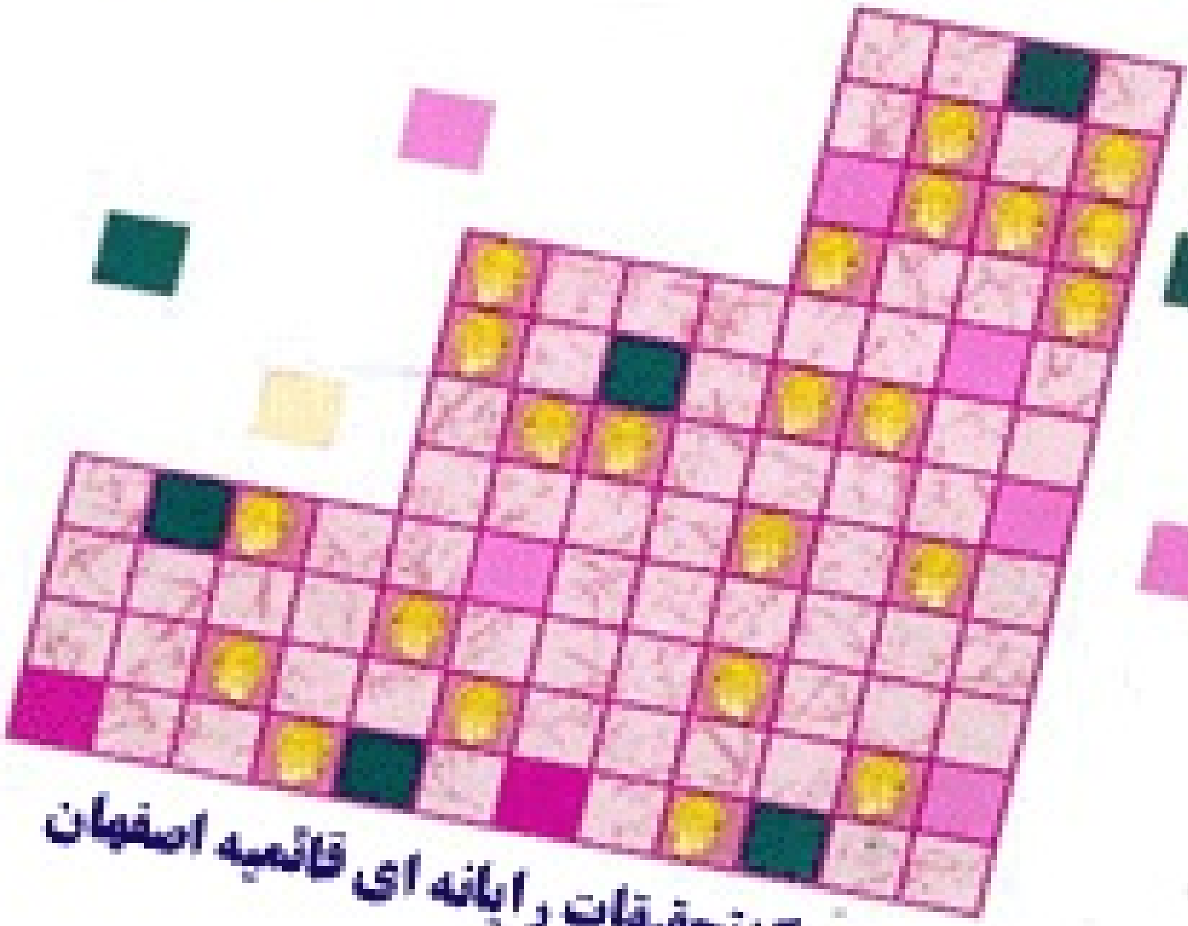
خلاصه کتب مدیریتی



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

خلاصه کتب مدیریتی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

خلاصه کتب مدیریتی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور:خلاصه کتب مدیریتی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - کتب

مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی اندیشه ورزی و اندیشه

مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی اندیشه ورزی و اندیشه .. sociology

معرفی و تلخیص یک کتاب

نوشتهٔ: علی طایفی- معرفی، بررسی و تلخیص: عالیه شکربیگی

درآمدی بر معرفی کتاب فوق: کتاب موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران، بی‌تردید برای مطالعه هر پژوهشگر علوم اجتماعی ابزاری لازم و ضروری است. هر پژوهشگری باید اندیشه‌های بنیادین و فرهنگی که در این مرز و بوم به اندیشه‌ورزی یا اندیشه‌سوزی در لایه‌های مختلف اجتماع می‌پردازند شناسایی کند و سپس برای سیر شناخت در وادی علم و پژوهش قدم گذارد تا بتواند آفت‌های راه را شناسایی نماید. مطالعه کتاب فوق این توانمندی‌ها را به مخاطبان خود عطاء می‌کند و در حقیقت او را در برابر اندیشه‌های فرهنگی که ناآگاهانه می‌تواند مانعی برای پژوهش علمی با رویکرد علمی باشد واکسینه کند. چرا که تحقیق و پژوهش روندی است فعالانه و سامان‌مند برای کشف، تعبیر و بازنگری پدیده‌ها، رخدادها، باورها و فرضیه‌ها و پژوهش هم‌چنین برای استفاده از پدیده‌های موجود برای دست‌یافتن به راه‌کارهای عملی و فن‌آوری‌ها در امر توسعه به‌کار می‌رود. مضاعف بر این، در دنیای پیشرفته امروز، سیر تحولات، خصوصاً تحولات علمی چنان شتابی به خود گرفته که در هر لحظه با انبوهی از یافته‌ها و پژوهش‌های جدید روبرو می‌شویم. ابزارهایی که بتواند ملاک درستی را برای ارزیابی انبوه تحقیقات به ما هدیه نماید در کتاب موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران به درستی شناسایی شده و تسلط لازم در امرشنا سا یی را به مخاطبان خود در این راستا ارزانی می‌دارد. در نهایت باید بگویم ـ بعد از مطالعه کتاب فوق این فکر در من شکل گرفت که به نوعی به معرفی این کتاب به طور مختصر و مفید برای صدها و هزاران شیفته راه علم و دانش که هر لحظه در جستجوی ابزارهای مفید با نگرشی علمی می‌باشند و هم‌چنین رهایی از اثرات هاله‌ای پژو هش و جهت گیر یها ی ارز شی می‌باشند، بپر داز م. امید که معرفی این کتاب بتواند گامی هر چند مختصر در راه شناسایی آفت‌های نگرش علمی و موانع اندیشه‌سوزی و اندیشه‌ورزی به مخاطبین خود بردارد،چر ا که شنا سا یی مو ا نع ا ند یشه ورز ی و به بیا ن د یگر ز مینه ها ی ا ند یشه سو ز ی در جا معه ا یر ا ن مهمتر ین هـد ف کتا ب حا ضـر می با شد که بطو ر و یژه به میـد ا ن علم و پژ و هش ا ختصا ص یا فته و به مبا حثی چو ن پنها نکا ر ی ،تقلیـد گر ا یی ،تقـد س گر ا یی در بر ر سی پد ید ه ها ی محیطی و... می پر دازد.

مقدمه:دغدغه مؤلف کتاب از نوشتن کتاب فوق همان دغدغهٔ همیشگی فرهیختگان و نخبگان و اندیشمندان این دیار است که به نوعی برای دسترسی به علل عقب‌ماندگی توسعه کشور چه در ابعاد فرهنگی، چه در ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی همواره در چالش با ابزارهای رویاروی خود می‌باشند و در این راستا از هر گونه تلاش و تحمل رنج و مصائب بسیار فروگذار نمی‌کنند، به

گوشه‌ای از سخنان آقای علی طایفی در انگیزه انجام این کار تحقیقاتی گوش می‌سپاریم: «از قریب ده سال پیش تاکنون که به تدریج پای در عرصه تحقیقات اجتماعی و فرهنگی گذارده و به دنبال پاسخگویی به دغدغه‌ها و چالش های اساسی توسعه کشور بودم، همواره در انجام تحقیقات، خواه بیش از طرح و تصویب، خواه حین اجرا و خواه پس از آن» با مصائب و مسائل و مشکلات نسبتاً گوناگون و فراگیری برخورد داشته‌ام و...». «مسائل مذکور و معضلات دیگری از همین دست که در ساختار و کارکردهای بخش علم و پژوهش در کشور و به تعبیری اندیشه‌ورزی در ایران رخ نموده است، چنان وضعی را به بار آورده است که امروزه نه تنها شکاف علمی ایران با جهان بسیار زیاد می‌باشد، بلکه در مقایسه سال‌های اخیر با چند دهه قبل نیز جز تعداد پژوهشگران آن هم با تعاریف خاص ایران و صرف‌نظر از میزان‌های جهان‌شمول، چندان تحولی به چشم نمی‌خورد. به تعبیر دیگر فضای بسته، توسعه ناموزون، بطئی و بسیار پرنوسان بخش علم و پژوهش در کشور منجر به ایجاد شرایطی شده است که حتی اندیشه‌های خلاق نیز یا زمینه بروز نمی‌یابند یا در صورت بروز به نحوی خاموش می‌شوند یا دست از تعهدات جغرافیایی خود برداشته و با تکیه بر رسالت‌های تاریخی خود، جغرافیای دیگر را برای اندیشه‌ورزی برمی‌گزینند و ایران را با همه تنهایی‌ها، صلابت مردمانش و تمدن دیرینه‌اش، برای مدتی تنها می‌گذارند.» گفته‌های مؤلف محترم کتاب در حالی است که کشور ما در بسیا ر ی از معیا ر ها ی تعیین کنند ه در ا مر تو سعه در و ضعیت نا مطلو بی قر ار گر فته ا ست.یکی از شا خص ها ی تو سعه یا فتگی را میز ا ن تو حه به تحقیق و سر ما یه گذار ی در آ ن می دا نند.هر چند به نظر می ر سد که تحقیقا ت در ز مینه ها ی صنعت و تکنو لو ژ ی و علو م پا یه ا ست که به طو ر مستقیم نتا یج خو د را در تو سعه ا قتصا د ی و صنعتی نشا ن می د هد،ا ما تجر به نشا ن داد ه ا ست که حتی اگر بو د جه و ا مکا نـا ت کا فی در جهت تحقیق و تو سعه پا یه و قتی در نظر گر فته شود،بـد و ن تمهیـد ات سا ختا ری در عر صه ها ی ا جتما عی و ا نسا نی و ا تخا ذ را هکا ر ها ی منا سب سیا سی،حقو قی و ا خلا قی ،این ا مکا نا ت نمی تو ا نند با ز د هی و بهر ه ور ی مو رد ا نتظا ر را در تو سعه ی پا یدار و همه جا نبه در پی دا شته با شند.البته اگر علوم اجتماعی به ابزاری در دست قدرت تبدیل نشود و بتواند با رویکردی علمی به بررسی مسائل مبتلابه موانع توسعه تحقیقاتی در کشور بپردازد و در این راستا دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از دیرباز نقش آموزش و پژوهش را تؤاماً در سراسر جهان به عهده داشته‌آند و به واقع در قرون اخیر نیز بزرگ‌ترین تحقیقات و تتبعات علمی نیز از مراکز آموزش عالی بیرون آمده است، اما اینکه این انبوه پژوهش‌ها دارای چه سطحی از کیفیت علمی برخوردارند، در این مورد نمی‌توان قضاوت راستینی انجام داد. چرا که نظام سلطه و اقتدارگرا، همه جا را به زیر سیطره خود درآورده و در این رهگذر بدون تردید، فضای پژوهشی در انجام تحقیقات اجتماعی در دانشگاه‌ها و اماکن آموزش عالی همه از سطح قابل توجهی برخوردار است و در بسیاری از موارد تحقیقات پژوهشی هدفمند صورت می‌گیرد نه بر اساس مسائل و مشکلات دانشگاه یا جامعه. در حقیقت ارتباط میان دانشگاه و جامعه قطع می‌باشد و این در حالی است که جامعه بهترین کارگاه آموزشی و عملی مسائل نظری علوم اجتماعی می‌باشد و متأسفانه این رابطه را در جامعهٔ آکادمیک و عام ملاحظه نمی‌کنیم یا اگر هست بسیار بطئی و کمرنگ می‌باشد. یکی از وسایل و اهداف کیفی توسعه در قالب معیارهای پیشرفت در نظام جهانی امروز، پی‌ریزی ساختارها و نهادهای علمی و پژوهشی است. به طوری که بدون تحقیق و توسعه، تلاش برای دستیابی به شاخص‌های توسعه‌ای امروز دنیا از ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سرابی بیش نبوده و ممالکی که هزینه‌های تحقیق و توسعه آنها نسبت به کل تولید ناخالص ملی، اندک می‌باشد در بزرگراه‌های توسعه‌ای که بسیاری از کشورها با شتاب زایدالوصفی در آن رقابت می‌کنند، به حاشیه رانده شده‌اند. نو یسند ه همچنین می ا فز ا ید:در جامعه ایران امروز نیز به رغم این که سالانه درصد اندکی از تولید ناخالص داخلی صرف امور پژوهشی می‌شود، مع‌الوصف، این نسبت اندک نیز به دلیل وجود پاره‌ای مسائل و موانع از قبیل موانع مالی، تجهیزاتی، مدیریتی و ساختاری، از جمله مسائل فرهنگی از وضعیت مطلوب و قابل قبولی برخوردار نیست. علم و پژوهش در جامعه ایران علاوه بر اصول، روش و ابزارهای پژوهشی، دارای الزاماتی است که بدون آن امکان انجام

تحقیق عینی و شناخت دقیق پدیده‌ها و مسائل وجود نخواهد داشت. یکی از این الزامات، زمینه‌سازی بستر ساختار فرهنگی هر جامعه از جمله جامعه ایران می‌باشد. به نحوی که با اشاعه فرهنگ علمی و پژوهشی در کشور، برنامه‌ریزان، مدیران و پژوهشگران کشور بتوانند این مهم را تسهیل و بهبود بخشند. لذا در بررسی حاضر سعی بر این است از زاویه نگرش سیستمی یا نظام‌گرا، به دو بعد درونی و برونی تحقیق به عنوان یک سیستم باز و پویا توجه شود. بدین معنا که هم به روابط درون نظام علم و تحقیق اهتمام می‌شود و هم به روابط نظام و نهاد علم با سایر نظام‌ها و نهادهای اجتماعی در جامعه ایران امروز. در جامعه ایران نیز در فراخنای تاریخ پرتشتت آن تا سده اخیر علی‌رغم غلیان و خلجان بارقه‌های هر چند کوتاه و بلند در برهه‌هایی از تاریخ اندیشه و دانشوری و اوج‌گیری‌ها و گاه کف‌نشینی‌های پی‌درپی، معرفت علیم کمتر توانسته است به صورت یک نهاد در درون ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه ایران، جای گرفته و عرض اندام کند. با ورود ایران به قرن بیستم و غلیان تموج علم در دنیای اطراف ما، به تبع تکدی‌گری و جیره‌خواری همیشگی نظام‌های سیاسی ایران، فرهنگ و علم ممالک توسعه‌یافته غرب نیز وارد این مرز و بوم شده و بی‌هیچ تمهیدی از حیث بسترسازی‌های فرهنگی، آموزشی، اقتصادی و زیربنایی، علم و روش‌های تحقیق آن را هر چند به صورت ناقص، نسخه‌برداری شده و تقلیدی به خود تزریق کردیم تا مبادا در مظاهر تمدنی و رویارویی با اندیشه‌گران بیرونی، در اندرون جز مشتی اوهام و خرافه چیز دیگری برای عرضه نداشته باشیم. به هر حال با چنین نگاه کلی و گذرا بر علم و پژوهش در معنا و در تعین تاریخی ایران، مسألهٔ فرهنگ‌شناسی علم و تحقیق در ایران هم به عنوان موضوع اصلی بررسی حاضر و هم به عنوان دل‌مشغولی، چالش اصلی و تجربه زیست‌شده مجری پروژه هم‌چون سایر پژوهشگران کشور، طرح و در نهایت تصویب گردید.او همچنین بر این نکته تا کیددارد که: به طور خلاصه بررسی حاضر که به طور مشخص به ابعاد فرهنگی تحقیق (و علم به طور کلی) در جامعه ایران از نقطه‌نظر مسأله‌شناسی می‌پردازد، دارای جهت‌گیری‌های اصلی زیر است. دارای یک رویکرد تاریخی است. زیرا علم و تحقیق به عنوان یک پدیده زمان‌مند در فرآیند تاریخ دور و نزدیک بستر گزیده و بدون شناخت تاریخی، هویت، ماهیت، مسائل و عوامل و موانع رشد یا رکود آن در پرده ابهام و تغافل خواهد ماند. لذا احراز رویکرد تاریخی در بررسی حاضر گریزناپذیر است. غور و تفحص در نظریه‌های مربوط به جامعه‌شناسی علم نیز که در دنیای خارج از مرزهای جغرافیایی سیاسی ایران دارای سابقه و صبغه‌های تعریف‌شده و معینی است، در جهت شناخت قانون‌مندی‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و چگونگی تکوین و رشد علم و تحقیق در جهان و اقتباس برای شناسایی ابعاد مسأله در بررسی حاضر ضروری است. شناخت فرهنگ پژوهش (و علمی) کشور با توجه به ضعف بررسی‌های مشابه و رقیب در فرهنگ‌شناسی علمی ـ پژوهشی کشور در زمان‌های قدیم و اخیر، ضرورت بررسی فرهنگ‌شناختی جامعه ایران را از حیث فرهنگ عمومی اجتناب‌ناپذیر می‌سازد تا از این راه نشانه‌های مختصات آسیب‌شناسی فرهنگ عمومی را بتوان در فرهنگ علمی ایران نیز باز جست. شناخت مؤلفه‌های فرهنگ علمی ـ پژوهشی جامعه ایران امروز با گذر از تاریخ علم در جهان و شناخت قانون‌مندی‌ها و نظریه‌های مربوط به فرهنگ‌شناسی و جامعه‌شناسی علم از یکسو و شناخت و گذر از فرآیند تاریخ علم و مختصات عام شمول فرهنگ عمومی ایران از سوی دیگر، عینیت یافته و مسبوق و مصبوغ به نظریه‌های جامعه‌شناسی علم و تاریخ علم و فرهنگ‌شناسی تاریخی ایران می گردد. دستیابی به نقاط هم‌پوشان مؤلفه‌های فرهنگ علمی با فرهنگ عمومی و هم‌چنین با مفاهیم اصلی و محوری جامعه‌شناسی علم و تجربه تاریخی علم جهانی، با توجه به امکانات و مضایق موجود بهینه‌ترین راه نیل به تعین‌پذیری مختصات و مؤلفه‌های فرهنگ پژوهشی می‌باشد. از این رو ساختار گزارش حاضر نیز دارای چند بخش اساسی است: فصل اول به طرح نظریه‌های اصلی جامعه‌شناسی علم و تحقیق در دو الگوی اصلی حاکم بر آن در بعد درونگرا و برونگرا اهتمام دارد که روشنگر بسیاری از مفاهیم اساسی است که در زمینهٔ فرهنگ‌شناسی تحقیق در بررسی حاضر کاربرد دارد و محصول فرآیند تکوین، رشد و تکامل علم نوین در کشورهای توسعه‌یافته است. فصل دوم، مروری گذرا بر تاریخ علم در ایران از دیر زمان تاکنون دارد و در این رهگذر با شناسایی مشخصه‌های اصلی و عمده فرهنگ عمومی در جامعهٔ ایران، در

پی هدایت تحقیق به سوی پیوند اندام‌واره مفاهیم جامعه‌شناسی علم از یکسو و مختصات فرهنگ عمومی ایران از سوی دیگر می‌باشد. فصل سوم، نیز با الگوی مذکور به تعریف و شناسایی مؤلفه‌های اصلی و محوری موانع فرهنگ علمی ـ پژوهشی در جامعه ایران می‌پردازد تا ضمن تدقیق اولیه آن، زمینه حرکت به سوی شاخص‌سازی و تنظیم پرسشنامه فراهم شود. فصل چهارم، مختص مبانی روش‌شناسی تحقیق است که در آن مدل تحلیلی، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری و حجم جمعیت نمونه اشاره شده است. فصل پنجم، نیز متضمن توصیف اطلاعات حاصل از ۱۶۹ پرسشنامه تکمیل‌شده در شش گروه اصلی رشته‌های علمی است. فصل ششم، به بررسی و تحلیل فرضیات مبتنی بر مدل تحلیلی و جمع‌بندی هر یک از فرضیه‌های چهارده‌گانه می‌پردازد. فصل هفتم، گزارش حاضر نیز به جمع‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها و ارائه راه‌کارها جهت رفع یا کاهش شدت اثرگذاری موانه فرهنگی بر توسعه تحقیق اهتمام دارد.

اهداف تحقیق:الف) هدف کلی:بررسی حاضر ناظر بر شناسایی و تحلیل مجموعه موانع فرهنگی موجود در فرا راه توسعه علم و پژوهش کشور جهت دستیابی به راه‌کارهای کلان و عام برنامه‌ای در راستای اصلاح و بهبود ساختارهای فرهنگی توسعه علم در جامعه ایران امروز می‌باشد. به طوری که متأثر از مختصات و بسترهای عام فرهنگ مبتنی بر علم و پژوهش در دنیا، فرهنگ عمومی کشور تحت تأثیر منش و خصوصیات فرهنگی علم و اجتماعات علمی و پژوهشی قرار گیرد. ب) اهداف جزیی:شناخت نظریه و قوانین تجربی مرتبط با جامعه‌شناسی علم و پژوهش به عنوان نهادهای مدرن اجتماعی در قرن حاضر و تأسی از فرایندهای توسعه بخش علم در کشورهای توسعه‌یافته دنیای امروز. شناخت مسائل فرهنگی عمده در فرهنگ عمومی کشور جهت شناسایی مشخصات اصلی آن به عنوان بستر تکوین و رشد فرهنگ و نگرش علمی و پژوهشی در کشور. شناخت موانع و مسائل فرهنگی توسعه علم و پژوهش در جامعه علمی ایران امروز که به نوبه خود متأثر از ساختارهای فرهنگی عمومی کشور است. ارائه راه‌کارهای پیشنهادی برای رفع موانع فرهنگی موجود در توسعه علم و پژوهش در کشور از نقطه نظر نهادی و ساختاری. ارائه راه‌کارهای پیشنهادی برای رفع مشکلات فرهنگی پژوهشگران کشور. نگا هی مختصر به ا جز ا ی بد نه تحقیق:قا بل ذکر ا ست با تو جه به هد ف بر ر سی حا ضر که تلا ش بر این است تا نما یی از تحقیق به منصه دید مخا طبا ن محتر م گذ ا شته شو د لذا تلا ش بر ا ختصا ر و خلاـ صه نگـا ری و ذ کر پیـا م ها ی مهم پژ و هش می با شـد.در بیس نظر ی تحقیق که در حقیقت ستو ن تحقیق می با شـد ،در مروری بر نظریه‌های جامعه‌شناسی علم و تحقیق که ستو ن و ا ستحکا م پژ و هش فو ق می با شد، عنوان شده است: هر چند تاریخ علم قدمتی تقریباً طولانی دارد که سابقه آن را می‌توان به آغاز حیات انسان اندیشه‌ورز منسوب نمود، لیکن توجه به علم به عنوان یک نهاد اجتماعی و در ذیل عنوان و رشته تخصصی «جامعه‌شناسی علم» (Sociology of Science) به قرن اخیر باز می‌گردد. اما این رشته در عین جوان‌بودن «توانسته است که نه تنها چتری برای تحقیقات جالب و مثمرثمر جامعه‌شناسان بشود بلکه زمینه پژوهشی شده است برای مطالعات وسیع و عمیق بین رشته‌ای متفاوتی در باب علم بخصوص از دریچهٔ اجتماعی». (تو کل ، ۱۳۷۰،ص۷) توجه به جامعه‌شناسی علم در کشورهای در حال توسعه مانند ایران از بعد ویژه‌ای می‌تواند موردنظر اندیشمندان اجتماعی قرار گیرد. یکی از نمودهای عقب‌ماندگی کشورهای توسعه‌نیافته، کم‌رشدی فضای علم در آنها است. نظام تحقیقاتی و پژوهشی ضعیف، کمبود یا فقدان اجتماعات علمی رسمی، فرار مغزها، جدایی بین نیازهای داخلی و نظام دانشگاهی و پژوهشی، ضعف مدیریت نهادها و سازمان‌های علمی و...، جملگی معرف کم‌رشدی و ضعف فضای علم به شمار می‌آیند. مطالعهٔ علم به عنوان یک نهاد اجتماعی که مشخصات یک پدیده اجتماعی را دارا می‌باشد، بخشی از ادبیات موجود در جامعه‌شناسی علم را به خود اختصاص می‌دهد. بخش قابل توجهی از ادبیات اجتماعی نهاد علم اختصاص به نقد و بررسی وضعیت علم در کشورهای موسوم به جهان سوم دارد و نهایتاً بر رشد و گسترش علم و اجتماعات علمی و بر انتقال تکنولوژی مطابق با الگوی غربی (تقلید) تأکید دارد. چنین ادبیاتی که اغلب توسط دانشمندان علوم طبیعی و مهندسان نگاشته شده کمتر جنبه نظری داشته و بیشتر جنبه

راهبردی برای بهبود وضعیت علم در کشورهای جهان سوم دارد. در مقابل، بخش اندکی از مطالعات، بر تحقیقات تجربی و مطالعات آماری مبتنی هستند و بنیان آنها را مقایسهٔ وضعیت علم در کشورهای جهان سوم و غرب تشکیل می‌دهد. علی‌رغم خصلت تجربی این دسته از مطالعات، جنبهٔ نظری آنها از نیرومندی قابل توجهی برخوردار نیست. وجه اشتراک این دسته از مطالعات با دستهٔ اول غیرتئوریک بودن هر دو است. دستهٔ سوم مطالعات در ادبیات جامعه‌شناسی علم در کشورهای جهان سوم، به روابط ساخت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با علم (و فن‌آوری) می‌پردازد. تحلیل‌های به دست آمده از این دسته از مطالعات به شدت تحت تأثیر بستر و متن اقتصادی، اجتماعی و سیاسی قرار دارد. این گروه از مطالعات که خودگسترهٔ متنوعی را شامل می‌شوند، اساساً علم در کشورهای توسعه‌نیافته را پدیده‌ای منفعل و وابسته می‌انگارند که می‌توانند تحت تأثیر متغیرها و عوامل کلان اجتماعی قرار گیرد. دستهٔ چهارم مطالعات، که بخش اندکی از ادبیات جامعه‌شناسی علم را در کشورهای جهان سوم در برمی‌گیرد، به بررسی تاریخ علم و مؤسسات علمی در کشورهای جهان سوم می‌پردازد. ویژگی اساسی این دسته از مطالعات غیرتئوریک و تاریخی‌بودن آن است. در چارچوب دستهٔ اخیر مطالعات، تحلیل وضعیت کنونی پژوهش در کشورهای در حال توسعه نیاز به مطالعهٔ مورد (Case Study) مفصل دارد که در پرتو مطالعه تاریخی امکان‌پذیر می‌باشد. نهایتاً، بررسی‌هایی که به طور تخصصی در حوزهٔ جامعه‌شناسی علم در کشورهای در حال توسعه صورت می‌گیرد، آخرین بخش از ادبیات موجود در جامعه‌شناسی علم را در بردارد. البته برای تمرکز بیشتر می توان ادبیات موجود در حوزهٔ جامعه‌شناسی علم در کشورهای در حال توسعه را به ره‌یافته‌های بزرگ‌تری مانند ره‌یافت ساختگرا، ره‌یافت کنش متقابل، ره‌یافت کارکردگرایی و ره‌یافت مارکسیستی تقسیم‌بندی کرد. نو یسند ه در ا دا مه مبا حث نظر ی که مفصلا در کتا ب به آن پر دا خته شد ه ،ا ظها ر می دارد:جامعه‌شناسی علم، با وجود اینکه دانشی نوپا تلقی می‌شود، لیکن تغییر و تحولات فراوانی را تجربه کرده است که عمده‌ترین آنها تغییرات دو دهه اخیر در نظریات رایج در حوزهٔ جامعه‌شناسی علم بوده است. با توجه به این تغییرات و تحولات، کلیه نظریات ارائه شده در این حوزه را می‌توان در دو دسته قرار داد: نخست، نظریه‌هایی که ملهم از رویکرد اثبات‌گرایی یا پوزیتویستی به علم است؛ دوم نظریه‌هایی که بر فلسفهٔ علم نسبی‌گرا بنا شده‌اند. نظریه‌های مطرح‌شده در قالب رویکرد کارکردگرایی و مارکسیستی را می‌توان در زمرهٔ دستهٔ اول، و نظریات مطرح‌شده در رویکرد «منافع» و «تلقی علم به مثابه ساخت اجتماعی» را می‌توان در زمرهٔ دسته دوم به شمار آورد. با این دسته‌بندی کلان می‌توان نظریه‌های موجود را از نظر اصول در درون خود مشترک و با دسته دیگر متفاوت دانست. در حقیقت:«اصل بنیادین دسته اول نظریات که ملهم از فلسفه علم اثبات‌گرایی است بدیهی انگاشتن «وجود» ما و جهان خارج است. با پذیرش وجود ما و جهان خارج که مستقل از ما و درک ما است، به تدریج رویکردی عینیت‌گرا (Objective) نسبت به علم شکل گرفت که علم را اساساً مقوله‌ای شناختی معرفی می‌کرد. این رویکرد ریشه‌ای متافیزیکی داشت. زیرا بر مبنای بحث از معرفت «هستی» بنا شده بود. براساس این رویکرد، واقعیت‌هایی در بیرون از ذهن وجود دارند که برای هر کس این واقعیت‌ها یکسان هستند. به عبارت دیگر، خصوصیات و صفات ثابت و لایتغیری وجود دارند که علم با فرمول‌بندی روش‌شناسی مناسب می‌تواند به کشف آنها نایل شود. در چنین رویکردی این فرض پذیرفته شده که جهان بیرون دارای صفت‌های ثابتی است و بحث فقط بر سر این است که آیا ما در موقعیتی قرار داریم که چیزهایی از آن دست آوریم یا خیر.» علم‌شناسی پوزیتویستی معرفت علمی را معرفتی پیراسته از حدس‌ها و گمان‌ها، مشحون از تعینات و قطعیات و فارغ و منزه از آرای همواره مناقشه‌آمیز فیزیکی معرفی کرده بود. با چنین نگاهی به علم، قوانین و قواعد علمی از دوران گذشته تاکنون وجود داشته‌اند، لیکن جوامع مختلف هر یک به اندازه‌ای از آن آگاه بوده و بهره گرفته‌اند. با رویکرد اخیر به جوامع سنتی و ابتدایی که کمترین برداشت و آگاهی از قوانین علمی داشتند، تا جوامع جدید که برداشتی به مراتب غنی‌تر از علم دارند، درجه‌بندی می‌شوند. بدون تردید این درجه‌بندی غیریکسان و نامتقارن است، به این معنا که اندیشه‌ها از ابتدا بر اساس نگرش سنتی تجربه‌گرایی به صادق و کاذب دسته‌بندی می‌شوند و براساس میزان وجود اندیشه‌های

صادق، جوامع و انـدیشه‌ها درجه‌بنـدی می‌شوند. بنابراین، در رویکرد اخیر، علم مقوله‌ای معرفت‌شـناختی تلقی می‌شود که از تقدس ویژه‌ای برخوردار است. چرا که پرده از اسـرار و قوانین پنهـان طبیعت برمی‌دارد. در این گروه از نظریه‌ها فرض «حقیقی‌بودن معرفت علمی و اعتبار آن» بـدیهی انگاشـته می‌شود و حوزه مطالعه بر رفتار دانشـمندان و فضای کلی علم در جامعه متمرکز است. حاکمیت رویکرد پوزیتیویستی بر فلسفهٔ علم اجتماعی دوامی نیاورد و با انتقادات ویرانگر دهه‌های پنجاه و شصت میلادی در معرض فروپاشی قرار رگفت. این فروپاشـی از چنـان گستره و عمقی برخوردار بود که حتی رویکرد تجربه‌گرایـانه از جمله ابطال‌گرایی کارل پوپر را نیز در برگرفت. از ویرانه‌های پوزیتیویسم، رویکر نسبی‌گرا که عمـده‌ترین بـدیل رویکرد مـذکور تلقی می‌گردیـد، قدبرافراشت. در رویکرد اخیر به جـای اینکه علم مقوله‌ای معرفت‌شـناختی تعریف شود، مقوله‌ای جامعه‌شـناختی تلقی می‌شـد که این تغییر را می‌توان تحولی جامعه‌شـناختی در نگـاه به علم در نظر گرفت. به عبـارت دیگر، نگـاه به علم در رویکرد اخیر، نگاهی اجتماعی است و علم، ایده‌های علمی و ادعاهای معرفتی تنها از نظر اجتماعی قابل تبیین هسـتند. این تحول بیشتر با آثار ویتگنشـتان (Wittgenstien) و کوهن (Cohen) مرتبـط است. در رویکرد اخیر علم وجـامعه دو پدیـدهٔ وابسـته و کاملاًـ مرتبـط بـا هم و اساساً مقوله‌ای اجتماعی انگاشـته می‌شود. در این رویکرد علم به شـدت منبعث از مباحث و مفروضات اساسـی و بدیهی است که در یک جامعه وجود دارد. بنـابراین، مسألهٔای که در یـک زمـان پرسـش عمـده است، زمـانی دیگر و در جامعـهٔ دیگر سؤال نخواهـد بود به طوری که ملاحظه می‌شود، این تحول و انتقـال، انتقال از معرفت‌شناسـی به جامعه‌شناسـی علم و دانش است و در آن به جای بحث با حالتی دسـتوری ـ مانند اینکه «چه نوع اعتقاد و باورهایی باید داشـته باشد» ـ به شـیوه‌ای توصیفی بحث میشد که هدف آن تنها نشان‌دادن این است که در عمـل چه نوع اعتقادات و باورهایی وجود دارنـد. در چنین حالتی علم به شـکل بی‌واسـطه با هنجارهای محلی یک جامعـهٔ خاص مرتبط می‌شود و با توجه به این بحث می‌توان از علم «غربی»، «شرقی» و... سخن گفت. چرا که تصور از علم کمتر ثابت است. چنین نگاهی به علم به فروکشـیدن علم از جایگاه مقـدس و معتبر می‌پردازد و آن را نسبی و تحت تأثیر شـرایط اجتماعی می‌دانـد. بنابراین رویکرد، نمی‌توانـد از دوره‌های تاریخی جوامع مختلف روش‌شناسـی ثابتی داشت. بنابراین علم نمی‌تواند مدعی دستیابی به تمایزات ثـابت، مانـدگار و عام‌شـمول در طول زمـان باشـد. در رویکرد اخیر، علم «بخشـی از جـامعه» است و عالمـان تنهـا به ارائه توصـیف منفعلانه از واقعیـات از قبـل موجـود مبـادرت نمی‌ورزنـد، بلکـه به شـکل خلاقـانه و فعالانه مبـادرت به فرمول‌بنـدی و سـاخت‌دهی ویژگی‌های جهان می‌کنند. بنابراین، علم، روش‌ها و روش‌شناسـی‌های مقبول علمی باید نماینده‌ای مورد قبول از یک جامعه و اساساً از یک شکل زندگی باشند. در این رویکرد تأکید بر ساخت‌دهی جهان بیرون است تا کشف آن، این رویکرد جامعه‌شناختی جامعه را رابـط بین مـا و واقعیت معرفی می‌کنـد. تمثیـل زیر دقیقاً نشـانگر رابطه تنگاتنـگ علم با جامعه و «مجرابودن» جامعه برای دریافت واقعیت است: «... کریسـتف کلمب امریکـا را کشف کرده ولی این کشف (در اروپای قرن پانزدهم) در زمرهٔ کشـفیات وارد نشـد و اصولاً کشف به شـمار نیامـد، تا آنکه از نظر اجتماعی مورد تأییـد قرار گرفت. به معنای دقیق و عمیق کلمه، امریکا «هستی» نیافت تا اینکه ادعای معرفتی کریسـتف کلمب به لحاظ اجتماعی و به وسـیلهٔ اکثریت مردم مورد تأییـد قرار گرفت و از این طریق وارد حوزهٔ بحث اروپـایی شـد.» همـان‌گونه که ملاحظه می‌شود در چنین حالتی تصور ما از واقعیت چیزی ورای محصول جامعه تلقی نمی‌شود. علم، در واقع حرفـهٔ سـاخت‌دهی است. بنابراین علم اساساً پدیـده‌ای اجتماعی به شـمار می‌آیـد. رویکرد اخیر، علاوه بر اینکه به متن اجتماعی فعالیت علمی توجه بسـیار دارد، خود تولید علمی را نیز پدیده‌ای اجتماعی می‌داند که نه به طور خلق‌الساعه، بلکه در نتیجهٔ وجود تعاملات بین دانشـمندان و نظریـات آنهـا حاصـل می‌گردد. در این رویکرد جامعه‌شـناسان علم و معرفت از مفهوم «شـکلی از زنـدگی» بهره می‌جوینـد تـا چگونگی اتصـال «کشـفیات» و فعالیت‌های علمی به بدنـهٔ اجتماع و عـدم جـدایی آن از اجتماع را نشان دهند. به نظر ویتگنشـتاین، کسـی نمی‌تواند بر پایهٔ عناصـر صرفاً خصوصی از درون خویش به تصوری از جهان دست یابد و از آنجا مقـدماتی را پایه‌ریزی کرده به جلو برود تا به «جهان بیرونی» و وجود دیگران برسد. به عبارت دقیق‌تر، ویتگنشـتاین معتقد است هیچ

معیار ثابت و تغییرناپذیری وجود ندارد و هر معیار و میزانی که برای سنجش هر چیز (از جمله معنا) به کار می‌رود، در نهایت معیاری اجتماعی است نه فردی. به دیگر سخن، معیار ثابت و ویژه شخصی یا فردی وجود ندارد. به نظر ویتگنشتاین، معنای واژه ای مثل علم) محصول متنی است که لفظ در آن به کار می‌رود و آن متن هم به نوبهٔ خود وابسته با کردارهای اجتماعی و در نهایت شکل زندگی است. خلاصه اینکه هر زبان خود شکلی از زندگی است. بنابراین نمی‌توان زبان را جدای از سایر فعالیت‌های انسانی دید. چراکه زبان در هر گوشه‌ای از جهان زندگی با بقیهٔ فعالیت‌های گره‌خورده و دارای پیوند است. جامعه‌شناسان با استفاده از استدلال مذکور ادعا می‌کنند علم را نمی‌توان جدا از سایر فعالیت‌های انسانی دید. چراکه علم مانند زبان از سایر فعالیت‌ها (در شکلی از زندگی) پیوند خورده است. در پایان این نوشتار می‌توان به این موضوع اشاره نمود که در جامعهٔ صنعتی الگوهای جدید به صورت خصیصه و سمت و سوی علم و تکنولوژی در می‌آیند. دانشمندان و پژوهشگران علوم اجتماعی به بررسی این روندها در هر امر جزیی می‌پردازند.و این بسیا ر طبیعی است که ، بسیاری از تحلیل‌ها در مورد علم به عنوان «یک نهاد اجتماعی» در خلال چند دهه اخیر به صورت عمیقی در معرض تغییر قرار گرفته و از تصویر مرتونی یک علم مستقل اجتماعی یا به تعبیر مولکی «نظریه استاندارد علم» به تصویری از علم رسیده است که آن را به عنوان یک پدیدهٔ اجتماعی و فرهنگی در نظر می‌گیرد. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که جامعه‌شناسی علم دچار تحول اساسی شده و این امر به نوبهٔ خود خصیصه‌های علم را نیز متحول نموده و تغییر داده است. در نتیجه این تحول، «مشروعیت علم» در معرض تردید قرار گرفته است و ادعاهای معرفتی در زمینه‌های اجتماعی‌شان قرار داده شده‌اند و بین علم و زمینه‌های مذکور ارتباطاتی ایجاد شده است. در این سیر تحول، پویش‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی به مثابه عوامل مؤثر در ظهور ایده‌های خاص تلقی می‌شوند. علم در ایران

مختصات فرهنگ عمومی، مؤلف پس از بررسی نظری واژه فرهنگ از دیدگاه‌های مختلف و نگاهی به فرهنگ عمومی ایران از دیرباز تاکنون و در ادامه بررسی علم در تمدن اسلامی وارد بحث مسأله‌شناسی در فرهنگ عمومی ایران میشود که در این راستا به بررسی مسأله‌هایی همچون: قناعت به اندک در برابر کار و تلاش پدیده سه فرهنگ: «ملی، اسلامی، غربی» تقلید در برابر تحقیق و خلاقیت تجدد و سنت‌گرایی خاص‌گرایی: قومیت‌گرایی و قوم‌ستیزی خردورزی یا خردستیزی در ایران دنیاگریزی در برابر دنیاگرایی استبداد، ستم‌پذیری و تسلیم پنهان‌کاری، بی‌قانونی و ترس از آینده پساهنگی اداری، دیوان‌سالاری و بیماری‌هایش ساختار بستهٔ طبقاتی می‌پردازد. از دیدگاه نظریه‌پردازان غربی و ایرانی و بررسی مقایسه‌آی دیدگاه‌های این اندیشمندان به لحا ظ مفهومی می‌پردازد. در بررسی بیشتر کتاب موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران، نویسنده ،سپس به بررسی علم در ایران: مؤلفه‌های فرهنگ علمی ـ پژوهشی می‌پردازد. او در این راستا می‌گوید: از آنجا که علم به عنوان یک نظام باز محسوب می‌شود و هیچ تحدید و تهدیدی را از محیط خود برنمی‌تابد و در صورت وقوع تهدیدی از سوی نظام اجتماعی محیط خود، به گونه‌ای از متن نظام اجتماعی جسته و رسالت و مأموریت خود را به نظام‌های اجتماعی مساعد دیگری وامی‌نهد، لذا دارای مختصات و ویژگی‌های عام و همه‌شمولی است که کلیه جوامع و اجتماعات علمی نیز آنها را به عنوان قواعد، ارزش‌ها و هنجارهای همه‌پذیر قبول داشته و بر آن تأکید می‌نهند. در جامعه جهانی امروز علم نوین بیشتر از هر زمان دیگری، توسعه خود را مرهون فعالیت‌های دانشمندان و دانشوران در دهه‌های اخیر است به طوری که «۹۰ درصد دانشمندانی که تاکنون به دنیا آمده‌اند، امروز زنده هستند». به بیان دیگر اگر چه تاریخ شکل‌گیری معرفت بشری به هزاره‌های پیشین بازمی‌گردد و حتی پیش از پدیداری معرفت دینی در قالب معرفت هنری تجلی یافته و جادوگران و اورادخوانان، رهبران این سنخ از معرفت به شمار می‌رفتند ولیکن با تحول معرفت انسانی و سعی و خطاها و تجارب بسیار انسان اندیشه‌ورز حلقه‌های محکم معارف همچنان در تودرتوی یکدیگر پیچیده و افزایش یافته و در عصر امروز پس از حلقه‌های معرفت دینی و فلسفی، حلقه معرفت علمی را در آخرین زنجیر این سلسله پرپیچ‌وتاب پدیدار ساخته است. در این فراز و فرود سهمگین تحول معرفتی، اندیشه و اندیشه‌ورزی تعطیل و بیکار نمی‌گشت و اگر جنگ و نزاع، بی‌هنجاری، دانش‌ستیزی و

اندیشه‌سوزی نظام‌های اجتماعی نیز منجربه وقفه‌ای در این غلیان برخورد ذهن و عین در گوشه‌ای از جهان و در نزد تمدنی می‌گردید، شریان این جریان پرفتوح علم و اندیشه‌ورزی سر از جای دیگری می‌گشود و هیچ توقفی را برنمی‌تابید و چنگ بر سبیل و سلوک تمدن دیگری می‌سایید و دستاویز آن می‌شود. در این روند سال‌ها طول می‌کشید تا دانشمندی ظهور کند و بتواند بر معرفت عام‌شمول آن دوران فایق آمده و بر برج عاج بنشیند. اما در عصر نوزایی علمی و فرهنگی و با ناسوتی‌شدن اندیشه‌های انسان و جستجوی چشمان کاوشگر او در کوچه پس‌کوچه‌های ناهموار، تاریک و گاه بن‌بست جلوه‌های طبیعی و مناسبات انسانی ـ اجتماعی، به تدریج سیمای معرفت نوینی شکل و تکوین یافت که بعدها توانست انقلاب‌های علمی و فنی پی‌درپی را به ارمغان آورد. علم امروز پای در قله‌های معرفتی نهاده است که پس از گذشت چند دهه قرن حاضر، قله‌های پیشین را بر دامنه‌های پستی تبدیل کرده که تماشای ستیغ رشد و تعالی‌اش برای هر انسان غیرمسلحی امکان‌پذیر نیست و درنوردیدن پهنا و بلندای آن برای هر کسی میسر نمی‌باشد. از همین رو به دلیل پیش‌گفته، بازبودن نظام علمی در دنیای امروز، فرآورده‌ها و نهاده‌های علمی امروز جهان علی‌رغم این‌که به دلیل گستردگی یافته‌ها و دغدغه‌هایش، فرایند جهانی را طی کرده است ولیکن عمدتاً مرهون فعالیت‌های اهالی ممالک توسعه‌ای یافته‌ای است که پیش از اهتمام بر این مهم، شالوه‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ملازم با توسعه علمی را ساخته و پرداخته‌اند و امروز بی‌دلیل نیست که به رهبری بی‌بدیل علمی جهان مبدل شده و قریب ۷۵ درصد تولیدات علمی جهان را به نام خود سکه زده‌اند (ایالات متحده امریکا، اروپای متحد و ژاپن).پر مسلم است در چنین سیمایی، خصوصیات و قابلیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و انسان‌افزاری موجود در نظام‌های علمی نیز منقوش به نقش و نگار این ممالک است و هرگونه فرهنگ و روحیه علمی نیز در آن منحصر به سازمان علمی است که دوران نوزادی و نوجوانی خود را در همان جوامع طی کرده و در نوسان بلوغ به سر می‌برد. هم‌چنین در توسعه فراگیر اندیشه و باور علمی از یک‌سوی و فرهنگ و روح علمی از سوی دیگر در جوامع توسعه‌یافته، این نکته حائز اهمیت است که با سیطره تدریجی فرهنگ عمومی، تحت مدیریت، هدایت و حمایت فرهنگ علمی آن جوامع، علم امروز توانسته است به چنین رویکرد و مقامی دست یافته و در عرصه تحقیق و جستجوگری خود هیچ عرصه‌ای را از وزش باد شک و تردید سازمان‌یافته و پرسش و پرسشگری مصون نگذارده است. جامعه ایران امروز نیز علی‌رغم تلاش‌های بسیاری که در کوران نضج، تکوین و رشد نهاد علم در دوران طفولیت تاکنون از خود نشان داده و به قول گریسون «فقط مشعلدار علم نبوده بلکه مشعل علم خود را به اروپا سپرده است و آن مشعل هنوز با نوری درخشان‌تر از همیشه می‌سوزد»(سیر یل،ص ۴۸۰) ولیکن امروزه با تجمع و تمرکز نهاده‌های علمی از منابع سرمایه‌ای تا عوامل انسانی و نرم‌افزاری در جوامع توسعه‌یافته، بی‌تردید علم موجود در جامعهٔ ایران رونوشتی از اصل آن در جوامع پیشرفته بوده و متأثر از خصوصیات، قواعد و تنظیمات علمی ره‌پیمودگان پیشروی است که در تعقیب مسیر رفته آنان، هنوز اندر ابتدای راه است. نو یسند ه همچنین می ا فز اید:از این رو علاوه بر ورود ساختارها و فرآورده‌های علم نوین در طی سال‌های گذشته به جامعه ایران و تأثیرپذیری فرهنگ جامعه از فرهنگ علمی توأم با ورود زیربناهای آن و تشکیل رسمی و غیررسمی جمعیت‌ها و انجمن‌های علمی در رشته‌های مختلف که خواه‌ناخواه از فرهنگ علمی نیز متأثر بوده است، نوعی پاره فرهنگ در فرهنگ عمومی تشکیل و رو به رشد نهاده است که از آن می‌توان به فرهنگ علمی یاد کرد. بدیهی است فرهنگ علمی موجود در جامعه ایران در تعارض با دو نوع فرهنگ محیطی به سر می‌برد: از یک سو به تبعیت از فرهنگ جهانی علم همانند سایر علما و دانشوران ناگزیر از اقتدا به مجموعه‌ای از ارزش ها، هنجارها و تنظیمات حقوقی و قانونی است که بی‌تردید بدون حرمت آنها امکان پایه‌ریزی این نهاد در جامعه میسر نمی‌گردد. به طور قطع اعضای این خانواده بزرگ علمی همگی منبع درآمد یکسانی داشته و بر سر یک سفره از مائده‌ها و فرآورده‌های علمی گردهم می‌آیند و دل‌مشغولی‌ها و ادبیات مشترکی دارند و لذا از نظر فرآیندهای جهانی‌شدن، این جمعیت خواه در ایران یا هر کشور دیگری دارای هویت، مأموریت، وظایف، دغدغه‌ها و چالش های مشابهی هستند که با اشتراک زبان و ادبیات علمی از محدوده

مرزهـای سیاسـی، جغرافیـایی و قومی ـ ملی فراتر رفته و جهانی شده‌انـد. شایـد به تعبیری بتوان اذعان کرد که اولین ساکنان دهکـده جهـانی را همین علما و دانشـمندان و سـپس تولیدکننـدگان اطلاعات تشـکیل می‌دهنـد. از سوی دیگر فرهنگ علمی به دلیل وجود تـأخر فرهنگی (Cultural Lag) بین فرآورده‌هـای نوین علمی بـا زیرساخت‌هـا و قابلیت‌هـای فیزیکی و فرهنگی جـامعه در سـطح کلاـن (و به تعبیری بین فرهنـگ علمی و فرهنگ عمومی جامعه ایران)، دسـتخوش نوعی تعارض با فرهنگ عمومی است که زبان و ادبیـات، باورداشت‌هـا، دل‌مشـغولی‌ها، نگرش و ارزش‌هـا و هنجارهای متفاوتی با آن دارد. به بیان دیگر فرهنگ علمی در کشاکش اثرگـذاری و اثرپـذیری از فرهنـگ عمـومی جـامعه ایران بـوده و بسـیاری از انرژی‌هـا، منـابع و فرصت‌هـایش صـرف کـاهش اثرات ناخواسـته و نـامطلوب فرهنـگ عمـومی بر مرزهـای فرهنـگ علمی می‌شـود. در چنین وضـعیتی که تأثیرگـذاری فرهنگ عمومی بر فرهنگ علمی غالب باشـد و سیطره آن بر شـریان‌های تازه ولی ضـعیف فرهنگ عملی چنگ انـداخته باشـد، جامعه هیـچ‌گاه روی سعادت را نخواهـد دیـد و حرکت تعالی‌بخش آن بسیار بطئی و رو به تاریکی خواهـد گراییـد. مراغه‌ای در سیاحتنامه ابراهیم بیک می‌نویسـد: «سـبب عمـده بقـا و دوام این وضع ناگوار (جامعه ایرانی) بی‌علمی است. تا کنون هر چه داد می‌زنم که بیش از همه چیز برای ما علم لازم است به جایی نمی‌رسد و به گوشی نمی‌رود. این بی‌بصیران نمی‌بینند که سبب هر گونه عزت و افتخار مردم مغرب زمین همان علم است و سـبب خواری مشـرقاین نیز عدم علم وجهالت آنان».(بهنا م ،ص ۸۰)او همچنین می گو ید:اینک با توجه به اوصاف مذکور، در تبیین فرهنگ علمی جامعه ایران امروز از دو روش می‌توان اسـتفاده کرد. نخست فرهنگ علمی حاکم بر جوامع علمی ممالـک توسـعه‌یافته که مهم‌ترین مبـاحث نظری و تجربی آن در بخش های نظری و گزارش‌های مربو ط به آن ارائه گردیـد. دوم شـناخت مختصات اصـلی فرهنگ عمومی جامعه ایران جهت ردیابی اثرات این مختصات در فرهنگ علمی. متأسـفانه در هر دو مسـیر مـذکور خـواه در بحـث از جامعه‌شناسـی علـم جهـت تـبیین فرهنـگ علمی اعـم از مبـاحث نظری و تجربی و خـواه در بحث جامعه‌شناسی ایران و فرهنگ‌شناسی عمومی و به طریق اولی فرهنگ‌شناسی علمی، یافته‌های علمی و تجربی اندکی وجود دارد و لذا در این خصوص نـاگزیر از دریافت اسـتنباطی از فرهنگ جهانی علم و فرهنگ عمومی ایران بوده و در بررسـی حاضـر بـدان اسـتناد خواهد شد. مفا هیم:در بررسـی مفاهیم هم‌چون فرهنگ علمی خواه از نظر کارکردی یا آسیب‌شـناختی دو گستردگی نسبتاً بی‌حضر و انتزاعی وجود دارد: نخست انتزاعی و عام‌شـمول‌بودن مفهوم فرهنگ علمی است که می‌بایست در محدوده‌ای حدود آن را تحدید کرده و عینیت‌پـذیری و انضـمام آن را افزایش داد. دوم فرابخشـی‌بودن مـاهیت فرهنگ و علم و تحقیق است به طوری که در تمامی حوزه‌هـای علوم نظری و عملی و بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بسترهایی را تمهیـد کرده است. لـذا لاجرم جهت مطـالعه همه جـانبه‌نگر این مقوله و روابـط بین این دو پدیـده بایـد همسو بـا فراینـد عملیاتی‌کردن مفهومی هم‌چون فرهنگ علمی با تأکید بر بخش تحقیقات، این دو مفهوم را در ابعاد مختلف و متنوعی مورد مداقه و غور قرار داد تا بر ابهامات، ناگفته‌ها و ناپیداهای آن پرتو بیشتری افکنـده شود(طا یفی ،ص۱) در فراینـد مفهوم‌سـازی که بیشتر از تعریف سـاده یـا قراردادی واژگـان فنی یک علم است، سـاختن مفهوم انتزاعی برای فهمیـدن امر واقعی است. لـذا در مفهوم‌سازی به همه جوانب واقعیت موردنظر توجه نشـده، بلکه فقـط آن جنبه‌هـایی کـه از نظر محقق اصـلی است برگرفته می‌شـود.(ر یمـو ن ،لـو ک وا ن،ص ۱۱۴) بـدیهی است برای پرهیز از تحویل‌گرایی (Reductionism) و سـقوط در ورطـه نگرش‌هـای تک‌عـاملی می‌بـایست بـه گـونه‌ای عمـل کرد که کلیه عـوامل موجود در زمینه فرهنـگ تحقیقـات از زاویه آسیب‌شـناختی در کشور مورد توجه قرار گیرد. به‌طوری‌که می‌توان هماننـد هر واقعیت اجتمـاعی که دارای ابعـاد مختلـف و متعـددی است و در یـک رویکرد جامع‌نگر می‌بـایست مـورد تـوجه قرار گیرد، بررسـی مـوانع فرهنگی تحقیق در ایران را که به عنوان یک مسأله، مانع و رادع توسعه و تحول تحقیق یا پژوهش و نهادینه‌شدن هر چه بیشتر علم در جـامعه ایرانی به شـمار می‌رود، از ابعـاد سیاسـی، دینی، آموزشـی، سازمـان در روابـط کار، قانونی، فکری ـ روحی و معرفتی، زبانی مطالعه کرد. در چنین رویکردی تأکید بر بررسـی خصوصـیات فرهنگی تحقیق در ارتباط متقابل با حوزه‌های سیاسی، دینی و... سایر

ابعاد پیش گفته است. به طوری که در بعد سیاسی، نگاه متقاطعی از علم و تحقیق، عرصه‌های سیاسی و فرهنگی در شناسایی موانع و مسائل موجود آن پرتو خواهد انداخت. مؤید چنین رویکردی وجود ارزش‌های مختلف در جوامع انسانی است به طوری که در احکام ارزشی نیز چند نوع ارزش مورد بحث قرار گرفته است که عبارتند از «ارزش‌های زیستی، ارزش‌های مذهبی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های عاطفی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های عقلانی، ارزش‌های هنری و ارزش‌های اخلاقی».(شر یعتمد ار ی،ص۹-۴)اینک با توجه به ابعاد مذکور به عملیاتی‌کردن شا خص ها ی موانع فرهنگی تحقیق در بررسی حاضر اهتمام می‌شودکه به دلیل طو لا نی بو د ن مبا حث فو ق ،در ا ینجا فقط ا شا ر ه ا ی به عنا و ین شو د و در صو ر ت مطا لعه بیشر لطفا به ا صل کتا ب ر جو ع فر ما یید.شا خص ها عبا ر تند از:پنهان‌کاری و پوشیده‌گویی تفرد و عدم اعتماد افراد به یکدیگر فاصله از قدرت در جامعه علمی ایران تقلیدگرایی و پذیرش آنچه که هست به عنوان نوعی تقدیر ازلی و اتکای بر گزاره‌های پیشینی دنیاگریزی، آخرت‌جویی و کم‌اهمیت‌شمردن حیات این جهانی تقدس‌گرایی در برخی پدیده‌های محیطی تعصب و غلبه برخی عقاید قالبی (Steriotype) پول‌محوری در مسأله‌شناسی و انجام تحقیقات نبود تمایز ساختی و معرفتی کم‌ارزش‌بودن جایگاه تحقیق و محققان در کشور عدم شایسته‌سالاری (Meritocracy) و تخصص‌گراییضعف روحیه و اخلاق جستجوگری و پرسش‌گری غلبه خاص‌گرایی در جامعهٔ علمی ایران نو یسند ه با بهره‌گیری از تئوری‌ها و دیدگاه‌های جامعه‌شناسان غربی و در مواردی نظریه‌پردازان ایرانی می‌پردازد که به دلیل تلخیص کتاب به ناچار از نگارش کلی تعاریف و دیدگاه‌ها می‌گذریم و خواننده را به مطالعه کتاب ارجاع می‌دهیم. در ادامه بررسی بیشتر کتاب، مؤلف به شرح مبانی روش‌شناختی تحقیق می‌پردازد که در این راستا و در این کار پژوهشی از دو روش: الف) روش اسنادی و کتابخانه‌ای ب) روش پیمایشی می‌پردازد و در نهایت به انتخاب جامعه آماری و نمونه‌گیری می‌پردازد که از نظر پوشش و جامعیت دربرگیری تحقیق نیز کلیه پژوهشگران شش گروه اصلی رشته‌های علمی مشتمل بر فنی ـ مهندسی، پزشکی، علوم پایه، علوم انسانی، کشاورزی و هنر مورد احصا و بررسی قرار گرفتند.

ساختن فر ضیا ت تحقیق:مؤلف کتاب در قسمت توصیف و تحلیل فرضیات از فراراه مرور نظریه‌های عام رشد علم در سایر ممالک پیشرفته و به طور کلی پیشرفت علم در جهان و وارسی بخشی از آن نظریه‌ها در متون تاریخی جامعه امروز ایران سرانجام مجموعه‌ای از فرضیات به دست آمد که در این بخش برپایه داده‌های جمع‌آوری‌شده در بین جمعیت پژوهشگران نمونه مورد بررسی نحوه تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر و در نهایت روابط افراد مورد بررسی قرار گرفته و معنی‌داری روابط بین آنها در زیر ارزیابی می‌شودکه در ز یر به ا ختصا ر به آ ن ا شا ر ه می شود.در بررسی فرضیه ۱ ـ سنجش پنهانکاری:«هر چه امکان انتشار یافته‌های تحقیقاتی و سهولت آن جهت دسترسی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» یافته‌ها نشان می‌دهد تفاوت بین دو متغیر مورد بررسی معنادار است و میزان معناداری آن نیز تا ۹/۹۹ درصد قابل اطمینان است. به طوری که پژوهشگران رشته‌های کشاورزی، علوم انسانی و علوم پایه به ترتیب دارای بیشتری پنهانکاری بوده و از ارائه اطلاعات خودداری می‌کنند. به طور کلی قریب ۵۵ درصد پژوهشگران از دادن اطلاعات مربوط به فعالیت پژوهشی محل اشتغال خود به سایر پژوهشگران احتراز دارند. البته بر اساس شواهد به دست آمده در رشته‌های فنی و مهندسی و پزشکی بیش از ۶۰ درصد پژوهشگران در ارائه اطلاعات به سایر پژوهشگران هر چند با شروط مختلف همکاری می‌کنند. در نتیجه به نظر می‌رسد که پنهانکاری در بین رشته‌های کشاورزی، علوم انسانی و علوم پایه بیشتر از سایر رشته‌های علمی است. به دلیل همین تفاوت رابطه بین رشته‌های مختلف نیز ضریب کرامر گویای شدت اندک این تفاوت در رابطه می‌باشد. فرضیه ۲ ـ سنجش پوشیده‌گویی: «هر چه امکان صراحت بیان و نشر عقاید و نظرات علمی پژوهشی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» در سنجش فرضیه مذکور متغیرهای مستقلی از قبیل انواع اقدامات فردی در انعکاس یافته‌های پژوهشی مشکل‌آفرین، وجود مسائل پژوهشی فاقد امکان انعکاس یافته‌های تحقیقاتی آن از حیث سیاسی، اجتماعی و دینی، امکان‌پذیری طرح مسائل و واقعیات پژوهشی در رشته‌های علمی و میزان شفافیت در طرح مسائل انتقادی و حساس هر رشته

علمی، میزان برخورد بـا پژوهش‌هـای مشـابه در جریـان یا پس از انجام تحقیق مورد بررسـی قرار می‌گیرنـد. ۸۸ درصد پاسخگویان گفته‌اند که یا احتمال وقوع چنین امری وجود ندارد یا سعی می‌شود انعکاس یافته‌های پژوهشـی بدون دردسر باشد. در نتیجه رابطه مـذکور و نوع واکنش‌هـا گویـای عـدم تأییـد پوشیده‌گویی است. فرضـیه ۳ ـ سـنجش خـاص‌گرایی: «هر چـه میزان و گرایش به خاص‌گرایی در فعالیت‌های پژوهشـی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» این فرضیه با دو متغیر مستقل «اهمیت‌گذاری بر دغدغه‌های فردی تا ملی از سوی فرد» و نوع گزینشت همکار تحقیقاتی مورد سـنجش قرار گرفته است. رابطه میان اهمیت‌گذاری بر دغدغه‌های فردی تـا ملی از سوی فرد بـا رشـته تحصـیلی مورد سـنجش واقع شـده است. با توجه به نتیجه آماری، همبسـتگی معناداری در رابطه مـذکور مشاهـده نشـده است. در مجموع ۷۲ درصـد پاسـخگویان بر دغدغه‌های شخصـی ۷/۱۶ درصـد بر دغـدغه‌های دینی تـأکید داشـته‌اند که در کل نشانگر وجود خاص‌گرایی نسبتاً بالایی در بین پاسخگوین می‌باشد به طوری که دغدغه‌های ملی فقط درصد از کـل را به خـود اختصـاص داده است. فرضـیه ۴ ـ «هر چـه تمایـل افراد بـه انجـام پژوهش به صـورت فردی بیشـتر، توسـعه تحقیقـات ضعیف‌تر» این فرضـیه که مفهوم تفرد و عـدم اعتمـاد به یکـدیگر را مورد سـنجش قرار می‌دهـد، خود بـا متغیرهای «میزان عمکاری پژوهشی با همکاران فرد»، «ارزیابی فرد از تجربه همکاری با سایر پژوهشگران»، «فراهم‌بودن امکان جلب همکاری سایر پژوهشگران غیرهمکـار»، «میزان اسـتفاده از مشورت فرد توسـط همکاران و دوسـتان»، «مطلوبیت انواع تحقیقات فردی تا گروهی»، «تأثیر تعویض مدیران مرکز پژوهشی در عملکرد آن» مورد سنجش قرار می‌گیرد. با توجه به عدم وجود معناداری، میان میزان همکار پژوهشی فرد با همکار خود به تناسب رشـته تحصـیلی همبستگی معناداری وجود ندارد. در عین حال ۴۷ درصد پاسـخگویان در اکثر موارد و ۱۳ درصـد آنها در تمام موارد با همکاران خود همکاری پژوهشـی داشـته‌اند. لذا در بین کلیه رشـته‌های علمی از این نظر تفرد بالایی به چشم نمی‌خورد. فرضـیه ۵ ـ سـنجش تقـدس‌گرایی: «هر چه میزان شـک سازمان‌یـافته در مسائـل و پدیـده‌های مورد پژوهش کمـتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» «هر چه میزان تقدس و ممنوعیت مسأله‌شناسی و تحقیق پیرامون مسائل و پدیده‌های محیطی بیشتر، توسعه تحقیقـات ضـعیف‌تر» و «هر چه میزان بی‌طرفی ارزشـی در فعالیت‌هـای پژوهشـی کمتر، توسعه تحقیقات ضـعیف‌تر» در بررسـی این فرضیه متغیرهای «عرصه‌های پژوهشی غیرقابل شك و تردید علمی با رشته تحصیلی مورد سنجش قرار گرفته است. محاسبات آماری حاکی از عدم همبستگی معنادار (کمتر از ۹۵ درصد اطمینان) در رابطه مزبور است. حدود ۳۲ درصد پاسخگویان مسائل سیاسی را عرصه پژوهشـی غیرقابل شك و تردیـد معرفی کرده‌اند. ۳۰ درصـد مسائل گروه‌های دارای نفوذ و سـپس ۲۲ درصـد مسائل دینی و مـذهبی را ذکر کرده‌اند. فرضـیه ۶ ـ سـنجش دنیـاگریزی: «هر چـه اسـتناد بـه داوری‌هـای پیش از تجربه در تحلیـل و ارائه یافته‌هـای تحقیقـاتی بیشـتر، توسـعه تحقیقـات ضـعیف‌تر» و «هر چـه تمایـل و انـدیشه دنیـاگریزی و پرهیز از تلاـش جهـت شـناخت و کشـف قانون‌منـدی‌های پدیده‌های محیطی بیشتر، توسـعه تحقیقات‌ضـعیف‌تر» رابطه میان نگرش فرد پیرامون دنیاگرایی به عنوان عامل رشـد علم با رشته تحصیلی معنادار نیست. به بیان دیگر ۵۸ درصد پاسخگویان با چنین رابطه و هم‌سویی موافقت کامل داشته‌اند و نزدیک به ۳۴ درصـد بی‌نظر بودنـد. که این بی‌نظری نیزناشـی از وجـود نـوی احـتراز از تلاـش جهت پاسـخگویی و کشف قانون‌منـدی‌ها و درگیرشـدن در چالش‌های علمی است، بخصوص از این حیث که فقط در سؤال‌های حساس از این دست میزان آن افزایش می‌یابد. به عبـارت دیگر فقط ۸ درصـد با گزاره مذکور مخالفت ورزیده‌اند. فرضـیه ۷ ـ سـنجش تقلیـدگرایی و عدم خلاقیت: «هر چه میزان تقلید و عدم خلاقیت در انجام تحقیقات بیشتر، توسـعه تحقیقات ضـعیف‌تر» چنانکه یافته‌ها نشان می‌دهد رابطه میان میزان استفاده از جدیدترین یافته‌های علمی در تحقیقات مربوط به رشته علمی پاسخگو را رشـته تحصـیلی آن معنادار است و ضـریب کای اسـکوئر مؤید آن است. به طوری که نوگرایی در تحقیقات مربوط به رشـته هنر (۳۸ درصد) فنی و مهندسی (۳۳ درصد) و علوم انسانی (۵۴ درصـد) غالبـاً به نـدرت روی می‌دهـد ولی در رشـته‌های علوم پـایه، کشـاورزی و پزشـکی میل به نوگرایی در اکثر موارد پژوهشـی مشاهـده می‌شود (به ترتیب ۴۶، ۵۸، ۵۳ درصـد) از این رو می‌توانـد چنین تحلیل کرد که تقلیدگرایی و عدم خلاقیت در رشـته‌های

هنر با ۵۰ درصد و علوم انسانی با ۵۴ درصد از بیشترین مصادیق برخوردار است. البته آزمون ضریب شدت (کرامرز) چندان قابل توجه نیست و شدت رابطه را چندان قوی نشان نمی‌دهد. فرضیه ۸ ـ سنجش تعصب در تحقیق: «هر چه میزان تعصب پژوهشگران در حوزه‌های فرهنگی و علمی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» یافته‌های حاصل از سنجش رابطه میان نظر پاسخگویان درباره وجود یا عدم وجود تفاسیر دینی، سیاسی و ملی گرایانه در تحقیقات رشته علمی خود با رشته تحصیلی آنان نشان‌دهنده تأیید ضریب مربوط به تعیین رابطه معنادار میان آن دو است. به طوری که با ۹/۹۹ درصد می‌توان به تفاوت نظرات افراد در رشته‌های مختلف علمی نسبت به نظرات‌شان درباره وجود تفاسیر غیرعلمی اطمینان کرد. هم‌چنین ضریب شدت نیز از چندان قوت بالایی برخوردار نیست و فقط می‌توان اذعان کرد که رشته‌های علوم پایه با ۹۶ درصد، فنی و مهندسی با ۷۸ درصد، کشاورزی با ۸۱ درصد، پزشکی با ۸۱ درصد و هنر با ۶۳ درصد به تأیید وجود تفاسیر غیرعلمی در تحقیقات پرداخته‌اند. به عبارت دیگر، به طور متوسط قریب ۷۱ درصد پاسخگویان رشته‌های علوم پایه، فنی، کشاورزی، پزشکی و هنر معتقد به وجود تفاسیر غیرعلمی یا تعصب در تحقیقات علمی هستند. فرضیه ۹ ـ سنجش پول‌محوری در تحقیق: «هر چه محوریت پول و اعتبار در انجام تحقیقات قوی‌تر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» یافته‌ها گویای سنجش رابطه بین نقش اعتبار تحقیقات در انتخاب آن را رشته تحصیلی پاسخگویان است که ضرایب سنجش تفاوت نیز مؤید معناداری این رابطه می‌باشد. به طوری که با ۹۸ درصد اطمینان نوع رشته تحصیلی بر نگرش پاسخگویان تأثیرات متفاوتی می گذارد. به طوری که در اکثریت رشته‌ها نقش اعتبار پروژه‌های تحقیقاتی در انتخاب یا عدم انتخاب آنها بسیار کم بوده است و فقط در رشته علوم انسانی با ۳۳ درصد اعتبار پروژه‌ها در قبول یا عدم‌قبول آن توسط محقق مؤثرتر است. فرضیه ۱۰ ـ سنجش کم‌ارزش‌بودن محقق: «هر چه جایگاه و منزلت ارزش پژوهشگران و تحقیق پایین‌تر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» شواهد به دست آمده در تحقیق نشان می‌دهد که با توجه به معنادار نبودن رابطه دو متغیر بر اساس آزمون ضریب کای اسکوئر انواع رشته‌های تحصیلسی دارای وضعیت نسبتاً مشابهی از نظر ارتباط با موضوع تحقیقاتی پژوهشگر با رشته تخصصی او هستند. هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که ۴۶ درصد پاسخگویان با ارتباط زیاد موضوع پژوهش با تخصص فرد اشاره کرده‌اند و ۴۲ درصد دیگر نیز این ارتباط را بسیار زیاد ارزیابی کرده‌اند. لذا به نظر می‌رسد منزلت محققان از این نظر حفظ شده و از موقعیت بهتری برخوردار است. فرضیه ۱۱ ـ سنجش عدم تمایزهای ساختی و معرفتی: «هر چه تمایز نقش‌ها و وظایف نهادها و سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و علمی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» و «هر چه میزان دخالت نهادها و سازمان‌ها و افراد غیرعلمی در حوزه‌های علمی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» سنجش رابطه میان انطباق تخصص مدیران مراکز پژوهشی با موضوع فعالیت آن مراکز و رشته تحصیلی پاسخگویان نیز بر اساس ضریب کای اسکوئر گویای وجود تفاوت‌های معنادار میان دو متغیر مذکور است. به طوری که در رشته‌های پزشکی با ۴۸ درصد، کشاورزی با ۵۶ درصد و فنی با ۴۷ درصد انطباق تخصصی مدیران مراکز پژوهشی با موضوع فعالیت آن مراکز زیاد می‌باشد و فقط در رشته علوم انسانی این انطباق متوسط رو به پایین می‌باشد (۶۰ درصد) به عبارت دیگر تمایزهای نقشی در علوم انسانی کمتر از سایر رشته‌ها است. فرضیه ۱۲ ـ سنجش ضعف اخلاق پرسشگری و انتقادگری: «هر چه پذیرش و شیوع فرهنگ نقد و انتقاد ضعیف‌تر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» همان‌طوری که یافته‌ها نشان می‌دهد رابطه میان نظر فرد درباره انتقادگری به عنوان بخشی از وظایف علمی پاسخگو با رشته تحصیلی آنان دارای تفاوت معناداری است (با ۷/۹۹ درصد اطمینان). به عبارت دیگر به جز در رشته پزشکی با ۳۶ درصد عدم قبول انتقادگری و علوم انسانی با ۲۷ درصد قبول نقد و نقادی در این رشته علمی در سایر رشته‌های هنر با ۸۷ درصد، علوم پایه با ۸۹ درصد، فنی با ۹۰ درصد و در کشاورزی با ۱۰۰ درصد آرای پاسخگویان، نقادی و انتقادگری به عنوان وظیفه علمی پژوهشگران مورد پذیرش است. فرضیه ۱۳ ـ سنجش فاصله از قدرت: «هر چه میزان اتصال ساختارهای پژوهشی کشور به منابع قدرت بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» سنجش رابطه میان وجود یا عدم نیاز به حمایت پژوهشگران از سوی یک سازمان معتبر و نیرومند اقتصادی و سیاسی در انجام پژوهش با رشته تحصیلی پاسخگویان

یافته‌ها بر پایه ضریب کای اسکوئر معنادار بوده و بر پایه نوع رشته علمی دارای تفاوت معنادار می‌باشد. به طوری که در رشته‌های علوم پایه با ۵۲ درصد، پزشکی با ۶۶ درصد، کشاورزی با ۳۹ درصد و علوم انسانی با ۳۵ درصد این حمایت‌ها و اتصال به منابع قدرت بیشتر از سایر رشته‌ها مشاهده می‌شود. به عبارت دیگر فاصله از قدرت در رشته‌های هنر و فنی و مهندسی با قریب ۱۳ و ۱۷ درصد (به ترتیب) به چشم می‌خورد. فرضیه ۱۴ ـ سنجش عدم شایسته‌سالاری: «هر چه میزان شایسته‌سالاری در ساختارهای مدیریتی پژوهشی در کشور کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» در سنجش رابطه میان میزان اهمیت شایستگی علمی در جذب پژوهشگران با رشته تحصیلی در یافته‌ها ضرایب نشان‌دهنده عدم وجود تفاوت معنادار بین این دو متغیر می‌باشند. با وجود این قریب ۴۷ درصد ساختار جذب نیروی متخصص در کشور در کلیه رشته‌های علمی مبتنی بر عدم شایسته‌سالاری است. شواهد آماری نشان می‌دهد که عدم شایسته‌سالاری در رشته پزشکی با ۶۶ درصد، کشاورزی با ۴۳ درصد، علوم انسانی با ۴۳ درصد، علوم پایه با ۴۴ درصد، فنی و مهندسی با ۴۲ درصد و هنر با ۳۸ درصد از بیشترین نسبت برخوردار است. در پایان معرفی و تلخیص این کتاب نگاهی به بررسی راه‌کارهای پیشنهادی از سوی نویسنده کتاب می‌پردازیم که در ا ینجا به د لیل ا همیت را ه کا ر ها عینا از کتا ب نقل می کنیم". اینک که جمع‌بندی نتایج حاصل از تحقیق حاضر در خصوص فرضیه‌های ۱۴ گانه ارائه گردید ضروری است با تأکید بر چارچوب نظری پیش‌گفته شده در فصل او تحقیق حاضر که بر دو رویکرد اصلی کارکردگرایی درون‌گرا (در درون ساختار و کارکردهای نهاد علم) و برون‌نگر (در تعامل بین نهاد علم و سایر نهادهای جامعه) محوریت داشت، یافته‌های تحقیق حاضر از منظر این ابعاد دوگانه جمع‌بندی نهایی شود. نخست از طریق مطالعه تجربی در بین جامعه پژوهشگران ایران در رشته‌های مختلف علمی جهت پاسخگویی به ابعاد درون‌نگر مباحث نظری جامعه‌شناسی علم و مسأله‌شناسی فرهنگی علم و تحقیق در ایران ابتدا به یافته‌های تجربی تحقیق حاضر در بعد درون‌نگر پرداخته می‌شود و با استناد به یافته‌های تاریخی و اسنادی فصل دوم گزارش حاضر، بعد برون‌نگر چارچوب نظری نیز جمع‌بندی می‌گردد. در نهایت، به عنوان نتیجه‌گیری حاصل از بررسی حاضر به استناد یافته‌های تحقیق در ابعاد درون‌نگر و برون‌نگر راه‌کارهای کلان ارائه می‌شود. بدیهی است به دلیل کلان‌بودن سطح مطالعه حاضر راه‌کارهای ارائه شده نیز در سطح کلان بوده و اجرایی‌تر کردن هر کدام از آنها مستلزم مطالعه موردی و کاربردی‌تر دیگری است. راه‌کارهای تخفیف پنها ن‌کاری در تحقیق: آزادسازی اطلاعات و رسانش آن از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و اتصال تمامی سازمان‌ها و دستگاه‌های تولیدکننده و اطلاعات به شبکه فراگیر محلی ـ ملی و تمهید امکان عدم مداخله علایق و سلایق فردی و شخصی در تبادل اطلاعات. تمهید امکان و تسهیلات انتشار یافته‌های پژوهشی، نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلف از طریق ابزارهای مطبوعاتی، انتشاراتی و الکترونیک (شبکه‌های اطلاع‌رسانی). راه‌کارهای تخفیف پوشیده‌گویی در تحقیق: اصلاح آموزه‌های تربیتی و آموزشی در آموزش عمومی و عالی در جهت نقدپذیری، انتقادگری و تحمل آرای یکدیگر از طریق بازآفرینی محتوا و روش‌های تدریس، آزمون و تربیت. اصلاح قوانین مربوط به آزادی بیان و نشر عقاید در قالب مطبوعات و انتشارات و در برخورد با دگراندیشان در جامعه و تضمین امنیت فکری، مالی و جانی صاحبان اندیشه و نظریه‌های در رشته‌های مختلف علمی. راه‌کارهای تخفیف خاص‌گرایی در تحقیق: اعمال روش‌های تربیتی و آموزشی کار گروهی در آموزش عمومی و عالی و گسستن حلقه‌های تنگ خاص گرایی از حیث روابط نسبی، قومی، زبانی و مذهبی در انجام پژوهش‌های ملی. کمک به توسعه انجمن‌های علمی ـ فرهنگی در رشته‌های مختلف علمی و بخش‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جهت تقویت وجود رقابت در کسب توفیقات اجتماعی و اقتصادی و مزایده فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی بر پایه مزیت‌های نسبی افراد در یک رقابت سالم و پویا. راه‌کارهای تخفیف خاص‌گرایی در تحقیق: پیش‌بینی و بازمهندسی نظام پاداش‌دهی مبتنی بر کار و تلاش گروهی و جمعی در حوزه‌های کارشناسی، علمی و پژوهشی.تقویت و توسعه تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی، علمی، سیاسی، ادبی و هنری جهت تمرین آموزه‌های خردورزی جمعی، مشارکت‌های گروهی، اعتماد افراد به یکدیگر و شکستن جو ترس، ناامنی و بی‌اعتمادی.راه‌کارهای تخفیف

تقدس گرایی و ضعف شک علمی در تحقیق: ایجاد تحول در نظام آموزش عمومی از حیث محتوایی در خصوص تقویت و ترویج روحیه کنجکاوی و پرسشگری، بی‌طرفی ارزشی در علم و مشارکت فعال در تصمیم گیری‌ها و سرنوشت فردی و اجتماعی با روش‌های تشویقی مناسب. ایجاد و تضمین فضای با ثبات و امن سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای پژوهشگران در نقد و پرسشگری پیرامون مسائل حساس سیاسی، اجتماعی، دینی و ارزشی در جامعه. راه‌کارهای تخفیف دنیاگریزی و اثرات آن در تحقیق: شناخت نگرش مسؤولان و مدیران امور فرهنگی و تربیتی، دانش‌آموزان، دانشجویان و مدرسان آموزش عمومی جهت اصلاح نگرش‌ها پیرامون دنیاگریزی، عدم پرسشگری عدم بی‌طرفی در تحقیق و تقدیرگرایی. شناسایی دامنه و شمول دنیاگریزی با تأکید بر اثرات زیانبار آن در عرصه‌ها و قلمروهای مختلف علمی پژوهشی و پیش‌بینی راه‌کارهای اجرایی کاهش آنها در برنامه‌ریزی‌های بخشی و فرابخشی برای نسل کنونی و کودکان و نوجوانان به عنوان نسل آتی. راه‌کارهای کاهش تقلیدگرایی در تحقیق: اصلاح نظام ترفیع و پاداش‌دهی در آموزش عالی و نظام پژوهشی بر پایه ارزش گذاری به تحقیق، نوآوری و خلاقیت و اختراع علمی فارغ از کپی‌برداری و تقلیدها و ترجمه‌های صرف.اصلاح ترفیع نظام شغلی و پاداش‌دهی در نظام اداری و بخش‌های صنعت و کشاورزی و رشته‌های مختلف فعالیت علمی و اجرایی (گروه‌های اصلی علمی و شغلی) مبتنی بر ارزش گذاری بر نوآوری، ابداع و خلاقیت.
راه‌کارهای کاهش تعصب‌های فرهنگی و قومیتی در تحقیق: ایجاد امکان تشکیل و توسعه تشکل های قومیتی، سیاسی، مذهبی و زبانی برای طرح آزاد مسائل، نیازها و اندیشه‌ها جهت آزادسازی فشارهای محیطی، اصلاح نگرش‌ها و تعادل در انتظارها و تمایلات. پیش‌بینی اصلاح نگرش دانش‌آموزان در آموزش عمومی در راستای عام‌گرایی با تأکید بر رهایی از تعصبات خویشاوندگرایی، جنسیت‌گرایی، قوم‌گرایی، گروه‌گرایی و مطلق‌انگاری‌های کم‌شمول با دامنه‌های اندک. راه‌کارهای کاهش پول‌محوری در تحقیق: بهبود وضع بودجه تحقیقات در کشور و شفاف‌سازی فعالیت‌های غیرپژوهشی از پژوهش‌های علمی و اختصاص اعتبار کافی برحسب شایستگی، تجربه، تخصص و زمان انجام پروژه‌های تحقیقاتی. ایجاد صندوق‌های اعتباری ویژه پژوهشگران در نظام آموزش عمومی، عالی و پژوهشی جهت حمایت از پژوهشگران جوان و کارآمد. دادن اولویت هزینه‌ای در بودجه سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به تحقیقات و کاهش تأثیرپذیری تحقیقات از کمبود بودجه و عدم تخصیص کامل یا به هنگام اعتبارات پژوهشی. بازنگری و اصلاح دستمزدها در بین اجتماعات علمی و پژوهشگران متناسب با شأن علمی و اجتماعی آنان در جامعه. راه‌کارهای ارتقا و بهبود جایگاه محققان در جامعه: ترویج فرهنگ علم باروری، اندیشه‌ورزی و پژوهشگرایی در جامعه از طریق نهادهای آموزش عمومی، عالی و رسانه‌های جمعی. الگوسازی و شخصیت‌پردازی در علم و پژوهش از طریق فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی مناسب و تمهید نظام پاداش‌دهی و ارج گذاری بر محققان و دانشمندان. راه‌کارهای افزایش تمایزهای ساختی و معرفتی در بین نهادها و سازمان‌ها و جامعه: اعمال نظام شایسته‌سالاری و انتصاب افراد متخصص در مشاغل مرتبط در نظام‌های آموزشی، اداری و سیاسی. شناساندن و آگاهی‌بخشی به عامه مردم در خصوص تمایز درست معارف بشری اعم از معارف دینی، فلسفی، هنری و علمی از یکدیگر و پیش‌بینی عدم تداخل این حوزه‌های معرفتی در یکدیگر از طریق آموزش همگانی در وسایل ارتباط جمعی نوشتاری و دیداری ـ شنیداری. راه‌کارهای ارتقای اخلاق پرسشگری و اشاعه نقدپذیری و انتقادگری در تحقیق: اصلاح سیاست‌های آموزشی در نظام آموزش عمومی از حافظه‌مداری به پرسشگری و نقادی، شک‌گرایی سازمان‌یافته و معطوف به اهداف خلاقیت و نوآوری. اشاعه فرهنگ و آموزه‌های انتقادگری، نقدپذیری و تولیدگری در آموزش و تحقیق در نظام آموزش عالی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و همچنین واحدهای پژوهشی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در کشور از طریق بهره‌گیری از روش‌ها و سازوکارهای آموزشی، ایجابی و نظارتی.
راه‌کارهای کاهش وابستگی به منابع قدرت در تحقیق: توسعه نهادهای مدنی جهت توزیع و تکثیر منابع قدرت و اطلاعات و خروج از انحصارگرایی در استفاده از رانت‌ها و فرصت‌هاای محدود جامعه در راستای شایسته‌سالاری. اصلاح نظام جذب نیروی انسانی بر

پایه آزمون‌های تخصصی، شایسته‌سالاری و عدالت‌جویانه و پرهیز از رابطه‌مداری صرف در این بخش. راه‌کارهای تقویت شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در تحقیق: اصلاح نظام گزینش عقیدتی و سیاسی در نظام اداری ـ سیاسی کشور و تمهید امکان حضور و جذب متخصصین رشته‌های مختلف علمی فارغ از اندیشه، نگرش و سوابق خانوادگی و عشیره‌ای یا وابستگی‌های سیاسی و گروه‌گرایانه. اصلاح نظام تصمیم‌گیری بر پایه یافته‌های پژوهشی در سطح ملی و جهانی و تقویت نظام تصمیم‌سازی و مشارکت پژوهشگران و کارشناسان در این حوزه. اصلاح نظام گزینش مدیران بر پایه شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، تجربه و با عنایت به سوابق علمی و اجرایی آنان. با توجه به راه‌کارهای پیشنهادی فوق‌الذکر به نظر می‌رسد بخش آموزش اعم از آموزش عمومی، عالی و همگانی در اصلاح نگرش و بهبود ساختار و کارکردهای فرهنگی در نهاد اجتماعات و مؤسسات علمی ـ پژوهشی در یک افق میان مدت و بلندمدت می‌تواند زمینه تعین‌بخشیدن به راه‌بردهای کلانی باشد که در این قسمت به این دو مبحث توجه ویژه‌ای می‌گردد: ۱- نظام آموزش و پرورش در حال حاضر به گونه‌ای است که روحیه علمی و پرسشگری را کمتر ایجاد می‌کند. حجم زیاد مواد درسی و در بعضی موارد لزوم انطباق کامل پاسخ‌ها با پرسش‌ها به گونه‌ای است که به تقویت حافظه اولویت داده می‌شود تا تفکر و تدبر در موضوعات. تحول نظام آموزش و پرورش در این راستا نیازمند نگرشی نو به فارغ‌التحصیل دبیرستان می‌باشد. این نگرش در تمامی دروس می‌بایست خود را نشان دهد. بر این اساس شیوه آموزش بستگی به معلم دارد اما جهت‌گیری‌های کلی از نظر طرح پرسش در اذهان و ایجاد روحیه علمی در دانش‌آموزان قابل تعمیم می‌باشد این امر مستلزم بازآموزی معلمان و دبیران است. ایجاد روحیه علمی می‌بایست از مقطع دبستان آغاز شود. کاری که در کشورهای توسعه‌یافته صورت می‌گیرد. متأسفانه گزارش‌های تحقیقی که در پی ایجاد زمینه فکر کردن در دانش‌آموز است اغلب به دست والدین تهیه می‌شود. لذا ساده‌کردن محتوا و تأکید بر دانش‌آموز بسیار مهم می‌باشد. آنچه که در وهله اول مهم است چگونه فکر کردن می‌باشد. با توجه به اینکه دستیابی به این هدف مستلزم تدوین برنامه اجرایی و وقوع تحول در نظام آموزش و پرورش است لذا در کوتاه مدت نمی‌توان انتظار اثربخشی سریع داشت. ۲- یکی از ضرورت‌های دستیابی به نیروهای محققی که بتوانند در زمینه علوم خالص و کابردی در جامعه مؤثر باشد، شکل‌گیری متناسب آنها در دوره قبل از دانشگاه است. هر چند در دانشگاه‌ها دانشجویان هوشمند و باخرد کم نیستند اما چنانچه در سطح جامعه میزان نیاز به انواع متخصص و محقق را در نظر بگیریم، کمبود شدیدی محسوس می‌شود. کسب رتبه‌های حائز اهمیت در المپیادهای علمی جهان نشانه‌ای از توان بالقوه علمی در کشور می‌باشد که چنانچه از ابتدا به پرورش این توان‌ها توجه شود قطعاً از نیروی محقق بیشتری برخوردار خواهیم شد. بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که بخشی از علل مهاجرت نیروهای محقق به دلیل کمبود زمینه‌های تحقیقاتی در کشور می‌باشد. مهمترین عاملی که باید در سطح آموزش عالی کشور دچار تحول گردد ماهیت غالب آموزش در دانشگاه‌ها است. سمت و سو دادن به تحقیقات به نحوی که به گسترش روحیه علمی و فعالیت‌های متناسب با آن بیانجامد برای شکل‌گیری جامعه علمی و نهایتاً کمک به ایجاد نهاد علم بسیار مؤثر است. دستیابی به پروژه‌های تحقیقاتی انجام‌شده و یا در دست انجام هنوز به آسانی صورت نمی‌گیرد. ایجاد چنین تسهیلاتی هم از تکرار ناخواسته موضوعات جلوگیری می‌کند و هم به انباشتگی علمی و تحقیقات می‌انجامد. تنظیم صحیح عناوین و اولویت‌های تحقیقاتی کمک مؤثری برای دانشجویان و اساتید خواهد بود تا عنوان مناسب را برگزینند و بدین ترتیب به فرایند انباشتگی علمی کمک نمایند. گام بعدی در این زمینه انتشار نتایج تحقیقات است. حداقل تحقیقات دانشجویی و مدرسان دانشگاه که براساس ضوابطی مناسب تشخیص داده می‌شود، تکثیر و در اختیار دیگران هم گذارده شود. از این طریق فضاسازی لازم برای توسعه تحقیقات در سطح دانشگاه و مراکز آموزشی فراهم می‌گردد و به تناسب آن تحقیق و محقق از ارزش بیشتر و جایگاه بهتری برخوردار خواهد شد. چنین امری به شکل‌گیری انجمن‌های علمی و نهایتاً جامعه علمی که یکی از مقوم‌های نهاد علم است می‌انجامد. قا بل ذ کر ا ست که :چنین راه‌کارهایی مستلزم دو راه‌کار بنیادین دیگر است اول توجه تصمیم‌گیران کشور به توسعه تحقیقات و یافتن برنامه، شیوه‌ها و رویه‌های توسعه تحقیقات در

دانشگاه‌ها و دوم تأمین اعتبار و امکانات لازم برای پیشبرد برنامه‌های مزبور. در مورد مراکز تحقیقاتی به غیر از بحث متحول کردن شیوه‌های آموزشی و محتوای دروس که موضوعیت ندارند، بقیه راه‌کارها همچون مواردی است که درباره آموزش عالی مطرح شد. البته می‌بایست به ماهیت تحقیقاتی این مراکز نیز توجه نمود. همچنین محققان این مراکز می‌بایست حتی‌الامکان دارای یک شغل باشند تا بر عمق فعالیت آنان افزوده شود و تنها فعالیت دیگر آنان می‌تواند آموزش باشد. طبیعی است که تغییرات پیشنهادی در سطوح آموزش و پرورش، آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی امور منفک از یکدیگر نبوده بلکه در ارتباط با هم هستند. این امر در مورد جنبه‌های فرهنگ عمومی که تحت تأثیر سازوکارهای زیادی قرار می‌گیرد و سپس به صورت سازوکاری در جهت توسعه تحقیقات عملی می‌کند نیز صادق است. منظور از سازوکارهای تلفیقی اثرات هم‌افزایی (Synergic) این امور می‌باشند که در ارتقای ارزش تحقیق و محقق، شکل‌گیری جامعه علمی و نهایتاً توسعه نهاد علم نقش اساسی دارد. در پایان معرفی این کتاب وزین و پرمحتوا که نگاهی همه‌جانبه به موضوع تحقیق و موانع و راه‌کارهای توسعه آن در ایران با بهره‌گیری از دیدگاه‌های نظریه‌پردازان جامعه‌شناختی دارد، یک‌بار دیگر مخاطبین و خوانندگان محترم را که یدی در امر پژوهش و تحقیق دارند، به مطالعه این کتاب فرامی‌خوانم. امید که این معرفی مختصر چراغ راه همه پژوهندگان علم، دانش و پژوهش و تحقیق در این دیار عزیز و همه محققین ایرانی در هر کجای این جهان پهناور باشد.

*http://sociologyofiran.com/index.php?option=com_content&task=view&id=۴۴۲&Itemid=۶۵

شناخت عربستان

تالیف: علی محمدی آشنانی – تلخیص: سید احمد علومی کشور عربستان سعودی یکی از کشورهای قاره آسیا درمنطقه استراتژیک خاورمیانه است که با مساحت دو میلیون و دویست و چهل هزار کیلومتر مربع بزرگترین کشور شبه جزیره عربستان محسوب می گردد.

خلاصه کتاب شناخت عربستان

محمدی ، علی ، ۱۳۴۲ – شناخت عربستان / تالیف علی محمدی آشنانی –. تهران : مشعر ، ۱۳۸۱.۱۵۱ ص. : نقشه ، جدول ، نمودار .۹-۲۱-۷۶۳۵-۹۶۴-۹۷۸ :ISBNفهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا .کتابنامه : ص. ۱۴۹ – ۱۵۱ .۱. عربستان سعودی.

الف. عنوان.۹ش۳م/۲۰۴ ۸/۹۵۳　DS کتابخانه ملی ایران　۴۲۱۶۱-۸۱ مشابک ۹-۲۱-۷۶۳۵-

۹۶۴-۹-۲۱-۷۶۳۵-۹۶۴-۹۷۸　:ISBN۹۷۸شناخت عربستانتالیف:　علی محمدی

آشنانیویراستار:　علی ورسه ایحروفچینی:　مرکز

تحقیقات حج ناشر:　نشر

مشعرچاپ:　دارالحدیثنوبت چاپ:　-۶

بهار ۱۳۸۶ شمارگان:　۳۰۰۰

جلدبها:　۸۰۰ تومان مراکز پخش و فروشگاههای مشعر:تهران: تلفن:

۶۴۵۱۲۰۰۳-۰۲۱ / قم: تلفن: ۷۷۴۶۵۳۲-۰۲۵۱فهرست مطالبفصل اول : جغرافیای عربستانپیشگفتار

ارتباطـات که رشـد وگسترش فناوری ، کشورهای جهان را به خانه های یک دهکـده ، بلکه به بخش های یک کلبه تبـدیل نموده ، شناخت دقیق کشورهای اسـلامی ضـرورتی مؤکد است. درمیان کشورهای اسلامی ، شناخت عربستان به ویژه برای کسانی که قصد سفر به آن کشور را دارند بدلیل ویژگی های منحصـر به فردی که دارد ، از اهمیتی دو چندان و ضرورتی افزون تر برخوردار است ، زیرا عربستان مرکز گسـترش زمین ، محـل هبـوط آدم و حوا ، سـرزمین برپـا شـدن کعبه ، جایگـاه جوشـش چشـمه توحیـد و طلوع خورشـید تابنـاک و حیات بخش اسـلام ، زادگاه خاتم پیامبران حضـرت محمـد(ص) ، صـدیقه اطهر فاطمه زهرا(س) و یازده تن از اختران تابناک آسـمان ولایت و امامت ، محل وقوع و شـکل گیری تاریخ پر افتخار و خاطره انگیز صدر اسلام ، مهد پیدایش تمدن بزرگ اسـلامی ، مدفن و آرامگاه کوثر هستی و چهار امام و پیشوای پاک امام حسن مجتبی (ع)امام علی بن حسـین (ع) امام محمد باقر(ع)امام جعفر صادق(ع) و بسـیاری از سادات و بستگان خاندان اهل بیت (علیهم السلام)، اصحاب و یاران والامرتبه پیامبر(ص) و جایگاه حرم امن الهی ، قبله گاه مسـلمانان جهان و محل برگزاری همایش بین المللی سالانه مسلمانان و انجام مناسک حج است که پیونـد عمیق و وحدت امت اسـلامی را به نمایش می گذارد.فصل اول : جغرافیای عربسـتانجغرافیای طبیعی کشور عربسـتان سـعودی یکی از کشورهـای قـاره آسـیا درمنطقه استراتژیـک خاورمیـانه است که بـا مساحت دو میلیون و دویست و چهل هزار کیلومتر مربع بزرگترین کشور شبه جزیره عربستان محسوب می گردد. این کشور از شمال به اردن و عراق و از جنوب به جمهوری یمن و عمان و از شرق به کویت ، بحرین ، قطر ، امارات عربی متحده و خلیج فارس و از غرب به دریای سرخ محدود می شود و با همسایگان خود دارای ۴۵۳۲ کیلومـتر مرز زمینی است که بـا عراق۸۰۸ کیلومـتر ، اردن ۷۴۲ کیلومـتر ، کویت ۲۲۲ کیلومتر ، عمـان ۶۷۶ کیلومتر ، قطر ۴۰ کیلومتر ، امارات عربی متحـده ۵۸۶کیلومتر و با یمن ۱۴۵۸ کیلومتر مرز مشترک دارد. این کشور بین خـط العرض جغرافیایی ۱۶ الی۳۲ درجه در شـمال خط اسـتوا واقع شـده و از سطح دریـا ۷۵۰ تـا ۱۵۰۰ متر ارتفـاع دارد.کشور عربسـتان سـعودی از نظر جغرافیایی به چهار منطقه تقسیم می شود :الف-ارتفاعات غربی ب- نجـد ج-احساء و قطیف د-صـحراهای شن زارنواحی سه گانه عربسـتان عبارتند از:۱-تهامه: از ساحل دریای سـرخ آغاز و تا سـرزمین نجران امتـداد دارد.۲-نجد: قسمت اعظم عربسـتان را فرار گرفته و موطن آل سـعود و کـانون شـکل گیری آیین وهابیت است.۳-حجاز: درشـمال غربی عربستان واقع شده و بیشترین قسـمت آن را مناطق کوهسـتانی تشـکیل می دهـد و شـهرهای مقـدس مکه مدینه در آن قرار گرفته اند. عربسـتان در شـمار خشک ترین و گرمترین مناطق دنیا قرار گرفته ، هوای این کشور در تابسـتان بسـیار گرم و در زمسـتان معتـدل می باشـد ، بارنـدگی بسـیار کم دارد و تنهـا یـک صـدم ازمجموع اراضـی آن قابـل کشت و زارعت می باشـد. عربسـتان دارای منابع و ذخایر طبیعی غنی

وگسترده ای است که نفت ،گاز ، طلا ، نقره ، سنگ آهن ، اورانیوم ، فسفات ، سنگ مرمر ، روی وپتاسیم از آن جمله اند. پایتخت عربستان سعودی شهر ریاض و مهمترین شهرهای آن جده ، طائف ، مکه ، مدینه ، دمام ، جبیل ، ینبع ، تبوک ، نجران ، احساء و جیزان می باشد. عربستان دارای چهارده استان می باشد که در راس هر استان امیری به حکم پادشاه منصوب می گردد.جغرافیای انسانی برابر آخرین سرشماری ، جمعیت عربستان بالغ بر بیست و دو میلیون نفر است که از این تعداد حدود ۷ میلیون نفر افراد خارجی مقیم این کشور می باشند . تراکم جمعیت درمنطقه جنوب بیشتر از شمال و مرکز بوده و در زمانهای گذشته بیشتر مردم این کشور چادر نشین یا در روستاها زندگی می کردند به گونه ای که تا سال ۱۹۷۰ م برابر با ۱۳۹۰ ه.ق تنها یک چهارم جمعیت در شهرها سکونت داشتند ، اما توسعه امکانات شهری باعث شد که بیش از هشتاد درصد ساکنان این کشور به شهرنشینی روی آوردند. نژاد مردم عربستان سامی است .مورخان اعراب را به دو دسته تقسیم کرده اند:۱-اعراب بائده: اقوام از بین رفته و نابود شده ای مثل قوم عاد و ثمود و جدیس بودند.۲-اعراب باقیه: اعرابی که نسل آنها باقی مانده و به دودسته تقسیم می شوند:الف-اعراب عاربه: یعنی اعراب خالص و اصیلب-اعراب مستعربه: اعراب ناخالص و پیوسته بادیگران. کوچ نشینی در عربستان رواج دارد ، گروه هایی که از جنوب به شمال کوچ کرده بودند ، به ویژه دو قبیله خزاعه و جرهم درشهر مکه مستقر شدند که بیشتر مردم عربستان از این دو قبیله نشات می گیرند و در حال حاضر چهار هزار قبیله در عربستان وجود دارد. نرخ رشد جمعیت در این کشور۴/۳٪ است و بدلیل اجرای برنامه واکسیناسیون و ترویج فرهنگ بهداشت ، متوسط عمر افراد در سال ۲۰۰۰ م برابر با ۱۴۲۱ه.ق به ۴/۷۱ سال افزایش یافته است. ۸۵٪ مردم عربستان سنی مذهب و ۱۵ درصد شیعه هستند و کشور بر اساس آئین وهابیت اداره می شود. دارای زبان و خط عربی و پرچم مستطیل شکل آن به رنگ سبز و در وسط آن برفراز شمشیری به خط ثلث و به رنگ سفید نوشته شده است: « لااله الا الله محمدرسول الله» و نشان رسمی آن ، یک نخل خرما در میان دو شمشیر است که یکدیگر را قطع کرده اند. این نشان از زمان محمد بن سعود تاکنون رواج داشته است. تقویم رسمی عربستان سعودی ، که تقویم « ام القری » خوانده می شود طبق ماه های دوازده گانه هجری قمری تنظیم شده و ایام سال ۳۵۴ روز و اول محرم آغاز سال و آخر ذی الحجه پایان سال محسوب می شود. واحد پول عربستان ریال است که یک دلار معادل ۷۵/۳ریال می باشد.جغرافیای سیاسی ویژگی های جغرافیایی ، عوامل دینی ، فرهنگی ، سیاسی و وضیعیت نسبتاً خوب اقتصادی ، کشور عربستان را از اهمیتی استراتژیک در منطقه و جهان برخوردار ساخته است ، که عمده آن عبارتند از: وجود مکه مکرمه و مدینه منوره ، موقعیت جغرافیایی ، ذخایر فراوان نفت و گاز ، نفوذ در همگرایی های عربی و اسلامی . گفتنی است عربستان ۲۶ درصد ذخایر نفتی جهان و۴/۳۳ درصد نفت اوپک ، رتبه اول را در میان کشورهای دارنده نفت در اختیار دارد ، همچنین با در اختیار داشتن ۲/۴ درصد ذخایر شناخته شده گاز جهان رتبه پنجم پس از روسیه ، جمهوری اسلامی ایران ، قطر و آمریکا را به خود اختصاص داده است که با توجه به شرایط فوق ، عربستان در سازمان اوپک از قدرت و نفوذ بسیاری برخودار بوده و همواره مواضع این کشور نقش عمده ای در بازار نفت ایفا می کند. این کشور همواره در شواری همکاری خلیج فارس که در سپتامبر سال ۱۹۸۰ م برابر با ۱۴۰۱ ه.ق و با شرکت عربستان ، امارات متحده عربی ، قطر ، بحرین ، کویت و عمان تاسیس شده ، اتحادیه عرب که در اکتبر سال ۱۹۴۴ م برابر با ۱۳۶۳ ه.ق توسط پنج کشور مصر ، سوریه ، لبنان ، عراق ، اردن و بعدها با پیوستن عربستان تشکیل شده و سازمان کنفرانس اسلامی که در سال ۱۹۶۹ م برابر با ۱۳۸۹ ه.ق پس از آتش سوزی مسجد الاقصی توسط کشورهای اسلامی تشکیل گردیده ، دارای نفوذ و تاثیر می باشد.جغرافیای اجتماعی از دیرباز جامعه عربستان بر پایه روابط قبیله ای استوار بوده و دو عامل مذهب و تعصب و علقه نیرومند قبیله ای ساختار اجتماعی و فرهنگ کلی آن را شکل داده است ، گرچه این سرزمین در دوران خلافت سه خلیفه نخستین مرکز جهان اسلام بود ، اما به دلیل وجود قبیله های فراوان و آداب و رسوم مختلف ، تمدن اسلامی در این سرزمین رشد و بالندگی و پویایی دیگر کشورهای اسلامی را نیافت. در میان جامعه کنونی عربستان می توان دو گرایش و گروه عمده را مشاهده نمود : گروه سنت

گرایان: سنت گرایان معتقد به حفظ ارزشهای بومی و اسلامی اند و با هر نوع نفوذ فرهنگ غربی و خارجی مخالفت می کنند و دارای دو جناح هستند :الف–جناح رسمی : روحانیونی که در تشکیلات مذهبی رسمی دارای سمت و موقعیتی هستند و از قدرت زیادی برخودار می باشند.ب–جناح غیر رسمی: روحانیون جوان و جوانان متدین و بنیادگرایی که ازحوزه های علمی و دانشگاههای مذهبی عربستان فارغ التحصیل شده اند.این جناح خود را احیاگر واقعی افکار سلفی گری و وهابیت می دانند.گروه تجدد طلبان : حضور گسترده کارشناسان و اتباع خارجی ، برقراری ارتباطات وسیع سیاسی با غرب ، اعزام دانشجویان برای تحصیل به خارج از کشور ، مسافرت های مردم عادی و سرمایه داران به کشور های غربی ، جذابیت کاذب شعارهای انسان گرایانه و فرهنگ غرب ، استفاده گسترده از ماهواره ، به ویژه جوانان را متمایل به تقلید از فرهنگ غربی نموده و باعث شده در عربستان قشری متجدد که به دنبال تغییر و تحول اوضاع اقتصادی و سیاسی بوده و خواهان مشارکت هر چه بیشتر در تصمیم گیری ها و ایجاد تحولات اصلاح طلبانه در ساختار حکومت و دموکراتیک کردن کشور بوده و با هرگونه حرکت متحجرانه و بنیادگرایانه سلفی گری مبارزه کنند. آداب و رسوم این کشور ، آمیخته ای است از سنت های قبیله ای و فرهنگ اسلامی و به سه گروه تقسیم می شوند:۱–حجازیان: که بدلیل میزبانی زائران خانه خدا و برخورد با ملل و فرهنگ های گوناگون آداب و رسوم معتدل تری دارند.۲–نجدیان: که بدلیل سکونت در منطقه خشک و بی آب و علف مرکزی دارای آداب و رسوم خشک وخشن تری هستند.۳–ساکنان منطقه شرقیه: که بدلیل پیروی از مکتب اهل بیت (علیهم السلام) و نزدیکی به خلیج فارس آداب و رسوم متفاوتی دارند . حضور زنان و دختران در محافل عمومی و حتی مساجد بسیار کم و محدود است. از اواخر دوره ابتدایی علاوه بر پوشیدن چادر عربی ، پوشاندن دست ها و صورت توسط دختران اجباری می باشد . در ازدواج رای و نظریه دختران اهمیت زیادی ندارد و داماد باید افزون بر مهریه مبلغ قابل توجهی به پدر عروس بپردازد. سلام کردن نزد مردم این کشورلازم وپاسخ دادن به آن واجب شمرده می شود. به گونه ای که ورود به هر مکان بدون سلام بی ادبی تلقی می شود. دست دادن در هنگام ملاقات عملی پسندیده به حساب می آید و نوعی اظهار محبت و صمیمیت است ، به گونه ای که در دیدارهای مردم با سران قبایل یا پادشاه و ولیعهد ، دست دادن و مصافحه معمول است . مردم این کشور افراد را با نام کوچک صدا می زنند و الفاظی نظیر سید و سیده استفاده می کنند . ورزش شترسواری ، اسب سواری و شکار ، صحرانشینی و رقص شمشیر همچنان مورد علاقه مردم است . پخش اذان از مساجد ، التزام به نماز و حضور در نمازهای جماعت که در پنج نوبت اقامه میگردد ، تعطیل نمودن بازار به هنگام نماز و حفظ ظواهر اسلامی ازآداب و رسوم نیکوی مردم این کشوراست. برابر قوانین عربستان ، ازدواج زنان با مردان بیگانه ممنوع است مگر با مجوز دولت که به ندرت صادرمی شود ، درمورد رعایت پوشش نیز سخت گیری صورت می گیرد. رانندگی برای زنان ممنوع و به تنهایی و بدون اجازه مرد ارشد خانواده حق خارج شدن ازخانه ویا اعزام به خارج ازکشور را ندارند. کشور عربستان سعودی با بهره گیری از درآمد نفتی خود ، توانسته است خدمات بهداشتی و درمانی مناسبی به مردم بومی و مهاجران خارجی ارایه نماید. اکنون در این کشور بیش از ۳۴ هزار پزشک در ۳۱۴ بیمارستان و ۳۳۱۵ مرکز بهداشتی مشغول به کار هستند. شهرک پزشکی ملک فیصل در حومه ریاض از لحاظ فنی و تجهیزات یکی از پیشرفته ترین مراکز پزشکی است . این مرکز دارای ۶۵ هزار کادر پرستاری و بیش از ۴۵۷۲۹ تخت بیمارستانی و تعداد داروخانه های این کشور بالغ بر ۴۱۷۶۳ می باشد.جغرافیای آموزشی و فرهنگی نظام آموزش در دوران گذشته عربستان ، مدارس دینی و مساجد مسئوولیت آموزش خواندن و نوشتن و علوم دینی را بر عهده داشتند. نخستین مدرسه به سبک امروز در این کشور در دوران حکومت ملک عبدالعزیز و به فرمان وی تاسیس و در سال ۱۹۵۳ م اولین وزارت فرهنگ تاسیس گردید و ملک فهد پادشاه پیشین به عنوان اولین وزیر معارف منصوب شد. در این کشور مدیریت آموزش و پرورش به دو بخش دختران و پسران تقسیم شده ، مدیریت بخش پسران به عهده وزارت معارف (آموزش وپرورش) و مدیریت بخش دختران به عهده ریاست کل آموزش دختران بود و هرکدام دارای دانشکده های تربیت معلم اختصاصی با سیستم آموزشی مشترک بودند و در سال ۲۰۰۱ م به

فرمان ملک فهـد با ایجاد پست قائم مقام وزیر آموزش و پرورش در امور آموزش دختران ، تشـکیلات جداگانه آموزش دختران در آن وزارتخانه ادغام گردید و دکتر جوهره بنت فهد به آن سـمت منصوب شد. مدارس عربسـتان در هر دو بخش پسران و دختران به دو نوع تقسـیم می شوند: دولتی و ملی و برابر آمار رسـمی در سال تحصیلی ۲۰۰۱–۲۰۰۰ م بیش از ۵/۵ میلیون دانش آموز در این کشور اشـتغال به تحصـیل داشته اند. علاوه بر مدارس دولتی و ملی ، تعدادی مدرسه زیر نظر وزارت معارف و ریاست تعلیم دختران در مناطق مختلف کشور جهت حفظ قرآن کریم مشغول کار هستند و بیش از ۳۸۰ هزار نفر در این مدارس مشغول فراگیری و حفظ قرآن کریم می باشند. اکنون دوران تحصیل در این کشور ۱۲ سال است که به جز پیش دبسـتانی ، به سه مرحله ابتدایی ، متوسطه یا میانی و دبیرسـتان یا ثانویه تقسیم می شود. سال تحصیلی در عربستان از اواخر سپتامبر یعنی اوایل مهرماه آغاز شده و در اواخر ژوئن یعنی اوایـل تیرمـاه به اتمـام می رسـد و سـال تحصیلی به دو دوره نیم سـال اول و دوم تقسیم می شود و پس ازاتمـام نیم سـال اول تعطیلات (اجازه الربیع) به مدت دو هفته آغاز می گردد و افزون برآن به مناسب عیدفطر و عید سعید قربان هر کدام ده روز مدارس تعطیـل می باشـد.این کشور دارای هشت دانشگاه دولتی بشـرح زیر می باشـد:نـام دانشـگاه سال تاسیس محل هیات علمی تعـداد دانشـجویان رشـته هـای تحصـیلی سـایر شـعبملک سـعود ۱۹۵۷ م ریـاض ۲۶۷۹ نفر ۲۹۶۴۱ نفر پزشـکی و مهندسـی ابها و قصـیمملک عبدالعزیز ۱۹۶۷ م جـده ۱۱۴۷ نفر ۲۰۰۷۷ نفر هنر و علـوم انسـانی –نفت و معـدن ملک فهد ۱۹۷۵ م جـده ۶۹۸ نفر ۵۵۰۰ نفر صـنایع و مـدیریت –ملـک فیصـل ۱۹۷۵ م دمـام ۵۱۹ نفر ۴۷۵۹ نفر کشاورزی و صـنایع غذایی احساءاسـلامی امام محمد بن سـعود ۱۹۵۳ م قصـیم ۱۲۳۶ نفر ۱۳۶۱۳ نفر شـریعت و اصول دین احساءاسلامی مدینه منوره ۱۹۶۱ م مدینه منوره ۳۷۴ نفر ۲۴۴۹ نفر شریعت و اصول دین –ام القری ۱۹۷۵ م مکـه مکرمـه ۵۷۵ نفر ۳۷۲۰ نفر شـریعت و مطالعـات اسـلامی –ملـک خالـد ۲۰۰۰ م عسـیر ۲۲۴۰ نفر ۲۶۸۳۰ نفرکشاورزی و بازرگانی – اکنون بیش از ۱۷۰/۰۰۰ دانشجوی دختر و پسر در این کشور به تحصیل اشتغال دارند و بیش از هشت هزار نفر برای تحصـیل به کشورهای خارجی اعزام شده اند. گفتنی است در عربسـتان کنکور وجود ندارد و معدل دبیرسـتان ملاک پذیرش قرار می گیرد ، تحصـیل در دانشگاهای عربستان رایگان و ماهانه مبلغی نیز به عنوان کمک هزینه به دانشجویان پرداخت می شود و برای اسـکان اسـتادان و دانشـجویان شـهرک هایی مجهز به بیمارسـتان و امکانات ویژه دیگر ایجاد شده است. تعداد کتابخانه های عمومی عربستان در سال ۱۴۱۰ ه.ق ۶۰ تـا و بیش از یک میلیون جلـد کتاب در این کتابخانه ها موجود است که مهمترین آنها عبارتنـد از: کتابخـانه شـورای انگلیس ، کتابخـانه فرهنگی ، کتابخـانه انجمن اداره عمـومی ، کتابخـانه دانشـگاه اسـلامی ، کتابخـانه عمومی ملـک عبـدالعزیز ، کتابخـانه دانشـگاه ملک سـعود ، کتابخانه الحرم مکه ، کتابخانه مـدرسه الحـدیث مکه ، کتابخانه اوقاف مـدینه و ... مطبوعـات در کشور عربسـتان زیر نظر دولت است . سـیاست کلی تبلیغاتی عربسـتان را شورای عالی تبلیغات تـدوین می کند. در اکثر مطبوعات تبلیغ مسایل دینی در درجه اول قرار دارد و در مسائل سیاسـی اغلب نویسندگان به وسیله دولت تغذیه و خط و مشـی خود را از دولت می گیرند. روزنامه های عربی زبان عربسـتان عبارتند از: الجزیره ، الریاض ، المدینه منوره ، عکاظ ، الیوم ، البلاد ، النـدوه ، المسائیه ، الشـرق الاوسط ، الحیات و الوطن. روزنامه های انگلیسـی زبان عربسـتان عبارتنـد از: عرب نیوز ، سـعودی گازات ، ریاض دیلی و سـعودی ریویو . الـدعوه ، المجتمع ، المسـلمون ، الیمامه ، اقراء ، الشـرق و اخبار العالم الاسـلامی ازمهمترین مجلات این کشورمی باشد. در عربسـتان دو خبرگزاری داخلی وجود دارد که زیر نظر خاندان آل سعود اداره می شوند: خبرگزاری (واس) باحروف اختصاری (S.P.A) و خبرگزاری اسلامی با حروف اختصاری (I.P.A) همچنین دو خبرگزاری خارجی به نام های رویتر و آسوشـیتدپرس در این کشور فعال می باشـند. اولین شبکه رادیویی در این کشور در سال ۱۹۳۲ م برابر با سال ۱۳۵۱ ه.ق به فرمان ملک عبدالعزیز در جده تاسـیس گردید . تلویزیون عربسـتان در سال ۱۹۶۵ م برابر با سال ۱۳۸۵ ه.ق تاسیس و نخستین برنامه تلویزیـونی خود را از دو ایسـتگاه ریـاض و جـده پخش نمود و برنـامه هـای آن از کانـال یـک به زبـان عربی و ازکانـال دو به زبـان

انگلیسی پخش می شود. رادیو و تلویزیون عربستان دولتی و از سال ۱۹۹۰ م برای فرستادن امواج ، ماهواره را به خدمت گرفته است. در سال ۱۹۶۹ م به فرمان ملک فهد تشکیلاتی به نام (الرئاسه العامه الرعایه الشباب) برای رسیدگی به امور مختلف جوانان تشکیل و برای جذب جوانان ، مراکزی با عنوان خانه جوانان راه اندازی نمود. عربستان برای انجام فعالیت ها و برگزاری مسابقات ورزشی ، دوازده شهرک ورزشی ایجاد کرده است که بزرگترین آن در شمال شرقی ریاض که مساحتی بالغ بر ۵۰۰ هزار مترمربع وسعت دارد . وزشکاران این کشور در بیست رشته ورزشی فعالیت دارند.جغرافیای اقتصادی اقتصاد عربستان برمحور نفت و فرآورده های آن بنا شده است و پس از آن صنعت گردشگری که عمدتاً مربوط به مسافرت حجاج به آن کشور و درآمد حاصله از برگزاری مراسم حج و بازار پر فروش کالا درآن ایام است که نقش مهمی در اقتصاد این کشور ایفا می کند. البته در سال های اخیر توسعه بخش صنعت ، کشاورزی ، معدن و افزایش آنها در سیستم اقتصادی ، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. این کشور بر اساس نظام اقتصادی آزاد ، سیاست اقتصادی و تجاری خود را بنیان نهاده و از سرمایه گذاری خارجی استقبال نموده و تسهیلات زیادی در اختیار آنان قرار داده است. عربستان در پرتو درآمدهای نفتی ، صنعت توریسم و گسترش صنایع پتروشیمی به کشوری ثروتمند تبدیل شده است. اقتصاد عربستان دارای بخش های مختلفی است که برخی از مهمترین آنها عبارتند از: کشاورزی ، معادن ، انرژی و صنایع . عربستان دارای ۸۹۳ کیلومتر شبکه ریلی ، ۶۷۶/۱۴۴ کیلومتر جاده ، ۵ فرودگاه بین المللی و ۲۵ فرودگاه داخلی می باشد. شرکت هواپیمایی عربستان که (السعودیه) نام دارد و در سال ۲۰۰۰ م با در اختیار داشتن ۱۰۶ فروند هواپیمای بوئینگ و ایرباس و ۲۵۰۰۰ نفر کادر پروازی و ۱۱۰۰ نفر خلبان ، کمک خلبان حدود ۵/۱۲ میلیون نفر مسافر و ۳۳۵ میلیون تن کالا۔را جابجا نموده است. تولید ناخالص ملی این کشور در سال ۲۰۰۰ م بالغ بر ۴/۵۱۲ ملیارد ریال بوده که نسبت به سالهای پیشین ۸/۸٪ رشد داشته است. درآمد سرانه این کشور در سال ۱۹۸۹ م معادل ۶۲۳۰ دلار بوده و اشتغال به طور متوسط سالانه ۸٪ افزایش داشته است . واحد پول عربستان (ریال) و هر ریال معادل ۷۴۵/۳ ریال سعودی است. اسکناس های رایج ۱،۵،۱۰،۲۰،۵۰،۱۰۰،۲۰۰ و ۵۰۰ ریالی و سکه های رایج ۱۰،۲۵،۵۰ هلله و یک ریالی است. بانک های مهم عربستان عبارتند از: بانک الریاض ، بانک الجزیره ، بانک عربی الوطنی ، بانک سرمایه گزاری ، بانک المتحد ، بانک الراجحی ، بانک عربستان و آمریکا ، بانک عربستان و انگلیس ، بانک عربستان و هلند ، بانک عربستان و فرانسه . تا سال ۱۹۷۹ م حدود ۹۴٪ صادرات این کشور نفت بوده ، اما با توسعه صنعت پتروشیمی ، در سال ۲۰۰۰ م سهم صادرات نفت به ۶۷٪ تقلیل یافته و ۱/۱۷٪ کالا های پتروشیمی ۹۹/۱۵٪ مواد غذایی و سایر مواد کشاورزی صادر شده است . واردات این کشور در سال ۲۰۰۰ م حدود ۲/۱۱۳ میلیارد ریال سعودی کالا شامل ۲۲٪ مواد غذایی و ۱۸٪ مواد شیمیایی و بقیه فلزات و مواد متفرقه بوده است. مهمترین مشتریان نفت و صادرکنندگان کالا۔به عربستان ، آمریکا و ژاپن هستند.فصل دوم : عربستان در گذر تاریخ منطقه عربستان دارای تاریخی بس کهن و طولانی است که می توان پیشنیه آن را به پنج دوران تقسیم نمود:۱-دوران باستان تاهجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) قرآن کریم درسوره نازعات از گسترش یافتن زمین سخن به میان آورده است و برابر روایات پدیدار شدن خاک و گسترش زمین ازمحل کعبه در مکه آغاز شده است. بر این اساس سرزمین عربستان کهن ترین ، بلکه نخستین نقطه پیدایش کره خاکی است.۲-از هجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) تا ظهوراسلام یکی از بخش های مهم تاریخ عربستان ، هجرت حضرت ابراهیم(علیه السلام) به این کشور و باقی نهادن همسر و فرزندش حضرت اسماعیل (علیه السلام) در مکه است که نقش و تاثیر زیادی در تحولات بعد بر جای گذاشت و با پدیدار شدن چشمه زمزم ، مکه به تدریج آباد و به شهرتبدیل گردید و به فرمان الهی ، حضرت ابراهیم و اسماعیل (علیهم السلام) بنیان های کعبه را در آن سرزمین بر افراشتند و با سر دادن ندای توحید ، مردمان را به انجام مناسک حج فراخواندند.۳-از ظهور اسلام تا دولت آل سعود مهمترین سرفصل تاریخ عربستان ، بعثت خاتم پیامبران حضرت محمد(ص) و ظهور اسلام در قرن هفتم میلادی در این سرزمین است. پیامبر گرامی اسلام پس از تحمل سختی های فراوان در مکه ، به مدینه مهاجرت و با متحد ساختن قبایل متخاصم

زیر پرچم اسلام زمینه لازم برای تشکیل حکومت فراگیر اسلامی را فراهم آورد . شهر مدینه و عربستان تا زمان خلافت سه خلیفه اول دارای اهمیت زیادی بود ، اما پس از انتقال پایتخت خلافت اسلامی به کوفه در زمان حضرت علی (علیه السلام) به تدریج از اهمیت عربستان کاسته شد و پس از شهادت آن حضرت و در دوره امویان پایتخت اسلامی به شام و در دوره عباسیان به بغداد انتقال یافت . منطقه حجاز چند سالی تحت سلطه مصر قرار گرفته و با تشکیل دولت عثمانی و تسلط آن بر مصر در سال ۹۳۲ ه.ق و حاکمیت در منطقه حجاز و دیگر مناطق عربستان تحت نفوذ آنان قرار گرفت و از سال ۱۱۳۹ تاکنون تحت سلطه و حکومت آل سعود می باشد.۴-از دولت آل سعود تا دوران معاصر در اوضاع آشفته منطقه نجد که دارای حکومت یک پارچه نبود ، طلبه جوانی به نام محمد بن عبدالوهاب پس از بازگشت از ایران و بصره به درعیه رفت و تعدادی از شاگردان و مریدانش را دورخود جمع کرد و در آن دوران حاکم درعیه محمدبن سعود بود و این دو براساس پیمانی حکومت جدیدی به نام آل سعود تشکیل و آیین وهابیت شکل گرفت و طبق این پیمان قرار شد از این پس اداره حکومت و امور سیاسی با محمدبن سعود و فرزندان وی باشد و امورمذهبی و دینی برعهده محمدبن عبدالوهاب و فرزندان ایشان باشد و با همبستگی و اتحادی که بین این دو بر قرار شد به تدریج در سه مرحله حکومت خود را از منطقه کوچک درعیه به همه عربستان گسترش دادند. سرانجام محمدبن سعود پس از چهل سال حکمرانی و جنگ درسال ۱۱۷۹ه.ق مطابق با ۱۷۶۵ م در گذشت و جای خود را به پسرش عبدالعزیز داد و پس از آن به ترتیب حاکمان آل سعود که به سه دوره تقسیم شده اند به شرح زیر می باشند :حاکمان دوره اول آل سعود۱ محمد بن سعود ۱۱۳۹ ه.ق ۱۱۷۹ ه.ق ۴۰ سال۲ عبدالعزیز بن محمد ۱۱۷۹ ۱۲۱۸ ۳۹ سال۳ سعود بن عبدالعزیز ۱۲۱۸ ۱۲۲۹ ۱۱ سال۴ عبدالله بن سعود ۱۲۲۹ ۱۲۲۳ ۵ سالحاکمان دوره دوم آل سعود۵ مشاری بن سعود ۱۲۳۵ ه.ق ۱۲۳۵ ه.ق کمتر از یک سال۶ ترکی بن عبدالله ۱۲۴۰ ۱۲۴۹ ۱۰ سال ۷ فیصل بن ترکی (دوره اول) ۱۲۵۰ ۱۲۵۴ ۴ سال۸ خالد بن سعود ۱۲۵۴ ۱۲۵۷ ۳ سال۹ عبدالله بن ثنیان ۱۲۵۷ ۱۲۵۹ ۲ سال ۱۰ فیصل بن ترکی (دوره دوم) ۱۲۵۹ ۱۲۸۲ ۲۳ سال ۱۱ عبدالله بن فیصل (دوره اول) ۱۲۸۲ ۱۲۸۸ ۶ سال ۱۲ سعود بن فیصل ۱۲۸۸ ۱۲۹۱ ۳ سال۱۳ عبد الرحمن بن فیصل (دوره اول) ۱۲۹۱ ۱۲۹۳ ۲ سال۱۴ عبدالله بن فیصل (دوره دوم) ۱۲۹۳ ۱۳۰۷ ۱۴ سال۱۵ عبد الرحمن بن فیصل (دوره دوم) ۱۳۰۷ ۱۳۰۹ ۲ سالحاکمان دوره سوم آل سعود۱۶ ملک عبدالعزیز بن عبدالرحمن ۱۳۱۹ ه.ق ۱۳۷۳ ه.ق ۵۴ سال۱۷ ملک سعود بن عبدالعزیز ۱۳۷۳ ۱۳۸۴ ۱۱ سال۱۸ ملک فیصل بن عبدالعزیز ۱۳۸۴ ۱۳۹۵ ۱۱ سال۱۹ ملک خالد بن عبدالعزیز ۱۳۹۵ ۱۴۰۲ ۷ سال ۲۰ ملک فهد بن عبدالعزیز ۱۴۰۲ ۱۴۲۶ ۲۴ سال و هم اکنون برادر ملک فهد بن عبدالعزیز بنام ملک عبداله بن عبدالعزیز به عنوان پادشاه بر این کشور حکومت می کند . نام حجاز توسط عبدالعزیز بن عبدالرحمن در سال ۱۳۵۱ه.ق مطابق با ۱۹۳۹ م طی فرمانی به (المملکه العربیه السعودیه) تغییریافته و پایتخت خود را شهر ریاض قرار داده و پرچم فعلی را طراحی نمود ، همچنین در زمان ملک فهد عنوان (جلاله الملک) را از ابتدای نام خود حذف و به جای آن لقب (خادم الحرمین الشریفین) را برگزید که هم اکنون نیز این لقب جاری است.ساختار حکومت پادشاهی عربستان سعودی به شرح زیر می باشد:۱-قانون اساسی و نوع حکومت : این کشور قرآن را به عنوان قانون اساسی خود معرفی نمود و در سال ۱۴۱۲ه.ق به فرمان ملک فهد ، قوانین سه گانه اساسی ، مجلس شورا و مناطق ایالتی را مشتمل بر۸۳ اصل به تصویب رسانده و در اصل اول چنین آمده است:« مملکت عربستان سعودی دولتی عربی ، اسلامی و دارای استقلال کامل است و دین آن اسلام و قانون اساسیش کتاب الله و سنت پیامبر و زبان رسمی آن عربی و پایتختش ریاض است.» و در اصل پنجم آن چنین آمده است:« سیستم حکومتی در مملکت عربستان سعودی ، پادشاهی است و حکومت در فرزندان پادشاه بنیاگذار ، عبدالعزیز بن عبدالرحمن بن فیصل آل سعود و فرزندانش موروثی است و با صالحین آنها برای حکومت برمبنای کتاب الله و سنت پیامبر بیعت می شود.»۲-قوای دولت بر سه قوه استوار است : قوه قضائیه ، قوه مجریه و قوه مقننه که پادشاه مرجع تمام این قوا می باشد .۳-

ارکان قدرت در عربستان سعودی به شرح زیر است:الف-پادشاه ب-شورای خاندان حاکم ج-قوای سه گانه د-استانداران یا امیران مناطق۴-سیستم دفاعی عربستان : ارتش عربستان از چهار نیرو هوایی ، دریایی ، زمینی و ضدهوایی تشکیل شده و دارای سازمان های متعددی است و تحت فرمان پادشاه می باشند ، علاوه براین نیروها ، این کشور از یک گارد ملی که بیش از ۷۵۰۰۰ نفر نیرو دارد برخوردار می باشد.۵ – سیاست خارجی عربستان: سیاست و روابط خارجی عربستان در پنج بخش قابل بررسی است:الف-روابط باکشورهای غربی از زمان تشکیل دولت عربستان سعودی ، همواره این کشور روابط بسیار نزدیکی با دول غربی به ویژه انگلیس و آمریکا داشته است و پس از جنگ جهانی دوم رابطه عمیق با انگلیس ، جای خود را به آمریکا داد.ب-رابطه با چین و روسیه عربستان به دلیل مخالفت شدید با کمونیسم به عنوان یک مسلک الحادی ، در تمام دوران جنگ سرد از ایجاد رابطه سیاسی با اردوگاه سوسیالسیم خودداری کرد و پس از فروپاشی شوروی و پایان جنگ سرد ، عربستان فعالیت های بسیاری در جمهوری های مسلمان تازه استقلال یافته آغاز نموده که مهمترین هدف آن انتشار و تبلیغ اندیشه های وهابیت در این کشورهاست.ج- روابط با همسایگان و کشورهای اسلامی ضدیت با مارکسیسم و جلوگیری ازتوسعه آن ، همسویی با سیاست کشورهای غربی،کسب قدرت برتر در منطقه خاورمیانه ، سلطه فرهنگی بر کشورهای مسلمان و ترویج آیین وهابیت از اهداف سیاست خارجی عربستان در ارتباط با کشورهای مسلمان منطقه می باشد.د-در ارتباط با مساله فلسطین در زمان زمامداری ملک فیصل و همگام با سایرکشورهای اسلامی حمایت هایی از جمله تحریم نفتی اسرائیل انجام گرفت ولی باکشته شدن ملک فیصل ، عربستان به تدریج سیاست خود را تغییر داد و هم اکنون علی رغم جنایت های بی شمار رژیم صهیونیستی ، موضعی ضعیف و میانه رو و توام با بی اعتنایی در رابطه با مسایل منطقه ای دراین خصوص اتحاذ نموده است.ه-رابطه با جمهوری اسلامی ایران پیشنیه برقراری ارتباط ایران و عربستان سعودی به سال ۱۳۰۷ه.ش بر می گردد و در طول سالیان متمادی از فراز و نشیب های فراوانی برخوردار بوده ،که از مهمترین آنها می توان به شهادت رساندن حدود ۴۰۰ نفر از حجاج ایرانی در مراسم برائت از مشترکین سال ۱۳۶۶ه.ش و متعاقب آن قطع روابط سه ساله ، پذیرش قطعنامه ۵۹۸ شورای امنیت و موضع گیری اصولی ایران در مقابل تجاوز عراق به کویت ، سفر آقای هاشمی رفسنجانی به عربستان ، برگزاری کنفرانس اسلامی در تهران و حضورامیر عبدالله در ایران اشاره نمود و هم اکنون روابط ایران و عربستان در سطح قابل قبول وچشم انداز روابط در آینده روشن تر پیش بینی می شود.موسسات عمومی عربستان : دیوان محاسبات عمومی ، دیوان خدمات شهری ، سازمان امور استخدامی ، اداره آمار عمومی ، سازمان محیط زیست و هواشناسی ، هیئت عربی سعودی استاندارد (المواصفات و المقاییس) ، مؤسسه عمومی مخارج و هزینه ها .فصل سوم: تشکیلات مذهبی عربستاننقش دین در عربستان : دین در میان مردم عربستان نفوذ زیادی داشته و در اوضاع فرهنگی، سیاسی و اجتماعی عربستان نقش اساسی ایفا می کند. این کشور بر اساس ظواهر شریعت اسلامی اداره می شود و قوانینی چون قصاص و تعزیرات در آن اجرامی شود، هیچ دینی غیر از اسلام پذیرفته نیست و اماکن مذهبی غیر اسلامی همچون کلیسا ، کنیسه و... در این کشور وجود ندارد. اکثر مردم این کشور از اهل تسنن و کشور بر اساس مذهب حنبلی و آیین وهابیت اداره می شود. در شهر مدینه منوره و منطقه شرقیه تعدادی از شیعیان امامیه و گروهی از اسماعلیه در منطقه عسیر و نجران زندگی می کنند و بخشی ازیمنی های مقیم عربستان نیز زیدی مذهب هستند. جناح مذهبی و سنت گرایان از قدرت و نفوذ بسیار زیادی در حکومت و جامعه عربستان برخوردار هستند.سازمانهای مذهبی عربستان : ۱-سازمان علمای بزرگ(هیئت کبارالعلما) این سازمان که به ریاست مفتی کل کشور اداره می شود ، مرکب از ۲۱ تن از علمای تراز اول کشور می باشد . عمده فعالیت اعضای این سازمان صدور فتوی است که نقش مهمی در مسایل مذهبی و سیاسی کشور دارد . تا چندی قبل « بن باز » پیرمرد نابینای سعودی مقام مفتی کل را در این کشور داشته که پس از فوت وی در سال ۱۹۹۹م برابر با ۱۴۲۰ه.ق شیخ عبدالعزیز آل شیخ که از نوادگان محمد بن عبدالواهب است توسط ملک فهد به این سمت منصوب شد .۲-سازمان رابطه العالم الاسلامی این سازمان حدود ۴۵ سال قبل با عضویت نمایندگانی

از سایر کشورها تشکیل گردید. این تشکیلات از پرقدرت ترین سازمانهای مذهبی عربستان می باشد. بودجه سالانه آن بالغ بر دویست میلیون ریال سعودی است و در بیشتر کشورهای جهان شعبه دارد. وظایف این سازمان عبارت است از : آموزش اسلامی ، توضیح کتب اسلامی و قرآن ، آموزش زبان عربی ، کمک به موسسات اسلامی ، ساخت بناهای اسلامی ، احداث مدارس دینی با هدف ترویج آیین وهابیت .۳-سازمان امر به معروف ونهی از منکر با توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه عربستان ، مردم در کنار آداب و رسوم قبیله ای ، نسبت به انجام فرایض دینی و آداب و سنن مذهبی پایبندی زیادی دارند . در عین حال این سازمان به منظور دعوت هرچه بیشتر مردم برای برگزاری نمازهای جماعت و جمعه ، نظارت بر رعایت شؤون اسلامی و حجاب بانوان و جلوگیری از فعالیت مراکز غیر شرعی تشکیل شده است .اعضای این سازمان نقش پلیس مبارزه با منکرات را بر عهده داشته و با گشت زنی درسطح خیابان ها با موارد خلاف شرع و نا مشروع بر خورد می کنند .۴-سازمانهای وابسته به امور مذهبی موسسات مهمی که وابسته به این بخش می باشند عبارتند از:الف-موسسه ملی راهنمایی حجاج این موسسه برای ارائه خدمات رفاهی به حجاج در سال ۱۴۰۵ ه.ق در مدینه منوره تاسیس گردید و هم اکنون به موسسه ملی راهنمایان تغییر نام داده و بخش های عمده آن عبارتند از : استقبال ، اسکان ، نظم امور بعثه ها ، گذرنامه ، حمل و نقل و....ب-مهد خادم الحرمین الشریفین لابحاث الحج این مراکز در سال ۱۴۰۱ ه.ق برای جمع آوری اطلاعات ، حفظ محیط زیست و ارائه مشاوره فنی به شورای عالی حج تاسیس و زیر نظر وزیر کشور و رئیس شورای عالی حج اداره می شود ، و دارای بخشهای عمران و مهندسی ، بهداشت و محیط زیست ، امورداری و انسانی ، اطلاعات و خدمات علمی ، امور تبلیغات و امور ما لی می با شد.ج- مجتمع چاپ قرآن ملک فهد این مجتمع با مساحتی بالغ بر دویست وپنجاه هزار متر مربع در سال ۱۴۰۵ه.ق افتتاح و زیر نظر وزارت اوقاف اداره می شود ، که به چاپ متن ، ترجمه وتفسیر قرآن ، نشر سیره نبوی و مجموعه آثار ابن تیمیه و تکثیر نوار قرائت قرآن می پردازد. این مرکز قرآن کریم را در بیست نوع مختلف در اندازه های بزرگ ، متوسط و کوچک چاپ می کند و متوسط تولید سالانه آن بالغ بر ده میلیون نسخه می با شد.د-کارگاه بافت پرده کعبه مرکز نساجی و بافت پوشش کعبه در سال ۱۳۴۶ ه.ق ایجاد و تا کنون چند نوبت تجدید بنا و توسعه یافته است و اخیراً ماشین آلات نساجی آن نوسازی و مدرن گردیده است . این مرکز سالانه یک پرده از حریر خالص طبیعی که با نخ های نقره و طلا-فام تزئین شده ، می بافد .ه- حوزه های دینی و رهبران مذهبی همانگونه که در قبل به آن اشاره شد ، بر اساس توافق اولیه بین رهبر مذهبی وهابیت و بزرگ خاندان آل سعود ، اداره سیاسی کشور در خاندان آل سعود و حاکمیت مذهبی بر عهده فرزندان شیخ محمد بن عبدالوهاب می باشد . در عربستان بالغ بر ۳۰ هزار مسجد معمولی و جامع وجود دارد که در ۶۵۳۵ مسجد آن نماز جمعه برگزار شده و حدود ۹۰ هزار امام جماعت و مؤذن در وقت نمازهای پنجگانه مشغول خدمت هستند . اکنون کشور عربستان بدلیل قدرت مالی خود و نیز برگزاری مراسم سالانه حج و ضعف دولت های حاکم بر کشور های اسلامی از نفوذ فراوانی در میان مسلمانان و حاکمان برخوردار می باشد . حوزه های دینی عربستان به تدریج به شکل دانشگاه تکامل یافته و علاوه بر دانشجویان داخلی ، تعداد کثیری از دانشجویان خارجی از کشورهای اسلامی با هزینه دولت در مقاطع مختلف در دانشگاههای این کشور مشغول تحصیل می باشند .با عرض پوزش از استاد محترم و دانشجویان گرامی به خاطر صبرو حوصله ای که به خرج داده اند. امید است این مختصر نوشتار مورد استفاده عزیزان قرار گرفته باشد . والسلام و من الله التوفیق و علیه التکلانسید احمد علومی فروردین ماه سال ۱۳۸۸

منابع و مآخذ ۱-قرآن کریم.۲-آشنایی با علوم اسلامی ،کلام وعرفان ، شهید مطهری ، انتشارات صدرا.۳-الاصاله والمعاصره ، فؤاد عبدالسلام الفارسی ، شرکه المدینه المنوره للطباعه والنشر،۱۴۱۲ه.ق.۴-الاعلام زرکلی ، دارالعلم للملایین ، بیروت ،۱۹۹۰ م.۵-اعیان الشیعه ، محسن امین ، مطبعه ابن زیدون دمشق ، چاپ دوم ،۱۹۴۴م.۶-بحارالانوار ، علامه مجلسی ، بیروت.۷-البعثات الخارجیه للمملکه العربیه السعودیه ، صادق علی حجازی ، مطبوعات نادی مکه الثقافی، چاپ اول ،۱۴۰۳ه.ق.۸-تاریخ البلاد العربیه

السعودیه ، دکتر منیر العجلانی ، دارالشبل للنشر و التوزیع ، ریاض ، چاپ دوم ،۱۴۱۳ه.ق.۹-تاریخ تحلیلی اسلامی ، سید جعفر شهیدی.۱۰-تاریخ العربیه السعودیه من القرن الثامن عشر حتی نهایه القرن العشرین ، الیکسی فاسیلیف ، شرکه المطبوعات للتوزیع و النشر بیروت لبنان ، چاپ اول ،۱۹۹۵م.۱۱-تاریخ المملکه العربیه السعودیه ، صلاح الدین مختار،چاپ بیروت ، دار مکتبه الحیاه.۱۲-جغرافیای تاریخی کشور های اسلامی ، وزارت آموزش و پرورش ،تهران ،۱۳۶۶ ش.۱۳-الجغرافیا التاریخیه لشبه الجزیره العربیه ، فی عصور ما قبل التاریخ ، دکتر طلعت احمد محمد عبده ، دانشگاه الزهر« دارالمعرفه الجامعیه» مصر.۱۴-الجزیره العربیه فی الوثائق البریطانیه ، نجده فتحی صفوه ، دارالساقی ، بیروت ، لبنان چاپ اول ،۱۹۹۶م.۱۵-جزیره العرب فی القرن ، حافظ وهبه ، چاپ مصر.۱۶-حج ،استاد مطهری ، نشر صدرا.۱۷-دراسات تاریخ الجزیره العربیه ، تدوین وچاپ جمعی از اساتید دانشگاه ملک سعود ، ۱۴۰۴ه.ق .۱۸-دلیل الفنادق ، مهد خادم الحرمین الشریفین لابحاث الحج ، مکه مکرمه.۱۹-دلیل المملکه العربیه السعودیه ، وزارت اعلام عربستان سعودی ،۱۹۹۶م.۲۰-الذریعه الی تصانیف الشیعه ، دارالاضواء ، چاپ بیروت.۲۱-رحله ابن بطوطه ، موسسه الرساله ، بیروت.۲۲-الرحله الحجازیه، محمد لبیب البتنونی ، مکتبه الثقافه الدینیه.۲۳-شبه جزیره العرب ، محمود شاکر، المکتب الاسلامی ، چاپ بیروت ، ۱۴۰۶ه.ق.۲۴-الرد علی الاخنائی ، ابن تیمیه ، مطبعه سلفیه ، مصر.۲۵-عدل الهی ، مرتضی مطهری ، انتشارات صدرا ، چاپ دهم.۲۶- عربستان ، محمد فخری ، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، ویرایش دوم.۲۷- عربستان سعودی ، رقیه عظیمی سادات ، تهران ، دفتر مطلعات سیاسی و بین المللی وزارت امور خارجه ، چاپ سوم ۱۳۸۰.۲۸- فرازهایی از زندگی پیامبر ، جعفر سبحانی ، نشر مشعر ، ۱۳۸۱.۲۹- الفهرست ، ابن ندیم بغدادی ، چاپ تجدد. ۳۰- قلب لحجاز ، آتق بن غیث البلادی ، دارمکه للنشر و التوزیع .۳۱- الکامل فی التاریخ ، ابن اثیر ، دارصادر بیروت.۳۲- کشف الشبهات ، محمد بن عبدالوهاب ، الریاسه العامه للادارات البحوث العلمیه ، ریاض .۳۳- المدن و الاماکن الاثریه ف شمال و جنوب الجزیره العربیه ، احمد حسین شرف الدین ، چاپ ریاض ، مطابع الفرزدق التجاریه ، ۱۴۰۴ ه. ق .۳۴- مروج الذهب ، مسعودی ، دارالفکر بیروت ، ۱۴۰۹ ه . ق .۳۵- معجم ادویه الجزیره ، عبدالله بن محمد بن خمیس ، چاپ اول ، ۱۴۲۵ ه. ق . ریاض مطابع الفرزدق التجاریه .۳۶- ملوک العرب ، امین الریجانی ، بیروت ۱۹۲۴ م .۳۷- منهاج السنه النبویه ، ابن تیمیه ، جامعه امام محمد بن سعود عربستان .

مدیریت روابط عمومی

تألیف: وی.کی.دابی – ترجمه دکتر رحمان سعیدیتلخیص: حمید رضا ضمیری

فصل اول: اصول و جایگاه روابط عمومی هافصل دوم: روابط عمومی چیست و چرا ؟فصل سوم: اصول روابط عمومیفصل چهارم: محتوای سازمانی روابط عمومی فصل پنجم: مشاوره روابط عمومی فصل ششم: آموزش روابط عمومی فصل هفتم: روابط عمومی به عنوان بخشی از وظایف دیگرفصل هشتم: اجرا فصل نهم: اداره مطبوعات و رئیس اداره مطبوعات فصل اول:اصول و جایگاه روابط عمومیارا ئه تعریفی دقیق،ساده،خلاصه شده وکاربردی از مفهوم روابط عمومی کاری سخت وگاهی غیر ممکن است کارشناسان علوم ارتباطات وعلوم اجتماعی بارها سعی کرده اند تا تعاریف مختلفی از روابط عمومی را ادغام کرده و تعریفی دقیق وخلاصه ارائه دهند که در ذیل به بعضی از آنها اشاره می شود.«ادوارد البرینو»روابط عمومی راکوششی می داند که به وسیله ی اطلاعات اقناع وداوری برای طراحی(مهندسی) حمایت عامه از یک فعالیت یک حرکت یا یک موسسه با استفاده از ارتباطات انجام می شود.«پرفسور ادواردجی رابینسون» استاد دانشگاه بوستون روابط عمومی را با ویژگی هایی تعریف می کند.نگرش ها وطرز تلقی ها را از پروسه های مختلف در روابط با عام مردم اندازه گیری و ارزیابی و تفسیر کند.مدیریت رادرتعریف اهداف برای افزایش تفاهم عمومی وپذیرش سازمان ،تولیدات وطرحها و کارکنان کمک و یاری می کند.نگرش اقشارگوناگون عامه مردم رااندازه گیری،ارزیابی وتفسیر می کند.در تعاریف بالا- بیشتر به تشریح یاکارکرد روابط عمومی پرداخته است.تعریف روابط عمومی

عملی:روابط عمومی عملی به عنوان یک برنامه وطرح اندیشیده همراه با مشورت و کوششی مستمر برای ایجاد و تفاهم دوجانبه بین یک سازمان و عامهٔدر رابطه با آن است.و اینک برای روشن تر شدن این تعریف به شفاف سازی اجزای مختلف این تعریف می پردازیم.کوشش مبتنی بر طرح: یک کارگزار روابط عمومی همیشه بایـد در حال نظارت و کنترل باشد از این رو باید همیشه کارها از روی طرح باشد و بر اساس طرحی از قبل تعیین شده عمل کند.تفاهم دو جانبه:در هر پروسه ی ارتباطی شکاف عمیقی بین آن معانی که مقصود فرستنده است و آنچه دریافت کننده در بارهٔ آن معانی فکر می کند وجود دارد لزوماً استنباط از این معانی یکسان نیستند و تفاهم دو جانبه برای از بین بردن هر گونه تردید در فکر نویسنده و گیرندهٔ پیام الزامی است.روابط عمومی در سازمان است:زیرا هیچ فردی به تنهایی کار نمی کند و هر شخصی برای افراد دیگر کار می کند.«عامه» روابط عمومی : مفهوم عامه امروز دیگر همان معنای سابق نیست مثلا در یک سازمان گروههایی مانند مشتری ها،شرکا،تهیه کنندگان ،فروشندگان و... سخن گویان خطوط ارتباطی سازمان یا به اصطلاح عامه روابط عمومی هستند.دربین این ویژگی ها،ویژگی تفاهم دوجانبه ازهمه مهم تراست زیراتا تفاهم نباشد هیچ ارتباطی ایجاد نمی شود.نیاز به روابط عمومی در جامعه ی مدرن:وقتی «ژلاف والدامرسون»درکلمات قصار خود می گوید «اگر تو تله موش بهتری درست کنی ، دنیا در خانه تورا خواهد کوبید»منظور ازتله موش بهتراستفادهٔ بهینه و درست از تبلیغات و ایجاد ارتباط است درجامعه امروزکه تهاجم تلویزیون های تجاری دربانکوک و بیرمنگام و آگهی های بازرگانی در«هلینسکی»و«هاوانا» وجود دارد تبلیغات روابط عمومی مهم ترین وسیله برای پیشرفت در جامعه به شعار می رود.اولین انسانی که محصول بهتری را معامله کرد ، اولین رهبری که ایده ای را منتقل کرد، مشمول فعالیت های روابط عمومی می شود زیرا آنها احتیاج داشتندکه شنوندگان خودراپیدا کنند و پیام های خود را به شیوه ی مؤثری به وی برسانند اما امروزه منابع ارتباطات در سطح وسیعی تغییر پیدا کرده و متحول شده است مخاطبان نسبت به گذشته تحصیل کرده هستند و اغلب مردم میل دارنددرباره ی پیام های دریافتی خود قضاوت عینی داشته باشند.روابط عمومی به شکل پیشرفته کنونی آن اولین بار در انگلیس بین سالهای ۱۹۱۹ تا ۱۹۳۰ ساخته شد.شرکت هایی مانند شرکت حمل و نقل لندن و شرکت های پیشرفته ملی مانند «برد بازار» یا «امپراتور» برای اولین بار در انگلیس خود را با افکار و ایده های روابط عمومی تطبیق دادند.تبلیغات سیاسی و جنگ روانی هم اولین بار در فاصله ی جنگ های ۱۹۱۴ ، ۱۹۱۸ مورد عمل و استفاده قرار گرفت. توصیه های روابط عمومی دردو جنبه محتوا و روش باید مورد توجه قرار گیرد.کار گزار روابط عمومی حق انحصاری امتیاز عقیدتی و توانایی اندازه گیری و سنجش عکس العمل انسانها را ندارد بعضی از کارگزاران روابط عمومی بر این باورند که چنین حقی را دارند و دارای چنان امتیاز ویژه ای هستند در نتیجه متعصب و خود رأی می شوند.کارگزار روابط عمومی باید بی طرف باشد و هرگز نباید به نفع یک طرف وعلیه طرف دیگر اقدام کند بایستی چهرهای موجه و قابل قبول باشد در بعضی از شرکتها مدیر روابط عمومی موقعیتی مشابه با یک مدیر تبلیغات تجاری رادارد و هر دو کار بازاریابی و مدیریت فروش را به عهده دارند.چنین وضعی ، موقعیت خیلی خطر ناکی است زیرابه ناچار تنوع بی شعاری در موضوع کار خواهیم داشت.انواع مشاغل در روابط عمومی سه دسته شغل یا کار در روابط عمومی انجام میشود ایجاد یک برنامه ی فعالیت است که بایستی مسؤلیت تهیه و تدارک آن را پذیرفت.تهیه اطلاعات واطلاع رسانی است یا برای مطبوعات یا به منظور مصرف داخلی سازمان.کارهای مربوط به چاپ و سایر تکنیک های وابسته ، برای تمرین و مهارت در روابط عمومی که بیشتر جنبه ی حرفه ای داشته باشد.فصل دوم: روابط عمومی چیست وچرا؟اصول ده گانه ی روابط عمومی:۱-روابط عمومی درارتباط با واقعیات است وبر مبنای سیاستگذاری یک روابط عمومی دقیق ومنسجم برنامه ای طراحی شده بر اساس علاقه عموم است.۲-روابط عمومی یک حرفهٔ خدماتی با علاقه ی عمومی است نه یک تشویق فردی برای انجام یک تمرین ابتدایی.۳-از آنجا که افراد شاغل در روابط عمومی برای تحقیق و تفحص و صیانت از منافع جامعه برنامه ریزی و سیاستگذاری می کند بایستی به واقع منافع عامه ی مردم معیار گزینش های وی در شغلش باشد.۴-چون افرادشاغل در روابط عمومی از طریق وسایل ارتباط جمعی مخاطبین خود را تحت تأثیر

قرار می دهند باید صحت سقم و درستی عملکرد این رسانه ها را تحت نظارت خود داشته باشند.۵-با توجه به اینکه افراد شاغل در روابط عمومی در واقع رابط بین سازمان وپرسنل و کارکنان آن هستند باید با اطلاع رسانی صحیح و مؤثربین سازمان و کارکنان به صورت دو جانبه بین آنها ایجاد تفاهم نمایند.۶-برای سرعت بخشیدن و بهبود کیفیت ارتباطات شاغلان روابط عمومی لازم است به مسئله تحقیق علمی در افکار عمومی توجه خاص مبذول نماید.۷-شاغلین روابط عمومی برای آنکه درک درستی از خواسته های مخاطبین خود داشته باشند و بتوانند بر آنها اثرگذار باشند باید از خدمات علوم اجتماعی روانشناسی ، جامعه شناسی ، روانشناسی اجتماعی ،زبان شناسی و مطالعه افکار عمومی و متخصصین ارتباطات به نحو مطلوب استفاده نمایند. ۸-تعدادزیادی از مردم از تحقیقات روابط عمومی الگو می گیرند پس شاغلین روابطعمومی بایستی کارهای خود را منطبق با مقررات و نظم حاکم سامان دهند.۹-شاغل روابط عمومی از تئوری های یادگیری و سایر تئوری روانشناسی ، جامعه شناسی ، علوم سیاسی ، اقتصاد و تاریخ در حرفهٔ خود استفاده می کنند.۱۰-یک کارگزار حرفه ای روابط عمومی صرفاً با معیار اخلاقی حرفه ای خود سنجیده می شود.روابط عمومی وفعالیت وابسته:روابط عمومی امکان داردتمام فعالیتهای ذیل را شامل شود اما هرگز صرفاً یک رابطه مطبوعاتی یا مشوق کارها و خدمات عمومی ، تبلیغات و آگهی های تجاری نیست . آژانس های خبری (مطبوعاتی):از آنجا که اصول روابط عمومی در ارتباط با نمایندگی خبراست بسیاری از مردم فکر می کنند که آژانس (نمایندگی) خبری همان روابط عمومی است در حالی که آژانس خبری فعالیتهای طراحی شده یا وقایع طبقه بندی شده در مورد یک شخص،یک سازمان ،یک ایده،یا یک محصول است که توجه دیگران را جلب می کند.امور عمومی (Public Affairs)برخی کارگذاران روابط عمومی اصطلاح «امور عمومی» را برای توصیف کارهایشان مورد استفاده قرار می دهند این مطلب گمراه کننده است زیرا امور عمومی در واقع نوعی خاص از فعالیت روابط عمومی است که به معنای روابط اجتماعی ، روابط دولتی ، یا رفتار حد واسط اداری و کار با گروه های قانون گذار و... تلقی می شود.تبلیقات (publicity)اولین آگاهی های یک دانشجوی کالج در مورد روابط عمومی، مجموع فعالیتهایی است که در خلال تجربیات شخصی افراد با تبلیغ حاصل شده است.تبلیغات اغلب به مفهوم انتشار اطلاعات است اما همیشه خط ثابتی بر آن حکم فرما نیست و به عنوان خبرهای خوب و جالب به حساب نمی آید اما در موارد خاص مثل زمانی که بحرانی در مؤسسه ای در راه است ممکن است قبل از پخش آن در رسانه های مهم و قابل اهمیت باشد.آگهی تبلیغات((Advertisingآگهی تبلیغاتی در واقع یک طرح تبلیغاتی است که از مجموعه ای از پیام های نوشتاری تهیه می شود و سعی می شود که زمان و مکان خاصی ازیک رسانه را برای عرضه به دیگران (مشتریان) خریداری کند.آگهی تبلیغات به عنوان تلاشی برای به دست آوردن زبان ، مکان یا مجلسی برای بهبود فعالیت روابط عمومی است که اغلب برای تکمیل فعالیت آگهی تبلیغاتی تحقیق و آزمون نقش ضروری و مهمی در فروش کالا به عهده دارند.جاذب سازی (Merchadising) جاذب سازی اغلب بابازاریابی اشتباه می شود.جاذب سازی تبلیغات بازرگانی به بسته بندی خوب یک کالایاارائه خوب یک عقیده و شایدحتی ارائه ومعرفی خوب یک رئیس جمهور به مردم مربوط میشود. جاذب سازی بررسی می کند که چگونه و با چه ظرافتی یک کالاـ به نمایش گذاشته می شود تا مورد پذیرش قرارگیرد.ویژگی های شخصی یک کارگزار روابط عمومی:«برنیز» یازده ویژگی مورد نیاز را برای شخصیت فردی یک کارگزار روابط عمومی به شرح زیر فهرست کرده است.۱. شخصیت و راستی و صداقت۲. احساس (شاقه)داوری داشتن و برخورداری از منطق۳. توانایی داشتن تفکر خلاق و تصویری و تخیلی ۴. راستگویی همراه با دوراندیشی ورعایت احتیاط۵. واقع گرا بودن ۶. علاقه مندی عمیق به حل مسائل ۷. داشتن کنجکاوی روشنفکرانه ۸. داشتن پیش زمینه ی فرهنگی ۹. قدرت تاثیرگذاری در تجزیه و تحلیل نتایج۱۰. درک شهودی یا درک مستقیم ۱۱. دانش آموختگی در علوم اجتماعی و آشنایی با مکانیسم کار روابط عمومی انواع روابط عمومی:روابط عمومی اوقات فراغت:بازار روابط عمومی اوقات فراغت بعد از جنگ جهانی دوم رونق وتوسعه یافت تفریحات در کارخانجات ، پارکها ، مغازه های زنجیره ای ، هتلها و شرکت های مسافرتی ،خطوط هواپیمایی ، سیستم

حمل و نقل ، ورزش و مهارتهای فوق برنامه های تحصیلی ، پذیرایی و روابط فرهنگی و حتی در روابط اقتصادی روابط عمومی اوقات فراغت می توانـد در ایجاد خلاقیت و پیشـرفت افراد نقش معیین کننـده ای داشـته باشـدروابط عمومی و مراقبت هـای پزشکی:بیمارستان انتفاعی یا غیر انتفاعی ، آژانس های سلامت ، مانند خانه ی کمک های پرستاری شرکت های دارویی ، کلینیک های پزشکی ، مرکز علوم بهداشت و تندرستی و آژانس های سلامتی غیر انتفاعی همگی کارگزار اوابط عمومی حرفه ای استخدام می کنند.عملکرد روابط عمومی در جامعه:کسانی که به بررسی عملکرد روابط عمومی در جامعه می پردازد به طور سنتی این کار از سه طریق مختلف توصیف می کننـد:۱)برخی از دیـدگاهها ، عملکرد روابط عمومی حرفه ای برای پاسخگویی به عموم مردم است. روابط عمومی در جهت پیشرفت امور مسائل را دسته بندی و با استفاده از ابتکار و خلاقیت خود برای حل مسائل تلاش می کند.۲)بر اساس دیدگاه دوم ، عملکرد روابط عمومی را هدایت افکار و نظارت بر آن از طریق پاسخگویی به نیاز افراد با استفاده از ارائه ی خدمات یا شیوه های جدید و ابتکاری توصیف می کند.۳)طبق دیدگاه سوم ، روابط عمومی به بررسی ارتباط متقابل ، سودمندبین اقشار مختلف جامعه می پردازد در این دیدگاه روابط عمومی وسیله ای برای ایجادتوافق و هماهنگی و مبادله افکار بین افراد عامه ی مختلف مؤسسات عمومی در جامعه است.روابط عمومی نقش واسطه بین ارباب رجوع و کارکنان و سایر عامه ها را بر عهده دارد. همچنین نقش رابط و واسطه بین گروه های دیگر را باشد ایجاد طرز تلقی های گوناگون و افراد متخصص در زمینه های مختلف مانند روزنامه نگاران ، جامعه شناسان ، روان شناسان ، سیاستمداران و... بر عهده دارد.کارکردهای روابط عمومی :۱)روابط عمومی ها نماینده و سخنگوی «عامه های» مختلف مؤسسات اجتماعی هستند که خواسته ها و منافع آنها راابراز می دارند.۲)روابط عمومی سعی در ایجاد رابطه ای ملایم و ملاطفت آمیز بین مؤسسات وجامعه دارد به طوری که نفع مؤسسه و جامعه هر دو تامین گردد.۳)روابط عمومی راههایی را برای حل اختلافات و مناقشات ارائه می دهد که نیازی به خودکامگی و زورگویی برای رفع اختلافات نباشد.۴)روابط عمومی اطلاعاتی رااز طریق سیستم ارتباطات به مردم ارائه می دهد که این اطلاعات آنها را در زمینه های مختلف زندگی کمک می کند.۵)کارکنان روابط عمومی می توانند برانگیزاننده و تحریک کننده وجدان عمومی در یک مؤسسه باشند.۶)عملکرد روابط عمومی در کلیه جنبه های زندگی طبیعی انسان و اصول پایه ای که مورد قبول انسان است در همه ی موارد در جستجوی راههای اقناع برای همکاری و ابراز محبت و مشارکت با دیگران است و در واقع روابط عمومی اینگونه فعالیت هارا قاعده مند و منظم می کند.۷)روابط عمومی همچنین می تواند به مدیریت سازمان کمک می کند تا اهدافش را به عنوان وکیل سازمان عمل کند و در این خصوص آموزش مناسبرا به سازمان ارائه نماید.چالش های روابط عمومی:کار روابط عمومی یکی از شغلهای پر تنش و استرس زاست و در جدول رده بندی شغلها یکی از ده شغل استرس زا محسوب می شود.«توماس بیگلر» دلایل زیر را برای پر استرس بودن روابط عمومی ها یاد آور می شود:۱)کاربرد منفی در نتیجه ی اشتباهات آشکار در این حرفه منجر به افزایش استرس می شود.۲)بالا- رفتن رؤسای موجود در ساختار سازمانی.۳)وجود فشار های دائمی زمانی.۴)عدم درک صحیح از نقش روابط عمومی به وسیله ی افراد مختلف در سازمان منتهی به برچسب زدن تحقیر آمیز و انتظارات شدید می شود.فصل سوم:اصول روابط عمومیتوانایی نوشتن یک ضرورت آشکار برای کار روابط عمومی است، نوشتن جزءلاینفک فرایند کلی روابط عمومی است. تحقیق، برنامه ریزی، ارتباطات وارزیابی در روابط عمومی از ضروریات هستند، ولی اولویت مرحلهٔ سوم(ارتباطات) کاملاً- مشهود است، یعنی وقتی برنامه ای طراحی و اجرا می شود، پیام های گوناگونی از طریق ارتباطات برای مخاطبان خاص ارسال می گردد.نوشتهٔ شما باید طوری طراحی شود که به اهداف خاصی که برای ارباب رجوع در نظر گرفته شده طبقه بندی شود. نوشته باید مبتنی بر واقعیات باشد. به طور کلی نوشته باید واضح، دقیق، کامل و صحیح باشد.نوشتن برای اطلاع رسانی:در این نوع نوشتن ، نوشته باید با واقعیات شروع شود و خواندن مطالب گوناگون، آمادگی شما را در این خصوص زیاد می کند. خواندن اخبار روزانه و هفتگی برای آگاه شدن از رویدادهای جهان و اینکه چه حوادثی در شرف

وقوع است. مطالعه در مورد روزنامه نگاری حرفه ای وتخصصی مربوط به سازمان و مؤسسه ای که شما در آن کار می کنید، شمارا در جریان رویدادهای اتفاقی سازمان متبوع تان قرار خواهد داد. از طریق خواندن و مطالعه کتب و کتابچه ها برای اطلاع رسانی بهتر می توان آمادگی پیدا کرد.دستورالعمل ها (راه کارهای) عمومی:مخاطب.جملات وپاراگراف ها.طول جمله.سادگی.سبک.خلاصه کردن.اجتناب از اشتباه. هجی کلمات و...اولین گام در نوشتن آن است که بدانیم چه ایده یا عقیده ای را می خواهیم منتقل کنیم. آنگاه این ایده رادرقالب یک جملهٔ کوتاه بیان می کنیم. تمام کلمات و جملاتی که به کار می بریدباید در جهت توضیح پیام اصلی شما باشد. به عنوان مثال شخصی که در مسیری رانندگی می کند، می تواند نقش تعیین کننده ای در مقدار مصرف بنزین داشته باشد.این موضوع درموردیک نوشته هم صادق است چراکه با حداقل استفاده از کلمات می توانیم حداکثر محتوای پیام را به مخاطب خود برسانیم.در حقوق تعلیم و تربیت و علم،استانداردهای مختلفی برای بیان مطلب وجود دارد. زبان مشاوران حقوقی معمولاً سرشار از لغات تکراری و دشوار است. دست اندرکاران تعلیم و تربیت اغلب به نظر میرسد که علاقمندند افکارشان را پشت کلماتی عجیب و غریب از قبیل ((یادگیری چند قومی فردگرایانه و پیوستار)) پنهان کنند.نوشته های روابط عمومی باید عادی، طبیعی و روشن باشد. اگر وقتی که این نوع نوشته هارا با صدای بلندمی خوانید مفهومش روشن و واضح نباشد، باید آنرا دوباره نویسی کرد.هرقسمت از نوشته، دوباره باید بررسی شود تا معلوم گردد هیچ لغتی حذف نشده است زیرا زبان فعال همیشه بر زبان منفعل برتری دارد.در شرح پدیده های نوومتنوع از کلمات هم خانواده استفاده کنید.از یک زمینهٔ عادی فهم ویا یک تست مجدد و خطاناپذیر از نوشته بهره بگیرید تا اگر چند نفری راجع به آن موضوع چیزی را نمی فهمند، نقاط ابهام روشن وساده شود. دراین مورد اگر افراد عادی چیزی را از آن مطلب نمی فهمند باید مطلب ویرایش شود تا برای آنها قابل فهم باشد و اگر افراد متخصص آن را رد کرد، احتمالاً ـ به دلیل ساده کردن نادرست آن است که در اینجا لازم است، مطلب دوباره باز نویسی شود.خطاها واشتباهات در نگارش از جمله مواردی هستند که می توانند شمارا ناراحت کنند واز تأثیر نوشته شما بر مخاطبان بکاهد.فصل چهارم:محتوای سازمانی روابط عمومیبه عنوان نکتهٔ آغازین این مطلب به ما کمک می کند که بدانیم کدامیک از کارکردهای روابط عمومی در ابتدا باید مطرح شود ودر گام بعدی به اهداف خاص و پاسخ به نیازها بیندیشیم. توجه به این نکات استنباط این مطلب را آسان می کند که چرا کارگزار، مشاور روابط عمومی ممکن است در موقعیتی قرار گیرد یا نقشی را در یک سازمان خاص به عهده بگیرد که به نظر میرسد، با ماهیت و طبقهٔ او هماهنگی ندارد. به عنوان مثال یک عملکرد روابط عمومی وقتی می تواند فعال باشد که کارکنان این نیاز را احساس کنند که باید روابط بهتری با کارکنان دیگر و همکاران خود داشته باشد.روابط عمومی ها با مدیران آغاز میشود:مطلب کلی که در این موضوع می توان به آن اشاره کرد، این است که شهرت روابط عمومی یک سازمان به مقامات ارشد آن سازمان دارد. همچنان که مسؤلیت های اجرایی و اداری و عملکرد مسؤلان و گفتار آنها، زمینهٔ تفسیرها و خلاقیت های عملکرد روابط عمومی است. بنابراین کارکردروابط عمومی هابراساس طبیعت وضرورت عملکردمدیران مشخص میشود. زیر مجموعه ها و اعضای سازمان:عضویت در گروه ها در موقعیت های مختلف آثار متفاوتی اعم از مثبت و منفی دارد. در خدمت گروه بودن همراه با صداقت می تواند به ابزار کارآمدی تبدیل شودکه فرد را در دستیابی به استقلال وعدم وابستگی درنیازبه پشتیبانی هدایت کند. درعین حال هر شخصی اعم از مرد یا زن دوست دارد که مورد توجه و علاقهٔ گروه قرار گیرد. در اینجا همچنین خطر کنار گذاشته شدن و صرفاًتبدیل شدن به یک تأکید کننده و تابع گروه نیز وجود دارد.نمودار سازمانی:نمودار سازمانی و تعاریف و شرح وظایف هر شغل در برگیرندهٔ یک هدف سودمند است. آنها زمینه ساز پذیرش وظایف در چارچوب سازمان می باشد. خطر در اینجاست که چارتها و تعاریف شغلی رسمی، ممکن است بسیار محدودیت زا باشند ویا بدتر از آن تبدیل به سپری شدند که در پشت آن افراد تنبل و سست پنهان شدند.فصل پنجم:مشاوره روابط عمومی در خارج از سازمانگرچه بیش از هزار بنگاه مشاوره با اندازه های متفاوت در انگلستان وجود دارد. اما وضعیت موجود در این کشور را نمی توان به وضعیت

دنیای تبلیغات تشبیه کرد.توسعهٔ حرفه ای شدن:این آگاهی به سرعت در حال رشد است که روابط عمومی از حدّ یک کار آماتوری و ذوقی گذشته و به شکل یک جریان تخصصی و اصولی پیش می رود. دیگر این نگرش در مردم هم تغییر یافته که هر کسی می تواند بااستخدام تعداد اندکی روزنامه نگار، لبخندی محبت آمیز همراه با سرگرمی می تواند کار روابط عمومی انجام دهد. امروزه این واقعیت پذیرفته شده است که یک نفر برای اینکه پروژه ای را در خصوص روابط عمومی اجرا کند، نیاز به مقدار زیادی تحقیق و تفحص دارد. مشخصاً مثل سایر خدمات شهری در کار روابط عمومی نیز نیاز به برنامه ریزی و تمهیداتی هست.چرخش شغلی، امکانی هیجان انگیز:من پیشنهاد کرده ام وقتی که نیاز ایجاب کند ما می توانیم شخص دیگری را به جای کارمندی که در کار اجرایی به مدت یک سال یا هجده ماه یا دو سال وقت گذرانده است به کار بگماریم و پس از آن مجدداً به کار قبلی خود برگردد. در لحظه اول آن کارمند ممکن است با این کار موافق نباشد. اما من فکر می کنم در آینده حتماً موافق خواهد شد. این موضوع درگفتن یک امر عادی است آیاآنها بیش ازپیش در آموزش خود انعطاف پذیر نخواهند بود؟چگونه آموزش رسمی امکان پذیر است؟بحث در مورد آموزش روابط عمومی البته از سؤالات بنیادی است. این سؤال مطرح می شود که با چگونه پیشرفتی می توان مهارت ها و توانائی های ضروری را در خلال هر نوع برنامهٔ رسمی بدست آورد؟من فکر می کنم شما در واقع بتوانید این کار را انجام دهید. اما شما که نتوانسته اید چگونگی تهیه یک نوشته را آموزش دهید، چگونه می توانید یک بخش نا مربوط از مبحث کلی گرفته و آن را تکمیل کنید.من معتقدم که باید به افراد شانس پیشرفت داد. به عنوان مثال، یک منشی که کارگردان فیلم موفقی شد. ابتدا بدون تکنیک و صنعت بود اما حالا به یک درک و استنباط بیرونی خوبی دست یافته است. فصل ششم: آموزش روابط عمومیدوره ی تحصیلات برای آموزش دانشجو به اینکه آرزو دارند به شکل حرفه ای با روابط عمومی آشنا شوند می تواند در غالب سه شکل به شرح زیر باشد:۱-کوچکترین حلقهٔمرکزی این دایره شامل موضوعات تخصصی در مورد روابط عمومی عملی باشد.۲-سیکل یادایره ی دوم که گسترده ی حالت اول است شامل یک دوره ی عمومی در زمینه ی ارتباطات خواهد بود.۳-سنجش سوم که وسیع ترین بخش در روابط عمومی است شامل آشنایی با هنرهای آزاد عمومی و زمینه ی مطالعات انسانی است که این میزان مطالعه برای یک کارگزار روابط عمومی حرفه ای ضروری به نظر میرسد.در پاسخ این سؤال که چه انتظاری از عملکرد روابط عمومی دارید؟ کمیسیون IPRA دیدگاههای به شرح زیر بیان می کند.روابط عمومی حرفه ای باید در چرخه ی زندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گیرد:۱-حکومت ملی ، منطقه ای ، محلی و بین المللی ۲-تجارت ، صنعت در حد کوچک ، متوسط و معاملات بزرگ ۳-جامعه و امور اجتماعی ۴- مؤسسات آموزشی کالج ها و دانشگاهها ۵-بیمارستانها و مراقبت های بهداشتی و پزشکی ۶-مؤسسات خیریه و فعالیت های عام المنفعهو اما روابط عمومی در عمل شامل این موارد است:۱-مشاوره بر اساس فهم درست از رفتار انسان ۲-تجزیه و تحلیل امور در آینده و پیش بینی نتایج و حاصل کار ۳-تحقیق در افکار عمومی ؛ نگرش ها و انتظارات و توصیه به عمل ضروری و مناسب۴-پایه گزاری و مستقر کردن در راه برای ارتباطات مبتنی یر حقیقت و اطلاعات کامل ۵-جلوگیری از درگیری و برخور و سوءتفاهم۶-ایجاد زمینه ی احترام متقابل و مسؤلیت اجتماعی ۷-ایجاد هم نوایی و همامنگی بین سود فردی و سود عامه ۸-فراهم آوردن زمینه مناسب تصمیم گیری خوب با کارکنان ، تهیه کنندگان و مجریان ۹-اصلاح روابط صنعتی ۱۰-حذف پرسنل کارآمدو تقلیل میزان کار در کارهای پرزحمت و زیان آور۱۱-افزایش و توسعه ی تولیدات یا خدمات ۱۲-به حد اکثر رساندن سود دهی ۱۳-پروژه برای شناسلیی شرکت ۱۴-تشویق سرمایه گذاری در امور بین الملل ۱۵-توسعه ی استنباط از دموکراسی فصل هفتم:روابط عمومی به عنوان بخشی از وظایف دیگرترکیب شغل ها و عناوین شغل ها در روابط عمومی:حرفهٔ روابط عمومی دارای عناوین شغلی متفاوتی است که در کنار عنوان ساده ی روابطعمومی مورد استفاده قرار می گیرند. مدیر ، دفتردار ، مدیر قسمت. وقتی یک دفتر مطبوعاتی در اداره ای کار می کند ، این فقط بخش کوچکی از کار روابط عمومی است بنابراین ما در روابط عمومی دارای این مشاغل هستیم ؛ کارمندان اطلاعات ، کارمندان داخلی روابط عمومی ،

کارکنان امور عمومی افراد متخصص در روابط عمومی. علاوه بر اینها تبلیغات تجاری و کارهای اجرایی دیگر که شاید ارتباطی با روابط عمومی ندارند از جمله ی این عناوین هستند.مسئولیت های اجرایی دیگر:برخی از کارهای اجرایی هستند که عنوان عادی آنها عملکرد روابط عمومی را مخدوش می کند. این مشاغل شامل تبلیغات تجاری ، بازار یابی ، حراج و به خصوص سرویس های بازار یابی مدیریت است. این کارهای اجرایی تا حدودی در کنار فعالیت های روابط عمومیانجام می شوند که البته تفاوت های فاحشی بین آنها و روابط عمومی وجود دارد. گرچه مدیریت بازاریابی از نظر فعالیت روابط عمومی خیلی فقیر هستند.هر چند وجود نا همخوانی و عدم تجانش بین فعالیت روابط عمومی و بازاریابی محسوس و قابل بحث است اما متاءسفانه عملاً این کنار هم بودن دو شغل وجود دارد و روی آن تاکید می شود.فصل هشتم:اجرابازاریابی: بازاریابی شغلی است که همیشه با روابط عمومی اشتباه گرفته می شود زیرا این افراد بیشترین ابزار اطلاعات و برقراری ارتباطات و برقراری تماس در اکثر سازمان ها هستند این دو حرفه باید با هم همامنگی داشته باشند نیاز به این همکاری و هماهنگی در کارخانه و بین مؤسسات مختلف بیشتر در ساختار آگهی ها و تبلیغات خود را بیشتر نشان می دهند.آگهی های تبلیغاتی برای روابط عمومی مانند روغن روان کننده ای هستند که دستیابی به هدف را آسان میکند. آگهی دادن و تبلیغ محصولات چه به وسیله ی روابط عمومی یا بازاریابی باید به وسیله ی دیگران بررسی می شوند تا نسبت به هماهنگی آنها اطمینان حاصل شود. رشد اعتراض های گروه مصرف کننده نظرات مصرف کنندگان و رسیدگی دقیق دولت همگی ،روابط عمومی و واحد های بازاریابی را تحت تأثیر قرار می دهند. فصل نهم:ادرۀمطبوعات و رئیس ادارۀمطبوعاتده مسؤلیت رئیس ادارۀ (دفتر) مطبوعاتیک رئیس ادارۀ مطبوعات باید این کارها را انجام دهد:۱-خطوط ارتباطات داخلی را مستحکم کند زیرا او در واقع منبع اطلاع رسانی در سازمان خود محسوب می شود.۲-اطلاعات کلامی و تصویری خود را برای استفاده در آینده هماهنگ و یکدست کند. بخشی برای تطبیق اخبارو لابراتوار تصویری طراحی و ایجاد کند.۳-مطالب منتشر شده توسط رسانه های گوناگون در رابطه با سازمان متبوعش راجمع آوری کند.۴-یک سرویس خبری کامل تدارکات ببیند زیرا هرگونه تحقیقی در مطبوعات لازمه اش امکانات مناسب و رعایت سرعت، کیفیت و صحت مطالب است.۵-رعایت بی طرفی در انعکاس مطالبی که در آن رسانه ها و واقعیت ها را بیان می کنند.۶-داشتن قدرت تشخیص و قضاوت در مورد ارزش های خبری و اطلاعاتی که جمع آوری می کنند و مردود داشتن طرح داستانهایی که برای درک واقعیت ها مناسب نیستند.۷-داشتن آگاهی کامل از خطر انتشار اخبار دروغ یا اطلاعات ناقص و گمراه کننده هر چند از منابع موثّق گرفته شده باشد.۸-باز پس زدن اطلاعات و اخبار بیرونی دربارۀسازمان های رقیب وقتی که روش های نا مشروع به دست آمده باشد.۹-به رغم تشکیلات سازمان یافته، وی (رئیس ادارۀ مطبوعات)توانایی آن را دارد که ظرف ۲۴ ساعت یک سازمان خبری شایسته ومفید ایجاد کند.

۱۰-بعضی از خواننده ها از مخاطبین ممکن است ده مسؤلیت فوق و ده فرمان فشردۀ ارتباطی را یک مسأله شگفتی آورتلقی کنند. اما یک دست اندرکار مطبوعات این مسؤلیت راخیلی جدّی تلقی می کندوکسانی موافق اصول پذیرفته شدۀ حرفه ای در مطبوعات هستند نه صرفاً به دلیل اخلاقی و حتی به دور از ضروریات اقتصادی که به عنوان یک امر حرفه ای به این مسؤلیت ها احترام می گذارند وبه آن عمل میکنند.

مدیریت مذاکره

... managementنوشته: فیلیپ باگلیترجمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی – مینو سلسله– دکتر نغمه حیاتتلخیص: طاهره سلیمانی

هفتم - آماده نمودن خود (حق طلبی) بخش دوم – انجام مذاکرهفصل هشتم - گفت و شنود ، گوش دادن و ارائه پیشنهادفصل نهم - مهارتهای مذاکرهبخش سوم – مذاکره تان را کامل کنیدبخش چهارم – بازتاببسمه تعالیمقدمه "مذاکره ، " کاری که همه ما ، همیشه و تقریباً در مورد همه چیز انجام می دهیم و اثر بخشی ترین روش برای حل تعارض است . مذاکره بعنوان روشی تعریف می شود که افراد برای نیل به تصمیمهای متفق استفاده می کنند و در مورد چگونگی و ماهیت اقدامات آینده به توافق می رسند .مذاکره در تمامی لحظات بشر عجین شده است و ماهیتی همه روزه دارد . چرا که تمامی انسانها مذاکره می کنند و در واقع زبان قرارداد و داد و ستد را از بدو تولد می آموزند . اما آیا همه افراد از مهارتها و توانمندیهای لازم جهت انجام مذاکره موفق برخوردارند ؟ و در صورت عدم برخورداری از مهارتهای لازم ، آیا مذاکره اثر بخش ، مهارتی قابل انتقال است ؟در مدیریت مذاکره ، به دستور کارهای پنهان که بحثی تازه است اشاره دارد و اهمیت محل ، چگونگی اجرا و زمان مذاکره را مورد تایید قرارمی دهد . همچنین مهمترین مهارتهای ارتباطی مورد نیاز برای اجرای یک مذاکره موفق بررسی می شوند و مذاکره آرام که یکی از اثر بخش ترین شیوه انجام مذاکره است تشریح می شود " .بیایید تا هرگز ، نه از روی هراس مذاکره کنیم و نه از مذاکره کردن بهراسیم" . جان اف کندیفصل اول - مذاکره و شما به هر اداره ای که پا بگذارید و از کارکنان آنجا سوال کنید که آیا مذاکره می کنید یا نه ، حدسم این است که پاسخشان منفی باشد . آنها می گویند " : ما درگیر مذاکرات مربوط به دستمزد یا انعقاد قراردادها نیستیم ، این رئیس است که این نوع کارها را انجام می دهد " . در سازمانهای بزرگ ، پاسخی که شما به سوال خود دریافت می کنید ، این است که مذاکرات توسط اداره امور کارکنان یا ادارات روابط صنعتی یا خرید به انجام می رسد . حالا اگر همین سوال را از خانواده تان بپرسید ، تصور می کنم همان پاسخها را بشنوید . اما آیا این واقعیت دارد و مذاکره آن چنان فعالیت تخصصی است که تنها توسط تعداد قلیلی از افراد که برای این کار انتخاب شده اند ، انجام می شود ؟ پاسخ " نه " ای بلند ، بی تردید و پر صلابت است .] پاسخ نه است [برای اینکه همه ما مرتب مذاکره می کنیم . در واقع زبان قرارداد و داد و ستد را هنگامی که در آغوش مادرمان هستیم ، می آموزیم . ما با همه مذاکره می کنیم ؛ اعم از رئیس ، شریک ، دوست ، دشمن ، عرضه کننده ، پیمانکار و مشتری . هیچ استثنایی وجود ندارد . این مذاکرات می تواند راجع به هر چیزی باشد . مثلاً چقدر به ما پرداخت شود ، چقدر پرداخت کنیم ، چه کسی مسئولیت داشته باشد و ... برخی از این مذاکرات رسمی هستند و در اتاق جلسات یا دفاتر هیأت مدیره ادارات ما برگزار می شوند . اینگونه مذاکرات ، رویدادهای سازمانی یا دولتی هستند که به جای افراد مجزا ، شامل تیمهای مذاکره کننده می شوند و روی سیستمهای پیچیده قوانین و روابط ، مذاکره می کنند . اما اغلب مذاکرات ما غیر رسمی هستند و بین ما (زمانی که مشغول صرف چای هستیم ، سر میز نهار ، در بازار یا حتی آشپزخانه منزلمان) به عنوان فرد رخ می دهد . این مذکرات ماهیتی همه روزه و همه ساعته دارند و در این رابطه هستند که چه کسی چه چیزی را انجام دهد ، چه وقت انجام دهد و بعضی اوقات در این باره که چرا نیاز به انجام آن دارند .هدف این مذاکرات ، فراهم آوردن فرصتی است برای ارتقاء و توسعه توان انجام مذاکره در شما ، به نحوی که یک مذاکره کننده متبحر شوید . یعنی کسی که همیشه در مذاکره به هدفش میرسد . فواید این کار ، قابل توجه است . از آن جا که توان مذاکره اثر بخشی ، مهارتی است قابل انتقال ، مهارتی که شیوه کار شما را در شغل حرفه ای تان تغییر می دهد ، نحوه اداره کار راهه تان را دگرگون می سازد و حتی روش خرید اتومبیل جدیدتان یا خرید در بازار را متحول می نماید ، به طور خلاصه زندگی شما را دگرگون می کند .خواسته ها و نیازهاخواسه یک ویژگی بشری است و اغلب اوقات بدین علت وجود دارد که ما بعنوان انسان ، کششهای قوی داریم . این کششها اغلب بعنوان نیاز ما جهت تامین اهداف بیان می شوند ، یعنی اهدافی که در جهت پاسخگویی به نیازمان هستند . ما احساس می کنیم که نیاز داریم ثروتمند ، شادتر ، موفق تر یا کامیاب تر باشیم .نظریه مازلو یکی از دسترس ترین ایده ها در مورد این نیازها وکششها است . به عقیده او، ما در حالت نیاز و کشش دائمی و لا ینقطع قرار داریم . به گفته مازلو ، این نیازها هرگز کاملاً تامین نمی شوند و این حالت " نارضایتی

"است که سببمی شود ما آن گونه که هستیم عمل کنیم . مازلو نیازهای ما را به پنج گروه اصلی تقسیم می کند . این نیازها به سان پلکان ، روی هم قرار گرفته اند و نیازهای اولیه در پایین پلکان هستند . اولین و اساسی ترین این نیازها ، نیازهای فیزیولوژیکی است ؛ نیاز به غذا ، گرما و پناهگاه . بعد از آن ، نیاز به محافظت و ایمنی و سپس نیاز به محبت و وابستگی قرار دارد . با بالاتر رفتن نیازها ، نیاز به شهرت و قدردانی نمود می یابد و در قسمت بالا نیاز به خودیابی ، قد علم می کند .این نیازها به صورت پله ای روی اعمال ما تاثیر می گذارند ، بدین ترتیب که ما ابتدا مجبوریم نیازمان به غذا ، آب و گرما را پاسخگو باشیم قبل از اینکه در جهت تامین نیازهای مراتب بالاتر خود ، مانند امنیت ، اعتبار یا آزادی اقدام کنیم . البته هنگامی که مازلو اشاره کرده است ، این حالت پلکانی ، ماهیتی خشک و انعطاف ناپذیر ندارد و درجه اهمیت این نیازها در افراد مختلف ، متفاوت است .مثلاً برای یک نفر ممکن است عزت نفس ، مهمتر از محبت باشد یا در کسی تمایل به تامین نیازهای خلاقانه بر سایر نیازها پیشی بگیرد . با همه این تفاضیل ، شما بنا به تجربه خود می دانید که این نیازها هر ترتیبی که داشته باشند ، زمانی بیشترین تاثیر را بر عمل می گذارند که به طور کامل تامین نشده باشند .بنابراین چگونه این نیازها روی مذاکرات شما اثر می گذارند یا آن را هدایت می کنند ؟ پاسخ در این واقعیت نهفته است که اغلب اوقات ما نمی توانیم از منابع خود به این نیازها پاسخگو باشیم و آنها را تامین کنیم . پس برای پاسخگویی به این نیازها در بیرون از خود به جستجو می پردازیم و این امر ما را به رقابت با دیگران می کشاند ، رقابتی که ما را به تعارض و سپس در جستجو برای برطرف ساختن تعارض وادار می سازد و اینجاست که مذاکره معنی می یابد .تعارضروانشناسان بر این باورند که تعارض برای همه انسانها ، تجربه ای بسیار متداول است . تعارض زمانی خود نمایی می کند که خواسته ها و تمنیات فردی ما با دیگری در تصادم یا همپوشانی باشد . زندگی ما مملو از انواع گوناگون تعارض است . اینگونه تعارضها زمانی بروز می کنند که ما برای گرفتن آنچه که می خواهیم ، با دیگران رقابت می کنیم . زمانی که این نوع رقابت ظاهر می شود رفتار یک نفر (من یا شما) سبب ناامیدی فردی دیگر در دستیابی به اهدافش می شود . ما بدین شیوه رفتار می کنیم چرا که می خواهیم نیازهایمان را تامین کنیم همچنانکه دیگری به دنبال تامین نیازش است . مثال روشنی از این موقعیت ، زمانی است که من و شما در یک جاده روستایی باریک در جهت مخالف هم در حال رانندگی هستیم . زمانی که بهم می رسیم در هر دو نفر نا امید می شویم . نمی توانیم جلوتر برویم چرا که اتومبیل دیگری ، راه ما را سد کرده است . نیازها و اهداف فردی ما در جهت مخالف نیازهای اهداف فردی یکدیگر است هر چند راه حل ساده است . یکی از ما باید برای عبور دیگری راه را باز کند . اما هیچ یک از ما ، تمایل به انجام این کار ندارد و این سبب بروز تعارض می شود .این گونه تعارضات به فراوانی در محیطهای کاری یافت می شوند . تاثیرات آن قابل توجه است . این تعارضات بر شیوه صحت ، نگارش ، عمل ، احساس و رفتار ما تاثیر می گذارند . اغلب احساسات و تمایلاتی که ما داریم با بدست آوردن یا نیاوردن آنچه که می خواهیم ، غلیان می گیرند . تعارضات می توانند نتایج بسیار مخربی به دنبال داشته باشند و روابط خوب و شیرین گذشته را به تلخی بکشانند . این نوع تعارضات ، تقریباً بین همه در یک محیط کاری قابل وقوع هستند . افراد ، تیمها ، ادارات ، بخشها و حتی سازمانها در گیر آن می شوند. تعارض می تواد راجع به استفاده یا مالکیت منابع کمپانی مانند پول و افراد مجرب یا در باره قدرت و نفوذ باشد (مثلاً اینکه در هنگام تصمیم گیری در مورد آینده سازمان ، کدام فرد یا اداره پر قدرت و ذی نفوذ است) و ریشه های تعارض می تواند در علایق ، تعصبات یا آنچه که فرد دوست ندارد ، باشد .برطرف سازی تعارضات : شقوق مختلفتنوع تعارضات بی شمار است . هر چیزی می تواند موضوع تعارض باشد و هر فردی که تا کنون ملاقات نموده اید یا با او کار یا زندگی کرده اید ، نیز می تواند طرف مقابل تعارض با شما باشد . برطرف ساختن تعارضات ، نیاز به صرف زمانی قابل توجه و شکیبایی بسیار دارد . آگاهی از این مساله سبب می شود که شما از این واقعیت شگفت زده نشوید که برای برطرف ساختن یک تعارض ، تنها راه حل وجود ندارد . شما ناگزیرید دست به انتخاب بزنید ، انتخابی از میان چندین راهی که میتوانید تعارض را اداره کنید . اما همه روشهای مدیریت تعارض ، یک هدف مشترک دارند که عبارتند

از :۱- تعارض را حل و برطرف بسازید یا۲- تاثیرات و پی آمدهای آن را محدود کنید .اجتناب از تعارضانتخاب روشی که شما برای حل تعارض بر می گزینید ، می تواند یکی از پنج روش مدیریت تعارض باشد . اولین روش از پنج راه اصلی ، سبک اجتناب نام دارد . این سبک این گونه توصیف می شود که " اگر نادیده بگیری ، برطرف می شود " و در روابط صنعتی بعنوان سبک " عمل مطابق رویه ها " شناخته شده است . زمانی که این سبک را به کار میگیرید ، می خواهید پی آمدهای تعارض را با اجتناب از آن کم کنید یا حداقل سعی بر این دارید . شما به مساله پشت می کنید با این امید که خود برطرف شود . این سبک از مدیریت تعارض ، در مورد تعارضات بزرگ اثربخشی ندارد و برای تعارضهایی مفید است که جزئی هستند یا اولویت پایینی دارند . شما می توانید این شیوه را در مورد تعارضهایی به کار بگیرید که هزینه برطرف ساختن آنها از فواید آن ، بیشتر باشد یا تعارضهایی که علی رغم تلاش زیادتان ، قادر به برطرف ساختن آن نیستید .رقابتسبک مدیریت رقابتی ، سبک بی پرده و روشنی در مدیریت تعارض است . این سبک به دنبال اطمینان از برد شما و در همان حال ، البته شکست طرف ، سازمان یا اداره مقابل شماست .به دلایل آشکار ، این سبک اغلب بعنوان روش " برد – باخت " شناخته می شود چرا که با توسل به قدرت و رقابت سعی بر غلبه بر رقیب دارد . طرفداران این سبک می گویند : ما هیچ عقب نشینی را قبول نمی کنیم . این سبک ممکن است در گرماگرم جنگ ، جذاب به نظر آید . اما همیشه باید به خاطر داشته باشید که در این روش ، طرف مقابل شما در هر مرتبه که شما را ملاقات می کند ، آماده تر از قبل است و شما احساس شکست خواهید کرد . این سبک ، روش مخرب در مدیریت تعارض است و تنها در فوریتها و مسایل غیر آشکار می تواند به کار رود . اما زمانی که شما بعنوان یک واکنش تدافعی از این روش استفاده می کنید (و دیگران تصور میکنند فاقد حالت رقابتی هستید) ، کاربردهای خود را دارد .روش گذشتروش سوم از پنج روش ، سبک مبتنی بر گذشت در مدیریت تعارض است . زمانی که شما این روش را به کار می برید با عقب نشینی و گذشت به نیازهای طرف مقابل توجه می کنید . این سبک و روش ، زمانی بهترین کاربرد را دارد که دریابید تعارض برای شما مشکلات عظیم و غیر قابل تحملی به بار می آورد یعنی زمانی که به اصطلاح در مخمصه افتاده اید . همچنین این روش ، زمانی ارزشمند است که شما متوجه شوید در مسیر اشتباهی حرکت می کنید یا علی رغم اینکه راهتان صحیح است دنبال به حداقل رسانیدن زیان خود هستید . این سبک زمانی مفید است که شما نیاز به کاهش سطح کلی تعارض دارید یا می خواهید آرامش را دوباره بازگردانید یا وقتی که تعارضی که در آن درگیرید ، هزینه یا نتایج جزئی را به دنبال دارد .همکاریچهارمین روش ، سبک همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل نام دارد . زمانیکه این روش را که اغلب روش " برد – برد" نامیده می شود به کار می برید ، هدف ، یافتن راه حلهایی برای علل تعارض است که برای هر دو طرف رضایت بخش است . این روش زمان زیادی می برد و مستلزم تعهدی قوی از جانب طرفین است . قابلین این روش در حفظ روابط بلند مدت از طریق توجه به احساسات طرف مقابل ، آن را ارزشمند می سازد . زمان قابل توجهی که صرف این روش می شود ، به این معناست که تنها در تعارضهای عظیم یا برای حفظ روابطی که در بلند مدت مورد نیاز است ، مورد استفاده قرار می گیرد .یافتن راهی میانهاین روش ، آخرین روش است و رویکرد مبتنی بر سازش نامیده می شود . این سبک با مصالحه کار دارد . در وسیع ترین شکل خود ، سبکی است که برای حل تعارضاتی کاربرد دارد که در اثر اهداف ناسازگار به وجود آمده اند یا برای ارائهراه حلهای مناسب ، در زمانی که وقت تنگ است مورد استفاده قرار می گیرد . این سبک در مقایسه با دو سبک رقابت یا اشتراک مساعی که مخرب یا مستلزم صرف توجه زیاد هستند ، روشی اثر بخش است .کدام روش و چه زمانی ؟شما چه روشی را مورد استفاده قرار می دهید و در چه زمانی ؟ برای تصمیم گیری در مورد روشی که برمی گزینید ، باید به تعدادی از این قبیل سوالات پاسخ دهید . چقدر زمان داریم یا چقدر مایل به استفاده از آن هستیم ؟ چقدر حل کردن تعارض برایمان دارای اهمیت است ؟ کدامیک از این روشهای مورد اشاره را قبلاً مورد استفاده قرار داده ایم ؟ همه این سوالات و دیگر سوالات ، پرسشهایی هستند که باید طرح شوند و به آنها پاسخ داده شوند . بعنوان مثال شما ممکن است زمان اندکی داشته باشید یا

تصور کنید تعارض مورد نظر شما ، اگر حل نشود ، آنقدرها هم مهم و دردسرآفرین نیست . همچنین امکان دارد به تازگی موقعیتی "برد – باخت " را تجربه کرده اید و تمایل نداشته باشید برای چیزی که ارزشش را ندارد دوباره هزینه ای پرداخت کنید . همه اینها نشان می دهد که انتخاب روش صحیح مدیریت تعارض ، ساده نیست . ممکن است روشی برای شما هزینه زیادی در بر داشته باشد ، اعتبار و شهرت شما را به خطر بیندازد یا اینکه به آنچنان مبلغی نیاز داشته باشد که نمی خواهید هزینه کنید .اما راه چاره وجود دارد . چرا که اگر این پنج سبک را در ماتریس کلاسیک برد – باخت قرار دهید ، در می یابید که تصمیم گیری بسیار ساده است . زیرا درمی یابید که مذاکره که نوع خاص ویژه ای از سبک مبتنی بر سازش در مدیریت تعارض است ، به شما اجازه می دهد که روش و نگاه سنتی برد – باخت را در نوردید .مذاکره بعد دیگری هم دارد : یعنی به جای اینکه به دنبال برنده یا بازنده باشد ، در جستجوی نتایج ، خروجیها و سرانجام معامله است . مذاکره ، شما را فراتر از مقوله نزدیک بینی روشهای مدیریت تعارض ، یعنی اشتراک مساعی ، اجتناب ، رقابت و همکاری می برد .مذاکره نتایجی را به بار می آورد که برای طرفین قابل قبول و اقتصادی است . در مذاکره ، اثری از گفتگوهای پیچاپیچ و غیر مستقیم یافت نمی شود . گذرگاه مذاکره ، شما را مستقیماً به نقطه ای می رساند که برایتان مطلوب است و این کار را بدون استفاده مضاعف از زمان یا پول محقق می سازد . آن چیزی که این مساله را به شما یادآور می شود ، این است که اگر خواهان روش اقتصادی ، اثر بخش و واقعی برای حل تعارض هستید . مذاکره تنها روش است . اما قبل از آنکه جزئیات روش و چرایی آن را کشف کنید باید به ماهیت و زمان آن واقف شوید .ویژگیهای اصلی مذاکرههمه مذاکرات صرف نظر از محتوای بحث یا محل وقوع ، شش مشخصه اصلی دارند که عبارتند از : شامل افراد هستند : که به صورت انفرادی ، نماینده ، تکی یا گروهی عمل می کنند . از ابتدا تا انتهای انجام ، در معرض تعارض قرار دارند . از روشهای خوب مبادله ، همانند خرید و فروش یا معامله ، بهره مند می شوند . تقریباً همیشه چهره به چهره انجام می شوند و قویاً بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری ، اشارات و حرکات و حالات چهره هستند . همواره در مورد آینده هستند . با تصمیمی که مشترکاً اتخاذ می شود ، به نتیجه می رسند .بخش اول – آمادگی برای مذاکرهفصل دوم – هدف گذاریقبل از اینکه جلوتر برویم ، باید نگاهی به مرحله آمادگی بیندازیم . آمادگی مهارتی است که اغلب دست کم گرفته می شود . آمادگی برای مذاکره نه فقط مبهم بلکه حیاتی است و در واقع یکی از گامهای اولیه و مهمی است که شما را در مذاکرات ، به جاده موفقیت رهنمون می شود . مثل گروه پیشاهنگ ها که می گویند : آماده باشید . آمادگی خوب ، پایه محکم و استواری برای مذاکراتتان فراهم می آورد و برای شما اعتماد به نفسی به ارمغان می آورد که برای موفقیت بدان نیازمندید . شق دگر یعنی عدم آمادگی یا آمادگی ضعیف یا محدود ، شقی نامناسب و ضعیف است و سبب می شود که بی پناه و دارای موضعی ضعیف گردد . اگر شما مثل اغلب مردم باشید از مرحله آمادگی خود می زنید ، شما این کار را انجام می دهید چون مشغله دارید ، وقت ندارید یا اینکه نمی خواهید به زحمت بیفتید . اما نباید آمادگی در شما بدون توجه یا با آشفتگی بوجود آید . به منظور نیل به موفقیت در مذاکرات ، برای آمادگی خود باید اهداف بلند نظرانه تعیین کنید . یعنی حصول اطمینان از اینکه در حالی وارد مذاکره می شوید که از طرف مقابلی که با او روبه رو خواهید شد ، بیشتر می دانید . اگر موفق به این کار نشوید ، خود را در معرض ریسک قرار می دهید و اگر موفق شوید حتی در مواجهه با بزرگترین مذاکره کنندگان جهان ، برتری خواهید داشت . زمانی که به نحو بایسته آماده اید و برای ایجاد آمادگی خود ، به خوبی فعالیت کرده اید ، سفر را آغاز می کنید ، سفری که از طریق یک سلسله اقدام مرتبط به هم ، به سمت موفقیت گام بر می دارید .– اولین گام برای ایجاد آمادگی ، مرحله ای ساده و آسان است . تصمیم در مورد اینکه می خواهید چه چیزی به دست آورید . روشن به نظر می آید این طور نیست ؟ اما چنانچه ببینید چه تعداد از افراد این کار را انجام نمی دهند یا اگر سعی بر انجام آن داشته باشند کامل انجام نمی دهند ، شگفت زده خواهید شد . این گفته خلافی نیست که مثلاً " می خواهم حقوق بیشتری بگیرم " یا " اتومبیل قدیمی ام را با قیمت خوبی بفروشم " شما ناگزیرید صحیح ، روشن و دقیق باشید . باید سوالاتی این چنین را

مطرح کنید و پاسخ دهید " : چه مقدار بیشتر " یا " یک قیمت خوب یعنی چقدر " و پاسخهای آنها هم ، باید واقعی باشند .- تصمیم گیری در مورد آنچه تصور می کنید ، به دنبال آن هستید ، اولین گام است ، چرا که اگر بخواهید در مذاکره تان موفق باشید ، باید فراتر از این هم بروید .- خط کشی بین آنچه که خواهان آن هستید و آنچه نیاز واقعی تان است ، گام مهمی است . آن را انجام دهید تا گامهای بعدی درست انجام شود و اگر اشتباه کنید ، کل مذاکرات بعدی تان را در معرض خطر قرار داده اید و حتی ممکن است در اجرای موفق نتایج مذاکره هم ، خود را ناتوان بیابید . - تصمیم گیری در مورد اولویتها اهمیت دارند چرا که به مذاکرات شما جهات می دهد و تمرکزتان را بیشتر می کند . - حقایق چیزهای فریبنده ای هستند ، می توانند شما را سرگرم کنند ، متحیرتان سازند ، شما را به هیجان آورند یا به وحشت بیندازند . اما در مذاکرات ، حقاق به شما قدرت و اختیار می بخشد . بعنوان مثال : اگر شما شرایط فروش تلویزیون سونی را روی کاتالوگ یا وب سایت آن دیده باشید ، حقایق و اطلاعاتی که از این طریق یافته اید به شما اعتمادی می دهد که به راحتی با نماینده فروش که مدعی است سونی تلویزیون کوچک به همراه ویدیو نمی سازد ، چالش کنید (زیرا خودتان در وب سایت سونی دیده اید) .- کتابخانه ها موثرترین منابع اطلاعاتی هستند که شما می توانید پیدا کنید . کتابخانه ها همه جا هستند ، دبیرستانهای داخل شهر ، دانشگاههای خارج از شهر و هر کجا که باشند منبع عظیمی از اطلاعات را شامل میشوند . گزارشها ، بررسیها و فهرستها ، همه و همه در آنجا یافت می شوند و همه آنچه که باید انجام دهید ، رفتن به کتابخانه و گرفتن آنهاست .انجام این کار به معنای رفتن به کتابخانه و پیدا کردن روش آنهاست . معمولاً ـ کتابدارانی حضور دارند که برای پیدا کردن اطلاعات مورد نیاز ، شما را یاری می دهند .- در مورد اینترنت می توان گفت ، مطالب زیادی نوشته شده و شما شادیها و ناکامیهای " آن لاین " بودن آن را دریافته اید و برای آن عده از شما که تا کنون آن را تجربه نکرده اید باید گفت که اینترنت به سادگی مجموعه ای از کامپیوترهایی است که در جهان گسترده اند و همه آنها از طریق سیستمهایی با تکنولوژی بالاـ به هم مرتبطند . انجام این کار چه لزومی دارد ؟ شما را با میزان حیرت آوری از اطلاعات و تعدای باورنکردی از خدمات ، در تماس قرار می دهند . جستجوی اطلاعات به منظور ایجاد آمادگی در مذاکرات ، مستلزم تمرکز بیشتر از جانب شماست . برای ایجاد این تمرکز ، از وب سایتهایی استفاده کنید که امکان جستجو را برایتان فراهم می کند . مهمترین مزیت اینترنت ، بی واسطگی آن است ، هر وقت که بخواهید و هر جا در دسترس شماست . اشکال آن ممکن است در بعضی مواقع کندی یا هزینه بالای آن باشد .- هر قدر هم که جستجو کنید یا گزارشهای تحقیقی را مطالعه نمایید ، نمی توانید اهمیت اطلاعات منحصر به فردی را که از طریق قدم زنی و صحبت در بازار ، لمس ، احساس یا حتی بوئیدن و چشیدن محصول مورد نظرتان می توانید بدست آورید ، دست کم بگیرید . گزارشهای مربوط به کالاهای مصرفی ، در مورد اینکه چه محصولاتی وجود دارد و اینکه کدام یک قابل اطمینان است و کدام نه ، اطلاعاتی به شما می دهد .- جهان امروز مملو از مجلات ، مقالات و روزنامه ها در مورد مسائلی است که در زندگی باید ونباید انجام دهید . اما بیشتر آنها در برگیرنده اطلاعاتی پر ارزش هستند که می توانید به نفع خود از آنها استفاده کنید . برخی مجلات شامل نرخ طلا یا نرخ معامله بن هستند . هر جا که آنها را می بینید ، جمع آوری کنید یا از آن یادداشت بردارید ، چون هر گز نمی دانید که چه وقت به دردتان می خورد .- قیمت ، یک مساله قدیمی خنده آور است و بستگی کامل به ماهیت کالای مورد نظر دارد ، چه تعداد افراد آن رامی خواهند و حاضرند چه میزان پول در قبال آن پرداخت کنند . ما در بازارهای جهانی امروز شاهد آن هستیم که تا چه میزان کمبود یک محصول سبب می شود ، قیمت آن ، سر به فلک بکشد . حتی ارزش خود پول هم ، با بالا و پایین شدن آن در بازار پول ، تغییر می کند . در اغلب اوقات ، ارزش کالاها یا خدمات به کالاها و خدمات دیگر ، ارزش خود پول و نیازی که افراد به آن دارند وابسته هستند . اما ارزشی که شما روی چیزی می گذارید یک مساله شخصی است . این ارزش یا قیمت ، مثل زیبایی ، بستگی به چشم بیننده دارد . این بدان معناست که برخی از ما ، ارزش بالایی به کالاها ، خدمات یا محصولاتی می دهیم که سایرین حتی برای خرید ، مورد توجه قرار نمی دهند یا اینکه قیمت پایینی به

سایر محصولات ، کالاها یا خدماتی می دهیم که دیگران برای آن قیمت بالاتری قائل می شوند . تشخیص این مساله مهم است چون ارزشی که شما به چیزی میدهید ، نقش مهمی برای مذاکراتتان دارد . پس در کل می توان خلاصه کرد : آمادگی ، کلید موفقیت مذاکرات شماست . اولین گام در آمادگی شما ، اینست که تصمیم بگیرید نیازتان ، نه خواسته تان چیست ؟ دومین گام ، شناخت و اولویت بندی ویژگیهای اصلی آن چیزی است که مورد نیاز شماست . سومین گام تحقیق ، تحقیق و باز هم تحقیق است . قدم نهائی این مرحله ، آمادگی شما برای تصمیم گیری در مورد قیمتهای ایده آل ، حداقل و واقعی شماست .فصل سوم – طرف دیگر مذاکرهحالا از حقایق و اطلاعات واقعی و آنچه نیاز شماست ، آگاهی یافتید و می دانید که مهمترین مشخصه ها کدامند . همه اطلاعات زمینه ای را ، مورد بررسی و تحقیق قرار دادید و در نهایت مصمم شده اید که قیمتهای ایده آل ، حداقل ، حداکثر و واقعی شما کدامند . حال قدم بعدی چیست ؟پاسخ از همان پاسخهای ساده و آشکار است " : مردم . " زیرا مردم نه فقط برای مذاکرات شما دارای اهمیت هستند ، بلکه ضرورت دارند . ملاحظه کردید که همه مذاکرات در برگیرنده افرد هستند . این افراد برای خودشان مذاکره می کنند . آنها این کار را برای پاسخگویی به نیاز خودشان یا نیاز سایرین انجام میدهند . این مذاکرات می تواند بین دو نفر یا گروه هایتیم انجام شود . تقریباً تمامی مذاکرات به صورت چهره به چهره انجام می شود و قویاً بر آهنگ ، بالا و پایی شدن کلمات گفتاری و حرکات چهره شما متکی هستند . روشهایی که در مذاکرات با سایر افراد ارتباط یا تعامل برقرار می کنید ، پیچیده هستند و همینطور انگیزه شما نیز پیچیده است . در این فصل به جنبه انسانی مذاکرات توجه می شود (طرف مقابل) . اینها افرادی هستند که چیزی را که شما می خواهید دارند یا بر عکس آنچه را که شما دارید می خواهند . آنها طرف مقابل در میز مذاکره هستند ، یعنی جنبه دیگر معامله احتمالی که در پایان مذاکره خواهید داشت . آنچه در مورد این افراد نیاز به آن دارید ممکن است در نگاه اول غیر ممکن به نظر آید . از آنجا که باید آنها رابشناسید و به نقاط قوت و ضعف ، خصوصات فردی و حوزه هایی که در آن تخصص دارند آگاهی یابید ، شما ناگزیرید این کارها را قبل از اینکه دور میز مذاکره جمع شوید تا آنجا که می توانید بهتر انجام دهید .تلاش برای شناخت شماهر جا شما با فردی مذاکره می کنید (چه او را بشناسید یا نه) همواره باید در مورد یک مساله اطمینان و یقین داشتهباشید : اینکه طرف مقابل هم بشر است .البته در آینده دور زمانی می رسد که ویژگیهای این بشر عوض شده است . مثلاً کاپیتان جیمز کرک در قرن بیست و پنج ، بدون شک ، ناگزیر از مذاکره با یک نژاد بیگانه خواهد بود . در آن هنگام او متوجه می شود که فرهنگ و ارزشهای این نژاد ، با فرهنگ و ارزشهای ما بسیار متفاوت است ، اما تا زمانی که این اتفاق می افتد می توانید یقین کامل داشته باشید که افراد طرف مذاکره شما ، بشر هستند . این دارای اهمیت است زیرا به شما می گوید که مسایل مشترکی دارید .طرفهای مذاکره مانند شما ، نیازهایی دارند . نیازهایی که هرگز کاملاًـ تامین نمی شود . به یاد دارید که ابراهام مازلو می گفت که این نیازها در پنج گروه قرار دارند ، گروه هایی که به صورت پلکانی روی هم قرار گرفته اند (از بالاترین تا پایین ترین مرتبه) غذا ، گرما و پناهگاه ، ایمنی و امنیت ، محبت و وابستگی ، شهرت و قدردانی و خود شناسی ، این ترتیبی است که قرار دارند و روی رفتار و عمل ما تاثیر می گذارند . اما هرگز به این سادگی نیستند . انسانها بی نهایت پیچیده هستند و شما و من به این دلیل به طرقی که اکنون هستیم رفتار می کنیم که یک نیاز یا گروهی از نیازهای ما ، تامین نشده اند .طرقی که ما این رفتارها را توصیف می کنیم ، اغلب کلی و ذهنی هستند ، بعنوان مثال ممکن است کسی را که چیز کمی برای گفتن دارد ، کم حرف بنامید یا رفتارش را غیر اجتماعی توصیف کنید . در حالی که برخی از این توصیف ها نزدیک به واقعیت هستند و برخی نه . به دلیل ماهیت متنوع و ذهنی بودن این توصیف ها ، ریسک سوء تفاهم یا سوء تعبیر از رفتار افراد همواره وجود دارد . اگر در هنگام مذاکره این اتفاق بیفتد ، ریسک شکست از راه می رسد .با وجود این و علی رغم همه این پیچیدگیها ،تشخیص برخی الگوها به شما کمک می کند تا طرف مقابل را بهتر درک کنید .درون گرایی و برون گراییواژه برون گرایی و درون گرایی اولین بار در قرن ۱۹ ، برای توصیف روشهای رفتاری انسانها به کار گرفته شد . این دو

اصطلاح به زودی رایج شدند و مکرراً در رمانهای پرفروش آن زمان ، ظاهر گردیدند . در آن موقع ، یک انسان برون گرا ، فردی اجتماعی و بشاش توصیف می شود . در حالی که یک انسان درون گرا ، فردی غیر اجتماعی و متفکر به نظرمی آمد . تا آن زمان تصور می شد که افراد یا درون گرا هستند یا برون گرا و به طور همزمان هر دو ویژگی را ندارند . اما نظر کنونی که تحقیقات هم موید آن است ، بر این اصل استوار است که امکان اندازه گیری درجه برون گرایی و درون گرایی مشاهده شده در رفتار فرد وجود دارد و می توان آن را روی محوری در نظر گرفت که در یک انتهای آن درون گرایی ودر انتهای دیگر آن برون گرایی قرار دارد . شاخصهای مربوط به برون گرایی بالا ـ و درون گرایی پایین ، عبارتند از : اجتماعی بودن ، برخورداری از حالت کنشی ؛ تغییر پذیری ، پرحرفی ، فعال بودن ، سرزندگی ، تحرک پذیری و خوش بینی .برون گراها در حد غایی دارای ویژگیهای ذیل هستند : زیاد و بلند صحبت می کنند . صحبت دیگران را قطع می کنند . با رفتارشان سبب می شوند درون گراها بیشتر درون گرا شوند . اغلب اطمینان دارند که آنان باید حرف آخر را بزنند . و درون گراها در حد غایی دارای خصوصیات ذیل هستند : آرام و غیرکنشی هستند . اغلب برون گرا را تحریک به برون گرایی بیشتر می کنند . ایده های خود را قبل از اظهار ، سانسور می کنند . به سایرین اجازه صحبت می دهند .روشن است که مذاکره بین یک فرد کاملاً درون گرا و یک فرد کاملاً برون گرا ، توافقی را که برای طرفین قابل قبول است و از مذاکره ناشی می شود به دنبال ندارد .اما خوشبختانه تعداد اندکی از ما به غایت ، درون گرا یا به غایت ، برون گرا هستیم و آموخته ایم که برون گرایی یا درون گرایی خود را با شرایطی که با آن مواجه می شویم ، وفق دهیم . شایان ذکر است که خاطر نشان سازیم ، نقشهای گوناگونی که یک تیم مذاکره کننده بدان نیاز دارند ، مستلزم سطوح متفاوتی از برون گرایی و درون گرایی می باشد . نقشهایی همچون :رئیس ، ارائه دهنده ایده ، تصمیم گیرنده و غیره . اما این دو گره تنها الگوهای رفتاری ما نیستند .چهار نکته در حوزه رفتاردر اوایل قرن بیستم راجع به آنچه درباره رفتار انسان تصور می شد ، تغییرات شگرفی بوجود آمد . در آن زمان ، ایده های بسیار جدیدی ارائه شد ایده هایی که هم اکنون بدیهی تلقی می شوند . در میان این نظریه ها ، نظریه روان شناس سوئدی ، کارل یونگ به چشم می خورد . یونگ اظهار داشت ، روشهایی که ما دنیای اطرافمان را تفسیر می کنیم و یا نسبت به آن عکس العمل نشان می دهیم ، بعنوان " دو بعد " متضاد توصیف می شوند : ابعاد حسی در مقابل شهودی ، و تفکری در مقابل احساسی . یونگ با استفاده از این دو متضاد چهار شیوه احساسی رفتاری را توصیف می کند : رفتار حسی – تفکری : از حس و فکر ناشی می شود . این دسته از افراد با ترکیبی از اجساس و تفکر ، راه زندگی را طی می کنند . تفاسیر و قضاوتهای آنها بر مبنای " منطق و حقایق خشک " قرار دارد . رفتار شهودی – تفکری : بر اساس شهود و تفکر شکل می گیرد . در این شکل رفتاری همه انتخابهای ممکن شناسایی می شوند . رفتار شهودی – احساسی : بر ترکیبی از شهود و احساس استوار است . برای افرادی که تحت این تقسیم بندی قرار می گیرند ، ارزشها بیش از حقایق ، حایز اهمیت هستند . رفتار حسی – احساسی : ریشه های این رفتار در حس و احساسات قراردارد . افراد در این گروه ، بر اساس آنچه احساس می کنند (و نه بر اساس منطق) قضاوت می نماید .همه این گروه بندیها ، چارچوبی به ما ارائه می دهد که می توانیم رفتار افراد را در آن قرار دهیم و آن را پیش بینی کنیم و حتی روی روشهای رفتاری آنها اثر بگذاریم .اما مراقب باشید ، چرا که در واقعیت ، انسانها بسیار پیچیده اند و زمانی که ما آنها را در چنین تقسیم بندیهایی قرارمی دهیم ؛ تقریباً همیشه به شیوه ای کاملاً متفاوت رفتار می کنند که سبب شگفتی ما می شود . آنچه که برای اجتناب از این اشتباه نیاز است ، آگاهی و شناخت هر چه بیشتر رفتار انسانها می باشد .کشف و جمع آوری اطلاعاتنیاز به کشف و جمع آوری اطلاعات ، یک نیاز اتفاقی نیست یا حالت سرگرمی ندارد . اگر قرار باشد شما مذاکره موفقیت آمیزی داشته باشید ، واقعاً نیاز دارید و باید درباره هر چیزی که مربوط به مذاکره تان می شود ، اطلاعاتی کسب کنید .گذشته و آیندهبرخی اطلاعات درباره افرادی که می خواهید با آنها مذاکره کنید ، ماهیتاً خشک و منطقی هستند . بعنوان مثال درباره درصد موفقیت مذاکرات آنها و میزان تخفیفی که سالهای گذشته داده اند ، اطلاعاتی به ما می

دهد . برخی از اطلاعات هم از قطعیت کمتری برخوردارند . این نوع اطلاعات بر اساس عقاید و نظریات استوارند ؛ اما علی رغم آن ، اطلاعات مفیدی هستند چرا که درباره عقیده سایرین راجع به طرف مقابل ، به شما ایده می دهد و همچنین شایعاتی را که در مورد موقعیت مالی شرکت وجود دارد به گوش شما می رساند . اما منبع آنها ، یا ماهیت و قطعیتی که این اطلاعات دارند هر چه باشد ، به شما می گوید که : طرف مقابل شما در گذشته چه کاری انجام داده است و در مذاکرات آینده با شما ، ممکن است چه کاری انجام دهد .ارتباط بین این دو قوی و آشکار است چرا که اگر از آنچه آنها در مذاکرات گذشته خود انجام داده اند ، مطلع باشید ، می توانید از این اطلاعات درباره اینکه در مذاکره چه خواهند کرد ، استفاده کنید . این حدسیات در مورد اقدامات آینده آنها ، برای حال هم می تواند مفید باشد (حالی که شامل تصمیماتی است که به زودی در مورد روشها و وسایل مذاکره خود در آینده اتخاذ خواهد کرد) .فصل چهارم – استراتژیها و تاکتیکهااگر شما از یک فرد نظامی درباره معنای استراتژی یا تاکتیک بپرسید ، احتمالاً ـ آنچه او می گوید شبیه تعریف زیر است که از یک دیکشنری نظامی استخراج شده است " :استراتژی اساساً با تاکتیک فرق دارد ، تاکتیک به معنای حرکت مکانیکی ابزار ، ماشین آلات نظامی و سربازاندر قالب طرح و برنامه ای است که توسط استراتژی تدوین شده است" از طرف دیگر اگر شما از یک استاد دانشکده مدیریت یا یک تحلیلگر بازرگانی در مورد مفهوم استراتژی یک شرکت سوال کنید ، احتمالاً ـ تعریفشان به قرار زیر است " :استراتژی موضوعی است که کسب و کار یک شرکت را یکپارچه می سازد" اما زمانی که این لغات را در مذاکره به کار می گیرید مفهومی با ظرافت اما عمیقاً متفاوت به خود می گیرد چون استراتژی که شما در مذاکره می پذیرید به مذاکره شما خطی مشی و مسیر اقدام خاصی میدهد و سبب می شود همه آنچه در مذاکره انجام می دهید ، یکپارچه شود . هدف استراتژی کسب یا تامین تعدادی هدف تعریف شده است . در حالی که استراتژی ، نتیجه یا هدف نهائی را نشان میدهد ، این تاکتیک است که شما را به آنجا می رساند . تاکتیکها در مورد جزئیات اقدامات و ماهیت عکس العمل های شما ، نسبت به اقدام طرف مقابل است . بعنوان مثال : فرض کنید شما قصد سفر از لندن به پاریس را دارید . استراتژی شما برای این مسافرت ، انجام سفیر اقتصادی و دلنشین و رسیدن به پاریس در سوم ژوئیه ، ساعت ۳۰/۸ شب به موقعیت محلی است . تاکتیک شما شیوه و نحوه انجام این سفر خواهد بود . شما می توانید با هواپیما ، ترن ، قایق یا اتومبیل (به تنهایی یا ترکیبی از همه) و همچنین در روز یا شب سفر کنید .تصمیماتی که در این موارد می گیرید ، تصمیمات تاکتیکی هستند . در عمل ، خط فاصل استراتژی و تاکتیک هرگز به این وضوح نیست و در واقعیت ، اقتضاء و روابط متقابل بین استراتژی و تاکتیک ، اغلب این مرز را از میان بر می دارد . همچنین بین آنچه شما برای استراتژی و تاکتیک برنامه ریزی می کنید و آنچه موفق به انجام آن می شوید ، تفاوت وجود دارد . با وجود این ، تصمیم گیری در مورد استراتژی که در مذاکره دنبال می نمایید و تاکتیکی که برای نیل به آن تعقیب می کنید ، بخش مهمی از مرحله آمادگی شما برای مذاکره خواهد بود .برد یا باختآنچه درباره مذاکره در روزنامه می خوانید یا در برنامه های رادیویی یا تلویزیونی می شنوید ، اغلب در برگیرنده "برندگان " یا " بازندگان" هستند . در مباحثات صنعتی یا موارد مربوط به حقوق و دستمزد ، معمولاً ـ پیروزی برای یک طرف و شکست برای طرف دیگر وجود دارد . اما مذاکره چیزی است که همراه با فردی دیگر انجام می دهید نه در مقابل او . در واقع این نوع مذاکرات عموماً شامل مباحثاتی است که بین مذاکره کنندگان حرفه ای انجام می شود . مباحثاتی که هدفشان نیل به توافق است ، توافقی که منافع همه افراد درگیر را متضمن است . برداشتن این گام یعنی خارج شدن از جدال خصومت آمیز نگرشی مبتنی بر برد – باخت و قدم نهادن برای ایجاد فضای مصالحه و توافقهای مشترک ، اولین تصمیم استراتژیک شماست ؛ اما این اختیاری نیست . از آنجا که بدنبال این هستید که یک مذاکره کننده اثر بخش باشید ، اقدام برای آفرینش توافق مشترک و توانایی کار با هم برای مدتی طولانی ، به جای اینکه یک اختیار باشد ، یک اجبار است . اما این سخن به این معناست که طرف مقابل شما هم به همین شیوه به مذاکره نگاه کند یعنی ممکن است وی مذاکره کننده غیر اثر بخشی باشد . این دست مذاکره کنندگان به دنبال این هستند که در کوتاه مدت و

سریع به منافع خود برسند و به صورت جهشی برنده شوند . آنها از عدم آمادگی طرف مقابل ، سود می برند . شما بعنوان یک مذاکره کننده اثر بخش باید قادر باشید که از عهده این سبک برد – باخت تهاجمی برآیید .فصل پنجم – کجا ، کی و چگونهمکان مذاکرهمکان ها مهم هستند . همه ما مطلوبهایی داریم ، مکانهایی که در آنها احساس آرامش ، راحتی و شادی می کنیم و خاطرات خوش گذشته برایمان تداعی می شود . همچنین مکانهایی نیز وجود دارد که ما در آنها احساس خوبی نداریم ، راحت و شاد نیستیم و یاد آور خاطرات تلخ و پراسترس گذشته مان هستند و در کل احساس آرامش به ما نمی بخشد . مکانی که برای مذاکره بر می گزینید ، دارای اهمیت است و انتخاب مکان مناسب ، به اندازه سایر اجزای آمادگی ، حائز اهمیت است .اولین سوالی که در مورد مکان مذاکره با آن مواجه می شوید ، درباره مالکیت محل است که مذاکره در خانه یا خارج از آن انجام میشود . البته در بعضی از موقعیتهای مذاکره ای ، شرایطی وجود دارد که حق انتخاب را از شما سلب می کند بعنوا ن مثال ، زمانی که در مورد قیمت فریزر مذاکره می کنید ، غیر ممکن است که بتوانید آن را در مکان خود انجام دهید . شما در فروشگاه خواهید بود و احتمالاً کنار مدل فریزر ایستاده اید به عبارت دیگر شما در محل فروشنده هستید . هر جا که مذاکره می کنید باید محلی باشد که شما :□ به لحاظ فکری و جسمی در آن احساس راحتی می کنید .□ می توانید همه آنچه را که گفته می شود ، بدون حواس پرتی بشنوید .□ همه امکاناتی را که نیاز دارید ، داشته باشید مثل صندلی و سایر امکانات شنیداری و دیداری .□ امکانات اقامت یک شنبه را داشته باشید (در صورت ضرورت) .□ به حد کافی مطمئن و ایمن باشید که بتوانید مذاکره تان را خصوصی انجام دهید .فضای مذاکرهفضا در مورد مذاکره مرز اولیه است . روشهایی که شما از فضای اطراف خود در مذاکره استفاده میکنید ، مثل خود شما ، متمایز و خاص هستند . چرا که همه یک فضای شخصی دارند . این فضا تقریباً مشابه دایره ای است که در مرکز آن هستیم و فضای شخصی ما بیشتر در جلوی ما هست تا در پشت سر ما . اندازه این دایره به شخصیت ، سن ، جنس و موقعیت ما بستگی دارد . همچنین تحت تاثیر احساسی که نسبت به طرف مقابل داریم ، اینکه او را دوست داریم یا از او متنفریم . روشهایی که ما از قسمتهای مختلف این فضا استفاده می کنیم ، پیامدهایی به افراد اطراف ما می دهد . بعنوان مثال ، اگر تمایل به کنترل جلسه ای داشته باشید بهترین جا ، نشستن در راس میز و اگر میزی وجود نداشته باشد ، در بزرگترین صندلی یا نشستن در یک موقعیت کلیدی در اتاق است . فاصله ای که ما بین خود و افراد دیگر می گیریم ، معادل احساسی است که در مورد آنها داریم . بعنوان مثال ، بیشتر گفتگوهای غیر رسمی که ما داریم در فاصله نیم متری یا حدود یک متری ما و طرف دیگر مذاکره انجام می گیرد . در مذاکرات رسمی تر این فضا به سه و نیم متر هم می رسد و شما مجبورید بلندتر صحبت کنید و گفتار خود را با حرکات و حالات چهره و نگاه کردن به طرفی که با او در حال صحبت هستید تکمیل کنید . شما به افرادی که دوست دارید و به تایید آنها نیازمندید ، نزدیک تر می شوید و از افرادی که دوست ندارید و به نوعی با آنها متفاوت هستید فاصله می گیرید و دورتر می نشینید . همه این عوامل در روشی که شما از فضای مذاکره تان استفاده می کنید ، تاثیر گذار است .زمان بندی و سرعتزمان و نحوه مذاکره شما (وقت و سرعت) تاثیر قابل توجهی روی نتیجه آن دارد . بعنوان مثال ، اگر شما در حال مذاکره درمورد موضوعی هستید که ناگهان بوجود آمده باشد یا در مورد آن احساسات قوی داشته باشید ، ارزش آن را دارد که سعی کنید سرعت آن را اندکی کاهش دهید . انجام این کار مشکل است بویژه اگر شما نخواهید به نظر ، تلف کن یا مخرب بیایید ؛ اما ارزشمند است . تصمیمهایی که تحت تاثیر احساسات شدید اخذ می شوند ، اغلب پس از گذشت زمان و برگشت آرامش که حقایق و نظرات متفاوتی را آشکار می سازد ، باید مورد بازنگری مجدد و حتی تجدید نظر قرار گیرند . اما موقعیتهایی نیز وجود دارند که نیازمند یک اقدام سریع و اثر بخش از جانب شما هستند . بعنوان مثال ، فرض کنید در مذاکراتتان ، طرف مقابل موقعیتی را فراهم می آورد که روشن است و شما می دانید که خواهید پذیرفت . اما اغلب متخصصین مذاکره ، معتقدند که تحت چنین شرایطی ، نباید زود پذیرفت ، باید به طرف مقابل هم اجازه دهید کاملاً مانور کند . اما به نظر من با توافق سریع تر و شادتر ، موفقیت بیشتری

عایـد شـما می شود . انجام این کار در واقع به جای اینکه روابط شـما را با طرف مقابل تضـعیف کند ، آن را تقویت می کند . شـما احترام او را جلب خواهید کرد و بعنوان مذاکره کننده ای ظاهر می شوید که نه فقط اثر بخش بلکه منصف است .سبک مذاکرهمی توان گفت که سبک مذاکره " شیوه انجام کار است . " انتخابی که شـما برای سبکتان دارید ، بسیار گوناگون هستند . شـما می توانید هر آنچه می خواهید باشید : پرشور یا محتاط ، سرزنده یا خموده ، آرام یا برآشفته ، باز یا بسته ، دوستانه یا خشن ، تهاجمی یـا منفعـل . امـا انتخـاب سـبک برای مـذاکرات یک چیز است و تـداوم آن ، بویژه هنگام فشار قابل توجه ، یک چیز کاملاً متفاوت دیگر . به همین علت بایـد سبکی را انتخاب کنیـد که با آن راحت هستیـد . اگر شـما بخشـی از یک تیم مـذاکره باشیـد ، با سـبک آزادی عمـل بیشـتری خواهیـد داشت . روش عاقلانـه این است که از این مساله بهره برداری کنیـد و به هم تیمیهـای خود نقشـهایی بدهیـد که بـا سـبکهای طبیعی آنهـا ، سازگـار است . بعنوان مثـال ، عاقلانه نیست به فردی که به طور طبیعی چهره ای بشاش و گویا دارد ، سـبکی را بدهید که نیازمند چهره ای عبوس ، خشک و بی حالت است و انتظار داشته باشید که این حالت چهره خشک برای طولانـی مـدت دوام یابـد . برای اکثریت مـا ، سـبکی اثر بخش است که به حالت طبیعی ما نزدیک است ، با آن احساس راحتی می کنیم و بـدون تحمـل فشـار زیـاد ، می توانیم آن را تـداوم بخشـیم . این سـبک در برگیرنـده سه ویژگی است زیرا زمـانی که از آن اسـتفاده می کنیم : حساب شـده کار می کنیم – بادقت – و آرام هستیم . اینها بـدین معناست که شـما تقریباً آماده اید ، اما آرامش موضوعی است که بـا اطلاعـاتی شـروع می شود که شـما در مرحله آمادگی کسب کرده ایـد و آن را به خوبی انجام داده ایـد و در چند قدم ساده تکمیل می شود ، قدمهایی که بمنظور آمادگی برای مذاکره بر می دارید .فصل شـشم – مهارتهای ارتباطیبرای فرایند مذاکره ، توانایی برقراری ارتباط اثر بخش ، اهمیت حیاتی دارد . با این وجود بسیاری از ما ارتباط برقرارکنندگان خوبی نیستیم . ما لنـگ لنگان ، ارتباط برقرار می کنیم و اغلب اوقات از رسیدن به اهـدافمان باز می مانیم و زمانی کهمی بینیم دیگران آنچه را گفته ایم یـا نوشـته ایم درک نکرده انـد ، مـات و مبهوت می مـانیم . اگر علت آن را درک کنیم ، دیگر جایی برای شـگفت زدگی باقی نمی مانـد . این یـک مشـکل رایـج و فراگیر است . به نظر می آیـد که اغلب ما بعنوان یک انسان ، ارتباطات را بیشتر اوقات به جای درست ، غلـط برقرار می کنیم . امـا می توانـد که اینطور نباشـد ، ارتبـاط خوب ، اثر بخش و متمرکز را می توان یـاد گرفت و نتایج شگفت انگیزی به دست آورد . آیا توجه کرده ایـد که تا چه حـد ارتباط برقرار کنندگان ، متمایز هسـتند ؟ آنها می دانند که کی و چه وقت صـحبت کننـد و چگونه از مکث و بالاـ و پـایین کردن آهنگ مناسب صـدا اسـتفاده نماینـد . اما ارتباط اثر بخش ، تنها در مورد روش گفتن شـما نیست ، در مورد آنچه شما می گویید نیز هست . یادگیری همه آنها یعنی محتوا و نحوه گفتن ، برای مذاکره شمـا حـائز اهمیت است . اگر بتوانیـد این کـار را انجـام دهیـد ، نه تنهـا از طرف مقابـل خود در مـذاکره بیشتر خواهیـد دانست بلکه آگـاهی می یابیـد که بهـترین زمـان و شـکل برقراری ارتبـاط اثر بخش چگـونه است . زمـانی که این کـار را می کنیـد ، نه تنهـا در موقعیت برتر خواهیـد بود بلکه به یقین بلیط موفقیت را بـدست خواهیـد آورد .اما مبدل به یک فرد ماهر شدن ، در برقراری ارتباط ، یعنی تغییر از شـیوه پرتاب تیر و برخورد یا عـدم برخورد به هدف ، به شیوه پرتاب و برخورد به هدف به طور همیشـگی ، یک شـبه اتفاق نمی افتـد . بایـد روی آن وقت بگذاریـد . کلمات و عباراتتان را آماده کنید و دیدگاهتان را روشن تر بیان کنید .هدفتان را به یقین برای خود تا آنجا که می توانیـد روشن و صـریح سازیـد . به طور خلاصه همان طور که خود را برای مسابقه دوری ماراتون در بوسـتون یا لنـدن آماده می کنیـد ، بایـد برای مـذاکره نیز به خود آموزش دهیـد و خود را آماده کنید .ما همه به برقراری ارتباط نیاز داریم و نباید در این مورد تردیدی داشته باشیم زیرا زمانی که شـما صحبت می کنید یا می نویسید ، به دنبال بیان اهداف خود در جنگ ، عشق و یا خشم هستید . در دنیای کاری ، با تعداد بیشـماری از افراد مانند مشتریان ، همکاران ، روسا و ... ارتباط برقرار می کنیـد یا حـداقل سـعی بر این دارید . شـما نیاز دارید که با هر یک از آنها به روشـنی و به صورتی اثر بخش ارتباط برقرار کنید . در خارج از محل کار هم وضـعیت همینطور است و شـما با مغازه دار ، آرایشـگر ، دنـدانپزشک و ... بایـد ارتباط برقرار کنید و همانند

ارتباطـات محـل کار ، بایـد آن را به شـیوه ای اثر بخش انجام دهیـدارتباط چیست و چرا بایـد آن را برقرار سازیـد ؟شـما این کار را انجام می دهیـد تا افرادی را که با آنها کار می کنیـد ، بازی می کنیـد ، خریـد می روید یا زندگی می کنید ، متقاعد سازید ، اطلاع دهید ، آموزش دهید ، گول بزنید ، و یا حتی فریب دهید . برای انجام اثر بخش اطلاعات به چند مهارت نیاز دارید . اما این مهارتها فقط مهارتهای قدیمی نیستند ، مهارتهایی هستند که به معنای توانایی شما برای نوشتن ، روان صحبت کردن ، توان ارائه اثر بخش اطلاعـات ، حقـایق و احساسـات است . اما این تنها شـما نیستیـد که به برقراری اطلاعات نیاز داریـد دیگران هم به برقراری ارتباط با شما نیاز دارند . بدین معنا که از جانب شـما مهارت شـنیدن و گوش دادن ، دریافت و پاسخگویی به اطلاعات ، حقایق و احساساتی که دیگران می فرستند ، ضـرورت دارد .اصول ارتباطاتاگر به دیکشـنری آکسـفورد یا وبستر رجوع کنیـد ، ارتباطات بعنوان " عمل بیان ، ارائه یا آشـکار سازی به دیگران " تعریف شده است . ارتباطات در دو مورد :- انتقال اطلاعات و- استفاده از سمبلهای از پیش توافق شـده ، یعنی لغـات و ارقـام برای انجـام این کار است .اما می دانیـد که ارتباطات به تمامی این نیست ، بعنوان مثال تجربه خود شـما می گویـد زمانی که تمجیـد می کنیـد ، نارضایتی خود را اظهار می دارید یا عقاید خود را بیان می کنید و حتی وقتی که یک سـلام ساده به دوسـتان یا همسایگان خود می دهیـد ، در حال برقراری ارتباط هستیـد . اگر در مورد آن فکر کنید می بینید که ارتباطات محدود و شبکه وسیعی را در بر می گیرد و بسیار فراتر از صرفاً انتقال اطلاعات است . همچنین تجربه به شما می گوید که ارتباطات نیز مانند مذاکرات ، در موقعیتهای گوناگون رخ می دهد . زمانی که یک نفر با دیگری صـحبت می کند ، زمانی که افراد ، گروه هـا ، جمعیتهـا یـا مخـاطبین را خطاب قرار می دهنـد . زمانی که یک گروه یا جمعیتی از افراد ، گروهی دیگر را ملاقات می کند یا زمانی که چند نفر در یک گروه با هم صـحبت می کنند . هنگامی که افراد با هم صـحبت می کنند برای هم می نویسند یا با هم دست می دهند روی هم رفته یک فرایند ارتباطی ، بسیار منعطف است اما همه ما می دانیم که می تواند به ضرر ما به خطا برود .اگر قرار باشـد که ارتباطـات چیزی به جز حرکـات سر باشـد این بـازخور بایـد عوض شود . بایـد اطلاعات بیشتری را در بر گیرد . زمـانی که این اتفـاق می افتـد بـازخور و پیـام اولیه هم قـادر خواهنـد بـود که اطلاعـات ، ایـده هـا و احساسـات رامنتقـل کننـد .این دگرسویی بسـیار مهم است همـان چیزی است که نظریه پردازان دگرسویی ، انتقـال از ارتبـاط نسبی به ارتبـاط کامـل ناممی نهنـد . فراینـدی که تحقق کامل آن مهارت و تجربه واقعی می طلبـد .برقراری ارتباط کامل در زندگی واقعی ، به ندرت در ارتباطات من و شمـا به وقـوع می پیوندنـد ، امـا زمـانی که محقـق می شود اغلب به این علت است که شـما و طرف مقابـل :- علاـیق ، اهـداف و آرمانهای مشترک داشـته باشید .- به حد کافی به هم اعتماد داشته باشید .- تعهدی مشترک در نیل به نتیجه ای داشته باشید که برای هر دوی شـما متقابلاًـ قابل قبول باشـد .مـذاکره و برقراری ارتباط ، مسائل مشترک زیادی دارنـد ، آمادگی برای هر دو بایـد به دقت و توجه انجام شود . این آمادگی در برقراری ارتباط ، با انتخاب و توجه به آن چیزی که شما می گویید یا می نویسید در رابطه است . انجـام صـحیح این کـار ، گـام اصـلی به طرف مبـدل شـدن به یـک برقرار کننـده اثر بخش ارتباط است . بعنوان مثال در این آمادگی بایـد همه چیز را درباره طرف مقابل در نظر بگیرید . مثلاً زبان و مهارتهای زبانی ، اینکه از نظر مکانی دور است یا نزدیک ، آیا در دسترس است و قادر است عکس العمل به پیام شما نشان دهند یا نه .تقریباً در همه مذاکرات ، شما از لغات گفتاری استفاده می کنیـد چرا که مسـتقیم و انعطاف پـذیر هسـتند . می توان آنها را به طور رسـمی یا غیر رسـمی و کامل یا خلاصه و به روشـی که احساسـات و سـبک شخصـی را منعکس سـازد به کـار برد . لغات گفتاری را می توان ثبت کرد یا از طریق رادیو یا تلویزیون ، برای انتقال به گروه ها یا سایر افراد اسـتفاده نمود . زمانی که با دیگران صـحبت می کنیـد :- می توانیـد سـبب شویـد که تصور کنند ، مورد مشورت قرار گرفته انـد .- می توانیـد علاـوه بر ایـده هـا ، احساسات خود را نیز منتقل کنیـد و- می توانیـد سایرین را قادر سازید که با شما هم عقیده شوند .ما به ندرت از لغات مکتوب برای مذاکره استفاده می کنیم ، هر چند به شیوه هایی که ما توافقات خود را ثبت می نمائیم و به دنیای بیرون ارائه می دهیم ، بسـتگی دارد . علت اصـلی اسـتفاده محـدود از مطالب مکتوب ، به ماهیت

غیر مستقیم آن مربوط است . برای انجام موفقیت آمیز مذاکره ، شما باید از اثر متقابل کلمات گفتاری استفاده کنید . هر چند کلمات نوشته شده هم ، فواید خود را دارند . بعنوان مثال شما را قادر می سازد که ایده ها و احساسات خود را بدون اجبار به پاسخگویی به عکس العملهای دیگران ، اظهار کنید . غیر مستقیم بودن آن ، شما را قادر می سازد که روی انتخاب واژه ها و پیامهای نوشتاری خود بیشتر بیندیشید و پیامهای نوشته شده شما می توانند تا زمانی که از نوع آنها رضایت پیدا کنید ، تغییر شکل یابند . نوشتار هم می تواند ، همانند شکل گفتاری ، خلاصه یا طولانی ، رسمی یا غیر رسمی باشد و برای یک نویسنده با تجربه ، سبک فردی او را منعکس سازد . در پایان، هر روش یا وسیله ای در ارتباطات شما مورد استفاده قرار گیرد ، باز هم باید تاکید کرد که مذاکرات خوب ، نیازمند ارتباطات خوب هستند . فصل هفتم – آماده نمودن خود : حق طلبیحق طلبی همیشه تاکتیک خوبی نبوده است . در ابتدا ، حق طلبی توسط مردم به معنای طلبیدن صرف حقوق ، خواسته ها و آرزوهای خود بود ، آن هم به قیمت از دست رفتن حقوق ، خواسته ها و آرزوهای دیگر افراد ، اما گذشت زمان و ایجاد تغییر ، این دیدگاه را لطیف تر ساخت و اکنون نوع دیگری به آن نگاه می شود . یکی از ساده ترین راه ها برای یافتن معنای حق طلبی ، این است که دریابیم ، حق طلبی چه چیزی نیست ؟ حق طلبی بعنوان مثال به معنای تهاجم نیست . تعریف رایجی که دیکشنری از رفتار تهاجمی ارائه می دهد ، حملات بی جهت ، اشتیاق برای دعوا و تهدید است . افرادی که تهاجمی هستند ، می خواهند خواسته های خود را به دیگران تحمیل کنند و برای نیل به آنچه می خواهند ، بر دیگران اعمال قدرت نمایند . مذاکره کنندگان تهاجمی بسیار رقابتی هستند . آنان از تعارض بعنوان یک اهرم استفاده می کنند و سبک رقابتی ، مدیریت تعارض را به کار می گیرند سبکی که آنان می برند و اطمینان حاصل می کنند که دیگران می بازند . همه اینها تفاوت اساسی با حق طلبی دارند . از جمله یکی از موقعیتهایی که حق طلبی می تواند ارزشمند باشد ، در هنگام مذاکرات پردغدغه و اضطراب آور است .مذاکره و استرس همراهانی جدایی ناپذیرند . شما دلواپس شکست هستید و نمی خواهید مورد سوء استفاده یک مهاجم یا مخالف خود قرار گیرید که به قیمت ضایع شدن حقوق شما ، آماده تامین نیازهای خویش است . حتی زمانی که همه چیز به خوبی پیش می رود ، ممکن است احساس ناامیدی کنید ، زیرا طرف مقابل در پاسخگویی به پیشنهادات شما کند است یا تمایل ندارد یا نمی تواند توافقهایی را که اظهار می دارید ، تصدیق کند . همه این احساسات کاملاً طبیعی هستند چرا که شما انسان هستید و انسانها احساس دارند .اما داشتن این احساسات در مذاکره ، تقریباً بدون آنکه از آن آگاه باشید ، می تواند سبب شود کنترل تان را از دست بدهید زیرا زمانی که بدین طریق تحریک شوید یعنی دکمه عصبانیت شما را فشار دهند ، به سادگی عصبانیت بروز می کند و زمانی که عصبانیت غلبه کند ، به آرامی به سمت سراشیبی شکست رهسپار می شوید .استرس و دوست صمیمی آن یعنی خشم ، عکس العملهای بدنی شما نسبت به عوامل بیرونی هستند . استرس و خشم آشکار هستند بویژه در چهره شما . مثلاً وقتی که فردی گستاخ یا تهاجمی است ، به شما گوش نمی دهد ، موذی است یا سوالات شما را بی پاسخ می گذارد یا اینکه با شما صادق نیست ، شما دچار خشم و استرس می شوید . کنترل تعداد محدودی از این حوادث و وقایع بیرونی ، در دست شماست . نه شما و نه من ، نمی توانیم دیگران را وادار سازیم که مودب و صادق باشند . زمانی که این چنین اتفاقاتی می افتد ، شما دچار استرس می شوید . شما بیش از همه نیاز دارید که راههایی بیابید تا بتوانید بدون آنکه تحت تاثیر قرار گیرید از این احساسات به نفع خود استفاده کنید . روشها و وسایل انجام این کار(مذاکره آرام) عبارتند از :- شناسایی آنچه رخ می دهد - دوری از خشم- صحبت قاطعانهبخش دوم - انجام مذاکرهفصل هشتم – گفت و شنود ، گوش دادن و ارائه پیشنهاد بهترین مکان برای شروع مذاکره ، ورود به فضای مذاکره و آغاز آن است . ورود و شروع ها به ندرت آسان هستند اما خلق جو مناسب ، از ابتدا اهمیت دارد و تقریباً به اندازه آمادگی که شما برای آن زحمت زیاد و طولانی متحمل می شوید ، حائز اهمیت است . از یک شروع خوب باید اطمینان حاصل کنید و به خود و آنچه که قصد کسب آن را دارید ، اعتقاد داشه باشید ؛ اما این یک عقیده بدون قید و شرط و خودبینانه نیست بلکه باوری است که بر مبنای اعتقاد استوار است .

روی هم رفته آماده شده اید ، می دانید که چه می خواهید ، در مورد آن آگاه هستید و می دانید چگونه برای بدست آوردن آن تلاش کنید . بنابراین مذاکرات خود را به شیوه درست و با توجه به نکاتی از قبیل : دلپذیر بودن ، قاطع بودن و محکم آغاز کنیدانجام صحیح این کار ، تنشیم آهنگ مناسب صدا و ایجاد جوی مناسب در آغاز کار ، یک قدم حیاتی است . اگر شما آن را درست انجام دهید ، قدم مهمی به سمت رسیدن به توافق برداشته اید و اگر درست انجام ندهید سرابالایی دشواری را پیش رو دارید . ملاقت یک نفره ، نوعی تشریفات است . فرقی ندارد برای بار نخست باشد یا چندمین بار ، قوانین یکسان است . شما لبخند می زنید ، کلمات مناسب می گویید و دست می دهید . همه اینها در شرایط مناسب و درست خود ، قابل قبول هستند . اما زمانی که با .ضعیت مطابقت ندارند ، هر یک می توانند منجر به نتیجه گیری اشتباه در مورد شما (بعنوان یکفرد) شوند .

راهبردهای مدیریت منابع انسانی

نوشته: مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر خدایار ابیلی – حسن موفقی – تلخیص: نیلوفر نصیری

اساس راهبرد منابع انسانیراهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تاثیر عمده و دیرپایی می‌گذارند.

فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم انفعلی و هم آینده ساز باشد.یک رویکرد تکراری در شرایط آرمانی زمانی پذیرفته شده است که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند. یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار تناسب راهبرد بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند.راهبرد کسب و کار و ماهیت آنکارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می‌کند. به عبارت دیگر راهبرد ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد چنان راهبردی ابراز رسیدگی به مسائل مهم یا عوامل موفقی در سطح شرکت و یا بخشی از آن است.کارشناسان متولی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار، برنامه‌ها، پیش بینی‌های مالی، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قائل می‌شوند. سطوح راهبرد کسب و کاردو سطح متفاوت راهبرد کسب و کار قابل تشخیص است. به طور کلی راهبردع در سطح کل شرکت احتمالا با ترکیب و عملکرد مجموعه کسب و کارهایی سر و کار داشته باشد که شرکت را تشکیل می‌دهد. راهبرد در سطح کل شرکت به ویژه با موارد زیر سر و کار دارد:- رسالت شرکت- انسجام مجموعه کسب و کار- ادغام‌ها، خرید مالکیت شرکتها و خارج کردن سرمایه از شرکتها- آداب و رسوم نحوه اداره و کنترل کسب و کاررویکردهای راهبرد در شرکتهای گوناگونگولد و کمپبل سه سبک اداره راهبرد را تعریف کرده‌اند. آن سه سبک مورد پذیرش شرکتهای زیر قرار گرفته‌اند.۱- شرکتهای واجد برنامه ریزی راهبردی که معتقدند دفاتر ستادی شرکت آنها باید با ایجاد فرایندهای برنامه ریزی عالی و سهیم شد در جوهر تفکر راهبردی در تدوین راهبردهای واحد کسب و کار مشارکت کنند و آن را تحت تاثیر قرار دهند.۲- شرکتهای واحد کنترل راهبردی که ضمن پرداختن به برنامه ریزی واحد کسب و کار، به سازمان دهی واحدهای کسب و کار مستقل و سودآور و تفویض ابتکار عمل بیشتری به مدیریت واحد کسب و کار معتقدند.۳- شرکت‌های واجد کنترل مالی. از این سبک در مواردی استفاده می‌شود که ستاد مرکزی وظیفه اصلی خود را تضمن هزینه‌ها، توافق در مورد مقاصد شرکت، نظارت بر عملکرد در راسای مقاصد تعیین شده و اقدام در سامان دهی مجدد تیم‌هایی می‌داند که مدیریت عملکرد ضعیف دارند.تدوین راهبرد کسب و کارغالبا فرض بر این است که تدوین راهبرد، فرایندی تحلیلی، نظا مند و سخت است. اما لزوما چنین نیست. تبیین راهبردهای کسب و کارراهبردهای کسب و کار لزوما به صورت نوشته مطرح نمی شوند، اگرچه طرح آن به این

صورت از نظر داشتن محلی مشخص برای مراجعه به منظور برنامه ریزی و کنترل دارای مزایایی است. شرکتهای دارای مدیریت و کنترل راهبردی احتمالاـ بیشتر برنامه های راهبردی رسمی و درازمدتی آماده می کنند ولی در شرکتهای مبتنی بر کنترل مالی به بودجه‌های یک ساله با متمم بودجه مورد نیاز اکتفا می‌شود.تلفیق راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانیبرای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نحوی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب و کار حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاستگذاری مدیریت منابع انسانی و کسب و کار است.مشکلات تلفیق۱- تنوع فرایندها، سطوح و سبکهای راهبردیسطوح متفاوت تدوین راهبرد و سبکهای مورد انتخاب سازمانها احتمالاـ حصول یک دیدگاه منسجم از ماهیت راهبردی منابع انسانی متناسب با راهبردهای کلی کسب و کار و تعیین نوع همکاری‌های منابع انسانی مورد نیاز در طول فرایند تدوین راهبرد کسب و کار را با مشکل مواجه می‌سازد به عبارت دیگر امر تمرکز بر راهبردهای منابع انسان احتمالا امری دشوار است. ۲- ماهیت تکاملی راهبرد کسب و کاراحتمالاـ تعیین دقیق راهبردهای مناسب منابع انسانی را مشکل می‌سازد.۳- فقدان راهبردهای مدون کسب و کاربه مشکلات روشن ساختن مسائل کسب و کار راهبردی مورد بررسی راهبرای منابع انسانی می‌افزاید.۴- ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی راهبرهای کسب و کار درصددند و یا حداقل تمایل دارند تا به صورت نمودارهای رایج و داده‌های اولیه در ارتباط با ساختار مجموعه رشد، موقعیت رقابتی، سهم بازار، سودآوری و ... تبیین شوند.رویکردهای پرداختن به این مشکل۱- درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار۲- درک مسائل کلیدی کسب و کاربنابراین راهبرد کسب و کار دستورالعمل راهبرد منابع انسانی را در حیطه‌های زیر تعیین می کند:- تجهیز منابع- کسب و پرورش مهارتها- فرهنگ، ارزشها و نگرشها- تعهد- بهره وری - مدیریت عملکرد- پاداشها- روابط پرسنلیدر حالی که همه این حیطه‌ها احتمالا در سطح واحد کسب و کار ظاهر می‌شوند، مسائل راهبردی متعددی نیز در سطح کل شرکت وجود خواهد داشت که احتمال دارد بر راهبرد نیروی انسانی عمیقا تاثیر بگذارند. آن مسائل عبارتند از:- رسالت شرکت- ارزشها، فرهنگ و سبک شرکت- فلسفه سازمانی و رویکرد مدیریت بر افراد- مدیریت عالی به عنوان منبع مهم شرکت ۳- ایجاد روشهای پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی بیانیه راهبرد منابع انسانی- بخش الفراهبرد انتخابی کسب و کار با مولفه‌های زیر سر و کار دارد:- تصاحب دو کسب و کار جدید و تلفیق آنها با کسب و کارهای بخش الف- اجرای برنامه عمد سرمایه گذاری در تکنولوژی یک محصول جدید- توسعه مداوم راهبرد تولید سلولی بخش الف در جهت ساده سازی کسب و کار- انحلال یک کارگاه و انتقال امکانات آن به کارگاهی دیگر- ساماندهی مجدد یک واحد کسب و کاردر پرتو راهبرد انتخاب شده کسب و کار، اهداف راهبردی منابع انسانی بخش الف عبارتند از:- تلفیق و ادغام ساختار سازمانی و تیم‌های مدیریت کسب و کار واحدهای ب و ج در بخش الف- افزایش سرمایه گذاری در تکنولوژی‌های جدید از طریق برنامه‌های هدفمند پرورش مهارتها، افزایش بهره وری و اثربخشی کارکنان و کاهش ضایعات.- اداره و کنترل فرایند کوچک سازی، سازمان دهی مجدد کارکنان مبتنی بر مسائل انسانی و برخورد مسئولانه.- ایجاد آداب و رسوم فرهنگ روشن برای بخش مورد بحث بر اساس ارزشهای مرتبط با راهبرد کسب و کار.عناصر اصلی راهبرد منابع انسانی- تجدید ساختار سازمانی و آموزش مدیریت در جهت حمایت از:* تلفیق دو کسب و کار تصاحب شده* موقعیت یابی مجدد حمایت از محصول- طراحی شغلی با عملکرد بالا در کارگاه‌ها- استقرار سیستم‌های جدید مدریت عملکرد و پرداخت عملکرد- اعمال مقررات نوین بازنشستگی زودرس برای مدیریت- اعمال برنامه ها جابجایی جذاب برای کارکنان منتخب- اعمال برنامه تعدیل برای سایر کارکنان- تاکید مجدد بر مدیریت کیفیت جامعتدوین راهبرد منابع انسانیخلاصه کلام تا این مرحله از بحث این است که راهبرد منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک نیروی تلفیق کننده مورد استفاده قرار گیرد و لایه‌ای مختلف را به صورت یک نیروی کلی راهبردی یکپارچه درآورد.لازمه‌های اصلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر است:- راهبرد منابع انسانی از سوی

راهبرد کسب و کـار تبیین شـده باشـد.- تحلیلی و نوآور باشـد.- روشن و عملی باشـد.- انتخـابی باشـد و بر اولویت‌ها تمرکز یابـد.- منعطف باشـد. موضوعات مهم کسب و کار و منابع انسانیدر سال ۱۹۸۹ شـرکت کوپرزلیبراند، انجمن مشاوران مدیریت را در یک پژوهش پیمایشـی در ارتباط با بررسـی دیدگاه یکصد مدیر عالی درباره مسائل منابع انسانی و کسب و کار یاری داد. نتایج تحقیق نشـان داد که ۸۴ درصـد از پاسـخ دهنـدگان منابع انسانی را به عنوان یکی از سه مساله مهم اول خود رتبه بنـدی کردنـد، در صورتی که ۹۳ درصـد آنها آن را به عنوان یکی از پنـج مساله عمـده خود به حساب می‌آوردنـد. سه مساله مهم مورد اشاره عبارتند از:- کارمندیابی (۶۷درصد پاسخ‌ها)- مهارتها (۴۲ درصد پاسخ‌ها)- بهره وری (۳۵ درصد پاسخ‌ها)متداول‌ترین مسائل مورد اشاره نیز شامل موارد زیر بود:- دسترسـی به افراد (۴۲ درصد)- سال ۱۹۹۲ (۳۱ درصد)- حمایت از مشتری (۲۵ درصد)- رقابت پذیری (۲۵ درصـد)علی رغم تاکیـد بر مسائـل نیروی انسـانی ذکر این نکته جـالب است که یکی از مسـائلی که کمتر به آن اشاره شد روابط صـنعتی (۷درصـد) بود.نظرات مـدیران عـالی درباره اقـدامات مورد نیاز برای برخورد با این مسائل عبارتنـد از:- آموزش/ بازآموزی (۵۶ درصد)- پاداش/ انگیزه (۴۱ درصد)- استخدام افراد مسن‌تر (۲۷ درصد)- استفاده از تکنولوژی نوین (۲۵ درصـد)- شـرایط منعطف (۲۱ درصـد)- ارتباطات (۲۰ درصـد)بنـابراین بیشتر بر خصایصـی چون تجهیز منـابع، آموزش و انگیزش از طریق پـاداش، تاکیـد شـده بود.راهبردهـای منـابع انسـانی بایـد بر اطلاعات لازم در ارتباط با موارد زیر استوار باشـد:- راهبرد و برنامه کسب و کار- محیط خارجی، با توجه خاص به تامین کارکنان (مسائل جمعیت شـناختی) و دسترسـی به مهارت‌ها - محیط داخلی، شامل مفاهیم ضمنی توسعه محصول و فن آوری جدید، الزام به انعطاف پذیری بیشتر و نیاز به مهارتهای جدید و چنـد پیشـگی.- مسائـل مربـوط بـه بهره وری، انگیزش، ارتباطـات، تعهـد، مشـارکت، روابـط پرسـنلی و غیرهراهبردهـای جـذب و نگهداری‌نقطه شروع تدوین راهبرد منابع انسانی هر سازمان، تعیین و شناسایی لازمه‌های درازمدت منابع انسانی آن است. این لازمه‌ها بایـد به صورتی همگـانی و جـامع مورد ارزیـابی قرار گیرد تـا مبـانی لازم برای فراینـدهای مفصل‌تر برنامه ریزی نیروی انسانی مهیا گردد. از یک سو هـدف راهبردهای جـذب و نگهـداری منابع انسانی بایـد تضـمین این نکته باشد که کمبودها و نارسایی‌های منابع انسـانی، مانع تحقق اهـداف شـرکت نخواهـد بود و از سوی دیگر می‌توان با خطر مازاد احتمالی نیروی انسانی در زمانی مناسب و با حداقل مشکلات فردی و کمترین وقفه در روابط پرسنلی به گونه‌ای مناسب برخورد کرد.راهبرد انگیزش‌هدف از راهبرد انگیزش باید افزایش سـهم موثر اعضـا در تحقق اهـداف سازمان باشـد این راهبرد به سیتم‌های مـدیریت عملکرد و تشویق به ویژه به نوع و میزان انگیزه‌های مالی مورد نیاز معطوف خواهـد بود.راهبرد بهسازی و آموزش منابع انسانیبر طبق خواسـته‌های بیشتری که راهبرد کسب و آر در آینـده بر دوش کارکنـان خواهـد نهاد راهـبرد بهسازی منـابع انسـانی برای بهبـود عملکرد ع ملیـاتی خود در تمـام سـطوح با برنامه‌هـای دراز مـدت مورد نیـاز سازمان سـر و کار دارد این راهبرد نوعی فراینـدهای مستمر بهسازی را فراهم خواهـد کرد کهب ا برنامه‌هـای طراحی شـده برای سازمـان ارتبـاط تنگـاتنگی دارد ای برنامه‌ها به عنوان یک مجموعه برای اجرای راهبردهای محصول، تکنولوژی و توسعه بازار سازمان طراحی شده‌انـد.راهبرد توسعه سازمانیعبارتنـد از:- وجود مفاهیم ضـمنی تحول و اقـدامات لازم برای تضـمین اینکه سازمـا در صورت مواجهه با فشارهای ناشـی از تحول با موفقیت به وظایف خود ادامه خواهـد داد.- ضـرورت بروز تحول در ساختـار سـازان در برنامه‌هـای توسـعه ارشـزها و فرهنـگ آن دو تحولـات مربوط به جو و فرهنـگ سازمانی و سبک مدیریتی.- تلفیق مناسب فعالیت‌های متنوعی که احتمالا از تحول ناشـی خواهند شد.- تشکیل تیم- مدیریت تعارض- تلاش در برنـامه ریزی و تنظیم اهـداف برای افراد و تیم‌هـای کـاریراهبرد پاداشـراهبرد پاداش با مولفه های زیر سـر و کار دارد:- ایجاد و توسـعه فرهنگ مثبت و عملکرد- محور- درک و تاید ارزشـهای سازمان به ویجه ارزشهایی که با برتری، نو آوری، عملکرد، کار تیمی و کیفیت بستگی دارد.- انتقال این پیام به کارکنان مستعد آتی سازمان که سازمان توقعات انگیزشی آنان را برآورده خواهد کرد.- حصول اطمینـان از اینکه در راسـتای فرهنگ سازمان، نیازهای کسب و کار، نیازهای کارکنان و محیط اقتصادی، رقابتی و

بـازاری کـه سازمـان در آن فعـال اسـت، آمیزه و سـطوح منـاسبی از پـاداش ارائـه خواهـد شـد.- تلفیـق مقررات، سیسـتم هـا و دسـتورالعمل‌های پـاداش با راهبردهای مهم کسب و کار و منابع انسانی در جهت تامین امکان نو آوری، رشـد، توسـعه و جسـتجوی برتری- ایجـاد تمایـل قوی در جهت نیـل به سـطوح بالاـ و پایـدار عملکرد، در کـل سازمان، از طریق تشویق عملکردهای موفق و ارتقـای سـطوح شایسـتگی و مالاـ کمـک به فراینـد تـوان افزایی و توانمنـد سـازی کلیه کارکنـان سازمـان- مشـخص کردن انواع رفتارهـای منجر بـه پـاداش کارکنـان و نحـوه پرداخـت آن در جهـت افزایش انگیزش و تعهـد و بهبـود عملکرد آنـان.راهـبرد روابط کارکنـانراهبرد روابـط کارکنـان با افزایش منافع متقابل، بهود روابط و تـدوین و حفظ قوانین و مقررات حاکم بر مـدیریت وب حث درباره مسائلی سر و کار دارد که شرکت و کارکنان آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این راهبرد راهبردهای به رسمیت شناخت یا رد اتحادیه‌هـا و یـا هر گونه مـذاکرات کـارگر- کارفرمـا را بر عهـده خواهـد داشت. راهـبرد روابط کارکنـان راهبردهـای مـذاکرات و مشـارکت کارکنـان در امرو شـرکت و انتقـال اطلاعـات مربوط به عملکرد سازمـان و برنامه‌های آتی آن به افراد را نیز پوشـش می دهد.اجرای راهبرد منابع انسانی و ارزشـیابی آنبنابه تجربه شخصـی نگارنده در ارتباط با راهبردهای منابع انسانی سه مشـکل اساسـی وجود دارد. نخست اینکه این راهبردهـا خود به عنوان هـدف تلقی می‌شونـد و در نتیجه تمـام تلاشـها به جـای سوق یافتن در جهت اجرای آنـا به ایجـاد راهبرد معطوف می‌گردد. ثانیـا این راهبردها در عباراتی ملایم و مورد توافق همگان تـدوین می‌شونـد. ثالثا بای ارزشـیابی ایـن راهبردهـا هیـچ تلاـش نظـام منـدی صـورت نمی گیرد.اجتنـاب از این مشـکلات به دو لاـزمه مهم بسـتگی دارد. اولا تلاشهای مشخصی باید صورت گیرد تا از طریق جا دادن راهبرد منابع انسانی در بافت راهبرد کسب و کار امکان تزریق واقع گرایی در آن راهـبرد فراهم شود به نحوی که سه موظف راهـبرد منـابع انسـانی از سـهم راهبرد کسب و کـار مشـخص گردد و بتوان میزان پیشـرفت در اعمال آن را بر اساس اهداف تعیین شده مورد ارزشـیابی قرار دارد. راهبردهای تامین الزام و تعهد نسبت به تحولراهبرد تـامین تعهـد و الزام نسـبت به تحول بایـد مراحـل زیر را در بر گیرد:* آمـادگی: در این مرحله فرد یـا افرادی که احتمالاـ تحت تاثیر تحول پیشنهادی قرار خواهند گرفت شناسایی می‌شوند و در مورد تحول مورد نظر آگاهی می‌یابند.* پذیرش: در مرله دوم اطلاعات بیشـتری دربـاره هـدف تحـول، روش پیشـنهادی برای اجرای تحـول و تـاثیر آن بر افراد ذینفع ارائه می‌شود هـدف این مرحله کسـب آگـاهی در مفهوم و مـاهیت تحول و جلب واکنش مثبت افراد است. در صورت احراز شـرایط زیر احتمـال نیـل به این هـدف بیشـتر خواهـد بـود:- تحـول، تحولی متنـاسب بـا رسـالت و ارزشـهای سازمـان تلقی شود.- تحول تهدیـد آمزی تلقی نشود- تحول م تضـمن احتمال برآورده شدن نیازهای افراد ذینفع باشد- دلل قانع کننده‌ای برای تحول وجود داشته باشد.- افراد ذینفع در برنامه ریزی واجرای برنامه تحول مشارکت داشـته باشـند.- از اینکه د رجهت کاهش اثرات زیان آور تحول اقـداماتی انجام خواهد شـد آگاهی وجود داشـته باشـد.* تعهدتاریخچه مسائل سازمانیسالیان سال فقط دو نوع سازمان یعنی کلیسا و قوای نظامی در ابعاد بزرگ وجود داشت. واژه پرسـنل از فرهنگ واژگانی ارتش به وجود آمد که به معنی یکی از دو جز سـپاه یعنی افار است. (جزء دیگر مواد یعنی منابع فیزیکی سپاه است) اما مفهوم وظیفه مدیریت پرسـنلی در اوایل قرن بیسـتم پدیدار شد و بر سه موضوع به قرار زیر تمرکز داشت:۱- مـدیریت اداری/ پرسنلی، یا تصـدی اموری ماننـد پرداخت حقوق و سوابق پرسـنلی۲- فراهم ساختن تسـهیلاتی برای افراد که به طور کلی خدمات رفاهی نامیده می‌شود.۳- ایفای نقش به عنوان نقطه مرکزی در معامله و رفتار با کارکنان، به ویژه از طریـق اتحـادیه هـای تجـاری آنهـا (یعنی روابـط نیروی کـار). جـدول- برخی از رویکردهـای تفکر دربـاره سازمانهـارویکرد ویژگی‌هاساختـاری در ارتباط با روابط سلسله مراتبی، تقسیم وظایف و نقش‌ها در جهت تحقق اهـداف سازمانی استبوروکراسـی (دیوانسالاری) در ارتباط با قدرت و اقتدار به عنوان ابزار تکمیل وظایف با کارایی لازم است. از بینش‌های جامعه شناسـی استفاده می‌کند.روابط انسانی در ارتباط با تحقق اهداف مدیریتی از طریق رفع نیازهای اجتماعی گروه کاری است.روانشناسـی سازمانی در ارتبـاط بـا نحـوه تطبیق نیازهـای سازمـانی بـا نیازهـای افراد بـه منظور تـامین رضـایت و تکامـل فردی اسـت.نظریـه سیسـتم‌ها(یا

اقتضـایی) در ارتبـاط بـا چگـونگی نحـوه تطـابق سازمـانه در جهـت پاسـخگویی به تقاضاهـای متفـاوت بـازار، تکنولـوژی و افراد است.نظریه عمـل در ارتبـاط بـا نحـوه تـاثیر گـذاری افراد بر سازمانهـا از طریق مفهوم بخشـیدن به اعمـال خود آنهـا است.فرهنگ سازمانی در ارتباط با هنجارهای نانوشـته‌ای است که بر نحوه رفتار افراد در سازمانها اثر می‌گـذارد این رویکرد از بینش‌های مردم شناسـی اسـتفاده می‌کنـد .سازمان چیست؟مدیران سازمان‌ها در پاسخ به سوال فوق عمدتا به تعریف ساختار آن خواهند پرداخت. با اطمینـان نسبی می‌توان گفت که چـارت (تشـکیلات) سازمـانی بـا ترسـیم ساختـار سازمـان بر اساس نقش‌ها و خطوط گزارش دهی تشـکیل می‌شود.- هر فرد باید دسـتورهایی را از سرپرست بلافصل خود دریافت کند.- صرفا باید یک زنجیره فرمان و از بالا به پـایین سازمـان وجود داشته باشـد تـا مقاصـد ارتبـاط و همـاهنگی سازمـان را تحقق بخشـد.- تعـداد افراد گزارش دهنـده به یک سرپرست بایـد محدود باشد تا امکان کنترل و هماهنگی موثر فراهم گردد.- وجود تمایز روشـنی بین وظایف صف (مانند تولید یا عملیـات) و وظـایف سـتاد (ماننـد کارگزینی) ضـرورت خواهـد داشت.- وظایف بایـد بر طبق حیطه‌های تخصصـی مختلف متمایز باشـند تا امکان تاکید بر دانش تخصصـی افراد و تضـمین انجام کارآمد وظایف فراهم آید.- به افراد باید برای انجام وظایف ویژه مسئولیت لازم محول و اختیار کافی برای انجام آن مسئولیتها تفویض گردد.

رسالت و راهبردبیانیه رسالت از اجزاء مهم سازمان است چون سایر اجزاء باید در جهت تحقق رسالت بیان شده مرتب و اداره شوند. از این رو بیـانیه رسـالت در تشـخیص مطلـوب بـودن یـا نبـودن یـک تحـول سازمـانی خـاص مرجع مهمی می‌توانـد باشـد.برخی از دستورالعمل‌های تدوین یک بیانیه رسالت عبارتند از:- سازمان به طور معمول باید در چه بازارهای خاص و در جهت تحقق کدام ارزشـها فعال باشـد.- از بیانیه ای اسـتفاده کنیـد که منعکس کننـده ماهیت خاص سازمان شـما باشـد و نه از یک بیانیه مبهم (ماند شرکتی پیشـرو در بازارهـای چنین و چنان) که می‌توانـد به همان انـدازه درباره سایر سازمانها نیز صادق باشـد.- بیانیه رسالت باید کوتـاه، واضـح و به خـاطر سپردنی باشـد.- حصول اطمینان از اینکه راهبرد سازمان (از جمله عوامل مهم موفقیت) و مجموعه‌ای از ارزشـهای محوری قابل فهم و قابل انتقال به دیگران از بیانیه رسالت، حمایت می کنـد.ذی نفعانبیانیه‌های رسالت در عین سودمندی، با این خطر همراهنـد که بیش از حـد بر اهـداف و منافع گروه کوچکی از ذی نفعن مثلا کارکنان و مالکان تمرکز یابنـد. مفهوم ذی نفع مفهومی رسا و به معنای هر کسـی است که می‌تواند در فعالیت‌های سازمان نفع مشـروع و قانونی داشـته باشد از دیدگاه ذی نفع حـد و حـدود یـک سازمـان عملاـ وسیع‌تر از آن است که یک تشـکیلات سازمانی اسـتاندارد به آن دلالت دارد.تکنولوژیـدر بستر سزامـانی تکنولوژی به معنای ماشـین الات یا تجهیزاتی است که سازمان برای تبـدیل درون دادها به برون دادها از آن بهره می گیرد، میزان تعیین کننـدگی تکنولوژی در یـک سازمـان بر حسب مـاهیت تکنولوژی‌هـای اصـلی مورد اسـتفاده در سازمـان متفاوت است. ساختار ۱- ساختار وظیفه‌ای۲- ساختـار بخشـی (واحـدی)توجه: بخش‌ها (واحـدها) احتمالا بر طبق طیف تولیـد یا منطقه جغرافیایی تعریف می‌شونـد. فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضـیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دسـتورالعمل صـریح رفتارها را هـدایت می کند و در اکثر سازمانها، اکثریت موقعیت‌های مدیریتی اینچنین است.فرهنـگ سازمـان خود را به شـیوه‌های مختلف عرضه می‌کنـد:- هنجارهـا: مقررات نانوشـته (معمولاـ حتی ناگفته) رفتار.- ارزشـها: باورها درباره آنچه که برای سازمان مهم و سودمند است.- سـبک مدیریت: شیوه‌های اعمال (یا ترک) اقتدار مدیریتی.- ابزار و مصـنوعات: طرح ساختمانهاع تصویر ذهنی شـرکت و غیره.سیستم پاداشسیستم پاداش بخش جدایی ناپذیری از هر سازمان است. سیسـتم‌های پـاداش مقاصـد گونـاگونی را تحقـق می‌بخشـند و از آن جمله است:- تشـویق افراد به قبول عضـویت سازمـان و مانـدن در آن- تامین تعهـد نسـبت به سازمان و تلاش برای آن- تشویق رفتارهایی که احتمالا به موفقیت سازمان منجر شود.- حمـایت از انعطاف پـذیری، خلاقیت و نوآوری •.سیسـتم رسـمی پاداش •پاداشـهای درونی یک شـغل •سیسـتم تشـخیص و قـدردانی: یعنی شـناخت نوع رفتاری که مورد تایید همقطاران و موجب تشویق و ارتقا است.نوع تشـخیص و قدردانی مورد اسـتفاده

می‌توانـد بر حسب مـوقعیت و فرهنـگ سازمـان متفـاوت باشـد. مثالهـایی از آن عبارتنـد از •:بـازخورد مثبت مثلاـ از طریق ارزشیابی‌ها •تبلیغات داخلی و خارجی (معرفی فرد در داخل و خارج سازمان •).بزرگداشت یا اهدای هدایای نمادین (یک دسته گل یا یک مسافرت تفریحی تشویقی •).ارسال یک پیام شخصی از سوی مدیرعامل و یا یکی از مدیران ارشد •.معرف به عنوان کارمنـد نمونه مـاه یـا طرح‌هـای مشابه دیگر.انواع پاداشهای غیر رسمی که مدیران در اختیار خود دارنـد، عبارتنـد از •: گمـاردن فرد در یک پروژه معتبر •اعطای فرصت دستیاری یک فرد ارشد •ایجاد رابطه مرید- مرشدی با یک همکار مجرب •ترویج تلقیهایی دایر بر اینکه واحدهای سازمان محترم و موقعیت مناسبی برای کار کردن و پیشرفت است. نقش‌های فردیهمه سازمانها از افرادی تشکیل می‌شوند که نقشهای آنه ابا هم در تعامل است. طرحی نقش‌های فردی افراد برای مدیر منابع انسانی جویای شیوه‌های تضمین اثربخشی سازمان امری مهم- ولی غالبا فراموش شده است.در وهله اول تعاریف نقش (شرح مشاغل) به نحوی نوشته شده باشن که بتوان آنها را صرف نظر از ارتباطشان با نقش یا سازمان خاص، بر اساس عوامل به اصطلاح عمومی ارزشیابی شغل ارزیابی کرد.تعریف اهداف نقش فرد برای مشاغل نسبتا ساده و کوچک تا حدودی ممکن است سرراست باشد. اما با این فرض که کلیه عناصر یک سازمان در تعامل با یکدیگرند، تعریف رسمی نقش فرد، به هیچ وجه، تنها عامل تعیین کننده رفتار واقعی فرد در نقش سازمانی او نخواهد بود. سایر عوامل به ویژه سیستم پاداش و فرهنگ سازمانی نیز در نقش فرد تاثیر عمده‌ای خواهند داشت.فرایندهای مدیریتانواع معمول فرایندهای کلیدی موجود در اکثر سازمانها عبارتند از:- برنامه ریزی و بودجه بندی- پردازش سفارشهای فروش- توسعه محصول جدید- توسعه سیستم‌های جدید- مدیریت روابط با مشتریان/ مراجعان مهم- مدیریت کیفیت فراگر- برنامه ریزی جانشینی و توسعه مدیریتنظر به اینکه این مراحل مهم معمولا چند وظیفه‌ای و چند رشته‌ای هستند بچه‌های یتیمی را می‌مانند که هیچ فرد خاصی مسئول سلامت و راحت آنان نیست. بنابراین لازم است که مدیر منابع انسانی کسب و کارمدار از وجود رویه‌هایی برای تعریف فرایندهای مهم سازمان اطمینان حاصل کند و فرایندهای مذکور را بر اساس معیارهای مهم زیر تجزیه و تحلیل نماید •:زمان صرف شده •منابع مورد استفاده •کیفیت •انعطاف پذیری برای رفع نیازهای آیندهنتیجه گیری: مدیریت تحولعملاـ کلیه سازمانها با چالشهای روز افزون عوامل موثر متعددی مانند بازار، تکنولوژی، محیط قانونگذاری، محیط اجتماعی، مسائل جمعیت شناختی و رقبا مواجهند که واکنش موفقیت آمیز سازمان به آن چالشها مستلزم دگرگونی لازم خواهد بود.در ارتباط با مدیریت تحول سازمانی، اهم نکات مورد نظر عبارتند از:- تعیین مصداق تغییر آسان‌تر از تصمیم گیری درباره نحوه انجام تغییر است.- مقاومت افراد نه در برابر تغییر بلکه در برابر مدیریت غیر منطقی آن است.- ترس از ناتوانی در مبادرت به تحولع بزرگترین مانع تحول است، ولی غالبا به صورت مخالفتهای عقلایی بیان می‌شود.- تحول همواره با شکست یا موفقیت همراه است: شکست را باید انتظار داشت و از آن آموخت.- تغییر رفتار از طریق ایجاد تحول در ساختارها فرایندها و سیستم‌های پاداش در مقایسه با ایجاد تحول در فرهنگ سازمان آسان‌تر است.- موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به مجموعه توان سازمان در مدیریت موفقیت آمیز تحول مستمر بستگی دارد.- تحول دردآور، اما حفظ وضعیت موجود دردآورتر است.کسب مزیت رقابتی در بازار نیروی کارراهبردهای منبع یابی سازمان را در امور مربوط به جذب نگهداری و بهسازی منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق هدفهای خود راهنمایی می‌کند. هدف این راهبردها، توانمند سازی بنگاه در جهت تقویت قابلیت‌ها و نقاط قوت خود از طریق جذب افراد است.تجزیه و تحلیل عوامل درونینخستین گام در تحلیل عوامل درونی یک پارچه ساختن راهبردهای کسب و کار و منبع یابی است. تحلیل بعدی تحلیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی برنامه های کسب و کار است که به تحلیل‌های دیگری از ذخایر و جریانات پرسنلی منجر می شود. در تکمیل این کار می‌توان در مورد چرایی پیوستن و ماندن افراد در سازمان و یا ترک آن، مطالعاتی انجام داد.تلفیق راهبردهای کسب و کار و تجهیز منابعراهبرد کسب و کار سمت و سوی حرکت سازمان را نشان می‌دهد. این راهبرد باید بر حسب مولفه‌های زیر نیازهای منابع انسانی را آشکار سازد •.تعداد افراد

مورد نیاز در ارتباط با سطوح مختلف فعالیت‌های مورد پیش بینی •مهارتهای مورد نیاز در چارچوب پیشرفتها و راهبردهای فن شناختی و بازار/ محصول در جهت ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها • تاثیر تجدید ساختار سازمانی به عنوان نتیجه سیاست‌های عقلانی کردن، تمرکز زدایی، کاهش لایه‌های سازمانی، ادغام‌ها، توسعه محصول یا بازار، یا معرفی تکنولوژی جدید، مثلا تکنولوژی تولید سلولی •.برنامه هایی برای تغییر فرهنگ سازمان در زمینه‌هایی چون توان ارائه، استانداردهای عملکرد، کیفیت، خدمات مشتری، کار تیمی و انعطاف پذیری که نیاز به افرادی با طرز فکرها، اعتقادات و ویژگی‌های شخصی متفاوت را نشان می‌دهد.تجزیه و تحلیل ذخایر و جابجایی کارکنانآین تحلیل نحوه ورود و خروج افراد از سازمان و چگنگی پیشرفت آنان در سطوح و رتبه‌های مختلف سازمانی را نشان می دهد. چنین تحلیلی ذخایر پرسنلی- یعنی تعداد افراد استخدام شده در هر شغل یا رتبه شغلی در طول مدت خدمت یا در گروه های شغلی و جریانات پرسنلی- یعنی ترک خدمت کرده‌ها، کار گماری‌ها و ارتقاءها را بر حسب شغل و رتبه و بر طبق مدت خدمت ثبت می کند. مطالعات پیمایشی درون سازمانیاز مطالعات نگرش سنجی می‌توان به عنوان بررسی‌های فشار سنجی کارکنان موجود استفاده کرد چرا به شرکت پیوسته‌اند و چرا قصد ماندن یا ترک آن را دارند؟ برای تکمیل اطلاعات (غالبا غیر موثق) و حاصل از مصاحبه‌های مربوط به علت‌های ترک سازمان می‌توان در مورد کارکنان قبلی شرکت مطالعات ویژه‌ای انجام داد و علل ترک خدمات آنان را مورد بررسی قرارداد ضمنا مطالعاتی نیز می‌توان درباره گروه‌های آسیب پذیر برای ترک سازمان نظیر افرادی که کار در سازمان را اخرا شروع کرده‌اند و یا واجدین مهارت‌های کلیدی، مخصوصا در سطوح مدیریت انجام داد که از مهارت و تجربه مورد نیاز بازار خارجی برخوردارند و جایگزین کردن آنها مشکل است.تجزیه و تحلیل محیطیروندهای جمعیتی تا حدی دشواری به وجود می‌آورند، اما بسیاری از محدودیت‌های جایگزینی از عوامل زیر ناشی می‌شوند •:سرمایه گذاری‌های ناکافی در آموزش (همانگونه که از بررسی سرمایه گذاری در آموزش حرفه‌یی، از نظر تعداد روزهای آموزش در سال و ارقام مربوط به هزینه‌های آموزشی موجود در بخش خصوصی بر می‌آید •.کاهش جمعیت فارغ التحصیلان •تغییر تقاضای نیروی کار از کارگران ساده و نیمه ماهر به سمت دانشگران •بروز تغییر عمده در ترکیب سنی نیروی کار •پیدایش یک نیروی کار پیوسته در حال دگرگونی که تنوع آن بیشتر می‌شود و به صورت بخشی در می‌آید.تجربه بین‌المللی و مسائل مربوط به سرمایه گذاری وسیع‌ترشرط اثربخشی راهبردهای تجهیز منابع انسانی، این است که به رقابت بین‌المللی در کسب منابع محدود از جمله منابع کار توجهی روز افزون داشته باشند. ضمنا کیفیت منابع کار و مدیریت عامل تشخیص رقابتی مهمی در بازارهای کالا وخدمات خواهند بود. تاکید روز افزونی نیز بر کیفیت بالا و محصولاتی با تکنولوژی مدرن نهاده خواهد شد که به نیروی کار کمتر ولی کیفی‌تری نیاز دارند. روند این تاکید در آینده نیز ادامه خواهد یافت.پی ریزی منابع انسانی مسائل مهم رشد و توسعه مستمر و پی ریزی منابع انسانی عبارت خواهد بود از:- بودجه خصوصی و دولتی آموزش و پرورش- توسعه یک زیربنای آموزش و پرورش در جهت تقویت فعالیت توسعهقدرت تاثیر سرمشقابتکار اخیر تحت عنوان سرمایه گذارا در افراد نقطه عطفی را موجب شده که شرکتها باید به آن واکنش نشان دهند. هدف چنین ابتکاری این است که سازمانها را وارد کند تا ضمن جدی گرفتن آموزش اثربخشی هزینه سرمایه گذاری‌های خود در منابع انسانی را ارزیابی کنند.این ابتکار به وسیله شوراهای آموزش و کسب و کار تقویت می‌شود و با پی گیری برخی از ابتکارات دولت/ شورای آموزش و سرمایه گذاری درصدد بهبود کمی و کیفی آموزش در انگلیس برآمده است.با این حال تاثیر این ابتکارات در بازار تا کنون بسیار ناچیز بوده است و تلاشهای انفرادی شرکتها در ارتقای مهارتهای خود برای آینده بسیار حیاتی خواهد بود.تجزیه و تحلیل بازار کارتحلیل محیطی باید روندهای کلی اقتصادی، کسب و کار و جمعیت شناختی را مشخص کند. در مقابل آن تجزیه و تحلیل‌های مشخص‌تری از بازارهای کار می‌تواند صورت گیرد که شرکت مورد نظر در آن در حال فعالیت است.بازار بین‌المللیبازار بین‌المللی نیروی کار از دو بخش تشکیل شده است. اتباع انگلیسی که تمایل دارند در خارج کار کنند و اتباع سایر کشورهایی که تمایل به کار در انگلیس یا جای

دیگری دارنـد.در ارتبـاط بـا عرضه و تقاضـای نیروی کار در بازار کار منطقه‌یی مراحل زیر ضـرورت دارد:- عرضه- تقاضا- مسائل بازار کار- رونـدهای شـغلی بازار کار محلیدر تجزیه و تحلیل بازار نیروی کار محلی، نخست باید با توجه به قابلیت حصور و تسـهیلات ایاب و ذهاب موجود حـد و حدودی را تعریف کرد که کارکنان می‌توانند از آنجا به محل کار خود رفت و آمد کنند. در این تعریف یـک بررسـی از ترتیبـات رفت و امـد کارکنان موجود می‌توانـد کارساز باشـد. ضـمنا تعیین امکانات حمل و نقل در دسترس نیز ضـرورت خواهد داشت.ایجاد پایگاه اطلاعاتی منابع انسانیهدف پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی ذخیره اطلاعات گرد آمده از تجزیـه و تحلیل‌هـای درون و برون سازمـانی است به نحـوی که امکـان پیش بینی‌هـای عرضه و تقاضـا فراهم شـود و فرصت‌هـا و محدودیت‌های احتمالا تاثیر گذار بر راهبردهای تجهیز منابع مورد ارزیابی قرار گیرد.محتویات پایگاه اطلاعاتیپایگاه اطلاعاتی درون سازمانی عمدتا از سوابق اسـتخدام و پرسـنلی تاریخچه شـغلی (از جمله ارزیابی‌های عملکرد) داده‌های مربوط به دوره‌های آموزشی ط شـده و داده‌هـای مربوط به ضایعـات نیروی کـار (شاخص‌هـای جابجـایی و ثبات پرسـنلی)، بیماری و غیبت تشـکیل می‌شود. این پایگاه ضـمنا اطلاعاتی حاصل از مطالعاتی را در بر خواهد گرفت که شـرح آنها قبلا در این فصل آمده است. پایگاه اطلاعاتی برون سازمانی باید شامل اطلاعاتی درباره روندهای کلی نیروی انسانی و بازارهای کار باشد. مسـئولیت های پایگاه اطلاعاتیمسئولیت‌های منبع یابی و برقراری و حفظ پیونـد با سایر پایگاه‌های مربوط به کسب و کار منابع انسانی را بایـد به پایگاه اطلاعاتی محول کرد، در تفویض این مسـئولیت برداشتن گام‌های زیر ضرورت خواهد داشت:۱- نیازهای کاربر را تعریف کنید.۲- یـک بسته نرم افزاری بـا قـابلیت تحلیـل و دست کـاری داده‌هـای منابع انسانی تعبیه کنیـد.۳- آمارهـای نیروی انسانی را روزآمـد و اصـلاح کنیـد.۴- مسـئولیت مـدیریت پایگاه اطلاعاتی را به فردی از افراد واحـد پرسـنل ی واگـذار کنیـد، تا ضـمن مـدیریت پایگاه داده‌ها را تامین و تحلیل کنـد و امور مربوط به تحلیل های ورود و خروج پرسـنل و پیش بینی های نیروی انسانی را انجام دهد.تدوین راهبردهای کلی منبع یابیپایگـاه اطلاعـاتی منابع انسانی بایـد اطلاعات لازم برای آماده سازی پیش بینی‌های عرضه و تقاضا و تصـمیم گیری در مورد نحوه پاسـخگویی به الزامـات نیروی انسانی ناشـی از راهبرد کسب و کار را فراهم کنـد.راهبرد کارمنـدیابی (جـذب)این راهبرد باید موارد زیر را مـد نظر داشـته باشـد:- عوامل احتمالی جـذب افراد و یا دفع آنان از سازمان- اساس و مبنای رقابت سازمان با سایر کارفرمایـان برای جـذب کارکنـان واجـد کیفیت بالاـ (منبع یـابی رقابتی).- روشـهای جایگزین برای پاسـخگویی به الزامات منابع انسـانی.- فنـون انتخابی که به احتمـال قوی به جـذب بهـترین کارکنـان به سازمـان منجر می‌شود.عوامـل موثر بر تصـمیم افراد در پیوسـتن به یک سازماناین عوامل عبارتنـد از:- فرصـتهای شـغلی- این عامل به ویژه در جـذب افراد جوان بسیار مناسب است.- برنامه شـغلی- آموزشـی خاصـی که شـرکت به اجرای آن متعهـد باشد.- فرصت بهره گیری از مهارتهای موجود.- دسترسـی به آموزش و پرورش پیشـرفته، چه در حین کار و چه در خارج از محیط کر- شـغلی متضـمن مسئولیت و پاداش که در آن عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد.- یـک محیـط کـار جـذاب- تلقی از رفتـار بـا افراد به عنوان یـک انسـان و نه یـک ماشـین- سـبک مـدیریتی بـاز- امکـان مشـارکت سـطح بالاـ- امکان عضویتی احترام آمیز در تیمی منسـجم.- اعتقادی دایر بر اینکه ماموریت سازمـان ارزشـمند است و سازمـان می‌دانـد به کجـا می‌رود و به گونه‌ای موثر هـدایت می‌شود.- اشـتهار کلی سازمان به نوآوری، داشتن محصولات کیفی، سطح بالای خدمات به مشترین و ارباب رجوع، مسئولیت اجتماعی و فلسفه سازمانی مطلوب در مورد نحوه رفتـار بـا افراد.- آشـکار بـودن نـامی بزرگ و محترمـانه در شناسـنامه شـرکت.روشـهای مختلـف پاسـخگویی بـه الزامـات منـابع انسانیراهبردهای جـذب بایـد منابع مختلف جـذب نیرو را مـد نظر داشـته باشد. برخی از شـرکتها بخش‌های خاصـی از نیروی کار را مورد توجه قرار داده‌انـد که احتمالاـ در ارتبـاط بـا کسب و کـار آنهـا مهم تلقی می‌شود.جـالب است که اقـدامات کارفرمایـان برای مادران شاغل به دلیل تقاضای روز افزون دیگر چندان موثر نیست. علی رغم این حقیقت که در مقایسه با دهه گذشته تعداد دو برابر مادران پس از چند ماه مرخصـی زایمان به کارشان بازمی‌گردند.ضمنا باید تدبیری نیز به حال تقاضای روز افزون افراد تحصیل کرد

اندیشیده و افراد تحصیل کرده (چه مرد و چه زن) را مورد توجه قرار دهد اکثر دانشجویان جویای یک مسر شغلی مشخص آموزش مناسب و کار جالب هستند.در این روشها شش رویکرد زیر را باید مورد توجه قرار داد:۱- رویکرد سازمانی۲- رویکرد انعطاف پذیری- انعطاف پذیری وظیفه‌ای که به کارکنان آموزش یا بازآموزی هایی می‌دهد تا بتوان آنان را به سرعت در فعالیت های مختلف دیگر به کار گرفت.- انعطاف پذیری از نظر تعداد که با استفاده از قراردادهای فرعی کارکنان موقت و پاره وقت به سازمان امکان می دهد تا تعداد کارکنان خود را در واکنش به تحولات کوتاه مدت تقاضای نیروی کار به سرعت افزایش یا کاهش دهد.- ساعات کاری منعطف که در آن می‌توان بر حب حجم کار معمول، الگوی روزانه کار را تغییر داد یا امکان ساعات کار هفتگی بیشتری را در ایام اوج کاری در طول سال فراهم آورد. یک رویکرد مبتنی بر برنامه ریزی ایجاد یک سیتم ساعتی سالانه‌ای است که نیاز به نگهداری از کارکنان بیکار پنهانی را کاهش دهد یا بتوان در اوقات اوج کاری از کارکنان پاره وقت استفاده نمود. این هدف با برنامه ریزی ساعات کار افراد، بر اساس تعداد ساعات کاری مورد نیاز در طول سال تحقق می‌یابد و پیش بینی افزایش یا کاهش ساعات کار در یک دوره خاص را بر طبق سطوح فعالیت فصلی امکان خواهد داد.- انعطاف پذیری مالی، متضمن طراحی سیستم‌های پرداختی است که با انعطاف پذیری بیشتر سازمان در تدوین سیستم های پرداخت مانند پرداخت بر اساس مهارت یا پرداخت منعطف سر وکار دارد.۳- رویکرد آموزش۴- رویکرد مدیریت شغلی (کار راهه)۵- رویکرد برنامه ریزی بهره وری۶- رویکرد کوچک سازی فنون انتخابراهبرد کارمند یابی باید با معرفی یا گسترش فنون گزینش، مانند آزمون‌های روانسنجی، داده‌های زیستی و مراکز ارزیابی برای بهبود کیفیت افراد مورد استخدام اقدام کند.راهبردهای بهبود نرخ نگهداشتراهبراها بهبود نگهداشت کارکنان باید ده حیطه زیر را مورد توجه قرار دهند:۱- پرداخت: برخی از مشکلات به دلیل وجود نظام‌های پرداخت ناعادلانه و غیر رقابتی بروز می کند. اقدامات احتمالی لازم در این ارتباط عبارتند از:- بررسی سطوح پرداخت بر اساس مطالعات بازار- تضمین اینکه به افراد بر طبق ارزش آنها در بازار پرداخت می‌شود.- اعمال ارزشیابی شغل یا بهبود طرح موجود ارزشیابی برای فراهم ساختن امکان رتبه بندی منصفانه- بررسی طرح‌های پرداخت عملکرد- محور برای حصول اطمینان از اعمال مطلوب آنها.۲- پاداشها۳- مشاغل۴- عملکرد۵- آموزش۶- توسعه کارراه۷- تعهد۸- فقدان انسجام گروهی۹- نارضایتی از مدیریت و سرپرستی۱۰- کارمند یابی، گزینش و ارتقاء۱۱- بازارگرمی بیش از حدراهبردهای آموزشراهبردهای آموزش با عوامل زیر سر و کار دارند:- فلسفه آموزش سازمان- مسائل راهبردی (دراز مدت) مهم‌تری که آموزش باید به آن بپردازد.- نیازهای آموشی کوتاه مدتی که باید رفع شود- اولویتهایی که باید به رفع نیازهای درازمدت و کوتاه مدت داده شود.- منابعی که باید برای آموزش در دسترس قرار گیرد.- تخصیص مسئولیت لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی.راهبرد توسعه مدیریتراهبرد توسعه مدیریت باید نحوه پرداختن سازمان به مولفه‌های زیر را تنظیم کند:- انجام ارزیابی‌هایی منظم و مبتنی بر ضابطه، از استعدادهای بالا بر اساس معیارهای ملی و بین‌المللی - انتخاب و پذیرش زبانی مشترک برای توسعه مدیریت بر اساس مدلهای رهبری عالی و ابعاد شایستگی.- اعمال نوعی چرخش شغلی انتخابی و برنامه ریزی شده- بهره گیری از سیستم عملکرد مدیریت به عنوان اهرم اصلی توسعه قابلیت‌ها راهبرد کوچک سازیاین راهبرد ترکیبی از تدارکات زیر خواهد بود:- مطلع ساختن کارکنان و مشورت با آنان در زمانی مناسب- ایجاد انگیزه‌های مالی و غیر مالی برای تشویق کارکنان به ترک داوطلبانه شرکت-

ایجاد انگیزه‌های مالی برای کارکنان کلیدی برای ادامه همکاری با شرکت - انجام اقداماتی در جهت بازآموزی کارکنان یا انتقال آنان به مشاغل دیگر- انجام اقداماتی در جهت کمک به کارکنان مازاد برای پیدا کردن مشاغل جدید یا ارائه راه‌های منطقی صرف وجود حاصل از خرید خدمت یا خدمات مشاوره‌ای برای کاریابی مجدد.تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کارتلفیق چه معنا است؟صرف واگذاری راهبرد کسب و کار به یک واحد آموزشی و انتظار حمایت و جرای این راهبرد از آنها بمعنی تلفیق نیست. ضمنا این کار به معنای جداسازی اقدامات آموزش و توسعه از مدیریت تجهیز منابع و مدیریت عملکرد هم

نخواهد بود. به اعتقاد ما مدیران توسعه مناب انسانی باید در توسعه راهبرد و اجرای آن سهیم باشند.بنابراین تلفیق موثر توسعه منابع انسانی با استراتژی کسب و کار شرکت متضمن سه خصیصه زیر خواهد بود.۱- مدیران توسعه منابع انسانی قبل از نهایی شدن راهبرد کب و کار با مدیران بازرگانی در یک گفتگوی دو جانبه مشارکت خواهند داشت.۲- توسعه منابع انسانی صرفا یک برنامه آموزشی راه حل سریع نیست و از جهات مختلف راهبرد کسب و کار را مورد حمایت قرار می‌دهد.۳- فرایندهای منابع انسانی از یک معماری مشترک برخوردارند- بنابراین طرح ارزیابی به دنبال ارزیابی همان پدیده هایی است که برنامه توسعه درصدد پرورش آنان و نظام پرداخت به دنبال پاداش دادن به آنها است.درگیری/ مشارکت به چه معنا است؟این عبارت مجموعه فرایندهای توسعه افراد در کاری است که باید با راهبرد کسب و کار مرتبط شود و با سایر فرایندهای مهم کسب و کار مانند مدیریت عرضه یا خرید تلفیق یابد. فرایندهای توسعه منابع انسانی عبارتند از •:آموزش و پرورش •مدیریت عملکرد •تجهیز منابعتلفیق خط مشی‌های توسعه منابع انسانیآیا مدیریت کسب و کار و توسعه مناب انسانی دو دنیای متفاوتند؟ظاهرا یک عامل معارض با تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار به گستره و پیچیدگی سازمان مربوط می‌شود.به زمینه‌های متفاوت مورد علاقه دو گروه توجه کنید:تعلق خاطر مدیران کسب و کار •راهبرد •سود و سرمایه •فرایندها و سیستم‌های کسب و کار • تصمیمات مربوط به کار راهه •تصمیمات مربوط به ارزیابی و پاداش تعلق خاطر مدیران توسعه منابع انسانی •برنامه‌های آموزشی •بودجه های آموزشی •دوره‌ها •آموزش •سمینارها •کارگاه‌های آموزشی •رویه‌های برنامه ریزی شغلیسوابق ارزیابیتدوین یک دستور کار جدید توسعهچشم اندازسازمانها باید دستور کار مشترکی تنظیم کنند که هر دو طرف به انجام آن گردن نهند در حال حاضر چنین دستور کاری در سطحی گسترده از سوی عوامل خارجی در محیط کسب و کار تنظیم شده است که تحول مرحله‌ای در نحوه اداره سازمانها را می‌طلبد.سازمانهای برخوردار از موقعیت جهانی به طور مداوم از تجارب گذشته خود و از افراد یا گروه های خلاق درس می‌گیرند. ایده‌های خوب به سرعت مورد توجه قرار می‌گیرند. چنین شرکتهایی ابتکارات آموزش گله وار یرا که در آن صدها کارمند بدون آمادگی و کسب اطلاعات لازم از نیازهای آموزشی آنان در یک دوره مشترک شرتک داده می‌شوند رها کرده‌اند. در وضعیت بیمارگونه آموزش گله وار مدیران دلیل اهمیت دوره را توضیح نمی‌دهند، زیرا در این مورد چیزی نشنیده‌اند. بدتر اینهک این مدیران حتی از اینکه کارمند خود را برای شرکت در دوره از دست داده‌اند گله مندند.این شرکتهای در سطح جهانی معتقدند که هر یادگیری مستلزم نقش فعال یادگیرنده در فرایند یادگیری است. آنها در امر یادگیری با رویکدر انفعالی که در آن یادگری مستلزم هیچ تلاشی نباشد و به عنوان مثال فرد یادگیرند بگوید به من آموزش داده شد مخالفند.یادگیری و پذیرش باید به زبان مشترک همه کارکنان مبدل شود و نباید واژگانی خاص افراد شاغل در واحد آموزش یا پستهای بالای مدیریتی تلقی گردد. نیل به چشم اندازبرای ایجاد جوی جدید در نزدیک کردن مدیران بازرگانی مدیران منابع انسانی به یکدیگر کمک می‌کنند، سه مرحله پیشنهاد می‌شود:۱- با مدیریت ارشد درباره ماهیت نقطه قوت مورد نیاز به توافق برسید.۲- امور آموزش مورد بازبینی قرار گیرد و ضمن ساده سازی به صورت کار مشترک با مدیران بخش تجاری درآید تا اطمینان حاصل شود که مربیان دوره‌های آموزشی به مسائل کسب و کار نیز می‌پردازند.۳- به یادگیری شتاب بیشتری بدهید. در جهت کاهش رخوت ناشی از دوره‌های طولانی خارج از محیط کار، از رویکرد نوآورانه استفاده کنید •.از متناسب بودن دستور کار جدید توسعه منابع انسانی با راهبرد اطمینان حاصل کند •.تعهد و تعلق خاطر مدیریت ارشد را نسبت به دستور کار جدید توسعه جلب کند •.در سراسر سازمان تفاهم و زبان مشترکی به وجود آورد •.قابلیت‌های موجود را در ارتباط با دستور کار جدید بیازماید و با مدیریت ارشد در بحث مربوط به راهبرد مشارکت نماید •.با دخالت دادن توسعه منابع انسانی در مدیریت کسب و کارع جو قطبی دو دنیای متفاوت را در هم شکند.کسب و کار همان توسعه منابع انسانی است. مدیریت بهبود عملکردمدیریت علمکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر

عملکرد افراد و گروه ها در جهت بهبود تمرکز راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد باید چارچوبی فراهم کند که در آن امکان یکپارچه ساختن فعالیت‌های بهبود ع ملکرد زیر میسر گردد:- هدف گذاری [کلان] سازمان- ارزیابی عملکرد [افراد]- تعیین پتانسیل‌های [افراد]- آموزش و توسعه شغلی- برنامه ریزی جانشینی- پاداشهای درونی و بیرونی ویژگی‌های مهم مدل مذکور عبارتند از •:بیانیه رسالت- هدف و جهت حرکت سازمان را توصیف می کند •.راهبردها- رهنمودهای روشنی را درباره رفتار و عملکرد مستلزم تحقق رسالت سازمان به دست می‌دهند •.اهداف- چارچوب نتایج مورد انتظار از عملکرد سازمان را دقیقا بیان می‌کنند •.ارزشها- متضمن مقولاتی است که سازمان آنها را در انجام امور خود (مانند عملکرد، کار تیمی، نوآوری و پرورش افراد) مهم تلقی می کند •.عوامل مهم موفقیت- عوامل موثر در تحقق عملکرد موفقیت آمیز و استانداردهایی هستند که باید به آنها دست یافت •.شاخص‌های عملکرد- که در تلازم با عوامل مهم موفقیت ایجاد شده‌اند و امکان پیشرفت در جهت تحقق اهداف، اعمال ارزشهای مورد نظر و ارزیابی نتایج را فراهم می‌آورند •.بررسی عملکرد- عملکرد ویژگی‌های کیفی و صلاحیت‌های فرد را در قبال اهداف، ارزشها، عوامل مهم موفقیت و دیگر شاخص‌های عملکردی مربوط، بررسی و نیازهای بالقوه و توسعه‌ای او را مشخص می‌کند •.پرداخت مبتنی بر عملکرد- به روشنی پاداشها را با عملکرد مرتبط می سازد و می‌تواند در قالب پاداش شایستگی جوایز فردی و گروهی و پرداخت‌های گوناگون دیگر مرتبط با عملکر گروهی و سازمانی (مانند طرح های مشارکت در سود سازمان) پرداخت گردد •.طرح‌های بهبود عملکرد: برنامه‌هایی که با استفاده از روش‌های غیر مالی (مانند آموزش، توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و فرایندهای ارتقاء مربی گری و مشاوره) موجب بهبود انگیزش و تعهد فرد می‌شوند.اهداف دو سازمان که یک نظام مدیریت عملکرد قوی را پی‌ریزی کرده‌اند، نکات زیر را به نمایش می‌گذارد:الف: سازمان پاورجن •حصول اطمینان از اینکه فرهنگ سازمان به گونه‌ای است که در آن تلاش برای پیشرفت مستمرع یک هنجار محسوب می‌شود •.ترغیب سازمان به دست یافتن به درک رونی از آنچه باید به وسیله افراد تحقق یابد و شیوه تحقق ان •تسهیل فرایند بهبود مستمر عملکرد فرد در چارچوب اهداف سازمانی و اقدامات رهبری •،تفویض مسئولیت و پاسخگویی در قبال بهبود عملکرد به تک تک مدیران (به جای واگذاری آن به امور کارکنان).ب: سازمان سیباگیگی •تمرکز توجه بر آنچه که از لحاظ کسب و کار مهم است •.نظارت بر طرح‌های بهبود •تدوین اهداف آینده عناصر مدیریت عملکردانواع مختلف سیستم مدیریت عملکرد از خیلی ساده گرفته تا بسیار پیچیده وجود دارد. عوامل اصلی مورد ارزیابی در سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از •:تحقق اهداف •رعایت ارزشهای اصلی •خصوصیات فردی •توان بالقوه سازمان پاورجن برای کمک به مدیران در فرایند تدوین هدف، دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها زیر را تنظیم کرد:- اهداف سازمان، بخش‌ها و واحدهای بنگاه را با اعضای تیم در میان بگذارید.

- به منظور توافق بر اهداف و مقاصد کاری سال آینده با هر یک از اعضای تیم جلسه‌ای تشکیل دهید.- برای هر یک از اهداف اصلی مقاصد و اهداف مشخص‌تری تدوین کنید و این مقاصد باید در تعداد نسبتا محدودی تدوین شود.- برای ترغیب کارکنان به تبادل اطلاعات و تلاش در جهت تحقق هدف مشترک هدفهای تیمی را مشخص کنید.- سرپرست و هریک از اعضای تیم باید نسخه‌ای از اهداف مورد توافق را نزد خود نگهدارید. این هدف در ارزیابی سالانه مورد بررسی قرار خواهد گرفت.- اطمینان حاصل کنید که پیشرفت کارکنان بر اساس هدف اصلی و با استفاده از اهداف فرعی به طور منظم مورد نظارت قرار می گیرد.درون دادهای سیستم می تواد شامل همه و یا برخی از موارد زیر باشد:۱- تعابیر پاسخگویی و یا حیطه‌های نتایج مهم.۲- تعاریف عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اصلی عملکرد.۳- تعاریف قابلیت‌های مورد نیاز پستهای خاص یا پستهای سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی.۴- اهداف یا الزامات آنها در قالب مقاصد مشخص، وظایف محوله، استانداردهای عملکرد یا ارزشهای سازمانی که باید مورد رعایت قرار گیرد. این اهداف باید بین مسئولیت‌های اساسی (مانند اهداف مستمر) و ادواری

(معمولاـ سالانه) تفاوت قائل شوند. هر دو دسته از اهداف باید به عنوان بخشی از سیستم عملکرد مورد توجه قرار گیرند.برون دادهای یک سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند یک یا چند مورد از موارد زیر را در بر گیرد •:یک برنامه بهبود عملکرد شامل آموزش و هر وظیفه و تجربه بهسازی فوری مورد نیاز •.یک برنامه بهسازی شغلی •یک ارزیابی و درجه بندی عملکرد که با پاداش مرتبط با عملکرد همراه باشد. مسائل متعددی در ارتباط با برون دادهای سستم مدیریت عملکرد وجود دارد. به عنوان مثال آیا عملکرد را باید درجه بندی، آیا توزیع اجباری ضرورت خواهد داشت؟ به طور مثال آیا باید تعداد حائزنی بالاترین سطح درجه بندی را محدود کرد؟ همه این مسائل باید در فرایند طراحی سیستم مورد توجه قرار گیرد •.ارزیابی از پایین به بالا- سیستم‌های مدیریت عملکرد به گونه‌ای روز افزون مکانیزم‌های ارزیابی از پایین به بالاـ را به کار می گیرند. این مکانیزم‌ها به مدیران صف درباره نقاط قوت و ضعف آنان بازخورد می‌دهند. مراحل مهم و مهارت‌های راه اندازی مدیریت عملکرددر عین حال که در فصل حاضر بحث مفصل در روش شناسی مدیریت عملکرد مطرح نیست. تعیین شش مرحله کلاسیک برای راه اندازی یک سیستم حائز اهمیت است:۱- طرح پروژه۲- تعیین نیازها و معیارها۳- طراحی و اجرای آزمایشی۴- آموزش و آگاهی۵- اجرا۶- ارزشیابی و اصلاحدر شرکت پاورجن مهارتهای مورد نیاز مدیران در بهسازی و توسعه عملکرد کارکنان عبارتند از:* تدوین هدف:- شناسایی عوامل مهم موفقیت- تدوین اهداف اصلی و مقاصد ذیربط- اولویت بندی- تعیین مقاطع بررسی هدف* مهارت‌های ارزیابی عملکرد:- تلخیص: یکسان سازی دیدگاهی متعادل ازعناصر مهم عملکرد فرد- ارزشیابی: ارائه راهنمایی و کمک از طریق بحث درباره نحوه توسعه نقاط قوت و رفع نقاط ضعف- برقراری ارتباط: بحث درباره مسائل و مشکلات عملکرد- قضاوت: ارزیابی عملکرد جاری و برنامه‌های نیازهای آموزش و بهسازی*مهارتهای مربیگری:- توصیه یا فراهم ساختن تعلیمات لازم درباره رویکردهای مختلف- دادن بازخورد درباره عملکرد- تسهیل بهبود عملکرد* مهارت‌های حمایتی- شناسایی علائم نشان دهنده موارد ضرورت حمایت از افراد- مهارتهای میان فردی- توجه و پرداختن به مسائل احساس و هیجانی- مشاوره درباره عملکرد* مهارت‌های برقراری ارتباط:- گوش دادن به افراد- استفاده از بحث برای رسیدن به توافق- در دسترس بودن * مهارتهای انگیزش:- گفتگو و مراوره درباره فرایند ارزیابی عملکرد- تعیین حیطه نتایج مهم اهداف عملکرد- ارائه منابع لازم، به هنگام تغیر وضعیت رویکرد جدید مدیریت پاداشهیات مدیره‌ها و مشاوران آنها بر اهمیت سیاست‌های پاداشی که در پیوستگی با اهداف راهبردی کسب و کار یک سازمان به منظور مجهز ساختن آن به مزیت رقابتی طراحی شده است وقوف دارند. مدیران از این واقعیت نیز آگاهند که از یک سیستم پاداش می‌توان به عنوان کمک موثری ددر اثربخشی سازمان بهره گرفت.نگارنده به عنوان مشاور متخصص در مسائل پاداش، غالبا با نوعی بازبینی جنبه خاصی از سیستم پاداش سازمانها سر و کار دارم و به ندرت از من خواسته شده است تا نظام پاداش را به عنوان یک کل مورد توجه قرار دهم شاید بر حسب معمول مسئولان سیاست در سازمانها خواهان انجام سریع کراها بوده و مایل باشند به جنبه هایی از نظام پاداش به عنوان مثال طرح پاداش غیر نقدی مدیریت میانی بپردازند که معتقدند به گونه‌ای نسبتا سریع قابل تغییر است. چه بسا این مهندسی مجدد و تدریجی فقط تاثیر محدودی خواهد داشت. اگر سازمانی مایل به تغیر رفتار افراد از طریق مکانزم پاداش باشدع باید هم به اجزای تشکیل دهنده آن سیستم و هم به نحوه تناسب آن اجزا با اهداف کسب و کار و سیاست‌های پرسنلی توجه کند ضمنا توجه بر نظام قدرشناسی و نوع رفتار سازمان مورد قبول نیز ضرورت خواهد داشت.چرایی شکست سیاست‌های پاداشیکی از علل اصلی ناکامی سیاست‌های پاداش در برآوردن انتظارات آن است که این سیاست‌ها توان تغییر رفتار فرد یا برآمدن از عهده تقاضهای روزافزون راهبردها و اولویت‌های متحول کسب و کار را ندارند.دلایل شکست عمدتا عبارتند از •:راهبرد کسب و کاز •ارزشیابی شغل •داده‌های پرداخت در بازار •ارزش برای پولتدوین یک راهبرد پرداختاگر سیاستهی پاداش به تحقق انتظاراتی که از آنها انتظار می‌رود قادر نبوده‌اند سازمان چه اقداماتی می تواند انجام دهد؟ نخستین اقدام سازمان تدوین راهبرد پرداختی خواهد بود که با رسالت، اهداف و مقاصد

شرکت به گونه‌ای تنگاتنگ همسویی دارد.اجزای تشکیل دهنده سیاست پرداختزمانی که در ارتباط با راهبرد پاداش تصمیم مناسبی در سطوح بالای سازمان اتخاذ شده باشد، گام دوم تسری آن راهبرد به بیانیه سیاست و پاداش سازمان خواهد بود. اگر بنا بر آن است که تاثیر نظام پرداخت و مزایا بر برداشت، احساس و رفتار کارکنان در الزامات واقعی شرکت بازتاب یابد، مرتبط شدن سیاست با راهبرد کسب و کار شرکت ضرورت خواهد یافت. انجام یک ارزیابی نیز از نوع نظام پاداش مورد نیاز در آینده لازم به نظر می‌رسد. سیاست‌های پاداش در عمل باید بتواند بین برخی از تاثیرات بعضی داخلی و بعضی خارجی تعادل و موازنه ایجاد کند. پرداخت مرتبط با عملکردبرای بیسیاری از سازمانها تمایل به تغییر نظام پاداش و تصمیمی که چنان طرحی را در برگیرد، در تکامل یک راهبرد کلی گام نخست و مهمی بود، گامی که به نوبه خود به دیگر بخش‌های راهبرد امکان می‌داد تا در جایگاه مناسب خود قرار گیرند. با این حال بسیاری از طرح‌ها به علت طراحی، ارتباطات و کاربری ضعیفشان دچار شکست شده‌اند.موفقیت طرح پرداخت مرتبط با عملکرد به عملکرد اثر بخشی ستگی دارد پرداخت وقتی با عملکرد پیوند خورده باشد می‌تواند به انگیزش کمک کند و به عنوان نیروی کار عوامل کارآمدتری را جلب و حفظ نماید اما این نکته نیز که کارکنانب ه طور عام فرایند ارزیاب عملکرد را فرایندی معتبر و منصفانه تلقی کنند به همان اندازه حائز اهمیت است، این تلق به ویژه زمانی مهم‌تر است که طرح پرداخت جریانی فاقد نیروی محرکه به نظر برسد.پرداخت را می‌توان به شیوه‌های بسیار متفاوت با عملکرد مرتبط ساخت.عوامل دخیل در این تنوع عبارتند از:- نوع پرداخت: نوع پرداخت می تواند اقلامی بین وجه نق تا سهام را در برگیرد.- تناوب پرداخت: تناوب پرداخت را نیز باید در نظر داشت.- درباره روشهای مرتبط ساختن پرداخت با عملکرد تحت یک طرح خاص نیز باید تصمیم گرفت.در اینجا امکان اشاره به همه عوامل محتمل طرح وجود ندارد. لذا هر طرحی باید در پرتو اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد، با این حال شاید بتواند خصیصه‌های مختلف هر طرحی را بر اساس سه معیار زیر ارزشیابی کرد:۱- اثربخشی طرح در ارتقای این تلقی که پرداخت‌ها با عملکرد مرتبط است.۲- طرح و برنامه تا چه میزان معرف رفتارهای غیر مرتبط است؟ ۳- برنامه تا چه میزان کارکنان را به همکاری با یکدیگر ترغیب می کند؟رویکردهای نوین مدیریت پاداشبرای بسیاری از سازمانهای علاقه‌مند به معرفی رویکردهای جدید و نوآورانه مدیریت پاداش، نخستین وظیفه، تلفیق مدیریت عملکرد و مدیریت پرداخت مرتبط با عملکرد، با راهبرد کسب و کار است.این فرایند تحول برای بعضی از سازمانها دشوار است، در حالی که برای برخی دیگر که پیشاپیش نظام پرداخت نسبتا مطلوبی برای خود تدوین کرده اند فرایند تحول چندان دشوار نیست.پاداش و جبران انعطاف پذیراساساً دو نوع رویکرد پاداش و جبران انعطاف پذیر وجود دارد: بسته پاداش کامل که کارفرما از طریق آن برای هزینه مالی بسته کلی قابل پرداخت به کارمند سقفی معین می کند.به این ترتیب کارکنان آزادانه می‌توانند بسته پاداش را بر حسب نیاز و مناسب با تمنیات خود بسازند.برای کارکنان پایین‌تر از سطوح اجرایی یک احتمال انتخاب آن است که به کسب مزایای اصلی نظیر بازنشستگی، بیمه عمر، مرخصی استعلاجی با حقوق و غیره روی بیاورند، اما برای دیگران می توان به درجاتی از انتخاب حول مزایای دیگری چون مشاوره مالی شخصی، حمایت‌های مراقبت از کودکان، سوخت رایگان برای مصارف خصوصی، مشاوره شغلی، و مزایایی از این قبیل امکان به وجو آورد.مزیت پرداخت نقدی به کارکنان آن است که ارزش چنین پرداختی در نظر دریافت کننده به طور کلی بالا است، در حالی که کارکنان احتمالا ارزش واقعی مزایای جنبی را کمتر از واقع برآورد کنند.پرداخت به ازای مهارت‌هایک رویکرد دیگر پرداخت به افراد به ازای مهارت آنها است، مزیت بالقوه پرداخت مبتنی بر مهارت یا شایستگی آن است که می‌تواند فرهنگ پاداش موجود در سازمان را به نحوی تحت تاثیر قرار دهدکه دیگر افراد صرفا به خاطر بالا رفتن در یک سلسله مراتب شغلی مستحق دریافت حقوق و دستمزد بالاتر نباشند بلکه به ازای مهارتهای کسب شده به خاطر فعالیت‌های خدسازی مستوجب دریافت بیشتر بشوند.منحنی‌های تصاعدی پرداختمنحنی‌های پرداخت به مدیران امکان می‌دهد تا موقعیت موجود فرد را از نظر پرداخت با موقعیتی که با ملحوظ داشتن مهارتهای کسب شده و عملکرد شغلی باید در آن قرار گیرد مقایسه

کننـد.در چنین نظامی امکان انعطاف پـذیری زیادی فراهم می‌شود تصـمیماتی بایـد در عوامل زیر اتخاذ شود:- منحنی‌های گروه وظیفه یا مهارت- شکل منحنی- منحنی‌های یک مجموعه- حقوق و دستمزد واقعی- داده‌های ضمن بازارروابط کارکنان: یـک چارچوب جدیداصـطلاح روابـط کارکنـان به طور سـنتی بـا جنبه ای رسـمی‌تر ارتبـاط بین سازمان و افراد تحت اسـتخدام آن مترادف است این اصـطلاح غالبـا به گونه‌ای قابل تبادل با روابط صـنعتی به کار می‌رود و در واقع با جریان ارتباط سازمان من حیث المجمـوع و بـه ویژه در مـواردی ملازمت دارد که اتحـادیه تجـاری یـا انجمن‌هـای کارکنـان نماینـده و معرف کارکنـان به حسـاب می‌آینـد. بنـابراین مبـاحث مورد علاقـه و متـداول بخش‌هـای روابـط کارکنـان در سازمانها موارد زیر است:- مـذاکره و گفتگو با اتحادیه‌های تجاری در مفاهیم و شـرایط اسـتخدام- تفسیر توافق‌های جمعی- نمایندگی سازمان در امور شکایات‌فردی یا جمعی مربوط به روابط اسـتخدامیارتباط بین روابط کارکنان و مـدیریت منابع انسانینظر به آنچه گذشت تمایل عمومی بر این بوده است که مفـاهیم منابع انسانی و روابط کارکنان را به عنوان مفاهیم مخالف هم- و در واقع منفک از یکـدیگر- قرار دهنـد. این تمایل بازتاب بحثی موازی بین دو مفهو مـاست که در ادبیـات روابـط صـنعیت غالبـا تحت عنـاوین جمع گرا و وحـدت گرا مطرح می‌شود. روباط جمع گرا کارکنان و کارفرمایان را به مثابه دو نیروی جـداگانه و با علایقی لزوما در تعارض با یکـدیگر می‌بینند. اما می‌توان آنها را از طریق برخی مکانیزم‌های نهادی و عقیـدتی در ارتباطی مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خصـی را فراهم ساخت. در این مـدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خاصـی را فراهم ساخت. در این مـدل روابط کارکنان درباره سـیاست گـذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره و تداوم حالت نسبتا بی ثباتی در مسیر راه است.مکتب فکری وحدت گرا از دنیای روابط کارکنان و کارفما دیدگاه متفاوتی دارد، بجای دو موجودیت قانونـا جـداگانه در واقع فقـط یـک علاـقه وجود دارد و آن علاـقه به سازمان بعنوان یک کل است. علاقه‌ای که در وهله نخست به وسیله مدیران ارشد سازمان هدایت و تصریح شده است. در این مدل مدیریت مناب انسانی درصدد ایجاد ارتباط و کسب تعهد برای اهداف و سیاست‌های سازمان است و در تلاش تضمین این نکته است که افراد شاغل در آن سازمان از مهارتها، انگیزه و نگرشـهای لازم برای حصول آن اهداف برخوردارند. نیروهای تحول آفرینچهار عامل فشار اصل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که بر روی هم الگوی روابط کارکنان را شکل می‌دهنـد. عوامل مـذکور عبارتند از:۱- راهبرد شرکت۲- چارچوب قانونی۳- تاثیر اقتصادی ۴- توسعه اروپـایی (پیشـرفتهای اروپـا)راهبرد شـرکتبحثهای روابـط صـنعتی و روابـط کارکنان معمولا به جای تاکیـد بر سیاست‌ها و مشـی های کارفرمایان بر مشـی اتحادیه‌های تجاری تمرکز دارد. با این وصف راهبرد شرکت یک نقطه شروع منطقی به حساب می آید زیرا گذشـته از هر چیز این راهبرد شـرکت بود که شـبکه توافق‌های مل به وسـعت کل صنعت را فراهم کرد.در دهه اخیر مهمترین پشـرفت حاصـل در حیطه روابـط صـنعتی همـان پدیـده‌ای بوده است که ممکن است بتوان آن را درونی کردن روابط کارکنان نامید.خصـیصه‌های مهم این تحولات به قرار زیر است:- تفویض مسـئولیت کسب سود به واحدهای عملیاتی، مراکز سود و واحـدهای کسب و کار راهبردی- تعریف دوباره نقش مراکز سـتادی به گونه‌ای که به جای مـداخله در جزئیات امور و عملیات بیشتر بر مراقبت از عملکرد تعیین کننـده مراکز سود و اتخاذ تصـمیاتی دایر به تخصـیص سـرمایه بلنـد مـدت توجه کننـد.- رشد از طریق ایجاد تنوع بیشتر و ادغام‌های منتهی به مقاطع مختلف شرکت به نحوی که بتوان نوعی تعدد و گوناگونی بخش‌های صنعتی را پوشـش داد و امر واگـذاری تصـمیمات و سـنجش عملکرد به کسب و کارهـای مکمل را تقویت نمود.تغییر در راهبرد چگونه تبیین شـده است؟تجلیـات بسـیار مشـهود این پشـرفت، کنـاره گیری سازمانهـا از- و دربرخی موارد مهر پایـان زدن آنهـا بر ترتیبات روابط صنعتی چنـد کارفرمایی- چه در بخش خصوصـی و چه در بخش دولتی- بوده است.از جمله موارد پایان دادن به این توافقات موارد زیر بوده‌انـد:- شـرکتهای مهندسـی- کانالهـای تلویزیونی مسـتقل- موسـسات چاپ و توزیع روزنامه- کارخانه های ساخت سیمـان- بنـدرگاه‌ها (متعـاقب منسوخ شـدن طرح نیروی کـار داک)- بانکهـای تسویه حسابنمونه‌هایی از شـرکتهای عمـده جـدا

شونده از توافق‌های ملی عبارتند از: خرده فروشی مواد غذایی، البسه و منسوجاتنمونه فوق از بخش خصوصی استخراج شده است اما با توجه به محدودیت‌های نقدینگی ابتکار عمل مدیریت مالی و تحول ساختاری (مخصوصا ظهور نمایندگی اجرایی)، در بخش دولتی هم نوعی پیشرفت تقریبا موازی را با ایجاد یک الگوی مشابه از تمرکز زدایی و محلی کردن امور می‌توانند مشاهده کرد. از جمله تجلیات این روند در بخش دولتی عبارتند از •:اعمال تنوع محلی بیشتر در پرداخت حکومتهای محلی •جدا شدن کامل برخی حکومتهای محلی از توافقنامه های ملی •جدایی صنعت راه آهن از توافقنامه‌های ملیبنابراین موثرترین خصیصه‌های این روند عبارتند از •:متناسب کردن مناسبات و شرایط با محیطها و اولویتهای محلی •جدا شدن از ترتیباتی که در تنظیم روابط استخدام موسسات به دست اندرکاران اتحادیه‌های تجاری ملی یا منطقه‌ای مجال مداخله می‌دهد.روابط با اتحادیه‌های تجاریاین روند تعریف دوباره‌ای از روابط با اتحادیه‌های تجاری را نیز فراهم ساخته است. جالب است که این روند کناره گیری نشان نمی‌دهد که برای کنار گذاشتن برخی اتحادیه‌های تجاری قبلا به رسمیت شناخته شده فشاری اعمال شده باشد.نمونه‌های نفی رسمیت اتحادیه‌های تجاری معدود و متداول‌ترین واکنشها حرکاتی در زمینه‌های زیر بوده است:- کاستن از طیف موضوعات و مسائلی که به تصمیمات مشترک مربوط می‌شد.- عطف توجه به ایجاد ارتباط با نمایندگان کارکنان داخلی به جای کارشناسان اتحادیه تجاری خارجی (خارج از شرکت).- معکوس کردن رون کار اتحادیه‌یی شدن با سوق دادن آن به سمت کارکنان با سابقه- تضمین اینکه اتحادیه‌های تجاری در زمینه ارتباطات با نیروی کار از قدرت انحصاری برخوردار نیستند.- عقلانی کردن تعداد توافقنامه‌ها و تعداد اتحادیه‌های طرف مذاکره.چارچوب قانونیوجه مشخصه دهه ۱۹۸۰ این بود که این چارچوب قانونی داوطلبانه را با چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع و غیر قانونی روابط صنعتی، در چهار جنبه مهم زیر مستقیما و به شدت به مداخله می پرداخت.۱- کاستن از مصونیت های قانونی اتحادیه تجاری۲- زیر سوال برد مبانی قانونی سازمان اتحادیه تجاری و مذاکرات جمعی۳- افزایش حقوق قانونی اعضا در قبال حقوق قانونی اتحادیه‌های متبوع آنها.۴- کاستن از حقوق مقرر کارکنان منفرد. اثرات اقتصادینیروهای اقتصادی، صحنه روابط کارکنان را به دو شیوه تحت تاثیر قرار می‌دهد. نخستن اینکه به تعیین ساختار روابط کارکنان دولت کمک می کند و به سوالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهد که چه بخشی از نیروی کار به اتحادیه تجاری تعلق خواهد یافت؟ثانیا در حیطه اقتصاد که در آن روابط استخدام به طور مشترک در برخی از اشکال آن تنظیم شده است، فشارهای اقتصادی است که شیوه و محتوای مقررات را مشخص می کند.فشارهای بازارایننک با بازگشت به تاثیر عامل اقتصادی بر روش و محتوای روابط صنعتی می‌توانیم سه منبع فشار فعال یعنی بازار تولید بازار کار و نظام اقتصاد کلان را مورد توجه قرار دهیم. بنابراین مناب فشار مذکور را به ترتیب بررسی می کنیم:بازار تولید (محصول)بازار تولید عمده موجودیت خود در صحنه روابط کارکنان را با شیوه‌های مهم زیر مطرح کرده است:- فشار روز افزون برای اعمال روشهای انعطاف پذیرتر تولید و بهره برداری از نیروی کار با تاکیدی روبه رو شد بر چند مهارتی شدن و ایجاد مهارتها و صلاحیت‌های سازمان محور به جای ساختارهای مبنی بر اشتغال تعریف شده در خارج از سازمان.- تلقی برتری کیفیت به عنوان عامل تعیین کننده مزیت رقابتی و قائل شدن تاکیدی مشابه بر عملکرد- و بنابراین تاکید بر تمایز بین افراد از نظر شرایط استخدام.- ارتقای سطح هوشمندی فرایند و کارگر (به تعبیر چارلز هندی) با چالش ناشی از آن نسبت به سیستم های تصمیم گیری سلسله مراتبی‌تر و آمرانه همراه است.بازار کاراگر بازار تولید منبع فشاری برای منفک ساختن روابط کارکنان از دنیای خارج به حساب می‌آید، بازار کار در جهت خلاف آن عمل می‌کند با این حال تحت شرایط کساد جاری ضعف اساسی تامین نیروی انسانی انگلیس هنوز مشهود است:- کمبود کلی در سطوح مهارت آموزشی و حرفه‌ای کارکنان، در مقایسه با مهارتها و آموزشهای کسب شده در کشورهای رقیب مهمی چون آلمان و ژاپن وجود دارد.- کمبودهای عمده مداوم به ویژه کمبودهای مهارتی در بخش تکنولوژی پیشرفته

صنعت به چشم می خورد.- نوعی کمبود ضمنی جمعیت شناختی از تازه واردان در بازار کار نیز در میان است که موقتا به خاطر کساد موجود مشهود نیست.سیاست اقتصاد کلاندر گذشته واکنش نسبت به آنچه که در بالا به عنوان ترکیب ناپایدار توضیح داده شد، بروز تغییری در سیاست اقتصاد کلان بود. به احتمال زیاد این تغییر واکنشی نوعی کاستن از ارزش ارز بود که برای کاهش تب مشکلات خارجی رویاروی سازمانهای استخدام کننده معمول می‌شد. احتمالا برخی سیاست‌های مربوط به درآمدها نیز با کاهش نرخ ارز همراه بوده است. ارتباطات کارکنان و اشتغال اثربخشچرا بایـد ارتبـاط برقرار کرد؟سازمان به سیستم‌های ارتباطی کامل، منسجم و کارآمدی نیازمند است که از طریق آن اطلاعات ضرور به سمت بالا، پایین و در سطوح افقی سازمانی، بین مدیران و کارکنان، همچنین در خارج از سازمان با مشتریان، تامین کنندگان مواد اولیه و سهامداران کانالیزه و مبادله شود.به تبیر ساده اساسا سازمانها مجموعه‌ای از گروه های مختلف مردم به حساب می‌آیند. این گروه‌ها ممکن است از بخش‌ها قسمتها یا سطوحی در یک سلسله مراتب تشکیل شوند. این گروه ها اگر به حال خود رها شوند هر یک از آنه به توسعه فرهنگ خود– مجموعه باورها، نگرش‌ها و ارزشهای خود- و درک و مفاهمه خود از ماهیت اهداف سازمان و بهترین راه حصول به آن اهداف تمایل نشان می دهند.پیوند ارتباطات با راهبرد و تحولتوجه به این سه مساله [افراد، سازمان، اهداف کسب و کار] نوعی پیوند طبیعی با راهبرد کلی منابع انسانی کسب و کار به وجود خواهد آورد.راهبرد منابع انسانی درصدد تضمین این نکته است که فرهنگ، سبک و ساختار سازمان و کیفیت، انگیزش و تعهد کارکنان به حصول اهداف کسب و کار به تمام و کمال کمک می کند.راهبرد ارتباطات و سیاست‌های یک سازمان باید با قادر ساختن هر فرد نسبت به انجام اثربخش شغل وی از راهبرد منابع انسانی و کسب و کار حمایت نماید.برداشت نامطلوبحال اگر ارتباطات درست تا این حد حائز اهمیت است، چرا غالبا کارها نادرست از آب در می‌آیند.ذیلا فهرستی از برخی موضوعات ارتباطات سازمانی آورده شده است که در آنه اتشخیص‌های نادرست بالقوه به نمایش گذاشته می‌شود:- جو ارتباطی و فرهنگ شرکتها- محتوای ارتباطات و وضوح آنها- صحت هویت گروه‌های کارکنان و افق علایق آنها- کدام کانالهای ارتباط •؟ارتباطات حضوری، فرد به فرد یا گروهی •ارتباطات کتبی، نامه‌ها، یادداشت‌ها، گزارش‌ها، آگهی‌ها •ارتباطات سمعی و بصری- تناوب ارتباطات- میزان آزادانه و باز بودن- الگوهای ارتباطی بین افراد ، بخش‌ها و ادارات و نیازهای اطلاعاتی آنها- مدیریت میانی: نبود اطلاعات، تعهد و مهارت کافی- تاثیر ارتباطات غیر رسمی و خزنده.- تاثیر پیامهای ناهماهنگی که از ناحیه دیگر سیاست های شرکت دریافت میشود.- جنبه‌های انسانی و سازمانی بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات نظیر پست الکترونیکی و پیام رسانی صورتی برای برقراری ارتباط.احتمالاـ سدها و موانعی نیز در برابر ایجاد ارتباط وجود دارد که باید قبل از تلاش برای اثر بخش کردن ارتباطات مورد شناسایی قرار گیرند. برخی از این موانع در عبارات زیر نشان داد شده است:خصیصه‌های ارتباط موثر ذیلاـ چک لیست ساده‌ای از اصول ارتباطات اثربخش ارائه می شود •:الزام مدیریت ارشد •برنامه ریزی شده و سنجیده •نظام مند •مرتبط •قابل اعتماد (موثق •)ارتباط به بالا یا پایین و افقی • مورد حمایت از طریق آموزش •اهداف مورد توافق •آزادانه و صادقانه •جالب، با محتوا •دوسویه • وقت و پول کافی •قابل فهم (برای همه •)منظم و به خوبی زمانبندی شده •میزان مطلوب (به اندازه •)قابل انعطاف •نگرشهای حمایتی • حمایت در آماده شدن •اول پیام، آنگاه رسانه •در محدوده افقهای گیرندگان (در دسترس گیرندگان •)پیوسته در حال تقویتافق‌های علائق مخاطبانمخاطبان یک ارتباط ممکن است طیفی از همه کارکنان تا گروه فرعی خاص یا فرد را در بر گیرد. یک گروه فرعی غالبا بخشی از سازمان یا سطحی در سلسله مراتب سازمانی خواهد بود. اما ممکن است این گروه فرابخشی یا فرا سلسله مراتبی نیز باشد. برای هر مخاطب بالقوه‌ای حیطه علائق او را باید پی‌ریزی کرد. این کار را می‌توان به داشتن افق و حیطه‌ای هستند که چند رده از حیطه خود آنها خارج است. بنابراین رده مدیران پایین‌تر از هیات مدیره ممکن است موضوعات بالا و خارج از مسائل هیات مدیره و ورای آن را برای محیطهای اقتصادی گسترده‌تر مورد توجه قرار دهند و به سمت پایین و به

نخستین خط سرپرستی در سطح کارگاه (دفتر) نگاه کنند. به همین خاطر است که مدیران میانی در فرایندهای ارتباط، تقویت کنندگان حیاتی یا موانع مهم به حساب می‌آیند.تقویتهر موضوعی را با هر مخاطبی و به وسیله هر رسانه‌ای که در میان بگذاریم تکرار و تقویت آن ضرورت خواهد داشت. پیامی که برای فرستنده مهم است اما از نظر گیرنده کم اهمیت تلقی می‌شود، اگر فقط یک بار ارسال گردد احتمالا نادیده گرفته خواهد شد. دریافت اطلاعات شباهت بسیار زیادی با فرایند یادگیری دارد: دریافت آن به سطح علاقه و دانش قبلی گیرنده بستگی دارد. بنابراین تکرار سطوح مختلف جزئیات و تنوع زبان نیز حائز اهمیت است. نظام‌های کهنه و نوین ارتباطارتباط حضوریمنطق کلاسیک آن است که نظامهای ارتباطات را با فراهم آوردن مجموعه ای از کانال‌های مداربسته به عنوان مبانی شبکه ارتباط بر اساس روشهای متفاوت تنظیم کرد. با اینحال ارتباط رو در رو آنجا که به عنوان جزئی از ارتباط مدیریت صف، سازمان یافته باشد، بیشترین تاثیر را دارد و معمولا متعارف‌ترین روش دریافت اطلاعات به حساب می‌آید. روش دو در رو محتمل‌ترین روش تضمین این نکته است که پیامها روشن و بی وقفه انتقال می یابدو با این حال بزرگترین مانع بالقوه ارتباط رو در رو مدیریت میانی است.توجه تیم (آگاه سازی)شیوه کلاسیک ارتباط رو در روع در صنعت انگلیس، به فرایند آگاه سازی تیم در جامعه صنعتی مبدل شده است. این شیوه در صدد است از طریق تشکیل جلسات منظم و درگیر کردن گروه‌های رئیس و مرئوس در جهت انتقال اطلاعات مدیریت به سطوح پایین سازمانی برای همه کارکنان اقدام کند. این شیوه انتقال با مرتبط بودن اطلاعات با نیازهای گیرندگان و تشکیل مبانی اقدام آتی آنها براید برای همه گیرندگا در همه سطوح قابل فهم باشد. موفقیت مستمر کار را می‌توان حداقل با گماردن یک تسهیل گر پاره وقت در فرایند اجرای شیه تضمین کرد تا در فراهم ساختن اطلاعات و توجهات کمک کند، اقدامات پی گیری را معمول دارد و سوالات مورد پرسش را مرتب و نحوه عملکرد فرایند را کنترل و نظارت نماید.رسانه‌های جمعی داخلیاستفاده از روشهایی چون خبرنامه‌های کارکنان، گزارشها، کنفرانس‌ها و فنون سمعی و بصری نقش بسیار حمایت کننده‌ای دارد. در صفحه بعد چک لیستی از چنان روشهای ارتباطی ارائه شده است که هرگز کامل و جامع نیست اما ممکن است پاره‌ای ایده‌های سودمند را موجب شود.توصیف موفقیت و شکست در مورد گروه‌های کارکنانی چون حلقه‌هی کیفی کار آسانی نیست. حلقه‌های کیفی متضمن منافع غیر ملموسی هستند که می‌تواند عظیم‌تر از صرفه جویی رد هزینه‌های فوری باشد. از جمله منافعی که به وسیله اعضای حلقه‌های کیفی نقل شده است عبارتند از: رضایت شغلی روز افزون فرصتی برای درگیر شدن در سازمان، سهمی شدن در حل مسائل واقعی و بالاخره کار گروهی بهتر در بخش ذیربط. چک لیست روشهای برقراری •توجه تیم- گروه‌های آگاه سازی •مدیران امور کارکنان •جلسات مشترک مدیریت با اتحادیه •کمیته‌های مشاوره‌ای مشترک • گروه‌های ویژه موقت، تیم‌های پروژه، دسته کاری •نیروهای موظف •گروه‌های اسکانک •گروه‌های آزمایشی • مصاحبه‌های رو در رو •طرح های بیان آزاد •حلقه‌های کیفی •نظام پیشنهادها •ممیزی اجتماعی •انتشارات کارکنان/ روزنامه‌ها/ مجلات •برگزاری نمایشگاه‌ها- به عنوان مثال برای برنامه سرمایه گذاری جدید جابه‌جایی • ویدئو • کنفرانس‌های از راه دور •تلویزیون مدار بسته یا رادیو •ویدیوی تعاملی •نوارهای صوتی •پست الکترونیک •پیام الکترونیک •گفتگوی تلفنی با رئیس •خط ارتباطی تلفی/ خط مستقیم •آگهی کارمندیابی •برنامه‌های انتصاب • کمک به فعالیت‌های اوقات فراغت •نگرش سنجی‌ها •آموزش •نظام های ارزیابی کارکنان ترسیم شبکهتکنیکی که بسیاری از سازمانها آن را با تعدادی از مشتریان برای بهبود ارتباطات و اثربخشی سازمانی با موفقیت به کار گرفته‌اند، فن ترسیم شبکه است. همه سازمانها برای عملیات موفقیت آمیز خود هم بر اثر بخشی ساختار رسمی و هم بر شبکه غیر رسمی‌شان متکی هستند.ترسیم شبکه، یک سیستم مبتنی بر کامپیوتر است که این شبکه‌های غیر رسمی را ترسیم و تحلیل می کند. شبکه‌های غیر رسمی از داده‌های جمع آوری شده از افراد سازمان در بخش‌ها و بین بخش‌ها با مشخص کردن ایفاگران اصلی و تشخیص افرادی طراحی می‌شوند که در امور سازمان مشارکت چندان ندارند و همچنین گروه‌هایی را مشخص می کنند که در جنبه‌های مختلف و مهم عملیات سازمان

تعامل دارنـد. در این طراحی داده‌هایی درباره فراوانی و اهمیت ارتباط نیز گنجانـده می‌شود.کیفیت فراگیر: نقش منابع انسانیاهمیت کیفیت فراگیرما در بخش دولتی نیز با چالشـهایی مواجهیم. بخش دولتی در ارتباط با ارائه خـدمات بهتر با بودجه محدود و جذب و نگهداشت بهترین افراد تحت فشار است.

کیفیت فراگیر به مثـابه موضوع اصـلی پاسـخ راهبردی به این چالش‌ها است. کیفیت فراگیر چنین تعریف شـده است: شـیوه نظام مند تضـمین این نکته که کلیه فعالیت‌هـا در یـک سازمـان در راسـتای تـامین نیازهـای تعریف شـده و الزامـات خارجی طراحی می‌شود. کیفیت فراگیر (TQ) و اسـتاندارد تضمینی کیفیت (BS۵۷۵۰)مفهوم کیفیت فراگیررضـایت مشتریتنها معیار سـنجش واقعی کیفیت محصول و خدمات میزان جلب رضایت مشتری است. رضایت را می‌توان اینگونه تعریف کرد: رضایت مشتری وقتی حاصل می‌شود که کلیه خواسـته‌ها، نیازها و انتظارات تصـریح شـده یا ضـمنی مشتری مورد توجه قرار گیرد.بنابراین تولید کننده برای جلب رضایت مشـتری، بایـد خواسـتها، نیازهـا و توقعـات او را به روشـنی درک کنـد و در مـورد یکسـری الزامـات مـورد نیـاز بـا مشـتری به توافق برسـد.اهمیت مشتری داخلی کیفیت فراگیربه عبـارت ساده مفهوم فراگر الزامات همه کارکنان سازمان را در جمیع شـرایط و رد رفع کلیه نیازهـای مشـتری در بر خواهـد داشت. به این ترتیب فرهنگی در سازمـان شـکل خواهـد گرفت که بر اسـاس آن فعـالیت هـای سازمـان در جهت بهبود مستمر با تلاش افراد در رفع نیازهای مشتری تلفیق خواهـد شـد.هزینه کیفیت فراگیرهزینه‌های کیفیت عامل مهمی در شـناخت نـواقص فراینـدهای موجـود است که شـناخت آن نواقص، به سازمانهـا کمـک می کنـد تـا تلاش‌هـای خود را در زمینه‌هـای منجر به اصـطلاحات قابـل توجه صـرف کننـد. هزینه‌هـای کیفیت معمولاـ تحت پنـج عنوان زیر تعیین می شونـد:۱: هزینه پیشـگیری: هزینه اقـداماتی که به پیشـگیری از نارسایی‌ها و ناکـامی هـا یـا کـاهش آنها منجر می‌شود.۲: هزینه ارزیـابی: هزینه ارزیابی کیفیت به دست آمـده۳: هزینه شـکست درونی هزینه‌هـای ناشـی از ناکـامی سازمـان در حصول کیفیت مورد نظر قبـل از انتقـال مـالکیت [محصول] به مشتری.۴: هزینه شـکست برونی: هزینه‌هـای متـاثر از عوامـل خـارجی و ناشـی از ناکـامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر بعـد از انتقال [محصول] به مشتری.۵: هزینه از دست رفت: هزینه‌های ناشـی از فوت فرصت فروش که با از دست دادن مشتریـان به دلیـل کیفیت پـایین محصولاـت یـا خـدمات بر سازمـان تحمیل می شود.علت مبادرت شـرکتها به کیفیت فراگیرسازمـان عمـدتا برای تـداوم حیـات خود به کیفیت فراگیر می‌پردازد. چالشـها بر ماهیت فعالیت شـرکتها و اینکه ضـمن تـداوم حیات در بازارهای امروز امکان رشد نیز پیدا کنند، تاثیر قابل توجهی نهاده است. شـرکتها به تدریج در می یابند که ادامه حیات در محیط کسب و کار امروز نه تنها مستلزم پاسـخ به نیازهای مشتری در زمینه‌های تولیـد و خـدمات است بلکه انعطاف پذیری کافی و سازگاری سازمان برای پاسـخگویی به نیازهای آتی در حال رشـد را نیز می‌طلبد. چالش‌هاچالش متعارض عامل وقت است. نیازه به تخصیص فرصتی قابل ملاحظه به ویژه در روزهای نخست اعمال کیفیت فراگیر، برای توافق در مورد اهداف و مقاصد، تعریف یک برنـامه عملیـاتی، آموزشـی، انجـام تجزیه و تحلـل و فراینـد نظـارت ضـررت حیاتی دارد.دومین چالش دریافت این واقعیت است که هزینه‌های اقـدام به کیفیت فراگیر کوتاه مـدت ولی عوایـد ناشـی آن دراز مـدت خواهـد بود.سومین چالش مقاومت مـدیریت میانی است که شـرکتها در ارائه کیفت فراگیر بـا آن مواجه می‌شونـد.چـالش دیگر این است که سازمـان بعضـا در ارتباط با ابتکار کیفیت فراگیر و به منظور در میـان نهـادن برنامه‌های خود با کارکنان وقت و تلاش زیادی صـرف می‌کنـد. ولی از دیـد کارکنان عملا هیچ اتفاقی روی نمی‌دهد.احتمالا بزرگترین چالشـی که سازمنها در اجرای کیفیت فراگیر با آن مواجه‌اند، استمرار اجرا و یکپارچه سازی فعالیت‌های مربوط به آن است. موفقیت کیفیت فراگیر مسـتلزم مبدل شدن آن به بخش دائمی و اساسی کار روزانه خواهد بود.سهم و مشـارکت امور منـابع انسانیـاین واحـد بایـد برای ایجـاد و به کـارگیری وسـیله نفوذ بر رفتـار و طرز فکر کارکنان و هـدایت تحول فرهنگی آنان از تخصـص لازم برخوردار باشـد. ابتکارات و اقـدامات کیفیت فراگیر بایـد بر اساس تحقیق و تجزیه و تحلیل رفتارها، طرز فکرها، عقایـد و صـلاحیت‌های صورت گیرد که در حال حاضـر وجود دارنـد و به طراحی و سازمانـدهی آموزشـی و پرورش،

ارتباطات، مشارکت و برنامه‌های مدیریت عملکرد منجر می‌شوند. همه این امور در قلمرو کاری واحد منابع انسانی است.سطح راهبردیاتخاذ تصمیم نسبت به اجرای یک برنامه کیفیت فراگیر در بدو امر ممکن است بر اساس فشارهای ناشی از بازار رقابت و ضرورت حفاظت از موضع سازمان، در میحیی بزرگتر الزام آور شود اما این تصمیم بر فرایند داخلی سازمان آنچنان تاثیر عمیقی می‌گذارد که مقابله با آن مستلزم درک مولفه‌های زیر است:- فرهنگ و جو داخلی سازمان، مشتمل بر طرز تلقی‌ها و تفکر ا فراد نسبت به تحول- ساختارهای سلسله مراتبی سازمان و عناصر اصلی تشکل دهنده آن- مهارتهای زیربنایی- رویکردهای جاری ارتباطات کارکنان، به ویژه اثربخشی آنها- آگاهی کامل از تاثیر و اثربخشی فرایندهای نیروی انسانی نظیر: کارمندیابی، نظام‌های پاداش، سیستم های ارزشیابی و آموزش و مسائل توسعه و پرورش منابع انسانی.سطح عملیاتیپس از اتخاذ تصمیم راهبردی در زمینه اجرای کیفیت فراگیر، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های پرسنل از سطوح عملیاتی نیز تاثیر می‌پذیرند که خود مستلزم واکنش عملیاتی واحد منابع انسانی است این واکنش به دو شیوه: مستقیم و ضمنی صورت می گیرد.۱- مشارکت مستقیم و بالقوه کارشناس پرسنلی و منابع انسانی در فرایند کیفیت فراگیر از طریق فرایند آموزش و پرورش موجود در برنامه کیفیت فراگیر.۲- طراحی سیاست‌ها و فرایندهایی در جهت حمایت از ابتکار کیفیت فراگیرایجاد نظم در سازمانبهره گیری از برخی از مقررات انضباطی سیستم استاندارد تضمین کیفیت، در واحد منابع انسانی نقطه شروع مناسبی است. الزامات خاص این سیستم استاندارد و واکنش منابع انسانی شامل موارد زیر است •:مدیر ارشد باید با اقتدار لازم از طریق هماهنگی و نظارت بر نظام کیفیت و دقت در اینکه برای برآورده شدن الزامات سیستم استاندارد تضمین کیفیت اقدام موثر و دقیق صورت می گیرد، مسئولیت کیفیت را بپذیرد •. ماهیت و حدود ساختار سازمانی، مسئولیت منابع، دستورالعمل‌ها و فرایندهایی باید مستند شود که بر کیفیت اثر می‌گذارند •.نظام کیفیت باید با توجه به سایر وظایف، برنامه ریزی و تدوین شود •.کنترل لازم باید بر ثبت خدمات محصول خریداری شده داده‌های خرید و بازرسی و تایید محصول خریداری شده اعمال گردد •.تدوین دستورالعمل‌های کاری مشتمل بر کلیه مشخصات مشتری در شکل ساده آن •.دستورالعمل‌های کنترل مدون که در تمام اوقات نشان بدهد که چه وقت محصولی بازرسی و تایید شده، بازرسی نشده، یا بازرسی شده ولی پذیرفته نشده است •.سوابق مبسوط در مورد برآورده شدن یا نشدن نیازهای مشتری از جمله داده‌هایی چون گزارش‌های حسابرسی و نظام های تضمین کیفیت.اطلاعات منابع انسانی: یک ابزار راهبردیمن در ارتباط با کمی کردن- البته نوع خاصی از آن- به فردی واپس گرا مبدل شده‌ام. با اینحال بر کمی کردن امور فکربر و ذهنی یعنی کیفیت، خدمت، پیوندهای مشتری، نوآوری، ساختار سازمانی، درگیر کردن مردم و ... اصرار دارم.تام پیترزاطلاعات منابع انسانی- تصویر موجودهمانگونه که هر مدیر پرسنلی به ستوه آمده ای نیز تایید خواهد کرد همواره انبوهی از داده‌ها درباره فردی در اختیار است که سازمان آنها را استخدام کرده یا در هر حال استخدام آنها است و یا به استخدام آنها می‌اندیشد. حتی بخش‌های پرسنلی فاقد نظام اطلاعات کامپیوتری پرسنلی نیز به یقین پرونده‌های پرسنلی متضمن فرم‌های تقاضا، مراجع کاریابی، توصیه نامه‌ها و دیگر اطلاعات قراردادی، همچنین ارزشیابی‌های عملکرد، پیشینه حقوق و دستمزد و پیشرفت شغلی، دوره‌های آموزشی طی شده، گزارش‌های بیمار، اخطارنامه‌ها و انبوهی از مکاتبات متفرقه را در اختیار خواهند داشت، به علاوه نسخه‌هایی از برخی از این اطلاعات به احتمال قوی در بایگانی‌های سرپرستان بلافصل، در بخش امور پرداخت و بر حسب اندازه و ماهیت سازمان در اداره تعاون کارکنان، اداره روابط صنعتی، بخش بهداشت، اشتغال و غیره یافت خواهد شد. یک سازمان بزرگ معروف در انگلیس، با انتصاب یک کارمند جدید، از یک فرم، هفت نسخه تکمیل و هر یک را به بخش جداگانه‌ای ارسال می کند.تفاوت بین داده‌ها، اطلاعات و تفسیر- آیا ما یک سازمان جوان هستیم یا پیر؟- با توجه به توزیع سنی موجود ایا باید یک نظام حقوق بازنشستگی سخاوتمندانه تری ارائه دهیم؟- آیا اگر همه کارکنان مسن با فاصله‌های سه سال از یکدیگر بازنشسته شوند با مشکل جایگزینی مواجه خواهیم شد؟اقلام تشکیل دهنده هزینه‌های استخدام* هزینه‌های مستقیم- حقوق پایه- پاداش‌ها، ماموریت و پرداخت‌های

تشویقی- اضافه کاری- پاداشهای غیر مادی کارفرما- سهم مشارکت کارفرما در حقوق بازنشستگی- مزایای کارمندان:- بیمه بهداشت و عمر- اتومبیل، هزینه‌های حمل و نقلع سوخت، هزینه پارکینگ- لباس کار- غذاهای یارانه‌ای، کوپن غذا- هزینه‌های جابجایی- هزینه‌های کارمندیابی- هزینه‌های آموزشی (بودجه آموزش، بیتوته، مسافرتها و غیره)- بودجه واحد منابع انسانی (حقوق و دستمزد، تمهید وسایل مسافرت و غیره)- خدمات رفاهی، بهداشت شغلی- هزینه‌های واحد پرداخت حقوق* هزینه‌های غیر مستقیمهزینه‌های فرصت (ضایعات تولید، فروش، در آمد و غیره)- غیبت‌های ناشی از تعطیلات- غیبت در طول دوره بیماری- غیبت ناشی از دوره آموزشی- پستهای خالی مدل مفهومی اطلاعات منابع انسانییک شیوه ساده برای تحلیل انواع اطلاعات منابع انسانی، استفاده از هرم معروف سه سطحی: راهبردی، تاکتیکی/ تسهیل کننده تصمیم گیری و عملیاتی/ مدیریتی است. این مدل برای تحلیل آن دسته از اطلاعات منابع انسانی سودمند است که معمولا در ادارات پرسنلی تهیه و به کار گرفته می شوند و باید در سطح راهبردی مورد استفاده قرار گیرند. این اطلاعات برای درک و تشخیص قابلیت‌ها و محدودیت‌های بسته‌های نرم افزاری نظام های کامپیوتری صنایع انسانی نیز سودمند است.اطلاعات عملیاتیاز جمله انواع اطلاعات مورد استفاده در سطح عمیلاتی، به عنوان مثال عبارتند از •:سوابق فردی برای نشان دادن افزایش تدریجی حقوق و مزایای شخص •پیشینه شغل یا سوابق آموزشی •یادداشتهای روزانه که استحقاق کارکنان را برای ارزیابی عملکرد یا افزایش حقوق نشان می‌دهد •. فهرست‌هایی که استحقاق کارکنان را از نظر پاداش خدمات بلند مدت معین می کند •.فهرست کارکنان واجد مهارت یا قابلیت‌هایی که برای یک پست خالی در نظر گرفته شده‌اند.اطلاعات تاکتیکیاطلاعات مورد نیاز مدیران منابع انسانی برای مقاصد تاکتیکی (مدبرانه) یا موید تصمیم گیری چنانکه باید به طور عام تعریف یا تدوین نشده است.مدیران منابع انسانی آینده ساز به انواع اطلاعات نیاز بیشتری خواهند داشت.اطلاعات به ویژه داده های کیفی و مستلزم قضاوتی نظیر میزان مطلوبیت متقاضیان گزینش شده را صرفا بعد از ملاحظه ارزیابی عملکرد گزارش ارتقاء مدت خدمت در سازمان و ... می‌توان جمع آوری کرد. معمولا چنان اطلاعاتی به یک شیوه نظام مند جمع آوری یا تحلیل نمی‌شود.نمونه دیگری از اطلاعات پشتوانه تصمیم گیری اطلاعاتی است که برای مقاصد تعیین الگوی حقوق و دستمزد و یافتن پاسخ برخی سوالات شرطی مورد استفاده قرار می گیرد.اخیرا اینگونه مدلسازی مالی به گونه ای روز افزون برای هزینه بندی بسته های خرید خدمت کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است.در این سطح نظامهای کامپیوتری در فراهم ساختن اطلاعات به تاریج عملکرد بهتری پیدا می کنند و برای یک سیستم اطلاعات کامپیوتری ایجاد پیوند با یک بسته صفحه گستر استاندارد برای مقاصد مدلسازی کاری غیر متعارف به حساب نمی‌آید. برخی از نظام‌های کامپیوتری در بررسی‌های سالانه حقوق و دستمزد کمکهایی ارائه می‌دهند، هرچند این کمکها صرفا در قالب تهیه تجهیزات کلا روزامد صورت می گیرد که به رغم سودمندی در مقاصد مدیریتی بعنوان پشتوانه تصمیم گیری کارایی ندارد.اطلاعات راهبردیاطلاعات راهبردی سطحی است که نه تنها تهیه کنندگان سیستم های کامپیوتری منابع انسانی بلکه دست اندرکاران منابع انسانی هم کمتر به آن می پردازند و درک محدودی از آن دارند.در حال حاضر اهمیت اطلاعات راهبردی منابع انسانی چنانکه باید شناخته نشده است و یا صرفا در برنامه ریزی نیروی انسانی مهم تلقی می شود.این ادعا شاید نوعی انتقاد مستقیم از سیستم کامپیوتری تلقی شود اما مفهوم ضمنی بیان ویکنز این است هک داده های واقعی سخت نظام مند یا عینی مورد نیاز او وجود نداشته است تا بتواند راهبرد کارکنان و بنابراین راهبرد کسب و کار خود را سامانده‌ی کند.تعیین اطلاعات راهبردی منابع انسانیاز نظر سهولت می‌توان اطلاعات راهبردی را به قرار زیر دسته بندی کرد:- تعیین راهبرد کسب و کار- تعیین راهبرد منابع انسانی- اعمال راهبرد منابع انسانی تدوین راهبرد کسب و کارمتخصصان راهبرد کسب و کار به درس گرفتن از اشتباهات گذشته خود پرداخته‌اند و اکنون بر آنند تا به هنگام تدوین راهبردها و پیامدهای آن بر منابع انسانی سازمان را نیز ارزیابی کنند. مدیر منابع انسانی می‌تواند با فراهم ساختن بینشهایی در ارتباطات با سوالات زیر حتی نقش آینده سازتری را ایفا نماید:۱. در حال حاضر از

نظر تعداد مهارتها و قابلیتها چه نوع افرادی در اختیار داریم؟۲. در حال حاضر عوامل پویای تاثیر گذار بر افراد سازمان از نظر نرخ های کارمند یابی ارتقا و جابجای کدامند؟۳. ساختار فرهنگ و ارزشهای موجود سازمان کدامند؟ آیا از رسالت کسب و کار حمایت می‌کنند یا فاقد کارایی هستند؟۴. چه تحولاتی در خارج از سازمان در شرف وقوع است که می تواند موقعیت فعلی یا آتی کارکنان ما را تحت تاثیر قرار دهد؟موجودی فعل نیروی انسانیدر ارتباط با موجودی فعلی منابع انسانی سازمان فعالیت ارزیابی از کمیتع کیفیت و توان بلاقوه کارکنان موجود به چیزی فراتر از شمارش کمی تعداد افراد گروه های شغل گسترده نیاز دارد. پویایی‌های موجودارزیابی منابع انسانی موجود صرفا نیمی از تصویر واقعیت است درک نحوه تغییر آن منابع و شرایط استخدامی آنان نیز مهم است چه درصدی از کارکنان در موقعیت‌های مختلف زیر قرار دارند:- تامین نیرو از خارج- ارتقاء یافته - انتقال یافته- در حال ترک خدمات- در حال بازنشستگیساختار، فرهنگ، ارزشهاامروزه به برکت کتاب‌هایی که تا کنون انتشار یافته اهمیت فرهنگ و ارزشها در فرایند ارتقای توان رقابتی سازمان به خوبی شناخته شده است.به هر حال شیوه‌ای که ما در این باره به کار گرفته‌ایم توصیف مشخصی از فرهنگ است زیرا تهیه فهرست کلیه ارشزها هنجارها و آداب و رسوم نامشخص تشکیل دهنده واحد اجتماعی، یعنی سازمان بسیار دشوار است.* داده‌های حقیقی یا عینی - منطق ساختار موجود- تعداد سطوح مدیریتی- حیطه‌های کنترل اعم از کوچکترین، بزرگترین یا حیطه متوسط- ساختار جلسات رسمی و ارتباطات- تعداد گروه‌های کاری ویژه فراوظیفه- معیارهای روحیه کارمند چون جابجایی نیروی کار و غیبت* داده‌های ذهنی- الگوهای ارتباطات غیر رسمی- طرز تلقی های کارکنان حاصل از نگرش سنجی‌ها و مصاحبه های گروه مورد نظر (آزمایشی- طرز تلقی‌های کارکنان ترک خدمت کرده از طریق تحلیل مصاحبه های ترک خدمت آنها- انجام بررسی مشتری داخلی برای ارزیابی سطوح خدمات داخلیارزیابی خارجیتعیین راهبرد کسب و کار به یک معنا کلا- در زمره ارزیابی‌های خارجی است. موفق‌ترین متخصصان راهبردهای کسب و کار هنگام گسترش و متحول ساختن کسب و کار خود مسائل جمعیت شناختی را مطمح نظر قرار داده اند.دست اندکاران منابع انسانی بنابرسنت به ارزیابی نظام‌مند محیط خارجی مبادرت نکرده‌اند اگر چنین کرده بودند انفجار جمعیت به گونه‌ای غیر منتظره بروز نمی کرد. به هر حال برای پرورش و بار آوردن فارغ التحصیلان دانشگاهی ۱۵ سال فرصت اقدام لازم است.یک رویکرد سیستمی تحلیل عوامل خارجی در ارتباط با تاثیر آنها بر منابع انسانی سازمان تشکیل جلسات یورش فکری حتی الامکان با مشاوران خارجی و گروه نمونه ای از کارکنان از جمله فارغ التحصیلان جدید است. در این ارتباط چارچوب استیپ یا چارچوب تغییرات احتمالی می‌توان در حیطه های زیر را به کار گرفت •:اجتماعی- حقوقی •فن شناختی • اقتصادی •محیطی •سیاسیبه چه افرادی نیازمندیم؟سازمانهای واجد فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی استوارتر در پاسخ به این سوال مشکل نخواهند داشت آنها برای برقراری بنیان بخش‌های مختلف و گروه بندیهای شغلی درست در دوره زمانی پنج تا ده سال و تحت سناریوهای رشد مختلف، از جمله رشد منفی پیشاپیش سیستم های طراحی شده‌ای خواهند داشت.چه ساختار و فرهنگی مورد نیاز است؟مساله نوع فرهنگی که سازمان برای تحقق رسالت کسب و کار خود بدان نیاز دارد نیز یک مساله تفکر تحلیلی است. این تفکر تحلیلی با بهره گیری از مواد جمع آوری شده از بررسی‌های قبلی با دریافت اینکه آیا عناصر مختلف در پرتو راهبرد، باید یا نباید و اگر باید چگونه تغییر کنند و بالاخره با اندیشیدن درباره تاثیر احتمالی یک ساختار سازمانی تحول یافته بر فرهنگ صورت می گیرد.اعمال راهبرد منابع انسانیاعمال راهبرد دو جنبه دارد:۱. تسری راهبرد به اهداف و سیاست‌های مشخص منابع انسانی۲. تعیین عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اجرایی ملازم آنها برای نظارت بر موفقیت اهداف و سیاست‌ها در براوردن و تحقق راهبرد منابع انسانی و تکمیل راهبرد کسب و کارجنبه نخست با اقدام فکری و تحلیلی دیگری سر و کار دارد که با تفکر مفاهیم ضمنی راهبرد و ماهیت سیاست‌های تحقق می‌یابد که باید مورد تغییر قرار گیرند. مهمتر اینکه سر و کار این جنبه بیشتر با تدوین برنامه کاری برای اعمال آن تغییرات است، تنها لازمه اطلاعاتی این فرایند احتمالا مرور و بازبینی فعالیت های مدیریت

تحول پیشین، برای آموختن درسهایی از آن فعالیتها است.جنبه دوم یا تعیین عوامل مهم موفقیت و تنظیم سیستم هایی برای نظارت بر آن عوامل نیز به همان اندازه جنبه اول اهمیت دارد اما در معرض خطر مورد غفلت قرار گرفتن از سوی امور منابع انسانی است. معدود سازمانهایی هستند که در جهت تحقق اهداف مورد نظر خود آگاهانه اثرات سیاست‌های منابع انسانی خود را مورد توجه قرار می‌دهند.یک استثنا برای فقدان نظارت بر سیاست نبود فرصت برابر [برای] استخدام است. نقل قول باورهاواقعیت همان چیزی است که ما آن را درست تلقی می کنیمآنچه را درست تلقی می کنیم چیزی است که به آن باور داریمآنچه را باور داریم ادراکات ما مبتنی استدرک و دریافت ما به امور اشیایی بستگی دارد که در جستجوی آن هستیمآنچه در جستجوی آن هستیم بستگی به ماهیت چیزی دارد که درباره آن فکر می کنیمآنچه درباره آن فکر می کنیم بستگی به چیزی دارد که آن را درک و دریافت می کنیمآنچه درک و دریافت می کنیم باورهای ما را معین می کنـدباورهای ما معلوم می کند که چه چیزی را درست تلقی می کنیمآنچه را که درست تلقی می کنیم واقعیت ما است کاربردواژه پردازیمدیریت کارمندیابیبرنامه ریزی جانشینیبرنامه ریزی نیروی انسانیارزشیابی شغلمدیریت آموزشمدلسازی حقوق و دستمزد/ صفحه گسترزمان و حضورگزارش نویسیسیستم اطلاعات مجری سطحادارياداری و تاکتیکیاداری و تاکتیکیتاکتیکی و راهبردیاداریاداری و تاکتیکیتاکتیکیاداری و تاکتیکیتاکتیکی، احتمالاً راهبردیتاکتیکی و راهبردیمدیریت منابع انسانی بخش دولتی: برنامه‌ای تحولدر دهه گذشته ابتکارات سیاستگذاری اعمال شده از سوی بخش دولتی، جو مدیریتی به شدت متحولی را به وجود آورده است. در بخش دولتی خصوصی سازی بسیاری از خدمات ایجاد تراستهای خود گران خدمات بهداشت ملی، انتقال واحدهای کاری پراکنده حکومت به نمایندگی‌های اجرایی تحت ابتکارات گامهای بعدی مطرح شدن عرضه رقابتی الزامی در حکومتهای محلی، تدوین منشور شهروندان ودیگر تحولات به تدریج یک بازنگری جدی در عملیات مدیریت بر افراد- مدیریت منابع انسانی- را موجب شده است.بستر (زمینه)مفاهیم ضمنی سیاست اخیر دولتابتکارات همراه با موضوعات سیاستی اساسی تصویب و اعمال شده است. نظارت بر بخشی از چارچوب حمل و نقل منتفی گردیده است. خدمات آموزش و خدمات بهداشت ملی در حال اصلاح است. بازارهای داخلی ایجاد شده است. وظایف اجرایی ادارات دولتی در قالب نمایندگی‌ها مجددا گروه بندی می‌شود. پدیده رقابت به زمینه پیش بینی خدمات قدرتهای محلی کشانده شده است.هشت شیوه عملکرد که در طی آن تاثیر این تحولات به روشنی در مدیریت منابع انسانی محسوس بوده است. آن هشت شیوه عبارتند از:۱- اعمال رویکرد مدیریتی بیشتر به طور عام۲- تعدیل سیستم ها و فرایندها۳- ایجاد روابط جدید۴- تعیین چارچوبهای جدید دستمزد و پاداش۵- محدود کردن نیروی کار و ساختار دهی مجدد متعاقب آن در سازمان۶- تاکید بر تامین کیفیت خدمت و توجهی فزاینده به مشتریان۷- اعمال صریح و روشن مدیریت تحول۸- ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان اعمال رویکرد مدیریتی بیشترایجاد شراهای آموزش کسب وکار مدیریت محلی ابتکارات مدارس دانشکده‌های پلی تکنیک از کنترل قدرت محلی، ایجد اتحادیه خدمات بهداشت ملی و تخصیص بودجه‌ها به مشاغل و حرف کوچک و ایجاد نمایندگی‌های اجرایی مستقل همه و همه نیروهای محرکه تحول در این حیطه‌ها بوده‌اند. فرایند انتقال صرف نظر از محل وقوع آن بدون زحمت اتفاق نیفتاده است.در حکومتهای محلی کارشناسان ارشد در پرتو عصر بروز تحولات بی سابقه در دولت محلی به تدریج واقعیت‌های مربوط به نقش‌های جدید خود را کشف می کند. کارشناسان عمده آموزشی در پرتو توان جدید مدارس و دانشگاه‌ها برای تامین یا عدم تامین خدمات از حکومت مرکزی به ساختار دهی ادارات و بازاندیشی درباره پیش بینی خدمات و و ظایف خود می‌پردازند. در بخشهای دیگر شوراهای محلی گروه‌های کارکنان به تدریج واقعیت‌های مربوط به مشتریان و موکلان و نقشهای طرف‌های قرارداد خود را کشف می کنند.تاکید مجدد بر مسائل مدیریت، دقیقه در بخش دولتی و در توجه روز افزون به مولفه‌های زیر مشهود است.- نقش مدیر اجرایی ارشد- اعطای ختیارات به مدیر اجرایی ارشد- رهبری در سازمانهای بخش دولتی- ایجاد تیم‌ها ارشد کارآمد- ایجاد یا ارتقای نقش مدیریت مالی- تغییر جهت دادن از اداره امور به اعمال مدیریت، از الزام و

تحمیل فرایندها و قوانین معین شده به اعملا دقت و شعور به خرج دادن- تلفیق کامل فعالیت‌های عملیاتی با رسالت‌ها و اهداف سازمان- تفویض مسئولیت مدیریت منابع انسانی از سطح مرکزی به سوی صف- ارزشیابی سیستمها و فرایندهی عملیاتی از نظر کارآیی، اثربخشی و ارزش دادن به پول، - پیگیری مستمر کیفیت کو استانداردهای بالا و توجه به مشتری- مدیریت فعال تعدیلات فرهنگی مربوط به دگرگون ساختن سازمنها از یک نوع ماهیت و موجودیت به ماهیت و موجودیتی متفاوتتعدیل سیستمها و فرایندهاتحول عمده و احتمالاـ مهمترین تحول در سیستم‌ها و فرایندها منبعث از سیاستهای اخیر دولت توجهی است که به جای درون دادها، بر برون دادها- عملکرد- معطوف می گردد. نوعی تغییر جهت از خدمات منحصرا تولید محور به سمت خدماتی بوده و هنوز هست که نیازهای مشتری را ملحوظ می‌دارد. معرفی منشور شهروندان تأکید بیشتری را به توجه بر برون دادهای بخش دولتی و کیفیت خدماتی نهاده است که بخش دولتی برای عامه مردم فراهم می کند.نقش امور منابع انسانی به عنوان پیامد این تغییر چه به صورت متمرکز و چه از منظر عملکرد مدیران صف آن است که به کارکنانی که عادت به براوردن نیازهای سازمانهای بزرگ دیوانسالار نوعی احساس مسئولیت شخصی را نسبت به کارایی و الزام به جو پیشرفت القا نماید و در سطوح مدیریتی بالاتر امور منابع انسانی نقش ترغیب کارکنان ارشد برای انجام ارزیابی‌های دقیق را نیز بر عهده دارد. این ارزیابی‌ها نه فقط از شیوه انجام امور در شرایط موجود بلکه از علت انجام آنها و از نحوه تاثیر گذاری شیوه معمول برگیرندگان و مخاطبان نیز به عمل می‌آید.چارچوبهای نوین نظام اجرت و پاداشمعیارهای اجرت و پاداش کارکنان در بخش دولتی نیز در حالی دگرگونی است •: شیوه های نوین کار به وجود می‌آیند •.نوعی تاکید و تمرکز کسب و کار پیرامون مقاصد و اهداف به روشنی بیان شده مطرح می‌شود •.کیفیت برون داد به عنوان شخص اولیه عملکرد ایجاد می گردد •.تحولات بعدی در سیستم ها و فرایندها شکل می گیرد.کاهش نیروی کار و بازساختار دهی سازمانیدلالتهای ضمنی راهبری کاهش تعداد نیروهای کار و تجدید ساختار سازمانهای کوچک از نظر مدیریت منابع انسانی عبارتند از •:مشاوره و جایابی و جایگزینی کارکنان در خارج از سازمان •برنامه ریزی و مذاکره با سازمانهای ذیربط و دیگر ارگانهای مالی مناسب برای کارکنان بازنشسته پیش از موعد یا اخراجی‌های مازاد بر نیاز • تامین دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی برای کارکنان •شکل دهی مجدد سازمانهای کوچکتر •ایجاد حفظ انگیزه و روحیه کارکنان ابقا شده در پستهای خود تاکید بر تامین کیفیت خدمات و توجه بیشتر بر مشتریاینک با نفوذ کلی و عبارت صریح مورد نظر منشور شهروند با تاکید بیشتری مواجه شده است. تصریحات مذکور عبارتند از:- الزام و تعهد آشکار نسبت به کیفیت استانداردهای ارائه خدمات- معیارهای روشن و مورد توافق برای اندازه گیری کیفیت- حضور عینی روز افزون افراد درگیر در خدمات دولتی در کلیه سطوح- الزام و تعهد روشن بخش دولتی نسبت به ایجاد جو پیشرفت مستمر- وجود قصد آشکار بر بذل سعی افراد شاغل در بخش دولتی نسبت به هدایت فعالیت‌ها و ارائه خدمات به همشهریانمدیریت تحول صریحگروهی معتقدند که توجه و تاکید موجود بر مدیریت تحول حالتی از امپراتور و لباسهایش و اقدامی اندک فراتر از اقدامات همیشگی مدیران خوب است. برای مدیریت تحول صریح پنج خصیصه ضرور زیر را می توان برشمرد:۱- وجود درک و شناخت لازم در میان گروه مدیریت ارشد از ماهیت و خصیصه‌های تحولات جاری۲- تعیین اینکه سازمان رد همه ابعاد خود چگونه می‌خواهد بر آن تحولات از جمله فرهنگ سازمانی در حال تحول و مشخص کردن اقدامات لازم رسیدگی کند.۳- انتقال چشم انداز، مسیر راهبردی کار به همه کارکنان۴- اجرای برنامه‌های کاری۵- تشخیص اینکه تحول مورد لزوم در صدد دگرگون ساختن سازمان از موضع الف به موضع ب نیست بلکه در صدد تغییر آن از الف به موضعی انعطاف پذیر و حالت سازمان یادگیرنده است.تغیر جهت فرهنگ سازمانیموضوع فرهنگ سازمانی در بخش دولتی مساله آفرین است از یک سو آن را می‌توان موضوعی غیر قطعی، غیر ملموس، نه چندان مد روز و ساخته رفتار گرایان تلقی کرد که با واقعیتهای برآوردن هدفهای خزانه داری، تنظیم نخستین بار یک طرح کسب و کار تسلط بر مفاهیم صنعتی یک بازار داخلی یا مسئولیت پذیری برای مقادیر معتنابه بودجه دولتی حرف ا ندکی

برای گفتن دارد.همانند مدیریت تحول درباره میزان پذیرش فرهنگهای سازمانی نسبت به تحول نیز بیش از یک دیدگاه وجود دارد. برخی معتقدند که تحول فرهنگی واقعی برای جایگزین شدن یک دهه یا بیشتر زمان می برد. به هر حال تحول فرهنگ یک سازمان هر مدت زمان که طول بکشد وظیفه‌ای است که مدیران ارشد بخش دولتی باید به آن بپردازند.هدف سازمانی و شیوه‌ای قالبی کهنه در بخش‌های دولتی و خصوصی نیروی محرکه مدیریت سازمانها در بخش دولتی اساسا و از نظر محتوایی با نیروی محرکه مدیریت بخش خصوصی متفاوت است. در بخش اخیر (خصوصی) غالبا تمایل کلی به فراهم ساختن یک عایدی مطلوب بر سرمایه سرمایه گذاری شده یا عایدی یکسان برای مالک/ مالکان یا سهامداران است. بدون آن هیچ چیز دیگه نه کیفیت خدمت یا تولیدات، نه برتری مدیریت، نه نوآوری در طراحی یا ابتکار در تحقیق رواج و رونق ندارد. کل کسب و کار بدون سود آوری و قابلیت سوددهی در معرض تهدید است. برای سازمانهای بخش دولتی قضیه متفاوت است.ویژگی‌های قالبی و کلیشه‌ای سازمانهای بخش خصوصی آنها را با خصوصی آنها را با خصیصه‌هایی از این دست معرفی کرده است:- در اهداف خود ضرورتا غیر سیاسی هستند- اقتدار آنها در ویژگی سودآوری آنها است.- و با بروز تغیراتی در بازار به تغییر واداشته می‌شوند.رفتار کلیشه‌ای سازمانهای بخش دولتی در گذشته تا حدودی تصویر آینه معکوسی از بخش خصوصی بوده است به عنوان سازمانهایی با هدف سیاسی تلقی می‌شوند و قدرت آنها در گروه تمایلاتشان برای رسیدن به نتایجی نه سودمدار، بلکه اجتماعی است. آنان معمولا تولید کنندگان خدمات انحصاری بوده و مشتریان ناگزیر گرفتر آنها هستند و در نتیجه سازمانهایی با ثبات و کمتر در مرعض تغییر تلقی می‌شوند.محو شدن مرزهای بخش دولتی و خصوصی: موردی مستلزم تفکر جدیضرورت تفکر جدید در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چهار برابر شده است:۱- تحولی که صورت گرفته است- آشتی بین بخش خصوصی و بخش دولتی- یک تحول مرحله ای است و بر تعداد کثیری از فرایندهای مدیریت تاثیر خواهد نهاد.۲- این تحول در حال روی دادن یک واقعیت است.۳- بسیاری از جنبه های تحول از مرزهای سیاسی حزبی فراتر می‌روند و بنابراین احتمال حذف آنها از دستور کار سیاسی تحت هر حکومت متفاوت دیگر ضعیف است۴- در بخش دولتی تحول سودمند فی نفسه یک تحول مطلوب است. دستور کار برای تحولدر دستور کار مدیریت در این حیطه چهار وظیفه سطح بالا وجود دارد و آن جهار وظیفه با یکدیگر فرایند تشکیل می‌دهند. این وظایف عبارتند از:۱- درک و دریافت شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز.۲- در میان نهادن چشم انداز با دیگران اعم از خود سازمان، سهامداران و مشتریان۳- گوش دادن به سازمان، کشف نظرات افراد و کشف موانعی که از حصول به آن چشم انداز جلوگیری می‌کنند.۴- اقدام برای رفع موانع توان بخشی افراد و تضمین انطباق و سازگاری بین چشم انداز و آنچه که عملا- در سازمان روی می‌دهد.درک شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم اندازاین کار از وظایف مدیریت اجرایی و گروه مدیریت ارشد از جمله رئیس امور منابع انسانی است وظیفه آنها بررسی مستمر محیط خارجی است تا ضمن تفسیر آنچه که تاثیر آن محیط بر بستر عملیاتی سازمان تلقی می‌شود، سازمان را در تنظیم خود بر اساس آن تاثیر کمک کنند. این کار از نظر کارکنان ارشد سازمانهای بخش دولتی به معنمای تفسیر تاثیر سیاست سیزده سال گذشته حکومت و تاکید مناسب مجدد بر مقاصدع اهداف یا رسالت سازمان است فرایند کار با تعین و تبیین ارزشهای سازمانی مناسب برای شرایط متحول نیز سر و کار دارد. اینها ممکن است الزامات مربوط به مشتریان، کارکنان، جامعه، اعتلای عمل فرایندهای کار اثر بخش و نوآوری و فرایند پیشرفت مستمری را مجسم کنند.انتقال چشم انداز به سازمان، ذی‌نفعان و مشتریان کارکنان و استفاده کنندگان از خدمات دولتی، همچنین هیاتها مای نبت به تعبیین صریح این نکته مخیرند که سازمانهای بخش دولتی به چه چیزی باید دست یابند. مفهوم مشتری داخلی و مشتری خارجی مفاهیمی معتبرند و انتقال منظور و مقصود سازمانی برای هر دو گروه جزو لاینفک نقش گروه مدیریت ارشد در سازمانهای بخش دولتی به حساب می‌آید.میزان مشارکت کارکنان در چارچوب بندی رسالت سازمان خودشان متفاوت است بخشی سازمانها قبل از تدوین یک بیانیه رسالت در سطحی گسترده به

مشاوره با کارکنان خود مبادرت می‌کنند. برخی به آزمون عمق سنجی دیدگاه‌های کارکنان می‌پردازند.با این حال صرف نظر از اینکه سازمان چگونه به این حالت برسد، انتقال بیانیه رسالت و بیانیه رزشهای سازمانی متضمن این نکته است که سازمان می‌خواهد در آینده چگونه باشد و چه چیزی را مهم تلقی می‌کند.گوش سپردن به سازمان، به ذینفعان و به مشتریانمدیریت سنتی، عملکرد کارکنان را در فواصل منظم و بر اساس شاخص های مشخص ارزشیابی می‌کند مدریت جدید در سازمان یادگیرنده به طور مستمر با گردآوری اطلاعات داخلی و خارجی با اقدام بر اساس آن اطلاعات به خواسته‌های سازمان،ذی نفعان و مشتریان گوش می‌سپارد. ابزار مورد استفاده در این گوش سپردن بر حسب ماهیت اطلاعات مورد جستجو متفاوت خواهد بود. مطالعات نگرش سنجی کارکنان می تواند فرهنگ سازمان مسائل انگیزشی و رویحه همچنین اثربخشی فرایندهای کرای خاص را مورد سنجش قرار دهد. بهترینهای گروه ها گروه‌های میان رشته‌ای و غیر سلسله مراتبی می توانند موجودیت‌های خاصی را مورد رسیدگی قرار دهد.اقدام از میان برداشتن موانع، توامند ساختن افراد تضمین سازگاری و تطابق بین چشم انداز سازمان و آن چه عمل در سازمان روی می دهد.با توجه به چارچوب تحولی که رئوس آن مطرح شد، امور مدیریت منابع انسانی، در صورت الزام به اجرای سهم مناسبی در آینده احتمالا خود از سه طریق زیر نیاز به تحول خواهد داشت:

۱- امور مدیریت منابع انسانی باید به اهمیت نقش خود در تسهیل انتقلا و تحول واقف باشد. دریای تحول توصیف شده در بخش پیشین نه تنها تحولات در فرایندهای کار، بلکه تحولات اساسی در فرهنگ سازمانی را الزام آور خواهد ساخت. از آنجا که گروه‌های مدیریت ارشد ضمن توافق بر رسالتها و ارزشهای سازمانی راه خود را از طریق مذاکره مدیریت ارشد ضمن توافق بر رسالتها و ارزشهای سازمانی یک شبه پیش نخواهد آمد.۲- امور مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف خود باید سازمانها را در حصول به منبع انسانی- کارکنان- مورد نیاز خود کمک کند.۳- دستیابی به وظایف چهارگانه مدیریت سطحی بالای توصیف شده در آغاز این بخش: درک و دریافت، در میان نهادن با دیگران، گوش دادن و اقدام- برای مدیریت شفاف تحول، تحول لفرهنگی و کاربرد موفقیت آمیز هر سیستم و فرایند جدید یا همه سیستم ها و فرایندها، یک پیش نیاز لازم و غیر قابل اجتناب است.

بنابراین امور منابع انسانی نمی تواند کار خود را به فهرست مدودی از عملیات پرسنلی رسمی منحصر کند به عبارت دیگر امور منابع کارکنان بخش ضروری و جزء غیر قابل اجتناب مدیریت راهبردی سازمان است و باید به مرکز سازمان انتقال یابد.ابتکار مدیریت مایل برای قست اعظم بخش خصوصی و صد لبته در دولت مرکزی نیز چارچوب مدریت مالی مطلوبی را برقرار می‌کند. با اینحال چنانچه فرضیات اساسی تحول در جریان ادامه گسترش خود منحصرا به حجم و ارزش آن مربوط شود، این مخاطره وجود خواهد داشت که ارزش واقعی از دست برود و بنابراین بخش دولتی در جهتی کاملا مغایر با مسیر بخش خصوصی حرکت کند، بخشی که به گونه‌ای روز افزون بر ارزش و کیفیت خدمات مشتری تاکید دارد. منشور شهروندان ابتکاری است که برای تامین موازینه و عطف توجه به حمایت از مشتری و کیفیت در بخش دولتی طراحی شده است.آنچه آن را آغاز می‌خوانیم اغلب یک پایان است و برای رسیدن به یک پایان باید از جایی شروع کرد پایان جایی است که ما از آنجا شروع می‌کنیم.

توصیه های پدرثروتمند ،پدر فقیر

نویسنده: رابرت کیوساکی،شارن لچتر- ترجمه: اشرف عدیلی تلخیص: هلاله احمدی

بی آنکه فکر کنم، پاسخ دادم:«برای این که اگر نمره های بالایی نیاوری، نمی توانی وارد کالج شوی.» او پاسخ داد:«کی می خواد بره کالج؟ من می خوام ثروتمند بشم!»من،با اندکی هراس مادرانه، به او گفتم:«اگر کالج نروی، نمی توانی شغل خوبی داشته باشی، و اگر شغل خوبی نداشته باشی، چطور می توانی برای ثروتمند شدن نقشه بکشی؟ کیوساکی ،رابرت،۱۹۴۷- م.

kiyosaki.Rabert Tتوصیه های پدرثروتمند ،پدر فقیر/رابرت کیوساکی،شارن لچتر،برگردان اشرف عدیلی ،ویراستار اصغر اندرودی – تهران:البرز،۱۳۸۲. ۹۶۴-۴۴۲-۲۵۵-۰ ISBN فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا. عنوان اصلی: Rich dad, poor dad: what the rich teach their kids about mony that poor and middle class or not. ۱.امور مالی شخصی.۲.سرمایه گذاری.الف.لشتر،شارن اشرف ، ۱۳۲۸ نادر ۴پ۹ک/HG۱۹۷ الف ۱۳۸۲ کتابخانه ملی ایران چاپ اول : بهار ۱۳۸۲/چاپ پنجم : پاییز ۱۳۸۶ چاپ :چاپخانه البرز بی آنکه فکر کنم، پاسخ دادم:«برای این که اگر نمره هـای بالایی نیاوری، نمی توانی وارد کالج شوی.»او پاسخ داد:«کی می خواد بره کالج؟ من می خوام ثروتمند بشم!»من،با اندکی هراس مادرانه، به او گفتم:«اگر کالج نروی، نمی توانی شغل خوبی داشته باشی، و اگر شغل خوبی نداشته باشی، چطور می توانی برای ثروتمند شدن نقشه بکشی؟»پسرم پوزخندی زد و با تأسف سر جنباند. ما پیش از آن، بارها وبارها نیز چنین بحثی داشتیم. او سرش را پایین آورد و چشم از من برگرداند. پندهای مادرانه ام به گوش های ناشنوای او بی اثر بود!با وجود این که هوش و اراده ای قوی داشت، همیشه جوانی مؤدب و قابل احترام نیز بود. حالا نوبت من بود که به سخنرانی او گوش کنم.« مادر، به اطرافت نگاه کن؛ثروتمندترین اشخاص، به دلیل داشتن تحصیلات عالی ثروتمند نشده اند. به زندگی«مایکل جردن» و«مدونا» توجه کن. حتی «بیل گیتس»هم که دانشگاه هاروارد را نیمه کاره رها کرد و مایکروسافت را بنیاد گذاشت، حالا در سی سالگی، ثروتمندترین مرد آمریکاست. یکی از بازیکنان بیسبال که سالیانه بیش از چهارمیلیون دلار درآمد دارد، حتی به عنوان آدم«کند ذهن» شناخته شده است!»سکوتی طولانی میان ما حکم فرما شد. از قرار معلوم، من هم همان نصایح پدر و مادرم را برای پسرم تکرار می کردم. دنیای اطراف ما تغییر کرده، ولی نصیحت و توصیه ها عوض نشده است!دیگر تحصیلات عالی وگرفتن بهترین نمره ها ملاکی برای موفقیت نیست! و انگار کسی، به جز بچه های من، متوجه این واقعیت نشده بود. او ادامه داد:«مادر، من نمی خواهم مثل شما و پدرم مدام کار کنم. شما خیلی پول به دست می آورید و ما در خانه ای بسیار بزرگ با تجهیزات و مبلمان خوب و انواع و اقسام سرگرمی ها و اسباب بازی ها زندگی می کینم. اگر به توصیه های شما گوش کنم،عاقبت من نیز زندگی ای مشابه شما خواهم داشت...کار، کار و باز هم کار برای پرداخت مالیات های سنگین و دچار بدهی شدن! هیچ شغلی به شخص احساس امنیت نمی دهد؛ من در مورد ارتقا و ورشکستگی هاهمه چیز می دانم. من زیر و بم ترقی و تنزل را درک می کنم؛ در ضمن، فارغ التحصیل های امروزی، کم تر از زمانی که شما فارغ التحصیل شده اید حقوق می گیرند. به دکترها نگاه کنید. آنها متناسب با شایستگی و تحصیلاتی که کرده اند، نمی توانند ثروتمند شوند. من مطمئنم که نمی توانم به تضمین اجتماعی یابه حقوق بازنشستگی شرکت ها در دوره ی بازنشستگی متکی باشم. من به پاسخ های تازه ای نیاز دارم.»اوحق داشت. او به پاسخ های تازه ای احتیاج داشت. من هم همین طور. شاید نصیحت های والدینم به درد آدم هایی می خورد که در سال های ۱۹۴۵به دنیا آمده بودند. ولی برای آن عده از ما که در دینای متحولی، تولد یافته بودیم، حرف چرندی بود. تا کی می توانستیم به بچه هایمان توصیه کنیم:« به مدرسه برو، نمره هـای عـالی بگیر و سپس در انتظار شغل سالم و آتیه داری باش»می دانستم که باید از روش جدیدی برای تحصیل فرزندانم استفاده کنم.در مقام مادر و حسابدار که حرفه ام است، نگران عدم آموزش امور مالی بچه ها در مدرسه بوده ام. بیشتر جوانان ما، بیش از اتمام مدرسه، حتی بیش از آن که تجربه ای در مورد پول در آوردن و پس انداز کردن داشته باشند، کارت اعتباری دارند! آنان فقط خرج کردن به وسیله ی آن کارت را بلدند، ولی بدون آگاهی از اعتبار پول و یا داشتن معلومات امورمالی، نمی توانند برای رویارویی با جهانی که درانتظار آنان است، آمادگی داشته باشند. دنیایی که درآن، بر خرج کردن و هزینه تأکید بیشتری شده است تا پس انداز کردن؟ دینا عوض شده، ولی نوع آموزش و تحصیل، هم زمان با آن تغییر نکرده است!! کودکان سال های عمرشان را صرف آموزش نظام تحصیلی کهنه ای می کنند. چیزهایی به آنان آموزش داده می شود که در زندگی هرگز از آنها استفاده نمی کنند و آنان را برای دینایی آماده می سازند که دیگر وجود

ندارد. امروزه خطرناك ترین توصیه ای که به بچه ها می شود این است که به مدرسه برو، دانشگاه برو و با معدلی بالا مدرك بگیر تا صاحب شغل درست و حسابی با تضمینی شوی. این توصیه دیگر قدیمی شده و اندرزی مفید نیست. واقعاً اگر می توانستیم ببینیم که در آسیا، اروپا و آمریکای جنوبی چه می گذرد، حتماً تو نیز مثل من نگران می شدی. این توصیه ی بد آموزی است،« زیرا اگر دوست داری که فرزندت از تأمین مالی در آتیه برخوردار شود، او نمی تواند طبق اصول قدیمی، خود را به دست قضا و قدر بسپارد واین کاری بسیار خطرناك است.» منظور از قواعد و اصول قدیمی و کهنه این است که زمانی که یک شرکت معظمی اعلام می کند قصد دارد از تعداد کارکنانش بکاهد چه اتفاقی می افتد؟ مردم از کار بیکار می شوند، خانواده ا آسیب می بینند وعدم اشتغال و بیکاری ها افزون می شود. حال برای آن شرکت چه اتفاقی می افتد، به ویژه یک شرکت سهامی عام در بازار بورس سهام؟ معمولاً وقتی چنین چیزی اعلام می شود، قیمت سهام افزایش می یابد. وقتی شرکتی هزینه های کارگرانش را تقلیل می دهد، چه به دلیل استفاده از دستگاه های خودکار، یا به طور کلی، حقیقتاً در جهت تقویت و تحکیم نیروی کارگر، مورد پسند بازار است. زمانی که قیمت سهام افزایش پیدا می کند آدمهای که سهام دارند ،ثروتمندتر می شوند.منظور از قواعد متفاوت این است که کارمندان و کارگران می بازند و مالکان و سهامداران برنده می شوند. درك این امر که چه وضعی پیش می آید، برای اکثریت مردم دشوار است. آنان تنها تصور می کنند که این منصفانه نیست. به همین دلیل، احمقانه است که به کودکی تأکید کنیم« تحصیلات خوبی داشته باش.» واقعاً احمقانه است که تصور کنیم سیستم تحصیلی مدرسه و دانشگاه، بچه های ما را برای رویارویی با دنیایی که پس از فارغ التحصیلی در پیش دارند، آماده خواهد کرد. هر کودکی به آموزش بیشتری نیاز دارد. آموزشی متفاوت. و آنها احتیاج دارند که قواعد و قوانین را بدانند. مجموعه ی قواعد و قوانینی متفاوت.«قواعد وقوانینی درمورد پول وجود دارد که ثروتمند با آن سروکار دارد و قواعد دیگر نیز هست که ۹۵٪ جمعیت طبق آنها عمل می کنند و آن تعداد آن قواعد را در منزل و مدرسه یاد می گیرند. پس امروزه به این دلایل کار خطرناکی است که به فرزندان خود توصیه کنیم«خوب درس بخوان و کار خوبی گیر بیاور» امروزه، بچه نیاز به آموزش مجرب تری دارد و سیستم جاری و متداول فعلی، نمی تواند باری را به مقصد برساند! اهمیتی نمی دهیم که نظام کنونی چندتا رایانه در کلاس ها می گذارد ویا هزینه ای که دانشگاه ها می کنند، چقدر است، یا نظام آموزشی چگونه می تواند مطلبی را که خود نمی داند، آموزش بدهد؟ بنابراین والد چگونه می تواند چیزی را که مدرسه یاد نمی دهد به کودکانش بیاموزد؟ شما حسابداری را چگونه به کودك خود یاد می دهید؟ و آیا شما، درمقام والدی که از خطر کردن بیزار است چگونه می توانید سرمایه گذاری را به آنان یاد بدهید؟ به جای اینکه به بچه هایمان یاد بدهیم احتیاط به خرج بدهند و دست به عصا راه بروند، بهترین کار این است که به آنان یاد بدهیم هوشیار باشند و با زیرکی وارد عمل شوند. داستانمن دو تا پدر داشتم، یکی پولدار و یکی فقیر، یکی بسیار تحصیل کرده و با هوش بود و درجه ی دکتری داشت و دوره ی چهارساله ی کارشناسی(لیسانس)درعرض دو سال به پایان رسانده بود و سپس با کمك هزینه ی تحصیلی، برای ادامه ی تحصیل به دانشگاه استانفورد، دانشگاه شیکاگو و دانشگاه شمال غربی آمریکا رفته بود. پدر دیگرم حتی کلاس هشتم را نیز به پایان نرسانده بود. هر دو مرد در حرفه ی خود موفق بودند و سراسر زندگیشان را با جدیت تلاش می کردند. یکی از آنان امکان داشت که ثروتمندترین مرد هاوایی باشد و در حالی که ده ها میلیون دلار برای خانواده اش، مؤسسه ی خیریه و کلیسایش ارثیه گذاشته بود، دارفانی را وداع گفت و دیگری صورت حساب هایی بر جا گذاشته که می بایستی پرداخت شود.هردو نفرشان مردانی محبوب، قوی و پر جذبه و متنفّذ بودند. هردو نصایحی به من کردند، ولی توصیه هایشان به یک شکل نبود. هردونفرشان به تحصیل بی اندازه معتقد بودند، ولی توصیه ی آنان در مورد تحصیل به یک شکل نبود. اگر من یک پدر داشتم مجبور بودم نصیحتش را قبول را رد کنم ولی داشتن دوتا پدر باعث شد که من گزینشی از مجموعه ی توصیه های آنها داشته باشم؛ یکی از نصایح پدر پولدار و یکی از نصایح پدر بی پول را باید انتخاب می کردم.به جای اینکه نظریات یکی را بی چون و چرا رد و دیگری را بپذیرم، سعی کردم

بیشتر بیندیشم و آنها را باهم مقایسه کنم و سپس را ه زندگی خودم را برگزینم. مسئله این بود که آن مرد ثرتمند ،هنوز هم به مهنایی واقعی ثرتمند نبود و مرد فقیر هم به ظاهر فقیر نبود .هر دونفرشان گرفتار شغل خود بودند وبرای پول و خانواده شان تلاش می کردند. ولی در مورد پول اختلاف فاحشی با یکدیگر داشتند. مثلا پدری می گفت :« عشق و علاقه به پول ،سرچشمه همی بدی هاست ». و دیگری عقیده داشت : « فقدان پول ،باعث همه ی بدی هاست.» به عنوان پسری جوان ، داشتن دو پدر که هر دو بر من بسیار نفوذ داشتند، کار منتحی بود ، من می خواستم پسر خوبی باشم و به حرف آنان گوش کنم ، ولی پدران من هر دو یک جور حرف نمی زدند، مقایسه نظریه های آنان ، به ویژه زمانی که در مورد پول حرف می زدند، بی نهایت دشوار بود ، به طوری که من کنجکاو و مشتاق ، بار آمدم و مدت های مدیدی فکر کردم که هر یک از آنان چه می گوید. بیشتر اوقات شخصی من صرف واکنش ها می شد و من چنین پرسش های از خودم می کردم :« چرا او این را می گوید ؟» و باز همین سوال را در مورد حرف های پدر دیگرم از خودم می کردم . خیلی راحت تر بود که به سادگی به خود بگویم : بله ، حق با اوست . من نیز گفته اش را تصدیق می کنم و با عقیده اش موافقم .» و یا عقیده او را تنها با گفتن این جمله رد می کردم :« پیرمرد بدرستی نمی داند که چی می گوید ! » درعوض داشتن دو پدر که دوستشان می داشتم، مرا واداشت که فکر کنم و برای اندیشیدن در مورد خودم ، راهی بیابم .« انتخاب بهترین روش زندگی . انتخاب روش خوبی برای زندگی ام » ، فرآیندی برایم شد که در طول سالیان ارزش والایی برایم پیداکرد: زیرا بهتراز این بود که چیزی را بی جون و چرا بپذیرم و یا ردش کنم . چون از قبل تحت تاثیر هر دو پدر بودم ، از هر دو نفرشان بسیار چیزها آموختم . چون مجبور بودم که در مورد تویه هر کدام و عمل به آن توصیه ها بیندیشم ، دید و بینش ارزشمندی در مورد قدرت و تاثیرگذاری بر افکار و زندگی دیگران کسب کردم . مثلا یکی از پدرها عادت داشت که همیشه بگوید :« نمی توانم از عهده آن برآیم ، استطاعت مالی اش را ندارم .» و پدر دیگر، ابراز این کلمات غدغن کرده بود . او به من تاکید می کرد که بگویم : چگونه می توانم استطاعت مالی فلان کار را داشته باشم تا از عهد ?انجام دادنش برآیم ؟ یکی از آن بیانه ها به صورت « ادعا » بود و دیگری حالت « سوالی » داشت . یکی از آنها تو را وامی داشت که از معرکه فرار کنی، و دیگری ، به اندیشه وادار می کرد تا از پس هر کاری برآیی. پدری که ترجیح می داد به زودی ثروتمند شود، با گفتن :« من نمی توانم از عهده ی آن برآیم .» به تور خودکار می خواست بگوید که از مغز خودت کمک نگیر! با این پرسش که « چگونه می توانم از عهد ?آن برآیم ؟» مغز انسان به کار می افتد . منظورپدرم از پرسش این سوال ، این نبود که هر چه را می خواهی بخر. او در مورد بکارگیری ذهن و مغز ، تعصب خاصی داشت، مغزی که قوی ترین رایانه جهان به شمار می رود .« مغز من روز به روز نیرومندترمی شود ، زیرا به کار می گیرم و هر چه مغزم نیرومندتر می شود ،می توانم ثروت زیادی کسب کنم . پدرم اعتقاد داشت که به طور خود به خود گفتن:« من از عهد ?آن بر نمی آیم .» نشانه ای از تنبلی و رکود ذهنی ماست.» اگر چه هر دو پدر باجدیت تلاش می کردند ، متوجه شدم که یکی از آنان عادت داشت در مورد مسائل مالی ، ذهنش را در سکون نگه دارد ، که در طول سال ها به دست آورم ، این بود که یکی از آنان از رشد مالی نیرومندتری برخوردار بود و دیگری بنیه مالی ضعیف تری داشت . این امر تفاوت چندانی در مقایسه این دو نفر دیگر ندارد . که یکی از آنان ، برای تمرینات ورزشی ، پیوسته به باشگاه می رود و آن دیگری بر روی مبلی راحتی می نشیند و سراسر روز را به تماشای تلویزیون می گذراند. حرکات ورزشی صحیح می تواند موجب تندرستی بیشتری شود و تمرین های ذهنی درست ، می تواند امکانات بسیار در جهت ثروتمندشدن شما فراهم سازد. یکی از پدرها توصیه می کرد :« تلاش کن تا تحصیلات عالی داشته باشی و در شرکت معتبری شروع به کار کنی .» و آن دیگری نصیحت می کرد :« درست را با تلاش و جدیت بخوان ، تا بتوانی شرکت معتبری را بخری.» پدری می گفت :« علت پولدار نشدن من وجود شما بچه هاست .» دیگری می گفت:« دلیل این که باید ثروتمند شوم وجود شما بچه هاست .» هر دوی آنان قبض های پرداختی را به موقع میدادند ، ولی یکی از آنان قبض را دراولین روز می پرداخت و دیگری در آخرین روز مهلت آن.یکی از آنان معتقد بود

شرکتی که در آن کار می کند ، و یا حکومت کشورش ، مسئول رفع نیازمندهای افراد است . او همیشه نگران تورم ، طرح بازنشسگی ، مزایای بیمه درمانی، مرخصی استعلاجی، روزهای مرخصی ودیگر مسائل جنبی بود. او، تحت تاثیر دو تا از عموهایش، به ارتش پیوسته ، و پس از بیست سال خدمت فعالانه ، بازنشسته شده بود و حقوق بازنشستگی دریافت می کرد . او از مزایای بازنشستگی و بیمه درمانی خوشش می آید .در ضمن، سیستم استخدام رسمی پس از فارغ التحصیل از دانشگاه را دوست می داشت . به نظر او، حمایت حرفه ای هر شخص زندگی و منافع شخصی هراز گاه خود آن حرفه ، مهم تر از خود حرفه بود! اغلب می گفت:« من فعالانه در خدمت دولت کار کرده ام و به خاطرهمین تلاشف این منافع به من داده شده است !»؟دیگری در کلیه امور مالی تنها به اتکای به نفس معتقد بود .او همیشه در خلاف جهت « حقوق بازنشستگی و مزایای آن » حرف می زد ، عقیده داشت که ایمان به این مسئله تا چه امدازه موجب ضعف اندیشه و ایجاد تود ?فقیرانسانی می شود .او همواره بر کفایت مالی تاکید داشت. پدری دایم در تلاش بود تا چند دلاری پس انداز کند، دیگری خود خالق سرمایه گذاری بود. یکی از آنان به من یاد داد که سوابق تحصیلی خود را در برگ پرسشنامه با چه آب و تابی بنویسم تا بتوانم شغل خوبی پیدا کنم. دیگری به من یاد داد که چگونه طرح های مالی و تجاری پراقتدار را بنویسم تا بتوانم حرفه هایی در آن راستا ابداع کنم. محصول دو پدر قوی بودن، به من اجازه داد که تفاوت نگرش هر دوی آنان را به زندگی ، به خوبی مشاهده کنم ،و دریافتم که زندگی هر انسانی مطابق طرز تفکر اوست. پدر فقیرم می گفت :« من علاقه چندانی به مال و ثروت ندارم» و یا پول مسئله ای نیست !». پدر پولدارم همیشه می گفت :« پول یعنی قدرت.» شاید از اقتدار افکار و طرز نگرش ها هرگز تقدیر نشود ویا قدردانی از آن به عمل نیاید ، لیکن در مقام پسری جوان کاملاـ برایم روشن شد که باید از طرز نگرشم مطلع باشم تا بتوانم باراز وجود کنم. من متوجه شدم که پدر فقیرم به علت دستمزد هنگفتی که می گرفت ،فقیر نبود، بلکه فقر او به علت طرز فکر و کارش بود. در مقام پسری جوانی که دو تا پدر داشت ، دقیقاَ متوجه شدم که باید خیلی مراقب باشم زیرا طرز تفکر من ، انتخاب نوع زندگی من است. به حرف های چه کسی باید گوش کنم – پدر پودارم یا پدر فقیرماگر چه هردو نفرشان احترام فوق العاده ای برای تحصیلات و آموش عالی قائل بودند ، در مطالب مهم برای فراگیری با هم اختلاف نظر داشتند. یکی از آنان از من می خواست که حسابی درست بخوانم ، مدرکی بگیرم و صاحب شغلی شوم و پولی دستم بیاید . هدف اوازتحصیل من این بود که شخصی متخصص ، وکیل مدافع و یا حسابداری باشم و یا برای اخذ مدرک دکتری به دانشگاه برم. دیگری مرا تشویق می کرد که صرفا به خاطر پروتمندشدن تحصیل کنم و بفهمم که پول چگونه در زندگی انسان ها تاثیر می گذارد و چگونه می توانم با به دست آوردن پول در زندگی ، آن را به کار بگیرم. «من بخاطر پول کار نمی کنم» این حرفی بود که او بارها وبارها تکرار می کرد وادامه می داد:« پول برای من کار می کند نه می برای پول».پول شکلی از قدرت است ،ولی چیزی که قدرت بیشتری دارد ،آموزش مالی است. پول را به دست م می آوریم و خرج می کنیم ، ولی اگر آموزشی در مورد کارکرد پول داشته باشیم ، به موجب این آگاهی صاحب اقتدار می شویم و شروع به پولدار شدن می کنیم . دلیل مثبت اندیشی به تنهایی کارگر نیست زیرا اکثریت مردم به مدرسه و دانشگاه رفته اند،هرگز یاد نگرفته اند که پول چگونه به درد می خورد و برای ما کار می کند . بنابراین ،زندگی خود را در جهت کسب پول و برای پول ، سپری می کنند. آنان ،در واقع ، برای پول زندگی می کنند ، نه آن که پول به خاطر آنان وجود داشته باشد. مهم نیست که در دنیا به علت افزایش تغییر و تحولات و عدم اطمینان ،چه پیش خواهد آمد ! مهم این است که ما چه می کنیم؟ در سال ۱۹۲۳ گروهی از بزرگترین رهبران ما و ثروتمندترین بازرگانان در سخنرانی ای در هتل «ایج واتربیچ» شیکاگو بود ،شرکت کردند.در میان آنان شخصیت هایی مثل چالزشواب صاحب بزرگترین شرکت فولاد ،امئل اینشول ،رئیس شرکت دنیای وسایل رفاهی،هوارد هاسپن،رئیس بزرگ ترین شرکت گاز،ایوار گروگر،رئیس شرکت بین المللی مچ،ه یکی از بزرگ ترین شرکت های جهانی در آنزمان بود،لئون فرزیر،رئیس بانک بین المللی مستعمره ها ،ریچارد ویتنی رئیس بورس سهام نیویورک ، آرتور کارتون و جسی لیورمور، دو تن از بزرگ ترین

بورس بازان سهام و آلبرت فال یکی از اعضای کابین ?ریاست جمهوری هاردینگ .بیست و پنج سال بعد ، نه نفرشان از آنان که اسامی شان را ذکر کردم کارشان به پایان رسید . شواب بدون داشتن کوچک ترین پنی و پس از پنج سال مقروض بودن ، مرد.اینشول ورشکسته شد و دو از وطن جان سپرد .کوگر و کارتن ورشکسته شدند و مردند.هاپس دیوانه شد وآلبرت فال فقط توانستد از زندان آزاد شوند ، و فرزیر و لیورمور خودکشی کردند.شک دارم اگر کسی بتواند بگوید واقعا چه بر سر آن بزرگ مردان آمد .اگر نگاهی به تاریخ۱۹۲۳ بیندازید ،درست پیش از سقوط بازار و رکود اقتصادی بزرگ در سال های ۱۹۲۹ بود که حدس می زنم تاثیر عظیمی بر زندگی این مردان گذاشته شد .شعور و هوش ما حلال مشکلات و تولید کنند ?ثروت است بدون داشتن شعور وعقل مالی ، پول به سرعت از دست می رود . هم ?ما داستان های در مورد برندگان بخت آزمایی که فقیر بودند و ناگهان ثروتمند شدند و بعد باز هم فقیر شدند ، شنیده ایم .آنان برند ?میلیون ها دلار می شوند و به سرعت به همان جایی که در آغاز بودند بازمی گردند و ثروتشان را می بازند .یا داستان های در مورد ورزشکاران حرفه ای شنیده ایم که در ۲۴ سالگی در سال میلیون ها دلار درآمد داشته اند و در ۳۴ سالگی زیر پل ها ،جزو بی خانمان ها ، زندگی کرده وخوابیده اند.اکنون خیلی از کسانی را می شناسم که به سرعت میلیمونر می شوند. باز دوباره غرش دوران رکود ۱۹۲۰ بار دیگر به گوش می رسد . مهم نیست که سرنجام چقدر درآمد داریم ، مهم این است که چه قدر پس انداز می کنید و چند نسل بعد از ما می تواند آن دارایی را حفظ کند.امروز ،ما به هوش وذکاوت اقتصادی زیادی نیاز داریم تا بتوانیم فقط زنده بمانیم!.نظری ?پول آندوزی برای پولدار شدن ،تفکر مردم بی تجربه در امور مالی است. منظورم این نیست که آنان اشخاصی باهوش نیستند،بلکه فقط علم پولدار شدن را یاد نگرفته اند.پول تنها یک نظریه است .اگر پول زیادی می خواهید ،تنها تفکرتان را عوض کنید. هر فرد خود ساخته ای تنها با یک نظریه شروع به کاری گوچک کرده و سپس آن توسعه داده است. در مورد سرمایه گذاری هم چنین است !آنجه در ذهن شماست ، دارایی جیب شما را مشخص می کند . خداوند به هم ?شما دو موهب بزگ عنایت کرده است : خرد و زمان. این بستگی به خودتان دارد که چگونه از هر دوی آنها راضی و خرسند باشید .با هر اسکناسی که به دستتان می رسد ،شما ،بله تنها خود شما ،قدرت تعیین سرنوشت خود را دارید.اگر پولتان را بی خودی اسراف و هزینه کنید، فقیر خواهید شد.اگر پولتان را به خاطر تعهدات وبدهی های خود خرج کنید،جزو طبق ?متوسط خواهید ماند . ابتدا در مغز خود سرمایه گذاری کنید و یاد بگیرید که چگونه باید ثروتمند شوید .شما مطابق هدف خود و آینده ای که برای زندگی تان در نظر گرفته اید ،ثروتمند خواهید شد.انتخاب حق شماست و تنها و تنها خود شما این حق را دارید . هر روز با هر قطعه اسکناسی که به دستتان می رسد ،خود شما تصمیم می گیرید که ثروتمند باشید ،فقیر شوید و یا جزو طبق ?متوسط باشید. تصمیم بگرید که در این آگاهی ، با فرزندان خود سهیم شوید و مصصم باشید تا آنان را برای دنیایی که در انتظارشان است ،آماده سازید.هیچ کس دیگری بجز خود شما نمی تواند.آینده شما و فرزندانتان با انتخاب امروز شما تعیین می شود ،نه تصمیم و انتخاب فردا! در این موهب افسانه ای که «زندگی» نام دارد ،برایتان ثروت و خرسندی بیکرانی را آرزومند. دو جاده در جنگل زردی ، که از هم جدا شده بودند وجود داشت و متاسفانه به عنوان سفر ، نمی توانستم از هر دوی آنها گذر نمایم .مدت ها ایستادم و به یکی از آنها که پیچ در پیچ بود نگریستم...آیا به کجا ختم می شد؟سرانجام زیر فرش ایبن جنگل به کجا ختم می شود ...سپس جاد ?دیگررا در نظر گرفتم که به نظر زیبا می رسید و می شد از آن گذر کردزیرا سر سبز و خرم و سرا سرجاده یکدست و پوشیده از سبزه بود...هر دو جاده ،در آن صبحدم بکر،و بدون جای پایی بود و پوشیده از برگ.اوه ،من جاد ?اول را یک روز دیگر در نظر گرفتو! وبا اینکه مسیرم را انتخاب کرده بودم ،اما مردد بودم که آیا می توانم دوباره بازگردم؟یا نه؟...با آه و افسوس ،خواهم گفت که جایی ، در سالهایی دور...جنگلی بود با دو جاده که از هم فاصله داشتند و من- اولین جاده را برگزیدم که کم تر کسی از آن گذر کرده بود.و این گزینش به ظاهر زیبا،موجب تمام مشکلات من در زندگی ام شد...

دانش خانواده

دکتر حسین محمودیان – دکتر محمد رضا شرفی دکترسهیلا خوش بین – دکتراحمد احمدی
تلخیص : حسن حجتی نشر : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

گردآوری و تلخیص : حسن حجتیدوره کاردانی رشته روابط عمومیو همکاری نشر طوبی «به نام قادر دانا»مقدمه :کتاب دانش خانواده که در دست خواننده ارجمند است، تلاش دارد راه های تشکیل یک خانواده تندرست با معنویت و اخلاق اسلامی را در عین حال با داشتن فرزندانی محدود ، که بتوان آنها را در عالی ترین سطح ممکن آموزش داد ، نشان دهد ، در جهت نیل به این هدف مهمّ و مقدّس مطالب را به چهار بخش اصلی تقسیم نموده که عبارتند از : الف) بخش جمعیت شناسی از آن جهت که معلوم شود افزایش بی رویّه و نابسامان فرزندان در یک خانواده چه نتایج و تبعات زیانباری برای کل جمعیت کشور خواهد داشت و در برابر ، پیدایش سامانمند و محاسبه شدهٔ فرزند چه تأثیر سودمندی برای سراسر کشور دارد . ب) بخش تنظیم خانواده که در واقع مکانیسم شیوه های عملی درست و بهداشتی کنترل و تنظیم خانواده را می‌آموزد.ج) بخش مربوط به اخلاق و رفتار و معاشرت اعضای خانواده با یکدیگر که موجب آسایش و آرامش جسمی ، روحی ، مادی و معنوی آنها است . د) بخش کوتاهی که استحباب مؤکد ازدواج و داشتن فرزند از دیدگاه اسلام را بیان می کند، اما در عین حال نشان می دهد که تنظیم خانواده و پیشگیری از نظر اسلام مجاز است . جمعیت و جمعیت شناسی : ۱ (دکتر حسین محمودیان)هر انسان عضو یک جمعیت خاص است و عوامل جمعیتی بر بسیاری از جنبه های زندگی او از مکانی که در آن زندگی می کند تا قیمتی که برای خرید کالاهای مورد نیاز خود می پردازد تاثیر می گذارد . تاریخ ، تاثیر شرایط جمعیتی بر زندگی و متقابلاً تاثیر پذیری از آن را نشان داده است . جنگلها بخش مهمی از جمعیت را از بین بردند ، نبود بهداشت ، دارو، آلودگی های مختلف ، سبب مرگ و میرهای فراوان در زمانهای مختلف شده است تغییر در شیوهٔ زندگی انسانها در عصرهای گوناگون، شناسایی جمعیت انسانی ، چگونگی تغییرات آنها در طول زمان، و تعامل این تغییرات با سایر عوامل مربوط به زندگی انسان از اهمیت بسیاری برخوردار است . در یک عبارت بسیار ساده، جمعیت انسانی « مجموعه ای از انسانها است که در یک منطقه ی معین (روستا، شهر ، استان ، کشور و ...) در قالب خانواده یا خانوار زندگی می کنند»تقسیم بندی انواع جمعیت ، تابع عوامل گوناگونی است . اگر تأکید بر قلمرو زندگی فرد باشد به دو دسته : جمعیت حاضر و جمعیت قانونی تقسیم می شود ، جمعیت حاضر ، افرادی که در یک زمان خاص در یک مکان معین زندگی می کنند و جمعیت قانونی، افرادی که قانوناً وابسته به یک منطقه خاص هستند . اگر بر جابجایی جمعیتی بین مناطق تاکید شود ، مفاهیم جمعیت باز و بسته مطرح می گردد . در جمعیت باز، ورود سایر افراد به این جمعیت ، همچنین خروج افراد آن جمعیت به سایر جمعیت ها امکان پذیر است ، اما در جمعیت بسته هیچ جا به جایی جمعیتی صورت نمی گیرد . فصل اول علم جمعیت شناسی جمعیت شناسی علم مطالعه جمعیتهای انسانی است ، تعاریف متعددی از این علم ارائه شده است . به عبارت ساده مطالعه علمی اندازه ، ترکیب و توزیع منطقه ای جمعیتهای انسانی و تغییرات این عوامل با توجه به سه فرایند: زاد و ولد ، مرگ و میر ، مهاجرت ، در حوزه علم جمعیت شناسی قرار می گیرد . جمعیت های انسانی از دو جهت ، ساختاری و حرکات زمانی و مکانی مورد پژوهش قرار می گیرند . ساختارهای جمعیتی با توجه به عوامل مهمی نظیر : حجم ، شکل توزیع، سن ، جنس، فعالیت و اشتغال ، سواد و آموزش ، خانواده و خانوار، ازدواج ، طلاق ، قومیت و نژاد ، مورد بررسی قرار می گیرند.در حال حاضر دو قطب بزرگ جمعیتی یعنی چین و هند بیش از ۳/۱ جمعیت جهان (۳/۲ میلیارد نفر) را در خود جای داده اند . کشورهای دارای منابع طبیعی و اقتصادی فراوان و جمعیت کم ، سعی بر آن دارند تا با اعمال سیاستهای موافق با مهاجر پذیری بهره وری از منابع خود را به حداکثر برسانند. در عوض کشورهای دارای نیروی کار مازاد و اقتصاد ضعیف به دنبال صادرات نیروی کار هستند . درداخل یک کشور نیز تمرکز

جمعیت در مناطق خاص ، تمرکز را به همراه خواهـد داشت و تحقق توسـعه همه جانبه و پایـدار را با مشـکل مواجه خواهد ساخت . حرکـات جمعیت در سه مبحث زاد و ولـد ، مرگ و میر و مهـاجرت مورد مطـالعه قرار می گیرد . ساده ترین راه انـدازه گیری زاد و ولـد، به دست آوردن میزان خـام موالیـد است که نسبت موالیـد یـک سـال تقویمی یـک منطقه را به میانگین جمعیت آن منطقه در همـان سـال ، به ازای هزار نفر نشـان می دهـد . ۱۰۰۰× = میزان خـام موالیـدبا توجه به شـرایط اقتصـادی – اجتمـاعی و فرهنگی بهـداشتی و محیطی در جوامع مختلف ، میزان موالیـد در آن جوامع متفـاوت است. میزان هـای بالاـی موالیـد به کشورهـای آفریقایی تعلق دارد، میزان های پایین به کشورهای اروپایی.مرگ و میر بر خلاف تولـد، موجب کاهش تعداد جمعیت شده و دارای یـک اثر کاهشـی اسـت بر خلاـف زاد و ولـد و مرگ و میر کـه موجبـات حرکت را در طـول زمـان را فراهم می کننـد مهـاجرت یا جابجایی جمعیتی ، شـکل توزیع جمعیت را در مکان تغییر می دهد . انقلاب صنعتی در قرن ۱۷ میلادی و کشف سرزمینهای جدید و توسعه نظام اقتصاد صنعتی، جابه جایی جمعیتی را چه در بین کشورها چه در داخل کشورها تحت تأثیر قرار داده . ۱۰۰× = میزان خام مرگ و میررشـد جمعیت : میزان رشد ، حاصل تفاضل میزان موالید و میزان مرگ و میر می باشد و از آنجا که این رشـد نـتیجه حرکـات طبیعی (تولـد و مرگ) جمعیت است به میزان رشـد طبیعی معروف است : میزان مرگ و میر – میزان موالیـد = میزان رشـد طبیعیمرگ و میر موجب کاهش جمعیت شـده و مهاجرت توزیع مکانی جمعیت را تغییر می دهد . افزایش مهاجرپذیری در مقایسه با مهاجر فرستی ، جمعیت موجود در مکان مبـدأ را افزایش می دهد . اگر مرگ و میر بر موالید فزونی یابد ، رشد منفی و جمعیت از لحـاظ عـددی کـاهش می یابـد این در حـالی است که میزان مهـاجرت خـالص صـفر یـا منفی باشـد . فصل دوم تغییرات جمعیت در جهـان و ایران:جمعیت جهان از ۲ میلیـارد نفر در سال ۱۹۲۰ بـه بیش از ۶ میلیـارد نفر در سال ۲۰۰۰ افزایش یافت . این درحـالی است که جمعیت جهان در فاصله ۰–۱۶۵۰ تنها ۲ برابر شـده بود . انتظـار می رود جهان در سال ۲۰۵۰ جمعیـتی بیش از ۹ میلیارد نفر را در خود جای بدهد . این افزایش فزاینده بر اثر کاهش چشـمگیر مرگ و میر بعد از انقلاب صنعتی روی داده است . به موازات کاهش میزان مرگ و میر در کشورهای توسـعه یافته،میزان موالیـد نیز با اندک تأخر زمانی شـروع به کاهش کرد . در نتیجه میزان رشـد جمعیت بعـد از مـدتی کـاهش یافت . هر چنـد بر اثر اشاعه فنّاوری و امکانات بهـداشتی ، مرگ و میر در کشورهای در حال توسـعه نیز کاهش یافت ، اما تـداوم میزان موالیـد بالا، رشد جمعیتی را برای یک دوره طولانی در حد نسبتاً بالایی نگاه داشـته است . سـهم بیشتر کشورهای در حال توسـعه از جمعیت جهان ، اثرگـذاری بیشتری را درمیزان رشـدجمعیت در اثر افزایش جمعیت جهان به همراه داشـته است . توزیع جمعیت در قاره ها متعادل نیست ، آسیا بیشترین جمعیت را در خود جای داده است و سهم قاره اقیانوسـیه از جمعیت جهان در کمترین حد قرار دارد . جمعیت فعلی قاره های آمریکا و اقیانوسـیه مرهون مهاجرت افراد از سایر قاره هـا است . به علت پـایین رشـد جمعیت در اروپا سـهم این قاره از جمعیت جهان در حال کاهش می باشـد. تنها قاره افریقاست که با رشد بالای جمعیتی در حال افزودن سـهم خود در جهان است . ایران هجدهمین (۱۸) کشور پرجمعیت دنیاست . افزایش قابل توجه رشد جمعیت ایران طی ۱۰۰ سال گذشـته رخ داده است . رشد سالانه جمعیت ایران از ۶/۰ درصد در سال ۱۲۸۰ به حدود ۴ درصد در فاصله ۱۳۵۵–۱۳۶۵ افزایش یافت . بعد از آن رشد جمعیت کاهش یافت و در حال حاضر در حدود ۲/۱ درصد برآورد می شود . جمعیت کشور دارای ساختاری جوان بوده در حـدود ۳۳ درصد از جمعیت گروه سنی ۰–۱۴ قرار دارند میانگین سن ازدواج برای مردان حدود ۲۶ سال و برای زنان در حـدود ۲۱ سال است رواج ازدواج در حـد نسبتاً بالایی است و تنها کمتر از ۲ درصد از افراد ۴۵–۴۹ سـاله هرگز ازدواج نکرده انـد . میزان مرگ و میر خام ۱۰ در هزار و امیـد زندگی در بدو تولد حدود ۷۰ سال است . میزان بـاروری کل از ۳/۶ فرزند در فاصـله ۱۳۶۱–۱۳۶۳ به حدود ۲فرزند در سال ۱۳۷۹ کـاهش یـافته است . با فرض کاهش بیشتر میزان رشد جمعیت ، کشور ایران باید جمعیتی کمتر از ۸۵ میلیون نفر را در سال ۲۰۲۵ را در خود جای دهد . فصل سوم جمعیت و توسعه پایدار :با وقوع انقلاب صـنعتی در اروپا و دگرگونی اقتصادی و اجتماعی متعاقب آن، رابطه جمعیت و توسـعه شـکل پیچیده تری به

خود گرفت . اولین و مهم ترین تـاثیر ، کـاهش اساسـی مرگ و میر است. بهبود کشاورزی صـنعتی شـدن ، بهبود حمل و نقل انجام اصـلاحات اجتماعی ، گسترش بهـداشت عمومی و فردی و توسعه علم پزشـکی نقش عمـده ای را در این کاهش ایفا کردند . تاثیر جمعیت بر توسـعهجمعیت می تواند به عنوان یک عامل مستقل تاثیراتی بر رشد اقتصادی ، نیروی انسانی عرضه منابع ، محیط زیست و بهـداشت و سـلامتی بگـذارد . رشـد اقتصادی جنبه کمّی توسعه اقتصادی را بیان می کنـد . تعداد بالای جمعیت به طور ساده می توانـد به تعـداد بیشتر نیروی کار منجر شود که البته در شـرایط خاص دچار تغییرات می شود . بقای جمعیت نیازمند وجود بعضـی از منـابع ضـروری ، نظیر زمین ، مواد غـذایی ، مواد معـدنی ، مواد انرژی‌زاست . از آن جا که این منابع همیشه به وفور یافت نمی شوند ایجاد یک رابطه مناسب بین جمعیت و چگونگی مصـرف این منابع هـدف عمـده اقتصاددانان و برنامه ریزان است . کاهش وسـعت منـاطق آبـاد تنهـا نتیجه غیرقابـل اسـتفاده شـدن زمینهـا براثر عوامل طبیعی نیست گسترش شـهرها ، ایجاد جاده ها و مراکز صـنعتی و تجاری نیز در این امر سهم بسزایی دارند . هرچند فناوری در افزایش تولید مواد غذایی سهم داشته است ، اما حفظ رشد مواد غذایی هماهنگ با میزان رشد جمعیت میسر نشده است . تولید جهانی غلات در فاصله سال های ۱۹۶۱ و ۱۹۸۹ دو برابر شده آمار رشد آن در دهه ۱۹۸۰ قابل توجه نبود.جمعیت محیط زیستدر حال حاضر یکی از نگرانی های عمده جوامع بشری حفظ محیط زیست است . آسـیبهای فراوانی در دهه هـای اخیر به محیط زیست وارد شـده است ، یکی از عوامل مهم این آسـیب رسانی افزایش جمعیت جهان است . در دوره ماقبل صـنعتی به علت پایین بودن سـطح فناوری و دانش پزشکی تغییر در تعداد عددی جمعیت ها تا حد زیادی تابع عوامـل طبیعی و زیستی بود، نظیر سـیل ، زلزله ، نوسـان درجه حرارت ، خشـکسالی و اپیـدمیهای بزرگ گـاهی جمعیت را تا مرحله انقراض پیش می برنـد امـا بـا وقوع انقلاب صـنعتی و ایجاد امکانات جدیـد کنترل بسـیاری از بلایای طبیعی فراهم آمـد ، این امکان منجر به افزایش جمعیت ، احداث کارخانه ها ، گسترش راهها ، افزایش شـهر نشـینی و اسـتفاده فزاینده از سوخت های فسیلی و مواد شیمیـایی همراه بود. رابطه بین محیـط زیست و انسان را به نفع انسان تغییر داد و غلبه انسان بر طبیعت را آشـکار کرد . افزایش تولید گازهـای گلخـانه ای (سـی – اف – سـی ها متان CO_2) که بر اثر اسـتفاده از سوختهـای فسـیلی، فعالیتهای کشاورزی ، (گنـدزدایی شالیزارها) فعالیتهای صـنعتی حاصل می شود موجب گرم شـدن کره زمین (از طریق عـدم انعکاس گرمای خورشـید و حفظ آن در جو) شـده است . کاهش جنگلها ذوب شـدن یخهای قطبی و در نتیجه گسترش اقیانوسـها گسترش بیابانها کم آبی از آثار گرم شدن زمین است . همچنین تـأثیر منفی این گازهـا بر لاـیه ازن بـاعث نازک شـدن آن و درنتیجه ورود اشعه های خطرناک خورشـیدی به زمین و ایجاد بیماری هایی نظیر سـرطان پوست و اختلال در تولید محصولات می شود . تنظیم رابطه جمعیت با محیط زیست فقط از طریق توسـعه اقتصادی و اجتماعی پایـدار امکان پذیر است . فشار مضاعف جمعیت بر محیط زیست در مراحل اولیه توسـعه و انتقال جمعیتی (بـا رشـد جمعیت بالاـ) بیشتر است. در مراحـل بعـدی توسـعه اقتصـادی و اجتمـاعی خود موجبات تعـدیل رشـد جمعیت و اسـتفاده پایـدار از منـابع و محیـط زیست را فراهم می سـازد . جمعیت و بهـداشت با افزایش رشـد جمعیت ناشـی از توسـعه ، نیاز به خدمات و امکانات بهداشتی و پزشـکی بیشتری برای متعادل نگه داشتن نسبت جمعیت به این نوع خدمات و امکانات ضروری است ، چگونگی حفـظ این تعادل بر حسب نوع توسـعه جوامع متفاوت است . در جوامع توسـعه یافته به لحاظ هماهنگی بیشتر بین توسـعه اقتصـادی و تغییرات جمعیتی حفـظ تعـادل فوق بهتر انجام گرفته است در جوامع در حال توسـعه به علت رشـد بالای جمعیت امکان آماده سازی تسهیلات بهداشتی فراهم نشده است . جدول ۲–۳ میزان ۵ شاخص بهداشتی و جمعیتی در کشورهای منتخب جهان در سال ۲۰۰۳کشورهـا میزان بـاروری کل میزان مرگ و میر مادران (درصـد هزار تولـد) میزان مرگ و میر اطفال دسترسـی به آب آشامیـدنی سالم (درصـد) میزان اسـتفاده از وسائل جلوگیری از حاملگیاتیوپی ۱۴/۶ ۱۱۹۳ ۱۰۰ ۲۳ ۸موزامبیک ۶۳/۵ ۹۳۶ ۱۲۲ ۵۴ ۶برزیل ۲۱/۲ ۲۷۷ ۳۸ ۸۷ ۷۷ایران ۳۳/۲ ۷۶ ۳۳ ۹۳ ۷۳اندونزی ۳۵/۲ ۲۲۶ ۴۲ ۷۸ ۵۷کانادا ۴۸/۱ ۷ ۵ ۱۰۰ ۷۵سوئد ۶۴/۱ ۴ ۳ ۱۰۰ ۷۸ افزایش بیماریهـای مزمن و غیر واگیردار نظیر

انواع سرطان ها در دنیای جدید و آسیب پذیری بیشتر افراد سالمند در مقابل آنها مشکل جدیدی را در مورد سلامت جمعیت ها پیش آورده است .فصل چهارم سیاستهای جمعیتی:هدف این فصل شرح سیاستهای جمعیتی با توجه به ماهیت ، زمینه های ظهور ، انواع و گستردگی آنهاست. هیچ تعریف کاملاً پذیرفته شده و عمومی از سیاست جمعیتی وجود ندارد در واقع اهداف و راهکارهای برنامه ریزی شده در سطح محلی ، ملی و بین المللی در جهت تاثیر گذاری بر عوامل مرتبط با جمعیت اندازه، رشد ، توزیع و ترکیب جمعیت) تحت عنوان سیاستهای جمعیتی نامیده می شود این سیاستها به انواع مختلفی تقسیم می شوند از نظر اجرا ، سیاستها می توانند به سیاستهای مستقیم و غیر مستقیم تقسیم شوند به لحاظ ماهیت سیاستهای جمعیتی به سیاستهای کمی و کیفی تقسیم می شوند . سیاستهای جمعیتی برای هماهنگ کردن تعادل بین تغییرات عوامل جمعیتی و تغییرات سایر عوامل طراحی می شوند، بنابراین یک سیاست جمعیتی زمانی تدوین می شود که مشکل جمعیتی وجود داشته باشد و هدف سیاست، انجام مداخله برای رفع این مشکل است ، راهکارهای سیاستی در گذشته عمدتاً در سطوح کلان و نظری بوده و کمتر به مرحله عمل رسیده است . هریک از حوزه های جمعیتی دارای سیاستهای مربوط به خود است . دولتها سعی می کنند تا با اجرای سیاستهای جمعیتی ، تغییر عوامل جمعیتی را در حوزه های متفاوت تحت تاثیر قرار دهند . رای کنترل رشد جمعیت، سیاستهایی نظیر کنترل موالید و تنظیم خانواده اعمال می شود ، کشورهای ناراضی از وضعیت توزیع جمعیت با کنترل مهاجرت های داخلی و خارجی و با توزیع جمعیت به مقابله با آن می پردازند .با توجه به اهمیت رشد جمعیت جهان ، سیاستهای مرتبط با زاد و ولد و باروری توجه بیشتری به خود جلب کرده است . علیرغم کاهش چشم گیر رشد جمعیت در ایران چالشهایی در زمینه های بهداشت باروری ، حفظ محیط زیست، موقعیت زنان، شهر نشینی، توزیع نابرابر جمعیت وامکانات و بهداشت و آموزش همگانی وجود دارد . تقویت سیاستهای موجود و تدوین سیاستهای تکمیل کننده امکان مقابله با این چالشها را فراهم می سازد . نظام اخلاق خانواده ۲ (دکتر محمدرضا شرفی)مقدمه : نگاهی گذرا به آنچه در اطرافمان می گذرد، ما را بر می انگیزد تا میان خانواده امروز و دیروز، مقایسه ای داشته باشیم . برخی از ویژگی های عصر حاضر که فرد، خانواده و جامعه اثر می گذارند ، عبارتند از ؛ پیچیدگی روزافزون زندگی، اشتغال بیش از حد والدین ، وجود نقشهای مضاعف مادر ، جابه جایی ها و مهاجرتهای پی در پی که ریشه گرفتن آدمی را در محله و شهر دشوار می سازد و نیز تبدیل شدن خانه ها به خوابگاه ها، همگی نمادهایی از خانواده درحال دگرگونی است . در حالی که در گذشته ، حیات بشری از روندی آرام برخوردار بود . اتکا به معنویت به منزله داربست وجودی، آدمی را در برابر روزمرگی و درون تهی شدن، محافظت نموده معنای خاص به زندگی می بخشد . هویت نیز در بستر معنویت ، رشد می یابد.انتظار منطقی از مبحث « خانواده و دانش زندگی» این است که به ما یاری دهد تا بهتر و فهمیده تر از گذشته بتوانیم با اطرافیان، ارتباط انسانی برقرار کنیم و این زمانی امکان پذیر خواهد بود که ساختار خانواده را به درستی بشناسیم و با بررسی تطبیقی تیپ شناسی خانواده ، جایگاه خود را بیابیم و بدانیم به کدام نوع خانواده تعلق داریم . فصل اول مبانی و اهداف خانواده:در نظر بسیاری از مردم، خانواده به منزله واحد اجتماعی (social unit) است که شامل یک زوج متأهل و فرزندانشان است . در تعریف دیگری از راجرز خانواده چنین توصیف شده است : خانواده نظامی نیمه بسته است که نقش ارتباطات داخلی را ایفا می کند، مرداک نیز در تعریف خانواده می نویسد : خانواده یک گروه اجتماعی است که اعضای آن به وسیله دودمان، ازدواج یا فرزند خواندگی با یکدیگر پیوند برقرار می کنند و نیز کسانی که در زندگی با هم از تشریک مساعی در تامین درآمد ، اقتصاد زندگی و نگهداری از فرزندان برخوردار هستند . جایگاه و منزلت خانواده بررسی جایگاه خانواده از ۴ منظر یا رویکرد قابل ملاحظه است : الف) خانواده، ساختاری در برابر جامعه: که رابطه خانواده و جامعه از جنبه ارگانیکی و کارکردی آن مورد توجه می باشد . ب) خانواده عامل انتقال فرهنگی، در این رویکرد، خانواده به لحاظ ایجاد پیوند میان نسلها می تواند میراثهای فرهنگی خود را به نسل های بعدی منتقل کند . ج) خانواده عامل تکوین هویت: تشکیل خانواده به منزله تکوین بخشی از هویت فرد می باشد که با عنوان هویت خانوادگی آن را از سایر ابعاد

هویت متمایز می کنیم . د) خانواده عامل توسعه فرهنگی: هر فرهنگی برای تداوم حیات خود نیازمند نوعی توسعه و گسترش از طریق پیامها، عناصر و مؤلفه های متنوع خویش است . خانواده بستر مساعدی برای چنین منظوری است.تیپهای خانوادهخانواده ها از حیث کیبت روابط درونی و میزان استحکام آنها می توان به ۴ تیپ تقسیم نمود که هریک ویژ گی ها ، کارکردها و تاثیرات خاص خود را داراست این تیپها عبارتند از:الف) خانواده متلاشی ب) خانواده متزلزل ج) خانواده متعادل د) خانواده متعالیگسیختگی خانوادگی را می توان این طور تعریف کرد: شکستن واحد خانوادگی یا تجزیه برخی از نقشهای اجتماعی به علت آنکه یک یا چند تن از عهده انجام تکالیف ناشی از نقش خود آنطور که باید و شاید بر نیامده اند . در خانواده های متعادل اصطلاحاتی نظیر خانواده به هنجار، متوازن و موفق نیز یاد می شود در این تیپ خانواده هر فرد در موقعیت واقعی خویش است، عواطف و مسئولیتها و امتیازات به طور عادلانه میان افراد توزیع می شود . امنیت و جذابیت مکفی برای افراد وجود دارد، مدیریت متکی بر روابط انسانی و برخوردار از مشورت و هماهنگی با افراد اعمال می شود . در خانواده متعالی ، نه تنها مشکلات مورد بررسی قرار می گیرد و تلاش برای حل آنها می شود ، بلکه ظرفیتها و استعدادهای افراد تا مرز خودشکوفایی مورد استفاده قرار می گیرد . در این نوع خانواده، تفسیر و تعبیر وقایع و رویدادهای زندگی خوش بینانه است ، هر شکست ، یک تجربه و فرصتی برای ارزیابی موقعیت در نیل به پیروزی تلقی می شود . اهداف تشکیل خانوادهاز دیدگاه یونگ : هدف زندگی، یافتن توفیق و جایی در جهان است . از دیدگاه اسلام هدف زندگی نیل به سر حد کمال و بالندگی است . برخی هدفهای تشکیل خانواده اجمالاً عبارتند از:۱- تحقق جامعه سالم ۲- تداوم نسل ۳- تامین نیازهای اساسی ۴- تربیت اجتماعی نسل ۵- حداست ایمان ۶- جمال اجتماعی ۷- رشد و بالندگیازدواج موقعیتی را برای زن و مرد مهیا می کند تا در پرتو زندگی مشترک بتوانند اولاً به بخش قابل توجهی از نیازهای حیاتی خود برسند، مثل غریزه جنسی ، آن هم در محیطی سالم پاک و مشروع ، با تکیه بر آرامش به دست آمده از آن قادر خواهند بود مسئولیتها و وظایفشان را انجام دهند و هم چنین به تامین نیازهای روانی خود اهتمام ورزند.از اهداف دیگر تشکیل خانواده پرورش فرزندان سالم و شایسته است ، تربیت اجتماعی ، یکی از مؤلفه هایی است که تحقق آن نیاز به محیط مساعد دارد و خانواده اولین نهاد تربیتی است که شرایط لازم برای این مؤلفه را داراست . نکته قابل ذکر دیگر این است که در تداوم زندگی مشترک زن و مرد باید به نقش همسر در بالندگی خویش توجه داشته باشند و این واقعیت را نیز به او اظهار نمایند . فصل دوم روشهای ایجاد خانواده سالم : ابتدا اینکه معیارها و ضابطه های همسر گزینی را مورد بازنگری قرار دهیم . زیرا هیچ انتخابی همانند همسر گزینی از آثار و پیامدهای به درازای یک عمر و ادامه نسل برخوردار نیست . در گام دوم برای تحقق خانواده سالم، ضرورت دارد به تبیین شویه های تثبیت ، استحکام و مودت در خانواده پرداخته شود و راهکارهای عملی در این زمینه مورد توجه قرار گیرد و در سومین گام وظایف والدین نسبت به فرزندان تبیین شود . در حقیقت بازشناسی حقوق فرزندان انگیزه ای است تا والدین با مسئولیت شناسی تؤام با آگاهی بتوانند به تربیت نسل صالح و شایسته اقدام کنند . معیارهای همسر گزینی ، تنوع و پیچیدگی معیارها ، بعضاً پدیده همسر گزینی را با دشواری مواجه می کند ، با این حال شناخت معیارها و میزان اهمیت آنها تا حدودی از این دشواری می کاهد.۱- معیارهای روان شناختی ، دراین بخش موضوعاتی همچون شخصیت فرد ، ساختار آن ، تیپ شخصیتی مثل ، درونگر، برونگرا ، صفات شخصیتی (متانت، وقار) رویکردهای شخصیتی (مثبت گرا، منفی گرا ، واقع گرا مورد بررسی قرار می گیرد، هدف این بررسی یافتن فصل مشترک یا مشابهت ها میان زن و مرد است.۲- معیارهای زیبا شناختی ، وجود زیبایی و جذابیت به تنهایی نمی تواند برای تشکیل زندگی کفایت کند زیرا زندگی مشترک ، وظایف و به تبع آن دشواریهایی دارد که با تأکید بر زیبایی نمی توان از عهده آن بر آمد لذا زیبایی و جذابیت برای پیوند زن و مرد نقطه شروع مناسی است و لیکن شرط کافی محسوب نمی شود . ۳- معیارهای علمی و فرهنگی : عواملی هم چون میزان تحصیلات، مدارج علمی ، اندوخته های فرهنگی زن و مرد و نیز آشنایی به فناوری ومهارتهای جدید و روزآمد ، بعنوان بخشی از ملاکهای ازدواج مورد تأمل جوانان است . ۴- معیارهای

تکوین رشد : موضوع دیگر ، مسأله سن ازدواج ، سن زوجین و اینکه چه سنی برای دختران وپسران مناسب تر است و همچنین اختلاف سن زوجین است . «هاری اورستریت» معتقد است که هر فرد از دو سن واقعی و روانی برخوردار است منظور از سن واقعی سن تقویمی بر مبنای سال تولد و فاصله آن تا زمان حاضر و سن روانی یا سن عقلی به معنای وجود ویژگی هایی نظیر میزان پختگی، درک زندگی ، احساس مسئولیت و داشتن هدف مشخص می باشد . مثلاً ممکن است فردی سن واقعی اش ۲۵ سال و سن روانی اش ۳۰ سال باشد برای تشکیل خانواده احراز و تحقق رشد فکری یا همان سن عقلی مقدم بر سن واقعی است .بهترین سن ازدواج محدودهٔ جوانی که بین سالهای ۱۹ تا ۲۵ تا ۳۰ را در بر می گیرد است . وجود فاصله سنی حدوداً ۳ تا ۶ سال نیز طبیعی است، ارشدیت سن مرد ، نسبت به زن زمینه مساعدی را فراهم می کند تا وی از تجربه ، پختگی و درایت بیشتری برخوردار باشد و بتوانند زندگی را به نحو شایسته ای هدایت کند البته این هدف زمانی محقق می شود که مرد از مشورت و هم فکری و هم اندیشی زن بهره گیرد و خود را از این مهم بی نیاز نداند، اگر زن و مرد هم سن باشند و یا حتی زن به مرد ارشدیت نمی داشته باشد . در صورتی که در حالت اول موجب رقابت میان آنان نشود و در حالت دوم به تضعیف مدیریت مرد منجر نگردد سبب عدم موفقیت یک زندگی نمی شود . ۵- معیارهای مادی و اقتصادی : یکی از ملاکهای مورد نظر همسران ، ارزیابی موقعیت مالی و اقتصادی طرف مقابل به ویژه توانمندی مادی مرد است . زیرا از یک سو او مدیر زندگی و مسئول تامین معیشت خانواده است و از سوی دیگر برخی از زنان ، ضریب امنیت زندگی خود را بر مبنای توانایی اقتصادی همسران ، تنظیم می کنند و لذا مایلند که از همان آغاز مرد از بنیه مالی خوبی برخوردار باشد تا احساس ایمنی بیشتری داشته باشند و همچنین برای برخی مردان ، وضعیت مالی زن و خانواده اش نیز حائز اهمیت است . مسائل رفاهی و مادی با وجود تاثیرات فراوان نباید به یک هدف زندگی تبدیل شود شایسته است که جوانان با یقین به وعده پروردگار به انگیزه محدودیت اقتصادی ، ازدواج را به تأخیر نیندازند و اطمینان به لطف الهی داشته باشند که فرمود:« ... اگر از نیازمندان و مستمندان باشند ، خدا از فضل خود بی نیازشان سازد»تشکیل خانواده عالی ترین پیوند دو انسان یا به عبارتی اتصال دو روح یا دو شخصیت است لذا رویکرد صرفاً اقتصادی به این پیوند آسیب می رساند. در روایتی رسول اکرم (ص) می فرماید : «هرکس تنها به منظور مال ، زنی را به همسری انتخاب کند، خداوند او را به همان مال وا می گذارد»و در روایتی دیگر فرمود:« مال زن موجب طغیان او می شود»۶- معیارهای اخلاقی و دینی: ملاک دیگری که برای بسیاری از دختران و پسران در همسرگزینی ، اهمیت خاصی دارد . شاخصهای اخلاقی و دینی است . واقعیت این است که فرد دین باور در نگاه دیگران ، یعنی کسانی که دارای درجه ای از خودساختگی ، رفتار اطمینان بخش و پایبندی به ارزشهای اخلاقی باشد. در برخی از فرمایشات رسول اکرم (ص) آمده است که : « همیشه در ازدواج همسر با ایمان انتخاب کنید» از بررسی روایات و احادیث چنین استنباط می شود که تنها ملاکی که به طور مطلق و در همه موارد به آن تأکید شده است مقوله دین و امیان است و معلوم می شود که وجود این عامل نوعی تضمین برای داوم ، بقا و تفاهم زندگی مشترک است در روایتی آمده است « دختر را به ازدواج فرد با ایمان در آورید، زیرا اگر دختر را دوست داشته باشد به او محبت و نیکی خواهد کرد و اگر او را دوست نداشته باشد به او ظلم نخواهد کرد »شیوه های تثبیت و استحکام مودت در خانواده یکی از معیارهای ارزیابی موفقیت همسران در زندگی ، وجود رابطه مبتنی بر « مودت و رحمت» در مناسبات آنان است . در کلام الهی آمده است :و از نشانه های (لطف) اوست که همسری از جنس خودتان آفرید تا در کنار او به آرامش برسید و میان شما (رشته های) مودت و رحمت نیز ایجاد کرد .شیوه های تحکیم و تقویت مودت در زندگی به ترتیب زیر است :۱- ارتقاء ارتباطات انسانی : ارتباط کلامی، هنر خوب شنیدن که از مهارتهای مهم در مناسبات زناشویی است .۲- تبادل عاطفی پایدار : « راه سالم پیوند با جهان، راه عشق است» ابراز محبت، تبلور نیروی محبت است . لازمه ی محبت به کسی ابراز آن است و این امر سبب کامیابی بیشتر در زندگی زوجین است . غلبه بر خودشیفتگی مقدمه ای برای رسیدن به مرز « شخصیت از خود فرا رونده» است . ۳- همدلی : زوجهای جوان پس از پیوند زناشویی ، به تدریج خود را در برابر

مسائل متنوع، گسترده و جدی می بینند . مسائلی که به تنهایی قادر به حل آنها نیستند . ولی وحدت و همفکری زوجین ، توان آنها را در غلبه بر مسائل و مشکلات مضاعف می کند زیرا هریک از منظر خاصی به مسائل زندگی می نگرد و لذا امکان دستیابی آنها به یک دید جامع، بیشتر می شود ، همدلی دریچه ای برای خروج فشارهای درونی یا برون ریزی هیجانی است و بیان دردها، موجب تصفیه روح و روان و تداوم زندگی می شود . ۴- ارتقاء سطح ارزش شخصی :نیاز به احترام و تکرم منزلت از دیگر نیازهای افراد در زندگی مشترک است که تامین آن به فرد احساس بهتری می بخشد زیرا هریک از زوجین به شدت مایل است نزد همسرش از احترام و جایگاه رفیعی برخوردار باشد و نتیجه چنین وضعی، ایجاد احساس دل بستگی به زندگی علاوه بر افزایش انگیزش و کارآمدی ، بر توان و قابلیت فرد برای مواجهه با مشکلات نیز می افزاید و فرجام آن پایداری و قوام زندگی مشترک می باشد . ۵- مثبت گرایی . مثبت نگری :یکی از نشانه های سلامت روان، رویکرد مثبت و سازنده به هستی است . چنین رویکردی زمینه ای برای گرایش و برخورد مثبت با جهان محسوب می شود تحقق این معنا در روابط زوجین از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا آنان مایلند که :- از نظر همسر نسبت به خود آگاه شوند.- این نظر، مثبت ، سازنده و ارزشمند باشد . - با اطمینان از رویکرد مثبت همه ، احساس امنیت می کنند . - شاهد استمرار چنین رویکردی باشند . در یک پژوهش تربیتی مشخص شد که عامل اصلی بدرفتاریها و ناسازگاری های خانوادگی ، عامل دلسردی است . ۶- رغبت شناسی:در روابط همسران، تامین علائق اصولی یک دیگر، موجب رضایت خاطر آنها می شود و بر شادکامی زندگی می افزاید . ۷- وسعت نظر:منظور از وسعت نظر، داشتن ویژگی هایی نظیر بلند نظری، بزرگواری ، گذشت است نقش این عامل در مناسبات همسران، به لحاظ ارتباط نزدیک و مستمر آنان تعیین کننده است به منظور تحقق وسعت نظر ، عمل به توصیه های زیر پیشنهاد می شود . - در زندگی به مسائل جزئی و پیش پا افتاده نباید چندان اهمیت داده شود تا بر روند دوستی همسران اثر نامطلوبی بر جای نهد . - در مسائل اخلاقی به ویژه غیرت نسبت به همسر، از حد اعتدال نباید فراتر رفت ، زیرا غیرت بی جا زمینه ساز برخی آسیبهای اخلاقی و اجتماعی می شود . چنین مضمونی در بخشی از سفارشات حضرت امیر (ع) خطاب به امام حسن (ع) نیز آمده است . - در صورت عذر خواهی فرد از خطایش، باید پوزش پذیر بود و دیگر گذشته اش را به روی او نیاورد و مجدداً فرصتی به او بخشید . - خویشتنداری در مواجهه با مشکلات زندگی، بدیهی است فردی که از ظرفیت روحی و روانی بالایی برخوردار باشد ، خود را نمی بازد و می تواند اعتماد همسرش را نیز نسبت به خود افزایش دهد . وظایف والدین نسبت به فرزندان معرفت نسبت به وظایفی که در قبال فرزند دارند موجب احساس مسئولیت در این زمینه می شود عمل به این وظایف و تلاش برای هماهنگ ساختن فعالیتهای تربیتی والدین با یکدیگر ، سبب تضمین موفقیت آنان می شود . وظایف زوجین قبل از تولد مهمترین عامل در این زمینه مراقبتهای مربوط به انعقاد نطفه و نیز دوران بارداری است . در دوران بارداری رعایت چند نکته توصیه می شود :۱- حمایت عاطفی و پشتیبانی روحی و فکری مرد از زن.۲- ایجاد محیطی امن از حیث فیزیکی و روانی در خانواده۳- مراقبت زن از جهت روحی و روانی زن از خویش و پرهیز از استرس۴- تامین شادکامی زن ، پرهیز از غم ، اندوه و افسردگی۵- ارتقاء روحیه معنوی زن از طریق ارتباط با خدا۶- تقویت سلامت جسمی زن از طریق برنامه های ورزشی، بهداشتی و غذایی مطلوب۷- ابراز علاقه مرد به داشتن فرزند و هماهنگی احساسی و عاطفی با زن در دوران انتظار تولد فرزند.پس از تولد حقوق خاصی به او تعلق می گیرد : انتخاب نام نیک و شایسته – تغذیه صحیح در دوران رشد – تامین سلامت جسمی و روانی و دادن انگیزه به او برای ادامه زندگی – تربیت مطلوب که شامل ابعاد بدنی – عاطفی – عقلانی ، اجتماعی و اخلاقی یا دینی است و هریک عوامل و شیوه های خاصی را در بر می گیرد . همچنین کشف علایق و استعدادها و نیازهای فرزندان در جهت رشد و برطرف کردن ضعفها و کاستی ها موثر است که در راستای رسیدن به این مهم نیاز به آموزش در زمینه های مختلف است . حق فرزند از منظر امام سجاد (ع)« حق فرزندت این است که بدانی، او قسمتی از وجود توست و جزئی از درخت هستی تو به شمار می رود در این جهان ، خوبی و بدی او با تو ارتباط پیدا می کند ، تو

درباره آنچه نسبت به او مسئولیت پذیر شده ای مورد سؤال قرار خواهی گرفت از نظر :۱- تربیت و آداب آموزی ۲- دلالت کردن به خداشناسی۳- یاری دادن او در راه حقو این وظایف را به در طریق، یکی عمل خودت و دیگری راهنمای و آموزشی که به او ارائه خواهی کرد ادامه کنی (بنابراین بایستی او را دردوستی خدا و اطاعت از او کمک کنی و مسائل ایمان و پاکی او را در حدود امکان فراهم سازی)عمل تو در باره چنین باشد که یقین داری ، اگر در این راه کمترین زحمتی به خود می دهی ، پاداش کافی خواهد داشت و اگر کمترین کوتاهی نمایی دقیقاً مورد مواخذه ، سلامت و مجازات قرار خواهی گرفت در رابطه خود با او ، طوری رفتار کن که نزد خدا مغرور نباشی، در بر پا داری او ، سرپرستی شایسته داشته باشی و در راه اصلاح نواقص او از تواناییهای خود او کمک بگیر و در این راه پناهی ، جز خدا نیست .فصل سومازدواج های دانشجوییدر چندسال اخیر ازدواج دانشجویی روند رو به رشد نسبتاً موفقی داشته است به لحاظ هم پوشی دوره دانشجویی با بخشی از سالهای آغازین جوانی می توان این ازدواجها را پیوندهای آغاز جوانی تلقی کرد. برخی از فرصتهای مثبت و سازنده ازدواجهای مذکور اجمالاً عبارتند از :۱- طولانی کردن جوانی : اندیشه پایدار ساختن جوانی از دیرباز ذهن انسانها را به خود مشغول ساخته یکی از پاسخهای قابل قبول، حفظ شور و نشاط سالهای جوانی است که منجر به تداوم آن در سالهای بعد می شود . ازدواج دانشجویی ، پیوند به موقعی است که از همان زمان آغاز با شور و نشاط ویژه ای همراه است و زمینه ای برای بهره گیری بیشتر از سرمایه روحی مهیا می کند . زوجهای دانشجو، در مقایسه با دختران و پسران مجرّدی که غالباً تنهایی را تجربه می کنند، فرصت انس و الفت با همسر جوانی می یابند که علاوه بر خروج از دایره تنهایی ، معنا و مفهوم جدیدی نیز در زندگی شان پیدا می کنند و معنا جویی ، مقدمه ای برای شور و نشاط بیشتر جوانی و بهانه ای برای مقابله در برابر مشکلات زندگی است . ۲- تعدیل انتظارات متقابل : بدیهی است اتکاء نظام خانواده بر بنیادهایی همچون ساده زیستی، کم توقعی قناعت و روح بزرگواری و ارزش گرائی فرصتی می آفریند تا زوجهای دانشجو، سطح زندگی و روابط مشترک را به الگوی خانواده متعالی ارتقاء بخشند . نکته قابل توجه اینکه معنای حقیقی « زهد» از نگاه حضرت امیر (ع) « برداشت کم و بازدهی زیاد» تعبیر شده است . ۳- کاهش فاصله نسلها : یکی از مواهب ازدواج دانشجویی تنظیم طبیعی فاصله سنی والدین و فرزندان است زوجهای جوانی که در آغاز زندگی مشترک، صاحب فرزند و به تعبیر دیگر امانت دار حق تعالی می شوند ، از این فرصت بهره مند خواهند شد که فاصله سنی قابل قبولی با فرزندانشان پیدا کنند و این امر در تفاهم میان دو نسل (والدین و فرزندان) اثرمطلوبی دارد . طولانی شدن فاصله سنی زیاد ابتدا ممکن است به گسست نسلها و در ادامه به تضاد نسلها بیانجامد.۴- افزایش سطح انگیزش: ازدواج رویداد مثبتی است که در کنار همه مواهب و آثار ارزشمند آن بر شدت و تنوع انگیزه های زوجین می افزاید و هریک در صدد بر می آیند تا با افزایش کارآمدی و قابلیت خود، زندگی مشترک را در مسیر موفقی قرار دهند . ازدواج در سالهای آغازین جوانی بیش از سایر ازدواج ها انگیزه های زوجین را تحت تاثیر قرار می دهد زیرا جوانی ، دوره مهم و بی نظیری در زندگی است که فرد خود را قادر می بیند به چالشهای زندگی پاسخ دهد و از میدان مبارزه، عقب نشینی نکند .درحقیقت جوان زندگی را فرایندی طولانی و مداوم ازمبارزات کوچک و بزرگ می بیند و به لحاظ غرور و عزت نفس تن به شکست نمی دهد.۵- آرامش روحی به موقع: اگر آرامش روحی ، پیامد منطقی وطبیعی ازدواج محسوب می شود ولیکن در ازدواج های دانشجویی آرامش مورد نظر به موقع حاصل می شود، زیرا زوجین در آغاز بهار زندگی همسر انتخاب کرده و قادرند از حداکثر شور و نشاط جوانی ، بهره گیرند . اگر چه ازدواج در سالهای بعد نیز آرامش به همراه خواهد داشت اما زمان فرصت محدود تری برای زوجین باقی می ماند تا از برکات آرامش به دست آمده بهره گیرند . آسیب ها و محدودیت ها :رویکرد به مزیتهای ازدواج دانشجویی ما را نباید از پاره ای محدودیتها یا تهدیدها، غافل کند اگر چه محدودیتهای این امر ، سهم ناچیزی در مقایسه با مزایای آن دارد ولیکن شایسته است که نگاهی جامع بر هر دو جنبه آن داشته باشیم . برخی از این محدویت ها عبارتند از : ۱- انتخاب شتاب زده جوانی سرشار از احساس و عواطف است ولی از جهاتی می تواند در تصمیم گیری های مهم زندگی و

ازجمله ازدواج تـاثیر نـا مطلوبی گـذارد . بعنوان مثـال جوانـانی که شـیفته زیبایی و جمال انـد زمانی که در معرض برخی جلوه ها و جاذبه ها قرار می گیرند بلافاصـله تحت تاثیر واقع شده احساس و عاطفه را مبنایی برای تصـمیم جدی قرار می دهند لذا دانشـجویان بایـد مزایای و معایب احتمالی را درنظر گرفته و ملاحظه کنند که در یک ارزشـیابی صـحیح، غلبه بر کدامیک از این دو است و در صورت تردید با مراکز مشاوره تماس گرفته و با اسـتفاده از تجربه و تخصـص مشاورین خانواده به یک انتخاب صـحیح برسـند . ۲- انگیزه های ناکارآمـددر بازشناسـی انگیزه برخی از دانشـجویان عامل فرار از تنهایی و ایجاد هم صـحبتی به چشم می خورد که البته می تواند شـرط لازم باشد ولی کافی نیست.دانش جویان به ویژه جوانان شهرسـتانی ، باید ازدواج را پدیده ای مهمتر و اساسی تر از (رفع تنهایی) تلقی کنند، وظایف و کارکردهای زندگی مشترک سـنگین تر از آن است که صـرفاً با اتکاء بر یک انگیزه، بتوان آنها را به انجام رسانـد و متقابلاً ظرفیتها و توانمنـدیهای طرفین باید بسـی بیشتر از یک احساس هم صـحبتی در نظر گرفته شود تا ازدواج موفقی پدید آید . ۳- مقایسه های محنت زایکی از آفاتی که زوج دانشـجو و زندگی مشترک آنان را تهدید می کند . ترتیب دادن مقـایسه ها میان همسـر و دیگران است . به مرور زمان این مقایسه ها آثاری نظیر برودت عاطفی، رنجش و بی تفاوتی در رفتار یکی از همسـران یـا هر دو ظـاهر می شود . واقعیت این است که برخی زوجهای دانشـجو به لحاظ موقعیت کلاس و عرصه های همکاری نزدیـک میـان دانشـجویان در کارهـای عملی نظیر آزمایشـگاه ، کارگـاه فعالیتهای گروهی و نظایر آنها با افرادی از جنس مخالف ، خواه ناخواه آشـنا شده و خصوصـیات مثبت علمی ، آموزشی ، اجتماعی و سایر فعالیتهای آنان، آگاه می شوند و طرف مورد نظر را با همسـرشان مقایسه می کنند و چون همه یا بخشـی از مزایای مورد نظر را در همسـرشان نمی بینند به نقطه ای می‌رسـند که شریک زنـدگیشان از چشم می افتـد و همیشه در حسـرت فرد مورد نظر به سـر می برنـد و همین امر زمینه انجمـاد عـاطفی را میـان زوجهای جوان مهیـا می سـازد . بهـداشت باروری و تنظیم خانواده ۳ (دکتر سـهیلا خوش بین)فصل اول سـلامت و بهداشت بارورریسـلامت به معنای رفاه کامل جسمی ، روانی و اجتماعی است ، نه فقط نبود بیماری یا ناتوانی و این موضوع یکی از حقوق اساسی بشر محسوب می شود . بهـداشت بـاروری و اجزاء آنتاکیـد روز افزون روی سـلامت مـادر و کودک به عنوان هـدفهای اصـلی برنـامه هـای تنظیم خـانواده بـاعث شـده که دامنه فعالیتهـای این برنـامه در سالهای اخیر بیش از پیش گسترش یابـد . در حال حاضـر در ایران بهداشـت باروری در حیطه مراقبتهای اولیه بهـداشتی خـدمات زیر را ارائه می دهـد:الف) مشاوره، اطلاع رسانی، آموزش ، ارتباطات در زمینه مراقبتهای اولیه بهـداشتی ب) مراقبتهای نوزاد به ویژه تغـذیه با شـیر مادرج)مراقبتهای کودکان و ترویـج تغـذیه سالم دوره کودکید) خدمات مربوط به مراقبتهای قبل و بعد از زایمان ، زایمان ، ایمن و مطمئن هـ) مراقبتهای بهداشتی زنان مشـتمل بر پیشگیری و درمان مناسب نازائی، جلوگیری از سـقط جنین و درمان عوارض آن ، پیشگیری و درمان مناسب بیماریهای مقاربتی از جمله ایدز، کنترل و درمان سـرطانهای پسـتان و دسـتگاههای تولید مثل و) خدمات تنظیم خانوادهز) مراقبتهای بهداشتی سالمندان که در حال طراحی و ادغام در نظام ارائه خـدمات است . بهـداشت کودکدر کاهش میزان مرگ و میر کودکان در همه جا پیشـرفتهای مهمی حاصل شده است . بقای کودکان وابسـته زمان گذاری تولد و فاصـله گذاری بین فرزندان ، تعداد زایمانها و بهداشت و سـلامت باروری مادران دارد.الف) هدفها •بهبود و ترویج سـلامت کودک •بهبود تغذیه کودک •ترویج تغذیه با شـیر مادرهمه کشورها باید برنامه هـایی را در جهت کـاهش بیمارهـای دوران کودکی به ویژه بیماریهـای عفونی و انگلی و جلوگیری از سوء تغـذیه کودکان به ویژه دختـر بچه هـا، از طریـق اقـداماتی در راسـتای ریشه کنی فقر و تضـمین محیـط بهـداشتی برای کودک و اشـاعه اطلاعـات مربوط به بهداشت و تغذیه در اولویت کاری خود قرار دهند . ارائه اطلاعات و آموزش به والدین درباره مراقبت از کودک نیز اهمیت بسیاری دارد . جلوگیری از بیمـاری های مقاربتی از جمله ایـدزموارد بیماریهای مقاربتی در سراسـر جهان زیاد و در حال افزایش است .این شرایط با شـیوع آلودگی به ویروس نقص سیسـتم ایمنی انسان (HIV) بطور قابل ملاحظه ای بـدتر شده است . شـیوع این بیماریهای مقاربت از مالاریا بیشتر است . وضـعیت نامساعد اقتصادی و اجتماعی زنان یک عامل تاثیر گذار بر این مشکل است . بهداشت زنان

و مادری سالمـدر بسیاری از کشورهای درحال توسعه ، عوارض مربوط به دوران بارداری و زایمان از علل اصلی مرگ و میرهای زنان در سنین باروری به شمار می روند . ۹۹ درصد این مرگها در کشورهای در حال توسعه اتفاق می افتد ، توجه بیشتر به نیازهای بهداشت باروری زنان جوان از طریق پیشگیری از بارداریهای برنامه ریزی نشده که نتیجه آن سقط جنین های غیربهداشتی و نامطمئن است می تواند قسمت اعظمی از بیماریها و مرگ مادران را کاهش دهد. برنامه های تغذیه ای برای مادران در طول دوران بارداری و شیردهی ، پیشگیری از توسل بی رویه به سزارین و مقابله با فوریتهای مامایی ، آموزش تنظیم خانواده پس از زایمان، آموزش مادران و توجه آنها به بهداشت خود و کودک، می تواند راهکارهای موثری برای داشتن مادرانی سالم و جامعه ای سالم و پر نشاط باشد . هم چنین توجه به بهداشت و سلامت میانسالان و سالمندان با هدف پیشگیری، غربالگری و درمان بیماریهای اولویت داراست . زنان در اکثر جوامع چون طولانی تر از مردان عمر می کنند ، بیشترین جمعیت سالخورده را تشکیل می دهند و آسیب پذیر تر هستند . آثار اقتصادی و اجتماعی ، پدیده پیر شدن جمعیت چالشهایی را برای همه جوامع به وجود آورده است . تغییر در ساختار سنی باعث شده که بسیاری از کشورها به بازنگری سیاستهای موجود پرداخته تلاش ویژه ای را در جهت شناخت بهترین راه کمک به مردم سالخورده با توجه به نیازهای آنان آغاز کنند. – در نظر گرفتن شمار و نسبت فزاینده افراد سالخورده در کل جمعیت طی برنامه ریزی های طولانی مدت و کوتاه مدت – حمایت از مردم سالخورده از طریق تشویق خانواده های چند نسلی و ارائه خدمات طولانی مدت برای مردم سالخورده– ایجاد تسهیلات لازم در زمینه مشارکت افراد سالخورده در جامعه با هدف افزایش خوداتکایی آنان در زمینه زندگی سالم، فعال و سازنده– استفاده بهینه از مهارتها و قابلیتهای افراد سالخورده در راستای بهینه سازی جامعه– استفاده از همکاری سازمانهای غیر دولتی و بخش خصوصی جهت استقرار نظامهای رسمی و غیر رسمیفصل دوم تنظیم خانوادهتنظیم خانواده براساس تعریف سازمان بهداشت جهانی، یعنی برنامه ریزی زوجین برای دستیابی به اهداف باروری به صورت آگاهانه، مسئولانه و داوطلبانه ، که به منظور ارتقای تندرستی و بهزیستی خانواده انجام می گیرد تنظیم خانواده مترادف با تحدید موالید نیست . « تحدید موالید» یعنی محدود ساختن داوطلبانه تعداد فرزندان و تقاضای داشتن خانواده ای کوچکتر در مقایسه با نسل پیشین که معمولاً به عنوان یک سیاست دولتی اعمال می شود . اهمیت و ضرورت تنظیم خانوادهاز اثرات مهم تنظیم خانواده: به زنان کمک می کند تا از خود در مقابل حاملگی های نا خواسته محافظت کنند؛ از طریق فاصله گذاری مناسب بین تولدها باعث نجات جان کودکان می شود . رعایت مقررات تنظیم خانواده به مردان نیز امکان می دهد تا بتوانند به طور شایسته ای از خانواده خود مراقبت کنند.زوجها با داشتن فرزند کمتر قادرند امکانات آموزشی ، پرورشی ، بهداشتی و غذایی بهتری برای فرزندان خود فراهم کنند.هم چنین تنظیم خانواده به توسعه ملل کمک می کند . در جوامعی که دختران فرزند کمتری در مقایسه با مادرانشان داشته اند . بهبود وضعیت اقتصادی سیر سریعتری را طی کرده است . اگر خانواده ها در آینده فرزندان کمتری داشته باشند از دو برابر شدن جمعیت کره زمین طی ۵۰ سال آینده جلوگیری می شود . جمعیت مناسب در آینده تقاضای مناسب برای استفاده از منابع طبیعی از قبیل آب و خاک قابل کشت را به دنبال خواهد داشت . بنابراین با کاهش رشد جمعیت هر فرد در آینده فرصت بهتر و بیشتری برای ساختن یک زندگی مناسب و خوب خواهد داشت . فصل سوم برنامه کشوری برای تنظیم خانوادهبرنامه های تنظیم خانواده بر مبنای چهار محور به شرح زیر است که جمعیت های مرتبط با برنامه را در سه مرحله قبل ، حین و بعد از ازدواج پوشش می دهد :الف) آموزشب) مشاورهج) تامین ، توزیع و ارائه روشهای متنوع پیشگیری از بارداريد) تحقیقات و مطالعاتهـ) نظارت ، پایش و ارزشیابیآموزش دادن به زوجین متقاضی استفاده از تنظیم خانواده یعنی زنان ۱۵–۴۹ ساله و کلیه مردان ، از طریق خانه های بهداشت، برنامه های صدا و سیما، درج مقالات آموزشی در مطبوعات امکان پذیر خواهد بود که با هدف ارتقاء سطح آگاهی جامعه و با تأکید بر نوجوانان و جوانان در زمینه نقش جمعیت در توسعه پایدار می باشد .ازدواج و پیشگیری در اسلامدر اسلام ازدواج به خودی خود و ذاتاً عمل مستحبی است که فراوان بر آن تأکید شده است گرچه ممکن است

به لحاظ امور عارضی ، واجب یا حرام شود ، چنان که اگر کسی ببیند با ازدواج نکردن مرتکب حرام می شود، ازدواج برای او واجب و اگر یقین کند که نمی تواند حقوق واجب همسر داری را رعایت کند ، برای وی حرام خواهد بودبر همین اساس رسول اکرم (ص) فرموده اند : کسی که از بیم تنگدستی ازدواج نکند به خدای عزوجل گمان بد برده است .یکی از نتایج مهم ازدواج ؛ علاوه بر حفظ عفاف و ایجاد آرامش و آسایش و ... داشتن فرزند است که در آیات و روایات فراوان به آن اشاره شده است . درست است که یکی از اهداف اصلی ازدواج ، داشتن فرزند است و شاید کمتر کسی باشد که این خواست فطری را در نظر نداشته باشد ، برخی روایات را هم دیدیم. اما در اسلام نیز داشتن فرزند منوط به بر خوردار بودن از شرایط لازم و کافی است . مهم تر از داشتن فرزند ، برآمدن از پس تربیت اوست و همچنین تأمین نیازهای روحی ، جسمی ، مادی و معنوی او می باشد . اسلام با در نظر گرفتن تمام ابعاد وجودی یک انسان و آگاه بودن از شرایط و مشکلات وی راهنمای کاملی در همه زمینه های زندگی بشر است .

پایان

چون رود جاری باش

نوشته: پائولو کوئیلو

تلخیص: منصوره نعمتی, یگانه سیرجانیان, حمزه زارع زاده

پائولو کوئیلو ؛ (۱۹۴۷) برخی اورا کیمیا گر واژه ها می دانند وبرخی دیگر،پدیده ای عامه پسند .اما درهر حال ،کوئیلو یکی از تاثیر گذارترین نویسندگان قرن حاضر است . (۱۹۴۷)تلخیص: منصوره نعمتی, یگانه سیرجانیان, حمزه زارع زادهبهار۱۳۸۸چون رود جاری باش خاموش درشباهنگام نترس ازتاریکی اگر درآسمان ستاره ایست تونورش را بازتاب وگر ابری گذرد از آن بالا یاد آر که ازآب است ابر ،همچون روددرژرفای آرام خویش" مانوئل باندئیرا"زندگی نامه پائولو کوئیلو---برخی اورا کیمیا گر واژه ها می دانند وبرخی دیگر،پدیده ای عامه پسند .اما درهر حال ،کوئیلو یکی از تاثیر گذارترین نویسندگان قرن حاضر است .پائولو کوئیلو ۲۴ اوت سال ۱۹۴۷درخانواده ای متوسط به دنیا آمد .پدرش ،پدرو،مهندس بود ومادرش،لیثریا ،خانه دار .درهفت سالگی به مدرسه ی عیسوی های سن ایگناسیو در ریو دوژا نیرو رفت وتعلیمات سخت وخشک مذهبی تاثیر بدی براو گذاشت .اما این دوران تاثیر مثبتی هم براو داشت.در راهروهای خشک مدرسه ی مذهبی ،آرزوی زندگی اش رایافت :می خواست نویسنده شود ،اما والدین او برای آینده ی پسرشان نقشه های دیگری داشتند .می خواستند مهندس شود .پس سعی کردند شوق نویسندگی را در او ازبین ببرند.اما فشارآن ها وبعد آشنایی پائولو باکتاب مدار راس السرطان هنری میلر ،روح طغیانرا دراو برانگیخت وباعث شد به زیر پا گذاشتن قواعد خانوادگی روی آورد.پائولو کمی بعد باگروه تئاتری آشنا شد وهمزمان به روزنامه نگاری روی آورد .پدرش رفتار اورا ناشی ازبحران روانی دانست .همین شد که پائولو تاهفده سالگی دوبار دربیمارستان روانی بستری شد وبارها تحت درمان الکترو شوک قرار گرفت .روانپزشک به آنها گفت پائولو دیوانه نیست ونباید دربیمارستان روانی بماند.فقط باید یاد بگیردچگونه با زندگی روبرو شود . پائولو کوئیلو ،سی سال پس از این تجربه کتاب ورونیکا تصمیم می گیرد بمیردرا نوشت .در بیست و شش سالگی به این نتیجه رسید که به اندازه ی کافی زندگی کرده ودیگر می خواهد"طبیعی"باشد .شغلی دریک شرکت تولید موسیقی به نام پلی گرام یافت وهمان جا با زنی آشنا شد که بعد با او ازدواج کرد .سال۱۹۷۷ به لندن رفتند .پائولو ماشین تایپی خرید وشروع کرد به نوشتن .اما موفقیتی به دست نیاورد .سال بعد به برزیل برگشت ومدیر اجرایی شرکت تولید موسیقی دیگری ب هنام سی بی سی شد اما این هم فقط سه ماه طول کشید .سه ماه بعد همسرش ازاو جدا شد واز کارهم اخراجش کردند .بعد با دوستی قدیمی به نام کریستینا اوتیسیکا آشنا شد که به ازدواج انجامید وهنوز باهم زندگی می کنند. فهرست آثار پائولو کوئیلو --

------------------خاطرات یک مغ(۱۹۸۷)کیمیا گر (۱۹۸۸)بریدا(۱۹۹۰)عطیه ی برتر(۱۹۹۱)والکیری ها(۱۹۹۲)کنار رود پیدرا نشستم وگریستم(۱۹۹۴)مکتوب(۱۹۹۴)کوه پنجم(۱۹۹۶)کتاب راهنمای رزم آور نور(۱۹۹۷)نامه ی عاشقانه یک پیامبر(۱۹۹۷)دومین مکتوب (۱۹۹۷)ورونیکا تصمیم میگیرد بمیرد(۱۹۹۸)شیطان ودوشیزه پریم(۲۰۰۰)پدران ،فرزندان ونوه ها(۲۰۰۲)یازده دقیقه(۲۰۰۳)زهیر(۲۰۰۴)چون رودجاری باش(۲۰۰۵)ساحره ی پورتوبلا(۲۰۰۶)داستان مداد---پسرک پدر بزرگش را تماشا کرد که نامه ای می نوشت . بالاخره پرسید ": ماجرای کارهای خودمان را می نویسید ؟ درباره ی من می نویسید "؟پدر بزرگ نوشتن دست کشید لبخند زد و به نوه اش گفت " : درست است ، درباره ی تو می نویسم . اما مهم تر از نوشته هایم مدادی است که با آن می نویسم . می خواهم وقتی بزرگ شدی مثل این مداد بشوی " پسرک با تعجب به مداد نگاه کرد و چیز خاصی در آن ندید ": اما این هم مثل بقیه مدادهایی است که دیده ام " "! بستگی دارد چطور به آن نگاه کنی .در این مداد پنج خاصیت است که اگر به دستشان بیاوری ، تمام عمرت با دنیا به آرامش می رسی ". خاصیت اول : می توانی کارهای بزرگ کنی، اما نباید هرگز فراموش کنی که دستی وجود دارد که هر حرکت تو را هدایت می کند . اسم این دست خداست، او همیشه باید تو را در مسیر اراده اش حرکت دهد " "صفت دوم : گاهی باید از آنچه می نویسی دست بکشی و از مداد تراش استفاده کنی این باعث می شود مداد کمی رنج بکشد . اما آخر کار ، نوکش تیز تر می شود . پس بدان که باید رنج هایی را تحمل کنی ، چرا که این رنج باعث می شود انسان بهتری شوی " ".صفت سوم : مداد همیشه اجازه می دهد برای پاک کردن یک اشتباه ، از پاک کن استفاده کنیم . بدان که تصمیم یک کار خطا ، کار بدی نیست ، در واقع برای اینکه خودت رادر مسیر درست نگه داری ، مهم است " "صفت چهارم : چوب یا شکل خارجی مداد مهم نیست ، زغالی اهمیت دارد که داخل چوب است. پس همیشه مراقب باش درونت چه خبر است "".و سرانجام ، پنجمین خاصیت مداد : همیشه اثری از خود به جا می گذارد و سعی کن نسبت به هر کار می کنی ، هشیار باشی و بدانی چه می کنی -" . چنگیز خان و شاهینش:یک روز صبح ، چنگیز خان مغول و درباریانش برای شکار بیرون رفتند . همراهانش تیز و کمان شان را برداشتند و چنگیز خان شاهین محبوبش را روی ساعدش نشاند . شاهین از هر پیکانی دقیق تر و بهتر بود، چرا که می توانست در آسمان بالا برود و آنچه را ببیند که انسان نمی دید. اما با وجود تمام شود و هیجان گروه ، شکاری نکردند . چنگیز خان مایوس به اردو برگشت ، اما برای آنکه ناکامی اش باعث تضعیف روحیه ی همراهانش نشود ، از گروه جداشد و تصمیم گرفت تنها قدم بزند.بیشتر از حد در جنگل مانده بودند و نزدیک بود خان از خستگی و تشنگی از پا در بیاید . گرمای تابستان تمام جویبارها را خشکانده بود و آبی پیدا نمی کرد، تا اینکه – معجزه –! رگه ی آبی دید که از روی سنگی جلویش جاری بود.خان شاهین را از روی بازویش بر زمین گذاشت و جام نقره ی کوچکش را که همیشه همراهش بود، برداشت . پر شدن جام مدت زیادی طول کشید ۀ اما وقتی می خواست آن را به لبش نزدیک کند، شاهین بال زد و جام را از دست او بیرون انداخت . چنگیز خان خشمگین شد ، اما شاهین حیوان محبوبش بود، شاید او هم تشنه اش بود . جام را برداشت ، خاک را از آن زدود و دوباره پرش کرد . اما جام تا نیمه پر نشده بود که شاهین دوباره آن را پرت کرد و آبش را بیرون ریخت . چنگیز خان حیوانش را دوست داشت ، اما می دانست نباید بگذارد کسی به هیچ شکلی به او بی احترامی کند، چرا که اگر کسی از دور این صحنه را می دید، بعد به سربازانش می گفت که فاتح کبیر نمی تواند یک پرنده ی ساده را مهار کند.این بار شمشیر از غلاف بیرون کشید ، جام را برداشت و شروع کرد به پر کردن آن . یک چشمش را به آب دوخته بود و دیگری را به شاهین . همین که جام پر شد و می خواست آن را بنوشد ، شاهین دوباره بال زد و به طرف او حمله آورد . چنگیز خان با یک ضربه ی دقیق سینه ی شاهین را شکافت .جریان آب خشک شده بود. چنگیز خان که مصمم بود به هر شکلی آب را بنوشد،ازصخره بالا رفت تاسرچشمه راپیدا کند.امادرکمال تعجب متوجه شد که آن بالا برکه ی آب کوچکی است ووسط آن،یکی ازسمی ترین مارهای منطقه مرده است. اگر ازآب خورده بود،دیگر در

میان زنـدگان نبود .خان شاهین مرده اش رادرآغوش گرفت وبه اردوگاه برگشت .دستور داد مجسمه ی زرینی ازاین پرنده بسازند وروی یکی از بالهایش حک کننـد":یـک دوست ،حتی وقتی کـاری می کنـد که دوست ندارید،هنوز دوست شـماست".وبر بـال دیگرش نوشتند":هرعمل از روی خشم،محکوم به شکست است ".کتاب راهنمای کوهنوردی---الـف) کـوهی را که می خواهی از آن بالا بروی انتخاب کن : تحت تاثیر حرف های دیگران قرار نگیر که می گویند " :فلان کوه قشنگ تر است "یا" بهمـان کـوه راحت تر است . "قرار است برای رسـیدن به مقصـدت ، نیرو و شور و شوق زیـادی صـرف کنی ، پس مسئول انتخـاب خودتی و باید از کارت مطمئن باشـی.ب) زمان نزدیک شدن به کوه را بشناس : کوه اغلب منظره ای دور دست است: زیبا ، جالب، پر از چالش . اما وقتی به آن نزدیک می شوی ، چه اتفاقی می افتد؟ راه پیچاپیچ است و جنگل های زیادی درون و پیرامون توست . آنچه روی نقشه آسان می نماید، در زندگی واقعی بسیار دشوار است. پس تمام راه ها و مسیرها را بررسی کن، تا روزی به قله ی مقصدت برسی.پ) از کسـی که پیش تر به آنجا رفته ، بیاموز: هر چه هم خود را بی همتا بدانی، همیشه کس دیگری هم هست که پیش از تو همین رویا را داشته . او نشانه هایی به جا گذاشته که پیمودن مسیر را برایت آسان تر می کند: بهترین مکان برای آویزان کردن طناب ، مسیرهای کوبیده، شاخه هایی که شکسته تا عبور را راحت تر کند. این صعود متعلق به توست ، مسئولیت توست، اما هرگز فراموش نکن که تجربه ی دیگران بسیار به تو کمک می کند.ت) خطرها را اگر از نزدیک ببینی ، می توانی مهار کنی : وقتی بالاـ رفتن از کوه رویاهایت را آغاز می کنی به اطرافت توجه کن البته پرتگاه هایی در راه هست . شـکاف هایی تقریبا نادیـدنی سر راهت است . سـنگ هایی سر راهت است که توفان چنان صـیقل داده که مثل یـخ لیز شده است . اما اگر بدانی هر پایت کجاست ، خطرات را هم تشخیص می دهی و می توانی مهارشان کنی.ث) چشم انداز عوض می شود ، از آن استفاده کن: البته باید هدفی در ذهن داشته باشـی (رسیدن به قله) . امـا همـان طورکه صـعودمیکنی،بیشترهم میتوانی ببینی وزحمتی نـدارد که گـاهی توقف کنی وکمی از چشم انـداز اطرافت لذت ببری.با هرمتر صـعود ؛می توانی کمی دورتر راببینی.ازاین فرصت برای کشف چیزهایی اسـتفاده کن که تاکنون نشـناخته ای.ج)به بدنت احترام بگذار:تنهاکسـی می تواند ازکوه صـعود کند،که به اندازه ی کافی به جسـمش توجه کند.آن قدر که زندگی به تو وقت می دهد ؛فرصت داری .پس برای صعود پیش از حد لازم تلاش نکن.اگر تندتر بروی ؛خسته می شوی ونیمه راه از پیشـروی دست میکشـی .اگر آهسته بروی ؛شب می رسد وگم می شوی.ازچشم انداز اسـتفاده کن،ازآب خنک چشـمه ها ومیوه هایی که طبیعت سـخاوتمندانه تقـدیمت کرده ،لذت ببر ، اما به پیشـروی ادامه بده.چ)به روحت احترام بگذار :تمام مـدت تکرار نکن که" بایـد موفق بشوم."روحت دیگر این موضوع را می دانـد ،درعوض ،احتیـاج دارد که ازاین راهپیمایی طولانی برای رشـد ؛گسترش به سوی افق ورسـیدن به آسـمان اسـتفاده کنی .وسواس هیچ کمکی دررسـیدن به هدفت نمی کند وفقط لذت صعود راازتومیگیرد .اما توجه کن: این را هم تمام مدت تکرار نکن که" راه مشکل تر ازآن است که فکر می کردم،" چرا که باعث از دست رفتن نیروی درونی ات می شود.ح)خودت برای پیمودن یک کیلومتر بیشتر آماده کن:مسـیر قله کوه همیشه طولانی ترازآن است که فکر می کرده ای .خودت راگول نزن ؛لحظه ای میرسـد که فکر می کنی به هـدف نزدیکی ؛امـا هنوز خیلی راه مانـده .اگر خود را برای بیشتر رفتن آماده کرده باشـی،این موضوع برایت دردسـرساز نمی شود.خ)وقتی به قله رسیدی ؛شادشو،گریه کن ،دست بزن،ازته دل فریاد بکش ،بگذارباد بالای کوه – چراکه بالای کوه همیشه باد می وزد – ذهنت راپاک کند،پاهای عرق کرده وخسته ات را تـازه کنـد،چشـمهایت راباز کنـد ،غبار قلبت رابروبـد.چه خوب ،آنچه قبلا فقط رؤیایی بود،چشم انـداز دوردستی بود ،اکنون بخشـی از زنـدگی توست ،پیروز شـده ای .د)بـاخودت عهـدی ببنـد:بپـذیر نیرویی راکشف کرده ای که نمی شـناختی وبه خود بگو ازحالا به بعد ،ازاین نیرو تاپایان عمرت اسـتفاده می کنی .ترجیحا باخودت عهد کن که کوه دیگری پیداکنی ورهسپار ماجرایی تازه شـوی.ذ)داسـتانت رابرای دیگران بگـو:بله،داسـتانت رابگـو .الگویی به جـا بگـذار .هرچه راممکن است بگو،تـادیگران هم احسـاس

شهامت کنند وبا کوههای خود روبرو شوند . تماشای یک باغ--

--یک ضرب المثل عربی می گوید":به ابله هزار نعمت بده ،اما باز هم فقط مال تو رامی خواهد".شروع می کنیم به کاشتن باغ زندگی مان ،بعد به کنارمان نگاه می کنیم ومی بینیم همسایه مان آنجاست وما را می پاید.ازهرکاری ناتوان است ،اما دوست دارد مارا راهنمایی کند که چطور اعمال خودرا درو کنیم ،افکارمان را بکاریم ،فتوحاتمان را آبیاری کنیم .اگر به گفته های او توجه کنیم ،آخر کار می بینیم داریم برای اوکار می کنیم وباغ زندگی ما می شود آنچه همسایه مان می خواهد .سرانجام فراموش می کنیم زمینی راکه باعرق جبین کاشته ایم وبا برکات بسیار بارور کرده ایم .از یاد می بریم که هروجب زمین ،رازهای خودرا دارد وفقط دست صبور باغبان می تواند آن را رازگشایی کند .دیگر توجه نمی کنیم به آفتاب ،به باران وبه فصل ها....،چراکه فقط حواسمان به چشمهایی است که درهمان نزدیکی مرقب ماست .ابلهی که عشقش فضولی درباغ ماست ،هرگز باغ خود را نمی کارد .کل چگونه می تواند در جزء باشد ------------

--در خانه ی نقاشی سان پائولویی در نیویورک ملاقات می کنیم . از فرشته ها و کیمیاگری حرف می زنیم . بعد سعی می کنم برای مهمانهای دیگر این نظریه ی کیمیاگری را توضیح بدهم که همه ی ما تمام جهان را درونمان داریم و مسئول آنیم.با کلمات کلنجار می روم ، اما نمی توانم خوب توضیح بدهم . نقاش که آرام گوش می دهد ، از همه می خواهد از پنجره ی استودیوی او بیرون را نگاه کنند ". چی می بینید"؟یکی جواب می دهد " : یک خیابان در گرینویچ ویلیج".نقاش کاغذی روی شیشه می گذارد و خیابان را دیگر نمی بینیم ، بعد با قلم تراش مربعی در کاغذ در می آورد ". حالا از اینجا نگاه کنید ، چه می بینید " ؟یکی از مهمان ها می گوید " : همان خیابان را ".نقاش چند مربع دیگر در کاغذ در می آورد و می گوید " : هر کدام از این مربع ها تمام خیابان را در خودش دارد، ما هم تمام کیهان را در خودمان داریم " .همه ی حاظران برای این تصویر زیبا از مفهومی پیچیده ،دست می زنند.برکه ی شیطان---

-----------------------------------برکه ای طبیعی نزدیک روستای بابیندا در استرالیا راتماشا می کنم .جوانی بومی نزدیک می آید ومی گوید" :مراقب باشید نلغزید".صخره ها برکه ی کوچک رااحاطه کرده اند .ام مطمئن به نظر می رسند ومی توان درمیان آن ها راه می رفت.پسرک ادامه می دهد":اسم اینجا برکه ی شیطان است.سال ها پیش ،اولونا ،دختر بومی زیبایی که همسر یکی از جنگجوهای بابیندا بود،عاشق مرد دیگری شد.باهم به این کوه ها فرار کردند .اما شوهر خودش رابه آنها رساند .مردفرار کرد،اما شوهر اولونا ،همین جا،درهمین آب ها ،اوراکشت .ازآن موقع ،اولونا تمام مردها راباعشق از دست رفته اش اشتباه می گیرد وآنها را درمیان بازوان آب گونه اش می کشد".کمی بعداز صاحب هتل کوچک درباره ی برکه ی شیطان پرسیدم .گفت":شاید خرافات باشد .اما واقعیت این است که دراین سالها ،یازده جهانگرد آنجا کشته شده اند وهمه شان مرد بوده اند".زغال تنها --

--------------------خوان همیشه به مراسم مذهبی کلیسایش می رفت .اما به نظرش میرسید کشیش همیشه حرفهای تکراری می زند وکم کم دیگر به کلیسا نرفت .دوماه بعد ،درشبی سرد وزمستانی ،کشیش به دیدنش آمد .خوان فکر کرد" :حتما آمده مرا مجاب کند به کلیسا برگردم".فکر کرد نمی تواند به کشیش بگوید که دلیل غیبتش موعظه های تکراری اوست .باید بهانه ای پیدامی کرد ووقتی فکر کرد ،دوصندلی جلوی آتشدان گذاشت وشروع کرد به صحبت درباره ی آب وهوا .کشیش چیزی نگفت .خوان بعد از اینکه بی فایده سعی کرد مدتی مکالمه را ادامه دهد،خودش ادامه دهد،خودش هم ساکت شد .دو نفری درسکوت نشستند ونیم ساعت به آتش خیره شدند .بعدکشیش برخاست وبا تکیه چوبی که هنوز نسوخته بود ،زغالی راجدا کرد ودور ازآتش گذاشت .زغال که حرارت کافی نداشت تا شعله ور بماند،کم کم خاموش شد .خوان با عجله زغال را به داخل آتش

انداخت.کشیش بلند شد تا برود و گفت" :شب خوبی بود".خوان جواب داد":شب خوبی بود وخیلی متشکرم .زغال دور ازآتش ؛هرچه هم درخشان باشد ،به سرعت خاموش می شود .انسانی که از همنوعانش دور بماند ،هرچه هم هوشمند باشد،نمی تواند حرارت وشعله اش را حفظ کند. یکشنبه ی دیگر به کلیسا می آیم" .در راه نمایشگاه کتاب شیکاگو--برای شــرکت در نمایشگاه کتاب شیکاگو که اتحادیه ی کتابفروشان امریکا برگزار می کند ،به شیکاگو پرواز می کردم .ناگهان مرد جوانی در راهروی هواپیما ایستاد وگفت" :دقیقا دوازده داوطلب می خواهم که پس از فرود ،هرکدام یک گل سرخ در دست بگیرند".چند نفر از مسافران دست های خود را بالا گرفتند .من هم دستم رابالا بردم ،اما انتخاب نشدم .با وجود این توانستم آن گروه را همراهی کنم .پس از فرود،مرد جوان بادختر جوانی در فرودگاه اوهار ملاقات کرد.مسافران یکی یکی شاخه های گل سرخشان را به آن دختر جوان تقدیم کردند. سرانجام پسر جوان از دختر تقاضای ازدواج کرد.... او هم پذیرفت .یکی از خدمه ی پرواز به من گفت" :از هنگامی که اینجا کار می کنم ،این رویداد رمانتیک ترین حادثه ای است که در این فرودگاه رخ داده است".نانی که چپه به زمین افتاد--همیشه گرایش داریم قانون مرفی را باور کنیم :یعنی دوست داریم باور کنیم که در کارهامان احتمال خطا بسیار زیاد است ،گمان می کنیم سزاوار اقبال نیستیم .ژان کلود کاریه ،داستان جالبی دقیقا درباره ی همین احساس دارد.مردی با فراغ بال صبحانه می خورد .اما موقع مالیدن کره ،ناگهان نان از دستش برزمین افتاد.پایین را نگاه کرد وباکمال تعجب دید آن طرف نان که بر روی آن کره مالیده ،رو به بالاست !فکر کرد معجزه کرده .با هیجان سراغ دوستانش رفت وماجرا را برایشان گفت .همه تعجب کردند ،چرا که نان وکره هر وقت برزمین می افتد،سمت کره دار به طرف پایین قرار می گیرد وکثیف می شود .یکی لز دوستانش گفت" :شاید قدیس باشی واین هم نشانه ای از سوی خداست" .خیلی زود ماجرا در آن ده کوچک پیچید و همه با هیجان آمدند تا ماجرا را بشنوند و ببینند چطور شده که برخلاف همیشه ، نان این مرد به آن شکل برعکس روی زمین افتاده . هیچ کس نتوانست پاسخ مناسبی پیدا کند پس سراغ استادی رفتند که اطراف شهر زندگی می کرد و ماجرا را برایش گفتند.استاد از آن ها یک شب وقت خواست تا دعا کند ، فکر کند و از خدا بخواهد پاسخ این سوال را به قلبش الهام کند روز بعد همه بی قرار شنیدن پاسخ آنجا جمع شدند. استاد گفت " : خیلی ساده است . در حقیقت نان دقیقا همان طوری روی زمین می افتد که باید بیفتد ؛ تقصیر کرده بوده که به اشتباه در طرف دیگر نان مالیده شده"میهمانی از مراکش می آید--مهمانی از مراکش می آید و داستان عجیبی از تصور بعضی از قبایل بدوی درباره ی گناه نخستین برایم می گوید: حوا در باغ عدن قدم می زد که مار به او نزدیک شد و گفت ": این سیب را بخور ".حوا که درسش را از خدا آموخته بود ، قبول نکرد. مار اصرار کرد": این سیب را بخور . چون باید برای شوهرت زیباتر بشنوی ".حوا پاسخ داد ": نیازی ندارم. او که جز من کسی را ندارد " .مار خندید " : البته که دارد ".حوا باور نکرد . مار او را به بالای یک تپه ، به کنار چاهی برد". آن پایین است . آدم او را آنجا مخفی کرده ".حوا به درون چاه نگریست و باز تاب تصویر زن زیبایی را در آب دید . بعد سیبی را که مار به او پیشنهاد می کرد، خورد. همین قبیله ی مراکشی معتقد است که هرکس به بازتاب چهره ی خود در آب بنگرد و نترسید ، حتما به بهشت باز خواهد گشت.برقراری تعادل در شبکه--غروب ، با خانم هنرمند مشهوری در نیویورک می رویم تا چای بنوشیم . در بانکی در وال استریت کار می کرد ، اما روزی رویایی داشت : باید به دوازده مکان در جهان سفر می کرد و در هر مکان ، در خود طبیعت اثری از نقاشی و مجسمه سازی به جا می گذاشت . اکنون چهار بخش از ماموریتش را به انجام رسانده . عکس هایی را از یکی از

کارهایش نشانم می دهد: سرخپوستی که در غاری در کالیفرنیا حکاکی کرده . او همزمان که مراقب نشانه های رویاهایش است، در بانک هم کار می کند. پول لازم را برای سفر و تحقق وظیفه اش این طور به دست می آورد. می پرسم " : چرا این کار را می کنی "؟جواب می دهد ": برای حفظ تعادل دنیا . شاید به نظرت چرند بیاید ، اما شبکه ی ظریفی ما را احاطه کرده ، به هم پیوندمان می دهد و بنا به رفتار ما، قوی تر یا ضعیف تر می شود . با یک رفتار ساده که گاهی کاملا بی فایده به نظر می رسد ، می توانیم خیلی چیزها را نجات بدهیم یا نابود کنیم " . حتا رویاهای من هم ممکن است چرند باشد ، اما نمی خواهم خطر کنم و دنبالشان نروم . برای من، روابط میان انسان ها درست مثل یک تار عنکبوت عظیم و شکننده است. من با کارم سعی می کنم بخشی از این شبکه ی تارها را ترمیم کنم. "این دوستان منند-- درخیابان زنی بسیار متدین گفت" :قدرت این پادشاه ازعهدی که با شیطان بسته" .پسرک گیج شد.مدتی بعد؛پسرک به دیگری سفر کردوشنید که مردی در کنارش می گفت":همه ی این زمین ها مال یک نفر است .مطمئنم دست شیطان در کار است".درپایان روزی تابستانی ؛زن زیبایی از کنار جوان گذشت .واعظی خشمگینانه فریاد زد":این کنیز شیطان است" .از آ نروز به بعد پسرک تصمیم گرغت دنبال شیطان بگردد وهمین که او پیدا کرد،گفت":می گویند شما مردم را قدرتمند،ثرتمند و ریبا می کنید" .شیطان جواب داد":دقیقا این طور نیست .تو فقط نظر کسانی راشنیده ای که می خواهند مرا تبلیغ کنند ".لحظه ی سحر---سیاستمدارمشهوری درکنفرانس اقتصاد داووس ،داستان زیررابرایم تعریف کرد.معلم شاگردانش راجمع کرد وازآنها پرسید":چطور لحظه ی دقیق پایان شب وآغاز روز را تشخیص می دهیم"؟پسرکی گفت" :وقتی ازدور میشی رااز سگی تشخیق بدهیم" .دیگری گفت" :وقتی می فهمیم روز شروع شده که از دور درخت زیتون رااز درخت انجیر تشخیص بدهیم" .معلم گفت" :این تعریف دقیقی نیست" .پسرها پرسیدند" :پس جوابش چیست" ؟معلم گفت":وقتی بیگانه ای نزدیک می شود واورا با برادرمان اشتباه می گیریم ،اختلاف ها ناپدید می شود .این لحظه ای است که شب تمام وروز آغاز می شود " .راج داستانی برایم می گوید--در یکی از روستاهای بنگال،زن بیوه ای استطاعت نداشت تابرای پسرش بلیت اتوبوس بخرد .وقتی پسرش به سن مدرسه رسید، مجبور بود برای رفتن به مدرسه ،تنها از وسط جنگل بگذرد.برای آنکه پسرش را آرام کند ،به او گفت ":پسرم ،جنگل نترس .از ایزد کریشنا بخواه همراهی ات کند .دعایت را اجابت می کند".پسرک به دستور مادرش عمل کرد:کریشنا ظاهر شد وازآن به بعد،هر روز تا مدرسه همراهش می رفت .روزتولد معلم مدرسه؛پسرک از مادرش کمی پول خواست تا برای معلمش هدیه ای بخرد".پسرم پولی نداریم.از برادرت کریشنا بخواه هدیه ای برای معلمت تهیه کند".روز بعد؛پسرک مشکلش را کریشنا درمیان گذاشت.کریشنا یک کوزه ی پر از شیر به او داد .پسرک با هیجان کوزه رابه معلمش داد.ام ازآنجا که هدایای شاگردهای دیکر بسیار زیبا بود ،معلم هیچ توجهی به هدیه ی او نکردوبه دستیارش گفت":این کوزه رابه آشپزخانه ببر".دستیار دستور معلم را انجام داد. اما وقتی کوزه را خالی کرد ؛ناگهان دید کوزه دوباره پرشده.بی درنگ ماجرا را به معلم گفت .معلم باخشم ازپسرک پرسید":این کوزه را از کجا آورده ای؟چه کلکی در کارش است""؟کریشنا ؛ایزد جنگل آن را به من داد".معلم ودستیارش وهمه ی شاگردها زدند زیر خنده.معلم گفت":جنگل که خداندارد؛این ها خرافات است.اگر راست می گویی،برویم به جنگل وببینمش"!تمام گروه راه افتاد.اما پسرک هرچه کریشنا راصدا زد ،ظاهرنشد.سرانجام ،نومیدانه آخرین تلاشش راکرد":برادر کریشنا ،معلمم می خواهد تورا ببیند.خواهش می کنم ظاهر شو"!درهمین لحظه ؛صدایی از سوی جنگل آمد ودرشهر پیچید وهمه آن را شنیدند":پسرم،چطور می خواهد مرا ببیند ؟حتی باور نمی کند که من وجود دارم "!پیش از یک کنفرانس---من ویک خانم نویسنده ی چینی ،خود را برای گفت وگو در یک جلسه ی ملاقات با کتابفروشان امریکایی آماده می کردیم .خانم چینی ،با حالتی بسیار عصبی

،برایم تعریف کرد":صحبت دربرابر عموم همیشه سخت است .فکرش را بکنید که مجبور بشویم به یک زبان دیگر، درباره ی کتابمان توضیح بدهیم".از او می خواهم بس کند،وگرنه من هم مضطرب می شوم ،من هم مشکل اورا دارم.ناگهان برگشت، به من لبخند زد وباصدای ملایمی گفت" :همه چیز خوب پیش می رود .نگران نباشید.تنهانیستیم :اسم کتابفروشی زنی را که پشت من نشسته نگاه کن" !برنشان سینه ی زن نوشته است":کتابفروشی فرشتکان" .هم من وهم خانم چینی،بسیار عالی درباره ی کارمان سخنرانی می کنیم،چرا که فرشتگان به ما نشانهای داده اند که منتظرش بودیم. نیا چیکای بائپندی---معجزه چیست؟معجزه تعاریف مختلفی دارد":چیزی که بر خلاف قوانین طبیعی عمل می کند"؛"دخالت نیروهای ماورای طبیعی هنگام بحران شدید"،"اتفاقات غیرممکن از نظر علمی" و....من تعریف خودم را دارم :معجزه چیزی است که قلب مارا سرشار ازآرامش می کند.گاهی خودش را به شکل یک درمان ،یک تمنای پذیرفته یاچیز دیگری نشان می دهد،مهم نیست ؛نتیجه این است که وقتی معجزه رخ می دهد،نسبت به لطفی که خدا نثار ما کرده، احساس احترام می کنیم.بیست وچند سال پیش ، وقتی دوران هیپی گری زندگی ام را از سر گذراندم،خواهرم از من خواست از پدر خوانده ی اولین دخترش بشوم .دعوتش راپذیرفتم،خوشحال بودم که از من نخواسته تا موهایم را موتاه کنم (آن موقع ،موهایم تاکمرم می رسید)ونخواسته تاهدیه ی گرانی برای دخترخوانده ام بخرم (پولی در بساط نداشتم).دختر به دنیا آمد،سال اول گذشت ومراسم تعمید برگزار نشد.فهمیدم خواهرم نظرش راعوض کرده ،از او پرسیدم ماجرا از چه قرار است .پاسخ داد":موقع تعمید،تو پدرخوانده اش می شوی.اما برای نیا چیکا نذر کرده ام ومی خواهم دختر را در بائپندی تعمید بدهم،چرا که او لطف بزرگی در حق من کرده است".نمی دانستم بائپندی کجاست ومن هرگز نام نیا چیکا را نشنیده بودم.دوران هیپی گری ام گذشت وشدم مدیر تولید آثار صوتی.خواهرم صاحب دختر دیگری شد وخبری از تعمید نبود. سرانجام،در۱۹۷۸،تصمیمشان را گرفتند ودو خانواده_ خانواده ی خواهرم وخانواده ی شوهر سابقش_ عازم بائپندی شدند.آنجا فهمیدم نیا چیکا که نمی توانست شکمش را سیرکند،سی سال عمرش را صرف ساختن یک کلیسا وکمک به فقرا کرده است .آن زمان،دوران متلاطمی را درزندگی ام می گذراندم ودیگر به خدا هم اعتقاد نداشتم. یا بهتر بگویم،دیگر فکرنمی کردم طی طریق دردنیای روحانی اهمیتی داشته باشد:مهم اتفاقات همین دنیا ونتایج این اتفاقات بود.رؤیاهای جنون آمیز جوانی ام را رها کرده بودم_ که یکی از آنها نویسندگی بود_ ونمی خواستم دوباره به آن توهمات روی بیاورم. به آن کلیسا رفته بودم تا فقط یک وظیفه ی اجتماعی را به جا بیاورم .همان طورکه منتظر زمان تعمید بودم؛دراطراف گشت می زدم وسرانجام به خانه ی محقر نیا چیکا در کنار کلیسا رسیدم .دو گنجه ویک محراب کوچک ؛با چند تمثال از قدیسان و گلدانی با دوگل سرخ و یک گل سفید .ناخودآگاه،برخلاف تمام عقایدم درآن دوران، نذری کردم:اگر روزی بتوانم نویسنده بشوم،همان طور که قبلاً می خواستم وحالا دربندش نبودم ،درپنجاه سالگی به آنجا برمی گردم ودو شاخه گل سرخ ویک گل سفید درآن گلدان می گذارم.فقط برای اینکه مراسم تعمید را به یاد داشته باشم، عکسی از نیا چیکا خریدم .هنگام بازگشت به ریو، ناگهان فاجعه ای رخ داد. اتوبوسی جلوی اتومبیلم سبز شد، در یک چشم برهم زدن، فرمان را گرداندم، شوهرخواهرم هم توانست به موقع فرمان را بگرداند،اتومبیل پشتی ما به اتوبوس خورد، انفجاری رخ داد وچند کشته به جا گذاشت .کنار خیابان ایستادیم؛ نمی دانستم چه کنم. دست در جیبم کردم تاسیگاری بردارم وتصویر نیا چیکا را دیدم .در سکوت، پیام محافظت از من را می داد.سفر بازگشت من به سوی رؤیاهایم، به سوی سیر وسلوک روحانی، به سوی ادبیات، از همان جا آغاز شد ویک روز دیدم دوباره درگیر نبرد نیک شده ام، همان نبردی که قلب آدم را پر از آرامش می کند، زیرا حاصل یک معجره است. هرگز آن سهگل رز را فراموش نکردم. سرانجام، پنجاه سالگی_ که اول بسیار دور می نمود_ ازراه رسید. تقریباً هم گذشت. در دوران بازی های جام جهانی عازم بائپندی شدم تا نذرم را ادا کنم. کسی مرا دید که برای گذراندن شب، وارد کاشامبو شدم وخبرنگاری برای مصاحبه با من از راه رسید. وقتی گفتم آنجا چه می کنم، گفت":مایلید از نیا چیکا حرف بزنید؟ همین هفته قبرش

را نبش کردنـد وقرار است تبرک او در واتیکـان انجـام شود. هر کس بایـد خـاطره اش را از نیـا چیکا بگویـد".گفتم" :نه. این یک داسـتان بسیار خصوصی است. فقط اگر نشانه ای ببینم حرف می زنم".فکر کردم":نشانه چیست؟ فقط اینکه کسی از طرف او حرف بزنـد" !روز بعـد اتومبیلی کرایه کردم، گل ها را خریـدم وبه پائبندی رفتم. کمی دور از کلیسا ایسـتادم ویادن آمد مدت ها پیش که اینجا ایسـتاده بودم، مـدیر تولید آثار صوتی بودم واتفاقات بسـیاری را به یاد آوردم که مرا به اینجا بازگرداند. وارد خانه ی نیا چیکا شـدم، زن جوانی از یـک لبـاس فروشـی بیرون آمـد وگفت":دیـدم کتابتـان مکتوب را به نیا چیکا هـدیه کرده ایـد. مطمئنم آن زن مهربـان خیلی خوشـحال شـده ".از من هیـچ چیزی نپرسـید. امـا این نشانه ای بود که منتظرش بودم واین همان شـهادت در ملاء عام است که بایـد می دادم.بازسازی خانه--یکی از آشـنایم که هیچوقت نمی توانست رؤیاهایش را با واقعیت تطبیق بدهـد، دچار مشـکل شدید مالی شد. ازآن بدتر، با کسانی دچار مشـکلی شـد که هرگز دلش نمی خواست آزارشـان بدهـد.نمی توانست بـدهی هایش را بپردازد و روز به روز روی هم انباشـته می شـد. به فکر خودکشـی افتاد. روزی وقتی در خیابانی قدم می زد؛ چشم هایش به خانه ی ویرانی افتاد. یک لحظه فکر کرد" :ممکن است این خانه، خود من باشـد "؟ودرست در همان لحظه، آرزویی عمیق برای بازسازی این خانه در او زنـده شـد.صاحبخانه را پیـدا کرد وبه او پیشـنهاد کرد که حاضـر است خانه را بازسازی کند. صاحبخانه موافقت کرد. هر چند اصـلاً نمی فهمید چی گیر دوسـت من می آید. با هم توانسـتند آجر، سفال سقف ، مقداری چوب ومقداری سیمان تهیه کنند. دوست من با عشقی غیر قابل وصف کار را شـروع کرد، بی آنکـه بدانـد برای چه وبرای که.امـا همزمـان بـا تعمیر آن بنـا، احسـاس می کرد زنـدگی شخصـی اش بهبـود می یابد.پس از یک سال، هم آن خانه آماده ی سـکونت شد وهم مشکلات شخصی اش برطرف شد.کوپا کابانا، ریو دوژانیرو--مـن وهمسـرم، آن زن در کنـار خیابـان کنتسـتانته راموس کوپا کابانا می بینیم. نزدیک شـصت سالش است. همسـرم پیشـنهاد می کند کمکش کند:زن می پذیرد واز او می خواهد او را به خیابان سانتا کلارا ببرد. چند کیسه ی پلاستیکی از صـندلی چرخدار آویزان است. در راه برایمان می گوید این کسـیه ها، تمام مایملک اوست. زیر گنبـد آسـمان می خوابـد وبا صـدقات دیگران زنـدگی می کند.به محل مورد نظر می رسـیم؛ گداهای دیگری آنجا جمع شـده انـد. زن از کیسه های پلاستیکی، دو پاکت شـیر مدت دار بیرون می آورد وبین مردم پخش می کند.زن فقط گفت ":دیگران به محبت کرده اندف پس باید به دیگران محبت کنم".نمی توانم وارد شوم---نزدیک اولیت در اسپانیا، قلعه ی ویرانی است. تصمیم می گیرم ببینمش. وقتی می رسم، آقایی کنار در می گویـد":نمی توانیـد وارد شویـد".غریزه ام به من اطمینان می دهـد که دلیل لذت ممنوعیت مانع ورودم می شود. توضیح می دهم که از راه درازی آمده ام، سعی می کنم به او انعام بدهم، با مهربانی رفتار می کنم، می گویم این که فقط یک قلعه ی ویران است... ناگهان، ورود به آن قلعه برایم بسیار مهم می شود.مرد تکرار می کند":نمی توانید وارد شوید".فقط یک راه دیگر وجـود دارد: بایـد بـه راهـم ادامه بـدهم تـا به زور جلـویم را بگیرد. به طرف در راه می افتم. مرد چشم به من می دوزد وکـاری نمی کند.موقع ترک آنجا، دو جهانگرد هم می آیند و وارد قلعه می شوند. پیرمرد سـعی نمی کند جلویشان را بگیرد. احساس می کنم به لطف مقاومت من، پیرمرد تصـمیم گرفته از گذاشـتن قواعـد احمقانه دست بکشـد. گاهی دنیا از ما می خواهـد به چیزهایی که نمی شناسیم بجنگیم، به دلایلی که هرگز نخواهیم فهمید.قوانین هزاره ی جدید-- ۱. تمام انسانها متفاوتنـد. وبایـد هر کار می توانند بکنند تا متفاوت بمانند.۲. به هر انسـان دو امکان اعطا شـده است: عمل واندیشه. هر دو به یک جا می رسد.۳. به هر انسان دو کیفیت اعطا شـده است: قدرت وعطیه. قدرت انسان را به مقابله با سرنوشتش هدایت می کند، عطیه او را وا می دارد بخش بهتر وجودش را با دیگران سهیم شود .۴. هر انسان یک فضیلت دارد: قـدرت انتخاب. کسـی که از این فضـیلت اسـتفاده نکند، نفرین می شود و دیگران برایش انتخاب می کنند.۵. هر انسـان بر دو

برکت برای برای کسب دانش تسلط دارد: برکت درست عمل کردن وبرکت خطا کردن. در دومین مورد، همیشه آموزه ای وجود دارد که فرد را به راه درست هدایت می کند.۶. هر انسانی ساختار جنسی خودش دارد و باید بدون احساس گناه، آن را به کار بگیرد، اما نباید دیگران را وادار کند مشابه او عمل کنند.۷. هر انسانی افسانه ی شخصی خودش را داردکه باید تحقق یابد ودلیل .ج.دی او در این دنیاست. افسانه ی شخصی، خود را با شیفتگی به انجام یک وظیفه نشان می دهد.یک نکته وجود دارد: فرد می تواند مدتی افسانه ی شخصی اش را کنار بگذارد، به شرط آنکه آن را از یاد نبرد وسراغ آن برگردد.۸. هر مردی وجهی زنانه وهر زنی وجهی مردانه دارد. لازم است بر غریزه انظباط حاکم باشد وبرعینیت، غریزه.۹. هر انسانی باید دو زبان را بداند: زبان جامعه وزبان نشانه ها. یکی به کار با دیگران می آید. دیگری برای درک پیام های خداوند است.۱۰. هر انسانی حق دارد خوشبختی را بجوید وخوشبختی چیزی است که شاد و راضی اش می کند. لزوماً آنچه شما را خوشبخت می کند، دیگران را هم راضی نمی کند.۱۱. هر انسانی باید درون خودش شعله ی مقدس جنون را زنده نگه دارد، اما مثل انسانی معمولی رفتار کند. ۱۲. تنها خطاهای غیر مجاز برای انسان، خطاهای زیر است: عدم احترام به حقوق دیگران، فلج شدن از ترس، احساس گناه، این گمان که سزاوار خوبی وبدی ای نیست که در زندگی برایش رخ می دهد، و جبن.تبصره۱: ما دشمنانمان را دوست داریم، اما با آنها متحد نمی شویم. آن ها بر سر راه ما قرار گرفته اند تا شمشیر نا را بیازمایند وسزاوار احترام ما درهنگام نبرد هستند.تبصره۲ : ما دشمنان خود را انتخاب می کنیم.۱۳. همه ی ادیان به خدایی واحد می رسند وهمه ی آن ها سزاوار احترام یکسانی هستند. تبصره: انسانی که دینی را انتخاب می کند، همزمان دارد شیوه ای جمعی برای نیایش و سهیم شدن در اسرار هستی انتخاب می کند. اما او تنها کسی که است برای اعمالش در مسیرش مسئول است وحق ندارد مسئولیت اعمالش را به گردن دینش بیاندازد. ۱۴. انتهای دیواری که مقدس را از گجسته جدا می کند، مشخص شده است. از حالا به بعد، همه چیز مقدس است.۱۵. هر آنچه امروز رخ می دهد، عواقب آن بر آینده و رستگاری آن بر گذشته تاثیر خواهد گذاشت.۱۶. تمام قوانین مخالف این بیانیه، باطل اعلام می شود .ویران کردن و بازسازی---به گونکان گیما، از معابد ذن بودیسم، دعوتم کرده اند. وقتی به آنجا می رسم، تعجب می کنم: آن عمارت بسیار زیبا در میان جنگلی عظیم قرار دارد، اما قطعه زمین بایری نیز کنارش است.می پرسم آن زمین خالی آنجا چه می کند وپاسخ می دهند که":قرار است معبد بعدی را آنجا بسازیم. هر بیست سال یک بار، این معبد را خراب می کنیم وکنارش معبد دیگری می سازیم. به این ترتیب، راهبان نجار، سنگ تراش ومعمار،فرصتی می یابند تا توانایی های خود را به کار بگیرند و به دیگران هم بیاموزند. به این ترتیب، نشان می دهیم که هیچ چیز در زندگی ابدی نیست، حتی معابد نیز در معرض تغییر دائم قرار دارند".در بندر میامی-- همان طور که با دوستی به تماشای بندر میامی ایستاده ایم، می گوید ":گاهی مردم آن قدر به آنچه در فیلم ها می بینند عادت می کنند که داستان اصلی را از یاد می برند. فیلم ده فرمان یادت است""؟البته که یادم است. یک جا موسی–چارلتون هستون– عصایش را بلند می کند، آب می شکافد وقوم بنی اسرائیل از آن می گذرند ".دوستم می گوید ":درکتاب مقدس داستان فرق می کند. آنجا خدا به موسی می گوید:به فرزندان اسرائیل بگوی که پیش روند. وتنها بعد به موسی می گوید عصایش را بلند کند وآب دریای سرخ می شکافد. فقط شهامت پیش رفتن است که باعث می شود راه ظاهر شود ".عمل بر اساس غریزه---کشیش زکا ، از کلیسای رستاخیز کوپا کابانای ریودوژانیرو، سوار اتوبوسی بود که ناگهان آوایی به او گفت همان جا برخیزد و سخنان مسیح را موعظه کند. پدر شروع کرد به صحبت با آوا ":فکر می کنند احمقم !اینجا که جای وعظ نیست ".اما چیزی درونش اصرار می کرد که باید صحبت کند. پدر التماس کرد ": من آدم کمرویی ام . خواهش می کنم این را از من نخواه".تکانه ی درونی اش اصرار کرد.بعد قول خود را به یاد آورد ":پذیرش تمامی برنامه های

مسیح ".در اوج شرم از جا برخاست و شروع کرد به صحبت درباره ی انجیل . مسافران در سکوت به او گوش دادند. به تمام آن ها نگریست ، همه به او خیره بودند. کمتر کسی رویش را برگرداند. هر چه را در دلش احساس می کرد گفت ؛ موعظه ی خود را به پایان رساند و نشست. حتا امروز هیچ تصوری ندارد که در آن اتوبوس چه وظیفه ای را انجام داد. اما در آنجا رسالتی را به انجام رسانده است، در این هیچ شکی ندارد.نیکوکاری در خطر است--

--چند وقت پیش ، همسرم به جهانگردی سوییسی در ایپانما کمک کرد. می گفت قربانی دزدها شده . با لهجه ای غلیظ ، بسیار بد پرتغالی حرف می زد، می گفت گذر نامه و پولش را دزدیده اند و جایی برای خواب ندارد. همسرم پول ناهارش را داد ، کمی پول به او داد تا شب را در هتل بگذراند و با سفارتخانه شان تماس بگیرد و بعد رفت. چند روز بعد، روزنامه ای در ریودو ژانیرو اعلام کرد که آن " جهانگرد سوییسی ، " در حقیقت کلاهبردار حیله گری است که لهجه اش را عوض می کند و از کسانی که شهر ریو را دوست دارند و نمی خواهند تصویر بدی از آن در ذهن مسافران بماند ، سوء استفاده می کند. همسرم که خبر را خواند، گفت ": این باعث نمی شود به دیگران کمک نکنم" . حرفش مرا به یاد داستان خردمندی انداخت که یک روز عصر ، به شهر اکبر رسید. مردم اهمیت چندانی به حضور او ندادند و به پند و اندرزهای او توجهی نکردند . پس از مدتی ، روش خنده و طنز و کنایه را در برابر مردم شهر پیش گرفت. یک روز عصر ، وقتی از خیابان اصلی اکبر می گذشت ، گروهی زن و مرد شروع کردند به توهین به او. به جای آنکه خودش را به نفهمیدن بزند ، به طرف آن ها را تبرک کرد. مردی گفت " : آقا، نکند شما ناشنوایید؟ ما به شما بدوبیراه می گوییم و شما ما را تبرک می کنید! "خردمند گفت " :هر یک از ما تنها می تواند آنچه را دارد به دیگران عرضه کند ".زوج خندان (لندن ۱۹۷۷)-------------

---با زن جوانی به نام سسیلیا مک داول ازدواج کرده بودم و- در دوره ای که تصمیم گرفته بودم هر چیزی را که برایم جذاب نیست ، کنار بگذارم — در لندن زندگی می کردیم ، در طبقه ی دوم آپارتمان کوچکی در خیابان پالاس و پیدا کردن دوست برایمان بسیار سخت بود . اما هر شب ، زوج جوانی از میخانه ی کنار خانه بیرون می آمدند و از جلوی پنجره ی ما می گذشتند و دست تکان می دادند و از ما می خواستند پایین برویم.اهل معاشرت با همسایه ها نبودم : هیچ وقت پایین نمی رفتم و وانمود می کردم متوجه منظور ان ها نشده ام . اما هر بار فریاد می کشیدند ، حتا اگر کسی پشت پنجره نبود. یک شب، پایین رفتم و به سر و صدای آن ها اعتراض کردم . خنده ی آن دو بی درنگ به اندوه مبدل شد . عذر خواستند و از آنجا رفتند . اما آن شب ، متوجه شدم که هر چند دنبال دوست می گردم ، اما بیشتر نگران آنم که " همسایه ها چه می گویند ."تصمیم گرفتم دفعه ی بعد آن ها را به خانه مان دعوت کنم تا قهوه ای بنوشیم . یک هفته ی تمام ، در ساعتی که اغلب آن ها پیداشان می شد، پشت پنجره ماندم ، اما دیگر نیامدند . چند بار به آن میخانه رفتم تا شاید آن ها را ببینم ، اما صاحب بار آن ها را نمی شناخت. تابلویی به پنجره آویختم و روی آن نوشتم" : دوباره صدامان کنید ".اما حاصلش فقط این بود که شبی ، گروهی مست ، شروع کردند به فریاد زدن و عربده کشی و همسایه مان، همان که نگران بودم درباره ی ما چه بگوید، به ما به خاطر آویختن آن تابلو اعتراض کرد. دیگر هرگز آن ها را ندیدم.استرالیایی و آگهی روزنامه ---

---------------------در بندر سیدنی ، به پل زیبایی نگاه می کنم که دو بخش شهر را به هم وصل می کند . بعد یک استرالیایی به طرفم می آید و از من می خواهد آگهی روزنامه ای را برایش بخوانم . می گوید ": حروفش خیلی ریز است . عینکم را در خانه جا گذاشته ام و نمی توانم بخوانم " .سعی خودم را می کنم ، اما من هم عینک مطالعه ام را نیاورده ام . از مرد عذر می خواهم . مرد می گوید " : خوب ، فراموشش کنیم . یک چیزی را می دانید؟ من فکر می کنم چشم خدا هم ضعیف است. نه اینکه پیر شده ، اما خودش این طور می خواهد . این طوری ، وقتی کسی اشتباهی می کند ، درست نمی بیند و چون دلش نمی خواهد

نادیـده قضاوت کنـد، او را می بخشـد ".می پرسم " : خوب ، پس کارهای نیک چه می شود؟ استرالیایی می خنـدد ": خوب، خـدا هیچ وقت عینکش را در خانه جا نمی گذارد ".و به راهش ادامه می دهد. اشک های صحرا--یکی از دوسـتانم با داستان بسیار زیبایی از مراکش برگشت . داستان درباره ی یک مبلغ مسیحی است که بعد از ورود به مراکش ، تصمیم گرفت هر روز صبح در بیابان بیرون شهر پیاده روی طولانی بکند. اولین بار که این کار را کرد ، متوجه مردی شد که روی زمین دراز کشیده بود و گوشش را بر زمین چسبانده بود و با یک دستش به زمین می زد . مبلغ فکر کرد ": حتما دیوانه است".اما این صحنه هر روز تکرار می شد و پس از یک ماه ، مبلغ که از این رفتار عجیب گیج شده بود ، تصمیم گرفت با مرد غریبه صحبت کند. هنوز عربی را خوب یاد نگرفته بود ، بنابر این با زحمت زیاد ، کنار مرد روی زمین زانو زد ". چه کار می کنی " "؟دارم با صحرا همنشینی می کنم و به خاطر تنهایی و اشک هایش ، او را تسلا می دهم " ".نمی دانستم صحرا هم اشک می ریزد " ".هر روز گریه می کند ، آرزو دارد برای مردم مفید باشد، به دشت سبز وسیعی مبدل شود که مردم بتوانند در آن کشت و زرع کنند و گل برویانند و گله ها در آن بچرند ".مبلغ گفت ": خوب ، به صحرا بگو همین حالا هم دارد وظیفه ی مهمی انجام می دهد. هر وقت در صحرا راه می روم ، به اندازه ی واقعی انسان پی می برم ، چرا که فضای باز وسیع صحرا ، به یاد من می آورد که ما در قیاس با خدا چقدر کوچکیم . وقتی به شن های صحرا نگاه می کنم ، تصور می کنم تمام این میلیاردها انسان جهان یکسان آفریده شده اند ، حتا اگر دنیا نسبت به همه ی آنها منصفانه رفتار نکرده باشد . کوه هایش در مراقبه به من کمک می کند و وقتی می بینم خورشید از فراز افق بالا می آید ، روحم سرشار از شعف می شود و خود را به آفریدگار نزدیک تر احساس می کنم ".مبلغ مرد را ترک کرد و به کارهای روزمره اش برگشت . اما فکرش را بکنید که روز بعد ، وقتی آن مرد را دوباره در همان حال دید، چقدر تعجب کرد". حرف های مرا به صحرا گفتی " ؟مرد سرش را تکان داد ".هنوز هم دارد گریه می کند " "؟ هر هق هقش را می شنوم . حالا به این خاطر گریه می کند که هزاران سال را با این فکر گذرانده که کاملا بی فایده است و تمام این مدت را به کفرگویی بر علیه خدا و سرنوشت خودش تلف کرده است ".خوب ، به صحرا بگو طول عمر ما انسان ها خیلی کوتاه تر است، اما ما هم بیشتر وقتمان را به این فکر می گذرانیم که بی فایده ایم . به ندرت سرنوشت واقعی مان را پیدا می کنیم و همیشه احساس می کنیم خدا نسبت به ما منصف نبوده است . وقتی سرانجام لحظه ی موعود می رسد و اتفاقی می افتد و دلیل زایش ما را به ما نشان می دهد ، فکر می کنیم برای عوض کردن زندگی مان خیلی دیر شده و به رنج بردن ادامه می دهیم و مثل صحرا ، خودمان را برای وقتی که تلف کرده ایم ، سرزنش می کنیم " .مرد گفت ": نمی دانم صحرا این حرف را گوش می دهد یا نه . به رنج عادت کرده و نمی تواند زندگی اش را طور دیگری ببیند " ".پس بیا کاری را بکنیم که من می کنم ، وقتی احساس می کنم آدم ها تمام امیدشان را از دست داده اند . بیا دعا کنیم " .دو مرد زانو زدند و دعا کردند . یکی که مسلمان بود ، رو به مکه نماز خواند و دیگری که کاتولیک بود ، دست هایش را به هم چسباند و دعا کرد. هر کدام به درگاه خدای خود دعا کردند، که همیشه یکی بوده است ، هر چند مردم اصرار دارند او را به نام های مختلف بخوانند. روز بعد ، وقتی مرد مبلغ برای پیاده روی صبحگاهی اش رفت ، آن مرد دیگر آنجا نبود. در جایی که معمولا بر زمین می خوابید و زمین را در آغوش می کشید ، شن ها خیس به نظر می رسید، چرا که چشمه ی کوچکی از آن مکان داشت می جوشید . تا چند ماه بعد ، چشمه بزرگ تر شد و اهالی شهر در آنجا چاهی ساختند. بادیه نشینان آنجا را " چاه اشک های صحرا " می نامند . می گویند هر کس از این آب بنوشد ، راهی برای مبدل کردن رنج هایش به شعف می یابد و سرانجام سرنوشت حقیقی اش را پیدا می کند.ایزابلا از نپال بر می گردد---ایزابلا- را در رستورانی ملاقات می کنم که به خاطر خلوتی اش اغلب به آنجا می رویم . غذایش عالی است . می گوید در سفرش به نپال ، چند هفته را در

یک صومعه گذرانده . یک روز بعد ازظهر ، داشت با یکی از راهب ها از کنار صومعه می گذشت که راهب موزش را باز کرد و مدت درازی ایستاد و محتویات آن را بررسی کرد . بعد به ایزابلا۔ گفت ": می دانستی موز می تواند معنای زندگی را به تو یاد بدهد "؟بعد موز فاسدی از آن بیرون آورد و دور انداخت و گفت ": این زندگی ای است که مسیر خود را به پایان رسانده و از آن استفاده نکرده اند ... و حالا بسیار دیر است ".بعد موز دیگری را از خورجینش بیرون آورد که هنوز سبز بود . موز را به ایزابلا نشان داد و دوباره در خورجینش گذاشت و گفت " : این زندگی ای است که هنوز مسیر خود را نپیموده و منتظر لحظه ی مناسب است". سرانجام ، موز رسیده ای از خور جینش بیرون آورد ، پوست کند، با ایزابلا تقسیم کرد و گفت " : این لحظه ی اکنون است . یاد بگیر چگونه بی هراس و احساس گناه آن را زندگی کنی ".در کوه های آبی-----------------------------------

--روز بعد از ورودم به استرلیا، ناشرم مرا به یک پارک طبیعی در نزدیکی سیدنی می برد. آنجا، در میان جنگلی که منطقه ای به نام کوه های آبی را پوشانده، سه تخته سنگ به شکل اوبلیسک های مصری دیده می شود. ناشرم می گوید ":این تخته ی سه خواهران است ".وبعد افسانه ی زیر را برایم تعریف می کند.شمنی، با سه خواهرش در سفر بود که مشهور ترین جنگجوی زمان نزدیک شد و به او گفت" :می خواهم با یکی از این دختر های زیبا ازدواج کنم".شمن گفت ":اگر یکی شان ازدواج کند، آن دوتای دیگر رنج می برند. به دنبال قبیله ای می گردم که مردانش بتوانند سه زن بگیرند".سال ها قاره ی استرلیا را پیمودند، بی آنکه چنین قبیله ای را بیابند. هنگامی که پیر شدند وخسته، از هواپیمایی ماندند، یکی از خواهرها گفت" :دست کم یکی از ما می توانستشاد باشد".شمن گفت" :من اشتباه می کردم ، اما حالا دیگر خیلی دیر شده" .وسه خواهرش را به سه تخته سنگ تبدیل کرد، تا هرکس ازآنجا می گذرد، بفهمد که شادی یک نفر، نباید به معنای غمگین شدن دیگران باشد.ابرو تپه ی شنی ---

---برونو فررو می نویسد " :همه می دانند زندگی ابرها بسیار پر تحرک است واما بسیار کوتاه".ابر جوانی در میان توفان عظیمی برفراز دریای مدیترانه به دنیا آمد. اما فرصتی برای رشد در آن منطقه نیافت ؛باد عظیمی تمام ابرها را به سوی افریقا راند.همین که به قاره ی افریقا رسیدند ، آب وهوا عوض شد . آفتاب تندی در آسمان می درخشید ودر زیر، شن های خشک صحرا دیده می شد. باد آنها را به سوی جنگل های جنوب راند، در صحرا هیچ بارانی نمی بارید.بنابراین، ابر هم مثل انسان های جوان، تصمیم گرفت از پدران ودوستان پیر ترین جدا شود و به کشف جهان بپردازد .باد اعتراض کرد":چه کار می کنی ؟ صحرا همه جا یک شکل است ! به گروه برگرد تا به مرکز افریقا برویم. آنجا کوه ها ودرختان زیبایی وجود دارد"!اما ابر جوان وعاصی توجه نکرد. کم کم ارتفاعش را کم کرد وسرانجام نزدیک تپه های شنی ، پشت نسیم ملایمی نشست . پس از مدت درازی ، متوجه شد یکی از تپه ها به او می خندد.تپه هم جوان بود. باد تازه آن را شکل داده بود. همان جا، ابر عاشق تپه شد".روز به خیر، زندگی آن پایین چطور است""؟با تپه های دیگر، خورشید، باد وکاروان هایی هم صحبتم که هر از گاهی از اینجا می گذرند. گاهی خیلی گرمم می شود، اما تحمل می کنم. زندگی درآن بالا چطور است""؟اینجا هم باد و خورشید کنار ماست، اما حسنش این است که می توانم در آسمان بگردم وبا چیزهای زیادی آشنا بشوم".تپه گفت ":زندگی من کوتاه است . وقتی باد از جنگل برگردد ناپدید می شوم"".حالا غمگینی"" ؟حس می کنم به هیچ دردی نمی خورم "".من هم همین حس را دارم. باد تازه که بیاید، مرا به جنوب می راند وباران می شوم. به هر حال سرنوشتم همین است".تپه لحظه ای مکث کرد، بعد گفت":می دانی اینجا در بیابان، به باران می گوییم بهشت "؟ابر با غرور گفت" :نمی دانم می توانم به چیزی به این مهمی بدل شوم یا نه"".از تپه های پیر افسانه های زیادی شنیده ام .می گویند بعد از باران ، گیاه ودرخت ما را می پوشاند. اما هیچ وقت نفهمیدم این یعنی چه. در صحرا خیلی کم باران می بارد".این بار ابر مکث کرد. اما خیلی زود، دوباره خندید ":اگر بخواهی ، می توانم باران بر سرت بریزم . همین که رسیدم ، عاشقت شدم و دلم می خواهد همیشه کنارت بمانم " .تپه گفت" :

وقتی برای اولین بار تو را در آسمان دیدم ، من هم عاشقت شدم. اما اگر موهای زیبا و سفیدت را به باران مبدل کنی می میری" . ابر گفت " : عشق هرگز نمی میرد . دگردیسی می یابد؛ می خواهم بهشت را نشانت بدهم ".و با قطره های ریز باران ، شروع کرد به نوازش تپه ؛ زمان درازی به همین شکل ماندند، تا اینکه رنگین کمان ظاهر شد. روز بعد ، تپه ی کوچک از گل پوشیده شد. ابرهای دیگری که از آنجا می گذشتند ، دیدند که آنجا ، جنگل کوچکی به وجود آمده و آن ها هم بر تپه باریدند . بیست سال بعد ، آن تپه ، واحه ای شده بود ، که با سایه ی درختانش ، مسافران را پناه می داد.و همه ی این ها به خاطر این بود که روزی ، ابری عاشق ، نترسید و زندگی اش را فدای عشق کرد.در ساحل سن دیگو ، کالیفرنیا-----------------------------------

---در ساحل سن دیگوی کالیفرنیا

قدم می زدم و با زنی پیرو سنت ماه- نوعی مکتب اسراری زنانه که بر اساس هماهنگی نیروهای طبیعت کار می کند- صحبت می کردم.خیره به پرندگانی که روی دیواره ی ساحلی نشسته بودند، پرسید ": دوست دارید یک مرغ دریایی را لمس کنید "؟البته که دوست داشتم . اما هر بار به آن ها نزدیک می شدم ، پرواز کنان می گریختند " . سعی کنید به آن ها احساس عشق کنید . بعد این عشق را مثل رشته ی نوری ، از درون قلب خود بیرون بکشید و به قلب مرغ دریایی بتابانید و در آرامش به او نزدیک شوید ".به توصیه های آن زن عمل کردم . دوبار موفق نشدم ، اما بار سوم ، گویی به حالت خلسه وارد شده باشم ، نتوانستم مرغ دریایی را لمس کنم . بار دیگر وارد خلسه شدم و باز همان نتیجه ی مثبت را گرفتم . دوست جادوگرم گفت ": عشق در جاهایی پل می زند که غیر ممکن می نماید ".این تجربه را اینجا برای آنانی تعریف می کنم که مایلند دست به این تجربه بزنند. نشانه های خدا-----

----

-------ایزابل کوچولو داستان زیر را برایم گفت. عرب بی سوادی عادت داشت هر شب با چنان حرارتی نماز بخواند که مالک ثروتمند کاروان عظیم ، تصمیم گرفت با او حرف بزند ".چرا این طور با اخلاص نماز می خوانی ؟ تو که حتا خواندن بلد نیستی ، از کجا می دانی خدا وجود دارد " "؟ می دانم قربان . من هر چیزی را که پدر عظیم آسمانی ما نوشته ، می خوانم " " .چطور" ؟ خدمتکار فروتن گفت " :وقتی نامه ای از فردی دور از اینجا دریافت می کنید ، از کجا نویسنده را می شناسید " "؟از روی دستخطش " ".وقتی جواهری به دست تان می رسدٔ از کجا می فهمید کی آن را ساخته " " ؟از روی مهر جواهر ساز " ".وقتی صدای حرکت جانوران را اطراف خیمه تان می شنوید ، از کجا می فهمید گوسفند بوده یا اسب یا گاو" ؟مالک کاروان که از این همه سوال تعجب کرده بود ، گفت " : از رد پایش ".پیرمرد او را از خیمه بیرون برد و آسمان را نشانش داد ". هیچ کدام از چیزهای آن بالا و هیچ کدام از چیزهای روی صحرای این پایین ، به دست انسانی ساخته یا نوشته نشده است".

موضوعی مفرح درباره ی نوع بشر--

--مردی از دوستم خائیمه کوهن پرسید " : با مزه ترین خصوصیت نوع بشر چیست "؟کوهن گفت ": تناقص . به شدت عجله داریم بزرگ شویم و بعد دلمان برای کودکی از دست رفته مان تنگ می شود . برای پول در آوردن خودمان را مریض می کنیم ، بعد تمام پولمان را خرج می کنیم تا دوباره سالم شویم . آن قدر به آینده فکر می کنیم که اکنون را ندیده می گیریم و برای همین ، نه اکنون را تجربه می کنیم و نه آینده را. طوری زندگی می کنیم که انگار هرگز نمی میریم و طوری می میریم که انگار هرگز زندگی نکرده ایم ".چه کسی این اسکناس را می خواهد ؟------------

--قاسم

سعید عامر داستان خطیبی را می گوید که موقع سخنرانی ، یک اسکناس بیست دلاری را بالا گرفت و گفت " :کی این اسکناس بیست دلاری را می خواهد " ؟چندین دست بالا رفت ، اما خطیب گفت " : قبل از آنکه بدهمش به شما ، باید کاری بکنیم " .بعد اسکناس را مچاله کرد و گفت " :کسی هنوز این اسکناس را می خواهد "؟باز هم دست ها بالا رفت . خطیب اسکناس را به دیوار

کوبیـد ، روی زمین انداخت ، به آن توهین کرد، لگد مالش کرد و باز آن را بالا گرفت . حسابی کثیف و چرک شده بود . سوالش را تکرار کرد و باز هم دست ها بالا رفت . خطیب گفت ": این منظره را هرگز فراموش نکنید . هر کاری با این اسکناس بکنم ، باز هم یـک اسـکناس بیست دلاـری می مانـد . در زنـدگی بارهـا مضـروب می شویم ، لگـدمالمان می کننـد، به مـا توهین می کننـد ، تحقیرمان می کنند ، اما باز هنوز همان ارزش سابق را داریم ".دو جواهر --

--به قول مارکوس گاریا ، راهب سیترسـین در بورخوس اسپانیا " : گاهی خدا برکتی را از کسی می گیرد، تا بداند خدا فقط کسی نیست که می شود از او در خواستی کرد. خدا می دانـد روح هر شـخص را تا کجا می توانـد امتحان کنـد و هرگز از آن نقطه فراتر نمی رود . در این لحظات هرگز نباید بگوییم : خـدا مرا ترک کرده . خـدا هرگز کسـی را ترک نمی کنـد ، هر چنـد شایـد گاهی ما خدا را ترک کنیم . اگر پروردگار ما را مورد آزمون سـختی قرار دهد ، همیشه به ما توانایی کافی – به عقیده ی من بیش از کافی – می دهد تا از این امتحان عبور کنیم .یکی از خواننـدگانم ، کامیلاـ گـالوان پیوا داسـتان جـالبی را در همین باره برایم فرسـتاد . نام این داسـتان " دو جواهر " است. خاخام بسـیار مومنی به خوبی و خوشی با خانواده اش زندگی می کرد. زنی بسیار وفادار و دو پسر عزیز داشت . زمانی به خاطر کارش مجبور شد چنـدین روز از خانه دور بمانـد . در آن مـدت ، هر دو فرزنـدش در یک تصادف اتومبیل کشـته شدنـد. مادر بچه ها در تنهایی رنج فقـدان فرزندانش را تحمل کرد. اما از آنجا که زن نیرومندی بود و به خدا ایمان و اعتقاد داشت ، با متانت و شـجاعت این ضـربه را تحمـل کرد . اما چطور می توانست این خبر هولناک را به شوهرش بدهـد؟ شوهرش هم به انـدازه ی او مومن بود ، اما او هم مـدتی پیش براثر بیماری قلبیدر بیمارسـتان بستری شده بود و همسرش می ترسید خبر این فاجعه باعث مرگ او هم بشود . تنها کاری که از دست زن بر می آمـد، این بود که به درگـاه خـدا دعا کنـد تا بهترین راه را نشانش بدهـد و شبی که شوهرش قرار بود بر گردد ، باز هم دعـا کرد و سـرانجام دعـایش اجابت شـد و پاسـخی گرفت. روز بعـد خاخام به خانه بر گشت ، همسـرش را در آغوش گرفت و سراغ بچه ها را گرفت . زن به او گفت فعلا نگران آن ها نباشـد و حمام بگیرد واستراحت کنـد.کمی بعـد نشسـتند تا ناهار بخورند . زن احوال سـفر شوهرش را پرسـید و او هم همه ی ماجراهـایش را برای همسـرش گفت ، از لطف خـدا گفت و باز سـراغ بچه ها را گرفت . همسـرش با حالت عجیبی گفت ": نگران بچه ها نباش . بعدا به آن ها می رسـیم . اول برای حل مشکلی جدی ، به کمکت احتیـاج دارم "شوهرش بـا اضـطراب پرسـید " : چه اتفاقی افتاده؟ به نظرم رسـید که مضـطربی . بگو در چه فکری ، مطمئنم به لطف خـدا می توانیم هر مشـکلی را با هم حل کنیم " " .در مـدتی که نبودی ، دوستی سـراغمان آمد و دو جواهر بسـیار با ارزش پیش ما گـذاشت تا نگه داریم . جواهرات بسـیار زیبایی است! تا حالا چیزی به این قشـنگی ندیده ام . حالا آمده و می خواهد جواهراتش را پس بگیرد و من نمی خواهم آن ها را پس بدهم . خیلی دوسـتشان دارم. چکار باید بکنم " " ؟اصلا رفتارت را درک نمی کنم ! تو هیـچ وقت زن مبتـذلی نبوده ای " " !آخر تا حالا جواهراتی به این زیبایی ندیده ام ! فکر جدا شدن از آن ها برایم سـخت است " .و خاخام با قطعیت گفت ":هیچ کس چیزی را که صاحبش نبوده ، از دست نمی دهد. نگه داشتن این جواهرات یعنی دزدیدن آن ها. جواهرات را پس می دهیم و بعـد کمکت می کنم تا فقدانشان را تحمل کنیم . همین امروز این کار را با هم می کنیم " ".هر چه تو بگویی عزیزم . جواهرات را برمی گردانیم . در واقع ، قبلا آن ها را پس گرفته انـد . این دو جواهر ارزشـمند ، پسـران ما بودند. خدا آن ها را به ما امانت سپرد ووقتی تو در سفر بودی ، آن ها را پس گرفت . رفته اند " .خاخام فهمید . همسرش را در آغوش کشید و با هم گریه کردنـد. اما خاخام پیام را دریافته بود و از آن روز به بعـد ، سـعی کردنـد فقـدان فرزنـدانشان را با هم تاب بیاورند. خود فریبی--

---------------بخشی از سرنوشت انسان این است که همیشه به شدت در مورد دیگران قضاوت می کند ووقتی جهت باد به ضرر او عوض می شود، همیشه بهانه ای برای سوء رفتارهای خودش پیدا می کند یا کس دیگری را به خاطر اشـتباهاتش مقصـر می

داند . داستانی که آورده ام ، منظورم را می رساند.پیکی را برای ماموریتی فوری به شهر دوردستی فرستادند . اسبش را زین کرد و چهار نعل تاختند . بعد از عبور از کنار چندین کاروانسرا که توقف نکردند تا اسب غذا بخورد، اسب فکر کرد ": هیچ کدام از این طویله ها نمی ایستیم تا غذا بخورم. معنی اش این است که با من مثل انسان رفتار می کنند ، نه اسب . احتمالا مثل انسان های دیگر ، در اولین شهر غذا می خورم " .اما یکی یکی از شهرهای بزرگ هم گذشتند و سوار به راهش ادامه داد. اسب فکر کرد ":شاید اصلا انسان نشده ام . شاید فرشته شده ام ، چرا که فرشته ها غذا نمی خورند " .سرانجام به مقصدشان رسیدند و اسب را به طویله بردند و او هم با حرص و اشتها هر چه کاه پیدا کرد خورد . بعد به خودش گفت " :نباید به خاطر آنکه بعضی چیزها مطابق انتظار من اتفاق نمی افتد ، باور کنم همه چیز عوض شده است . من نه انسانم و نه فرشته ، فقط یک اسب گرسنه ام ".پدر زن من ، کریستیانو اویتیسیکا---

-----------------------پدر زنم ، کمی پیش از مرگ ، خانواده اش را فرا خواند " : می دانم مرگ فقط یک گذرگاه است. وقتی به آن دنیا رسیدم ، علامتی می دهم که می تواند در این زندگی به دیگران کمک کند ".وصیت کرد او را بسوزانند ، خاکسترهایش را در آرپوادور پخش کننـد و همزمان ، موسیقی مورد علاقه اش را بنوازند. دو روز بعد در گذشت . یکی از دوستانش مراسم سوزاندن او را در سان پائولو برگزار کرد و وقتی به ریودوژانیرو برگشتیم ، با یک دستگاه پخش صوت و کوزه ی خاکستر ، مستقیم به آرپوادور رفتیم . وقتی به کنار دریا رسیدیم ، تعجب کردیم : درپوش کوزه ی خاکستر به خود کوزه پیچ شده بود . نمی توانستیم بازش کنیم . کسی در آن حوالی نبود به جز گدایی که به طرف ما آمد و پرسید " مشکلتان چیست "؟برادر زنم پاسخ داد ":پیچ گوشتی .خاکستر پدرم داخل این کوزه است ".گدا گفت " :حتما مرد خیلی خوبی بوده ، چون همین حالا این را پیدا کردم ".و یک پیچ گوشتی به او داد. کاتولیک و مسلمانموقع ناهار با یک کشیش کاتولیک و یک مرد جوان مسلمان صحبت می کردم . وقتی خدمتکار با سینی اش از راه رسید، همه غذا برداشتیم ، به جز مرد مسلمان که در ماه رمضان روزه بود . وقتی ناهار تمام شد و همه داشتند می رفتند ، یکی از مهمانان دیگر نتوانست مقاومت کند و گفت " : می بینید این مسلمان ها چقدر مرتجعند ؟ خوشحالم که شما کاتولیک ها مثل آن ها نیستند " .کشیش گفت " : اما ما هم همین طوریم . او سعی دارد درست مثل من در خدمت خدا باشد . ما فقط قوانین متفاوتی داریم . "و نتیجه گرفت ": شرم آور است که مردم فقط به تفاوت ها توجه می کنند . اگر با عشق بیشتر به دیگران نگاه کنی ، می بینی ما چه مشترکاتی داریم و در این صورت ، نیمی از مشکلات جهان حل می شود". گشوده ماندن در برابر عشق---

-----------------------------گاهی آرزومند آنیم که به کسی که بسیار دوستش داریم، کمک کنیم ، اما کاری از دستمان بر نمی آید . شرایط به ما اجازه نمی دهد به او نزدیک شویم ، شاید هم آن شخص روحش را به هر حرکت محبت آمیز و حمایت ما بسته باشد. و بعد برای ما فقط عشق می ماند . در این شرایط ، وقتی کار دیگری از دستمان بر نمی آید ، هنوز می توانیم عشق بورزیم ، بدون انتظار پاداش یا تغییر یا قدر شناسی . اگر این کار را بکنیم ، نیروی عشق تمام جهان پیرامون ما را عوض خواهد کرد. هرگاه این نیرو ظاهر شود ، همواره به نتیجه می رسد . هنری درومونـد می گویـد ": زمان انسان را دگرگون نمی کنـد . اراده انسان را دگرگون نمی کنـد . عشق دگرگون می کنـد ".در روزنـامه درباره ی دختر کوچکی در برازیلیا خوانـدم که به شکلی بی رحمانه به دست والدینش کتک خورده بود . تمام بدنش از کار افتاد و حتا نمی توانست دیگر حرف بزند. دختر بعد از اینکه در بیمارستان بستری شد ، تحت مراقبت پرستاری قرار گرفت که هر روز به او می گفت " : دوستت دارم ".هر چند پزشک ها مطمئن بودند که این دختر نمی تواند بشنود و تمام تلاش های او بی حاصل است ، پرستار همچنان می گفت " : فراموش نکن ، دوستت دارم ".سه هفته بعد ، کودک قدرت حرکتش را دوباره به دست آورد. چهار هفته بعد ، باز می توانست صحبت کند و لبخند بزند. پرستار هرگز مصاحبه ای نکرد و روزنامه هم نامش را فاش نکرد ، اما بگذارید همین جا بگوییم ، فراموش نکنیم : عشق درمان می

کنـد. عشق دگرگون می کند و درمان می کند ؛ اما گاهی ، عشق دام های مرگباری می گستراند و می تواند منجر به نابودی کسـی شود که تصـمیم گرفته است خودش را به تمامی تسـلیم کنـد . این احساس پیچیـده چیست که در ژرفا تنها دلیل زنـدگی ، مبارزه و پیشـرفت مـاست؟ اگر بخواهم آن را تعریف کنم ، از بی مسـئولیتی من است، چرا که من، در کنـار هر انسان دیگری ، تنها می توانم آن را احساس کنم . هزاران کتاب درباره ی این موضوع نوشته اند ، نمایش های زیادی اجرا کرده اند ، فیلم های زیادی ساخته اند، شعرهای زیادی گفته اند ، مجسـمه های زیادی از چوب و مرمر تراشـیده اند ، اما هر هنرمندی ، فقط می تواند تصور این احساس را منتقل کنـد و نه خود آن را. اما من آموخته ام که این احساس در چیزهای کوچک حاضـر است و خود را در بی اهمیت ترین اعمال ما نشان می دهـد. پس لازم است همواره عشق را در ذهن داشـته باشـیم ، فارغ از آنکه عمل می کنیم یا نه.برداشـتن گوشـی تلفن و گفتن حرف های محبت آمیزی که به تاخیر انـداخته ایم . گشودن در به روی کسـی که به کمک ما نیاز دارد. پذیرفتن یک شـغل . ترک کردن یک شـغل . گرفتن تصـمیمی که به تاخیر می انداخته ایم . تقاضای بخشـش برای اشتباهی که کرده ایم و ما را آزارمی دهد. تقاضای حقی که متعلق به ماست . باز کردن حسابی در گلفروشـی محله ، که بسیار مهم تر از جواهر فروشی است . بالا بردن صـدای موسـیقی وقـتی کسـی که دوست داریم ، از مـا دور است. پـایین آوردن آن صـدا وقتی او نزدیـک است. دانسـتن آنکه کی بگوییم" بله "و کی بگوییم " نه "چرا که عشق بـا تمـام نیروهـای مـا عمـل می کنـد. یافتن ورزشـی که می توان دو نفره انجام داد. پیروی نکردن از هیچ دسـتورالعملی ، حتا آنچه در این متن آمده است ، چرا که عشق نیازمند خلاقیت است. و وقتی هیچ یک از این ها ممکن نیست ، وقتی تنها چیزی که می مانـد، تنهایی است، پس این داسـتان را که خواننده ای برایم فرسـتاده ، به یاد بسپرید. گل سرخی روز و شب خواب زنبورها را می دید ، اما هیچ زنبوری بر گلبرگ هایش نمی نشست. اما گل به رویایش ادامه داد. در شب های دراز ، آسـمانی پر از زنبور را تصور می کرد که بر او فرود می آمدنـد تا ببوسـندش . با این کار ، می توانست تا روز بعـد دوام آورد و بار دیگر گلبرگ هایش را به روی خورشـید بگشاید. شبی ، ماه که از تنهایی گل سرخ آگاه بود ، پرسید " : از انتظار خسته نشده ای " "؟شاید . اما باید به تلاشم ادامه بدهم " "چرا "" ؟اگر گلبرگ هایم را باز نکنم ، می پژمرم " .گاهی ، وقتی به نظر می رسد که تنهایی تمام زیبایی ها را له می کند ، تنها راه برای مقاومت ، گشوده ماندن است. نیایش های واپسین ذمه پادا (منسوب به بودا) بهتر بود . به جای هزاران کلمه.تنها یک کلمه بود، کلمه ای که صلح می آورد. بهتر بود . به جای هزاران شعر . تنها یک شعر بود . شـعری که زیبایی راستین را آشـکار می کرد. بهتر بود. به جای هزاران ترانه.تنها یک ترانه بود. ترانه ای که شادی می پراکنـد. مولانا جلال الدین رومی (قرن سیزدهم) از کفر وز اسـلام برون صحرایی استما را به میان آن فضا سودایی استعارف چوبدان رسید ، سـررا پنهـد نی کفر و نـه اسـلام ، نه آنجـا جـایی است. قرآن کریم خداونـد سـرنوشت هیـچ ملتـی را تغییر نمی دهـد . مگر آنکه خودشان تغییر روش دهنـد. محمـد (ص) رسول خـدا (قرن هفتم) خدایا حمد و سـتایش مخصوص توست ، معبودی جز تو نیست ، در کتابت فرمودی " :خداونـد نعمتی را که به ملتی داده است ، تغییر نمی دهد مگر اینکه خودشان تغییر روش دهند ".پس من به تو ایمان آوردم و تو را تصدیق نمودم . خدایا اگر تو کسـی را حفظ نکنی . چه کسـی توان آن دارد که با نیرو و توان خود نعمت های در اختیار خود را حفظ نماید و از تغییر یافتن آن جلوگیری کند . پس خداوندا ، به کرمت، رشـته ی در امان ماندن مرا برقرار کن تا من زمینه ی اطـاعتی را که در وجـودم از تـو دارم ، تغییر نـدهم ، و گرنه هر چه نعمت در پیش من داری . تغییر خواهـد یـافت. پس حمد و ستایش مخصوص توست ای خدای همیشه زنده و پایدار . عیسای ناصری (مسیح) (انجیل متی) بخواهید تا به شما داده شود ؛ بجویید که خواهید یافت؛ در بکوبید که بر شـما گشوده خواهد شد. زیرا هر که بخواهد ، دریافت کند و هر که بجوید ، بیابد و هر که در بکوبد ، براو گشوده خواهد شد. نیایش صلح یهودیبگذارید به کوه خداوند صعود کنیم و در راهش گام بگذاریم . بگذارید شمشـیرهایمان را به خیش و نیزه هامـان را به شن کش مبـدل کنیم . ملت در برابر شمشـیر برنگیرد و دیگر از جنـگ نیاموزد. و هیچ کس نترسد ، چرا که دهان خداوند قوج ها سـخن گفته است.لائوزه چین (قرن شـشم ق. م) جهان اگر بناست در صـلح باشد . ملت

ها باید در صلح بزنید . اگر بناست در میان ملت ها صلح باشد. شهرها نباید در برابر هم برخیزند. اگر بناست در میان شهرها صلح باشد، همسایه ها باید همدیگر را درک کنند.اگر بناست در میان همسایه ها صلح باشد، در خانه باید آرامش باشد.اگر بناست در خانه صلح باشد، باید هر یک قلب خویش را بازیابیم.(چند ترانه از پائولو کوئیلو)سیب--- چه حقیر است این عشق،گر بماند به میان منو تو،خود بمیره در خود،گرببندد در خود،وبماند به میان من وتو.عشق در بسته،ناسزایی است به عشق همگان.او که سیبی را دوست می دارد، به همه مهر می ورزد.که همه از گوهر یکتایند.من به خوبی می دانم،که ورای من وتو،هستی هست،عشق ما می میرد، مگر آزاد شود ،رفتنت رنج من است ،رنج من عشق من است ،پس رهایت خواهم کردع که تو را آزاد دوست می دارم .می خواهم---می خواهم هر طور دلم می خواهد ،تو را دوست بدارم،از عشق بگویم،وزمانی دراز شرمم می آمد از خواسته ام.گل همان گل است،نام دیگری ندارد،سادگی ترس ندارد.دوباره بکوش -- نگاه کن،نگو که ترانه از دست رفته ست،دوباره بکوش،بنوش،درچشمه هنوز،آبی هست.با دو گام از پل می گذری ،هیچ چیز به پایان نرسیده ست هنوز.دست تشنه ات را بالا- بگیر وراه بیفت،می میری تو اگر باز بمانی .صدایی هست که می خواند، صدایی هست که می رقصد،صدایی هست که می رقصد ومی گردد،بخواه،اگر بخواهی ،تو جهان را می جنبانی ،دوباره بکوش،نگو که قله ی فتح از دست رفته ست،زندگی همان رزم است،دوباره بکوش.قطار ساعت هفت-- های،های، ببین آن قطار را که از پشت کوه های آبی،سرازیر است.می آورد خاکستر قرون را از دوردستان،می آید.دودکنان ،سوت کشان ،ندا در می دهد سویآنان که می شناسندش .این قطار ،راه نمی خواهد،بار نمی خواهد.چه کسی می آید؟چه کسی لبخند می زند؟چه کسی می ماند؟چه کسی خواهد رفت؟زیرا که قطار می آید.به ایستگاه می رسد.قطار ساعت هفت است،قطار هفت کار،آخرین قطار دهکده.های،های، آسماندیگر آن نیست که بود،این قطاری است که درآن ،شر ونیکی به هما غوشی مشغولند. پایان

طرح ریزی دوباره مدیریت

تألیف: جیمز چمپی- مترجم ایرج پادتلخیص: سید محمد جواد حسینی – سعید فولادیان

خلاصه کتاب- نام کتاب: طرح ریزی دوباره مدیریت - ناشر: انتشارات مدیریت صنعتی - موضوع مهندسی مجدد سازمان که از زمان طرح آن تاکنون زمان زیادی نگذشته جذابیتی فراوان برای کلیه مدیران اندیشمند داشته است. اساس این مقوله که بر بازنگری روشها وفرآیندهاوبررسی ویافتن راههای بهترتاکید مینماید؛ ذهن هر مدیر صاحب فکری را به خود مشغول می دارد از این رو بجاست که بر جذبه مورد اشاره ضرورت را نیز بیفزائیم وهمگی را به اندیشیدن در این مسیر توجه دهیم. سازمان مدیریت صنعتی اولین کتاب را در این زمینه تحت عنوان ((طرح ریزی دوباره شرکت)) به سال ۱۳۷۴ منتشر ساخت که به زودی کتاب مورد توجه واقع گردید وخود مطلب نیز سریعاًبه موضوع روز بسیاری از موسسات داخلی مبدل شد۰اکنون این سازمان با خوشحالی و رضایت کتاب ((طرح ریزی دوباره مدیریت)) را که بوسیله همان نویسنده به رشته تحریر درآمده است به جامعه مدیران کشور عرضه می کند. این سازمان مفتخر است که آنچه را در دنیای امروز مدیریت میگذرد در حد توان ومقدورات خود در کشور اشاعه دهد تا از این رهگذر به میزانی که بکار آید توسط مدیران توانمند جامعه مورد بهره برداری قرار گیرد.سازمان مدیریت صنعتیفصل نخست مدیریت؟ چرا طرح ریزی دوباره مدیریت؟ نتایج مورد نظر با طرح ریزی دوباره کارها حاصل میشودکه تا یک مرحله امکان

پذیراست سپس با مانع روبرو میگردد.این مانع مدیریت است تنها راهی که وجود دارد وما میخواهیم با استفاده از آن به تمام وعده های طرح ریزی دوباره جامه عمل بپوشانیم دست زدن به کار طرح ریزی دوباره مدیریت است که باید با طرح ریزی دوباره خودمان آغاز گردد٠ اماچنزی که باید معیار سنجش موفقیت هر مجموعه ای از آراء واندیشه های مدیریتی قرار گیرد نتیجه ای است که عاید شما میشود نه بهره ای که ما می بریم٠کتاب طرح ریزی دوباره شرکت برای این نوشته شد که به مدیران نشان دهد چگونه فرآیندهای اصلی عملیاتی شان–مانند فرآیندپدیدآوری محصول ؛یا فرایندااجرای سفارش– را زیرورو کرده و ازاین طریق عملکرد کسب وکار را بهبود بخشند شاهدمن نخستین مطالعه جامعی است که درباره اثرات این انقلاب آینده بر عمل آمده است. عنوان مطالعه مزبور ((گزارش وضعیت طرح ریزی دوباره)) است وآن را موسسه سی اس سی ایندکس در اوایل سال ۱۹۹۴ تهیه کرد٠کتاب طرح ریزی دوباره شرکت هدف های بزرگی را تعیین میکند: ۷۰ درصدکاهش در زمان گردش کار و۴۰ درصد کاهش در هزینه ها؛۴۰ درصد افزایش در میزان رضایت مشتری ؛کیفیت ودرآمد؛ و۲۵ درصد رشد سهم بازار. این کتاب درباره فرآیندهای عملیاتی نیست٠درباره اداره کردن است برای مدیران نوشته شده؛(شاید باعث اطمینان خاطر شود اگر بگویم یک مدیر آن را به رشته تحریر درآورده است) واین کتاب در باره ماست٠ درباره درگرگون ساختن کار مدیریتی ما؛ونحوه تفکرمان درباره سازمان دادن؛تشویق کردن به نظم کشیدن ؛پیش بردن ؛اندازه گرفتن وپاداش دادن به کار اجرایی ارزش افزایی است٠ درباره دگرگون ساختن خود مدیریت است٠ درشرکتی که صمیمانه طرح ریزی دوباره شده باشد؛ مسئولیت واقتدار چنان به طور گسترده در سرتاسر سازمان توزیع میگردد که واقعاً هر کسی مدیر میشود ولو تنها مدیر کار خودش٠ با این وجود دو واقعیت را نمی توان نادیده گرفت: نخست؛ به طوری که مطالعه ما نشان میدهد؛ شرکتی که به طور کامل طرح ریزی دوباره شده باشد هنوز نادر است٠ دوم؛ حتی یک انقلاب طرح ریزی دوباره به برخی از اشخاص اقتدار ومسئولیت کلی بیشتری میدهدتا به برخی دیگر٠هرم قدیمی شاید پهن تر شود؛ اماهنوز بقایای آن در سطوحی از مسئولیت قابل مشاهده است ٠این سطوح مسئولیت عبارتند از:۱- خود-مدیران–کسانی که شاید خودشان را مدیر ندانند چرا که؛ در آخرین تحلیل تنها مسئول کیفیت کارخودشان هستند٠مانند نمایندگان خدمات مشتری ؛پژوهشگران؛فروشندگان؛وکلا وحسابداران–خلاصه تقریبا هر کسی که به طور انفرادی یا به عنوان عضوی از یک تیم کار میکند۲٠- مدیران فرایند ومدیران کارکنان–کسانی که پاسخگوی کارهای دیگران؛معمولاً خرده تیم یا گروهی از تیم هاهستند که از نزدیک با مشتریان کار می کنند ویا روی یک فرآیند مشخص سر گرم کار میباشند٠نمونه این مدیران مدیر تیم مسئول است٠گروهی از افراد که در میان خود از تمام مهارت های مورد نیاز برای اداره یک فرآیند خاص برخوردارند٠مانند نصب تلفن یا فروش بیمه؛یا پدیدآوری داروی جدید در کارگاهی که در آن طرح ریزی دوباره صورت گرفته باشد؛این گونه مسئولیت مدیریتی اغلب بر حسب اقتضاء در بین کارکنان می چرخد۳٠- مدیران اطلاعات تخصصی- افرادی که مسئولیت آنان مراقبت از اطلاعات شرکت (به تمام معنای کلمه) وتوسعه آن است٠ مانند مدیران تکنولوژی ومدیران برنامه های توسعه منابع انسانی.۴- مدیران تشکیلاتی- مدیران ارشد اجرائی ؛رؤسای بخش یعنی کسانی که مسئولیت نتایج کارها را بر عهده دارند.ما معمولا این گونه مدیریت ها را نگامی که اقتدار کار بر اثر سالهای خدمت تثبیت شد، ((مدیریت ارشد)) مینمایم.فصل دوم: آزمون دشوار مدیریتمابایدنتایج کار را به نحوی چشمگیر بهبود دهیم ، همین حالا- ، و باید این کار را در عین حال که دلها واندیشه های کارکنانمان را به دست می آوریم انجام دهیم مشکل بازهم بیشتر میشود اگر بگوییم ((حالا)) دارای هیچ گونه رسم و آئین ؛هیچ گونه سابقه ؛وهیچ گونه فرمولی که آزمون زمان را گذرانده باشد نیست حالا راپیش از این هرگز ندیده اند. دیگر هیچ کاری آسان نیست . هیچ چیز ثابت نیست. محیط کسب وکار دارد پیش چشمانمان به سرعت از بیخ وبن وبه صورتی گیج کننده دگرگون میشود ؛ اکنون ، هر کاری که انجام می دهیم کافی نیست. ایجاد تغییر جزئی کاری است که بدان خوکرده ایم آن گونه تغییری که بتوانیم به تدریج با برنامه ریزی دقیق با ایجاد اتفاق کامل آرا و با اعمال کنترل در اجرا آن به سامان برسانیم. اکنون ما نه تنها باید

تغییر را به سامان رسانیم ناچاریم-تغییر بزرگ- را ایجاد کنیم وبه سرعت ایجاد کنیم. اگر بخواهیم توقف کرده وسرفرصت به مسائل توجه کنیم وضع پیش چشمانمان تغییر خواهدکرد ونظرات دقیق ما به کار نخواهد آمد. هرچیزی موردتردیداست روش های قدیمی مدیریت دیگر موثر نیست ۰نمودارهای سازمانی؛طرح های حقوق ودستمزد ؛سلسله مراتب ها ؛سازمان عمودی؛ کل جعبه ابزار تکنیک های مدیریتی دستور- و- کنترل دیگر تاثیری ندارد. هر کسی باید تغییر کند.تغییر عمیق تر از تکنیک پیش میرود. تغییر نه تنها بر کار ی که مدیران انجام می دهند؛ بلکه بر ماهیتشان ,نه تنها براحساس وظیفه شان ؛بلکه بر احساس نفسشان؛ نه فقط بر چیزی که میدانند؛بلکه بر چگونگی فکر کردنشان ؛نه تنها بر نحوه نگرش آنان بر دنیا؛ بلکه بر نحوه زندگیشان در دنیا تاثیر می گذارد ۰استعاره ماشین سازمانی یک عکس مشهور از سالهای دهه ۱۹۴۰ نشان میدهد که این اندیشه به کجا منتهی شد. مردی که بیست سال در یک خط تولید پیچ ومهره سفت میکرد بازوی راستش ورقلمبیده واز شکل طبیعی خارج شده ولی بازوی چپش طبیعی است ۰ معنای این پدیده بسیارروشن است. این مرد تبدیل به بخشی از ماشین خط تولید شده است ۰ یک کشش دیگر نسبت به استعاره ماشین وجود دارد ۰این کشش به شکلی گویا دلبستگی های بزرگ مدیران عالی ومیانی دوران اولیه-دلبستگی به کارایی ؛تخصص گرایی؛قدرت؛واعتبار-را معقول جلوه می دهد ۰خلاصه این استعاره نزدیک به قلب ایدئولوژیک مدیریتی جای دارد ۰غرض کوبیدن این ایدئولوژیک نیست ۰مانند تمام ایدئولوژی ها؛این ایدئولوژی هرگز نمی توانسته است بدون آمیزه ای غلیظ از عقل وآرمانگرایی به حیات خویش ادامه دهدونیز نمی توانسته است زنده بماند مگر آن که به نیازها وخواست های جامعه ای که به آن حیات بخشدپاسخ دهدواین ایدئولوژی پاسخ دارد ((ماشین)) سازمانی به عنوان یک الگو مدت ۲۵ سال پیروز بود ۰عصر قایقرانی در آبهای آرام و بی تلاطم اگر موقعیتی وجود داشته است که برزبان راندن عبارت مغرورانه هندی لوس که گفت این قرن ((قرن امریکا)) است قابل قبول باشد؛ این موقعیت دوره بیست وپنج ساله پس از شکست آلمان وژاپن بوده است ۰در این سالها هیچ خبر ناراحت کننده ای وجود نداشت تنها موفقیت در پی موفقیت بود که از راه میرسید ۰در آن دو دهه ونیم که به تصور من عصر قایقرانی در آب های آرام وبی تلاطم بود تاج افتخار به مدیران عالی کسب وکار امریکا یعنی ناخدایان کشتی های بهره وری ما تعلق می گرفت ۰ درخلال جنگ جهانی دوم بود که تجدید حیات اعتباروحیثیت ما آغاز گشت ؛لیکن سالهای شکوه وعظمت مابدون تردید محدود به این دو تاریخ فراموش شدنی ۱۹۴۸ تا ۱۹۷۳ بود ۰درطول تاریخ هیچ گاه همه افراد یک ملت به سان ما امریکائیان در آن سال ها با هم به رشد وشکوفائی نائل نشده بودند ۰به ویزه از لحاظ آموزش وپرورش فراوانی وکیفیت زندگی ۰ وچیزی که در امریکا تحقق یافته بود یک برابری ومساوات شگفت انگیز بود نه تنها برابری در فرصت؛ بلکه برابری ومساوات در احساس فرصت ۰جابجایی قدرت: ناخدایان تازه ناخدایان سه نیرو موجب پدید آمدن این جابجایی در قدرت شد:نخست؛ سرازیر شدن پولهای که دستاورد سالهای آرام بود به جیب مردم وفراهم شدن تولید کالا وخدمات وفروش آنهادرامریکا وسپس در اروپا ۰ دوم؛ سخاوت توام با اعتماد به نفس آمریکا در گشودن درهای خود به روی تجارت آزادوتحمیل آن به دنیا دردوران پس از جنگ ۰ سوم؛ به اصطلاح انقلاب دیجیتالی در تکنولوژی ارتباطات بود که به سرمایه واطلاعات امکان می داد تا با سرعت نور دور تا دور دنیا به پرواز در آیند ۰ وبه این ترتیب بود که ((اقتصاد جهانی)) و((رقابت جهانی)) پا به عرصه وجودگذارد ۰این دو عبارت را ما برای توصیف پدیده ای به کار میبریم که اساساً بازاری است کاملاً- آزاد ومختار از مشتریان ثروتمند؛بازاری با کسب وکار های رقیب که به دنبال مشتریان ثروتمندروانند ودر تلاش هستند تا عنایت آنان را جلب کنند؛بازاری با مراکز عظیم سرمایه که روی برندگان احتمالی این تلاش شرط بندی میکنند ۰خرابی ماشین ما هر نامی را به این نظام جدید بدهیم— دیکتاتوری مشتری یا(به ترجیح من) دموکراسی بازار- واقعیت این است که این نظام رفته رفته موجبات بروز یک انقلاب تمام عیار را در داخل شرکت سنتی ماشین گونه فراهم می آورد ۰کشتی شرکت دارد تبدیل به سفینه ای می شود که نظیر آن را بیش از این هرگز ندیده است ۰رقابت وحشیانه وبی ترحم برای کسب رضایت مشتری تمام فرآیندهای کاری را تقریبا در هر شرکتی در دنیا از

فرآیندپدیدآوری محصول گرفته تا فرآیندخدمات مشتری زیر فشار گذاشته است ٠فصل سوم: با پرسش زندگی کردنپرسش هایی برای نیمه روز ونیمه شب چطور می توانم این کار را سریع تر انجام دهم؟چطور می توانم آن را با هزینه کمتری انجام دهم؟چطور است که اصلا ان را انجام ندهم؟آیا تمام شرکت های موفق محکوم به فنا هستند؟این کار برای چیست؟هدف ما در اینجا برای چیست؟بازار چیست؟مشتری کیست؟چگونه میتوانیم بهتر وبهتر وبهتر کار کنیم؟ ماقصد داریم در این فصل کتاب مساله را عمیق ترازترس رها کردن سیستم ودستور وکنترل کاوش کنیم وبا انجام دادن این کاوش به یک الگوی کامل تفکر؛یک ذهنیتی کامل ویک مجموعه تمام عیار از آرمان ها وامیدواری ها دست خواهیم یافت ٠موارد زیر را نیزبایـد رها کرد هر چند واقعاً دشوار است:* بایـد تفکر سازمانی کمال طلب را همراه بـا اعتقادی که این نحوه تفکر به روش مطلقاً درست ودائمی انجام امور دارد پشت سر بگذاریم ٠ در عوض؛ تفکر ما بایـد به طور ریشه ای تفکری تجربی باشد ٠اگر آن را دوست نداریم ؛بسیار بد است چاره دیگری نداریم ٠* باید شعار مدیریتی ((اول اصلاح کار؛سپس نظارت بر اجرای آن)) را کنارگذارد وشعار اول ((اصلاح کار ؛سپس بهتر وبهتروبهتر کردن آن)) یا حتی ((تبدیل کردن آن به چیزی دیگر)) را اختیارکرد ٠* باید هر گونه احساس یاس نسبت به کارکنان را که مبنای آن چیزی جز هوس سازمان کامل نیست از خود دور کنیم ٠ این آسان است که گاهی اوقات احساس کنیم که ما انسان ها اساساً غیر قابل اعتماد ومحدود هستیم واز این رو بایـد مجبورمان کنند تا از طریق زنجیره های دستور؛جزء جزء کردن کار وخطوط اقتدار وظیفه مان را انجام دهیم ٠ لیکن بایـد به جای این احساس ؛ایمانمان را نسبت به انسان ها محکم نگاه داریم ٠ علم وایمان به این که ما همه مشتاق فراگیری ومستعد گذشت وتعالی واحساس مسئولیت فردی هستیم ٠*بایـد این پدیده انتزاعی وواهی اقتدار به اعتبار مقام را با واقعیت ملموس اقتدار به اعتبار وجود مبادله کنیم ٠باید چشمان خود را بر این حقیقت بگشائیم که اختیار را دیگر به مستطیل های رسم شده بر روی نمودار سازمانی تفویض نمی کنند بلکه به توانایی انجام دادن بهتر کار برای مشتری واگذارمی نمائید ٠*بایـد استبداد حساب عمودی را براندراخت چرا که تاکیـد دارد ارزش در چیزهایی است که قابل اندازه گیری است وپول معیار اندازه گیری تمام چیزها است ٠ اما بهترین راه برای اندازه گیری ارزش این تاثیرات این است که آنها را به داروی مصرف کننده واگذاریم ٠ *بایـد استراتژی بهترمدیریتی خویش را که یک استراتژی دیرینه مبارزه ای رقابتی است؛همراه با شعار آن که می گویـد((بهترین مرد(زن؛ محصول ؛شرکت ؛اندیشه) برنده است!))حفظ کنیم ٠ در عین حال بایـد یـک استراتژی کمکی را با اعتقاد مربوط به آن بیاموزیم ٠اعتقادبه این امر که ؛هنگامی که به افراد اجازه داده شد اشتباه کنند ؛از اشتباه خود پند گیرندوبا منتهای کوشش خویش ادامه دهند کارها نیز بهتر میشود ٠* باید از خود گذشتگی دیرینه ای که برای رشد داریم به از خود گذشتگی برای خدمت که به همان اندازه قدمت دارد ولیکن این اواخر دوباره آن را کشف کرده اندتعمیم دهیم ٠به عبارت دیگر باید سر مشق ((بیشتر همیشه بهتر است))جایش را به سرمشق ((بهتر همیشه برای مشتری وبرای ما-بهتر است))بدهد ٠* بایـد شیوه تفکر واحد گرایی خود را رها سازیم وبه شیوه تفکر کثرت گراخو کنیم ٠ما بایـد به سمت گیری خودمان در چارچوب یک سازمان تک مرکزی وتک قلمدای پایان داده وسمت گیری خود را در چارچوب یک سازمان چند مرکزی یا فدرال آغاز کنیم ٠*باید اندیشه انضباط سازمانی را رها کرده؛روحیه سازمانی (فرهنگ تمایل آگاهانه ومسئولیت پذیری فردی))را مورد توجه قرار دهیم ٠*سرانجام واز همه دشوارتر بایـد از تناقص بزرگ اراده آدمی استقبال کنیم : این که اغلب به ویژه در لحظات خطر یا فرصت بزرگ تنها راه بدست آوردن کنترل رها کردن کنترل است ٠چگونه طرح ریزی دوباره را تصور کنیم؟ پس آیا چنین است؟شرکت ها دست به طرح ریزی دوباره نخواهند زد مگر این که در شرف برخورد به صخره سنگ ها وخرد شدن باشند؟خوب؛نه؛طرح ریزی دوباره شیوه خاص به کار بردن فکرمان وتوجه به کسب وکارمان است وهمه میتوانند آن را فراگیرند ٠طرح ریزی دوباره روش تجربه گرایی رشیه ای ؛روش ابداع ودوباره سازی است ٠روشی است که نتیجه عملکرد شرکت پیوسته درستی آن را مورد بازرسی قرار می دهد ٠امرسون می گفت ما در دنیای جدیـدی زندگی می کنیم وبنا بر این باید روش تازه فکر کردن را پیدا کنیم ٠وی نتیجه می

گیرد که((هرگز به خاطره تنها اتکاءنکردن ۰۰۰لیکن گذشته را برای داوری به زمان حال هزار چشم آوردن وپیوسته در پرتوروزی تازه زندگی کردن به نظر میرسد حکم عقل باشد)) من دیگر نمیتوانم برای آن نوع تفکری که در دنیای تازه وجسور کسب وکار امروز بدان نیاز است بیانی موثرتر از این تصور کنم۰این عبارت را در ذهنتان مرور نمائید۰ تبعات شگفت انگیزشان را مزمزه کنید۰* ذهنی که پیوسته آماده طغیان علیه استساجات خویش است۰*ذهنی که نه برای بی اعتمادی (که هیچ چیز به این اندازه قطعی نیست) بلکه برای یک شک دلپذیر وهمیشگی آماده میشود۰*ذهنی که برای هر امکانی از جمله عدم امکان باز است۰* ذهنی برخوردار از پذیرش دموکراتیک دربرابردیدگاه های دیگر(زمان حال هزار چشم دارد نه فقط یکی)* ذهنی که عمیقاًپرسشگر؛اما خوشبینانه امیدوار است۰*ذهنی که میخواهد ومیتواند فرایندهای موجود ؛رویه ها وآری افراد را به داوری کشد۰*ذهنی که به آسانی مجاب میشود که سرانجام رای نهایی را در مورد هر جریان کاری؛نه علم صادر می کند نه دلیل؛نه تکنولوژی ونه حتی افکار عمومی (یعنی تحقیق بازار) بلکه رای نهائی را نیمه کار صادر می کند۰*ذهنی که میتواند روشنایی روزگار نو را تحمل کند۰همیشه تنها راه خروج از {مسائل} عبور از میان {مسائل} است۰ خروجی ندارد۰ دگرگون کن!مرگ بر گذشته!تغییرات عمیق به وجود آور!اساسی فکر کن!از روی تجربه رهبری کن!به سوی موقعیت های خطرناك حرکت کن!بر فراز پرتگاه برو!اندیشه های طرح ریزی دوباره پیرامون چیست؟مدیران امروز باید با مسائل زیست کنند تا این که موفق شوند؛بنابراین باید ما این مسائل را بدانیم۰این مسائل چهار دسته اند:۱- منظور از کسب وکار چیست؟۲- ما چه نوع فرهنگی را میخواهیم؟۳- کارمان را چگونه انجام دهیم؟۴- دلمان میخواهد با چه مردمی کار کنیم؟فصل چهارم: به هرحال مقصود ازکسب وکار چیست؟ برگردیم ببینیم مقصود از این کتاب چیست؟این کتاب بدین منظور تدوین شده است تا به مدیران کمک کند نیروی تغییراتی را که دارد جهان کسب وکار رافرامیگیردوهمراه با آن مقام ومرتبه ما را نیز تحت تاثیر قرار میدهد-تجهیز نمایند۰ این کتاب به مدیران کمک میکند در این طرح ریزی دوباره کار مدیریتی خودشان به مفاهیم وابزاهای لازم تجهیز شوندتابتوانند فرصت کسب وکار به وجودآورند وبه نفع مشتریانمان با موفقیت به رقابت بپردازند۰این فصل را به بزرگترین ابزار در میان تمام ابزارهای مدیریتی یعنی: رهبری وبه تازه ترین مسئولیت رهبری : یعنی توضیح دادن آنچه درجریان است برای همه کارکنان اختصاص می دهیم۰ طرح ریزی دوباره با یک دستور استراتژیک آغاز می گردد۰جریان ها راپیش بینی— حتی فراتر از آن؛ شروع -کن وبا جریان درخواست ها ؛نیازها وخواهش های مشتری روبه روشو۰بازارممکن است یک بازار((مشتری گردد))باشدیعنی برمحورخواست مشتری گردش کند که پیش از این هرگزسابقه نداشته است ؛لیکن از آنجا که مشتریان فقط انسان هستند اغلب نمیدانند چه چیزی را تقاضاکنند؛نمیدانند به چه چیزی نیاز دارند وچه چیزی را میخواهند؛مگر آن که وتا وقتی که آن را ببینند۰این فرصت بسیار خوبی را در اختیار شرکتها می گذارد تا بازارهایشان را شکل بدهند-البته همین که مدیرانشان متوجه شوند که چه خبر است۰ مردم برای دستمزد کار میکنند ودر این شکی نیست۰ اما اگر این تنا دلیلی باشد که آنها میتوانند برای هر روز رفتن به سرکار ارائه کنند نمیتوانند با قدرت تخیل؛کاردانی؛میل راسخ؛وحساسیت نسبت به بازار کار کنند۰حساسیتی که اگر ما بخواهیم در محیط امروزی فراگیر شویم باید همواره آن را در سرتاسر زمان تشویق نمائیم۰ در این کتاب بیشتر واژه ((مقصود)) به کار رفته تا واژه ((رسالت)) را ۰چرا که واژه مقصودحاکی از بررسی اساسی تر کسب وکار است۰اما این کار برای مدیریت کاری مضاعف است: نخست؛ عصر ما ایجاب میکند که ما مقصود کسب وکارمان را بررسی وتبیین دوباره کنیم۰دوم؛ باید از تبیین دوباره کسب وکار در جهت بسیج کامل شرکت هایمان برای تغییر استفاده نمائیم۰ در ایام پیشین ما به این دو کار به عنوان ((سخت)) استراتژی وکار ((نرم))تغییردادن رفتار اشاره می کردیم ۰اما همان گونه که از گواهی دو تن از مدیران نسبتاًسرسخت متوجه خواهیدشددیگربرای ماسودی ندارد برخی کارها را به عنوان کار سخت وبرخی دیگر را به عنوان کار نرم تصور نمائیم۰چنین تفکیکی بسته به این که چه کاری از نظر شما مهم است یکی یا دیگری را حقیر میکند۰امروز برای فراهم آوردن تغییر باید مدیران

هر دو کار را انجام دهند((سخت)) و((نرم)) هردو به یک اندازه مهم هستند٠ چه کسی میخواهد به سئوالاتی که هر کسب وکار باید از خودش بپرسد پاسخ دهد؟سابقاً پاسخ این پرسش روشن بود-مدیر ارشد اجرائی(CEO) ؛یعنی مدیر تشکیلات ؛رهبر٠هنوز هم پاسخ این پرسش دست کم در مورد یک سئوال اساسی روشن است٠ تنها مدیر تشکیلات اختیار دارد تصمیم بگیرد که شرکت در چه کسب وکاری باشد٠اختیاروی در خصوص این موضوع ناشی از این حقیقت است که سرمایه گزاران ؛سهامداران ؛نمایندگان آنان (مشهور به هئیت مدیره)وعامه در نهایت بالاترین مقام اجرایی یعنی مدیر ارشد اجرایی را پاسخگوی آن میدانند٠با توجه به این که اکنون اختیار در سرتاسر سازمان توزیع دوباره میشودهیچ رهبر مشخصی وجود ندارد٠همه بایدرهبرباشند؛یعنی همه باید پرسش هایی که درباره مقصود کسب وکار مطرح میشود پاسخ گویند-ونیز سئوال کنند٠همان گونه که بالاترین مقام اجرایی یک شرکت به من گفت هر کس در اینجا باید بتواند ((توضیح آسانسوری))بدهد یعنی در خلال مدتی که لازم است تا با آسانسور از یک طبق به طبقه بعدی رفت توضیح برای هر کارمان چیست٠ زندگی با این پوشش که کار طرح ریزی دوباره را کی باید شروع کردفقط یک واژه برای توصیف این گذار وجود دارد-جهنم٠ماباید از مرحله انجام بسیار ؛بسیارموفقیت آمیز کارها واز مقام یک رهبر بلند پایه به درون چاه برویم تا از سوی دیگربیرون آییم؛حرکت سریع تر؛بهتر یا هدف های بالاتر؛ جهنمی است که باید آن را طی کرد٠٠٠ اوقاتی وجود دارد که من این کار را بسیار انجام یافتنی تر از آنچه تا کنون پیش بینی می کردم میابم واوقاتی دیگر وجود دارد که حیرانم (من در اینجا چه میکنم؟) آیا واقعا لازم است من این جهنم را طی کنم؟اما این روزهای بد اغلب پیش نمی آید قسمت اعظم آن خوشبینانه وبسیار؛ بسیار مثبت است٠چه کسی خواهان دانستن است؟ در بسیج برای تغییر صرف نظرازاین که چه چیزی اولویت دارد نخستین وظیفه رهبری درک نیاز کارکنان به دانستن است درک این نکته است که جای آنان در انطباق با مقاصد آنی وبلند مدت کسب وکار کجاست انجام این وظیفه ممکن است یا تشویق کننده به نظر برسد یا تحقیر کننده؛لیکن هیچ کدام نیست؛موضوع صرفاً قضاوت درست درکار- در- حقیقت ؛صیانت نفس است٠ بالاترین مقام اجرایی سازمان باید با چه کسی سخن بگوید؟بگذاریددر این باره صریح باشم حتی اگر خطر تکرار مکررات وجود داشته باشد باید با همه کس ؛چه در داخل وچه در پیرامون شرکت— مدیران؛غیر مدیران(گونه ای به هر حال روبه زوال)؛فروشندگان جامعه های پیرامونی؛سرمایه گزاران ونیازی به گفتن ندارد مشتریان - سخن بگوید٠ بسیج برای امروز باید بسیج تمام عیار باشد؛بالا ؛پائین وطرفین٠ این بدان معنا است که همه باید در جریان آگاهی ها قرارداشته باشند٠ مدیر موفق امروز مدیری نیست که به او اعتماد کرده رازهابا وی در میان بگذارند بلکه مدیری است که با در میان گذاردن انچه که می داند جلب اعتماد کند٠ تنهاآن هنگام که افراد به ما اعتماد کنند زمانی است مناسب که ما میتوانیم آنان را برای تغییراتی شدید که طرح ریزی دوباره ایجاب میکند بسیج نماییم٠اما برای بدست آوردن این اعتماد باید-باهمه-بی ریا؛صریح وصمیمی باشیم٠دانایی قدرت است٠کمک؛اگر قرار است موثر باشد؛مستلزم قدرت است٠مدیران نیاز به کمک موثر دارند٠ بنابر این ناچارند تمام آگاهی ای را که دارندتصمیم کنند٠برای جلب اعتماد ؛ناچاریدخود را آسیب پذیرکنید٠(مایکل والش)چه چیزی را می خواهند بدانند؟ در آستانه بروز تغییرات اساسی چیزی را که کارکنان واقعاً میخواهند بدانند درست آن چیزی است که همه میخواهیم بدانیم وآن این است که ترسمان بی مورد است؛خطری تهدید مان نمی کندومیخواهیم برای همیشه سالم باشیم٠ در روزگاری دریانوردی بر آبهای آرام؛ زمانی بود که بسیاری از مدیران میتوانستند تا آن جاپیش بروند که عملاً چنین تضمینی را بدهند٠من یک استاد کار ماشین ابزار را میشناسم که پدر وپدربزرگش هر کدام بیش از پنجاه سال در همان شرکتی که وی ۲۳ سال است در آنجا کار می کند کار میکردند٠اما در فضای سرشار از رقابت امروز وعده این نوع امنیت را دادن غیر واقعبینانه است٠وهمان گونه که دیده ایم اگر چیزی وجود داشته باشد که ما متخصصان طرح ریزی دوباره با آن موافق باشیم ؛این است که هیچ کس در هیچ شرکتی ودر هیچ بازاری دیگر به طور کامل ایمن نیست٠ از نظر کسانی که نگران ثبات جامعه هستند این حالت یک حالت تسکین دهنده وآرامش بخش نیست٠لیکن امروز نگرانی فوری مدیر باید جای دیگری

باشـد-در جلب موافقت کارکنـان برای ایجـاد یـک حالت اساساً متفاوت در شـرکت٠ ممکن است این مـدیر قـادر نباشـد واژه های تسـکین دهنـده ارائه کنـد؛امـا میتوانـد غیر از آن بهترین چیز را ارائه نمایـد-دلایل ضـرورت دگرگونی وتصویری ازآینـده٠هر کس خواهـان دانسـتن آن دلایل واین تصویر است ودر تلاش طرح ریزی دوباره کسـی موفق تر بوده که اینها را برای عرضه داشته است ٠دلائل مربوط به تصویر بزرگ درس تاریـخ ترس خوبی را ایجاد میکند-ترس از این که موفقیت گذشـته موفقیت آینده را تضـمین نکند٠اما این ترس چیز بدی نیست٠از یـک طرف کاپیتالیسم سیسـتمی است که به معنای کامل کلمه بر اساس ترس عمل میکند٠از سوی دیگر تنها راه برای ترغیب بسیاری توده ها که انجام دادن معالجات دردناکی شبیه به طرح ریزی دوباره ؛که یک حالت دائمی بسیج به دنبال خود دارد؛قبولاندن این واقعیت است که راه حل جایگزین به مراتب دردناکتر خواهد بود٠ برخی مدیران بدون تردید از این استدلالی که در چهارچوب تاریخی صورت می گیردبه عنوان راهی برای گفتن این مطلب استفاده کرده می گویند((ببین؛من میـدانم طرح ریزی دوباره کار دشواری است؛اما این تقصـیر ماست ؛تاریخ ما را وادارابه انجام دادن آن میکند))این ترفندی است که بایـد بـا احتیـاط زیـاد از آن اسـتفاده کرد؛هرچنـد آنچه گفته شـد کاملاً نادرست اسـت٠ تاریـخ در این جـا عامـل مـوثری است:می فهماند؛تهییج میکند؛تهدید می نماید٠اما تاریـخ به ما نمی گویدچگونه واکنش دهیم؛واین به عهده خودمان اسـت٠کارکنان این را میدانند وشـما را مسـئول هر گونه تصمیمی که بگیرید می دانند٠ بحث تصویر بزرگ فقط فراینـد بسیج را به نحوی آغاز میکند که یـک افق واحـد ؛یعنی یـک افق تـاریخی واقعی وجهـانی از کسب وکار وکارامروز را برای همه به وجود می آورد٠این چیزی است سودمنـد که نه تنهـا میتوان از آن به عنوان دلیـل طرح ریزی دوباره بلکه به عنوان شـیوه ای برای عرضه معنای گسترده تشـکیلات به همه کارکنـان ومعنـای گسترده تر خودشـان در درون تشـکیلات مورد اسـتفاده قرارداد٠شایـد همه ما در یک قایق نباشـیم :صـنایع؛ شرکتهـا ؛کارکنان با هم تفاوت دارنـدوتفاوتشان عمیق است٠لیکن همه مـا در یـک اقیـانوس تقلا میکنیم٠دلایل مربوط به صـنعت خاص برای مقاصد طرح ریزی دوباره وبسـیج سازمان؛روشن بودن این قضیه اهمیت دارد که در صنعت خاص شما چه عللی موجب چه تغییراتی میشود٠از نظر بسـیاری مدیران به ویژه عده ای از ما که چنان هم خویش را مصـروف ((مسائل داخلی)) شرکت هایمان کرده ایم که واقعاً متـوجه آن چه در بازارهـای صـنعتمان در جریـان است نمیشـویم؛این تحولاـت ایجـاد تغییر را سـاده تر از آن چه خواهد بود جلوه می دهد٠ما در این تفکر آرام گرفته ایم که میتوانیم ماشـین های شـرکتی مان رابدون آنکه کارشان را واقعاً درک کنیم اداره نمـاییم٠ایـن امر به ویژه هر قـدر که در سـلسه مراتب قـدیمی شـرکت بالامیرویـد بیشـتر صـدق می کند٠دلایـل مربوط به شرکت خاص برای برخی از مـدیران احساس یـک دنیای مشترک که محدود به افقی مشترک باشد به قدری نیرومند است که باعث میشود گمان نمائید واکنش همه اشـخاص نیز نسبت به آن مشترک خواهدبود٠ من نگران میشود وقـتی که میشوم مـدیران میگویند (این دقیقاًاحساس مشترک است)یا (وقت آن رسیده که به اصول بازگردیم)این اظهارات کلی وظاهراً سرسختانه پیچیدگی بازارهای امروز ؛تغییراتی که صـنایع ما را فرا گرفته؛ودرخواست های تازه مشتریان را نادیـده می گیرد٠امروز تنها (اصول)موجود که شایـد ما بایـد به آنهاعمـل کنیم ای بسا اعتماد ؛یکپارچگی؛تخیل وروحیه همکاری اسـت٠ من انکـار نمی کنم که بسـیاری مـدیران؛حتی در صنایع بسـیار متفاوت میتوانند در سـطوحی از مجددات یکدیگر را خیلی خوب درک کنند٠ امروزه چیزی را که مـا به طور مشترک از آن برخورداریم یـک ((احسـاس))نیست بلکه بـازاری از ((احسـاس هـا)) است که همه آنهـاتوجه مـدیران ویژه در مسـند رهـبری سازمـــان هـــای ویژه ودر بازارهـــای ویژه راجلـــب میکننـد٠ همیـــن ویژگی تقلیـــل ناپـــذیراست کـــه بایـــد در عیـــن حـــال همراه با ((تصویربزرگ)) از سوی هر مـدیری که میخواهـد شـرکتی را برای تغییر بسـیج کند جلوه گرشود٠اگر شـرکت گرفتار درد سرشده است کارکنان میخواهند بدانند دقیقاً به چه شکلی دچار درد سر شده— تمام پرسش هایی را که با چه کسی ؛چرا؛چگونه وچه مقدار شروع میشـود را مطرح می کنند٠مقصود و دید جمله دو مشـیل مبین یک لحظه اساسـی-یا اگر بتوان گفت یک لحظه امرسونی-در تلاش بسیج است٠وی گفت: ((علاوه بر آن ما از خود پرسـیدیم میخواهیم که باشـیم٠))این جا نقطه عطف اساسـی فکر طرح ریزی

دوباره است زمانی که مارهبران باید گذشته تحریک کننده وحال خطرناک-به قول امرسون ((نقش خاطره)) را رها کنیم واجازه دهیم ((روشنائی یک روز نو)) به درون تابد. وی در خلال آن که گذشته را در ((معرض داوری)) قرارداد نه تنها کارها را بلکه افرادی که آن کارها را انجام میدادند مورد بررسی قرارداد.او در این باره ((هر کسی باید برای شغلش دوباره درخواست کار می داد آنها باید براساس این حقیقت که بهترین فرد برای احراز این شغل هستند استخدام دوباره می شدند...این نوعی هشدار بود چرا که حتی شغل من در نوبت قرار داشت. ((طرح ریزی دوباره در واقع یک احساس زیان شدیدی را ایجاد میکند.تغییر دادن روش انجام کار {حتی کار مدیریتی}به معنای رها کردن چیزی است که کارکنان مدتهای طولانی با آن احساس راحتی می کرده اند.)) استفاده از اعداد در مواردی به انسان قوت قلب میدهد. همچنین ما با استفاده از اعداد می توانیم در طول مقیاس هایی مشترک عملکرد از موقعیت خویش نسبت به دیگران آگاه شویم.به تصور من اساس یک خطابه منطقی وهدایت گر از سوی رهبر اجرایی را که متفاوت با خطابه ها ولفاظی های احساس برانگیز است اعداد تشکیل میدهند.این هر دو شکل خطابه مورد نیاز است.لیکن یک دلیل دیگر مبنی بر این که ((دید)) واژه ای است که امروز مورد علاقه برخی نیست آن است که از آینده تصویر ملایمی را مجسم می شازد.اعداد یا به عبارت دیگر سیستم متریک بیان دید را ملموس تر میسازند. هر چند ایراد خطابه راهنما یا ارشادی امری است لازم؛ هیچ گاه کافی نیست. مردم با اعداد وارقام حساب وکتاب وحاصل جمع عملکرد قوت قلب پیدا میکنند.اما اعداد هیچ گاه به تنهایی کسی جز یک حسابدار را بسیج نکرده اند اگر بسیج کرده اند مدت آن طولانی نبوده است؛به این جهت ما به مقصوردها ودیدهایی نیاز داریم که حاصل خطابه ای مهیج تر والهام بخش تر شامل مفاهیم واستعاره ها باشد. برخی از این واژه ها به شکل استعاره؛نه تنها میتواند تصویر (وتصور نفس) یک شرکت بلکه رویه های آن را دگرگون کند. وقتی یک سازمان به استعاره تمسک جست؛ از آن دست بر نخواهد داشت. اما فنا پذیری استعاره های خاص؛ ومقصودهای مشخص به هیچ وجه اجازه نمی دهدمدیر- رهبران مسئولیت خود رانادیده بگیرند.همانگونه که دومیشل به ما گفت: میان بهشت (یعنی فرصت هایی که طرح ریزی دوباره ایجاد میکند) وجهنم (یعنی فشار عصبی؛زحمت وترس از تغییر)یک مو فاصله است.رهبران باید قادر باشند هم از نظر روانشناختی وهم از لحاظ واقعی هیجان این فاصله را در جهت مثبت هدایت کنند.من فکر میکنم از امروز به بعد قرار است تجدید ساختار دائمی طریق حیات این کسب وکار بوده؛ وپذیرش فشار عصبی؛ پشتیبانی از کسانی که ماندگار میشوند؛متمرکز نگاه داشتن انان بر جنبه های مثبت وجلب توجهشان به آینده چالش رهبری در خلال طرح ریزی دوباره باشد.مقصود شخصی سرانجام ؛آن چیزی که مدیر از کوشش خویش در بیان مقصود شرکت انتظار دارد؛خواه این مقصود به صورت اعداد مبهم واساسی بیان شود یا به شکل سخنرانی مهییج یا استعاره های جذاب,بسیج استعدادوتوان اشخاص است-که نخست در شرکت انجام می شودوسپس به خارج از شرکت وبه تامین کنندگان وفروشندگان تعمیم میابد.این کار را نمی توان بدون اینکه در ابتدا مقصود؛جایگاه فعلی وجایگاه آتی کسب وکار را تعیین وتثبیت نمود انجام داد.اما فراتر از این دید مدیران معطوف به برانگیختن یک یک کارکنان وتمام آنان به انجام دادن وظیفه است.واین کار را می توان تنها از طریق ایجاد احساس اهمیت شخصی-اهمیت در شرکت وبرای شرکت-دردلها واندیشه های تمام کارکنان انجام داد.این اهمیت تا اندازه ای در این نهفته است که چگونه مقصود ودید تازه بر کار ما وتا حدودی در تغییر فرهنگ شرکتی که در حال طرح ریزی دوباره است اثر می گذارد.تأثیر مقصود ودید تازه در دگرگونی فرهنگ سازمانی موضوعی است که در فصل شش(۶) بعد مورد بررسی قرار میگیرد.این فصل را با یک اظهار نظر به پایان میبریم: بیان نامه مقصود ودید یک مدیر در این کار خطیر اهمیتی دارد.این بیان نامه مقصود شرکت است که ما در آن مقصود شخصی خود را پیدا می کنیم. فصل پنجم : اشاره به موارد مناسب آماده کردن یک تشکیلات برای تغییر؛مانند کل مراحل طرح ریزی دوباره که در پی آن خواهد آمدبا پرسش آغاز میگردد-واقعاً مقصود از این کسب وکار چه چیز وچه کسی است؟ اما پرسیدن این سؤال فقط گام ضروری نخست است.پاسخ را در دنیای واقعی ؛یعنی دنیایی شامل مشتریان؛تأمین

کنندگان؛شرکاء؛سرمایه گذاران وکارکنان باید پیداکرد۰آن گاه مدیران که مأموریت بسیج کردن سازمان را به عنوان مأموریت ویژه خویش بر عهده دارندباید دیگران را دراین پاسخ ها شریک نموده آنهارا انتشار دهند۰ سابقاً این طور تصور می شدکه پدیدآوردن مقصود ودید؛ تنها وظیفهٔ بالاترین مقام اجرایی سازمان ؛یعنی یک رهبر واقعی است۰درروزگار پرآشوبی چون روزگار ما این باید وظیفه تمام مدیران باشدکه سئوالهایی را که لازمه شروع این فرایند است با رهبری مطرح نمایند۰پرسش ها دشوار وپاسخ گفتن به آنهااغلب دردناک است؛لیکن همه باید فوریتی را که ایجاب می کنند درک نمایند:* در بازارها چه می بینید؟تغییراتی که در تکنولوژی پدید می آید واصلاحات سیاسی واجتماعی چگونه صنعت شما را تغییر میدهد؟* از گذشته چه درسی را میتوانید فرا بگیرید؟چگونه میتوانید درس های گذشته را تعلیم دهید؟*چه قابلیت هایی به طور مشخص مورد نیاز خواهد بود تا درآینده؛ درصنعت شما؛که تعریف دوباره خواهد شد عمل کند؟*مقصود از کسب وکار شما چیست؟میکوشد به چه کسانی خدمت کند وچگونه باید برای خدمت به آنان بکوشد؟معمولاً این مدیر دستگاه است که برای نخستین بار؛ وبه چشمگیرترین وجهی؛ نیاز به تغییر را مشاهده خواهدکرد؛وباید فرایند بسیج کردن کل شرکت را آغاز کند۰این فرایند با نگاهی باز وروشن به آینده؛ونیز به حال وگذشته آغاز میگردد- واغلب بیم وهراس شروع میشود۰ برای یک رهبر کافی نیست که صاحب دید باشد۰یک رهبر لازم است پیروان(همکاران) را به سوی خود جذب نماید؛مردان وزنان را که میتوانند خودشان را به آرمان (وضرورتی)تازه ای که مورد توجه مشتری است متعهد نمایند۰لیکن اگر بنا است فرایند بسیج با موفقیت همراه باشد؛باید این پیروان نیزتبدیل به رهبرانی شوند که درمبارزه جویی مشترک درک متعلق به خودشان را از مقصود پیدا کرده وصداوسیمای تغییر را منتشر نمایند۰ سازمانی از رهبران ؛که همه در یک دید ومقصود واجد شریک هستند؛ می تواند نیرویی قدرتمند باشد۰اما برای آن که این سازمان جدید کارکند؛باید به هر کس که در آن است کار واقعی داد تا انجام دهد؛کاری که به تحقق بخشیدن به دید مقصود–خلاصه؛ بر طرح ریزی دوباره— متمرکزباشد۰این رهبران باید بپرسند ما برای چه مقصودی در این کسب وکار هستیم؟برای چه کسی در این کسب وکار هستیم؟ بسیج هیچ گاه نباید متوقف گردد۰تغییر ادامه خواهد یافت تا به صورت امری ثابت در آید:برای آن که طرح ریزی دوباره به حیات خود ادامه دهد؛لازم است پیوسته در شرکت روح رسالت ومقصود دمیده شود۰در نتیجه؛ مدیران باید به طور دائم در بازارهایشان گردش کرده ؛پرسش هایی را مطرح کنند که آغاز گر فرایند بسیج است۰ بسیج در بالاترین سطح سازمان آغاز میشود؛ با یک دید ویک اندیشه درباره کسب وکار؛لیکن نیرو وتوان لازم را از سپردن اختیارات ومحول کردن مسئولیت ها به رده های پائین شغلی یعنی جایی که اقدام اجرایی صورت میگیرد کسب میکند۰ تغییر ریشه ای گاهی اوقات؛به طریقی ؛ساده ترین تغییری است که میتوان به وجود آورد۰گسستن واقعی از گذشته موجی بسیج کننده از انرژی به سراسر سازمان میفرستد؛لیکن این حالت تنها زمانی اتفاق می افتد که کارکنان احساس کنند بر آنچه بعداً رخ خواهد داد کنترل دارند۰ سیاست غرق شو-یا- شنا کن دیگر سیاستی نیست که در دریای مدیریت ؛منطقی تر از استخر شنا باشد۰بازوبند نجات هم خوب نیست؛فقط شکل دیگری از دستور-و-کنترل است۰بهترین سیاست ارائه خواهش های روشن وقابل اندازه گیری درس شنا است۰ یک چیز را که تفکر امرسونی گاهی اوقات وبه مسئولیت خویش فراموش مینماید این است که گذشته نیز؛به نحوی تناقض آمیز؛ میتواند محلی برای جستجو اندیشه های ((تازه)) باشد۰این امر به ویژه اگر یک فرهنگ صحیح مبنای وجود داشته باشد درست است۰ خط مشی ها کافی نیست؛مدیر طرح ریزی دوباره فکر میکند که کارش؛باید به هر حال قسمتی از کارش؛گفت وشنید مستمر با کارکنان میباشد۰(غرق شدن-یا- شنا کن روشی است ناپسندبرای اعطا کردن اختیار وخود مختاری به کارکنان ,اما این روش بازار است وضرری ندارد مدیران این حقیقت سخت را به شرکت یادآوری کنند۰)اعداد به ما احساس امنیت میبخشد۰مانند مسیر کشتی که بر نمودار ناوبری ثبت می شودبه ما میگویند از کجا آمده ایم وبه کجا داریم میرویم۰ یک دلیل برای این که طرح ریزی دوباره یک تعهد ریشه ای است این است که به مجرد آن که این کار را شروع کردید؛واقعاً مجالی برای محدود کردن آن نخواهید یافت۰به قول معروف هر

اقدامی به اقدام دیگر دیگرختم میشود-یا بهتر است ختم شود تا مبادا کل کوشش از بین برود۰فصل ششم: چه نوع فرهنگی می خواهیم؟ تمام چیزهایی را که دربار ?طرح ریزی دوباره آموخته ایم ما را به یک نتیجهٔ قاطع میرساند:مقررات اداری (وخودگردانی) مؤسسات برجست ?تجاری امروز فرهنگشان تعیین می کند؛ نه ساختار سازمانی شان۰در ایام قایقرانی در آبهای آرام وبی تلاطم؛ دو عامل بود که فرهنگ سازمانی را القا میکرد:ساختار سلسله مراتبی که شرکت ها به ارث برده بودند؛واسطوره جدید ((ماشین)) سازمانی۰ فرهنگ را که این دوعامل القاء نموده؛ در اصل فرهنگ فرمانبرداری بود- فرمانبرداری از اوامر نواهی یک زنجیر فرمان ؛وتبعیت از مقتضیات یک وظیفه به شدت کنترل شده۰ هوای متلاطمی که امروز درآن مشغول قایقرانی هستیم؛بازهم فرهنگ فرمانبرداری را اقتضا میکند؛این قدرت تازه در بازارهای ما زندگی میکند ومعمولاً به شکل مشتریانمان ظاهر میگردد۰شما باید دارای فرهنگی باشید که مشوق کیفیت های خاصی باشد۰کیفیت هایی چون پی گیری شدید (برای مقابله با طفره رفتن مشتریانمان)؛منابع نامحدود تخیل (برای خلق نیازهاییکه ممکن است مشتریانمان از داشتن آنها آگاه نباشند) ؛وکار گروهی آرام توام با خود مختاری فردی(برای هماوردی با معیارهای طاقت فرسای آنان)شما نمیتوانید دارای فرهنگ تبعیت از زنجیره فرمان وپست سازمانی باشید۰اشکال فرهنگ این است که عمل نمی کند۰ بازار شما را به خاطر آن تنبیه می نماید۰ آینده متعلق به کسانی(مدیرانی) است که قادرند به طور مکرر گروه های برخوردار از روحیه عالی را در اطراف نیازهای فرایندهای در حال تغییر تجدید سازمان کنند۰اگر این گفته صحت داشته باشد؛وصحت دارد؛بنابراین ارزش ها مبدل به مهمترین عناصر ساختاری شرکت میشوند۰چرا؟ارزشها حلقه ارتباطی میان احساس ورفتار ؛یعنی ارتباط میان آنچه که احساس میکنیم وآنچه انجام میدهیم هستند۰ارزشها تمهیدات هدایت روحیه ما هستند۰ارزشها تمهیدات هدایت وپیشبرد کسب وکار نیز هستند۰کدام ارزش ها؟ بنابراین بیاییم در این خصوص تأمل کنیم- چه نوع ارزشهایی ؛چه نوع فرهنگی؛را میخواهیم؟آنچه در حال ظهور است یک فرهنگ گسترده انسانی واقناع کننده است؛فرهنگی است که به آن فرهنگ تمایل گویند؛مشخصاً تمایل به :۱- نشان دادن حد اعلای شایستگی ؛همیشه۲- ایجاد ابتکار وریسک۳- انطباق با تغییر۴- گرفتن تصمیم۵- انجام کار به طور تعاونی وبه شکل یک تیم۶- گشوده بودن ؛به ویژه در مورد اطلاعات؛دانش ؛واخبار مربوط به (مشکلات) آینده یا فعلی۷- اعتماد کردن وشایسته اعتماد بودن۸- احترام گذاردن به دیگران وبه یکدیگر۹- پاسخ گویی در قبال اقداماتمان؛پذیرفتن مسئولیت۱۰-قضاوت کردن وقضاوت شدن؛قدردانی کردن وقدردانی دیدن؛ بر اساس عملکردمان پنج بند نخست نشان دهنده ارزش های کاری است وپنج بند دوم فضایل انسانی هستند۰ این یک حقیقت ثابت ومسلم حیات سازمانی است که تمایل به قضاوت کردن ومورد قضاوت قرارگرفتن بر اساس عملکرد روی فضیلتهای اعتماد؛احترام وکار گروهی فشار وارد می آورد۰بدیهی است این برای عده ای دردناک وبرای برخی دیگر لذت بخش خواهد بود؛بنابر این؛ مسلم است که قدری حسادت؛ناسازگاری؛ترس از موقعیت خود وبد خواهی بر می انگیزد۰اینجاست که فرهنگ وارد می شود یا باید وارد شود۰تا وقتی که فرهنگ از فضایلی چون اعتماد ؛احترام وکار گروهی بشدت پشتیبانی نکند این ارزش های اجتماعی صرفاً تبدیل به فضایل شخصی وخصوصی شده در زیر زمین ناپدید می شوند۰یک مورد از ارزش های بد شش قاعده یا فرض اجرایی از نتایج بدست آمده از بازرسی شرکت که رئیس آن اشکال را در استراتژی بازاریابی می دانست: ۱- تنها دوستان شایسته اعتماد میباشند۲- کارکنان هزینه سربارهستند؛ نه دارایی شرکت۳- مخالف بد است۴- رقابت های داخلی رقابت های سالم اند۵- عملکرد عالی ارزش اصلی نیست۶- مشتری مهم نیست۰مواظب باشید: علف های هرزه گل ها رابیرون می رانند تذکر به مدیران: فرهنگتان را تقویت کنید۰تنها یک فرهنگ بسیار نیرومند که پیوسته زیر مراقبت ونگهداری باشد میتواند از رویش علف های هرزه بی اعتمادی؛ بی احترامی وعدم تعاون جلوگیری کرده ونگذارد سرتاسر باغ راپرکنند۰ارزش ارزشهای خوبیکی از بیان نامه های واقعی وموجود ارزش ها۰این بیان نامه ها در واقع؛میوه های خوب یک باغ خوب هستند۰۱- دستیابی روز افزون به کسب رضایت مشتری با هزینه مّوثر اساس کسب وکار

است۲- استراتژی ها که به منظور تأمین پایدار مشتری؛سلامت مالی شرکت؛ وتکامل وپشتیبانی شاغل مقرر می گردد به روشنی تعریف ؛ابلاغ وتفهیم می شود۳- (انجام دادن درست کار در بار اول) الگوی غالب هر فعالیتی است۴۰- ابتکار ومهارتی که برای هدایت کسب وکار وحـــــل مشکلات به کار میرود در سرتاسر سازمان تشویق وپشتیبانی می گردد۵۰- نقش ها ومسئولیت های هر شاغلی به روشنی تعریف می شود۶- ساختارهایی پاداش دستیابی وکمک به نتایجی را مورد توجه قرار می دهد که رضایت مشتری را افزایش داده؛اثر بخشی هزینه را بهبود بخشد؛وقدرت سود دهی را بیشتر نماید۰نتایج حاصل از وجود این ارزش ها* ارائه خدمات شایسته به مشتریان* وجود یک محیط کار قدرشناس برای کارکنانمان* سود کافی برای سهامدارانماناز ابتذال بر حذر باشید بزرگترین دشمن یک فرهنگ تمایل تازه ودوباره طرح ریزی شده فرهنگ قدیمی بدگمانی؛ترس از وضعیت خودوعدم اعتماد است۰این فرهنگ چون تخم علف هرزه منتظر است؛ تا دوباره در آن جا لانه کند۰اما این فرهنگ جدید دشمن بزرگ دیگری دارد که تقریباً به همان اندازه نفرت برنگیز است—ابتذال نوعی قانون آهنین وجود دارد که به موجب آن مضامین؛الفاظ وبیان نامه های ارزشها کهنه ومستعمل می شوند۰افراد از شنیدن عبارت های کهنه یکسان با همان آهنگ قدیمی وسرشار از فوریت تهاجمی ؛در همان مجامع قدیمی خسته میشوند۰فصل هفتم: اشاره به موارد مناسب شناخت ارزشهایی که فرهنگ طرح ریزی دوباره —یعنی فرهنگ پذیرش مشاتاقانه ضرورت تغییر دائمی–را تعریف مینماید تنها گام ضروری نخست است۰رشد دادن این ارزشها واین فرهنگ در درون جامعه سازمانی وزدودن تمام ((علفهای هرزه)) مستلزم تعلیم دادن این ارزشها؛عمل نمودن به آنها؛ وزندگی کردن با آنها در تمام سطوح سازمان ودر تمام اوقات است۰پنج گام نه چندان آسان برای حرکت به سوی هدف۱- تعیین کنید کارکنان شرکت در چه ارزشهای عمیقاًسهیم هستند۲- مشخص کنید کدام رفتار ممکن است رفتار خوب را بیرون رانده باشد۰علف های هرز کجا هستند؟۳- ارزشها ورفتارهایی را که شما باید به طرفشان حرکت کنید یک به یک شرح دهید۴۰- فرایندهای مدیریتی تان را بیازمائید۰آیا این فرایندها از آرزوهاتان برای ارزش ها ورفتار سازمانی پشتیبانی میکنند؛ یا این که با آنها تناقص دارند؟۵- کار تعلیم دادن ارزش هایی را که برای تعریف فرهنگتان لازم دارید ونیز عمل نمودن به این ارزش ها وزندگی با آنها را آغاز کنید۰تعلیم دادن برای تعلیم دادن رفتار جامعه ازمردم؛ باید هدف مشترکی را به وضوح بیان داشت۰کار تعلیم ارزش ها باید هم رسمی باشد وهم غیر رسمی۰اما همچنان که تغییرات خارجی چالش های تازه واغلب مزاحمی را در برابرفرهنگ یک سازمان بزرگ مطرح می سازند بیشتر اوقات به ((مداخلات)) رسمی نیاز پیدا میشود۰ در استفاده از استعاره ها برای تعلیم فرهنگ نیروی عظیمی وجود دارد– از این نیرو هنگامی استفاده می شود که تعلیم فرهنگ سازمانی مستلزم تأکید برفرایند صف بندی ارزشهای شخصی وارزش های سازمانی باشد۰ تعلیم باید به طور منظم ؛وبه عنوان بخشی از کار شخص افتد۰باید فرصتی باشد برای هر فرد؛ استادان ودانشجویان فرقی نمیکند؛تا تعهد خویش را نسبت به ارزشهای فرهنگی شرکت؛ ونیز شیوه نظارت بر چگونگی عملکرد این ارزشها در عمل تجدید نمایند۰ گاهی اوقات تعلیم غیر رسمی؛که برحسب مورد انجام می گیرد؛میتواند بهترین شیوه جلوگیری از رشد علف های هرزه باشد۰ مهمترین وتنها درسی را که باید آموخت دائمی بودن تغییر است۰عمل کردن می توانید چنانچه بتوانید((عمل کردن به ارزشها)) را خارج از چارچوب مدیران رسمیت دهید ؛تغییر رفتاری را شتاب بخشیدید۰ یک فرهنگ خوب را طراحی شیوه نظارت افراد بر رفتار خودشان حفظ می نماید۰اگر قرار باشد از کارکنان انتظار داشته باشیم قبول مسئولیت کنند باید بدانند چگونه دارند کارشان را انجام می دهند۰طراحی سیستم های مسئولیت نیز میتواند راه مؤثری برای گفتن این موضوع به مشتری باشد که شرکتتان کار آنان را مهم تلقی می نماید۰زیستن زیستن با یک فرهنگ؛ ایجاب مینماید که همه به شکلی پیشگیرانه به مشکلات بلقوه بپردازند۰ آرماندوفلورس: ما چیزی را داریم که به آن ((حمله شکاف)) می گوییم۰ابتداجایی را که میخواهیم باشیم تجزیه وتحلیل می کنیم؛ وسپس زمینه هایی را پیدا میکنیم که در آن جامیان آن هدف وجایی که در حال حاضر قرارداریم یک شکاف عمده واساسی وجود دارد۰آنگاه دست به حمله شکاف می زنیم۰حمله شکاف با ترسیم یک نقشه

عملیاتی در مورد چگونگی بستن شکاف آغاز می شود؛وسپس با مأمور نمودن تیمی از کارکنان برای اجرای این نقشه ادامه میابد ۰ازآنجا که همه با فرهنگ زندگی می کنند ؛تغییر تاثیرگذارخواهد شد؛وبه افراد کار آزموده انرژی میدهد وافراد تازه استخدام شده را دگرگون می نماید ۰ پاره ای اوقات صرفاً تغییر دادن فضای فیزیکی تان میتواند به پیشبرد یک تغییر فرهنگی کمک کند ۰کافی نیست به افراد بگوییم یک فرهنگ تازه برای مشتری مفید است ؛برای وادارکردن کارکنان به مشارکت کامل؛ آنان نیز باید مشاهده نمایند که ارزش های تازه تا چه اندازه برایشان مفید است ۰اکنون چند نهی اشخاصی وجود دارند که استدلال می کنند که تغییر فرهنگی غیر ممکن است؛استدلال میکنند که ارزش ها ورفتارهایش از آن در عمق وجود افراد ریشه دوانیده که از آنان انتظار تغییر کردن داشت ۰انجام این تغییر یک بخش لازم کار طرح ریزی دوباره است ۰لیکن باشوق وذوقی که برای وفق دادن خودتان با زندگی در کنار مساله فرهنگ دارید ؛نمی توانید این پنج نهی را نادیده بگیرید:۱-بااشخاصی که ازتغییردادن رفتارشان خودداری می کنند؛ به ویژه اگر کارشان برای دستیابی به هدف های طرح ریزی دوباره تان اهمیت دارد مدت طولانی به سر نبرید ۰تحمل رفتارهای کهنه از سوی شما نشانه آن است که در خصوص تغییر جدی نیستید۰۲- مطلب فوق شامل تمام اشخاص؛مدیران؛ونیز کارگران میشود ۰ این یک دموکراسی تازه است!۳- توقع نداشته باشید اشخاص چگونگی رفتارشان را تغییر دهند مگر آن که کاری را که انجام می دهند تغییر داده باشند؛یعنی باید کارشان طوری طراحی شود که به آنان اجازه دهد به گونه ای متفاوت عمل کنند۰۴- انتظار نداشته باشید تغییر فرهنگی فوراً اتفاق بیفتد ۰هرچند امکان دارد به نتایج پیش از موعدی دست پیداکنید ۰یک تغییر فرهنگ کامل را معمولاً ـ بر حسب سال(به طور خوش بینانه چند سال) اندازه می گیرند تا بر حسب ماه۵- مجموعه ای از ارزش های تازه یابهنگام راتشریح نکنیدتا بعداًناچار شوید برای حمایت از آنهادر طرح ریزی دوباره فرایندهای مدیریتی تان تاخیر نمائید ۰فصل هشتم: کارمان را چگونه انجام خواهیم داد؟ دلیلی که مدیران عملاً ـ میتوانند دربازارهای امروز تشکیلاتشان را اداره کنند-یعنی در مسابقه ای شرکت کنند که با سرعت بالا آغاز می شودوبعد به تدریج بر سرعت آن افزوده میشود-این است که تنها نیستند آنان ((ما)) هستند ۰((ما)) بازیر دستانمان (اگر این واژه درستی باشد) ((ما)) با روسامان (اگر واژه درستی باشد)و((ما)) همگنانمان(که مسلماًواژه درستی است) ۰امروز در برخی از سازمان ها واژه؛ درست واژه همکاران است که شاید در میان تمام واژه ها بهترین واژه باشد ۰همکاری ؛تشریک مساعی؛همیاری-تمام این رابطه ها؛ هر یک به نحوی یکی از قواعد اساسی این کتاب را تشکیل میدهند ۰درک این رابطه ها وعمل کردن بر مبنای آنها همواره ثمر میدهد-به شکل الهام؛ پشتیبانی ؛وروحیه؛ یعنی شرایط معنوی اولیه موفقیت ۰ لیکن از لحاظ عملی ؛تشریک مساعی صرفاً آن چیزی است که ما برای به انجام رساندن کارمان برآن نیاز داریم ۰در خصوص چه نوع کاری داریم صحبت می کنیم؟ هر کسب وکاری دارای تعدادی فرایند محوری است:فرایند پدیدآوری محصول جدید؛فرایند خدمات مشتری؛فرایندانجام سفارش وپنج فرایند محوری مدیریتی وجود دارد:بسیج کردن؛توانایی دادن؛تعریض هدفها؛اندازه گیری وبرقراری ارتباطبسیج کردن بسیج فرایندی است که بااستفاده ازآن یک شرکت وافرادش راحداقل تامرحله ای جلو میبرند که تغییراتی را که طرح ریزی دوباره ایجاب می کندبپذیرند-وحداکثرتاجایی که آماده ومایل باشند این تغییرات را تحقق بخشند ۰درفصل ۴ آن چرا که باید مدیران در راه یک چنین کوششی صرف کنند مورد بررسی قراردادم: ضرورتاً یک تلاش خالصانه سرتاسری در شرکت برای ایجاد رغبت با استفاده از دلیل ومنطق؛ ویک تصویر حرکت انگیز از آینده است چرا؟۰ زیرا کارکنان برای آن که بتوانند هم کاری را که انجام می دهند وهم چگونگی رفتارشان تغییر دهنده بایدشرحی مفصل وخالصانه از دلیل ومورد موجود برای تغییر ودیدی از آینده که بهتر از حال باشد در دست داشته باشند ۰اما ممکن است هنوز یک مسّاله درباره بسیج مبهم مانده باشد:مسّاله کوچک کردن ۰متّاسفانه؛ اغلب ثابت شده است که تنها هدف بسیج کاهش هزینه میباشد ۰متاسفانه از نظر مدیر یک تشکیلات گفتن جمله (بیائیم برای کاهش هزینه بسیج شویم!)تا اندازه ای شبیه به این جمله است (آیا کسی برای کفن ودفن آماده است!)توانایی دادن این کافی نیست که برای تلاش (روز نو) هر روز

افرادتـان را بسیج کرده؛ به آنـان نیرو بدهیـد؛وآمـاده ومشـتاق نمایید ·ناچاریـد به آنان وسیله بدهید ·ایـن امر نیـاز به دادن توانـایی دارد؛مستلزم طراحی دوباره کار به صورتی است که افراد بتوانند مهارتها قابلیتهاشان را تا اعلی در حدی ممکن اعمال نمایند–سپس عقب برونـد وبگذارند اتفاق افتد–البته در اینجا واژه رایج ترتفویض اختیار کردن بوده است ·طرح ریزی دوباره ایجاب می کند که مـدیران به افراد تفویض اختیـار کننـدتاکار جدیـد اجرایی وهر کاری را که برای خـدمت به نیازهای مشتری لازم است انجام دهند · لیکن برای انجـام این جابجـایی مـدیران ناچـار بایـد چیزی را تسـلیم کنند ·نه اختیـار را؛ بلکه چیزی کاملاـدقیق؛یعنی کنـترل را ·این میتوانـد باعث ترس شود ·آنـان که تصـمیم می گیرنـد به تغییر عمل کننـدتناقض زیبای کنترل را کشف خواهنـد نمود:بهترین راه به دست آوردن کنترل دست کشیدن از آن می باشـد ·تعریف کردن هـدف ها تعریف کردن آرزوی یک شـرکت فراینـدی است که زمان پیـدایش حرفه ای به نام مـدیریت در دسـتور کار مدیریتی قرار داشـته است به عبارت دیگر فکر((مدیریت بر اساس هدف)) از قدیم بوده است · لیکن این فرایند در چارچوب تاریخی حاضـر حوزه عمل وفوریت تازه ای را پذیرفته است ·تعیین هدف یک ابزار مدیریتی است ·اما متخصـصان طرح ریزی دوباره می دانند که تعیین هدف می تواند روشـی نیرومند برای تغییر نمادها–یا روش های نمادی شده انجام کارها–باشـد · شایـد بهترین نمونه تعیین هـدف معتـدل که این روزهـا مشاهـده می کنیم کوچـک کردن شـرکت واخراج کارکنان باشد ·کاهش دادن مخارج سـرانه ورهاشـدن از قید وظایفی که گفته میشود؛غیر ضـروری است؛وجز ایجادزحمت حاصـلی نداردازلحاظ نظری کاملاً آسان است ·ممکن است درباره سـخنان موافق ومخالف انجام این کار مـدتی دراز به شدت فکر کنیداما هنگامی که این را انجام دادید میتوانید فکر آن را از سـر بیرون نمائید؛مجبورنیسـتند درباره عملیاتی که از آن دست کشـیده اید نگران باشید ·کنـدن شاخه خشک اجازه میدهـد جنگل سبز رشـد کند؛آیا چنین نیست؟ سـرانجام؛ ایجاد تغییر ریشه ای از طریق تعیین هـدف ریشه ای به مدیری که آن را به اجرا در می آورد یک رضایت باطنی می دهد ·اندازه گیری کمک بزرگ طرح ریزی دوباره به فراینـد مـدیریتی انـدازه گیری این بوده است که به حسابداری کمک کرد تا روی آنچه واقعاً برای کسب وکار مهم است متمرکز شود ·درنهایت ماعملکرد شـرکت را اعم از عملکرد کارکنان ؛محصولات؛ یا فرآینـدها رابرحسب نتایج حاصل از آنها برای مشتری است که میتوانیم انـدازه گیری کنیم؛نتـایجی که ممکن است موجب رضـایت خـاطر مشتری یا عـدم رضایت وی گردد ·بنابر این مهمترین اندازه گیری قضاوت مشتری اسـت ·برقراری ارتباط درست همانگونه که در کیفیت ونحوه ((تعیین)) هـدفمان در طرح ریزی دربـاره یـک یاچنـد تفـاوت وجـود دارد؛در کیفیت ونحـوه ارتبـاط برقرار کردنمـان هم یـک چیز متفـاوت هست ·مـن این را ((اصـالت)) می نامم وکاش میدانسـتم چگونه آن را تعلیم دهم · اصـالت به راست گوئی ورواستی ارتبـاط دارد؛به فصاحت ارتباط دارداما؛به گمـان من ؛بیشتر به طرز بیـان شخصـیت متمـایز–که شـما باشـید–ربـط پیـدا میکند · ایـن ارتباطـات درسـت یعنی گـوش کردن؛پاسـخ دادن؛مقـابله نمودن؛ابراز وجود کردن ومنازعه نمودن است که افراد را به صورت یک جامعه گرد یکـدیگر می آورد؛ جامعه ای که همواره درگیر فرایندجاودانی تغییر اسـت ·فصل نهم: اشاره به موارد مناسب– تفکر در باره فرآینـدهای مدیریت نسـخه هایی که من یا هر کس دیگر برای فرآینـد های مدیریتی تجویز می کنیم همه خوب ومناسـبند؛نکته مهمی که باید به یاد داشت این است که؛دروقت مناسب این نسخه ها را نیز باید در روشنایی یک روز نو مورد قضاوت قرار داد ·شاید از شنیدن این سخن خوشحال شویـد که برخی چیزهـا هست که تغییر نمی کنـد ؛مقوله هـای گسترده کـار صـرفاً مـدیریتی از جمله این چیزهـا اسـت ·مدیران کار توانـایی دادن وبرقراری ارتبـاط بـا کارکنـان؛ از جملـه کارکنـان مـدیریتی را؛ همـان گـونه که همـواره ادامه داده انـد ادامه خـواهند داد ·توانـایی دادن توانـایی دادن مساوی است با یادگیری مشاهـده اشتباهات به عنوان جزئی از فرآینـد یادگیری امری است اجتناب ناپذیر ·توانـایی دادن یعنی رها ساختن از کنترل · یک اقـدام نمادین می تواند معنای بالقوه این علامت باشد که شـما واقعاً رها کرده اید · توانایی دادن یعنی این که همواره بایـد کنترل را به خط مقدم انتقال داد ·ایجاد راه بندان در میانه سازمان این نهضت را متوقف ورفتارهـای دیرینه را تشویق می نمایـد · ســال ها آرزو داشـته ایم (سازمان در حال آموزش) ایجاد کنیم ·اشکال کار این بوده است

که طراحی کارمان ؛وایدئولوژی های مدیریتیمان؛اجازه نداده است چنین سازمان هایی که پدید آیند ٠طرح ریزی دوباره می خواهد این گونه سازمان ها شکوفا شوند٠ تفکیک کردن این امر به مـدیران که کاری را که در آینـده اداره خواهند کرد عملاً انجام دهند قوی ترین تجربه یادگیری است ٠ توانـایی دادن یعنی از میـان بردن موانع است وپاگیر اداریی که توانایی کارگر را به کمک کردن وتمایل مشتری را به کمک شـدن جـدا می کند٠ مراقب عنوان ((شـخص مسئول)) باشید٠آیا این شـخص کسی است که واقعاً قادر است کمک کنـد؛یا این که شخصـی است که نام وی بر حسب اتفاق پست مربوطه را در نمودار سازمانی اشـغال می کند؟ کارکنان بایـد بداننـد که به نظراتشـان گوش داده می شود وچنـانچه نظرات شایسـته ای باشـند به آنها عمل می شود:اگر این را بداننـد؛بسیج خلاقیت افراد در مقیاس گسترده ای امکان پذیر میشود٠ من اعتقاد ندارم که استفاده از استعاره مربی همیشه سودمند می شود؛لیکن در اینجا توصـیف مناسبی از توانایی دادن وجود داردکه در آن کمتر از حد معمول از این اسـتعاره به شکل گمراه کننده استفاده می شود٠ توانـایی دادن؛ ماننـد تمام فرآینـدهای دوباره طرح ریزی شـده بایـد همیشه ادامه یابـد تا موفقیت آمیز باشـد؛وبایـد شامل همه شود٠تعریف کردن مشتریان علاقه ای به تعریف شـما از یک کار خوب ندارند٠آنان فقط مایل نیسـتند هیچ گونه اشتباهی در مورد حـتی یکشـاهی از پولشـان رخ دهد٠بنابراین هـدفتان را اشـتباه صـفر قراردهید٠ معیارهاوهــدفهاتان را از نقطـه نظر مشـتری تعریف کنید٠نتیجه این که به شکلی ناممکن بلند پروازانه خواهند بود؛اما درحین کوشش برای تّامین این معیارها وهدفها ممکن است کاملاً به ((نـاممکن)) دست یابید٠ در این طرز تفکر که ((بهتر است بهترین فرد برنـده شود))تردیـد نمـایید٠این تردیـد در اینجا به معنای متفـاوت در برابر وسوسه تعریـف فرآینــدهای کـاری ومسـئولیتها در جهـت قراردادن یـک واحــد در رقـابت بـا واحــدهای دیگر است٠مشتریان ما درخواست دارند که ما یک شـریک واحد باشـیم٠ کالا وخـدمات خود را از این دیـدگاه تعریف کنید که مشتری چه میخواهـد ؛نه از این دیـدگاه که شـرکت چه میتواندانجام دهد٠انـدازه گیری انـدازه گیری هـای عملکرد به نحوی گریز ناپزیر؛ وپـاره ای اوقـات خـارج از حیطه آگاهی ؛به سـمت تقویت وضع داخلی موجود میل می کنند٠همواره به یاد داشـته باشید که اندازه گیری نهایی ؛اندازه گیری رضایت مشتری اسـت٠ انـدازه گیری رضایت مشتری در عین حال می تواند راه مّوثری برای حفظ تماس مدیران با بازار باشـد٠ چنانکه عملکرد شخصـی را اندازه می گیرید٠ اطمینان حاصل کنیـد که از اشـخاص پرس وجو می کنیـد که آگاهی دارند٠طرح ریزی دوبـاره به معنای هرج ومرج نیسـت٠کنترل اضـافی مسـئولیت اضـافی در پی دارد–عملکرد خودگردان را باید اندازه گرفت٠ ونیاز به تکنیک های مختلف اندازه گیری اسـت٠ فرآینـدهای انـدازه گیری عملکرد را باید بر اساس این فرض طراحی کرد که کارکنان توان بالقوه انجام کار جدید را دارند این فرآیند ها باید تشویق کننده باشند؛ نه تنبیه کننده٠ پرواضح است که:فرآینـدهای انـدازه گیری وپاداش بایـد فرهنگی را که میخواهید به وجود آورید تقویت کند٠برقراری ارتباط رسانـدن پیام طرح ریزی دوبـاره بـا معرفی دلیل تغییر آغاز میشود–بگـذاریم کارکنان بداننـد ((چرا))٠سپس بایـد به آنـان ((چه چیز)) وچگونه– تّاثیر مشـخص روی زندگی شان– راگفت٠ ((چرا)) ی تلاـش طرح ریزی دوبـاره مـا به اجرا درآوردن این بیـان نامه رسالت باتمام نیرو وتوانمان بود٠این جریان تازه ارتباطات؛ برای بسـیاری از مدیران میانی نیز که لازم است به آنان نشان داده شود که تقسیم آگاهی تا چه اندازه به صلاحشان است ؛میتواند تهدیدکننده باشد٠ هیچ فرآیندارتباطی وجود ندارد که بسیار بد یا بسیار خوب باشد٠بنابراین از همه آنهـا از سـاده ترین نوع یعنی محـاوره گرفته تا پیچیـده ترین آن یعنی گفتگوی تلویزیونی که در آن بالاترین مقام اجرایی به عنوان مجری عمل کند میتوان اسـتفاده کرد٠جمله ای است که میگوید دانایی توانایی اسـت٠ لیکن دانایی به این سادگی ها حاصل نمی شود٠بـافکر کردن به دست می آید٠وتمـام آنچه راکه ما بایـد درباره اش فکر کنیم اطلاعات است ٠بنابراین اطمینان پیداکنید که اطلاعات ((به همه جا برسد))یک خطر دیگر: آنرا نمی توانید ببینید طرح ریزی دوباره شرکت درباره فرآیند های عملیاتی گفت وگو می کنـد– فرآینـد هایی که برای خود قابلیت لمس وجنسیت دارند٠ مواظب باشـید : مـابرای اجرای طرح ریزی دوباره فرآیند مـدیریتی بیشتر از طرح ریزی دوبـاره فرآینـد عملیاتی نیاز به انضبـاط داریم٠حتی تـا وقتی که ابتکـار اتمـان در خصوص ایجاد تغییر

شدیداً دچار وقفه نشود ممکن است همکارانمان آگاه نشوند که کار روی آنان را متوقف ساخته ایم٠فصل دهم: با چه نوع افرادی می خواهیم کار کنیم؟ این پرسش در روزگار((ماشین)) سازمانی قدیمی بسیار ساده تر به نظر می رسید:شماافراد را استخدام میکردید تا برایتان کار کنند؟بنابراین آنان را انتخاب مینمودید؛درباره شان قضاوت می کردیدوبه آنان به خاطر توانائی شان در انجام دادن وظیفه ای خاص مزد میدادند٠ این روش دیگر موثرنیست:طرح ریزی دوباره ایجاب می کند که ما افراد را استخدام کنیم تا به منزله بخشی از یک جامعه با آرزوها؛آرمانها واعتماد مشترک با ماکار کنند٠ توانایی انجام دادن یک وظیفه خاص کافی نیست؛امروز ما به افرادی نیازمندیم که با هرفرآیندی که تماس پیدا می کنند ارزشی به آن اضافه کنند؛وارزشها را وارد شرکت ما نمایند٠ برای این منظور داشتن این تغییر بایدفرآیند های مدیریتی گزینش ؛قضاوت وپرداخت مزد را طرح ریزی دوباره نمود هر فرآیندی باید به نوبه خویش تبدیل به یک ابزار طرح ریزی دوباره شود–وهستند پیمانی که ما مدیران با جامعه بزرگترمان داریم٠ ((بیان نامه آرزوها))(اعتقادات را برت دی.هاس) مدیریت را متعهد به ترویج ومتجلی ساختن انواع رفتارهای زیر مینماید:* ((صراحت؛گشودگی دربرابر تّاثیر؛ تعهد به موفقیت دیگران؛ومیل به اعتراف به سهم خودمان در مشکلات))*استفاده از نیروی کار متنوع (از نظر سن ؛جنس؛گروه قومی وغیره)در تمام سطوح سازمان* قدرشناسی بیشتر– هم مادی وهم معنوی– از افراد وتیم هایی که به موفقیت ما کمک میکنند٠٠٠ کسانی که خلق می کنند ونوآوری دارند وکسانی که به طور مستمر نیاز های روزمره کسب وکار را تامین می نمائید٠* شفافیت هدف ها؛وعملکرد شرکت؛واحد وفرد٠کارکنان باید بدانند از آنان چه انتظاری وجود دارد بازخوربه موقع وصمیمانه دریافت دارند٠* بیشتر شدن اقتدار ومسئولیت کسانی که از همه به محصول ومشتری نزدیکتر هستند٠ما از طریق هدایت فعالانه؛ مسئولیت اعتماد وقدرشناسی به درون سازمان؛می توانیم توانایی های تمام کارکنانمان را تجهیز وآزاد نمائیم٠گواهی مدیران برجسته در این زمینه بسیار مثبت ورساً است٠* شما ناچارید به نیروی کار اعتماد کنید٠اگر اعتماد نکنید کار خوبی نکرده اید٠* تمام شرکت ها خواب ٠٠٠٠ ابتکار را می بینند؛لیکن به ندرت به آن دست پیدا می کنند٠دلیل: کنترل خیلی زیاد نظارت بسیار شدید کارکنان را روی صحنه خاموش مینماید٠به آنان احساس محدودیت ؛ترس ومزاحمت دست می دهد٠* خالی از لطف نیست بگوییم که شما باید از مغز ؛قوه تخیل وایثار کارکنان بهره برداری کنید٠آنان کارشان را بهتر از شما می دانند٠شخصی که در کارخانه یا پای دستگاهی کار می کند بیش از آن کارمند اداری که در دفتر نشسته است درباره آن بخش از فرآیند چیزمی داند٠* کارکنان :تنهامزیت بلند مدت* موفقیت مابستگی به کارکنان پرکاری دارد که بایکدیگر در یک محیط امن وسالم کار میکنند؛محیطی که در آن به تنوع ؛تکامل وکار تیمی ارزش داده میشودواز آنهاقدردانی می گردد٠* کارکن؛فرآورده؛سود٠٠٠ اگر ما از کارکنان مراقبت کنیم؛ فرآورده هایی به وجود خواهدآمد؛ وسود هایی را به دنبال خواهد داشت٠* از کارکنانمان مراقبت کنیم؛ آنان؛ به نوبه خویش؛ خدمت بی عیب ونقص مورد نیاز مشتریانمان را ارائه خواهند کرد؛مشتریانی که با سود آوری لازم برای تّامین آتیه مان به ما پاداش خواهند داد٠کارکن–خدمت–سود؛ این سه واژه از زیر بنای اصلی شرکت است٠نیروی کار جدیدکارفرمایان طرح ریزی دوباره می خواهنددرباره موارد زیر آگاهی داشته باشند:* توانایی شما در برقراری ارتباط٠آیا میتوانید درباره آنچه می خواهید ونیاز دارید صریح باشید؟آیا متوانید به دیگران تعلیم یا مشورت بدهید؟* درک متقابل شما٠آیا شما میتوانید به افرادی که دارای پیشینه؛قومیت یا مذهب متفاوتی هستند اعتماد کرده به آنان احترام بگذارید؟آیا می توانید با زنان یا مردان کار کنید؟از نظر اعتماد کردن وقابل اعتماد بودن؛از نظر احترام متقابل واحترام شخصی ؛ از نظر تجاوز؛از نظر درستکاری وامانت؛از نظر همکاری؛ در چه جایگاهی هستید؟* اعتماد به نفس شما٠ چگونه تصمیم می گیرید– بدون فکر یا با تّامل واندیشه ؟آیامی توانید پیش قدم شوید؟* تدبیر وسازگاری شما٠آیا شما فردی هستید متکیبه نفس ؛متکی به دیگران؛یا هر دو؟آیا از نظر ذهنی وبدنی فرز وچابک ؛واز لحاظ منش وشخصیت فردی ثابت واستوار هستید؟* کیفیت های رهبری٠ آیا می توانید از دیگران اقتدار گرفته؛وبه دیگران اقتدار بدهید؟آیا قادرید درباره اشخاصی که با آنان کار میکنید بر اساس

عملکردشان وتنها عملکردشان؛داوری نموده وبه آنان مزد بدهید؟ یکی از دلایل ادامه افزایش موانع استخدامی در این شرکت این است که داریم یاد میگیریم برای موفقیت در اینجا واقعاً به چه چیزیهایی نیاز است٠ ما اگر نه در پی شایستگی بارز برای رهبر بودن؛باری دست کم به میزان بسیار زیادی در پی قابلیت یادگیری برای رهبر بودن هستیم٠وقتی که میگوییم خودگردان؛مقصودمان آن روزی نیست که شما سر کار می آیید؛مقصودمان توانایی خودگردان شدن است٠این به معنای توانایی دادن بازخورد به همقطاران؛اداره کردن عملکرد در سراسر تیم؛ اداره کردن عملکردفردی؛اداره کردن مشکلات غیبت؛به عبارت دیگر؛شمار قابل ملاحظه ای از انواع مسائلی که مدیر در یک سازمان نسبت با آن سر وکار دارد- میباشد٠ما از تیم ها واعضاء تیم انتظار داریم به این امور بپردازند٠بنابر این شما در اینجا رویه هم رفته یک شخص متفاوت هستید٠آموختن و پروردن من از آموزش وپروش شروع می کنم چرا که در بحث هایم با مشتریان عادی ترین پرسشی که در ارتباط با کارکنان مطرح می نماید به آموزش پذیری کارگران ومدیران فعلی در زمینه روشها؛وسایل؛وهدف های طرح ریزی دوباره مربوط می گردد٠ این روزها اصطلاح معمول برای این گونه آموزش ((بازآموزی مهارتها)) است؛اما این اصطلاح به نظرمن بسیار محدودومکانیکی است٠ ((مهارت)) توانایی های خاص فنی؛ ومبتنی بر دانش را پیشنهاد می نمایند؛رفتار های اجتماعی(یا فرهنگی) گسترده را پیشنهاد نمی کند؛توانایی های عمومی مدیریتی را هم پیشنهاد نمی کند٠ اما در خصوص پیشوند ((باز)) در اصطلاح ((باز آموزی مهارتها)) به نظر من ما را ازبهترین وسودمندترین فرضی که میتوانیم درباره کارگران ومدیرانمان به عمل آوریم-یعنی؛این فرض که آنان همه؛دردرون خود؛دارای منابعی از فکر ومنش هستند که لازم است از آن آگاه گردند-دور میکند٠تنها یک اصطلاح وجود دارد که فرآیندی را که وابسته به این منابع است توصیف می نماید-آموزش وپرروش٠ تغییر تکنولوژی هنوز هم امروز فرآیندهای آموزشی را به حرکت می آورد؛ لیکن با دو تفاوت٠ تفاوت نخست اینکه تغییر با سرعت وشدتی در هم شکننده روی میدهد که در گذشته دهها سال طول میکشید که نقش خود را پایان دهد واکنون تنها چند سال یا چند ماه طول میکشد٠ تفاوت دوم این که تصور ما از تکنولوژی بسط پیدا کرده ومسائل مدیریتی را در بر میگیرد٠پرداخت طرح ریزی دوباره تاکید دارد که دیگر نباید به روش قدیمی به کارکنان به خاطر وقتی که به عنوان وابستگان ماشین سازمانی صرف میکنند؛پولی پرداخت کرد٠در عوض بایدبه آنان به خاطر ارزش یا ارزشهایی که به کسب وکار می افزایند حقوق داد٠همچنین طرح ریزی دوباره بر این نکته پافشاری می کند که روش های پرداخت را میتوان وباید به طور تجربی؛جسورانه وبه دقت؛ وبه عنوان یک ابزار مدیریت برای ایجاد تغییر؛وتقویت وتغییر مورد استفاده قرارداد٠یعنی تغییری که هم به نفع فرد باشد وهم به نفع تشکیلات بزرگترکار٠ فرآیند پرداخت یک ابزار طرح ریزی دوباره نیست؛یک جعبه ابزار است٠در حقیقت کاتالوگی است از تمام ادوات یک جعبه ابزار کامل٠کارکنان تازه را چگونه انتخاب می کنید؟ درست همانگونه که فرآیندهای پرداخت ابزارهای متنوعی را در اختیار یک متخصص طرح ریزی دوباره قرار می دهند؛فرآیند های گزینش واستخدام کارکنان جدید نیز ابزارهایی در اختیار وی میگذارند٠دیگر در پی پر کردن ((محل های خالی)) در نمودار سازمانی نیستیم٠از عهده هزینه آن بر نمی آییم٠ از این رو لازم است کار غربال کردن؛مصاحبه؛ وآزمون کارکنان احتمالی براساس میزان توانایی آنان در کمک به یک جامعه دوباره طرح ریزی شده استوارباشد٠غربال کردن دربسیاری از جوامع امریکایی واروپایی ؛مدیران در بازارکار یک خریدار هستند؛از این رو میتوانند اغلب در ابتدا با تلفن ؛به سرعت از عهده غربال کردن متقاضیان کار برآیند٠(ارزشهارا محک زدن)مصاحبه کردن مصاحبه رودرو هنوز هم ابزار لازم استخدام است؛اما این که تا چه اندازه میتواند سودمند باشد بستگی به تّاثیر پرسش ها ونظر مصاحبه گر دارد٠توجه داشته باشیدکه مصاحبه خود یک آزمونی دقیق از مهارت های ارتباطی وزیرکی در ارتباط متقابل به شمار می آید- گو این که علاوه بر آن ازمونی است از قدرت حافظه؛قوه تخیل واستعداد کلی وروحی٠تمرین های (چه می کردید اگر) برخی شرکت ها ترتیبی فراهم می آورند تا کارکنان آینده در یک وضعیت فرضی به ایفای نقش پرداخته ومشکلی را که به وجود آمده حل نمایند٠منظور از برخی از تمرین ها آن است تا روشن شودخود شخص—

مثلاً در ارتباط با درخواست غیر عادی یک مشتری ؛یا شکستن رویه های مرسوم–ممکن است چگونه رفتار کند٠برخی تمرین های دیگر به این منظور انجام میشوند تا توانایی نامزدهای استخدام را در همراهی با دیگران مورد آزمایش قرار دهند٠کسانی را که نمی خواهید بـا آنـان کـار کنیـد چه می کنیـد؟ جریان عمـده در مشارکت افراد همردیف در فرآینداستخدام این است که میخواهنـد با کسانی کار کنند که (فکر می کنند)شبیه خودشان هستند٠شاید کسی را که در کار بسیار بهتر از ایشان است نخواهند٠حتی ممکن است دوست نداشته باشندکه کسی بسیار برتر باشد٠هرچنـد این امر نادرتر است٠ممکن است آنـان کسـی را بخواهنـد که دارای سابقه؛قومیت وجنسیت مشابه باشـد٠بر سرقرارداد اجتماعی چه آمـد؟بهترین کوشش یک شرکت نمونه:* مهاجم در پی گیری اندیشهای تـازه؛خـدمات تـازه؛محصولات تـازه؛وبازارهای تازه– والبته مشتریان تازه* کوشا در پی گیری یک فرهنگ تمایل* بهتر وبهتر وبهتر در کـاری که انجام می دهم–هم کـار عملیـاتی مان وهمکاری مـدیریتی مان* عادل؛باانصاف وگشوده در روابط مان با کارکنانبهترین کوشش یک کارمنـدنمونه:* سـهمی در پدیـد آمـدن انـدیشه های تازه؛خدمات تازه؛محصولات تازه؛بازارهای تازه ومشتریان تازه داشته باشیم٠* از مهارت ها وقابلیت هایم در خدمت مشتریانمان بهره برداری نمایم٠* در فرهنگ تمایل مشارکت کنم* کارم را بهتر وبهتر انجام دهم وکمک کنم دیگران هم کارشان را هر چه بهتر انجام دهند* در روابطم با کارکنان این شرکت عادل؛باز ومنصف باشم٠فصـل یـازدهم: اشـاره به موارد مناسب– چگونه انتخاب کنیم؟ اسـتخدام واخراج ؛یعنی آن امتیازات دیرینه مـدیریتی اکنون بـا اسـتفاده از جعبه ابزاری تـازه از فرآینـدها وپیمـانی نو میـان شـرکت وکارکنـان شـرکت وکارکنانش تعـدیل می شود٠چهـار روش منـابع انسـانی که اصول طرح ریزی دوبـاره را شامل می شود:۱– نخست کـار؛((مـدیریت منابع انسانی)) به خط مقدم انتقال یافته است٠خود–مـدیران ومدیران فرآیند ونیروی انسانی مسئولیت این امر را برعهده گرفته اند٠آنان شاید از کارکنان قسـمت منـابع انسانی کمک بگیرنـد؛اماکار تازه مسـتلزم اقتـدار ومسـئولیت خط مقـدم برای آموختن وپرورش دادن؛اسـتخدام کردن ؛انـدازه گیری نمـودن وپرداخت کردن حقـوق ومزایـای کارکنـان اسـت۰۲– ایـن روش هـای مردمی مهـم از ارزشـهای فرهنگی نیرومندی چون صداقت؛اعتماد؛واحترام است۰۳– اساس طرح این روش ها ارتباطات باز وتقسیم اطلاعات اسـت۰۴– این روش هـا مبتنی بر درک ارزش توانـائی های بالقوه آدمی است ؛یعنی اعتماد به این که زمانی که کارکنان از محـدودیت کارهای محـدود وتقسیم شده فارغ باشند(با آموزش وپرورش) شایستگی تصاحب کامل کار جدید را پیدا می کنند٠آموزش و پرورش انتظاراتی که از ((مـدیران فرآینـد ونیروی انسانی)) وجو دارد از همیشه سـنگین تر اسـت٠ پس از تعیین توانـایی بـالقوه رهبری؛آموزش وپرورش رسـمی آغاز می گردد٠مهـارت های رهبری را می توان تـدریس نمود٠آموزش وپرورش بایـد متضـمن درک کارهمکاران کارگر باشد٠دربازار درحال تغییر؛آموزش وپروش باید مستمر وجامع باشـد٠ تاکیـد طرح ریزی دوبـاره بر ارزش ها ورفتار کارکن به هیچ وجه یـک امر ((اختیاری)) نیست که بتوان ندیـده گرفت؛لیکن جای توانایی فنی را هم نمی گیرد٠شما باید بدانی کارتان را چگونه انجام دهید٠ تدریس یک راه نشان دادن این واقعیت به کارکنان است که تا چه اندازه در ارتباط هستند– در ارتباط با همکارانشان محصولات وخدماتشان ومشتریانشان٠لیکن اغلب اوقـات پی می بریم افرادی را که امیـدواریم تعلیم دهیم خودشـان بهترین معلمـان شرکت هستند٠ پیشرفت شخصـی آگاهانه هم به نفع کارکنان است وهم به نفع شرکت٠ کـار طرح ریزی دوباره تغییراتی ساختاری به وجود می آورد٠تغییراتی که شاید برای مدیران از کارگران باشد٠ گمان مبرید که در این رهگذر مدیران به حمایت کمتری نیاز خواهند داشت٠ممکن است کاملاً به حمایت بیشتری نیازمند باشنـد٠ آموزش وپرورش مدیران برای رویارویی با شـرایط تازه اغلب مستلزم صـرف تمام منابع تکاملی است که یک شــــرکت می توانـد تا سـر حد امکان فراهم آورد٠ فرآینـد توانایی دادن؛چون هر فرآینـدی مستلزم وجود آموزش وپرورش ثـابت در زمینه ارزشـهاست؛آموزش وپرورش؛ که اگر قرار است به هـدف هـایش دست یابد؛باید در هر سطحی از شرکت– به ویژه ؛شاید در سطح مدیریتی– به اجرا در آید٠ آموزش وپرورش یک مدیر اغلب وبه درستی از سه منبع حاصل می شود: تـدریس رسـمی ؛کمک افراد همردیف؛ وانتظار سازنـده کارگران٠ مدیران؛ در ضـمن این که نقششان

تغییر می نماید باید پذیرش این حقیقت را یاد بگیرند که آن چه مهم است مهارتهای فنی ومهارتهای مربوط به روابط میانفردی است؛کاری که عملاً انجام می دهند وارزش مفیدی که به تشکیلات می آورند؛ نه مقامشان در سلسله مراتب سازمانی یک شرکت باید درخلال این انتقال دردناک مدیرانش را آماده سازد؛از آنان حمایت کندوتشخیص دهد برخی افراد دقیقاً این کار را انجام نخواهند داد ٠استخدام کردن طرح ریزی دوباره مستلزم فرآیندهای پیشرفته تر غربال کردن واستخدام نمودن است ٠روزگار مصاحبه ساده سرآمده در اینجا مجموعه ای از الزامات این فرآیند ها ارائه میشود:* نقشه ای برش نی از مهارتهای فنی ومهارت های مربوط به روابط میان فردی تهیه کنید ٠*به یاد داشته باشید که توانایی یادگیری یکی از مهم ترین قابلیت هایی است که به دنبال آن هستید ٠* مشخص کنید کدام روشهای رسمی آزمون میتواند درباره داوطلب استخدام به شما آگاهی لازم را بدهد* فرآیند مصاحبه را به گونه ای گسترش دهید تا اعضای تیمی را که دواطلب قرار است بعدها با آنان کارکند در برگیرد ٠* هر قدر امکان داردنحوه عمل داوطلب استخدام را تحت شرایط کاری واقعی یاشبیه سازی شده مشاهده نمایید ٠* با خواستن تجربه گذشته از داوطلبان استخدام تعداد آنان را محدود نکنید ٠این امکان وجود دارد که به کار جدید مربوط نباشد ٠ واحتمالاً منجر به حذف داوطلبان با استعداد گردد ٠* فرآیند استخدام را به گونه ای طراحی کنید که فرهنگ شما را به داوطلب نشان دهد ودر خلال این فرآیند با وی مانند یک عضو شرکت رفتار نمایید ٠داوطلب به روشنی متوجه خواهد شد کار کردن برای شرکت شما چه معنایی دارد ٠ باید با کسانی که با آنان مصاحبه می کنید محترمانه رفتار شود؛همان طورکه در صورت استخدام از آنان می خواهید تا با شما ومشتریان شما با احترام رفتار کنند ٠هیچ معنایی ندارد که فرآیند استخدام راطرح ریزی دوباره کرده؛سپس آن را با ارشدیت یا سلسله مراتب سبک قدیمی تضعیف نماییم ٠پرداخت برنامه های جبران خدمت باید هم هدفهای کسب وکار وکارتان را تقویت کند وهم پشتوانه فرهنگی باشد که آرزوی دستیابی به آن را دارید ٠پاداش تشویقی ابزار مهمی است ٠مراقب باشید مقیاس هایی عملکرد روشن وساده باشند تا سوء تفاهمی در خصوص هدفهاتان به جود نیاید ٠ شما باید آماده باشید از فرآیندهای ارزشیابی عملکرد برای تعلیم فرهنگتان استفاده کنید حتی زمانی که انجام چنین کاری منصفانه به نظر نرسد ٠در غیر این صورت باید درباره اصول وفرهنگتان دوباره فکر کنید ٠ این نمونه ای است از زندگی کردن با پرسش ٠پیمان تازه این مطلب مهمی است که همواره باید به فرد احترام گذارد–تمام افراد؛ لیکن به ویژه آن افرادی که خیر شرکت رابر پیشرفت شخصی مقدم می دارند ٠ اگر به کارکنان اجازه داده شود در حل مناقشات مشارکت داشته باشند احتمال بیشتری وجود دارد که پیمان تازه را بپذیرند ٠ پیمان تازه تنها درباره پایان توام با احترام رابطه میان شرکت وکارکنان نیست ٠ این یک میثاق دائمی با هر کارگری است ٠ مستلزم زندگی کردن با فرهنگ شرکت است ٠فصل دوازدهم انقلاب دوم در مدیریت انقلاب اول در مدیریت قدرت را جا به جا کرد. انقلاب دوم آزادیمان را به ما خواهد داد.

تاریخ انبیا

تألیف: سید هاشم رسولی محلاتی – تلخیص: مهدی نیک نژاد و حسین یعقوبی

خلاصه کتاباقرا بسم ربک الذی خلق ۱خلق الانسان من علق ۲اقراوربک الاکرم۳ الذی علم باالقلم۴ علم الانسان مالم یعلم۵کلا ان الانسان لیطغی۶ ان راه استغنی ۷ ان الی ربک الرجعیتهیه کنندگان :مهدی نیک نژاد حسین یعقوبیمنبع:تاریخ انبیا تالیف دانشمند محترم اقای حاج سید هاشم رسولی محلاتی جلد سوم انتشارات علمیه اسلامیه آخرین کسی که از طایفه جرهم در مکه حکومت داشت ودر جنگ با خزاعه شکست‌خورد شخصی بود بنام عمرو بن‌حارث که چون دید نمی‌تواند در برابر خزاعه مقاومت کند وبزودی شکست‌خواهند خورد بمنظور حفظ اموال کعبه از دستبرددیگران بدرون خانه کعبه رفت و جواهرات و هدایای نفیسی راکه برای کعبه آورده بودند و از آنجمله دو آهوی طلائی و مقداری‌شمشیر و زره و غیره بود همه را بیرون آورد و بدرون چاه

زمزم‌ریخت و چاه را با خاك پر کرده و مسدود نمود و برخی گفته‌اند:حجر الاسود را نیز از جای خود برکند و با همان هدایادر چاه زمزم دفن کرد،و سپس بسوی یمن گریخت و بقیه عمر خود را بـا تـاسف بسیار در یمن سپری کرد.این جریـان گـذشت ودر زمـان حکومت‌خزاعه و پس از آن نیز در حکومت اجدادرسولخدا«ص کسـی از جـای زمزم و محل دفن هـدایا اطلاعی‌نـداشت و با اینکه افراد زیـادی از بزرگـان قریش و دیگران درصـدد پیـدا کردن جـای آن و محل دفن هـدایا بر آمدنـد اما بـدان‌دست نیافتنـد و بناچار چاههـای زیادی در شـهر مکه و خارج آن‌برای سـقایت‌حاجیان و مردم دیگر حفر کردنـد و مورد اسـتفاده‌آنان بود. عبـد المطلب نیز پیوسته در فکر بود تا بوسیله‌ای بلکه بتواندجای چاه را پیدا کند و آنرا حفر نموده این افتخار را نصیب خودگرداند،تا اینکه روزی در کنار خانه کعبه خوابیـده بود که درخواب دسـتور حفر چاه زمزم را بـدو دادنـد،و این خواب همچناندو بار و سه بار تکرار شـد تا از مکان چاه نیز مطلع گردیـد و تصـمیم‌به حفر آن گرفت. روزی که می‌خواست اقـدام به این کار کنـد تنها پسـر خود راکه در آنوقت داشت و نامش حارث بود همراه خود برداشته وکلنگی بدست گرفت و بکنار خانه آمده شروع بکندن چاه کرد. قریش که از جریان مطلع شدنـد پیش او آمـده و بـدو گفتنـد:این چاهی است که نخست مخصوص به اسـماعیل بوده و ما همگی نسب بدو می‌رسانیم و فرزندان اوئیم،از اینرو ما را نیز دراین کار شریك گردان،عبد المطلب پیشنهاد آنانرا نپذیرفته وگفت:این ماموریتی است که تنها بمن داده شـده و من کسـی رادر آن شـریك نمی‌کنم،قریش به این سـخن قـانع نشـده و درگفتار خود پافشاری کردنـد تا بر طبق روایتی طرفین، حکمیت‌زن کاهنه‌ای را که از قبیله بنی سـعد بود و در کوههای شام مسـکن‌داشت،پذیرفتند و قرار شد بنزد او بروند و هر چه او حکم کردگردن نهند،و بهمین منظور روز دیگر بسوی شام حرکت کردند ودر راه به بیابانی برخوردند که آب نبود و آبی هم که همراه‌داشـتند تمام شـد و نزدیك بود بهلاکت‌برسـند که خداونـد از زیرپای عبـد المطلب یا زیر پای شتر او چشـمه آبی ظاهر کرد و همگی‌از آن آب خوردنـد و همین سـبب شـد که همراهـان قرشـی او مقام‌عبـد المطلب را گرامی داشـته و در موضـوع حفر زمزم از مخالفت‌باوی دست‌بردارند و از رفتن بنزد زن کاهنه نیز منصـرف گشـته،بمکه باز گردند. و در روایت دیگری است که عبد المطلب چون مخـالفت قریش‌را دیـد بفرزنـدش حـارث گفت:اینـان را از من دور کن و خود بکـارحفر چاه ادامه داد،قریش که تصـمیم عبد المطلب را در کـار خودقطعی دیدنـد دست از مخالفت‌بـا او برداشـته و عبـد المطلب زمزم را حفر کرد تـا وقتی که بسـنگ روی چاه رسید تکبیر گفت،وهمچنان پائین رفت تا وقتی آن دو آهوی طلائی و شمشیر و زره وسایر هدایا را از میان چاه بیرون آورد و همه را برای ساختن‌درهـای کعبـه و تزئینـات آن صـرف کرد،و از آن پس مردم مکـه وحاجیـان نیز از آب سـرشار زمزم بهره‌منـد گشـتند. گوینـد:عبـد المطلب در جریـان حفر چاه زمزم وقتی مخالفت‌قریش و اعتراضـهای ایشان را نسبت‌بخود دیـد و مشاهـده کرد که‌برای دفاع خود تنها یک پسـر بیش نـدارد با خود نـذر کرد که اگرخداونـد ده پسـر بدو عنایت کرد یکی از آنها را در راه خدا-و درکنار خانه کعبه-قربانی کنـد،و خـدای تعالی این حاجت او رابرآورد و با گذشت چند سال ده پسـر پیدا کرد که یکی از آنهاهمان حارث بن عبـد المطلب بود و نـام نه پسـر دیگر بـدین شـرح بود: حمزه،عبـد الله،عباس،ابو طالب-که بگفته ابن هشام نامش‌عبـد مناف بود-زبیر،حجل-که او را غیـداق نیز می‌گفتنـدمقوم، ضـرار،ابو لهب.داسـتان ذبـح عبـد اللهفرزنـدان اظهار کردند:ما در اختیار تو و تحت فرمـان توهستیم.عبـد المطلب که آمـادگی آنهـا را برای انجـام نـذر خودمشاهـده کرد با تولـد یافتن حمزه و عباس عـدد پسـران عبد المطلب به ده تن‌رسید،و در اینوقت عبد المطلب به یاد نذری که کرده بود افتاد،و از اینرو آنها را جمع کرده و داستان نذر خود را به اطلاع ایشان‌رسانیـد. آنانرا بکنار خانه کعبه آورد،و برای انتخاب یکی‌از ایشان قرعه زد،و قرعه بنام عبـد الله در آمـد،که گوینـد: عبد الله از همه نزد او محبوبتر بود. در این هنگـام عبـد المطلب دست عبـد الله را گرفته و با دست‌دیگر کاردی بران برداشت و عبـد الله را بجایگاه قربانی آورد تا درراه خـدا قربانی نموده بنـذر خود عمل کنـد. مردم مکه و قریش و فرزنـدان دیگر عبـد المطلب پیش آمده وخواسـتند بوسـیله‌ای جلوی عبد المطلب را از اینکار بگیرند ولی‌مشاهده کردند که وی تصمیم انجام آنرا دارد،و از میان برادران‌عبد الله،ابو طالب بخاطر علاقه زیادی که به برادر داشت‌بیش ازدیگران متاثر و نگران حال عبـد الله بود تا جائی که نزدیک آمـد ودسـت

پـدر را گرفت و گفت:داسـتان ذبـح عبـد اللهپـدر جان!مرا بجای عبـد الله بکش و او را رها کن! در اینهنگام دائیهای عبـد الله و سایر خویشان مادری او نیزپیش آمـده و مانع قتل عبـد الله شدند،جمعی از بزرگان قریش نیز که چنان دیدند نزد عبد المطلب آمده و بدو گفتنــد: تـو اکنـون بزرگ قریش و مهتر مردم مکـه هسـتی و اگر دست‌بچنیـن کـاری بزنی دیگران نیز از تـو پیروی خواهنـد کرد و این‌بصورت سـنتی در میان مردم در خواهـد آمـد. پاسخ عبد المطلب نیز در برابر همگان این بود که نذری کرده‌امو باید به نذر خود عمـل نمـایم. تـا بالاـخره پس از گفتگوی زیاد قرار بر این شـد که شتران‌چنـدی از شتران بسـیاری که عبـد المطلب داشت‌بیاورنـد و برای‌تعیین قربانی میان عبد الله و آنها قرعه بزنند و اگر قرعه بنام‌شتران در آمد آنها را بجای عبد الله قربانی کنند و اگر باز بنام‌عبد الله در آمد به عدد شتران بیافزایند و قرعه را تجدید کنند وهمچنان به عدد آنها بیفزایند تا وقتی که بنام شتران در آید،عبد المطلب قبول کرد و دسـتور داد ده شتر آوردنـد و قرعه زدنـد بازدیدنـد بنام عبـد الله درآمـد ده شتر دیگر افزودند و قرعه زدند بازدیدند قرعه بنام عبـد الله در آمـد ده شتر دیگر افزودنـد و قرعه زدنـد باز هم بنام عبد الله در آمد و همچنان هر بار ده شتر اضافه کردند وقرعه زدند و همچنان عبـد الله در می‌آمـد تا وقتی که عـدد شتران به‌صـد شتر رسـید قرعه بنام شتران در آمـد که در آنهنگام بانگ تکبیرو صدای هلهله زنان و مردان مکه بشادی بلنـد شـد و همگی‌خوشـحال شدند،اما عبد المطلب قبول نکرده گفت:من دو باردیگر قرعه می‌زنم و چون دو بار دیگر نیز قرعه زدند بنام شتران در آمدو عبد المطلب یقین کرد که خداوند به این فدیه راضـی شده وعبد الله را رها کرد و سپس دستور داد شتران را قربانی کرده‌گوشت آنها را میان مردم مکه تقسیم کنند. ازدواج عبدالله با آمنهدر تاریخ آمده که پس از داسـتان ذبح عبد الله و نحر یکصدشتر،عبد المطلب،عبد الله را برداشته و یک سر بخانه وهب بن‌عبد مناف...که در آنروز بزرگ قبیله خود یعنی قبیله بنی زهره‌بود آورد و دختر او آمنه را که در آنروز بزرگترین زنان قریش ازنظر نسب و مقام بود به ازدواج عبد الله در آورد (۱) . و یکی از نویسندگان این کار را در آنروز-و بلا فاصله پس ازداستان ذبح-غیر عادی دانسته و در صحت آن تردید کرده است، ولی بگفته برخی با توجه به خوشـحالی زائـد الوصـفی که از نجات‌عبـد الله از آن معرکه به عبد المطلب دست داده بود،و عبد المطلب‌می‌خواست‌بـا اینکار زودتر ناراحتی خود و عبـد الله را جبران کرده‌باشـد،اینکار گذشـته از اینکه غیر عادی نیست، طبیعی هم بنظرمی‌رسد. ۱۰۰ و البته این مطلب طبق گفته ابن اسـحاق است که در سـیره ازوی نقل شـده،ولی طبق گفته برخی دیگر این ازدواج یک سال‌پس از داسـتان ذبـح عبد الله انجام شده است، (۲) و دیگر این بحث‌پیش نمی‌آیـد. حوادث شب ولادتـدر روایات ما آمـده است که در شب ولاـدت آنحضـرت‌حوادث مهم و اتفاقات زیادی در اطراف جهان بوقوع پیوست که‌پیش از آن سابقه نـداشت و یا اتفاق نیفتاده بود که از جمله ارهاصات بوده بـدانگونه که در داسـتان اصـحاب فیل ذکر شـد،و در قصـیده معروف برده نیز آمده که چنـد بیت آن چنین است: یـوم تفرس منه الفرس انهم قـد انـذروا بحلـول البـؤس و الفئم و بـات ایـوان کسـری و هو منصـدع کشـمل اصـحاب کسری غیر ملتئم النار خامدة الانفاس من اسف علیه و النهر ساهی العین من سدم و ساء ساوه ان غاضت‌بحیرتها و رد واردها بالغیـظ حین ظم کـان بالنـار مـا بالمـاء من بلل حزنا و بالماء ما بالنار من ضـرم و شایـد جامعترین حـدیث در اینباره حـدیثی است که مرحوم صـدوق ره در کتـاب امالی بسـند خود از امام صادق علیه السلام‌روایت کرده و ترجمه‌اش چنین است که آنحضـرت فرمود: ابلیس به آسـمانها بالاـ می‌رفت و چـون حضـرت عیسـی ع بـدنیا آمـد از سه آسـمان ممنـوع شـد و تـا چهـار آسـمان بالاـ می‌رفت،و هنگامیکه رسولخـدا«ص بدنیا آمد از همه آسـمانهای هفتگانه‌ممنوع شد،و شـیاطین بوسـیله پرتاب شدن سـتارگان ممنوع گردیدند،و قریش که چنان دیدند گفتند: قیامتی که اهل کتاب می‌گفتند بر پا شده! عمرو بن امیه که از همه مردم آنزمان به علم کهانت وستاره شناسی داناتر بود بدانها گفت:بنگرید اگر آن ستارگانی‌است که مردم بوسیله آنها راهنمائی می‌شوند و تابستان و زمستان‌از روی آن معلوم گردد پس بدانیـد که قیـامت‌بر پا شـده و مقـدمه‌نابودی هر چیز است و اگر غیر از آنها است امر تازه‌ای اتفاق‌افتاده. و همه بتها در صـبح آن شب به رو در افتـاد و هیـچ بتی درآنروز بر سـر پـا نو ایوان کسـری در آن شب شـکست‌خورد وچهارده کنگره آن فرو ریخت.و دریاچه ساوه خشک شد.ووادی سـماوه پر از آب شد. آتشکده‌های فارس که هزار سال بود خاموش نشده بود در آن شب

خاموش گردید. و مؤبدان فارس در خواب دیدند شترانی سخت اسبان عربی‌را یدک می‌کشند و از دجله عبور کرده و در بلاد آنها پراکنده‌شدنـد،و طـاق کسـری از وسـط شـکست‌خورد و رود دجلـه در آن‌وارد شـد. و در آن شـب نـوری از سـمت‌حجاز بر آمـد و همچنان بسمت‌مشرق رفت تا بدانجا رسید،فردای آن شب تخت هر پادشاهی‌سرنگون گردید و خود آنها گنگ گشتند که در آنروز سخن‌نمی‌گفتند.دانش کاهنان ربوده شد و سحر جادوگران باطل گردید،وهر کاهنی که بود از تماس با همزاد شیطانی خود ممنوع گردید ومیان آنها جدائی افتاد. آمنه گفت:بخدا فرزندم که بر زمین قرار گرفت دستهای‌خود را بر زمین گذاردم و سر بسوی آسمان بلنـد کردم و بدان‌نگریستم،و نوری از من تابش کرد و در آن نور شـنیدم گوینده‌ای‌می‌گفت:تو آقای مردم را زادی او را محمد نام بگذار. و ابلیس در آن شب یاران خود را فریاد زد(و آنها را بیاری‌طلبید)و چون اطرافش جمع شدند بدو گفتند:ای سـرور چه چیز‌تو را بهراس و وحشت افکنـده؟گفت:وای بر شـما از سـر شب تابحـال اوضـاع آسـمان و زمین را دگرگون می‌بینم و بطور قطع درروی زمیـن اتفـاق تـازه و بزرگی رخ داده کـه از زمـان ولادت عیسـی‌بن مریـم تـاکنون سـابقه نداشـته،اینـک بگردیـد و بـه بینیـد این اتفاق‌چیست؟ آنها پراکنده شدند و برگشـتند و اظهار داشـتند:ما که تازه‌ای‌ندیدیم. ابلیس گفت:این کار شـخص من است آنگاه در دنیابه جستجو پرداخت تا به حرم-مکه-رسید،و مشاهده کرد فرشتگان اطراف آنرا گرفته‌اند،خواست وارد حرم شود که فرشتگان بر اوبانگ زده مانع ورود او شدنـد،بسـمت غار حری رفت و چون‌گنجشـکی گردید و خواست در آید که جبرئیل بر او نهیب زد: -برو ای دور شـده از رحمت‌حق!ابلیس گفـت:ای جبرئیـل‌از تـو سؤالی دارم؟ گفت:بگـو،پرسـید:از دیشب تـاکنون چه تـازه‌ای در زمین رخ‌داده؟ پاسخداد:محمد-صلی الله علیه و آله-بدنیا آمده. شیطان پرسید:مرا در او بهره‌ای هست؟گفت:نه. پرسید:در امت او چطور؟ گفت:آری.ابلیس که این سخن را شـنید گفت:خوشنود وراضیم.سرپرستی عبدالمطلبو در کتاب اکمال الدین صدوق(ره)بسندش از ابن عباس‌روایت کرده که گویـد: در سایه خانه کعبه برای عبد المطلب فرشـی می‌گستراندند که احدی بخاطرحرمت عبد المطلب بر آن جلوس نمی‌کرد و فرزنـدان عبـد المطلب می‌آمدنـد واطراف آن فرش می‌نشسـتند تـا عبـد المطلب بیایـد.و گـاه می‌شـد که رسول‌خـدا(ص)-در حـالیکه پسـر کوچکی بود-می‌آمـد و بر آن فرش می‌نشـست واین جریـان بر عموهـای آن حضـرت(که همـان فرزنـدان عبـد المطلب)بودنـدگران می‌آمـد و به همین جهت او را می‌گرفتنـد تـا از آن جایگـاه و فرش‌مخصوص دور سازنـد و عبد المطلب که آن وضع را مشاهـده می‌کردمی‌گفت: پسـرم را واگذاریـد که او را مقامی بس بزرگ خواهـد بود،و من روزی رامی‌بینم که او بر شـما سیادت و آقائی خواهد کرد،و من در چهره اومی‌بینم که روزی بر مردم سـیادت می‌کند... اینرا می‌گفت و سپس او را برداشـته و کنـار خـود می‌نشانیـد و دسـت‌بر پشـت‌او می‌کشـید و او را می‌بوسـید و می‌گفـت:مـن از این فرزنـد پـاک‌تر وخوش‌بـوتر ندیـده‌ام...دردامن ابوطالبتا بدینجا هشت‌سال از عمر پر برکت رسول خدا(ص)را باخاطرات و حوادث ناگواری که برای آن بزرگوار بهمراه داشت‌پشت‌سر گذاردیم.و اکنون آنحضرت در خانه ابو طالب وارد شده‌و دامن پر مهر عموی عزیزش آماده تربیت و پرورش و کفالت‌یتیم گرانقدر برادرش عبد الله بن عبد المطلب می‌گردد،و برکسـی که از تاریخ اسـلام مختصر اطلاعی داشـته باشدپوشـیده نیست که ابو طالب یعنی آن مرد بزرگ،با چه فـداکاری وگذشتی،و با چه اخلاص و ایثاری،این وظیفه سـنگین الهی واجتماعی را تا پایـان عمر که حـدود چهـل و سه سال طول کشید به‌انجام رسانیـد،و از این رهگـذر چه حق بزرگی بر عموم مسـلمانان‌جهان تا روز قیامت دارد«فجزاه الله عن الاسـلام و عن المسـلمین‌خیر الجزاء». مرحوم ابن شهر آشوب در کتاب مناقب از ابن عباس روایت‌کرده که ابو طـالب به برادرش عبـاس گفت:من(از وقتی که محمـد(ص)را در کفالت‌خود در آورده‌ام)از او جـدا نمی‌شوم واطمینان به کسـی نمی‌کنم(که او را به وی بسپارم)...ابو طالب‌در اینجا داسـتانی از شرم و حیای آنحضرت نقل کرده و در پایان‌گوید: -رسم ابو طالب چنـان بود که هر گـاه می‌خواست‌شـام و نهار به‌فرزنـدان خود بدهـد به آنها می‌گفت:صبر کنیـد تا پسـرم(محمـد) بیایـد،و(آنها صبر می‌کردند)محمد(ص)می‌آمد(و با آنها غذامی‌خورد...) (۱) و نیز روایت کرده که این فرزند چنان بود که دروقت‌خوردن و نوشیدن غذا و آب بسم الله الاحد»می‌گفت وشـروع می‌کرد و پس از فراغت نیز«الحمد لله کثیرا»می‌گفت. و هیچگاه از او دروغی نشنیدم... و

هیچگاه او را ندیدم که مانند دیگران بخندد... و ندیدم که با کودکان بازی کند... و تنهائی و تواضع برای او محبوبتر بود(و بیشتر به تنهائی علاقه‌داشت). و شبیه این گفتار در کتاب طبقات ابن سعد نیز روایت‌شده‌که هر که خواهد می‌تواند برای اطلاع بدانجا مراجعه کند (۲) و البته باید دانست که به همان مقدار که ابو طالب نسبت‌به‌رسولخدا(ص)علاقه و محبت داشت و در تربیت و حفاظت اومی‌کوشید همسرش فاطمه بنت اسد نیز حد اعلای محبت رانسبت‌به آن بزرگوار می‌نمود.دردامن ابوطالبروزی که ابو طالب رسولخدا-صلی الله علیه‌و آله-را از عبد المطلب باز گرفت و بخانه آورد به همسرش-فاطمه‌بنت اسد-گفت:بدان که این فرزند برادر من است که در پیش‌من از جان و مالم عزیزتر است و مراقب باش مبادا احدی جلوی‌او را از آنچه می‌خواهد بگیرد.فاطمه که این سخن را شنیدتبسمی کرده گفت: آیا سفارش فرزندم محمد را به من می‌کنی!در صورتیکه اواز جان و فرزندانم نزد من عزیزتر می‌باشد! و در روایت دیگری است که ابو طالب می‌گفت:گاهی مرد زیبا صورتی را که در زیبائی مانندش نبود می‌دیدم که نزد اومی‌آمد و دستی بسرش می‌کشید و برای او دعا می‌کرد،و اتفاق‌افتاد که روزی او را گم کردم و برای یافتن او به این طرف وآنطرف رفتم ناگاه او را دیدم که بهمراه مردی زیبا که مانندش راندیده بودم می‌آید،بدو گفتم:فرزندم مگر بتو نگفته بودم هیچگاه‌از من جدا مشو! آن مرد گفت:هر گاه از تو جدا شد من با او هستم و او رامحافظت می‌کنم. جوانی رسول اللهتحلیلی راجع به شبانی پیامبر (صلی الله علیه و آله)در چند روایت که از طریق اهل سنت و پاره‌ای از کتابهای‌شیعه نقل شده آمده است که رسول خدا(ص)در دوران جوانی‌مدتی هم گوسفند چرانی می‌کرد۱-بخاری در کتاب صحیح خود (در کتاب الاجاره) ازابو هریره روایت کرده که رسول خدا(ص)فرمود: «ما بعث الله نبیا الا راعی الغنم،قال له اصحابه و انت‌یا رسول‌الله؟قال:نعم،و انا رعیتها لاهل مکه علی قراریط یعنی-خداوند پیغمبری نفرستاد جز گوسفند چران(جز اینکه‌گوسفند چرانی می‌کرد)اصحاب آنحضرت عرض کردند: شما نیزای رسول خدا؟فرمود:آری،من نیز برای اهل مکه در برابر چند قیراط گوسفند چراندم! و نظیر این روایت در کتابهای دیگر حدیث و سیره نیز روایت‌شده مانند سیره نبویه قاضی دحلان و سیره حلبیه و فتح الباری وطبقات ابن سعد. ۲-و در روایت دیگری که در طبقات از زهری از جابر بن‌عبد الله روایت‌شده گوید:ما به همراه رسول خدا بودیم و میوه‌درخت اراک را جمع کرده و می‌چیدیم،رسول خدا(ص) فرمود:سیاه رنگهای آنرا بچینید که گواراتر و پاکیزه‌تر است و من‌نیز هنگامی که گوسفند می‌چراندم!آنها را می‌چیدم!ما عرض‌کردیم:شما نیز گوسفند می‌چراندی ای رسول خدا؟«قال:نعم،و ما من نبی الا-قد رعاها»فرمود:آری و هیچ پیغمبری نبوده جزآنکه گوسفند چرانده! ۳-و در روایت دیگری که از ابن اسحاق روایت کرده‌گوید:میان گوسفند داران و شتر داران نزاعی در گرفت وشتر داران بر گوسفند داران تکبر می‌ورزیدند،و چنانچه برای ما نقل کرده‌اند رسول خدا در این باره فرمود: «بعث موسی علیه السلام و هو راعی غنم و بعث داود علیه السلام‌و هو راعی غنم،و بعثت و انا ارعی غنم اهلی باجیاد». -موسی علیه السلام مبعوث شد در حالی که گوسفندمی‌چرانید،و داود علیه السلام مبعوث شد و گوسفند می‌چرانید ومن مبعوث شدم و گوسفند خاندانم را می‌چراندم در«اجیاد». و ظاهرا«اجیاد»نام جائی بوده که طبق این روایت رسولخدا(ص)در آنجا گوسفند چرانی می‌کرده.چنانچه قراریط را نیزبرخی گفته‌اند:نام جائی در مکه بوده (۵) اگر چه بعید بنظرمی‌رسد.در تاریخ طبری ازآنحضرت نقل شده که متن آن چنین است که فرمود: «...ما هممت‌بشیء مما کان اهل الجاهلیهٔ یعملون به غیر مرتین‌کل ذلک یحول الله بینی و بین ما ارید من ذلک ثم ما هممت‌بسوء حتی اکرمنی الله عز و جل برسالته،فانی قد قلت لیلهٔ لغلام‌من قریش کان یرعی معی باعلی مکهٔ لو ابصرت لی غنمی حتی‌ادخل مکهٔ فاسمر بها کما یسمر الشباب فقال افعل فخرجت ارید ذلک حتی اذا جئت اول دار من دور مکهٔ سمعت عزفا بالدفوف‌و المزامیر،فقلت ما هذا؟قالوا فلان بن فلان تزوج بفلانه بنت‌فلان،فجلست انظر الیهم فضرب الله علی اذنی فنمت فما ایقظنی‌الا مس الشمس،قال فجئت صاحبی فقال ما فعلت؟قلت‌ما صنعت‌شیئا ثم اخبرته الخبر،قال ثم قلت له لیلهٔ اخری مثل ذلک‌فقال افعل فخرجت فسمعت‌حین جئت مکهٔ مثل ما سمعت‌حین‌دخلت مکهٔ تلک اللیلهٔ فجلست انظر فضرب الله علی اذنی،فوالله‌ما ایقظنی الا مس الشمس،فرجعت الی صاحبی فاخبرته الخبر،ثم ما ممت‌بعدها بسوء حتی اکرمنی الله عز و

جل برسالته (۶) . ...من آهنگ انجام کاری از کارهای زمان جاهلیت نکردمجز دو بار که در هر بار میان من و کاری را که آهنگ انجامش راکرده بودم خداوند حائل و مانع شد،و پس از آن دیگر آهنگ کاربدی نکردم،تا وقتی که خدای عز و جل مرا به رسالت‌خویش‌مفتخر ساخت،و داستان بدینگونه بود که در یکی از شبها به‌پسرکی از قریش که در قسمت‌بالای مکه با من گوسفندمی‌چرانید گفتم:چه خوب بود اگر تو از گوسفندهای من‌مواظبت می‌کردی تا من به مکه بروم و همانند جوانهای مکه‌شبی را به شب نشینی و قصه گوئیهای شبانه بگذرانم؟ آن پسر قریشی گفت:من اینکار را می‌کنم! من هم بدنبال منظور خود براه افتادم و همچنان تا به نخستین‌خانه‌های شهر مکه رسیدم و در آنجا صدای نواختن دف ومزمارهائی (۷) شنیدم،پرسیدم:این چیست؟(چه خبر هست؟) گفتند:فلان پسر با فلان دختر ازدواج می‌کند،من هم به‌تماشای ایشان نشستم ولی خدا گوشم را بست و خوابم برد، وچیزی جز تابش خورشید مرا بیدار نکرد(و هنگامی بیدار شدم که‌ماجرا به پایان رسیده بود). رسول خدا فرمود:من بنزد رفیق خود(یعنی همان پسرک‌قریشی)باز گشتم وی از من پرسید:چه کردی؟گفتم:هیچ‌کاری نکردم!و جریان را برای او شرح دادم. این جریان گذشت تا دو باره در یکی از شبها همان سخن‌را تکرار کردم و او مانند شب قبلی حفاظت گوسفندانم را بعهده‌گرفت و من به مکه آمدم و همانند گذشته در آن شب نیز صدای‌دف و مزمار شنیدم و به تماشا نشستم و خدا بهمانگونه گوشم رابست و بخواب رفتم و بخدا سوگند جز تابش خورشید چیز دیگری‌مرا بیدار نکرد،آنگاه بنزد رفیق خود باز گشتم و داستان را برای او باز گفتم،و از آن پس دیگر آهنگ کار بدی را نکردم تا اینکه‌خدای عز و جل مرا به مقام رسالت‌خود مفتخر فرمود.السلام علیك یا خدیجهسلام بر تو ای مادر مؤمنان، سلام بر تو ای همسر سرور فرستادگان، سلام بر تو ای مادر فاطمه زهرا سرور بانوان دو جهان، سلام بر تو ای نخست بانوی مؤمن، سلام بر تو ای آنکه دارائیش را در راه پیروزی اسلام و یاری سرور انبیا هزینه کرد و دشمنان را از او دور ساخت، سلام بر تو ای آنکه بر او جبرئیل درود فرستاد، و سلام خدای بزرگ را به او ابلاغ کرد، این فضل الهی گوارایت باد و سلام و رحمت و برکاتش بر تو باد.ازدواج پیامبرباخدیجهجابر می گوید: ابوطالب تصمیم داشت برای حضرت محمد همسری برگزیند، ولی توانایی مالی چندانی نداشت. به همین دلیل به او گفت:« خدیجه از خویشان ماست و قریشیان هر سال با اموال او برای تجارت به شام می روند و هر کدام دستمزد چشمگیری از او می گیرند. تو هم به این کار تمایل داری؟» پیامبر فرمود:« آری.» ابوطالب همراه او به خانه خدیجه رفت؛ خدیجه پیشنهاد آنها را پذیرفت و به غلام خود، میسرهٔ، گفت:« تو و این اموال در اختیار محمد هستید.» حضرت محمد نیز همراه میسره راهی تجارت شام شد. پیامبر در این سفر سود فراوانی به دست آورد و به نزد خدیجه برگشت. او در غرفه مخصوص خود با زنان نشسته بود که دید سواری از دور آشکار شد؛ ابری بر سر او سایه افکنده بود و همراه او حرکت می‌کرد و نیز دو فرشته از راست و چپ سوار با شمشیری در هوا همراه او حرکت می‌کردند. خدیجه گفت:« این سوار باید بسیار گرانقدر باشد؛ ای کاش به خانه من بیاید!» وقتی متوجه شد که او محمد است و به سوی خانه او می آید، پابرهنه برای استقبالش به در خانه شتافت. بعدا وقتی میسره از کرامت‌های پیامبر در سفر شام برای خدیجه تعریف کرد، خدیجه پیکی نزد پیامبر فرستاد و گفت:« من به تو بسیار علاقمندم و خواستار تو هستم. تو از بستگان و خویشاوندان من هستی، در میان قوم خود بسیار گرامی و شریفی و به امانتداری، اخلاق نیک و گفتار صادقانه مشهوری. من حاضرم به همسری تو در آیم.» خدیجه از محمد درخواست کرد که ابوطالب را برای انجام مراسم ازدواج نزد او آورد و نیز به خدمتکاران خود گفت:« عمویم، عمرو بن اسد، را صدا بزنید تا مرا به همسری محمد در آورد.» ابوطالب و عموی خدیجه نزد او آمدند. ابوطالب خطبه ازدواج حضرت محمد – ص – و خدیجه را خواند. در پایان مراسم وقتی پیامبر می‌خواست از خانه خدیجه خارج شود، خدیجه گفت:« در خانه خود بمان. این خانه، خانه توست و من خدمتگزار تو هستم.» چنین می گویند که: خدیجه از راهبانی نظیر نسطور و یا کسانی چون ورقهٔ بن نوفل (پسر عمویش) شنیده بود که حضرت محمد در آینده پیامبر امت اسلام خواهد بود.واقعیت‌بعثت از دیدگاه شیعهحدیث اشتباهدراینجا باید اعتراف کرد که ماجرای بعثت پیغمبر با همه اهمیتی که داشته است،در تورایخ درست نقل نشده است. به موجب

آنچه در تفاسیر قرآنی و احادیث اسلامی و تواریخ اولیه آمده است،عایشه همسرپیغمبر یا خواهرزادگان او عبدالله زبیر و عروهٔ بن زبیر یا عمرو بن شرحبیل یا ابومیسره غلام پیغمبر، گفته‌اند: جبرئیل بر پیغمبر نازل شد و به وی گفت: بخوان به نام خدایت «اقرا باسم ربک الذی خلق و پیغمبر فرمود: نمی توانم بخوانم «ما انا بقاری یا من خواننده نیستم «لست‌بقاری . جبرئیل سه با پیغمبر را گرفت وفشار داد تا بار سوم توانست‌بخواند!در صورتی که اولا جبرئیل از پیغمبر نخواست از روی نوشته بخواند. جز در یک حدیث که آن هم قابل اهمیت نیست. بیشتر می گویند منظور جبرئیل این بوده که هرچه او می گوید پیغمبر هم آن را تکرار کند. در این صورت باید از ناقلین این احادیث پرسید: آیا پیغمبر عرب زبان در سن چهل سالگی قادر نبود پنج آیه کوتاه اول سوره اقرا یعنی «اقرا باسم ربک الذی خلق، خلق الانسان من علق، اقرا و ربک الاکرم، الذی علم بالقلم، علم الانسان ما لم یعلم را همان طور که جبرئیل آیه آیه می‌خوانده او هم تکرار کند؟ این کار برای یک کودک پنج‌ساله آسان است تا چه رسد به دانای قریش!حدیث درستپیشوای دهم ما حضرت امام هادی (علیه السلام) می‌فرماید: «هنگامی که محمد (صلی الله علیه و آله) ترک تجارت شام گفت و آنچه خدا از آن راه به وی بخشیده بودبه مستمندان بخشید، هر روز به کوه حراء می‌رفت و از فراز آن به آثار رحمت پروردگار می‌نگریست، و شگفتی‌های رحمت و بدایع حکمت الهی را مورد مطالعه قرار می‌داد.به اطراف آسمان‌ها نظر می‌دوخت، و کرانه‌های زمین و دریاها و دره‌ها و دشت‌ها و بیابان‌ها را از نظر می گذرانید، و از مشاهده آن همه آثار قدرت و رحمت الهی، درس عبرت می‌آموخت.ازآنچه می‌دید، به یاد عظمت‌خدای آفریننده می‌افتاد. آن گاه با روشن بینی خاصی به عبادت خداوند اشتغال می‌ورزید. چون به سن چهل سالگی رسید خداوند نظر به قلب وی نمود، دل او را بهترین و روشنترین و نرمترین دلها یافت.در آن لحظه خداوند فرمان داد درهای آسمان‌ها گشوده گردد. محمد (صلی الله علیه و آله) از آنجا به آسمان‌ها می‌نگریست، سپس خدا به فرشتگان امر کرد فرود آیند، و آنها نیز فرود آمدند، و محمد (صلی الله علیه و آله) آنها را می‌دید. خداوند رحمت و توجه مخصوص خود را از اعماق آسمان‌ها به سر محمد (صلی الله علیه و آله) و چهره او معطوف داشت.در آن لحظه محمد (صلی الله علیه و آله) به جبرئیل که در هاله‌ای از نور قرار داشت نظر دوخت. جبرئیل به سوی او آمد و بازوی او را گرفت و سخت تکان داد و گفت: ای محمد! بخوان. گفت چه بخوانم؟ «ما اقرا»؟جبرئیل گفت: «نام خدایت را بخوان که جهان و جهانیان را آفرید. خدائی که انسان را از ماده پست آفرید (نطفه). بخوان که خدایت‌بزرگ است. خدائی که با قلم دانش آموخت و به انسان چیزهائی یاد داد که نمی‌دانست . پیک وحی، رسالت‌خود را به انجام رسانید، و به آسمان‌ها بالا رفت. محمد (صلی الله علیه و آله) نیز از کوه فرود آمد. از مشاهده عظمت و جلال خداوند و آنچه به وسیله وحی دیده بود که از شکوه و عظمت ذات حق حکایت می کرد،بی‌هوش شد، و دچار تب گردید.واقعیت‌بعثت از دیدگاه شیعه‌نظر ما در پیرامون بعثت پیغمبر (ص)نکته اساسی که قرآن در نزول وحی به پیغمبر بازگو می کند، و متاسفانه کسی توجه نکرده است،این است که همه مفسران اسلامی نوشته‌اند، و در تمام احادیث نیز هست که در روز بعثت فقط پنج آیه آغاز سوره «اقرا» بر پیغمبر نازل شد.این پنج آیه از «اقرا باسم ربک الذی خلق آغاز می گردد. و به «مالم یعلم ختم می‌شود. هیچ کس نگفته است «بسم الله این سوره کی نازل شده؟ و آیا نخستین سوره قرآن بسم الله داشته است‌یا نه؟ اگر داشته است چرا نگفته‌اند، و اگر نداشته است آیا بعدها آمده است، یا طور دیگر بوده؟ همگی سؤالاتی است که پاسخی برای آن نمی‌بینیم.معراجداستان معراج رسول خدا(ص)در یک شب از مکه معظمه به مسجد الاقصی و از آنجا به آسمانها و بازگشت‌به مکه در قرآن کریم در دو سوره به نحو اجمال ذکر شده، یکی در سوره اسراء»و دیگری در سوره مبارکه نجم ، و تاویلاتی که از برخی چون حسن بصری، عایشه و معاویه نقل شده مخالف ظاهر آیات کریمه قرآنی و صریح روایات متواتره‌ای است که در کتب تفسیر و حدیث و تاریخ شیعه و اهل سنت نقل شده است و هیچ گونه اعتباری برای ما ندارد (۱) ، و ایرادهای عقلی دیگری را هم که برخی کرده‌اند در پایان داستان پاسخ خواهیم داد، ان شاء الله. اما در کیفیت معراج و اینکه چند بار بوده و آن نقطه‌ای که رسول خدا(ص)از آنجا به سوی مسجد الاقصی حرکت کرد و بدانجا بازگشت آیا خانه ام هانی بوده یا مسجد الحرام و سایر جزئیات آن

اختلافی در روایات دیده می‌شود که ما به خواست‌خداوند در ضمن نقل داستان به پاره‌ای از آن اختلافات اشاره خواهیم کرد و آنچه مشهور است آنکه این سیر شبانه با این خصوصیات در سالهای آخر توقف آن حضرت در شهر مکه اتفاق افتاد، اما آیا قبل از فوت ابیطالب بوده و یا بعد از آن و یا در چه شبی از شبهای سال بوده، باز هم نقل متواتری نیست و در چند حدیث آن شب را شب هفدهم ربیع الاول و یا شب بیست و هفتم رجب ذکر کرده و در نقلی هم شب هفدهم رمضان و شب بیست و یکم آن ماه نوشته‌اند. و معروف آن است که رسول خدا(ص)در آن شب در خانه ام هانی دختر ابیطالب بود و از آنجا به معراج رفت و مجموع مدتی که آن حضرت به سرزمین بیت المقدس و مسجد اقصی و آسمانها رفت و بازگشت از یک شب بیشتر طول نکشید به طوری که صبح آن شب را در همان خانه بود و در تفسیر عیاشی است که امام صادق(ع)فرمود: رسول خدا(ص)نماز عشاء و نماز صبح را در مکه خواند، یعنی اسراء و معراج در این فاصله اتفاق افتاد و در روایات به اختلاف عبارت از رسول خدا(ص)و ائمه‌معصومین روایت‌شده که فرمودند: جبرئیل در آن شب بر آن حضرت نازل شد و مرکبی را که نامش براق (۲) بود برای او آورد و رسول خدا(ص)بر آن سوار شده و به سوی بیت المقدس حرکت کرد و در راه در چند نقطه ایستاد و نماز گزارد، یکی در مدینه و هجرتگاهی که سالهای بعد رسولخدا(ص)بدانجا هجرت فرمود، یکی هم مسجد کوفه، دیگر در طور سینا و بیت اللحم - زادگاه حضرت عیسی(ع) - و سپس وارد مسجد اقصی شد و در آنجا نماز گزارده و از آنجا به آسمان رفت. و بر طبق روایاتی که صدوق(ره)و دیگران نقل کرده‌اند از جمله جاهایی را که آن حضرت در هنگام سیر بر بالای زمین مشاهده فرمود سرزمین قم بود که به صورت بقعه‌ای می‌درخشید و چون از جبرئیل نام آن نقطه را پرسید پاسخ داد: اینجا سرزمین قم است که بندگان مؤمن و شیعیان اهل بیت تو در اینجا گرد می‌آیند و انتظار فرج دارند و سختیها و اندوهها بر آنها وارد خواهد شد.و نیز در روایات آمده که در آن شب دنیا به صورت زنی زیبا و آرایش کرده خود را بر آن حضرت عرضه کرد ولی رسول خدا(ص)بدو توجهی نکرده از وی در گذشت. سپس به آسمان دنیا صعود کرد و در آنجا آدم ابو البشر را دید، آن گاه فرشتگان دسته دسته به استقبال آمده و با روی خندان بر آن حضرت سلام کرده و تهنیت و تبریک گفتند، و بر طبق روایتی که علی بن ابراهیم در تفسیر خود از امام صادق(ع) روایت کرده رسول خدا(ص)فرمود: فرشته‌ای را در آنجا دیدم که بزرگتر از او ندیده بودم و(بر خلاف دیگران)چهره‌ای درهم و خشمناک داشت و مانند دیگران تبریک گفت و خنده بر لب نداشت و چون نامش را از جبرئیل پرسیدم گفت: این مالک، خازن دوزخ است و هرگز نخندیده است و پیوسته خشمش بر دشمنان خدا و گنهکاران افزوده می‌شود بر او سلام کردم و پس از اینکه جواب سلام مرا داد از جبرئیل خواستم دستور دهد تا دوزخ را به من نشان دهد و چون سرپوش را برداشت لهیبی از آن برخاست که فضا را فرا گرفت و من گمان کردم ما را فرا خواهد گرفت، پس از وی خواستم آن را به حال خود برگرداند. (۳) و سپس فرمود: و از آنجا به گروهی گذشتم که پیش روی آنها ظرفهایی از گوشت پاک و گوشت ناپاک بود و آنها ناپاک را می‌خوردند و پاک را می‌گذاردند، از جبرئیل پرسیدم: اینها کیان‌اند؟گفت: افرادی از امت تو هستند که مال حرام می‌خورند و مال حلال را وامی‌گذارند، و مردمی را دیدم که لبانی چون لبان شتران داشتند و گوشتهای پهلوشان را چیده و در دهانشان می‌گذاردند، پرسیدم: اینها کیان‌اند؟گفت: اینها کسانی هستند که از مردمان عیبجویی می‌کنند، مردمان دیگری را دیدم که سرشان را به سنگ می‌کوفتند و چون حال آنها را پرسیدم پاسخ داد: اینان کسانی هستند که نماز شامگاه و عشاء را نمی‌خواندند و می‌خفتند. مردمی را دیدم که آتش در دهانشان می‌ریختند و از نشیمنگاهشان بیرون می‌آمد و چون وضع آنها پرسیدم، گفت: اینان کسانی هستندکه اموال یتیمان را به ستم می‌خورند، گروهی را دیدم که شکمهای بزرگی داشتند و نمی‌توانستند از جا برخیزند گفتم: ای جبرئیل اینها کیان‌اند؟گفت: کسانی هستند که ربا می‌خورند، زنانی را دیدم که بر پستان آویزانند، پرسیدم: اینها چه زنانی هستند؟ گفت: زنان زناکاری هستند که فرزندان دیگران را به شوهران خود منسوب می‌دارند و سپس به فرشتگانی برخوردم که تمام اجزای بدنشان تسبیح خدا می‌کرد. (۴)و از آنجا به آسمان دوم رفتیم و در آنجا دو مرد را شبیه به یکدیگر دیدم و از جبرئیل پرسیدم: اینان

کیان‌اند؟گفت: هر دو پسر خاله یکدیگر یحیی و عیسی(ع)هستند، بر آنها سلام کردم و پاسخ داده تهنیت ورود به من گفتند و فرشتگان زیادی راکه به تسبیح پروردگار مشغول بودند در آنجا مشاهده کردم. و از آنجا به آسمان سوم بالا رفتیم و در آنجا مرد زیبایی را دیدم که زیبایی او نسبت‌به دیگران همچون ماه شب چهارده نسبت‌به ستارگان بود و چون نامش را پرسیدم جبرئیل گفت: این برادرت یوسف است، بر او سلام کردم و پاسخ داده و تهنیت و تبریک گفت و فرشتگان بسیاری را نیز در آنجا دیدم. از آنجا به آسمان چهارم بالا رفتیم و مردی را دیدم و چون از جبرئیل پرسیدم گفت: او ادریس است که خدا وی را به اینجا آورده، بر او سلام کردم پاسخ داد و برای من آمرزش خواست و فرشتگان بسیاری را مانند آسمانهای پیشین مشاهده کردم و همگی برای من و امت من مژده خیر دادند. سپس به آسمان پنجم رفتیم و در آنجا مردی را به سن کهولت دیدم که دورش را گروهی از امتش گرفته بودند و چون پرسیدم کیست؟جبرئیل گفت: هارون بن عمران است، بر او سلام کرده و پاسخ داد و فرشتگان بسیاری را مانند آسمانهای دیگر مشاهده کردم. آن گاه به آسمان ششم بالا رفتیم و در آنجا مردی گندمگون و بلند قامت را دیدم که می‌گفت: بنی اسرائیل پندارند من گرامی‌ترین فرزندان آدم در پیشگاه خدا هستم ولی این مرد از من نزد خدا گرامی‌تر است و چون از جبرئیل پرسیدم: کیست؟گفت: برادرت موسی بن عمران است، بر او سلام کردم جواب داد و همانند آسمانهای دیگر فرشتگان بسیاری را در حال خشوع دیدم. سپس به آسمان هفتم رفتیم و در آنجا به فرشته‌ای برخورد نکردم جز آنکه گفت: ای محمد حجامت کن و به امت‌خود نیز سفارش حجامت را بکن و در آنجا مردی را که موی سر و صورتش سیاه و سفید بود و روی تختی نشسته بود دیدم و جبرئیل گفت، او پدرت ابراهیم است، بر او سلام کرده جواب داد و تهنیت و تبریک گفت، و مانند فرشتگانی را که در آسمانهای پیشین دیده بودم در آنجا دیدم.، و سپس دریاهایی از نور که از درخشندگی چشم را خیره می‌کرد و دریاهایی از ظلمت و تاریکی و دریاهایی از برف و یخ لرزان دیدم و چون بیمناک شدم جبرئیل گفت: این قسمتی ازمخلوقات خداست. و در حدیثی است که فرمود: چون به حجابهای نور رسیدم جبرئیل از حرکت ایستاد و به من گفت: برو! در حدیث دیگری فرمود: از آنجا به سدرهٔ المنتهی رسیدم و در آنجا جبرئیل ایستاد و مرا تنها گذارده گفت: برو!گفتم: ای جبرئیل در چنین جایی مرا تنها می‌گذاری و از من مفارقت می‌کنی؟گفت: ای محمد اینجا آخرین نقطه‌ای است که صعود به آن را خدای عز و جل برای من مقرر فرموده و اگر از اینجا بالاتر آیم پر و بالم می‌سوزد، (۵) آن گاه با من وداع کرده و من پیش رفتم تا آن گاه که در دریای نور افتادم و امواج مرا از نور به ظلمت و از ظلمت‌به نور وارد می‌کرد تا جایی که خدای تعالی می‌خواست مرا متوقف کند و نگهدارد آن گاه مرا مخاطب ساخته با من سخنانی گفت. و در اینکه آن سخنانی که خدا به آن حضرت وحی کرده چه بوده است در روایات به طور مختلف نقل شده و قرآن کریم به طور اجمال و سربسته می‌گوید: «فاوحی الی عبده ما اوحی [پس وحی کرد به بنده‌اش آنچه را وحی کرد] و از این رو برخی گفته‌اند: مصلحت نیست در این باره بحث‌شود زیرا اگر مصلحت‌بود خدای تعالی خود می‌فرمود، و بعضی هم گفته‌اند: اگر روایت و دلیل معتبری از معصوم وارد شد و آن را نقل کرد، مانعی در اظهار و نقل آن نیست. و در تفسیر علی بن ابراهیم آمده که آن وحی مربوط به مسئله جانشینی و خلافت علی بن ابیطالب(ع)و ذکر برخی از فضایل آن حضرت بوده، و در حدیث دیگر است که آن وحی سه چیز بود: ۱. وجوب نماز ۲. خواتیم سوره بقره ۳. آمرزش گناهان ازجانب خدای تعالی غیر از شرک. در حدیث کتاب بصائر است که خداوند نامهای بهشتیان و دوزخیان را به او وحی فرمود. و به هر صورت رسول خدا(ص)فرمود: پس از اتمام مناجات با خدای تعالی بازگشتیم و از همان دریاهای نور و ظلمت گذشته در«سدرهٔ المنتهی به جبرئیل رسیدم و به همراه او بازگشتیمدرباره چیزهایی که رسول خدا(ص)آن شب در آسمانها و بهشت و دوزخ و بلکه روی زمین مشاهده کرد روایات زیاد دیگری نیز به طور پراکنده وارد شده که ما در زیر قسمتی از آنها را انتخاب کرده و برای شما نقل می‌کنیم: در احادیث زیادی که از طریق شیعه و اهل سنت از ابن عباس و دیگران نقل شده آمده است که رسول خدا(ص)صورت علی بن ابیطالب را در آسمانها مشاهده کرد و یا فرشته‌ای را به صورت آن حضرت دید و چون از جبرئیل پرسید در جواب گفت: چون

فرشتگان آسمان اشتیاق دیدار علی(ع)را داشتند خدای تعالی این فرشته را به صورت آن حضرت خلق فرمود و هر زمان که ما فرشتگان مشتاق دیدار علی بن ابیطالب می‌شویم به دیدن این فرشته می‌آییم. و در حدیث نیز آمده که صورت ائمه معصومین پس از علی(ع)را تا حضرت مهدی عجل الله تعالی فرجه الشریف در سمت راست عرش مشاهده کرد و چون پرسید بدان حضرت گفته شد که اینان حجتهای الهی پس از تو در روی زمین هستند و آخرین ایشان کسی است که از دشمنان خدا انتقام گیرد. و نیز روایت‌شده که رسول خدا(ص)فرمود: در آن شب خداوند مرا مامور کرد که علی بن ابیطالب را پس از خود به جانشینی و خلافت منصوب دارم و فاطمه را به همسری او درآورم. و در چند حدیث نیز آمده که خدای تعالی و پیمبرانی را که دیدم از من سؤال می‌کردند وصی خود علی را چه کردی؟پاسخ می‌دادم: او را در میان امت‌خود به‌جای نهادم و آنها می‌گفتند: خوب کسی را جانشین خویش در میان امت قرار دادی. و در حدیثی که صدوق(ره)در امالی نقل کرده چون رسول خدا(ص)به آسمان رفت پیرمردی را دید که در زیر درختی نشسته و بچه‌هایی اطراف او را گرفته‌اند، از جبرئیل پرسید: این مرد کیست؟گفت: پدرت ابراهیم است، پرسید: این کودکان که اطراف او هستند کیستند؟گفت: اینها فرزندان مردمان با ایمانی هستند که از دنیا رفته‌اند و اکنون ابراهیم به آنها غذا می‌دهد، سپس از آنجا گذشت و پیرمرد دیگری را دید که روی تختی نشسته و چون نظر به جانب راست‌خود می‌کند خوشحال و خندان می‌شود و هرگاه به سمت چپ خود می‌نگرد گریان می‌گردد، به جبرئیل فرمود: این پیرمرد کیست؟پاسخ داد: این پدرت آدم است که هرگاه می‌بیند کسی داخل بهشت می‌شود خوشحال و خندان می‌گردد و چون کسی را مشاهده می‌کند که به دوزخ می‌رود گریان و اندوهناك می‌شود. . . تا آنجا که می‌گوید: . . . در آن شب خدای تعالی پنجاه نماز بر او و بر امت او واجب کرد و چون باز می‌گشت عبورش به حضرت موسی افتاد پرسید: خدای تعالی چقدر نماز بر امت تو واجب کرد؟رسول خدا(ص)فرمود: پنجاه نماز، موسی گفت: بازگرد و از خدا بخواه تخفیف دهد! رسول خدا(ص)بازگشت و تخفیف گرفت، ولی دوباره موسی گفت: بازگرد و تخفیف بگیر، زیرا امت تو(از این نظر)ضعیفترین امتها هستند و از این رو بازگرد و تخفیف دیگری بگیر چون من در میان بنی اسرائیل بوده‌ام و آنها طاقت این مقدار را نداشتند، و به همین ترتیب چند بار رسول خدا(ص)بازگشت و تخفیف گرفت تا آنکه خدای تعالی نمازها را روزی پنج نماز مقرر فرمود: و چون باز موسی گفت: بازگرد، رسول خدا(ص)فرمود: دیگر از خدا شرم می‌کنم که به نزدش بازگردم (۶) و چون به ابراهیم خلیل الرحمان برخورد از پشت‌سر صدا زد: ای محمد امت‌خود را از جانب من سلام برسان و به آنها بگو: بهشت آبش گوارا و خاکش پاك وپاکیزه ودشتهای بسیاری خالی از درخت دارد و با ذکر جمله سبحان الله و الحمد لله و لا اله الا الله و الله اکبر و لا حول و لا قوة الا بالله درختی در آن دشتها غرس می‌گردد، امت‌خود را دستور ده تا درخت در آن زمینها زیاد غرس کنند. (۷)شیخ طوسی(ره)در امالی از امام صادق(ع)از رسول خدا(ص)روایت کرده که فرمود: در شب معراج چون داخل بهشت‌شدم قصری از یاقوت سرخ دیدم که از شدت درخشندگی و نوری که داشت درون آن از بیرون دیده می‌شد و دو قبه از در و زبرجد داشت از جبرئیل پرسیدم: این قصر از کیست؟گفت: از آن کسی که سخن پاك و پاکیزه گوید، و روزه را ادامه دهد(و پیوسته گیرد)و اطعام طعام کند، و در شب هنگامی که مردم در خوابند تهجد - و نماز شب - انجام دهد، علی(ع)گوید: من به آن حضرت عرض کردم: آیا در میان امت‌شما کسی هست که طاقت این کار را داشته باشد؟فرمود: هیچ می‌دانی سخن پاك گفتن چیست؟عرض کردم: خدا و پیغمبر داناترند فرمود: کسی که بگوید: «سبحان الله و الحمد لله و لا اله الا الله و الله اکبر»هیچ می‌دانی ادامه روزه چگونه است؟گفتم: خدا و رسولش داناترند، فرمود: ماه صبر - یعنی ماه رمضان - را روزه گیرد و هیچ روز آن را افطار نکند و هیچ دانی اطعام طعام چیست؟گفتم: خدا و رسولش داناترند، فرمود: کسی که برای عیال و نانخوران - خود (از راه مشروع)خوراکی تهیه کند که آبروی ایشان را از مردم حفظ کند، و هیچ می‌دانی تهجد در شب که مردم خوابند چیست؟عرض کردم: خدا و رسولش داناترند، فرمود: کسی که نخوابد تا نماز عشا آخر خود را بخواند (۸) - در آن وقتی که یهود و نصاری و مشرکین می‌خوابند - . و در حدیثی که

مجلسی(ره)در بحار الانوار از کتاب مختصر حسن بن سلیمان به سندش از سلمان فارسی روایت کرده رسول خدا(ص)در داستان معراج فرمود: چون به آسمان اول رفتیم قصری از نقره سفید دیدم که دو فرشته بر در آن دربانی می‌کردند، به جبرئیل گفتم: بپرس این قصر از کیست؟و چون پرسید آن دو فرشته پاسخ دادند: از جوانی از بنی هاشم، و چون به آسمان دوم رفتیم قصری بهتر از قصر قبلی از طلای سرخ دیدم که به همانگونه دو فرشته بر در آن بودند و چون به جبرئیل گفتم و پرسید آن دو فرشته نیز در پاسخ گفتند: از جوانی از بنی هاشم است. و در آسمان سوم قصری از یاقوت سرخ به همان گونه دیدم و چون از دو فرشته نگهبان آن پرسیدیم گفتند: ازان جوانی است از بنی -هاشم و در آسمان چهارم قصری به همان گونه از در سفید بود و چون جبرئیل پرسید؟ باز هم دو فرشته نگهبان قصر گفتند: از جوانی از بنی هاشم است. و چون به آسمان پنجم رفتیم چنان قصری از در زردرنگ بود و چون جبرئیل به دستور من صاحب آن را پرسید گفتند: ازان جوانی از بنی هاشم است و در آسمان ششم قصری از لؤلؤ و در آسمان هفتم از نور عرش خدا قصری بود و چون جبرئیل پرسید باز همان پاسخ را دادند. و چون بازگشتیم آن قصرها را در هر آسمانی به حال خود دیدیم به جبرئیل گفتم بپرس: این جوان بنی هاشمی کیست؟و همه جا فرشتگان نگهبان گفتند: او علی بن ابیطالب(ع)است.

تفسیر کتاب اختلال هویت جنسی

تالیف وگردآوری : دکتر علیرضا کاهانی - محققین: علیرضا میر محرابی - علی باقری احساس زنانگی یا مردانگی هر فرد از خودش، هویت جنسی گفته می شود. به عبارت دیگر، این افرد از دوران کودکی با سایر همسن و سالان پسر یا دختر متفاوت بوده به نحوی که اعتقاد درونی شخص به این مسئله که او فردی مونث یا مذکر، دو سوگرا یا خنثی می باشد تقویت می شود. اختلال هویت جنسیدگر جنسیت جوهاتالیف وگردآوری :دکتر علیرضا کاهانیمتخصص پزشکی قانونیوعضو کمیته ساماندهی به اختلال هویت جنسیپیمان فخری شجاعیکتابخانه ملی ایران ۱۷۱۷۷ -م۱۱نام کتاب : اختلال هویت جنسی ((GIDدگر جنسیت (TS)تالیف و گردآوری : دکتر علیرضا کاهانی – پیمان فخری شجاعیناشر : موسسه فرهنگی انتشاراتی تیمورزاده– نشر طبیبطرح جلد: واحد طراحی انتشارات تیمورزاده (هومن فولادقلم)حروف نگاری و صفحه آرایی : مریم مظلومینوبت چاپ : اول پائیز ۱۳۸۱شمارگان : ۲۲۰۰لیتوگرافی : ندای دانشچاپ : زیباصحافی : ممتازhttp://www.teimourzadeh.com

هویت جنسی چیست؟

احساس زنانگی یا مردانگی هر فرد از خودش، هویت جنسی گفته می شود.به عبارت دیگر، این افرد از دوران کودکی با سایر همسن و سالان پسر یا دختر متفاوت بوده به نحوی که اعتقاد درونی شخص به این مسئله که او فردی مونث یا مذکر، دو سوگرا یا خنثی می باشد تقویت می شود..

اختلالات جنسی به چند حالت قابل بررسی می باشد. مردم ولی مغزم زن است! اگر پیغمبر هم بگوید مردی می گویم زنم! فکر می کنم پسر ها حرفم را نمی فهمند ولی دختر ها که از جنس خودم هستند حرفم را می فهمند. در خانه به تنهایی آرایش می کنم ولی قبل از آنکه کسی بیاید آن را پاک می کنم "...این جمله ها دقیقا از یک جلسه روان درمانی که در شماره ۳۷ و ۳۸ فصلنامه تازه های روان درمانی چاپ شده، ذکر شده است. مراجعی که مبتلا به اختلال هویت جنسی است این حرف ها را نه در مریخ که در همین ایران خودمان زده است.

اختلال جنسی به چند روش قابل بررسی می باشد. ۱-نقش جنسی ۲- همجنس گرائی ۳- گرایش جنسی ۴ - دگر جنس گرائی ۵- دوجنس گرائی ۶- بی جنسی یا بی جنس گرائی ۷ - تراجنسی

موارد ی که بیان شد هرکدام نیاز به تفسیر و چاپ یک کتاب دارد .اما با خلاصه نمودن و توضیح در حد معقول امیدواریم که

بتوانیم در خصوص اختلالات جنسی خانواده ها را آگاه سازیم.نقش جنسی چگونه رفتاری است؟به گفته یکی از روان شناسان، نقش جنسی رفتار و نمایی است از آنچه در فرهنگ اجتماعی «زنی و زن بودن» یا «مردی و مرد بودن» به شمار می آید، که می توان آن را درک فرد از نقش اجتماعی زنانه یا مردانه ای که به عهده دارد نیز تلقی نمود. هویت جنسی حاصل ترکیب سه عامل بیولوژیک، زیستی- روانی و واکنش های روانی نسبت به محیط،

مخصوصا آثار و مفاهیم مربوط به والدین و دیدگاههای اجتماعی است.

همجنس‌گرایی یکی ازگرایش های جنسی است که مشخصه آن تمایل زیبایی شناختی، عشق رومانتیک، وتمایل جنسی منحصرآ نسبت به جنس همگون با خود فرد می‌باشد. به فردی که به جنس دیگر گرایش داشته باشد دگر جنس گرا و به افرادی که هم به جنس دیگر و هم به همجنس خود تمایل دارند دوجنس گرامی‌گویند. در اصطلاح اسلامی به ارتباط جنسی بین مردان «لواط» (برگرفته از نام لوط پیامبر قومی که به این کار مشهورند) و به ارتباط جنسی بین زنان ((مساحقه)) می‌گویند. گرایش جنسی که ترجیح و تمایل جنسی نیز نامیده شده توصیف کننده نوع و محل تمرکز تمایلات عشقی، جنسی، احساسی و تخیلی افراد است. رده‌بندی گرایش‌های جنسی موجودات زنده معمولاً برپایه نوع جنسیتی که مورد تمایل آنهاست صورت می‌گیرد. دگرجنس گرایی که ناهمجنس‌خواهی هم گفته می شود گونه‌ای ازگرایش های جنسی است که در آن فرد به جنس مخالف خود تمایل جنسی دارد، یعنی مرد به زن و زن به مرد گرایش دارد. این نوع گرایش جنسی معمولترین و رایجترین گرایش است. دوجنس‌گرایی یکی ازگرایش های جنسی در برخی از موجودات زنده است که فرد در آن به هر دو جنس مونث و مذکر گرایش جنسی دارد. شدت گرایش به دو جنس لزوماً یکسان نیست. دوجنس‌گرایی در بسیاری از فرهنگها همچنان یک تابو شناخته میشود. بی‌جنسی یا بی‌جنس‌گرایی یکی ازگرایش های جنسی در انسان‌ها است که فرد دارای تمایلات جنسی نمی‌باشد و با هیچ یک از دو جنس دیگری دارای روابط جنسی نیست. تَراجِنسی، به افرادی گفته می‌شود که خواستار تغییر جنسیت خود هستند. «تراجنسی» اصطلاح جدیدی درزبان فارسی است که برابر با لغت انگلیسی (transsexual) بکار برده می‌شود، یعنی کسانی که جنسیتی که در روانشان حس می‌کنند با جنسیت جسمشان متضاد است با توجه به توضیحات ارائه شده لازم می دانیم در رابطه با نقش والدین ،بهداشت نوجوانان ،چالشهای سلامت نوجوانی توضیحاتی خلاصه وار ارائه دهیم.

نقش والدین و مربیان در بهداشت نوجوانان

بلوغ درلغت به معنی رسیدگی و پختگی است . باتوجه به تعریف سلامت، بلوغ درابعاد جسمانی، روانی عاطفی، معنوی و اجتماعی و درسنین نوجوانی پی ریزی می شود. امروزه سلامت نوجوانان به عنوان مطلبی مستقل مطرح می گردد؛ این امر مخصوصاً از کنفرانس بین المللی جمعیت و توسعه – قاهره ۱۹۹۴ (ICPD) به بعد مورد تاکید ویژه ای قرار گرفته است و هر روز مطلب جدیدی در مورد آن نتوشته و گفته می شود. شایان ذکر است که برطبق تعریف نوجوانی سنین بین ده تا نوزده سال را شامل می شود.

تفریحی، آموزشی

نظارت بر نیازمندی های بهداشت و سلامتی ازقبیل تغذیه ، ورزش ، رفتارهای سالم دادن اطلاعات مورد لزوم درباره تصمیمات مهم زندگی از قبیل ازدواج ، بارداری ، دوستیابی و دانش جنسی و جنسیتی ، جایگاه ها ، حقوق و احترام افراد جلوگیری از خشونت و رفتارهای مخرب ، کنترل انگیزه های رفتارهای ناسالم کمک به ایجاد اعتماد به نفس و تحت تاثیر دیگران نبودن، به نحوی که نوجوان توان تجزیه و تحلیل شرایط و شهامت گفتن « نه » را داشته باشند

چرا بهداشت نوجانان اهمیت دارد؟

دنیای امروز ، نوجوانان بیشتری نسبت به سایر زمان ها دارد . طبق سرشماری سال ۱۳۷۵ ، ۲۵٪ جمعیت کشور ایران را افراد ۱۹-

۱۰سال تشکیل می دهند . این تعداد افزون بر ۱۶ میلیون نفر جمعیت میباشد. تاثیر دوره جوانی بر بقیه سالهای زندگی حیاتی است. نوجوانی زمان گذر از کودکی به بزرگسالی و آمادگی برای بزرگسالی است. نوجوانی زمان اکتساب باروری، اکتساب خصوصیات عاطفی هیجانی بزرگسالی، زمان کسب هویت فردی و اجتماعی ... می باشد. بلوغ

فیزیکی، روانی و عاطفی در نوجوانی متحول شده و ادامه می یابد .

بسیار از مشکلات جسمانی، روانی، اجتماعی و رفتارهای ناسالم ریشه در زمان نوجوانی دارند.ازدواج های ناموفق، حاملگی های پرخطر، مرگ و میر ها، عادات و رفتارهای ناسالم از این زمان شدت می گیرند . تحقیقات نشان می دهند که بیشتر افراد سیگاری اولین سیگار را در زمان بلوغ تجربه کرده اند .نوجوانان آینده سازان جامعه هستند. نوجوانان کنونی جامعه و دنیاز دهه های آینده را اداره خواهند کرد . پس پرداختن به سلامت نوجوانان سرمایه گذاری برای آینده است . چالشهای سلامت در دوران نوجوانی چیست ؟ اینکه نوجوانی درفرهنگ ها اغلب با جشن و شادی همراه است ولی نوجوانان برداشت خوبی از بلوغ و بزرگ شدن ندارند. یک نظر سنجی از دختران روستایی نشان داد که اکثر دختران نگرش منفی و احساس ترس و نگرانی از بلوغ دارند و اکثراً رفتارهای ناسالم بهداشتی درباره قاعدگی از خود نشان می دهند. یافته های مطالعه دیگری نشان داد که حدود ۱۹-۱۶٪ دختران و ۱۹٪ پسران، بلوغ را حادثه ای خوشحال کننده و امیدوار کننده می دانند. نوجوان تغییراتی در جسم و روح خود احساس می کند. سئوالاتی برای او مطرح میشود و دچار اضطراب می گردد. به خود می گوید این علائم چیست که درمن رخ می دهد؟ آیا این تغییرات طبیعی است؟ آیا در همه اتفاق می افتد؟ چه تغییراتی طبیعی هستند؟ من کی ام.. ... ؟ او نیاز به تطابق با این تغییرات دارد. سئوالات مطرح شده درصدای مشاور سازمان بهزیستی، طیف گسترده ای از این سؤالات را در رابطه با بلوغ و مسایل مربوط به آن نشان داد. انواع و اقسام سئوالات از قبیل شرایط و وضعیت عادات ماهیانه، بیماریهای عفونی، ایدز، حاملگی و ... مطرح شده بود و این امر نشان دهنده نیاز نوجوان به دانستن و کسب آگاهی از تحولاتی است که درخود و اطرافش می گذرد . دردنیا نیمی از نوجوانان درمقابل ایدز و بیماریهای مقاربتی و حاملگی حفاظت کافی ندارند؛ درمعرض روابط جنسی ناسالم و حفاظت و حمایت نشده، مصرف مواد، بیماریهای مقاربتی، روابط جنسی فارغ از مسئولیت، حاملگی زودرس، خشونت، شکست در درس و مدرسه و موارد مربوط به سلامت فردی، تغذیه، ورزش ... هستند. از مسائل دیگر آن است که دختران رفتارهای سلامت مناسبی در ضمن قاعدگی ندارند. عموماً منبع اکتساب اطلاعات آنان، دوستان، کتب و مجلات. ... می باشد؛ به نظر می رسد که نحوه برداشت افراد جامعه از جنسیت و نقش جنسیتی خود سالم نیست و این امر موجب تظاهرات مختلف، اختلالات سلامت جسمانی، روانی، عاطفی و اجتماعی می شود . درایران طبق سرشماری سال ۱۳۷۵، ۴.٪ دختران ۱۴-۱. ساله و ۱۹٪ دختران ۱۹-۱۵ ساله ازدواج می کنند. یعنی حدود ۲۳٪ دختران زیر ۲۰ سال ازدواج می نمایند و درمعرض حاملگی زودرس و عواقب آن قرار می گیرند. متاسفانه تنها ۳۳٪ از این افراد، از روشهای پیشگیری از بارداری استفاده می کنند و یک سوم این نوجوانان در سال اول ازدواج باردار می شوند . اولین علت مرگ نوجوانان جراحات و تصادفات است. درمرحله بعدی، خودکشی و قتل قراردارد و سپس تومورها، بیماری های قلبی و ناهنجاریهای مادرزادی هستند .پس بصورت خلاصه می توان نتیجه گرفت که توجه به مقوله بهداشت در این سنین و بخصوص بهداشت بلوغ و باروری هم اولویت بهداشتی و هم دارای نتایج طولانی مدت برای سرمایه های آینده و آینده سازان جوامع است. توجه داشته باشیم که نوجوان در سنین بلوغ نیاز مبرمی به اطلاعات صحیح در زمینه بدن و سلامت خود دارد . بدیهی است اگر نوجوان اطلاعات صحیح را از منابع سالم دریافت نکند، اطلاعات خود را از منابع ناسالم کسب خواهد کرد و در این صورت صدمات طولانی مدت خواهد دید. بطور کلی این پژوهش به این مسئله نمی پردازد که آیا عملا اختلافی همگانی میان زن و مرد وجود دارد یا نه، اعم ازکیفی یا کمّی. به این فرضیه هم نمی پردازد که زنها بی ثبات تر از مردان هستند، نکته ای که پیش از ارائه تز تکامل هستند، نکته ای که (که بی ثباتی گونه ها را مورد ستایش قرار می داد) ادعا می شد، و یا این که کمتر بی ثبات بعداً ادعا

شد. این پژوهش در باره حقوق زنان نیز نیست، تحقیق در باره ریشه یابی «فمینیسم» هم نیست. به سادگی، شرحی است در باره این که چگونه سه جامعه بدوی عقاید اجتماعی شان را در مورد خلق و خو و حقایق آشکار اختلافاتِ جنسیت درهم ادغام کرده اند. من این مسئله را در جوامع بدوی مورد مطالعه قرار دادم زیرا در اینجا هم ما ماجرای تمدن را به صورت غیر آشکار داریم، جوامعی خُرد، که در گونه مشابه اند، لیکن در حجم و اندازه متفاوت هستند، با همان ساختار اجتماعی پیچیده مردمانی که مانند جوامع خود ما، به سُنَت های مکتوب و اختلاط و امتزاج بسیاری از درگیری های سنتی تاریخی متکی هستند. من این مسئله را در میان قبیله کوه نشین و نجیب آراپش،۲ آدمخواران خشن قبیله موندوگومور،۳ و افراد ملایم شکارچیِ سرِ قبیله چامبولی ۴ مورد مطالعه و پژوهش قرار دادم. هریک ازاین قبایل، همانند هر جامعه انسانی دیگر، مسئله اختلاف جنسیت را به عنوان موضوعی درطرح داستان زندگی مورد استفاده قرار می دادند، و افراد هریک از این قبایل مضمون متفاوتی از آن ساخته بودند. در مقایسه روشی که آنها اختلاف جنسیت را عنوان کرده اند، می توان شناخت عمیق تری نسبت به عوامل بافت جامعه پیدا کرد، که در اصل هیچ گونه ارتباطی به حقایق زیست شناسانه جنسیت ندارد. جامعه خود ما از این طرح داستانی بهره فراوان می بَرد. برای جنس های مختلف نقش های مختلف تعیین می کنذ، از هنگام تولد از آنها رفتارهای متفاوت توقع دارد، و کلّ نمایش رابطه عاشقانه، ازدواج، و صاحب فرزند شدن را به گونه ای برصحنه می آورد که نقش هریک بر الگویی از رفتارِ خاص شکل می گیرد؛ با این اعتقاد که نقش ها ذاتی و برازنده هرجنس خاص است. ما خود کمابیش شاهدیم که این نقش ها حتی در جوامع خود ما نیز دگرگون شده اند. در پژوهش هایی مانند کتاب خانم پاتنام، با عنوان" بانو، "۵ زن شخصیتی است با انعطاف پذیری بی حدّ و مرز که در هر عصر و دوره ای لباس خاصی براو پوشانده اند، که برای مطابقت (خود و بدنش) با آن هرکاری کرده است، پیچ و تاب خورده، شق و رق شده، لاسیده و یا فرار کرده ولیکن تمام این بحث ها، بر سر شخصیت های اجتماعی نسبی ای که به دو جنسیت محول شده نیست، بلکه بیشتر در باره الگوهای رفتاری سطحی ای است که به زنان اختصاص یافته، و تازه نه همه زنان، بلکه اکثراً زنان طبقه مرفه جامعه. و پذیرش این تصور که زنان طبقه مرفه عروسک های سنتی در حال تحولی هستند به عوض روشن کردن بیشتر بر ابهام این نکته افزوده است. در این میان به نقشی که برای مردان در نظر گرفته شده بود توجهی نشد، مردانی که خلق شده اند تا در روند نقش خاص و مردانه شان، زنان را برای هوی و هوس های خودشان، به شکلی زنانه تر درآورند. تمام این بحث های گوناگون در باره موقعیت زنان، شخصیت و خلق و خوی آنان، آزادی و بردگی آنها، اصل مسئله ای را نقض می کند- که همانا شناخت این توطئه فرهنگی در پشت روابط انسانی است، روشی که نقش های مشخص زن و مرد برمبنای آن شکل می گیرد، این که نقش پسرِ در حال رشد برمبنای تاکید بر الگویی خاص و محلی شکل می گیرد، آن نیز به همان اندازه غیر قابل تغییر است که نقش دختران در حال رشد... ... ما می دانیم که فرهنگ های انسانی همگی در یک کفه ترازو قرار نمی گیرند، و امکان دارد که جامعه ای به کلّی مسئله ای را نديده بيانگارد در حالی که مثلاً دو جامعه دیگر آن مسئله را به دو شکل کاملاً متصاد حل کرده باشند. به عنوان نمونه ممکن است تصور شود مردمی که به سالمندان احترام می گذارند، به کودکان اهمیت نمی دهند، حال آن که افرادی مانند قبیله باتونگا۶ در افریقای جنوبی نه به سالمندان و نه به کودکان به هیچکدام احترام نمی گذارند؛ یا همچون سرخ پوستان دشت نشین ۷ امریکا، فقط کودک خردسال و پدر بزرگ را ارج می گذارند؛ و یا همچون قبیله ۸ مانو و بخش هایی از امریکای جدید که به کودکان بیشترین اهمیت را می دهند. با انتظار داشتن از این تضادهای ساده- که اگر جنبه ای از زندگی اجتماعی به نحو خاصی مقدس نیست پس کفر است؛ به عنوان مثال اگر مردها نیرومند اند پس زنان حتما ضعیف اند- این واقعیت را نديده می گیریم که فرهنگ های جهان با انتخاب جنبه هایی عملی از زندگی انسانی که یا آن را دست کم می گیرند، یا برآن مُهر تاکید می گذارند و یا حذف می کنند، آزادی عمل بیشتری را تجربه می کنند. و با وجود آن که هر فرهنگی به نحوی نقش زنان و مردان را مشخص کرده است، این نقش ها لزوما در جهت تضاد میان شخصیت تعیین شده زن و مرد یا برتری و پست تری آنها نسبت به هم به وجود نیامده است. کمبود

منابع و جزئیات، مانع نشده تا فرهنگ ها از واقعیت های آشکار و چشمگیر در باره سن و جنسیت به نحوی استفاده نبرند، اعم از این که مثلا در یک قبیله فیلیپینی معتقـد باشـند که مردان نمی توانند رازی را سـر به مُهر نگاه دارند، یا این باور قبیله مانو که فقط مردان از بازی کردن با اطفال لـذت می برنـد، یا اعتقاد افراد قبیله تودا۹ مبنی براین که خانه داری مقـدس تر از آن است که زنان از عهـده آن برآیند، با آرایش ها که معتقدند سرِ زنان از مردان محکم تر است. در تقسیم بندی کار، نحوه پوشش، مَنِش، اعمال اجتماعی یا مـذهبی- گـاه فقـط در یکی دو زمینه اینهـا و گـاه در همه آنهـا- زنـان و مردان از نظر اجتماعی از یکـدیگر متمایز می شونـد، و هر جنسیت، به دلیل جنسیت خاصـش مجبور است از نقشـی که به او محول شـده پیروی کنـد. در برخی از جوامع این قبیل نقش های اجتماعی معمولا در نوع لباس پوشیدن و کارکردن بیان می شود، بی آن که بر تفاوت های میان خلق و خوی درون تاکیدی گذارده شود. زنان موهایشان را بلنـد نگاه می دارند و مردان آن را کوتاه می کنند، یا مردها موهایشان را فِر می زنند و زنها سـرشان را از ته می تراشـنده زنها دامن به تن می کننـد و مردها شـلوار می پوسـند، یا زنان شـلوار می پوشـند و مردها دامن به تن می کنند. زنان می بافنـد و مردان نه، یا برعکس مردان می بافنـد و زنان نه. اختصاص دادن این قبیل قیـد و بندهای ساده در لباس پوشـیدن و کارکردنِ یـک جنسـیت خـاص به آسانی به اطفال آموخته می شود، و فرض هم نمی شود که ممکن اتست کودکی اسـتثنایی به آسانی به آن خو نکند.

درجوامعی که میـان رفتـار زنـان و مردان تفاو ت های شدیـدی قابل می شونـد به گونه ای که فرض را بر تفاوتی اساسـی در خلق و خوی زن و مرد می گذارند، وضع به گونه ای دیگر است. در میان سرخ پوستان دشت نشین داکوتا،۱۰ اهمیت تحمل سختی و خطر کردن به عنوان خصوصـیتی مردانه شدیداً مورد تاکید قرار می گرفت. از این رو از هنگامی که پسـربچه ای پنج، شش ساله می شد، تمـام تلاش آموزش خودآگاه خانواده معطوف این می شـد که او مردی اسـتوار و مقاوم بار بیایـد. کوچکترین علامت ترس، گریه، خجـالت، نیـاز به دستی برای حمـایت و یـا میـل به بـازی با کودکان خردسالش با دختران با قاطعیت به عنوان شاهـدی مبنی بر عـدم قابلیت او برای تبدیل شدن به مردی کامل تلقی می شد. در چنین جامعه ای شگفت آور نیست که به" برداچه"۱۱ بربخوریم، مردی که داوطلبانه تلاش برای پیروی از نقش مردانه را رها می کند، لباس زنانه می پوشد و شغل زنان را برمی گزیند. وجود" برداچه "به نوبت خود برای هر پـدر هشـداری بود؛ وحشت" برداچه "شـدن یـک پسر، تلاـش هـای اولیاء را با استیصال روبرو می کرد، که در نتیجه برفشـاری که پسر را به چنـان تصـمیمی هـدایت می کرد دوبرابر می افزودنـد. فرد «همجنس خواهی» که فاقـد هرگونه علائـم جسـمی قابل تشخیص برای هم جنس خواهی اش باشد مدتهاست که دانشجویان پژوهش های مربوط به جنسیت را سر درگم کرده است، که وقتی اشـکالات غددی مشهودی نمی یابند، فرضیه شرطی شدن در سنین کودکی یا هم هویت شدن با ولی جنس مخالف را مطرح می کنند. در روند این پژوهش، در فرصت های گوناگون به بررسی زن" مذکر "و مرد" موء نث، "که در قبایل گوناگون به آنـان برخورده ایم، می پردازیم، تـا دریـابیم زنی بـا طبعی تحکم آمیز همیشه به عنوان مـذکر قلمـداد می شود، و مردی که طبعی ملایـم دارد، فرمـانبردار است، عـاشق کودکـان و گلـدوزی است موءنث به حسـاب می آیـد. ... مـا در این مقـاله به الگوی رفتـاری جنسیت از دیـدگاه خلق و خو می پردازیم، بـا این پیش فرض فرهنگی که برخی نگرش هـای خلق و خو مـدارانه" طبیعتا "مـذکر و برخی دیگر" طبیعتـا "موءنث هسـتند. در این مورد ظـاهراً انسـان هـای بـدوی از مـا پیشـرفته تر انـد. آنهـا همان گونه که می داننـد، خـدایان، نحوه خوراک خوردن، و رسوم ازدواج یک قبیله دیگر با رسوم آنها متفاوت است، و اصـراری ندارنـد برای که ثابت کنند روش آنهـا درست تر و طبیعی تر است، و روش دیگر غلـط و غیرطبیعی است، همـان گونه هم آگـاه انـد تمایلاتی را که به نظر آنها برای زنـان و مردان طبیعی به نظر می رسـد، می توانـد بـا خلق و خوی طبیعیِ زنان و مردان قبیله همسایه شان تفاوت داشـته باشـد. با وجود این در طیفی محـدود تر و با نگرشـی که کمتر از ما براهمیت الهی الگوهای اجتماعی یا بیولوژیک تاکید می گذارد، هر قبیله نگرش مشـخص و قـاطعی در زمینه خلق و خو دارد، و دارای فرضـیه ای مبنی براین است که هر انسـان، اعم از زن یا مرد و یا هردو،

چگونه باید باشد، و نیز دارای معیاری است که بر مبنای آن افرادی که از آن تخطی و یا سرپیچی کنند داوری و محکوم نمی شوند. دوتـا از ان قبایـل تصور نمی کننـد که زنـان و مردان دارای خلق و خویی متفـاوت هسـتند. برای آنهـا نقش های اقتصادی و مـذهبی متفاوت، مهارت های گوناگون، آسیب پـذیری متفاوت در مقابل سـحر و جادوی شـیطانی و نیروهای مابعـدالطبیعه قائل می شونـد. آراپش ها معتقدنـد که نقاشـی با رنگ فقط برازنـده مردان است، و موندوگومورها ماهیگیری را اساسا وظیفه ای زنانه می دانند. اما هرگونه تصوری مبنی بر این که سـرنخ خلق و خوی سِتلک برتر شـجاعت، ستیهنـدگی، عینیت، و انعطاف پذیری، خاصّ یک جنس (در تقابل با جنس دیگر) است، مطلقا وجود ندارد. و این برای تمدنی که در جامعه شناسـی، پزشکی، اصطلاحات عامیانه، ادبیات و شعر و حرف هـای رکیک اش، تفاوت اجتماعی مشخصـی را بین جنسیت ها قائل می شود (ماننـد جوامع ما) و معتقـد است که این تفاوت اساسا ذاتی است و هرگونه انحراف از این نقش های پذیرفته شده اجتماعی را نوعی غیر عادی بودن موهبت های مادری و یا بلـوغ زودرس به حسـاب می آورد، بسـیار عجیب به نظر می رسـد. برای من هم شـگفت آور بـود زیرا من نیز عـادت کرده بودم که مردهای با خلق و خوی" موءنث "و زنان با ذهنت" مذکر "را «انسان های مغشوش» بدانم. من موضوع مقاله خود را مطالعه وضعیت شخصیت های اجتماعی دو جنسیتی قرار دادم، به این امید که چنین تحقیقی نکات ناشناخته اختلاف جنسیت را روشن کند. من هیچ تصوری نداشـتم که خلق و خویی را که ما برای یک جنسیت ذاتی و اختصاصی می دانیم، در عوض می تواند گونه های متنوعی از خلق و خوی انسانی باشـد، و افراد هریک از این جنسـیت ها، می تواند، با توفیقی کمتر یا بیشتر در مورد هر فرد، تا حدودی بیاموزد. * * * این آگاهی که شخصـیت های دو جنسیت محصول اجتماع هستند برای هربرنامه ای که هدفش جامعه برنامه ریزی شده منظم باشـد، مطلوب است. و این می توانـد ماننـد شمشـیر دودم دو حالت داشـته باشد یا جامعه را به جامعه ای انعطاف پذیر و گونه گون، فراتر از هر آن چه که بشـر تاکنون ساخته است تقسـیم کند و یا آن را به جاده باریک و مسـتقیمی که یک جنسیت و یا هردو، مانند سربازان سـربازخانه، خبردار و بدون حرکـت سـر به چپ و راست مجبور به پیمودن آن باشند تبدیل کند... دست کم سه راه در برابر هرجامعه ای که توانسـته است میزان شـکل گرفتن شخصـیت های زن و مرد را تحت شـرایط اجتماعی مشخص سازد وجود دارد. دو راه از این سه راه پیشتر بارها و بارها، در تاریخ طولانی، تکراری، و نا متفاوت نسل بشـر آزمایش شده است. نخستین روش آن است که شخصـیت زن و مرد به وضوح و به گونه ای متضـاد و مکمـلِ هم" اسـتاندارد "بشود به طوری که هر نهادی در جامعه متناسب با آن شـکل بگیرد. اگر جامعه ای اعلام کرد که تنها عملکرد زن مادری و تربیت فرزند است، درآن صورت مسائل را به نحوی ترتیب می دهد که هرزنی که از نظر جسـمانی اشـکالی نداشت اجبارا مادر بشود و درروند این جریان جامعه باید از او حمایت کند. همین جـامعه می توانـد نظریه «جـای زنـان در خـانه بـودن» را لغو کنـد. می توانـد آموزش زنـان برای ازدواج را لغو کنـد و آنـان را به پیر دخترانی تبـدیل کنـد که از پـدر و مادر پیرشان نگاهـداری می کنند. چنین نظامی اسـتعدادهای بسـیاری از زنان را که می توانسـتند فعالیت های بیشتر و بهتری از قابلیت بچه دار شدن در جهانی که دچار کثرت جمعیت است، داشـته باشند به هدر می دهد. این نظام در عین حال استعداد بسیاری از رمدانی را که از توانائی های شخصیتی خاصشان می توانستند درخانه بهتر از بیرون استفاده کنند نیز تلف می کنـد. اتلاف گرانه، اما مشـخص و روشن است. چنین نظامی می کوشد تا برای هر فردی نقشـی را که جامعه مُصـراً در نظر گرفته تضمین کند، و چنین نظامی فقط افرادی را تنبیه می کندأ که بر رغم تمام آموزش ها و آموخته ها شخصیت های تاییدشده را عرضه نکنـد. میلیون ها آدم با خوشـحالی تمام به تلقی چنین روش معیار شده ای در روابط میان زن و مرد باز می گردند، و ما نباید فراموش کنیم امکانی که فرصت های بیشتر در قرن بیستم برای زنان فراهم آورده است، می تواند لغو شود، و ممکن است ما به نظام سخت تری برای زنان باز گردیم. هرگاه چنین اتفاقی رخ بدهـد، نه تنها اتلاف بسـیاری اززنان مسـتعد را در پی خواهد داشت، بلکه مردان بسیاری را نیز به چنین سرنوشتی دچار خواهد کرد، زیرا سخت گیری نسبت به یک جنسیت، کمابیش سخت گیری نسبت به جنس دیگر را هم به دنبال می آورد. تلاش هر پدر و مادر برای آموختن نحوه خاصی از نشستن، واکنش نشان دادن نسبت به توبیخ

یا تهدید، بازی با نقاشی، آواز خواندن یا رقصیدنِ زنانه به دختری، به همان نسبت خمیرمایه شخصیت برادر آن دختر را نیز شکل می دهد. امکان ندارد جامعه ای مصرانه بخواهد زنان الگوی شخصیتی مشخصی را دنبال کنند، و همزمان، نسبت به فردیت بسیاری از مردان خشونت روا ندارد. از طرف دیگر، جامعه می تواند روشی را در پیش بگیرد که به خصوص با برنامه های اغلب افراد بنیادگرا همخوانی دارد: اعتراف به این که مردان و زنان قادرانـد به همان آسانی طبق یک الگوی واحد شکل بگیرند که طبق الگوهای متفاوت، به طوری که نشود شخصیت تایید شده هیچ یک از جنسیت ها را تشخیص داد. دخترها را می توان درست مانند پسرها تربیت کرد، همان نحوه بیان، اصطلاح و حرفه ها را به آنان آموخت. این روش احتمالا منطق توجیه کننده اعتقادی است که امکانات بالقوّه ای که جوامع گوناگون با برچسب مذکر یا موءنث مشخص می کنند در حقیقت امکانات بالقوّه برخی از اعضای یک جنسیت است، و به هیچ وجه مربوط به یک جنسیت خاص نیست. و اگر این را بپذیریم، آیا منطقی نیست که معیار شدن مصنوعیِ تفاوت های جنسیت را که مدتهاست ویژگی جامعه اروپا است رها کنیم، و اعتراف کنیم که آنها اوهام اجتماعی هستند و دیگر کاربردی ندارند؟ در جهان امروز، وسایل جلوگیری از حاملگی به زن امکان می دهد که برخلاف میل خودش صاحب فرزند نشود. شاخص ترین تفاوت واقعیِ میان زن و مرد، که همان تفاوت قدرت جسمانی است، به تدریج اهمیت خود را از دست داده است. همان گونه که تفاوت میان قدّ مردها دیگر مشکلی واقعی نیست، و اکنون که دعواهای حقوقی جایگزین برخوردهای تن به تن شده است، همانگونه هم تفاوت قدرت جسمانی زنان و مردان در نهادهای فرهنگی ارزش تفسیر ندارد. در ارزیابی چنین برنامه ای، ضروری است ماهیت بهره ای را که جامعه در پیچیده ترین شکلش به دست آورده به خاطر بسپاریم. قربانی کردن وجود تمایز خصوصیت جنسیت می تواند به معنی قربانی کردن در همبافتگی باشد. افراد آراپش حداقل تفاوت را میان شخصیت پیر و جوان، و مرد و زن قائل می شوند، و فاقد طبقه بندی میان درجات و موقعیت ها هستند. ما شاهد بوده ایم تمام زنان و مردانی که در چنین جوامعی به تاکیدهای ساده آن سر نمی سپارند در بهترین شرایط به سرخوردگی های فردی و در بدترین شکلش به ناسازگاری محکوم می شوند. انسان پرخاشجوی آراپشی نه در ادبیات، نه در هنر، نه در تاریخ، نه در مراسم تشریفاتیِ افراد قبیله اش نحوه بیانی برای ابراز خشونتی که از درون آرامش او را به هم ریخته است نمی یابد. فرد بازنده هم تنها کسی نیست که نوع شخصیت خود را در هیچ کجای جامعه اش نمی شناسد. بلکه آدم مُتخیِّل و بسیار هوشمندی هم که در اساس با ارزش های جامعه اش هماهنگی دارد، گاه ممکن است از عدم تنوع و خصوصیات عمیق و سادگی بیش از حد رنج ببرد. یک پسر جوان آراپشی را که من خوب می شناختم، از راه حل های ساده و نبود شور و هیجان در فرهنگشان رنج می برد. و در جستجوی موادی که تخیلش را تغذیه کند، و در حسرت زندگانی ای که امکان هیجانات شدیدتری را بدهد، هیچ راهی برای سیراب کردن این نیاز نمی یافت، جز به هم بافتن داستان هایی از غلیان های عاطفی ناشی از ناسازگاری، غلیان هایی که با ابراز دشمنیِ خشم آمیز نسبت به دیگران مشخص می شد، چیزی که خود او فاقد آن بود. تازه تنها فرد نیست که رنج می برد. جامعه نیز به همان نسبت بازنده است، و ما این ضعف را در عرضه نمایش های موندوگومورها دیده ایم. با ایجاد محدودیت برای زنان با عنوان وسیله حفاظتیِ مطلوب برای هردو جنسیت، آرایش ها آیین «تامبران»۱۲ خود را حفظ کرده اند، و در میان بینندگان به حد لزوم از زنان نیز دیده می شوند. لیکن موندوگومورها چنان شخصیت خاصی برای زنان و مردان در نظر گرفته بودند که غیبت هر گروه از آنان از هر بخشی از زندگی توهینی مرگزا به حساب می آمد. درنتیجه با تقاضای هرچه بیشتر زنان برای گرفتن حق پاگشایی، و به دست آوردن این حق، جای تعجب نیست که زندگی تشریفاتی موندوگومورها تحلیل رفته، هنرپیشه ها تماشاچیان خود را از دست داده اند و یک عامل هنری در جامعه موندوگومورها در حالِ از بین رفتن است. پس قربانی کردن تفاوت جنسیت به معنای از دست رفتن همبافتگی در جامعه انجامیده است. همین طور است در جامعه خود ما. تاکید براین که در جامعه هیچ گونه تفاوت میان جنسیت ها وجود ندارد، آن هم جامعه ای که همیشه به این تفاوت اعتقاد داشته و برآن مُبتنی بوده همان اندازه یکنواخت کردن تدریجی شخصیت هاست که اصرار

بر وجود تفاوت های زیاد میان آنها. و زمانی که گروه حاکم می کوشد شخصیت اجتماعی جدیدی را به وجود بیاورد این وضع به خصوص در سنت های در حال دگرگونی بیشتر صادق است، وضعیتی که امروزه در بسیاری از کشورهای اروپایی شاهد آن هستیم. به عنوان نمونه، پیش فرض رایج را در نظر بگیرید که زنان بیش از مردان ضد جنگ هستند، و هرگونه تایید آشکار جنگ برای زنان وحشتناک تر و منزجرکننده تر است از مردان. زنان در لوای این پیشفرض می توانند برای صلح فعالیت کنند بدون آن که با سرزنش های اجتماعی جامعه ای روبرو بشوند که بلافاصله برادران و شوهران آنان را که به همان اندازه در تبلیغ صلح سهیم بوده اند مورد انتقاد قرار می دهد. این باور که زنان طبیعتا بیشتر به صلح علاقمند هستند بی تردید ساختگی است، و بخشی است از کلّ اسطوره ای که معتقد است زنان از مردان نرم خوتراند. حال در تضاد با این نظریه بگذارید تصوّر امکان موجودیت اقلیت قدرتمندی را بکنیم که مایل باشد تمام جامعه یکپارچه جنگجو باشد. یک راه انجام این نظریه این است که اصرار کنیم هدف ها و علایق زنان، مشابه مردان است، و زنان نیز همانند تمام مردان لذتی خونخوارانه از آمادگی برای جنگ می برند. تاکید بر دیدگاه مخالف، مبنی براین که زن در مقام مادر بر زن در مقام شهروند برتری این دارد که دست کم ترمزی است در مقابل اضطراب جنگ، مانعی است در مقابل هیجانِ یکپارچه ای که تمام نسل جوان را در بر می گیرد. چنانچه کشیش ها هم به طور حرفه ای به ایمان نسبت به صلح متعهد بشوند، نتیجه مشابه همان مثال بالاـ خواهد شد. حال ممکن است خصومت نسبی اعضای کلیسا با تجویز این نقش مسالمت آمیز آزرده و یا ارضا بشود، به هرحال اعتراض و نارضایتی خاصی در جامعه پدید خواهد آمد. یکسان کردن خطرناک ذهنیاتی که هرنوع کجروی را منع می کند زمانی شدید تر می شود که نه سن نه جنسیت و نه اعتقادات مذهبی هیچ یک نتواند افرادی را مخیّر کند که نظریات اقلیت داشته باشد. از طرف دیگر حذف تمام سدهای اقتصادی و قانونی برعلیه شرکت زنان در جهان همسان با مردان نیز خود به خود می تواند نوعی حرکت یکسان کننده در جهت از میان بردن تنوع در گرایش های ذهنی محسوب بشود که محصول عزیز دردانه تمدن است. چنین جامعه یکسانی، که درآن مردان، زنان، کودکان، کشیش ها، و سربازان همگی با یک سلسله ارزش های تغییر ناپذیر و مُنسجم تعلیم می یابند، بالاجبار آن انحطاطی را پدید می آورد که در میان آراپش ها و موندوگومورها یافتیم؛ فردی که بدون در نظر گرفتن جنسیت یا حرفه، عصیان می کند چون از نظر خلق و خو قادر به پذیرفتن تاکیدهای یک جانبه فرهنگش نیست. درست است که این قبیل افراد تکرو که به گونه ای مشخص از لحاظ نقش روحی جنسی ناسازگارند، از بین می روند، لیکن دانشی که امکان وجود نوع دیگری از ارزش را ثابت می کند نیز همراه آنها نابود می شود. حذف تفاوت ها در شخصیت های مورد تایید مردان وزنان تا آنجا که معنی اش حذف هرگونه بیان نوع شخصیتی باشد که زمانی منحصراً زنانه یا منحصراً مردانه محسوب می شد، زیانی اجتماعی است. همان گونه که در مراسم و اعیاد، پوشش متفاوت زنان و مردان به زیبایی و جذابیت موقعیت می افزاید، این جذابیت در موارد غیر مادی هم صادق است. چنانچه لباس پوشیدن فی نفسه گونه ای نماد است، و مثلاـ نرمی شال یک زن به عنوان خصوصیت شناخته شده ای در او به حساب می آید، درآن صورت کلّ روابط انسانی طول و تفصیل بیشتری می یابد، و از بسیاری جهات یاداشمند تر خواهد بود. شاعر چنین اجتماعی، عفت و پاکدامنی را تحسین می کند، اگر همه عفت و پاکدامنی زنانه را، که در غیر این صورت در جامعه آرمانشهری که هیچگونه تفاوتی را میان شخصیت زنان و مردان قایل نمی شود سهمی نداشته باشد. در حدّی که هر اجتماعی برتفاوت میان انواع شخصیت تاکید می گذارد، به طوری که هر گروه سنی خاص یا طبقه خاص و یا گروه جنسیِ خاص بتواند هدف هایی را دنبال کند که در جوامعی دیگر مجاز نباشد یا مورد توجه قرار نگیرد، مشارکت هریک از افراد جامعه در امور آن به مراتب غنی تر خواهد بود. اختصاص دادن تحکم آمیز نوعی لباس خاص، شیوه های خاص، واکنش های اجتماعی خاص، به افرادی که در طبقه اجتماعی خاصی متولد شده باشند، از جنسیتی خاص باشند، یا رنگ خاصی داشته باشند، و یا کسانی که در روز خاصی از هفته متولد شده باشند، با خصوصیات چهره خاص، همه و همه ناقضِ موهبت استقلال افراد است، اما البته سبب غنی شدن فرهنگ می شود. افراطی ترین

جامعه ای که گسترش پیچیدگی عظیمی را به بهای از دست رفتن فردیت اشخاص به دست آورده هندوستان تاریخی است، که هزاران ویژگی رفتاری، گرایش های ذهنی، و حرفه ای را به صورت انعطاف ناپذیری با تصادف تولد درهم آمیخته است. در آنجا به هر فرد تضمینی در مورد یک سلسله نقش ها و پاداش متولد شدن در یک جامعه بسیار درهم پیچیده داده می شد، اگر همه تضمین بیچارگی. از آن گذشته، زمانی که موقعیت کجرویِ فردی را درجوامع تاریخی در نظر می گیریم، متوجه می شویم آنان که در جوامع پیچیده با جنسیت و طبقه عوضی متولد شده اند برای امکان رشد شخصیتشان دارای وضعیت بهتری هستند تا افراد مشابه آنها در جوامع ساده که کاربردی برای موهبت خلق و خوی خاص آنها ندارد. زنی خشن، در جامعه ای که خشونت را مختص مردان می داند، اشرافزده ای پُر شر و شور در فرهنگی که بروز عواطف را مختص طبقه رعایا می داند، فردی (مسیحی) که شدیداً به مناسک مذهبی متمایل است در کشوری که نهادهای کاتولیک هم دارد، پروتستان بار می آید هریک از این افراد می توانند بروز احساساتی را که خود از ابرازش منع شده اند در گروهای دیگری از اجتماع بینند. و فرد در میان این گروه ها، به صرف وجود چنین ارزش هایی که برای او مطلوب است ولی به دلیل تصادف تولد برایش دست نیافتنی است، می تواند نوعی حمایت بیابد.ا ین برای کسی که به نقش تماشاگری عاریتی اکتفا کند و یا از دارا بودن وسائلی که تخیلش را بپروراند راضی شود، می تواند کافی به نظر برسد. اینها می توانند مثلا در طول یک رژه از پیاده رو، یا در میان تماشاگران یک تئاتر یا در شبستان یک کلیسا، شاهد تجربه ای باشند که شخصا از بیان مستقیم اش منع شده اند. برای کسانی که زندگی عاطفی شان دچار قحطی است، سینما جایگزین ناشیلنه ای است ولی در جوامع پیچیده تر برای فردی که از جنسیت یا طبقه یا گروه حرفه ای خودش بیرون افتاده امکانات جبران کننده ظریفتری در هنر و ادبیات، وجود دارد. با وجود این، سازگاری جنسیت مسئله تماشاگر بودن نیست، بلکه موقعیتی است که منفعل ترین افراد نیز اگر بخواهند در زندگی روزانه سهمی داشته باشند، باید در آن شرکت کنند. در حالی که محاسن پیچیدگی ها را در می یابیم- همان ماجراهای جذاب و جالبی که براساس تصادف تولد شکل می گیرند- بهتر است از خودمان بپرسیم: آیا بهای بیش از حد سنگینی را نباید بپردازیم؟ آیا نمی شود زیبایی و تناقضی را که در پیچیدگی وجود دارد به نحوی دیگر به دست آورد؟ اگر اصرار جامعه بر تفاوت شخصیت دو جنسیت حاصلش این همه اغتشاش است، این همه کجروی های غم انگیز، این همه اختلال جهت یابی، آیا می شود جامعه ای را مجسم کرد که این تمایزها را کنار بگذارد بی آن که ارزش هایی را که هم اکنون بر آنها متکی است، از دست بدهد؟ بیایید فرض کنیم که به جای طبقه بندی ای که اساس طبیعی جنسیت و نژاد قرار گرفته، جامعه ای می آمد و این اساس را برمبنای رنگ چشم قرار می داد. و حکم می کرد که تمام افراد چشم آبی نرمخو، فرمانبردار، و نسبت به نیاز دیگران جوابگو باشند، و تمام افراد چشم قهوه ای متکبر، مستبد، خود خواه، و هدفمند. دراین صورت دو زمینه احتماعی مکملِ در هم بافته پدید می آمد- فرهنگ آن جامعه در هنر، مذهب، روابط رسمی فردی، به جای یک جریان دارای دو جریان می شد. یکی زنان چشم آبی و مردان چشم آبی، که معنایش این بود که زنان نرمخویِ" مادرانه "و مردان نرمخوی" مادرانه "می داشتیم. مردی چشم آبی ممکن بود با زنی که با شخصیت مشابه خودش پرورش یافته بود ازدواج کند، یا با زنی چشم قهوه ای که با خصوصیاتی درست برعکس خود او رشد کرده بود. درآن صورت یکی از گرایش های نیرومندی که دلیل همجنس خواهی است از بین می رفت، گرایش عشق ورزیدن به شخص همجنس به عوض شخصی از جنس مخالف. خصومت میان دو جنسیت به روش های متفاوتی در هم بافته می شد، و ازدواج های متشابه، و دوستی های مبتنی بر نیاز متضاد لزوماً دچار نقطه ضعف ناسازگاری های روحی جنسی نمی شد. فرد البته همچنان از نطر رجحان خلق و خوی اش دچار سرخوردگی می شد، زیرا دراینجا شاخص بی ربط رنگ چشم بود که نحوه آموزش و نگرش او را تعیین می کرد. در این صورت هر فرد چشم آبی مجبور به فرمانبرداری و اطاعت بود و هرآینه اثری از خصوصیاتی را که منحصر به چشم قهوه ای ها بود از خودش بروز می داد ناسازگار اعلام می شد. هرچند بزرگترین خسارت اجتماعی که حاصل طبقه بندی شخصیت برمبنای جنسیت بود در این اجتماع که طبقه بندی را بر رنگ چشم بنا

نهاده بود دیده نمی شد. روابط انسانی، و به خصوص روابطی که بر مبنای جنسیت بود به گونه ای مصنوعی دچار اختلال نمی شد. لیکن گزینش چنین روشی، یعنی جایگزینی رنگ چشم به جای جنسیت به عنوان پی بنای آموزش کودکان و تقسیم آنها به گروهایی با شخصیت های متفاوت، هرچند پیشرفت قابل ملاحظه ای نسبت به طبقه بندی جنسیت دارد، طنزی است در باره تمام تلاش هایی که جامعه در طول تاریخ انجام داده است تا نقش فرد را برحسب جنسیت، رنگ پوست، تاریخ تولد، یا فرم سر، مشخص بکند. معهذا، تنها راه حل مسئله، بین پذیرش یکسان کردن تفاوت جنسیت به بهای از دست دادن خوشبختی فرد و سازگاری، و از بین بردن این تفاوت ها به بهای نهاییِ از بین رفتن ارزش های اجتماعی نیست. یک تمدن انگیزه هایش را از چه چیزهایی می تواند بگیرد؟ با شناسایی موهبت های خُلقیِ متنوع و پرورش دادن آنها و مشخص کردن جایگاهی برای آنها و نه لزوما از طبقه بندی های ساده ای مانند سنت یا جنسیت، نژاد یا وضعیت توارث در شجره نامه خانوادگی این تمدن می تواند جامعه را برمبنای امکانات بالقوه متفاوتی که هم اکنون می کوشد به نحوی مصنوعی در برخی از کودکان سرکوب کند و در بعضی دیگر به گونه ای مصنوعی به وجود بیاورد، بنا کند. از دیدگاه تاریخی، کاهش سخت گیری در طبقه بندی میان جنسیت ها، در زمان های گوناگون رخ داده است، و آن یا با پدیدار شدن یک رده بندی مصنوعی و یا با شناخت تفاوت های فردی واقعی اتفاق افتاده است. گاه تصور موقعیت اجتماعی قراتر از رده بندی جنسیت قرار گرفته. در جامعه ای که درجه بندی های تمکن و مقام ضوابط اصلی است، زنان متمکن و صاحب مقام به چنان تکبری نائل آمده اند که در میان فقرا و طبقات پائین هردو جنسیت از آن محروم بوده اند. حقیقت این است که هرچند چنین جابجایی گامی در جهت پیشبرد آزاد سازی زنان بوده است، ولیکن در پیشبرد آزادیِ بیشتر برای استقلال فرد نبوده، زنان چندی از تشخص طبقه بالا بهره برده اند، اما در مقابل، بسیاری از مردان و زنان محکوم به شخصیتی بوده اند که ویژگی فرمانبرداری و وحشت است. این قبیل جابجایی ها فقط به مفهوم جایگزین کردن یک معیار اجباری با معیاری مشابه است. یک جامعه چه هنگامی که مُصر باشد تنها مردان قادر به شجاعت اند و یا افراد صاحب مقام می توانند دارای قدرت باشند به یکسان غیر واقع گراست. از بین بردن یک تقسیم بندی، مثلا تفاوت میان جنسیت ها، و جایگزین کردن آن با تقسیم بندی دیگر، مثلا تفاوت میان رده بندی ها را، نمی توان پیشرفت به حساب آورد. که فقط عدم ارتباط را از نقطه ای به نقطه دیگر منتقل می کند. و در این میان افرادی که در طبقات بالا متولد شده اند بی چون و چرا به قالب خاصی از شخصیت شکل می گیرند،، آن چنان متکبر و پُر نخوت که باز برای برخی از آنان شکل مطلوب نیست، حال آن که افراد متکبر در میان فقرا، در حال آموزش دیدن برای فرمانبرداری و اطاعت کردن، خون خونشان را می خورد. در یک کفه ترازو پسر جوان نرمخو و مظلوم پدر و مادری پولدار قرار دارد که مجبور به رهبری کردن است، و در کفه دیگر بچه ستیهنده و جسور خانواده ای فقیر که محکوم به موقعیت طبقاتی اش می باشد. اگر هدف ما بیان فردیت بیشتر برای خلق و خوی فردی است، و نه جهت گیری دوآتشه از جنسیت و یا سرنوشت اش، باید پیشرفت های تاریخی ای را که به آزادی برخی زنان کمک کرده است، به عنوان پیشرفت هایی که با خسارت های بزرگ اجتماعی توام بوده است، قلمداد کنیم. راه دیگری که رده بندی تفاوت جنسیت انعطاف پذیری بیشتری می یابد، از طریق شناخت موهبت استعدادهای فردی ای است که در هرجنسیتی یافت می شود. در اینجا تفاوتی واقعی جایگزین مصنوعی آن می شود، و دست آوردهای آن برای جامعه و فرد بسیار عظیم است. آنجا که نویسندگی به عنوان یک حرفه پذیرفته شده است، بدون درنظرگرفتن جنسیت نویسنده و فقط برمبنای قابلیت تمام، درآن صورت افرادی که می نویسند، لزوما به دلیل جنسیت شان از نویسندگی محروم نمی شوند، و چنانچه نویسنده هستند، لزوما نباید در زنانگی یا مردانگی خود تردید کنند. حرفه ای که در مورد استعداد، ویژگی جنسیت را ملاک قرار ندهد، اکنون می تواند از دو برابر امکانات بالقوه هنرمندان استفاده کند. و در اینجاست که ما می توانیم پیِ بنای جامعه ای را بگذاریم که تفاوت های واقعی را با تفاوت های اجباری جایگزین کرده است. باید توجه بکنیم که در زیر رده بندی مصنوعی جنسیت و نژاد نیز همان امکانات بالقوه وجود دارد، و نسلی پس از نسل دیگر تکرار می شود، ولی

هنوز پرورش نیافته از بین میرود، زیرا جامعه این امکانات را نمی پذیرد. همانگونه که اکنون جامعه کاربرد هر هنری را برای اعضای هردو جنسیت مجاز داشته است، همانطور نیز می تواند گسترش بسیاری از استعدادهای با خلق و خوی متضاد را نیز برای هرجنسیت مجاز بشمارد. می تواند تلاش های گوناگونش را برای جنگجو بار آوردن پسرها، و مطیع کردن دخترها رها کند، یا تمام کودکان را به جنگ وادار و یا در عوض نهادهای آموزشی ما را به شکلی درآورد که اگر پسری قابلیت رفتاری مادرانه داشت امکان یادگیری بیابد، و به همان نسبت دختری که کارایی متضاد آن را نشان می دهد، که با جنگیدن برعلیه موانع برانگیخته می شود هم امکان پرورش پیدا کند. دراین جامعه، هیچ مهارت، هیچ استعداد خاص، هیچ تخیل خلاق یا تفکر قاطعی ناشناخته نمی ماند صرفا به این دلیل که کودك صاحب آن به این یا آن جنسیت تعلق دارد. هیچ کودکی بی رحمانه طبق یك الگوی رفتاری خاص شکل نمی گیرد، بلکه در جهانی که آموخته است هر فرد را مخیّر بسازد الگویی را که با استعدادهایش متناسب تر است برگزیند، الگوهای گوناگونی وجود خواهد داشت. چنین جامعه ای دست آورد هزاران سال را که در طی آن یکسانی تفاوت ها را ساخته است فدا نخواهد کرد .دست آوردهای اجتماعی سرجای خود محفوظ خواهند ماند، و هرکودك براساس خلق و خوی واقعی اش مورد تشویق قرار می گیرد. آنجا که ما اکنون الگوهای رفتاری خاص برای مردان و زنان داریم، آنگاه الگوهایی خواهیم داشت که علائق فرد را با انواع امتیازها بیان می کند. اصولی اخلاقی و نمادهایی اجتماعی وجود خواهد داشت، گونه ای از هنر و روشی از زندگی که مطلوب هریک از این امتیازها باشد. از نظر تاریخی، فرهنگ ما برای آفرینش ارزش های متضاد و غنی، متکی به بسیاری تفاوت های مصنوعی بوده است، که شاخص ترین آنها جنسیت است. تنها با حذف این تفاوت ها نیست که اجتماع الگوهایی به دست می آورد که هر استعداد فردی مقام خود را بیابد به عوض آن که احباراً به قالبی ناجور درآید. اگر در پی یافتن فرهنگی غنی تر هستیم، غنی از نظر ارزش های متفاوت، باید لزوما تمام گستره امکانات بالقوه انسانی را بشناسیم، و درنتیجه ساختار اجتماعی مان با اجبار کمتر توام باشد، ساختاری که قابلیت های گونه گون انسانی درآن مقامی مناسب می یابد.

شرح زندگانی حضرت محمد

تالیف:مهدی پیشوای – تلخیص: فرزانه سابود محمدی تخلیص:مرکز فعالیتها وپژوهشهای قرآن وعترت دانشگاه آزاداسلامی بازنگری متن کتب:داود حیدری وعتی اکبر هراتیچاپ ششم:زمستان۱۳۸۳تیراژ:۷۵۰۰جلدبهاء:۴۲۰۰ریالليتوگرافی وچاپ و صحافی:سازمان چاپ دانشگاه آزاد اسلامی «شرح زندگانی حضرت محمد (ص)»این کتاب از فرازهایی ازتاریخ پیامبر اسلام اثر استاد گرامی آیه ا... جعفر سبحانی تلخیص شده است.به خوانندگان ارجمند توصیه می شود برای کسب اطلاعات بیشتر از زندگانی پیامبر اکرم (ص) اصل کتاب را مطالعه فرمایند .میلاد پیامبر (ص)بازگشت به آغوش خانوادهدوران جوانیازدواج پیامبر با خدیجه ازدواج تا بعثتدعوت سرّی – دعوت خویشاوندانـدعوت عمومینخستین هجرتمحاصره اقتصادیمرگ ابوطالب سفری به طائفپیمان عقبهسرگذشت هجرتمسجد، مرکز جنبش های اسلامیجنگ بدر یگانه بانوی اسلام ازدواج می کنددفاع از حریم آزادیغضوه بنی نضیرغزوه خندقیک سفر مذهبی و سیاسیپیامبر (ص) رسالت جهانی خود را اعلام می کندکانون خطر یا دژ آهنین خیبرعمرهٔ قضاءجنگ موته فتح مکهعام الوفودغزوهٔ تبوکقطعنامه روز منیهیئت نمایندگی نجران در مدینهحجه الوداعنامه ای که نوشته نشد «فصل اول» میلاد پیامبر (ص)هنگام ولادت آن حضرت، ایوان کسری شکاف و چند کنگره آن فروریخت؛ آتش آتشکده فارس خاموش شد ؛ دریاچهٔ ساوه خشک گردید؛ بت های بتخانهٔ مکه سرنگون شد ؛ نوری از وجود آن حضرت ، به سوی آسمان بلند شد که شعاع آن فرسنگها راه را روشن کرد ؛ انوشیروان و مو بدان خواب وحشتناکی دیدند ؛ آن حضرت ختنه شده و ناف بریده به دنیا آمد و گفت : آیه قرآنی«الله اکبر و الحمدلله کثیراً سبحان الله بکرةً و اصیلاً .»پیامبر (ص) در عام الفیل و سال ۵۷۰ میلادی متولد شدند. آن حضرت در هفدهم ماه ربیع الاول ، روز جمعه ، پس از طلوع فجر چشم به جهان گشود و مشهور میان اهل تسنن

اینست که ولادت آن خضرت ، در روز دوشنبه دوازدهم همان ماه اتفاق افتاده است .آن حضرت از دوران کودکی دو نام داشت و مردم او را با هر دو نام خطاب می کردند.یکی محمد که جد بزرگوارش عبدالمطلب برای او انتخاب کرده بود و دیگری احمد که مادرش آمنه او را به آن نامیده بود .دوران شیرخوارگی پیامبر (ص)نوزاد قریش فقط سه روز از مادر خود شیر خورد و پس از او دو زن دیگر به افتخار دایگی پیامبر نایل شده اند: نام دایه های این حضرت ثوبیه و حلیمه نام داشت که از اهل قبیله بنی سعد بود.علت اینکه اورا به دیگر دایگان ندادند، این بود که نوزاد قریش پستان هیچ یک از زنان شیرده را نگرفت . سرانجام حلیمه سعدیه آمد پستان او را مکید. در این لحظه وجد و سرور خاندان عبدالمطلب را فرا گرفت. عبدالمطلب ، رو به حلیمه کرد و گفت : «از کدام قبیله ای؟ گفت از : بنی سعد . آفرین! آفرین! دو خوی پسندیده و دو خصلت شایسته : یکی سعادت و خوشبختی و دیگری حلم و بردباری.» «فصل دوم»بازگشت به آغوش خانوادهحلیمه، دایهٔ مهربان ، از محمد (ص) محافظت کرد ودر تربیت و پرورش اوکوشید. سپس اورا به مکه آورد ومحمد (ص) مدتی نیزآغوش گرم مادررا دید و تحت سرپرستی جد بزرگوارخود قرارگرفت .سفری به یثرب و مرگ مادرآمنه، مترصد فرصت بود که یثرب برود وآرامگاه شوهرخود را ازنزدیک زیارت کند. با خود فکرکرد فرزندش بزرگ شده است و می تواند در این راه شریک غم او گردد. آنان با ام ایمن راه یثرب را پیش گرفتند ویک ماه تمام درآنجا ماندند. موقع مراجعت به مکه محمد(ص) مادرعزیزخود را درمیان راه ،درمحلی بنام ابواء از دست داد . این حادثه محمد را بیش از پیش ، در میان خویشاوندان عزیز و گرامی گردانید و فزون ازحد موردعلاقه عبدالملب قرار گرفت. از این جهت اورا ازتمام فرزندان خود بیشتردوست می داشت و برهمه مقدم می شمرد .قرآن مجید ، دورهٔ یتمی پیامبر را درسورهٔ الضحی یاد آور می شود و می گوید : « ا لم یجدک یتیماً فآوی » (مگر تو را یتیم نیافت و پناه داد؟) مرگ عبدالمطلبهشت بهار از محمد نگذشته بود که عبدالمطلب را از دست داد مرگ عبدالمطلب آن چنان روح وی را فشرد که در روز مرگ او تا لب قبر اشک ریخت. سرپرستی ابوطالبابوطالب ، روی علل افتخار سرپرستی پیامبر را بر عهده گرفت . زیرا ابوطالب با عبدالله پدر محمد ، از یک مادر بودند و شخصیتی بود معروف به سخاوت و نیکو کاری . از این لحاظ ، عبدالمطلب او را برای نگهداری نوهٔ ارجمند خود برگزید.«فصل سوم»دوران جوانی در جبین عزیز قریش ، از دوران کودکی و جوانی ، آثار قدرت و شجاعت ، صلابت و نیرومندی نمایان بود وی در سن پانزده سالگی ، در یکی از جنگهای قریش با طایفه هوازن که آن را حرب فجار می نامند ، شرکت داشت . کار او در جبهه رزم ، این بود که تیر به عموهای خود میرساند «فصل چهارم» ازدواج پیامبر اکرم (ص) با خدیجهمحرک خدیجه برای ازدواج با امین قریش یک سلسله جهات معنوی بود ، نه جنبه های مادی.ورقه ، عموی خدیجه ، از دانایان عرب بود و اطلاعات فراوانی دربارهٔ کتب عهدین داشت و مکرر می گفت که : مردی از میان قریش ، از طرف خدا برای هدایت مردم برانگیخته می شود و یکی ازثروتمندترین زنان قریش را می گیرد و چون خدیجه ثروتمند ترین زنان قریش بود ؛ از این لحاظ گاه و بیگاه به خدیجه می گفت : روزی فرا رسد که تو با شریفترین مرد روی زمین وصلت می کنی !خدیجه ، شبی درخواب دید : خورشید بالای مکه چرخ خورد و کم کم پایین آمد و در خانهٔ او فرود آمد . خواب خود را برای ورقه نقل کرد . وی چنین تعبیر نمود : با مرد بزرگی ازدواج خواهی نمود که شهرت او عالم گیر خواهد بود.«فصل پنجم»۱ ازدواج تا بعثت دوران جوانی پیامبر (ص)پیامبر (ص) بسان مردان عاقل و کارآزموده کار می کرد . همیشه از خوشگذرانی و بیخبری گریزان بود . پیوسته بر سیما ، آثار تفکر و تدبر داشت و برای دوری از فساد اجتماع ، گاهی مدتها در دامنهٔ کوهها ، میان غار ، بساط زندگی را پهن می نمود و در آثار قدرت و صنع وجود به مطالعه می پرداخت .در مواقع قحطی و کم بارانی ، گاهی مادر رضاعی او حلیمه به دیدار فرزند خود می آمد. رسول گرامی (ص) عبای خود را زیر پای او پهن می نمود و به یاد عواطف مادر خود و آن زندگی ساده می افتاد و سخنان او را گوش می داد ، موقع رفتن آنچه می دانست به مادر خود کمک می کرد.فرزندان او از خدیجههمسر جوان قریش ، برای او شش فرزند آورد . دو پسر که بزرگتر آنها قاسم بود و سپس عبدالله که به آنها طاهر و طبیب می گفتند و چهار تای آنها دختر بود. ابن هشام می نویسد:

بزرگترین دختر او رقیه ، بعداً زینب و ام کلثوم و فـاطمه بود . فرزنـدان ذکور او ، تمام پیش از بعثت بـدرود زنـدگی گفتننـد ؛ ولی دختران دوران نبوت او را درک کردند.خویشتن داری پیامبر، در برابر حوادث زبانزد همه بود. حتی عربی از جهل و نادانی به مبانی اسـلام ، به گریه کردن او اعتراض نمود پیـامبر (ص) فرمود : یـک چنین گریه رحمت است . آنگـاه افزود : آنکس که رحم نکنـد ، مورد ترحم قرار نمی گیرد. آئین او پیش از بعثـاو از لحظه ای که از مـادر متولـد شـد ، تـا روزی که به خـاک سپرده گردیـد؛ جزء خـدای یکتا رت نپرستیـد. سرپرسـتان او ماننـد عبـدالمطلب و ابوطالب ، همگی موحـد و خداپرست بودند. به یاد دارید که در موقع حمله سپاه فیل ، عبـدالمطلب حلقه کعبه را به دست گرفت و با خدای خود ف بسان یک موحد به مناجات پرداخت و گفت: خدایا جزء تو به کسـی امیـدوار نیسـتم .بهترین گواه بر یکتـا پرستی او ، همـان اعتکـاف او قبل از بعثت در غار حراء است . سـیره نویسان، همگی اتفـاق نظر دارنـد که رسول گرامی (ص) ، سـالی چنـد بار در غار حراء به عبادت خـدا می پرداخت . امیرمومنان (ع) در این مورد می فرمایـد : پیامبر در هر سال ، در کوه حراء اقامت می گزید ؛ من او را می دیدم و جزء من کسـی او را نمی دید.امین قریش در کوه حراءکوه حراء عبادگـاه عزیز قریش است . او شبها و روزهـا ، پیش از آنکه به مقام رسالت برسـد ، در این جا بسـر می برد. وی ، این نقطه دور از غوغـا را به منظور عبادت و پسـتش انتخاب کرده بود . تمام ماه رمضانها را در این نقطه می گذرانـد و در این ماه گاه به گاهی به آنجا پناه می برد.آغاز وحیفرشـته ای از طرف خـدا ما مور شـد. آیاتی چنـد به عنوان طلیعه وآغاز کتاب هدایت وسـعادت ، برای امین قریش بخوانـد تـا او را به کسوت نبوت مفتخر سـازد. آن فرشـته، همـان (جبرئیـل) و آن روز همـان روز بعثت بود.در روز مخصوصی فرشته ای با لوحی فرود آمد و آن را در برابر او گرفت و به او گفت :«اقرء» یعنی بخوان. او از آنجا که امی و درس نخوانـده بود ،پاسـخ داد که من توانایی خواندن را ندارم . فرشـته وحی او را سـخت فشـرد ؛ سپس درخواست خواندن کرد و همـان جواب را شـنید ، فرشـته بـار دیگر ، او را سـخت فشـار داد ، این عمـل سه بـار تکرار شـد و پس از فشار سوم ناگهان در خود احسـاس کرد می توانـد لوحی که در دست فرشـته است ، بخوانـد. در این موقع آیـات را که در حقیقت دیباچه کتاب سـعادت بشـر بشـمار می رود ، و اینـک ترجمه آیـات:«بخوان به نـام پروردگـارت که جهان را آفریـد،کسـی که انسان را از خون بسـته خلق کرد، بخـوان و پروردگـار تـو گرامی است آنکه قلم را تعلیم داد و به آرامی آنچه را که نمی دانست آمـوخت.»جبرئیـل مـأموریت خود را انجام داد و پیامبر پس از نزول وحی ، از کوه حراءپایین آمـد ؛ و به سوی خانه خدیجه رهسپار شد. نخستین مرد و زنی که به پیا مبر (ص) ایمان آوردنـداز مسـلمات تاریخ این است که : خدیجه نخستین زنی است که به او ایمان آورده است. و نخستین کسـی که از مردان ایمان به پیامبر (ص) آورد علی بود. علی (ع) خود را در خطبه در این باره می فرماید : در آن زمان ، اسلام در خانه ای نیامده بـود مگر خـانه رسول خـدا و خـدیجه و من سوم ایشـان بودم ؛ نور وحی و رسـالت را می دیـدم و بوی نبوت را استشـمام می کردم. «فصل ششم» دعوت سری - دعوت خویشاوندان پیامبر گرامی سه سال تمام به دعوت سری پردخت و در این مدت به جای توجه به عموم مردم ، به عنایت نمود . مصالـح وقت ایجاب می کرد که او دعوت خود را آشـکار نسازد و با تماس های سـری، گروهی را به آئین خـود دعـوت نمایـد و همین دعـوت یری بـود که توانست جمعی را به آئین توحیـد جلب کنـد.سـران قریش در این سه سـال ، مشـغول خوشـگذرانی و سـرمست عیش و نوش بودنـد ؛ در حالی که کم بیش از دعوت سـری رسول خـدا آگاهی یافته بودنـد ولی کوچکترین واکنشـی نشان نداده و جسارتی نمی کردند. سـرا قریش، در ظرف این سه سال کوچکترین جسارتی نسبت به پیامبر نمی کردنـد و پیوسـته ،ادب و احترام او را نگاه می داشـتند . ولی از روزی که دعوتهای خصوصـی (دعوت خویشاوندان) و عمومی آغـاز گردیـدو انتقـاد او از بتـان و از آئین و روشـهای ضـد انسانی آنها بر سـر زبانها افتاد، بیـداری قریش نیز آغازگردیـد. بنا براین مخالفتها و مبارزه های سـری و علنی شـروع شـد. بیان و گفتار پیامبر در حد کمال بود ولی در نخستین دوره های دعوت فاقد نیروی دفـاعی بود. زیرا در ظرف این سه سال ،فقط موفق شـده بود که قریب چهل نفر را در حوزه سـری مومنان درآورد. از این نظر ، برای بدست آوردن یک خط دفاعی ، خویشاوندان خود را پیش از دعوت عمومی ، به آئین خود خواند و از این راه توانست نقص نیروی

دفـاعی را برطرف کرده و سـنگر مهمی را در برابر هر گونه احتمـالی به دست اورد. از اینرو ، خـدای بزرگ بـا خطـاب زیر پیـامبررا موظف به دعوت خویشاونـدان کرد و فرمود : « و انذر عشیرتک القربین» (خویشاوندانتزدیک را از عذاب الهی بترسان) طرز دعوت خویشاوندانپیامبر به علی بن ابی طالب که آن روز سن او از سیزده یا پانزده سال تجاوز نمی کرد ، دستور داد که غذایی آماده کند و همراه آن شـیری نیز ترتیب دهد . سپس چهل و پنج نفر از سران بنی هاشم را دعوت نمود و تصـمیم گرفت در ضمن پذیرایی از مهمانـان راز نهفته را آشـکار سـازد. ولی متأً سـفانه بعـد از صـرف غـذا پیش از آنکه او آغاز سـخن کنـد ، یکی از عمو های وی با سخنـان بی اسـاس خود ، آمـادگی مجلس را برای طرح موضوع رسـالت از بین برد . پیامبر مصـلحت برد که طرح موضوع را به فردا موکول سـازد. سـپس فردا برنـامه خود را تکرار کرده و با ترتیب یک ضافت دیگر ، پس از صـرف غـذا ، رو به سـران فامیل نمود و سخن خود را بـا سـتایش خـدا و اعتراف به ودانیت وی آغاز کرد .« خـدایم به من فرمان داده که شـما را به جانب او بخوانم . کـدام یک از شـما پشتیبان من خواهـد بود ، تا برادر و وصـی و جانشـین من میان شـما باشـد؟» یک مرتبه علی (ع) که آروز جوانی پانزده ساله بود ، برخاست و با لحنی تند عرض کرد : ای پیامبر خدا من آماده پشتیبانی از شـما هسـتم. پیامبر دسـتور داد تا بنشـیند و سـپس گفتار خود را تا سه بار تکرار نمود. جز همان جوان پانزده ساله کسی پرسش او را پاسخ نگفت . در چنین هنگام رو به خویشاوندان نمود و فرمود : مردم! این جوان برادر و وصـی و جانشـین منست میان شـما ! به سـخنان او گوش دهیـد و از او پیروی کنیـد و در این هنگام مجلس پایان یا فت.«فصل هفتم» دعوت عمومیسه سال از آغاز بعثت گذشـته بود که پیامبر گرامی پس از دعوت خویشاوندان دست به دعوت عمومی زد . روزی دز کنار کوه رویسـنگ بلنـدی قرار گرفت و با صـدای بلند گفت: « ای مردم هر گاه من به شـما گزارش دهم که پشت این کوه (صـفا) دشـمنان شـما موضع گرفته انـد و قصـد جان و مال شـما را دارنـد، آیا مرا تصدیق می کنید؟ همگـی گفتننـد: آری، زیرا ما در طول زندگی از تو دروغی نشـنیدهایم . سـپس گفت: ای گروه قریش ،خود را از اتش نجات دهید مـن برای شــما در پیشـگاه خـدا نمی تـوانم کـاری انجـام دهـم ؛مـن شـما را از عـذاب دردنـاک می ترسـانم.»استقامت و شـکیبایی پیـامبر(ص)سـران قریش پس از مشورت چنین تصـمیم گرفتنـد که بنیانگـذار این مکتب را بـا وسایل مختلف از بین ببرنـد. گاهی از طریق تطمیعوارد بشونـد و او را بـا ئعـده هـای رنگارنگ از دعوت خود بازدارنـد و احیاناً به وسـیله تهدیـد و ازار از انتشار دعوت او جلوگیری کنند. این برنامه دهساله قریش بود که سـرانجام تصـمیم قتل او را گرفتنند و او را از طریق مهاجرت به مدینه توانست نقشه آنهـا را نقش بر آب سـازد.رئیس قبیله بنی هـاشم در آن روز ابوطـا لب بود در میـان جـامعه عرب ،علاوه بر این که ریـاست مکه و برخی از مناصب کعبه با او بود ، جای بزرگ و منزلت س خطیر داشت و از آنجا که کفالت و سرپرستی پیامبر با او بود ،سران دیگر قریش به طور دست جمعی به حضور وی باز یافتنـدو او را با جمله های زیر خطاب نمودند.ابوطالب ! تو از نظر شـرافت و سن برتری داری؛برادر زاده خود را از تبلیغ آئین جدید بازدار و ما را بیش از این بردباری نیت ، که ببینیم فردی از ما به خدایان ما بد می گوید و مـا را بی خرد و افکار ما را پست می شـمرد . بر تو فرض است که او را از هر گونه فعالیت باز داری و گرنه با او و تو که حامی او هستی مبـارزه می نماییم ، تا تکلیف هر دو گروه معین گردد و یکی از آنها از بین برود.یگانه مـدافع پیامبر با کمال عقل دریافت که بایـد در برابر گروهی از شـئون و کیان آنها در خطر افتاده بردباری نشان داد . یگانه مـدافع پیامبر از در مسالمت وارد شـد و قول داد که گفتار سـران را به برادر زاده خود برسانـد . البته این نوع جواب ، به منظور خاموش کردن آتش خشم و غضب آنها بود — لذا— پس از رفتن سـران ، با برادر زاده خود ماس گرفت و پیام آنها را رساند و ضـمناً به منظور آزمایش ایمان او نسبت به هدف خود در انتظار پاسـخ شـد . پیامبر اکرم فرمود:«عمو جان ! به خـدا سوگند، هر گاه آفتاب در دست راست من و ماه را در دست چپ من قرار دهنـد که از تبلیغ آئین و تعقیب هـدف خود دست بردارم ، هرگز برنمی دارم تـا به مقصـد نهـایی برسم و یـا در طریق هـدف جـان بسپارم.»نمونه ای از شـکنجه هـا و آزار قریشوقتی سـران قریش دیدنـد که نقشه هـای اصـلاح طلبانه ! آنها نقش بر آب شـد ، ناچار شدنـد که برنامه را عوض نمایند . از اینرو ، سـران قریش به اتفاق آراء رای دادند که با مسـخره و اسـتهزاء ، آزار و اذیت ، تهدید و

ارعاب ، او را از ادامه کار باز دارند. پیامبر گرامی علاوه بر عامل روحی و معنوی از یک عامل خارجی نیز که حراست و حفاظت او را بر عهـده داشت برخوردار بود و آن حمـایت بنی هـاشم بود که در رأس آنها ابوطالب قرارداشت . وقتی ابو طالب از تصـمیم قاطع قریش مبنی بر اذیت برادر زاده خودآگاه گردید ، عموم بنی هاشم را برای دفاع از محمد بسیج نمود . گروهی از آنها از روی ایمان ، گروهی دیگری بر اثر روابط خویشاونـدی ، حمایت و حفاظت او را بر عهـده گرفتننـد . تنها در میان آنها ابولهب و دو نفر دیگر از تصـمیم وی سـر باز زدنـد . ولی این حلقه دفاعی باز نتوانست او را از برخی از حوادث ناگوار مصون بدارد ؛ زیرا هر جا که پیامبر را تنها می دیدند از رساندن هر گونه آسیب دریغ نداشـتند.بلال حبشیبلال غلام امیه بن خلف بود امیه ، از دشـمنان سرسخت پیشوای بزرگ مسلمانان بود . جون عشیره رسول خدا دفاع از حضرت را بر عهده گرفته بودند، وی برای انتقام ، غلام تازه مسلمان خود را در گرمترین روزها با بدن برهنه روی ریگهای داغ می خوابانید و سنگ بسیار بزرگ و داغی را روی سینه او می نهاد ؛ ولی بلال در برابر آن همه شکنجه ، گفتار او را با دو کلمه که روشنگر پایه استقامت او بود پاسخ می داد و می گفت : احـد احـد یعنی : (خدا یکی است!) فـداکاری عمار یاسـرو پـدر و مادر اوعمار و والـدین او از پیشـقدمان در اسـلام می باشـند. مشـزکان ، این سه نفر را در گرمترین مواقع مجبور می کردنـدکه خـانه خود را ترک بگوینـد و در زیر آفتـاب گرم و بـاد سوزان بابان بسـر ببرنـد . این شـکنجه انقدر تکرار شد که یاسـر در آن میان جان سپرد. روزی همسـر او در این خصوص به ابوجهل پرخاش نمود و آن مرد سـنگدل و بی رحم نیزه خود را در قلب او فرو برد و او را نیز کشت . پس از مرگ یاسـر و همسـرش ، مشـرکان درباره عمار ، شدت عمل به خرج داده و او را نیزماننـد بلال شـکنجه دادنـد.ابوذرچهارمین یا پنجمین نفر بودکه مسلمان شـد . هنگامی که ابوذر اسـلام آورد ، پیامبر اسـلام بطور پنهانی مردم را به سوی اسـلام دعوت می کرد و هنوز زمینه دعوت آشـکار ، فراهم نشـده بود . آن روز پیروان اسـلام ، منحصـر بـود به خود پیـامبر و پنـج نفری که به او ایمـان آورده بودنـد . روزی ابوذر به پیـامبر اسـلام عرض کرد : «من چه کنم و چه وظیفه ای برای من معین می کنیـد؟» پیـامبر فرمود : « تو می توانی اسـلام در میـان قـبیله خود باشـی . اینـک میـان قوم خود برگرد تا دسـتور من به تو برسـد.» ابوذر گفت : « سوگنـد به خـدا پیش از آنکه به میان قبیله خود برگردم ،نـدای اسـلام را به گوش این مردم برسانم و این سد را بشـکنم- سد ممنوعیت شـعار اسـلام و آئین یکتا پرستی در مکه ! » او بدنبال این تصمیم ، هنگامی که قریش در مسـجدالحرام سرگرم گفتگو بودند ؛ وارد مسجد شد و با صدای بلند و رسا ندا در داد : «اشهد ان لا اله الله و اشهد ان محمداً رسول الله» لذا تا صدای ابوذر در مسـجدالحرام طنین افکند ، قریش حلقه انجمن را شکسته به سوی او هجوم بردند و او را با بی رحمی زیر ضربات خود قرار دادنـد و آنقدر زدند که بیهوش نقش زمین گشت . ابوذر که جوانی پر حرارت و فوق العاده دلیر و مبارز بود ،آن روز باز وارد مسـجد شد و شـعار خود را تجدید کرد . درو مرتبه قریشیان برسر او ریختند و تا سر حد مرگ زدند. لیکن ابوذر کسی نبود که به این زودی در میـدان مبارزه در راه پیروزی اسـلام ، عقب نشـینی کنـد.قبیله غفار مسـلمان می شونـدپیامبر اسـلام به ابوذر دسـتو داد به میـان طـایفه خود برگردد و آنان را به سوی اسـلام دعوت کنـد . ابوذ ر به سوی قوم و طایفه خود برگشت و کم کم با آنان پیرامون موضوع قیام پیامبری که از جانب خدا بر انگیخته شده و مردم را به پرستش خدای یگانه و اخلاق نیک دعوت می کند ، سـخن گفت . ابتداء برادر و مادر ابوذر اسـلام آوردند . بعد ، نصف قبیله غفار مسـلمان شدند و پس از هجرت پیامبر اسلام به شهر یثرب (مـدینه) ، نصف دیگر نیز اسـلام اختیار کردند . قبیله اسـلم نیز به پیروی از غفار ، به محضـر پیامبر شـرفیاب شده اسلام اختیار کردنـد.دشـمنان سـر سـخت پیامبربرخی از دشـمنان پیشوای بزرگ مسـلمانان عبارتنـد از : ابولهب - اسود ابن عبـدیغوث - ولیـد بن مغیره- امیه و ابی- ابوجهل- عاصاین وائل- عقبه بن ابی معیطانگیزه سـر کشی سران قریشعلت و یا علل سر پیچی سران قریش را می توان چنـد چیز دانست:۱- رشـک بر پیـامبر :گروهی از آنهـا براثر رشـک و حسـادتی که داشـتند ، از او پیروی نمی کردنـد و آرزو داشـتند که خود را صاحب این منصب الهی باشند.۲- ترس از روز بازپسـین :این عامل بیش از همه ، در سـر پیچی قریش موثر بود ؛ زیرا آنـان افراد خوشـگذران و عیاش و بی قیـد بودنـد این افراد که سالها از آزادی مطلق بهره منـد بودنـد دعوت محمـد را بر ضـد

عادت دیرینه خود تشخیص دادند و ترک عادت آن هم مطابق تمایلات نفسانی ، با رنج و تعب توام است.۳- ترس از جامعه عرب مشرکحارث ابن نوفل ، محضر پیامبر نازل گردید عرض کرد ما می دانیم آنچه تو از آن بیم می دهی راست و پا برخاست . ولی هرگاه ما ایمان بیاوریم ، عرب مشرک ما را از سرزمین خود بیرون می کند.«فصل هشتم»نخستین هجرت مهاجرت گروهی از مسلمانان به خاک حبشه دیل بارزی بر ایمان و اخلاص عمیق آنها است . عهده ای برای رهایی ازشر و آزار قریش ، به منظور تحصیل یک محیط آرام ، بپا داشتن شعایر دینی و پرستش خدای یگانه ، تصمیم گرفتند ، که خاک مکه را ترک گویند و دست از کار و تجارت ، فرزند و خویشان بردارند؛ ولی متحیر بودند چه کنند و کجا بروند؟ را می دیدند که سرتاسر شبه جزیره را بت پرستی فرا گرفته است و در هیچ نقطه ای نمی توان ندای توحید را بلند نمود و دستورات آئین یکتا پرستی را بر پا داشت . با خود فکر کردند که بهتر این است که مطالب را با خود پیامبر در میان بگذارند. پیامبری که آئین او بر اساس « ان ارضی واسعه فایای فاعبدون. » یعنی (سرزمین خدا پهناور است نقطه ای را برای زندگی بگزینید که در آنجا توفیق پرستش خدا را داشته باشید) وضع رقت بار مسلمانان کاملاً بر پیامبر روشن بود. خود او گرچه از حمایت بنی هاشم برخوردار بود و جوانان بنی هاشم حضرتش را از هر گونه آسب حفظ می نمودند ؛ ولی در میان یاران او کنیز و غلام ، آزاد و بی پناه افتاده بی حامی ، فراوان بود و سران قریش آنی از آزار آنها آرام نمی گرفتند. سران کفر بار دیگر انجمن کردند و نظر دادند که نمایندگانی به دربار حبشه بفرستند و برای جلب نظر شاه و وزراء هدایای مناسبی ترتیب دهند؛ تا از این راه بتوانند در دل شاه برای خود جایی باز کنند سپس مسلمانان مهاجر را به بلاهت و نادانی و شریعت سازی متهم سازند. برای اینکه نقشه آنها هرچه زودتر و بهتر به نتیجه برسد ، از میان خود دو کارآزموده حیله گر و کارگشته را که بعداً یکی از آنها بازیگر میدان سیاست گردید و برگزیدند. قرعه بنام عمرو عاص و عبدالله ابن ربیعه افتاد.بر خلاف آنچه وزیران و نمایندگان قریش تصور می کردند به ضرر آنها تمام شده است و روزنه امیدی باقی نماد . فردای آنروز دوباره با وزیران به دربار شاه بار یافتند . این بار از عقاید مسلمانان درباره حضرت مسیح انتقاد کردندو گفتند : « این گروه درباره عیسی عقاید مخصوصی دارند،که هرگز با اصول و عقاید جهان مسیحیت سازگار نیست.»هیأت اعزامی قریشهیأت اعزامی مردم حبشه ، وسیله بیداری قریش و سران قریش در صدد تحقیق برآمده گروهی را به نمایندگی از طرف خود به یثرب فرستادند تا رسالت محمد را با دانشمندان یهود در میان بگذارند . دانایان یهود به هیأت اعزامی گفتند که از محمد مطالب یاد شده در زیر را سوال کنید:۱- حقیقت روح چیست؟۲- سرگذشت جوانانی که در روزگارهای پیشین ، از انظار مردم پنهان شده اند.۳- زندگی مردمی که در شرق و غرب جهان گردش نمود (ذوالقرنین)اگر محمد پاسخ این سه پرسش را داد ؛یقین بدانید که برگزیده خداست و در غیر این صورت دروغگو است و هر چه زودتر باید او را از میان برداشت.نمایندگان با سرور هر چه زیادتر وارت مکه شده و هر سه سوال را در اختیار قریش گذاردند. آنها مجلسی ترتیب دادند و پیامبر را نیز دعوت نمودند . حضرتش فرمود :من درباره این سه سوال در انتظار وحی هستم. وحی آسمانی نازل گردید . پاسخ پرسش آنها مربوط به روح ، در سوره اسراء آیه ۸۵ وارد شده است و دو پرسش دیگر آنها در سوره کهف ، بطور مشروح طی آیه های ۹-۲۸ و آیه های ۸۳-۹۸ پاسخ داده شده است. «فصل نهم»محاصره اقتصادی سران قریش عهد نامه ای نوشتند و در داخل کعبه آویزان کردند و سوگند یاد نمودند که ملت قریش ، تا دم مرگ طبق مواد زیر رفتار کنند :۱-همه گونه با هواداران محمد تحریم می شوند۲-ارتباط و معاشرت با آنان اکیداً ممنوع می گردد.۳-کسی حق ندارد با مسلمانان ارتباط زناشویی برقرار کند۴-در تمام پیشآمدها باید از مخالفان محمد طرفداری کرد.ابوطالب از خویشاوندان (فرزندان هاشم مطلب) دعوتی به عمل آورد و یاری پیامبر را بر دوش آنها گذارد و دستور داد که عموم فامیل ، از محیط مکه به دره ای که در میان کوههای مکه قرارداشت و به شعب ابی طالب معروف بود و دارای خانه های محقر و سایبانهای مختصری بود ، منتقل شوند و در آنجا سکنی گزینند و از محیط زندگی مشرکان دور باشند. همچنین برای جلوگیری از حمله های ناگهانی قریش ، در نقاط مرتفع افرادی را برای دیده بای گماشت تا آنها را از هر گونه پیشآمد ، باخبر سازند. این محاصره سه سال

طول کشید ، فشار سخت گیری به حد عجیبی رسید.وضع رقت بار بنی هاشم در شعبشدت عمل قریش ، در اجراء عهد نامه ذره ای از صبر و بردباری مسلمانان نکاست. سرانجام ناله فرزندان و کودکان و وضع رقت بار عموم مسلمانان گروهی را تحت تأثیر قرار داد و از امضاء عهد نامه سخت پشیمان شدند و به فکر حل قضیه افتادند.برخی می نویسند : پیامبر و ابو طالب و خدیجه در این مدت محاصره تمام دارایی خود را از دست داده بودند . ناگهان پیک وحی نازل گردید و گزارش داد: « موریانه تمام آن پیمان را که قریش نوشته و مهر کرده بودند ، خورده است ؛ جزء جمله نخست آن : « بسمک اللهم» که بر جای خود باقی است . رسول گرامی ابو طالب را از این امر آگاه ساخت و هر دو نفر با گروهی از شعب بیرون آمدند و در کنار کعبه نشستند . در این م قع دور ابوطالب را گرفتند و به او گفتند : آیا وقت آن نرسیده است که خویشاوندی خود را با ما به یاد آوری و از خمایت برادر زاده ات دست برداری ؟! ابوطالب روبه آنان کرد گفت : عهد نامه را بیاورید. آنها عهد نامه را آوردند ، در حالی که مهر ها بر آنها باقی مانده بود ابوطالب گفت : آیا این همان عهد نامه هست که همکی نوشته اید ؟ گفتند : آری. گفت : آیا کسی به آن دست زده است ؟ گفتند: نه . گفت: برادر زاده من از طرف پروردگار خویش خبری دریافت کرده است ؛ اگر سخن او راست نباشد من او را تحویل شما می دهم تا او را بکشید. قریش به تصدیق ابوطالب برخاسته و گفتند: از رد انصاف وارد شده ای . گفت : برادرزاده من می گوید : موریانه عهد نامه را خورده است . آنگاه مهر عهد نامه را شکستند، دیدند موریانه همه را جز نام خدا خورده است . این کار نه تنها مایه هدایت آنها نگشت ، بلکه سبب شد که بر عناد خود بیفزایند.«فصل دهم»مرگ ابو طالب پیامبر و هواداران وی پس از سه سال تبعید و رنج ، از شعب ابی طالب بیرون آمده ، راه خانه های خود را در پیش گرفتند و می رفت که سر وضع مسلمانان سر و سامانی پیدا کند. ناگهان پیامبر گرامی با پیشآمد سختی روبرو گردید . این مصیبت جانگداز اثر ناگواری در روحیه مسلمانان بی پناه گذارد . اندازه تأثیر این حادثه در ان لحظه حساس با هیچ مقیاسی قابل سنجش نبود در آن روز ، پیامبر گرامی حامی و مدافعی را از دست داد ، که از سن هشت سالگی تا ان روز که پنجاه سال از عمر رسول خدا می گذشت حفاظت و حراست او را بر عهده داشت و پروانه وار گرد شمع وجود او می گشت.شخصیتی را از دست داد، که عبدالمطلب (جد پیامبر) محمد را در آخرین لحظالت عمر خود به او سپرد و گفت : نگاداری و حفاظت شخصی را که مانند پدرش یکتا پرست است ، بر دوش تو می گذارم . وی در پاسخ عبدالمطلب گفت: پدر جان ، محمد هیچ احتیاج به سفارش ندارد ، زیرا او فرزند من است و فرزند برادرم.وصیت ابوطالب هنگام مرگوقتی علی خبر مرگ ابو طالب را پیامبر داد ، و به علی دستور غسل و کفن و دفن را صادر نمود و از خدا برای او طلب مغفرت نمود.«فصل یازدهم»سفری به طایفدر سال دهم بعثت پیامبر گرامی دو حامی بزرگ و فداکار خود را از دست داد. در مرحله اول ، یگانه مدافع از حریم رسالت یعنی حضرت ابوطالب چشم از این جهان پوشیدو بعد مرگ همسر عزیز او خدیجه این داغ را تشدید نمود . ابوطالب حامی و حافظ جان و آبروی پیامبر بود و خدیجه با ثروت خود در راه پیشرفت اسلام خدماتی انجام می داد. از طیعه سال یازدهم بعثت ، حضرتش در محیطی بسر می برد که سراسر آن را کینه ها و عداوتها فرا گرفته بود . هر لحظه خطری جان او را تهدید می کرد و همه گونه امکانات تبلیغی را از وی سلب کرده بود.دعوت سران عشایر در موسم حج پیامبر اکرم در ایام حج با روسای عرب تماسهای می گرفت و حقیقت دین خود را به آنها عرضه می داشت . وقتی گروهی از قبیله بنی عامر وارد مکه شدند . پیامبر آئین خود را بر آنها عرضه کرد . آنان حاضر شدند که به آنها ایمان بیاورند ، مشروط بر اینکه رهبری جامعه پس از درگذشت پیامبر با آنها باشد . پیامبر فرمود:کار در دست خداست ، هر کس را مصلحت دید او را بر می گزیند . آنان از پذیرش اسلام سر باز زدند. این قطعه تاریخی ثابت می کند که مساله امانت پس از رسول گرامی مساله تنصیصی است نه انتخابی و گزینشی .«فصل دوازدهم» پیمان عقبه نخستین پیماندر سال دوازدهم بعثت ، دسته ای مرکب بر دوازده تن ، از مدینه حرکت کردند و با رسول گرامی در عقبه نخستین پیمان اسلامی بسته شد. متن پیمان آنها پس از پذیرفتن اسلام به قرار زیر بوده است .با رسول خدا پیمان بستیم که به وظایف خود عمل کنیم: به خدا شرک نورزیم ؛ دزدی و زنا نکنیم ؛ کار زشت انجام ندهیم و

در کاهای نیک نافرمانی نکنیم. دومین پیمان عقبهشب سیزدهم رسول گرامی پیش از همه با عموی خود عباس در عقبه حاضر شد . دیـدگان مشـرکان عرب ، در خواب فرو رفت . مسـلمانان یکی پس از دیگری از جای خود بلند شدند و مخفیانه به سوی عقبه روی آوردنـد و دومین پیمـان را برای دفاع از اسـلام و پیامبر بسـتند.عکس العمل قریش در مقابل پیمان عقبهقریش تصور می کردنـد که قوس نزولی اسـلام آغاز گردیـده و چیزی نمی گـذارد که شـعله آن به خاموشـی می گراید . ناگهان دومین پیمان عقبه ، مثل بمب درمیان قریش صدا کرد.ترس و وحشت قریشحمایت و پشتیبانی یثربیان ، از مسلمانان دوباره باعث شد قریش آزار و اذیت را دوباره از سـر بگیرد . یـاران پیامبر از فشار و آزار مشـرکان شـکایت نمودنـد و اجازه خواسـتند که به نقطه ای مسافرت کننـد. پیامبر فرمود : بهترین نقطه برای شـما همان یثرب است . پس از صدور فرمان مهاجرت ، مسـلمانان به بهانه های گوناگونی ، از مکه بیرون رفتند و راه یثرب را در پیش گرفتنـد و علی رغم محـدودیت هـای قریش ، سـرانجام عـده زیـادی از چنگال قریش نجات یافتنـد و به یثربیان پیوسـتند.«فصـل سیزدهم»سـرگذشت هجرتـدر سالهـای دوازدهم و سـیزدهم بعثت ، مردم مکه بـا خطر بزرگی روبرو شدنـد. پایگاه بزرگی که مسـلمانان در یثرب به وجود آورده بودند و حمایت و حفاظت یثربیان از پیامبر ، نشانه بارز این تهدید بود.سران قریش ، تصـمیمی خطر ناک گرفتنـد . جلسه مشورتی سـران ، در دارالندوه منعقد گردید وتصـمیم گرفتند که از تمام قبایل ، افرادی انتخاب شونـد که شبانه بطور دسـته جمعی به خـانه پیامبر گرامی حمله ببرنـد و او را قطعه قطعه کننـد ، تا خون او در میان تمام قبایل پخش گردد. بـدیهی که در این صورت بن هاشم قدرت نبرد با تمام قبایل ررا نخواهد داشت.کمکهای غیبیمفسـران می گویند : فرشـته ی وحی نـازل گردیـد و پیـامبر را از نقشه هـای شوم مشـرکان به وسـیله این آیه آگـاه سـاخت .« و اذ یمکر بک الـذین کفروا لیثبتوک یقتلوک او یخرجوک و یمکرون و یمکر الله و الله خیر المـاکرین. » (هنگـامی که کـافران برضـد تو فکر می کننـد ؛ تا تو را زنـدانی کننـد، یا بکشـند و یا تبعیـد نماینـد آنان با خدا از در حیله وارد می شوند و خداوند حیله آنان را به خود آنها بر می گرداند.) رسول گرامی از طرف خـدا مـامور شـد به سوی یـثرب برود.پیـامبر به علی فرمود : امشب در فراش من بخواب و آن برد سـبز رنگی که من هنگـام خواب بر روی خود می کشم و به روی خود بکش . زیرا از طف مخالفان ، توطئه ای برای قتل من جیـده شـده و من بایـد به مدینه مهاجرت کنم . علی از آغاز شب در خوابگاه پیامبر خوابید . پاسـی از شب گذشـته بود که به وسیله چهل نفر محاصره اطراف خانه پیامبر آغاز گردید . آنان از شـکاف در به داخل خانه نگاه می کردند و وضع خانه را عادی دیده و گمان می کردند کسی که در خوابگاه پیامبر است ، خود او است.هجوم مخالفان به خانه وحیصبح صادق سینه افق را شکافت . مشرکان در حالی که دستها به قبضه شمشیرشان بود با شر و شوق خاص وارد حجره پیامبر شدنـد . در این حال علی سـر از بالش برداشت و برد سبز رنگ را کنار زد و با کمال خونسردی فرمود : چه می گویید؟ گفتند : محمد را می خواهیم و او کجاست ؟ فرمود : مگر او را به من سپرده بودید تا از من تحویل بگیرید ، او اکنون در خانه نیست.پیامبر در غار ثور پیامبر نخستین شب هجرت و دو شب پس از آن را ، با ابوبکر در غار ثور که در جنوب مکه (نقطه مقابل مـدینه) است بسـر برد . چنـدان روشن نیست که این مصابحت چگونه پدیـد آمـد . عـده ای معتقدنـد که این مصابحت اتفاقی بوده و رسول خـدا او را در راه دید و همراه خود برد . برخی نقل کرده اند که پیامبر همان شب به خانه ابی بکر رفت و نیمه شب هر دو نفر ، خانه را به قصـد غار ثور ترک گفتنـد . گروهی می گوینـد: ابوبکر به سـراغ پیامبر آمد و علی او رابه مخفیگاه او راهنمایی کرد.قریش در پیدا کردن پیامبر از پای نمی نشسـتندقیافه شـناس معروف مکه با رد پای پیامبرآشنا بود . روی این اصل تا نزدیکی غارآمد گفت خط مشـی پیامبر تا این نقطه بوده است ؛ کسی را مامور کرد تا به درون غار برود . آن شخص تا دیـد تارهای غلیظی بر دهانه آن تنیـده شـده ؛ و کبوتران وحشـی در آن تخم گـذارده انـد . بدون آنکه وارد غار گردد ، برگشت و گفت : کسـی آنجا نیست . و لـذا پس از سه روز تلاش جملگی مأیوس شدنـد. دنباله جریان مهاجرت پیامبرپیامبر در دل شب به غـار ثور پناه برد. او کوچکترین اضـطرابی در دل خود احساس نمی کرد حتی هم سـفر خود را در لحظات حساس با جمله « لاتحزن ان الله معنا » (غم مخور خدا با ما است) تسلی میداد . آنها سه شبانه روز از عنایات خداوند بزرگ بهرهمند شدند .خروج از

غار علی به دستور پیامبر سه شتر به همراه راهنمای امینی در شب چهارم به طرف غار فرستاد . رسول خدا و همسفر خود سوار شتر شدند و از طرف پایین مکه عازم یثرب گردیدند. ورود به دهکده قباعلی پس از مهاجرت رسول گرامی در نقطه ای بلندی از مکه ایستاد و گفت : هر کس پیش محمد سپرده ای دارد ، بیاید از ما بگیرد . کسانی که پیش از پیامبر امانت داشتند با دادن نشانه و علامت امانتهای خود را پس گرفتند . بعداً طبق وصیت پیامبر باید علی ، زنان هاشمی را از جمله فاطمه دختر پیامبر و فاطمه دختر اسد مادر علی و فاطمه دختر زبیر و مسلمانانی که تا آن روز موفق به مهاجرت نشده بودند ،همراه خود به مدنه بیاورد . بدین ترتیب علی در دل شب عازم مدینه گردید . علی در نیمه همان ماه به پیامبر پیوست.جوش و خروش و غریو شادی در مدینهرسول خدا عازم مدینه گردید. وقتی مرکب پیامبر به سمت شهر مدینه سرازیر می گردید و گام به خاک یثرب می نهاد ، جوانان و مسلمانان مقدم پیامبر را گرامی شمرده و با طنین سرودهای شادی ، محیط مدینه را مملو ساخته بودند .«فصل چهاردهم»مسجد ، مرکز جنبش های اسلامیپیامبر پس از ورود به مدینه لازم دید پس از هر کار مرکزی به وجود آورد که عموم اعضاء حزب اسلام (حزب الله)در هر هفته در روز معینی در آنجا دور هم گرد آیند و در مصالح اسلام و مسلمانان به شور و مشورت بپردازند و علاوه بر اجتماع وزانه در هر سال عموم مسلمانان در آنجا دو بار نماز عید بگزارند. مسجد تنها مرکز پرستش نبود بلکه تمام معارف و احکام اسلامی اعم از آموزشی و پرورشی در آنجا گفته می شد . همه گونه تعلیمات دینی و علمی حتی امور مربوط خواندن و نوشتن در آنجا انجام می گرفت.عمار و یاثر جوانان نیرومند اسلام چند قطع سنگ را ، روی هم جمع می کرد و برای ساختن مسجد حمل می نمود روزی پیامبر او را در حالی که سه قطعه سنگ بر او حمل کرده بودند دید عمار سخن به گله گشود و گفت : اصحاب شما خواهان قتل من هستند آنان سنگها را یک یک می آورند ، ولی سه تا سه تا بر دوش من حمل می نمایند . پیامبر دست او را گرفت ، گرد و غباری که بر دوش او بود پاک کرد و این جمله تاریخی را گفت : آنان قاتل شما نیستند ، ترا گروه ستمگر خواهد کشت ، در حالی که تو آنان را به سوی حق و حقیقت دعوت می نمایی . سرانجام عمار در سن نود سالگی در جنگ صفین در رکاب امیر مومنان به دست هواداران معاویه کشته شد.برادر ی یا بزرگترین پرتو ایمانپیامبر از طرف خدا مامور گشت که مهاجرین و انصار را با یکدیگر برادر کند . روزی در یک انجمن عمومی روبه هواداران خود کرد و فرمود : دوتادوتا با یکدیگر برادر دینی شوید . او با این طرح وحت سیاسی و معنوی مسلمانان را حفظ کرد. پیامبر سیصد نفر از مهاجرین و انصار را با یکدیگر برادر نمود کار اخوت به پایان رسید . ناگهان علی با چشمهای اشکبار عر ض کرد : یاران خود را با یکدیگر برادر کردید ولی عقد اخوت میان من و دیگری برقرار نفرمودید ؟ در این هنگام پیامبر گفت: تو در دنیا و آخرت برادر من هستی . رویدادهای سال دوم هجرتسال دوم هجرت حوادث عظیم و چشمگیری دارد . دو رویداد آن از اهمیت شگرفی برخوردار است یکی از آنها تغییر قبله و دیگری نبرد بدر است . در اصطلاح سیره نویسان ، دو لفظ بیش از همه رواج دارد و آن لفظهای غزوه و سریه است . مقصود از غزوه ، آن گونه هجوم به دشمن بود که خود رسول خدا همراه سپاه می بود و آن را رهبری می کرد . در حالی که مقصود از سریه ، اعزام گروه ها و یا گردان ها و هنگ هایی بود که خود پیامبر در ان شرکت نداشت. شمار غزوات پیامبر را ۲۷ یا ۲۶ غزوه نوشته اند . جهت اختلاف این است که برخی غزوه خیبر را با غزوه وادی القری که به دنبال هم رخ داده اند ، دو غزوه و برخی آنها را یک غزوه شمرده اند . در تعداد سریه های رسول خدا نیز اختلاف است مورخان آنها را ۴۸ ،۳۶ ،۳۵و حتی ۶۶ سریه نوشته اند . علت اختلاف این است که برخی از سریه ها به سبب کمی افراد به شمارش نیامده و از این جهت در شماره آنها اختلاف پیش آمده است.«فصل پازدهم»قبلهطبق محاسبات دانشمندان سابق ، عرض جغرافیائی مدینه ۲۵ درجه و طول آن ۷۵ درجه و ۲۰ دقیقه می باشد . طبق این محاسبه ، قبله های که در مدینه استخراج می شد با محراب پیامبر که اکنون به همان وضع سابق مانده است تطبیق نمی نمود اینگونه اختلاف باعث تحیر عده ای از اهل فن شده بود و گاهی هم توجیهاتی را برای رفع اختلاف می نمودند .ولی اخیراً دانشمند معروف کابلی ، روی مقیاس های امروزی اثبات کرد که عرض مدینه ۲۴ درجه و ۵۷ دقیقه و طول آن ۳۹ درجه و ۵۹ دقیقه است

.نتیجه این محاسبه این شد : قبله مدینه درست نقطه جنوب است و با محراب پیامبر بدون کم و زیاد انطباق دارد ، و این خود یک کرامت علی است که در آن روز با نبودن کوچکترین وسایل علمی ، بلکه بدون محاببه در حالت نماز ، چنان از بیت المقدس متوجه کعبه گردیده که انحرافی جزئی نیز در توجه او به کعبه پدید نیامده است.«فصل شانزدهم»جنگ بدر از نبرد های بزرگ اسلام ، جنگ بدر است کسانی که در این جنگ شرکت کرده بودند بعدها امتیاز مخصوصی در میان مسلمانان پیدا نمودند . در شرح زندگانی اصحاب پیامبر کسانی که در واقع بدر شرکت نموده اند ، بدری می نامند و علت این اهمیت از تشریح این حادثه بدست می آید. در نیمه جمادی الاولی سال دوم ،گزارشی به مدینه رسید که کاروان قریش به سرپرستی ابوسفیان از مکه به شام می رود . پیامبر برای تعقیب کاروان تا ذات العشیره رفت و تا اوائل ماه دیگر درآن نقطه توقف کرد ؛ ولی بهکاروان دست نیافت و زمان بازگشت کاروان ، تقریباً معین بود، زیرا وایل پاییز کاروان قریش ، از شام به کعبه باز می گشت .در تمام نبردها کسب اطلاعات ، نخستین گام پیروزی بود تا فرمانده لشکر از استعداد دشمن و نقطه تمرکز آنها و روحیه جنگجویان آگاه نباشد چه بسا ممکن است در نخستین برخورد شکست بخورد . سرپرستی کاروان ابوسفیان و در حدود چهل نفر پاسبانی آن را بر عهده داشت هزار شتر مال التجاره را حمل می کرد و ارزش کالا حدود پنجاه هزار دینار بود. اکثریت سربازان جوانان انصار تشکیل می دادند و پیمانی که انصار در عقبه با پیامبر بسته بودند یک پیمان دفاعی بود نه جنگی ؛ یعنی پیمان بسته بودند که در مدینه از شخص پیامبر مانند کسان خود دفاع کنند. چگونه ابوسفیان گریخت ابوسفیان سرپرست کاروان که موقع رفتن مورد تعرض دسته ای از مسلملنان واقع شده بود بخوبی می دانست که هنگام بازگشت بطور قطع از طرف مسلمانان مورد تعرض قرار خواهد گرفت . از این نظر مسیر کاروان را عوض کرد و دو منزل را یکی کرده کاروان را از منطقه نفوذ اسلام بیرون برد همچنین شخصی را مامور کرد که به قریش اطلاع دهد که کاروان از دستبرد مسلمانان جان به سلامت برد و آنان نیز از راهی که آمده اند برگردند.اختلاف نظر میان قریشوقتی نمایندگان ابوسفیان پیام وی را به سران جمعیت ابلاغ کرد ، دودستگی عجیبی میان آنان پدید آمد قبیله بنی زهره و اخنس ابن شریق با هم پیمانان خود از راهی که آمده بودند بازگشتند. ابوجهل بر خلاف ابوسفیان اصرار ورزید که ما باید به منطقه بدر برویم و در آنجا سه روز بمانیم و شترانی را بکشیم و شراب بخوریم و زنان رامشکر برای ما آواز بخوانند ؛ صیت قدرت و توانائی ما به گوش عرب برسد و تا ابد از ما حساب ببرند. سخنان فریبنده ابوجهل قریش را بر آن داشت که از آن نقطه حرکت کنند و در نقطه مرتفعی از بیابان پشت تپه ای فرود آیند. باران شدیدی بارید که راه رفتن را برای قریش سخت کرد و آنان را از پیشروی بازداشت. اما باران در منطقه سرازیری بیابان که رسول گرامی در آنجا تمرکز داشت اثر سوئی نگذاشت.جنگ های تن به تنپیامبر گرامی از مقر فرماندهی پایین می آمد و مسلمانان را برای نبرد در راه خدا و حمله به دشمن تحریک و تحریض می نمود . یکبار در میان مسلمانان با صدای بلند فرمود : « به خدای که جان محمد در دست اوست ، هرکس امروز با بردباری نبرد کند ، و نبرد او برای خدا باشد و در این راه کشته شود خدا او را وارد بهشت می کند » سخنان فرمانده کل قوا آنچنان تاثیر می کرد که برخی برای اینکه زودتر شهید شوند زره از تن کنده و مشغول جنگ می شدند . چیزی نگذشت که آثار پیروزی در ناحیه مسلمانان نمایان گردید. دشمن کاملاً مرعوب گشته ، پا به فرار گذارد. میزان خسارت و تلفات در این نبرد ، چهارده نفر از مسلمانان قریش کشته شدند و هفتاد نفر اسیر گشتند. شهدای بدر ، در گوشه رزمگاه به خاک سپرده شدند اکنون نیز قبور آنان باقی است.«فصل هفدهم»یگانه بانوی عالم ازدواج می کندپیامبر مامور بود که در جواب خواستگاران بگوید ازدواج فاطمه باید به فمان خدا صورت بگیرد. لذا اصحاب پیامبر فهمیدند که جریان ازدواج فاطمه سهل و آسان نیست . آنها برای امتحان علی را تشویق کردند که از دختر پیامبر خواستگاری کند علی هم از صمیم قلب با این مطب موافق بود؛ لذا شخصاً شرفیاب محضر رسول خدا گردید. حج و حیا سراسر وجود او را فرا گرفته بود . پیامبر گرامی او را وادار به سخن گفتن کرد. او با اداء چند جمله توانست مقصود خود را بفهماند. پیامبر با تقاضای علی موافقت کرد و فرمود: شما مقداری صبر کنید تا من این موضوع را با دخترم در میان بگذارم. وقتی مطلب را

به دختر خود گفت ، سکوت، سراپای زهرا را گرفت. پیامبر برخاست و فرمود: « الله اکبر سکوتها اقرارها » ولی دارائی علی در آن روز جزء یک شمشیر و زره چیز دیگری نبود. علی مامور شد که زره خود را بفروشد و مقدمات و مخارج عروسی را فراهم آورد.صورت جهیزیه دختر پیامبر۱ – پیراهن. ۲- مقنعه.۳ – قطیفه مکی که تمام بدن را کفایت نمی کرد ۴- یک تخت که از چوب و لیف خرما می ساختند. ۵- دو تشک. ۶ – چهار بالش. ۷ – پرده. ۸- حصیر هجری.۹- دستاس.۱۰- مکی از پوست. ۱۱- کاسه چوبی برای شیر. ۱۲- ظرف چوبی برای آب.۱۳ – سبوی سبز رنگ.۱۴ – کوزه. ۱۵- دو بازو بند نقره ای . ۱۶- یک ظرف مسی. وقتی چشم پیامبر به آنها افتاد فرمود : خداوندا زندگی را بر گروهی که بیشتر ظروف آنها سفال است مبارک گردان. مهریه دختر پیامبر پانصد درهم می باشد.مراسم عروسیعلی به افتخار همسر گرامی خود ولمه ای ترتیب داد . پس از صرف غذا ، رسول گرامی فاطمه را به حضور خود طلبید. پیامبر دست دختر خود را گرفت . در حق او دعا فرمود . سپس دست دختر خود را گرفت و در دست علی گذارد . سپس کارهای درون خانه را بر عهده فاطمه گذارد و وظایف خارج از خانه را بر دو علی نهاد . پیامبر ظرف آبی را بدست گرفت ، به عنوان تغال بر سر و بر اطراف بدن دختر پاشید . زیرا آب مایه حیات است و در حق هر دو دعا فرمود : « اللهم هذه ابنتی و احب الخلق الی اللهم و هذا اخی و احب الخلق الی اللهم اجعله ولیا و ......» «فصل هجدهم» دفاع از حریم آزادیغزوه احددر سال دوم غزوه بدر رخ داد ، و در سال سوم غزوه احد اتفاق افتاد. سران قریش پس از تحمل رنج فراوان ارتشی ترتیب دادند که هفتصد زره پوش ، سه هزار شتر ، دویست سواره و گروهی پیاده نظام در آن شرکت کرده بودند . عباس، عموی پیامبر که یک مسلمان واقعی غیر متظره به اسلام بود پیامبر را از نقشه جنگی قریش آگاه ساخت . ارتش قریش پس از طی مسافتی ، به نقطه ای بنام ابناء رسید نیروهای قریش عصر روز پنجشنبه پنجم شوال سال سوم هجری در دامنه کوه احد پیاده شدند.پیامبر نماز جمعه را خواند و با شکری که بالغ بر هزار نفر بود، مدینه را به قصد احد ترک گفت در نیمه راه عبدالله ابی به بهانه اینکه پیامبر از نظر جوانان پیروی کرد از شرکت در جهاد خودداری کرد. همچنین سیصد تن از اوسیان که با او هم قبیله بودند از نیمه راه برگشتند . بنابراین در این نبرد نه یهودیان شرکت کردند و نه حزب نفاق پیشه. یک سرباز جانبازحنظله، جوانی است که بیست و چند بهار بیش از عمر وی نگذشته است . او فرزند ابوعامر دشمن پیامبر است و پدر او در نبرد احد در ارتش قریش شرکت داشت . وی پایه گذار حادثه مسجد ضرار است که تفصیل آن در حوادث سال نهم هجرت بیان خواهد شد. روزی که نبرد احد اتفاق افتاده ، آنروز عروسی حنظله بود او با دختر عبدالله ابی سرشناس اوسیان ازدواج کرده بود پیامبر یک شب برای انجام مراسم عروسی به او اجازه داد. بامدادان ، حنظله به سوی میدان شتافت . حنظله وارد سپاه گردید دیدگان وی به ابوسفیان افتادکه میان دو سپاه مشغول جولان بود . او با یک حمله جوانمردانه شمشیری به سوی او متوجه ساخت ولی شمشیر بر پشت اسب وی فرود آمد و ابوسفیان نقش زمین گردید . در میان سربازان قریش نیزه داری به حنظله حمله نمود و نیزه خود را در بدن وی فرو برد. حنظله با همان زخم نیزه دار را تعقیب کرد، و او را به وسیله شمشیر از پای درآورد و خود نیز بر اثر زخم نقش زمین شد.صف آرائی دو لشکربامداد روز هفتم شوال سال سوم ، نیروهای اسلام در برابر نیروی متجاوز قریش صف آرائی کردند . فداکاریهای علی در میان آنان بیشتر شایسته تقدیر می باشد.در گرما گرم جنگ هر موقع دشمن می خواست از دره احد عبور کند بوسیله تیراندازان عقب رانده می شد. در آن لحظه که ارتش قریش سلاح و متاع خود را در میدان به زمین گذارد و برای حفظ جان خود فراری شد گروه انگشت شماری از افسران ارشد اسلام که بیعت خود را بر اساس بذل جان نهاده بودند به تعقیب دشمن در خارج از میدان نبرد پرداختند . اما بیشتر مسلمانان از تعقیب دشمن صرف نظر نموده و سلاح بر زمین نهاده و به گردآوری غنائم اشتغال ورزیدند و به گمان خود کار را تمام یافته تصور می کردند. خالد ابن ولید که از آغاز نبرد می دانست که دهانه دهلیز کلید پیروزیست از کمی افراد نگهبان استفاده کرد و با یک حمله چرخشی در پشت مسلمانان ظاهر گردید و مقاومت گروه کمی که روی تپه مستقر بودند سودی نبخشید . تمام آن ده نفر پس از جانبازیهای زیاد کشته شدند چیزی نگذشت که مسلمانان غیر مسلح و غفلت زده از پشت سر مورد حمله سخت

دشمن مسلح قرار گرفتند. مجدداً نبرد آغاز گردید . در این هنگام هرج و مرج شگفت آوری در ارتش اسلام بوجود آمد مسلمانان چاره ای ندیدند جزء اینکه دسته های پراکنده به دفاع بپردازند ولی چون رشته فرماندهی از هم گیخته بود سربازان اسلام نتوانستند در این دفاع موفقیتی بدست آورند بلکه تلفات سنگینی بر آنان وارد آمد. وجود پیامبر از هر طرف مورد هجوم دسته هائی از ارتش قریش قرار گرفت . هر دسته ای که به آن حضرت حمله می آورد علی به فرمان پیامبر به آنان حمله می کرد و با کشتن برخی موجبات تفرق آنها را فراهم می ساخت . این جریان چند بار در احد تکرار شد . در بربر این فداکاری امین وحی نازل گردید و فداکاری علی را نزد پیامبر ستود و گفت: این نهایت فداکاریست که این افسر از خود نشان می دهد رسول خدا امین وحی را تصدیق کرد و گفت: من از علی و او از من است . سپس ندائی در میدان شنیده شد که «لاسیف الا ذوالفقار، لا فتی الا علی» (یعنی شمشیر خدمتگزار ، شمشیر علی ابن ابی طالب است و جوانمردی جزء علی نیست.)پیامبر به مدینه باز می گردد پیامبر با آن گروه از انصار و مهاجرینکه در جنگ شرکت کرده بودند وارد مدینه شدند . عمرابن جموع با اینکه لنگ بود و جهاد بر واب نبود ولی با اسرار پیامبر از پیامبر اجازه گرفت و در صفوف مقدم مجاهدان شرکت جست . فرزندش خلاد و برادر همسرش عبداله ابن عمرو نیز در این جهاد مقدس شرکت داشتند و هر سه جام شهادت نوشیدند.همسر وی هند ، دختر عمروابن حزام ، عمه جابرابن عباله انصاری به احد آمد و شهیدان و عزیزان خود را از روی خاک برداشت و بر روی شتری انداخت و رهسپار مدینه گردید. اما پیامبر فرمود بر تو لازمست که هر سه جنازه را در این سرزمین به خاک بسپاری و بدان که این سه نفر در سرای دیگر پیش هم خواهند بود از حوادث سال سوم هجرت تولد نخستین گوهر تابناک امامت حضور امام مجتبی حسن ابن علی (ع) است ولی در نیمه ماه رمضان سال سوم دیده به جهان گشود.«فصل نوزدهم»غزوه بنی النضیرمنافقان و یهودیان مدینه از شکست مسلمانان در احد و شته شدن رجال علمی سخت خوشحال بودند و به دنبال فرصت بودند که در مدینه شورشی بپا کنند و به قبایل خارج از مدینه بفهمانند که کوچکترین اتحاد و وحدت کلمه در مدینه وجود ندارد و دشمنان خارج می توانند حکومت نوجوانان اسلام را سرنگون سازند. سران بنی النضیر تصمیم گرفته بودند که پیامبر را غافلگیر کنند . یک نفر از آنان آماده شده بود که بالای بام برود و با افکندن سنگ بزرگی بر سر پیامبر به زندگی او خاتمه بخشد. فرشته وحی پیامبر را آگاه ساخت . پیامبر از جای خود حرکت کرد و طوری مجلس را ترک گفت که یهودیان تصور کردند دنبال کاری می رود و بر می گردد . ولی پیامبر راه مدینه را در پیش گرفت و همراهانش را از تصمیم خود آگاه نساخت . آنان همچنان در انتظار بازگشت پیامبر بسر می بردند اما هر چه انتضار کشیدند انتظار آنها سودی نبخشید . رسول گرامی تکبیر گویان برای محاصره قلعه بنی النضیر حرکت کرد . فاصله بنی قریطه و بنی النضیر را لشکرگاه خود قرارداد و رابطه آن دو گروه را از هم قطع کرد . و بنا به نقل ابن هشام شش شبانه روز بنا به نقل برخی دیگر ۱۵ روز قلعه آنها را محاصره کرد . سرانجام جهودان تن به قضاء دادند و گفتند: ماحاضریم جلاء وطن کنیم مشروط بر اینکه اموال منقول خود را از این سرزمین ببریم پیامبر اکرم موافقت کرد که آنان انچه از اموال را دارند ببرند غیر از سلاح که می بایست به مسلمانان تسلیم نمایند. در سوم شعبان سال چهارم هجرت حسین بن علی دومین نواده پیامبر گرامی دیده به جهان گشود.«فصل بیستم»غزوه خندقنیروهای عرب مشرک و یهود در این نبرد بر ضد اسلام بسیج شدند . آنان با تشکیل اتحادیه نظامی نیرومندی قریب یک ماه مدینه را محاصره کردند و چون در این غزوه احزاب و دسته های مختلف شرکت کرده و مسلمانان برای جلوگیری از پیشروی دشمن اطراف مدینه را به صورت خندق در آورده بودند این غزوه را جنگ احزاب و گاهی غزوه خندق می نامند . ضربت محکمی که یهودیان بنی النضیر از مسلمانان خوردند و بطور اجبار مدینه را ترک کردند موجب شد که نقشه دقیقی برای براندازی اساس اسلام بریزند . در این نقشه گرو های بیشمار عرب از کمکهای مالی و اقتصادی یهودیان برخوردار بودند . نقشه از این قراربود که سرا بنی النضیر وارد مکه شدند و به سران قریش گفتند : محمد شما و ما را هدف قرار داده است . شما برخیزید و از هم پیمانان خود کمک بگیرید و ما نیز هفصد تن شمشیر زن یهودی (بنی قریظه) در دهانه مدینه داریم و همه آنها به یاری شما می شتابند .

لاف و گزاف آنان ، در سران قریش موثر افتاد اعلام آمادگی کردند و در روز معین تمام احزاب از نقاط مختلف عربستان حرکت کرده آهنگ مدینه نمودند . گزارشگران اطلاع دادند که : اتحادیه نظامی نیرومندی بر ضد اسلام تشکیل شده در روز معینی حرکت کرده مدینه را محاصره می نمایند . پیامبر فوراً شورای دفاعی تشکیل داد . پیامبر هر چهل ذراع را به ده نفر واگذار کرد و اولین کلنگ خود را بر زمین زد و مشغول کندن زمین شد و علی علی خاکها را بیرون می ریخت . از این جهت تلاش و کوشش پیامبر شور عجیبی در مسلمانان پدید آورد و همه بدون استثناء شروع به کار نمودند . موقعی که به تخته سنگهای عظیمی بر می خوردند به پیامبر متوسل می شدند وپامبر با ضربات محکمی صخره های عظیم را درهم می شکست.سپاه عرب از ده هزار نفر تجاوز می کرد ولی عده مسلمانان از ۳۰۰۰ نفر تجاوز نمی کرد . سپاه شرک نزدیک به یک ماه در پشت خندق توقف کرد و جزء عده معدودی نتوانستند از خندق عبور کنند. حیی بن اخطب وارد دژ بنی قریظه می گرددبنی قریظه تنها تیره یهودی بودند که در مدینه با صلح و آرامش بسر می بردند فرزند اخطب خود را به دژ رسانید و آنقدر سخن گفت تا کعب را آماده پیمان شکنی کرد . لذا عهد نامه ای را که میان آنان و محمد نوشته شده بود خواست و آن را در برابر چشم آنها پاره کرد و گفت : آماده جنگ باشید.سپاه عرب از خندق عبور می کنندپنج قهرمان به نام های : عمروابن عبدود ، عکرمه ابی جهل ، هبیره بن وهب ، نوفل بن عبدالله و ضرارین الخطاب ، لباس جنگ پوشیدند . از میان این پنج نفر قهرمانی که از نظر جرأت شهرت زیادی داشت جلوتر آمد و رسماً مبارز طلبید. پیامبر گرامی فرمود یک نفر برخیزد ، شر این مرد را از سر مسلمانان قطع کند . اما هیچکس جزء علی ابن ابیطالب آماده مبارزه نبود . پیامبر شمشیر خود را به علی داد عمامه مخصوصی بر سر او بست .نبرد بین دو قهرمان به شدت آغاز گردید . ناگهان صدای تکبیر از میان گرد و غبار که نشانه پیروزی علی بود بلند شد . منظره بخاک غلتیدن عمرو آنچنان رعبی در دل سایر قهرمانان که در پشت عمرو ایستاده بودند افکند که بی اختیار عنان اسبها را متوجه خندق کرده همگی به لشکر گاه خود باز گشتند جزء نوفل که اسب وی در وسط خندق سقوط کرد و علی وارد خندق گردید و او را کشت . ابو سفیان کسی را فرستاد که جسد او را به ده هزار دینار بخرد . پیامبر فرمود : نعش را بدهید و پول مرده در اسلام حرام است. عمل دیگری که در حقیقت می توان آن را مدد غیبی نامید احزاب را متفرق ساخت . آن عامل دیکر این بود که ناگهان هوا توفانی شد و سردی هوا شدت پیدا کرد . خیمه هارا از جای کند و دیگهای غذا را از روی آتش پرت نمود ؛ چراغها را خاموش نمود و آتش های افروخته را در وسط بیابان پخش کرد. هنوز سفیدی صبح منطقه را روشن نکرده بود که سپاه عرب آنجا را ترک گفته و کسی از آنها در انجا نمانده بود. «فصل بیست و یکم»یک سفر مذهبی و سیاسیسال ششم هجرت پیامبر در رویای شیرینی دید که مسلمانان در مسجدالحرام مشغول انجام مراسم خانه خدا هستند . پیامبر خواب خود را به یاران خویش گفت و این را به فال نیک گرفت . چیزی نگذشت که به مسلمانان دستورداد که آماده عمره شوند . این خبر در تمام نقاط عربستان انتشار یافت که مسلمانان در ما ذی القعده به سوی مکه حرکت می کنند و مراسم عمره را انجام می دهند . این مسافرت روحانی علاوه بر مزایای معنوی روحی یک سلسله مصالح اجتماعی و سیاسی را در برداشت و موفقیت مسلمانان را در شبه جزیره بالا می برد و باعث انتشار آئین یکتا پرستی در میان عرب می گشت. نمایندگان قریش در حضور پیامبر قریش نمایندگان متعددی حضور پیامبر فرستاد تا هدف او را از این مسافرت به دست آورند. تماسهای که نمایندگان قریش با رهبر عالیقدر اسلام انجام دادند به نتیجه نرسید . جا داشت پیامبر تصور کند که نمایندگان قریش نتوانستند و یا نخواستند حقیقت را به گوش بزرگان قریش برسانند. از این نظر پیامبر تصمیم گرفت شخصاً نماینده ای به سوی سران شرک بفرستد تا هدف پیامبر را از این مسافرت که جز زیارت خانه خدا چیزی نبود تشریح کند . کسی را به نمایندگی انتخاب کرد که دست او به خون قریش آغشته نشده باشد . بنابراین عمر فرزند خطاب را برای انجام این ماموریت انتخاب کرد . عمر از پذیرفتن این ماموریت پوزش طلبید و گفت : من از قریش بر جانم می ترسم . ولی شما را به شخص دیگری هدایتمی کنم . او عثمان ابن عفان است که با ابوسفیان خویشاوندی نزدیک دارد و می تواند پیغام شما را به سران قریش برساند.سهیل ابن عمرو با پیامبرتماس می

گیردمذاکرات سهیل با پیامبر سبب شد که یک قرارداد کلی و وسیع میان مسلمانان و قریش بسته شود . لذا قرار شد مواد آن در دو نسخه تنظیم گردد و به امضاء طرفین برسد . پیامبر با در نظر گرفتن یک رشته مصالح عالی خواسته سهیل را پذیرفت . خلاصه متن پیمان حدیبیه۱ قریش و مسلمانان متعهد می شوند که مدت ده سال جنگ را ترک کنند. ۲ اگر یکی از افراد قریش بدون اذن بزرگتر خود از مکه فرار کند و اسلام آورد و به مسلمانان بپیوندد محمد باید او را به سوی قریش باز گرداند ولی اگر فردی از مسلمانان به سئی قریش بگریزد قریش موظف نیست آن را به مسلمانان تحویل دهد.۳ مسلمانان و قریش می تئانند با هر قبیله ای پیمان برقرار کنند .۴- محمد و یاران او امسال به مدینه باز می گردند. ولی در سالهای آینده می توانند خانه خدا را زیارت کنند ؛ مشروط بر اینکه سه روز بیشتر در مکه توقف ننمایند و سلحی جز سلاح مسافر که همان شمشیر است همراه نداشته باشند.۵- مسلمانان مقیم مکه به موجب این پیمان می توانند آزادانه شعائر مذهبی خود را انجام دهند و قریش حق ندارد آنها را آزار دهند و یا آئین آنها را مسخره نمایند.۶- اموال یگدیگر را محترم بشمارند و حیله و خدعه را ترک کرده و قلوب آنها نسبت به یکدیگر خالی از هر گونه کینه باشد.۷- مسلمانانی که از مدینه وارد مکه می شوند مال و جان آنها محترم است. «فصل بیست و دوم»پیامبر رسالت جهانی خود را اعلام می کندپیمان حدیبیه ، فکر پیامبر را از ناحیه جنوب (مکه) آسوده ساخت و در پرتو این آرامش گروهی از سران عرب به آئین اسلام گرویدند . در این هنگام رهبر گرامی مسلمانان فرصت را مغتنم شمرد و با زمامداران وقت و روسای قبایل و رهبران مذهبی مسیحیان جهان آن زوز ، باب مکاتبه را باز نمود. نامه های که پیامبر گرامی ، به عنوان دعوت اسلام به امراء و سلاطین و ... نوشته است ، از شیوه دعوت او حکایت می کند.« فصل بیست و سوم»کانون خطر یا دژ آهنین خیبرجلکه وسیع و حاصلخیزی را که در شمال مدینه ، به فاصله سی و دو فرسنگی آن قراردارد وادی خیبر می نامد و پیش از بعثت پیامبر ملت یهود برای سکوت و حفاظت خویش در آن نقطه دژهای هفتگانه محکمی ساخته بودند. جرم بزرگی که یهودیان خیبر داشتند این بود که تمام قبایل عرب را برای کوبیدن حکومت اسلام تشویق کردند و سپاه شرک با کمک مالی یهودیان خیبر در یک روز از نقاط مختلف عربستان حرکت کرده خود را به پشت مدینه رسانیدند . ناجوانمردی یهود خیبر پیامبر را بر آن داشت که این کانون خطر را برچیند و همه آنها را خلع سلاح کند . زیرا بیم آن می رفت که این ملت لجوج و ماجراجو بار دیگر بت پرستان عرب را بر ضد مسلمانان برانگیزند و صحنه نبرد احزاب بار دیگر تکرار شود.پیامبر پرچم سفیدی به دست علی داد و فرمان حرکت صادر نمود. دژهای هفتگانه خیبر هر کدام نام مخصوصی داشتند . طرز ساختمان برج و دژ طوری بود که ساکنان آنها در بیرو ن قلعه کاملاً مسلط بودند و با منجنیق و غیره می توانستند دشمن را سنگ باران کنند. مسلمانان که در برابر چنین دشمن مجهز و نیرومندی قرار گرفته بودند باید در تسخیر این دژها از هنر نمایی نظامی حداکثر استفاده را بنمایند . لذا شبانه تمام نقاط حساس و راهها به وسیله سربازان اسلام اشغال گردید . این به قدری مخفیانه و در عین حال سریع انجام گرفت که نگهبانان برجها نیز از این کار آگاهی نیافتند. دژها یک پس از دیگری گشوده می شودپس از فتح قلعه های ناعم و قموص ، سپاهان اسلام به طرف دژهای وطیح و سلالم یورش آوردند . ولی با مقاومت سرسختانه یهود در بیرون از قلعه روبرو شدند . از این رو سربازان دلیر اسلام با جانبازی و فداکاری و دادن تلفات سنگین نتوانستند پیروز شوند و بیش از ده روز با جنگاوران یهود دست و پنجه نرم کرده هر روز بدون نتیجه به لشکرگاه باز می گشتند . در یکی از روزها ابی بکر مامور فتح گردید و با پرچم سفید تا لب دژ آمد . مسلمانان نیز به فرماندهی او حرکت کردند ولی پس از مدتی بدون نتیجه باز گشتند. روز دیگر فرماندهی لشکر به عمرو واگذار شد . او نیز داستان خود راتکرار نمود و بنا به نقل طبری پس از بازگشت از صحنه نبرد با توصیف دلاوری و شجاعت فوق العاده رئیس دژ مرحب یاران پیامبر را مرعوب می ساخت . در این لحظه پیامبر فرمود : این پرچم را فردا به دست کسی می دهم که خدا و پیامبر را دوست دارد و خدا و پیامبر او را دوست می دارند. و خداوند این دژ را به دست او می گشاید . او مردی است که هرگز پشت به دشمن نکرده ، از صحنه نبرد فرار نمی کند. فردای صبح پیاملر فرمود :

« علی کجا است؟! » در پاسخ جواب داد که او دچار درد چشم است . پیامبر فرمود او را بیاورید. علی را سوار بر شتر نموده و در برابر خیمه پیامبر فرود آوردند. عارضه چشم به قدری سخت بوده که سردار را از پای در آورده بود . پیامبر دستی بر دیدگان او کشید و در حق او دعا نمود . این عمل و این دعا ، مانند دم مسیحائی ، آنچنان اثر نیک بر دیدگان او گذارد که سردار نامی تاپایان عمر به دردچشم مبتلاـ نگردید.پیامبر یادآور شد که قبل از جنگ نمایندگانی را به سوی سران دژ اعزام بدارد و آنها را به آئین اسلام دعوت نماید . اگر او را نپذیرفتند ، آنها را به وظایف خویش تحت لوای حکومت اسلام آشنا سازد که باید خلع سلاح شوند . و با پرداخت جزیه د رایه حکومت اسلامی آزادانه زندگی کنند و اگر به هیچ کدام گردن ننهادند با آنان بجنگد . جمله زیر آخرین جمله ای بود که مقام فرماندهی بدرقه راه علی ساخت و گفت : « لئن یهدی الله بک رجلاً واحداً خیر من ان یکون لک حمر النعم » پیروزی بزرگ در خیبر امیرمومنان بسوی دژ حرکت کرد و پرچم اسلام را که پیامبر به دست او داده بود در نزدیکی خیبر بر زمین نصب نمود . در این لحظه دلاوران یهود از قلعه بیرون ریختند . نخست برادر مرحب به نام حارث جلو آمد . لحظه ای نگذاشت که جسد مجروح حارث به روی خاک افتاد و جان سپرد.مرحب برای گرفتن انتقام بردر جلو آمد صدای ضربات شمشیر و نیزه های دو قهرمان اسلام و یهود وحشت عجیبی در دل ناظران پدید آورد. ناگهان شمشیر برنده و کوبنده قهرمان اسلام بر فرق مرحب فرود آمد و سپر و کلاه خود و سنگ و سر تا دندان دو نیم ساخت این فرصت آنچنان سهمگین بود که دلاوران یهود که پشت سر مرحب ایستاده بودند پا به فرار گذارده و به دژ پناهنده شدند . و عده ای که فرار نکردند با علی تن به تن جنگیده کشته شدند . علی فراریان یهودی را تا در حصار تعقیب نمود . در این کشمکش یک نفر از جنگجویان یهود با شمشیر بر سر علی زد و سپر از دست وی افتاد علی فوراً متوجه در دژ گردید و آن را از جای خود کند و تا پایان کارزار به جای سپر به کار برد . پس از آنکه آن را بر روی زمین افکند هشت نفر از نیرومندتری سربازان اسلام سعی کردند که آن را از این رو به آن رو کنند اما نتوانستند ودر نتیجه قلعه ای که مسلمانان ده روز پشت آن معطل شده بودند در مدت گوتاهی گشوده شد.« فصل بیست و چهارم »عمره قضاءمسلمانان پس از امضاء صلح حدیبیه می توانستند که یک سال بعد از تاریخ قرارداد وارد مکه شوند. یک سال گذشت. هنگام آن رسیده بود که مسلمانان از این پیمان بهره برداری نمایند . وقتی پیامبر اسلام اعلام کرد کسانی که در سال گذشته از زیارت خانه خدا محروم گردیده اند آماده سفر شوند، حرکت کردند . همچنین شست شتر که علامت قربانی را به گردن داشتند همراه خود آورده بودند . پیامبر از مسجد مدینه احرام بست ؛ و دیگران نیز از و پیروی نمودند . دو هزار نفر لبیک گویان با لبهای احرام راه مکه را پیش گرفتند . این کاروان آنچنان شکوه و جلالی داشت که بسیاری از مشرکان را به معنویت و حقیقت اسلام متوجه ساخت.پیامبر دستور داد که این دعای خاص را با آهنگ خود تلاوت کند و مردم نیز با او همصدا شوند : « لا اله الا الله وحده وحده ، صدق وحده ، و نصره عبده و اعز جنده و هزم الا حزلب وحده » یعنی(خدائی جزء او نیست ، یگانه و بی همتا است . به وعده خود عمل نمود (وعده داده بود که بزودی خانه خدا را زیارت می نماید) بنده خدا را یاری نمود سپاه توحید را گرامی ساخت . حزبهای کفر و شرک را به تنهایی در هم شکست)موقع ظهر شد . پیامبر و مسلمانان باید فریضه الهی را در مسجد با حالت دست جمعی انجام دهد . بلال حبشی که مدتها در این شهر به جرم گرویدن به آئین توحید مورد شکنجه قرار می گرفت به فرمان پیامبر بالای بام کعبه رفت و در نقطه ای که شهادت به یگانگی خدا و گواهی بر رسالت محمد بزرگترین جرم بود دستها را بر گوشهای خود نهاد و اذان را با آهنگ مخصوص خود اداء نمود. آهنگ وی و تصدیق مسلمانان که به زبان جاری می ساختند به گوش بت پرستان و دشمنان توحید می رسید و آنها را ناراحت و دگرگون می ساخت.« فصل بیست و پنجم»جنگ موتهپیامبر نماینده ای را با نامه ای روانه دربار فرمانروای شام نمود . فرمانروای مطلق شامات به دست نشاندگی از طرف قیصر در آنجا حکومت می کرد . وقتی سفیر پیامبر وارد شهرهای مرزی شام گردید فرماندار سرزمینهای مرزی از ورود سفیر آگاه شد و او را در دهکده موته دستگیر کرد و دستور داد دست و پای او را بستند و او را کشتند . پیامبر از این جنایت آگاه گردید و از کشته شدن سفیر سخت ناراحت شد

؛ از این رو سربازان خود را برای انتقام از این زمامدار خودسر دعوت نمود. مقارن این جریان حادثه جانگدازتری رخ داد . این حادثه تصمیم پیامبر را برای ادب کردن مرزنشینان شام که آزادی تبلیغ را از مبلغان اسلام سلب نموده ، ناجوانمردانه سفیر پیامبر و سپاه تبلیغ او را کشته بودند جدی تر ساخت.کشتن سپاه تبلیغ ، سبب شد که فرمان جهاد صادر گردد و سپاهی مرکب از سه هزار نفر برای سرکوبی یاغیان و مزاحمان تبلیغ اسلام اعزام شوند. صف آرائی سپاه روم و اسلامروم آنروز براثر نبردهای پیاپی با ایران دچار هرج و مرج عجیبی شده بود . با اینکه سرمست پیروزیهای خود بر ایران بود ولی از شهامت و رشادت سربازان اسلام اطلاعاتی داشت . از این نظر قیصر روم به کمک فرمانروای دست نشانده خود در سرزمین شام عظیم ترین و نیرومندترین سپاه را برای مقبله با سه هزار سرباز اسلامی آماده نمود ، تنها فرمانروای سرزمین شام صد هزار سرباز از قبایل مختلف شام زیر پرچم گردآورده برای جلوگیری از پیشروی سربازان اسلام به مرزهای کشور روانه ساخت . حتی قیصر با اطلاع قبلی با صد هزار سرباز از روم حرکت نمود. هر دو سپاه در سرزمین موته فرود آمدند . جعفرابن ابی طالب که فرمانده لشکر بود در حملات جانانه خود نبرد شدیدی نمود و سرانجام با بیش از هشتاد زخم روی خاکها افتاد و جان سپرد . آنگاه زبید حارثه پرچم را به دوش گرفت و با شهامت کم نظیری انجام وظیفه کرد و بر اثر ضربات نیزه ها جان سپرد . معاون دوم عبدالله رواحه پرچم را به دست گرفت و آنقدر جنگ کرد تا کشته شد.سرگردانی سپاه اسلامپیامبر این وضع را پیش بینی کرده ترتیب اختیار فرمانده بر عهده خود سربازان قرار داده بود . در این لحظه ، خالدبن ولید را که تازه اسلام آورده بود به فرماندهی انتخاب کردند . فرماند لشکر دست به یک تاکتیک نظامی زد . او دستور داد که در نیمه شب به نقل و انتقال آنهم با سر و صدا مشغول شوند این انتقال تا سپیدی صبح ادامه داشت . او دستور داد تا گروهی مسلمانان نیمه شب به نقطه دور دست حرکت کنند و در طلیعه صبح با دادن شعار «لا اله الا الله » به مسلمانان بپیوندند . تمام این نقشه ها برای این بود که سپاه روم تصور کنند که نیروهای امدادی برای مسلمانان رسیده است اتفاقاً همین خیال سبب شد که آنان روز بعد ، از حمله به مسلمانان خودداری نمودند . که مسلمانان از راهی که آمده بودند بازگردند . بزرگترین پیروزی که مسلمانان به دست آوردند این بود که یک جمعیت کم در برابر ارتش منظم و نیرومند مقائمت نمودند و سرانجام جان به سلامت بردند.« فصل بیست و ششم»فتح مکهقبیله خزاعه با مسلمانان هم پیمان شدند و پیامبر اسلام دفاع از آب و خاک و جان مال آنها را بر عهده گرفت. و قبیله بنی کنانه که از دشمنان دیرینه قبیله خزاعه و هم مرز آنان بودند با قریش هم پیمان گشتند. این جریان با بستن یک قرارداد صلح دهساله که حافظ امنیت اجتماعی و صلح عمومی در نقاط عربستان بود پایان پذیرفت. طبق این قرارداد طرفین نباید بر ضد یکدیگر قیام مسلحانه نمایند و یا هم پیمانان خود را بر ضد هم پیمان طرف مقابل تحریک کنند . پیامبر در ماه جمادالاولی سال هشتم سه هزار نفر را به کرانه های شام برای سرکوبی عمال روم – که مبلغان بی پناه اسلام را نا جوانمردانه کشته بودند – اعزام نمود . سپاه اسلام در این ماموریت اگرچه جان به سلامت بردند ولی با پیروزی چشمگیری که از مجاهدان اسلام انتظار می رفت ، بازگشتند. با انتشار این خبر سران قریش تصور کردند که نیروی نظام اسلام به ضعف گرائیده است . از این نظر تصمیم گرفتند که محیط صلح و آرامش را بهم بزنند . نخست در میان قبیله بنوبکر اسلحه پخش کرده و آنان را تحریک کردند که شبانه به قبیله خزانه – که با مسلمانان هم پیمان بودند – حمله ببرند و گروهی را کشته و دسته ای را اسیر کنند. حتی دسته ای از قریش شبانه در جنگ بر ضد خزاعه شرکت کردند و از این طریق پیمان حدیبیه را زیر پا نهادند.ستمدیدگان خزاعه رئیس قبیله خود را خدمت پیامبر فرستادند . او وارد مدینه شد و یکسره به مسجد آم و پیامبر را به احترام آن پیمانی که با قبیله خزاعه بسته بود سوگند داد و او را دعوت به کمک و گرفتن خون مظلومان نمود . یامبر دربرابر انبوهی از مسلمانان گفت : ترا کمک خواهم کرد.قریش از تصمیم پیامبر نگران می شودقریش از کار خویش سخت پشیمان شدند و به زودی دریافتند که عملی بر خلاف پیمان حدیبیه انجام داده و بدین سان قرارداد صلح را زیر پا گذارده اند . از اینرو برای فرونشاندن خشم پیامبر و تایید و تحکیم پیمان ده ساله ابو سفیان را روانه مدینه نمودند.ابوسفیان در مدینه با بی اعتنائی پیامبر مواجه شد علیرغم تمام تلاش خود دست خالی به مکه

بازگشت . اما پیامبر اسلام برای فتح مکه بسیج عمومی اعلام کرد . در آغاز ماه رمضان از اطراف و اکناف سپاهیان انبوهی در مدینه جمع شدند. کلیه سپاهیان اسلام به ده هزار نفر می رسیدند.هنوز سربازان اسلام حرکت نکرده بودند که جبرئیل به پیامبر گزارش داد یک نفر از ساده لوحان که در صفوف مسلمانان جای داشت نامه ای به قریش نوشته و با زنی به نام ساوه قرارداد کرده که با اخذ مبلغی نامه وی را به قریش برساند . وی در آن نامه حمله قریب الوقع مسلمانان را به مکه فاش ساخته بود. با اینکه ساوه مشمول مراحم پیامبر اسلام بود ولی با گرفتن مبلغ ده هزار دینار حاضر شد نامه را به قریش برساند . پیامبر به علی و زبیر و مقداد ماموریت داد تا آن زن را دستگیر کنند . آنان در نقطه ای در بین را زن را دستگیر کرده و نامه را گرفتند.روز دهم ماه رمضان سال هشتم هجرت فرمان حرکت صادر گردید . پیامبر با کمال مهارت اردوی ده هزار نفری خود را تا کرانه های مکه رهبری نمود در حالی که قریش و جاسوسان آنها و کسانی که به نفع آنها فعالیت می کردند هرگز از حالت سپاه آگاهی نداشتند. پیامبر برای ایجاد رعب در دل مکه و برای اینکه اهلی بدون مقاومت سر تسلیم فرود آورند دستور داد که در نقاط مرتفع هر فردی به طور مستقل آتشی بیفروزد ، تا نوری از شعله های آتش کلیه کوهها و نقاط مرتفع را فراگیرد.عباس بن عبدالمطلب که از جحفه ملازم رکاب پیامبر بود فکر کرد که اگر اردوی اسلام با مقاومت قریش روبرو شوند گروه زیادی از قریش کشته خواهند شد . لذا شبانه راه مکه را در پیش گرفت تا محاصره مکه را بوسیله سپاه اسلام به سمع ران قریش برساند و به آنها بفهماند که چاره ای جز تسلیم نیست.تلاش عباس بن عبدالمطلب به نفع اسلام تمام شد و مغز متفکر قریش یعنی ابوسفیان را آنچنان مرعوب نمود که در فکر او جز تسلیم چیزی خطور نکرد . بالاتر از همه اینکه از باز گشت ابوسفیان به مکه جلوگیری شد و به اردوگاه مسلمانان آمد ، و از هر جهت محدود شد و نگذاشت به مکه باز گردد.ابوسفیان در حضور پیامبرعباس ، در طلیعه آفتاب ابوسفیان را به حضور پیامبر آورد. اگر چه ابو سفیان با ترس ایمان آورد و این طرز ایمان هیچگاه مورد نظر پیامبر اسلام نبود ؛ ولی مصالحی ایجاب می کرد که به هر نحوی باشد ابوسفیان در سلک مسلمانان درآید ، تا بزرگترین مانع از سر راه گرایش مردم به مکه به اسلام برداشته شود . با این حال پیامبر دستور آزادی ابوسفیان را صادر نکرد زیرا از تحریکات وی تا قبل از فتح مکه مطمئن نبود از این رو به عباس دستور داد او را در تنگنای دره ای نگاه دارد تا واحدهای ارتش اسلام با تجهیزات و ساز و برگ خود در برابر او رژه روند که پس از بازگشت به مکه مردم را از قدرت ارتش اسلام بترساند و آنها را از فکر مقاومت بازدارد.وقتی این واحدها از برابر ابوسفیان عبور می کردند عظمت این واحدها انچنان ابوسفیان را مرعوب ساخته بود که بی اختیار روبه عباس کرد و گفت : هیچ قدرتی نمی تواند در برابر این نیروها مقاومت کند ، عباس سلطنت و برادرزاده تو خیلی اوج گرفته است . عباس برگشته با قیافه توبیخ آمیز گفت : سرچشمه قدرت برادرزاده من نبوت و رسالتی است که از طرف خدا دارد.در این موقع پیامبر مصلحت دید که ابوسفیان را آزاد نماید تا او به موقع قبل از ورود نیروها به مکه رفته و اهالی را از قدرت فوق العاده مسلمانان آگاه سازد.پیامبر نیز به این اکتفا نکرد . پس از ورود به مکه علاوه بر پناهگاهای سه گانه پرچمی بدست عبدالله خثعمی داد و فرمود که فریاد کند که هرکس زیر پرچم او آید در امان است . ابوسفیان با این پیام آنچنان روحیه مردم مکه را تضعیف نمود که اگر فکر مقاومت در دسته ای نیز وجود داشت به کلی از بین رفت . وقتی دیدگان پیامبر به مکه افتاد اشک شوق در چشمانش حلقه زد . مرکب رسول خدا با حشمت شکوه هرچه تمامتر از بالاـ ترین نقطه مکه (اذاخر) وارد شهر گردید و در حجون کنار قبر عم بزرگوار خود ابو طالب فرود آمد و خیمه مخصوصی را برای حضرش زده شد و هر چه اصرار ورزیدند که به خانه کسی وارد شود نپذیرفت.شکستن بتها! شستشوی کعبهسپس پیامبر در حالی که سوار شتر بود برای زیارت و طواف خانه خدا رهسپار مسجد الحرام گردید . در مسیر آن حضرت صفوف منظمی از مسلمانان مشرکان تشکیل یافته بودند . گروهی از خشم و ترس بهت زده بودند ؛ دسته ای ابراز شادی می نمودند . او شروع به طواف نمود . در نخستین دور طواف متوجه بتهای بزرگی به نام هبل و اساف و نائله گردید ؛ که بالای در کعبه نصب کرده بودند . و با نیزه ای که در دست داشت ضربه محکمی بر آنان زد و آنها را بر روی زمین افکند . و این آیه را خواند: « قل جاء

الحق و زهق الباطل، ان الباطل کان زهوقاً» بعـد پیامبر اکرم وارد خانه خدا گردید و دسـتور داد و دستور داد و درب کعبه را بسـتند . دیوار داخل کعبه مملو از صور و اشباح پیامبران بود . به دستور پیامبر دیوارهای کعبه را با آب زمزم شستشو دادند و تصاویر و عکسهای را که بر دیوار کعبه قرار داشت پاک کردند.علی بر دوش پیامبرقسمتی از بت های منصوب در داخل کعبه و یا بیرون ان بوسیله علی سرنگون شـد . پیـامبر دسـتور داد که علی را بر دوش او قرار گیرد . علی بر دوش او قرار گرفت و بت بزرگ قریش که از مس بود ، بر زمین افکنـد . آنگاه به انـداختن دیگر بت ها پرداخت.پیامبر دسـتور داد درب کعبه را باز کردنـد و در حالی که دسـتهای خود را بر چهار جوبه های درب گـذارده بود و همه مردم قیافه نورانی و جـذاب او را میدیدنـد گفت : « الحمـدلله الذی صدق وعده و نصـر عبده و هزم الا حزاب وحـده » (سـپاس خـدائی را که به وعده خود عمل نمود و بنده خود را کمک کرد ، و دشـمنان را به تنهای سـر گوب سـاخت.)سـکوت تامی بر محوطه مسـجد و بیرون آن حکفرما بود . نفسـها در سـینه حبس و افکار و تصورات مختلفی بر مغز و عقل مردم حکومت می کرد . مردم مکه در این لحظات به یاد آن همه ظلم وسـتم و بیدادگریهای خود افتاده فکرهای مختلفی می کردند که ناگهان پیامبر با جمله های زیر سکوت آنها را شکست و چنین گفت : «چه می گوید و درباره من چه فکر می کنید؟» مردم بهت زده و حیران و بیمناک همگی با صدای لرزان و شکسـته روی سوابق عواطف بزرگی که از پیامبر داشـتند . گفتند : « ما جز خوبی و نیکی چیزی دربـاره تو نمی اندیشـیم ؛ ترا برادر بزرگوار خویش و فرزنـد برادر بزرگوار خود می دانیم.» پیـامبر وقـتی بـا جمله هـای عاطفی آنان روبرو گردیـد چنین گفت : من نیز همان جمله ای که برادرم یوسف به برادر ان سـتمگر خود گفت به شـما می گویم : امروز بر شما ملامتی نیست خدا گناهان شما رامی آمرزد او ارحم الراحمین است. بلال اذان می گویدوقت نماز ظهر فرا رسید موذن رسمی اسلام بالای بام کعبه قرار گرفت و با صدای رساند . ای توحید و رسالت را در آن مجمع عمومی به سمع همه مردم رسانید . مشرکان لجوج هر کدام سخنی می گفتند ؛ یکی می گفت : « خوشا به حالی فلانی که مرد و صدای اذان را نشنید.» ابوسفیان گفت : « من در باره چیزی نمی گویم ؛ زیرا به قدری دسـتگاه خبر گزاری محمد نیرومند است که می ترسم همین ریگهای مسجد او را از گفتگوی ما با خبر سازند.»این پیر خیره سره که پایان عمر نور اسلام بر دل او نتابیده اطلاع از غیب و اخذ حقایق از جهان وحی را با مساله جاسوسی و خبرگزاری جباره جهان یکسان حساب کرده بود.«فصل بیست و هفتم»عام الوفودسال هفتم هجرت سپری گردید. در این سال یزرگترین پایگاه شـرک به دست مسلمانان افتاد و رهبر عالیقدر اسلام با پیروزی کامل به مدینه بازگشت و سایه قدرت نظامی اسلام بر بیشتر نقاط عربستان کشیده شد . قبائل سرش عرب که تا آن روز چنین پیروزی را برای آئین توحید فکر نمی کردند کمکم به فکر افتادنـد که به مسـلمانان نیـک شونـد و آئین اسـلام را بپذیرنـد . از این نظر نماینـدگان قبایـل مختلف عرب گـاهی به حضور پیامبر شـرفیاب می شدنـد و اسـلام و ایمان خود را ابراز می داشـتند. در سال نهم نماینـدگان قبیله ها به قدری به مدینه آمدو رفت می نمودنـد که نـام آن سال را عام الوفود نهادنـد.« فصل بیست و هشـتم»غزوه تبوکنفود و انتشار سـریع اسـلام ، در شـبه جزیره عربسـتان و فتوحـات درخشان مسـلمانان در حجاز پشت دشـمنان را به لرزه در آورده آنان را به فکر چاره افکنـد . سـقوط حکومت مکه امپراتور روم را بر آن داشت که با ارتش مجهز و منظم بر سر مسلمانان بتازد و آنها را غافلگیر سازد . زیرا با گسترش و نفوذ فق العاده اسـلام پایه های حکومت را متزلزل می دیـد.ارتش روم مرکب از چهار هزار سواره نظام و پیاده نظام مجهز به آخرین نمونه از سلاح زمان در نوار مرزی شام مستقر گردیدند . استقرار گروهی از سربازان روم به گوش پیامبر رسید . پیامبر چاره ای جز این ندید که با لشـکری عظیم پاسخ تجاوزکاران را بدهد . برای این منظور سـی هزار تن آمادگی خود را برای نبر اعلام نمودند.ارتش اسـلام در سـرزمین تبوکسـپاه توحید در آغاز ماه شعبان سال نهم هجرت به سرزمین تبوک گام نهاد . اما اثری از اجتماع و سپاه روم ندید . گویـا سـران روم از افزونی سـپاه اسـلام و شـهامت آنـان آگـاهی یافته و صـلاح دیـده بودنـد که سـپاه خویش را به داخل کشور باز گردانند . پیامبر اسـلام افسران عالی رتبه را گرد آورد پیرامون پیشروی در خاک دشمن و یا بازگشت به مدینه با آنان مشاوره نمود. نتیجه شورای نظامی این شد که سپاه اسلام براثر سختیهای زیادی که در طی راه تبوک دیده اند برای تجدید قوا به مدینه باز گردد .

علاوه بر این مسلمانان در این مسافرت به هدف عالی خود که پراکنده ساختن سپاه روم بود رسیده است بنابراین ، پیامبر نظر شورا را محترم شمرده به مدینه بازگشتند . تبوک آخرین غزوه اسلامی بود که پیامبر در آن شرکت داشت . وی پس از آن در هیچ نبردی شرکت نکرد.سرگذشت مسجد ضرارپدر حنظله شهید معروف غزوه احد گویا در دوران جاهلیت در سلک راهبان در آمده بود . هنگامی که ستاره اسلام از افق مدینه طلوع نمود . سخت از این جریان ناراحت شد و با منافقان اوس و خزرج همکاری صمیمانه را آغاز نمود . پیامبر خواست او را دستگیر کند . او از مدینه به مکه و از آنجا به طائف و پس از سقوط طائف به شام گریخت و از آنجا شبکه جاسوسی حزب منافقان رارهبری نمود.او می دانست که پیامبر به هیچ عنوانی به حزب منافق اجازه نخواهد داد مرکزی برای خود بسازد ؛ مگر در صورتی که به مرکز رنگ مذهبی بدهند . حزب نفاق با سرعت ساختمان محفل را به نام مسجد به پایان رسانیدند . روزی که پیامبر از غزوه تبوک به مدینه بازگشت ، از حضرتش خواستند که در این پرستشگاه را با خواندن چند رکعت نماز بگشایند . در این لحظه فرشته وحی پیامبر را از جریان آگاه ساخت و آنجا را مسجد ضرار خواند . پیامبر دستور داد که ساختمان مسجد را با خاک یکسان کنند و آنجا را بسوزانند و برای مدتی مرکز زباله باشد .« فصل بیست و نهم»قطنامه روز منیدر اواخر سال نهم هجرت ، پیک وی آیاتی چند از سوره توبه (برائت) را آورد و پیامبر را مامور نمود که شخصی را روانه مکه کند که در مراسم حج آیات یاد شده را همراه با قطنامه چهار ماده ای بخواند.پیامبر دستور داد ابوبکر با چهل تن از مسلمانان را مکه را در پیش گیرد و این آیات را که متضمن برائت و بیزاری از مشرکان است در روز عید قربان تلاوت کند . ابوبکر به فرمان پیامبر راه مکه را در پیش گرفت . چیزی نگذشت که پیک وحی پیامی از طرف خدا آورد و آن اینکه باید موضوع بیزاری از مشرکان را خود یا کسی که از اوست به مردم ابلاغ کند . از این نظر پیامبر مرکب خود را در اختیار علی نهاد و دستور داد هر چه زودتر مدینه را ترک گوید تا ابوبکر را در راه ملاقات کند و آیات را از او باز گیرد و در روز عید قربان ، آیات را به ضمیمه قطعنامه ای که در آن اجتماع با شکوه که تمام نقاط عربستان در آن شرکت می نمایند ، ایراد کند .موتد قطعنامه عبارت بود از : ۱ بت پرستان حق ندارند وارد خانه شوند .۲ طواف با بدنه برهنه ممنوع است .۳ بعد از این هیچ بت پرستی در مراسم حج شرکت نخواهد کرد .۴- کسانی که با پیامبر پیمان عدم تعرض بسته اند و در طول مدت به پیمان خود وفادار بوده اند ، پیمان آنان محترم است و تا انقضای وقت پیمان ، جان و مالشان محترم می باشد ، ولی به مشرکانی که با مسلمانان پیمانی ندارند و یا عملاً پیمان شکنی کرده اند از این تارخ (دهم ذی الحجه) چهار ماه مهلت داده می شود که تکلیف خود را با حکومت اسلامی روشن سازند یا باید به گروه یکتاپرستان بپیوندند و یا اینکه آماده جنگ و نبرد گردند .امیر مومنان در روز دهم ذی الحجه ، بالای جمر عقبه قرار گرفت و سیزده آیه از آغاز سوره برائت را قرائت نمود . وی قطعنامه پیامبر را با دلی لبریز از شجاعت و قدرت با صدای بلند که به گوش تمامشرکت کنندگان می رسید – خواند . اثر این آیات قطعنامه این شد که هنوز چهار ماه سپری نشده بود مشرکان دسته دسته روبه یگانه پرستی آوردند و در اواسط سال دهم هجرت بت پرستی در شبه جزیره ریشه کن گردید .« فصل سی ام»هیئت نمایندگی نجران در مدینهپیامبر اسلام نامه ای به اسقف نجران نوشت و طی آن نامه ساکنان نجران را به آئین اسلام دعوت نمود . نمایندگان پیامبر نامه پیامبر را به اسقف نجران دادند . وی نامه را با دقت خواند و برای تصمیم مرکب شوای مرکب از شخصیتهای بارز مذهبی و غیر مذهبی تشکیل داد . هیئت نمایندگی در حالی که لباسهای تجملی ابریشمی بر تن و انگشترهای طلا بر دست و صلیبها برگردن داشتند ، وارد مسجد شدند و به پیامبر سلام کردند . ولی وضع زننده آنان آن هم در مسجد پیامبر را ناراحت نمود . آنان احساس کردند که پیامبر از آنان ناراحت شده است اما علت ناراحتی را ندانستند . فوراً با عثمان بن عفان و عبد الرحمان بن عوف که سابقه آشنائی با آنان داشتند تماس گرفتند آنان اظهار داشتند که حل این گره به دست علی بن ابی طالب است . وقتی به امیر مومنان مراجع کردند علی گفت : شما باید لباسهای خود را تغییر دهید و با وضع ساده بدون زر و زیور به حضور حضرت بیائید . نماینگان نجران با لباس ساده بدون انگشتر طلا به محضر پیامبر شرفیاب شده سلام کردند . پیامبر با احترام خاص پاسخ سلام آنان

راداد و برخی از هـدایائی را که برای وی آورده بودنـد پـذیرفت .سـران هیئت نمایندگی در این گفتگو بودند . ناگهان قیافه نورانی پیـامبر با چهار تن دیگر که سه تن از آنها شاخه های شـجره وجود بودنـد نمایان گردیـد . همگی با حالت بهت زده و تحیر به چهره یکـدیگرنگاه کردنـد و ازاینکه او جگر گوشه هـای معصوم و بی گناه ،ویگانه دختر و یادگار خود را به صـحنه مباهله آورده است ، انگشت تعجب به دنـدان گرفتنـد .انصـراف هیئت نماینـدگی از مباهلههیئت نماینـدگی با دیدن وضع یاد شده به اتفاقاً آراء تصویب کردنـد کـه هرکز وارد مبـاهله نشونـد و حاضـر شدنـد کـه هر سـال مبلغی بـه عنـوان جزیه (مالیـات سالانـه) بپردازنـد و در برابر آن حکومت اسـلامی را از جان و مال آنان دفاع کنـد . پیامبر رضایت خود را اعلام کرد و قرار شـد هر سال در برابر پرداخت یک مبلغ جزئی از مزایـای حکـومت اسـلامی بر خـوردار گردنـد . « فصـل سـی و یکـم»حجـه الوداعپیـامبر خـدا در سـال دهم هجرت از طف ماموریت یافت که در آن سال شـخصاً در مراسم حج شـرکت جوید و عملاً مردم را تکالیف خود آشـنا سازد و هر گونه شاخه های کج و معوجی را که روی علل یاد شده بر پیکر این عبادت روئیده بود ببرد . پیامبر در بیست و شـشم ذی القده به سوی مکه حرکت نمود . وقتی به مسـجد شجره رسید با پوشیدن دو پارچه ساده از مسجد شجره احرام بست . وقتی هگام طواف برابر حجر الاسود قرار گرفت نخست آن را اسـتلام نمود و هفت بار اطراف کعبه دور زد . سپس برای ادای نماز طواف پشت مقام ابراهیم قرار گرفت و دو رکعت نماز خواند . وقتی از نماز فارغ شد شـروع به سـعی در میان صـفا و مروه نمود . روز هشـتم ذی الحجه فرا رسید . زائران خانه خدا همان روز از مکه به سوی عرفات حرکت می کنند تا در عرفه از ظهر روز نهم تا غروب آن روز توقف نمایند . پیامبر هشتم ذی الحجه عـازم عرفات شـد و تا طلوع آفتاب روز نهم در منی مانـد . سـپس بر شتر خود سوار شـد و راه عرفات را در پیش گرفت و در نقطه ای که خیمه آن حضـرت را در آنجـا زده بودنـد فرود آمـد . در آن اجتمـاع با شـکوه در حالی که بر روی شتر قرار گرفته بود سخنان تاریخی خود را ایراد فرمود . « ای مردم بدانید من امروز اعلام می کنم که کلیه مرسم و عقائد دوران جاهلی را زیر پای خود نهاده بطلان آن را به اطلاع شـما می رسانم. » در این موقع پیامبر سـخنان خود را قطع کرد و در حالی که با انگشت سبابه (انگشت شهادت) به آسـمان اشاره می کرد گفت : بار الها پیامهای تو را رسانیدم . سـپس پیامبر با گفتن سه بار « اللهم اشهد » گفتار خود را به پایان رسانید . پیامبر تا غروب روز نهم در عرفه توقف نمود . وقتی خورشـید در افق مغرب پنهان گشت و هوا کمی تاریک شد بر شتر خود سوار شـد و وقسـمتی از شب را در مزدلفه و فاصـله طلوع فجر و آفتاب را مشـعر به سـر برد . روز دهم رهار منی گردیـد و مراسم رمی جمره و قربانی و تقصـیر را انجام داده برای انجام مراسم دیگر حـج عازم مکه گردیـد . سـرگذشت غـدیرمراسم حـج به پایان رسـید و پیامبر گرامی تصـمیم گرفت که مکه را به عزم مدینه ترک گوید . فرمان حرکت صادر گردید . هنگامی که کاروان به سـرزمین غـدیر خم فرود آمـدجبرئیل نـازل شـد . و او را با آیه زیر مورد خطاب قرار داد که : «بلغ ما انزل الیک من ربک و ان لم تفعل فما بلغت رسالته»(آنچه را که از طرف خـدا فرسـتاده شـده به مردم ابلاغ کن . و اگر ابلاغ نکنی، پیام اورا نرسانده ای خداوند ترا از شـر مردم حفـظ می کنـد .)لحن آیه حـاکی است که خداونـد انجام امر خطیری را به عهـده پیامبر گـذارده است . از این نظر دسـتور توقف صادر شد . کسانی که جلو کاروان بودند از حرکت باز ایسـتاد و آنها که دنبال کاروان بودند به آنها پیوسـتند. وقت ظهر هوا بشـدت گرم بود. پیـامبر نمـاز ظهر را با جماعت خوانـد . سـپس در حالی که جمعیت گرد او حلقه زده بودنـد بر روی نقطه بلنـدی که از جهاز شتر ترتیب داده بودنـد قرار گرفت و با صـدای بلنـد و رسا خطبه ای به شـرح زیر خواند: «هان ای مردم ! نزدیک است من دعوت حق را لبیک بگویم و از میان شـما بروم . من مسوولم و شـما نیز مسوولیـد ؛ درباره من چه فکر می کنیـد؟!» در این موقع صدای جمعیت به تصدیق بلند شد و گفتند: « ما گواهی می دهیم که تو رسالت خود را انجام دادی و کوشـش نمودی . خدا تو را پاداش نیک دهد.»پیامبر فرمود : « آیا گواهی می دهید معبود جهان یکی است و محمد بنده خدا و پیامبر او می باشد و بهشـت و دوزخ جاویدان در سـرای دیگر جای تردید نیست؟» همگی گفتند:«صـحیح است و گواهی می دهیم.» سـپس فرمود :«مردم من دو چیز نفیس و گرانمایه در میان شـما می گـذارم. ببینم چگونه با دو یادگار من رفتار می نمائیـد؟! یکی کتاب خدا که یک طرف آن

در دست خدا و طرف دیگر آن در دست شماست و دیگری عترت و اهل بیت من. خداوند به من خبر داده که این دو یادگار هرگز از هم جدا نخواهند شد.» هان ای مردم! بر قرآن و عترت من پیشی نگیرید و در عمل به هر دو کوتاهی نورزید که هلاک می شوید. در این لحظه دست علی را گرفت و آنقدر بلند کرد که سفیدی زیر بغل هر دو برای مردم نمایان گشت و او را به همه مردم معرفی نمود. سپس فرمود: سزاوارتر بر مؤمنان از خود آنها کیست؟ همگی گفتند: خدا و پیامبر او داناترند . پیامبر فرمود : خدا مولای من و من مولای مؤمنان هستم و من بر آنان از خودشان اولی و سزاوارترم . هان مردم هرکس را من مولایم، علی مولای اوست . خداوندا! کسانی که علی را دوست دارند آنان را دوست بدار و کسانی که آن را دشمن می دارند دشمن دار . خدایا یاران علی را یاری کن دشمنان علی را خوار ذلیل نما و او را محور حق قرار بده . آنگاه فرمود : مردم اکنون فرشته وحی نازل گردید و این آیه را آورد: «الیوم اکملت لکم دینکم و اتممت علیکم نعمتی و رضیت لکم الاسلام دیناً» (امروز دین شما را کامل نمودم و نعمت را بر شما تمام کردم و اسلام را یگانه آئین انتخاب کردم.) در این موقع صدای تکبیر پیامبر بلند شد. پیامبر مطمئن بود که دولت نیرومند روم که شاهد نفوذ روزافزون دولت اسلامی است از اینکه پیامبر یهودیت را از عربستان برانداخت و گروهی از مسیحیان را باج دهنده دولت اسلامی نمود سخت ناراحت می باشد . از این نظر احتمال خطر در نظر پیامبر فوق العاده جدی بود به همین جهت پس از بازگشت از حجه الوداع و ورود به مدینه سپاهی منظم از مهاجرین و انصار که در آن افراد سرشناسی مانند ابوبکر و عمر و ابی عبیده و سعد و قاص و ...... نیز شرکت داشتند ترتیب داد . همچنین دستور داد آن گروه از مهاجران که پیش از دیگران به مدینه هجرت کرده بودند همگی در این نبرد شرکت کنند. پیامبر برای تحریک احساسات مذهبی مجاهدان با دست خود پرچمی برای اسامه بست .پیامبر از اینکهجوان نورسی را برای فرماندهی انتخاب نمود و بزرگانی از مهاجرین و انصار را زیردست او قرار داد دو نظر داشت :نخست خواست از این طریق مصیبتی را که متوجه اسامه شده بود جبران کند و شخصیت او را بالا ببرد زیرا او پدرش را در جنگ با رومیان از دست داده بود. در درجه دوم خواست قانون تقسیم کار و مقام بر اساس شخصیت و لیاقت را زنده کند و آشکارا برساند که مقام و موقعیتهای اجتماعی جز لیاقت و کاردانی چیز دیگری نمی خواهد و هیچگاه در گرو سن و سال نیست تا جوانانی که دارای لیاقت و شایستگی هستند خود را برای یک سلسله مسئولیت های سنگین اجتماعی آماده سازند و بدانند در آئین اسلام مقام و موقعیت رابطه مستقیمی با لیاقت و کاردانی دارد نه با سن و سال. پیامبر فردای روز که پرچم جنگرا برای اسامه بست در بستر تب شدید توام با سردرد سخت افتاد چند روزی ادامه داشت که سرانجام به رحلت آن حضرت انجامید.پیامبر در اثناء بیماری آگاه شد که در حرکت سپاه از لشکرگاه ، کارشکنیهائی می شود و گروهی به فرماندهی اسامه ، طعن می زنند. وی از این جریان ، سخت خشمگین گردید ، در حالی که حوله ای بر دوش انداخته و دستمالی بر سر بسته بود آهنگ مسجد کرد تا از نزدیک با مسلمانان سخن بگوید؛ و آنان را از خطر این تخلف بیم دهد. وی با آن تب شدید بالای منبر قرار گرفت.طلب آمرزش برای اهل بقیعروزی که پیامبر احساس بیماری کرد دست علی را گرفت و با دنبال وی بودند به سوی قبرستان بقیع حرکت کرد و به همراهان خود گفت : «از طرف خدا مامورم که برای اهل بقیع طلب آمرزش نمایم.» هنگامی که گام به بقیع نهاد بر اهل قبور سلام کرد و سخنان خود را چنین آغاز نمود: « سلام من بر شما ای کسانی که زیر خاکها قرار گرفته اید.حالتی که در آن قرار دارید بر شما خوش و گوارا باد. فتنه هامانند پاره های شب تاریک ،روی آورده و یکی به دیگری پیوسته است. » سپس برای اهل بقیع طلب آمرزش نمود. بعداً روبه علی کرد و گفت : « کلید گنجهای دنیا و زندگی ممتد در آن را به من عرضه داشته اند و مرا میان آن . و ملاقات پرودگار و دخول بهشت ، مخیر ساخته اند؛ولی من ملاقات پروردگار و ورود به بهشت را ترجیح داده ام.فرشته وحی هر سال قرآن را یکبار به من عرضه می داشت ولی امسال دوبارآن را بهمن عرضه داشت و جهتی ندارد جز این که اجل من فرا رسیده است.»«فصل سی و دوم»نامه ای که نوشته نشدپیامبر گرامی از فعالیتهایی که در خارج از خانه او برای قبضه کردن موضوع خلافت انجام می گرفت آگاه بود. از اینرو برای پیشگیری از انحراف مسأله خلافت از محور اصلی خود و جلوگیری از بروز دودستگی تصمیم گرفت که

موقعیت خلافت امیر مؤمنان و اهل بیت خود را بطور کتبی تحکیم کرده سندی زنده پیرامون موضوع خلافت به یادگار بگذارد. از این جهت روزی که سران صحابه برای عیادت آمده بودند کمی سر به زیر افکند و مقداری فکر کرد سپس رو به آنان نمود و فرمود کاغذ و دواتی برای من بیاورید تا برای شما چیزی بنویسم !که پس از آن گمراه نشوید. در این لحظه خلیفه دوم سکوت مجلس را شکست و گفت: بیماری بر پیامبر غلبه کرده قرآن پیش شماست کتاب آسمانی ما را کافیست. گروهی با وی مخالفت کرده گفتند: حتماً باید دستور پیامبر اجرا گردد. و برخی جانب خلیفه را گرفتند و از آوردن قلم و دوات جلوگیری کردند . پیامبر از اختلاف و سخنان جسارت آمیز آنان سخت ناراحت شد و فرمود: برخیزید و خانه را ترک کنید .ابن عباس پس از نقل از این واقعه می گوید: بزرگترین مصیبت برای اسلام این بود که اختلاف و مجادله گروهی از صحابه مانع از آن شد که پیامبر نامه مورد نظر خود را بنویسد .آخرین وداع با یارانپیامبر در طول بیماری خود گاه بیگاهی به مسجد می آمد و با مردم نماز می گزارد و برخی از موضوعات را تذکر میداد. در یکی از روزهای بیماری در حالی که سرش را با پارچه بسته بود و علی(ع) و فضل بن عباس زیر بغلش را گرفته بود و پاهایش بر زمین کشیده می شد وارد مسجد شد و روی منبر قرار گرفت و شروع به سخن کرد و فرمود: مردم! وقت آن رسیده است که من از میان شما غائب گردم. اگر به کسی وعده ای داده ام آماده ام که انجام دهم و هر کس طلبی از من دارد بگوید تا بپردازم . در این موقع مردی برخاست و عرض کرد چندی قبل به من وعده دادید که اگر ازدواج کنم مبلغی به من کمک کنید. پیامبر فوراً به فضل دستور داد که مبلغ مورد نظر او را بپردازد و از منبر پایین آمد و به خانه رفت.سپس روز جمعه سه روز پیش از وفات خود،بار دیگر به مسجد آمد و شروع به سخن نمود و در طی سخنان خود فرمود: هرکس حقی بر گردن من دارد برخیزد و اظهار کند زیرا قصاص در این جهان آسانتر از قصاص در روز رستاخیز است. در این موقع سواده بن قیس برخاست و گفت: موقع بازگشت از نبرد طائف در حالیکه بر شتر سوار بودید تازیانه خود را بلند کردید که بر مرکب خود بزنید اتفاقاً تازیانه بر شکم من اصابت کرد من اکنون آماده گرفتن قصاصم.درخواست پیامبر یک تعارف اخلاقی نبود بلکه جداً مایل بود حتی یک چنین حقوقی را که هرگز مورد توجه مردم قرار نمی گیرد جبران نماید. پیامبر دستور داد بروند همان تازیانه را از خانه بیاورند سپس پیراهن خود را بالا زد تا سواده قصاص کند . یاران رسول خدا با دلی پر غم و دیدگانی اشکبار و گردنهایی کشیده و ناله هایی جانگداز منتظرند که جریان به کجا خاتمه می پذیرد.آیا سواده واقعاً از در قصاص وارد می شود؟ ناگهان دیدند سواده بی اختیارشکم و سینه پیامبر را می بوسد. در این لحظه پیامبر او را دعا کرده گفت: خدایا از سواده بگذر همان طور که او از پیامبر اسلام در گذشت.اظطراب و دلهره سراسر مدینه را فرا گرفته بود. یاران پیامبر با دیدگانی اشکبار و دلهائی آکنده از اندوه دور خانه پیامبر گرد آمده بودند تا از سرانجام بیماری پیامبر آگاه شوند . گزارشهائی که از داخل خانه به بیرون می رسید از وخامت وضع مزاجی آن حضرت حکایت می کرد و هر نوع امید به بهبودی را از بین می برد و مطمئن می ساخت که جز ساعاتی چند از آخرین شعله های نشاط زندگی پیامبر باقی نمانده است . گروهی از یاران آن حضرت علاقمند بودند که از نزدیک رهبر عالیقدر خود را زیارت کنند ولی وخامت وضع پیامبر اجازه نمی داد در اطاقی که وی در آن بستری گردیده بود ؛ جز اهل بیت وی ، کسی رفت و آمد کند.دختر گرامی و یگانه یادگار پیامبر، فاطمه در کنار بستر پدر نشسته بود ، و چهره نورانی او را نظاره می کرد . او مشاهده نمود که عرق مرگ بسان دانه های مروارید ، از پیشانی و صورت پدرش سرازیر می گردد.در آخرین لحظه های زندگی ، چشمان خود را باز کرد و گفتبرادرم را صدا بزنید تا بیاید در کنار بستر من بنشیند . همه فهمیدند مقصودش علی است . علی در کنار بستر وی نشست ، ولی احساس کرد که پیامبر می خواهد از بستر برخیزد. علی پیامبر را از بستر بلند نمود و به سینه خود تکیه داد.چیزی نگذشت که علایم احتضار در وجود شریف او پدید آمد. پیامبر گرامی در حالی که سر در آغوش علی داشت ، جان سپرد.روز رحلتروح مقدس و بزرگ آن سفیر الهی ، نیمروز دوشنبه در ۲۸ ماه سفر به آشیان خلد پرواز نمود. آنگاه پارچه یمنی بر روی جسد مطهر آن حضرت افکندند و برای مدت کوتاهی در گوشه اتاق گذاردند. شیون زنان و گریه نزدیکان پیامبر مردم بیرون را مطمئن

ساخت که پیامبر گرامی د رگذشته است . چیزی نگذشت که خبر رحلت وی در سرتاسر شهر انتشار یافت.امیرمومنان جسد مطهر پیامبر را غسل داد و کفن کرده زیرا پیامبر فرموده بود که نزدیکترین فرد مرا غسل خواهد داد و این شخص جز علی کسی نبود. سپس چهره او را باز کرد و در حالی که سیلاب اشک از دیدگان وی جاری بود؛ این جمله ها را گفت : پدر و مادرم فدای تو گردد،با فوت تو رشته نبوت و وحی الهی و اخبار آسمانها که هرگز با مرگ کسی بریده نمی شود – قطع گردید . اگر نبود که به شکیبایی در برابر ناگواریها دعوت می فرمودید ، آنچنان در فراقت اشک می ریختم که که سر چشمه اشک را می خشکانم ، ولی حزن و اندوه مادر این راه پیوسته است و این اندازه در راه تو بسیار کم است ، جز این این چاره نیست . پدر و مادرم فدای تو باد ما را در سرای دیگر بیاد آر و در خاطر خود نگاهدار .نخستین کسی که بر پیامبر نماز گزارد ، امیر مومنان بود سپس یاران پیامبر دسته دسته بر جسد او نماز گزاردند و این مراسم را تا ظهر روز سه شبنه ادامه داشت . و سپس تصمیم بر این شد که جسد مطهر پیامبر را در همان حجره ای که در گذشته بود ، به خاک بسپارد . قبر آن حضرت بو سیله ابوعبیده جراح و زیدبن سهل آماده گردید و مراسم دفن به وسیله امیر مومنان به کمک فضل و عباس انجام گرفت . سرانجام آفتاب زندگی شخصیتی که با فداکاریهای خستگی نا پذیر خود سرنوشت بشریت را دگرگون ساخت و صفحات نوین و درخشانی از تمدن به روی انسانها گشود ، غروب نمود .

مدیریت بر آینده باتکنولوژی فردا

تلخیص: فاطمه سادات عطار طوسی

خلاصه کتاب: از یک دهه گذشته جریانی آکنده از رقابت و تحولات پر شتاب با سطح بالایی از نامعلومی شروع شده که اثرات و نتایج آن در محیط پیچیده و پر ابهام امروز به خوبی قابل مشاهده است. فروردین ۱۳۸۸ فهرست مطالب

وکار...۵۷ فصل اول: استراتژی مدیریت استراتژیک از یک دهه گذشته جریانی آکنده از رقابت و تحولات پر شتاب با سطح بالایی از نامعلومی شروع شده که اثرات و نتایج آن در محیط پیچیده و پر ابهام امروز به خوبی قابل مشاهده است.مدیران اگرچه تلاش می نمایند تا عدم قطعیت و پیچیدگی را در پیاده سازی انتخابهای خود کاهش دهند اما هرگز نمی توانند همه آنها را حذف نمایند. برای مقابله با چنین وضعیتی هم زمان،نیاز به دو حرکت اصولی است.حرکت اول تشخیص عوامل کلیدی موفقیت است و حرکت دوم تدوین راه کارهایی است که توان برخورد با عوامل تهدید و ضعف و بهره گیری از فرصتها و قوت ها را در چنین محیطی برای مقاطع زمانی کوتاه مدت و بلند مدت پدید آورد.شناسایی مهمترین عوامل کلیدی موفقیت و تلفیق با الگو و راهکارهایی که در رسیدن به آن اهداف ما را یاری نمایند در قالب مدیریت یا تصمیم گیری استراتژیک تجلی می یابد.مدیریت استراتژیک یک ابزار چند بعدی است که نیاز های سازمان را در محور های مختلف پاسخ می دهد. بهره گیری از روش و الگوریتم پویا در فعالیت های سازمانی امری بدیهی و ضروری می باشد،زیرا ما را از برخورد یک سویه و دیدگاهی خاص و بسته بر حذر می دارد و با چشم پوشی از کنترل محض بدون پاسخگویی اثر بخش به نتایج،تضمین اطمینان بخشی را برای طی مسیرفراهم می نماید. تامین اثر بخشی در محیط رقابتی،واحدهای ملی و کسب و کار(تجاری) را برای حضور پایدار و دراز مدت سخت به مخاطره انداخته است. از این رو طراحی و پیاده سازی فرآیند تصمیم گیری و تدوین استراتژی به عنوان مهم ترین وظیفه مدیریت تلقی می گردد. فعالیت های استراتژیک مدیران در جهت بهره وری بیشتر سازمان،به صورت دراز مدت با جهت گیری مشخص و توسعه اثر بخش،و تامین انتظارات ذینفعان(مشتریان و کارکنان) به ظهور می رسد.مدیریت استراتژیک متکی بر مشارکت های فکری، بحث و مذاکره، تجزیه و تحلیل اهداف و اتخاذ راهکارهای اثربخش در تعامل بیت محیط بیرون و داخل واحد ملی یا سازمان میباشد. مدیریت استراتژیک در حقیقت آرایه ای از گزینه های مختلف استراتژی می باشد که از تعامل سرایط داخلی و خارجی سازمان منتج می شود.به عبارت دیگر تصمیم گیری استراتژیک ، تصمیم گیری روی منافع اصلی و اصولی سازمان است که به تحول و تغییرات دراز مدت و اثربخشی آن منتهی میگردد. تعاریف و مفاهیم استراتژی واژه استراتژی به دلیل قدمت کاربری با تعابیر متنوع و مختلفی در فرهنگ و ادبیات مدیریت مطرح شده است. در کشور های بلوک غرب از جمله امریکا،استراتژی به عنوان یک واژه کلیدی برای مدیران مطرح است و در حقیقت تلفیقی از نگرش ،هدف،سیاست ها و راه کارهای اجرایی می باشد. استراتژی در زمان پریکلس(۴۵۰ قبل از میلاد) به معنای مهارت مدیریت(شامل اداره امور،رهبری،سخنوریو قدرت) به کار رفته است.در زمان اسکندر(۳۳۰ قبل از میلاد) این واژه به عنوان مهارت در به کار گیری نیرو ها برای غلبه بر مخالفان و ایجاد نظام حکومتی متحد مورد استفاده قرار گرفته است.تعبیری که از زمان ناپلئون به جا مانده به این صورت است که استراتژی علم حرکات و طرحهای نظامی یا دانش جنگ و تهیه طرح ها و خط مشی واحد های نظامی میباشد. ماکیاولی اصطلاحات استراتژی نظامی را به صحنه سیاست وارد نمود و جلب و حفظ حمایت های سیاسی را محور تدوین استراتژی قرار داد. اندروز تعریف نسبتا جامعی از استراتژی ارائه نموده است.وی معتقد است استراتژی مجموعه تصمیماتی است که یک سازمان اتخاذ می نماید از جمله:تعیین اهداف و آرمانها، سیاست ها و راه کارهای اجرایی حصول اهداف، تعیین حوزه و گستره فعالیت های سازمان،تعریف ساختار اقتصادی و نیروی انسانی سازمان. استراتژی مکانیزمی است برای تغییر در پیش فرضهائی که در سطح سازمانها و حتی در سطوح ملی به عنوان اصول شناخته شده قلمداد می گردند.نظام اقتصادبازار و همچنین جامعه پذیری بازار نیز محصول این رویکرد می باشد.در کشور های شرقی و بعضا اروپایی،استراتژی به عنوان مرحله نخست درطراحی ساختار یک واحد ملی و کسب و کار تلقی نمی گردد،بلکه به عنوان راهکاری در مدیریت برای رسیده به هدف می باشد. استراتژی در حقیقت بایستی پاسخگوی دو سوال باشد:سوال اول این است که چگونه عامل سود آوری و یا منافع خروجی به صورت دراز مدت برای ذینفعان یا مشتریان تضمین شود؟و به عنوان سوال دوم این مساله مطرح است که به چه نحوی جایگاه و موقعیت در محیط ملی یا

تخصصی حفظ شود؟ این نگرش در مراحل ذیل عینیت پیدا می کند: *توسعه مفاهیم ذهنی نسبت به مسائل و اهدافی که سازمان بایستی در جهت گیری به سمت آن قرار گیرد. *تغییر و تبدیل اهداف به اهداف مشخص عملیاتی. *عملیاتی نمودن استراتژی به نحوی که سبب کارآیی و اثر بخشی سازمان گردد. *پیاده سازی و اجرای استراتژی منتخبی که سبب کار آیی و اثر بخشی سازمان گردد. *ارزشیابی و مرو شرایط و تنظیم مسیر نسبت به اهداف در استراتژی و پیاده سازی آن به طوریکه بتواند چراغ راه تجربه ای جدید،شرایط جدید،عقاید جدید و فرصت های جدید گردد. تصمیم گیری و تهیه استراتژی از محوری ترین ابزار های مدیریتی در انجام وظایف و تعامل با بازیگراین در محیط تخصصی خود می باشند. استراتژی شامل کلیه حرکات و اقدامات رقابتی و رویکردهای سازمان برای کسب توفیق در عملکرد می گردد،از جمله طرح بازی مدیریتی برای پیش بردن کسب و کار ،تقویت موقعیت رقابتی شرکت،ارضای مشتری و دستیابی و به اهداف عملکردی.استراتژی بایستی دارای ضمانت دراز مدت برای بقاء شرکتهای کسب و کار در بازار رقابتی و ایجاد تمایز و اثر بخشی در دراز مدت باشد. ابعاد استراتژی ۱–استراتژی با تطبیق و تعامل فعالیت های محوری سازمان و محیطی که در آن عمل می کند شکل می گیرد. ۲–استراتژی بر اساس توانایی ها و منابع سازمان (موجود یا قابل تامین)بنا می شود. ۳–استراتژی نه تنها از عوامل محیطی و عوامل درونی سازمان تاثیر می پذیرد بلکه نقش ارزشها و انتظارات صاحبان قدرت نیز حائز اهمیت است. ۴–تصمیمات استراتژیک در حوزه فعالیت های محوری سازمان قرا می گیرند. ۵–تصمیمات استراتژیك روی فعالیت های بلند مدت سازمان تاثیر می گذارند. هر شرایط خاصی،استراتژی خاص و منحصر به فردی را طلب می نماید.در شکل گیری یک استراتژی موفق یا ناموفق پارامترهای متعددی از جمله محیط بیرون ،محیط داخل،توقعا و انتظاران ذینفعان و سلیقه ها و شخصیت مدی نقش دارند. از این رو با طیف گسترده ای از انواع و رویکرد استراتژی مواجه می گردیم. نیاز استراتژی نقش استراتژی تمرکز فعالیتها،ایجاد سازگاری و تطبیق و همچنین ایجاد ایده ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است.استراتژی به عنوان مکانیزمی برای خلق و توزیع ثروت در قالب تطبیق سازمان با محیط و دستیابی به اثر بخشی تلقی می گردد.برخی از اندیشمندان از جمله هوفر و شندل و هریسون روی این مسئله تاکید دارند که استراتژی ویژگی نائل شدن سازمان به تطبیق با محیط و مدیریت فرصتها و تهدیدات محیط خارجی هماهنگ با قابلیت های درونی سازمان است. نیاز به تطبیق با محیط و اثر بخشی است که سازمان هارا مجبور می نماید بر اساس شرایط خاص خود اقدام به طراحی یا انتخاب راه کارهای استراتژیک نمایند. تفکر استراتژیك از میان مزایایی که برای تفکر استراتژیك در مدیریت بر شمرده میشود می توان به موارد زیر اشاره نمود: *سازمان را هدایت می کند به اینکه چه کاری میخواهد انجام شود و به چه چیزی دست یابد. *سطح مقاومت مدیریت در برابر تغییر را کاهش می دهد. *مبنای توجیه بودجه مورد نیازبرای فعالیت های رقابتی را ایجاد می کند. *در تصمیمات استراتژیك در سطوح مختلف سازمان یکپارچگی بوجود می آورد. *در مقابل فضای انفعالی متداول و مرسوم یك فضای فعال در سازمان بوجود می آورد. *عملکرد بلند مدت سازمان را توسعه می بخشد. رویکردهای استراتژیک در ادبیات علوم استراتژیک نظریه ها و رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی مطرح گردیده که مبنای تحلیلی،مفهومی،ذهنی،تکاملی،ویا سیستمی دارند.نظریه پردازان استراتژی با توجه به اینکه در دنیای واقعی با تنوعی از مسائل و پدیده های پیچیده و غیر ساختاری مواجه هستند،دیدگاههای مختلفی را مطرح کرده و تلاش نمودخ اند با تعیین محورهای تمرکز،رویکردهای تدوین استراتژی را دسته بندی نمایند.اهداف،فرآیند،بعد زمانی،محیط و محتوای استراتژی از جمله محور هایی هستند که برای این منظور مورد ملاحظه قرار گرفته اند. فرآیند تصمیم گیری استراتژیک چهار مرحله آگاهی، فرمول بندی، توسعه راه کارها و انتخاب راه کار از دید کلیه اندیشمندان ارکان اصلی فرآیند تصمیم گیری استراتژیک تشخیص داده شده اند که بطور مشترك در تمام فرآیندها مشاهده می گردند. – آگاهی آگاهی نسبت به کاستی ها یا اشتباهات در وضعیت موجود،در مقایسه با شرایط مطلوب و دلخواه که نیاز به تقویت دارد،و یا فرصتهایی که باید برای توسعه بوجود آیند.آگاهی معمولاـ برای فرد یا گروه کوچکی از افراد در رابطه با استراتژی پدید می

آید.این امر ممکن اسن در رابطه با عملیات بازار یابی ،تغییرمحصول،فروش و یا هرکدام از تخصص های موجود در صنعت بوسیله افرادی که در آن محیط کار می کنند پدیدار می گردد. -فرمول بندی فرمول بندی شامل گرد آوری اطلاعات درباره وضعیت حال وبه هنگام و فرمول بندی کردن چشم انداز سازمان بر اساس آن می باشد.اطلاعات جمع آوری می گردد اما لزوما هدفمند و ساختار یافته نیست.در واقع نقش اطلاعات،که بر پایه تحلیل و اصول منطقی و عقلایی از وضعیت سازمان،برای مدیران،اهمیت پیدا می کند. -توسعه راه کار منظور از توسعه راهکار،ایجاد و خلق راه کارهای ممکن در رابطه با سازمانمی باشد.اصولا مدیران به دنبال تصمیمات تجربی یا طراحی شده از قبل می گردند و در برخی موارد به دنبال راه حل سفارشی برای استراتژی بر اساس تجارب قبلی می باشند.مدیران موفق و استراتژیک کسانی هستند که اهل مذاکره،چانه زنی و بحث های اقناعی برای جمع آوری اطلاعات و کمک گرفتن از دیگران برای دستیابی به راه حل ابتکاری می باشند. -انتخاب راه کار هدف تعیین ابزار و امکاناتی است که به وسیله آن تصمیم گیری قابل اجرا می گردد.مدیریت بایستی بتواند تصمیمات را مرور و بهترین تصمیمی که امکان پذیر است را استخراج و تبدیل به تصمیم نهایی بنماید. تبیین اهداف اجرایی منظور از تبیین اهداف تبدیل ماموریت به هدف های عملیاتی و اجرایی و هم چنین تعیین معیارهای سنجش عملکرد است.قابل دسترس بودن اهداف تعیین شده یکی از مهمترین ویژگی های قابل ذکر در این مرحله از فرایند است.عمدتا برای هر سازمان دو نوع هدف منظور می گردد: *اهداف مالی *اهداف استراتژیک اهداف مالی به نتایج و دستاوردهایی اشاره دارد که با رشد عملکرد مالی سازمان مرتبط باشد.اهداف استراتژیک آن دسته از خروجی های سازمان است که به رقابت بیشتر و موقعیت قوی تر و بلند مدت تر در بازار می انجامد. عوامل موثر بر تصمیم گیری استراتژیک در نگاه سنتی مدیریت،محیط به مجموعه عواملی گفته می شود که تحت کنترل مدیریت سازمان نبوده لکن بر فعالیت سازمان اثر می گذارد.به صورت عام،استراتژی را وسیله انطباق و سازگاری سازمان با محیط تعریف کرده اند. تجزیه و تحلیل محیطی به تشخیص دادن فرصت های ثروت آفرین آتی و دستیابی به دیدگاههایی از سایر جنبه های تحلیل استراتژیک کمک می کند.تجزیه و تحلیل محیط،پایه ای عقلائی تر برای تصمیم گیری در مورد تغییرات مورد نیاز جهت بهره برداری از فرصت های روت ساز و پرهیز از تهدیدات فراهم می آورد. محیط جهانی محیط جهانی به محیطی گفته می شود که عوامل موثر در آن برای سازمان و یا کشور به صورت مستقیم قابل کنترل نمی باشد و اصولا در تعامل با کشورهای دیگر قرار می گیرد.عوامل موثر محیط جهانی عبارتند از : *عوامل جهانی *سیستم اقتصادی *عوامل سیاسی *عوامل قانونی *عوامل فناوری *عوامل نظامی/امنیتی -تحلیل عوامل جهانی همکاری و تبادلات تجاری،اقتصادی،فناوری،نظامی_امنیتی،فرهنگی،اجتماعی و قانونی در صحنه جهانی با یک نگرش تحلیلی سیستم گرا و در قالب یک نظام یکپارچه و متعادل امکان پذیر است. وجود پول واحد ،پارلمان، شورای وزیران، اتحادیه، سیاستها، قوانین و تعرفه های مشترک حذف مرز های سمبلیک، ایجاد بازار یکپارچه، قوانین تنظیم حضور و فعالیت های احزاب به صورت مشترک، وجود همکاریهای امنیتی مشترک و فعالیت های مشترک فراملی از جمله تحولاتی هستند که در سطح محیط جهانی رخ داده و کلیه کشورها وساز مانها را متاثر نموده اند. با نوجه به مصادیق فوق الذکر به منظور ارتباط، همکاری، ایجاد منافع برای سازمان و یا کشور در سطح فراملی نیاز به شناخت دقیق بازیگران صحنه بین الملل، نیات، تحرکات، واکنشها، پیش فرضها و رفتارهای انها می باشدکه عمدتا بر اساس منافع یک کشور رقم نمی خورد،بلکه در قالب تعامل و همکاری های بین المللی جریان پیدا می کند. محیط ملی عوامل محیط ملی نیز مشابه عواملی هستند که در ارتباط با محیط جهانی مطرح شده اند. *سیاسی *قوانین و مقررات *عوامل اقتصادی *توسعه و فناوری *فرهنگی و اجتماعی *نظامی_امنیتی -تحلیل عوامل ملی در راستای تحلیل برای تصمیم گیری استراتژیک نیاز است تا بازیگران سیاسی کشورها و عاملان اقتصادی و رهبری ،مورد شناسایی قرار گیرند.در این ارتباط نقش مدیران ارشد به عنوان الگو و شخصیت های نمادین ،می تواند در نوع تعامل با آن ها مفید واقع گردد. از طرف دیگر نیات اصلی رهبران که در پشت بیان و کلام آنها نهفته است و هم چنین منافع اساسی آنها و کشورشان و هم چنین نقاط قوت و

ضعف داخلی ویا پرستیژ بین المللی و تهدیدات آنها نیز در تصمیم گیری دخالت دارند. محیط داخلی تصمیم گیری استراتژیک در محیط داخلی سازمان با مسائلی چون سازماندهی ،برنامه ریزی ،کنترل و اثر گذاری در ارتباط است و غالبا تصمیم گیری ها حول این محور ها انجام می گیرند.به همین لحاظ مدیریت در چنین تصویری توجه خود را روی اتخاذ، تبادل و پیاده سازی تصمیمات معطوف می نماید.در این مورد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع، اهداف، فناوری و سیستم های اطلاعاتی سازمان قابل بررسی است. *ساختار سازمانی *فرهنگ سازمانی *اهداف سازمانی *منابع *فناوری و سیستم های اطلاعاتی –تحلیل عوامل درون سازمانی نگرش مدیران در سازمان در تلفیق و ترکیب و یکپارچه سازی عوامل سازمان وتشخیص درست در بکارگیری آنها و آگاهی از نقاط قوت و ضعف نسبت به هر کدام از عوامل سبب می گردد تا اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک در سازمان با موفقیت یا عدم موفقیت روبرو گردد.از این رو نگرش مدیران را می توان به عنوان یکی از عوامل حائز اهمیت در اولویت عوامل تاثیر گذار در نقش تصمیم گیرنده مطرح نمود که بر بخش بعد مورد اشاره و بررسی قرار خواهد گرفت. ساختار نامناسب ،الگوی توزیع نامناسب نیروی انسانی، فرهنگ متعارض و غیر هماهنگ با استراتژی و اهداف سازمان ،همچنین وجود فرهنگ متفاوت بین سطوح مدیریت سازمان و منابع انسانی، کمبود وکاهش منابع و عقب ماندگی فناوری از مسائل اساسی و عمده ای است که در هر سازمان ممکن است مدیران را با یک یا چند مشکل روبرو نمایند.ضمن پدید آوردن فرصت های ترمیم و اصلاح مشکلات درونی سازمان ،از طریق عوامل بیرونی نیز بایستی شرایط بهسازی و بهینه سازی مجموعه عوامل را در فرآیند تصمیم گیری در کوتاه مدت و دراز مدت مورد لحاظ قرار داد. مدیر(استراتژیست) در زمینه نقش مدیران بر استراتژی های سازمان و عملکرد سازمان و برنامه ریزی مطالعات و تحقیقات زیادی انجام شده است و نتایج به دست آمده وجود این ارتباط را تایید کرده اند.اما در زمینه تاثیر خصوصیات مدیر بر تصمیم گیری استراتژیک اطلاعات زیادی در دست نیست و تحقیقات تجربی محدودی صورت گرفته است.به عنوان مثال در تحقیقات جدیدی که توسط هیت و تایلر به عمل آمده نقش ویژگی های اجتماعی (مثل تحصیلات آکادمیک)مدیر مورد بررسی قرار گرفته است. *سبک مدیریت/تصمیم گیری *پذیرش مخاطرات *توانایی *شخصیت *نگرش و انگیزش –تحلیل عناصر مدیر (استراتژیست) عناصر شکل دهنده مدیر در اثر گذاری روی تصمیمات استراتژیک به نوعی است که به خودی خود وضعیت عوامل را با ویژگی های فردی تغییر می دهد.این تغییر بصورت مجرد قابل ارزیابی است و هم چنین در قالب تاثیر روی عوامل محیطی و داخلی قابل انتقال می باشد که امکان این تغییرات نوعا قابل توزیع بوده و نتیجه نیز یکی می باشد.سبک مدیریت، شخصیت، ادراک، توانایی، و انگیزش و ارزش ها نیز هرکدام به نوعی بر روی توانایی و ذینفع بودن مدیر در تصمیم گیری تاثیر خواهد داشت با این حال نقش سبک مدیریت و تصمیم گیری و نگرش ها و ارزش ها روی تصمیمات به مراتب بیشتر می باشد.لذا آثار هر یک از این عناصر ویژه مدیر ،در هر تصمیم جداگانه قابل طرح و بررسی مستقل است. سطوح استراتژیک تصمیم گیری و مدیریت استراتژیک بر اساس اینکه در حوزه چه مسائلی قرار گیرد به سطح ملی یا کلان ،سازمان ،کسب و کار و واحد عملیاتی دسته بندی می شود.ماموریت، اهداف و استراتژی ها در هر سطح زیر مجموعه ای از این مباحث در سطح بالاتر هستند.به بیان دیگر حرکت از سطح کلان به سطح واحد عملیاتی با کاهش بار مسئولیت و تغییر نگرش از کل نگری به جزء نگری همراه است. از اینرو طرح های استراتژی تدوین شده در سطوح کلان ، سازمان ،کسب وکار در سطح واحد عملیاتی به اجرا در می آید و بازخور آن بر اساس فرآیند سیستمی تدوین استراتژی به سطوح بالاتر بر می گردد. معیار های تحلیل و انتخاب استراتژی غالبا در انتخاب استراتژی ها ،با توجه به اهداف مورد نظر ساز مانها ، معیار های کنترل کننده نیل به اهداف معرفی و مورد ارزیابی قرار می گیرند. تصمیم گیری در مورد گزینه های مختلف بر اساس شاخص های کمی یا کیفی از عوامل محیط صورت می گیرد. ارزیابی و انتخاب استراتژی صرفا بر اساس یک طراحی مناسب و سیستماتیک و روشمند نیست،بلکه نسبت به اجرا و پیاده سازی استراتژی و تخصیص منابع روی استراتژی نیز قابل ارزیابی می باشد.چنانچه این نوسان و محدودیت ها ،روی پیاده سازی انجام گردد فقط ارزیابی نسبت

به استراتژی بایستی تعدیل گردد یا ممکن است مواردی از استراتژی ها نسبت به بازگشت سرمایه یا ایجاد سرمایه و هم چنین نسبت به مقدار ریسک قابل قضاوت باشد اما تعداد دیگری از این استراتژی ها بر اساس رضایتمندی ذینفعان و تامین خواسته های آنان ارزیابی می گردد. الگوی ارزشیابی مالی و ریسک سرمایه گذاری مهم ترین وظیفه یک استراتژی ایجاد سرمایه است که حتی مقدم بر بقاء است. ارزیابی مالی و ریسک سرمایه گذاری به تحلیل گران در ارائه برآورد مناسب تری از در آمد و سود آوری کمک می کند.این ارزیابی منابعی که بایستی صرف گردد و مقدار ریسکی که روی منابع در استراتژی وارد می شود را شامل می شود که در این خصوص مواردی چون تحلیل فاصله در استراتژی ، مفهوم بازگشت سرمایه، تکنیک ارزیابی جریان نقدی ،تحلیل نقطه سر به سر ،تحلیل پرداخت های دوره ای ،نسبت نقدینگی و نهایتا تحلیل سناریو های پایه و شبیه سازی آنها قابل بهره گیری می باشند. ماتریس ارزیابی ۲*۲ در این روش یک ماتریس ۲*۲ بر اساس مقادیر حدی دو شاخص ارزیابی مهم و اولویت دار تشکیل می شود.در هر خانه از ماتریس استراتژی مواجه با ترکیب دو به دو شاخص ها پیشنهاد می گردد. ماتریس سهم و رشد بازار BCG گروه مشاورین بوستن شاخص های رشد بازار و سهم بازار را در قالب روش فوق پیاده کرده اند که به عنوان یک مدل تحلیل استراتژی متداول شده است. استراتژی هایی که در هر مورد پیشنهاد شده بصورت استعاره با عبارات سگ، گاو شیرده، ستاره و بچه نا اهل آمده است.به عنوان مثال در حالتی که سازمان از سهم بازار و رشد بازار بالایی بهره مند گردد همچون یک ستاره خواهد درخشید. این ماتریس به ماتریس پورتفولیوسازمان نیز مرسوم است. ماتریس SWOT تحلیل SWOT نیز با تعیین و تطبیق نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید از متداول ترین روش های تجزیه و تحلیل استراتژی می باشد. مناسب بودن استراتژی بستگی به شرایطی دارد که استراتژی در آن شرایط تحلیل و اندازه گیری می گردد.تشکیل ماتریس SWOT به شناسایی نقاط قوت و ضعف در محیط درونی سازمان ،فرصت ها و تهدید های محیط بیرونی سازمان و زمینه های تو سعه کمک می کند. تعامل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید ها به صورت یک تحلیل کیفی استراتژی های مناسب را از بین مجموعه طرح های استراتژی عام پیشنهاد می نماید.با این حال انتخاب نهایی استراتژی مستلزم تحلیل های کمی و دقیق تر می باشد. استراتژیست ها با توجه به ماتریس SWOT چهار نوع استراتژی را می توانند معرفی کنند: استراتژی قوت-فرصت(SO) که از نقاط قوت سازمان در بهره برداری از فرصت ها استفاده می شود. استراتژی ضعف-فرصت(WO) که راهکارهای غلبه بر نقاط ضعف جهت بهره برداری از فر صتها پیشنهاد می گردند. استراتژی قوت-تهدید(ST) از نقاط قوت سازمان برای غلبه بر تهدید ها استفاده می کند. استراتژی ضعف-تهدید(WT) تلاش در ارائه راه کارهایی برای کاهش نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها دارد. اجرای استراتژی اصولا هر مدل تئوری برای پیاده سازی، نیازمند حک و اصلاح متناسب با موقیت عملیاتی و اجرایی می باشد.از اینرو تلاش زیادی صورت می گیرد تا نظریه ها قبل از پیاده سازی کامل به نحوی شبیه سازی گردند و یا در صورت نیاز بصورت محدود در محیط تست شوند. به طور مشابه استراتژی واقعی و قابل اجرا از تطبیق و تلافی ایده ها و طرح های استراتژی با شرایط محیط بعنوان واقیعتهای فضای حقیقی حاصل می شوند.به عبارتی ایده های تئوری در طراحی استراتژی عملیاتی نخواهند بود مگر در فضای واقعی قابل تجربه باشند و همواره با تغییرات شرایط محیطی قابلیت تطبیق و انعطاف داشته باشند. در مرحله اجرا سعی می شود بین فعالیت ها و آنچه برای حصول اهداف و موفقیت استراتژی لازم است تطبیق صورت گیرد و در زمان مورد نظر نتایج مطلوب حاصل گردد.مهم ترین محورهای تطبیق استراتژی عبارتنداز: *ظرفیت سازمان *ساختار پاداش *سیستم های پشتیبانی داخلی *فرهنگ سازمانی ارزیابی استراتژی یکی از وظایف مدیران ارزیابی مستمر استراتژی سازمان می باشد.ارزیابی عملکرد سازمان با توجه به شرایط داخل سازمان و عوامل محیط بیرونی ،نشان می دهد که آیا استراتژی موجود می تواند بقاء سازمان را در محیط پو یای پیش روی ،تضمین نماید؟ با اهداف: زمانی استراتژی مناسب است که سازمان را از بالاترین درجه هماهنگی و تطبیق سازمانی با محیط در مراحل اجرا و شبیه سازی اولیه برخوردار گرداند و کلیه عوامل داخلی و خارجی، قابلیت ها و تمایلات سازمان را مد نظر قراردهد.زمون مزیت

رقابتی یک استراتژی خوب می تواند سازمان را از مزیت رقابتی مستمر و دراز مدت برخوردار نماید.استراتژی از یک طرف باید قابلیت پرکردن فاصله با رقبای پیش رو را داشته باشد و از طرف دیگر بین سازمان و رقبای پشت سر فاصله بیشتری را ایجاد نماید.یک استراتژی مناسب، در ارتقاء عملکرد و کارایی سازمان نقش موثری دارد. عمدتا دو بعد در توسعه و رشد کارایی حائز اهمیت است: اولین اینکه سود آوری و منافع مناسب را ایجاد نماید، دوم اینکه در دراز مدت بتواند توانایی لازم را در شرایط رقابتی تضمین نماید. فصل دوم تکنولوژی تعاریف تکنولوژی و نگرش ها تکنولوژی ریشه یونانی دارد و از دو کلمهTechne و Logie تشکیل شده است.Techne به معنی هنر ، مهارت و آن چیزی است که آفریده انسان باشد و در مقابل Arche یعنی آفریده خداوند قرار دارد.Logie یا Logos در یونان قدیم به معنی علم، دانش و خرد بکار می رفته است.به این ترتیب تکنولوژی در ترکیب این دو کلمه هنر و مهارت در دانش و علوم را تداعی می نماید و این مفهوم نهفته است که انسان خردمند در تعامل با طبیعت به قوانین عام آن دست می یابد و با باز آفرینی این قوانین در محیط و شرایط دلخواه کاربردهای مورد نظر خود را ایجاد می نماید. بسیاری از تعاریف ارائه شده از تکنولوژی مضمون حل مشکلات علمی ، حاکمیت بر شرا یط محیط و توانایی تبدیل منابع و مواد اولیه به کالاهای قابل مصرف را دارند. گالبریت تکنولوژی عبارتست از کابرد سیستماتیک علوم یا نوع دیگری از دانش و اطلاعات نظام یافته که در جهت عملیاتی کردن نیازها مورد بهره برداری قرار می گیرد. ارنست تکنولوژی به عنوان راهکار ها و اهدافی تلقی می گردد که انسان ها را به تولید ماهرانه و اثر بخش رهنمون می کند.تکنولوژی به موافه هایی گفته می شود که هنرمندانه توسط انسان های با تجربه، با اطلاعات و دانش به کار گرفته می شوند و آنان را به خلق ایده ،محصول ویا سرویس نائل می کند. روزنبرگ و فریشتاک تکنولوژی عبارتست از دا نش مربوط به محصول ،فرآیند و سازمان تولید که برای تولید کالا و خدمات به کار گرفته میشود. کلاکستون تکنولوژی عبارتست از به کار گیری شاخه های مختل علم برای حل مشکلات علمی که بدلیل تنوع شرایط محیطی ممکن است از ناحیه ای به ناحیه دیگر تغییر کند.به بیان دیگر تکنولوژی مجموعه ای از روش ها ،تجربیات و علوم عملی است که انسان ها برای تسلط بر محیط و حل مشکلات مربوط به رابطه خود با محیط به کار می برند. نژی تکنولوژی در مطالعات مردم شناسی به ابزار یاشاره دارد که انسان های نخستین برای حفظ بقای خود به کار می برده اند.امروز کاربرد تکنولوژی به طور عمده اشاره به اسباب تکنیکی نظیر ماشینها، ابزار و تجیزات ، خودروها، ساختمان ها و بزرگراه ها دارد. خلیل تکنولوژی تمام دانش ها ،محصولات، ابزار ،روشها و سیستم هایی است که به خدمت گرفته می شود تا محصول یا سرویسی ارائه شود.تکنولوژی فرآیند انتقال و تبدیل منابع به محصول از طریق دانش ،تجربه، اطلاعات و ابزار است. تکنولوژی و دانایی تکنولوژی بخشی از دانایی است که برای خلق یک محصول، ارائه خدمات و یا توسعه بهره برداری از منابع محدود و گران بها به کار میرود،گرچه ممکن است در جهت تخریب و نابودی نیز مورد اسنفاده قرار گیرد.پیشرفت تکنولوژی در گرو توسعه و ارتقاء دانایی است.البته باید توجه داشت که دانایی مارادف با اطلاعات نیست، اما به میزان اطلاعات موجود بستگی دارد.دانایی قوه ادراک مغز انسان از اطلاعات است. انسان ها قادر هستند کلیه اطلاعات موجود در محیط اطراف خود را در قابل وقایع، اصول و تئوری ها که پایه یادگیری های او می باشند دسته بندی و پیاده ساز ی نمایند.با این حال تنها وقتی دانایی بصورت عملیاتی برای خلق چیزهای جدید، اجرای یک سیستم یا ارائه خدمات به کار گرفته شود وارد حوزه تکنولوژی می شود. تکنولوژی و کسب و کار در گذشته ارزش یک سازمان با عوامل زمین، سرمایه و تجهیزات سنجیده می شد، اما امروز تکنولوژی و دانش فنی که در انسانها و سیستم های توسعه آن هناده شده ارزش سازمان را تعیین می کند.کوئین نظریه ای را مطرح نموده است که بر اسا آن فعالیت شرکت ها در چهار سطح از تکنولوژی دسته بندی می شود: ۱)دانایی اشراقی یاKnow-what این یک اصل اساسی و قابلیت ممتاز است اما برای موفقیت در کسب و کار کافی نیست. ۲)تجربه پیشرفته یا Know-how که کاربرد یادگیری های آکادمیک در عملیات اجرایی است. ۳)درک سیستمی یا Know-Why یک دانایی عات و معلولی است. ۴)خلاقیت ذاتی یا

Care-Why که شامل تمایلات ،انگیزه ها و قدرت تطبیق است که برای کسب موفقیت لازم هستند. تکنولوژی و صنعت نقش تکنولوژی در صنعت در سه سطح مطرح شده است: *اولین و مهم ترین نقش ،تولید و فرآیند در کارخانجات و صنایع است که کیفیت محصول، هزینه تولید، تجارت و تخصص مورد نیاز ، نیازهای نگهداری ، هزینه مواد و ظرفیت تولید را مشخص می نماید. هم چنین استاندارد بهداشتن و امنیتی ،مسائل محیط داخلی/خارجی را تعیین می کند. *دومین تکنولوژی ،تکنولوژی زیر ساخت و تاسیساتی است.که گرمایش، سرمایش، حمل و نقل داخل.بیرون، ارتباطات،اداری،برق، آب ، فاضلاب و سایر را رقم میزند. *سومین تکنولوژی ،تکنولوژی محصول است.تکنولوژی محصول عمر یک خط تولید را مشخص می کند.انتخاب، طراحی، ظرفیت فنی و امکانات محصول را تعیین می کند. اگرچه از طرف دیگر کیفیت، قیمت نیز بسیار حیاتی در رابطه با رقبا می باشد. نگرشهای تکنولوژی *از دید مشاوران مدیریت، تکنولوژی در بر گیرنده خلق هنر ها و تعامل نظام های مدیریتی و طراحی و پیاده سازی سیستم های مدیریت و سازمان است. *تکنولوژی از نظر مدیران خطوط تولید با فرآیند تولید، برنامه ریزی تولید، برنامه ریزی مواد، نوع ماشین آلات تولید و روش تولید، تنظیم و راه اندازی ماشین آلات، به کار گیری و تولید محصول همراه است. *تکنولوژی از نظر تامین کنندگان مواد به عنوان فرآوری مواد جهت ارائه خالص ترین، دقیق ترین و مناسب ترین سرویس در پشتیبانی نیاز تولید کنندگان می باشد. *در بین طراحان محصول، تکنولوژی به عنوان طراحی بهترین محصول از نظر کاربری ، نوع، تامین نیاز مشتری، زیبایی، انعطاف، اقتصادی بودن و فاکتورهایی از این قبیل می باشد. در ادبیات عصر حاضر تعابیری که از تکنولوژی ارائه می شود اغلب منبعث از نقش جدید تکنولوژی در دو دهه اخیر و ورود به قرن بیست و یکم می باشد. همه جا صحبت از تکنولوژی پیشرفته، تکنولوژی جدید، تکنولوژی نوظهور و تکنولوژی پیشگام مطرح می شود که اشاره به سطوح تکنولوژی دارند.این ترکیبات یا ترکیبات مشابه آنچنان مصطلح شده اند که شاید کمتر کسی به معنای دقیق آن توجه نماید. در فرهنگ جوامع تکنولوژیک هر یک از این ترکیبات بیشتر تداعی کننده یک محصول یا صنعت می باشد. هر کجا نامی از تکنولوژی پیشرفته به میان می آید ناخودآگاه صنایعی چون میکروالکترونیک، روبوتیک، هوافضا و امثال آن به ذهن خطور می کند. تکنولوژی ، تکنولوژی پیشرفته، و تکنولوژی جدید واژه هایی هستند که امروز در مباحث مدیریت سیستمی از آن به کرات یاد می شود. الف-تکنولوژی مفهومی است که دانشف مهارت و هنر و ذوق را در تعامل با یکدیگر قرار می دهد و هر سازمانی برای ایجاد ارزش افزوده ترکیب و تنوعی از آن را به کار میگیرد. ب-تکنولوژی برتر به واسطه محصولات پیچیده، داشتن تعداد زیادی رقبای باهوش و مستعد، مشتریان پیچیده و تغییرات زیاد تشخیص داده می شود. این ویژگی ها در قالب دو پارامتر عمده تکنولوژی و بازار متغیر و غیر قطعی خلاصه می گردد. الف-تکنولوژی یک ترکیب هماهنگ و سازگار از سخت افزار، نرم افزار، ومغز افزار است که در بستر یک شبکه زیر ساختاری مفهوم و معنای واقعی خودرا پیدا می کند. تکنولوژی صرفا یک ابزار یا دانش انجام یک کار یا یک ایده و طرح نیست، بلکه ماهیتی شبیه به جامعه با کل ارتباطات اجتماعی مربوط به آن را دارد و تنها با چنین نگرشی قابل درک و اراده و رهبری خواهد بود. اجزاء اصلی و اساسی تکنولوژی که در ارتباط متقابل با یکدیگر و مکمل یکدیگر هستند و از اهمیت یکسانی برخوردار ند عبارتند از • » سخت افزار : ساختار فیزیکی جانمایی منطقی ابزار و ماشین آلات برای تامین اهداف مشخص سازمان را در بر می گیرد •. نرم افزار: شامل قواعد، راهنماها و الگوریتم های لازم برای استفاده از سخت افزار جهت عملی نمودن اهداف مشخص سازمان می باشد •. مغز افزار : منظور از مغز افزار اهداف، کاربردها، تعادل و تنظیم بین نرم افزار و سخت افزار ،دانستن چه و چرا برای یک تکنولوژی می باشد •. شبکه پشتیبانی: سازمان، امور اداری و مدیریتی و ساختار فرهنگی مناسب،شامل قواعد کار، سیستم های اندازه گیری استاندارد، سبک مدیریت و فرهنگ الگوهای سازمانی و غیره می باشد. ب-تکنولوژی برتر: تکنولوژی برتر به سه دسته ای از تکنولوژی اطلاق می شود که تاثیر زیادی در ساختار و سازمان شبکه پشتیبانی ایجاد نماید. به عبارت دیگر تکنولوژی برتر ماهیت امور و کارایی و توانمندی آنها ، نوع ارتباط و ماهیت جریان های فیزیکی

اطلاعات و انرژی ،نیاز های مهارتی ، قواعد و مقررات ، سبک مدیریت و هماهنگی و حتی فرهنگ سازمانی را تغییر می دهد. تکنولوژی برتر این امکان را فراهم می کند که هم کارهای جدیدی انجام شوند و هم کارها با روش های جدید و متفاوت انجام گردند. اطلس تکنولوژی که به وسیله مرکز انتقال تکنولوژی آسیایی سازمان ملل متحد منتشر شده است مدعی ارائه مدل مناسبی برای اندازه گیری سطح تکنولوژی است. در این مجموعه با این دیدگاه که تکنولوژی عامل تبدیل کننده منابع طبیعی ،زمین ، سرمایه و نیروی انسانی به کالای ساخته شده می باشد تکنولوژی به چهار جزءجداگانه تقسیم شده است •. ماشین آلات و ابزار تولید وسایلی که تکنولوژی در آن جای گرفته است و شامل تمام امکانات فیزیکی برای تبدیل می باشد •. مهارتها و تجربیات تولیدی تکنولوژی نهفته در انسانها که شامل تخصص، مهارت، چالاکی ، نوآوری ، ابتکار و نبوغ می باشد •. اطلاعات و دانش فنی تولید که تکنولوژی نهفته در اسناد مانند طرح ها ،نقشه ها، مشخصات، مشاهدات ، روابط، محاسبات ، نمودارها و نظریه ها میباشد •. سازمان دهی و مدیریت تکنولوژی نهفته در سازمان که شامل تمام چارچوب های مورد نیاز مانند سازماندهی، شبکه سازی، مدیریت و بازار یابی بصورت سیستماتیک می باشد. تاریخچه تکنولوژی پیدایش اولیل لایه های تکنولوژی مربوط به زمانی بوده که انسانها برای دفاع یا شکار ، سنگ های عادی را تراشیدند و به عنوان ابزار نبرد مورد استفاده قرار دادند. انگاه از تدابیر هنر و مهارت های خود در ساخت نیزه و تیر و کمان بهره گرفتند. شاید بتوان اختراع وسائل حمل و نقل، ابزار کشاورزی و لوازم خانگی اولیه و استخراج فلزات را نیز اولین پایه های تکنولوژی تجاری محسوب نمود. گرچه اطلاعات موجود از سابقه تکنولوژی به مواردی منحصر می گردد که به دلیل ماندگاری بهره برداری یا نقش آنها درتحولات بعدی مورد شناسایی قرار گرفته اند، اما همه حکایت از بهره گیری تکنولوژی در زندگی اجتماعی، اقتصادی و دفاعی جوامع بشری دارند. تحولات تکنولوژی تکنولوژی جدید و یا تکنولوژی برتر در ۵۰ سال گذشته تاثیرات ساختاری و محتوایی عمیقی روی سازمانها و مراکز تولید کننده تکنولوژی داشته است.به طوری که این ساختارها در روند خود بارها شاهد تغببر و تحول اساسی از نظر اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، بازار و اقتصادی بوده اند. محور تغییرات مذکور در شرکتهای کسب و کار عمدتا تغییرات تکنولوژی در محصول ، فرآیند تولید و توسعه تکنولوژی بوده است. ایت تغییرات چنانچه از نظر زمان، محصول، بازار و تهدیدات رقبا درست انجام شود ماندگاری و بقای شرکتها را افزایش می دهد. در مقابل اگر مورد انتخاب نوع تکنولوژی و یا مقطع زمانی تغییر، تصمیم گیری مناسب صورت نگیرد شرکت را در لیست شرکتهای ناموفق و فراموش شده قرار خواهد داد. استراتژی های کاهش هزینه(از طریق کاهش موجودی ، مشارکت در توسعه تکنولوژی، طولانی کردن سیکل عمر تکنولوژی ، انبوه سازی محصول و توسعه بازار ، تدوین نظام های کارایی و راه کارهای دیگر) ، افزایش کیفیت (بر اساس توسعه منابع انسانی،تدوین نظام های بهره وری و اندازه گیری، بهبود مستمر در محصول و تولید و افزایش سرویس به مشتری) و افزایش رضایت مشتری(قابلیت اتکاء مشتری به شرکت در دراز مدت، انعطاف پذیری در سرویس و محصول، سرعت در پاسخ گویی به نیاز مشتری و نهایتا سرویس و خدمات قبل و بعد از فروش) مورد نظر طراحان سیستم های مذکور می باشد. براساس نگرش های نوین مدیریت، تحولات سریع در شرکت های بین المللی در حال انجام است. منظور از تحولات صرفا ایجاد تغییر نیست به انتخاب اهداف و استراتژی ها، آگاهی نسبت به تعیین محصول و تکنولوژی ، آگاهی نسبت به ساختار و فرآیند تولید، روند تغییر را به طور مناسب تعیین می نماید. بر این اساس می توان دسته بندی جدیدی از تکنولوژی محصول، تکنولوژی فرآیند و تکنولوژی سازمان مدیریت را در جهت توسعه و ارتقاء تکنولوژی ارائه نمود. تکنولوژی محصول توسعه تکنولوژی وابستگی زیاد به محصول/سرویس و بازار دارد.ابتکارات و اختراعات محصول در دو قرن گذشته سبب پیدایش سطح استاندارد بالاتری در زندگی مردم گردیده است. سیر تکامل و تکوین تکنولوژی الف)تکنولوژی تنها بر روی روندو جریان امور تاثیر می گذارد و زمینه را برای انجام سریع تر، گسترده تر و کاراتر فعالیتها فراهم می کند، در حالیکه در ماهیت کمب جریان، ساختار شبکه پشتیبانی، مهارت ها، سبک ها و اسلوب ها و فرهنگ سازمان تغییری حاصل نمی گردد.تکنولوژی این امکان را فراهم

می کند که فعالیتهای جاری با روش موجود به نحو بهتری انجام گردد. مدیریت نقش اجرایی در ایجاد و بهبود بهره وری و کارایی، استانداردها، مهارت ها، سلسله مراتب اجرایی امور، بازار و تعادل دارد. ب)تکنولوژی موجود(تثبیت یافته) در شرایطی مورد بهره برداری قرار می گیرد که شبکه پشتیبانی و جریان فرایندها ثابت است. به عبارتی همه فعالیت ها در یک ساختار ثابت همانطور که هست پیش میرود.این شرایط وضعیت تثبیت شده تکنولوژی رابیان میکند. نقش مدیریت در این تکنولوژی حفظ وضعیت موجود از نظر اداره استمرار فعالیتها، سیاستهای بروکراسی ، وابستگی ها و آداب و سنن است. ج)تکنولوژی برتر تاثیر خود را روی جریان و ساختار نشان میدهد و در حقیقت ساختار طبیعی ارتباط و کارایی و پشتیبانی را با هم تغییر می دهد. به عبارتی قابلیت انجام کارهای متفاوت از وضعیت موجود را با روش های متفاوت میسر می سازد و از این جهت از هر دو تکنولوژی قبلی متمایز میگردد.در مجموع شبکگه پشتیبانی، وظایفف مهارتها، فرهنگ، کیفیت، کارایی، سبک، قابلیت تغییر در حجم و کیفیت و سایر پارامترهای سازمانی و تکنولوژیکی را تغییر می دهد. در این مورد مدیریت نقش رهبری و مربی را دارد؛ نوآوری، دانش، مهارتهای محوری، خود مدیری و فعالیت های چند رشته ای مقوله هایی هستند که مورد توجه خاص قرار می گیرند. ویژگی تکنولوژی در قرن۲۱ پویایی محیط و سرعت در رشد و تحولات بازار و تکنولوژی در قالب عدم قطعیت در بازار و عدم قطعیت در تکنولوژی به عنوان دو ویژگی برای تکنولوژی مطرح می گردد که خود شاخص تمایز میان تکنولوژی برتر و تکنولوژی ساده تلقی می گردد. عدم قطغیت بازار ناشناخته بودن ان دسته ار انتظارات و نیازهای مشتریان ست که با تکنولوژی جدبد قابل تامین است؛عدم قطعیت تکنولوژی در واقع عدم اطمینان به موفقیت و قابلیت تکنولوژی در پاسخگویی به نیاز مشتری است. عدم قطعیت تکنولوژی در مواردی که تکنولوژی جدید باشد یا با تغییرات سریع همرا ه باشد با عدم قطعیت بالاتری مواجه خواهیم بود. ۱- عدم وجود اطلاعات کافی درباره عملکرد نهایی محصول و عدم اطمینان از این مطلب که عملکرد محصول دقیقا مطابق انتظار است و همانگونه که به مشتری وعده داده شده عمل خواهد کرد. ۲- عدم برخورداری سازمان از یک برنامه و چارچوب زمانی مشخص و سازمان یافته برای عرضه و تحویل محصول. این مسئله خود ممکن است به دلیل عدم اطمینان از قدرت مالی خریدار بوجود آید. ۳- ابهام تولیدکننده خدمات یا محصول نسبت به توانایی ارائه خدمات بعد از فروش با توجه به اهمیت سرویس دهی به مشتری. ۴- خطرات ناشی از الگوهای نادرست کاربرد تکنولوژی جدید. ۵- نگرانی درباره قدیمی شدن تکنولوژی های موجود. ترس از کنار گذاشته شدن تکنولوژی هایی موجود به واسطه ظهور تکنولوژی جدید موجب می شود که بازار در برابر ورود محصولات این تکنولوژی مقاومت نشان میدهد. عدم قطعیت بازار بعد دوم از ویژگی های تکنولوژی در بازار به ظهور میرسد.در فرهنگ سنتی، بازار یابی را استفاده از هر تکنیک و ترفندی برای تبادل محصول با پول مرسوم تلقی می کردند. اما در بازار یابی جدید تلاش برای سوق دادن فرآیند کسب و کار به سمت پوشش، ایجاد، توسعه نیازها می باشد ونهایتا جلب مشتری محورهای اصلی به شمار می آیند. ۱- استفاده از محصولات تکنولوژی جدید بدون اطلاع کافی از کاربردهای صحیح و قابلیتهای آن. ۲- تغییر نیازهای مصرف کنندگان(منطبق با شرایط محیطی) به نحو غیر قابل پیش بینی و بسیار سریع. ۳- عدم وجود استانداردهای خاص دربازار و صنایع به منظور ایجاد سازگاری بین محصولات مختلف. ۴- تغییر در سرعت تحولات و گسترش محصولات تکنولوژی پیشرفته و عدم امکان پیش بینی بازار آتی بر اساس روند گذشته. ۵- نامشخص بودن حجو بازار محصولات و تکنولوژی جدید. الگوهای ارزیابی و تعیین موقعیت تکنولوژیکی تعیین موقعیت تکنولوژی و تشخیص فاصله تکنولوژیکی، با بررسی وضع موجود در مقایسه با وضع مطلوب و همچنین وضعیت جهانی میسر می گردد. مدلهای کمی و کیفی متعددی برای این منظور ارائه شده است که در ادامه مورد بحث قرار می گیرند. تکنیکی که اطلس تکنولوژی معرفی کرده، در صددآن است که خلاء میان تکنولوژی موجود را از ابعاد مختلف توسعه تکنولوژی، با شرایط مطلوب مورد بررسی و مورد ارزیابی قرار دهد. اجزاء چهارگانه تکنولوژی یعنی(۱) ماشین آلات و ابزار تولید، (۲) مهارتها و تجربیات،(۳) اطلاعات و دانش فنی تولید و (۴) سازماندهی و مدیریت روی چهار قطب یک

محور مختصات متعامد در یک روند تکاملی، از نظر میزان پیچیدگی، قرار می گیرند. با وزن دهی هر عامل و سپس اتصال نقاط حاصل بر روی محورها، سطح چهار ضلعی محاط شده به عنوان شاخص ارزیابی و مقایسه تکنولوژی مورد لحاظ قرار می گیرد. فرآیندی که این چهار جزء را در سطح بالاتری از پیچیدگی به کار گیرد تکنولوژی پیشرفته تری به شمار می آید. ضمن اینکه این مدل از نظر ساختار و کاربرد به واسطه سادگی ونمایش تصویری ارزیابی، از ویژگی های مثبتی برخوردار است، اما متاسفانه با مشکلاتی چون تعامل کلیه اجزاء مواجه است. عوامل تعیین کننده موقعیت تکنولوژی در متدولوژی زلنی شامل فاکتورهای زیر می باشد: ۱–عوامل فضای فیزیکی و کارخانه؛ که مهم ترین اجزاء این عامل استقرار،اندازه، موجودی، امنیت محیطی، تعمیر و نگهداری و جابجایی مواد و کالاـ میباشد. این عامل بیشتر به فضای فیزیکی و مظاهر خط تولید و فرایند مربوط می گردد. ۲–عوامل مالی/اقتصادی؛که اصولا منابع سرمایه گذاری ، کنترل هزینه و قیمت تمام شده و سلامت مالی سیستم را شامل می گردد. ۳–عوامل استراتژیک؛ که تعامل رویکرد، اهداف سازمان و مسائل برون سازمان و تغییر محصول و بازار(سهم بازار، ترکیب مشتری، تهدید رقبا) ،پیچیدگی(انتخاب محصول،عرضه کنندگان و عملیات) را در بر می گیرد. ۴–عوامل انسانی؛ که با مدیریت منابع انسانی، انعطاف پذیری سیستم های پاداش و ارتباطات همراه است. ۵–عوامل کلیدی تکنولوژی؛ که از حساسیت بیشتری برخوردار است مسائلی چون نوآوری (در محصول، فرایند، تحقیق و توسعه) ، انعطاف (در توسعه، محصول، عملیات، تولید، فرایند، نگداری) ؛ قیمت (هزینه ها،اندازه اقتصاد، موجودیها، میزان مصرف) ، کیفیت (تلرانس ها، قابلیت اطمینان، بازرسی ، بهبود مستمر) و سرویس (خدمات، زمان تحویل، ارتباط با مشتری، زمان واکنش به تقاضای مشتری) را در بر می گیرد. مدل ارزیابی تکنولوژی که بر اساس عوامل پنج گانه فوق بنا شده است ابزار متعددی برای این منظور می باشد. روش دیگری که در سنجش و ارزیابی تکنولوژی مطرح می گردد شاخص گذاری رقابتی است. این معیاری است که شرکت ها به واسطه آن می توانند ابعاد توسعه مورد نیاز برای حضور در بازار های رقابتی و یا استراتژیک را تعیین نمایند. محور اصلی شاخص گذاری رقابتی بر پایه کمپانی های مطرح در سطح منطقه ای و جهانی و پیشگام در تکنولوژی قرار می گیرد اما شرکت های مطرح نیز خود در سطوح مختلف تکنولوژی فعالیت می نمایند لذا در مرحله اول لازم است که سطح مطلوب به درستی مورد شناسایی قرار گیرد. آنگاه مطالعه و بررسی روند حرکت شرکت مورد نظر تا حدی می تواند به عنوان راهنمای گام برداشتن در مسیر توسعه و جذب تکنولوژی قرار گیرد. فصل سوم مدیریت تکنولوژی تعاریف و مفاهیم مدیریت تکنولوژی مدیریت تکنولوژی یک حوزه چند رشته ای از مهندسی،علوم طبیعی،علوم اجتماعی،تجارب صنعتی و تئوری های کسب و کار را شامل می شود.یک مهندس از دیدگاه ماشین ها و ابزار به تکنولوژی می نگرد.یک اقتصاددان تکنولوژی را عاملی برای کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری می داند. برای مردم شناس مفهوم فرهنگی دارد و برای جامعه شناس نشانی از تحول اجتماعی است. با این حال همه این گروهها بر این مساله اتفاق نظر دارند که هدف از کاربرد تکنولوژی دگرگون کردن و متحول کردن محیطی است که انسان ها در آن زندگی می کنند. منظور از مدیریت تکنولوژی، مدیریت سیستم هایی است که بستر مناسبی برای خلق ، جذب و توسعه تکنولوژی فراهم می کند. تکنولوژی فی النفسه می تواند خوب و یا بد باشد. آنچه که سبب می گردد تکنولوژی مفید و ارزشمند معرفی گردد مدیریت و کاربرد آن است. تحقیق و توسعه از مولفه های اساسی در خلق و ارتقاء تکنولوژی به شمار می آیند اما آنچه از نظر کسب ثروت به واسطه تکنولوژی حائز اهمیت است کاربردی کردن یا اصطلاحا تجاری کردن تکنولوژی است. و این وقتی محقق می شود که تکنولوژی با جامعه و نیاز های مشتری اتصال عمیق و حقیقی ایجاد نماید. مشتری می تواند به یک فرد، یک سازمان یا یک ارگان دولتی مثل نیروهای نظامی اطلاق شود. مدیریت تکنولوژی در سطح سازمان یک حوزه چند رشته ای است که به برنامه ریزی، توسعه و پیاده سازی توان مندی های تکنولوژی در جهت تدوین و تحقق اهداف استرتژیک سازمان می پردازد. مدیریت تکنولوژی در سطح ملی و دولت از دید کلان زمینه های دانایی است که به منظور تعیین و پیاده سازی سیاست های توسعه و کاربرد تکنولوژی با ملاحظه تاثیر تکنولوژی بر

جامعه، سازمانها، افراد و طبیعت مورد استفاده قرار می گیرند. در سطح ملی تمرکز بیشتر بر روی نقش سیاست های عمومی است که به پیشرفت علوم و تکنولوژی می پردازد. تاثیر تکنولوژی بر جامعه به ویژه نقش آن در رشد توسعه اقتصادی پایدار،تاثیر تغییرات تکنولوژی بر جامعه و نوع آموزشی که نیاز دارند، هم چنین سلامت و امنیت جامعه و نهایتا محیط زیست از جمله محور های مورد توجه مدیریت تکنولوژی در این سطح به شمار میروند. مدل مفهومی مدیریت تکنولوژی در مدل مفهومی ارتباط بین اصول علم و مهندسی و اصول اداره بازار با اصول مدیریت مشخص گردیده است. این مدل بیانگر این ایده است که تکنولوژی بایستی به بازار و سیستم های اقتصادی مرتبط شوند. این وظیفه به عهده مدیریت تکنولوژی است که تمرکز بیشتری روی راهکارهای ایجاد و خلق تکنولوژی داشته با شد و به واسطه ایجاد فرصت های مناسب در بازار در جهت تولید ثروت بهره برداری نماید. توسعه تکنولوژی رونـد تغییر و توسعه تکنولوژی در دو جهت می باشد.اول در جهت عملکرد بالاتر و جهت دوم در تامین رضایت و نیازهای عمومی جامعه می باشد. عملکرد بالاتر در تکنولوژی به معنی سرعت بالاتر ، ظرفیت سازی بیشتر، توسعه اثر بخشی هزینه، کارایی بالاتر، افزایش توانایی، کاهش تلاش انسان ، آرامش بیشتر، کاربری های مکانیزه بیشتر می باشد. توسعه تکنولوژی را زیر بنای رشد اقتصادی می دانند. بر اساس تئوری های موج بلند هر گونه تغییر در اقتصاد کشور های پیشرفته، براقتصاد کشورهای در حال توسعه تاثیر می گذارد. از این رو توسعه تکنولوژی سبب می شود کشور ها به هم نزدیک تر شوند و آنها را قادر می سازد تا در فعالیت های بین المللی مشارکت کنند و از آن منتفع گردند. توسعه تکنولوژی در هر جامعه با سایر عوامل محیطی همچون ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ساختار سازمان نیز در تعامل است. تویس معتقد است اهمیت توسعه تکنولوژی در فرآیند توسعه ملی از این حقیقت آشکار می گردد که کاربرد تکنولوژی تحولات عظیمی را در سطح استاندارد زندگی جوامع توسعه یافته و یا در حال توسعه بوجود آورده است. در عصر حاضر پدیده های علمی و تکنولوژیکی نقاط عطف تازه ای در بروز مزیت های نسبی و رقابتی کشورها بوجود آورده اند. هم چنان که قدرت اقتصادی بازتابی از توسعه تکنولوژی تجاری آن کشور است، قدرت دفاعی نیز متاثر از توسعه تکنولوژی های دفاعی می باشد،اگرچه تحولات جدید تکنولوژیکی و پارادایم های جهانی مرز های بین تکنولوژی تجاری و دفاعی را تا حد زیادی از بین برده است. عوامل توسعه تکنولوژی در تعامل مستقیم با سایر عوامل محیط قرار دارد. تغییرات در تحولات سیاسی، نظامی، اجتماعی، اقتصادی، سازمان و مدیریت، مشتری ها، رقبا و بازار همواره بر روند توسعه تکنولوژی تاثیر گذاشته است و بالعکس توسعه تکنولوژی از دیر باز نقش عظیمی در ارتقاء سطح زندگی و رشد اقتصادی ملل جهان داشته است. امنیت جغرافیایی،سیاسی، دفاعی، و ملی نیازمند ایجاد توانایی در مقابل هرگونه تهدیدی از جانب محیط فراملی، ملی و داخلی سازمان می باشد. امروز تکنولوژی به عنوان محور اصلی موازنه قدرت شناخته می شود و زیر ساخت حاکمیت در ابعاد سیاسی، نظامی، اقتصادی و فرهنگی به شمار می رود. که هر یک در برهه ای از زمان محور قدرت محسوب گردیده اند. تکنولوژی در محیط ملی- عمومی مطالعات انجام شده نشان می دهد توسعه در هر کشور عبارتست از اصول ثابت ، پذیرفته شده و بدیهی همه ملل و کشورها. شاید نتوان ملت یا کشوری را سراغ گرفت که نسبت به موضوع توسعه بیگانه باشد ویا رسیدن به سطوح بالای توسعه را طلب ننماید. به همین منظور شاخص توسعه یافتگی اگر چه با سطح رفاه اجتماعی و در آمد سرانه ارزیابی می گردد اما بدون استثناء در همه زمینه ها فناوری، موتور توسعه نام گرفته است. فناوری در سطح ملی بر اساس ظرفیت های ایجاد شده و کاربردآن اندازه گیری می شود. وجود مراکز تحقیقاتی، دانشگاهی ، آموزشی، تعداد نخبگانف اعضاء هیئت علمی، دانشجویان وسطح سواد به عنوان شاخص های بالقوه شناسایی می گردند و شاخص هایی چون حجم صادرات محصولات تولیدی، سهم بازارجهانی، تعداد محصولات ارائه شده،تنوع محصول، سطح فناوری و فرآیند، و محصول و خدمات از شاخص های بالفعل می باشند. تکنولوژی در محیط ملی- اختصاصی نوع و سطح فناوری که شامل رشد و توسعه فناوری در محیط قابل دسترس بوسیله همکاران و یا رقابت بر روی آن به وسیله رقبا می باشد از موضوعات مطرح در محیط اختصاصی است. دسترسی به فناوری مورد

نظر در صنعت خاص که در محیط ملی(محلی) قابل دسترس و از پشتوانه های قانونی و سیاسی در جهت بهره برداری مضاعف برخوردار می گردد، سبب شکوفایی و خلاقیت در آن محیط می شود. هم چنین سرمایه گذاری روی فناوری پایه که مستلزم همکاریهای محیط اختصاصی و نظام ملی می باشد،سبب جلوگیری از سرمایه گذاری های سنگین و در مقابل تقویت ابتکارات موردی سازمانها می شود. از طرف دیگر تهاجم رقبا در بازار ملی(محلی) و ارائه فناوری برتر و پیشرو، سبب تغییرات جدی در استراتژی هایسازمانی می گردد. از اینرو محاسن و معایب فناوری محیط اختصاصی به عنوان پشتیبانی دهنده و یا تضعیف کننده از عوامل موثر بر تصمیم گیری استراتژیک یک سازمان می باشد وباید دقت و توجه کافی نسبت به آن مبذول گردد. تکنولوژی و رشد پایدار سیاستهای عمومی توسعه تکنولوژی که قادر باشند به چالش های قرن حاضر پاسخ دهند، برای دستیابی به رشد اقتصادی پایدار و سطح بالای استاندارد زندگی ضروری هستند. آغاز قرن ۲۱ همراه با تغییرات شدید در تکنولوژی بوده و در این دوره ماهیت تجارت دگرگون شده است. سیستم های مدیریتی نیز همگام با این تغییرات متحول شده اند و در نتیجه پارادایم های جدید در کسب و کار مطرح گردیده است. به روایت دیگر بایستی در استراتژی های یک هارمونی بین سیستم های اقتصادی با ظرفیت های تکنولوژیکی و تجارت در داخل سازمانهای کسب و کار پدید آید. تکنولوژی امروز مهمترین تفاوت عصر حاضر با دوران گذشته در تغییرات سریع و تنوع زیاد تکنولوژی نهفته است. رقابت جهانی نیز موضوع جدیدی است. تکنولوژی در چند دهه اخیر با یک رشد نمایی مواجه بوده و بیش از مجموع رشد آن در چند هزار سال قبل بوده است. این تغییر همراه با تحولات شدید در تقاضای بازار ، نیاز به ساختار های انعطاف پذیر را توجیه نموده است. رقابت در سطح ملی و فراملی در گرو سیستم اقتصادی مناسب، توانمندی های تکنولوژیکی و قدرت تجارت در محیط جهانی است. تولید ثروت آدام اسمیت در قرن ۱۸ در کتاب ثروت ملل موضوع تولید ثروت و توزیع آن را در قالب یک فرآیند مطرح نمود و قدرت ثروت را بر شمرد. او معتقد بود که سرمایه مهم ترین عامل در تولید ثروت است و هر ملتی باید بر اساس مزیت مطلق خود، محصول تولید کند. بوسکین و لو نشان دادند که سه عامل سبب رشد اقتصادی است: سرمایه، نیروی انسانی و توسعه تکنولوژی . سرمایه هر گونه منبعی اعم از کالا و سرویس است که سبب تولید کالا و سرویس دیگر می شود؛ مانند ماشین، ابزار و منابع طبیعی. منابع انسانی نیز سرمایه انسلنی برای کار است. ترکیب این دو عامل با تکنولوژی سبب رشد اقتصادی می گردد. دوره موج بلند بسیاری از صاحب نظران معتقدند که هر تکنولوژی جدید سبب توسعه اقتصادی می شود؛ که در ادبیات اقتصاد نظریه موج بلند یا دوره اقتصادی بلند مدت نامیده می شود. از جمله منش مطرح نمود که تکنولوژی های بنیادی جدید نقطه آغاز رشداقتصادی در هر موج هستند.اما بتز معتقد بود که در پس هر موج بلند تعامل بین تکنولوژی جدید، فرصت های ناشی از آن و افزایش سرمایه نقش آفرینی می کند. بتز بر این اساس چرخه این موج را بر۸ اصل بیان کرده است. تکنولوژی و اقتصاد ملی کشورهای توسعه یافته به کشورهایی گفته می شود که به نحو مطلوب از تکنولوژی برای ایجاد ثروت استفاده می کنند.در واقع تکنولوژی به خودی خود تولید ثروت نمی کند بلکه استفاده و کاربرد مناسب و موثر تکنولوژی سبب توسعه کشورها می شود. وقتی که تکنولوژی در جهت ایجاد ارزش افزوده در منابع به کار می رود و محصول و سرویس آن وارد بازار شود افزایش ثروت صورت می گیرد. اختراع اختراع به یک ایده یا یک تکنولوژی بدیع گفته می شود که ممکن است به خلق یک محصول جدید ، یک فرآیند جدید و یا سیستم ناشناخته منجر گردد. ماشین بخار، ترانزیستور و ماشین زیراکس از جمله اختراعات مهم بشر هستند. نو آوری ابتکار و نوآوری عبارتست از خلق یک محصول، سرویس یا فرآیندی که برای یک سازمان جدید باشد و سبب حضور سازمان در بازار گردد. لزومی ندارد که این پدیده برای کل جهان باشد بلکه کافی است در یک سازمان برای اولین بار مطرح و پیاده سازی شود. فرآیند نو آوری تلفیقی از تکنولوژی های موجود و اختراعات انجام شده را در بر دارد که برای خلق یک محصول ، فرایند یا سیستم جدید و یا توسعه آنها به کار گرفته می شود. نوآوری تکنولوژی نیازمند فعالیت های زیادی در جهت توسعه گام به گام و تحولات رادیکالی در بیش از یک شاخه از صنعت

می باشد. مدل های نو آوری تکنولوژی راتول در دهه ۱۹۵۰ این پیش فرض را مطرح کرده بود که نو آوری تکنولوژی یک فرایند متوالی است که با کشف علم شروع می شود و در نهایت به صورت محصول وارد بازار می گردد. با این حال مواردی مشاهده می شد که نیاز بازار سبب رشد تکنولوژی و بروز نو آوری می گردید. روند اول در قالب یک عامل درونی برای نو آوری تکنولوژی قرار می گیرد و مطرح می گردد که علوم و تکنولوژی ذاتا برای توسعه دچار تغییر می شوند. روند دوم نمایانگر عامل اقتصادی است، نیاز به بازار جدید، ایجاد سرمایه و توسعه اقتصادی به عنوان محرک در فرآیند نوآوری وارد می شود. حال آنکه در جهان واقعی ترکیب این دو روند حاکم هستند. مدل کشش بازار مدل نوآوری تکنولوژی بر اساس کشش بازار بعد از دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تکنولوژی اغلب برای پاسخ گویی به نیاز و تقاضای بازار شکل می گیرد. اما این مستلزم اطلاعات بالای مشتریان از سطوح تکنولوژی است که همیشه امکان پذیر نیست. به همین جهت در اکثر مواردی که نوآوری تکنولوژی در نتیجه کشش بازار اتفاق افتاده از نوع نوآوری گام به گام یا در حد یک مرحله رشد در تکنولوژی موجود بوده است. فرایند نوآوری تکنولوژی فرایند نو آوری به صورتهای مختلف بیان گردیده است که نمونه هایی از آن ارائه می گردد: الف:فرآیند نوآوری تکنولوژی فرایند نو آوری تکنولوژی ۸ مرحله ای از تحقیق پایه (افزایش درک عمومی از قوانین طبیعی)، تحقیق کاربردی(حل یک چند مشکل عمومی جامعه)، توسعه تکنولوژی(فعالیتی که سبب تبدیل دانش و ایده به سخت افزار، نرم افزار و سرویس می گردد.) پیاده سازی تکنولوژی (فعالیتی که در جهت عرضه محصول به بازار صورت میگیرد) تولید(یک سری از فعالیتهایی که ایده و دانش و مفاهیم طراحی شده را تبدیل به محصول یا سرویس نماید که شامل ساخت، کنترل، لجستیک و توزیع است)؛ بازاریابی (ایجاد بازار برای تولید و جذب مشتریان)؛ باروری و رشد (توسعه و جلوه گر کردن تکنولوژی (ایجاد یک شرایط رقابتی با حضور بهتر برای تکنولوژی) تشکیل می گردد. ب: فرایند نوآوری تکنولوژی(مدل عمومی) این مدل عموما مورد توجه تعداد زیادی از دانشمندان قرار گرفته است که بلوک اصلی در مورد تکنولوژی ها وموقعیت چندان تفاوت ندارد اما در پیاده سازی ممکن است که سبب اعمال نظر روی اجرا و تغییر تکنیکها گردد. ج:فرایندنوآوری تکنولوژی مارتین در این مدل فرایند نوآوری تکنولوژیکی همانند یک معادله زنجیره ای در شیمی تجسم شده است. فرایندی در بازار به موفقیت می رسد که نتیجه بر همکنش پایدار اجزاء این زنجیره باشد. ه:فرایند ابداع تکنولوژی به روش بردوگنا بردوگنا مدلی متفاوت با فرایند خطی مرسوم در نوآوری یک فعالیت تعاملی و غیر خطی است. تنها علوم، مهندسی و تکنولوژی نیستند که در این فعالیت نقش دارند بلکه تعاملات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و سیاست های عمومی را که در فرایند ایجاد ثروت موثر هستند نیز در بر دارد. و:فرایند ابداع تکنولوژی ذاکی ذاکی و خلیل بر پایه تجارب بدست آمده در زمینه توسعه بیوشیمی فرایندی ارائه کرده اند که مولفه های آن بسیار شبیه به فرایند عمومی نوآوری تکنولوژی است. فرایند توسعه تکنولوژی هنگامی که سازمانی از تکنولوژی های موجود استفاده کند فرایند توسعه تکنولوژی الگوریتم دیگری پیدا می کند. در واقع این فرایندها برای سازمانهای مرسوم به دنباله رو و عقب مانده کارایی دارد، در حالیکه فرایند نوآوری تکنولوژی که در بخش قبل ارائه شد ویژه سازمانهای پیشگام است. پژوهشگران این فرایند توسعه تکنولوژی را از ابعاد مختلف ارائه نموده اند. انوس انوس فرایند توسعه تکنولوژی را در دو فاز آلفا و بتا مطرح کرده است. فاز آلفا مربوط به مراحلی است که یک تکنولوژی نو و جدید را وارد محیط سازمان می شود.فاز بتا هرگونه اقدامی در جهت تطبیق تکنولوژی با محیط سازمان؛اصلاح و نوآوری در آن را شامل می گردد. کیم کیم مراحل توسعه تکنولوژی را در تطبیق با شرایط کشورهای در حال توسعه بیان نموده است که به ترتیب عبارتند از :۱) به کار گیری تکنولوژی جدید، ۲) بومی سازی تکنولوژی با محیط سازمان، ۳) اصلاح و بهبود تکنولوژی. لال لال نیز فرایند مشابهی را مطرح نموده است با این تفاوت که مرحله دوم ماهیت شبیه سازی تکنولوژی را دارد. یونیدو یونیدو نیز سه مرحله برای توسعه تکنولوژی معرفی کرده است: ۱)انتخاب و کسب تکنولوژی خارجی، ۲) تطبیق و جذب تکنولوژی، ۳) ایجاد تکنولوژی جدید. نگرش های جدید توسعه تکنولوژی جدید نگرش تعمیق در این

نگرش تکنولوژی قدیم به روش پله ای و گام به گام با تکنولوژی جدید جایگزین می گردد و به مرور به سطوح عمیق تری از تکنولوژی می انجامد. (مثال: توسعه تکنولوژی لامپها خلاء به نیمه هادی و یا جایگزین شدن CD به جای صفحات گرامافون) نگرش ادغام هم افزایی توسعه تکنولوژی در ترکیب دو یا چند تکنولوژی مجزای قدیمی و یا جدید، محصولاتی را بوجود می آورد که باعث تحول عمیق در بازار می گردد. (مثال: اپتو الکترونیک محصول ترکیب تکنولوژی اپتیک و الکترونیک، و مکاترونیک محصول ترکیب مکانیک و الکترونیک) تزریق و جذب تکنولوژی نوآوری یک تکنولوژی ، ارائه ایده جدید ویاارائه یک سیستم جدید وقتی موفق است که به کاربری برسد و در جامعه مصرف کنندگان انتشار یابد. تزریق و انتشار فرایندی است که به وسیله آن یک نوآوری تکنولوژی در طول زمان از طریق کانال های مشخص به جامعه انتقل پیدا کند. جذب تکنولوژی بستگی به کارآیی یک نوع از تکنولوژی در حل دقیق یک مشکل دارد و میزان جامعه پذیری آن به عوامل زیر بستگی دارد: درجه ایجاد مزیت نسبت به وضعیت گذشته. درجه تطبیق با ارزش ها و نیاز کاربران. درجه پیچیدگی و مشکل بودن کاربرد تکنولوژی. امکان عرضه نمونه عملیاتی برای جلب اعتماد کاربران در کاربری واقعی.قابلیت مشاهده تکنولوژی و نتایج و آثار آن در کاربری واقعی. تحقیق و توسعه در صنایع چند رشته ای اساسی بودن زمینه تحقیقاتی از آنجا مشخص می شود که مدیریت از ابتدایی ترین مرحله پیدایش و شکل گیری تحقیقات تا توسعه پیشرفته ترین تحقیقات تا توسعه پیشرفته ترین محصولات نسبت به پروژه متعهد باقی بماند. به همین میزان رابطه متقابل در تکنولوژی ادغام امری ضروری است یعنی کلیه شرکای پروژه تحقیقاتی به یک میزان در اجرای پروژه دخالت و نقش داشته باشند و به یک میزان مسئولیت پذیر باشند. رابطه متقابل یک مفهوم دیگر را نیز در بر دارد : کلیه شرکت ها در توسعه ودستاورد های پروژه به یک میزان سهیم هستند. عموماً ادغام زمانی رخ می دهد که شرکت های جدید در یک شاخه جدی صنعتی وارد میدان می شوند. نیازی نیست شرکتهایی که وارد این تحول می شوند ابعاد یکسانی داشته باشند، چه بسا کمپانی های کوچکی که نقش عمده ای را در شکل گیری و توسعه صنایع ادغام شده داشته اند. پارادایم جدید فومیو کوداما کوداما معتقد است که ادغام تکنولوژی در حقیقت تغییر را در سطح صنایع در قالب یک پارادایم جدید بوجود می آورد. این تغییر در کل استراتژی یک واحد کسب و کار اتفاق می افتد •. کمپانی های تولید و ساخت- از تولیدکننده به صرف سازمانهای متفکر کمپانی های تولید وساخت از چهارچوب تعاریف قبلی که سازمانهای مبتنی بر تولید به شمار می رفتند و عبارت بودند از یک فضای مشخص مشتمل بر سرمایه و پرسنل تولیدی فراتر رفته و در حال حاضر امر تحقیق و توسعه را نیز در بر میگیرند. به واسطه تشکیل ساختار جدید، سازمان از قابلیت برنامه ریزی و انعطاف لازم مطابق با نیاز بازار برخوردار می گردد. به عبارتی موجودیت تولیدی به موجودیت متفکر تبدیل شده است •. پویایی کسب و کار- از تک تکنولوژی به چند تکنولوژی تغییرات عمده ای در محیط کسب وکار بوجود آمده است. در گذشته یک تکنولوژی مشخص فعالیت های یک شرکت ا پوشش می داد. اما اکنون شرکتها بخصوص در ژاپن طیف گسترده ای از تکنولوژی هارا استفاده می نمایند؛ به طوریکه به سختی می توان تشخیص داد کدام تکنولوژی زمینه فعالیت اصلی آن کمپانی است. امروز شرکت های ژاپنی برای تطبیق پذیری با محیط و پاسخ گویی به نیازهای تکنولو.ژیکی با اتکاء به واحدهای تحقیق و توسعه خود فعالیت می کنند •. فعالیتهای تحقیق و توسعه-از رقبای مشهود به نامشهود تغییرات در سرمایه گذاری روی واحدهای تحقیق و توسعه مهم ترین مباحث تصمیم گیری را در هر صنعت تشکیل می دهد. در حقیقت شرکتها اکنون دیگر در جهت سرمایه گذلری بر اساس رقبای مشخص در رشته و صنعت خود فعالیت نمی نماید،بلکه با دامنه گسترده ای از رقبا که در صنعت های دیگر نیز در حال تحقیق و توسعه می باشند در رقابت هستند. بدین منوال شرکتها بجز رقبای مستقیم از رقبای پنهان و غیر مشهود نیز به شدت آسیب می بینند. چنانکه حتی از یک مورد غافل بمانند به عقب ماندگی و خارج شدن آنها از گردونه رقابت منجر خواهد شد. شرکتهای دارای تکنولوژی برتر می بایستی رقبای غیر مشهود خود را در واحدهای تحقیق و توسعه خود ببینند •. توسعه تکنولوژی-از فرایند خطی به فرآیندتشخیص تقاضا در فرایند توسعه

تکنولـوژی برای حضـور در جـو تکنولـوژی برتر نیز تغییراتی رخ داده اسـت. اسـتراتژی کلیـدی تحـول و توسـعه تکنولـوژی ، صـرفا شکسـتن بن بست هـای تکنولـوژی نیست،بلکه چگـونگی بهره برداری صـحیح و بهینه از تکنولوژی هـای موجود است. مولفه هـای مـدیریت تکنولوژی خلاقیت و ابتکـار ابتکـار در جهت ایجـاد ارزش برای مشتری ویـا تامین نیاز او بوجود می آیـد، در صورتی که خلاقیت موتور ابتکـار است. محیـط خلاق به افراد اجازه میدهـد در دنیای بزرگتری فعالیت کننـد، فعالیت گسترده تری با همکاران ایجاد کنند، ریسک پذیری را بالا می برد، برخی شکست ها و ناملایمات را تخفیف می دهد و نهایتا سبب پاداش و ارزیابی مناسب می شود. عرضه ابتکـار به بـازار کاهش زمان بین مراحل ابتکار،اختراع، پدیـده علمی و بازار عامل موفقیت به شـمار می آیـد با این حال تنظیم زمان مناسب ورود به بازار یک سـلاح قوی در دست رقبا می باشد. عرضه سریع Windows۹۵ بجای DOS به بازار از دیـد سـایر رقبـا واقعه غـافلگیر کننـده ای در اسـتراتژی میکروسـافت بود. عامـل قیمت هر تکنولوژی دارای یـک ارزش مـادی است. چنانکه فاصـله دانش سازمان و مشتری زیاد باشـد، قیمت تکنولوژی قابل افزایش است. اما هنگامی که مشتری تکنولوژی را شـناخته باشـد، همراه بـا کـاهش فاصـله دانش سازمـان و مشتری ارزش تکنولوژی نیز کاهش می یابـد. این رونـد هنگامی که مشتری قابلیت توسـعه تکنولوژی را داشـته باشد معکوس می گردد. از این رو استراتژی مناسب و آهنگ مناسب انتشار تکنولوژی شدیدا وابسـتگی به ارزشـمادی فاصـله دانش دو طرف دارد. عامـل زمـان زمـان تولیـد، توسـعه و انتقـال تکنولوژی به بازار به وسـیله سازمان یکی از عوامل کلیدی است، علاوه بر آن زمانی که تکنولوژی های بعدی ارائه می شوند نیز بسیار مهم است. توسعه مستمر روی محصول و فرآیند سـبب سـلامت و بقاء سازمان در طول زمان است. چرخه عمر تکنولوژی توجه به اینکه تکنولوژی در جه مرحله ای از منحنی چرخـه عمر خـود قرار دارد نگرش بهـتری را برای مـدیریت تکنولـوژی فراهـم می کنـد. مـدیریت بر منـابع اسـتفاده مـوثر از منـابع تکنولوژیکی، شامـل ابزار ،تجهیزات، لوازم، مواد، روش هـا، نرم افزار ، کارمنـدان مـاهر و بـا تجربه، اطلاعـات،منـابع معنوی و منابع مـالی، یکی از مبـاحث محوری در مـدیریت سازمانهای فنی-اقتصادی است. در محیط رقابتی و پویای عصـر حاضـر مـدیران بایـد از متدولوژی آینده نگری و ابزرا و الگو های تصـمیم گیری مطمئن قابل انعطاف اجرایی وسریع در این رابطه برخوردا باشند. مدیریت بر محیـط کسب وکـار یـک سازمـان در محیـط اجتماعی، اقتصادی و فنی فعالیت میکنـد. چگونگی تاثیر گـذاری هر یک از عوامل محیطی روی تغییرات تکنولوژی در محیـط سازمـان وبالعکس تاثیر گـذاری تغییرات تکنولوژی در درون سازمان روی محیط بیرون ،در این محور مورد تاکیـد قرار می گیرد. مـدیریت و ساختـار زمـان تغییرات سـریع تکنولوژی همراه بـا رقابت شدیـد جهانی چالش هایی را در ساختار و مدیریت سازمان ها یوجود آورده است. نیاز به کارکنان با تجربه و تحصیلات بالا و توانمند در تصمیم گیری به ایجاد ساختارهای افقی منجر شده است، شـبکه های اطلاع رسانی کامپیوتری نقش حساسـی را در تبادل اطلاعات بین بخش های مختلف سازمـان ایفا می کننـد وبسیاری از فعالیت های سازمان از طریق سـفارش به بیرون انجام می گیرنـد. طرح ریزی و مـدیریت پروژه پروژه های پیچیده در مراکز R&D نیازمند جابجایی منابع و انجام فعالیت های مشترک در آزمایشگاههای مختلف و حتی در کشورهـای مختلف هسـتند. درک و مـدیریت نیروی انسـانی ویژه این محیـط، از خلاقیت و فراینـد خاصـی برخوردار است. مـدیران عموما فنی هسـتند و تجارب و مهارت رهبری نیروی انسانی را بایـد آموزش ببینند. از طرفی باید قادر باشـند افراد مختلف را در یک محیـط چنـد رشـته ای بـا فرهنـگ هـای کـاری مختلـف رهـبری نماینـد. مـدیریت منـابع انسـانی پیشـرفت هـای اخیر در تکنولـوژی مخابرات،سیسـتمهای حمل و نقل، سیسـتم های اطلاعاتی و اتوماسیون اداری فضای سازمانهای مدرن را متحول کرده است. مدیریت بایستی بر اساس نیازهای تکنولوژیکی کارکنان در چنین فضایی روشـهای مناسب در امر تامین نیاز های اطلاعاتی، آموزش و کسب تجارت عملیاتی و همچنین سیسـتم های پاداش و انگیزش متناسب با سازمانهای پویا را به خـدمت بگیرند. اصول مدیریت تکنولوژی در شـرکتهای کسب براساس نظریه های جدیـد و پارادایم جدیـد مـدیریت سازمان های مدرن بر۸ اصل اسـتوار است: ایجاد ارزش: ارزش افزوده سـبب بقاء شـرکتها در دراز مـدت می گردد. کیفیت: کیفیت یکی از عوامل اصـلی رقابت پـذیری است و نبایـد فرض

شود که با قیمت در تعادل قرار میگیرد. مسئولیت پـذیری: سازمانها بایـد قادر باشـند بر شـرایط ثبات و پویا مدیریتنمایند و نسبت به تغییرات محیط و نیاز مشتری پاسخگویی سریع داشته باشند. چابکی: امکانات تولیدی بایستی از انعطاف پذیری کافی برای ایجاد تنوع در محصول و پاسخ به نیاز مشتری از طریق هماهنگی مناسب بـا تامین کننـدگان برخوردار باشـند و در صورت نیاز ساختار سازمان متناسب با نیاز و شـرایط محیط تغییر کنـد. خلاقیت: ایجاد فضای مساعـد برای خلاقیت و نوآوری در فرآینـدهای شـرکت از جمله تولید، سرویس ، محصولات شرط لازم برای کسب مزیت رقابتی است. یکپارچگی: ایجاد یکپارچگی در سبد تکنولوژیها که ممکن است شامل چنـدین نسل تکنولوژی محصول در فرآیند باشد سبب ایجاد مزیت نسبت به رقبا و رشد بهره وری و کارایی می گردد. تیم سازی: پیچیدگی یکپارچه سازی انواع مختلف تکنولوژی نیاز به افرادی با سطوح آموزشی بالا و قابلیت همکاری در قالب تیم هـای کاری با تخصص های متفاوت را بر می انگیزد. عـدالت: توزیع عادلانه منافع سبب کاهش درگیری صاحب سهم، مـدیریت، پرسنل و جامعه و بقاء دراز مـدت سازمان می شود. تصمیم سازی استراتژیک روی صنایع فرایند طرح ریزی استراتژیک نقش زیادی در قرار گرفتن روی لبه تکنولوژی دارد.تفکر استراتژیک ماهیت پیچیده تری پیدا می کند و سازمانها برای موفقیت نیاز به طرح ریزی هـای کوتـاه مـدت و دراز مـدت دارنـد. ارتبـاط بین استراتژی تکنولوژی و بازار بیشتر مورد تاکیـد واقع خواهـد شـد، مـدیریت های سـنتی منسوخ خواهنـد شـد. از این رو یادگیری به همراه توسعه تکنولوژی الزام بیشتری پیدا خواهد کرد. سازمانها به منظور بهره برداری بیشتر از مزیتهای تکنولوژیکی فعالیت هـای خود را بین سازمانهای کارآفرین کوچک تر توزیع می کننـد. تغییر ساختـار ساختـار سازمانهـا نیز دسـتخوش تغییر خواهنـد شـد. سازمانهای مجازی و موقتی افزایش خواهنـد یافت و در مقابل از تعـداد سازمانهـای دائمی کاسـته خواهـد شـد. چرخه حیـات سازمانها بسـتگی به بهره برداری از موقعیت بازار وتکنولوژی خواهـد داشت و سپس از بین خواهد رفت. سازمانهای مجازی که بیشتر به بهره برداری از تکنولوژی در راستای امور لجستیک، حمل و نقل و تامین نیاز مشتریان جهانی توجه دارنـد و بر روی بستر شـبکه اطلاعات با تعداد افراد محدودتر و منابع کمتری ایجاد می گردند. سازمانهای عمودی.سلسله مراتبی به افقی و ماتریسی تغییر خواهند یافت و شبکه اینترانت به توسعه همکاری سازمانها بیشتر کمک خواهد کرد. دانایی محرک خلاقیت در امور بازار ،تولید، محصول و توزیع خواهد بود نهایتا تعداد سازمانهایی که به توزیع و تولید اطلاعات می پردازنـد افزایش خواهـد یـافت و فرهنـگ ملی بر سازمانهـا غـالب خواهـد شـد. ساختار مالی مباحث ساختار مالی بیشتر در ارتباط با سرمـایه گـذاری در تکنولوژی مطرح خواهنـد بود.تـامین منـابع مالی مورد نیاز تکنولوژی های جدیـد و در حال شـکوفایی از طریق پروژه های مشترک صورت خواهد گرفت. سـرمایه گذاران مشارکت جو خواسـتار روش های جدید در ارزیابی تکنولوژی خواهند بود.همکـاری شـرکتهای متعـدد از سراسـر جهان در پروژه های نوآوری به ساختار مالی ویژه ای نیاز دارد. هم چنین همکاری روش های پیش بینی اقتصادی و ارزش گذاری مالی مستلزم تغییر هستند. جهانی شدن مسائل، زمینه های سـرمایه گذاری جهانی را برای انتفـاع جهـانی فراهـم می کنـد. فصـل چهـارم اسـتراتژی توسعه تکنولـوژی مـدیریت استراتژیـک تکنولـوژی چهـار وظیفه مـدیریت تکنولوژی بر اساس یک تحقیق و روش تاریخی توسعه تکنولوژی تنظیم شده است. مدیریت R&D ، همیشه در اختیار دانشمندان و تکنولوژیستها می باشـد این کـار مشـکلی است که تعریف پروژه هـا در رابطه نزدیـک بـا استراتژی کسب و کار باشـد.اینکه سـطح تحقیق پایه ، کاربردی و صنعتی چه با شـد و فعالیت R&D در چه محـدوده ای باشد در حوزه مسئولیت این بخش قرار می گیرد. مـدیریت نوآوری، انتخـاب پرو ژه هـای نوآوری، توسعه فراینـدهای کـارا، نوع نیـاز و آمـاده سـازی خطوط تولیـد و ساخت و سایر نیازهـای بازار با تکنولوژی را مـدیریت می نمایـد. طرح ریزی تکنولوژی، موضوعی بسیار نزدیک با استراتژی تکنولوژی است، که محـدوده محصول را نیز مشـخص می نماید. انتخاب تکنولوژی و نوآوری و ارزیابی تکنولوژی نیز در حیطه این مدیریت مطرح می گردد. مـدیریت استراتژیـک تکنولوژی، در شـکل گیری مـدیریت استراتژیـک، تکنولوژی یک نقش کلیـدی و حساس مثل مالی و بـازار دارد،که در بحث طرح ریزی فراینـد،ساخت و محصول نیز در تعامل با سایر عوامل مهم شـکل می گیرد. مـدیریت استراتژیک

تکنولوزی، طرح ریزی توسعه و نیاز تکنولوژی تولید و محصول با امکانات و نیازهای کاربردی است، که با استراتژی طرح ریزی کلان و اصلی سازمان هماهنگی می نماید. روند حاکم بر جهان امروز بازار صنایع و مشتریان، امروز جهانی هستند. با وجد تاثیر زیاد فعالیت های درونی سازمان ها، اکثر چالش های آنها ناشی از روند حاکم بر محیط بیرون سازمان و مبتنی بر رقابت در سطح جهانی است. جهانی شدن بازار در حالیکه بازار و محصولات جهانی شده اند، رقابت در تکنولوژی به مرز یگانگی رسیده است. از طرفی در محیط پویای قرن بیست ویکم ریسک تنها بودن و فعالیت در حوزه های تکنولوژیکی بی همتا و منحصر به فرد بالا رفته است. به طوری که سازمانها را به سمت فعالیت های مشارکتی ، هم پیمانی های استراتژیک و ادغام کشانده است تا موقعیت آنها در ورود به تکنولوژی های جدید تضمین گردد. جهانی سازی تکنولوژی جهانی سازی مفهومی گسترده دارد و با طیف وسیعی از معانی مطرح شده است، از این رو در کاربرد با ابهاماتی مواجه می گردد. جهانی سازی، عمدتا سرمایه را در سطح جهانی تصویر می کند و براحتی محصول و یا فرایند تولید را از یک کشور به کشور دیگر تغییر می کند. در این رینگ جهانی، پرسنل با نظام های مختلف بکار گمارده می شوند. مقررات و قوانین دولت ها براحتی کنار گذاشته می شود و تعرفه ها و مالیات ها و مقررات معانی خود را از دست می دهد. سرمایه گذاری خارجی در هر کشور که از مزیت بیشتری برخوردار باشد اتفاق می افتد. انتخاب محل سرمایه گذاری و تعارض و تضاد در مزیت ها و امکانات کشورها، فضای بسیار پیچیده ای را برای سرمایه گذاران فراهم نموده است. اگرچه در انتخاب کشورها، سطح توسعه و امکان جذب سرمایه از دیگر عوامل انتخاب است بلوک بندی ها از جمله اتحادیه اروپا، امریکای مرکزی، امریکای جنوبی، اتحادیه افریقا،جنوب شرق آسیا، بلوک شرق نیز به نوبه خود بر مشکلات افزوده است. و ورود به کشورها را با دامنه دیگری از پیچیدگی روبرو نموده است. مدیریت در سطح جهانی، امروز از ویژگی های جدید مدیران سازمانها گشته است. حضور در سایت های مختلف تولیدی، تحقیقاتی، بازار و سرمایه سبب مشکل و پیچیده شدن تصمیم گیریها گردیده است. یک سازمان ممکن است یک محصول را در مکانها و کشورهای مختلف با اندازه و کیفیت متفاوت تولید کند. نهایتا فعالیت در سطح جهانی سه ویژگی استراتژیک بسیار مهم دارد: *ارتباط شبکه ای هوشمند جهانی *سیستم همکاری های هوشمند جهانی *سیستم کنترل هوشمند جهانی استراتژی کسب و کار و استراتژی تکنولوژی در قرن حاضر استراتژی روی چشم انداز و آینده نگری تآکید می کند به طوریکه اهداف را در دراز مدت تامین می کند. در ادبیات کسب وکار، استراتژی به مفهوم فرمول بندی روش های کسب موفقیت برای سازمان طرح عملیاتی برای رقابت را ارائه می کند. طرح ریزی استراتژی، پیاده سازی و ارزیابی عناصر اصلی در تصمیم گیری مدیریت استراتژیک می باشند. طرح ریزی استراتژی متضمن آینده نگری، یورش فکری، تفکر درباره آینده، تحلیل شرائط موجود در روند بازار، تکنولوژی و جامعه می باشد.موفقیت طرح ریزی استراتژیک در این است که تکنولوژی درست و محصول درست را با قیمت درست عرضه نماید و تنوع تولید و انعطاف نسبت به نیاز در بازار را در برنامه های آتی سازمان مد نظر قرار دهد. موفقیت و بقاء کسب و کار متکی بر محصول و سرویسی است که بر پایه تکنولوژی به بازار عرضه می کند. شرکتهایی که می توانند بخوبی استراتژی تکنولوژی خود را به استراتژی کسب و کار پیوند دهند از موضوع رقابتی بالاتر و بقاء بیشتری در بازار برخوردار می گردند. فرمول بندی استراتژی تکنولوژی در مرکز سیستم هایی قرار می گیرد که برای رفع نیاز جامعه طراحی می شوند. شرکت ها با این هدف تاسیس می شوند که ساختار و مکانیزم مناسب برای بهره برداری از تکنولوژی در جهت رفع نیاز های جامعه را فراهم نمایند، و معمولاـ با عنوان ارزشهای سازمان و یا در قالب بیانیه ماموریت شرکت ارائه می نمایند. مدیریت تکنولوژی موفق مستلزم برقراری ارتباط بین استراتژی بازار و تکنولوژی در ارتباط با شکوفائی، توسعه و نگهداری دانش و اطلاعات سازمان است. تکنولوژی عامل موفقیت در کسب و کار نیست، هماهنگی و یکپارچه سازی نوآوری تکنولوژی با تولید ، بازار، مالی و منابع انسانی در جهت رسیدن به اهداف سازمان تامین کننده موفقیت است. تقسیم بندی تکنولوژی از نظر اولویت و اهمیت تکنولوژی ها بر اساس اهمیت آن برای سازمان و در مقایسه با محورهای

رقابتی به سه لایه تقسیم شده اند: لایه اول تکنولوژیهای برجسته که محور و قدرت رقابتی یک شرکت است. لایه دوم تکنولوژی پایه و با اهمیت که سایر شرکت ها نیز دارا می باشند و از اهمیت فوق العاده برخوردار است. لایه سوم تکنولوژی بیرونی یا تکنولوژی های مرتبط که از اهمیت کمتری برخوردارند و غیر حیاتی می باشند اینگونه تکنولوژی ها را می توان از شرکت های بیرونی تامین کرد. تصمیم گیری در مورد نحوه جذب و دسترسی به تکنولوژی بر اساس جایگاه و موقعیت تکنولوژی سازمان صورت می گیرد. از این رو لازم است امکان دسترسی یا امکان رسیدن به سطح رقابتی و یا پیشگامی تعیین گردد. نیاز به تفکر ساختار یافته در مورد تکنولوژی سازمانها و مؤسسات نیزمند جذب و توسعه تکنولوژیها می باشند و در این راه از روشها و رویکرد های متععی بهره می گیرند که بخشی از آنها در ذیل آمده است: *هدایت و توسعه فعالیت های درونیR&D *سرمایه گذاری مستقیم روی تجهیزات و منابع انسانی جدید. *عدم سرمایه گذاری جدید یا جذب منابع *مجوز به یا مجوز از سایر سازمانها *حضور فعال و تهاجمی روی ابداع و اختراع طی یک آینده نگری *ساختارR&D بیرونی با استفاده از دانشگاهها و سایر مراکز *بهره گیری از دستاوردهای بخش عمومی *تلاش برای مشارکت روی محصول و فرآیند تولید با محیط جدید *آموزش مجدد و جهت گیری جدید روی ظرفیت ها و منابع موجود با وجود زمینه های تکنولوژی مختلف و راهکارهای متعع و روش های گوناگون مدیریتی یکی از مشکلات اساس سازمانها این است که از بین راهکارهای متعدد فقط یک یا دو راه را برای سرمایه گذاری و تخصیص منابع بر گزینند. مجموعه راهکارهای موجود بایستی بتواند یکپارچگی و تجمع بین طرح ریزی و استراتژی کسب وکار و تکنولوژی ایجاد نماید. کدام استراتژی کسب و کار به تکنولوژی نیاز دارد؟ در یک جهان ایده آل ،چنین فرض می شود که اهداف کمی کاملا شفاف هستند،دقیقا با استراتژی ها و طرح های اجرایی همسو هستند و امکان تعیین تکنولوژی های مورد نیاز را فراهم می کنند. اما در عمل اهداف و استراتژی های کسب و کار معمولا فضای توسعه بازار جدید و در آمد جدید بایستی قبل از فرمول بندی استراتژی تعیین شوند؛ همینطور اهداف در محورهای هزینه، کیفیت، بهره وری و پشتیبانی مشتری. نکات کلیدی متعددی از تحلیل استراتژی سطح کلان حاصل می شود: اول ، نیاز به تکنولوژی روی عوامل کلیه عناصر ماتریس یکسان بروز نمی کند و هر کسب و کاری نیاز به تکنولوژیهای مختلفی دارد. دوم، شاخه های تکنولوژی مورد نیاز برای موفقیت معملا زیاد است به ویژه وقتی که گرایش به IT وجود داشته باشد. سوم، مجموعا محدوهفعالیت ها بسیار گسترده تر است و کلیه سطوح از تحقیق تا طراحی ، کاربرد سیستمی و مهارت های عملیاتی را در بر می گیرد. طرح ریزی تکنولوژی طرح ریزی تکنولوژی یکی از مولفه های اصلی از طرح ریزی کسب و کار یک سازمان است که هم در سطح سازمان و هم در سطح کسب و کار(S.B.U) مورد نظر واقع می شود. سازمانهای بزرگ موفق، مانند G.T، Motorola، NEC طرح ریزی تکنولوژی را،در قابلیت ارائه برترین خدمات بر اساس برترین تکنولوژی ها امری بسیار حیاتی به حساب می آورند. بعضی از صاحب نظران طرح ریزی، بین تنظیم استراتژی و طرح ریزی تفاوت قائل هستند. این گروه معتقدند تنظیم استراتژی یک حرکت خلاق و رادیکالی برای برنده شدن است، در حالیکه برنامه ریزی یک سری اقدامات سیستمی است که از متدولوژی های خاصی تبعیت می کند و روشها و برنامه های عملیاتی کوتاه مدت را ترسیم می نماید. با این وجود طرح ریزی برای موفقیت در پیاده سازی ،اجرا و ارزیابی استراتژی لازم است. حوزه زمانی فرایند طرح ریزی استراتژیک با اهداف سازمان در تغییر است و بر اساس اینکه کوتاه مدت ، میان مدت یا دراز مدت باشد بین یک تا بیش از۵ سال انجام می گیرد. در فرایند طرح ریزی معمولا گام های زیر دنبال می شوند: – آزمایش همه نکات از منظر سازمان. – تنظیم اهداف شفاف و واقعی سازمان. – ترسیم مسیرهای رسیدن به اهداف. – توافق برای اجراء و پیاده سازی – اجرا و پیگیری مطابق مسیر طرح. فرایند طرح ریزی ASSETS فرایند ASSETS یک فرایند سیستمی برای فرمول بندی و اجرای استراتژی تکنولوژی است. نام گذاری ان به جهت تاکید بر این مساله است که تکنولوژی نیز همچون سرمایه و سایر منابع فیزیکی و انسانی یک منبع درآمد محسوب می گردد. گام اول: ارزیابی موقعیت موجود(A) بحث و تصمیم گیری در رابطه با آینده سازمان بر اساس

دو محور انجام می گیرد که یکی از منظر محیط داخلی و دیگری از منظر محیط بیرونی است. منظر داخلی روی اهداف، استراتژی ، ظرفیت و قابلیت ها و عملکرد سازمان است. از منظر محیط بیرونی روی بازار و محیط تکنولوژی که سازمان در آن فعالیت می کند، تکیه می شود. اهداف با توجه به موقعیت موجود و بکارگیری تکنولوژی جدید در قالب یک شرایط ریسک بررسی می گردد، همچنین محیط تکنولوژی، تکنولوژی های کلیدی، مزیت های رقابتی مرکز تحقیقات، ظرفیت و قابلیت سطح سرمایه گذاری، پتانسیل ارتقاء و محدودیت های تکنولوژی نیز مورد نظر واقع می شوند. ابزار:ابزار های متعددی برای انداه گیری عملکرد و اهداف وجود دارد. یکی از آنها منحنی چرخه عمر تکنولوژی است که قابلیت دسترسی به تکنولوژی های پیشرفته یا نیاز به جایگزینی را نشان می دهد. گام دوم: تعریف استراتژی تکنولوژی(S) هدف از این مرحله تعیین یک طرح بازی برای توسعه و بهره برداری از تکنولوژی و بیان ایده ها و اطلاعات بدست آمده از مرحله قبل در قالب یک طرح عملیاتی می باشد. استراتژی تکنولوژی به مفهوم یک رویکرد گسترده برای تامین اهداف سازمان براساس مزیت های مستمر تکنولوژی در محیط رقابتی برای آینده است. از ویژگی های استراتژی تکنولوژی توجه کردن به چهار عنصر مشتری، رقبا، فرهنگ سازمان وسرمایه است. استراتژی مشخص کننده خطو راهنما برای انتخاب و پیاده سازی فعالیت ها می باشد. ابزار: ابزار خاصی بجز خطو راهنمای کلی ، ماتریس های مفهومی ، و چک لیست ها وجود ندارند. با این حال اکثر رویکرد ها و ابزاری که معمولاـ در طرح ریزی کسب وکار استفاده میشوند در اینجا نیز کاربرد خواهند داشت، به عنوان مثال تکنیک های پیش بینی. گام سوم: انتخاب سبد تکنولوژی(S) پیش از آنکه محیط عملیات برای ایجاد یاجذب و توسعه تکنولوژی مد نظر باشد بایستی تکنولوژی های مناسب را تعیین کرد. برای این منظور می توان از نتایج گام اول استفاده نمود:شناسای محیط تکنولوژی، رقبا، تامین کنندگان و مشتریان. ابزار:از تکنیک های مقایسه ای مانند از تکنیک های مقایسه ای مانند AHP و یا سایر سیستم های موزون و انتخاب اولویت استفاده می گردد. گام چهارم: اجرا برای سرمایه گذاری(E) تامین سرمایه برای تکنولوژی در این محقق می شود و سازماندهی تیم همکار ، طرح ریزی جزئی فعالیت ها، گزینش نیروی کار، تلاش در جهت هدایت و راهبری و کنترل فعالیت ها از جمله فعالیتهای اجرایی در این مرحله هستند. ابزار: نمودارهای پرت،گانت و سایر ابزار های مدیریت و کنترل پروژه قابل بهره برداری هستند. گام پنجم:انتقال نتایج برای اجرا(T) برای محققین حل مشکل فنی پایان کار است، اما برای سازمان این تازه شروع کار است چرا که فعالیت های دیگری از جمله نمونه سازی، تولید انبوه، توزیع و نصب برای ارائه محصول به بازار باید انجام گیرد. ابزار : مهم ترین ابزار ، بررسی محیط بازار برای محصول جدید است. گام ششم: تضمین دراز مدت(S) گام آخر مرور، بررسی و ارزیابی شرایط در قالب عملیات کنترل و باز خور است. ارزیابی کل فرایند ASSETS برای حفظ موفقیت آینده سازمان است و بصورت مستمر شرایط برای رقابتی و ماندگاری در محیط پویا، رقبا، تکنولوژی جدید و نیازمندی های بازار بررسی می شود. ابزار:از ابزار های مکانیزه و کامپیوتری برای مطالعه و تحلیل محیط و روند تکنولوژی استفاده می شود. پیش بینی تکنولوژی اولین گام در طرح ریزی تکنولوژی ،پیش بینی تکنولوژی است که با ایجاد یک دورنمای مناسب از آینده، سازمان را در مسیر حرکت در مقطع کنونی هدایت می کند. محور های پیش بینی تکنولوژی معمولاـ در یکی از ۵ موترد زیر قرار می گیرد. *رشد قابلیت عملیاتی *آهنگ جایگزینی تکنولوژی قدیمی با تکنولوژی جدید *نفوذ به بازار *انتشار *احتمال وقوع تحول و انقلاب تکنولوژیکی عوامل موثر در پیش بینی *از دقت و سادگی برخوردار باشد. *یک پایه اطلاعاتی شفاف داشته باشد. *از روش و مدل های مشخص تبعیت کند. *بر پایه پیش فرض های دقیق و شفاف استوار باشد. *در صورت نیاز ، به اطلاعات کمی و آماری استناد داشته باشد. *یک سطح تعریف مناسب در اطلاعات پیش بینی وجود داشته باشد. متدولوژی پیش بینی پورتر و همکارانش پنج متدولوژی برای پیش بینی ارائه داده اند که عبارتند از: ۱- مطالعه محیط ۲- عقیده خبرگان ۳- تحلیل روند ۴- مدل سازی ۵- سناریو تکنولوژی های حیاتی و نقشه تکنولوژی بر اساس یکی از پنج متدولوژی ارائه شده توسط پورتر و همکارانش ،می توان تکتولوژی های حیاتی را در سطح کلان وملی و هم چنین خرد

کارخانجات و مراکز تحقیقاتی مشخص کرد(به عنوان مثال متد خبرگان در امریکا). در سال ۱۹۹۱ اولین بار در امریکا تکنولوژی های کلیدی ملی که در بخش تجارت،دفاع و سایر بخشها برای کشور امریکا اهمیت دارد استخراج و به رئیس جمهور ارائه شد. اگر چه تکنولوژی های مذکور در امریکا مطرح شده است اما به لحاظ رهبری در بسیاری از تکنولوژی هاو توان صرف منابع روی آنها، تقریبا می توان تصور کرد که این لیست بخشی از روند تکنولوژی های جهانی در آینده است. تکنولوژی های فوق عمومی هستند که در یک طیف گسترده و وسیع قابل توسعه می باشند. در سطح ملی تشویق تکنولوژی های عمومی یک استراتژی مزیتی برای کشور ایجاد می کند تا نه فقط در سطح دفاع و ارتش، بلکه در سطح تجارت و بازار جهانی بتواند موفق باشد. اولویت های محوری تکنولوژی بدیهی است که هیچ رویکرد واحدی نمی تواند نیاز های پیچیده و مختلف یک سازمان را برآورده سازد. برای ایجاد یک چارچوب قابل انعطاف برای هماهنگ سازی نیازهای مختلف [و در برخی موارد متضاد] از یک الگوی دو بخشی می توان استفاده کرد. مدل شاخص اقتصادی در این الگو نیازهایی مطرح هستند که برای بهبود عملیات یا کارایی خط تولید و کاهش هزینه انجام فعالیت ها در سازمان، ضرورت می یابند. این نیاز ها ممکن است با مطالعه و یا بازخور حاصل از کاربران، واحدهای عملیات، محققان و یا از طریق بررسی و تحلیل محصولات و فعالیت های رقبا بروز نماید. به عنوان مثال با این مدل می توان درجه انعطاف پذیری در فرایند و خط تولید را منطبق بر نیازها تعیین نمود. مدل مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری ترکیبی از تکنولوژی های مورد نیاز را میتوان بر اساس نیازهای مشهود،نیازهای مقایسه ای و نیازهای پیش بینی شده مشخص نمود. نیازهای مشهود آن دسته از نیازهایی است که مستقیما از خواسته مشتریان نشات گرفته باشد. منظور از نیاز های مقایسه ای مواردی است که از ابررسی وضعیت سازمان ها، خطوط تولیدی و محصولات-رقبا حاصل می شود.نیازهایی که بر اساس تحلیل روند نیاز های مشتریان ، تغییر و تحولات بازار ، دستاوردهای تکنولوژیکی جدید و یا مقررات ایمنی و بهداشت محیط نوین بدست می آیند، دسته دیگر را تشکیل می دهند. محورهای رقابتی محورهای رقابتی مجموعه ای از توانمندی های اساسی هستند که به هم افزایی رسیده اند و سازمان را از سایرین کاملا متمایز می کنند. توانمندی ها و قابلیت های اولیه در چند سر فصل تقسیم بندی می شوند: قابلیت های مرتبط با بازار ، قابلیت هایی که در بازار استفاده میشوند و یا به صورت شفاف و دقیق در ارتباط با بازار قرار می گیرند مانند: فروش، تبلیغات، مشاوره، پیشنهاد به مشتری، شناسایی محورهای رضایت مشتری. قابلیت های زیر ساختاری ، قابلیت های عملیاتی داخلی که در بیرون از سازمان مشهود نیستند مانند سیستم های اطلاعات مدیریت MIS و آموزش های داخلی. قابلیت های تکنولوژیکی، قابلیت های فنی که پشتیبانی مستقیم از محصول و سرویس را دارا می باشند. این قابلیت ها خود به چند گروه تقسیم می شوند •: قابلیت های علوم کاربردی- دانش چگونگی پایه که از تحقیقات بنیادی حاصل می شود مثل ژنتیک ،فیزیک هسته ای و آمار کاربردی •. قابلیت توسعه و طراحی- تخصص هایی که در تبدیل ایده به محصول نقش دارند مثل CAD، نمونه سازی، توسعه نرم افزار •. قابلیت های ساخت- قابلیت های که مستقیما در ساخت و یا عملیات بکار گرفته می شوند. مانند سیستم های Q.A ، کنترل و تست نهایی. محورهای رقابتی به دو دسته تقسیم می شوند: محور های رقابتی فنی (CTC –) عمده محور های رقابتی از نوع فنی هستند. محورهای رقابتی بازاریابی(CMC) بازاریابی شامل فعالیت های مدیریت محصول، قیمت گذاری، ارتباطات، فروش و توزیع می گردد. رقابت در هر دو محور سبب ایجادقدرت می شود اما CTC از آن جهت اهمیت ویژه دارد که می توان مرز بازار را بشکند و برتری در محصول یا سرویس ایجاد نماید. استاندارد و ویژگی های CTC ارزش محوری CTC ها بر اساس استاندارد ویژه مشخص می گردد: *ایجاد هارمونی بین قابلیت های تکنولوژیکی اساسی در جهت ایجاد مزیت های رقابتی و تبدیل شدن به ارزش برای مشتری. * ایجاد یک حصر رقابتی برای رقبا. *قابلیت توسعه به بازار جدید. بیشتر سازمانها وقتی با چنین شاخص هایی مواجه می گردند که محورهای رقابتی فنی ندارند. با این حال تشخیص اینکه چه محورهایی رقابتی را دارا نیستند نیز ارزشمند است. طرح ریزی CTC طرح ریزی نیاز به یک گروه هدایتی برای طرح ریزی در تطبیق با اهداف و عملیات دارد.

مرحله۱ مرحله اول نقش مهمی در ایجاد ارتباط بین فازهای طراحی و اجرا دارد. در پایان این مرحله تمام افراد یک گروه به یک زبان مشترک دست می یابند و در بیان اهداف و رویکردها به توافق می رسند. مرحله۲ در این بخش تلاش می گردد تا ساختار و محتوای لیست را در رابطه با پارامترهای ارزیابی ، نهایی نماید. مرحله۳ خروجی در این مرحله ایجاد لیست نهایی شامل توانمندی ها ، شاخص ها و نتیج ارزیابی می باشد و هم چنین لیست محورهای حیاتی و مهم نیز تعریف گردد.در این فرایند کار با ارزیابی قوت ها شروع می شود و نهایتا از نظر درجه حیاتی بودن بررسی می شوند. مرحله۴ هدف از این مرحله ایجاد لیست پیشنهادی CTC سازمان میباشد. شاخه های مختلف تخصصی/ صنعتی بایستی تست شوند تا تطبیق آنها با اهداف مشخص گردد و نهایتا به عنوان CTC سازمان محسوب شوند. مرحله۵ هدف از اجرای این مرحله این است که بتوان تعیین نمود کدامیک از محورهای CTC پیشنهادی با حوزه محورهای رقابتی سازمان سازگار هستند. به این ترتیب یک مجموعه از CTC های معتبر و در دسترس، بر پایه توانمندی های حیاتی موجود سازمان تعیین میشوند. مرحله۶ در آخرین مرحله مشخص می شود که جایگاه فعلی سازمان در هر یک از محورهای CTC چیست. هم چنین شرکت های رقیب به عنوان معیارهای ارزیابی تعیین می گردند. در ارزیابی درونی کل قابلیت هایی که CTC را می سازد، با هدف تعیین فاصله ها توسط تیم مورد بازنگری قرار میگیرد. برای ارزیابی بیرونی روشهای تحقیق در بازار مورد بهره بردای قرار می گیرند تا پیشگامان بازار و توانمندی های اصلی آنها شناسایی شوند. تیم باتوجه به قابلیت ها و ظرفیت های موجود سازمان، روی پارامترها وعوامل زیر تمرکز میکند: *ارزیابی ارزشهای استراتژیک CTC *ایجاد یک نگرش کلی جهت تشخیص CTC های استراتژیک. *تحلیل فاصله ها و تصمیم گیری روی اولویت های توسعه جهت کسب توانمندی های حیاتی. *تصمیم گیری در مورد زمان، مکان و چگونگی توسعه چشم انداز روی محور های رقابتی. سازمان هایی که دارای CTC و قابلیت های حیاتی هستند، اما خود مطلع نیستند، بدون اطلاع از آنها، فرصت های مهم موجود را از دست می دهند، و در مقابل شرکت هایی که CTC ندارند از خود می پرسند چگونه بدون محورهای رقابتی و حیاتی تکنولوژی در دراز مدت می توانند بقاء داشته باشند. فصل پنجم الگوی استراتژی توسعه تکنولوژی مدل تدوین استراتژی عموما در بحث مدل سازی به سه روش اشاره می گردد که نام آنها گویای ماهیت روش است: *الگوی کامل *الگوی نیمه ساخته *بدون الگو انتخاب هر یک از روشهای مدل سازی وابسته به میزان اطلاعات ، درجه قطعیت و ثبات، و یا میزان پویای و نوآوری است. رویکرد های مختلف به مسئله تدوین استراتژی نیز سبب شده که برخی از صاحب نظران داشتن یک مدل محض و مشخص را ضروری بدانند به طوریکه طی یک روند تحلیلی، با در اختیار داشتن داده های مورد نیاز قادر به ارائه راهکار مناسب گردند. در مقابل، گروهی قرار دارند که فرایند تدوین استراتژی را کاملا اقتضایی می دانند، از قبل پیش بینی خاصی را در مورد نحوه برخورد با ابعاد و مولفه های مختلف محیطی ندارند و نحوه برخورد آنها با مسائل مشابه فرد نقاشی است که با یک صفحه سفید کار خود را آغاز می کند. بین این دو حد، طیفی از روشهای تدوین الگوی استراتژی قرار می گیرند.اما مناسب ترین شیوه، مدلی است که از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشد.به این ترتیب ضمن در دست داشتن مدل های آماده و پیش بینی های قبلی می توان متناسب با شرایط محیطی حاکم،از گزینه های متعدد بهره برداری نمود. البته محدود شدن به گزینه های موجود نیز خیلی مورد نظر نیست و بهتر است ک از قدرت ابتکار و خلاقیت در جهت ایجاد و خلق گزینه های جدید استفاده نمود. شاخص های محوری تصمیم گیری در هر مرحله اولویت مسایل و عوامل محیطی را برای استراتژیست تداعی می نماید و به این ترتیب او را راهنمایی می کند که به چه عواملی توجه داشته باسد و چه مرزهایی را برای اصلاح و ارزیابی در نظر داشته باشد. فرایند تدوین استراتژی در هر سطح گام هایی را که در مسئولیت آن سطح قرار می گیرد در بر میگیرد.اجرا یه عهده آخرینسطح، یعنی سطح واحد عملیاتی است، گرچه هر سطح معیارهای خاصی را برای ارزیابی ئ اصلاح مورد نظر قرار می دهد و به این ترتیب بر صحت اجرا و پیاده سازی احاطه پیدا می کند. فرایند طرح ریزی تکنولوژی به عنوان مولفه خاص در فرایند تدوین، استراتژی از مدل های مختلفی تبعیت می کند. مدل های معرفی شده مناسب

ترین فرایند را در تطبیق با سطوح استراتژیک ارائه می نمایند. نوع نگاه هر سطح به مسئله توسعه تکنولوژی محورهای تاکید فرایند را مشخص می کنند. گزینه های استراتژی تکنولوژی در هر سطح متناسب با نوع مسئولیت همان سطح راهکارهای مختلف را در توسعه تکنولوژی بیان می نماید. انتخاب هر یک از گزینه ها ارتباط و تعامل بین سطوح مختلف تدوین استراتژی و طرح ریزی تکنولوژی را طلب می نماید. پیش فرض های محیط نیازهای محیط که در قالب پیش فرض مطرح می گردند عبارتند از: *توانایی مقابله با رقابت های جهانی و منطقه *قابلیت مانور و پاسخگوئی سریع *قابلیت توسعه و امکان حفظ توانائی متناسب با روند جهانی. *تنظیم سرمایه گذاری متناسب با کاهش منابع و جذب نیازها از طریق منابع بیرونی و دسترس *افزایش قدرت تکنولوژی و اثر بخشی *قدرت حضور و رقابت در بازار جهانی، منطقه و ملی *افزایش سهم بازار و توسعه منابع *افزایش سود آوری و ماندگاری در طراحی مدل و الگوی تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی بایستی پیش فرض های فوق در بطن مدل مورد نظر واقع گردد. علاوه بر این، مدل مذکور بایستی از ویژگی های زیر نیز برخوردار باشد: قابلیت انعطاف: انعطاف در زمان و تطبیق با شرایط محیطی هر مقطع زمانی، پاسخگویی در دراز مدت، انعطاف با سطح منابع در دسترس و عدم مقاومت در برابر تغییر و تحول سادگی فرایند: قابلیت فهم و شفافیت در اجرا و پیاده سازی در بر داشتن ابعاد محوری: تمرکز بر عوامل و مولفه های تاثیر گذار با وزن بالا تطبیق با رویکرد سیستمی: برخورداری از چرخه بازخور ارزیابی و اصلاح در فرایند. تاکید بر محور سیاست گذاری و هدف گذاری: در پاسخ گویی به بازار تسلیحاتی و رقابتی در سطح کلان ایجاد پل ارتباطی بین استراتژیست ها و تکنولوژیست ها: استفاده از نظریه های خبرگان و کارآفرینان استراتوی و تکنولوژی در جهت تلفیق تئوری با عمل در پیشنهاد گزینه های استراتژی مدیریت بر فرصتها: امکان شناسی و تحلیل فرصت های محیطی جهت همسویی باروند توسعه تکنولوژی با بهره گیری از ابزار های رقابتی مانند مدیریت استراتژیک و طرح ریزی تکنولوژی یکپارچگی فرایند از کل به جزء و بالعکس: یکپارچه کنندگی و همسو سازی فعالیت های ارگانها و سازمانها در سطوح مختلف استراتژیک پارادایم های تکنولوژی نوع ارتباط بین کشورها را، موقیت تکنولوژیکی آنها تعیین می کند. پیشگام بودن، دنباله رو بودن، یا عقب ماندن در تکنولوژی استراتژی های کلان و سازمان را در نحوه دنبال کردن روند تکنولوژی نشان میدهد. استراتژی تکنولوژی بی ارتباط با استراتژی توسعه کشور ها نیست. استراتژی صنعتی مدلی است که تطبیق نزدی کتری با شرایط کشور ما دارد. از ویژگی های این استراتژی بلند مدت آن است و رویکرد آن به سمت رشد صنعت، تشکیل سرمایه، ارائه تکنولوژی های مدرن و ارزش دادن به عوامل سرمایه می باشد. در این نوع استراتژی دولت نقش پر رنگی دارد و تولید کالاهای مصرفی و سرمایه ای و تشویق به صادرات از اهداف محوری به شمار می آیند. موقعیت تکنولوژیکی ایران را میتوان در تطبیق با کشورهای در حال توسعه در نظر گرفت که توجه خود را معطوف دنباله روی پیشگامان در تکنولوژی و تلاش بر نزدیک شدن به آنها در محورهای کلیدی تکنولوژی کرده است. طراحی مجدد کسب و کار (BPR) یکی از نظام های نوین مدیریتی است که در بحث شناسایی و تفکیک فعالیتهای یک سازمان بر پایه ارزش افزوده نگرش جدیدی را در پاسخ گویی به نیاز مشتری پدید آورده است. از این رو یک ابزار مفید در تغییر و تحول سازمان جهت تطبیق سریع با شرایط محیط به شمار می آید. ساختار محیط رشد سریع تکنولوژی سبب شده فضای رقابت به فضای همکاری های جهانی تبدیل شود، به همین جهت تغییرات ساختاری عمده ای در کشور ها و سازمان ها اتفاق افتاده است. که مهمترین ابعاد آن در اشکال زیر نمود پیدا کرده است: *سازمانهای موقت *همکاری های مجازی *ساختارهای افقی * یکپارچگی در سازمان *نوآوری در محصول، تولید، توزیع و بازار یابی استراتژی زنجیره ای تامین کنندگان *تولید و توزیع اطلاعات و دانایی *حاکمیت فرهنگ ملی شاید بتوان ادعا نمود محیطی که تاکنون در کشور حاکم بوده است از نظر ساختار سازمانی از شرایطی نسبتا مطمئن با ویژگی های ایستا، رسمی، متمرکز، با دوایر سازمانی محدود و برنامه ریزی مقطعی و جاری برخوردار بوده است. محیطی که مشتری در آن تا حدود زیادی انحصاری بوده است، منابع بدون وابستگی به مشتری از طریق تخصیص بدون دغدغه تامین می شده و به همین لحاظ موضوع کارایی و اثر بخشی

فوق کمتر مورد توجه محوری بوده است. همچنین موضوع استراتژیک بودن نیاز و یا محدودیت بازار هرگونه عملکردی را در درون خود توجیه می نموده است. نیاز واقعی ایجاد ساختار ارگانیک ، ایجاد گروههای کاری انعطاف پذیر، نظام غیر متمرکز با مدیران مسئول، واحدهای کوچک تر و برنامه ریزی های سنگین و دراز مدت و انعطاف پذیر و خلاق مورد توجه قرار نگرفته است. روشها، برنامه ها، فرهنگ حاکم، سیستم های عملیاتی، و نگرش های سازمانی کارکنان هنوز درمطابق یک ساختار ارگانیک عمل نمی نمایند. از طرفی این نیاز وجو دارد که ساختار های مذکور با تقسیم وظایف سازمانی،استقلال واحدهای کوچکتر را از نظر حقوقی و اجرایی به وجود آورند و خود را بیشتر برای محیط های نا مطمئن آماده نمایند. ابزار هایی که برای بهبود سازمان و یا ایجاد تغییرات ریشه ای و بنیادی در سازمان در اختیار مدیریت قرار دارد عبارتند از روش های کوچک سازی، استفاده از منابع بیرونی، تجدید ساختار، و تنوع؛ که هر یک اشکال مختلفی از سازمانهای وانش سریع (FRO) بنابر اقتضای محیطی پدید آورده اند. ساختارهای بدون کارخانه مراکز طراحی و R&D بیرونی، و مونتاژ در بیرون نمونه هایی از این ساختارها هستند که در جهت خارج کردن فعالیت های غیر ضرور از محیط دفاعی، کاهش سرمایه گذاری های تحقیقاتی و کوچک سازی خطوط تولید شکل گرفته اند. وجه مشترک تمام این الگوها محور قرار گرفتن مشتری و قابلیت پاسخ گویی سریع به نیاز مشتری است از اینرو تحت عنوان سازمانهای واکنش سریع مطرح می گردند. بهره گیری از این الگو ها و ساختارها متناسب با اهداف، استراتژی ها، شرایط محیط داخل و بیرون با توجه به محوریت رقابت یا اقتدار و اثر بخشی صورت می گیرد. یک سازمان واکنش سریع بر پایه بعد رقابتی هزینه، کیفیت، قابلیت اتکا، انعطاف پذیری، زمان و سرویس شکل می گیرد. چنین سازمانی قادر است ترکیبات مختلفی از این ابعاد رقابتی را در پاسخ گویی به نیاز های مشتریان در بازار های مختلف ارائه دهد. پیش نیاز های ساختاری در چهار بعد مشخص می شود: * تاکید روی بهبود مستمر در کل سازمان * سرمایه گذاری لازم و کافی در تحقیق و توسعه * تطبیق تکنولوژی پیشرفته محصول، فرایند، سازمان و مدیریت * هماهنگی و یکپارچگی سازی فعالیت ها (فرایند) در کل زنجیره ارزشس سازمان هر چهار بعد پیش نیاز های ساختاری نیز همانند ابعاد شش گانه ساختار از درجه اهمیت واحد و مشابه برخوردار هستند و نمی توان یکی را بر دیگری ترجیح داد و یا اهمیت بیشتری برای آن قایل شد. محیط تکنولوژی موج جهانی ، کشورها و سازمان ها را با سه پدیده مواجه نموده است: * بهره برداری جهانی از تکنولوژی به مفهوم افزایش روز افزون نوآوری های تکنولوژیکی برای بهره برداری در بازار جهاین * همکاری جهانی در زمینه تکنولوژی در قابل همکاری های بین المللی شرکتها، تسهیم دانش فنی در میان رقبای سایر کشورها و همچنین همکاری بین المللی دولت ها و نهادهای دانشگاهی * تولید جهانی تکنولوژی با افزایش یکپارچگی بین المللی و توسعه و فعالیت های تکنولوژیک توسط شرکت ها سطوح استراتژیک محورهای تمرکز در توسعه تکتولوژی متناسب با سطوح استراتژیک تعریف می گردد. سطح کلان به تعیین تکنول.ژی های محوری و اولویت های تکنولوژیکی و سطح مورد انتظار، در هر مقطع زمانی اهتمام می ورزد. سطح سازمان در جهت تعیین استراتژی های جذب تکنولوژی های محوری، استراتژی بازار، استراتژی مالی/اقتصادی و ساختار تلاش می کند. تعیین استراتژی جذب تکنولوژی های هر شاخه، استراتژی محصول، فرایند، فروش و توزیع، بازاریابی، و خدمات از مسئولیت های واحد های کسب و کار می باشند. مدل تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی در سطح کلان تعیین جهت استراتژیک، تامین توسعه پایدار و مدیریت تخصیص منابع از مسئولیت های عمده مدیران استراتژیک سطح کلان به شمار می آیند. فرایند طرح ریزی توسعه تکنولوژی طرح ریزی توسعه تکنولوژی در سطح کلان بر پایه پیشرانهای توسعه صورت میگیرد. محورهای توسعه و سبد تکنولوژی های محوری مورد نیاز کشور را برای ایفای ماموریت های سطح کلان در افق زمانی بلند مدت مشخص می گردد. ضمن اینکه در تعامل با فرایند تدوین استراتژی راهکار های کلان تامین آنها طراحی می شود. شاخص های محوری توسعه تکنولوژی موقعیت تکنولوژیکی سایر کشورها و وضعیت حال کشور در مراحل تصمیم گیری توسعه تکنولوژی نقش مهمی ایفا می کند. اتخاذ استراتژی مناسب شدیدا وابسته به این است که چه جایگاهی برای کشور از

نظر تکنولوژیکی در شاخه های مختلف قابل تصویر و تحقق می باشد. دید کلان به روند تکنولوژی، توانمندی های بازار ، افق روشنی را برای مدیران استراتژیک باز می کند. طراحی استراتژی سطح کلان گرچه قدرت خلق گزینه های استراتژی جدید و ابتکاری به ویژه در سطح کلان مهره ای قوی در برتری های ملی محسوب می گردد، اما از آنجایی که آگاهی از گزینه های مختلف نیز می تواند ابزار مفیدی را در طراحی استراتژی در اختیار مدیران استراتژیک قرار دهد به برخی از استراتژی های اتخاذ شده در شرایط مختلف اشاره خواهد شد. کوچک سازی خارج کردن فعالیت های غیر محوری از محیط صنایع که اصطلاحا کوچک سازی گفته می شود یک ضرورت ملی به شمار می رود. استراتژی که به کاهش ظرفیت سازی دولت منجر می گردد ریسک هایی را نیز به دنبال دارد. ریسک از دست دادن قابلیت های ویژه و از بین رفتن قابلیت های پشتیبانی بدون ایجاد جایگزین مناسب از آن جمله هستند. مدل تدوین استراتژی تکنولوژی در سطح سازمان فرایند تدوین استراتژی فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان مشتمل بر تبیین ماموریت، اهداف، استراتژی و نهایتا سازماندهی می گردد که در بستر محیط فراملی و ملی بر پایه سیاست های اجرایی اخذ شده از سطح کلان انجام می پذیرد. سازمان ها در جهت پاسخ گویی به نیازهای استراتژیک که بنا بر شرایط محیطی در محورهای رقابتی و اثر بخشی تمرکز بیشتری می یابد ابعاد متعددی را در طراحی استرا تژی مورد نظر قرا می دهند. استراتژی سطح سازمان به مسائلی چون تعیین مسیر و جهت استراتژیک، طرح ریزی استراتژی سازمانی، انتخاب فعالیتهایی که در آنها باید به رقابت پرداخت، انتخاب تاکتیکهای مربوط به تنوع و رشد، مدیریت منابع و توانمندیهای سازمانی می پردازد. ساختارهای سطح سازمانی ساختار یک سازمان باید به گونه ای طراحی شود که از استراتژی مورد نظرشرکت، حمایت و پشتیبانی کند. بر اساس یک فرضیه، عملکرد یک سازمان هنگامی ارتقاء می یابد که استراتژی با ساختار هماهنگ باشد. توجه به موارد ذیل برای مدیرانی که در صدد ساخت یک ساختار سازمانی می باشند، بسیارمهم می باشد: ۱-ساختار، یک غایت نیست بلکه وسیله ای است برای رسیدن به هدف. ۲-ساختار ایده ال هیچگاه وجود ندارد. تغییر در استراتژی سازمانی، نیازمند تغییر در ساختار می باشد که از ناکارایی های اداری جلوگیری شود.اندازه سازمان، استراتژی ها، محیط بیرونی، روابط افراد ذینفع و سبک مدیریتی، تماما تناسب یک ساختار را تحت تاثیر قرار می دهند. ۳-ناکارایی های عملیاتی ، ارائه خدمات نامناسب به مشتریان، مشکلات ارتباطی و ناکامی های کارمندان، نشان دهنده عدم تطابق استراتژی با ساختار می باشد. مدیران برای استفاده هم افزایی عملیاتی، که از انسجام واحدهای کسب و کار حاصل می شودوباید به ایجاد روابط میان واحدهای کسب وکار بپردازند. فرایند طرح ریزی توسعه تکنولوژی شناسایی و مطالعه تکنولوژی و بازار گام های اصلی در فرایند طرح ریزی توسعه به شمار می روند. پیش بینی تکنولوژی و بازار مبنای شناسایی فرصت ها می باشد. منابع مالی و انسانی محورهای دیگری هستند که در تعامل با تکنولوژی و بازار نقش تعیین کننده ای در طرح ریزی توسعه تکنولوژی سازمان ایفا میکند. طرح ریزی توسعه تکنولوژی یک فرایند یادگیری است که با نگرش به۴ محور شناسایی نیاز، اهدف، استراتژی و فعالیت های اجرایی در جهت بهبود مستمر در سازمان در جریان است. شاخص های محوری توسعه تکنولوژی سطح سازمان به روند توسعه و رشد شاخه های تکنولوژی محوری توجه دارد و پیش بینی تکنولوژی به ایجاد تفکر استراتژیک و همچنین طراحی و انتخاب گزینه های مناسب کمک می کند. طراحی استراتژی سطح سازمان محورهای طراحی استراتژی در ارتباط با محیط بیرون و محیط داخل سازمان در قالب طرح های اولیه استراتژی پیشنهاد می شوند. رویکرد های عمده در استراتژی توسعه در سطح سازمان عبارتند از: تمرکز، ادغام عمودی و تنوع. تمرکز اغلب سازمانها، فعالیت های خود را با یک گروه کوچک محصولات وخدمات یک بازار واحد شروع می نمایند. این نوع استراتژی در سطح سازمانی ، تمرکز نامیده میشود. هنگامیکه شرایط صنایع، جذاب باشند، نقاط قوت استراتژی تمرکزی به وضوح قابل مشاهده خواهد بود. استراتژی تمرکزی از ازدیاد سطوح مدیریتی و وظایف کارمندانی که در شرکتهای غیر تمرکزی مشغول هستند و باعث اضافه شدن هزینه های سربار و محدود کردن انعطاف پذیری واحدهای تجاری می شوند، جلوگیری میکند. نهایتا، استراتژی تمرکزی به

یک شرکت اجازه می دهد تا از سودهای برگشتی در یک جهت خاص، سرمایه گذاری نماید و در نتیجه از پراکندگی و تقسیم سرمایه در چند شاخه اجتناب می گردد. استراتژی های تمرکزی ریسک هایی را نیز بدنبال دارد خواهد داشت، بخصوص هنگامی که شرایط، از اثبات کافی برخوردار نباشد. از آنجایی که سازمان برای حفظ و بقای خود به یک محصول یا تجارت متکی می باشد، بروز یک تغییر بطور قابل ملاحظه ای عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. استراتژی های تمرکزی هم چنین به جریان نقدینگی و سود آوری غیر یکنواخت منجر می گردد. هنگامی که تجارت رشد می کند، سازمان خود را از نظر نقدینگی در موقعیت ضعیفی می بیند زیرا رشد، در اغلب اوقات مستلزم سرمایه گذاری های اضافی در تجهیزات سرمایه ای و بازار می باشد. از سوی دیگر هنگامی که سطوح رشد متوقف می شود سازمان خود را از نظر نقدینگی در وضعیت بهتری می بیند،چرا که برای سرمایه گذاری سود آور فرصت های زیادی را مشاهده نمی کند.در حقیقت این امر می تواند یکی از مهم ترین دلایلی باشد که سازمانهایی که وضعیت بازار های آنها نامساعد است شروع به ایجاد تغییر و تنوع می کنند. ادغام عمومی این واژه میتواند نمایانگر این باشد که یک شرکت تا چه اندازه در مراحل مختلف زنجیره عرضه صنایع حضور دارد. شرکتها ممکن است به دلایل متعددی از استراتژی ادغام عمودی پیروی نمایند. برخی معتقد هستند که، که با در اختیار درآوردن یکی از وظایفی که قبلا توسط شرکت دیگری انجام می شده است، می توانند میزان سود دهی را افزایش دهند و از صرفه جویی هزینه معاملاتی استفاده کنند. تحقیقات انجام شده نشان می دهد که ادغام عمودی در مقایسه با سایر استراتژی های سطح سازمانی یا استراتژی سودآرو به شمار نمیرود. اگرچه تعداد بسیار زیادی از شرکت های قدیم و بزرگ از این روش استفاده می کرده اند. یکی از دلایلی که برای این ادعا ارائه شده این است که ادغام عمودی سبب شده تا این شرکت ها از منافع و سود های تجارت های دیگر دور بمانند. در هر حال این بدان معنا نیست که تمام ادغام های عمودی فاقد سودآوری می باشند. بعلاوه یک مطالعه جدید نشان می دهد که ادغام عمودی با کاهش مسایل اداری ،فروش و هزینه های تحقیق و توسعه همراه می باشد، اگرچه باعث افزایش هزینه های تولید می باشد. بطور کلی ادغام عمودی، اساسا نیازمند مهارتها و فنون مختلیف است که برخی از شرکتها از این فنون ، برخوردار نمی باشند. شرکتی که بر یکی از مراحل زنجیره تولیدی صنعت، تسلط یافته است، لزوما قادر نیست به مراحل دیگر نیز تسلط پیدا کند. به همین دلیل بسیاری از شرکتها از ادغام عمودی امتناع می ورزند و مسقیما به سمت اشکال مختلف تنوع روی می آورند. با توجه به توضیحات فوق، بطور خلاصه می توان گفت که اگر شرکتی تصمیم بگیرد که تامین کننده مواد اولیه خود باشد و پس از فراین تولید، خود اقدام به فروش محصولات خود نماید، آن شرکت از استراتژی توسعه ای ادغام عمودی استفاده کرده است. ابعاد استراتژی ادغام عمودی به دو بخش تقسیم می گردد: ۱-استراتژی ادغام عمودی نزولی ۲-استراتژی ادغام عمودی صعودی تنوع همانطور که از این واژه مشخص است منظور از تنوع، فعالیت در شاخه های مختلف صنعت است.تنوع را می توان به دو مقوله عمده تقسیم بندی نمود. تنوع همگن و تنوع غیر همگن. تنوع همگن به فعالیت هایی اطلاق می شود که تا حدودی با حیطه فعالیت های سازمان یا با محور تجارت مرتبط باشد، این ارتباط از طریق بازارهای مشترک و یا تکنولوژی های مشابه حفظ می شود. تنوع غیر همگن به هیچ الگویی از وابستگی مرتبط نمی گردد. شواهدی وجود دارد که گویای آن است که استراتژی تنوع غیر همگن در مقایسه با سایر استراتژی ها، از ریسک بالاتری برخوردار است. با این وجود برخی از شرکتها در استفاده از تنوع غیر همگن، موفقیت زیادی بدست آورده اند. تنوع همگن مبتنی بر شباهت هایی است که در میان محصولات ، خدمات، بازار ها و یا فرایندهای تبدیل منابع در تجارت، وجود دارد و به نظر می رسد که این شباهتها منجر به هم افزایی می شوند. روش های اجرای استراتژی تنوع: این بخش تکنیک های موجود استراتژی تنوع را مورد تاکید قرار می دهد. این تکنیکها شامل پیمان های مشارکت داخلی ادغام از طریق خرید و مشارکت خاص می شوند. مشارکت داخلی: مشارکت داخلی را می توان به عنوان یک فرایند یادگیری سازمانی بر شمرد. این مشارکت با استفاده از توانمندی های داخلی سازمان، به دنبال کسب مزیت های رقابتی است. تلفیق از طریق خرید برخی از

سازمانها از یکی دیگر از راهکار های مشارکت، یعنی تلفیق دو شرکت با خرید یکی توسط دیگری برای پیاده سازی استراتژی تنوع استفاده می کنند. تلفیق هنگامی صورت می پذیرد که دو سازمان به یک سازمان تبدیل شوند. و یکی از سریع ترین راه های ممکن برای تحقق اهداف توسعه کسب و کار و تکنولوژی هستند از جمله: ۱-ورود به بازار های جدید.. ۲-بدست آوردن خدمات یا محصولات جدید. ۳-یادگیری موضوعات مربوط به فرایندهای تبدیل منابع ۴-بدست آوردن دانش و فنون مورد نیاز ۵- ادغام عمودی ۶-گسترش بازار ها از نظر جغرافیایی ۷-ارضای نیاز ها در پوتفولیوی مشترک هم پیمانی ا ستراتژیکی و مشارکت خاص هم پیمانی استراتژیکی بوسیله دو یا بیش از دو سازمان که خواهان ایجاد و تولید محصولات یا خدمات جدید، ورود به بازار های جدید و یا بهبود فرایندهای تبدیل منابع هستند، تشکیل می گردد. منابعی که از طریق مشارکت خاص انتقال پذیر هستند عبارتند از: بازاریابی: شرکت ها نمی توانند اطلاعات بازاریابی را به آسانی بدست آورند. این نوع مشارکت باعث می گردد که اطلاعاتی در خصوص آکاهی های مربوط به رقابت، رفتار مشتری، شرایط صنعتی و کانالهای توزیع بدست آید. تکنولوژیکی: افرادی که در مشارکت خاص شرکت می کنند می توانند از مهارت های تکنولوژیکی و دانش ویژه ای که عموما در دسترس است، استفاده نمایند. عناصر و مواد خام: برخی از مشارکت های خاص بدین منظور تشکیل می شوند که امکان دسترسی سازمان به بخش های مختلف فرایند ساخت و مواد اولیه را فراهم سازند. مالی: شرکتها می توانند سرمایه خارجی را در ارتباط با سایر منابع از محیط بدست آورند. مدیریتی: شرکت کنندگان در مشارکت خاص با توجه به سایر منابع می توانند از توانمندی ها و مهارت های مدیریتی استفاده نمایند. سیاسی: برخی از مشارکت های خاص، اجبارا باید در کشورهای در حال توسعه انجام شوند و برخی دیگر نیز برای دست یافتن به تعهدات سیاسی تشکیل می شوند. طراحی استراتژی سطح واحد کسب وکار مدیران سطح واحد کسب و کار جهت تحقق رشد و اهداف سود اقتصادی دو نوع استراتژی را بسط می دهند. استراتژی رشد و استراژی های رقابتی. استراتژی های رشد استراتژی های رشد به افزایش حجم و بازدهی کار در طول زمان مربوط می شوند.بطور کلی حصول رشد در کارهای منفرد ممکن است از طریق استراتژی های داخلی یا خارجی و ثبات صورت پذیرد.موضوع اساسی در برنامه ریزی استراتژی های رشد، زمان بندی برنامه ها نسبت به رقبا می باشد. استراتژی های رقابتی استراتژی های رقابتی ، از طرفی دیگر، بیشتر به این موضوع می پردازند که شرکت به منظور ارزش دادن به مشتریان- با روشی متمایز از رقبا-چگونه موضع گیری نماید. علاوه بر برنامه ریزی تخصیص منابع، مدیران بایستی یک نگرش کلی به بازار داشته باشند. استراتژی های رشد و رقابتی به یکدیگر مرتبط می باشند، چرا که تنها از طریق استراتژی های موفق رقابتی است که یک سازمان به استراتژی رشد نائل می گردد. استراتژی بازاریابی: یکی از مسئولیت های بسیار حیاتی کارمندان بازاریابی آن است که مرز سازمان را گسترش دهند و با افراد ذینفع خارج از سازمان مانند مشتریان و رقبا در ارتباط باشند وظایفی که در بازاریابی مورد توجه قرار می گیرد شامل ارائه اطلاعات ضروری درباره نیازهای مشتری، پیش بینی تقاضای آینده، مطالعه رفتار رقبا، کشف فرصت های تجاری جدید، ارائه طرح ها و برنامه های توسعه، افزایش ظرفیت نیروی کار و مطالعه تکنولوژیهای جدید محصولات و خدمات می گردد. استراتژی تولید و عملیات: وظیفه مدیران تولید و عملیات، طراحی و مدیریت فرایند هاست. با این استراتژی سازمان قادر می گردد محصولات و خدماتی را ارائه کند که منتهی به مزیت رقابتی شود. یک واحد عملیات کارآمد،لزوما واحدی نیست که متعهد به حد اکثر کارایی شده باشد، بلکه واحدی است که سعی در هماهنگ نمودن نیازهای تجاری دارد. این واحد برای ایجاد هماهنگی میان توانمندی ها و خط مشی های خود و مزایای رقابتی که در جست و جوی آن می باشد، کوشش می کند. استراتژی تحقیق و توسعه: در بسیاری از سازمانها،تلاش های تحقیق و توسعه برای اجرای کارآمد استراتژی بسیار ضروری است. این نوع استراتژی که از تصمیمات و اقدامات انجام شده در تحقیق و توسعه، مهندسی و فعالیت های پشتیبانی ناشی شده است، همان استراتژی تحقیق و توسعه می باشد. استراتژی سیستم های اطلاعاتی: در برخی موارد ، سیستم های اطلاعاتی جامع به عنوان اساس و پایه مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می گیرد. این مزیت امکان

مدیریت هزینه و استفاده کارآمد و همزمان از اطلاعات بازار را فراهم می کند. بطور کلی شبکه های اطلاعاتی منطقه ای باعث ارتباط کارکنان گردیده به نحوی که ارتباطات و تصمیم گیری را بهبود بخشیده است. کارمندان در سطح اجرایی با در اختیار داشتن این سیستم ها قادر می گردند که از اطلاعات ضروری مطلع گردند. استراتژی منابع انسانی: به نظر می رسد که در شرایط مختلف صنعتی و استراتژی های سازمانی، از اصول منابع انسانی مختلفی،تبعیت می کنند. کارمندان در سازمان های با تکنولوژی و رشد بالا، معمولا از بیرون سازمان، استخدام می شوند تا پست ها را در تمام سطوح تکمیل نمایند. سیستم های تشویقی مبتنی بر تحقق اهداف بلند مدت است. بنابراین در سازمانهایی که استراتژی های رشد در آنها دنبال می شود، استراتژی منابع انسانی مبتنی بر استخدام ، پرورش و آموزش کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی است. همانطور که شرکت ها به سمت جهانی شدن پیش می روند، چالش های اعضای گروه منابع انسانی نیز افزایش می یابد. اعضای گروه فوق باید تعیین کنند که برای مدیریت بر افراد دارای فرهنگ های مختلف ، به چه مهارت هایی نیاز دارند، آیا باید به استخدام افراد عالی رتبه در سطح جهانی بپردازند یا به ایجاد برنامه های آموزشی توجه کنند. خطوط پشتیبان فرایند سیستم هایی چون اطلاعات، تصمیم گیری، تغییر و تحول، ارزیابی و اصلاح در خط پشتیبان فرایند تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی قرار می گیرند که فعالیت هایی را بنا بر اقتضای زمان و شرایط حاکم در تعامل با مولفه های اصلی فرایند انجام می دهند. سیستم اطلاعات اطلاعات صحیح از محیط مهمترین عامل در اتخاذ استراتژی مناسب است از این رو فرایند تدوین استراتژی به سیستم های اطلاعاتی قوی نیازمند است که در هر شرایط قادر باشد پشتیبانی مناسب را ایجاد نماید. سیستم تصمیم گیری رویکردها و الگو های مختلف تصمیم گیری به عنوان ابزار مورد نیاز مدیران استراتژیک در مراحل مختلف تدوین استراتژی توسعه محسوب می گردد، به همین جهت تسلط بر آنها تاثیر مستقیم بر شکل گیری مناسب فرایند اصلی دارد. سیستم ارزیابی و اصلاح استراتژی در فرایند تدوین استراتژی پیش بینی شرایط محیطی و روند آتی نقش مهمی را ایفا می کند به همین جهت بایستی در اجرا به صورت مستمر اطلاعات محیط اخذ و در قالب یک سیستم ارزیابی و اصلاح استراتژی قرار گیرد. این روند به تطبیق بیشتر استراتژی طراحی شده با واقعیت می انجامد. سیستم های ارزیابی تکنولوژی تصمیم گیری برای حرکت در روند توسعه تکنولوژی مستلزم ارزیابی دقیق وضعیت موجود و مقایسه آن با وضعیت مطلوب می باشد. از این رو تکنیک های مختلف ارزیابی تکنولوژی در سطوح کلان، سازمان و کسب و کار کارایی پیدا خواهند کرد. سیستم تغییر و تحول پذیرش سریع تغییر پارادایم و شرایط محیطی و انعکاس آن در فرایند استراتژی توسعه تکنولوژی و آمادگی پیاده سازی تحول از جمله مباحثی است که بستر مناسبی برای توسعه پایدار فراهم می نماید. مدل جامع تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی از تلفیق و تعامل مدل های ارائه شده در سطوح استراتژیک مدل نهایی تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی حاصل می گردد. ارتباط سطوح مختلف از طریق چرخه های بازخور صورت میگیرد. این فرایند که با تعیین نیازهای بازار و مقابله با تهدیدات آتی در محیط آغاز می گردد، برای حفظ امنیت ملی با توجه به مسائل رقابتی بازار الگو هایی را برای توسعه تکنولوژی در سطح سازمان، کسب و کار و عملیاتی ارائه می نماید که بالاترین سطح اثر بخشی و رقابت و برتری را حاصل نماید. ویژگی هایی که مدل در کاربرد مورد توجه قرار می دهد رویکردی کاملا- سیستمی با مفهومی که طرح هر مسئله سبب ایجاد و توسعه انواعی از آن مسئله و خلق راه کارهای متعدد برای حل آن است. از این رو در هر سطح با ایجاد گزینه های متعدد و توسعه آن بطور مستمر، سبب پویایی مدل می گردد و مدیران ارشد با انتخاب و گزینه های متعدد روبرو می باشند و از محدودیت ویا شکل تطبیق پذیری در بکارگیری آن با تهدید مواجه نمی گردند. نظام اطلاع رسانی در قالب یک استراتژی برای محیط بیرون و داخل، مدل را احاطه نموده است. اطلاع رسانی به هنگام روی گره های تصمیم گیری سبب می گردد تا تصمیم گیران از فضای نسبتا شفاف تری بهره مند گردند و پدیده اطلاعات به عنوان یک عمل اثر بخش در پویای مدل مرود توجه قرار گیرد. شاخص های ارزیابی و بهبود کمی و کیفی روی تعدد و طول عمر تکنولوژی در صنعت، سازمان، شاخه تخصصی و تکنولوژی های عملیاتی با نماگرهای شماتیک سبب می شود تا از

مزیت و فرصت های تکنولوژی وقوف کامل داشته و از تصمیمات با ریسک بالا پرهیز شود. وجود شاخص های کنترلی ، اطلاعات به هنگام ، فرایند اصلی، فراین تکنولوژی، گزینه های متعدد در هر سطح، اعمال متغیرهای محیطی ضمن اینکه مدل را به تکامل رسانده است، پویای لازم را به همرا داشته و این مجموعه در یک سیستم هماهنگ در هر شرایطی می توانند نسبت به نیازهای کلیدی پاسخ مناسب دهد.

مردان مریخی زنان ونوسی

نویسنده: جان گری- تلخیص: مصطفی رمضانی خلاصه کتاب: مردان مریخی زنان ونوسی - این کتاب یکی از پر فروش ترین کتب چند سال اخیر بوده که به ۵۰زبان زنده دنیا ترجمه شده است.

تلخیص: مصطفی رمضانی- مجتی دلیر - حیدر اسکندرینویسنده: جان گریمترجم: سید رضا نیازی

انتشارات:شابکمقدمه: نویسنده معتقد است در زمانهای بسیار دور مردان ازسیاره مریخ وزنان ازسیاره ونوس به زمین آمده اند.آنان سالها در کنار هم زندگی کردند وبه مرورزمان ازیاد بردند که از دو سیاره مختلف آمده اند و با هم تفاوتهای زیادی دارند واین تفاوتهای آنهاست که آنها را به هم جذب می کند اما همین تفاوتها بوجود آورنده مشکلات است مشکلاتی که امروزه در زندگی زناشویی به کرات دیده می شود.اما آقای جان گری می گوید اگرما یادمان نرود که مردان از مریخ وزنان از ونوس هستند وباهم تفاوت دارند به راحتی می توانیم با این مشکلات کنار بیاییم و یکدیگر را درک کنیم وی دراین کتاب به شرح تفاوتهاوارائه راه حل برای مشکلات پرداخته ومی گوید وقتی زن ومرد تفاوت هایشان را بشناسند وآنها را رعایت کنندعشق شکوفا میشود هفت تفاوت مهم وآشکار بین زن و مرد :ونوسی ها ۱.زنان پیشنهادهای درخواست نشده می دهند

۲.زنان به شیوه ی ونوسی ها حرف می زنند

۳.زنان باید یادبگیرنددرصدد اصلاح یا تغییرهمسرشان نباشند

۴.در ونوس ابراز کمی محبت تغییر زیادی به وجود می آورد

۵.در ونوس اگرزن درخواست ابراز محبت کند مرد کار مهمی انجام نداده ۶.زن ها برای حل مشکلات فقط در مورد آن صحبت می کنند۷.زنان از اینکه مورد احترام،درک و عشق قرار بگیرند واقعا لذت می برند مریخی ها ۱.مردان با ارائه راه حل حرف زنان را قطع می کنند۲.مردها به شیوه ی مریخی ها حرف می زنند۳.مردها باید اهمیت گوش دادن را بیاموزند۴.در مریخ ابراز عشق کولاک می کند۵.مردان بر این باورند که اگر زنان چیزی درخواست نمی کنند حتما چیزهایی که مرد ارائه می دهد کافی است

۶.مردها برای حل مشکلات خود سکوت میکنند و در خود فرو میروند

۷.مردهاازاینکه مورد پذیرش، تحسین و اعتماد قرار بگیرندواقعالذت می برند بیشترین اعتراضی که زنها در مورد مردان می کنند: این است که مردها به حرفهای زنها گوش نمی دهند. بیشترین اعتراضی که مردها در مورد زنها می کنند: این است که زنهاهمیشه می خواهند مردها را تغییر دهند. چگونه دست از تغییر دادن مرد برداریم: وقتی او ناراحت است زیاد از اوسوال نکنید: به ناراحتی مرد زیاد توجه نکنید مگر اینکه خودش از شما کمک بخواهد ناراحتی خود را از ناراحتی او ابراز کنید اما نه خیلی زیاد.منتظر باشید تااو خودش ازشما کمک بخواهد:صبور باشید وبه همسرتان اعتماد کنید که به تنهایی می تواند راه خودش را پیدا کند.وقتی شما پیشنهاد ناخواسته ای می دهید ممکن است مرد احساس کند شما می خواهید او را تحت کنترل بگیریدایرادها و کاستیهای همسرتان را بپذیرید:کاری کنید که او بفهمد احساساتش برای شما بیش از کمالاتش اهمیت دارد. سعی نکنید دیگران را برای او مثال بزنید و از خصوصیات آنها تعریف کنید. فداکاری نکنید:اگر از خود گذشتگی از خودتان نشان می دهید به این امید که او هم همان

کارها را بکند در او این احساس بوجود می آید که شما می خواهید او را تغییردهید.می توانید بدون اینکه بخواهید او را تغییر دهید احساسات منفی خود را با او در میان بگذارید:وقتی احساس خود را با همسرتان در میان می گذارید صریحا به او بگویید که منظورتان این نیست که به او تذکر دهید چه کار باید بکند بلکه از او می خواهید که احساسات شما ر ا درک کند.بخشیدن را تمرین کنید:اشتباهات شوهرتان را ببخشید. چگونه چیزی را درخواست کنیم و پاسخ بگیریم: چیزی را بخواهیم که تا بحال از همسرمان خواسته ایم:

توقعات بی جا و غیر ممکن نداشته باشیم حتی برای امتحان. در وقت مناسب بخواهیم:با شناختی که از همسرتان دارید درخواستهایتا ن را در زمان های مناسب مطرح کنید.رفتار ولحنتان آمرانه وتوقعی نباشد:خواهش و درخواست با دستور فرق می کندخلاصه بگویید:احتیاجی نیست که دلایل ومثالهای گوناگون بیاورید که به او بفهمانید که این کار را باید انجام دهد این کار شما باعث می شود او احساس کند شما فکر می کنیداو نمی تواند خواسته ی شما را براورده کند.رک و صریح بگویید واز کلمات مناسب استفاده کنید:سخنانتان کنایه ای نباشد و تا جایی که می توانید از کلماتی مثل لطفا...استفاده کنید جروبحث و دعوا: یکی از دشوارترین مسائل درزندگی زناشویی نحوه برخورد با نظرات مخالف و تفاوتهاست.وقتی زن وشوهری دچار اختلاف نظری می شوندبحث وگفت وگویشان تبدیل به جر و بحث و بدون اینکه واقعا بخواهند تبدیل به دعوا می شود. جان گری بر این باور است که گفتن یک ببخشید راحت ترین راه برای پایان دادن به جر وبحث و دعواست.اما این کلمه به ندرت بر سر زبان مرد می آید و زنان هم این کلمه را به منظور معذرت خواهی و قبول اشتباه به کارنمی برند. راه های رایج اما غلط پس از بروز جرو بحث: دعوا:این روش مخصوص مریخی هاست. آنها معتقد اند بهترین دفاع حمله ی تهاجمی است.آنها وقتی همسرشان عقب نشینی می کند فکر می کنند پیروز شده اند اما با گذشت زمان متوجه اشتباه خود می شوندفرار: این روش هم مخصوص مریخی هاست.این شبیه یک جنگ سرداست. آنها سعی می کنند به حرفهای زن بی توجهی کنند و به خلوت خود بروند تزویر:این روش مخصوص ونوسی هاست. برخی زنان برای جلوگیری از بروز مشاجره سعی می کنند وانمود کنند همه چیز خوب است این زنان در دراز مدت دچار آزردگی خاطرو رنجش می شوند وراه ابراز عشق را مسدود می کنندتسلیم:این روش هم مخصوص ونوسی هاست.آنها بجای اینکه به بحث ادامه دهند خود را مقصر جلوه می دهند ومسولیت همه چیز را بر عهده می گیرند.این روش هم در کوتاه مدت جواب می دهد اما با گذشت زمان زن تحملش را از دست می دهد و... دعوا فرار تسلیم تزویر در هر کدام از چهار روش بالا قصد ما این است که خودمان را از آسیب های روحی در امان بداریم و متاسفانه هیچکدام از این روشها فایده ای ندارد.اگر ما بجای عکس العمل سریع و احساسی کمی درنگ کنیم و با فکر واحترام به عقائد و روحیات یکدیگر با مشکلات روبرو شویم مطمئنا نتیجه بهتری خواهیم گرفت. همانطورکه قبلاهم گفتم استفاده ازکلمه ببخشیدواقعامعجزه میکند. اولا:پس از مدتی که شما ازاین کلمه استفاده کنید همسرتان به خود می آید وبا خود می گوید آیا تنها شما اشتباه میکنید که این کلمه را به کار می برید و او هم بکارگیری ومعجزه این کلمه را یاد می گیرد. دوما:شما این کلمه را در برابر کسی بکار می برید که او را از روی علاقه وعشق انتخاب کرده اید وباید سالها در کنار هم زندگی کنید.جان گری می گوید اگر با این وجود هم نمی توانید از این کلمه استفاده کنید بدانیدکه آدم مغروری هستید و سعی کنید این غرور کاذب را کنار بگذارید. مرد به فنر شبیه است در واقع چرخه ی عاطفی مرد شبیه خاصیت کشسانی فنراست.مردان به حکم غریزه طبیعی خود به این چرخه یعنی صمیمی شدن،کناره گرفتن و دوری گزیدن پاسخ مثبت می دهند.این اتفاق تقصیر زن یا مرد نیست این یک نیاز طبیعی است که مرد دارد.یک مرد به دلیل نیازش به استقلال وآزادی از زن کناره گیری می کند.وقتی او به اندازه کافی دور خیز کرد ناگهان به دلیل نیازی که به عشق ومحبت دارد به سوی همسر خود باز می گردد ودوست داردمورد محبت قرار بگیرد.مردها پیوسته بین صمیمیت و استقلال به طور متناوب یکی را انتخاب می کنند واین در غریزه ی مردان نهفته است. آنچه زنان در مورد این چرخه باید بدانند: زنان یا به دلیل اینکه از این چرخه

آگاهی ندارند یا به این دلیل که خودشان به دلایل مختلف از مرد کناره گیری میکنند برداشت بدی از این چرخه ی غریزی مرد می کننـد.اما زنان بایـد به یاد داشـته باشـند در طول این چرخه دو کار را نبایـد انجام دهنـد:اول اینکه زن نیاز طبیعی مرد به تنها بودن را نمی پـذیرد و در هنگامی که مرد عقب نشینی می کنـد زن تعقیبش می کنـد ومـدام ا زاو سوال می کند که چی شده؟چرا اینطوری شـدی؟ دوم اینکه وقتی مرد از خلوت خود بیرون می آیـد زن به منظور تلافی کردن کارهای مرد به او بی توجهی می کند.هنگامی که مرد به خـاطر عقب نشـینی تنبیه می شود ممکن است در آینـده به دلیل هراس از عواقب کناره گرفتن دیگر به این چرخه که نیاز طبیعی اوست پاسـخ ندهـد و مطمئنـا پاسخ نـدادن به یـک نیاز طبیعی مشـکلات بـدتری رابه وجود می آورد. نتیجه: اگر زن به مرد فرصت عقب نشـینی و کناره گیری ندهـد،مرد هرگز این شانس را پیـدا نمی کند که احساس نیاز به همسـرو عشق وعلاقه به او رادرر خود بیابـد وهرگز صـمیمی تر نمی شود وبرای بـدست آوردن اسـتقلال سـعی می کنـد احساسـات درونی اش را از بین ببرد.ویا اگر وقتی شـریک زندگی شان عقب می کشد دنبال او بروند،مرد همیشه در میل به عقب نشینی باقی می ماند و هرگز فرصت آن را پیدا نمی کنـد که نیـاز مشـتاقانه خود به عشق ومهر را احساس کنـد. زن به موج شبیه است زن هم ماننـد مرد یک چرخه عاطفی دارد که بیشتر شبیه امواج دریاست.وقتی زن احساس کنـد کسـی او را دوست دارد وعاشق اوست اعتماد به نفسـش بالا می رود واحساساتش مثل امواج اوج می گیرد اما کمی بعـد به طور ناگهانی احساسـش تغییر کرده و فروکش می کنـد.سـرعت چرخه عاطفی زنان بسـیار بیشتر از مردان است.وشاید دلیل اینکه می گویند مردها بیشتر عصبا نی می شوند علاوه بر ذاتی بودن این موضوع تکرار زیاد چرخه عاطفی زنان است. اما زنان هم به طور ناخودآگاه واز روی نیاز به این چرخه پاسخ مثبت می دهند. آنچه مردان در مورد این چرخه بایـد بدانند: مردان هم یا به دلیل ناآگاهی ویا به دلیل تکرار بیش از حد این چرخه برداشـتهای نادرستی از این چرخه ی غریزی می کنند.اما مردان در طول این چرخه چه کارهایی باید انجام دهند:۱- به حرفهای همسرتان گوش کنید:

حتی اگرمی دانیـدحرفهای او موثر نیست. بدانیـد اگر او را رهـا کنیـد دچـار آسـیب روحی می شود. ۲- ناراحتی و آشـفتگی زن را درک کنیـد:در آن لحظـه همسـر شـما بیش از محبـتی کـه بـه او داریـد نیـاز دارد که احساسـاتش را درک کنیـد،کـاری نکنیـد که اواحسـاس کنـد به خـاطر اینکه نیاز به توجه بیشتری دارد یا رنجیـده است در اشـتباه است.۳- بجـای دعوا و جروبحث به او اطمینـان بیشتری بدهید:مطمئن باشـید این وضـعیت زیاد طول نمی کشد ودعوا و جر وبحث فقط کار را خراب تر می کند. نتیجه: زنان،زمانی که احساس کننـد مورد توجه ومحبت قرار گرفته انـد،انگیزه پیدا می کنند وقدرتمند میشوند درنتیجه اگر مردها می خواهند که زنان همواره در بهترین شـرایط خود باشـند باید عشق،محبت وتوجهی را که آنان نیازمند و شایسـته ی آن هسـتند را به آنها ارزانی دارند. دوازده گونه ی عشق: معمولا زن ومرد خودشان هم نمی دانند که نیازهای احساسی متفاوتی دارند.در نتیجه نمی دانند چگونه به هم ابراز محبت کننـد.زن ومرد هر یـک محبتی را به همسـرشان می کننـد که خودشـان دوست دارنـد واز نظر خودشان با تمام وجود به همسـرشان عشق می ورزند در صورتی که نمی دانند همسـرشان نیازهای عشقی متفاوتی دارد.در ادامه اَشکال دوازده گانه عشق که هر یـک دو به دو مکمـل یکـدیگر هسـتند را تعریف می کنیم: زن به توجه نیـاز دارد ومرد به اعتمـاد این دو نیاز های اولیه زنـدگی زنـاشویی است وپیش نیاز سایر نیازهاست.طبیعتا وقتی زن توجه مرد رانسـبت به خود می بیننـد،باور واعتماد بیشتری به همسـرش می کند،و بهتر او را می پذیرد.همچنین وقتی که رفتاروحرکات زن نشان می دهد که به توانایی های همسرش اطمینان دارد،مرد خود به خود توجه بیشتری به برآورده کردن نیازها و خواسته های زنش نشان می دهـد زن نیازمنـد درک ومرد نیازمنـد پذیرش است وقتی مرد بـدون داوری وبـا همـدردی و علاـقه به حرفهـای زنش که احساسـاتش را بیـان می کنـد،گـوش می دهـد،زن احسـاس می کند همسـرش حرفهایش را می فهمد و درک می کند.و زمانی که زن با مهربانی ومحبت رفتارهای همسـرش را قبول داشـته باشد وسعی در تغییر دادن آنها نداشـته باشـد،مرد احساس می کنـد که مورد پـذیرش زن قرار گرفته و زنش او را تایید کرده است. زن به احترام ومرد به قـدردانی نیـاز دارد وقتی مرد با زنش طوری رفتار می کنـد که نشان دهـد که خواسـته ها،نظرات و نیازهایش برای اواهمیت

دارد،زن احساس شخصیت واحترام می کند.به یاد داشته باشید جنبه های ظاهری احترام مثل تقدیم یک شاخه گل،به یاد داشتن روزهای مهم مانند سالروز ازدواج وتولد،برای بر آورده کردن سومین نیاز عشقی زن،بسیار مهم استوقتی زن از تلاش مرد قدردانی می کند ورفتار او را با ارزش می شمارد،مرد می فهمد که تلاش هایش به هدر نرفته و زن آنها را دست کم نگرفته،به همین دلیل به تلاش بررفع نیازهای همسرش مسمم تر می شود زن به عشق ورزی ومرد به تحسین نیاز دارد وقتی زن دریابد که شوهرش دیوانه وار او را دوست دارد و تنها به او می اندیشد احساس بالندگی می کندو شاداب وسرزنده تر به زندگی ادامه می دهد،زن اگر احساس کند همسرش تنها وتنها به او فکر می کند،به راحتی به تحسین وستایش شوهرش می پردازد.مرد می خواهد که زن خوشحالی و خشنودی خود را از زندگی بااو نشان دهد،تحسین کردن مردوتعریف از او این نیاز او را براورده می کند.وقتی مرد احساس کند مورد ستایش وتحسین واقع شده است اطمینان خاطر پیدا می کند و خود را وقف همسرش می کند زن به اعتبارنیاز دارد ومرد به تایید مردان باید یادبگیرند وقتی که نظر متفاوتی با نظرهمسرشان دارند،دیدگاه ونظر زن را معتبر وبا ارزش بدانند.مرد با اعتبار بخشیدن به عقاید زن بر این نکته صحه می گذارد که زن حق دارد آن گونه که هست،باشد و افکار خود را به راحتی بیان کند.همه مردان از صمیم قلب دوست دارند نزد همسرشان قهرمانی بالیاقت باشند،او فقط با تایید زن،به این خواسته ی خود می رسد.زنان حتی در صورت موافق نبودن با مرد می توانند آنها را تایید کنند. زن به قوت قلب نیازدارد ومرد به تشویق قوت قلب،این احساس را به زن می دهد که همواره کسی هست که او را دوست داشته باشد و او را حمایت کند.مرد برای اینکه به همسرش قوت قلب بدهد باید به او بارها وبارها اطمینان خاطر بدهد چون زنان این چنین انتظارو نیازی دارند.مرد نیاز دارد که زنش او را تشویق کند.وقتی زن،مرد را تشویق می کند،با اطمینان به شخصیت و توانایی مرد،جرات وامید را در اوزنده می کند. بیست وپنج راه جزئی اما بسیار مهم برای بدست آوردن دل زنان: گاههی اوقات با دادن شاخه گلی او را متعجب کنیدهیچ وقت روز تولدش رافراموش نکنید وقتی خسته است به اوپیشنهاد کمک بدهیداز آرایش و لباسهایش تعریف کنید کارهایی را که به شما می سپاردبه بهترین شکل انجام دهیددر حضور جمع،به او بیش ازسایرین توجه کنیداتومبیلش را بشوییدو... بیست وپنج راه جزئی اما بسیار مهم برای بدست آوردن دل مردان: نواقص وعیب وارادهایش را بپذیریدبه جک هایی که می گویید،بخندیداز دیدن شوهرتان خوشحال شویددرباره ی او مثبت بیندیشیدهمیشه یادتان باشد موقع خداحافظیاورا ببوسید اگراشتباهی کردید معذرت خواهی کنید و... سخن پایانی جان گری: حتی اگر تمام مطالب کتاب را فراموش کردید،همین قدر یادتان باشد که زن ومرد با هم تفاوت دارند،این به شما کمک میکند که دوست داشتنی تر به نظر بیایید.شما راه زیادی در پیش دارید که باید بروید وزندگیتان را سرشار از عشق و محبت سازید در این راه هیچ گاه ازیاد نبرید که مردها از مریخ وزنها از ونوس آمده اند.از اینکه به من این فرصت را دادید تا در زندگی شما تغییر مثبتی به وجود آورم،بسیار سپاس گزارم به امید روزی که مرگ هم حریف عشق نشود

مدیریت و فرماندهی در اسلام

خلاصه و برداشتی از کتاب

نویسنده: حضرت آیت الله مکارم شیرازی -تلخیص: محمد ظریف بروجردیان

بجای پیشگفتار قبل از بحث پیرامون موضوع کتاب، ذکر چند یادآوری به شرح ذیل، ضروری به نظر می‌آید: بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و خلع ید از کارگزاران رژیم ستمشاهی و قرار گرفتن جمعی از عناصر مؤمن در پستهای حساس مدیریت و فرماندهی، یک نوع خلاء احساس می‌شد. این خلاء به خاطر آن بود که ضوابط «مدیریت غربی» که با تمام قدرت بر نظامات گذشته حکومت می‌کرد فرو ریخته بود و هنوز ضوابط مدیریت اسلامی برای جانشینی آن مشخص نبود. لذا چاره‌ای جز این نبود که آستین بالا زده، با استفاده از منابع غنی و سرشار اسلام، کتابی در این زمینه آماده سازم. شاید سرآغازی باشد برای حرکت وسیع در مورد این مسأله

مهم اسلامی و اجتماعی. آنچه در این کتاب درباره مدیریت و فرماندهی اسلامی (باید توجه داشت که فرماندهی نیز نوعی مدیریت در محدوده فعالیتهای نظامی است) آمده است، چون از نخستین آثار در نوع خود می‌باشد، طبعاً نمی‌تواند خالی از نقص باشد. هم‌چنین مهمترین منابعی که در این کتاب بعد از قرآن مجید مورد استفاده قرار گرفته است، سیره پیغمبر اکرم صل الله علیه و آله و پیشوایان بزرگ اسلام و مخصوصاً نهج البلاغه است، که مملو است از نکات برجسته پیرامون این بحث و نیز از احادیث مختلف اسلامی که در کتب حدیث پراکنده است و ابعاد این مسأله را تذکر می‌دهد، بهره‌گیری شده است. به عقیده نگارنده، مطالعه این کتاب نه فقط برای کسانی که پستهای مدیریت و فرماندهی (اعم از کلیدی و غیر کلیدی) در اختیار دارند، ضروری است، بلکه مطالعه آن برای همه کسانی که می‌خواهند اسلام را بهتر و عمیق‌تر بشناسند، مفید و راهگشا است. به خصوص این که هیچ کس بر کنار از نوعی مدیریت نیست. حداقل مدیریت در مورد خانه خود.! از این گذشته در این مسأله شک نیست که هر پیروزی در روند انقلاب نصیب ما شده است، به خاطر درک صحیح اسلام و به کار بستن دقیق تعلیمات آن بوده و هر مشکلی در این طریق پیش آمده، به خاطر عدم درک صحیح یا عدم تطبیق برنامه‌ها و عملکردها بر این تعلیمات بوده است. به همین دلیل برای علاقمندان پیروزی انقلاب در تمام زمینه‌ها و خروج از مشکلات، راهی بهتر از این نیست که اسلام را بهتر بشناسیم و بهتر پیاده کنیم و البته این کار بی نیاز از گذشت زمان نیست و دانستن اصول مدیریت اسلامی در این زمینه مهم است. درست است که مسأله مدیریت از دیرباز در غرب مطرح بوده است و کتابهای زیادی در این زمینه نوشته‌اند و حتی دانشکده‌هایی مخصوص مدیریت و فرماندهی تأسیس و مشغول بکار گشته است. ولی با توجه به تفاوت زیاد میان ارزش‌های حاکم بر مدیریت غربی و ارزش‌های حاکم بر مدیریت اسلامی، ما هرگز نمی‌توانیم تمام آنچه را آنها نوشته‌اند، اقتباس کنیم و برای خود الگو قرار دهیم. ولی این بدان معنی نیست که ما همه اصول مدیریت غربی را به طور کامل رد می‌کنیم. مسلماً قسمتهایی از آن که با ارزشهای اسلامی هماهنگ است، مورد قبول ماست، که نمونه‌هایش را در این کتاب می‌بینید. نکته آخر این که؛ مهم در امر مدیریت و فرماندهی «دانستن» این اصول و ضوابط و قواعد نیست. بلکه مهم «بکار بستن» آنهاست. که آن هم کار نسبتاً دشواری است و بدون زیربنای اعتقادی و خودسازی و تقوا و تهذیب نفس میسر نیست. فصل اول: ضرورت تشکیلات و اهمیت مدیریت هر کس در زندگی خود به نحوی با مسأله «مدیریت» درگیر است. در سطوح بالا و پایین. نه تنها دولتمردان، وزرا، فرماندهان، رؤسای دانشگاه‌ها، مدیران ادارات، گردانندگان چرخهای صنایع و مؤسسات خصوصی، بلکه هر انسانی در محدوده کسب و کار و خانه و خانواده خود، با نوعی از مدیریت سر و کار دارد، که اگر به طور صحیح انجام شود، راهها نزدیک، فعالیتها پرثمر، کوششها پربار، مشکلات کم، و موفقیت و پیروزی قطعی است. در ابتدای بحث، باید توجه داشت که مدیریت و فرماندهی یک نوع «ایدئولوژی» است. یعنی یک نوع از «بایدها» است و می‌دانیم «بایدها» همیشه از «هستی‌ها» یعنی از «جهان بینی» سرچشمه می‌گیرد. به نحوی که ما اگر واقعیات موجود را تشخیص ندهیم، وظایف لازم را تشخیص نخواهیم داد. اگر هستی‌ها را ندانیم، بایدها را نخواهیم دانست. لذا تمام کتاب‌هایی که در زمینه علوم مختلف نوشته شده است و از نظامات جهان هستی در خلقت منظومه‌ها و کهکشانهای عظیم گرفته، تا اسرار شگفت انگیز اتم و انواع جانداران و گیاهان سخن می‌گوید، همه و همه شرح و بیان «مدیریت دقیق و فرماندهی حساب شده خداوند» در این عالم بزرگ است. - وجود هر انسان یک نظام تشکیلاتی است: ساختمان وجود آدمی نیز یک نظام تشکیلاتی فوق‌العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالیترین صورتی در بر گرفته است. این تشکیلات حیرت انگیز و منظم دارای بخشهای زیر است: - مرکز تصمیم گیری - فرماندهان و مدیران کل و جزء - بازوهای اجرایی - انگیزه‌های حرکت - برنامه‌ریزی - سازماندهی - کنترل و هماهنگی و ... به طوری که اگر یک لحظه گوشه‌ای از این مدیریت از کار بیفتد، مرگ به سراغ انسان می‌آید و یا لااقل بیمار می‌شود. به همین دلیل برای پی بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط مسأله مدیریت و فرماندهی، راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان «بزرگ» و «کوچک» الهام و الگو بگیریم و به دستورات

پرمعنی قرآن تحقق بخشیم. انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و به صورت وصله‌ای ناهمرنگ در این جهان هستی زندگی کند و به همان اندازه که از نظام و تشکیلات و «مدیریت صحیح» فاصله می گیرد، با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست. از همه اینها که بگذریم، از ویژگیهای زندگی انسان، این است که تمام کارهای اصلی و مهم او به صورت جمعی انجام می‌شود و کار جمعی، بدون تشکیلات و سازماندهی و مدیریت، مفهومی جز هرج و مرج و به هدر دادن نیروها و از بین بردن امکانات و استعدادها محصولی نخواهد داشت. اگر تمام ابزار و وسایل لازم برای انجام یک کار را به منزله «جسم» فرض کنیم، مدیریت صحیح به منزله «روح» آن است و با جدا شدن این روح، چیزی جز لاشه گندیده‌ای باقی نخواهد ماند. امیر مؤمنان علی علیه‌السلام نقش فرمانده و مدیر کل را در جامعه، به رشته و نخ گردنبند تشبیه نموده است؛ که دانه‌ها و مهره‌ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آنها یک واحد به هم پیوسته به وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می‌دهند. بنابراین نه تنها «مدیریت» به نیروها «جهت» می‌دهد، بلکه انگیزه، سازمان، کنترل و هماهنگی اصولی که هر گونه بازدهی در سایه آن صورت می گیرد، ارائه می‌دهد. - حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ: بدون تردید، اسلام به مسأله حکومت به عنوان یک «هدف» نمی‌نگرد، بلکه آن را یک «وسیله» برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می‌شمرد. که در یک بررسی کلی، چهار هدف عمده بیش از همه جلب توجه می کند، که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریت‌هایی که از آن نشأت می گیرد، نیز باید در مسیر این چهار هدف گام بردارد: ۱- آگاهی بخشیدن به انسانها ۲- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی ۳- اقامه قسط و عدل به صورت خودجوش و برخاسته از متن جامعه ۴- آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت. درست است که هدفهای جزئی و نزدیک در تمام مدیریتها و فرماندهی‌ها و رسیدن به حد اعلای بازدهی بیشتر و بهتر آن تشکیلات، در زمان کوتاه‌تر و با ضایعات کمتر است، به عنوان مثال فرماندهی صحیح یک گردان، انجام کامل مأموریت جنگی خاصی است که به او واگذار شده است، آن هم با کیفیت عالی و تلفات و ضایعات کمتر، ولیکن با این همه، از دیدگاه یک فرد مسلمان، هیچ گاه این «فرماندهی» و «مدیریت» نمی‌تواند از اهداف کلی الهی و انسانی اصل مذهب و سپس تشکیل حکومت جدا باشد. بلکه باید جهت گیری تمام اهداف جزئی به سوی آن اهداف کلی و والا باشد، نه در جهت مخالف و نه بی‌تفاوت نسبت به آنها. و همین است که مسأله مدیریت و فرماندهی را در اسلام، از مدیریت مادی شرق و غرب جدا می‌سازد و پایه‌ها و بدنه و ابزار آن را به صبغه و شکل ویژه خود در می‌آورد. مهم این است که در حکومت اسلامی همه معیارها، مخصوصاً «معیار مدیریت»، معیار اسلامی باشد و از کتاب و سنت مایه گیرد، تا این حقیقت آشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی و سیاسی و فرهنگی و اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته شده شرق و غرب برتری دارد. اگر خدای ناکرده بر اثر سهل‌انگاری‌ها و عدم رعایت موازین اسلامی، مدیریتها به بن بست و ناکامی کشد، بیم این می‌رود که ناآگاهان، یا دشمنان قسم خورده، آن را به حساب ضعف مبانی مدیریت در اسلام بگذارند و مکتب از این رهگذر صدمه ببیند و این مصیبتی است بزرگ و ضایعه‌ای جبران ناپذیر.! فصل ۲ پیامبر اسلامصل الله علیه و آله ، مدیر و فرمانده بی‌نظیر! حتی آنان که اسلام را به عنوان یک آیین الهی و آسمانی نپذیرفته‌اند، در این امر شک ندارند که پیامبر اسلامصل الله علیه و آله فرمانده بزرگی بود که پیروزی سربازانش را در کمترین مدت و با کمترین ضایعات، تأمین می کرد. و از نظر مدیریت نیز آن چنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدنی بزرگ به وجود آورد و از قبایل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد. شک نیست که تألیف امتی واحد از قبایلی که در طول تاریخ به نزاع و تخاصم و حمله و هجوم بر یکدیگر عادت کرده بودند و خون همدیگر را می‌ریختند، در اندک مدتی کاری بس بزرگ و معجزه اجتماعی بی‌نظیری است، که تأثیر آن بر کل تاریخ بشر بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل زندگی او را روی هر حساب که باشد، می‌توان منبع بزرگ الهام بخشی، برای «مسأله مورد بحث» در تمام ابعادش شمرد. همچنان که خواهیم دید پیامبر اسلام صل الله علیه و آله چگونه دقیق‌ترین ریزه‌کاریهای مربوط به مسأله مدیریت و تاکتیکهای

فرمانـدهی را در زندگی خود، بکار می‌بست. - نگاهی گذرا به زندگی پیامبرصل الله علیه و آله : یک نگاه گذرا به زندگی پیام اسلامصل الله علیه و آله ، بعد از بعثت، نشان می‌دهد که زندگی پربارش به دو دوران متمایز تقسیم می‌شود: ۱- دوران مکه (دوران آمادگی و سازندگی) ۲- دوران مدینه (دوران عمل و پیاده کردن برنامه‌ها) در دوران مکه (۱۳ سال) تمام همت پیامبر صل الله علیه و آله متوجه آموزشـهای عقیدتی و فکری و فرهنگی بود تا دلهای تازه‌ی مسلمانان را از رسوبات شرک کاملاً شستشو دهد و آنها را برای یـک حرکت بزرگ به سوی آیین الهی، همراه با تشـکیل یک «حکومت انسانی نیرومنـد و پرقـدرت» به عنوان مقـدمه‌ای برای پیشبرد اهـداف بزرگ رسـالت آمـاده سـازد. پیامبر صل الله علیه و آله در مکه گامهای بسـیار برداشت و از جمله گامهای مؤثر که با مدیریت بسـیار حساب شده، برای گسترش آیین جدید تشکیل حکومت اسلامی به عنوان یک اهرم نیرومند برای رسیدن به اهداف اسلامی و انسانی برداشت، این که در عصـر جاهلیت، مراسم حـج، توأم با خرافاتی بسیار انجام می‌شـد. زیرا حـج جزء آیین ابراهیم علیه‌السلام بود و بقایای این آیین، آمیخته با خرافات زیاد در میان مشـرکان عرب، وجود داشت. پیامبر صل الله علیه و آله در موسم حج با گروههایی از مردم جزیره العرب که به مکه می‌آمدند، به طور پنهانی ملاقات کرد و هسته بندی بیعت و پیمان مردم مدینه نیز در همین ایـام حـج صورت گرفت. همچنین هجرت گروهی از مسـلمانان نخستین به حبشه که «هجرت اولی» یا «هجرت صـغیر» بود، نیز بخشـی از این برنـامه محسـوب می‌شـد. چرا که هم بـاعث شـد صـدای آیین نـوین و پرخروش اسـلام در فضـای آفریقـا بپیچـد و مهاجران حبشه نیروی ذخیره‌ای بودند برای آینده حکومت اسـلامی و هم سـبب می‌شد که از وضع دولت و حکومت آن جا آگاهی بیشتر و تجارب فزونتری کسب کننـد. - مدیریت دقیق در تمام مراحل: بعد از ورود پیامبر صل الله علیه و آله به مدینه، حوادثی رخ داد که هر یک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود. به عنوان نمونه؛ ۱- ارایه عدل اسلامی در آغاز ورود: نه تنها در آن روز که محمـد صل الله علیه و آله جوان نوخاسـته‌ای بود، با تـدبیر فوق‌العاده خود اختلافی را که میان قبایل قریش، بر سـر نصب حجرالاسود بعد از ماجرای سیل رخ داده بود و بوی خون می‌داد، برطرف ساخت و دستور داد سنگ را در وسط پارچه‌ای گذارده و هر کدام از قبایل گوشه‌ای از آن را گرفته و به محل نصب آورنـد و شـخصاً آن را در جای خود گذارد و غائله را برچید، بلکه بعد از هجرت به مـدینه در مواردی که ممکن بود از حـادثه‌ای سـاده، اختلاـف بزرگی به وجود آیـد، بـا اسـتفاده از راه و روش‌هـای بسـیار ظریف و مدبرانه، زمینه‌های اختلاف را به کلی بر می‌چید و با مدیریت والای خود، به غائله پایان می‌داد. مثلاً هنگام ورود به مدینه و اسـتقبال پرشکوه مردم شهر و انتظار هر یک از آنها که پیامبر صل الله علیه و آله به خانه او وارد شود، بیم این می‌رفت که هر گونه ترجیح در میان افراد و قبایل وضع شکننده آغاز ورود را به هم ریزد، لذا پیامبر صل الله علیه و آله با یک الهام الهی فرمود: «ناقتی مأموره» یعنی شتر من، خود دسـتوری دارد، که اجرا خواهد کرد. و ناقه به راه خود ادامه داد تا در کنار خانه «ابو ایوب انصاری» بر زمین نشـست و پیامبرصل الله علیه و آله بر او وارد شـد و مسأله بدون کمترین ناراحتی پایان یافت.! ۲- عقد مواخات بین دو گروه «مهاجران مکه» و «انصار مدینه» که فقط اسـلام، حلقه اتصال آنان بود. ۳- جامعه نوپای اسـلامی مرکز اجتماعی لازم داشت، آن هم با جاذبه‌ای بسیار نیرومند و معنوی. لذا پیامبرصل الله علیه و آله به فرمان خداوند، دست به ساختن مسجد زد و این محل نه تنها مرکز عبادت بود، بلکه مرکز تمـام فعالیتهـای فکری، فرهنگی، سیاسـی و اجتمـاعی مسـلمانان و پایگـاه اصـلی حکومت بود و جـالب این که برخلاـف تمام دارالحکومه‌هـا و کاخهـای زمامـداران آن زمان، این پایگاه حکومتی، بی انـدازه ساده بود و فقط یک چهار دیواری با دیوارهایی به طول قامت یک انسان بود، با فرشـی از شن‌های نرم، بـدون سـقف و بعداً که سـقف و شبسـتان برای آنها ساختند، سـتونهایش از تنه درخـت نخـل و پوشـش آن فقـط برگهـای همـان درخت بـود و این وضـع تـا آخر عمر پیـامبر صـل الله علیه و آله ادامه داشت.! این موضوع، خود یکی دیگر از طرحهای عجیب مـدیریت پیامبر اسـلام صل الله علیه و آله بود که به امر الهی اجرا شـد و در تمام جزیره العرب صدا کرد و قلوب مردم را متوجه اسـلام ساخت. ۴- پیمان عـدم تعرض که پیامبر صل الله علیه و آله برای تحکیم آیین نوپای اسلام در مدینه، میان مسلمانان و قبایل موجود در داخل مدینه منعقد نمود. ۵- پرهیز از جنگ در جبهه‌های مختلف؛ به نحوی که او

سعی داشت در آن واحد خود را در دو یا چند جبهه درگیر نکند. ۶- ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان پس از آن که حکومت اسلامی در مدینه و اطراف آن استقرار یافت و تقریباً فکر پیامبر صل الله علیه و آله از جزیره عربستان آسوده شد. (هر چند هنوز مکه فتح نشده بود، ولی فتح آن قطعی به نظر می‌رسید). لذا پیامبر صل الله علیه و آله رسالت جهانی خود را در خارج از مرزهای عربستان نشان داد و اسلام را به همه مردم جهان عرضه کرد و این توهم را که اسلام رنگ قومی و نژادی دارد و یا به منطقه جغرافیایی خاصی تعلق دارد، از میان برد. ۷- بیعت گرفتن اولیه و یا تجدید بیعت با مسلمانان و قبایل مختلف و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی از دیگر اقدامات مدبرانه و مؤثر پیامبر صل الله علیه و آله بود. ۸- بینش دقیق پیامبرصل الله علیه و آله در آیین نبرد که برای اولین بار در تاریخ ملت عرب، ملل دیگر را در تحت لوای اسلام به عنوان امت واحد گرد آورد و این پیروزی سبب شد که در مدت ۲۳ سال تمام جزیره العرب را آزاد کند و عناصر مخالف و بیگانه را در آن سرزمین از میان بردارد و تأمین عدالت اجتماعی را در تمام جزیره محقق سازد. متأسفانه هیچ یک از مورخان نتوانسته‌اند افق استراتژی غزوات پیامبر صل الله علیه و آله و کارهای نظامی او را کاملاً روشن کنند. ولی به هر تدبیر اعمال نظامی او از نظر فنی به خوبی تبیین است و این که او بهترین سپاه ایدئولوژیکی را در تاریخ به وجود آورد، هر چند حکومت اسلامی نهاد تازه‌ای بود و از یافته‌های دانش نظامی به تازگی بهره می‌جست. خلاصه از این ریزه کاریها و روشهای دقیق و حساب شده‌ای که از ظرافت خاصی برخوردار و با شهامت و شجاعت و قاطعیت فوق‌العاده‌ای آمیخته بود، در برنامه زندگی پیامبر صل الله علیه و آله فراوان است که از «مدیریت بی‌نظیر و فرماندهی عظیم» او حکایت می کند. فصل ۳ مسؤولیتها و وظایف ده‌گانه یک مدیر و فرمانده پیش از آن که شرایط علمی و اخلاقی یک مدیر لایق روشن شود، باید ابعاد وظایف او را در نظر بگیریم. چرا که همیشه شرایط بر محور وظایف دور می‌زند و بدون شناخت ابعاد وظیفه یک مدیر و فرمانده هرگز نمی‌توان شرایط لازم برای احراز پستی را برای او تعیین کرد. به طور کلی می‌توان گفت که یک مدیر، ده وظیفه عمده و اصلی دارد: ۱- تصمیم گیری ۲- برنامه ریزی ۳- سازماندهی ۴- هماهنگی و کنترل ۵- ایجاد انگیزه و کنترل ۶- چاره جویی و پیشگیری ۷- بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی ۸- جمع آوری اطلاعات و آمار لازم ۹- جذب نیروهای صالح ۱۰- تشویق و توبیخ ۱- تصمیم گیری: مدیر باید قبل از هر چیز برای انجام وظایفی که به عهده او محول شده است، تصمیم گیری لازم را بعمل آورد و برای انجام این مقصد باید موارد زیر را مد نظر بگیرد: الف) آگاهیها و تجربه‌های گذشته: در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خوانده، یا در پستهای دیگری به عنوان تجربه اندوخته است، همه را به دقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده، فراموش نکند. هیچ گاه اصرار به آزمودن آزموده‌ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلاً ـ منفی بوده، نداشته باشد و این نکته را در نظر بگیرد که آموزشهای کلاسیک در زمینه مدیریت، هر قدر عمیق و گسترده باشد، هرگز جای مسائل تجربی را نمی گیرد، بلکه ارزش آن آموزه‌ها نیز با محک تجربه تعیین می شود. ب) بهره گیری هر چه بیشتر از مشاوره: جالبترین تعبیر در این زمینه در کلام امیر مؤمنان علیه‌السلام وارد شده است، آن جا که می‌فرماید: «لاظهیر کالمشاوره» یعنی هیچ پشتیبانی هم‌چون مشورت نیست. به این ترتیب، انسان از طریق مشورت می‌تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنان را در اختیار خود قرار دهد. از سوی دیگر، خطرناکترین پرتگاهی که بر سر راه «مدیران» و «فرماندهان» نیز قرار دارد، «استبداد به رأی» و احساس بی‌نیازی از مشورت و نظرات دیگران است. مواردی نیز پیش می‌آید که شخص مدیر یا فرمانده، در آن موضوع تخصصی ندارد و در این جا هیچ راهی جز استفاده از نظر آگاهان در آن موضوع نیست و طبعاً باید با استفاده از نظرات خبرگان متعهد و آگاه اقدام کند و غیر آن نیز حرام و خیانت به مسلمین است. لذا گاه یک مدیر باید چند گروه مشورتی برای امور مختلف داشته باشد تا بتواند صحیح عمل کند و عدم تشکیل این شوراها یا عدم توجه به نتایج آنها گاه خیانت محسوب می‌شود. گویند هنگامی که مسلمانان شهر طائف را محاصره کرده بودند، حدود بیست روز پشت دیوار محکم شهر ماندند و قادر به فتح آن نشدند. پیامبر صل الله علیه و آله با اصحاب خود به مشاوره پرداخت. سلمان فارسی طرح استفاده از منجنیق (به منزله

تانک‌های کوچه قلعه خراب کن) ارائه داد که مورد پسند پیامبر صل الله علیه و آله واقع شده و به آسانی قلعه را گشودند. ج) آفات تصمیم‌گیری: مدیر باید از اموری که تصمیم گیری را به مخاطره می‌اندازد، به شدت اجتناب کند. مانند: ۱- تردید و دو دلی ۲- احتیاط بیش از حد ۳- وسواس در برخورد با مسائل مختلف ۴- تسویف یا امروز و فردا کردن ۵- ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها ۶- دستپاچگی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده. و خلاصه آنچه نشانه عدم اعتماد به نفس است. مهمترین آفت و مانع اتخاذ تصمیم مؤثر برای کارها، گاه وحشت از عدم پیروزی و روشن نبودن عاقبت کار است، که مدیر یا فرمانده را از اتخاذ تصمیم قاطع باز می‌دارد. در حالی که یکی از اصولی که مدیران باید بدان توجه داشته باشند، این است که با توجه به عدم اطلاع از آینده و حوادث احتمالی، هیچ کاری را با یقین صددرصد به موفقیت نمی‌توان شروع کرد. لذا این انتظار بیهوده‌ای است که گاه مانع تلاشهای مؤثر و مفید خواهد بود. ۲- برنامه‌ریزی: بعد از آن که کلیات مسائل در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله تصمیم گیری درآمد، برای تحقق بخشیدن و اجرای آن، نیاز به برنامه‌ریزی است. یک مدیر خوب کسی است که از قدرت برنامه‌ریزی بهره‌ی کافی داشته باشد، که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگر صاحب‌نظران انجام می گیرد. به هر حال، بدون برنامه‌ریزی هرگز نباید و نمی‌توان وارد مرحله عمل شد. منتها گاه نیاز به برنامه‌ریزی «کوتاه مدت» است و گاه «دراز مدت» و گاه هر دو مورد. برنامه‌ریزی نیز باید واجد شرایط زیر باشد: الف)برنامه باید دقیق و از نظر کیفی و کمی کاملاً روشن باشد. ب) برنامه باید از هر گونه ابهام و کلی گویی خالی و تماماً جنبه عملی و عینی داشته باشد. ج) در برنامه‌ریزی باید نیروهای انسانی لازم برای انجام هر کار، هزینه‌ها، ابزار و وسایل مورد نیاز دقیقاً محاسبه و برای هر مرحله و مقطع آنچه لازم است، پیش‌بینی گردد. د) در برنامه‌ریزی باید زمان‌بندی مورد توجه قرار گیرد. به طوری که نه وقت بیهوده تلف شود و نه حجم برنامه بیش از مقدار وقت باشد. هـ) مدیران و فرماندهان بایستی در برنامه‌ریزیهای خود همیشه محلی برای حوادث پیش‌بینی نشده و خطرات احتمالی در نظر بگیرند. هم‌چنان که امام صادقعلیه‌السلام برای نشر علوم اسلامی در زمانهایی که شیعیان و شاگردان مکتب اهل بیت علیهم‌السلام سخت در فشار قرار خواهند گرفت، برنامه‌ریزی فرمود و به یکی از دوستانش تأکید کرد: امروز که توانایی داری، این احادیث را بنویس و در میان یاران خود پخش کن. چرا که زمانی فرا می‌رسد مردم دسترسی جز به کتابهایشان ندارند و جباران زمان رابطه میان امام و پیروان مکتب را قطع می کنند. از این ریزه‌کاریهای مدیریتی در زندگی پیشوایان بزرگ اسلام فراوان است و پیامبر صل الله علیه و آله نیز شخصاً برای تمام حرکتهای نظامی و غزوات اسلامی، تمام مسائل را دقیقاً زیر نظر می گرفت و برنامه را تنظیم می‌نمود. ۳- سازماندهی: هدف سازماندهی تقسیم کار در یک مجموعه است، به گونه‌ای که مسائل زیر در آن تأمین گردد: الف) هیچ کاری بدون مسؤول نماند و در عین حال از تداخل و تضاد مسؤولیتها جلوگیری شود. ب) هر کاری به افرادی که دقیقاً از عهده آن بر می‌آیند، سپرده شود. ج) کل افراد به صورت یک مجموعه کاملاً منسجم عمل کنند. به طوری که کار هر یک مکمل عمل دیگری باشد. د) سلسله مراتب در تقسیم پستها در نظر گرفته شود. هـ) تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت یا فرماندهی در ارتباط باشند. هم‌چنین برای سازماندهی باید به لیاقتها، استعدادها، تخصصها و تقوا فوق‌العاده اهمیت داد و از تمام عناصر شایسته، استفاده نمود. به عنوان مثال؛ می‌بینیم که پیامبر صل الله علیه و آله برای قرائت آیات سوره برائت برای مشرکان مکه در موسم حج، که در حقیقت اعلام پایان عمر شرک و بت پرستی و از مهمترین فصول تاریخ اسلام بود، طبق فرمان الهی، علیعلیه‌السلام را برگزید. چرا که از همه برای این کار شایسته‌تر بود. ۴- ایجاد هماهنگی: از وظایف مهم دیگر مدیر، نقش هماهنگ کننده اوست. او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش، چه مستقیم و چه غیر مستقیم، باید حفظ کند، نقش هماهنگ کننده را نیز هرگز نباید فراموش کند. چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است. به تاریخ اسلام که برگردیم، یک ناهماهنگی در لشکر اسلام در جنگ احد (ناهماهنگی مردان تیراندازی که تحت فرماندهی عبدالله بن جبیر بودند با بقیه سپاه اسلام) سبب شد که شکست سختی بر ارتش اسلام وارد گردد و

ضایعاتی در حدود ۷۰ شهید، آن هم شهیدانی مانند حمزه سیدالشهدا به بار آورد. ۵- ایجاد انگیزه: مسأله ایجاد انگیزه از دیگر وظایف سنگین هر مدیر در هر سازمان و از جمله فرماندهان در پست فرماندهی، که شعبه‌ای از مدیریت است، می‌باشد. ایجاد انگیزه، ایجاد یک حرکت نیرومند درونی است بر اساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها و خوشبختانه در یک تشکیلات اسلامی که فرهنگ ایمان به الله بر آن حاکمیت دارد و افراد مؤمن و ایثارگر و فداکار تار و پود آن را تشکیل می‌دهند، ایجاد انگیزه نه تنها کار مشکلی نیست، بلکه منابع عظیمی برای بهره‌گیری در این زمینه در دست است. در این میان انگیزه را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد: الف) انگیزه‌های پنداری ب) انگیزه‌های مادی ج) انگیزه‌های معنوی لذا برای ایجاد انگیزه در مدیریت و فرماندهی در جامعه اسلامی باید از فرهنگ غنی و پر مایه اسلام کمک گرفت و از طرق مختلف آن را بارور و پرثمر نمود. به عنوان نمونه طرق زیر پیشنهاد می‌شود: ۱- بهره‌گیری از منابع قرآن ۲- بهره‌گیری از متون اصلی سخنان پیشوایان بزرگ اسلام ۳- تجزیه و تحلیل حکومت پیامبر صل الله علیه و آله و سایر پیشوایان دین ۴- استفاده از دعاها و مناجات پرمحتوای ائمه هدیعلیهم‌السلام ۵- آموزشهای مکتبی و اسلامی در مقاطع مختلف برای تحکیم پایه‌های ایمان و اعتقاد به اسلام. ۶- نشر مطالب جالب و پرمایه و غیر تکراری برای تداوم بخشیدن به جوشش انگیزه‌ها ۷- تجلیل و بزرگداشت خدمتگزاران گذشته و حال و تجلیل از شهدا و خانواده‌های آنان و سایرین. ۶- چاره‌جویی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده: یک سازمان همانند بدن انسان است، که در جریان کار، گاهی با موانع و عوارضی برخورد می‌کند و بیمار می‌شود. یا ناگهان با حالات شوک روبرو می‌گردد. مدیر و فرمانده در این حالات فوق‌العاده باید همچون یک طبیب ماهر و قاطع با کمک مشاورانش فوراً دست به کار شود. مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش همیشه سالم است و هیچ گونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد و همه چیز همیشه در جای خود کار می‌کند. که اگر چنین تصوری داشته باشد، به هنگام بروز حوادث ناگهانی و پیش‌بینی نشده، اعم از حوادث عمومی و همگانی و یا فردی و شخصی، به سردرگمی خطرناکی گرفتار می‌شود. با این حال یک سلسله اصول کلی وجود دارد که به کار بستن آنها، در صورت بروز حوادث و موارد پیش‌بینی نشده، ضرورت دارد و می‌تواند به حل مشکلات کمک کند، یا لااقل راه را هموار سازد، یا از تشدید مسائل بکاهد. از جمله: ۱- قبل از هر چیز مدیر در این شرایط باید خونسردی و تسلط بر نفس را از دست ندهد و گرفتار وحشت و دستپاچگی نشود. ۲- اگر احساس می‌کند اشتباهی از ناحیه او رخ داده، هرگز نباید گرفتار تعصب و خودخواهی و لجاجت شود و بر اشتباه خود اصرار ورزد. ۳- مدیر و فرمانده باید قاطعیت و شجاعت را در تصمیم‌گیری از دست ندهد و گرفتار تردید نشود. ۴- مدیر و فرمانده باید قبل از هر اقدام دیگر به این فکر باشد که حادثه را مهار کند و از گسترش آن مانع گردد. ۵- ایستادن در مقابل موجِ حادثه، انسان را در هم می‌شکند، پس کمی باید همراه موج حرکت کرد و سپس بر موج سوار و آن را مهار نمود و این کاری است بسیار ظریف و دقیق که مدیر باید با هوشیاری کامل بدان عمل نماید. ۶- در این موارد گاهی دقیقه‌ها و لحظه‌ها سرنوشت‌ساز است و در یک لحظه ممکن است همه چیز دگرگون گردد. مدیر و فرمانده باید بدون فوت وقت و با نهایت چابکی و در عین خونسردی دست به کار علاج واقعه گردد. ۷- یک مدیر و فرمانده مسلمان و با ایمان باید در این گونه مواقع به درون جان خود بازگردد و با خدای خود راز و نیاز کند. از لطف و رحمت او کمک گیرد. خود را به او بسپارد و از ساحت مقدسش بخواهد که او را از لغزشها باز دارد و لحظه‌ای او را به خودش وانگذارد. ۷- بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره‌گیری از آنها: ممکن نیست انسان در زندگی هرگز با ناکامی و شکست روبرو نشود. چرا که در طبیعت این زندگی خواه ناخواه ناکامی وجود دارد. مهم این است که انسان چگونه می‌تواند از ناکامیها عاملی برای پیروزیهای آینده بسازد. ضعفها را بشناسد. کمبودها را حس کند. موضع‌گیریهای نادرست را اصلاح نماید و خلاصه وضع تمام نیروهای خود را مجدداً ارزیابی کند و در کوره داغ ناکامی به محک تجربه بگذارد. همچنان که در اسناد تاریخ اسلام دیده‌ایم؛ شکست سپاه اسلام در جنگ احد آن چنان درس بزرگی به مسلمانان داد که ضامن پیروزی آنها در میدانهای آینده شد و نتیجه بسیار مثبتی به بار آورد که در نوع خود بی‌نظیر بود.

۸- جمع‌آوری اطلاعات و آمار: هر مدیر یا فرمانده به طور کلی باید اطلاعات دقیق، صحیح و صریحی از سازمانی که زیر نظر اوست و کسانی که با او همکاری دارند و تمام رویدادها که در داخل و خارج آن تشکیلات واقع می‌شود و به نحوی با آن ارتباط دارد، آگاه باشد. آن هم با اعداد و ارقام دقیق و صحیح. در تاریخ پیامبر صل الله علیه و آله می‌خوانیم که از مأموران امین اطلاعات خویش برای کشف حوادث و گاه برای اقدامات آینده و حتی احیاناً برای ایجاد اختلاف در صفوف دشمن استفاده می کرد، که نمونه‌هایی از آن را برای الهام گرفتن از طرز کار آنها در اینجا یادآور می‌شویم: ۱- پیامبر صل الله علیه و آله به هنگام فتح مکه تمام جاده‌هایی را که از سوی مدینه به مکه منتهی می‌شد، تحت مراقبت شدید مأموران خود قرار داد. مبادا اخبار آماده شدن مسلمانان برای این فتح بزرگ به گوش دشمن رسد و خود را آماده کنند. ۲- امام رضا علیه‌السلام می‌فرماید: هنگامی که رسول خدا صل الله علیه و آله لشکری را می‌فرستاد و امیری بر آنها می گمارد، کسی از افراد مورد اعتماد خود را با آنها اعزام می‌داشت، تا مسائل مربوط به او را گزارش دهد. ۳- پیامبر صل الله علیه و آله در جنگ احد برای کسب خبر، «انس» و «مونس» فرزندان «فضاله» را بیرون فرستاد تا او را از اخبار قریش آگاه سازند. که آن دو نفر نیز اخبار موثقی آوردند. ۴- در غزوه «حدیبیه» پیامبر گرامیصل الله علیه و آله دستگاه اطلاعاتی خود را جلوتر از لشکر فرستاد تا اگر در نیمه راه به دشمن برخورد، فوراً ایشان را مطلع سازند. ۵- از آن روز که پیامبر صل الله علیه و آله پایه‌های حکومت اسلامی را در مدینه گذارد، پیوسته مأمورانی را اعزام می کرد تا او را از اوضاع خارج مدینه و تحولات نظامی و سیاسی آگاه سازند. ۶- در سفارشی که امام علی علیه‌السلام به سپاهی که برای پیکار با شامیان فرستاد، آمده است: « بر فراز تپه‌های مسطح و در بلندی کوهها، برای خود دیده‌بان مستقر دارید، تا دشمن شما را غافلگیر نسازد و ناگهان از یک نقطه مخفی یا آشکار به شما حمله نکند و بدانید پیشاپیش لشکر، دیده‌بانان حرکت می کنند و پاسداران صف مقدم جبهه، مأموران اطلاعاتی شما هستند...» ۷- در فرمان معروف امیر مؤمنان علیعلیه‌السلام به مالک اشتر نیز آمده است: « مأمورانی برای نظارت بر کارمندان خود بگمار، از کسانی که راستگو و باوفا باشند، تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند. زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت داری و مدارا کردن ترغیب شوند.» لازم است در این میان مهمترین شرایط و امور مد نظر در دستگاههای اطلاعاتی و آماری مدیران اسلامی را به شرح ذیل بر شماریم: ۱- از همه لازمتر این که؛ بر محور واقعیتها دور زند. چرا که هیچ چیز خطرناکتر از اطلاعات دروغین، گمراه کننده و مبالغه‌آمیز نیست. هر چند موقتاً مایه دلخوشی باشد. ۲- مدیر اسلامی هرگز نباید در زندگی خصوصی افراد خود تجسس کند، که هم بر خلاف دستور صریح قرآن است و هم مایه سلب اعتماد افرادی می‌شود که تحت پوشش مدیریت او قرار دارند و سوء ظن آنان را برمی‌انگیزد. ۳- اطلاعات مدیران باید همه جا شکل آماری داشته باشد و از اطلاعات کلی و فاقد آمار یا واحد اعداد و ارقام مجهول و نامشخص جداً پرهیز کنند. چرا که این امور دام بزرگی بر سر راه مدیران است. پیغمبر گرامی اسلام صل الله علیه و آله همیشه سعی داشتند در جنگها از کم و کیف و عده و نفرات و امکانات دشمن دقیقاً آگاهی یابند، تا وضع ارتش خود را براساس آن تنظیم نمایند. ۴- اطلاعات باید مستمر و منظم باشد، چرا که بسیاری از مسائل ماهیت خود را در یک مقطع نشان نمی‌دهد. یا با گذشت زمان دگرگون می‌شود. ۵- هرگز نمی‌توان در گرفتن و دادن اطلاعات تنها بر حافظه تکیه کرد. بلکه همیشه باید به نوشته‌های صریح و صحیح تکیه نمود. چرا که حافظه‌ی بهترین افراد، گاه به آنها خیانت می کند و مایه شکست و ناکامی می‌شود. ۶- مدیر و فرمانده باید از حالات مأموران خود باخبر باشد و گروهی از افراد مورد اعتماد را برای رسیدگی به وضع حال کارمندان بگمارد که تمام اخبار مهم آنها را به وی برسانند. همچنان که امیر مؤمنان علیعلیه‌السلام در دوران حکومتش بوسیله گروهی از افراد مورد اعتماد که آنها را به عنوان بازرس برای رسیدگی به اوضاع کارمندان و کارکنان در شهرهای مختلف گماشته بود، باخبر می‌شد. ۹- جذب نیروهای صالح: مدیر برای وصول به اهداف خود در سازمان و تشکیلاتی که تحت پوشش مدیریت او است، باید همراهان همفکر و هم عقیده، جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد، که آنها را به تدریج از میان افراد لایق جذب کند. فرق نمی کند گزینش در حوزه اختیارات او باشد، یا نه. به هر حال، او

می‌تواند در جذب نیروهای صالح به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش مؤثری داشته باشد. بزرگترین خطری که بر سر راه مدیران در این قسمت است، این است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوشه بسته تسلیم فرمانند و دائماً با زبان حال و قال به این بیت مترنم‌اند: بندگانیم جان و دل بر کف چشم بر امر و گوش بر فرمان! درست است که شرط پیشرفت امر مدیریت و فرماندهی، انضباط نفرات و همکاران است، ولی این بدان معنی نیست که مدیران به سراغ «بله قربان گو»ها بروند و نباید فراموش کرد که این نوع گزینش، تنها از روح استبداد سرچشمه می‌گیرد و مستبدان همیشه ترجیح می‌دهند که افرادی را در اختیار داشته باشند که بی چون و چرا تسلیم فرمانند. به تعبیر دیگر مدیر و فرمانده لایق کسی است که این قدر سعه صدر داشته باشد که افراد لایق را که در مسائل مختلف اظهار نظر می‌کنند و چون و چرا و حتی انتقاد دارند تحمل کنند، بلکه از آنها استقبال نمایند (البته مشروط بر این که انضباطی را که برای مدیریت لازم است محترم بشمارند) و به خاطر انتقاد و اظهار نظرشان بر متملقان چاپلوس و چشم و گوش بسته و بی اراده و بله قربان گو مقدم بشمرد. چرا که این گونه همکاران نالایق، علاوه بر این که آفت خطرناکی برای روند هر اداره و تشکیلاتی هستند و مدیران خود را در حالت غفلت و بی‌خبری محض نگاه می‌دارند، رابطه آنها را از واقعیتهای عینی قطع می‌کنند. از این جاست که مولای متقیان علیعلیه‌السلام پیروان خود را شدیداً از این کارها برحذر می‌دارد و دستوراتی بسیار پرمحتوا بدین شرح برای رفتار مردم با آن حضرت ارائه می‌فرمایند: ۱- او را با عناوین و القاب آن چنانی که در مورد جباران به کار می‌برند، یاد نکنند. ۲- در ملاقات با آن حضرت، خیال نکنند که او یک پادشاه است و به سبب آن خوف و رعب بر آنها مسلط شود و نتوانند حرفشان را بزنند. ۳- با مجامله و ظاهرسازی با او رفتار نکنند. ۴- خیال نکنند که حرف حق بر آن حضرت سنگین است. ۵- حرف حق را صریحاً و بدون پرده بگویند. ۶- از عرضه عدل و انصاف بر حضرتش خودداری ننمایند. در پایان این سخن، لازم است بار دیگر بر خطرات افراد بی‌عرضه، چاپلوس و متملق تأکید شود که از نقطه ضعفهای مدیران و از غریزه حب ذات و خودخواهی و خودپسندی آنها سوء استفاده کرده و آنها را با دروغهای گوناگون به خود مجذوب و از دیگران بیگانه می‌کنند و پرده‌ای بر چشم و گوش مدیران می‌افکنند و عقل آنها را می‌دزدند و حس تشخیص آنها را به غارت می‌برند. آنها بلایی هستند همانند صاعقه و زلزله ویرانگر.! ۱۰- قدردانی، تشویق و توبیخ: می‌دانیم سنگینترین وظیفه مدیریت، بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده است و نیز می‌دانیم بارزترین صفت آنها «بشارت» و «انذار» است. چنانکه در قرآن متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات «انذار» و متجاوز از ۴۰ بار مشتقات «بشارت» بکار رفته است. قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت به سوی نیکیها و پاکیهاست و در بخش عظیمی از مجازاتهای روحانی و جسمانی دوزخیان سخن می‌گوید، که یک عامل بازدارنده است. به هر حال، وظیفه هر مدیر و فرمانده این است که از افراد زیر تشویق به عمل آورد: ۱- آنها که وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند و در نظم، انضباط و وظیفه‌شناسی نمونه‌اند. ۲- آنان که در مقاطع خاصی که نیازمند به فداکاری است، ایثار و فداکاری از خود نشان داده‌اند. ۳- آنها که برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده‌اند. ۴- آنها که خطر مهمی را از سازمان و تشکیلات دفع کرده‌اند. ۵- آنها که در غیاب مدیر و فرمانده همچون حضور او برنامه‌ها را دقیقاً اجرا می‌کنند. ۶- آنان که توطئه‌هایی را کشف و به موقع خنثی می‌کنند. از سوی دیگر، تشویقها نباید به صورتی انجام گیرد که مفاسد زیر را به بار آورد: ۱- تشویق نباید به کیفیتی باشد که مایه غرور و غفلت تشویق شونده یا خاموش شدن شعله فعالیتها و نظم و انضباط او گردد. ۲- احساس تشویقها باید بر جنبه‌های معنوی باشد تا به افراد شخصیت والا بدهد. ۳- تشویق یک فرد نباید مفهوم مخالفی برای دیگران باشد و مایه تحقیر و توهین آنها گردد. ۴- تشویق نباید پرخرج و با هزینه فراوان باشد. بلکه باید کاملاً گستردگی و شمول داشته باشد. ۵- تشویق باید براساس ضوابط صورت گیرد. ۶- طبیعی است که میان تشویق و کار انجام شده باید تناسبی وجود داشته باشد و سلسله مراتب و کمیت و کیفیت در این زمینه ملحوظ گردد. ۷- تشویقها معمولاً در حضور جمع صورت می‌گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می‌رسد. ولی مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته

باشـد و مـدیران بایـد با ذکاوت خود این موارد استثنایی را تشـخیص دهنـد. همچنین برای این که مدیران بتوانند از توبیخ و تنبیه به هـدفهای تربیتی مورد نظر خود برسـند، رعـایت اصول زیر منـاسب به نظر می‌رسـد: ۱- تنبیه همیشه بایـد مقطعی باشـد. ۲- توبیخ و مجـازات نبایـد حس کینه‌تـوزی افراد را برانگیزد. ۳- رعـایت تنـاسب میان جرم و جریمه از مسـلم‌ترین مسائل اسـلامی و تشـکیلاتی است. ۴- اصل در توبیخ این است که خصوصی باشد، به عکس تشویق. مگر در موارد استثناء.! ۵- دلیل توبیخ و مجازات باید دقیقاً به طرف تفهیم شود. ۶- مـدیر و فرمانـده نبایـد در توبیخ و ملامت زیاده‌روی کند. زیرا گاه می‌شود که تکرار آن اثر معکوس دارد. متخلفـان را در اعمـال ناپسـند خود جری‌تر می‌کنـد و آنـان را به لجـاجت وا می‌دارد. چنـانکه امیر مؤمنان علیعلیه‌السـلام می‌فرمایـد: زیاده‌روی در ملامت و سرزنش، آتش عناد و لجاجت را مشتعل می‌کند.! فصل ۴ صفات و شرایط ویژه مدیران و فرماندهان اسلامی همیشه معیار گزینش افراد و شـرایط و صفات لازم در آنها بستگی و تناسب نزدیکی با میزان مسؤولیتهای آنان دارد. چرا که هر نوع مسؤولیتی یک نوع شـرایط و صـفات را ایجاب می‌کند. مسـلماً هر قدر مسؤولیتها سـنگینتر و گسترده‌تر باشد، شرایط آن نیز به همان نسبت سنگینتر و گسترده‌تر خواهد بود. در حقیقت اصل «انتخاب اصلح» یکی از اصولی‌ترین شرایط برای انتخاب مدیران است. منتها کلمه‌ی «انتخاب اصـلح» تعبیر سربسـته‌ای است که از آن سوء اسـتفاده فراوان شـده است. لذا به صورت یک «عنوان کلی» قابل پیاده کردن نیست، بلکه باید با یک تحلیل دقیق، جزئیات و شـکل عملی آن را پیدا نمود. در این جا به سـراغ اصول شرایط و صفات ویژه مشترک «مدیران» و «فرماندهان» می‌رویم. اصول این شـرایط به شرح ذیل است: ۱- ایمان به هـدف: قبل از هر چیز باید به این نکته توجه داشت که مـا در چـارچوب یـک نظام مکتبی بحث می‌کنیم و طبعاً «ایمان به هـدف» در این جا مفهوم ایمان به مکتب و مبانی مکتبی را دارد. یک مـدیر و فرمانده مکتبی نه تنها نمی‌تواند در برابر آن مکتب بی‌تفاوت باشد، بلکه باید ایمان عمیقش به تعلیمات آن مکتب انگیزه اصـلی او را در انجام وظایفش تشـکیل دهد. در این جا مسأله از شـکل سلسـله مراتب و احساس مسؤولیت در برابر مقام فوق، بیرون می‌آید و شـکل خودجوشـی را به خود می‌گیرد. آن جا که مورخان اعم از تاریخ‌نویسان مسـلمان و غیر مسـلمان از ایسـتادگی پیامبر صل الله علیه و آله در برابر حوادث مشکل و انبوه مصائبی که برای او در مسیر دعوتش رخ می‌داد، ستایش کرده و اعتراف دارند که این ایثار و فداکاری نشانه ایمان عمیق او به مکتبش بوده است. ایمان پیامبر صل الله علیه و آله به هدف و رسالتش تا آن پایه بود که گاه از عدم پذیرش اسلام توسط برخی مردم آن چنان متأثر می‌شد که می‌خواست جان عزیزش را از دست بدهد. قرآن مجیـد در مقـام دلـداری او می‌فرمایـد: «گویـا می‌خواهی از فرط غصه و شـدت تـأثر هلاک شوی، از این که آنها به این قرآن ایمان نمی‌آورنـد.!» اینها همه نشان می‌دهـد که این مـدیر و فرمانده بزرگ عالم بشـریت تا چه حد به مکتب و هدفش ایمان داشت. ایمانی که در تمام اعمالش پرتو افکن بود و در عمق جانش نفوذ کرده و به تمام اعمالش جهت می‌داد. همین ایمان عمیق بود که به دعوت او جـاذبه مخصوصـی می‌داد. کوتـاه سـخن این که ایمـان به هـدف برای یـک مـدیر و فرمانـده در هر تشـکیلات، نخستین و مهمترین شرط موفقیت اوست و اصولاً عشق به کار و تلاش و کوشش توأم با دلسوزی بدون چنین ایمانی صورت نخواهد گرفت. ۲ و ۳- علم و قدرت: این دو چنان که می‌دانیم در قرآن مجید صـریحاً آمده است و به عنوان دو ارزش مهم در مسأله گزینش فرمانده روی آن تکیـه می‌کنـد. بسیار اسـت تشـکیلاتی که مـدیران آنهـا به خـاطر حـاکمیت روابـط شخصـی و خصوصـی، این دو ضـابطه سرنوشت‌ساز را به دست فراموشی سپرده و از هم متلاشی شده‌اند. مدیر ناآگاه یا ناتوان، تشکیلات خود را به ورشکستگی و سقوط می‌کشانـد و چنین فرمانـدهی در میـدان نبرد نیز سـرنوشتی جز شـکست ندارد. امام صادق علیه‌السـلام در این زمینه چنین می‌فرماید: «کسـی که بدون بصیرت و آگاهی کاری انجام می‌دهد، همانند کسی است که از بیراهه سیر می‌کند، که هر قدر سریعتر می‌رود، از مقصـد دورتر می‌شود.» در همین زمینه پیامبر اکرم صل الله علیه و آله می‌فرمایـد: «هر کس از میان مسـلمانان فرمانداری را برگزیند، در حالی که می‌داند دیگری نسبت به او اولویت دارد و به قرآن و سـنت آگاهتر است، خیانت به خدا و رسول او و جمیع مسـلمانان کرده است.» به راستی این حـدیث که هم نـاظر به بعـد مکتبی و تعهـد و هم بعـد تخصصـی و آگاهی است، پشت را می‌لرزانـد و به

همگان هشـدار می‌دهـد که در همه جا اصل لیاقت و آگاهی و اولویتها را دقیقاً مراعات کنند. این نیز روشن است که بخشـی از این دو امتیاز (علم و قـدرت) ذاتی و بخش مهمی از طریق اکتساب فراهم می گردد. مخصوصاً از طریق تجربه و سابقه کار و باید مدیران و فرمانـدهان را در ایـن دو جنبه پرورش داد. ۴- امانت و درسـتکاری: در معیارهای اسـلامی این شـرط به ضمیمه قدرت برای همه کارکنـان و کارمنـدان قیـد شـده است و مـدیر و فرمانـده بـه حکم این که از رده‌هـای بالاـی کارکنـان و کارمنـدان هسـتند، نه تنها نمی‌توانند از آن فرمان مسـتثنا باشند، بلکه باید هر دو را در حد عالی دارا باشند. لذا «امانت» نیز منحصر به امین بودن در حفظ اموال نیست، بلکه هر پست و مقامی نیز مصداقی از مفهوم وسیع امانت است و اسـرار هر تشـکیلات نیز امانت آن تشکیلات است که باید در حفظ آن کوشـید. تعبیر به امانت درباره‌ی پستهای مهم سیاسی و مدیریتها در کلام معروف حضرت علیعلیه‌السلام نیز آمده است، که در نامه‌ای به فرماندار آذربایجان نوشت: «پست و مقامی که به دست تو افتاده، شکاری در چنگال تو نیست. بلکه امانتی است که بر گردنت سـنگینی می کند.» فرماندهان و مدیران نیز باید از چنان قدرت و امانتی برخوردار باشـند، که از یک سو برنامه‌های کاری خود را با قاطعیت پیش برند و هم از سوی دیگر اسـرار و اموال آن تشـکیلات را حفظ و پاسداری کنند. مدیر خائن از دریچه چشـم رسول خـدا صل الله علیه و آله چنان است که در حـدیث ذیل منعکس شده است: « اگر فردی را در پستی گماردیم و او یک نخ یا بالاـتر از آن را از مـا پنهـان کنـد، او خائن است و مالی را که خیانت کرده است، غلی در گردن او در قیامت خواهـد بود.» امانت از نظر اسلام حتی مفهومی از این گسترده‌تر دارد و تمام مسؤولیتها و تکالیف را شامل می‌شود. به این ترتیب چگونه ممکن است کسی را که از امـانت او مطمئن نیستیم، به مـدیریت برگزینیم. خواه در یک امر اقتصادی باشـد، یا فرهنگی، یا سیاسـی.؟ هم‌چنین در مورد فرمانـدهی که عملاً جان گروهی را در اختیار دارد.؟ ۵- صـداقت و راستی: با توجه به این که مهمترین سـرمایه یک مدیر و فرمانده در برنامه‌های اجرایی همبستگی او با افراد زیر نظر او و وجود اعتماد متقابل در میان آنها است و با عنایت به این که ضامن حفظ این همبسـتگی و اعتماد متقابل، صـداقت در گفتار و عمل است؛ نقش این موضوع در امر مدیریت آشـکار می‌شود. گاه سـخن یا عملی خالی از صـداقت، کافی است که میان مـدیر و فرمانـده و کسانی که تحت مدیریت و فرماندهی قرار دارند، جدایی بیفکند. به همین دلیل مـدیر و فرمانـده حتی از کارهایی که او را متهم به ترک صداقت می کند، هر چند واقعیتی نداشـته باشد، باید بپرهیزد، تا بتواند سرمـایه عظیم اعتمـاد عمومی را حفظ کنـد. در تعلیمات اسـلام به قـدری روی مسأله صـداقت و امانت تکیه و تأکیـد شـده است که دربـاره کمتر موضوعی دیـده می‌شود و این به خـاطر نقش حیـاتی این دو در زنـدگی اجتمـاعی بشـر است. جایی که رعایت این دو اصل (صداقت و امانت) برای عموم مردم ضروری است، در مورد مدیران و فرماندهان از اهمیت و اولویت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. ۶- حسن سابقه: این شـرط مهم را که امروز از سوی همه مجامع و محافل جهانی و مؤسـسات مختلف به رسـمیت شناخته شده است، امیر مؤمنان علیعلیه‌السـلام در چهارده قرن پیش با صـراحت تمام در فرمان تاریخی به مالک اشتر بیان فرموده است. آن جا که مالـک را مخـاطب سـاخته و می‌گویـد: «بـدترین وزرای تو کسـانی هسـتند که برای اشـرار قبـل از تو وزیر بوده‌انـد. کسـی که با آن گنهکاران در کارهایشان شرکت داشته است، نباید صاحب اسرار تو باشد. آنها همکاران گنهکاران و برادران ستمکارانند. در حالی که تو می‌توانی جانشـینان خوبی برای آنهـا بیـابی، از کسـانی که از نظر فکر و نفوذ، کمتر از آنـان نیسـتند، امـا بار گناهان آنها را به دوش نمی‌کشـند. هزینه این افراد بر تو سـبکتر و همکاری‌شـان با تو بهتر است.» برای شـناخت سوابق افراد بایـد به بازتاب شخصـیت آنهـا در افکـار عمومی جامعه مراجعه کرد. البته ممکن است افکار عمومی در قضاوت خود درباره کسـی احیاناً گرفتار اشـتباه شود، ولی غالباً معیار خوبی برای شناخت افراد می‌تواند باشد. ۷- وراثت صالحه: بدون شک یکی از ابعاد شخصیت انسان را مسائل ناشی از وراثت تشـکیل می‌دهد. تا آن جا که بعضـی شخصـیت آدمی را در سه بعد «وراثت» و «محیط» و «تعلیم و تربیت» خلاصه کرده و آن را «مثلث شخصـیت» نام نهاده‌انـد. البته ما ابعاد و عوامل سازنـده شخصـیت را این چنین محدود نمی‌دانیم و مسائل فراوان دیگری وجود دارد که در ترکیب بندی شخصـیت انسانی مؤثر است. ولی به هر حال تأثیر «وراثت» را در شخصـیت به عنوان یک عامل مهم

نمی‌توان انکار کرد. در قرآن مجید و روایات و زیارات، اشاره‌های زیادی به این معنی دیده می‌شود. در سوره نوح می‌خوانیم: «این پیامبر بزرگ هنگامی که تقاضای عذاب برای مشرکان می کند، تقاضای خود را با این دلیل مقرون می‌سازد؛ اگر آنها را به حال خود رها سازی بندگانت را گمراه کرده و جز فرزندانی فاجر و فاسد از آنها متولد نمی‌شود.» این معنی را به وضوح در فرمان مالک اشتر می‌خوانیم: آن گاه که درباره شرایط «فرماندهان» سخن می گوید؛ می‌فرماید: «سپس به سراغ کسانی برو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه‌اند.» به هر حال تا آن جا که ممکن است باید مدیران و فرماندهان را از خانواده‌هایی برگزید که از وراثت صالحه‌ای بهره‌مندند. ۸- سعه صدر: مدیریت مانند فرماندهی کار پیچیده‌ای است و می‌دانیم هر قدر کاری پیچیده‌تر باشد، مشکلات آن افزونتر و آفاتش بیشتر است. به همین دلیل مدیران و فرماندهان، باید دارای اعصابی قوی، حوصله زیاد و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات باشند. حدیث معروف «وسیله ریاست سعه صدر و گشادگی فکر است» را غالباً شنیده‌ایم. نکته قابل توجه این که؛ در بسیاری از روایات اسلامی «علم» و «حلم» در کنار هم به عنوان دو عامل موفقیت و پیروزی بیان شده و «حلم» چیزی جز «ظرفیت و سعه صدر» نیست. اهمیت این صفت ویژه را مانند هر صفت دیگر از نقطه مقابل آن می‌توان شناخت. نقطه مقابل سعه صدر و حلم، همان تنگ نظری، دستپاچگی، سختگیری و کینه‌توزی است، که اثرات فوق‌العاده منفی آنها در امر مدیریت و فرماندهی برای احدی پوشیده نیست. ۹- دلسوزی و عشق به کار: هیچ کس نمی‌تواند مدیر و یا فرمانده خوبی باشد، مگر این که به کار خود عشق بورزد. آنها که برنامه‌های خود را به عنوان یک «مسؤولیت اداری» یا «نجات از اعتراض مردم» و «توبیخ مافوق» انجام می‌دهند، به دایه‌ای می‌مانند که در برابر گرفتن مزد، مسؤولیت «تغذیه» یا «تربیت کودکی» را بر عهده گرفته، ولی آنها که به کار خود عشق می‌ورزند، همچون مادرند.! و درست یکی از مهمترین تفاوت مدیریت غربی و اسلامی همین است. به تعبیری دیگر؛ باید پیش از آن که انگیزه در افراد تحت مدیریت ایجاد گردد، در خود مدیران و فرماندهان ایجاد انگیزه نمود و می‌دانیم قویترین و مؤثرترین انگیزه‌ها «عشق» است و عشق و شوقی که از ایمان مکتبی سرچشمه می گیرد، از همه برتر و عمیقتر و سازنده‌تر است. ۱۰- تجربه و آزمودگی: مسلماً هیچ مدیر و فرماندهی در آغاز کارش تجربه خاصی درخصوص آن پست ندارد. ولی کارهای قبلی او در پستها و مناصب دیگر می‌تواند زمینه‌ساز برای پست و منصب فعلی او باشد و منظور از تجربه و سابقه کار نیز همین است. فی‌المثل ؛ نباید و نمی‌توان یک سرباز عادی را بدون طی سلسله مراتب به فرماندهی لشکری منصوب کرد و اگر ضرورتهای حاصل از انقلاب و کمبودها چنین مطلبی را در بعضی سطوح ایجاب کند، این یک استثنا است، نه یک ضابطه و قانون. دلیل آن هم روشن؛ زیرا مسائل مربوط به «مدیریت» و «فرماندهی» بیش از آنچه جنبه علمی و آموزشی دارد، دارای جنبه عملی و تجربی است. یک فرد ممکن است حداکثر استعداد را برای مدیریت و فرماندهی داشته باشد و بالاترین دانشکده‌های مدیریت و فرماندهی را نیز بگذراند. مسلماً چنین کسی نمی‌تواند به عنوان یک مدیر یا فرمانده قوی و مطمئن عهده‌دار پستهای حساس شود. چرا که قسمتهای مهم این برنامه را باید با آزمایش و تجربه و کار فرا گرفت. ۱۱- شجاعت و قاطعیت: گرچه ویژگیهای مهم یک مدیر و فرمانده و ارزشهای لازم برای آنها منحصر به آنچه در این جا آورده‌ایم نیست، ولی می‌توان گفت آنچه تا حال بیان شده است، عمده‌ترین اوصافی است که بدون آن لباس مدیریت و فرماندهی بر قامت کسی زیبا و رسا نیست و شجاعت؛ آخرین ویژگی در این سلسله و از یک نظر اولین خصلت لازم برای احراز این مقام است. زیرا مدیران و فرماندهان وظایفی دارند که انجام صحیح آنها بدون بهره گیری از این صفت ممکن نیست. مدیر و فرمانده در هر گام به این صفت نیاز دارد و افرادی که آگاه و پرتجربه و باسابقه و امین و درستکارند، اما فاقد شهامت لازم می‌باشند، هرگز نمی‌توانند مدیر و فرمانده خوبی باشند. یکی از مهمترین اوصاف انبیا شجاعت آنها بوده است که نمونه‌ای از آن را در داستان ابراهیم خلیلعلیه‌السلام، قهرمان بت شکن، در قرآن مجید می‌خوانیم و بیش از آن نیز درباره شخص پیامبر صل الله علیه و آله است که در سخت‌ترین حالات خوف‌انگیز مانند کوهی استوار در برابر همه توطئه‌ها می‌ایستاد. ۱۲- عدالت و دادگری: از مهمترین اوصافی که در هر

فرمانـده و مـدیر نهایت لزوم را دارد، «پیراسـتگی از هر گونه تبعیض و ظلم» است. مسأله عـدالت به قـدری مهم است که امیر مؤمنان علیعلیه‌السـلام آن را به عنوان هـدف اصـلی حکومتش معرفی می‌کنـد. آن جا که می‌گوید: «خدایا تو می‌دانی آنچه از ما در گرفتن زمام حکومت به دست واقع شد، به خاطر رغبت در امر حکومت و سـلطنت نبوده و نه برای به دست آوردن متاع دنیا، هدف این بود که تعـالیم دینت را زنـده کنیم و بلاـد تو را اصـلاح نمـاییم، تـا بنـدگان مظلوم تو احسـاس امنیت کننـد و حـدود و قوانین تو را بر پا سازیم» ۱۳– پایگاه مردمی: مهمترین پشـتوانه کار مدیران و فرماندهان در پیشبرد اهداف بزرگ خود حمایتهای مردمی و علاقه قلبی مردم به آنهـاست و این پشـتوانه در صـورتی محفوظ می‌مانـد که رابطه خود را بـا مردم از طرق مختلف، مخصوصـاً از طریق تمـاس مسـتقیم حفظ کننـد. اصولاً هیـچ تکیه‌گاهی برای زمامـداران، مـدیران و فرمانـدهان مهمتر از تکیه‌گاه مردمی نیست. که اگر باشـد، کارهـا به سـهولت و سـرعت پیش می‌رود. اگر نباشـد، تلاشـها کم اثر و بیهوده است. طریق بـدست آوردن این پایگـاه علاوه بر این مـوارد، دلسـوزی و صـداقت و خیرخـواهی برای مردم است. ۱۴– پای‌بنـد بـودن به اصـول و ضوابـط: این اصـل را به عنـوان یکی از مهمترین شـرایط و ویژگیهـای مـدیر و فرمانـده می‌توان ذکر کرد و در برابر آن مقـدم داشـتن روابـط بر ضوابـط را به عنوان یکی از مهمترین آفات مدیریت می‌توان شمرد. منابع و تواریخ اسلام مملو است از اسناد زنده‌ای که نشان می‌دهد پیشوایان اسلام برای حفظ ضوابط تا چه اندازه رابطه‌ها را زیر پا می‌گذاشـتند. اجرای این اصل از مشـکلترین کارهای مدیران و فرماندهان است و با خشونت و سختگیری و خشـکی نیز هرگز عملی نیست و گـاه عکس‌العملهـای نامطلوب فراوانی دارد. بلکه قبل از هر چیز یک آموزش مسـتمر فرهنگی برای این کار لازم است تا همه مردم تـدریجاً به آن عادت کننـد. هیچ کس اجرای قانون را مخالف مراتب دوستی و رفاقت و روابط خویشاوندی نداند و کسی انتظار نداشته باشد که به خاطر روابط نزدیک با مدیران و رهبران باید ضوابط الهی به خاطر آنها زیر پـا گـذارده شود. = ویژگیهـای دیگر: البته ویژگیهـای مـدیر و فرمانـده منحصـر به آنچه در بالا گفته شـد، نیست. هر چنـد آنچه گـذشت، جنبه اصـولی و اساسـی دارد، مسائـل زیـاد دیگری نیز وجـود دارد که هر کـدام دارای نقش مؤثری در مسـأله مـدیریت یا فرمانـدهی است، که از جمله صـفات و ویژگیهـای زیر را می‌تـوان برشـمرد: ۱– خلـوص نیـت، چرا کـه رمز پیروزی، تلاـش است و خلوص. ۲– توکـل، که تکیه بر خداونـد و اعتماد به نفس است. ۳– صبر و اسـتقامت و شکیبائی و پایمردی. ۴– عفو و گذشت. ۵– همت و بلند نظری. ۶– ابتکار. ۷– نظم و انضباط. ۸– پشتکار. ۹– آمادگی برای پذیرش انتقاد. ۱۰– محبت و صمیمیت. ۱۱– آینده نگری. ۱۲– رازداری. ۱۳– تواضـع و فروتنی. ۱۴– روح مشـاورت و احترام به افکـار دیگران. – آفات مـدیریت: از آن جا که مسأله مدیریت و فرماندهی، مسأله‌ای مهم، پیچیده و بسـیار ظریفی است، طبعاً آفات آن نیز بسیار زیاد است که در ذیل ۳۰ آفت مهم برای مدیریت را بر می‌شماریم: ۱– تبعیض بی‌دلیل در میان افراد و نفراتی که تحت مـدیریت و فرماندهی او قرار دارند. ۲– سپردن کارها به دست افراد نامناسب. ۳– راه دادن به افراد متملق و چاپلوس به محـدوده کار خود. ۴– حب ثناء و مدح. ۵– جاه طلبی (حب جاه). ۶– مال اندوزی و حرص. ۷– تنگ نظری و بخل ۸– حسادت نسبت به همکاران ۹– اعتنـا به شایعات و ترتیب اثر دادن به آنها. ۱۰– ریخت و پاش و اسـراف و تبذیر. ۱۱– از دست دادن فرصـتها به خاطر تردید و عدم شـهامت در تصمیم گیری یا ترس و بزدلی. ۱۲– هدر دادن نیروهای لایق به خاطر مسائل کوچک یا لجاجت و کینه توزی. ۱۳– چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت و عدم توجه به معدلها. ۱۴– هواپرستی و هوسبازی. ۱۵– انتقامجویی و کینه توزی. ۱۶– استبداد به رأی. ۱۷– عجله و شتاب و عدم تحقیق در کارها. ۱۸– سوء ظن مفرط. ۱۹– خوش‌بینی زیاد. ۲۰– غرور و غفلت. ۲۱– عصبانیت و خشونت. ۲۲– انعطاف و نرمش بیش از حد و سازشکاری با منحرفان. ۲۳– عدم اعتماد به همکاران. ۲۴– انحصارطلبی و قبضه کردن کارها. ۲۵– ترجیح دادن افراد ضعیف برای همکـاری به خاطر تسـلیم بودن آنها. ۲۶– لجـاجت در اشـتباه و تمادی در غلفت. ۲۷– عدم عفت در سـخن (بدزبانی). ۲۸– عـدم رعـایت ادب در برخوردها. ۲۹– آلوده‌ی کارهای اجرایی شـدن. ۳۰– ترک صـراحت و به طـور کلی دورویی و نفـاق با دوسـتان و همکاران. فصل ۵ نمونه‌هایی از مـدیریت و فرمانـدهی اسـلامی – ویژگیهای ده گانه فرمانـدهان سپاه و لشـکر در فرمان

علیعلیه‌السلام : علیعلیه‌السلام برای فرماندهان سپاه و لشکر شرایطی بیان فرموده است که در فرمان تاریخی خویش به مالک اشتر می‌فرماید: فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد این شرایط باشد: ۱- از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیرخواه‌تر است. ۲- از همه آنها پاکدامنتر. ۳- از همه عاقلتر و هوشیارتر. ۴- از کسانی باشد که دیر خشم می گیرند. ۵- به موقع عذر می‌پذیرند. ۶- از آنها که نسبت به مستضعفان رؤوف و مهربانند. ۷- در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر. ۸- از کسانی که حوادث سخت آنها را از جا بدرنمی‌برد. ۹- هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو درنمی‌آورد. ۱۰- به سراغ کسانی رو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند هستند. - ویژگیهای پنج گانه فرمانده بزرگ اسلام، پیغمبر اکرمصل الله علیه و آله در قرآن مجید: قرآن مجید در مورد شخص پیامبر صل الله علیه و آله پنج صفت را به عنوان دلایل شایستگی او برای پست و مقام مهم فرماندهی بیان فرموده است: ۱- او باید از میان همان مردم برخیزد که رهبری آنها را بر عهده دارد، تا دردها و نیازها و مشکلات آنها را به خوبی درک کند. ۲- دلسوز بودن، چنانچه در قرآن از ویژگیهای پیامبر صل الله علیه و آله این است که ناراحتیهای شما بر او سخت گران است و از رنجهای شما رنج می‌برد. ۳- عشق و علاقه به کار خود، که در آیاتی از قرآن از آن تعبیر به «حریص علیکم» شده است و اشاره به عشق شدید و علاقه فوق‌العاده پیامبر صل الله علیه و آله نسبت به هدایت مردم است. ۴- و ۵- مدیر باید نسبت به نفرات تحت اداره خود هم رؤوف باشد و هم رحیم. - یک فرمانده نمونه از دیدگاه علی علیه‌السلام : از میان سخنان امیر مؤمنان علیعلیه‌السلام درباره‌ی مالک اشتر، سردار رشید اسلام، صفات زیر که از ویژگیهای یک فرمانده نمونه است، را می‌توان برشمرد: ۱- بیداری و هوشیاری کامل در بحرانها و به هنگام احساس خطر. ۲- عدم ترس و وحشت از قدرت دشمن هر چه باشد و هر قدر باشد. ۳- قاطعیتی همچون شعله‌های سوزان آتش در برابر دشمنان. ۴- مؤثر بودن و حساب شده بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می کند. ۵- پیروی کامل از فرمان امام و رهبر. ۶- دلسوزی و خیرخواهی نسبت به جامعه اسلامی. ۷- سختگیری در برابر دشمنان. از مجموعه این صفات و صفات گذشته، ارزشهای والایی که در یک فرمانده نمونه باید جمع باشد، به دست می‌آید و باید تصدیق کرد جمع میان این صفات کاری است مشکل و اگر کسانی واجد آن باشند، وجودشان بسیار مغتنم است.! فصل ۶ توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران در این جا، توصیه‌های هفت گانه، که همه از زبان علیعلیه‌السلام است، به قدری اهمیت دارد که شایسته است فرماندهان اسلامی همه روز پیش از حضور در مرکز کار خود یک بار آنها را بخوانند و به پیامش گوش جان فرا دهند. فرماندهان به خاطر مسؤولیت سنگینی که بر عهده دارند، باید به طور مداوم تحت تعلیمات مستمر اسلامی باشند و بیانات حیاتبخش پیشوایان اسلام، همچون قطرات حیاتبخش باران دائماً بر سرزمین فکر و قلب آنها ببارد، تا همیشه درخت وجودشان پربار و شاخه‌های آن پرثمر باشد و اگر مدتی این نزول رحمت الهی از آن قطع گردد، مسلماً رو به پژمردگی و خشکی خواهد نهاد. البته در این زمینه دستورات و توصیه‌های فراوانی در منابع اسلامی وجود دارد، که در این جا فقط فهرست وار بدان اشاره می‌نماییم و تأکید می کنیم لازم است همه فرماندهان و مدیران مکتبی، ارتباط مستقیم خود را با قرآن و سخنان پیامبر صل الله علیه و آله و نهج البلاغه و احادیث پیشوایان حفظ کنند و بدانند بدون مد نظر گرفتن این سرمایه‌های روحانی انجام رسالتی را که بر عهده دارند، ممکن نیست. این توصیه‌ها به قدری گویا است که از هر گونه شرح و توضیح بی‌نیاز است؛ - توصیه‌های امام علیعلیه‌السلام به محمد بن ابی بکر (والی و فرمانده لشکر مصر). - توصیه‌های امام علیعلیه‌السلام به عبدالله بن عباس. - توصیه‌های امام علیعلیه‌السلام به قثم بن عباس (فرماندار مکه). - توصیه به هنگام رویارویی با دشمن. - دستورالعملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده. - و توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید. گرامی‌داشت یاد شهیدان نه فقط عبادتی است بزرگ و دلیل بر حق‌شناسی و زنده بودن و عواطف انسانی است، بلکه برای تقویت روحیه دیگران اثر فوق‌العاده مهمی دارد. از سخنان امام علیعلیه‌السلام می‌توان در این مورد نیز بهترین سرمشق را گرفت: آن جا که آن حضرت بعد از شهادت محمد بن ابی بکر در نامه‌ای که به عبدالله بن عباس نوشت چنین فرمود: «محمد بن ابی بکر که رحمت

خـدا بر او بـاد، شـهید شـده است. من این مصـیبت بزرگ را به خـاطر خـدا تحمل می‌کنم و اجر آن را از خـدا می‌طلبم. او برای من فرزندی خیرخواه، فرمانداری تلاشگر، شمشیری برنده و ستونی محکم و بازدارنده بود...» « پایان »

بهشت جوانان یا آنچه باید یک زن و مرد بدانند

مولف:اسدا...محمدی نیا

تلخیص: مریم زارع دوست- فاطمه پیشوایی

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.کتابنامه:ص.۵۳۱-۵۳۶رسول گرامی اسلام(ص)فرمود:محبوب ترین مردم نزد خداوند بزرگ نوجوان زیبایی است که جوانی وزیبایی خود را در راه حق تعالی واطاعت او سپری می کند.و خداوند نزد فرشـتگان به چنین جوانی هفتخـار می کنـد و می فرمایـد:بنـده واقعی مـن ایـن جـوان اسـت. میزان الحکمـه.ج۵.ص۹مظلومیت زنـان قبـل از اسلام:مظلومیت زن در جهان قبل از اسلام را به دودوره می توان تقسیم کرد:۱-دوره وحشیگری که زن انسان شناخته نمی شد و در نهایت خشونت با وی رفتار می شـد.مشـکل ترین کارها بر عهـده زنان بود و مرد می توانست زن خود را بفروشـد یا کرایه دهـد.۲-دوره تمـدن هـای یونـان ،مصـر،روم و ایران که برای زن شخصـیت حقوقی و اجتمـاعی قائـل نبودنـد واورا از هر لحـاظ تابع مرد می دانسـتند.زن در اروپا:در یونان زن به عنوان کالای تجاری در بازار ها خریـد و فروش می شد و بدون شخصـیت حقوقی و اجتماعی بود و بعـد از وفات شوهرش حق زنـد گی نداشت.در روم قبل از میلاد ،دختران وزنان از تمام حقوق اجتماعی محروم بودند،نه ارث می بردند ونه می توانستند مالك چیزی بشوند.مرد حق دادرسی و وکیفر زن را داشت و می توانست به خاطر گناهش او را به مرگ محکوم کنـد.زن در روسـیه:در روسـیه قـدیم هنگـامی که پـدری دختش را به خانه شوهر می فرسـتاد اورا آهسـته با تازیانه می زد و سپس شلاق را به داماد خود میداد تا معلوم شود از این به بعد دختر از کسی که جوانترو نیرومندتر است کتك خواهد خورد. زن در آسیا:در هندوستان:قبایل وحشی هندوستان دخترن خود را می کشتند.برخی از آن ها معتقد بودند که داشتن دختر و شوهر دادن آن هـا مهیـه ننـگ اسـت،پس چـه بهـتر کـه ایـن ننـگ به کلی از میـان برداشـته شـودو نسـل دخـتر از بین برود تـا دچـار چنین رسـوایی نگردنـد.وقتی مردی می مرد ،برا ی رهـایی روحش از تنهـایی ،زنش را بـا وی زنـده زنـده می سوزاندنـد و این سوختن او را نوعی فـداکاری وعشق زن هنـدی به همسـرش قلمـدا می کردنـد.زن در عربسـتان:قرآن می فرماید:زمانی که به یکی از آن ها فرزند دختر مژده داده می شد،از شدت غم و ناراحتی رخسارش سیاه و سـخت دلتنگ می گشت و از این خبر بدی که به او رسـیده بود:خود را از اقوام پنهان می داشت و می گفت:آیا این دختر را با ذلت و خواری نگه دارم یا اورا زنـده به گور کنم؟آگاه باشـید که آن بسیار بد داوری می کنند.اعراب گاهی زن شوهر مرده را جزء اموال ودارایی او به حساب می آورند و به عنوان سهم الارث او را تصاحب می کردنـد.حقوق زن در اروپا:در قرن بیسـتم برای اولین بار مساله حقوق زن در برابر حقوق مرد عنوان شد.انگلسـتان که قدیمیترین کشور دموکراسـی به شـمار می رود،در اوایل قرن بیستم برای زن و مرد حقوق مساوی قائل شد.دول متحد آمریکا در یال ۱۹۹۲۰.م قانون تساوی زن و مرد را درحقوق سیاسـی تصویب کردند.همچنین فرانسه در قرن بیسـتم تسـلیم این امر شد.مقام زن در اسلام:مقام زن صالـح از نظر قرآن کریم:۱-سوره احزاب .آیه ۳۵:همانـا همه مردان و زنـان مسـلمان ،مردان و زنـان با ایمان ،مردان و زنان اهل اطاعت و عبادت ،مردان و زنان راسـتگو،مردان و زنلن صابر ،مردان و زنان خدا ترس ،مردان و زنان خیر خواه ومسکین نواز،مردان و زنـان روزه دار ،مردان و زنـانی کـه پاکدامننـدو مردان زنـانی که بسیار از خداونـد یـاد می کننـد،برای همه آن هـا خداونـد مغفرت وپاداس بزرگ آماده نموده است.در ایه کریمه زنان ومردان هم ردیف یکـدیگرذکر شـده انـد وخداوند سبحان از نظر پداش فرقی بین آن ها نگذاشـته است.۲-سوره روم:آیه ۲۱:و از نشانه های خداونـد این لست که همسـرانی از جنس خودتان برای شـما آفرید تا در کنـار آن هـا آرامش یابیـد و در میـان مودت و رحمت قرار داد.در این،نشانه هایی است برای گروهی که تفکر می کننـد.در این

آیه مبارکه خداوند خلقت زن را از آیات و و نشانه های خود دانسته و یاد آور شده که زن باعث محبت و رحمت و سکون و آرامش آست. زن و مرد با پیوستن به یکدیگرکامل می گردند و هر یک بدون دیگری موجود ناقصی است . خداوند در پایان آیه شریفه می فرماید :این مطلب برای کسانی است که تفکر می کنند .اگر کسی عاقل و انسن متعالی باشد متوجه می شود که زن و مرد مکمل یکدیگرند و این زن است که کانون خانواده را گرم و با نشاط نگه میدارد و باعث رشد و کمال انسان می شود.۳-سوره کوثر:ای رسول ما به تو عطای بسیار– مانند مقام نبوت ، شفاعت ،کوثر،حضرت فاطمه(س)-بخشیدیم.پس تو هم به شکرانه این نعمت ها نمازبگزار و قربان کن ،بخ درستی که دشمنت بی فرزند می ماند. زن از دیدگاه ائمه معصومین(ع):رسول اکرم فرمود:بهترین فرزندان شما دختران هستند.ونیز فرموده اند:بهترین شما در درگاه کسانی هستند که با زنان و دخترانشان برخورد نیکو داشته باشند و من در بین شما بهترین برخورد را با خانواده ام دارم.ثواب تربیت دختر:رسول خدا فرمود:هر کس سه دختر پاکدامن،یا سه خواهر را سرپرستی وبزرگ کند:بهشت بر او واجب می شود.از رسول خدا در باره سرپرستی دو دختر و یک دختر نیز پرسیده شد،و رسول خدا فرمودند همین پاداش را دارد.زنان نمونه:در تاریخ زنان با ایمان وشجاع بسیاری بوده اندکه زندگی آن ها سراسر ایثار و شهادت و از خود گذشتگی در راه خداوند متعال بوده است.اینک به نام چند تن ازآن ها اشاره می شود:۱-همسر حزبیل نجار:این زن در زمان حضرت موسی ایمان آورد و آرایشگر دختر فرعون بوده است.از قضا روزی هنگام آرایش موی دختر فرعون شانه از دستش افتاد.از آن جا که زبانش همواره به ذکر خدا مشغول بود ناگهان گفت:به نام خدا.دختر فرعون از او پرسید:منظورت از خدا پدرم فرعون است؟ او گفت:خیر بلکه من کسی را ستایش می کنم که پدر تو راآفریده است واو را از بین خواهد برد. دختر فرعون موضوع را به پدرش اطلاع داد.فرعون اورا احضار کرد و گفت:مگر به خدایی من اعتقاد نداری ؟او گفت:هرگز.خدای حقیقی را رهانمی کنمتا تورا به پرستم .فرعون عصبانی شد و دستور داد تا تنوری را پر از آتش کردند.به جلادان دستور داد تا همه بچه های این زن را به تنور بیندازند.تمام بچه هایش دردر مقابل چشم هایش سوختند.تنها یک بچه کوچک در آغوش زن مانده بودو این امری طبیعی است که مادر به کودک شیر خوار خود علاقه بیشتری دارد. بچه را به زور از مادر گرفتند.جلاد گفت:اگر از آیین موسی بیزاری بجویی واز آن دوری کنی فرزندت را در آتش نمی افکنم.همسر حزبیل خواست در ظاهر سخن بگویدکه ناگهان به قدرت خود بچه به زبان آمدو به مادرش گفت:صبر کن تو بر حق هستی .مادر صبر کرد و آن بچه را دذآتش افکندند.پس خودش را نیز به آتش افکندند.پیامبر اسلام می فرمایند:در شب معراج در محلی بوی بسیار خوشی به مشامم رسید.از جبرئیل پرسیدم این بوی خوش بی نظیر چیست:جبرئیل گفت:این بوی خوش خاگستر جسد سوخته همسر حزبیل و فرزندان اوست این بوی خوش تا قیامت از لین زمین استشمام می شود.۲-همسر حضرت ایوب

۳-حضرت خدیجه۴-حضرت زهرا(س) ۵-سمیه اولین زن شهید۶-خنسا مادر ۴ شهید ۷-فاطمه بنت اسد۸-ام البنین مادر ۴ شهید ۹-حضرت زینب

اسوه صبر و شجاعت،نیز از زنان پاکدامن بوده اند.مفاسد و ضررهای بد حجابی و بی حجابی:بهترین سلاح شیطان:رسول خدا فرمودهاند:مطمئن ترین اسلحه برای شیطان زنان هستند.شیطان برای نابودی بشر سلاح های متعددی دارد و آن سلاحی که از همه بیشر قابل اعتمادبرای شیطان در جنگ با انسان است و اورا کاملا موفق کرده زنان بی تقوا هستند.درروزگار ما نیز یکی از موثرترین عوامل استعمارگران در ظلم و غارت مردم جهان به ویژه کشور های اسلامی زنان فاسدالاخلاق هستند.بحثی مختصر پیرامون شیطان:شیطان در اصطلاح به هر موجود متمرد،اختلاف افکن،موذی،مفسد و منحرف کننده،مضر،زن بی تقوا،منافق، دروغگو،حیله گرو...اعم از انسان ،جن و جنبندگان گفته میشود.حکمت وجود شیطان:قرار دادن شیطان از جانب حق تعالی برای انسان از کمالات نظام تکوین و تشریع است،زیرا وجود دشمن بد نیست،آن چه بد است دشمنی اوست.اما در نظام تکوین وطبیعت:اگر همه چیز برای انسان در طبیعت گوارا و بر طبق میل او باشددیگر به دنبال مجهولات نمی رود واستعداد او شکوفا نخواهد شدو در علوم مختلف

پیشرفتی نخواهـد داشت.و امادر نظام تشریع و دین :اگر انسان دشـمنی به نام شـیطان و نفس اماره نـداشت در راه تکامل رشد نمی کرد.در مبارزه باشیطان است که انسان به خـدا تقرب می جویـد پس آنچه سبب شده انسان به مقام خلیفه اللهی برسد و مثل حیوان نباشـد مبارزه او با دشـمنی به نام شیطان است.راه های ورود شیطان:در آیات وروایات آمده که شیطان از چهار طرف بر انسان می ایـد و این به این معنا می توانـد باشـد که شیطان انسان را به طور کامل محاصره کرده است. امام محمـد باقر (ع)در این باره می فرمایند:منظور از آمدن شیطان به سراغ انسان از پیش رو این است که آخرت و جهانی را که در پیش دارد در نظر او سبک وساده جلوه می دهـدکه همین امر موجب گناه در دنیا می شود.و منظور از پشت سر این است که آن هـارا به گردآوری اموال و تجمع ثروت وبخل از پرداخت حقوق ،به خاطر فرزندان و وارثان دعوت دعوت می کند و منظور از طرف راست این است که امور معنوی را به وسیله شبهات وایجاد شک و تردید ضایع می سازد .منظور از طرف چپ نیز این است که لذت های مادی وشهوات را در نظر آن ها نیک جلوه می دهـد.و در پایان این مبحث به سخنی از حضرت علی (ع) در نهج البلاغه اشاره می کنیم:ایشان فرمودند:ازآن چه خداونـد سبحان با ابلیس رفتار کرد درس عبرت بگیریـد.با این که او اعمال وعبادت طولانی و کوشش های فراوانی در راه حق تعـالی انجام داد،به طوری که ۶هزار سال خداونـد بزرگ را عبادت کرد که شـما نمی دانید این ۶هزار از سـال های دنیا بوده یا سال هـای آخرت،ولی در اثر یـک لحظه تکبر همه این زحمات را بر باد داد.به راستی شیطانی که خداونـد را می شـنلخت ،این همه اورا عبـادت کرد واز طرفی به بهشت وجهنم معتقـد بودوبا این وضع به خود رحم نکردو زحمات ۶هزار سـاله خود را بر باد داد ،آیا به ما رحـم می کنـد؟اولیـن مهـاجم فرهنگی:این روزهـا بحث از تهـاجم فرهنگی غرب وراه مقـابله بـاآن فراوان است ولی قبـل از هر چیز بایـد:اولا:ریشه های تهاجم فرهنگی را شـناخت وبعـد درصدد علاج آن برآمد.ثانیا:مساله تهاجم فرهنگی مربوط به این زمان نیست بلکه حضـرت آدم که خلق شـد بعـد از مـدت کوتاهی این تهاجم علیه او وفرزندانش شـروع شد.برهمین اساس خداوند سبحان می فرمایـد:((ای فرزنـدان آدم شـیطان شـمارانفریبد،آن چنان که پـدر ومادر شـمارا (فریب داد)واز بهشت مکانی که درآن بودنـدبیرون سـاخت...))از اینـآیه مبـارک وآیات دیگر معلوم میشود که اولین مهاجم فرهنگی و نخستین موجودی که موسیقی وآلات موسـیقی وعریانی وسایر مفاسـد را ترویـج کرد شـیطان بودوبه دنبال او یارانش حرکت کردندوراهش را ادامه دادند.امروزه نیز کسانی که در این راه قدم برمیدارنداعم از اسـتکبار جهانی (شیطان بزرگ)وافرادی که باپخش نوارهای مبتذل و فیلم های منحرف کننده ویدئویی وسـینمایی و... فضـای جـامعه را آلوده می سازنـد وهمچنین زنان بـد حجاب وعروسک های متحرک کوچه وبازارو...همه این ها بر شیطان اقتدا کرده اند.تنها راه مقابله با تهاجم فرهنگی:همان طوری که قرآن کریم ریشه تهاجم فرهنگی را برای ما روشن و مشخص نموده ،روش مبـارزه وراه پیروز شـدن راهـم به مایـادداده است.به شـرط این که در این راه صـبر واسـتقامت از خود نشـان دهیم وآن روش مبـارزه معنویت وارتبـاط بـا خداونـد سبحان می باشـد.قرآن مجیـد میفرمایـد:به راسـتی که نمـاز(واقعی)انسـان را از زشتی ها ومنکرات باز می دارد.حضـرت امام علی نیز می فرمایـد:نماز واقعی سـد محکم خداونـد ،دربرابر شـیطان ودور کننـده اوست.عواقب اسف بار بدحجابی وبیحجابی از دیدگاه عقل واجتماع:ابتدا به وضع اسف بار جوامع قربی نظری می افکنیم:-خود کشـی:خبرگزاری جمهوری اسـلامی ایران:هر ساله بیش از سـی هزار ایتالیایی براثر ابتلا به مشروبات الکلی جان خود رااز دست می دهند.۸هزار کشته و۴۴۸هزار مجروح نتیجه تصادفات در آلمان بوده وعلل آن سـرعت زیاد ،مصـرف الکل ،عـدم رعایت حق تقدم بوده است.میگویند در آمریکا در هر۱۵دقیقه یک نفر خودکشـی می کندیعنی سالانه ۳۱هزار نفر براثر خودکشـی می میرنـد به طوری که این پدیده به هشتمین عامل مرگ ومیر در این کشور تبدیل شده است.-افزایش آمار طلاق وفروپاشی کانون خانواده :به گزارش تحقیقاتی که از سوی اداره مطالعات آمارجمعیت انگلیس که قبل از ازدواج با هم روابط نامشـروط داشته اند ظرف ۱۵سال اول زندگی خود حداقل ۱۴٪ بیشتر از سـایرین در معرض خطر طلاـق قرار دارنـد.ودر سال های پس از آن نیز با احتمال ۶۰٪ زندگی زناشویی آنان به طلاق وجـدایی منجر خواهد شد.براساس همین گزارش آمار مربوط در کشور های آمریکا ،کانادا‌و سوئد به مراتب بدتر از آمار مربوط به

طلاق در انگلستان است.به گزارش cnnاز هر ۳ازدواج در آمریکا یکی به طلاق کشیده می شودوهمین امر باعث می شود که کودکان مورد آزارو اذیت ناپدری ها ونا مادری ها قرار گیرندوحتی به دست آنان کشته شوند.عاقبت آزادی غرب:در خیابان گاندی تهران جنایتی هولناک اتفاق افتاد که هر انساتی را متحیر وبهت زده نمود .جریان از این قرار بود که دو نوجوان ۱۶ساله دختر وپسر به نام های سمیه-ش-وشاهرخ-و-که باهم آزادانه به سبک غرب ارتباط داشتنددست به این جنایت فجیع زدند.که درآن خواهر و برادر ۱۴و۹ساله سمیه به نام های سپیده ومحمدرضا با همفکری و نقشه قبلی در یک اقدام مشترک توسط نامبرده به قتل رسیدندومادرسمیه پس از مجروح شدن توانست از دست دختر قاتلش و دوست وی جان سالم به دربرد.واین حادثه شوم در منزل دختر بهوقوع پیوست.طبق اظهارات مسئولین در دادگاه نکات قابل توجهی که نباید به سادگی از کنار آن ها گذشت عبارتنداز:۱-خانواده دختروپسر هردو ازلحاظ مادی مرفه بودندپس فقر عامل چنین جنایتی نبوده است .۲-استفاده از ماهواره در خانواده پسر وامکان استفاده آن برای دختر بوده .همان گونه که در اظهارات قاتلین در دادگاه آمده آن ها تحت تاثیر برنامه های ماهواره قرار گرفته اند وبه خاطر تقلید از فیلم های غربی به چنین جنایتی دست زده اند.۳-دختر وپسر با این که باهم محرم نبودند به منازل هم رفت وآمد داشته و خانواده دو متهم نیز مطلع بودندوبه اعتراف متهمان به طور مرتب در خانواده شاهرخ جشن دوستانه و مختلط برقرار بوده و سمیه نیز آزادانه در بسیاری از جشن ها شرکت می نموده.همچنین شاهرخ با دو تن از بزرگان گروه های رپ در ارتباط بوده و تحت تاثیر القائات خشونت بار افکار گروهی موسوم به (هوی متال)اقدام به این جنایت هولناک کرده است.عبرت از این حادثه:تنها راه جلوگیری از این حوادث هولناک روی آوردن و عمل نمودن به دستورات قرآن کریم و روایات ائمه معصومین (ع)است.آثار مخرب در فرزندان نیز یکی از عواقب بد حجابی است،همچنان که حضرت علی (ع)می فرماید:سجایای اخلاقی دلیل وراثت و فضیلت ریشه خانوادگی است.با این بیان، تقوا و بی تقوایی ونیز عفت و بی عفتی زن در دختر وپسرش تاثیر دارد واین موضوع را نه تنها شرع مقدس اسلام و قانون وراثت ،بلکه تجربه و تاریخ ثابت کرده است در نتیجه زن بدحجاب ضمن اینکه منشا انحراف و فساد در جامعه می باشدآینده فرزند خود مخصوصا دخترش را به خطر می افکند.از دیگر عواقب اسف بار بد حجابی می توان به :محرومیت از محبت،تباهی شخصیت ،تاخیر در ازدواج،از هم پاشندان زندگی دیگران عضعف اعصاب و...اشاره کرد.علل بدحجابی و اقسام آن :۱-تقلید کورکورانه :قرآن مجید در این باره می فرماید :بعد از آن که فرعون در رود نیل غرق شد وبنی اسرائیل از ظلم او نجات یافتندهنگام بازگشت به قومی بت پرست برخوردندددر این هنگام به حضرت موسی (ع)گفتند:ای موسی،همان طور که این ها معبود وبتی دارند برای ما هم مانند آن ها معبود وبتی قرار بده . ۲-کمبود روانی:عده ای به خاطر عقده های روانی وکمبود های روحی است که در وجودشان احساس می کنند.با گمان واهی خود موی سر خود را بیرون می ریزند وبنادا واطوار وآرایش در خیابان و انظار عمومی ظاهر می شوند تا این کمبود های روانی را جبران کنند.۳-دوستان ناباب و نا منیب:علت بد حجابی بعضی از اشخاص به خاطر داشتن دوستان ناباب می باشد .از اول دختر خوبی بوده ولی در اثر بی اطلاعی و عدم ایمان قوی تحت تاثیر دوست بد حجابش قرار می گیرد در حالی که دختران مسلمان باید بدانند انسان نباید به هیچ دوست و انسانی اطمینان کامل داشته باشد.در صورتی که دوست انسان گناه کند اگر میتواند به او تذکر دهدو اصلاحش گرداند واگر نمی تواند به حال خودش رهایش کند .حضرت علی(ع)می فرمایند:پیش از آزمایش و شناخت به دوستت اعتماد مکن وهمچنین می فرماید :دوست تو کسی است که تو را از گناهان وخطاها باز دارد.۴-خود باختگی وتهاجم فرهنگی:تهاجم فرهنگی نیز علت دیگری برای ترویج بد حجابی ئ بی بندو باری در جامعه است که از سوی جراید ،رادیوها،ماهواره،نوار وفیلم های مبتذل از طرف کشور های بیگانه و دشمنان اسلام مانند سیل به طرف کشورهای اسلامی در حرکت است وبعضی از جوانان ما تحت تاثیر قرار می گیرند به طوری که آثار نا به هنجار این گونه فیلم ها در شکل و قیافه آن ها مشاهده می شود.۵-لقمه حرام:خوردن لقمه حرام یکی از علت های مهم بد حجابی است .کسی که درآمد وکسب زندگیش را با ربا ،رشوه،کم فروشی ،گران فروشی،مصرف بیجا از بیت

المال و...مخلوط کند و آن را به خورد زن و فرزنـدش می دهد در نتیجه غذای حرام وگناهان سبب می شود که دختر و همسرش همانند یک عروسک متحرک در کوچه وخیابان ظاهر شوند وپسر او نیز خود را به شکل دختران و غربی ها درآورد و خود هم عکس العملی نشان ندهد.در روز عاشورا امام حسین (ع)خطاب به مردم فرمود:شما گوش به سخنان من نمی دهید و حرف من در دل شما اثر نمی کند ،علتش آن هدایایی استکه از راه حرم به دست شما رسیده وشکم های شما از حرام پر شده وبه همین خاطر خداوند بزرگ بر دل هایتان مهر زده و سیاه گردانیده است.۶-نداشتن ارتباط واقعی با خداوند سبحان :نداشتن ایمان درست ونبودن ارتباط واقعی به وسیله نماز وقرآن ودعا وبا خداوند سبحان :علت تمام گناهان از جمله بد حجابی است.اگر کسی نمازی خواند که او را به یاد خداوند بزرگ و مرگ وصحنه های هولناک عالم قبر و روز قیامت انداخت دیگر گناه نمی کند.دیگر به اعضای بدنش که امانت های حضرت حق تعالی است خیانت نمی کند.چون خودرا در محضر پروردگار عالم می بیند نمی آید برای هوی وهوس اسیر دام شیطان در این چند سال جوانی بشود وآخرت خود را که جای همیشگی است از دست بدهد.نظر هنرمندان غیر مسلمان در مورد حجاب: آن هایی که با سینما آشنایی دارند می دانند که بیشترین فیلم های عربی در مصر ساخته می شوند و بیشتر این فیلم ها در ابتذال و وقاحت و فساد ونیز کیفیت پایین هنری شهرت دارند.در سال های اخیر گروهی از بازیگران زن مصری این واقعیت را درک کرده اند که بازیچه دست تولید کنندگان و ابزار سود جویی های یغماگران شده اند واز سویی بر اثر موج اسلام گرایی ،وانوار حیات آفرین محمد(ص)بر دل هایشان تابیده است وبه هدایت الهی راه یافته انداز این روبا شهامتی خالصانه به دامن اسلام وارزش های گران قدر آن بازگشتند .از گذشته خود توبه کردندواز هنر پیشگی دروغین کناره گرفتند.اینک نظر شما را به مصاحبه با یکی از آن بانوان محترم جلب می کنم:۱-ام کریم: (هاله الصافی)) که روزگاری از ستاره های مشهور رقص شرقی بود هم اکنوندر خانه خود به امور همسر و فرزندان وعبادت مشغول است.در نخستین ملاقاتی که با وی داشتم گفت:هاله الصافینام حقیقی من نیست .بلکه نام هنری من بوده است که در طول دوران هنری ام مرا با آن نام می شناختند .من آن اسم را فراموش کردهام وامیدوارم همه آن را به فراموشی بسپارند.چه وقت تصمیم گرفتی از رقص کناره گیری کنی و با حجاب شوی ؟تقریبا ۵ سال پیش این تصمیم را گرفتم.چگونه تصمیم گرفتی؟صبح یکی از روز ها در خواب دیدیم که از نزدیک یکی از مساجد عبور می کنم ومن میترسم وارد آن مسجد شوم،زیرا لباس شرعی در تن نداشتم .ناگاه مردی مردی عبای خود را کند و مرا باآن پوشاند .آن گاه وارد مسجد شدم ونماز خواندم .از خواب که بیدار شدم برخواستم ،غسل کردم ،وضو گرفتم و نماز خواندم.مدت یک هفته با کسی صحبت نکردم .از ان پس نماز های خود را ادا می کردم . احساس می کردم قلبم لبریز از ایمان وهدایت شده است .لذا رابطه خود را با هنر قطع کرده وبه همراه همسرم فریضه حج را انجام دادم.عکس العمل خانوادت در این تصمیم چه بود ؟تمام افراد خانواده ام ،مادرم،همسرم ودخترم از گرفتن این تصمیم خوشحال شدند ومرا تشویق کردند.گرچه آن ها توبه من را جدی نگرفته بودند وگمان می کردند که کار من در اثر خوابی است که دیده ام وپس از یکی– دو هفته،پایان خواهد یافت ومجددا به کارم بر خواهم گشت ولی وقتی اصرار مرا به توبه وجدیت در آن مشاهده کردند نسبت به توبه من باور پیدا کردند.حجاب در تمام ادیان الهی و ملل مختلف:در حالی که در جهان بدحجابی وبی حجابی شیوع پیدا کرده ودر اثر همین کار ،فسادو بی بندوباری ،بسیاری از کشور های دنیا را فرا گرفته اند،عده ای گمان می کنند که حجاب مخصوص دین مقدس اسلام و بعضی از ادیان الهی است در حالی که این توهم و گمان شایسته نیست.زیرا آن چه به طور خلاصه می توان گفت آن است که :تمام ملل ومردم جهان زنان شان دارای حجاب بوده اند اگر چه در کیفیت پوشش فرق داشته اند.اکنون برای ثابت شدن این موضوع به شواهد ادله از قرآن کریم ،تورات،انجیل و نقوش به جاماندهاز پیشیان می پردازیم:۱-قرآن کریم وحجاب زنان در اقوام گذشته:از قصه حضرت آدم (ع)وحوا که در سوره مبارکه اعراف ازآیه ۱۱-۲۷ودر سوره مبارکه طه۱۱۶-۱۲۳آمده استفاده می شود که:حوا پوشش وحجابی داشته که در اثر فریب شیطان برهنه گردیده است.در روایتی از ابن عباس آمده است که:بعد از آن که آدم و حوا برهنه شدند خداوند امر کرد

قوچی را ذبح کنند،پس حوا پشم آن را ریشت وبه کمک آدم(ع)از تابیده های آن یک جامه بلند برای آدم و یک پیراهن و روسری برای خود بافت .بدین وسیله بدن انسان های نخستین پوشیده وباحجاب گردیدو هر دو از برهنگی وشرمندگی آن نجات یافتند.۲-حجاب در تورات :تورات و انجیل فعلی که به دست بعضی از شاگردان موسی و عیسی (ع)نوشته شده بر موضوع پاکدامنی و حجاب زن و دوری از هر ناز و عشوه گری در برابر شوهر تاکید نموده است .تورات در باره ی دختر رفقه(دختر بتوئیل)که با نامحرم برخورد می کند چنین می گوید :رفقه چشمان خود را بلند کرده اسحاق را دید و از شتر خود فرو آمدواز خادم پرسید ،این مرد کیست که در صحرا به استقبال ما می آید؟خادم گفت:آقای من است .پس نقاب خود را گرفته ،خود را پوشاند.۳-سخن ویل دورانت درباره حجاب یهودیان:در قرون وسطی یهودیان همچنان نسوان و زنان ،خود را بالباس های فاخر می آرایتند .کسی به آن ها اجازه نمی داد که با سر عریان به میان مردم روند.نپوشاندن سر خلافی بود که مرتکب را مستوجب طلاق می ساخت.از جمله تعالیم شرع یکی آن بود که مرد یهودی نبایددر حضور زنی که موی سرش هویداست دست به درگاه خدا بردارد.۴- حجاب در انجیل: به بخش هایی از انجیل درباره لزوم رعایت تقوا و پاکدامنی زنان توجه فرمایید:نهی از نگاه به نا محرم:اگر دست و پایت تورت بلغزاند آن راقطع کرده از خود دور انداز زیرا تورا بهتر است که لنگ یا شل داخل حیات شوی از آن که با دودست یا پا در نار(آتش)جاودان افکنده شوی.اگر چشمت تو را لغزش دهد آن را قلع کرده ،از خود دور انداز،زیرا تورا بهتر است با یک چشم وارد حیات شوی از اینکه با دو چشم در آتش افکنده شوی.وظیفه زنان از نظر انجیل:زنان پیر در سیر متقی باشند ونه غیبت گو ونه بنده شراب زیاده بلکه معلمات تعلیم نیکو،تا زنان جوان را خرد بیاموزند که شوهر دوست و فرزند دوست باشند وعفیفه و خانه نشین ونیکو ومطیع شوهران خود که مبادا کلام خدا متهم شود.وهمچنین زنان ،خویشتن را بیارایند به لباس مزین به حیا وپرهیز ،نه(مزین)به زلف ها و طلاو مروارید و رخت گران بها ،و شما را زینت ظاهر نباشد از بافتن موی و متحلی شدن به طلا و پوشیدن لباس ،بلکه انسانیت باطنی قلبی در لباس غیر فاسد،روح حلیم وآرام که نزد خدا گران بهاست زیرا بدین گونه ،زنان مقدسه در سابق نیز که متوکل به خدا بودند خویشتن را زینت می نمودند و شوهران خود را اطاعت می کردند مانند ساره که مطیع ابراهیم(ع) بود.سوال:اگر تورات وانجیل روی حجاب و پاکدامنی زن و سایر احکام و مسائل اخلاقی این همه تاکید نموده است.پس چرا در اروپا و بعضی از کشور های دیگر که خود را پیرو حضرت موسی و عیسی (ع)می دانند این همه برهنگی و بی بندوباری از جانب بسیاری از زنان مشاهده می شود؟جواب:اولا همان طور که در بین مسلمانان بعضی از افراد به قرآن کریم واحادیث پیامبر اکرم (ص)وائمه اطهار (ع)عمل نمی کنند ودر ظاهر مسلمان هستند ،در بین یهودیان ومسیحیان نیز افراد بسیار هستند که ادعای پیروی از حضرت موسی و عیسی را می کنند ولی در حقیقت بنده هوی وهوس خود هستند نه بنده خداوند بزرگ و پیروان این دو پیامبر بزرگ.ثانیا:از زمانی که اروپا از نظر علم و صنعت رشد چشمگیری داشت به همان نسبت از دین و مسائل معنوی دو رشد که یکی از آن ها رواج فساد و برهنگی در بین بسیاری اززنان آن ها بود واین موضوع اختصاص به اروپا ندارد بلکه کشور های اسلامی هم اگر دقت نکنند و همزمان با رشد صنعت به رشد معنویت جامعهئفکر نکنند به دردو بلای اروپا مبتلا خواهند شد واین موضوعی است که قرآن کریم در موارد متعددی به آن ها هشدار داده است.۵-حجاب در شریعت زرتشت:در کیش آریایی ،زنان محترم محجوب بودند ،زنان محترم ایران برای حفظ حیثیت طبقه ممتاز و ایجاد حدودی که آن ها را از زنان عادی و طبقه چهارم امتیاز دهد صورت خود را می پوشاندندو گیسوان خود را پنهان نگه می داشتند.۶-نقوش به جا مانده از اقوام گذشته:یکی دیگر از شواهد وجود حجاب حجاب در اقوام گذشته تصاویری است که مردمان گذشته در سنگ ها و نقوش باقی مانده است و این ها نشان می دهد زنان دارای حجاب،مخصوصا با چادر بوده اند.۷-چادر ،حجاب زنان ایران باستان:نویسنده کتاب پوشاک باستانی ایرانیان در این مورد می نویسد :تاریخ نویسان درباره پوشاک آن زمان اکثرأ به سکوت گذرانده اند. با این وصف از روی برخی نقوش که از آن زمان مانده ،به زنانی بومی برخورد کردیم که پوشش جالبی دارند ،پیراهن آنان پوشش ساده،بلند یا دارای راسته چین و راسته

چین و آستین کوتاه است. و در پایین دامن و از زانوبه پایین ،شرابه هایی (منگله)تا مچ پا آویزان است.بعد می گوید به زنانی از این دوره برمی خوریم که از پهلو براسب سوار نـد.اینـان چـادری مسـتطیل برروی همه لبـاس خود افکنـده انـد و در زیر آن یک پیراهن دامن بلند،و زیر این نیز یک پیراهنی دیگر بلند تر تا مچ پا نمایان است.۸-حجاب زنان اشکانی:لباس زنان اشکانی پیراهنی بلند تا به روی زمین ،گشاد ،پرچین ،آستین دار و یقه راست بوده است.پیراهن دیگری داشـته انـد که روی اولی می پوشـیدند.انـدازه این یک نسـبت به اولی کوتاه و ضـمنأیقه باز است.روی این دو پیراهن نیز چادری سر می کردند.۹-حجاب زنان ساسانی :در مقایسه چندین نقش سـنگی آناهیتا ونقوش دیگر با هم ،به نظر می رسـد که بانوان ساسانی پیراهن بلنـد ،بسـیار پرچین و گشاد می پوشـند و آن را بـانواری در زیر سـینه جمع کرده ،می بسـتند ...گـاهی چـادری گشـاد و پرچیـن سـر می کردنـد کـه تـا وسـط سـاق پـا می رسـیده است.نقوشـی که از بـانوان ساسـانی در بشـقاب هـای نقره ای مانـده حکـایت می کنـد که هر یک از بانوان چادری به خود پیچیـده دارند.۱۰-حجاب در شاهنامه:در جاهای مختلف شاهنامه سـخن اززن نیکوی ایرانی و حجاب او به میان آمده است که از این اشـعار استفاده می شود زنان ایران از دیر باز حجاب و اخلاق نیکو و پاکدامنیشان زبانزد همه بوده است ،اکنون به برخی از آن اشعار توجه فرماییدسـخن تهمینه همسررسـتم:به گیـتی ز خوبـان مرا جفت نیست چو من زیر چرخ کبود انـد کیسـتکس از پرده بیرون ندیـدی مرا نـه هرگز کش آواز شـنیدی مراسـخن منیژه:منیژه منـم دخـت افراسـیاب برهنـه ندیـده رخم افتابعلامه نقـدی در کتـابش می نویسـد :مشـهورترین گروه هـایی کـه قبـل از اسـلام زنـدگی می کردنـد،زرتشتیـان ایران،براهمه،بودائیان،مسیحیان وامت عرب بوده انـد که در همه آن ها حجاب در بین زنانشان رایج بوده است.اما ایرانیان بعضـی از ان ها زنانشان دارای حجاب و بعضـی دیگر با صورت باز (بـدون حجاب بوده و به آن افتخار می کردند)و سـخت گیری بعضـی در مورد زن به حـدی بود که زن ناچار بود در تمام طول عمرش در چهار دیوار منزلش به صورت زنـدانی باشـد و جز آن محار می که دین معرفی کرده بود حق نداشـتنداورا ببینند و بشـناسد.اسـتاد شـهید مطهری در مورد حجاب ایرانیان قبل از اسلام می گوید ((تا آن جـا که من در کتاب های مربوطه مطالعه کرده ام در ایران باسـتان و در میان قوم یهود و احتمالأدرهنـد،حجاب وجود داشـته و از آن چه در قانون ایلام آمـده سـخت تر بوده است))۱۱-سـخن ویـل دورانت درباره حجاب زنان ایرانی:زنان طبقات بالای اجتماع جرأت آن را نداشتند که جز در تخت روان روپوش دار از خانه بیرون بیایند و هرگز به آنان اجازه داده نمی شد که آشکار ا با مردان رفت و آمد داشـته باشـند و سخن گویند. زنان شوهردارحق نداشتندهیچ مردی راولو پدر یا برادرشان را ببینند. در نقش هایی که از ایران باسـتان برجای مانـده هیچ صورت زن دیده نمی شود.۱۲-حجاب نزد برهمائیان:اما براهمه،حجاب نزد آن ها روش خاصـی داشـته و زن حق نداشت .

راز موفقیت دربازار کار

نویسنده : ا- کیهان نیا

خلاصه کتـاب راز موفقیت در بـازار کـار؛ نویسـنده : ا- کیهان نیا- خلاصه کننـده: فاطمه گنجیان فرد - شخصـیت واقعی شـما زیر چهره ظاهریتان پنهان است نویسـنده : ا- کیهان نیاویراسـتار: ماندانا حمیدپورناشر: نشرمادرناظرفنی: افشین کیهان نیا طراح جلد: آیدا ذوقی چاپ اول :۷۶ چاپ بیستم : پائیز ۸۶تیراژ: ۳۰۰۰ جلدچاپ : محررصحافی: علایی شماره شابک : ۰- ۰- ۹۰۸۶۹- ۹۶۴عریف موفقیتبزرگـترین آرزوی بشـرکسب موفقیت است .((لوسـیا))موفقیت امری است نسبی و هرگز تعریفی واحـد به خود نمی پـذیرد.به نظر آلفرد اوستن : آرامش و اطمینان بهترین موفقیت است .صاحبنظران برداشتهای متفاوتی از موفقیت دارند اما درنظراکثریت مردم فرد موفق کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون رضایت خاطر احساس کند که این خود حاصل تلاش و کوشش مداوم در زندگی می باشد.و اینکه هیچ کس واقعا "موفق نیست مگر آنکه خوشبخت باشد و نیز خوشبخت کسی است که کاری مفید و با

ارزش انجام دهد . تعریف فرهنگ وبستراز موفقیت به مفهوم نیل رضایتبخش به هدف تعریفی مناسب است .کسی که دارای هدفی روشن است پس از رسیدن به کامیابی احساس خوشبختی و آرامش می کند .به گفته لویی استونی : تنها گنجی که ارزش جستجو کردن دارد هدف است .برای رسیدن به هدف چه کارهایی باید انجام داد .کلیه اهدافی که درسرمی پرورانید یادداشت کنید و سپس چندین بارآن را بخوانید تانسبت به هدفهای قابل امکان شناخت بیشتری پیدا کنید .سپردن اندیشه هاو آمال به مغز و ایجاد فرصت لازم برای بررسی یکایک آنها امروزه بین کسانی که به نیروی شگفت انگیزمغز آگاهند متداول است .مطالعه پل ارتباط دهنده مغزهاست به واسطه این ارتباط است که می توانیم درانتخاب هدف به خود یاری رسانیم . همچون اسفنج که آب را جذب می کند شما نیز افکارخوب را جذب کرده و آن را در خدمت هدف خویش قراردهید . ((تامس ادیسون))با روش الگو برداری و مدل سازی در وقت و پول خود صرفه جویی کنید .کاش دانسته بودم چگونه زندگی کنم یا کسی را یافته بودم که روش زندگی را به من تعلیم دهد . ((تئودور پارکر)) ره چنان رو که رهروان رفتند یا دانا داند و پرسد و یا آنکه بیشترمشورت می کند کمتردچاراشتباه می شود . و یا به قول امریکاییها دو فکرازیک فکربهتراست.با کسانی مشورت کنید که دارای خصوصیات یک مشاور آگاه و خبره باشند . به گفته علی (ع): کسی که در امورمهم با خردمندان مشورت کند شریک عقل آنها میشود .ازمشورت با آدمهای بدبین ، ترسو و بیکاره و لاف زن دوری کنیم . زیرا آدم بدبین همچون مبتلایان به تریاک مرض خود را به هزاران دلیل به دیگران منتقل می کند . ((حجازی))آینده را از دریچه ترس و وحشت نگاه نکنید . ((هاریمن))هرکه با دانا مشورت کند ازرسوایی درامان است . از((تاریخ گزیده)) پس ازشناخت هدف و بررسی همه جانبه آن با رعایت زمان بندی دقیق هدف خود را انتخاب کنید کسانی که همواره درمورد اهدافشان سخن سرایی میکنند و هرگزدست به عمل نمی زنند موفقیتی نخواهند داشت .انسان به درستی همان می شود که اغلب به آن فکرمی کند . ((ارل نایتین گل))اهمیت تصمیم گیریپس ازشناخت یک هدف سالم نوبت به تصمیم گیری می رسد که باید به عنوان گامی مهم مورد توجه قرار گیرد . لحظه تصمیم گیری از سخت ترین و سرنوشت سازترین لحظات زندگی بشراست . ویلیام جیمزدرباره تصمیم گیری می گوید : لحظاتی هست که مجبوریم انتخاب کنیم اما لحظاتی هم هست که انتخاب نکردن خود یک تصمیم است . البته نه اینکه تصمیم خوبی باشد بلکه از تصمیم گیری غلط بهتراست .تصمیم گیری برای آینده و نیزانتخاب راه مناسب به یقین نیاز به اندیشه و تفکر دارد بخصوص اگر سعادت و آینده ما در گرو آن باشد .نیچه می گوید : هیچ وقت برای تغییرتصمیمات دیرنیست .هدفی را انتخاب کنید که ضمن فراهم ساختن رفاه و آسایش به شما خوشی و نشاط بخشد و به دور از چشم و همچشمی و رقابت باشد .بزرگترین اشتباه این است که ازاشتباه کردن بترسیم . ((آلبرت هیوبار))اخذ تصمیم مناسب مستلزم رعایت شرایط هفتگانه زیر است :تردید به خود راه ندهید . ۵- شما تصمیم گیرنده باشید.۲- ازعواقب تصمیم گیری نترسید . ۶- عجولانه تصمیم نگیرید.تصمیم خود را تغییرندهید . ۷- لجوج و یکدنده نباشید .با افکار ناامید کننده بجنگید .چشم آخربین تواند دید راست چشم آخر بین غروراست و خطامولاناتوجه به توصیه های نابجای اطرافیان و اهمیت دادن به پیشداوریهای جامعه در مورد ارزش و اعتباریک حرفه خاص مانع ازانتخاب صحیح می شود .اصول چهار گانه تصمیم گیری برای انتخاب شغل:علاقه به کار - کاررابابد دوست داشت . ((باکار خود ازدواج کنید))نداشتن تضاد - ((تردیدهایمان خائنینی هستند که با نصایح خود ما را ازهدفمان باز میدارند ، درحالیکه تصمیمی راسخ و شروعی بموقع فتح و پیروزی را نصیبمان می سازد . ((شکسپیر)) یکدله باشید (راز پیروزی شیر)انسان می تواند به آنچه می خواهد برسد ، به شرطی که دست از دامن تصمیم استوار رهانکند . ((تامس)) دنبال کارهای متعدد نباشید .رسیدن به صدها آرزو در آن واحد امکان پذیر نیست . ؟کسی که همه راهها را می جوید ، همه را از دست می دهد . ؟عواملی که تصمیم را به موفقیت نزدیک می کنند :۱) پشتکار ((تلاش منظم و متوالی ، پاداش چند برابردارد .)) جیم ران ۲) اعتماد به نفس ((تمام وعده و وعیده های دنیا فریبی بیش نیست ،بهترین دستور زندگانی این است که اعتماد به نفس داشته باشید)) میکلانژ((اگر اراده کنی و

استقامت داشته باشی بی شک موفق می شوی)) امرسون راههای ساده و عملی زیربه شما در تقویت اعتماد به نفس یاری خواهد رساند :افکارتان را پیشاپیش بر موفقیت متمرکز سازید .با تمرکز براستعداد ، توانایی و امکانات خود نیروهای درونیان را تقویت کنید سعی کنید باتکرار کلمات امید بخش و دلگرم کننده روحیه خود را از هر لحاظ قویتر سازید .در پی هدفتان باشید و فکر تأئید ازجانب دیگران را از خود دور کنید .از شکست هراسی به دل راه ندهید ، زیراشکست آغاز پیروزی است .امید و ایمان را باور داشته باشید و آن را شعار خویش سازید .دائما "به خود تلقین کنید که من می توانم راه حل هر مشکلی راپیدا کنم .از میان هدفهایتان آن را برگزیند که امید بیشتری به موفقیتش دارید .برای رفع هر مشکل به مغزتان رجوع کنید و از آن کمک بخواهید .به اهداف بزرگ بیندیشیدباید به هدفهای بزرگ بیندیشیم و برای رسیدن به آنها سرسختانه تلاش کنیم همه می توانیم جزء بهترینها باشیم به شرطی که با تمام وجود بخواهیم و این خواست درونی و قلبی را همواره تکرار کنیم .طرح کوچک را کناربگذارید و طرحهای بزرگ را در نظر بگیرید و هدف خود را بالا ببرید . ((دانیل بارتهایم))اگر درکارها جدیت به خرج ندهیم بی استعدادترین افراد مصمم و با اراده بر ماپیشی خواهند گرفت .(با استعداد متوسط اما پشتکاری بیش از حد به هر چه بخواهید می رسید پشتکارهمیشه جایگزین استعداد شده است .) ((باکستون))(تنها کسی موفق میشود که به انتظارننشیند و همه چیزرا هوش و حواس خود بخواهد) . ((شیلر))ازمغز خود باید حداکثراستفاده را ببریم وبا مقاومت و سختکوشی و نظم و دقت و شکیبایی پیمانی ابدی ببندیم .شانس و اقبال به معنای استفاده به جا از فرصتهای پیش آمده و توانایی درک موقعیتهای مناسب است .به گفته حافظ:قومی به جد و جهد گرفتند زلف یار قوم دگر حواله به تقدیر می کنند(طالع باگنجینه های خود به استقبال کسانی می رود که با اعتماد به نفس و جرآت بسیار در جستجوی حق خویش اند .) ((هیلر ویلمن))به نظرفلاسفه با آری گفتن به مشکلات و تلاش و کوشش غیرممکن ها ممکن میشود و خواستن ها به توانستن ها بدل می گردد.مثل انگلیسی می گوید : خواستن نه به معنای میل داشتن . آرزو کردن و امیدوار بودن . بلکه به معنای عمل کردن است . نیچه در کتاب ((چنین گفت زرتشت)) می گوید : خواستن توانستن است .به نظراوتنها فرمانی که شخص باید بی چون و چرا به آن پاسخ دهد فرمانی است که درونش صادر می کند و این ندای درونی است که جهت و هدف تلاشهابه بیانی بهتر اراده را شکل می بخشد .کار بزرگ وجود ندارد به شرطی که آن را به کارهای کوچکتر تقسیم کنیم .(کار کوچکی که انجام یافته بهتر از از کارهای بزرگی است که طرح آن ریخته نشده.) (کارتان را آغاز کنید توانایی انجامش به دنبال می آید .) ((امرسون))(اگر کارها را به بخشهای کوچک تقسیم کنید و جزء به جزء انجامش دهید به نظر بزرگ و دشوار نمی آید .) ((هنری فورد)) ازانجام کارها هراس به خود راه ندهید با انتخاب راه و روش درست و مقاومت و شکیبایی هر کاری امکان پذیراست . همچون ذره بین همه نیروهایتان را در یک نقطه متمرکز کنید .آرزوها و اهداف خود را با ضمیر باطن بسپارید تا با دقت روی آن کار کند . و نتیجه صحیح را در اختیار تان گذارد هرگز ذهن خویش را با این افکار که من عوض شدنی نیستم ((این جوری به دنیا آمده ام)) ((زندگیم با این حرفها تغییر نمی کند و یا وضع من با دیگران فرق دارد)) آلوده نسازید اندیشه منفی همواره شما را به نتایج منفی خواهد رساند .هیچگاه برای بروز خلاقیتهای درونی دیرنیست و همیشه میتوان از صفرآغازکردسقراط((انسان سعادتمند کسی است که ازهرخطایی تجربه کسب می کند))کار امروزرابه فردا مینداز‌ید بلکه در صورت امکان کار فردا را امروزانجام دهید. هرگزکاری را که امروز قادر به انجامش هستید به فردا موکول نکنید امروز همان فردایی است که دیروز منتظرش بودید با سعی و کوشش مداوم به همه خواسته ها و آرزوها یتان دست می یابد افکاری چون ((قسمت نبود)) یا من سرنوشت دیگری داشتم را ازذهن خود خارج سازید.((امید در زندگانی همان قدر اهمیت دارد که بال پرندگان)) ویکتور هوگوحقیقتی بالاتر از این سراغ ندارم که انسان می تواند با تلاش زندگی خود را متعالی سازد روش الگو برداری به ما در رسیدن به اهدافمان یاری می رساند. ((تورئو)) پس از بررسی و مطالعه هدف مورد نظر بلافاصله دست به اقدام بزنید،اجازه ندهید شکست دلسردتان کند با تلاش و سختکوشی بر آن فائق خواهید

شـد.اگرباورداشته باشیم که غیر ممکن وجود ندارد میتوانیم تمام موانع را ازسرراهمان برداریم .در هرکاری شرط اساسی داشتن اراده ای قوی است با اراده ای قوی شرایط دیگر چندان اهمیت ندارد.((گوته))ازشکست نهراسیدعشق علاقه به هدف و آرزوهای دورو دراز پاد زهر ترس و اضطراب است با پیگیری کارها مغز فعالتر و امید به موفقیت در شما بارور میشود .از شکست نهراسید و بدانید که تواناترین و لایق ترین افراد نیزبا ناملایمات و سختیها مواجه می شوند کسانی که با اراده ای استوار و اعتماد به نفس بیشتر به دنبال اهداف خویش می روند همواره پیروزند اما آنانی که در اثر شکست مایوس می شوند هیچ راهی به سوی موفقیت ندارند.آنقد ر شکست می خورم تا راه شکست دادن را بیاموزم . ((پطرکبیر))من از اشتباه بیش از موفقیت درس آموختم . ((سرهمفری دیوی))ازشکست درس عبرت بگیرید آن راپایان کارتلقی نکنید و درپی علت ناکامی درزندگی باشید . مصیبت همیشه پایان کارنیست . ((دوروتی کارنگی))شکست بیش از موفقیت آموزنده است کسی که هیچ وقت اشتباه نمی کند هرگز به جایی نمی رسد .((ساموئل اسمایلز)) سایرعوامل موفقیت با لا را نگاه کنید این توصیه دیل کارنگی به کارگران جوانی است که اندیشه موفقیت در سردارند . او سپس می افزاید به نظرمن جوانی که اکنون خود را شریک یا رئیس تجارتخانه معتبری نمی پندارد قابل اعتنا نیست . همواره با خود تکرار کنید که جای من در قله این کوه است و در عالم خیال خود را بزرگترین انگارید . یک ضرب المثل است که می گوید : با چشم در آسمان و با پا برروی زمین راه روید . عاقلانه ریسک کنید با کار بیشتردر آمد افزایش می یابد و زندگی مرفه تر می شود .مارک تواین می گوید : ازآنانی که سعی دارند جاه طلبیهایشان را تحقیرکنند دوری کنید . انسانهای ناچیز همیشه چنین عکس العملی نشان می دهند در حالی که اشخاص بزرگ سعی دارند با رفتار خویش احساس به عظمت رسیدن را در شما تقویت کنند . گفته دکترنصر را همیشه به خاطربسپارید : آنچه درعالم خیال گذشت ، روزی جنبه تحقق خواهد گرفت ، چه ، عالم خیال غالبا "عا لم جمال است . مال اندوزی در حد متعارف نه تنها کارناشایستی نیست ، بلکه درصورت فراهم بودن سایرشرایط ضامن خوشبختی انسان و نیز عامل مهم موفقیت است .پول خوشبختی نمی آورد ولی نبودنش بد بختی می آورد . ((همینگوی)) سعدی سخنورنامی می گوید : مال ازبهر آسایش عمر است نه عمر ازبهر گرد آوری مال موفقیت تنها به دست آوردن و از دیگران گرفتن نیست چه بسا که بخشش و سخاوت عین موفقیت و کامیابی باشد .

گرت ز دست برآید چو نخل باش کریم ورت زدست نیاید چو سرو باش آزاد((سعدی))وقتی با مشکلات دیگران آشنا شدید باید قدر زندگی و امکانات خود را بدانید .شمایی که برغم مشکلات گذشته امروز موفق و سربلندید ، استعداد ، توانایی و پشتکارتان را به اثبات رسانده اید .نامه چارلی چاپلین خطاب به دخترش جرالدین را بخوانیم تا از طرز فکر کسانی که بسیار ثروتمند بوده اند آگاه شویم .... نیمه شب ، هنگامی که ازسالن پرشکوه تئاتر بیرون می آیی ، آن ستایشگران ثروتمند را فراموش کن ولی حال آن راننده تاکسی را بپرس که تو را به منزل می رساند . حال زنش راابپرس و اگر آبستن بود و پولی برای خرید لباس بچه نداشت ، مبلغی پنهانی در جیبش بگذار...دخترم جرالدین ، چکی سفید امضا برای تو فرستادم که هر چه دلت خواست در آن بنویسی و آن را خرج کنی ولی هر وقت خواستی دو فرانک خرج کنی ، با خود بگو سومین فرانک از آن من نیست بلکه متعلق به مرد فقیرگمنامی است که امشب به یک فرانک احتیاج دارد .جستجو لازم نیست . این نیازمندان گمنام را ، اگر بخواهی ، همه جا خواهی یافت . به نماینده خود در پاریس دستور داده ام وجه این نوع مخارج تو را بی چون و چرا بپردازد ، اما برای سایرمخارجت باید صورتحساب بفرستی ...ازوقت خود چگونه باید استفاده کرد با نظم و ترتیب بخشیدن به اوقات روزانه، علاوه بر آنکه به تمام کارهایتان رسیدگی می کنید ، از زمانهای بیکاری خود نیزحداکثراستفاده را می برید .انسانی که آفریده بولدوزراست ، باید از مخلوقش قویترباشد .برای رسیدن به اهداف بزرگ باید از خوشیهای کوچک وگذرا صرف نظرکرد .زیاد کار کردن ، در صورتی که انسان به کارش علاقمند باشد ، بسیارسودمند است .قبل از آغاز هر کار باید مراحل اجرای آن را مشخص کنیم .با دوباره سنجی

برنامه هایتان دست به ابتکارات و ابداعات جدید بزنید و راه حلهای آسانتر و عملی تر را جستجو کنید .اگر در استفاده از امکاناتی که زندگی در اختیارمان می گذارد کوتاهی کنیم، سزاوار سرزنش هستیم .روزگارنسبت به کسی که بداند وقت خود را چگونه صرف کند ، فوق العاده مهربان است . ((لرد آویبوری))موفقیت شما بستگی به طرز فکرتان دارد اشتیاق وتدریج دو شرط اصلی موفقیت است .افکارتان را برکسب در آمد جدید متمرکز سازید .ما سرچشمه انرژی و قدرتیم اگر از این نیروی جاودانی استفاده ببریم، درهای شادی و شادمانی یکی پس از دیگری به رویمان گشوده خواهد شد .برای موفقیت بیشتر دوستان خود را از میان افراد برجسته ، خیرخواه و مثبت اندیش برگزینید .رویایی فکر نکنید . هر گونه برنامه ریزی باید هماهنگ با امکانات و واقعیات زندگی شما باشد .ایده ها و آرزوها ی بالقوه خود را هر چه زودتر به فعل در آورید تا راه خویش را به سوی موفقیت هموار سازید .انسان به کار کردن نیاز دارد یکی ازبهترین راههای انجام صحیح ودقیق کارها ثبت آنها در دفترچه روزانه است . انجام بموقع کارها به صرفه جویی در وقت وکسب منافع احتمالی می انجامد .حرکت و هیجان به جسم نیرو می بخشد و روح راسرزنده و شاداب می کند .داشتن آرزو بتنهایی ضامن موفقیت نیست .داشتن کار و میل رسیدن به اهداف و آرزوها نیروی حیات را درشما تقویت و صد چندان می کند .در پایان هرروز و هر هفته فهرستی از کارها انجام نشده تنظیم کنید و از خود بپرسید که با انجام آنها به چه نتایجی دست می یافتید .سختکوشیبه نقشه هایی که در سرداری فکر کن و پایبند استعدادهای فطری و تواناییهای ذهنیت باش.همه قوا و انرژی خود را ، چه فیزیکی وچه معنوی ، برهدفت متمرکزساز و اطمینان داشته باش به مقام و مرتبتی بالاتردست خواهی یافت .اگر می خواهی موفق شوی و طعم پیروزی رابچشی ، باید به نیروی خود متکی باشی و امید به دیگران را از خود دورسازی .تلاش و پشتکار دو عنصراصلی و تعیین کننده زندگی کسانی بوده که به موفقیت وکامیابی دست یافته اند . به تجربه ثابت شده که بیشتر شکستها ناشی از سهل انگاری در زندگی بوده است .عاقلانه ریسک کنید و از خطر نهراسید . پیروزی از آن کسانی است که از شور و شوق زندگی لبریز بوده اند .این پیام نیچه را به خاطربسپارید:((آنچه مرا نکشد ، قویترم خواهد ساخت .))خوشبینی شکل ظاهری ایمان است . با ایمان راسخ قادربه انجام هرکاری خواهید بود .آنچه به فعل می آید ، محدود است و آنچه بالقوه است ، وسیع. ((لامارتین))مردی که از مساعدتهای دیگران چشم بپوشد ، شخصا "وارد میدان شود وبرنیروی خویش متکی باشد ،همان کسی است که نیرومندی و موفقیتش راپیش بینی می کنند . ((امرسون))برای شنا کردن در جهت مخالف رودخانه قدرت ،جرأت و سختکوشی لازم است ، و گر نه هر ماهی مرده ای می تواند ازسمت موافق آب حرکت کند .((ساموئل اسمایلز))افکار بزرگان زمانی ارزش واقعی خودرا آشکار می سازند و شیوه زندگیمان را تغییرمی دهند که به کار گرفته شوند . مشکلات ومسائل زندگی بی شباهت به کلاغان بیمناک نیستند ، به شرط آنکه همچون عقاب برآنها حمله ور شویم.با تمرکز بریک موضوع وتفکیک آن در ذهن نه تنها به راه حلهای صحیح دست می یابیم بلکه قدرت پرداختن بموقع به موضوعات دیگر را در خود تقویت می کنیم.به علایق خویش واقف شوید و در یابید که اعتقادات شما برچه تمایلاتی استواراست .برای پیشرفت در کارها ناچارید ازخود شناخت کافی داشته باشید . آگاهی به مشکلات و لنگی های رفتاری پیش شرط هر گونه خود سازی است .نوشتن ، تکرار و تلقین به خود ما را از هر نارسایی رفتاری نجات خواهد داد و آرامش در حضور دیگران را به ما ارزانی خواهد داشت .فرصتها را می سازیم ، به دست نمی آوریم . آینده را باید ساخت .((برنارد شاو))کتاب معلمی است که بدون عصا و تازیانه ما راتربیت می کند . ((دانشمند انگلیسی))دربرابر عزم آهنین قوه ای را یارای مقاومت نمی بینم. ((ناپلئون))مرد بزرگ کسی است که اگراراده کند ، بتواند میان احساسات و افکارخود حائلی ایجاد نماید . ((ناپلئون))می خواهم گریبان سرنوشت رابگیرم . او نمی تواند سرم را در برابر زندگی خم کند ، پیروزی از آن من خواهد بود . ((بتهوون))مرکز ثقل خود را به درون خویش منتقل کنید ، آن گاه درآرامش مطلق فرو خواهید رفت

.

((کارن هورنای))مراوده با دیگران هیچ کس جزکارفرمای صالح ،رئیس دلسوز و دوست صمیمی حق دخالت و قضاوت در مورد کارهای شمارا ندارد . کسانی که به شما حسادت می کنند . امتیازات قابل توجهی درشما دیده اند که خود فاقد آن هستند .فکردوستی با دشمنان را درخود احیا کنید . کینه توزی را کناربگذارید و با ابزار محبت و لطف سعی کنید دشمنان خویش را برسرمهرآورید .بیشترکارها آن طور که به نظرمی آید ، غامض و پیچیده نیست و با کمی تلاش می توان از عهده آنها برآمد .((صداقت بهترین سیاست است)) را سرلوحه زندگی خود قراردهید .راستگویی شما را بهترمعرفی میکند تا دروغگویی . ؟جوانی که استعدادش کم و عزم و اراده اش زیاد است از کسی که دارای استعداد زیاد و عزم و اراده ای کم است ، موفقتر می باشد . ((جیمز رایلی))میزان خوشبختی و بد بختی افراد تنها به دست خود آنها فراهم می شود .((لینکلن))هرگز توقف نکنید . اگر از شغلتان راضی نیستید و احساس کردید محیط کارتان محل مناسبی برای رشد و پیشرفت نیست ،کارخود را عوض کنید .کسی که دارای عزمی راسخ است ، جهان را مطابق میل خویش عوض می کند ((گوته))عدم همکاری دیگران با شما نباید موجب تأخیر کارها شود ، برای به پایان رساندن کارها شخصا "وارد عمل شوید . عمر شما از زمانی شروع می شود که اختیار سرنوشت خویش را در دست گیرید . ((ویکتور هوگو))الگو قرار دادن حرفها و نصایح دیگران چنان نیرویی در ما ایجاد می کند که ما را از حمایت سایرین بی نیاز می سازد .اگر کار را درست انجام دهیم ، پاداش و مزایا از آن ما خواهد بود .اگر مسئولیتی به شما محول شد ، به گونه ای عمل کنید که نیازی به تحقیق و بررسی دوباره نباشد .مردان شجاع فرصت می آفرینند ، ترسوها و ضعفا منتظرفرصت می نشینند . ((ویلیام جیمز)) انسان ! خودت به یاری خود برخیز . ((بتهوون)) رمزو راز موفقیت در بازار کارگوش کردن هنری است همپای سخن گفتن و کسی که بخوبی به صحبتهای دیگران گوش می سپرد ، رابطه خوبی با آنهابر قرار می کند .آنچه را که بد می فهمیم نمی توانیم خوب بیان کنیم . ((بوالو))ضمن صحبت با مدیرتان کارهای زیررا انجام دهید :الف- با آرامش و اطمینان خاطربنشینید و نگاهتان را مستقیما "به چشمان او بدوزید .ب- با دقتی وسواس گونه به حرف هایش گوش دهید .ج- ضمن گوش دادن ، بانیم نگاهی که از او بر می دارید ، حرفهایش را یادداشت کنید .د- در صورت نیاز از او توضیح بخواهید .ه – چنانچه لازم تشخیص دادید ، سئوالتان را بلافاصله مطرح کنید و راه حلهای احتمالی را جویا شوید .و- اگر صلاح دانستید ، درپایان کار با صراحت اظهار نظرکنید .اگر می خواهید به مدیر قسمت پیشنهادی ارائه دهید ، سعی کنید اصول و ضوابط لازم را درنظرگیرید .پیشنهادات وطرحهایی که مورد ایراد واقع می گردند ، پذیرفته نمی شوند .از مخالفت نهراسید . بادبادک هنگامی بالاـ می رود که با باد مخالف مواجه شود .((چرچیل))رعایت نکات زیربه شما دررونـد یک مذاکره سودمند یاری می رساند :الف- در سخن گفتن شتاب نکنید .ب- موضوع را قبلاـ "چندین بار با خود و باصدای بلند تکرار کنید تا هنگام ادای آنها دچار فراموشی یا لکنت زبان نشوید .

ج- جملات ساده، کوتاه و رسا به کار برید و شیوه خلاصه گویی درپیش گیرید .د- گفته های خویش رابا اطمینان و اعتماد به نفس ادا کنید . انتظارنداشته باشید دیگران آنچه را که شما باشک و تردید برزبان می آورید ، باور کنند .ه- اگر در حین مذاکره متوجه شدید که مخاطبتان مایل به صحبت است ، به او مجال دهید افکارش را بروز دهد و میزان اطلاعات و معلوماتش را برشما فاش سازد . و- دربرابر ترشرویی و عبوسترین اشخاص هرگز بشاشت خود را از دست ندهید و هنگام گفتگونیز تمام قوایتان رابر کسب کامیابی متمرکزسازید.دقت درشناخت عادات ، علایق و سلیقه مدیر،شما رابه او نزدیکتر می کند و در نتیجه رابطه بهتری بینتان برقرار می گردد . عدم توجه به خواسته های مدیران رده بالا شما را کارمندی ناسازگار معرفی می کند .هرگز باعث رنجش و نارضایتی مدیرخود نشوید .کارمندانی که در حرفه خود ارتقاء کیفی نمی یابند و همیشه در جا می زنند جزو افرادی هستند که مورد قبول هیچ کس واقع نمی شوند . اگربارئیس غیر منصفی روبرو شدید ، با او مذاکره کنید و اگر به نتیجه نرسیدید خود را برای کاردرمحیطی دیگر آماده سازید .ضمن مذاکره ((مودبانه)) ، ((مصممانه)) و((شجاعانه)) رفتار کنید با این روش زودتر به

خواسته های خود می رسید .توجه دقیق به نکاتی که درآداب شرکت در میز گرد آمده ، ازشما عضوی فعال، سازنده و موفق می سازد .با آگاهی از نحوه مکالمه تلفنی ، می توانیدازاین وسیله جهت دستیابی به اهداف خویش بهره گیرید . امتیازاتی که موفقیت شما را در بازار کار تکمیل می کند وقت شناسی برجسته ترین امتیاز انسان عصر ماشین ،سرعت و ترقی می باشد . آدم وقت نشناس اعتبارو منزلت خود را نزد دیگران از دست می دهد. تنها سرمایه ما وقت است ، اگر رفت دیگر بر نمی گردد . ((ساموئل اسمالیز))نظم و ترتیب و عمل به قول وقرار دو عامل مهم وارزشمند است و کسانی که ا ز این دو ویژگی برخوردارند ، نباید از هیچ گزندی هراس داشته باشند .سند پاره می شود ، قول پاره نمی شود . ((مثل آلمانی))تحرک و فعالیت عامل مهم موفقیت در کارهاست و پیگیری و مداومت تضمین کننده آن .اراده های ضعیف همواره به صورت حرف و گفتار خود نمایی می کنند ، اما قوی جز در لباس عمل و کردار ظاهرنمی شوند . ((گوستاو لوبون))کسانی که پس از موفقیت مغرور می شوند ، از خود شخصیتی بدلی می سازند ، به طوری که همواره انتقاد ناپذیر می شوند و انتظار ندارند کسی به آنها نه بگوید .کسیکه به خود احترام می گذارد هرگز دچار غرور نمی شود . ((کارن هورنای))افتادگی آموز اگر طالب فیضی هرگز نخورد آب زمینی که بلند است دوستان ما همچون سرمایه هایی گرانقدرند که هرگز نباید از دستشان بدهیم . با رعایت آیین دوستی هرگز تنها نخواهیدماند .گر مخیر بکنندم به دو عالم که چه خواهیدوست ما را و همه نعمت فردوس شما را

((سعدی)) همه فهمیدن همه

بخشیدن است . ((ویکتور هوگو))علاقه به یادگیری زندگی ما را روز به روز شیرین تر می سازد ، چه بسا که آموختن یک نکته ما را از صدها گرفتاری نجات دهد . هر که را می بینم از یک حیث بر من برتری دارد ، از این جهت من از همه پند می گیرم و چیزی می آموزم . ((امرسون)) ایجاد رابطه سالم و گشودن درهای همکاری به دور از هر گونه فریب و ریا هنری است که زبان بازی به آن راهی ندارد . چاپلوسی هم گوینده را فاسد می کند و هم شنونده را . ((مثل لاتین))تملق و اخلاق بندرت دریک جا جمع می شوند . ((کنفوسیوس))گوش سپردن به حرفهای دیگران حوصله و صبوری خاصی لازم دارد . سعی کنید سنگ صبور دیگران باشید تا همیشه به سراغتان بیایند . مضرات کمرویی را بشناسید وبرای رفع آن اقدام کنید . خود را دستکم نگیرید و به ارزشهایتان واقف شوید . علایم کمرویی :نامفهوم و کنگ حرف می زنیم .صدایمان دچار ارتعاش می شود و تشویش و اضطراب وجودمان را فرا می گیرد . ماهیچه های گلویمان به طوری در هم می پیچد و دردناک می شود که قدرت حرف زدن را ازما سلب می کند .دستپاچه می شویم و از انجام هر کار ساده ای باز می مانیم .اعتماد به نفس لازم را از کف می دهیم .اغلب ساکتیم و ترس از ایجاد ارتباط ما را خاموش نگاه می دارد .راه رفع کمرویی :مطالبی را که قصد بیانشان را دارید ، قبلاً "آماده کنید و آنها را چندین بار با صدای بلند بخوانید .ظاهر خویش را همیشه تمیز ومرتب نگاه دارید تا ازاعتماد به نفس بیشتری برخوردارشوید .قبول کنید که بالاتر از سیاهی رنگی نیست . بدترین اتفاقی که احتمالا "دریک گفتگو یاسخنرانی برایتان رخ خواهد داد این است که نتوانید خوب صحبت کنید و این حادثه فاجعه نیست .به هنگام تنهایی درگوشه ای دراز بکشید و عبارات ، جملات و افکار امید بخش را به خود تلقین کنید و ضمن این تمرین امتیازات و موفقیتهای خویش را یاد آور شوید و به خود بقبولانید که در برخی موارد از بیشتر اطرافیان برجسته تر و ممتازترید .افراد سخنران را همیشه الگوی خود قراردهید .با نیروی اراده می توان به همه چیز دست یافت ، اما این اراده محرک و تازیانه می خواهد و اگر آن را به کار نیندازیم ،بزودی زنگ می زند .((لابولایه))چهره مصمم ، شاد و صمیمی بزرگترین حربه در باز کردن درهای بسته است . هرگز با روحیه خراب ، افسرده و ناشاد به سراغ کسی بروید که نه تنها هیچ دری به روی شما باز نمی شود ، بلکه روند مذاکرات معمولی و ساده را نیز به بن بست می کشانید .آیین سخنوریتا مرد سخن نگفته باشد عیب و هنرش نهفته باشد((سعدی))با به کارگیری شیوه های

سخنرانی و انتخـاب کلمـات و مطالب مناسب به هنگام سـخن گفتن ، از خود شخصیت تازه ای می سازیـد .یا درست حرف بزن یا آنکه عاقلانه سکوت کن . ((ژرژ هربرت))یا خاموش باش یا حرفی بزن که از خاموشی بهتر باشد . ((فیثاغورث))کلام منتسکیو نیز چنین است :گاهی سکوت بیش از تمام حرفها مقصود را بیان می کند .به قول یکی از فلاسفه یونان : کم دانستن و بد بیان کردن مانند پول نداشتن و زیاد خرج کردن است .با اجرای دقیق قوانین گفتگو به نتیجه مطلوب و دلخواه می رسید . افرادی که شیوه صحیح مذاکره با دیگران را رعایت نکنند ، کمتر موفق به حل گرفتاریهای فیمابین می شوند .اقدامات مفید قبل از سخنرانی: (سخنران خوب باید نکات زیر را رعایت کند)موضوع سخنرانی را قبلا "تمرین کند .برای صرفه جویی درتنفس ، تمرینات لازم را انجام دهد و قبل از شروع چند نفس عمیق بکشد .قبل از جلسه به اندازه کافی استراحت کند و گرسنه نباشد .چندین بار به خود تلقین کند که سخنرانی من بسیار خوب خواهد شدوضعیت محیطی سخنران :اطراف او شخص یا شیئی نباشد که توجه شنوندگان را به خود جلب کند. نورطوری تنظیم شود که چهره او کاملا"واضح و روشن باشد .بلندگوخراب نباشد و صدایش کم وزیاد نشود . ازهر گونه رفت و آمد دراطراف او خودداری شود .برای رعایت نظم و آرامش، مسئولین انضباطی وجود داشته باشند .شیوه کارسخنران :توجه مدعوین را به موضوع سخنرانی جلب کند و ذهن آنهارا از مسائل و اتفاقات خارج از جلسه دورسازد .موضوع سخنرانیش دارای مقدمه ، متن و نتیجه گیری باشد .به موضوع بحث احاطه کامل داشته باشد و آماده پاسخ بههر پرسشی باشد .ازموضوع اصلی خارج نشود و چند موضوع را دریک سخنرانی نگنجاند ، مگر آنکه برنامه چنین تنظیم شده باشد .با صدایی رسا و نیز شمرده و متین صحبت کند .از خود تعریف و تمجید نکند و شنوندگان را نرنجاند .مراقب باشد که تحت هیچ عنوانی عصبانی نشود .به هنگام سخنرانی با نگاه همه را دنبال کند و گاهی با سکوتهای کوتاه خود توجه آنها را برانگیزاند .در هردقیقه بیش از ۱۲۰ کلمه به کار نبرد .تنوع درآهنگ و ریتم بیان داشته باشد ، زیرا صدای یکنواخت شنوندگان را کسل می کند .مشخصات یک سخنران خوب:خوشخو ، فروتن ، مؤدب ، بذله گو ،نکته سنج ، و شیرین سخن باشد.همیشه لبخند برلب داشته باشد ، راحت و آرام باشد و ازکلمات ساده و قابل فهم استفاده کند .برای تفهیم مطالب و استدلال آنها از طنز و گفته های شعرا، نویسندگان و دانشمندان کمک گیرد .سطح معلومات و دانش شنونده را مد نظر قرار دهد ، به طوری که سخنانش برای اکثریت قابل فهم و درک و نیزبه دور ازهر گونه فخر فروشی باشد .هر کلمه که از دهان بیرون می آید ، مرهمی است که به زخمی می رسد یا خنجری است که دلی را می شکافد و یا نسیمی است که دریایی احساسات را به تلاطم می آورد . پیش از گفتن ، تأمل کنید .((حجازی))بجای ثابت کردن اشتباهات و خطا کاریهای طرف صحبت ، بیشتر پیرامون خواسته خویش گفتگو کنید و مطمئن باشید که با این شیوه جریان مذاکره را به مسیری مطلوب هدایت خواهید کرد .گرفتاریهای روزانه را با خود به خانه نبرید و پیش از آنکه واکنشی ناسالم از خود نشان دهید ، سعی کنید آن را بر طرف سازید . بیشتر مشکلاتی که با آنهادست به گریبانیم ، حل شدنی اند و اکثرا "راه حلهایی بسیارآسان دارند .عوامل هشتگانه یک گفتگوی خوب :طرف مقابل خود را درک کنید .درحین مذاکره عصبانی نشوید .از خود بینی اجتناب ورزید .سرزنش نکنید سراپاگوش باشید .به شخصیت طرف مذاکره حمله نکنید .با اشخاص لجوج مدارا کنید .انتخاب میانجی شما بدون تسلط بر خود نمی توانید فاتح دیگران باشید . ((کیم وو- چونگ))مغز پرکار، خلاق وفعال شما نیاز به مراقبت دائمی دارد . کارضامن موفقیت است اما اگر با استراحت همرا ه نباشد .

زندگی ارزش ویژه و مفهوم حقیقی خود را از دست می دهد .کسانی که نمی توانند فرصت کافی برای تفریح بیابند ، دیریا زود نا گزیرند وقت خود را صرف معالجه کنند . ((جان واناتیگر))زندگی کوتاهتر ازآن است که شما بخواهید وقت خود را صرف تشویش و نگرانی کنید . ((افلاطون)) بی ثمرترین روز ما روزی است که نخندیده باشیم. ((چارلز فیلد)) مردم حاضرند لحظات خویش را با کسانی بگذرانند که گفته های شنیدنی دارند .هلن کلر که بود اراده همچون موتوری است که شخص را به پیش می برد .(مثل انگلیسی)دختری نابینا ، از گوش کر و از زبان لال . آیا اینهمه کم لطفی که طبیعت در حق این موجود بیگناه

روا داشته بود ، کافی نبود تا او امید به زیستن را از دست بدهد و به ضعف و ناتوانیش در دستیابی به موفقیت پی برد ؟ با این حال اگر داستان زندگی این دختر جسورو بی باک را مطالعه کنید ، می بینید که او به چه درجات تحصیلی نایل گشت و چگونه از خود قهرمانی ساخت که تاریخ نظیرش رابه یاد ندارد . دربیست سالگی ادبیات آلمانی ، فرانسه و انگلیسی رافرا گرفت و بعدها دررشته های مختلف دیگر آموزش دید . هلن کلربه کمک آموزگار خود آن سولیوان سرکلاس می نشست و با ضربه انگشتان او بربدن خود ، کلمات را هجی می کرد و مطالب درسی را می آموخت . یازده کتاب نوشت ، از زندگی خود فیلمی ساخت و خود نیز در آن بازی کرد . با دست گذاشتن برپیانو می توانست از موسیقی لذت برد . همچنین وقتی دستش را کناردهان طرف مقابل قرار می داد ، ازحرکت لبهای او متوجه صحبتهایش می شد . اگر هلن کلر روزی با شما دست می داد و پنج سال بعد همین عمل را تکرارمی کرد ، شما را می شناخت .او حتی با شطرنج مخصوصی که برای خود ساخته بود ، بازی می کرد .هلن کلربا بیشتر رؤسای جمهور دنیا ملاقاتهایی داشته و مسافرتهای بسیاری به سراسر دنیا کرده است . او زنی مقاوم و شکست ناپذیرو هموارهالهامبخش دیگران بوده است .   آبراهام لینکلن درهرکاری شرط اساسی داشتن اراده ای قوی است . با اراده ای قوی شرایط دیگر چندان اهمیت ندارد . ((گوته))لینکلن فرزندخانوادهای فقیر بود که در پی سالها رنج و مرارت از دانشکده حقوق فارغ التحصیل شد . ابتدا شغل وکالت را برگزید ، اما موفق نشد . در کار تجارت نیز پیشرفتی نداشت . وارد سیاست شد و در انتخابات شهرش شرکت کرد ، اما شکست خورد . همچنین نامزدی خود را با دختر مورد علاقه اش را به هم زد و مدتی دچار افسردگی گردید . شرکت دوباره درانتخاب شهری ، انتخابات کنگره و بالاخره نامزدی سناتوری نیز به شکست انجامید . این بار یک قدم فراتر نهاد و کاندیدای معاونت ریاست جمهوری امریکا شد ، اما باز هم مغلوب گردید . آیا این شکستهای پی در پی کافی نبود تا لینکلن دچاریأس و نومیدی شود ، ایمان به هدفش را از دست بدهد ، عدم شایستگی و لیاقتش را به خود بقبولاند و راهی دیگر برگزیند ؟ اما او هرگز از پای ننشست . با دور افکندن افکار منفی و یأس آلود از ذهن خویش و نیز بااطمینان به استعدادهاو کفایتش ، مصمم و تردید ناپذیردرانتخابات ریاست جمهوری دوره بعد شرکت کرد و سرانجام به پیروزی دست یافت .   دکتر ویکتور فرانکلویکتور فرانکل زندانی دوره شوم حکومت نازیسم بود که پس از چهارسال اسارت در سیاهچالها ، اردوگاهها ی کاراجباری ، بازداشتگاههای مرگ آور آلمانیها و متحمل شدن مصیبتهای بسیار ، سرانجام جان سالم به دربرد . او می گوید : ((آنچه مرا زنده نگاه داشت ، امید به آینده و انگیزه ام برای تقویت روز افزون این امید و هدف والای زنده ماندن بود . می خواستم زنده بمانم تا پس از آزادی ، سرگذشت خود و دیگر قربانیان ظلم و بیداد را به رشته تحریردر آورم .))دکتر فرانکل با مقاومت و پایداری به آرزوی خود دست یافت و به وعده هایش جامه عمل پوشاند . درجایی می گوید : ((با وجود آنکه پدر، مادرو همسرم را ازدست داده بودم ، اما دردرونم اشتیاق به زنده ماندن برای رسیدن به آرزوهایم شعله می کشید و آن چنان امیدوار و سخت جان شدم که همه مرارتها ، فلاکتها، گرسنگیها ، بی خوابیها و تحقیرها را تا پایان جنگ تحمل کردم .)) او پس از جنگ ، در حالی که به افتخارات بی شماری در وطن خویش نایل شده بود ، به امریکا رفت و زندگی پرباری را آغاز کرد .سخن آخر دوران سخت نمی پاید ، انسان سخت همی پاید انسان زاییده شرایط نیست ، بلکه خالق آن است .بنیامین دیزرائیلی بانگاهی اجمالی به موضوعات و مطالب مطرح شده در می یابید که آنها درجای خود بسیارمتنوع و گسترده اند و می توانند الگوی مناسبی برای جوانان پرشور و علاقمند باشند ، جوانانی که مشتاق به کار گیری استعداد ها و توانا ییها و خواستار تحقق بخشیدن به علایق خویش اند . یکی از اهداف این کتاب نمایاندن سرگذشت برخی مشاهیربر جسته و ویژگیهای زندگی کسانی بوده که درتنگناها از خود اراده نشان دادند ، احساس نا امیدی را در نطفه خفه کردند و راههای سخت و غیرقابل عبور را برخود هموار ساختند .آنها برای تحقق بخشیدن به اهداف خویش همه گونه نا ملایمات را تحمل کردند و تحت هیچ شرایطی ازپای ننشستند ، زیرا یقین داشتند که پایان هرسیاهی ، سپیدی و رو شنایی است . هیچ موفقیتی را به آسانی به دست نیاوردند و گر چه درخت پیروزی برخی از آنهادیربه بار نشست ، اما

سر انجام می خواستند ، رسیدند .سرگذشت این افراد به ما نشان داد که هیچ یک از امتیاز خاصی بر خودارنبودند و حامی و پشتیبانی نداشتند . تنها امتیازشان نظم ، دقت ، پرکاری و حوصله بود که راه دستیابی به آنهابه روی شما نیز گشوده است . اگر شما خود را باورداشته باشید و به استعدادها و خلاقیت فردی خود میدان دهید ، شاید چند قدمی هم از آنها جلوتر قرارگیرید .چنانچه اراده کنید و با تمام وجود درصدد حل مشکلاتتان برآیید ، همه عوامل موفقیت را به خدمت خویش در می آورید و هرسدی را درهم می شکنید .بزرگترین توفیقها نصیب کسانی شده که تن به بزرگترین مصیبتها و مخاطرات داده اند .برایتان گفتم که آبراهام لینکلن با چه مشکلاتی مواجه شد و چه تجربیاتی کسب کرد تا به شهرت و محبوبیت رسید . ازآنجا که می دانست رسیدن به نقطه اوج مستلزم عبور از موانع متعدد است ، دربرابرگرفتاریها و شکستها سر خم نکرد و سرانجام نیز به آرزوی خود رسید .لینکلن تواناییها ی خود را باور داشت که این خود بالاترین محرک در جهت پیگیری اهدافش بود . حال برای لحظه ای هلن کلر را به یاد آورید که از چشم کور، از گوش کر و از زبان تقریبا "لال بود . شما نیز اگر نیمی از تلاشهای او را به خرج دهید ، یقینا "به موفقیتهای چشمگیری نایل می شوید .ما نباید خود را بالینکلن ، هلن کلر و یا دیگر چهره های سرشناس مقایسه کنیم . هرکس درشرایط و اوضاع و احوال خاص خود زندگی میکند و میزان ترقی و کمالش نیزدر گرو همان شرایط است . شاید شما برغم به کارگیری تواناییهای خود همچون هلن کلر و سایربزرگان به شهرت و محبوبیت دست نیابید ، امابدانید که موفقیت به دست آمده درجای خود بسیارارزشمند و گرانبهاست . اگر دکترویکتور فرانکل از خود شهامت ، بردباری، تلاش و پایداری نشان نمیداد ، زنده نمی ماند که آثار ارزنده ای به جای گذارد . او بدون هیچ حامی و پشتیبان و صرفا "با کمک هوش و حواس خود توانست آن دوران طولانی طاقت فرسا راپشت سرگذارد، اززندان نازیها رهایی یابد وبه افتخارات بیشتری برسد . هریک از ماقادریم چنین شگفتیهای بیافرینیم ، با این شرط که صبورباشیم ، به ارزشهای درونی خود پی ببریم و در نهایت بپذیریم که دوران سخت نمی پاید ، انسان سخت همی پاید .

مدیریت و اصول سرپرستی

تألیف: دکتر سید رضا سیدجوادین- تلخیص: ملیحه زرگری

خلاصه کتاب؛ بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و اصول سرپرستی / مؤلف سید رضا سید جوادینمشخصات نشر: تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۵مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص: نمودار، جدولفروست:یادداشت: فیپاموضوع: مدیریترده‌بندی دیویی: ۶۵۸شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۵۱۴۴-۸۵ م فهرستفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستیفصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستیفصل چهارم: خلاقیت و نوآوریفصل پنجم: تصمیم گیری و حل مسألهفصل ششم: برنامه ریزیفصل هفتم: کنترلفصل دهم : سازماندهیفصل یازدهم: تفویض اختیار و هماهنگیفصل دوازدهم: ارتباطات و رهبری بخش اول: کلیاتفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستیفصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستیفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانسرپرست چیست و سرپرست کیست؟بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود.و در متون فارسی سرپرست مترادف، با سرور، بزرگ و رئیس می‌باشد و سرپرست به معنای مواظبت ریاست و سروری است.فعالیتهای مدیریتی سرپرستی:الف) نقش‌های سرپرستی:۱- سرپرست در این جایگاه به عنوان حلقه اتصالی بین مدیریت و کارگران می‌باشد:۱. سرپرست به عنوان فرد رابط۲. سرپرست به عنوان نماینده

مدیران: این نقش در موقعیتی که سرپرست به عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما روبرو و یا مافوق کارگران قرار می گیرد.۳. سرپرست به عنوان نماینده کارگران: سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالا مطرح می کند.۴. سرپرست به عنوان حاشیه نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را به یدك می کشد.۵. سرپرست به عنوان متخصص: مانند دیگران سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می گیرد و از نظرات آن در تنظیم روابط انسانی و خط تولید بهره گرفته می‌شود.ب) وظایف سرپرستی:وظایف سرپرستی از منظر صاحب نظران در پنج قلمرو وظایف مدیران دسته بندی می گردد. که عبارتند از:۱. برنامه‌ریزی۲. سازماندهی۳. کارگزینی۴. رهبری۵. کنترلمهارتهای مورد نیاز سرپرستی:۱. مهارتهای فنی۲. مهارتهای انسانی۳. مهارتهای اداری۴. مهارتهای تصمیم گیری و حل مسألهعوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان:۱. تمایل و توانایی به تفویض۲. استفاده مناسب از اختیار۳. تعیین یك الگوی خوب۴. بازشناسی تغییر در نقش۵. تمایل به ایفای نقش سرپرستماهیت تغییرات محیط سرپرستانمحیط سرپرستان براساس سبك زندگی منابع مادی و انسانی اطلاعات در دسترس شرایط کار فن آوری و وضعیت فرهنگی به سرعت در حال تحول است.تأثیرات برخی تغییرات بر سرپرستی۱. تغییرات در اطلاعات قابل دسترسی۲. ضرورت تغییرات دیدگاهی نسبت به محیط کار سرپرستی۳. تغییر در ترکیب نیروی کارفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستیتعریف اخلاق و مسئولیتاخلاق گاهی به معنای خلق و خوی عادت و مزاج به کار می‌رود. معنای دیگر نیز از آن تحت تعبیر حسن و قبح و خوبی و بدی رفتار نیز مطرح می گردد.انواع اخلاق عبارتند از:۱. اخلاق فردی۲. اخلاق شغلی۳. اخلاق سازمانی۴. اخلاق اجتماعیاخلاق در محیط کار:اخلاقیات، استاندارد و اصول راهنمایی هستند که بر رفتار افراد و یا گروهها حاکمیت دارند. این اصول و استانداردها نتیجه ارزشها مراودت و تعاملات طولانی است که توسط بشر پیشین به بشر امروز انتقال یافته است.اداره اخلاق کارکنان:ابتدا: باید مسأله شناسایی گردد. دوم: برخورد با کارمند مختلف سوم: پیروی از نظام انضباطی مقرر شدهسرپرستان چه نوع قدرتهایی می‌توانند به کار گیرندقدرت، توانایی به کارگیری دیگران در پاسخ به برنامه‌ها و وظایف سازمانی است. به عبارت دیگر قدرت توانایی فرمان دادن و به کارگیری دیگران برای آنچه که می‌خواهیم است.منابع قدرت بین شخص:۱. قدرت پاداش: توانایی فرد جهت نفوذ در دیگران از طریق پرداخت پول ارتقاء مقام۲. قدرت شخصی: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق مهارتهای تخصصی دانش و استعدادها۳. قدرت مرجعیت: قدرت نفوذ در دیگران به واسطه داشتن پایگاهی خاص و مشروعیت کامل در نزد آنها۴. قدرت قانونی یا پست مقام: عبارتند از اختیاراتیست که پست رسمی به فرد یا مدیریت سازمان می‌دهند.۵. قدرت اجبار: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق تنبیه آنها به واسطه انجام کارهای نادرستاستفاده نادرست از قدرتمدیران می‌توانند قدرت خود را به طور نادرست به کار برند چنانچه سرپرستان می‌توانند از زیردستان برای رسیدن به خواسته‌ها خودپسندانه خود استفاده کنند همچنین قدرت و مقام می‌تواند برای اهداف نادرست به کار رود.استفاده مؤثر از قدرت در نقش‌های مدیریتیدر رابطه با ایجاد قدرت و استفاده مؤثر از آن در نقش‌های مدیریتی پیشنهاداتی مطرح است که البته بکارگیری آنها در هر شرایطی امکان‌پذیر نیست.اختیار نفوذ و سیاست سازمانیقدرت از اختیار نفوذ اجتماعی جداست اصولاً قدرت به معنای اعمال نفوذ در دیگران بوده اما نفوذ عبارتند از اعمالی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود.اخلاق و قدرتاستفاده از قدرت خود بطور مشروع و اخلاقی عبارتند از •:شناختن افراد ذینفع خارجی (سهامداران) و قدرت آنها و همچنین خواسته آنها در هر فعالیت و طرح سازمانی •شناساندن حقوق کارکنان و الزامات و محدودیتهای سازمان برای کارکنان •استفاده از اصول اخلاقی از قبیل، عدالت، برابری، مساعدت و احترام کارکنان در موقعیتهای تضاد و وجود مشکلات •.اطمینان از رسیدگی به شکایات و مطلع بودن کارکنان از این رویه‌ها.انتخاب تاکتیك‌های نفوذی: موارد و عوامل انتخابیعوامل انتخابی متأثر از عوامل زیر است •:مدیران چه منابع قدرتی دارند و تا چه حد در استفاده از تاکتیکهای مختلف مهارت دارند •.آیا مدیر تلاشهای نفوذی نوینی را انجام

می‌دهد و یا از تلاشهای قبلی پیروی می کند •؟آیا در مواردی که تاکتیکهای نفوذی به هم پیوسته باشند، احتمال مقاومت وجود دارد؟فصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستیتقسیم سیر تفکر انسان بر مبنای شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پدیده ای اختیاری است که صاحبنظران براساس تلقی‌های خود به آن می‌پردازند.ویژگی‌های مهم این سه دوره به شرح ذیل است:الف) دوره پیش نوین گرایی:ارتباطات به صورت رودررو، سازمانهای کوچک، ساختار ساده، مرزهای مبهم بودند و سازمانها تمایل چندان زیادی به رشد و توسعه از خود نشان نمی‌دانند. به طور کلی این دوره به دو دوره: ۱- تمدنهای کهن یا قدم و ۲- قرون وسطی یا دوران فترت تقسیم می‌شود.قرون وسطی یا فترت: در این دوره بشر در قالب نظام ارباب رعیتی و فئودالیسم تا حدودی به اشاعه افکار اداری کمک نموده است.ب) دوره نوین گرایی:دوره نوین گرایی شامل چند دوران است:۱- انقلاب صنعتی: از ویژگی‌های این دوران:۱. دوران آگاهی اداری۲. قرن نوزدهم و ظهور اندیشه‌های مدیریت۲- قرن بیستم و آغاز جنبشهای منظم مدیریت:علمی ترین دیدگاه‌های مدیریت منظم عبارتند از:۱. نظریه کلاسیک‌ها۲. نظریه نئوکلاسیک‌ها۳. نظریه‌پردازان علوم رفتاری۴. نهضت نوین مدیریتج) دوران پسانوین گرایی:تئوری‌های پسا نوین گرایی بر کاهش بوروکراسی، عدم تفکیک کار و یکپارچگی تأکید دارد، و بر شیوه‌های شهودی و مشارکت زیر دستان در تصمیم گیری، تفکر ترکیبی، و مطالعه پدیده‌ها نمادین در کنار پدیده‌های مشاهده تأکید دارند.سازمانهای پست مدرن برخلاف سازمانهای مدرن به بوروکراسی کمتر، یکپارچگی بیشتر و انعطاف در ساختار گرایش دارند. به طور کلی عصر پسا نوین گرایی عصر فن‌آوری، اطلاعات پرشتاب، تحول و تغییر در کلیه شئونات زندگی و سازمان توجه به نیازهای روانی انسان (و نه نیازهای فیزیولوژیکی)، انتقال اطلاعات، تبدیل جهان به یک دهکده، تأکید بر دانش به عنوان عامل اصلی ثروت و قدرت کشورها، تأکید عمده این دوره بر تفکر شهودی است عصر پسانوگرایی به سال ۱۹۹۰ تاکنون برمی‌گردد و دیدگاههای زیر را پوشش می‌دهد.بخش دوم: وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه‌هافصل چهارم: خلاقیت و نوآوریفصل پنجم: تصمیم گیری و حل مسألهفصل ششم: برنامه ریزیفصل چهارم: خلاقیت و نوآوریتعاریف خلاقیت و نوآوری:خلاقیت به مفهوم به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. اما نوآوری بیشتر به مفهوم به کارگیری ایده‌های نوینی ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد.ویژگی‌های افراد خلاق:۱. سلامت روانی ادراکی۲. انعطاف پذیری ادراکی۳. ابتکار۴. ترجیح پیچیدگی به سادگی۵. استقلال رأی۶. اعتماد به نفس۷. تمرکز ذهنی۸. مخاطره پذیر بودن۹. دانش۱۰. زندگینامه۱۱. نیاز به کسب موفقیت۱۲. رفتار از نوع A (یعنی اهل رقابت، عجول، مقاوم)شیوه‌های ظهور اندیشه‌های نوع و سریع:کاراترین شیوه‌ها عبارتند از: ۱. تفکر استقرایی: در این شیوه از انباشتن و رده بندی مشاهدات در فراگرد ترکیبی و از تصمیم موارد جزئی حکم کلی به دست می‌آید.۲. تفکر قیاسی: یعنی با تصمیم نتیجه گیری‌های کلی به مصادیق خاص نتیجه ویژه ای به دست آید.۳. تفکر خلاق: تخیل با تفکر خلاق با یک مسئله درگیر می‌شود و تجسم و نمادسازی آن می‌پردازد.۴. تفکر سببی: در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده وقایع مشابه پیش بینی می‌شود.۵. تفصیل و مدل سازی۶. شهود و اشتیاق۷. تفکر قضاوتی و تحلیل: در این شیوه افراد از طریق جستجو کسب اطلاعات واقعی درباره وضعیت اقدام به تعریف و تعیین مسئله می کنند.۸. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله۹. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام۱۰. ایجاد سلامت و روانی فکر۱۱. استقرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله۱۲. درخشش ناگهانی یک فکرفنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستیخلاقیت را می‌توان روشی برای موضوع‌یابی، استفاده از فرصتها و حل مسائل دانست به این معنی که فرد خلاق به کمک مهارت خلاقیت خود به طور مداوم به دنبال راه حلهای جدید می‌باشد.روشهای متناسب با سطح سرپرستی عبارتند از:۱. یادداشت برداری۲. تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری۳. هم اندیشی مستقیم، طوفان مغزی یا تحرک مغذی۴. هم اندیشی رقابت مستقیم یا گروه اسمی۵. الگوبرداری از طبیعت۶. عادت و

مانع شکنی۷. خود را جای دیگران قرار دادن۸. استفاده از رویدادهای پیشبینی شده۹. برداشت از گزارشها و نامه‌ها و سوابق سازمان۱۰. تحلیل داده‌ها و بازدادهانقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری:مدیران شرکت می‌توانند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کنند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می‌باشد.مدیران جهت پرورش افراد خلاق باید در آموزش موارد زیر امکان پذیر باشد:۱. تحصیل مخاطره۲. کاهش کنترل بیرونی۳. کاهش تقسیم کار۴. قبول ابهام۵. تحمل راههای غیرعملی۶. تحمل تضاد۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها۸. ارتباطات همه جانبه۹. ایجاد نظام مشارکت جو۱۰. گسترش گروههای کاریچگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟۱. ساختار انعطاف‌پذیر۲. تشویق نظام ضدخلاقیت۳. فضای فرهنگی خلاق۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت۵. ایجاد زمان برای ارائه خلاقیت۶. برقراری سیستم پیشنهادات۱- صاحبنظران معتقدند که با ساختار انعطاف‌پذیر و دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن می‌توان محیط مناسبی را برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرد.۲- یکی دیگر از عوامل توسعه و خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت و پشتیبانی و تشویق نظامند کسانی است که ایده‌های تازه و خلاق را بروز نمی‌دهند.۳- هر گاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیتهای حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه در سازمان بقاء و دوام نخواهد یافت.۴- ایجاد گروههای تحقیقاتی چند نفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان است.۵- موضوعات انحرافی و روزمره محیط کار در اغلب مدیران، طراحان و کارشناسان را از خلاق بودن باز می‌دارد.۶- الف) بکارگیری و جذب نیرویهای خلاق و نوآور به سازمانب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانهج) به کارگیری نتایج از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب، افراد دارای خلاقیتد) آزادی عمل کافی در انجام امور، فعالیتها و تلاشهای خلاقفصل پنجم: تصمیم گیری و حل مسألهتعریف مسئلهالف) انتخاب یک راه از میان چند راهکار تصمیم گیری فرآیند تعیین و تشخیص مسئله، یافتن راه حلهای مختلف برای مسئلهب) جورج هابر می‌گوید: تصمیم گیری از انتخاب و حل مسئله متفاوت است به نظر وی انتخاب کردن جزئی از تصمیم گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می‌گردد.مختصات تصمیم گیریمهمترین مختصات تصمیم گیری عبارتند از:۱- ترتیبی بودن: این جلوه تصمیم گیری سوابق زنجیره ای آن را از نظر افراد علمی دور می‌دارد و به ندرت می‌توان گفت: تصمیم مهم تجاری این گونه اخذ می‌شود.۲- فرآیند تصمیم گیری بسیار پیچیده است: فرآیند تصمیم گیری حداقل، مرکب از روابط پیچیده میان متخصصین، مسئولیت شغلی، تعامل گروهی، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی هنجارها و ارزشها می‌باشد.۳- در تصمیم گیری ارزشهای فردی دخالت دارد: طرز تفکر افراد سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل شبیه اینها بر تصمیم‌گیری و نحوه انجام کارها اثر می‌گذارد لذا فرآیند تصمیم‌گیری روان می‌شود و این امر به دلیل سروکار داشتن تصمیمات با ارزشهای غیرکمی است که از روند غیریکسان متبدار از تفکر افراد ناشی می‌گردد.۴- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود: هر سازمان مرکب از مجموعه ای از ترکیبات نهادی می‌باشد که در درون آنها شکل می‌گیرد در این محیط راهنمای منحنی محدودیتهای شناخته شده و انگیزه‌های اخذ تصمیم وجود دارد.- شرایط تصمیم‌گیریعبارتند از: ۱- اطمینان ۲- عدم اطمینان ۳- مخاطرهمتغیرهای تصمیم‌گیریالف) اتخاذ تصمیم و اطلاعات: ارزش اطلاعات برای تصمیم گیرنده براساس پول زمان مخاطره اقتصادی و ارزیابی اثر آن در تصمیم برآورد می‌شود.ب) اتخاذ تصمیم و محیط: ۱- عوامل عمومی و کلی ۲- عوامل عرضه کنندگان ۳- فناوری ۴- عوامل بازاریابیج) اتخاذ تصمیم و رفتار: از آنجایی که همه وظایف و اعمال مدیر به صورت تصمیم گیری است حتی زمانی که تصمیمات مقامات مافوق را اجرا می‌کند ناچار به اخذ تصمیم است پس بررسی رفتار از نظر ارزشها و معتقدات، استعداد و غیره... بسیار اهمیت دارد.ماهیت مدیریت حل مسائل:عبارتند از: ۱- نحوه اجرا به گونه ای است که برای

اهـداف جاری و حاضـر متناسب نمی‌باشـد.۲- انتظـار می‌رود انجـام کـار در زمـان آینـده برای کسب هـدفهای فعلی ادامه نیابـد.۳- هدفهای ارائه شده متغیرند به طوری که از روشـهای عملیاتی فعلی کسب اهداف آتی منتج نخواهد شد.تعریف مسئلهمسأله عبارتند از یـک نیاز احساس شـده یا انحراف میان آنچه پیش بینی شـده و آنچه که مطلوبست یا بین آنچه که بودنش مطلوب خواهـد بود و صنعت بینـابینی است که از یـک طرف عـدم اطمینـان و از طرف دیگر تمایـل به حـل مسـئله احسـاس می گردد.مسائـل که اغلب در مؤسـسات و شرکتها ظاهر می‌شوندعبارتند از: الف) مسأله‌یابی به صورت رسمی: ۱- بصورت مستقیم ۲- غیرمستقیمب) مسئله یابی به صورت غیررسـمی: که براساس ارتباطات مـدیران و دل نگرانیهای آنان و یا بینش آنها نسبت به مسـئله سازمان حاصل می‌شود از این رو نتیجه گیری که مسـئله‌یابی غیررسـمی امری بینشـی است و از کانالهای ارتباط غیررسـمی حاصل می گردد.فرآیند حل مسـئله بطور منطقی:فرآیند حل مسئله بطور منطقی عبارتند از:مرحله اول: بررسـی موقعیت و شـرایط الف) تعریف مسئله ب) تعیین هدفهای تصـمیم گیری ج) تشـخیص مسـئله مرحله دوم: ایجـاد راه حلهامرحله سوم: ارزیابی راه حلها و انتخاب بهترین راه حلها: ۱- برحسب هـدف و منابع سازمانی ۲- چه مقـدار به حل مسـئله تأثیر می گـذارد.مرحله چهارم: اجرای تصـمیم و جریان آن: ۱- اختصاص منابع برحسب ضرورت و امکان کسب آن ۲- برای عملیات بودجه و برنامه زمان بندی شده ۳- زمان و پول پروژه بندی شدهفصل ششم: برنامه ریزیتنظیم برنامه جامع:تنظیم برنامه‌ها بوسیله واحـدهای بالاتر شـروع شـده تا واحـدهای پایینی سازمان ادامه می‌یابـد.در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشـها یا قسـمتها شـروع می‌شود و پس برنامه‌ها بطور متوالی به سطوح پایینتر توسعه می‌یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین‌تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعـد از آن باشد.اهداف برنامه‌ریزی:۱. افزایش احتمـالی در کسب اهـداف سازمان، یا ایجاد یک مکانیزم هـدایت منطقی عملیاتی بسوی هـدفهای تعیین شـده۲. تکرار بر اجرایی بودن موضوع۳. افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف۴. تهیه ابزار برای کنترل عملیاتعریف و اهمیت برنامه‌ریزی:با توجه به اینکه برنامه ریزی عبارت است از تصـمیم گیری برای انجام فعالیتها در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه‌ریزی را در فرآینـد مـدیریت شـناسایی کرد. برنـامه ریزی اساسـی ترین وظیفه مـدیریت می‌باشـد.انواع برنامه‌ها و آگاهی سرپرسـتان:استراتژی یا راهبرد:استراتژی، الگویی سازمـان برای پاسخ به محیـط اطرافش در طول زمـان می‌باشـد. در واقع استراتژی‌هـای یـک سازمان عامل عمـده ای جهت نیل به اهـداف سازمان در شـرایط عـدم اطمینان و رقابت محیطی است. استراتژی را عبارت از برنامه جامع، واحـد و کاملی دانست که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسـی و دوربر و سازمان تضمین گردد.خط مشی‌ها و سیاستها:ویژگی‌های مهم زیر را عبارتند از:۱. صراحت و وضوح۲. قابلیت اجرائی۳. قابلیت انعطاف۴. جامعیت۵. هماهنگی۶. مستدل بودن۷. از قوانین تفکیک گردد۸. مکتوب بودنانواع سیاستها (خط مشـی‌ها) به سه دسته تقسیم می‌شونـد:۱. سیاسـتهای اساسی۲. سیاستهای کلی۳. سیاسـتهای واحـدیمثال: اگر سیسـتمهای شـرکتی رقـابت در قیمت باشـد که توسط رئیس شـرکت تعیین شـده باشـد معاون فروش بر مبنـای همان سـیاست اساسی رقابت در قیمت را در مورد محصولات غیرانحصاری اجرا می کنـد.سیاسـتهای اساسـی مبنای سیاسـتهای کلی بوده و سیاسـتهای کلی به نوبه خود مبنای سیاستهای واحدی می‌باشند.۱. خط مشـی مشخص روشن و کاملاً گویا باشد در حالی که برای خیلی از افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد.۲. خط و مشی قابل اجرایی باشد و بتوان آن را از قوه به فعل تبدیل کرد.۳. خط مشـی باید نسبت به فعالیتهای سازمان قابلیت تطبیق با شرایط جدید را در صورت تغییر دارا باشد.۴. خط مشی باید جامع و کامل باشد در حالی که تمام جوانب کار را در نظر گرفته و پاسخگوی تمام شرایط پیش بینی شده باشد.۵. خط مشـی در کلیه واحدها و سازمانها تابع هماهنگی لازم را به وجود آورد.۶. خط مشـی باید براساس واقعیتها و قضاوتها مستدال تهیه شـود.انـواع برنـامه ریزی بـا تـوجه بـه نقش پرسـتاریالف) برنـامه ریزی تخصصـی که براسـاس وظـایف مـدیریت در سازمـان عنـوان می گردد:۱. برنامه ریزی و کنترل تولیـد (مـدیریت و یا): عبارتند از تعیین نیازها و ابزارها و تسـهیلات، و تربیتی نیروی انسانی لازم برای تولید آتی محصولات۲. برنامه ریزی نیروی انسانی: در این نوع برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده

امکانـات و تسـهیلات و وسایـل مورد نیاز تخمین زده می‌شود.۳. برنـامه ریزی مـالی و بودجه: عبارتنـد از تعیین میزان و چگونگی منـابع و همچنیـن تعیین میزان و چگـونگی مـالی به منظور تـأمین هـدفهای مؤسسه و صاحبـان و کنـترل کننـدگان آن می‌باشـد.ب) برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرایی که عبارتند از:۱. تدوین برنامه‌های کوتاه مدت مانند تنظیم و زمان بندی بودجه۲. تعیین معیارهای کیفی و کمی سـنجش عملکرد و ارزیـابی هزینه‌هـای اجـاری ۳. ارزیـابی برنامه‌هـا و تعیین موارد انحراف عملکردج) برنـامه‌ریزی استراتژیـک یـا راهبردی: برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاشـی منظم و سازمان یافته به منظور اخـذ تصـمیمات بنیادین که شـکل دهنـده فعالیتهای آتی و بلنـد مـدت سازمان تنظیم می گردد.د) برنامه ریزی براساس مـدیریت برمبنای هـدف و نتیجه عبارتند از:۱. انواع مدیران مافوق۲. دخالت زیردسـتان در تعیین هدفها۳. خودکفـایی در اجرای طرح۴. مرور دوره‌هـای اجراتابلوی تجزیه و تحلیـل فعالیت‌هازمـان بر حسـب هفتهفعالیتها تخمیـن بـا زمـان مـورد خـوش بینی محتمـل‌ترین بـدبینی انتظارنظرخواهی از دانشـجویان ۰/۵ ۱ ۱/۵ ۱کسب مجوز ۱ ۲ ۳ ۲گزینش افراد ۴ ۸ ۱۲ ۸آموزش ۲ ۳ ۴ ۳تبلیغـات و دریافت اعانه ۴ ۶ ۱۱ ۷جمع‌آوری مقالات ۲ ۶ ۱۰ ۶انتخاب ۱ ۲ ۳ ۲تکثیر ۰/۵ ۱ ۱/۵ ۱فصـل هفتم: کنترلمفهوم و اهمیت کنترلکنترل یکی از وظـایف اساسـی مـدیریت و سـرپرستی است که بـا سایر وظایف سرپرست در ارتبـاط می‌باشـد. فقـط با کنترل است که برنامه ریزی به صـحت پیش بینی خود پی خواهـد برد. هیـچ برنامه ای بـدون کنترل بـدرستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بـدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیـدا نمی کنـد.فرآینـد کنترلکنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام می‌داد:مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل عبارتند از:۱. استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سـرمایه و برنامه۲. اسـتانداردهای کیفی: بر کیفیت تولیـد یـا خـدمات نظر داشـته و مطلـوبست آنهـا را تعیین می کنـد.۳. اسـتانداردهای مختلط: ترکیبی از اسـتانداردهای کمی و کیفی می‌باشـد و به وسیله آن می‌توان خـدمات یا تولید مورد نظر را از نظر جنبه‌های کیفی و کمی مورد بررسـی و کنترل قرار داد.مرحله دوم: سـنجش عملکرد اسـتانداردها:عبارتند از:۱. روش نمونه گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسـی کنیم با انتخاب تعدادی بصورت تصادفی و مقایسه آنها بـا اسـتانداردها بر اتمام کار نظارت می‌کنیم.۲. روش مشاهـده و بحث غیررسـمی۳. روش پیش‌بینی: پیش بینی اغلـب به عنـوان سیسـتم انـدازه گیری نتایـج احتمـالی عملکرد به کار می‌رود.۴. روش گزارشـات: گزارشـات کتبی به همواره توضـیحات شـفاهی می‌توانـد به عنوان سیسـتم انـدازه گیری به کـار رود.مرحله سوم: تشـخیص انحرافـات و تحلیـل علـل آنها:مقـایسه نتایـج عملیـات یا اسـتانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. برای این مقصود مدیر کنترل باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل اسـتثناء را نشان می‌دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیتهایی است که از استاندارد انحراف پیـدا کرده‌انـد.مرحله چهارم: اقـدامات اصـلاحی:اقـدامات اصـلاحی بهنگام ملاحظه نتایـج عملیات با حدی پائین‌تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود.در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله ای بوجود آمده در مرحله بعد اصلاح نمایند.تدابیر کنترل و نظارت:۱. کنترل عملیاتی: که در ارتباط با وظایف عملیاتی است. تولیـد، تـدارکات، بازاریابی، حسابداری، عمده ترین عملیات در رابطه با تولیـد است.۲. بودجه: برنامه‌هـای یـک سازمـان در قـالب ارقام پولی به عبارت دیگر بودجه یک سازمان با ارائه کمی یعنی بـا تعیین هزینه عملیـات به تفکیـك و برای محـدوده‌های زمانی معینی مشـخص می‌شود.۳. گزارشـهای کنترل آماری: وسیله دیگر کنترل عبارت از گزارشهای مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و...) که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود واضح است که این گونه گزارشات باید مسـتمر باشد.۴. گزارشـهای کنترل خـاص: تفـاوت این گزارشـها بـا سایر وسائل کنترل این است که عملیات خـاص را به منظور خـاص مورد رسیـدگی قرار می‌دهـد. تهیه نوع گزارشـها بر یـک مبنـای غیرمسـتمر و در حالات اسـتثنایی انجـام می‌شود.۵. ارزش‌یابی داخلی۶. کنترل‌های همزمان: کنترلهای همزمان یکی از تـدابیر لازم مدیریت در امر دائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد.۷. کنترلهـای مـدیریتی: یکی از مهمترین تـدابیر کنترلی، کنترل مـدیریت است که در ارتبـاط بـا سـنجش عملکرد

مـدیریت در بخشـهای گونـاگون مـالی، فروش، تبلیغـات و غیره می‌باشـد.انـواع کنـترل:۱. کنـترل پیش برنـده تـا آینـده نگر۲. کنترل‌های غربالی یا بله / خیر یا حال نگر۳. کنترل‌های پس از عمل با گذشته نگرعوامل مؤثر در کنترل:۱. تغییرات محیطی۲. پیچیدگی۳. اشتباهات۴. تفویض اختیارایجاد کنترل مؤثر:بررسـی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلائل زیر ضروری است:۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد.۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی تغییرات عمده ای پیدا کرده که نمونه آن اسـتفاده روز افزون رایـانه است.نقش اطلاعـات و رایـانه در کنترل:۱. کیفیت اطلاعـات: منظور از کیفیت اطلاعـات: این است که مدیران باید بین بایدها و جستهای گزارش شده مقایسه انجام دهند.۲. به هنگام و به موقع بودن اطلاعات: فقط اطلاعاتی که بسته به زمان و به موقع باشـد قابل بررسـی است.۳. کمیت اطلاعات: مـدیران بعضـی اوقات بـدون توجه به کیفیت و یا کمیت براساس دقت و به موقع بودن اطلاعات ممکن است تصـمیم بگیرنـد.۴. مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مـدیران بایـد در ارتبـاط بـا مسـئولیت‌ها و وظایفشان باشـد.مشـکلات کنترلمقاومت کارکنان در برابر کنترلمشـکل دسترسـی مجریان و برنامه‌ریزان و مـدیران به نتایـج کنترلانتخاب اسـتانداردها باید واقعی و منصـفانه باشد.مدیریت زمان براساس جداول کاری متغیر:۱. زمان کاری قابـل انعطـاف: زمـان قابـل انعطاف یا ساعتهای کاری انعطاف پـذیر به کارکنان این اجازه را می‌دهـد که ساعات شـروع و پایان کار خود را با در نظر گرفتن یک سـری محدودیت‌های خودشان انتخاب کنند معمولاً سازمانها یک محدوده زمان خاصی را که در مقام کارکنان در سر کار هستند مثلاً ده صبح الی سه بعد از ظهر تعیین می‌کنند.۲. ارتباط از راه دور۳. هدف کاری تبدیلی: استفاده از هفته‌های کاری تبـدیلی عبارتنـد از افزایش دادن تعداد ساعات کاری در طی روز و کاهش تعداد روزهای کاری در هفته معمولاً به این شـکل است که کارکنـان روزی ده سـاعت در هفته چهـار روز کـار می‌کننـد.۴. فکر کردن: فکر کردن یکی از فعالیتهـای طبیعی بشـر است و از انجام امور به صورت مطلوب در این است که لحظاتی را بر روی آن موضوع فکر نمائید سرپرسـتان باید زمان و مکانهای خاصـی را برای فکر کردن اختصاص دهنـد بنابراین فکر قبل از عملیات دارای اولویت است در ابتدای شـروع فکر کردن اهـدافی را که به آن می‌خواهیـد برسـید مشـخص کنیـد.فصـل دهم : سازمانـدهیسازمان رسـمی و سازمـان غیررسـمیسازمان رسـمی، سازمـانی مبتنی بر ساختـار و ضوابط سازمان بوده، که نقش افراد در آن به وضوح معین می‌باشـد. اما سازمان غیررسـمی را هر گونه فعالیت شخصـی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هـدف مشترک می‌داننـد، هر چنـد ممکن است به نتایجی مشترک نیز منجر شود. صاحب نظران معتقدند که در سازمان غیررسـمی سنخیت و تجانس بین افراد حاصل می‌شود که در نمونه‌های سازمانی قابل مشاهده نیست.قلمرو ساختارهـای سازمـانی:بسـیاری از ساختارهای ساختمانی به انـدازه ای پیچیده‌انـد که نمی‌توان به راحتی به توضـیح آنها پرداخت. نقشه و نمودارهـای ویژه ای اسـتفاده می‌شود که به آنهـا نمودار سازمـانی می‌گوینـد. در یک نمودار سازمانی مسـتطیلها یا مربعهـا نمایـانگر تقسـیم کار هسـتند. این مربعها یا اشـکال هندسـی در سـطوح مختلف تنظیم می‌شونـد.انواع ساختارهای سازمان:در سازمـان ساختـار آن بر مبنـای محصول یـا بـازار است. در امر تولیـد و بازاریـابی یـک محصول یـا گروهی از محصولاـت مشابه کار می‌کنند، یا تخصـص دارند و افرادی را که در یک حوزه جغرافیایی فعالیت می‌کنند یا با دسته خاصـی از مشتریان ارتباط دارند. در یـک منطقه قرار می‌دهنـد و سـرانجام سازمانهـایی که دارای ساختـار ترکیبی هسـتند. به صورت ترکیبی دو نوع ساختـار وظیفه ای و ساختـار مبتنی بر محصول قرار می‌گیرد.انواع سازمـان و نموداربنـدی ساختارها را به شـرح زیر می‌باشـند:۱- سازمـان براساس وظیفه (نوع عملیـات): در این نوع تقسـیم بنـدی، مأموریتهـای کلی سازمـان به وظـایف تخصصـی مثـل: فروش، تولیـد، امور مـالی، اداری، تدارکات و غیره تقسیم می‌شود.از مزایای مهم سازمان براساس ساخت وظیفه ای این است که باعث سهولت کار سرپرستان گردیده زیرا هر مدیری باید دامنه تخصصی منحصر به فرد را مورد بررسی و آزمون قرار دهد. بعلاوه یک سازمان که براساس ساخت وظیفه ای عملیاتی پی‌ریزی و سازمانـدهی شـده است و در عمل خود را آماده مواجهه شدن با آنچه که مورد نیاز سازمان است.۲- طراحی سازمان بر مبنای خـدمات دهی:صاحب نظران معتقدند برغم صـرف زمان و بودجه زیاد در عوامل بهداشتی و نگهدارنده در طراحی

سازمانها، فقـد عـدم رضایت در کارکنان کاهش می‌یابد.در طراحی سازمان باید از فرآیند بهره جست حالت عدم رضایت تبدیل به رضـایت گـردد.بـا این وصـف طراحی بر مبنـای خـدمات دهی به دلیـل روش خـاص مطـالعه و نمونه‌هـای تحقیـق که از مهنـدسان و حسابداران بوده ممکن است. قابلیت تعمیم گسترده را با افراد متفاوت و شـرایط گوناگون دارا نباشد.۳- سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع:طراحی اداره بر مبنای ارباب رجوع به هنگام وضعیت بحرانی، مقررات تازه دسته بندی فعالیتهای متنوع اداره امور کارکنان به کـار می‌رود. ولی به نـدرت یـک ساختـار سازمانی عمـده مطرح است. و به طور معمول در رده میانی به پایین سازمان به کار گرفته می‌شود.۴- سازمان براساس مشتری:زمانی سازمان براساس مشتری صورت می‌گیرد که یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت برای دسته بندی خاص از مشتریان و فروخته شود. در این حالت سازمان براساس نوع مشتریان سازماندهی کرده بطوری کـه مشـتری برای خریـد یـا خـدمات خـاص مسـتقیماً بـه بخش مربـوطه مراجعه می‌نمایـد.۵- سازمـان براسـاس خـدمت:در این نـوع سازمانـدهی کلیه فعالیتهای مشابه یا غیر مشابهی که برای انجام کار یا تولیـد کالا معینی لازم است.دسـته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار می‌گیرند.بدین ترتیب معایب و مزایای این نوع سازمان را به شرح زیر می‌توانیم برشماریم:الف) مزایا:۱. باعث صرفه جویی هزینه فعالیتهایی خـدمات می‌گردد فعالیتهای خدماتی در بخشـهای ویژه تخصصـی متمرکز است.۲. باعث توسـعه و افزایش درجه تخصصـی در مناطق مدیریت و متخصصان خدماتی می‌گردد.ب) معایب:۱. خطر عدم کارائی۲. کنترل بیش از حد روی سازمانـدهی براساس خدمات۳. ایجـاد مشـکلات و موانع به هنگـام ارائه خـدمات منـاسب برای مشتریـان۸- سـاخت خزانـه ای یا ماتریسـی:که از آن به عنوان سامـان پروژه، و شـبکه نیز نام برده شـده است.در سازمان براساس پروژه (ساختمان دو بعـدی با ساخت ماتریسـی) در یک بعـد تخصصـی لازم برای انجام وظایف (پروژه) برحسب درجات مختلف تخصـص و مهارتهای تحت سـرپرستی مـدیران گروه‌ها قرار می‌گیرند.۹- ترکیب مختلـط:در عمـل بسیاری از سازمانهـا و مؤسـسات، ترکیبی از طرح‌هـای ساختـاری را در سازمـان ممکن است بکـار گیرنـد. یـک بهترین روش سازمانـدهی یا بخش‌بنـدی سازمان که قابلیت اجراء و در عین حال برای همه سازمانهـا و موقعیتهـا وجـود داشـته باشـد، وجـود نـدارد.صف و سـتاد:صف و سـتاد مفـاهیمی هسـتند که بطور وسیع و گسـترده در سازمانهای امروزی پـذیرفته شده و بیشتر ساختارهای سازمانی متشکل از صف و سـتاد می‌باشـند.سازمانهای بزرگ و پیچیده که در یک محیط پویا و فعال قرار دارنـد.بنابراین سازمانهای موفق با اسـتخدام نمودن متخصصـین مختلفی چون مهنـدسان صـنعتی، مدیران کنـترل کیفیت، مشـاوران حقوقی تحقیق امور سازمـان را دنبـال می‌کردنـد.انواع سـتاد:۱. سـتاد عمومی یـا شخصـی: اعضای سـتاد شخصـی مدیر را در اجرای وظایفی که به عهده‌اش محول شده است یاری می‌نماید.۲. ستاد تخصصی: برخلاف ستاد شخصی که به رئیس سازمان در انجام وظایف کمک می‌کنـد. سـتاد تخصصـی به کلیه مـدیران مسـئول سازمان در اموری که در تخصـص آنها است. مشورت می‌دهد.۳. سـتاد عمـومی: در زمره واحـدهای سـتادی در اداره مرکزی واقع شـده که از آن بعنوان سـتاد مرکزی یا سـتاد کـل نیز اسم می‌برنـد. معمولاً_ شامـل: متخصصـین اداری، مهندسـی صـنعتی، روابـط عمومی.فصـل یـازدهم: تفویض اختیـار و هماهنگیتفویض اختیار و عدم تمرکز:به عبارتی، تفویض اختیار عبارت است از اینکه، مدیر قسـمتی از اختیارات خود را به مرئوسـین انتقـال دهـد.تمرکز عکس عـدم تمرکز بوده و عبارت است از عـدم تفویض اختیار در سـطحی گسترده و اگر چنانچه اصـلاً تفویض اختیـار نشود، تمرکز مطلق اختیـارات در یـک فرد یـا یـک سـطح سازمـان است.تمرکز و عـدم تمرکز با هم ارتباط داشـته و در یک پیوسـتار تحلیل می‌شوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد. و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم می‌باشد.فرآیند تفویض اختیار:از فرآیندی که مدیر با توجه به وظایف، اختیارات و هدفهایی که مؤسسه دارد، قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسـین واگذار نماید، که عبارتند از:۱. واگذاری وظایف: فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظائف شروع می‌شـود و جهت انجـام این امر، مـدیر نیازمنـد به تجزیه و تحلیـل پست است. تجزیه و تحلیـل، مسـئولیت و اهـداف شـغل مـورد نظر است.۲. تفویض اختیارات: تفویض اختیار عبارت است از اینکه باید اختیارات کافی و متناسب با مسئولیتهای شغلی واگذار شده را

داشته باشد. هدف تفویض اختیار، قادر نمودن جهت انجام وظایف شغلی بطور کارآمد و مؤثر است و در حقیقت به همان میزان که از او مسئولیت خواسته می‌شود.۳. تعیین مسئولیت: یک نتیجه واگذاری وظایف و شغل‌ها به این است که با تعیین مسئولیت و موازین و معیارهای از قبل تدوین شده برای حسن انجام وظایف محوله و به کار بردن رهبری مؤثر و استفاده عاقلانه از اختیارات تفویض شده مسئول و جوابگو باشند.۴. ایجاد یک سیستم کنترل: چهارمین مرحله در فرآیند تفویض اختیار ایجاد یک سیستم کنترلی مناسب جهت ارزیابی نتایج تفویض اختیار است. که این در حقیقت برخاسته از اصول اصلی مدیریت است، و لذا مدیران با ایجاد یک سیستم بازخورد موارد فوق را کنترل می‌نمایند.مفاهیم پنجگانه عدم تمرکز:الف) هسته عملیاتی، کارکنانی که در رابطه با تولیدات (کالا و خدمات) و اهداف شرکتها کارهای اصلی را انجام می‌دهند.ب) مدیریت ارشد یا سطح استراتژیک، مدیرانی که در رأس هرم قرار می‌گیرند. و کسانی که مسئولیت کل سازمان را برعهده دارند.ج) مدیون رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می‌کنند.د) متخصصین ساختار فنی: تحلیلگرانی که عهده‌دار اجرای استانداردها و نظارت بر رعایت آنها در سازمان می‌باشند. هماهنگی:یک سازمان جهت نائل شدن به اهداف مورد نظرش، نیاز به ایجاد چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار نماید.همین که تعداد کارکنان یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگ نمودن فعالیت آنان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.مفهوم هماهنگی:هماهنگی عبارت است از فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوری که تصمیمات، وظایف فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت گردد.نیاز به هماهنگی:نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد. در کل، سازمان یا به طور عمودی گسترش می‌یابد و یا به طور افقی، در ابعاد عمودی سطوح سازمانی افزایش یافته ولیکن حیطه نظارت مدیریت محدود می‌گردد. اصلی که همیشه باید حاکم بر روند تعیین حدود حیطه نظارت باشد، مسئله امکان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای ؟؟ بعد است. معمولاً قلمرو نظارت در سطوح پایین سازمان از قلمرو نظارت در سطوح بالا وسیعتر است.- نیاز به هماهنگی در سازمان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است عبارتند از:۱. تقسیم کار۲. تعداد طبقات عمودی سازمان۳. تنوع تخصص و وظایف۴. وظایف صف و ستاد۵. تخصص منابع محدود۶. اختلاف منحصر به فرد کارکنانروش هماهنگی:عبارتند از:۱. اختیارات: به عنوان یکی از مهمترین و در عین حال بزرگترین مکانیزم هماهنگی در سازمان مطرح است اختیارات اساس و اولین اصل هماهنگی، سازماندهی و هدایت برای سرپرستی و هماهنگ کردن نیروها است.۲. اهداف، خط مشی‌ها، قوانین، رویه‌ها: اهداف، خط مشی‌ها و روشها به عنوان مکانیزمهای کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در یک سازمان پی‌ریزی می‌شود.۳. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، از افراد رابطی استفاده می‌شود.۴. ارتباطات: ارتباطات به عنوان یکی از مؤثرترین ابزار هماهنگی مطرح است.۵. مذاکرات: مذاکره به عنوان یک روش، جهت هماهنگی مورد استفاده واقع شود. مذاکره بین مدیریت و کارکنان بین مدیریت و واحدهای خرید و فروش بین واحدهای سازمان مطرح است.۶. سیستم پاداش: سیستم پاداش نیز می‌تواند به عنوان یک مکانیزم هماهنگی مورد استفاده واقع شود.۷. هماهنگی داوطلبانه: تلاش و تمایل افراد در ایجاد هماهنگی می‌تواند موجب اثربخشی بیشتر گردد.۸. مدیریت: مدیر یک پروژه به طور عمده برای هماهنگ نمودن وظایف بخشهای تخصصی واحدهای یک سازمان طراحی می‌شود.فصل دوازدهم: ارتباطات و رهبریارتباطات:ارتباطات فرآیندی است که افراد و گروهها براساس آن در یک سازمان برای کسی مفاهیم و اهداف مشترک با استفاده از پیام‌ها، نمادها و علائم تفاهم می‌یابند (استونر و وانکل ۱۹۸۶، ۵۰۰)بنابراین فرآیند ارتباطات که به شکل یک جانبه، دو جانبه و به صورت یک نفر به یک نفر، یک نفر به چند نفر، جریان می‌یابد وظایف اداری سرپرستی را هماهنگ کرده وظیفه اصلی فرآیند ارتباطات یگانگی و نزدیکی افراد سازمان نسبت به هم می‌باشد.در سرپرستی ارتباطات چهار وظیفه عمده کنترل، عمده کنترل، انگیزش، بیان احساسات و ارائه اطلاعات ایفا

می‌نمایـد.قلمرو ارتباطی و اهـداف مـدیریتی سـرپرستی عبارتنـد از:الف) انواع ارتباط از نظر عکس العمل در محیط کار: بسـیاری از اوقات مدیر و سـرپرست کارگران پیامی را منتقل می‌کنند که این پیام موجب عکس العملی نمی‌شود این چنین پیامی را ارتباط یک جانبه گوینـد.اما اگر پیام منتقل شـده به گونه ای باشـد که گیرنده را به عکس العمل وادارد و نظرات خود را دربارهٔ محتوای پیام به اطلاع فرسـتنده برساند، این نوع ارتباط را ارتباطات دو جانبه گویند:هر یک از دو نوع ارتباط یاد شده دارای نکات مثبتی هستند که عبارتنـد از: ارتبـاط یـک جـانبه سـریعتر و کـار فرسـتنده پیـام آسـانتر است.ب) ارتباطات از نظر جهت پیام:۱. ارتباطـات افقی۲. ارتباطات عمودی۳. ارتباطـات موربرهبریرهـبری به توانـایی ترغیب دیگران به کوشـش مشـتاقانه در جهت هـدفهای معینی اطلاـق می‌گردد.- بنا بر ماهیت سازمان سـرپرست می‌تواند از فنون زیر در رهبری اسـتفاده نماید:۱. شـنونده خوب و ارتباط دهنده دقیق و آماده‌ای باشد.۲. پیوسـته در بررسی احوالات کارکنان برآید.۳. انگیزه برای زیردسـتان را بررسی کرده تا اینکه مؤثرترین انگیزه را بیابید.۴. انتقاد و توبیـخ را بطور پنهانی انجام دهد و تشویق را در جمع بعمل آورد.۵. به اشتباهات خویش به صراحت اعتراف کند.مفاهیم اصلی سبک رهبری می‌باشند به ترتیب زیر تعریف می‌شوند:۱. رفتار کاری۲. رفتار رابطهاینگرشهای نوین به رهبری در مـدیریت سـرپرستیمدیریت به سازمانـدهی و توسـعه منابع توجه دارد. در حالی که رهبری به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهـبر است اطلاـق می‌گردد.برخی معتقدنـد که رهبری عبـارت از ایجـاد شـرایطی است که در آن شـرایط افراد قـادر باشـند دیگران را به گونه ای به کار گیرنـد که هم آنها به آسایش و رفاه دست یابند.برخی صاحب نظران معتقدند که امروزه نقش رهبران در مـدیریت سازمانهـا یک، نقش نگرشـی است.چهار دسـته ویژگیهای شخصـی را در زمینه شایسـتگی رهبران که عبارتنـد از:الف) مـدیریت توجه: توانایی ایجاد حس نتیجه‌یابی، کسب هـدف و یا هـدایتی که موجب جذب شود.ب) مدیریت مفهوم: توانایی خلق و ایجـاد ارتبـاط مفـاهیم به گونه ای که واضـح و قابل درک باشـد.ج) مـدیریت اعتماد: توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه ای که افراد آنهـا را پـذیرا باشـند.د) خود مـدیریتی: توانـایی شـناسایی خود و اسـتفاده از مهارت‌ها در محـدوده توانایی‌ها و ضـعف‌های در خودشناسـی است.فصل سیزدهم: انگیزشانگیزش چیست؟انگیزه به مفهوم نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف می‌شونـد.بنـابراین نقش انگیزه‌هـا اسـت که افراد را در جهت کسب اهـداف سازمـان هـدایت می‌کنـد.عوامـل مهم انگیزش عبـارتند از:الف) چالشـی بودن کارب) مقاوم و اعتبار اجتماعیج) انگیزه انجام رهبرید) رقابته (پولمطالعات انگیزشـی:هیچ سازمانی نمی‌تواند بی‌تلاش، تعهـد و رضایت‌منـدی افراد خود به موفقیت دست یابـد که انگیزش نتیجه تعامل فرد با شـرایط و موقعیتی است که فرد در آن قرار دارد بـدیهی است که افراد به دلیـل تفاوتهـای فردی از نظر پویـایی انگیزش مشـابه عمـل نمی‌نماینـد.انگیزش و عملکرد:این دیـدگاه وجود دارد که عملکرد افراد تـابعی از توانـایی و انگیزه‌هـای آنـان می‌باشـد.انگیزه‌هـا گـاهی به نیازهـا، خواسـته‌ها، غرایز یا محرکهـای درونی فرد تعریف می‌شونـد. در تـازه ترین تعریف از ارتبـاط عملکرد بـا انگیزش مفهوم فرصت نیز توسط صاحب‌نظران لحاظ گردیـده.نظریه هدف‌گـذاری:طبق نظریه هـدفگزاری، اگر برای هر شـخص هـدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شونـد. علاوه بر نیازها، خواسـته‌ها و دیگر مفاهیم درونی محیط، نقش بسـیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

سیری در سیره نبوی

اثر : متفکر شـهید اسـتاد مرتضـی مطهری- تلخیص: غلامرضـا عباسـی چـاپ سـی و هفتـم : مهر ۱۳۸۵ مطـابق رمضان ۱۴۲۷تعداد : ۲۵۰۰۰ نسـخه حروفچینی ، لیتوگرافی ، چاپ و صحافی : موسسه چاپ فجر (۱۰۰۱۳۹۵) تلفن : ۳۳۱۱۹۷۹۶ناشر : انتشارات صدرا (با کسب اجازه از شورای نظارت بر نشر آثار استاد شهید) کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص ناشر است . فهرست مطالبموج اسلامی

منطق عملی ثابت تعریف زهد متدولوژی سعد ونحس ایام سیره و نسبیت اخلاق آیا اخلاق ، نسبی است ؟ اصول ملغی الف . اصل غدر ب . اصل تجاوز ج . اصل انظلام و استرحام اصل قدرت و اصل اعمال زور اصل سادگی در زندگی و دوری از ارعاب کیفیت استخدام وسیله استفاده از وسیله نامشروع در تبلیغ دین جعل حدیث علی (ع) و استخدام وسیله رسول اکرم و استخدام وسیله استفاده ازجهالت مردم به نفع دین وفات فرزند پیغمبر و گرفتن خورشید وسیله حق برای هدف حق علی (ع) و بستن آب بروی دشمن ارزش مسئله تبلیغ و شرایط مبلغ درخواستهای موسی (ع) از خدا خطاب قرآن به رسول اکرم سخن سنگین ارزش مسئله تبلیغ ابلاغ به عقل و فکر ابلاغ به دل بلاغ مبین نصح یا خلوص سخن پرهیز از تکلف تبشیر و انذار تنفیر لطافت روح ملامت زیاد اسلام ، دین با گذشت و آسان خشیت الهی تذکر ایمان اجبار بردار نیست سیری در سیره نبویاثر استاد شهید مطهری موج اسلام اسلام در تاریخ چهارده قرنی خود نه تنها ضربه و صدمه ای از نهضتهای فرهگی ندیده است بکله خود موجد نهضتهای عظیم فرهنگی شد . تمدن و فرهنگ را در خدمت خویش گرفت و رهبری کرد و به آنها جان و ایمان داد و قوی وپایدارشان ساخت . اسلام پیمان خویش را ، با عقل سخت استوار کرده است عقل را به عنوان یکی از ارکان اصلی دین پذیرفته ، بالاتر ، پیامبر درونی اش خوانده است از طرف دیگر ملك و ملكوت دنیا و آخرت ، جسم وروح ، ظاهر و باطن ، ماده و معنی را یکجا در نظر گرفته و همه جانبه شایسته و مجریانی لایق به جهان عرضه کرده است از این رو عجیب نیست که وقتی امروز در فاصله چهارده قرن تمام ، کارنامه مشعشع این آیین پاك را مطالعه می کنیم آن را مملو از افتخارات می بینیم . و نیرومندترین و مجهزترین مخالفان اسلام در طول این چهارده قرن مسیحیان بوده اند هنگامی که به تاریخچه داوری این رقیب نیرومند می نگریم می بینیم دوره به دوره به سوی انصاف گراییده است و این خود از طرفی نشانه وجدان جهانی است و از طرف دیگر نشانه حقیقت اسلام است و این خود می رساند که از وحی سرچشمه گرفته اسلام و پیام خدای بشر برای بشر است و چیزی جز نجات بشر ندارد . آری یکی از منابع شناخت از نظر اسلام ، سیره اولیاء و پیشوایان اسلام یعنی از شخص پیامبر اکر تا ائمه اطهار و به عبارت دیگر سیره معصومین است . که گفته هاشان به جای خود ، شخصیتشان یعنی شیوه و روششان منبعی است برای شناخت و سیره شخصیت پیغمبر برای ما یک منبع الهام از خداوند است که سیره ائمه هم همینطور فرق ، پیغمبر اکرم ندارد .و این ما شیعیان هستم که ظلم کردیم نظیر ظلمی که درمورد قران کرده ایم ، و در مورد سیره پیغمبر اکرم و ائمه اطهار کرده ایم که وقتی می گویند پیغمبر چنین بود می گوییم او که پیغمبر بود یا وقتی می گویند علی چنین بود می گوییم او که علی بود . آنها را از آب و خاك و دگر شهر و دیار دگر می دانیم و سپس می گوییم به ما مربوط نیست . این شعر چقدر گمراه کننده برداشت شد که می گویند : « کار پاكان را قیاس از خود مگیر » اینکه انسان خودش را دارای یک احساساتی می بیند و دیگران را نیز چنین بداند اشتباه بزرگی است مثلاً فردی نمی تواند یك نماز با حضور قلب بخواند می گوید ای بابا ! دیگران هم همین جور هستند مگر می شود نماز را با حضور قلب خواند یعنی خودش را مقیاس پاکان قرار می دهد و این غلط است و ما نباید دیگران را به خودمان قیاس کنیم و کار پاکان را قیاس از خود مگیر یعنی خودت را مقیاس پاکان قرار نده و این شعر اغلب می خوانیم دیگران مقیاس خود قرار نده و این گمراه کننده است .همان طور که قرآن را برداشتیم و به طاقچه بالا گذاشتیم و به طاق آسمان کوبیدیم سیره انبیاء و اولیاء مخصوصاً سیره پیغمبر اکرم و علی (ع) و اولادش را برداشتیم . و به آسمان کوبیدیم و گفتیم او پیغمبر است و حضرت زهرا هم که دیگر حضرت زهراست و حضرت علی هم که حضرت علی است نتیجه اش این شد که اگر یك عمر برای ما تاریخ پیغمبر و سلاله اش را بگویند برای ما درس نصحیت یا اگر یك عمر بیایند و درباره علی حرف بزنند . اصلاً ککمان نمی گزد می گوییم علی که نمی شود مقیاس ما قرار گیرد یا یك عمر برای ما از امام حسین (ع) حرف می زنند ککمان نمی گزد که باید در راه اسلام هم یک قدم برداشت و با این بیت شعر منبع شناخت را هم ازما گرفتند و این درصورت که اگر این جور می بود خدا به جای پیغبر فرشته می فرستاد و این در حالیاست که پیغمبر و ائمه اطهار یک انسان کامل

هستند یعنی مشخصات بشریت را دارند . با کمال عالی ، وفوق ملکی ،یعنی مانند یک بشر گرسنه می شوند و غذا می خورند و می خوابنـد و غریزه جنسـی دارنـد و عاطفه دارنـد و احتیاج به خواب دارند لهذا هم می توانند مقتدا باشـند و اینها هسـتند که عواطف و جنبه های شرعی شان از ما قوی تر است و در عین حال در جنبه های کمال انسانی از فرشته و از جبرئیل امین بالاتر و لهذا می توانند مقتدا باشند زیرا در مقابل رضای حق پا روی همه احساسات خود می گذارند . و بنابراین یکی از نعمتهای خدا بر ما مسلمین و یکی از افتخـارات ما مسـلمین نسـبت به پیروان ادیان دیگر این است که از طرفی قسـمت بسـیاری از سـخنان پیغمبر ما که شک نیست که سخن ایشان است یعنی متواتر و مسلم است ، امروز در دست ماست در صورتی که هیچ یک از ادیان دیگر نمی توانند چنین ادعایی بکنند که به صورت قطع بگویند فلان جمله جمله ای است که از زبان مثلاً عیسـی شنیده شده است و از طرفی دیگر تاریخ پیغمبر ما تاریـخ بسیار روشن و مسـتندی است و جزء به جزء زندگی پیغمبر در دست است که این جهت هم با رهبران دیگر جهان مشارکت ندارند مثلاً خود مسیحیها از جنبه تاریخی اصلاً اعتقاد به تاریخ میلادی ندارند و میگویند یک حوف قراردادی است نه حقیقی .ولی برای ما مسلمنی این مبنع گفتار و رفتار پیغمبر اکرم که به صورت دو منبع بسیار مسلم و تا شعاع بسیار زیادی قطعی است باید سند و راهنما باشد و بتوانیم از آن بهره بگیریم لذا هر چیز به صورت اختصار خلاصه ای از گفتار و پیغمبر اکرم را که تمایز کرده ایشان را به سایرین رهبران دیگر بررسـی می نمایم .۱- عمق کلام پیغمبرعمده کلمات بزرگان این است که کلمات بسـیار دقیقتی که در این کلمات گنجاینـده شده ، افراد بتوانند درک کنند خصوصاً پیغمبر که درباره سـخنان خودش فرمود (عمل هم نشان داد) خدا به من کلمـات جامعه داده است « اعطیت جوامع الکلم » یعنی خـدا به من قـدرتی داده است که با یک سـخن کوچک یک دنیا مطلب می توانم بگیریم با اینکه همه سـخنانش را می شـنیدند آیا می توانستند به عمق سخنان پیغمبر برسند ؟ ابداً :شاید حدی نود و نه شان هم نمی رسیدند و خود پیغمبر پیش بینی می کند و می فرماید سـخنانی که از من می شنوید ضبط و نگهداری کنید و به نسلهای آینده تحویل بدهید و بسـپارید ای بسا نسـلهای آینده و خیلی دور معنی حرف مرا بفهمند از شـما که امروز پای منبر من هستید لذا سخنان پیغمبر در هر رشته ای دقیقاً قرن به قرن عمق بیشتری برای آن کشف شده است .۲- عمق رفتار پیغمبررفتارهای پیغمبر هم معنی و هم تفسـیر دارد و باید در آنها تعمق کرد . مخصوصاً با تعبیری که قرآن می فرماید که در وجود پیغمبر اسوه و تاسی ای است برای شما و وجود پیغمبر کانونی است که ما از ۀآن باید روش زندگی را استخراج کنیم . مثلاً :سیره پیغمبر : ابتدا سیره را معنی کنیم سیره در زبان عربی از ماده شـیو است سیر یعنی حرکت، رفتن و راه رفتن سیر یک نوع راه رفتن است پس یر یعنی رفتن ورفتار ولی سیره نوع و کسب رفتار و آنچه مهم است شـناختن سـبک و رفتار پیغمبر است که کمتر به مسـئله سـیره توجه شده است .مثال : شاعرها که هر کدام سـبد مخصوص به خود دارند و یا سبک های متفاوت بنایی و یا سبک های مختلف هنر رفتارهای نیز سبک های مختلف دارد و سـیره شناسـی یعنی سـبک شناسـی که اولاًـ یک کلیت دارد . و سـلاطین عالم به طور کلی یک سـبک و یک سـیره و یک روش مخصوص به خود دارند . فلاسـفه یک سبک مخصوص دیگر و ریاضت کش ها هم یک سبک به خود و پیغمبران هم به طور کلی یک سـبک مخصوص به خود دارنـد . که پیغمبر اکرم هم یک سـبک مخصوص به خود دارد و سـبک پیغمبر ، متدی که پیغمبر در عمل و در روش برای مقاصـد خودش به کار می برد ، بحث مادر مقاصـد پیغمبر نیست بلکه روشـی که پیغمبر برای هدف و مقصـد خودش به کار می برد . مثلاً پیغمبر تبلیغ می کرد روش تبلیغی چه روشـی بود وسبک تبلیغی چه سبکی بود ؟ یا سبک قضاوتش چه سبکی بود یا سبک پیغمبر در زن داری چگونه بود و سبکش در معاشرت با اصحاب و مریدها چگونه بود . سبک و روش پیغمبر در رفتـار بـا دشـمنان چه بود که ابتـدا سـبک هـای مختلف را روشن کنیم . الف- سـبک هـای مختلف در رفتـار رهبرهای اجتماعی و سیاسی سبکشان یعنی آنچه بدان اعتقاد دارند فقط زور است . و منطقشان این است که یک گره شاخ از دو ذرع هم بهتر است یعنی غیر زور هر چه هست بریزد دور . مثلاً متـد یزد الـدرم بولـدرم یعنی زور بر ولی متـد معاویه بیش از هر چیز نیرنگ ، فریب و نفاق و حقه بازی ومکاری بود که خیلی از مردم می آمدند و به حضـرت علی می گفتند تو چرا همان متدی را که معاویه به کار می برد به

کار نمی بری تا کارت پیش برود ؟ یک جا وعده بده ولی بعد عمل نکن دروغ هم درآمد درآمد . بگذار کارت پیش برود . تا جایی که می گفتند شاید علی این راهها را بلد نیست و زیرکی و زرنگی معاویه را ندارد . که حضرت به آنها می فرمود چرا اشتباه می کنید به خدا قسم که معاویه از من داهیه تر و زیرک تر نیست شما خیال می کنید من که عذر به کار نمی برم راهش را بلد نیستم او غدر و نیرنگ به کار می برد و فسق و فجور می کند اگر نبود خدای متعال دوست نمی دارد غداری را ، آن وقت می دیدید من به آن معنایی که شما اسمش را گذاشته اید دها و معاویه را داهیه می خوانید آن وقت می دیدید که داهیه کیست و من داهیه هستم یا معاویه ، ودر قیامت هر غداری با پرچمی محشور می گردد و من ابداً عذر به کار نمی برم و این کار علی برگرفته از همان سبک پیغمبر اکرم بود . ب – منطق پیامبر در منطق فکری ، همه مردم فکر می کنند ولی همه مردم منطقی فکر نمی کنند و منطقی فکر کردن یعنی انسان یک سلسله معیارها به نام منطق که در علم منطق محرز است در دست داشته باشد و تفکرش بر اساس آن معیارها باشد . و افراد بسیار کمی پیدا می شوند که تفکرشان منطبق با آن معیارها و مقیاس ها باشد . و با رفتارشان هم منطبق باشد و پیغمبر اکرم مردی بود که در عمل سیره داشت روش اسلوب داشت منطق داشت و می توان گفت که در عمل یک منطق ثابت داشت و تابع شرایط زمانی و مکانی یا شرایط زندگی یا تابع موضع گیری طبقاتی و در هر وضعی از شرایط اجتماعی و اقتصادی متفاوت نبود مثلاً- پیغمبر در شعب ابی طالب با آن جمع قلیل و اصحابی که در دره ای محبوس بودند و آب و غذاو احتیاجات به آنها نمی رسید با پیغمبری که در سال دهم هجری که همه حکومتهای جهان رویش حساب باز می کنند و در مقابل او احساس خطر می کنند که نه تنها تمام جزیره العرب تحت نفوذ اوست بلکه در حال گسترش بیشتر هم است با این حال باز یک ذره از نظر روحیه با هم فرق نمی کنند و قرآن می فرماید بعضی از مردم راه ایمان و حق را تا وقتی می روند که منافعشان هم در آن راه تأمین بشود و همی قدر ببینند که ضرر دارد به آن پشت می کنند و این ایمان نیست .پس نتیجه این شد که سیره یعنی منطق عملی غیر از منطق نظری است و می شود انسان علی رغم شرایط اجتماعی و اقتصادی و موقعیتهای طبقاتی مختلف دارای یک منطق ثابت باشد یعنی تز اسلام این است و تربیت شدگان واقعی اسلام هم نشان داند که بشر می تواند چنین باشد . ج – زهد زهد در دو جمله در قرآن بیان شده در سوره حدید آیه ۲۳ . اینکه برسید به این مرحله که اگر دنیایی که دارید از شما گرفته شود غمزده نشوید ، غم دنیا شما را نگیرد و اگر چیزی ندارید ، دنیا یک مرتبه به شما رو بیاورد شاید زده نشوید . و به عبارت دیگر اگر تمام دنیا در دست شماست چنانچه آن را از شما بگیرند تو همان آدم باشی که هیچ نداشته باشی ، و همه دنیا را هم به تو بدهند تو همان آدم باشی و پیامبر اکرم مصادق کامل زهد بود . د – بعد و نحس ایام در نزد پیامبر در منطق علمی بسیاری از سبک ها از اساس منسوخ است و اسلام هم آنها را منسوخ کرده مثلاً پیامبر در کارها و در متد خویش از لعد و نحس ایام استفاده نمی کرد بکله به خدا توکل داشت و ازمجموع روایاتی که از اهل بیت اطهار رسیده است این مطلب استنباط می شود که این امرو یا اساساً اثر ندارد و یا اگر هم اثر دارد توکل به خدا و توکل به پیغمبر و اهل بیت پیغمبر اثر اینها از بین می رود و یک مسلمان و شیعه واقعی در عمل به این مورد اعتنا نمی کند . ذ – اخلاق در پیغمبر اصول اولیه اخلاق ، معیارهای اولیه انسانیت به هیچ وجه نسبی نیست و مطلق است ولی معیارهای ثانوی نسبی است و در سیره رسول اکرم یک سلسله اصول باطل و ملغی هستند یعنی پیامبر در سیره و روش خودش در منطق عملی خود هرگز از این روشها در هیچ شرایط استفاده نکرده است از قبیل :۱ – اصول ملغی :الف : اصل غدر : اکثریت قریب به اتفاق سیاستمداران جهان از اصل غدر و خیانت برای مقصد و مقصودشان استفاده می کنند مثلاً حتی می گویند سیادت در اخلاق معنی ندارد و پیامبر اکرم و اهل بیت از اصل غدر و خیانت پیروی نمی کنند و او به قیمت اینکه آنچه دارد و حتی خلافت را از دستش برود . زیرا معتقدند که آنها پاسدار اصول انسانی و صداقت ، پاسدار امانت ، پاسدار وفا و پاسدار دوستی هستند . مثل علی (ع) که حتی به مالک اشتر هم توصیه می کند می گوید مالک با هر کسی پیمان بستی و لوبا کافر مبادا پیمان خودت را نقض کنی و قرآن هم می فرماید مادامی که از مشرکین و بت پرستان با پیغمبر به عهد خودشان وفادار هستند شما هم وفادار باشید و آن

را نشکنید اما اگر آنها را شکستند شما نیز بشکنید .ب : اصل تجاوز قرآن می فرماید حدی در کار است حتی در مورد مشرک و می گوید ای مسلمانان ! با این کافران که با شما می جنگند بجنگید ولی حد را از دست ندهید حتی پیغمبر اکرم و حضرت علی (ع) در جنگها توصیه می کردند که وقتی دشمن افتاده و مجروح است مثلاً دیگر دستی ندارد با تو بجنگد به او کاری نداشته باشید یا مثلاً آب را بر آنها نبندید و در دوره فتح مکه در سوره مائده می فرماید : ای اهل ایمان ، ما می دانیم دلهای شما از اینها پر از عقده وناراحتی است شما از اینها خیلی نارحتی و رنج دیدید ولی مبادا آن ناراحتیها سبب شود که حتی درباره این دشمنیها از حد عدالت خارج شوید .ج – اصل انظلام و استرحام پیغمبر هرگز از این دو اصل پیروی نکرد .یعنی آیا بوده در یک جایی که چون دشمن را قوی می دیدند به یکی از این دو وسیله چنگ بزنند یکی اینکه استرحام کنند یعنی گردنشان را کج کنند و شروع به التماس کردن ناله و زاری کردن که به ما رحم کن . ابداً انظلام هم همین طور انظلام یعنی تن به ظلم دادن که این هم ابداً ولی گاهی یک سلسله اصولی که نسبی هم بود استفاده می کرد مثل اصل قدرت و اصل اعمال زود و اسلام در همه زمانها ، مادام که دشمن وجود دارد توانا بودن برای اینکه دشمن طمع نکند نه توانا بودن برای تو سر دشمن زدن و پیغمبر اکرم در سیره خودش گاهی اعمال زور هم می کرد ولی به طور نسبی یعنی در یک مواردی اعمال زور را اجازه می داد آنجایی که هیچ راه دیگری باقی نمانده بود مثال تعبیر که علی (ع) درباره پیغمبر اکرم می فرماید که پیغمبر طبیب منظور پزشک بدن نیست بلکه مقصود پزشک روان و پزشک اجتماع است . و می خواهد بگوید روش پیغمبر روش یک طبیب معالج با بیماران خودش بود یک طبیب معالج با بیمار چگونه رفتار می کند ؟ از جمله خصوصیات طبیب معالج نسبت به بیمار ، ترحم به حال بیمار است سپس گنهکاران لایق ترحم اند یعنی چه ؟ آیا چون لایق ترحم اند پس چیزی به آنها نگوییم ؟ یا نه اگر مریض لایق ترحم است یعنی فحشش نده ولی بی تفاوت هم نباش معالجه اش کند ، پیغمبر اکرم روشش یک طبیب معالج بود ولی مثل طبیب سیار بود طبیب ثابت پیغمبر سراغ مریضهای اخلاقی و معنوی می رفت و در تمام دوران زندگی اش کارش این بود .و حضرت علی می فرمود ، پیغمبر هم با نرمش رفتار می کرد و هم با خشونت ولی جای هر کدام را می شناخت هم مرهم داشت هم میسم (یعنی در یک دستش مرهم بود و در دست دیگر میسم (آلت جراحی و آلت داغ کردن) و – سادگی در زندگی و دوری از ارعاب پیغمبر اکرم در زندگی سادگی را انتخاب کرده بود و در همه چیز در خوراک و پوشاک در مسکن ، در معاشرت و برخورد ، با افراد روشش سادگی است و از روش ارعاب اجتناب می کرد اگر چه همه قدرتمندان عالم از روش ارعاب استفاده می کنند و در نهایت سادگی ولی همان سادگی آن جلال و جبروتها و حشمتهای حاکمان را خرد می کرد و حضرت علی می گوید که پیغمبران در زی قناعت و سادگی بودند و این سیاستشان بود سیاست الهی آنها هم دلها را پر از می کردند ولی نه با جلال و دبدبه های ظاهری بلکه ، با جلال معنوی که توام با سادگی ها بود و پیغمبر از جلال و حشتمها تنفر داشت حتی در مجلسی که می نشست می گفتن به شکل حلقه بنشینید که مجلس بالا و پایین نداشته باشد و وقتی هم که رحلت نمودند با وجود یک دختر خود ، چیزی باقی نگذاشتند .ر – کیفیت استخدام وسیله در سیره پیغمبر یکی از مسائلی که از سیره رسول ا... باید آموخت کیفیت استخدام وسیله است .انسان اولاً باید در اهداف خودش یعنی در هدفهای مسلمان باشد یعنی هدفش مقدس و عالی و الهی باشد ثانیاً باید در استخدام وسیله برای همان هدفها هم واقعاً مسلمان باشد برای هدف مقدس از هر وسیله ولو وسایل نامقدس استفاده نمی کرد بلکه از وسیله مقدس استفاده می کرد . مثالهایی را ذکر می کنیم تا مطلب روشن شود . استفاده از وسیله نامشروع در تبلیغ دین هدف هر چند تبلیغ برای دین باشد ولی از وسیله نامشروع نباید استفاده کرد مثل کسی که بانی مسجد می شود نباید برای ساخت آن به دروغ و چاپلوسی نسبت به دیگران بپردازد تا اینکه پول بیشتری بگیرد . جعل حدیث کسانی بودند برای اینکه مردم را هدایت و راهنمایی کنند حدیثی از پیغمبر و امام جعل می کنند و غرضشان هدایت مردم است اگر چه هدف مقدس است ولی کاری ناپسند است و انبیاء هرگز در سیره و روش خودشان برای رسیدن به حق از باطل استفاده نمی کنند و برای رسیدن به حق هم از خود حق استفاده می کنند . و بدعت و نوآوری در دین

جایز نیست و بـدعت یعنی کسـی بیاید چیزی را که جزء دین نیست به نام دین وارد دین کند به طوری که مردم خیال کنند این جزء دین است و عکسـش هم هست چیزی را که جزء دین هست کاری کند که مردم خیال کنند این جزء دین نیست و حدیث است اگر کسـی بدعتی در دین ایجاد می کند بر دیگران حرام است که با و دید و بازدید کنند .ز : استفاده نکردن از جهالت مردم به نفع دین و خـود از خـواب غفلت مردم ، از جهـالت و نـادانی مردم به نفـع دین اسـتفاده نمی کرد حتی مـوقعی که فرزنـد پیغمـبر وفـات کرد ومصادف شد با خورشـید گرفتگی و مردم خیال می کردند که به خطر حزنی که عارض پیغمبر اکرم شده است و این امر سـبب شد که عقیده و ایمان مردن به پیغمبر اضافه شود ولی پیغمبر سـکوت نکرد و آمد بالای منبر و صـحبت کرد و خاطر مردم را راحت کرد و گفت اینکه خورشـید گرفت به خاطر بچه من نبود و از سـکوتش استفاده نکرد . پس در راه دعوت به حق وحقیقت و در راه عبور دادن مردم از بی ایمانی به ایمان از هر وسیله ای نمی شود استفاده کرد .مسئله دوم مسئله ارزش تبلیغ و شرایط تبلیغ پیامبر است یکی از آموزشهای لازم از سیره مقدس پیامبر اکرم به آموزش نحوه دعوت به حق ونحوه تبلیغ ورساندن پیام حق به مردم است . دعوت و ابلاـغ پیـام فرق دارد بـا پیـام و ابلاـغ پیامهـای دیگر زیرا برداشت خود قرآن این است که این کـار مهم و دشوار است مثلاً در مورد حضـرت موسـی وقتی که می گوینـد برو پیام خـدا را به فرعون وفرعونیان ابلاغ کن احسان می کند بار بسـیار سـنگن و رسالت فوق العاده مشـکلی به دوش او گذاشـته است خـدا ، لـذا تقاضا می کنـد که پروردگارا به من شـرح صدر بده یعنی ظرفیت روحی بسـیار وسیـع و تحمـل فوق العـاده زیـاد بـده و کـار را بر او آسان کن و حتی از خداونـد درخواست کمک می کنـد که برادرش هارون را کمک او قرار دهـد . ولی خطاب قرآن به رسول اکرم در سوره مبارکه نشرح می فرمایـد که آیا ما به تو شـرح صدر ندادیم و به تو ظرفیت فراوان دادیم و برعکس موسـی که می گوید این بار سنگین را برای من سبک و آسان کن قرآن به پیغمبر می گوید که این بار سـنگین را از دوش تو برداشتیم و این بار هم جزء بار دعوت و تبلیغ و مواجه شـدن ، با مردم نیست و هدایت و راهنمایی مردم به سوی پروردگار است . ودر آیه مزمل قرآن اشاره می کند ما عن قریب سـخن سـنگینی به تو القاء می کنیم و این بدین معنا که خود سخن که سبکی و سنگینی ندارد بلکه محتوای سخن و اجرای مدلول سخن است که ممکن است سخت و دشوار باشد درباره ارزش مسـئله تبلیغ اینکه بعضـی از مسائل بحق ارزش آن را درک کرده ایم و قهراً آن را در سـطح خودش می شناسیم مثلا امر افتاء و فتواد دادن که لااقل ۹۵٪ جامعه می شناسـند که افتاء کاری است سـنگین و درسـطح بسـیار بالا ، نه افرادی زود جرأت می کنند که چنین ادعایی کننـدو نه اگر افراد خوش اشـتهایی این ادعا را کردنـد جامعه زود می پـذیرد . ولی مسئله دعوت مردم به سوی حق ، مسـئله تبلیغ مردم ، مسـئله ارشاد و هـدایت مردم ، مسـئله حرکت دادن مردم به سوی خـدا که سـخن سـخن حرکت دادن است (سـطح آن شناخته نشـده است) . خیلی از مکتبها هسـتند که بشـر را حرکت می دهنـد و خوب هم حرکت می دهند اما به سوی آخور به سوی منافعشان به سوی حقوقشان که بالاخره منافعشان در حقوقشان است ولی حرکت پیغمبرها به غیر از منافع حقوق دیگری هم است آن که انسان را از منزل نفس به سوی حق سوق می دهند . بشر را از خودی رهاندن و به حق رساندن یعنی بشر را از درون خودش علیه خودش برانگیختن نه تنهـا شـمای مظلوم را علیه من ظـالم بر می انگیزد من ظالم را هم احیاناً در خیلی موارد علیه خودم برانگیزد که توبه کنم و این حرکت دادن انسانهـا از خودی ، خودخواهی ، نفس پرستی و نفع پرستی به سوی حق پرستی و حقیقت پرستی کاری بسیار دشوار و سختی است . س : ابلاغ به عقل و فکر :ابلاغ دگر چه کار آسانی است مثل مأمور دادگستری که اخطاری را به اطلاع متهم می رساند ولی پیغمبران که بلاغ مبین دارند و وظیفه شان فقط این نیست که مطالب را به گوش مردم برسانند بالاتر از ابلاغ به حسن وچشم باید ابلاغ به عقل و فکر کنند تا مطلب آنچنان بیان کنند تا به عقل نفوذ کند و عقل چون دروازه خودش را بسته است و جزء با ابزار و مرکب برهان و استدلال به تعبیر قرآن (حکمت) پیامی در خودش نمی پذیرد و اینکه قرآن در سوره نحل (۱۲۵) اولین چیزی که بیان می کند حکمت است ، مردم را به راه پروردگارت بخوان ای داعی الله و می گوید ای پیغمبر ما تو را فرستادیم که نذیر باشـی بیم دهنده و به این معنا باشـی ، اعلام خطر کننده باشـی و تورا فرسـتادیم که نویدبخش و نوید دهنده باشی چس می

توان این نتیجه را گرفت که قرآن راهش را معین کرده و آن هم دعوت به خداست .دعوت به بزرگترین حقایق عالم است دعوت به چیزی است که عقلهای بشر را می شود به آن سو هـدایت کرد و حرکت داد ، دعوت به چیزی که باید عقلها آن را بپذیرند با چه با دلیل و برهان و حکمت و سخن منطق ، و اینکه قرآن می گویـد ، با بلاغ مبین ، آشکار و آشکار کننـده آن دعوت کننـده ای آن داعی آن مبلغی در هـدف خودش به نتیجه می رسـد که بلاغش مبین باشـد بیـانش در عین اینکه در اوج حقایق است ساده باشـد و روشن باشد عموم فهم باشد . مردم حرفش را بفهمند و درک کنند . ز : نصح و خلوص سخن پیامبر نصح یعنی خیرخواهی به معنی سخنی که از روی خلوص باشـد یعنی از کمال خیرخواهی طرف و از سوز دل برخاسته باشـد . و آن کس می تواند داعی الی الله و مبلغ پیام خدا باشد که سخنش نصح باشد یعنی هیچ انگیزه ای جز خیر و مصلحت مردم نداشته باشد و سخنش از سوز دل برخیزد . سخن کز جان برون آید نشیند لاجرم بر دل و سخنی که فقط از زبان بیرون بیاید و دل از آن بی خبر باشد از گوشهای مردم تجاوز نمی کنـد . این است که پیغمبر از خداونـد می خواهـد که بتوانـد در نهایت خلوص پیام خـدا را به مردم عرضه بـدارد . ص : پرهیز از تکلف : شرط دیگر تبلیغ دین پرهیز از تکلف است و تکلف یعنی به خود بستن ، خود را به مشقت انداختن مثل چیزی را که اعتقاد نـدارد و می خواهـد اعتقادش را در دل مردم وارد کند که دروی بالاتر از این نیست و معنی دیگر آن که ابن مسعود و و مفسرین گفته اند « قول به غیر علم » است یعنی غیر از پیغمبر و امام هر کس دیگر را شما در دنیا پیدا کنید و بخواهید همه مسائل را از او سوال کنیـد قهراً نمی داند ولی این پیغمبر و علی بودند که می فرمود « سلونی قبل ان تفقدونی » بپرسید از من قبل از آنکه مرا نیابیـد . ح : روش های استفاده نکردن تبشیر و انذار و تنفیر درروش تبلیغ یکی از این روشها ، تبشیر یعنی مژده دادن و انذار یعنی ترسانـدن (اعلام خطر کردن) و تنفیر یعنی عمل فراردادن است .تبشیر را قائـد هم گوینـد یعنی جلوکش ، کسـی که مهار اسب یا شتری را می گیرد از جلو می رود و حیوان پشت سرش او را می گویند قائد و انزار حکم حکم سائق گویند یعنی کسی از پشت سر ، حیوان را می رانـد . بنـابراین تبشـیر حکم قائـد را دارد و انزار حکم سائق را دارد و هر دوی اینها یک عمل انجام می دهنـد و برای مبشر هر دو ضرروی است یعنی تبشیر و انذار هیچ کدام به تنهایی کافی نیست . تبشیر شرط لازم است ولی شرط کافی نست و انذار شرط لازم است ولی شرط کـافی نیست و در دعوت ، این هر دو رکن بایـد توأم باشـد و تنفیر هم مثل اینکه انسانی حیوانی را می کشد و بعد می خواهد او را پشت سرخودش حرکت بدهد و نوعی (های وهو) هم می کند که یک مرتبه حیوان محکم سرش را به عقب می کشـد و افسارش را پاره می کنـد وفرار می کنـد این را می گویند تنفیر ، در روح انسان گاهی بعضـی از دعوتها نه تنها سوق دادن و قائدیت نیست بلکه تنفیر است یعنی نفرت ایجاد کردن و فرار دادن است و این اصلی است روانی ، روح و روان انسان این طور است و پیغمبر به معاذبن جبل که برای تبلیغ به یمن فرستاد توصیه کرد کاری نکن که مردم را از اسلام فرار بدهی و متنفر کنی و مطلب را طوری تقریر نکن که عکسل العمل روحی مردم فرار از اسلام باشـد . زیرا که روح انسان فوق العاده لطیف است و زود عکس العمـل نشان می دهـد اگر انسان در یک کاری به روح خود فشار بیاورد تا چه رسـد به روح دیگران ، عکس العملی که روح انسـان ایجـاد می کنـد گریز و فرار است . و پیغمبر اکرم توصیه می کرد که عبـادت را آن قـدر انجام دهیـد که روحتان نشاط عبادت دارد و عبادت را با میل و رغبت انجام بدهیـد .و پیغمبر به جابر می گوید ای جابر دین اسلام دین با متانتی است ، با خودت بـا مـدارا رفتـار کن . بعـد می فرمایـد چه تشبیه عـالیی جـابر ؛ آن آدمهایی که خیال می کننـد با فشار آوردن بر روی خود و سخت گیری برخود زودتر به مقصـد می رسـند اشتباه می کننـد و اصـلاً به مقصـد نمی رسـند زیرا روحش مثـل مرکبی می شود که زخم برداشته باشـد و از راه می ماند و دیگر قدم از قدم بر نمی دارد نسبت به مردم هم همین طور است .خیلی از چیزهاست که اثر تنفیر دارد موجب می شود که مردم از اسلام متنفر بشوند مثل نظافت که سنت و مستحب موکد است و پیغمبر ما نظیف ترین مردم زمان خودش بود ویکی دیگر از چیزهایی که از پیغمبر هیـچ وقت جـدا نمی شد . استعمال عطر و بوی خوش بود ودر پیغمبر صـفتی نبود که موجب تنفر مردم بشود و لو نقص جسمی .ص : خشیت الهی در پیغمبر آنـان که رسالات الهی را تبلیغ می کننـد دو شـرط در

آنها وجود دارد یکی اینکه خودشان از خـدا می ترسـند و دیگر اینکه از غیر خدا نمی ترسـند . و بنابراین خوف خدا و خشـیت الهی در قلبشان جا گرفته است و قرآن هم در سوره فاطر (۲۸) درباره مبلغ اولین شرطی که ذکر می کند خشیت ا... است که از خدا بینه و بین الله بترسـد . یعنی آنچنـان هیبت و عظمت الهی در قلبش ورود دارد که تا تصور یک گناه در قلبش پیـدا می شود این خشـیت گناه را عقب می زند و از غیر خدا از احدی نمی ترسد البته خشیت آن حالتی است که ترس بر انسان مسلط می شود و انسان جرأت را از دست می دهد یعنی شـجاعت نداشـتن و شهامت نداشتن در مقابل پروردگار ولی در مقابل غیر خدا جرأت محض است و یک ذره خود را نمی بازد و پیغمبر اکرم از این سیره یعنی مسئله جرأت برخوردار بود یعنی خود رانباخت و استقامت داشت و مثل کوه ایستاد حتی در اوایل اسلام و البته با خوف فرق دارد خوف یعنی نگران عاقبت و آینده بودن ، فکر و تدبیر برای آینده و عاقبت یک کـار کردن است . ف : تـذکر در سوره ذاریات (۵۵) و غاشیه ۲۱ تا ۲۴ دو مطلب ذکر شـده یکی تفکر و دیگر تـذکر است تفکر یعنی کشف چیزی که نمی دانیم . اندیشـیدن برای بـدست آوردن آنچه که نمی دانیم و قرآن دعوت به تفکر می کند و تذکر یعنی یادآوری ، تذکار یعنی به یادآوردن ، خیلی مسائل در فطرت انسان و حتی گاهی در تعلیم انسان وجود دارد ولی انسان از آنها غافل است و احتیاج به تنبیه و بیـداری دارد . احتیاج به تـذکر و یادآوری دارد و به پیغمبری می فرماید ای پیغمبر تو خیال نکن که فقط با جاعـل روبرو هستی بـا غافل هم روبرو هستی جاهل را به تفکر وادار و غافل را به تـذکر و مردم بیش از آن انـدازه که جاهل باشـند غافل و خوابنـد و خوابها را بیـدرا کن و غافل ها را متنبه و احساسـهای خفته را بیـدار کن لذا می گویند اسـلام دین جبر نیست و در ایمان جبر وجود نـدارد . چون ایمان اعتقاد است گرایش است ، علاقه است اعتفاد را که با زورد نمی شود ایجاد کرد و علاقه و مهر و محبت را که به زور نمی شود ایجاد کرد . اسـلام دین با گذشت و آسان پیغمبر اکرم می فرماید خدا مرا به شریعت ودینی مبعوث کرده است که با سـماحت (با گذشت) و آسان است .دین اسـلام سـماحت دارد . به یک انسان می گویند سـماحت یعنی انسان با گـذشت ولی دیـن بـا گـذشت است یعنی چه ؟ بله دین بـا گـذشت است ولی اصـولی دارد مثلاً۔دین به شـما می گویـد وضـو بگیر وضوبگیر ولی اگر زخم و یا بیماری در بدن تو هست و خوف وضو داری نمی گوید نه به یقین تیمم کن و وضو نگیر این معنی اش سمـاحت دین است یعنی یـک دنـده لجوج و بی گـذشت نیست یـا مثلاً در مسافرت نماز را شکسـته بخوان یا زمان مقرب یعنی زن حامله ای که نزدیک وضع حمل است لزومی بر روزه واجب بر او نیست .سـیره نبوی و گسترش سـریع اسلام : در اسلام خصوصیتی از نظر گسترش است که در مسـیحیت وحتی دینهای دیگر نیست بلکه اسـلام فوق العاده سریع پیشروی کرد چه در سرزمین عربستان و چه در خارج عربسـتان چه آسـیا و آفریقا و جاهای دیگر و اینکه چرا اسـلام سـریع پیشـروی کرد واینکه احدی به پایه پیامبر اسلام نمی رسد شاعر معروف فرانسوی لامارتین گفته سه شرط دارد :۱- فقـدان وسایل مادی ، مردی ظهور می کند و دعوتی می کند در حالی که هیـچ قـدرتی و نیرویی نـدارد و حتی نزدیکترین افرادش و خانـدانش با او به دشـمنی بر می خیزنـد .۲- سرعت پیشرفت یا عامل زمان ۳ – بزرگی هدف .حتی مسیحیت که نسبت به دینهای دیگر نفوذ بیشتری دارد و پیشرفت کرده بعد از چند صد سال که از عروج مسیـح گـذشت به اتفـاق افتـاد ولی اسـلام به علت خـوی و خلـق و رفتـار و طرز دعوت و تبلیغ پیغمـبر دیگر معجزه پیغمـبر مخصوصاً زیبایی قرآن و عمق و شورانگیزی و جاذبه قرآن عاملی شد برای نفوذ و توسـعه سـریع اسـلام که حتی بعد از وفات پیغمبر هم ادامه داشت و خـدا به پیغمبرش خطاب می کنـد ای پیامبر گرامی به موجب رحمت الهی به تو ، در پرتو لطف خـدا تو نسـبت به مسـلمین اخلاق لین ونرم و بسـیار ملایم داری نرمش داری و روحیه تو روحیه ای است که با مسلمین همیشه در حال ملایمت و حلم وبردبـاری و حسن خلق و حسن رفتـار و تحمل و عفو و امثال اینها هستی و اگر این خلق و خوی تو نبود مسـلمین از دور تو پراکنـده می شدنـد یعنی این اخلاق تو خود عاملی است برای جذب مسـلمین و باید گفت که پیغمبر در مسائل فردی و شخصـی نرم و ملایم بود نه در مسائـل اصولی و کلی که در آنجـا پیغمبر صـددر صـد ۱۰۰٪ صـلابت داشت و انعطـاف ناپـذیر بود . خلاصه مطلب اینکه پیامبر با خصلتهای متمایز فراوان و روشهایی که به کار گرفت باعث شد که اولاً دین اسلام سریع گسترش پیدا کرد و همه علاقه مند

به آن شدند و ثانیاً فطرت انسان به سوی توحید گرایش پیدا کرد .

فنون و روشهای مشاوره

تالیف : عبدالله شفیع آبادی – علی مهدی پور

مشاور باید در دیدگاههای نظری و عملی فنون و روشهای مشاوره را بخوبی بداند.گرچه استفاده عملی از فنون مشاوره ، نوعی هنر است و موفقیت در آن با خصوصیات شخصیتی مشاور بستگی دارد. منبع :فنون و روشهای مشاورهتالیف : دکتر عبدالله شفیع آبادیناشر :ترمه با همکاری رز نوبت چاپ : هشتم ، ۱۳۶۷چاپ و صفاحی : رامینتیراژ : ۴۰۰۰ نسخهشابک : ۸-۱۶-۶۳۲۷-۹۶۴حق چاپ برای نشر ترمه محفوظ است.تهران – خیابان انقلاب – خیابان ۱۲ فروردین پ ۲۵تلفن : ۶۴۱۷۳۴۶ فنون و روش های مشاورهپیشگفتارفصل اول ـ لزوم مشاورهفصل دوم ـ مشاورهفصل سوم ـ مصاحبه مشاوره ایفصل چهارم ـ فنون مشاورهفصل پنجم ـ بازی درمانیفصل ششم ـ کاربرد آزمون در مشاورهفصل هفتم ـ فرم ها و پرسشنامه هاپیشگفتار مشاور باید در دیدگاههای نظری و عملی فنون و روشهای مشاوره را بخوبی بداند.گرچه استفاده عملی از فنون مشاوره ، نوعی هنر است و موفقیت در آن با خصوصیات شخصیتی مشاور بستگی دارد.در عین حال آموزش فنون و روشها به مشاور احتمال موفقیت او را در مشاوره افزایش می دهد.در این جزوه پس از بررسی لزوم تعاریف مشاوره ، فنون و روش های آغاز و ادامه و پایان جلسه مشاوره مورد بحث قرار گرفته است. پس فرم ها و پرسشنامه های گوناگونی به عنوان وسیله کار مشاور جهت استفاده در موارد متعدد پیشنهاد شده است. فصل اول: لزوم مشاورهبرای پی بردن به ارزش و اهمیت مشاوره در نظام آموزشی به تجزیه و تحلیل جریان یادگیری دانش آموزان می پردازیم. به نظر هیلگاروباور یادگیری تغییرات نسبتاً پایداری در رفتار بالقوه است که حادث از رشد نباشد . برای تحقق این تعریف ، اولاـ اطلاعات و یا تجربیات باید به وسیله فردی آگاه و آشنا به کار مثلاً معلم ـ تهیه و سپس ارائه گردد. معلم باید آمادگی تهیه مطالب و ارائه آن را از هر نظر دارا باشد تا اطلاعات ارائه شده مفید واقع گردد. مشاور می تواند معلم را در تهیه و ارائه موضوعات یاری دهد و یادگیری را تسهیل کند.ثانیا یادگیرنده استعداد و علاقه کافی برای یادگیری داشته باشد تا بتواند اطلاعات ارائه شده را دریافت و از آن استفاده کند مسلماً چنانچه یادگیرنده ، مسائل و مشکلاتی داشته باشد قادر به یادگیری نخواهد بود در این زمینه نیز مشاور به کمک یادگیرنده می شتابد و با حل مشکلات و شناخت استعدادها جریان یادگیری را تسهیل می کند.برای یاری به دانش آموزان به منظور بهبود رفتار و افزایش میزان یادگیری پیشنهادات زیر ارائه می گردد :۱- ایجاد احساس نیاز و علاقه به مطالب آموختنی .تا زمانی که فرد به وجود چیزی احساس نیاز نکند و بدان راغب نباشد . برای رسیدن به آن تلاش نخواهد کرد و یا اگر فرد در زندگی چیزهای مهم را نشناسد و آن را تشخیص ندهد به بهبود در زندگی او نباید امید داشت.از آنجا که رفتار انسان متأثر از احساسات است و به عبارت دیگر احساسات ، طرز تلقی ها اعتقادات و ادراکات پدید آورنده ی رفتار هستند که از نظر تربیتی ، این عقیده حائز اهمیت بسیار است. اگر دانش آموز احساس کند که معلم او را دوست دارد رفتارش نسبت به آن معلم دوستانه خواهد بود و نسبت به درس آن معلم نیز علاقه خواهد داشت و برعکس.۲ ـ شناخت خود و ارزشهای وابسته به آن :خویشتن پنداری عبارت است از تصور و پنداری که شخص درباره ی خود دارد و بر دو نوع مثبت و منفی طبقه بندی شده است .افرادی که خویشتن پنداری مثبت دارند رفتارشان اجتماع پسندتر از کسانی است که خویشتن پنداری منفی دارند. یکی از علل مهم عقب افتادگی تحصیلی همین تصور و پندار منفی است که شخص نسبت به خودش دارد چون معتقد است که قادر به خواندن نیست.خویشتن پنداری بر اثر تعامل بین عوامل متعددی به وجود می آید و رشد می کند که :الف ـ نظر والدین ب ـ نگرش دوستان و همبازیان ج ـ نظر معلمان از آن جمله اند۳ـ تاکید بر اینجا و اکنون : بهره برداری از شکست های گذشته دانش آموز به منظورعبرت گیری و نه خدمت آن ، موجب می شود که دانش آموز برای کسب موفقیت بکوشد . و از سوی دیگر

تاکید بیش از حد بر نگرانی ها و مشکلات گذشته عذر و بهانه ای برای دانش آموز فراهم می آورد تا به سادگی تمام شکست های آینده خود را به عوامل گذشته استناد دهد و برای بهبود وضع موجود تلاش نکند.۴- دادن فرصت برای تفکر و (خودیابی)یکی از عواملی که در نظام فعلی آموزش و پرورش کمتر مورد توجه قرار می گیرد، دادن فرصت برای تفکر و خود یابی دانش آموزان است ، معلم می کوشد مطالب بسیاری را بدون فوت وقت به دانش آموزان ارائه دهد و هنوز موضوع قبلی بخوبی درک نشده مطالب جدید ارائه می شود و دانش آموز مجبور است برای احراز موفقیت در امتحان مطالب را حفظ کند . ۵- تجدید نظر در برنامه های مراکز تربیت معلم ، مراکز تربیت معلم باید برای معلمان متخصص ، خلاق و مبتکر و اندیشمند و آگاه به مسائل انسانها امتیازاتی در نظر بگیرد تا دیگر معلمان نیز در این مسیر تشویق شوند تا هیچ گاه کیفیت فدای کمیت نگردد. فصل دوم : مشاوره مشاوره از نظر لغوی به معنی همکاری کردن و رای دیگری را در انجام کاری خواستن است.تعریف مشاوره : پاترسون ، مشاوره را جریان یاری دهنده ای می داند که به ارتباط خاص بین دو نفر نیاز دارد. یکی از این دو نفر یعنی مراجع معمولاً با مشکل روانی و عاطفی مواجه است ، و دیگری یعنی مشاوره که در حل مشکلات روانی مهارت دارد. از طریق ایجاد ارتباط خاص مشاوره ای ، مشاور به مُراجع کمک می کند تا راه حلی برای مشکلش بیابد به نظر او رابطه حسنه بین مراجع و مشاور اثر روان درمانی مهمی دارد. به طوری که اگر مشاور نتواند چنین رابطه مطلوبی را ایجاد کند مشکل مراجع در حد مطلوب و مقبولی حل نخواهد شد . مشاوره به دو صورت فردی و گروهی انجام می شود . مشاوره گروهی : یک سلسله فعالیتهای سازمان یافته و تعامل بین اعضای گروه است که در یک زمان و در یک مکان بخاطر حل مشکل معین و یا گفتگو درباره مسائل گوناگون انجام می پذیرد. مواردی را که مشاور باید برای تشکیل مشاوره گروهی رعایت کند به شرح ذیل است . ۱- انتخاب اعضا ۲- تعداد اعضا ۳- تعداد جلسات در هفته ۴- تعداد کل جلسات ۵- زمان هر جلسه ۶- تهیه امکانات ۷- آغاز جلسه گروه ۸- انواع گروه شامل : گروه داوطلب ـ گروه اجباری ۹- ختم جلسه ۱۰- مراحل مشاوره گروهی شامل : شناسایی ، انتقال ،عمل پایان محاسن روش مشاوره گروهی ۱- از نظر زمان و هزینه مقرون به صرفه است ۲- اعضای گروه رفتارهایی را در گروه می آموزند و به انتقاد از خود و دیگران می پردازند ۳- عکس العمل های اعضاء نسبت به یکدیگر در مشاوره ، گروهی به مراتب بیشتر است و همین امر موجب کسب بینش بیشتر می شود.۴- در مشاوره گروهی اعضاء متوجه می شوند که مشکل آنها منحصر به فرد نیست و دیگران نیز مشکلات مشابهی دارند با چنین اطلاعاتی ، مقاومت مراجع در جریان درمان کاهش می یابد.انواع مشاوره ها :۱ ـ مشاوره مستقیم ۲ـ مشاوره غیر مستقیم ۳ ـ مشاوره انتخابیمشاوره مستقیم : از این روش که در نظریه های رفتار گرائی و تا حدودی در عقلی ـ عاطفی استفاده می شود ، اعتقاد کلی بر آن است با استفاده از فنون گوناگون باید مراجع را در حل مشکلش یاری دهد و باید با استفاده از انواع پرسشنامه ها و آزمون های روانی به جمع آوری اطلاعات درباره مراجع پرداخت.مشاوره غیر مستقیم در این روش که در نظریه های گشتالت ، مراجع ـ محوری و هستی گرایی کاربرد دارد اعتقاد بر آن است که اگر مراجع در یک محیط مشاوره ای گرم و پذیرا قرار گیرد خودش می تواند به حل مشکلش اقدام کند و در نتیجه بر استفاده از فنون مشاوره تاکید چندانی نمی شود .مشاوره انتخابی : در این روش مشاور با توجه به موقعیت و نیاز مراجع و با تاکید بر روابط علت و معلولی و نیز تشخیص مشکل ، هر کدام از روش های مستقیم و یا غیر مستقیم را که مقتضی بداند انتخاب می کند و به کار می بندد. فصل سوم : مصاحبه مشاوره ای مصاحبه مشاوره ای رابطه رویارو بین دو نفر است که بدان وسیله مشاور می کوشد مراجع را در حل مشکلات و یافتن اهداف زندگی یاری دهد .اهداف مصاحبه ی مشاوره ای : ۱ـ کسب اطلاعات درباره ی مراجع به منظور شناسایی نوع مشکل ۲ـ ارائه اطلاعات به مراجع و تشویق او به تفکر درباره ی مشکل برای یافتن راه حل های احتمالی۳ ـ کمک به مراجع برای خود ـ فهی و خود ـ رهبریمراحل مصاحبه مشاوره ای :۱- مراحله ی بقاء : در این مرحله مشاور بیش از آنکه به گفتار مراجع گوش فرا دهد و به حل مشکل او بیندیشد نگران وضع روانی خویش است و دوست دارد جلسه هر چه زودتر به اتمام برسد و مشاور در این مرحله

احساس بی کفایتی ، نگرانی شدید و پریشانی و عدم امنیت می کند۲- مرحله وابستگی : مشاور بر اثر احساس بی کفایتی بشدت به یک منبع بیرونی برای دریافت کمک متکی می شود و به علت ترس از عدم موفقیت امنیت روانی اش متزلزل می گردد.۳- مرحله مکاشفه : در این مرحله مشاور کاربرد روش ها و فنون متعدد مشاوره را مورد عمل و تجزیه و تحلیل قرار می دهد و نتیجه می گیرد که فقط یک روش صحیح برای انجام مشاوره وجود ندارد۴- مرحله ثبات: مشاور از این مرحله به تدریج در انجام کارش استقلال پیدا می کند و می تواند بدون کمک دیگران به تشکیل جلسات مشاوره بپردازد.۵- مرحله تقویت مشاور در این مرحله با توجه به مطالعه آثار دیگران و تحقیقات انجام شده به توسعه و بهبود روش خود می پردازد.شرایط انجام مصاحبه مشاوره ای :۱- ایجاد رابطه ی حسنه ۲- راز داری ۳- پذیرش غیر شرطی مراجع۴- درک مراجع و مشکل او۵- تهیه شرایط محیطی مطلوب فصل چهارم : فنون مشاوره۱- گوش دادن ۲- انعکاس ۳- سازمان دادن ۴- رهبری۵- تشویق ۶- سکوت ۷-مقاومت ۸- پایان جلسه۱- گوش دادن : عملی فعال و ارادی است که به دقت و توجه نیاز دارد.نکات مهم در گوش دادن : ۱- گوش دهنده به هنگام گوش دادن نباید صحبت کند زیرا در یک لحظه نمی توان هم صحبت کرد و هم گوش داد .۲- لازمه گوش دادن آن است که گوینده به گرمی پذیرفته شود و رابطه حسنه با او بر قرار گردد .۳- گوش دهنده در مواقع ضروری از گوینده سوال کند.۴- گوش دهنده نگاهش به گوینده باشد۵- گوش دهنده عوامل مزاحم را از خود دور کند ۶- گوش دهنده از قضاوت عجولانه درباره ی گوینده بپرهیزد.۷- گوش دهنده صحبت های مشاور را با کلماتی از قبیل : بله ، خوب ، احسن و .... و یا با حرکات سر تایید کند.۲- انعکاس : یعنی اینکه مشاوره علاوه بر بیان گفته مراجع در غالب کلمات خودش ، او را به گویایی بیشتر و تفکر درباره موضوع مورد بحث تشویق می کند.۳- سازمان دادن : از طریق سازمان خط مشی و چگونگی اجرای جلسه مشاوره مشخص می شود و وجود سازمان در جلسه مشاوره ، مراجع را یاری می دهد که طرح و نقشه ای برای رسیدن به اهدافش تعیین و پیش بینی کند. سازمان در جلسه مشاوره ، از ابهام و درماندگی مراجع و مشاوره می کاهد و مسیر فعالیت آن را نشخص می کند.۴- رهبری : رهبری جلسه مشاوره عبارت از اینست که مشاور تا چه حد می کوشد مراجع را به دنبال خود بکشاند و اداره جلسه را بر عهده گیرد.انواع روش های رهبری :۱- پذیرش ۲- پند دادن ۳- اطمینان دادن ۴- تشخیص ۵- ارائه صحنه ای از زندگی خصوصی ۶- ارائه صحنه ای از زندگی شخص ثالث ۷- افکار ناتمام ۸- آگاهاندن ۹- تعبیر و تفسیر ۱۰- هشدار دادن ۱۱- پرسش ۱۲- فرافکنی ۱۳- مخالفت ۱۴- سکوت ۱۵ – پیشنهاد دادن ۱۶- خلاصه کردن ۵- تشوق : مجموعه فعالیت هایی است که مراجع را به ادامه کارش ترغیب می کند و او را در مسیر پیشرفت و بهبود قرار می دهد. تشویق نوعی پاداش است که برای تقویت رفتار مطلوب و ادامه ی آن به مراجع ارائه می شود.۶- سکوت : سکوت در جلسه مشاوره ممکن است به خاطر علل زیر باشد۱- مراجع و مشاوره حرفی برای گفتن نداشته باشد.۲- سکوت ممکن است بر اثر خشم و خصومت مراجع نسبت به مشاوره باشد ۳- گاهی مراجع ساکت می ماند تا مشاور حرف بزند۴- گاهی سکوت مراجع بر اثر خستگی حاصل از فعالیت بیش از حد او در جلسه مشاوره است.۵- گاهی تفکر و تعمل مراجع درباره موضوع مطرح شده ، سکوت را موجب می شود ۷- مقاومت : عبارت از ایستادگی و سر سختی مراجع در جلسه مشاوره است که مانع پیشرفت جلسه مشاوره به سوی اهداف تعیین شده می شود. که این مقاومت ممکن است بر اثر عوامل درونی مثل ترس از حل نشدن مشکل و یا عوامل بیرونی مثل رفتار های نا مناسب مشاور در جلسه مشاوره و عوامل ترکیبی مثل بیماری ، خستگی و .... باشد.۸- پایان جلسه : جلسه مشاوره باید زمانی پایان پزیرد که مراجع به خود ـ رهبری برسد و توانایی لازم برای حل مشکل را کسب کرده باشد.روش های پایان دادن جلسه :۱- اشاره به پایان وقت ۲- تلخیص بحث۳- دادن تکلیف به مراجع ۴- تعیین وقت جلسه آینده فصل پنجم : بازی درمانی بازی ، به معنی تلاش و فعالیت لذت بخش و خوشایند و تفریح است.برای رشد همه جانبه کودک ضرورت تام دارد،کودک از طریق بازی احساسات ورویاهای خود را بروز می دهد،

استعدادهایش را شکوفا می سازد،کنترل به موقع عمال و حرکات را می آموزد ، بر تجاربش می افزاید ، پاسخ کنجکاوی ها و پرسشهایش را می یابد،حواسش را تقویت می کند ، دنیای درون و مشکلاتش را بارز می سازد و انرژی ذخیره شده اش را در جهت مطلوب به مصرف می رساند. سه نوع بازی از نظر پیاژه : مهارتی ، نمادین ، با قاعده : ۱ ـ بازی مهارتی : باعث لذت و رشد اعمال و حرکات کودک می شود.۲ ـ بازی نمادین : مربوط به سنین ۵ ـ ۲ سالگی کودک است که با استفاده از تخیل واقعیت اشیاء در دسترس را تغییر می دهد ، مثلا بر چوبی سوار می شود که گویا سوار بر اسب است.۳- بازیهای با قاعده : از ۷ـ۴ سالگی در بین کودکان مشاهده می شود و در طول زندگی ادامه می یابد و با گذشت زمان به تدریج کامل تر می شود . کودک از طریق این بازی ها ، مشارکت و همکاری و رعایت حقوق دیگران و قوانین اجتماعی را یاد می گیرد.اهداف بازی درمانی : چون کودکان خردسال نمی توانند افکار و عقایده خود را به وضوح از طریق کلمات و گفتار بیان کنند مشاور از طریق بازی کودکان اقدام به رفع مشکل آنان می نماید.فواید بازی در کودکان : بازی باعث رشد شخصیتی کودک می گردد ، باعث شناخت جهان پیرامون و آموختن اخلاق نیکو و صفات اجتماعی پسندیده می شود ، موجبات شادی و لذت و انسباط خاطر کودک را فراهم می آورد ، همکاری و نوع دوستی و اطاعت از قوانین را به کودک یاد می دهد ، دامنه تجسم و تصور او را می گستراند و کودک را با مشاغل گوناگون آشنا می سازد. فصل ششم : کاربرد آزمون در مشاوره آزمون مرکب از تعدادی سوال است و وسیله ی عینی محسوب می شود که برای سنجش حالات و رفتار معین در زمان مشخص مورد استفاده قرار می گیرد.اهداف کاربرد آزمون از دیدگاه ثورند ایک وهیگن۱- طبقه بندی دانش آموزان۲- تعیین تکالیف مناسب برای دانش آموز۳- شناخت دانش آموزانی که به کمک های خاص نیاز دارند۴- تعیین میزان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ۵- تهیه اطلاعاتی در زمینه خصوصیات شخصی دانش آموز۶- کمک به دانش آموزان برای تصمیم گیری صحیح و مناسب۷- کمک به مسئولان مدرسه برای شناخت مشکلات دانش آموزان و یافتن راه حل مناسبمراحل اجرای آزمون :۱- مشاور باید زمانی از آزمون استفاده کند که با مشکل و مساله ای مواجه گردد که از طریق دیگر نتواند اطلاعات دقیق و موثقی بدست آورد.۲- نوع آزمون باید با توجه به مشکل مراجع انتخاب و اجرا شود .رعایت موارد ضروری در اجرای ازمون ۱- مشاور باید با آزمون مورد نظر کاملا آشنا باشد ۲- دلایل و اهداف اجرای آزمون باید با زبان ساده برای مراجع گفته شود۳- اجرای هر آزمون برای مراجع کم و بیش با ترس و نگرانی همراه است و مشاور باید برای کاهش این احساس اقدام کند.در تعبیر و تفسیر نتایج آزمون رعایت نکات زیر لازم است.۱- نتایج آزمون باید در یک جلسه ی مشاوره مورد بررسی و در اختیار مراجع قرار گیرد۲- در جلسه تعبیر و تفسیر آزمون ها ، مراجع باید به خود شناسی بیشتر نائل آید و مراجع باید در جلسه فعالانه شرکت کند۳- نمره خام آزمون به هیچ وجه نباید در اختیار مراجع و یا اطرافیان او قرار گیرد۴- در تفسیر نتایج آزمون ، بر نمره های کم و زیاد تاکید نشود۵- نتایج آزمون در غالب کلماتی ساده که برای مراجع قابل درک باشد بیان گردد. فصل هفتم : فرم ها و پرسشنامه هامشاور برای یادآوری مطالب جلسات مشاوره و به منظور بهبود شیوه ی کارش در کمک به مراجع ، باید پرونده ای برای او تشکیل دهد و پس از پایان جلسه مشاوره فرم ها را تکمیل کند و در پرونده مراجع قرار دهد. که این فرم ها و پرسش نامه های پیشنهادی به سه دسته تقسیم می شوند.۱- فرم هایی که مشاور پس از هر جلسه مشاوره برای تمام مراجعان تکمیل می کند و در پرونده آن ها قرار می دهد.۲- پرسشنامه هایی که مشاور برای شناخت مراجع به کار می برد.۳- پرسشنامه هایی که برای ارزشیابی از عملکرد مشاور مورد استفاده قرار می گیرد .۱- پرسشنامه های گزارش از جلسه ی مشاوره : این فرم ها عبارتند از خلاصه گزارش از جلسه ی مشاوره و گزارش محتوای جلسه ی مشاوره توصیه می شود مشاور بلافاصله بعد از پایان جلسه مشاوره ، فرم های پیشنهاد شده را تکمیل کند زیرا چنانچه این فرم ها پس از گذشت مدت طولانی از جلسه مشاوره تکمیل شود ، مشاور نکات و موارد ضروری را فراموش خواهد کرد و در نتیجه گزارش تهیه شده صحیح و دقیق نخواهد بود .۲- پرسشنامه شناخت مراجع : این پرسشنامه ها عبارتند از پرسشنامه شناخت مراجع ، پرسش نامه

خود ـ ارزیابی ، پرسش نامه نگرش به مدرسه ، بررسی مهارت های مطالعه ، بررسی مهارتهای مطالعه ، پرسشنامه انجام تکالیف ، نظر والدین درباره ی دانش آموز و شناخت آرزو های مراجع ۳- پرسشنامه های ارزشیابی از مشاوره : پرسشنامه های ارزشیابی از مشاوره عبارتند از فرم تشخیص پیشرفت مشاوره ، سنجش رفتار مشاوره ای ، سنجش مهارت های مشاوره ای و فرم واکنش مشاوره نسبت به جلسه مشاوره

گفتگوی فرهنگها

(ارتباطهای بین المللی در دنیای وابسته)

نویسنده :ریموند کوهن – تلخیص : محمود نجفی و مهدی ناطقی

ترجمه : محمد علی محمدی چاپ: موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی (شرکت به نشر) گفتگوی فرهنگها : ریشه های فرهنگی گفتگو : تعریف گفتگو سیاسی در مفهوم ارتباط بین دولتهایی که می خواهند در مورد موضوع یا موضوعاتی که مورد توجه آنهاست به نتیجه مشترک دست یابند. اگر برای مذاکره سیاسی طیفی در نظر بگیریم در یک طرف آن مذاکره تنها به عنوان تبادل نظرات و طرف دیگر مذاکره به معنای تحمیل قهر سیاستهای خود است که یک طرف تلاش می کند تا نظراتش را به طور یک جانبه تحمیل نماید. گفتگو روندی است که موجب تغییر روابط ملتها از یک حالت به حالتی دیگر می شود. همانند آئین تشرف که به وسیله آنها جوامع تغییر و تحول افراد یا گروهها را از یک وضعیت به وضعیت دیگر جشن می گیرند. ماهیت فرهنگ : از میان انبوه تعاریفی که برای فرهنگ در متون مختلف ارائه گردیده است سه جنبه فرهنگ مورد پذیرش عامه قرار گرفته است. فرهنگ یک مفهوم کیفی است که به افراد مربوط نمی شود بلکه متعلق به اجتماع است که افراد آن را تشکیل می دهند و این امر از طریق فرهنگی شدن و اجتماعی گشتن افراد در جوامع مربوط به خود پدید می آید و نیز هر فرهنگ مجموعه ای منحصر به فرد از نشانه هایی است که تمام جوانب زندگی را در بر می گیرد. مشکلات روابط بین فرهنگی : تاثیر فرهنگ بر مذاکره دو جانبه بین طرفین مذاکره کننده ای است که دارای اختلافات فرهنگی (در سطح زبانی) می باشد این یک مساله ارزشهای نسبی است نه مطلق. متون فرآینده ای در علوم اجتماعی اشاره دارند که ارتباطهای بین فرهنگی ممکن است از طریق مواجهه دیدگاههای مخالف نه تنها درباره نقش زبان و اشارات غیرکلامی بلکه درباره ماهیت و ارزش روابط اجتماعی تحت تاثیر قرار گیرد و حتی دچار اختلال گردد. ماری استرازار تاثیرات عوامل بین فرهنگی بر مذاکرات قرارداد صلح سال ۱۹۵۱ سانفرانسیسکو بین ایالات متحده و ژاپن را مورد مطالعه و بررسی قرار داده است. (سازگاری نسبت به محیط اطرافشان بدون شکوه و شکایت و سلسله مراتب در زندگی اجتماعی و آشنایی آنان با روابط و دیدگاههای خوشبینانه و کاربردی آمریکاییها نسبت به طبیعت، منفعت طلبی در روابط. تفاوتهای بین فرهنگی : چهارچوب نظری : استفاده از الگوی سزالی با کمی تغییر در این الگو می تواند زیربنای نظری جهت مطالعه و تحقیق. اگر بپذیریم که در ارتباط متقابلی (تبادل پیامها، یا به تعبیر دقیقتر، پیشنهادها) در بطن مذاکره وجود دارد نتیجه آن خواهد بود که مذاکره را می توان یک مورد خاص از ارتباطها به حساب آورد. نقطه عزیمت سزایی تمایز بین شکل یا شیوه ارسال پیام یا محتوی و معنی آن پیام می باشد استفاده مدرن ما از فن آوری و کاربرد واژهای فنی (مانند: بیت یا بسته های اطلاعاتی) ممکن است منجر به نتایج وسوسه انگیز اما فریبنده ای شود مبنی بر این که ارتباطها فقط مستلزم انتقال بسته های غیرقابل خدشه اطلاعات (مانند: توپهای بسیار زیاد بیلیارد) از سوی فرستنده به گیرنده می باشد. براین اساس احتمالاً عامل مهم در اصلاح درک یکدیگر خصوصیات فیزیکی یک پیام می باشد مشکل این مقایسه این است که از مساله رمزگشایی یا بیرون کشیدن پیام از داخل پوسته آن به منظور کسب معنای اصلی چشم پوشی می‌کند به عبارت دیگر محتوای پیامی که توسط فرستنده رمزگذاری شده است باید با محتوایی که دریافت کننده از رمزگشایی آن بدست آورد تطابق داشته باشد. سزالی نشان می دهد که چگونه تستهای فوری

کلمـات می توانـد تفاوتهـای بین فرهنگی معـانی و مفاهیم واژه های کلیـدی را نشان دهـد. عادات و صـفات فردگرا و وابسـته گرا : تضادهای اساسی که در بحث سزالی درباره فساد از قبیل تضادهای بین فردگرایی و عادات و رسوم مبتنی بر جامعه گرایی، اشتراکی گری یـا خویشاونـدی نقطه خوبی جهت آغـاز است. (گیرت هـا فسـتد) در مطالعه دایره المعارفی خود به نام تاثیر فرهنگهای ملی بر مـدیریت شواهـد قابل توجهی را مبنی بر این که بسـیاری از جنبه های رفتاری و سازمانی را می توان حول این دو قطب دسـته بنـدی نمود ارائه می دهـد. نقشـهای متضـاد زبـان : تضـاد غربیها و غیر غربیها در اسـتفاده از زبان مسـتقیما از تمایز میان فردگرایی و جامعه گرایی ناشـی می شود دارای مفـاهیم دیریـابی در ارتباطهـای درون فرهنگی می باشـد. ارتباطهـا بـا پیوسـتگی بالا عوامل کلیـدی در اخلاـق اجتمـاعی همانـنـد حفـظ آبروی فردی و گروهی همراه می باشـد یک فرهنگ با پیوسـتگی بالا به طور ضـمنی و غیرمسـتقیم ارتبـاط برقرار می سازد نه به صورت مسـتقیم بافتی که پیام در آن فرسـتاده می شود. مفهوم تک زمانی در برابر مفهوم چنـد زمانی : اغلب داوریهـای راهبردی و تـاکتیکی براسـاس نظریه هـای درباره تاریـخ، رسـیدن موعـد مقرر، در نظر گرفتن زمان، در نظر داشـتن لحظه و مـدت زمـان بنا می شونـد. مهمترین و ضـد ویترین فعالیت ارتباطهای انسانی است و آرامش یک ارزش مهم تلقی می شود. چه چیز قابـل گفتگـو است ؟ در ورای هر مـذاکره ای یـک توافق اولیه مبنی بر انجـام مـذاکره وجـود دارد. اگر روابـط گسـترده تر مـذاکره را تجویز نکند و طرفین در به بحث گذاردن موضوعی مشـخص به توافق نرسـیده باشد هیچ مذاکره‌ای بر سـر جزئیات انجام نخواهد شد. قبل از مشـخص نمودن روال و نحوه مذاکره لازم است که حوزه‌های تابو و خط قرمز در فرهنگها مورد تامل قرار گیرد. متاسفانه بعضی از مقامات آمریکایی و نمایندگان مردم برداشت خود را از برتری خیلی روشن و واضح ابراز داشته اند به عنوان مثال جورج شولـتز وزیر برنـامه و بودجه دولت نیکسون، در ملاقـاتی که در سـال ۱۹۷۰ بین آرمین میـد سـفیر آمریکا در توکیو و کیچی میـازاوا وزیر صـنایع و تجـارت بین المللی ژاپن انجـام شـد حضور داشت او می گویـد میـد آنچنـان بـا اوقات تلخی و رفتار تهاجمی برخـورد می کرد کـه وزیر ژاپنی تهدیـد بـه ترک جلسه نمـود. غرور و منزلت : مـانع عمـده در مـذاکرات ممکن است در بعضـی از برداشت ها از رونـد مـذاکرات نباشد بلکه به طور کلی در عدم توانایی طرفین در گرد آمدن بر سـر میز مذاکره و یا ناتوانی در آغاز مـوفقیت آمیز مـذاکره، پس از گرد آمـدن، باشـد. از طرف دیگر تعـدادی از مواردی که در این تحقیق مورد مطـالعه قرار گرفته اند نشان می دهد که مذاکرات اغلب به خاطر دلایل ذهنی متوقف گشـته است. زمان و همچنین مسـئولان و رهبران هندی از توهینهایی که به صورت واقعی یـا به صورت توهمی نسبت به حیثیت و منزلت ملی آنهـا شـده دچـار سوءظن می باشـد کـارگزار ارشـد نظری مخـالف دارد مسـاله دهلی که بـا نوعی (انگلو فیـل عامیـانه) به دیپلماتهای آمریکایی به دیـده تحقیر می نگرد. بعضـی از کارگزارها مجموعه ویژگیهـای این رفتـار ریشه در (سـندرم کریشـنامنون) (وزیر دفـاع تنـدخوی هنـد) دارد که ترکیبی از غرور نخوت همراه با حساسـیت فوق العـاده می باشـد تردیـد نسـبت به توانـایی فکری آنهـا و هر گونه نشـانه ای از غرور و نخوت در روابط منجر به ابعاد حالتی انفجاری خواهـد شـد توجه به این که ظواهر بیرونی رعایت برابری بایـد با وسواس مورد احترام قرار گیرد امری فراگیر و همه جایی می باشـد. حق حاکمیت : فرهنگ نه تنها در شـیوه ای که یک جامعه حیات و وجود خود را بر آن اساس سامان می دهد بلکه در چگونگی اولویت بنـدی اهـداف و ارزشـهایی که جامعی خواهـد به آنها دست یابد و یا از آنها دفاع نماید نیز تجلی می یابد این ساختار است که به طور اساسـی مشـخص می کنـد جامعه ای که آماده مـذاکرات شده است چه جامعه ای می باشد هر کشوری که مورد مطـالعه قرار گرفته خـط قرمزهـایی برای خود دارد. فرهنگهـای جمع گرا به مسائـل حق حـاکمیت و مقام و منزلت و غرور ملی همان اهمیتی را می دهنـد که به مسائل مقام و منزلت فردی خود می دهنـد به همین صورت ممکن است ظاهر بر محتوا سایه بیفکند و سـرانجام تمام ملتهایی که مورد بحث قرار گرفتنـد تحولات زیادی را طی نموده اند و در تلاش عمومی خود برای مدرنیزه شدن و همپـایی با غرب کاوشـهای روحی سـختی را انجام داده انـد. دولت ها مجبورنـد که مسائل دردآوری را در زمینه درستی یا نادرستی اعتقادات سنتی مطرح نمایند و ببینند که ارزشهای مورد احترام آنها از سوی موجهای غیرقابل مقاومت غربی شدن تهدید قرار گرفته

انـد. طراحی جزئیات برنامه گفتگو : مراحل قبل از مـذاکره : پنج مرحله اساسـی دلایل فنی مذاکرات به عنوان روش سازماندهی می باشد: ۱- مراحل قبل از مـذاکره ۲- آغاز مذاکره ۳- وسط مذاکره ۴- پایان مذاکره ۵- به بارنشستن اولین مرحله آماده سازی مذاکرات است طی سالهای اخیر ایده (پیش از مذاکره) که تلاش جهت فائق آمدن بر موانع اصولی مذاکرات می باشد مورد تاکیـد قرار گرفته است . به عنوان مثال در مـذاکرات کانال پاناما و مذاکرات اعراب و اسرائیل برای رئیس جمهور جانسون و رئیس جمهور سادات پذیرش نشست و گفتگو با طرفهای خود واقعا مشکل و عذاب آور بود. مرحله آغازین زمانی که یک یا چند طرف ، مـذاکره را به عنـوان یـک گزینه در سـیاست خود به حسـاب می آورنـد و این تلقی را به طرف دیگر انتقـال می دهنـد. این تعریف شامل تحولات داخلی وخارجی فی ما بینی طرفینی است که شامل تمامی سیاسـتهای داخلی و تصـمیم گیریها در سـیاست خارجی و تعـالی دیـدگاه هـای عمومی شود. به وجود آوردن رابطه شخصـی یکی ازمسائلی است که در تار و پود مـذاکرات و فرهنگهای بهم پیوسته و وابسته وجود دارد . جلوگیری از غافلگیری: فرهنگهای با پیوستگی بالا فرهنگهای خجالتی نیز هستند . برجستگی شخصیت شهرت و افتخـار مهمترین چیزهـایی می باشـد و جلوه های بیرونی و ظواهر امر بایـد به هر قیمتی حفظ شونـد. یک مـذاکره ایـده آل مـذاکره ای است که هر حرکت آن پیش بینی شده باشد و از قبل برنامه ریزی شده باشد . به کار گرفتن گفتگوهای غیر رسـمی قبل از ملاقاتهای رسـمی به منظور جمع آوری اطلاعات در باره نیازها و دیـدگاههای طرف مقابل می باشد (آزمایش آب) طبق سـنت ژاپنی جهت توانمند شدن از طریق ایجاد آمادگی برای یک پیشنهاد است که از سنت غربی واقع بین تر می باشد زیرا نیازهای هر دو طرف را لحـاظ می نمایـد. بگذاریـد مشـاجرات آغـاز گردد: با آغاز رسـمی مـذاکرات تفاوتها و تضاد های بین الگوهای فردگرا و الگوهـای وابسته گرا شـروع به تـاثیر گـذاردن عمـل می کننـد در سـطوح نظری و عملی و همچنین تاکتیکهـای دو گانگی ظاهرمی شونـد. تصـور موضـوع اخلاـقی برتر برای خود: یکی از نتایـج آن است که فرد خورد را در آغـاز کـار به عنوان طرفی که از لحـاظ اخلاقی لطمه دیده است و مستحق فریادرسی است نشان می دهد کشورهای جهان سوم که اغلب از قدرت اقتصادی و نظامی بالایی در مـذاکرات خود با ایالات متحده برخوردار نمی باشـند آموخته اند که وجدان و اخلاق پروتسـتانی کشورهای شـمال اروپا توسـط آمریکـا (و کانـادا) به ارث برده شـده است این امر برای آنهـا اهرم نفوذی مؤثری فراهم آورده است. آنهـا از موضوع اخلاـقی بالا و خشم ناشـی از اعتقاد به درسـتگاری خود می توانند سخنان بلیغ و آتشین خود را متوجه مواضع اخلاقی مشخص شده آمریکا نمائید. تـاکتیـکهـا و بـازیـگران : چـانه زدن : مجموعه ای از ارزشـهای بـازی تیمی، بـازی نمودن براسـاس قواعـد حـاکم بر آن، جوانمردی، شجاعت و تلاش و نظم می باشـد مبارزه ورزشـی امری جالب و برانگیزنـده است. زیرا ارزش برتر (در معنای اصـیل یونانی به معنای مهارت فرد در انجام کار خود) پاداش مناسب خود را به دست می آورد اما اسـتعاره بازار که مکمل اسـتعاره آرمانی رقابت ورزشی است از قـدرتی برابر با آن برخوردار می باشـد. یک نوع مـذاکره مـدل سابق (بازار عربی) است پیش از چانه زنی تشـریفات دقیق و مفصلی انجام می‌گیرد چای یا قهوه زیادی نوشیده می شود و تبادل علائق اجتماعی به جهت ایجاد رابطه دوستانه صورت می پذیرد. این دو مدل افراطی سوق و بدوی (خریدن قالی) و امتناع از چانه زدن بر سـر موضوعات مربوط به جایگاه و منزلت و همچنین اصول والا- یک چانه زدن دیپلماتیک برای آشتی دادن موضعهای مخالف وجود دارد که ما آن را مدل (طبیعی) می نمایم و عبارت است از جسـتجو جهت یـافتن یـک نظریه مشترک دربـاره یـک موضوع . آرامترین وضـعیت در برخوردهای بین فرهنگی در مرحله میانی است که یک عدم توافق بین مذاکره کننده با پیوسـتگی بالا با مذاکره کننده با پیوسـتگی پایین بر سـر ادعاهای متقابل جوانمردی (و همراه بـا آن گـذشت) و قـدرت (و همراه بـا آن حسـادت) وجود دارد. خوی و رفتـار مسئولان : تـأثیر حیـاتی فرهنـگ بر معیارها و رفتارهای سیاسـی باید حداقل در زمان انتشار کتاب فورتس و ایوانس- پریچارد در زمینه مردم شناسـی کلاسـیک به نام سیسـتمهای سیاسی آفریقایی روشن شده باشد. گر چه بنا به دلایلی کوته نظری آمادمیک دانشمندان علوم سیاسی به طور گسترده ای بصیرتهای مربوط به مردم شناسـی را کتمـان می نمودنـد. مکتب فرهنـگ سیاسـی از کلمه فرهنگ اسـتفاده نموده است اما به معنای محـدود و

خـاص آن که بیشتر به مفهوم مطالعه نهادها و دیـدگاههای بین المللی است تا بررسـی ارتباط ارگانیک رفتار سیاسـی با فرهنگسـتان طور که توسط مردم شـناسان درک می شود تنها در سالهای اخیر دانشمندان علوم سیاسی طی مطالعات دانشگاهی و مدیریتی شروع به درک این نکته نمـوده انـد که رفتـار هم در سازمانهـای عمـومی و هم در سازمانهـای خصوص به سـادگی یـک جلوه از فرهنگ عمـومی می باشـد نـتیجه منطقی ایـن اسـت که مسائـل ارتباطـات بین فرهنگی می توانـد بر روابـط بین المللی که مسـتلزم وزارتهـای خـارجه، بازرگانی و دفاع می باشـد به همان انـدازه همکاریهای تجاری تأثیرگـذار باشـد. نتها و روشـهای اجرایی اداری و ملی جزو ضروریـات است هر تلاش جهت طرح انتظارات وابسته به فرهنگ برای طرف مقابل فقط مسائل را پیچیـده تر و به هم ریخته تر می نماید. سئوال مهم این است که دولت تا چه حد به گروه مذاکره کننده خود آزادی عمل داده است. مذاکره کنندگان آمریکایی در مقایسه با کشورهایی که از پیوستگی فوق العاده پائینی برخوردارنـد، هماننـد اسـرائیل، وسـعت عمل زیادی ندارنـد. تناقضـی که در برخورد با دولتهای بسیار متمرکز گرا وجود دارد خطر دست کم گرفتن قـدرت نظام اداری می باشـد در مورد مسائلی که به نظرات شخصـی رئیس اجرایی مملکت ارتبـاطی ندارنـد نظـام اداری هنوز نقش تعیین کننـده ای ایفـا می نمایـد. در مطالعاتی که توسط دو متخصـص هندی در سال ۱۹۸۸ بر روی اخلاقیـات اداری هنر صـورت گرفته است عـدم توافق رونـدها و اصول مـدیریتی آمریکـا و جوامع با پیوسـتگی بالا را بـدون در نظر گرفتن ویژگیهای خارجی نشان داد نقطه عزیمت این محققان پافشاری آنها بر این است که جهت درک نظام اداری هنر باید روابط نمادین آن را با فرهنگ هنرمند نظر قرار داد. مقامات یا باید به پیشینه فرهنگی خود وابسته و یا باید ریسک مخالفت اجتماعی را بپذیرند. زمان در مرحله میانی مذاکرات از اهمیت حیاتی برخوردار است. پیشنهادهای اولیه باید ارائـه شـود و در دوره هـای بعـدی مـذاکرات این پیشـنهادها پیگیری شونـد. آنچه که هر کس در این زمـان می خواهـد بدانـد عمق مواضع حریف است. صداها– نشانه ها– سکوت : مهمترین ویژگی بارز شیوه مذاکره کردن آمریکایی از دیدگاه یک ناظر از جامعه با پیوسـتگی بالا قانونگرایی آن در غالب پیوسـتگی پائین می باشـد. این شـیوه تکیه زیادی بر امتناع از طریق ارائه مدرک قانع کننده دارد گاهی اوقات ممکن است احساسات با هدف صـحنه سازی به شـکل قابل توجهی تریک شود تا احساس محکومیت، آزاردگی و رنجش را به دیگران منتقل نمایـد اما معمولاً از آن به عنوان امری نابجا و حتی بر یاد می شود. تأکید زیادی بر روند کار به طریقی منطبق بر قانون حتی با صـرف مال فراوان می باشد این روش تأثیر گسترده ای بر رفتار مذاکره، به عنوان فعالیتی که ساختار محکمی برخوردار است. و از قوانین سـخت اما پنهان در رونـد کاری خود پیروی می کند می گذارد. قانون گرایی افراطی اغلب یک عنصـر جزمی و مانع آفرین در مناسـبات اساسی سیاسی می باشند. مباحث تحریک کننده : در تست مذاکره حقوقی نقش مهمی برای انجام امتناع جـدلی لحاظ می شود و چنین بحثهایی جهت یک دادگاه حقوقی و با یک مناقشه مناسب می باشـند. اعتقاد عمیق وجود دارد که مردم متمدنی که دارای نیت خیر هسـتند در برابر منطق تسـلیم می باشـند و باید تلاش کنند تا یکدیگر را براساس قوانین مشـروع گفتمـان امتناع نماینـد. از مـذاکره کننـدگان انتظار می رود که هماننـد وکلای مـدافع یک زمینه منطقی برای دیـدگاههایشان ایجاد نماینـد تا براساس شواهـد و مسـتندات قابل قبولی هماننـد واقعیتهای موجود، منافع متقابل، نتایـج قابل پیش بینی، تساوی و بخصوص اصول قانونی، حقوقی موجود و سوابق مربوطه عمل نمایند. بحثهای جدلی یکی از ویژگیهای خاص تمدن آنگلو ساکسون می باشد که در حقیقت در تاریـخ حکومت پارلمـانی و حـاکمیت قـانون و ثبـات داخلی ریشه دارد. در خـارج از دنیـای انگلیسـی زبانان این شرایط به ندرت برای مدت طولانی وجود داشته است. بنابراین گر چه واضح است که مذاکره کنندگان باید با روش عقلانی در پی امتناع یکدیگر باشـند اما حتی یک واکنش یک لحظه ای هم که ناشـی از تفاوتهای بین فرهنگی باشد موجب می شود احتیاط را از دست نـدهیم و هیـچ چیز را مسـلم فرض نکنیم. ادموند گلن هشداری دهد که فرهنگهای مختلف به روشـهای مختلف استـدلال می کننـد – بعضـی اسـتقرایی– بعضـی قیاسـی و بعضـی احساسـی. بیزاری از پاسـخ منفی : کاربردهـای مخـالف و متضـاد زبـان از سوی آمریکاییهـا و طرف مـذاکره کننـده بـا پیوسـتگی بالاـ زمینه‌هـایی را برای سوء تفاهم فراهم آورده است گر چه این امر را نبایـد زیاد

بزرگ نمود و اغلب اوقات طرفین همدیگر را درک می کنند. در فرهنگ رک و پوست کنده گویی آمریکایی زبان اساساً ابزار کاربردی جهت انتقال اطلاعات می باشد. امام برای اعضای جوامع کمر و زبان نقش ثانونی مهمی در جهت ایجاد روابط اجتماعی و تسهیل نمودن و هماهنگ ساختن روابط شخصی دارد خصیصه مهم مذاکره کنندگانی که از پیوستگی بالا ـ و ذهنی جمع گرا برخوردار می باشد تنفر از نفی است آنها همیشه از مخالفت مستقیم پرهیز دارند. برای افراد با پیوستگی بالا موافقت نمودن همیشه آسانتر از مخالفت کردن می باشد آنان هنگامی که با درخواست مصرانه و نامطلوبی مواجه می شوند مهمترین راه برای خروج از این شرایط ناخوشایند را مطرح نمودن (الزامات اجتماعی) می دانند بنابراین در یک مواجهه بین فرهنگی مسئولیت سوء تفاهم ممکن است فقط متوجه فرهنگها نباشد بلکه متوجه مذاکره کنندگانی هم باشد که نتوانسته اند درباره ماهیت پاسخ که با درنگ همراه است وثوق انگیز نیست به نتایج درستی برسند. صراحت در مقابل عدم صراحت : فرهنگهایی که پیوستگی بالایی برخوردارند تمایل و رغبت نسبتاً مشخصی به شیوه های تلویحی و در لفافه مذاکره نمودن به همراه، عدم تمایل نسبت به نشان دادن مخالفت و تضاد مستقیم خود دارند. هر دو این وضعیت دارای انگیزه زیربنایی مشابهی می باشند. تمایل به پرهیز از بیان تند و قاطع مطلب، حفظ هماهنگی و حفظ آبروی طرف مذاکره کنند. ارتباطهای غیرکلامی : ارتباطهای غیرکلامی قسمت عمده ای از رفتار بشر را در بر می گیرد که شامل بیانات چهره ای، اشارات، ارتباطهای بدنی حرکات و استفاده از فضا و لباسهای محلی در مراسم و غیره می باشد. همانند زبان این ارتباطها یک پدیده جهانی یا تنوع گسترده محلی می باشد. تحت فشار : بازی پایانی اول: مرحله پایانی یک مذاکره می تواند به روشهای مختلف صورت پذیرد. زارتمان و برمن آن را زمانی می دانند که مذاکره کنندگان از مرحله تدوین اصول کلی می گذرند و به تصیل به توافقهای جزئی می‌پردازند قبل از این که مرحله رخ دهد (نقطه عطفی از جدبت) وجود دارد. به طور کلی ما می توانیم قبول کنیم که بازی پایانی مرحله سازند یک مذاکره است که بعد اط طی نمودن پیشرفتهای قبلی حاصل شده و موانع بر طرف گردیده است. در این مرحله موافقت شکل نهایی خواهد را می گیرد. زمانی که این مرحله حساس فرا می رسند فلسفه های مذاکره جوامع با پیوستگی بالا و یا با پیوستگی پائین جهت مصالحه نهایی به کنار گذارده می شوند. اعطای بی جا و غیر ضروری امتیاز باعث به هم خوردن تعامل امتیازات طرف مخالف می شود آنچه اعطا شده است نمی شود لغو نمود. موانع نهایی باید به صورتی بر طرف گردند که آنچه را تاکنون به دست آمده و در حقیقت هدفهای سیاسی وسیعتری را مختل نسازد. شکستن بن بست : بعضی از مذاکره کنندگان نسبتاً آهسته عمل می کنند. تعداد بسیاری گرفتار عدم آمادگی می شوند. در اکمن و همکارانش بن بستها را ناشی از (نبود هماهنگی میان نمایندگان در زمینه اولویتها یا هدفها، در عملکردها و نحوه سخن گفتن در مذاکره می دانند). مذاکره کنندگان باید انتخاب سختی داشته باشند باید نیازهای طرف مقابل را مورد توجه قرار دهند و بر مشکلات فائق آیند یا شکست را بپذیرند. شکستن بن بستها یکی از آزمایشهای کلیدی است که در برابر مذاکره کنندگان وجود دارد این کار را به چند طریق می توان انجام داد. راه حلهای زنجیره ای که با پشت سر نهادن موانع، بالا بردن سطح گفتگوها برای ایجاد تحرک سیاسی یا تغییر دادن چهارچوب مذاکرات به شکل دیگر عمل می کند. مکانیسمها پل زدن ممکن است تسهیل کننده موافقت از طریق اتخاذ نمودن تدابیر موقتی یا دوره‌های دراز مدت اجرایی آن باشد. طبق گفته دیوید نیوسام : عجله و بی پروایی نه تنها اهانت است بلکه به از دست رفتن احترام و حرمت مذاکره کننده ای که نمی تواند خود را کنترل نماید منجر می شود البته این امر گاهی، بنا به اهداف نمایشی، به صورت برافروختگیهای حساب شده نمود می یابد. فشارهایی جهت تسویه حساب : همانطور که دورنمای موفقیت یا شکست ظاهر می شود فشارهایی از طریق منافع داخلی و از سوی حریف- و بخصوص در مذاکراتی که از حساسیت بالایی برخوردار می باشد از سوی گردهمایی سیاسی و مطبوعاتی- صورت می پذیرد. تحت فشار این مواجهه و تقابل جدی جرأت و اعصاب مذاکره کنندگان تا در حد ممکن مورد آزمایش قرار می گیرد در این جا شخصیت افراد مهم است اما علاوه بر این، ابتکارات و نظریه های یک گروه در معرض آزمایش قرار می گیرد. آبرو و ظواهر امر : ظواهر بیرونی : در

فرهنگهـای خجالتی ماننـد مصـر و دیگر جوامع اشتراکی و به هم پیوسـته که این جا مورد بحث قرار گرفتنـد ظواهر بیرونی به انـدازه خود مفاد قرار داد مهم است. یک ضـرب المثل مصری است که می گوید (بگذار خرمنت بزرگ دیده شود، مباد دشمنی شاد شود) اگر زجر بکشید ولی دیگران فکر کنند که شما خشنود هستید بهتر است از این که یک ضعف تحقیر کننده ای را بر ملا سازد. مذاکره کنندگان جوامعی که از پیوستگی پائین برخوردارند ممکن است درک این فلسفه در زندگی آنها مشکل باشد زیرا ماوراء مفهوم فردگرایی غربی قرار می گیرد. با وجود این از دیـد طرفهای مذاکره کنندشان از جوامع با پیوستگی بالا جهت این که توافقی مورد قبول باشد بایـد توافق نه تنها خوب باشد بلکه بایـد خوب هم به نظر برسـد. در حقیقت همان طور که خواهیم دیـد برخورد درست ممکن است موجب پذیرش چیزی شود که بدون آن غیر قابل پذیرش می بود. استلاتینگ تومی و مارک کول در تحقیقاتشان در مورد نقش آبرو در مذاکرات بحث می کننـد که مذاکره کنندگان که از فرهنگهای فردگرا می باشند آبروریزی را می پذیرد. حصول توافق (یعنی توزیع مساوی منافع برای دو طرف تحت شرایطی خاص) به علت این که نتیجه موفقیت آمیز یک مذاکره به خودی خود مورد توجه زیادی باشد از دست رفتن حیثیت و پریتیژ که احتمالاً واژه بهتری از آبرو در این متن باشد بیشتر از شکست خوردن در حل یک مساله ناشی می شود تا از یک اشتباه جزیی در قرارداد نهایی ناشی می شود. از این رو، وسوسه باور نمودن این که هر گونه توافقی بهتر از این است که اصلاً توافقی صورت نپذیرد وجود دارد. حق تقدم و منزلت به طور اجتناب ناپذیری مکانیسم گفتگوها (شکل مذاکره) و نتیجه مذاکره را تحت الشعاع قرار می دهد برای کشورهای غیرغربی مذاکره با کشور قدرتمند آمریکا به صورت بالقوه مستعد چالشهایی در مورد غرور ملی و جایگاه حیثیتی می باشد وقتی موضوعاتی احساس برانگیز مانند حاکمیت، استقلال و دفاع از ارزشهای سنتی در مواجهه با مدرنیته قرار است مورد بحث قرار گیرند. شکلهای یک توافق : تفاهماهای بین المللی به اشکال و اندازه های گوناگونی نمود می یابد. از قراردادهای نگاشته شده با درجات مختلف خاص بودن عمومیت داشتن و رسمی بودن در قالب نامه های یکسو اشتیاق آمیز (توافقات ثرافتمندانه) شفاهی و قولهای غیر رسمیتر گرفته یا بیانیه های یکطرفه، نه مخالف، که حاوی (آرزوها و خواسته ها) می باشند. عنوان توافق- قرارداد، معاهده میثاق، توافقنامه و غیره- تفاوتی در ویژگیهای الزام آمد آن در حقوق بین المللی ایجاد نمی کند. قولها و تفاهمهای غیر رسمی و نانوشته به عنوان راه حل مناسب در ارتباطهای در حال انجام دیپلماسی پذیرفته هستند. اما شکل ناخوشایندی از بیان نتیجه یک مذاکره به حساب می آید انواع دیگر توافق مانند اعلامیه و بیانیه یکطرفه بیشتر یک التزام اخلاقی و سیاسی به وجود می آورد هر چند که در یک محکمه قانونی الزام آور نیست. همکاریهای نظامی حوزه کاری می باشد که دارای حساسیت زیادی است و باعث بروز مسائلی بالقوه ای در زمینه حاکمیت، استقلال و هم پیمانی می شود. چه موقع یک توافق یک توافق است ؟ مرزهای مبهم : زمانی که توافقی که خود به خود صورت گرفته نتایج نامطلوبی از خود برجای می گذرد این امر ناشی از این که طرفهایی از جوامع با پیوستگی بالا به تعهدات خود عمل ننموده اند و یا حداقل این طور به نظر می رسد. طبق مفهوم قوی و نافذ غربی- از مذاکره، یک مذاکره موفق لزوماً همگرایی بر یک توافق است که اجرا در پی دارد. اگر توافقی در کار نیست یا بایـد گفتگوها را قطع نموده و یا گفتگو را به نتیجه رساند. می توان نتیجه گرفت : که در حالی که مذاکره کنندگان با پیوستگی پایین بر مذاکره همراه با ایمان و اعتقاد درست و پای بندی دینی به اجرای مفاد یک قرارداد تأکید دارند مذاکره کنندگان با پیوستگی بالا به حفظ روابط- که هر مذاکره ای را شامل می شود- براساس اخلاص و نیت خیر تأکید می کنند. در جستجوی هماهنگی : نتایج : فرهنگ را (جنبه ناپیدا که ظاهراً دیده نمی شود می نامند با وجود این، فرهنگ تأثیر قرار گیرد و نافذ بر رفتار، گروهها و جوامع دارد. وقتی کسانی که با یکدیگر به گفتگو می پردازند تلاش می نمایند تا پیامهایی از طریق ظرفیتهای فرهنگی و زبان شناختی منتقل نمایند سخنان بی ربط مطرح نمی گردد و گفتگو منحرف و تحریف نمی شود. این که مذاکرات بین المللی از سوی بسیاری از دانشمندان علوم سیاسی آشکارا یا ضمنی از این گرایش عمومی مستثنا می شود به اندازه کافی تعجب آور است. با وجود آن فعالیتهای کمی به اندازه مذاکره نیازمند

هماهنگ نمودن تحرکات، اصول، قواعد و مفاهیم در بین طرفهای ذینفع می باشد. در حقیقت در مواردی که مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. که شامل ایالات متحده و پنج کشور غیراروپایی می شد مشخص گردید که اختلافات بین فرهنگی ممکن است شدیداً رفتار و نتایج این گونه گفتگوها را تحت تأثیر قرار دهد. عوامل فرهنگی معمولاً خود به خود قطعی و جزئی نیستند بلکه توسط عوامل موقعیتی بزرگ و پراهمیت می شوند. رایج ترین نتیجه سوء تفاهمات بین فرهنگی که ما دیدیم این است که اختلافات نه تنها رویایی نیستند و واقعی می باشند بلکه مهلک و مخرب نیز هستند. تأثیر فزاینده ای بعد از مذاکرات بلافاصله ایجاد می شود و باعث از دست رفتن اعتماد و لطمه دیدن روابط گسترده تر می شود. اگر اختلافات بین فرهنگی می تواند به رابطه ای لطمه برساند بر عکس آن هم می تواند صحیح باشد. اگر منافع مشترک در رسیدن به یک توافق و روابطی سالم بعد از حصول توافق وجود نداشته باشد هیچ مقداری از حساسیت های بین فرهنگی مؤثر نخواهد بود. البته ممکن است بر برجستگی فردی در امور بین المللی خیلی تأکید شود. به طور کلی هداست مستمر سیاست خارجی در دست مقامات و سازمانهای بسیار زیادی است و رهبران ملی و مقامات بلند پایه فقط به طور متفاوت درگیر آن می باشند با وجود این مشورت در سطوح عالی نقش بسزایی ایفاد می نماید. روابط بین سران دولتها و وزاری خارجه اطلاعاتی را به صورت موثق و صحیح در دسترس دولتها قرار می‌دهد. تعهداتی ایجاد می شود جهت گیریهایی مشخص می شود و دستورالعملهایی تنظیم می گردد جایی که این روابط سادگی و راحتی امکان پذیر است ممکن است امکان بر طرف شدن اختلافات غیر قابل حل وجود نداشته باشد. اما می توان از سوءتفاهم نسبت به مقاصد یکدیگر و پیچیدگیهای زیاد پرهیز کرد. علاوه بر این بدون کانالهای باز ارتباطی فرصتها جهت مشخص نمودن منافع مشترک ممکن است از دست برود.

خلاصه کتاب: حلیه المتقین

مولف: علامه محمد تقی مجلسی تلخیص: علی اکبر احمدی-محمددرخشان فرباب اول :در بیان آداب جامه وکفش پوشیدن فصل اول :در فضیلت تجمل و زینت کردن بدانکه موافق احادیث معتبره بسیار زینت کردن و جامه های پاکیزه و فاخر پوشیدن هرگاه از حلال بهم رسد و مناسب حال او باشد سنت است و موجب خشنودی پروردگار است و اگر از حلال بهم نرسد به هر چه میسر شود باید قناعت نماید . وتحصیل زیاد تیهای لباس را مانع عبادت الهی نگرداند و اگر حق تعالی روزی را بر او فراخ گرداند ، در خور آن بخورد و بپوشد و صرف نماید و به برادران مومن بدهد .واگر روزی بر او تنگ شود قناعت نماید و به حرام و شبه خود را آلوده نکند.بسند معتبر منقول است که حضرت علی بن موسی الرضا (ع) در تابستان بر روی حصیر می شستند و در زمستان بر روی پلاس و در خانه جامه های گنده می پوشیدند و چون بیرون می آمدند برای مردم زینت می کردند .از حضرت امیر المومنین (ع) منقول است که باید از برای برادر مومن خود زینت کنید چنانچه از برای بیگانه زینت می کنید که خواهید شمارا به نیکو ترین هیئتی ببینند .فصل دوم :در بیان جامه هاییکه حرام است پوشیدن آنها بدانکه مردان را حریر محض پوشیدن و جامه طلا باف پوشیدن حرام است واحوط آن است که عرقچین و کیسه چیزهایی که عورت را با آن نتوان پوشید هم از حریر نباشد و باز احوط آن است که اجزای جامه مانند سجاف ، حریر نباشد . بهتر آن است که چیزی که به ابریشم مخلوط کنند یا پشم یا کتان یا ریسمان باشد و اولی آن است که چیزی که به ابریشم مخلوط کنند یا پشم یا کتان یا ریسمان باشد و اولی آن است که بقدر ده یک یا زیاده باشد و اگر مجموع تار یا مجموع پود غیر حریر باشد ، بهتر خواهد بود و باید که پوست حیوان مرده نباشد در نماز باید که پوست و پشم و مو و شاخ و دندان و سایر اجزای حیوانی که گوشتشان حرام است نباشد .بسند معتبر منقول است که حضرت رسول (ص) به حضرت علی (ع) فرمود که : یا علی انگشتر طلا در دست مکن که زینت تست در بهشت ، جامه حریر مپوش که آن پوشش تست در بهشت .فصل سوم:در پوشیدن پنبه و کتان و پشمبهترین جامه ها جامه ای است که از پنبه بافته باشند و بعد از آن کتان است و جامه پشمینه را همیشه پوشیدن و لباس خود قرار دادن کرامت دارد، اما گاهی از برای قناعت یا دفع سرما پوشیدن بد نیست.فصل چهارم:در بیان

رنگهایی که در جامه سنت یا مکروه است .بهترین رنگها در جامه سفید است و بعد از آن زرد و بعد از آن سبز و بعد از آن سرخ نیمرنگ و کبود و عدسی ، مکروه است : سرخ تیره خصوصا در نماز و پوشیدن جامه سیاه کراهت شدید دارد در همه حال مگر درعمامه و عبا و موزه و اگر عمامه و عبا هم سیاه نباشد بهتر است .فصل پنجم : در بعضی از آداب جامه پوشیدن جامه های دراز پوشیدن و آستین جامه دراز کردن و جامه را از روی تکبر بر روی خاک کشیدن مکروه و مذموم است .حضرت صادق فرمود که جامه آنچه از غوزک پا بگذرد در آتش جهنم است .از حضرت موسی کاظم (ع) منقول است که حق تعالی به پیغمبرش فرمود که : وثیابک مظهر که ترجمه لفظی اش آنست که جامه های خود را پس پاک گردان حضرت فرمود : که جامه های آن حضرت پاک بود و لیکن مراد الهی آن است که جامه را کوتاه کن که آلوده نشود .فصل ششم:در پوشیدن لباسی که مخصوص زنان یا کافران باشد .حرام است مردان را پوشیدن لباسی که مخصوص زنان باشد مانند لچک و مقنعه و نیمتنه و همچنین حرام است زنان را پوشیدن لباسی که مخصوص مردان باشد مانند کلاه و قبا و عمامه و هیچ یک را جایز نیست پوشیدن لباسی که مخصوص کافران باشد مانند زنارو و کلاه های فرنگی .فصل هشتم :در بیان آداب زیر جامه پوشیدن در فقه رضوی مذکر است که زیر جامه را نشسته بپوش و ایستاده مپوش که مورث هلاک و زرداب و غم و الم می شود و در وقت پوشیدن این دعا رابخوان بسم الله اللهم استر عورتی و لما تهتکنی فی عرصات القیامه واعف فرجی ولا تخلع عنی زینه الایمان در روایت دیگر آمده که ایستاده و روبه قبله و روبه آدم مپوش فصل نهم :در آداب جامه نو بریدن و پوشیدن از حضرت موسی بن محضر منقول است که است کسی که جامه نو بپوشید دست بر آن نهاده و بگوید : الحمدالله الذی کسانی ما اواری به عورتی و اتحمل به فی الناس و اتزین به بینهماز حضرت ابی عبدالله منقول است که هرکه آبی در ظرف نوی بکند سی و دو مرتبه سوره انا انزلنافی لیله القدر بر آن بخواند و بر جامه نو بپاشد در هنگام پوشیده پیوسته در فراخی روزی باشد تا تاری از آن جامه باقی باشد .فصل یازدهم : در رنگ نعلین و موزه و کفش و چگونگی آنهابهترین رنگها در نعل و کفش رنگ زرد است و بعد از آن رنگ سفید و بهترین رنگها در موزه و چکمه سیاه است و در سفر سرخ است و در حضر کراهت دارد و در نعل سنت است که پیش و عقبش بلند باشد و میانش تهی باشد و همه اش برزمین نچسبد و غیر این مکروه است و ظاهرا که کفش نیز آن حکم دارد که کفش سرپایی مکروه باشد .فصل دوازدهم :در آداب پوشیدن نعل و موزه و کفش بسندهای معتبر از حضرت امام محمدباقر و امام جعفر صادق (ع) منقول است که چون نعل بپوشی ابتدا به پای راست بکن و در وقت کندن ابتدا بپای چپ کن و فرمود که هرکه با یکتای کفش براه رود یعنی یک پا در کفش و دیگری برهنه بر او شیطان بر او دست یابد و دیوانه شود.در فقه الرضا مذکور است که چون خواهی موزه با کفش بپوش ابتدا به پای راست کن و بگو : بسم الله و بالله و الحمدالله للهم صل علی محمد و آل محمد اللهم وطی قدمی فی الدنیا و الاخره و ثبتها علی الایمان لا تذکر لهما یوم زلزله الاقدام اللهم وقن من جمیع الافات و اعاهات و من الازی و چون بخواهی بکنی بگو : اللهم فرج عنی کل غم و هم ولا تنزع عنی حله الایمان در مکارم اخلاق از کتاب نجات نقل فرموده که موزه و نعل را نشسته بپوش و ایستاده بکن.باب دوم در آداب حلی و زیور پوشیدن مردان و زنان و سرمه کشیدن و در آینه نظر کردن و خضاب کردن فصل اول :در فضیلت انگشتر به دست کردن و آداب آن موکد است مردان زنان را انگشتر در دست راست کردن در بعضی احادیث تجویز فرموده اند که در دست چپ بکنند اما اگر شش شریفی داشته باشد باید که در وقت استنجا بیرون آورد .فصل سوم :در فضیلت عقیق منقولست که حضرت امیر مومنان (ع) چهار انگشتر در دست می کردند انگشتر یاقوت برای شرافت و زینتش و فیروزه برای نصرت و یاری اش و حریه صینی برای قوتش و عقیق برای حرز و دفع دشمنان و بلاها و در حدیث صحیح از حضرت علی بن موسی الرضا (ع) منقول است که عقیق فقر و درویشی را برطرف می کند و در دست کردن عقیق نفاق را زایل می کند .فصل نهم:در آداب سرمه کشیدن بسند صحیح از حضرت صادق (ع) منقول است که سرمه کشیدن در پشت چشم نفع می رساند و در روز زینت است .در حدیث معتبر دیگر از حضرت امام محمد باقر منقولست که سرمه سنگ در دیده کشیدن دهان را خوشبو می کند و مژگان را محکم می کند .از

حضرت امام رضا (ع) منقولست که هرکه را ضعف در باصره بهم رسد هفت میل از سرمه سنگ در وقت خواب در چشم کشد چهار در چشم راست و سه در چشم چپدر فقه الرضا مذکور است که چون اراده نمایی که سرمه بکشی میل را به دست راست بگیر و در سرمه دان بزن و بگو بسم الله چون میل را در چشم کشی بگو اللهم نور عصبری و اجعل منه نورا ابصر به حقك واهدنی الی طریق الحق و از شدنی الی سبیل الرشاء اللهم نور علی دنیا و آخرتی فصل دهم :در آداب که حضرت رسول (ع) به حضرت امیر المومنین (ع) فرمود که یا علی چون در آینه نظر کنی بگو اللهم کما حسنت خلقی فحسن خلقی و رزقی فصل یازدهم :در فضیلت خضاب کردن مردان و زنان بدانکه مرد آن را خضاب موی سر و ریش سنت موکد است و زنان را خضاب موی سر ودست و پا سنت است و مردان خضاب دست و پا کراهت دارد مگر اندك رنگی که بعد از نوره بر جمیع بدن سنت است حنا مالیدن از آن رنگ در ست بماند که رنگ ناخن به سرخی مایل شود. چنانچه بسندهای معتبر از حضرت رسالت (ص) منقولست که چهار چیز است که از سنتهای پیغمبران است بوی خوش کردن ، نزدیکی با زنان ، مسواك کردن و خضاب کردن با حنا.در حدیث دیگر از آن حضرت منقولست که یك درهم در خضاب صرف شود بهتر است از هزار درهم که در راه خدا صرف شود و در آن چهارده خصلت است باد را از گوش دور می کند و غبار چشم را برطرف می کند و چشم را جلا می دهد و بینی را نرم می کند و دهان را خوشبو می کند و بن دندان را محکم می کند و گند زیر بغل را را دفع می کند و گم می کند وسوسه شیطان را و ملائکه به سبب آن شاد می شوند و سبب خوشحالی مومنان و خشم کافران می شود و زینت است و بوی خوش است و موجب خلاصی از عذاب قبر می شود و نکیر و منکر شرم می کند از آنان . باب سوم در آداب خوردن و آشامیدن فصل سوم :در بیان بعضی از آداب و اوقات طعام خوردن سنت است که چاشت را در بامداد بخور و در میان روز دیگر چیزی نخور و بعد از نهار خفتن بار دیگر طعام خورد و لقمه را کوچك بردارد و نیکو بجاید و بر روی مردم نظر نکند و طعام بسیار گرم نخور و در طعام گرم ندمد بلکه گذارد تا سرد شود و بعد از آن بخورد و ناسزا به کار نبرد و استخوان را پاك نکند و به کمتر از سه انگشت چیزی نخورد و دست در پیش دیگران دراز نکند و کاسه و انگشتان را بلیسد و در جنابت مکروه است طعام و آب خوردن و اگر وضو بسازد یا دست بشوید و مضمنه واستنشاق بکند یا دست و رو را بشوید در حدی دیگر است که اگر چیزی بخورد در حال جنابت بی آنکه اینها را به عمل اورد بیم آن است که پیس شود.از حضرت صادق (ع) منقولست که هر که ترك کند طعام خوردن در شب شنبه و شب یکشنبه پی هم قوت او برطرف شود که تا چهل روز به او برنگردد و فرمود که طعام شب نافع تر از طعام روز است.از حضرت علی (ع) منقولست که کسی که می خواهد طعام او را ضرر نرساند تا گرفته نشود و معده پاك نگردد چیزی نخورد و چون خواهد بخورد بسم الله بگوید و نیکو بجاید و دست از طعام وقتی بکشد که هنوز خواهش طعام داشته باشد.فصل چهارم :در سایر آداب طعام خوردن سنت است که به دست راست چیزی بخورد و دو زانو بنشیند و خوابیده چیزی نخورد اما به دست چپ تکیه کند باکی نیست چهار زانو نشستن مکروه است و اگر پا بر روی زانو گذارد بدتر است و تنها چیزی خوردن مکروه است و مشهور این است که در وقت راه رفتن چیزی خوردن مکروه است و پیش از طعام و بعد از طعام دست شستن سنت است . از حضرت صادق منقولست که مکروه است آدمی را که از دست چپ چیزی بخورد یا بیاشامد یا چیزی با آن بردارد و حال که تواند از دست راست برداشتن .در حدیث موثق منقولست که حضرت رسول (ص) به حضرت علی (ع) فرمودند در اول طعام و آخر طعام نمك بخور که هر که در طعام افتتاح و اختمام نمك کند خدای تعالی دفع کند از او هفتاد نوع از انواع بلا را که آسانتر آنها خوره باشد.فصل پنجم :در بیان دعای وقت طعام خوردن از حضرت رسول (ص) منقول ست که چون خوان را می گذارد چهار هزار ملك بر دور آن اضافه می کنند اگر بنده بسم الله گفت ملائکه می گویند خدا برکت فرستد برشما و برطعام شما پس به شیطان می گویند بیرون رو آن فاسق که تو را بر ایشان سلطنتی نیست بعد از فارغ شدن اگر گفتند الحمدالله ملائکه می گویند که ایشان جماعتی اند که نعمت داد خدا به ایشان پس ادا کردند شکر پروردگار خود را و اگر بسم الله در اول نگفتند ملائکه به شیطان گویند که بیا ای فاسق

و بـا ایشان طعام بخور و اگر خوان را برداشـتند و ایشان حمـد الهی نکردنـد ملائکه گوینـد که ایشان گروهی انـد که خـدا به ایشان نعمت داد و ایشان پروردگار خود را فراموش کردنـد .از حضـرت علی (ع) منقولست هر که نام خدا را بر اول طعام ببرد و حمد خدا را آخر بکند هرگز از آن طعام از او سوال نکنند .فصل ششـمدر آداب بعد از طعام در حدیث دیگر معتبر از اما رضا(ع) منقول است که هرگاه چیزی خوردی بر پشت بخواب و پای راست را بر روی پای چپ گذار .در حدیث معتبر از حضـرت علی(ع) منقول اسـت که بخورید آنچه از خدا بر زمین افتد که خوردن آن شفای هر دردیست به امر الهی برای کسی که به آن طلب شفا کند .در حدیث دیگر منقول است که خوردن آن فقر را برطرف می کنـد و از خورنـده آن و فرزندان و فرزندان فرزندان او تا فرزند هفتم در روایت دیگر هرکه بخورد خدا نگاه دارد او را از دیوانگی و خود پیسی و زرداب و حماقت.فصل هفتم :در فضیلت نان و سویق و گوشت و روغن و سایر آنچه از حیوان حاصل می شود و سرکه و شیرینیها در حدیث است که نان را گرامی دارید گفتند گرامی داشتن نان کدامست؟فرمود که چون نان حاضر شود بخورید و انتظار چیزی دیگر مبرید .حضرت رسول در حدیث دیگر فرمود که چون نان و گوشت حاضـر شود ابتدا نان کنید و رخنه گرسـنگی را به نان ببندید پس گوشت بخورید در چند حدیث معتبر منقولست که نان را به روش عجمـان از کارد مبریـد و لیکن با دست بشـکنید .در حـدیث امام رضا(ع) منقولست که فضـیلت نان جو بر نان گنـدم مانند فضیلت ما اهل بت است بر مردم .در حدیث صـحیح از امام رضا (ع) منقول است که نیکو خوراکی است سویق یعنی آرد سو داده گرسـنه را سـیر می کنـد و طعام را هضم .در حـدیث حسن از حضـرت صادق (ع) منقول است که گوشت خوردن در بدن گوشـت میرویانـد و کسـی که چهل روز گوشت نخورد کـج خلق می شود و هرکه کـج خلق شود اذان در گوشـش بگویید و فرمود : هر که چهل روز بگذرد و گوشت نخورد توکل بر خدا کند و قرض کند و بخورد و قرضش ادا می شود.از حضرت صادق منقول است که مرق گوشت گـاو پیسـی را زایل می کنـد و فرمود که شـیر گاو دواست و روغن گاو شـفاست و گوشت گاو درد است .از حضـرت امیرالمومنین منقول است که هر گاه ضـعف بر مسـلمانی مستولی شد گوشت را با شیر بپزد و بخورد .در مدح روغن خصوصا روغن گاو احادیث بسیار وارد شده است و از برای پسران که پنجاه سال زیاده داشته باشند و منع از خوردن روغن وارد شده است و منقول است که روغن گاو شـفاست.در روایت دیگر منقول است که شـیر شتر شـفاست .در حـدیث معتبر از حضـرت موسـی بن جعفر (ع) منقول است که هرکه خواهد که هاست او را ضرر نرساند با زینان بخورد .حضر امام محمد باقر (ع) فرمود که دست می دارم پنیر را دو روایتی وارد شـده است که در ظرف چاشت مضـر است و در ظرف شب نافع است و موجب تولد فرزند می شود.در چند روایت وارد شـده است که پنیر و مغز گردکان را چون با هم بخوری دواست و هر یک را که تنها بخوری درد است .فصل هشـتم :در فواید سبزی ها و میوه هاو سایر ماکولات در روایت بسـیار وارد شـده است که خوردن عـدس دل را نرم می کند و آب دیده را جاری می سـازد .در روایت معتبره منقول است که خوردن باقلاـ ساقرا پر مغز می کنـد و دماغ را زیاد می کنـد وتولیـد خون تازه می کنـد .در احادیث معتبر منقول است که پنـج میوه است که از بهشت آمده است انار ملس و سـیب شامی و به و انگور رازقی و رطب مشان در حـدیث دیگر از حضـرت صـادق (ع) منقول است که دو چیز است که به دو دست می بایـد خورد انگور و انار در احادیث معتبره از حضـرت صادق (ع) منقول است که چون حضـرت نوح (ع) از کشتی فرودآمد از دیدن استخوان مرده ها غم عظیم او را عارض شد سپس حق تعالی به او می فرمود که انگور سیاه بخور تا غمت زایل شود. در احادیث معتبر بسیار وارد شد که در هر اناری دانه ای از بهشت است و چون کافر می خورد ملائکه می آید و آن دانه را برمی دارد که او نخورد که این سـبب مسـتحب است که انار را تنها بخوریـد .از حضـرت صادق(ع) منقولست که هر مومنی یک انار را تمام بخورد خـدا شـیطان را از روشـنی دل او چهل روز دور می کند هر مومنی که دو دانه انار تمام بخورد خدای تعالی شـیطان را از روشنی دل او صد روز دور کند و هر مومن را که سه انار تمام بخورد خدای تعالی شیطان را از روشنی دل او یکسال دور گرداند و هر که یک سال شیطان از او دور گردد گناه نمی کند و هر که گناه نکند داخل بهشت می شود.بسـند معتبر از حضـرت صادق (ع) منقول است که سیب معده را جلا می دهد .از حضرت رضا (ع)

نقول است که انجیر گنده دهان را زایل می کند و استخوان را سفت می کند و مو را می رویاند و با آن بداوی دیگر حاجت نیست و شبیه ترین میوه هاست به میوه های بهشت .از حضرت امیر المومنین (ع) منقول است که خوردن انجیر روده ها را نرم می کند و برای بادهای قولنج نافع است و در روز بخورید بسیار بخورید و در شب بخورید و بسیار مخورید منقول است که دفع می کند بواسیر و نقرس را و قوت مجامعت را می افزاید.در حدیث دیگر فرمود که هر که ناشتا بخورد آب منی او پاکیزه می شود و فرزندش وجیه می شود. در حدیث معتبر دیگر می فرماید که به غم اندوهگین را می برد و نانچه دست عرق جبین را می ریزد.از حضرت صادق (ع) منقولست که سنجد مغزش گوشت را می رویاند و پوستش پوست را می رویاند و استخوانش استخوان را و خوردن سنجد گردها را گرم می کند و مغز را دباغی می کند و امان می دهد از بواسیر و از تقطیر بول و ساق پا را قوت می دهد و رگ خوره را قطع می کند. حضرت صادق فرمود که کاسنی سبزی حضرت رسول است و باد روح سبزی امیرالمومنین است و برگ خرفه سبزی حضرت فاطمه است . از حضر صادق منقولست که بخور تره را که در آن چهارخصلت هست. گند دهان را برطرف می کند و بادها را دفع می کند و بواسیر را قطع می کند و هرکه مداومت کند بر آن از خوره ایمن است .از حضرت موسی مرویست که خوردن سیب ترش و گشنیز مورث فراموشی است .از حضرت صادق (ع) منقولست که خیار را از تهش ابتدا خورده کنید که باعث زیادی برکت آن می گردد.فصل نهم :در فضیلت ضیافت مومنان و آداب آناز امام صادق (ع) منقولست که چون برادر مومن به خانه تو بیاید او را تکلیف خوردنی بکن و اگر قبول نکند تکلیف آشامیدنی بکن اگر قبول نکند تکلیف دست و رو شستن با آب یا به عرق خوشبو بکن .حضرت رسول (ص) فرمود ولیمه و مهمانی سنت در پنج چیز می باشد عروسی و عقیقه و ختنه کردن پسر و خانه خریدن یا بنا کردن و در وقتی که از سفر به خانه خود برگردد.از حضرت رسول (ص) منقولست که هشت کسند که اگر به ایشان مزلتی و خواری برسد ملامت نکنند مگر خودرا. کسی که بر سفره حاضر شود که او را نطلیده باشند و کسی که بر صاحب خانه تحکم کند و کسی که طلب چیز از دشمنان خود کند و کسی که طلب فضل و احسان از لئیمان و بخیلان بکند و کسی که خودرا داخل کند در رازی که میان دو کس باشد بی رخصت ایشان و کسی که استخفاف کند به پادشاهان و صاحبان حکم و کسی که در مجلسی بنشیند که سزاوار آن مجلس نباشد و کسی که با شخصی سخن گوید گوش به او ندهد.در احادیث معتبره آمده است که هر که ایمان به خدا دارد باید که مهمان خود را گرامی دارد .فصل یازدهم :در فضیلت آب و انواع آندر احادیث معتبره وارد شده است که بهترین آشامیدنیهای دنیا و آخرت آب است .از حضرت علی (ع) منقولست که آب زمزم بهترین آبهاست بر روی زمین و بدترین آنهابر روی زمین آبی است که در برهوت است که در بلاد یمن که ارواح کافران در انجا وارد می شوند و در شب و معذب می باشند. در حدیث دیگر فرمود که آب زمزم دواست از برای هر دردی که از برای ان بخورند .حضرت امیرالمومنین (ع) فرمود که بخورید آب باران را به درستی که بدن را پاك می کند و بیماریها و دردها را از بدن دفع می کند .از حضرت امیرالمومنین (ع) منقولست که اگر اهل کوفه کام فرزندان خود را با آب فرات بردارند هر آئنه همشیعه ما باشند .فصل دوازدهم :در آداب آب خوردناز حضرت امام صادق (ع) منقولست که هر بنده ای که آب بخورد و حضرت امام حسین (ع) و اهل بیت او را یاد کند و لعنت کند کشندگان آن حضرت را حق تعالی صدهزار حسنه برای او بنویسد و صدهزار گناه او را بیندازد و صد هزار درجه برای او بلند کند و چنان باشد که صدهزار بنده آزاد کرده باشد و حق تعالی در قیامت او را خوشحال و مطمئن خاطر محشور گرداند .در احادیث بسیار وارد شده است که آب ایستاده خوردن خوب است و آب سبک نفس خوردن خوب است و بهتر آن است که به سه نفس خورده شود و در روزایستاده خورده ودر شب نشسته چنان چه از حضرت صادق (ع) منقولست که آب ایستاده خوردن باعث غلبه زرداب و صفرا می شود و در حدیث دیگر فرمود که آب ایستاده خوردن بیشتر باعث قوت و صحت بدن می شود.در احادیث معتبره از حضرت امام محمدباقر (ع) منقولست که آداب آب خوردن آن است که در ابتدا بسم الله بگو و چون فارغ شدی الحمدالله بگو و از پیش دسته کوزه و از جایی که شکسته باشد یا رخنه داشته باشد نخوری که این دو موضع جای

شیطان است .باب پنجم در بیان آداب مسواک کردن و شانه کردن و ناخن گرفتن و شارب گرفتن و سر تراشیدن و امثال آن فصل اول :در بیان فضیلت مسواک کردن حضرت صادق (ع) فرمود که مسواک کردن دوازده خصلت است از سنت پیغمبران است و پاک کننده دهان است و جلا دهنده چشم است و موجب خوشنودی پروردگار است و بلغم را دفع می کند و حافظه را زیاد می کند و دندانها را سفید می کند و حسنات را مضاعف می گرداند و پوست انداختن و پوسیدن دندان را می برد و دندان را محکم می کند و اشهای طعام را زیاد می کند و ملائکه خشنود می شوند. از حضرت رسول (ص) منقولست که سه چیز است که حافظه را زیاد می کند و دردهای بدن را می برد. کندر خواییدن و مسواک کردن و قرآن خواندن .از حضرت صادق منقولست که هر که مسواک کند باید که بعد از آن مزمزه کند. منقولست از حضرت امام محمدباقر که مسواک کردن در حمام دندانها را می ریزد . فصل دوم:در فضیل سر تراشیدن و آداب آن حضرت صادق فرمود که من هر جمعه سر می تراشم .در حدیث دیگر فرمود که موی پشت سر تراشیدن غم را زایل می کند و در حدیث صحیح از امام موسی (ع) منقولست که چون موی سر بلند شود چشم را ضعیف می کند و نورش را کم می کند و مویش را ازاله کردن دیده را جلا می دهد.فصل سوم :در آداب موی سر نگاه داشتن بدانکه زنان را بی ضرورتی و غدری موی سر را تراشیدن حرام است و مردان را یکی از دو چیز سنت است یا آنکه موی سر را بتراشند و این بهتر است یا آنکه موی سر را بگذارند و تربیت کنندبا آنکه بشویند و شانه کنند و موی سر را دو حصه کنند در میان سرته مو ظاهر شود. فصل چهارم :در فضیلت شارب گرفتن یعنی موی لب بالا را تا ته گرفتن از امام صادق (ع) منقولست که شارب گرفتن رفع غم و وسواس می کند و از سنت حضرت رسول (ص) است گرفتن موی شارب تا آنکه برسد بدم لب بالا و حضرت صادق شارب را آنقدر می گرفتند که به ته مو برسند .و در حدیث دیکر وارد شده است که شخصی به خدمت آن حضرت عرض کرد که دعایی تعلیم من کن که باعث زیادی روزی شود و حضرت فرمود که شارب و ناخن بگیر که در روز جمعه باشد .فصل پنجم :در آداب ریش بلند کردن بدانکه سنت است ریش را میانه گذاشتن نه بسیار بلند و نه بسیار کوتاه و زیاده از قبضه گذاشتن مکروه است و احتمال حرمت نیز دارد. مشهور میان علما آن است که تراشیدن ریش حرام است اما بر رو و دو طرف لب پایین را تراشیدن جایز است . احوط آن است که اصلاح سیار تند که شبیه به تراشیدن باشد نکنند .فصل ششم :در بیان فضیلت موی سفید و حکم کندن آن از امام صادق (ع) منقولست که اول کسی که موی سفید در محاسن او بهم رسید حضرت ابراهیم (ع) بود نظر کرد موی سفید در ریش خود دید گفت : پروردگارا این چه چیز است ؟ خطاب به او رسید که این باعث وقار آدمی است گفت پروردگارا وقار مرا زیاده گردان .در حدیث دیگر فرمودکه حضرت امیر المومنین تجویز بریدن موی سفید می فرمودند اما کندنش را مکروه می دانست .فصل هفتم :در کندن موی بینی و بازی کردن با ریشاز امام صادق (ع) منقولست که موی بینی را گرفتن زو را نیکو می کند .از امام موسی (ع) منقولست که چهارچیز است که از وسواس شیطان است گل خوردن و گل را به دست ریز کردن و ناخن را به دندان گرفتن و ریش را خائیدن. فصل هشتم :در فضیلت ناخن گرفتن از حضرت رسول (ص) منقولست که ناخن گرفتن دردهای بزرگ را منع می کند و روزی را فراخ می کند.فصل نهم:در بیان آداب و اوقات ناخن گرفتن در حدیث حسن از امام صادق (ع) منقولست که ناخن گرفتن در روز جمعه ایمن می گرداند از خوره و کوری و پیسی واگر احتیاج به گرفتن نداشته باشی بسای تا ریزه های بریزد .در حدیث دیگر فرمودکه ناخن و شارب گرفتن و سر را با خطی شستن در هر جمعه فقر را برطرف می کند و روزیرا زیاد می کند. در حدیث دیگر وارد شده است که ناخن گرفتن ابتداانگشت کوچک را از دست چپ بکنید پست بگیرد با انگشت کوچک دست راست ختم کند .در حدیث دیگرآمده است که به آن حضرت عرض کردند که خبر به ما رسیده است که تعقیب خواندن بعد از نماز صبح تا طلوع آفتاب نافع تر است برای زیادتی روزی از سفر کردن به شهرها حضرت فرمود که می خواهی چیزی به تو تعلیم کنم که ازاین همه نافع تر باشد ؟ گفتم بلی فرمودکه ناخن و شارب را درهر جمعه بگیر اگر چه به سائیدن باشد. از امام صادق (ع) منقولست که هر که در روز جمعه ناخن بگیرد ریشه کردن بن ناخن های او برطرف می شود. در روایت

دیگر وارد شده است که اگر روز پنجشنبه ابتدا کند به ناخن انگشت کوچک دست راست و تا انگشت مهین بگیرد سپس ابتدا کند به انگشت کوچک چپ پا و تا انگشت مهین بگیرد امان یابد از درد چشم فصل دهم:در دفن کردن مو ناخن و سایر چیزها که باید دفن کرد از امام صادق (ع) منقولست که در تفسیر این ایه کریمه که الم نجعل الارض کفاتا احیاء و امواتا یعنی آیا نگردانیده ایم زمین را محل انضمام و اجتماع و پنهان شدن در حالیکه زنده اند و در حالیکه مرده اند حضرت فرمود که مراد از حال زندگی دفن کردن مو ناخن است .فصل یازدهم:در فضیلت شانه کردن موی سر و ریش در حدیث معتبر از امام صادق (ع) منقولست که جامه پاکیزه پوشیدن دشمن را منکوب می کند و روغن بر بدن مالیدن بدحالی و پریشانی را زایل می کند سر را شانه کردن تب را می برد و ریش را شانه کردن دندانها را محکم می کند. از حضرت صادق (ع) منقول است که شانه کردن فقر را برطرف می کند درد را می برد .در حدیث دیگر فرمود که روزی را زیاد می کند مو را نیکو می کند حاجت را روا می کند پشت را محکم می کند بلغم را قطع می کند. فصل دوازدهم:در آداب و اوقات شانه کردن و انوع شانه هادر حدیث معتبر منقولست که در میان جانماز امام صادق (ع) شانه ای بود که هرگاه از نماز فراغ می شد شانه می کرد . از امام موسی (ع) منقولست که هر که ایستاد شانه کند مقروض می شود از امام علی (ع) منقولست که ایستاده شانه کردن باعث فقر و پریشانی می شود از امام رضا (ع) منقولست که هر که شانه را هفت مرتبه بر سر و ریش و سینه بکشد دردی نزدیک او نیاید .در روایتی از حضرت صادق (ع) منقولست به شانه نقره شانه کردن مکروه است در احادیث بسیار وارد شده است که ائمه (ع) به شانه استخوان فیل شانه می کردند. باب هفتم در آداب حمام رفتن و سر و بدن شستن و دارو کشیدن فصل اول :در فضیلت حماماز امام موسی (ع) منقولست که حمام یک روز در میان گوشت بدن را زیاد می کند و هر روز رفتن پیه گرده ها را می گدازد و بدتر لاغر می کند فصل دوم :در آداب داخل شدن و بیرون آمدن و دعاهایی که باید خواند از امام صادق منقولست که داخل حمام می شود بعد ازآنکه اندک چیزی در معده تو باشد که حرارت معده را از تو فرونشاند و این بیشتر باعث قوت به توست و داخل حمام مشو وقتی که معده پر باشد از طعام در روایت دیگر فرمود : که حمام رفتن ناشتا بلغم را پاک می کند و بعد از چیزی خوردن صفرا و سودا را پاک می کند و فرمود اگر خواهی گوشت بدنت زیاد شود بعد از چیزی خوردن به حمام برو و اگر خواهی کم شود ناشتا برو امام صادق (ع) فرمودند : که هرگاه از حمام بیرون می آیید عمامه بر سر ببندید و فرمود که بعد از بیرون آمدن از حمام پاها را بشویید که درد شقیقه را زایل کند از امام موسی (ع) وارد شده است که در روز چهارشنبه به حمام بروید . فصل پنجم :در فضیلت شستن سر با سدر خطمی درحدیث حسن از امام صادق(ع) منقولست که ناخن و شارب گرفتن و سر با خطمی شستن فقر را زایل می کند و روزی را زیاد می کند. در حدیث دیگر فرمود که شستن سر با خطمی در هر جمعه امان می دهد از پیسی و دیوانگی در حدیث موثق از امام موسی (ع) منقولست که شستن سر با سدر روزی را زیاد می کند .فصل هشتم :در فضیلت دارو کشیدن در حدیث حسن از امام علی (ع) منقولست که دارو کشیدن پاک کننده بدن است .در حدیث دیگر از آن حضرت منقولست که موی بدن چون بلند می شود آب پشت را قطع می کند یعنی فرزند به وجود نمی آورد و بندها را سست می گرداند و ضعف می آورد و نوره کشیدن آب پشت را زیاد می کند و بدن را قوی می کند و پیه گرده ها را زیاد می کند و بدن را فربه می کند .باب نهم در آداب حجامت ردن و تنیه و بعضی از ادویه و معالجه بعضی از امراض و ذکر بعضی از ادعیه و احراز فصل اول :در ثواب بسیاری و صبر کردن برآن و بیان ثرت ابتلا مومنان در حدیث حسن و غیر از آن از امام محمد باقر منقولست که بیداری یک شب از بیماری و درد بهتر است از عبادت یکساله و در حدیث دیگر منقولست که حق تعالی ملک دست چپ را امر می فرماید که در ایام بیماری گناه بر مومن ننویسد.از امام صادق (ع) منقولست که یک شب تب کفاره گناهان گذشته و آینده است در روایت دیگر از حضرت رسول (ص) وارد شده است از حجامت کردن در روز چهارشنبه و از حضرت امام موسی منقولست که در روز پنجشنبه حجامت بکنند . ازامام علی نقی (ع) منقولست که انار شیرین بعد از حجامت خون را ساکن می کند خون اندرون را صاف می کند از امام محمد باقر (ع) منقولست که بهترین دواها

نی حقنه و دوا در بینی چکانیدن و حجامت کردن و حمام رفتن است .از امام علی منقولست که حضرت رسول فرمود روغن بنفشه در بینی چکانید در عسل شفای هر دردی است هر که یک انگشت عسل ناشتا بخورد بلغم را دفع می کند سودا را برطرف می کند ذهن را صاف می کند هرگاه با کندرخورده شود آب معده و حرارت صفرا را فرومی نشاند و طعام را هضم می کند تب را برطرف می کند. از حضرت رسول منقولست که دوا کنید بیماران را به صدق فرمود که تصدق بلاهای محکم را دفع می کند که تصدق مرگهای بد را از صاحبش دفع می کند. فصل چهارم :در معالجه انواع تبدر احادیث بسیار وارد شده است که ماداوا نمی کنیم تب را مگر به ریختن آب سرد بر بدن و خوردن سیب از حضرت امام محمد باقر (ع) منقولست که علاج تب سه چیز است به قی و عرق و مسع امام موسی (ع) فرمود در معالجه تب کهنه عسل و سیاه دانه را با هم مفروج کن سه انگشت از آنها بخور که این دو مبارکست و خدا عسل را فرموده که شفاست حضرت پیغمبر فرمود که درسیاه دانه شفای هر درد هست مگر مرگ در چند حدیث معتبر منقولست که بر هیچ بیماری و صاحب دردی هفتاد مرتبه حمد خوانده نمی شود مگر آنکه درد ساکن شود باب دهم در آداب معاشرت با مردم و حقوق اصناف ایشان فصل اول :در بیان حقوق خویشاوندان و غلامان و کنیزان در احادیث سیار منقولست که نیکی به خویشان کردن باعث قبولی اعمال است و مال را زیاد می کند و بلاها را دفع می کند و عمر را زیاد می کند حساب قیامت را آسان می کند. در حدیث حسن از حضرت رسول(ص) منقولست که دو طرف صراط امانت و صله رحم است پس کسی که در امانت مردم خیانت نکرده است با خویشاوندان نیکی کرده از صراط به آسانی می گذرد زود به بهشت می رود و کسی که خیانت در امانتها کرده و قطع صله رحم کرده عمل دیگر او را نفع نمی دهد و صراط او را به آتش می افکند حدیث صحیح از امام محمد باقر منقولست که سه چیز است که هر که مرتکب آنها بشود پیش ازمردن عقوبت آنها می یابد : ظلم و قطع رحم و قسم دروغ بسیار است که جماعتی بدکردارند به سبب صله رحم مال و فرزندان ایشان بسیار شود قسم دروغ و قطع صله رحم انه ها را اهلش خالی می کند نسل را منقطع می کند. فصل دوم :در حقوق همسایگان و یتیمان و عشیره و قبیله از حضرت رسول منقولست که که پیوسته مرا جبرئیل وصیت می نمود به رعایت همسایه تا آنکه گمان کردم که برای او میراثی قرار خواهد داد فرمود که هر که همسایه خود را آزار کند حق تعالی بوی بهشت را بر او حرام می کند مأوای او جهنم باشد فرموده که هر که از همسایه اش به قدر یک شبر زمین خیانت کند خدای تعالی آن زمین را تاطبقه هفتم طوقی گرداند و در گردن او اندازد تا چون او را به مقام حساب آورند طوق در گردن او باشد مگر آنکه توبه کند آن زمین را پس دهد .در احادیث معتبره وارد است که خوردن مال یتیم به ناحق از جمله گناهان کبیره است .درروایت معتبر از امیرالمومنین منقولست که که هر که مرد مومن و زن مومنه که دست بر سر یتیم بکشد از روی ترحم حق تعالی برای او هر مویی که دستش برآن می گردد حسنه ای برای او بنویسد .از امام رضا (ع) منقولست که هر که برادر مومنی برای خدا بگیرد خانه ای در بهشت یافته باشد.از احادیث معتبر دیگر وارد شده است که مومن برادر مومن است و دیده او است راهنمای اوست و خیانت نمی کند بر او ظلم نمی کند فریب نمی دهد یا وعده کند خلف نمی کند به او دروغ نمی گوید غیبت او نمی کند. فصل چهارم :در بیان حقوق مومنان بر یکدیگر و حسن معاشرت با خلق بسند معتبر از امام صادق منقولست که وعده کردن مومن برادرمومن خود را نذریست که کفاره ندارد هرکه خلف وعده مومن بکند اول ابتدا خلف وعده خدا کرده است و متعرض غضب الهی شده است . در حدیث معتبر دیگر از حضرت رسول منقولست که مومن را بر مومن هفت حق واجبست اول انکه در حضور او تعظیم نماید ، محبتش در سینه او باشد، مال خودرا با او صرف نماید ، غیبت او را برخود حرام داند و چون بیمار شود به عیادت او برود چون بیمرد به جنازه اش حاضر شود و بعد از مرگش به غیر از نیکی او چیزی نگوید.از امام علی (ع) منقولست که مسلمان را بر برادر مسلمان شش حق است هرگاه به او رسد به او سلام کند هرگاه که بیمار شود به عیادت او برود هر گاه عطس کند او را دعا کند چون بمیرد بر او نماز کند هر گاه او را به ضیافت بطلبد قبول کند از برای او در دست آنچه دارد از بری خود وست دارد از برای او دشمن دارد آنچه از برای خود دشمن می دارد .فصل پنجم :درقای حاجت

مومنـان و سـعی نمودن در کارهـای ایشـان و شـاد گردانیـدن ایشان ر حـدیث صـحیح از حضـرت رسول (ص) منقولست که هر که مومنی را شاد گردانـد مرا شاد گردانیـده و هرکه مرا شاد گردانیـده خـدا را شـنود گردانیـده است .در حـدث دیگر فرمود که هر که مومنی را شاد گرداند حق تعالی هزار هزار سـنه برای او بنویسد. از امام محمد باقر (ع) منقولست که مومنی که برادر مومنش حاجتی به نزد او بیاورد و او قادر نباشـد بر برآوردن حاجت او دلش غمگین شود به سـبب این خدا بهشت را بر او واجب می گرداند .فصـل ششم :دردیـدن مومنان و عیات بیماران ایشان در احادیث معتبر وارد شده است : از امام محمد باقر و صادق که هر که به دیدن برادر مومن خود برود از برای خدا حق تعالی هفتاد هزار ملائکه به او موکل گرداند که به او ندا کنند تا به خانه خودبرگردد که خوشحال تو و گوارا باد بهشت از برای تو از امام باقر منقولست که به دیـدن یکـدیگر بروید در خانه های خود که به این زنده می ماند ین ها خـدا رحمت کند کسـی را که مذهب مارا زنده بدارد .از امام صادق (ع) منقولست که که هر که عیادت کند برادر مسـلمان بیماری را در آن روز هفتاد هزار ملك بر او صـلوات بفرسـتد اگر صـبح باشـد تا شام واگر شام باشـد تا صـبح از امام علی (ع) منقولست که ازعیـادت کننـدگان کسـی ثوابش بیشتر است که زودتر برخیزد مگر اینکه بیمـار نشسـتن او را خواهـد و از او سوال کنـد که بنشـیند .فصل هفتم :در اطعام مومنان و آب دادن به ایشان و جامه پوشانیدن و سایر امانتهای ایشان و یاری کردن مظلومان از امام صادق (ع) منقولست که هر که مومنی را سـیر کنـد بهشت او را واجب شود و هر که کافری را سـیر کند بر خدا لازم است که شـکم او را پر از زقوم جهنم کنـد .از حضـرت علی بن الحسـین (ع) منقولست که هرکه جـامه زیادتی داشـته باشـد و دانـد برادر مومنش به ان احتیاج دارد به او ندهـد حق تعالی او را سـرنگون در آتش جهنم انـدازد هر که سیر بخوابـد و نزدیك او مومنی گرسـنه باشد حق تعالی به ملائکه فرماید که شـما را گواه می گیرم بر این بنده که من او را امری کردم و نافرمانی من کرد اطاعت دیگران کرد بدانید که او را به عمل خود گذاشـتم هرگز او را نیامرزم.فصل هشـتم :در حقوق فقیران و ضـعیفان و مظلومان و پیران و اصـحاب تو آداب معاشرت ایشـان در حـدیث معتبر از امـام صـادق منقولست که فقرا مومنـان چهـل سال پیش از توانگران ایشان در بهشت متغم می شونـد پس فرمود که برای تو مثلی بزنم مثل فقیر و غنی و کشتی است که بعشاری بگذارنـد کشتی خالی را زود روانه می کنند نگاه نمی دارند و کشـتی پر از بـار را برای حسـاب نگـاه می دارنـد .از امـام موسـی منقـولست که که حـق تعـالی می فرمایـد که من اغنیـا را توانگر نگردانیـده ام برای آنکه ایشـان گرامی بود بر من و فقیران را بی چیز نکرده ام برای خواری ایشـان نزد من لیکن توانگران را امتحـان کرده ام به فقیران و اگر فقیران نمی بودنـد تـوانگران هرگز مسـتوجب بهشت نمی شدنـد .از امـام علی منقولست که حقیر مشـمارید ضعیفـان برادران خـود را که هر که مـومنی را حقیر بشـمارد خـدا او را بـا آن مـومن در بهشت جمـع نکنـد مگر آنکه تـوبه کنـد .از حضـرت رسول منقولست که هر که حرمت مرد پیری را بشـناسد او را تعظیم کنـد برای سـنش خـدا او را ایمن گردانـد از ترس روز قیامت و فرمود که تعظیم خداست تعظیم کردن مومن ریش سفید و فرمود که از ما نیست کسی که خوردان ما را رحم نکند و پیران ما را تعظیم نکنـد .فصل نهم :در رعایت حقوق مومنان در غیبت ایشان در حدیث معتبر از حضـرت رسول منقولست که هر که ایمان به خدا و رسول دارد ننشیند در مجلسـی که به امامی دشـنام دهند یا غیبت مسـلمانی کنند .در حدیث دیگر فرمود هر که غیبت کند برادر مومن خود را بی آنکه دشـمنی در میان آنها باشد شیطان در نطفه او شریك خواهد بود. از حضرت رسول منقولست که غیبت بـدتر است از زنا زیرا زناکار توبه می کنـد و خدا توبه اش را قبول می کند و لی غیبت کننده توبه اش قبول نیست تا آن شـخص آن را حلال کند .ار امام باقر (ع) منقولست که سه کسند که ایشان را حرمتی نیست کسی که صاحب بدعت باشد و اماو پیشوا ظلم کند و فاسـقیکه علانـیه فسق کنـد .امـام صـادق (ع) فرمـود کـه هر کـه سـرزنش بکنـد مـومنی را خـدا او را در دنیـا و آخرت سـرزنش کنـد.ازحضـرت رسول منقولست که بدترین دروغها گمان بد بردن به مردم است از حضـرت رسول (ص) منقولست که آزردگی و جـدایی زیاده از سه روز نمی باشـد . باب یازدهم در آداب مجالس از سـلام و مصاحفه و معانقه و بوسـیدن و اداب عطسه کردن و آدابنشسـتن و برخاسـتن و صـحبت داشـتن و امثال اینها فصل اول :در فضـیلت سلام و آداب آن از حضرت رسول سلام کردن سنت

است و جواب سلام دادن واجب است .در حدیث دیگر فرمود که عاجز ترین مردم کسی است که از دعاها عاجز باشد و بخیل ترین مردم کسی است که به سلام کردن بخل کند .در حدیث دیگر فرمود که هر که به ده نفر از مسلمانان برخورد و بر ایشان سلام کرد ثواب سی بنده آزاد کردن در نامه اعمالش نوشته می شود. از امام صادق (ع) منقولست که سه کسند که بر ایشان سلام نمی باید کرد کسیکه با جنازه راه رود کسی که به نماز جمعه رود و کسی که در حمام باشد و حمل کرده اند به صورتی که لنگ بسته باشد .فصل دوم :در فضیلت مصاحفه یعنی دست یکدیگر را گرفتن و مناعقه یعنی دست در گردن یکدیگر کردن و بوسیدن و آداب هر یکامام صادق فرمود که حضرت رسول هرگز با کسی مصاحفه نکردند که دست را ازدست بکشند تا آنکه آن شخص دست را می کشید . در حدیث دیگر فرمود که با یکدیگر مصاحفه کنید که کینه ها را از سینه ببرد و فرمود که مصاحفه کردن با مومن بهتر است از مصاحفه کردن با ملائکه و در حدیث دیگر فرمود که هرکه شما را در مصاحفه کردن مثل ثواب آنهاست که در راه خدا جهاد کند .فصل سوم :در آداب نشستن در مجالس از حضرت رسول منقولست که وصیت فرمود به حضرت علی که هشت کسند که اگر خوار شوند ملامت نکنند مگر خود را. کسی که حاضر شود سر سفره ای که اورا نخوانده باشند کسی که تحکم کند بر صاحب خانه و کسی که طلب خیر کند از دشمنان و کسی که توقع احسان کند از لئیمان و بخیلان و کسی که خود را در آورد در رازی که میان دو کس باشد بی رخصت ایشان و کسی که استخفاف کند به پادشاه در مجالسجایی بشیند که او سزاوار آن نباشد و کسی که سخن با کسی گوید که گوش به سخن او نکنند .ازامام صادق منقولست که سزاوار نیست مومن را که بنشیند مگر بعد از جامعتیکه نشسته اند زیرا پا بر گردن مردم نهادن و بالا رفتن علامت سبکی عقل است .فصل چهارم :در آداب ملاقات صاحب خانه با کسی که به خانه او می آید .از حضرت رسول (ص) منقولست که حق کسی که داخل خانه می شود بر اهل آن خانه است که در وقت داخل شدن و بیرون رفتن پاره ایبا ا راه بروند وفرمود که چون کسی داخل خانه شود بر صاحب خانه حاکم است تابیرون آید می باید صاحب خانه اطاعت کند. امام صادق فرمود هر که برادر مومن او بیاید و او را گرامی دارد چنانکه خدارا گرامی داشته و از حضرت رسول (ص) منقولست که هر ملاطفتی با برادر مومن خودبکند حق تعالی او را از خدمه بهشت کرامت فرماید .فصل پنجم :در بیان مجالسی که در آنجا داخل شدن رواست و جماعتی که همنشینی و مصاحبت ایشان سزاوار است.از امام محمد باقر منقولست که که متابعت کن کس را که تو را می گریاند و خیرخواه توست و متابعت مکن کسی که تو را می خوانند در مقام فریب دادن تو است .از حضرت رسول منقولست که نظر کنید که با که سخن می گویید و مصاحبت می کنید که هر که هست در وقت مرگ مصاحبانش را به او می نمایاند اگر حالشان نیک است غمین می شود و امام صادق غرمود که بهترین برادران من نزد من کسی است که عیبهای مرا به من بگوید و فرمود که به تو باد به مصابحان کهنه و خود کن از مصاحبت مصاحبان تازه که ایشان عهدی و امانتی و وفایی نیست و بر حذرباش از همه کس هر چند اعتماد بسیار داشته باشی ازحضرت رسول منقولست که سزاوارترین مردم به تهمت کسی است که با اهل تهمت همنشین باشد .ازامام علی منقولست که هر که خودرا در محل تهمت آورد ملامت نکند کسی را که گمان به او می برد.از امام زین العابدین منقولست که با پنج کس مصاحبت و همزبانی و رفاقت نکن زینهار که با دروغگو مصاحبت نکن که او از بابت سرا است به دروغهای خودتو را فریب می دهد و دور را برای تو نزدیک می نماید و نزدیک را در نظر تو دور می کند زینهارکه مصاحبت نکن با فاسق که تو را به یک طعام خوردن نزد دیگران یا کمتر می فروشد و با بخیل مصاحبت نکن که تو را به مال خودیاری نمی کند در هنگامی که نهایت احتیاج بهم رسانی و با احمق مصاحبت نکن که او اگر خواهد به تو نفع برساند ضرر می رساند و با کسی که قطع رحم کرده مصاحبت نکن که حق تعالی در سه موضع قرآن مجید او را لعنت کرده است .فصل ششم :در آداب عطسه کردن و آروق زدن و آب دهان انداختن از امام صادق (ع) منقولست که مسلمان را با برادرش حق لازم هست که چون او را ملاقات کند بر او سلام کند و چون بیمار شود او را عیادت کند و در غایبانه خیر خواه او باشد و چون عطسه کنداو را دعا کند. بگوید الحمدالله رب العالمین لا شریک له و دیگران به او بگویند

رحمك الله و او در جواب بگوید یهدیکم لله و یصلح بالکم در حدیث معتبر از حضرت رسول منقولست که کسی که آروق زند به جانب آسمان بلند کند و فرمود که آروق نعمت خداست بعد از آن حمدالهی بکنید . از امام علی (ع) منقولست که مومن آب دهان را به جانب قبله نیندازد و اگر از روی فراموشی بیندازد استغفار بکند .فصل هفتم :دربیان مزاح کردن و خندین و سرگوشی کردن و آداب صحبت داشتن و راز مجلس را پنهان کردن در حدیث صحیح از امام صادق (ع) و در حدیث دیگر از امام موسی (ع) منقولست که چون سه نفردر مجلسی باشند دوتای ایشان با یکدیگر سرگوشی نکنند که موجب اندوه آن رفیق دیگر است. از امام باقر (ع) منقولست که خدا دوست می دارد کسی را که خوش طبعی کند میان مردم مادامی که فحش نگوید .از امام صادق (ع) منقولست که خندیدن مومن می باید تبسم باشد و صدا نداشته باشد .در حدیث حسن دیگر فرمود که قهقه کردن از شیطان است فرمود که بسیار خندیدن آبرو را می برد .در حدیث دیگر فرمودکه بسیار خندیدن دل را می میراند و دین را می گدازد چنانکه آب نمک را می گدازد و فرمود که از نادانیست خندیدن بی آنکه تعجبی باعث آن شود .

از ملک تا ملکوت

مولف: سید حسین تقوی – تلخیص: فاطمه تقوایی در این گفتار تذکری است برای فردی که صاحب دل است ، یا با حضورش گوش فرا می دهد.(قرآن کریم ، سوره ی ق ، آیه ی ۳۷) از ملك تا ملکوت : نگاهی قرآنی به اصطلاحات درونی و مقامات انسانی انتشارات میراث ماندگارشناسنامه کتابنام کتاب ----------------------از ملك تا ملکوتمولف----------- -------------سید حسین تقویناشر---------------------------میراث ماندگارشمارگان----------------- ----------۳۰۰۰نوبت چاپ-----------------------اول /۱۳۸۳چاپ---------------------------- بهارقیمت---------------------------۳۰۰۰ تومانا- تاریخچه ی علم اخلاق:سابقه ی این مباحث ، به چهارقرن قبل از میلاد بر می گردد که سقراط حکیم و پس از او، ارسطو (معلم اول) که ۳۵۰ سال قبل از میلاد می زیسته به این مطالب پرداختند و سپس ابونصر فارابی (معلم ثانی) فصوص الحکم را نوشت و بعد از او یحیی بن عدی، تهذیب اخلاق را تالیف کرد و سپس علی بن مسکویه – معاصر بوعلی سینا در قرن پنجم – کتاب تهذیب الاخلاق و تطهیر الاعراق را نوشت که خواجه نصیر الدین طوسی آن را ترجمه کرد و نام آن را اخلاق ناصری گذاشت ؛ کتاب اوصاف الاشراف و آداب المتعلمین نیز در زمینه ی اخلاق ، از تالیفات خواجه نصیر الدین است ، بعد از او در قرن ششم ، ورام بن ابی فراس ، کتاب تنبیه الخواطر و نزهه النواظر ، معروف به مجموعه ی ورام را نوشت و سپس ملاصدرا رساله ی سه اصل را و پس از آن ، ملاهادی نراقی ، جامع السعادات را تالیف نمود و فرزندش – ملااحمد – معراج السعاده را نگاشت ، پس از ایشان ، مرحوم آقا میرزا جواد ملکی تبریزی ، کتاب لقاء الله و مراقبات را تدوین کرد و بعد از ایشان ، امام خمینی ، کتاب اربعین و جهاد اکبر و چند جزوه ی دیگر اخلاقی را به یادگار گذاشت. ۲-تعریف واژه ها: الف- تربیت چیست؟ تربیت در اصطلاح عبارت است از: فراهم کردن زمینه ها و عوامل برای به فعلیت رساندن و شکوفا نمودن استعدادهای انسان در جهت مطلوب.در جهت مطلوب نشانگر آن است که تربیت ، دارای هدف و مقصد است و تصادفی نیست، و اگر هدف را مشخص کردیم ، هر تعلیم و تربیتی که آن هدف (قرب به خدا) را در بر نداشت ،از دایره خارج است . تربیت ، ایجاد مهارت در رفتار است و تعلیم آموزش و انتقال مفاهیم به ذهن.تربیت اسلامی چیست؟ شناخت خدا به عنوان رب یگانه ی انسان و جهان ، و برگزیدن او به عنوان رب خویش ، و تن دادن به ربوبیت او، و تن زدن از ربوبیت غیر از تربیت اسلامی گویند. ب- اخلاق چیست؟آن سلسله صفاتی که در نفس و روح انسان ثابت و ریشه دار است و منشا صدور اعمال نیك یا بد می گردد.تزکیه و تربیت در قرآن:واژه ی " تزکیه " از ماده ی " زکی ، یزکو "به معنای افزایش و نمو است که فراگیرترین واژه قرآنی در باب تربیت می باشد و در اصطلاح ، به معنی تهذیب نفس انسانی است واین بدان خاطر است که تهذیب ، موجب رشد و نمو

انسان است "؛ زکات "نیز از همین ماده است و گرچه با پرداخت زکات ، در ظاهر ، مال کم می شود ، ولی در حقیقت ، موجب برکت و رشد آن می گردد ". تزکیه "در آیات قرآنی ، تنها در جنبه های معنوی به کار رفته است؛ رستگار شد کسی که نفس خود را پرورش داد. رابطه ی علم اخلاق و روان شناسی:با توجه به تعریف اخلاق ، معلوم می شود که علم اخلاق همان علم النفس و روان شناسی است ، و این دو درباره ی یک چیز بحث می کنند که عبارت است از: صفات ، رفتار و منشاء آنها که ریشه در سرشت آدمی دارد. منشاء اخلاق:منشاء اخلاق ممکن است به طور طبیعی یا فطری در فرد وجود داشته باشد و یا از طریق وراثت ، تمرین و تکرار حاصل شود و تبدیل به عادت و خلق و خوی گردد.۳-موضوع اخلاق:هر علمی موضوعی دارد که در آن علم از مسائل مربوط به آن موضوع بحث می شود و موضوع تربیت و اخلاص ، انسان است. انسان دارای دو بعد جسمانی و روحانی است که هر کدام ، قابلیت تربیت دارند، انسان از دوران حیات جنینی تا زمان تولد و بعد از آن – در دوره ی شیر خوارگی ، کودکی ، نوجوانی ، جوانی و حتی بزرگ سالی – از نظر جسمانی رشد می کند و در بعد روحانی نیز، احساسات ، عواطف فکر، عقل ، ایمان و اخلاق او همواره در حال رشد و تکامل است.صفات پسندیده و ناپسند، از آن جهت که برای انسان قابل کسب یا اجتناب است، موضوع اخلاق قرار می گیرد.بنابر این ، اخلاق پس از علم توحید ، اشرف علوم است ؛ زیرا ارزش هر علمی به موضوع آن بستگی دارد، گر چه هر عملی شریف است ، ولی یک کارش اصلاح پوست حیوانات است و دیگری معالجه ی بدن انسان، لذا هیچ گاه نه یک دباغ ارزش یک طبیب را دارد و نه کار دباغی ارزش طبابت را. ۴-روش نویسندگان کتب اخلاقی:الف: روش عمومی:روشی که می گوید : خود سازی باید در دو مرحله انجام گیرد؛ نخست تهذیب نفس از بدی ها، و تصفیه ی دل از اخلاق رذیله ، و اجتناب از گناه .مر حله ی دوم ، پرورش و تکمیل نفس به وسیله ی تحصیل علوم.ب: روش محدثانه:روشی که فیض کاشانی در المحجه البیضاء آورده است که افعال اخلاقی را چهار بخش کرده ؛ ۱-منجیات ۲-مهلکات۳-عبادات ۴-عادات ، سپس هر کدام را به ده بخش فرعی تقسیم نموده است. زکات ، نماز ، حج ، روزه و آداب تلاوت قرآن آداب خوردن ، ازدواج ، احکام کسب ، کتاب حلال و حرام ، غضب ، کینه و بخل ، ریا ، تکبر ، خود پسندی و غرور.شامل توبه ، صبر و شکر ، ترس و امید ، فقر و زهد ، ج: روش عارفانه:عرفا ، موضوع اخلاق را انسان در حال سیر و سلوکو در رابطه با مبدا وو معاد قرار داده و برای او نقطه آغازی در نظر گرفته اند که به سوی مقصدی در حرکت است و سالک باید در این مسیر ، از " منازل " بگذرد ، و تا از منزل اول نگذشته ، حق ورود به منزل بعدی را ندارد. عرفا برای انسان، صراطی قائلند که با استمداد از فیض الهی و کوشش مستمر و حرکت در این صراط ، وصول به مقصد نهایی (لقاء الله) و دست یابی به سعادت ابدی ، میسر است.مراتب سلوک: در منازل سلوک ، اقوال متعددی با استفاده از قرآن و روایات مطرح شده است؛ برخی قائل به یک منزلند؛ می گویند : قطع و وصل.در برخی روایات از ائمه (ع) به پنج منزل اشاره شده است ؛ چنان که در دعایی از علی (ع) آمده است ": خدایا !ظاهر مرا به طاعتت و باطنم را به محبتت،دلم را برای مشاهده ات ، روحم را به معرفت و ضمیرم را به اتصال حضرتت منور کن! ای صاحب جلال و کرامت".عده ای نیز با توجه به برخی از روایات ، مراتب سلوک را تا ده مقام شمرده اند و آن را متناسب با درجات ایمان که ده مقام است قرار داده اند. برخی نیز با توجه به روایاتی همچون روایات معراج ، مراتب سلوک را تا هفتاد مقام گفته اند ؛ پیامبر اکرم (ص) فرمودند: پس جلو رفتم و هفتاد حجاب برداشته شد.مهم این نیست که بدانیم منازل سلوک دو منزل است یا هفتاد هزار منزل . مهم ، سیر تکاملی معنوی انسان است که از بیداری آغاز می شود و غایب و نهایت این سیره ، توحید و شهود خداوند متعال است.د:روش فیلسوفانه : فلاسفه ، موضوع بحث را انسان ، از آن جهت که دارای روح است می دانند و برای روح ، قوای سه گانه که عامل حرکت انسان است قائلند ؛ آن سه قوه ی تحت امر روح ، عبارتند از نیروهای " عاقله " ، " شهویه " و " غضبیه "اصول اخلاق پسندیده : چنان که هر چیزی اصل و فرعی دارد، اخلاق نیز دارای اصول و فروعی می باشد که اصول آن عبارتند از : ۱-حکمت ۲-شجاعت۳- عفت ۴-عدالتحکمت:یعنی شناخت موجودات آن گونه که هستند ، به اندازه ی توان بشری .شجاعت:یعنی قوت قلب و استحکام در روحیه

عفت:یعنی پرهیز و خویشتن داری از بی بند و باری جنسی و امور ناپسند.عدالت:یعنی پیروی نمودن قوه ی عامله از قوه ی عاقله است.۵-ضرورت تربیت اخلاقی : اقوام روزگار به اخلاق زنده اند قومی که گشت فاقد اخلاق ، مردنی است تربیت اخلاقی یکی از مهم ترین وظایف انسان است.اما بعد انسانی ، از هنگام تولد ، بالقوه است ؛ یعنی بذرهایی در درون انسان پاشیده شده که با پرورش ، به صورت آنچه که ارزش های والای انسانی (عواطف و فطرت) نامیده می شود ، در خواهد آمد. از این جهت است که امانت به انسان عرضه شده است و امانت به گونه ای است که باید تحمل کنند نه اینکه صرفا بپذیرند.امانت چیست؟ امانت ، مسئولیت و تکلیف است ؛ یعنی زندگی انسان ، باید در پرتو وظیفه و تکلیف باشد و اسلام هر فردی را مسئول ساختن ماهیت و اعمال خود می داند و در قیامت از او قیامت از او سوال می شود ؛ چنان که قرآن کریم فرموده است ".هیچ کسی نمی تواند بر کار خدا خرده بگیرد؛ ولی از کار انسان ها سوال می شود . سوره انبیاء آیه ۲۳بنابر این این (۱- انسانیت انسان ، بالقوه است و حیوانیت او بالفعل ؛ یعنی از نظر ساختمان روحی و معنوی ، یک مرحله از ساختمان جسمانی و حیوانی خود عقب تر است. ساختمان حیوانی در دوران جنینی تکون یافته ، ولی ابعاد روحی پس از تولد رشد می یابد؛ خصوصا عقل انسان که نیروی باز دارنده از گناه است ، بعدا شکوفا می شود و انسان به لحاظ داشتن اختیار ، می تواند ماهیت های گوناگون بپذیرد ؛ حال آنکه موجودات دیگر دارای چنین خصوصیتی نیستند.۲-اخلاق ، ماهیت انسان را می سازد و حقیقت او را شکل می دهد و چگونه زیستن را بیان می کند ؛ قران کریم می فرماید ": خداوند به واسطه ی قسم های لغو (سر زبانی) شما را مواخذه می کند "سوره بقره آیه ۲۲۵تجسم اعمال : حقیقت انسان ، به قلب او بوده و حشر و نشرش نیز طبق قلب او است ؛ در فلسفه ی اسلامی ثابت شده است که انسان در این دنیا ، نوع است ؛ یعنی ماهیت های گوناگون دارد ، همواره در تغییر است و ثبات ندارد ، ولی در آخرت ، جنس است و دارای انواع می باشد ، و انسان می تواند به صورت انواع گوناگون محشور شود ؛ یکی از معانی آیه ی " هنگامی که حیوانات وحشی محشور می شوند"این است که انسان به صورت حیوانات وحشی محشور می شود و می فهمد که انسان بوده و این نتیجه ی اعمالش است که مجسم می شود. بهشت و جهنم نقد: این طور نیست که خداوند ، قبل از هر چیزی ، بهشت و جهنم را خلق کرده باشد و در آنجا مارها و کژدم ها را نگهداری کند؛ بلکه همین اعمال دنیایی انسان هاست که جمع می شود و بهشت و جهنم را می سازد ؛ این ما هستیم که بهشت یا جهنم را در دنیا ساخته و در آن زندگی می کنیم ، و آن بهشت نقدی که عرفا می گویند ، همین است ؛ چنان که حافظ می گوید : من که امروزم بهشت نقد حاصل می شود وعده ی فردای زاهد را چرا باور کنم قرآن می فرماید" : آنان که اموال یتیمان را از روی ستم می خورند ، آتش می خورند و به زودی به آتش سوزان می سوزند ". سوره نساء آیه ۱۰۳- اهمیت و ضرورت اصطلاحات درونی آن قدر زیاد است که یکی از اهداف مهم بعثت ، در ضمن چهار آیه ی قرآن " تزکیه" معرفی شده است ، و حضرت رسول (ص) فرمودند: من برای تکمیل کرامت های اخلاقی بر انگیخته شده ام. ۴-حساسیت و اهمیت اخلاق در این است که پیامبر (ص) در نیمه های شب ، پیشانی بر آستان ربوبیت می ساید و عرض می کرد ": پروردگارا! یک چشم بر هم زدن ، مرا به خودم وامگذار!نهج الفصاحه ج۲ ص ۱۰۰۶۵-با نفسی که هر لحظه دل به میلی می سپارد چه باید کرد؟ نمی توانم برای تربیت آن به حالاتی زود گذر اکتفا کنیم اگر کسی نفس خود را مدیریت نکند آن راضایع کرده است . قوی ترین مردم کسی است که مالك آن باشد بهترین کارها این است که نفس در اختیار انسان باشد نه انسان در اختیار نفس و این به آسانی نصیب نمی شود وگرنه از آن به جهاد اکبر و جهاد فضل تعبیر نمی کردند. جهاد اکبر چیست؟جهاد با نفس ؛ همانا برترین جهاد ، جهادی است که هر کس با نفس خویش – که در میان دو پهلوی اوست – مقابله کند به شیخ ابوسعیدابوالخیر گفتند : فلان کس بر روی آب ، راه می رود ، گفت : سهل است ؛ وزغی نیز بر روی آب می رود گفتند ": فلان کس در هوا می پرد "گفت : مگسی نیز در هوا بپرد . گفتند : فلان کس در یك لحظه ، از شهری به شهری می رود . شیخ گفت :شیطان نیز در یك نفس ، از مشرق به مغرب می شود، این چنین چیزها را پس قیمتی نیست ؛ مرد آن بود که میان خلق بنشیند و برخیزد و بخسبد و با خلق داد و ستد کند

و با خلق در آمیزد و یک لحظه از خدا غافل نباشد .(رسائل الشیعه ج ۱۱ ص ۱۲۴)چرا جهاد با نفس ، بزرگ تر از جهاد نظامی است؟۱-هر عبادتی ، حتی جهاد نظامی ، به جهاد با نفس نیاز دارد و عبادت ها وقتی مقبول است که صرفا برای رضای خدابوده و خالی از هر گونه شرک و ریا و خود بینی باشد و این امر مهم جز با جهاد نفس به دست نمی آید. ۲-جهاد نظامی ، در زمان و شرایط خاصی واجب کفایی است ؛ مضافا که این وجوب شامل همه ی افراد نمی شود و بعضی مستثنی هستند ؛ مثلا بانوان و پیران و... ۳-جهاد با نفس ، همیشگی است ؛ یک روز و یک ماه و یک سال و ده سال تمام نمیشود و همه ی عمر ما را می گیرد؛ این که انسان همواره خود را تسلیم اوامر پروردگار نماید و یک عمر ، با میل های نفسانی مبارزه کند، دشوار است. ۴-مجاهد در جهاد نظامی ، در هر صورت – اعم از شهید ، اسیر، مجروح یا پیروز – مورد احترام خدا و خلق است ، ولی در جهاد با نفس ، تنها در صورتی محترم هستی که پیروز شوی .۵-میدان جهاد با شیطان و ابزار قوی او – یعنی هوای نفس – بسیار وسیع است و غنیمت یا غرامتی که در این جنگ نصیب انسان می شود ، بسیار مهم، ولی جنگی که در طبیعت رخ می دهد ، محدود ، و غنائم آن اندک است.۶-در جهاد نظامی ، مجاهد رویا رو با دشمن است ؛ وسایل تهاجم نیز مادی و معلوم است ، اما در جهاد با نفس ، چنین نیست و دشمن نیز تنها از روبه رو حمله نمی کند، قرآن می فرماید : شیطان گفت : اکنون که مرا گمراه ساختی ، من بر سر راه مستقیم تو، در برابر کمین می کنم ، سپس از پیش رو و پشت سر و از طرف چپ و راست به سراغشان می روم ؛ و بیشتر آنها را شکر گزار نخواهی یافت. ۷-در هجوم نظامی ، طمع به خاک است و زمین ، و در شبیخون فرهنگی ، طمع به اخلاق است و دین ، در هجوم نظامی ، دشمن اعلام جنگ و دشمنی میکند ، ولی مهاجم فرهنگی ، اعلام دوستی ؛ انجا در گیری در مرزهاست و اینجا خطر دردرون خانه ها. ۶-اهداف اخلاق و تربیت:در معرف اسلامی برای رفتار و صفات اخلاقی، اهداف و آثار گوناگونی بیان شده است، ولی میزان ارزش و نتایج مطرح شده ، متفاوت است . برای باز شناسی اهداف میانی و نهایی ، آنها را در چهار بخش بیان می کنیم: ۱-دست یابی به فایده ی دنیوی : پیامبر (ص) فرمود: صداقت مایه ی آرامش ، و دروغ گویی عامل اضطراب استصله ی رحم ، خانه ها را آباد ، و عمرها را طولانی می کند.۲-جلوگیری از ضررهای دنیوی۳-نیل به درجات عالی بهشتی ۴-دوری از عذاب آخرتعلی در مقام بیان فلسفه ی تشریع مجازات قصاص ، آن را موجب کاهش آدم کشی عمدی و سبب استواری پایه های شریعت در جامعه می داند . سوء ظن به خداوند را موجب نابودی ایمان به پروردگار و بدبینی نسبت به مردم را موجب اختلاف بین برادران ، احساس وحشت از دیگران ، بروز بخل و حرص ورزی در فرد ، دوری از ناصحان و خیر خواهان و سبب اشاعه ی فساد پنهان ، معرفی می کند .۲-جلوگیری از ضررهای دنیایی :پیامبر گرامی (ص) فرمود ": راحتی بخیل از همه ی مردم کمتر است . امام علی (ع) در جای دیگر فرمود ": دنیا پرستی ، انسان را در برابر حقیقت ، کر و کور و لال می کند و زبونی می آورد.و نیز فرمود" : حسد،بدن را آب می کند. امام صادق (ع) فرمود: کسانی که به گناهان می میرند بیشتر از کسانی اند که به عمر طبیعی فوت می کنند همچنین فرمود: قسم دروغ ، خانه را بی صاحب نموده و موجب فقر فرزندان می گردد. ۳-نیل به درجات عالی بهشت : رفتار اخلاقی ، انسان را بهشتی و از نعمت های الهی برخوردار می سازد .خداوند ، در این باره فرموده است : به کسانی که ایمان آورده و عمل صالح انجام دادند بشارت ده که بهشتی برای آنان است که جویباران ، از زیر درختان آن جاری است و هرگاه از میوه ای بهشتی روزی برگیرند ، گویند : این همان است که پیش از این نیز از آن بهره مند شدیم . پیامبر گرامی (ص) فرمود: چیزی که بیش از هر عامل دیگر ، امت مرا وارد بهشت می سازد ، تقوای الهی و حسن خلق است.۴-دوری از عذاب آخرت : در تعدادی از آیات و روایات ، آثار و نتایج زیان بار رفتار غیر اخلاقی را در جهان دیگر مورد توجه قرار ده و نسبت به کردار ناپسند هشدار می دهند ، چنان که قرآن می فرماید: آنان که نسبت به آنچه خداوند از فضل خویش به ایشان داده ، بخل می ورزند، خیال نکنند این کار به سود ایشان است ، بلکه به زیان آنهاست ؛ به زودی آنچه بدان بخل می ورزند ، در قیامت گریبان گیر ایشان خواهد شد.در میان مراحل چهار گانه ، حرکت هایی که از روی ترس و امید دنیا باشد هیچ ارزش اخلاقی وعبادی ندارد ولی رفتاری که از روی

بیم و امید اخروی باشد و از ترس جهنم و به امید بهشت انجام شود از آنجا که شخص در اعمال خود خدا را در نظر می گیرد در ردیف عبادات خواهد بود هر چند که در مقابل با اعمالی که عاشقانه انجام می شود در مراحل پایین تری جای می گیرد. امام علی (ع) فرمود: اوج ارزش ها ایثار است .هدف نهایی از اخلاق اسلامی چیست؟در بعضی از آیات و روایات بیان شده ، هدف نهایی از اخلاق اسلامی ، قرب به خدا و جلب رضا و محبت او ، تخلق به اخلاق الهی ، دست یابی به ولایت الله ، نیل به لقای الهی و نظر به وجه الله می باشد. چنان که قرآن از زبان اسوه های اخلاق – امام علی و حضرت زهرا (ص) می فرماید: ما شما را به خدا اطعام می کنیم و هیچ پاداش و سپاسی از شما نمی خواهیم .بنابراین والاترین هدف تربیت عبارت است از (خلوص انسان برای خدا) که رمز سعادت و فوز و فلاح و جاودانگی انسان در آن نهفته است .انسان اخلاقی در رمز ارزش های دنیوی توقف نمی کند و در چهار چوب نعمت های جسمی بهشت محدود نمی گردد؛ چنانکه امام علی (ع) فرمود (خدایا ! تو را از ترس جهنم پرستش نکردم و به امید بهشت عبادت ننمودم بلکه تو را شایسته عبادت یافتم و پرستیدم)چه کسانی محبوب خدایند؟خداوند، نیکوکاران ، توبه کنندگان ، پاکان ، پرهیز کاران ، صابران ، توکل کنندگان ، عدالت پیشگان ، مجاهدان و پیروان پیامبر (ص) را دوست دارد. چه کسانی مبغوض خدایند؟ خداوند ، افراد متجاوز ، فاسد ، ناسپاس ، گناهکار ، کافر ، منافق ، ظالم ، خود پسند ، فخر فروش ، خائن ، اسراف کار ، مستکبر و خوش گذران را دوست ندارد. خوش اخلاقی : صفات در شکل دهی به شخصیت انسان ، نقش اساسی دارند، قر آن کریم – از قول لقمان حکیم در نصیحت به فرزندش – می فرماید ": با مردم ، خوش رو و خوش برخورد باش و با گرفتگی و عبوسی با آنها برخورد مکن ! در راه رفتن ، حد وسط را رعایت کن؛ نه متکبرانه و نه بی ادبانه راه برو! صدایت را بلند مکن که بدترین صداها ، صدای حمار است "در حدیثی دیگر از پیامبر وارد شده که فرمودند ": کامل ترین افراد از جهت ایمان نیکوکارترین آنها از جهت اخلاق است ".آثار خوش خلقی:خوش خلقی باعث زیاد شدن روزی ، عمران و آبادی ، طول عمر انسان و نابودی گناهان می شود و وسیله ی ورود به جوار رحمت الهی است . در حالی که سوء خلق ، موجب غربت وتنهایی انسان و تنگی معیشت و عذاب همیشگی می باشد. مضافا که سبب فشار قبر نیز خواهد شد ؛ چنان که پیامبر اکرم (ص) به مادر سعد بن معاذ فرمودند: چنان او با خانواده ،بد رفتاری می کرد ، دچار فشار قبر است. این در حالی بود که پیامبر ، با پای برهنه در تشییع پیکر سعد شرکت کرد ، و پس از دفن ، مادرش به او خطاب کرد و گفت که " ای سعد ! بهشت گوارای وجودت باد. پیامبر فرمود: (آرام باش ! درباره ی کار خداوند ، با قاطعیت قضاوت مکن)۷–فایده ی اخلاق : ارزش های اخلاقی ، قطع نظر از جنبه های مذهبی و دینی از ضروریات و ارکان سعادت بشر است ؛ چنان که امام علی (ع) فرمودند " : اگر فرضا نه به بهشت امیدوار باشیم و نه از آتش جهنم هراسناك ؛ نه به ثوابی معتقد باشیم و نه عقابی را باور داشته باشیم ، باز شایسته است که به دنبال فضایل اخلاقی برویم ؛ زیرا اخلاق پسندیده ، ما را در زندگی ، به راه رستگاری هدایت می کند "نقش اخلاق در پرورش جوامع:کاربرد اخلاق در زمینه رشد ملت ها بیش از عقاید و احکام بوده است و در مقابل نقش ویرانگری اخلاق در از بین برون شدن ها و انسان ها موثر بوده است . ملت هایی که در اوج تمدن بودند . اما وقتی به مفاسد اخلاقی آلوده شدند سقوط کردند. آداب معاشرت : آداب معاشرت ، عبارت است از نحوه ی برقراری ارتباط با دیگران و رعایت وظایف اخلاقی در برخوردهای اجتماعی که بدین منظور ، دستورات متعدد و موکدی در قرآن کریم بیان گردیده ، که برخی از آنها عبارت است از : ۱–احترام و حفظ آبرو و شخصیت مردم ۲–تحمل شنیدن سخن دیگر۳–جواب سلام دادن ۴–جا دادن به کسی که تازه وارد مجلس می شود۵–طلب اجازه از صاحب خانه قبل از ورود به منزل ، و داخل نشدن بدون رضایت او ۶–سلام کردن و انس گرفتن با مردم ۷–خوش بینی نسبت به مومنین ۸–تواضع ۹–مقدم دانستن مصالح معنوی بر مادی و برقراری صلح و سازش در میان جامعه ۱۰–همسایه ی نزدیک و دور را مورد احسان قرار دادن۱۱–فرو بردن خشم ۱۲–عیادت از بیماران ، چون مومنان همانند یک پیکرند ۱۳–اکرام و پذیرایی مهمان ؛ زیرا مومن ، مهمان را دوست دارد و اکرام می کند ۱۴–اصلاح بین افراد ۱۵–انصاف ۱۶–پرهیز از استهزا ء ، نکوهش و نام زشت بر یکدیگر نهادن ۱۷–

دوری از تکبر ۱۸-پرهیز از نجوا و سخن در گوشی در جمع ۱۹-خیر خواهی و نصیحت مردم ۲۰-حلم و بردباری معیار عمل اخلاقی : ۱-عقل :عقل نیرویی است که عهده دار فهمیدن و دانستن و درک نیک و بد امور و شناسایی مجهولات می باشد و نیز تشخیص دهنده ی خوبی عدالت و بدی ظلم است . پس اولین میزان سنجش افعال اخلاقی عقل است. ۲-فطرت (وجدان اخلاقی):شناخت راستی و کجی و فجور و تقوا را خداوند به نفس انسانی الهام کرده است " : پس الهام کرد بدکاری و پرهیز کاریش را".امیر المونین (ع) در وصیت به فرزندش می فرماید ": فرزندم ! در آنچه بین تو و دیگری است ، خود را میزان قرار ده ؛ برای دیگران بپسند آنچه را برای خود می پسندی ، و برای دیگران مخواه آنچه را که برای خود نمی خواهی ؛ ستم مکن همچنان که نمی خواهی به تو ستم شود ، نیکی کن چنان که دوست داری به تو نیکی شود! ۳- وحی :تمایلات در انسان بسیار قوی و سرکش است و گاهی حق و باطل هم مرز هم هستند که ممکن است انسان لجاجت و که صفتی شیطانی با استقامت در راه خدا و صبر را با تحمل ظلم اشتباه بگیرد در اثر این تمایلات کر و کور شود و ندای وجدان را نشنیده بگیرد و در این جا از وحی برای تشخیص حق از باطل استفاده می شود. چرا بشر بدون وحی ، قادر به تربیت خویش نیست؟ علت نیاز به پیامبران چیست ؟ اما این که انسان قادر به شناخت کامل خود نیست به این دلیل است که: ۱- روح انسان ، در نهایت حساسیت پذیری است و از عامل کوچکی – اعم از محسوس و غیر محسوس – تاثیر می پذیرد. ۲- عوامل تاثیر گذار، محدود نیستند بلکه بی شمارند ؛ این عوامل موثر ، به دو دسته تقسیم می شوند: عوامل بیرونی ؛ عوامل درونی ۳- میزان تاثیر گذاری هر کدام از عوامل ، نامعلوم است. ۱۱-مبانی اخلاق و تربیت اسلامی : مبانی اخلاق و تربیت اسلامی عبارت است از : ۱- فطرت ؛ ۲-کرامتنفس چیست ؟ امیرالمومنین علی (ع) می فرمایند: نفس گوهری گران بهاست که هرکس آن را حفظ کرد ، موجب ترفیع آن می گردد. نظریات مختلفی در مورد نفس بیان کرده اند : مثل: ۱-متکلمین گفته اند که نفس عبارت است از اجزای اصلی بدن که در قیامت مورد سوال قرار می گیرد. ۲-محققین شیعه می گویند که نفس عبارت است از جسمی نورانی از عالم قدس که در بدن ، مانند چراغی است که نورش به همه ی اجزای بدن می رسد. ۳-فلاسفه گفته اند که نفس گوهری است ملکوتی که بدن را برای نیازهایش به کار می گیرد. نفس شامل مجموعه ی احساسات ، غرایز و عواطف آدمی است ، هر کاری بخواهد بکند ، باید از بدن و اعضاء و جوارح کمک بگیرد ؛ بر خلاف عقل که گوهری جیروتی است و در کارهایش نیاز به بدن ندارد ؛ نفس ذاتا مجرد است ولی از نظر عمل ، مادی می باشد ؛ اما عقل ، از نظر ذات و عمل – هر دو- مجرد است. قلب چیست؟ در قرآن کریم ۱۳۲ مرتبه سخن از قلب به میان آمده است؛ مقصود از قلب در اصطلاح قرآنی ، آن عضو عضلانی در طرف چپ بدن نیست ، بلکه مقصود از آن وجود ارزشمند و بلند مرتبه ی عقل و فهم و مرکز فرماندهی و ادراکات است ،چنان که قرآن فرموده است " : همانا در عقوبت ها تذکری وجود دارد برای کسی که دارای قلب است.قلب یعنی دگرگونی که دارای دو چهره ی انقلاب و تغییر است ؛ همان طور که قلب جسمی دو کار انجام می دهد– یعنی خون را می گیرد و پس می دهد و این گرفتن و دادن ، آغاز یک رویکرد تازه است – قلب معنوی هم حالات و جلوه هایی دارد که بهترین حالت آن ، نفس مطمئنه ، راضیه و مرضیه است. مراتب وجود عالم و انسان : عرفا می گویند : مراتب وجود انسان با عوالم وجود متطابق است . انسان نیز در مراتب وجودی دارای ناسوت ، ملکوت و جبروت است و در هر مرتبه ای از مراتب وجود خود با یک مرتبه از عالم کلی می تواند مرتبط شود. رابطه نفس و جسم : ۱-جسمانیه الحدوث و جسمانیه البقاء. یعنی نفس با پیدایش بدن شکل می گیرد و با مرگ او از هم می پاشد. ۲-روحانیه الحدوث و جسمانیه البقاء یعنی روح قبل از پیدایش بدن وجودداشته و با مرگ بدن زندگی اش به پایان می رسد. ۳-روحانیه الحدوث و روحانیه البقاء یعنی نفس از نظر پیدایش ، پیش بدن وجود داشته و با مرگ بدن زندگی اش به زندگی ادامه می دهد. ۴-جسمانیه الحدوث و روحانیه البقاء یعنی نفس از نظر پیدایش ، وابسته به بدن است. بقای نفس :۱-ادله ی تجرد نفس ؛ ۲-ادله ی قرآنی ای نفس آرام یافته ! به سوی پروردگارت رجوع کن(چنان که از اول از نزد او آمدی ۳-احادیثمعانی نفس:۱-روح ۲-ذات و شخص ۳-خواهش های نفسانی ۴-قلب ، جان ، دل و

باطن۵-انسان و بشر قوای نفس :نفس از نظر ادراکات و حفظ آن ، ۵ قوه دارد که عبارت است از : ۱-حس مشترک (درک صورت ها به وسیله ی حواس پنج گانه ی ظاهری)۲-قوه ی خیال (حافظ مدرکات حس مشترک است)۳-قوه ی واهمه (مسئول درک معانی جزیی ؛ مثل محبت پدر به فرزند)۴-قوه ی حافظه (عبارت است از توانایی به یاد آوردن یک فکر یا خاطره)۵-قوه ی عاقله (مسئول درک معانی کلی.)

دفاع از تشیع و پاسخ به شبهات

مولف : علی اصغر رضوانی

تلخیص : محسن خسروپور – حامد اخوان ثالثصفحه آرا: امیر سعید سعیدیناشر : انتشارات مسجد مقدس جمکرانتاریخ نشر : پاییز ۱۳۸۶نوبت چاپ : دومچاپ : اسوهتیراژ : ۳۰۰۰ جلدقیمت : ۳۰۰۰ تومانشابک ۵-۰۴۵-۹۷۳-۹۶۴-۹۷۸تلفن و نمابر : ۷۲۵۳۳۴۰-۰۲۵۱صندوق پستی : قم -۶۱۷ پیش گفتار:مساله حقیقت تشیع و مبدا پیدایش آن مورد اهتمام و توجه بسیاری از مولفان و مورخان قدیم و جدید قرار گرفته و محل تضارب آراء و افکار بوده است . بیشتر مولفان هنگام بحث از حقیقت تشیع آن را مذهبی می دانند که در عصر تقسیمات اعتقادی به سبب اختلاف اعتقادی و سیاسی پدید آمده که همگی بعد از گذشت نیم قرن از هجرت پیامبر اکرم (ص) بوده است. بدین جهت آراء مختلفی درباره پیدایش این فرقه و عقاید آنان مطرح کرده اند ؛ گاهی می گویند : آنان پیروان عبدالله بن سبا‌ند و عقایدشان را از یهودیت گرفته اند و برخی افکار این فرقه را منتسب به پارسیان قدیم می دانند که مجوس بوده اند و عده ای پیدایش این فرقه و مذهب را در نتیجه و عکس العمل آن اتفاقاتی می دانند که در کربلا بر ضد اهل بیت پیامبر (ص) اتفاق افتاد و سر منشا آن شهادت امام علی (ع) بود . اینگونه آراء و نظرات درباره مبدا پیدایش مذهب تشیع ادامه یافت ؛ برخی دیگر پیدایش آن را به بعد از سقیفه نسبت داده و عده ای به عصر عثمانی و گروهی به شروع معرکه جمل یا صفین نسبت داده اند و سبب همه اینگونه نسبت ها عدم شناخت صحیح از تشیع و شیعه به عنوان الگوی حقیقی اسلام یا عقیده ای وارداتی از یکی از امت های دیگر نبوده ؛ بلکه عقیده ای اسلامی به تمام معنا بوده است که بذر اول آن را خداوند متعال در قرآن کریمش و رسول گرامی اسلام (ص) در سننش کاشت و آبیاری کرده اند و اهل بیت عصمت و طهارت نیز در طول بیش از دو قرن موقعیت این مذهب را ترسیم کرده و شبهات را از آن زدوده اند ، و علمای اسلامی نیز تاکنون در صدد تثبیت و تبیین آن برآمده و حقانیت آن را به اثبات رسانده اند.تشیع در لغت جوهری در «صحاح اللغه » می گوید «تشیع عبارت است از مشایعت یعنی پیروی نمودن ، یاری نمودن ، ولایت کسی را داشتن » به همین مضمون نیز در تاج العروس و لسان العرب وارد شده است .تشیع در اصطلاح تشیع در اصلاح از نگرشی برخاسته است که امامت را منصبی الهی دانسته و معتقد است که انتخاب امام به وسیله نص و از جانب خداوند صورت می گیرد . در این میان پیامبر گرامی اسلام (ص) به پیروی از سنت الهی که در میان انبیای گذشته نیز وجود داشته – به دستور خداوند– امامان و اوصیای بعد از خود را معرفی کرده است. این بزرگواران که اول آن علی بن ابی طالب علیه السلام است ، و آخر آن امام مهدی (ع) ، هم در زمینه مرجعیت دینی و در بخش ولایت ، حاکمیت و رهبری جامعه، امام و مقتدای مردم پس از رسول خدا (ص) است. مرحوم شیخ محمد جواد مغنیه می گوید : « تشیع عبارت است از ایمان به وجود نص از جانب پیامبر (ص) بر امامت علی (ع) و خلافت او ، بدون آنکه در حق او یا فرزندانش غلو شده باشد » .پیدایش تشیع در مورد پیدایش تاریخی شیعه و ظهور آن نظرات گوناگونی از سوی مورخین ارائه شده است که به عمده ی آنها اشاره می کنیم :۱- ظهور تشیع در عصر پیامبر (ص) شیعه امامیه معتقد است که بذر اولیه تشیع را خداوند در قرآن کریم نشانده و پیامبر اکرم (ص) در طول دوران رسالتش آن را آبیاری کرده است . بنابراین شجره طیبه در زمان حضور نبی گرامی اسلام به ثمر نشسته و به همین جهت عده ای در زمان پیامبر (ص) به این عنوان معروف بوده اند ، مثل سلمان فارسی ، ابوذر غفاری ، مقداد بن اسود و غیره ، این قول و نظریه را ان شاء الله

اثبات خواهیم کرد.۲- ظهور تشیع در سقیفه بعضی از تاریخ نگاران اهل سنت معتقدند، هنگامی که در سقیفه عده ای به تبع نص– به دنبال حضـرت علی (ع) رفتند ، تشیع بوجود آمد. ۳- ظهور تشـیع هنگام قتل عثمان گروهی نیز عقیده دارند که هنگام حمله مردم به خانه عثمان و کشتن او ، تشیع ظهور پیدا کرده است .۴- ظهور تشیع پس از شهادت حسین بن علی (ع)دکتر کامل مصطفی شبیبی معتقد است که تشیع و شیعه پس از شهادت امام حسین (ع) ظاهر گشته است .۵- تاثر تشیع از افکار فارسیان برخی معتقدند که فکر و ایده تشیع برخاسته از افکار ایرانی است که به پایتخت اسلام نفوذ کرده است . ۶- تشیع متاثر از افکار ابن سبا عده ای معتقدند که تشیع متاثر از افکار عبدالله بن سبا می باشند که در عصر عثمان ، مسلمان شد . در این بحث نظریه اول را به اثبات خواهیم رساند که در نتیجه آرای دیگر خود به خود ابطال خواهند شد.عوامل ظهور تشیع عوامل ظهور و بروز تشیع و یا به تعبیری دیگر ، جدایی شیعه از عـامه را می توان در امور ذیـل خلاـصه کرد .عامـل اول : وجود آیـات فراوان بر امـامت و ولایت امام علی (ع) با مراجعه به قرآن کریم پی به وجود آیـاتی خواهیم برد که بر امـامت و ولاـیت امـام علی (ع) یا مجموعه اهل بیت (ع) دلالت می کننـد که در ذیل به برخی از آنهـا اشاره خواهیم کرد : ۱–آیه ولایت : خداونـد متعال می فرمایـد :« انما ولیکم الله و رسوله و الـذین آمنوا الذین یقیمون الصـلاه و یوتون الزکواه و هم راکعون » ولی امر شـما تنها خدا و رسول خدا و مومنانی هسـتند که نماز را به پا داشـته و فقیران را در حال رکوع زکات می دهنـد. (سوره مائده ، آیه ۵۵)۱- آیه تبلیغ : خداونـد متعال می فرمایـد « یا ایها الرسول بلغ ما انزل الیک من ربک و ان لم تفعل فما بلغت رسالته و الله یعصمک من الناس » ای رسول ، ابلاغ نما آنچه را که پروردگارت بر تو نازل کرده و اگر ابلاغ نکنی رسالتت را ابلاغ ننموده ای و خداونـد تو را از مردم محافظت می نماید . (سوره مائده ، آیه ۶۷) ۲- آیه اکمال : خداوند متعال می فرماید «الیوم اکملت لکم دینکم و اتممت علیکم نعمتی و رضیت لکم الاسلام دینا» امروز دینتان را بر شما کامل نموده و نعمتم را بر شـما تمام کردم و راضـی شدم که اسـلام دین شما باشد (سوره مائده آیه ۳) عامـل دوم : وجود آیات فراوان بر امامت و ولایت اهل بیت (ع)خداوند متعال می فرماید « اطیعوا الله و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم » خدا و رسول و صاحبان امر از خود را اطـاعت کنیـد . (سوره نساء آیه ۵۹) مقصود از اولی الاـمر معصومینی هسـتند که اطـاعت آنان به طور مطلق هماننـد اطاعت خـدا و رسول خـدا واجب است. البته در حق کسـانی غیر از این دوازده امـام ادعـای عصـمت نشـده است. عامـل سوم : وجود آیـات فراوان دربـاره مرجعیت دینی اهـل بیت (ع) ۱- آیه تطهیر: خداونـد متعـال می فرمایـد : « انمـا یریـد الله لیـذهب عنکم الرجس اهل البیت و یطهرکم تطهیرا» همانا خداوند اراده کرده تا هر گونه رجس و پلیدی را از شما اهل بیت (ع) دور کرده و شما را کاملاً پاک نماید (سوره احزاب آیه ۳۳)هنگـامی که آیه تطهیر بر پیامبر (ص)در خانه ام سـلمه نازل شـد ، پیامبر (ص) علی ، فاطمه ، حسن ، و حسـین (ع) را دعوت کرد و سـپس کساء را بر روی آنها کشید و عرض کرد بار خدایا ، اینان اهل بیت من هستند پس رجس و پلیدی را از آنان دور کن و آنان را پاک فرما. ۲- آیه هدایت : خداوند متعال می فرماید « انما انت منذر و لکل قوم هاد » همانا تو بیم دهنده ای و برای هر قومی هـدایت گری می باشـد (سوره رعد آیه ۷) طبری به سـند صـحیح از رسول خدا (ص) روایت کرده اند که فرمود : من منـذر و علی هـادی است و با تو ای علی هـدایت شونـدگان هـدایت یابنـد .عامل چهارم : وجود آیات فراوان در مورد فضایل و مناقب اهل بیت (ع) ۱– آیه دهر : خداونـد متعال می فرماید :« و یطعمون الطعام علی حبه مسـکیناً و یتیماً و اسـیراً انما نطعمکم لوجه الله لا نریـد منکم جزاء و لا شـکورا» و هم به دوستی خـدا به فقیر و طفل یتیم و اسـیر طعام می دهنـد و می گوینـد فقط برای رضای خدا به شما طعام می دهیم و از شما هم هیچ پاداش و سپاسی هم نمی طلبیم . (سوره دهر آیات ۸ و ۹) ۲- آیه شراء : خداوند متعال می فرمایـد : « من النـاس من یشـری نفسه ابتغـاء مرضـات الله و الله رءوف بالعبـاد» برخی مردانـند که از جـان خود در طلب رضـایت خداونـد در گذرند و خداوند دوست دار چنین بندگانی است (سوره بقره آیه ۲۷) ابن ابی الحدید می گوید : تمام مفسرین روایت کرده انـد که آیه فوق در شان علی نازل شـد ، آن هم در شبی که آن حضـرت در رخت خواب پیامبر (ص) آرمید . ۳- آیه مباهله: خداوند متعال می فرماید :« فمن حاجک فیه من بعد ما جاءک من العلم فقل تعالوا نوع ابناءنا و نساءنا و نساءکم و انفسنا و انفسکم

ثم نبتهل فنجعل لعنت الله علی الکاذبین» پس هر کس با تو در مقام مجادله (درباره عیسی) برآید پس از آن که به وحی خدا بر احوال او آگاه شدی بگو که بیاید ما و شما با فرزندان و زنان خود با هم به مباهله بر خیزیم تا دروغ گو و کافران را به لعن عذاب خدا گرفتار سازیم . (سوره آل عمران آیه ۶۱) ۴- آیه مودت : خداوند متعال می فرماید « قل لا اسئلکم علیه اجراً الا الموده فی القربی » بگو من از اجر رسالت جز این نمی خواهم که مودت مرا در حق خویشاوندان من منظور دارید. حاکم نیشابوری به سند خود از علی بن الحسین نقل کرده که فرمود : حسن بن علی (ع) بعد از شهادت علی (ع) خطبه ای ایراد فرمود . در آن خطبه حمد و ستایش خدا کرده . آن گاه فرمود: در این شب کسی از دنیا رحلت نمود که هیچ یک از اولین ، در عمل بر او پیشی نمی گیرد و هیچ یک از آخرین او را درک نخواهند نمود . پیامبر (ص) پرچم را به دست علی (ع) می داد و جنگ می نمود در حالی که جبرئیل طرف راستش و میکائیل طرف چپ او بودند ، و باز نمی گشت تا این که خداوند به دست او فتح و پیروزی قرار می داد و بر اهل زمین ، هیچ زرد و سفیدی (طلا و نقره) نگذاشت ، جز ششصد درهم از زیادی عطاهایش ، که می خواست با آن خادمی را برای اهلش تهیه کند ... آنگاه فرمود: ای مردم هر کس مرا می شناسد که می شناسد ، و هر کسی که مرا نمی شناسد ، پس من حسن بن علی هستم . من پسر پیامبرم ، من پسر وصی ام ، من پسر بشارت دهنده ام ، من پسر بیم دهنده هستم و من پسر دعوت کننده به سوی خدا به اذن اویم ، من پسر چراغ نور دهنده ام ، من از اهل بیتی هستم که جبرئیل بر ما نازل می شد و از نزد ما بالا می رفت من از اهل بیتی هستم که خداوند پلیدی را از آنان دور کرده و آن ها را کاملاً پاک نموده است . و من از اهل بیتی هستم که خداوند دوستی و مودت آن ها را بر هر مسلمان واجب کرده است .عامل پنجم : وجود روایات فراوان بر امامت و ولایت اهل بیت (ع) ۱- حدیث غدیر : پیامبر اکرم (ص) در غدیر خم فرمود :« من کنت مولاه فعلی مولاه» هر که من مولای اویم این علی مولای اوست ۲- حدیث دوازده خلیفه : پیامبر اکرم (ص) فرمود : « یکون بعدی اثنا عشر امیراً کلهم من قریش » بعد از من دوازده خلیفه و امیر خواهد بود که همه آنان از قریش هستند.۳- حدیث ولایت: پیامبر اکرم (ص) خطاب به علی (ع) فرمود: « انت ولی کل مومن بعدی » تو ولی و سرپرست هر مومنی بعد از من هستی ۴- حدیث وصایت : پیامبر اکرم (ص) فرمود : « ان لکل نبی وصیاً و وارثاً و ان علیاً وصیی و وارثی » برای هر پیامبری ، وصی و وارثی است و همانا علی وصی و وارث من است.۵- حدیث منزلت : پیامبر اکرم (ص) فرمود « انت منی بمنزله هارون من موسی الا انه لا نبی بعدی » تو نزد من مانند هارون نزد موسایی ، مگر آن که بعد از من پیامبری نیست. ۶- حدیث خلافت : پیامبر اکرم (ص) خطاب به علی (ع) فرمود «انت اخی و وصیی و خلیفتی فیکم فاسمعوا له و اطیعوا» تو برادر ، وصی و جانشین من در میان قومت می باشی، پس به سخنان او گوش داده و او را اطاعت کنید. عامل ششم: وجود روایات فراوان درباره مرجعیت دینی اهل بیت (ع) ۱- حدیث ثقلین : ترمذی از جابر بن عبدالله انصاری نقل می کند که گفت :« در حجه الوداع روز عرفه رسول خدا (ص) را دیدم در حالی که بر شتر خود «قصواء» سوار بود و خطبه می خواند . شنیدم که فرمود : ای مردم من در میان شما دو چیز گرانبها می گذارم که اگر به آن دو چنگ زنید هرگز گمراه نخواهید شد ، کتاب خدا و عترتم ۲- حدیث « انا مدینه العلم» : حاکم نیشابوری به سند خود از جابر نقل می کند که از رسول خدا (ص) فرمود ، « انا مدینه العلم و علی بابها فمن اراد العلم فلیاتها من بابها» من شهر علمم و علی دروازه آن است ، هر کس که اراده کرده است شهر علم را دریابد باید از درب آن وارد شود و نیز رسول خدا (ص) فرمود :« انا دارالحکمه و علی بابها» من خانه حکمت هستم و علی درب آن است .۳- حدیث سفینه : پیامبر اکرم (ص) فرمود : « مثل اهل بیتی کسفینه نوح، من تخلف عنها زخ فی النار » مثل اهل بیت من مثل کشتی نوح است ، هر کس از آن تخلف کند در آتش قرار خواهد گرفت.۴- حدیث امان : حاکم نیشابوری از ابن عباس نقل می کند که پیامبر (ص) فرمود ستارگان ، امان بر اهل زمینند از غرق شدن و اهل بیت من امان این امت از اختلافند ، اگر قبیله ای از عرب با اهل بیتم مخالفت نماید بین خودشان اختلاف شده و از گروه شیطان محسوب خواهند شد. ۵- حدیث « علی مع الحق » رسول خدا (ص) فرمود :« رحم الله علیاً ، اللهم ادر الحق معه حیثما دار» خدا رحمت کند علی را ، بار خدایا هر جا علی است حق را با او قرار

بـده. حاکم نیشابوری از ام سـلمه نقل می کنـد که رسول خـدا (ص) فرمود « علی مع القرآن و القرآن مع علی ، لن یفرتانا حق یردا علی الحوض » علی با قرآن و قرآن با علی است این دو از یکـدیگر جـدا نمی شوند تا در کنار حوض کوثر بر من وارد شوند .آیات و روایـاتی که در شان اهل بیت (ع) ذکر شـد ، نه تنها فضـیلتی برای آنان محسوب می شود ، بلکه از آنجا که این فضایل انحصاری آنان است دلالت بر افضـلیت و برتری آنان بر دیگران دارد ، و طبق نص عده ای از اهل سـنت ؛ همچون ابن تیمیه امامت حق افضـل امت است. عامـل هفتم وجود روایـات فراوان دربـاره فضایل و مناقب اهل بیت (ع) ۱- حـدیث نور : پیـامبر اکرم (ص) فرمود : من و علی ابی طـالب نوری واحـد نزد خداونـد متعال بودیم ، چهـار هزار سال قبل از آن که خداونـد حضـرت آدم را خلق کنـد ، بعـد از خلقـت آدم آن نـور را به دو جزء تقسـیم نمـود جزئی من و جزء دیگر آن علی است .۲- حدیث «احب الخلق » امام علی (ع) کسـی است که طبق نص نبوی « احب الخلق الی الله » است ترمـذی به سـند خود از انس بن مالک نقل می کند مرغ بریانی نزد پیامبر (ص) برد، عرض کرد : خـدایا محبوب ترین خلق نزد خودت را نزد من بفرست تا با من در این غـذا شـرکت کند ، در این هنگام علی (ع) وارد شد و با او در غذا شرکت کرد. ۳- امام علی (ع) برادر معنوی پیامبر (ص) : جابر بن عبدالله و سعید بن مسیب می گویند رسول خـدا (ص) بین اصـحابش عقـد اخرت بست و تنهـا رسول خـدا ، ابوبکر ، عمر و علی بـاقی ماندنـد ، آن گـاه بین ابوبکر و عمر عقد اخـوت بست و سـپس به علی (ع) فرمـود : تـو برادر من و من برادر تو ام .۴- امـام علی (ع) میزان ایمان و انفاق : رسول خـدا (ص) فرمود : دوست نـدارد علی را مگر مومن و مبغوض نـدارد علی را مگر منـافق .۵- امـام علی (ع) و باز بودن درب خانه او به مسـجد: احمـد بن حنبل از زیـد ابن ارقم نقل می کنـد ، گروهی از اصـحاب، درهایی را از منزلشان به مسجد باز نموده بودند ، پیامبر (ص) نقل فرمود : همه درها بسته شود ، غیر از درب خانه علی ، برخی از مردم سخنانی گفتند ، آن گاه فرمود : من درها را از جانب خود نبسـتم و بـاز نگذاشـتم، بلکه مامور شـدم و به ماموریتم عمل نمودم.۶- امـام علی (ع) و ردّ شـمس: ابوهریره می گویـد: رسول خـدا (ص) در حالی که سـرش در دامان علی (ع) بود خوابیـد ، و ایشان نماز عصـر را نخوانده بود که خورشـید غروب کرد . پیامبر (ص) که بیدار شد برای او دعا کرد ، خورشید بازگشت ، علی (ع) نماز عصر را در وقت خود به جای آورد ، آن گاه خورشید بازگشت . ۷- امام علی (ع) و ابلاغ سوره برائت : ابورافع می گوید : رسول خدا (ص) ابوبکر را برای ابلاغ سوره برائت به مکه فرستاد ، جبرئیل بر پیـامبر نـازل شـد و گفت : سوره را یـا بایـد خودت ابلاغ کنی یا کسـی که از توست . پیامبر (ص) علی (ع) را به دنبال او فرسـتاد .علی (ع) بیـن مکـه و مـدینه بـه ابـوبکر رسـید ، سـوره را از او گرفتـه و بر مردم قرائـت نمـود.۸- امـام علی (ع) مولـود کعبه: حـاکم نیشابوری می گوید : در اخبار متواتر آمده است که فاطمه دختر اسد ، امیرالمومنین علی بن ابی طالب کرم الله وجهه- را داخل کعبه زایید.۹- امام علی (ع) و گرفتن لواء: بریده اسـلمی از رسول خدا (ص) نقل می کند که فرمود : فردا پرچم را به دست کسی خواهم داد که خـدا و رسول خـدا را دوست دارد و خـدا و رسول نیز او را دوست دارنـد . روز بعد ابوبکر و عمر منتظر بودند که آن را صدا بزنـد ، ولی پیامبر (ص) علی (ع) را در حالی که درد چشم داشت صدا زد و آب دهان در چشم او مالید ، آن گاه پرچم را به دسـت او داد و عـده ای نیز بـا او حرکت کردنـد.۱۰- امـام علی (ع) اولین مسـلمان و مـومن : پیـامبر (ص) به فـاطمه (ع) فرمود :« انه لاّول اصـحابی اسـلاماً » علی اولیـن نفر از اصـحاب من است که اسـلام آورد. ۱۱- امـام علی (ع) اولین نمـازگزار بـا پیـامبر (ص) : حـاکم نیشابوری به سـندش از امام علی (ع) نقل می کنـد که فرمود «عبدت الله مع رسول الله سـبع سـنین قبل ان یعبده احد من هذه الامه» با رسول خـدا (ص) هفت سال قبل از دیگران عبادت کردم . عامل هشـتم : وجود روایات فراوان در مدح شـیعه و پیروان اهل بیت (ع) در مصـادر حـدیثی اهـل سـنت روایات بسـیاری می یابیم که پیامبر اکرم (ص) پیروان اهل بیت (ع) را تحت عنوان شـیعیان علی (ع) مورد مـدح و سـتایش قرار داده است ، اینک به برخی از آنها اشاره می کنیم ، جابر ابن عبـدالله انصاری می گویـد : نزد رسول خـدا (ص) بودیم که علی (ع) وارد شد ، پیامبر (ص) فرمود :« قسم به کسی که جانم به دست اوست همانا این علی (ع) و شیعیان او قطعاً کسانی هسـتند که روز قیامت به فوز بهشت و سـعادت نایل خواهنـد شـد»امام علی (ع) فرمود : رسول خـدا (ص) به من فرمود : تو و

شیعیانت در بهشت خواهید بود.مفهوم شیعه در لغت واژه شیعه از نظر لغت در دو معنا به کار رفته است .۱- موافقت و هماهنگی دو فرد یا دو گروه در عقیده یا عمل ، بدون این که یکی تابع دیگری باشد ، چنان که در لسان العرب آمده :« شیعه جماعتی را گویند که بر امری اجتماع کنند. پس هر قومی که بر امری اجتماع کنند را شیعه نامند »این معنا در قرآن کریم نیز به کار رفته است ، چنان که از حضرت ابراهیم (ع) به عنوان شیعه حضرت نوح (ع) یاد شده است .(و ان من شیعته لابراهیم) (سوره صافات آیه ۸۳) ۲- متابعت و پیروی از دیگری ، در قاموس المحیط آمده است « شیعه رجل ، اتباع و انصار اوست . پیروی از عقیده و راه و رسم دیگری معمولاً با محبت و دوستی همراه است. در کاربرد واژه شیعه نیز این معنا مراد است. چنان که قرآن کریم در مورد فردی قبطی که از هواداران و پیروان حضرت موسی (ع) بود فرموده است (فاستغاثه الذی من شیعته علی الذی من عدوه) در آن حال آن شخص که شیعه موسی بود ، دادخواهی و یاری علیه دشمنی خواست .از دو معنای یاد شده معنای دوم شناخته شده تر و معروف تر است. مفهوم شیعه در اصطلاح مورخان و محققان در ملل و نحل، عنوان شیعه را به طور مطلق بر شیعه دوازده امامی اطلاق می کنند که در ذیل به برخی از این کلمات اشاره می کنیم: ۱- ابن خلدون می نویسد: شیعه در لغت به معنای همراه و پیرو است ، اما در عرف فقیهان و متکلمان به پیروان علی و اولاد او اطلاق می شود. ۲- میر سید شریف جرجانی می نویسد : شیعه به کسانی گفته می شود که از علی (ع) پیروی نموده و امامت او را پس از رسول خدا (ص) پذیرفته اند و معتقدند که امامت از او و فرزندانش خارج نمی شود .۳- محمد فرید وجدی می نویسد : به کسانی که علی (ع) را امام دانسته و از او پیروی کرده اند و امامت را خارج از اولاد او نمی دانند شیعه اطلاق می شود . اینان معتقدند که امامت قضیه ای مصلحتی نیست تا امت به اختیار خود کسی را به عنوان امام معرفی کنند، بلکه رکن و پایه ای از ارکان دین می باشد به همین جهت باید رسول خدا به صراحت ، امام پس از خود را معرفی نماید . از معتمدات دیگر شیعه این است که آنان امامان را از گناهان کبیره و صغیره معصوم دانست و می گویند : انسان در گفتار و رفتار باید تولّی و تبرّی را رعایت کند ، مگر این که از دشمن ظلم بترسد که در آن حال می تواند تقیه نماید .۴- شیخ مفید نیز می گوید : به کسانی که از امام علی (ع) پیروی نموده و او را بر دیگر صحابه مقدّم داشته اند ، شیعه گفته می شود . آن ها معتقدند که امام علی (ع) پس از رسول خدا (ص) به اراده خداوند متعال و وصیت پیامبر اکرم (ص) به عنوان امام معرفی شده است .پیامبر و دعوت به تشیع ۱- ابن عساکر به سندش از جابر ابن عبدالله انصاری نقل می کند که فرمود : ما نزد پیامبر (ص) بودیم که علی (ع) وارد شد . پیامبر (ص) فرمود : قسم به کسی که جانم به دست اوست همانا این (علی) و پیروان و شیعیان او به طور حتم در روز قیامت به فوز خواهند رسید . در این هنگام بود که این آیه نازل شد . (ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات و اولئك هم خیر البریه) لذا هر گاه اصحاب پیامبر مشاهده می کردند که علی (ع) می آید می گفتند : خیر البریه آمد « مقصود تو هستی ای علی و شیعیان تو » .۲- ابن مغازلی به سندش از انس بن مالك نقل کرده که رسول خدا (ص) فرمود : از امتم هفتاد هزار نفر بدون حساب وارد بهشت می شوند . آن گاه به علی (ع) التفات کرده و فرمود : اینان شیعیان تواند و تو امام آنانی .۳- سمهودی به سندش از امام علی (ع) نقل کرده که رسول خدا (ص) فرمود : خوشا به حال سبقت گیرندگان بر عرش الهی در روز قیامت . عرض شد : ای رسول ! خدا آنان کیانند؟ فرمود : شیعیان تو ای علی و محبّین تو. تاریخ تشیع در بحث ظهور شیعه، به عوامل چند اشاره کرده و گفتیم که موسس شیعه خداوند متعال است ، زیرا در قرآن کریم ، علی (ع) را به عنوان ولی و سرپرست ، بعد از رسول خدا (ص) معین کرده و مردم را به پیروی از او دعوت نموده است. نه تنها علی (ع) بلکه با معرفی کردن اهل بیت عصمت و طهارت به عنوان افراد معصوم ،همه را به پیروی از آن بزرگواران فرا خوانده است و در طول ۲۳ سال بعثت پیامبر اکرم (ص) نیز مردم را به پیروی از امام علی (ع) و التزام به امامت و ولایت آن حضرت و امامت یازده امام بعد از او فرمان داده است . آیا در زمان پیامبر (ص) کسانی بوده اند که علی (ع) را به این عنوان پذیرفته و او را ولی و جانشین بعد از رسول خدا (ص) قبول کرده باشند ؟ وضعیت شیعیان و پیروان علی (ع) در طول تاریخ اسلام تا این زمان چگونه بوده است !تشیع در عصر پیامبر (ص) گروهی از اصحاب در زمان پیامبراکرم (ص) با

شنیـدن آیات و روایات در امر امامت و ولایت و خلافت امام علی (ع) و بعـد از پیامبر اکرم (ص) به او اعتقاد پیـدا کرده ، زعامت و امامت او را پذیرفتنـد و از ارادتمنـدان آن حضـرت قرار گرفتند . این گروه از همان زمان به «شیعه علی » معروف شدند.۱- ابوحاتم رازی می گویـد : اولیـن لقب و کلمه ای که در عهـد رسـول خـدا (ص) ظهـور کرد کلمه شیعه بـود . این کلمه، لقب چهـار نفر از صحابه بوده است که عبارتنـد از ابوذر، سـلمان ، مقـداد، عمار.۲- نوبختی می گویـد: همانـا اولین فرقه از فرقه های اسـلامی ، شیعه است و آن فرقه علی بن ابی طـالب می باشـد که در زمـان پیامبر به شـیعه علی نام گـذاری شـد ، و بعـد از او معروف به توجه به آن حضـرت و اعتقاد به امامت او بوده انـد. برنامه تشیع در زمان رسول خـدا (ص) شـیعیان در زمان رسول خـدا (ص) بعد از آن که از ولایت و جانشینی امام علی (ع) اطلاع یافتنـد درصـدد تثبیت این مقاوم و ولایت از راه های مختلف برآمدنـد که از آن جمله است: ۱- بیعت با امیرالمومنین در روز عید خدیر خم پیامبر (ص) در روز غدیر خم خطبه ای ایراد کرد و در آن مقام و منصب علی بن ابی طـالب (ع) را برای خلافـت ابلاـغ نمود ، آن گاه فرمود : من مامورم که از شـما بیعت گرفته نسبت به آنچه از جانب خـدا در حق علی امیرالمومنین و امامـان بعـد از او آورده ام از شـما التزام بگیرم ، امامانی که آن ها از ذریّه من و اوینـد . امامان که قیام کننـده بر حق می باشـند و از جمله آنان مهدی است که تا روز قیامت به حق حکم خواهد کرد....ای مردم : شما بیش از آن هستید که با یک دسـت بـا مـن بیعـت کنیـد ، در حـالی که خداونـد عزوجـل مرا امر کرده که از زبـان شـما نسبت به پیمـانی که برای علی به عنـوان امیرالمومنین و امامـان بعـد ا زاو گرفته ام ، اقرار بگیرم ، امامـانی که از من و اوینـد . آنگونه که من به شـما ابلاـغ کردم ، این که در ذریّه من از صـلب اوست . پس همه شـما بگویید ، ما شـنوا و مطیع و راضـی و منقاد دستوراتی هستیم که از جانب پروردگار ما و تو در امر علی و امر اولاد از طلب او از امامان ، ابلاغ کردی ، با تو به قلب ها و جان ها و زبان ها و دسـتهایمان بیعت می کنیم و بر این امر زنـدگی کرده و می میریم و مبعوث می گردیم و هرگز تغییر و تبـدیل نخواهم داد و شک و ریبی نخواهیم داشت و از عهد خود بـاز نمی گردیم و پیمـانی که بسته ایم نقض نخواهیم کرد . خـدا را اطاعت کرده و تو و علی امیرالمومنین و اولاد او ، امامانی که از ذریّه و صـلبت بعـد از حسن و حسـین نام بردی اطاعت خواهیم نمود . امامانی که مقام آنها را نزد خود و پروردگار عزوجل به شـما شناساندم...مردم خطاب به حضرت علی (ع) عرض کردند : گوش فرا داده و اطاعت امر خدا و امر رسولش را به قلب ها و زبان ها و دسـتان خود خواهیم کرد. در این هنگام بود که مردم نزد رسول خدا و علی (ع) ازدحام کرده و با دستان خود بیعت نمودند ... » ۱- کـار عملی در تثبیت ولایت از جمله کارهایی که پیروان امام علی (ع) در جهت تثبیت امامت و ولایت آن حضـرت انجام دادنـد این بود که شـهادت به ولایت او را بعد از شـهادت به رسالت پیامبر (ص) در اذانشان به عنوان تبریک ، نه به قصد جزئیت ، می گفتند تا از این راه هم اعتقادشان را به ولایت محکم کنند و هم به دیگران گوشـزد نمایند.شـیخ عبدالله مراغی مصری نقل می کند : در زمان پیامبر (ص) سـلمان فارسـی در اذان و اقامه نمازش شـهادت به ولایت را بعد از شـهادت به رسالت می گفت. شخصی بر رسول خدا (ص) وارد شـد و عرض کرد ، ای رسول خـدا: چیزی شـنیدم که تاکنون نشـنیده بودم . پیامبر (ص) فرمود . آن چیست؟ عرض کرد سلمان در اذانش بعد از شـهادت به رسالت ، شـهادت به ولایت می گوید . رسول خدا (ص) فرمود : نیکی و خیر شـنیده ای ».تشـیع هنگـام وفـات پیـامبر (ص)شـیعیان هنگـام وفات پیامبر (ص) با توجه به دسـتورهای آن حضـرت درصـدد تثبیت و تنفیـذ دسـتورات برآمدنـد ، از آن جملـه : ۱- بـا تاکیـد و اصـرار پیـامبر (ص) بـه آوردن دوات و قلم برای نوشـتن وصـیت ، در آن هنگـام ، دسـته و جماعتی بودنـد که اصـرار به آوردن دوات و قلم داشتند تا پیامبر (ص) وصـیت خود را مکتوب دارد، ولی از آنجا که طرف مقابل قوی بود نتوانسـتند این دستور عمل را عملی سازند. ۲- بعـد از آنکه پیامبر (ص) به جهت عمل نکردن به دسـتورش ، جمعیت را از خود دور کرد ، افرادی از شـیعیان امـام علی (ع) مثل مقـداد و ابوذر را نزد خود نگاه داشت ، آنگاه وصـیت خود را نسبت به امامان بعد از خود نزد آنان مطرح نمود .۳- هنگامی که برخی ، به جهت رسـیدن به ملك و سلطنت بعد از فوت پیامبر (ص) به سقیفه بنی ساعده رفته مشغول تقسیم قدرت و تصاحب آن برای خود بودند ، در حالی که جنازه رسول خدا (ص) هنوز دفن نشده بود ، شیعیان

به پیروی امامشان علی (ع) مشغول دفن رسول خدا (ص) و عزاداری برای آن حضـرت بودند. تشیع در ایام امامت امیرالمومنین (ع) خلافت امام علی (ع) در اواخر سال ۳۵ ه.ق شـروع شد و تقریباً چهار سال و نه ماه ادامه یافت.شیعیان امیرالمومنین (ع) هنگام بیعت عمومی با آن حضـرت وقت را مناسب دیدند تا یادی از ولایت امیرالمومنین (ع) کرده ، مردم را به آن مقام شامخ تذکر دهند تا اگر خواسـتند با آن حضرت بیعت کنند با انگیزه ای حقیقی باشد . از این رو هنگام بیعت مردم با امیرالمومنین (ع) مالک بن حارث اشتر خطاب به مردم کرده ، فرمود :« ای مردم ، این علی (ع) و وصـی اوصـیاء و وارث علم انبیاست ، او کسـی است که بلاهای بزرگ را به جـان خریـده و زحمت های فراوانی در راه اسـلام تحمل کرده است . و او کسـی است که کتاب خـدا به ایمان او شـهادت داده و پیامبرش او را به بهشت رضوان بشارت داده است . کسـی که تمام فضایل در او جمع شـده ، و احدی از گذشـتگان و اهل این زمان در سـابقه و علم و فضـلش شک نکرده است ....»خزیمه بن ثابت نیز پس از بیعت با امام علی (ع) می گفت « ما کسـی را برگزیـدیم که رسول خـدا (ص) او را برای مـا برگزیـد»امـام علی (ع) به کوفه آمـد و آن شـهر را محل اقامت خود ، به عنوان پایتخت ، انتخاب نمـود ، تـا آن که بتوانـد تشیع را در عراق گسـترش داده و خـود را نیز به اهـل عراق معرفی نمایـد . از طرفی کـوفه منطقه ای سـوق الجیشـی بود ، و چون کل عراق نیز به شام نزدیک بود ، آن حضـرت خواست تا علاوه بر عراق ، شام را نیز تحت نظر قرار دهد. بعد از ورود امـام علی (ع) به عراق، مردم بـا ملاـحظه امـام علی (ع) به عنوان قهرمـان سـیاست ، در مقابـل استیلاـی شامیان از او حمایت کردنـد و مدت ها از حامیان مذهبی امام علی (ع) بودند . پس از جنگ جمل ، اصـطلاح شـیعه علی (ع) شامل همه کسانی می شـد که از علی (ع) در مقابـل عایشه حمایت می کردنـد . علاوه بر آن به اشـخاص و گروه های غیرمـذهبی که به دلایل سیاسـی از علی (ع) حمایت می کردنـد ، لفظ شـیعه اطلاق می گردیـد . نصـر بن مزاحم می گوید : امام علی (ع) هنگام برشـمردن جنایات طلحه و زبیر فرمود : همانا پیروان طلحه و زبیر در بصـره شیعیان و عاملان مرا به قتل رساندند. در این مفهوم وسیع بود که کلمه شیعه در سند حکمیت در صـفین به کار رفت . ده سال بعد ، زمانی که شـیعیان شـروع به تثبیت موقعیت اسـمی خود کردند ، کوشـش هایی برای جـدایی حامیان علی (ع) صورت گرفت و بین حامیان مذهبی و غیرمذهبی وی تمایزی حاصل شد. امام علی در طول چهار سال و نه مـاه حکومت خویش ، اگر چه نتوانست جامعه اسـلامی را به صورت اول خویش بازگردانـد ، اما به موفقیت های مهمی دست یافت که عبارتنـد از : ۱- معرفی کردن شخصـیت واقعی رسول خـدا (ص) برای مردم ۲- جلوگیری از بـدعت ها و تحریف های دینی در حد امکان ۳- تبیین احکام فراموش شده اسلام ۴- تصـحیح و اصلاح احکامی که به اشتباه برای مردم تبیین شده بود ۵- تبیین مقدار زیادی از معارف دینی ۶- تربیت شاگردان جلیل القدر ؛ مانند اویس قرنی ، کمیل بن زیاد ، میثم تمار، رشـید هجری ، و ...در عصر حکومت امـام علی (ع) اگرچه فشارها و حصـرهای سیاسـی از شـیعه برطرف شـد، ولی در عوض مبتلا به جنگ های داخلی متعـدد شدنـد و در این جنگ ها نیز با گفتار و عمل ، دست از دفاع از امیرالمومنین (ع) بر نداشـتند. شـیعیان با وجود شـکست در جنگ ها برای دفاع از امیرالمومنین و مقابله با مخالفین آن حضرت ، دست از دفاع عقیدتی از آن حضرت (ع) برنداشتند از جمله جنگ جمل و جنگ صـفین .شیعه واقعی کیسـتممکن است عده زیادی در مسـئله ای ادعایی داشته باشند ، ولی اهل عمل نبوده ، و بر اعتقادات خود ثابت قـدم نباشـند .ادعا می کننـد که ما متدین به فلان دین هستیم ولی به اصول و موازین آن پایبند نیسـتند . ادعا می کنند که اهـل فلاـن مـذهبیم ، ولی نه تنها از اصول آن مـذهب خبر ندارنـد ، بلکه اصول آن را زیر پا می گذارنـد آنان را نمی توان حقیقاً از افراد دین یا مذهب خاص به حساب آورد ، اگرچه در ظاهر خود را جزء آن می دانند ، و در حقیقت سـیاهی لشگری برای آن دین و مذهبنـد . مخالفـان آن دین و مـذهب نیز برای این دسته و گروه حساب خاص و مهمی باز نمی کننـد ، و ازآنان خوف و هراسـی ندارنـد و اصـلاً آنان را جزء آن دین یا مذهب به حساب نمی آورند ، بلکه افراد حقیقی آن دین و یا مذهب را کسانی می دانند که بر اصول خود پایبنـد بوده ، و حاضـرند در این راه جان و مال خود نیز بگذرند. در رابطه با مذهب تشـیع و شـیعیان نیز همین را می گوییم ، به این معنـا که اگرچه خیلی هـا ممکن است ادعـا کننـد مـا شـیعیان علی (ع) و اهل بیت پیامبریم ، ولی این ادعا تنها زبان و

لفظ تجاوز نکرده و به قلب آنها ننشسته است ، به مبانی و اصول تشیع پا برجا و پایبند نیستند. نمی توان تشیع و شیعه عقیدتی را به حساب آنها تمام کرد . شیعه حقیقی و عقیدتی کسی است که نه تنها امام کُش نیست بلکه جانش را فدای امام خود می کند ، همانگونه که در روز عاشورا تعداد زیادی از آنان که از حرکت امام حسین (ع) و قیام او اطلاع پیدا کردند ، نهایت فداکاری را کرده و خود را به امامشان رساندند و جان خود را عاشقانه در راه او در طَبَق اخلاص گذاردند و به شهادت رسیدند.همین سوال و اشکال را می توان از خود سوال کنندگان و اشکال کنندگان پرسید: آیا تمام کسانی که در کشورهای اسلامی ادعای مسلمانی دارند حقیقتاً مسلمانند؟ همه آنان به اصول و مبانی اسلام پایبند هستند ؟ یا این که نه تنها این چنین نیستند ، بلکه در راه محو و نابودی اسلام قدم بر می دارند ، و برای استکبار جهانی خدمت می کنند؟ آیا کسانی که در جوامع و کشورهای اسلامی نیستند که عبد ذلیل و خدمتکار کافران و استعمارگران بر علیه اسلام و مسلمین هستند ؟ شما قطعاً آنان را مسلمان واقعی نمی دانید ، بلکه آنها تنها اسمی از اسلام را بر خود نهاده اند. در مورد شیعیان نیز ممکن است برخی این چنین باشند که با نام گذاری خود به شیعه عقیدتی ، عمل کننده به اعتقادات خود نبوده ، و بر اصول و مبانی پابرجا و پایبند نباشند. استاد شیخ علی آل محسن می گوید « این که برخی می گویند شیعیان قاتلان حسین اند در کلامشان تناقض آشکار است ؛ زیرا شیعه امام حسین (ع) به کسی اطلاق می شود که از یاران و متابعان و دوستداران او باشد ، چگونه ممکن است بین این معنا و جنگ و کشتن جمع شود ؟ آیا شیعه امام کش می شود ؟ بر فرض تسلیم که قاتلان امام حسین (ع) از شیعیان بودند ، ولی با این عملشان به طور قطع از تشیع خارج می شوند)) . سید محسن امین عاملی در جواب این شبهه می نویسد :« پناه بر خدا، این که شیعیان واقعی قاتلان امام حسین (ع) باشند ، کسانی که او را به شهادت رساندند برخی اهل طمع بودند که به دین کاری نداشتند ، و برخی دیگر انسان هایی پست و شرور بودند ، و بعضی هم پیروان روسای خود بودند که حب دنیا آنان را به این جنایات بزرگ وادار ساخت . و از شیعیان و محبان حضرت هیج کس در قتال با او شرکت ننمود. اما شیعیان مخلص و حقیقی او همگی از انصار و یاران او بودند، و تا آخر او را همراهی کرده ، در رکاب آن حضرت به شهادت رسیدند . آنها با تمام کوشش خود و تا آخرین ساعت از حیات خود دست از یاری او برنداشتند ، بسیاری از آنان نیز تمکن یاری و نصرت از حضرت را نداشتند تا در رکاب او جانفشانی کنند . یا این که نمی دانستند که کار به اینجا ختم می شود و امام (ع) را به شهادت می رسانند. و برخی نیز خود را به خطر انداخته و حصاری را که ابن زیاد بر دور کوفه کشیده بود پاره کرده، خود را به آب و آتش زده تا به هر نحو ممکن به حضرت ملحق شوند . اما این که یکی از شیعیان و محبان آن حضرت در قتل او شرکت کرده، باشد این مطلبی است که هرگز در خارج واقع نشده است.......»تشیع در عصر امام مهدی (عج)برخی از شیعیان قم ، (بی خبر از رحلت امام عسکری(ع)) برای پرداخت وجوه خویش به سامرا رفتند . کسانی آنها را به پیش «جعفر» بردند. قمی ها ، نخست در پی امتحان «جعفر» برآمدند . بدین منظور از وی پرسیدند : آیا از مبلغی که آوردیم اطلاع داری ؟ جعفر گفت : تنها خدا از غیب اطلاع دارد . در نتیجه قمی ها از پرداخت پول به وی خودداری نمودند . در آن هنگام شخص آنها را به خانه ای هدایت کرد و در آنجا پس از آن که مبلغ وجوهات به آنها گفته شد. پول را به شخصی که درست گفته بود ، تحویل دادند .جعفر این موضوع را به معتمد گزارش دادند ، به دستور او ، خانه امام و حتی خانه های همسایگان آن حضرت تفتیش مجدد شد.حساسیت شدید دستگاه خلافت و تحریکات جعفر برای کنترل امام دوازدهم (ع) بود و علاوه بر آن در صورت عدم دسترسی به آن حضرت ، دست کم می توانستند اعلام کنند که امام حسن عسکری (ع) فرزند نداشته است. احضار افراد موثق در منزل امام نیز برای این بود تا ادعای خود در این باره رنگ حقیقت داده و شیعیان را دچار حیرت و سردرگمی سازند.بر اساس طرح پیش بینی شده ، مساله ولادت آن حضرت ، از چشم مردم و حتی بیشتر شیعیان به دور ماند. فقط برخی از شیعیان مورد اعتماد و عده ای از وکلای امام حسن عسکری (ع) و کسانی که در خانه امام (ع) مشغول خدمت بودند ، از ولادت حضرت باخبر شدند. شیخ مفید از تعدادی اصحاب و خادمان و یاران نزدیک امام عسکری (ع) روایت کرده است که آنان موفق به دیدار امام زمان (ع) شده اند

.محمد بن اسماعیل بن موسی بن جعفر ، حکیمه خاتون (دختر امام جواد (ع)) ، ابوعلی بن مطهر، عمرو اهوازی و ابو نصر طریف (خدمتگزار امام) از آن جمله بودند. به این ترتیب امام حسن عسکری (ع) فرزند خود را به برخی نشان داد و ایشان را جانشین خویش معرفی نمود . شیخ کلینی از «ضوء بن عجلی» روایت کرده است که مردی ایرانی از اهالی فارس، به او گفته بود :« به منظور خدمت برای امام عسکری (ع) به سامرا رفتم خود را به عنوان مسئول خرید خانه پذیرفت . روزی حضرت عسکری (ع) فرزند خود را به من نشان داد و فرمود «هذا صاحبکم» وی اظهار می کند که دیگر پس از آن تا رحلت امام ، آن کودک را ندیده است . او می افزاید : «د رزمانی که وی آن حضرت را دید حدود دو سال سن داشته است. » شاید پراهمیت ترین دیدار اصحاب و شیعیان امام عسکری (ع) با حضرت بقیه الله ، زمانی بود که «محمد بن عثمان عمروی» از وکلای خاص امام زمان (ع) ، همراه با چهل نفر دیگر در خدمت امام بودند . آن حضرت فرزند خود را به آنان نشان داد .گسترش تشیع در ایران با تاملی در تاریخ ایران پی می بریم که گرایش ایرانیان به تشیع از چند جهت و طریق بوده است ۱- از آنجا که در فتوحات عصر خلفا برخی از شیعیان امام علی بن ابی طالب (ع) به جهت مصالحی در آنها شرکت می کردند ، لذا بعد از فتح کشورها و شهرها اعتقادات خود از جمله ولایت اهل بیت (ع) را به آنان منتقل می نمودند. ۲- عده ای نیز به جهت همدردی که با شیعیان مظلوم و در راس آنان امامان داشتند تشیع را در اختیار نمودند ؛ زیرا انسان فطرتاً میل به همدردی و گرایش به مظلوم دارد و این خود عامل اساسی برای نفوذ شیعه د رمیان مردم ایران بوده است. دکتر جوزف فرانسوی در تحقیقی تحت عنوان «شیعه و ترقیات معیر العقول» می نویسد «... و از جمله امور طبیعی که موید فرقه شیعه شده و توانسته است تا در قلب دیگر فرقه ها تاثیر بگذارد ، مساله اظهار مظلومیت بزرگان دینتان است.و این مساله از امور طبیعی به شمار می آید ؛ زیرا طبع هر کس به نصرت و یاری مظلوم کشش دارد و دوست دارد ضعیف بر قوی غلبه یابد و لذا طبیعت بشر به ضعیف متمایل است.... »۳- عده ای دیگر تشیع را از طریق مقابله و معاشرت با شیعیان که به ایران سفر کرده بودند فرا گرفتند ؛ زیرا شیعه به این نتیجه رسیده بود که اگر بخواهد به حیات معنوی خود ادامه دهد باید فرهنگ و مذب خود را گسترش داده و در قلوب مردم نفوذ کند ، و در بین مردم و حکومت ها جا افتاده و موقعیت خود را حفظ و تثبیت نمایند. ۴- گروه بسیاری نیز بعد از آن که دولت شیعی صفوی در ایران تاسیس شد ، رسماً اعلان تشیع کرده و لذا این مذهب به طور رسمی در ایران گسترش چشمگیری پیدا کرد .عوامل نفوذ و گسترش تشیع عوامل چند در نفوذ و گسترش تشیع در سرزمین های مختلف، محبوبیت علویان می باشد. این مساله در میان مردم عراق ، علاوه بر جنبه دوستی اهل بیت ، جنبه سیاسی نیز داشت. اهالی کوفه ، علویان را که پیشینه ای از حکومت حضرت علی (ع) داشتند ، لایق رهبری دیدند . علاقه مردم به اهل بیت ، با توجه به گفته های پیامبر (ص) امری طبیعی به نظر می رسد ، به تعبیر دیگر وقتی مردم می شنیدند، پیامبر (ص) اهل بیت را معرفی کرده است ، به سوی ائمه گرایش پیدا می کردند . محبت علویان در طول تاریخ اسلام ، ذره ای کاهش نیافت . هر زمان که یک علوی در یک نقطه ای قیام کرد ، مرد گرد او جمع می شوند . می دانیم ((صاحب الزنج)) برای نفوذ در میان زنگیان ، خود را علوی معرفی کرد.عبدالله محض می گفت :« همه مردم علاقه داشتند تا از علویان باشند ، ولی هیچ یک از علویان آرزو نکردند که ا زدیگران باشند »صفات شیعه برخی ادعا می کنند که ما شیعه امام علی (ع) و امام جعفر صادق (ع) هستیم ولی در عمل از آن حضرات چندان پیروی نمی کنند و تنها به حرف دل خوش کرده اند مخالفان از ادیان و مذاهب دیگر هنگامی که به اعمال مدعیان تشیع نگاه می کنند به تشیع بدبین شده و از ان اعلان تنفر می نمایند. خیال می کنند که تشیع همین اعمالی است که در اشخاص مدعیان آن تبلور یافته است ، در حالی که این چنین نیست ، شیعه آنگونه که امامهای شیعه فرموده اند ، خصوصیات و صفاتی دارد که برخی از آنان در اصل مسلمان بودن او دخیل بوده و برخی نیز دلالت بر کمال دارد . شیعه واقعی و کامل کسی است که در تمام صفات حسنه ، و بارز و نمونه باشد . در این بخش به ذکر صفات و خصوصیاتی که در کلمات اهل بیت (ع) برای شیعیانشان آمده می پردازیم. امام صادق (ع) فرمودند : «شیعیان ما اهل ورع و کوشش و اهل وفا و امانتداری و اهل زهد و عبادتند. شبانه روز پنجاه و یک رکعت نماز می

خوانند (یعنی غیر از نمازهای واجب، نوافل را نیز انجام می دهند) . آنها شب را به عبادت پرداخته و روزها را روزه دارند. زکات اموال خود را می پردازند و حج را به جا آورده و از هر کار حرامی پرهیز می کنند» . و نیز فرمود :« شیعیان ما کسانی هستند که پیشتاز در کارهای خوب بوده و از کارهای قبیح خودداری می نمایند ، کارهای زیبا را آشکار کرده و نسبت به امر جلیل سرعت می نمایند ، و این به جهت رغبت به رحمت جلیل است ، این چنین شخصی که از ما است ، به سوی ما منسوب بوده و با ما است و هر کجا که ما هستیم » .امام باقر (ع) فرمود : «شیعیان ما فقط کسانی هستند که خدا ترس بوده و او را اطاعت کنند . آنان معروف به تواضع و خشوع و کثرت یاد خدایند»امام صادق (ع) فرمود » همانا شیعه علی کسی است که شکم و فرج او عفیف بوده و در جهاد ثابت قدم باشد تنها برای خالقش کار کند و امید ثواب او را داشته و از عقاب او خائف باشد . هر گاه چنین اشخاصی را دیدی آنها شیعه جعفرند» .امام علی (ع) فرمود «شیعیان ما کسانی هستند که در راه ولایت ما از خود بذل و بخشش نشان می دهند ، و در راه مودت ما همدیگر را دوست دارند. به جهت زنده نگه داشتن امر به زیارت یکدیگر می روند در حال غضب به کسی ظلم نمی کنند و در صورت رضا اسراف نمی نمایند . برای همسایگان خود مایه برکتند ، و با کسانی که معاشرت می کنند پیام آوران صلح و صفا و صمیمیتند.))امام صادق (ع) فرمود : ((اگر شیعیان ما استقامت می کردند ملائکه با آنها مصافحه می کردند و ابرها بر سرشان سایه می افکند، و در روز تحت اشراق انوار الهی بوده و از بالای سرشان و از زیر پاهایشان متنعّم به نعمت های خداوند بودند، و از خداوند هر چیزی را که سوال و خواهش می کردند به آنها عطا می نمود.زید شحّام می گوید :امام صادق (ع) به من فرمود : « به هر کس از شما که مطیع من است و از من دستور می گیرد ، سلام برسان . من شما را به تقوای خداوند عزوجل و ورع در دینتان و کوشش برای خدا و صدق گفتار و ادای امانت و سجده طولانی و معاشرت خوب با همسایگان دعوت می نمایم . محمد (ص) برای این امور به سوی مردم فرستاده شد . کسانی که شما را امین خود دانسته و چیزی را نزد شما به امانت گذارده اند، حق امانت را رعایت کنید چه خوب باشد و چه بد ؛ زیرا رسول خدا (ص) همیشه امر می نمود به ادای نخ و پارچه خیاطی شده . از عشیره خود صله رحم نمایید ، و در تشییع جنازه آنها حاضر شوید . مریض های آنها را عیادت کنید و حقوق آنان را بپردازید . هر یک از شما که در این خود ورع داشته و راستگو بوده و دارای امانت نماید و با مردم خوشرفتار باشد ، گفته می شود این شیعه جعفری است ، این امر خشنود ساخته و گفته می شود این ادب جعفری است به خدا سوگند هر آینه حدیث گفت مرا پدرم همانا شخصی از شیعیان علی در میان قبیله خود زینت آنان است، از همه بهتر امانت دار بوده و به جا آورنده حقوق و راستگوترین مردم در گفتار است . وصیت های مردم و امانت های آنان نزد اوست . در بین عشیره از او سوال می شود و می گویند : چه کسی مثل فلانی است ؟ او از همه بهتر امانتدار بوده و از همه راستگو تر در گفتار است)).این ها شیعه واقعی نیستند؟!امام صادق (ع) فرمود :« از شیعیان ما نیست کسی که به زبان خود چیزی بگوید ولی در اعمال و آثار به ما مخالفت کند » و نیز فرمود : « ای شیعیان آل محمد ! از ما نیست کسی که هنگام غضب خود را حفظ نکند ، و با کسی همنشین می شود خوش زبان نبوده و با او مدارا ننماید و با کسی که تقاضای صلح کرده مصالحه نکند»وظیفه شیعه در معاشرت با مردم امام صادق (ع) فرمود :« ای جماعت شیعه ! شما به ما منسوب هستید، زینت ما باشید ، کاری نکنید که مردم با رفتار شما به ما بدبین شوند» . و نیز فرمود : « خدا رحمت کند بنده ای را که ما را نزد مردم محبوب گرداند و باعث دشمنی مردم با ما نشود . به خدا سوگند اگر مردم محاسن کلمات ما را ببینند از هر چه عزیزتر خواهند شد و هرگز کسی نمی تواند به آنها دسترسی پیدا کند ». و نیز فرمود : « ای عبدالاعلی .....سلام و رحمت خدا را بر شیعیان ما برسان و به آنها از قول من بگو : خدا رحمت کند بنده ای را که محبت مردم را به سوی خود و ما بکشاند و به این که معروف را بر آنها ظاهر کرده و منکر را از آنان دور نمایند)). امام هادی (ع) فرمود: «تقوا پیشه کنید و زینت ما باشید نه مایه بی آبرویی ، هر دوستی و مودت را به سوی ما بکشید و از ما هر قبیحی را دفع نمایید)).مفهوم تشیع جوهری در «صحاح اللغه» می گوید : تشیع عبارت است از مشایعت یعنی پیروی نمودن ، یاری کردن ، ولایت کسی را داشتن» .تشیع در اصطلاح از نگرشی برخاسته است که امامت را منصبی

الهی دانسته و معتقد است که انتخاب امام به وسیله نص و از جانب خداوند صورت می گیرد . در این راستا پیامبر گرامی اسلام (ص) به پیروی از این سنت الهی که در میان انبیای گذشته نیز وجود داشته ، به امر خداوند ، امامان و اوصیای بعد از خود را معرفی کرده است . این بزرگواران که اول آنها علی بن ابی طالب (ع) و آخر آنها حضرت مهدی (ع) است هم در زمینه مرجعیت دینی و هم در بحث ولایت و حاکمیت و رهبری جامعه، امام و مقتدای مردم بعد از رسول خدایند. مرحوم شیخ محمد جواد مغنیه می گوید : «تشیع عبارت است از ایمان به وجود نص از جانب پیامبر (ص) بر امامت حضرت علی (ع) و خلافت او ، بدون اینکه در حق او و فرزندانش غلو شده باشد» .خداوند متعال می فرماید :« خداوند به کسانی که ایمان آورده و عمل صالح انجام داده اند وعده داده است که آنها را قطعاً خلیفه در زمین خواهد کرد. همانگونه که پیشینیان را خلافت بر روی زمین بخشید ، و دین پسندیده برپا خواهد کرد ، و خوف آنها را به امنیت مبدل می کند ، آن چنان که تنها مرا می پرستند و چیزی را برای من شریک نخواهند ساخت ، و کسانی که بعد از آن کافر شوند فاسقند» . در این آیه خداوند می فرماید : وعده ما این است که دین پسندیده را بر پا خواهیم کرد. این دین پسندیده کدام دین است؟ همان دینی است که در آیه «اکمال» به آن اشاره کرده است . در آنجا فرمود: امروز برای شما راضی شدم به اسلام که دین شما باشد . یعنی روزی که حضرت علی بن ابی طالب (ع) به امامت و خلافت رسید . پس معنای آیه این است که دین با ولایت ، مرضی و مورد پسند خداوند است نه دین بی ولایت حضرت علی (ع) ، و تشیع یعنی اعتقاد به امامت و ولایت امیرالمومنین (ع) بعد از رسول خدا (ص) و ولایت یازده امام معصوم از ذریّه او ، و همین دین یعنی دین با ولایت ، اسلام همراه با امامت اهل بیت، مورد وعده الهی است که در عصر ظهور پیاده خواهد شد، زیرا که مورد پسند و رضایت خداوند است. شیعه جعفری در این عصر شیعه دوازده امامی به شیعه جعفری معروف شده است. و این بدان جهت است که مذهب شیعه در فروع همان مذهب امام جعفر صادق (ع) می باشد به اعتبار این که بیشتر تعلیمات تشیع از آن حضرت اخذ شده است ، گرچه اعتبار روایات حضرت صادق (ع) در فروع فقه از دیگر امامان بیشتر است لذا مذهب شیعه را مذهب جعفری نامیده اند.سرّ این مطلب آن است که عصر حضرت صادق (ع) در آخر حکومت اموی بود . هنگامی که آن حکومت رو به ضعف گرویده و در اوائل عصر دولت عباسی قرار داشت . آنان در ابتدای حکومتشان تعصب شدید به خرج ندادند ؛ زیرا دولتشان هاشمی بود ، لذا اهل بیت در آن ایام از آزادی نسبی برخوردار بودند و بدین جهت توانستند در نشر دین و مذهب کوشش فراوانی داشته باشند . ولی در عصر منصور و هارون الرشید و امثال آن دو از پادشاهان ظالم ، راویان از اهل بیت (ع) تقلیل یافت و این به جهت فشارهای سیاسی و خوف شدیدی بود که بر اصحاب امامان وارد می شد.

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (علیه السلام)

تلخیص : سید عسگری طباطبایی- محمد رضا شهری

نویسنده : دکتر محسن باقر الموسوی- ترجمه : دکتر سید حسین سیدی (عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد) - چاپ : مؤسسه چاپ و انتشارات آستانقدس رضوی (به نشر)- اندیشه مدیریتی امام علی (ع) و اندیشه مدیریتی کلاسیک و معاصر ارزیابی و مقایسه چاپ سوم سال ۱۳۸۴ – تعداد ۴۰۰۰ نسخه چاپ : مؤسسه چاپ و انتشارات آستانقدس رضوی (به نشر) فصل اول : مفهوم و ویژگیهای مدیریت فصل دوم : ویژگیها و وظایف مدیر فصل سوم : سازمانهای اداری در روزگار امام علی (ع) فصل چهارم : اندیشه مدیریتی امام علی (ع) و اندیشه مدیریتی کلاسیک و معاصر ارزیابی و مقایسه خرداد ماه ۸۸ فصل اول مدیریت : معنا و ویژگیهای آن بطور خلاصه مدیریت بنابر اصل تحلیل انگلیسی واژگان Administer که شامل دو جزء لاتینی یعنی administer می باشد . معنای خدمت کردن را می رساند بنابراین مدیریت با استناد بر این نتیجه گیری یعنی خدمتی که شخص

برای شخصـی دیگر ارائه می کنـد . این معنا کاملا منطبق است با حـدیثی که از پیامبر روایت شده است که فرموده اند : سـید القیوم خادمهم (رئیس یک گروه : خدمتگزار آنهاست). مفهوم مدیریت نزد مسلمانان واژه مدیریت پیشینه چندانی ندارد این واژه به معنای متعـارف در کتابهـای فرهنـگ اسـلامی مربوط به مسائل مـدیریت ، علیرغم بحثها و پژوهشـهای زیادی که در این زمینه نوشـته شـده نیامـده است . واژه ای که مسـلمانان و عربها برای مـدیریت به کار برده اند واژه تدبیر است . این واژه به معنای مدیریت در مهمترین منابع اندیشه مدیریتی و سیاسـی مسلمانان مانند الاحکام السلطانیه ماوری آمده است. کتابهایی نیز وجود دارند که این واژه را به کار برده و تنهـا بموضوع هـای مـدیریتی پرداخته انـد نظیر تـدابیر المنـازل او السـیاسات الاهلیه از ابن سـینا این کتاب در بردارنـده قوانین مـدیریتی از مـدیریت خـانواده تـا مـدیریت مملکت می باشـد. فارابی نیز واژه تـدبیر در معنی مـدیریت را به کار برده است . وی می گویـد : پادشاهان عصـر جاهلی علیرغم قدمت آنها هر یک به اداره شـهری می پرداختند که بر آن حاکم بودند تا به میل و خواسـته خود برسـند. این لفظ در قرآن و احادیث پیامبر و سـخنان امام علی (ع) آمـده است که تنها به سـخنان امام علی بسـنده خواهیم کرد. مبحث نخست مفهوم مـدیریت در سـخنان علی علیه السـلام علیرغم این که انـدیشه هـا آموزه هـا و شـیوه هـای مـدیریتی در سـخنان حضرت علی (ع) وجود دارد این واژه با همین ساختار در سخنان ایشان نیامده است و نیز در قرآن کریم این لفظ ((دائره)) به همین معنا به کار رفته است ((علیهم دائرهٔ السوء)) ((یتربصن بکم الدوائر)) یعنی بدی آنها را همچون دایره ای در بر گرفت که راهی برای بیرون شدن از آن برای آنها وجود ندارد. لفظ (دائره) به معنای پیشـین در نامه حضرت به مردم سرزمینهایی آمده است که حضرتش در آن جا به بیان ماجرای خود و اهل صـفین می پردازد که هر کس لجاجت ورزد و به این کار ادامه دهـد در حقیقت واژگون شده ای است که خداونـد بر قلبش زنگار زده و گردش بـد روزگار علیه آنان می باشد . واژه (دائره) بمعنای جدید در واژگان زیر آمده اسـک که عبارتنـد از: ۱- تدبیر ۲-فرماندهی ۳- قـدرت ۴- سیادت ۵-سیاست ۶- راعی (رهـبر). که در مـورد تـدبیر از فرمایشـات حضـرت علی می توان گفت : حسن التـدبیر ینمی قلیل المال و سوء التدبیر یخفی کثیره نیک تدبیری ثروت اندک را افزون می کند و سـوء تـدبیر ثروت فراوان را از بیـن می برد. و در مـورد فرمانـدهی می فرمایـد : الانصـاف من النفس کالعـدل فی الامـره : رعـایت انصاف نسبت به خود همچون عدالت ورزی در حکومت است و نیز درباره قدرت حضـرت علی (ع) می فرماید : افضل الحلم کظم الغیظ و منک النفس مع القـدرهٔ : بهترین شـکیبایی فرو خوردن خشم و مالک نفس بودن در عین قـدرت می باشـد. قدرت از مرفوع که باشد چه قدرت اقتصادی و چه سیاسـی با علتی برای تکبر و تفاخر بزرگ نمایی نزد مردم نمی باشد بلکه رفتار او باید متواضعانه بوده از حق خود در برابر ضعیف تر کوتاه آید . مطلب چهارم سروری و سرور است. از کاربردهای سیادت (سروری) در سخن علی علیه السـلام نشان دادن مفهوم ریاست و مدیریت است . سـرور یا سـید همان مدیر بایسـته ای است که به شـیوه منطقی بر زیر دستان حکم فرمایی می کنـد مدیری که بر آنها تحمیل نشده است و به اجبار بر آنها فرمان نمی راند و نیز از سـخنان حضـرت در این زمینه توجه کنیم که فرمودند : السـید من تحمل الهوونهٔ و جاء بالمعونهٔ : آقا و سـرور کسی است که زحمت دیگران را بدوش می کشد و یاری می رساند. السـید لا یصانع و لا یخادع و لا تعره المطالع : آقا و سرور کسی است که مکر و حیله نمی کند و حرص و طمع وی را نمی فریبـد . مطلب پنجم : سـیاست سـیاست به معنای فن رهبری مردم مفهومی است که بر آن اتفاق نظر است و لفظ آن بر گرفته از (سـاس یسوس) است و گفته می شود (سـائس الخیل) ینی کسـی که به پرورش اسب مشغول است و اسـبان را به میل خود رام و مطیع می نماید . که از سخنان ایشان در معنای سیاست می توان گفت: رأس السیاسهٔ استحمال الرفیق : اصل سیاست ، مدارا ورزیدن است فضـیلهٔ الریاسـهٔ حسن السـیاسهٔ : فضـیلت ریاست به نیکی سـیاست کردن است ملاک السیاسهٔ العـدل : ملاک سـیاست عدالت ورزی است . اصول و مبانی این فن در سـخنان حضـرت علی علیه السلام عناصر این فن را چنین می یابیم : مدارا ، تحمل ، فضیلت ، عدالت ، کنترل نفس همه این امور فضایل نفسانی و ارزشـهای اخلاقی هسـتند که تربیت نیکو و توجه معنوی موجب آنها می شود ؛ اصل سـیاست مدارا است نه به کار بسـتن قدرت. مطلب شـشم : رهبری راعی است راعی از رعایت است و به معنای حفظ و سیاست

می باشد . خداوند می فرماید : فما رعوها حق رعایتهما : آن را سزاوار حقش رعایت نکردند و هر که مراقب خود و دیگری باشد به اوراعی اطلاق می شود . حضرت علی علیه السلام این واژه را در سخنانش زیاد به کار گرفته است: فاستجیبوا الداعی واتبعوا الراعی : دعوت کننده را اجابت و از رهبر اطاعت نمایید . من حق الراعی ان یختار لرعیته ما یختار لنفسه : از حقوق رهبر آن است که آنچه را که برای خود می پسندد برای مردم خود نیز بپسندد . راعی و عدالت دو چهره از یک امر واحد هستند و آن چنان با عدالت آمیخته است که تمایز بین آنها مشکل است . عادل همان راعی است و بدون عدالت نمی توان حقوق دیگران را رعایت کند . همه واژگانی که ذکر کردیم به صفاتی اشاره دارند که در آنها اشاره ای به سازمانهای اداری یا اجتماعی نشده است و این تأکیدی بر این مطلب است که حضرت علی علیه السلام بر جنبه اخلاقی و ارزشی در سازمانهای اداری اصرار می ورزد. مبحث دوم اندیشه مدیریتی امام علی علیه السلام به استواری و ارتباط و استناد به قواعد محکم و منطقی از دیگر اندیشه ها متمایز است ، به تعبیری مدیریت امری جمعی و زنده بوده که در متن جامعه وجود دارد و برای رسیدن به اهداف بزرگی در زندگی تلاش می کند. ویژگیهای مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام ۱- ویژگی انسانی ۲- ویژگی نظم بخشی و سازماندهی ۳- ویژگی جمعی بودن ۴- هدفمندی مطلب اول : ویژگی انسانی اندیشه امام علی علیه السلام به تناسب سازگاری و هماهنگی ممتاز است چون دیدگاه ایشان به زندگی دیدگاهی فراگیر نسبت به همه ابعاد ارکان و اجزای آن است. به عنوان مثال اقتصاد با سیاست در ارتباط است و هر دو بر مدیریت تکیه دارند . اگر منظومه فکری امام را پی گیریم در می یابیم که از نگرش ثابت وی از آدمی طبیعت او روشهای رشد و تکامل او مشکلات و کیفیت مقابله با آن برگرفته است قبل از پرداختن به دیدگاه مدیریتی ایشان ناگزیر باید به بیان دیدگاه ایشان درباره انسان بپردازیم . مدیر خوب کسی است که با طبیعت انسانهایی که با آنها سرو کار دارد آشناست و به خوبی می داند که چیزی آنها را به حرکت وا می دارد و چه چیزهایی اراده شان را سست می کند پس نظریه کامل مدیریتی آن است که ابتدا از آدمی ، ماهیت او عوامل وجودی ، و چگونگی تعامل وی با زندگی ، مشکلات وی ، چگونگی پیشرفت وی و راه هدایت او به جهت درست می پردازد . انسان کیست و چگونه آفریده شده است ؟ پس انسان مشتی از خاک زمینی است و شوره زار و نفخه ای از روح خداوند است و به نفخه ای که آدمی از آن آفریده شده قدرت اندیشیدن و حرکت و تشخیص داده است او بر زندگی خود و همنوعانش می اندیشد و از الهام آن اندیشه ای که به آن دست یافت به فعالیت می پردازد و به تشخیص حق از باطل مبادرت می ورزد. و نیز حضرت ضمن اشاره به اولیای الهی می فرماید : باید ضمایر در دنیا به سر می بردند که روح آن به جهان برین وابسته است. انسان آمیزه ای است از خرد و هوی از این نفحه نوری ناشی می شود که انسان به واسطه آن راه زندگی را می یابد این نور همان عقل است . حضرت می فرماید : آدمی به عقلش می باشد و عقل مایه فضیلت آدمی است . نهایت کمال آدمی هنگامی است که عقلش کامل گردد چنان که حضرت می فرماید . کمال آدمی به عقل است و برترین ثروت عقل است و هیچ ثروتی چون عقل نیست امام علی (ع) برای ما نمونه ای مجسم از اهمیت عقل در هدایت آدمی ارائه می دهد و به معاویه می فرماید ای معاویه اگر به عقلت بنگری مرا سالم ترین مردم خواهی یافت . آن گاه که عقل نباشد هوای نفس جای آن را می گیرد که به قول حضرت (ع) آفت عقل ، هوای نفس است و با هوای نفس عقل وجود نخواهد داشت . و درباره معاویه می فرماید : هوای نفس است و با هوای نفس عقلی وجود نخواهد داشت . هوای نفس هم او و هم دیگری را بدبخت می کند . بدبخت کسی است که فریب هوای نفس و غرورش را بخورد . و بیشتر فتنه های تاریخ ، منشأ آن پیروی حاکمان از هوای نفسشان بوده است و می فرماید : آغاز وقوع فتنه ها ، هوای نفسانی است که از آن پیروی می شود و احکامی است که بدعت گذارده می شود . راه حل چیست ؟ راه حل آن است که عقل بر آن بندها بشورد و با قدرت در برابر هوای نفس همچون جنگنده ای قومی بایستد. امام می فرمایند : آن گاه که کار داوری به نهایت از آن جاست که تباهکاران زیان بونه ، بر این سفه خود گواهی دهد هر گاه که از بند هوا و دلبستگیهای دنیا بیرون رود . این جاست که عقل شمشیر آگاهی را علیه هوای نفس بیرون می کشد و با او به نبردی بی امان

وارد می شود . آن حضرت می فرمایـد : عقـل شمشیری بی نهایت سپس عیبهای اخلاقی را با عقلت بپوشان و با عقلت به جنگ با هوای نفست برخیز و هوای نفس همیشه در حالت عکس یکدیگر هستند. در احادیث حضرت چنین آمده است: پیروی از هوای نفس عقل را فاسد می سازد. هوای نفس ، دشمن عقل است. هوای نفس ، ضد عقل است. منشأ فضیلتها و رذیلتها امام علی (ع) عقل را منشأ همه فضیلتها می داند عقل مایه فضیلت انسان است ، عقل سرچشمه خیر و نیکی است ، دانش چراغ عقل و سرچشمه فضیلتها ست. و فضیلتها نزد عاقل شامل اندیشه ، ادب ، علم ، تواضع ، شکیبایی ، بخشش ، عدالت ، حکمت ، پند پذیری و جوانمردی همگی فضیلتهایی است که آنها را نزد عاقل می یابیم. اما جاهل که از هوای نفسش پیروی می کند نزد او می یابیم؟ ۱- علت هر بدبختی ۲- عامل هر فتنه ۳- علت پریشانی در زندگی ۴- علت هلاکت ۵- علت لغزشها ۶- علت فساد نفس ۷- علت اخلاص نداشتن ۸- علت گمراهی ۹- علت کوری ، کری و خواری ۱۰- علت ظلم و ستم. دنیا و آخرت امام درباره آنهایی که آن را به میدان خیر تبدیل کرده اند می فرماید : دنیا مردانی دارد که دارای گنج هایی پنهان می باشند که نزد شما ناچیزند دین به واسطه آنها آشکار می شود همان گونه که یکی از شما نزدیک خود را بر می دارد و همچون ملخ هایی پناه می آورند و ستمکاران عالم را نابود می سازند . پس خیر دنیا به موضع گیری در برابر آن بستگی دارد . یعنی هر کس آن را بفهمد در آن به سلامت زندگی می کند و هر کس از آن توشه برگیرد وی را ثروتمند می کند در عین حال مدرسه ای است برای کسی که در پی پند و عبرت از حوادث آن است . اما کسی که در پی شر آن باشد باز هم در دستان او رام و مطیع است امام می فرماید : دنیا چشم اندازی زیبا دارد و باطنش شایسته گریز به فریب آراسته با زیبایی اش فریبنده ، منزلگاهی است که صاحبش را خوار می کند حلالش به حرام و خیرش به شرش و شیرینی اش با تلخش به هم آمیخته است. بر آدمی است که شیدای آن نگردد و تمام هم و غم خود را دنیا قرار ندهد و به منزله هدفی در زندگی به آن روی نیاورد چون سریع متحول می شود بسیار دگرگون ، مکرش زیاد و همبستگی است . لذا سفارش حضرت چنین است از کم دنیا جوگیر که ترا کفایت می کند که آدمی برای چیزی دنیا برای چیز دیگر آفریده شده است. حضرت می فرماید : اما بعد ، خداوند سبحان دنیا را برای بعد از خودش (آخرت) آفریده و اهلش در آن می آزماید تا بداند که کدامین آنها بهتر است ، و ما برای دنیا آفریده نشدیم . در این متن حضرت هدف از آفرینش دنیا و انسان را بیان می کند و می فرماید: دنیا برای شما به منزله محل دائمی آفریده نشده بلکه محل گذر است برای شما تا از اعمال نیک و شایسته را برای آخرت توشه بردارید در آن شتاب حرکت کنید و امور گذرای آن شما را نفریبد. تقوا در بیان شرح ، تقوا عبارت است از حفظ نفس از آنچه موجب گناه می شود و با ترک محرمات و با ترک برخی امور مباح کامل می گردد. انتقال از دنیا دوستی به آخرت گرایی را تقوا گویند مالک تقوا ترک دنیاست . اما تقوا نزد امام علی (ع) به چه معناست؟ می فرماید تقوا یعنی پرهیز کردن اگر مومنی به تقوا دست یازد به آنچه خواهد می رسد امام نتایج تقوا را به شرح زیر برمی شمارد. تقوا پاک ترین زراعت است. تقوا اصل همه نیکیها ست تقوا اصل اخلاق است تقوا کلیه رستگاری است تقوا ظاهرش شرافت و ارجمندی در دنیا و باطنش شرافت و ارجمندی در آخرت نشانه های پارسایان پارسایان سه نشانه دارند : اخلاص در عمل ، آرزوی کوتاه و قبل از اقدام در کاری راهنمایی جستن ۱- اخلاص در عمل یعنی صداقت ورزیدن در کار ۲- کوتاهی آرزو یعنی کار را به واقعیت و برنامه زمانه مرحله بندی شده ارجاع دادن ۳- راهنمایی جستن قبل از اقدام به عمل که همان آرامش و وقاری باشد مطلب دوم: ویژگی نظم بخشی و سازماندهی در این مورد می توان به وصیت حضرت در بابت تعلم بعد از وصیت به تقوا اشاره کرد که .... و ارزشمند جایگاه نخست را به خود اختصاص دهد. فرمودند شما و همه فرزندان و خویشانم را و هر کسی که این نامه به او می رسد به تقوای الهی و نظام در کارهایتان سفارش می کنم. چگونگی پیدایش نظم حضرت می فرماید : عقل آدمی ، نظم و نظام اوست پس بنابراین عقل ما نخستین منبع نظم است و بدون آن هیچ امتی نمی تواند زندگی منظم باشد پس عقل منشأ اندیشه ، مرکز برنامه ریزی و سرچشمه برنامه ماست اندیشه طرح و برنامه ریزی همان الفبای نظم هستند. عدالت : دالت مشابه عصایی (چوبی) برای کسی است که قصد

دارد تعادل جسمش را بر بالای ریسمانی بلند در بازیهای پسرک حفظ نماید . روح تعاون : روح تعاون در میان افراد، مثل نیکی کردن به دیگران و کمک به برادران دینی بخشش و کرم، صفاتی هستند که ناشی از روح جمعی و ضعیف شدن روح فردی است که سازمانهای اداری را تمدید می کند. در احادیثی که حامل این معنا هستند تأمل کنیم : نظام جوانمردی نیک پیوندی است و نظام دینی و خدمات است : رعایت انصاف به خود و یاری به برادران دینی و نظام بخشش علاقه به نیکی کردن و یاری برادران است . و نظام جوانمردی تحمل لغزش برادران و احسان پیوسته به همسایگان است . تواضع : ارزش است اجتماعی که بدون آن هیچ اصلی در جامعه برقرار نمی گردد و تکبر عامل نشست و از هم گسیختگی در جامعه است. برای جلوگیری از حالت از هم پاشیدگی باید مطابق کارهای زیر .... برداشت. ۱- مدارا با دیگران که حدی بر مخالفت ها قرار می دهد. حضرت (ع) می فرماید : مدارا کردن شدت مخالفت را می کاهد. ۲- انصاف که نوعی عدالت است که مساوات انسان با دیگران در آن پدیدار می گردد امام علی (ع) می فرماید : انصاف ، اختلاف را از بین می برد و اتحاد و همبستگی به وجود می آورد. مطلب سوم : ویژگی جمعی بودن ضرورت وجود جامعه که حضرت در این باره می گوید : با انسانهای با فضیلت معاشرت کن تا خوشبخت گردی و شرافت یابی . در مورد تشویق و برقراری ارتباط در جامعه می توان به فرمایشات حضرت در زیر رسید. به جماعت پایبند باشید و از تفرقه بپرهیزید به انبوه مردم بپیوندید که دست خدا با جماعت است پایبنده آنچه که ریسمان جماعت به آن گره خورده باشید شما را به این توده عظیم سفارش می کنم. کیفیت شکل گیری جمع (گروه) حضرت در این باره می فرماید : نصیحت کردن و خیرخواهی در قوی که فاصحی نبود و نصیحت را دوست ندارند خیری نیست و همچنین می فرماید : بهترین برادران ، ناصح ترین آنها و بدترین آنها خائن ترین آنها هستند. تصمیم بندی جوامع: حضرت جوامع بشری را به دو قسم تقسیم می کند جامعه نیکان و جامعه بدان جامعه نیکان گروهی هستند که دارای ۱- فرمانبرداری ۲- با صدای بلند سلام کردن . دوستت نیکان ، نرمی در گفتار و آشکار کردن سلام است ۳- صداقت و امانت . صداقت و امانت پیشه کن که این دو اخلاق نیکان است و در آخر ۴- خودگذشتگی که رابطه مجسم روح جمعی است ایثار خوی نیکان و اخلاق اخیار است. جامعه بدان آن گروهی هستند که : ۱- کینه توزی از سرشت و طبع بدان است ۲- عادت بدان آزار رساندن به همراهان و همسفران است و حضرت می فرماید بزرگترین دروغ پاک جلوه دادن بدان است . و نیز می فرماید : (انتخاب نیکو ، نزدیکی با نیکان و دوری گزیدن از بدان است). چگونگی انتساب به جامعه صالح یک جامعه صالح شامل : ۱- پیروی کردن از جامعه صالح و شایسته : حضرت می فرماید : با اهل حق باش و همچون آنان عمل کن. ۲- مشارکت ورزیدن در جامعه صالح : امام می فرمایند : با اهل دنیا در دنیایشان مشارکت ورزیدند. مطلب چهارم : هدفمندی الف: آیا خداوند هستی را عبث آفریده است؟ پاسخ صریح امام در برابر چنین پرسشهایی چنین است : خداوند امر بیهوده ای نیافریده است تا سرگرم شود. ب: آیا خداوند انسان را بیهوده آفریده است؟ حضرت پاسخ می دهد: خداوند سبحان شما را بیهوده نیافریده است و شما را بی هدف راهنما نمی کند. ج: اما هدف از آفرینش انسان چیست؟ حضرت می فرماید: رضایت خداوند سبحان نزدیک ترین هدف دست یافتن است. پس رضایت خداوند همان هدف بزرگ می باشد. اما رضایت حق چگونه تحقق می یابد ؟ خداوند پیامبران و رسولان و کتابهای آسمانی را فرو فرستاد و امر و نهی های خود را در آن بیان نمود . عمل به این امور و سخنان پیامبران همان تحقق رضایت و خشنودی خداوند است . حضرت در این باب می فرماید: اسلام عنایت و هدفی دارد پس به آن هدف برسید و حقوقی را که خداوند بر شما واجب نموده ادا کنید. دنیا وسیله است نه هدف این پرسش پیچیده است که مکاتب و فلسفه ها و نظریات زیادی از گذشته تا کنون در پی پاسخ آن هستند پاسخ حضرت که خطاب بر آدمی است چنین می باشد تو برای دنیا آفریده نشدی پس در آن زهد بورز و از آن اعراض نما. این سخن به آن معنا نیست که آدمی ترک دنیا کند و امورش را نمد بلکه به این معناست که دنیا هدف نیست ، پس باید در آن زهد ورزد و تعلق و وابستگی شدید به آن نداشته باشد به قدر کفایت از آن بهره گیرد و آنچه که او را کفایت می کند تأمین نیازهای ضروری اوست که سه گونه است: ۱- نیازهای ضروری برای بقاء یعنی نیاز به خوراک و

مسکن ۲- نیازهای ضروری برای بقای نسل یا نیاز به ازدواج و تشکیل خانواده ۳- نیازهای اجتماعی مثل احترام ، تقدیر و بزرگداشت حق انسان است که از دنیا به اندازه رفع نیاز بردارد اما نه بیش از آن حضرت می فرماید : دنیا خانه ای برای فناست و برای اهلش جاده و جلالی دارد و شیرین و سرسبز است که برای اهلش زودرس است و امر برای بیننده ...... می شود پس از آن کوچ کنید با بهترین زاد و توشه و از آن جز به قدرت کفاف نخواهید و بیش از زاد و توشه طلب نکنید. به گفته امام علی (ع) سودمند کسی است که دنیا را به آخرت بفروشد. اما برای کافر دنیا بهشت اوست و امور زودگذر وجهه همت او و مرگ مایه بدبختی و پایان کارش جهنم. بهشت از آن چه کسی است؟ امام با تکرار این حقیقت می فرماید : بهشت پاداش هر انسان مومن و نیکوکاری است بنابراین ایمان راه رسیدن به بهشت است و نخستین گام در راه ایمان جهاد با نفس است . چون کسی که قلبش را از شر و بدی خالی نسازد نمی تواند آن را از ایمان لبریز کند چون به فرموده آن حضرت (ع) بهشت تنها برای کسی است که با نفس خودش مبارزه کرده است. اما مومن چه کسی است؟ به فرموده حضرت (ع) اگر سه چیز در کسی باشد ایمان او کامل است عقل با حلم و علم. الف: عقل چیست؟ به اعتقاد حضرت عقل نیرویی است که آدمی را به خیر و سعادت رهنمون می شود . حضرتش می فرماید عقل آن است که میانه روی پیشه کنی نه اسراف و وعده دهی و خلاف نکنی و هنگام خشم شکیبایی ورزی. حلم هدف دیگری که به خاطر آن انسان می کوشد به شهوات نفس و خشم خود مسلط باشد حلم و شکیبایی است حضرت (ع) در این باره فرموده: حلم و بردباری همچون عشیره است انسان چگونه حلیم و بردبار می شود؟ حضرت راه هایی برای کسب این فضیلت در برابرمان می نهد که از آن جمله عبارتند از : همنشینی با انسانهای حلیم و بردبار ، با انسانهای حلیم و بردبار همنشینی کنی تا حلم تو زیاد گردد . و با حکیمان مصاحبت داشته باش و با حلیمان مجالست. علم سومین هدف در زندگی علم است . به فرموده حضرت علم مایه نجات از حیرت و سرگردانی است . حضرت می فرماید : علم تو را به فرمان خداوند هدایت می کند با دقت در این احادیث به نتایج زیر دست خواهیم یافت. - علم زمانی مفید است که با عمل همراه باشد ، علم بدون عمل مثل درخت بی ثمر است. - عبادت بدون علم ، فایده ای ندارد عبادت کننده بدون علم همچون چارپای آسیاب است. - تجربه های انسان در زندگی نوعی علم است تجربه های علمی قابل استفاده اند. - دانشها متنوع هستند و بهترین را باید فرا گرفت بهترین را از علم برگیرید. وحدت هدف میان عقل ، حلم و علم از معادله بالا می توان به نتایج پایین رسید. - عقلی که با حلم همراه نباشد بی خیر و برکت است. - حلم کامل کننده عقل است. - با عقل و خرد حلم به وجود می آید. - علم چراغ عقل است. - علم راهبر به سوی حلم است. حضرت در این باره می فرماید : نخستین چیزی که فراوانی خود را نشان می دهد حسن تدبیر و مدیریت است . و نیز درباره وجود حلم در مدیر به فرمان حضرت به مالک در مقوله نحوه انتصاب فرماندهان نظامی اشاره می کنیم که فرموده : حلیم ترین افراد را به فرماندهی لشکر بگمار علم نیز یکی از ارکان مدیریت و رهبری به نظر حضرت می باشد. ریاست با علم برترین ریاست است. فصل دوم: ویژگیها و وظایف مدیر برنامه ریزی plhning سازماندهی organizing هدایت direction کنترل control سپس می گوید : صاحب نظران به کارگیری را به فهرست این وظایف اضافه می کنند. وظایف مدیر از نظر امام علی (ع) ۱- مطلب اول : اندیشه ورزی ۲- مطلب دوم: مشورت ۳- مطلب سوم : برنامه ریزی ۴- مطلب چهارم : کنترل اندیشه ورزی شامل مراحل زیر است: ۱- اهمیت اندیشیدن ۲- فایده های اندیشیدن ۳- روشمند بودن اندیشه ۴- تقویت اندیشه حضرت علی (ع) درباره اهمیت اندیشیدن می فرماید : یک ساعت اندیشیدن از عبادت طولانی بهتر است. فایده های اندیشیدن شامل : ۱- نجات از گمراهی ۲- محفوظ ماندن از لغزش ۳- رهایی از شک ۴- .... امور پنهان ۵- صیقل زدن عقل ۶- عبرت آموزی ۷- حل مشکلات ۸- کشف خطاها و شناخت امور ۹- کسب اعتبار در میان مردم ۱۰- سلامت و حسن عاقبت روشمند بودن اندیشه شامل: ۱- مناقشه آراء و نظریات ۲- رأی ۳- نظر ۴- نتایج که به این روش صورت می گیرد . ۵- مشورت ------ بحث و بررسی آراء --------- رأی -------- دیدگاه ------------ تدبیر

تقویت اندیشه شامل مراحل زیر است: ۱- علم ۲- عادت کردن به اندیشیدن ۳- سکوت بعد از آن موانع تفکر را می آموزیم که شامل: ۱- پرخوری ۲- شهوتها و تمایلات نفسانی در رابطه تفکر و مدیریت حضرت می فرماید : تدبیر به رأی و رأی به اندیشه است. در مورد دوم مشورت اولین موضوع اهمیت شوراهاست که شامل - مشورت بهترین پشتیبان است. - مشورت کردن عین هدایت است. - بهترین مردم کسی است که از رأی دیگران بی نیازی نمی جویه. - هیچ پشتیبانی چون مشورت نیست. - پشتیبانی استوارتر از مشورت نیست. - آن که مشورت کند گمراه نخواهد شد. - خردمند از مشورت بی نیازی نمی جوید. از فواید مشورت می توان به چند مورد اشاره کرد: ۱- کسی که با خردمندان مشورت کند از خود عقل ایشان بهره گرفته است. ۲- کسی که با انسانها مشورت می کند د ر حقیقت در عقل آنها شریک می شود. ۳- سحرخیز باشید که برکت در سحرخیزی است و مشورت کنید که نجات و موفقیت در مشورت کردن است. ۴- مشورت رأی درست دیگران را به تو ارائه می نماید. ۵- مشورت آرای پنهان را آشکار می کند. ۶- مشورت مایه راحتی تو و رنج دیگری است. ویژگیهای جویای مشورت ۱- قبل از تصمیم گیری مشورت کن و قبل از اقدام بیندیش. ۲- آن گاه که اراده کردی مشورت نما. ۳- بر تو باد به مشورت کردن که نتیجه دوراندیشی است. ۴- اندیشه ورزی طولانی معادل رأی مشاور است. چند مورد از شرایط مشاور ۱- آن کسی که با خردمندان مشورت کند به موقعیت و راه درست می رسد. ۲- بهترین کسانی که با آنها می توان مشورت کرد اهل تجربه هستند. ۳- بهترین کسانی که می توان با آنها مشورت نموده ، خردمندان و اهل تجربه و دوراندیشی هستند. ۴- در کارهایت با نادانان مشورت مکن. ۵- مشورت با جاهل دلسوز خطرناک است. با چه کسانی نباید مشورت کرد. ۱- با دشمنت مشورت مکن و رازت را از او پنهان ساز. ۲- با شخص دروغگو مشورت مکن. ۳- در مشاوره ات بخیل را راه مده. ۴- با حریص مشورت مکن. ۵- شخص ترسو را در رأی و نظرت دخالت مده. ۶- تو را از مشورت با زنان بر حذر می دارم چون سست رأی هستند. مورخان نمونه های متعددی از مشورتهای حضرت علی (ع) را به شرح زیر نقل کرده اند. ۱- بقای ولایت ابوموسی اشعری ۲- برکناری قیس بن سعد از ولایت مصر ۳- حرکت به سوی شام ۴- جنگ با خوارج ۵- جنگ با .... بن ارشد ۶- انتصاب زیاد بن ابیه به عنوان والی فارس تفاوت بین شورا و دموکراسی مهمترین فرق شورا با دموکراسی آن است که اکثریت در نظام شورایی یک قاعده ترجیحی است و زمانی که رأی اکثریت برگرفته می شود دلیلی بر حقانیت آن نیست. مطلب چهارم کنترل است که شامل : نظارت و ارزیابی می باشد. مبحث سوم اطاعت است. مدیریت بر اطاعت مبتنی است و بدون آن نظام اداری ارزش ندارد چون اطاعت برای انجام امور و وظایف و مسئولیتهای سازمان ضروری است . سازمانی که از اطاعت افرادش بهره مند نیست نمی تواند به اوای وظیفه سازمانی خود بپردازد . همچنین سازمانی که از اطاعت مردم بهره مند نیست در تحقق برنامه ها و کارهایش ناتوان است. پس دو وظیفه دوگانه برای اطاعت وجود دارد . اطاعت افراد از سازمان و اطاعت مردم از سازمان. اهمیت اطاعت حضرت به خاطر نقش مهم آن در زندگی به اطاعت تشویق نموده است و مفهوم اطاعت نزد حضرت ، فراگیر تر از مفهوم محدود اداری آن می باشد. انگیزه های اطاعت از اهمیت اطاعت در هر امر خیری به ویژه در امور اداری از خلال احادیثی که به رابطه اطاعت و عبادت ، اطاعت و موفقیت در زندگی و اطاعت و رضایت خداوند از شخص مطیع اشاره دارد ، پرداختیم. پیروی از حق آن که در مسیر حق است از اعتماد مردم برخوردار است و مردم از کسانی که به آنها اعتماد دارند اطاعت می کنند و از افرادی که به آنها اعتماد ندارند نافرمانی می نمایند. تقویت سازمان فرد بخشی از سازمانی است که در آن کار می کند چه آن سازمان حکومتی باشد یا موسسه اقتصادی ، حزبی سیاسی یا مانند آن . پس یکی از انگیزه های اطاعت در سازمان ، رغبت فرد به تقویت سازمان و بالابردن منزلت اجتماعی و سیاسی آن است. پاداش و تنبیه گروه زیادی از مردم تنها زمانی به اطاعت روی می آورند که بدانند در برابر این کار پاداش می گیرند و یا بر اثر ترک آن مجازات خواهند شد. پس برانگیختن نیتهای دوستی و ترس یکی از ابزار تشویق به پیروی و اطاعت است. پیروی از نظام بسیاری از مردم تنها به خاطر نظام ، از آن پیروی می کنند و بسیاری از کودکی

یـاد گرفته انـد حکومتی در درون مجموعه یا گروهی به بازی مشـغولند ، بایـد به قوانین بازی احترام بگذارنـد . مثل بازی فوتبال که باید از قوانین آن در انجام بازی پیروی کنید. نتایج اطاعت و پیروی عملی که مبتنی بر اطاعت و پیروی است عمل موفقی است که با سرعت نتیجه می دهـد . حضـرت در این باره می فرمایـد: – هر کس پروردگارش را اطاعت کند صاحب قدرت می شود. – هر کس از خداوند اطاعت کند ، موفق می شود. – هر کس از خداوند پیروی نماید کارش ارجمند می شود. – هر کس از خداوند اطـاعت کنـد کـارش رفعت می یابـد. – اطـاعت خداونـد کلیـد هر درسـتکاری و اصـلاح هر فساد است. – آن کس که اطاعت خداونـد را کالای خود برگزینـد سودها بـدون تجارت به سوی او می آیند. دریافتیم که اطاعت خداوند همان اقدام هر عملی اسـت که رضایت خداونـد در آن باشـد و زمانی همه اعمال بنـدگان عبارت و اطاعت ، خداونـد است که تابع قوانین خداونـد باشـد . پس انسان سازمان به واسـطه اطاعت عزیز و قدرتمنـد می گردند چون هیچ عزتی جز به اطاعت نیست و همچنین می فرماید . اطاعت کن تـا بهره ببری که اشاره به درآمـدهای مادی و معنوی است که در اثر اطاعت به آن دست خواهـد یافت. فصل سوم سازمانهای اداری در زمـان امـام علی (ع) مـدیریتی که در پایتخت کشور اسـلامی در روزگار علی (ع) وجود داشت شامل امام ، وزیران (مشاوران) و کاتبان بوده است. دولت اسـلامی نیاز به سرپرستی دارد و می توان گفت امام زمام دار امور می باشـد که با سازماندهی امور جامعه پرداخته و برای اجرای صـحیح احکام اسـلامی بر آنها نظارت می نماید . امام بعنوان بالاترین قدرت اداری در حکومت اسـلامی که همه قدرتها به او منتهی می شود و سایر عناصـر اداری و قدرتها از او سرچشـمه می گیرد بهترین و شایسـته ترین مقام برای سرپرستی حکومت اسـلامی باشـد و جامعه را در راه تعادل اجتماعی و اقتصادی انتظام می دهنـد ابن خلدون کارکرد امام و امامت را در مورد خلافت بر جامعه را چنین تعریف می نماید. خلافت واداشـتن جمهور به مقتضای دیدگاه شرعی در مصالح اخروی و دنیوی آنها می باشد. پس خلافت اداره امور مطابق دین است لذا امام منتخب دارای صـفات و شـرایط زیادی می باشد از بهترین صفات می توان به بیان ویژگیهای مدیریتی رهبر خلیفه یا امام پرداخته که ضـرارບن حمزه در جواب معاویه و در توصـیف علی ابن ابی طالب بیان کرده است . وی می فرمایـد به خـدا سوگنـد او دورنگر قوی و قدرتمند ، قاطع ، عادل ، چشـمه علم و دانش ، حکیم ، زاهد در خوردن و پوشـیدن و .... اگر بخوانیم را پاسخ می گویـد اگر چیزی طلب کنیم عطا می کنـد، بـا هیبت بود و بخـاطر عظمت وجودی او آغـاز بـه سـخن نمی کردم و ایشـان لبخنـد می زدنـد دیدنـداران را محـترم می شـمرد و بـه مسـکینان رحـم می کردنـد در قحطی و گرسـنگی به یتیم و مسـکین اطعام می کنـد عریان را می پوشاند دردمند را یاری می کند . از دنیا و طراوت آن بیم دارد و به شب و تـاریکی اشت انس وقتی که شب پرده هـایش را می افکنـد در محراب عبـادت همچون مار گزیـده ای به خود می پیچـد و همچون انـدوهگینی می گریـد. و می گویـد : ای دنیـا غیر از من را بفریب آیـا مرا طلب کرده ای یا به من علاقمنـد شـدی؟ هیهات، هیهات! زمـان تو فرا نرسـیده است که من ترا سه طـاله کرده ام و بـازگشتی برای تو نیست. عمر تو کوتـاه است و عیش تو تـا چنـد و خطر تو آسان آه از کسـی که توشه و دوری سفر و وحشت راه دارد. مصادیق این توصیفها در زندگی امام علی (ع) به این صورت می باشد که در خصـوص دور اندیشـی و بلنـد نظر و ژرف انـدیش بودن همین بس که ابن ابی الحدیـد می گویـد که حضـرت از همه مردم صاحب نظر تر و خوش تدبیرتر بود او بود که به عمر بن خطاب وقتی عزم جنگ با روم و ایران را داشت سافرش نمود و کسی است که به عثمان به اموری که خیر و صـلاح وی در آن بود ، سفارش کرد ای کاش می پذیرفت که آن حوادث ناگوار رخ نمی داد. در مورد قدرت جسمانی و روحانی ، مادی و معنوی آن حضرت نیز ابن ابی الحدید می گوید شجاعت که مردم نام شجاعان پیش از او را فراموش و نام شـجاعان بعـد از خود را محو نمود و عربها به جنگیـدن با او افتخار می کردنـد مثلا خواهر عمر وبن عبدود به خاطر این که با برادرش جنگید در شـعر خود به آن افتخار کرد. آن حضـرت در قدرتمندی و نیرو ضرب المثل بودند چنانکه ابن قتیبه می گویـد : هرگز با کسـی به نبرد نپرداخت مگر او را مغلوب ساخت . او کسـی است که در خیبر را کنـد در حالی که گروهی از مردم اگر می خواسـتند فقط می توانستند آن را تکان بدهند آن بزرگوار بت هبل که بسیار بزرگ بود را از بالای کعبه به زمین افکند. در

سخنانشان بسیار قاطع بودند و هیچ تردیدی به دل راه نمی دادند زیرا به دلیل و گسترده عواقب آن آگاه بودند به عزل معاویه فرمان دادنـد در صورتی که اکثر رجال آن زمان مخالفت ورزیدنـد. عادلانه حکم می کردنـد . در مورد عـدالت او آورده انـد که مالی از اصـفهان به ایشـان رسـید و از قرص نانی که مانـده بود آنرا به هفت قسم هماننـد دیگر آن مال تقسیم کردنـد و هر یک را به جزئی دیگر و بـه طـور مسـاوی بیـن مردم تقسـیم نمودنـد. سـرشار از علـم و دانش بودنـد . در علـم و دانش همین بس که ایشـان در جمع فرمودند : سـلونی قبل از تفقدونی . یعنی هر چه می خواهید از من بپرسید قبل از آن که مرا از دست دهید. دانش حضرت تمام علوم و معارف را در بر می گرفت چنانکه ابن ابی الحدید می گوید : علومی را که دانشـمندان مسـلمان از حضرت برگرفتند بیشمار است و تمـام علوم به ایشـان ختم می شود. پیامبر (ص) درباره آن حضـرت می فرمایـد من شـهر دانشم و علی دروازه آن و هر کس که به دانبال دانش است بایـد از دروازه آن وارد شود. تامل در این حـدیث روشن می سازد که بعد از بحث و دقت نظر ، اصول هر علم را نزد حضـرت خواهیم یافت زیرا سـخنان ایشان مشتعل بر علومی است که بشر نیاز دارد. زهد ایشان در خوردن و پوشیدن آنچنان بود که سعودی درباره زهد آن حضرت می گوید : حضرت در روزگارش لباس تازه ای بپوشید و زمین و خانه ای بر نگرفت جز اندکی در یمن که آن را هم وقف کرد و صـدقه دادنـد. ابن ابی الحدید می گوید: درباره زهد در دنیا او سـرور زاهدان و از اولیاء الله بوده است و طالبان علم نزد او می رفتنـد و رحل اقامت می افکندنـد هرگز غذایی را سیر نخورد و از نظر غذا و پوشاک از همه مردم کم بهره تر و از غـذا و لباس خشن اسـتفاده می کردنـد. هر گاه او را دعوت می کردیم می پـذیرفت صعصـعه بن صوحان می گویـد در میان ما چون یکی از ما بود خوش اخلاق و .... متواضع و فروتن. هنگام درخواست می بخشید بخشـش در وجود وی آشـکار بود روزه می گرفت و زاد و توشه اش را می بخشـید و دربـاره او آیه (و یطعمون الطعـام علی حبه) نازل شـده است . و روایت کرده انـد که تنهـا چهار درهم داشت که یکی را در شب و یکی را در روز و یکی را پنهان و دیگری را آشـکار صـدقه داد تا آیه (الـذین ینفقون اموالهم بالیل و النهار سـرا و علانیه) نازل شد . با دستان خود نخل گروهی از یهود مدینه را آبیاری می کرد تا آن که دستش زخـم شـد و مزدش را صـدقه می داد و بر شـکمش سـنگ می بست. هرگز به فقیری (نه) نمی گفت . در هنگـام رحلت از دنیـا تنها هفتصد درهم به جای گذاشت که آن را برای خرید خادمی برای خانه آماده کرده بود و تمام آنچه که در بیت المال بود تقسیم می کرد و سپس دسـتور می داد آن جا را جارو کنند و در همان جا نماز می گزاردند و هرگز از غذایی سـیر نخوردند و در زهدورزی نسـبت به دنیا به درجه ای رسید که دنیا نزد او پست تر و ناچیزتر از برگی در دهان ملخی بود و حکومت در چشمان ایشان به ارزش کفش که سه دینـار قیمت داشت نبود مگر این که حقی را اضـافه نماینـد و بـاطلی را از بین ببرنـد. مشاوران و وزیران: کلمه وزیر از (وزر) (بار سـنگین) مشتق شده و بدان معنی که وزیر بار سنگین حکومت را به دوش می کشد. یا از (وزر) (پناهگاه) یعنی کسی که به او پناه برده می شود و به رأی و تـدبیر او مراجعه می شود و همچنین از (أزر) (پشت) است زیرا پادشاه هماننـد اقتدار یافتن به بدن به وزیرش قـدرت می یابـد. منشأ و نیـاز به وزیر و مشاور مسـئولیت های سـنگین مـدیریت است . و انجام امری که انتخاب برخی از خواص را برای بعضـی کارها اقتضا می کند. ابن خلدون می گوید: سلطان به تنهایی در پذیرش امر سنگین حکومت ضعیف است و ناچـار بایـد از هم نوع خود یـاری جویـد. پس نتیجه می گیرم که ضـرورت انتخـاب وزیر و مشاور آنچنان که در امور زنـدگی لازم است برای سـیاست و پرداختن به امور مردم واجب تر و مهم تر می باشـد. بنـابراین نیزا تنهـا علت انتخـاب وزیر و مشـاور است. برای درست انجام گرفتن کارها با هـدف پشتیبانی مشاور در امور و نگه داشـتن از لغزشـها و کاستیها است هر چنـد که بر شـخص کمک کننده لفظ وزیر اطلاق نمی شود . برخی از مورخان گفته اند که با وجود این پست از همان آغاز اسـلام تاکید می رفت . برای مثال پیـامبر (ص) در رأس کسـانی که بـا آنهـا در امـور مشـورت می کرد علی بوده بـاست که مشـاور نخست حضـرت به شـمار می آمد حضـرت (ص) در حدیثی درباره علی (ع) به این مطلب اشاره کرده بوده و فرمودند: ای علی تو برادر و وزیر من هستی و وام مرا می پردازی و به وعـده ام عمل می کنی و ذمه ام را مبرا می سازی و بشـکل واضع تر فرمودنـد او برادرم و وزیرم و جانشـین من در میان

اهل بیت و بهترین جانشین بعد از من می باشد. امام علی (ع) هم مشاوران و وزیرانی انتخاب کرده بودند که به وزارت می پرداختند از جمله عبدالله بن عباس قرشی می گوید حضرت ابن عباس را به عنوان مشاور در امور مهم خود برگزید. ابن عباس پرچمدار لشکر آن حضرت در جنگ صفین بود و تا پایان عمرش به آن حضرت وفادار ماند تا جایی که وی را برای امور مهم و دشوار جانشین خود قرار دادند و همچنین وی والی حضرت در بصره مرکز آشوبها و جنگ جمل بوده است سعودی درباره اخلاص ابن عباس می گوید: ابن عباس از کنار جماعتی عبور می کرد که سب و لعن علی (ع) را می کردند. به بزرگشان گفت جلو بیا و گفت: کدام یک از شما سب خداوند را می کند؟ گفتند پناه بر خدا که چنین نیست . گفت: کدام یک سب رسول الله می کند؟ گفتند پناه بر خدا که چنین کنیم . گفت : کدام یک از شما سب علی (ع) را می کند؟ گفتند : این درست است. گفت: از پیامبر شنیدم که می فرمود: هر کس مرا سب کند خدا را سب کرده و هر کس علی را سب کند مرا سب کرده است . سپس خاموش شدند . امام علی با امام حسن و امام حسین مشورت می کردند و آنها را به انجام برخی از امور حکومت می فرستادند. همچنین عبدالله بن جعفر را به برخی امور مهم گمارد . و در امور حکومت با او به مشورت می پرداختند. این سه گروه مشورتی حضرت را تشکیل می داد که در شرایط دشوار با آنها مشورت می شد از محمد بن ابوبکر و عمار یاسر نیز در برخی از امور مهم و خاص به اقتضای شرایط استفاده می شد. اینها در واقع هیأت وزیران حکومت اسلامی را تشکیل می دادند که طبعا در رأس آنها عبدالله بن عباس بوده است. کاتبان: وزیر به تنهایی از انجام همه امور ناتوان است چاره ای نیست که به تعیین کارکنان برجسته ای بپردازد که وی را در اداره امور دولت یاری کند لذا کاتبان به وجود آمدند که از بزرگترین یاریگران وزیر و خلیفه بودند. ابن خلدون کاتب (نویسنده) را یکی از چهار معاون سلطان دانسته و می گوید: اوضاع و امور سلطان از چهار حالت خارج نیست .... یا در امور خطابهایی است که از نظر زمان و مکان از او دور هستند و یا اقدام درباره کسانی که در حضور او نمی باشند و متولی این امور کاتب است. در حکومت اسلامی کاتبان از میان کسانی که خوش خط بودند یا با خواندن و نوشتن آشنا بودند انتخاب می شدند مانند عمر بن خطاب ، علی بن ابی طالب ، زید بن ثابت و معاویه بن ابی سفیان که برای پیامبر (ص) قرآن و نامه ها را به پادشاهان و امیران می نوشتند. حضرت علی (ع) مأمور نوشتن عهدنامه ها و سندهای سیاسی حضرت (ص) بودند. حاکمان نزدیکترین افراد را برای نویسندگی انتخاب می کردند چون اسرار حکومتی در دست او بود سعد بن نمران یا عمران همدانی کاتب حضرت علی (ع) بوده است او چند سالی از روزگار پیامبر را نیز درک کرده بود و روای ابوبکر و عامر بن سعد نیز بوده است. در روزگار حضرت (ع) مدیران و مشاوران و کاتبان رشوه نمی پذیرفتند و هدیه ظالمان و صاحبان منافع و سودجویان را رد می کردند چون به امامشان اقتدا می کردند که از قلبش حب دنیا را بیرون رانده بود. از دیگر کاتبان امام علی (ع) عبدالله بن ابی رافع می باشد که شیخ طوسی به نام عبدالله ذکر کرده است و وی را از یاران امام علی (ع) می داند و درباره او می گوید عبدالله بن ابی رافع کاتب حضرت (ع) بوده است. در نهج البلاغه نیز یاری از او شده است . آن گاه که حضرت به او فرمود: در دوات لیقه قرار بده و نوک آن را تیز کن و بین سطرها فاصله بینداز و حروف را کنار هم بنویس که این برای زیبایی خط بهتر است. مشهور آن است که عبدالله بن ابی رافع کتاب قضایا امیرالمومنین و کتاب من شهد مع امیرالمومنین حروبه الثلاثه من الصحابه را نوشته است. اداره محلی: این اداره ویژه مناطق بود همه کارکنان مسئول بیت المال قضات ، پلیس و محتسب و مسئول مظالم و ماموران مالیا فرماندهان لشکر و سرپرست دیوان امور آن را انجام می داده اند. همچنین نوعی مدیر اداره وجود داشته که شکل آن به ایران باز می گشته است . زیرا به طور کلی نظام اداری حکومت اسلامی به شیوه ایران و روم بوده است. حسن ابراهیم می گوید: نظام اداری در صدر اسلام و روزگاران بنی امیه نظامی ابتدایی بود و از نظام تقسیم کار در ادارات مختلف و اختصاص دادن هر اداره به کارهای شخصی مثل عباسیان و پیروی می کرد. نیاز به نظام اداری با توجه به گسترش دامنه نفوذ حکومت اسلامی که در زمان عمر مرزهای آن شامل مناطق وسیعی گشت خلیفه را واداشت تا به بخشهای اداری در مناطق برای تسهیل امور و اشراف بر منافع مالیاتی دست بزنند. این تقسیمهای اداری در روزگار وی

شامل (اهواز ، بحرین ، بجستان ، مکران ، طبرستان و خراسان) بود. او سرزمین فارس را به سه بخش تقسیم کرد عراق که دو بخش بود بخشی که پایتختش کوفه ، بخشی دیگر که مرکز آن بصره بود. شام را نیز به دو بخش تقسیم کرد یکی به مرکزیت حمص و دیگری به مرکزیت دمشق . همچنین فلسطین را مستقل نمود . و آفریقا را به سه بخش مصر علیا ، مصر سفلی و غرب مصر و صحرای لیبی تقسیم کرد. کارگزاران: سرپرست هر منطقه عامل یا کارگزار نام داشت : در این مورد دو نظر وجود دارد: ۱- نظر حسن ابراهیم که معتقد است عامل یا کارگزار به این معناست که سلطه مطلق ندارد. ۲- نظر صبحی صالح که بر خلاف نظر قبلی می گوید: امیر را عامل نامیدن نشان می دهد سلطه وی فراگیر و عمل است و هر چه را که در امور زندگی دینی یا دنیوی مناسب ببیند عمل می کند با نظری دقیق به صلاحیتهای والی در عهدنامه مالك اشتر درست بودن نظر صبحی صالح تأیید می شود امارت بنابه نظر ماوردی بر حسب وظایف به دو گونه بود: عام و خاص و وظیفه عام هفت قسمت تقسیم می شد. ۱- نظارت بر تدبیر

نوآوری نظام یافته

TRIZ

خلاصه کتاب نوآوری نظام یافته نویسندگان:جان ترنینکو – آلازوسمن – بوریس زلاتین مترجمان : دکتر مصطفی جعفری-مهندس امیرحسین فهیمی- مهندس رضا مورعی-مهندس سید حسین اصولی،موسسه خدمات فرهنگی رسا موسسه خدمات فرهنگی رسا فهرست : □ فصل اول : مقدمه ای بر TRIZ : نظریه حل ابتکاری مساله □ فصل دوم : پرسشنامه ی شناخت موقعیت های نوآوری (□ (ISQ فصل سوم : فرمول بندی مسئله □ فصل چهارم : تناقض های فنی □ فصل پنجم : طرح ایده ال □ فصل ششم : مدل سازی سیستم , تجزیه و تحلیل شیء – اثر □ فصل هفتم : الگوهای تکامل □ فصل هشتم : پیاده سازی فصل اول : مقدمه ای بر TRIZ : نظریه حل ابتکاری مسئله هم افزایی : برای بهبود رایند طراحی در یک سازمان سه ابزار وجود دارد . اولین ابزار ۱)QFD) است که به منظور تسهیل طراحی محصول , کلیه ی اطلاعات به دست آمده از مشتری را به زبان مهندسی تبدیل می کند . تا پیش از این تنها دو روش برای دستیابی به نو آوری وجود داشت : روش گزینش ایده ی پاگ (۲) و توفان ذهنی (۳) . ول یاکنون با افزودن TRIZ به QFD بهبودهای شگرفی در طراحی نوآورانه ی محصول و فرایند به وقوع پیوسته است . باید توجه داشت که TRIZ تنها در صورتی مفید واقع می شود که مسئله به خوبی شناسایی و تعریف شده باشد . همچنین , TRIZ طراحی نهایی را انجام نمی دهد بلکه آخرین ابزار یعنی فلسفه طراحی استوار گنیچی تا گوپی (۴) است که از طریق تعیین مقدار هر یک از متغیرها طرح را به دور از عوامل غیرقابل کنترل به هدف موردنظر می رساند . QFD + TRIZ + Taguchi = نوآوری های استوار مشتری گرا تاثیر این سه ابزار ب رتوانایی سازمان برای نیل به هدف خود قابل ملاحظه بوده است . اصطلاح «نظام یافته » فعالیت های تکرارپذیری را که با ترتیبی معین برای رسیدن به هدف مطلوب اجرا می شوند , در ذهن تداعی می کند . « نوآوری» نیز با خلاقیت که دارای فرایندهای تصادفی و غیرقابل پیش بینی است ارتباط دارد با یان حال اصطلاح «نوآوری نظام یافته » یک ترکیب متناقص نیست . کلید فهم نظریه حل ابتکاری مسئله TRIZ درك این مطلب است که می توان تناقض ها را به طور منظم با ساتفاده از راه حل های نوآورانه حل کرد و این موضوع یکی از سه فرض اصلی پیدایش TRIZ است . این سه پیش فرض عبارتند از : ۱. هدف رسیدن به طرح ایده آل است . ۲. تناقض ها به حل مسئله کمك می کنند ۳. فرایند نوآورانه می تواند به طور نظام یافته پی ریزی شود . ۱.Qaliiy Function Deploment ۲. Pugh's concept selection ۳. brainstoiming ۴. Genichi Taguchi philosophy of robust disign این پیش فرش که فرایند نوآوری قابل مهار و کنترل نیست نه تنها محدودکننده بلکه کاملا نادرست است .این روش به خصوص برای مسائل فنی مشابه در دنیای اختراعات موثر شناخته شده است . آلتشولر در کتاب خود با عنوان « خلاقیت به عنوان یک علم تمام عیار » از رزی (نمایشنامه نویس)نقل قول میکند : « همه

می دانند که خلاقیت مساله ای ارادی نیست و حتی به قویترین اراده ها و آمرانه ترین دستور ها نیز پاسخ نمی دهد . چنین به نظر می آد که یک هنرمند درست در لحظه ی خلق ایده و کمی پس از آن , در حال تفکر است ؛ ولی این تفکر در لحظه ی خلق ایده , آگاهانه و از روی قصد نیست .» توفان ذهنی روشی متداول برای آشکارسازی ایده هایی است که در ذهن ناخودآگاه ما قرار دارند . روش های توفان ذهنی اغلب باعث می شوند که به یک مساله از دیدگاه های متفاوت نگریسته شود .نمونه ی سوال های توفان ذهنی عبارتند از : □ برای چه روی این مشکل کار میکنید ؟ □ اگر راه حل ها یا اثرات متضاد می خواستید چه می کردید ؟ □ اگر فرایند سریعتر اتفاق بیفتد چه می شود ؟ در دهه ۱۹۶۰, ویلیام گوردن فعالیت هایی را برای توسعه روش توفان ذهنی انجام داد . او دریافت بین توفان ذهنی , تفکر منتقدانه و تفکر قیاسی هم افزایی وجود دارد . یک روش برای رسیدن به این هم افزایی این است که خود را جای محصولی که قرار است طراحی شود بگذاریم و مسئله را از درون بررسی کنیم . توماس ادیسون یکی از حامیان روش سعی و خطا بود که عقیده داشت ۱٪ الهام و ۹۹٪ سخت کوشی و عرق ریختن چاره هر کار است . باید در نظر داشت که ادیسون صدها دستیار داشت و می توانست برای هر ایده هزاران بار آزمایش کند . با این روش ادیسون برای هر نوآوری به حدود ۵۰.۰۰۰ بار سعی و خطا احتیاج داشت . اشکال عمده ی فرایندهای سنتی افزایش خلاقیت این است که با پیچیده تر شدن مسئله تاثیر آنها کاهش می یابد . می توان روش سعی وخطا را در هر فرایندی به کار گرفت ولی باید توجه داشت که تعداد سعی های لازم با سخت تر شدن مسئله ی ابتکاری افزایش می یابد . آلتشولر می خواست روند حل مشکلات پیچیده را تسهیل کند , سپس روش تسهیل فرایند را به افراد دیگر انتقال دهد . تلاش او برای بهبود فرایند نوآوری به خلق TRIZ منجر شد پرسش های اصلی آلتشولر در راه توسعه دانش خلاقیت عبارت بودند از : □ چگونه می توان زمان رسیدن به نوآوری را کاهش داد ؟ □ چگونه می توان فرایندی ایجاد کرد که بتواند تفکر خلاق را تقویت کند؟ برای دانشمندان بسیار سخت است که خارج از حوزه ی مفروضات خود فکر کنند که در این صورت مجبورند با فن آوری جدید و با زبانی دیگر تفکر کنند . آلتشولر و همکاران فعالیت خود را با تجزیه و تحلیل راه حل های ارائه شده در مسائل موجود و به ثبت رسیده بین المللی شروع کردند . با شناسایی الگوهای موجود حل خلاقانه در فن آوری های مختلف , مشکل محدود بودن دید در اثر تخصص گرایی بر طرف شد و فرایند نوآوری بهبود یافت بنابراین هر کس که قادر به فکر کردن باشد می تواند نوآوری کند و البته نوآوران با استعداد , موثرتر خواهند بود . بر اساس ارزیابی آلتشولر در دهه ی ۱۹۸۰ حدود ۱۰۰ موسسه TRIZ و مدرسه تکنولوژی فکر تاسیس شد . تاریخچه تئوری TRIZ لغت TRIZ برگرفته از حروف کلمات اول در عبارت روسی به صورت زیر می باشد. Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch که معادل انگلیسی آن عبارت Theory of Inventive Problem Solving است که به معنی نظریه حل ابداعانه مسئله می باشد . TRIZ تنها ابزار تقویت نوآوری و ایجاد بهبود های شگرف در طراحی است این ابزار قدرتمند نیاز به سازش و ایجاد تعادل ناشی از تضاد بین مقیاس های مختلف عملکرد را از بین می برد . ضمنا TRIZ از شناسایی تضاد ها به عنوان موقعیت هایی برای بهبود و تصحیح فرایند طراحی استقبال می کند . چهره ای در پس انقلاب جنریچ آلتشولر (۱۹۲۶) که ۱۰ سال پس از آغاز انقلاب بلشویکی در اتحاد جماهیر شوروی به دنیا آمد از همان کودکی علاقه ی شدیدی نسبت به نوآوری بروز می داد . در حال که ۱۴ سال بیشتر نداشت وسیله ای را برای تولید اکسیژن از پراکسید هیدروژن ساخت و آن را آزمایش کرد . و او در سن ۱۶ سالگی برای اولین بار اسم خود را به عنوان مخترع این وسیله مخصوص تنفس زیر آب به ثبت رساند . در طول جنگ جهانی دوم آلتشولر به ارتش پیوست وی پس از جنگ مسئول بررسی اختراعات در نیروی دریایی شد . آلتشولر و دوست دوان بچگی اش را فائل شاپی رو به اتهام تخریب کشور متهم گشتند سرانجام پس از یک سال بازجویی و شکنجه به ۲۵ سال حبس در زندان در نواحی قطبی محکوم شدند . از نظر آلتشولر این فرصتی برای رشد فکری و افزایش بهره وری تلقی شد . در زندان مملو از استادان , دانشمندان معروف و موسیق دانان و هنرمندان بود که همگی در جریان تصفیه حساب

های سیاسی استالین بازداشت شده بودند به این ترتیب آلتشولر به کسب علم و دانش ادامه داد . در سال ۱۹۵۳ آلتشولر و شاپی رو از زندان آزاد شدند و به توسعه ی TRIZ ادامه دادنـد و اولین مقـاله خود را درباره اصول تئوری TRIZ در سال ۱۹۵۶ در مجله علمی به چـاپ رسانـد . در سـال ۱۹۷۴ بوریس زلاـتین و در سـال ۱۹۸۱ آلازوسـمن به گروه متخصـصان علاقه منـد به TRIZ پیوستند و TRIZ برای حـل مسـائلی د رحوزه دانش , تجـارت و مـدیریت و دیگر زمینه هـا به کار گرفته شـد .دولت سوسـیالیستی تمایلی به شـنیدن این حرف ها نداشت و مشکلات و دشواری ها برای آلتشولر و همکارانش دو چندان شده بود و او برای گذراندن زندگی با نام مسـتعار آلتوف شـروع به نوشـتن داستان های علمی – تخیلی کرد . در دهه ۱۹۷۰ ترجمه کتـاب و مقالات آلتشولر به کشورهـای آلمـان , هلنـد , ژاپن , آمریکا و دیگر کشورهای غربی راه یافت . تا سال ۱۹۸۵ آلتشولر بیش از ۱۴ کتاب را تالیف کرد . اما تنها دو کتاب از آن کتابها به زبان انگلیسـی ترجمه شـده است . در این کتابها یافته های کلیدی آلتشولر تشریح شده اند . ایـن یـافته هـا از بررسـی بیش از ۲۰۰.۰۰۰ اخـتراع ثبـت شـده و بـا تمرکز بر ۴۰.۰۰۰ اختراع برتر به دست آمـده انـد . آلتشـولر الگوهایی را که مکررا در نوآوری های مختلف اسـتفاده می شد شـناسایی کرد وبر اساس معیارهای زیر پنج سطح نوآوری را تعیین کرد که این معیارها عبارتند از : □ دانش استفاده شد ه در نوآوری تا چه حد در حوزه ی کاری فرد نوآور قرار داشته ؟ □ تعداد آزمون های نظری که نوآور برای رسـید به راه حل انجام داده جقـدر بوده ؟ □ مسـیر بهبود طرح اصلی برای رسیدن به راه حل تا چه حـد بدیهی بوده است ؟ درجه ابتکار : آلتشولر مسـئله ی ابتکاری را به عنوان مسـئله ای که د رآنحداقل یک تناقض وجود دارد تعریف کرده است . وی تنـاقض را نیز این گونه تعریف کرد :« موقعیتی که در آن تلاـش برای بهبود یک جنبه از مسئله بر جنبه ای دیگر از مسـئله اثر منفی می گـذارد .» سـطوح نوآوری : سـطح یـک : نوآوری هـای که ۳۲٪ از نوآوری ها را تشـکیل می دهـد , اختراع های ثبت شده و راه حل های واضحی را که از بین چند انتخاب گزینش شده اند شامل میشود در حقیقت بهبودهای کوچک در سیسـتم هایی که تغییری ماهیتی نیافته اند , نوآوری های سـطح یک را تشـکیل مید هد .معمولا در آن سـطح یک ویژگی خاص سیسـتم اصـلاح یـا تقویت شـده است . برای مثـال افزایش قطر دیوار خـانه به منظورعایق بنـدی بیشتر سـطح دو : نوآوری ها معرف بهبودهـایی کوچک در سیستم , هم زمان با کاهش تناقض ذاتی موجود در سیسـتم می باشـد راه حل های بیان شـده در این سـطح چیزی حدود ۴۵٪ از کل نوآوری ها را تشـکیل می دهند . راه حل های این سـطح معمولا با چند صد بار آزمون و خطا حاصل می شود و برای رسـیدن به آنها داشـتن اطلاعات لازم در یک زمینه فن آوری کفایت می کند . سیسـتم موجود به آرامی تغییر می کند و ویژگی های جدیدی به دست می آورد که بهبود آن را تضـمین میکند . سطح سه : این سطح که ۱۸٪ از کل نوآوری ها را تشکیل می دهند , سیسـتم موجود را به نحو چشـمگیری بهبود می بخشـند در این سـطح تناقض موجود در سیستم فعلی با معرفی چند عنصر کاملا جدید حل م یشود برای رسـیدن به این نوع راه حل ها صدها ایده با استفاده از روش سعی و خطا بررسی و آزمایش می شوند . راه حل های سطح چهار : از حوزه ی علمو نه از حوزه ی فن آوری کشف می شوند و حدود ۴٪ از کل نوآوری ها را تشکیل می دهنـد انجـام ده هـا هزار آزمـایش تصـادفی برای یافتن این نوع راه حل ها ضـروری است . این راه حل ها به کلی خارج از الگوهای معمول در فن آوری هسـتند و برای رسـیدن به آنهـا اصول کاملا متفاوتی به کا رگرفته می شود در یان سـطح از نوآوریها تناقض به طور کامل از بین می رود زیرا در سیسـتم جدید وجود آن غیرممکن است . نوآوری های سطح ۴ اثرات و پدیده های فیزیکی ای را که قبلا در آن حوزه ی کاری شناخت کمی از آنها وجود داشته به کار میگیرند . راه حل های سطح پنجم : به خارج از محدوده ی دانش زمان خود تعلق دارد و کمتر از ۱٪ از کل نوآوری ها را تشـکیل می دهند . برای دستیابی به این سطح از راه حل ها به ده ها هزار ایـده نیاز می باشـد . این راه حل ها وتی به وجود می آینـد که پدیده ای جدید کشف و برای مسـئله ای ابتکاری به کار گرفته شود . راه حل های این سـطح همچون لیزرها و ترانزیستورها باعث ایجاد سیستم ها و صنایع جدیدی می شوند . هر گاه یک راه حل سطح ۵ شناخته شود , متعاقبا راه حلی دیگری در سطوح پایین تر شناخته خواهند شد . آلتشولر تحقیقات خود را بر سطوح ۲ , ۳ , ۴

نوآوری ها متمرکز ساخت و اط سطح ۱ به دلیل ابتکاری نبودن راه حل ها صرف نظر کرد . همچنین به این دلیل که راه حل های سطح به ۵ به کشف پدیده های جدید نیاز داشته و نمونه های کمی هم از آنها موجود بود فعالیت سازمان یافته ای برای بررسی آنها انجام نداد . آلتشولر بر این باور بود که می تواند به هرکسی در توسعه ی راه حل های سطوح ۲, ۳ , ۴ کمک کند . او برای نیل به این هدف صدها هزار سند ثبت اختراع را بررسی کرد و نهایتا ۴۰ اصل را که بارها برای حل تناقض های فنی به کار گفته شده بودند شناسایی نمود . هر فرد نوآور مشتاق باید این حقیقت را که سرعت پیشرفت فن آوری بسیار بیشتر از سرعت تغییرات اجتماعی است درک کند و بداند که همین تفاوت در سرعت تغییرات است که موفقیت نوآری های سطوح بالاتر را مشکلتر می سازد . آلتشولر در کتاب « و ناگهان مرد خلاق ظاهر شد » می نویسد : « اگر کسی بخواهد سیستم فنی کاملا جدیدی عرضه کند , در حالی که هنوز سیستم موجود به اندازه کافی توسعه نیافته و از دور خارج نشده , برای موفقیت و پذیرش ایده اش توسط جامعه راه بسیار طولانی و ناهمواری در پیش هخواهد داشت . راه حل کاری که بسیار از زمان خود جلوتر است , ساده نمی باشد و سخت ترین کار اثبات این حقیقت است که سیستم جدید امکان پذیر و ضروری است .» فرد نوآور باید مراقب باشد , زیرا ممکن است طرح های جدید از سوی جامع پذیرفته نشود و پشتیبانی چندانی به عمل نیاید , بنابراین بهبود پیاپی طرح فعلی استراتژی بهتری است . نوآوری های سطوح ۱,۲ و ۳ را اغلب می توان از یک حوزه دانش به حوزه دیگر انتقال داد این امر به ایم معنی است که ۶۵٪ مشکلاتی که در زمینه ای خاص مطرح می شوند قبلا د رحوزه های دیگر فن آوری پاسخ داده شده اند . اکثر اسناد ثبت اختراع ها د رچهار نوع فن آوری اصلی میگنجد : فن آوی های مکانیکی, الکترومغناطیسی , شیمیایی و ترمودینامیکی . اکنون د رذهن خود میزان دانش یک فرد را تصور کنید . سپس به دانش موجود در یک شرکت ,یک صنعت یک جامعه یا کل جهان فکر کنید . اگر حتی یک محقق کل اطلاعات یک صنعت را در اختیار داشته باشد نسبت به شخص دیگری که کل اطلاعات یک جامعه را در اختیار دارد راه حل های کمتری پیدا خواهد کرد .پسر یک مهندس مکانیک می تواند با توجه به مطالب جدیدی که در یک دوره شیمی آموخته ذهنیت پدر خود را نسبت به مسئله که د رمورد آنتحقیق می کند عوض کند . به همین ترتیب وقتی که افراد نوآور خارج از محدوده ی زمینه تخصصی خود کار می کنند سطح نوآوری نیز افزایش پیدا میکند . مسائل ابتکاری اغلب از روی ناآگاهی مانند مسائل مهندسی , فن آوری و طراحی مورد بررسی قرار میگیرند .در حالی که در این نوع مشکلات , شخص نوآور به منظور حل مسئله برای رفع یک تناقض تلاش می کند و تنها تفاوت بین کار افراد نوآور و دیگر افراد درگیر در طرح نیز همین موضوع است . در مسائل واقعی به محض آن که ایده ی راه حل خلاق پیدا شد باید از مهارت مهندسین و طراحان کمک گرفت , زیرا دانش این افراد آن ایده را به طرح و محصولی قابل پذیرش از طرف جامعه تبدیل می کند . رخوت ذهنی مشکل دیگری است که گسترش نوآوی را کند میکند . همه ی محققان به موضوع خاصی برای تحقیق علاقه دارند که این موضوع مانند برداری در حول و حوش حوزه ی تخصصی آنها است . از آنجایی که هر محقق مختصری اطلاعات اززمینه های دیگر نیز دارد این بردار بیشتر شبیه مخروطی است که با زمینه های دیگر د رحد متعارف نیز اشتراکاتی دارد . رخوت ذهنی باعث می شود که محقق کارش را رد همان جهتی که قبلا و در پروژه های پیشین موفق بوده سوق دهد . فرایندهایی که به خلاقیت کمک می کنند در راستای یک جهت فن آوری پیش می روند و به راه حل های متعدد در آن حوزه از فن آوری دست می یابند ولی نمی توانند به راه حل های موجود در فن آوری های دیگر دستیابی پیدا کنند . البته این موضوع به ترکیب تیم نیز بستگی دارد . اگر در هر مورد بتوانید متخصص مناسب را به خدمت بگیرید حل مسئله ساده تر خواهد شدولی چگونه می توان زمینه تخصص مناسب را تشخیص داد ؟ آلتشولر عقیده داشت که هر گاه دانش بیشتری در اختیار داشته باشید , پتانسیل خلاقیت شما افزایش می یابد . استفاده از اصول اساسی آلتشولر دانش موردنیاز برای طراحی را افزایش می دهد . آلتشولر این اطلاعات در قالب ۴۰ اصل که برای حل تناقض فنی بین ۳۹ پارامتر مهندسی به کار می روند خلاصه کرد . دستیابی به راه حل ها از طریق الگوهای نوآوری هنگام بررسی اسناد ثبت

اختراع آلتشولر دریافت که یک مسئله ی مشابه (تناقض خاص) بارها و بارها د رنوآوری ها مختلف و در فن آوری های گوناگون بروز می کند این مسئله مخصوصا وقتی که به حوزه فن آوری خاص محدود نباشیم مشهود تر است . وی همچنین دریافت بسیار اتفاق افتاده که یک راه حل مشابه بارها و بارها و فاصله زمان طولانی به کار گرفته شود بنابراین اگر به طریقی بتوان راه حل های پایه ای را در دسترس نوآوران قرار داد این فاصله های زمانی کاهش خواهند یافت در نتیجه با موثرتر شدن فرایند نوآوری فاصله ی زمانی بین پیشرفت ها نیز کاهش یافته و مرز بین فن آوری های مختلف شکسته خواهد شد . به خاطر داشته باشید که بهترین ایده , ایده ای است که زمان رسیدن به آن وهزینه صرف شده برای آن کمترین باشد . آلتشولر معتقد بود که دانش مربوط به نوآوری باید خلاصه , فشرده و کلی باشد تا نوآوران هر حوزه از دانش بتوانند به راحتی از آن استفاده کنند . بهتر است مانند یک کودک با تناقض ها کنار بیایید , آنها را بپذیرد و از آنها خرسند شوید . « بزرگترین وظیفه ی ما پیش از متمدن شدن این است که ماشین ها را به صورتی که باید باشند , یعنی بردگان و نه کارفرمایان تبدیل کنیم .» هاولاک الیس ۱۹۲۳ فصل دوم : پرسشنامه ی شناخت موقعیت های نوآوری (ISQ) کارشناسان عقیده دارند اگر مسئله ای به درستی تعریف و بیان شده باشد , نیمی از مراحل حل خود را طی کرده است . به همین دلیل باری پیاده سازی روش TRIZ ابتدا باید مسئله به صورت صحیح و دقیق تعریف شود یعنی مسئله موردنظر به دقت بررسی و ابعاد مختلف آن شناخته شود بنابراین تیم خلاق حل مسئله باید سیستم های پیرامون مسئله رابه خوبی درک کند بدین منظور باید پس از بررسی مسئله ازدیدگاه های مختلف , کلیه ی اطلاعات مربوط به مسئله مستندسازی شوند . ISQ توسط مدرسه ی TRIZ کیشینو در ملدوا ایجاد شده است در طول تکمیل پرسشنامه کارشناسان را تشویق می کنیم هر ایده ای را که به ذهنشان می رسد بلافاصله ثبت کنند . محتویات ISQ ۱– اطلاعات درباره سیستمی که مایل به ایجاد یا بهبود آنهستید و محیط اطراف آن ۱–۱ نام سیستم نام استاندارد سیستم را بنویسید ۱–۲ کارکرد سودمند اولیه سیستم هنگامی که سیستم تحت تاثیر عاملی قرار می گیرد از خود کارکردی نشان می دهد کارکرد را باید با استفاده از افعال معلومی که جسم تاثیر پذیرفته از سیستم را توصیف میکنند بیان کرد . نوشتن پاسخ این بند پرسشنامه بسته به این است که مسئله در سطح سیستم , ابرسیستم یا زیرسیستم توسعه یافت باشد . ۱–۳ ساختار فعلی یا مطلوب سیستم برای تشریح ساختار فعلی یا مطلوب , باید آن را در حالت سکون (زمانی که سیستم مشغول به کار نیست) بررسی کرد و از نقشه و اشکال ترسیمس سود جست همچنین زیرسیستم ها , جزئیات و ارتباطات بین آنها باید تشریح شود . گاها لازم است که ابرسیستم در برگیرندهی سیستم اصلی نیز مورد بررسی قرار گیرد . ۱–۴ چگونگی کارکرد سیستم چگونگی کارکرد سیستم را توصیف کنید یعنی تعیین کنید که سیستم هنگام اجرای کارکرد سودمند اولیه ی خود چگونه عمل می کند و زیرسیستم ها و اجزای آن چگونه با یکدیگر تعامل ایجاد میکنند . زیرسیستم ها را به ترتیب نشان داده , شیوه و دلیل ایجاد تعامل ها را تشریح کنید . ۱–۵ محیط سیستم بسیاری از سازمان ها ی مشتری گرا به منظور برآوردن نیازمندی های راه حل های مسائل خد , در مورد استفاده از شرایط محیطی تحقیق می کنند . چگونه سیستم با ابرسیستم هایی که جزئی از آنهاست تعام لدارد ؟ محیط سیستم می تواندیکی از موارد زیر باشد : □ سیستم هایی که با سیستم مسئله تعامل دارند این تعامل می تواند سودمند یا زیان بار باشد . □ سیستم هایی که در کنار سیستم اصلی قرار دارند و احتمال می دهیم که در آینده با سیستم اصلی تعامل داشته باشند . □ سیستم های عمومی تر (ابرسیستم) که سیستم موردنظر (زیرسیستم) جزئی از آنهاست □ محیط طبیعی که سیستم موردنظر را احاطه کرده است . ۲– منابع موجود کارشناسان غالبا منابعی را که به صورت رایگان در اطراف سیستم مسئله وجود دارند نادیده میگیرند . در حالی که طرح های ابتکاری از پدیده های طبیعی بهره ی زیادی می برند . بنابراین تمام منابع موجود را به دقت فهرست کنید . سعی کنید درهر مورد تواناییهای ویژه ی آن منبع را برا یحل مسئله کشف کنید . بدین منظور از فهرست زیر کمک بگیرید : □ منبع شیء □ منبع اثر □ منابع کارکردی □ منابع اطلاعاتی □ منابع زمانی □ منابع مکانی ۳– اطلاعات درباره ی موقعیت سیستم ۳–۱ ایجاد بهبودهای مطولب یا حذف اثرات نامطلوب

علت های بروز مسئله را تعیین نمایید (در اینجا به هر چیز نامطلوب و یا هر موقعیت بهبود , مسئله می گوییم) رابطه این مسئله را با کارکرد سودمند اولیه و کارکردهای دیگر پیدا کنید . بعضی از مسائلی که معمولا در سیستم ها مشاهده می شوند عبارتند از : ▫ عمل سودمند در هنگام نیاز رخ نمی دهد . ▫ عمل سودمند در هنگام نیاز به طور ناموثر یا ناکامل رخ می دهد . ▫ عاملی زیان بار مانند یک عمل زیان بار یا پیامد زیان بار یک عمل , در سیستم موجود است . ▫ اطلاعات لازم در مورد وضعیت قسمتی از سیستم وجود ندارد . ▫ اطلاعات لازم در مورد وضعیت قسمتی از سیستم ناقص است . ▫ سیستم پیچیدگی بسیار زیادی دارد . ۳-۲ فرایندی که باعث ایجاد مسئله شده فرایندی را که باعث ایجاد مسئله شده شرح دهید و شرایط ایجاد آن را ثبت کنید . بدانید که همیشه دانستن ریشه های اصلی ایجاد مسئله سودمند است . اطلاعات مربوط به این قسمت نقش حیاتی دارد . ۳-۳ تاریخچه ی پیدایش و توسعهی مسئله پس از چه مراحلی از فرایند توسعه ی سیستم , مسئله بروز کرد ؟ رخدادهایی را که منجر به ایجاد مسئله شدند , به همراه دلایل رخدادها , توصیف کنید . مسیر توسعه ای را بررسی کنید که از ایجاد مسئله جلوگیری می کند . ۳-۴ مسائل متفرقه آیا ممکن است که بتوان مسیر توسعه ی سیستم را ب گونه ای اصلاح کرد که مسئله حذف شود ؟ ممکن است این کار به ایجاد مسائل جدید بیانجامد ولی این امکان وجود دارد که حل مسائل جدید آسان تر باشد . ۴- تغییر سیستم ۴-۱ تغییرات ممکن در سیستم انواع تغییراتی را که می توانید در سیستم ایجاد کنید , شرح داده و ارزش یابی کنید میزان تغییرات امکان پذیر در سیستم به عوامل زیر بستگی دارد : ▫ سطح تولید فعلی سیستم (در توسعه , نمونه های اولیه , نمونه های آزمایشی , تولید انبوه و فن آوری موجود) ▫ تلفاتی (مستقیم و غیرمستقیم) که معمولا توسط اثر منفی ایجاد می شوند ▫ منافعی که از حل مسئله به دست خواهند آمد ۴-۲ محدودیت هایی که برای تغییر سیستم وجود دارند مشخصات قابل تغییر و غیرقابل تغییر سیستم را شناسایی کندی چه ویژگی های فنی یا اقتصادی از سیستم . ▫ باید ثابت بمانند . ▫ نباید کاهش پیدا کنند . ▫ نباید افزایش پیدا کنند . عوامل به وجود آورنده این محدودیت ها را شرح دهید در صورت امکان بررسی کنید تحت چه شرایطی این محدودیت ها از میان می روند . اگر از بین رفتن محدودیت های مسائل جدیدی به وجود می آورد . ببینید که این مسائل ارزش حل کردن دارند یا خیر . ۵- معیارهایی برای انتخاب ایده های راه حل ۵-۱ مشخصات فنی مطلوب ۵-۲ مشخصات اقتصادی مطلوب ۵-۳ زمان بندی مطلوب ۵-۴ سطح نوگرایی مطلوب ۵-۵ معیارهای دیگر اجزائی از سیستم را که باید برای رسیدن به معیارهای بالا تغییر یابند مشخص کنید . چه تغییرات کمی یا کیفی باید انجام شوند تا این مشخصات به دست آیند ؟ اساس معیاری را که برای ارزش یابی هر راه حل به کار می برید تعیین کنید . ۶- تاریخچه راه حل های آزمایش شده روی مسئله ۶-۱ تلاش هایی که در گذشته برای حل مسئله انجام شده در زمانی که این تلاش ها را فهرست میکنید سعی کنید دلایل شکست هر کدام را نیز پیدا کرده درکنار آن بنویسید . ۶-۲ سیستم هایی با مسئله مشابه سیستم هایی را که دارای مسائل مشابه هستند فهرست کرده سپس از خود بپرسید : ▫ آیا مسئله درجای دیگری حل شده است ؟ ▫ آیا می توان راه حلمشابه را برای مسئله فعلی به کار برد ؟ ▫ اگر پاسخ منفی است دلایل و محدودیت هایی را که برای اجرای راه حل وجود دارد پیدا کنید . « آن که پیوست ه برای مسائل چاره جویی نمی کند , باید همیشه انتظار دردسرهای جدیدی را داشته باشد زیرا گذشت زمان خلاقانه در این راه می کوشد .» فرانسیس بیکن ۱۶۲۵ فصل سوم فرمول بندی مسئله این فصل فرایند فرمول بندی مسئله را برای ساختار دهی به یک نمودار ساده یعلت و معلولی و به منظور نشان دادن رابطه ی بین اثر زیان بار و کارکرد سودمند اولیه ی سیستم ارائه می دهد . متدولوژی TRIZ برای اشاره به اثر زیان بار و کارکرد اولیه به ترتیب از اصطلاحات کارکرد زیان بار و کارکرد سودمند استفاده میکند . دراین فصل معنی کارکرد به هر چیزی که مایل به انجام آنهستیم اطلاق می شود . برای رسم نمودار می توان با کراکرد سودمند اولیه (PUF) یا کارکرد زیان بار اولیه (PHF) شروع کرد . اگرکار خود را PHF شروع می کنید سعی کنید کارکردهایی را که میتوانند با PUF مرتبط باشند شناسایی کنید . هر زمان که حداقل یک مسیر ارتباطی از PHF به PUF تعیین شد می توان ادعا کرد که رابطه

ی بین آنها درک شده است . نمودار ذکر شده دید مفید از بسیاری از مسائل کوچکتر و مرتبط به هم که درون مسئله ابتکاری قرار دارنـد ارائه می دهـد . برای حل موثر مسائل ابتکاری (از بین بردن PHF) کلیه ی ارتباطـات علت و معلولی مسائل مرتبط را فرمول بنـدی کنیـد . پس از این کار متوجه می شویـد که حل فقط یکی از این مسائل ثانویه به حل مسـئله اصـلی منجر خواهـد شـد به این منظور بهتر است کار خود را با مسئله که بیشترین تاثیر را بر کل سیستم دارد آغاز کنیـد . آغاز کار : هشت پرسـش زیر برای تعیین رابطه ی بین کارکردها به کار میرونـد .پرسیدن این پرسش ها ما را مطمئن می سازد که هیچ رابطه ای از قلم نیافتاده است . شایان ذکر است که بین کـارکرد سودمنـد (UF) و کـارکرد زیـان بار (HP) ممکن است سه نـوع رابطه وجود داشته باشـد . ۱. UFn ایجاد میکنـد ------- UFn ۲. HFn بـه کـار می رود برای حـذف ------------ UFn ۳. HFn لازم است برای ایجاد -------------- ۱ + HFn این سه نوع رابطه به هشت پرسش منجر می شود که ازاین هشت پرسـش چهار پرسش اول با کارکرد های سودمند و چهار پرسش با کارکردهای زیان بار مرتبط هستند . ۴ پرسش باکارکدهای سودمند (۱ : (UF- آیا این کـارکرد سودمنـد برای ایجاد کارکردهای سودمنـد دیگر لازم است ؟ UFn لازم است برای ایجاد -------------- ۱ + ۲ HFn- آیا این کارکرد سودمنـد , اثرهیا زیان بار دیگری ایجاد می کنـد ؟ UFn ایجاد میکند ------- ۳ HFn- آیا این کارکرد سودمند باری حذف اثرهیا زیان بار مطرح شده است ؟ UFn به کار می رود برای حذف ------------ ۴ HFn- آیا برای اجرا شدن این کارکرد سودمند , کارکردهای سودمند دیگری لازم است . ۱ + HFn لازم است برای اجیاد --------------- ۴ UFn پرسش برای کارکردهای زیان بار (۵ :(HP- آیا این کارکرد زیان بار کارکردهای زیان بار دیگری ایجاد میکند ؟ HFn ایجاد میکند ------- ۱ + ۶ HFn- آیا این کارکرد زیان بار توسط کارکردهای زیان بار دیگری ایجاد شـده است ؟ ۱ + HFn ایجاد میکنـد ------- ۷ HFn- آیـااین کـارکرد زیان بار توسط کارکردهای سودمنـد ایجاد شـده است ؟ UFn ایجاد میکنـد ------- ۸ HFn- آیـا یک کارکرد سودمنـد باری حـدف این کارکردهای زیان بار مطرح شـده است ؟ UFn به کـار می رود برای حـذف ------------ HFn پرسـش هـای ۱ تـا ۴ به کارکردهـای سودمنـد مربـوط هسـتند سه پرسـش اول رویـدادهایی را کـه به دنبـال کراکرد سودمنـد اولیه نشـان دهنـده ی انتهیافراینـد می باشـد . هر گـاه که چرخه ی اول که به بررسـی کـارکردی می پردازد که بیشترین ارتباط را با کارکرد سودمنـد اولیه PUF دارد , کامل شـد , می توان چهار پرسـش اول را مطرح کرد . هر پاسخ مثبت به یکی از پرسش های فوق باعث شناسایی یک کارکرد و یا یک ارتباط دیگر در مدل می شود . ممکن است بیش از یک پرسـش از پرسـش های فوق پاسـخ مثبت داشته باشد هر پاسخ مثبت می تواند به بیش از یک رابطه منتهی شود . ایجاد صورت مسئله ها برای کارکردها می توان دو نوع صورت مسئله نوشت صورت مسـئله های پیشگیرانه برای کارکردهای زیان بار و صورت مسئله های جایگزین برای کارکردهای سودمند . همچنین صورت مسئله هایی دیگر مثل امتیاز یک کارکرد زیان بار , بهبود یک کارکرد سودمند ویا حل یک تناقض را می توان برای هر شـکل مطرح کرد . هرگاه سازمان شما به کمبود منابع برای کار روی صورت مسئله ها دچار شد از راهنمایی هیا زیر برای کوتاه شدن فرایند انتخاب مسـئله کمک بگیرید : ۱- مسئله ای را که بهترین نسبت هزینه به درآمـد را دارا است انتخـاب کنیـد . ۲- هر چه مسئله ریشه ایتر باشـد , منـافع احتمـالی بیشتر خواهنـد بود . ۳- بهتراست به جای کاهش دادن نتایـج یک کارکرد زیان بار , علت ایجاد آنرا از بین ببریـد . ۴- میزان سختی به کارگیری یکه راه حـل ـفـاکتور مهمی در انتخـاب راه حل هاست . راه حل های انقلابی به خاطر فرهنگ و ذهنیت موجود در اغلب سازمان ها معمولا مورد پـذیرش قرار نمیگیرد . «تقریبـا تمام مردم باهوشـند ولی بعضـی از آنهاتنها راه حل ها را نمی داننـد .» اف دبلیو – نیکل فصـل چهـارم تنـاقض هـای فنی زمان اسـتفاده از تحلیل تناقض تحلیل تناقض راهی جدیـد برای نگریستن به مسـئله است . در این روش با اسـتفاده از جدول تناقض ها به راه حل های متعددی برای هر مسـئله می رسید راه حل هایی که هم ابتکاری و هم اثربخشند . به این منظور مسئله با پارامتر سازگار شود . منشا تحلیل تناقض اصطلاحات فنی و فیزیکی لغاتی قراردادی اند ولی در فرهنگ اصطلاحات

TRIZ متداول شده اند . از اصطلاح تناقض فنی وقتی استفاده می کنیم که بهبود در یک ویژگی طرح به قیمت از دست رفتن ویژگی دیگر تمام شود به عبارت دیگر نتیجه بهبود پارامتر A تخریبت پارامتر B خواهد بود , مثلا هر چه قطر دیواره ی ظرف زیاد تر شود استحکام آن بیشتر می شود . هر گاه یک ویژگی محصول یا خدمت دارای دو وضع مطلوب متفاوت باشد یک تناقض فیزیکی ایجاد شده است به عنوان مثال می توان محصولی را در نظر گرفت که هم سرد و هم گرم است . نگاهی نزدیک تر به تناقض فیزیکی معمولا مصرف کننده خواستار اتومبیلی کوچک برای رانندگی و پارک کردن در سطح شهر است و از طرف دیگر برای تامین راحتی و سوار و پیاده شدن سریع او این اتومبیل باید تا حد امکان بزرگ باشد در سال ۱۹۹۵ شرکت هوندا از مهندسان خود خواست با فراموش کردن طرح های معمول برای بدنه طرحی بار تامین این نیازهای مصرف کننده پیشنهاد کنند . مشکل اصلی ,لزوم پارک کردن ساده ی این اتومبیل در شهر توکیو بود . نظر اعضای تیم طراح , یک شکل کرده مانند بود که از بیرو ن کوچک و از داخل بزرگ به نظر برسد . تناقض فنی معادل یان تناقض فیزیکی این است که بزرگ شدن اتومبیل پارک کردن آن را مشکل می کند . ساختار دهی به مسئله ی ابتکاری در قالب یک تناقض تبدیل مسئله به یک تناقض ,اولین قدم به کارگیری این رضو است . اطلاعات موجود در ISQ دانش شما را درباره وضعیت مئسله به گونه ای نظم می دهد که بتوانید فضای جواب مسئله را به شکلی نظام یافته ایجاد کنید . این پرسشنامه شامل پرسش هایی ماند « کارکرد مفید اولیه سیستم چیست ؟» جدول تناقض ها راهی برای بهبود فرایندهای معمول در حل مسئله روش حل سنتی مسئله بر پایه ی تجربیان گذشته بنیان گذاشته شده است انسان ها د رحالت طبیعی مسائل را به صورت مقایسه ای حل میکنند ما همیشه سعی میکنیم که مسئله خود را به یکی از مسائل مشابه و استاندارد که برای ما شناخته شده است مرتبط کنیم و سپس از طریق مقایسه جواب مسئله خود را از روی جواب مسئله استاندارد به دست آوریم . در صورتی که عمل مقایسه را درست انجام بدهیم به پاسخی مناسب خواهیم رسید باید بدانیم که دانش ما در زمینه مسائل مشابه نتیجه ی آموخته ها , عادت های حرفه ای و تجربه های زندگی روزمره ی ماست . پارامتر ها ۱. وزن جسم متحرک ۲۱. قدرت ۲.وزن جسم غیرمتحرک ۲۲. تلفات انرژی ۳. طول جسم متحرک ۲۳.ضایعات مواد ۴.طول جسم غیرمتحرک ۲۴.فقدان یا از دست رفتن اطلاعات ۵. مساحت جسم متحرک ۲۵. تلفات زمان ۶.مساحت جسم غیرمتحرک ۲۶. مقدار مواد ۷.اندازه و حجم جسم متحرک ۲۷. قابلیت اطمینان ۸.اندازه و حجم جسم غیرمتحرک ۲۸. دقت اندازه گیری ۹.سرعت ۲۹. دقت ساخت ۱۰.نیرو ۳۰.عوامل زیان بار موثر بر جسم ۱۱. کشش , فشار ۳۱. اثرات داخلی زیان بار ۱۲.شکل ۳۲.سهولت ساخت ۱۳.ثبات و پایداری جسم ۳۳. راحتی استفاده ۱۴. استحکام ۳۴.سهولت تعمیر ۱۵.دوام جسم متحرک ۳۵.قابلیت سازگاری ۱۶.دوام جسم غیرمتحرک ۳۶.پیچیدگی وسیله ۱۷.دما ۳۷.پیچیدگی کنترل ۱۸. روشنایی ۳۸.سطح خودکار بودن ۱۹.انرژی مصرفی جسم متحرک ۳۹. بهره وری ۲۰. انرژی مصرفی جسم غیرمتحرک اصل ۱. جداسازی ۲۱.حمله سریع ۲.استخراج ۲۲. تبدیل زیان به سود ۳. کیفیت موضعی ۲۳.بازخورد ۴.عدم تقارن ۲۴.واسطه و میانجی ۵. ترکیب کردن ۲۵. خدمت دهی به خود ۶.جامعیت ۲۶. کپی کردن ۷.تودرتو بودن ۲۷. استفاده از جسم ارزان قیمت به جای جسم گران قیمت ۸.عامل تعادل و توازن ۲۸. تعویض یک سیستم مکانیکی ۹.مقابه پیشاپیش ۲۹. استفاده از ساختار پنوماتیک یا هیدرولیک ۱۰.کنش پیشاپیش ۳۰.پرده ی انعطاف پذیر یا پوسته ی نازک ۱۱. حفاظت پیشاپیش ۳۱. استفاده از مواد متخلخل ۱۲.هم پتانسیل ۳۲.تعویض رنگ ۱۳.معکوس کردن ۳۳. هم جنس و همگن سازی ۱۴. کروی ساخت ۳۴.رد کردن و بازسازی قطعات ۱۵. پویایی ۳۵.تغییر خواص فیزیکی و شیمیایی یک جسم ۱۶.عمل ناقص یا مازاد ۳۶.تغییر فاز ۱۷.حرکت به بعد جدید ۳۷.انبساط حرارتی ۱۸. ارتعاش مکانیکی ۳۸.استفاده از اکسید کننده های وق ی ۱۹.عملکرد دوره ای ۳۹. محیط بی اثر ۲۰. تداوم کنش مفید ۴۰. مواد مرکب تناقص فنی طبق نظر آلتشولر , یک مسئله ی ابتکاری حداقل دارای یک تناقض است . این نظر بر پایه یی مشاهدات روی در بررسی تعداد قابل ملاحظه ای از اسناد ثبت اختراع بیان شده است در

نتیجه کـار آلتشولر اکنوت فقـط کافی است که فرد برا ی حل یک مسئله آن را به فرم جـدول تناقض در آوردو دیگجر احتیاجی به بررسی اسناد ثبت اختراع نیست . بنابراین تنها با دانستن انیکه ضمن کار چه پارامتری بهبود می یابد و چه پارامتری آسیب میبیند می توان راه حل تناقض را از میان ۴۰ اصل پیدا کرد . اصول ابتکاری ۴۰ اصل موجود در TRIZ دارای کاربردهای بسیار وسیعی بوده و حت یـدر محیط های تجاری نیز یه کار می آیند این اصول آن قدر منطقی و جذاب هسـتند که با نگاهی گذرا به آنها , ایده های فراوانی به ذهن هر شـخص می رسـد . تنـاقض هـای فیزیکی و اصول تفکیکی تناقض های فیزیکی زمانی ایجاد می شونـد که به دو حال مختلف و مانع الجمع یک جسم در یک زمان نیازمند باشیم .مسئله تناقض در مورد عملکرد کارکردها و اجزا نیز صادق است (مثلا سـطح هم بایـد صـیقلی و هم زبر باشد) این نوع تناقض را می توان با تفکیک نیازمندی های مسـئله حل کرد برای این منظور باید هر چهار اصل اساسی تفکیک را بررسـی کرد زیرا پیش از بررسـی اصول در مورد این که کدام یک از این اصول طرح بهتری ایجاد میکند هیچ اطلاعاتی وجود ندارد . در بسـیاری از مورادی که نمی توان با اسـتفاده از جدول تناقض های نفی , جواب مناسبی پیـدا کرد بهتر است که تناقض های فنی را به تناقض های فیزیکی تبدیل کرد . تناقض فیزیکی عبارت است از نیازمندی های متضاد و مـانع الجمع که به عملکرد , کارکرد یا یکی از اجزا مربوطه می شونـد . به طور کلی به منظور بازنویسـی مسـئله به صورت تناقض فیزیکی , بایـد ویژگی هـای نتایـج مطلوب و نـامطلوب را شـناسایی کرد این ویژگی تناقض فیزیکی را تعریف می کن . چهار اصـل تفکیک ,تضاد بین نیازها را برطرف میکنند این چهار اصل عبارتند از : - تفکیک فضایی - تفکییک زمانی - تفکیک اجزا - تفکیک وابسته به شرایط تفکیک فضایی ایده ی این اصل جداسازی مکانی نیازهای متضاد است هر گاه لازم باشد که سیستم در شرایط متناقضـی کار کند یا عملکردهای متناقضـی را ارائه دهد تلاش کنید تا سیستم را به زیرسیستم هایش تفکیک کرده سپس هر کارکرد متناقض را به یکی از زیرسیسـتم ها واگذار کنید . تفکیک زمانی پیشـنهاد این اصل جداسازی زمانی نیازهای متضاد است . هر گاه لازم باشـد تا سیسـتم در شـرایط متناقضـی کار کند نیازهای متناقضـی را رآورده سازد یا کارکردهای متناقضـی را ارائه دهد تلاش کنیـد تا فعالیت های سیسـتم را طوری زمان بنـدی کنیـد که نیازها و کارکردهای متناقض در زمان های متفاوت اتفاق بیافتد . تفکیک اجزاء ایـدهی اصـلی در این روش جـداسازی نیازمنـدی های متناقض به وسیله ی تفکیک یک کل و اجزای آن است . هر گـاه لـازم باشـد تـا سیسـتم در شـرایط متناقضـی کار کنـد یا کراکردهای متناقضـی را ارائه دهـد تلاش کنیـد تا سیسـتم را به اجزای سازنـدهی آن تفکیـک کرده هر یک از کارکردهای متناقض را توسط یکی از این اجزاء تامین کنیـد سیسـتم به جا مانـده باقیمانـده کارکردهای مورد نیاز را خواهد داشت . تفکی وابسـته به شـرایط ایده ی جداسازی نیازمندی های متناقض , هنگامی که یک فرایند کمکی در شرایط خاص اتفاق می افتد , برای حل تناقض ها مفید است . سیستم یا محیط آن باید به نحوی تغییر کند که فقط فرایند کمکی اتفاق بیافتـد . « من آینده را دیده ام و این بینش معجزه می کند .» لینکلن اسـتفنز ۱۹۱۹ فصل پنجم طرح ایده آل چه زمان از مفهوم طرح ایده آل بهره جوییم سیستم ایده آل سیستمی است که بدون این که وجود داشته باشد , کارکرد مطلوب را ایجاد میکند این مـدل به آرمانی تبدیل می شود کهبسیاری از تصورات سـنتی در مورد سیسـتم را در هم خواهد شـکست . طرح ایده آل طرحی کلی و جـامع است , ولی بایـد برای هر یـک از اجزای آن راه حلی جـداگانه اندیشـیده شود . منـابع دستیابی به این راه حل ها باری افراد مختلـف و در مـوقعیت هـای مختلف متفاوتنـد . در صورتی که بتوانیم کـارکرد سودمنـد اولیه ای را شـناسایی کنیم که توسـط سیسـتم ی که وجود نداردارائه می شود به سرعت به نوآوری هایی د رطراحی خواهیم رسید . در تمام موارد کاربرد TRIZ باید به طور آگاهانه از ایده طرح ایده آل اسـتفاده کرد بیان نهایی نتیجه ی ایده آل و سـعی در کاهش انحرافات نسبت هب آن چالش فنی است متفاوت از آن چه که در بخش تناقض های فنی با آن مواجه شدیـد . ایـده آل بودن یعنی چه ؟ ایـده آل بودن عبارت است از نسبت مجموع کارکردهای سودمند سیستم به مجموع کارکردهای زیان بار آن هر نوع هزینه (که شامل انواع ضایعات و آلودگی نیز می شود) اثری نامطلوب به حساب می آید . هزینه شامل مکانی که سیسـتم اشـتغال می کند , سروصدایی که منتشر میکند و انرژی

ای که مصرف میکند نیز میشود . هر تغییر در طراحی که به افزایش صورت یا کاهش مخرج کسر منجر شود سیستم رابه طرح ایده ال نزدیک میکند . ایده آل بودن = تمام اثرات سودمند تمام اثرات زیان بار با توجه به این مقیاس نظری باید به دنبال طرح هایی باشیم که : الف) طرح فعلی را بپذیرید ب) با اضافه کردن کارکردها یا بهبود عملکرد برخی کارکردها مهمترین آنها صورت کسر را افزایش دهد . پ) به منظور کاهش مخرج , کارکردهای غیر لازم را حذف کنند . ت) به منظور کاهش مخرج , زیرسیستم ها را ادغام کرده , چند کارکرد را به یک سیستم واگذار کنند . ث) صورت کسر را با شتابی بیشتر از مخرج آن افزایش دهند . د ر TRIZ دو را عمومی برای نزدیک شدن به طرح ایده آل وجود دارد (یعنی این که می توان نسبت به کارکردهای سودمند به کارکردهای زیان بار را افزایش داد .) استفاده از منابع هر شیء‌ای (حتی ضایعات)که در سیستم یا محیط آن موجود بوده و بتواند به طور مشترک با بقیه ی اجزا کارکردی را ارائه دهد .کارشناسان شوخ طبع TRIZ بر این باورند که هیچ چیز سودمندترین و در دسترس ترین منبع است . اگر هیچ چیز را به عنوان فضای خالی – که عایق صدا و حرارت است در نظر بگیریم می توان واقعا به عنوان یک منبع از آن استفاده کرد . استفاده از اثرهای فیزیکی , شیمیایی , هندسی و غیره با استفاده از اثرات فیزیکی , شیمیایی یا هندسی می توان یک سیستم پیچیده را با سیستمی ساده تر جایگزین کرد . منابع طبیعی منابع تقریبا رایگانی هستند . گاهی ضعف طراحی به دلیل نادیده گرفتن همین پدیده های طبیعی است . بیش از ۲۵۰ اثر فیزیکی و بیش از ۱۲۰ اثر شیمیایی و ۵۰ اثر هندسی وجود دارد که می توان آنها را در موارد مختلف به کارگرفت . آنچه مورد نیاز مبرم دانشمندان است , در دست داشتن آرایش و نحوه ی ارائه مناسبی از این اطلاعات است . شش رویکرد برای یافتن سیستم ایده آل عبارتند از : ۱- حذف کارکردهای کمکی ۲- حذف اجزا ۳- شناسایی خدمت دهی به خود ۴- تعویض اجزا قسمت ها یا کل سیستم ۵- تغییر اصول عملیات ۶- استفاده از منابع ۱.حذف کارکردهای کمکی کارکردهای کمکی به ایجاد کارکردهای اصلی کمک کرده یا زا آنها پشتیبانی میکنند . در بسیار یموارد می توان کارکردهایکمکی را به همراه اجزا و قسمت های مربوطه بدون این که آسیبی به اجرای کارکرد اصلی وارد شود . حذف نمود . ۲.حذف اجزا می توان برخی اجزا سیستم را حذف کرد و کارکرد آنها را به منابع سپرد برای این منظور از فهرست منابع موجود در ISQ بهره گیرید . منابع اشیاء تمام موادی که سیستم و محیط اطرافش از آن تشکیل شده اند جز این منبع به حسا میآیند منابعی که به سادگی به دست می آیند عبارتند از : o ضایعات o منابع مشتق شده o تغییر شی ء منابع کارکردی توانایی سیستم با محیط اطراف آن برای انجام کارکردهای اضافی , منابع کارکردی نامدیه میشود . منافعی که به طور پیش بینی نشده در اثر به کارگیری نوآوری به دست می آیند اثرات عالینامیده میشود . منابع شامل موارد زیر می باشند . o به کارگیر ی کارکردهای موجود o به کارگیری اثر عالی o به کارگیری کارکردهای زیان بار ۳.شناسایی خدمت دهی به خود امکان استفاده از خدمت دهی به خود را در سیستم بررسی کنید . به دنبال کارکردهای کمکی باشید که به همراه یا با هزینه کارکردهای سودمند اولیه به انجام برسند . همچنین ممکن است لازم باشد وسایل ایجاد کارکردهای کمکی را با وسایل ایجاد کارکردهای سودمند اولیه جایگزین کنید در این حالت اگر عناصر کمکی مربوط به کارکردهای کمکی حذف شوند , سیستم کاراتر می گردد . ۴.تعویض اجزا , قسمت ها یا کل سیستم – ببینید که آیا می توان از یک مدل یا کپی استفاده کرد ؟ – ببینید که آیا می توان یک محصول پیچیده – یا قسمتی از آن – را با نسخه ی ساده تر یا نوعی کپی محصول تعویض کرد ؟ – ببینید که آیا می توان به طور دائم یا موقت کپی یا طرحی از جسم را استفاده کرد ؟ – ببینید که آیامی توان از شبیه سازی استفاده کرد یا خیر ؟ ۵.تغییر اصول عملیات به منظور ساده سازی یک سیستم یا فرایند می توان اصول عملیاتی آن را تغییر داد . ۶.استفاده از منابع تمام شمخصاتی که در سیستم و محیط اطراف آن وجود داشته و می توان آنها را برای بهبود سیستم به کار گفرت مانند اشیا , اثرات (انرژی) , خواص اثرات و ویژگی های کارکردی , منابع را تشکیل می دهند . منابع را می توان به گروه های متعددی تقسیم بندی کرد منابع سهل الوصول , منابعی هستند که رد همان حالت اولیه ی خود قابل استفاده اند . منابع مشتق شده , منابعی

هستند که بعد از نوعی تبدیل قابل استفاده می شوند . همچنین منابع اشیا, منابع اثرات , منابع کارکردی , منابع فضایی و منابع زمانی رد اکثر سیستم ها وجود دارند. منابع اشیاء از آنجایی که تمام مواد تشکیل دهندی سیستم و محیط پیرامون آن منبع شی ء به شمار می آیندباید در هر سیستم غیر ایده آل این منبع در دسترس باشد . منابع مشتق شده منابع مشتق دشه منابعی هستند که بعد از چند تغییر و تبدیل قابل استفاده خواهند شد مواد خام محصولات , ضایعات و دیگر اجزاء سیستم مثل آب , هوا و غیره که در وضع فعلی خود قابل استفاده نیستند می توانند پس از تغییر و تبدیل به عنوان منبع مشتق شده مورد استفاده قرار گیرند . تغییر شی ء مانند منابع مشتق شده از تغییر اشیا نیز می توان برای غلبه بر محدودیت های آشکار استفاده کرد به منظور غلبه بر موانع امکان اعمال تغییرات مختلف در سیستم موجود بررسی می شود . منابع زمانی بازه های زمانی پیش از آغاز , پس از پایان و یا بین دوره های یک فرایند فنی – که کاملا یا تا حدی بلا استفاده اند – منابع زمانی را تشکیل می دهند برخی از روش های دستیبای به منابع زمانی عبارتند از : o تغییر دوره ای مکان اولیه جسم o به کارگیری زمان های توقف o استفاده از عملیات هم زمان o حذف حرکت های زاید کارکردهای استفاده از چهار قدم برای رسید به طرح ایده آل □ قدم اول : موقعیتی را که می خواهید بهبود دهید , به تشریح بیان کنید □ قدم دوم : موقعیت ایده آل راشرح دهید □ قدم سوم : به راه های تحقق یفات موقعیت ایده آل فکر کنید . آیا را ه شناخته شده ای برای دستیابی به موقعیت ایده آل وجود دارد ؟ □ قدم چهارم : آیا راهی برای غلبه بر مانع فوق می شناسید ؟ « با نیروها مبارزه نکینـد , آنها را به کار گیریـد .» ر. باکمینیستر فولر فصل ششم مدل سازی سیستم , تجزیه و تحلیل شی ء – اثر مدل شی ء – اثر تجزیه و تحلیل شی ء – اثر یکی از ابزارهیا تحلیلی TRIZ برای مدل سازی مسائل مرتبط با سیستم های فنی موجود است . هر سیستمی برای انجام تعدادی کارکرد ساخته شده است کارکرد مطولب و دلخواه خروجی یک شی ء یا ماده (S۱) است که از شی دیگر(S۲) و باکمک وسایل (F) مثلاـ انواع انرژی به دست می آیـد . اصطلاح عمویم شی ء در ادبیات کلاسیک TRIZ برای رجوع به بعضی اشیا به کار می رفت این اشیا چیزهایی کوچک و یا سیستم هایی پیچیده بودند عمل یا شیوه های انجام عمل اثر نامیده می شوند . تجزیه و تحلیل شی ء- اثر مدلی ساده و سودمند براب بررسی و مطالعه ی ایده های متفاوت الهام شده ی مبتنی بر دانش ارائه می دهد . تجزیه و تحلیل شی ء – اثر نخستین با ربرای تشریح مسائل به کار گرفته شد .این ابزار به خصوص برای مواقعی که مسئله به خوبی تدوین و فرموله شده باشد – مثل مسائیلی که توسط روش فرمول بندی مسئله توسعه یافته اند– کاربرد دارد . اشخاصی که کار با TRIZ را آغاز میکنند مدل ها را ابزار مناسب برای ارائه و مطالعه راه حل های استاندارد می یابند همچنین این ابزار تحلیلی به دانش فنی گسترده تری نسبت به دیگر ابزارهای TRIZ نیاز دارد . زمان استفاده از تجزیه و تحلیل شیء – اثر این ابزار تحلیلی برای تمرکز بر موضوعی مشخص به کار می رود . بایـد در نظر داشت که تجزیه و تحلیل شیء – اثر همان طور که برای تجزیه و تحلیل سطوح سازنده ی یک شیء به کار می رود برای تجزیه و تحلیل یک سیستم نیز مورد استفاده قرا رمی گیرد . در حقیقت کاربرد آن در ارتباطات بین دو شیء متجلی می گردد . همچنین در سیستم های پیچیده می توان برای تمامی زیرسیستم ها یک مدل شیء – اثر تعریف کرد . برای یک سیستم فنی در حال کار , دو شیء و یک اثر لازم و کافی می باشند . در تجزیه وتحلیل شیء– اثر چهار مدل اصلی وجود دارد : ۱- سیستم کامل اثربخش ۲- سیستم ناقص ۳- سیستم کامل بی اثر ۴- سیستم کامل زیان بار اگر در سیستم موجود مشکلی وجود دارد و یکی از سه جزء سیستم حدف شده باشد روش تجزیه و تحلیل شیء- اثر محلی را که مدل در آنجا به تکامل نیاز دارد نشان می دهد همچنین , راهنایی هایی را برای تفکر ابتکاری ارائه میـد هـد . ساخت یک مدل اثر – که معمولا در قابل یکی از انواع انرژی ظاهر می شود – برای تضمین نتیجه ای خاص نیرو , انرژی یا عکس العمل ایجاد می کند . واژی اثر در مفهومی وسیع مورد استفاده قرار میگیرد که اثرات فیزیکی چون الکترومغناطیس , گرانش , واکنش هسته ای قوی و هسته ای ضعیف یـا اثراتی دیگر ماننـد گرمـایی , شیمیایی , مکانیکی , شنوایی نوارنی و . را شامل می شود . برای ساختن یک مدل شیء- اثر باید چهار مرحله ی زیر را طی کرد . ۱. شناسایی اجزا اثر یا بر هر دو شی اعمال

می شود یا در درون شی دوم و به عنوان یک سیستم یک باشد . ۲. ساخت مدل پس از انجام کامل این دو مرحله , کمی درنگ کنید تا کمال و اثربخشی سیستم را ارزیابی کنید . اگر بعضی اجزا کم یا ناقص یودند , برای شناسایی آنها تلاش کنید . ۳. ایجاد و توسعه ی یک مفهوم جدید برای پشتیبانی از راه حل های مناسب اصطلاحات مدل شناسایی شیء ها (S۱ و S۲) به کاربرد آنها بستگی دارد . شی می تواند ماده ابزار قطعه و شخص و یا یک محیط باشد . S۱ دریافت کننده عملکرد سیستم می باشد . S۲ وسیله ای است که با استفاده از بعضی منابع انرژی بر S۱ تاثیرگذار است . منبع انرژی یا اثر (F) که بر شی موثر است معمولا یکی از انواع زیر است : ▯ مکانیکی ▯ گرمایی ▯ شیمیایی ▯ الکترونیکی ▯ مغناطیسی ▯ گرانشی تجزیه و تحلیل چهار مرحله مدل سازی را برای چهار مدل اصلی به کار ببرید . ۱. شناسایی اجزا ۲. ساخت مدل ۳. توجه به ۷۶ راه حل استاندارد به منظوظر دستیابی به راه حل های مطلوب ۴. ایجاد و توسعه ی یک مفهوم جدید برای پشتیبانی از راه حل های مناسب هفتاد و شش راه حل استاندارد آلتشولر و همکارانش بین سال های ۱۹۷۵ و ۱۹۸۵ هفتاد و شش راه حل استاندارد TRIZ را تدوین کردند این راه حل ها در پنج کلاس یر جای میگیرد . ۱. بهبود سیستم بدون ایجاد تغییر در آن یا با اعمال تغییرات اندک ۱۳ راه حل استاندارد ۲. بهبود سیستم از طریق تغییر آن ۳۳ راه حل استاندارد ۳. گذار سیستمی ۶ راه حل استاندارد ۴. کشف و اندازه گیری ۱۷ راه حل استاندارد ۵. راهبردهای ساده ساز ی و بهبود سیستم ۱۷ راه حل استاندارد این فهرست به کسانی که با ۴۰ اصل TRIZ آشنایی دارند کمک می کند تا با آموختن تجزیه وتحلیل شیء – اثر و ۷۶ راه حل استاندارد توانایی حل مسئله خود را بهبود بخشند . تناقض های ابتکاری در داخل سیستم موجود هستند و اغلب از طریق ورود برخی عناصر کاملا جدید به سیستم برطرف می شوند این نوع راه حل نیازمند صدها ایده ی جدید است که هر یک باید از طریق آزمون و خطا مورد بررسی قرار گیرند . بهبود سیستم بدون ایجاد تغییر در آن یا با اعمال تغییرات اندک ۱-۱ بهبود عملکرد یک سیستم ناقص ۱-۱-۱ مدل ناکامل را کامل کنید . ۱-۱-۲ سیستم نمی تواند تغییر کنت ولی یک افزودنی می تواند به صورت دائمی یا موقت به سیستم افزوده شود . ۱-۱-۳ مانند ۱-۱-۲ است با این تفاوت که افزودنی خارجی به منظور تغییر S۱ یا S۲ به صورت دائمی یا موقتی به سیستم افزوده می شود . ۱-۱-۴ مانند ۱-۱-۲ است با این تفاوت که یک منبع محیطی به صورت داخلی یا خارجی به سیستم افزوده می شود . ۱-۱-۵ مانند ۱-۱-۲ است با این تفاوت که باید محیط سیستم را اصلاح کرده یا تغییردهید ۱-۱-۶ کنترل دقیق حجم ها و کمیت های کوچک کار دشواری است . حجم ها و کمیت های کوچک را از طریق استفاده مازاد و سپس حذف مازاد کنترل کنید . ۱-۱-۷ اگر اثر ملایم برای ایجاد اثر دلخواه کافی نمی باشد و اثر قویتر از آننیز به سیستم آسیب میرساند میتوان اثر قویتر را به عنصر سومی که با عنصر اصلی در ارتباط است وارد کرد . ۱-۲ حذف یا خنثی سازی اثرات زیان بار ۱-۱-۸ در طراحی موجود اثرات سودمند و زیان بار وجود دارد . در این حالت نیازی نیست S۱ وS۲ در ارتباط مستقم باشند . با افزودن S۳ اثر زیان بار را از سیستم حذف کنید . ۱-۱-۹ ماند ۱-۲-۱ است با این تفاوت که نمی توان شی جدیدی را به سیستم افزود . ۱-۱-۱۰ عمل زیان بار نتیجه ی وجود یکاثر است . ۱-۱-۱۱ اثرات سودمند و زیان بار در سیستمی که عناصر S۱ وS۲ با هم در تماس باشند وجود دارند . ۱-۱-۱۲ در یک عنصر یک سیستم به دلیل وجود خواص مغناطیسی یک اثر زیان بار وجود دارد . بهبود سیستم از طریق تغییر آن ۲. توسعه ی سیستم شیء – اثر ۲-۱- گذار به مدل های شیء- اثر پیچیده ۲-۱-۱ مدل شی– اثر زنجیری : مدل یگانه را به مدلی زنجیری تبدیل کنید . ۲-۱-۲ مدلی شی – اثر دوگان : سیستیم که کنترل کمی بر روی آن وجود دارد نیازمند بهبود است ولی ممکن است نخواهید عناصر سیستم موجود را تغییر دهید . ۲-۲ تقویت مدل های شیء – اثر ۲-۲-۱ اثری را که به آسانی کنترل می شود به اثری که کنترل کمی روی آن وجود دارد بیفزایید یا با آن جایگزین کنید . ۲-۲-۲ S۲ را زا سطح کلان به سطح خرد انتقال دهید . ۲-۲-۳ S۲ را پرزدار یا مویین کنید تا بتواند گاز و مایع را از خود عبور دهد . ۲-۲-۴ سیستم انعطاف پذیرتر و انطابق پذیر تر کنید . ۲-۲-۵ یک اثر کنترل نشده را به اثری با الگوی از پیش تعیین شدهی دائمی یا

موقتی تبدیل کنید . ۲-۲-۶ شـی یکنواخت یا کنترل نشده را به شـی غیریکنواخت با ساختار فضایی از پیش تعیین شده ی دائمی یا موقت تغییر دهید . ۲-۳ کنترل فرکانس به منظور هماهنگی یا عدم هماهنگی با فرکانس طبیعی یک یا هر دو عنصـر سیستم ۲-۳-۱ هماهنگی یا عـدم هماهنگی بسامـد F با S۱ یا۲-۳-۲ S۲ هماهنـگ سازی ریتم F۱ و ۳-۳-۲ F۲ اگر دو عمـل ناسازگار یا مستقل هسـتند یکی را در نبود دیگری انجام دهیـد . ۲-۴ به کارگیری موثر مواد فرومغناطیسـی د رمیـدان هیا مغناطیسـی عملکرد سیسـتم را بهبود می بخشد در مدلی های شـی — اثر میدان مغناطیسی موثر بر ماده ی فرومغناطیسی را با Ffe نشان میدهیم . ۲-۴-۱ ماده ای فرومغناطیس و یا میدانی مغناطیسـی ر به سیستم بیفزایید . ۲-۴-۲ مارد ۲-۲-۱ (گزینش اثرات کنترل پـذیرتر) را با ۲-۴-۱ (استفاده از مواد فرومغناطیس و میدان های مغناطیسی) ترکیب کنید . ۲-۴-۳ از مایع مغناطیسی استفاده کنید ۲-۴-۴ از ساختارهای موبین کهدارای ذرات یا مایعات مغناطیسـی هسـتند استفاده کنید . ۲-۴-۵ برای انتقال خاصـیت مغناطیسی به مواد غیرمغناطیسی, از افزودنی ها(مانند پوشش) استفاده کنید . این حالت می تواند دائمی یا موقت باشد . ۲-۴-۶ اگر امکان مغناطیسی کردن اشیا سیستم وجود ندارد مواد فرومغناطیسـی را به محیط وارد کنید . ۲-۴-۷ به پدیده های طبیعی توجه کنید ۲-۴-۸ از میدان مغناطیسی پویا , متغییر یا خود تنظیم اسـتفاده کنید . ۲-۴-۹ بت .ترئ گرئم ذرات فرومغناطیسـی در یک ماده و اسـتفاده از میدان مغناطیسی برای به حرکت در آوردن آنها ساختار ماده را اصـلاح کنیـد . ۲-۴-۱۰ وزن مـدلهای دارای میدان مغناطیسـی را هماهنگ سازید ۲-۴-۱۱ برای ایجاد میدان های مغناطیسـی به جای استفاده از ذرات مغناطیسی از جریان الکتریکی استفاده کنید . ۲-۴-۱۲ گرانروی مایعات تغییر شـکل پذیر را با اسـتفاده از یک میدان الکتریکی کنترل کنید . گـذار سیستمی ۳-۱ گـذار به دو یا چمۀ سیسـنمی ها ۳-۱-۱ گذار سیسـتمی : ایجاد دو یا چند سیسـتمی ها ۳-۱-۲ بهبود ارتباط دو یا جند سیسـتمی ها ۳-۱-۳ گذار سیسـتمی : افزایش تفاوت بین عناصر ۳-۱-۴ ساده سازی دو یا چند سیستمی ها ۳-۱-۵ گذار سیستمی : خصوصیت متضاد کل سیستم و اجزا آن ۳-۲ گذار به سطح خرد ۳-۲-۱ گـذار سیسـتمی : گذار به سـطح خرد کشف و اندازه گیری ۴-۱ روش های غیرمستقیم ۴-۱-۱ به جای کشف و اندازه گیری , سیستم را اصلاح کنید تا دیگر نیازی به اندازه گیری نباشد . ۴-۱-۲ اگر استفاده از ۴-۱-۱ ممکن نیست کپی یا تصویری از جسم را اندازه گیری کنید . ۴-۱-۳ اگر استفاده از ۴-۱-۱ و ۴-۱-۲ امکان پذیر نیست به جای اندازه گیری های مسـتمر از دو کشف استفاده کنید . ۴-۲ ایجاد یک سیسـتم اندازه گیری در این وضعیت باید بعضی عناصر یا اثرها به سیستم موجود افزوده شونـد . ۴-۲-۱ اگر نتوان یـک سیسـتم شـیء — اثر ناقض را کشف و یا انـدازه گیری کرد یک سسـتم شـیء — اثر یگـانه یـا دوگـانه که دارای یک اثر به عنوان خروجی است ایجاد کنیـد . ۴-۲-۲ یک اقزودنی وارد شـده را انـدازه گیری کنید . برای این منظور یـک افزودنی را کهـدر مقابل تغییر در سیسـتم اصـی واکنش نشان میدهـد وارد سیسـتم کنیـد . ۴-۲-۳ اگر نتوان چیزی را به سیسـتم اضافه کرد بهتر است کهتاثیرات سیسـتم را بر اثر خلق شده توسط افزودنی واقع د رمحیط خارج بررسـی و اندازه گیری کرد . ۴-۲-۴ اگر مانند حالت ۴-۲-۳ نتوان افزودنی هـا را وارد محیط سیسـتم کرد با تجزیه و تغییر در موقعیت اجسامی که هنوز در محیط قرار دارنـد افزودنی ها را ایجاد کرده و تاثیر سیسـتم را بر این افزودنی خلق شده اندازه گیری کنید . ۴-۳ بهبود سیستم اندازه گیری ۴-۳-۱ پدیده های طبیعی را به کار برید . اثرات شـناخته شده را بر سیسـتم اعمال کندی و با مشاهده تغییرات این اثرات به حالت و چگونگی سیستم پی ببرید . ۴-۳-۲ اگر نمی توان تغییرات سیستم را مستقیما یا از طریق اعمال اثر بر آنتعیین کرد با اندازه گیری فرکانس تشدید برانگیخته سیسـتم یا عنصری از آن انجام این کار را میسر می سازد . ۴-۳-۳ اگر انجام ۴-۳-۲ امکان پـذیر نباشـد فرکانس تشدیـد شـی مورد نظر را در ارتباط با شـیء شـناخته شده ی دیگر اندازه گیری کنید . ۴-۴ اندازه گیری میدان فورمغناطیس ۴-۴-۱ به منظور ساده سازی عمل اندازه گیری , از شیء فرومغناطیسی و میدان مغناطیسی استفاده کنید . ۴-۴-۲ ذرات مغناطیسـی را به سیسـتم بیفزاییـد همچنین می توانیـد یـک شـیء را به ذرات فرومغناطیس تبـدیل کنیـد تا بتوان با کشف میـدان مغناطیسـی حاصـل , عمل انـدازه گیری را انجام داد . ۴-۴-۳ اگرنمی توان ذرات مغناطیسـی را مسـتقیما به سیسـتم

افزود ؛ یا این که نمیتوان شی را با ذرات فرومغناطیسی جایگزین کرد سیستم پیچیده ای بسازید و افزودنی های فرومغناطیس را در شیء بگنجانید . ۴-۴-۴ اگر نمی توان ذرات فرومغناطیسی را به سیستم افزود آنها را به محیط بیفزایید . ۴-۴-۵ اثرات پدیده های طبیعی مرتبط با خاصیت مغناطیسی را اندازه گیری کنید . ۴-۵ سمت و سوی تحولات سیستم های اندازه گیری ۴-۵-۱ گذار به دو و چند سیستمی ها اگر یک سیستم اندازه گیری یگانه دقت لازم را نداشته باشد ا زدو یا چند سیستم اندازه گیری یا از اندازه گیری های چندگانه استفاده کنید . ۴-۵-۲ به جای اندازه گیری خود پدیده , مشتقات اول و دوم آن در زمان و مکان را اندازه گیری کنید . راهبردهای ساده سازی و بهبود . ۵-۱ ورد اشیا ۵-۱-۱ روش ها یغیر مستقیم ۵-۱-۱-۱ از هیچ چیز استفاده کنید . هوا , خلا, حباب , فوم , سوراخ ۵-۱-۱-۲ به جای شی از اثر استفاده کنید ۵-۱-۱-۳ به جای افزودن شی یا اثر داخلی , از شی یا اثر خارجی استفاده کنید ۵-۱-۱-۴ از مقدار بسیار کمی از یک افزودنی بسیار فعال استفاده کنید . ۵-۱-۱-۵ افزودنی را در نقطه ای مشخص متمرکز کنید . ۵-۱-۱-۶ افزودنی را به طور موقت اضافه کنید . ۵-۱-۱-۷ اگر وارد کردن افزودنی به مورد اصلی ممکن نیست کپی یا الگویی از آن استفاده کنید . ۵-۱-۱-۸ اگر ورود ماده ای به سیستم زیان بار است , از یک ترکیب شیمیایی که واکنش را نشان داده و حاوی ماده ی موردنظر نیز باشد استفاده کنید . ۵-۱-۱-۹ افزودنی مورد نیاز را با تجزیه عوامل محیطی یا تجزیه خود ماده به دست آورید . ۵-۱-۲ عناصر را به واحدهایی کوچکتر تقسیم کنید . ۵-۱-۳ افزودنی موردنشظ پس از استفاده خود را حذف می کند . ۵-۱-۴ اگر شرایط اجازه استفاده از مقدار زیادی از یک ماده را نمی دهد از هیچ چیز استفاده کنید . ۵-۲ استفاده از اثرات ۵-۲-۱ برای ایجاد یک اثر از اثری دیگر استفاده کنید . ۵-۲-۲ از اثراتی که در محیط وجود دارد استفاده کنید . ۵-۲-۳ از اشیایی که منشا اثرات هستند استفاده کنید . ۵-۳ گذار فازی ۵-۳-۱ گذار فازی : جانشینی فازها ۵-۳-۲ کذار فازی : حالت فازی دوگانه ۵-۳-۳ گذار فازی : استفاده از پدیده های همراه با تغییر فاز ۵-۳-۴ گذار فازی : گذار به حالت دو فازی ۵-۳-۵ تعامل فازها , ایجاد تعامل بین عناصر سیستم یا فازهای آن , اثربخشی سیستم را افزایش دهید . ۵-۴ به کارگیری پدیده های طبیعی ۵-۴-۱ گذارهای خود کنترل . اگر لازم است که ماده ای در حالات مختلف قرار گیرد گذار از یک حالت به حالت دیگر باید توسط خود ماده صورت پذیرد . ۵-۴-۲ تقویت اثرخروجی هنگامی کهاثر ورود ضعیف است معمولاـ این کار در نزدیکی نقطه ی گذار فازی صورت می پذیرد . ۵-۵ ایجاد مقیاس های بزرگتر و کوچکتر اشیا ۵-۵-۱ شی مطلوب (یون , اتم و مولکول و ..) را از را تجزیه ایجاد کنید . ۵-۵-۲ شیء مطلوب را از راه ترکیب ایجاد کنید . ۵-۵-۳ راه حل های استاندارد ۵-۵-۱ و ۵-۵-۲ را در یک سیستم به کار برید . اگر لازم است که شیء دارای ساختار پیچیده تجزیه شود ولی به دلایلی تجزیه ی آن امکان پذیر نباشد شی دیگری را که پیچیدگی ساختار آن رد سطح پایین تر قرار داردتجزیه کنید . فصل هفتم الگوهای تکامل زمان استفاده از الگوهای تکامل اگر هدف شما کسب مزثیت رقابتی د رطرحی است که جدیتر و بسیار بهتر از طرح های موجود است دانش نهفته در الگوهای تکامل فنی , ابزاری کارآمد در خدمت شما خواهدبود . البته این الگوها آنقدر عمومی هستند که حتی در موارد غیرفنی نیز به کار می آیند . حل هر مسئله عملی واکنشی است که در واقع به مثابه اصلاح یک سیستم بیمار خواهد بود . نگاه کردن به اینده با الگوهای تکامل نوعی پیش بینی است که برای خلق آنیده طراحی شده است . الگوهای تکامل اگر در موزه ای نسل هیا مختلف طرح یک محصول که با گذشت زمان تغییر یافته , نمایش داده شود چشم اندازی از الگوهای تکامل را در آنها خواهید دید . این الگوها برای بسیاری ازمحصولات مشابه هم می باشند و با مطالعه آنها می توانید تصوری از محصولات آینده را بهدست آورید . برای این کار جایگاه طرح فعلی را در چهارچوب یک الگوی تکامل پیدا کنید و سپس متناسب با آن طرح های آینده را پیش بینی کنید . بهترین روش برای طراحی محصولا فردا آن است که مسیر تکامل طرح فعلی را با استفاده از الگوهای تکامل مختلف رسم کنید و سپس تکامل احتمالی در چهارچوب هر الگو را پیش بینی کنید همچنین می توانید الگوهای تکاملمختلف را با هم ترکیب کنید . الگوهای

تکامل ۱. تکامل مرحله ای ۲. تکامل برای ایده آل شدن هر چه بیشتر ۳. تکامل از طریق توسعه ی غیریکنواخت اجزای سیستم ۴. تکامل برای افزایش پویایی و کنترل پذیری ۵. تکامل از طریف افزایش پیچیدگی و سپس ساده سازی ۶. تکامل به وسیله اجزا سازگار و اجزا ناسازگار ۷. تکامل به سوی سطح خرد و افزایش استفاده از میدان ها ۸. تکامل برای کاهش درگیری انسان . ۱. تکامل مرحله ای در این الگو در واقع عمومی ترین الگو است و هر تکامل را در سطح کلان نشان میدهد . ۲. تکامل برای ایده آل شدن هر چه بیشتر هر سیستم عملکردهای مختلفی دارد که این عملکرد اثرات سودمند و یا زیان باری ایجاد میکند نسبت اثرات سودمند به اثرات زیان بار سیستم را , ایده آل بودن سیستم می گوییم که این نسبت باید برای بهبود سیستم افزایش پیدا کند . اثرات سودمند = میزان ایده آل بودن سیستم اثرات زیان بار طرح ایده آل عملکردهای موردنیاز را بدون آن که واقعا وجود داشته باشد ارائه می دهد و به این ترتیب طرحی ساده که کلیه ی منابع موجود را به کار می برد به طرحی دقیق تبدیل می شود . ۳. تکامل از طریق توسعه ی غیریکنواخت اجزای سیستم هر یک از اجزا و یا زیرسیتم ها معمولا توسعه ای برنامه ریزی شده داند و به همین ترتیب در زمان های مختلف به مرزهای محدودیتی خود می رسند .هر جزئی که زودتر از بقیه اجزا به این مرز برسد بقیه اجرا عقب نگه می دارد نتیجه چنین پیشامدی طراحی ضعیف سیستم خواهد بود . به همین ترتیب اجزایی نیز که هنوز به اندازه کافی توسعه نیافته اند بقیه اجزا را عقب نگه می دارد . و بدین شکل عملکرد سیستم محدود می شود . ۴. تکامل برای افزایش پویایی و کنترل پذیری شروع بسیار جدی و انعطاف پذیر یک سیستم پویا , انتخاب های بعدی را مشکل خواهد کرد . اگر بتوانید موقعیت طرح فعلی را تشخیص دهید می توانید مطابق خواسته ها و تمایلات مشتری و در راستای الگوی تکامل به مسیر توسعه جهتی هوشمندانه بدهید . بعضی از روشهای افزایش پویایی به شرح زیر می باشد . پویاسازی خارجی کاهش درجه پایداری و یا تغییر حالت یک شی ا زحالت ثاتب به حالت متحرک مثالهای از پویا سازی خارجی سیستم به شمار می آیند . پویاسازی داخلی برای پویاسازی داخلی سیستم می توان با تقسیم ان به قسمت های متحرک درجان آزادی سیستم را افزایش داد . افزودن یک شی متحرک پویایی را می توان با افزودن یک شی متحرک افزایش داد این نوع پویاسازی می تواند با استفاده از عناصر قابل تعویض , عناصر دارای ویژگی های پویا و یا افزودن عناصر و پیوند های قابل تنظیم به دست آید . ۵. تکامل با افزایش پیچیدگی وسپس ساده سازی سیستم های فنی عموما درابتدا با افزایش پیچیدگی (افزایش کمیت و کیفیت عملکردهای سیستم) سپس ساده سازی (دستیابی به عملکردهای بهتر یا مشابه از طریق کاهش پیچیدگی سیستم) توسعه می یابد . برای این کار می توان سیستم را به د یا چند سیستم تقسیم کرد . ۶. تکامل به وسیله اجزا سازگار و اجزا ناسازگار بسیاری از سازمان ها به یافته ها تجربیات خود در زمینه کنترل آماری فرایند افتخار میکنند . چنین سازمان هایی برای کاهش تنوع و تغییرات محصولات خود رنج زیادی متحمل می شوند . هدف این سازمان ها کاهش تغییرات بین محصول ها است ؛ ولی لزوما نباید تغییرپذیری درون خود محصول را کاهش داد ؛ زیرا ممکن است که عملکرد یک محصول با یکسان سازی زیرسیستم های آن کاهش یابد . ۷. تکامل به سوی سطح خرد و افزایش استفاده از میدان ها سیستم های فنی به تکامل از حالت سیستم های کلان به سیستم های خرد تمایل بسیار دارند . در طول این انتقال از انواع مختلف میدان های انرژی برای نیل به عملکرد و کنترل بهتر استفاده می شد . جریان تکامل از سییستم کلان به سیستم خرد هفت مرحله دارد . ۱. سطح کلان ۲. اشکال ساده ۳. ذرات کوچک ۴. ساختار ماده ۵. فرایندهای شیمیایی ۶. سطح اتمی ۷. میدان های انرژی ۸. تکامل برای کاهش درگیری انسان سیستم های جدیدی که برای انجام کارکردهای خسته کننده توسعه می یابند باعث میشوند که انسان ها وقت بیشتری را به کارهای کری تخصیص دهند . « تاریخ زندگانی بشر هر روز بیشتر و بیشتر به مسابقه ای بین آموختن و فاجعه نزدیک میشود .» اچ جی ولز ۱۹۲۰ فصل هشتم پیاده ساز ی پیاده سازی مواردی غیر از TRIZ TRIZ روشی برای ایجاد ایده های راه حل است . این روش لزوما یک راه حل کامل و نهایی فنی مهندسی را ارائه نمی دهد بلکه راه حل نهایی در راستای ایده ی مطرح شده خواهد بود ولی جزئیات آن باید ایجاد و

توسعه داده شوند . ایده ی کلی مشابه است ولی سیستم و جزئیات هر مسئله متفاوت خواهند بود . برای این که از کار خود نتیجه ی بهتری بگیریم باید قبل از به کارگیری TRIZ توقعات خود را از این روش مشخص کنید . روش های مختلفی برای بکارگیری موفقتر TRIZ وجود دارند که ارتباط مستقیمی به TRIZ ندارند یک از این روش ها انتخاب مسئله است . اگر مسئله به درستی انتخاب شود ISQ ابزار بسیار قدرتمندی برای حل آن خواهد بود . از خود بپرسید که محصل شما بیشتر مشتری گرا خواهد بود یا تکنولوژی گرا . د رهر کام از این دو مورد , فرایندهایی مانند گسترش کارکردهای کیفیت (QFD) باید به درستی به کار گرفته شد . QFD نیازها و تمایلات مشتری و سرمایه گذار را به صوتری ساختاریافته به زبان مهندسی تبدیل میکند در نتیجه کیفیتی که برای مشتری اهمیت دارد به نیازمندی های مهندسی و مقادیر هدف در طراحی مرتبط خواهدشد . محدودیت های سازمان چه آنهایی که به خد سازمان و چه آنهایی که به مشتری مربوطند باید شناسایی شوند . ممکن است در راه حل های ارائه شده به خاطر دلایلی همچون نیاز به سرمایه ی زیاد تسهیلات تولید یا ملاحظات مربوط به شرکت , محدودیت هایی اعمال شود . موارد دیگر که TRIZ در آن نظری ارائه نمی دهد ترکیب تیم است . بسیاری از مردم از تفاوت بین کسانی که با سمت راست و یا چپ مغز فکر میکنند آگاه هستند . سمت چپ مغز تحلیل گر و منطقی است د ر حالی که سمت راست آ ن احساساتی , خلاق و بدون ساختار می باشد . ند هرمن در کتاب خود با نام مغز خلاق افراد را به چهار گروه رفتاری تقسیم کرده است . وی افرادی را که با سمت چپ مغز فکر میکنند به دو گروه تقسیم کرده : اول افرادی که با ربع بالایی این نیمه فکر میکنند و تحلیل گرند و دوم کسانی که با ربع پایینی این نیمه فکر میکنند که مدبرند . او کسانی را که با سمت راست مغز فکر میکنند نیز به دو گروه تقسیم میکند : گروه اول افرادی که با ربع بالایی فکر میکنند افراد خلاق هستند و افرادی که با ربع پایینی فکر میکنند افراد متفکر اجتماعی هستند . وجود این چهارگروه افراد در طول حیات یک پروژه ضروری است تا تعادل تیم طراحی حفظ شود .در این تیم هر شخص داای یک الگوی رفتاری غالب می باشد . در نتیجه مدیران اجرایی سطح بالا می توانند به نحو متعادلی از هر چهار گرو ه استفاده کنند . از سوی دیگر مهندسین بیشتر تحلیل گر و منطقی هستند و نسبت به رفتارهای سه گروه دیگر توجه کمی نشان دهند . از آنجا که TRIZ دارای ساختار ویژه ای است افراد مدیر (سمت چپ و پایین مغز) برای اجرای ان مناسب ترند . د رنتیجه معمولاـ یک مهندس معمولی برای کار با TRIZ از یک فرد مبتکر یا نوآور موثرتر ست . کنار هم گذاشتن ابزارهای مختلف اولین قدم برای این کار شناسایی حوزه ی کار هر ابزار است . سعی کنید تمام ابزارهای TRIZ را (حتی اگر بعضی از آنها به مسئله شما منطبق نباشد)به کار ببرید با این کار خواهید فهمید که د رمورد مسئله شما هر ابزار تا چه اندازه قدرتمند است و چه محدودیت هایی دارد . برای پیاده سازی TRIZ اولین کار جمع آوری تمام اطلاعا ت موجود درباره ی مسئله موردنظر است . اگر می توانید راه حل را به سرعت و بدون تحلیل های اضافی پیدا کنید . اگر راه حل را می دانید د راین صورت کار به پایان رسیده و راه حل شما احتمالا یک راه حل سطح او ل است که فقط نیاز به بهبود دارد • . پرسش نامی شناخت موقعیت های نوآوری با IQS • فرمول بندی مسئله • انتخاب ابزار مناسب • تجزیه و تحلیل تناقض های فنی نوع ابزار نقطه قوت بهترین کارکرد • طرح ایده آل نوع ابزار نقطه قوت بهترین کارکرد • تجزیه و تحلیل شیء-اثر نوع ابزار نقطه قوت نقطه ضعف بهترین کارکرد • الگوهای تکامل نوع ابزار نقطه قوت نقطه ضعف بهترین کارکرد هم افزایی لغت هم افزایی ریشه یونانی دارد و به معنای با هم کارکردن و هماری است . اگر از آغاز تا پایان کار از همکاری توام سه ابزار استفاده کنید طرح شما بسیار موثر تر خواهد بود .این سه ابزار عبارتنداز : QFD یا گسترش کارکردهای کیفیت : به منظور طراحی محصول تمام اطلاعات مربوط به مشتری را به زبان مهندسی تبدیل میکند . TRIZ یا نظریه حل ابتکاری مسئله : روشی برا ی حل ابتکاری مسئله ارائه میدهد. روش تاگوچی : مقادیر پارامترهای طراحی را تعیین میکند . این ابزارها به تنهایی دارای نقاط قوت و ضعف مختلف می باشند ولی باهم یکروش کامل و متعادل به حساب می ایند . QFD به سازمان کمک می کند تا سرمایه گذاران و

مشتریانش را بهتر درک کند . QFD عکس العمل مشتری را قبل و بعد از آزمایش محصول یا خدمت به دقت ثبت میکند و بدین وسیله اطلاعات زیادی در مورد نقاط ضعف و قوت محصول به دست می آورد . QFD نوع بهبودهای آینده را مشخص میکندولی هیچ کمکی به فرایند حل ابتکاری مسئله نمیکند . بنابراین سازمان باید برای تحریک قوهی تصور طراحان خود و ایجاد توفان ذهنی به ابزاری جدید روی آورد . TRIZ بهبودهای چشم گیری را در راستای ایجاد طرح های ابتکاری به وجود می آورد و تکامل جهت دار محصلونرا تسهیل میکند . تکامل جهت دار محصول سازمان را قادر می سازد تا برای آینده طرح هایی ایجاد کند بدون اینکه منتظر اتفاق افتادن طبیعی این تکامل باشد . TRIZ ابزاری قدرتمند برای ایجاد ایده های جدید است . TRIZ همچنین به موضوعات مرتبط باکار نهایی طراحی نمی پردازد . روش تاگوچی طرح های انعطاف پذیری برای فرایند و محصول خلق میکند . و به مهندس طراح اجازه مید هد که برای آینده یا برای نیازهای متغیر پیش بینی و برنامه ریزی کند . ترکیب این سه فرایند ابتکاری و مشتری گرا طراحی محصول منجر می شود . برتری این روش کامل در این حقیقت نهفته است که این روش به منابع تغییرات حساس نیست , یعنی در آن هر نوع اثر کنترل نشده ای می تواند اتفاق بیفتد , ولی بر عملکرد کالا یا خدمت تاثیر منفی نخواهد داشت . نوآوری استوار مشتری گرا = QFD + TRIZ + Taguchi « من برای اینان سرود شکرگزاری و سپاس نمی خوانم , بلکه اینسرود را برای آنهایی می خوانم که برسوالاتی مفهومی و مسائلی آشکار اصرار می ورزند . » ویلیام وردزورث ۱۸۰۷

اصول مبانی مددکاری اجتماعی

، ۰۷:۰۸

اصول مبانی مددکاری اجتماعی دکتر مری . دابلیومانیت – دکتر خوزه . بی اشفورد

مدد کار اجتماعی به عنوان یک عامل ارتباطی بین مدد جو و منابع و امکانات موجود در جامعه فعالیت می کند غالباً مهمترین خدمتی که مددکار ارائه می دهد ، این است که به مددجویان دریافتن منابع مورد نیاز خود کمک کند ، اگر چه مددکار در جریان انجام این وظیفه و خدمت ممکن است اعتبار و اهمیت یک روان درمانگر را احساس نکند . ترجمه : خدیجه السادات غنی آبادی تلخیص: محسن نورائی فهرست مطالب عنوان صفحه مقدمه مددکاری اجتماعی و حرفه های وابسته تحلیل مقایسه ای انتخاب حرفه : تفاوت بین حرفه ها تخصص پیش نیاز صلاحیت است جامعه شناسان و مددکار اجتماعی مشاوران و مددکاران اجتماعی وکلا و مددکاران اجتماعی شناخت مددکاری اجتماعی مقدمه ای بر مددکاری اجتماعی مددکاری اجتماعی چیست ؟ کارکردهای مددکاری اجتماعی مسایل فردی و موضوعات اجتماعی منابع محیطی سیستم کنش متقابل نقش های مددکار اجتماعی رابطه یاری دهنده آموزش دهنده مدل جامع نگر سئوالات تشخیصی مدلهای مددکاری اجتماعی مددکاری فردی جامع نگر یا کل گرا مددکاری اجتماعی و ارتباطات انسانی اهمیت ارتباطات فرآیند مشکل گشایی مقدمه : ارتباطات متقابل از جمله ارکان اساسی زندگی اجتماعی بوده و هست و خواهد بود . در واقع نمی توان هیچ نوع تشکل اجتماعی در نظر مجسم کرد که افراد یا اعضای آن با یکدیگر ارتباط نداشته باشند . اما ناگفته پیداست که این ارتباطات همواره مشابه یا یکسان نیستند ، بلکه نوسانهای چندی دارند که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد : ارتباطات یکطرفه ، ارتباطات دو طرفه ، ارتباطات انفرادی ، ارتباطات گروهی و ارتباطات دورانی . دراین ارتباطات حالات کاملاً متفاوت زیر به چشم می خورد : ۱– فقط یکی از طرفین ارتباط از آن سود می برد . ۲– طرفین ارتباط متقابلاً از آن نفع می برند . ۳– یکی از طرفین ارتباط متضرر می شود . ۴– طرفین ارتباط متضرر می شوند . از سوی دیگر ، هرگاه دلیل یا دلایل برقراری ارتباطات انسانی را مورد توجه قرار دهیم ، به این نتیجه می رسیم که شیوه های مراجعه افراد به یکدیگر تابع وضعیتهای زیر است : ۱– شخص الف با شخص ب با یک گروه ارتباط مستقیم برقرار می کند . ۲– شخص الف با شخص ب با یک گروه ارتباط غیر مستقیم برقرار کند . ۳– ارتباطات برقرار شده ارادی است . ۴– ارتباطات برقرار

شـده اجباری است . در مدد کاری اجتماعی به فرسـتنده پیام مددکار و به گیرنده پیام مددجو می گویند . هرگاه مددجو به مددکار مراجعه کنـد و مطالبی را با او در میان بگذارد ، جای فرسـتنده و گیرنده پیام عوض می شود . در مددکاری اجتماعی ارتباطات افراد از نوع دورانی است یعنی طرفین ارتباط بطور مرتب اطلاعاتی را مبادله می کننـد تا بتواننـد تصـمیمات بهتری و حساب شده نفری را اتخـاذ کننـد . بنـابراین در گفت و شـنودهای آنـان ، مرتبـاً جـای فرسـتنده و گیرنـده پیـام عوض می شود تـا در نهـایت از این تبادل اطلاعـات ، راه حـل یـا راه حـل هـایی برای مسـئله یا مسایلی که بوجود آمـده پیـدا شود . به این جابه جایی و تبادل رای و اطلاعات بازخورد گفته می شود و هـدف آن است که تصـمیمات نهایی بر اساس دقیق ترین نتایـج گفت و شـنودها اتخاذ شود . در کشور ما نیز همانند دیگر کشورها و جوامع بشری مددکاری اجتماعی بصورت عملی همواره وجود داشته ، اما این امر بیشتر جنبه پند و اندرز داشـته و بطور معمول نسل مسن تر یا افراد دارای تجربه های زیادتر در نقش ارشادی ظاهر می شده اند . مددکاری اجتماعی و حرفه هـای وابسـته : تحلیـل مقـایسه ای : بیش از همه « یاریگران حرفه ای » از مـددکاران اجتماعی انتظار می رود هنگام کار با افراد تاثیر محیط را بسـیار با اهمیت تلقی کنند . آنها در هنگام کار با افراد می بایست هم بافت اجتماعی کلان و هم محیط خرد و بلاواسطه را در نظر بگیرند . امروزه به همان اندازه که توانایی جامعه برای تولید و تامین نیازهای مادی افزایش می یابد توانایی افراد برای کسب رضـایت و خشـنودی کاهش پیـدا می کنـد . انتخاب حرفه : تفاوت بین حرفه ها «کارکرد متفاون به آمادگی های آموزشـی متفاوت نیـاز دارد » به عنوان یک دانشـجوی داوطلب حرفه مـددکاری اجتماعی شایـد ، ندانیـد که چگونه انتخاب شـما با انتخابهای دیگران تفاوت دارد . در میان حرفه های خدمات انسانی طولانی ترین دوره آموزشـی یا کار آموزی مخصوص روانپزشکان است . زیرا ابتدا دوره عمومی طب را تمام و سـپس یک دوره سه یا چهارساله تخصصـی روانپزشکان را می گذرانند . در مقابل آنان کارکنان بومی یا محلی هسـتند که از طریق یادگیری ضـمن خـدمت کارآموزی می کنند . بهترین مثال برای یادگیری ضـمن خدمت مشاوران مواد مخـدر و معتـادین به الکل هسـتند که کارآموزی اولیه آنان بر پایه درمان برای رفع مشـکلات ناشـی از اعتیاد به مواد مخـدر یا الکل است . مـددکاران بایستی انعطاف پـذیر بوده ، مشـتاق انجام وظایفی باشـند که در درمان موفقیت آمیزه کرده مددجویان بسـیار مهم است . تخصـص پیش نیـاز صـلاحیت است هر حرفه ویژگیهای خاص خود را دارد ولی با حرفه های دیگر در زمینه وظایف و دانش نیز دارای همپوشـی است . مـددکارانی که علاقمنـد یـا متخصـص در مهارتهـا و دانش دیگر حرفه هـا باشـند بـدون تردیـد خارج از محـدوده حرفـه ای و قـانونی خـود عمـل می نماینـد . که این امر می توانـد به دو صـورت به مـددجویان ضـرر رسانـد : ۱- مددکار تخصص لازم را نداشته ۲- مددجو از تخصصی که مددکار باید در کارش داشته باشد بهره مند نگردد . جامعه شناسان و مددکاران اجتماعی هدف اصلی و عمده جامعه شناسان توسعه و آزمایش نظریه های مربوط به پدیده های اجتماعی است ، در حالی که هدف اولیه و اساسـی مـددکاری حـل مشـکلات انسـان است . مـددکاران سـعی در شـناخت و درک مـددجو یا جامعه ، ارزیابی مناسب و مـداخله دارنـد با این هـدف که به حل مشـکل و تغییر مـددجو کمک نماینـد . روانپزشـکان و مددکاران اجتماعی بر خلاف تفاوت حوزه عمل جامعه شـناسان و مـددکاران اجتماعی ، مـددکاران و روانپزشـکان معمولاً در یک محل با یکـدیگر کار می کنند . محل کار آنان موسـسه های بهداشتی و درمانی نظیر بیمارسـتانهای روانی ، بیمارسـتانهای عمومی و زندان است . بعضـی از نقشهایی آنان عهـده دارند از جمله : مشاوره ، درمانگری – تسـهیل کننده گروه یا مدیریت تداخل در کار یکدیگر محسوب نمی شود . اما بسـیار مهم است که مددکاران از نقش منحصـر به فرد خود آگاه بود ، بصورت یکی از اعضای غیر پزشک تیم پزشـکی درنیایند مشاوران و مـددکاران اجتمـاعی مشاوران هم وجود مشترکی با روانپزشـکان و مـددکاران اجتماعی دارنـد . اغلب مشاوران ماننـد مـددکاران دارای مجوز رسـمی نیسـتند . حرفه روان شناسـی و روانپزشـکی به دلیل داشـتن مجوز تحت مقررات و قواعـدی است از نظر علمی ، یکی از مزایای داشتن مجوز مشخص بودن مرزهای حرفه است . معمولاً مددکاران و مشاوران مدرسه را با یکدیگر اشتباه می گیرند . مشاوران مدرسه اکثراً دارای مدرک کارشناسـی علوم تربیتی دارند و بیشتر مدارس مرفه دانش آموزان را تشویق می کنند نا در دو

زمینه مهم تحصیلی و شغلی از مشاوره کمک بگیرند و بر عکس دانش آموزانی را به مددکار مدرسه ارجاع می دهند که رفتار آنان در کلاس درس مشکل آفرین شناخته شده است . وکلا و مددکاران اجتماعی وکلا و مددکاران هر دو در نقش مدافع برای مددجو ظاهر می شوند اما تعریف هر یک از دو حرفه از مدافعه ، مبین تفاوتهای مهم و اساسی حرفه ای است . دفاع حقوقی روشن و واضح است وکلا باید در چهارچوب سیستم حقوقی به هر طریقی در جهت پیشبرد و دفاع از موقعیت مراجع خود تلاش نمایند . مسئولیت مددکار در زمینه مدافعه به لحاظ سنتی مشخص نیست . از دیرباز فرض بر این بوده که مدافعه یا خدماتی از این قبیل در مددکاری اجتماعی بواسطه مسئولیت مددکاران اجتماعی در ایجاد تعادل بین منافع اجتماع و مددجو با محدودیتهایی مواجه بوده است . مددکاران اجتماعی موظف اند که مددجویان را در انجام وظایف زندگی روزانه از قبیل تنظیم بودجه ، خرید پوشاک و غذا رعایت بهداشت فردی ، مصرف دارو ، حضور به موقع در وقت قرار و یافتن مسکن کمک نمایند . شناخت مددکاری اجتماعی (مقدمه ای بر مددکار اجتماعی) برای مددکاری اجتماعی علاقه مند به فعالیت های میدانی ، دروسی خاص تنظیم شده که اهم موضوعات درس آن شامل : چگونگی سازماندهی ولگردان خیابانی و تبدیل آنها به یک تیم بستکتبال ، چگونگی استفاده از زمین های بازی به عنوان وسیله ای برای پیشگیری از بزهکاری نوجوانان ، چگونگی تبدیل مجرمین بالقوه به افراد درستکار ، چگونگی بررسی مسایل مربوط به تبعیض ، بی خانمانی و خانواده های متلاشی شده و نظایر آن . مددکاری اجتماعی چیست ؟ سایمونز ، تعریفی جامع از مددکاری اجتماعی به این شرح ارائه داده است : « اجتماعی » از این جهت که بیانگر علاقه مندی و توجه این حرفه به آن دسته از نیروهای اجتماعی است که در شکل گیری زندگی افراد تاثیر دارند ، « کار » برای جداساختن فعالیتهای جانبی و سرگرم کننده بانوان نیکوکاری که برای انجام امور خیریه و دستگیری از مستمندان به محله های فقرنشین می روند از اقدامات متخصصانی که فعالیتهای شان منظم ، مسئولانه و منضبط است . کارکردهای مددکاری اجتماعی کارکرد به معنای نوعی عمل یا فعالیت مناسب هر فرد یا شیئی است هدفی که فرد یا شیئی برای آن موجودیت یافته با توجه به این تعریف ، مددکاری اجتماعی جزئی از ساختار اجتماعی گسترده تر محسوب می گردد ، این اجتماع بزرگتر ، مددکاری اجتماعی را موظف به انجام وظایف خاص کارکردی می کند به گونه ای که در کارکردهای اجتماعی تاثیر مثبت بگذارند . فعالیتهای مددکاری اجتماعی متضمن یک یا چند کارکرد اجتماعی زیر است : ۱- کمک به افراد در جهت استفاده بیشتر و موثر تر از توانایی حل مشکل و قابلیت سازگاری خود . ۲- ایجاد رابطه اولیه بین افراد و سیستم های منابع و امکانات . ۳- تسهیلات کنش های متقابل ، اصلاح و تغییر و ایجاد روابط جدید بین افراد و سیستم های منابع اجتماعی . ۴- تسهیل کنش های متقابل ، اصلاح و تغییر و ایجاد روابط بین افراد در درون سیستم های منابع . ۵- کمک به توسعه ، اصلاح و تغییر خط منشی اجتماعی . ۶- توزیع منابع و امکانات مادی . ۷- ایفای نقش به عنوان عوامل کنترل اجتماعی . مسائل فردی و موضوعات اجتماعی به نظر سی . رایت میلز مسایل فردی و موضوعات اجتماعی همانند دو روی سکه هستند . وی مسایل فردی را مشکلات می داند که به لحاظ منش فردی را به موازات شکل گیری ارتباط های بلاواسطه وی با دیگران پدید می آید . میلز مسایل را مشکلات می داند که فراسوی فرد رفته بازتاب اجتماعی به عنوان یک کل و شیوه های کنش متقابل و همپوش نهاد های اجتماعی است . از دیرباز مدد کاران اجتماعی علاقمند دخالت در مشکلات انسان با توجه به موقیت های اجتماعی آنان بوده اند مشکلات را چه به عنوان مسایل فردی و چه به عنوان موضوعات اجتماعی در نظر بگیریم ایجاد تغییرات به ایدئولوژی برتر توسعه و پیشرفت دانش و منابع و امکانات موجود بستگی دارد لازم است مددکاران اجتماعی به علل ساختاری مشکلاتی که موجب درد و رنج موردم محروم است توجه کنند به عقیده لوم مشکلاتی که عقلیت ها به خود به موسسه های اجتماعی می آورند مشکلات ساختاری هستند به عنوان مثال سیاهان از نظر اشتغال در وضعی نا برابر قرار دارند یا کمتر از سفید پوستان شاغل هستند اگر چه مشکل می تواند اساس و پایه ساختاری داشته باشد لاکن به هر حال افسردگی فردی را که ایجاد می کند می بایست درمان گردد . برای مدد کاران اجتماعی سوالات مربوط به مسایل فردی و موضوعات اجتماعی دست مایه اصلی

ارزیابی مشکلات است . منابع محیطی سیستم کنش متقابل هدف مداخله های مدد کاران اجتماعی بیشتر در جهت حل مشکلات کل جامعه است تا توانبخشی تک تک قربانیان مشکلات اجتماعی مدد کاران اجتماعی کنش متقابل بین افراد و محیط را به سود هر دو مورد توجه قرار می دهند در حرفه مدد کاری اجتماعی محیط شامل تمام متغیر های موثر در مشکل مورد نظر است یعنی متغیر های فیزیکی اجتماعی فرهنگی و بین فردی یکجا لحاظ می شود مری ریچموند در نوشته های اولیه خود بر اهمیت محیط تاکید بسیار می نماید . وی در کتاب مدد کاری اجتماعی می نویسد : آن دسته از مدد کاران فردی که تصویر روشن و دقیقی از روابط مدد جویان خود با دوستان و همکاران و غیره را دارند درک بهتری از مشکلات آنان را به دست می آورند . گاه محیط زندگی مدد جویی خاص بسیار بزرگ و مسئله ساز است در این صورت مدد کار باید توجه خود را محدود به جنبه هایی از محیط مدد جو سازد که در اربطه با مشکل مطرح شده است . ارزیابی محیط زندگی مدد جویان متفاوت بوده به موقعیت زندگی نیاز های فردی توانایی ها منابع و فرستهای آن بستگی دارد . نقش های مدد کار اجتماعی نقش مجموعه رفتاری است که انتظار می رود فرد در موقعیتی معین از خود ظاهر سازد . در مفهوم جامعه شناختی نقش کوششی شده است تا چگونگی برقراری ارتباط افراد با یکدیگر شرح داده شود . جرج هربرت مید چگونگی رشد بشر را ضمن فرآیند های اجتماعی و ارتباطات تحلیل نموده است . او تاکید دارد که افراد را نمی توان بدون درک بافت اجتماعی که در آن زندگی می کنند ، شناخت . در مدد کاری اجتماعی ، نقش ها موجب کارکرد های گوناگون می شود . نقش ها الگوی جامع و کاملی را برای رفتار و نگرش ها بوجود آورده ، استراتژیهای خاصی را برای رویارویی با موقعیت هایی که دایماً تکرار می شود ، تجویز می کند . برای مثال ، در حال حاضر نقش مدافع برای مدد کاران اجتماعی به هنگام رویارویی با برخی از مشکلات با اهمیت تلقی می گردد . تعریف نقش در مدد کاری اجتماعی فرایندی انعطاف پذیر ، و قابل تغییر است تا مدد کار بتواند از عهده رسالتی که جامعه بر دوش کارکنان این حرفه برای مقابله با مشکلات و وظایف اجتماعی گذارد ، برآید . رابطه در این نقش مدد کار اجتماعی به عنوان یک عامل ارتباطی بین مدد جو و منابع و امکانات موجود در جامعه فعالیت می کند غالباً مهمترین خدمتی که مددکار ارائه می دهد ، این است که به مددجویان دریافتن منابع مورد نیاز خود کمک کند ، اگر چه مددکار در جریان انجام این وظیفه و خدمت ممکن است اعتبار و اهمیت یک روان درمانگر را احساس نکند . پیدا کردن سرپناه برای زنی که مورد ضرب و شتم واقع شده ، کمک به یک نفر در انجام تشریفات اداری به منظور دریافت کمک دولتی ، یا مساعدت به یک خانواده برای برخورداری از مراقبتهای رفاهی جهت بیماری عضوی از اعضای خانواده که مبتلا به درد مزمن است ، نمونه هایی از نقش مددکار به عنوان یک رابطه تلقی می شود . (یاری دهنده) یاری دهنده نقشی عجین شده را حرفه مددکاری اجتماعی است . یاری دهنده کسی است که به مددجویان کمک می کند تا توانایی ها و نیروهای درونی خود را برای ایجاد تغییر مطلوب یا نیل به هدفهای از پیش تعیین شده بکار گیرند . مددکار اجتماعی در نقش یاری دهنده موظف است با تشویق ، حمایت و اطمینان بخشیدن بیشتر به مددجو در موقعیت پیش آمده ، تغییر مورد نظر را در او ایجاد نماید . ریشه مشکل مددجو چه فردی و چه محیطی باشد مددکار باید مددجو را برای پیدا کردن تواناییهای درونی خود برای اصلاح رفتارش یاری دهد . (آموزش دهنده) مددکار همواره متوجه تقویت توانایی های مددجو برای ایجاد تغییرات موثر در موقعیت مشکل است ، بدین لحاظ این نقش مشابه نقش یاری دهنده است . مددکار در نقش آموزش دهنده اطلاعات و منابع بیشتری را در رابطه با موقعیت به مددجو معرفی می کند . از دیرباز آموزش را وسیله ای موثر در ارتقای مقام و پایگاه اجتماعی دانسته اند . از جمله آموزشهایی که مددکار باید به مددجو بیاموزد آموزش مهارتهایی چون برقراری ارتباط با دیگران یا آماده کردن والدین برای ایفای نقشی موثر را در بر می گیرد ، آماده ساختن مددجو یا گروه مددجویان تا از نظر سیاسی موثر واقع شوند و غیره . مدل جامع نگر مدل عبارتست از نمونه یا الگویی برای تشریح ، تحلیل و تدوین و تنظیم واقعیتی که معرفی می کند مدل ها را می توان به دو صورت ذهنی یا دقیق و عینی ارائه نمود . سئوالات تشخیصی مدلهای مددکاری اجتماعی : ۱- آیا این مدل مرا

متوجه همه افراد درگیر در موقعیت مساله ساز می کند ؟ ۲- آیا این مدل عوامل محیطی موثر بر مشکل را در بر می گیرد ؟ ۳- با بکار گیری این مدل ، آیا می دانم نقطه شروع کجا است ؟ و غیره ..... مددکاری فردی جامع نگر یا کل گرا مددکار جامع نگر کار را با این فرض شروع نمی کند که علت بیکاری فقدان انگیزش است . مشکل فرد بیکار نداشتن شغل و درآمد است و چه بسا که موانع مختلفی بر سر راه اشتغال فرد بیکار وجود داشته باشد . برای بررسی موفقیت آمیز مشکل ، مددکار و فرد بیکار باید با شماری از مشکلات مقابله نمایند . هدف موثر عمل جامع نگر نه تنها اشتغال فرد بیکار است بلکه سعی می کند که وی در شکل دادن محیط زندگی خود مشارکت فعال داشته باشد . علاوه بر حل مشکلات فعلی او ، مددکار اجتماعی مهارتهای لازم را برای حل مشکلاتی که در آینده با آنها مواجه می شود ، ایجاد می کند . مددکاری اجتماعی و ارتباطات انسانی مددکار اجتماعی باید از نظر جسمانی ، عاطفی و عقلانی آمادگی لازم را داشته باشد تا بتواند از مفهوم « خود» به عنوان ابزاری مثبت برای تغییر استفاده نماید . مهمترین ویژگی نوع بشر ، زندگی توام با برقراری ارتباط با دیگران است . مددکاری اجتماعی از آغاز به اهمیت کنش متقابل انسانها پی برده ، سعی داشته از مفهوم رابطه به طریقی سنجیده و آگاهانه به نفع افرادی که در خدمت آنان است استفاده کند . مددکاران اجتماعی در حین کار با افراد بسیاری ارتباط برقرار می کنند . در جریان کمک به مددجو ، چه بسا لازم می آید که مددکار اجتماعی با صاحبخانه ، معلم ، کارفرما ، پزشک ، سیاستمدار ، پلیس ، مدیربرنامه ، شبکه همسایگان ، گورههای مختلف جامعه یا متخصصان دیرگ تماس برقرار نماید . رابطه مددکاری اجتماعی در برقراری این قبیل تماسها در قالب عوامل و عناصر متعارف ، یعنی عواملی صورت می گیرد که به ماهیت تکلیف و وظیفه ای که باید به بهترین نحو انجام پذیرد ، مربوط می شود . اهمیت رابطه مددکاری اجتماعی به دلیل تبیین دقیق اجزای کلیدی این رابطه ، منجر به گفتگوها و نوشته های بیشمار شده است . عمده ترین متغیرهای شناخته شده در ارتباطات مددکاری عبارتند از : از علاقه مندی به امور دیگران ، تعهد ، پذیرش ، توجه مثبت ، همدلی ، اقتدار ، اخلاص ، همخوانی و هدف مداری . احتمالاً علاقه مندی به امور دیگران مهمترین انگیزه برای ورود به این حرفه است . تعهد مددکار را در سراسر زندگی حرفه ای خود مورد آزمایش قرار می دهد ، منظور از پذیرش و توجه مثبت ، احترام ، علاقه مندی و توجه مددکار به بهرورزی و بهزیستی مددجو است . همدلی به معنای همدردی نیست به عنوان یک انسان ، غالباً نسبت به وضع ناگوار مددجو احساس همدردی می کنیم . اقتدار جزء دیگری از ارتباطات حرفه مددکاری است مددکار کم تجربه ممکن است که گاه نگران این مسأله باشد که مددجویان مسن تر یا دارای تحصیلات بیشتر او را به عنوان قدرتی که می تواند به حل مساله یا مشکل آنها کمک نماید، نپذیرند . مددکار باید توجه کند که اقتدار دارای دو جزء مهم است : ۱- مجوزی که جامعه برای اجرای اینگونه وظایف به مددکار داده است . ۲- دانش ، ارزشها و مهارتهای حرفه ای مددکار ، اخلاص یعنی دل دادن و درگیر شدن مددکار با جرفه برای توجه صادقانه مددجو برای بهرورزی و بهزیستی انسان همخوانی رابطه ای نزدیک با اخلاص و همدلی دارد . همکاری مددجو در فرایند تغییر بعید به نظر می رسد مگر اینکه مددجو احساس نماید در تعریف مشکل مقادیری توافق و همخوانی بین او و مددکار وجود دارد . هدف مداری آخرین جزء کلیدی است . رابطه حرفه ای نیز باید بازتاب فرایند تغییر هدف دار باشد . در حقیقت نفس هدف مدت استمرار ارتباط را مشخص میکند اهمیت ارتباطات اهمیت ارتباطات برای عملکرد موفق ، به تحقیق اثبات شده است . باید متوجه اجزای اصلی و مهم ارتباطات بود . تکنیکهای مددکاری اجتماعی به آسانی قابل تدریس و کاملاً قابل فهم است . ولی این سهولت و وضوح در مورد ارتباطات اجتماعی صادق نیست . روابط اجتماعی بخش عمده و مهم مساله ای است که آن را هنر مددکاری می دانند . در حال حاضرمسلم گردیده که همدلی ، روابط صمیمانه و اخلاص به نتایج موفقیت آمیز منجر می گردد . فرایند مشکل گشایی فرایند حل مشکل به مراتب با مراحلی تقسیم شده است : ۱- تعریف مشکل : در این مرحله مددکار و مددجو مشکل را شناسایی نموده درباره اینکه چه چیزی باید تغییر کند ، به توافق می رسند . تعریف هدف : در این مرحله ، مددکار و مددجو متفقاً تغییرات مورد نظر را مشخص می کنند و به عنوان مثال : چه بسا نوجوانی که

در زمینه نوع فعالیتهای اجتماعی با والـدینش در تعارض است از مـددکار درخواست می کنـد که بین او و الدینش به منظور کسب امتیازاتی میانجی شود . در این حالت مددکار مجاز به تلاش برای نیل به هدف مذکور نیست ، مگر آنکه بر اساس ارزیابی حرفه ای ، این نوع مـداخله را در جهت خیر و صـلاح مددجو تشـخیص دهد . ۳- جسـتجوی راه حل : در این مرحله مـددکار موظف است با استعانت از یافته های تحقیقات و دانش نظری خود درباره رفتار فردی و محیطی ، منابع موجود در جامعه ، خط مشی ها و روشها ، و نیز سیسـتم های موجود دریابـد که چرا مشـکل رفتاری بوجود آمده و چه تغییراتی باید رخ دهد . غالباً مددکار در مرحله جسـتجوی راه حـل ، بـا مقاومتهـایی از جانب مـددجو ، موسسه های مربوط ، مـدارس ، جامعه و یا حتی خانواده مـددجو روبرو می شود . این مرحله را جسـتجوی راه حل نامیـده انـد ، زیرا تاکید بر ملاکهای خاصـی دارد که به مددکار در انتخاب مناسب ترین مداخله کمک می کنـد . یعنی مـداخله ای را که احتمـال می رود بیشـترین مـوفقیت را در کـار بـا مـددجو خـاص و مشکل خـاص به همراه آورد مشـخص می سازد . احتمـال موفقیت بیشتر در این مرحله منوط به آن است که مـددکار اجتماعی اساس کار را بر یافته های تجربی ناشـی از فعالیت و عمل خود قرار دهـد . منابع: نام کتاب : اصول و مبانی مددکاری اجتماعی اثر دکتر مری – دابیلو مافت- دکتر خوزه بی اشـفورد مترجم : خـدیجه السـادات غنی آبادی ناشـر : موسـسه انتشارات آوای نور تیراژ: ۳۰۰۰ نسـخه نوبت : چاپ دوم - ۱۳۷۹ چاپ : بهارستان لیتوگرافی: پرتو شمس

اصول و تکنیک های مصاحبه در روابط عمومی

نویسـنده : اصـحاب حبیب زاده ملکی تاریخچه مصاحبه: مصاحبه به شـیوه ای تقریباً امروزی در مطبوعات اروپا طی دهه ۱۸۳۰ آغاز شد و اولین مصاحبه خبری در ۱۶ آوریل ۱۸۳۶ در روزنامه نیویورک هرالد به چاپ رسید.

تاریـخ انتشـار : زمسـتان ۱۳۸۵ناشـر : موسـسه روابـط عمومی آرمـان (تحقیقـات روابـط عمومی)ناشـر همکـار : موسـسه انتشـارات سربداران بیهقشمارگان : ۲۰۰۰ جلـدنوبت چاپ : چاپ اولقیمت : ۱۵۰۰۰ ریالفهرست فصل اول : کلیاتی در نیمورد مصاحبهفصـل دوم : تکنیکهـای مصاحبهفصـل سـوم : سـئوال و انـواع آن در مصاحبهفصـل چهـارم : انـواع ارتباطاتفصـل پنجم : قواعـد عمومی در مصاحبهفصـل شـشم : انـواع مصاحبهفصـل اولکلیـاتی در مـورد مصاحبهتـاریخچه مصاحبهمصـاحبه بـه شـیوه ای تقریبـاً امروزی در مطبوعات اروپا طی دهه ۱۸۳۰ آغاز شـد و اولین مصاحبه خبری در ۱۶ آوریل ۱۸۳۶ در روزنامه نیویورک هرالد به چاپ رسـید.در ایران اسـتفاده از مصاحبه برای کار روزنامه نگاری با تاخیر طولانی همراه بوده است. به طوری که آثاری از مصاحبه را در مطبوعات دوره ناصـری میتوان دیـد.یـک سـال پس از چـاپ مصـاحبه در جهـان «روزنـامه کاغـذ اخبار »توسط میرزا صالـح شـیرازی به عنوان نخسـتین روزنـامه ایرانی منتشـر شـد.به طور کلی ، مصـاحبه مطبوعـاتی به شـکل امروزی در ایران از سـال ۱۲۸۸ تـا ۱۳۳۴(ه.ق)وارد مطبوعـات ایران شـد و نخسـتین مصـاحبه در روزنـامه یـومیه غیر دولـتی در سـال ۱۳۰۵ در روزنـامه اطلاعـات آغـاز شـد.اهمیت مصاحبه۱) در مصـاحبه ،مطـالب نـاگفته که تا قبل از مصاحبه انتشار نیافته به مخاطبان ارائه میشود.۲) مخاطبـان مطالب را به طور وستقیم از منبع مسئول دریافت میکنند.۳) مخاطبان با منبع خبری آشـنا و به توانائی های آنان آگاه میشوند.۴) مخاطب با گرفتن اطلاعـات مصـاحبه شونـده، به ارزیـابی رونـد امـور اقتصـادی ، سیاسـی ، اجتمـاعی و ...... میپردازنـد.اهمیت مصـاحبه در میـان انواع خبرمصـاحبه از زوایـای مختلف برای مخاطبان وسایل ارتباط جمعی به خصوص برای مخاطبان رسانه های مکتوب جالب است:۱) گفته های مصاحبه شونـده مطالب خبر را زنـده تر جلوه میکنـد.۲) وقـایعی که از زبـان یـک منبع دارای اعتبار بیان میشود بر روی مخـاطب تاثیر زیادی دارد.۳) مصـاحبه خواه برای مطلع کردن باشـد یـا اطلاع رسانی ، برای مخاطب مفیـد و موثر میباشـد.مصاحبه یکی از انواع بسیار مهم کسب خبر میباشـد که از سوی روزنامه نگاران بیشتر مورد اسـتفاده قرار میگیرد به طوری که امیل لودویک میگوید :«مصاحبه از جالب ترین و سر گرم کننده ترین انواع خبر است.»هدف مصاحبهبه طور کلی اهداف مصاحبه عبارتند از :۱)

دریافت اطلاعات بیشتر در مورد یک رویداد۲) آگاهی از واکنش افراد عادی و سرشناس در مورد رویداد۳) انعکاس عقاید ، افکار و اطلاعات ویژه شخصیت های خبر ساز،مقامات مسئول و دیگر افراد جامعه.تعریف مصاحبهمصاحبه یکی از انئاع خبر گیری های مستقیم است که به وسایل آن عقاید ،افکار شخصیت های مهم جامعه یا دیدگاههای مردم عادی را درباره موضوعات مختلف بویژه مسائل روز جامعه به دست می آورد.مصاحبه گاهی نیز برای گرفتن اطلاعات خاصی است که در اختیار مصاحبه شونده قرار دارد و مصاحبه کننده به وسیله انجام مصاحبه با این شخصیت اطلاعات به دست آمده را در اختیار مخاطبان قرار میدهد(معتمد نژاد)مصاحبه نوعی ارتباط فکری ، عقیدتی و اطلاعاتی است که بین مصاحبه شونده و مخاطبانئ از طریق یک واسطه یا ارتباط دهنده که همان خبرنگار است برقرار میشود.(محسنیان راد)برای دریافت بهتر معانی ذکر شده میباست به تعاریف خبر نیز اشاره شود.تعریف خبر برای خبر تعاریف گوناگونی ذکر شده است:- گزارشی از واقعیت است ولی هر واقعیتی را نمیتوان خبر نامید.- پیامی است که احتمال صدق و کذب آن وجود دارد.- گزارشی از رویداد عینی و واقعی است که دارای یک یا چند اررزش خبری بوده ،چگونگی ارائه این گزارش ، به عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بستگی دارد(بدیعی،قندی)ارزشهای خبریارزشهای هفتگانه خبری عبارتند از :۱) در بر گیری:یعنی خبر افراد بیشتری را در برگیرد.۲) شهرت : رویدادهای مربوط به افراد مشهور برای مردم مهمتر هستند.۳) برخورد(اختلاف و تضاد):در طبیعت و در میان افراد و سایر مخلوقات برخورد ممکن است جسمانی،فکری و ایدئولوژیک باشد.۴) استثنا و شگفتی : یعنی اتفاقات غیر عادی و عجیب برای مردم همیشه مورد توجه و علاقه بوده است.۵) بزرگی و فراوانی :اعداد و ارقام گویای واقعیت هستند.۶) مجاورت : افراد به آنچه نزدیکتر هستند حساسترند.۷) تازگی رویداد:تازگی رویداد به مطلب خبری ارزش خاصی میبخشد.عناصر خبر۱) که (چه کسی)؟۲) کی (زمان وقوع رویداد)؟۳) کجا(مکان وقوع رویداد)؟۴) چه (فعلیت و ماهیت رویداد)؟۵) چرا (انگیزه رویداد)؟۶) چگونه (چگونگی رویداد)؟تعریف دیگری از مصاحبه عبارت است از:مصاحبهنوعی ارتباط شفاهی دو طرفه است که در آن یکی از طرفین با برنامه ریزی قبلی و به منظور کسب اطلاعات دارای ارزش خبری با طرح پرسشهایی ، پاسخهای لازم را از طرف مقابل دریافت میکند.مصاحبه عبارت است از پرسیدن هدفمندانه از یک شخص یا اشخاص برای کسب اطلاعات و اخبار و ضبط مناسب پاسخها به منظور انتشار آن.کامل ترین تعریف مصاحبه مصاحبه گزارش و حاصلی است از فرآیند ارتباط دو سوی ارتباط به منظور دستیابی به واقعیتی که دارای یک یا چند ارزش خبری است.این گزارش ضمن آنکه تحت تاثیر ویژگیهای دوسوی این فرآیند ارتباطی میباشد،احتمالاً از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تاثیر میپذیرد.ارکان مصاحبه ۱) مصاحبه شونده۲) موضوع مصاحبه۳) مصاحبه کنندهمصاحبه کننده کیست؟هر کسی از یک آدم معمولی کوچه و خیابان گرفته تا یک کارشناس و متخصص ، یک هدف احتمالی برای یک مصاحبه است.انواع مصاحبه شوندگان عبارتند از :الف) مصاحبه شوندگان مهمب) مصاحبه شوندگان متخصص و کارشناسمصاحبه کننده کیست؟کسی است که دارای تبحر لازم در حرفه روزنامه نگاری باشد و تجربیات علمی و عملی نیز در این زمینه داشته باشد.هدف از ارتباط از نظر مصاحبه کننده۱) آگاه کردن مخاطب نسبت به مسائل جامعه۲) آموزش دادن مخاطبان۳) سرگرم کردن مخاطبان۴) تامین نیازهای اطلاعاتی مخاطبانهدف مصاحبه شونده ۱) کسب شهرت و احترام۲) محبوب ساختن۳) متعجب کردن مخاطب۴) پنهان کردن واقعیتویژگیهای مصاحبه کننده۱) تیز بینی و نکته سنجی و کنجکاوی۲) داشتن ذوق و استعداد نویسندگی۳) توانائی جوشش با طبقات مختلف جامعه۴) صبر و حوصله زیاد۵) قدرت تفکر سریع۶) عشق به کار خبری۷) رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای و داشتن تقوا۸) نداشتن غرور و تعصب فکری، ساده لوحی و .....۹) داشتن حافظه ای بیشتر از حافظه متوسط جامعه۱۰) آشنائی با مهارتهای ارتباطی۱۱) قدرت تصمیم گیری سریعفصل دوم تکنیکهای مصاحبهتکنیکهای مصاحبهمنظور از تکنیکهای مصاحبه راههایی است که برای انجام مصاحبه از مرحله شروع یعنی آماده کردن مصاحبه و بعد اداره کردن مصاحبه در حین گفتگو تا پایان آن یعنی نگارش و تنظیم مصاحبه ، نشر و

پخش مصاحبه ،باید پیگیری شود.۱) مراحل آماده کردن مصاحبهالف) گرفتن وعده و وقت مصاحبهب) تعیین موضوع مصاحبه ج) تهیه سئوالهاد) صراحت و روشنی سئوالهار) مطالعه قبلی موضوعس) نظم پرسشهاش)شناسائی شخصیت مصاحبه شونده۲) اداره کردن صحیح مصاحبه الف) شروع غیر مستقیمب) داشتن تاکت(ظرافت، کاردانی)ج)دقت در طرز صحبت و رفتارر) جلب اعتماد مصاحبه شوندهس)توجه به سخنان ناطق و یادداشت برداریش)مبارزه با سکوت مصاحبه شوندهص)عکس برداری از مصاحبه شوندهاستفاده از روش goal برای انجام مصاحبهG :مخفف کلمه goals به معنای اهداف است.O : مخفف کلمه obstacles به معنی موانع است.A : مخفف کلمه achierements به معنی دست آوردهاست.L : مخفف کلمه logistics به معنی تدارکات و سازماندهی است.فصل سومسوال و انواع آن در مصاحبهمقدمهاساس هر مصاحبه مطبوعاتی و رادیو–تلویزیونی ، پرسش است و پرسش نیز یکی از رایج ترین و در عین حال ساده ترین مهارت هاست که هر خبر نگار و مجری باید داشته باشد.بهترین مصاحبه ها و میز گردهای مطبوعاتی و رادیو–تلویزیونی بر پایه طرح و هدایت پرسشها و پاسخهای نا مناسب موضوع ، شکل میگیرند.تعریف سوالسوال کلید در منزل مصاحبه است که با گشودن آن محتوی منزل خوبی آشکار میشود.مصاحبه گر ،مصاحبه شونده و پیام دهنده، سه ضلع مثلثی را تشکیل میدهند که در قاعده اصلی آن ،پیام گیرندگان قرار گرفته اند و در صورتی دو ضلع مثلث میتواند بر قاعده استوار باشد که یک ارتباط تنگاتنگ بین دو ضلع دیگر بوجود آید و این ارتباط از یک زاویه دید،میتواند با طرح سئوالهای مناسب میسر شود.اهمیت سئوال در مصاحبهسئوال در مصاحبه از اهمیت بالائی بر خوردار است ، به نحوی که هر چقدر سئوالها پر بارتر باشدمصاحبه نیز غنی تر خواهد بود.وقتی که سئوال عالملنه ، جهت دار و جدی باشد،مصاحبه شونده ، مصاحبه گر را به صورت جدی قبول خواهد کرد و از دادن پاسخهای صحیح به سئوالها کوتاهی نخواهد کرد.حساس تیرن مرحله مصاحبه را سئوالهای مصاحبه شونده تشکیل نمیدهد، بلکه طرح سئوالهای مناسب ، کوتاه،عمیق و جهت دار است که میتواند زوایای باریک و دور از دسترس را بخوبی بگشاید و زمینه تهیه یک مصاحبه خوب را فراهم کند.ویژگیهای سئوال در مصاحبه۱) کوتاه و معنی ار بودن۲) شفاف و قابل درک بودن۳) موضوعیت داشتن۴) فراگیر بودن۵) متنوع و جهت دار بودن۶) چند پهلو و مبهم نبودننحوه تنظیم سئوالهای مصاحبهزمان طرح سئوالها(از قبل)به روند و روال مصاحبه فکر نکنید،به اینکه چقدر وقت داریدو چند سئوال میتوانید بپرسید نیز فکر نکنید، بلکه بیشتر به اصل موضوع بپردازید.تعداد سئوالهاقانون ثابت و تغیر ناپذیری درباره تعداد سئوالهای یک مصاحبه وجود ندارد و مهمترین موضوع این است که پرسشهائی را مطرح کنید که در خدمت هدف شما برای مصاحبه مورد نظرتان میباشد.اگر برای مصاحبه حضوری که حدود ۱ ساعت طول میکشد معمولا بین ۱۰ تا ۱۵ سئوال کافی است.انواع پرسشها۱) پرسشهای یادآوری کننده۲) پرسشهای تحلیل یا پردازشی۳) پرسشهای احساسی۴) پرسشهای هدایت کننده۵) پرسشهای سر نخ گیرنکاتی که باید در مورد پرسیدن رعایت شود عبارتند از :۱) همیشه مصاحبه را پرسش آسان شروع کنید.۲) به مصاحبه شونده فرصت دهید که آرامش یافته و به خود مسلط شود.۳) پرسشهای نخستین میتواند کلی و پاسخهای آن طولانی باشد.۴) استفاده از فرصت برای گرد آوری اطلاعات اساسی که نتوانستید در جای دیگری بدست آورید.۵) سعی کنید مصاحبه را با یک پرسش مثبت و آینده نگرانه تمام کنید.۶) پرسشهای شما باید همیشه روشن و مربوط به موضوع باشد.۷) پرسشهایی که پاسخ آنان بدیهی است را با مصاحبه شونده در میان نگذارید.۸) در طرح پرسشها از زبان مناسب استفاده کنید و سن ومیزان تحصیلات و سابقه اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و فرهنگی مصاحبه شونده را هنگام تنظیم پرسشها در نظر بگیرید.انواع سئوال۱) سئوالهای کلی۲) سئوالهای جزئیکارکردهای سئوالهای کلیالف) سئوالهای کلی جوابهای کلی را نیز در بر خواهد داشت.ب) پاسخ کلی سبب طولانی تر شدن زمان مصاحبه خواهد شد.ج) سئوال کلی احتمالا منتج به حجم بیشتری از اطلاعات خواهد شد.د) سئوال کلی سبب میشود کنترل و هدایت مصاحبه بیشتر در دست مصاحبه شونده باشد تا مصاحبه کننده.ه) طرح سئوالهای کلی احتمالاـ مصاحبه را گرم و صمیمانه تر میکند.کارکرد سئوالهای جزئیالف) مصاحبه شودنه مجبور

میشود به طور مستقیم با سئوال مواجه شود و جواب او نیز روشنگر جزئیات خواهد بود.ب) مدت مصاحبه به دلیل پاسخهای محدود و اجتناب از حاشیه پردازی کوتاه میشود.ج) ممکن است اطلاعات مهمی در حوزه سئوال جزئی مصاحبه کننده قرار نگیرد و مصاحبه شونده نیز فقط در همان محدوده سئوال ها را پاسخ دهد در نتیجه اطلاعات مذکور بیان نشده باقی بماند.د) سئوال درباره جزئیات سبب میشود که مصاحبه شونده گوش به زنگتر بوده و در طول مصاحبه حالت به اصطلاح آماده باش دائم داشته باشد و در نتیجه مصاحبه نیز حالتی سردتر و غیر صمیمانه تر دنبال شود.ه) سئوال در مورد جزئیات سبب میشود کنترل و هدایت مصاحبه بیشتر دردست مصاحبه کننده باشد تا مصاحبه شونده ، چرا که مصاحبه شونده به دنبال پاسخ هر سئوال منتظر سئوال بعدی و تابع مصاحبه کننده میماند.تعریف پارازیت(اختلال در مصاحبه)اختلالات ارادی یا غیر ارادی همان پارازیتها هستند که در فرآیند ارتباط تاثیر منفی میگذارد.این پارازیتها را میتوان به ۲ دسته تقسیم کرد:۱) پارازیتهایی که عامل اصلی آن مصاحبه کننده است.۲) پارازیتهایی که عامل اصلی آن مصاحبه شونده است.فصل چهارمانواع ارتباط در مصاحبهمقدمهمصاحبه آمیزه ای از ارتباط کلامی و غیر کلامی است که معمولا به صورت چهره به چهره انجام میشود.نزدیک ترین تعریف ارتباط به فرآیند مصاحبه ،تعریف ادوین امری است که میگوید:«ارتباط انتقال افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر است».ارتباط در مصاحبه به دو دسته عمده تقسیم میشود:۱) ارتباط کلامی۲) ارتباط غیر کلامیارتباطات کلامیارتباط کلامی شامل کلیه اطلاعاتی است که بین دو طرف مصاحبه در غالب گفتگو و به بیان مستقیم مبادله میشود و به سه دسته تقسیم میشود:الف) پاسخهای مستقیم مصاحبه شونده به سئوالات مصاحبه کنندهب)اطلاعات سرریز یا اطلاعات پیش بینی نشده و غیر منتظرهج) مطالب کم ارزش و غیر ضروری و قابل حذفارتباطات غیر کلامیارتباطات غیر کلامی بیشتر در غالب مصاحبه های غیر خبری به کار گرفته شده و از اهمیت بالائی برخوردا راست.یکی از ابزارهای مهم که همواره در اختیار مصاحبه کننده است ،استفاده بجا از حرکات دست ،صورت و انواع و اقسام نگاهها یعنی ارتباطات غیر کلامی در حین مصاحبه استعوامل موثر به کم و کیف مصاحبه۱) جسارت و شهامت مصاحبه کننده۲) شخصیت مصاحبه کننده و مصاحبه شونده۳) اوضاع و شرایط اجتماعی و سیاسی به عنوان عامل بازدارنده و عامل تشویق کننده۴) خط و مشی و سیاست و اهداف نشریه۵) اهداف آشکار و پنهان مصاحبهویژگیهای لازم برای کار آمدی و اثر بخشی میان ارتباطات فردی۱) گشودگی۲) همدلی۳) حمایت گری۴) مثبت گرائی۵) تساویفصل پنجمقواعد عمومی مصاحبهقواعد عمومی در مصاحبه عبارتند از:۱) ثبت و ضبط اطلاعات و یادداشت برداری۲) قدرت ارزیابی و تحلیل پاسخهای مصاحبه شونده۳) یادداشت برداری و خلاصه نویسی نه دیکته نویسی۴) داشتن ذهن انتخاب گر۵) ابداع شیوه خلاصه نویسی شخصی۶) تمرکز روی روند انجام مصاحبه توسط مصاحبه گر۷) وابستگی محتوایی یک مصاحبه به سئوالهای آن۸) نقش سئوال در کشف اطلاعات و دانش نهفته در ذهن مصاحبه شونده۹) عدم رضایت از طرح سئوالهای ساده و پیش پا افتاده۱۰) عد طرح سئوالهای کلی۱۱) انتخاب سئوال از نظر محتوی و شکل۱۲) مصاحبه شونده احساس تخلیه اطلاعاتی و یک طرفه بودن مصاحبه را نکند۱۳) انعطاف پذیری مصاحبه گر۱۴) محور اصلی مصاحبه اولویتها و نیازهای مخاطبان باشد۱۵) توانایی درک معانی و مفاهیم ایما و اشارات۱۶) انسجام و عدم پراکندگی سئوالات۱۷) لو ندادن فقر اطلاعات توسط مصاحبه گر۱۸) جلب اعتماد و اطمینان مصاحبه شونده۱۹) هنر و مهارت خوب گوشدادن و خوب فهمیدن فصل ششمانواع مصاحبهمصاحبه خبریمصاحبه خبری ،مصاحبه ای است که هدف از انجام آن کسب و جمع آوری اطلاعات تازه وتکمیلی است که نزد مصاحبه شونده وجود دارد و برای مخاطبان میتواند جالب و قابل استفاده باشد.اهمیت مصاحبه خبری۱) مطالب ناگفته که تا قبل از انجام مصاحبه انتشار نیافته به مخاطبان عرضه میگردد.۲) مخاطب مطالب را به طور مستقیم از منبع مسئول دریافت میکند.۳) مخاطبان با منابع خبری آشنا و به توانائیهای آنان آگاه مشوند.۴) مخاطب با گرفتن اطلاعات مصاحبه شونده به ارزیابی روند امور میپردازد.سه خصلت ویژه مصاحبه خبری۱) موضوع مصاحبه در رابطه با رویدادهای جاری است.۲) مصاحبه شونده کسی است

که گفته های اوبرای خواننده ارزش و اعتبار دارد.۳) خبر تنظیم شده اطلاعات بیشتر و تازه ای برای روشن شدن و فهم موضوع به خواننده میدهد که در خبر قبلی نبوده است.مصاحبه تفسیریدر مصاحبه تفسیری ، مصاحبه شونده در مورد انگیزه وقوع رویداد،نظر خود را بیان میکند.مصاحبه تفسیری مصاحبه ای است که هدف از انجام آن آگاهی از دیدگاهها،عقاید،تحلیلهای مصاحبه شونده پیرامون یک موضوع، رویداد و یا شخصیت خاص است. مصاحبه غیر خبریمصاحبه ای است که هدف از انجام آن جراحی روح شخص مصاحبه شونده است یعنی شناخت هر چه بیشتر مصاحبه شونده و همه اطلاعات و ویژگیهایی که به او مربوط میشود.کارکردهای مصاحبه غیر خبری۱) سرگرمی۲) کارکرد آموزشی۳) کارکرد الگو دهیموارد مختلفی ک مصاحبه های خبریو تفسیری مورد استفاده اندو نیز شکل های گوناگون این مصاحبه ها و اشخاصی که طرف مصاحبه هستند از این قرار است :۱) مصاحبه فوری(تلفنی)مصاحبه کوتاه یا فوری مصاحبه ای است که درباره یک حادثه یا یک مسئله اجتماعی با شخصیتهای مهم و مردم کوچه و بازار مطرح میشود و هدف از آن کسب فوری عقاید و عکس العمل افکار عمومی است.۲) مصاحبه با شخصیتهاروزنامه نگاران سعی میکنند همیشه با معروف ترین چهره های اجتماعی به مصاحبه بپردازند و عقاید و دیدگاههای آنان را به خوانندگان برسانند.مهمترین موارد و انواع مصاحبه با شخصیتها:الف) مصاحبه در موقع انتصاب) مصاحبه تودیعج) مصاحبه با مقامهای دولتید) مصاحبه با رجال سیاسیر) مصاحبه با اشخاص معروفز)ظهور شخصیتهای بزرگ در مقامات جدیدس) مصاحبه با مهمانان و مسافران مشهورش) مصاحبه در راه مسافرتص) مصاحبه در سالگردهای مختلفض) مصاحبه برای نوشتن شرح حالط) مصاحبه برای رفع ابهام واشتباهاتع)مصاحبه در بازگشت ۳) مصاحبه اتفاقیدر هر ملاقات تصادفی با شخصیت های مهم میتوان مصاحبه اتفاقی انجام داد.۴) مصاحبه گروهیمصاحبه گروهی آگاهی از عقاید ، افکار و نظر تعداد زیادی از افراد جامعه در مورد توجه و نظر است و خبر نگار ،اطلاعات خود رااز چندین نفر به دست می آورد.معمولا محوضوع مصاحبه گروهی مطالبی در رابطه با وقایع جاری است که مستقیما به مردم مربوط میشود.۵) مصاحبه با شهود عینیمصاحبه ای است که معمولا در چارچوب مصاحبه های خبری صورت میگیرد و در مورد رویدادها و حوادث اعم از سوانح طبیعی و غیر طبیعی میباشد. ۶)مصاحبه مستند درباره حوادث تاریخید راین مصاحبه هدف آن است که از اشخاص راجع به آنچه از گذشته میدانند پرسش شود. ۷) مصاحبه آزادمصاحبه ای است که در آن موضوعات و محدوده های گفتگو از قبل مشخص و محدود نمی شوند.۸) مصاحبه هدایت شدهمصاحبه ای است که موضوعات قابل طرح در گفتگو از قبل بین مصاحبه کننده و شونده تعیین و مشخص میشود.۹)مصاحبه بازمصاحبه ای است که در آن مصاحبه شونده ناگزیر است دراسخ به سئوالهای مطرح شده توضیحات محدود بدهد.دیدگاهها،دلایل و مستندهای خودش را مطرح کند.۱۰) مصاحبه بستهمصاحبه ای است که سئوالات آن فقط بله یا خیر دارد.۱۱) کنفرانس مطبوعاتیروابط عمومی هر سازمان یا دستگاهی برای آگاه کردن مردم از تصمیمات تازه،فعالیتها و اعلام برنامه های آینده از خبرنگاران و روزنامه نگاران رسانه های خبری ،ادقام به برگزاری کنفرانس مطبوعاتی میکند.۱۲) مصاحبه اختصاصی و غیر اختصاصیمصاحبه اختصاصی مصاحبه ای است که تنها خبرنگار یا نمایندگان یک رسانه در جریان گفت و گو حضور داشته باشند و اگر نماینده یا نمایندگان دیگر رسانه ها در جمع مصاحبه حضور داشته باشند، مصاحبه از حالت اختصاصی خارج و به یک مصاحبه عمومی تبدیل خواهد شد.۱۳) مصاحبه شفاهی و کتبیمصاحبه شفاهی یا گفتگوی رودررو که مصاحبه کننده با شخصیت مورد نظر حضورا به عمل می آورد.مصاحبه کتبی ،مصاحبه ای است که بین سئوالهای آن قبل از انجام مصاحبه به صورت مکتوب در اختیار مصاحبه شونده قرار میگیرد و پاسخهای مصاحبه شونده نیز به صورت مکتوب گرفته میشود.

تأثیرات روانی عملیات هوایی امریکا در طول چهار جنگ

خلاصه کتاب : ویتنام ـ کره – خلیج فارس و جنگ جهانی دوم– نویسنده: استفان تی.هاسمر– مترجم : ابراهیم لطفیان کریم– تاریخ

انتشار : ۱۳۷۸- ناشر: انتشارات رند- شمارگان : ۱۰۰۰ جلد مقدمه این کتاب راه‌کارهایی را در خصوص افزایش اثرات روانی قدرت هوایی در جنگهای آینده ارائه می کند. موضوعات این کتاب که در دوازده فصل به انگلیسی گردآوری شده است، بر گرفته از بازجوییهایی است از اسرای جنگی و کسب اطلاعاتی در خصوص جنگهای ویتنام، کره و خلیج‌فارس. این کتاب همچنین به تحلیل تأثیرات روانی عملیات سابق نیروی هوایی امریکا علیه اهداف استراتژیک و مواضع نیروهای دیگر کشورها، می‌پردازد. هدف از آن، بررسی و شناخت موارد زیر است: ۱ ـ شرایطی که تأثیرات روانی عملیات هوایی را افزایش و یا کاهش می‌دهند. ۲ ـ طراحی هرچه بهتر عملیات روانی و استفاده هرچه بیشتر از امکانات بالقوه عملیات روانی درنیروی هوایی. ۳ ـ نحوه افزایش قابلیتهای موجود در نیروی هوایی و نقش این نیرو در بعد روانی جنگ. این تحقیق را اداره طرح و برنامه و قرارگاه نیروی هوایی امریکا، با عنوان بخشی از برنامه دکترین و استراتژی نیروی هوایی انجام داده است. هدف از آن، آشنا کردن فرماندهان و سایر کارکنان نظامی وابسته، با طراحی و هدایت عملیات رزمی و طراحان عملیات روانی است؛ همچنین برای مطالعه دانشجویان دوره‌های عالی علوم نظامی نیز مفید است. پروژه نیروی هوایی پروژه‌ای مشترک که در مرکز تحقیقات و توسعه، مورد تحقیق و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این پروژه زمینه‌ساز تحلیلهای جداگانه در مورد خط مشیها و متغیرهای مؤثر بر توسعه، به کارگیری، آمادگی رزمی و پشتیبانی از نیروهای حال و آینده هوافضا است و در قالب سه برنامه، تحقیقاتی را ارائه می‌دهد. الف – استراتژی، دکترین و ساختار نیرویی؛ ب ـ نوآوری و به‌کارگیری اندیشه‌های جدید؛ و ج ـ مدیریت منابع انسانی و تأمین سیستمها. تأثیرات روانی عملیات هوایی تا به حال به نحوی بوده است که عملاً کوتاه شدن زمان جنگ و کاهش هزینه‌های نظامی به ویژه هزینه‌های جاری را در پی داشته است. در برخی از جنگها تأثیرات روانی عملیات هوایی به مراتب بیش از تأثیرات فیزیکی، مشاهده شده است. این گزارش، ارائه‌کننده راه‌کارهایی در مورد افزایش کارایی عوامل روانی در جنگهای آینده نیروی هوایی، و حاصل بازجوییها و سیر اطلاعات به دست آمده از اسرای جنگی و نیز از تأثیر عملیات روانی در جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس است که بعد از جنگ جهانی دوم تا به حال، مهم‌ترین جنگهای طول تاریخ بوده‌اند. دو نوع از عملیات هوایی که تأثیرات روانی مهمی بر کاهش مدت جنگ و مقاومت نیروهای دشمن دارند به شرح ذیل می‌باشند: الف ـ عملیات هوایی علیه اهداف استراتژیک: مبارزه و از بین بردن تهدیداتی که از سوی کشور هدف، متوجه ما بود و هدف از آن، پایان دادن به جنگ، در حدی است که از نظر ایالات متحده پذیرفته شده باشد. ب ـ عملیات هوایی علیه سازمان رزم کشور هدف: ایجاد جنگ روانی که ممکن است باعث از بین رفتن وحدت و انسجام نیروهای کشور هدف شود و نیز باعث شود روحیه مقاومت در صحنه نبرد را از دست بدهند. تأثیرات روانی عملیات هوایی علیه اهداف استراتژیک کشور هدف تجربه جنگهای گذشته در تمامی جنگهای مهمی که پس از جنگ جهانی دوم تا به حال روی داده‌اند، ایالات متحده همواره به اهداف به اصطلاح استراتژیک، حمله کرده است. این اهداف شامل اهداف نزدیک یا حمله به قلب مواضع کشور هدف با هدف ایجاد جنگی روانی بوده است. از میان سایر اهداف، عملیات استراتژیک هوایی با هدف تحمیل اراده خود به کشور آماج برای عقب‌نشینی از سرزمینهای خودی، پذیرش آتش‌بس و صلح و در نهایت زمین گیر کردن کشور هدف صورت گرفته است. عملیات نظامی با هدف جلوگیری از هرگونه اقدام نظامی و در ابعاد گسترده‌تر با هدف براندازی کامل نظام کشور هدف، صورت می گیرند. تجارب جنگهای گذشته، نشان داده‌اند زمانی که حملات هوایی امریکا علیه اهداف استراتژیک به عنوان اهرم فشار قرار گیرد، در پرتو این حملات است که اهداف جنگ، خودبه‌خود، تأمین شده است. ایالات متحده و سایر هم‌پیمانان وی برای وادار کردن دشمن به زمین گیر شدن یا به میز مذاکره کشاندن او و یا الزام به آتش‌بس، باید کشور هدف را با رفتارشان متقاعد کنند که در صورت مقابله، شکست سختی متحمل، و یا در صورت ادامه جنگ، به مخمصه سختی دچار خواهند شد. از آنجایی که تصمیم کشور هدف به ادامه جنگ و یا توقف آن، به شناخت آنان از نتایج آینده صحنه نبرد بستگی خواهد داشت، طراحان عملیاتی نیروی هوایی امریکا گسترش نیرویی کشور هدف را نیز باید جزء اهداف استراتژیک قلمداد

کنند (و برای ایجاد جنگی روانی به آن حمله نمایند). نگاهی به جنگهای گذشته جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۴۱): طراحان جنگ جهانی دوم، امید داشتند که بمباران هوایی اهداف استراتژیک در همه جا نتایج مهمی را به بار آورد. برای آلمان این موضوع زمانی اهمیت پیدا کرد که متفقین کارخانجات صنعتی آلمان را هدف بمباران هوایی قرار دادند که در نتیجه تأثیر روانی آن ایتالیا به‌دنبال راهی برای انعقاد صلح گشت.همچنین در آن شرایط، هدف متفقین از بمباران، پایان دادن به خصومت میان دو کشور بود. زیرا هر دو طرف شاهد شکستهای پیاپی بودند. جنگ کره(۱۹۵۳-۱۹۵۰م) و جنگ ویتنام(۱۹۷۲-۱۹۶۵م): در جنگ امریکا با ویتنام، حملات هوایی علیه اهداف نظامی و استراتژیک مخصوصا با هدف ایجاد جنگ روانی اجرا شدند. تأثیر مهم این حملات، متقاعدکردن سران ویتنام برای حضور در مذاکرات، در راستای پایان بخشیدن هرچه سریع‌تر به جنگ و تأمین اهداف امریکا بود. این حملات هوایی، باعث شد که ایالات متحده سه سال در کره وهشت سال در ویتنام، از عملیات هوایی استفاده کند و در شرایط و وضعیتهای مختلف لشکرکشی این دو کشور، تمامی تلاش خود را برای حمله به اهداف استراتژیک به کار گیرد. در غیر این صورت احتمالات زیر ممکن بود: ۱-با دسترسی کشور هدف به پشتیبانی قدرتهای خارجی این امکان به آن داده شود که با وجود از بین رفتن بخش عظیمی از تجهیزات جنگی‌اش بازهم بتواند به جنگ ادامه دهد. ۲- کشور هدف به سرعت به اهداف خود دست یابد و علیه ایالات متحده وارد جنگ شود. ۳-کشور هدف به سرعت انبوه نیروی انسانی و تدارکات را وارد صحنه نبرد کند. ۴-توانایی حفظ وضعیت لجستیکی موجود برای ادامه جنگ و یا حفظ اوضاع امنیت داخلی را برای سرکوب مخالفین به دست آورد. ۵- به این نتیجه برسد که منافع آتی‌اش در صورت تداوم جنگ، بیش از خسارتهای بمباران خواهد بود. پس از ارائه مطالبی در خصوص گفتگوی صلح میان کره و ویتنام، ایالات متحده، بحث تعادل قدرت و یا کاهش تهدیدات را در دستور کار خود قرار داد. در بحث مهم تعادل قدرت و یا کاهش تهدیدات، باید نقاط قوت و ضعف هر دو طرف به خوبی شناخته می‌شد. در کره، تهدیدات دوگانه جنگ روزافزون با چین و نیز احتمال استفاده امریکا از سلاحهای هسته‌ای تهدیدی ثانویه بود که باعث می‌شد تقاضای امریکا مبنی بر بازگرداندن اسرای جنگی به میهن‌شان با شکست روبه‌رو شود. در ویتنام نیز واشنگتن مجبور بود از جنگنده بمب‌افکنهای لیزری ب ـ ۵۲ برای بمباران هانوی و هایپونگ، استفاده کند تا ویتنامیها به پذیرش تنها راه حل باقی‌مانده یعنی توافق صلح، وادار شوند. جنگ ۱۹۹۱ خلیج‌فارس: اهداف عمده روانی ازحمله به اهداف استراتژیک عراق در جنگ دوم خلیج فارس، وادار کردن این کشور به تغییر مواضع در قبال حمله به کویت بود. استراتژیستهای نیروی هوایی امریکا، بمباران شدید را تنها راه مؤثر برای رژیم صدام حسین می‌دانستند که از سیاست اشغالگری کویت دست بکشد و متقاعد شود که از کویت عقب‌نشینی و قطعنامه‌های مختلف سازمان ملل متحد را در مورد کویت، قبول کند. نظریه‌پردازان ائتلاف، همواره امید داشتند تا از راههای زیر بتوانند عمر حکومت صدام را به آخر رسانند: ۱-ناتوان ساختن و منزوی کردن صدام و کشورهای حامی وی از صحنه بین‌الملل؛ ۲-تشویق نظامیان عراق و سایر ارکان حکومتی به سرنگون کردن هرچه زودتر صدام؛ و ۳ـ تحریک مردم عراق به قیام و شورش با هدف سرنگون کردن کامل رژیم عراق. برای نیل به اهداف یاد شده، متحدین تمام توان هوایی خود را صرف حمله به مراکز فرماندهی و کنترل و ارتباطات و مسیرهای فرماندهی، کنترل، کامپیوتر، ارتباطات و اطلاعات عراق کردند. بعدها مشخص شد که (در جنگ دوم خلیج فارس) مسائل ناشناخته مهم‌تر دیگری دربقای رژیم عراق و از دست ندادن کنترل عراق در اثر بمباران شدید وجود داشته است. به نظر می‌رسید که متحدین از اوضاع عراق اطلاعات کافی، دقیق و به موقعی نداشتند که با استفاده از آن بتوانند قدرت رژیم عراق را خنثی کنند. حملات متحدین که با هدف برانگیختن مردم علیه صدام طراحی شده بود، ابتدا باعث غافلگیری شدید آنان شد ولی در نهایت کاری از پیش نبرد و تعداد کمی نیروی پلیس و نیروی امنیتی محافظ کاخ صدام در اثر بمباران کشته شدند. در حقیقت، وضعیت فیزیکی کاخ رهبر عراق از نظر مسائل امنیتی، اطلاعاتی طوری بود که به نظر می‌رسید در این جنگ، آسیب چندانی ندیده است. نیروی هوایی متحدین درمیان کردها و شیعیان عراق نفوذ بسیار زیادی داشت، همانهایی که نسبت به

رژیم عراق احساسات ضددولتی داشتند هر چند بعدها شورش کردها به شدت سرکوب شد. در نخستین اقدام، گارد ریاست جمهوری عراق هدف حملات هوایی و زمینی متحدین قرار گرفت. صدام در اثر این حملات، تاب مقاومت را از دست داد و مجبور شد قطعنامه سازمان ملل را بپذیرد. صدام در محاسبات خود، علیه متحدین، دچار اشتباه شده بود و سرانجام علی‌رغم میل خود، مجبور به عقب‌نشینی از کویت گردید، زیرا وجهه او در داخل کشور و مجامع در بین‌المللی کاملاً از بین رفته بود و غیر از این راهی نداشت. صدام زمانی که گارد ریاست جمهوری را وارد عمل کرد فکر می‌کرد که بازهم می‌تواند مقاومت کند، اما آنان نیز شکست سختی را متحمل شدند. درسهایی برای فرماندهان به احتمال زیاد در جنگهای آینده، دشمنان امریکا نیز به دنبال تداوم رزم و تحمیل تلفات انسانی به ایالات متحده باشند تا در این راستا، ایالات متحده از پذیرش تلفات خودداری، و از جنگ با آنان اجتناب نماید و به پذیرش قطعنامه‌هایی در خصوص پایان دادن به جنگ، مجبور شود. به منظور جلوگیری از سوء استفاده از تداوم جنگ فرسایشی، اتخاذ یک راه حل و استراتژی منطقی و شناخت نحوه مقابله با تهدیدات کشور هدف، برای پایان دادن به جنگ در مراحل اولیه آن ضروری است. تجزیه تحلیلهایی که در مورد اثرات روانی عملیات هوایی بر اهداف استراتژیک در جنگهای گذشته انجام گرفته است، بیانگر این است که صحنه رزم هوایی در گذشته چگونه بوده و در جنگهای آینده، فرماندهان چه طرحهایی را باید برای هدایت عملیات استراتژیک، آماده کنند. انجام تک تجربه نشان داده است که بمباران اهداف استراتژیک، به تنهایی نمی‌تواند اهداف جنگی امریکا را تأمین کند، زیرا عوامل متعدد و مختلفی در داخل کشورها وجود دارند که باعث مقاومت ملتها در مقابل اینگونه فشارها و بروز مشکلاتی برای امریکا شده‌اند. پس ما باید این توان را در خود داشته باشیم تا برای تحقق عملیات هوایی درآینده، نواقص را مرتفع تا بتوانیم بیشترین تلفات را به طرف مقابل خود، واردکنیم. فرماندهان ما باید بدانند که دشمنان آینده ما تلاش دارند تا ابعاد جنگ را از طریق تلویزیون و سایر رسانه‌ها پوشش و نشان دهند که میزان تلفات طی بمباران هوایی، ناچیز بوده است. آنان از مسائل بشردوستانه و نیز افراد با نفوذ در توقف جنگ، بهره خواهند گرفت. برای محدودکردن واکنشهای سیاسی که بعدها ممکن است متوجه واشنگتن گردد، فرماندهان ما در صحنه نبرد باید آماده ارائه هرگونه توضیح و قضاوت در مورد حملات هوایی امریکا در صحنه داخلی و خارجی به افکار عمومی باشند. لازم است بگوییم، فرماندهان ما باید به قدری پخته باشند که از انجام هرگونه حمله که خطرات مهمی را برای ساکنان غیرنظامی فراهم آورد، اجتناب کنند. واکنشهای منفی که در اثر حملات ناشیانه امریکا صورت می‌گیرد، برانگیخته شدن افکار عمومی علیه امریکا توسط کشور هدف را به دنبال خواهد داشت. این موضوع، باعث کم‌ارزش شدن اهداف خواهد شد و حتی آزادی عمل را در بمبارانهای آتی از فرماندهان امریکایی خواهد گرفت. وارد آوردن فشار مضاعف در راستای تأمین اهداف جنگی در گذشته، ترکیبی از فشارهای مختلف نظامی و سایر شرایط برای مجبور کردن کشور هدف به توقف جنگ و یا توافق قابل قبول با ایالات متحده، صورت می‌گرفت. شرایطی که کشور هدف وادار به مذاکره گردد. انجام حملات تهدیدآمیز علیه مواضع استراتژیک این حملات موجب اعمال فشار بر سران کشور هدف، به منظور خاتمه جنگ با شرایط مورد پذیرش ایالات متحده گردیده‌اند. این موضوع وقتی است که سران کشورهدف مسائل زیر را به خوبی دریافته‌اند: الف ـ آنان حتما با شکست روبه‌رو شده‌اند و یا در آینده در صحنه نبرد، دچار مخمصه شدیدی خواهند شد. ب ـ در صورت تداوم جنگ در آینده نیز، حتما به این نتیجه خواهند رسید که صلح مورد پذیرش ایالات متحده را قبول نمایند. ج ـ ارزش خسارات و یا تهدیدات علیه منافع استراتژیک آنها بیش از ارزش پذیرش مذاکره با ایالات متحده خواهد بود. د ـ هیچگونه پدافند عاملی را برای جلوگیری از حمله به مناطق استراتژیک خود نداشته و نیز امکان انجام پاتکی که بتواند ایالات متحده را از مسیر اصلی جنگ خارج کند، نیز وجود نداشته باشد. شرایط لازم برای تسلیم شدن کشور هدف علاوه بر چهار شرط یاد شده که برای وادار کردن دشمن به تسلیم شدن لازم است. ، تجربه ثابت کرده است که شرط اصلی برای وادار کردن دشمن به تسلیم، حذف رهبر آنان از اریکه قدرت و یا سرانی است که جنگ را شروع کرده‌اند. فرماندهان و استراتژیستها باید دقت نمایند زمانی که

در شرایط مساوی، منزوی کردن کشور هدف نتواند کارساز باشد باید تواناییهای داخلی سران کشور هدف (پشتوانه مردمی) را بررسی کرد. حتی اگر از نظر نظامی، به نظر آید که به موفقیت کشور هدف در صحنه نبرد دیگر امیدی نیست. در نظر گرفتن گسترش نیرویی کشور هدف به عنوان اهداف استراتژیک از آنجایی که در معادلات کشور هدف، شناخت صحنه رزم برای خاتمه دادن به جنگ از نظر استراتژیستهای آنان حائز اهمیت است، پس فرماندهان باید بدانند که وضعیت نیرویی کشور هدف نیز از اهداف استراتژیک است. تجربه نشان داده است که انجام بمباران و سایر حملات (موشکی، توپخانه و...) به آرایش نیرویی کشور هدف ممکن است توان حیاتی آنان را کاهش دهد و یا به سران کشور هدف فشار آورد تا جنگ را خاتمه دهند. در جنگهای مهمی که پس از جنگ جهانی دوم، به وقوع پیوسته‌اند، زمانی که مخالفان امریکا به طور جدی در صحنه رزم، دچار مخمصه شده‌اند یا صلح را پذیرفته‌اند و یا تسلیم شده‌اند. در جنگهای آینده نیز، سران کشور هدف در زمان نوسان قدرت، مجبور به تسلیم و یا خاتمه جنگ خواهند شد. برای آنکه در آینده، سران کشور هدف مجبور به ترک استراتژی جنگی قبلی خود شوند، امریکا و هم‌پیمانان او باید طوری وانمود کنند که موازنه قدرت در صحنه رزم، همچنان در دست آنهاست و در صورت ادامه جنگ، توان رزمی دشمن نیز به شکست خواهد انجامید. توسعه قابلیتهای ایالات متحده به منظور حمله به اهداف بسیار ارزشمند حملات شدید هوایی برای اثربخشی هر چه بیشتر، باید بر اهدافی متمرکز باشد که برای سران کشور هدف، حائز اهمیت است. در برخی وضعیتهای ناشناخته، تعیین اهدافی که برای سران کشور مقابل، بسیار با اهمیت باشد، مشکل است. علاوه بر آن، تقریباً تمامی سران کشور مقابل نیز به منظور تجدید قدرت و بقاء نفرات خود همواره در صدد کسب برتری‌اند. به منظور ایجاد زمینه بحث مقابله با اهداف استراتژیک ، در آینده، نیروی هوایی باید طوری عمل نماید که به سران کشور هدف تفهیم نمایند که یا کشته خواهند شد و یا حکومت آنان سرنگون خواهد شد. شاید آنان در خصوص پایان دادن به جنگ، به زودی پاسخ مثبتی به ایالات متحده ارائه ندهند. احتمال اینکه سران کشور هدف چنین خطری را بپذیرند، به شناخت آنان از مقاصد ایالات متحده، قابلیتهای ما و آزادی عملی بستگی دارد که تهدیدات را برای آنان واقعی‌تر نشان دهند. با انجام حمله‌ای مؤثر یا نشان دادن قاطعیت در توانایی حمله به سران کشور مقابل، طراحان عملیات هوایی لازم است از اطلاعات واقعی و به موقع در مورد نحوه اطلاع‌رسانی و اهداف، با خبر شوند. شاید مشکل باشد که بتوان انواع سیستمهای بسته و ناشناخته امنیتی را که با ایالات متحده مشغول جنگ‌اند، دقیقاً شناسایی کرد. داشتن اطلاعات دقیق و به موقع برای استفاده در حملات هوایی می‌تواند باعث دقت و سهولت ما در سرنگونی داخلی رژیم کشور مقابل شود و انجام این کار به کمک ستون پنجمها نیز تا حدی مشکل است. انجام حملات هوایی به یک موضع خوب دفاعی، غالباً مشکلاتی را در میان آنان به وجود می‌آورد. بارها دیده شده است که جمعیتی از ساکنان غیرنظامی کشور آماج در اثر بمبارانهای عظیم به ستوه آمده، و علیه دولت خود تظاهراتی به راه انداخته‌اند، هر چند در سرنگونی آنان ناکام مانده‌اند. در جنگ آینده توجه به ملاحظات انسانی حتی به صورت حمله محدود به ساکنان غیرنظامی، باعث ممنوعیت حمله به مناطق غیرنظامی خواهد شد. یکی از مهم‌ترین راه‌کارها برای تهدید کشور هدف، اعلام سرنگونی در خارج از کشورشان است سران کشور آماج نیز درشرایط ذیل نسبت به احتمال سرنگون شدن توسط قدرت خارجی واکنش نشان می‌دهند: الف. در شرایطی که با مذاکرات نتوان به اهداف جنگی دست یافت. ب. ترتیب نیروی هوایی، زمینی، دریایی امریکا و عملیات نظامی علیه مواضع نیروها با هدف نیل به پیروزی نهایی و اشغال سرزمین کشور آماج، صورت گیرد. ج. الگوی عملیات هوایی علیه مناطق استراتژیک مناطق عقبه کشور آماج نیز نشانگر احتمال نفوذ در قلب کشور هدف و به دنبال آن اشغال نظامی را در پی داشته باشد. عملیات روانی با انجام حمله هوایی به مناطق استراتژیک در چنین عملیاتی، اهداف مورد حمله باید از طرحهای عملیات روانی پشتیبانی نماید. محتوای موضوعی عملیات روانی برگه‌های اعلامیه و پخش صداهایی باشد که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تقویت پیام هایی روانی گردند و یا پیامهایی که طی عمل بمباران، افسران نیروی هوایی از آن به منظور برنامه‌ریزی و هدایت لشکر هوایی و کل نفراتی که مسئولیت

طراحی و انتشار پیامهای روانی را دارند، استفاده شود. تأثیرات روانی عملیات هوایی علیه مواضع نیروها تجارب جنگهای گذشته تاریخ نشان داده است که عملیات هوایی می‌توانند به صورت مهم و بسیار قاطع، تأثیرات روانی مهمی در روحیه و رفتار نیروها در صحنه نبرد بر جای گذارد. حملات هوایی می‌توانند قابلیتهای کشور هدف را در جنگ، کاهش دهند. همچنین باعث زمین گیر شدن کشور آماج، تضعیف روحیه، تسلیم شدن و یا فرار از صحنه رزم شوند و یا در انجام وظایف نظامی آنها اختلال ایجاد کنند. تضعیف روحیه در حد شدید و یا تسلیم‌شدن ، کاری بس مشکل است، زیرا به علت ساختار اخلاقی مؤثر و کنترل مکانیسمی که گاهی در میان یگانهای نظامی وجود دارد و در اثر ترس، مسائل زیر رخ می‌دهند: ـ ترس از اینکه فرار و یا تسلیم‌شدن او بازتاب منفی در میان خانواده‌اش یا برای خودش داشته باشد. ـ مسائل ذیل طی پنج سال تجزیه و تحلیل در مورد جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس به دست آمده است. در مورد هرکدام، عده زیادی از نظامیانی که در شرایطی از صحنه نبرد، یکی از مسائل زیر برایشان پیش آمده بود. مجبور به فرار از جنگ و یا تسلیم شده بودند. الف ـ در سپتامبر تا دسامبر ۱۹۵۰ در کره: زمانی که نیروهای کره شمالی، روحیه مقاومت را از دست دادند و بیشتر آنان به اسارت در آمدند. ب ـ در دسامبر۱۹۵۱ و ژولای ۱۹۵۳ در کره شمالی: زمانی که کمونیستها هیچگونه مقاومتی نکردند و بسیاری از نیروهای چینی و کره‌ای، صحنه جنگ را ترک کردند و یا به اسارت در آمدند. ج ـ در سالهای ۱۹۷۲-۱۹۶۳ در ویتنام: که نیروهای کمونیست هیچگونه مقاومتی نکردند و تعداد کمی از نیروهای ارتش ویتنام شمالی و نیروهای اصلی ویت‌کنگ در صحنه نبرد، باقی‌ماندند و الباقی پا به فرار گذاشتند. د- ژانویه ۱۹۹۱: تعداد زیادی از نیروهای عراقی، صحنه رزم را ترک، و به سوی میهنشان فرار کردند. شرایط لازم برای ایستادگی نیروها در صحنه نبرد و تسلیم نشان برخی شرایط ذیل در کاهش روحیه نیروها مؤثر است اما کمتر باعث فرار از جنگ و یا تسلیم شدن در برابر دشمن، شود: الف ـ روحیه اولیه: هنگامی که وضعیت روحی دشمن در ابتدای جنگ، قوی و فاقد ضعف اخلاقی باشد، در مراحل بعدی، کمتر ضعف روحیه در آنان رخ می‌دهد. وجود تفرقه و نبود انگیزه در تداوم جنگ، بسیار مؤثر است. ما دیدیم که چگونه ستون نظامی عراق، از هم پاشیده شد. لیکن، به خاطر اتحاد میان نیروهای ویت‌کنگ و ارتش ویتنام، جنگ در جنوب ویتنام تا مدتها ادامه داشت. و نیز، شروع یک جنگ با انگیزه قوی، نمی‌تواند ثابت کند که چرا در پاییز ۱۹۵۰ نیروهای کره شمالی و در بهار ۱۹۵۱ یگانهای چین، شکست خوردند. زیرا هردو ارتش با انگیزه‌های قوی وارد جنگ شده بودند. ب- تلفات: وقتی آمار تلفات، زیاد باشد نمی‌توان تعداد کشته‌ها، فراریها و اسرا را یکسان فرض کرد. برای نمونه در جنگ خلیج فارس که تعداد زیادی از هردو طرف کشته شدند اما تعداد اسرا و فراریان عراق، از تعداد کشته‌ها بیشتر بود. اما در جنگل ویتنام دیدیم که حجم بسیار زیادی از تلفات را آمار کشتگان تشکیل می‌داد حال آنکه تعداد کمی ازنیروهای ارتش ویتنام شمالی و ویت‌کنگ به اسارت در می‌آمدند. مورد دیگر مربوط به کره شمالی و یگانهای چینی بود که این جنگ، طی یکسال، تلفات زیادی را به همراه داشت و نیمی از نیروها فراری گشتند و یا به اسارت نیروهای سازمان ملل، درآمدند. شدت و کیفیت عملیات روانی شدت عملیات روانی در جنگهای مختلف، حائز اهمیت بوده است. انتشار بیش از پنجاه میلیون برگه تبلیغاتی در جنگ کره و عراق، تأثیر به سزایی در پیشبرد جنگ، داشته است. هنوز هم، کسی نتوانسته است تحلیل دقیقی در مورد مقاومت ویتنامیها ارائه دهد. اجرای عملیات روانی در جنگ خلیج فارس سبب شد تعداد زیادی از نیروهای عراقی از صحنه رزم، فرارکنند و یا به اسارت متحدین درآیند. هنوز هم در مورد کیفیت عملیات روانی، تفاسیر مختلفی ارائه می‌گردد. هنگامی که یگانهای عملیات روانی متحدین علیه نیروهای عراق، وارد عمل شدند، به نظر می‌رسید که طراحی و اجرای اینگونه عملیات با الهام از جنگهای کره و ویتنام، بسیار کارساز بود زیرا عده زیادی از عراقیها مجبور به ترک کویت شدند. شرایطی که موجب فرار یا به اسارت درآمدن تعداد زیادی از نیروها می‌گردد تجارب به دست آمده از چهارجنگ کره، ویتنام و خلیج فارس، سه شرط مهم را برای ایجاد تفرقه شدید در میان نیروهای کشور هدف به منظورکسب روحیه مقاومت و در نهایت، تصمیم به فرار از جنگ و یا تسلیم شدن، به ما آموخته است: الف ـ تشدید حملات هوایی و سایر

حملات نظامی مؤثر: در مورد جنگهای کره و خلیج فارس، دیدیم که تشدید حملات هوایی علیه ستون نظامی، موجب فرار و یا اسارت عده‌ای از آنها به صورت ذیل گردید: ۱ـ فرار یا به اسارت درآمدن عده زیادی از آنان. ۲ـ از دست رفتن قابلیتهای رزمی سران کشور هدف و از بین رفتن روحیه جنگی در میان نیروها. ۳ـ ایجاد زمینه برای نیروهای کشور هدف برای فرار از جنگ و یا تسلیم شدن. نیروهای کره‌ای در پاییز ۱۹۵۰ و بهار ۱۹۵۱ و نیز یگانهای عراقی که در عملیات آزادسازی کویت در فوریه ۱۹۹۱ به اسارت در آمدند در اثر تشدید حملات هوایی و سایر حملات نظامی (از زمین، هوا، دریا) ستون نظامیان آنان از هم متلاشی شده بود. بیست ماه جنگ کره، تعداد زیادی نیروی فراری و اسیر را به دنبال داشت، زیرا نیروهای کره‌ای غیر از زمانهایی که در حالت آفند بودند، در حالت پدافندی درون پناهگاههای زیرزمینی، سنگرها و تونلهای مقاوم در برابر حملات هوایی و توپخانه بودند. در اثر عملیات روانی تعداد زیادی از آنان مجبور به فرار و یا تسلیم شدند. نیروهای ویتنام کمتر در معرض حملات هوایی، توپخانه و ...قرار می‌گرفتند. چرا که فرماندهان آنها دقیقاً به آنان آموخته بودند که در کدام محل و در چه زمانی باید جنگ را شروع کنند. به دنبال این آموزشها بود که چریکهای ویتنامی آموخته بودند که چگونه وضعیت رزمی خود را حفظ، و از تلفات زیاد جلوگیری نمایند. در واقع بیشتر یگانهای ویتنامی، فقط مدتی از سال را می‌توانستند جنگ کنند. پس از درگیری با نیروهای امریکایی، نیروهای کمونیست به مناطق عقبه، عقب‌نشینی (تاکتیکی) کردند یعنی همان جایی که در اثر حملات متعدد هوایی امکان تعقیب و گریز بیشتری را داشتند چرا که در پوشش جنگلهای بارانی به سادگی می‌توانستند تغییر موضع دهند و از دید و حملات هوایی مصون بمانند. ب) شرایط ناشی از کمبود غذا: شرط دیگری که به نظر می‌رسد برای از دست رفتن روحیه مقاومت و تسلیم شدن عده زیادی از آنان کارساز باشد، کمبود مواد غذایی بود که در اثر بمباران شدید خطوط مواصلاتی و خودروهای تدارکاتی صورت می‌گرفت. بسیاری از موفقیتهایی که در ۱۹۵۰ و بهار ۱۹۵۱ در کره و در اوایل سال ۱۹۹۱ در جنگ خلیج فارس به دست آمد در اثر نرسیدن مواد غذایی کافی به نیروهای در حال نبرد بود. علت فرار زیاد نیروها در هر دو جنگ یاد شده، کمبود غذا بود که علت ضعف روحیه در یگانها به شمار می‌آید. در اوضاع جنگی که برنامه غذایی درستی برای نیروها پیش‌بینی شده باشد، وحدت بین نیروها همچنان پابرجا است و کمتر نیرویی روحیه‌اش را ازدست می‌دهد. زمانی که در خطوط رزمی ویتنام، برنامه غذایی درستی پیش‌بینی شده بود، چریکهای ویت‌کنگ و یگانهای ارتش ویتنام با استفاده از منابع غذایی پیش‌بینی شده در جنوب ویتنام، توانستند تا مدتهای طولانی در تمام خطوط نبرد به مبارزه خود ادامه دهند. ج –انجام حملات به موقع زمینی، با هدف تضعیف روحیه: آخرین راهی که بعد از انجام مراحل یاد شده برای درهم شکستن روحیه مقاومت یگانها در سطح وسیع، مطلوب به نظر می‌رسد، تشدید حملات زمینی است. نمونه این کار در سال ۱۹۵۰ در منطقه این‌چین و مورد دیگر در منطقه پوسان (بندری درشمال کره) و مورد سوم تضعیف روحیه چینیها در عملیات تهاجمی مه ۱۹۵۱ توسط نیروهای سازمان ملل بود، که ضربات سختی را به چینیها وارد آوردد. در مورد نیروهای عراقی اشغالگر کویت، متحدین در فوریه ۱۹۹۱ با صد ساعت عملیات تهاجمی با یگانهای هوایی، ضربات سختی را به عراقیها وارد کردند و این عملیات تهاجمی به شدت، روحیه ارتش صدام را ضعیف کرده. در جنگ ویتنام، بارها شاهد تلاش ایالات متحده به منظور تضعیف روحیه ویتنامیها بودیم؛ ابتدا نیروهای امریکایی به جای حملات زمینی، حملات هوایی و توپخانه را در دستور کار خود قرار دادند تا کار ویتنامیها را یکسره کنند. در مراحل بعدی چون حملات هوایی و توپخانه (در جنگ چریکی)کاری از پیش نبرد، ایالات متحده تهاجم شدید زمینی را شروع کردند اما چون نیروهای مردمی ویتنام در اثر حملات هوایی عقب‌نشینی(تاکتیکی) کرده و به مناطق امن جنگلی، پناه برده بودند، علاوه بر استقرار در آنجا توانستند توان نظامی خود را بازسازی و روحیه جدیدی برای جنگیدن پیدا کنند. درسهایی جدید برای فرماندهان تجزیه و تحلیلهای صورت گرفته در مورد اثرات روانی عملیات هوایی و سایر عملیات علیه گسترش نیروها در کره، ویتنام و خلیج فارس، نشان می‌دهد که در صحنه نبرد، مسائل زیر برای فرماندهان بسیار حائز اهمیت بوده است: الف ـ نحوه طراحی عملیات: برای بهره‌برداری کامل از

توان نظامی علیه نیروها، لازم است تا فرماندهان در هدایت عملیات خود، به ابعاد روانی جنگ توجه بیشتری بنمایند. فرماندهان، باید در همه جا وحدت نظر داشته باشند و از عملیات روانی، بهره‌برداری مطلوب را برای ضربه زدن به کشور هدف، به عمل آورند. فرماندهان باید بدانند که نتایج به دست آمده از پیامهای روانی بسیار مهم است، زیرا اثری به مراتب مخرب‌تر از خسارتهای فیزیکی بر دشمن دارد. تأثیر عملیات رزمی با تشدید حملات هوایی و توپخانه، بیشتر نمود پیدا می کند، زیرا تفرقه و از هم گسیختگی نیروها را در پی دارد. همچنان که در جنگهای کره و خلیج فارس، با از بین رفتن روحیه جنگی کشور هدف، راه پیروزی سریع‌تر و با هزینه‌ای کمتر، گشوده شد. کارساز بودن عملیات روانی را می‌توان با وارد آوردن فشارهای مضاعف بر کشور هدف، چند برابر کرد. فرماندهان باید به دنبال راهی برای کاهش توان رزمی در صحنه رزم باشند. برای نمونه به جای بمباران شهرها و روستاها، باید مناطق پشتیبانی دشمن را بیشتر ، هدف بمباران شدید خود، قرار دهند. برای شناسایی کامل و دقیق ابعاد روانی جنگ، فرماندهان و طراحان باید تأثیر آن را در موارد مختلف، بررسی، و حتی دروس عملیات روانی را به عنوان یکی از دروس مهم دانشکده‌های فرماندهی و ستاد، مطرح نمایند. ب – تصویب استراتژی کلی نظامی که باعث افزایش اثربخشی حملات هوایی گردد: فرماندهان باید استراتژی خاصی را تصویب کـه نیروهای دشمن را به عکس‌العملهای لحظه‌ای وادارکنند به گونه‌ای آنان از نظر روانی، لحظه‌ای خود را از حملات هوایی و. ...ایمن نبینند. برای تضعیف هرچه بیشتر روحیه جنگی، لازم است تا هواپیماها چندبار در طول هفته بمباران خود را تشدید کنند. عملیات هوایی و زمینی جنگ کره در پاییز ۱۹۵۰و بهار۱۹۵۱ به قدری شدید بود که سربازان کره‌ای بیش از چندماه تاب تحمل نیاوردند. بمباران شدید مواضع عراقیها در جنگ (دوم)خلیج‌فارس نیز به قدری شدید بود که در عرض ۳۸ روز ،روحیه جنگی و مقاومت آنان را نابودکرد. ج ـ تشدید حملات هوایی با هدف تضعیف روحیه نیروهای مقابل:در جنگهای گذشته به اثرات روانی حملات هوایی، توجه کافی نمی‌شد. ولی امروز یگانهای هوایی باید حداکثر توان خود را به جای توجه به خسارات فیزیکی، بر اثرات روانی بمباران، متمرکز کنند. برای توجه هرچه بیشتر به این نکته باید به دو موضوع، توجه کرد: ۱ ـ فرماندهان یگانهای هوایی، باید اولویت کاری خود را بر محور تخریب روحیه جنگی، متمرکز سازند. ۲ ـ در واحدهای طراحی عملیات، باید از وجود کارشناسان خبره عملیات روانی و روانشناسان مجرّب، استفاده لازم و کافی به عمل آید. د- استفاده از اهداف عملیاتی مؤثر برای افزایش اثرات روانی جنگ: فرمانده یگانهای هوایی باید از طرحهایی استفاده نماید که تأثیرات روانی قدرت هوایی را افزایش دهد . برای تحقق این منظور باید اقدامات زیر صورت گیرد: ۱ ـ نیروهای کشور مقابل باید همواره در معرض حملات مداوم و تهدیدآمیز قرار گیرند . تداوم این حملات در شبانه روز و در تمامی قسمتهای صحنه نبرد، به امکانات نیرویی فراوان نیاز دارد. از آنجایی که حضور پرتلاش نیروهای خودی در صحنه نبرد، کاهش شدید روحیه کشور مقابل را به دنبال دارد، پس باید با تمرکز تمامی امکانات و نیروها شدیدا با کشور آماج مقابله کنند و فرصت را از او بگیرند تا روحیه از دست رفته خود را نتوانند باز یابند. ۲ ـ از بین بردن جیره غذایی کشور هدف با حمله به انبار تدارکات، قطع خطوط مواصلاتی و حمله به خودروهای تدارکاتی. تجربه نشان داده است که انجام پروازهای شناسایی به منظور بررسی امکانات آمادی و خطوط مواصلاتی دشمن می‌تواند این ترس را در آنان به وجود آورد که شاید در آینده در تأمین جیره کافی خود نیز، دچار مشکل شوند. ۳- تشدید بمباران برای ایجاد رعب و وحشت: در جنگهای ویتنام و خلیج فارس، جنگنده‌های لیزری ب ـ ۵۲ رعب و وحشت در دل نیروهای مقابل انداخته بودند، به طوری که هر لحظه می‌ترسیدند مواضع مهم آنها هدف بمباران قرار گیرد. بمباران حساب شده و دقیق مواضع کشور هدف، تأثیرات روانی شدیدی به جای گذاشته است به طوری که هر لحظه واهمه دارند که پناهگاههای زیرزمینی و سایر تأسیسات آنها هدف حمله مستقیم هواپیما و راکت قرار گیرد. هـ ـ تحمیل این باور به کشور مقابل که پدافند هوایی او ناتوان است: تجربه نشان داده است زمانی که نیروهای مقابل در مقابل شدیدترین حملات هوایی قرار گیرند، به سرعت روحیه خود را از دست می‌دهند. و چون تمامی فرماندهان کشور مقابل، موظف‌اند روحیه نیروهایشان را حفظ کنند پس باید نیروی هوایی به نحوی

عمل کند که دشمن، خود را ناتوان حس کند. استفاده از گیرنده‌های قوی و قابلیتهای هواپیماهای استراتژیک، هواپیماهای تعقیب و گریز و مدلهای ضربه‌ای دقیق، این اهداف را محقق می‌سازند. و- ایجاد شرایطی که دشمن نتواند از سلاحها و تجهیزات خود، به خوبی استفاده نماید: باید از طریق تبلیغات روانی به کشور مقابل، تفهیم کرد که هرگونه اقدام نظامی و هرگونه حرکت خودروها، شلیک توپ یا گلوله ضدهوایی، استفاده از بی‌سیم، رادار و سایر وسایل ارتباطی به قیمت از دست دادن جانشان تمام خواهد شد. برای این منظور می‌توان پیامهایی با مضامین زیر برای ایجاد جنگ روانی در میان دشمنان پخش کرد: اگرپروازی صورت گیرد، مرگتان حتمی است. اگر گلوله‌ای شلیک شود، مرگ در انتظار شماست. اگر سرو کله‌تان پیدا شود، خطر مرگ در کمین شماست. اگر با خودرو حرکت کنید، به استقبال مرگ رفته‌اید. اگر سلاح را از خود دور نکنید، مرگ به شما نزدیک خواهد شد. توسعه سلاحهایی که تأثیرات روانی قدرت هوایی را بیشتر نشان دهند: باید همواره سعی کرد قدرت هوایی را در دید کشور مقابل، بزرگ‌تر از آنچه هست، به نمایش گذاشت.توانمندیهای زیر تأثیرات بسیارمهم روانی برجای می‌گذارند: ۱ ـ استفاده از گیرنده‌های رهگیری و سلاحهای حمله مؤثر بر دشمن ۲ ـ حمله به نفرات و تجهیزات داخل پناهگاهها انجام عملیات زمینی تجربه ثابت کرده است که وجود تفرقه میان نیروها و ضعف روحی، باعث تحلیل رفتن نیروها می‌شود و با استفاده از این نقاط ضعف و آسیب‌پذیریهای روانی است که می‌توان ضربات جبران‌ناپذیری بر پیکر کشور مقابل، وارد آورد. اجرای حملات زمینی در فرصت مناسب، باعث می‌شود که از نظر روانی برتری نبرد با ما بوده (زیرا ابتکار عمل از کشور مقابل، سلب می‌شود) و در این موقع است که با بمباران شدید هوایی می‌توان تلفات زیادی از کشور هدف گرفت و شوک روانی جدیدی به آنان وارد کرد. اجرای عملیات روانی با انجام حملات هوایی علیه ستون نظامی: استراتژیستها باید با طراحان جنگ روانی همیشه در تماس باشند و هماهنگیهای لازم را درخصوص ایجاد پیامهای روانی به موقع به عمل آورند. نمونه‌ای از ناهماهنگیها در جنگهای خلیج فارس دیده شده است. تداوم عملیات روانی را باید با یافتن دیدگاهها و استفاده کردن از آنها پیش از حمله هوایی، انجام داد. شناخت قدرت روانی کشور آماج و نقاط آسیب‌پذیری او از آنجایی که کسب اطلاع از وضعیت قبلی کشور هدف برای ارزیابی تأثیر عملیات نظامی بر روحیه آنان اهمیت خاصی دارد، پس برای ارزیابی پیامهای روانی، فرماندهان باید اطلاعات دقیقی از کشور مقابل داشته باشند. این اطلاعات را می‌توان با انجام گشت شناسایی و یا بازجویی از زندانیان جنگی، به دست آورد. نیروی هوایی باید گروهی از متخصصان عملیات روانی و روان‌شناسان متخصص در امور اطلاعاتی از جمله بازجویان مجرّب را، برای همکاری با کارکنان نظامی در امر کنترل و ارزیابی زندانیان و بازجویی از فراریان و نیز طراحی پیامهای عملیات روانی و طراحی عملیات روانی و سایر عملیات، تربیت نماید. اعمال توانمندیهای روانی در زمان جنگ نیروی هوایی و سایر ادارات نظامی به دلایل متعددی باید توانمندیهای روانی خود را اعمال نمایند. مخصوصا نیروی هوایی که با ایجاد نمایشهای هوایی و آموزشهای زمان صلح، همواره در برپایی مانورهای نظامی تلاش می‌کند باید از فرصتهای مناسب برای نشان دادن توانمندیهای برتر فناوری پیشرفته ضد هوایی و سیستم سلاحهای موجود نیز استفاده نماید. فهرست مطالب مقدمه بخش اول: تأثیرات روانی عملیات هوایی علیه اهداف استراتژیک فصل اول: استفاده از حملات هوایی استراتژیک برای تحقق اهداف روانی جنگ فصل دوم: جنگ جهانی دوم(۱۹۴۵–۱۹۴۱) الف ـ آلمان ب ـ ژاپن ج ـ ایتالیا د- سایر کشورهای در حال جنگ فصل سوم: کره(۱۹۵۳–۱۹۵۰) الف ـ فشارهای روانی ناشی از جنگ هوایی ب ـ عملیات روانی، متضمّن حمله به مناطق استراتژیک ج ـ تهدید به استفاده از سلاحهای هسته‌ای و گسترش جنگ تا کشور چین د- دلایل موافقت چینیها با پایان دادن به جنگ فصل چهارم: ویتنام(۱۹۷۲–۱۹۶۵): الف ـ یگان بمب‌افکن تندر( ) ب ـ یگان یکم بمب‌افکن( ) ج – یگان دوم بمب‌افکن( ) د- وجوه تشابه میان ویتنام و کره فصل پنجم: جنگ ۱۹۹۱ خلیج‌فارس: الف ـ تلاش برای تغییر دولت عراق ب- تلاش برای تغییر سیاستهای عراق فصل ششم: درسهایی برای فرماندهان: الف ـ محدودیتهای مورد نظر در مورد تأثیرات حمله به مناطق استراتژیک ب ـ طرح‌ریزی در مورد اعمال فشار مضاعف بر دشمن، برای تأمین اهداف جنگی ج ـ در

نظر گرفتن گسترش نیرویی دشمن به عنوان یکی از اهداف استراتژیک د ـ توسعه توانمندیهای امریکا برای حمله به اهداف بسیار ارزشمند ه ـ انجام عملیات روانی در کنار حمله هوایی به مناطق استراتژیک بخش دوم: تأثیرات روانی عملیات هوایی بر گسترش نیرویی دشمن: فصل هفتم: چگونه عملیات روانی می‌تواند بر روحیه و رفتار نیروها در صحنه رزم، تأثیر بگذارد؟ الف ـ تجارب جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس ب- پیش‌بینی‌هایی با بهره‌گیری و مقایسه تجربه های جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس فصل هشتم: کره الف ـ نحوه استفاده و نقش سازمان ملل در ایجاد عملیات روانی ب ـ فشارهای نظامی سازمان ملل که باعث شد عده زیادی از صحنه رزم فرار کنند. فصل نهم: ویتنام الف ـ نحوه استفاده و تأثیرات عملیات روانی ب ـ دلایل کم بودن آمارپناهندگان و اسرای ویتنامی فصل دهم: خلیج‌فارس الف ـ نحوه استفاده و تأثیرات عملیات روانی ب ـ تأثیر بمباران هوایی بر رفتار عراقیها در صحنه رزم ج ـ انگیزه اولیه و روحیه نظامیان عراقی د ـ نقش یگانهای هوایی در ایجاد انگیزه و روحیه ه ـ سایر عوامل روانی مربوط به بمباران و عملیات هوایی فصل یازدهم: خلاصه‌ای از تجارب جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس: الف ـ شرایطی که الزاما باعث فرار از رزم و تسلیم شدن نیروهای دشمن نمی‌گردند. ب ـ شرایطی که باعث فرار و اسیر شدن عده زیادی از نیروهای دشمن، در صحنه رزم می‌گردند. ج ـ پایداری رفتارآلمانیها در جنگ جهانی دوم فصل دوازدهم: درسهایی برای فرماندهان: الف ـ تأکید بر جنبه‌های روانی آموزش، برنامه‌ریزی و عملیات ب ـ تصویب استراتژی کلی نظامی که جنبه روانی حملات را تقویت نماید. ج ـ تضعیف روحیه دشمن، هدف یگانهای هوایی د- استفاده از مفاهیم عملیاتی که جنبه‌های روانی قدرت هوایی را تشدید می‌کند. ه ـ بهره‌برداری از اثرات روانی جنگ هوایی همگام با انجام عملیات زمینی و ـ اجرای عملیات روانی از طریق حمله هوایی ز ـ شناخت قدرت روانی و نقاط آسیب‌پذیری دشمن

تشیع علوی و تشیع صفوی

نویسنده : دکتر علی شریعتی-تلخیص : محمد روح بخش

در جامعه شناسی یک اصلی است به نام " : تبدیل moوومان (یعنی نهضت و حرکت) به انستیتوسیون (یعنی نظام و سازمان . ") به این معنی که در جامعه ،حرکتی بر اساس ایده آل ها و هدفهایی ایجاد میشود ، و یک فکر ، یک گرایش ، یک ایمان جوان متحرک است که این نهضت را (به آن معنای حقیقی کلمه ، یعنی حرکت و ورزش) ایجاد میکند. چاپ : نهم ۱۳۸۷ مذهب— ملیت۱- ملیت : نهضت " شعوبی شیعی " ۲- مذهب : نهضت " شعوبی شیعی" پایه های اعتقادی دو مذهب ۱-عترت ۲- عصمت ۳- وصایت ۴- ولایت ۵- امامت ۶- عدل ۷- تقیه ۸- سنت و نفی بدعت ۹- غیبت ۱۰- شفاعت ۱۱- اجتهاد ۱۲- دعا ۱۳- تقلید خلاصه تحقیق مقدمهدر جامعه شناسی یک اصلی است به نام " : تبدیل مووmان (یعنی نهضت و حرکت) به انستیتوسیون (یعنی نظام و سازمان . ") به این معنی که در جامعه ،حرکتی بر اساس ایده آل ها و هدفهایی ایجاد میشود ، و یک فکر ، یک گرایش ، یک ایمان جوان متحرک است که این نهضت را (به آن معنای حقیقی کلمه ، یعنی حرکت و ورزش) ایجاد میکند. یک نهضت عبارت است از : روح و حرکتی که به طرف هدفی روان است ، و همه پیروانش ، همه مسائل و احکام و عقاید و اعمال و شعائر و حتی مراسمی که در میان پیروانش وجود دارد ، متوجه آن هدفند ، وهمه چیز و همه کس وسیله هستند برای تحقق آن هدفی که این نهضت برای نیل به آن هدف بوجود امده است . این نهضت یا حرکت ، در راه رسیدن به آن هدف ، خود به خود به موانعی که عوامل سد کننده راهش است بر میخورد ، و در اینجاست که درگیری ، مبارزه و کشمکش ایجاد میشود . حال برای به تحقق بخشیدن به آن اهداف و شعارهایش ، پیروان خودش را به حرکت درمی آورد ، و در مسیر خود حرکت میکند ، یک حرکت مدعی نظام و تغییردهنده نظام موجود که می خواهد ویران کند ؛ همه چیز تغییر میکند و به هدفش میرسد یا بی آنکه به هدفش برسد به اوج قدرتش میرسد ؛ حال ک به اینجا رسید درگیری و مبارزه اش از بین میرود و دیگر مانعی جلویش نیست . حال

که دیگر به قدرت رسید می ایستد ؛ خالت متحرك و انقلابیش از بین میرود و حالت محافظه کاری میگیرد !چون اول می خواست دشمن را خلع سلاح کند و نظام را عوض کند ، حالا خودش قدرتمند و حاکم است و می خواهد خودش را حفظ کند و نگهدارد ، لـذا حالت ضدانقلابی پیدا میکند ، چون خودش روی کار آمده ، انقلابهای بعدی را شورش ، خیانت و یا ضد انقلاب میخواند . در مذهب تشیع دو دوره کاملا منفک و جدا از هم داریم ، یکی دوره ای از قرن اول – که خود تعبیری از " اسلام حرکت " است ، در برابر " اسلام نظام (= " تسنن –) تا اوایل دوره صفویه ، که دوره نهضت و حرکت شیعه است ؛ و دیگری دوره ای از نظام صفویه تاکنون که ، دوره تبدیل شدن شیعه " حرکت " است به شیعه " نظام . " شیعه پیشین ، اقلیتی بود محکم و بی قدرت و حال همان شیعه تبدیل شده به یک قدرت بزرگ حاکم بر کشور که بزرگترین نیروهای رسمی از او حمایت میکنند . در این تحقیق سعی شده که نگاهی به این دو مذهب داشته باشیم ؛ امیدوارم که مورد قبول استاد محترم جناب آقای مهدی یار احمدی باشد . با تشکر از استاد گرانقدر جناب آقای مهدی یاراحمدی که در طول ترم به بنده محبت داشته و همواره مرا راهنمایی می کردند . مذهب–ملیتهنرمندی و هوشیاری ملت صفوی این بود که اصولا بنای حکومت خودش را بر دو ستون قوی قرار دهد :۱– مذهب شیعی ۲– ملیت ایرانی . اولی تکیه بر عواطف و شعائر ویژه شیعی و دومی تکیه بر سنتهای قومی . این دو تا مرز ایران را از همه جهت از امت بزرگ اسلامی و از قلمرو بزرگ عثمانی که جامعه اسلام به تن کرده بود و قدرت رقیب صفویه بود کاملا جدا کرده بود ! ۱– ملیت : نهضت شعوبی شیعیصفویه و روحانیون و علمای وابسته به این نهضت ملیت ایرانی را باید با اسلام توجیه می کردند و ناسیونالیسم را ردای سبز مذهب میپوشاندند و برای این کار ناگهان صفویه – فرزاندان شیخ صفی – سید شدند و صوفیه ، شیعه ، و محدث و فقیه جانشین مرشد و بدیل و دسته جمعی از " خانقاه ، " به " تکیه " آمدند و به جای پرستش " اولیا تصوف ،" "اوصیا " تشیع و تکیه بر عمیق ترین احساسات توده شیعی و ظاهر شدن در سیمای فرزندان فاطمه (ع) و لباس ولایت علی و نیابت امام و انتقام از دشمنان اهل بیت و ... و توجیه مذهبی قومیت و احیای ملیت ایرانی در زیر نقاب تشیع و جدا شدن ملیت ایران از امت بزرگ اسلامی و ایجاد روح خصومت میان ایرانیان با ترک و عرب ، که جنگ قدرت سیاسی – نظامی حکومتهای عثمانی با صفوی بود ، تحت لوای جنگ شیعه و سنی و در نتیجه قطع کلیه وجوه اشتراک اسلامی میان تشیع و تسنن . این است که دستگاههای تبلیغاتی صفویه بر خصوصیات ویژه و موارد اختلاف شیعه و سنی تکیه انحصاری کردند ، و موارد اشتراک با آنها را متروک گذاشتند و یا آنها را نیز به شکل خاصی توجیه کردند و یا تضعیف ، در نتیجه جدایی مذهبی ، جدایی اجتماعی و فرهنگی و طبیعتا ، جدایی ملی و سیاسی را بشدت بیشتری تحقق بخشید . این بود که شیعه صفوی در عین حال که خودشان را به اسلام وفادار میدانستند و بر اسلامشان میماندند ، تمام وجود اشتراکشان را با دیگر ملتهای مسلمان میبریدند ، و نه تنها مثل گذشته در اصل اعتقادی " امامت ، " بلکه در نوع ادراک و کیفیت اعتقاد به توحید و نبوت و معاد و حتی قرآن نیز شیعه را از سنی جدا کردند ، و غالب شعارها و سنتها و مراسم اعیاد رسمی و رسوم و آداب و مظاهر مشترک اسلامی را تعطیل یا تحریف کردند و تغییر دادند و در اعمال و مراسمی که جبرا شیعه و سنی با هم انجام میدادند ، از قبیل حج و زیارت مدینه و نماز جماعت کوشیدند تا از موارد مشترک هر چه بیشتر بکاهند و موارد اختلاف جزئی و اندك را هر چه بیشتر زیاد و جدی اساسی نمایند ، تا در حج و مسجد پیغمبر نیز دو گروه که دسته جمعی شرکت دارند ، خود را با هم یکی احساس نکنند و از یک دین ندانند و خطر تفاهم و احیای روح اخوت و وحدت اسلامی که بویژه در حج زیاد است پیش نیاید . همچنانکه در این سو ، ملاهای وابسته به" عالی قاپو " ی اصفهان با توجیهات و تاویلات انحرافی و مغرضانه تفسیر و تاریخ و روایت و فقه ، حتی مشترکات را به مختلفات تبدیل میکردند ، و تمام قرآن را کتابی معرفی میکردند سراپا فحش به خلفا است . در زیر نقاب رمز و کنایه و مجاز و استعاره و جز بدگویی از آن چند نفر حرف دیگری ندارد و اگر اسم نبرده یا روشن نگفته تقیه کرده است ! زیرا اگر آنها میفهمیدند ، کتاب خدا را از بین میبردند (با اینکه خدا حفظش را تضمین کرده) چنانکه بعضی آیات را که در مدح علی (ع) بود از قرآن حذف کردند و قرآن را ناقص

کردند و این است که قرآن فعلی تحریف شده و قرآن درست دست علی (ع) بود که دست به دست به ائمه رسیده و الن دست امام زمان است و هر وقت ظهور فرمود ، آن را خواهد آورد !!در آن سو هم ، ملاهای وابسته به " باب عالی " اسلامبول ، دست اندرکار جنین تحقیقات و اجتهاداتی بودند تا آنجا که شیعه ، سنی را از همه کفار و ملحذین کافرتر میشمرد و سنی ، در فقه خود مینوشت که " : مرد مسلمان میتواند با زن کافر از " اهل کتاب (" یهود ، نصاری و زرتشتی) ازدواج کند اما با زن شیعی نمیتواند . " زیرا همانطور که صفویه برای جنگ با عثمانی به یک نوع تشیع ایرانی نیازمند بود ، عثمانی نیز برای جنگ با صفویه به یک نوع تسنن ترکی تکیه میکرد و بدین گونه بود که اسلام واحد ، به دو دین متخاصم مستقل شد و درست در حالی که مسیحیت با رنسانس و بورژوازی تازه پا جان میگرفت و با علم و صنعت و ثروت مجهز میشد و اسلام را تهدید میکرد ، اسلام ، به جان اسلام افتاده بود ودشمن را فراموش کرده بود.این بود که تشیع صفوی(" که نه تنها هیچ وجه مشترکی با تسنن نداشت بلکه در قبال آن بوجود آمده بود) با ملیت ایرانی یک نهضت تازه و نیرومند بوجود آورد ، و این دو قدرت در این نهضت چنان در هم جوش خوردند که قابل انفکاک نودند ، و چنان با هم ترکیب یافتند که یک " تشیع ملی " یا " ملیت شیعی " بوجود آمد ، و آنگاه خیلی چیزها عوض شد ، و حتی تاریخ! و این همسر امام حسین (ع) ، برای اینکه فرزندان امام حسین که نه امام شیعی هستند با ذریه ساسانیان پیوند خورند ، آنگاه امامتی تازه تشکیل میشود ، امامتی که در آن " ،نور محمدی " با " فره ایزدی " ترکیب میشوند و ذریه ساسانی در صلب امامت شیعی پیوند میخورند ، و خاندان رسول ، با تبار ساسانی در صلب امامت شیعی پیوند میخورند ، و خاندان ساسانی مه به دست عمر نابود شدند ، از طریق شهربانو وارد " اهل بیت " پیغمبر اسلام میشوند و در نسل ائمه ادامه می یابند و موعود آخرالزمان اسلام نیز که از نوادگان ساسانی میشود ، با ملیت ایرانی خویشاوند میگردد و بدینگونه است که ملیت و مذهب اینچنین هوشیارانه جوش میخورند . و تشیع بر پایه های قومی نژادی سوار میشود و قدرت صفوی بر این دو بنیاد استوار میگردد .حتی یکسال که " عاشورا " و " نوروز " در یک روز با هم مصادف میشود (ببینید " ملیت- مذهب " چقدر قشنگ و ماهرانه ساخته شده بوده که جهمعه تحمل کرده و ساده پذیرفته است !) ، سلطان صفوی دستور میدهد که آن روز را عاشورا بگیرند ، و فردای آن روز را نوروز ! و مردم هم میگرفتند ! یعنی یازده محرم را جشن نوروز گرفتند و این دو سمبل شیعی و ارانی – هرچند با هم متضاد : یکی عزا و یکی عید – با هم همسایه و همساز شدند ! و این خود سمبل همبازی دو عنصر متضاد " تشیع حسینی " و " رژیم شاه سلطان حسینی "که به تیغ ملک و تسبیح ملای صفوی یکی میشوند و میدان " نقش جهان " را در اصفهان ببین که " مسجد شاه " و" مسجد شیخ " و " قصر عالی قاپو " چه نقش خوشی ساخته اند ، شانه به شانه هم ، چشم در چشم هم ، و در وسط " میدان بازی" !شاه ، داماد شیخ (شیخ لطف الله) ،شیخ داماد شاه (میر داماد)! ۲- مذهب : نهضت " شعوبی شیعی " شیعه ایرانی در تاریخ اسلام یک چهره ممتاز و درخشان علمی و تحقیقی دارد و اکثریت نوابغ بزرگ اسلامی و برجسته ترین قضات و محققان و فلاسفه و مورخان و دانشمندان علوم غیر مذهبی و حتی فقها و رهبران مذاهب بزرگ اسلامی در فقه و کلام نیز ایرانی اند و همچنین شیعه که همیشه به " علم " ، " منطق " ، " پارسایی " ، " عمق " و " عدالت خواهی " شهره بود و مردی چون عبدالرحمان بدوی ، محقق بزرگ معاصر مصر ، رسما اعتراف می کند که " فرهنگ و تمدن اسلام ، در میان همه ملتها و نژادهایی که به اسلام آمده اند ، همه چیزش را مدیون نبوغ این عنصر چند پهلوی پر ملکات ایرانی است ، و نهضت شیعی ، تنها نهضت پر حیات و حرکت و توفنده و مغز شکافی است که از رویه سطحی اصطلاحات و تعبیراتی که یک عقیده را در بر دارد میگذرد و پرده رموز و اسرار را کنار میزند و به اعماق سر میکشد و حقایق زنده و ر تکان و تپشی را در پس ظواهر پیدای هر مذهبی پنهان است به چنگ می آورد و اگر این نمی بود ، مذهب در قالبهای منجمد و وتحجر و ظواهر و الفاظ و تکرار مکررات سطحی خویش به جمود و توقف دچار میشد و در توالی ادوار و تحول افکار و حرکت مستمر زمان میماند و این است که تشیع – که متاسفانه ما (اهل تسنن) فقط آن را یک انگیزه ی سیاسی تلقی می کنیم و از آن تنها چهره سیاسیش را میبینیم – دارای چهره ای است که اگر چه از انظار پنهان است و مجهول

عمیق ترین و درخشان ترین نقش را در تاریخ اسلام حکایت می کند و آن نقشی است که در آغاز نهضت معنویت گرایی و در فرهنگ اسلامی بر عهده داشته و به تمدن اسلام روح و غنی و به بینش اسلامی عمیق و درون نگری و تحول و تکامل بخشیده و به روح اسلامی در تاریخ ، جهش و جنبش زاینده و توفنده انقلابی داده است . غیر از " چهره علمی و فرهنگی " ویژه شیعه که بگفته عالمانه ی " بدوی ، "بنیانگذار درون شکافی و معنویت گرایی و مظهر عمق و غنی و روح علمی و فکری در تمدن بزرگ اسلامی است " ،چهره سیاسی " آن نیز که عبدالرحمان بدوی – جون فقط مرد تحقیق علمی و دارای بینش فلسفی و ادبی و فرهنگی است –در آن سبک مینگرد و آن را کوچکتر از چهره علمی اش میبیند ، بر عکس ، به نظر من و اکثال من در این عصر ، درخشان ترین و زنده ترین چهره ی شیعه است زیرا ، بر خلاف تصور عبدالرحمان بدوی و استاد دانشگاهی امثال او ، انگیزه ی سیاسی شیعه ، یک شعار ساده سیاسی در سطح معمول خبری و ماجرایی زمان نبوده است ، بلکه در این چهره ، شیعه مکتبی را ارائه میدهد که جهت اصلی و خط سیر اساسی " رسالت جهانی اسلام " است و آن نجابت بشریت ، نفی تضاد طبقاتی و تبعیض نژادی و اجتماعی ، و بالاخره کوشش در راه کسب یک رهبری حقیقی برای مردم و تحقق برابری و داد در زندگی اجتماعی است و این است که دو شعار اصلی شیعه که " امامت " و " عدل " است – به آن معنی که در تشیع علوی تفسیر میشود و در شخصیت علی و حکومت علی تحقق می یابد – برای وجدان انسانهای محروم و در نظر روشنفکران مسئول ، بیش از هر شعاری زنده و حیاتی و شور انگیز به شمار می آید ، چنانکه مبارزه نسل معاصر بشریت – بویژه دنیای سوم که در کشاکش رستاخیز و رستگاری است – آزادی میطلبد و برابری و در جستجوی این دو آرمان بزرگش ، به نبرد ایدئولوژیک و مبارزه انقلابی در سطح جهانی برخاسته است و رنج بزرگش یکی از حکومتهای استبدادی یا استعماری است ، از نظر سیاسی ، و یکی نظامهای طبقاتی استثماری است ، از نظر اجتماعی ، و امامت و عدل – که دو شاخصه ی اصلی نهضت شیعی است – در این دو نظر گاه مطرح است . اگر تشیع علوی که اسلام است منهای خلافت و در معنای کلی تر : ایمان است به اضافه برابری ، عقیده و عشق است ، روح و اخلاق و زیبایی و خیر است ، پیوسته و تفکیک ناپذیر با رهبری و آزادی ، باطل کننده افسانه انبارکنندگان و توجیه کنندگان گرسنگی و فقر که خدا و خرما را از هم جدا کرده اند و دشمن خوانده اند ، خدا را برای مردم و خرما را برای خویش ...اگر تشیع علوی ، یعنی مذهبی علی وار داشتن ، یعنی پیروی از انسانی که هم خوب میجنگد و هم خوب می پرستد ، هم به دل خویش عشق میورزذ و در برابر خدا – که زیبایی و خیر و عظمت مطلق وجود است – به خشوع ، نماز میبرد و در خلوت درد و تنهایی تاملات عاشقانه اش مینالد ، و در بیکرانکی ابدیت شنا می کند و هم جور اشرافیت ، جهل تقدس و خیانت نفاق را به خون می کشد و هم از سنگلاخهای سخت و سوزان صحرا ، به دستهای خویش ، برای محرومان مدینه نان بر میگیرد و آب بر می آورد . پایه های اعتقادی دو مذهب :اکنون با قبول اینکه اساسا در حال حاضر دومذهب وجود دارد و هر دو اسمش تشیع است ، مبانی اعتقادی هر دو با هم یک یک بر می شماریم و هر یک را به اختصار در هر دو مذهب تعریف میکنیم تا اختلاف ها را دریابیم . مهم این است که در هر دو تشیع اصول و فروع یکی است ، با هم هیچ اختلافی ندارند ، و مشکل بودن تشخیص هم همینجاست که ، تشیع صفوی آمد و پایه های خود را بر روی تشیع علوی بنا کرد ، قالبهای فکری و ذهنی تشیع علوی را گرفت ، محتوایش را خالی کرد و پایه های روح و فکر و عقیده و احساس تشیع صفوی را آرام و پنهانی و ماهرانه به کمک علمای متخصص وابسته وارد کرد تا مردم نفهمند ؛ آنها نفهمیدند که مذهب عوض شد ، عقیده ها عوض شد خدا و کتاب و پیغمبر و امام و شخصیت های مذهبی و تاریخ و همه چیز عوض شد ! هنوز هم خیلی ها نفهمیده اند ! برون بر جا ماند و درون به طور کلی چیز دیگری شد ! مصلحت نداشت اگر میگفتند میخواهیم دین و مذهب دیگری بیاوریم . از این رو تمام اصول و فروع و تاریخ ، شخصیت های بزرگ ، اسامی خاص و همه ی اصطلاحلت تشیع اسلامی – علوی را حفظ کردند و خیلی هم جلا دادند و برق انداختند اما ، درون این ظرفها را از ماده سمی خواب آور ضد شیعی پر کردند که نامش ، شیعه بود اما تشیع " صوفی-صفوی ! "این است که احساس مذهبی مرئم متوجه نشد ، وجدان عمومی جریحه

دار نشد ، در نتیجه نه تنها در برابرش مقاومتی پدید نیامد ؛ بلکه به خاطر همین زرق و برق های ظاهری و تشریفاتی و تعظیم شعائر و تجلیل ظواهر و مراسم و حب و بغض و تولی و تبری های لفظی و بی تعهد و لعن و نفرین ها و مدح و منقبت های شعری و ذهنی و بی معنی ، توده شیعی ا به دنبال خود کشاند . ۱- عترت در تشیع اسلام بر دو اساس استوار است : قرآن و عترت تشیع علوی عترت را از خود سنت گرفته است ، اصل عترت نه در برابر سنت است نه در برابر قرآن ؛ بلکه" راه "منطقی و مستقیم و مطمئن قرآن و سنت است . خانه ایست که در آن پیام و پیامبر هر دو حضور دارند و درش بر روی مردم حقیقت پرست گشوده است . خانه راستی و عصمت ، سردری متواضع با درونی پر عظمت و ساده ، اما سرشار زیبایی ؛ تنها خانه ای که در آن فریب نیست ". عترت " ملاک شناخت روح اساسی اسلام ، چهره حقیقی پیغمبر و معنی و جهت قرآن است . رسالت " عترت " تنها این است. ارزش " اهل بیت " در تشیع علوی تنها به خاطر این نیست که اهل بیت پیغمبرند ، به خاطر این است که ، این خانواده خودش یک خانواده ی ایده آل و آرمانی است ، یک نمونه کامل و متعالی و مثالی از " خاندان " انسانی است ، خاندانی که باید باشد و همه باید باشند ، و نیستند و نیازمندند که نمونه ای باشد ، این خانواده ، خانواده ای است که اصالت به خویش دارد . چرا که ارزشهای اعتباری و انتسابی نمیتوانند برای دیگران ارزش عملی داشته باشد و برای خود اینان این ارزشهای نسبی ارجمند است اما ، اگر علی ارزشش در این است که پسر عمو یا داماد پیغمبر است و فاطمه در این که دختر اوست ، برای مردان و زنانی که از این پیوندهای خویشاوندی محروم اند ، چگونه میتوانند سرمشق و نمونه و امام و اسوه باشند ؟ چگونه می توانند چنان رسالتی داشته باشند ، یعنی چه که پیغمبر قرآن و افراد خانواده اش را برای جامعه اش و آینده دینش و مردم پیروش بگذارد ؟ در تشیع صفوی "عترت " به عنوان یک خانواده ایست و یک اصلی است که وسیله شده برای کنار زدن سنت پیغمبر ، در محاق گرفتن سیمای پیغمبر و تعطیل شدن قرآن ! و حتی خدشه دار شدن توحید و توجیه ارزشهای نژادی و اشرافیت خونی و ارثی ! ۲- عصمت اصل دوم تشیع علوی عصمت است ، عصمت به این معنی است که رهبر مردم ، رهبر جامعه ، کسی که سرنوشت مردم به دست اوست و رهبری ایمان مردم با او ، باید فاسد و خائن ، ضعیف و ترسو و سازشکار نباشد ، هرگز گرد پلیدی نگردد ، و عصمت به این معنی مشتی محکم است به دهان هرکس که ادعای حکومت اسلامی دارد ولی ، ضعیف و پلید و فاسد و خیانتکار است . اما در تشیع صفوی عصمت عبارت است از یک حالت فیزیولوژی خاص ، بیولوژی خاص ، پسیکولوژی خاص که امام ها دارند و از یک ماده خاص ساخته شده اند که اصلا نمی توانند گناه کنند !!!در تشیع صفوی ذات امام یک نوع عصمتی پیدا کرد که هیچ ارزشی نداشت ، نه ارزش انسانی (چون امام معصوم فاقد قدرت گناه بود) و نه ارزش عملی (چون مردم نمی توانند از موجودی که ذاتش با آنها فرق دارد سرمشق بگیرند) ! ائمه را موجودات متافیزیکی ومجرد و غیبی و از آب و گل مخصوص معرفی کردند و در نتیجه هم امام بودن بی ارزش شد و هم معتقد بودن به امام بی اثر ! و ظاهرش هم اینکه ملای وابسته به رژیم صفوی ، با فرشته نشان دادن امام ، مقام امام را ارتقا داده است . در تشیع صفوی چهارده معصوم را به گونه ای تعبیر کرده که اولا- برخی فضائل انحصاری دارند که نوع انسان هرگز نمی تواند داشته باشد و ثانیا برخی صفات و خصوصیات متعالی دارند که برخی از نمونه های عالی انسان می توانند در سطح های پایین تری ع مشابه آنها را فرا گیرند اما ، این صفات عالی انسانی ، ذاتی ، فطری و طبیعی است و اقتضای جبری جنس و خصوصیت ذاتی نژادشان است و در انسانهای دیگر اکتسابی است و اختیاری و عرضی ؛ و در این صورت پیروان امام از خود امام برترند ، چون فضیلت ارادی اکتسابی برتر از فضیلت ذاتی ارثی است . ۳- وصایت وصایت به طوری که تشیع علوی می گوید و می فهمیم ، نه " انتصاب " است و نه " انتخاب " و نه " نامزدی " بلکه " وصایت " است ، به این معنی که پیغمبر اسلام ، به عنوان رهبر و نیز صاحب مکتب ، بهترین و لایق ترین کسی را که برای ادامه رسالتش میشناسد به مردم معرفی می کند و رهبری او را به مردم توصیه می کند . این معنی وصایت است که انسان از عمل پیغمبر و علی می فهمد ولی در تشیع صفوی ، وصایت عبارت است از یک رژیم موروثی مثل دیگر رژیم های موروثی و سلسله حکومت های ارثی که از پدر به پسر می رسد و از خویشاوند به

خویشاوند و از نسل پیش به نسل بعد ، و بر اساس انتصاب و وراثت و خویشاوندی ؛ و می بینیم میگویند : امام اول ، به خاطر این امام اول است که داماد و پسر عم پیغمبر است ، که بنیان گذار سلسله است . امام بعدی به خاطر اینکه پسر امام اول است ، و بعدی به خاطر اینکه برادرش است ، و بعدی به خاطر اینکه پسرش است و پسرش است و ... ! اصالت از آن خود شخصیت این دوامام نیست ، و از آن عمل " نصب " و " تبار و نژاد و قرابت " است ! یعنی توجیه اصل وراثت در قدرت ها وحکومت ها ، یعنی چیزی شبیه رژیم ساسانی وکپیه اش رژیم صفوی !۴- ولایت در تشیع علوی ، ولایت التزام مردم است به حکومت علی با همه ی ابعادش و همه ی ضوابتش ، و به پیروی از او و او را بنام یک سرمشق و الگویی (یکی از معانی امام) قبول کردن ، یعنی تسلیم فقط در برابر حکومت او ، نظام او ، رهایی از هر ولایتی دیگر . در تشیع صفوی ولایت عبارت است از یک ولایت گل مولائی ، ساخت ساخت عناصر اسمعیلیه ، علی اللهی ، باطنیه ، حلولیه ، صفویه و هندیه ! ۵- امامت اعتقاد به امامت درمفهوم تشیع علوی نفی کننده ی تسلیم انسان معتقد است در برابر هرگونه نظام ضد آن نظام ، و اعتقاد به این است که در زمان غیبت امام معصوم حکومت هایی که شیعه می تواند بپذیرد ، حکومت هایی هستند که به نیابت از امام شیعی ، بر اساس همان ضوابط و همان راه و همان هدف بر مردم حکومت می کنند . اما در تشیع صفوی ، امامت ، اعتقاد انسان به ۱۲ شخصیت ماوراء الطبیعی که عبارت از ۱۲ شماره و دوازده اسم مقدس است ، می باشد که باید آنها را دوست بداریم ، بپرستیم ، بستائیم ، ولی در زندگیمان هیچ التزامی از نظر پیروی آنان نداریم ، بریا این که ما قادر و قابل پیروی از آنان نیستیم ، و پیروی از آنان ممکن نیست ، چون جنس آنها با ما فرق دارد ! بنابراین در تشیع صفوی اعتقاد به امامت ، پرستش دوازده اسم است (همانطور که به ۱۲۴ هزار پیغمبر معتقدیم) که در غیبت آنها و بدون آنها ، تن به هر فردی و هر نظامی می دهیم ! تنها با یک شرط که که آن فرد و ان نظام حب دوازده تن را داشته باشد ، با هر نظامی که زندگی کنند ، با هر شکلی که با مردم رفتار کنند و با هر وضع زندگی فردی و اجتماعی شان بگذرد مهم نیست ، به امامت و اعتقاد به امامت مربوط نیست ، امامت یک عقیده ی غیبی است و تاریخی ، به شکل زندگی و رهبری و زمان حال ربطی ندارد !۶- عدلبه معنای خدا عادل است . در تشیع علوی ، عادل به این معنی است که هر خیانتی در جهان حساب دقیق دارد و غیر قابل گذشت ، چنانکه هر خدمتی ، نیز .اعتقاد به اینکه خدا عادل است . یعنی عدل به عنوان یک نظام مصنوعی ، که سیاست یا حزب باید در جامعه بشری ایجاد کند ، نیست . در تشیع علوی که عدل منسوب به خداوند می شود به این معنی است که ، عدل زیر بنای جهان است ، و جهان بینی مسلمین بر عدل است . بنابراین اگر جامعه ای بر اساس عدل نیست ، یک جامعه بیمار ، منحرف و موقتی است و محکوم به زوال . اما در تشیع صفوی ، عدل یعنی : خدا عادل است و ظالم نیست . خوب ، فایده اش چیست ؟ یعنی بعد از مرگ یزید را می برد به جهنم و امام حسین را می برد به بهشت . خوب ، حالا چی ؟ حالا؟ در دنیا ؟ اصلا ربطی به دنیا ندارد ، موضوعی علمی است ، بحث علمی است و مربوط به فلاسفه الهی ، به مردم ربطی ندارد !!!۷- تقیه تقیه عبارت بوده از دو نوع تاکتیک . الف) تقیه وحدت : تقیه شیعه در جامعه بزرگ اسلامی این است که ، شیعه با ابراز موارد اختلافش باعث تفرقه در وحدت اسلامی نشود ، پس تقیه پوششی است که شیعهعقاید خودش را حفظ می کند اما نه به شکلی که باعث تفرقه و ایجاد پراکندگی و خصومت در متن جامعه ی اسلامی بشود ، برای همین است که می گویند به مکه که می روید باید با آنها نماز بخوانید . ب) تقیه مبارزه : عبارت است از رعایت شرایط خاص مبارزه مخفی برای حفظ ایمان نه حفظ مؤمن .! یعنی کار فکری و مبارزه ی اجتماعی و سیاسی کردن شیعه ، اما حرف نزدن و تظاهر نکردن ، و از لو رفتن در برابر دستگاه خلافت تقیه کردن و خلاصه مفت نباختن و بی جهت تشکیلات و قدرت خود و جان خود را به خطر نیفکندن . پس تقیه امنیت در برابر خلافت است بخاطر حفظ نیرو و امکان ادامه ی مبارزه و آسیب پذیری در برابر دشمن (زندگی ائمه نمونه اش ، در رژیم های اموی و عباسی) .تقیه در تشیع صفوی خیلی روشن است ؛ تقیه در تشیع صفوی ، یعنی سکوت در برابر همه پلیدی ها و انحراف ها و تجاوزهای قدرت حاکم است برای حفظ سلامت مزاج و کار و زندگی و پرهیز از دردسر و زحمت و خطر و ضرر و گرفتاری های حق و

باطل و مسئولیت های عقیده و وظیفه ! این است که می بینیم در تشیع علوی ، تقیه عامل وحدت با دوست و مبارزه با دشمن است ، و در تشیع صفوی ، تعطیل مطلق مبارزه است و در عوض همین تقیه کار را می بینیم که عنصر فعال تفرقه و تعصب است . در تشیع علوی ، تقیه ، یک تاکتیک علمی است و بسته به شرایط و اوضاع و از این رو به تشخیص رهبر گاه ممنوع می شود و حتی حرام ؛ و در تشیع صفوی ، تقیه یک اصل اعتقادی است و ثابت و لازمه ی شیعه بودن .۸- سنت و نفی بدعت به این معنی که تشیع علوی سنی ترین نهضت و فرقه اسلامی است ، سنی ترین یعنی وفادارترین فرقه ها به سنت پیغمبر . و اختلاف تشیع و تسنن از صدر اسلام به وسیله ی شخص علی (ع) بر سر سنت پیغمبر است !تشیع علوی حافظ و نگهبان سنت پیغمبر است و دشمن بدعت ، هم در روح و جهت (رویه پیغمبر) و هم در احکام و اعمال و اقوال (سنت پیغمبر) علی مظهر پیروی و ادامه و تکیه دقیق بر سنت است . اما در تشیع صفوی ، تشیع درست یک فرقه و یک مذهبی " ضد سنت " نشان داده می شود که در برابر سنت می خواهد " عترت " را بگذارد . تشیع علوی مذهب سنت است و تشیع صفوی مثل تسنن اموی مذهب بدعت ، زیرا هر دو " اسلام دولتی " اند منتهی یکی اجتهاد را بهانه می کند که اصل مقدسی است و دیگری عترت را که اساس مقدسی است . عترت علوی حامی و معلم سنت است و عترت صفوی ناقص و محرف سنت . ۹- غیبت غیبت در تشیع صفوی - که دارای انتظار ، مذهب تسلیم و تحملو صبر و سکوت است و انتظاری منفی – به این معنی که امام غایب است ، امام حقیقی معصوم غیبت کرده است و بنابراین ، اسلام اجتماعی تعطیل است و افتتاح نمیشود تا " خودش بیاید و باز کند " چون امام نیست جمعه و جماعت و جهاد هم نیست البته نائب امام هست اما نه برای جهاد ، برای اخذ مالیات و گرفتن " سهم امام غایب . " امر به معروف و نهی از منکر هم ساقط است ، مگر در مسائل فردی و اخلاقیات شخصی و نصیحت های دوستانه راجع به فوائد کارهای خوب و مضرات کارهای بد . در تشیع صفوی دوره ی غیبت دوره ی تعطیل ، دوره ی تحمل و انتظار است و بس . و چون مساله اجتماعو حکومت منتفی است ، مسئولیت ها در محدمده ی وظایف اخلاقی و فردی محدود میشود وهر کسی باید خودش را حفظ کند ، چون جامعه را نمی توان حفظ کرد زیرا اصل بر زوال و انحطاط قطعی جامعه ، ایمان و نظام و فرهنگ اجتماعی است تا ظهور امام را ایجاب کند ، بنابراین غیبت برات آزادی دادن به همه قدرت ها و قدرتمندها و نظام هاست و فتوای تسلیم دادن به هر چه هست و هر که هست و هر جور هم هست و اعلام سلب مسئولیت اجتماعی از همه است و خزیدن همه به " درون فطریت خویش " و تبدیل آرزوها ، شعارها ، عقاید و عواطف شیعی و مسئولیت های انسانی شیعه به دو اصل ، یکی تعزیه داری ، دوم : سنی کشی و دیگر هیچ ! اما دوره غیبت در تشیع علوی " ، عصر سنگین ترین و مستقیم ترین مسئولیت های اجتماعی و سیاسی و فکری مردم " است . در تشیع علوی ، تاریخ بشر به چهار دوره تقسیم میشود ? : اول : از آدم (آغاز بشریت) تا خاتم (پیغمبر اسلام) دوره نبوت است . رسالت رهبری با فرستادگان الهی است

?. دوم : از علی (ع) تا پایان دوره غیبت صغری (سالهایی که امام دوازدهم در خفا بسر می برد و با چهار شخصیتی که به عنوان "باب ، " یا " نائب های خاص " شخصا تعیین کرده بود و با او تماس مستقیم داشتند به رهبری شیعیان میپرداخت ، این دوره ی" وصایت " است (در برابر رژیم رسمی خلافت ?) .سوم : از آغاز غیبت کبری ، یعنی سال ۳۱۹ – که امام دوازدهم وارد دوران طولانی و نا معلوم غیبت میشود و رابطه اش را به طور رسمی با مردم قطع می کند – دوره غیبت است که ما اکنون در این دوره ایم

?.چهارم : دوره ظهور است که امام غائب پس از یک انقلاب جهانی عدالت را در جامعه بشریت مستقر می سازد و رهبری مردم را به عهده دارد . ۱۰- شفاعت شیعه صفوی می گوید امام حسین ، حضرت ابوالفضل ، حضرت زینب و ... مرا شفاعت میکنند ، در هنگام امتحان نهایی ، در برابر ترازوی دقیق عدالت الهی که بد و خوب هر کسی را خدا وزن می کند یا نجات می دهد ، پاداش می دهد یا کیفر . شفاعت در تشیع علوی یعنی جفت شدن ، چیزی را به چیزی متصل کردن و یکی کردن ، چیزی را با مثل آن است ضمیمه کردن ، یک شخص را دو تا دیدن ! خود را در راه قرین دیگری کردن ، با دیگری قرین و شبیه و پیوسته و یار شدن و ... ! ۱۱- اجتهاد در تشیع علوی ، اجتهاد یکی از اصول بزرگ تشیع است که علمای ما افتخارشان به این است و افتخار

تشیع به اجتهاد .اجتهاد می گویـد : بعـد از اینکه اصول اسـلام و قوانین احکام فقه تدوین شد ؛ چون همواره جامعه در تغییر است و نظامهـای زنـدگی فرق می کنـد بنابراین نیازهای تازه بوجود می آیـد که " بینش مـذهبی " و " احکام مـذهبی " موجود نمی تواند پاسخ گوی زمان و یا رویدادهای خاص در زمان باشد .مجتهد – به معنای کوشنده و محقق آزاد – بر اساس روح و جهت مذهب و منطق علمی و بر مبنای اصول چهار گانه اسـلامی (کتاب ، سـنت ، عقل و اجماع) می تواند این نیاز تازه زمان ، شرایط تازه حقوقی و اقتصادی و اجتماعی را بررسـی و حکم تازه اسـتخراج و استنباط کند .اجتهاد در تشیع صفوی عبارت است از یک ادعای بزرگ و لقب بسـیار بزرگ بـدون محتوی ، یک مقام رسـمی دینی است ، شبیه به پاتریارش یا اسـقف و کاردینال ، درست بر خلاف مجتهد در تشیع علـوی که یـک متفکر محقـق نوانـدیش و متحول و پیشـتاز زمـان و همگـام بـا سـیر تاریـخ و آگـاه از " حوادث واقعه " و رویدادها و مشـکلات و مسائل و تحولات حقوقی و اقتصادی و سیاسـی و اجتماعی و علمی و فکری عصر خویش است – چون باید باشـد این لازمه ی مسـئولیتش است – مجتهد صـفوی ، هر چه کهنه تر و منحط تر و عقب مانده تر است ، مجتهدتر است ! در تشیع صفوی ، مجتهد اصـلا حرف نمی زند ، چیز نمی نویسد ، تفسـیر نمی گوید ، تاریخ نمی داند ، بحث نمی کند ، از صدر اسلام خبر ندارد ، سـیره نمی خواند .۱۲- دعادعـا در تشـیع علـوی ، دعـای خود پیغمـبر است ، دای قرآن است ، دعـای علی است ، مظهرش دعای امام سـجاد است ، دعا وسیله ایست که خواست های بلند انسان را در من تلقین می کند ، زنده نگه می دارد ، دعایی است که مجموعه شـعارهای این گروه است ، دعـایی است که محموعه حکمت ها و انـدیشه های لطیف در شـناخت خـدا و جهان و انسان و زنـدگی است .دعای صـفوی وسـیله لش بودن و جبران همه ضـعف ها و ذلت ها و کمبودها است و در یک محدوده بسـیار پست و تنگ و خود خواهانه !۱۳- تقلیددر تشیع علوی ، اصل تقلید برگترین عاملی بوده که توده های پراکنده را در دوره ای که رهبری هزاران تریبون و دسـتگاه هـای تبلیغاتی بنام مسـجد ، امام و پیشـنماز ، قاضـی و واعظ سـنی بوده ، رهبری دست شـیعه نبوده و تشـیع تشـکیلات نداشـته ، نظام و مرکزیت نداشته ، اصل " تقلید توده عامی " از عالم و دانشمند متخصص (مجتهد) ، اصلی بوده که هم رهبری توده ها را در دوره های سخت تضمین می کرده ، و هم یک اصل مترقی بوده است برای جلوگیری از متلاشی شدن وحدت فکری . و دانشـمندان را آزاد می گذاشـته که اجتهـاد آزاد بکننـد (بر خلاف امروز که هر کسـی یک فکر تازه ، حتی تعبیرتازه می کنـد ، باید گردنش را بزنند .) و با هم اختلاف فکری داشـته باشـند . می بینیم چقدر طرز فکر با آنچه امروز بنام اسـلام وجود دارد متنـاقض است . جمود و تعصب و خشـکی دماغ تا جایی است که حتی آب خوردن پشت تریبون را در ضـمن سـخنرانی بر سـخنران نمی بخشـند و علیه او کتـاب مینویسـند ؛ می گوینـد فلان بحثی که درباره ی امام زمان کردی درست بود و ایرادی نـداشت اما یک کلمه ای بکار بردی که یک آقایی در محله ما ، خوشـش نمی آیـد . در عرضـش نیایش سـخن میگفتی ولی به مطلبی در حاشـیه ی یک کتاب دعایی که یک واعظ معاصـر نوشـته انتقاد کردی باید شمع آجین شوی ... !در تشیع علوی عالم محقق در اجتهادش آزاد است ، عامی باید در برابر مجتهد مقلد باشد ، این یک نظام اجتماعی و در عین حال علمی است اما در تشیع صفوی ، تقلید یعنی" : صم ، بکم ، عمی " بودن همه در برابر کسانی که لباس رسـمی دارند و رسمیت هم به نامشان در تشیع صفوی ابـلاغ شده و دیگران بکلی حق تحقیق و برداشت و استنباط تازه ، نه در مسائل فنی بلکه در فهم و تلقی مذهب و مسائل اعتقادی که طبق اصل اسلامی هر کسـی خود بایـد اجتهاد کند ندارند ؛ سـپس تمام اصول اعتقادی ، احکام ، ارائه راه حل ها ، نظریات ، مسائل عقلی و اجتماعی همه بی منطق و بی تحلیـل صادر میشود و عقیـده را هم به عموم بخشـنامه می کننـد .در تشـیع علوی ، تقلیـد در اصول نیست ، در عقاید نیست ، در احکـام است ، در فروع است ، آن هم نه در خود فروع ، بلکه در فروع فروع . در در چگونگی مسائـل عملی خاصـی که احتمالا میان مجتهدان اختلاف هست ، مثلا نماز که جز فروع دین است ، قابل تقلید نیست ، مسلم است و ضروری . در تشیع صفوی مردم در همه چیز مقلد کور و تسلیم منطق روحانی خویشند و روحانی صفوی عقل و علم و دین و احساس و سلیقه و فهم و زندگی فردی و اجتماعی و سیاسی و اخلاقی مردم را همه با فتوی ، که به صورت فرمان های کوتاه و قاطع و امرو نهی صادر می شود تعیین

میکند . خلاصه تحقیقحال برخی از اصول اعتقادی دو مذهب را که در ظاهر به هم شبیه هستند ولی در باطن کاملا با هم فرق دارند را به اختصار توضیح می دهم : در تشیع علوی در تشیع صفویوصایت : یعنی توصیه پیغمبر ، به فرمان خدا برای نشان دادن لایق ترین ، ذیحق ترین ، بر مبنای علم و تقوی که در خاندان اوینـد . وصـایت : یعنی اصل حکومت انتصابی موروثی و سلسـله ارثی تنهـا بر مبنـای نژاد و قرابت خانوادگیامـامت : یعنی رهبری پـاک انقلابی برای هـدایت مردم و بنای درست امامت : یعنی اعتقاد به دوازده اسم معصوم مقـدس ماوراءطبیعیعصـمت : یعنی اعتقـاد به پـاکی و تقوی رهبران فکری و اجتماعی ، پیشوایان مسـئول ایمان ، علم و حکومت مردم ، یعنی نفی حکومت خائن ، نفی پیروی از عالم ناپاک ، روحانی نادرست و وابسته به دستگاههای خلافت . عصـمت : یعنی ذات مخصوص و صـفت اسـتثنایی خاص موجودات غیبی که از نوع انسان خاکی نیسـتند و لغزش و خطا نمی توانند کرد و اعتقاد به اینکه این چهارده تن چنین ذات هایی بودنـد .یعنی اثبات طبیعی بودن حکومت خائن ، قبول عالم ناپاک و روحانی منحرف و وابسته ظلمه ، چون اینهـا که معصوم نیسـتند .ولایـت : یعنی تنهـا دوستی و رهبری ، حکومت علی و علی وار بـا پـذیرفتن ولاغیر . دوستی علی ، زیرا او نمونه عالی بنـدگی خدا است ، رهبریش چون چراغ روشن هدایت است و رائد راستین قبیله بشـریت ، و حکومتش چون تاریـخ انسان آرزوی عدل و آزادی و برابری او را در پنج سال حکومتش دارد و ملت ها همه به آن نیازمندند . ولایـت : یعنی تنهـا حب علی را داشـتن و از هر مسئولیتی مبری بودن و بهشت را بخاط ولایت تضـمین کردن و آتش دوزخ کارگر نیفتادن و اعتقاد به اینکه ولایت به درد خلق و اداره جامعه نمی خورد ، بلکه به خـدا کمک می کند و در اداره جهان طبیعت دسـت اندرکار است .شفاعت : عامل کسب " شایستگی نجات . " شفاعت : وسیله " نجات ناشایسته ." اجتهاد : عامل مذهب حرکت در زمان و پابپای تاریخ و انقلاب و تکاملی در بینش مذهبی و تکامل و تناسب حقوقی در تغییر و تحول نظام . اجتهاد : عامل ثبوت و جمود و مانع پیشـرفت و تغییر و تحول و نوآوری و وسـیله تکفیر و تفسـیق و محکومیت مطلق هر کار تازه ، حرف تازه ، راه تازه ای در راه دین ، در نظام زندگی ، در فکر ، در علم ، در جامعه و در همه چیز .تقلید : رابطه منطقی و علمی و طبیعی و لازم میان عامی یـا غیر متخصـص بـا عـالم متخصـص علـوم مـذهبی ، در مسائـل عملی و حقـوقی که جنبه فنی و تخصصـی دارد . تقلیـد : اطـاعت کورکورانه از روحانی و تابعیت مطلق و بی چون و چرا از عقل و عقیده و حکم روحانی ، و به تعبیر قرآن ، پرستش روحانی مذهبی .عـدل : عقیده ایست درباره صـفت خدا که عادل است و جهان بر عدل است و نظام اجتماع و زندگی نیز باید بر عدل باشد و ظلم و نابرابری نظامی غیر طبیعی و ضـد الهی است و عـدل یکی از دو پایه ی اساسـی مـذهب است ، که عدل هدف رسالت است و شـعار بزرگ اسـلام است . عـدل : بحثی است در صـفات الهی مربـوط به بعـد از مرگ و پیش بینی یـا تعیین تکلیـف برای خـدا که در قیـامت چگونه قضـاوت می کنـد ؟ به این طرف پیش از مرگ مربوط نیست چون پیش از مرگ ، بحث عـدل مربوط به شـاه عبـاس است ، کار قیصر را به قیصر واگذار ، کار خدا را به خدا . دنیا قلمرو سلطنت شاه عباس است ، آخرت قلمرو سلطنت خدا!دعا : متنی اسـت کـه می آمـوزد ، آگـاه می کـد ، نیکی و زیبـایی را تلقین می کنـد ، و عملی است که روح را به معراج روحـانی می برد ، از روزمرگی به در می کشـد ، به خدا نزدیک میکند ، تعلیم و تربیت می دهد . دعا : وردی است که خاطر جمعی می آورد ، تخدیر می کند ، امید واهی می دهد ، ثواب های بی ربط به قضـیه به بار می آورد و جانشین مسئولیتهای سنگین که خرج و زحمت و خطر و ضـرر دارد ، می شود . انتظـار : آمـادگی روحی وعملی و اعتقادی برای اصـلاح انقلاب ، تغییر وضع جهان و ایمان قاطع به زوال ، ظلم و پیروزی و عـدل و روی کـار آمـدن طبقه محروم ، و اسیر و وراثت زمین به توده غـارت شـده و انسانهای صالـح و خودسازی برای انقلاب جهانی. انتظار : وا دادگی روحی و عملی و اعتقادی برای تسلیم وضع موجود ، توجیه فساد و جبری دیدن هر چه آید سـال نـو گـویم دریغ از پارسـال و نفی مسـئولیت ، یـاس از اصـلاح و محکـومیت قبلی هر قـدمی .غیبـت : مسـئولیت مردم در تعیین سرنوشت ، ایمان ، رهبری و زنـدگی معنوی و اجتماعی خود . برای تعیین رهبری از مردم آگاه و مسـئول و پاک که بتواند جانشـین رهبری مردم باشد . غیبت : سلـب مسـئولیت از همه کس تعطیل همه احکام اجتماعی اسـلام ، بیهوده بودن هر کاری ، غیر مشروع

بودن قبول هر مسئولیت اجتماعی ، به عـذر اینکه فقط امام می توانـد رهبری کنـد و فقط از امام می توان تبعیت کرد و در برابر امام می توان مسئول بود و او هم غایب است ، پس هیچی به هیچی !

امدادهای غیبی درزندگی بشر

استاد شهید مرتضی مطهری – تلخیص: قاسم تارم

مسلماً عـده ای با شـنیدن عنوان امـدادهای غیبی خواهند گفت در عصـر علم و دانش و تجربه و آزمایش که بشـر همه چیز را تحت تسـلط مشاهدات عینی و حسـی و لمسـی خود درآورده است مددهای غیبی یعنی چه ؟ در این عصـر که عصـر نور و روشنایی است بحث در اطراف غیبی و نهان و پشت پرده و بالاخره ماوراء الطبیعه معنی ندارد. امدادهای غیبی درزندگی بشـر

چـاپ وصـحافی چـاپ ونشـرعلامه طباطباییـاثر: متفکرشهیدمرتـضی مطهری ناشـر: انتشـارات صـدراچاپ چهـارم: بهار۱۳۶۹ تعداد: ۱۰۰۰۰ انچه بصورت یـک کتـاب ازنظرخواننـده محترم میگـذردمجموع پنـج گفتـاراست که درزمانهاومکانهای دورازیکدیگرتـدوین یافته استگفتاراول:خورشـیددین هرگزنمی کنـدبرهمه اینهامقدم است درسال۱۳۴۵مقـارن بامبعث رسول اکرم صدردانشـگاه نفت ابادان ایرادگردیـدگفتاردوم:امدادهای غیبی درزندگی بشـردرسال۱۳۴۶ مقارن بانیمه شـعبان دردانشـگاه پهلوی شیرازایرادگفتـارسوم:رهبری ومـدیریت دراسـلام درایام درمـدرسه عالی مـدیریت کرمانگفتارچهارم:درباره رشداسـلامی درحسـینیه اصفهانیهادرابادان ایرادشدگفتارپنجم:پیرامون محلل:مقاله ای که دربهمن ۱۳۵۰انتقادازفیلم مغرضانه که درهمان ایام نمایش دادهمی شددرروزنامه کیهان نوشتمامدادهای غیبی در زندگی بشرمسلماً عده ای با شنیدن عنوان امدادهای غیبی خواهند گفت در عصر علم و دانش و تجربه و آزمایش که بشـر همه چیز را تحت تسـلط مشاهـدات عینی و حسـی و لمسـی خود درآورده است مـددهای غیبی یعنی چه ؟ در این عصـر که عصـر نور و روشـنایی است بحث در اطراف غیـبی و نهـان و پشت پرده و بالاـخره مـاوراء الطـبیعه معنی نـدارد.یعنی این افکار و اعراضـها و این ادعاها که در عصـر علم و دانش سـخن از مسائلی از قبیل مددهای غیبی بی معنی است ضـد علم است و بـا روح علمی سازگـار نیست و نوعی جهـالت است بلکه برتر از جهالت است.غیب یعنی چه ؟ نهان پشت پرده یعنی آن چیزهایی که از حواس ظاهری ما نهان است و پشت پرده محسوسات واقع شده است. قرآن کریم این کلمه را زیاد بکار برده ، گاهی تنها مثل اینکه می فرمایـد: «الذین یؤمنون بالغیب» یعنی آنان که به غیب ایمان دارند یا می فرماید: «و عنده مفاتح الغیب لا یعلمها الا هو» یعنی کلیـدهای غیب نزد خـداست و جز او کسـی از آنها آگاه نیست و گاهی هم با کلمه شـهادت مثل اینکه می فرماید : «عالم الغیب و الشـهاده» خداوند هم به غیب آگاه است و هم به شـهادت. فلاسـفه از این تعبیر قرآنی اسـتفاده کرده و جهان طبیعت را عالم شهـادت و جهـان ملکوت را عـالم غیب اصـطلاح کرده انـد. در ادبیات عرفانی ما از غیب و نهان و پشت پرده و ماوراء ظاهری زیاد سخن رفته و لطف و زیبایی خاصـی به آن داده است:حافظ :زسـر غیب کسـی آگاه نیست قصد مخوان کدام محرم دل ره در ایـن حرم داردمـا از برون در شـده مغرور صـد رقیـب تـا خـود درون پره چـه تـدبیر می کننـد.خیـام می گویـد:اسـرار ازل را نه تـو دانی و نه من و این خطّ معمـا نه تـو خـوانی و نه منهست از پس پرده گفتگو من و تو چون پرده برافتد نه تو مانی و نه منبرای ایمان و اعتقاد ما به عالم شهادت حواس ما کافی است این عالم از آن جمعیت شـهادت نامیـده است که مـا بـا حواس خود با آن سـر و کار داریم و محسوس و ملموس ماست اما این حواس برای ایمان و اعتقـاد به جهـان غیب قوه عمق که خود مرتبه غیب وجود ماست بایـد دست به کار و فعالیت بشود و یا قوه ای نهان تر و مخفی تر از عقـل بایـد غیب را شـهود کنـد.مولوی می گویـد:جسم ، ظـاهر ، روح مخفی آمـده است جسم همچون آستین جـان همچـو اسـتبا عقـل از روح مخفی تر بـود حس بسـوی روح روتر ره بردروح وحی از عقـل پنهـان تر بـود زانکـه او غیب است او زان سر بـودآن حسـی که حـق بـدان حس مظهر نیست حس این

جهان آن دیگر استحس حیوان گر بدیدی آن صور بایزید وقت بودی گاوغیر و فهم و جان که در گاو و خر است آدمی را فهم و جای دیگر استباز غیر فهم و جان آدمی هست فهمی در نبی و در ولیپیغمبران راهنمای جهان غیب آمده اند تا مردم را به غیب و ماوراء ظاهر و محسوسات مؤمن و معتقد کنند.آمده اند تا حلقه اتصال میام مردم و جهان غیب باشند مردم را مؤمن به مددهای غیبی و عنایت های خاص غیبی در شرایط خاصی بنمایند ، اینجاست که مسئله غیب با زندگی بشر تماس پیدا می کند.پرده غیبگفتیم غیب یعنی نهان پس پرده این پرده چیست؟ آیا واقعاً پرده ای وجود دارد که باید پس برود تا ببینیم یا اینکه این تعبیر است کنایه از حقایق دیگر است اتفاقاً همین تعبیر پرده در خود قرآن آمده است که درباره اهل قیامت می فرماید : «و لقد کشفنا عنک عطائک فبصرک الیوم الحدید» (حدید ۱۲) پس امروز پرده را از جلوی تو برداشتیم اینک دیده تو باز است و می توانی همه چیز را ببینی جمله معروف از حضرت علی (ع) : لوکشف الغطاء و مازددتُ یقیناً : فرضاً پره غیب برافتد به یقین من افزوده نمی شود.این پرده از نوع ماده و جسم نیست این پرده جز حجاب محدودیت حواس ما که تنها امور نسبی و محدود را درک می کند نمی باشد مقصود اینست که غیب بودن غیب و راز بودنش مربوط به مقدار توانایی دستگاههای حسی و ادراکی ماست نه به وجود حایل و مانع میان دستگاه ادراکی و حس ما و غیب.مددهای غیبیگذشته از اینکه اشیاء در اصل هستی خود از غیب مدد می گیرد بعبارت دیگر سراسر طبیعت مدد غیبی است در زندگی بشر یک سلسله مددهای غیبی خاص هم دارد بله مددهای عمومی و خصوصی در کار است.اصطلاحی از قرآن ذکر می کنیم قرآن : خداوند را هم به صفت رحمان و هم به صفت رحیم یاد می کند با این تفاوت که رحمت رحمانی از رحمت عمومی که شامل همه موجودات است اما رحمت رحیمیه عبارت است از الطاف و دستگیریهای خاص که یک موجود مکلف در اثر حسن وظیفه مستحق آن می گردد.پیامبران آمده اند که ما را به این گونه امدادهای غیبی را مؤمن نمی بیند اگر چنین ایمانی در ما پیدا شود ما عملًا با خداوند وارد معامله و بده وبستان شویم احساس می کنیم که نیکی کردیم و خداوند به ما پاداش نیک داد ما را حفظ و نگهداری کرد برعکس بدی کردیم و کیفر دیدیم ما در نمازهای پنجگانه می گوییم «ایاک نعبد و ایاک نستعین» خایا تنها تو را می پرستیم و تنها از تو کمک می خواهیم این خود نوعی استمداد از غیب است.انواع امدادهاکمکهای غیبی گاهی به صورت فراهم شدن شرایط موفقیت است و گاهی بصورت الهامات و هدایت ها و روشنیها و روشن بینی‌ها. دو آیه از قرآن ذکر می کنیم که یکی در مورد مددهای که بصورت فراهم شدن شرایط موفقیت است و دیگری در مورد مددهای به صورت الهامات و هدایتهای معنوی است ببینید که قرآن چه شرایطی ذکر می کند و چگونه است که بصورت گزاف و رایگان رخ ننماید.در مورد اول می فرماید ان تنصروالله ینصرکم و یثبت اقدامکم اگر خدا را یاری کنید خداوند شما را یاری می کند و ثابت قدمتان می دارد.یاری الهی را که مدد غیبی است مشروط به یاری قبلی خداوند یعنی به اینکه خدمت به عمل مجاهدتی در راه خیر عموم صورت بگیرد هم عمل و مجاهدت و کوشش به شرط است و در مورد دوم می فرماید والذین جاهدوا فیما لنهدینهم سبلنا و ان الله مع المحسنین یعنی در راه کوشش و جدیت بخرج می دهند ما راههای خود را به آن ارائه می دهیم خداوند با نیکوکاران است در این هم کوشش را و هم اینکه «در راه ما» باشد ذکر می کند هم صرف نیروی بدنی و هم صرف نیروی روحی را شرط قرار می دهد در این صورت است که هدایت و روشنی باطنی به انسان داده می شود. (ص ۸۷)قرآن در داستان اصحاب کهف چنین می فرماید : ؟؟هم فتیه امنوا بربهم و زدناهم هدی و ربطنا علی قلوبهم اذ قاموا یعنی آنها گروهی جوانمرد بودند که پروردگار خویش را شناختند و به او ایمان آوردند و ما بر هدایت و روشنایی آنها افزودیم و قلب آنها را قوت بخشیدیم زیرا آنها بپا خاسته بودند و عقاید سخیف قوم را مورد حمله قرار داده بود ، سخیف! در این جا هم سخن از مدد غیبی به صورت هدایت و روشن بینی است و هم سخن از تقویت نیروی اراده است و هر دو را مشروط کرده است به دو چیز یکی قیام و به پا خاستن و دیگر لله و فی الله بودن قیام انسان می تواند با پیمودن راه ، راه خدمت به خلق ، کمک به ضعیفان مخصوصاً احسان به والدین بشرط اخلاص و حسن نیت کم و بیش آثار لطف خدا را همراه

خود ببینـد.تفـاوت تفکر الهی و تفکر مادیـاز نظر یـک نفر مادی در حساب عالم هیـچ تفاوتی میان راه حق و راه ناحق نیست ولی از نظر انسـان الهی در حسـاب کلی جهـان میـان این دو تفـاوت است حقیقتی در کـار است و به حمایت مردان راه حق برمی خیزد.در کتـاب انسـان و سـرنوشت ، تأثیر عوامل معنوی در سـرنوشت از نظر جهان بینی مادی عوامل مؤثر در اجل روزی سـلامت سـعادت و خوشـبختی منحصـراً مادی است تنها عوامل مادی است که اجل را دور یا نزدیک می کند روزی را توسعه می دهد یا تنگ می کند به تن سـلامت می دهد یا می گیرد خوشـبختی و سعادت را تأمین یا نابود می کند اما از نظر جهان بینی الهی علل و عوامل دیگر که عوامل روحی و معنوی نامیده می شود نیز همدوش عوامل مادی در کار اجل و روزی سـلامت و سعادت و امثال اینها مؤثرند.الهام و اشـراق :یکی از انواع مددهای غیبی الهامات و اشـراقاتی است که به دانشـمندان می شود و ناگهان دری از علم به روی آنها گشوده می شود ، واکنشـهای عظیم رخ می دهد. راههای حصول علم دو تاست یکی تجربه و مشاهدات عینی دیگر قیاس و اسـتدلال بشر از راه مطـالعه و مشاهـده عینی طـبیعت ، شایـد اغلب اکتشافـات بزرگ از نوع برقی بوده که ناگهـان در روح و مغز دانشـمند جهیـده و روشن کرده و سـپس خـاموش شـده است ابن سـینا معتقـد است که : چنین قـوه ای در بسـیاری از افراد بـا اختلاـف و تفاوتهـا وجود داردجمله آیه شـریفه یکاد زیتها یضـیء و لو لم تمسه نار را بر همین قوه که در بعضـی از افراد احیاناً به صورت شدیدی وجود دارد عمل می کند. غزالی در کتاب المنقذ من ضـلال مدعی می شود که بسـیاری از معلومات بشـر که مربوط به احتیاجات زندگی است ابتـدا به صورت الهـام صورت گرفته است زیرا بشـر یک سلسـله اطلاعات درباره دواها و علاجها و درباره نجوم دارد که تصور نمی شـود از طریـق تجربه توانسـته باشـد آنهـا را بـدست آورده باشـد فقـط بایـد گفت لطـف الهی از طریـق الهـام بشـر را هـدایت کرده است.الکیس کـارل در کتـاب انسـان موجود ناشـناخته یکی از طرفـداران نظریه اشـراق و الهام است او می گویـد به یقین اکتشافات علمی تنهـا محصـول و اثر فکر آدمی نیست نوابغ علاـوه بر نیروی مطـالعه و درک قضایـا از خصـایص دیگری چون اشـراق و تصور علاقه برخوردارند بوسیله اشراق چیزهایی را که بر دیگران پوشیده است می یابند و روابط مجهول قضایایی که ظاهراً با هم ارتباطی ندارنـد می بیننـد و وجـود گنجهـای مجهـول را بـه فراسـت در می یابنـد و بـدون دلیـل و تحلیـل آنچه را دانسـتنش اهمیت دارد می داننـد.پس مجهولاً معلوم شـد که در زنـدگی افراد بشـر انواعی از مددهای غیبی وجود دارد به صورت تقویت دل و اراده به صورت فراهم شدن اسباب و وسایل مادی کار ، به صورت هدایت و روشنی به صورت الهام افکار بلند علمی از اینها معلوم می شود که بشر به خود واگذاشـته نیست دست و عنایت پروردگار در شرایط خاص او را دستگیری می کند از ضلالت و گمراهی و سرگردانی و از عجز و ضـعف و ناتوانی نجات می دهـد.مددهای غیبی اجتماعیپیامبران عظیم الشأن همانند ابراهیم و موسـی و عیسـی و محمد (ص) که ظهور کرده انـد در شـرایط بوده که جـامعه بشـریت سـخت نیازمنـد بوجود آمـدن آنها بوده است آنهاماننـد یک دست غیبی از آستین بیرون آمـده انـد و بشـریت را نجات داده انـد مانند بارن رحمت بوده اند که در بیابان بر تشـنه ای ببارد. مصداق قول خداوند است که و نُرید ان نمنّ علی الذین استضعفوا فی الارض و نجعلهم ائمه و نجعلهم الوارثین خداوند بواسطه وجود آنها بر بیچارگان و مظلومان منت نهاد و آنها را برای نجات این خوارشمردگان مبعوث فرمود.حضرت علی (ع) عصر و زمینه بعثت رسول اکرم (ص) را اینطور توصـیف می فرماینـد : خداوند او را در دوره ای مبعوث فرمود که فترت و فاصـله ای در آمدن پیامبران رخ داده بود ملتها در خوابی گران و طولانی فرو رفته بودنـد کارها پراکنده ، تنور جنگها داغ بود ، جهان را تاریکی فرا گرفته بود و غرور و فریب در آنها نمایان بود برگ درخت بشـریت به سوی زردی گرائیده امیدی به میوه این درخت نمی رفت قرآن خطاب به مردم عصر رسول اکرم (ص) چنین می فرمایـد و کنتم علی شف حفره من النار فأنقـذکم منها شـما در پرتگاه سـقوط در آتشـی بودیـد که خداونـد بوسـیله رسـول اکرم (ص) شـــما را از آن نجـات داد می گوینـــد عنـــد ابتهـاء الشـده تکون الفرج شـدت کـه نهـایت رسـید فرج طلوع می کند.مهدویت در اسلاممسئله مهدویت در اسلام و بالاخص در تشیع یک فلسفه بزرگ است اعتقاد به ظهور منجی است نه در شعاع زنـدگی یک قوم و یک ملت و یا یک منطقه و یا یک نژاد بلکه در شـعاع زندگی بشـریت.ممکنست افرادی خیال کنند

که دلیلی ندارد در عصر علم و دانش در عصری که بشر زمین را در زیر پای خود کوچک می بیند و آهنگ تسخیر آسمانها را داده تصور کنیم که خطری بشریت را تهدید می کند و بشریت نیازی به چنین مدد غیبی دارد بشر روز به روز مستقل تر و بالغ تر و کامل تر می شود و طبعاً نیازمند به کمک ها و مددهای غیبی (به فرض قبول آنها) کمتر می گردد و عقل و علم تدریجاً این خلأها و نیازها را پر می کند و از میان می برد خطر آن زمان بشریت را تهدید می کند که جهالت و نادانی حکمفرما بود.متأسفانه این خیالی باطل است خطراتی که به اصطلاح در عصر علم و دانش برای بشریت است از خطرات عصرهای پیشین کمتر نیست بیشتر است و عظیم تر.اشتباه است که خیال کنیم منشأ انحرافات بشر همیشه نادانی است علما اخلاق همواره این مسأله را طرح کرده و می کنند که آیا تنها منشأ انحرافات بشر نادانی است و بنابراین تعلیم کافی است برای مبارزه با انحرافات و یا اینکه نادانی یکی از علل انحراف بشر است.انحرافات بشر بیشتر از ناحیه غرایز و تمایلات مهار نشده است از ناحیه شوت و غضب است از ناحیه افزون طلبی ، جاه طلبی ، برترطلبی و لذت طلبی و بالاخص نفس پرستی و نفع پرستی است.غرایز بشر بسی دیوانه تر از سابق گشته است و علم و فن ابزارآلات کاری شده است در دست این غرایز. فرشته علم در خدمت دیو شهوت قرار گرفته ، دانشمندان وعساکر علم خادمان سیاستمداران وعساکر جاه طلبی و مدعیان انا ربکم الاعلی گشته اند.به همین جهت خود علم و فن امروز بصورت بزرگترین دشمن در آمده است یعنی به همین چیزی که بزرگترین دوست بشر است بزرگترین دشمن بشر است.علم چراغی است روشنائی و بستگی به موارد و هدف دارد که بکار می رود بقول سنائی برای مطالعه یک کتاب از آن استفاده کنیم یا برای دزدیدن کالا در شب تاریک ، چو دزدی با چراغ آید گزیده تر برد کالا ـعلم همه چیز را تحت تسلط خویش قرار می دهد مگر انسان و غرایز او را ، انسان علم را در اختیار می گیرد و در هر جهت که خواهد آن را بکار می برد اما دین انسان را در اختیار می گیرد جهت انسان را و مقصد انسان را عوض می کند.ویل دورانت در مقدمه «لذات فلسفه» درباره انسان عصر ماشین می گوید ما از نظر ماشین توانگر شده ایم و از نظر مفاسد فقیر.آیده جهان ما به دلیل اینکه مؤمن و مسلمانیم و در عمق ضمیرمان این اصل وجود دارد که جهان را صاحبی باشد خدا نام هر چه در دنیا پیشامدهاش می شود هرگز احساس خطر عظیم خطری که احیاناً بشریت را نیست و نابود کند و کره زمین را تبدیل به توده خاکستر کند و زحمات چند هزار سال بشریت را کان لم یکن نماید نمی کنیم تعلیمات انبیاء نوعی امنیت و اطمینان خاطر به ما داده است و در واقع در قلب خود به مددهای غیبی ایمان و اتکاء داریم.راسل در کتاب امیدهای نو می گوید زمان حاضر زمانی است که در آن حس حیرت توأم با ضعف و ناتوانی همه را فراگرفته است. اگر بر اساس علل مادی و ظاهری قضاوت کنیم این بدبینی ها بسیار بجاست فقط یک ایمان معنوی ایمان به «امدادهای غیبی» و اینکه جهان را صاحبی است خدای نام این بدبینی ها را زایل و تبدیل به خوش بینی کند و بگوید برعکس سعادت بشریت رفاه و کمال بشریت زندگی انسان و زندگی مقرون به عدل و آزادی و امن و خوش بشر در آینده است و در انتظار بشریت.روز بهروزی خواهد رسید و اشرقت الارض بنور ربها. روزی که اذا قام القائم حکم بالعدل و ارتقع فی ایامه الجور و امنت به السبل و اخرجت الارض برکاتها و لا یجد الرجل منکم یومئذ موضعاً لصدقاته و لا برّه و هو قوله تعالی و العاقبه للمتقین. در آن روز که به عدل حکم شود و ستم برای همیشه رخت بربندد راهها امن گردد زمین به برکات و استعدادها خود را ظاهر گرداند و حداکثر استفاده از منابع و خیرات زمین صورت گیرد فقیری پیدا نشود که مردم صدقات وذکات خودرابه اوبدهندواین است معنی سخن خدا عاقبت ازان متقیان استهمان طور که ظهورها گذشته پس از سختیهایی بوده قطعاً این ظهور نیز پس از سختی ها و شدت ها خواهد بود همیشه برقها در ظلمت ها می جهد.حضرت علی (ع) در اشاره به ظهور مهدی موعود می فرماید : جنگ قد علم خواهد کرد در حالی که دندان های خود را نشان می دهد پستانهایش پر است واماده است ، شروع کار شیرین است و عاقبت آن تلخ همان فردا – فردا چیزی ظاهر خواهد کرد که او را نمی شناسید و انتظارش را ندارید آن حاکم انقلابی هر یک از اعمال حکومتهای قبل را به سزای خویش خواهد رسانید زمین پاره های جگر خود را از معادن و خیرات و برکات برای او بیرون خواهد آورد و کلیدهای خود را با تمکین به او تسلیم خواهد کرد

آن وقت به شـما نشان خواهد داد که عدالت واقعی چیست و کتاب و سـنت پیامبر را احیاء خواهد کرد.قرآن کریم هم می فرماید: و لقد کتبا فی الزبور من بعد الذکران لارض یرثها عبادی الصالحون. یعنی ما از پیش اطلاع دادیم که وارث اصلی زمین بندگان صالح و شایسته مـا خواهنـد بود برای همیشه زمین در اختیـار اربـاب شـهوت و غضب و بنـدگان جاه و مقام و اسیران هوای نفس نخواهد بود.این فلسفه بزرگ مهـدویت در عین اینکه پیش بینی یک سلسـله تکانهای شدیـد و نابسامانیها و کشتارها و بی عدالتی ها است پیش بینی یک آینده سعادت بخش و پیروزی کامل عقل بر جهل توحید بر شـرک ایمان بر شک عدالت بر ظلم سعادت بر شقاوت است لهـذا نویـد و آرزوست.اللهم انـا ارغب الیـک فی دوله کریمه تعزّ بهـا الاسـلام و اهله و تـذلّ بها النفاق و اهله و تجعلنا فیها من الـدعاه الی طعتـک و القـاده الی سبیلـک و ترزقهـا بهـا الکرامه لـدنیا و الآخره.خورشـید دین هرگز غروب کردنی نیستخورشـید دین غروب نمی کنـد و روز به روز در آسـمان انسـانیت ظاهرتر می شود. اسـلام پس از چهارده قرن در مثل این کانون که کانون دانش است ، یـک مرکز فرهنگی است ، تجلی می کنـد و کانون هایی نظیر این کانون را که مسلماً نه اولین و نه آخرینشان است فتـح می کنـد.آیا دین اجل و پایان دارد؟دنیای ما دنیای تغییر و تحول است ، در این دنیا چیزی وجود نـدارد که برای همیشه باقی بمانـد همه چیز عـوض می شـود ، دوران عمرش منقضـی می شود و به نهـایت می رسـد آیـا دین نیز همین طور است؟ نه ، هر انـدازه علیه دین نهضت و قیـام شود بـاز دین بعـد از مـدت موقتی دوباره باز می گردد و رفتنی نیست. ویل دورانت که شـخصاً لادین است در کتاب «درسـهای تاریـخ» با نوعی عصـبانیت می گویـد : دین صـد جان دارد هر چیزی اگر یک بار میرانده شود برای همیشه می میرد مگر دین که اگر صـد نوبت میرانـده شود باز زنده می شود. این را که دین مردنی نیست می خواهم بر پایه علمی برای شـما بیان کنم که طبق قـانون طبیعت چه چیز در دنیـا از میـان رفتنی است و چه چیز برای همیشه بـاقی خواهـد مانـد!معیـار جـاودانگی هاپدیـده هـای اجتماعی در مـدتی که باقی هسـتند باید یا خواسـته های بشـر تطبیق کند به این معنی که با خود آن پدیده ها خواسـته بشـر باشـند یا تأمین کنندهٔ خواسـته های بشـر بوده باشـند. در میان خواسته های بشر باز دو جور خواسته داریم : خواسته های طبیعی و خواسته های غیرطبیعی یا اعتیادی. خواسـته های طبیعی آن چیزهایی است که ناشـی از ساختمان طبیعی بشر است یک سلسله اموری که هر بشری به موجب آنکه بشر است خواهان آنست مثلاً بشر علاقمند به تحقیق و کاوش علمی است و نیز به زیبایی و جمال ، به تشکیل کانون خانوادگی و تولیـد نسل با همه زحمتها و مرارتهایش و ... اما چرا بشـر به این مسائل علاقمنـد است هنوز رمز آن کشف نشده غیر از این خواسـته های طبیعی یک سلسله خواسته های دیگر هم در میان بسیاری از افراد بشر هست که اعتیادات نامیده می شود. اعتیادات قابل ترک دادن و عوض کردن است به طور مثال عـده ای عادت به چای دارنـد عـده ای به سیگار ، مشـروب و تریاک و ... عادت دارنـد. بشـر نمی توانـد اینطور زنـدگی کنـد که ندانـد از لحاظ نسـلی از کجا آمـده؟ از کدام مادر؟ از کدام پدر؟ چگونه و به چه شکلی وجودش امتـداد پیـدا می کنـد و از افرادی که بعـد به وجود آمده اند کدام یک از اینها فرزند اویند؟ اینها بر خلاف خواسـته بشـر است لهـذا دنیا دیگر زیر بار این حرف نرفته یکبار در دو هزار و سـیصد سال پیش افلاطون این پیشـنهاد را رد کرد اما بعد خود فلاطون از این پیشـنهاد خود پشـیمان شد بعد در قرن نوزدهم و اوائل قرن بیسـتم دوباره این پیشنهاد شد و این بار نیز قبول نشد چون بر خلاف طبیعت است حکماً قاعـده ای دارنـد ، می گوینـد القسر لایـدوم یعنی یک امر غیرطبیعی دوام پیا نمی کنـد و مخالف این سخن این است که جریانهای طبیعی قابل دوام است پس دین اگر بخواهـد باقی بماند یا باید خودش جزو خواسـته های بشـر باشد یا تأمین کنندهٔ خواسـته‌های بشـر باشد آن هم بدین شـکل که تأمین کنندهٔ منحصـر به فرد باشد اتفاقاً دین هر دو خاصیت را دارد یعنی هم جزو نهاد بشـر است جزو خواسته های فطری و عاطفی بشر است و هم از لحاظ تأمین حوائج و خواسته های بشری مقامی را دارد که جانشـین نـدارد و اگر تحلیـل کنیم معلوم می شود اصـلاً امکان نـدارد چیز دیگری جایش را بگیرد.فطری بودن دینقرآن راجع به اینکه دین را خدا در نهاد بشـر قرار داده اینطور می فرماید : فأقم وجهک للدین حنیفاً فطره الله التی فطر الناس علیها. توجه خویش را بسوی دین حق گرایانه پایـدار و اسـتوار کن. همانا این فطره الله را که همه مردم بر آن آفریده نگهدار. علی (ع) نیز انبیاء را این طور

تعریف می کند : خدا انبیاء را یکی پس از دیگری فرستاد تا اینکه وفای آن پیمانی را که در نهاد بشر با دست خلقت بسته شده از مردم بخواهند ، از مردم بخواهند به آن پیمانی که با زبان بسته نشده و روی کاغذ نیامده بلکه روی صفحه دل آمده روی عمق ذات و فطرت آمده ، قلم خلقت او را در سرّ ضمیر ، در اعماق شور باطن بشر نوشته است و قبل از اسلام چنین تِزی در جهان وجود نداشت تا قرن هفدهم و هجدهم و نوزدهم میلادی بشر در این زمینه ها هزار گونه فکر می کرد در حالی که اکنون می بینیم کاوشهای روانی هماهنگ با قرآن می گوید : فطره الله التی فطر الناس علیهانظریات درباره علل پیدایش دین :نظریه فطری بودن دیندر مورد فطری بودن دین دانشمندان زیادی نظر داده اند یکی شاگرد فروید ، یونگ است او می گفت فروید می گوید دین از نهاد ناخودآگاه بشر تراوش می کند درست است ولی اینکه او خیال می کند عناصر روان ناخودآگاه بشر منحصر به تمایلات جنسی ای که به شعور باطن گریخته اند می باشد بی احساس است.انسان یک روان ناخودآگاه فطری و طبیعی دارد روان ناخودآگاه بشر برخلاف ادعای فروید صرفاً انباری که از شعور ظاهری در آن چیزهای ریخته شده و پر شده باشد نیست او می گفت فروید به اشتباه خیال کرد که روان ناخودآگاه فقط از عناصر مطرود از شعور ظاهر تشکیل می گردد خیر ، روان ناخودآگاه جزء سرشت بشر است دین جزء اموری است که در روان ناخودآگاه بشر به طور فطری و طبیعی وجود دارد.ویلیام جیمز در کتاب دین و روان می گوید سرچشمه بسیاری از امیال درونی ما امور مادی طبیعی است ولی بسیاری از آنها هم از دنیای ماوراء این دنیا سرچشمه می گیرد و دلیل اینکه اصولاً بسیاری از کارهای بشر با حسابهای مادی جور در نمی آید همین است من در هر امر مذهبی همیشه نوعی وقار و صمیمیت وجود و لطف محبت و ایثار مابین حالات روانی مذهبی خواهی دارد که آن خواص با هیچ حالت از حالات بشر تطبیق نمی کند به همان دلیل که یک سلسله غرایز مادی ما را با این دنیا پیوند می دهد. غرایز معنوی هم ما را با دنیای دیگر پیوند می دهد. الکیس کارل در کتاب «نیایش» می گوید دعا عالی ترین حالت مذهبی انسان است و حقیقت آن پرواز روح بشر است بسوی خدا ، می گوید در وجدان انسان شعله فروزان است که گاه و بیگاه انسان را متوجه خطاهای خویش می کند متوجه گمراهیها و کج فکریهایش می سازد همین شعله فروزان است که انسان را از کجروی باز می دارد و گاهی انسان در حالت معنوی خود جلال و ابهت آمرزش را احساس می کند.البرت انیشتاین «مذهب و علوم» او می گوید : برای یک انسان ابتدایی ترس ، ترس از مرگ ترس از گرسنگی از جانور وحشی ترس از مرض ایجاد کننده زمینه مذهبی است. خصیصه اجتماعی بشر نیز یکی از تبلورات مذهبی است یک فرد می بیند پدر و مادر خویشان و رهبران و بزرگان می میرند یک یک اطراف او را خالی می گذارند پس آرزوی هدایت شدن دوست داشتن محبوب بودن و اتکاء و امید داشتن به کسی زمینه قبول عقیده به خدا را در او ایجاد می کند و در قرآن فرموده است : الذین آمنوا و تطمئن قلوبهم بذکرالله الا بذکرالله تطمئن القلوب. تنها با یاد خدا و جای گرفتن خدا در قلب است که دل آدمی آرامش خویش را باز می یابد مولوی این عشق و احساس را که انشتاین «احساس آفرینش» نام نهاد چه خوب و عالی بیان می کند :جزءها را رویها سوی گل است	بلبلان را عشق با روی گل است	آنچه از دریا به دریا می رود

از همانجا کامد آن جا می رود	از سر کُه سیل های تند رو	وز تن ما جان عشق آمیز دودین سرمایه زندگیچگونه دین تأمین کننده خواسته های بشر است و جانشین هم ندارد وقتی از یک طرف تصورات و تمایلات عظیم را در خود احساس می کنیم و از طرف دیگر به ساختمان محدود و فانی شونده انسان به هیچ وجه جورنمی اید و یک عدم تعادل عجیب و ناراحت کننده ای میان آرزوها و خواسته ها از یک طرف و میان استعداد جسمانی خود از طرف دیگر می بیند.ویکتور هوگو نویسنده معروف فرانسوی می گوید اگر انسان فکر کند عدم است و بعد از زندگی نیستی مطلق است دیگر اصلاً بر او زندگی ارزشی نخواهد داشت آن چیزی که زندگی را برای انسان گوارا و لذت بخش می سازد کار او را مفرح می سازد و دل او را حرارت و گرمی می بخشد افق دید انسان را خیلی وسیع می کند همان چیزی است که دین به انسان می دهد یعنی اعتقاد به جهان ابدیت اعتقاد به خلود اعتقاد به بقا بشر اعتقاد به اینکه تو ای بشر فانی نیستی و باقی خواهی بود تو از جهان بزرگتری این جهان برای

تو یک آشیان کوچک و موقتی است این جهان فقط یک گهواره است برای دوران کودکی.از تولستوی پرسیدند ایمان چیست؟ گفت ایمان همان چیزی است که انسان با آن زندگی می کند سرمایه زندگی است.او نمی گوید ایمان «سربار» است می گوید «سرمایه است» این سخن او مرا به یاد شعر معروف ناصر خسرو خطاب به فرزندش انداخت که می گوید : زدنیا روی زی دین کرم ایراک مرا بی دین جهان چه بودوزندان مرا پورا زین ملکی است در دل که آن هرگز نخواهد گشت ویرانهدین ، پشتوانه اخلاق و قانونرکن اساسی در اجتماعات بشری اخلاق است و قانون اجتماع قانون و اخلاق می خواهد و پشتوانه قانون و اخلاق هم فقط و فقط دین است الکیس کارل مغزها خیلی پیشرفته اما افسوس که دلها هنوز ضعیف است دل را فقط ایمان قوی می کند تمام مفاسد بشریت از این ایت که مغزها نیرومند و دلها ضعیف و ناتوان باقی مانده است.دنیا نیرزد آنکه پریشان کنی دلی زینها بد مکن که نکرده است عاقلیانسانیت مساوی است با دین و ایمان و اگر دین و ایمان نباشد اانسانیتی نیست.اشکالاتاگر دین فطری است چرا گروههای از مردم از دین خارج می شوند والتر اسکات لندبرگ دانشمند آمریکائی درباره علت عدم ایمان بعضی از دانشمندان به خدا می گوید.بعضی از دانشمندان در مطالعات علمی منعطف به درک وجود خدا نمی شوند علل متعدد دارد نخست اینکه غالباً شرایط سیاسی استبدادی یا کیفیت اجتماعی و یا تشکیلات مملکتی انکار وجود مانع را ایجاب می کند. دوم فکر انسان همیشه تحت تأثیر بعضی اوهام قرار دارد و با آنکه شخص از هیچ عذابی روحی و جسمی بیم نداشته باشد باز فکر او در اختیار و انتخاب راه درست کاملاً آزاد نیست. این دانشمند نامساعد بودن بعضی از محیط های اجتماعی که الزاماً ماتریالیسم را یک عقیده رسمی می شناسند و دیگر سوء تفاهمی که در آن مسئله خدا برای دانشمندان پیدا می شود علت این سوء تفاهم آن است که مسئله خدا را در کودکی از کسانی می آموزند که مدعی خداشناسی هستند ولی خدا را نمی شناسند مسلماً علت انکار و اعراض بسیاری از افراد تحصیل کرده این است که مفاهیم مذهبی و دینی به طرز صحیحی به آنها تعلیم شده است و آن چیزی که آنها انکار می کنند مفهوم واقعی خدا و دین نیست چیز دیگری است.یکی دیگر از چیزهایی که موجب اعراض و تنفر مردم از خدا و دین و همه معنویات می شود آلوده بودن محیط و غرق شدن افراد در شهوت پرستی و هواپرستی است محیط آلوده همواره موجبات تحریک شهوات و تن پروری و حیوان صفتی را فراهم می کند.غرق شدن در شهوات پست حیوانی با هر گونه احساس تعالی اعم از تعالی مذهبی یا اخلاقی یا علمی یا هنری منافات دارد همه آنها را می میراند آدم شهوت پرست نه تنها نمی تواند احساسات عالی مذهبی را در خود بپروراند احساس عزت و شرافت و سیادت را نیز از دست می دهد ، نقشه ای که مسیحیان برای تصرف اندلس و بیرون کشیدن آن از دست مسلمین کشیدند این بود که به صورت دوستی و خدمت وسایل عیاشی برای آنها فراهم کردند باغها و بوستانها وقف ساختن شراب و نوشانیدن مسلمین شد دختران زیبا و طنّاز در خیابانها به دلربایی و عاشق سازی پرداختند سرگرمیها شهوانی از هر جهت فراهم شد و روح ایمان و جوانمردی مُرد پس از این جریان بود که توانستند مسلمانان را بی درنگ از دم تیغ بگذرانند.استعمار غرب نیز این برنامه را در قرون اخیر بصورت دقیقی در کشورهای اسلامی اجرا کرد به هر حال غرق شدن در شهوات حیوانی عامل دیگری است که برای اینکه تعالی دینی در وجود بشر ضعیف و احیاناً منفور گردد.در زبان دین این مطلب اینگونه بیان شده است که وقتی دلها را کدورت و تیرگی و قساوت می گیرد نور ایمان در دلها راه نمی یابد.یکی دیگر از موجبات اعراض و رو گرداندن از این جنگ و ستیزی است که برخی از داعیان و مبلغان دینی بی‌خرد میان دین و سایر غرایز فطری و طبیعی بشر ایجاد می کنند و دین را به جای اینکه مصلح و تعدیل کننده غرایز دیگر معرفی کند آن را ضدّ و منافی و دشمن سایر فطریات بشر معرفی می کنند.بعضی از مقدس مآبان و مدعیان تبلیغ دین به نام دین با همه چیز به جنگ بر می خیزند شعارشان این است اگر می خواهی دین داشته باشی پشت پا بزن به همه چیز گرد مال و ثروت نگرد ترک حیثیت و مقام کن زن و فرزند را رها کن از علم بگریز که حجاب اکبر است و مایه گمراهی است شاد مباش و شادی مکن از خلق بگریز و به انزوا پناه ببر.مربیان دین اول بکوشند خودشان عالم و محقق و دین شناس بشوند و به نام دین مفاهیم و معانی نامعقول در اذهان

مردم وارد نکنند که همان معانی نامعقول منشأ حرکتهای ضد دینی می شود.ثانیاً در اصلاح محیط بکوشند و از آلودگیهای محیط تا حد امکان بکاهند.ثالثاً از همه مهمتر و بالاتر اینکه به نام دین و به اسم دین با فطریات مردم معارضه و مبارزه نکنند آن وقت است که خواهند دید مردم یدخلون فی دین الله افواجاً.فیلمی که سراسر قلب مسخ و تحریف است. پیغمبر اکرم (ص) : مردی که کار طلاق را به مُحلّل بکشاند و نیز شخص مُحلّل را لعن کرده است.از زمان شروع فیلم روزی نیست که آشنایان دور و نزدیک و یا به وسیله تلفن به بنده «استاد مطهری»مراجعه نکنند و درباره گمراه کنندگی آن سخن نگویند. عقیده آنها این بود که هر چند این فیلم از نظر هنری و فکری مبتذل است اما نظر به اینکه طوری تنظیم شده که قانون مُحلّل را که در قرآن کریم (مجید) به آن تصریح شده است بی پایه و ستمگرانه جلوه می دهد و طبعاً در روحیه جوانان که از ماهیت و فلسفه آن بی خبرند اثر بدی می گذارد.لازم است لااقل در مقاله ای به آن پاسخ داده شود من پیاده آن فیلم را روی کاغذ خواندن دیدم سراسر قلب و مسخ و تحریف است چه از نظر قانون مُحلّل و چه از نظر اینکه در جامعه ما درگذشته و حال جریان داشته باشد.تهیه کننده فیلم از آنجا که نظر تبلیغاتی داشته و می توانسته با خود واقعیت مواجه گردد نتیجه معکوس می داده یعنی به نفع قانون مُحلّل تمام می شده بر خلاف اصل صداقت رفتار کرده هم قانون مُحلّل را مسخ کرده است و هم صحنه های ساختگی که مشابه آن هیچ وقت در جامعه ما وجود نداشته و ندارد آفریده است و گذشته از جنبه اسلامی از جنبه هایی نیز یک خیانت است.مجازات طلاقهای مکرر ، قانون مُحلّل در اسلام از توابع قانون طلاق است نوعی مجازات عاطفی است و تدبیری است از مجرای احساسات برای جلوگیری از تکرار طلاق آمارها و تجربه ها نشان می دهد که این قانون اثر فوق العاده در جلوگیری از طلاق داشته است.حلال مبقوضطلاق از نظر اسلام (حلال مبقوض است) پیغمبر اسلام (ص) فرمود : مبقوضترین حلالها در نزد خداوند طلاق است و نیز آن حضرت فرمودند ازدواج کنید و طلاق ندهید که عرش الهی از طلاق می لرزد.طلاق حلال مبقوض است یعنی چه ؟ در عین اینکه در حد یک حرام منفور و مبقوض است اسلام مانع اجباری جلوی آن قرار نمی دهد و این خود از یک فلسفه کلی در نظام خانوادگی ریشه می کرد که مورد توجه اسلام است نظام خانوادگی بر پایه علاقه زوجین به یکدیگر است یعنی شعله عشق و علاقه مرد همیشه روشن بوده و زن نیز پاسخگوی آن باشد. آنچه از نظر اسلام مبقوض و منفور است این است که این شعله خاموش گردد و کانون خانوادگی به سردی گراید اما اگر زن در قلب مرد سقوط کند دیگر نباید زن را به زور به مرد چسبانید مثل امام جماعتی که اهل محل به او ارادتی نمی ورزند و به زور پاسبان می خواهد خود را مقتدای مردم کند.اسلام هر گونه اجبار برای بقا زن در چنین محیطی را بیهوده و بر خلاف اساس روابط خانوادگی می داند.پس معلوم شد با گفتن مرد به شخص که برو زن مرا سه طلاقه کن امکان اینکه زن سه طلاقه شود نیست باید جریان به نحوی که گفته شرطی شود و الّا نه زن سه طلاقه می شود و نیازی به قانون مُحلّل پیدا می شود ، نیاز به مُحلّل آنگاه پیدا می شود که طلاق سه بار تکرار شود و در خاتمه طلاقها یا ازدواج مجدد صورت گیرد پس از طلاق سوم این مجازات برقرار می شود.

اخلاق حرفه ای درمدیریت

نوشته ی جان ماکسول مترجم:شمس آفاق یاوری – ویراستار علمی:دکتر فریبالطیفی – طراح جلد:مصطفی تاجیکی – چاپ:طیف نگار –ناشر:فرا – شابک:۸-۷۰-۷۰۹۲-۹۶۴-۹۷۸ – تلخیص: فرانه اجتهادی مقدمه:از ادب پرنور گشت این فلک وزادب معصوم وپاک آمد بی ادب تنها نه خود راداشت بد بلکه آتش در همه آفاق زد «مولانا»در این روزگاران در کمتر سازمانی است که قدم بگذارید ولیست بلند بالای ارزش های سازمانی آنرابر در ودیواررواهروهاواتاق هانیابیدارزش هایی مثل احترام به حقوق همه ی ذی نفعان از کارکنان شرکت گرفته تا سهام داران،پایبندی به داشتن رفتار منصفانه باهمه،سبز زیستن والتزام به نیالودن محیط زیست وپایمال نکردن حق زیست همه ی جانداران روی کره ی زمین.دیدن وخواندن هر کدام ازاین ارزش های ارزشمندچشم را نوازش

می دهـد وروح را صـیقل،امابایـددانست که تعریف ونوشـتن ارزش هـا یـک چیز است وزنـدگی کردن با آنهاچیز دیگر.پایبنـدی به ارزش هانیاز منـدتادیب جان وروح آدمی است واین تلاشـی است پیوسـته وبی پایان.بسـیاری از مشـکلاتی که گریبان سازمان های دولتی وکسب وکارهای امروزین را گرفته حکایت از«بی ادبی وبد اخلاقی حرفه ای »داردوچنان که مولانامی گوید بی ادبان نه تنها زنـدگی خود راتبـاه میکننـدبلکه هستی را به نـابودی می کشاننـد.کژی ونـاراستی آنـان که در هرحرفه ای پایبنـدبه اخلاـق حرفه ای خـودنمی باشـندپلیدی رابرای همـه ی جـامعه بـه همراه دارد.مثلاـ بی کیفیـتی یـک محصـول،جـان مشتریـان رابـه خطر می اندازد.ناشایسـتگانی ازکرده ی شایستگان ،نردبان ترقی ساخته وبر مسندهایی می نشینندکه شایستگی اش راندارندکژاندیشانی،اموال عمومی راسهم خودازمنابع طبیعی کشورشان می دانندوحقی برای دیگران درآن نمی بینندهمه ی اینها نشان از کمرنگ شدن اخلاق حرفه ای در میان مدیران دارد.ماکسول در کتاب حاضرشاه کلیدی برای باز شناختن کار اخلاقی از غیراخلاقی نشان داده است وآن را«کلیـد طلایی اخلاق» نامیـده اسـتفصل اول: چه برسـراخلاق کاری آمـده است؟اکثریت مردم وضـعیت اخلاق در حوزه ی کسـب وکار را قابل تحمل می دانندآنهاازوضـعیت نامطلوب وغیر اخلاقی معاملات به تنگ آمده اند.پروفسور برت تریمن استاد حسابداری دانشـگاه برکلی واسـتاد مـدرسه کسب وکـار هس می گویـد:افت مسـتمربازار به لحـاظ فقـدان اعتمـاد سـرمایه گـذاران اسـتتازمانی کهچنین وضعیتی وجودداشته باشد،اوضاع به همین منوال ادامه پیدا می کند.البته مشکلات اخلاقی کنونی فقط به دنیای کسب وکار محـدود نمی شود.مـاکسول انتخـاب های غیراخلاقی مردم راناشـی از دودلیل زیر میـداند۱. ارجحیت انجـام کارهـای آسان :یک معضل اخلاقی رامیتوان یک انتخاب نادرست در مقابل اعمال اخلاقی یا اعمال اصولی تعریف کرد زمانی که در چنین موقعیتی قرار می گیریم چه میکنیم ؟آیـا راه آسـان رابر می گزینیم یادردسـرهای یـک کـار درست را؟مثلاـ اگر فروشـنده ای وجهی اضافی به ما پرداخت کنـد چه بایـد بکنیم ؟یاوقتی یک دروغ کوچک می توانـد یک اشـتباه بزرگ را بپوشانـد وظیفه ی ما چیست؟ما همگی به هنگـام قرارگرفتن در مقابـل آزمـایش اخلاق فردی به عنوان یک انسانـدرخطر فـدا کردن اخلاق هستیم.۲. برد به هر قیمـتی:بیشتر مردم از باخت متنفرند؛ مخصوصاافرادی که دستی هم در کسب وکاردارند وآرزومندموفقیت وسود هستند.اما کسانی هم هستند که تصور می کننـد باید بین اخلاقی بودن وبرنده بودن یکی راانتخاب کنندبسیاری از مردم براین باورندکه اخلاقی بودن باعث محدود کردن انتخاب ها،فرصت هاوتوانایی ویژهشان درموفقیت کسب وکارمی شود.اما براساس یک باور قـدیمی آدم های خوب کارشان را دیرتر به اتمـام می رساننـد.همـان گونه که پروفسور هنری آدامز اسـتاد دانشـگاه هاروارد اظهار داشـته :معنویات یک تجمل گران وخصوصـی است.در فرهنگ امروز با بـدهی های سـنگین وطرز فکر زندگی رفاهی،اخلاق کاری برای گروهی از مردم تنها تجملی است برای زنـدگی کردن!اگر قرار باشـدتنها دوراه داشـته باشیم •:برنـده باشـیم به هر قیمتی حتی اگر غیراخلاـقی باشـد •یا بر عکس اخلاـق را رعـایت کنیم حتی به قیمت باختانسـان واقعـا از نظرمعنوی در یـک موقعیت دشوار اخلاـقی قرار می گیرد. گرچه تعـداد کمی تمایل به انجام اعمال نادرست دارنـد،اماکسـی هم حاضـر به باخت نیست. ماهیت شخصـی اخلاق:یکی از مشـکلات ما اینست که اخلاـق هیچگـاه درحوزه ی کسب وکـار یـا بطور کلی در حوزه ی اجتمـاعی وسیاسـی ما مطرح نبوده است بلکه همواره موضوعی شخصـی بوده است.انسـان ها به اینکه راستی ودرستی خواست آنان می باشـد اذعان دارنـد امادر عین حال مطالعات نشان می دهـدکه اکثریت مردم معمولا کارها رابه همان درستی که از دیگران انتظار دارنـد انجام نمی دهند.گفتگو درباره ی اخلاق کار ساده ای است وازآن ساده تر بیزاری از مردمی است که باانجام اعمال نادرست در آزمون اخلاق ردمی شونـد،این بیزاری بخصوص زمـانی که آسـیب اعمـال نـادرست دیگران برمـا تـاثیر می گـذارد بیشتر نمایان است.کلام آخر درمورد اخلاق:شـرکت هایی که در فعـالیت هایشـان درستی را رعـایت می کنندنسبت به مسؤلیت های اجتماعی شان متعهدندودستاورد این تعهـد برای آنها سود دهی بیشتر اسـتفصل دوم: چراآن راقـانون طلایی می نامیم؟وقتی بحث اخلاق پیش می آیـد چگونه خود رابرآورد میکنیـد؟ویلیام جی اچ بواتکر ،کشـیش وواعـظ ارتباطـات صـنعتی می گویـد :آدم هـا قبـل از دیگران بایـد باخودشان روراست باشـند،کسـی که با خودش

روراست نیست کسی است که از وضعیت خود احساس نا امیدی می کند.آدم ها با توجه به تعریفی که از خود دارند در یکی ازاین پنج دسته بندی زیر قرارمی گیرند •:من همیشه اخلاقی هستم •من معمولا اخلاقی هستم •من تاحدی اخلاقی هستم •من به ندرت اخلاقی هستم •من هرگز اخلاقی نیستماکثریت مردم خود را در گروه اول ودوم قرار می دهند ما معمولاً سعی داریم اکثر اوقات اخلاقی باشیم.دلیل اکثرکسانی که خود رادرگروه دوم قرار می دهندفرار از دردسر است درگیری ناراحت کننده است .تمرین برای منضبط بودن ناراحت کننده است.باختن ناراحت کننده است پرداخت بهای سنگین برای موفقیت ناراحت کننده است.بعضی از مردم خود را درگروه دوم قرار می دهند زیرا تمایل به در گیر شدن با موارد ناراحت کننده را ندارند.بیشتر مردم تصور می کنند معمولا اخلاقی بودن کافی است مگر اینکه خود گرفتار فردی بدون هیچگونه پایبندی به اخلاق شوند .برای تبدیل شدن از معمولا اخلاقی به همیشه اخلاقی قانونی وجود دارد که می تواند به مردم کمک کند وفاصله ی بین دوگروه اول ودوم را ازبین ببرد.شما می توانید با استفاده از یک راهنما ،که آن را قانون طلایی می نامیم،تمام تصمیمات خودتان راکنترل نمایید.قانون طلایی قانونی برای همگان:قانون طلایی قانونی است که به صورت های مختلف تفسیر شده است.این تفاسیر می تواند معیارهای واحدی برای تمام کسا نی باشد که بدون توجه به تفاوت های فرهنگی مایلند یک زندگی اخلاقی داشته باشند.درزیر نگاهی به نتایج تحقیقاتی که نشان دهنده ی اشکال گوناگون از قانون طلایی است می اندازیم:اسلام :مومن کسی است که آنچه را برای خودمی پسندد برای همسایه اش هم دوست بدارد.مسیحیت: هرچه را میخواهی دیگران در مورد تو انجام دهند در مورد دیگران انجام بده!یهودیت: آنچه رابرای خود نمی پسندی برای زیر دستانت هم مپسند این قانونی درست است ما بقی تفسیر است وبس.واضح است که قانون طلایی به درون مرزهای فرهنگی ومذهبی رسوخ کرده وتوسط مردم گوشه وکنار جهان پذیرفته شده استاین قانون نزدیک ترین معیار به راهنمای جهانی برای اخلاق استدواصل واقعامهم دراخلاق عبارتنداز: دارابودن معیاری جهت پیروی تمایل به پیرویانجمن اخلاق جوزفسون برای بهبود کیفیت اخلاقی جامعه اظهار می دارد : اخلاق عبارتست از چگونگی روبروشدنباچالش انجام عملی درست،درحالی که هزینه آن بیش از حد انتظارمان باشد.اخلاق دو منظر دارداول بکارگیری توانایی تشخیص درست از غلط ،خوب از بد،متناسب ازغیر متناسب ودوم تعهد آنچه درست ، خوب ومتناسب استفصل سوم: قانون طلایی باشماآغاز می شودآموزشی که بر پایه معنویت استوار است باعث توانمند شدن فرد می شود وبه او امکان انتخاب های اخلاقی رامی دهد.از آنجا که تعداد معدودی به چنین آموزشی دسترسی دارند جگونه می توان آغاز گر راهی درست بود؟چگونه می توتن روش با عظمتی مثل قانون طلایی را نه تنها انجام داد بلکه آن را جزئی از زندگی خود کرد ؟بهترین راه شروع آن است که به خواسته های خود آگاهی پیدا کنیم.همه انسانها از لحاظ درونی به هم شبیه اند آنها از هر سن ،جنس ،نژادوملیتی که باشند موارد مشترکی دارند . زمانی که فرد به این وجوه مشترک پی برد وآنهاراابتدا درخود وسپس در دیگران یافت به کلید یاز کردن قفل قانون طلایی دست یافته است. دراینجا فهرست کوتاهی از این تمایلات راذکر می کنیممایل است برای اوارزش قائل شوند: امروزه در بازار تجارت امریکا۷۰درصدکسانی که شغل خود را رها می کنند افرادی هستند که احساس ارزشمندی ندارند.انگشت این اتهام به سوی مردان کسب وکاری نشانه رفته که رفتار نامناسبی با کارمندان شان دارند .نمی توان کسی را درجهان یافتکه مایل نباشد به اوارج نهند. مایل است ازاوقدردانی شود:یکی از نیاز های واقعی هر انسانی مورد علاقه بودن وارزش قائلشدن توسط دیگران است درکنار این نیاز میل به قدر دانی از کارهایی است که انجام می دهیم در واقع آگاهی به توانایی های خودمان برای برای ساخت اعتماد بنفس لازم وضروری است. مایل است به اواعتمادشود:اعتماد اساس رهبری است. همچنین میتوان ادعا کرد اعتماداساس همه ی روابط خوب است .ازدواج خوب ، روابط کاری خوب ودوستی خوب همه وهمه نیازمند اعتمادند .«تاثیر شخصیتی»تنها افرادی با شخصیت قوی قادر به تاثیر گذاری بردیگران اند .شخصیت کلیدیک زندگی باکمال واخلاقی است اگر درآرزوی یک زندگی همراه باشخصیت که نمایانگرفضیلت اخلاقی هم باشدهستید،مطابق راهنمای ذیل

رفتارکنید،این راهنما شمارادرورود قانون طلایی به زندگیتان یاری می دهد •.قانون طلایی رابه عنوان راهنمای کمال درزندگیتان به کاربرید:به نظرفیلسوف سویسی،هنری فردریک امیل" کسی که خود رابه دست جریان آب می سپارد نمی تواند راهنمای خود دررسیدن به سطوح بالاتر باشد اوفردی بدون عقیده ونظر است وبه جای آنکه خود باعث حرکتی شود دیگران اورا حرکت می دهند.کاربرد قانون طلایی در زندگی ساده است فقط کافی است در هنگام روبرو شدن با یک دوراهی اخلاقی از خودتان بپرسید که در موقعیتی مشابه انتظار چه رفتاری را از دیگران دارم؟این پرسش خود یک راهنمای مؤثربرای هر وضعیتی اس •تصمیماتتان رابراساس این راهنمای کمال اتخاذکنید:بسیاری از مردم چندین تصمیم کلیدی درزندگی اتخاذ کرده وهمان ها را در زندگی روزمره خود بکار می برند .هر گاه شما هم تصمیم گرفتید تا از قانون طلایی به عنوان راهنمای کمال در زندگی خود استفاده کنید باید برخی ازآن تصمیمات را مورد تجدید نظر قرار دهید.وقتی قانون طلایی رادر زندگیتان واردکرده وبراساس آن تصمیم گیری می کنیداین موارد رابخاطر داشته باشید •:تصمیمات تعیین کننده ی اخلاق هستندونه شرایط •.تأثیر تصمیمات غلط باقی می ماند •سکون هم یک نوع تصمیم استفصل چهارم: عوامل« مکدرکننده ی »قانون طلایی:فشار: فشارعامل تنش است وتنش خود پدید آورنده لحظات احساسی.در چنین مواقعی افراد دچار زحمت شده وتصمیمات نادرستی اتخاذ می کنند که هم برای خود وهم برای دیگران مشکل ساز است .لذت:میل به لذت راهنمایی خطر ناک است واقعیت آن است که لذاتی که اکثر مابه دنبالش هستیم کوتاه مدت بوده وما رااقناع نشده به جا می گذارد .اگر مراقب نباشیم نیاز به کسب لذت یا آسایش ،ما رابه انجام اعمالی نادرست وا می داردکه پایانی جز ندامت ندارد.در مقابل اغوای لذت ابتدا باید از وسوسه آن گریخت.برای مقابله با وسوسه،چندین اقدام احتیاطی وجود داردکه مطمئن ترین آنها •بزدلی •پرورش نظم وانضباط استریچاردفاستر:فرد منضبط،فردی است که میتواند آن چه لازم الاجرا است راوقتی لازم است انجام دهد.قدرت:امروزه توسهه ی بسیاری از جرائم مرتکب شده در کسب وکار بخاطر سوء استفاده ی مدیران از قدرتشان است . متأسفانه برای بسیاری از مردم در اختیار داشتن قدرت مانند نوشیدن آب شور است.هرچه بیشترمی نوشند بیش تر تشنه می شوند.غرور:غروراساس وپایه ی همه ی اشتباهات بزرگ است .فصل پنجم : فرصت های طلاییتان راتصرف کنید!همه ی انسانها به دنبال فرصت طلایی هستند .به ویژه مردمان کسب وکار که که چشمان مشتاقی هم برای چنین موقعیت های دارند.برای دستیابی به فرصت های طلایی ابتدا باید شخصیتی قوی را در خود پرورش داد در این صورت آمادگی رویارویی باچالش های اخلاقی مقابلتان رایافته اید .برای رسیدن به این هدف به توصیه های زیرعمل کنید •.درمقابل اعمال خود پاسخگو باشید •.نظم شخصی راپرورش دهید •.ازضعف های خودآگاه باشید •اولویت هاوارزش های خود رامنظم کنید •دراستفاده از سرمایه هادقت کنید •برای مردم ارزش قائل شویمنتیجه گیری :«پیش به سوی قانون طلایی»برای موفقیت دومسیر اساسی موجود است که هرکس باید یکی از آنها را انتخاب کند .این که طلا را انتخاب کنیم یا قانون طلایی را .بسیاری ازمردم طلا راانتخاب کرده وبه نظر می رسد که به هر چه زندگی می توانسته ارائه کنددست یافته اند اما مشاهدات میتواند گول زننده باشد.درسال ۱۹۲۳گروهی از مردان درشیکاگو بایکدیگر دیداری داشتند درآن برهه از زمان آنان ثروتمند ترین وقدرتمندترین افراد روی زمین بودندآنهابه دنبال طلارفته وبه دستش آورده بودند درزیر فهرستی ازآنان وسرنوشتشان آورده شده است.󰂃 چارلز شواب ـ رئیس بزرگترین شرکت خصوصی فولاد ـ با ورشکستگی از دنیارفت.󰂃 آرتورکاتن ـ بزرگترین محتکر گندم ـ خارج ازکشوروآس وپاس ازدنیا رفت.󰂃 ریچارد ویتنی ـ رئیس بورس نیویورک ـ درست پس ازرهایی اززندان سینگ سینگ از دنیارفت.󰂃 آلبرت فال ـ عضو کابینه ی رئیس جمهوری آمریکا ـ از زندانآزاد شدودرخانه اش درگذشت.󰂃 لئون فریزر ـ رئیس بانک اینترنشنال ستلمنت ـ خودکشی کرد.󰂃 ایوارکروگر ـ سرکرده بزرگترین انحصاردنیا ـ خودکشی کرد.اغلب کسانی که به دنبال طلا می روند درراه کسب آن هر چیز مهم زندگی خود را در مقابل به معامله می گذارند .سپس حتی منفعت حاصله را هم می بازند در عین حال که موفقیتهای کوتاه مدت ممکن است نصیب افرادی با تمایل " مالکیت

مهمتر از هر چیز" شود ولی میتوان بانگاه به سال های بعد زندگیشان کیفیت زندگی آنان را اندازه گیری نمود. بین جویندگان طلا وآنهایی که بدنبال قانون طلایی هستند یک دنیا تفاوت وجود دارد:«آن هایی که به دنبال طلا می گردند» می پرسند،چه کارمی توانی برای من بکنیتصمیمات ساده اتخاذ می کنندخانواده رافدای مال ومنال می کنندبه توسعه عقل برای اعمالشان می پردازندطرزتفکر«من ارجحم»دارندمیزان پولشان اهمیت دارداساس ارزش هایشان برمیزان ثروتشان استواراست«آنهایی که به دنبال قانون طلایی هستند»می پرسند،چه کارمی توانم برای شمابکنمتصمیمات ممتازاتخاذ می کنندمال ومنال رافدای خانواده می کنندبه توسعه ارتباطات بااعمالشان می پردازندطرزفکر«دیگران ارجحند»دارندتعداددوستانشان اهمیت دارداساس ثروتشان برارزش هایشان استواراستدر ملاقات با کسانی که قانون طلایی رابرگزیده اند می توان ازنوع برخوردشان بامردم ونحوه ی زندگی شان به نوع این انتخاب پی برد.زندگی با قانون طلایی نتیجه فوق العاده ای دارد در واقع مردمی که در جستجوی طلا هستند اگر خوشبخت باشند به رضایت مادی می رسند.اما در مقابل پویندگان قانون طلایی ، نه تنها امکان بدست آوردن مال را دارند بلکه به ارزشی دست می یابند که کیفی است وپول قادر به تهیه آن نیست .مردمی که باقانون طلایی زیست می کنند امکان بدست آوردن آن ارزش ها رابرای خود فراهم می کنند.

مدیر موفق

نویسنده:حسین پیرزادیان

خلاصه کتاب : ناظر فنی چاپ:محمد مهدی نمازی - انتشارات یاس بهشت - نوبت چاپ:اول-۱۳۸۵ - تیراژ:۲۰۰۰جلد - چاپ :غزال- شابک:۳-۰۸-۹۹۱۶-۹۶۴ - تلخیص: فائزه مهدی زاده فصل اول:بهره وری در سازمان تعریف بهره وری از نظر لغوی واژه productivit در لغت به معنای مفهوم تولید قدرت و مولد و باور بودن است که این واژه انگلیسی می باشد مثلا ماشین یا ابزار یا زمین که مولد و بارآور می باشد ولی هیچ گونه استفاده ای ازآن نمی شود که در خصوص انسان این طور تعریف می شود که افراد مولد و کارآفرین در اجتماع ما وجود دارد و توانایی انجام کار های مفید را دارند و عملا به افرادی بیکار و غیر مولد تبدیل شده اند پس این بهره وری در انگلیس productivity به داشتن قدرت و تولید مولد و به بار آوردن چیزی و یا کسی اطلاق می شود ،اما در زبان فارسی و از نظر ادبی مصدور می باشد و از واژه بهرور مشتق شده است و کلمه بهرهور ی معادل مصطلح معنی شده است که در فرهنگ فارسی عمید بهره ور ، بهره بر ، بهر ه دار ،دارای بهره، سود برنده و بهره وری و بهره ور بودن و بهره داری معنی شده است. OECD سازمان همکاری اقتصادی اروپا بهره وری را این طور تعریف کرده بهره وری که برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید وEPA آژانس بهره وری اروپا بهره وری را درجه استفاده موثر از هریک از عوامل تولید است .پس به این نتیجه می رسیم که بهترین تعریف برای بهره وری یعنی استفاده صحیح و درست و موثر و بهینه از منابع در دسترس و موجود به منظور تولید کالا و خدمات می باشد که در سازمان بهر ه وری ملی ایران NIPOبه معنی یک فرهنگ نگرش عقلانی به کار و زندگی که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعا لیتی برای برای دستیابی به زندگی عالی و متعالی و بهتر است ،تعریف شده. بهره وری و کیفیت ما در کیفیت بهره وری به کیفیت اشاره ایی کرده ایم که بهره وری باعث بهبود کیفیت در کار و خدمات ارائه شده می شود و از آنجا که نداشتن کیفیت در کار و خدمات در سازمان و سیستم باعث پس روی آن و در نهایت انهدام سازمان می شود توجه به کیفیت به عنوان یکی از عوامل مهم و حیاتی و حتی مهم ترین عامل تعیین کننده موفقیت و یا عدم موفقیت مدیر سازمان تشخیص داده شده جهت بهره وری بیشتر در سازمان باید کارکنان خوب و ممتاز را شناخت مدیران به این مهم توجه دارند که کارکنان و کارمندان و کارگران سرمایه اصلی و واقعی مدیران و سازمان محسوب می شوند کارمند خوب پیدا کردن کاری بسیار مشکل و سخت برای سازمان می

باشد . کارمند خوب برای سازمان امتیاز محسوب می شود و یافتن و پیدا کردن کارمند خوب مشکل و کارمند ممتاز مشکل تر پس بنابراین حفظ و مراقبت از کارمندان خوب و کوشا و زحمت کش و کار آمد به هر صورت و هر نحوی برای سازمان امری ضروری می باشد ،چرا که آنان اهرم مهم و عالی در بین همکاران برای سازمان محسوب می شوند و منشاء و مبداء افزایش بهره وری و ارتقاء عملکرد سازمان خود فصل دوم:مدیریت و منابع انسانی و با انگیزه کردن آنها به کارمند احترام بگذاریم مدیران باید به این نکته توجه مهم و اساسی توجه داشته باشند که موجودیت سازمان بستگی به وجود کار کنان و کارمندان و کارگران می باشد،اگر مدیران این اصل را کاملا درک کند با احترام بیشتر با کارمندان و پرسنل برخورد کرده و توجه بیشتری جهت حمایت و مراقبت از آنان به عمل آورند نتایج بسیار عالی را خواهند گرفت. خوشبختانه اکثر مدیران این مسئله پی برده اند که کارکنان به عنوان بزرگترن مجموعه انسانی و بهترین سرمایه و دارایی هر سازمانی می باشد وجای بس خوشحا لی می باشد که این موضوع در دهه اخیر همیشه مد نظر مدیران بوده. محیط کار کارمندان و کارکنان باید زیبا باشد بدون شک داشتن یک محیط کار خوب و زیبا و ایده ال تاثیر بسیار در روحیه کارکنان و کارمندان و ارباب رجوع و مشتریان دارد چرا که رنگ نور ،و د کوراسیون محل کار میز و صندلی و اطاق کار اگر خوب وزیبا نباشد تاثیر منفی در روحیه کارمندان و اگر خوب باشد یقینا تاثیر مثبت دارد که این تاثیر در افزایش بهره وری و ارائه خدمات به مشتری در رضایت آنان یعنی مشتریان از سازمان را به دنبال خواهد داشت. محیط کار بد و نا مناسب تاثیرات مضری در پی خواهد داشت مثلا اگر نور اطاق کار کافی نباشد که حاصل آن خستگی و سردردها و کم حوصلگی را در کارمندان بوجود می آورد و این پدیده برای مشتریان هم صادق است و اثرات ان بار منفی برای سیتم و سازمان را در بر دارد که حاصل آن نارضایتی مشتریان و ارباب رجوع خصوصا برای موسساتی که هدف اصلی آن تکریم و جذب مشتریان می باشد مثل بانک ها و موسسات مالی که حیات آنها به مشتریان بستگی دارد. تفویض اختار تلاش در جهت انگیزه در کارمندان تفویض اختیار را می توان چنین تعریف کرد ،یعنی انتقال قسمتی از اختیارات خاص مدیر به کارمندان یا مدیران میانی سازمان در جهت سریع تر شدن خدمات و سایر امور سازمان که در جهت ارائه تکریم ارباب رجوع و با بهتر دریافت کردن خدمات و کالاهای سازمان. خیلی از سازمان ها به علت گستردگی مدیران آن نمی توانند کلیه وظایف را به تنهایی انجام دهند در نتیجه انتقال قسمتی از اختیارات خود را به سایرین اعضای سازمان ضروری به نظر می رسد. فصل سوم : اثرات فشارهای عصبی و استرس بر سازمان استرس یا فشار عصبی و تأثیرات آن به کارمندان فشارهای عصبی مشکلاتی بسیار چه از نظر کاری و چه روحی و چه روانی که در محیط کار به دلایل مختلفی به طور ناخواسته گریبانگیر ما می شود، ایجاد می کند این فشارهای عصبی یا استرس همیشه منفی نیستند بلکه بعضی از آنها منفی و بعضی مثبت می باشد. راههای سازمان جهت پیروزی بر فشار شغلی و استرس شغلی یکی از راههای که سازمان می تواند به فشار شغلی و استرس در سازمان غلبه کند « اصلاح رفتار مدیر » در محیط کار و سازمان می باشد، که این مهم که سرنوشت یک سازمان به آن بستگی دارد و کارایی و بالندگی و انگیزمند کردن کارمندان را به دنبال خود دارد آموزش است. این کار یعنی آموزش مدیر و کارکنان یکی از راههای بسیار ارزنده و حساسی که هر چه برای این مورد هزینه شود چندین برابر به طور قطع به حال سازمان مفید خواهد بود. ارتقاء شغل و تأثیر آن در استرس مدیریت باید با برنامه ریزی کارمندان که باید ارتقاء یابند را زودتر شناسایی نماید، وجهت ارتقاء آنان هر چه سریعتر اقدام کند و یکی از مهمترین واکنشهای انطباق استرس ارتقاء است، که خیلی از کارمندان در وجود خود پیشروی و ارتقاء را در شغل خود می بینند ولی مدیریت هیچ وقت و یا خیلی دیر به این مهم پی می برد و مدیر با ارتقاء باعث افزایش مسئولیت برای فرد و کارمند خود می شود و کارکنان جهت افزایش بهره وری و کارایی و جهت به نحو احسن انجام دادن وظایف محوله نهایت تلاش و کوشش خود را خواهد کرد، و حال خوب این نکته را در نظر بگیریم اگر در چندین قسمت از سازمان چنین اتفاقی بیافتد و با جابجایی درست و به هنگام و با توجه به اینکه کارکنان با حرکت رو به جلو جهت پویایی کار خود تلاش را ادامه خواهد داد در این صورت

شاهد حرکت عالی در سطح عظیمی در سازمان جهت ارائه خدمات و یا تکریم ارباب رجوع به طور سریع خواهیم بود. پس مدیران باید هر چه زودتر با نگاه خوب به سازمان با انجام ارتقاء پستی کارکنان با ارزش سازمان و اداره و سیستم جهت پویایی آن سازمان اقدام سریع و بدون فوت وقت انجام دهد. جابجایی مدیران و نقش آن در بهبود سازمان یکی دیگر از عواملی که استرس و فشارهای شغلی تأثیر دارد، مدیریت منفی در سازمان می باشد در صفحات گذشته در رابطه با تأثیر عملکرد یک مدیر در سازمان بحث شد که یک مدیر ناکارآمد چه ضربات روحی و روانی بر سازمان و کل مجموعه و سیستم وارد اداره خواهد ساخت. نقش مدیران در ایجاد اعتماد در سازمان و کاهش فشار عصبی مدیر جهت اعتماد همکاران باید با عدل و انصاف در کارهای سازمان قضاوت کند و هرگونه اعمال نظر شخصی را در کارها دخالت ندهد، حتی در زمانی پرداخت حقوق و یا پاداش و اضافه کار رعایت عدل و انصاف را بکند و به قضاوتهای دوستان که شایستگی آنان برای مدیر و سازمان ثابت شده گوش فرادهند و برای حرفها و راهکارهای آنها ارزش قائل شود. فصل چهارم : نقش مشارکت کارکنان در سازمان نقش تفویض اختیار در مشارکت مدیران در یک سازمان بعد از فراهم کردن بستر مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان و روح همبستگی در محیط کاری و آموزش های درست و صحیح به نیروی انسانی شاغل در سازمان، باید مدیریت جهت تکمیل شدن این حلقه ترقی و پیشرفت سازمانی با تفویض اختیار را هم اضافه نماید تا با این حرکت از اتلاف وقت و حذف بروکراسی غلط اداری که فقط طولانی کردن کارها و سردرگمی ارباب رجوع و حتی خود کارکنان می باشد. پس مدی ربا تفویض اختیار انگیزه مضاعفی در کارمندان به وجود می آورد، چرا که کارمند با اختیار کامل که مدیر به او واگذار کرده است عملاً در اندیشه های آنها دگرگونی عالی پدید آمده است چرا که کارمند بدون واسطه و پیچ و خم های اداری خیلی سریع به ارائه خدمات به ارباب رجوع و تکریم آنها می پردازند. مدیران و مشارکت و تأثیر آن در سازمان مدیران برای مشارکت بیشتر کارکنان باید راه درست را بیابند، و از این طریق به نیروها و کارمندان خویش نفوذ پیدا کنند، و باید به این نکته توجه کرد که باید تأثیر فرهنگ منطقه ای و یا محیط کار را بررسی کنیم، یعنی در مواردی اقتضایی باید عمل کرد، و بر اساس فرهنگ بومی یک محله، و کشور، و یا استان، و بخش، باید رفتار کرد و به آداب و رسوم آنان احترام گذاشت، و در کل تأثیر فرهنگ را بر سازمان و محلی که در حال فعالیت هستند بررسی، و براساس باورهای آن منطقه برنامه ریزی کنیم. موانع ارتباط بین مدیر و کارمند هر مانعی که در جهت اخلال در ارتباط مدیر با زیرمجموعه ظاهر شود موانع ارتباط می گویند، که بعضی از موانع مثل وسعت سازمان، دوردست بودن بعضی از قسمتهای سازمان که به دلایل تخصیصی بودن سازمان بعضی از شاخه های سازمان در مناطق دوردست به خدمت مشغول هستند، که ارتباط با مدیر در بعضی مواقع مشکلاتی روبه رو می شود و در حال حاضر با توجه به تکنولوژی پیشرفته مخابرات و ارتباطی خیلی از این موانع برداشته شده است و شکل های دیگر از موانع ارتباطات که به بررسی آن می پردازیم. یکی از موانع زبان و « لهجه » است، که در بعضی از موارد پیام فرستنده و یا کارمند به علت عدم تسلط به زبانملی یا زبان محلی و یا تلفیقی از این دو که با مدیر مسائل را در میان می گذارد و در خیلی از موارد برای مدیر نامفهوم است و نمی توان از پیام درک درستی داشته باشد و در نتیجه نمی توان تصمیمی درست از خواسته کارمند داشته باشد، که این مسئله باعث اخلال در ارتباط درست میان کارمند و رده های بالای سازمان و حتی همکاران می گردد. تأثیر مشارکت کارمندان در سازمان تغییرات گسترده و ثانیه ای و روبه رشد و اوضاع سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و حتی جغرافیایی در کلیه سطوح، چه در سطح ملی و چه در درون خود کشورها و چه در سطح بین المللی وجود و ارکان ادارات و سازمانها را تحت تأثیر خود قرار داده و در جهت بقای سازمان، و اینکه بتوان سازمان را با توجه به شرایط ایجاد شده، از خارج شدن و نابودی نجات دهند مجبور به دخالت دادن و مشارکت کارمندان در سازمان می باشد. عده ای این مشارکت را « انقلاب در مدیریت » نامیدند و یا « انقلاب سوم » نامگذاری شده است مانند انقلاب اول سلسله مراتب اداری و سازمانی ایجاد شده، و انقلاب دوم که از مدیر، مالکیت سازمان گرفته شده، و حال این حرکت یعنی مشارکت کارمندان در امورکاری خود را انقلاب سوم می

نامند. فصل پنجم : مدیان و شناسایی مشکلات و رراههای غلبه بر آنان محیط خوب چه تأثیری در کارمندان و غلبه بر مشکلات را دارد مدیریت با بهره گیری از تمام امکانات فیزیکی موجود در سازمان و استفاده از آخرین تکنولوژی دنیا و کسب آخرین اطلاعات روز دنیا و در تعامل بودن با دیگران و حتی رقبا در جهت استفاده بیشتر از آخرین تغییرات چه در صنعت و چه در نحوه استفاده از امکانات آموزش و پرورش در جهت بهبود سازمان و به کارگیری این ابزار در برای پویایی سازمان خود و حرکت درآوردن کارمندان و کارکنان با مشارکت دادن آنان در کارهای سازمان که این امر باعث بروز « خلاقیت ها » و « نوآوری ها » در سازمان می گردند، و همین خلاقیت در به وجود آمدن افزایش بهره وری در ساز مان می گردد، و با دادن راهکار خیلی از مشکلات سر راه سازمان برداشته می شود. مدیر در سازمان چگونه مفید است مدیران مفید می کوشند که در بین خود و کارمندان اعتماد به وجود و ایجاد نمایند. و سعی در توجه به مشکلات پرسنل و کارمندان خود در جهت رفع آنها در حد توان را دارد، این گونه مدیران هنگام بروز مشکل هرگز آشفته نمی شوند، بلکه ایجاد مشکل در سیستم و سازمان را امری طبیعی البته در حد معقول و استاندارد می دانند و سعی در این دارند که از مشکلات تجربه کسب کنند و اگر این نباشد و همه کارها به وفق مراد باشد که سازمان نیست و آن هم مدیر نیست چرا که سازمان دارای مشکلات و افت و خیزهای خاص خود است و همین مسائل باعث پخته شدن مدیر و کارکنان می شود و به قول خیلی اندیشمندان مدیر هدایت و کنترل کشتی در آب هاب صاف و زیر آسمان آبی بدون باد و هیچ باد و موجی برای هر کسی آسان است. آنچه مهم است دادن سکان کشتی به ناخدایی که آن را در میان امواج و طوفان و موج های سنگین کشتی را به ساحل سلامت برساند، هنر است. مدیران و غلبه بر مشکلات کاری که مدیر در جهت غلبه بر مشکلات در سازمان به کار ببرد استفاده درست و به هنگام از نیروهای سازمان است. من در تحقیقاتی که در سازمان مالی که قبلاً شرح دادم، مدیر بی اراده در جهت تسلط به همکاران و اداره سازمان بدون توجه به نیرو و کارمندان و خصوصیات انسانی و اخلاقی آنان و سپردن و تفویض قدرت کاری خود به بعضی از کارمندان بی کفایت آن سازمان نموده، که نه از نظر اخلاقی و نه از نظر کاری مورد تأیید بودند بلکه موریانه های درون سازمان بوده که با حیله های جورواجور خود را به سطح مدیران میان متاسفانه رسانده بودند، و با انتصاب یکی از آنها به مدیریت میانی به بحران خطرناکی مبدل شده، چرا که این مدیر میانی هم قطاران خود را که دست کمی از او نداشتند در پست های مهم سازمانی گمارندو عملاً کودتای بدون خونریزی در سازمان ترتیب داده که حتی مدیر هم متوجه نشده و عملاً قدرت تفکر و هر گونه مانوری از مدیریت گرفته و حتی در جابجایی و نقل و انتقال نیروها مدیریت فقط نظاره گر بوده و بس.

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع) دکتر محسن باقرالموسوی

خلاصه کتاب : ترجمه دکتر سید حسین سیدی (عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد) –ویراسته امیر سلمانی رحیمی – چاپ اول / ۱۳۸۰– چاپ : مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی تلخیص :پریسا عطایی مفهوم مدیریت در سخنان علی علی رغم این که اندیشه ها، آموزه ها و شیوه های مدیریتی در سخنان حضرت علی (ع) وجود دارد، این واژه با همین ساختار در سخنان ایشان نیامده است؛ و چه بسا این واژه در قالب نزدیک به معنای رایج آن استعمال می شده است؛ از سویی در گذشته به معنای متفاوتی هم به کار رفته است یعنی حادثهٔ ناگوار و احاطه و فراگیری بدی. در قرآن کریم این لفظ « دائره » به همین معنا به کار رفته است. « عَلَیهِم دائِرَةُ السّوءِ » و « یَتَرَبَّصُ بِکُمُ الدَّوائرَ » یعنی بدی آنها را همچون دایره ای در برگرفت که راهی برای بیرون شدن از آن برای آنها وجود ندارد. لفظ « دائره » به معنای پیشین در نامهٔ حضرت به مردم سرزمینهایی آمده است که حضرتش در آن جا به بیان ماجرای خود و اهل صفّین می پردازد که : هر کس لجاجت ورزد و به این کار ادامه دهد، در حقیقت واژگون شده

ای است که خداونـد بر قلبش زنگار زده و گردش بـد روزگار علیه آنان می باشـد. واژهٔ « دائره » به معنای جدیـد در واژگانی آمده است که بر برخی معانی آن دلالـت دارد و برخی مقـدمات و ویژگیهـای آن را نشـان می دهـد که اشتراک معنـایی با دیگر مفاهیم مـدیریتی دارد. این واژگان عبارتنـد از : ۱- تدبیر ۲- فرماندهی ۳- قدرت ۴- سیادت ۵- سیاست ۶- راعی (رهبر). مطلب اول : تـدبیر تدبیر به معنای اندیشـیدن به فرجام امور، نگریسـتن به عواقب مثبت یا منفی کارها، که به این معنا یکی از مفاهیم بنیـادین مـدیریت است، زیرا مـدیریت در معنـای فراگیرش طرح و برنامه ریزی برای کاری را گوینـد و برآورد نتایـج آن کار قبل از دست یازیدن به آن یم باشد. تدبیر از ویژگیهای اساسـی مدیر است و مدیر موفق کسـی است که به تدبیر شهرت دارد و کسی است که امور را در جای خود می نهد. بعد از بیان رابطهٔ تدبیر با مدیریت به ذکر متونی می پردازیم که در آن این واژه آمده است : ۱- حُسنُ التَّدبیرِ یُنمِی قلیلَ المالِ وَ سوءُ التَّدبیر یُفنی کَثیرَهُ : نیک تـدبیری ثروت انـدک را افزون می کنـد و سوء تدبیر ثروت فراوان را از بیـن می برد. ۲- لافَقرَ مَعَ حُسنِ التَّدبیرِ :با نیک تـدبیری هیـچ فقری وجود ندارد. ۳- حُسنُ التَّدبیرِ و تَجَنُّبُ التَّبذیرِ من حُسـنِ السّـِیاسَهِٔ : نیک تـدبیری و پرهیز از تبذیر از نشانه های سیاست نیکوست. ۴- قِوامُ العَیشِ حُسنُ التَّقـدیر وَ مِلاـکُهُ حُسنُ التَّدبیرِ : اساس زندگی برآورد نیکوست و ملاک آن نیک تدبیری است. ۵- لَیسَ لِلَّجوجِ تدبیرٌ : شخص لجوج بی تدبیر است. ۶- سَبَبُ التَّدمیرِ سوءُ التَّدبیرِ : علت نابودی بدتدبیری است. از این عبارتها مشـخص می شود که تدبیر عنصـری دخیل در اداره زندگی اسـت که افراد خـانواده را از بـدیها و بلاهـای فقر حفـظ می کنـد، همچنین عناصـر مهم در ادارهٔ دولت و حکـومت بر مردم است، چون از نشانه های سـیاست آرمانی و از مبانی اساسـی توسـعهٔ اقتصادی است، ثروت انـدک را افزون می کنـد و رشـد ثروت، عصب توسـعهٔ اقتصـادی است. تـدبیر پیش از آن که نظاهر بیرونی داشته باشـد، صـفتی ذاتی است. انسـان لجوج و عجول چپ و راسـتش را نمی شناسـد و از قوهٔ تـدبیر بی بهره است. نتایـج تـدبیر بر شـکوفایی عملی که بر آن مبتنی است منعکس می شود. اما اگر مـدیر به تدبیر نیازمنـد شد، سـرانجام کارش به ویرانی خواهد انجامید؛ ویرانی در سـطح جامعه پیش می آید، اگر مدیریت در سـطح جامعه باشد و ویرانی اقتصاد، اگر مدیریت در حوزهٔ اقتصاد باشد. بنابراین مدیر خردمند کسـی است که تدبیر را در مدیریت از لوازم اولیه مدیریت خود می داند. حضـرت (ع) می فرماید : حسن تدبیر ، اولین نشانهٔ عاقل بودن است. مطلب دوم : فرماندهی (حکمرانی) « اِمرأهٔ » از کلمـهٔ امر گرفته شـده و جمع آم اوامر است از آنجـاییکه مـدیریت مجموعه اوامر و نواهی به مردم است در حقیقت نوعی حکمرانی است. این واژه در سخنان حضرت علی (ع) فراوان آمده است : ۱- اَلإنصافُ مِنَ النَّفسِ کَالعَدلِ فِی الإمرَهِٔ : رعایت انصاف نسبت به خود، همچون عدالت ورزی در حکومت است. ۲- الکَریمُ یَعفُو مَعَ القُدرهِٔ وَ یَعدِلُ فِی الإمرَهِٔ : شـخص کریـم در عین قدرت می بخشد و در حکومت، عدالت می ورزد. ۳- جَمالُ السِّیاسهِٔ العَدلُ فِی الإمرَهِٔ وَ العَفوُ مَعَ القُدرَهِٔ : زیبایی سیاست، عدالت ورزی در حکـومت و بخشـش در عین قـدرت است. ۴- اَلعَدلُ نظامُ الإمرَهِٔ : عـدالت نظام بخش حکومت است. ۵- حُسنُ السّـیرهِٔ جَمالُ القُدرهِٔ وَ حِصنُ الإمرَهِٔ : سـیرهٔ نیکو، زیبایی قدرت و دژ حکومت است. ۶- قُدرَتُکَ علی نَفسِکَ اَفضَلُ القُدرهِٔ و اِمرَتُکَ عَلَیها خَیرُ اَلإمرَهِٔ : قـدرت تو بر نفست، برترین قـدرت و فرمـانروایی تو بر آن بهترین فرمـانروایی است. حکومت، موقعیتی است که حـاکم از طریق آن فرمانها را صادر می کنـد و عـدالت، پایه و اساس است وقتی حوزهٔ آن تعامل با مردم باشـد و هرگاه حوزهٔ آن نَفس باشـد، رعـایت انصـاف، معادل عـدالت است. اگر صاحب حکومت، انسان کریمی باشـد و در عین قـدرت ببخشـد و در حک.مت عـدالت ورزد، و این شـیوه را در حوزهٔ حکومت به کاربندد، زیباترین شـیوه های سـیاست را به کار بسته است. حکومت، در کیفیت صدور فرمانها و در شـیوهٔ تعامل میان آمِر و مأمور نظام خاصّی دارد که همگی واژگانی از نظام حکومت می باشد. إمارت و آمر به رفتار و صفـاتی ذاتی وابسـته است که بیشتر از جنبـهٔ خارجی و ظاهری آن می باشـد که با سیرهٔ آدمی مربوط است و در سـیوهٔ تعامل وی با مردم ظـاهر می شود و در نتیجه، بازتابی از زیبایی قـدرت و دژ حکومت است، چون حکومت کردن در نخستین خاسـتگاهش همان لجام زدن به نفس در هنگام سرکشـی است و نخستین حوزهٔ فرمانروایی آن نقش بشـری می باشد. هر کس در این میدان پیروز شود

در آن میدان بزرگتر پیروز خواهد شد. و هر کس قادر بر اعمال قدرت بر مملکت بود. خلاصه این که حکومت گونه ای از مدیریت است که سلطهٔ هماره با قدرت در آن به هم آمیخته است. مطلب سوم : قدرت امام علی (ع) قدرت را نشان صاحب قدرت بودن در هر شکل آن به کار برده است. چه قدرت سیاسی، اجتماعی و یا اقتصادی. پس قدرت به معنای سیطره و چیرگی، همان إعمال قدرت بر نیروهای تحت فرمان صاحب قدرت می باشد. بنابراین مدیریت بایسته، گونه ای از گونه های قدرت است، چون نمایانگر شکلی از اشکال إعمال قدرت بر نیروهای تحت فرمان می باشد. چه نیروهای معنوی باشند و چه مادّی. این معنا زمانی به بهترین وجه روشن می گردد که به کاربردهای آن در سخنان علی (ع) مراجعه نماییم. حضرت می فرمایند : ۱-اَفضَلُ الحِلم کَظمُ الغَیظِ وَ مِلکُ النَّفسِ مَعَ القُدرَةِ : بهترین شکیبایی فرو خوردن خشم و مالک نفس بودن در عین قدرت می باشد. ۲- آفَةُ القُدرةِ مَنعُ الإحسان : آفت قدرت، بازداشتن از احسان است. ۳- زَکاةُ القُدرَةِ الإنصافُ : زکات قدرت، رعایت انصاف است. ۴- حُسنُ السیرَةِ جَمالُ القُدرةِ : سیرت نیکو، زیبایی قدرت است. ۵- حُسنُ الشُّهرَةِ حِصنُ القُدرَةَ : خوش نامی ، دژ قدرت است. ۶- دَعِ الجوابَ عَن قُدرَةٍ وَ ان کان لَکَ : پاسخگویی از سر قدرت را رها کن؛ هرچند به نفع تو باشد. ۷- عِندَ کَمالِ القُدرَةِ تُظهِرُ فَضیلَةُ العَفوِ : هنگام رسیدن به کمال قدرت، فضیلت بخشش نمایان می شود. ۸- اَفضَلُ النّاسِ مَن کَظَمَ غَیظُهُ وَ حَلُمَ قُدرَةٍ : بهترین مردم کسی است که خشم خود را فرونشاند و از سر قدرت شکیبایی ورزد. وقتی آدمی به مدارج قدرت دست می یابد وظیفهٔ اوست که به یک عنصر مثبت متحول گردد تا نیکوکاران را گرامی بدارد و از لغزش بدان بگذرد، خشمش را فرو خورد و سرکشی نفس را مهار نماید و برای مردم تواضع و فروتنی کند و از حق خود به نفع آن که از او ضعیف تر است، درگذرد. قدرت از هر نوع که باشد، چه قدرت اقتصادی و چه سیاسی، علتی برای تکبر و تفاخر و بزرگ نمایی نزد مردم نمی باشد بلکه رفتار او باید متواضعانه بوده از حق خود در برابر ضعیف تر کوتاه آید. با مدارا و گذشت قدرت حقیقی به وجود می آید و سیادت بر دیگران حاصل و موجب شهرت در میان مردم خواهد شد و این امر تنها با عدالت ورزی، نخست در حق خود یعنی انصاف میسر استکه بدون انصاف قدرت به نیروی مخربی تبدیل می شود. بنابراین انصاف همان بهایی است که یک مدیر باید بپردازد تا قدرت در جایگاه طبیعی خود قرار گیرد. مظاهر قدرت، نیروی خودپسندانه و طغیان و سرکشی نیست بلکه با گذشت، نیکوکاری، شکیبایی، فروخوردن خشم و گذشتن از حق به نفع دیگران می باشد. اینها همان ویژگیهای مدیریت بایسته است و قدرت ثمره این نوع مدیریت می باشد چه در حوزهٔ حکومت باشد و چه در حوزهٔ رهبری اجتماعی و یا هدایت و سازماندهی مؤسسه ها و ادارات و امثال آن؛ به عبارتی قدرت، یکی از مظاهر مدیریت است. مطلب چهارم : سروری و سرور از کاربردترین سیادت (سروری) در سخن علی (ع) ، نشان دادن مفهوم ریاست و مدیریت است. سرور یا سید همان مدیر بایسته ای است که به شیوهٔ منطقی بر زیردستان حکم فرمایی می کند، مدیری که برآنها تحمیل نشده است و به اجبار بر آنها فرمان نمی راند. به سخنان حضرت در این زمینه توجه کنیم که فرمودند : السَیِّدُ لایُصانعُ مَن تَحَمَّلَ المؤونَةَ وَ جاءَ بِالمؤونَةِ : آقا و سرور کسی است که زحمت دیگران را بر دوش می کشد و یاری می رساند. السیِّدُ لایُصانعُ و لایُخادعُ و لاتَغُرَّهُ المَطامِعُ : آقا و سرور کسی است که مکر و حیله نمی کند و حرص و طمع وی را نمی فریبد. لاسیادَةَ لِمَن لاسَخاءَ لَهُ : کسی که بخشندگی ندارد، سیادت ندارد. بِالجُودِ تَسُودُ الرِّجالُ : با بخشش است که انسانها به بیادت می رسند. پس سید و سرور (مدیر آرمانی) کسی است که زحمت زیردستان خود را بردوش کشیده، پیوسته به یاریشان می شتابد، بخشنده و سخی است و با این دو صفت پیش از این که مدیریت آنها را به دست گیرد، قلب آنها را مالک می شود. سید و سرور کسی است که با قدرتمندان سازش نمی کند، و در خود احساس قدرت می کند چون مالک قلب مردم است و نیازی به سازشکاری و پنهانکاری در زندگی ندارد؛ شیوهٔ او صراحت و درستکاری است همانگونه که سازشکاری نمی کند اهل خدعه و فریب هم نیست به سبب حرص و طمع در گل و لای دنیا گیر نمی کند و زر و زیور او را نمی فریبد، هرچند گرانبها باشد زیرا او روشی استوار و اهداف ثابتی در زندگی دارد. این همان مدیریت مطلوب (آرمانی) است که می تواند راهش را در امواج زندگی

بازنماید بی آنکه شرایط و عوامل فریبنده ای او را منحرف سازد پس سید و سرور کسی است که متّصف به این صفات پسندیده است و شایستگی سیادت را دارد و بدون این صفات نمی تواند حتی یک گام در تحقق اهداف که برای خود و زیردستانش ترسیم نموده به جلو بردارد. مطلب پنجم : سیاست سیاست به معنای فن رهبری مردم مفهومی است که بر آن اتفاق نظر است و لفظ آن بر گرفته از « ساسَ یَسُوسُ » و گفته می شود « سائِسُ الخَیل » یعنی کسی که به پرورش اسب مشغول است و اسب را به میل خود رام و مطیع می نماید. ابن طقطقی در معنای سیاست می گوید : سرمایهٔ پادشاه است و حفظ جان و مال مردم، دفع شرور و قلع و قمع فاسدان و منع ستمگری منجر به فتنه و آشوب به آن متکی است. بنابراین تعریف، سیاست معنایی مطابق با معنای مدیریت دارد؛ چون مدیریت نیز فن رهبری مردم است. سیاست و مدیریت هر دو در این حوزه دو چهرهٔ یک عمل محسوب می شوند. فراگیرتر از مدیریت می باشد. اما به معنای محدودتر هم آمده است که همان مدیریت گروهی معین از مردم برای هدفی مشخص می باشد. به سخنان ایشان در معنای دوم می پردازیم. رَأسُ السِّیاسةِ إستِعمالُ الرِّفقِ : اصل سیاست، مدارا ورزیدن است. فَضیلَةُ الرِّیاسةِ حُسنُ السِّیاسةِ : فضیلت ریاست، به نیکی سیاست کردن است. مِلاکُ السِّیاسةِ العَدلُ : ملاک سیاست، عدالت ورزی است. مَن حَسُنَت سیاسَتُهُ دامَت رِئاسَتُهُ : هر که سیاستش نیکو باشد، ریاستش تداوم می یابد. الإحتمالُ زَینُ السِّیاسَةِ : خویشتنداری، زینت سیاست است. مَن ساسَ نَفسَهُ اَدرَکَ السِّیاسةَ : هر کس نفس خود را رام کند، سیاست را درک کرده است. سیاست در این متون به معنای فن مبتنی بر علم و تجربه است که طبیعت آن به خاطر تفاوت حوزه های اجرایی آن متفاوت است. پس سیاست وقتی ابزار حکومت یا ابزار مدیریت مؤسسه یا یک شرکت تجاری گردد، متفاوت نیست بلکه همه این سازمانهای اداری بر افراد و گروههایی تکیه دارند که آنها به مدیریت نیاز دارند. مدیریت به فنی نیازمند است که آن فن،همان سیاست می باشد. اصول و مبانی این فن در سخنان حضرت علی (ع) عناصر این فن را چنین می یابیم : مدارا، تحمل، فضیلت، عدالت، کنترل نفس. همه این امور فضایل نفسانی و ارزشهای اخلاقی هستند که تربیت نیکو و توجه معنوی موجب آنها می شود؛ اصل سیاست مداراست نه به کاربستن قدرت. اگر سیاست با فضیلت درآیمزد، ثمرهٔ آن سیاست نیکوست. ملاک و ریشهٔ سیاست هم به کاربستن عدالت است. بدون عدالت، سیاست معنی خود را از دست داده و از فن مدیریت مردم به فن پراکندگی و دوری از سیاستمداران بدل می گردد. بر سیاستمداران فرض است که دشواریهای آن را تحمل نمایند و به میزان مسؤولیت خود رد سختی و رنج باشند و حتی اذیت و آزار و سخنان درشت و سرزنشها و تهمتها را تحمل نمایند. اینها طبیعت کار در این حوزه است. چنین سیاستی تنا زمانی به دست می آید که ناشی از اعماق وجود نیکوکاران و از خاستگاههای خیر و نیکی در درون آدمی و صفات نیکو و فضایل و کرامتهای آنها باشد. یعنی بعد از صرف وقت بسیار در آمادگی نفس و پرورش آن در کسب اخلاق و فضایل و آماده سازی آن برای پرداختن به نقش بزرگ در زندگی عملی . بنابراین کسی که نمی تواند نفس خود را رام کند نمی تواند بر مردم سیاست نماید، و کسی که نمی تواند هیجان، شورش و سرکشی نفس را مانع گردد نمی تواند به جامعه بشری بپردازد و آن کسی که نفس خود را رام کرده باشد، سیاستمدار با تجربه ای خوتهد بود. سیاست با این ویژگیها و با این ابعاد، ضامن بقای آن است و راه استواری و اعتدال و ادامهٔ کار در درون مجموعه های بشری است. هر کس که در پی ادامهٔ سیاست است، بر اوست که ابتدا در تبیین فضایل نیکو و صفات موفق باشد، که اینها مبانی سیاست دائم و ثابت و ماندگار است. مطلب ششم : رهبر (راعی) راعی از رعایت است و به معنای حفظ و سیاست می باشد. خداوند می فرماید: فَما رَعَوهاحَقَّ رِعایَتِها (آن را سزاوار حقش رعایت نکردند) و هر که مراقب خود و دیگری باشد به او راعی اطلاق می شود. بنابراین مفهوم رعایت با مفهوم سیاست اختلاف زیادی دارد. اختلاف آنها در این است که این لفظ شدید حفظ و مدارا و تحمل را نشان می دهد و لفظ راعی و رعیت به شیوهٔ اسلامی مبتنی بر گرایش انسانی نزدیکتر است که حاکم و رئیس را به کار بستن مدارا و مهربانی با زیردستان بیشتر ملزم می کند؛ لذا کاربردهای این واژه را بیشتر از واژگان هم معنای آن می بینیم. علی (ع) این واژه را در سخنانش زیاد به کار گرفته است : فَاستَجیبُوا الداعی وَاتَّبعُوا الرّاعیَ : دعوت کننده را اجابت کنید و از رهبر

اطاعت نمایید. مِن حَقِّ الرّاعی أن یَختـارَ لِرَعیَّتِهِ مَا یختارَ لِرَعیتِهِ مَا یَختارُهُ لِنفسِهِ : از حقوق رهبر آن است که آنچه را که برای خود می پسندد، برای مردم خود نیز بپسندد. اَلعـادلُ راعٍ یَنتَظِرُ اَحَدالجزائَینِ : عـادل، رهبری است که در انتظار یکی از دو پاداش است. پس رهبر کسی است که بین خود و دیگران به مساوات عمل می کند و آنچه را که برای خود دوست داشته، برای دیگری نیز دوسته داشته، آنچه را برای خود نمی پسندد، برای دیگری نمی پسندد. راعی و عدالت دو چهره از یک امر واحد هستند، و آنچنان با عدالت آمیخته است که تمایز بین آنها مشکل است. عادل همان راعی است و بدون عدالت نمی تواند حقوق دیگران را رعایت کند. هر کس که دارای این ویژگیها باشد شایستهٔ آن است که مردم از او پیروی نمایند، چون آنها در حقیقت از فضایل او پیروی خواهند نمود و چنین کسی مردم را به دنیای آکنده از ارزشها و آرمانها می برد و از چنین حاکمی عدالت پیشه به فضیلت می رسند. همهٔ واژگانی که ذکر کردیم به صفاتی اشاره دارند که در آنها اشاره ای به سازمانهای اداری یا اجتماعی نشده است و این تأکیدی بر این مطلب است که حضرت علی (ع) بر جنبهٔ اخلاقی و ارزشی در سازمانهای اداری اصرار می ورزد. ویژگیهای مدیر از نظر امام علی (ع) ویژگیهای مدیر در سخنان امام علی (ع) به فراوانی دیده می شود. ایشان این سخنان را ضمن توصیف تقواپیشگان و صالحان و وصیتهایی که به فرزندان خود داشته اند و یا نامه هایی که به والیان خود به ویژه مالک اشتر والی مصر نوشته اند، آورده اند. اگر بخواهیم همه آنچه را امام علی (ع) در این حوزه بیان کرده اند، ذکر نماییم طولانی خواهد شد اما تلاش می کنیم تا صفاتی را برگیریم که اصول مدیریت نوین به شمار می آید. دربارهٔ وضع و شکل ظاهری مدیر، حضرت می فرماید : وقار، زیبایی آدمی است. آنگاه به وجود زیبایی ظاهری و باطنی اشاره می نماید که همان گونه که آدمی باید به زیبایی ظاهری آراسته باشد، باید از زیبایی باطنی هم برخوردار باشد، زیبایی ظاهری، زیبایی صورت است و زیبایی باطنی، زیبایی باطن و سرشت . مدارا و سعهٔ صدر، صفاتی تأثیرگذار در مدیریت افراد و اطاعت آنها از مدیر است. حضرت می فرماید : کسی که چوبش نرم باشد، شاخه هایش فراوان می گردد. ابزار ریاست سعه صدر است. خویشتنداری و بازداشتن از خشم ؛ چون خشم همه آنچه را که مدیر ایجاد نموده ویران می نماید. حضرت می فرماید : خشم گونه ای از جنون است. صبر و شکیبایی و کنترل نفس برعکس خشم است. حضرت در این باره می فرماید : بردباری و شکیبایی با هم هستند و بلندهمتی موجب آنهاست. از جمله جلوه های کنترل نفس ، خوشرویی است. آن حضرت می فرماید: مؤمن، ظاهرش شاد و قلبش غمگین است دارای سعه صدر است، نفس خود را خوار نموده و از بلندپروازی و شهرت بیزار، غمش طولانی، همت بلند، بسیار ساکت، به وقتش مشغول، سپاسگزار، شکیبا و غرق در اندیشه ، کم بخل، خوش اخلاق، نرمخوست، نفسش از سنگ سخت تر و از برده رام تر. مدارا کردن با مردم، این صفتی است که تنها در رهبرانی که به مردم از سر دوستی و محبت نظر می افکنند، یافت می شود. حضرت می فرماید: دوستی با مردم اصل خرد است. از آنجایی که حکمت نتیجه عقل روشنگر است پس در حقیقت حکمت، مداراکردن با مردم است. بخشش بدکاران، که از برترین صفات است. حضرت می فرماید : شایسته ترین مردم به بخشش، تواناترین آنها در عذاب کردن هستند. درنگ و تأمل در صدور فرمانها ؛ مدیر از درنگ و تأمل بی نیاز نخواهد بود چون تصمیمی که در شرایط آرام صادر می شود به واقعیت نزدیک تر است. حضرت می فرماید : از نشانه های حماقت، شتاب قبل از به وجود آمدن شرایط و درنگ بعد از فرصت و زمان مناسب است. از تمام توان خود مایه گذاشتن، به کارگیری تمام توانی که انسان دارد، موجب می شود شایستهٔ مدیریت باشد. حضرت می فرماید : هر کس نهایت توانش را به کار گیرد، به کنه اراده اش رسیده است. پس طبق این سخن، اراده ناشی از به کار بستن توانمندیها و تلاشهای آدمی است، به گونه ای که تمام توانمندیهای انسان را در راه خیر به کار می گیرد و مجالی برای به کارگیری در شر نیست؛ چون آنها از کارهای اندک راضی نمی شوند و کار زیاد خود را زیاد به شمار نمی آورند آنان زندگیشان را به اهداف مقدسی اختصاص داده اند. انجام امور در فرصت مناسب خود؛ حضرت در این باره می فرماید : دوراندیش ترین مردم کسانی هستند که به وعده شان عمل کنند و کار امروز را به فردا نیفکنند. پیشرفت دائمی؛ چون آنها از کارهای اندکشان راضی نمی

شوند. حضرت درباره صفات شخص زیرک که مدیر و مدبر است می فرماید : زیرک کسی است که امروزش بهتر از دیروز او است. و اگر تصمیم پیشرفت در زندگی نداشته باشد، به خود خیانت کرده است. پس خائن کسی است که امروزش از دیروزش بدتر باشد، زیرا در امانتی که به او سپرده شده خیانت کرده است. جلب رضایت مردم با نیکی کردن به آنها و لطف و محبت کردن به آنها؛ حضرت می فرماید: قلبت را از مهربانی، لطف و محبت به مردم آکنده ساز و همچون حیوانات درنده بر آنان مباش که منتظر خوردنشان باشی، چون مردم دو دسته اند : یا برادر دینی تواند یا همچون تو بشرند. از آنان لغزش صادر می شود و دچار مشکل می گردند و به عمد یا خطا از آنها لغزشی صادر می شود، پس آنها را از عفو و بخشش خود بهره مند ساز، همانگونه که دوست داری خداوند تو را از عفو و بخشش خود بهره مند سازد. نیکی کردن به مردم همان راه کسب رضایت آنهاست که اساس مدیریت موفق است. دیدیم که چگونه صاحب نظران مدیریت این صفت را به دیگر صفات موفق در مدیریت اضافه کرده بودند. حضرت می فرماید : زینت مدیریت، نیکی کردن و بخشش است، بخشش مقرون به نیکی کردن و افزون بر عدالت است؛ چون عدالت یعنی دادن حق به صاحب حق، ولی احسان یا تفضل، دادن بیشتر از حق را گویند. حضرت در تفسیر عدل و احسان می گوید: عدالت، انصاف است و احسان، تفضل. پس بخشش قوی ترین پل محبت و جلب رضایت است، هرچند که آن بخشش محدود باشد. حضرت می فرماید : از بخشش اندک خجالت مکش چون محروم کردن از آن بدتر است. حضرت این خصلت را در عبارت دیگری تحت عنوان حسن معاشرت چنین بیان کرده است : زیبایی برادری، حسن معاشرت است. اینها ویژگیهایی هستند که مدیر یا شخص کامل باید بدانها آراسته باشد و تنها زمانی می تواند کمال آن را کشف نماید که با تجربه و شناخت به آنها بپردازد. حضرت می فرماید : حکومت ها میدان آزمون انسانها هستند. پس مدیریت یکی از حوزه های کشف تواناییهای آدمی است، چنان که اسب در میدان مسابقه شناخته می شود. حضرت دیدگاهشان را با توجه به صفاتی که یک مدیر مسؤول باید دارا باشد، تکمیل نموده، می فرماید: ارزش آدمی به قدر همت اوست. ایشان با این سخن راه را برای همه می گشایند تا پلکان کمال را به تدریج تا زمانی که امور به دستشان می باشد طی نمایند؛ آنها با توانمندیهای خود با شرط اظهار آن از افراد با همت محسوب خواهند شد و بر اجرای نقشی که به آنها مربوط است، تواناتر خواهند بود. وظایف مدیر از نظر امام علی (ع) گرایش عام در سخن امام علی (ع)، همان وظایف اصلی مدیر است و بخشی از بار مدیریت بر دوش خود مدیر و بخشی از آن بر افراد وابسته به آن سازمان است. از یک سو حضرت به اندیشه ورزی فرامی خواند و از سوی دیگر به مشورت و بهره گیری از آرای دیگران، و با تکیه به این دو رکن، مدیر می تواند به برنامه ریزی بپردازد و برای این که بتواند به شکلی مطلوب پیگیر مدیریت باشد، لازم است به بازرسی دست یازد زیرا با بازرسی است که بخشی دیگر از وظایف مدیر یعنی کنترل تحقق می یابد؛ اما هدایت و سازماندهی از مسلمات کار مدیر است که حضرت این دو را در نامه مالک اشتر ذکر کرده است. مطلب اول : اندیشه ورزی اندیشه ورزی از چند جهت در ردیف ابزرا مدیریت است، چون صدور فرمانها و دستورهایی از ارکان مدیریت می باشد و فرمان نیز نتیجه نقش اندیشه ورزی در آدمی در رابطه با مشکل و حل آن است. لذا مدیریت هم به برنامه نیاز دارد و برنامه هم به اندیشیدن در باب اهداف و نیازها و سنجش آنها با یکدیگر و برنامه بندی آنها طبق بودجه بندی زمانی نیاز دارد؛ ارزیابی هم که یکی از وظایف مدیر می باشد، از نتایج اندیشیدن است. پس اندیشیدن به نتایج و مقایسه آنها با اهداف و امکانات، میزان عقب ماندگی یا پیشرفت در مدیریت را به ما نشان می دهد. لذا اندیشیدن یکی از عناصر مهم در مدیریت به شمار می آید بلکه رکن اساسی مدیریت شایسته است و از طرف دیگر مدیریت مطلوب آن است که گامهایی به جلو بردارد. اساساً پیشرفت و تکامل بر فکر خلاق و انسان خلاق متکی است که توانمندیهای فکری اش را در راه پیشرفت به کار می گیرد. اسلام به فکر و اندیشه اهمیت بسیاری داده است و در قرآن کریم ترغیب زیادی به اندیشیدن و تدبر در امور پیشینیان و نسلهای بعدی در هر جنبه از جنبه های زندگی، نموده است. سخنان امام علی (ع) نیز در راستای قرآن کریم در تشویق به اندیشیدن و کیفیت اندیشیدن درست و همچنین عوامل تقویت و

تضعیف قوهٔ فکر می باشد. اهمیت اندیشیدن در سخنان حضرت علی (ع) به اندیشیدن بسیارتشویق شده است آن حضرت می فرماید : اندیشیدن، عبادت است. ثواب و عقاب آدمی به اندیشیدن و ترک آن است و از نظر اهمیت بادیگر عبادات چندان تفاوتی ندارد چون راه رسیدن به خداوند سبحان است؛ مفهوم و هدف عبادت نیزرسیدن بنده تقرب الهی است. برتری تفکر به سایر عبادات از آن جهت است که راه را در برابر دیگر عبادتها هموار می نماید. حضرت می فرماید : یک ساعت اندیشیدن از عبادتی طولانی برتر است. ساعت دراین حدیث به مدت زمان کوتاه اطلاق شده است. زیرا اندیشیدن وقت زیادی نمی گیرد اما تعیین کننده سرنوشت ساز شخص، حتی امت می باشد، اگر شخص متفکر جامعه از جایگاه ویژه ای برخوردار باشد. لذا حضرت مؤمن را به کثیرالتّفکر توصیف نموده است. بنابراین فکر و اندیشه که برترین عبادات به شمار می آید در یکی از سخنان حضرت آمده است. اولین تأثیر فکر نجات آدمی از گمراهی است که او را در راه ایمان قرار می دهد. حضرت می فرماید : تو را به اندیشیدن سفارش می کنم، چون مایه هدایت تو از گمراهی است و خوشا به حال کسی که قلبش به اندیشیدن مشغول است. چون با اندیشه خود موجب اصلاح خود و دیگران می گردد و مایه کسب سعادت دنیا و آخرت می باشد. اینها شاخص هایی بر اهمیت فکر و اندیشه برای شخص مؤمن است که او را د رهمه اوقات غرق در اندیشه می بینیم. فایده های اندیشیدن اندیشیدن ابزار زندگی است و انسانهای خوشبخت کسانی هستند که با منطق درست می اندیشند و اگر از هر انسان موفقی در زندگی درباره راز موفقیت او بپرسیم، پاسخش همان اندیشیدن منطقی است که در زندگی به آن عادت کرده است. اینهایی که امواج زندگی را با ایمان استواری در هم می نوردند، کسانی هستند که اندیشیدند و عبرت گرفتند و راه زندگی را از طریق تفکر پیمودند. اگر بخواهیم فایده های آن را برشماریم، کار دشواری خواهد بود. اما حضرت فایده های آن را در چند حدیث چنین بیان داشته اند : نجات از گمراهی : چون به وسیله اندیشیدن، راهها و روشها آشکار و حق از باطل تفکیک خواهد شد و حق، انتخاب و از باطل پرهیز می شود. حضرتش می فرماید : فکر، هدایت است و به راه هدایت رهنمون می گردد. تورا به فکر کردن سفارش می کنم چون مایه هدایت از گمراهی است. و فکر یکی از دو هدایت است. فکر شخص خردمند، هدایت است. محفوظ ماندن از لغزش : فکر نقطه روشنی است که از خلال آن آدمی کژیها و ناراستیها ی راه را کشف می کند و راه راست را دربرمی گیرد و راه پیچیده ای را که به مقصود نمی رسد، ترک می نماید. حضرت می فرماید : اندیشه در کاری قبل از دست یازیدن به آن، موجب حفظ از لغزش می گردد و در کلام دیگری فرمودند: « موجب حفظ از خطا می شود. » رهایی از شک : زندگی پیچیده، موقعیتهای متضادی را در برابر آدمی می نهد که وی را در اتخاذ موضع گیری مناسب به خاطر شک و دودلی، ناتوان می سازد. شک زیاد به یک بیمار روانی تبدیل خواهد شد اگر فرد زودتر به درمانش نکوشد و درمان آن هم اندیشیدن است. حضرت می فرماید : با اندیشیدن زیاد، شک برطرف می شود. وقتی شک زایل شد، انسان صاحب دیدگاه می شود و به امور به نیکی می نگرد. این از لوازم یک مدیر خوب اسن و منشأ اندیشه و نظر هم، تفکر درست است. حضرت می فرماید : دیدگاه به واسطه فکر اصلاح می شود. کشف امور پنهان : به واسطه اندیشیدن انسان به حقایقی دست می یابد که از او پنهان بوده اند، و حتی اموری را کشف خواهد کرد که از او و دیگران هم پنهان بوده است. پس مخترعان و مکتشفان کسانی هستند که به صفت اندیشیدن موصوفند، آدمی باید خود را به اندیشیدن عادت دهد چون وی ا برامور زیادی آگاه خواهد کرد اموری که راهی برای شناخت آنها جز به این طریق نمی یابد. حضرت می فرماید : به واسطه اندیشیدن، امور پنهان آشکار می گردد و ثمره فکر، اظهار و آشکار کردن است. صیقل زدن عقل : اندیشیدن کار عقل است و همانگونه که جسم به ورزش برای داشتن بدنی سالم و قوی نیازدارد، اندیشیدن هم همین نیاز به عقل را دارد عقل را پرورش می دهد و زنگار را از آن می زداید و برای زندگی آماده می کند. حضرت می فرماید : فکر، مایه جلای عقل است. همچون زرگر که کارش جلا دادن طلاست. عبرت آموزی : از مسائلی که به جنبه اخلاقی افراد مربوط است، پندپذیری و عبرت آموزی از تجربه ها و سرنوشت آنهاست. سرآغاز عبرت آموزی، اندیشیدن است و بدون اندیشه مشکل است که آدمی بتواند از سرانجام سرنوشت

دیگران آگاه گردد. حضرا می فرمایـد: انـدیشه تو به تو روشن بینی می دهـد و مایه عبرت برای تو می گردد. و فکر موجب عبرت آموزی می شود. حل مشکلات : در مسیر زندگی مشکلاتی رخ داده، موانعی بروز می کندکه به راه حل و درمان نیاز است که این نیز به انـدیشه وابسته است. حضـرت می فرمایـد : انـدیشه طولانـی، فرجام نیکویی دارد و فساد امور را برطرف می کنـد. و همچنین فرمودند: اندیشه ورزی طولانی ، عواقب تدبیر را اصـلاح می نماید. آنهایی که توانایی حل مشـکلات را ندارند، کسانی هسـتند که هرگز نمی اندیشـند و مشـکل آنها در امور همچون میکروبی در بدنشان سرایت می کند و تنها از افتادن در مشکلات به راه حل آن می پردازند. کشف خطاها و شناخت امور : درست کسانی که سخت مشغول به امور باشند نمی توانند خطاهای خود را بازیابند مگر این که لحظه ای به تفکر منطقی دست زننـد، چون به واسـطه اندیشـیدن است که شـخص می توانـد از رفتار و عملش آگاه گردد و تنهـا به وسـیله اندیشـیدن است که خطاهای خود را کشف و بر محو آنها تلاش می کنـدو اعمال درست خود را می شـناسد و بر آن می افزاید. حضرت می فرماید : فکر آدمی آیینه ای است که عمل خوب را از عمل زشت او به او بازمی نماید. کسب اعتبار در میان مردم : مردم به شـخص اندیشـمند احترام می گذارنـد و کسـی که اهل تفکر باشد به عمل و کلاشم بها می دهد و مردم به او احترام می گذارنـد. حضـرت می فرمایـد : تفکر تو به تو بصـیرت می دهـد و برای تو کسب اعتبار می کند. اما کسـی که قبل از عمل نمی اندیشـد و قبل از کلام انـدیشه نمی کنـد و اندیشـیدن را روش زنـدگی خود قرار نمی دهد در چشم مردم خوار خواهد بود. به گفته امام علی (ع) کسـی که نیک بیندیشد، خوار نشود. سـلامت و حسن عاقبت : هیچ چیز برتر از اندیشه درست تضـمین کننده سـلامت آدمی در دنیا و آخرت نیست. در زنـدگی روزمره می توان به اهمیت تفکر پی برد، چون هرجا که باشیم خطر ما را تهدید می کند واگر قبل از اقـدام نیندیشیم، زود نابودمان خواهـد کرد. کسـی که می خواهـد از خیابان بگذرد، اگر نیندیشد با خطر مواجه خواهد شـد همچنین است دیگر امور مربوط به زنـدگی که همه به اندیشـیدن نیاز دارند و اگر اندیشه نکنیم در دنیا و آخرت دچار خسـران خواهیم شد. حضرت می فرماید : اصل عقل ، فکر و اندیشه است و ثمره آن سلامتی است. و اصل سلامت از لغزشها، اندیشه قبل از عمل است با تداوم اندیشـیدن عاقبت و سـرانجام سالم خواهد بود. روشـمند بودن اندیشه تفکری که اسـلام در پی آن است تفکری آرمـانی و بـدون آغـاز و انجام نیست که در دایره فردی می مانـد و از آن خارج نمی گردد و مقـدمات را از نتایـج باز نمی شـناسد. اسـلام به تفکر سـالمی فرامی خوانـد که وظیفه عقلانی و اجتماعی دارد؛ اما پرسـش این است که مبانی تفکر سالم در اسـلام کـدام است ؟ یا بهتر بگوییم چگونه این مبانی را در سخنان حضرت علی (ع) استنباط کنیم ؟ با تحلیل احادیث وارده از امام علی(ع) درمی یابیم که اندیشه ورزی در نظر امام علی (ع) بر چهار عنصر مبتنی است : مقدمه : مناقشه آراء و نظریات، رأی و نظر و نتایج (تدبیر). کسی که می خوتهد به اندیشه ورزی به طور آزاد و روش دزست بپردازد، به مقدماتی نیاز دارد و سپس به آرای دیگران گوش می سپـارد و به تحلیـل این آرا و بحث و بررسـی آنهـا بپردازد و بعـد به صـدور رأی خود می پردازد. و در پایـان خط مشـی عمل را به موجب آن نتایـج وضع می نمایـد. این متون عبارتنـد از : - قبل از لراده کردن مشورت کن و قبل از اقـدام بینـدیش. - شـخص بصـیر کسـی است که بشـنود و بیندیشد و به دقت بنگرد و از عبرتها بهره بگیرد. - خشم وتندی را رها کن و به دلیل بیندیش. - مؤمن بایـد شـرم کنـد این که فکری در غیر طاعت به او برسـد. - تـدبیر به رأی و رأی به فکر و انـدیشه است. - بدانیـد خرئمند کسـی است که به رأیهـا و نظرهـا بـا فکری درست و بـا نگاه به عواقب آن، می نگرد. - درستی رأی و انـدیشه به سیر در اندیشـه هاست. قبل از اندیشـیدن باید به آرای دیگران گوش سپرد و بر این اساس به مشورت در امور مختلف با دیگران سفارش شده است. منطق حکم می کند که اندیشه از نقطه ای در خارج آغاز گردد نه از درون نفس، چون وقتی ذات و درون آدمی آغازگر اندیشیدن باشد، اندیشه ای آرمانی و مبهم خواهد بود. آن حضـرت به مرحله مقدماتی اندیشه چنین اشاره کردند : بصیر کسـی است که گوش سپـارد و سـپس بیندیشـد. پس عامـل سوق دهنـده به انـدیشه عامـل خـارجی است و در آغاز لازم است که دیگران را به خودشان واگـذار کنـد تا سـخنشان را بگوینـد و به آنها گوش کند، چون آنها با آرا و نظریات خود در ضـمن بحث و فرک کردن به او سود

خواهنـد رسانـد. چنان که لازم است انسان در آغاز ورود به محراب اندیشه خود را از هر گونه عامل تأثیر گذار درونی و بیرونی و یا روانی برکنار دارد، چون این عامل فکر و انـدیشه را دچار توهم می کند و حقیقت را آن گونه که هست برای او منعکس نمی کند. سفارش ارزشـمند دیگر حضـرت برای کسانی که قصـد دارنـد به دنیای انـدیشه وارد شونـد این است : خشم وتندی را رها کن و به دلیـل بینـدیش. خشم وتنـدی ناشـی از انفعالاـت پریشـانی است که موجب برانگیختن طوفـانی در فکر و رفتار آدمی می گردد و تا زمانی که این حالت وجود دارد، تأثیر آن بر مجرای اندیشه زیاد خواهد بود؛ همچنین باید خود را از هر فشار خارجی دور نماید؛ هر عـاملی که او را به اطـاعت و فرمـانبرداری وادارد. تنهـا اطـاعت و فرمـانبرداری که بایـد به آن عمـل کرد، اطـاعت از خداونـد است، اطاعتی که قلب را صـفا می بخشد و آن را کتابی می سازد که بر صفحه های آن حکمت و آرایی که می خواهد، می نگارد. لذا بر مؤمن است که هرگـاه فکرش به غیر طـاعت خداونـد ارتباط پیـدا کرد، شـرم نمایـد. چون طاعت خداونـد فرد را به انـدیشه آزاد از هرگونه قید و بند و حاکمیت انفعالات درونی و وابستگی افکار و اشخاص آماده می نماید. این چنین است که حضرت آدمی را به اندیشیـدن آزاد از سلطه هر قـدرتی فرامی خواند. مناقشه آرا : بعد از مقدمات، نوبت به تحلیل آرا می رسد. انسان از طریق مشورت به مجموعه ای از آرایی که از دیگران شنیده، دست می یابد و بر اوست که درباره آنها بیندیشد و به مقایسه آنها بپردازد تا اختلاف و نزدیک آنها را دریابـد و به تفکیک بین آنها بپردازد و از نظر قوت و ضـعف با استناد به قدرت دلیل هر رأی، آنها را درجه بندی نماید و رأیی که دارای حجت قوی است بر بقیه آرا مقدم می شود و بعد از مقابله و شناخت قوت آنها، رأی مناسب را برمی گزینند. در این جا وارد گام سوم روشـمندی انـدیشه می شویم که حضـرت می فرمایـد : خردمنـد کسـی است که انواع آرا را با انـدیشه ای درست و نگاه به عواقب آنها می پـذیرد. رأی : بعد از مناقشه و بررسـی گسترده افکار و اندیشه ها، فرد به رأی درست دست خواهد یافت، رأیی که از این طریق به دست می آید، رأیی درست و صائب است. حضـرت میفرماید : درستی رأی و نظر به سـیر در اندیشه هاست و مشارکت در رأی به درستی منجر می شود. رأی و نظر ناشـی از عقل و انـدیشه دیگران همان رأی و نظری است که تجربه دیگران خلاصه کرده است و انسان بدان می تواند به رأی درست تر دست سابد و برای این کار لازم است که به بررسی دقیق افکار و اندیشه ها برای دستیابی به اصل و عصاره آنها بپردازد، حضرت می فرماید : رأی و نظر را چون مشک آب زیر و رو کنید تا آرای درست از آن بیرون بیایـد. در ضـمن حضـرت مـا را از عاقبت تکیه بر آرای خود و یاری نگرفتن از آرای دیگران هم پرهیز می دهد که : - هرکس استبداد دباشد، هلاک می گردد. - هر کس استبداد رأی داشته باشد، دچار لغزش خواهد شد. - هر کس که به نظر خود شیفته باشـد، خوار می گردد. - هر کس خودرأی باشـد به مخاطره می افتد و فریب می خورد. - تنها شـخص نادان خودرأی است. نظر همـان دیـدگاه است و حاصـل رأی و انـدیشه؛ و بعـد از اندیشیـدن است که برای شـخص، دیـدگاه درباره امور مختلف حاصل می شود، حضرت می فرماید : کسی که زیاد بیندیشد، دیدگاه خوبی خواهد داشت. پس آدمی باید زیاد به بحث و مناقشه بپردازد تا به دیـدگاه درست دست یابـد. نتایـج (تـدبیر) : بعـد از این مرحله طولانی از شـنیدن آرا و بحث و بررسـی آنها تا صاحب دیدگاه شدن، مرحله پایانی یعنی تدبیر فرا می رسد. تدبیر یعنی طرح عملی و اجرای آنچه که گذشت. حضرت می فرماید : تـدبیر به رأی و رأی به فکر و انـدیشه است. این حـدیث سه حلقه متصل به هم را در برابر ما می نهد : فکر، رأی، تدبیر. تدبیر چنان کـه گـذشت طرح عملی است که فرد به اجرای آن می پردازد. و در آن امـور مختلـف را از شـروع تـا پایـان ملاـحظه خواهـد کرد؛ طرحی است که آن را براساس بودجه بندی زمانی وضع می نماید؛ طرح پنج ساله ای است که دولتها برای اجرای برنامه های توسعه آن را وضع می کننـد. این همان روش انـدیشه ورزی از دیدگاه حضـرت است که از این مراحل می گذرد . مشورت

بحث و بررسی آرا رأی دیدگاه تدبیر تقویت اندیشه اندیشه همچون دیگر اجزای فعالیت های آدمی به تقویت نیازمند است وگرنه از پژمردگی تدریجی رنج خواهد برد. برخی از اموری که به تقویت اندیشه در آدمی کمک می کنند عبارتند از : علم : آن که در پی اندیشه است از دانشـی که تفکر را بر مبانی درست و اسـتوار بنا می کند، بی نیاز نیست از سویی آن

گاه سطح اندیشه ورزی آدمی دچار تزلزل گردد، علم به یاری او می آید و او را به سطح مطلوب می رساند. حضرت کمی فرماید : علم به اندیشه کمک می کند. علم وی را از بی منطقی، خرافه و اوهام که مانع تحقق تفکر علمی هستند، نجات می دهد. پس اسلام از ما می خواهد که تفکری علمی و دور داشته باشیم. عادت کردن به اندیشیدن : وقتی انسان به اندیشیدن عادت نماید، زندگی او نظم می یابد و حرکت و مسیر او در زندگی منظم و تابع برنامه ریزی خواهد شد. حضرت می فرماید : هر روز تو مایه عبرت خواهد بود اگر آن را با فکر و اندیشه همراه سازی. سکوت : کسی که به سکوت روی آورد، فرصت مناسبی برای اندیشیدن می یابد و برعکس، پرحرفی و آشوب از موانع مهم اندیشیدن هستند. حضرت می فرماید : سکوت گلشن اندیشه است، چون فرصت طلایی برای اندیشیدن است. موانع تفکر انسان به تجربه می تواند موانع تفکر را بشناسد. پرخوری از مهمترین موانع تفکر است، همچنین غلبه حس لذت جویی و شهوات بر فرد، فرصتهای اندیشیدن را از انسان سلب می کنند و از امور مهم و بازدارنده اندیشه آرمانی است که به امری منجر نمی شود و آدمی را به انحرافی بزرگ سوق می دهد. حضرت با اشاره به انی موانع آنها را چنین برمی شمارد : پرخوری : هرکی خوراکش کم باشد، فکر و اندیشه او روشن می گردد. چگونه اندیشه ای روشن گردد، کسی که همیشه با شکم سیر باشد. آن کگه در خوردن کوتاهی ورزد سلامتی اش فزونی یابد و اندیشه اش صالح گردد. این احادیث بیانگر تأثیر پرخوری بر فکر و اندیشه و سلامت اندیشه کسی است که غذایش را اندک می نماید. شهوتها و تمایلات نفسانی : طغیان شهوات، فروزندگی اندیشه را خاموش می نماید، زیرا توجه و تلاش آدمی با تغییر گرایشها و میلهای او تغییر می یابد، توجهی پایدار به شهوت و تمایل نفسانی، آدمی را کاملاً بدان سو، سوق می دهد و مجالی برای اندیشیدن باقی نمی گذارد. حضرت می فرماید : کسی که بیشتر فکر و اندیشه اش به لذتها باشد، شهوات بر او غلبه خواهد یافت. پس غرق شدندر لذتها و شهوتها، اندیشه آدمی را به همان سو می کشاند و بلکه فرصتهای تازه ای برای لذت جویی بیشتر به او می دهد لذا حضرت می فرماید : « فکر کردن به معصیت تو را به گرفتار آمدن بدان سوق می دهد. » چه این که پیش از فکر کردن به آن، آدمی فرصتی برای آن نمی یابد ولی اندیشیدن فرصتهای زیادی برای اجابت خواسته های نفسانی را فراهم می آورد، که پیش از آن، بدان راهی نداشته است. خط قرمز در حوزهٔ تفکر انسان آزاد است و بزرگترین حوزهٔ ابزار آزادی، اندیشهٔ وی است که وی را به هر گرایش و در هر مکان و هر فضایی به پرواز در می آورد. اما آزادی حد و مرزی دارد و اندیشه هم دارای محدوده هایی است، زیرا حوزه هایی وجود دارد که آدمی نمی تواند به آن جا سیر کند، چون ممکن است وی را به پرتگاه سقوط بکشاند. یکی از این حوزه های ممنوع، تفکر درباره ذات خداوند است. دو حوزه وجود دارد که در یکی اندیشه پسندیده و نیکوست و در دیگری تفکر روا نیست. حوزه نخست اندیشیدن در آیات الهی است؛ اندیشه در قدرت خداوندی و دیگر صفات او که عظمت او را نشان می دهد و از توان او پرده برمی دارد و به آدمی اطمینان و آرامش و سعادت می بخشد و حوزه ای که اندیشیدن در آن تحریم شده است، ذات و ماهیت خداوندی است زیرا اندیشه در این حوزه به طور قطع موجب بی حرمتی به ذات مقدس او و در نتیجه به انحاف شدید منتهی خواهدشد. حضرت درباره این حوزه و محدودیتهای آن می فرماید : هر کس در ذات خداوند بیندیشد، دچار الحاد می شود و هرکس در ذات خداوند بیندیشد، زندیق می گردد. اما حوزه ای که انسان در خلال بررسی آن به ایمان و سعادت می رسد، نعمتهای خداوندی است. می فرماید : هر کس در نعمتهای خداوند اندیشه کند، موفق خواهد شد. نعمتهای خداوند همان آیات او هستند که در هستی به منصهٔ ظهور رسیده اند. رابطه تفکر و مدیریت حضرت می فرماید : تدبیر به رأی و رأی به اندیشه است. چنانکه گفتیم تدبیر همان مدیریت است و رأی نیز تصمیمی است که مدیر درباره موضوعی اتخاذ می کند. از این حدیث چنین برداشت می شود که مدیریت (تدبیر) اساساً بر اندیشه ورزی مبتنی است، چون به مدیر قدرت برنامه ریزی می دهد توانی که خود از عناصر مهم مدیریت نیکوست؛ و هراندازه نیروی اندیشه قوی تر باشد، مدیر در فنون مدیریت درخشش بیشتری خواهد داشت. به گفته حضرت (ع) اندیشه زیاد موجب اصلاح و عواقب تصمیم گیری و مدیریت خواهد شد. چون برای مدیری هرچند موفق هم

مشکلاتی پیش می آید که تنها اندیشه زیاد و فکر دقیق او را به سلامت و موفقیت رهنمون می شود. مطلب دوم : مشورت اسلام به مشورت بـه مثابه اصلی فراگیر در زنـدگی تکیه نمـوده است. قرآن کریم هم از حاکمـان خواسته که مشـورت کننـد و در دو آیه جداگانه از امت خواسته است تا با هم به مشورت بپردازنـد. و در آیه سوم، شورا را اساس زندگی زناشویی در باب از شیر گرفتن کودک قرار داده است. گویی قرآن کریم با این سه آیه می خواهـد به ما بفرماید : شورا تنها یک اصل در حکومت نیست بلکه این قاعـده تا جزئیات مسائل زناشویی تسرّی یافته، پایه و اساس برای زنـدگی است. بر این اساس، حضـرت (ع) به ترسیم ابعاد شورا در سخن و عمل پرداخته است. قبل از پرداخت به سیره عملی امام (ع) به بیان تفصیلی و دلایل گفتاری ایشان درباره شورا می پردازیم. سخنان حضـرت درباره شورا را می توان به ابعاد زیر تقسیم نمود : اهمیت شورا، فوایـد شورا، شـرایط شـخص مورد مشورت، فرجام مشورت نکردن یا مخالفت با اصل شورا و رابطه مشورت کننده و مشورت شونده. اهمیت شورا - مشورت بهترین پشتیبان است. - مشورت کردن عین هـدایت است. - بهترین مردم کسـی است که از رأی دیگران بی نیازی نمی جوید. - هیچ پشتیبانی چون مشـورت نیسـت. - پشتیبـانی اسـتوارتر از مشـورت کردن نیسـت. - آن که مشـورت کنـد، گمراه نخواهـد شـد. - خردمنـد از مشورت بی نیازی نمی جویـد. بنابراین مشورت یکی از نشانه های هـدایت، قـدرت، و فرزانگی و خردمندی اسـتف و انسانی که در زنـدگی به مشورت تکیه می کنـد، در بین مردم به موفقیت و برتری متمایز است و مشورت را راهی برای درنوردیـدن امواج متلاطم زندگی و راهی به سوی هدایت برمی گیرد و در نتیجه در برابر گمرااهی و انحراف آسیب ناپذیر می گردد. فایده های مشورت - کسـی که بـا خردمنـدان مشورت کنـد، از نور عقل ایشان بهره گرفته است. - کسـی که با انسانها مشوت می کنـد، در حقیقت در عقل آنها شریک می شود. - سحرخیز باشید که برکت در سحرخیزی است و مشوت کنید که نجات و موفقیت در مشورت کردن است. - هر کس که با خردمنـد مشورت کند، صاحب قدرت می گردد. - مشورت رأی درست دیگران را به تو ارائه می نماید. - مشورت، مایه راحتی تو و رنج دیگری است. - آن کس که مشورت نماید هنگام درستی رأی، از مدح و ستایش بی نصیب نخواهد ماند. - برای یافتن راستی و درستی، راهی جز مشورت نمی شـناسم. - مشورت، آرای پنهان را آشکار می کند. ازآنچه ذکر شـد می توان این فایـده هـا را اسـتنباط کـد : - اسـتفاده از آرا و تجـارب دیگران. - موفقیت در عمل. - دستیابی به نظر درست تر. - فزونی منفعت در عمـل مبتنی بر مشورت. - اطمینـان و آسـایش به نتایـج عمل مبتنی بر مشورت. - تکرار نکردن تجربه دیگران و بهه منـدی از آرای آنها. ویژگیهای جویای مشورت - قبل از تصـمیم گیری مشورت کن و قبل از اقدام، بیندیش. - آن گـاه که اراده کردی، مشورت نمـا. - بر تو بـاد به مشورت کردن، که نتیجه دوراندیشـی است. - انـدیشه ورزی طولانی معادل رأی مشاور است. پس وظیفه مشورت جوینـده آن است که در کارش انـدیشه کنـد و طرف مورد مشورت درهای انـدیشه را برخـود ببنـدد. چـون انـدیشه درست وی را از مشـورت بی نیـاز می کنـد و بعـد از مشورت هم بایـد دورانـدیش باشـد، چون بـدون دوراندیشـی ، مشورت نیز فایده نخواهد داشت. دوراندیشـی همان اصرار بر عمل و دچار تردید نشدن در تصمیم است. لذا فرد پیش از مشورت بایـد امور را فراروی خود قرار دهـد و در آنها انـدیشه کنـد زیرا چه بسا به رأی درست دست یابد و بعد از اندیشه کردن آن را برای دیگران طرح نمایـد. و بعد از مشورت هم وظیفه اوست که به نظری عمل کند وی را به عزم و اراده و قدرت سوق دهد. پس تفکر، مشورت و دوراندیشـی، معادله مهمی است که حضـرت فراروی ما می نهد. شـرایط مشاور - آن کس که با خردمندان مشورت کند، به موقعیت و راه درست می رسد. - بهترین کسانی که با آنها می توان مشورت کرد، اهل تجربه هستند. - بهترین کسانی که می توان با آنها مشورت نمود، خردمندان و اهل تجربه و دوراندیشی هستند. - در کارهایت با نادانان مشورت مکن. - با خردمندان مشورت کن تا از لغزش و اشـتباه در امان باشی. - در کارهایت با کسانی مشورت کن که از خداوند می ترسند تا به نتیجه برسـی. - هر کس با خردمندان مشورت کند، به دوراندیشـی و درسـتکاری دست می یابد. - با دشـمن عاقلت مشورت کن و از رأی دوست نـادان بـپرهیز. - مشورت بـا جاهـل دلسوز، خطرنـاک است. - مشورت بـا انسـان دورانـدیش دلسوز، مـایه

موفقیت است. از این احادیث به شرایطی دست می یابیم که بایـد در مشاور یافت شود و آنها عبارتنـد از : - تقواپیشه و خداترس بودن. - خردمنـد بودن. - دانابودن و نهاندان بودن اگرچه دوست یا خویشاوند باشد. - باتجربه بودن. - دوراندیش بودن. با این افراد نیز نباید مشورت کرد - با دشـمنت مشورت مکن و رازت را از او پنهان ساز. - با شـخص دروغگو مشورت مکن. - در مشـاوره ات بخیـل را راه مـده. - بـا حریص مشـورت مکن. - شـخص ترسـو را در رأی و نظر ت دخـالت مـده. - تو را از مشورت بـا زنـان برحـذر می دارم چون سـست رأی هسـتند. اینها کسانی هسـتند که نبایـد با آنها مشورت کرد از سویی مجال بحث تفصیلی درباره آنها نیست. دشـمنی که دشـمنی اش را پنهان می دارد، دروغگو، بخیل، حریص، ترسو و زنان، که بحث تفصیلی در بـاب مشورت بـا زنـان فعلاً ممکن نیست. رابطه مشورت جوینـده و طرف مشورت - نادانی مشاور، مایه هلاکت مشورت جوینـده است. - وظیفه مشاور است که در اظهارنظر تلاش کند ولی ضامن موفقیت نیست. - شخص نصیحت گر و خیرخواه را رد مکن و به مشاور نیز خیانت مکن. - کسـی که مشاورش را گمراه کنـد، تـدبیرش باطل است. - کسـی که طالب مشورت را نصـیحت کند، تدبیرش به صـلاح خواهد بود. - کسی که به جویای مشورت خیانت کند، تدبیرش سلب خواهد شد. رابطه مشتاور و جویای مشورت بر قاعده محبت و دوستس استوار است و تا زمانی که این رابطه برقرار است مشاور (مشاوره) از اخلاص و علاقه به کمک و یاری ناشی می شود و مشاور می کوشد تا ناصح و در رأی خود صادق باشد و سعی می کند تا وی را یاری نماید. پس معادله بین این دو، بر مبانی زیر استوار است : مشاور با سعی و تلاش نظرش زا با علم و تجربه ارائه می نماید. خیرخواه جویای مشورت بوده، به او خیـانت نکرده و مـوجب گمراهی و سرگردانی او نمی شـود. جویـای مشـورت نصیحت مشـاور را رد نمی کنـد بلکه در برابر او متواضع و عامل به مشورت می باشـد. تا زمانی که مشاور خیرخواه باشـد نتیجه این رابطه همان تـدبیر است و برعکس هرگاه خیانت ورزد، تدبیر سلب می شود. عواقب ترک یا مخالفت با مشورت هر کس که با مشورت مخالفت ورزد، دچار اشتباه می شود. هرکس که به رأی خود قانع باشـد، دچار لغزش می شود. کسـی که به رأی خود بسـنده کنـددست به خطر زده است. خودرأی خوار و ذلیل می گردد. هرکه از نظر خود به اعجـاب آیـد، عجز و ناتوانی او را فراگیرد. کسـی که اسـتبداد رأی داشـته باشـد، گامهایش به سوی دشـمنانش سـست می گردد. کسـی که اسـتبداد رأی داشـته باشـد، دست به خطر و فریب خورده است. تنهـا شـخص نادان خودرأی است. اسـتبداد رأی نداشـته بـاش که هر خودرأیی هلاـک می شود. اسـتبداد رأی تو را دچار لغزش می کنـد و به پرتگاه هلاک می افکنـد. این احـادیث خطر اعتمـاد فرد به رأی خود و بی نیازی از مشورت را بیان می کنـد که در معرض لغزش و انحراف است و با این کار، خود را به مخاطره می انـدازد و نتیجه اعتماد به رأی هلاکت می باشـد. اگر مورد مشورت در باب جنگ باشـد، هلاکت به دست دشـمن خواهـد بود و اما اگر کسـی مشورت کند و سـپس با آن مخالفت ورزد خود را در معرض اشـتباه قرار داده و در مسیر تندبادی است که امواج حوادث او را نابود خواهند کرد. نقاط ضـعفی که متوجه مشورت گردد : بدترین رأیها آن است که مخالف شریعت باشد. آفت مشاوره، نقض آراء می باشد. بهترین رأیها آن است که از هواهای نفسانی دورتر باشد. سه مسأله ای که شورا را باطل می کند و مانع رسـیدن فرد یا گروه به رأی درست می گردد عبارت است از مخالفت با شریعت، نقض شورا با رأی مخالف و عمـل برخلاـف آن، پیروی از هوای نفس، چون هوای نفس و شـهوات آدمی را به انتخاب نظری سوق می دهـد که با خواسـته های فرد هماهنگ باشد.

سنگفرش هر خیابان از طلاست

کیـم وو چونـگ تلخیص: حمیـد خسـروی- موعـود منصـوری - فـؤاد دواچی: « کیـم وو چونـگ » رئیس هیئت مـدیره و مؤسـس تشـکیلات « دیوو » در ۱۹ دسامبر ۱۹۳۶ در شـهر « تا اگو » کره به دنیا آمـد. او پس از اتمام تحصـیلات ابتدایی و متوسـطه، در سال ۱۹۶۰ موفق به اخذ دانشـنامه اقتصاد از دانشـگاه « یا نسی » کره گردید. پس از یک سال خدمت در شورای توسعه اقتصادی کره که

یـک ارگان دولتی است کار تجاری خود را در شـرکت صـنایع « هان سانگ » آغاز نمود و تا قبل از سال ۱۹۶۷ که خود « شرکت صنایع دیوو » را تأسیس کرد در این شـرکت تا مقام مدیریت ارتقاء پیدا کرد. در حال حاضـر شـرکت « دیوو » از طریق بیش از ۷۰ شعبه و نماینـدگی رشـته هـای مختلف صـنعتی از قبیل احـداث ساختمان، کشتی سازی، تولیـد وسایل نقلیه، ماشـین آلات سـنگین و سبـک، آرم ماشـین، دسـتگاه هـای مخـابراتی ، محصولاـت الکترونیکی، وسایل خانه، منسوجات در داخل و خارج از کشور فعالیت داشته و با نقاط مختلف جهان مناسبت تجاری برقرار نموده است. شرکت « دیوو » با بیش از ۹۱،۰۰۰ پرسنل دائم و فروش ۲۲ بیلیون دلاـر طی سال ۱۹۹۰، طبق گزارش روزنـامه فورچون، مقـام چهل و پنجمین شـرکت صـنعتی بزرگ جهان را به خود اختصاص داده است.آقای کیم در سال ۱۹۷۸ ضـمن اهداء کلیه دارایی خود « بنیاد دیوو » را تأسیس نمود. این بنیاد غیر انتفاعی بوده و تا به حال ۵ بیمارسـتان عمومی روسـتایی در کره تأسیس و اداره نموده است. ضمناً آقای کیم تا کنون جوایز بیشماری دریافت نموده و از طرف تعدادی از دانشـگاههای معروف، دکترای افتخاری به ایشان اعطاء گردیده است. کتاب " سنگفرش هر خیابان از طلاست " ازتاریخ انتشـار یعنی اوت ۱۹۸۹ تـا دسامبر ۱۹۹۱ جمعاً ۱/۲۵۰/۰۰۰ نسـخه فروش داشـته است.تاریـخ از آن کسالنی است که آمال و هـدف دارند :در میان همه چیزهایی که جوانی به همراه دارد مهمترین آن ها آرزوهاست. مردانی که آرزو و هدف دارند فقر نمی شناسند، زیرا شـخص به اندازه هدفهایش ثروتمند است. جوانی دورانی از زندگیست که حتی اگر شـخص هیچ چیز نداشـته باشد ولی هدف داشـته باشـد نیازی به رشک و غبطه خوردن نـدارد. آرزوها، اهـداف، آمال و امیـدها قدرتهایی هسـتند که با آنها می توان جهان را متحول ساخت. مردمی که هـدف دارند، جوامعی که دارای هدف هسـتند، ملت هایی که برنامه دارند سـرانجام اهدافشان به واقعیت منتهی می شود. کشوری که برای رسیـدن به اهـدافش همه مردم را به مشارکت بگیرد قهرمان تاریـخ خواهد شد. اطمینان دارم تمام کسـانی که امروزه سـرنوشت جهـان را شـکل می دهنـد کسـانی هسـتند که دیروز در دوران جـوانی برای زنـدگیشان هـدف داشـته اند.آرزو اشخاص را می سازد و شخصیت او را کنترل می کند. آرزو مانند سکان کشتی جهت حرکت را مشخص می سازد. سکان یـک کشـتی نسبت به خود آن ممکن است خیلی کوچـک باشـد و دیـده نشود ، امـا مسیر حرکت یـک کشتی عظیم را کنترل می کند.شخصـی که از اهداف و آرزوهایش از محدوده آسایش و رفاه شخصی فراتر نمی رود بسیار دردناك تر و تأثرانگیزتر از فردی است که اصـلاً هدف و آرزویی ندارد.او از ارزش و اهمیت جوانی آگاهی ندارد. اگر شما هدف دارید که امیدوارم داشته باشید، با تمام قـدرت آن را پرورش بدهیـد زیرا امیـد و آرزوی شـما تعیین کننده مسیر زندگی شـماست.جوان بی هدف جوان نیست. آرزو برای جوانـان بسـیار بـا اهمیت و ضـروری است. تاریـخ متعلق به کسانی است که در زنـدگی امیـدهای بزرگ دارنـد.شـما به فلسـفهٔ زنـدگی زندگی نیاز دارید :واقعاً خطری بالاتر از این در جهان وجود ندارد که ما به جای صـفت پسـندیده خوش بینی، بدبینی یعنی متضـاد آن را انتخـاب کنبم. تصور می کنم تـا انـدازه ای بتوان تجـارت را یـک جنـگ خونین پنـداشت. هر انـدازه یـک امر تجاری بزرگتر باشد، دامنهٔ جنگ وسیعتر بوده وباید بهای بیشتری در ازای آن پرداخت. در این فرآیند اگر تاجر مأیوس و دچار بدبینی شود لحظهٔ پایان رشـد و پیشـرفت او فرا رسیـده است.مهارت و دانش مـدیریت لازمهٔ هر فعالیت اقتصادی جدید است کسانی که دلشوره پیدا کنند که « ممکن است به نتیجه نرسیم » یا « اگر موفق نشویم چه خاکی بر سرمان بریزیم » صلاحیت ندارند که یک تاجر واقعی همان را به صورت جرقه ای می بینـد که می تواند آتشـی را بیافروزد. دنیای تجارت آنگونه نیست که اگر یک را با یک جمع کنی دو به دست بیاوری ، ممکن است در جایی یک تبـدیل به ده شود یا ده تبدیل به پنجاه گردد.نیاز ااسـی برای تبدیل « ممکن ها » به واقعیت ها چیزی است که باید همگام با آن ایجاد شود و آن فداکاری و از خودگذشتگی است. ظاهر و باطن شما باید با هم همساز باشـند، هـدفهایتان بایـد به بلنـدای قامتتـان و صبر و بردباریتـان به وسـعت تمام وجودتان باشـد. برای اینکه درون و بیرونتان یکسان، پرشکوه و متعالی شود باید برای خود فلسفه زندگی داشته باشید، اغلب مردم وقتی کلمه ی « فلسفه » به گوششان می خورد فکر می کننـد فلسـفه چیزی خارج از دسترس و بسـیار مشـکل و پیچیـده است. این مهم نیست که شـما چکاره هستید، فقط خود را در مسیر

اصلی زندگی قرار دهید، و به خاطر منافع جامعه در آن غوطه ور شوید. همین کافی است.جوانی همان آمال و آرزوهاست. جوانی مرحلهٔ تحقق پذیری ممکن هاست، ادا قبل از آنکه تحت جاذبیت ممکن ها قرار بگیرد وجود یک بینش فلسفی برای روند حرکت زندگیتان بسیار ضروری و با اهمیت است.امروزه یک روند فکری آشفته ای در افراد به وجود آمده که فقط طالب سودها و درآمدهای سهل الوصول هستند. شاید به خاطر همین است که مردم با به دست آوردهای اندک، قانع و خشنود می شوند. همواره به دنبال آسایش کوتاه مدت و زودگذر هستند. به جای اینکه جسارت و شهامت مبارزه با مشکلات را در خود پرورش داده تا در دراز مدت و در سطوح بالاتر کسب موفقیت نمایند و مسیری را انتخاب کنند که دربردارنده فلسفه زندگی باشد، به کارهایی قانع می شوند که فقط منافع کوتاه مدت را تأمین می کند.برخلاف این نظر امروز انگیزهٔ اصلی کارکنان برای اشتغال در شرکت دیوو امنیت شغلی این شرکت است، جاذبهٔ شغلی که بعضی از شرکتها در افراد به وجود می آورند از مزایای بیشتری که سایرین می دهند بیشتر است.تاریخ از آن کسانی است که آمال و هدف دارندشما به فلسفه زندگی نیاز داریدتصمیم گیریوقتی یک کار تجاری می خواهد انجام بشود شما با تصمیم گیری های مختلفی روبرو می شوید . بعضی اوقات این تصمیمات خیلی ساده هستند، و بعضی اوقات هم یک تصمیم می تواند تمام آینده شرکت را تحت الشعاع قرار بدهد. مهم نیست که موضوع چه باشد، این وظایف مدیران سطح بالای اجرایی است که تصمیم نهایی را بگیرند. طی سالیان دراز، من با همکاران بیشماری کار کرده ام، ولی تنهاترین لحظات زندگیم، زمانیست که می خواهم تصمیم گیری کنم، البته دوستان و همکاران و حتی کارکنان عادی همیشه کمک ها و انواع اطلاعات لازم را در اختیارم قرار داده اند. اما به دلیل داشتن مسئولیت اصلی، آنها نمی توانند تصمیم نهایی را برای من بگیرند. همچنانکه من نمی توانم دیگران را مسئول تصمیمات خود بدانم.تصمیم گیری تنها در مسائل تجاری حائز اهمیت نیست، بلکه در تمام مراحل زندگی از اهمیت ویژه ای برخوردار استو زندگی هم شامل یکسری تصمیمات می شود. یک تصمیم غلط می تواند زندگی انسان را به نابودی بکشاند. گاهی اوقات من فکر می کنم ما برای این زنده ایم که قادر باشیم در فرصت مناسب یکسری تصمیم صحیح بگیریم که نهایتاً به موفقیت منجر شود. برای موفق شدن، شما تا حد ممکن باید از انتخابهای قابل دسترس مختلف و متنوع برخوردار باشید. هر چه انتخاب محدودتر باشد به همان اندازه فرصت تصمیم گیری نیز محدودتر می گردد.قدم بعدی این است که قدرت درونی خود را تقویت و عزم خود را جزم کنید تا بتوانید یک تصمیم صحیح اتخاذ کنید. در اثر مطالعه باید قدرت تصمیم گیری خود را تقویت کنید، و این دلیل اصلی تحصیل علم است. تصمیم گیری بین غلط و صحیح، سره از ناسره، حق از باطل، خوب از بد، مفید از مضر و توانایی هایی که بتوان چنین تصمیماتی را به نحو مطلوب اتخاذ کرد فقط از طریق تحصیل علم امکان پذیر است. شما ممکن است فرصتهای مختلفی را بدست آورید، اما یک تصمیم غلط می تواند همه این فرصت ها را نابود کند. هیچکس نمی تواند برای شما تصمیم بگیرد، این خود شما هستید که باید برای خودتان تصمیم بگیرید.من امیدوارم شما همیشه عده زیادی راهنما و مشاور داشته باشید تا بتوانند در جریان تصمیم گیری ها به شما کمک کنند. شما برای یافتن مشاورین خود نیاز ندارید که راه دوری بروید. راهنماها و مشاورین شما باید همان کسانی باشند که شریک زندگی شما هستند. آنهاییکه به شما عشق می ورزند و نگران سرنوشت شما هستند. پدر و مادر شما، معلمین، اقوام، دوستان، همکلاسان سالهای بالاتر، اینها همه می توانند مشاورین شما باشند. اگر شما دلتان را برای آنهاییکه از همه به شما نزدیکترند باز کنید و با آنها حرف بزنید شما به آنچهد برای یک تصمیم گیری صحیح نیازمند هستید خواهید رسید.گامی فراتر از عارضه انجام کار در حد رفع تکلیفمهم نیست که من چه کاری را انجام می دهم، هر چه باشد دوست دارم آنرا به نحو احسن و تا انتها انجام دهم. این کلید رمز موفقیت است. من سعی کرده ام که این اصل را به پرسنل خودمان القا و تفهیم کنم که نه فقط برای تولید کالا بلکه تا انتهای کار دقت، ممارست و پیگیری کنند. این روش در « شرکت دیوو » بصورت یک سنت و فرهنگ گرانبها متجلی شده است.بنابراین من از جوانان امروز انتظار دارم که همیشه خلاقیت نشان دهند، نه اینکه دنباله رو سیل جمعیت شده و مطالعاتشان را در حد « رفع نیاز » متوقف کنند.راه

صحیحی برای خود انتخاب کنید، تواناییهای خود را بیابید، استعدادهای پنهان خود را کشف کنید، و همه آنها را تقدیم سازندگی جامعه تان کنید. فقط در سایه سختیها و مشقات و تلاشهای امروز ماست که فردایی نورانی پیش رو خواهیم داشت. اگر شما تحصیل می کنید یا به هر نحو زندگی می کنید. سعی و تلاش خود را در حد رفع نیاز متوقف نکنید.جادوگران هر انسان دارای تواناییهای نامحدودیست، تنها اختلافی که بین یک فرد معمولی و یک جادوگر وجود دارد، این است که فرد جادوگر قدرتهای پنهان خود را باتمرین و مشقت فراوان به کار گرفته و در کارهای خارق العاده ای که انجام می دهد متبحر شده است. برای هر معلولی علتی وجود دارد، و هر تلاشی را نتیجه ای است. فضایل و هنر ها اتفاقی به دست نمی آیند، آنها تکانل تدریجی یک عمل معین هستند. ما در زمان تقسیم شدن علوم تخصصی زندگی می کنیم، در زمانی هستیم که امور روزمره در حال تغییر و تحول مستمر هستند، شرایط زندگی روز بهروز پیچیده تر و متنوع تر شده ، و در سطوح مختلف نیاز بیشتری به افراد کارشناس و متخصص احساس می شود. دیگرآن زمانیکه یک نفر به تنهایی چندین کار مختلف را انجام می داد سپری شده است. حتی اگر هم شخصی قادر باشد کلیات و جزییات کاری را توأماً انجام دهد، کمی وقت به او اجازه چنین کاری نخواهد داد. کارها کاملاً بر اساس تقسیم بندی ویژه توسعه یافته و به کارکنان و متخصصین بخشهای مربوطه واگذار شده اند. بدینوسیله راندمان کارها بسیار افزایش پیداکرده نیازمند کارشناسان مختلف شده ایم و بنابراین در جهان امروز، شما در آن رشته و یا حرفه ای که انتخاب کرده اید باید یک متخصص باتجربه باشید.البته، باید این را هم بگویم که این تقسیم بندیها، اهمیت و ارزش کارهای متنوع را از بین نمی برد و بدان معنی نخواهد بود که به استثنای رشته و یا حرفه انتخابیتان تمام چیزها را نادیده بگیرید. دنیا مکانی وسیع است و زندگی پر از تنوع و گوناگونی. اگر خود را در دنیای کوچک افکار خود محدود کنید از دنیاياطرافتان بی خبر خواهید ماند. مثل قورباغه ای خواهی بود که خود را درون چاهی محصور کرده باشد.سعی کنید یک کارشناس، یک متخصص بشوید، البته نه در حدیکه چیزهای دیگر از دیدتان محو گردد. علیرغم تخصصی که دارید، لازم است از کارهای متنوع و وسیعی سر رشته داشته باشید. منظور از اینکه می گویند ما تحصیل کرده و فهمیده ایم این است که ما از درک و حس و تشخیص بالایی برخورداریم، شخصی که در رشته میکرب شناسی تحصیل کرده است لزوماً نیازی نیست که کارشناس روشهای مونتاژ بال هواپیما هم باشد، ولی چنانچه رشته تحصیلی شما میکرب شناسی، داروسازی یا ادبیات باشد، شما نیازمند به یک دانش وسیع در اطلاعات عمومی خواهید بود. دانش وسیعی را که من درباره اش صحبت می کنم این است که به صورتی منظم در وجود شما پرورش یافته و دیدگاه و عمق تخصص شما را افزایش دهد.امروزه، قدرت و تشخیص انسان مجزا از یکدیگر نیستند، دیگر آن دوره که چنین بوده گذشته است. قدرت وقتی حاصل می شود که شما یک متخصص باشید و شخصیت و مقام وقتی به وجود می آید که شما تنها فردی باشید که بتوانید یک کار مشخص را انجام دهید. استاندارد و محک سنجش امروز تخصص است.اگر تعجب می کنید که چگونه می شود اینکار را کرد، به شما پندی می دهم که هر کاری را که به دست گرفتید کاملاًـ خود را رد آن غوطه ور کنید. ایده ها، هوش، زکاوت، آگاهی و درک به کسانی داده شده است که با تمام وجود خود را در حرفه و یا هر کار سازنده غرق کنند. اگر بخواهید برای کسب ایده های جدید مدت زمانی دست از تلاش بردارید و به استراحت بپردازید بسیار راه بیهوده ای را انتخاب کرده اید.نوشته ها از انتها و نوک قلم متولد می شوند. و شما باید همواره نوشتن و نوشتن را تمرین کنید تا ایده ای را به دست بیاورید. به همین طریق ذهن خلاق و افکار متعالی در رشته های دیگر نیز از غوطه وری و تعمق کامل حاصل می گردد. نابغه شدن ۹۹ درصد به تلاش بستگی دارد. برای اینکه در حرفه خود نابغه بشوید خود را در آن غوطه ور سازید، کوتاه سخن اینکه، درک و آگاهی صحیح کسب کنید و آنها را عمیق و عمیق تر سازید.اهمیت ابداع و نوآورینوآوری یک امر و نیاز زیربنائی زندگی انسان است. آنچنانکه بعضی ها فکر می کنند مشکل نیست. این موضوعی است که همواره و در هر جا که می روم روی آن تأکید دارم، مسأله در نفس خود نوآوری نیست بلکه منظور این است که آیا شما می خواهید که نوآور باشید یا خیر؟اگر شما به دقت به ابداعات و نوآوری

های با ارزش دقت کنید مبنای خیلی از آنها را واقعاً ایده های بسیار ساده تشکیل می دهند. اغلب هم نتایج بسیار ارزنده ای به همراه می آورند نوآوری ها در مدیریت و اداره شرکت ها نقش مهمی ایفا می کند.نوآوری، ابداعات و اختراعات نقش بزرگی در تاریخ بشریت بازی کرده است. نوآوری و ابداعات با عزم، تصمیم و اراده یک شخص خلاق شروع می شود که سعی می کند با درهم شکستن ایده های معمولی و موجود در این عصر و زمان چیز جدیدی ارائه دهد یا بسازد.بنابراین من همواره تأکید کرده ام که خلاق بودن برای اشخاص بسیار با اهمیت است زیرا افراد خلاق، مبتکر و سازنده، به تاریخ شکل و به جهان جهت می دهند.این باور و اعتقاد قلبی من است که جوانان وظیفه دارند در بهبود وضع موجود کوشا باشند و برای انجام چنین کاری خلاقیت لازم است. وقتی شما چیزی را از زاویه جدیدی می بینید نسبت به مسائل آگاه می شوید، این مسائل باید شما را در جهت پیشرفت و سازندگی پیش ببرند چون جوانان کمتر محصور قید و بندها هستند، طبیعتاً در مقایسه با افراد مسن تر برای نوآوری حساس تر و آماده ترند.نوآوری چیزی نیست که فقط در صنعت و تجارت قابل پیاده کردن باشد. می توان حتی در مورد تحصیلات و در هر مرحله از زندگی از آن بهره گرفت. اگر در مدرسه شما درسی را انتخاب کرده اید که آن را دوست ندارید، به احتمال زیاد مشکل خود آن درس نیست بلکه ایراد در نحوه برخورد شما با آن است، مشکل هر چه می خواهد باشد، باید قبول کرد که همیشه راه حلی هم هست.شما نمی توانید با توجه به اصول و منطق و با مطالعه و فهمیدن کلمه به کلمه و جمله به جمله یک کتاب کاملاً به موضوع درس مورد نظر اشراف پیدا کنید، همینطور شما با حفظ کردن و تکرار کردن به آن درس تسلط پیدا نخواهید کرد. فهمیدن و درک کامل یک مطلب با پافشاری و ثابت قدمی شروع می شود یعنی غوطه ور شدن در موضوع و آگاهی از جزئیات و حواشی آن درس. مطالعات ومشاهدات سطحی و زودگذر کاملاً بی فایده است، این روش هرگز شما را به نوآوری هدایت نمی کند. خلاصه، هیچگاه از اهمیت نوآوری و ابداع غافل نشوید.کسانیکه مرا تحت تأثیر خود قرار داده اندیکبار « مارتین بوبر» حرف مؤثر و جالبی زد او گفت زندگی واقعی انسان با ملاقاتهای او آغاز می شود. من به خوبی درک می کنم که منظور او ازبیان این مطلب چیست. من عقیده راسخ دارم که چگونگی زندگی شما تحت تأثیر کسانی است که شما ملاقات می کنید. بنابراین برای شما جوانانی که در جستجوی مفهوم واقعی زندگی هستید دوستان و معاشران شما اهمیت زیادی دارند.در دوران جوانی افرادی که با شما نشست و برخاست و معاشرت دارند می توانند تمام آینده اتان را تحت الشعاع قرار دهند. بنابراین برای شما بسیار مهم است که با اشخاص صالحی رفت و آمد کنید، باید افرادی را که مورد احترامتان هستند و در زندگیشان راه صحیحی پیموده اند سرمشق خود قرار بدهید. شاید یکی از دلایل اینکه ما عکسهای چنین افرادی را در آلبوم شخصی یا روی دیوار منزل یا مکان کارمان و یا در روی میزمان قرار می دهیم همین مطلب باشد.من فکر می کنم نقش مذهب بسیار پر اهمیت است. بعضی اشخاص به غلط می گویند امروزه جهان به دورانی رسیده است که دیگر نیازی به مذهب نیست. آنها با آب و تاب استدلال می کنند که دیگر تفکر مذهبی کهنه و منطبق با شرایط زمان نیست، اما به عقیده من هر قدر در زندگی انسان تردید وجود داشته باشد و هر اندازه جلوه های ظاهری زندگی متغیر و عوامل ناشناخته بیشتر باشد و هر قدر انسان به پوچی و بی ارزشی دنیای مادی بیشتر پی ببرد در آن صورت برای ادامه حیات بیشتر نیازمند یک رشته اصول عقاید ثابت و مستحکم و لا یتغیر می باشد. تنها مذهب است که چنین اصول با ارزش و استواری را به انسان هدیه می کند، انسانیکه در دنیائی از ناملایمات و معضلات پیچیده و گیج کننده رها شده است. در دوران زندگی وقتی شما جوانان عزیز عمیقاً در مورد مفهوم اساسی زندگی می اندیشید و به دنبال جهت و اهداف آینده خود تکاپو می کنید من فکر می کنم بسیار مهم است که شما با یک مذهب حقه وتعلیمات مذهبی سالم بزرگ شوید، همچنانکه این راه را مادرم در عنفوان طفولیت به من آموخت.در زندگی چه چیز می تواند مهمتر از این موضوع باشد که همواره مصاحب و معاشر دوستان خوب و شایسته و رفقای واقعی و دلسوز باشید؟ اشخاص با دوستان همفکرانشان محک زده می شوند و نسبت به آنان قضاوت می شوند. این موضوع نشان دهنده اهمیت انتخاب دوستان خوب می باشد، دوست خوب یک نعمت است و دوست بد

نکبت، دوستان قدیم همواره بهترین دوستان شما خواهند بود، یک دوست خوب فردی است که شما بتوانید مهمترین رازهای زندگیتان را برای او بگوئید و خیلی جای تأسف خواهد بود که شما از داشتن چنین دوستانی محروم باشید، در صحنه زندگی شما کارهای فراوانی در پیش روی دارید که باید برای آنها تلاش کنید. پیدا کردن دوستان شایسته یکی از آنهاست، من دوستان صمیمی فراوانی دارم، ما همواره یاور یکدیگر بوده ایم، من از دبیرستان « کی یونگی » فارغ التحصیل شدم، و وقتی برای اولین بار پس از گرفتن دیپلم خواستم به کار مشغول شوم، تعداد زیادی از همکلاسانم، همچنین دوستان هم مدرسه ای در کلاسهای بالاتر و یا در کلاسهای پائین تر از خودم که از دبیرستان « کی یونگی » بودندکمکهای شایانی به من کردند و من از این بابت خیلی از آنان ممنون و سپاسگزارم.کسانی که در سر راه زندگی شما قرا می گیرند می توانند نقش مهمی را در سرنوشت و آینده شما داشته باشند، کسی را که شما در عنفوان جوانی به عنوان دوست انتخاب می کنید می تواند مسیر زندگی شما را تغیر بدهد، بنابراین من امروز بسیار نگران این هستم که جوانان کره و جهان، چه کسانی را سرمشق خود قرا داده و چه کسانی را از جان و دل می پذیرند.در زندگی، افراد فراوانی هستند که شما باید با آنان روبرو شوید، و مسیرهای زیادی را که در آن گام بردارید. من امیدوارم شما آنقدر خوشبخت باشید که اشخاصی را در زندگی خود ملاقات کنید که با ارزش و شایسته باشند که هم بتوان به عقاید و دانش آنها اعتماد کرد هم از تجربیات آنها پیروی نمود. یک روش خوب و شایسته برای قضاوت و تشخیص الگوهای زندگی وجود دارد و آن اینکه نگاه کنید عکس چه کسانی روی میز و یا به در و دیوار اتاق شما نصب شده است؟ و بیندیشید که آیا راه و رسم این افراد ارزش الگو شدن و نمونه بودن را دارند یا خیر؟ ۹ تا ۵- ۵ تا ۹امروزه جهان مشحون از چیزهای گرانبهاست. خانه، زمین، اموال، کار و غیره از این جمله اند. اما پر ارزشترین آنها زمان است. زمان همانند تیری که از کمان رها می شود هرگز باز نمی گردد. گذشت زمان باعث تغییر و تحول همه چیز می شود. زمان را نه می توان برای همیشه حفظ کرد و نه دوباره تسخیر نمود. هیچ جنگاوری بالاتر از زمان نیست و تنها اوست که فاتح نهائی است.« اکنون » لحظه ای بیش نیست که با ادای آن، لحظهٔ اکنون به گذشته تبدیل می شود و می گذرد. گریز و گذشت طبیعت زاینده زمان است و دقیقاً همین حرکت است که زمان را اینگونه گرانبها می کند. شما همیشه می توانید کار جدیدی آغاز و یا ثروت تازه ای کسب کنید. اما هرگز قادر به تسخیر زمان نخواهید بود. یکی از خصائص جوانان این است که به آسانی بهای زمان را از یاد می برند. جوانی زمانی است که شما وقت زیادی در پیش روی خود دارید. بنابراین شاید فکر کنید که اتلاف اندکی از آن خطای چندانی نیست. اما ابداً چنین نیست من زمان و وقت را با تیر و کمان مقایسه کردم تا بر این نکته که زمان هرگز بازگشتی ندارد، تأکید داشته باشم و در عین حال این مقایسه را به این دلیل به کار بردم تا تأکید کنم زمان همچون یک تیر رها شده با شتاب هر چه تمامتر به پیش می رود.موفقیت و شکست هر فرد تماماً بستگی به نحوه استفاده او از وقت دارد. احتمالاً هر شخص می تواند در کاری به طور نسبی موفقیتهائی کسب کند، ولی فردی که با تعمق، از وقت خود استفاده می کند، در چند و چون کار به مراتب موفقتر خواهد بود.اتلاف وقت حتی از هدر دادن پول هم اسفناک تر است زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود. ولی زمان هرگز باز نمی گردد.بعضی اوقات می شنوید فردی از وقت زیاد که نمداند با آن چه کند شکوه می کند. درک این گونه مسائل به خصوص وقتی از سوی جوانان ابراز می شود، بسیار ثقیل و دشوار است .هرگز یک روز کامل برای انجام کارهای من کافی نیست. بعضی مواقع آرزو می کنم که ساعات روز به جای ۲۴ ساعت به ۳۰ یا ۴۰ ساعت تغییر می کرد. به دلیل اینکه وقت از نظر من بسیار گرانبهاست. پاره ای اوقات در اتومبیل و بین راه اداره دست و صورت خود را با حوله تمیز می کنم، و گهگاه حتی صبحانه ام را در اتومبیل صرف می کنم. به علاوه، بسیار ی از اوقات من در سفرهای خارج سپری می شود. سفرهایم به قدری طولانی و زیاد است که اگر در کتاب « رکوردهای جهانی » بخشی را به سفرها اختصاص می دادند. مطمئناً اسم من در ابتدای لیست قرار می گرفت.هر گاه امکان داشته باشد از پروازهای شبانه استفاده می کنم تا از اتلاف وقت جلوگیری کنم. من در طول پرواز به مقدار کافی خواب و استراحت می کنم و هنگام فرود

هواپیما، کاملاً سر حال و آماده ملاقاتهای کاری خود هستم. بعضی وماقع در طول پرواز مطالعه می کنم و یا گزارش های رسیده از واحدهای مختلف شرکت را بررسی می کنم.یک شبانه روز برای همه به طور یکسان دارای ۲۴ ساعت است. اما تفاوت در این است که شما چگونه از این ۲۴ ساعت استفاده و بهره می برید. اگر شخصی در عرض یک روز سه برابر دیگران کار و مطالعه داشته باشد. او سه روز جلوتر از دیگران خواهد بود. بدیهی است موضوع مهم، نوع فعالیت، استفاده مطلوب از وقت و تأثیر آن در زندگی است.عاقلانه از وقت خود استفاده کنید. هر لحظه تنها یکبار فرا می رسد و به همین دلیل بسیار ارزشمند است. از همه مهمتر، طی دوران جوانی، وقت بسیار گرانبهاست حتی می توان به صراحت گفت سه تا چهار مرتبه پر ارزش تر از اوقات دوران پیری است. در واقع استفاده شما از وقتتان در جوانی، تعیین کننده خط مشی و استاندارد زندگی آتی شماست.عمر انسان بسیار ارزشمندتر از آن است که بیهوده تلف شود. شما نه قدرت دارید که لحظات از دست رفته زندگیرا بازیابید و نه می توانید عمر دوباره داشته باشید.من فقط یک زن هستمقفس پرندگان کراراً « گفته ام که من امروز هر چه دارم و هستم در نتیجه جنگ کره است. من در سنین کودکی به علت بدبختی و دشواریهای حاصل از جنگ کره خیلی زود با سختیهای زندگی آشنا شدم و به دلیل اینکه در نوجوانی یکباره مسئول تحصیل معاش خانواده ام بودم خیلی زود متوجه شدم چگونه شهامت و نیروی خود را برای مقابله با ناکامیها، دلهره ها و بلاهای زندگی متمرکز و تقویت کنم.برای اینکه دقیقاً بدانید که زندگی چندان هم آسان نیست، اجازه دهید، یکی از تعلیمات مقدماتی فرقه بودا را برایتان مثال بزنم. طبق این تعلیمات، اساس زندگی دنیوی رنج و محنت است و دنیا دریایی است مملو از رنج و مصیبت. زندگی نه یک مسیر روان صیقل یافته است و نه بستری است از گلهای سرخ. حتی اگر زندگی بستری پوشیده از گلهای سرخ بود، فراموش نکنید، گلهای سرخ هم پر از تیغهای تیز و برنده اند.اگر از تیغ گل هراس دارید پس هرگز موفق نخواهید شد. توفیق و کامیابی از آن کسانی است که از مبارزه با تیغهای تیز و برنده وحشتی ندارند. تقریباً کامیابی تمام افراد موفق امروز نتیجه محنت ها و مشقتهای دیروز آنان است نه به لحاظ گام نهادن در بستر گلهای پر طراوت، از این رو بدون کوچکترین تأملی می گویم، جنگ کره مرا بصورت آنچه امروز هستم ساخته است. نکته ای که مایلم که به آن توجه خاص کنید این است که سختیها خود زاینده موقعیتهای مثبت زندگی می باشد.البته من بهخوبی دلیل این موضوع را نمی دانم. ولی حقیقت امر این است که موقعیتهای مثبت زندگی همواره از درون رنج و محنتها شکوفا می شوند.وقتی که زندگی به خوبی پیش می رود، افراد جامعه به طور مطلوب به کار و پیشرفت خود ادامه می دهند. اگر شما در چنین موقعیتی همانند دیگران پیشرفت نکنید، باید دلیل رکود پیشرفتتان را در خود جستجو و کاوش کنید.زمان مناسب برای سعی شما وقتی است که همه دست از کوشش خود برداشته و از تلاش بیشتر مأیوس شده اند. در این موقعیت، موفقیت از آن کسی خواهد بود که با جدیت تلاش کند و در عین حال کاملاً از موقعیتهای مثبت و نهفته در بطن سختیها آگاه باشد. باید بدانید چگونه بحرانهای زندگیتان را به موفقیتهای مثبت تبدیل نمایید و از آن بهره مند شوید.بحران امکان دارد در هر جهتی مثبت یا منفی پیش روی کند.حالاتی که در جوانان امرو زمرا بسیار مضطرب می کند، ضعف، راحت طلبی و تا اندازه زیادی عدم استقلال و عدم حس ماجراجوئی آنان است. به نظر می رسد شیوه متداول در بین جوانان امروز، تمایل شدید به راحتی و تنبلی است .البته بسیاری از این مسائل مربوط به حمایت بیش از حد والدین شماست.در جامعه امروز کره، بین ۱۰ الی ۲۰ درصد کارکنان جدیدالاستخدام موسسات و شرکتها در عرض شش ماه کار خود را رها می کنند چرا؟ به این دلیل که کار در موسسات را سخت و دشوار می بینند. بنابراین برای گریز از این موقعیت با شتاب برای اخذ مدرک دکترا به دانشگاه ها پناه می برند و یا برای ادامه تحصیل به خارج از کشور سفر می کنند. این روشی است که من شخصاً مایلم هر چه زودتر در جامعه ما خاتمه پیدا کند. من پاره ای اوقات در مورد استاندارد این گونه مراکز علمی که آماده پذیرش این چنین افراد هستند فکر می کنم. افرادی که به دلیل عدم قدرت تحمل محیط کار شرکتها به دانشگاهها روی می آورند، در حقیقت به کل سیستم آموزشی توهین کرده اند.بیرون از اینجا دنیای پهناوری برای کشف و شهود وجود دارد، بنابراین امیدوارم شما افکاری را که

برای محبوس و محصور کردن خویش دارید از خود دور کنید. از ناشناخته ها وحشتی نداشته باشید، از شکست نهراسید. چون این وظیفه و حق جوانان است که وضعیت های بحرانی زندگی را تبدیل به موقعیتهای مثبت کنند و با روحیه مبارزه جویانه در مقابل مصائب به پا خیزند.صحنه نمایش به شرق باز می گردد.تاریخ جهان انباشته از ظهور و سقوط ملتها و تمدنهاست. تاریخ همواره نشانگر این است که هیچ ملتی علیرغم شکوه و قدرت خود تا ابد پایدار نخواهد ماند.در خلال این نشیب و فرازهای تاریخی، هر زمان که ملتی چوب مسابقه را به دیگری تحویل می دهد، دنیا دچار تغییر و تحولات نوینی می گردد.در عصریکه سرزمینهای شرق تدریجاً به میعادگاه اجتماعات بین المللی تبدیل می شود جوانان کره نیز پیشقراولان دنیای آینده خواهند شد.بنابراین برای اینکه بدانید چگونه در جامعه بین المللی پیشگام شوید، مایلم چند نکته ای به شما یادآوری کنم. شما باید زبانهای خارجی را یاد بگیرید تا بتوانید با سایر ملل ارتباط برقرار کنید.در مرحله بعد توانائی در هدایت وسائط نقلیه و کامپیوتر امری اساسی است.در ضمن مهارتهای دیگری که شما را برای ایفای نقش اول در صحنه جهان مهیا می سازد استعداد، اعتماد به نفس و قدرت شما برای مقابله با هر فرد و موقعیتی است.اخیراً بسیاری از مردم، پاره ای از پدیده های دنیا را عوارض انحطاط تمدن و فرهنگهای بزرگ می نامند. به گواهی تاریخ، این اصل شامل همه تمدنها و فرهنگهای دنیا بوده است. در نتیجه این عوارض ، خلاقیت جامعه ضعیف شده، اخلاقیات رو به زوال می رود و فلسفه « خوش باشیم » در کل جامعه شیوع پیدا می کند. ما اغلب این پدیده ها را بیماریهای خاص جوامع پیشرفته می دانیم.طی چند دهه اخیر، ما تحت لوای تجددگرایی سعی بسیار در پیروی و تقلید از ملتهای پیشرفته داشته ایم اما اکنون خورشیدی که در مشرق در حال طلوع است نیازی به پیروی از ستاره رو به افول غرب ندارد.راز سلامتیبه نظر من کار و فعالیت شدید، ورزش بسیار مؤثرتری است. نظر من این است که فرد سخت کوش نیازی به ورزش ندارد.اگر کسی از من سؤال کند که رمز سلامتی شما چیست، جواب می دهم- سخت کوشیدن. کار خود را با لذت و شادی انجام دهید، دراینصورت واقعاً احساس سرزندگی ونشاط خواهید کرد. عرق ریختن در حین کار بسیار با ارزشتر از عرق کردن در باشگاههای ورزشی است. کار و کوشش مز سلامتی و تندرستی من است. فکر می کنم عامل مؤثر دیگر تندرستیم، تغذیه مناسب و صرف انواع و اقسام غذاهاست. همواره رژیم غذایی متعادلی را حفظ می کنم.روح سالم بسیار پر اهمیت است. این طرز تفکر که بدن پر عضله مز سلامتی مطلق است، امکان دارد به مرور تبدیل به یک بیماری روحی شود. این افکار ممکن است شما را به مرحله ای برساند که فکر کنید، ایستادگی و مقابله به معنای استفاده از نیروی بدنی است. ولی به نظر من این طرز تفکر خود واقعاً می تواند زندگیتان را به تباهی بکشد. زیرا بدن سالم زمانی ارزشمند است که یک ذهن سالم مکمل آن باشد.بدیهی است جسم سالم در سلامت روح و روان بسیار مؤثر است زیرا ذهن و عقل سالم کنترل کننده ارزشهای انسان است. بنابراین مایلم اولویت و اهمیت سلامت روان را در مقایسه با سلامت جسم تأکید کنم.کار به عنوان سرگرمیمن بیش از ۲۰۰ روز از سال را در سفرهای خاج به سر می برم و تعدادی از روزهای سال هم صرف مسافرت های داخلی می شود. به همین سبب اوقات فراغتی را که با خانواده ام می گذرانم بسیار اندک است.من معتقدم اگر شما با تمام وجود در جهت کار و فعالیت خود تلاش کنید، موفقیتتان تضمین می شود. فردی که با تمام وجود کوشش کند، هرگز شکست نخاهد خورد.من احساس می کنم جوانان امروز به جای اینکه کار و حرفه را یک هدف اصلی بشناسند آن را تنها وسیله ای برای دستیابی به سایر خواسته های خود می بینند.افراد اگر به جای اینکه کار و حرفه را عامل موفقیت، کامیابی، رشد شخصیت و بهبود جامعه بدانند، آن را فقط وسیله کسب مادیات بشناسند، در حقیقت نسبت به آئین کار و حرفه بی حرمتی بزرگی نموده اند.بنابراین شما نباید تحصیل را وظیفه ای اجباری بدانید. اگر چنین است باید طرز فکرتان را تغییر دهید. در وهله اول تحصیل را کاری متعلق به خود و چیزی که مایل به انجام آن هستید بدانید. در اینصورت تحصیل برایتان جذاب شده و سرچشمهٔ لذت و شعف خواهد شد.تنها چیزیکه برایم لذت آور است کار است و تا به حال نیز هیچکس مرا مجبور به کار نکرده است. بنابراین اگر سرگرمی چیزی است که انسان با انجام آن سرشار از لذت و نشاط می شود، در اینصورت سرگرم من کار

است.درسی از دنیای عنکبوتهارفاه نسل آینده بستگی به فداکاریهای نسل کنونی دارد. در حقیقت تأمین آسایش و رفاه بدون فداکاری میسر نیست. اگر بخواهیم از نظر فردی این موضوع را بررسی کنیم باید بگویم خوشبختی بچه ها بستگی به فداکاری و از خودگذشتگی والدین آنها دارد. اشکها و رنجهای یک نسل باعث رشد و رفاه نسل دیگر می شود.بارها مشاهده کرده ام، خانواده های موفق کسانی هستند که والدین آنان به جای اینکه به فکر آسایش خود باشند، برای آسایش و رفاه فرزندان خود فداکاری و از خودگذشتگی کرده اند، هیچ چیز در زندگی انسان رایگان به دست نمی آید و هیچ رویدادی تصادفی نیست هر چه بیشتر حفر کنید، گودال عمیقتری به وجود می آید و هر چه گودال عمیقتر باشد، آب چاه بیشتری خواهید داشت.نسلهای فداکار چراغ تابناک مسیر تاریخند، پرتوی که از عزم راسخ آنان برای ایجاد ملتی مرفه وخوشبخت و زندگی نوین حکایت می کند.از آنجا که ما در زمانی زندگی می کنیم که جامعه ما نیازمند سخت کوشی مستمر است، لذا بایستی بار دیگر روحیه فداکاری و جهادگری گذشته را در خود بیدار کنیم. اگر فداکاری ا به مفهوم از خودگذشتگی یک نسل برای رفاه نسل آینده بدانیم، پس لازم است هر نسل برای ایجاد آینده ای مطلوبتر فداکاری کند، چون رضایت یک نسل همیشه منجر به نارضایتی نسل بعدی خواهد شد.طفلی میوه درختی را که پدربزرگش کاشه است می چیند، اگر درختی نباشد، هیچ چیز برای چیدن کودک وجود ندارد. ازخودگذشتگی حد والای نوع دوستی است. تجلیات ذهناگر مایلید به خواسته های واقعی خود دست پیدا کنید، باید اعتماد به نفس خود را از طریق نیروی اندیشه، تقویت کنید. به عبارت دیگر شما با قدرت فکری می توانید آینده خود را بسازید. احیاناً اگر در برابر دیگران احساس حقارت می کنید علت آن است که افکارتان منفی است و خود را بسیار معمولی می پندارید، تدریجاً این صفات در درون شما تثبیت شده و کانون تمام این خصائل خواهید گردید.برای موفقیت در هر چیز باید توانائی انجام آن کار را داشته باشیم. اما قابلیت و توانائی به تنهائی کافی نیستند. به موازات توانائی باید اصرار و استقامت و مرکز فکر نیز داشت.ترکیبی از این سه عنصر را سر سختی می نامید . هیچ چیز غیر ممکن نیست تنها عدم سرسختی شماست که کار را غیر ممکن می سازد.دنیا دروازه های خود را در پیش روی کسانی که مثبت عمل می کنند، اعتماد و اعتقاد دارند و زندگی را با توانائی و نیرو به مبارزه می طلبند کاملاً گشوده است.عدم به کارگیری این قابلیتها و توانائیها نه فقط برای شخص زیان آوراست بلکه برای اجتماع نیز یک ضایعه محسوب می شود.بکوشید تا بهترین باشیدافرادیکه مایلند جزء برترینها باشند باید همواره نهایت سعی خود را برای رسیدن به اهدافشان به کار ببندند. اگر شما حداکثر تلاش خود را به عمل آورید، گرچه احتمال دارد همیشه جزء بهترین ها نباشید ولی به یقین، در یک قدمی بهترینها قرا خواهید گرفت.جزو بهترین ها باشید و با تمام وجود در جهت هدفتان تلاش کنید . زیرا هر چه بیشتر بکوشید، شانس موفقیت و توفیق تان بیشتر خواهد بود. من معتقدم کسانی که در رشته خود به عالیترین سطح میرسند به این دلیل است که اهداف والائی در پیش رو دارند و بالاتین کوشش خود ا نیز در راه نیل به اهدافشان به کار بسته اند.هر کسی می تواند بهترین باشد، تنها کسانی که خود را کاملاً وقف اهدافشان می کنند به سطح عالی می رسند و معجزه ای هم در کار نیست.جهان از آن ماستدر قدم اول باید آینده نگرباشید. افرادی هستند که افکارشان منعطف به گذشته هاست و همه گفته هاشان را با این کلمات آغاز می کنند. « در گذشته من چنین و چنان . . .» این دسته از افراد توسط گذشته هایشان نابینا شده و فاقد هر گونه تصوری از آینده میباشند. اسیر گذشته ها بودن و راحتی و آسایش امروزرا طلبیدن مانع از دیدن افق های فردا خواهد شد.برای ساختن جامعه، شما نیاز به ارزشهای آینده ساز دارید این ارزشها شامل فداکاری و سرمایه گذاری امروز برای نل به خوشبختی و مواهب فردا نیز می شود.همیشه در تخیلات و رؤیای خود بیندیشید که رهبران و قهرمانان فردا خواهید بود، زیرا اگر چنین نکنید در صحنه زندگی به جای بازی نقش اول، تنها سیاهی لشکر خواهید بود.هر قدر که از کوه بالاتر بروید چشم انداز وسیعتری میبینید، مشاهده دنیای عظیم، بینش شما را وسعت و رشد می دهد، و به شما کمک می کند تا بر خودپسندی و کوتاه نظری غالب شوید.غرق دوران گذشته و زمان حال نشوید و خود را در مرزهای جغرافیایی کشورتان محبوس نکنید.نظری به علوم پایهکره تقریباً فاقد منابع طبیعی

است و ملت آن ملتی است کوچک با تراکم جمعیت زیاد. در مقابل ما دارای یک سرمایه بسیار عظیمی هستیم که به ما قدرت بخشیده تا خود را به پایه کشورهای پیشرفته صنعتی برسانیم. این سرمایه نیروی کار ممتاز و تحصیل کرده این کشور است که در عین حال آماده به هر نوع کوشش و فداکاری است.از برکت نیروی کار، ما توانسته ایم قابلیتهای تکنولوژی خود را تا بالاترین سطح جهانی رشد دهیم. اما داشتن صنعت تولید به تنهائی کافی نمی باشد. اساس تکنولوژی تولیدی امروز بستگی به خلاقیت و نوآوری دارد.شما بدون علوم پایه نمی توانید انتظار پیشرفت در صنعت و تکنولوژی داشته باشید. اساس کلیه علوم و دانشها در علوم پایه نهفته است. بدون علوم پایه، سایر علوم توسعه و رشد چندانی ندارند.در عصری که اصول اساسی بیش از هر موقع در جامعه نادیده گرفته شده اند، توجه به این اصول بیشتر از هر زمان برای اجتماع ضرورت دارد.اگر نسلی مفاهیم و رهنمودهای صحیح برای پیروی نداشته باشد، جامعه دچار بی ثباتی می شود. بدون حفظ اصول، پایه های جامعه دستخوش لرزش می شود.پول هیچکاره استیک فرد دانا به خوبی می داند که چگونه باید از پول و وقتش عاقلانه استفاده کند. بنابراین اجازه دهید یادآور شوم که شما نباید حتی مقدار کمی از پول و یا وقت خود را به هدر دهید. از همان آغاز جوانی برخورد صحیحی نسبت به پول داشته باشید. البته پول به تنهائی نه خوب است و نه بد. نحوه استفاده از آن نقش پول را مشخص می کند.ما باید این طرز فکر را که آدمهای ولخرج واقعاً سخاوتمندند و کسانی که پول را از روی عقل خرج می کنند « ارزان خر » هستند تغییر دهم. شاید من یک « ارزان خر» باشم که سعی دارد ۲۵ سنت پس انداز کند و یا با فروشندگان ظرفهای سفالی چانه بزند، ولی برای امور آموزش و رفاه کارکنان، کوچکترین تردیدی در سرمایه گذاریهای چند میلیونی ندارم.رقابتما در عصری رقابتهای شدید زندگی می کنیم و کار به جائی رسیده است که زیستن هم خود نوعی رقابت به شمار می رود. اگر در خط اول مسابقه نباشید بازنده اید.در بازی حیات مهمترین موضوع این است که حریف منصف و درستی باشیم. این حتی از برنده شدن هم مهمتر است. چون باختن در راه درست بهتر از پیروزی در راه نادرست است.رقابت باید به صورتی انجام شود که زندگی تمام شرکت کنندگان را بهبود بخشد. اگر چنین باشد، حریف حقیقی می تواند حتی از یک دوست و یا معلم سومندتر باشد.هدف واقعی رقابت یعنی تقویت توانائیها و خلاقیت ها.مقام رهبریرهبران جامعه باید درستکار وسالم باشند تا جامعه سالم بماند. هر گز مبالغه نیست اگر بگویم شما می توانید از اعمال و فتار هبران یک جامعه، آن جامعه را ارزیابی کنید.هر کسی قادر به رهبر شدن نیست، اما کافی بودن تعداد رهبران برای هر جامعه قابل اهمیت است. بنابراین، بسیار مهم است که افراد با توانائیها و قابلیتهای لازم رهبر شوند.خصوصیات او باید قابلیتهای گوناگونی داشته باشد، متقاعد کننده اجتماع و قادر به سازماندهی گروههای مختلف باشد. که نکته بسیار مهم که باید به آن توجه کنید این است که رهبری را با دیکتاتوری اشتباه نگیرید. عصر دموکراسی به مفهوم دوره عدم نیاز به رهبر ینیست، بلکه برعکس در این زمان ما نیاز بیشتری به رهبران واقعی داریم که با موافقت عموم برگزیده شده و براساس خواسته هاس مردم عمل کرده ، پیش بروند. خصوصیت مهم دیگری نیز می باشد و آن احساس مسئولیت مطلق نسبت به وظایف و تعهدات اوست.مردم از روی ترس و هراس نه از روی احترام از دیکتاتورها اطاعت می کنن. ولی مردم از رهبران واقعی هراسی ندارند و از روی قلب به آنان احترام می گذارند.ما همه کره ای هستیمبزرگترین آموزگار شماتجارب زندگی بزرگترین معلم انسان است. از طریق تجربیات، شما به حقایق و رموز زندگی پی خواهید برد و از این طریق شخصیت شما به مرور رشد خواهد کرد.زیرا تجربه مؤثرترین و سریعترین روش یادگیری انسان از جامعه است. در تمام مراحل زندگی یک نکته را از یاد نبرید. عمق دوستیهای واقعی را فدای تعداد دوستیها نکنید. صدها دوستی بدون یک دوست واقعی بی فایده است. آشنایان احتمال دارد در موقع نیاز به انسان پشت کنند ولی یک وست واقعی هیچگاه زمانی که به او احتیاج داری شما را ترک نمی کند . همواره کتابی به همراه داشته باشید زیرا کتاب به معنای تجارب غیر مستقیم زندگی است. به لحاظ این که طول عمر عادی یک انسان برای کسب کلیه تجارب مستیم کفاف نمی کند، بنابراین ما می توانیم به طور وسیع از تجارب دیگران یعنی کتاب بهره مند شویم.مددکار هم باشیمهیچ فردی نیست که به طریقی

محتاج به کمک و یاری دیگران نباشد. هیچ شخصی هم نیست که آنقدر فرومایه باشد که از کمک به دیگران دریغ کند. ما همگی وابسته و نیازمند کمک یکدیگریم.اینها همه جلوه هائی از اهمیت روابط انسانی است.احتمالاً پاداش همیشه مستقیماً به شخص نیکوکار نمی رسد. ولی به هر حال، شخص در جائی از این کار خیر، فایده می برد. این اصل زندگی و کمک به خود و دیگران می باشد. اگر در روابط انسانی تنها منافع خود را در نظر دارید موقعیت پر مخاطره ای برای خود ایجاد می کنید.شما باید بر اساس اصول منافع مشترک عمل کنید.یکی از موضوعات اساسی در روابط انسانی، اعتماد است البته اعتماد چیزی است که به مرور زمان به دست می آید. و شما باید برای کسب آن صبر و حوصله فراوان به خرج دهید.پول درآوردن و خرج کردنبه هر کجا که قدم می گذارم فوراً متوجه نکات مثبت و قابلیت محل می شوم یکبار به شوخی گفتم که سنگفرش هر خیابان از طلاست و من فقط آن را پارو می کنم.همان طور که عده ای مستعد پول درآوردن هستند، عده ای هم استعداد خرج کردن مناسب آن را دارند. بنابراین شما باید به این افراد متخصص اجازه دهید تا به طور صحیح پولتان را به جریان بیندازند . در اینصورت کارها به طور مطلوب پیش خواهد رفت.مقابله به مثلبه دلیل وابستگی انسانها به یکدیگر، ما باید با دیگران زندگی کنیم. بنابراین همه ما در جستجوی مفهوم وابستگیها هستیم تا براساس این مفاهیم بتوانیم روش زندگی را پیدا کنیم. مفهوم واقعی زندگی را می توان در نوع دوستی جستجو کرد، نه در خودپسندی و خودبینی.مهم نیست چه نوع کاری انجام می دهید، شما نباید در دام خودخواهی گرفتار شوید. باید از حرص و طمع فردی گامی فراتر نهاده و به منافع و مصالح اجتماعی بیندیشید. تنها در قید کسب منفعت بودن، منجر به سودهای کوتاه مدت می شود، ولی در دراز مدت به نفع شما نخواهد بود.من در معاملات به این اصل معتقدم که طرف معاملات ما باید به اندازه ما از این پروژه های مشترک نفع ببرند. اصل احترام مشترک و عمل متقابل نه فقط د روابط تجاری بلکه در مناسبات انسانی نیز بسیار اساسی و قابل اهمیت است. اگر افراد به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، چگونه می توان انتظار داشت با هم کنار بیایند. سوء ظن در دوستیها شکاف می اندازد. بدگمانی بین مدیریت و کارکنان سبب فروپاشی شرکت می شود. در زمانی که مردم و دولت از یکدیگر سلب اعتماد می کنند. ملت دچار آشفتگی می شود بنابراین به خاطر منافع خود و جامعه باید به یکدیگر اعتماد کنیم.نمی توانید از دیگران انتظار داشته باشید که یکطرفه به شما اعتماد کنند.جهان پهناوری پیش روی ماستشروع کردن کاری و سپس آن را به دست فراموشی سپردن برای من هیچ ارزشی ندارد. لذا به جوانانی علاقه مندم که نه تنها کاری را شروع می کنند، بلکه با تمام وجود در آن کار غوطه ور می شوند. به دلیل همین ارتباط و پشتکار شدید احتمال عدم موفقیت و ناکامی این دسته از افراد نسبت به کسانی که اصلاً کاری را انجام نمی دهند طبعاً بیشتر است. ولی این افراد با شکستهای احتمالی خیلی عادی روبرو شده و آن را جزء تجربیات خود به حساب می آورند و مهمتر آنکه هیچگاه مأیوس نمی شوند.کسی که از شکست و مبازه وحشت دارد هیچگاه طعم موفقیت را نمی چشد. شما بایستی در جستجوی فضاهای نوینی باشید که قبلاً هیچکس به آن قدم نگذارده و کار ی را انجام دهید که کسی تا به حال انجام نداده است. اینان پیشتازان حقیقی اند.تاریخ ثابت کرده بنای قدرت و پیشرفت ملتها بر اساس جرأت و روحیه پیشتازی آنان بوده و تن آسائی و گریز از مسئولیتها باعث سقوط آنهاست. در گذشته حکومت وقت آمریکا برای گسترش و توسعه منطقه غرب آمریکا مقداری از اراضی این ناحیه را به افرادی که مایل به مهاجرت به این مناطق بودند واگذار نمود. این امر تأثیر بسزایی در تحکیم و تشویق روحیه پیشتازان داشت. هیچ کس نمی تواند نفوذ مؤثر این جرأت و روحیه را در سازندگی ایالات متحده ای که امروز می بینیم انکار کند. و اما اسپانیا؟ اسپانیایی ها از شخص خیال پردازی مانند « کلمبوس » حمایت کردند و او در نتیجه موفق به کشف دنیای جدیدی شد. مسلماً همه روشها و سیاستهای اعمال شده بی نقص نبوده اند و احتمالاً تعقیب این سیاستها منجر به بسیاری بی عدالتیها نیز شده است. ولی ما مسلماً می توانیم اصول پشرفت و ترقی را از همین تجربیات بیاموزیم.آری جهان پهناوری پیش روی شماست، گرچه برای کسی که می خواهد تنها در مسیرهای شناخته شده گام برداشته و تنها کارهای امتحان شده را انجام دهد، دنیا برای این افراد به تنگی همان مسیرهای شناخته شده و کار آنان به حقارت

کارهائی است که به آن عادت دارند.ولی پیشتازانی که می خواهند در مسیرهای تازه گام بردارند با روح پیشرو و مبارزه جوئی که دارنـد کارهای جدید را می آزمایند.شـما تا جوان هستید، یک پیشتاز باشـید. پیشـتازی تنها طریقه واقعی ادامه زندگی است. دنیا به قـدری کوچـک شـده که آن را « روسـتای جهـان » می نامنـد. ولی هنوز در این دنیا فضاهای بسـیاری برای کاوش و بازیابی وجود دارد. سـیارهٔ زمین گرچه مملو از آدمهای مشـغول به کار است ولی هنوز کارهای بسیاریست که نتکنون هیچکس آن را انجام نداده است. به کائنات فکر کنید و طرحهای باشـکوهی در سـر داشـته باشید از شکست هم نهراسید. همواره پیشتازان تنهایند. خود پیشگام آینده تان باشـید واقعیت زندگی همین است.خوشبختیدر حقیقت ساختار دنیا طوری است که تنها کسانی که در کسب علم و دانش سخت کوشـند در آن جائی دارنـد. در دوران جوانی شـما بایستی با اشتیاق و پشـتکار فراوان آینده ای روشن برای خود مهیا سازید. زیرا طرز زنـدگی شـما در دوران جوانی باعث صـعود و یا سـقوط شـما در آینده خواهد بود.علم آموختگان مسـئولند که به دیگران فرصت یادگیری دهند. این بخشـش نبایستی محدود به علم و دانش باشد. بلکه ما باید همه چیزمان را با همنوعان خود تقسـیم کنیم. ما بایستی دیگران را در ثروت و در دانش خود سهیم سازیم زیرا خودپرستی چه از نظر روانی و چه از نظر مالی به طور یکسان برای انسان زیانبخش است. زیسـتن برای دیگران بسیار حائز اهمیت است. چون به محض اینکه برای سایرین زندگی کنید، دنیا به کانونی پر حرارت، نورانی تر و شادمانه تر تبـدیل شده و زندگی در اینصورت با ارزش تر می شود.آدم ثروتمندی که دارای همه چیز اسـت ولی نمی دانـد چگـونه بخشـنده باشـد در حقیقـت ثروتمنـد واقعی نیسـت دولتمنـدان حقیقی کسـانی هسـتند کـه بخشـش فراوان دارند.خوشـبختی حقیقی چیست؟ما مرم دنیا همگی یک خواسـته مشترک داریم. یعنی همه خواهان خوشبختی هستیم. اما نمی دانیم چگونه خوشـبختی را به دست آوریم.به محض اینکه برای دیگران زندگی کنید و به دیگران مهر ورزید خوشبختی به شما روی می آورد.بنـابراین، تا حـد امکان، کسب دانش کنیـد و سـخت کوش باشـید و دیگران را در دانش و تجربیات خود سـهیم کنیـد. تا فردا بتوانیـد توشه های علم و دانش خود را با دیگران تقسـیم کنیـد.شـهرت و آبرودر زندگی انسان ازشـهائی وجود دارد که هرگز نباید آنها را از دست داد. ارزتده ترین این ازشها اعتبار و آبروی انسان است. از بین رفتن زندگی اگر به منزله مرگ است، از دست دادن اعتبار و آبرویتان نیز به منزله پایان زندگی شـما در جامعه است.هر انسانی در جامه دارای اسم و رسـمی است. اعتبار شـخص جدا از او نیست، بلکه قسـمتی از موجودیت او را تشـکیل می دهـد. چنانچه اسم شخصـی به زبان آورده شود. شـما فوراً راجع به او فکر می کنید و چهره، صدا، شخصیت، پایگاه اجتماعی، سوابق و شاید نکات ضعف و قوت اورا به خاطر می آورید. بنابراین اسم شخص در واقع یعنی خود شـخص.در نتیجه شـما بایـد منتهـای سـعی خود را در حفـظ نـام خود به کـار بریـد و نگذاریـد نامتان مایه خجالت و شمسـاری شود. ابلهانه ترین عمل، این است که به دست خود اسـمتان را لکه دار کنیـد. اگر روزی نام نیک خود را از دست بدهـد، بازیافتن آن بسیار دشوار است.بنابراین برای محافظت از حیثیت و آبرویتان چکار می کنید ؟ آیا رفتارتان منطبق با نام شماست؟ اگر دانشـجو هستید از شـما انتظار می رود مانند یک دانشـجو رفتار کنید. پزشـکان، والدین، روحانیون و موسسـین تشکیلات صنعتی در صورتیکه رفتارشان با انتظاراتی که از آنان مغایرت داشـته باشـد، همگی آبرو و حیثیت خود را در جامعه از دست می دهنـد. روزی که این ویژگیها را از دست دهید، خود را در مقابل سـرزنش اغیار قرار خواهید داد.اثرات تبعی اعطای جایزهبا اینکه جوایز فی نفسه جنبه تشویقی دارنـد ولی در عمل محظوراتی نیز برای گیرنده جایزه ایجاد میکند.پس از دریافت جایزه برای اینکه ثابت کنید قابلیت دریافت آن را داشـته ایـد صـرفنظر از خود جایزه و اعتبار حاصـله ، چاره ای جز اینکه با جـدیت بیشتری کار کنیـد نداریـد.شـما می توانیـد با اعطای جوایز، مسـیر کلی زنـدگی شخصـی را تغیر دهیـد. بنابراین اگر به هیچ رشـته ای جایزه نمی دهیم، حداقل به منظور پیشبرد آموزش و پرورش برای این قشـر از جامعه جوایزی قائل شویم.افتخار و شـهرتی که ارج نهادن جامعه نصیب شخص می کند، او را وادار می کنـد برای زنـدگی والاـتری کوشـش نمایـد.هر چیز به جای خویش نیکوسـتدر دنیا هر کس و هر چیزی جای خاص خود را دارد. نظم و ترتیب و آرامش زمـانی در جـامعه برقرار است که هر چیز و هر کس در جـای واقعی خود قرار گیرد. فقـط فکر

کنید اگر چشمهایتان جای بینی تان و گوشهایتان جای دهانتان و دهانتان جای چشمهایتان بود چه می شد.در جامعه اشکال از زمانی شروع می شود که شما کار اصلی و حقیقی خودتان را انجام ندهید، پیام سال نو ۱۹۸۸ « دیوو » : « در سال جدید بگذارید همگی در جایگاه واقعیمان قرار گیریم. »معلوم است وقتی کور، کور را هدایت کند، نهایتاً هر دو در چاله خواهند افتاد. بنابراین باید ببینید که آیا کار واقعی و اصلی خودتان را انجام می دهید یا خیر. چنانچه کار اصلی خود را انجام نمی دهید، یک ضایعه برای جامعه تان محسوب می شوید، زیرا هیچکس نمی تواند در جامعه کار واقعی شما را به جای شما انجام دهد و چنانچه به جایگاه اصلی خود در جامعه بازگردید، هیچکس نمی تواند جانشینی برایتان انتخاب کند، زیرا همه افراد اجتماع در جای اصلی خود قرار دارند. جایگاه اصلی و واقعی در انتظار شماست.منافع مادی در مقابل لذات معنوی انجام کار در جامعه امروزی، معیار وضعیت زندگی افراد منحصراً میزان ثروت آنان است. واقعاً باعث نومیدی است که سنجش زندگی خوب جامعه بر اساس زندگی مادی باشد.پاره ای از موسسین تشکیلات صنعتی ، هدف فعالیتشان تنها کسب درآمد و مال اندوزی است و این حتی تنها انگیزه زندگیشان است. در نتیجه همیشه عصبی و آشفته و نگران دارائیشان هستند. از طرف دیگر سرمایه گذارانی هم هستند که فقط برای کسب موفقیت و لذت بردن از این توفیقهای زندگی تلاش می کنند البته هیچکس نمی تواند انکار کند که هدف همه در فعالیت های تجاری پول درآوردن است. اما موجودیت یک موسسه نباید تنها برای کسب منافع بدون توجه به معنویات آن باشد.ثروتمند واقعی کسی است که می داند چگونه از ثروت کم برای منفعت خود و دیگران استفاده کند. به عبارت دیگر فقر و ثروت هر شخص بستگی به نحوه استفاده او از دارائیش دارد.مسیحیت سخن از نظارت بر دارایی می کند. یعنی کلیه دارائی و مالتان در این دنیا متعلق به شما نیست، بلکه در امانت شماست و شما فقط بر این دارائیها نظارت داید. این تفسیر ، مسئولیت حفاظت و استفاده مطلوب از دارائی را نیز به همراه دارد.داشتن مال و ثروت به هیچ وجه قابل مقایسه با لذتی که از تشکیل و اداره موفق یک موسسه تجاری و صنعتی به انسان دست می دهد نیست.اگر ثروتمندترین شخص هم باشید باز هم نمی توانید مالک همه چیز باشید. زیرا مالکیت و دارائی محدود است فقط پیروزی انسانهاست که جاویدان باقی می ماند.اقلیت اخلاقامروزه بعضی مواقع از آمریکا به عنوان غول واژگون شده یاد می شود. در آنجا اصول اخلاقی رو به زوال است و مدتهاست که سنن فرقه پیوریتانها مبنی بر سخت کوشی و تلاش زیاد در انزوا و فراموشی به سر می برد.ما نباید فریب اعداد و ارقام را بخوریم، زیرا اعداد و ارقام تنها گویای کمیت هاست. برای مثال اگر ۱۰۰ خوک و یک انسان داشته باشم، ارقام نشانگر ۱۰۰ در برابر عدد ۱ است. بنابراین ارقام می توانند فریبنده باشندو به هیچ وجه بازگوکننده واقعیت قدرت اقلیت نیستند.« توین بی »، کسانی را که به پیشرفت تمدن فرهنگ جامعه شان کمک می کنند، اقلیت خلاق می نامد که بسیار معدودند. اما تأثیر این اقلیتها به نسبت تعدادشان نیست، بلکه قدرت ابداع و خلاقیت آنها تعیین کننده میزان نفوذشان در جامعه است. اگر رهبران جامعه به تمتع از لذایذ و تن آسائی وی آوند، روح مبارزه از میان رفته و جامعه رو به ویرانی و زوال خواهد رفت.مسئولیت پیشرفت فرهنگ و تمدن جامعه و یا سوق دادن آن در جهت زوال و ویرانی به عهده اقلیت خلاق است.شما باید افراد خلاقی بشوید.افرادی که بای پیشرفت، ترقی و خوشبختی جامعه و بشریت تلاش می کنند. شما حتماً می پرسید چگونه می توان عضو اقلیت خلاق شد. خوب اول از همه بگویم چه چزهائی نبایست باشید : فرصت طلب، تماشاچی و شکست گرا نباشید.چیزی که نیاز دارید، بینشی وسیع از کارهای سازنده برای ملت و مردمتان و کمکهای ازنده برای پیشرفت فرهنگ و تمدن بشریت است.در گذشته های بسیار بسیار دور، قوم یهود از مصر مهاجرت کرد و به مدت ۴۰ سال در جستجوی سرزمین موعود بود. این قوم به طرف سرزمین کنعان حرکت کردند. سرزمینی که خدا به آن برکت عطا فرموده یعنی همان سرزمین موعود. اما این سرزمین توسط قوم کنعان اشغال شده بود، بنابراین قوم یهود هیئتی مرکب از ۱۲ نفر به آن سرزمین راهی کرد، تا وضعیت کلی کنعانیها را بررسی کنند. در بازگشت ده نفر از این هیئت با نومیدی سر تکان داده گفتند تصرف این سرزمین غیر ممکن است. اهالی کنعان از لحاظ قد و قواره بلندتر از قوم یهود بوده و به علاوه دارای استحکامات نظامی بیشمارند. این ده نفر کوچکترین

امیـدی به پیروزی یهودیان در نبرد نداشـتند.اما دو نفر از هیئت مزبور مخالف این عقایـد بودنـد. آنها می گفتند یهودیان نبایست از چیزی بهراسـند، زیرا کنعان سـرزمینی است که خداونـد آن را وعده داده است. این دو نفر در اقلیت کامل بودند. دو نفر در برابر ده نفر. چنانچه تصـمیم حمله بر اساس نظر اکثریت گرفته شده بود، یهودیان هیچگاه به مبازه با کنعانی ها برنمی خاسـتند. اما غیر اساس و بحث و دلایل دو نفر اقلیت یهودیان تصـمیم گرفتنـد نقشه حمله را اجرا کننـد و نهایتاً هم موفق به اشـغال این سـرزمین شدنـد. این موضوع نشان می دهـد که اکثریت به تنهائی تعیین کننـده تاریـخ دنیا نمی باشد.اقلیت خلاق مثبتند. آنان کسانی هسـتند که در میان تردید و نومیدیها جرقه امید و خوش بینی را روشن نگه می دارند. اقلیت خلاق به پیشرفت فرهنگ معتقد بوده و تحرک افزونتری به چرخ های تاریخ و توسـعه و ترقی جامعه بشـر می دهند.زیان تن آسائیافرادی که از شکست بیمناکند و از وضع کنونی خود رضایت دارنـد در هر سـنی کـه باشـند جوانی را از دسـت داده انـد. امـا کسـانی کـه از روحیه مبـارزه طلبـانه و ماجراجویـانه سـرشارند و در جسـتجوی فردای بهتر هسـتندو بی توجه به سـنشان جوانـان واقعی هسـتند.نسـل جوان خـالق دنیای فرداست. او با روح مبارزه جویانه فرداها را شـکل می دهـد. جوانان چون گذشـته ای ندارند، همواره به آینده فکر می کنند و نگاهشان به افقهای دور دست و روشـن است. چون چیزی ندارنـد که از دست بدهنـد، دچار تشویش و اضـطراب هم نمی شونـد، خطری نمی شناسـند و سـرشار از حیات و زنده دلی هسـتند.شما به مهاجرین اولیه آمریکا فکر کنید. آنهائی که بدون در نظر گرفتن شرایط رهسپار غرب آمریکا شدند. تصور کنید وقتی این مهاجرین به سوی سـرزمینهای چنین پرخطر، دور افتاده و ناآشنا پیش می رفتند چه افکاری در سر داشتند. آنها جوان بودند و وجودشان سرشار از روح مبارزه و ماجراجوئی بود و هیچکس هم جلودارشان نبود. این آمریکای جوانان دیروز با آمریکای مملو از لت جوئی و میانسالی امروز تفاوت بسیار دارد.شاید تعدادی از شما هدفتان این است که یکی از بهترین دانشجویان کلاستان شویـد. بنابراین با جـدیت هر چه تمامتر درس می خوانید تا به این هدف برسـید. بعد از کسب این موفقیت نباید از روی رضایت در گوشه ای بنشـینید، بلکه بایـد اهـداف دیگری در پیش داشـته باشـید. مثلاً این بار هدفتان این باشد که عالیترین دانشـجوی کلاسـتان شوید. و پس از کسب مقام عالیترین دانشـجو نباید با زهـم احساس رضایت و غرور کنید شـما بار دگر بایستی اهداف والاتر دیگری پیش روی خود قرار دهیـد، مثلاً ـ کسب بالاترین امتیاز در هر درس.بهترین دانشـجو شـدن کار آسانی نیست، بنابراین بایـد با منتهای کوشـش و تلاش به این اهداف برسید. اما باقی ماندن در سمت بهترین دانشجو حتی از بهترین دانشجو شدن هم دشوارتر است. زیرا در این موقعیت به آسانی ممکن است در چنگال رضایت از خود و تن آسائی گرفتار شوید و قبل از اینکه خودتان هم متوجه شوید، نه فقط دیگر بهترین دانشـجو نیستید بلکه سایرین به شـما رسـیده و سـبقت هم گرفته اند.تن آسائی در جوانی متضـمن شکستهاست، حفظ حـد متوسط و کافی وسوسه هائی است که بایـد از آنها بپرهیزید و باید افکارتان را طوری تنظیم کنید که انگار هنوز به هدف اصـلی خود دست نیـافته ایـد و به عنوان یـک جوان آماده ایـد اشتیاق و شور و شوق خود را نثار هر فعالیتی کنیـد آینـده از آن شـما جوانان است آینده ما هم در دست شـماست.کشاورزان و کارگران مزرعهشـما که در شهر بزرگ شده اید، احتمالاً در این باره چیز چنـدانی نمی دانیـد، امـا در شالیزارها علفهای هرزه ای هسـتند که در کنار ساقه های برنـج می روینـد. بنابراین برای اینکه ساقه های برنج خوب و محکم رشد کنند باید شالیزارها را وجین کرد.معمولاً، کشاورز از کارگر مزرعه می خواهد که شـلیزارها را وجین کند و کارگر به مزرعه رفته و تمام روز مشـغول اینکار است. اما اگر کشاورز روز بعـد سـری به مزرعه بزنـد، باز هم علفهای هرزه را می بینـد. کشـاورز می توانـد بارهـا و بارهـا کـارگر مزرعه را برای وجین کردن به مزرعه بفرسـتد . ولی تـا زمـانیکه کشـاورز خود برای درآوردن علفهـای هرزه نرود، همیشه مقـداری علـف هرزه در شالیزارهـا بـاقی خواهـد مانـد. چرا ؟ دلیلش این است که کشـاورز به عنوان مالـک، علاـقه وافری به زمین خود دارد. امـا کارگر مزرعه چنین احساسـی نـدارد زیرا زمین متعلق به او نیست. چون کشاورز مالـک است، فعالاـنه دنبـال انجام کارهائی است که باعث بهبودی مزرعه اش می شود.اگر نگرشـی به انحطاط اقتصاد سوسـیالیستی امروز داشـته باشـیم، می بینیم که ارتبـاط زیـادی با طرز تفکر مـذکور دارد، تقریباً همگـی احساس می کننـد کارگر مزرعه انـد.شـما

بایستی همواره با فکر اینکه مالک هستید کار کنید و ادامه زندگی دهید.هیچکس نمی تواند به جای شما زندگی کند. کارفرما و مالک خود باشید و به همین نحو هم ادامه زندگی دهید. با اعتماد به نفس کسب علم کرده و زندگی کنید. امید و آرمانها متعلق به کسانی است که نسبت به کار خود احساس مالکیت دارند.چه کسی نبوغ خفته را بیدار خواهد کردما انسانها دارای توانائیهای خارق العاده ای هستیم. اما از آنجا که چنین قدرتهائی در نهاد ما به صورت نهفته اند ما هیچگاه از عمق و قدرت توانائیهای واقعیمان آگاه نیستیم.طبق بررسیهای منتشر شده، هر انسان تنها ۱۵ درصد از استعدادهای نهانی خود را استفاده می کند. بنابراین چنانچه ما از ۲۰ درصد استعدادهایمان را به کار گیریم، همگی نابغه خواهیم شد.اگر زمانیکه دیگران به پیش می روند، شما فقط درصدد ابقای موقعیت کنونی خود باشید، در واقع در جهت معکوس و پس روی گام برمی دارید. شما بایستی مداوم بر رشد و پیشرفت خود نظارت داشته باشید و با تمام قوا سعی کنید فردی باهوشتر و زرنگتر شوید. باید نسبت به دیگران بخشنده و نسبت به خود سختگیر باشید . احتیاط کنید که در دام عذر و بهانه و توجیه تراشی گرفتار نشوید. شما بدون غالب شدن بر خود نمی توانید فاتح دگران باشید. اگر خود را یک آدم بیکاره و ضعیف بپندارید، دیگران هم به همین نحو در مورد شما قضاوت خواهند کرد.جوانان امروزه فقط برای امروز زندگی می کنند. اگر خیلی در قید و بند زندگی امروزتان باشید، فرصت و نیروئی برای رشد استعدادهای نهانی و آینده سازیتان نخواهید داشت. طرز تفکر « فعلاً وارد معرکه شویم بعداً هر چه شد شد. » باعث تباهی جوانان می شود.نسبت به خود سختگیر باشید، هیچگاه تصور نکنید به هدف نهائی خود نائل آمده اید و از کارهایتان کمال رضایت نداشته باشید. زندگی را با قدرت هر چه تمامتر به پیش ببرید. اگر تحرکی نداشته باشید از کار افتاده می شوید. عدم پیشرفت مساویست با عقب ماندگی.نوکیسه ها دردسرندبه دست آوردن پول مهم است ولی استفاده از آن نیز به همان نسبت قابل اهمیت است.فردیکه با سختی و مشقت پول به دست می آورد ارزش آن را کاملاً میداند و هیچگاه با بلاهت از آن استفاده نمی کند. وقتی فردی برای به دست آوردن پول متحمل سختی و رنج می شود، پولش را بیهوده به هدر نمی دهد. چون در این صورت در واقع به تمام تلاش و زحمات خود توهین نموده است. از سوی دیگر پولی که آسان به دست آمده آسان هم از دست می رود. هیچکس از خرج کردن پول بدون زحمت احساس ندامت نمی کند.ملت مصرف کننده ای که بیش از درآمش خرج می کند ملتی است که به استقبال مشکلات می رود. خطر ان روند فقط از جهت هدر دادن پول نیست، در وجدان عمومی جامعه نیز تأثیرگذار است. چون کلاً مردم هرچه سخت کوشی کمتری از خود نشان دهند، بیشتر در پی هیجان و لذت لحظه ای زندگی هستند. بگذارید آداب سخت کوشی را رواج دهیم. بگذارید رفتارهای شایسته را احیاء کنیم. بگذارید فراوانیهای امروز را برای فرداهای پر نعمت ذخیره کنیم و خواسته های خودپسندانه خود را مهارکنیم تا بتوانیم جامعه با ثبات و مرفه تری را برای نسل آینده به میراث بگذاریم. بگذارید سخت کوش و مقتصد باشیم.از درون خود بجوشیدزندگیتان را برای تظاهر به هدر ندهید. جوانی دورانی است که شما باید خود را وقف رشد درون کنید. راه و رسم زندگی از ظاهر انسان منشاء نمی گیرد، بلکه چیزهائی است که در درون سرچشمه دارند، پوچ و بیهوده اند اما شیوه هائی که از درون انسانها الهام می گیرند ارجمند و با ارزشند و تا ابد با انسان باقی می مانند.جوانی دوران مهم و در عین حال بسیار کوتاهی از زندگی شما را تشکیل می دهد. لذا این فرصت گرانبها را با اسیر شدن و در دام افتادن مدهای روز و ظواهر زندگی به هدر ندهید، زیرا مد و ظواهر همگی زودگذرند و فقط درون و باطن انسان فناناپذیر است. در جوانی وقت و نیرویتان را صرف رشد شخصیت درونی خود کنید.اگر لگن بچه حتی خیلی درخشان و خیره کننده درست شده باشد، باز هم بیشتر از یک نوع مصرف ندارد. در عین حال گلدانهای بدترکیب می توانند نگاهدارنده گلهای زیبائی باشند. شما باید با اعمالتان صحبت کنید. گفتار و کردارتان باید هماهنگ باشند. کلمات مانند نهر آبی از دهان شما روان می شوند ولی اگر کردار صادقانه در پی نداشته باشد، هیچکس تحت تأثیر آن قرار نمی گیرد.« به عمل کار برآید به سخندانی نیست »گفتگو ومذاکره قویترین روش برای متقاعد کردن دیگران نیست، گرچه صحبت کردن مهم است و شما باید بتوانید خیلی خوب و صادقانه صحبت کنید و دیگان را تحت تأثیر

افکارتـان قرار دهیـد. اما در واقع اعمال شـما است که انسانها را تحت تأثیر و نفوذ واقعی قرار می دهـد. پاره ای اوقات ممکن اسـت صحبتها به نتیجه مطلوب نرسـند، اما به عمل درآوردن کلمات و ایـده ها هرگز شـکست نمی خورد.جوانی خیلی زودگذر است. آن را از روی نادانی و به خاطر ظواهر از دست ندهیـد. در زمان پیری برای هر دقیقه ای که در جوانی به هدر داده اید ساعتها افسوس و تـأسف خواهیـد خورد.کلاـم آخر به اسـتعدادهای نهانی خود واقعیت بخشـیدجوانی مرحله عبور از مرز طفولیت به بلوغ و یا توقفگاه بین راه نیست و این گزاف نیست اگر بگویم این مرحله از زنـدگی تعین کننـده چگونگی و جهت آینـده تـان خواهـد بود.امکانـات زنـدگی دارای بار منفی و مثبت می باشـد؛ امید و یأس. به لحاظ انعطاف پذیری شـما جوانان، طرز زندگتان در این مرحله مشـخص کننـده سیر آینـده تان خواهـد بود.تفکرات و اهـداف همانطوری که قبلًا اشاره شـد، تاریـخ متعلق به افراد صاحب هدف است. تنها ملتهائی که سـعی دارند به تفکرات و اهداف خود واقعیت بخشـند قادرند پیشـقراولان تاریخ باشـند.با خلاقیت بیندیشیدسـیر تاریخ و تمدن جهان همواره توسط متفکرین و افراد خلاق ترسـیم می شود. جامعه ای که به خلاقیت وقدرت تولید خود بها می دهد. هر گز شکست نمی خورد. شـما قـادر به انـدیشه هـا مثبت هستیـد، بنـابراین هر کـاری را بـا افکار مثبت آغاز کنیـد در این صورت هادی و راهنما ی طریق خواهید بود.مبارزهافراد مبارز در هر کاری موفق خواهند شد. و شـما به این دلیل جوانید سرشار از اعتماد به نفسید و همین اعتمـاد به نفس بـاعث شـجاعت و جرأت شـما می شود. جوانـان همواره در جسـتجوی ماجراجوئی هسـتند و بیمی از شکسـت ندارند. شخصـی که هر کاری را با بیم وهراس شـروع می کند خیلی پیش از اینها جوانی و نشاط خود را از دست داده است.جوانان جائی برای قبول خفت عباراتی از قبیل پستی، ضـعف، تنبلی، شـکست، ناامیدی، یأس، تسلیم و غیره ندارند. بنابراین مبارزه کنید و با شجـاعت مبـارزه کنیـد. هراسـی از شـکست نداشـته باشـید و زنـدگی را بـا تمام وجود به سوی خود فراخوانیـد.فداکاریتاریـخ دنیا با فداکاری انسانها بارور می گردد. نسل حاضر برای کامیابی و توفیق نسل آینده موظف به فداکاری است.نوع دوست باشیدافراد برای زیسـتن و زندگی مشترک خلق شده اند. هیچکس نمی تواند تنها در انزوا زندگی کند. خودبینی صفت پسندیده ای نیست، بنابراین شما هرگز نباید خود را آلوده تعصبات ، خودبینی و طمع بکنید. به جای پرداختن به خود در فکر دیگران باشید. همواره منافع جامعه و مردم را مقدم بر منافع شخصـی قرار دهید. خودپسـند هرگز نه جوان است و نه جوانمرد.با خود صادق باشـیدهمواره سعی کنید در موقعیتهـائی که ابـداً مورد علاـقه تان نیست قرار نگیریـد. در جوانی به دنبال خواسـته های واقعی خود برویـد این بالاترین حسن نیتی است که می توانید در حق خود اعمال کنید.متواضع باشـیدرشد و پیشـرفت ذهنی و شخصـی هر انسان از آموزش و آموخته ها منشأ می گیرد. لحظه ای که فکر می کنید واقعاً فرد مهم و با اهمیتی هستید رشد روح و روانتان متوقف می شود. شخصـیت و روح شما با فروتنی و کوشش برای یادگیری امکان رشد و پیشرفت خواهد داشت.

حرفه مدیریت

تلخیص: هادی حیدری

خلاصه کتاب حرفه مدیریت - نویسنده : پیتردروگر - مترجم : مهندس سید مصطفی میر اسلامی : دکتر : پیتر دورگر از مشهورترین نظریه پردازان اروپایی تبار است که از زیر عینک ظریف استدلال , قیاس و استنتاج , نیازهای متقابل کارکنان و کارفرمایان ممالک صنعتی را به نقد علمی کشـیده و پس از ریشه یابی و مشکلات واقعی کسب و کار راه حل های مناسبی را برای بهبود وضعیت حال و آینـده ارائه نمود است . در پیشـگفتار این کتاب می خوانیم در مسائل انسانی اعم از اقفتصادی , سیاسـی و ... پیش بینی آینـده بی فایـده است . چه برسـد به اینکه تلاـش کنیم تا مسائل مثلا ۷۵ سـال آتی را پیش بینی کنیم . بلکه بر اسـاس عقل هم مفیـد است که حوادث عمـده ای را که قبلاـ اتفـاق افتاده دقیقا شـناسایی نمائیم تا قادر باشـیم آثار قابل پیش بینی یکی دو دهه آتی را بازشناسـی و تصـیح نمـاییم . عامل حاکم بر تجارت در ۲۰ سـال آینـده نه اقتصـادی نه فنی است , بلکه از نوع مردم شناسـی است . بلکه کاهش

جمعیت کشورهـای پیشـرفتهماننـد ژاپن , اروپا و آمریکاست. به عبارت دیگر کمبود جمعیت کشورهای پیشـرفته یک عامل قطعی است که بازتاب هایی دارد که درجوامعشان بروز خواهد کرد که عبارتند از: ۱- سن بازنشستگی : چون در کشورهای پیشرفته مردم سـالم بیشتری وجود دارد و تـا سن ۷۵ سالگی بالا خواهنـد رفت این جهش سـنی تا سال ۲۰۱۰ اتفاق می افتـد. ۲- رشد اقتصادی ار طریق نیوی انسانی بیشتر:از طریق افزایش مصرف کنندگان که هیچ کدام حاصل نخواهد شد بلکه از یک منبع انجام خواهد شد این منبع واحـد تولید دانشـی و لشـگر دانشـمند است . ۳- یک قـدرت مسـلط دراقتصاد وجود نخواهـد داشت :چون کشورهای پیشـرفته جمعیت مناسبی ندارنـد و هیـچ کشوری دارای برتری دراز مـدتی را نـدارد و تنها امتیاز کشورهای پیشـرفته که هنوز هم مانده اسـت لشـگر دانشـمند است . خلاصه ای از این کتاب را درذیل می آوریم . قسـمت اول : مسئولیتهای یک مدیر : در بین سالهای ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ میلادی تکنیکهـای مـدیریت متنوع نبوده است مثـل کوچـک کردن , تـامین راز منـابع غیر خودی مـدیریت کیفی تمام عیار, تحلیل ارزش اقتصادی , الگو سـنجی و تجدید مهندسـی , هر چه باید کرد؛ البته هرکدام از روشهای یاد شده ابراز قدرتمندی هستند به استثناء تامین منابع غیر خودی و تجدید مهندسی پس چه باید کرد؟ مثلا شرکتی که تا دیروز فوق ستاره بوده ولی امروز تجارتش کساد شـده و در مشـکلات عدیده غوطه ور است . البته این مشـکل به قاره امریکا محدود نمی شود بلکه در ژاپن , آلمان , هلندو... وجود دارد. علل اصـلی هرکـدام از این بحرانها این است که وظایف به سـستی و کاستی اجرا شده است . ولی مدعی آن نیست یم که وظایف غلط بوده بلکه در اکثر جوامع وظایف به درستی بوده ولی بی حاصل بوده است . پس چه بایـد بکنیم و نباید انجام دهیم که نتایـج مفیـد حاصل شود این مفروضات پایه ای را تئوری تجارت می نامیم . هر سازمانی اعم از تجاری یا غیر تجاری دارای یک فرضـیه حرفه ای است , مثلا در سال ۱۸۷۰ مهنـدس جورح زیمنس , بانـک آلمـان را که اولین بانک بین المللی بوده بر اساس یک تئوری روشن تجاری بنیان نهاده که از طریق مدیریت سرمایه , جامعه روستایی و متفرق به نام آلمان را از طریق توسعه صنعتی متحد و پیشرفته تبدیل نماید. در۲۰ سال بعـد بانک المان یک موسـسه مالی عمده قاره اروپا شد و تا به امروز علی رقم مشـکلات زیاد پار برجـا مانـده است و مثل دیگر شـرکت هایی مثل میتسوبشـی در سال ۱۸۷۰ در ژاپـن , IBM , GM آنچه موجب بیمـاری این همه شرکتها شـده که تئوری تجاری آنان دیگر کار آمـد نبوده و مطابق مقتضـیات روز دنیا نمی باشـد دو عامل مهم ایجاد بحران در این شرکت ها کاغـذ بازیها و تکبرها است کهـدر این شـرکت ها مورد اسـتفاده قرار می گیرنـد. مثلا شـرکت GM کـه معروف است با خرید شـرکتهای درحال ورشکستگی در ۸۰ سـال گذشـته تـا به امروز موفق بوده , یکی راز شایسـتگی های GM آن بـوده که پول خوبی برای این شـرکتها پرداخته و با مدیریت توانا تبدیل به قهرمان تولید در سـطح جهان کرده , حال سوال این است که چه عاملی توانسـته درخصوصـص بدشانسی و سقوط GM اتفـاق افتـاده است تـا بـا رکود مواجه شود.عـام مهم این است که تئوری زیر بنـائی شرکتهـا هنوز هم با سـماعت ثابت مانـده, واقعیت های فشار آور ببیرونی به طور کلی عوض شـده است به عبارت دیگر حالت عـدم تطبیق شرایط ذهنی شرکتهای که با شرایط عینی محیط خارج در تضاد است. هر تئوری تجارت سه بخش دارد: ۱- اینکه پیش بینی هـا در خصوص محیـط سازمـان , جامعه و ساختارش , شـرایط بازار و نوع مشتری و تکنولوژی حاکم است . ۲- در خصوص هدف ویژه هر سازمان فرضـیات وجود دارد. ۳- اینکه پیش بینی هـایی در خصوص صـلاحیت ریشه ای جهت تحقق هـدف سازمـان جود دارد. اقـدامات پیش گیرانـه : ۱- اولین روش را من رهـا سـازی نـام گـذاری کرده ام یعنی هر سه سـال یکبـار به تمـام وقایع کارش کاشناسـی کند و تصمیمات جدیدی در مورد کارش بگیرد. ۲- در خصوص حوادث خـارج از سازمـان بویژه غیر مشتریان مطالعه و تحقیق کنـد. تصـمیم موثر: مـدیران کارآمـد تصـمیمات بسـیار زیاد نمی گیرند آنها فقط روی کارهای مهم تصـمیم می گیرند آنها اسـتعداد ها لیاقتها را مورد تحلیل قرار می دهند آنان میل دارند صحیح عمل نمایند نه اینکه زرنگی و سیاسی کارکنند . مدیران کار آمـد می دانند که چه موقع واقع بینانه تصـمیم گیری کنند. آنها می دانند که در این مرحله مهم ترین قدم تصـمیم گیری نیست بلکه اثر بخشی کردن آن تصمیمات است . و تا وقتی تصمیمات به افعال تجزیه نشده اند تصمیم نامیده نخواهد شد . طبقه بندی مشکلات

: اولا یک واقعه عمومی تکرار شونـده برای یک شـرکت انفرادی بصورت عارضه به نظر می آیـد یعنی اکثر مشـکلات که در مسـیر یک مدیر اجرایی ظاهر می شوند از نوع انفرادی است . نوع دوم مشـکلی ایت که ممکن است برای یک شـرکت بدون سابقه باشـد ولی در حقیقت یک مشـکل عمومی است . تصـمیم گیری مـدیران : هر مدیر موثری باید طوری کارها را شـروع کند که بفهمد چه چیزی درست است نه اینکه چه چیزی قابـل اجراست چرا که سـازش و مصـالحه دقیقا در پایان کار لازم است اما اگر نفهمیم که چه چیزی شـرایط مرزی بین قدرتها را راضی می کند و تعادل می بخشد نمی توانیم بین سازی درست و غلط فرق بگذاریم و احتمالا به یـک سـازش غلـط هم منتهی می گردد. عملیات : از مراحل تصـمیم گیری است , تبـدیل تصـمیمات گرفته شـده به عملیات اجرایی زمـان خورترین مرحله می باشـد و تصـمیمی موثر نمی شود مگر عامـل تعهـد را در ابتـدای کـار وارد عملیـات کنیم و تا وقتی تعهد عملیـاتی را جـدی نگیریم چیزی بجز قصـد و منظور در دست نخواهیم داشت . بـاز خور: در پایـان مراحـل تصـمیم گیری , تحقیق , ثبت گزارش بایـد تصـمیمات ترکیب شونـد انتقادات حاصـله را تامین نمایـد. مردمی که تصـمیم می گیرند اشـتباه پذیرند وقتی در بهـترین کیفیتهـا کارشـان جـاودانه نیست و حتی عـالی ترین تصـمیم نیز احتمـال اشـتباه بودنش وجود دارد و می توان ادعـا کرد که موثرترین تصـمیمات بالاخره از رده خارج می شوند. بالاخره : تصـمیم گیری یکی از وظایف مدیران است که دقت کمی از آنان را می گیرد امـا اتخـاذ تصـمیم مهم از وظـایف اختصاصـی یـک مـدیر است . یـک مـدیر در حقیقت به مـوجب پست اداری یـا دانش تخصصـی خود تصـمیماتی می گرد که تـاثیرات مثبتی به کلیت یک سازمان , عملکردش و نتایـج آن می گـذارد که در یک کلام معرف لیاقت و کارآمد او خواهد بود. مراحل پنجگانه تصمیم گیری : الف- از زوایه تکالیف و وظایف بیندیشید. ب- به تعدادی از افرادی که بـالقوه توانـا هسـتند نگاهی بینـدازیم : یعنی اینکه یک شـخص تازه اسـتخدام شـده چه قـدرتهایی دارد و آیا این قـدرتها مناسب با وظایف تعیین شده سازمانی هستند یا خیر. برای اتخاذ تصمیم موثر , مدیر باید ۳ تا ۵ نفر از واجدین شرایط شرایط را مورد تجزیه قرار دهد. ج- در خصوص چگونگی بررسـی این کاندیدا عمیقا بیندیشـیم . د- در خصوص متقاضی شغل , یا افرادی که قبلا با او کار می کردنـد بحث کنید یعنی اینکه یک مدیر نباید به تنهایی قضاوت کند و یا مدیرانی که قبلا با این کارمند تازه کا رکرده انـد محبت کننـد. ه- مطمئن شویم که متقاضـی شـغل وظایف خود را به خوبی درک می کند . پس از اینکه کارمند ۳ یا ۴ ماه کار کرد باید روی وظایف آینده اش بیندیشد نه بر روی تقاضاهای شـغلی در بخش دیگر نویسـنده می گوید: برای هیچ سازمانی اصـلا ضروری نیست که به دنبـال نظریه ای جدیـد بگردد و بخـاطر آینـده به تلاـش بپردازد . مـدیران زیـادی درعملیات بازرگانی روزمره کارآمـد عمل نمی کنند ولی برای مدتی به زندگی خود ادامه می دهند. سازمانهای بزرگ به کمک عواملی مانند شـجاعت ,تلاش و ... مدیران به زندگی ادامه داده و سـپس فرسوده شده از کار می افتد. اما اگر مدیر برای آینده اش تلاش نکنند به مشـکل برخورد می کند و اعتبار خود را در ازار از دست می دهد و این ابتدای سـقوط است وآنچه باقی می ماند یک شرکت بدون سر خواهد بود. از آنجائیکه یک مـدیر جرات ندارد خطر کرده و آینده جدید را با اینکار خودش بسازد از روی کوتاهی خطر بزرگتر یعنی بی دفاع مانـدن را اسـتقبال می کنـد و این همـان خطر بزرگ است که نمی تواننـد این شـرکتها تحمل کننـد و باز هم همان خطری است که کوچکترین شـرکتها هم نمی تواننـد تحمل کننـد. در فصل پنجم نویسـنده به نوآوری اشاره کرده می گوید نوآوری برای مدیر یک وظیفه است خواه یک مـدیر دولتی باشد یا خصوصـی. امروزه در خصوصـی تعریف یک مدیر خلاق ایهام وجود دارد . بعضـی این عبارت را برای تجارت کوچک و بعضـی برای تمام حرفه های جدید تجاری به کار می برند و شرکتهایی موفقند که دارای نوآوری سطح بالایی هسـتند. پس مختص به یک شـرکت نیست بلکه معطوف به خاصـی از فعالیت ها که نیست در قلب آن عنصـر خلاقیت نهفته است که مسئول ایجاد تغییرات هدفدار اقتصادی و اجتماعی است . کلا چهار منطقه فرصت در داخل زمینه های تجاری جهت نـوآوری وجـود دارد . ۱- اتفاقـات غیر منتظره ۲- مسائـل متقاضـی و غیرهمجنس ۳- نیازهای فرآینـدی ۴- تغییرات اجاد شـده در تجارت و صـنعت به طور خلاصه می توان گفت : مدیر باید به مسئله افزایش کارایی علمی بهمراه یک نقشه عملیاتی , روش تجزیه

و تحلیل و درک ابزارهایی که مورد نیاز است بپردازد . هرکار و خدمات تجاری از لحظه ای که شروع به زندگی میکند شروع ب کهنه شدن میکند . پس باید هر فعالیت تجاری هر سه سال یکبار به امتحان گذاشته شود و از خود بپرسیم که اگر دارای عرضه کالا نبودیم آیا هم اکنون میل داشتیم به آن وارد شویم ؟ و اگر جواب منفی بود سوال دوم به این ترتیب مطرح می شود که چگونه و با چه سرعتی می توان از آن محیط خارج شویم ؟ محصولات تولید شده نتیجه تصمیمات و عملیات یک مدیر است تا اینکه دانش و بینش او باشد و تصمیمی که گرفته شده اختصاص منابع است . صرف نظر دارد در آور بودنش ، ما یک قانون را باید در نظر داشت که دراختصاص منابع ، بویژه منابع انسانی با توانایی های بالا ، نیازمندان محودیتهایی که امید بخش هستند باید قبل از همه و به بهترین وجهی تامین ارضاء گردند . در بخش هفام به طور فهرست وار اطلاعاتی را که یک مدیر باید نیاز داشته باشد معرفی مینماییم .۱- اولین و قدیمی ترین ابزار گزارشات مالی و نقدینگی و تسویه مالی است . ۲- اطلاعات بهره وری است این مجموعه ابزار برای تشخیص تجارت و قدرت تولید منابع است .۳- سومین مجموعه ابزار به شایسته بودن مربوط می گردد و منظور این است که رهبریت بر این استوار است که کاری را که دیگران نمی توانند انجام دهد ویا ضعیف اجرا می کنند مابابد با کفایت اجرا کنیم ، همچنین رهبریت به لیاقت ذاتی استوار است که بازار یا ارزشهای مشتری را که باتوانائیهای تولید کننده یا تهیه کننده مخلوط کنیم . ۴- یک مدیر به اختصاص منابع کمیاب یعنی سرمایه و پرسنل متخصص نیازمند است . این دو منبع اطلاعات موجود تجاری را که مدیر در اختیار دارد می توانند به عملیات تبدیل کند . این دو منبع می توانند تعیین کنند که یک شرکت تجاری ، خوب و منطقی اداره میشود یا ضعیف و نارسا و زیان اور. سازمانهای تجاری بویژه سازمانهای برزگتر چاره ای بجز دانش گرایی نخواهند داشت . دلیل اولش این است که مسائل جهشی و تغییرات و تحولات بزرگی را می طلبد .دلیل دوم آن ، اقتصاد است که تحولات را دیکته خواهند کرد بویژه در سازمانهای بزرگ که نیاز شدیدی به ابداع و کار آفرینی بوجود خواهد آمد . مشکلات ویژه مدیریتی ، سازمان مبنی بر اطلاعات . ۱- توسعه و تکامل پاداشها ، مطرح شدن ها و فرصت های شغلی تخصصی برای کارشناسان۲- ایجاد یک دیدگاه متحد و مشترک درسازمان کارشناسان . تجارت از سازمانهای غیر انتفاعی چه می آموزد ؟شروع به کار یک به ماموریت و نیازمندیهایش می تواند اولین دری باشد که انسان را از غیر انتفاعی های موفق می آموزد . چرا که روی عملیات تمرکز می دهند و ماموریت استراتژهای مخصوص را که برای فصول اهداف ضروری است تعریف می کنند ، ماموریت یک سازمان را با انضباط می کند . ماموریت به تنهایی می تواند و از عمومی ترین بیماری تخریب کنند سازمانهای بزرگ جلوگیری کند یعنی بیماری تجزیه منابع محدود به برنام هایی است که به نظر جالب یا سود آور می آیند تا اینکه این منابع محدود را بروی تعداد می داند پروژه های سازنده متمرکز کنند . بهترین سازمانهای غیر انتفاعی ، حجم عظیمی را از فکر و اندیشه را برای تعریف ماموریت سازمان خود اختصاص می داده اند و آنها را از کلی گوئی و آرزوی خوشبختی همگانی صرف نظر کرده و در عوض بروی اهداف شفاعی که اعضایشان اعم راز کارمندان رسمی و داوطلبین انجام می دهند تمرکز مینمایند . عاقبت یک ماموریت کاملاً واضح و تعریف شده ، عقاید نو آورانه را تقویت کرده و کمک می کند تا دیگران هم بفهمند که چرابايد ان اهداف پیاده شوند . بسیاری از سازمانهای غیر انتفاعی آنچه را که درتجارت استثناء هستند ، دارند و آن هیئت اجرایی است ، آنها مورد کمیاب تری دارند و آن مدیر ارشد اجرایی است که بطور روشنی به این هیئت هر ساله مورد بررسی و نقد قرار میگیرد و حتی موارد بسیار کمیاب تری دارند و ان هیئتی است که عملکرد ش هر ساله در قبال اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی و نقد قرار می گیرد . بنابراین کاربرد موثر و کارامد هیئت ، ان چیز نایابی است که شرکتهای انتفاعی می توانند و از سازمانهای غیر انتفاعی آموزش بگیرند . دومین پیزی که برای سازمان غیر انتفاعی لازم است آموزش ،آموزش و باز هم اموزش است . و درازاء موثر ترین کار برای انگیزه دادن و حفظ با تجربه ها این است که تخصصی آنها به رسمی بشناسیم و درجهت اموزش تازه وارویی بکار ببریم و بالاتر از همه اینکه این کارگران دانشمند مسئولیت می خواهند تا اهداف خود را عملکرد ها پیاده کنید . که با ایشان مشاوره شود و درمراحل

تصمیم گیری که به روی کارشان و کار کل سازمان اثر می گذارد و دخالت کنند ، انها در انتظار فرصتها هستند تا رشد کنند، یعنی به دنبال شاخصهایی می باشند که وظایف و تعهدات جالب تری به آنها واگذار شود . تا تضمین برای عملکرد داوطلبین گرد ، پس به این خاطرات که غیر انتفاعی ها پلکان وظایف را برای داوطلبین رایگگان ایجاد کرده اند . چالش جدید برای بهره وری :اساسی ترین تلاشی که مدیران کشورهای پیشرفته با آن مواجه خواهند شد افزایش دانش بهره وری و خدماتی کارگزان است این تلاش که دستور جلسه هر مدیری را در چند دهه آینده تشکیل خواهد داد معمولاًـ عملکرد رقابتی شرکتها را تعیین خواهد کرد حتی مهمترین مساله است که سازنده تارو پود جامعه بوده و کیفیت زندگی در هر ملت صنعتی را رقم می زند . بنابراین اولویت اصلی کشورهای پیشرفته ، باید افزایش بهره وری دانش و خدمات باشد . هر کشوری که اولین بار ای کار را انجام دهد ، به طور اقتصادی قرن ۲۱ را فتح خواهد کرد و حساس ترین چالش اجتماعی که کشورهای پیشرفته با آن روبرو خواهند شد افزایش بهره وری بخش خدمات است و تا وقتی که این چالش تامین نشود . جهان صنعتی پیشرفته با فشارهای فزاینده اجتماعی یک قطبی شدن سیاسی تند رویهای اجتماعی و احتمالاً جنگ طبقاتی روبرو خواهد شد . چند اصل اساسی درمدیریت :۱- مدیریت در مورد انسانهاست : وظیفه اش قادر کردن مردم به عملکرد مشترک به تقویت و موتر کردن نیروها و زدودن نقطه ضعف هاست . ۲- آنچه که مدیریت انجام می دهد پیوند و ادغام انسانهاست که در یک شرکت انجام می شود . بنابراین عمیقاً با مسائل فرهنگی ترکیب می شود . ۳- هر شرکت نیازمند اهداف ساده و روشن و متحد کننده می باشد ، ماموریتهایشباید به اندازه کافی واضح و وسیع باشد تا یک دیدگاه عمومی بوجود آورد ، همچنین اهدافی که شرکت را تغذیه می کنند باید روشن عمومی واغلب تایید شده باشند . ۴- راز وظایف مدیریت است که شرکت و اعضایش را قادر می سازد تا رشد کند و به آن شکلی که نیازها و فرصت های اینده تغییر می کند توسعه یابد . ۵- هر شکرت مرکب را از مردمی است با مهارتهای مختلف و دانش های گوناگون که وظایف مختلفی انجام میدهن به این خاطراست که هر شرکت باید بر اساس ارتباطات و مسئولیت های فردی ساخته شود . ۶- نه کمیت محصول و یازده و نه خط تحتانی آن بخودی خود مقیاس کافی برای ارزش یابی توسعه آموزش مردم ، افزایش کیفیت ، نایج مالی همه اینها برایاملکرد شرکت جدی و حساس بوده و رتبهای شرکت تعیین کننده هستند . ۷- عاقبت ، تنها نکته مهم برای به خاطر آوردن در خصوص شرکتها این است که نایج در دورن دیواره های ان نیست ف بازدهی و تیجه یک حرفه تجاری عبارت است ار رضایت و خرسندی مشتریان .

جابجایی در قدرت

(دانایی، ثروت و خشونت در آستانه قرن بیست و یکم)نویسنده: الوین تافلرمترجم: شهیندخت خوارزمیتلخیص: سیده مریم بهره بر بخش اول - جابجایی در قدرت جابجایی در قدرت اوج تلاش بیست و پنج ساله ای است برای معنی بخشیدن به تغییرات گیج کننده‌ای که ما را به سوی قرن بیست و یکم سوق می دهد. قدرت به خودی خود نه خوب است و نه بد. قدرت وجه اجتناب ناپذیر هر رابطه انسانی است و بر هر چیزی مثل شغلهایی که داریم، ماشینی که داریم و .... اثر می گذارد. در واقع ما محصول قدرت هستیم. قدرت کمتر از همه درک شده است در حالی که بیش از همه اهمیت دارد، بویژه برای نسل ما. زیرا عصر ما سپیده دم عصر جابجایی در قدرت است. ما در لحظه ای زندگی می کنیم که کل ساختار قدرتی که جهان را یکپارچه نگاه می داشت، اکنون در حال فروپاشی است. ساختاری از بنیان متفاوت در حال شکل گیری است و این در هر سطحی از جامعه بشری در حال اتفاق است. در اداره سوپرمارکت، بانک، دفتر مدیران اجرایی و ... الگوهای قدیمی قدرت در طول خطوط عجیب تازه ای دارند ترک بر می دارند. برخوردهای قومی و نژادی چندین برابر می شوند. مدیر اداره و سرپرستی که در کارخانه کار می کند، هر دو پی می برند که کارکنان و کارگران دیگر مثل گذشته کورکورانه از دستور آنها پیروی نمی کنند. این فروپاشی شیوه قدیمی اقتدار و قدرت در

کسب و کار و زندگی روز مره، درست در لحظه ای در حال شتاب گرفتن است که ساختارهای قدرت جهانی نیز در حال فروپاشی است. از پایان جنگ جهانی دوم به این سو، دو ابرقدرت مثل دو غول کره زمین را عرصه تاخت و تاز خود قرار داده بودند. هر یک متحدان و ماهواره ها و گروههای تشویق کننده خود را داشتند. هر کدام دیگری را متعادل می ساخت: موشک در برابر موشک، تانک در برابر تانک، جاسوس در برابر جاسوس. البته امروزه این بازی موازنه به پایان رسیده است. در نتیجه هم اکنون در نظام جهانی سیاهچالهایی در حال دهان گشودن هستند. جابجایی در قدرت صرفاً قدرت را انتقال نمی دهد بلکه شکل آن را دگرگون می سازد.پایان امپراتوری همه مردم جهان وحشتزده دیدند که چگونه امپراتوری پنجاه ساله ای که بر قدرت شوروی در اروپای شرقی حاکم بود به ناگهان در سال ۱۹۸۹ فروپاشید. اتحاد جماهیر شوروی برای نیروبخشیدن به اقتصاد پوسیدهٔ خویش به شدت به تکنولوژی غرب نیاز پیدا کرد و به یک باره در یک دوره تحول شبیه به هرج و مرج غرق شد. ابرقدرت دیگر جهان نیز، با آهنگی کندتر دچار زوال نسبی شد. بیست سال پیش، جنرال موتورز، برجسته ترین کمپانی تولید کارخانه ای جهان، آرمانی برای مدیران کشورهای جهان و خانهٔ قدرت سیاسی برای آمریکا محسوب می شد. امروزه، برای حفظ موجودیت خود تلاش می کند. بیست سال پیش سه شبکه تلویزیونی آمریکا مثل NBC, CBS, ABC امواج هوایی آمریکا را در سلطه خود داشتند و به هیچ وجه با رقابت خارجی مواجه نبودند اما امروزه آنقدر به سرعت کوچک می شوند که اصلاً بقایشان مورد تردید است.در زمانی که قدرت اقتصادی ایالات متحد رنگ می باخت، ژاپن بسرعت رشد کرد. اما موفقیت نیز می‌تواند جابجایی های مهمی را در قدرت پدید آورد. درست مثل ایالات متحد، اهمیت قدرتمندترین موج دوم ژاپن یعنی صنایع زنگ زده، با ظهور صنایع جدید موج سوم رو به زوال گذاشت. حتی با وجود افزایش توان اقتصادی ژاپن، سه نهادی که شاید بیشترین مسئولیت رشد این کشور را بر عهده داشتند رفته رفته رو به زوال می روند. نخستین آنان حزب حاکم لیبرال دموکرات بود که در حال عقب نشینی است چرا که حیثیت رهبران سالخورده‌اش را رسواییهای مالی و جنسی خدشه دار ساخت. دومین، وزارت بازرگانی و صنایع بین المللی است که مغز متفکر معجزه اقتصادی ژاپن به شمار می رود و سومین، کیدانرن، نیرومندترین فدراسیون بازرگانی ژاپن از نظر سیاسی است که هنوز تحت سلطهٔ رؤسای صنایع دودکشی است که بسرعت در حال محو شدن هستند.همچنین با پیشی گرفتن اقتصاد آلمان بر دیگران، قدرت از لندن، پاریس و رم به آنجا انتقال یافته است. امروزه با ادغام پیشرونده اقتصاد دو آلمان همه اروپا بار دیگر از سلطهٔ آلمان بر این قاره وحشت دارند.این جابجاییها نمایانگر مجموعه قابل توجهی از تحولات در یک دوران کوتاه صلح است و در واقع، قدرت که ما را به عنوان افراد و ملتها تعریف می کند خود از نو تعریف می شود.خدای سفیدپوشدر سراسر دوران اوج پزشک سالاری، پزشکان، دانش پزشکی را کاملاً در اختیار داشته و راه نفوذ آنرا بر جامعه بسته بودند. نسخه به لاتین نوشته می شد که برای این حرفه یک نوع رمز نیمه سری فراهم می آورد و بسیاری از بیماران را در جهل نگاه می داشت. نشریه ها و کتابهای پزشکی منحصر به خوانندگان حرفه ای بود. درهای کنفرانسهای پزشکی به روی عوام و افراد غیرعلمی بسته بود. پزشکان برنامه درسی و پذیرش دانشکده‌های پزشکی را تحت کنترل داشتند. امروزه وضعیت عکس آن است. بیماران بطور حیرت آوری به دانش پزشکی دسترسی دارند. با در اختیار داشتن کامپیوتر شخصی و یک مودم هرکسی می تواند از خانه خود با پایگاههای داده ای در تماس باشد و درباره هر موضوعی از بیماری گرفته تا قارچ، مقاله علمی بدست آورد و درباره یک بیماری یا درمان خاص بیش از آنچه یک پزشک معمولی وقت مطالعه آنرا داشته باشد، اطلاعات جمع آوری کند.نسخه هایی از کتابهای مرجع رومیزی پزشکان هم اکنون در دسترس همه قرار دارد. هر هفته برنامه ای از شبکه لایف تایم (Life Time) پخش می شود و هر بیننده می تواند دوازده ساعت برنامه بسیار تخصصی که برای پزشکان تهیه شده را تماشا کند. برخی بر این باورند که بسیاری از این برنامه ها برای افراد معمولی مناسب نیست ولی این بیننده است که باید در این باره تصمیم بگیرد.در بسیاری زمینه های دیگر نیز دانشی که به شدت تحت انحصار متخصصان قرار داشت، رفته رفته از کنترل آنها خارج می شود و به شهروندان معمولی می رسد. زیرضربه های

آیندهتغییرات در دانایی باعث جابجاییهای گستردهٔ قدرت می شود یا به آن کمک می کند. مهمترین پیشرفت اقتصادی طول زندگی ما، ظهور نظام نوین تولید ثروت بوده که بنیان آن دیگر عضله نیست بلکه مغز است. در واقع جانشینی اطلاعات یا دانایی به جای کار بیرحم و خشن، عامل اصلی مشکلات جنرال موتورز یا علت ظهور ژاپن است. زیرا آن موقع که جنرال موتورز هنوز تصور می کرد که زمین مسطح است، ژاپن سرگرم کاوش کناره‌های آن بود و کشف کرد که چنین نیست.امروزه این گفتار وینستون چرچیل که به او الهام شده بود: «امپراتوریهای آینده، امپراتوریهای مغز خواهند بود» واقعیت یافته است. آنچه هنوز درک نشده، میزان قدرت خام و بسیطی است که در دهه های آینده در اثر نقش تازه «مغز» هم در سطح زندگی شخصی و هم در سطح امپراتوری دگرگون می شود.مندرس شدن اصالتسیصد سال پیش، انقلاب صنعتی نیز نظام تازه ای برای تولید ثروت به وجود آورد. در زمینهایی که روزگاری کشت و زرع می شد، دودکشها سر به آسمان کشیدند. کارخانه ها بسرعت رو به گسترش گذاشتند. این «کارخانه های سیاه شیطانی» با خود شیوهٔ کاملاً تازه ای از زندگی و نظام نوین قدرت به همراه آوردند. دهقانان از کار رعیتی نیمه بردگی روی زمین رها شده و به کارگران شهری زیردست کارفرمایان خصوصی یا دولتی تبدیل شدند. همگام با این تغییر، تحولاتی دیگر در روابط قدرت در داخل خانه پدید آمد. خانواده های کشاورزی که چند نسل زیر یک سقف زندگی می کردند و همه آنها تحت فرمان یک پدرسالار ریش سفید بودند، جای خود را به خانواده های هسته ای پاره پاره شده بخشیدند که در آنها سالخوردگان خیلی زود اعتبار و نفوذ خود را از دست دادند. رژیمهای سلطنتی یا فروپاشید یا به سطح جاذبه ای توریستی نزول کرد. به هر حال در برابر قدرت رو به زوال آنها، نخبگان جدید سر برآوردند: شرکت سالاران، دیوانسالاران و مغولهای رسانه ای ، تولید انبوه، توزیع انبوه و .... با دموکراسی انبوه یا دیکتاتوریهایی همراه شد که ادعا می کردند دموکراتیک هستند.به سخنی کوتاه، ظهور نظام نوین تولید ثروت زیر همهٔ ستونهای نظام قدیمی قدرت را خالی کرد و سرانجام زندگی خانوادگی، کسب و کار، سیاست، دولت ملی و حتی خود ساختار قدرت جهانی را دگرگون ساخت.عضله، پول، مغزدر فیلمهای هالیوودی، کابوی تنها سوار بر اسبش از جایی سردر می آورد، با ضدقهرمان و شخصیت تبهکار داستان دوئل می کند سپس هفت تیرش را به آرامی در جلد چرمیش قرار می دهد و بار دیگر به سرزمین نامعلومی در دوردستها می رود. ما در دوران کودکی آموختیم که قدرت از خشونت نشأت می گیرد.در بسیاری از این فیلمها، در زمینهٔ داستان، پرسوناژ دیگری هم وجود داشت: مرد خوش پوش شکم‌گنده ای که پشت میز بزرگ چوبی می نشست. هر چند به طور معمول این مرد، تجسم فردی از کار افتاده بود ولی او نیز اعمال قدرت می کرد. او بود که پول مورد نیاز راه آهن یا گاوچرانان غاصب یا دیگر نیروهای شریر فیلم را تأمین می کرد. اگر کابوی قهرمان نمایانگر قدرت خشونت بود، این شخصیت – نمونهٔ یک بانکدار – نماد قدرت پول بود.شخصیت مهم دیگری هم وجود دارد: سردبیر روزنامه، معلم، کشیش جهادگر یا زنی تحصیل کرده ، این شخصیت، نه تنها نمایانگر خیر در جنگ با شر است، بلکه نماد قدرت فرهنگ و دانش پیشرفته درباره جهان بیرونی هم هست. این شخص سرانجام پیروز می شود ولی معمولاًـ این پیروزی یا در اثر ائتلاف با قهرمان ششلول بند و یا شانس ناگهانی بدست می آید.دانایی همانطور که فرانسیس بیکن به ما توصیه کرده است، منشأ قدرت است. اما برای آنکه در فیلم وسترن دانایی برنده شود، باید یا با پول یا با زور هم پیمان گردد.با این همه در میان منابع بیشمار قدرت، سه منبعی که در فیلمهای وسترن به طور نمادین ارائه می‌شود – خشونت، ثروت و دانایی – مهمترین هستند.تمرکز بر روی این مثلث و تعریف قدرت در این قالب، امکان می دهد تا قدرت را به شیوه ای کاملاً تازه تحلیل کنیم و شاید روشن تر از گذشته نشان دهیم که چگونه قدرت برای کنترل رفتارهای ما از گهواره تا گور بکار می رود. بهترین نوع قدرت شکی نیست خشونتی که در چاقوی ضامن دار متجاوز یا موشک هسته ای نهفته است، می تواند عوارض وحشتناکی به بار آورد. سایه خشونت یا زور که در قانون جای داده شده، باعث می شود هر حکومتی برای پیشبرد قهری خواسته هایش به سرباز و پلیس متکی شود، تا نظام فعال و سرپا بماند. اما بطور کلی خشونت نارساییهای مهمی دارد، نخست، ما را وا می دارد که با خود چماق حمل کنیم یا مسابقه

تسلیحاتی به راه بیاندازیم که عوارض خطرناک آن را نه تنها برای ما بلکه برای همه افزایش می دهد. حتی وقتی خشونت مؤثر واقع می شود، مقاومت ایجاد می کند. قربانیان یا بازماندگان آن در کمین نخستین فرصت برای تلافی می‌نشینند. ثروت به مراتب ابزار بهتری برای قدرت است. کیف پر پول انعطاف بیشتری دارد. از ثروت می توان به شیوه ای مثبت یا منفی استفاده کرد. بنابراین از زور خیلی انعطاف پذیرتر است. به جای تهدید صرف یا تنبیه، با آن می توان پاداشهایی داد که با ظرافت تعیین شده است، اعم از پرداختهای جنسی یا نقدی. بنابراین ثروت قدرتی از نوع متوسط به وجود می آورد. بهترین نوع قدرت از کاربرد دانایی حاصل می شود و به سادگی از بین نمی رود، با این قدرت نه تنها می توان راه خود را در پیش گرفت، بلکه می توان دیگران را واداشت آنچه را می خواهیم انجام دهند هر چند هم که خلاف میلشان باشد. از دانایی می توان برای تنبیه و پاداش و ترغیب و حتی دگرگون سازی استفاده کرد و می توان دشمن را به دوست تبدیل کرد. همچنین در موقعیتهای نامناسب فرد می تواند با دانایی پیش دستی کرده و وضعیت را تحت کنترل خود درآورد و از هدر رفتن نیرو و پول جلوگیری کند.البته بیشترین میزان قدرت را کسانی دارند که در موقعیتی هستند که می توانند با زیرکی از هر سه این ابزار با هم طوری استفاده کنند که هر جا لازم باشد تهدید به تنبیه را با وعده پاداش جایگزین نمایند و همگام با آن از شیوه های ترغیب و نیز از هوش بهره بگیرند.بنابراین دانایی به جای اینکه زاییده قدرت پولی و عضلانی باشد به جوهر اصلی آنها تبدیل شده است. یعنی در واقع تقویت کننده نهایی است. این کلید جابجایی در قدرت است که در پیش داریم و تبیین می کند که چرا جنگ بر سر کنترل دانایی و ابزار ارتباطات در سراسر جهان اوج گرفته است.بخش دوم – زندگی در اقتصاد فوق نمادینکسب و کار می تواند محصول یا سود تولید کند. اسامی غولهای تجاری درست مثل ستارگان سینمای هالیوود از رسانه ها پخش می شود و به نمادهای زنده قدرت تبدیل می شوند به طوری که به عنوان نامزدهای بالقوه انتخابات ریاست جمهوری معرفی می شوند و یا شاید خودشان چنین ترتیب داده اند. کسب و کار نیز وارد عرصه زرق و برق شده است.ورود نظام فوق نمادین ایجاد ثروت، نه تنها باعث جابجایی در قدرت می شود بلکه شیوه آن را تغییر می دهد. زور: عامل یاکوزایی (مافیایی)زمانی در یکی از کمپانیهای کامپیوتری یکی از افراد میلیاردر ژاپن حریقی توسط یکی از افراد سرخورده بپا شد. مشکل این بود که آنها شواهدی نداشتند که در دادگاه ارائه دهند حتی اگر هم داشتند مجبور بودند مدتهای زیادی را در انتظار اجرای قانون بسر برند. از این رو یکی از کارکنان خود را به ضبط صوت مجهز کرده و به باری که فرد مظنون در آنجا بسر می برد فرستادند. متهم اقرار کرد، حتی درباره عمل خود به لافزنی پرداخت. سپس مأموران حفاظت شرکت با وی صحبت کرده و تهدیدش کردند که اگر از کارش در کمپانی دست نکشد و هر چه زودتر شهر را ترک نکند پاهایش را قلم خواهند کرد. آیا این کار خلاف قانون بود؟ مسلماً حریق بعدی که به پا می کرد می توانست جان برخی از کارکنان را به خطر بیاندازد. در این صورت رئیس شرکت به جای اینکه دست روی دست بگذارد تا دادگاه کاری برایش انجام دهد، از زور یاکوزایی یا همان مافیایی خود استفاده کرد.در هر جامعه ای چیزی وجود دارد که شاید بتوان آن را «نظام ثانویه اعمال زور» نامید که در حاشیه نظام رسمی و اداری و قانونی اعمال زور عمل می کند. استفاده از زور برای کسب ثروت در عصر موتور بخار پایان نیافت بلکه از آن در مقیاسی عظیم استفاده شد. در اردوگاههای شوروی، زندانیان را به کار مفت و کثیف استخراج سنگ معدن یا بریدن کنده درختان وا می‌داشتند. کارخانه های هیتلر در اثنای جنگ جهانی دوم از همه اروپا افراد را به بردگی کشید و این کارخانه ها مهمات، مواد شیمیایی و جسد تولید می کردند. یکی از دلایلی که در محیطهای کسب و کار امروزه خشونت به ندرت دیده می شود این است که شرکتها و محیطهای کسب و کار به جای اینکه خودشان دست به خشونت بزنند در واقع خدمات را با عقد قرارداد می خرند و خشونت دولتی جایگزین خشونت شخصی شده است. دولت با قراردادن تکنولوژیهای خشونت در چنگ نیروهای مسلح خود سعی می کند انواع دیگر خشونت را حذف یا کنترل کند. دومین دلیل که تهاجم بدنی در کسب و کار رخت بربسته این است که خشونت به هیئت قانون تصعید یافته است و همه کسب و کارها اعم از سرمایه داری و سوسیالیستی به قانون متکی هستند. پس می

توان پشت هر قانون خوب یا بـد لولـهٔ تفنگی را دیـد.خط سـیر قدرت:سـنت و قانون هر دو امروزه این اسـتفادهٔ آشـکار از زور را در جهان نوین مهار کرده انـد. به هر حال این کاهش خشونت در اقتصاد از سـر نوعـدوستی نجبا و ... بـدست نیامـده است. آنچه اتفاق افتـاده این است که در اثنـای انقلاـب صـنعتی، نخبگـان جامعه از اتکای اولیه به قـدرت سـطح پایینی که خشونت ایجاد می کرد، به قـدرت سـطح متوسـطی که پول به دست می دهـد، تغییر موضع دادنـد.بهر حال «جهان مدرن» برای ادژهاهای قدیمی، جهانی اسـت گذرا و مکانی است پرخصومت. نه تنها افراد و کمپانیها، بلکه همه بخشهای صنعت مالی متزلزل و ناپایدار شده اند. فروپاشی پانصد بانک سپرده و وام در ایالات متحـد، باعث شد تا دولت صدها میلیارد دلار پول به برنامه نجات فوری اختصاص دهد که بازتابی بود از عـدم ثبـاتی که خود را نمایـان می سـاخت.آغـاز جنـگ بر سـر کنترل جهان تا یکی دو دهـهٔ پیش، تقریباً تنی چنـد از بانکـداران مرکزی و مقامات دولتی می توانسـتند از طریق دسـتکاری در نرخهای بهره و مـداخله در بازارهای ارز خارجی به طور قاطع بر قیمت هر چیزی از گوشت خوک دانمکاری تا اتومبیلهای داتسون تأثیر بگذارنـد.امروزه این کار برای آنان دشوارتر شده است. شاهد آن، رشد انفجاری ارز خارجی و بازارها و شـبکه های الکترونیکی است که این رشد را تسـهیل می کنند.در چنین فضایی، نقش انفرادی بانکهای مرکزی و حتی بانکهای اصـلی که در این کنسـرت ایفای نقش می کننـد، به بهترین وجه محـدود شـده است. چون قـدرت بسـرعت از دست بانکهـای مرکزی و حکومتهـایی که نماینـدگی اسـمی آنهـا را دارنـد، خارج می شود، از گوشه و کنار فریادهایی برخاسـته که خواهان نظارت فوری از نوعی جدید و متمرکزتر در سطح فوق ملی هستند. اینها تلاشهایی است برای کنترل نظام مالی مابعـد دودکشـها از طریق اسـتفاده از همـان ابزارهـایی که در اصـل عصـر دودکشـها بکـار می رفت – و صـرفاً قـدرتی بیشتر بوجود آورد.در اروپا برخی از رهبران سیاسـی خواهان حـذف پولهای رایج ملی و ایجاد بانک مرکزی واحد تمام اروپایی هسـتند. از طرف دیگر نخست وزیر سـابق انگلسـتان، مارگـارت تاچـار در برابر این فوق ملی گرایی و در دفـاع از حـاکمیت ملی جنـگ تـدافعی براه انداخت. گروهی متشکل از هفت کشور صنعتی جهان تلاش می کنند تا سیاستهای خود را در زمینه هایی چون پول رایج و نرخهای بهره و دیگر متغیرها با یکـدیگر هماهنگ سازنـد. اگر جهان گرایان برنده شوند به معنای آنست که قدرت بانکهای مرکزی موجود که تنظیم کننـدگان کلیدی سـرمایه هسـتند رو به ضـعف خواهد گذاشت. بنابراین دهه هایی که در پیش است، شاهد منازعهٔ قدرت عظیمی میان جهان گرایان و ملی گرایان بر سر ماهیت نهادهای جدیدی خواهد بود که عهده دار نظارت بر بازارهای جهانی سرمایه می شونـد.دانایی: ثروتی از نمادهاروزگاری ثروت اصل و اساس بود. یا آن را داشتیـد یا نداشتید. ثروت جامد و مادی بود و براحتی می شـد فهمیـد که از ثروت قـدرت و از قدرت ثروت حاصل می شود. در تمدنهای کشاورزی، بجز ثروتمندان – که خواسـتهایشان گسترهٔ وسـیعی را از عـالی ترین سـطح هنری گرفته تـا جنـگ طلبـانه در بر می گرفت – گسترهٔ آرزوهای جمعی آنقـدر کوچک و محـدود بود که می شـد آن را در دو کلمه خلاـصه کرد: نـان یا برنـج و زمین. به عکس در جوامع صـنعتی، به محض آنکه نیازهای اساسـی مردم ارضاء شـد، آرزوهای جمعی چندبرابر گردید. پیشـرفت بطور بیرحمانه ای تجملات یک نسل را به «ضـروریات» نسـل دیگر تبدیل ساخت و آرزوها دیوارهای محلات فقیرنشـین را منفجر کرد و سرزمینهای تازه ای را به تصرف درآورد.وقتی دودکشها سر به آسـمان کشـیدند، ثروت تغییر شـکل داد. اکنون به جای زمین، ماشـینها و مواد اولیه تولید صنعتی به حیاتی ترین شکل سرمایه مورد نیاز تبـدیل شـده بود: کوره های ذوب فولاد، کارگاههای بافنـدگی و .... این سـرمایه صـنعتی هنوز دارای محـدودیت بود. اما سرمـایه، مـادی هم بود. وقتی بانکـداران در شـرکتی سـرمایه گـذاری می کردنـد، انتظار داشـتند در ترازنامه آن شـرکت، داراییهای فیزیکی را ببیننـد یا زمانی که بانکـداران درخواستی را برای وام بررسـی می کردنـد، وثیقه ای فیزیکی و ملموس یعنی نوعی سـخت افزار می خواسـتند تا آن را ضمانت کند. در این جا سرمایه گذار کاغذی را دریافت می کرد که صرفاً یک نماد، سند قرضه یا ورقه سهم بود که نمایانگر بخشـی از ارزش شـرکتی بود که از سـرمایه او اسـتفاده می کرد. پس می بینیم که سـرمایه با چه سـرعتی تغییر شکل داد. امروزه با پیدایش اقتصاد پیشرفته موج سوم، پول کاغذی، به منسوخ شدن کامل نزدیک می شود. اکنون روشن است که

پول کاغذی مثل خطوط مونتاژ، دودکشها و ... رو به مرگ صنعتی است. به استثنای کشورهای دارای اقتصاد عقب مانده و بجز موارد استفادهٔ کاملاً ثانویه، پول کاغذی همان سرنوشتی را خواهد داشت که پول خرمهره ای و النگوی مسین داشت.امروزه با نوع جدیدی از کارتهای اعتباری که «کارت هوشمند» نامیده می شوند مواجهیم. شما آنرا به صندوقدار تحویل می دهید که از طریق دستگاهی الکترونیکی به جریان می افتد. در نتیجه پول خرید شما فوراً به حساب بدهی بانکی تان گذاشته می شود. در پایان ماه شما پولی نمی پردازید. حساب بانکی شما بلافاصله این کار را انجام می دهد. مثل چکی است که در جا برداشت می شود. این مسأله آنقدر عادی شده و مردم با چنان اطمینانی آن را پذیرفته اند که به سختی می توان درباره آن تردید کرد و این جایگزینی پول الکترونیکی به جای پول کاغذی تهدیدی است برای موجودیت بانکهایی که ما می شناسیم و می توان از آن به عنوان «قدرتهای از دست رفته» یاد کرد.پول موج اولی (تمدن کشاورزی) نه تنها ملموس و بادوام بود بلکه ماقبل سواد هم بود، به این معنی که ارزش آن به وزنش بستگی داشت، نه به کلماتی که روی آن حک شده بود. پول موج دومی (تمدن صنعتی) امروزی از کاغذ چاپی ترکیب یافته است. خواه کالایی پشتوانهٔ آن باشد یا نه. این پول نمادین است و همگام با سواد همگانی پدیدار می شود.اما پول موج سومی (عصر اطلاعات) بطور روزافزونی از ضربانهای الکترونیکی تشکیل می شود. این پول قابل انتقال فوری و قابل ردیابی بر روی صفحه نمایش است. این پول به راستی پدیده ای تصویری است که می توان آنرا «پول قرن بیست و یکمی» نام نهاد.سرمایه و پول که هر دو بطور روزافزون از محتوای مادی دور می شوند در سرتاسر تاریخ در تغییر بوده‌اند و مرحله به مرحله نمادین شدن تغییر شکل داده و سرانجام امروزه به شکل فوق نمادین درآمده اند.جانشین غاییگاهی یادآوری اینکه اجداد ما بی سواد بوده اند ما را تکان می دهد. آنان احمق یا نادان نبودند، بلکه بیسواد بودند، مشکلی که در آن زمان حل نشدنی بود. خواندن ساده در دنیای قدیم دستاوردی خارق العاده بشمار می آمد. آگوستین قدیس در قرن پنجم در نوشته های خود از اسقف میلان چنین یاد می کند که آنقدر دانا بود که می توانست واقعاً بدون حرکت لبهایش بخواند. بخاطر این شاهکار حیرت آور، وی پرمغزترین فرد جهان محسوب می شد.نه تنها بیشترین اجداد ما سواد خواندن و نوشتن نداشتند بلکه ساده ترین اصول حساب را هم نمی دانستند. شمار اندکی که حساب می دانستند کاملاً خطرناک تصور می شدند. از آگوستین هشداری جالب نقل شده که می گوید: «مسیحیان از افرادی که جمع و تفریق می دانند بپرهیزند. آشکار بود که چنین افرادی «با شیطان برای تیره و تار کردن روح بشر و محبوس کردنش در زنجیرهای جهنم میثاق بسته اند».سی سال پیش هر کسی که کمترین توانایی استفاده از کامپیوتر را داشت در مطبوعات پرتیراژ «مغز غول آسا» توصیف می شد.امروزه ما داده ها را به شیوه های بیشتری به یکدیگر ربط می دهیم. آنها را منسجم می کنیم و بدین‌ترتیب آنرا به شکل اطلاعات در می آوریم و مقادیر قابل توجهی از اطلاعات را در چارچوب مدلها و طرحهای دانایی روی هم سوار می کنیم. این تحول عظیم امروزی در بنیان دانایی جامعه است، نه به خاطر وجود کامپیوتر یا دستکاری صرفاً مالی بلکه بخاطر پیدایش اقتصاد فوق نمادین.از میان همه منابعی که برای تولید ثروت لازم است، از دانایی می توان به عنوان جانشینی برای منابع دیگر استفاده کرد.تنها دلیل اینکه اکنون مقادیر هنگفتی مواد خام نیکل و مس در سراسر دنیا از جایی به جای دیگر حمل می شود این است که ما از دانایی لازم برای تبدیل مواد در محل به مواد جایگزینی که قابل استفاده باشد، بی‌بهره ایم. به محض آنکه این دانش فنی را کسب کنیم به صرفه جوییهای اساسی بیشتری در ترابری دست خواهیم یافت و از طریق آن می توان به پدیده ها سرعت بخشید. به عبارت دیگر دانایی برای منابع، ترابری، هزینه، زمان و سایر موارد جانشین مناسبی است و چون نیاز به مواد خام، نیروی کار، زمان، مکان و سرمایه را کاهش می دهد، منبع اصلی اقتصاد پیشرفته خواهد بود.بخش سوم – جنگهای اطلاعاتی از دههٔ ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ با قرار داشتن تولید کنندگان غول آسا در رأس و عمده فروشان و خرده فروشان در کف، موازنهٔ قدرت اساساً بدون تغییر باقی ماند. یکی از دلایل وجود قدرت تولید کنندگان آن بود که کنترل اطلاعات را در دست داشتند.کسب موفقیت فروش محصول در پای صندوق پرداخت فروشگاه مشخص می شد. اسلحه ای که خرده فروشان با آن تولید کنندگان را سر جای خود

نشاندنـد، یک نماد کوچک سیاه و سفید است. «کد جهانی کالا» خطوط موج داری که روی هر چیزی ظاهر می شود و در پی آن تجهیزات اسکن نوری برای خواندن آنها بسرعت گسترش یافت. این کدهای کامپیوتری قدرت را جابجا کرد.امروزه تولیدکنندگان جهت عرضهٔ محصولات خود در فروشگاه برای چند سانتیمتر فضای موجود قفسه‌ها التماس می کنند. به جای آنکه تولید کننده به فروشنده بگوید که چه مقدار کالا بخرد، این فروشگاه است که امروز تولیدکننده را مجبور می سازد چیزی را که به «پول اضافی» شهرت یافته برای اشغال فضایی معین روی قفسه های فروشگاه و مبالغ معتنابهی نیز برای محلهای خاصی در فروشگاه که مورد نظر اوست بپردازد. حتی تولید کنندگان برای بدست آوردن و نگهداشتن محل برای کالای خود در سوپرمارکتها با یکدیگر می جنگند. خرده فروشان کنترل جریان اصلی داده هایی را بدست گرفتند که روزگاری به کمپانیهای بزرگ قدرت می بخشید.سوپرمارکت هوشمندمصرف کنندگان ممکن است بزودی خود را در سوپرمارکتهایی ببینند که با ردیفهایی از به اصطلاح «قفسه های الکترونیکی» تزیین شده است. به جای برچسب کاغذی قیمت روی قوطیهای کنسرو و .... لبهٔ قفسه از یک صفحه نمایش چشمک زن از جنس کریستال مایع ترکیب یافته که بطور دیجیتال قیمتها را نشان می دهد. جادوی این تکنولوژی جدید این است که به فروشگاه امکان می دهد تا به محض آنکه اطلاعات لازم از دستگاههای اسکن جلوی فروشگاه بسرعت به آن انتقال یافت، قیمت هزاران کالا را بطور خودکار و آنی تغییر دهد.در همین راستا، قفسه های «هوشمندتر» وجود دارند که نه تنها به مشتریان اطلاعات می دهند، بلکه از او اطلاعات هم می گیرند. برای مثال، گیرنده های مخفی امکان می دهد که بدانیم چه موقع مشتری به قفسه یا کالای خاصی دست می زند یا در جایی خاص چه وقت تراکم جمعیت کمتر از حد انتظار است. بزودی زمانی فرا می رسد که مشتری به سختی می تواند مژه بر هم زند یا دست خود را حرکت دهد، بدون آنکه دادهای مفیدتر و قابل فروش تری به مغازه دار ارائه نکند.هوش فوق العاده چون در حال حاضر بخش عظیمی از کسب و کار به گرفتن و ارسال اطلاعات بستگی دارد، کمپانیهای سراسر جهان شتابزده کارکنان خود را از طریق شبکه های الکترونیکی با یکدیگر در ارتباط قرار می دهند. این شبکه ها زیرساختهای کلیدی قرن بیست و یکم را شکل می دهند و برای موفقیت در کسب و کار و توسعهٔ اقتصاد ملی به همان اندازه حیاتی هستند که راه آهن در عصر مورس بود. در میانه قرن نوزدهم، حق امتیازهای مورس باعث ساختن هزاران کیلومتر خط تلگراف شد. شرکتهای رقیب پدیدار شدند، شبکه ها رشد یافتند و مسابقه ای شدید برای وصل کردن شهرهای اصلی به یکدیگر در سراسر قاره آغاز شد. شرکتی به نام وسترن یونیون که سیمهای خود را در سراسر کناره های خط آهن - که مجوز حق عبور از آن را داشت- نصب می کرد، کمپانیهای کوچکتر را بلعید. در طی یازده سال خطوط تلگراف این شرکت از یک سوی آمریکا به سوی دیگر گسترش یافت و سرمایهٔ آن از ۵۰۰ هزار دلار به ۴۱ میلیون دلار افزایش یافت. این مبلغ در آن روزها بانکها را به وحشت می انداخت. زمانی که یک معلم آوازی به نام الکساندر گراهام بل در سال ۱۸۷۶ حق امتیاز اولین تلفن را به نام خود ثبت کرد، وسترن یونیون سعی کرد آن را شوخی تلقی کند و آن را به مسخره گرفت. اما با اوج گرفتن تقاضای مردم برای تلفن، وسترن که تصمیم نداشت انحصار خود را از دست دهد برای در اختیار گرفتن تکنولوژی جدیدتر توماس ادیسون را به استخدام خود درآورد تا در برابر تکنولوژی بل گزینه ای اختیار کند. اما وسترن یونیون بخاطر عطش ناگزیر جهان به ارتباطات بهتر، شکست خورد و کنار کشید.بزرگراههای الکترونیکی با وابسته شدن بخشهای بیشتری از اقتصاد به تلفن، کمپانیها یا سازمانهای دولتی که خدمات تلفن را ارائه می دادند یا تحت نظارت خود داشتند، نیز بطور غیر عادی قدرتمند شدند. در ایالات متحد کمپانی AT&T که به نظام بل شهرت داشت، عرضه کننده مسلط خدمات مخابراتی شد. برای کسانی که به خدمات شایسته تلفن عادت کرده اند، تصور اقتصاد بدون تلفن یا انجام وظیفه در کشوری که شرکت تلفن حتی از زیر بار خدمات اساسی تلفن نیز شانه خالی می کند یا نصب خطوط تلفن را سالها به تعویق می اندازد، مشکل است. این قدرت دیوانسالاری باعث افزایش پارتی بازی سیاسی و تسویه حسابها و فساد و رشوه خواری می شود، توسعه اقتصاد ملی را کند می کند و غالباً تعیین می کند که کدام مؤسسات تجاری شانس رشد داشته باشند

و کدام باید از صحنه خارج شوند. تعداد زیادی از کسب و کارهای آمریکا از دهۀ ۱۹۶۰ به این سو شروع به نصب کامپیوتر کردند. در همان زمان، ماهواره ها و بسیاری تکنولوژیهای دیگر از آزمایشگاهها روانه بازار شدند که بعضی از آنها نیز محصول شرکت AT&T بود. بزودی شرکتهای مشتری کامپیوتر خواهان دریافت انواع بسیار زیادی از خدمات شبکه داده ها شدند. آنان کامپیوترهایی می خواستند که بتوانند با یکدیگر صحبت کنند و می دانستند که ساخت تکنولوژیهای مورد نیازشان امکان پذیر است. شرکت تلفن AT&T که هیچ رقیبی در برابر خود نداشت خیلی کند و آرام به این نیازهای تازه پاسخ داد و این امر باعث بدرفتاریهای عالم کسب و کار با شرکت AT&T شد . درست همانطور که تقاضا برای ارتباطات بهتر در یک قرن پیش وسترن یونیون را به زانو درآورد بار دیگر تکنولوژیهای نوین و تقاضای فراگیر ولی پاسخ داده نشده برای خدمات نوین شرکت AT&T را شکست داد. از این روست که می بینیم خطوط هوایی و سازندگان خودرو و کمپانیهای نفتی برای در دست گرفتن کنترل نظامهای در حال نوپیدایی ارتباطی، همگی در جنگی چندجانبه درگیر شده اند. در واقع همانگونه که بزودی خواهیم دید تمامی زنجیره تولید و توزیع به لرزه خواهند افتاد. بنابراین اینها فوریتهایی است که کمپانیها را با شتاب همانند دولتها به صحنه کنترل بزرگراههای الکترونیکی آینده می رساند. بنابراین جهش غول آساتری در حال وقوع است یعنی ما نه به سوی نظام مرحله چهارم، بلکه به سمت نوع کاملاً متفاوتی از هوش در حال حرکت هستیم.قدرت شبکه از دید جهان خارج ژاپن از نظر اقتصادی شکست ناپذیر به نظر می رسد. اما در داخل اوضاع به قرار دیگری است. این کشور منابع انرژی ندارد، مواد غذایی کمی پرورش می دهد و نسبت به محدودیتهای تجاری بسیار حساس است. اگر ارزش ین پایین و بالا برود نگران می شود. اما مردم ژاپن تنها نگران کل اقتصاد نیستند بلکه نگران آیندۀ خودشان نیز هستند. از این رو بزرگترین پس انداز کنندگان جهان به شمار می روند و مبالغ هنگفتی پول صرف خرید بیمه می کنند.تا مدتهای مدید، این بنگاههای عظیم بیمه بودند که از این اضطراب و نگرانی سود می بردند. اما امروزه، این بیمه کنندگان هستند که دچار نگرانی شده اند.تمامی صنعت بیمه در بلوایی از دگرگونی به سر می برد. مشتریان همه نوع سیاستها و خدمات مالی نوظهوری را می خواهند که این غولهای پرارج قدیمی به سختی قادر به انجام آن هستند. برای مقابله با تهدیدهایی از این نوع، بنگاههای بزرگ بیمه شروع به نصب خط دفاعی الکترونیکی کرده اند. بیمۀ عمر نیپتون حدود نیم میلیارد دلار صرف ایجاد یک نظام جدید اطلاعاتی می کند که ۵ هزار کامپیوتر شخصی، ۱۵۰۰ کامپیوتر بزرگتر برای مراکز ماهواره ای خود، دستگاههای بسیار عظیمی برای شعب و ستادهای مرکزی، بعلاوه دستگاههای اسکن نوری و دیگر تجهیزات جدید را به سیستم موجود اضافه کرده و همه را در داخل شبکه واحدی به هم وصل می کند.کمپانی رقیب آن نیز سخت در تلاش است و شبکه ای ایجاد می کند که نمایندگانش را قادر می سازد با بانکهای داده مرکزی تماس بگیرند و به فرمانهایی که با صدای مصنوعی از پشت تلفن می شوند پاسخ دهند و اطلاعاتی را که درباه مشتریان یا سیاستها می خواهند از طریق فکس دریافت دارند.کمپانیهای بیمه در این راه تنها نیستند. به نظر می رسد همه ژاپن در حال الکترونیکی شدن است. با گسترش شبکه های الکترونیکی قدرت نیز جابجا می شود. این تنها در ژاپن اتفاق نمی افتد بلکه ایالات متحد و اروپا نیز با چنان سرعتی مشغول شبکه سازی هستند که تا به حال سابقه نداشته است. این مسابقۀ الکترونیکی قرن به شمار می رود.بسیج برای جنگ الکترونیکیوقتی همۀ صنایع برای کارزار بسیج می شوند مقیاس جنگ الکترونیکی وسیع تر می شود.به جای شرکتهای منفرد، گروههای سرتاسری صنعت، بطور دسته جمعی اقدام می کنند. این شبکه‌های سرتاسری صنعتی بویژه در ژاپن که تشکیل آنها بشدت توسط وزارت بازرگانی که همه جا حاضر است و صنعت بین المللی تشویق می شود، جالب توجهند.نظام الکترونیکی به خرده فروشان امکان می دهد که حجم کمتری سفارش دهند و به جای اتکا به کالاهای کند فروش، همگام با تغییر مدها و سلیقه های مصرف کننده، لباسهای پرفروش را جایگزین کنند.همانطور که شرکتهای منفرد و کل صنایع با ایجاد شبکه های خاص خویش، بسرعت خود را برای آینده آماده می سازند، غولهای دیگر نیز برای نصب شبکه های چند منظورۀ جهانی که بتوانند پیامها را به هر کسی منتقل کنند مسابقه گذاشته اند.حجم

پیامها و داده هایی که امروزه در درون شبکه های الکترونیکی موج می زند آنقدر عظیم است که حتی جنگی در مقیاسی به مراتب وسیع تر میان کمپانیهای بزرگ در گرفته است که می خواهند این خدمات ناقل مشترک را تحت سلطه خود در آورند. رؤیای دراز مدت سازندگان شبکه در جهان ایجاد حلقهٔ یکپارچه واحدی است که از مشتری (که به طریق الکترونیکی به دارندهٔ کسب و کار می گوید چه کالاها یا خدماتی ارائه دهد) آغاز شده به تولید کننده وصل می شود و از طریق بنگاههای واسطه ای، باقیماندهٔ توزیع به خرده فروش یا خدمات الکترونیکی خرید از خانه وصل شده و از آنجا به ATM یا سیستم پرداخت کارت اعتباری متصل می شود و سرانجام به خانهٔ مشتری باز می گردد. هر کمپانی یا گروه صنعتی که بتواند کنترل مراحل اساسی این چرخه را به چنگ آورد، قدرت قاطع اقتصادی را اعمال خواهد کرد و به همین دلیل قدرت سیاسی قابل ملاحظه ای نیز خواهد داشت. اما به چنگ آوردن این کنترل کمتر به سرمایه و بیشتر به مغزها وابسته است. یعنی هوشی که در کامپیوترها و نرم افزارها و شبکه های الکترونیکی تعبیه شده است.پدیدار شدن انحصارهای اطلاعاتیهر قدر شبکه های ما خودکارتر و فوق هوشمندتر شوند، بخش بیشتری از تصمیم گیری انسانی از نظرها پنهان می شود و ما بیشتر به رخدادهای از قبل برنامه ریزی شده ای وابسته می شویم که بر مفاهیم و پیش فرضهایی بنا دارند که شمار اندکی آنها را درک می کنند و یا گاهی حتی از روی تعمد افشا نمی شوند.چیزی نخواهد گذشت که قدرت کامپیوتر ها به دلیل پردازش موازی و هوش مصنوعی و دیگر نوآوریهای شگفت آور، برق آسا پیشرفت خواهند کرد. بازشناسی گفتار و ترجمه خودکار بدون شک همراه با صفحات نمایش دارای تصاویر بسیار روشن و شفاف و دستگاههای پخش صوت با کیفیتی در سطح کنسرت، بطور گسترده مورد استفاده قرار خواهند گرفت. شبکه های قبلی صدا و داده و تصاویر و اطلاعات را بطور مرسوم به شکلهای دیگری انتقال خواهند داد.این ترس و وحشت اکنون خیلی ساده انگاری به نظر می رسد. موضوع این نیست که آیا یک انحصار ابرقدرت خصوصی جهانی، همه اطلاعات را کنترل خواهد کرد – که بسیار غیرمحتمل به نظر می رسد. بلکه موضوع این است که با جاری شدن سیلی از داده و اطلاعات و دانایی در سرتاسر سلسله اعصاب اقتصاد فوق نمادین، چه کسی جریان بی پایان تبدیل آنها و دوباره بازگرداندنشان به شکل اول را که به برکت وجود هوش فوق العاده میسر شده، در دست خواهد داشت.کسب و کار و جامعه بطور کلی با مباحث گیج کنندهٔ تازه ای دربارهٔ استفاده و سوء استفاده از دانایی مواجه خواهند شد. این مباحث دیگر بازتاب ساده ای از این واقعیت که بیکن می گوید که دانایی یک قدرت است نیست، بلکه واقعیتی در سطح بالاتر را نشان می دهد و آن اینست که در اقتصاد فوق نمادین، این دانایی درباره دانایی است که بیش از هر چیز اهمیت دارد. جنگ رو به گسترش چتر و اتومبیل با هم خیلی تفاوت دارند، نه تنها از نظر اندازه و کارکرد و قیمت بلکه به دلیلی که بندرت به آن توجه می کنیم. از چتر می توان بدون خرید کالایی دیگر استفاده کرد. ولی اتومبیل بدون بنزین و روغن و خدمات تعمیر و قطعات و البته خیابان و جاده، بلااستفاده است. اتومبیل پرقدرت مثل بازیکن تیم، بطور کامل به دیگران وابسته است مثل هزاران کالای دیگر، که در ترکیب با کالاهای دیگر قابل استفاده اند. اگر کسی در جایی تصویری به تلویزیون انتقال ندهد، این دستگاه در گوشهٔ اتاق نشیمن همچنان بیصدا و خاموش به ما زل می زند. هر کدام از اینها بخشی از نظام کالاست. دقیقاً ماهیت سیستمیک کالاهاست که منبع اصلی ارزش اقتصادیشان را تشکیل می دهد و درست همان گونه که «بازیکنان تیم» باید طبق قوانین توافق شدهٔ معینی بازی کنند، کالاهای سیستمیک نیز به استانداردهایی نیاز دارند تا بتوانند کاری را انجام دهند. دوشاخهٔ وسایل برقی اگر همهٔ پریزها سه سوراخ داشته باشند به درد نمی خورد.این تمایز میان کالاهای متکی به خود و کالاهای سیستمیک افشاکنندهٔ جریانی است که جنگهای اطلاعاتی کنونی را در سرتاسر جهان گسترش می دهد.در اصل جنگی است جهانی بر سر دلار و قدرت سیاسی ولی نتایجش عاید میلیونها خانواده خواهد شد. بطور ریشه ای قدرت را در میان ابرقدرتهای صنعتی جهان – یعنی کمپانیهایی چون آی بی ام، AT&T، سونی، زیمنس – جابجا خواهد کرد و بر اقتصادهای ملی اثر خواهد گذاشت.استانداردهای استراتژیک سرعت حیرت انگیز کنونی نوآوریها، تولید کنندگان را به انتخاب استراتژی واداشته است؛ یا مخترع باش و استانداردی

بر صنعت خود تحمیل کن و یا به استاندارد دیگری تن بده – در غیر این صورت به سیبری تجاری رانده شو یعنی جایی که محصولات موارد استفاده و بازارهای محدودی خواهند داشت.آی بی ام از آغاز حیاتش تا کنون نیروی مسلط صنعت کامپیوتر بوده است. بخش اعظم موفقیت به یاد ماندنی را می شود به توان اولیهٔ این شرکت در ایجاد و تحمیل استانداردی برای آنچه در درون کامپیوترها جریان داشت، نسبت داد.کلید سلطه بر صنعت کامپیوتر، نرم افزار است – بدون آن ماشینها بی روح و بی فایده خواهند بود. اما کلید سلطه بر نرم افزار، سیستم عامل است و سرانجام هرم اصلی کنترل – کلید سلطه بر سیستمهای عامل – استانداردهایی است که این سیستمها به نوبهٔ خود طبق آن عمل می کنند. نظارت آی بی ام بر همهٔ اینها بود که آن را به قدرت جهان کامپیوتر تبدیل ساخت.اما به رغم تلاشهای آی بی ام، در طی سالها سیستمهای عامل دیگری مثل چشمه از زمین جوشید. وقتی شرکت کامپیوتری اپل انقلاب میکروکامپیوتر خود را به راه انداخت، هوشیار بود که ماشینهایی بسازد که با آی بی ام سازگار نباشند و سیستم عامل متفاوتی را برگزید.سازمانی متشکل از چند شرکت AT&T، زیمنس آلمان، فوجیتسو و ... خواهان استاندارد جدیدی هستند تا به جای آن که سد راه تجهیزات غیر آی بی امی شود، راه را برای آنها باز نماید.از آن زمان تا کنون فشار بر روی آی بی ام آنچنان شدت گرفته است که مجبور شد به این گروه بپیوندد و سوگند یاد کند که در آینده در برابر سیاستهای «باز» متعهد شود.کشمکش اصلی یکی از مهمترین چیزهایی که امروزه کامپیوترها انجام می دهند، سخن گفتن با یکدیگر است – در واقع، کامپیوترها و ارتباطات اکنون آنچنان به هم پیوند یافته اند که جدایی ناپذیرند.این به معنای آن است که کمپانیهای کامپیوتری نه تنها باید از سیستمهای عامل خود، بلکه از دسترسی و یا نظارت بر شبکه های مخابراتی نیز دفاع می کنند. اگر سیستمهای عامل آنچه را در درون کامپیوترها جریان دارد، کنترل می کنند، استانداردهای مخابرات آنچه را میان کامپیوترها رخ می دهد در نظارت خود دارند. بار دیگر ما شرکتها و کشورها را در منازعه تلخی بر سر نظامهای اصلی که پردازش اطلاعات را برعهده دارند، درگیر می بینیم.چون اکنون داده ها و اطلاعات و دانش بیشتر در سراسر مرزهای ملی جریان دارد، جنگ اطلاعاتی بر سر مخابرات حتی بیش از جنگ بر سر سیستمهای عامل بار سیاسی به خود گرفته است.برای مثال، جنرال موتورز سعی دارد تولید جهانی خود را به هم مرتبط کند. از این رو، برای آنکه کامپیوترهایش هر چند سازندگان مختلفی دارند، بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند استانداردی خاص خود اختراع کرده است که آن را MAP می نامد. این شرکت سعی کرده است اقتباس این استاندارد را در سراسر جهان در میان سازندگان دیگر و نیز فروشندگان خودش ترویج کند. جامعه اروپا برای آنکه سد راه جنرال موتورز شود، با ۱۳ کمپانی بزرگ سازنده کامپیوتر از جمله آی بی ام و ... گفتگو کرده و از آنها خواسته است از استانداردی خلاف استاندارد جنرال موتورز حمایت کنند. به نظر می رسد که جامعه اروپا می گوید اگر ماشینهای اروپایی بخواهند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، نباید طبق شرایطی باشد که جنرال موتورز – یا ایالات متحد – تعیین می کند.پلیس افکار اجراییه محض آنکه شرکت دلارهای هنگفتی برای بودجهٔ تکنولوژی اطلاعات تخصیص دهد، دسته های مختلف برای گرفتن بخشی از آن تلاش می کنند و بدین ترتیب، منازعه آغاز می شود. اما گذشته از تعارضهای سنتی در میانه جنگهایی گرفتار می بینند که بر سر خود اطلاعات در گرفته است. چه کسی چه نوع اطلاعاتی را دریافت کند؟ چه کسی به پایگاههای اصلی داده دسترسی داشته باشد؟ کدام بخشها یا قسمتها چه داده هایی را دارند؟ تعارضهایی که بر سر چنین پرسشهایی بروز می کنند در حالی که فنی به نظر می رسند ولی آشکارا بر پول و پایگاه اجتماعی و قدرت افراد و کسب و کارها اثر می گذارند.این تعارضها اوج می گیرند، مدیر اطلاعات و کارکنانش با تغییر مسیر جریان اطلاعات، روابط قدرت موجود را متزلزل می کنند. چیزی نخواهد گذشت که مدیریت تیزبین، به تشویق مدیر اطلاعات، کشف می کند که تکنولوژی اطلاعاتی جدید تنها برای از بین بردن کاغذبازی یا تسریع خدمات نیست. بلکه گاهی می توان از آن به شیوه ای استراتژیک برای تسخیر بازارهای جدید و تولید محصولات جدید و ورود به زمینه ای کاملاً تازه بهره گرفت.موضوع وقتی پیچیده تر می شود که با ادغام کامپیوترها و ارتباطات و گسترش شبکه ها گروه قدرتمند تازه ای در قلمرو مدیریت دست به

مـداخله می زنـد. این گروه تـازه، مـدیران ارتبـاط از راه دور و کارکنانشـان هسـتند که غالبـاً بر سـر منـابع و کنترل امور به کارکنان نظامهای اطلاعاتی نیرنگ می زنند.سه دههٔ پیش که برای نخستین بار کامپیوترها به دفاتر شرکتها وارد شدند، مطبوعات از مطالبی پر شـد که حاوی انـدیشه هایی درباره ظهور «مغز غول آسا» بود. این بزرگ مغز الکترونیکی همهٔ اطلاعاتی را که برای اداره بنگاه لازم بود، در خود داشت.یکبـار و برای همیشه نظم جـایگزین بی نظیمی یـا هرج و مرج اطلاعـات می شود. دیگر از ریخت و پـاش اثری نخواهـد بود. انفجـار قفسه های بایگانی از بین می رود و دیگر یادداشتی گم نمی شود و عـدم اطمینانی وجود نخواهـد داشت.چنین خیالپردازیهـای خود بزرگ بینـانه ای تنوع و پیچیـدگی روزافزون را در اقتصـاد فوق نمادین بسیار دست کم گرفت و با خودبینی و نخوت نقش شـانس و شـهود و خلاقیت را در کسب و کار ناچیز شـمرد. از همه مهمتر، بر این پیش فرض اسـتوار بود که کسانی که در رأس شـرکت قرار دارنـد به انـدازهٔ کافی می داننـد که کارکنان زیردست آنان به چه اطلاعاتی نیاز دارنـد و به چه اطلاعات نیاز ندارند.کامپیوترهای روزمیزی از اواخر دههٔ ۱۹۷۰ مثل گردباد ظاهر شدند. بسـیاری از متخصصان اطلاعات که فوراً احساس کردند این ماشـینهای کوچـک و ارزان قیمت قـدرتشان را از بین خواهـد برد، همـهٔ تلاش خود را بکار بردنـد تا از ورود آنها به کمپانیهای خود جلوگیری کننـد. زعمـای داده پردازی، کوچکی انـدازه و ظرفیت محـدود میکرو کامپیوترهـا را به بـاد تمسـخر گرفتنـد و برای جلوگیری از تخصـیص بودجه به آنها سـخت جنگیدنـد.رفته رفته روشن شد که کمپانیها به قدرت پراکنده کامپیوتری احتیاج دارند. فـانتزی «مغز غول آسا» محو شـده بود و با آن قـدرت متمرکز کارکنان داده پردازی را نیز با خود برده بود.«انقلاب میکرو» اطلاعات کامپیوتری را انحصارزدایی کرد و قدرت را از دست زعمای این حوزه خارج ساخت. به هر حال انقلاب میکرو در اندک زمانی بار دیگر جابجا شـد.به سـخنی کوتاه، در همان حال که جنگهای اطلاعاتی در محیط پیرامونی شـرکتها بالا می گیرد – و همانگونه که دیـدیم خرده فروشان و تولیـد کننـدگان صـنعتی و صـنایع و حتی کشورها را در برابر یکـدیگر قرار میدهد – جنگهای اطلاعاتی در مقایسـی کوچکتر در داخل شـرکتها نیز رو به اوج گذاشـته است.مدیران اطلاعات و کارکنان آنها خواسـته و ناخواسـته سـلحشوران اطلاعاتی خواهنـد شـد. این افراد که در بزرگراههای بسرعت در حال رشـد الکترونیکی ما، هم به عنوان مهنـدسان بزرگراه و هم به عنـوان قوای دولـتی انجـام وظیفه می کننـد در موقعیت ناخوشاینـدی قرار گرفته انـد که به یـک معنـا چیزی نیست جز «پلیس افکـار اجرایی».جنگ اطلاعاتی تمام عیاردر پاسخ به جنگهای اطلاعاتی که اکنون در سراسـر اقتصاد جهانی اوج می گیرد، مفهومی تازه از کسب و کار در حال شـکل گیری است. وقتی که رفته رفته دانایی در تولیـد ثروت نقشـی محوری پیدا کند، ما نیز شـرکت را ارتقاء دهندهٔ دانایی خواهیم پنداشت.به زحمت می توان فهمید که آیا جاسوسـی صـنعتی واقعاً در حال افزایش است. با داغ شدن جنگهای کنترل اطلاعات، بسـیاری از کمپانیها به این نتیجه رسیده اند که به اطلاعات بیشتری دربارهٔ برنامه ها و محصولات و سود حریفانشان نیاز دارند. از این رو، چیزی به نام «جاسوسـی رقابت جویانه» بطور بارزی در حال پیدایش است.کمپانیها در حال حاضـر به مهندسی معکـوس یعنی قطعه قطعه کردن محصول رقیب برای آموختن اسـرار آن می پردازنـد زیرا نسـخه برداری از محصول رقیب واقعـاً هم سریـع تر و هـم ارزان تر اسـت.عامـل دیگری کـه خـدمات جاسوسـی رقـابت جویـانه را ترویـج می کنـد، تجدیـد سازمـان گسـتردهٔ برنـامه‌ریزی استراتژیـک است. برنامه ریزی که روزگاری فعالیتی بسـیار متمرکز بود و توسط کارمنـدان سـتادی که به مـدیریت بالا گزارش می دادنـد، انجـام می شـد، اکنون به واحـدهای عملیـاتی انتقال یافته است و در آنجا غالباً توسط مـدیران عمل گرای صـف انجـام می شود که درگیر رقابتی دشوار و آشـفته انـد. دانسـتن این که رقبا دنبال چه هسـتند، هم فایـدهٔ فوری تاکتیکی و هم کاربرد استراتژیـک دارد.درونیها و بیرونیها جنگهای اطلاعاتی شـناختی تازه از شـرکت و کاری که درون آن انجام می شود ارائه می دهـد. برای لحظه ای همه شـرح شـغلهای مرسوم و رده بنـدیهای شـغلی و وظـایف دپارتمانی را فراموش کنیـد. در عوض به بنگاه به عنوان کنـدویی از پردازش دانایی نگاه کنیـد.در عصـر دودکشـها فرض بر این بود که کارگران و کارمندان چندان چیز مهمی نمی دانند و اطلاعات مربوطه یا هوش را تنها می توان از مدیریت بالا یا شـمار اندکی از کارکنان دریافت کرد. به عکس، امروزه ما می‌بینیم که

هـدف بیشتر آنچه در درون بنگـاه اتفـاق می افتـد، تـازه کردن و از نو پر کردن مخازن دائماً در حال زوال دانایی و خلق دانش تازه برای افزودن بر آن و ارتقـای داده هـای سـاده بـه اطلاعـات و دانـایی اسـت. کارکنـان برای دستیـابی بـه این هـدف همـواره به کـار «واردات» و «صـادرات» و «انتقـال» داده و اطلاعـات مشـغولند.برخی از کارکنان در اصل «وارد کننـده»انـد.این افراد «بیرونی درونی» هسـتند یعنی اطلاعات را از خارج از کمپانی دریافت و آن را به همکاران داخل تحویل می دهند.پژوهشگران، اولویتها و سلیقه ها و نیازهای مصـرف کننـده را در جهان بیرونی مطالعه می کننـد و با تفسـیر آنچه این باره آموخته انـد، ارزش افزوده ایجاد می نمایند و سپس اطلاعـات تـازه و سـطح بالاـتری را به بنگـاه تحویـل می دهنـد.کارکنان روابط عمومی عکس این را انجام می دهنـد. یعنی از طریق جمع آوری اطلاعات داخلی و پخش یا صادر کردن آن به جهان بیرونی، در واقع بنگاه را به جهان پیرامونی معرفی و برای آن بازاریابی می‌کننـد. به اینان درونی بیرونی می گوینـد.حسابداران داخلی در اصل افراد درونی درونی هسـتند، زیرا بیشترین اطلاعات خود را از داخل بنگاه جمع‌آوری و آن را در داخل نیز پخش می کننـد.جاسوسـی کل گرااز همه کارکنان به طور روزافزونی انتظار می رود که نه تنها در ارتباط با داراییهای اطلاعاتی و مخازن دانایی شرکت ارزش افزوده ای ایجاد کنند بلکه به زرادخانهٔ جاسوسی رقابت جوی شـرکت نیز چیزی بیفزاینـد. ژاپنیها نسبت به مسئله جاسوسـی دیـدی به مراتب کل گراتر دارنـد. مدیران اجرایی ژاپنی جمع آوری اطلاعـات را بخشـی عـادی از کـار روزمره خـود تلقی می کننـد، «ولی اگر از عمـوم دارنـدگان مـدرك فوق لیسـانس مدیریت از دانشگاه هاروارد بطور نمونه در این باره سؤال کنید، می گویند که این کار وظیفه کتابدار شرکت است. این پیش فرض تنـگ نظرانه به هر صـورت در حـال ناپدیـد شـدن است. در جنرال میلز از هر کارمنـدی انتظـار می رود که دربـاره شـرکتهای رقیب اطلاعـات جمع آوری کنـد. حتی از رفتگران و سـرایداران می خواهنـد که وقتی به خریـد می‌رونـد، از فروشـندگان سؤال کننـد که بنگاههای رقیب از آنها چه می خرنـد و چه کار می کننـد.کمپانیهای تلفن در ایالات متحـد سـمینارهایی برگزار می کننـد و مطالبی توزیع می نمایند که روشـها و مزایای جاسوسـی رقابت جویانه را برای مدیران اجرایی شـرح می دهد.چنین اقداماتی، در حد افراطی خود، اندك اندك ما را به سمت این برداشت سوق می دهد که شرکت را یک ماشین جنگی تمام عیار اطلاعاتی بدانیم.خیلی ساده می توان شاخـهٔ جاسوسـی کسب و کـاری را ترسـیم کرد که از مـدیر اطلاعات برای جمع‌آوری اطلاعاتی دربارهٔ رقیب، درخواسـت همکـاری دارد. مـدیر اطلاعـات بطـور روزافزونی نه تنهـا مسـئولیت نظامهـای اطلاعـاتی داخـل بنگـاه را برعهـده دارد، بلکه مسـئول اتصالهای الکترونیکی به پایگاههای دادهٔ کمپانیهای دیگر نیز هست. یعنی وی سیستمهایی را که حداقل به میزانی محدود به پیرامون الکترونیکی فروشـندگان و مشتریان و افراد دیگر رخنه می کنند، کنترل می کند. اطلاعاتی که از ناحیهٔ رقیب یا درباره وی به دسـت می آیـد ممکـن اسـت به انـدازه یـك سـیناپس الکـترونیکی بیشـتر فاصـله نداشـته باشـد.برای مـدتی بیش از سه سـال، سه جـاسوس کامپیوتری آلمان غربی با دستبرد به ۴۳۰ کامپیوتر توانستند به داده هایی که به تسلیحات هسته ای و ابتکار استراتژیك دفاعی مربوط می شد، دسترسـی پیدا کنند. آنان به میل خود از میان این تعداد ۳۰ کامپیوتر را که به شـبکه ای وصل می شد که توسط دفتر پروژه هـای پژوهشـی پیشـرفته دفـاعی پنتـاگون ایجاد شـده بود، انتخاب کرده و در آنها به کاوش و بررسـی پرداختنـد. کار آنها تنها وقتی کشف شـد که کلیفورد اسـتول مدیر نظام کامپیوتری آزمایشـگاه لارنس برکلی که قبلاً هیپی بود، متوجه یک تفاوت ۷۵ سنتی میان دو فایـل شـد.بسـیاری از شـبکه های کسب و کار هنوز در برابر رخنـهٔ دزدان و جاسوسان معین از جمله کارکنان سـرخوردهٔ فعلی یا سـابق خـود کـه توسـط بنگـاه رقیـب اغـوا می شونـد، بسـیار آسـیب پذیرنـد.بنـابراین در هر سـطحی از کسـب و کـار – در سـطح اسـتانداردهای جهانی تلویزیون و مخابرات و ... در سـطح صـندوق پرداخت خرده فروش ... در سطح باجهٔ خودکار بانك و کارت اعتباری ... در سطح شبکه های الکترونیکی فوق هوشمند در سطح جاسوسی و ضد جاسوسی رقابت جویانه ما در محاصرهٔ جنگهای اطلاعاتی و جنگجویان اطلاعاتی قرار گرفته ایم که برای کنترل حیاتی ترین منبع عصـر جابجایی قدرت با یکدیگر می‌جنگند.بخش چهارم – قدرت در بنگاه انعطاف پذیر جنگ بر سر برتری اقتصادی درقرن بیست و یکم هم اکنون آغاز شده است. جنگ افزارهای

اصلی تاکتیکی این منازعه قدرت جهانی را سلاحهای سنتی تشکیل می دهند. ما هر روز این جنگ افزارها را در عناوین مطبوعاتی مشاهده می کنیم. دستکاری در نظام پولی, سیاستهای حمایتگرایانه تجاری, نظارتهای مالی و امثال آن همه بر دانایی استوار است. در درازمدت آنچه تکلیف هر کشوری را روشن می کند محصولات کار مغزی است. مدیریت هوشمندانه تر، ارتباطات پیشرفته، نظام مالی الکترونیکی و... و از همه مهمتر سازماندهی برتر – مخصوصاً سازماندهی خود دانایی.تخریب کنندگان دیوانسالاریهمه از دیوانسالاران (آدمهای اداری) بدشان می آید.تا مدتهای مدید بازرگانان و مدیران صنعتی این اسطوره را حفظ کردند که دیوانسالاری آفت و بیماری دستگاه حکومت است. کارکنان غیر نظامی دولت را تنبل و طفیلی و تندخو می نامیدند در حالی که تصویری که از مدیران اجرایی بخش خصوصی وجود داشت این بود که آنان افرادی پویا و علاقمند به جلب رضایت مشتری هستند.امروزه جستجو برای یافتن شیوه های نوین سازماندهی آغاز شده است. در اتحاد جماهیر شوروی و اروپای شرقی رهبری سیاسی با عناصر نظام اداری خویش در حال جنگ است. دولتهای دیگر واحدهای دولتی را می فروشند و چیزهایی چون پرداخت حقوق بر اساس شایستگی و دیگر نوآوریهای خدمات مدنی را تجربه می‌کنند.البته هیچ کس انتظار ندارد که سازماندهی اداری ناپدید شود. دیوانسالاری برای برخی از مقاصد همچنان مناسب خواهد بود.اما اکنون این اصل پذیرفته شده است که کمپانیها اگر به ساختارهای متمرکز قدیمی اداری که در عصر دودکشها شکوفا شدند، بچسبند، در آتش رقابت خواهند سوخت.طغیان علیه دیوانسالاری در واقع حمله به شکل مسلط قدرت دودکشی است.اتاقکهای بیمشارهر سازمان اداری دو خاصیت کلیدی دارد که می توان آنها را «اتاقکها» و «مجاری» نامید. به این دلیل قدرت روزمره – کنترل امور جاری – در دست دو نوع آدم اجرایی است: متخصصان و مدیران.متخصصان قدرت خود را از کنترل اطلاعات در اتاقکها کسب می کنند. منبع قدرت مدیران، کنترل اطلاعاتی است که در مجاری جریان می یابد و این نظام قدرت، یعنی ستون فقرات دیوانسالاری است که اکنون در تمام کمپانیهای بزرگ مورد حمله قرار گرفته است.این «اتاقک گرایی» پیش از ورود کامپیوتر شیوه اصلی سازماندهی دانایی بر تولید ثروت بود. بطور نظری می شد بی نهایت اتاقک داشت.قدرت در برابر عقلبا پشت سر گذاشتن عصر صنعتی، به جامعه ای پرتنوع تبدیل می شویم. این تنوع نوعی پیچیدگی بیشتری به همراه می آورد و به نوبه خود بدین معنا است که کسب و کارها برای انجام وظایف خود بیشتر و بیشتر به داده و اطلاعات و دانش فنی نیاز پیدا می کنند. از این رو حجمهای عظیمی از اطلاعات گوناگون به درون اتاقکهای بیشتر و بیشتری فرستاده می شود و شمار آنها چند برابر افزایش می یابد و از قوه درک ما فراتر می رود و تا حد انفجار گسترش می یابد. همچنین تغییرات کنونی سریع تر از آنکه نظام اداری بتواند آنها را اداره کند پدیدار می شود. مثلاً کنفرانس مطبوعاتی در تهران که از تلویزیون پخش می شود، پاسخ فوری واشینگتن را بر می انگیزد. این شتاب، دانش ما را نسبت به بازارها، فروشندگان و ... از بین رفتنی می کند.طرح اتاقکی که برای سال اول طراحی شده، برای سال دوم نامناسب می شود. براحتی می توان اطلاعاتی را که در کامپیوتر انباشته شده است از نو طبقه بندی کرد. هر تلاشی برای طراحی مجدد ساختار سازمانی، منازعات انفجارآمیزی بر سرقدرت براه می اندازد. بنابراین هر قدر چیزها در جهان خارج سریعتر تغییر کنند، فشار برای چارچوبی که نظام اداری بر آن بنا شده است عظیم تر خواهد بود و اختلافات و برخوردهای داخلی بیشتر می شود.وقتی وضعیتی پیش می آید که نمی توان آنرا به آسانی به اتاقکهای اطلاعاتی از پیش تعیین شده ارجاع کرد، دیوانسالاران عصبی می شوند و بر سر اقتدار در حیطه نظارت و پول ومردم – کنترل اطلاعات – دست به جنگ می زنند. این امر ، حجم عظیمی از هیجان خام را آزاد می سازد. اما به جای حل مشکل، همه این نیرو و توان انسانی تماماً در این هجوم و فشار از بین می رود.«عقلانیت» دیوانسالاری که اینهمه درباره آن لاف وگزاف زده اند، بناگهان ناپدید می شود. قدرت که همیشه به عنوان عامل حضور دارد، اکنون به عنوان مبنای تصمیم گیری جایگزین عقل و خرد می شود.فروپاشی اتاقکها - مجاری مسدودبا سرعت گرفتن تغییرات، این «بحران اتاقکی» با فروپاشی «مجاری» ارتباطات که به موازات آن رخ می دهد، عمیق تر می شود.افراد تیزبین کسب و کار همیشه می دانستند که شرکت تنها زمانی موفق

خواهـد بود که همه بخشـهایش با هم کار کننـد. اگر کارکنان بخش فروش کارشان عالی باشد ولی بخش تولید نتواند به موقع کالا تحویل دهد شـرکت هرگز موفق نخواهد بود.مدیران میانی کار چندین واحد زیر دست خود را هماهنگ می کنند. گزارشـها توسط کارکنان متخصـص که این واحـدها را اداره می کنند جمع آوری می شود. گاهی مدیر از کارمند زیردسـتش اطلاعاتی را می گیرد آن را به کارکنـان پـایین تر از خـود رد می کننـد بـدین ترتیب به عنـوان رابـط رسـمی میـان اتاقکهـا عمـل می کنـد در مواقع دیگر اطلاعـات را در آخر بـه مـدیری کـه سرپرستی گروهی دیگر را به عهـده دارد رد می کنـد. وظیفه اصـلی مـدیر میـانی جمـع آوری اطلاعاتی است که توسط متخصصان آنها پاره پاره شده اند وی باید این اطلاعات را پیش از آنکه به سطح بالاتر هرم قدرت، انتقال دهــد از نـو ترکیـب کنــد.بـه بیــانی دیگر، در هر نظــام اداری، اطلاعــات بطور افقی تجزیـه شــده و بطـور عمـودی از نـو ترکیب می‌شود.امروزه تغییر آنچنـان شـتابان است و اطلاعـات مورد نیـاز بقـدری پیچیـده شـده که مجاری نیز درست مثل اتاقکها آنقـدر از پیامهایی که بسـیاری از آنها نادرست جریان دارنـد پر شـده انـد که راهشان بنـد آمـده است. به این علت مدیران اجرایی بیش از هر زمان دیگر برای دور زدن سیستم، خارج از مجاری عمل می کنند. آنها اطلاعات را از روسا و همکاران خود دریغ می کنند و آن را بطور غیر رسـمی از راههای کناری رد می کننـد و از طریق غیر رسـمی ارتباط برقرار می کنند. و از راههای دوگانه (یکی رسـمی و دیگری غیر رسـمی) عمل می کنند.و بدین ترتیب شاهد فروپاشـی اتاقکها می باشیم.جریان آزاد اطلاعات – پایان سلسله مراتبهدف نهـایی پیشـگامان نظـام «فوق رسـانه ای» ایجـاد سیسـتمهایی است که در آن اطلاعات را بتوان روی هم سوار کرد و اشـکال تازه ای بوجود آورد و به بی نهایت شیوه عرضه کرد. هدف، اطلاعات به شکلی آزاد و جریانی آزاد است.کارمند جوانی که در پایین ترین رده قرار دارد اکنون می توانـد با مدیران اجرایی رده بالا که روی همان مساله کار می کنند، بطور مسـتقیم ارتباط برقرار کند و مهم آنکه مـدیر اجرایی بـا فشـار دکمه ای می توانـد به هر کارمنـدی در پـایین دسترسـی پیـدا کنـد و به اتقـاق تصـاویری را فراخواننـد، پیشـنهادی را بـا هـم حـک و اصـلاح کننـد، برنـامه کـاری را مطـالعه کننـد و همـه اینهـا بـدون مراجعـه به مـدیران میـانی انجـام می شود.درست همـانطور که شـکلهای تـازه انباشت اطلاعات، به تخصـص گرایی ضـربه می زنـد شـکلهای جدیـد ارتباطات نیز به عمر سلسـله مراتب پایان میدهد.بنگاههای انعطاف پذیرشـرکت افزون برچیزهای دیگر، دوره های تولد و بلوغ و کهنسالی و مرگ را طی می کند و از نو به شـیوه ای تازه متولد می شود. دقیقاً در این لحظه تولد دوباره است که موفقیت یا شکست درازمدت شرکت تعیین می شود. زیرا اگر بنگاه از نو متولـد شـده هنوز در حول محورهای دیوانسالاری شبیه نظام قدیمی که جایگزین آن شد، سازماندهی شود ممکن است حیـات دومش کوتـاه وناکـام باشـد. مفهوم بنگـاه انعطاف پـذیر به معنای بی ساختاری نیست بلکه می گویـد یک کمپـانی پس از تولـد مجـددش به سیسـتمی متشـکل از دسـته هـای ببر، ماهیهـای قرمز، حتی به گروهی بزرگ از زنبوران عسـل که کارشان مکیدن اطلاعات است تبدیل شود. واحدهای انعطاف پذیر ممکن است اطلاعات و افراد و پول را بر حسب نیاز،از قسمتهای دیگر یا سازمانهای خارج از بنگاه جذب کنند آنهم در حالی که ممکن است یا همسایه یکدیگر بوده یا قاره ها از هم فاصـله داشـته باشـند.اسـتعمارزدایی کسب و کار هر کمپانی بزرگ امروزه در درون خود تعـدادی «مسـتعمره» مخفی کرده که ساکنانش درسـت مثل همه مردم کشورهای مستعمره رفتار می کنند. وقتی نخبگان حاکم حضور دارند مطیع و حتی نوکرصفت و چاپلوسند ولی پشت سرشان به آنها بد و بیراه می گویند. هر یک از این مسـتعمرات رهبری و نظامهای ارتباطی و ساختار قدرت غیر رسـمی خود را دارد که بنـدرت بازتابی از سلسـله مراتب رسـمی است. کمپانیهای بزرگ به شـدت به فضای باز شـرکتی نیاز دارنـد، یعنی تشویق آزادی بیـان. در واقـع می تـوان گفـت مسـأله کلیـدی کـه همه کمپانیهـای بزرگ امروزه بـا آن روبرو هسـتند این است که چگـونه قـدرت انفجـارآمیز این مسـتعمرات نهـان شـده را آزاد سازنـد.بنگاههـای خـانوادگی آینـده پس از سالهـا که کسب و کار خانوادگی ناچیز شمرده می شـد، اکنون بـازار داغی پیـدا کرده است. بنگاههـای خانوادگی نه عنوان دارنـد و نه تشـریفات. شایـد خیلی راحت بتوان گفت کوچـک همیشه زیبـاست و اقتصـاد پیشـرفته مخصوصاً با یکپارچه شـدن اقتصاد جهانی، می توانـد بـدون بنگاههای بزرگ به

حیات خود ادامه دهد. شواهد روزافزونی وجود دارد دال بر اینکه بنگاههای بزرگ، که ستون فقرات اقتصاد دودکشی بودند برای جهان شتابان کسب و کار کنونی کند و انطباق ناپذیرند. این بنگاهها که گرفتار زیانهای ناشی از مقیاس بزرگ هستند، دارند به غولهای پف کرده ای تبدیل می شوند. در خانواده هر چیزی قابل درك است. به عکس دیوانسالاری بر این اصل بنا دارد که هیچ چیز قابل فهم نیست. در خانواده هیچ کس دیگری را دست نمی اندازد یا فریب نمی دهد. همه درباره یکدیگر بیش از حد اطلاعات دارند و استفاده از نفوذ خود برای کمک به موفقیت پسر یا دختر امری است طبیعی است. در بنگاه دیوانسالار، استفاده از نفوذ را پارتی بازی یا قوم و خویش بازی می خوانند و آن را زیر پا گذاشتن نظام شایستگی تلقی کرده و تصور می کنند که عمداً حاکم شده است.به سخنی کوتاه هر جا که روابط خانوادگی، در کسب و کار نقشی داشته باشد ارزشها و قوانین دیوانسالاری دگرگون می شود و به همراه آن ساختار قدرت دیوانسالاری نیز فرو می ریزد.ما وارد عصر ما بعد دیوانسالاری می شویم که در آن بنگاه خانوادگی یکی از گزینه های بیشمار در برابر دیوانسالاری و قدرت آن است. در دوره دیوانسالاری به جهت جلوگیری از پارتی بازی استخدام همزمان زن و شوهر ممنوع بود اما با افزایش استخدام زنان شایسته در نیروی کار رفته رفته انتظار می رود که تیمی مرکب از زن و شوهر را ببینیم که در رأس یک مرکز سودآوری قرار گرفته اند بنگاههای خانوادگی می توانند سریع تر تغییر کنند و خود را با نیازهای تازه بازار بهتر انطباق دهند. ارتباط از طریق کنش و واکنش و چهره به چهر حتی گفتگو در خانه موثر و پربار است. به همین دلیل بنگاههای خانوادگی می توانند چه در درون و چه در بیرون به عنوان بنگاههای غول آسای باهوش تر شکوفا شوند. بنابراین بنگاههای خانوادگی تنها یکی از شکلهای رنگارنگ کسب و کار است که در سالهای آینده قدرت را از مدیران دیوانسالار منتقل خواهد شد.سازمان ضربه ای این سازمانی است که با ریتمی منظم منبسط و منقبض می شود. بطور مثال اداره آمار آمریکا بطور معمول ۷ هزار کارمند ثبت دارد و دوازده مرکز ناحیه ای را در سرتا سر آمریکا پوشش می دهد. اما برای انجام آمارگیری کامل، در کنار هر کدام از این مراکز، مرکزی موازی یا سایه ای ایجاد می کند. در این مراکز سایه ای با حدود ۲/۱ میلیون نفر متقاضی مصاحبه می شود تا از میان آنان ۴۰۰ هزار نیرویی انتخای شوند که به خیابان می ریزند و زنگ در خانه هر آمریکایی را به صدار در این آورند. این سازمانهای سایه ای طوری طراحی شده اند که یکسال دوام می آورند و سپس منحل می شود. پس از انجام کار شمار کارکنان این سازمان بار دیگر به همان ۷ هزار نفر باز می گردد. در این مرحله برنامه ریزی برای سرشماری ده سال آینده آغاز می شود. برخی شرکتها با هر نوسان یا ضربانی ساختارهای اطلاعاتی شان تغییر می کنند در نتیجه قدرت جابجا میشود. اندازه و شکل سازمانی آنها از زمانی به زمان دیگر تغییر می کند.سازمان دوچهره شکل سازمانی دیگری که احتمالاً در بسیاری از بنگاههای انعطاف پذیر جای خود را باز خواهد کرد واحد کاملاً دو چهره ای است که می تواند بر حسب شرایط به دو شیوه مختلف عمل کند. این سازمان ممکن است اندازه خود را حفظ کند اما بر حسب نیاز از فرماندهی سلسله مراتبی به غیرسلسله مراتبی تغییر شکل دهد. بطور مثال از واحد معروف خدمات خاص هوایی ارتش بریتانیا که SAS نام دارد برای حمله های ضدتروریستی و نجات گروگانها و دیگر مأموریتهایی که مستلزم غافلگیری و اغفال است استفاده می شود. این واحد در دو قطب متضاد عمل می کند. در میدان سان، افراد کاملاً آراسته و مرتب بوده و مطیع محض هستند. تشریفات هر دسته توسط گروهبانی که فریاد می زند اعمال می شود. امتیازهای درجه و سلسله مراتب با شدت رعایت می شود اما در موقع عملیات از همان افراد رفتاری کاملاً متفاوت انتظار می رود. نیروهای این گروه در واحدهای کوچکی که اغلب ارتباطشان با پایگاه قطع شده بدون حضور فرمانده وارد جنگ می شوند. هر واحد فرماندهی رسمی ندارد و احتمالاً خیلی ساده به او رئیس اطلاق میشود یعنی آن مردانی که موقع سان زمینی ولو با استهزاء به آنها قربان خطاب می شد اکنون تنها آقا یا بسادگی با اسم کوچك خوانده می شود. کسب و کار نیز در شریط بحران به رفتاری متفاوت نیاز دارد. مدیریت بحران به عنوان ذخیره منتظر می ماند و آماده است که در وضعیت غیرعادی قدرت را در دست گیرد. این مدیریت به مقدار زیاد بستگی به دسترسی به اطلاعات و کنترل ارتباطات دارد. زیرا

هر کدام از بحرانها جابجایی عظیمی در قدرت به همراه می‌آورد.تنوع قدرتها در جهان کسب و کار آینده مقامات ارشد به هیچ وجه همگن و یکدست نخواهند بود. به جای مدیران اجرایی هم شکل که از یک قالب درآمده باشند، گروه صاحب قدرت در بنگاه انعطاف پذیر، فرد باور و ضد دیوانسالاری، ناشکیبا و صاحب عقیده و نظر بوده و به عنوان یک گروه احتمالاً بیش از کمیته های اداری کنونی خلاقیت خواهد داشت. قدرت که به معنای کنترل پول و اطلاعات شرکت با زور قانون است از دست کسانی که مقام قانونی یا رسمی دارند خارج شده و به افرادی منتقل می شود که اقتدار طبیعی دارند و این اقتدار بر دانایی و مهارتهای روانشناختی و سیاسی معینی مبتنی است. امروزه تنوع شبکه ها نیز زیاد شده است بطوری که همه را به خود معتاد کرده است و این شبکه ها به قدری دارای قدرت شده اند که بعضی از بنگاهها از آنها به عنوان نوشدارو استفاده میکنند. زیرا گذرگاههای غیررسمی هستند که در آنها اطلاعات و نفوذ جریان دارد. بطور مثال ارتشیان سابق که بسیاری از آنها پس از بازنشستگی ا زخدمات دولتی مشاغلی چون سرپرستی حفاظت شرکتهای خصوصی را عهده دار می شوند، شبکه‌های تماس و ارتباط خاص خود را دارند.کارمند خودمختارگزارشهایی که هر روز از تازه ترین کارخانه هایی که در حال حاضر ایجاد می شوند، به دست ما می رسد خاطره تجربه هایی را زنده می کند که در آن طی سالها کارگران در کارخانه و کارگارهها بیشتر وقتشان در خط تولید سپری می شد. هر روز از همان لحظه آغاز کار کارهای تکراری را به مسابقه می گذاشتند. در جایی از کارخانه مدیران قرار داشتند . قدرت این مردان شیک پوش از صرفاً نیاز کارگران به حقوق نشأت نمی گرفت بلکه از دانش برتری بود که درباره کارخانه می دانستند.کارگران آخرین کسانی بودند که خبردار می شدند که بخشی از کارخانه یا کل آن می بایست برای همیشه تعطیل شود. امروزه ما جابجایی بعدی در قدرت را در محل کار تجربه می کنیم. نوع تازه ای از کارمند خودمختار در حال نوپیدایی است که در واقع ابزار تولید را در مالکیت خود دارد. این ابزار جدید تولید در جعبه ابزار صنعتگر یا ماشین آلات عظیم عصر دودکشها یافت نمی شود بلکه درون کاسهٔ سر کارمند و کارگر متراکم شده است و در همین جاست که جامعه تنها منبع مهم ثروت و قدرت آینده را خواهد یافت.ذهنهای باز شدهدر گذشته اگر قطعه ای از تجهیزات می شکست، یکی از اپراتورها به سرپرستش گزارش می داد و منتظر می ماند تا مشکلش برطرف شود. اما امروزه خود اپراتور می تواند تصمیمهای لازم را بگیرد. بطور مثال کارخانه فورد ایتالیا به این نتیجه رسید که دیگر بی فایده است اگر اول منتظر بمانیم تا نقصی پیدا شود و سپس در جهت رفع آن بکوشیم. تنها با دادن آزادی به کارگرانی که صاحب نظر بوده و خبرگی بیشتری در کارشان داشته باشند – یعنی اینکه هر حرکت آنها از پیش برنامه ریزی نشده باشد – می توان به هدف محصول بدون نقص نزدیک شد.این داستانهای پیش پا افتاده بطور روزافزونی بر جابجایی تاریخی تأکید دارند که بتازگی از «ساخت یدی» به «ساخت مغزی» - جایگزینی پیشرونده مغز با عضله در فرایند تولید ثروت – در حال تحقق است.نظام کاری فرداتغییراتی که اکنون کار را دگرگون می سازد، حاصل نوعدوستی افرادی آشفته و پریشان نیست. بلکه نتیجه بارهای سنگین تر اطلاعات و ارتباطاتی است که برای تولید ثروت لازم است.در گذشته وقتی اغلب کسب و کارها هنوز کوچک بودند، کارآفرین می توانست در واقع همهٔ آنچه را لازم بود بداند. اما با رشد شرکتها و پیچیده تر شدن تکنولوژی، برای هر شخص غیرممکن بود که بتواند بار دانایی کامل را بر دوش کشد. بزودی متخصصان و مدیران استخدام شدند و قسمتهای جداگانه و پلکان ویژه دیوانسالاری را تشکیل دادند. بار دانش و اطلاعات می بایست در سرتاسر رده های مدیریتی پخش شود. امروزه فرایندی موازی در جریان است. درست همانطور که مالکان برای دانش و اطلاعات به مدیران وابسته شدند، مدیران نیز برای دانش و اطلاعات به کارکنان خود وابسته می شوند. تقسیم بنگاه به سرها و دستها که خاص نظام دودکشی قدیم بود دیگر کارایی ندارد. چون تکنولوژیها پیچیده تر می شوند و سریع تر از گذشته تغییر می‌کنند. از کارکنان انتظار می رود که درباره شغلهای همجوار و پی در پی بیشتر بیاموزند.لزومی ندارد که کارگران تنها بدانند ماشینهایی خاص چگونه کار می کنند، بلکه باید بدانند که کل کارخانه چگونه کار می کند.در واقع در فضای بسرعت رو به تغییر امروزی، مقررات و قوانین نیز باید بیشتر از گذشته تغییر یابند و

بایـد کارکنـان را تشویق کرد که چنین تغییراتی را پیشـنهاد کننـد. چون کارگر یا کارمنـدی که به تـدوین مقررات نوین کمک می کند، ضـرورت این مقررات را و این که چگونه در تصویر بزرگتر جای می گیرند درک می کند. تنها مقرراتی شانس برجای ماندن دارنـد که اکثریت نیروی کـار آن را تأییـد کنـد.بنابرانی الگویی روشن جلوی چشـمانمان قرار گرفته است. قـدرت در محل کار در حال جابجایی است.دو ضـرورت مـدتها طول می کشـد تا آخرین کارگاه کار پرمشـقت ناپدید شود. اما دو ضـرورت، گسترش این نظام نوین را به مقدار زیاد وقفه ناپذیر می سازد.اولین ضـرورت «ضـرورت نوآوری» است. امروزه هیچ سـهمی از بازار برای همیشـه حفـظ شـدنی نیست و هیـچ محصولی عمر جـاودانه نـدارد. نه تنهـا در پوشاک و کامپیوتر بلکه در هر چیزی بازارهای اختصاصـی و اساس کسب و کارهای موجود را با سـلاح نوآوری از هم متلاشـی می کند. یک داسـتان درباره تام واتسون از آی بی ام ساخته اند که ظاهراً بی پایه و اساس است. روزی یکی از مدیران اجرایی از وی پرسـید که آیا قصد دارد فلان مدیر اجرایی که پروژه ۵ میلیون دلاـریش بـا شـکست مواجه شـده اخراج کنـد؟ واتسون گفته است: «اخراجش کنم! من تازه هزینه کارآموزی او را پرداخته ام!» این داستان خواه درست باشد یا نه نوعی طرز تلقی نسبت به کار را نشان می دهد که بار دیگر بر یادگیری تأکید می کند.ضرورت دوم، که چیزی جز سـرعت نیست. فشار برای پیاده کردن کاری جدیـد را با هم بیشتر می کنـد. اقتصادهای پیشـرفته شـتابنده اند. بنابراین فضای تازه، نوآوری کافی نیست. شـرکت بایـد محصولات تازه خود را به سـرعت به بازار برساند. یعنی پیش از آنکه رقیبی بازار را از چنگش درآورد یا از محصولاتش نسخه برداری کند.این دو ضرورت نظام کاری پیشرفته موج سومی را ترویج می کنند.سنگهای یک پارچه قدرتـدر سال ۱۹۸۵، جنرال موتورز، شـرکت هواپیمـایی هیوز را به قیمت بسـیار گرانی خریـد. در نخسـتین سالهـای دهه ۱۹۸۰ جنون ادغام آغاز شـد. از آن پس ازدواجهای شـرکتی بیشتری در آمریکا صورت گرفت. به سـخنی کوتاه، تنها در یک دوره چهارساله، حجم بزرگترین این ادغامها به بیش از ۵ برابر افزایش یافت. مثلاً لاستیک سازی بریجستون ژاپن، فایرستون تایر و رابر به مـالکیت خـود درآورد و ... در حـالی که بسـیاری از این ادغامهـا مبتنی بر بسـرعت پولـدار شـدن بود برخی نیز مـاهیت اسـتراتژیک داشت. بطوری که با حرکت سریع اروپا به سـمت یکپارچه سازی کامل اقتصادی، بسـیاری از کمپانیهای بزرگ ادغام شدنـد به این امید که از مزیت بازار اروپای واحد بهره بگیرند.برخی کمپانیها که در مقیاسی حتی عظیم تر فکر می کردند خود را برای فعالیت در سراسـر به اصـطلاح بازار سه جانبه – اروپا، آمریکا، ژاپن آماده می ساختند و فراتر از آن شمار اندکی از بنگاهها رؤیای کامل بازار را در سـر می پروراندنـد.همه این فعالیتهای جنون آمیز به این نگرانی عمیق می انجامیـد که مبادا قـدرت اقتصادی در دست شـماری اندک متمرکز شود. بنابراین این تصور بوجود آمد که اقتصاد در آینده توسط تعداد انگشت شـماری سنگهای یکپارچه عظیم سلسله مراتبی کنترل خواهد شد. اما اشتباه است که فکر کنیم همه این بنگاههای عظیم به هم متصل می مانند. موجهای انتقال سهام اجباری و یا حتی فشار دولت ها باعث طلاق این شـرکتها خواهـد شد.از سـنگهای یکپارچه تا موزاییکها در اوج جنون ادغام، جهان کسب و کار مراکز سودآوری را کشف کرد. شرکتها با هجومی پرشور دست به کار تجزیه خود به تعداد عظیمی واحدها شدند که هر کدام می بـایست به صورت کسب و کـار کوچک مسـتقل فعالیت نماینـد با این کار بزرگترین شـرکتها از ساختارهای داخلی یکپارچه به ساختارهای موزاییکی تغییر شـکل دادنـد که اغلب از صـدها واحـد مسـتقل تشـکیل می شدنـد.بنابراین برای درک قدرت در جهان کسب و کار فردا، بایـد خیال تمرکز تقریباً کامل جهانی را که در سـلطه شـمار انـدکی از بنگاههای فوق العاده بزرگ باشـد از ذهن دور کنید. در عوض به موزاییکهای قدرت بیندیشـید.قدرت در موزاییکها با تجزیه شـرکت یکپارچه به مراکز سودآوری، بسیاری از فروشـندگان یـا بنگاههـای مشتری در می یابنـد که دیگر بـا قـدرت و زورِ تمام و کمال یک شـرکت غول آسا طرف نیسـتند بلکه با مرکز سودآوری سـر و کار دارنـد که اغلب از خودشان کوچکتر و ضـعیف تر است. اندازه بنگاه مادر که روزگاری عامل اصـلی به شمـار می آمـد، بطور روزافزونی بی اهمیت شـده است. این فروشـندگان یا مراکز سودآوری نه تنها از طریق الکترونیکی به کمپانی بزرگ وصل شده اند بلکه بطور روزافزونی به یکدیگر نیز وصل می شوند . این بدان معناست که وقتی لازم شود به کمپانی بزرگتر

فشار کنند برای تشکیل ائتلافها در موقعیتی به مراتب قوی تر قرار خواهند گرفت.بنابراین با انتقال قدرت از بنگاههای یک پارچه به موزاییکها، دیگر چندان معقول نخواهد بود که تسلط بنگاههای غول آسا را بر موزاییکهایی که بخشی از آن هستند همچنان مسلم فرض کنیم.قطعه پایانی – نظام نوین تولید ثروت چندی پیش وندیز اینترنشال که ۳۷۰۰ رستوران سرپایی آن از ایالات متحد و ژاپن تا یونان و ... گسترده است، برای مشتریانی که مایل بودند غذایشان را در اتومبیل صرف کنند، سفارش «بسته فوری» را تدارک دید. این بسته شامل همبرگر و سیب زمینی سرخ کرده و کوکاکولا بود. به جای آنکه مشتری تک تک این اقلام را سفارش دهد تنها کافی بود بگوید Express Pak . هدف شتاب بخشیدن به سرویس رستوران بود. این نوآوری بظاهر جزئی، درباره آینده قدرت نکات بسیار مهمی در بر دارد.مدیران وندیز در سرعت بخشیدن به کسب و کار خود، نسبت به مشتریان عکس العمل نشان می دهند که خواهان پاسخهایی فوری هستند. مشتریان خدمات سریع می خواهند و خواهان محصولاتی هستند که در زندگیشان باعث صرفه جویی در وقت شود. زیرا در فرهنگی که در حال نوپیدایی است خود وقت کالای با ارزشی است.سوخت و ساز جدید اقتصادییکی از مهمترین چیزهایی که باید در هر سیستمی، بویژه سیستم اقتصادی دانست «زمان – ساعت» آن یعنی سرعتی است که با آن عمل می کند.هر سیستمی از گردش خون بدن گرفته تا سیستم تولید ثروت تنها می تواند با سرعتهای معین کار کند. اگر خیلی کند باشد، در هم میریزد و اگر خیلی سریع باشد، از هم می پاشد.وقتی سرعت کلی نظامهای موج اولی را با نظامهای تولید ثروت نظامهای صنعتی مقایسه می کنیم در می یابیم که هر جایی که انقلاب صنعتی عبور کرده، فرایندهای اقتصادی را تسریع کرده است.وقتی آهنگ فعالیت اقتصادی سرعت می یابد، هر واحدی از زمان معادل پول بیشتری ارزش پیدا خواهد کرد. به عبارت دیگر از مرز «وقت طلاـ است» فراتر خواهد رفت.رگباری از درخواستهادر شرایط رقابت جویانه کنونی، میزان نوآوری محصول آنقدر بالاست که، هنوز محصولی به بازار نرسیده، نسل بعدی بهتری پدیدار می شود.آنچه قبلاً پی در پی انجام می شد، اکنون همزمان انجام می شود. به تازگی واژه مهندسی همزمان ظاهر شده است.گام شتابنده دیگر، حذف یا طراحی مجدد قطعات است – یعنی ساختن محصولاتی که اجزای کمتری داشته باشند. آی بی ام قطعه از چاپگر مدل ۴۷۲۰ خود را از نوطراحی کرد و نه تنها هزینه آن را از هر واحد ۵/۹۵ دلاز به ۱.۸۵ دلار کاهش داد بلکه زمان ساخت را نیز از سه دقیق به چند ثانیه پایین آورد. اینجا ثانیه ها نیز به حساب می آیند.گام بعدی «تحویل درست – بموقع» قطعات است که ژاپنیها پیشگام آن بوده اند. به جای آنکه فروشندگان قطعه ای را در دوره های طولانی بسازند و آنرا در بسته های بزرگ حمل کنند و در فواصل زمانی طولانی تحویل دهند، سیستم جدید مستلزم آن است که شمار اندکی از هر قطعه به دفعات بیشتر و درست وقتی که برای مونتاژ لازم است تحویل داده شود.با این کار می توان زمان میان برنامه ریزی و تولید نهایی محصول و نیز موجودی انبار را تا ۷۵ درصد کاهش داد.

مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن

مولف : بهرام خان مختاری

خلاصه کتاب: مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن – تلخیص: مهدی جدی – مقدمه: تنها چیزی که تغییر نمی کند ، خود تغییر است . در فعالیتهای عادی روزانه ، آنچه که زمینه موفقیت افراد را فراهم می آورد شناخت و آگاهی داشتن به اوضاع و احوال خود و محیط پیرامون می باشد . هر روز افکار جدیدی خلق می شوند ، ایده های نو باعث خلاقیت های جدید و در نتیجه باعث بوجود آمدن ابداعات و اختراعات بدیع و شگفت انگیز می شود .همه این اتفاق ها در نتیجه ایجاد تغییر بوجود می آید و افراد آشنا به این فن (یعنی تغییر) نه تنها در طوفان حوادث غرق نمی شوند ، بلکه می توانند با استفاده از این مهارت مانند موج سوارانی ماهر از آن سواری گرفته و لذت برند و خود را به آن جایی برسانند که می خواهند بروند ، نه آن جایی که موج آنها را می برد .کتاب مدیریت تغییر با نگرش اندیشیدن قبل از انجام دادن ، راز و رمز استفاده از فرصت های تغییر و مدیریت را می آموزد .نویسنده کتاب

، پایداری ، ریسک پذیری ، مثبت اندیشی ، آموزش و پذیرفتن و همراستایی با تغییرات را رمز موفقیت می داند و همه را با این آیه قرآن بشارت می دهد که : ان مع العسر یسرا ، که پس از هر سختی آسانی وجود دارد و اقدام به هر کاری همراه با مشکلات است و تنها ساده اندیشان انتظار دارند که همه چیز بر وفق مرادشان باشد .سخنی از نویسنده : بدانید زندگی دنیا تنها بازی و سرگرمی ، و تجمل پرستی و تفاخر در میان شما و افزون طلبی در اموال و فرزندان است ، همانند بارانی که محصولش کشاورزان را در شگفتی فرو می برد . سپس خشک می شود به گونه ای که آن را زرد رنگ می بینی ، سپس تبدیل به کاه می شود ، و در آخرت یا عذاب شدید است ، یا مغفرت و رضای الهی ، و (به هر حال) زندگی دنیا چیزی جز متاع غرور نیست . فصل اول :ضرورت ایجاد تغییر ((چرا تغییر ؟)) یکی از دیدگاههایی که می توان از آن زاویه به فرآیند تغییر نگاه کرد این است که فرآیند تغییر را مشابه هدایت یک کشتی دانست . سازمان همانند کشتی بزرگ است که در دریای آرام به پیش می رود و مقصد مشخصی دارد . ناخدای این کشتی با خدمه اش صد ها بار این مسیر دریایی را طی کرده اند ولی در هر لحظه امکان دارد دریا طوفانی شود و خدمه کشتی باید در برابر چنین طوفانی واکنش مناسب نشاند دهند . ناخدای کشتی اقدامات لازم را به عمل می آورد (یعنی تغییرات پدید می آورد) و کشتی خود را در میان این امواج طوفانی هدایت می کند تا مجددا به آبهای آرام برسد . حال اگر ناخدا و یا خدمه مایل به تغییر مسیر جهت عبور از دریای طوفانی نباشد ، ممکن است در دریای مواج غرق شوند .نکته : انتخاب تغییرات ضروری است ، مراقب باشید که با معرفی تغییرات متعدد باعث پریشانی خاطری افراد نشوید . چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید . تعریف تغییر :تغییر عبارتست از حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک ضعیت دیگر از طریف یکسری اقدامات و مراحل پی بینی شده و با برنامه قبلی بر اساس بهبود و بصورت ادامه دار و مستمر برای زنده ماندن و زیستن راحت تر و آسوده تر .ضرورت ایجاد ساختار منعطف۱- تغییر طراحی محصول در جهت ارزان سازی ۲- تغییر فرآیند تولیدهمواره این امکان وجود دارد که با کاهش مراحل تولید و یا تغییر نحوه تولید ، کاهش هزینه قابل توجهی را ایجاد کرد . این مطالعات ممکن است به خرید تجهیزات مدرن تر و یا ماشین آلات جدید بیانجامد . بعنوان نمونه استفاده از فرآیند فورج دقیق می توان مراحل عملیات بعد از آهنگری را کاهش داد . مبنای توجیه پروژه می تواند در قالب جبران هزینه های جاری تحمیل شده به شرکت از محل صرفه جویی ایجاد شده مدت مشخصی در نظر گرفته شود . ۳- تغییر ابزارهای ساخت تغییر ابزارهای ساخت از مهمترین روشهایی است که همواره با هدف کاهش هزینه های جاری تولید مورد مطالعه و بررسی شرکت های تولید کننده قرار می گیرد . بسیار اتفاق می افتد که استفاده از یک قالب یا ابزار پیشرفته تر (گران تر) علیرغم قیمت گران تر آن هزینه های کلی تولید را کاهش می دهد . این نوع تجربیات در شرکت های تولیدی به وفور یافت می شود و میتوان با استفاده از آنها در سایر شرکت ها ، فعالیت های منجر به کاهش قیمت را تسریع نمود . ممکن است تسهیلات ویژه ای برای شرکت هایی که در این زمینه ها مطالعاتی انجام داده اند و به نتایج خوبی رسیده اند قایل شد ، در صورتیکه در شرکت های دیگر در استفاده از آن تجربیات کمک کنند . مثلا استفاده از تیغچه های برش خاص ، تولید شده توسط شرکت های معتبر ، می توان شدت هزینه های تراشکاری و مدت زمان استفاده از این ماشین آلات را کاهش دهد .۴- تغییر ماشن آلات۵- تغییر خط تولید۶- تغییر مواد اولیهتلاش گسترده ای در سطح بین المللی برای استفاده از مواد نو با عملکرد بهتر در نتیجه کاهش وزن و کاهش قیمت تمام و یا افزایش سرعت تولید محصول در جریان است . قطعات خودرو در ایران با توجه به زمان طراحی خودرو های مربوطه بعضا حدود ۲۰ سال از تکنولوژی مواد خودروهای روز دنیا عقب هستند ، بنابراین حجم وسیعی از کار کاهش قیمت تمام شده محصول در این بخش امکان پذیر است . مثلا استفاده از فولاد آلیاژی بجای فولادهای معمولی در سگدست و استفاده از pp بجای ABS در قاب ستون پژو ۴۰۵ از مواردی است که با کمک شرکتهای سازنده در تحقیقات ساپکو تجربه شده است .۷- اصلاح روش انبارداری۸- اصلاح روش نگهداری و تعمیرات۹- قابلیت دسترسی خط تولید۱۰- قابلیت اطمینان۱۱-مدیریت منابع۱۲-کاهش پرت مواد۱۳-

مدیریت لجستیک۱۴-ارتقاء سیستم های QC و QA۱۵- تغییر نحوه مونتاژ۱۶- اجرای سیستم مدیریت بهره وریمراحل انجام تغییر :گام نخست ، شناخت وضع موجودگام دوم ، ایجاد احساس ضرورت تغییرگام سوم ، تشکیل تیم راهبری تغییرتغییر نیازمند به وجود یک گروه توانمند از افرادی است که به خوبی بتوانند برای راهبرییک تغییر بزرگ در سازمان با یکدیگر کار کنند .عوامل لازم برای تیم راهبری عبارتند از : اعتبار ، دانش مرتبط ، مهارتهای راهبری ، ارتباطات ، اشتهار و اختیاراتاین تیم نیازمند راهبرانی است که سازمان را به سمت تغییر و تحول پیش برده و پارادایم ها را تغییر دهند . نکته : افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آورند . نکته : قبل از آغاز برنامه تغییر ، عوامل تغییر را در موقعیت های کلیدی قرار دهید .گام چهارم : تعیین چشم انداز و استراتژی تغییر این چشم انداز و استراتژی مناسب برای انسجام تغییر ، توسط تیم راهبری تعیین می شود . شناخت خود تغییرات بطور کامل . یعنی اگر تمایل داریم قسمتی از خط تولید را عوض نماییم ، باید نسبت به آن قسمت جایگزین شده اطلاعات کافی به دست آورد و نسبت به توانایی ها و عدم توانایی های قسمت تعویض شده شناخت کامل پیدا کرد . در واقع باید دانست با تعویض این قسمت جدید سیستم چقدر کاراتر خواهد شد .چشم انداز ، به سه سوال اساسی زیر پاسخ می گوید : ۱- ما به چه کاری مشغول هستیم ؟ (ماموریت)۲- ما می خواهیم چه بشویم ؟ (آرمان)۳- ما به چه ارزشهایی متکی هستیم ؟(ارزشها)گام پنجم ، همسو سازی سازمان با چشم اندازهدف از این مرحله ، ایجاد یک میدان مغناطیسی در سراسر سازمان است که همه نیروها را در راستای چشم انداز همسو کند . در این مسیر ، چالش اساسی ، همسو سازی سازمان با چشم انداز تدوین شده است .با اجرای این گام ، افراد سازمان خریدار چشم انداز و استراتژی های تغییر می گردند و این موضوع در رفتار آنها قابل مشاهده خواهد بود .نکته : هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر ، به آن ها رشوه ندهید .نکته : افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است .نکته : اگر در مورد تغییر قولی می دهید حتما به آن عمل کنید .گام ششم ، برداشتن موانع اجرایی و توان افزایی گام هفتم ، خلق بردهای کوتاه مدت گام هشتم ، تداوم در انجام تغییر و رها نکردن آنگام نهم ، تثبیت تغییر از طریق ایجاد فرهنگ مناسبپس از انجام تغییر مورد نظر لازم است تا اقدام صورت گرفته نهادینه شده و فرهنگ مناسب در سازمان حاکم گردد . با این عمل علیرغم عادتها و سنتهای دیرین در سازمان ، رفتارهای جدید و موفق در مسیر تغییر ادامه می یابد . الف – روش و زمان اعمال تغییر : اینکه تغییر ضروری است و نیاز سازمان بر این است و توانایی سازمان نیز امکان این تغییر را می دهد شرط لازم است اما روش و زمان اعمال تغییر نیز دارای اهمیت خاصی است که اگر تغییر در زمان مقرر انجام پذیرد می تواند بازده مناسب خود را داشته باشد .ب – آموزش کارکنان : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزشهای لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد .ج – مرحله آخر بررسی بازخورهای ناشی از تغییر : با بررسی بازخورها می توان به موثر بودن تغییر پی برد و احیانا با بررسی مجدد می توان تغییرات در تغییر ایجاد کرد نکته : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزشهای لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد .مقاومت در برابر تغییر و بررسی علل آن یکی از مسائل اساسی در فرآیند تغییر ، مقاومت کارکنان در مقابل پدیده تغییر است . مقاومت در برابر تغییر تقابل بین نیروهای محرک در جهت تغییر با نیروهای بازدارنده جهت حفظ وضع موجود است .دلایل اصلی برای مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارتند از : ۱- بدگمانی نسبت به امور جدید۲- ترس از دست دادن مقام و شغل۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی ۴- نگرانی از عدم توانایی۱-بدگمانی نسبت به امور جدیدانسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهادهای وی گردد ، مانند تغییر در روشهای کار ، یا شرایط اشتغال با دیده ظن و بد گمانی نگاه می کند . افراد با آنچه که آشنا شده اند احساس امنیت می کنند و در نتیجه به سادگی حاضر نیستند که آن را از دست بدهند . لذا ، وقتی که مدیریت تغییری را با کارکنان خود مطرح می کند ، حتی اگر به نفع آنان

باشد ، مشکل مقاومت وجود خواهد داشت .۲- ترس از دست دادن مقام و شغلاز دست دادن منافع و تهدید امنیت شغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می گردد . امروزه افراد به تجربه دریافته اند که بکارگیری روش های جدید از قبیل استفاده از رایانه و یا ساده سازی رویه ها باعث کاهش تعداد مشاغل می شود .۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی افراد می کوشند تا روابط غیر رسمی خود با همکاران را حفظ کنند و معمولا تغییرات شغلی در گسستن این روابط اثر می گذارند . باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی ، یک نیروی اولیه در هدایت رفتار افراد است .نکته : باید توجه داشت که کارکنان سازمان ها در عین حال که خود را نسبت به سازمان متعهد می دانند ولی دستیابی به منافع خود را هم مهم می دانند .۴- نگرانی از عدم تواناییبسیاری از کارکنان ، بخصوص کارکنانی که دوران جوانی را پشت سر گذاشته اند از روبرو شدن با کسب مهارت جدید نگرانند و این احساس موجب مقاومت آنان می گردد .و موانع دیگری مانند : الف – تاکید بر هزینه هاب – توجه نکردن به فایده های تغییرج- نبودن هماهنگی و همکاری . نبودن هماهنگی در ایجاد تغییر موجب ایجاد تعارض ، اختلاف نظر ، پاره پاره شدن اجزای سازمان خواهد شد .چ- پرهیز از عدم اطمینان : در سطح فردی بسیاری از کارکنان از پدیده عدم اطمینان که معمولا از رهاوردهای تغییر است وحشت دارند . باید ارتباطات دائمی به وجود آورد تا کارکنان از رویدادهای جاری و شیوه اثر گذاری آنها بر کارهایشان آگاه باشند .ح-ترس از دست دادن مقام و شغلمقاومت در برابر تغییرات در سازمانها بویژه سازمانهایی که به تازگی به سطح مطلوبی از موفقیت رسیده اند امری عادی است . مزایای هر گونه تغییر قابل حصول اغلب ممکن است که به علت مقاومت دار تغییر یا اختلال گردد .موارد ذیل نیز از علل مقاومت در برابر تغییر است :۱- عدم درک افراد از فرآیند تغییر ۲- کمبود وقت۳- ترس و واهمه از پیامدهای احتمالی تغییر۴- ترس از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی۵- تفاوت در نحوه نگرش افراد۶- قانع بودن به وضعیت موجود۷- عدم توانمندی های لازم کارکنانافرادی که در برابر تغییرات مقاومت می کنند از پیامدهای احتمالی تغییرات یعنی بی نظمی ، پیچیده شدن و سردرگمی اوضاع واهمه دارند.نیروهایی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند ، یعنی نیروهای بازدارنده عبارتند از : ۱- فرهنگ کنونی سازمان۲- منافع شخصی کارکنان۳- تفاوتی که افراد از نظر پنداشت (با مقامات اجرایی و تصمیم گیرنده سازمان) درباره اهداف و استراتژی های سازمان دارند .تغییر سازمانی مستلزم بررسی ، درک و برداشتن گام های زیر می باشد :۱- شناخت علل تغییر (ارائه تعریف روشن ، شفاف و مشخص و محدود از صورت مساله)چنانچه مدیران و طراحان سناریوی تغییرات در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه های بسیار سنگینی را خواهند پرداخت . چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و نمی تواند پاسخگوی مشکلات باشد .۲- شناخت منابع تغییر تغییر ممکن است از جهات مختلف نشات گیرد . از درون سازمان یا خارج از سازمان . با توجه به محدودیت منابع سازمانی از هر نوع و جلوگیری از رشد و توسعه آسیب های سازمانی ، مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد.۳- تمرکز بر اهداف۴- اگر مدیران هدف خود را ندانند نمی توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند . اگر آنان ندانند در حال حاضر کجا هستند نمی توانند مسیر درست را آغاز کنند . این نقاط ابتدایی و انتهایی را بعنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر تعیین کنید .۵- شناخت مخالفان و بررسی راهکارهای منطقی۶- آموزش ۷- پیش بینی اثرات تغییر۸- تهیه برنامه عمل۹- نهادینه سازی۱۰- انتخاب مقیاس زمانی۱۱- پیش بینی مقاومت در برابر تغییر۱۲- آزمایش و کنترل برنامه ها۱۳- اطلاع رسانی در مورد تغییر۱۴- نظارت بر پیشرفت۱۵- بازنگری پیش فرض هاسه مشکل اصلی در اجرای تغییرات عمده سازمانی عبارتند از :۱-مقاومت در برابر تغییر۲-دگرگونی کنترل سازمانیتغییرات سازمانی ، نظام موجود کنترل سازمانی را دگرگون می سازد و نحوه توزیع قدرترا تغییر میدهد و در مرحله گذار ، نظارت بر عملکرد و انجام اصلاحات را دشوار می سازد .۳-توزیع و جابجایی قدرتنتیجه گیری و جمع بندی کلید بقای هر نظامی ، همگامی با تحول است به عبارت دیگر ، هر سیستمی که بتواند با

تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می تواند به موجودیت خود ادامه دهد . در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می گیرند اگر شرکتها به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد . سازمان ها (و افراد شاغل در آنها) باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند . عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد . همه افراد و اعضا سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش داده شوند). فصل دوم :نگرش های حاصل از تغییرات در مدیریت های مختلفبزرگی سراسر به گفتار نیست دو صد گفته چون نیم کردار نیستعلل تنبلی و اهمال کاری و راههایی برای رفع آن :چند نمونه از اهمال کاری و تنبلی متداول: در زیر بعضی زمینه هایی را که در آن انتخاب (تعلل ورزی) بسیار سهل تر از انتخاب (عمل) است می آوریم :۱- ادامه دادن به شغلی که امکانی برای رشد و پیشرفت ندارد .۲- اصرار بر حفظ روابطی که نابسامان شده است . متاهل یا مجرد ماندن فقط به امید اینکه اوضاع بهتر خواهد شد .۳- امتناع از کوشش در حل مشکلاتی که در روابط مختلف پیش می آیند ، از قبیل مشکلات جنسی ، خجالت و یا ترس . به جای اینکه اقدامی سازنده به عمل اورید فقط منتظر می مانید تا اوضاع خود به خود بهبود یابد .۴- بی توجهی به اعتیاداتی از قبیل الکلیسم ، مواد مخدر ، قرصهای آرامبخش یا سیگار . به خود می گویید ((هر وقت آمادگی داشتم آنرا ترک می کنم)) در حالیکه می دانید به تعویق انداختن این کار به سبب تردیدی است که نسبت به توانایی خود دارید .۵- به تعویق انداختن کارهای دشوار و یا کم اهمیت نظیر نظافت منزل۶- طفره رفتن از مواجهه با دیگران مثلا ـ یک شخص بلند مقام، یک دوست با ماندن در انتظار فرصت مناسب کم کم به این نتیجه می رسید که چنین برخوردی لازم نیست ، در حالی که ممکن است این مواجهه روابط شما را ، یا کیفیت خدمات را ، بهبود بخشد .۷- تصمیم به شروع رژیم غذایی مناسب از فردا یا هفته بعد البته چون به تعویق انداختن از رژیم گرفتن آسانتر است می گویید ((فردا رژیم می گیرم)) فردایی که هیچوقت نخواهد آمد .۸- به تعویق انداختن کارها به بهانه خواب یا خستگی ۹- خستگی و بهانه ، احساس کسالت و ملال و مریض شدن شیوه های عالی برای تعلل ورزیدن است .دلایل ادامه اهمال کاری و تنبلی :ریشه اهمال کاری و تنبلی کردن را می توان فریبی و فرار از قبول مسئولیت دانست در اینجا مهمترین یازده های مسامحه کاری را ذکر می کنیم .۱- تعویق هر امر به شما امکان میدهد تا از فعالیتهای ناخوشایند فرار کنید .۲- از راه خود فریبی می توانید احساس آرامش کنید .۳- تا زمانی که به تعلل ورزی خویش ادامه می دهید می توانید پیوسته همانگونه که هستید باقی بمانید .۴- با احساس ملال ، کسی یا چیزی را موجب اندوه خود دانسته و سرزنشش می کنید . تا مسئولیت را از دوش خود بردارید و متوجه امر کسالت آور بیرونی کنید .۵- با انتظار بهتر شدن اوضاع می توانید بنشینید و دنیا را به خاطر اندوه خود سرزنش کنید اما اوضاع هیچگاه به نفع شما تغییر نمیکند ، این یک شیوه عالی برای اجتناب از کار کردن است .۶- با دوری گزیدن از فعالیتهایی که مستلزم مخاطره است برای همیشه از احتمال شکست دوری می کنید .۷- آرزو می کنید که خواسته هایتان خود به خود برآورده شوند .۸- ابراز همدردی دیگران و دلسوزی شخص خود تان را جلب می کنید تا به خاطر احساس اضطراب شما که ناشی از انجام ندادن کارهایی است که نتوانسته اید بکنید همواره دلسوزتان باشند .۹- با اجتناب از کار می توانید از موفقیت فرار کنید در نتیجه از احساس آدم خوب و لایق بودن و پذیرش بلکه مسئولیتهایی که موفقیت به همراه دارد نیز احتراز خواهید کرد .ده ویتامین روح برای افزایش روحیه:۱- لبخند ۲- توجه به توجه ۳- فهم درست ۴- حسن جویی ۵- گوش دادن و هنر گوش کردن ۶- احترام گذاشتن به انسانها ، قدردانی و تشکر (مولتی ویتامین روحیه) ۷- مهر و محبت ۸- تشویق (اثر تشویق چندین برابر تنبیه است و ما برای بالا بردن روحیه نیاز به ایجاد شوقستان داریم و به قول شاعر در انجمن شوق تپیدن دگر آموز) ۹- ورزش و جنبش ۱۰- تفریحقوانین طلایی برای پرورش مدیران :بزرگ فکر کنید – هنر فروش را بیاموزید – رهبر واقعی باشید – خطای خود را بپذیرید و به جلو حرکت کنید – از شانس

های پیش آمده بیشترین استفاده را بنمایید (شانس یعنی قرار گرفتن در زمان مناسب –) تغییر را بعنوان راهی از زندگی پذیرا باشید –ارتباط خود را افزایش دهید – از وقت خود عاقلانه استفاده کنید – سنجش را برای سنجش بکار برید – به متوسط بودن اکتفا نکنید – به دنبال کیفیت باشید نه ثروت – در بحران ها به سرعت عمل کنید – بعد از سقوط به سرعت به پا خیزید – یک زندگی شاد داشته باشید .هشت پله برای رسیدن به موفقیت :مسئولیت زندگیتان را به عهده بگیرید ۲- همواره هدفمند زندگی کنید ۳- داوطلب پرداخت هزینه نیل به آرمانهایتان باشید ۴- توجه خود را بر روی هدفتان متمرکز کنید ۵- در کار خود متخصص باشید ۶- طرحی برای رسیدن به هدف خود بنویسید ۷- هرگز تسلیم نشوید ۸- تاخیر جایز نیست هر آنچه که در این لحظه برای ما اتفاق می افتد و پیش روی ما قرار می گیرد ، نتیجه انتخاب هایی است که آگاهانه یا نا آگاهانه در گذشته به آن دست زده ایم .ده روش تجربه شده برای از بین بردن انگیزش همکاران به هنگام ارائه ایده های نو : ۱- این ایده در تضاد با سیاست های شرکت است !۲- این ایده با سیستم شرکت همخوانی ندارد !۳- این ایده هرگز مورد تایید قرار نخواهد گرفت !۴- ارائه این ایده در زمان مناسبی صورت نگرفته است !۵- این ایده قبلا هم که مطرح شده بود مشکل را حل نکرد !۶- این ایده از پختگی لازم برخوردار نیست !۷- من درباره این ایده فکر خواهم کرد !۸- بسیار خوب ، ایده های خود را نوشته و بصورت مکتوب تحویل دهید !۹- اجازه بدهید ایده شما در یک کمیته بررسی شود !۱۰- راجع به پیشنهاد شما با مافوق خودم صحبت خواهم کرد !نمونه حل مسئله به دو روش آمریکایی و روسی :هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضا نوردان به فضا را آغاز کرد ، با مشکل کوچکی روبرو شد . آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی کنند . (جوهر خودکار به سمت چایین جریان نمی یابد و روی سطح کاغذ نمی ریزید .)برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند . تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید ، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می نوشت ، زیر آب کار می کرد ، روی هر سطحی حتی کریستال می نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد کار می کرد .روسی ها راه حل ساده تری داشتند : آنها از مداد استفاده کردند !این داستان مصداقی برای مقایسه دو روش در حل مسئله است . تمرکز روی مشکل یا تمرکز روی راه حل . مشکل نوشتن در فضا با خودکار .افراد خلاق چه ویژگیهایی دارند ؟آیا افراد خلاق دارای ویژگیهای خاصی هستند ؟ بررسی نشان می دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردار هستند . اما برای اینکه فرد بسیار خلاق باشد ضرورتا نباید نابعه باشد (نیکولز ۱۹۷۲) افراد خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیع می دهند ، پیچیدگی مسائل توجه آنها را جلب می کند و به قضاوتهای مستقل می پردازند (بارون هارنیگتون ۱۹۸۱) علاوه بر توانایی تمام کردن ، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است .افراد خلاق در یکی کردن تفکر کلامی با تفکر بصری (کرشنر ولجر ۱۹۵۸) و تفکر منطقی و تخیلی (سالتر ۱۹۸۰) سرآمدتر از افراد غیر خلاق هستند .علاوه بر موارد فوق افراد خلاق ویژگیهای دیگری نیز دارند که آنها را از سایر افراد متمایز می کند این ویژگیها عبارتند از : ۱-افراد خلاق ، بخش عمده ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می کنند و از این طریق سوژه های جدیدی برای فکر کردن پیدا می کنند .۲-افراد خلاق بسیار کنجکاو بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده ، جدید و ناشناخته و عجیب هستند ، به همین سبب آنها در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردار هستند ، سوالات بیشتر و پیچیده تری را مطرح می کنند . این ویژگی را به سادگی در بچه ها می توان تشخیص داد .۳-حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاف از اصالت خاصی برخوردار است .۴-افراد خلاق انعطاف پذیر هستند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند (گلیفورد ۱۹۵۹) آنها با استفاده از این ویژگی ، توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل مشکل را از راه های مختلف دارا هستند .۵-افراد خلاق به استقلال و نا همنوایی تمایل دارند و در مواردی که دستورهایی بر خلاف میل و یا اعتقادات خود دریافت کنند به سرپیچی از آنها تمایل نشان می دهند به این سبب اعمال مدیریت در مورد افراد خلاق بسیار دشوار است (کانجروپیترسن ۱۹۸۴)آنها اگر چه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد

ندارنـد ، نیاز مبرم به مورد پـذیرش واقع شـدن دارنـد ، زیرا این احساس برای آنها آرامش خاطر دلپـذیری را ایجاد می کند . ضـمنا آگـاهی به این مطلب که انـدیشه هایشـان مورد قبول واقع شـده ، اتکـاء به نفس زایـد الوصف در آنـان ایجاد می کنـد .نمونه ای از ویژگیهای دهگکانه فرمانـدهان و مدیران در فرمان امام علی (علیه السلام) :فرمانده سپاهت را کسـی قرار ده که واجد این شـرایط باشد :۱-از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیر خواه تر ! ۲- از همه آنها پاکدامن تر ! ۳- از همه عاقل تر و هوشیار تر !۴- از کسانی باشـد که دیر به خشم آیند ! ۵- به موقع عذر می پذیرند ! ۶-از آنها که نسبت به مستضعفان رئوف و مهربانند ! ۷-در مقابل زورمنـدان و مستکبران قوی و انعطاف نا پذیر ! ۸-از کسـانی که حوادث سـخت آنها را از جا به در نمی برد ! ۹-هرگز ضـعف و زبـونی آنهـا را بـه زانـو در نمی آورد ! ۱۰-بـه سـراغ کسـانی رو که از خـانواده هـای اصـیل ، نجیب ، با شخصیت ، صالح ، خوش سابقه ، با شهامت ، شجاع و سخاوتمند هستند !از بررسی این صفات این نکته به خوبی روشن می شود که اسـلام تا چه حد مسـئولیت فرماندهی و مدیریت را حساس می داند ، و تا چه اندازه شرایط آن را سنگین به همین دلیل ، آنها که در این مشاغل قرار می گیرند باید برای تطبیق خود بر این معیارها و ارزشـها تلاش و کوشـش کنند ، یا اگر خود را واجد آن نمی دانند شجاعانه کنار روند !(نهج البلاغه ، نامه شـماره ۵۳) پیام آخر :کلیـد بقای هر نظامی ، همگامی با تحول است . به عبارت دیگر ، هر سیسـتمی (هر انسانی) که بتوانـد با تغییرات محیط خود را تطبیق دهـد می توانـد به موجودیت خود ادامه دهد . در دنیای کنونی که تغییرات به سـرعت صورت می گیرنـد اگر شـرکتها (انسانها) به صورت دائم در حال پیشـرفت نباشـند یا نتواننـد از فناوری پیشـرفته اسـتفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند ، پس از مدتی دفتر زندگیشان بسـته خواهد شد .انتخاب ما این است که یا با سـرعت پیش برویم ، و یا از قافله عقب بیفتیم .((ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسـهم))بیقین خداونـد وضع و حال قومی را تغییر نمی دهد ، مگر آنکه نفوس قوم خود را تغییر دهند . (سوره رعد – آیه ۱۱)

امام حسن مجتبی

(ع)تأُلیف : علیرضا رجالی تهرانی

خلاصه کتاب: آشـنائی با زنـدگی چهارده معصوم: تلخیص: معصومه رضائی: مقدمه:پیامبر اکرم(ص)، فاطمه زهرا(ع) و دوازده امام (ع) را چهـارده معصـوم می‌نامنـد. از میـان این چهـارده نفر پنـج تن نخست، یعنی رسـول خـدا(ع)ص)، علی(ع)،فـاطمه(ع)، حسن و حسـین (ع") پنج تن آل عبا "و" اصـحاب کسا "نامیده می‌شوند زیرا حضرت رسول (ص) روزی کسا و پرده‌ای به روی سر کشید و این چهـار تن را بـا خـود در زیر کسـا جمع کرد و دعـا نمود و خداونـد آیه تطهیر را در شـأن آن بزرگواران نـازل فرمود. اهـل بیت عصـمت و طهارت (ع) نمونه‌های کامل تعلیم و تربیت پیامبر اکرم (ص) می‌باشـند و راه و روش ایشان همان روش پیامبر اکرم (ص) می‌باشد. البته در مدت ۲۵۰ سال، از سال یازدهم هجری _که سال رحلت رسول خدا(ص) است _تا سال ۲۶۰ هجری _ سال غیبت حضرت حجت(ع _) که امان هدایت با مردم محشور بودند ، محیطهای مختلفی در زندگی پیش آمده که طرز زندگی و مبارزه آن بزرگواران را در شـکلهای مختلف نمودار سـاخته است ولی هـدف اصـلی را که همـان حفـظ اصول و فروع دین از تغییر و تبـدیل و انحراف، و نیز تعلیم و تربیت مردم بود تا حد امکان هرگز رها نکردند. پدرحضـرت علی(ع)، پدر بزرگوار امام حسن(ع)، شخصیتی است که خداوند سبحان در کتابش قرآن مجید، و پیامبر اکرم (ص) در سنت و سخنانش او را مورد مدح و ستایش قرار داده است و میلیونها انسان به ولایت و محبت او گرویده‌اند. و نیز بسـیاری از دانشـمندان جدید و قدیم و محدثان شیعه و سنی و حتی دانشمندان غیر مسـلمان شرق و غرب، هزاران جلد کتاب درباره فضایل و مناقب آن حضرت تألیف کرده‌اند. با این همه هنوز بسیاری از فضایل و زوایای وجودی آن امام همام، ناگفتنی مانده و تا روز قیامت نیز ناگفتنی خواهد ماند.مادرمادر بزرگوار امام (ع) حضرت زهرا(ع) است. بانویی که در علم و فضـیلت، زهـد و دیانت، عفت و پاکـدامنی، تقوا و پارسایی، دعا و شب زنـده‌داری، تربیت و فرزندداری،

خانه‌داری و شوهرداری، دلسوزی نسبت به دین و مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، جهاد و مبارزه و دفاع از حریم ولایت و ارزشهای دینی نمونه و الگویی ارزشمند بود.امیر مومنان(ع) می‌فرماید":روزی هنگامی که وارد منزل شدم، دیدم پیامبر اکرم (ص) در حالیکه حسن در سمت راست و حسین در سمت چپ و فاطمه(ع) پیش روی آن حضرت نشسته بودند، فرمود: ای حسن و ای حسین! شما دو کفه ترازو هستید و فاطمه زبانه آن است. دو کفه جز به وسیله زبانه یکسان و هماهنگ نمی‌شوند و زبانه نیز جز بر روی دو کفه استوار نمی‌ماند. شما دو نفر امام هستید و مادرتان دارای مقام شفاعت است"طلوع خورشیدبنا بر قول مشهور، امام حسن(ع) در پانزدهم رمضان المبارک سال سوم هجری در مدینه پا به عرصه وجود گذاشت. روزی " ام فضل " دختر عباس بن عبدالمطلب، به حضور پیامبر اکرم (ص) شرفیاب شد و عرض کرد ": خواب دیده‌ام که عضوی از اعضای شما کنده شده است و در خانه من است".حضرت فرمود ":خواب تو درست است. دخترم فاطمه پسری خواهد آورد که تو او را شیر خواهی داد". شگفتی‌های ولادتدر خصوص ولادت و وقایع آن هنگامه شادمانی مطالب زیادی در دست نیست. اما علامه مجلسی روایتی را بیان می‌کند که نشانه شرایط ویژه حاکم در هنگام تولد است". زمانی که امام حسن(ع) متولد شد، مادرش فاطمه(ع) یازده سال داشت. حسن بن علی(ع) در وقت تولد پاک و مطهر بود، تسبیح و ذکر خدا می‌گفت و جمله "لا اله الا الله "بر لبش جاری بود و قرآن تلاوت می‌کرد و جبرییل هم با او سخن می‌گفت".نام، القاب و کنیه‌هاآن امام بزرگوار فقط یک نام داشت": حسن "و بعضی گویند که وی در تورات " شبر "نامیده شده است. القاب بسیاری برای ایشان شمرده‌اند که برخی از آنها عبارتند از: مجتبی، سبط، سبط اکبر، سید، تقی، زکی، طیب، ولی، امیر، حجت، زاهد.کنیه امام حسن(ع") ابو محمد "است و در مناقب ابن شهر آشوب" ابوالقاسم "هم ذکر شده است. از جمله سنتهای ولادت نوزاد پس از نامگذاری، این بود که برای او " کنیه " تعیین می‌کردند. کنیه نوعی لقب برای اشخاص است که معمولا از نام پدر یا فرزندانشان گرفته می‌شد(مانند : ابوعلی = پدر علی، ابن سینا= پسر سینا). امام باقر(ع) در این باره می‌فرماید":ما برای فرزندانمان در کودکی کنیه قرار می‌دهیم از ترس آنکه مبادا در بزرگی دچار لقبهای ناخواشایند گردند ".شمایل امام حسن(ع)امام حسن(ع) از لحاظ صورت و شمایل نمونه پیامبر اکرم (ص) بود. چنانکه انس بن مالک می‌گوید: هیچکس همچون حسن(ع) به پیامبر اکرم (ص) همانند نبود و راویان سیمایش را چنان نمایش می‌دهند که به چهره ملکوتی آن حضرت می‌مانست. رخسارش سفید و آمیخته به سرخی بود، در چشمانش سیاهی درخشنده‌ای برق می‌زد، موهای پرپشت و پیچیده (مجعد) داشت، استخوانهای بدنش درشت و فاصله شانه و بازوانش کمی زیاد بود، محاسن انبوه و کوتاه داشت. در اخلاق والایی که پیامبر به داشتن آن بر همه پیامبران برتری داشت شبیه جدش بود.اخلاق و فضایل امام حسن(ع)سخن گفتن درباره فضایل سبط اکبر حضرت حسن بن علی(ع)، کاری دشوار است اما به ناچار قطره‌ای از دریای بی کران فضایل امام حسن (ع) را می‌چشیم.- امام مجتبی(ع) عابدترین و والاترین مردم زمان خود بود.- وقتی به حج می‌رفت، پیاده و چه بسا پای برهنه راه می‌پیمود.- وقتی یاد مرگ و قیامت و محشر و گذشتن از پل صراط می‌کرد، می‌گریست.- هنگامی که به یاد عرضه اعمال به پیشگاه خداوند می‌افتاد، صیحه می‌زد و غش می‌کرد.- به هنگام نماز، بندهای بدن مبارکش می‌لرزید.- وقتی نامی از بهشت و جهنم به میان می‌آمد، مضطرب و نگران می‌شد و از خدای تعالی رسیدن به بهشت و دوری از دوزخ را درخواست نمود.- پیوسته و در هر حالیکه کسی او را می‌دید به ذکر خدا مشغول بود.- بسیار با سخاوت بود. سه بار اموال خود را به دو قسمت کرد: یک قسمت را در راه خدا بخشید، و قسم دیگر را برای خود نگه داشت. حتی گاهی یک جفت کفش را به مستمند می‌بخشید و یک جفت دیگر را خود می‌پوشید.- در تواضع چنان بود که روزی عده‌ای مستمند را مشاهده نمود که روی زمین نشسته ، تکه نان‌هایی را برمی‌داشتند و می‌خوردند. چون آن حضرت را دیدند تعارف کرده، گفتند: ای پسر رسول خدا! بفرما صبحانه! امام(ع) از اسب پیاده شد و این آیه را تلاوت فرمود "به راستی که خدا مستکبران را دوست نمی‌دارد "سپس به خوردن غذا مشغول شد. وقتی سیر شدند، امام(ع) آنها را به مهمانی دعوت کرد و از آنها پذیرایی بسیار خوبی نمود و لباسهایی به آنان بخشید. با همه اینها

می‌فرمود ": فضیلت و برتری از آن‌هاست، زیرا آنها به غیر از آنچه ما را بدان پذیرایی کردند، چیز دیگری نداشتند، ولی ما بیش از آنچه دادیم، باز هم داریم!- ".وقتی به بستر می‌رفت سوره کهف را می‌خواند و می‌خوابید.- در صبر و بردباری، وقار و آرامش، خوش‌بینی، تقوا و شهامت زبانزد عام و خاص بود.- فاطمه(ع) دو فرزندش حسن و حسین(ع) را هنگام بیماری پیامبر اکرم (ص) که در همان بیماری از دنیا رحلت فرمود، به نزد آن حضرت آورد و گفت: ای رسول خدا! اینان فرزندان تو هستند، چیزی به آن دو میراث بده. پیامبر اکرم (ص) فرمود: شکوه و بزرگی و سیادت من برای حسن، و کرم و شجاعتم برای حسین است".فضایل امام حسن (ع) در قرآن آیات بسیاری در قرآن کریم درباره اهل بیت و همچنین امام حسن(ع) وجود دارد که همگی دلیلی محکم و روشن بر فضایل و برجستگی‌های آن‌هاست. آیه مباهله، آیه تطهیر، آیاتی از سوره الرحمن و نیز آیاتی از سوره "دهر "یا" انسان."قرآن کریم در آیاتی از سوره" دهر "می‌فرماید":ابرار و نیکان از جامی می‌نوشند که با عطر خوشی آمیخته است. از چشمه‌ای که بندگان خاص خدا از آن می‌نوشند، و از هر جا بخواهند، آن را جاری می‌سازند".آن ها به نذر خود وفا می‌کنند، و از روزی که عذابش گسترده است، می‌ترسند، و غذای خود را با این که به آن علاقه دارند، به مسکین و یتیم و اسیر می‌دهند و می‌گویند: ما شما را برای خدا اطعام می‌کنیم و هیچ پاداش و تشکری از شما نمی‌خواهیم، از پروردگارمان بیمناکیم، در آن روزی که عبوس و شدید است.از این رو خداوند آن‌ها را از شر آن روز نگه می‌دارد و از آن‌ها استقبال می‌کند، در حالیکه شادمان‌اند.امام حسن (ع) با پیامبر اکرم (ص) پیش‌تر گفته شد که امام حسن (ع) در پانزدهم رمضان سال سوم هجری به دنیا آمد و تا روزی که رسول خدا(ص) از دنیا رفت، یعنی بیست و هشتم صفر سال یازدهم، هفت سال و شش ماه از عمر شریف امام حسن(ع) در کنار جدش پیامبر اکرم (ص) و دامان پر مهر آن بزرگوار سپری شد. شاید بتوان گفت که بهترین دوران زندگی آن حضرت همان چند سال بوده است.و بالاخره در روایتی پیامبر اکرم (ص) فرمود ":حسن، سرور جوانان اهل بهشت و حجت خداوند در میان امت است. فرمان او فرمان من و گفتارش گفتار من است. هر کس از او پیروی کند، از من است و هر کس از او نافرمانی کند از من نیست".امام حسن(ع) با پدرامام حسن(ع) از ۳۳ سالگی نزدیک ۵ سال همراه پدر در دوران خلافتش بود. امام مجتبی(ع) در همه صحنه‌های مهم دفاع از حریم امامت و خلافت پدر و نیز جنگ‌های مهم دوران زمامداری علی(ع) حضوری فعال و بسیار مؤثر داشت. او که در سی و سه سالگی به سر می‌برد، از هوش سرشار و آگاهی به مسایل روز برخوردار بود، و هنگام بیعت با پدرش علی(ع) می‌دید که مردم چگونه وقتی از انحرافات و کج‌روی‌ها به ستوه آمده‌اند، با اصرار زیاد از او می‌خواستند که رهبری جامعه مسلمین را عهده‌دار شود.هنگام بیعت‌شکنی طلحه و زبیر، ابوموسی اشعری که والی کوفه بود، مانع حمایت مردم کوفه از امیرالمومنین(ع) می‌شد، لذا امام علی(ع) حضرت مجتبی(ع) را به کوفه فرستاد تا حکم عزل ابوموسی را به او اعلام نماید، اما ابو موسی همچنان در عناد و نافرمانی خویش باقی بود و تصمیم داشت زمامداری کند.امام حسن(ع) فرمود: ای ابوموسی! مردم را از حمایت ما باز مدار. و آن گاه با نرمی و محبت فرمود: به خدا سوگند! ما جز اصلاح کار مردم هدفی نداریم و هیچکس مثل امیرالمومنین از باطل وحشت ندارد.ابوموسی حیران ماند و به امام(ع) گفت: راست می‌گویی، پدر و مادرم فدایت باد ولی آن کس که با او مشورت کنند، باید امین باشد. حضرت فرمود:بله.مدارای حسن بن علی(ع) و شکیبایی و بردباری زیادش، نتوانست در روح این متمرد که جز خشونت چاره‌ای برای کارش نبود، اثری بگذارد و او همچنان بر عقیده باطل خود پافشاری می‌کرد و مردم را از جهاد باز می‌داشت.امام حسن(ع) تصمیم گرفت مردم را بیدار کند و همتشان را برانگیزد و آمادگی و شوق کامل در جان آنها ایجاد کند. از این رو فرمود ":ای مردم به شما خبر رسید که امیر المومنین(ع) به سوی کوفه می‌آید و ما و ما برای کمک‌خواهی از شما آمده‌ایم که چهره‌های درخشان انصار و سرکردگان عرب هستید، و می‌دانید که طلحه و زبیر پیمان خود را شکسته به همراه عایشه بر مقام خلافت شوریدند... پس خدا را یاری کنید تا خداوند یاریتان دهد".ولی ابوموسی همچنان بر دشمنی و سرکشی خود باقی ماند و مردم را از همراهی امام باز می‌داشت و آنچه از حسن(ع) و دیگران می‌شنید به پشت گوش می‌انداخت، تا اینکه

حسن(ع) شکیبایی خود را از کنـار نهـاد و بـا فریادی انقلابی چنین فرمود: ای مرد! از کارگزاری ما کنار بگیر و از منبر ما پایین بیا!. سپس رو به مردم کرد و گفت ":ای مردم دعوت امیر خود را پاسخ گویید و به سوی برادران خود بشتابید. وقتی امیرالمومنین (ع) را ببینیـد خواهیـد فهمیـد کـه چقـدر از کـار خلافت بیزار اسـت. بـه خداونـد سوگنـد از آن جهت خلافت را پـذیرفت که گروهی از خردمندان امت که نمونه‌های عالی گذشـته و حال هسـتند او را به زمامداری برگزیدند و خیر در سرانجام این کار است. پس دعوت مـا را بپذیریـد و مـا را یاری کنیـد تا از این گرفتاری‌هایی که برای ما و شـما پیش آمـده نجات یابیم... بر خیزیـد و خیر و حقیقت را گسترش دهید و زشتی را نابود سازید".مردم سـخن حسن(ع) را شنیدند و اطاعت کردند و دعوتش را پذیرفتند.از طرفی مالک اشتر به سـراغ ابوموسـی اشـعری که به قصر خود باز گشته بود رفت و چنان با خشم الهی خود او را ترساند و از او خواست که این مقام و منصب را ترک کند که وی با اسـتفاده از فضای تاریک کوفه فرار کرد. لذا امام حسن(ع) بر مردم کوفه تسـلط کامل یافت و به آنها فرمود ":من فردا صـبح حرکت می‌کنم، شـما هم یـا سواره بیاییـد یـا از راه آب با قایق به راه افتیـد".کوفه ناگهان برای حرکت موج برداشت و هزاران نفر برای یاری امام علی(ع) به جنبش آمدنـد و دسته‌هایی سوار بر اسب شدند و گروه‌هایی با قایق از راه رودخانه کوفه را ترک کردند.امام حسن(ع) مردم کوفه را رهبری می‌کرد و از این پیروزی شادمان بود تا به همراه سپاهیان خود به" ذی قار" رسـید. آن جا محلی بود که امام و یارانش در آن مسـتقر شده بودند تا سپاهیان کوفه فرا رسند.همراه با پدر در جنگ جملدر جنگ جمـل امـام علی(ع) طرف راست لشـگر را به امام حسن و طرف چپ را به حسـین (ع) سپرد و پرچم را به دست پسـرش حنیفه داد و گفت: به پیش.با آغاز جنگ جمل بسیاری از ناکثان و پیمان‌شـکنان کشـته شدنـد و با وجود آنکه طلحه و زبیر هم به درک واصـل شدند اما مردمانی که اطراف شتر عایشه را گرفته بودند به سـختی از او و شترش دفاع می‌کردند و هر دسـته که کشته می‌شدند دسته دیگر جـای آنهـا را می‌گرفتنـد و سرسـختانه مقـاومت می‌کردنـد.علی(ع) متـوجه شـد تـا آن شـتر سـرپاست، ایـن مردم نـادان و فریب‌خوردگان از مقاومت خویش دست بر نمی‌دارنـد و آشوب و فتنه خاموش نمی‌شود، از این رو در صدد بر آمد تا هر چه زودتر آن شتر را از پای در آورد. لذا امیرالمومنین(ع) پسرش حنیفه را طلبید و نیزه خود را به او داد و فرمود ":شتر عایشه را هدف این نیزه قرار بـده و آن را از پای در آور".محمـد نیزه مخصوص پدر را گرفته و حمله کرد ولی " بنوضـبه "که اطراف شتر عایشه بودند و به سختی از آن حمایت می‌کردند مانع پیشـرفت او شده و او را از رسـیدن به شتر بازداشـتند، پس محمد به ناچار نزد پدر باز گشت.در این وقت حسن بن علی(ع) که در آن موقع حدود ۳۳ سال داشت، پیش رفت و نیزه را از او گرفت و به سوی شتر حمله کرد . خیلی سریع خود را به آن رسانـد و نیزه‌اش را به شتر زد و بازگشت، در حالی که خون آن شتر که عایشه بر روی آن فرماندهی می‌کرد بر نیزه بود.محمد حنیفه با دیدن این منظره رنگش دگرگون شد و خجالت کشید.امیرالمومنین(ع) به محمد فرمود": ناراحت مشو که او فرزند پیغمبر است و تو فرزند علی هستی"آری با پایداری و شجاعت امام حسن(ع) بالاخره شتر عایشه از پای در آمد و جنگ جمل به نفع لشـگر حق به پایان رسـید و پس از حـدود یک ماه که علی(ع) در بصـره سـکونت گزید به کوفه آمد و مقر حکومتی خود را آن جا قرار داد.همراه پدر در جنگ صفینحادثه صفین رویداد تلخی است که موجب شکست حکومت علی(ع) گردید و او را چنان به انـدوه کشـید که آرزوی مرگ کرد و نیز آثـار زشت همین واقعه پر نیرنـگ صـفین بود که امام حسن (ع) را وادار به قبول صـلح کرد. ایـن تلـخ‌کامی‌ها، زاییـده نفـاق و سرکشـی و پسـتی سـپاه عراق بـود کـه حـتی یـک بـار بـه فرمـان پیشـوایش گردن ننهاد.امیرالمومنین(ع) در طول چند ماهی که در کوفه بود به تنظیم امور و تعیین وظیفه استانداران و نامه‌نگاری برای معاویه و یاغیان دیگری که نزد او رفته و شـام را پایگـاه خود قرار داده بودنـد سـرگرم بود. زمـانی ــ که ظـاهرا در این دوران چنـد ماهه‌ی اقامت در کوفه است ــعـده‌ای از مردم کوفه دربـاره حسن بن علی(ع) طعنه زده، گفتنـد: وی از سـخن گفتن و احتجاج عاجز و ناتوان است و سعی کردنـد او را یـک جوان نـاتوان و بی دست و پا معرفی کننـد!!هنگامی که این خبر به گوش امیرالمومنین(ع) رسـید، فرزنـدش حسـن را خـواست و سـخن آن مردم را بـه اطلاـع او رسانــد. امـام حسـن(ع) عرض کرد: مـن در حضـور شـما نمی‌توانم سـخن

بگـویم!حضـرت فرمود: من از نظر تو دور می‌شوم و تو مردم را دعوت کن و برای ایشـان سـخن بگو.امـام حسن (ع) مردم را دعوت نمود و چون جمع شدنـد سـخنرانی بلیغی کرد به طوری که صـدای گریه مردم بلند شد، آن گاه فرمود":ای مردم! از پروردگار خود عقـل و خرد گیریـد که به راستی خـدای عز و جـل آدم و نوح و خانـدان ابراهیم و خانـدان عمران را بر جهانیان برگزیـد. نژادی که بعض آنـان از بعض دیگرنـد. و خداونـد شـنوا و داناست. ماییم از نژاد آدم و خانـدان نوح و برگزیـده ابراهیم و دودمان اسـماعیل و ماییم از خانواده محمد(ص) . ما در میان شـما همانند آسمان بلند و زمین گسترده و خورشید تابنده و شجره زیتونه‌ایم که نه شرقی و نه غربی، و زیتون آن درخت مبارک گشته است که پیغمبر ریشه آن، علی شاخه آن و ما ــ به خدا سوگند میوه این درخت هستیم ، که هر کس به شاخه‌ای از شاخه‌های آن چنگ زنـد نجات یابد و هر کس از آن تخلف ورزد به سوی دوزخ در افتاده است"در این هنگـام علی(ع) در حـالیکه ردای او به زمین کشـیده می‌شـد از پشت مردم بیرون آمـد و بر فراز منـبر رفت و میـان دو دیـده حسن را بوسـید و فرمود": ای پسر رسول خدا(ص) حجت خود را بر این مردم ثابت و محکم کردی و فرمانبرداری و اطاعت خود را بر ایشان واجب سـاختی، پس وای بر آن کس که با تو به مخالفت برخیزد"!امام علی(ع) آنچه در توان داشت برای بسـیج سپاه به کار برد و مردم را به جنـگ بـا معاویه برانگیخت، و گروهی از بزرگان عراق را که از جنگ جمل کناره گیری کرده بودنـد سـرزنش نمود. از جمله بزرگـان کوفه که به علت کنـاره‌گیری از جمل پشـیمان شـده بود "، سـلیمان بن صـرد خزاعی "بود که امام او را به این جهت سرزنش کرد و به او فرمود ":به شـک افتـادی و منتظر مانـدی و بـازگشتی ، در صورتی که بیش از هر کس به تو اطمینـان داشـتم و گمـان می‌کردم که بیش از هر کس به یاری من می‌شـتابی! پس چرا از یاری خانـدان پیامبر باز نشـستی و چه چیز تو را از یاری من بازداشت؟سـلیمان پوزش خواست و به حال شـرمساری گفت: ای امیر مومنان ب گذشـته‌ها باز نگرد و مرا از آنچه گذشـته شرمگین مفرما. به دوستی من پیشی گیر و در هدایت من اخلاص بورز، آینده نشان خواهد داد که دوست و دشمن تو کیست.سلیمان خدمت امام حسن(ع) رسـید و از خشم و سـرزنش امام به او پناه برد. امام حسن(ع)با او به نرمی و مدارا سـخن گفت و فرمود: امام کسـی را سرزنش می‌کنـد که امید یاری از او دارد.سـلیمان عرض کرد: کارهایی در پیش داریم که با مرگ توأم است و شمشـیرها به جنبش می‌آیـد ، در این معرکه به همچون منی نیاز داریـد! پس مرا سـرزنش نکنیـد و از راهنمایی‌ام با ز نمانیـد.امام حسن(ع) با نرمخویی و اطمینـان ب او فرمود ":خـدایت بیـامرزد، تو در یـاری مـا بخیل نیستی".بنا بر این امام حسن(ع) با این اخلاق عالی و مـدارا و طبیعت تابناکش، توانست سـلیمان را به راه آورد و غبار کدورت را از جانش بزداید و بر دیگران غلبه کند.سـلیمان و همه مردم کوفه تحت تأثیر خطابه و سـخنان حسن (ع) قرار گرفتند و آماده جهاد شدند.جنگ شـروع شد و صف‌ها آراسته گردید. امام علی(ع) فرماندهی جانب راست سپاه را به حسن بن علی(ع) و برادرش حسین و عبدالله بن جعفر و مسلم بن عقیل سپرد.روزی معاویه در معرکه جنگ، خواست تا حسن بن علی(ع) را بیازماید و روی طبع فریب‌کارانه‌اش به خیال خود او را فریب دهد، به همین منظور عبیدالله بن عمر را که در زمره لشگریان وی بود، خواست و به او گفت: نزد حسن بن علی برو و او را به خلافت امیدوار کن و وعده‌های دیگری به او بـده ، شایـد بتوانی او را از پـدرش جـدا کنی و پیش ما بیاوری!عبیـدالله به میـدان آمده و حضـرت مجتبی را طلبید و گفت: سـخن و حـاجتی با تو دارم.چون آن بزرگوار پیش آمـد و پیشـنهاد او را شـنید ، با تنـدی پاسخ او را داد و در پایان به او فرمود ":گویا تو را می‌نگرم که امروز یـا فردا کشـته خواهی شـد به راسـتی که شـیطان این حـال را برا ی تو آرایش کرده و فریب داده تـا خود را معطر ساخته و جایگاهت را زنان اهل شام ببیننـد و به زودی خـدایت بر زمین افکنـد و کشـته‌ات را به صورت روی خاک اندازد".عبیدالله که این سـخنان را از سـبط رسول گرامی اسـلام شـنید، سـرافکنده و ناامید به سوی معاویه باز گشت و معاویه برای دلداری او گفت: آری او پسـر پدرش علی است.گویند : به خدا سوگند که آن روز هنوز به پایان نرسیده بود که عبیدالله از لشگر شام بیرون آمد و به دست مردی از قبیله همدان به قتل رسـید و آن مرد همدانی برای آن که مقتول خود را گم نکند و در فرصت مناسب بتواند اسلحه و جـامه او را برگیرد ، نیزه‌اش را در چشـم او فرو برد و او را بر زمیـن دوخت و پـای آن مقتـول را نیز به اسب خـود بست.وقتـی جنگ

عمومی در گرفت، امـام حسن(ع) مردانه به سپاه دشـمن حمله برد و به اقیانوس مرگ فرو رفت. امام علی (ع) که دیـد فرزنـدش در خطر مرگ قرار دارد، فریـاد زد ": جلوی این پسـر را بگیریـد که با مرگش مرا در هم نکوبـد. من هرگز نمی‌خواهم این دو پسـر در جنگ کشته شوند زیرا نسل پیغمبر قطع می گردد".وقتی عمار در صفین به شهادت رسید، امام حسن(ع) اندوهناك بر خوابگاه عمار ایستاد و آنچه از زبان پیغمبر درباره عمار شنیده بود با صـدای بلنـد در برابر سپاهیان بیان داشت، پیامبر درباره این یار بزرگوارش فرمـود: برای من سایبـانی چون سایبـان موسـی بسازیـد سـپس کـاسه‌ای شـیر نوشـید و گفت: خیری جز خیر آخرت وجود نـدارد، و مقداری از آن شیر به عمار نوشانید و فرمود: ای پسر سـمیه! گروهی از مردمان سرکش تو را خواهند کشت.سپس امام حسن(ع) به گفتارش چنین افزود که جدم فرمود ": بهشت در آرزوی دیدار سه نفر است: علی و سلمان و عمار".از آن جایی که نبرد صـفین از سال ۳۶ تا ۳۸ هجری قمری به طول انجامید، بنابراین امام حسن(ع) از سـی و سه سالگی تا اوایل سی و پنج سالگی در جنگ صفین حضور داشت.امام حسن و شهادت پدربعد از ضربت خوردن امام علی(ع) در محراب نماز، مردم کوفه با اطلاع از آن فاجعه خود را به مسـجد رساندند، و فرزندان آن حضـرت نیز به مسـجد آمدند. پیشاپیش آنها حسن بن علی(ع) خود را به محراب رسانید و پدر را در کنار محراب مشاهده کرد که صورت و محاسن آن حضـرت به خون سـرش خضاب گشته و جمعی اطراف آن حضرت را گرفته و در صدد هستند تا به هر ترتیب هست ، او را برای اقامه نماز برپا دارند و با وسیله‌ای جلوی خونریزی را بگیرند.حسن(ع) جلو رفت و چون نظر آن حضرت به فرزندش افتاد به وی دستور داد با مردم نماز بخواند و خود امام نیز نشسته نماز خواند و چون از نماز فارغ یـافت، پیش رفتـه سر پـدر را کـه خـون از آن می‌ریخـت بـه دامـن گرفـت و عرض کرد: چـه کسـی ایـن ضـربت را بـه شـما زد؟ - عبدالرحمن بن ملجم —! از چه سمتی فرار کرد؟- کسی به دنبال او نرود هم اکنون از این در او را می‌آورند. و به" باب کنده "اشاره کرد.فرزنـد داغـدار علی(ع) رو به آن ملعون کرد و فرمود: امیر مومنـان و امـام مسـلمانان را کشتی؟ آیـا این پـاداش آن همه لطف و محبتی بود که به تو کرد و تو را پناه داد؟امام علی (ع) نیز با آوایی کوتاه و آهسته به آن بخت برگشته فرمود: کار سخت و جنایت بزرگی مرتکب شـدی! آیـا من تو را مورد ترحم خود قرار نـدادم، و تو را در بخشـش و عطـا بر دیگران مقـدم نداشـتم؟ آیا این بود پـاداش من؟!سپس رو به حسن کرد و فرمود ":پسـرم! با اسیر خود مـدارا کن و او را مورد ترحم و شـفقت خویش قرار ده"!بعـد از شهادت پدر امام حسن(ع) فقط یك ضـربه به عنوان قصاص به آن ملعون زد و به درك واصل شد.امام حسن(ع) طبق وصیت پدر با کمـك برادرش امـام حسـین(ع) پس از غسـل و کفـن، جنـازه‌ی آن بزرگـوار را در تـاریکی شـب مخفیـانه در نجـف اشـرف دفن کردند.امامتجریان امامت، که دارای نبوت و رسالت است، بعد از رحلت جانسوز نبی اکرم(ص) با امامت امام علی(ع) آغاز و به امام زمـان(عـج) ختم می‌شود.امام حسن(ع) نیز اول، طبق وصـیت علی(ع) امام مسـلمین شـد، و بعـد از بیعت مردم با او، خلافت را نیز بر عهـده گرفت.امـام علی(ع) کتاب‌هـا و اسـلحه‌ی خود را به امـام حسن(ع) سپرد و فرمود: پسـرم پیـامبر (ص) به من دسـتور داده به تو وصـیت کنم و امامت مسـلمین را به تو واگزارم و کتاب‌ها و اسلحه‌ام را به تو بسپارم همان گونه که پیامبر(ص) به من وصیت کرد و کتاب‌هـا و اسلحه‌اش را به من سپرد. آن حضـرت به من دسـتور داد تـا به تو امر کنم که وقتی مرگت فرا رسیـد آنهـا را به برادرت حسین بسپار.امـام حسـن(ع) در سـن ۳۷ سـالگی از نـاحیه بـه امـامت مسـلمین منصـوب شـد.بیعـت بـا امـام حسـن(ع)هنگـامی که امیرالمومنین(ع) در محراب کوفه به دست ابن ملجم مرادی ضـربت خورد و در شب بیست و یکم رمضان سال ۴۰ هجری به شهادت رسید امام حسن(ع) بدن شریف آن حضرت را غسل داد و کفن کرد و بر آن نماز خواند و در سرزمین نجف به خاك سپرد.بسیاری از مردم کـوفه در مسـجد جمـع شـده بودنـد و در عزای علی(ع) می گریسـتند. نزدیـك ظهر ناگهـان همهمه مردم و صـدای تکـبیر و صلوات آنان بلند شد. در این هنگام فرزند علی(ع) امام حسن و امام حسـین و محمد حنیفه و برخی از بزرگان و اصـحاب خاص آن حضـرت وارد مسـجد شدند . با ورود آنها صدای شیون مردم فضای مسجد کوفه را پر کرد.امام حسن (ع) بر بالای منبر رفت سپس فرمـود ":ای مردم هر کس مرا می‌شـناسد کـه می‌شـناسد ، و آن کـه نمی‌شـناسد، بدانـد کـه مـن حسن بن علی(ع) هسـتم. منم پسـر

بشیر(مژده دهنده بهشت، یعنی رسول خدا(ص) که از نام‌های آسمانی او بشیر است.) منم فرزند نذیر(ترساننده از جهنم) ، منم پسر آن کس که به اذن پروردگار مردم را به سوی او می‌خواند، منم پسر سراج منیر(چراغ تابناک هدایت)، من از خاندانی هستم که خدای تعالی پلیدی را از ایشان دور کرده و به خوبی پاکیزه‌شان فرموده است من از خاندانی هستم که خداوند دوستی ایشان را در کتاب خویش واجب دانسته و فرموده است ": بگو من از شما در برابر تبلیغ رسالت آسمانی‌ام پاداشی جز دوستی خویشاوندانم نمی‌خواهم و کسی که به کسب نیکی بپردازد ما هم بر پاداش نیکی او می‌افزاییم ".بعد از سخنرانی پر جاذبه امام حسن(ع) عبیدالله بن عباس پیش آمد و مردم را به قبول بیعت امام برانگیخت و گفت ": این پسر پیامبر شما و جانشین امام شماست با او بیعت کنید"مردم نیز دعوت او را پذیرفتند و فرمانبرداری خود را همراه با پذیرش و خشنودی اعلام داشتند و گفتند ": حسن بن علی(ع) در نزد ما محبوب است و حقش بر ما واجب و برای خلافت به حقیقت شایسته می‌باشد".وقتی مراسم بیعت پایان یافت امام حسن (ع) به تنظیم امور حکومت پرداخت و کارگزاران دولت را تعیین فرمود و افراد خوشنام و شریف از مومنان راستین و شایستگان مسلمین را برگزید و فرمانهای اندیشمندانه‌ای صادر کرد و صد در صد به حقوق سپاهیان افزود چنانکه پدرش علی(ع) هم در جنگ جمل چنین کرد.زمامداران معاصرامام حسن (ع) در دوران زندگی خویش زمامداری شش نفر را دید که عبارتند از : ۱- پیامبر اکرم (ص) از سال یک تا یازده هجری قمری۲- ابوبکر پسر ابو قحافه از سال یازده تا سیزده هجری قمری۳- عثمان بن عفان از سال بیست و سه تا سی و پنج هجری قمری ۴- امیرالمومنین علی بن ابیطالب(ع) از سال سی و پنج تا چهل هجری قمری۵- معاویه بن ابی سفیان از سال سی و پنج تا شصت هجری قمریآهنگ جنگبعد از بیعت مردم با امام حسن (ع) معاویه که سر مخالفت با آن حضرت داشت با نامه‌هایی که بین او و امام(ع) رد و بدل شد دانست که فریب و نیرنگ فایده‌ای ندارد و امام آماده جنگ است و ناگزیر او نیز برای جنگ مهیا شد.وقتی خبر حرکت معاویه و سپاه فراوان او به سوی عراق در همه جا منتشر شد مردم سراسیمه و هراسان شدند امام که از این خبر آگاهی یافت بعضی از یارانش را فرمان داد تا در شهر فریاد زنند " : الصلاه جامعه "تا مردم برای نماز در مسجد جامع فراهم آیند. دیری نپایید که گروه انبوهی در مسجد آمدند. امام بیرون آمد، بر منبر بالا رفت و خدا را ستایش و سپاس گفت و بعد فرمود":خداوند فرمان جهاد را بر بندگانش نگاشت اگرچه آنها را ناخوشایند آید . به من خبر رسیده معاویه فهمیده که ما به سوی او در حال حرکت هستیم. از این رو او نیز به طرف ما حرکت کرده است. همگی به سوی" نخیله ("ناحیه‌ای در راه شام نزدیک کوفه) که قرارگاه ارتش است حرکت کنید تا بنگریم و بنگرید و ببینیم و ببینید که چه می‌شود ".وقتی سخن امام حسن (ع) پایان یافت مردم یکه خوردند و زبانشان لال و رنگشان زرد شد گویی به سوی مرگ کشانده می‌شدند. هیچکدام فرمان امام را نپذیرفتند زیرا از سپاه شام می‌ترسیدند و طرفدار تن‌آسایی و سازش بودند و این پستی و خاری در نخستین دعوت به جهاد از آنها آشکار شد که از آینده‌ای خطرناک خبر می‌داد و سرنوشتی شوم و ناامیدی از پیروزی را به همراه داشت.امام حسن (ع) با شتاب برای مبارزه با طغیانگری بنی امیه از کوفه خارج شد و " مغیره بن نوفل "را به جای خود گذاشت و به او دستور داد که مردم را برای جهاد برانگیزد و به نخیله بفرستد. سپس خود با سپاهی بسیار ولی سست نهاد به نخیله رفت. حضرت سه روز را در آن مکان ماند و تصمیم گرفت که سربازانی را جلو بفرستد تا از وضع دشمن آگاهی یابد و آنها را در هر کجا که هستند متوقف سازند و از پیشرفت بیشتر آنها جلوگیری به عمل آورند. امام حسن (ع) برای اجرای این ماموریت گروهی از یاران وفادار و شجاع و ماهر خود را انتخاب کرد که تعدادشان به دوازده هزار نفر می‌رسید و فرماندهی آنان را به پسرعمویش " عبیدالله بن عباس "سپرد. عبیدالله راهی شد تا به" شینور "رسید و از آنجا به سوی" شاهی "روان شد و به موازات فرات و فلوجه به" مسکن "رسید. معاویه نیز به مسکن آمد و در یک آبادی به نام " حیوضیه "فرود آمد. روز بعد ، معاویه لشکری به جنگ او فرستاد. عبیدالله نیز با همراهان خویش به جنگ با آنها بیرون آمد و آنان را مجبور به عقب نشینی کرد. وقتی شب شد معاویه کسی را نزد عبیدالله فرستاد که حسن بن علی به من پیشنهاد صلح داده و کار خلافت را به من واگذار خواهد کرد!! اگر هم

اکنون فرمـانبردارم شوی و در تحت اطـاعت من درآیی رییس و فرمانروا خواهی بود وگرنه در زمانی فرمانبردار و مطیع من خواهی شـد که تو تـابع باشـی و بـدان که اگر اینـک سر اطاعت فرو نهی یک میلیون درهم به تو خواهم داد که نیمی از آن را نقـدی به تو می‌پردازم و نیم دیگر را هنگامیکه داخل کوفه شدم خواهم پرداخت. عبیدالله فریب خورد و شـبانه – به گفته یعقوبی- همراه هشـت هزار نفر دیگر از میان لشـکر خویش گریخت و به لشـکر معاویه ملحق شـد و او نیز بر آنچه وعده کرده بود عمل کرد و پانصد هزار درهم به او داد. همین که بامـداد شد مردم هر چه انتظار کشـیدند که عبیدالله از خیمه خویش بیرون آید و با آنان نماز بخواند بیرون نیامد. وقتی هوا روشن شد و به جسـتجویش رفتند او را نیافتند از این رو قیس بن سـعد با ایشان نماز خواند و سپس برای آنان خطبه خوانـد و سپاهیان را دعوت به آرامش و ستیز با دشـمن کرد. سـپاهیان سـخن قیس را پذیرفتنـد و اعلام وفاداری نمودند و گفتند": شکر خدای را که او را از میان ما بیرون برد" فرماندهی سپاه پس از خیانت عبیدالله به قیس واگذار شد و نیروهای مسلح به اختیار او درآمـد. قیس نیز پس از احراز مقام جدیـد گزارشـی به امام حسن (ع) فرسـتاد و او را از حوادث دردناک گذشـته و قبول فرماندهی جدیـد آگـاه کرد.سـپاهیانی هم که بـا امـام در مـدائن بودنـد وقتی از خیانت عبیـدالله و پناه بردن او به دشـمن آگاهی یافتنـد به فتنه انگیزی پرداختند و در امواج شـر و فساد فرو رفتند و ترس و لرز همگی را فرا گرفت. سـرداران خائن سـپاه در جستجوی راهی بودند که به معاویه بپیوندند و پولهای فراوانی از او دریافت کنند.دسـته‌بندی سـپاهیان کوفهارتش و سپاه عراق که به همراه امام حسن (ع) برای نبرد با معاویه بسیج شده بود در فتنه‌ها فرو رفته ، موج بدبختی و تیره‌روزی چنان آن را در بر گرفته بود که خطرش برای امام از خطر معاویه بیشتر بود. شـیخ مفیـد به خوبی وضع این سپاه را بیان می‌کند و با ابتکار خاص ، آنها را به گروههایی گوناگون تقسیم می‌نماید که ما در اینجا به صورت ذیل بیان می‌کنیم:۱- شیعه: این گروه با ایمان و مخلص تعداد کمی را در سپاه تشکیل میدادند زیرا اگر جناح نیرومنـد و فراوانی بودند امیر مومنان به قبول حکمیت تن در نمی‌داد و حسن(ع) ناگزیر به پذیرش صـلح نمی‌شد. این گروه انـدک در طرز فکر و عقیـده بـا دیگر سـپاهیان اختلاـف داشـتند. از آن جهـت که خلاـفت را حق خانـدان پیـامبر اکرم (ص) می‌دانسـتند و عقیـده داشـتند که اهل بیت رسول الله(ص) جانشـینان او و نگهبانان و یاران اصـیل اسـلام‌اند و اجرای فرمانشان بر همه مسلمانان واجب است.۲- خوارج: گروه دیگری که به سپاهیان امام پیوسـتند خوارج بودند که می‌خواسـتند به هر وسیله و حیله‌ای که باشـد به جنـگ معـاویه برونـد و این خواست آنهـا دلیـل ایمان به شایسـتگی حسن(ع) و ناسازگاری معاویه نبود بلکه آنها امام و معـاویه را مثل هم می‌دانسـتند و آن دو را به یک چشم می‌دیدنـد. ولی بـدان جهت در جنگ معاویه شـتاب داشـتند که او را از امام نیرومنـدتر می‌دانسـتند و به این منظور به سپاه امام پیوسـتند تا کار معاویه را تمام کنند و چون معاویه از میان برداشـته می‌شد نابودی امـام حسـن (ع) برای آنـان آسـان می‌گشـت و او را هماننـد پـدرش ناگهـانی می‌کشـتند. ۳- آزمنـدان و طمعکـاران: عـده‌ای از طمعکـاران دنیـا پرست نیز در صف سـپاهیان امام وارد شـده بودنـد که ایمانی به ارزشـهای معنوی نداشـتند و نه عـدالت را تقـدیس می‌کردند و نه حق را می‌شـناختند آنها فقط به دنبال سودجویی و آزمندی شخصـی خود و در پی پیوستن به گروه پیروز بودند.۴- شکاکان: بـدون شک این گروه تحت تاثیر تبلیغات ناخوشایند خوارج و دعوتهای نادرست بنی امیه قرار گرفته و در حقانیت خاندان پیـامبر اکرم (ص) به شـک افتـاده بودنـد و رسـالت معنوی و اصـلاحی اهل بیت را به چیزی نمی‌گرفتنـد و چنانچه آتش جنگ زبانه می‌کشـید به یاری امام برنمی‌خواسـتند زیرا آنها عقیـده و ایمانی نداشـتند که از آن دفاع کنند.۵- پیروان روسـای قبایل: این گروه تعـداد فراوان‌تری داشـتند و خطرشـان هم بیشتر و بزرگتر بود زیرا کورکورانه و بـدون اراده فرمان بزرگان و روسای قبایل را اطاعت می‌کردند. صلح چرا ؟برخی از مهم‌ترین دلایل صلح بدین قرار است:۱- رخنه و نفوذ دو حزب اموی و خوارج در ارتش امام۲- خیانت فرمانده سپاه ۳- پخش شایعـات، وعـده‌های دلفریب و خیانت یاران۴- نداشـتن یاران مبارز بازگشت به مدینهامام حسن (ع) چنـدی در کوفه اقامت کرد. همین که برای بازگشت به مـدینه خود را آماده نمود عـده‌ای خدمت حضـرت رسـیدند تا با ایشان خـداحافظی کننـد. امام (ع) به آنان رو کرد و فرمود":سـپاس خـدایی را که در امر خود قادر و تواناست آنچه اراده خداوندی است

انجـام خواهـد گرفت حتی اگر همه مردم جمع شونـد بـاز هم مـانع انجام آن نخواهنـد شـد ".وقتی از علت بازگشت آن حضـرت به مـدینه پرسـیدند فرمود ": چـاره‌ای جز رفتن نیست "بـا سپری شـدن آن روز امـام حسن (ع) بـا برادرش امام حسـین (ع) و خانواده و اطرافیـان خود کوفه را به قصـد مـدینه ترک کردنـد در حالیکه مردم هنگام حرکت آن حضـرت به شـدت می‌گریسـتند. شـیخ مفید می‌گویـد: امـام حسن (ع) در حالی به مـدینه رفت که خشم خود را فرو می‌نشانـد و در خانه خود امامت کرده و چشم به راه دسـتور پروردگار خویش بود. وصـیت امام حسن (ع) هنگامی که وفات امام حسن (ع) نزدیک شد برادرش حسین بن علی(ع) را خواست و فرمود":ای برادر! به همین زودی از تو جـدا می‌شوم و به دیدار خداوند نائل می‌گردم هر گاه من از دنیا رفتم چشم مرا بپوشان ، بدن را غسل بده، کفن کن، بر روی تابوت بگذار و کنار مرقد مبارک جدم ببر تا عهدی تازه کنم سپس مرا پهلوی قبر جده‌ام فاطمه بنت اسـد ببر و در آن جا به خاک بسپار. به زودی خواهی دانست که عده‌ای می‌پندارند می‌خواهی مرا در کنار قبر جدم مدفون سازی و برای جلوگیری از آن امر گرد هم می‌آینـد. اکنون به تو سـفارش می‌کنم برای خـدا سـعی کنیـد در پای جنازه من هیـچ قطره خونی ریخته نشود ". سپس به برادر وصـیت کرد که از خویشاونـدان و فرزنـدان و بازمانـده‌های او محافظت کنند و همان‌گونه که پدرش علی(ع) را به جانشـینی معرفی کرده بود، او نیز حسـین(ع) را وصـی و جانشین خود کرد و از وی خواست تا نسبت به جانشین بعد از خود نیز این وظیفه الهی را انجام دهد".غروب خورشیدگفته شد که یکی از شرایط امام حسن (ع) در قرارداد صلح با معاویه این بود که برای خلافـت پس از خود کسـی را انتخاب نکنـد و موضوع جانشـینی پس از وی در خانواده‌اش باقی نمانـد. هنگامی که معاویه تصـمیم گرفـت برای پسـرش یزیـد از مردم بیعت بگیرد و او را به ولایت‌عهـدی خـویش برگزینـد تنهـا مـانعی که در این راه وجـود داشت، وجود حسن بن علی(ع) و سـعد بن ابی وقاص بود. از این رو مخفیانه سمی را به وسیله ماموران خود برای مسموم کردن آن دو فرسـتاد ". جعده "دختر اشـعث همسـر امام حسن (ع) بود. معاویه صد هزار درهم برای او فرستاد و برای او پیام داد که اگر حسن را زهر بـدهی تو را به همسـری فرزنـدم یزید در می‌آورم جعده قبول کرد و امام حسن (ع) را مسـموم نمود. معاویه سم مایع را برای جعـده فرسـتاد. امـام حسن (ع) روزه بود و هوا گرم. هنگـام افطـار جعـده آن سم را در ظرف شـیر ریخت و آن ظرف را در نزد امام حسن (ع) گذاشت، امام آن را آشامید و همان دم احساس مسمومیت کرد و به جعده فرمود ":مرا کشتی خدا تو را بکشد. سوگند به خدا که به آرزویت نمی‌رسـی و خداوند تو را رسوا خواهد کرد "وقتی آن حضـرت به شـهادت رسید معاویه در مورد جعده به قول خود وفا نکرد و او را همسـر یزیـد ننمود. او پس از شـهادت امام حسن (ع) با مردی از خانـدان طلحه ازدواج کرد و دارای فرزندانی شـد. هرگـاه بیـن آن فرزنـدان و سـایر افراد قریش نزاعی در می‌گرفـت بـه آنـان می‌گفتنـد " : ای پسـران زنی کـه شـوهران را زهر می‌خورانـد".بیماری امام حسن (ع) چهل شـبانه روز به طول انجامید تا اینکه بعد از وصـیت به امام حسـین (ع) در روز پنج شـنبه ۲۸ صفر سال ۵۰ در ۴۷ یا ۴۸ سالگی از دنیا رفت. امام حسین (ع) برادر را غسل داد، کفن کرد، و بر روی تختی گذاشت و طبق وصیت برادر برای آخرین وداع با قبر مقـدس پیامبر اکرم (ص) آماده حرکت به سوی مرقـد مطهر آن حضـرت شـد. مروان و بنی امیه گمان کردنـد که می‌خواهنـد جنـازه امام حسن (ع) را در کنار قبر جـدش رسول خـدا(ص) دفن کننـد. لـذا گرد هم آمدنـد و لباس جنگ پوشـیدند و رو در روی بنی هاشم قرار گرفتنـد. وقتی امام حسـین(ع) خواست جنازه برادر را برای آخرین وداع وارد حرم مطهر کند آنـان نگذاشـتند . عـایشه که با مروان قرارداد قبلی داشت بر قاطری سوار شـد و باد به دماغ انـداخت و گفت: مگر چه ناراحتی‌از من دیدید که می‌خواهید دشمن مرا در خانه دفن کنید. مروان برای تشجیع اطرافیان خود گفت: ای مردم آماده شوید و از حق خود دفاع کنیـد زیرا بسیاری از اوقات پیکار با رقیبان بـدتر از آسایش با خاندان است. آیا سـزاوار است که عثمان، بیگانه ، در دورترین محل مدینه دفن شود و حسن(ع) با پیغمبر به خاک سپرده گردد؟ تا من شمشـیر به دست دارم اجازه نمی‌دهم. نزدیک بود جنگ شدیدی بین بنی امیه و بنی هـاشم واقع شود. عبـدالله بن عبـاس نزد مروان شـتافت و گفت: ای مروان مـا میخواهیم بـا زیارت قبر پیامبر (ص) تجدیـد عهـدی کنیم. نمی‌خواهیم امام حسن (ع) را در کنار قبر آن حضـرت دفن نماییم و اگر وصـیت کرده بود که جنازه‌اش را در

کنار قبر جدش مدفون سازیم می‌دیدی که تو عاجزتر و درمانده‌تر از آنی که بتوانی جلوی ما را بگیری ...سپس رو به عایشه کرد و گفت: ای عایشه، این چه رسوایی است ؟ روزی بر استر و روزی بر شتر سوار می‌شوی و می‌خواهی نور خدا را خاموش کنی و با دوستان خدا بجنگی! باز گرد که به آن چه دوست داری رسیده‌ای و خداوند انتقام این خاندان را گرچه پس از مدتی طولانی باشد خواهد گرفت.امام حسین(ع) فرمود ":سوگند به خدا اگر برادرم با من پیمان نبسته بود که در پای جنازه او به اندازه شیشه حجامت خون ریخته نشود می‌دیدی که چگونه شمشیرهای الهی از نیام‌ها بیرون می‌آمدند و دمار از روزگار شما برمی‌آوردند. شما همان بیچارگان و روسیاهان بودید که عهد میان ما و خود را شکستید و شرایط بین ما را باطل ساختید "برخی گفتند که جنازه امام حسن (ع) را با هفتاد تیر، تیرباران کردند. بالاخره پیکر مطهر امام حسن (ع) را به بقیع برده نزد آرامگاه جده‌اش فاطمه بنت اسد به خاک سپردند وقتی که امام حسین(ع) جنازه برادرش را در قبر نهاد اشعاری خواند که از جمله آنها این بیت است:فلیس حریبا من اصیب بماله ولکن من واری اخاه حریب "آنکس که مالش ربوده شد غارت شده نیست بلکه غارت شده کسی است که برادرش را در دل خاک بپوشاند"همین که معاویه از شهادت امام حسن (ع) اطلاع یافت به سجده افتاده و اطرافیانش با مشاهده او به سجده افتادند، و چون فریادش به تکبیر بلند شد آنان نیز با او هم‌صدا شده و تکبیر سر دادند.یکی از معجزات امام حسن (ع) خبر از نیت عایشه وقتی از کوفه به مدینه آمد زنها آمدند و در شهادت پدر بزرگوارش به او تسلیت گفتند و زنهای پیغمبر(ص) بر او وارد شدند . عایشه گفت : ای ابا محمدا! جدت از دنیا نرفت مگر آن روزی که پدرت از دنیا رفت (یعنی تا او زنده بود گویا خود پیامبر اکرم (ص) در میان مردم بود.) حضرت فرمود: آیا فراموش کردی که شبی تاریک در خانه خود با آهنی که دستت را شکافتی و هنوز جراحتش باقی است زمین اتاق را شکافتی و پارچه‌ای سبز را که از خیانت گرد آورده و در آن ذخیره کرده بودی بیرون آوردی و چهل دینار که وزن آن را نمی‌دانستی از آن برداشتی و میان دشمنان علی(ع) از قبیله" بنی تمیم" و " عدی "پخش کردی و به قتل او آسوده خاطر شدی؟گفت: آری راست می گویی!!

جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای

کنت بلانچارد

خلاصه کتاب : عنوان : داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای – نویسنده : کنت بلانچارد – مترجم : نگار مختاری – ناشر : نسل نو اندیش – تلخیص: میمنت حیدری ــ فصل اول: آیا به جادو اعتقاد دارید ؟ استیو مدیر اجرایی حسابداری یک شرکت تبلیغاتی است . او و تیم خلاقش بر روی طرح تبلیغاتی بانک متحده کار کرده اند و طرحی که ارائه داده اند از طرف راجر رئیس بانک متحده مردود اعلام شده است . و حالا استیو در یک کافه مشغول تمدد اعصاب و نوشیدن قهوه است . او در اندیشه استعفا از کارش و اینکه چطور همه چیز از مسیرش خارج شده ، سیر می کرد . یا لا اقل این طور تصور می کرد که حالا اعتماد به نفس او داغان شده و آینده اش زیر سوال رفته ، هرچه بیشتر راجع به عکس العمل رئیس بانک فکر می کرد ، بیشتر عصبانی می شد . در یک لحظه ناگهانی رموز مکاشفه و شهود او در ذهن خود روندا را مقصر دانست که او را تنها گذاشته و اطلاعات کافی در مورد مشتری و همچنین اوضاع کاری نداده . استیو احساس شکست می کرد و مطمئن بود روندا او را توبیخ می کند . به دنبال این افکار قلم و کاغذی از جیبش در آورد و شروع به نوشتن استعفا نامه اش کرد . تازه اولین جمله را نوشته بود که خنده کودکان توجهش را به تابلوی مسخره دهاتی جلب کرد که روی آن نوشته شده بود گوشه جادویی کایلا استیو داشت تماشا می کرد که یک دفعه خانمی سیاه پوست قوی و ریز نقش مقابل کودکان ایستاد بی آنکه کلمه ای بگوید ، به آرامی با تماس چشمی به هرکدامشان زل زده بود . سکوت همه جا را فرا گرفته بود . زن گفت : من کایلا هستم . ملایم و بسیار آهسته ، گویی رازی بزرگ را می گشود . من جادو گر هستم . او از هنر تمرکز ذهن خود با بچه ها صحبت کرد و برای اثبات ادعای خود دو نوار لاستیکی را محکم گره زد .

و جلوی دیده گان بچه ها با قدرت ذهن نوارها را از هم جدا کرد . بچه ها با فریادشان او را تایید کردند . این براستی یک جادو بود . استیو دوباره حواسش را جمع کرد تا استعفا نامه اش را بنویسد . احساس می کرد وقتش تلف شده . آیا از جادو لذت بردید . صدا ناگهان استیو را از تمرکز عمیقش خارج کرد . این سرآغاز آشنایی استیو و کایلا بود . استیو در پاسخ با اشتیاق لبخندی زد و گفت : زمانی را که به جادو اعتقاد داشتم را به یاد می آورم . همین طور به یاد می آورم که وقتی متوجه شدم چیزی تحت عنوان جادو وجود ندارد . کایلا آهی کشید و گفت : چقدر بد اما به نظر می رسد هم اکنون به جادو نیاز دارید . استیو در حالی که از لبخند مهرآمیز کایلا شهامت یافته بود ، داستان غم انگیزش را برای او نقل کرد . او توضیح داد که در گذشته در مورد بودجه رسانه ای و تولیدی کار کرده ، اما در مورد مشتری اخیر نتوانسته جوابگوی نیازهای مشتری باشد . کایلا همین طور به استیو گوش می داد که چطور خودش را از شکست رابطه اش با مشتری تبرئه می کند . متفکرانه سرش را تکان داد و سوال کرد : راجع به تیم خلاقتان چطور ؟ آنها کمکی کردند ؟ سعی کردم به آنها توضیح دهم که مشتری نمی تواند روی یک استراتژی یه توافق برسد . اما انگار با یک عده ناشنوا سرو کار داشتم . سرانجام از آنها خواستم که روی چیزی به توافق برسند . هر چیزی که شد . که بتوانم آن را به مشتری نشان دهم . آنها هم همین کار را کردند . حالا من به همین دلیل این جا هستم . در واقع شکست مفتضحانه ای بود . مشتری از آن متنفر است . می دانستم بی فایده است . اما این تمام کاری بود که می توانستم انجام دهم . و ادامه داد تا حد مرگ از همه این روند خلاقانه بیزارم . کایلا گفت : حالا می خواهی چکار کنی ؟ استیو با استناد به واقعیت امر جواب داد : دارم استعفا نامه ام را می نویسم . کایلا پرسید : تقصیر کیست ؟ استیو سرش را تکان داد . گفت : معلوم نیست . وقتی روندا مرا تنها گذاشت همه چیز به هم ریخت . متوجه نبودم که تبلیغات چنین دنیای بی رحمانه ای دارد . ابن ، مثل آنچه من در گذشته فکر می کردم نیست . کایلا به میان حرفش پرید . درست مثل جادو . وقتی ساده و بی تکلف بودی و می دانستی بی اعتقادیت را معوق بگذاری . عاشق جادو بودی . اما حالا گولش را نمی خوری . چون متوجه شده ای در پس جادو حقه ای هست . استیو بدبینانه جواب داد : مطمئن نیستم که هیچ حقه ای در پس موفقیت این تجارت وجود داشته باشد . اگر هم باشد تا به حال کسی به من نشان نداده است . کایلا ادامه داد : که این طور . روندا بایست بیشتر می دانست تا مسئولیت را به تو محول نمی کرد و برای انجام شغلت هم به تو آزادی نمی داد ، درست است ؟ همین حالا احساس می کنی گیج شده ای و نا مطمئنی . حس می کنی در آنچه که می گویم بارقه ای از حقیقت یافت می شود . اما اینکه تو باید آن شخص مسئول باشی نه روندا ، مشتری ات یا تیم خلاق دم دمی مزاجت . یک جورایی منصفانه به نظر نمی رسد و حتی حالا هم کمی احساس ترس می کنی . استیو متعجب از اینکه چطور این زن می تواند ، این همه را بداند . انگار کایلا می توانست ذهن او را بخواند . کایلا گفت : من استاد مشاهده هستم . تا هرچند همین حالا خواندن ذهن تو هم چندان سخت نیست . و افزود سالها قبل من وضعیتی مانند تو داشتم . خوشبختانه مردی خارق العاده را ملاقات کردم . که مشهور به مدیر یک دقیقه ای بود . و او به من آموخت آنچه را که من جادو می نامم . دوست دارم این جادو را هم به تو یاد بدهم . این دود و آینه نیست . جادو از خود رهبری ناشی می شود . تو باید به جادوی خود رهبری اعتقاد پیدا کنی . استیو با پوز خند پرسید : حرفی ندارم ، حقه آن چیست ؟ در واقع سه حقه دارد هر وقت حاضر باشی آن را با تو در میان می گذارم . چه طور متوجه می شوم چه وقت حاضر هستم ؟ وقتی برای موفقیت خود قبول مسئولیت کنی ، آنگاه برای خود رهبری آماده هستی . قدرت دادن چیزی است که کسی به تو می دهد خود رهبری چیزی است که انجام می دهی تا آنرا به کار بیاندازی .استیو گفت : این چیزی که دارم انجام می دهم ، دارم ابتکار به خرج می دهم و کارم را رها می کنم . کایلا سری تکان داد و خندید : در زمانی کار درست ، رها کردن کار است ، اما این یکی از آن شرایط نیست . چرا متقاعد شده ای که دیگر فرصتی نداری ؟ در واقع هنوز کسی به تو اخطار نداده است . استیو با بدبینی جواب داد : نه ولی می دانم رواندا چه فکری خواهد کرد . استیو مردم ذهن خوان نیستند ، بنابراین منصفانه نیست که از آنها انتظار داشته باشیم که بدانند در سر تو چه می گذرد . کایلا ادامه داد : راجع به این جمله نظرت چیست ؟ و این بهترین

علاقه شخصی من است که برای آنچه که نیاز دارم در آن موفق شوم ، مسئولیت بپذیرم . حدس می زنم مسئولیت به عهده من است . اما مطمئن نیستم باید چکار کنم. استیو به اتفاق کایلا به مغازه اش رفت . فصل دوممردم ذهن خوان نیستندکایلا از داخل انبوه وسایل و قفسه های کتاب از یک قفسه بایگانی ، کشویی را که روی آن نوشته شده بود خود رهبری بیرون کشید و یک ورق کاغذ به استیو داد و گفت مشق شب امشب تو . دستورالعملها : به انگیزه های کاری زیر با توجه به اهمیتی که برای شما دارد ، امتیاز بدهید . امتیاز اعداد از یک تا ده است که در کنار هر انگیزه نوشته می شود . یک یعنی از همه مهمتر و ده یعنی از همه کم اهمیت تر . کار جالب قدر دانی کامل از کار انجام شده احساس داخل بودن در امور امنیت شغلی درآمد خوب ترفیع و رشد در داخل سازمانشرایط خوب کاریوفاداری و صداقت شخصی با استخدام شدگانکمک دلسوزانه در مشکلات شخصی نظم و ترتیب همراه با نزاکت ادبکایلا گفت : آنچه از این تکلیف درسی یاد می گیری ، یادگیری امروزت را تقویت می کند و تو را به سوی اولین حقه خودرهبری هدایت می کند . استیو پرسید : اگر ناراحت نمی شوی ، می خواهم بپرسم این کار برای تو چه فایده ای دارد ؟ کایلا لبخند زد : آن مدیر یک دقیقه ای را که حرفش را زدم به خاطر داری ؟ بعد از اینکه مرا از آن بدبختی نجات داد ، از او پرسیدم چطور می توانم جبران آن همه بصیرت و بینش او و کمکی که در حقم کرده ، بکنم و او به من گفت : این آموزش را به دیگران هم برسانم .استیو به دفتر نمایندگی اش برگشت . و سعی کرد با هیچ کس از اعضای تیم مواجه نشود . تا فردا که جلسه زمانبندی بود و او تصمیم داشت کپی هایی را که از دستورالعملهای کایلا گرفته بود ، به اعضای تیمش بدهد . استیو برگها را به ترتیب بین فلیس معاون روندا ، گرانت مدیر اجرایی حسابداری ، تازه کار ، مایک که در قسمت مراسلات کار میکرد ، اسکای که مربوط به خدمات اطلاعاتی بود و دو نفر دیگر که درست آنها را نمی شناخت ، پخش کرد . پس از اینکه اعضای تیم از نظرات یکدیگر در مورد لیست آگاه شدند ، همه کمی متعجب شدند . زیرا هیچ کدام از آنها درآمد خوب را در سه انتخاب برتر خود قید نکرده بودند . گرانت در مورد کار جالب استدلال کرده بود . فیلیس احساس می کرد قدردانی از همه چیز مهم تر است . اسکای شرایط خوب کاری را نام برده بود . هرکدام از انها منطق خودشان را برای رتبه بندی داشتند . استیو احساس کرد که باید به بحث جهت بدهد و اعضای تیم را به چالش بکشد و در خلال این بحث از انگیزه افراد تیم آگاه شود . این نکته این تمرین است ، هرکدام از ما موارد مختلفی دارد که به او انگیزه می دهد . در حقیقت هر آنچه امروز به شما انگیزه می دهد ، ممکن است فردا تغییر کند . گرانت گفت : باشد شاید موارد متفاوتی به هرکدام از ما انگیزه می دهد ، آیا نکته قضیه همین است ، ناگهان نقاط در ذهن استیو به هم متصل شدند و قضیه برایش روشن شد . او اظهار داشت : نکته این است که روسای ما ذهن خوان نیستند . چطور از انها انتظار داریم درک کنند چه چیزی به هرکدام از ما انگیزه می دهد. در نهایت قبول مسئولیت برای بدست آوردن آنچه بدان برای موفقیت در محیط کار نیاز دارید ، به بهترین علاقه شخصی خودتان بستگی دارد .افراد تیم هر کدام به دنبال کارهایشان رفتند . استیو در عین حال که مشتاق بود یک رهبر شود ، با مسئولیت آن هم ناسازگار بود . به یاد حرف کایلا افتاد : تو باید به جادوی خود رهبری اعتقاد پیدا کنی . آیا او در واقع به جادو اعتقاد داشت ؟ استیو شب بی خوابی را پیش رو داشت . فصل سومطرز فکر فیلیصبح روز بعد استیو به کافه تریای کایلا رسید . داخل شد کایلا را دید که به او علامت می دهد که به او ملحق شود . استیو وقتی به کایلا رسید که داشت در دفتر کوچکش داخل یک میز کندوکاو می کرد . کایلا بدون اینکه نگاهی به بالا بیاندازد ، شروع کرد : خوب ، مشق شب چطور بود ؟ من ممیزی انجام دادم ، آن برگه بیش از آنکه یک ممیزی باشد ، بیشتر باعث بحث بین ما شد . معلوم شد هیچ رئیسی نمی تواند از انگیزه هر شخصی خبر داشته باشد . بنابراین به خودمان بستگی دارد که برای ایجاد یک محیط کاری انگیزه بخش ، مسئولیت را به عهده بگیریم . کایلا_ با لبخندی جواب داد : خوب بود . ثابت کردی که برای احراز مسئولیت خود رهبر بودن آماده هستی . حالا وقت یاد گرفتن اولین حقه خود رهبری است . کایلا از کشوی میز قیچی اش را برداشت و رو به استیو گرفت و با کارت ویزیتی که از استیو گرفته بود روی میز گذاشت : این قیچی را بردار و حفره ای در این کارت ایجاد کن . آنقدر

بزرگ باشد که بتوانی آنرا درون گردنت بیندازی . استیو گفت : من از حقه های مجلسی بیزارم ، هیچ وقت در آنها ماهر نبوده ام . بعضی ها برای این قبیل کارها استعداد خاصی دارند ، اما من ندارم . کایلا سرش را تکان داد : طرز فکر فیلی ببخشید ؟ تو خودت را بر پایه تجربیات گذشته ات محدود کرده ای . وقتی می خواهند فیلی را برای سیرک آموزش دهند ، پای بچه فیل را به یک تیرک در زمین می بندند . بچه فیل می خواهد خود را آزاد کند . پایش را می کشد و تقلا می کند ، اما نمی تواند فرار کند . بچه فیل دست بر میدارد . بزرگ که می شود باز هم فرض را بر این می گذارد که نمی تواند خودش را خلاص کند . حالا او یک فیل ۶ تنی است و می تواند با یک عطسه کردن زنجیر را بیرون بکشد ولی حتی آزمایش هم نمی کند . قیود فرضی باوری است که داری و این باور بر اساس تجربه گذشته استکه تجربیات کنونی و آینده تو را محدود می کند .کایلا گفت : اینکه قادر باشی ذهن مردم را بخوانی موهبت است ولی موهبت عالی تر این است که ذهن خودت را بخوانی . استیو قیچی را گرفت و کارت را برداشت . در کمال شگفتی ، دید که دیگر اطلاعات و تجاری اش روی کارت نیست . به جای آنها این کلمات بود . اولین حقه خود رهبر ، با قیود فرضی مبارزه کن .استیو نگاهی به بالا ـ انداخت تا کایلا ـ را بابت تردستی اش بستاید ولی او رفته بود . با نگاهی به ساعتش متوجه شد که هر چه زودتر باید به نمایندگی برای شرکت در جلسه زمانبندی گروهش برود .استیو یر وقت به دفتر نمایندگی رسید . همه اعضا داخل اتاق کنفرانس در جای خود قرار گرفتند . پس از اینکه گروه از رد شدن طرح شان آگاه شدند ، استیو روبه آنها گفت : گزارش نمایشی من عالی بود و تلاشی که شما هم کردید عالی بود . آنچه کارساز نبود ، فقدان بودجه مورد توافق و استراتژی کلی بود . و در این مورد من مسئولیتش را به عهده می گیرم . اظهارات تیم نشان دهنده این بود که دید آنها نسبت به مشتری بسیار بد شده است و استیو در قبال این موضوع احساس مسئولیت می کرد . قیود فرضی او کل تیم را محدود کرده بود . چطور می توانست ذهن آنها را باز کند . فکری به ذهنش خطور کرد . داخل کیف جیبی اش را گشت و قیچی را که از کایلا گرفته بود ، پیدا کرد ، به هر کدام از اعضای تیم یک کارت ویزیت داد و از آنها خواست حفره ای در آن ایجاد کنند که از سرشان رد شود . هر کدام از اعضا اظهار نظری می کرد و بالاخره پیتر کارتی را گرفت و این کار را انجام داد . فریاد کف زدن و تشویق و تمجید تیم بلند شد . مریل نگاهی به استیو کرد : این خیلی سرگرم کننده بود ولی نکته آن چه بود ؟ استیو دستانش را جلوی خودش روی میز قلاب کرد و گفت : طرز فکر فیلی چهار نفر ازما وقتی از آنها خواسته شد کارت را ببرند ، طرز فکر فیلی داشتند . انجام شدنی نیست . من وقت ندارم ، من به این قبیل مسائل چندان وارد نیستم . قیود فرضی ما ، باورمان را چنان محدود کرده است که برای این کار باید حقه ای سوار کرد . مریل با لحنی مردد گفت : شایعاتی شنیدم که ... قرار است گرانت این معامله را بدست بگیرد . احساست راجع به این خبر چیست ؟ استیو بیش از آن گیج شده بود که بتواند جوابی بدهد و ننشست . او تمایل داشت بیشتر از آنکه احساس کننده باشد ، متفکر باشد . کلمات کایلا در ذهنش جرقه زد : استعداد واقعی این است که ذهن خودت را بخوانی .۱۵ دقیقه آخر جلسه از چنان انرژی نشاط آوری سرشار بودکه حتی طرحی را در این مورد ترسیم کرد . همین طور که گروه ، اتاق جلسه را ترک می کردند ، هر کدام از اعضای تیم برای استیو آروزوی موفقیت کردند . او براستی به آن نیاز داشت . فصل چهارمچرخه های قدرتصبح روز شنبه ، استیو خیلی زود از خواب بیدار شد . می خواست با موتور سیکلت اش امروز را مثل یک سلحشور گردان بگذراند . استیو عاشق موتور سواری بود . همین طور که در مورد لذت سواری فکر می کرد ، موتور دچار مشکلی شد و حرکت کند آن لحظه جادویی را مختل کرد . چند دقیقه ای بیشتر نبودکه استیو از موتورش پیاده شده بود که موتور دیگری به او رسید . مبهوت و گیج گفت : کایلا .کایلا هم به اندازه استیو تعجب کرده بود . و گفت : وه ، این یک تصادف نیست ؟ استیو پاسخ داد : یک جورهایی فکر نمی کنم ، این طور باشد . کایلا گفت : این نزدیکی ها یک تعمیر گاه است . هر دو به طرف تعمیر گاه به راه افتادند . کایلا پرسید : چه وقت موتور سواری را شروع کردی ؟ استیو تعریف کرد : در ۱۶ سالگی اولین سفر خود را در جاده ، از از دنور تا ایالت نبراسکا با برادر کوچکترش انجام داده است . استیو گفت : من عاشق استقلال و آزادی بودم . اما آن

وقت ها حرفی از سفر قدرتی نبود . کایلا او را به چالش کشید : آیا در کارت احساس اقتدار می کنی ؟ اینکه یک مدیر اجرایی حسابداری در معامله با بانک متحده بود می بایست باعث می شد احساس کند به او قدرت داده اند و در انجام کارهای بزرگ آزاد است . در عوض او احساس می کرد که محصور شده است و به دلیل انتظارات دیگران از او درمانده شده است ، به دلیل فقدان تجربه با انواع خلاقیت بار سنگینی را به دوش می کشد ، توسط یک مشتری بد قلق پریشان و گیج شده و توسط اشخاصی از قبیل رونـدا مورد تهدید شغلی قرار گرفته است . استیو اعتراف کرد : در حقیقت احساس می کنم ناتوانم . این مساله را قدرت مقام و منصب تنها قدرتی است که کارایی دارد ، به شکل قید فرضی در نیاوراستیو در تعمیرگاه با کارکنانی آشنا شد که هرکدام به نوعی دارای خود رهبری بودند . در تعمیرگاه به پلاکی برخورد کرد که روی آن نوشته شده بود : تنها راهی که هرکس می تواند شما از آن طریق رهبری کند ، این است که اعتقاد راهنمایی خودت را به شما باز گرداند .   هنری میلراستیو به کایلا گفت : این عقیده به طو ر حتم موثر است . اینجا همه نوع خود رهبری دارند . کایلا گفت : معلوم است که دارند و یکی از راههایی که خود رهبرانی موثر شده اند ، از طریق فهم ۵ نوع قدرت بوده . با این کلام ، کایلا به پوستری بر روی دیوار اشاره کرد : استیو سخت در فکر فرو رفته بود . گفت : قبل از اینکه بتوانید خودتان را رهبری کنید ، باید طبیعت توانایی هایتان را بشناسید ، یعنی قدرتتان را .دومین حقه خود رهبری : نقاط قدرت خودت را جشن بگیراستیو می توانست بعد در مورد این موضوع فکر کند . در این لحظه نمی خواست فکر کند . فقط می خواست براند این باعث می شد احساس اقتدار کند .فصل پنجمخودت را محک بزنروز دوشنبه ، استیو صبح اول وقت به سمت کافه کایلا به راه افتاد . تصمیم گرفته بود شغلش را حفظ کند و مشتریانش را نگه دارد . او تمام یکشنبه را به مطالعه دقیق پرونده ها ، یادداشت و پیشنهادات گذرانده بود . به این امید که اشکالی را که باعث شده بود مشتری طرح را رد کند ، بیابد . در این روند دریافته بود تنها نقطه قدرتی که او در برابر بانک متحده دارد ، قدرت وظیفه است . برای بازیابی اعتماد مشتری به قدرت دانش نیاز داشت ، و برای دستیابی به آن نیازمند کمک بود . استیو در حالی که با چشمانش به دنبال کایلا می گشت ، وارد کافه شد . کایلا سر میزشان نشسته بود ، انگار منتظر او باشد . استیو لبخندی زد و رفت جلو تا به او ملحق شود . استیو با آهی گفت : من همه چیز را تا سر حد مرگ تحلیل کردم فقط نمی توانم بفهمم اشکال بودجه و استراتژی که از قبل پیشنهاد کردم ، چیست ؟ آیا تا به حال با یک مشتری برای توسعه یک کار تبلیغاتی جامع کار کرده ای ؟ نه ولی سالها بودجه های زیادی را تنظیم کرده ام و بودجه رکن اصلی یک استراتژی است . کایلاـ دو نوار لاستیکی را بیرون کشید . استیو از حقه جادویی به عنوان یک تمثیل برای وضعیت تو استفاده می کنم ، در این بازی با من همراهی می کنی ؟ استیو شانه هایش را بالا انداخنت و جواب داد : بله استیو که از روند کار مطلع بود ، سعی کرد حقه را به خوبی بازرسی کند . خوب از کجا شروع کنم ؟ کایلا پاسخ داد : با طرح دو سوال در مورد هدف اجرای حقه جادویی از خودت : نخست اینکه سطح شایستگی تو در چه سطحی است ؟ دوم آنکه سطح تعهد تو در چه سطحی است ؟ تجازه بده با اولین سوال شروع کنیم . شایستگی تو . استیو سرش را با تحسین تکان می داد . به نظرم حالا دیگر فهمیدم ، ولی شاید قبل از اینکه در واقع شایسته شوم باید آن را تمرین کنم . کایلا توضیح داد : سوال دوم اینست که سطح تعهد تو چقدراست ؟ تعهد با انگیزه و اعتماد تو نسبت به هدف سنجیده می شود . استیو صادقانه گفت : وقتی شروع کردیم ، من با انگیزه و مطمئن بودم . ولی حالا مطمئن نیستم . خیال می کردم این حقه آسانتر از اینها باشد .کایلا مشتاقانه پاسخ داد : این درست همان اتفاقی است که در خلال حرکت در پیوستگی پیشرفت رخ می دهد . پیوستگی پیشرفت فقط مدتی از ۴ مرحله است که اغلب وقتی مردم دارند چیزی را یاد می گیرند ، تجربه می کنند . کایلاـ به هرکدام از مربع ها اشاره کرد و در مورد آنها توضیح داد : اولین سطح پیشرفت با ، مرحله مبتدی مشتاق نامیده می شود . سطح دوم با یا مرحله یادگیرنده مایوس جایی که اکنون هستی . آنگاه به می رسی که به مرحله اجرا کننده توانا ولی محتاط شناخته میشود . و در آخر در یک موفق متکی به نفس شده ای . تعهد   شایستگیبرای ایجاد تعهدتان در نیل به هدف نیاز دارید ، به :   برای افزایش شایستگی ات در راه نیل به هدف نیاز دارید ،

به :حمایت جهت دهی از جانب کسی که : از جانب کسی که :۱ – به شما گوش بسپارد ۱ – یک هدف روشن تنظیم کند۲ –شما را تحسین و تشویق کند ۲ – یک طرح عمل پیاده کند۳ – حل مشکلاتان را برایتان آسان کند ۳ – به شما نشان دهد که آن هدف یا مهارت را چگونه انجام دهید .۴ – از شما اطلاعات بخواهد ۴ – نقش ها را روشن و تبیین کند۵ – اساس و منطق ارائه دهد ۵ – مهلت زمانی ارائه دهد .۶ – درباره تجربیاتش در ارتباط با هدف ، اطلاعاتش را با شما در میان بگذارد ۶– اولویت ها را تعیین کند .۷ – اطلاعاتش را در مورد سازمان ، در ارتباط با هدف ، با شما به اشتراک بگذارد . ۷ – کار شما را مورد بازدید و ارزیابی قرار دهد و به شما بازخورد بدهد .زمانی که شایستگی ات پایین است ، به جهت دهی و راهنمایی نیاز داری . زمانی که تعهدت پایین است ، به حمایت نیاز داریفصل ششمبدست آوردن آنچه به آن نیاز داریدروز بعد بالاخره استبو وقت آنرا پیدا کرد که روی درسهای روز قبل تمرکز کند.هدف : فروش بودجه تولید ، بودجه رسانه ای وزمان بندی تولید به بانک متحده .سطح پیشرفت من –: یادگیرنده مایوس .من نیاز دارم به : جهت دهی بالا ـ وحمایت بالا ـ . استیو همانطور که ادامه می داد ، به الگویی دست یافت .هدف : ارائه به تیم خلاق با جملاتی که موقعیت را تثبیت کنند و قانع کننده باشند.سطح پیشرفت من ، یادگیرنده مأیوس .من نیاز دارم به : جهت دهی بالا ـ وحمایت بالا.هدف : ارا یه به خریدار رسانه ای با مقاصد جمعی ، بودجه ، وخرید راهبرد.سطح پیشرفت من : ، یادگیرنده مایوس .من نیاز دارم به : جهت دهی بالا وحمایت بالا.ساعت ۵ بعد از ظهر بود که استیو فرصتی یافت تابه پست صوتی اش مراجعه کند .صدای آشنای نوار اعلام کرد: «شما یک پیغام جدید و۳ پیغام ضبط شده دارید.»استیو دکمه ۳ را فشرد ، رواندا بود که ظهر روز دو شنبه در رستوران ایرما برای استیو یک قرار ملاقات گذاشته بود.رواندا سرنوشت اورا در دستانش داشت و استیو نمی دانست آیا می تواند به او اعتماد کند یا نه.استیو باورش نمی شد که جمعه از راه رسیده است . در حالیکه مشق شبش در دستش بود وارد کافه کایلا شد . کایلا سر میزشان نشسته بود و کتابی در مورد جادو می خواند.بدون اینکه سرش را از روی کتاب بلند کند پرسید : «مشق شبت را چطور انجام دادی ؟ »استیو گفت : رواندا برایم پیغام گذاشته که برای روز دوشنبه او را ملاقات کنم .« به نظر می رسد باید چرخه یادگیری تورا سرعت بدهم وسپس تکه کاغذی را به استیو داد که مراحل نیازها ورهبری ها را نشان میداد. کایلا گفت : هرگز برای تلاش خیلی دیر نیست .فصل هفتمبا هم دویدنزمانی که هدفها کارگر میشوند ، اغلب به این دلیل است که تو از روی غریزه در راه خود رهبری قدم می گذاری و آنچه را برای موفقیت به آن نیاز داری ، بدست می آوری . در تشخیص سطح پیشرفت خودت و به دست آوردن راهنمایی و حمایتی که برای نیل به موفقیت به آن نیاز داری ، جادویی نهفته است . سومین حقه خودرهبری : برای موفقیت همکاری کنفصل هشتمهیچ عذری پذیرفته نیستبرنامه استیو این بود که روز دو شنبه ساعت ۷ صبح از خانه بیرون برود و اولین توقفش کافه کایلا باشد . استیو کایلا را دید که سر میز همیشگی نشسته بود . استیو گفت : کایلا ، خیلی چیزها را باید توضیح بدهی . او گفت : از آنجایی که من خود رهبر در مرحله یادگیرنده مایوس هستم . به خصوص حالا که قرار است با روندا ملاقات کنم . آیا اشکالی ندارد از تو برای چند سفارش و توصیه تخصصی درخواست کنم ؟ کایلا انگشتش را روی دهانش گذاشت و زمزمه کرد : نگاه کن . همین طور که پیش خدمت دوباره از کنار شان رد می شد ، کایلا توجه او را به خودش جلب کرد : ببخشید ، من نیاز دارم در مورد سفارشمان از شما سئوال کنم . همکار من اینجا بدون نوشیدنی صبحش دارد بد خلق می شود . و لبخندی زد . پیشخدمت پس از چند لحظه با کیک و قهوه رسید . استیو گفت : وقتی من از او خواهش کردم ، اهمیت نداد .کایلا توضیح داد : من فقط دو کلمه قدرتمند برای بدست آوردن آنچه نیاز دارم ، بکار بردم . استیو صبر کرد تا ببیند آن سه کلمه کدامند ؟ کایلا توضیح داد : من نیاز دارم . استیو گفت : همین ؟ کایلا گفت : درست است . سه کلمه که قدرتمند ترین لغات برای همکاری در راه رسیدن به موفقیت هستند این است که ، من نیاز دارم .استیو نمی توانست انکار کند که او اغلب به جای اینکه نیازهایش را مستقیم اظهار کند ، سوالاتی می کرد که در واقع بی معنی بودند . استیو پرسید : چه چیزی این عبارت من نیاز دارم را تا این حد قدرتمند می کند ؟کایلا پاسخ داد : زمانیکه از عبارت

من نیاز دارم استفاده می کنی ، در جایگاه قدرت قرار داری تو راجع به آنچه تور ا به موفقیت برساند فکر کرده ای و اکنون از کسی درخواست کمک می کنی . ابنای بشر عاشق مورد نیار بودن هستند ، اینکه فکر کنند به تو کمک می کنند . عبارت من نیاز دارم بسیار وادار کننده است . استیو طرح چاپ شده ای را برای جوابگویی به رواندا تهیه کرده بود به کایلا نشان داد و از او نظر خواست . و کایلا پس از اینکه آنرا خواند به این شکل خلاصه اش کرد : تو قیود فرضی را به چالش کشیده ای تو نقاط قدرتت را جشن گرفته ایو بالاخره سومین حقه خود رهبری را به کار انداخته ای همکاری برای موفقیت .بالاخره زمان رفتن استیو برای ملاقات با رونـدا فرا رسید . همانطور که استیو از کافه خارج می شد ، صدای کایلا را شنید که می گفت : نگذار یاس و دلسردی تو را از خط خارج کند . استیو اندیشید : زمان اثر کردن جادو فرا رسیده است . استیو در رستوران دنبال دنج ترین و در دسترس ترین میز گشت . رو به روی در ورودی نشست تا وقتی روندا وارد می شود توجهش را جلب کند . رواندا وارد رستوران شد و از دور استیو را دید . لبخندی زد . استیو مشاهده کرد که لبخند رواندا واقعی و لی مهار شده است . استیو که به احترام رواندا برخاسته بود پس از او نشست . استیو تمامی روشها و استراتژی ها یی که برای نجات رشته عملیات کاری تبلیغاتی بانک متحده تدوین کرده بود را برای رواندا تشریح کرد . رواندا گفت : حقیقتش استیو من بیشتر نگران تو هستم . می دانم تا چه حد وجدان کاری داری و می دانم چقدر در انجام کار خوب به خودت می بالی . نمی خواهم تو را از دست بدهم ولی احساس میکنم که تو داری از مسیر خارج می شوی . استیو گفت : فکر من این بود که گرانت را مدیر اجرایی زیر دست تو قرار دهم ، تا تو بتوانی گستره متنوع تری از مهارتها را به او بیاموزی . استیو مدل نیازها را پیش کشید و نظری اجمالی از آن را به رواندا ارئه داد . به نظر می رسید روندا از اینکه می بیند مسئولیت به طور کامل به او تعلق ندارد ، خیالش راحت شده باشد . یک رهبر هر کسی است که بتواند حمایت و راهنمایی مورد نیاز برای نیل به هدفت را به تو بدهد . استیو دفترچه برنامه ریزی اش را بیرون آورد و گفت : رواندا ، می دانم که خیلی تخصصی وارد بحث جدول زمانی و قدم های عملیاتی شدن مورد علاقه تو نیست . ولی برای انجام این کار ، این همان چیزی است که من به آن نیاز دارم . رواندا لبخندی زد و دفترچه برنامه ریزی اش را بیرون آورد . و با یکدیگر برای حفظ مشتری طرح ریختند . فصل نهمجادوی یک دقیقه ایاستیو پشت صحنه ایستاده بود و از طریق گوشی تلفنش خیلی آرام با تکنیسین صدا و سیما صحبت می کرد . او دوباره برگزار کننده برنامه جایزه های تبلیغاتی امسال شده بود . مدیر مناسبتها و جشن ها بهترین گزارش نمایشی بین همه رشته های تبلیغاتی را اعلام می کرد . رستوران ایرما یکی از برگزیدگان بود . همان طور که اسامی تیم خلاق و دفتر نمایندگی خوانده می شد. فریاد جمعیت بالاـ می رفت . مدیر جشن اعلام کرد : امسال هیات داوران یک رشته دیگر را نیز اضافه کرده اند ، جایزه داوران برای بهترین گزارش نمایشی بین تبلیغ کنندگان جدید . و این جایزه متعلق است به بانک متحده . راجر از جایش بلند شد و به هوا پرید ، ریاست متین و موقر بانک چطور به جنب و جوش افتاده و بلند می خندید و او تبدیل به یک مشتری ایده ال شده بود . استیو به ریاست گروه توسعه تجاری جدید ترفیع پیدا کرد . استیو در مقابل کافه کایلا پارک کرد و پس از ورود به کافه به دنبال میز همیشگی شان گشت و تعجب زده کایلا را دید که با شخصی مشغول گفتگو است . وقتی که کایلا استیو را دید دست تکان داد و گفت : بیا اینجا کسی هست که دوست دارم ملاقاتش کنی . استیو پیش رفت و پس از معارفه کایلا گفت : تنها مدیر یک دقیقه ای دنیا .خود رهبران با قیود فرضی مبارزه می کنند و نقاط قدرتشان را جشن می گیرند و برای موفقیت همکاری می کنند .خلاصه کتاب : عنوان : داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای – نویسنده : کنت بلانچارد – مترجم : نگار مختاری – ناشر : نسل نو اندیش – تلخیص: میمنت حیدری

مبانی سازمان و مدیریت

دکتر جمشید اصغری خلاصه کتاب: مبانی سازمان و مدیریت– مولف : دکتر جمشید اصغری– گردآورنده : ملیحه فرهمند فرد–

انتشارات صفار اشراق- جوامع امروز را جوامع سازمانی می نامند ، زیرا در دنیای امروز ، سازمانها همه ی جوانب زندگی را فرا گرفته اند . سازمان عبارت است از پدیده ای اجتماعی یا گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.فصل اولسازمانجوامع امروز را جوامع سازمانی می نامند ، زیرا در دنیای امروز ، سازمانها همه ی جوانب زندگی را فرا گرفته اند . سازمان عبارت است از پدیده ای اجتماعی یا گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.وجوه اشتراک سازمانهاسازمانها از ابعاد مختلفی با هم متفاوتند . بیمارستانها ، مدارس ، اداره راهنمایی و رانندگی ، دانشگاه ، تیم های ورزشی ، ارتش ، فروشگاهها ، شرکتها و موسسات مختلف همه سازمان هستند . همه سازمانها کوچک یا بزرگ ، رسمی و یا غیر رسمی دارای عوامل مشترکی هستند ه این عوامل عبارتند از : ۱- اهداف ۲- برنامه ۳- منابع ۴- مدیریتانواع سازمانهاسازمانها با توجه به اهداف اولیه ی آنها به انواع زیر تقسیم می شود : ۱- سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی ۲- سازمانهای تولیدی و خدماتی ۳- سازمانهای دولتی و خصوصی مدیریت مدیریت عبارت است از فرایند برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه ی منابع قابل دسترسی برای رسیدن به اهداف تعیین شده ی سازمان . انواع مدیران ۱-مدیریت عملیاتی : بیشتر به حل و فصل مسائل جاری و آنی می پردازند . ۲- مدیران میانی : مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند . ۳- مدیریت عالی : مدیران عالی برنامه ریزی های جامع و بلند مدت ، تعیین سیاست ها و خط مشی ها در کل سازمان را مورد بررسی و عمل قرار داده و ارزیابی عملکرد کلی آن را به عهده دارند .طبقه بندی مدیران از نظر فعالیتهای سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آنها را به عهده دارند عبارتند از: ۱- مدیران وظیفه ای : این مدیران کارکنانی را با تخصص و مهارتهای ویژه در یک زمینه ی خاص سرپرستی می کنند .۲- مدیران عمومی : این مدیران مسئولیت کلیه ی فعالیتها را در یک واحد یا یک سازمان به عهده دارند . مهارتهای مورد نیاز مدیرانمهارتهای ادراکی : یعنی ، توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد . مهارتهای انسانی : یعنی ، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد همکاری ، تفاهم و انجام کار به وسیله دیگران ، فعالیت مناسب به عنوان عضو گروه ، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان .مهارتهای فنی : یعنی ، دانایی و توانایی در انجام دادن وظای خاص که لازمه ی آن توانایی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است . وظایف مدیر برنامه ریزی : برنامه ریزی یکی از مهمترین بخش های وظایف مدیریت می باشد که انجام آن باید با توجه به سایر وظایف مدیریت یعنی سازماندهی ، استخدام ، هدایت و کنترل صورت گیرد . سازماندهی : تقسیم کار یا طبقه بندی سازمان ، مشکلات و فواید آن ، نمودار سازمانی ، صف ، ستاد و وظایف و روابط مربوط به آنها در حیطه ی وظایف سازماندهی مدیریت قرار دارد .هدایت : هدایت از وظایف کلیدی مدیریت به حساب می آید ؛ زیرا سایر اجزاء مدیریت نیز، باید توسط مدیران و رهبران در پرتو فکر ، ابداع و خلاقیت آنان شکل گیرد و پیاده گردد . مدیران با ایجاد انگیزه در افراد فعالیتهای آنان جهت می دهند آنها بهترین مجراهای ارتباطی را تعیین کرده و تضاد بین افراد سازمان را برطرف می کنند و بدین طریق وظیفه ی هدایت را انجام می دهند .نظارت : هر نوع مدیریت بدون سیستم نظارتی فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای صحیح برنامه ها می باشد . نظارت عبارت است از ارزیابی برنامه ها و تصمیم گیری ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم جهت ارزیابی ، مقایسه و اصلاح آن فعالیت .خلاقیت : خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو ، در واقع خلاقیت بستر رشد و ایجاد نوآوری است .نقش های مدیران مدیران وظایف خود را با بازی کردن نقش های مختلف اجرا می کنند .نقش و انواع آننقش عبارت است از الگوهای رفتاری که به افراد شاغل در سازمانها نسبت داده می شود . برخی نقش را توقعات رفتاری که ازیک فرد به تناسب موقعیت انتظار می رود تعریف می کنند . می توان گفت همه ی مدیران تعدادی از نقش های ارتباطی ، اطلاعاتی و تصمیم گیری را عهده دارند . نقش های ارتباطی۱- نقش

رئیس یا نقش تشریفاتی ۲- نقش راهنما ۳- نقش رابط نقش های اطلاعاتی ۱- نقش جمع آوری اطلاعات یا نقش ارزیابی ۲- نقش توزیع کننده ۳- نقش سخنگونقش های تصمیم گیری ۱- نقش کار آفرینی یا نوآوری ۲- نقش آشوب زدایی۳- نقش تخصیص دهنده ی منابع ۴- نقش مذاکره کننده فصل دومنظریه های کلاسیکقدیمی ترین نظریه مدیریت نظریه ی سنتی یا کلاسیک است . این نظریه به سه شاخه اصلی مدیریت علمی (فردریک وینسلور تیلور) ، مدیریت اداری (هنری فایول) و مدیریت بوروکراتیک (ماکس وبر) تقسیم می شود .نظریه مدیریت علمی بنیانگذار نهضت مدیریت علمی تیلور می باشد .تیلور مدیریت را به صورت فرایندی می دید که از طریق آن کارها به وسیله افراد به صورت فردی یا گروهی انجام می گیرد . ویژگی بارز مدیریت علمی ، تاکید بر مدیریت در سطح عملیاتی ، مطالعه ی علمی عملیات به منظور تشخیص عوامل موثر بر آن و کشف موثرترین روش انجام کار است . منظور تیلور از علم و روش علمی ، مشاهده و ارزیابی منظم است . او معتقد بود که به مدد اصول علمی می توان فعالیتهای تولید را تحت نظم در آورد و کارایی را افزایش داد . به این منظور او اصول مهندسی انسانی را که شامل مطالعه زمان ، حرکات ، روش و سایر فنون و ابزار مدیریت علمی است ، مورد استفاده قرار داد .آثار مدیریت علمی یکی از دستاوردهای این مکتب استفاده ی موثرتر از نیروی انسانی ، تجهیزات و مواد است که به نوبه ی خود در توسعه ی برنامه ریزی ، تعیین مسیر پیشرفت کار و نترل اثر داشته است .ولی نارسایی هایی نیز در این مکتب وجود دارد و آن این که مدیریت علمی راه حل رضایت بخشی برای مسئله انگیزش و بازدهی کارکنان ارائه نداده است .مدیریت اداریاصول عام و کلی مدیریت اداری ۱- تقسیم کار : تخصصی شدن کار وسیله طبیعی تحول و پیشرفت موسسات و جوامع است .۲- اختیار و مسئولیت : کسی که مسئولیت انجام دادن وظیفه ای را به عهده میگیرد باید برای انجام دادن آن ، متناسب با مسئولیت ، اختیار داشته باشد .۳- انضباط ۴- وحدت فرماندهی : به موجب این اصل هر کارمندی باید فقط از یک مافوق دستور بگیرد . فایول معتقد بود که وجود فرماندهی دوگانه موجب تضاد و کشمکش و تزلزل در اعمال اختیار و ضعف انضباط می شود .۵- وحدت جهت ۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی ۷- جبران خدمت کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم و ترتیب ۱۱- انصاف ۱۲- ثبات شغلی و استخدامی ۱۳- ابتکار ۱۴- روحیه کار گروهی فعالیتهای چند گانه ی سازمانها از دیدگاه مدیریت اداری فایول ۱- فنی ۲- بازرگانی ۳- مالی ۴- ایمنی ۵- حسابداری ۶- مدیریتتوانایی ها و ویژگی های لازم برای مدیریت از دیدگاه فایول ۱- توانایی عام مدیریت ، یعنی داشتن اطلاعات خاص در مورد وظایف شغلی و کار مورد تصدی که ممکن است فنی ، تجاری ، مالی ، تامینی ، حسابداری یا اداری باشد .۲- توانایی خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریتی یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، هماهنگی و نظارت است .۳- توانایی های فنی و تخصصی لازم ، که در ارتباط با فعالیت های تخصصی مورد نیاز سازمان است .۴- توانایی جسمی یعنی داشتن سلامت ، نیرو ، انرژی و ظاهر مناسب .۵- توانایی فکری یعنی داشتن قدرت فهم ، تشخیص و یادگیری .مدیریت بوروکراتیک در مورد بوروکراسی به سه مفهوم کلی می توان اشاره کرد ؛ اول به مفهوم سازمانی بزرگ با ویژگی های خاص مانند سلسله مراتب ، اختیار ، مقررات ، با تمام آثار مثبت و منفی آن ، دوم به معنی تشریفات زاید و عدم کار آیی آن و سوم به معنی سازمان با حداکثر کار آرایی .((تشکیلات و ترتیباتی که از طریق هماهنگ کردن کار افراد برای ایفای وظایف اداری متعدد ، متنوع و پیچیده با نظمی خاص به وجود می آید بوروکراسی نامیده می شود)) .به عقیده بعضی صاحب نظران بوروکراسی شکل ایده آل برای سازماندهی و هدایت فعالیت های سازمان است و چند مشخصه برای مدیریت بوروکراتیک به شرح ذیل ذکر می کند : ۱- قوانین و مقررات ۲- غیر شخصی بودن ۳- تقسیم کار ۴- ساختار سلسله مراتبی ۵- تعهد برای کار مادام العمر ۶- ساختار اختیار ۷- منطقی بودن (عقلانیت) این مدل براین فرض استوار است که با استفاده از الگوهای رفتاری معین ، فعالیت های سازمان رسمی و بزرگ را می توان طوری هدایت کرد که بیشترین کارایی حاصل شود . ماکس وبر بوروکراسی را وسیله ای برای دستیابی به عقلانیت در امور سازمانی تلقی کرد .اختیارات معرفی شده ماکس وبر ۱- اختیار سنتی ۲- اختیار شخصی ۳-

اختیار عقلایی – قانونیدر مدل بوروکراسی هدف آن است که از طریق پیش بینی و اعمال قوانین و مقررات رفتاری ، روشهای موثر انجام کار و رسمی کردن روابط کارایی و اثر بخشی را در انجام وظایف به حداکثر می رساند . به عبارتی دیگر بوروکراسی سازمانی است که کاملاـ برنامه ریزی شده باشد .نهضت روابط انسانی و مطالعات هاثورن اصطلاح روابط انسانی معمولا برای توصیف شیوه ی رفتار و کنش متقابل مدیران با زیر دستان به کار می رود .از مطالعات هاثورن می توان نتیجه گرفت که سازمان یک نظام اجتماعی بوده و عنصر انسانی به عنوان مهمترین عنصر در این نظام محسوب می شود .نگرش رفتاری فکر بنیادی مکتب رفتاری آنست که چون مدیر باید کار را به وسیله ی افرادی دیگر انجام دهد ، لذا مدیریت به واقع کاربرد علم رفتار است . یعنی مدیران باید بدانند که چگونه افراد را به کار برگزینند ، افراد را رهبری کنند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملا درک نمایند .نگرش های کمی مدیریت هدف اصلی نگرش کمی مدیریت ، کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است .مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد که عبارتند از : علم مدیریت ، مدیریت عملیاتی و سیستم های اطلاعاتی مدیریت .علم مدیریت مکتب علم مدیریت از طریق استفاده از روشهای کمی و مقداری در مسائل فنی سازمانها تمرکز می کند . ویژگی اصلی آن پیشرفت در کاربرد آمار و ریاضیات برای کمک به حل مسائل عملیاتی برنامه ریزی و کنترل است .مدیریت عملیاتیمدیریت عملیاتی نظارت و کنترل نظام مند فعالیت هایی است که موجب می شود داده ها به کالاها و خدمات نهایی تبدیل شود . سیستم های اطلاعاتی مدیریتسیستم های اطلاعاتی ، سیستم هایی هستند که داده های مورد نیاز مدیران را جمع آوری ، پردازش کرده و انتقال می دهند تا مدیران بتوانند وظایف مدیریتیشان را با توجه به اطلاعات رسیده انجام دهند .نگرش سیستمی نظریه سیستم بیش از یک اصل علمی ، یک طرز فکر ، است که در بررسی و تحلیل رویدادها ، وضعیت ها و توسعه و پیشرفت های مشخص به کار برده می شود .سیستم مجموعه ای است از عناصر و اجزای مرتبط به هم که در حال کنش و واکنش متقابل می باشند . بنابراین تعریف سازمان یک سیستم است .نگرش اقتضاییدر این نگرش وظیفه ی مدیر این است که تعیین کند چه روشی ، در چه موقعیت خاصی ، تحت چه شرایط ویژه ای و در چه زمان بخصوصی بهترین فرضیه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می کند.فصل سوم تصمیم گیری تصمیم گیری فرایند تشخیص و گزینش شیوه ی عمل خاصی برای یک مسئله یا مشکل ویژه است .فرایندی است که شامل شناسایی ، تعریف ، تشخیص مسائل ، یافتن گزینه های گوناگون برای حل آنها ، ارزیابی راه حلهای ارائه شده و انتخاب بهترین راه حل می شود . انواع مسئله و انواع تصمیم ۱- تصمیمات برنامه ریزی شده ۲- تصمیمات برنامه ریزی نشدهشرایط تصمیم گیری ۱- شرایط محیطی : شرایط محیطی عواملی هستند که بر تصمیمات مدیران تاثیر می گذارد و مدیران کنترل کمی بر آنها دارند یا اصلا کنترل ندارند .۲- شرایط اطمینان : زمانی در شرایط اطمینان قرار داریم که آگاه باشیم در آینده چه رخ خواهدداد . تحت این شرایط اطلاعات درست سنجش پذیر و قابل اطمینان وجود دارد که بر اساس آن می توان تصمیم گیری کرد . اطمینان به معنای آن است که مدیر انواع مسائل و راهکارهای جایگزین را می شناسد و قادر به تعریف آنها است .۳- شرایط مخاطره : در شرایط مخاطره قابلیت پیش بینی کمتر است . اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم گیرنده می داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است .۴- شرایط عدم اطمینان : تحت شریاط عدم اطمینان تقریبا اطلاعاتی درباره ی آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی خبر است . در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیرنده برای انتخاب راه حل مناسب از سه شیوه می تواند استفاده کند که عبارتند از : الف : حداکثر حداکثرها ب : حداکثر حداقل ها ج : ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان مدلهای تصمیم گیری مدل کلاسیک مدل کلاسیک را به عنوان فرایندی عقلایی و منطقی می داند . در این مدل مدیران به مسائل ، راه حلهای عملی ممکن و نتایج کاملا آگاهند . بر اساس این مدل مدیران باید مواردی از قبیل اینکه اطلاعات کاملی درباره ی مسئله داشته باشند ، اهداف تصمیم گیری را به وضوح تعریف کنند ، کلیه راه کارهای حل مسئله را بشناسند ، کلیه اطلاعات در مورد تمام راه حلها و نتایج هر راه حل را بدانند و نتایج راه کارها را عقلایی ارزیابی کنند ، را

همواره مورد توجه قرار دهند . مدل عقلایی تصمیم گیری در این شیوه ی تصمیم گیری ، راه حلهایی انتخاب می شود که دارای بالاتری ارزش و ثبات باشند . بنابراین تصمیم گیری معقول به آن معنا است که تصمیم گیرنده اصول منطقی را رعایت کرده و نظر شخصیش ر اعمال نکرده است . مراحل فرایند تصمیم گیری عقلایی عبارتند از : ۱- تعریف و تشخیص مسئله ۲- ایجاد راه حلها۳- ارزیابی راه حلها۴- اتخاذ تصمیم ۵- اجرای تصمیم ۶- ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخوردمدل اداری تصمیم گیری هر اندازه هم که به شیوه ی عقلایی انجام پذیرد ، به دلیل پاره ای محدودیت ها عاری از اشتباه و خطا نخواهند بود . مهمترین محدودیت ، ناشی از ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است .این مدل فرایند تصمیم گیری عقلایی مطرح شده در مدل کلاسیك را مورد تردید قرار می دهد . زیرا معتقد است به ندرت مدیری پیدا می شود که دارای توانایی ذهنی ، وقت یا اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم بهینه و عقلایی کامل باشد .مدل تصمیم گیری عقلایی محدود در استفاده از این مدل شخص تصمیم گیرنده تلاش می کند با ساده کردن فرایند تصمیم گیری مسائل پیچیده را حل کند .یعنی آنها با توجه به محدودیتهای ناشی از کافی نبودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده از اطلاعات موجود ، منطقی ترین تصمیماتی را که می توانند اتخاذ کنند .مدل رضایت بخش تصمیم گیریبهینه سازی و رسیدن به مطلوب ترین نتیجه غیر ممکن از الگوی رضایت بخش استفاده می شود . تصمیم رضایت بخش یعنی انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود ، نه بهترین و عالی ترین راه حل .تصمیم گیری گروهی امروزه بسیاری از تصمیمات سازمانها در سطح گروه یا تیم گرفته می شود . در یک تصمیم گیری گروهی نیز می توان از فرایند تصمیم گیری عقلایی بهره گرفت .مزایای تصمیم گیری گروهی ۱- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کاملتر۲- ایجاد راه حل های بیشتر۳- پذیرش بهتر یک راه حل۴- افزایش مشروعیتمعایب تصمیم گیری گروهی ۱- صرف وقت۲- تسلط اقلیت۳- فشار برای هماهنگی۴- ابهام مسئولیت هافنون تصمیم گیری گروهی طوفان مغزی در این روش هر یک از اعضا نظرهای خود را ارائه می دهند و آن را به اختصار تشریح می کند . از اعضا خواسته می شود هر نظری را که به ذهنشان می رسد حتی اگر مخاطره آمیز باشد بیان کند ، نظرهای اعلامشده برای بررسی بین اعضا توزیع می شود و هر یک از راه کارها مورد ارزیابی قرار می گیرد . طوفان مغزی از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است .روش گروه اسمی در این روش افراد به هنگام تصمیم گیری به صورت مستقل عمل می کنند در حالی که هیچ بحثی صورت نمی گیرد . هر عضو گروه بدون مشورت با دیگران نظرها و عقاید ابراز شده را بر حسب اولویت تنظیم می کند . نظر یا راه حلی را بیشترین تمره را آورده است اعلان می گردد .فن دلفی در این روش نظرات صاحب نظران را با پرسش نامه جویا می شوند و پس از طبقه بندی نظرات آنها را برای کلیه اعضا می فرستند و سوالهای توضیحی هم در مورد آنها مطرح می شود و آنقدر این کار تکرار می شود تا به توافق نظر برسند .ملاقاتهای الکترونیکیجدیدترین روش در تصمیم گیری ، شیوه ای است که در آن گروه اسمی ، با تکنولوژی پیشرفته ی کامپیوتری در هم آمیخته می شود .برنامه ریزی ۱- برنامه ریزی شامل تعیین اهداف ، خط مشی ها ، تعیین اهداف ب صورت برنامه عملیاتی و پیش بینی چگونگی اجرای آنها می شود .۲- در میان همه ی وظایف مدیریت برنامه ریزی بنیادی ترین آنها است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد .برنامه ریزی رسمی و غیر رسمی در برنامه ریزی رسمی ، هدفهای ویژه ای برای دوره ای معین تنظیم می شود . اهداف مکتوب می شوند و در اختیار همه ی اعضای سازمان قرار می گیرند .در برنامه ریزی غیر رسمی ، که بیشتر در سازمانهای بسیار کوچک کاربرد دارد ، هیچ چیز نوشته شده ای وجود ندارد و مدیر در تعیین اهداف سازمان به تنهایی تصمیم میگیرد و کارکنان را مشارکت نمی دهد .فرایند برنامه ریزی ۱- تعیین ماموریت سازمانی ۲- تعیین هدفها و اولویت آنها ۳- تعیین برنامه ها ۴- اجراسطوح هدفها اهداف راهبردیهدفهای اصلی یک سازمان یا موسسه را اهداف راهبردی آن گویند .اهداف راهکاریدر سازمانها و موسسات به جای یك هدف ، معمولا هدفهای متعددی وجود دارند که بر اساس اهمیت تنظیم و به صورت یک مجموعه یا سلسله اهداف در می آیند .اهداف عملیاتی این اهداف برای حمایت از هدفهای راهکاری و راهبردی تعیین می شوند .ابعاد برنامه ها ۱- سطح۲-

زمان۳- قلمرو۴- استمرارسطوح برنامه هابرنامه های راهبردیبرنامه هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می شوند ، برنامه های راهبردی نام دارند . هر اندازه اثر یک برنامه طولانی تر و دستیابی به آن مشکل تر باشد راهبردی است . برنامه ریزی راهبردی ك برنامه ریزی دراز مدت است و دید بلند مدت دارد . هر اندازه برنامه ، بیشتر روی فعالیت های یک سازمان تاثیر داشته باشد راهبردی تر است . برنامه های راهبردی فراگیر هستند و به کلیه برنامه های راهکاری و عملیاتی سازمان جهت می دهند .برنامه های راهکاریبرنامه های راهکاری نسبت به برنامه های راهبردی دارای دامنه ی زمانی کوتاه و قلمرو محدود هستند . این برنامه ها در سطوح میانی سازمان تهیه می شود . برنامه های راهکاری با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان تدوین می شوند . برنامه های راهکایر به طور مستقیم اجرای برنامه های راهبردی را پشتیبانی می کنند و دوره ی زمانی کوتاه تری را نسبت به برنامه های راهبردی در بر می گیرد . برنامه های راهکاری حوزه ی محدود تری نسبت به برنامه های راهبردی دارد .برنامه های عملیاتی برنامه ریزی عملیاتی یک برنامه ریزی کوتاه مدت است و به اتخاذ تصمیماتی مربوط می شود که تحقق آنها ساده تر است .چارچوب زمانی برنامه ۱- برنامه های بلند مدت ۲- برنامه های میان مدت ۳- برنامه های کوتاه مدت قلمرو برنامه ها برنامه ها از جهت قلمروشان به برنامه های فراگیر یا راهبردی و راهکاری تقسیم می شوند . برنامه های فراگیر یا راهبردی برای کل موسسه طراحی می شوند . در حالی که برنامه های راهکاری محدود به برنامه ریزی برای یک بخش ویژه اند .استمرار برنامه ها ۱- برنامه های همیشگی ۲- برنامه های یکباری یا تک کاربردی ۳- برنامه های اقتضاییفرایند مدیریت بر مبنای هدف ۱- تعیین اهداف کلی سازمان ۲- برنامه ریزی ۳- اجرای برنامه ۴- ارزیابی عملکردمزایای مدیریت بر مبنای هدف۱- برنامه ریزی و نظارت را در یک نظام منطقی ترکیب می کند .۲- به جای تاکید نیت یا ویژگی های شخصیتی خوب ، بر نتایج پایانی تاکید می کند .۳- با مشارکت کارکنان در تعیین اهداف افراد متعهد تر شده و به خود مدیریتی تشویق می شوند . محدودیت های مدیریت بر مبنای هدف ۱- مستلزم صرف وقت و تلاش زیاد و مکاتبات زیاد است .۲- بر قابل اندازه گیری بودن اهداف تاکید دارد که ممکن است مدیران متعصب آن را تهدیدی برای خود تلقی کنند .فصل چهارمسازماندهیسازماندهی ، فرایندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروههای کار و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف سازمان صورت می گیرد .ساختار سازمان ساختار سازمان تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند ، ساز و کارهای هماهنگی رسمی و نیز الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند ، و اینکه چه کسی به چه کسی گزارش دهد . ساختار را به عنوان یکی از اجزای سازمان که از عنصر رسمیت ، تمرکز و پیچیدگی تشکیل شده است تعریف می نماییم .آنچه مهم است بیان این منظور می باشد که چگونه سازمانها می توانند طراحی شوند که حصول اهداف سازمانی تسهیل شود و یا بایستی از چه سیستم ارتباطی و دستور العملهایی پیروی کنند .اهداف ساختار سازمانی ۱- برنامه ریزی و کنترل وابط میان واحدهای کاری به طوری که از اجزای کلیه ی کارها به شیوه ای منظم در تمام واحدهای سازمانی اطمینان حاصل شود .۲- تفویض اختیار به اعضا به طور موثر به نحوی که آنها بتوانند با انسجام و هماهنگی بیشتری برنامه های خود را اجرا کنند .۳- اطلاع رسانی به موقع و مناسب به مدیران مربوطه تا میزان عدم اطمینان آنها در فرایند تصمیم گیری کاهش یابد . ساختار رسمی ساختاررسمی به طور کلی به معنای ساخت هدفدار نقش ها در یک موسسه است . به عبارت دیگر ساخت رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است .ویژگی های ساختار های رسمی در ساختار رسمی ، روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار برای کارکنان معرفی می شود .*ماهیت ساختار رسمی غیر شخصی است . یعنی در سازمانهای با ساختار رسمی ، طراحی مشاغل صورت میگیرد و انتخاب و کارمندیابی برای مشاغل طراحی شده به صورت رسمی از طریق فرایند کارگزینی انجام می شود .*ساختارهای رسمی ، ایده آل و آرمانی اند ولی سازمانها معمولا آنگونه که پیش بینی و برنامه ریزی شده کاملا عمل نمی کنند . ساختارهای غیر رسمیسازمان غیر رسمی را هرگونه فعالیت مشخص ، بدون هدف آگاهانه می دانند . این ساختار در نتیجه ی روابط اجتماعی بین افراد به وجود می آید و بدون هر گونه ضوابط جبری در خارج از نظام

اختیارات رسمی شکل می گیرد . ویژگی های ساختارهای غیر رسمی*در ساختارهای غیررسمی تعیین روابط سازمانی برای کارکنان به صورت شفاهی است .*ماهیت غیر شخصی دارد ، یعنی تصدی مشاغل در سازمان بر حسب برقراری روابط اجتماعی با دیگران صورت می گیرد نه بر اساس رعایت اصول کارمند یابی .*این ساختار حالت واقعی و موجود را تشریح می کند نه حالت آرمانی را . ساختار غیر رسمی چگونگی انجام فعالیتهای سازمانی را به طور واقعی نشان می دهد .مراحل فرایند سازماندهی وظیفه سازماندهی مدیریت اصولاـ مربوط می شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چارچوب آن بتوان مجموعه امور یک موسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه ای تقسیم کرد که رسیدن به اهداف و مقاصد موسسه به بهترین وجه تسهیل شود . مدیران بایستی همواره مراحل اساسی زیر را هنگام تصمیم گیری در باره ی سازماندهی طی کنند .۱- تقسیم کار ۲- واحد اندازه گیری ۳- مشخص کردن سلسله مراتب اختیارات و ارتباطات ۴- هماهنگیواحد سازی تقسیم کار ، گروههای تخصصی را به وجود می آورد . شیوه ای که بر اساس آن متخصصین با گروه بندی میکنند واحد سازی می نامند .واحد سازی بر اساس وظیفه این نوع سازماندهی ، دربرگیرنده ی وظایفی است که یک موسسه نوعا انجام میدهد . تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می دهند ، در یک قسمت متمرکز می شوند . و زیر نظر یک مدیر کار می کند .واحد سازی بر اساس محصول موسسات تولیدی ممکن است با توجه به انواع محصولاتی که تولید می کنند ، واحدهای تولید ایجاد کنند . در این نوع تقسیم کار مدیر هر قسمت که محصول خاصی را تولید می کند دارای اختیارات وسیعی است که امر فروش ، تولید ، کارگزینی و غیره توسط او و زیر نظر او اداره می شود .واحد سازی جغرافیایی یا منطقه ای طبقه بندی بر حسب منطقه جغرافیایی برای موسساتی مفید است که عملیات آنها در منطقه ی وسیعی گسترش دارد . در این نوع سازماندهی فعالیت هایی که در حوزه ی جغرافیایی مشخص جریان دارد گروه بندی می شود و به مسئولیت آن به یک مدیر واگذار می شود .واحد سازی بر اساس مشتری سازماندهی بر حسب مشتری وقتی مطرح می شود که هدف ، ارائه خدمات بیشتر و بهتر به گروههای مختلف مراجعان یا مشتریان باشد .واحد سازی بر اساس فرایند تولید در کارخانه ها ، تولید محصول مستلزم مراحل مختلف است که با توجه به ابزارها و مهارتهای تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه ای صورت می گیرد . سازماندهی بر مبنای پروژهدر سازمانهایی که می توان ماموریت و هدف آنها را در غالب پروژه ها و برنامه های نسبتا مستقلی اجرا نمود این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است در این نوع سازماندهی به تعداد پروژه های موجود در سازمان می توان واحدهای مستقلی ایجاد نمود . این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر پروژه خود را به طور مستقل به انجام رسانند .سازمان ماتریس یا خزانه ای سازمان ماتریسی ترکیبی از طبقه بندی بر حسب وظیفه می باشد . در این سازمان یک نوع فرماندهی دوگانه مشاهده می گردد . یعنی اینکه عموما مسئولین سازمانی در قبال دو فرد جداگانه باید جوابگو باشند . در این ساختار یکی در رابطه با خدمات وظیفه ای و دیگری در رابطه با کالاـ و خدمات دو ساختار متفاوت ایجاد می شود .ادهوکراسی (ساختار سازمانی موقتی ویژه)در ساختار ادهوکراسی قوانین و مقررات محدودی وجود دارد . قوانین موجود بسیار منعطف و نامدون هستند . در این ساختار برای حل مسائل باید راه حل ابتکاری ارائه شود . تصمیم گیری به صورت عدم تمرکزی است . مقایسه خصوصیات سازمانهای بوروکراتیک و ادهوکراتیک *برنامه ریزی : در بروکراسی برنامه ریزی جامع ، بلند مدت و مبتنی بر خط مشی ها ، رویه ها ، قوانین و مقررات واضح است در حالی که در ادهوکراسی برنامه ریزی کوتاه مدت بوده و در بسیاری از موارد برنامه ریزی پیش بینی نشده و آنی است .*سازماندهی : در بوروکراسی مسئولیت های شخصی مشخصند ، سازماندهی بر حسب وظیفه و متمرکز است . در حالی که در ادهوکراسی ، اغلب مسئولیت ها مبهمند و سازماندهی بر حسب محصول یا مشتری و غالبا غیر متمرکز است .*رهبری : در ساختار بوروکراتیک سرپرستی به شکل مستقیم است ، ولی در ادهوکراسی عمومی و مشارکتی است .*کنترل : در بوروکراسی کنترل جامع و مبتنی بر روش ها است ولی در ادهوکراسی کنترل ها کم ، عمومی و مبتنی بر نتایج است .زنجیره فرماندهیدر تسلسل زنجیره ی فرماندهی

سنتی ، کارکنان به مدیران و آنان نیز به مدیران سطح بالاتر گزارش می دهند . زنجیره ی فرماندهی به دو اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب استوار است .وحدت فرمان وحدت فرمان یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیر دست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرند و مستقیما پاسخگوی او باشند .سلسله مراتب بنا بر اصل سلسله مراتب یک زنجیره ی روشن فرماندهی باید در سازمان ، همه ی افراد را با سرپرستانشان از بالا تا پایین ترین سطح به هم پیوند دهند . حیطه ی نظارت حیطه ی مدیریت که گاهی حیطه ی سرپرستی یا نظارت و گاهی حیطه ی کنترل نیز خوانده می شود عبارت است از : تعداد افرادی که مستقیما توسط یک مدیر یا سرپرست اداره می گردند .تمرکز و عدم تمرکز سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری ، در دست مدیران بالاترین رده ی سازمانی است سازمان متمرکز نامیده می شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در رده های مختلف پراکنده شده ، سازمان نا متمرکز است .عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان ۱- اندازه سازمان ۲- دور بودن مشتریان از نظر فیزیکی ۳- خط تولید ناهمگن۴- تسهیل و تسریع تصمیم گیریها۵- توجه به خلاقیت و ابتکار در سازمان اختیار مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد ، اختیار رسمی است که روابط سلسله مراتبی میان رده های مدیریت و مراکز تصمیم گیری بر مبنای آن به وجود می آید . به عقیده ی سایمون ((اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت فعالیتها و اعمال دیگران)) . دو نظریه متضاد در مورد اختیار رسمی در سازمان وجود دارد که عبارتند از : نظریه های کلاسیک و نظریه پذیرش .نظریه کلاسیک از نظر ماکس وبر ، اختیار عبارت است از اطاعت بدون شط و ارادی افراد از مافوق بر اساس این باور که مافوق حق دارد اداره ی خود را بر آنان اعمال کند و عدم اطاعت از آنها نارواست .فایول ، اختیار را به عنوان ((حق صدور دستور و طلب اطاعت از آن)) تعبیر کرده است .نظریه پذیرش این نگرش ، اختیار را ناشی از پذیرش زیر دستان می داند و استدلال می کند که قوانین و دستورات شروع اطاعت می شوند ولی نه هر دستوری و نه در هر شرایطی .قدرت قدرت را می توان توانایی اشخاص یا گروهها در اثر نهادن بر عقاید و ارزشهای فکری اشخاص و گروههای دیگر ، با اجبار آنها به انجام اعمال خاص و یا بازداشتن آنها از انجام کاری تعریف می کند .انواع قدرت ۱- قدرت قانونی ۲- قدرت پاداش ۳- قدرت اجبار ۴- قدرت تخصص ۵- قدرت مرجعیت واگذاری اختیار واگذاری اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص . واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به صورت موثرتری فعالیت کند . زیرا هیچ مافوقی نمی تواند شخصا همه ی وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد .اختیار صف و ستاد موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمانهای بزرگ است . صف به واحدها و نقش هایی اطلاق می شود که مستقیما برای تامین اهداف موسسه فعالیت می کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند .ستاد به واحدها و نقشهایی اطلق می شود که مستقیما در جهت تامین موسسه فعالیت ندارند .وظایف صف *فعالیتهای صف در یک سازمان فعالیتهایی هستند که مستقیما در تامین هدفهای آن سازمان نقش تعیین کننده دارند .*از نظر زمانی فعالیتهای صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیتهای ستاد می باشد .*از نظر فرماندهی و نظارت ، واحدهای صف بر واحدها و بخش های مادون خود فرماندهی و نظارت مستقیم دارند . بدین ترتیب که دستورات خود را صادر می کنند و گزارش کارها را نیز مستقیما دریافت می دارند .وظایف ستاد *از نظر زمانی واحدهای ستادی و کار ستاد باید پس از تعیین کار و فعالیتهای صف مشخص گردد . اثرات فعالیتهای ستادی برخلاف فعالیتهای صف در دراز مدت خود را نشان می دهد بنابراین گاهی حذف آن ممکن است فورا روی میزان و نوع محصول یا خدمات تاثیر چشمگیر نگذارد .*واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند . بلکه نظرات و پیشنهادات آنها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می شود .ستاد را به سه دسته عمومی ، شخصی و تخصصی تقسیم کرده اند .با توجه به زمینه های مختلف کار سازمان ، ستاد های تخصصی تحت عناوین ستاد مشورتی ، ستاد خدماتی ، ستاد نظارت و ستاد وظیفه ای تشکیل می شوند .هماهنگی هماهنگی

فراینـدی است که از طریق آن هـدفها و فعالیتهای یک سازمان همسو و هم جهت می شونـد تا هدفهای کلی سازمان به نحو مطلوب تـامین شونـد .مـاهیت و جایگـاه همـاهنگی همـاهنگی از مهمـترین وظـایف مـدیریتی است . زیرا بـدون همـاهنگی کلیه ی وظـایف مـدیریتی نظیر برنامه ریزی ، سازمانـدهی ، هدایت ، کنترل و نظارت مقدور نخواهد بود . برخی از نظریه پردازان مدیریت هماهنگی را به عنوان اولین اصـل سازمـانی تلقی می کننـد . ایجاد هماهنگی در سازمانها مزایای زیادی دارد که عبارتنـد از : ۱- بازداشتن ، پیش بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها ۲- اعمال اصلاحات ، تشخیص و ضعف غیر عادی ، تعیین نقـایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها ۳- تنظیم کردن ، بررسـی وضع موجود و ایجـاد همـاهنگی برای حفظ آنها ۴- بهبـود دادن ، بررسـی عملیـات خرده سیسـتمهای موجـود و ایجـاد همـاهنگی برای بهبود آنهـا همـاهنگی داوطلبـانه اگر برنـامه هـای همـاهنگی برای کلیه فعالیتهـا و وظایف کارکنان طرح ریزی شود کارکنان از رشـد بازمیماننـد .در حالی که هماهنگی داوطلبانه با نیـاز های سازمانی تطابق بیشتری داشـته و با خصوصـیات طبیعی افراد نیز سازگار است . بنابراین در بیشتر سازمانها غالبا هماهنگی ها ماهیتی داوطلبانه دارد . در تحقق این امر کارکنان باید اختیار و آزادی عمل لازم برای هماهنگی داشـته باشـند ، هماهنگی داوطلبانه مسـتلزم آن است که مـدیران قسـمتی از اختیـارات خـود را به زیر دسـتان تفویض کننـد تـا آنهـا بتواننـد در موارد لازم برنـامه هـای همـاهنگی خود را به مورد اجرا در آورنـد .انواع هماهنگی هماهنگی عمودی : این نوع هماهنگی مربوط به هماهنگی بین فعالیتهای مـدیر و زیر دسـتانش می شـود . این همـاهنگی بـا به کـارگیری رویه هـای عملیـاتی اسـتاندارد و مقررات مـدون صـورت می گیرد .همـاهنگی افقی : این نوع همـاهنگی به همـاهنگی میـان همکـاران ، کارکنـانی که در یک سـطح از سلسـله مراتب سازمانی و میان واحـدهای مختلف کار می کننـد مربوط می شود .هماهنگی مورب : این نوع هماهنگی در سازمانهایی تحقق می یابد که واحدهای خـدماتی متمرکز دارنـد . در همـاهنگی مورب کارکنان سـطوح مختلف سازمان بـدون طی کردن زنجیره ی فرمانـدهی به خـدمات مشـابهی دسترسـی پیـدا می کننـد .فصـل پنجم انگیزش انگیزش عبـارت است از حـالت درونی که انسـانی را به انجام فعالیت خاص ترغیب می کند .نظریه های انگیزشـی در بررسی نظریه های انگیزشی به سه مدل سنتی ، روابط انسانی و منابع انسانی اشاره می شود .الگوی سـنتی مـدل سـنتی انگیزش ، با نام فردریک تیلور و مکتب مـدیریت علمی همراه است . این مکتب معتقـد بود یکی از جنبه هـای مهم کـار مـدیران این است که اطمینـان حاصـل کننـد انجـام وظایف تکراری و یکنواخت با بیشترین بازدهی همراه است . در اجرای این الگو توجه به این موضوع جلب شـد که ترفیعـات ، پرداخت بیشتر ، ساعت های کوتاهتر کار و روزهای تعطیل محرکهای بـا قـدرتی هسـتند ، به خصوص اگر این محرکهـا بـا نیازها و علیق کارکنان تناسب داشـته باشـند .الگوی روابط انسانی پژوهشـگران روابط انسانی دریافتند که تماسـهای اجتماعی کارکنان در محیط کار سهم عمده ای در بازدهی دارد . وظایف تکراری و یکنواخت از عوامل کاهنده انگیزش است .التون میو و سایر پژوهشـگران باور داشتند که مدیران می توانند کارکنان را در جهت تامین نیازهای اجتماعیشان و پدیـد آوردن احساس مبهم بودن تشویق کننـد .الگوی منابع انسانی تئوری پردازان با ارائه این مـدل معتقـد بودنـد که کارکنـان نه تنهـا بـا پول یـا تمایـل به کسب رضـایت ، بلکه بـا عوامـل دیگری ماننـد نیـاز به کسب موفقیت و داشـتن کـار با معنی ، برانگیخته می شونـد ، بنـابراین می توان به کارکنان مسئولیت بیشتر برای تصـمیم گیری در انجام وظایفشان اعطاء کرد .نظریه رشـد یـافتگی – رشـد نیافتگیآرجریس نظریه پرداز ، پیرامون انگیزش عقیـده دارد که امروز بـا اکثر مردم در محیـط کار ماننـد موجودات انسانی نابالغ و رشد نیافته می شود .آرجریس فقدان تلاش افراد برای کار را صرفا نتیجه ی کم کاری و تنبلی آنان نمی داند . به نظر او این مسئله از مدیریت ناشـی می شود . وی عقیده دارد که در اکثر مواقع هنگامی که افراد در قالب گروه کاری قرار می گیرند بر اثر مـدیریت سازمانهـا از رشـد و بلوغ بـاز میماننـد . در این سازمانها افراد به منفعل ، متکی و زیر دست بودن تشویق می شونـد . در نتیجه افراد همچون افراد نابالغ رفتار می کننـد .نظریه های فرایندی تئوری های فرایندی انگیزش به فرایند ایجاد انگیزه در افراد توجه دارنـد و نیازها را فقط جزئی از فراینـد محسوب میکنند .نظریه انتظار این نظریه بیان می کند که انگیزش از سه نوع عامل حاصل می

شود که عبارتند از احتمال یا انتظار ، وسیله و ارزش یا اهمیت .بر اساس این نظریه ، انگیزه ی هر عمل و علت بروز هر رفتار خاص تحت تاثیر موارد ذیل مشخص می شود : الف . میزان اعتقاد به اینکه تلاش ها به انجام کار منجر خواهد شد .ب . میزان اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه ی مطلوب می انجامد . ج . میزان جذابیت نتیجه .نظریه برابری این تئوری بیانگر این است که کارکنان کوشش ها و پاداش های خودشان را برای کار مشابه با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند .حال افرادی که احساس بی عدالتی می کنند ممکن است برای کاهش بی عدالتی ، دست به یکی از اقدام های زیر بزنند : ۱- تغییر در ورودیهایشان ۲- تغییر در خروجی۳- تغییر ادراک از خویشتن ۴- تغییر ادراک از دیگران ۵- تغییر مبنای مقایسه ۶- ترک سازمانارزش عمده ی این نظریه برای مدیران این است که این نظریه اهمیت فرایند مقایسه های اجتماعی را برجسته می سازد و تاکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند . نظریه تعیین هدفبر اساس این نظریه ، اگر برای هر یک از افراد هدفی تعیین شود ، آنان برای دستیابی به اهداف تعیین شده بر انگیخته می شوند . در واقع نظریه ی هدفگذاری بر این واقعیت تاکید دارد که افراد فاقد هدف کار می کنند و همچنین افراد دارای هدفهای چالشی ، بهتر از اهداف دارای اهداف آسان فعالیت می کنند ، با پیشفت مطالعات در نظریه نکات زیر مورد توجه قرار گرفت:۱- وضوح و صراحت اهداف ۲- پذیرش هدف۳- امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف۴- کارکنان به بازخور دقیق عملکرد خود نیاز دارندانگیزش در عملمدیرانی که در برانگیختن افراد موفق هستند ، رفتار مناسب را به حداکثر می رسانند و رفتار نامطلوب را به حداقل کاهش می دهند . در نتیجه احتمال افزایش بهره وری را بالا می برند . طبق تئوریهای مطرح شده مدیران جهت برانگیختن افراد راهبردهای انگیزشی متفاوتی به کار می برند . که ارتباط مدیریتی یکی از اساسی ترین راهبردهای انگیزشی در افراد است .طراحی شغلطراحی شغل عبارت است از یکی کردن محتوای کار و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار نظیر مهارتها ، تواناییها تجربیات برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود . طراحی شغل یکی دیگر از زاهبردهایی است که مدیران می توانند جهت اعضای سازمان به کار گیرند . و برای از بین بردن کسالت حاصل از شغل می توان از راهبردهای زیر استفاده کرد .چرخش شغلیتوسعه شغلیغنی سازی شغلوقت کاری شناورنظریه ی تقویت رفتاراین تئوری ، نوع رفتار را به عنوان عاملی می داند که محیط سبب آن می شود . ویدادهای درونی فرد یا افراد مورد توجه این تئوری نیست و آنچه موجب کنترل رفتار می شود عامل تقویت کننده می باشد . محرکهای انگیزشی (پولی و غیر پولی)چهت بر انگیختن کارکنان ، مدیریت به دنبال برنامه های برانگیزاننده می باشد . ضمن آن که تلاش می شود تا افراد نارضایتی نداشته باشند . همواره پول به عنوان یک براگیزاننده مورد توجه بوده است . نظریه ی سیستمی انگیزشطبق این تئوری پیش از اینکه انگیزش و رفتار فرد به اندازه ی کافی شناخته شود کلیه ی نیروهایی که بر فرد اثر می گذارند مورد توجه قرار می گیرند . بر اساس این تئوری ، سه دسته از متغیرها بر انگیزش سازمانی تاکید دارند که عبارتند از : خصوصیات فردی، خصوصیات غلی و خصوصیات موغعیت کاری . رهبریرهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر . هدف از رهبری و فرماندهی ، راهنمایی زیر دستان در جهت بهتر فهمیدن هدفهای سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت موثر است . تفاوت مدیر و رهبر در سازمانرهبری وظیفه ی عمده ی مدیریت است اما تمام کار او نیست . به عنوان مثال مدیران ملزم به برنامه ریزی و سازماندهی هستند ، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که اهداف از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند . تئوریهای رهبری تئوری های رهبری به سه صورت ذیل طبقه بندی می شود : تئوری های شخصیتی در مورد رهبری تئوری های رفتاری رهبری تئوری های اقتضایی رهبری شبکه ی مدیریت یکی از تئوریهای معروف رهبری نظریه شبکه ی مدیریت است که توسط بلیک و موتن ارائه شده است . این دو نویسنده به این نتیجه رسیدند که توجه به تولید و توجه به کارکنان هر دو در مدیریت مهم هستند .در این مدل دو بعد تولید مداری و فردمداری به ۹ درجه یا امتیاز تقسیم شده و یک ماتریس ۹ – ۹ به دست آمده است . در میان این شیوه های گوناگون ۵ سبک شاخص وجود دارد که عبارتند از

: مدیریت نامحسوس(۱-۱) که کمترین قدرت اعمال می شود و بدون نظارت مدیریت ، کارها انجام می شود .مدیریت باشگاهی (۹-۱) ، توجه دقیق و عمیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد .مدیریت تیمی (۹-۹) ، کارها به وسیله ی افراد بسیار متعهد انجام می شود ، در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می گردد .مدیریت وظیفه مدار یا استبدادی (۱+۹) ، صدور دستور و بخش نامه ، کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمانی نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می آیند .مدیریت میانه رو (۵+۵) ، همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود . تولید و میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالا است . نظریه های موقعیتی و اقتضایی موفقیت رهبری بسیار پیچیده تر از این است که تعدادی رفتار فردی یا ویژگی های شخصیتی را برشماریم . در نتیجه پژوهشگران به عوامل موقعیتی و اثرات آن توجه نمودند ، زیرا شرایط مختلف ایجاب می کند که رهبر از سبک یا شیوه های رهبری متفاوت استفاده کند . موقعیت ها و تصمیم های رهبری : پیوست رهبری در این نظریه بر موقعیت هایی که در آن رهبر اقدام به اتخاذ تصمیم می کند تاکید شده است .نظریه اقتضایی فیدلر تئوری او بیانگر این است که عملکرد موفقیت آمیز گروه به یان امر بستگی دارد که شیوه ی رهبری باید متناسب با موقعیت با شرایطی باشد که فرد در سازمان در آن قرار می گیرد . به موجب این مدل ، در رهبری ۳ متغیر اساسی نقش تعیین کننده دارند . این متغیرها عبارتند از : رابطه ی رهبر با اعضا یا پیروانساختار وظیفه و قدرت رهبر نظریه چرخه زندگیاین تئوری بیانگر این مطلب است که چگونه رفتار رهبر با سطح رشد یافتگی زیر دستان باید متناسب باشد . این نظریه که در واقع یک مدل مشروط رهبری است ، عامل رشد روانی زیردستان را نیز در نظر گرفته است . چهار سبک رهبری عبارتند از : سبک آمرانه (رابطه مداری ضعیف و وظیفه مداری قوی) سبک متقاعد کننده(رابطه مداری قوی و وظیفه مداری قوی) سبک مشارکتی (رابطه مداری قوی و وظیفه مداری ضعیف) سبک تفویضی(رابطه مداری ضیف و وظیفه مداری ضعیف)نظریه ی جایگزینیهای رهبرياین تئوری جایگزینیهایی برای رهبری پیشنهاد کرده است که بر اساس آن بعضی متغیرهای موقعیتی ممکن است واقعا جایگزین رهبری شوند یا فتار ره را بی اث کنند . ارتباطاتارتباطات به زبان ساده انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می شود . ارتباط فراگرد دادن و ستادن اطلاعات است . تبادل اطلاعات با استفاده از تواناییهای انسانی یا رسانه های تکنولوژیکی . انواع ارتباطات۱- ارتباطات غیر کلامی۲- ارتباطات کلامی۳- ارتباطات شفاهی۴- ارتباطات کتبی۵- ارتباطات الکترونیکی فرایند ارتباطاتارتباطات عبارت است ازانتقال اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده پیام) به فرد دیگر (گیرنده ی پیام) در جریان ارتباط . سه عنصر مهم در جریان قابل تشخیص است که عبارتند از : فرستنده پیام ، پیام ، گیرنده پیام . ارتباط در سازمان در یک سازمان کارامد ، جریان ارتباطات بنا به نوع سبک مدیریت از بالا به پایین ، از پایین به بالا ، افقی می تواند بر قرار باشد . فصل ششم نظارتنظارت عبارت است از ارزیابی تصمیم گیریها و برنامه ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه وتصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده و یا به عبارتی دیگر نظارت ، تلاش منظمی است که در جهت رسیدن به اهداف استاندارد ، طراحی سیستم بازخور اطلاعات ، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزیابی آنها بر روند اجرایی که شامل حداکثر کارایی است .اهمیت نظارت هر نوع مدیریتی که بدون سیستم نظارتی باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه ها می باشد . بنابراین ایجاد و اجرای سیستم نظارت به عنوان یک بخش مهم از اجزاء مدیریت به حساب می آید .فرایند نظارت فرایند نظارت شامل چهار مرحله اساسی به شرح زیر است : ۱- تعیین معیار برای کنترل متناسب با هدفهای برنامه و پیش بینی نتایج برنامه۲- سنجش عملکرد در برابر استانداردها یا معیارهای اندازه گیری عملکرد ۳- تشخیص و ارزیابی انحرافات و تحلیل علی آنها ۴- اقدامات اصلاحیمرحله ی اول ، تعیین استانداردها این مرحله ، مرحله ی تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردهاست که شامل همه ی جوانب کار و فعالیتهای سازمان می شود .این مرحله همه ی مفاهیم سازمانی مانند برنامه

ریزی ، تعیین خط مشی ، روش ها ، رویه ها و بودجه بندی را در برمیگیرد .مرحله ی دوم ، سنجش عملکرددومین مرحله نظارت عبارت است از مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استانداردهایی که از قبل تعیین شده است .مرحله ی سوم ، مقایسه عملکرد با استانداردها مقایسه عملکرد با استاندرادهای از پیش تعیین شده یک مرحله ی مهم از فرایند کنترل است . دو مرحله ی پیشین ، مقدمات کنترل را فراهم می سازد ، سپس مدیران باید عملکرد را با استانداردها مقایسه کنند .مرحله چهارم ، اقدامات اصلاحی طبیعی است که کلیه مراحل فوق به منظور اقدام برای جلوگیری از انحراف در کار و تطبیق اجرای کار با برنامه ها و اهداف پیش بینی شده ، می باشند و چنانچه اقدام لازم برای اصلاح به عمل نیاید انجام این مراحل نیز بی نتیجه است و هیچگونه آثار مثبتی از اجرای آنها به جای نخواهد ماند .سطوح نظارت وظایف برنامه ریزی و نظارت ، فرایندهای پیوسته ای هستند که در کنار هم سازمان را به سوی موفقیت رهنمون می سازند .برنامه ها مبانی لازم را برای هماهنگی ، نظارت و رهبری فراهم می کنند وبا مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیتهای سازمان نوعی کنترل در سازمان ایجاد کرده و میزان بلاتکلیفی را کاهش می دهند . نظارتهای راهبردی ، راهکاری و عملیاتی برای پیگیری برنامه های راهبردی ، راهکاری و عملیاتی اجرا می شوند .نظارت راهبردی برنامه هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می شوند برنامه های راهبردی نام دارند . نظارت راهبردی فرایندی است که اجرای بهینه این برنامه ها را تضمین می کند .نظارت راهکاری این نظارت فرایندی است که اجرای بهینه برنامه ها را در سطح واحدها ، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی موثر بر این برنامه ها تضمین می کند . مدیریت میانی مسئولیت این نظارت را بر عهده دارد و این نوع نظارت چارچوب زمانی کوتاه تری نسبت به نظارتهای راهبردی دارد .نظارت عملیاتی برنامه های عملیاتی دارای دامنه ی زمانی کوتاه و قلمرو حدودند . نظارت فرایندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه های عملیاتی روزانه را باارزیابی فعالیتهای داخلی مورد نظر تضمین می کند .مدیران خط اول مسئول این نظارت هستند و چارچوب زمانی نظارت عملیاتی به صورت (روزانه ، ساعتی ، هفتگی) است .انواع نظارت نظارت را می توان به نظارت آینده نگر ، نظارت همزمان و نظارت گذشته نگر تقسیم نمود .نظارت آینده نگر : این نوع نظارت ماهیتا مانع بروز انحرافات می شود و چون قبل از وقوع هر فعالیت صورت می گیردآینده نگر نامیده می شود .نظارت همزمان : ویژگی اساسی این نوع کنترل ، توانایی اقدام اصلاحی در حین انجام عملیات ، یعنی قبل از بروز انحرافات است . نظارت همزمان وقتی موثر است که مدیر در مواقع لازم اطلاعات دقیقی از تغییرات محیط و یا میزان پیشرفت در جهت رسیدن به هدفها در اختیا رداشته باشد .نظارت گذشته نگر : نظارت بعد از عملیات ، نظارت گذشته نگر است که نتایج اقدامات انجام شده را ارزیابی می کند . نتایج فعالیت تکمیل شده با استانداردهای معین تطبیق داده می شود و چنانچه انحرافی وجود داشته باشد اقداماتاصلاحی برای تشویق یا اعطای پاداش به کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد . این نوع نظارت ، نظارت بازخوردی نیز نامیده می شود و آنچه در عمل اتفاق افتاده است را منعکس می کند .ویژگی های نظام نظارتی موثر اثر بخشی هر سیستم کنترل ، در گرو آن است که از ویژگی های مناسب و قابلیتهای کافی برای انجام عملیات مورد نظر برخوردار باشد و بتواند مقاصد خود را دنبال نماید .ویژگی های نظام نظارتی ناکارا زمانی که سیستم های نظارتی یک سازمان نتوانند اطلاعات درستی از عملکرد سازمان به مدیران بدهند ، مدیران بازخورد نظارتی اشتباه دریافت داشته و در نتیجه به اقداماتی دست می زنند که متناسب با موقعیت نیست و این امر می تواند خسارات جدی برای سازمان به وجود آورد .آنچه باید نظارت شود نظارت غالبا بر افراد ، منابع مالی ، عملیات ، اطلاعات و عملکرد کل سازمان اعمال می شود .ابزارهای نظارت کلیه روشهایی که امروزه در موسسات و سازمانهای انتفاعی یا غیر انتفاعی به منظور نظارت به کار میرود به دو دسته اصلی تقسیم می شوند . ۱- ابزارهای بودجه ای۲- ابزارهای غیر بودجه ایفصل هفتم خلاقیت*لازمه ی نوآوری ، خلاقیت است . خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو *خلاقیت فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاههای بدیع و تخیلی درباره ی موقعیتهای مختلف است .*خلاقیت به کار گیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است .نوآوری نوآوری به معنی عملی ساختن و کاربردی کردن

آن اندیشه و فکر نو می باشد .نوآوری فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول ، خدمت یا شیوه ای نو برای انجام دادن کارهاست .نوآوری ، بهره برداری موفقیت آمیز از ایده های نو است .اهمیت خلاقیت *گسترش دامنه ی رقابت میان سازمانهای خدماتی و تولیدی*پیشرفتهای تکنولوژی اطلاعات ، تکنولوژی تولید و خدمات *سرعت در پژوهش و ابداع محصولات و فرایندهای جدید*پیشرفت های دانش مدیریت *جهانی شدن کسب و کارها *پیچیده شدن مشتریان*تحولات محیط اقتصادی ، اجتماعیفرایند خلاقیتخلاقیت فرایندی است که در آن راه حلهای خلاق برای مسائل شکل می گیرد . مراحل فرایند خلاقیت عبارتند از : آمادگی ، نهفتگی ، اشراق ، اثبات .انواع خلاقیت در هر نوع آوری و تحول دو گروه از کارکنان نقش عمده ای دارند ، نخست گروهی که ایده های جدید را مطرح می کنند که همان صاحبان ایده ها نامیده می شوند و گروه دوم مدیرانی هستند که زمینه ی تحقق ایده ها را فرهم می کننـد . این گروه را می توان مدیران نوآور نامید .برخی از ویژگی های افراد خلاق *انعطاف پذیرند و هنگام مواجه شدن با مشکلات تمایل دارند نگرششان را تغییر دهند .*انگیزش درونی دارند .*موفقیت طلب و سخت کوشند .*مسائل سخت را ترجیح می دهند و با شوق جهت حل آنها می کوشند .*درونگرا هستند .*پرتکاپو و دارای انرژی هستند .*ریسک پذیرند .*در کارشان سماجت و وسواس به خرج می دهند و زمان زیادی را صرف کارشان میکنند .خلاقیت گروهی برخی از روشها وفنون قابل استفاده همکایر خلاق گروهی عبارتند از : توفان مغزی ، تلفیق نا متجانس ها و داستان سازی .توفان مغزی متداول ترین شکل تصمیم گیری و ایجاد خلاقیت گروهی توفان مغزی است که به صورت تعامل یا روابط متقابل و رودرروی اعضا است ، منظور از توفان مغزی این است که بتوان از فشارهایی که بر اعضای گروه جهت سازش وارد می آید کاست و اجازه نداد عواملی مانع از ارائه ی راه حلهای ابتکاری و خلاق گردند .تلفیق نامتجانس این روش نیز جهت انگیزش تفکر خلاق میان گروهی از افراد که به گونه ای با مسئله آشنا هستند به کار می رود . در این روش نیز مانند توفان مغزی از اعضای گروه خواسته می شود که از اظهار نظر خودداری نکنند تا بتوانند دیدگاهها و نظرات جدید پدید آورند . ولی در این روش برخلاف توفان مغزی به جای آنکه تعداد زیادی نظرات با کیفیت ناشناخته ارائه شود ، نظرات ارزیابی می شود و تلاش می شود که نظری نو و مطلوب پدید آید .داستان سازی در این شیوه تفکر خلاق اعضای گروه در جلسه با طرح سوالاتی برانگیخته می شوند .خلاقیت سازمانی خلاقیت سازمانی ممکن است از طریق فعالیتهای غیر رسمی و نامنظم برنامه ریزی و اجرا شود ولی برای اینکه خلاقیت تاثیر دائمی بر موفقیت سازمان داشته باشد باید منظم و مرتب با فعالیتهای روزانه سازمان باشد .نقش برنامه ریزی مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیتهای خلاق شروع می شود . لذا برنامه ریزی حساب شده برای تحول از جمله وظایف اساسی مدیران است . مدیران با تحلیل موقعیت ، محیط ، فرصتها ، خطر ها ، نقاط قوت و ضعف بالقوه ی سازمانی را ، مشخص می کنند و جهت غلبه بر مشکلات و بهره برداری از تغییر خلاق طرحهای مناسب تدوین می کنند .نقش فرهنگ سازمانی تبادل فرهنگی میان سازمانها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو از جمله عواملی هستند که مجموعه ی سازمانی را به سوی خلاقیت و نوآوری سوق می دهند .در صورتی فرهنگ سازمانی می تواند زمینه ی ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم آورد که دارای مشخصات زیر باشد :۱- پذیرش ابهام۲- تحمل غیر عملی بودن۳- نظارتهای خارجی کم۴- تحمل مخاطرات۵- تحمل تعارض۶- تاکید بر اهداف به جای وسیله ۷- تاکید بر سیستم باز نقش ساختار سازمانیوجود ساختار مناسب و آزادی عمل کافی در انجام فعالیت ها و تلاش های خلاق اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند .نهادینه کردن خلقیت از طریق ساختار سازمانی می تواند از طرق زیر صورت گیرد : *تفویض اختیار به مدیران و کارکنان تا آزادی عمل بیشتری جهت خلاقیت و نوآوری داشته باشد .*انعطاف پذیری در سازمان و مشاغل سازمانی کاملا مشخص و تعریف شده نباشد .*رسمیت کمتری بر سازمان حاکم باشد .*ارزیابی افراد بر اساس نتایج عملکردشان نه روشهای کار .*بخش جداگانه ای جهت فعالیتهای خلاق و نوآوری در سازمان اختصاص داده شود .*ایجاد تیم های میان رشته ای از متخصصان بخشهای مختلف سازمانی ، تا تبادل

اطلاعات و ارتباطات بین متخصصان مختلف برای تشویق خلاقیت در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص استفاده کرد .

رد شیطان

ژنرال مصطفی طلاس

شناسنامه کتاب:نام کتاب : رد شیطانمولف : ژنرال مصطفی طلاس – وزیر دفاع سوریهمترجم : سعید خاکرندناشر: موسسه مطلع الفجر (تهران – صندوق پستی ۴۸۸۱-۱۳۶۵)

تهیه کننده : رضا کیخائی

بسم الله الرحمن الرحیم«مقدمه» مصطفی طلاسدر اوایل آذار سال ۱۹۸۹ در پاریس به سر می بردم که جنجال درباره ی کتاب آیات شیطانی، سلمان رشدی آغاز شد، اندیشیدم که کتاب را مطالعه کنم و درباره ی آن بنویسم...در این هنگام عکس العملهای گسترده بین المللی درباره ی فتوای آیت الله خمینی مبنی بر مهدور الدم بودن نویسنده مرتد، نمودار شد. از یکی از دوستانم در لندن خواستم که نسخه ای از کتاب را برای ترجمه به زبان عربی تهیه کند. آن گاه به جمع آوری اطلاعات درباره ی این زندیق مرتد اقدام نمودم. از میان توده های انباشته مجلات و روزنامه های فرانسوی و انگلیسی و آلمانی و آمریکایی اطلاعات بسیاری را یافتم. در آغاز کوششی نمودم که خلاصه ای از کتاب بویژه دو بخش دوم و ششم آن که برگیرنده ناسزا و دشنام به پیامبر انسانیت و یاران و همسرانش است را تهیه کنم. امید دارم خواننده عذر و پوزش من را خواهد پذیرفت که او را با این کتاب آشنا کردم.زندگی نامه سلمان رشدیسلمان رشدی کیست؟ چرا دشمن اسلام است؟بدون شک عوامل بسیاری گرد می آیند و شخصیت فرد را می سازند، اما تمام این عوامل را می توان به سه عامل محوری، وراثت، محیط و جامعه خلاصه کرد: با این که سلمان رشدی اندیشمند ارجمندی نیست که بحث گسترده ای درباره اش بنماییم، و به او اهمیت دهیم. و درباره اش به بحث بنشینیم، اما به دلیل وفاداری به روش پژوهش علمی، او را همچون دیگران بدون پیش داوری و همراه با امانت داری علمی ارزیابی می کنیم تا با بهره گیری از روشی منطقی به حقایق علمی دست یابیم. و آن را در اختیار خواننده قرار دهیم.سلمان رشدی از مادر و پدری هندی در شهر بمبئی، در هندوستان در سال ۱۹۴۷ میلادی زاده شد. پدرش انیس رشدی که در گذشته مسلمان بوده اما در اواجز بهائی شده بود، بهائیت مذهبی است که پیدایش آن از ایران است . پس از پایان یافتن فتنه بابی ها، بهائیت وارث آن شد، و انیس رشدی، پدر سلمان شاید انسانی مودب و وارسته ای باشد، اما باور و اعتمادش نسبت به پیامبر به شدت آشفته و درهم می باشد.سلمان رشدی تحصیلات ابتدایی خود را در مدارس صلیبی ها زیر نظر مبشرین مسیحی که همیشه پیش قراولان استعمارند، به اتمام رساند. مبشران مسیحی در هند با بهره گیری از تمام شیوه ها و تجربیات دیگر مبشران فعال شده، و از تمام روش های استعماری بهره گرفتند و ملتهایی را تحت سلطه قرار داده تا مردم آن دیار خود را هم چون کودکان خردسال، در برابر بزرگان انگلیس احساس کنند. پس از پایان جنگ میان پاکستان و هند بسیاری از خانواده ها از جمله خانواده ی سلمان رشدی به بریتانیا مهاجرت کردند.پدر سلمان او را در سیزده سالگی وارد مدرسه ارستوکراسی در روگبی کرد، این مدرسه وقف طبقه ی خاصی در لندن است. البته ملحق شدن وی به این مدرسه به دلیل ثروت پدرش نبود، آن گونه که برخی این توهم برایشان بوجود آمد، بلکه از سویی به دلیل ارتباطات پدر و از سوی دیگر به دلیل توصیه مبشران مسیحی، پذیرفته و مورد قبول قرار گرفت وارد این مدرسه شد. هم کلاسی های جدید او را به دلیل اینکه، هندی و مسلمان بود، مورد آزار قرار می دادند و او به شدت احساس حقارت می کرد. هم کلاسی ها او را به شدت زده و گردنش را زیر پای خود قرار دادند، و سلمان این حقارت را به تلخی پنهان می کرد و به شدت ناراحت بود!سلمان به جای آن که از این واخوردگی بهره گرفته و از عوامل آن انتقام گیرد و کینه اش را به کینه انقلابی تبدیل سازد در برابر آنان فرومایه و زبون گردید، لذا اسلام و شرق، بویژه پیامبر را در ایجاد این حقارت و فرومایگی که در جامعه بریتانیا با آن روبرو گردید، مسئول

دانست. پس از اتمام مرحله دبیرستان وارد دانشگاه کمبریج شد. و در رشته ی تاریخ اسلامی فارغ التحصیل شد و لیسانس دریافت کرده، آفرین براستادان این دانشگاه و این دانش جو!پس از فـارغ التحصیل شـدن در سال ۱۹۶۸ میلادی، به میهن بازگشت،نه به زادگاهش بمبئی، بلکه به پاکستان موطن جدید خانواده پس از تجزیه شبه قاره هندوستان.در پاکستان تنها یک سال به سر برد، آن گاه به انگلستان بازگشت. در این سال، اندیشه از خود بیگانگی که سرتاسر وجودش را فراگرفته بود بیش از هر زمان متبلور شد، اندیشه بریدن از ریشه ها....اندیشه شکست و واماندگی...! اندیشه ی رهایی اما با فرو افتادن در منجلاب. وی بار دیگر اسلام را باعث شکست خود دانست لذا تصمیم گرفت با این دشمن وارد عمل شود.گفتم: که به لندن بازگشت تا کارمند یکی از شرکت های تبلیغاتی شود تا به نان و نوایی برسد، و گرسنگی خود را برطرف سازد. در لندن ، تابعیت انگلستان را پذیرفت و با دختر انگلیسی به نام «کلاریسا لوارد» ازدواج کرد. این دختر دوست بسیاری از موسسات انتشاراتی بود، لذا میان شوهر و ناشران دوستی برقرار کرد. و خیلی زود قراردادهای میان آنها، امضاء شد. ازجمله رمان «بچه های نیمه شب» او را منتشر کردند. پس از آن که از همسر انگلیسی خود به عنوان کانال ارتباطی با ناشران بهره گرفت، او را طلاق داد و با زن آمریکایی به نام «ماریان ویجنس» ازدواج کرد تا بواسطه ی او با ناشران آمریکایی آشنا شود. در این دوره بیش از یک رمان نوشته بود.و هرگاه رمانی می نوشت، ناشران او را مورد تشویق قرار می دادند نه به این دلیل که از هنر نویسندگی و ابداع هنری برخوردار است، بلکه دلیلش کینه توزی وی نسبت به اسلام و پیامبر و بویژه کتاب مسلمانان – قرآن بود.وقتی که مطمئن شد که باد بر طبق مراد می وزد، رمان اخیر خود « آیات شیطانی» را نوشت، که با آن احساسات میلیون ها مسلمان را جریحه دار کرد. این رمان زندگی او را به کلی دگرگون ساخت. با نوشتن این رمان پول و ثروت زیادی بدست آورد. اما خواب و راحتی خود را از دست داده است.سازمان امنیت بریتانیا در حمایت از سلمان رشدی مجهزترین و پیشرفته ترین سیستم های امنیتی را بکار گرفته به او هرگز اجاز نمی دهند که دو شب متوالی در یک خانه بخوابد. و تا زمان نوشتن این کتاب هشتاد و سه آپارتمان عوض کرد. و این وضعیت همچنان ادامه دارد.آیات شیطانیهنگامی که این رمان را می خوانی، در این رمان بریدگی های بسیاری می بینی، این بریدگی ها ناشی از متن داستان نیست. بلکه ناشی از تخیلات و آرزوها و اندیشه های تکراری و واهی نویسنده می باشد، که ناشی از خودبیگانگی نویسنده و ورود به بیراهه های جهانی ناشناخته، جهان درندگان است و می باشد. آیات شیطانی سرتاسر پلیدی و ناپاکی است، و از هرگونه هوش بشری مبری است، حرکت واندیشه ی او شگفتی و تعجب خواننده را به بار نمی آورد، چرا که فرهنگ اندیشه در راستای رشد و تعالی روحیه شهامت و شرافت انسانی در جامعه عمل می کند.بدیهی است که رمان به دلیل اختلاط و در هم آمیختگی گذشته به حال و پندارهای هستیریک به خیال بافی منحط و بی تحرک و یاوه گوییهای شهوت پرستانه به هذیان گوئیهای احمقانه، و پندارهای تسویه کننده و آرزوهای سادیسمی، با روح انسان های شرافت مند سازگار نیست.انگیزه ام در این کتاب ارزیابی هنری رمان نیست. نویسنده آن هم چون خواننده اش به خوبی در می یابد که این کتاب از نظر هنری بی ارزش است. انگیزه نویسنده کینه توزی و دشمنی علیه قرآن کریم و پیامبر وهمسران و یارانش و سایر مسلمانان بوده، و دگرگون کردن موازین و ارزشها معیارهایی است. همچون همگان از بی تعهدی و بی مسئولیتی و نداشتن هرگونه نه مروت و شرافت و وجدان، و بیهوده گوییهای این درنده که همچون نابینایان راه گم کرده می باشد شگفت زده شدم.اوج حقارتسلمان رشدی را از لابه لای اظهارات بسیارش شناختیم ، از اظهارات وی از شدت اندوه وتاسف برافروخته شدیم وی گفته از قبل می دانست که رمانش احساسات جامعه اسلامی را برخواهد افروخت، اما کفر نیست در هر حال، او شخصاً مسلمان نیست، این موضوع فکر و اندیشه ی مسلمانان خاور و باختر زمین را به خود مشغول داشته این موضوع نزدیک بود که خواب همگان را برباید که سلمان رشدی مسلمان نیست.در این راستا حتی محکومیت مرتد از نظر شرعی میان دو مرجع دینی اسلامی، و یا بگوییم دو حکم شرعی نوسان شدید داشت.نوسانی در حد، اقامه حد شرعی در حق وی و گفت و شنود با او! امام خمینی خون او را مباح دانست و فتوای حضرتش در این رابطه این است که :بسمه تعالیانااللهِ و انا الیه راجعونبه

اطلاع مسلمانان غیور در سراسر جهان می رسانم، مولف کتاب آیات شیطانی که علیه اسلام و پیامبر و قرآن تنظیم و چاپ شده است. همچنین ناشرین مطلع از محتوای آن محکوم به اعدام می باشند. از مسلمانان غیور می خواهم تا در هر نقطه که آنان را یافتند، سریعاً اعدام نمایند تا دیگر کسی جرات نکند به مقدسات مسلمین توهین نماید و هرکس در این راه کشته شود شهید است انشاءالله. ضمناً اگر کسی دسترسی به مولف کتاب دارد ولی خود قدرت اعدام ندارد آن را به مردم معرفی نماید تابه جزای اعمالش برسد. و السلام علیکم و رحمه الله و برکاته. همچنین رئیس جمهور سابق ایران علی اکبر هاشمی رفسنجانی اظهار داشت که انتشار آیات شیطانی به طور عمدی بوده و آغاز یورش صلیبیها به اسلام است. وی افزود این کتاب هیچ گونه ارزشی ندارد، یک سری اهانتها و یاوه گوییهایی علیه ارزشهای مقدس اسلامی و پیامبر و قرآن کریم است.اظهارات شیخ ازهر در مورد فتوای امام خمینیفتوای شیخ ازهر: تصمیم امام خمینی مبنی بر مهدور بودن خون مولف کتاب آیات شیطانی مخالف مبانی و اصول اسلامی است! چون که اسلام اقامه متهم نمی کند، مگر پس از نشان دادن گواه و برهان، و یا دلیل و یا اینکه طرف سوگند یاد کند و من خواننده مسلمان را به شرافت و معتقداتش سوگند می دهم. آیا از فتوای جامع الازهر متنفر نشده است؟ آیا قراردادن یک میلیون علامت تعجب «!» در مقابل این فتوا کافی خواهد بود؟ از شیخ ازهر سوال می کنم؛ آیا آن شب که با این فتوا «اسحاق شامیر» (وزیر دفاع وقت اسرائیل) را خرسند کرد، از عذاب وجدان راحت خوابید؟ چرا پس از آن که ازهر سلمان رشدی را از جنایت معاف کرد، او هم چنان هم چون روباهی در لانه ی خود پنهان است؟غرانیق، نفاق و تزویردرباره رمان بسیار سخن نخواهیم گفت، که فقها به حد کفایت آن را مورد بررسی و تحقیق قرار داده اند و همگان بر بی محتوایی و جعلیات آن تاکید نموده اند: خلاصه ی آن چنین است: یک یهودی اسلام آورد، شنید که پیامبر می گوید: آیا لات و عزی و منات آن سه دیگر را دیدید و این که گفت: آنها غرانیق – طایران بلند پروازند و شاید امری به شفاعت آنها باشد- همگان مسلمان و مشرک سجده کردند پیامبر متوجه شد و یا جبرئیل او را بر اشتباهش متوجه نمود لذا آن را اصلاح کرد.در جایی از این کتاب آمده است: که قرآن ساختگی است و دست آوردمحمد با دستیاری جبرئیل است. و وقتی جبرئیل وهم و خیال است، لذا فقط دست آورد محمد است، و جز قراردادهای بازرگانی سودمندی است که این مردتاجرپیشه با دوست خیالی خود امضاء کرده، است.قرآن ..... بی نیاز از همگانکسانی که بر ساختار قرآن آگاهی دارند، می دانند که چگونه آیات قرآن – بدون در نظر گرفتن بلاغت آن – از نظر منطقی هماهنگی و هم بستگی دارد، به گونه ای که اگر کسی همان گونه که آن یهودی در آغاز و این بت پرستی آخرین- بخواهد انحراف و شکافی در آن بوجود آورد ، با یک چشم برهم زدن، نمایان می شود. کسانی که بر چگونگی ایجاد انحراف و شایعه پراکنی و... مشرکان و یارانشان علیه پیامبر آگاهند بخوبی می دانند که چگونه منافقین و خیانت کاران و فرصت طلبها، دست به تحریف و بازی نمودن با احادیث نمودند.به گونه ای که هفتاد هزار حدیث دروغ به پیامبر نسبت دادند، اما از افزودن یک واژه بر کل قرآن عاجز و ناتوان بودند، لذا ویژگی این کتاب الهی مشخص می شود، الهی می گوییم چون که کلمات و واژه ها نفوذی و افزوده شده را رد می کند، و آن چه در سطر، سطر آن می گذرد مصونیت مستحکمی دارد.چه خداوند بر مستقل بودن این کتاب اشاره ای داشته باشد، یا نداشته باشد. چه بر بیهوده گویی های شیطانی هشدار داده باشد ، یا نداده باشد. قرآن به دلیل ماهیت ذاتی خود از هرگونه انحرافی مصون است. (انا نحن نزلنا الذکر و انا له الحافظون)راهی به سوی نوبلاگر ریشخند زدن به اسلام راه دست یابی به جایزه نوبل است. پس بر فیلسوف ایرلندی برنادشو که بیش از نجیب زاده محفوظ از اسلام و پیامبرش تمجید کرده، و از جایزه نوبل خودداری کرد باید درود فرستاد. سلمان رشدی گمان نکند که تنها او زندیق مرتد است، بیش از او بسیار کسانی بودند که هم چون وی دروغ و ناسزا گفتند و افترا بستند یاوه های آنان چند جلد کتاب شد، بزرگشان کعب الاحبار در بستر بیماری اظهار داشت که صدهزار حدیث وضع کرد، که برای ویران نمودن بنیاد هزار دین و مذهب کافی است، با این صدهزار حدیث کینه توزی یهود نسبت به پیامبر گرامی حضرت محمد (ص) و انگیزه های ویران گر آنان در بسیج تمام امکاناتش برای نابودی این دعوت حق، نمایان می شود، همان گونه که نسبت به دیانت

مسیح و پیامبر بزرگوار آن حضرت مسیح (ع) انجام دادند.در سال ۱۹۸۸ میلادی دو نویسنده ی عرب « ادونیس و نجیب محفوظ» جهت دستیابی به جایزه نوبل رقابت نمودند.و در سال ۱۹۸۷، ۴ نویسنده مراکشی الاصل طاهربن حبون، به خاطر رمان شب قدر برنده ی بزرگترین جایزه ی ادبی فرانسه شد. نه به دلیل هوش سرشاز وی، بلکه به دلیل ناسزا و استهزا به اسلام بود.و اما ادونیس خود را با انجام اقدامات زیر آماده دریافت جایزه کرد. ۱. تابعیت سوری خود را به تابعیت لبنانی تغییر داد.۲. دیانت اسلامی خود را ترک و به مسیحیت گروید.۳. اسم عربی خود را از احمدعلی به اسم فینقی « ادونیس» تغییر داد.پیامبر بی همتاهرچند پیامبر، نیازی به گواه مخلوق ندارد، که خالق گواه اوست. اما مناسب دیدم که بخشی از گفته های اندیشمندان و فلاسفه و شعرای جهان غرب و شرق درباره حضرتش بیان کنم.شاعر بزرگ فرانسه « الفونس دی لامارتین» می نویسد :هرگونه مردی همچون محمد ظاهر نشده، وی هدفی را دنبال کرد که بالاتر از توان بشر بوده و آن ویران نمودن خرافات موجود میان خلق و خالق بود، و پروردگار را به انسان و انسان را به پروردگار بازگرداند.تولستوی در کتابش «حکمتهای محمد» می نویسد:هرکس خواستار تحقیق درباره ی دین اسلام است بایستی قرآن را به دقت مطالعه کند. آن کتابی که محمد آورده و در آن آیاتی است که دلالت بر روح والای اسلام است. از جمله این آیات ، آیه:« و اعتصموا بحبل الله جمیعاً و لا تفرقوا و اذکروا نعمه الله علیکم اذ کنتم أعداء »و مایکل هارت درباره محمد (ص) گفته انتخاب محمد از سویم به عنوان یکی از اولویتها در لیست بزرگان تاریخ، است. اما محمد تنها کسی که درتمام تاریخ بر تمام بزرگان برتری دارد. این فصل را با زیباترین گفته ی شاعر و فیلسوف آلمانی «گوته» به پایان می رسانم:«اگر اسلام این است آیا نباید همگان مسلمان شویم؟»«رد شیطان»پیش از اینکه قلم را ترک نمایم. به دلیل امانت داری قلم، وظیفه ی خود می دانم که حق را بگویم، تمام غرب گمراه، یا در این توطئه سهیم نبودند. آقای ژاک شیراک شهردار یا رئیس اعلام نمود که آزادی تنها آزادی تو نیست. همچنین «ژیسگار دیستن» رئیس جمهور سابق فرانسه اعلام نمود که آزادی توهین به احساسات دیگران نیست: خانم الیزابت فلاک استاندار لندن به برخی دوستانش در پاریش اعلام کرد . من آرزو داشتم که تصمیم گیرنده ی نهایی در این جریان بودم، که در آن صورت این کتاب را جمع آوری می کردم و در صندوق کهنه ای قرار می دادم و آن را در رودخانه ای تایمز می انداختم.در پایان یادآور می شوم که پدیده ی سلمان رشدی پدیده ای منحصر به فرد نبوده و جریانی گذرا نیست ، بلکه در طول تاریخ اسلام عناصری همچون سلمان رشدی از سوی دشمنان، جهت رویاروی با اسلام اما به شیوه های گوناگون پدیدار شده اند. بدون شک سلمان رشدی آخرین آنان نبود، و تا زمانی که رویارویی حق و باطل وجود دارد. سردمداران جهل و ظلمت ، عناصری همچون این مرتد را مطرح خواهند کرد. امید قبولی از درگاه حق و پیشگاه پیامبر نور و رحمت حضرت محمد (ص) را دارم.و صمیمانه، از استاد نجیب جمال الدین که بازوی راست من در آماده سازی این کتاب بود، سپاسگزارم. «دمشق ۲۶ / آذار/۱۹۹۰ ژنرال مصطفی طلاس»

راه های ساده برای مدیریت کارمندان

پرومود باترا تلخیص کتاب- اثر: پرومود باترا - ترجمه: طوبی یکتایی- انتشارات: کتابسرای تندیس- چاپ اول: ۱۳۸۲- تلخیص:علیرضا ملکی و علی تدین-یک مدیر رهبر گروه خود است. مهم نیست که این گروه شرکتی بزرگ متشکل از ۶۰۰ کارمند است یا یک شرکت کوچک شش نفری ، باید همواره با کارمندان خود مانند یک رهبر واقعی برخورد نماید. با پرچمی در دستانش تا کارمندان بتوانند از او پیروی کنند.« فهرست مطالب »- ایده هایی برای ساختن کارمندان الف) کارمندان خود را با پرچمی که در دست دارید رهبری کنید.ب) اعتماد به نفس کارمندانتان را افزایش دهید.ج) اشتباهات کارمندان را با وقار و احترام ببخشید.د) از تیم خود یک برنده بسازید.- ایده های برای مدیریت کارکنان الف) تلاش کنید ذهنیت کارمندان خود را تغییر دهید.ب) ارتباط مؤثر با کارمندانتان مثل مغز کنجد مقوی است.ج) به کارمندانتان کارهای سخت و خسته کننده ارجاع نکنید.د)

جلسات خوب راه بیاندازید.- ایده هایی برای ایجاد انگیزه در کارمندان الف) همه در شرکت مهم هستند.ب) به آنها بیاموزید که از انتقادات درس بگیرید.ج) درگیری های شخصیتی را از بین ببرید.د) مشکلات کارمندانتان را حل کنید.هـ) کارمندان بد را درمان کنید.- ایده هایی برای آموزش کارمندان الف) ضرورت آموزشی ب) آموزش معجزه نمی کند اما ...ج) مربی به ابزار خوب نیازمند است.د) آموزش سرمایه گذاری است.هـ) جلسه آموزشی را به یاد ماندنی برگزار کنید. ایده هایی برای ساختن کارمندانالف)کارمندان خود را با پرچمی که در دست دارید رهبری کنید.یک مدیر رهبر گروه خود است. مهم نیست که این گروه شرکتی بزرگ متشکل از ۶۰۰ کارمند است یا یک شرکت کوچک شش نفری ، باید همواره با کارمندان خود مانند یک رهبر واقعی برخورد نماید. با پرچمی در دستانش تا کارمندان بتوانند از او پیروی کنند. در این نقل قول تفکر زیادی به خرج رفته : {سرعت رئیس و رهبر} سرعت تیم را مشخص می کند. « حالا اگر موتور لوکوموتیو (مدیر) شصت کلیو متر در ساعت سرعت داشته باشد ، آیا سرعت واگنها همین مقدار نخواهد بود ؟ آنها با همین سرعت حرکت کنند. از طرف دیگر ، اگر سرعت موتور لوکوموتیو کم شود، یا حتی خراب شود ، واگن ها چه می شوند؟« یک سازمان ، سایه امتداد یافته یک مرداست – » آن مرد شما هستید . رئیس شرکت. ارزشها و اعتقادات شما در تمام شرکت گسترده می شود. اگر افراد شرکت کارمندان خوبی باشند و ارزشهای شما معمولی باشد ، روی کارمندان اثر خواهد گذاشت البته سه سال طول می کشد که شخصیت ، حسن نیت و آبروی شما را زیاد کند . اما تنها سه ماه اشتباه کافی است که اعتبارتان شدیداً کم شود.ب) اعتماد به نفس کارمندانتان را افزیش دهید.هر مدیری که می خواهد کارمندانش را بسازد باید مطمئن شود که اعمال خودش سازنده ، عزت نفس کارمندانش است. او باید خالصانه معتمد باشد که کارمندانش می خواهند کارکنند و با هدف کارکنند.رابطه خود را با کارمندانتان به روش ژاپنی پایه ریزی نمایید. رابطه مستحکمی بسازید که به راحتی متزلزل نشود . رابطه ای بر اساس دوستی ، برابری و برادری.این نمی تواند یک روزه انجام شود. در واقع این یک فرایند دایمی است . یک فرایند عادت ساز که به تدریج صورت می گیرد. چگونه؟به چند راه و نکته اشاره می کنم. مچ کارمندانتان را موقع کار دست بگیرید! بله قربان وقتی می بینید یکی از کارمندانتان در حال انجام کاردرستی است بشنوید و نگاه کنید مچ او را بگیرید فقط متوجه شدن کافی نیست آنرا آزادانه مطرح کنید. حتی در یک مناسبت مربوط به آن کار آنرا مطرح کنید و حتی آنرا بنویسید . یادتان باشد که قلم از شمشیر قدرتمند تر است . هرگاه که کاردرست کارمندتان را دیدید باید یک مدل بدهید فکر کنید این را عادت خود بکنید : مطمئن باشید از این عمل سود خواهید برد. به آنها امنیت بدهید ، آموزش بدهید ، تمرین دهید ، پول بدهید ، اجازه بدهید مبارزه کنند و از همه اینها مهمتر و بالاتر رضایت شغلی بدهید . همانطور که از رئیس خودتان انتظار دارید ، هرکسی در این دنیا یک رئیس دارد . هرکس به طریقی وقتی واقعاً قصد دادن امنیت ، آموزش ، مبارزه ، پول و دیگر چیزها را به دیگران دارید ، باور کنید فقط به اندازه توان نهادی که در آن کار می کنید قادر به این کار خواهید بود.هیچ محدودیتی برای کارهایی که می توانید برای کارمندانتان انجام دهید وجود نداد . مسأله همیشه مقدار پول و وقتی که برای کارمندتان هزینه می کنید نیست . بلکه چگونگی لطف کردن به دیگران هم به حساب می آید خیلی از رؤسا در سال جدید عیدی های سنگینی به کارمندان می پردازند . اما آنها این پول را می دهند چون باید بدهند باید با احساس داده شود. چیزی که هنگام پرداخت می گوییم ۱۰ درصد قضیه است. آنچه چشمانتان می گویند ۲۰درصد ، آنچه ذهنتان می گوید ۳۰درصد،آنچه قلبتان می گوید برابر ۴۰درصد کل موضوع ارزش دارد! این را به یاد داشته باشید تا هرگز اشتباه نکنید. با الگوی خوب بودن ، نظم را به آنها بیاموزید وقتی می خواهید کارمندانتان را بسازید باید نظم را به طریق معقولی به آنها بیاموزید . انجام این کار یک شبه غیر ممکن است این کار تلاش منظم و پیگیرانه می طلبد این مثل روشن وخاموش کردن چراغ نیست نمی توانید بگویید : امروز شرکت را منظم می کنم و بعد استراحت کنید!ج) اشتباهات کارمندان را با وقار و احترام ببخشید .یک امریکایی می گوید: « حتی مداد رئیس کل هم تهش پاک کن دارد » به عبارت دیگر حتی رئیس کل هم می تواند اشتباه کند. افراد بشر همه کارمند

هستند و کارمندان هم انسانند. انسانها دچار ضعف های درونی مانند تنبلی ، حرص ، کم حوصلگی ، دروغگویی غصور و اینطور مشکلات می شوند. وقتی این ضعف ها را به عنوان یکی از عناصر درونی کارمندتان بشناسید می توانید آنها را در خاطر داشته باشید و از آنها به نفع اهدافتان استفاده کنید. می توانید « فاکتور تخفیف لازم را به هنگام برخورد با آنها بکار برید » آنها ممکن است دچار ضعف هایی مثل موارد زیر باشند • :ممکن است کارمندان وقتی بیشتر از حد نیاز برای انجام کاری در نظر بگیرند •.کارمندان همه تمایلی درونی به انجام تقلب دارند مگر آنکه جو بیرونی سیستم بازدارنده باشد •.وقتی کارمندان تقلب می کنند مدیر گروه به اندازه آنها مقصر است فضای مساعد برای انجام تقلب را ایجاد کرده است •.هرگز اجازه ندهید که کارمندتان شما را فریب دهد اگر کسی صداقت کاری نداشته باشد و برای مدت زیادی این را در نظر نگیرید باعث می شوید کارمند صادقتان به عدم صداقت تشویق شود . نگذارید کارمندانتان با گول زدن و تقلب کارشان را پیش ببرند •.یادتان باشد که یک کارمند یا صادق یا نا صادق است ، درست مثل اینکه یک زن یا حامله است یا نیست امکان ندارد که او کمی حامله باشد. با این حال در صورتی که فکر می کنید کارمندتان انسان خوبی است اشتباهات کوچک و نادر او را تا حد معقولی ببخشید.{از اینکه می گویند کارمندان مثل سیب هستند تعجب نکنید وقتی یک سیب که رویش لکه دارد گیرتان می آید چه {کاری می توانید بکنید؟می توانید او را دور بیندازید و یا بعد از برداشتن لکه سیب با چاقو آنرا بخورید . ۹۶درصد اوقات لکه خیلی عمیق نیست سیب بدون لکه هم بسیار گران است. به طریق مشابه اکثر کارمندان همکاران و مشاوران شما مثل سیب هستند – * باید ضعف های آنها را با « چاقوی ذهنی » خود در آورید و از نقاط قوت آنها برای سود بری دو جانبه استفاده کنید.شاید نام میکل آنژ که مجسمه داوود را تراشیده است شنیده باشید. این مجسمه به عنوان یکی از بزگترین هنرهای ساخته ی دست بشر شناخته شده سنگ مرمری که میکل آنژ بکار برد ناقص و رگه دار بود . خیلی از هنرمندان قطعه مرمر که رگه ها یش حتی از دور با چشم غیر مسلح دیده می شد را بررسی کرده و گفته بودند « کاری نمی شودکرد» آنها از تلاش برای چشم پوشی از عیب ها سرباز زدند. میکل آنژ وقتی به سنگ نگریست تزئینی کافی برای دیدن فرم هیکل داوود که در سنگ منتظر آزاد شدن گشته بود را داشت.میکل آنژ نقص ها را ندیده گرفت او ویژگی های مهمتر را دید و به قطعه سنگ مرمر نگریست او اشکالات سنگ را مثل لکه نرم سیب در آورد ، انگار که هیچ رگه ای در آن نبوده است این سنگ از درون ، پس ازآنکه کمی تراشیده شد مرمرخیلی خوبی بود . به همین سادگی همه ما می توانیم میکل آنژ باشیم . همه ما کارمندانمان را در نظر داریم اگر نتوانیم مانند میکل آنژ فکر کنیم تنها نقص های کارمندان را خواهیم دید و قادر به افزایش سود دهی صنعتمان نخواهیم بود . باید دیدگاه صحیح و انعطاف پذیر داشته باشیم و برای افزایش و آزاد سازی توانایی های کارمندانمان تلاش کنیم.}د) از تیم خود یک برنده بسازید.یک تیم برنده تیمی است که اعضای آن با هم کار می کنند. ژاپنی ها این را خیلی خوب می دانند کار تیمی محور موفقیت آنها در دنیای تجارت است.صنعت مانند یک ماشین پیچیده است – تمام قسمت های یک سیستم ماشین به آرامی و با کمک یکدیگر کار می کنند تا آن را به حرکت در آورند چگونگی تشکیل یک تیم برنده موضوع تحقیقات گسترده و سال ها تجربه ی همراه با آزمون و خطا بوده است در اینجا چهارراه اصلی که به نظرمان بهترین راه ها ست می آوریم:الف) تنها دستور مدیر کافی نیستهرایده ای برای موفق شدن باید توسط هر یک از اعضای تیم درک شود . هریک از اعضای ارکستر باید بتواند نت را خوانده و روی ساز خود اجرا کند تا آهنگ زیبایی ساخته شود او باید تمام نت های دیگر را به خوبی نت خودش بفهمد اگر هریک از نوازندگان نت خود را بنوازند نتیجه تنها سرو صدای ناهمگون خواهد بود . حتی یک مسابقه قایق سواری ، سریعترین تیم گروهی است که اعضای آن با نظم کامل و هماهنگ با هم پارو می زنند.آیا هرگز فکر کرده اید که چرا گاهی یک بازیکن شاخص برای بازی در تیم انتخاب نمی شود شاید این بازیکن به طور فردی خیلی عالی بازی کند اما ظرفیت فدا کردن منافع شخصی برای منافع تیم را نداشته باشد.بعنوان رهبر تشکیلات نهاد خود باید اطمینان حاصل کنید که تیم کاری خوبی دارید نه اینکه هریک از افراد تیم خوب هستند.ب) برابری

در فداکاری کردن.وقتی صحبت می کنید کارمندتان به حرف های شما گوش می کند . وقتی کاری انجام می دهید او شما را می بیند بنابراین باید مواظب تمام حرف ها و اعمال خود در اداره باشید اگر همه افراد شرکت ساعت کاری و تلاش برابر داشته باشند مطمئناًبه هدف خود می رسید.هرتیمی چه تیم کاری یا تیم ورزشی باشد مانند خانواده ای متشکل ازشوهر ، زن و فرزندان می باشد آن طور که مشهود است . خانواده یک گاری است که زن و شوهر دو چرخ آن هستند. اگر یک چرخ بشکند گاری چپ می کند اگر یک چرخ آهسته بچرخد جهت حرکت عوض می شود و ممکن است پسرفت کند ! اگر یک چرخ اصلاً حرکت نکند گاری بدون اینکه ذره ای پیش برود دور خود می چرخد.حتی اسب هایی که گاری دوچرخه را می کشد باید سرعت یکسان داشته باشند . این تمام چیزی است که در کار همگانی باید رعایت شود ... برابری میزان تلاش افراد برای پیش بردن کارها.ج) کنار آمدن با کارمنداناین بستگی به نظر شما درباره کارمندانتان دارد. احساسی که نسبت به خودتان دارید هم خیلی مهم است . هم برای کارمندان دیگر و هم برای خودتان اگر نسبت به خود احساس خوبی نداشته باشید داشتن احساس خوب نسبت به دیگر کارمندان و کارکردن با آنها برایتان مشکل خواهد بود.هرگز سرتان آنقدر شلوغ نیست که نتوانید از کارمندانی که خوب کار می کنند تشکر کنید سعی کنید دنبال فرصت برای تشکر باشید.هرگز فکر تشکر و لبخند را در رابطه با کارمندانتان فراموش نکنید.آیا به پیشنهاد های آنان گوش می دهید و آنها را بکار می بینید ؟ آیا برای آنها ارزش و اعتبار قائلید؟ یادتان باشد که عادات خوب از موقعیت خوب یا ثروت ناشی نمی شود . واقعیت آن است که مردم به دلیل عادت های خودبشان به موقعیت ها ی خوب می رسند این مثل همان واقعیت است که آدم به دلیل خوشحالی نمی خندد بلکه به علت لبخند زدن خوشحال است . به صورت منبعی از عادات و نظرهای خوب درآیید.د) خود را به جای دیگران بگذارید.هر عضوی از یک تیم مسائل و مشکلات خود را دارد. مشکلات اعضای تیم را از زاویه دید خودشان بنگرید خودتان را به جای دیگران بگذارید تا جایی که ممکن است در حل هر مشکلی به آنان کمک کنید (طرح ص ۵۳) روح تلاش برای حل مشکل مهم است و با هر بار تلاش شما برای حل ، حتی اگر مشکل حل نشود کارمندتان از اینکه شما سعی داشته اید به او کمک کنید خوشحال خواهد شد.عادت اینکه خود را به جای دیگران بگذارید باعث ایجاد همکاری بهتر بین اعضای تیم خواهد شد همکاری را باید شما شروع کنید حتی اگر دیگران به آن تن در ندهند اینکار را متواضعانه به عنوان قسمتی از وظیفه خود انجام دهید تواضع داشته باشد.هیچ محدودیتی در مقدار کاری که یک نفر می تواند انجام دهد وجود ندارد به شرطی که برایش مهم نباشد که چه کسی از کارش بهره برداری می کند ساختن تیم کمک زیادی می کند دور خود یک گروه کارآمد هسته ای تشکیل دهید بیلونر امریکایی پل گتی به تیم خود مردانی با ذهنیت میلیونی می گوید این ذهنیتی ثبت و پیشرونده ، حساس نسبت به هزینه و مبتنی بر سود آوری دارند و آنها در اطراف خود روحیه کار تیمی را می سازند و این هرمی می سازد ک نوک آن اشاره به ماه دارد! شجاعت یعنی یادگیری مهارت های جدید برای آنکه برای تیم مفید تر باشیم و همچنین با کارهای مبارزه جویانه برخورد راحتی داشته باشیم . به تغییر دادن موقعیت بازیکنان ادامه دهید نه فقط برای تنوع بلکه برای آنکه دریابید که هریک از بازیکنان بهترین خالی خود را پیدا کرده و همچنین بتوانند مشکلات همکاران خودرا درک کنند.هـ) درست ارتباط برقرار کنید.به این فکر کنید شما همواره می خواهید رئیستان دستورهای واضحی صادر کند لغات ساده به کاربرد و مانند بودا صحبت کند یعنی با آرامش آیا شما همین موارد را در ارتباط با تیم کاری خود رعایت می کنید؟بگذارید ۱۳ قسمت مهم بدن را که برای ارتباط بهتر استفاده از چیزی بسیار مهم تر از این سیزده مورد خوش را فراموش نکنید : ذهن۱ ـ سراز این عضوبرای نه گفتن در زمان مناسب استفاده کنید برای گفتن نه در زمان مناسب شک نکنید در این صورت دیگران می فهمند که شما یک آدم حسابی هستید به هر چیزی بله نمی گویید و احترامشان نسبت به شما افزایش می یابد نه اینکه فقط دوستتان داشته باشند.۲ ـ چشمدر لحظه مناسب بگویید که متاسفم وقتی اشتباه می کنید طوری با احساس و گرمی بگویید متاسفم که دیگران حس کنند که اشتباهاتشان شما را هم اندازه آنان اذیت کرده است بگذارید چشمانتان این را نمایش دهد

همکاران به خاطر این اظهار تاسف ها به شما احترام می گذارند و سخت تر و هوشمند انه تر کار خواهند کرد چون می دانند که شما هم تاسف های آنها را می پذیرد مردم از بکار بردن حس درونی خود در کارها می ترسند چون حس می کنند رنج ناشی از اشتباه احتمالی بیش از آن است که اصلاً ندای قلبشان را نشوند.۳ ـ گوشهاوقتی در گل و لای گیر می کنید با یک گوش بشنوید و از گوش دیگر بیرون بدهید.۴ ـ بینیینی خود را در فعالیت های رئیس همکاران ، هم گروهی ها ، مشتری ها و فروشنده ها فرو برید با این کار می توانید همواره نسبت به آنچه در جریان است مطلع باشید.۵ ـ دهانتنها به کلمات و حرف ها بسنده نکنید منظورتان را به کارمندان نشان دهید و بگویید که منظورتان این است .۶ ـ لب هالبخند بزنید ... همیشه یک لبخند ارزانترین راه برای بهترکردن ظاهرتان است. لبخند یک منحنی است که همه چیز را صاف می کند.۷ ـ قلبآن را برای تشکر کردن در لحظات مناسب بکار برید. وقتی لازم است بگویید متشکرم نه خیلی زود و نه خیل دیر .۸ ـ گلوهر زمان با مراجعه به عقلتان دریافتید که یکی از افراد تیم بیش از حد کم یا زیاد بار گروه را به دوش می کشد سکوت نکنید . بی تفاوتی در روابط انسانی خیلی بد است . در دراز مدت به خاطر این رفتارتان احترام زیادی کسب خواهید کرد.۹ ـ انگشتانانتقاد نکنید هیچ کس از انتقاد خوشش نمی آید . هیچ انتقادی را نسبت به خود نپذیرد هنگام شنیدن انتقاد عمل مورد انتقاد را جدا از خود بدانید بعد تلاش کنید دیدگاه منتقد خود ا بفهمید شاید این انتقاد ناشی از حسادت باشد یا شاید کار شما در جهت اهداف تیم نیست اگر حس می کنید باید از کسی انتقاد کنید یادتان باشد وقتی یک انگشتان به دیگری اشاره می کند سه تای آنها به شما اشاره دارند.۱۰ ـ سکوتسکوت مثل تندر می آید وقتی دختر ۶ ساله ، همسر ۳۶ ساله و مادر ۶۶ ساله شما سکوت می کنند چه می شود ؟ این به صورت تحمل ناپذیرترین صدا برایتان درمی آید هنگام کار با مردم هم این موضوع صادق است.۱۱ ـ شکمیک مخزن فشار خیلی خوب اگر شیر امنیت نداشته باشد به هیچ دردی نمی خورد در اکثر مواقع آخرین بار کاه است که پشت شتر را می شکند عجیب است اما همیشه نقاط شکست به مسائل خیلی کوچک و بی اهمیت مربوط می شوند سعی کنید به مسائل کوچک بخندید . خنده خوب ، خنده حقیقی ، همیشه از شکم می آید.۱۲ ـ پا خانم پ–ت – بوشا به خاطر سرعت زیاد در همان یک مایل مدال ها را برد اگر گاهی یک لیوان آب برای همکارتان ببرید محبوب همه افراد خواهید بود در این صورت او هم بهتر کار خواهد کرد.۱۳ ـ گردنهر از گاهی سعی کنید قهرمان باشید هرگاه کارخوبی انجام دادید کارمندان دیگران به دور گردنتان مدال می اندازند . این باعث می شود گردنتان صاف تر بایسته و سر افراز شوید .ایده هایی برای مدیریت کارکنانیادتان باشد که حتی با هوش عادی هم می توانید با به کار بردن خرد مدیریتی در مدیریت کارمندان کارایی بسیار بالایی را در آنها ایجاد کنید هیچ راه دیگری وجود ندارد . اگر یک مرد می توانست مقدار تاثیر یک ضربه تبر را به درخت اندازه بگیرد مطمئناً نا امید می شد. با این حال این ضربات کوچک اگر به طور متوالی ادامه یابند کلفت ترین درخت ها را هم می اندازد.الف) تلاش کنید ذهنیت کارمندان خود را تغییر دهید.آیا ذهن کارمندان ما در کاغذها و پرونده های شرکت شما ثبت می شوند ؟ چرا نه ؟ آیا فکر نمی کنید که این ذهنها ابزار کار شما هم هستند ؟دلمان می خواهد سیستم نوینی را معرفی کنیم که بازدهی و تولید را بالا ببرد اما با مقاومت کارمندانی رو به رو می شویم که مستقیماً با تغییر مخالفت می کنند. وقتی می خواهید چیزی را عوض کنید کارمندانتان را با خود جلو ببرید . اینکار را به آرامی انجام دهید ترسها ی آنها بروز نمی کند فکر خود را عوض کنید ... خوتان را عوض کنید.استخدام افراد با هوش کافی نیست بلکه به همان اندازه مهم است که چگونه هوش را که مدیریت کنیم . وقتی دید متفاوت شروع می شود می توانید افراد خود را بهتر مدیریت کنید. وقتی در مورد مدیران موفق مطالعه می کنیم می بینیم که موفقیت آنها بستگی به توانایی آنها در مدیریت موثر افراد بوده است .ب) ارتباط موثر با کارمندانتان مثل مغز کنجد قوی است.اطلاعات خیلی مهم است . هر کسی به آن احتیاج دارد مقدار مناسب اطلاعات در زمان مناسب و در نوع مناسب است که باعث پیشرفت شرکت به سمت موفقیت خواهد شد. اطلاعات برای شرکت مثل غذا برای بدن ضروری است . غذای خیلی زیاد و یا غذای خیلی کم یا نوع غذای نا مناسب بیشتر بدی

دارد تا خوبی . حالا : چگونه اطلاعات صحیح و مناسب که سودآوری شرکت را در دراز مدت به بالاترین سطح می رساند بدست می آوریم اینجا چند نکته آورده شده:گوش دادن را یاد بگیرید :یک مدیر نمی تواند هزینه جبران نشنیدن حرف های کارمندانش را بپردازد و با این حال هیچکس کاملاً بـه حرف های دیـگران گوش نمی دهـد . به طـور جطدی به حرف های کارمنـدانتان گوش دهیـد می توانیـد اینکار دور از دفتر کار خود در جای که کارمندان به استراحت می پردازند و کمتر تحت تاثیر وقدرت اداری شـما هسـتند انجام دهید . در این صورت آنها می توانند بهتر ارتباط برقرار سازند و شـما می توانید سـخنانشان را به طرز موثرتری بشنوید .ج) به کارمندانتان کارهای سـخت و خسـته کننده ارجاع نکنید .کارمندان علاقه ای به کارهای چالش زا ندارند . بنابراین در مواجه با این جور کارها روحیه خـود را می بازنـد هنرمندان گفته اند: کاری را که دوست دارید انتخاب کنید و در این صورت هرگز لازم نیست یک روز هم در زنـدگی کار کنید.این دست شـماست که کار برای کارمندانتان خسـته کننده و پر از هیجان باشـد کار بایـد یک فعالیت ارضا کننـده باشـد که بهترین چیزها را مطابق لیاقت افراد در اختیارشان می گذارد . کار نباید منبع درآمد باشد که باید به صورت فعالیتی در آیـد که موجب رشد و تکامل کارمندان می گردد. وقتی یک کار با ارزش را به کارمندانتان می سپارید آنها برای انجام آن نیاز به اسـتفاده از دانش و مهارت و انرژی خود دارند. تضـمین کنید که کار هر فردی او را راضی میکند و در نتیجه او کاملاً بکار دل می دهـد . تنها کسانیکه دست به تلاش می زننـد موفق می شونـد این موفقیت در همین تلاش حاصل شود. وقتی اختیـارات می دهیـد و کمـک می کنیـد یـک کارمنـد متوسـط تلاـش می کنـد که کـارش بیشترین بـازده را داشـته باشـد و از تمام اسـتعدادهایش اسـتفاده نمایـد.د) جلسـات خـوب راه بینداز‌یـد.دو نـوع جلسه وجـود دارد : اول نـوع بـازاری و سـوم نـوع ارکسـتری مسؤولیت اینکـه آخر وقت جلسـه از چه نـوعی در می آیـد بر عهـده ی سـخنران جلسه است .هر گرد آیی – سـمینار – یـا کلاـس آموزشی ، جلسه ای از افراد است و عنصر رهبری از ابتدا تا انتها مسؤول آن می باشد. برای یک مدیر برگزاری جلسات یک فعالیت ضروری یـک راه بالقوه موثر برای اطلاع رسانی بحث و تبادل نظر ایجاد خطر و تصـمیم گیری راجع به یک نقشه است . با این حال لحظه ای که نام جلسه به میان می آید تصورات منفی به ذهن هجوم می آورد برای اینکه اکثر جلسه ها نا منظم و پراکنده و خلاصـه وقت تلف کنی از آب در می آیند.ایده هایی برای ایجاد و انگیزه در کارمندان .کنار آمدن در هر شرکتی جنبه بسیا مهمی از روابط انسانی است. چه این شـرکت ۶ کارمند داشـته باشد یا ۶۰ ، ۶۰۰ ، ۶۰۰۰، ما کسانی را دیـده ایم که به نظر بسـیار زبـده بوده اند اما عملکرد آنهـا به علت نساختن با همکارانشان چنـدان تعریفی نداشـته مـدیرانی که با موقعیت و امکانات خوب نمی توانسـته انـد بین کارمندان توافق ایجاد کنند. بالاخره اینکه شـما می توانید یاد بگیرید که چگونه با دیگران کنار بیاید و به کارمندان دیگر هم این را بیاموزید.الف) همه در شـرکت مهم هستند.هر کسی تمایل دارد مه مقرر کند کارش خیلی مهم است . کارمندانی را که نمی توانند بادیگران کنار بیاینـد پیـدا کنیـد تا حـد ممکن عادلانه رفتار کنیـد اما بعد از فرصت دادن قاطع باشـید هر کسـی که در برقرار کردن ارتبـاط دو طرفـه مشـکل دارد در دراز مـدت بـه مقاصـد شـرکت ضـربه خواهـد زد.ب) بـه آنهـا بیاموزیـد کـه از انتقـادات درس بگیرنـد.انتقاد یک واقعیت زنـدگی است هیچکس نمی تواند همیشه دیگران را خوشـحال نگه دارد پس باید با انتقاد چطور برخورد کنیم ؟ خوب سـخت است اما سـعی کنـد بلافاصله جواب ندهیـد گوش کنیـد هضم کنید مسائل را از دید شـخص منتقد بنگرید به کارمنـدانتان بیاموزیـد که انتقـاد را به عنوان قسـمتی از شـغل خود بپذیرنـد و از آن درس بگیرنـد انتقاد را به چیزی با ارزش تبـدیل کنیـد.ج) درگیری های شخصـیتی را از بین ببریـد.اگر هنوز درگیری بین شـما و کارمنـدانتان وجود دارد آنرا از بین ببرید کارمندان اصلاح ناپذیر را هم بیرون کنید تا برای رقبای شما کارکند.د) مشکلات کارمندانتان را حل کنید.هرکسی از رئیس جمهور گرفته تا یک رعیت ساده مشـکلات خودش را دارد بزرگ و کوچک . تنها نظر شـماست که کفیت و کمیت مسائل را تعیین می کند.یادتان باشـد : مشـکلات واقعاً از نبود ایـده هـا نشـآت می گیرنـد بنایران برای هر مشـکلی به ایـده ها ی مختلف فکر کنیـد . از مشـکلات نهراسـید و فرصت ها را مغتنم شمارید. وقتی از مشکلات نترسید حل خواهد شد مشکلات باعث ترس می شوند و عمل ترس را می

کشـد بنابراین دست به عمل بزنیـد.هـ) کارمندان بد را درمان کنید.کارمندان با هم مساوی نیستند هرگز هم نبوده اندو نخواهند بود در مورد کارمندانی حرف می زنیم که نمی خواهند با بقیه پیش بروند و دائماً جلب توجه می کنند بعضـی از آنها خیالبافانی هسـتند که ادعا می کند نمی توانند از دیگران چیز یاد بگیرند بعضـی ها آنقدر جاه طلب هسـتند که فکر می کنند تحقیر دیگران قسمتی از شغلشان است و هر کس که از آنها پایین تر باشـد را به حساب نمی آورنـد چنین کارمنـدانی در هر نهادی چه در سـطح مـدیریت و چه در سـطح کارکنان وجود دارنـد شـما به عنوان یکرهبر هرگز نبایـد کارمنـدان بد را تحمل کنید یک ژاپنی می گوید میخ بیرون زده باید آنقدر چکش بخورد تا پایین برود . می توانیم بگوییم که کارمندان بد مثل میخ کج هستند باید آنها را صاف کنیم یا دور بینـدازیم . اینکـار به کمی قـاطعیت و شـجاعت نیـاز دارد.کارمنـدان بـد از موثر بودن کـار تیمی جلوگیری می کنـد.ایـده های برای آموزش کارمندان .دیروز .... گذشته استامروز ... شما در می یابد که مدیریت کارها مشکل شده است .خیلی از ما آگاهانه یا ناخود آگاه می گذاریم دانشـمان بی استفاده باقی بماند . مثل شترمرغ سرمان را داخل دستاوردهای گذشته فرو می بریم و چشم خود را به روی ایـده هـای نو ، محصولات جدیـد و کاربرد این محصولات می بنـدیم . می گـذاریم تبلیغات چاپ شـده انبار بشـنوند و خاک بگیرنـد . استفاده از فنون و مهارت های تجاری که در سال های آموزش یاد گرفته ایم را کنار می گذاریم چون فکر می کنیم آنها فقط مخصوص تازه کارها هسـتند شروع می کنیم به ندیـده گرفتن مشتری ها و مراجعان و فکر می کنیم آنها مطمئناً نزد ما خواهند آمـد و ما را خوب می شناسـند. الف) ضرورت آموزش .یک آموزش دهنده مهارت های شـغلی خود را به شاگرد خود می آموزد که به دست آمـدن آنها از طریق سـعی و خطا بسیار وقت گیر پر هزینه و احتمالاً مضرخواهد بود شایـد هنوز فکر کنید نیازی به آن نیست اما شرایط به سرعت در حال تغییرند نهادها هر روز بزرگتر و پیچیده تر می شوند موقعیتی پیش آمده که معلمان دیروز امروز نمی تواننـد درس بدهند و فردا هم مطمئناً موثر نخواهد بود.مواظب افکار خود باشـید اگر یک لغت جادویی در مدیریت باشد کلمه فکر است ، فکر مثبت . سود آوری هر برنامه آموزشـی به فکر مثبت رئیس معلم و دانش آموزان بستگی دارد. اگر فکر رئیس معلم و دانش آموزان درست نباشـد هیچ چیز درست نیست در چنین موقعیتی حتی قبل از آغاز جلسات آموزشـی هم بازنده ایم.حالا اگر شمـا رئیس هستیـد تنها یادتـان باشـد نظرات شـما همیشـه معلوم خـواهـد شـد نظر خـوبـی نسبـت بـه خـود داشتـه باشیـد درغیر ایـن صورت دیـگران هـم نظرشان بـه شـما منفی خواهد بود. (طرح ۱۳۶)اثر ناخودآگاهمواظب افکارتان باشـید آنها اعمال شما را می سازند.مراقب اعمالتان باشـید کم کم عادت می شوند .مراقب نماداتان باشـید آنها شخصـیت شـما را می سازند.کارمندان انواع متفاوتی دارند.... هریک از آنها به نوبه خود تک هستند . کارمندان تنها منبع مشترک بین ما و رقیبان ما هستند و بالاخره بکارگیری این منابع است که باعث سود آوری خواهد شد. کارمندان افرادی از نوع بشر هستند و رفتار آنها رفتار بشری خوانده می شود . مهم این رفتار برای رئیس – مربی و شاگردان بسیار مهم است چون هر یک از ما از جهاتی رئیس ، مربی و شاگرد هستیم.یک اصل مهم در روابط انسانی این است که آنچه فکر می کنیم یا بـدان معتقدیـم در گفتار و اعمال ما ظاهر می شود اگر همان را بگوییم که خود انجـام می دهیم اعتقـاد را منتقل می کنیم و این کلیـد موفقیت معلمان است.ب) آموزش معجزه نمی کنـداما ...آموزش یک راه حل سریع نیست یک فراینـد کنـد است تنها چیزی که می توان از آن مطمئن بود افزایش دانسـته ها در طی آموزش است دسـتاوردها به همـان نسبـت بزرگ خواهنـد بود . برای اینکه آموزش برایتان ارزشـمند شود ایـده هایی را که یاد گرفته ایـد آنقـدر تمرین کنیـد تا عادتتان شود برای موفق بودن. در کار تجارت به چنـد ایـده خوب انگشت شـمار نیازمندیـد ... ایـده هایی که فکر می کنیـد به شـما کمک خواهنـد کرد آنقـدر تمرین کنیـد تا برای شـما به صورت عادت در آید. در غیر اینصورت آموزش یعنی هدر دادن پول.ج) مربی به ابزار خوب نیازمنـد است .پوستر : این یـک ابزار ابتـدایی آموزشـی است . پوستر هـا بایـد عالی باشـند .پوستر بایـد پیش از آموزش به دانش آموزان داده شود و از آنهـا خواسـته شود آن را بخوانیـد آنها بایـد با خودکار خود آزادانه توی آن دست ببرنـد و نظرات و سـئوالات خود را گوشه آن بنویسند . در طول کلاس مربی باید به پوستر مراجعه کند کاملاً ممکن است که دانش آموزان

حتی پوسترها را نخوانده باشند . هراز گاهی توجه دانش آموزان را به پوستری که در موردش صحبت می کنید جلب نمایید. حالا این پوستر می تواند توضیح داده شود . نقطه به نقطه و شکل به شکل و در توضیح مطالب از اسلاید ، نوارها صوتی و حتی فیلم ویدئویی استفاده شود !یادتان باشد یک پوستر خوب هرگز کامل نمی شود . همیشه می تواند بهتر شود تغییر یابد و باز هم بهتر شود .وسایل صوتی – تصویری : هر مربی که از لوازم صوتی تصویری در آموزش استفاده نکند یا انیشتن است و یا اینکه اصلاً حرفه ای نیست یا اصلاً توجهی به دانش آموزان ندارد. یک وسیله صوتی تصویری اثر سه بعدی دارد . دانش آموزان می شنوند ، می بینند ، بو می کنند ، تجربه می کنند و .... بحث و تبادل نظر :یک مربی خوب به درستی در می یابد که آموزش موثر باید شامل رابطه ای از نوع دو طرف باشد . او صحبت می کند همچنین با چشمانش صحبت می کند . حالا باید با گوشها و چشم هایش حرف دیگران را بشنود ، او باید به طور پیوسته به چشمان آنها نگاه کند تا عکس العمل آنها را دریابد.د) آموزش سرمایه گذای است.آموزش یک سرمایه گذاری است که سود آن در فروش بدست می آید و باید این کلمات خردمندانه را به یاد داشته باشیم: مشکلات را گرسنگی دهید . فرصت ها را تغذیه کنید .آموزش یک فرصت مثبت است . آموزش بسیار گران است اما یک سرمایه گذاری به حساب می آید . اگر سود این سرمایه گذاری روی یک کارمند را طی چند سال حساب کنید ، رقم سود می تواند بسیار بالا باشد . ایده هایی که در دوره های آموزش تدریس می شوند گاهی تا ۳۰ سال بعد هم کاربرد دارند. از بی نظمی بپرهیزید : برنامه آموزشی باید از پیش کاملاً ـ مشخص باشد تا جایی که ممکن است از بی نظمی بپرهیزید.این باعث می شود همواره روز آموزش به تعویق انداخته شود . مربی دانش آموزان ، چگونگی برنامه ، زمانبندی و غیره عوض شود . قربانی اینطور چیزها نشوید. وقتی می گویید و عمل نمی کنید کارمندان تصور می کنند که نمی خواهید برنامه آموزش را اجرا کنید این رفتار متناقض باعث کم شدن احترام شما می گردد.هـ) جلسه آموزشی را به یاد ماندنی برگزار کنید.آموزش برای موثر بودن یا به عبارت دیگر به یاد ماندنی بودن به چهارقدم اساسی نیاز دارد.۱ ـ آنچه را که می باید به آنها بگویید.۲ ـ آنچه را که می باید نشان بدهید نشان دهید از جمله روش تجارت.۳ ـ بگذارید آموخته ها را عملاً تجربه کنند.۴ ـ آنقدر پیگیری کنید تا مطمئن شوید که به آموخته ها یشان عمل می کنند. پیگیری نتایج یک ضرورت است. پیگیری در هر چیزی مهم است اما در آموزش مهمتر . این چیزی نیست که بتوانید بلافاصله نتیجه اش را ببینید . ماه ها و سال ها طول می کشد تا تکامل و بهبودها دیده و حس کرده شوند و مورد توجه قرار گیرند.ای . یو .تی . اس (مجتمع بورسیه خارجی) یک عملیات کنترلی آموزشی خوب انجام می دهد این مجتمع یک مجتمع غیر انتفاعی در وزارت صنعت و تجارت جهانی ژاپن است. آنها یک ژورنال محلی عالی دارند که هر سه ماه یک بار منتشر می شود . در آن مقاله های پیشرو و جدید چاپ شده و امکانات موجود در مجتمع را معرفی می کنند و مهمتر از آن اینکه برای هر دانش آموز در هر کشور چه اتفاقی می افتد . این مجتمع دانش آموزان را در هر کشوری ملاقات می کند تا نتیجه آموزش را روی او ببینند . برنامه های خاص هم برای دانش آموختگان وجود دارد . ازدواج ها و پیشرفت ها ی هر یک از آنها با این احساس که همه متعلق به یک خانواده هستند برای همه مطرح می گردد .این یک راه عالی است . نوع طرح کردن آن می تواند به تناسب نیازها و احتیاجات شما تغییر یابد. پیگیری نتایج آموزش شرکت کنندگان می تواند وسیله ای برای فهم این باشد که چه روشی خوب است وبا چه روشی باید بهتر شود .

مدیریت در اسلام

دکتر سید مهدی الوانی – علی پیروز

تلخیص: میرنجاتی- مولوی نیا- مرتضوی: این کتاب ۸ بخشی می باشد که به ترتیب عبارتند از ۱) برنامه ریزی ۲) تصمیم گیری ۳) سازماندهی ۴) انگیزش ۵) ارتباطات ۶) رهبری ۷) کنترل و نظارت ۸) خود کنترلی واما بخش اول که برنامه ریزی می باشد که

خودش دارای ۳ فصل است و فصل اول مفاهیم و کلیات: اول از همه به تعریف برنامه ریزی می پردازیم برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف ها و پیش بینی راهها و امکانات لازم برای دست یابی به آن اهداف.اهداف برنامه ریزی چیست؟برای ارزیابی میزان موفقیت مدیر در سازمان باید عملکرد مدیر را با دو معیار اثر بخشی یعنی توانایی انجام دادن کارهای درست و کارآیی یعنی توانایی انجام دادن کارها به صورت درست و مناسب که دو رکن اصلی برنامه ریزی هستند.پس اهمیت برنامه ریزی در این است که اگر سازمانی برنامه نداشته باشد انسجام سازمان از بین می رود و ناهماهنگی رواج پیدا می کند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند هر کسی دست از برنامه ریزی بردارد گرفتار مشکلات خواهد شد.و فواید برنامه ریزی این است که ۱) کاستن از میزان خطا پذیری ۲) استفاده بهینه از منابع و امکانات ۳) ایمنی از ندامت و پشیمانیفصل دوم: انواع برنامه ریزی۱ – انواع برنامه ریزی دو نوع می باشد : ۱) برنامه ریزی جامع ۲) عملیاتی یا اجراییتفاوت برنامه ریزی جامع و عملیاتی در این است که برنامه ریزی جامع در سطوح عالی سازمان انجام می شود در حالی که برنامه ریزی عملیاتی که در سطوح میانی و پایین سازمان انجام می گیرد.فرآیند های برنامه ریزی جامع عبارتند از : ۱) تعیین اهداف و اصلی سازمان ۲) تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان ۳) شناسایی فرصتها ۴) شناسایی وتعیین گزینه ها۵) ارزیابی گزینه ها و انتخاب گزینه مناسب ۶) اجرای برنامه ۷) کنترل برنامهبرنامه ریزی عملیاتی واجرایی:برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه های جامع تعریف کرد.ویژگی های برنامه ریزی عملیاتی: ۱) بیشتر به جزئیات پرداخته می شود.۲) مدت زمان کمتری نیاز دارد.۳) در سطوح پایین و اجرایی سازمان انجام می شود.۴) بر صرفه جویی اقتصاد تأکید فراوانی شده۵) دست یابی به منابع فعلی سازمان مورد توجه قرار گرفته.۷) تعیین بودجه سازمان بندی ۷) روش های ار متکی بر تجربه ها است.۸) ریسک و مخاطره ی کمتری را در بر دارد.اهمیت زمان و زمان بندی در برنامهیکی از عوامل مهم و مؤثر در برنامه عنصر زمان است که اهمیت فوق العاده ای دارد که در عهدنامه معروف حضرت علی (ع) به مالك اشتر آمده است: هر روز، کار همان روز را انجام بده ، زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد.فصل سوم : مباحث ویژه در برنامه ریزی۱) هدف گذاریاولین مسئله مهم در برنامه ریزی تعیین هدف است که رکن اصلی برنامه ریزی است اهداف دقیقاً مشخص می کنند که سازمان به کجا می خواهد برود و چه چیزی را باید به دست آورد. ویژگی های هدف : ۱) عالی بودن هدف ۲) واقع بینانه و قابل حصول بودن ۳) صراحت و روشنی می باشد.از دیگر مباحث ویژه در برنامه ریزی سرنوشت برنامه ریزی است و ۳ عوامل معنوی و برنامه ریزی.عوامل معنوی خلاف عوامل مادی عواملی هستند که رابطه ای نامحسوس و غیرعادی با حوادث و پدیده ها دارند و تنها این می تواند بیانگر این نوع روابط باشد. همچنین می توان بسیاری از عوامل معنوی را عواملی دانست که نمود ظاهری ندارند گرچه ممکن است آثار خارجی و مادی داشته باشند و این عوامل : ۱) توکل و ۲) دعا هستند.توکل یکی از عوامل مهم معنوی می باشد که اعتماد بر خداوند در تمام کارها و تکیه نمودن بر اراده ی او می باشد. خداوند برای متوکل هم راه را نشان می دهد و هم در اجرای برنامه شخص را به نتیجه مطلوب می رساند.دعا یکی دیگر از عوامل معنوی است که نقش مهمی را در جلوگیری از بحرانی شدن برنامه و نیز خلاصی از بن بست ایفا می کند.۴) عوامل معنوی شکست برنامهعوامل معنوی همان گونه که در برخی از موارد و باعث موفقیت برنامه و نتیجه رسیدن آن می شدند و در برخی از موارد باعث شکست برنامه می شود.مانند جریان اصحاب فیل و ماجرای محله ی آمریکا به ایران و یا طوفان شن نام برد.بخش دوم « تصمیم گیری»«فصل اول » تعریف تصمیم گیری ، تصمیم گیری فرآیندی است که طی آن گزینش بهترین راه حل صورت می گیرد.اهمیت تصمیم گیری: کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و اصل و اساس وظایف مدیر را تشیل می دهد و برخی از صاحب نظران کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم گیری می دانند و آن ها معتقدند که تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه ی مدیر است.فرآیند تصمیم گیریاگرچه درباره فرآیند تصمیم گیری نظرات متعددی وجود دارد ولی به طور کلی می تواند دارای مراحل زیر است:۱) بررسی و درك مسئله ۲)

بافتن و ارائه راه حل ها ۳) ارزیابی راه حل ها و انتخاب گزینه ی اصلح ۴) اجرا و بازنگریفصل سوم : مؤلفه های اساسی در تصمیم گیریمؤلفه ها و عوامل متعددی در تصمیم گیری اثر گذار هستند که توجه به آن ها می تواند در فرآیند تصمیم گیری تأثیر داشته باشد ه عبارتند از :۱) مشورت با صاحب نظران ۲) حق محوری ۳) توکل به خداوندمشورت و نظرخواهی از عوامل مهم در تصمیم گیری است که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: هیچ حامی و پشتیبانی استوارتر و محکم تر از مشورت کردن نیست. از آن جا که به وسیله ی مشورت و نظرخواهی آگاه های انسان بیشتر بیشتر می شود و مسئله برای او روشن می شود.آثار و فواید مشورت مشورت کردن و استفاده از نظرها و دیدگاه ها پیامدهای مثبت زیادی دارد که عبارتند از:۱) بهره برداری از درخشش افکار دیگران ۲) جلوگیری از هلاکت ۳) شناسایی خطاها ۴) دست یابی به راه کار مناسب ۵) پیش گیری از پشیمانی.حضرت علی درباره ی بهره برداری از درخشش افکار دیگران می فرمایند: هر کس با صاحبان عقل و خرد مشورت کند از درخشش افکار بهره مند می شود.صفات و ویژگی های مشاورانیکی از مسایل مهم و قابل توجه در مشورت این است که طرف مشورت چه کسی باشد؟ آیا با هر کسی می توان مشورت کرد؟ که در پاسخ به این سؤال به اختصار تنها به ویژگی هایی که حضرت علی (ع) برای مشاوران مطرح کرده اند اشاره می کنیم.۱) خدا ترس بودن ۲) با تجربه بودن ۳) خردمند بودن ۴) بخیل نبودن ۵) ترسو نبودن ۶) حریص نبودن ۷) دروغ گو نبودن ۲) حق محوری: حضرت علی (ع) در این باره می فرمایند:همانا برترین مردمان در نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب تر از باطل باشد گرچه از نفع و قدر او بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد.۳) توکل : یکی از مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی است.فصل چهارم : ویژگی های تصمیم گیری مؤثر۱) دارا بودن اطلاعات کافی: اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم گیری خوب و مؤثر است. زیرا همه ی مدیران هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات دارند تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره ی رویدادهای آتی به عمل آورند.۲) آینده نگری و عاقبت اندیشی: از دیگر ویژگی های تصمیم گیری مؤثر این است که تصمیم با تدبیر و عاقبت اندیشی توام باشد بدین معناکه اخذ تصمیم بدون اندیشه در سرانجام آن نمی تواند به صورت یک تصمیم خوب و مؤثر باشد.۳) استفاده از تجربه: بهره گیری مناسب از تجارب گذشته می تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد.میزان خطا و اشتباه در تصمیم ها کاهش می یابد و تصمیمات از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهند شد.۴) بهره گیری از مزایای تصمیم گیری فردی – گروهی ۵) قاطعیت در تصمیم گیریتصمیم گیری آن گاه مؤثر و کارا خواهد بود که از درجه ی قاطعیت و ثبات برخوردار باشد. اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر وجود داشته باشد کارها در زمان مناسب خود انجام نمی گیرد و سازمانی به اهداف خود نمی رسد و صدمات جبران ناپذیری بر سازمان وارد می شود.بخش سوم : سازماندهی۱) تعریف سازمان : سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه ، فعالیت های خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده است.۲) تعریف سازماندهی: مجموعه ای از فعالیت ها برای رسیدن به هدف هایی است که وظایف هر یک از مدیران که برای سرپرستی نیاز دارند مشخص می کند.فصل دوم : مبانی و عناصر سازماندهی۱) مبانی سازماندهی : آگاهی مدیران از نحوه ی ایجاد سازماندهی و اصلاح و تغییر آن ها در زمان مورد نیاز از مهم ترین مسائل مدیران شمرده می شود.یکی از رایج ترین مبانی سازمانی سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می باشد که در انواع دیگر مبانی سازمانی عبارتند از سازماندهی بر مبنای زمان، محصول ، ناحیه جغرافیای و ارباب رجوع.۲) عناصر سازماندهی : ۱) تقسیم وظایف و کارها ۲) تقسیم وظایف و کارها یکی از عناصر مهم در سازماندهی است تقسیم کار همانگونه که تیلور در نظر داشت یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای نوعی تقسیم شدند.هماهنگی : فراگردی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده ی یک کل، برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند.« نفر سوم »فصل سوم « تمرکز و عدم تمرکز سازمانی» تعاریف کلی ۱) تمرکز و عدم تمرکز ساسی: در عدم تمرکز سیاسی ، واحدهای مستقل محلی به عنوان واحدهای حکومتی ، در کلیه ی امور محلی از قبیل : وضع قوانین ، حفظ انتظامات

و ... جز آن چه به موجب قوانین اساسی حکومت محلی یا منع شده ، دخالت می کنند ، اختیار کامل دارند. از بهترین نمونه های عدم تمرکز سیاسی سیستم حکومتی ایالات متحده ی آمریکای شمالی است. که به حکومت فدرال موسوم است.۲) تمرکز و عدم تمرکز اداری: در سیستم تمرکز اداری ، مقررات همه ی امور به صورت هماهنگ در مرکز تنظیم می شود و حق تصمیم گیری در امور داخلی محلی نیز در اختیار حکومت مرکزی است.۳) تمرکز و عدم تمرکز سازمانی: مبنای عدم تمرکز سازمانی ، تفویض اختیار است به عبارت دیگر عبارت است از تفویض اختیار از رأس هرم به سراسر سازمان تا پایین ترین سطح. تمرکز و عدم تمرکز از تئوری تا عمل : برای تبیین این مطلب چند نمونه ذکر می شود :۱) عدم تمرکز به دلیل اطلاعات غیر واقعی مدیر: فرض کنید که مدیران سازمانی بر کنترل سازمان از راه تمرکز سخت تأکید می کنند ولی همین مدیران برای کسب اطلاعات به افراد سطوح پایین تر متوسل می شوند در نتیجه آنان اطلاعات را به گونه ای تنظیم خواهند کرد که تصمیمات مدیران در راستای خواسته های آن ها قرار گیرد.۲) عدم تمرکز به دلیل عدم اجرای تصمیمات مدیر: نمونه ی عینی این حقیقتی در نظام مدیریتی حضرت علی (ع) مشاهده می شود: در جنگ صفین حضرت تصمیم داشت که با شکست معاویه و سپاهیانش ، ریشه فتنه را بخشکاند ، ولی بر اثر جهل و نافرمانی اصحابش مجبور شد چرخشی در تصمیم خود داشته باشد و نظر جاهلانه ی اطرافیان خود را بپذیرد.۳) تمرکز به دلیل کمی دانش و اطلاعات زیردستان: با توجه به اینکه کیفیت تصمیمات ، بستگی به کمیت و کیفیت اطلاعاتی دارند که در دست تصمیم گیرنده است اگر اطلاعات ناقص باشد نمی تواند تصمیم درست را بگیرد.۴) علل گرایش مدیران به تمرکز: یکی از این دلایل این است که اگر اساساً بعضی از مدیران تصمیمات خود را بهترین و جامع ترین تصمیم می دانند و طبیعی است چنین طرز تفکری انسان را دچار خودپسندی می کند.که دراین مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: هیچ تنهایی ای وحشتناک تر از خودبینی و خودپسندی نیست.۵) نقشی انتقادپذیری مدیران در تحقیق عدم تمرکز: اگر مدیران به ضرورت عدم تمرکز در تصمیم گیری اعتقاد داشته باشد اختیار تصمیم گیری را به مدیران سطوح پایین واگذار خواهد کرد و ایجاد فضایی می کند که در آن زیردستان بتوانند به راحتی از وی انتقاد کنند و عیوب او را گوشزد کنند.۶) ضرورت عدم اتکای سازمان به مدیر عالی : مدیر ارشد هر سازمانی باید با برنامه ریزی دقیق و شفاف کردن اهداف سازمان و میدان دادن به زیر دستان فضایی را ایجاد کند که اساساً سازمانی ف متکی به شخص مدیر عالی نباشد تا در صورت به وجود آمدن مشکل برای او، سازمان دچار بحران و نابسامانی نشود.۷) علل عدم گرایش زیردستان به پذیرش مسئولیت: عده‌ای از زیردستان به دلایلی از قبیل موارد زیر از پذیرش مسئولیت فرار می کنند.۱) هراس از این که در صورت بروز اشتباه، در معرض انتقاد قرار گیرند.۲) فقدان انگیزه و عامل مشوق کافی۳) عدم برخورداری برخی از زیردستان از اعتماد به نفس کافی و تردید در توانایی پذیرش مسئولیت.۸) راه های چیره شدن بر موانع تفویض اختیار: ۱)ایجاد اعتماد به نفس ۲) اعتماد به زیر دستان ۳) فراهم کردن عوامل تشویقی ۴) گذشت از خطای زیردستان و ملامت نکردن آن ها .۹) اصول تفویض اختیار: تفویض اختیار اصولی دارد که اگر به دقت به کار بسته نشود ممکن است نابسامانی هایی در سازمان به وجود آید و چه بسا موجب متلاشی شدن آن شود. برخی از این اصول به شرح زیر است : ۱) هماهنگی مسئولیت با توانایی های فرد .۲) تفویض اختیار پس از امتحان فرد.۳) تفویض اختیار همراه با نظارت و کنترل ۴) تفویض اختیار همراه با مسئولیت خواهی ۵) تفویض اختیار با حسابرسی ۶) عدم سلب مسئولیت از واگذارنده ی اختیار.۱۰) شایسته سالاری: اختیار تصمیم گیری باید به زیردستانی تفویض شود که صلاحیت و شایستگی های لازم را داشته باشند در چنین شرایطی است که می توان امید به کارایی بیشتر سازمان داشت. که حضرت علی (ع) در این مورد می فرمایند: زوال و سقوط دولت ها به واسطه ی به کار گرفتن افراد پست است.۱۱) محاسن و معایب عدم تمرکز: نخستین و آشکارترین آن ها این است که با توجه به این که مدیران می توانند مقدار بیشتری از کارها و وظایف خود را به دیگران محول کنند و فرصت های بیشتری برای آن ها به وجود می آید در نتیجه می توانند مسئولیت های بیشتری از مقامات بالاتر بپذیرند و مزیت دیگر آن این است که غالباً به تصمیمات بهتری منجر می شود.و از

معایب آن ۱) ایجاد هماهنگی در سازمان غیر متمرکز بسیار پیچیده و دشوار می شود.۲) ممکن است تسلط و کنترل مدیران رده بالا را بکاهد.۳) ممکن است در اثر نداشتن مدیران قابل در سطوح پایین بی خاصیت گردد. ۱۲) تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه اسلام: بررسی سیره ی حکومت داری پیامبر نشان می دهد که پیامبر در موارد مختلفی اختیاراتی را به دیگران تفویض می کردند.به طور مثال حضرت علی (ع) همیشه پرچمدار پیامبر بودند و در همه ی نبردها با ایشان بودند جز غزوه ی « تبوک» که به دستور پیامبر،حضرت علی(ع) در مدینه ماندند زیرا پیامبر به خوبی می دانست که منافقان فرصتی می گردند تا در غیاب پیامبر وضع را دگرگون سازند.بخش چهارم : انگیزشفصل اول :تعرییف انگیزش: اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه ی لاتین «موو،move » که به معنای حرکت است گرفته شده ، برای انگیزش تعاریف بسیاری وجود دارد که در میان آن ها تعریف جامعی که اتفاق نظر را دارا باشد وجود ندارد.ولی در یک جمع بندی کلی انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام و تداوم رفتار خاصی متمایل می کند و علت و چرایی فعالیت ها را مشخص می کند. اهمیت و جایگاه انگیزه: یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که عملکرد آن ها به بالاترین سطوح ممکن برسد.بدین معنی که سخت تر تلاش کنند و به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدف های سازمان تلاش کنند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: انگیزه اساسی عمل است.فصل دوم : نیازها و انگیزه هاتئوری های نیاز در انگیزش: قضیه ی اصلی در تئوری های نیاز آن است که انگیزش ناشی از وجود کمبود در یک یا مجموعه ای از نیازهای انسان است.تئوری های نیاز در انگیزش عبارتند از : ۱) نظریه ی سلسله مراتب نیازها۲) فهرست نیازهای ماری۳) تئوری ERG آلدرفر ۴) نظریه ی نیازهای سه گانه ۱) نظریه ی سلسله مراتب نیازها: که یکی از مشهورترین نظریه های انگیزشی است که به وسیله ی آبراهام مازلو ارائه شد او اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان ۵ طبقه نیاز وجود دارد که عبارتند از : ۱) فیزیولوژیکی: شامل گرسنگی ۲) ایمنی: شامل امنیت ۳) اجتماعی : شامل عاطفه ۴) احترام ۵) خودشکوفایی.۲) فهرست نیازهای ماری: به عقیده ی ماری گروه ای متعددی از نیازها برای بیشتر انسان ها مهم هستند و ممکن است در هر زمان تعدادی از این نیازها فعال شده و به اصطلاح پدیدار شوند. قوی ترین نیازها به عقیده ی ماری عبارتند از : کسب موفقیت ، تعلق،تهاجم، استقلال ، ارائه خود نمایی، هیجان، پرستاری و نظم و قدرت.۳) تئوری ERG آلدرفر: آلدرفر نیازهای اصلی را به سه دسته تقسیم کرد:۱) هستی یا وجود ۲) داشتن ارتباط۳) رشد. که نیازهای هستی همان نیاز فیزیولوژیکی و ایمنی و نیازهای داشتن ارتباط همان نیاز اجتماعی و احترام و نیاز رشد همان نیاز به خود شکوفایی است.۴) نظریه ی نیازهای سه گانه عبارتند از : ۱) نیاز به کسب موفقیت۲) نیاز به کسب قدرت ۳) نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران.۲) ارزیابی تئوری های نیاز: شاید در ابتدا چنین به نظر آید که ایجاد انگیزه از طریق شناسایی نیازها بسیار ساده است در حالی که باید به کارمند پی برد و آنگاه می توان نوع کاری را که او می تواند انجام دهد و زمینه و محیطی که می تواند به بهترین نحو موجبات انگیزه ی او را فراهم آورد مشخص نمود.۳) مراتب ودرجات انگیزه ها: به طور کلی سه سطح انگیزشی را در انسان ها می توان تصور کرد: ۱) انگیزه های مادی۲) تلفیقی ۳) معنوی و الهی.۱) انگیزه های مادی: این نوع انگیزه ها معمولاً خواست هایی را شامل می شود که با ارضای آن ها نیاز فرد تأمین می شود. ۲) انگیزه های تلفیقی: این انگیزه ها همان گونه که از نامش پیداست تلفیقی از انگیزه های مادی و معنوی است که در مجموع علت و چرایی رفتار خاصی را نیز مشخص می کند.۳) انگیزه های معنوی : انگیزه های معنوی انگیزه هایی نشأت گرفته از ایمان به مبدأ و معاد است که محور آن ها را وجود مقدس پروردگار تشکیل می دهد.فصل سوم : متغیرهای اساسی در انگیزش۱) باورهای دینی: از مهم ترین متغیرهای مؤثر بر انگیزش باورهای دینی است این باورها نه تنها انگیزشی افراد را شکل دینی می دهند که حتی در قوت و تداوم بخشیدن به آن نیز نقش بالایی را ایفا می کنند.۲) برخورد عادلانه : ظلم و اجحاف به اشکال مختلف آن از قبیل بی عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا، ارتقا و انتصاب و تحفیض امکانات سازمانی عامل مؤثری در کاهش انگیزش کارکنان است. به همین دلیل عدالت باعث ایجاد انگیزش می شود.۳) تأمین مطلوب نیازهای مادی:

در اهمیت این نوع نیازها همین بس که ارضای آن ها موجب آسودگی خاطر و دور ماندن از پریشان حالی می گردد. که در این باره پیامبر(ص) می فرمایند: آدمی زمانی قرار و آرام دارد که قوت خود را ذخیره کرده باشد.۴) جذابیت اهداف۵) توجه ، تمجید و تشویق۶) طراحی مناسب شغل: هر اندازه شغل متناسب با روحیات و نیازهای کارکنان طراحی شده باشد اثر مهمی در ایجاد انگیزش آن ها خواهد داشت.بخش پنجم : ارتباطاتتعریف ارتباطات: اغلب افراد برداشت روشن و واضحی از ارتباطات ندارند به همین اساس برخی از دانشمندان درتعریف می گویند: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از طریق فرستنده به گیرنده به شرط اینکه گیرنده همان معنایی را که فرستنده قصد کرده است درک کند و بعضی دیگر گفته اند ارتباطات فرایند ارسال و دریافت نمادهایی است که دارای معانی به هم پیوسته می باشند.اهمیت ارتباطات: موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان گفت: اولین وظیفه ی مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد.فصل دوم : فرایندارتباطات۱) فرستنده پیام: که به صورت شفاهی یا کتبی پیام خود را ارسال می کند. ویژگی های فرستنده پیام : ۱) مهارت های علمی ۲) قدرت بیان ۳) نرم خویی۲) پیام: پیام عبارت است از شکل عینی شده ی مفهوم ذهنی فرستنده پیام که دارای ویژگی های زیر است: ۱) مفید بودن پیام۲) روشن بودن پیام ۳) متانت پیام۳) کانال های ارتباطی : ارسال پیام نیز اسلوب و روش صحیحی می طلبد و تنها با روش صحیح و مناسب است که می توان پیام را با موفقیت به مخاطبان رساند به همین دلیل روش های ارسال پیام به صورت زیر است: ۱) استفاده از هنر ۲) روش غیرمستقیم ۳) روش های استدلالی۴) گیرنده ی پیام: گیرنده پیام فردی است که پیام را دریافت می کند و از آن استنباطی می کند.۵) بازخور: پس از اینکه پیام دریافت شده معنا یافت، دریافت کننده در موقعیت پاسخ گویی قرار می گیرد ، این پاسخ که بازخور نام دارد می تواند یک واکنش کلامی یا غیر کلامی یا مجموعه ای از هر دو باشد.فصل سوم : موانع ارتباطات۱) اختلال محیطی: به آن دسته از عوامل مزاحم بیرونی می گویند که مانع دریافت پیام توسط دریافت کننده می شود.۲) اختلال معنایی: گاهی معانی کلمات باعث اختلال در فرایند ارتباط می گردد.۳) اختلال ادراکی : هرگاه در ادراک پیام، اختلالی ایجاد شود پیام به درستی دریافت و درک نمی شود و مانع ارتباط به وجود می آید.۴) خشم: حالت خشم و غضب ممکن است قدر اختلال در ذهن و حواس ما ایجاد کند که نتوانیم پیام را به صورت صحیح دریافت یا ارسال کنیم.۵) ترس: گاهی زیردستان به دلیل ترس از مجازات یا اخراج اطلاعاتی را به مدیران می دهند که تصور می کنند مدیر دوست دارد به همین دلیل اطلاعات غلط در اختیار مدیر قرار می گیرد.۶) تملق و چاپلوسی: در صورتی که زیردستان با انگیزه خوش خدمتی اطلاعات را خوب جلوه می دهند به همین دلیل اطلاعات غلط در اختیار مدیر قرار می دهند.۷) ارتباط با واسطه : واسطه بین فرستنده ی پیام و گیرنده است به عبارت دیگر هرچه مدت ارتباطات طولانی تر باشد، امکان تحریف افزایش می یابد.فصل چهارم : ارتباطات اثربخش۱) هماهنگی میان گفتار و عمل مدیر۲) خیرخواهی مدیران نسبت به کارکنان ۳) موقعیت سنجی ۴) عوامل فیزیکی و ظاهرینفر سومبخش ششم: رهبریفصل اول۱) اهمیت رهبری: دلایل زیادی برای اثبات اهمیت و ضرورت بحث رهبری وجود دارد که برخی از آن ها عبارتند از :۱) ضعف و نارسایی در طراحی سازمان : سازمان به یک عامل قوی و اطمینان بخش برای هدایت و ایجاد هماهنگی های لازم در میان اعضا و فعالیت های آنها نیاز مبرم دارد، این عامل قوی برای هدایت و هماهنگی همان رهبری است.۲) تغییر در شرایط و پویایی محیط: رهبری می تواند به عنوان یک عامل اطمینان بخش در مقابل تغییرات سریع محیطی عمل کند و در حفظ ثبات سازمان در شرایط متلاطم نقش اساسی را ایفا کند.۳) پویایی در درون سازمان : پویایی در درون سازمان یکی از ضرورت های اصلی رشد و بالندگی سازمان است و رهبری می تواند در ایجاد پویایی در دورن سازمان نقش مهمی داشته باشد.۴) تلفیق نیازها و اهداف کارکنان با اهداف سازمان.۲) تعریف رهبری: تعریف های متعددی از رهبری ارائه شده است اما هیچ کدام مورد پذیرش عام قرار نگرفته است ولی نقطه ی مشترک در آن ها این است که رهبری فرایند نفوذ و تأثیر گذاری بر افراد است اما در این نفوذ و تأثیرگذاری حتماً باید بدون اعمال زور به صورت مشتاقانه باشد و نه اختلاف نظر وجود دارد.۱ — ۲- رابطه رهبری و مدیریت:

بعضـی هـا فکر می کننـد که مـدیریت و رهبری دو مفهوم مترادف است در حـالی که این طور نیست. زیرا مـدیران اغلب بر وظایفی مثـل برنـامه ریزی ، سازمانـدهی و نظـارت و کنترل تأکیـد می کننـد در حـالی که رهبران بر نفوذ و تأثیر گـذاری بر دیگران و روند تغییرات اصرار می ورزند.۳) نظریه های رهبری: تمام نظریه های رهبری را می توان به طور کلی در سه گروه خلاصه کرد: ۱) نظریه های خصوصیات فردی رهبری ۲) نظریه های رفتاری رهبری۳) نظریه های اقتضایی رهبری۱) نظریه های خصوصیات فردی رهبری: برخی از صـفات و خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر کرده اند عبارتند از : ۱) هوش۲) بلوغ اجتماعی ۳) انگیزه ی طلبی۴) داشتن بیان زیبا۵) خصوصـیات ظاهری و فیزیکی ۶) ویژگی های فرهنگی ۷) برون گرایی ۸) ابتکار و نوآوریفصل دوم : قـدرت و رهبری۱) تعریـف قـدرت : قـدرت در سازمـان به معنـای نیرویی است که مـدیران و رهـبران سازمـان نیـاز دارنـد تـا به وسیله ی آن امکانات و نیروهای سازمان را برای انجام وظایف و مأموریت های آن بسیج کننـد و بدین وسیله سازمان را به سـمت دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش حرکت دهند. بنابراین قدرت در سازمان به معنای زور و خشونت نیست.۲) رابطه ی قدرت با رهبری: قدرت لازمه ی یک رهبری اثربخش است چرا که رهبر اثر بخش کسـی است که بتواند در زیردسـتان خود نفوذ کند و رفتار آن ها را تحت تـأثیر خود قرار دهـد.و در کل رهبری و قـدرت ارتباط تنگاتنگ و نقاط مشترک زیادی با هم دارنـد.۳) تصور قدرت : آیا ضرورت دارد که حتماً قـدرت اعمـال شود ؟ در جواب بایـد گفت که رفتار و عملکرد ما بر اساس برداشت ها و تصورات ذهنی ما است نه بر اساس واقعیت ها.۴) انواع قدرت: در یک تقسیم بندی کلی می توان قدرت در سازمان را به ۲ نوع عمده یعنی :۱) قدرت پست ومقام ۲) قدرت شخصی که قدرت مقام به پست و مقام سازمانی تعلق دارد.ولی قدرت شخصی قدرتی است که هیچ ارتباطی به پست و مقـام نـدارد و به فرد و شخصـیت و ویژگی های شخصـی او بسـتگی دارد.فصل سوم : ویژگی رهبران موفق و اثر بخش۱) تقوا: تقوا و پرهیزکـاری یکی از عوامـل اصـلی و مهم است که در نفوذ و تـأثیر گـذاری رهبر نقش اساسـی دارد. تقوا و پرهیزکاری باعث می شود که انسان در میان مردم از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و محبوب دل های آنان گردد و هر کسی از عزت و احترام بیشتری در میـان مردم برخوردار باشـد و مردم او را دوست داشـته باشـند نفوذ بیشتری برآنان خواهـد داشت و بهتر از دیگران می تواند بر مردم تأثیر گذار باشد.۲) رفق و مدارا: یکی از اصول مهم و حیاتی اخلاق اجتماعی است چرا که رفق و مدارا باعث می شود ککه دل افراد نرم شود و تمایـل قلبی در آنـان به وجود بیایـد به عبـارت دیگر نفوذی که از طریق رفق و مـدارا حاصل می شود نفوذ در دل هـاست و نفوذ در دل ها قوی ترین و مؤثرترین نفوذ می باشـد.۱- ۲- آثار و پیامـدهای رفق و مدارا: رفق ومدارا با مردم آثار مثبت و برکات فراوانی دارد و برخی از آثار آن عبارتند از: دست یابی به خواسـته های فرد از دیگران ، فایق آمدن بر مشکلات و تسهیل روابط اجتماعی و حضرت علی(ع) در این مورد می فرمایند: موفق ترین مردم در رسیدن به خواسته هایشان ، انسان خردمند و مدارا کننده است.۲-۲- رفق و مـدارا یا شـدت و تندی: حضـرت علی(ع) در این مورد می فرمایند در آن جا که مدارا کردن بهتر است مـدارا کن. اما آن جایی که جز با شـدت عمل کار از پیش نمی رود ، شـدت عمل را به کار بنـد.۳) الفت و محبت: این یـک قاعـده ی کلی است که لطف و محبت به افراد بـاعث می شونـد که انسـان در نزد آن ها محبوب شود و آن گاه که فردی در چشـم دیگران محبوب شـده نفوذ و تـأثیر گـذاری بیشتری خواهـد داشت.۴) رفع بـدی بـا خوبی ۵) سـعه ی صدر: سـعه ی صدر و داشـتن ظرفیت گسترده فکری و روحی ، یکی دیگر از ویژگی هـایی است که رهبران با داشـتن آن می تواننـد در دیگران نفوذ کننـد.فصـل چهارم : نقش اطرافیان در موفقیت رهبر۱) اطرافیان رهبر: حضرت علی(ع) همواره توصیه می کردند که مواظب اطرافیان خود باشند و به گونه ای با آن ها برخورد کنند که توقعات بی مورد در آن ها شکل نگیرد.۱-۱- ویژگی های اطرافیان : اطرافیان رهبر اغلب به دلیـل نزدیکی بـا رهبر تلاش می کننـد از این نزدیکی منـافع مادی و معنوی زیادی را برای خود طلب کننـد و با اسـتفاده از موقعیت خود امکانات سازمان را به نفع خویش بهره برداری کنند این همان چیزی است که امروزه به رانت خواری مشـهور شده است.۲-۱- رانت خواری: مسئله ی رانت خواری و استفاده ی مادی و معنوی از ارتباطات ویژه و موقعیت خاص افراد نسبت به رهبر است.۳-۱-

سیره ی عملی معصومان (ع) در برخورد با اطرافیان: رهبران دینی به ویژه امیرمؤمنان همواره تأکید می کردند که مواظب نزدیکان و اطرافیان خود باشند و به زیاده خواهی و امتیاز طلبی های بی مورد آنان توجه نکنند. بخش هفتم : کنترل و نظارتفصل اول۱) تعریف کنترل : فرایندی است که باید ها با هست ها ، مطلوب ها را با موجودها و پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه می کند و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این گروه در اختیار مدیران و مسئولان مربوطه قرار می دهد.۲) ضرورت کنترل و آثار آن: دلایل متعددی نیز وجود دارد که وجود یک نظام دقیق و مناسب کنترل و نظارت را ضرورت می سازد این دلایل عبارتند از : ۱) اشراف بر اثر بخشی سایر وظایف مدیریت۲) پیش بینی عکس العمل مناسب در برابر تغییرات محیطی ۳) اطمینان از روند صحیح پیشرفت کارها۴) تشویق به امانت داری۵) ترغیب به مدارا با مردم ۳) ارتباط کنترل با برنامه ریزی: کنترل با برنامه ریزی رابطه تنگاتنگی دارد زیرا مدیران برنامه ریزی را مورد استفاده قرار می دهند تا مسیر فعالیت برای دست یابی به اهداف سازمانی را هموار کنند و کنترل فرایندی است که مورد استفاده قرار می گیرد تا مشخص شود که آیا سازمان به اهداف خود رسیده است؟فصل دوم : فرایند نظارت و کنترل۱) تعیین استانداردها و معیارها: مرحله ی اول فرایند نظارت و کنترل این است که استانداردها ومعیارهایی برای اندازه گیری تعیین شوند ، استانداردها باید با توجه به برنامه های پیش بینی شده ودر راستای اهداف سازمان و متناسب با آن ها باشند. ۲) جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری عملکرد: هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن اطلاعات و آمار درست و به موقع ، نمی تواند نقش خود را به نحو مؤثر در سازمان ایفا کند.۳) مقایسه ی اطلاعات به دست آمده از عملکرد با استانداردها: در این مرحله اطلاعات به دست آمده از عملکرد با آنچه که در صورت استاندارد پیش بینی شده مقایسه می شود. اگر نتیجه ی مقایسه این باشد که عملکرد واقعی با استانداردها مطابق است برنامه ادامه می یابد و اگر نباشد باید اقدامات اصلاحی لازم را انجام داد. ۴) پیگیری وانجام اقدامات اصلاحی : مراحل سه گانه قبل مقدمه ای برای مرحله ی نهایی کنترل که همان مرحله ی پیگیری است می باشد. اگر این مرحله نباشد تمام مراحل قبلی کنترل بی نتیجه خواهد بود و هیچ اثر بخشی مثبتی برای سازمان نخواهد داشت.فصل سوم : انواع نظارت و کنترل۱) نظارت و کنترل آشکار و علنی : این نوع نظارت و کنترل را می توان به ۲ شیوه ی مختلف انجام داد.۱) این که نظارت و کنترل به وسیله ی شخص مدیر انجام شود که می توانیم آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه بنامیم.۲) این که نظارت و کنترل به وسیله ی عوامل مختلف انجام شود و مدیر خود، مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه ی کار آن ها را بررسی نماید که کنترل غیر مستقیم نام دارد.۲) کنترل و نظارت مخفی و پنهانفصل چهارم : نظارت همگانی۱) نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر: در این نوع نظارت همه ی اعضا و کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت می کنند و در صورت مشاهده ی هر گونه کم کاری و کوتاهی به یکدیگر تذکر می دهند.۲) نظارت کارکنان بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان : همه ی اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند تا عملکرد آنان نظارت داشته باشند.۳) زمینه سازی برای گسترش نظارت همگانیفصل پنجم : سیره ی رهبران دین در نظارت۱) سیره ی پیامبر(ص) : پیامبر (ص) هیچ گاه از نظارت بر عملکرد کارگزاران خود غافل نبودند و اغلب به منظور نظارت بر عملکرد آنان بازرسان و ناظرانی مشخص می کردند و وظیفه ی آنان نظارت بر اعمال و رفتار کارگزاران بود.۲) سیره ی علی(ع) : آن حضرت تلاش می کردند که همواره مسئولان مختلف حکومتی و مأموران خود را زیر نظر و تحت مراقبت دقیق داشته باشد و عملکرد و نحوه ی رفتار آنان را مورد بررسی قرار دهد و به دقت حساب رسی کند.فصل ششم : مباحث ویژه۱) ویژگی های ناظران و بازرسان : ۱) خدا ترس۲) دینداری۳) حق گویی۴) صداقت و راستگویی ۵) امانت داری۶) وفاداری ۷) تواضع و فروتنی۲) ویژگی های نظارت و کنترل مؤثر : ۱) دقت ۲) مبتنی بر اهداف سازمان بودن۳) تأکید بر نقاط استراتژیک و راهبردی ۴) به موقع بودن۵) انعطاف پذیری ۶) مقرون به صرفه بودن ۷) تناسب ۸) مقبولیت داشتن.۳) نظارت غیر مشروع(تجسس)فصل اول مفاهیم و کلیاتبی تردید مدیران سازمانها دارای وظایف و نقشهایی هستند که انجام و ایفای آنها ، زمینه موفقیتشان را در دستیابی به اهداف سازمانی

فراهم می سازد . یکی از این وظایف ، کنترل و نظارت است که در مواردی ، بخش عمده ای از وقت مدیران را به خود مشغول می کنـد ؛ زیرا برخی کارکنـان ، مـادامی که نظارتی دقیق بر روی آنها اعمال نشود ، از زیر بار وظایف و مسئولیتهای خود ، شانه خالی می کنند ؛ از این رو مدیران می بایست همواره آنان را مورد نظارت جدی قرار دهند و پیگیر امور باشند ، تا سازمان از چرخه حیات خود بـاز نمانـد . همین امر موجب می گردد تـا مـدیران ، از وظایف مهم دیگری همچون برنامه ریزی ، انگیزش و... باز ماننـد و در نتیجه ، لزومات جـدی بر کارکنان ، به شـکل معضل مدیریتی مطرح شود . از سوی دیگر ، چنین نظارت جدی و مسـتمری ، به ویژه در مورد کارکنان متخصـص و نیروی انسانی سـطح بالا ، نه تنها باعث افزایش بهره وری نخواهـد شد ، بلکه تا حد بسـیار زیادی ، با ایجاد احساس عـدم وابسـتگی به سازمانی ، که به او عدم اعتماد نشان می دهد ، موجب کاهش بهره وری نیز می شود . برای رهایی از این بلیه که از سویی بیشترین وقت مـدیران را به خود اختصاص می هـد و از سوی دیگر موجب احساس عـدم وابسـتگی و اعتماد کارکنـان به سازمـان می گردد ، می بـایست به دنبـال شـیوه دیگری از نظارت بود که آفت دیگر کنترلی را نداشـته و در عین حال ، مکمـل نظـارت نیز باشـد ؛ و این در صورتی است که علاوه بر نظـارت معمول و متعـارف از سوی مـدیر ، فرد نیز از درون ، ناظر و کنـترل کننـده رفتـار و عملکرد خویش باشـد ؛ و این همـان « خود کنـترلی » است که بـا تعریف و بیـان نقش و اهمیت آن و سـپس بررسـی عوامل خود کنترلی ، به آن پرداخته خواهد شد . ۱.   تعریف خود کنترلی درباره خود کنترلی تاکنون تعریف خاصـی ارائه نشده است ؛ ولی می توان چنین اسـتنباط کرد که خود کنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن ، وظایف محوله انجام و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می شود ، بی آنکه نظارت یا کنترل خارجی در بین باشـد ؛ بـدین معنی که فرد ، بدون توجه به کنترل خارجی تلاش خود را مصرف انجام کاری نماید که بر عهده او گذاشته شده و مرتکب موارد نادرستی از قبیل کم کاری ، سهـل انگـاری و... نگردد . تاکیـد بر این نکته ضـروری است که نظارت خارجی در تحقیق چنین مراقبتی که متضـمن انجام وظیفه و ترک خلاـف است ، نقش نـدارد و تنهـا علت درونی مـوجب رفتـار مزور می گردد . ۲.نقش و ضـرورت خود کنترلی شایـد بهترین شیوه برای بیـان ضـرورت خود کنترلی ، مقـایسه آن با نظارت بیرونی باشـد . می توان ادعا کرد که اگر خود کنترلی ایجاد و تقویت گردد ، کـارکردی به مراتب کارآمـدتر ا نظارتهـای خـارجی دارد ؛ زیرا در پـاره ای ز نظارتهای بیرونی ، همواره این دغـدغه وجود دارد که آیا از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آنکه شایبه ها و غرضهای دیگری در کار بوده و زد و بند های رفاقتی یا کینه توزانه در آن نقش داشته است . از این رو پیوسته می بایست بر ناظران و بازران نیز ناظران دیگری گماشت تا مراقبت صحت نظارت آنـان باشـند ؛ و به این ترتی نـاظران در مرحله بالاتر نیز محتاج ناظر دیگری هسـتند و همینطور و... در صورتی که اگر ناظران ، خود دارای عامل کنترل بیرونی باشـند ، این دغـدغه و نگرانی تا میزان قابل توجهی کاهش می یابـد و صـحا گزارشـهای آنان از ضـریب اطمینان بالاتری برخوردار خواهد بود . همچنین در ضـرورت خود کنترلی ، کافی است نظری به منابع اسـلامی بیفکنیم و روایاتی را که توصیه به مراقبت از خویش می کنند و خود کنترلی را بیان رسا ابراز می دارند ، مورد توجه قرار دهیم و با استناد به کلام نورانی حضـرت علی (ع) آن را همچون تابلوی زیبایی د معرض دید همگان به نمایش گذاریم ؛ آنجا که می فرماید : از خودت مراقبتی بر خویشتن قرار ده . اساساً یکی از ارزشهای اسلامی که در سراسر قرآن کریم به سفارش شده و همه به رعایت آن دعوت شده اند ، « تقوا» است . این واژه در اصـل از مـاده «وقـایه» به معنـای نگه داری یـا خویشـتن داری است و به تعبیر دیگر ، یـک نیروی کنترل درونی است که انسان را در برابر طغیان شـهوات حفظ می کند . این کنترل نیرومند درونی ، روشن ترین آثار ایمان به مبدأ و معاد ، یعنی خدا و رسـتاخیز است ، و معیار فضـیلت و افتخار انسان و مقیاس سـنجش شخصـیت او در اسلام ، محسوب می شود .باید توجه داشت که تقوا دارای شاخه ها و شـعبی است ؛ تقوای مالی و اقتصادی ، تقوای جنسی ، تقوای اجتماعی ، تقوای سیاسی و مانند اینها . آنچه در این مجمکوعه بیشتر مـد نظر می باشـد تقوای کـاری است که معـادل خویشـتن داری و خود کنترلی در کـار است ؛ یعنی کنترل خویش به هنگام کار ، و پرهیز از خیانت و کم کاری و... البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که خود کنترلی در سازمان

، تنهـا محـدود به انجام وظایف سازمانی نیست و فراتر از آن نیز شامل می گردد ؛ به این معنی که خویشـتن داری اخلاقی و پرهیز ا روابـط سـوء اجتمـاعی بـا دیگران نیز در حیطـه خـود کنـترلی قرار نی گیرد و افراد در فضـای سازمـان ، موظفنـد از غیبـت ، تهمت ، تعـارض و نزاع ، دروغ و... اجتنـاب کننـد و اخلاـق اسـلامی را در روابـط میـان خود رعـایت آن می باشـد . وظیفه خود کنـترلی در سازمـان تنهـا اختصـاص به کارکنان نـدارد و مـدیران را نیز در بر می گیرد ؛ آ»ان نیز می بایست در حوزه مـدیریت خویش ، با تقوا باشـند و از هر گونه خلافی همچون اِعمال تبعیض، اختلاس ، اخـذ رشوه ، حیف و میل منابع و امکانات و... خودداری کننـد . آنچه که وظیفه خود کنترلی را در مـدیران اهمیتی دو چنـدان می بخشد ، نقش مدیران در الگو سازی و همچنین تاثیر پذیری کارکنان از آنهـا است . خود کنترلی در مـدیران به قـدری اهمیت و ضـرورت دارد که امیر المومنین (ع) در زمـان خلافت خویش ، کارگزاران خـود را همواره توصـیه به تقوا و خود کنـترلی می فرمود و توسـط نـامه هـایی که برای والیـان خود می نوشت ، این وظیفه را به آنها گوشـزد می کرد . حضـرت در فرمـان خویش به مالـک اشتر ، وی را چنین فرمـان می دهـد : (نخست) او را به تقوای الهی ، ایثـار و فـداکاری در راه اطلاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا (قرآن) به آنامر شده است ، فرمان می دهد ... و نیز به او فرمان می دهد که خواسـته های نابجای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه های نفس ، خویشتن داری را پیشه خود سازد . در عهد محمد بن ابی اکبر نیز ، حضـرت سـفارش به تقوا و خود کنترلی می نماید و می فرماید : حضرت ، او را امر به رعایت تقوای الهی و اطاعت او در نهان و آشکار می نماید . در بالا ، به دلیل آنکه حضرت علی (ع) به کارگزاران خود ، سفارش به تقوا و خود کنترلی می کند ، می توان اسـتنباط کرد که نظر حضـرت ، بیشتر نـاظر به خود کنترلی در عرصه کـار و کـارگزاری است ، و کـارگزار موظف به خود کنـترلی در همـه کارهـا بـه ویژه در مـدیریت اسـت . این همه سـفارش از سـوی حضـرت علی (ع) بیـانگر اهمیت خـود کنـترلی در کـارگزاران و مـدیران است و آنـان می بـایست پیش از بیش از کارکنـان ، خویشـتن دار باشـند . ضـرورت خود کنترلی در مـدیران هنگامی آشـکار تر می شود که بدانیم آنها با راههای قانونی برای انجام خلاف آشنا هستند و به راحتی می توانند از طریق گریزهای قانونی ، کارهای حلاف خود را توجیه و خود را تبرئه سازند؛ همچنین اگر بدانیم هیچ گونه نظارت جدی ای نسبت به آنها صورت نمی پذسرد و مورد ارزیابی قرار نمی گیرند.فصل دوم عوامل خود کنترلی درباره عوامل خود کنترلی ، تا کنون بحث مستقلی از وی صاحب نظران مدیریت ، مطرح نگردیده است ؛ از این رو آنچه که به نظر می رشد قابلیت طرح به عنوان عوامل خود کنترلی را دارد ، در ذیـل مورد توجه و تحلیل قرار می دهیم. ۱. تلفیق هـدفهای فرد و سازمان هنگامی که فرد با انجام کار ، نیاهایش ارضا شود ، طبعاً کار که هـدف سازمان است ، هـدف او نیز می گردد ؛ و در این صورت میان هدف فرد و سازمان ، آشتی حاصل می شود ، تا هم فرد ه نتیجه مود نظر خود برسـد ، و هم هـدفهای سازمان تحقق یابد . و زمانی که کار ، هدف فرد را تشـکیل داد ، طبعاً تمایل به انجام آن را نیز در پی خواهد داشت ؛ و گرایش به انجام کار و وظایف ، حکایت از خود کنترلی فرد دارد . یکی از ابزارهایی که به این تلفیـق کم کمی کنـد ، طرحهـای تکه کـاری وکـارانه است . در این نوع طرحهـا پرداخت به کـارگران بر اسـاس اسـتانداردهای مشـخص و بـا توجه به میزان کـارایی آنان صورت می گیرد. در این روش ، علاوه بر حقوق ثابتی که برای یک میزان کارکرد معین در نظر گرفته شده است ، در ازای هر واحد تولید یا خدمت اضافی ، مبلغی نیز پرداخت می گردد . در واقع فرد برای رسیدن به سود بیشتر که هـدف مورد نظر او است ، می کوشد تا کار بیشتری را به دلخواه خود انجام دهد ؛ از این رو تمایل به کسب درآمد بیشتر ، او را به انجام کار بیشت سوق می دهد ، بی آنکه کنترل خارجی وجود داشـته باشد . و از سویی سازمان نیز به هدف مورد نظر خود ، که تولیـد یا خدمات بیشت ، و به دنبال آن ، افزایش سود و یا اعتبار است ، نایل می گردد . در تحلیل این عامل خود کنترلی ، می بایست به این حقیقت اعتراف کرد که هـدف فرد و سازمان هیچ گاه با هم یکی نمی شوند ؛ اما می توان آنها را به هم نزدیک کرد و از شـدت تضـاد میان آنها کاست . در طرحهای تکه کاری و کارانه نیز افزایش بهره وری سازمان ، تا آنجا کارگر را از سود منتفع می سـازد که به سود سازمـان لطمه ای وارد نیایـد . ۲. خویشـتن کاری نظریه خویشـتن داری افقی جدیـد در آینده مدیریت که بر

اساس آن الگوی کار ، دگرگون می شود و کارها بر اساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می گیرند ، کار و سرگرمی د هم آمیخته می شوند و خانه و محله ، مراکز کاری می گردند. انسان خود ، کنترل کار خویش را بر عهده می گیرد و برای رفع نیازهایش کار می کند ؛ در روش خویشتن کاری ، کار برای خود فرد و در راه اهداف او می باشد . این فرضیه گرچه می تواند به عنوان یک نظریه علمی و تخیلی ، آغاز گر مباحث جدیدی در مدیریت باشد، اما در عصر حاضر ، مصادیق شایعی ندارد و بر فرض رواج خویشتن کاری ، موضوع خودکنترلی در سازمان منتفی خواهد بود؛ ضمن آنکه تلازم خویشتن کار با خود کنترلی ، جای تردید دارد و نمی توان خود کنترلی را بر فرض خویشتن کاری تضمین کرد . ۳. انگیزه توفیق طلبی این انگیزه و یا نیاز به کسب موفقیت ، یکی از عمده ترین ابزاری است که انگیزش را از برون به درون انسان می کشاند و کنترل را به خود فرد می رساند . نیاز به موفقیت چنین تعریف شده است : کوشش و پویایی برای درخشیدن با رعایت معیارها و استانداردهای تعیین شده برای کسب موفقیت . افراد موفقیت طلب ، نیروهایی خودکار و خود کنترل هستند که موفقیتشان ، پاداششان نیز هست و مدیریت ، نیازی به ایجاد انگیزش در آنها ندارد . به دیگر سخن ، این افراد از انگیزشهای برونی بی نیاز هستند ، و یا دست کم نیاز کمتری به انگیزش های برونی دارند . انگیزه توفیق طلبی می تواند در صاحب خود ایجاد حرکت و تلاش برای انجام وظایف کند ، به گونه ای که او با کنترل و نظارت بر خویش ، وظایف خود را انجام دهد و موفقیت را کسب نماید . اما معمولاً چنین افراد توفیق طلبی در سازمان اندک می باشند و با آموزش نیز نمی توان توفیق طلبی را در افراد خلق کرد ؛ زیرا این انگیزه ، اگر چه تا حدودی ممکن است اکتسابی باشد و با آموزش ، تحصیل گردد ، اما بیش از آنکه اکتسابی باشد ، ذاتی است ؛ از این رو این عامل نمی تواند به طور عام و گسترده مورد توجه قرار گیرد . ۴. ارزشها و احساسات ملی از دیگر عوامل خود کنترلی ، ارزشها و احساسات ملی است . ارزشها همچون تعهد به یکدیگر ، کشور و تقید به پیشرفت مداوم ، رابطه ای نزدیک با خود کنترلی دارند ؛ همچنین احساساتی مانند ملیت خواهی ، میهن دوستی و احساس عمیق وظیفه ، در ایجاد خود کنترلی نقش به سزایی داند ،« از این رو برخی می کوشند تا از طریق تقویت احساس ملیت خواهی و میهن دوستی ، افراد را خود کنترل سازند»البته اینکه ارزشها و احساسات ، عامل خود کنترلی هستند ، مطلب قابل قبولی است ؛ امام بایستی اذعان کرد که عامل بود آنها بستگی به میزان پایبندی افراد و نیز پشتوانه و ریشه ارزشها و احساسات آنها دارد . ۵. وجدان کاری از وجدان کاری تعاریف و برداشت های متعددی شده است ؛ تعریف زیر شاید مناسب ترین آنها باشد : گرایش درونی انسان نسبت به انجام کار با کیفیت و کمیت مناسب و بالا ، و بدون اسراف منابع . ولی آنچه که در همه برداشت ها از وجدان کاری مفروض گرفته شده ، ریشه دار بودن این حالت (گرایش درونی) د وجدان است ؛ یعنی وجدان ، سرچشمه و منشاء چنین احساسی در انسان ها است . در بررسی این عامل خود کنترلی ، توجه به نکات ذیل ضروری است : ۱. وجدان چیزی جر عقل نیست . ۲. ارزشهای پذیرفته شده از سوی فرد ، پشتوانه عقل یا وجدان او است ؛ که در اثر از دست دادن آنها ، تاثر و اندوه درونی پدید می آید . بر این اساس نباید از نقش مهم و کلیدی ارزشها در جهت دهی به عقل یا وجدان غافل گشت ؛ زیرا هنگامی که ارزشهای پذیرفته شده از سوی افراد ، متفاوت و یا متعارض باشند ، وجدانها نیز به همان نسبت ، دارای تعارض و تغایر خواهند بود ، و چه بسا فردی از انجام عملی جزئی دچار وجدان و تنش گردد ، و فرد دیگری با انجام عملی بزرگ تر ، هیچ گونه دغدغه خاطری به خود راه ندهد . ۳. گرایش درونی نسبت به کار با کمیت و کیفیت مناسب و بالا و بدون اسراف منابع ، چیزی جز خود کنترلی نیست ؛ یعنی می توان با کمی مسامحه ، وجدان کاری را خود کنترلی و نه علت و ریشه آن دانست ؛ زیرا همان گونه که گذشت ، خود کنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن ، وظایف محوله انجام و رفتارهای غیر قانونی و ناهنجار ترک می شود ، بی آنکه مستند به نظارت دیگران باشد . ۶. باورها و ارزشهای اسلامی در میان عوامل خود کنترلی ، قوی ترین عامل ، باورها و ارزشهای اسلامی است . با اندک تاملی در این عامل می توان دریافت که خود کنترلی ، برخاسته و غیر قابل انفکاک از آ» است . باورها در واقع پشتوانه و ریشه پایبندی به یک سری ارزشها

هستند که در محیط کار ، ظهور می یابند ؛ و نتیجه آن چیزی جز خود کنترلی نمی باشد ؛ به هر میزان که باور افراد یا به تعبیری ، ایمان آنها به یک سری حقایق دینی قوی باشد ، پایبندی و اهتمام به ارزشها نیز بیشتر می شود و در نهایت ، خود کنترلی نیز شدید تر می گردد . این مطلب با توضیحات بعدی کاملاً آشکار می گردد . اکنون برای اثبات این مدعا ، ناگزیر از تبیین هر یک از باورها و ارزشهای اسلامی و رابطه آن با خودکنترلی هستیم . ۶-۱تبیین باورهای اسلامی باورها چیزی بیش از علم و آگاهی هستند ؛ در باور ، تنها علم و آگاهی مطرح نیست ، بلکه مرحله ای است که در جان آدمی رسوخ می کند و اعتقاد قلبی او را شکل می دهد . باورها در واقع همان ایمان افراد هستند :« ایمان حالتی است قلبی و روانی که در اثر دانستن یک مفهوم و گرایش به آن حاصل می شود ، و با شدت و ضعف هر یک از این دو عامل ، کمال و نقص می پذیرد . »بنابراین از انضمام دانش با گرایش ، ایمان و باور حاصل می شود ، و قوام ایمان نیز به همین گرایش قلبی است . اما از نقش علم و معرفت ، اگر هم امکان داشته باشد ناپایدار خواهد بود و از آنجا که ایمان ، عنصر گرایش را در درون خود دارد ، همین امر موجب می شود تا ارتباط تنگاتنگی با مقوله عمل برقرار سازد و ایمان بدون عمل را غیر ممکن سازد . « لازمه ایمان آن است که شخص با ایمان ، تصمیم اجمالی بر عمل کردن به لوازم چیزی که به آن ایمان دارد بگیرد .» و هر قدر ایمان ، قوی تر و کامل تر باشد ، تاثیر بیشتری در انجام اعمال مناسب با آن بر جای خواهد گذاشت . برای مثال ، ایمان به خدا که دو عنصر معرفت و گرایش را در خود دارد ، مستلزم عمل به فرامین او است ؛ کسی که خداوند را یگانه خالق هستی و سزاوار پرستش بداند و تدبیر عالم هستی را در دست او ببیند ، و با چنین معرفتی ، خضوع قلبی را نسبت به او در خود احساس کند ف بی شک چنین معرفت و گرایشی ،د عمل ، خود را نشان می دهد و شخص مومن را به عبودیت او و عمل به فرمانهایش فرا می خواند . از این جهت ایمان ، شور انگیز و حرکت آفرین است . به این ترتیب ارتباط میان ایمان و عمل ، آشکار می گردد و فهم رابطه میان باورهای اسلامی و رفتار ها ، تسهیل می شود ؛ همان رفتارهای مطلوبی که از افراد خود کنترل انتظار می رود . در مباحث آتی ، این رفتار ها مشخص خواهد شد . پس از روشن شدن ارتباط میان باورها و رفتارها و اینکه باورها می توانند مولد و منشا یک سری رفتارها گردند ، اکنون می بایست توجه خود را از تعریف ایمان ، به انواع باورهای اسلامی معطوف کنیم و با بیان آنها ، تاثیرشان را ه عنوان عاملی قوی بای خود کنترلی جویا شویم . به بیان دیگر ، متعلق ایمان بایستی تبیین گردد و مشخص شود که باور به چه چیزهایی موجب خود کنترلی می شود . الف) ایمان به خدا پیش از این گفتیم که اسا ایمان]، آگاهی است که با خضوع و تسلیم همراه باشد ؛ کسی که به خداوند مومن باشد و نسبت به او معرفت توام با خضوع و تسلیم دارد ، او را خالق هستی و جهان را یک پارچه مخلوق او می داند ؛ چنین کسی خدا را عالم به همه چیز و ناظر بر همه کارهای بندگان می داند و عالم را محضر خدا و او را محیط بر کل عالم هستی می بیند ؛ با چنین معرفتی نسبت به خداوند ، اگر عنصر خضوع و تسلیم نیز موجود باشد ، هرگز معصیت و خلافی رخ نخواهد داد ؛ شخص با ایمان ، از خالق هستی شرم می کند و دست به گناه نمی آلاید . البته اینکه تخلف در کار و انجام نادرست آ» ، معصیت و یا مستلزم معصیت باشد ، مطلبی است که بایستی در اینجا به عنوان اصل موضوعی پذیرفت و دلیل آن را در مبحث ارزشها جویا شد . در هر حال ، ایمان به خدا و اینکه او آگاه به همه اعمال و رفتار بندگان است و هیچ چیز از دید او پنهان نیست ، موجب می گردد تا شخص مراقب کردار خویش باشد و خود را کنترل نماید تا مبادا گناهی از او سر بزند . ب) ایمان به معاد یکی دیگر از باورهای دینی که می تواند عاملی قوی در جهت خود کنترلی افراد به شمار آید ، ایمان به معاد است ؛ باور به اینکه فردای قیامت از همه اعمال سوال خواهد شد و انسان ، مسئول اعمال و رفتارهای خویش است ، باور به حساب رسی و پاداش و کیفر الهی ، تاثیر شگرفی بر روی انسان می گذارد و وی را خود کنترل می سازد . اعتقاد به معاد ، یاد قیامت و رستاخیز عظیم ، پشتوانه نیرومندی باری احساس مسئولیت و پذیرفتن محدودیتهای رفتاری و خودداری از ظلم می باشد . کسی که ایمان به معاد دارد و معتقد است تمام اعمال او در روز قیامت ، محاسبه خواهد شد و به حساب ریز و درشت اعمال او رسیدگی خواهد شد ، و آنگاه جزای هر یک از رفتارها را خواهد دید ، در

این دنیا مراقبت رفتار و کردار خود خواهد بود و از کم کاری و سهل انگاری در کار پرهیز می کند ، و نیز خود را در محضر خداوند به معصیت آلوده نمی سازد زیرا از مجازات الهی در قیامت هراسناک است و از عذاب دردناک پروردگار ، بیمناک . ۲-۶ ارزشها ارزشها در اسلام – که مبتنی بر جهان بینی اسلامی و نگرش توحیدی به عالم هستی است – در واقع ، حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارد که ریشه آن را اصول دین تشکیل می دهد و مجموعه این ارزشها که نظام ارزشی اسلام را شکل می دهد ، در قالب «باید ها » و « نباید ها » و یا دستور های اسلامی مطرح می شوند . آن دسته از ارزشها که رابطه مستقیمی با سازمان دارند و به نحوی با مقوله خود کنترلی در سازمان مرتبط می شوند ، باور و پایبندی به آنها ، افراد را به طو طبیعی به سوی خود کنترلی سوق می دهند . دلیل این مدعا هنگامی آشکار می شود که شاخص های خود کنترلی را مورد توجه قرار دهیم و غالب انتظاراتی که از افراد خو کنترل می رود ، موارد زیر بدانیم . ۱.افراد خود کنترل ، راغب به انجام کار هستند از سستی و کاهلی می پرهیزند ؛ ۲. این افراد همواره مراقب هستند تا هنگام کار ، خلافی از آنان سر نزند ؛ ۳. از گرفتن رشوه و اِعمال تبعیض خودداری می کنند ؛ ۴. کار را با اتقان انجام می دهند و از سهل انگاری و ناقص انجام دادن آن پرهیز می کنند ؛ ۵. خیانت در کار را روا نمی دارند کم کاری نمی کنند ؛ ۶. انضباط در کار را رعایت می نمایند و سر وقت حاضر می شوند ؛ ۷.در مصرف منابع و امکانات اسراف نمی کنند و از هدر رفتن آن جلوگیری می کنند ؛ ۸. به حقوق دیگران تعدی نمی کنند و حق آنها را محترم می شمارند . در صورتی که ارزشهای اسلامی مورد پذیرش واقع شود و افراد به آنها پایبند باشند ، تمام انتظارات فوق برآورده خواهد شد ؛ در نتیجه خود کنترلی نیز تحقق خواهد یافت . ارزشهایی که در این قسمت مورد بحث قرار می گیرند عبارتند از : ۱. ارزش و قداست کار ؛ ۲. اتقان در کار ؛ ۳. نظم و انظباط کار ؛ ۴. انجام کامل کار ؛ ۵. صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات ؛ ۶. عدالت و دوری از ظلم و تبعیض ؛ ۷. کسب حلال . ۸. اکنون هر یک از این ارزشها را جداگانه مورد بحث قرار می دهیم و رابطه آ» را با خود کنترلی بیان می کنیم :الف) ارزش و قداست کار با نگاهی کوتاه به فرهنگ اسلامی می توان دریافت که کار ، جان مایه حیات آدمی ، بزرگ ترین سرمایه سازندگی و اساس سعادت دنیا و آخرت است . اسلام بر کار و عمل ، به ویژه عمل شایسته ، تاکید بلیغی می کند و شخصیت انسانها را با عمل صالح ، عجین می داند . اسلام ، کار امری مقدس و در مقابل ، بیکاری مردود و مطرود شناخته شده است . در زبان دین ، هنگامی که بخواهند قداست چیزی را بیان کنند ، می گویند که خداوند فلان چیز را دوست دارد . این دوستی در حدیثی از امیر المومنین(ع) چنین ابراز شده است : خداوند ، انسانی را که دارای حرفه (شغل) و امانت دار باشد، دوست می دارد . در روایت دیگری امام صادق(ع)، کسی را که برای امرار معاش افراد تحت تکلف خود ، تلاش می کند همتای مجاهد در راه خدا می داند و می فرماید : انسانی که برای (گذراندن زندگی) افراد تحت تکلف خود ، سخت تلاش می کند ، مانند آن رزمنده ای است که در راه خدا جهاد می کند . ب)اتقان کار یکی از ارزشهای اسلامی در زمینه کار ، دقت در انجام آن و اتقان در عمل است. انجام درست و متقن عملی که بر عهده فرد گذاشته می شود ، خود ارزشی است که در روایات بدان توصیه شده و سیه عملی معصومان (ع) نیز بیانگر آن است . شاید اتقان در عمل ، اشاره ب کیفیت مطلوب نیز باشد ؛ در این صورت بر مدیرانت و همه کسانی که مسئولیت طراحی و تولید رادارند ، لازم است تا با دقت در کیفیت و ارتقای سطح آن ، خدمات یا کالاهایی عرضه کننده که مورد پسند ارباب رجوع یا مشتریان واقع شود . در فرهنگ مدیریتی اسلام ، به همان اندازه که از بی دقتی و سرسری گرفتن کارها ابراز تنفر می شود، از اتقان و استحکام کار – که محبوب خداوند است – جانب داری می گردد ؛ پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود : خداوند متعال دوست می دارد هنگامی که یکی از شما مسلمان کاری را انجام می دهد ، با دقت و اتقان لازم ، محصول کارش را ارائه ئهئ . پیامبر گرامی اسلام (ص) هر گونه کاری که انجام را برای فرد و جامعه لازم و ضروری تشخیص می داد – کوچک یا بزرگ – در دقت و صحت کار ، توجه کافی را مبذول می فرمود و هرگز کاری را با کیفیتی نا مطلوب انجام نمی داد . اگر چنین ارزشی در میان کارکنان و حتی مدیران نهادینه شد ، آنها بدون آنکه

نظارتی در کـار باشـد ، خود به دلیل ارزش بودن اتقان کار و توصـیه های دینی به آن تلاش می کننـد کاری بی عیت و نقص ارائه نمایند . ج) نظم و انضـباط در کار بی نظمی در عالمی که بر پایه نظم اسـتوار است ، چونان وصله ای ناجور ، چهره ای کریه خواهد داشت . اشاشـاً برنـامه ریزی که یکی از مهم ترین وظـایف مـدیران است ، در واقع ایجـاد نوعی نظم میـان فعالیتهای سازمانی ، برای دست یابی به اهـداف است . اگر برنامه درستی در کار نباشـد ، انجام کارهای پراکنـده و بی هده ، سازمان را به رکود می کشاند و موجب هـدر رفتن منـابع و امکانـات می گردد . نظم ، محصول برنامه ریزی و لازمه نیل به اهـداف است . فرد خود کنترل در محیط کاری ، اهتمام جـدی به انجام کارهای روزانه دارد و کارها را به آینـده حواله نمی کند و به توصـیه امیر المومنین (ع) عمل می کند که فرمود: در هر روز ، کار همان روز را انجام بـده ؛ زیرا هر روز ، کار مخصوص خود را دارد. د) انجام کامل کار یکی از ارزشـها در زمینه کـار ، انجام کامل آن و پرهیز از نیمه کاره رها مردن است . کار را به انجام نرسانـدن و سـراغ کاری دیگر رفتن ، علاوه بر مشوش کردن ذهن شـخص ، در مواردی ، موجب هـدر رفتن منـابع نیز می گردد. انجـام کامل کار و پرهیز از ناتمام گذاشـتن آن ، مستلزم داشـتن پشـتکار است ؛ بدون مداومت و پایداری در کارها ، به نتیجه ای نمی توان رسید . روایات متعددی از معصومان (ع) وارد شـده که بیانگر اهمیت ، جایگاه و اعتبار پشـتکار است ؛ برای نمونه از رسول خـدا(ص) روایت شـده است که فرمود:بی گمان محبوب ترین کارها نزد خدا پایدارترین آنهاست ، هر چند اندک باشد . ه) صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات در نظام ارزشی اسـلام ، توصـیه هـای زیادی نسـبت به صـرفه جویی و پرهیز از اسـراف و تبـذیر شـده است و آیات و روایات فراوانی در این زمینه وجود دارد ؛ که برای نمونه برخی از آنها را ذکر میکنیم ؛ از جمله اینکه خداوند در قرآن کریم می فرماید : و اسـراف نکنید ؛ همانا خداونـد اسـراف کننـده گان را دوست نـدارد . همچنین امام صادق (ع) در مذمت اسـراف می فرماید : بی تردید میانه روی ، کاری است محبوب نزد خدای بزرگ و اسـرافکاری مبغوض الهی است . گرچه وظیفه صـرفه جویی در مصـرف منابع و امکانات در درجه اول ، متوجه مـدیران است زیرا آنـان بـا در اختیـار داشـتن منابع و امکانات ، قـدرت تصـرف در آن را دارنـد ؛ ولی در هر صورت ، مدیران و کارکنانی که صـرفه جویی را به عنوان یک ارزش اسلامی پذیرفته اند و اسراف و تبذیر را ضد ارزش می دانند، در محیط کار ، از ریخت و پاشـهای اداری و زیاده روی در مصـرف اموال اداری پرهیز می کنند و بی آنکه نظارت و یا منبعی از سوی کسـی متوجه آنا باشد ، خود به کنترل خویش اهتمام می ورزند ؛ زیرا می دانند که اسـراف ، امری حرام و مبغوض پروردگار است و انجام حرام ، عقاب اخروی را به دنبال دارد . و) عـدالت و دوری از ظلم و تبعیض در انـدیشه دینی ، مقصـد حکومت و تصـدی امور ، بر پایی حق و عدل در میان مردمان است ؛ مدیریت رسول خدا(ص) نیز بر همین اصل اسـتوار بود . دستور العملها و فرمانهای حکومتی آن حضـرت گویای آن است که برپایی حق و عدل و لوازم آن باید به عنوان بنیادی ترین اصل پیوسته مراعات شود . همین اصل در سخنان امیر المومنین (ع) نیز به همین روشـنی آمده است ؛ ابن عباس مس گوید : در "ذی قار " بر امیر المومنین (ع)وارد شدم . آن حضرت مشغول پینه زدن کفش خود بود ؛ چون مرا دید فرمود : قیمت این کفش چند است ؟ گفتم : بهایی ندارد . فرمود : به خدا سوگنـد ! این کفش نزد من محبوب تر از حکومت بر شـما ؛ مگر آنکه حقی را بر پـا دارم یا باطلی را دفع کنم . نقطه مقابل عـدل ، ظلم و تبعیض است و این هر دو ضد ارزش بوده و در آیات و روایات بسیاری از آنها نهی شده است . نگاهی به سیره معصومان (ع) نشان می دهد که آنها اهتمام زیادی به اجرای عدالت داشتند و از هر گونه تبعیض و نابرابری در اجرای حق ، خودداری م یورزیدند . رسول خـدا(ص) در اجرای حق (ص) در اجرای حق ، همگـان را یکسـان می دیـد و به مسـاوات عمـل می کرد . ز) کسب حلال انسانهـا برای ادامه حیات خود نیازمنـد روزی پروردگار هسـتند ؛ اگر این روزی از طریق حلال و مشـروع به دست آیـد، اصـطلاحاً « روزی حلال » نامیده می شود ؛ ولی اگر از راه حرام تحصیل شود « روزی حرام » محسوب می شود . در اسلام ، کسب روزی حلال ، مورد تاکیـد و سـفارش زیادی قرار گرفته ، تا آنجا که طلب حلال ، برترین و با فضـیلت ترین عبادت شـمرده شده و رسول گرامی اسلام درباره آن فرموده است : عبادت هفتاد جزء دارد که برترین آن ، طلب (روزی) حلال است . رواياتی از این قبیل فراوان است

و همه بیانگر اهمیت بسیار زیاد کسی حلال در میان واجبات الهی می باشند . البته به همین میزان که روی کسب حلال تاکید شده ، ارتزاق از راه حرامنیز مورد سرزنش قرار گرفته و احادیث بسیاری ، در مذمت آن وارد شده است . حقوق و دستمزدی که افراد دریافت می کنند از دو حال خارج نیست : یا حلال است ، یا حرام . اگر حقوق در مقابل کار انجام نشده ، کم کاری ، سهل انگاری ، خیانت در کار ، گرفته شود اخذ آن ، مجو شرعی ندارد و در حقیقت ، مال حرام ، یا آمیخته به حرام محسوب می شود و از این جهت که مصداق مال حرام است مصرف آن اصطلاحاً «حرام خواری » نام دارد ، از گناهان بزرگ و سنگینی است که با گوشت و خون انسانها عجین می گردد . در این باره امام باقر (ع) فرمود : همه گناهان سنگین و بزرگ هستند و سنگین ترین آنها گناهی است که گوشت و خون بر اثر آن بروید و ایجاد شود . اکنون با جمع بندی مختصری از مطالب گذشته ، بحث را دنبال می کنیم : باورها و ارزشهای اسلامی عاملی قوی برای خود کنترلی افراد در محیط کار است . برای اثبات این مدعا ، پس از تبیین باورها ، رابطه آنها با خود کنترلی در سیره امیر المومنین (ع) ترسیم شد ؛ آنگاه با بیان ارزشها ، چنین ادعا گردید که فرد معتقد و پایبند به ارزشها ، خود را در عمل ملتزم به آنها می داند و در نتیجه ، غالب انتظاراتی که از فرد خود کنترل می رود را برآورده می سازد ؛ مگر نه آن است که از فرد خود کنترل توقع است که کار را به صورتی متقن و بی عیب و نقص انجام دهد کم کاری و سهل انگاری ننماید ، دارای انضباط کاری باشد در مصرف منابع و امکانات صرفه جویی کند ، به دیگران ستم روا ندارد ، ضرر نرساند ، دستمزد خود را با خیانت در کار و کم کاری به حرام نیامیزد ، هم این انتظارات از فردی که معتقد به ارزشهای اسلامی است ، عملی می باشد و بدون توجه به نظارت خارجی ، قابل تحقق است . البته همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد میزان خود کنترلی و یا برآورده شدن است انتظارات ، بستگی به درجه ایمان به خدا و معاد و همچنین پایبندی به ارزشها دارد ؛ به هر مقدار که ایمان به ارزشها و پشتوانه آن ، یعنی ایمان به خدا و معاد بیشتر باشد میزان عملی شدن انتظارات مزبور نیز افزایش خواهد یافت . از این رو می توان گفت ، باورها و ارزشهای اسلامی در تحقق خود کنترلی ، عاملی قوی شمرده می شوند . فصل سوم مکانیزمهای خود کنترلی پیش از این عوامل خودکنترلی تا حد امکان مطرح شد و باورها و ارزشهای اسلامی به عنوان قوی ترین عامل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند . اکنون ببینیم در منابع اسلامی ، با استفاده از چه شیوه ها و ابزارهایی می توان به خود کنترلی دست یافت .

۱. تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی با روشن شدن نقش باورها و ارزشهای اسلامی به عنوان عاملی قوی در خود کنترلی سازمانی ساز و کار و ایجاد خود کنترلی نیز خود به خود آشکار می گردد ؛ و آن عبارت است از تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی . ارزشهای اسلامی که خود کنترلی یا تقوای کاری یکی از آنها است . در واقع حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارند که ریشه آنها ، اصول دین یا همان باورهای اساسی که پشتوانه عملی نظام ارزشی اسلام (باید ها و نباید ها)نیز می باشد . به هر میزان که باورها (ایمان به خدا ، قیامت ، حساب رسی بهشت دوزخ) در افراد قوی تر باشند ، ارزشها نیز از قوت و ضمانت بالاتری برای عمل برخوردار خواهند بود . بر این اساس اصلی ترین گام ، تقویت ایمان و یا باورها است و می بایست در درجه اول ، آن را در افراد پرورش داد . اما نکته شیوه های تقویت و پرورش ایمان چیست خود نیاز به تحقیق جداگانه ای دارد ، ولی به طور اجمال می توان به دو روش عمده اشاره کرد : ۱. بالا بردن سطح معرفت دینی ۲. افزایش عبادت و معنویت قبلاً در تعریف ایمان ، دو عنصر معرفت و خضوع را ذکر کردیم و گفتیم که شدت و ضعف ایمان ، بستگی به همین دو عنصر دارد . بالا بودن سطح معارف دینی و میزان عبادت که نوعی خضوع و کرنش در مقابل پروردگار است . علاوه بر افزایش درجه ایمان رابطه مستقیمی نیز با خود کنترلی و تقوا دارد . این ارتباط در منابع اسلامی ذکر شده است ؛ قرآن کریم پس از آنکه مردم را به عبادت فرا می خواند ، نتیجه آن را خود کنترلی و تقوا معرفی می کند و چنین می فرماید : ای مردم ، پروردگارتان را که شما و کسانی را که پیش از شما بوده اند آفریده است ، پرستش کنید ؛ باشد که به تقوا گرایید . همچنین امیر المومنین (ع) می فرماید : هر که معرفت یافت ، خود نگه دار (خود کنترل شد). بنا براین با افزایش سطح معرفت دینی و میزان عبادت و بندگی علاوه بر تقویت

ایمان ، خود کنترلی نیز حاصل می شود . اما ایمان نیز همانگونه که گفته شد ، ریشه و پشتوانه ارزشها است . زمانی پایبندی افراد به ارزشـها و یـا نظام ارزشـی اسـلام که شامل یک سری بایـد ها و نبایـد است . ثابت می شود و ارزشـها عملی می شونـد که معلوم و مشـخص باشـند ؛ یعنی افراد می بایست نسبت به نظام ارزشـی اسـلام آگاهی داشـته ، باید ها و نباید ها ، یا ارزشها و ضد ارزشها را بسناسـند ؛ و این مسـتلزم تعلیم و ترویـج نظام ارزشـی اسـلام است ؛ به ویژه بخشـهایی که به کار مربوط می شونـد . البته ترویـج این ارزشـها در محیـط کار ، محتاج راهکارهایی است که می بایست با تحقیق بیشتری در این زمینه ، آنها را شـناسایی کرد . نتیجه آنکه برای تقویت ایمـان و ترویـج ارزشـهای اسـلامی در زمینه کـار ، بـایستی تـدابیری اندیشـید و با درونی کردن ارزشـها در کارکنان و مـدیران ، به هـدف خود کنـترلی دست یـافت . از این رو نیـل به هـدف خود کنـترلی ، نیازمنـد کـار عظیم فرهنگی است و یکی از ویژگی هـای مـدیریت اسـلامی ، آن است که بخش عظیمی از هزینه ها و نیروهایی که در نظامهای دیگر ، صـرف کنترلهای شـدید خـارجی بازرسـی ، اطلاعـات و ضـد اطلاعـا ت می شود در راه ارتقای فرهنگی و رشـد معنوی کارکنان به کار گرفته می شود تا با تقویت روحیه دینی تقوا و خدا ترسی ، عامل کنترل کننده درونی در افراد به وجود آید و ضمن تامین اهداف سازمان ، رشد و ترقی و تعالی معنوی انسانها نیز حاصل گردد . بر این اساس ، در سایه مدیریت اسلامی ، از یک سو هزینه های نظامهای اطلاعاتی کاهش می یابد ، و از سوی دیگر سطح فرهنگ و معنویت کارکنان بالا می رود . ۲. اصلاح گزینش امروزه نگرش سیستمی به سازمان ، نگاهی نو منطقی است . آنچه در سازمان یا کارخانه رخ می دهد ، بی ارتباط با محیط خارج از سازمان نیست ، بلکه می توان گفت که سازمانها همواره از محیط پیرامونی خود تاثیر می پذیرند ؛ هر چند خود نیز بر محیط خارجی تاثیر گذارند ؛ زیرا معمولاً سازمانها به صورت سیسـتمها ی با اجتماعی می باشـند و بیشتر آنها با صـد ها عامل خارجی سر و کار دارنـد . یکی از عوامل محیطی ، منابع انسانی است که یکی از ورودی های سیسـتم سازمانی را تشـکیل می دهد . افراد معمولاً با یک سری باورها و نگرشهای قبلی ، وارد سازمـان می شونـد ؛ زیرا شخصیت آنهـا در خـارج از سازمـان شـکل گرفته است . این افراد ، رفتـار خود را که بر اسـاس باورها و نگرشـهای آنها است عیناً به سازمان منتقل می کنند . برای گزینش و جذب داوطلبان ورود به سیستم سازمانی ، عوامل و پارامترهای متعددی را می بایست مد نظر قرار داد ؛ یکی از این عوامل ، سیسـتم ارزشـی فرد داوطلب ، با باورها و ارزشهای اسلامی ، همخوانی و سـنخیت دارد ؛ هر قـدر که این همخوانی بیشتر باشـد ، امید بیشتری به خود کنترلی می توان داشت . بر این اساس ، می توان یکی از سیاسـتهای کلی در گزینش داوطلبان را باورها و ارزشـهای اسـلامی آنان دانست . از این رو پیامبر گرامی اسـلام (ص) خطاب به امیر المومنین علی (ع) دین داری و پرهیزکـاری را از شـرایط لازم برای گزینش متصـدیان امور بر می شـمرد و می فرمایـد:« از میان صاحبـان تجربه و عقـل و حیا و از خانواده های صالـح و متـدین و پرهیزکار آنان (کارمنـدان) را برگزین ؛ زیرا آنها دارای اخلاقی کریم می باشـند و به لحـاظ خویشـتن داری (خود کنترلی) و اصـلاح خویش ، شدیـد ترنـد و (همچنین) کم طمع تر و در سـنجش عواقب کارهـا ، بینا ترنـد ؛ پس اینها بایـد کارگزاران و یاورانت باشـند »از همین جا می توان این نکته را نیز اسـتفاده کرد که هرگز نباید افراد بی ایمان را در مدیریتها به کار گرفت . اما در بین مسلمانها هم باید افرادی را انتخاب نمود که سابقه دین داری آنان زیاد و پرهیزکار باشـند ؛ زیرا اینان به خود کنترلی در سازمان نزدیک تر هسـتند و در انجام کارها خیانت نمی کنند . ۳. تامین و توسعه رفاه کارکنان یکی از عوامل مهمی که موجب انگیزش و ترغیب کارکنان به انجام صحیح کارها می شود ، توجه به نیازها ی زیستی و تـامین احتیاجات مادی آنها از سوی مـدیریت است . اگر از کارکنان ، انتظار انجام وظایف ، آن هم به شـکل مطلوب و دور از هر گونه کم کاری و خیانت وجود دارد ، می بایست آنها را به لحاظ زنـدگی مادی تامین کرد ، تا با فراغت و دلگرمی بیشتر کار کنند ؛ زیرا کارکنان هنگامی با علاقه و پشـتکار خواهنـد بود که حقوق مکفی و متناسب با شـرایط زنـدگی دریافت کننـد ؛ حقوقی که با آن بتوانند زندگی معقول و نسبتاً مرفهی را اداره نمایند . اگر میزان دریافتی کارکنان با مخارج زندگی متوسط آ«ا ، باربری نداشته و پایین تر از آن باشـد ، این زنگ خطری برای مـدیران خواهـد بود که کارکنان ، با دلسـردی کار را انجام دهنـد و آن را با اتقان و

استحکام به انجام نرسانند ، یا آنکه کم کاری کنند و چنین استدلال کنند که ما به اندازه حقوقی که دریافت می کنیم ، کار می کنیم و بیش از آن ، حاضر به انجام آن نیستیم . در واقع ، پرداختی های کم و ناکافی کارکنان ، موجب کاهش انگیزه ، و در نهایت عدم رضایت شغلی آنان می شود . در صورتی که اگر زندگی آنان تامین شود ، این امر تا حدود زیادی موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم می سازد و باعث دوری آنان از هر گونه کم کاری، خیانت ، سهل انگاری در کار و تعدی به اموال عمومی می شود ؛ و در نتیجه روح خودکنترلی را در آنها پرورش می دهد و امیر المومنین (ع) پس از گزینش درست کارکنان در یک نظام اداری ، مسئله تامین زندگی وئ بهبود وضعیت معیشتی آنان را وظیفه مدیران می داند و به آنها گوشزد می کند که به طور جدی ، امور معیشتی و رفاهی کارکنان را مورد توجه قرار دهند و وسعت روزی را برای آنان فراهم سازند ؛ از این رو خطاب به مالک اشتر می فرماید : « سپس روزی کارکنانت را فراخ دار ؛ که فراخی روزی ، نیرویشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند ، و بی نیازشان سازد تا به مالی که در اختیار دارند دست نگشایند و حجتی بود بر آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند یا در امانت خیانت ورزیدند »امیر المومنین علی (ع) به مالک اشتر فرمان می دهد که رزق و روزی را بر کارکنان و کارمندان خود « اسباغ » نماید ، یعنی کامل ، وافر و فراخ سازد . ایشان دو دلیل برای این فرمان خود ذکر می کنند : ۱. این کار ، آنها را در اصلاح خویش تقویت می کند ؛ ۲. از خیانت در اموالی که زیر دست آنها است بی نیازشان می سازد . ۳. حضرت ، در اولین دلیل فرمان خود ، به حقیقتی تربیتی اشاره می کند و می فرماید ، پرداخت کامل حقوق و گشایش در روزی کارکنان ، به آنان کم کمی کند تا در جهت اصلاح خود گام بر می دارند و از فقری که مایه زیان دین و اسباب آشفتگی خاطر و پریشان حالی است ، نجات یابند ؛ زیرا تنگناهای زندگی هر انسانی را وسوسه می کند و ممکن است زیر فشارهای سخت معیشتی دست به کارهای نادرست و دوری از امانت داری بیالاید . پس نظام اداری باید به گونه ای باشد که کارکنان آن ، از نظر زندگی و معیشت ، تامین باشند و امنیت لازم را از این نظر برایشان فراهم گردد و زمینه خیانت و ستمگری مسدود و راه اصلاح و خدمت گذاری گشوده گردد . از این رو حضرت در تعلیل دوم خود ، خطر در تنگنا قرار گرفتن کارکنان را چنین گوشزد می کند که اگر آ‌ا از حقوق حقه خویش ، که زندگیشان را به طور کامل تامین می کند ، محروم باشند ، ممکن است بعضی از آنها نتوانند تحمل کنند و خواسته یا ناخواسته به کجی گرایش یابند و اموال و امکاناتی را که در اختیار شان است ، مورد تعدی قرار دهند و از آن به نفع خویش بهره ببرند . اما اگر کارکنان به طور کامل و کافی تامین شوند ، دیگر چنین تنگنایی بروز نخواهد کرد . و اگر کسی با وجود آنکه به اندازه کافی تامین شد، دست به خیانت و تجاوز دراز کند و در امانت داری و خدمت گزاری کوتاهی ورد ، دیگر هیچ حجتی برای او نیست . هنگامی که زندگی افراد به خوبی تامین شد ، تعداد کسانی که خلافکاری می نمایند ، یا وظیفه ای را که بر عهده دارند ، خوب ادا نمی نمایند و در انجام آن سهل انگاری می کنند اندک خواهد بود ، برای اینان حجت تمام است و توجیهی از آنها پذیرفته نمی شود . فصل چهارم خودکنترلی ۱. فرآیند خود کنترلی صاحبنظران رشته مدیریت برای نظارت ، فرآیند چهار مرحله ای را به ترتیب زیر ذکر کرده اند : ۱.تعیین استانداردها و معیارها با توجه به هدفهای از پیش تعیین شده . ۲. جمع آوری و تنظیم اطلاعات ، اندازه گیری عملکرد و عملیات انجام یافته و در حال انجام ؛ ۳. مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده ؛ ۴. پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی اما آیا می توان خود کنترلی را نیز فرآیندی چند مرحله دانست ؟ به نظر می رسد که خود کنترلی نیز می تواند به صورت فرآیندی مطرح شود و مشابه همان مراحلی را که برای نظارت ذکر شد، برای آن نیز در نظر گرفت ؛ زیرا خود کنترلی و یا مراقبت از خویشتن در مقابل هر گونه خطا و لغزش کاری ، نیازمند لوازم و مقدماتی است که در مجموع می تواند آن را به شکل فرایند چهار مرحله ای در آورد . این مراحل ، از تعیین استانداردها آغاز و به انجام اقدامات اصلاحی ختم می گردد . بنابراین می توان همان مراحلی را که در فرآیند نظارت بیرونی وجود دارد ، با کمی تفاوت ، در کنترل درونی نیز مطرح ساخت ؛ این مراحل عبارتند از : ۱.مشارطه؛۲. مراقبه ؛۳. محاسبه ؛۴. معاتبه ؛ ذکر این نکته در اینجا ضروری است که این مراحل ، در واقع

گامهای تهذیب نفس و پاک سازی اخلاق می باشند و بیشتر به آنان که خواهان قرب الهی هستند توصیه می شود ، تا با انجام آن ، خود را از رذایل اخلاقی دور سازند و مزین به کرامات اخلاقی و مقامات معنوی گرداند . این مراحل در منابع اسلامی به ویژه کتب اخلاقی ، وارد شده و همگان به آن سفارش شده اند . مراحل فوق اگر چه بیشتر ناظر به اخلاقیات هستند ، اما دلیلی بر انحصار آن به اخلاق نیست و می توان آن را در کلیه شئون زندگی و از جمله محیط کار جاری ساخت . اکنون به توضیح این فرآیند می پردازیم و هر یک از مراحل جداگانه مورد بحث قرار می دهیم . ۱-۱. مشارطه مشارطه شباهت زیادی به تعیین استانداردها و معیارها در فرآیند نظارت خارجی دارد . در این گام آ»چه را می بایست در محیط کار ، به عنان وظیفه انجام داد ، مشخص می شود و شخص با شفاف نمودن وظایف و یادآوری آنها ، با خود عهد می بندد که بی هیچ کم و کاستی آنها را انجام دهد . این مرحله در واقع نوعی شرط و عهد با خویشتن است . در این مرحله لازم است فرد ، نسبت به وظایف خود ، آگاهی کامل داشته و با مقررات آیین نامه ها و دستورالعمل های اداری آشنا باشد ، حتی بهتر است دلایل کار مورد نظر و همچنین ضرورت آن را بداند . دلیل این امر آن است که تا این موارد روشن نباشد ، زمینه ای برای تعهد با خویش یا مشارطه به وجود نمی آید و مرحله بعدی این فرآیند یعنی مراقبت انجام نمی شود . نکته بعدی آنکه وظایف ، قوانین و آیین نامه ها ، نباید هیچ گونه ضدیتی با نظام ارزشی اسلام داشته و با آنها در تعارض باشند ؛ بلکه بالعکس ، بایستی در راستای نظام ارزشی اسلام و هماهنگ با آن نیز باشند . ۲-۱ . مراقبه در این مرحله ، شخص با مراقبت از خویش می کوشد تا خطا و لغزشی در کار ا او سر نزند و وظایف ، به شکل مطلوب انجام شود . درباره مراقبت از خویشتن در مقابل هرگونه خطا و لغزشی ، روایات بسیاری وجود دارد ؛ حتی می توان تمام مواردی که زیر عنوان تقوا وارد شده ، ناظر به همین مرحله دانست؛ زیرا تقوا همان گونه که قبلاً نیز گفته شد صیانت از خود است ؛ منتهی این خود نگه داری ، مقتضی انجام وظایف و ترک لغزشها است وجود این حالت ، شخص را نسبت به واجبات ، تحریک می کند و از محرمات باز می دارد . امیر المومنین (ع) درباره مراقبت از خویش هنگام لغزش می فرماید : تو (خود) مانع و بازدارنده خویش باش . آنچه که افراد بر این مراقبت تحریک و ترغیب می کند ، توجه به مراقبت خداوند و فرشتگان ، نسبت به اعمال و کارهای بندگان است . این حقیقت که خداوند در همه جا و در هر حال و در همه زمانها ، ناظر و مراقب اعمال است ، روح مراقبت را در افراد زنده می کند . خداوند در قرآن کریم ، خود را مراقب هر چیزی مداند و چنین می فرماید : و خداوند ناظر و مراقب هر چیزی است . ۳-۱. محاسبه این مرحله شباهت زیادی با « مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده » در فرآیند نظارت خارجی دارد . در این گام ، شخص خود کنترل ، عملکرد خود را دقیقاً مورد محاسبه قرار می دهد و با مقایسه آن با وظیفه واقعی و عملکرد معهود ، پی به درستی یا نادرستی آن می برد . اکنون برای اهمیت محاسبه عملکرد ، محتوای برخی روایات را ذکر می کنیم : ۱. هر که با خود عهد کند که به حساب خویش رسیدگی کند ، از مسامحه و سهل انگاری ایمن می گردد . ۲. دور اندیش کسی است که خود را مقید به محاسبه خویش نماید؛ ۳. کسی که در هر به حساب خویش رسیدگی نکند ا ما نیست ؛ ۴. پیش از آنکه به حساب شما برسند ، خود به حساب خویش رسیدگی کنید ؛ ۵. ثمره « محاسبه » اصلاح خویش است ؛ ۶. کسی که محاسبه خویشتن کند ، بر عیوب خود واقف می شود و از گناهانش با خبر می گردد ؛ (به دنبال آن) از گناه توبه می کند و عیوب را اصلاح می نماید . ۴-۱ . در این مرحله ، شخص در برابر خطاها و لغزشهای کاری که از وی سرزده ، خویش را مورد سرزنش قرار می دهد و به اصلاح آن می پردازد . شاید تعبیر به «نفس ملامتگر» در آیه (وَ لآ اُقسِمُ بِالنَّفسِ الَّوَّامَهِ)اشاره به همینمرحله از فرایند خودکنترلی باشد. «نفس لوّامه»، یکی از شئون نفس آدمی است که به هنگام انجام گناهان ، به ملامت و سرزنش صاحب خویش می پردازد . ۲.آثار و فواید خود کنترلی برخی از فواید خود کنترلی را چنین می توان شمرد ؛ ۱. ارزان بودن هزینه خودکنترلی ؛ ۲. اصلاح سریع اشتباهات و جبران آن ؛ ۳. افزایش بهره وری ؛ ۴. گسترش قسط و عدالت اجتماعی . خود کنترلی در مقایسه با نظارتهای بیرونی ، بسیار کم هزینه است . شاید بیشترین هزینه آن مربوط به انجام کار فرهنگی در

سازمان برای تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی باشد ؛ و این به مراتب از انجام نظارتهای مستمر خارجی کم هزینه تر است . همچنین کارکنان خود کنترل به محض رخ دادن اشتباهی و یا نمایان شدن انحرافی در کار ، بی درنگ در مقام اصلاح آن بر می آیند و تلاش می کنند تا خطای موجود را بر طرف و جبران سازند . از طرفی ، گسترش فرهنگ خود کنترلی در سازمان و جامعه ، موجب می شود که از تمامی امکانات و ابزارهای کار و از لحظه لحظه زمان کار بیشترین و بالاترین بهره برداری به عمل آید ، بی آنکه کمترین اسراف ، حیف و میل ، ریخت و پاش و به هدر دادن منابع و امکانات صورت گیرد ؛ زیرا این موارد در اسلام ، ضد ارزش می باشند و افراد خود کنترل ، در برابر آنها از خود مراقبت می کنند . از سوی دیگر ، در محیطی که فرهنگ خود کنترلی درآن نهادینه شده و در جای آن حاکم است ، معمولاً افراد ، بدون انجام کار مفید ، توقع چشم داشتی ندارند و حاضر نیستند حقوق دیگران را پایمال کنند ؛ آنها به خود اجازه نمی دهند که به امکانات و منافع جمعی صدمه ای وارد کنند ، یا در انجام وظایف خود قصور و کوتاهی نشان دهند؛ نتیجه چنین حالتی ایجاد و گسترش « قسط و عدالت اجتماعی » است . اگر خود کنترلی با قصد و انگیزه الهی همراه باشد ، تمام آثار و برکاتی که برای تقوا شمره شده را خواهد داشت. چنین تقوا و یا خود کنترلی دارای آثار فراتر از سازمان می باشد که با مراجعه به منابع اسلامی ، می توان آنها را جمع آوری کرد .

برنامه استراتژیک وکاربرد آن درمدیریت

مهندس عباس شیخ ابو مسعودی خلاصه کتاب: تلخیص : زینب هدایتی- ایجاد هدف مخصوصی برای سازمان و واحدهای زیرمجموعه ای آن وظیفه ی ساده ای نیست .عوامل خارجی متعددی برروی سازمان معمولاـ دارای شماری ازاهداف است که اهمیت هرکدام برحسب تاثیر عامل یا گروهی از عوامل محیطی خاص متفاوت است. فهرست:فرآیندبرنامه ریزیفرآیندبرنامه ریزی:یک نگاه کلیرسالت اهداف یا مقاصدویژگی های اهداف خوبانواع اهداف ازنظر ماهیت اهداف اجتماعی انواع اهداف از نظر زمان تصمیم گیری تعریف تصمیم گیری تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل فرآیندتصمیم گیری قانونسطوح برنامه ریزیبرنامه ریزی از طریق مدیریت اهدافرآیند مدیریت براساس اهدف.فرآیند برنامه ریزی استراتژیکارزیابی سازمانی و محیطی تعیین هدف یا جهت .ویژگی های اهداف استراتژیک .ماتریس BCGاستقرار SBUها بر روی ماتریس مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG .سیکل عمر محصول .مهم ترین ابزارهای برنامه ریزینمودار گانت (GANTT CHART).روش علمی تیلور(زمانسنجی – تعیین زمان استاندارد)ضریب عملکرد(Rating)طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد برنامه استراتژیکوکاربرد آن درمدیریتمهندس عباس شیخ ابو مسعودیتلخیص : زینب هدایتیفهرست:فرآیندبرنامه ریزیفرآیندبرنامه ریزی:یک نگاه کلیرسالت اهداف یا مقاصدویژگی های اهداف خوبانواع اهداف ازنظر ماهیت اهداف اجتماعی انواع اهداف از نظر زمان تصمیم گیری تعریف تصمیم گیری تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل فرآیندتصمیم گیری قانونسطوح برنامه ریزیبرنامه ریزی از طریق مدیریت اهدافرآیند مدیریت براساس اهدف.فرآیند برنامه ریزی استراتژیکارزیابی سازمانی و محیطی تعیین هدف یا جهت .ویژگی های اهداف استراتژیک .ماتریس BCGاستقرار SBUها بر روی ماتریس مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG .سیکل عمر محصول .مهم ترین ابزارهای برنامه ریزینمودار گانت (GANTT CHART).روش علمی تیلور(زمانسنجی – تعیین زمان استاندارد)ضریب عملکرد(Rating)طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد فرآیندبرنامه ریزی درسرتاسرفصل می کوشیم تا اهمیت برنامه ریزی موثر را برای دانشجویان اعم ازاینکه برنامه ریزممکن است مدیریت یک شرکت یک سرپرست ویا مدیر یک تجارتخانه ی کوچک باشد را روشن نماییم. فرآیندبرنامه ریزی:یک نگاه کلیبرنامه ریزی موثروکارآمدمی تواندتاثیردر بهره وری مدیران در.کلیه سطوح سازمان داشته باشد.برنامه ریزی عبارت است از:فرآیند تصمیم گیری از قبل(پیشاپیش)درمورد اینکه چه باید انجام بشود, چرا باید انجام بگیرد, چگونه انجام بشود, درچه زمانی

وچه مکانی ؟ وآنگاه نتایج حاصله چه باشد.رسالت علت و فلسفه ی وجودی سازمان و مقصود از تداوم آن را رسالت گویند. بطورمثال بیانیه ی رسالت اعلام شده شرکت هالیدی عبارتست ازاینکه مردم درتمام دنیا احساس شادی وآرامش کنند.این شرکت خودش را نه فقط زنجیرازمتل بلکه بعنوان بزرگترین شرکت پذیرایی کننده ومهمان نوازجهان می داند.مدیران سازمان هالیدی می دانند که کسب سود از این کارهمان تداوم ضمنی رسالت سازمان آن هاست.واضح است که شرکت برای تامین نیازمندی های خود باید کسب سود نماید اما بیانیه ی رسالت اعلام شده هنوز برای راهنمایی کارکنان درکل سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.اهداف یا مقاصد هنگامی که رسالت سازمان مشخص گردید اهداف ویژه می تواندتعیین شود. اهداف نتایج مورد نظر ومطلوب هر فعالیتی است.اهداف می بایستی درهریک ازسطوح مدیریتی درسازمان برقرارشود.ودرهرحال اهداف سطوح پایین سازمان باید با اهداف سطح بالای سازمان هماهنگی داشته باشد.ویژگی های اهداف خوباهداف بایستی دارای چهار ویژگی اساسی زیر باشند:۱. مکتوب باشند.۲. قابل اندازه گیری باشند.۳. زمان تحقق آنها صریح باشد. ۴. درعین اینکه قابل حصول هستند دستیابی به آنها به آسانی میسرنباشد. مکتوب نمودن اهداف فهم وتعهد نسبت به آن را افزایش می دهد.زمانیکه اهداف مکتوب هستند احتمال وجود سردر گمی بسیار کمتر است.قابلیت اندازه گیری نشان دهنده ی این است که اهداف بایستی تاجایی که ممکن است کمی شوند.اینکه هدف ما افزایش سود به میزان ۱۰درصد در خلال مدتی معین باشد بسیار بهتر خواهد بود تا اینکه فقط بگوییم ((ما میخواهیم سود را افزایش دهیم)) دراین صورت یک درصد افزایش سود می تواند هدف بعدی باشد.انواع اهداف ازنظر ماهیت ایجاد هدف مخصوصی برای سازمان و واحدهای زیرمجموعه ای آن وظیفه ی ساده ای نیست .عوامل خارجی متعددی برروی سازمان معمولا دارای شماری ازاهداف است که اهمیت هرکدام برحسب تاثیر عامل یا گروهی از عوامل محیطی خاص متفاوت است .حداقل سه نوع ازاهداف می توانند مورد شناسایی و تعریف قرار بگیرد:*اهداف اقتصادی : بقاء. سود ورشد*اهداف اجتماعی (خدماتی):ایجاد منافع برای اجتماع*اهداف شخصی : اهداف اشخاص وگروههای داخل سازماناهداف اجتماعی انواع اهداف از نظر زمان اهداف از نظرزمانی به چهار طبقه زیر تقسیم می شوند: ۱- اهداف کوتاه مدت: هر هدف که براساس امکانات پیش بینی شده و موجود ظرف مدت یک سال قابل حصول باشد ۲- اهداف میان مدت:مجموعه هرسه تا پنج هدف کوتاه مدت یک ساله که براساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد۳- اهداف بلند مدت : مجموعه هردویا سه هدف میان مدت که براساس امکانات پیش بینی شده وموجود قابل حصول باشد۴- اهداف بنیادین(رسالت سازمانی):مجموعه هر دو یا سه هدف بلندمدت که براساس امکانات پیش بینی شده و قابل حصول باشد .بنابراین مرجع تعیین وبرقراری اهداف سازمان براساس کارشناسی صورت گرفته وتوجه به عواملی ازقبیل:نیروی انسانی .سرمایه (بودجه).تکنولوژی، منابع طبیعی.وضعیت عملیاتی.وضعیت فنی.استراتژی ها ی مورد نظر که همگی عوامل درون سازمان تاثیرگذار ازجمله : تحولات اقتصادی.فرهنگی.اجتماعی.سیاسی، ارزشها و.ابتدائاً مدت زمان حصول اهداف بنیادین را مشخص و ه این مبنا تقسیم بندی زمانی به اهداف بلند مدت.میان مدت و کوتاه مدت را انجام می دهد. تصمیم گیری با توجه به تعریف فوق از برنامه ریزی مشاهده می شود که جوهر تمامی فعالیت های هر مدیریتی و بویژه مدیریتی که اداره ی امور عملیات اصلی سازمان را به عهده دارد((تصمیم گیری)) است. تصمیم گیری ازاجزاء جدانشدنی مدیریت در تعیین خط مشی ها در برنامه ریزی در تدوین هدفها درسازماندهی تولید یا خدمات در هماهنگی بین تولید یا خدمات اصلی وسایر واحدها در کنترل وارزیابی ودر تمامی افعال واعمال مدیریت به شمار رفته و رکن اساسی است.تعریف تصمیم گیری تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راهها ی مختلف .همانطور که از این تعریف استفاده می شود کار اصلی تصمیم گیرنده دریافت راههای مختلف ممکن نتایج ناشی ازهریک وانتخاب بهتر ازمیان آن هاست.اگر او بتواند این انتخاب رابه نحو درست ومطلوبی انجام بدهد تصمیم های او موثر وسازنده خواهد بود.طبقه بندی تصمیمات طبقه بندی تصمیمات کار مدیر وتحلیلگر را در انتخاب مدلها ومعیارها وشیوه های اخذ تصمیم ساده می کند .ر طبقه

بندی تصمیمات از نظر میزان اطمینان تصمیمات را می توان به سه دستهتقسیم نمود: ۱- تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل ۲- تصمیم گیری در شرایط ریسک (مخاطره)۳- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل زمانی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن و یا هر عمل چیست ودر چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد او از نظر تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد.مثال: یک موسسه ی تولیدی که می تواند یکی از چهار نوع کالای مختلف D,C,B,A را در خط تولید خود قرار دهد تصمیم دارد آن نوع تولیدی راانتخاب نماید که سود۵سال آینده موسسه رابه حداکثر برساند.براساس بررسی ها وتجزیه وتحلیل های انجام شده هزینه ها ودرآمدها برای هریک از کالاهای چهار گانه محاسبه وسود دهی آنها در پنج سال آینده به شرح جدول زیر تعیین شده است :نوع کالا(طرق مختلف) سود در۵سال آینده(برحسب ۱۰۰۰ میلیون ریال) ۱۰۵۰ D ۸۰۰ C ۱۲۰۰ *B ۹۰۰ Aجدول میزان سوددهیه طوری که جدول نشان می دهد کالای Bبیشترین سود را در۵سال آینده نصیب موسسه تولیدی می نماید وازآنجایی که مدیریت تولید نسبت به وقوع این نتایج اطمینان کامل دارد(مثلا_قیمت های تضمینی ازطرف دولت) ومعیارتصمیم گیری هم سوددهی حداکثراست کالای (B)راانتخاب خواهد کرد. درچنین شرایطی تصمیم گیری با اطمینان کامل انجام گرفته است.فرآیندتصمیم گیری: فرآیند تصمیم گیری را شامل ۶مرحله درقالب نمودار صفحه بعد می توان خلاصه نمود:نمودار فرآیند تصمیم گیریقانونیک قانون یک راهنمای مخصوص ومشروحی است که برای جهت شروع به کار و یا محدود کردن عملی به طریق نسبتا دقیقی بیان می شود. مثلا ممکن است قانونی وجود داشته باشد که مستلزم پوشیدن کلاه های خشن و سخت در فضای کاری خاصی باشد.روشها و قوانین ممکن است به عنوان یک تعریف مفهوم نسبتا یکسانی را داشته باشند.گاهی اتفاق افتاده که در مرحله ای یک روش واقعا به صورت یک قا نون دلرآید.سیاست ها روش ها و قوانین برای راهنمایی اعمال واجرائیات در جهت نیل به اهداف طراحی می شوند . چنانچه مطمئن شویم اشخاصی که کارها میدهند در جهت اهداف بوده و آنها را کاملا فهمیده اند ممکن است کمتر به سیاست ها روشها و قوانین نیاز باشد . بعلاوه واضح است که گاهی اهداف مبهم و قابل بحث اند . بنابراین همگی سازمان ها نیازمند سیاست ها و روش ها و قوانینی هستند که قابل تعریف و قابل فهم تر از اهدافی باشند که بار مبنای آنها شکل گرفته اند. سطوح برنامه ریزیبرنامه ریزی در هر سطحی از سازمان وجود دارد.در سطح مدیریت ارشد عمدتا مربوط به برنامه ریزی استراتژیک بوده که مقاصد کلی سازمان را در برمی گیرد.برنامه های استراتژیک بایستی به طرح های عملی و اجرایی جزیی یا برنامه های تاکتیکی تقسیم شوند. در اصل این طرح ها برای تکمیل و اجرای طرح های وسیع تر مدیریت عالی وضع شده اند. آنها اغلب به موارد وظیفه ای محدود همچون فروش.مالی. تولیدو پرسنلی مربوط می شوند.همچنین طرح هاو برنامه های عملیاتی نسبت به برنامه های استراتژیک کوتاه مدت تر می باشند.نهایتا مدیران مسئول انجام برنامه های عملیاتی.مدیران میانی یا سطح پایین تری نسبت به مدیران ارشد سازمان هستند.برنامه ریزی از طریق مدیریت اهداف در خلال دو دهه ی گذشته کمتر توسعه و پیشرفت در تئوری و عمل مدیریت به اندازه مدیریت اهداف جلب توجه و کاربرد داشته است.مدیریت عملی موثر تاکید بربرقراری وکسب اهداف قابل اندازه گیری دارد .مدیریت به وسیله اهداف (MBO=ManagementByObjectives)یک فلسفه ی مدیریتی است که به ایجاد اهداف مورد توافق توسط مدیران ارشدو میانی وکاربرد این اهداف به عنوان اساس اقدامات انگیزشی.ابداعی و کنترلی تکیه می کند.علاوه بر آن مدیریت به وسیله ی هدف طریق اندیشیدن به نتایج قابل حصول را ارائه می نماید ومدیریت را وادار می کند تا برنامه ریزی شفاهی را انجام دهد .نه پاسخی ساده یا عکس العمل براساس حدس و گمان مدیریت به وسیله ی هدف طریق منطقی و سیستماتیک تری برای مدیریت فراهم می کند واز کمک به شیوه های ((مدیریت بحران)) ویا ((گره گشایی)) ویا ((غافلگیری)) جلوگیری می کند .این شیوه ی مدیریت به نتایج و پیشرفت های قابل اندازه گیری تاکید داشته وممکن است به پیشرفت هایی در زمینه ی کارآیی و سودمندی فردی سازمانی منتهی شود.چنین شیوه ای بر نتایج پیشرفت های قابل اندازه گیری تاکید داشته و ممکن است به پیشرفت

هایی در زمینه ی کارآیی وسودمندی فردی و سازمانی منتهی شود.این شیوه به نسبت زیادی بستگی به شرکت فعال در هدف گذاری در تمامی سطوح مدیریت دارد.آقای جرج ادیورن (George Odiorne)آقای جرج یکی از موافقین اولیه ی مدیریت براساس اهداف مدعی است که باید اقدامات ویژه ای جهت پرهیز از ((دام شغلی)) صورت گیرد .او توصیف می کند که بعضی از مدیران و کارکنان آن چنان گرفتار انجام وظایف و فعالیت خود می شوند که نمی دانند برای چه هدفی فعالیت می کنند.در نتیجه چنین افرادی اغلب وجود و حضور را از طریق صرف انرژی و کار پر زحمتی که انجام می دهند مورد تایید و موجه می دانند بدون اینکه از خود سوال کنند آیا کار آنها نتیجه ی اثربخشی برای سازمان داشته است یا خیر؟ فرآیند مدیریت براساس اهدفمدیریت براساس هدف مستلزم حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان است.و متضمن چهار گام اساسی به شرح زیر : ۱- حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت براساس هدف ۲- برقراری اهداف وبرنامه های بلند مدت ۳- برقراری اهداف سازمانی کوتاه مدت ویژه۴- برقراری اهداف عملکرد فردی و استانداردها *حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت براساس هدف یک برنامه MBOمستلزم حمایت پر شور مدیران ارشد است٠ به علت عدم تعهد مدیران سطح بالاست که یک برنامه هایMBOموفق نمی گردد. برای اینکه MBOموثر واقع شود بایستی مدیریت ارشد موافق اصول آن باشد.MBOبه روش مشارکتی در مدیریت تاکید داشته و مستلزم دخالت دادن همه ی مدیران در تمامی سطوح است. مدیر عامل باید اعتماد به زیردستان داشته باشد وشخصا متعهد ومعتقد به سبک مدیریت و مشارکتی باشد. مدیریت ارشد نمی توانMBO رابا یک دستور معرفی کند. مدیران سطوح پایین تر همچنین باید متقاعد به مزایای این سیستم بوده و تمایل به شرکت آگاهانه در فرآیند آن داشته باشند.*برقراری اهداف و برنامه های بلند مدت یک وظیفه اصلی MBO توسعه اهداف و برنامه های بلند مدت است.برنامه های بلند مدت از طریق ملاحضات سنجیده ی رسالت سازمان توسعه یافته وتکمیل می گردد.مزایای برنامه های MBO۱- نتایج بهتر در کلیه سطوح مدیریت وسطوح اجرائی بالاترسازمان۲- فراهم آوردن یک سیستم برنامه ریزی کلی موثرMBO۳- مدیران را مجبور می کند که اولویتها را برقراروستاندارها قابل اندازه گیری عملکرد را مشخص کنند.۴- روشن شدن مقررات ویژه مسئولیتها وتوانیها واختیارات کارکنان.۵- تشویق وایجاد انگیزه مشارکت انفرادی کارمندان و مدیران دربرقراری اهداف۶- MBO درفرآیند کنترل سهولت ایجاد می کند.۷- MBOیک فرصت طلایی رابرای خط مشی توسعه جهت مدیران وکارکنان فراهم می کند. * نتایج بهتردرکلیه سطوح مدریت و سطوح اجزائی بالاتر سازمان به طوری که مدیریت را ملزم میکند که عمل برنامه ریزی را گسترش داده و منابع لازم را بررسی می کند. *فراهم اوردن یک سیستم برنامه ریزی کلی موثر MBO به مدیران کمک می کند که مدیریت را از بحران وآتش بازی دور کنند.*مدیران را مجبور میکند که اولویت ها را برقرار و استندارد‌ها و اهداف قابل اندازه گیری عملکردرا مشخص کنندMBO٠فر آیند برنامه ریزی را تسریع میکند٠به جای اینکه بگوید((حداکثرتلاش خودرا بکن)) یا((عجله کن))اهداف خاص برنامه ریزی خاص رااینجا ب می کند.این چنین برنامه ریزی واقعی تر است زیرا برنامه مستلزم مرور بازبینی براساس جدول زمان بندی شده است . کارکنان مطمئن می شوند که می توانند منابعی را به دست آورند که لازم برای اجرای هدف است و موانع اجراء بحث و مرتفع می گردد .یک نوع برنامه ریزی زنجیروار منطقی قبل از انجام هر عمل شروع می شود . برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی)در شرکت جنرال الکتریک جنرال الکتریک جنرال الکتریک ابتدائا با تجهیزات عمده موتورهای الکتریکی ولوازم روشنایی معروف شده است.اما شرکت مذکور همچنین به ساختن موتورهای جت اقلام الکترونیکی تجهیزات پزشکی و حتی ارائه خدمات مالی مشغول شد. به طوری که در سال ۱۹۸۴ جنرال الکتریک در نزدیک به چهل نوع فعالیت اشتغال داشت. هنگامی که جک ولچ(Jackwelch)در سال ۱۹۸۱به عنوان رئیس و مدیر عامل شرکت منصوب گردید این تنوع در تولیدات را مشکل عمده شرکت تشخیص داد.اواستدلال می کرد که برای یک شرکت ممکن نیست که بتواند در انواع فعالیت های مختلف نقش رهبری را ایفاء نماید. فقط شانزده رشته فعالیت شرکت ۹۲درصد سود سال۱۹۸۳و۸۷ درصد

فروش آن را تشکیل می داد که هر کدام از این رشته ها جنرال الکتریک یکی از رقبای عمده محسوب می گردید. درحوزه ی بیست و چند رشته فعالیت دیگر اگرچه بعضا در حال رشد سریع بوده ولیکن حالت برتر نداشت. به مدیران ارشد شرکت های ضعیف اخطار داده شد که یا ایفاگر نقش برتر در رشته ی خود باشند یا اینکه شرکت آنها فروخته شده ویا تعطیل خواهد شد. طرح آقای جک ولچ روشن بود: شرکت ها را از مجریان با کارآیی پایین نجات وتمام استعداد مدیریت ومنابع مالی روی شرکت های دیگر گروه جنرال الکتریک متمرکز نماید.تا سال ۱۹۸۴بخش وسایل کوچک و واحد های جنبی که سیستم های تهویه تولید می نمود فروخته شدند. تعدادی از فعالیت های تجاری نامرتبط مانند واحد انتشارات (واحد سخن پراکنی)در معرفی فروش گذاشته شدند.درهر رشته ی فعالیت آقای جک ولچ و ستادش می کوشیدند تا منابع در جاهایی که بالاترین بازدهی را دارد اختصاص یابد. درسال ۱۹۸۳سرمایه گذاری در طرح جدید به ۹/۱میلیون دلار بالغ گردید که ۲۰درصد بیشتر از سال قبل آن بود و شرکت مبلغ بزرگ ۲ میلیون دلار ی را خرج تحقیق وتوسعه نمود.شرکت جنرال الکتریک به دلیل کمبود سرمایه با ۳میلیون دلار وجه نقد شروع به فعالیت نمود و قصد داشت تا میزان ۵میلیون دلار تا پایان سال آن را افزایش دهد.اما به دلیل اینکه نرخ بهره در سطح نرخ جاری بود تسریعی در سرمایه گذاری مجدد در ماشین آلات و تجهیزات به عمل نیامد.در حالیکه جنرال الکتریک به جستجو برای خرید شرکتها ادامه می داد تنها در صورت استثنایی بودن معامله علاقه مندی نشان می داد. و هنگامی که به خانواده جنرال الکتریک پیوستند همانند سایر فعالیتهای جنرال الکتریک به صورت همسانی با آنها برخورد می شد. در ۴۸سالگی آقای جک ولچ به مدت ۳ سال زمام امور شرکت را به عهده داشته است. او مدعی است که فقط ۱۵درصد آنچه را که می خواسته برای شرکت جنرال الکتریک به اجرا درآورد به آن دست یافته است. آقای جک ولچ هدف شرکت را اینچنین بیان می کند:((ما شرکتی بودیم که به اعتبار معروف بودیم و هم اکنون شرکتی با اعتبار همراه با پتاسیل فزاینده شناسایی میشویم.جنرال الکتریک مدت مدیدی به عنوان رهبر برنامه ریزی استراتژیک شناخته شده است. آقای جک ولچ معتقد است که سهام عادی جنرال الکتریک یک سرمایه گذاری مطمئن و لیکن با پتاسیل کم رشد می شود. او انتظاردارد فرصت سودآوری سهامداران را بدون کاهش اطمینان سهام بهبود بخشد.بخشی از برنامه ی استراتژیک وی برای چنین کاری تمرکز دادن روی رشته ی فعالیتهای است که جنرال الکتریک رهبری بازار آنها را به عهده دارد و حذف بخش های ضعیف می باشد.سطوح برنامه ریزی استراتژیک ۱- برنامه ریزی استراتژیک درسطح شرکت ۲- برنامه ریزی استراتژیک درسطح واحد تجاری ۳- برنامه ریزی استراتژیک درسطح وظیفه ای (عملیاتی)* برنامه ریزی استراتژیک درسطح شرکت عبارت است از: فرآیند تعریف مشخصه ی کلی و مقصود سازمان فعالیت های تجاری که در آنها وارد خواهد شد و یا آنها را ترک خواهد کرد و چگونگی تخصیص منابع شرکت به آن فعالیتها. برنامه ریزان سطح شرکتی در صدد پاسخ به سوالات زیر خواهند بود:*مقاصد سازمان کدامند؟* سازمان چگونه تصویر می شود؟* سازمان انتظار دارد اعضایش چه ایده آلها و فلسفه هایی را داشته باشند؟* فعالیت یا فعالیت های تجاری سازمان کدامند؟ * چگونه منابع سازمان می تواند به بهترین طریق به کار گرفته شود تا اهداف شرکت تحقق یابد؟با مراجعه به نمودار برنامه ریزی استراتژیک درسطح شرکت مسئولیت اولیه ی مدیران ارشد سازمان شبیه جک ولچ و زیردستان بلاواسطه اش در شرکت جنرال الکتریک می باشد. کانون اصلی توجه در این سطح عبارت از فرموله نمودن استراتژیها جهت رسیدن به رسالت سازمانی است. رسالت سازمانی عبارت است از مقاصد مستمر سازمان و به طور خلاصه آنچه که باید انجام بگیرد. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک۱. تعیین رسالت سازمانی ۲. بی سازمان و محیط آن ۳. وضع اهداف ویژه یا جهت دهی ۴. تعیین استراتژیها یی که تحقق اهداف راتامین نماید ارزیابی سازمانی و محیطی زمانی که رسالت تعیین گردید سازمان باید از لحاظ نقاط قوت و ضعف تهدیدها و فرصت هایی محیطی مورد ارزیابی قرار گیرد.اهداف ویژه می تواند وضع و استراتژی ها برای تحقق اهداف توسعه یابد. مثلا در اوایل دهه ی ۱۹۸۰ شرکت((بیک))(Bic Corporation) از طریق ارزیابی محیطی برای فروش تیغ اصلاح های بی خطر یکبار مصرف موقعیت مناسبی را

بدست آورد. ارزیابی سازمان آشکار ساخت که بیک برای تولید انبوه تیغ های دسته پلاستیکی کوچک از هر شرکت دیگر آمریکایی توانایی بیشتری دارد. شرکت اهداف فروش تولید و سود را تنظیم و استراتژی ها را طراحی نمود و سریعا در عرضه ی تیغ های بی خطر یک بار مصرف فروشنده پیشتاز جهان گردید. ایجاد برنامه های استراتژیک دربردارنده جریان اطلاعات از سازمان ومحیط آن است. از داخل اطلاعات مربوط به شایستگی ها و صلاحیت های سازمانی و نقاط قوت وضعف بدست می آید و پژوهش های محیطی به استراتژیست های سازمانی اجازه می دهد تا تهدید ها و فرصت ها را هم چون محدودیت ها معلوم نمایند. به طور خلاصه کار در مرحله برنامه ریزی عبارت است از توسعه استراتژی هایی که نقاط قوت شرکت را افزایش داده و نقاط ضعف را به حداقل رساند تا فرصت ها را به چنگ آورده و تهدیدها را مانع شود. تعیین هدف یا جهت بیان صریح و شفاف اهداف و هدایت تمامی فعالیت ها برای حصول آنها تنها راه رسیدن به مدیریت استراتژیک نیست حتی در زمان های مطمئن برای بعضی از سازمان ها بهترین راه نمی باشد. ولی به هر حال از زمانیکه پیتر دراکر (patar Drucker) در سالهای ۱۹۵۰ مدیریت بر مبنای اهداف را ابداع نموده به طورکلی پذیرفته شده که به کارگیری اهداف فرآیند مدیریت را بهبود می بخشد. این مطلب در سطح ارشد مدیریت استراتژیک اهمیت کمتر ازدونده ای که آرزوی بالا بردن رکد جهانی را در سر دارد نخواهد داشت. ویژگی های اهداف استراتژیک اهداف باید مشکل ولی قابل حصول باشد. اگر دونده فوق الذکر توانایی دویدن نزدیک سرعت رکود جهانی را داشته باشد لیکن بخواهد پیمودن یک مایل رادر ۵ دقیقه به عنوان هدف تعیین کند به آسانی این هدف قابل حصول خواهد بود.به هرحال دونده احتمالا با سرعت حداکثر نخواهد دوید.از طرف دیگر هدف پیمودن یک مایل در۳ دقیقه باشد هیچکس در دنیا نخواهد توانست نزدیک آن شود. وهر کس تلاش کند خسته شده و به نتیجه نخواهد رسید. اهداف شرکت نیز بایستی فرصت معقول و منطقی برای انجام داشته باشند برای پرهیز از بی نتیجه بودن احتمال انجام آن نبایستی صفر باشد و برای اجتناب از کارآیی پایین نیز احتمال موفقیت آن نباید تقریبا صد در صد باشد. همچنین به یاد داریم که اهداف لازم است صریح و کمی و قابل اندازه گیری باشد. هدف ((به حداکثر رساندن سود)) کمترین راهنمایی را به همراه داشته و کلی گویی است. به دست آوردن ۲/۱ میلیون دلار سود و یا افزایش سود تا ۵درصد نسبت به سطح سود سال قبل یک هدف مشخص است. هرچه اهداف مشخص تر باشند استراتژیهای طراحی به منظور دستیابی به آنها مشخص ترخواهد بود. ماتریس BCGدر خلال سالهای ۱۹۷۰ کوشش هایی برای درک فرآیند مدیریت استراتژیک در سطوح شرکتی انجام گرفت. تحقیقات اخیرنشان می دهد که نیم یا بیش از نیمی از بزرگترین شرکتهای آمریکایی نوعی برنامه ریزی مالی تجاری را به طور رسمی تمرین می کنند. اکثر آنها از یک دیاگرم در بعدی برای نمایش خصوصیات متعدد گروههای تجاری استراتژیک(یاSBU ها) استفاده می کنند.ماتریس BCGبهترین راه شناخته شده انجام این کار توسط گروه مشاورین بوستون ((BCGانجام گردیده است.ماتریس هر دایره روی ماتریس BCG نماینده ی SBU متفاوتاست. اگرچه ماتریس فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را خیلی ساده می نماید لیکن برای موسسات پیچیده ای همچون جنرال میلز با ۴۰ واحد تجاری استراتژیک دیاگرام بسیار شلوقی را درست می کند. استقرار SBUها بر روی ماتریس ماتریس در رابطه با هر SBU سه چیز را نشان می دهد. اول مساحت هر دایره متناسب با درآمد حاصل از فروش قسمت های مختلف تجاری می باشد. مثلاSBU – A در مقایسه دارای بالاترین فروش نسبت به سایر SBUها می باشد٠ همچنین E-SBU کمترین میزان فروش در کل حجم فروش موسسه را دارا می باشد.موقعیت نسبی یک دایره در امتداد محور افقی توسط سهم بازار SBU مربوط در مقایسه با بزرگترین شرکت رقیب خود تعیین می گردد. برای مثال در تجارت کامپیوترهای شخصی شرکت اپل فروش بسیار بزرگی متجاوز از ۵۰۰۰۰۰ واحد داشته است لیکن در مقایسه با IBMکه رقیب اصلی او می باشد کمتر از نیمی از فروش IBM را دارد. لذا IBM از نظر تجارت کامپیوترهای شخصی در منتهی الیه سمت چپ ماتریس BCG قرار می گیرددر حالیکه اپل در سمت راست ماتریس قرار دارد. محور عمودی ماتریس BCGنرخ رشد بازاررا و نه نرخ رشد فروش هر واحد تجاری را اندازه گیری می کند. هر واحد

تجاری که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص می دهد به طور کلی سریعتر از خود بازار رشد می کند. نرخ رشد تجارت کامپیوترهای شخصی آی بی ام اخیرا از ۳۰ درصد در سال نیز تجاوز کرده است با وجود این شرکت آی بی ام بر روی ماتریس بر حسب رشد کل بازار کامپیوترهای شخصی حدود ۲۰ درصد در سال را نشان می دهد. مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG استراتژیست سازمانی که روش ماتریس BCG را به کار می برد باید این سوال را بکند که مفاهیم استراتژیک برای شرکت به عنوان یک کل چیست؟ تجزیه و تحلیل BCG در مورد تخصیص منابع و وضعیت SBU های مختلف چه می گوید؟ اول اینکه طرفداران BCG اعتقاد دارند که جریان نقدی کل شرکت بایستی متعادل شود.سپس بایستی به اندازه ی کافی گاوهای شیرده در شرکت وجود داشته باشد تا نیازهای نقدی ((ستاره ها)) و علامت های سوال راکه امیدواری بیشتری به آنها وجود دارد را تامین نماید. دوم اینکه BCG به وضوح چنین القاء می کند که مقعیت ها (بر روی ماتریس BCG) مشخص کننده استراتژیهای معینی می باشد. فروش یا تصفیه تجارت هایی در ناحیه ی((سگها)) وشاید در گاوهای شیرده ضعیف قرار می گیرند توصیه می شود. رشد طریق صحیحی است که برای علامت سوال و ستاره ها وجود دارد و باید تلاش نمود تا سرمایه گذاری را از ((گاوهای شیرده)) بر گشت داد .بعضی از محققین تصور می کنند که تخصیص منابع کاربرد با اهمیت لیکن مورد غفلت قرار گرفته از ماتریس BCG می باشد. به عبارت دیگر آنها تصورمی کنند که تحلیل ماتریس BCG نبایستی محدود به تصمیمات خرید و فروش و یا سرمایه گذاری و عدم سرمایه گذاری باشد بلکه لازم برای توزیع وجوه درداخل شرکت نیز به کاررود. سیکل عمر محصول الگوی فروش که همه محصولات از آن تبعیت می کند شامل مراحل: آشنایی (معرفی), رشد, بلوغ و افول می باشد به عنوان سیکل عمر محصول نامیده شده است. استراتژیست های شرکت که برای ثبات و پایداری در فروش و درآمد اهمیت قائل هستند تمایل به ایجاد تنوع در تجارت دارند.اما برای بدست آوردن حداکثر سوداز تنوع خواهی تمایل به تعادل و موازنه ی بیشتر محصولات وخدمات درطول مراحل مراحل سیکل عمر محصول دارند. مطمئنا هر محصولی بایستی مراحل سیکل عمر محصول را طی کند. لیکن بعضی از محصولات تجدید حیات پیدا میکند مثلا۔ چند سال پیش جوش شیرین آرم و هامر که درست در مرحله ی افول سیکل عمر محصول بود دراثر تبلیغ سراسری ملی تجدید حیات نمود و باعث افزایش در مصرف آن گردید.با وجود این برای اکثر محصولات سیکل عمر محصول نسبتا با تغییراتی صرفا در طول مراحل مختلف و مقدار فروش وسود حاصله در هر مرحله سازگاری دارد.به همین دلیل بسیاری از شرکتها به ویژه شرکتهای تولید کننده کالاهای مصرفی تلاش می کنند تعداد معینی از محصولات یا خدمات درهر مرحله از سیکل عمر محصول درهمه زمان ها داشته باشند. همین که محصولی به مرحله ی افول می رسد دیگری در حال رشد فروش قرار گیرد و شرکت منبع پایداری از سود محصولاتی که در مرحله ی بلوغ قرار دارند در اختیار داشته باشد.مهم ترین ابزارهای برنامه ریزی۱- نمودار گانت (GANTT CHART)در غالب روش های برنامه ریزی و بویژه برنامه ریزی تولید بکار گرفتن نمودار در جهات مختلف فهم بیشتر, سرعت عمل,کنترل بهترعملیات و کاربرد توسط کارکنان غیر متخصص بسیار سودمند می باشد زیرا نمودارها در مقایسه با نوشتارهای عریض و طویل و توصیفی مطالب بیشتری را در فضای کمتری بیان می کنند. نمودارهای گوناگون وجود دارد که نمودار گانت اساس بسیاری از جدیدترین آنهاست. این نمودار که در اثنای جنگ جهانی اول توسط هانری.ال.گانت.(Henry.L.Gantt)ابداع گردید در فاصله ی بین دو جنگ جهانی و قبل از اینکه روش های ((برت)) و ((سی.پی.ام)) در اواسط آن قرن به وجود آیند کاربردی گسترده و شهرتی عالمگیر یافت و همچنان یکی از بهترین ابزارهای تصویری در برنامه ریزی است. نمودار که برای زمانبندی انجام وظایف بکار گرفته می شود بر مبنای دو محور عمودی و افقی به شرح زیر تشکیل می گردد:۱- محور عمودی که مراحل انجام کار را تا حد ممکن بر حسب تقدم و تاخر وظایف منعکس می کند.۲- محور افقی که زمان را بر حسب ماه یا هفته یا روز و یا ساعت منعکس می سازد.فرض کنید می خواهیم تولید یک گروه از قطعات یا محصولات را که طی ۳ مرحله انجام می گیرد زمانبندی کنیم. براساس فوق مراحل ساخت بر روی عمودی و زمان بر

حسب واحـد مورد نظر ماننـد روز بر روی محور افقی نشـان داده می شود.۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ روز/ مرحله مرحله۱ مرحله۲ مرحله۳نمودار گانت- مطابق شکل زمان برنامه ریزی شده برای اجرای هر مرحله به وسیله ی یک کروشه ی افقی مشخص می شود.- هنگام اجرای برنامه زمان حاضر را به وسیله یک فلش در بالای نمودار مشخص می کنیم.- پیشرفت تولید (عملیـات) را با رسم خط یا میله ی دیگری در داخل کروشه نشان می دهیم.شـکل نشان دهنـده یک پروژه ی ۳ مرحله ای در پایان روز هفتم آن است. زمانهای برنامه ریزی شده به قرار زیر هستند:- مرحله ی اول ۳ روز- مرحله ی دوم ۴ روز- مرحله ی سوم ۳ روز اما میله ها نشان می دهنـد که فقط مرحله ی اول و نیمی از مرحله ی دوم کامل شده است لیکن بر طبق برنامه تا کنون بایـد مرحله ی دوم نیزبه اتمام رسـیده باشد بنابراین دیده می شود که ما عملا از برنامه عقب هستیم. این مثال ساده نشان می دهد که چگونه برنامه و پیشرفت واقعی کار را تواما "می توان بر روی یک نمودار نشان داد. توجه داشته باشید که نسبت طول میله به طول کروشه در هر مرحله نشـان دهنـده ی میزان کـار انجـام شـده مربوط به آن مرحله می باشـد. مثلا اگر طول میله مساوی طول کروشه باشـد به این معنی است که کـار آن مرحله تمـام شـده است و اگر طول میله نصف طول کروشه باشـد به این معنی است که تنهـا نیمی از کارهـای آن مرحله انجام شـده است. ۲- روش علمی تیلور(زمانسـنجی – تعیین زمان اسـتاندارد)هدف اصـلی مدیریت علمی تیلورافزایش کارائی بود.او نیل به این هـدف را بدون در اختیارداشـتن نیروی انسانی ممکن نمی دانست. یافتن بهترین را برای انجام دادن هر کار(The one Best way)اساس حرکتش را شـکل داد. تیلور اعتقاد داشت برای لنجام دادن هر کار همیشه راه بهتری وجود دارد، از اینرو چنـانچه عملیات وشـیوه های مختلف انجام آنها مورو بررسـی وتجزیه وتحلیل قرار گیرد می توان به یک بهترین و کوتـاهترین راه انجـام کـار دست یافت.همچنین تیلور علاوه بریافتن بهترین و کوتاهترین راه انجام کار،بکارگیری مناسـب ابزار کار و شایسـته ترین افراد در هر مورد با توجه به ماهیت کار را توصـیه می کردو معتقـد بود که انجام اقدامات مزبور وپیروی از اصول مدیریت علمی موجب افزایش کارائی می گردد.منظور از اصول کارائی از د یدگاه تیلور کلاسـیک ها و از جمله آقای تیلور تحقق هـدفهای سازمان با حـداقل هزینه و جلوگیری از عواقب نامگلوب است. کارائی را می توان در قالب رابطه زیرتعریف نمود: = کارائیو سـتاده ها همان سـتانده ها یا بازده عملیات و یا محصول و میوه ناشـی از بکارگیری ترکیبی مشخص از داده ها(ازنظرکمی و کیفی)است.ضریب عملکرد(Rating)چنانچه کاری را چند بار در حین عمل مشاهده کرده و با کرنومترزمان سنجی کنیم زمانهایی کـه هردفعه بـدست می آوریم ممکن است بـا تـوجه به سـرعتی که کارگرهربـار دارد بـا یکـدیگر تفـاوت قابـل ملاـحظه ای داشـته باشـد.وقتی کارگر سـریع کار می کنـد احتمالا زمان خیلی کمتراز زمانی است که وی آرام کار مد کند ولذا برای تعیین زمان نرمال که نشان دهنـده ی سـرعت طبیعی انجام کار است ناچار به تعدیل زمان مشاهده ای هستیم. این تعدیل به وسـیله ی ضـریبی به نام ((ضریب عملکرد)) صـورت می گیرد. اگر کـاری در طی انجـام آن از نزدیـک مشاهـده شـود می تـوان در مورد سـرعت شاغـل آن قضـاوت نمود که بـا سـرعت یـا آهسـته یـا متوسـط ویا طور دیگری کار می کنـد واین قضاوت بسـتگی به سـرعتی که ما آنراطبیعی ومعقول فرض می کنیم دارد. برای اینکه قضاوتی که می شودمنطقی باشد بایستی از نوعی مقیاس اسـتفاده نمود.یک مقیاس متداول مقیاس صفرصد (۱۰۰-۰)است که در آن صفر نشان دهنده ی عدم انجام هر گونه کاری و ۱۰۰ نشان دهنده سرعت طبیعی انجام کار می باشد. براین اساس گروه کارشـناسان، کار را از نزدیک مشاهده نموده وهریک به صورت جداگانه ومخفی سـرعت انجام آن را بر حسب یکی از شـماره هـای این مقیاس تعیین نموده وسپس متوسط آن را مشـخص می نماینـد لـذا سـرعت خیلی کم کار ممکن است حـدود ۵۰ و سـرعت زیاد کار حدود ۱۲۵ باشـد. طبقه بندی مشاغل - طراحی سیسـتم پرداخت حقوق و دسـتمزد اهداف کلی طبقه بنـدی مشاغـل عبـارت انـد از •:سپردن کـاربه کـاردان • پرداخت مزد عادلاـنه ومساوی برای کار مشابه در شـرایط کاری یکسان • ایجاد نظم و هماهنگی و سرعت عمل در اداره ی امور استخدام کارکنان وکمک به مدیریت در حل مسائل • رعایت شرایط احراز شغل ،مرتبط با وظایف و مسئولیت ها • یکنواخت نمودن مرز شغل کلیه ی شاغلین یک گروه شغلی در چهار چوب

یک جدول مزد. مراحل عملیاتی طرح های طبقه بندی مشاغل عبارت اند از: الف: تهیه ی نمودار سازمانی ب: جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها ج: تهیه ی شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغل د: تهیه ی جدول مزد ولیست تطبیق الف) تهیه ی نمودار سازمانینمودار سازمانی از نقطه نظر تهیه ی طرح طبقه بندی مشاغل بایستی حاوی نکات زیر باشد:سلسله مراتب سازمانی را مشخص نموده و تعیین نماید که هر شغل تحت نظارت وسرپرستی چه شغلی قرارداشته و نیز چه مشاغلی را تحت نظارت دارد. تعداد پست های سازمانی هر شغل را بطور مشخص و برابر نیاز سازمان و مطابق نظر مدیریت تعیین نماید. ضوابطی که از سوی وزارت کار و امور اجتماعی و یا سازمان امورادارای واستخدامی کشور، الزامی اعلام گردیده است درآن رعایت شده باشد.ب)جمع آوری اطلاعات شغلی وتجزیه و تحلیل آنها در تهیه ی وتنظیم شناسنامه های شغلی مشاغل مورد ارزیابی ضرورت دارد اطلاعات کامل و جامعی در ارتباط با خصوصیات هر شغل از طریق یکی از روش های مشاهده ،مصاحبه ،پرسشنامه ،بررسی سوابق گذشته و یا ترکیبی از دو یا چند روش بدست آورد. به طوری که این اطلاعات بدست آمده بتواند کلیه عوامل موجود در شغل را کاملا روشن و مشخص سازد. این عمل را تجزیه و تحلیل شغل و یا کار شکافی گویند. برای اینکه عمل جمع آوری اطلاعات در خصوص شغل وتجزیه و تحلیل آنها با سهولت انجام شده و نیز مفید و قابل استفاده باشد،پاسخ پرسش های پنجگانه ی زیر منظور فوق را تامین می کند •:چه کاری انجام می شود • ؟چگونه کار انجام می شود • ؟چه مسئولیت هایی در شغل مورد نظر وجود دارد • ؟چه مهارت ها و توانایی ها یی برای انجام کار لازم است ؟ منابع سه گانه ی تامین اطلاعات لازم برای کار شکافی عبارتند از:۱- شاغلین پست ها و مشاغل سازمانی که عملا وظایف و ماموریت های محوله را انجام می دهند. ۲- سرپرستان بلاواسطه و یا اشخاصی که مستقیما با شغل مورد نظر در تماس هستند.۳- مدیران اجرایی که نظارت غیر مستقیم روی انجام فعالیت ها دارند.ج) تهیه ی شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغلپس از جمع آوری پاسخ سوالات پنجگانه برای هریک از مشاغل سازمان در مرحله ی جمع آوری اطلاعات شغلی هم اکنون می توان شناسنامه ی شغلی را تهیه و تنظیم نمود تا مبنای ارزیابی شغل قرار گیرد.بنابراین یک شناسنامه ی شغلی شامل مواردی از قبیل: شرح وظایف مستمر روزانه به تفکیک و جزوظایف ادواری (هفتگی،ماهیانه،سالیانه)مسئولیت های محوله به تفکیک بر حسب نوع آن مانند سرپرستی،مالی،ایمنی دیگران و ... و با تعیین درجه ی اهمیت آن، شرایط احراز شغل،کوشش های فکری و جسمی،شرایط محیط کار و خطرات ناشی ازآن،مهارتها و قابلیت های مورد لزوم برای تصدی شغل و...می باشد. روش های مختلفی برای ارزیابی مشاغل وجود دارد که بهترین،منطقی ترین و عملی ترین آن روش امتیازی است. ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی در ۴ مرحله به ترتیب زیر انجام می گیرد:۱-تنظیم آئین نامه امتیازات:این آئین نامه ضوابطی را برای ارزشیابی عوامل تشکیل دهنده هر شغل فراهم می کند.۲-تنظیم مشخصات هر شغل بصورت استاندارد و یکنواخت :این مشخصات بر مبنای شرح و شرایط احراز مشاغل تنظیم می گردد.۳-اختصاص دادن امتیاز به هر یک از عوامل قید شده در هر شغل با استفاده از آئین نامه امتیازات و تعیین مجموع امتیازات هر شغل۴-تعیین موقعیت نسبی هر شغل نسبت به بقیه مشاغلدر تنظیم آئین نامه امتیازات مراحل زیر بایستی طبق نمودار زیر صورت گیرد:نام کتاب : برنامه استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت تالیف و گردآوری : مهندس عباس شیخ ابو مسعودی ناشر : انتشارات ارکان چاپ اول : بهار ۱۳۸۲تیراژ : ۲۰۰۰ جلد حروفچینی : انتشارات ارکانطراحی جلد : انتشارات ارکانلیتوگرافی : مهتاب (۲۲۱۰۱۹۰)چاپ متن : پارسا چاپ جلد : اندیشه صحافی : سپاهان قطع و شمارش صفحات : وزیری ۳۲۰ صفحه بها :۲۴۰۰۰ ریال

کارآفرینی

تالیف: دکتر فیروز چیوائی خلاصه کتاب کارافرینی: کاری از فرشته عباسیان- فرهنگ کارآفرینی خلاقیت ونوآوری مجموعه ارزشها،نگرشها،هنجارها ورفتارهائی است که هویت افراد کارآفرین راتشکیل می دهد.افراد کارآفرین و خلاق سعی می کنندبانوع

متمایزنگاهشـان به پدیـده هـای اطراف وشـیوه متفاوت رفتارشان درمواجه باپدیـده های پیرامون خود،دست به فعالیتهای کارآفرینانه بزنند و محصول وخدمت جدیدی به جامعه ارایه نمایند.

سرشناسه : چیوائی .فیروز.۱۳۲۹عنوان ونام پدیدآور : کارآفرینی/تالیف فیروز چیـــوائی.مشـــــخصات نشـــر : تهران :دانش پرور.۱۳۸۷مشـــخصات ظـاهری : ت.۱۵۲ص.:جـدول .نمـودار.شابـک : ۲۵۰۰۰ریال:۳-۸۲-۲۵۴۳-۹۶۴-۹۷۸وضـعیت فهرست نویسی : فیپاموضوع : کارآفرینی موضوع : کارآفرینی ⊢یرانموضـــــــــــوع : نوآوریموضـــــــــــوع : خلاــــقیتموضوع : اســـلام و کاردهبنـــدی کنگره : ۱۳۸۷ ۲ ک ۹ چ/HB/۱۵۲رده بنـدی دیوبی : ۰۴|۳۳۸شماره کتابشناسـی ملی : ۱۵۰۷۱۴۳مقدمه"فرهنگ کارآفرینی خلاقیت ونوآوری مجموعه ارزشـها،نگرشها،هنجارها ورفتارهائی است که هویت افراد کارآفرین راتشکیل می دهد.افراد کارآفرین و خلاق سعی می کنندبانوع متمایزنگاهشان به پدیده های اطراف وشیوه متفاوت رفتارشان درمواجه باپدیده های پیرامون خود،دست به فعالیتهای کارآفرینانه بزنند و محصول وخدمت جدیدی به جامعه ارایه نمایند.جفری تمونزکارآفرینی راایجادکننده ی یک چیزارزشمندازهیچ می داندوکارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالااست وتوان پیداکردن خلاق فرصتهارادارد،ومی توانـددرجامعه ازطریـق پرورش ایـده وتبـدیل فکرخـودبه یـک محصـول جدیداقـدام بـه ارزش آفرینی ازهیـچ نمایـد.ایـن ارزش می توانـداقتصادی،سیاسـی،اجتمـاعی وحتی فرهنگی باشـد.امـااین سـئوال مطرح است که فرهنـگ غـالب بریک محیط خلاق دارای چه باورهاوارزشـهایی می باشـد؟چگونه فرهنـگ کـارآفرینی درجـامعه نهادینه می شود؟اینهاسؤالاتی است که برای پاسـخ دادن به آنها بایدپژوهشهای بسیاری صورت پذیرد،دراین کتاب سعی شده است که موضوعات آن به بحث گذاشته شود.

فصـل اول کارآفرینیکـارآفرینی چیسـت؟واژه کـارآفرینی Entreprendre بـه معنـای متعددشـدن نشأت گرفتـه اسـت. بنـابرتعریف واژه نـامه دانشـگاهی وبستر:کـارآفرین کسـی است کـه متعهـد می شودمخـاطره هـای یـک فعـالیت اقتصـادی راسازماندهی،اداره وتقبل کنداقتصاددانهانخستین کسانی بودندکه درنظریه های اقتصادی خودبه تشریح کارآفرینی پرداختند.ژوزف شومپیترکـارآفرین رانیروی محرکه درتوسـعه اقتصادی میدانـدومی گویـد:نقش کارآفرین نوآوری است.ازدیـدگاه وی ارائه کالایی جدید،ارائه روشی

جدیددرفرآیندتولیـد،گشـایش بـازاری تـازه،یـافتن منـابع وایجـادهرگونه تشـکیلات جدیددرصـنعت و...ازفعالیتهـای کارآفرینـان است.کرنز کـارآفرینی راایجادسازگـاری وهمـاهنگی متقابل بیشتردرعملیات بازارها می دانـد.کارآفرینی: فرآینـدی است که منجربه ایجادرضـایت منـدی ویاتقاضای جدیـدمی گردد.کارآفرینی عبارتست ازفرآینـدایجادارزش ازراه تشـکیل مجموعه منحصـربه فردی ازمنـابع به منظوربهره گیری ازفرصـتها.کـارآفرین(مسـتقل): فردی که مسـئولیت اولیه وی جمع آوری منـابع لازم برای شـروع کسـب وکاراست ویاکسیکه منابع لازم برای شـروع ویارشـدکسب وکاری رابسـیج می نمایـدوتمرکزاوبرنوآوری وتوسـعه فرآینـد،محصول یاخـدمات جدیـدمی باشد.بعبارت دیگر،کارآفرین فردی است که یک شـرکت راایجادواداره می کندوهدف اصـلی اش سودآوری ورشـداست.مشـخصه اصـلی یـک کـارآفرین نوآوری است.نظریه روانشناسـی توسـعه اقتصـادی:دیویـدمک کللنداستادروانشناسـی معتقداست که عامل عقب ماندگی اقتصادی درکشورهای درحال توسعه مربوط به عدم درک خلاقیت فردی است.بنابرعقیده ایشان بایک برنامه صـحیح تعلیم وتربیت می توان روحیه کاری لازم رادرجوامع تقویت نمود،بگونه ای که شـرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم فرهنگ کارآفرینیفرهنگ کارآفرینی یک خرده فرهنگ ازفرهنگ حاکم برجامعه می باشـد.ازاین روقبل ازپرداختن به این موضـوع بایـدتعریف صـحیح ودرسـتی ازفرهنـگ غـالب جـامعه بیـان شود.تعریف فرهنـگ : مفهوم فرهنـگ ازدوجزء«فر»بمعنی

بالاو«هنگ»بمعنی قصد کردن،کشیدن وآوردن است.درزبان علمی فرهنگ (Calture)بمعنی کشت وزراعت است.پس درتعریف فرهنگ بایدمفهوم رشدوتعالی بعنوان هدف ذکرشود.بنابراین میتوان گفت:۱فرهنگ نظامی است نسبتامنسجم متشکل ازاجزایی غیرمادی شامل:ارزشها،هنجارها،نمادها،باورهاواعتقادات،آداب ورسوم،دانش واطلاعات رایج،هنرهاواجزایی کاری شامل کالاهای مصرفی،ابزارها(تکنولوژی)ومیراث فرهنگی نسبتامشترک بین اعضای یک گروه،اجتماع یاجامعه که ازطریق یادگیری ازنسلی به نسل دیگرمنتقل می شودوموجبات رشدوتعالی انسان رافراهم می آورد.کارکردهای مهم نظام فرهنگی: می توان لااقل ۵کارکردذکرکرد:۱-تأمین نیازهای فیزیولوژیکی ۲-ایجادارتباط جمعی ۳-دادن هویت فرهنگی خاص براعضا ۴-حفظ وتداوم وبقای جامعه ۵-ایجادوحفظ همبستگی وانسجام اجتماعیعبارت ساده ترانیکه اگرفرهنگی بخواهدبرای یک جامعه بعنوان فرهنگ باقی بماندوتوسط اعضای آن جامعه حفظ ومقدس شمرده شود،بایدازکارکردهایی برخورداربا‌شدوگرنه همواره بعنوان یک فرهنگ پیروبدنبال عناصرفرهنگی جوامع دیگرخواهدبودتابتواندازطریق آن عناصراین کارکردهاراپاسخ دهد.فرهنگ کارآفرینی خلاقیت ونوآوری مجموعه ارزشها،نگرشها،هنجارهاورفتارهایی است که هویت افرادکارآفرین راتشکیل می دهد.اگرچه درفرهنگ کارآفرینی،کارآفرینان ارزشهاوباورهایی متمایزازافرادجامعه دارندولی فرهنگ کارآفرینی متأثرازفرهنگ حاکم برجامعه است.درواقع هرچه ارزشهاوعقایدموجوددرجامعه رابه

کار،تولیدمداوم،فکروانديشه خلاق ویادگیری وکسب دانش سوق دهد،درآن جامعه فرهنگ کارآفرینی اشاعه یافته ودرون افرادنهادینه می شود،افرادبیشتری دست به خلاقیت،نوآوری وکارآفرینی می زنندوافرادکارآفرین بیشتری موفق می شوندکه ایده های نوین خودرادرجامعه محقق سازند.نوآوری فرهنگی : بیشتر متفکران اقتصاد-اجتماعی امروزه بر این باورندکه نوآوری تنهاراه تضمین بقادردنیای امروزبشمارمی رود.ازاین حیث بوجودآورندگان این نوآوری شاهرگ حیاتی سازمانهابشمارمی روندواستعدادوخلاقیت افرادسازمان سرمایه اصلی آن محسوب می شود.عواملی همچون نیروی کار،سرمایه،فن آوری ومدیریت هرکدام به نوبه خودمتأثرازویژگیهای فرهنگی جامعه است وریشه درارزشهاوباورهای فرهنگی دارندوهیچ کشوری نمی تواندبدون گذرازمرحله تحول فرهنگی وفکری وآماده سازی افکارعمومی به توسعه اقتصادی نایل شود.اماتحول فرهنگی چگونه می توانددصورت پذیرد؟عوامل تحول فرهنگی: ۱-نوآوری فرهنگی:درهرجامعه ای انسانهاباستعدادوخلاقیتی که دارندمی توانندازهریک ازاجزای فرهنگی مانند ارزشها،هنجارها،دانشها،نهادهاوآثارهنری وابزار ومتون عناصرجدیدی ابداع وبه جامعه عرضه کننددرصورتیکه چنین عناصری موردپذیرش عامه قرارگیرند بعنوان یک عنصرفرهنگی جدیدبه جزءمربوطه اضافه وسبب دگرگونی درآن جزءمی شودوبه دلیل وجودارتباط متقابل بین اجزاء ونظام فرهنگی باعث دگرگونی درکل نظام فرهنگی می شوند.که علاوه برموردپذیرش بودن عامه بایدموجبات رشدوپیشرفت انسان رانیز فراهم آورد.۲-فرهنگ پذیری که نوعی اشاعه فرهنگی است وازطریق تماس نزدیک ومداوم بین فرهنگها حاصل می شود.اشاعه فرهنگی می توانداثارمثبت ومنفی متعددی بجای بگذاردکه ازنظراسلام بایددرکشف واقعیت مؤثر باشد.قالب آجیل agilپارسونز : دراین قالب علم کارآفرینی باچهارعامل اقتصاد،سیاست،جامعه وفرهنگ عمومی

کارآفرینی دائم درحال تنش وکنش است.این نوع

ارتباط درواقع بمعنای سازگاری وتنش متقابل بین علم وجامعه است.رابطه اقتصادوکارآفرینی بمعنای تعامل بین دوطیف فعالیتهای علمی واندیشه های علمی درزمینه کارآفرینی ازیک طرف ومجموعه ای ازنهادها،فعالیتهاومقوله صنعت،خدمات وتولیداست ورابطه سیاست وکارآفرینی حاکی ازنوع نگرش نظام سیاسی مسلط به مقوله کارآفرینی وسیاستگذاری دراین عرصه می باشد.برای برقراری پیوندمی توان ازطریق قانون گذاری و برنامه ریزی به این مهم رسیدوهمچنین درموردارتباط کارآفرینی باجامعه بایددیدکه آیاارزشهای اجتماعی مدافع ارزشهای کارآفرینانه است؟یااینکه باآنهامغایرت دارد.این ارتباط بایدطوری باشدکه کارآفرین

خودرادرجامعه غریبه احساس نکندونیزدرموردارتباط کارآفرینی بافرهنگ بایدارزشهاوباورهای موجوددرفرهنگ عمومی متناسب بافعالیت خلاق کارآفرین باشدکه برای پیوندجامعه و فرهنگ باکارآفرینی بایدیک تعامل درحوزه عمومی انجام پذیرد یابعبارتی علم کارآفرینی بایددرحوزه عمومی نفوذکرده وبه موضوعات زنده گفتگوی عمومی تبدیل شود.دراین زمینه وسایل ارتباط جمعی می توانندبامطرح ساختن موضوعات کارآفرینی درسطح جامعه نقش بسیارمهمی ایفا نمایند.البته این سازگاری وتنش بایددوطرفه باشد.بنابراین بطورهمزمان ازیک سوبایدفرهنگ عمومی باارزشهای کارآفرینی همنواوهمسازشودتاجامعه ازفعالیتهای کارآفرینانه حمایت کندوپذیرای تلاش خلاق آنهاباشدوازسوی دیگربانفوذعلم کارآفرینی به بدنه جامعه قابلیتهای افرادبرای انجام کارها به شیوه خلاق ونوآورانه افزایش داد.«باندورا» برای سنجش تحول وثبات درجامعه دومؤلفه (انعطاف محیطی) و (اعتمادبه خود) رامؤثرمی داند.براساس نظر باندورا اگرانعطاف محیط یعنی پاسخگوبودن محیط دربرابرتحولات بالاباشد واعتمادبه قابلیتهای فردهم بالا باشد یعنی فرداعتماد به نفس داشته وبرتواناییهاونقش مؤثرخودهم واقف باشد،دراین شرایط عمل اجتماعی اوبادلگرمی انجام میشود.{مطلوبترین حالت}.امااگراعتمادبه انعطاف محیط پایین باشد(موقعیت پاسخگوی خواسته هانباشد) عمل اجتماعی بااعتراض انجام می گردد.که شاهدتظاهرات،اعتصابهاوفرارمغزها می شویم. اگراعتمادبه انعطاف محیط بالاواعتمادبه قابلیتهای فردی پایین باشدعمل اجتماعی باافسردگی انجام می گیرد.(بدترین حالت)اگرهردومؤلفه دررتبه پایینی باشد بی تفاوتی اجتماعی شکل می گیردوپیدایش هروضعیتی برای فرد یکسان است. انعطاف محیط قابلیت خود بالا- پایین بالا دلگرمی اعتراض پایین افسردگی بی تفاوتینابراین اگربخواهیم عمل اجتماعی درجامعه بادلگرمی انجام پذیرد بایدخلاقیت،کارآفرینی،قابلیتهاواستعدادهای فردی رادرافرادجامعه افزایش دادولی تنهابالابودن قابلیتهای فردی کافی نیست بلکه بایدمحیط رانیزانعطاف پذیر،پویاوخلاق نمودتامیزان اعتمادبه محیط نیز افزایش داد. فصل دوم انواع نگرشها به کارآفرینی درجوامع بشری هیچگاه واقعیتهای موجودباآرمانهای موردقبول جامعه ویافردکاملامطابقت ندارد.دراین صورت هرفردی ممکن است یک یاترکیبی ازسه نوع نگرش یاطرزتفکر بشرح زیردارا باشد:۱- نگرش آرمان زدگی:در این شیوه نگرش،فردبشدت انتظاردارددهمه چیزمطابق آرمانهاوایده آلهای اوباشدووقتی می بیندظلم وفسادریشه کن نشده همواره ناراضی است،ازهمه چیزشکایت دارد.کم کم مأیوس شده درنتیجه بازدهی کاراودرنظام اقتصادی واجتماعی تنزل یافته به مروردچاریأس فلسفی شده درارتباط با دیگران باعث انتقال این نگرش به آنها شده ودیگرمجالی برای نواندیشی وفعالیتهای اقتصادی باقی نخواهدماند.ازاین روتوصیه میشودافرادکارآفرین اهداف قابل وصولی برای خودمشخص وازآرمان زدگی پرهیزنمایند.۲- نگرش واقعیت زدگی: بعضی ازافرادبخصوص افرادگروه اول،وقتی واقعیتهای جامعه رامطابق ایده آلهاوآرمانهای خودنمی بینندکم کم مأیوس شده وممکن است تسلیم وضع موجودشوندوبه مروروپیروتفکر دم غنیمتی گردند.دست ازکاروتلاش برداشته وکسانی راهم که برای اصلاح امور مردم وجامعه تلاش می کنندافرادی فلسفه باف وشکست خورده می پندارند.تفکرآنهااینست: [چیزی رانمی توان عوض کرد].۳- نگرش اصلاح طلبی تؤام باکاروتلاش (تفکر منطقی): مصلحان،اولیاوپیامبران الهی همواره کوشیده اندکه باتغییردراعتقادات وفرهنگ مردم وضع موجودرااصلاح کرده،جامعه رابه سمت جامعه ایده آل وآرمانی خودهدایت نمایند.این نوع تفکراز ویژگیهای جامعه اسلامی وفردمسلمان میباشدوخداوندهم درقرآن فرموده است:تادرافرادیک جامعه تغییرحاصل نشودخداوندجامعه آنهاراتغییرنخواهدداد.یکی ازویژگیهای مهم کارآفرین همین خوی اصلاح طلبی اوست که سعی میکند شرایط نامطلوب محیط کاری خودراشناخته برای بهبودوضعیت نسبت به تغییرآن بطورمداوم تلاش نماید. درحقیقت نگرش آرمان زدگی بانگرش واقعیت زدگی درعمل تفاوت چندانی ندارد.هردوباعث سکون،تهجر،عقب ماندگی ودرنهایت فسادجامعه وفردمی شوند.کسی که اهل عمل نیست هرتفکری هم که داشته باشدتأثیرچندانی برمحیط کاری خود نمی تواندداشته باشدوبه قول معروف «عالم بی عمل درخت بی ثمراست.رابطه توان و تکلیف:یک کارآفرین فردی است که برای رسیدن به وضع مطلوب ازحداکثرتوان خودبهترین

استفاده رامی نماید.درقرآن کریم آمده است«لا یکلف الله نفساالاوسعها»یعنی خداوندهیچ کس رابرای کاری که توان آن راندارد‌مکللف نکرده است.هرکس به اندازه توان خود تکلیف دارد.در اسلام کسانی که درراه خدا حداکثر تلاش وتوان خودرابکاربرده تا سر حدتوان خودیعنی شهادت،از راه بازنمی ایستند مجاهدفی سبیل الله نامیده می شوند.یعنی یک مسلمان تا آنجاکه توان وطاقت دارد مکلف است درجهت مصالح خود،خانواده وجامعه ای که در آن زندگی می کندتلاش نماید.توان باتکلیف رابطه مستقیم داردودراثر گذشت زمان وبالاتررفتن میزان توان،تکلیف هرفرد بیشتر می شود.یک کارآفرین برای بالابردن توان خود برنامه منظمی راطراحی می کند.برای این منظورلازم است ابتداتوانهای بالقوه وبالفعل خودرابشناسد تابتواند بابرنامه ریزی،وضع موجودخودرابه وضع مطلوب برساند. صفات وخصوصیات عمومی کارآفرین :۱-هدف:یک کارآفرین دردرجه اول بایدهدف یااهداف واحدکاری خودرامشخص نماید،البته این اهداف بایدروشن،واضح ودست یافتنی ودرراستای ارزشهاومنافع کارآفرین باشند.۲-پشتکار ۱۵-استفاده ازتجارب دیگران۳-داشتن اطلاعات تجاری ۱۶-مسئولیت پذیری۴-آمادگی روبرویی باشکست ۱۷-اعتمادبه نفس۵-متکی به خود بودن ۱۸-قابلیت تغییروانعطاف پذیری۶-توانایی به حداقل رساندن خطرات ۱۹-تمایل به استقلال۷-حل مشکلات بطورمداوم ۲۰-تلاش برای اجرای پروژه ۸-دارابودن توانایی لازم ۲۱ -شناخت شخصی۹-تمایل به مشورت باکارشناسان ۲۲-تعهد۱۰-سلامت جسمی ۲۳-ابتکاروخلاقیت۱۱-سلامت فکری وروحی ۲۴-دیدگاه مثبت۱۲-شکیبایی دربرابرناملایمات ۲۵-اطلاعات فنی وخدماتی۱۳-توانایی ایجادارتباط ۲۶-عقل معاش۱۴-دسترسی به منابع مالی ۲۷-توانایی ارائه عقایدبه دیگران ۲۸-شجاعت ۲۹-سابقه تحصیلیکارآفرینی از نظر اسلام: دربعضی ازجوامع اقتصادی غربی چنانچه یک نفربتواندبه هرقیمت دربازارقابت ازدیگران پیشی گرفته،درکارخودپیروز گرددبعنوان یک کارآفرین موفق تلقی می گرددلکن درجامعه اسلامی یک کارآفرین حق نداردازطریق رشوه،بهره کشی وازراه نامشروع به کسب وکاربپردازد.دردنیای سرمایه داری غربی موفقیت اقتصادی به هرقیمت مجازاست بطوریکه استثماراواستعماریکی ازمیوه های تلخ این طرزتفکراست دارندگی از نظر اسلام: برخی برآنندکه اگرکسی می خواهداهل زهدوتقوا باشد بایددست ازتلاش اقتصادی برداشته به زندگی بخورونمیراکتفانماید.آنهامعتقدندکه ارزش دنیا درحدی نیست که انسان وقت خود راصرف امورمادی نماید.این گروه دارندگی راازنظر اسلام مطرودمی دانند غافل ازاینکه مالکیت دراسلام محترم است ودارندگی تؤام باعدالت اجتماعی یکی ازاهداف عالیه اسلام است .فردکارآفرین تلاش اقتصادی راکاری عبادی تلقی می کندوحدیث «الکاسب حبیب الله» راهیچگاه ازخاطرخود دور نمی سازد.طرزتفکرمنفی درموردتلاش اقتصادی برای بالابردن سطح تولید درجامعه علاوه براینکه یک تفکرضداسلامی است باعث رشدروحیه تنبلی وتوسعه فقردرجامعه می شود.وقتی جامعه ای فقیرشدذلت،فسادوتباهی دران رشدمی یابد.برای کارآفرین مسلمان اعم از پسرودختر تلاش اقتصادی یکی ازوظایف مذهبی تلقی می شود.داستان تجارت حضرت محمد(ص)وحضرت خدیجه(س)وهمچنین تلاشهای شبانه روزی حضرت علی(ع)درموردحفرقنات وایجادنخلستانها ازمواردی است که میتواندبرای کارآفرینان دخترویسرسرمشق قرار گیرد.فصل سوم خانواده و کارآفرینیکارآفرینی مفهومی است که همراه باخلقت بشروجودداشته است.باتوجه به اهمیت کارآفرینی درشکل گیری تحولات اقتصادی درجوامع،دانشمندان علوم اجتماعی نیزبه بررسی ویژگیهای فردی واجتماعی کارآفرینان پرداختند.کارآفرینی فرآیندی اکتسابی است خانواده کانونی است که درشکل گیری این فرآیند،میتواندنقش حیاتی ایفاکندزیراخانواده می تواندعنصرپویایی وتحرک رابه ژرفای وجودافرادتحت نفوذووابسته به خودتزریق کندبه شکلی که فردوجامعه درمحیطی هماهنگ به تعامل بپردازندوقالبهای اجتماعی نوآورانه شکل

گیرد.مراحل توسعه کارآفرینی توسط خانواده:۱- مراحل نهادینه کردن"فرهنگ کارآفرینی:"نوع نگرش والدین به دنیای پیرامون خودوچگونگی تجسم ارزشهای اجتماعی برای فرزندان درشکل گیری آینده شغلی آنها می تواند راه را برای دستیابی به اقتصادسالم هموارسازد.۲- تعیین مسیر شغلی:فضای درون خانواده خصوصارهنمودهای والدین به شناخت توانمندیهای بالقوه فرزندان وهدایت آنهادرمسیرشغلی نقش مهمی رادرشناسایی وپرورش افرادخلاق درجامعه دارد.۳- توانمندسازی(یادگیری فن آوریهای جدید):حمایت وتشویق والدین جهت یادگیری فن آوریهای تکنولوژیکی واطلاعاتی ومعرفی مشاغلی که امکان کسب درآمدبالارابرای فرزندان فراهم می سازد،آنان راعلاوه برنقش کارآفرینی دردرون خانواده،معطوف به اهداف توسعه درسطح جامعه یعنی کارمفیدوبهره وری بالاخواهدکرد.۴- راه اندازی واداره کسب وکار اقتصادی:دراین مرحله،فردباارزیابی مشاغل متناسب باخواسته های خودوخانواده به خلق ایده درزمینه کار پرداخته بامدیریت خودفعالیت اقتصادی راآغاز می کند.دراین مرحله والدین بااستفاده ازتجارب خودمی توانندفرزندشان راجهت اداره کسب وکار یاری کنند .کارآفرینی وICT (فناوری ارتباطات واطلاعات)عبارت اقتصادجدید به تدریج رواج یافته که باگسترش فن آوری اطلاعات همراه است.ICT به ارضای نیارهای ارتباطی واطلاعاتی که به ایجاددانایی کمک میکند میپردازدوامکانات جدیدی برای تبادل اطلاعات ایجادمی کندوبعنوان مهم ترین ابزارکارآفرینی مدرن می باشد.همچنین کارآفرینی درفن آوری اطلاعات پهنه وسیعی برای فعالیت دارد.کارآفرینی لازمه توسعه فن آوری وتوسعه فن آوری بستر کارآفرینی است.براین اساس اهمیت نقش بسترسازی کار آفرینی ووظیفه دولت مشخص می شود.دولت بایدبسترکارآفرینی دراین حوزه راکه همان شبکه های ارتباطی واطلاعاتی است توسعه دهدوامکان دسترسی آسان همه به این شبکه رافراهم کند ضمن اینکه فرهنگ استفاده ازشبکه راایجادوگسترش دهدوقوانین ومقررات لازم راتدوین واجراکند. پدیده فرارمغزهاکه خصوصادرفن آوری نو رایج است ازنتایج ضعف کارآفرینی درکشورهای درحال توسعه است. مفهوم فرانشیزتعریف لغوی فرانشیز: فرانشیزنوعی ازکسب وکاراست که براساس آن به یک شرکت اختیارداده می شودکه تولیدات ویامحصولات شرکت دیگررابفروشدودرقبال آن مبلغی دریافت کندکه به این مبلغ،مبلغ فرانشیز می گویند.مفهوم عملی فرانشیز: فرانشیزیک شبکه ارتباطی بین کسب وکارهای مستقل کوچک می باشدکه بهریک ازآنهااجازه می دهدتحت یک نام تجاری مشترک ویک هویت فعالیت کنندوهمگی ازیک متد موفق (که قبلا آزمایش شده) وبازاریابی مشترک استفاده کنند.درعمل فرانشیز دقیقایک استراتژی کسب وکاراست برای جذب مشتری.مزایای فرانشیز:۱- امنیت:برای کسب وکارهای تحت پوشش فرانشیز نوعی پوشش وامنیت رابهمراه دارد.دیگرنیازی نیست که خودتان نگران روش های موثر برای کسب وکار باشید چرا که یک سیستم ازقبل مطالعه شده وآزمایش شده از سوی هماهنگ کننده دراختیار شما قرار خواهدگرفت.۲- سیستم اثبات شده:مواردی که یک هماهنگ کننده برای انجام کسب وکارتعیین می کند:یک روش (سیستم عامل) برای انجام کسب وکار،یک نام تجاری که درنظرمشتری ارزش داشته باشدویک پشتیبانی اولیه وپشتیبانی مستمرمی باشدکه درنتیجه دیگرنیازی نیست که شماچرخ را مجدداختراع کنیدتابتوانید ازآن استفاده کنید.بلکه ازنتایج تحقیقات ازقبل انجام شده استفاده خواهیدکرد.۳- نتایج قابل پیش بینی:یک سیستم فرانشیزالف:قدرت خریدگروهی برای ازبین بردن هزینه های عملیاتیب:پیشرفت سریع تر به علت برنامه بازاریابی ازپیش آزمایش شدهپ:نتایج قابل پیش بینی وابسته به اینکه تاچه حدپایبند سیستم عامل بوده اید رامژده می دهد. ۴-بازاریابی:وقتی کسب وکار ازحالت مستقل خارج شدوبصورت جزئی ازمجموعه بزرگتری درآمد هزینه های بازاریابی میان کسب وکارهای تحت پوشش تقسیم میشود.فصل چهارم برنامه ریزی مسیر شغلیمقدمه:تعیین اهداف مهم،نقش تعیین کننده ای درموفقیت دارد.یکی ازراههای رسیدن به اهداف برنامه ریزی است.برنامه ریزی مسیر شغلی یعنی پیش بینی و انتخاب شغل برای آینده خویش.ضرورت تعیین اهداف شغلی:منتظر نمانیدتابه مدد شانس یااتفاق شاغل شوید،بلکه برای خود شغلی متناسب باعلاقه وتوانایی تان انتخاب کنید.تعیین اهداف شغلی،گامی هوشمندانه بسوی موفقیت است.درواقع،اهداف شغلی،هدف نهایی تمام

فعالیتهایی است که شمادرحال حاضر به آنها دست می زنید.کارآفرینی به عنوان یک شغل:امروزه مشاغل مختلفی در جامعه وجوددارد.اما آیا می دانیدکه علاوه براین مشاغل ،می توانیدبااستفاده ازتوانایی هاومهارتهایی که داریدبرای خود نیزشغل ایجادکنیدوکارآفرین باشید؟ بانگاهی به گذشته متوجه می شویم که بسیاری ازشغلهایی که درقدیم وجودداشته امروزه وجودندارند{آسیابان،مسگر،درشکه چی} وبجای آنهامشاغل جدیدی ایجادشده اند{تخصصهای گوناگون کامپیوتر}این مسئله ناشی ازسرعت تغییروپیشرفت درامکانات وفن آوری ودگرگونی درنوع نیازواحتیاجات مردم است.بخاطرهمین تغییرات وتحولات وانتشاراطلاعات،عصرحاضربه عصراطلاعات وجامعه اطلاعاتی معروف شده ومشاغلی نیزمتناسب باآن بوجود آمده است.علاوه برآن،تغییروتحولاتی نیزدرماهیت کاروشغل درسازمانهاوشرکتهابوجودآمده است.بطوریکه دیگرمثل گذشته امکان استخدام دائمی ومادام العمر وجود نداردوبسیاری ازکارهاراماشینهاوروبوتها انجام می دهند.بادرنظرگرفتن این تغییرات وتحولات،یکی از گزینه های مهم درانتخاب شغل،ایجادکسب وکار برای خود است.برنامه آینده شغلی شما چیست؟استخدام درسازمان یاشرکتی خاص یاایجاد کسب وکار شخصی؟ فصل پنجم شناخت انواع کسب وکارهدف ازراه اندازی کسب وکار چیست؟یک کسب وکارهنگامی راه اندازی می شودکه شخصی به این نتیجه برسدکه می توانداز‌طریق تولیدکالایاخدمات وفروختن آن به مردم ،سودکسب کرده،به جامعه خدمت کند.تمام کسب وکارهای موجود،اهداف مشابهی دارند.یکی ازاهداف مهم صاحب هرکسب وکار آن است که ازطریق کسب وکارش به خواسته هایش جامه عمل بپوشاندتاموفق باشد.مهم ترین هدف کسب وکار،کسب سود برای حفظ موجودیت وبقای خویش است.اهداف دیگر •:کسب سهم بیشتر دربازار •تولید محصولاتی با بالاترین کیفیت ممکن •ممکن است هدف برخی از کسب وکارها کسب سود نباشدودنبال فعالیتهای خیرخواهانه باشند.{مؤسسات خیریه •} شناخت انواع کسب و کار بر حسب تعداد افراد شاغل • :کسب وکار کوچک:به کسب وکاری گفته می شودکه تعدادافرادشاغل کمتراز ۵۰نفر باشد.(کسب وکارهای خانگی،اینترنتی وخانگی •)کسب وکار متوسط:کسب وکاری که تعدادافرادی که درآن کارمی کنندبین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشند.(فروشگاههای زنجیره ای •)کسب وکار بزرگ:به کسب وکاری گفته میشودکه تعدادافرادشاغل درآن بیشتراز ۵۰۰ نفرباشند.(ایران خودرو،سایپا،بانکها) فصل ششم نوآوری– خلاقیتنوآوری: اگرباتأمل درمجموعه دستاوردهای فرهنگی بشر(هنر،ادبیات،فلسفه،...)واشیاووسایلی که لوازم زندگی ماراتشکیل داده اند دقت کنیدبه آسانی درمی یابیم که حتی ساده ترین لوازم موجوددراین مجموعه (مثل میز صندلی) نیزمحصول خلاقیت ونوآوری اندیشمندانی بوده که درطول سالهاباپردازش اندیشه هاونظریه هاوابتکارها بشکل امروزین خوددرآمده است ودرآغازباابتدائی ترین شکل خوددرذهن یک انسان خلاق بوجودآمده سپس درمسیرگذشت زمان وپیشرفت دانش تکامل یافته است این اصل حتی ذهن بشررادربرمی گیرد بی شک بشردرآغازظهوربراین کره خاکی دارای ذهنی تهی بوده که از طریق درگیرشدن باجهان پیرامونش بذرهای نهفته درون خویش راشکوفا نموده است وامروزه مفاهیم ذهنی بشر،مجموعه ای ازطرحهای تکامل یافته تشکیل داده اند.خلاقیت: عبارتست از بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکریامفهوم جدید. خلاقیت درهرنوع فعالیتی صورت می گیرد وتنها محدودبه نوع خاصی از آن نیست.اهمیت خلاقیت: تداوم حیات سازمانهابه بازسازی آنهابستگی دارد بازسازی سازمانها ازطریق هماهنگ کردن اهداف باوضعیت روز و اصلاح وبهبودروشهای حصول این اهداف انجام می شود بدون بازسازی،سازمان نمی توانددوام زیادی بیاورد.ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی: خلاقیت باساختن ویافتن فکرهای جدیدونوآوری درکاربردفکرهاسروکارداردازنظرگاه مدیریتی،خلاقیت صرف،کافی نیست فکربایدبه عمل نیزدرآیدولازمه این امربکارگیری فکرهای جدیدوبرنامه های مدیریتی است هربرنامه ریزی بسیار موفق به صدها فکروایده وکاربردی نیاز داردموفقیت نهایی ودربعضی ازمواردبقای خودسازمان وتوانایی برنامه ریز درایجادوبکارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.چه کسی خلاقیت ونوآوری می کند؟ هرانسان مدیریاغیرمدیری از استعدادخلاقیت برخورداراست بنابراین نبایدخلاقیت فقط درانحصارمدیران خاصی

باشد زیراآنچه محکمتر ازوجوداستعداد خلاقیت است جلوگیری ازعوامل بازدارنده ظهورآن است که درصورت آزادسازی ذهن ازپیش فرضهاوالگوهای زنجیره ای ذهنی درمدت کوتاهی توان خلاقیت وبکارگیری فکرهای نودرعمل رامی توان به دوبرابرافزایش داد.موانع خلاقیت •:عدم اعتماد به نفس •ترس از انتقاد وشکست •تمایل به همرنگی وهمگونی •عدم تمرکز ذهنیانواع اندیشیدن: بیشتر ایده های جدیدبااندیشیدن بدست می آید انواع عمده شیوه تفکر عبارتنداز •:خلاق:اندیشیدنی است که درآن ذهن بطورعمیق بایک مسئله درگیرمیشودبه تجسم وواضح کردن آن می پردازدوبمنظور فرموله کردن فکریادریافت مفهوم جدیدی به جرح وتعدیل آن میپردازد •.سببی یا عللی:این نوع تفکربرشکل دادن حوادث ودست آورده ای آتی بجای واگذارکردن مسائل به حوادث آینده تأکید دارد •.استقرایی:دراین شیوه فرداستدلالهای خودرابراساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یااصل کلی قرار می دهد •.قیاسی:این شیوه درست عکس تفکراستقرایی است ازنتیجه گیریهای کلی به فکری خاص می رسد •.قضاوتی(حل مسأله):دراین شیوه فردبه کسب واقعیات درباره هروضعیت توجه داردتامسأله را معین کند،تجزیه وتحلیل کرده رابطه معنی داری میان

آنهابرقرارکندوسرانجام درباره مسئله تصمیم بگیرد •.آیا ابداع نوآوری همان خلاقیت است؟باتوجه به پیچیده بودن فرآیندظهورخلاقیت درافرادخلاق غالب صاحب نظران براین باورندکه میان ابداع وخلاقیت تفاوتهایی وجوددارد،درذیل به تفاوت عمده میان خلاقیت وابداع اشاره شده است:خلاقیت ابداعخلاقیت اغلب به توانایی وقدرت ایجاد فکر (ایده)های جدید و نو گفته می شود. ابداع معمولابه معنی بکارگیری ایده های نوین ناشی ازخلاقیت است ابداع در یک سازمان می توانددیک حصول جدید خدمت یا راه جدیدانجام کارها باشد.فرآیند خلاقیت:یکی ازبنیادی ترین پرسشهای مطرح درتحلیل فعالیتهای بشری این است:انسانها چگونه خلاقیت راازخودبروز می دهند؟این فرآیند دارای مراحلی است:۱- کسب دیدگاه ونگرشی موافق به فکر ایده های نوین:برای اینکه استعدادخلاقیت فرد کاملا ازحالت نهفتگی خارج شده وآشکار(بالفعل) گرددلازم است که انسان نسبت به آزادی فکرعلی رغم واکنشهای غیرمطلوب اولیه ای که فردممکن است دریافت کند نگرشی مثبت داشته باشد.بدیهی است که ابتدافکرهای زیادی غیرعملی بنظرخواهدرسید ولی فردمتفکروخلاق نبایداجازه دهدکه این پیش فرض برروی اواثر گذاردودرنتیجه ازروی یأس،دست ازنوآوری بکشدوبذرفکرجدید باقضاوتهای نارس تنبلی ذهنی وموانع فکری ازبین برود.۲- حساسیت نشان دادن نسبت به مسئله:توانایی شناخت وداشتن آگاهی به وجود مسأله وموانعی که فردراز طراحی برنامه ی بهتربازمی داردازبارزترین نشانه های مسلم حساسیت یک فرد خلاق نسبت به مسأله است.انسان خلاق ابتداآنچه راکه می خواهد به انجام برساند مشخص می کندواین امرخودازاهمیت ویژه ای برخورداراست زیرابیان دقیق هدف مارابرای تلاشهای خلاقانه دروضع صحیحی قرارمی دهد.۳- آمادگی یافتن برای خلاقیت ازطریق کسب مواد خام لازم :فکرهاازخزائنی سرچشمه می گیرندکه بطورعمده شامل دانش فرد،اندیشه های دیگران وتجربیات گذشته انددواین منابع ازطریق مطالعه،مشاهدات شخصی،گفتگو بااشخاص آگاه،رسانه های گروهی ومسافرت فراهم می شوند.جستجوی واقعیات بایددامنه وسیعی راپوشانندوتمام اجزای مسأله رافراگیرد.بدین طریق گنجینه اطلاعاتی فراهم می شودکه ذهن می تواند غنچه های اندیشه های جدیدی رادرآن بشکفاند به بیان دیگر: فکرها درخلاء شکل نمی گیرند.دراین مرحله فرایندخلاقیت برضرورت زمان،تلاش،خودنظمی واصراربرهدف تأکید دارد که طبقه بندی ودسته بندی موادخام تفکر الزامی است.۴- بکارگیری سلاست فکر:سلاست فکر،بمعنای توان گردآوری فکرهای متنوع وزیادی درموردمسئله است ارزش این کاردراین است که هرچه میزان فکرهای موجودبیشتر باشداحتمال یافتن راه حل عملی بیشتر باشدبه بیان دیگر: کمیت فکرها درخلاقیت اهمیت بسیاری دارد.پیشنهادهای عملی برای کسب سلاست فکر: عادتهای ذهنی سلاست فکرآدمی راکنترل می کندسلاست فکررامی توان تقریبا درهرفردی بهبود بخشید یاپرورش داد چندین شیوه ویژه ومعین برای این منظورموجود است که مؤثرترین آنها به این شرح است:۱- یادداشت برداری :استفاده از دفترچه یادداشت درثبت اندیشه

هایی که به ذهن می رسدکارمعمول دانش پژوهان است.شایدزودگذرترین چیزدرجهان یک فکرباشدکه درعرض چندلحظه به ذهن می آیدومی رود نباید انتظارداشت که بتوان به یاری حافظه فکری رابه ذهن برگرداندوبدقت وبطوردلخواه آنرا بررسی کردزیراآنچه امروزدرذهن کاملا واضح وآشکاراست می تواندفردابطورکامل محو شود.بهترین روش وزمان برای حفظ یک اندیشه ثبت درهنگام بروزآن است ۲- انتخاب زمان ومکان:انتخاب یک مقطع زمانی ازشبانه روز برای فکرکردن که درآن ذهن آدمی حداکثرفعالیت خلاقانه خودراآشکارمی نماید.مکان نیزدرخلاقیت مؤثراست لذاتعیین مکانهای خاص برای تأمل بهتر است.۳- بکارگیری حس کنجکاوی وتوان پرسیدن:همواره دربرابر سئوالهایی همچون «چرا»و«چگونه»ومانندآن،چیزهایی مطرح می شودیابه ذهن می رسدکه درتقویت خلاقیت آدمی مؤثر است.۴- استفاده ازروابط میان افکار:غالب افکاربشری بایکدیگر ارتباط دارندوبافت بهم پیوسته ای راتشکیل می دهند.مدیری که میل دارد خلاق باشدمی تواندباتوجه به واقعیتهای شناخته شده ومسلم کارخودرا آغازکندوگام به گام براساس آنهاپایه تفکرجدیدرابنانهد این امربابهره گیری ازشباهتهای موجودورابطه میان رخدادها،بظهور مفهوم جدیدمی انجامدکه خودنشانه فکرجدیداست.۵- تغییرشکل وضع موجود:افکارجدیدغالبا ازتحلیل وترکیب وتنظیم دوباره ونوین افکارقبلی حاصل می شود نقطه آغازیک فکرممکن است باتغییر شکل وضع موجود بدست آید..

فصل هفتم آشنایی با اصول ومفاهیم بازرگانیبازرگانی چیست وبازرگان کیست؟ خریدوفروش ومبادله هر نوع کالا اعم از مواداولیه ونیم ساخته ویا نهایی وارائه هرگونه خدمات نظیر حمل و نقل،بیمه،حق العمل کاری،واسطه گری ومبادلات ارزی بمنظور کسب سود"،بازرگانی"نامیده می شود و کسی راکه به این اموراشتغال داشته باشد"بازرگان "می نامند.اهمیت بازرگانی: بازرگانان کالاوخدماتی راکه محصول بنگاههای تولیدی وخدماتی است به مصرف کنندگان می رسانند.بعبارت دیگربازرگانان باخریدخدمات ویامحصول ازبنگاههای تولیدی وخدماتی وفروش آن به مصرف کنندگان وخانواده ها اقتصادکشور رابه گردش درمی آورد.درحقیقت بدون کمک فعالیتهای بازرگانی ادامه حیات برای واحدهای تولیدی وخدماتی غیرممکن می باشد.کارآفرینی لازمه کار بازرگانان: اصولا- بازرگانان موفق افرادی کارآفرین می باشندزیرا کسانی میتواننددرعرصه تجارت وبازرگانی موفق باشند که بتوانندباابتکار،خلاقیت،خطرپذیری وبکارگیری اطلاعات و تدابیرلازم،شرایط کاری خود را با تغییرات مداوم شرایط اقتصادی وسیاسی درسطوح داخلی وبین المللی هماهنگ نمایندکه ازاین نظرمیتوان گفت کارآفرینی لازمه کار بازرگانان می باشد. فصل هشتم طرح کسب وکار ((Business Planتعریف:طرح کسب وکارسندی مکتوب است که جزئیات کسب وکار پیشنهادی رامشخص میکند.این سندبایدضمن تشریح موقعیت کنونی،نیازها،انتظارات ونتایج پیش بینی شده راشرح دهدوکلیه جوانب آن راارزیابی کند.اجزای یک کسب وکار:۱- اهداف کلی۲- مشخصات مجری طرح وهمکاران۳- تعریف وتوصیف کسب وکار۴- تحلیل استراتژی۵- تحلیل مالی۶- خلاصهطرح کسب وکار نشان دهنده چیست؟ آماده کردن یک طرح کسب وکارنتیجه نهایی طرح ریزی نیست هدف نهایی است.بااین وجودنوشتن طرح یک مرحله میانی مهم است.طرح نشان می دهدکه بمنظوریک کسب وکارمحرز،بررسیهای دقیق درایجاد کسب وکارانجام شده است وبرای راه اندازی آن کارآفرین،وظیفه اش راانجام داده است.هدف طرح: وجودیک کسب وکاررسمی،صرفنظرازکسب وکارآن،به همان اندازه که راه اندازی مهم است برای یک کسب وکاربرقرار(محرز)نیزمهم است.این طرح چهارعمل اصلی رابصورت زیر انجام می دهد:۱- به مدیریاکارآفرین کمک می کندکه جوانب وپیشرفت پروژه یاکسب وکارش رامشخص متمرکزوبررسی کنند.۲- یک چهارچوب منطقی وحساب شده ایجادمی کندتادرآن یک حرفه بتواندتوسعه یابدوتدابیرمربوط به آن حرفه رادرچندسال آینده دنبال می کند.۳- بعنوان مأخذومبنایی برای مذاکره بااشخاص ثالث مانندسهامداران،دفاترنمایندگی،بانکها،سرمایه گذاران و...بکارمی رود.۴- معیاری رابرای سنجش وضعیت واقعی کسب وکار دربرابرآنچه که بایدباشد،ارائه میدهد. طرح کسب وکارمی بایست نگرشی واقع بین ازپیش بینی هاومقاصدبلندمدت داشته باشد.این دیدونگرش چهارچوبی رابه وجودمی آوردکه

طرح بایددرآن فعالیت کندونهایتا یاموفق می شودیاشکست می خورد.عدم وجود یک طرح منطقی یقینا شکست راحتمی خواهد کرد.اهمیت پروسه :ایجاد یک طرح کسب وکار رضایت بخش امری پردردسر،اماضروری است،روند برنامه ریزی،مدیران وکارآفرینان راوادارمی کندکه کاملا دریابندآنچه راکه می خواهندبدست بیاورندواینکه چطوروکی آنراانجام دهند.برای بسیاری از کارآفرینان وطراحان روندطرح ریزی (فکر،مذاکره،تحقیق،تجریه وتحلیل)به اندازه طرح نهایی ویاحتی بیشترازآن مفیداست.بنابراین باید درباره روندطرح ریزی بطوردقیقی فکرکرد کاری از:فرشته عباسیان

پایان

مدیریت اسلامی

تألیف : مهدی طیب

خلاصه کتاب - کاری از راضیه طبسی- فاطمه معصومی: انتشارات سفینه بهاره طبسی زاده-هر آینه کسانی که به خدا و پیامبرانش ناباورند و در پی آنان که بین خدا و پیامبرانش جدایی اندازند و می گویند : ما یکی را باور داریم و دیگری را منکریم، و می خواهند راهی بین آن برگیرند آنان همان کافران حقیقی اند و ما برای کافران عذابی سخت آماده کرده ایم.

نسبت میان دین و مدیریت تفکیک ناپذیری در ابعاد وجود و زندگی انسان و در ساحت های دین:وجود انسان گرچه دارای سه بعد روح، روان و جسم است و پیکر جسمانی اش گرچه از اعضای متعددی ترکیب یافته است و قوای درونی اش نیز گرچه متعدد و متنوع است اما تمامی ابعاد و اجزای وجود او در تعامل متقابل با یکدیگر قرار دارند.این اجزا چنان درهم یافته اند که از آن ها حقیقتی واحد و منسجم به نام انسان پدید آمده است به گونه ای که هر حادثه ای که برای یکی از اجزا و ابعاد وجود او رخ می دهد تمامی ابعاد و اجزای دیگر وجودش را نیز تحت تأثیر قرار میدهد.در دوران ما اشخاصی وجود دارند که نام مسلمان بر خود نهاده اند، اما در بین تعالیم اسلام، فقط جنبه های درونی و عبادی را معرفی کرده و قواعد و الگوهای اسلام برای زندگی فردی و اجتماعی انسان را انکار می کنند.اینان در واقع مصداق این آیات قرآن کریم اند :اِنَّ الَّذینَ یَکفُروُنَ بِاللهِ و رُسُلِهِ وَ یُریدوُنَ أن یُفَرِّقوُا بَینَ اللهِ و رُسُلِهِ و یَقوُلوُنَ نُومِنُ بِبَعضٍ و نَکفُرُ بِبَعضٍ وَ یُریدوُنَ أن یَتَّخِذُوا بَینَ ذلِکَ سَبیلًا أولِئِکَ هُمُ اَلکافِروُنَ حَقاً وَ أعتَدنالِلکافِرینَ عذاباً مُهیناهر آینه کسانی که به خدا و پیامبرانش ناباورند و در پی آنان که بین خدا و پیامبرانش جدایی اندازند و می گویند : ما یکی را باور داریم و دیگری را منکریم، و می خواهند راهی بین آن برگیرند آنان همان کافران حقیقی اند و ما برای کافران عذابی سخت آماده کرده ایم ملکوت اعمال و ضرورت وجود احکام الهی در قلمروی امور اجتماعیاز دیدگاه اسلام همه پدیده ها در جهان هستی دارای ۲ جنبه اند، یکی ظاهری محسوس که از آن به «مُلک» تعبیر می شود و دیگری باطن نامحسوس که از آن به «ملکوت» تعبیر می گردد. روش مدیریت اسلامی ۱) فرد در آستانه ی مدیریت :فردی که مسئولیتی را بر عهده می گیرد دشواریهای زیادی را باید تحمل کند. در نتیجه افراد مقید به مراعات ضوابط دینی بخاطر درگیر نشدن با سختی های امر مدیریت از پذیرش آن شانه خالی کنند و ترجیح دهند در گوشه ای مسئولیت کوچکی بر عهده داشته و زندگی را بگذرانند.۲) روحیات و ملکات اخلاقی مدیر اسلامیتقوا یعنی حالت مراقبت و خود نگهداری که فرد در عین رفتن به کام محیط های پر خطر، به یاری آن از افتادن به ورطه های هلاکت و تباهی مصون باشد.مدیر با داشتن چنین خصیصه ی روحی است که درعین پر مسأله بودن امر مدیریت و وجود لغزشهای فراوان در مسیر انجام این مسئولیت، می تواند به شایستگی و سلامت از سقوط در پرتگاه ها و لغزش در سراشیب های آن مصونیت یابد.۳) تصمیم گیری مدیر یک سازمان موظف است در جهت رشد و تعالی سازمان و تحقق بهتر اهداف و انجام هر چه نیکوتر مأموریت، امر تصمیم گیری را انجام دهد و با تصمیمات خود سازمان را در جهت مطلوب هدایت نماید. انطباق با حقبدین معنی که مدیر موظف است از تمام امکانات موجود استفاده نماید تا دریابد منطق و حقیقت چه جیزی

را اقتصاد میکند. عادلانه تر بودن بدین توضیح که در هر تصمیمی که مدیر می گیرد ممکن است گروهی منافع ببرند و در برابر افرادی هم ضرر کنند. رضایت مردم اسلام به افکار عمومی احترام می گذارد و یکی از معیارهای قضاوت و ارزشیابی در زمینه مدیران را قضاوت های مردم در مورد آن ها می داند.۴) دستور و اقدام پس از مرحله تصمیم گیری، مدیر یا تصمیمش را در قالب یک دستور به دیگران ابلاغ می کند و خواستار اجرای آن می گردد و یا شخصاً به اجرای تصمیمش اقدام می کند.۵) انتخاب کارکنان و انتصاب مسئولاناهمیت نقش پذیرش و استخدام در سازمان :از آنجا که نیروی اجرایی هر سازمان را کارکنان آن تشکیل می دهند و به وسیله ی آنان است که دستور مدیر به اجرا درمی آید، اگر کارکنان افراد شایسته ای نباشند و صلاحیت و لیاقت و ایمان کافی را نداشته باشند، هر چند که دستورات مدیر سنجیده و بجا و با قاطعیت صادر شود، نتیجه ی مطلوبی حاصل نمی شود. مدیر اسلامی در انتخاب کارکنان باید دقیق عمل نماید. ضابطه گرایی در گزینش آزمون گزینش ضوابط گزینش اصالت خانوادگی ارجحیت نیروهای اندک کیفی و با انگیزه ضابطه گرایی در گزینش :یکی از اموری که مدیر اسلامی در زمینه انتخاب کارکنان باید بدان توجه داشته باشند این است که در هر سازمان هر یک از کارکنان برای کار خاصی استخدام می شوند که باید به خوبی از عهده انجام آن برآیند. آزمون گزینشمسئله ی آزمایش و امتحان افراد در آستانه ی ورود به سازمان مطرح می گردد زیرا ساده لوحانه برخورد کردن با داوطلبین ورود به سازمان سبب می شود که افراد صالح که معمولا در ظاهرسازی بسیار موفق تر از انسان های لایق و شایسته اند خود را بیارایند. مدیر اسلامی نباید تنها به سخنان چرب و نرم و قیافه ها و ادعاهای افراد اکتفا کند. او باید به دقت افراد شایسته تر را شناسایی و انتخاب کنند. اصالت خانوادگی از آنجا که بخش اعظم خصوصیات اخلاقی فرد در محیط خانوادگی او شکل می گیرد و از سوی دیگر چون انعکاس شخصیت فرد از هر جا بهتر در محیط خانوادگی او بروز می کند. یافتن افرادی که فضیلت های روحی و اخلاقی فوق را داشته باشند از طریق بررسی در مورد محیط های خانوادگی آن ها با اطمینان بیشتری قابل انجام است.۶ – انتصاب کلیدی (قائم مقام ، معاونین و رئیس دفتر) – انتصاب قائم مقام ، معاونین و رئیس دفتر– فریب ظاهر افراد را نخوردن– معیارهای انتخاب افراد برای مسئولیت های کلیدی– تعیین حقوق و وظایف در آغاز انتصاب– معرفی مسئولین نصب شده به کارکنان– تجدید نظر در انتصابات قائم مقام ، معاونین و رئیس دفتراز آنجا که در شرایطی مدیر در محیط سازمان حضور نداشته و قابل دسترسی نیست، تصمیم گیری هایی که او شخصا بر عهده دارد متوقف می ماند و ضرورت دارد مدیر فردی را به عنوان قائم مقام خویش تعیین کند تا در غیاب وی به اخذ تصمیم در آن امور بپردازد و در زمان حضور او نیز بر اساس تدابیری که از مدیریت دریافت می دارد به هماهنگ کردن معاونت ها مبادرت می ورزد. علاوه بر قائم مقام و معاونین مدیربه یک مسئول دفتر نیز احتیاج دارد تا کارهای او را سازمان دهد و برنامه های او را ثبت و ملاقات هایش را تنظیم و دستوراتش را پیگیری کند. انتصاب قائم مقام : پس از مسأله انتخاب و انتصاب کارکنان نوبت به انتصاب در سازمان می رسد. از آنجا که کلیه ی تصمیم گیری ها علاوه بر اینکه حجم بسیار زیادی را دارند در حدی از اهمیت نیستند که لازم باشد شخص مدیر به آن ها بپردازد عملا وجود معاونینی که هر یک بر اساس خط مشی یی که از مدیر می گیرند شعبه ای از کارها را سرپرستی نمایند ضرورت می یابد. فریب ظاهر افراد را نخوردن :مسئولیت های بالای هر سازمان مشتاقان بسیاری دارد و به محض ورود مدیر جدید افراد سعی می کنند به نحوی خود را برای تصدی آن ها شایسته معرفی کنند و چه بسا در این میان افراد نالایق و بی صلاحیت بیشتر از دیگران خودنمایی کنند.۷- انتصاب کلیدی (فرماندهان)مدیر علاوه بر دقت نظری که در مورد انتخاب قائم مقام ، معاونین و مسئولین دفترباید به خرج دهد باید نسبت به شایستگی اشخاصی که به فرماندهی یگان هایش منصوب می نماید توجه کافی داشته باشد. این شایستگی در قالب ضوابطی قابل ارزیابی است که شناخت آن ها برای مسئول سازمان بسیارحائز اهمیت است. ضوابط انتخاب فرماندهان :- خیراندیشی برای مکتب و نظام– پاکدامنی– صبر و بردباری– رأفت نسبت به ضعفا و مقاوم بودن در برابر اقویا– قدرت و استقامت در کار. معیارهای

انتخاب افراد برای مسئولیت های کلیدی:۱- سابقه روشن و درخشانـاز آنجا که بهترین معرف هر فرد اعمال و رفتار اوست سابقه کاری هر کس می توانـد به خوبی صلاحیت و شایستگی او را برای هر کار روشن کنـد.۲- صلاحیت اخلاقیصرف نظر از بررسی سابقه کاری افراد که بهترین مبین میزان انطباق ادعاها و ظواهر ایشان با واقعیتیشان است. احراز مسئولیت های حساس و کلیدی مستلزم واجدیت صلاحیت های خاص است.۳- ظرفیت روحی یکی از ویژگی هایی که برای عهده دار شدن مسئولیت های کلیدی و بالای سازمان ضروریست ظرفیت روحی افراد است.۴- دقت نظر و هوشیاری :خصوصیت دیگری که مسئولیت های حساس سازمان ایجاب می کند، دقت نظر و هوشیاری است.۵- ظرفیت کاری : حجم فراوان کار فرد در مسئولیت های بالای سازمان و نیز خطیر بودن تصمیم گیری هایی که در آن موضع برعهده دارد اقتضا می کند فردی آن مسئولیت ها را بر عهده گیرد.نتیجه گیری:مدیر موفق مدیری است که به هدفی که از پذیرش مدیریت داشته دست یابد و برای پی بردن به این که هدف مدیر مسلمان از پذیرش مدیریت چیست؟ باید ابتدا با طرز تفکر و نظام ارزشی و نحوه اولویت بندی امور در اندیشه ی وی آشنا شد.

روشهای مدیریت اسلامی۸- نحوهٔ رفتار با کارکنان:الف) مسائل کارکنان: برخلاف برخی از مکاتب مدیریت غربی که مدیر فقط به افزایش بهره‌وری در سازمان می‌اندیشد در مدیریت اسلامی مدیر در برابر میزان و کیفیت بازده سازمان در برابر مسائل انسانی کارکنان سازمان خویش نیز مسئول است.ب) پرداخت دستمزد مکفی:شیوه‌های سودجویانه‌ای که در اقتصاد غیراسلامی وجود دارد که مدیر حداکثر کار را از کارکنان بکشد و در مقابل حداقل دستمزد را به آنان پرداخت کند و هم‌چنین یکی از ملاکهای شایستگی مدیر این باشد که از بحرانهای بیکاری در جامعه حداکثر استفاده را برای تحمیل بدترین شرایط به کارکنان بنماید از نظرگاه اسلامی به کلی مردود است. پ) رسیدگی پدرانه به مشکلات پرسنل: روابط انسانی در محیط کار یکی از پایه‌های اساسی اداره سازمان است از دیدگاه اسلام مدیر در سازمان هم‌چون پدر در خانواده است مدیر اسلامی نیز باید در قبال کارکناش احساس مسئولیت پدرانه داشته و آنان را هم چون فرزندان خود مورد توجه قرار داده و به امور آنها، رسیدگی کند. ج) مدیر شرکت دردها و الگوی تحمل: مدیر بایستی زندگی خود را با همکارانش هم سطح نماید و طوری باشد که کارکنان مدیر را بیگانه از خود ندانند و روح یگانگی بین کارکنان و مدیر حاکم گردد بی‌شک بهتر خواهد توانست احساس درونی کارکنان خویش را بشناسد و واقع‌بینانه‌تر در مورد آنها قضاوت و تصمیم‌گیری نمایـد. حضرت علی به مالک اشتر می‌فرمایـد: «برگزیده‌ترین فرماندهان نظامیت درنظر تو بایـد آن باشـد که با سپاهیانت مواسات ورزد. چ) ایثار مدیر در حق کارکنان: مدیر شایسته کسی است که به مشکلات کوچک و بزرگ کارکنان، پیشتاز در رویارویی با ناملایمات و تلخیها است. در حد ایثار آنچه را که قانوناً و عرفاً متعلق به وی وحق خود است در راه آسایش کارکنان صرف می‌کند. ح) ارزش قائل شدن برای تمامی گروه‌های شاغلین مدیر نباید تمام توجه و رسیدگیهای خود را به یک یا چند گروه خاص شغلی در سازمان منحصر نماید و هر یک از کارکنان چه عالیرتبه و چه دون‌پایه اگر وظایفش را بدرستی و شایستگی انجام داد مدیر اخلاقاً باید خود را مدیون وی بداند. ۶) بازگذاردن میدان ترقّی: یکی از نیازهای معنوی کارکنان در یک سازمان داشتن میدان رشد و ترقی است مدیر اسلامی موظف است که مقررات سازمان را طوری تنظیم نمایـد که افراد بتوانند با کسب شایستگیهای بیشتر در زمینه‌های بالاتر، مسئولیت مهم‌تری به عهده بگیرند و مدیر از هر گونه رابطه‌گرایی و نورچشمی‌پروری اجتناب ورزد. امیرالمومنین مالک اشتر،زمینه را برای نیل آنها به آرمانهایشان بازکن۷) انتظار منطقی از افراد: مدیریت برانسانها غیر از هدایت ۱ ماشین بی‌روح می‌باشد انسانها هر یک توانایی و قدرتشان با دیگران متفاوت است و اشتباه و سهرونیان و یا تخلف و خطای عمری هم چیزهایی ایت که ممکن است کم‌وبیش از هر فردی در برخی موارد بروز نمایـد. ۸) پرهیز از عصبیت مدیر باید سعی کند حتی‌الامکان دچار عصبیت و خشم نگردد زیرا دراین حالت رفتار و سخن انسان از کنترل عقل و منطق خارج شده و به راههای افراطی و تندروی کشانده می‌شود. ۹) استفاده بجا از نرمش و شدت عمل نرمی و شدت عمل با کارکنان هر دو در اداره سازمان ضروریست لیکن آنچه اهمیت دارد تشخیص جای مناسب هر یک است یعنی تا جایی که امکان

دارد مـدیر باید با ملایمت و لطف ونرمی و مدارا با پرسـنل برخورد کند و در اصـلاح آنان بکوشد. ۱۰) سالم‌سازی روابط افراد: در مدیریت اسلامی مدیر موظف است کلیه عواملی را که موجب کدورت و کینه بین افراد است شناسایی نموده و با برنامه‌ریزی دقیق و حساب شـده به مبـارزه با آن عوامل بپردازد و روح محبت و برادری را بین افراد حاکم سازد و مسائلی که موجب دشـمنی بین آنان شـده است از بین ببرد. ۹- نظـارت، تشویق و تنبیه ۱-نظارت مـدیر اسـلامی بایـد شـرایطی را ایجاد کند که کارکنان از یک سو در تمـامی کـار خـود را در محضـر الهی احسـاس کرده و تحـت نظـارت و مراقبت خداونـد بیابـد و در نـتیجه شـرم کنـد که در محضـر پروردگار در برابر او به گونه‌ای ناشایست رفتار نمایـد. شـیوه‌های اعمال در نظارت به شـرح ذیل است یکی از انواع نظارت که بنحو آشـکار صـورت می گیرد بازرســی اسـت روش دیگر تعییـن نـاظران مخفی از طرف مـدیر اسـت و روش دیگر گرفتـن گزارش از ارباب‌رجوع و مردم یا از مسئوین بخش‌ها و حتی سازمانهای دیگر است مرحله‌ی بعـد در نظارت گرفتن گزارش از خود فرد است. ۲- تشویق و تقدیر : یکی از کارهایی که روحیه خلاقی را در کارکنان بالا می‌برد و انگیزه تلاش را در آنان تقویت می‌نماید تشویق و تقدیر کارکنان است و شامل مراحل زیر است مرحله اول مدیر باید همه‌ی کارکنان را با توجه به نقشی که سازمان در جامعه دارد به انتخاب آن سازمان و اشـتغال درآن مورد تقدیر قرار داده و از آنان تجلیل کند مرحله‌ی ۲: مختص کسانی که در راه انجام وظیفه نهایت تلاش خود را به کار بردهانـد و مأموریت خویش را به بهترین وجه به انجام رساندهانـد. ۳- تنبیه مدیر باید شخص متخلف را بشناسد و قاطعانه در برابر آن بایستد و متخلف را به شدت تنبیه نماید تا هم موجب اصلاح متخلف و عبرت دیگران شود و هم اینکه فردی را که به خیانت دست آلوده است در سازمان دیگری و سـمت دیگری عهـده‌دار مسئولیتی شده است و این عمل ناشایست را خود تکرار کنـد از او سـلب نمایند. ۱۰- مـدیر و جامعه ۱) برخورد خوب بـا مردم مـدیر اسـلامی بایـد در برخورد با مردم تواضع و فروتنی پیشه کند و مردم را ولی نعمت خود بداند و در گفتگو و نشست وبرخاست با آنها نرم‌خویی و گشاده‌رویی را پیشه گیردو به نحوی عمل نمایـد که به جای ترس از او محبتش را در دل بگیرند. ۲- حس خدمت به مردم مدیر خدمتگزار مردم است و در نتیجه از هر فرقی بایـد برای نیکی کردن به آنها اسـتفاده کنـد و انجام خـدمت را وظیفه‌ی خود بداند واگر مدیر مقرراتی را حاکم کند که مردم مورد تحقیر قرارگیرنـد بی‌تردیـد در پایان اگر کارشان انجام گیرد چنان آزده‌خاطر خواهند بود که خدمت انجام شده نخواهد توانست مـانع بـدبینی آنان به سازمان و مـدیر شود .۳- عشق‌ورزیـدن به مردم مـدیریت ایثار و از خودگذشـتگی به مردم می‌خواهد واین ممکن نیست مگر اینکه فرد قلباً به مردم مهر بورزد و دل بسپارد. مـدیر اسـلامی نه بـا ؟ و نه تاجرمنشانه کار کنـد بلکه او باید عاشـقانه کار کند و جامعه را از خدمت خویش بهرمند سازد. ۴- رعایت مساوات در رابطه با مردم آنچه در مدیریت اسـلامی مطرح می شود نه تنها عـدم تبقیض است بلکه حتی مدیر درنگاهها خطابها و اسـتقبال هم نباید تفاوتی بین اقشار و افراد بگذارد تا در نتیجه اغنیا طمع سوء اسـتفاده و بیش از حق خود بهره‌بردن را در سـرنپرورانند وافراد ضـعیف و تهی‌دست هم امیدشان را در دستیابی را در دستیابی به حق از دست ندهند. ۵- گرایش به توده‌ها هر جامعه به دوگروه خواص و عامه تقسیم می‌شوند. گروه خواص دارای اسم و رسم و شـهرت و مقـام هسـتند و معمولاً پرتوقع و زیاده‌خواهانـد این افراد از برقراری عـدل و انصاف بیزارنـد. این افراد در مواجه با کمبودها هیچ سـخن منطقی را نمی‌پذیرند و تنها به خود و خواسته‌های اشرافی و پایان‌ناپذیر می‌اندیشند و مردم عامه افرادی کم‌توقع قناعت‌پیشه‌انـد که پایه‌هـای نظـام اسـلامی به دوش‌اینـان اسـتوار و بقـای جـامعه اسـلامی به وجود آنهـا بسـته است و نیروی مقابله با دشمنهای جامعه همینها هستند. ۶- دیدار با صاحبان حاجت مدیر می‌بایست کاری کند که افراد بتوانند با سهولت وی ملاقات نموده ومشـکلاتشان را در میان بگذارنـد بهتر است مـدیر زمان مشخصـی را برای ملاقاتهای خویش تعیین کنـد در محلی که عموم بتوانند حضور یابنـد اعلاـم ملاقـات عمومی نمایـد و متواضـعانه در کنـار افراد بنشـیند و بـدون توجه به اینکه آیا رعایت منزلت مـدیر را در تعبیرات خویش می‌کنند یا خیر دل به سـخن آنان بدهد این شـیوه سـبب خواهد شد که همه‌ی افراد صـرف نظر از مقام و موقعیت به یکسان امکان دیدار با مدیر را داشته باشند. ۷- ارتباط مستقیم و مستمر با جامعه یکی از خطاها در امر مدیریت قطع ارتباط با جامعه

است قطع ارتباط مدیر با جامعه زیانهای بسیاری دارد که بی‌شک امکان انجام مسئولیت موفق را از مدیر خواهد گرفت این قطع رابطه مدیر را از واقعیتهای جامعه دور می‌کند و هم‌چنین از بازتاب عمل سازمان در جامعه بی‌اطلاع می‌سازند لذا تنها راه برقراری ارتباط مستقیم با مردم و شنیدن رویاروی واقعیت از زبان آنهاست. ۸- صادقانه برخورد کردن با مردم جامعه: اولین نکته در زمینه‌ی سخنان مدیر با مردم بیان واقعیات و طرح صادقانه مسائل است و نکته‌ی دیگر صداقت در وعده‌هایی است که مدیر به جامعه می‌دهد و نکته‌ی بعد صداقت در پذیرش صعفها و کوتاهیهاست چون صادقانه پذیرفتن اعتراضات بجا ودرصد برطرف کردن و جبران نمودن آنها بودن است که هم کار را اصلاح می‌کند وهم مردم را رضایت می‌بخشد. ۱۱- مدیر و نزدیکانش ۱) مقابله با روحیات بد نزدیکان دوستان مدیر در داخل سازمان حق دارند وظایف خود را به شایستگی انجام ندهند و امتیازات ویژه‌ای را طلب نمایند. بستگان و نزدیکان مدیر در خارج از سازمان هم‌چنین حق ندارند که برای خود حقوق ویژه‌ای قائل بوده و قانون را زیر پا بگذارند با توجه به این مسائل نیز مدیر موظف است طوری عمل کند که کسی چنین افکاری را در ذهن خود نپرورد و این تصور را که نزدیکش با مدیر او را از همه مقررات و ضوابط مستثنی می‌سازد به خاطر راه ندهد. ۲) عدم اعطاء امتیازات ویژه: امکاناتی که مدیر در اختیار دارد ملک شخصی او نیستند تابه هرکه خواست ببخشد بلکه آنها حقوق عمومی جامعه هستند در نتیجه تنها ضوابط و معیارهای عادلانه هستند باید تعیین کنند چه کسی و به چه میزانی از آن امتیازات وامکانات برخوردار گردد. ۳) عدم عقد قرارداد با نزدیکان احتمال دارد مدیر در رابطه با خویشاوندان و نزدیکانش با این روحیه مواجه شوند که از او توقع پرداخت مبلغ بیشتری در قبال کار یا دریافت مبلغ کمتری در قبال ارائه خدمات را داشته باشند اساساً مدیر با کسانی که چنین تصوراتی درسر می‌پرورانند و چنین توقعاتی دارند یعنی با نزدیکان و خویشاوندان خود قرارداد نبندد. زیرا در نهایت امر شورش به جیب آنها می‌رود و مسئولیت و بدنامیش متوجه مدیر خواهد بود. ۴) مراعات بی‌طرفی و انصاف مدیر باید بداند که هیچ چیز به اندازه ظلم موجبات سقوط و واژگونی او را فراهم نخواهد کرد در نتیجه اگر به موفقیت خود علاقه‌مند است باید به شدت از ارتکاب چنین مظالمی پرهیز نماید. ۱۲- مدیر و عبادت ۱) احساس و اندیشه ربانی: هدف از عبادت قرب به درگاه الهی است اگر مدیر در محاسبه نفس خویش دریابد که خلاف همه‌ی موفقیتهای کاری حاصله و خدماتی که در سمت مدیریت انجام داده خود به خداوند نزدیکتر نشده است باید بداند که همه‌ی تلاش‌های او تباه و بیهوده است قرآن می‌فرماید زیانکارترین افراد کسانی هستند که از رابطه‌ی خویش با خداوند غافل شده‌اند و تلاش را مصروف و جهه دنیوی امور نموده‌اند و بسیاری بازده کارشان در آنان احساس موفقیت وکامیابی برانگیخته است. ۲) رابطه‌ی خاص با خدا مدیر با راز و نیاز با خداوند و مناجات دنیایش با او نیرو می‌گیرد و روح افسرده از برخوردها اشتغالات خودرا آرامش می‌بخشد. مدیرانی که به بهانه‌ی تراکم کار از این ارتباط ویژه ملکوتی غفلت می‌کنند اشتباه بسیار بزرگی است چون این افراد تدریجاً لطافت روحی خود را از دست می‌دهند و حلاوت معنوی کار در نزدشان از بین می‌رود. ۳) توجه واهمیت دادن به نماز اگر مدیر توجه داشته باشد که نفس کار هدف نیست بلکه اطاعت از خدا هدف است آن‌گاه که فرمان دیگری از جانب خداوند صادر می‌شو. او بدون کراهت از کار دست می‌کشد و به اجرای آن فرمان می‌پردازد. نماز که پایه و ستون دین و شرط قبولی اعمال دیگر است و برای آن زمان ویژه‌ای از جانب خداوند تعیین شده است هیچگاه نباید در نزد مدیر مورد بی‌اعتنایی قرار بگیرد. ۴) دعا و استمداد از خدا مدیر اسلامی باید همواره متکی به نصرت الهی بوده و در انجام وظایفش از خداوند طلب توفیق نماید و با روح توکل در عرصه مدیریت گام بردارد و دراوقاتی که با خدای خود خلوت می‌کند از او کمک بخواهد و یاری طلبد. مدیر موفق مدیر موفق از دیدگاه مدیریت اسلامی کیست و معیار ارزیابی موفقیت مدیر مسلمان چیست مدیر موفق مدیری است که به هدفی که از پذیرش مدیریت داشته دست یابد در نظام فکری مدیر مسلمان کمال معنوی بر رفاه مادی سعادت اخروی بر لذایذ دنیوی و در نهایت رضایت خداوند بر رضایت خلق ترجیح دارد. این طرز تفکر از آیات قرآن کریم واحادیث نشأت گرفته است. طرز تفکرهای دیگری هم وجود دارد که با شعار«مخالفت اسلام با رهبانیّت واهتمام اسلام به امور اجتماعی» از

برابری اهمیت رفاه مادی بـا کمال معنوی و لذایـذ دنیوی با سعادت اخروی سخن می‌راننـد. مـدیر مسلمان توفیق خود را در ادای تکلیف الهی می‌بینـد نه درهیـچ نتیجه مشخص بیرونی، مدیرمسلمان همـان گونه که بازده بیرونی سازمان را معیار سـنجش موفقیت خود در امر مدیریت نمی‌داند تحسین و اقبال دیگران را نیز ملاک ارزیابی توفیق خویش در عرصه مدیریت به شمار نمی‌آورد. مدیر مطلوب مـدیر مطلوب کیست؟ بی‌شک مـدیر مطلوب مـدیری است که اهـداف صاحبان شـرکت را بهتر تحقق ببخشد و ویژگی‌های مدیر مطلوب از دیدگاه کارکنان نیز ناظر به هدفی است که هر یک از آنان از اشغال در سازمان دارند و همچنین مدیری که هدف وی را بهـتر محقق سـازد اربـاب‌رجوع یـا مشتری نیز بر همین اساس مـدیری را مطلوب می‌دانـد که انتظار وی را بهتر برآورد. لوازم موفقیت مدیر مدیر باید تصور روشـنی از انسان برخوردار از تعالی معنوی و کمال انسانی داشته باشد واز سوی دیگر به تکلیف الهی خود دراین سـمت آگـاه باشـد. از طرف دیگر آتش اشتیـاق نیـل به قرب و رضـایت الهی و تعـالی و تکامـل معنوی در جان و دلش فروزان باشد خلاصه این که شـناخت دقیقی از هدف و راه داشـته و دارای انگیزه باشد. شناخت تمامی ظرفیتهایی که در اختیار مدیر قرار دارد یکی دیگر از نیازهـای مـدیر برای نیل به موفقیت خواهـد بود شـناخت مهارت دربه کارگیری روشـهایی که مـدیر در قلب آنها بتواند از امکانات بالفعل و بالقوه سازمان درجهت انجام تکلیف الهی خویش بهترین بهره را ببرد نیاز دیگر مدیر مسـلمان است. نقش فرد در سازمان در جهت تحقق کمال انسانی ۱- روح حاکم بر روابط اعضا در سازمان برای وجود محبت وعلاقه بین اعضای یک سازمان جاذبه های چهارگانه زیر باید در کلیه افراد وجود داشـته باشد ۱) کمالاـت همچون علم درایت دیانت و تقوا . ۲) خلق نیکو روحیات ارزنـده و اخلاقیات پسـندیده ۳) رفتارهای شایسـته ۴) حس و جـان ظـاهری لـذا در پـذیرش کارکنان برخورداری از ویژگی‌های فوق بایـد به عنوان یکی از ملاکها مـدنظر باشد. ۲- رسـالت و نقش‌های فرد در سازمان: رسالت و نقشـی که هر یک از افراد سازمان در راستای تحقق کمال انسانی در قالب هر یک از سه رابطه مذکور دارد عبارتست از ۱) تربیت زیردستان ۲) پذیرش و اطاعت از بالادسـتان ۳) مسـاوات و تعـاون با هم‌طرازان. ۳- گستره شـمول مبـاحث فوق در بالاترین رده سلسـله مراتب سازمان عالم خداونـد متعال قرار داد و در رده‌های بعدی به ترتیب رسول گرامی اسـلام و خاندان پاکش و پیامبران الوالعزم، سایر انبیا اولیا علمای ربّانی زمامـداران الهی و تا نازلترین افراد بشـر و پس از آن حیوانات نباتات و نهایتاً جمادات قرار دارنـد دراین سازمان عظیم تکامل هـدف اصلی بوده است رابطه‌ی بین رده‌هـای مختلف سازمـانی هسـتی در دو قـالب تکوینی و تکلیفی برقرار است در بعـد تکوینی، تربیت زیردسـتان، پـذیرش و اطـاعت از مـافوق و تعاون و مواسات با هم‌طرازان به صورت قهری و غیراختیاری به اجرا درمی‌آیـد در بعد تکلیفی جز حیوان و نبات و جماد که فاقد آگاهی و اختیار و نتیجتاً فاقد تکلیفند. کلیه رده‌ها نقشـهای سه‌گانه‌ی مزبور را به طور آگاهانه و اختیاری عهده‌دار می‌باشـند و در رابطه با هر نقش دقیقاً ایفای همان وظایفی را که درمورد سازمانهای بشری توضیح داده شـد به عهـده دارند. تحلیل رفتار فرد مسـلمان و شیوه‌ای برای اصـلاح رفتار ۱- بینش فرد مسـلمان : الف بینش فرد مسـلمان دربـاره خداوند اسـماء وصفات الهی به حوزه های زیر قابل تقسیم است ۱) اسماء و صفات ذات: صفاتی که خداوند صرف‌نظر از مخلوقات دارا می‌باشـد صـفات ذات نامیـده می‌شود صـفاتی چون حیـات علم و قـدرت و اراده از صـفات ذات است. ۲) اسـماء و صفات فعل صفاتی که بیانگر نوع رابطه خداوند با مخلوقات است صـفات فعل گفته می‌شود. این صـفات رابه دو گروه صفات جمال یا لطف و صفـات جلالـ یـا قهر می‌توان تقسـیم نمود. ب) بینش فرد مسـلمان دربـاره جهـان آفرینش ۱) خداونـد کمـال مطلق و دارای تمـامی صفـات کمـالی است دوست داشتن وعلاـقه به کمالاـت خود یکی از کمالات است و خداونـد واجـد این کمال نیز هست ازاین رو خداونـد عـاشق جمال خویش است در حـدیث قدسـی آمـده است که خداونـد می‌فرماینـد من گنـج پنهانی بودم که دوست داشـتم آشـکار و شـناخته شوم پس آفرینش را ایجادکردم تا آشکار و شناخته گردم. ۲) هر فعلی که به وسـیله‌ی هرموجودی در جهان واقع می‌شود فعل خداونـد است و این خداوند است که در عالم از پس پرده ممکنات به کارآفرینی مشـغول است. ۳) جنبه‌ی دیگر بینش فرد مسـلمان دربـاره جهـان آفرینش این است که عـالم ظـاهری دارد که بـا حواس ظـاهری انسـان قابـل درک است و از آن به عالم

طبیعت یا عالم ملك و یا دنیا تعبیر می‌شود و باطنی دارد که از حواس ظاهری بشر پوشیده است و انسان تنها با حواس باطنی قادر به درك آن است و از آن به عالم ملكوت یا آخرت تعبیر می گردد. ج) بینش فرد مسلمان درباره انسان: انسان دارای سه بعد وجودی است. یکی جسم دیگری نفس یا روان و دیگری روح، جسم به منزله‌ی عالم طبع و جهان اجسام درجهان خارج است نفس یا روان به منزله‌ی عالم مثال در جهان خارج است روح که به مثابه عالم عقول مجرده در جهان خارج است. روحیات و احساسهای فرد مسلمان الف) روحیات و احساسات فرد مسلمان درباره خداوند ۱) همه انسانها در ناخودآگاه خویش عاشق خدایند و عشق و علاقه آنها به هر چیز این عالم همه جلوه‌های همان عشق فطری است که در ؟ همه موجودات وجود دارد. لكن اغلب اشخاص در یافتن مصداق خارجی معشوق درونی خود به بیراهه می‌روند و سراب را با آب اشتباه می گیرند. هرآن کس عاشق خوبان مه روست بداند، یا نداند، عاشق اوستعشق به خداوند سبب می‌شود لحظه‌ای از یاد او غاف نگردد. لذا جز به انجام آنچه موجب جلب رضایت و غنایت اوست نمی‌اندیشد و رضا و خواستی جز رضا و خواست حضرت دوست او باقی نمی‌ماند. یکی درد و یکی درمان پسندد

یکی وصل و یکی هجران پسندد من از درمان و درد و وصل وهجران پسندم آنچه را جانان پسندد۲- فرد مسلمان که چیزی و کسی جز خدا را در عالم موثر نمی‌داند ترس و طمعی غیر از خداوند دردل ندارد. فرد مسلمان اگر هدف و مقصودی رااختیار کند پس از صرف توان لازم برای نیل به آن با اعتماد به اینکه خداوند مصلحت را بهتر تشخیص می‌دهد بر خداوند توکل می‌نماید و او را وکیل می‌سازد. ۳- توجه به عظمت مقام الهی و بزرگی حقی که بر بندگان دارد و اشرافی که خداوند بر همه آشکار ونهان امور و ایشان دارد واین که عالم محضر خداست سبب می گردد که روحیه حیا وادب در محضر الهی تمام لحظات و زوایای زندگی فرد مسلمان را فراگیرد. ج) روحیات و احساسهای فرد مسلمان درباره زندگی خود: فردمسلمان در زندگی به همه چیز از دید نقش و تأثیر آن درنیل او به هدف زندگیش که با همه‌ی وجود بدان وابسته است می‌نگرد و به آسانی آماده است از هر چیزی در راه هدفش چشم بپوشد وهمه امکانات و موقعیتهای دنیوی خود را در راه آن فدا کند. رفتارهای فردمسلمان ۱- تلاش در جهت افزایش آگاهی و رشد معرفت خویش در زمینه‌ی شناخت خدا جهان انسان و تلاش در راه اصلاح و تکمیل نفس خود ۲- تلاش و اهتمام در جهت تزکیه و تهذیب نفس معالجه بیماریهای درون خود با بهره‌گیری از طبیبان روحانی ۳- مراعات ادب حضور در محضر حق و آنچه موجب رضای اوست و پرهیز از آنچه او نمی‌پسندد. ۴- پرداختن به عبادت و خلوت کردن با محبوب خویش و راز و نیاز عاشقانه با او ۵- ارتباط و پیوند قلبی و معنوی با اولیای معصومین ۶- پرداختن به تحصیل امکانات دنیوی و استفاده از آنها صرفاً درحدرفع ضرورت و بدون قصد لذت‌جویی ۷- در عرصه‌ی فعالیت های دنیوی بی‌حرص و تقلّا و بی‌تعدّی به حریم دیگران ۸- با دیگر انسانها رفتار محبت آمیز داشتن و مشتاقانه و بدون منت نهادن به آنها خوبی کردن ۹- استفاده از مواهب طبیعی و محصولات بشری به نحوصحیح و بدون اسراف و تبذیر. ۱۰- پرداختن به امور اجتماعی و پذیرفتن مسئولیت‌ها صرفاً به قصد حرمت و برای نیل به قرب و رضای الهی ۱۱- همواره متوجه ومراقب رفتار واخلاق وحال درونی خود بودن و پرهیز از غفلت و سرمستی و بی‌خبری از خویشتن .نتیجه: با عنایت به نقش بنیادین بینش فرد در شکل‌گیری روحیات واحساسها و نهایتاً رفتارهای او برای تحلیل و نیز اصلاح و تغییر رفتارهای فرد باید از بینش او آغاز کرد. از سوی دیگر کنترل وهدایت رفتارهای فرد میتواند زمینه پدید آمدن ملکات فاضله اخلاقی را فراهم سازد بنابراین در اصلاح رفتار ضمن مصروف داشتن اهتمام اصلی به اصلاح بینش نباید از کنترلهای ظاهری بر عملکردها نیز غافل شد.درنتیجه چه در تمام خودسازی چه در اصلاح دیگران می‌بایست درهر ۲زمینه تکمیل و ارتقای بینش و کنترل و تصحیح رفتار اقدام نمود.

مدیریت منابع انسانی در سازمانها

مؤلف: دکتر مصطفی عسکریان از جایی که خصوصیات گروه های اجتماعی در شکل پذیری رفتار انسان ها دخالتی تام دارد،

بنـابراین در طرز تلقی کارکنـان یـک سازمـان در مـورد کـار ، نحوه ارتبـاط بـا گروه کارکنـان و عکس العمـل در برابر گروه هـای اجتمـاعی تـاثیر می گـذارد. از سوی دیگر ، تـاثیرات طبقات اجتماعی در ایجاد روش های دموکراتیک یا مستبد گروه مـدیریت نیز همین تـاثیر را دارد. ناشـر: همـایش دانشـسال انتشـار: ۱۳۸۵تلخیص: حسـین نصـری – سـید رسول وصـال رابطه مـدیریت بـا ساختار اجتمـاعی مـدیریت یـک واقعیت اجتمـاعی خنثی نیست. چونکه بـا محیط اجتماعی که در آن شـکل گرفته است ارتباط دارد. بـدین معنی کـه ارتباطـات طبقـات و گروه هـای اجتمـاعی در سـاخت نقش آن تـاثیر می گذارنـد. از جـایی کـه خصوصـیات گروه هـای اجتماعی در شکل پذیری رفتار انسان ها دخالتی تام دارد، بنابراین در طرز تلقی کارکنان یک سازمان در مورد کار ، نحوه ارتباط با گروه کارکنـان و عکس العمـل در برابر گروه هـای اجتمـاعی تـاثیر می گـذارد. از سوی دیگر ، تـاثیرات طبقات اجتماعی در ایجاد روش های دموکراتیک یا مستبد گروه مدیریت نیز همین تاثیر را دارد. ارتباطات درون سازمانی بین اعضا در هر سازمانی ، کارکنان به طور انفرادی و جمعی روابطی را به وجود می آورنـد که توجیه و تفیهم مکانیسم آن روابط مستلزم تفکیک آن روابط است. اهم ارتباطـات موجـود درون سازمـانی بین اعضـا را می تـوان به صـورت ذیـل تقسیم بنـدی کرده و تشـریح نمود : ارتباطـات عمودی ، ارتباطـات افقی و ارتباطـات بین گروه های سازمانی ارتباطات عمودی ارتباطات عمودی بیانگرسلسله مراتب سازمانی است که طبقه فرمانـدهان یـا مـدیریت را از فرمانبران متمایز می سازد. به وسیله ی ارتباطات عمودی که مبتنی بر تفویض مسئولیت های مـدیریتی برحسب کیفیت و تخصص کاری است،سازمان ها از بروکرارسی متاثرشده و به صورت بروکراتیکدر می آیند. بروکراسی که عنصر اصـلی تمـام مـدیریت هـا است. ارتباطـات افقی ارتباطات افقی مربوط به سطح کاری برابر است. به عبارت دیگر، ارتباطات بین هم سطحان سازمانی است که بـدون داشـتن ارجحیت یکی بر دیگری ، برحسب کار به وجود می آیـد. ارتباطات تمایلی بین گروه های سازمـانی ارتباطـات رسـمی بین اعضاء سازمانی مورد بررسـی قرار گرفت ، حال بـدون توجه به موقعیت کاری گروه های سازمانی ، ارتباطات تمایلی بین آنها را مورد بررسی قرار می دهیم. ارتباطات تمایلی مستقیما در اعمال مدیریت دخالت دارند و از عنصر مهمی چون روحیه ی گروهی برخوردار است. روحیه گروهی ایجـاد کننـده مناسـبات عادی بین اعضای گروه است که از یک همبسـتگی بین اعضـا به دور از فشارهـای داخلی ، اغتشـاش و مرافعه می باشـد. روحیه گروهی موجبـات طرر تفکر مثبت در مقابل هـدف ها را فراهم می سازد. بدین معنی که اعضاء با اراده ی قوی ، متفقا درحصول هدف کوشـش می کنند و با همبستگی تمایلی و عاطفی در نگهـداری اتحاد و اتفاق بین خود همت می گمارند. نقش های مدیریت الف : نقش های اصـلی نقش های اصـلی مدیریت در خود هدف برآورده شدن نیازهای جمعی را در کار اشتراکی جای می دهد. در قرن حاضـر نقش های اصلی مدیریت گستردگی بسیاری پیـدا کرده است که می توان آنها را در چهار طبقه ذکر نمود : ۱- نقش های اقتداری شامل : هدایت ارتباطات سازمانی ؛ که در آن علاوه برتحکیم روابط بین واحـدها، ایجـاد ارتباطـات برون سازمـانی در رابطه با پیشـرفت امور و بهبود تحقق اهـداف مستتر است. حمایت از نیروی انسانی : که متضـمن هدایت اعضاء سازمان به منظور حفظ از آسیب های اجتماعی و سیاسـی است. ۲- نقش های اقتصـادی شامـل؛- توجه به جریانـات سـرمایه در رابطه بـا زمان ، هزینه و عایـدی، که ارزشـیابی از عملکردها را ترسـیم می کنـد. - هـدایت تحقیقات مربوط به تولیـد، سـرمایه گذاری و اضافه ارزش مربوط به سـرمایه گذاری است. ۳- نقش هـای رفاهی شامل : - بهـداشت ، تغذیه ، مسـکن ، که متضـمن تامین نیروی انسانی در هر یک از موارد مذکور می باشد. ۴- نقش های تربیتی و فرهنگی شامـل : - ایجـاد دوره هـای آموزشـی در زمینه هـا و حیطه هـای مختلف سازمـانی. - توجه به تربیت دائمی که کمال مطلوب رشـد سازمـان را متضـمن است. - ایجاد امکانات گـذران اوقات فراغت . ب: نقش های معین نقش های معین دارای ویژگی هایی هسـتند که به صورت مشترک یـا افقی در سازمـان ایفا می شونـد. این نقش ها در ارتباط با مـدیریت منابع انسانی، مـدیریت مالی ،خـدمات حقوقی و تسهیلات اسنادی می باشند که به شرح ذیل بیان می گردد : ۱- مدیریت منابع انسانی این نقش از نقش های مهم مدیریت به شـمار می رود ،چون که تجهیزت و وسایل مدرن از نظر کمی و کیفی نمی تواند بدون داشتن نیروی انسانی متناسب با آنها مورد

استفاده قرار گیرد. ۲- مدیریت مالی شایسته است اعتباری را که مدیر باید هزینه کند و برای انجام امور در اختیار پرسنل قرار دهد طبق اصولی معین باشد که خود مدیریت خاصی را نیاز دارد.تعیین نیازهای مالی: نیازهای مالی با توجه به جنبههای کمی و کیفی تعیین می‌شود چون تخصیص یک اعتبار به یک مورد از ظرافت خاصی برخوردار است، لذا انجام این امر عاری از اشکال نیست. حال ببینیم تخصیص کمی و کیفی اعتبارات مربوط به نیازها چگونه صورت می گیرد.تخصیص کمی اعتبارات یعنی هزینه به مواردی خاص با تنظیم بودجه صورت می پزیرد. بدین معنی که مدیریت هزینه‌های لازم برای انجام برنامه‌های سازمان را در یک سال مالی پیش بینی کرده، سپس اعتبار پولی را برای هر موردتخصیص می‌دهد.در تخصیص کیفی اعتبارات که مکمل جنبه‌ی کمی هزینه‌ها است لازم است که به مواردی به قرار ذیل توجه شود:- زمان هزینه، وضعیت فعلی بازار، وضعیت پول رایج جامعه در ارتباط با تورم داخلی و جهانی و رفع نیازها به تناوب.- تنظیم برنامه‌ی خرید که توجه مدیریت را به روند تولید و زمان تولید، سیاستهای تولید معطوف می کند.حسابداری: بودجه‌ی یک سازمان را نمی‌توان آزادانه در اختیار واحدها قرار داد بلکه لازم است این امر از مقررات خاصی پیروی کند.حسابداری موجب می‌شود که:- سرمایه‌ی سازمان از تهدیدات، هرز رفتن، خطر افتادن و اختلاس حمایت شود.- پاسخگویی به هنگام حسابرسی یا تفریغ بودجه فراهم گردد.- آینده نگری و کنترل برنامه‌های اجرایی آسان شود.- در هر زمان جریانات مالی به طور مستند تعقیب شود. ۳- خدمات حقوقی توجیه این نقش مانند سایر نقش های معین ذکر شده نیست. چون که در ایفای این نقش، مدیریت با صحت اجرا سروکار دارد، که دربرگیرنده کلیه تصمیات درون سازمانی است، تصمیماتی که منابع انسانی، امکانات مالی ، دستور اجرایی و ... را در بر می گیرد و لازم است متاثر از قانون و یا مقرراتو اصول سازمان باشد. ۴- تسهیلات اسنادی اسناد سازمانی عامل اساسی در جان بخشی فعالیت های تحقیقی است. اسناد امور مربوط به نیروی انسانی ، انجام وظایف و اطلاعات مربوط به برنامه ریزی و تصمیم گیری را در خود جای می دهد. ج: نقش های فرماندهی مدیریت علاوه بر نقش هایی که ذکر شد، جهت اجرای امور سازمانی دارای نقش هایی است که موجبات سهولت سرعت و صحت اجرایی امور را فراهم نموده، در نتیجه حصول هدف را موجب می شود. ۱- بررسی موقعیت مدیریت مسئولیت دارد که برای انجام امور، تصمیمات صحیح در سازمان اتخاذ نماید، به طوری که امروزه این مسئولیت موجب شده است که عده ای مدیریت را در مفهوم تصمیم گیری بیان کند. به منظور اتخاذ تصمیم سریع و تنظیم برنامه آینده ، مدیریت باید اطلاعات سریع و صحیح در اختیار داشته باشد. ایجاد تجهیزات برای شناخت وقایع ، جهت تحلیل صحیح آنها در رابطه با امری از نقش های مدیریت است. ۲- پیش بینی غالبا بر مدیران این ایراد وارد است که متوجه آینده نیستند. نظر به اینکه مدیریت با تعدادی اعضاء سروکار دارد اغلب انرژی خود را در حل و فصل مسائل آنها صرف می کند. ولی بهره گیری بهتر از نیروی انسانی ، پیش بینی یعنی (داشتن آینده در ذهن) را مستلزم مدیریت می داند. ۳- تدارک برای برنامه ریزی تصمیم یک عمل است ولی یک برنامه ، مجموعه ای از تصمیمات طبقه بندی شده است که ضمن پاسخ به تجزیه یک وضعیت به تجقق اهدافی نیز رهنمودن می شود. چون برنامه ، متعاقب مشاهدات و پیش بینی های منطقی تنظیم می شود بنابراین اهداف آن نمی تواند به طور مستقل و بدون توجه به جمیع ابعاد ((مورد)) باشد. ۴- تحقیق تجربی در اعمال مدیریت امروزه در سازمانی صنعتی کشورهای پیشرفته ، عمل برنامه ریزی و تصمیم گیری مبتنی بر محاسبات ریاضی و تحقیقات تجربی است.نظر به اینکه متغیرهای درگیر در تحقق هدفهای سازمانی بی شمار است، لذا لازم می نماید، به منظور جلوگیری از بروز مشکلات ، برنامه ریزی و تصمیم گیری را با استفاده از علو ریاضی بالاخص علم آمار انجام داد. ۵- تدارک برای سامانـدهی سازماندهی یکی از موارد اصلی فرماندهی و مسئولیت های عمده ی مدیریت است.نظر به اینکه وظایف سازمانی دائما تغییر می کند، لذا سازماندهی ضمن نقش اساسی بودن ، نقش دائمی نیز به شمار می رود. سازماندهی عبارتست از ایجاد نظم و تربیت کاری در سازمان از طریق گماردن هر عضو برحسب کیفیت در راس کاری و ایجاد هماهنگی از طریق مرتبط ساختن کوشش ها و فعالیت های جمعی. ۶- کنترل بدون کنترل ، مدیریت نمارآمد مفهوم پیدا نمی کند. چون کنترل

ضرورت تمام فعالیت های انسانی است. کنترل شامل کلیه امور جاری سازمانی ، اعم از امور مربوط به کارشناسان و کارکنان سازمانی است. هر مدیر و صاحب امتیاز سازمانی وظیفه دارد که اجرای صحیح تصمیمات را کنترل نماید. تشکیلات مدیریت منابع انسانی ۱- وظیفه و هدف مدیریت منابع انسانی قسمتی از مدیریت کل سازمان است. این بخش از مدیریت ، نیروی انسانی را برای اداره ی امور مختلف سازمان تامین می نماید. این مدیریت پس از ایجاد تشکیلات انسانی با برقراری و نگهداری روابط بین اعضا و سازمان ، در راستای رفاه و نگهداری حق و حقوق افراد می کوشد، تا بدین وسیله بتواند از نیروی انسانی درحد اعلا به سازمان استفاده رساند. ۲-۱- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی برای یک سازمان تامین نیروی انسانی ، از طریق تعیین نیازهای انسانی برنامه ریزی می شود. تعیین صحیح نیازهای انسانی از نظرکمی و کیفی وظیفه ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت الشعاع قرار می دهد. ملاحظه می شود که در تعیین نیازهای انسانی ، دو جنبه کمی و کیفی مطرح می شود. جنبه کمی نیروی انسانی وقتی مطرح است که واحد جدیدی در سازمان به وجود می آید و یا از نظر افزایش و کاهش ، در پست های سازمانی تغییراتی ایجاد می شود. جنبه کیفی منابع انسانی ، وقتی مطرح است که سازمان پست های خود را با توجه به وظایف متصدیان لازم می سنجد. در این سنجش توجه به سن ، قوای جسمانی ، شخصیت فردی و صلاحیت اجرایی اعضاء مورد نیاز ، لازمه مدیریت است. ۲- اجزاء ، تشکیلات مدیریت منابع انسانی و وظایف هر یک از آن ها هرچند اهداف ممدیریت منابع انسانی ، با ایجاد هم آهنگی بین کلیه مدیران تحقق می یابد. باز این مدیریت از اجرایی متشکل است که هر یک وظایف خاصی را برعهده دارد و ذیلا مورد بررسی قرار می گیرد : ۲-۱- اداره ی روش ها و طرح ها این اداره با الهام از عوامل انسانی سازمان ، در رابطه با برون داد مورد نظر، در تحقق هدف زیر می کوشد : ((بهینه سازی ساختار و تشکیلات در ارتباط با تحولات عملکردی،وظیفه ای و اصلاحی سازمان و تعیین انواع ساختار و تشکیلات با توجه به هدف و سیاست های سازمانی)).وظایف اداره ی روش ها و طرح ها عبارتند از : - مشخص و روشن ساختن هدف ها و وظایف سازمانی. - تدوین اطلاعات لازم برای کنترل وظایف - تهیه و تنظیم شرح وظایف کارکنان - بررسی در سازماندهی های مشابه سازمان مربوط به منظور استفاده از یافته ها و تجارب آنها. - مطالعه و تحقیق، جهت ایجاد هم آهنگی درخواسته های مدیریت - بررسی مستمر در ابعاد مختلف تشکیلات سازمانی ، جهت ارائه ی نظرات و طرح ها در راستای افزایش کیفی عملکرد سازمان. - مطالعه در روش های گردش کار به منظور حذف بازدارنده های ناشی از بروکراسی در مفهوم تشریفات و کاغذ بازی . - تنظیم دستورالعمل های اجرایی- تنظیم طرح های اصلاحی برای نوسازی سیستم سازمانی - ایجاد واحدهای سازمانی و هم آهنگی بین آنها با توجه به نوع فعالیتها - تنظیم ساخت سازمانی و پیش بینی پست های جدید به منظور اجرای هرچه دقیقتر روش و پروسه کار در سازمان و آگاهی مدیران از هدف، وظیفه و ارتباطات درون سازمانی که انجام وظایف را برای مدیریت آسان می‌کند، ساختار سازمانی تنظیم می شود سپس به صورت تشکیلات ترسیم میگردد.در تنظیم ساختار سازمانی نکات زیر مورد توجه است:- سیاست‌های سازمانی از نظر میزان تفویض اختیارات- تعیین سلسله مراتب با زیر مجموعه‌های خاص خود- عینی کردن وظایف سازمانی- مشخص کردن نوع ارتباطات سازمانی از نظر مشاوره یا سلسله مراتب- معلوم کردن تعداد واحدهای سازمانی ۲-۲- امور استخدام ۲-۲-۱ اساس استخدام یکی از مهمترین اجزای مدیریت منابع انسانی امور استخدامی است که کارکنان لازم را برای احراز مشاغل و تصدی مسئولیت های سازمان استخدام نموده و در نگهداری آن اقدام لازم را به عمل می آورد .استخدام در هر زمان و برای هر منظوری که انجام شود،لازم است سه مورد ، هدف وظیفه و شغل را مورد توجه قرار دهد. ۲-۲-۲- اماکن منابع انسانی بر دستیابی به اماکن منابع انسانی باید اینگونه منابع را شناسایی نمود. اماکن منابع انسانی به صورذیل وجود دارد : اماکن آموزشی : که شامل سازمانها و موسسات تربیتی مختلف است. که از مهمترین مکانهای منابع انسانی به شماراست. اماکن کاریابی و جذب نیروی بیکار ، این منابع موسساتی هستند که مشخصات نیروی بیمکار را در اختیار دارند و برای جذب به سازمانهای ذی ربط معرفی می نمایند. بایگانی کارگزینی سازمان ، اغلب نیروی کار برای اشتغال ، مستقیما یا

با مکاتبه با موسسه تماس می گیرند. ۲-۲-۳- انتخاب ، انتصاب ارتقاء و ترفیع پس از اینکه داوطلبان درحد مطلوب برای استخدام ثبت نام کردند ، اطلاعات لازم در ارتباط باتجربه ، تحصیلات ، تبحر و سایر مشخصات اجتماعی برای صلاحیت شخصیتی داوطلبان طی فرمی تکمیل می شود. سپس از افراد واجد شرایط جهت انتخاب دعوت به عمل می آید تا داوطلبان ازنظر توانایی جسمی ، رفتاری، آگاهی شغلی ، هوش، فهم ، انگیزشو علاقه کاری مورد سنجش قرار گیرند. بدین طریق انتخاب بهترین به عمل آمده و استخدام آزمایشی صورت می گیرد. استخدام آزمایشی : مستخدم پس از گزینش باید یک دوره آزمایشی را طی کند تا در این دوره معلوم گردد که آیا فرد به خوبی قادر به انجام وظیفه ی متعین است یا خیر؟ استخدام قطعی : پس از دوره ی آزمایشی ، در صورت رضایت از کارجدید الاستخدام استخدام قطعی صورت می گیرد و کارمند از طرف اداره ی کارگزینی که واحد رسمیت دهنده به امر استخدام است حکمی دریافت می کند که طی آن ، میزان حقوق یا دستمزد و پست سازمانی به وی ابلاغ می شود، در ضمن وظیفه ای که باید انجام دهد مشروحا در اختیار او قرار می گیرد. ارتقاء : کارمند یا عضو سازمانی در دوران خدمت باید با انجام مسئولیت ها و ابراز شایستگی و کاردانی از خود ، ارتقاء پیدا کند. بدین معنی که به طور عمودی از مرتبه پایین مرتبه بالا حرکت نماید.ترفیع : هر عضو سازمانی بر اساس کسب امتیازاتی که روش به دست آوری آنرا سازمان مربوط تعیین می کند، می تواند همه ساله به رسته های بالاتذری در پست خود نایل شود. این عمل را ترفیع می گویند.اداره‌ی آموزشوظیفه: اداره‌ی آموزش وظیفه دارد کارکنان را برای انجام وظیفه به نحو احسن و مفید، در رابطه با دست یافتن به هدف‌های تعیین شده و فراهم نمودن وسیله‌ی ترقی و رشد در سلسله مراتب سازمانی آموزش دهد.ضرورت آموزش: در هر سازمانی بدون توجه به نوع هدف به وسیله‌ی کارکنان مختلف اموری به اجرا در می‌آید که در نهایت به صورت مجموعه‌ای که ماحصل سرمایه گذاری است شکل می‌گیرد.اهداف آموزش اهداف آموزش در مدیریت منابع انسانی ، علاوه بر وضع موجود سازمان ، باید مبتنی برنامه های این مدیریت نیز باشد. که متفقا با توجه به اولویت های امکانی و زمان اجرایی می تواند شامل اهداف ذیل باشد : - ایجاد معلومات و شناخت های کاری که موجبات افزایش کارآیی کارکنان را فراهم می سازد. - افزایش رشد کارایی کارکنان ، در صورتی که پست های اشغالی آن را طلب کند. وگرنه زمان آموزش به صورت ساعت تفریح در می آید. - توجیه کارکنان در سطوح مختلف به منظور رفع نیازهای اجرائی و رفتاری.- به روز نگهداری معلومات کارکنان (Up to date) هم عرض با تحولات تکنولوژیکی-جلوگیری و کاهش بروز حوادث و ضایعات در حین کار. - گسترش سازمان و افزایش سرمایه های جاری. تکمیل مدیریت و رهبری در سطوح مختلف سازمان.انواع آموزش آموزش انواعی دارد که به قرار ذیل توجیه می کنیم : - تحصیل در حین خدمت اداره آموزش می تواند برای اعضاء با استعداد خود تسهیلاتی فراهم آورد. تا با همکاری مراکز آموزش رسمی کشور به ادامه ی تحصیل پرداخته و به خودسازی نایل آیند.- آموزش های ضمن خدمت هدف اینگونه آموزش ها که در محل سازمان برنامه ریزی می شود، افزایش سطح کلی معلومات و تکمیل اطلاعات کارمند است. این آموزش ها می تواند،بطور دسته جمعی و انفرادی صورت پذیرد. - کارورزی شامل کارمندان جدیدالاستخدام است که بطور نظری وظیفه را می شناسند، ولی در انجام این به صورت عملی ضعیف می باشند. - آموزش از طریق سمینار اینگونه آموزش ها بیشتر متوجه روسای عالی ربته سازمان است که موضوع بحث آن دربرگیرنده مسائل اداری و اطلاعات علمی به طورغیرمستقم می باشد.- آموزش از راه میزگرد در این آموزش ، اطلاعات به وسیله چند نفر و به گونه های مختلف در نشستی انتقال می یابد.هدفهای رفتاریهدفهای رفتاری یعنی انتظاری که در آخر آموزش مدرس از فراگیر دارد. به عبارت دیگر انجام دادن آنچه که آموزش دیده آموخته است.هدفهای رفتاری طبق نظریه‌ی Bloom سه حوزه را در بر می‌گیرد:۱- حوزه‌ی شناختی: شامل هدفهایی است که از آنها نتایج عقلانی ، فهمی و مهارتی برای اندیشیدن مورد نظر است. در این حوزه اساس طبقه بندی بر شناخت متکی است.۲- حوزه‌ی عاطفی: شامل هدفهایی است که در آنها، احساس، عواطف و نگرش مطرح است. در این حوزه فراگیر باید از خود عکس‌العمل نشان دهد، ارزش گذاری

کند و مفاهیم را با هم ادغام نموده و سازمان دهد.۳- حوزه‌ی روانی–حرکتی: متضمن بازتاب‌های درونی، ادراکی و توانایی‌های فیزیکی است. اداره‌ی امور افراد در هر سازمـانی به منظور اجرای دقیق برنامه‌های کارکنان به بعضـی از خـدات تخصصـی نیاز است، که از طرف اداره‌ی امـور افراد تـدارک دیـده می‌شـود. در این خـدمات کلیه‌ی جنبه‌هـای امـور افراد از قبیـل، پژوهش و بررسـی در زمینه‌های مختلف در ارتباط با خط مشـی و روشـهای سازمانی، اقتصاد از نظر بررسی وضعیت عوامل سازمانی به منظور بازدهی بهتر در روابط صـنعتی در سازمانهای تولیـدی مورد توجه قرار می‌گیرد.اداره‌ی امور افراد وظایف زیر را انجام می‌دهد: ۲–۴–۱– کنترل کارکنـان ، حقوق و دسـتمزد ۲–۴–۲– تشـکیل پرونده ۲–۴–۳– تنظیم دفتر آمـار پرسـنلی و کنترل کارکنـان ۲–۴–۴ تحکیم روابط صنعتی ۲–۴–۵– ایجاد مزایا – بیمه لازم است عضو در مقابل حوادث ، بیماری و بیکاری طبق قانون جاری در جامعه بیمه شود. زنان عضو ، علاوه بر بیمه هـای ذکر شـده ، از بیمه دوران بـارداری نیز اسـتفاده کننـد. – از کـار افتـادگی : هرگـاه عضو به علت ناتوانی جسـمی قادر به انجام وظایف محوله نباشد، طبق مقررات به خدمت او خاتمه داده می شود در این موقع می توان عضو را بازخرید یا بازنشسته نمود. – بازخرید : – هرگاه به نسبت کار در سازمان تورم نیرو وجود داشته باشد و یا اینکه کاهش فعالیت تورم نیرو را موجب شود، سازمان کارکنان زائد را طبق قانون مربوط بازخرید می کند.حفظ انضـباط محیط کاری منظور از انضباط این است که افراد سازمانی ، برنامه های تنظیمی و وظایف محوله را طبق مقررات و با اعتقاد کامل اجرا نموده انجام دهنـد. به عبارت دیگر ، امور سازمانی به وسیله ی کارکنان ، طبق نظم انجام شود. – توبیـخ : در این مورد بی انضـباطی فرد کتبا به او ابلاغ شـده ودر پرونـده اش درج می شود. – تنبیه : هر موسسه ای دارای آیین نـامه انضـباطی است که در رابطه بـا موارد به خصوصـی تعیین شـده است. عضـو خـاطی طبق این آیین نـامه برحسب مورد تنبیه می شود.ارزیـابی مشاغـل تعریف : ارزیـابی یـک شـغل در یک سازمان ، یعنی تعیین کردن ارزش آن شـغل در ارتباط با شـغل و یا مشاغل موجود دیگر.هدف و کاربرد : ارزیابی مشاغل در راستای این هدف قرار دارد که حقوق و دسـتمزد شاغلین ، با توجه به نوع و میزان دشواری کار و وسـعت مسـئولیت تعیین شود. تا بدین وسـیله با رعایت عدالت در پرداخت ها ، بین کارکنان رضایت ایجاد شود. نحوه پر داخت حقوق و دسـتمزد حقوق و دسـتمزد برحسب شاخص قیمتها در هر محاسـبه ای ، از طرف مراکز اقتصـادی قیمت مایحتـاج زنـدگی در زمـان هـای معلومی اعلاـن می شود.(در جامعه ما بانک مرکزی مبادرت به این امر می نمایـد) اعلان قیمت ها ، تا حـدودی تعیین هزینه های عمـده زنـدگی را آسان می کنـد.چون روند صـعودی قیمت هـا در بـازار موجبـات افزایش هزینه ی زنـدگی را فراهم می کنـد، لـذا می توانـد در تعیین حقوق و دسـتمزد مورد توجه قرار گیرد.حقوق دستمزد برحسب سطح زندگی منظور از سطح زندگی کیفیتی است که فرد یا خانواده در زندگی خود مورد توجه قرار می دهـد. حقوق و دسـتمزد برحسب قوانین موضوعه در ارتبـاط بـا کـار در این باره حقوق و دسـتمزد ، طبق قانون کار پرداخت می شود. اسـتفاده از این روش جای سـخنی برای شاغلین باقی نمی گـذارد. ولی نظر به اینکه نوع کار در موسـسات متفاوت از یکدیگر است و قانون کار حـداقل حقوق و دسـتمزد را تعیین می کند، لذا این سیسـتم رضایت باطنی کارکنان را فراهم نمی آورد. طرح‌های دستمزد و حقوق۱- طرح دسـتمزد کار ساعتی۲- طرح پرداخت دسـتمزد در مقابل کار انجام شـده۳- طرح پرداخت دستمزد طبق استاندارد قبلا تعیین شده۴- طرح هالزی: طبق این طرح هر اندازه کارگر، کاری را کمتر از زمان استاندارد انجام دهد، علاوه بر دسـتمزد ساعتی تعیین شده نصف مزد زمان صـرفه‌جویی را نیز دریافت می‌کند.۵- طرح راکر: طبـق این طرح پرداخت حقوق و دسـتمزد به نسـبت تولیـد و ازدیـاد محصول محاسـبه شـده و کارکنان در ارزش حاصـله از تولیـد اضافی سـهیم می‌شونـد.۶- طرح اسـکانلون: این طرح در اواسط دهه‌ی ۱۹۴۰ توسط اسـکانلون آمریکایی به وجود آمـد. این طرح بر معیار کارایی بنیان گرفته است. معیـار کـارایی می‌توانـد، به صورت محصول نهایی، هزینه کلی تولیـد و یا حتی سود عملیاتی ماهانه در رابطه با مجموع هزینه‌ی کار محاسبه شود. ایجاد انگیزش در کارکنان توضیح کلی مدیریت منابع انسانی را در دریای متلاطم سازمانی فریادرسی جزکارکنان بـا انگیزش نیست. یـک انسـان بـا خصـیصه هـای فطری خود چون اسـتعداد، هوش ، خلقیـات و ترکیبات جسـمانی چون ، گوشت ،

استخوان ،خون و اعضاء ایجادگر حواس و عرضه وجود متجلی می شود . هر یک از خصیصه ها و اعضاء ، با دنیایی از کاربرد و معنا، زمانی مفهوم پیدا کرده و در مسیر کارآیی سوق داده می شوند که انسان برانگیخته شود. مفهوم انگیزش عامل ایجاد انگیزش محرک هایی هستند که به صورت روانی و زیستی مطرح می شوند. دستیابی به محرک های روانی ، ارضاء خاطر را به وجود می آورد و به دست آوردن محرک زیستی ، رفع نیازهای جسمی را برای زنده ماندن موجب می شود، که در هر صورت فرد را به طرف انجام امری، تحقق هدفی و یا برآورده شدن خواسته ای سوق می دهند. انگیزش عبارتست از تمام عوامل روانی (آگاهانه و ناآگاهانه) ، آماده کننده انسان به منظور تحقق بخشیدن به بعضی از اعمال ، گرایش ها و بعضی از اهداف .انگیزش به دو دسته تقسیم می شود : الف)دسته ای که انسان را برای انجام عملی آماده می سازد.ب) دسته ای که کشش فرد را به طرف هدفهایی موجب می شود.نظریه های مربوط به انگیزش و رفتار فرد رشته های علوم دارای نظریه هایی هستند که زیربنای چرایی یا فلسفه آنها ا تشکیل می دهد. تاثر از نظریه ها، موجبات تکامل و پیشرف علوم را فراهم می آورد.در علوم انسانی نیز نظریه هایی وجود دارد. هرچند این نظریه ها به علت متغیر بودن انسانها، کمتر قابل تعمیم است، ولی می تواند در بهبود ایجاد انگیزش در گروه های انسانی موثر باشد. نظریه دانش و آگاهی : قدیمی ترین نظریه است که اولین بار سقوط و بعد او افلاطون معتقد بود که اگر هدف دانش کشف خوبی ها ، و بدی ها باشد، انسان های آگاه به خوبی ها و بدی ها، با آگاهی جهت بروز رفتار برانگیخته می شوند. نظریه اراده : ارسطو هرچند به نظریه دانش و آگاهی در ارتباط با انگیزش معتقد بود ولی اضافه نمود که قدرت اراده نیز در این مقوله از اهمیت مهمی برخوردار است ارسطو معتقد بود که پیشنهاد علم درباره رفتار ممکن است مورد انتخاب فرد قرار نگیرد بلکه لازمه قبول پیشنهاد علم ، پرورش اراده قوی در فرد است. امانوئل کانت فیلسوف دیگری نیز به این نظریه معتقد بوده است. نظریه یادگیری اجتماعی : این نظریه بر تعامل بین رفتار فرد و محیط او تاکید دارد و معتقد است که محرک های ایجاد رفتار فرد ، الگوهای رفتاری است که فرد برای هم خوانی با محیط درخود ایجاد کرده است. نظریه هنری گانت : نظریه گانت در ایجاد انگیزش به جنبه های روانی کار ناشی از حقوق و دستمزد، مبتنی بر اصول علمی معطوف است. گانت اعتقاد دارد که با ایجاد حقوق و دستمزد علمی، می توان زمینه انگیزش را فراهم نمود.در ایجاد انگیزش می‌توان به نکات زیر توجه نمود •:هدف‌های سازمانی، در رابطه با امور جاری آن کاملا شناخته شده و حدود برآورده شدن آنها تعیین گردد •.محرک‌های برانگیزاننده انسانهای سازمانی شناخته شود. •ارتباطی بین اعضاء سازمانی به وجود آید، تا مشخص شود که تمام اعضاء در رابطه با هدف دارای فهم و برداشت مشترک هستند •.خط مشی انتخاب شود تا بدان وسیله، بتوان برآوردن هدف سازمان را با برآوره شدن خواسته‌ها و رفع نیازهای متعارف اعضاء تلفیق نمود •.با انسان‌های سازمانی، با توجه به ظرفیت و کیفیت کاری آنها رفتار نمود. مباحث ویژه در بهسازی مدیریت منابع انسانی ۱-رسالت مدیریت منابع انسانی رسالت مدیریت منابع انسانی را باید در ارتباط با عامل انسانی کار در سازمان جستجو نمود، که به طور خلاصه در فرآیند عملکرد خود به نمکاتی چون ، چه کسی، چه کاری را در چه مدت زمانی ، در کدام مکان سازمان و چرا باید انجام دهد توجه دارد.۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی منابع انسانی به لحاظ کوشش آگاهانه در راستای تحقق اهداف سازمانی به دلایل زیر از منابع مالی ، تاسیسات ، تجهیزات و تکنولوژی متمایز است : نخست اینکه ، هرگونه سرمایه گذار در مورد منابع انسانی ، توان اجرائی آنرا افزایش می دهد. دوم اینکه ، منابع انسانی یک سازمان ، در تعبیری همان قابلیت های اعضاء انست اعضایی که از دانش ، توانش و نگرش مهارت مربوط به ایفای نقش خود بهره مندند. سوم اینکه ، کیفیت منابع انسانی برخلاف منابع مادی، درونی است و مانند منابع مادی، حق مالکیت آن قابل فروش نیست، از طرفی استفاده از کیفیت منابع انسانی موجب کاهش کیفیت آن نمی شود. تعریف استراتژی استراتژی عبارتست از اقداماتی که استفاده شایسته تری از امکانات سازمانی را در شرایط و موقعیت متغیر و پرتلاطم سازمانی موجب می شود و در نتیجه به تحقق اهداف سازمانی سرعت می بخشند. مدیریت استراتژی ((مدیریت استراتژی با برنامه ریزی قابل تغییر برحسب اقتضای زمان ، عملکردهای سازمانی را بهبود می بخشد.))حال با

توجه به ویژگی هایی که ذکر شد، مواردی را که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در حدود زمینه خود باید مورد توجه قرار دهد، به ترتیب ذیل ذکر کرده و توضیح می دهیم :الف) سرعت بخشیدن به توزیع اطلاعات ب) با تغییر جهت از اعمال اقتدار به طرف افزایش کارایی کارکنان ج) ریسک در جهت ابداع د) رشد و توسعه دارایی و کنترل هزینه ه) مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی و) جهت گیری به طرف رشد کارکنان آشنایی با تاریخچه امور اداری و استخدامی کشور تاریخچه اولبین قانون استخدام کشوری آذرماه سال ۱۳۰۱ به تصویب رسید. این قانون فصولی چون ورود به خدمت ، مراتب خدمت، طریقه محاکمه و مجازات، تقاعد وظایف و مواد مخصوصه را شامل بود. در این قانون به جز مقام وزارت، سفارت کبری، والی ، ریاست ، قضات و دادستانها که خارج از شمول آن بودند، طبق ماده ۱۵ مراتب خدمت ادارات کشوری به ۹ قسم به قرار ذیل تقسیم می شدند. ۱- ثباتی ۴- منشی گری اول ۷- معاونت اداره ۲- منشی گری سوم ۵- مدیری شعبه ۸- ریاست ادارهمنشی گری دوم ۶- مدیری دایره ۹- مدیرکل یا معاونت ادارهبه مرور قانون استخدام کشور مصوب سال ۱۳۰۱ به علت فعالیت صاحبان مشاغل مختلف متزلزل شد. در نتیجه مهندسین ، قضات و دبیران از شمول آن مستثنی شدند. کم کم پست های غیررسمیب ایجاد شدند و حالات مختلف استخدامی چون ؛ رسمی ، دون پایه ، جزء ، پیمانی ، حکمی، روزمزد ثابت و روزمزد کارگری که بعضی از آنها حالا نیز متداول است بوجود آمدند. ازدیاد فوق العاده حجم مستخدمین دولت موجب گردید که در سال ۱۳۳۲ گروهی مامور بررسی امور استخدامی کشور شدند و با مقایسه زوال امور اداری و استخدامی کشور با ضوابط متداول در کشورهای فرانسه و بلژیک ، مامورین دولتی را ۲۵ درصد افزایش دادند. نتیجه این تلاش ها ، موجبات تاسیس قانونی اداره کل طبقه بندی مشاغل در ابان ماه سال ۱۳۳۳ شد. به سال ۱۳۳۷ بموجب تصویبنامه شماره ۲۷۷۷۶۴ هیئت وزیران ، این اداره کل به سازمان خدمت کشوری تغییر عنوان داد. از مهمترین اقدامات شورای عالی اداری کشور، تهیه و تنظیم لایحه قانونی استخدام کشوری را باید نام برد. لایحه قانونی استخدام کشوری سرانجام بعد از سالها انتظار در۳۱/۳/۴۵ در کمیسیون مشترک مجلس شورای ملی و سنای وقت تصویب و جهت اجرا به دولت ابلاغ شد و بدینگونه سازمان امور اداری و استخدامی کشور تصویب شد.انواع استخدام با تبعیت از قانون استخدام کشوری استخدام پیمانی نوع استخدامی است که بدینوسیله وزارتخانه و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری می توانند برای پست های موقت و ثابت خود طبق قراردادی نیروی انسانی استخدام نمایند. استخدام پیمانی برای پست های سازمانی ، بنا به پیشنهاد وزارتخانه یا موسسه دولتی ، با تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور صورت می گیرد. استخدام رسمی نوع استخدامی است که بدین وسیله وزارتخانه و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری می توانند نیروی انسانی خود را طبق ضوابط قانون مذکور به استخدام در آورده و آنها را طبق قانون بازنشسته کنند. حقوق و مزایای مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری طبقه بندی مشاغل برای تعیین حقوق پست های سازمانی ثابت وزارتخانه ها و موسسات مشمول قانون استخدام کشوری برای تعیین حقوق مستخدمین رسمی ، بوسیله سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، طبق ضوابط خاصی طبقه بندی می شود. طبقه بندی بر اساس اهمیت وظایف ، مسئولیت های و شرایط تصدی از لحاظ معلومات و تجربه صورت می گیرد. مزایای مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری بطوریکه ذکر شد پردا حقوق و مزایا ، به دنبال قرار گرفتن شغل در گروه خاصی برای مستخدم تعیین می شود. مستخدمین زیرپوشش قانون استخدام کشوری ، علاوه بر حقوق از مزایایی به شرح ذیل برخوردارند. فوق العاده شغل : در صورتی که نوع کار، وظایف و مسئولیت های بعضی از مشاغل وزارتخانه ها و موسسات دولتی اقتضا نماید که مبالغی علاوه بر حقوق به مستخدمین رسمی شاغل آن پرداخت شود. پاداش وزارتخانه ها و موسسات مشمول قانون استخدام کشوری می توانند به مستخدمینی که منشا، خدمات برجسته ای می شوند، در هر سال معادل حقوق ومزایا یک ماه پاداش پرداخت کنند، لازم به ذکر است که این مبلغ پاداش در صورت تصویب هیات وزیران می تواند دو برابر مجموع حقوق و مزایای یک ماه باشد.

آدم و حوا

مؤلف : محمد محمد علی

خلاصه کتاب- کاری از صابر کاظمیان- انتشارات : کاروان –قرن : ۱۴- خدای با عشقی که در خود نهاده بود ، زمین را در روز آفریدساکنانی از جنس جن به آن مسقر کرد قبیله بزرگ از فرشتگان را خلق کرد که چون دیگرفرشتگان بهشت از نور و آتش نبودند بلکه از آتش و دود بودند و اینان اولین ساکنان زمین بودند و حارث از آنان بود در زمان کودکی حارث جنیان بر زمین ، خون هم را می ریختند و تباهی می کردند صبر خدای که سر آمد هزار هزار لشکر از فرشتگان فداکار را به زمین فرستاد جن ها را تار ومار کرد و حارث که نظر کرده خدای بود به آسمان بردند حارث خدا را عبادت می کرد و علم می آموخت و سر از سجده بر نمی داشت حارث چون برومند شد در دانش از دیگر فرشتگان پیشی گرفت و خدای او را شاه آسمان دنیا کرد خدا به او قدرت پرواز داد وحارث سر آمد فرشتگان مقرب چون جبرئیل و میکائیل وعزائیل گردید چون جنیان بار دیگر در زمین تباهی کردند خدا به حارث فرمان داد تا بر آنان بتازد حارث با هزار هزار از فرشتگان با آنان پیکار کرد و تار و مارشان ساخت و خداوند به حارث لقب «حَکَم » را داد تا بین جنیان حکمیت کند لاکن آرام آرام غرور بر او چیره شده خود را عزازیل نامید حارث فرودستان خود را به پرسش خویش خواند و به انتظار فرصت بود تا ضربه های کاری بزند خدای هم لشکری از سپاهیان فرشتگان فرو فرستاد و جنیان بد کار را نابود ساخت و حارث به آسمان رفت و خداوند تصمیم بر آفرینش انسانی به نام آدم کرد تا به جانشین خود بر روی زمین برگزیند تا زمانی که خدای حارث را فرخواند حارث جنان به شتاب آمد سجده کرد و تسبیح خدای گفت که دیگر فرشتگان از کاهلی خود خجل گشتند خدای فرمان داد تا به زمین رود و جهل گزاز خاک و شیرین و زمین بیاورد حارث پرسید : از چه رو ندا آمد«آدم را از گل زمین می آفرینیم گفت : من چنین خبطی نکنم ندا آمد : از چه رو ؟حارث گفت : هیچ نامیدایی جانشینی برای خود نمی آفریند خدای او را ابلیس خواند و جای خود و یارانش را در جهنم قرار داد . خدا جبرئیل را فراخواند و به اوفرمان داد تا از زمین خاک آورد او رفت برخورد را زمین فرو برد تا خاک بردارد زمین خشمگین جبرئیل را پس راند. جبرئیل بازگشت پیش خدای گفت پروردگارا زمین بر پناه برد و من نیز او را واگذاشتم خدای میکائیل را فرمود :تو برو مکائیل نیز باز پس آمد و گفت : پروردگارا زمین خاک نداد خدای فرشته ی مرگ را فراخواند فرمود برو سلام خدایت را بر زمین برسان و به وظیفه ات عمل کن عزرائیل چون به زمین رسید بال و پر گشود تا خاک بگیرد زمین فریاد زد : به خدا پناه می برم از ظلم شما فرشتگان اربعه . عزرائیل گفت : « من هم به خدا پناه می برم اگر بر گردم و فرمانش به کار نبسته باشم » واجازه نداد زمین پاسخ دهد تیغ تیز پر خود را در خاک کرد و از سرخ و سفید و سیاه و زرد برداشت و به آسمان رفت خدای در خاک ها نظر کرد سپس ابر گرم را فراخواند و فرمود تا چهل روز باران محبت و اندوه و یک ساعت نیز باران شور وشعفو شادی بر خاک ببارد .آن گاه که گل آماده شد خدای پنجه ی هنر در آن افکند هیکل که گرفت خدای در او نظر کرد بعضی از قسمت ها را نرم و برخی از قسمت را سخت گردانید خدای جثه آدم را دو ساعت مانده غروب جمعه ساخت فرشتگان از کالبد تهی سفال عظیم می هراسیدند ابلیس آمد و فرشتگان را پس زد و لگدی سوی سفال پراند که صدای مهیبی داده ترسید و عقب نشست گفت :«ای فرشتگان منتظر باشید من این مشکل را گره گشایی می کنم گفتند : چگونه ؟ گفت : به سوراخ دهانش فرو روم تا ببینم چگونه جایی است به دهان جثه رفت و از زیر جثه در آمد بیرون که آمد دید که فرشتگان صف در صف هنوز ازآن سفال بیمناک اند ابلیس که خود از همه بیمناک تر بود صدا در گلو انداخت و گفت : از این نترسید گفتند : از چه رو نترسیم گفت : خدای شما تو پر است و این میان تهی . جثه که تماماً خشک شد خدای ساختن را از سر گرفت و در گل دل پدید آورد .ابلیس آمد و چون دهان را گشاد دید از سر کنجکاوی در آن فرو فرستاد سر را به مثال آسمان هفت طبقه یافت و تن را بر مثال زمین یافت به دقت که نگریست اطمینان یافت که هر چیزی ،

نشانی از عالم است ولی به دل که رسید دل را به مثال سرای پادشاهی یافت هر چند کوشید به دل راه پیدا نکرد ابلیس با هزار اندیشه نومید از دل بازگشت چون روز جمعه موعود فرارسید دو ساعت مانده به غروب خدای از روح خویش در آدم دمید و نسیم حیات را بر پیکرش وزاند چون روح به از سر آدم به چشمانش رسید ، میوه های بهشتی را دید شتابزده به سمت میوه های بهشتی رفت چون پاهایش سست و بی جان بود از حرکت بازماند آدم اولین درد جسمانی را آن لحظه احساس کرد خدای به اندام ها روح بخشید و آنان را فرمان پادشاه تن یعنی دل قرارداد روح پس از جاری شدن در اندام ها نخست نعمت و مال را شناخت که همیشه شوق آن را داشت .فرشتگان صف در صف تا بی نهایت کیهان ایستاده بودند اسرافیل در صورش دمید گویی تندری فرود آمد پس از آن سکوت بود آن گاه خدای همه ی فرشتگان وجنیان را فراخواند تا بر آدم سجده کنند آنان در چشم بر هم زدنی آدم را تعظیم کردند و چهره بر خاک رضوان نماند جز ابلیس و قلیلی از یارانش که تماشا ایستادند ندا آمد : شما هم سجده کنید . ابلیس گفت : من سجده نکنم . ندا آمد : از چه رو سجده نکنی؟ گفت : من از او بهترم و به سال بیشتر و به خلقت نیرومند تر. ندا آمد : از چه رو برتر و نیرومند تری ؟ گفت : مرا از آتش پدید آوردی و او را از گل، آتش از گل قوی تر و فاضل تر است . ندا آمد : افتخار تو به این کیفیت آتش و ترجیح آن بر کیفیت خاک بر این امر استوار است . گفت : آری پرودگارا . ندا آمد : دانی در نزد خدا فخر به اصل خلقت خود از هر معصیتی حتی شرک بالا‌تر است . گفت : من در زمین هزار سال جانشین تو بوده ام حکمیت برمن بود هزار سال در آسمان و زمین عبادت می کرده ام و به فرمان مهتر فرشتگان آسمان و زمین بوده ام یکی از فرشتگان از صف بیرون آمد و گفت :«آدم را سجده کردیم به امر خدای دیگری گفت : ما از آدم داناتریم . دیگری گفت : ما را حقی است بر این بلغ هایی بهشت خدای می دانست که فرشتگان به اطاعت سجده کرده اند نه به رضایت پس فرشتگان را مرخص کرد و آدم را فراخواند تا غیر از آنچه آموخته بود آموختنی های دیگر به وی بیاموزد تا حقانیت آدم خویش را به فرشتگان ثابت کند چون خدای آنچه را خواست به آدم آموخت ، دانش او را مورد امتحان فرشتگان قرارداد خدای به فرشتگان مقرب فرمود تا زیر تخت آدم را گرفت و بگردانند تا تمامی موجودات او را رؤیت کنند آن گاه خداوند فرشتگان را فرمود تا پس از آزمایش آدم را به کراهت یا اطاعت با رضایت سجده کنند گفتند : چنان چه از عهده ی آموخته هایش بر آید به رضایت سجده اش می کنیم آن گاه خدای صاحبان نام هایی که به آدم آموخته بود به فرشتگان نشان داد وفرمود : اگر راست می گوید که از آدم داناترید نام اینان را آشکارا بگویید . فرشتگان خجل گفتند : خدای این نامها را به ما نیاموخته است تا بدانیم . ندا آمد پس چگونه می گویید : خدای هر چه بیافریند ما از او داناتریم . فرشتگان عاجز ماندند و توبه کردند . آدم در صف فرشتگان پی ابلیس می گشت . ندا آمد : ای آدم فرشتگان را از نام ها و چیزها و آنچه می پرسند آگاه کن و آدم اطاعت کرد . خدا بار دیگر ابیس را فراخواند و با او اتمام حجت کرد که آدم را سجده کن . ابلیس گفت : جز تو کسی شایستگی سجده را ندارد . ندا آمد : سجده تعظیم و تکریم است نه سجده عبادت . گفت : من جز تو معشوقی نمی بینم و هیچ نمی شناسم سجده کردن بر غیر ازلی حتی به او امر خود او شرک است . ندا آمد : از بهشت برو . لعنت بر تو باد . از این پس تو شیطان رجیمی . گفت : یا رب مگر خودت نگفتی که بر هیچ خلق خود ستم نمی کنی . ندا آمد : بر گفته خود پای می فشاریم . گفت : یا رب مرا چنان زندگی درازی بده تا شاید پایان آن روزی باشم که فرزندان آدم را از گور بر می انگیزی و رستاخیز برپا می کنی . خدای ابلیس را که روزگاری از فرشتگان مقرب بود از خود راند . آدم را در بهشت مستقر کرد . آدم خدا را شکر می کرد و زیر درختان قدم می زد و از میوه هایش می خورد ولی بدون وظیفه بود و هیچ مأموریتی نداشت که سرگرم آن باشد . خدای در احوال آدم اندیشید و پریشان حالیش را دریافت پس لحظه ای نمی دانست در خواب است یا بیداری صدای فرشته ای را می شنید که به خود می خواندش و می گفت نام من حواست. نگاه کرد زیباتر از دیگر فرشتگان بود . شاداب بود . آمد و کنارش نشست . آدم به او نزدیک نمی شود و می دید آن موجود را هنوز در حال تکامل می دید . آدم که بسیار شد انسانی را پهلوی خود نشسته دید آدمی از جنس خودش لاکن ریز نقش تر از خودش . آدم پرسید :

کیستی ؟ حوا گفت : زنی هم جنس تو . پرسید از چه روخلق شده ای. گفت : تا در کنار من آرامش گیری . با تعجب گفت : تا به تو آرام گیرم ! فرشتگان صف در صف پیش او آمدند و از او پرسیدند این کیست ؟ گفت زنی هم جنس من و نامش حواست . از حوا پرسیدند : علم خدای که به آدم رسید ، به تو هم رسید؟ گفت :به من هم رسید . آدم بی من آرامش نگیرد . پرسیدند از چه رو بی صدا و به سرعت آفریده شدی ؟ حوا گفت : خدای چنین مقرر کرد ولی پر صدا زندگی می کنم . آدم گفت : ای حوا شتاب مکن به حرف زدن . حوا گفت : مگر توشتاب نکردی به دویدن و خوردن . آدم گفت : آنگاه که من آفریده شدم تو ناظر به رفتار من نبودی . حوا گفت : هر آنچه مربوط به جسم توست من نیز از آن آگاهم . آدم گفت : تو پس ازمن آفریده شدی از بازمانده ی گل من یا از دنده چپ من من به وجود آمدی من نخستین انسان هستم که خدای آفرید . حوا گفت : آیا بر تو معلوم است که خدای تو را از خاک آفرید یا از سفال یا گل چسبناک یا جن بویناک ؟ آدم گفت : نیش زبانت را در صحن و سرای بهشت به کار نگیر و پس از آن هر دو ساکت شدند . روزی خداوند به آدم فرمود : ای آدم تو و همسرت در بهشت ساکن بمانید و هر چه خواهید به خوشی بخورید ولی به آن درخت نزدیک نشوید . آدم از جایگاهی که بود ، به شاخ و برگ درخت نگاه کرد . پرسید : اگر نزدیک شوم ؟ فرمود : از ستمکاران به خویش محسوب می شوی و اقبا زندگانی در بهشت را می بازی و می سوزی در آه هایی سردی که از سینه بر می کشی . پرسید : هیچ کس از میوه آن درخت نمی چشد . فرمود : منع ،خاص تو و همسرت حواست . دیر زمانی بود که آدم و حوا از دور به آن درخت چشم می دوختند و از خود می پرسیدند : چرا خدا ما را نهی کرد . روزی آدم پی خواهشی دنبا حوا می دوید ، حوا به درخت ممنوعه نزدیک می شد و آدم می دانست که حتی نزدیک شدن به آن درخت شقاوت به دنبال دارد . سرانجام آدم خروشید و حوا از ترس بازگشت . کنا نهری نشسته بودند که کسی شبیه آدم از آن رد می شد آدم او را دعوت کرد تا با هم صحبت کنند آن کس آمد و خود را آدمی هزار سال معرفی کرد . سپس حرف هایی زد که آدم و حوا را بر می انگیخت به گسیختن حریم و رفتن به سمت درخت ممنوعه . آدم و حوا حریصانه در پی دانستن مطاب بیشتر بودند که رهگذر رفت و وعده کرد تا به زودی بازگردد . حوا گفت : نزدیک شدن به آن درخت چه اشکای دارد ؟ آدم گفت : مرا به این پرسش هیچ علمی نیست . حوا پرسید : درباره ی آن رهگذر چه می گویی ؟ آدم گفت : او شیطان بود . حوا پرسید : این را به علم می گویی ؟ آدم گفت : آری به علم می گویم . پرسید : چگونه ؟ گفت او ما را به کاری برانگیخت که خدای ما را از آن نهی فرموده بود . حوا ساکت شد و آدم دمی از پرسش های بی امان حوا آسوده شد . روزی حوا که می کوشید توجیهی برای ورود به آن منطقه بیابد گفت : اگر به منطقه ی ممنوعه برویم حداقل جهل ها را به علم تبدیل می کنیم . آدم گفت : با فرمان خدای چه کنیم ؟ حوا گفت : شقاوت در علم بهتر است از سعادت در جهل . آدم گفت : با فرمان خدای چه کنیم ؟ حوا گفت : قصد ما سرپیچی از فرمان خدای نیست ما نیت خیر داریم . آدم پرسید : خیر ما چیست ؟ حوا گفت : علم بر حکم خدای . بدانیم چرا نهی فرموده است . آدم پرسید : به چه کارمان آید ؟ حوا پاسخ داد : ار تحریک درونی خلاصی می یابیم . آدم گفت : زمانی که اسرار گفتند تو نبودی ، زمانی که ملائک بر من سجده کردند تو نبودی و ندیدی قرب مرا و اخراج او را . ابلیس می اندیشید از کدام راه وارد عمل شود تا آدم و حوا دست از پا خطا کنند تا رسوای عالم شوند کنار دروازه ی بهشت کمین کرده بود تا مار از بهشت بیرون آمد در آن روزگار مار حیوانی چهارپا بود که مانند شتر راه می رفت . همین که مار اندکی از دروازه ی بهشت دور شد ابلیس به نزدیکش رفت و سلام کرد و رویش را بوسید . مار در زمان حکمیت ابلیس از یاران و پیروانش بود . ابلیس به مار گفت : مرا به داخل بهشت ببر . مار گفت : نمی گذارند از دروازه بهشت بگذری . ابیس پاسخ داد : تو باید مرا ببری و به ثواب عظیمی برسی . مار گفت : اگر بیش ازاین اصرار کنی تو را به زهر خویش هلاکت می کنم . ابلیس گفت: مزاح نکن تا هم به نفس آتشین من نسوزی و هم به ثواب عظمی برسی و هم جاودانه شوی . مارگفت : چرا این درخواست از دیگران نمی کنی ؟ گفت : تو آرام و خوش منظر راه می روی و اگر هم نپذیری به دیگران قول زندگی جاوید می دهم . مار شیطان را در دهان خود جای داد و وارد

بهشت شـد . ابلیس از دهان مار بیرون آمـد . لباسـی آراسـته پوشـید و آمد مقابل آدم ، آدم با دیدن ابلیس ترسـید . ابلیس گفت ای آدم دانی که خدای مرا به خاطر تو از بهشت راند . آدم گفت : خدای بر تو غضب کرده تو از فرمان خدای سرپیچی کردی . شیطان گفت : اگر از میوه ی آن درخت بخوری می فهمی که دیگر نیاز به پرستش نداری و فقط بدان که من تشنه ی گسترش حق آزادی توام . آدم اعتنا نکرد . چندی بعد ابلیس نزد حوا رفت پس از سـلام خود را معرفی کرد به چشـمان حوا خیره شد و چون شـرمش را دید سـر فرو انداخت تا حوا خوب نگاهش کند و ببیند که با فرشـته ای از فرشـتگان مقرب و محترم و صاحب اختیار روبه رو است . ابلیس گفت : میوه ی آن درخت خیلی خوشـمزه است . حوا گفت : آری ولی مـا حق نـداریم از آن بخوریم . گفت : چرا ؟ همه از این میوه می خورند ، فقط شـما دو تن زیبارو نباید بخورید خدای شـما دو تن را دوست ندارد . حوا گفت : ما را دوست دارد که ما را خلق کرد و از روح خود بر ما دمید . شیطان گفت : اگر شما را دوست داشت جایگاهتان را زمین قرار نمی داد حوا پرسید : زمین ، این زمین کجاست ؟ شـیطان پاسخ داد : جایی برای زندگی سخت و میرا و بای خونریزی و تبهکاری . سپس میوه ای را برداشت و آورد و گفت : از این میـوه بخـور . حـوا گفت : تو خود جرأت می کنی از این میوه ممنوعه بخوری ؟ ابلیس گفت :من بارهـا ازاین میوه چشـیده ام تا زنـدگی جاویدان دست یافته ام . حوا گفت به ادم چه بگویم ابلیس گفت نگران او نباش او وقتی بفهمد که تو از این میوه خورده ای او هم می خورد و بـا هم به زنـدگی جاودانه دست پیـدا می کنیـد و رسـتگار می شویـد حوا گفت به هر حال تا خـودت از ان میـوه نخوری من هم از ان میوه نمی خورم ابلیس ان میوه را در دهـان خود گـذاشت و وانمود کرد که می خورد حوا فریب ابلیس را خورد و میوه را در دهان خود گذاشـته و بلعیـد چندی بعد ادم به انجا امد و حوا را نزد ابلیس یافت و از حوا پرسـید نزد ابلیس چه می کنی بعـد چنـد دانه ی گندم در مشت حوا پیدا کرد و فریاد زد حوا تو چه کار کردی حوا وحشت زده گفت من هیـچ کـار بـدی نکرده ام فقـط از این میـوه ی رسـتگاری خورده ام ادم گفت ان میوه ی رسـتگاری نیست بلکه میوه ی ممنوعه است و میوه ی شـقاوت و بد بختی حوا گفت نه ابلیس گفته است با خوردن این میوه به زندگی جاودانه می رسـیم اصـلا خود او چندین بار از این میوه خورده است تا به زندگی جاودانه دست پیدا کرده است ادم گفت وای بر تو که خشم خدا را بر انگیختی و بعد هیچ نگفت و نشست و ساعتها گریه کرد ادم می دانست که حوا باید از بهشت اخراج شود حوا هم در گوشه ای نشسته بود و به ادم می نگریست ابلیس نزد ادم رفت و گفت ای ادم نگران نباش تو هم از این میوه بخور تا سـرنوشت شما هر چه که هست با هم باشـید ادم گفت از من دور شو ای ابلیس نفرین شده ابلیس گفت من   می خواستم به تو و حوا کمک کنم ولی حالا که نمی خواهی من پیشـنهاد دیگری دارم ادم گفت خـاموش بـاش ای شـیطان و از من دور شو شـیطان اعتنـایی نکرد و گفت من دارویی دارم که اثر ان میوه را خنثی می کنـد ولی این دارو را بایـد تو هم بخوری تـا در حوا اثر کنـد ادم ان دارو را خورد و نه تنهـا در حوا تغییری پدید نیامد بلکه خود هم به حالی درامد که تا به حال ان را تجربه نکرده بود سپس ان میوه را خورد و ان دارو هم که ابلیس به ادم خورانـده بود شـراب مسـکر بود بعـد از چند ساعت که ادم به حال خود امده بود دید که ابلیس او و حوا ترک کرده است هر دو از کـاری که کرده بودنـد بر خـود می لرزیدنـد و می دانسـتند که هر کسـی که انـان را ببینـد متوجه می شود که انـان از ان میوه خـورده انـد به ارامی از کنـار درختی می گذشـتند که درخت متـوجه شـد و فریـاد زد ادم و حـوا ادم و حـوا از میـوه ی ان درخت خوردنـد و بعد از فریاد درخت همه از کار ادم و حوا متوجه شدند ناگهان لباسـهای تنشان از بین رفت و برهنه شدند به این طرف و ان طرف می دویدنـد و می خواسـتند از درختان برگ بکنند و عورتهایشان را بپوشانند اما هیچ درختی حاضـر نمی شد به انان برگ بدهد تا خود را بپوشانند سر گردان و حیران در بهشت به دنبال سر پناه بودند تمامی فرشتگان زمزمه می کردند ادم و حوا از ان میوه خوردنـد چرا چنین کـاری را کردنـد مگر خداونـد هر دو انها را از خوردن میوه ی ان درخت منع نکرده بود پس چرا از فرمان خـدا ونـد سـرپیچی کردنـد چراهایی که انها را ملامت می کرد بـدون هیچ هدفی می دویدند که در نهایت درخت انجیری حاضـر شد به انها پناه دهـد درخت تنه ی خود را برای انها شـکافت و انها به داخل درخت رفتنـد و منتظر ماندنـد ناگهان صدای مهیبی در همه جا

پیچید صدا میگفت ای ادم به بیرون بیا وقتی ادم و حوا از میان تنه ی درخت به بیرون امدند به فرمان خداوند برگهای همان درخت انجیر انان را پوشاند سپس صدا شیطان را فرا خواند و پس از ان مار را فرا خواند وقتی هر چهار نفر انها جمع شدند خداوند به ادم فرمود ای آدم تو چه کردی آدم جواب داد خداوندا من ان کاری را کردم که تو مرا از ان منع فرموده بودی خداوند فرمود مگر تو را از عواقب ان کار اگاه نساخته بودم آدم گفت آری ای پروردگار مرا اگاه ساختی فرمود ایا به تو نگفته بودم خوردن ان میوه شقاوت به دنبال دارد گفت همین طور است خدایا فرمود تو خود را از رحمت من محروم ساختی تو از بهشت اخراج می شوی و باید به زمین بروی و با سختی و مشقت روزی خود را بدست آوری و همیشه برای زنده ماندن تلاش کنی سپس به حوا فرمود چرا از ان میوه خوردی حوا گفت من فریب خوردم می خواستم زندگی جاودانه داشته باشم فرمود مگر به شما زندگی جاودانه نداده بودم حوا گفت بلی ای پروردگار ولی من غفلت کردم خداوند فرمود تو بنده ی مرا فریب دادی و به او میوه را توصیه کردی که من او را از ان منع کرده بودم تو هم از بهشت اخراج شده و باید به زمین بروی و چون بنده ی مرا فریب داده ای با هر حلال ماه تو را رنگین سازم تا همیشه در رنج و عذاب باشی سپس خداوند از شیطان پرسید تو در اینجا چه می کنی ای رانده شده از درگاه من شیطان گفت شکر شما گویم ای خدای زمین و اسمان فرمود چرا بندگان مرا فریب دادی شیطان گفت پروردگارا من ایشان را مجبور به کاری نکردم و فقط انان را وسوسه کردم هر دو انها به اختیار خود از ان میوه خوردند و هیچ اجباری در کار نبوده است خداوند به شیطان فرمود تو هم ازاسمان اخراج می شوی شیطان گفت مرا با انها به زمین بفرست تاروز قیامت بعدخداوند از مار پرسید تو چرا شیطان را در دهان خود جای دادی و او را به بهشت اوردی مار جواب داد خداوندامن هم فریب شیطان را خوردم او به من گفت می خواهد به ادم و حوا کمک کند خدا فرمود تو هم باید به زمین بروی بدون دست و پا مار هم خاموش ماند و هیچ نگفت حتی فرشتگان هم هیچ زمزمه ای نمی کردند همه منتظر فرمان خدای بودند تمام فضا را سکوت فرا گرفته بود خداوند فرشتگان اربعه را فراخواند فرشتگان اربعه بدون هیچ درنگی حاضر شدند بعدجبرعیل به فرمان خدا چهار درخت را به انان نشان داد حوا امد و دست ادم را گرفت و محکم فشرد ادم نگاهی به حوا کرد و گفت نباید این چنین می شد و حوا گفت بیا دست یکدیگر را بگیریم و از هم جدا نشویم تا اتفاقی برای هیچ کدام از ما نیفتد و ادم گفت گناهی را که نباید انجام می دادیم انجام دادیم و حوا گفت ما مقصر نیستیم ما فریب خوردیم در همین حال و هوا بودند که جبرعیل نزد انان امد و به انها گفت به دستور خدا باید از یکدیگر جدا شوید حوا به گریه افتاد ولی جبرعیل اعتنایی نکرد و هر کدام از ان چهار نفر را به سمت یکی از ان درختان هدایت کرد هر چهار نفر انها از ترس به خود می لرزیدند تا این که ادم متوجه شد که شاخه ی درخت به سمت سر او می اید فقط نگاه می کرد شاخه ها در موها ی او پیچید و محکم گره خورد بعد ادم به اطرافش نگاه کرد و دید که شاخه ها به تمامی موهای اطرافیانش گره خورده بعد به اسرافیل فرمان داد تا درصور خود بدمد اسرافیل فرمان خدای را اطاعت کرد و انچنان در صور خود دمید که تمامی اهل انجا دستان خود را بر روی گوش خود گذاشتند سپس شاخه ها به ارامی شروع به بالا رفتن کرد و یک باره به سرعت شروع به چرخیدن کرد به طوری که هیچ کس توان دیدن ان صحنه را نداشت گویند شاخه ها انها را رها کردند تا سقوط کنند در چشم بهم زدنی همه ی انها سقوط کردند ادم بر روی قله ای در هند فرود امد و حوا در ایران و در اصفهان امروزی فرود امد و مار در عربستان فرود امد ولی شیطان تا اسمان سوم پایین امد ادم تا ساعتها بی هوش بود وقتی به هوش امد جبرعیل را در کنار خود دید و زمانی که به حال خود امد و حوا را کنار خود نیافت شروع کرد به گریه کردن گویند ادم چند روزی گریه میکرد تا انکه از گریه او جویی ساخته شد جبرعیل به ادم دلداری می داد وقتی ادم از گریه کردن فارق شد جبرعیل نزد او امد و با او صحبت کرد و به دانه ی گندمی داد ادم با حیرت زدگی گفت اینکه از همان میوه ی ممنوعه است من از این نمی خورم جبرعیل گفت این فرمان خدای است و تو باید ان را انجام بدهی یا اینکه می خوا هی از ان سرپیچی کنی ادم وقتی دید که این دستور دستور خداوند است جواب داد نه من بدون هیچ درنگی به انچه خداوند فرموده

عمل می کنم حال باید این میوه را بخورم جبرعیل پاسخ داد نه پوست این میوه را بکن ادم پوست میوه را کند جبرعیل گفت حال ان را بکوب تا ارد شود و ادم ان را کوبید تا ارد شد سپس جبرعیل گفت حال این ارد را با اب بیامیز تا از ان خمیری پدید اید و ارن را بپز و از ان بخور ادم دستورات جبرعیل را انجام داد و بعد از پخته شدن نان از ان خورد وقتی که سیر شد احساس خستگی و خواب الودگی کرد انگاه به کناری رفت و دراز کشید و به خواب رفت و بعد از چندی از خواب بیدار شد وقتی از خواب بیدار شد متوجه شد که احساس دل درد می کند جبرعیل رودی را به او نشان داد و او را به انجا برد و به گفت که در رود خانه بنشیند و بین پاهای او فاصله ایجاد کرد وقتی کار ادم تمام شد متوجه بوی بدی شد که تا به حال ان بو به مشامش نرسیده بود از جبرعیل در مورد ان غذا و بوی ان سوال کرد و بی صبرانه منتظر جواب بود جبرعیل به او پاسخ داد این میوه گندم نام دارد و خاصیت ان این اینگونه است که پس از هضم مواد زاید ان باید به صورت ادرار یا مدفوع از بدن خارج شود در بهشت توو حوا هر شربتی را که می نوشیدید و یا هر میوه ای که می خوردید مواد زاید انها بصورت عرق معطر از بدن شما خارج می شد و به همین دلیل هم خداوند تو و حوا را از خوردن ان میوه منع می کرد چون بهشت مکان ورود نجاسات نبوده و نخواهد بود ادم وقتی این موضوع را از زبان جبرعیل شنید بیش از پیش غمگین شد در سویی دیگر حوا نگران بود که ایا باز هم می تواند ادم را ببیند یا نه روزها و روزها ادم و حوا از هم جدا بودند روزی اسرافیل نزد ادم امده بود ادم بارها و بارها از او در مورد حوا پرسید ولی اسرافیل جوابی برای او نداشت و تنها کمکی که به او می کرد ارام کردن او بود ان هم توسط دمیدن در صور خود اسرافیل ساعتها برای ادم اهنگهای سوزناک می نواخت و ادم هم به فکر فرو می رفت هر روز که می گذشت ادم بیشتر با خصوصیات زمین آشنا می شد حیوانات اهلی را می دید واز انها می ترسید ولی وقتی می دید با او کاری ندارند به ارامی از کنار انها می گذشت و وقتی حیوات وحشی را می دید که به او حمله می کنند از دستشان فرار می کرد تا اینکه کم کم یاد گرفت می تواند با انها به جدال بپردازد گیاهان و درختان را می دید از بعضی از گیاهان و میوه های درختان می خورد و گاه تا چندین روز بخاطر خوردن انها مریض بود ولی یاد می گرفت چه چیز را باید بخورد و چه چیز را نخورد حوا هم شرایطی همچون ادم داشت ولی با این تفاوت که حوا از حیوانات اهلی هم فرار می کرد و بیشتر وقت خود را در غاری پنهان می شد اسرافیل به چند دانه ی گندم و چند بذر دیگر به او داده بود و گفته بود انها را در زمین بکارد و به انها اب دهد ادم دلیل این کار را نمی دانست ولی چون گفته ی اسرافیل بود انجام می داد مدتی گذشت روزی ادم متوجه شد ان بذرهایی که در زمین کاشته بود سر از خاک بر اورده و روییده اند مدت زیادی بود که صحنه ای به این زیبایی ندیده بود بسیار خوشحال شد ولی نمی دانست چه کار باید بکند می خواست انها را از خاک در اورده و بخورد ولی ناگهان به یاد حرف اسرافیل افتاد اسرافیل به ادم گفته بود تا وقتی که او نگفته است نباید از ان میوه بخورد روزها بعد اسرافیل نزد ادم امد و به او گفت خبر خوبی برای تو تو دارم ادم بی صبرانه منتظر شنیدن ان خبر بود اسرافیل به او گفت موقع برداشت این محصول است و لبخند خوشحالی بر لبان ادم نشست ولی اسرافیل گفت این خبر خوب من نبود ادم باز بی تاب شد و در دل چیزی ارزو می کرد اسرافیل به او گفت به فرمان خدای قرار است تو و حوا به وصال یکدیگر برسید ادم از خوشحالی نمی دانست چه کار باید بکند و فقط می گریست بعد اسرافیل گفت به دستور خداوند پرنده ای به نزدت اید و تو را به پیش حوا راهنمایی خواهد کرد چند روز بعد پرنده نزد ادم امد و به سمتی پرواز کرد ادم هم به دنبالش رفت و در سرزمینی به حوا رسید و انها به یکدیگر قول دادند تا دیگر به وسوسه های شیطان گوش نسپارند

سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی

(ع)مولف: محمد تقی رهبر

خلاصه کتاب : تلخیص: احد احمدی - پیشگفتار: سیاست و تدبیر جامعه از آنرو که از مهمترین مسائل حیاتی انسان است همواره

سر لوحه اندیشه و برنامه پیامبران و مصلحین بزرگ و فلاسفه و اندیشمندان بوده است .پیام آوران الهی هرگز به مسیر حاکمیت عصر خویش بی تفاوت نبوده و بلکه بمنظور تامین منطقی و مشروع این بعد اساسی وجود انسان، برنامه و طرحی متناسب با زمان،داشته اند . و موضع گیری های قاطع آنان در برابر حکام جور، و هشدارهای لازم به انسان ها در تخلف از اطاعت اینان و روآوردن بخداوندگار جهان،و تسلیم در برابر فرامین و قوانین او، که اصل مشترک همه ادیان الهی بوده است، سرفصل این مقال و اساس ترسیم سیاست کلی مکتب های توحیدی قرار گرفته است .با این نتیجه می رسیم که : سرلوحه کار پیامبران، دعوت به اطاعت و عبودیت خالص «الله» و سرپیچی و تخلف از فرمان «طاغوت»ها بوده است،و نیز اقامه قسط در سایه تعالیم الهی و کتب آسمانی و موازین عدل،که ضامن اجرای آن نیز در برابر کارشکنی های سرکشان و مستکبران،سلاحی است که معمولا از آهن ساخته می شود .با توجه به مضامین فوق، و مشابه آن، جای تردید برای کسی باقی نمی ماند، که تدبیر و سیاست جامعه بشری، مطلبی است که سرآغاز کار رسالت داران الهی و مکاتب آسمانی قرار دارد.آنچه بر این اصل مسلم می افزائیم اینکه : اسلام بهمان نسبت که با خصلت جاودانگی و جامع الاطراف بودن قوانین و احکامش، بر ادیان گذشته برتری دارد، در جهت تدبیر و سیاست جامعه انسانی و اسلامی نیز، از ویژگی و امتیاز خاصی برخوردار می باشد . بدین معنی که : توجه به سرنوشت جامعه و شیوه حکومت، و قوانین و احکام مربوط باین باب، از پردامنه ترین فصول این شریعت والای الهی و جاودانی است .همانگونه که روش پیامبر اکرم در تصدی زمامداری امت، نشان دادن راه عملی حاکمیت الهی و عهده دار گشتن امر رهبری،حکومت، سیاست،قضاوت،جنگ و صلح،معاهدات روابط مسلمین با دیگر مردم در داخل و خارج کشورهای اسلامی و دیگر مسائل اجتماعی، سیاسی،بهترین گواه مدعا است .در تداوم خط رهبری مقام نبوت، که در امامت امت اسلامی تبلور می یابد، علی علیه السلام که به اقرار عامه مسلمین از صدر اول تا کنون، برترین چهره تاریخ اسلام پس از پیامبر است و بنا به نص صریح پیغمبر و بیعت آگاهانه مسلمین، عهده دار رهبری کامل امت اسلام را بعهده گرفته، و در برهه خاصی از زمان، زمینه تصدی خلافت و سیاست جامعه اسلامی برای او فراهم گردیده است، در شیوه جهانداری بگونه ای عمل کرده که به راستی ترسیم عملی حاکمیت خالص حق را متجلی می ساخته است. حاکمیتی که از ریاکاری و دغلبازی های سیاست های معمولی جهان بدور بوده و از محور حق و عدل بقدریک سر مویی منحرف نگشته و مصلحت دین و مسلمین و ارمان به کرات و با عبارات گوناگون حکایت کرده . از جمله : « بخدا اگر جهان را با هر آنچه در آنست به من بدهند که با گرفتن پاره ای جو، از دهان موری، خدا را معصیت کنم، بدین خطا تن در نخواهم داد.»«بخدا اگر مرا در زنجیر نهند، و شب هنگام، روی خار بیابانها کشند،برای من بهتر است تا اینکه در قیامت به دیدار خدا روم در حالیکه در حق یکی از بندگان او ستم کرده باشم.»«حکومت بر شما بقدر یک کفش کهنه برای من ارزشی ندارد، اگر نتوانم داد مظلوم را از ظالم بستانم.» (نهج البلاغه)در عمل نیز نشان داد که او تنها به رضای خدا می اندیشد و بس،مادیات،لذت،شهرت،منصب،مال،کاخ،عنوان و مقام. از نظر حق بین او به مسخره گرفته می شوند.در آن زمان که در اوج قدرت بود، گریه ها و مناجاتش در دل شب، قلب شیفته هر عارفی را ذوب می کرد. همانگونه که اشک ترحمش نسبت به اتیام و مستمندان و مستضعفان، در روشنائی روز و تاریکی شب بر سیمای نورانیش می ریخت. قاطعیت در حق و عدالت را بگونه ای ارج می نهاد که نزدیکترین افراد فامیلش، طمع آنرا نداشتند که در پرتو حکومت او، ذرۀالمثقال از بیت المال،و یا بعنوان دیگر،سوءاستفاده کنند. در اجرای حق سخت کوش بود،و در خدمت خلق و جلب رضای خالق بی قرار و در برابر دشمنان خدا و خلق قاطع، خشمگین، مصمم و سازش ناپذیر .علی(ع) برای بشریت گفتنی بسیار داشت، و برای تاریخ ارمغانهای بیشمار آورد. این ارمغانها را با سخنان و خطبه ها، نامه ها و عهد نامه ها، در هر فرصت و مناسبت، گفت و بیان کرد . نهج البلاغه که بخشی از سخنان پرارج و اعجاز گونه اوست، نموداری از معارف و حکم و مواعظ و رهنمودها و دستورهای او است که بحق درباره آن گفته اند : فراتر از کلام مخلوق و فروتر از کلام خالق .از میان این آثار حکمت و بلاغت، یکی از نامه های او را که بحق باید جامعترین دستور و آئین نامه برای جهانداری، سیاست، مدیریت و ترسیم اصول

اساسی حاکمیت اسلامی دانست، برگزیدیم . نامه ای که او به یار وفادارش «مالک ابن حارث اشتر نخعی» نوشت آنگاه که فرمانروائی سرزمین مصر را بدو سپرد، تا در تدبیر کار آن سرزمین و مردمش بکوشد . این آئین نامه باید سرلوحه کار هر دولت، و حکومت و مسئول در جامعه اسلامی، بلکه کل بشریت، قرار گیرد .بر این نامه شروح بسیار نوشته اند، و هر کس بقدر بضاعت خویش در پیرامون آن، قلم فرسائی کرده و براستی می توان گفت هنوز،در حد شایسته ، حق آن ادا نشده است. دیگر نکته اساسی اینست که در خواندن و نوشتن و شرح و تفسیر، باید از حد یک تحقیق علمی فراتر رفت . بیاید هر حاکم و زمانداری،وزیر یا مدیر مسئولی، و هرکس هر کجا نشسته و با سرنوشت جامعه سروکار دارد،نسخه ای از آن را بعنوان سرمشق، داشته باشد. و بعنوان یک قانون با تدبر و تامل بخواند،و با تعهد و عمل،بکار گیرد، و آنگاه آثار تربیتی،اجتماعی و سیاسی آنرا مشاهده نماید .با توجه باین مقدمه بود که ما بر آن شدیم نامه جاویدان علی (ع) را آورده و فرازهای مختلف آنرا با ذکر عناوین و ترجمه و توضیحی کوتاه به ترتیب اصل،از نظر بگذرانیم . اینکار برای سهولت مطالعه بوده که خواننده به آسانی بتواند موارد خاص را شناسائی کند . در عین حال مدعی نیستیم چیزی تازه آورده ایم . آنچه همیشه تازگی دارد، متن سخنان پر ارج علی (ع) است که اساس و محور است ، و جذابیت آن را دست زمان کهنه نخواهد کرد . کنترل قدرت « باز هم از حاکمیت اخلاق، آفت حکومت، تربیت و ریاضت، عبودیت و حکومت »از عفو پشیمان مشو،و ازعقوبت خوشنود مباش، و به مجازات کاری که راه حل دارد،شتاب مکن،و مگو که من فرمانروایم، و هر آنچه گویم آن کنند . چه، این پندار، قلب را تباه و ایمان را ضعیف می سازد و آدمی را به پرتگاه سقوط می کشاند . و هر گاه در سایه حکومت، تو را کبر و عجب دست دهد، به عظمت ملک خدا مافوق خود بنگر، و از سیطره او بر تو در آنچه عاجز از آنی یاد کن، که این از خودبینی و غرورت می کاهد، و از تند روی بازت می دارد، و عقل از دست رفته را بتو برمی گرداند زنهار که با خود بزرگ بینی، به رقابت با خدا برخیزی، و در جبروت بدو تشبیه جوئی! که خداوند، هر جبار و مستکبری را خوار و ذلیل خواهد کرد.»توضیح :۱- باز هم سخن از حاکمیت اخلاق و ایمان و عفو و گذشت و عواطف انسانی است، امام با بیانات و عبارت مختلف تأکید دارد که حاکم اسلامی، نباید فقط در پناه قدرت، ایفای نقش کند زیرا در اینصورت چه فرق میان حاکمیت الهی و حکومت طاغوتی . آنچه روح حاکم در حکومت الهی است، معنویت،عشق،محبت،و رابطه بر اساس اعتقاد و آرمان مشترک الهی و عمل برای خدا و اخلاق اسلامی و خصائل انسانی است، نه استقرار بر اریکه قدرت .لذا حاکم اسلامی از برخورد انسانی و اعمال نفوذ و گذشت نباید چنین پندارد که اگر عفو و اخلاق را پیش گیرد حمل بر عجز و حقارت خواهد شد! زیرا بکارگیری شیوه انسانی و سجایای اخلاقی نه تنها موجب تقویت روحیه ایمان و خصال مؤمن بوده، که سبب و جذب دیگران نیز خواهد شد، در حالیکه اعمال حاکمیت بطور مطلق، سبب بیماری دل، و انحراف روان، و فساد دین و ایمان، و نوعی از شرک است که در سخن امام بدان تصریح شده، و سبب نفرت بیشتر مردم نیز می گردد، که تجربه ثابت کرده است .۲- برای علاج روحیه اعتلاـ طلبی و تفوق جوئی، که نوعی بیماری است، و اغلب دامن گیر ارباب قدرت است، چه باید کرد؟ امام در ادامه سخن بدین معنی اشارت می فرماید :« نگاه کن به عظمت ملک خدا » آری اگر انسان به عظمت خالق بیاندیشد و عظمت عالم را بنگرد، آنوقت می بیند که در برابر اینهمه ستارگان و کهکشانها و اجرام عظیم آسمانی، کره خاک ناچیز است و انسان در برابر این خاکدان باز هم حقیر و ضعیف و عاجز، نه ازتصادفات و بیماریها می توان گریخت و نه حوادث جوی و ارضی و سماوی را می توان دفع کرد، و تازه، انسان برای چه و چند روز و کدام هدف می خواهد زندگی کند ؟ سرانجام چه میشود و بکجا می رود ؟ جباران پیشین چه شدند ؟ و چه طرفی از حیات و حکومت بستند ؟زمامدار باید برای تفکر و تأمل در این مسائل فرصتی را بگذارد، بخود آید و به خدای خویش رو کند، تا به مسئولیت سنگین خود در برابر بندگان خدا بیشتر بیاندیشد .«اجتناب از سوءاستفاده،اقرار به اشتباه،پرهیز از سلب مسئولیت،واکنش مظالم،تملک نفس،توجه به آخرت »از افزون طلبی در آنچه حق مشترک مردم است،بپرهیز. و از آنچه برای ناظران روشن است و مسئولیتش بتو متوجه می گردد،خود را به غفلت مزن،که از تو برای دیگری گرفته خواهد شد،و بزودی

پرده ها از کارهایت فرو می افتد و انتقام مظلوم از تو گرفته میشود . با تسلط بر نفس از نخوت و غرور و تندی خشم و ضربه دست و زخم زبان، برحذر باش، و از همه اینها با کنترل هیجانها،و خودداری از تهاجم،احتراز کن، تا خشمت فرو نشسته و اراده خویش را از دست ندهی . و در این کار، بر نفس خود حاکم نخواهی بود، مگر آنکه تمام هم تو متوجه روز قیامت و بازگشت بخدا باشد.توضیح :۱- دولتمردان و وابستگانشان نباید از اموال و امکانات مشترک که متعلق به همه مردم است، بیش از دیگران بخود جذب کرده و حقوق ملت را ضایع کنند .۲- اگر انحرافی دامنگیر مسئولان شود، باید با شهامت بپذیرند و درصدد علاج و چاره و اصلاح آن برآیند و گرنه چیزی که برای همه واضح است، و خداوند از آن آگاه می باشد نتوان از دیده ها پوشاند،و از کیفر آن رهید .۳- هر آنچه به زور یا ظلم گرفته شود،سرانجام از حلقوم متجاوزان بیرون کشیده شده، عقوبت و رسوائی آن برای آنان و سود آن به دیگران منتقل خواهد شد .۴- غرورها، خشم ها، ضرب شصتها،و زخم زبانها که ناشی از قدرت حاکمان است، آنان را به ورطه هلاکت خواهد کشید،و برصاحبان قدرت است که، بر این صفات و خصال نامطلوب،تسلط داشته و زمام عقل خویش بدست توسن هوای نفس نسپارند، که جز ندامت و حقارت و عقوبت چیزی بباری نخواهد آمد .۵- حلم و حوصله و تسلط بر نفس از ضروریات اخلاقی دولتمردان است که باید برای تحقق آن ریاضت و تعبد را پیشه سازند، و بیاد مبدأ و معاد باشند که سرانجام همگان به محضر خداوند باریافته و کیفر عمل خویش را خواهند دید .گزینش ها گزینش صحیح کارمندان ، بازرسی دقیق از شیوه عمل ایشان ، تأمین کامل نیازمندی آنها ، طرد و تصفیه عناصر ناصالح« کار مسئولان و کارگزارانت را بدقت زیرنظر بگیر و با آزمون صحیح آنها را بکار گمار نه با نظر شخصی نه خود محوری زیرا آنها از ستم و خیانت بدور نیستند و افرادی با تجربه و با حیا را جستجو کن، که از خاندان صالح و پیشگام در اسلام باشند چه اینان از نظر اخلاق برجسته ترین و از جنبه حیثیت قابل اعتمادترین و کمتر در فکر طمع کاری بوده، و در عواقب کارها باریک بین ترند، آنگاه بحد کافی مخارج آنها را تأمین کن که این خود امکان می دهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که زیردستشان می باشد بی نیاز گردند و حجت را بر آنان تمام می کند که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند . سپس اعمال آنها را زیرنظر بگیر و ناظرانی از افراد صادق و وفادار بر آنان بگمار زیرا مراقبت پنهانی از اعمالشان آنها را وادار به رعایت امانت و مدارا با مردم می کند و بترس از معاونانت که هر گاه یکی از آنان دست به خیانت زد و بازرسان تو به اتفاق از خیانت او خبر دادند، این گواهی کافی است برای آنکه وی را تنبیه نمائی و به اعمالش مؤاخذه کنی، و او را خوار و خیانتش را آشکار و تهمت را بر او هموار داری . »گزینش صحیح ، بازرسی دقیق ، تصفیه قاطعانه ۱- گزینش ها نباید از روی ساده اندیشی و مسامحه کاری باشد تا افراد فریبکار و دغلباز نتوانند خود را در نظام اسلامی جا زده و به خیانت بپردازند . ملاک گزینش عبارت است از : الف) اصالت خانوادگی و فامیلی ب) سوابق اسلامی ریشه دارج) تجربه و پختگی در کارهاپد) حیا و شرم همراه با تقوی و نجابت ه) اتصاف به اخلاق شایسته اسلامی و حسن شهرتو) پیراستگی از طمعز) حزم و دوراندیشیوظیفه دولت و مسئولان است چنین کسانی را پیدا کنند و بر کار ملت بگمارند و حوائج زندگی آنان را کاملا تأمین نمایند که به هیچ وجه محتاج دیگران نگردند و عذر و بهانه ای برای تخلفات یا سوء استفاده ها برایشان باقی نماند .۲- بازرسی : برای اداره صحیح کشور و جلوگیری از نفوذ افراد ناصالح و هرگونه تخلف و کارشکنی ، داشتن سازمان تحقیق و بازرسی ضروری است، زیرا اگر مفسدین رخنه کنند علاج خرابیها کاری مشکل خواهد بود . بنابراین بر دولت و مسئولان نظام اسلامی است که از افراد مؤمن صادق و وفادار به نظام اسلامی گروه های بازرسی و تحقیقاتی و اطلاعاتی تشکیل داده و به مراقبت و محاسبه اعمال کارمندان موظف دارند و آنها بر اساس صدق و بدور از هر نوع اعمال غرض مشاهدات خود را با دلیل کافی گزارش کنند اینکار سبب می شود :الف) کارمندان و مأموران و معاونان و مدیران مراقب کار خود بوده و امانت خدمت را رعایت کنند .ب) نسبت به مردم رفتاری کرده و از اعمال خشونت و ناراضی تراشی خودداری نمایند .ج) تصفیه های لازم اگر گروههای تحقیق و بازرسان بی غرض در خصوص یکی از مسئولان و مدیران یا هر فرد دیگری گزارشی قابل اعتمال آوردند . بر

دولت اسلامی است که قاطعانه به تصفیه چنین افرادی اقدام نموده و خیانت آنان را بر ملا کند و مجازات لازم درباره آنان اعمال نمایند تا عبرت برای دیگران باشند .امور دفتری و اداری گزینش افراد صالح و با تقوی ، بازگو کردن واقعیات برای مسئولان ، پاسخ صحیح به مردم دادن ، رعایت مصلحت ملت ، حسن سابقه و شهرت در گزینش ها ، گزینش ها معیار صداقت ها ، کارائی ، مسئولیت رؤسا در عملکرد زیردستان « آنگاه حال نویسندگانت را با دقت بنگر و بهترین را بر کارهای خود بگمار و نامه های محرمانه و اسرارت را به کسانی بسپار که در جهات اخلاقی از همه صالح ترند، آنانکه عنوان و مقام سرمست شان نسازد و در حضور دیگران بر تو تجری و جسارت نکنند و یا از روی غفلت مکاتبات کارمندان تو را بدست تو نرسانند و جواب صحیح را از تو نگیرند و به مردم ندهند و در عقد قراردادهای سودمند قوی بوده و در لغو قراردادهای زیانبار عاجز نباشند و به قدر و منزلت خویش در امور جاهل نبوده که هر کس به قدر خویش جاهل باشد مسلما به قدر و منزلت دیگران جاهل تر خواهد بود و آنگاه انتخاب این افراد تنها براساس تشخیص و حسن ظن و اطمینان شخص تو نباشد زیرا اشخاصی هستند که با ظاهر سازی و خوش خدمتی جلب اعتماد دولتمردان را می نمایند در حالیکه از امانت و خیرخواهی آنها خبری نیست بلکه ایشان را از شیوه همکاریهاشان با صالحان پیشین بیازمای و آنرا که در میان مردم به حسن عمل و امانت بیشتر معروف است برگزین که این دقت دلیل بر صداقت تو در برابر خدا و خیرخواهی نسبت به کسانی است که کارشان به تو سپرده شده است و مسئولیت هر یک از امورابه یکی از آنان بسپار که از انجام مسئولیت خطیر خود عاجز نباشد کار زیاد او را پریشان نسازد و هر گاه از مسئولان امور اداری و دفتری تو خطائی سرزند و تو بی تفاوت باشی مسئول پاسخگوئی آن خواهی بود . »یازده مطلب در امور اداریاز مسائل بسیار مهم کشورداری امور اداری ، منشی گری و مشاغل دیوانی و مسئولیت نویسندگان دفتری و ضابطین دوائر دولتی است زیرا اگر اینان افراد صالحی بودند بسیاری مشکلات در امر مدیریت قابل حل است و اگر ناصالح شدند نابسامانیها در کار اداره کشور بوجود خواهد آمد .در این بخش نکات برجسته فرمان امام را می نگریم : ۱- کارمندان اداری باید از صالح ترین افراد مخلص و مؤمن انتخاب شوند تا محرم اسرار حکومت و دولت و دلسوز مردم باشند .۲- متخلق با خلاق اسلامی باشند و فریب پست و مقام ، آنان را از تعهداتی که در برابر خدا و خلق دارند ، باز دارند و برای ترفیع رتبه به رقابت و تفوق طلبی نپردازند .۳- اینان باید حرف و درددل مردم را به مسئولین مافوق برسانند تا آنان در جریان مسائل جاری باشند و بدانند در اجتماع چه می گذرد و شکوای مردم چیست .۴- مردم را در مطالب عرضه شده به دولت و مسئولان و مدیران بدون جواب نگذارند و به نامه ها پاسخ دهند .۵- اسیر مقررات و تعهدات خشک اداری نباشند و رتق و فتق امور براساس مصلحت دولت و ملت بعهده گیرند در قراردادها جانب مصلحت را منظور داشته و آنچه به مصلحت است منعقد و آنچه به زیان است لغو و نقض نمایند .۶- اندازه تأثیر و کارائی خود و دیگران را در قبال مسئولیت پذیرفته شده ارزیابی نموده و براساس ارزشها و لیاقتها نه براساس روابط و پست ها عمل کنند.۷- در گزینش افراد جهت اداره امور کشور ظاهر فریبنده یک کارمند کافی نیست و بلکه گمراه کننده است لذا سوابق و عملکردهای گذشته و پرونده هر کس باید منظور بوده و براساس آن حدود مسئولیتها و اختیارات محدود و تعیین گردد .۸- در گزینش ها قضاوت عمومی مردم درباره اشخاص می تواند ملاک عمل باشد زیرا خوب و بد اشخاص از مردم پوشیده نمی ماند و هرگاه آنان به امانت و حسن عمل کسی گواهی دهند می تواند اطمینان بخش باشد .۹- گزینش افراد صالح برای اموراداری می تواند نشانه خلوص و ایمان و صداقت یک انسان در برابر خداوند و خدمتگذاری و خیرخواهی مردم باشد و از این رو می توان با نوع گزینش ها صلاحیت مسئولان و صداقت و امانت آنها را ارزیابی کرد .۱۰- بر حکومت است که در هر بخش از امور کشور مسئولی صالح گمارد و ریاست آن بخش را بدو سپرد و این رئیس مسئول بتواند از عهده وظائف مهم برآید و در تراکم کارها با تدبیر و مهارت عمل نموده و دست و پای خود را گم نکند و درمانده نگردد (کارائی داشته باشد) .۱۱- دولت و دیگر مسئولان در برابر عملکرد کارمندان زیردست مسئولیت داشته و باید پاسخ گوی اعمال آنان باشند آنها نمی توانند از اعمال زیردستان اظهار بی اطلاعی کرده و شانه از جواب خالی کنند .رابطه مستقیم مسئولان با

مسائل جاری کشور :اطلاع از عملکرد کارمندان ، رسیدگی به مشکلات مردم ، انضباط اداری ، خلوت با خدا ، خلوص در عمل و خدمت « برخی از امور است که بناچار خود باید مستقیما بدان مبادرت کنی ، از جمله پذیرفتن کارگزارانت که مسئولان دفتری تو از آن ناتوانند و از جمله پاسخ گفتن به حوائج مردم آنروز که بر تو عرضه می شود و معاونانت از انجام آن طفره می روند کار هر روز را همان روز بانجام رسان که هر روزی کار بخصوص دارد بهترین اوقات و بزرگترین بهره ها را وقتی بدان که خود با خدایت خلوت می کنی گر چه همه اش برای خداست اگر نیت خالص باشد و موجب بهرورزی رعیت شود . »توضیح :۱) مسئولان کشور ، موظف اند در برخی امور مستقیما مباشرت داشته و بدون واسطه با مسائل روبرو شوند در کناری ننشینند تا دیگران برای آنها گزارش بیاورند تشخیص این موارد بستگی به فراست و سیاست و ایمان و هوشیاری مسئولان دارد برخی از این موارد در سخن امام آمده است .۲) معاونان و مدیران کل باید بتوانند با مسئول مافوق ، تماس حاصل کرده ومسائل جاری را به اطلاع برسانند .۳) مسئولان باید اوقاتی را برای مراجعه مستقیم مردم مقرر نمایند و به مشکلات و شکایات و گزارشات مختلف مراجعین توجه کنند که در این گونه ملاقاتها مسائل جامعه مستقیما به مقام مسئول رسیده و از واقعیاتی که بسا می شود بوسیله معاونان و مدیران پنهان می ماند آگاه شده و راه چاره بیاندیشند .۴) هر مسئول و کارمند و بلکه هر انسان وظیفه شناسی باید کار امروزش را به فردا وامگذارد که انسان هیچگاه از مسئولیت و تکلیف فارغ نخواهد بود این انضباط سبب حسن اجرای امور و راحتی خیال شخص موظف و موجب رضای مردم و عدم تراکم کارها و نظام یافتن جامعه است .۵) مشاغل اداری و مسائل اجتماعی نباید کارمندان و مسئولان را از ارتباط با خدا غافل سازد که این رابطه سبب تقویت روح و روشنائی دل و بینش صحیح و تعهد بیشتر و مصونیت از غفلتها است و انسان را از حالت یک ماشین بی روح به یک انسان واقعی و دارای هدف و آرمان مبدل می سازد در نتیجه محیط اداری روح ایمان یافته و از برکات آن عموم افراد بهره مند خواهند بود .۶) کسانیکه دارای مشاغل اداری می باشند اگر نیت را خالص کنند و برای رضای خدا و صلاح مردم قلم بزنند و قدم بردارند و سخن بگویند در پیشگاه خداوند پاداشی خواهند داشت زیرا خدمت به مردم از بهترین عبادات است .حاکمیت اخلاق در دولتپرهیز از منت نهادن بر ملت ، اجتناب از افزون نگری ، نکوهش از وعده بدون عمل « از منت نهادن بر رعیت بجهت احسانی که نموده ای و یا بیش از حد جلوه دادن آنچه کرده ای بپرهیز و نیز از وعده ای که خلف می کنی احتراز کن ، چه منت نهادن ، احسان را بی ارزش می کند و زیاده نگری روشنائی حق را می برد و خلف وعده موجب خشم خدا و مردم می شود . خدای تعالی می فرماید : گناه بزرگی است از نظر خداوند که بگوئید آنچه را عمل نمی کنید . »توضیح :۱) دولتمردان باید از منت نهادن بر مردم که مورد نهی خداوند و دلیل انحطاط اخلاقی و موجب تحقیر مردم و بی ارزش کردن کارها است ، بپرهیزند .۲) کارهای انجام شده را بیش از آنچه هست نباید جلوه و آمار داد که این نوع سفسطه و ریا کاری و خلاف گوئی است که اعتبار سخن مسئولان را از میان می برد و مردم را نسبت به دولت بدبین می سازد .شیوه ای که دولتهای غیر قانونی و غیر الهی در پیش گرفته و همیشه با حربه تبلیغات می خواهند مردم را با آمار و ارقام دروغ و مانورهای تبلیغاتی و خلاف واقع سرگرم کنند نتیجه ای جز بی ثباتی و عدم اعتماد به بار نمی آورد بنابراین یک دولت اسلامی برخلاف این شیوه ناپسند باید بیش از آنچه می گوید کار کند و عملا قلوب ملت را بخود جذب نماید .۳) و نیز وعده های دولت در زمینه اصلاحات و خدمات و بهبود اوضاع مردم از با وفا عمل همراه نباشد نه تنها موجب خشم خداوند خواهد بود و خلف وعده گناهی است بزرگ ، بلکه خشم ملت و بغض مردم را خواهد برانگیخت و وقتی مردم از دولتمردان وعده های تو خالی ببینند ، اعتماد خود را نسبت به آنها از دست داده و برای سخن آنان ارزش قائل نخواهند شد و این خود بزرگترین ضربه بر پیکر دولت و کشور است .انتخاب وزیران و معاونان تصفیه مهره های ناصالح ، جذب نیروهای متعهد ، تشویق انتقاد گران صادق ، مرابطه با عناصر پرهیزکار « بدترین وزیران تو آنهایند که برای جنایتکاران پیشین وزارت نموده و یا شریک جنایاتشان بوده اند ، پس نباید اینان از یاران نزدیک تو باشند . زیرا اینها همکار تبهکاران و برادر خوانده ظالمان اند و این در حالی است که تو می توانی بجای

آنهـا افراد شایسـته ای را که آگـاهی و کـارایی لازم را داشـته و جرائم و گناهان و انحرافهای پیشـینیان را نداشـته باشـند بیابی که با ستمکاران و گنهکاران معاونت نکرده باشـند اینها با خرج کمتری بهترین خـدمت را می کنند و با عواطف بیشتری با تو برخورد می نماینـد و به دیگران کمتر دل می بندنـد پس اینان را برای محافل سـری و جلسات ویژه بر گزین و از اینان کسـی را بهای بیشتری بده که حق را گرچه تلخ باشـد بصـراحت با تو بگویـد و از کمترین همکاری با تو در کاری که خدا آنرا برای اولیای خود نمی پسـندد خودداری نمایـد گرچه آن کار بر وفق میل تو باشد با افراد پرهیزکار و صادق نزدیک شو و آنان را بگونه ای عادت ده که با تمجید و تعریف بی جا و کارهائی که انجام نداده ای فریبت ندهند ، زیرا این تملق گوئیها وسـیله عجب و غرور است . »توضیـح :۱- دولت اسـلامی نبایـد از مهره های مؤثر رژیم های طاغوتی ، عضو بگیرد و بدانها مسـئولیت بدهد . چه اینان اضافه بر اینکه صـلاحیت ذاتی ندارنـد در نظر مردم مسـلمان بی اعتبارنـد و مقـدرات یک ملت اگر بـدست اینگونه کسـان سپرده شود سبب وهن دولت اسـلامی خواهد گشت .۲- همیشه در جامعه نیروهای خالص و صادق هسـتند که با کارائی لازم و صـداقت و کمترین توقع به خـدمت دولت اسـلامی درآیند لذا بر دولت اسـلامی است که این چهره های شایسته را شناسائی نموده و آنان را به خدمت گمارد .۳- از نظر یک دولت مردمی و الهی نبایـد حق گویان مطرود شوند و چاپلوسان مقرب گردند بلکه بهترین چهره های صالح از نظر چنین دولتی باید آن کسـانی باشـند که حق را بگوینـد گرچه تلخ باشـد زیرا دوست آن است که به آدمی راست بگویـد و در بیان حق و انتقاد بجا ، صریـح باشـد و دشـمن آن است که معایب را دیـده تذکر ندهد تا کار از کار گذشـته و دیگر راه چاره نماند و موجب بدنامی شود .۴- دولت و مسـئولان دولتی در نظـام صالـح اسـلامی می بایست انسانهای پرهیزکار و خیرانـدیش را جـذب نموده و از رهنمودهای آنان مـدد گیرند و نشان دهند که خواهان تملق و چاپلوسـی نبوده و بلکه در پی واقعیات اند . زیرا این تملق ها و تعریفهای نابجا جز اینکه مسـئولان را دچار فریب و اشـتباه و کـج اندیشـی کنـد حاصل دیگری به بار نخواهـد آورد .سیاست مدیریت و وظایف دولت خطر بی تفاوتی ، ارزشیابی ، شناخت چهره ها ، رابطه دولت و ملت براساس حسن تفاهم ، عامل حسن ظن به پشتیبانی ملت ، اعتماد به ملت ، رمز ثبات دولت « مبادا که نیکوکار و بد کردار در نظرت یکسان باشند که این خود موجب دل سردی نیکوکاران و تشویق و تجری بدکاران شود . لازم است با هر یک از آنها بدانچه پذیرفته اند عمل کنی باید بدانی که هیچ چیز مانند احسان و نیکوکاری و تخفیف دادن در پرداختهـا و پرهیز از تحمیـل هـای بی مورد موجب حسن ظن ملت نسبت به دولت نخواهـد بود پس بایـد کاری کنی که موجبـات این حسن ظن میـان دولت و ملت فراهم آیـد زیرا این حسن ظن و تفـاهم بار سـنگینی را از دوش تو برمی دارد و همانا به کسـی بیشتر خوشبین توانی بود که با او خوب عمل کنی و به کسـی بیشتر بـدگمان بایـد بود که با او بد عمل کرده باشـی . »توضیح :۱- یکی از آفـات بسـیار خطرنـاک برای یک نظام بی تفاوتی و عـدم توجه به ارزشـها و لیاقتها است که از یکسو کارهای مهم بـدست افراد ناصالـح یـا نالایـق سپرده شـده و کار مملکت به تباهی و ویرانی می رود و از دیگر سوی نیروهای مفیـد و شایسـته منزوی گشـته که پی آمد آن یأس و نومیدی و خمودی و مرگ اسـتعدادها است . بنابراین بر دولت و مسئولان است که با ارزشیابی دقیق افراد و شـناخت لیاقتها و استعدادها و آمادگیها هر یک را به پست لایق و مسئولیت متناسب بگمارند . خدمتگذاران را تشویق و بـا خیانتکـاران بگونه ای که مقتضای عـدل اسـلامی است عمل کننـد که در نتیجه سـطح فرهنگ و اخلاق و سازنـدگی و مـدیریت کشور بالا رفته و نیروهای مؤثر و مفید جذب گردند .۲- باید میان دولت و ملت رابطه براساس تفاهم و حسن ظن باشد دولت مردان نسبت به چه کسانی می توانند خوشبین بوده و به همکاری شان اعتماد نمایند ؟ به کسانیکه بدانها احسان کرده و با آنان خوب عمل نموده باشـند . زیرا انسـان بنـده احسان است و هر گاه ملت از دولت مهر و محبت دیـد در روز گرفتاری به یاری او می شـتابد و تنها پایگاه مردمی است که می تواند دولت را حفظ کند و این پایگاه اسـتوار نمی گردد جز با حسن عمل و خدمت به مردم و رمز ثبات یک دولت مردمی در اینست حقوق عامه مردم :توصـیه مؤکد ، شخصـیت این طبقه ، رسیدگی به وضع آنان « خدا را!خدا را! نسبت به طبقه پـائین جامعه،آنانکه راه چاره ندارنـد فقیرنـد و مسـتمند،گرفتار،دردمنـد و عاجز در این طبقه افراد آبرومنـد و محتاج هسـتند

حقی را که خدا بر تو نسبت بایشان مقرر داشته رعایت کن و سهمی از بیت المال و محصولات که متعلق به اسلام و مسلمین درهر شهر است برای آنان مقرر دار زیرا دورترین افراد مانند نزدیکترینشان حقی دارند و تو مسئول حق هر یک از اینهائی پس غرور و نخوت ترا از انجام این وظیفه مانع نگردد چه در این صورت از تضییع حقوق کوچکتر بدلیل پرداختن به امور مهمتر معذور نخواهی بود از حال اینان غافل مشو و روی بر آنان ترش مکن و از وضع آنان که از روی بی توجهی و تحقیر آنرا بتو نمی رسانند تفحص و کنجکاوی کن و برای رسیدگی به کارشان از افراد مطمئن و خداترس و متواضع مددبگیر و باید حال و اوضاع آنان بتو گزارش شود و تو بدانگونه که نزد خدا در قیامت معذور باشی با آنان عمل نمای که در میان افراد ملت از همه بیشتر به عدل و انصاف نیاز دارند پس باید حق همه را طبق فرمان خدا ادا کنی . »توضیح : ۱- در سخن امام نسبت به مردمان معمولی و بیچاره و مستضعف بدانگونه تاکید شده که نظیر آن در خصوص دیگران نیست . این حاکی از مسئولیت عظیم دولت در برابر این طبقه است زیرا اینها هیچ وسیله دفاعی ندارد کمتر افراد بفکر اینان هستند مردمی هستند زحمت کش،محروم و فراموش شده اینها رنج بیشتر می کشند و بهره کمتر می برند و ظلمی که در همه نظامها بر اینان می رود بر هیچ طبقه دیگر نمی رود بنابراین بر دولت اسلامی است که خدمت باین قشر مستضعف را در صدر برنامه های خود قرار دهد و کمبود نیازهای آنها را از بیت المال که اموال عمومی است تأمین نموده و نگذارد سایه فقر و فاقه براینان سنگینی کند زیرا از دولت هیچ عذری در تضییع حقوق این طبقه پذیرفته نیست .۲- در معاشرت ها و برخوردها نباید مسئولان از این طبقه چهره درکشند و اگر چه این طبقه در چشم مستکبران حقیر می آیند ولی دولت اسلامی باید به شخصیت آنان بها داده و نگذارد عقده حقارت فقر و مسکنت آنها را منزوی ساخته و از اقشار دیگر جامعه جدا سازد .۳- بر مسئولان است که گروهی از بهترین افراد مورد وثوق را مسئول رسیدگی به وضع این قشر نموده و آنها از نزدیک وضع اینان را ببینند و به مافوق خود گزارش کنند زیرا قشر محروم نمی توانند ندای خود را بگوش مسئولان برسانند پس باید به سراغ اینان رفت و از وضع و روزگارشان خبر گرفت .نکاتی در مدیریت موقع شناسی ، اغتنام فرصت ، واقع نگری ، قاطعیت ، مفهوم عدل« در کارها پیش از وقت آن شتاب مکن و در صورت امکان سست مگیر و در چیزی که مبهم است لجاجت مکن و هنگامی که چیزی واضح است ضعف نشان مده و هر چیزی را در جای خود بگذار و هر کاری را بموقع اقدام نما .»نکاتی در مدیریت ۱- براساس نظام علتها و معلولها و شرائط و ظروف هر کاری را موقعیت است که دولت باید براساس سنجش های صحیح این شرائط و علل را بررسی نموده و براساس آن به کارها اقدام نماید که در غیرآنصورت اختلال و بی نظمی در جامعه پدید خواهد آمد .۲- هنگامی که شرائط انجام یک کار که با مصلحت ملت و دولت سروکار دارد پیش آمد نباید از اقدام به آن هراسید و به سستی و مسامحه کاری فرصتها را از دست داد .۳- هر گاه راه یک کار روشن نبود و حکم آن مبهم و مورد شبهه بود نباید دولتمردان در آن لجاجت بخرج داده و تشخیص خود را متهم و حق را با باطل درآمیزد و احیانا به بدعت و خلاف شرع کشیده شوند . ۴- هر گاه حکم یک امر واضح بود و راه اقدام روشن و میسر در اجرا و عمل ضعف نشان نباید داد و از شرائط مساعد نباید بی بهره گذشت که وقت شناسی و استفاده از فرصتها اهمیت حیاتی دارد .۵- همانگونه که در معنی عدل گفته اند : نهادن هر چیزی بجای خود شرط عدالت حکومت است و این قانون عمومی همیشه و همه جا باید ملاک تصمیم و عمل باشد .

مصرف صحیح

نویسنده حجت هاشم زئی

خلاصه کتاب: مصرف صحیح- تلخیص: محمد رضا معتمدی - نشر سنبله- به عمرخود بخیل ترباش تابه درهم ودینارت زیرا مدت زندگانی محدود است هیچ کس ازعمری که برایش مقدرشده است هرگزفراتر نمیرود .پس پیش ازآنکه عمر به سرآید بشتابید.مرحوم علامه طبرسی صاحب تفسیر بزرگ مجمع البیان می نویسد:فرق میان سرعت وعجله این است که :سرعت پیشی

گرفتن درچیزی است که سبقت درآن جایز است وضدسرعت کندی است که مذموم وناپسند است .عجله به معنای سبقت گرفتن درچیزی است که تقدم وپیشی جستن درآن سزاوارنیست وعجله ازکارهای ناپسند است وضدعجله آرامش ووقار است که امرپسندیده ای است.یکی ازچیزهای که لازم است مردم برای خود وظیفه بدانندداجتناب ازاسراف است.حضرت ایت الله العظمی خامنه ای اسراف درزماننقش عددوحساب وتاریخ وتاریخ وسال وماه درنظام زندگی بشر وپیوندهالی اجتماعی وکسب وکاربر همه کس روشن وآشکاراست وازآنجا که خداوند انسان رابرای یک زندگی سعادت بخش وتوام بانظم آفریده وسائل آنرا نیزز دراختیارش گذاشته است لذا می فرماید:وجعلنا اللیل والنهار آیتین فمحونا آیته اللیل وجعلنا آیته النهار مبصره لتبتغوا فضلا من ربکم ولتعلموعددالسنین والحساب و......ماشب وروز را دونشاته ازنشانه های خود قراردادیم .پس نشانه شب (روشنی ماه)ونشانه روزروشنی (روشنی خورشید)راکه روشنی بخش است به جای آن قراردادیم وازاین کاردوهدف داشتیم :۱- ازفضل پروردگارتان بهره گیرید شبها به استراحت پردازید وروزها به تلاش وکوشش وکار ودرپرتوآن ازمواهب الهی بهره گیرید.۲- عددسالها وحساب کارهای زمانبندی شده خودرابدانید. وطبق فرمایش پیامبر گرامی اسلام هرساعت ازیک شبانه روزگنجینه ای است که دراختیارانسان قرارگرفته است .وعمرآدمی متشکل ازلحظه های زمان است که درآن قرارداریم.لذا درآموزه های دینی تاکید فراوانی به غنیمت شمردن عمرشده است . به عنوان نمونه حضرت رسول اکرم (ص) میفرمایند:به عمرخود بخیل ترباش تابه درهم ودینارت زیرا مدت زندگانی محدود است هیچ کس ازعمری که برایش مقدرشده است هرگزفراتر نمیرود .پس پیش ازآنکه عمر به سرآید بشتابید.مرحوم علامه طبرسی صاحب تفسیر بزرگ مجمع البیان می نویسد:فرق میان سرعت وعجله این است که :سرعت پیشی گرفتن درچیزی است که سبقت درآن جایز است وضدسرعت کندی است که مذموم وناپسند است .عجله به معنای سبقت گرفتن درچیزی است که تقدم وپیشی جستن درآن سزاوارنیست وعجله ازکارهای ناپسند است وضدعجله آرامش ووقار است که امرپسندیده ای است.تاخیر انداختن درکارمردم یکی ازعمده ترین مواردی که درهرروز باعث اتلاف وقت واسراف درزمان می شود مراجعات مکرربه ادارات و.... می باشد لذا درروایات پیرامون کم کاری– کارشکنی– کناره گیری ازراه اندازی کارمردم مذمت فراوانی شده است .به عنوان نمونه ازازامیرالمومنین نقل شده که فرمودند:هرصاحب منصب که ازراه اندازی ورفع مشکلات مردم کناره گیری کند خداوند درروزقیامت ازاوکناره گیری خواهدکرد.وهمچنین امام صادق می فرمایند:هرمومنی که نیازبرادرمومنش رابرنیاورد باآنکه خودیابه یاری دیگران برآن تواناباشدخداوند درروزقیامت باروی سیاه وچشمان کبود ودستهای به گردن بسته درصحرای محشر نگاهش داردسپس خطاب آید این است خیانت کاری که به خدا وپیامبرش خیانت کرده است . آن گاه دستور رسد که به دوزخش برند. بیان بعضی ازمصادیق اتلاف وقت مردم درجامعه۱–بحث ترافیک شهری که متاسفانه درجامعه کنونی سخت گریبان گیرجامعه شده است که خود دلایل متعددی دارد که اختصارا به چندمورد اشاره میکنیم :۱-۱- افزایش بیرویه تولید خودرو ۱-۲- استفاده نابجا ازخودرو۱-۳- نبودن برنامه وسرعت درطرحهای عمرانی۱-۴- به روز نبودن معابر شهری (به عنوان نمونه شهرمشهد)۱-۵- وجودروحیه مصرف گرایی درمردم ۱-۶- استفاده نکردن مردم ازامکانات اولیه دولت الکترونیک۱-۷- مجهزنبودن اماکن تجاری واداری به پارکینگ۱-۸- مجهزنبودن ناوگان حمل ونقل عمومی به امکانات موردنیازوموارد بسیاری ازاین قبیل ۲–سیستم اداری– مراجعه مکرریک ارباب رجوع به ادارات درصورتی که دریک روز کارش به سرانجام میرسد.۳–نبود تدبیرمناسب درتقسیم زمان و....حضرت علی دراین باره می فرمایند:مومن باید شبانه روز خودرا به قسم تقسیم کند :زمانی برای نیایش وعبادت پروردگاروزمانی برای تامین هزینه زندگی وزمانی برای واداشتن نفس به لذت های که حلال ومایه زیبایی است .خردمند را نشاید جز آن که درپی سه چیزحرکت کند :کسب حلال برای تامین زندگی یاگام نهادن درراه آخرت یا به دست آوردن لذتهای حلال. مبحث بعدی اصراف درجلسات قران کریم برای هرموضوعی درجای درجای خود اهمیت وارزش قائل است لذا کرارا درکنارمسائل مهم اشاراتی به آداب اسلامی مجالس– مجالس نهی شده و... شده است وهمچنین

درکتب احادیث صدها روایت درباره آداب معاشرت وشرکت درمجالس ازپیامبروائمه معصومین نقل شده است لذا به جهت این که هرانسانی درطول روزخواسته یاناخواسته درمجالس مختلفی شرکت می کند یا جلساتی را تشکیل میدهد .دراین فصل اشاراتی را به این بحث خواهیم داشت . تشویق به حضور درمجالس ذکرخدا پیامبر خدا (ص) میفرمایند :مجالس سه گونه اند: سودمند– سالم وپژمردهمجلس سودمند مجلسی است که درآن ذکرخدا شود- محفل سالم محفل خاموش است ومحفل پژمرده آن است که درآن به باطل پرداخته شود.وحضرت علی (ع)میفرمایند:برتوباد (شرکت در)جالس ذکر.نفع مجالس ذکرخداالقمان حکیم دراین باره میفرمایند:مجلسها رابنگر،اگر مردمانی رادیدی که ذکرخداونددعزوجل میگویند باآنان بنشین ؛ زیرا اگرتودانشمندباشی ،دانشت توراسودمی بخشدوآنان بردانش تو می افزایندواگر ازعلم بی بهره باشی آنان به تو دانش می آموزند، شایدکه خدا برآنان رحمت آوردورحمت اوشامل تونیزبشود.نکات اخلاقی مجالسقران مجید این کتاب بزرگ آسمانی که به منزله قانون اساسی مسلمین است ،حتی بسیاری ازجزئیات مسائل اخلاقی وزندگی دسته جمعی مسلمانان را ناگفته نگذارده است ودرلابلای دستورات مهم وبنیادی به این جزئیات نیزاشاره کرده ،تامسلمانان تصورنکنندتنها پایبند بودن به اصول کلی برای آنها کافی است.۱- به اهل مجلس سلام کردن ومصافحه دادنرسول اکرم (ص) فرمودند :هرگاه به هم رسیدید ، سلبام گویید ودست دهید وچون ازهم جداشدید باآمرزش خواهی یکدیگرراترک کنید.۲- درکنار آخرین نفر که نشسته است ،نشستن حضرت علی (ع)می فرمایند: به سوی بالاترین جای مجلس مشتاب ؛ زیرا جایی که بالایت بکشند بهتر است ازجایی که پاینت آورند.۳- به افراد تازه واردشدن درمجلس جادادن۴- مؤدب وخوش اخلاق بودن و....فصل بعدی اسراف درهزینه های ازدواجبرخی ازمصادیق اسراف درمساله ازدواج مسأله مهریه دراسلام مسأله بسیارمهم ،ظریف،دقیق وقابل توجه است ، اسلام به مهریه های سبک اصراردارددوازمهریه های سنگین متنفراست ؛ لذادراین زمینه روایات مهمی ازائمه هدی(ع) درکتابهای معتبرواردشده که پافشاری داردمهریه راسبک بگیرید وازصداق سنگین بپرهیزید ؛ زیرایکی ازعواملی که باعث روگردانی جوانان ازمسأله ازدواج می شود مهریه سنگین است. به عنوان نمونه به یک مورد اشاره میکنیم :الگوی الهی ومعنوی درجهاز عروسمرحوم علامه مجلسی دراحوالات حضرت زهرا (س) درکتاب بحار الانوار ازقول حضرت صادق (ع) روایت میکند که :کل هزینه عروسی وتهیه جهاز و... مبلغی بود که اززره حضرت علی (ع) تهیه شده بودکه عبارت بود از:

۱-پیراهن۲- چارقد ۳- چادرسیاه خیبری ۴- یک تخت طناب پیچ ۵-یک جفت تشک ۶- چهاربالش ۷- یک پرده پشمی ۸- یک حصیر۹- آسیای دستی ۱۰- یک طشت مسی ۱۱- یک مشک آب ۱۲- یک قدح ۱۳- یک دولچه آب ۱۴- یک آفتابه ۱۵- یک خم بزرگ ،جهت نگهداری آب یا موادخوراکی ۱۶-چندکوزه سفالین – که خداوند فرمودند برای اهل بیت مبارک گرداند.اسراف در هزینه های مجالس عروسیدرآموزه های دینی آن چه پیرامون ازدواج ومراسمهای آن توصیه شده است آسان گرفتن وکم خرج بودن آن است ،تا آنجا که پیامبراعظم (ص)میفرمایند:بهترین ازدواج آن است که آسان تر انجام شود.لذا پدران ومادران ،پسران ودختران درمقدمات این برنامه الهی وانسانی درتعیین مهریه وصداق ،درتنظیم شرایط ،دربرپا کردن جشن نامزدی ،مجلس عقدوعروسی ودراجرای عادات ورسوم محلی سخت گیری نکنیدوخارج ازطاقت وقدرت دوخانواده برنامه ای را پیشنهادندهید وازاسراف کردن بپرهیزیدتا امرازدواج به آسانی صورت گیردوخداوندمهربان هم دردنیا وآخرت امورشما را سهل وآسان نماید.غرب رادرقیافه وشکل زندگی اسوه والگووسرمشق قرارندهیم ،آنان دچارخطاها واشتباهات زیادی هستند،صنعت وتکنیک عامل این معنا درذهن مانشود ،که هرچه گفتند ونوشتند ،ومی گویندومی نویسند صحیح است ،وآن چه راازقیافه وشکل زندگی دارند مطابق واقع است . بیایید روش اهل تقوا را پیشه خودکنیم وازآن منابع خیروبرکت درس بگیریم وزندگی رابراساس اوصاف آن اولیاحق برپا کنیم،که نیک بختی وسعادت ،تامین خیردنیا وآخرت وتحقق دهنده شرافت وکرامت ،درسایه هماهنگی با آن عاشقان جمال ازل وابد است .حضرت امیر المومنین علی (ع)اهل تقوا راچنین معرفی میکند:وجودشان درگردونه خودداری

ازهرگونه آلودگی است ،نیازهایشان بسیارسبک ،وهرخیری ازآنان توقع می رود وهمگی ازشرآنان ایمنند. ازدواج وحفظ شئونحفظ شئون درگرو مهریه زیاد ،جهزیه سنگین (که خود عمال مهمی درمصرف گرایی می باشد)مجالس پرخرج ،کثرت مهمان ،وپیاده کردن رسم ورسوم بیجا وغیر موافق با منطق ،وسخت گیری درشرایط نیست.حفظ شان وشئون به اموری بستگی داردکه بعضی ازآنها عبارت است از:۱-انتخاب هم کفو ۲-مراعات اخلاق اسلامی ازجانب دوخانواده ۳-رعایت برنامه های سهل وساده۴- رعایت حقوق الهی وانسانی ازجانب زن وشوهر نسبت به یکدیگر۵- تداوم مهرومحبت وعشق ورافت زن ومردبه یکدیگرکه قران تعبیربه مودت میکند۶- دورماندن زندگی ازجنجال وآشوب وعوامل بیماری عصبی وروانی و...پس بیاییم بااقتداکردن به زندگی حضرت علی (ع)وحضرت فاطمه زهرا(س) آرامش کامل را به جامعه خودهدیه داده وازاسراف کردن درمجالس فرزندانمان (تالارهای کذایید ،سفره های رنگین ،جهیزیه های سنگین و...) بپرهیزیم ؛زیرا خانواده ها وجوانهایی هستند که درحسرت یک ازدواج بسیارساده میباشند.فصل بعدی اسراف درلباسخداوند درقران یک سلسله دستورات وبرنامه های سازنده را برای همه فرزندان آدم بیان می کند که یکی ازآن دستورات ،مساله لباس وپوشانیدن بدن میباشد لذا می فرماید :ای فرزندان آدم ،لباسی برای شما فرو فرستادیم که اندام شما را می پوشاندومایه زینت شماست ولباس پرهیزگاری بهتر است ،این ها(همه) ازآیات خداست شاید متذکر (نعمتهای او)شوند. فایده لباس علاوه بر پوشاندن تن ومستور ساختن زشتیها ،تجمل وزینت است که اندام آدمی را زیباتر ازآنچه هست نشان میدهد. وچه زیبا ست همان طور که قران به دنبال لباس ظاهری ازلباس معنوی که تقوی باشد سخن به میان آورده است این نکته رامتذکرشویم که تشبیه تقوی وپرهیزکاری به لباس ،تشبیه بسیاررسا وگویایی است . زیرا همانم طور که لباس بدن راازسرما وگرما وبسیاری ازخطرها حفظ می کند عیوب جسمانی راپوشانده ،زینتی نیز برای انسان به حساب می آید،روح تقوی وپرهیزکاری هم نیزعلاوه برپوشاندن بشر اززشتی گناهان ،وحفظ ازبسیاری ازخطرات فردی واجتماعی ،زینت بسیاربزرگی برای اومحسوب می شود،وزینتی است چشمگیر که به شخصیت اومی افزاید .پس بنابراین درشرع مقدس اصل پوشش وفرع زینت است واینها نباید برای آدمی ارزش انسانی باشدومبادابازینت لباسیازینتهای دیگردنبال جبران کمبودشخصت باشیم.این سخت بدان معنانیست که اسلام به زیبایی ودوست داشتن زیبایی اهمیت نداده ،بلکه خداوند تبارک وتعالی درآیه ۳۱ سوره اعراف نخست به همه فرزندان آدم به عنوان یک قانون همیشگی که شامل تمام اعصاروقرون میشوددستورمیدهد که زینت خود را به هنگام رفتن به مسجد با خود داشته باشید.لذا درمناجات هم به خداوند سبحان مبرزالجمال عرض می کنیم . «یامن الظهرالجمیل وسترالقبیح» ودراسلام نیزاستفاده کردن اززیبائیهای طبیعت ،لباسهای زیبا ومتناسب ،به کاربردن انواع عطرها وامثال آنها نه تنها مجازشمرده شده ،بلکه به آنها توصیه وسفارش نیزشده است وروایات زیادی دراین زمینهازپیشوایان مذهبی درکتب معتبر نقل شده است .به عنوان نمونه درتاریخ زندگی امام حسن مجتبی (ع)میخوانیم :هنگامی که به نماز برمی خواست بهترین لباسهای خودرامی پوشید ،سوال کردند چرابهترین لباسها ی خودرا می پوشید ؟فرمود: « ان الله جمیل ویحب الجمال » خداوندزیباست وزیبایی رادوست داردوبه همین جهت من لباس زیبا برای رازو نیازبا پروردگارم می پوشم که دستورداده است زینت خودرابه هنگام رفتن به مسجد برگیرید.ولی مهم اینجاست که غالبا دراین موضوعات راه افراط رادرپیش گرفته وبا بهانه های مختلف رو به تجمل پرستی می آورند ،به همین دلیل قران مجید بلافاصله بعدازذکر این حکم اسلامی ،ازاسراف وزیاده روی وتجاوز ازحد ،مسلمانان رابرحذرمی دارد.اما متاسفانه درعصر ماجنبه های فرعی وحتی نامطلوب وزننده لباس راتحت الشعاع قرارمی دهد. لباس عاملی شده برای تجمل پرستیها ،توسعه فسادوتحریک شهوات ،خودنمائی وتکبر،اسراف وتبذیروامثال آن .حتی گاه لباسهایی درمیان جمعی ازمردم به خصوص جوانان غربزده دیده می شود که جنبه جنون آمیزآن برجنبه عقلانیتش برتری داردوبه همه چیزشباهت داردجزبه لباس.اصولا چنین به نظر میرسدکه کمبودهای روانی عاملی برای به نمایش گذاردن این گونه لباسهای عجیب وغریب است ،افرادی که نمی توانندکارچشمگیری ازخودبه جامعه نشان دهند،سعی دارندبا لباسهای نامانوس وعجیب وغریب ،وجود وحضورخود رابه

جامعه اثبات کنند.به همین دلیل ملاحظه می کنیم افرادباشخصیت وآنهایی که دارای عقده حقارتی نیستند ازپوشیدن اینگونه لباسها متنفرند. به هرصورت مساله مدپرستی وچشم وهم چشمی ،نه تنها ثروتهای زیادی رابه کام خود فرومی بردبلکه قسمت زیادی اززمان ونیروهای انسانی رانابودمی کند، که باجلوگیری ازاین معضل ،بسیاری ازمشکلات جامعه حل شده ومرحمی موثر برزخمهای جانکاه جمعی ازمحرومان جامعه بشری می باشد.به عنوان نمونه درروایتی میخوانیم :هیئتی ازمسیحیان نجران به خدمت رسول اکرم (ص) رسیدند ،ودرحالی که لباسهای ابریشمین بسیارزیباکه تا آن زمان به اندام عربها دیده نشده بودبرتن داشتند،هنگامی که به خدمت پیامبر رسیدند وسلام کردند،پیامبرپاسخ سلام آنها رانگفت حتی حاضرنشد یک کلمه با آنها سخن بگویند،از\ضرت علی (ع)علت را جویا شدند که حضرت فرمودند:من چنین فکر میکنم که اینها بایدلباسهای فاخروانگشترهای گران قیمت راازتن بیرون کنندسپس خدمت حضرت برسند. آن ها چنین کردند،حضرت جواب سلام آنها رادادندوبا آنهاسخن گفتند،سپس فرمودند :سوگند به خدایی که مرا به حق فرستاده نخستین بارکه اینها برمن وارد شدند دیدم شیطان به همراه آنهاست.ودرجایی دیگر پیامبراکرم (ص) می فرمایند:هرکس لباس فاخربپوشد که مردم به اونگاه کنند،خداوندبه وی ننگرد،تازمانی که آن جامه رااز تن بیرون آورد. فصل بعدی اسراف درمسکن ازمهمترین نیازها وضروریات برای هرموجودزنده ،به ویژه انسان که به جهت خصوصیت طبیعی اش درمعرض آفات وخطرات بیشتری قراردارد،مسکن مناسب به شمارمی آیدکه درردیف اول نیازمندیها وخواسته های اوواقع شده است.درروایات برخورداری ازمسکن وجان پناه مناسب ،ازحقوق مسلم هرفردی شناخته شده وحتی تامین آن برای زن ازسوی شوهرازحقوق واجب به حساب آمده است ونیزدرروایات آمده که که پیامبرگرامی اسلام (ص)فرمودند:ازخوشبختیهای مردمسلمان،داشتن مسکن وسیع است.اما با دقت به روایات وفرمایشات ائمه هدی به این نکته پی می بریم که مرادازمسکن وسیع ،حدنیاز ومتعارف است ووسعت برحسب افرادوموقعیتهای آنان متفاوت است وفراهم کردن مسکن بیش ازحد نیازوکفایت مذمت وتقبیح شده است . درواقع وسعت یک واحد مسکونی درصورتی پسندیده است که درخدمت نیازهای انسان باشد،نه خارج ازآن. لذا ازمسائلی که ازمصادیق اسراف به شمارمی آیدبحث مسکن است چنان که پیامبرگرامی اسلام میفرمایند:کسی که برای خودنمایی وشهرت ساختمانی بسازد درروزقیامت آن را برپشت خود تا هفت زمین حمل می کند وسپس به صورت طوقی فروزان درگردن او درمی آید وآنگاه درآتش پرت می شود،اصحاب عرض کردند :ای رسول خدا چگونه برای شهرت وخودنمائی می سازد؟ حضرت فرمودند:اضافه برنیازوکفایتش یابرای فخرفروشی بسازد. اسراف درانفاقاعتدال ومیانه روی ،اصلی است که حتی درخودانفاق نیزجاری است وکسی حق ندارد حتی بازیاده روی درآن به نیازمندیهای ضروری خود وخانواده اش پشت کند وآنان رادرمشقت وسختی بیندازد ودرحقیقت نباید اسراف کرد،تا بتوان انفاق نمود ودرآن هم نبایدازحداعتدال خارج شد ،تا این که بازهم بتوان ازمال خویش درموارد دیگر بهره جست .برخی ازفوائد اعتدال درانفاق ۱-باقی ماندن تمکن مالی برای انفاق های دیگر۲- وجود تمکن مالی برای تامین نیازمندیهای شخصی وخانوادگی که دراسلام امری واجب شمرده شده است.عوامل اسراف درجامعهدراین بخش به بررسی عواملی که باعث اسراف درجامعه میگردد میپردازیم:۱- جهل۲- خود نمائی ۳- هواپرستی ۴- تربیت خانوادگی (تربیت غلط خانواده وجامعه)۵- وسواس که ازبیماریهای روانی است که اضافه برهدردادن عمروفرسودن اعصاب وقوای روحی وجسمی ،ازموجبات وریشه های اسراف محسوب می شود. ۶-فساد اخلاقی ۷- هم چشمی ورقابت (تقلید) ۸- فقرفرهنگی ۹- فراوانی نعمت۱۰- تولید وعرضه نادرست کالا۱۱- الگو پذیری ازمسرفان (رفاه طلبی وسود جوئی بخش خاص)۱۲- تنبلی وسستی۱۳- سیاست گذاری نادرست۱۴- فساد درنظام حکومتی ۱۵- ضعف ایمان پیامدهای اسراف۱- نابودی سرمایه ۲- تضییع حقوق دیگران ۳- مفاسد اخلاقی ورفتارپیامدهای معنوی اسراف الف : برادرشیطان شدن ب: محروم شدن ازهدایت الهیج: محرومیت ازمحبت الهید: عدم استجابت دعاه : هلاکت ونابودی و: جایگاه مسرفان دوزخ است ز: مجازات الهی درآخر گفتار خود را با سخنی ازامام کاظم (ع) به پایان میرسانم :ازما نیست کسی که هرروز به حساب خود

رسیدگی نکند وببیند که اگرکارنیکی انجام داده است ازخداوندتوفیقانجام بیشتر آن رابخواهد وخدا رابرآن سپاس گوید ،واگرکاربدی انجام داده است ازخدا آمرزش بخواهد وتوبه کند.

جاذبه و دافعه علی

(ع)نگارش شهید استاد مرتضی مطهری خلاصه کتاب- کاری از: امیر احسان خاشعی – رضا بیاتی - پیشگفتار: این کتاب در تاریخ یازدهم اسفند ماه ۱۳۴۹ شمسی مطابق چهارم محرم الحرام ۱۳۹۱ قمری توسط شهید مرتضی مطهری به تحریر در آورده شده و برگرفته مطالبی در باره سیره حضرت علی و جاذبه و دافعه این شخص نوشته شده است.شخصیت عظیم و گسترده امیر المومنین علی علیه السلام و سیقر و متنوعتر از امنیت که یک فرد بتواند در همه جوانب و نواحی آن وارد شود.برای یک فرد حداکثری که میسر است اینست که یک یا چند ناحیه معین و محدود را برای مطالعه وبررسی انتخاب نماید و به همان قناعت ورزد. یکی از جوانب و نواحی وجود این شخصیت عظیم ناحیه تأثیر او برروی انسانها به شکل مثبت و منفی است و به عبارت دیگر جاذبه ودافعه نیرومند اوست که هنوز هم نقش فعال خود را ایفاد می نماید.گویند محمد بن شهر آشوب مازندانی که از کابر و علما قرن هفتم است هنگامی که کتاب معروف مناقب را تألیف می کرد، هزار کتاب به نام مناقب که همه درباره علی علیه السلام نوشته شده بود در کتابخانه خویش داشت و این یک نمونه می رساند شخصیت والای مولی در طول تاریخ چقدر خاطره ها را مشغول می داشته است.در علی هم خاصیت فیلسوف است و هم خاصیت رهبر انقلابی و هم خاصیت پیر طریقت و هم خاصیتی از نوع خاصیت پیامبران. مکتب او هم مکتب عقل و اندیشه است و هم مکتب شوره و انقلاب و هم مکتب تسلیم و انضباط و هم مکتب حسن وزیبائی و جذبه و حرکت. علی علیه السلام پیش از اینکه امام عادل برای دیگران باشد و درباره دیگران به عدل رفتار کند خود شخصاً موجودی متعادل و متوازن بود.کمالگذشتگیهای او را می دیدو گوشهایشان پند و اندرزها و گفتارهای حکیمانه اش را می شنید و شب چشم ستارگان اشکاههای عابدانه اش را می دید و گوش آسمان مناجاتهای عاشقانه اش را می شنید. هم مفتی بود و هم حکیم. هم عارف بود و هم رهبر اجتماعی. هم زاهد بود و هم سرباز. هم قافی بود و هم کارگر. هم خطیب بود و هم نویسنده. بالاخره با تمام معنی یک انسان کامل بود با همه زیبائیهایش.در بخش اول جاذبه علی علیه السلام که همواره دلهائی را بسوی خود می کشیده و می کشیدفلسفه آن و فائده آن موضوع بحث قرار گرفته است.در بخش دوم دافعه نیرومند آن حضرت که چگونه عناصری را به سختی طرد می کرد و دور می انداخت توضیح و تشریح شده است.بخش اول قانون جذب و دفعقانون جذب و دفع یک قانون عمومی است که سرتاسر نظام آفرینش حکومت می کند.از نظر جوامع علمی امروز بشر مسلم است که هیچ ذره ای از ذرات جهان هستی از دایره حکومت جاذبه عمومی خارج نبوده و همه محکوم آننـد.ازبزرگترین اجسام و اجرام عالم تا کوچکترین ذرات آن دارای این نیروی مرموز به نام نیروی جاذبه هستند و هم به نحوی تحت تأثیر آن می باشد.جاذبه و دافعه در جهان انسان :در اینجا غرض از جذب و دفع ، جذب و دفع های جنسی نیست اگر چه آن نیز خود نوع خاصی از جذب و دفع است اما با بحث ما ارتباط ندارد و خود موضوعی مستقل است. بلکه مراد آن جذب و دفعهای است که در میان افراد انسان در صحنهٔحیات اجتماعی وجود دارد. در جامعه انسانی نیز برخی همکاریها است که بر اساس اشتراک منافع است. قسمت عمده از دوستیها و رفاقتها و یا دشمنیها و کینه توزی ها همه مظاهری از دفع انسانی است.در مثنوی، دفتر دوم داستان شیرینی را آورده است: حکیمی زاغی را دید که با لک لکی طرح دوستی ریخته و با هم می نشینند و با هم پرواز می کنند! دو مرغ از دو نوع. زاغ نه قیافه اش و نه رنگش با لک لک شباهتی ندارد. تعجب کرد که زاغ با لک لک چرا؟ نزدیک آنها رفت و دقت کرد دید هر دو تا لنگند.آن حکیمی گفت دیدم هم تکی در بیابان زاغی را با لک لکیدر عجب ماندم، بجستم حالشانتا چه قدر مشترک یابم نشانچون شدم نزدیک وهن حیران دنگخود بدیدم هر دوان بودن لنگاین یک پای بودن دو نوع حیوان بیگانه را با هم انس داد.

انسانها نیز هیچگاه بدون جهت با یکدیگر رفیق و دوست نمی شوند کما اینکه هیچ و قت بدون جهت با یکدیگر دشمن نمی شوند.به عقیده بعضی ریشه اصلی این جذب و دفعها نیاز و رفع و رفع نیاز است. انسان موجودی نیازمند است و ذاتاً محتاج آفریده شده.اختلاف انسانها در جذب و دفع :افراد از لحاظ جاذبه و دافعه نسبت به افراد دیگر انسانها یکسان نیستند بلکه به طبقات مختلفی تقسیم می شوند:۱_افرادی که نه جاذبه دارند و دافعه، نه کسی آنها را دوست و نه کسی دشمن دارد، نه عشق و علاقه وارادت را بر می گزیند ونه عداوت وحسادت و کینه و نفرت کسی را بی تفاوت در بین مردم راه می رود مثل این است که یک سنگ دز میان مردم راه برود.۲_افرادی که جاذبه دارند اما دافعه ندارند، با همه می جوشند و گرم می گیرند وهمه مردم از همه طبقات را مرید خود می کنند، درزندگی همه کس آنها را دوست دارد و کسی منکر آنان نیست ، وقتی هم که بمیرد مسلمان با زمزمشان می شوید و هندو بدن آنها را می سوزاند،چنان با نیک و بد خو کن که بعد از مردنت عرفی مسلمانت به زمزم شوید و هندو بسوزاندر جامعه آنچنان زندگی کن که مسلمان تو را از خود بداند وبخواهد تو را پس از مرگ با آب زمزم بشوید و هندو نیز تو را از خویش بداند و بخواهد.در فلسفه هندی و مسیحی از جمله مطالبی که بسیار به چشم می خورد محبت است. آنها می گویند باید به همه چیز علاقه ورزید و ابراز محبت کرد و وقتی که ما همه را دوست داشتیم چه مانعی دارد که همه نیز ما را دوست بدارند. بدها هم مارا دوست بدارند چون از ما محبت دیده اند.اما این آقایان باید بدانند تنها اهل محبت بودن کافی نیست اهل مسلک هم باید بود و به قول گاندی (اینست مذهب من) محبت باید با حقیقت توأم باشد و اگر با حقیقت توأم بود باید مسلکی بودن خواه نا خواه دشمن ساز است و در حقیقت دافعه ای است که عده ای را به مبارزه بر می انگیزد و عده ای را طرد می کند.اسلام نیز قانون محبت است. اما محبتی که قرآن دستور می دهد آن نیست که با هر کسی مطابق میل و خوشایند او عمل کنیم، با او طوری رفتار کنیم که او خوشش بیاید و لزوماً به سوی ما کشیده شود. محبت خیر رساندن است و احیاناً خیر رساندن ها به شکلی است که علاقه و محبت طرف را جلب نمی کند. محبت منطقی و عاقلانه آنست که خیرو مصلحت جامعه بشریت در آن باشد نه خیر یک فرد یا یک دسته بالخصوص محبت تنها داروی علاج بشریت نیست در مذاقها و مزاجهائی خشونت نیز ضرورت دارد و مبارزه و دفع و طرد لازم است. اسلام هم دین جذب و محبت است و هم دین دفع و نقمت.۳ _مردمی که دافعه دارند اما جاذبه ندارند، دشمن سازند اما دوست ساز نیستند. اینها نیز افراد ناقصی هستند، و این دلیل بر اینست که فاقد حضائل مثبت انسانی می باشد زیرا اگر از حضائل انسانی بهرمند بودند گروهی ولو عده قلیلی طرفدار و علاقه مند داشتند، زیرا در میان مردم همواره آدم خوب وجود دارد هر چند عددشان کم باشد.تمام رهبران و لیدرهای جهان حتی جنایتکاران حرفه ای از قبیل چنگیز و حجاج و معاویه افرادی بودند که هم جاذبه داشته اند و هم دافعه ، تا در روح کسی نقاط مثبت نباشد هیچگاه نمی توانند هزاران نفر سپاهی را مطیع خویش سازد و مقهوراراده‌ٔ خود گرداند تا کسی قدرت رهبری نداشته باشد نمی مردمی را اینچنین به دور خویش گرد آورد.نادرشاه یکی از این افراد است. چقدر سرها بریده و چقدر چشمها بیرون آورده است. اما شخسیتش فوق العاده نیرومند است.از ایران شکست خورده و غارت زدهٔ اواخر عهد صفوی لشکری گران به وجود آورد و همچون مغناطیس که براده های آهن را جذب می کند ، مردان جنگی را به گرد خویش جمع کرد که نه تنها ایران را از بیگانگان نجات بخشید بلکه تا اقصی نقاط هندوستان براند و سرزمینهای جدیدی را در سلطهٔ حکوت ایرانی در آورد.بنا براین هر شخصیتی هم سنخ خود را جذب می کند و غیر هم ینخ را از خود دور می سازد. شخصیت عدالت و شرف عناصر خیر خواه و عدالتجو را به سوی خویش جذب می کند و هوا پرستها و پول پرستها و منافقها را از خویش طرد می کند. شخصیت جنایت جانیان را به دور خویش جمع می کند و نیکان را زا خود دفع می کند.علی شخصیت دو نیروئی:علی از مردانی است که هم جاذبه دارد و هم دافعه و هم جاذبه وهم دافعه او سخت نیرومند است. شاید در تمام قرون و اعصار ، جاذبه و دافعه ای به نیرومندی جاذبه ودافعهٔ علی پیدا نکنیم. دوستانی دارد عجیب، تاریخی، فداکار با گذشت، از عشق او همچون شعله های از خرمنی در آتش سوزان و پر فروغند. جان دادند در راه او را آرمان و افتخار می شمارند و در دوستی او همه

چیز را فراموش کرده انـد. از مرگ علی (ع) سالیان بلکه قرونی گـذشت اما این جاذبه همچنان پرتو می افکنـد و چشـمها را به سوی خویش خیره می سـازد.سـایر شخصـیتهای جهـان با مرگشان همه چیزها می میرد و با جسـمشان در زیر خاک ها پنهان می گردد اما مردان حقیقـت خـود می میرنـد ولی مکتب و عشـقها کـه بر می انگیزنـد بـا گـذشت قرون تابنـدتر می گردد. از جمله مجـذومین و شیفتگان علی (ع) میثم تمار را می بینیم که بیست سال پس از شـهادت مولی بر سر چوبه دار از علی (ع) و فضائل و سجایای انسانی او سـخن می گوید.در آن ایامی که سرتاسـر مملکت اسـلامی در خفقان فرو رفته، تمام آزادیها کشـته شده و نفسـها در سینه زندانی شـده است و سـکوتی مرگبـار همچون غبـار مرگ بر چهره هـا نشسـته است او از بالاـی دار فریاد بر می آورد که بیائیـد از علی (ع) برایتان بگویم. مردم از اطراف برای شـنیدن سـخنان میثم هجوم آوردنـد. حکومت قداره بند اموی که منافع خود را در خطر می بیند دسـتور می دهد که بردهانش لجام زدند و پس از چند روزی هم به حیاتش خاتمه دادند. تاریخ از این قبیل شـیفتگان برای علی (ع) سراغ دارد.مردی است به نـام ابن سـکیت: ازعلمـا و بزرگـان ادب عربی است و هنـوز هم در ردیـف صـاحبنظران زبـان عرب مـانند سیبویه و دیگران نامش برده می شود. این مرد در دوران خلافت متوکل عباسـی می زیسـته – در حدود دویست سال بعد از شهادت علی (ع –) در دسـتگاه متوکل متهم بود که شیعه است اما چون بسیار فاضل و برجسته بود متوکل او را بعنوان معلم فرزندش انتخاب کرد. یک روز که بچه متوکل به حضورش آمدند و ابن سـکیت هم حاضـر بود و ظاهراً در آن روز امتحانی از آن به عمل آمده بود و خوب از عهـده آن بر آمـده بودنـد متوکل ضـمن اظهار رضایت از ابن سـکیت و شاید سابقه ذهنی که از او داشت که شنیده بود تمایل به تشیع دارد از ابن سکیت پرسید این دو تا (دو فرزندش) پیش تو محبوبترند یا حسن و حسین فرزندان علی (ع)؟ابن سکیت از این جمله و از این مقـایسه سـخت برآشـفت، خـونش به جوش آمـد بـا خود گفت کـار این مرد مغرور به جـائی رسـیده است که فرزنـدان خـود را بـا حسن (ع) و حسـین (ع) مقـایسه می کنـد. این تقصـیر من است که تعلیم آنهـا را بر عهـده گرفته ام . در جواب متوکـل گفت :((به خـدا قسم قنبر غلاـم علی (ع) به مراتب از این دوتـا و از پـدرشان نزد من محبوبـتر است))متوکـل فی المجلس دستور داد ته گلویش درآورند.تاریخ افراد سراز پا نشناخته زیادی را می شناسد که بی اختیار جان خود را در راه مهر علی (ع) فدا کرده انـد. این جـاذبه را در کجـا می توان یافت ؟ گمان نمی رود در جهان نظیری داشـته باشـد. علی (ع) از صورت یک فرد بیرون است و به صورت یک مکتب است و به همین جهت گروهی را به سوی خود می کشـد و گروهی را از خود طرد می نماید. آری علی (ع) شخصـیت دو نیروئی دارد.جاذبه ها گاهی یک بعـدی ، دو بعـدی یا سه بعدی هسـتند.جاذبه علی (ع) هم سـطح وسـیعی از جمعیت را مجـذوب خویش سـاخته و هم به یـک قرن و دو قرن پیوسـته نیست بلکه در طول زمـان ادامه یـافته و گسترش پیـدا کرده است.از اینجا می توان دریافت که پیونـد انسان با دین از سـبک پیونـدهای مادی نیست بلکه پیونـد دیگری است که هیـچ چیز دیگر چنین پیونـدی با روح بشر نـدارد. علی (ع) اگر رنگ خـدا نمی داشت و مردی الهی نبود فراموش شـده بود. تاریـخ بشر قهرمانهای زیادی سـراغ دارد قهرمانهای سـخن، قهرمانهای علم و فلسـفه، قهرمان قدرت و سلطنت، قهرمان میدان جنگ، ولی همه را بشر از یاد برده اسـت و یـا اصـلاً نشـناخته اسـت امـا علی (ع) نـه تنهـا بـا کشـته شـدنش نمرد بلکـه زنـده تر شـد.عصـر مـن داننـده اسرارنیست یوسف من بهره این بازار نیستناامید استم زیاران قدیم طور من سوزد که می آیـد کلیمقلزم یـاران چـو شـبنم بی خردش شـبنم مـن مثـل یـم بـه طوفـان بـه دوشنعمه مـن از جهـان دیگر است این جرس را کـاروان دیگر اسـتای بسـا شاعر که بعـد از مرگ زاد چشم خود بر بست و چشم مـا گشـادرخت نـاز از نیستی بیرون کشـد چون گـل از خـاک مزار خود دمیـددر نمی گنجیـد به جو عمان من بحرهـا بایـد پی طوفـان منبرقهـا خوابیـده در جـان من است کوه و صـحرا باب جولان من استچشـــمه حیـــوان براتـــم کرده انـــد محرم راز حیـــاتم کرده انـــدهیچکس رازی کـــه مـــن گـــویم نگفت همچو فکر من در معنی نسفتپیر گردون با من این اسرار گفت از ندیمان رازها نتوان نهفتو

در حقیقت علی (ع) همچون قوانین فطرت است که جاودانه می مانند. او منبع فیاضی است که تمام نمی گردد بلکه روز به روز زیادتر می شود و به قول جبران خلیل جبران از شخصیتهائی است که در عصر پیش از عصر خود به دنیا آمده اند.بعضی از مردم فقط در زمان خودشان رهبرند و بعضی اندکی بعد از زمان خویش نیز رهبرند و به تدریج رهبریشان رو به فراموشی می رود. اما علی (ع) و معدودی از بشر همیشه هادی و رهبرند.تشیع مکتب محبت و عشقاز بزرگترین امتیازات شیعه بر سایر مذاهب این است که پایه و زیر بنای اصلی آن محبت است و علی (ع) همان کسی است که در عین اینکه به افرادی حد الهی جاری می ساخت و آنها را تازیانه می زد و احیاناً طبق مقررات شرعی دست یکی از آنها را می برید باز هم از او رو بر نمی تافتند و از محبتشان چیزی کاسته نمی شد.علی (ع) مقیاس و میزانی است برای سنجش فطرتها و سرشتها آنکه فطرتی سالم و سرشتی پاك دارد از وی نمی رنجد ولو اینکه شمشیرش بر او فرود آید. و آنکه فطرتی آلوده دارد و به او علاقمند نگردد. ولو اینکه احسانش کند، چون علی (ع) جزء تجسم حقیقت چیزی نیست.نقل کرده اند: مردی از دوستان امیر المونین با فضلیت و با ایمان متأسفانه از وی لغزشی انجام گرفت و بایست حد بر وی جاری گردد. امیر المونین پنجه راستش را برید. آن را با دست چپ گرفت. قطرات خون می چکید و او می رفت. ابن الکواء خارجی آشوبگر، خواست از این جریان به نفع خود و بر علیه علی (ع) استفاده کند با قیافه ترحم آمیز جلو رفت و گفت :دستت را کی برید؟گفت: پنجه ام را برید سید جانشینان پیامبران، پیشوای سفید رویان قیامت، ذیحق ترین مردم نسبت به مومنان، علی بن ابیطالب، امام هدایت و.... پیشتاز بهشتهای نعمت، مبارز شجاعان، انتقام گیرنده از جهات پیشگان، بخشنده زکات و .... رهبر راه رشد و کمال، گوینده گفتار راستین و صواب شجاع مکی و بزرگوار با وفا.ابن الکواء گفت : وای بر تو! دستت را می برد و اینچنین ثنایش می گوئی؟گفت : چرا ثنایش نگویم و حال آنکه دوستیش با گوشت و خونم در آمیخته است؟ به خدا سوگند که نبرید دستم را جزء به حق که خداوند قرارداده است.این عشقها و علاقه ها که ما اینچنین در تاریخ علی (ع) و یاران وی می بینیم ما را به مسئله محبت و عشق و آثار آن می کشاند.اکسیر محبتعشق مطلق اکسیرات و خاصیت کیمیا دارد، یعنی فلزات را به فلز دیگر تبدیل می کند. عشق است که دل را د ل می کند و اگر عشق نباشد دل نیست آب و گل است.هر آن دل را که سوزی نیست دل نیست دل افسرده غیر از مشت گل نیستالهی سینه ای ده آتش افروز در آن سینه دلی وان دل همه سوزاز جمله آثار عشق نیرو و قدرت است. محبت نیرو آفرین است، جبان را شجاع می کند. یك مرغ خانگی تا زمانی که تنهاست بالهایش را روی پشت خود جمع می کند، آرام می خرامد، هی گردن کشد کرمکی پیدا کند تا از آن استفاده کند، از مختصر صدائی فرار می کند، در مقابل کودکی ضعیف از خود مقاومت نشان نمی دهد، اما همین مرغ وقتی جوجه دار شد! عشق و محبت در کانون هستیش خانه کرد، وضعش دگرگون می گردد، بالهای بر پشت جمع شده را به علامت آمادگی برای دفاع پایین می اندازد حالت جنگی به خود می گیرد حتی آهنگ فریادش قویتر و شجاعانه تر می گردد. قبلاً به احتمال خطری فرار می کرد اما اکنون به احتمال خطری حمله می کند، دلیرانه یورش می برد. این محبت و عشق است که مرغ ترسو را به صورت حیوانی دلیر جلوه گر می سازد.عشق و محبت سنگین و تنبل را چالاك و زرنگ می کند و حتی از کودن، تیز هوش می سازد عشق است که از بخیل بخشنده و از کم طاقت و ناشکیبا متحمل و شکیبا می سازد. اثر عشق است که مرغ خودخواه را که فقط به فکر خود بوده دانه ای جمع کند و خود را محافظت کند و به صورت موجودی سختی در می آورد که چون دانه ای پیدا کرد جوجه ها را آواز دهد.تولید رقت و رفع غلظت و خشونت از روح و به عبارت دیگر تلطیف عواطف و همچنین توحد و تأحد و تمرکز و از بین بردن تشتت و نفرق نیروها و در نتیجه قدرت حاصل از تجمع همه از آثار عشق و محبت است.عشق قوای خفته را بیدار و نیروهای بسته و مهار شده را آزاد می کند نظیر شکافتن اتمها و آزاد شدن نیروی اتمی.الهام بخش است و قهرمان ساز چه بسا شاعران و فیلسوفان و هنرمندان که مخلوق یك عشق و محبت نیرومندند.عشق نفس را تکمیل و استعدادات حیرت انگیز باطنی را ظاهر می سازد. از نظر قوای ادارکی الهام بخش و از نظر قوای احساسی، اراده و همت را تقویت می کند و آنگاه که در جهت علوی متصاعد شود کرامت

و فارق عادت بوجود می آورد.روح را از مزیجها و خطرها پاک می کند و به عبارت دیگر عشق تصفیه گراست. اثر عشق از لحاظ روحی در جهت عمران و آبادی روح است و از لحاظ بدن در جهت گداختن و خرابی اثر عشق در بدن درست عکس روح است. سازنده یا خراب کنندهعلاقه به شخصی یا شی وقتی که به اوج شدت برسد به طوری که وجود انسان را مسخر کند و حاکم مطلق وجود او گردد عشق نامیده می شود، اوج علاقه و احساسات است. ولی نباید پنداشت که آنچه به این نام خوانده می شود یک نوع است. دو نوع کاملاً ـ مختلف است آنچه از آثار نیک گفته شد مربوط به یک نوع آن است و اما نوع دیگر آن کاملاً آثار مخرب و مخالف دارد.انسان نوع دیگر احساسات دارد که از لحاظ حقیقت و ماهیت با شهرت مغایر است. بهتر است نام آنرا عاطفه و یا به تعبیر قرآن مودت و رحمت بگذاریم.انسان آنگاه که تحت تأثیر شهوات خویش است، از خود بیرون نرفته است، شخص یا شی مورد علاقه را برای خودش می خواهد و به شدت می خواهد.اما انسان گاهی تحت تأثیر عواطف عالی انسان خویش قرار می گیرد محبوب و معشوق در نظرش احترام و عظمت پیدا می کند، سعادت او را می خواهد آماده است خود را فدای خواسته های او بکند اینگونه عواطف صفا و صمیمیت و لطف و رقت و از خود گذشتگی به وجود می آورد بر خلاف نوع اول که از آن خشونت و بسعیت وجنایت بر می خیزد. مهر وعلاقه مادر به فرزنداز این مقوله است.در قرآن کریم رابطه میان زوجین را با کلمه مودت و رحمت تعبیر می کند و این نکته بسیار عالی است. آنچه زوجین را به یکدیگر پیوند گیانگی می دهد مهر و مودت و صفا و صمیمیت است نه شهرت که در حیوانات هم است.مولوی با بیان لطیف خویش، میان شهوت و مودت تفکیک می کند آنرا حیوانی و این را انسانی می خواند:خشم و شهوت و صف حیوانی بود مهر و رقت و صف انسانی بوداین چنین خاصیتی در آدمی است مهر حیوان را کم است، آن از کمی است.آنکه عاشق گردد و کتمان کند و عفاف بورزد و در همان حال بمیرد شهید مرده است.همچنین تفاوتی میان عشق و مصیبت هست و آن اینکه عشق بیش از هر عامل دیگری ضد عقل است هر جا پا گذاشت عقل را از مسند حکومتش معذول می کند.اینست که عقل و عشق در ادبیات عرفانی بعنوان دو رقیب معرفی می گردند.علاقه و محبت است که اطاعت آور است. اطاعت و پرستش حضرت حق به نسبت محبت و عشقی است که انسان به حضرت حق دارد.نیروی محبت در اجتماعنیروی محبت در اجتماع از نظر اجتماعی نیروی عظیم و موثری است. بهترین اجتماعها آن است که با نیروی محبت اداره شود. علاقه و محبت زمامدار عامل بزرگی است برای ثبات و ادامه حیات حکومت و تا عامل محبت نباشد رهبر نمی تواند و یا بسیار دشوار است که اجتماعی را رهبری نماید و مردم را افرادی منضبط و قانونی تربیت کند و لو اینکه عدالت و مساوات را در آن اجتماع برقرار کند. مردم آنگاه قانونی خواهند بود که از زمامدارش علاقه ببیند و آن علاقه هاست که مردم را به پیروی و اطاعت می کشد.بهترین وسیله تهذیب نفسعشق و علاقه به اولیاء و دوستی نیکان خود هدف است یا وسیله ای است برای تهذیب نفس و اصلاح اخلاق و کسب فضائل و سجایای انسانی.در عشقهای حیوانی تمام عنایت واهتمام عاشق به صورت معشوق و تناسب اعضاء و رنگ و زیبائی پوست اوست و آن غرائز است که انسان را می کشد و مجذوب می سازد اما پس از اشباع غرائز دیگر آن آتشها فروغ ندارد و به سردی می گراید و خاموش می گردد. اما عشق انسانی همچنانکه گفتم حیات است و زندگی اطاعت آوراست و پیرو ساز و این عشق است که عاشق را مشاکل با معشوق قرار می دهد و وی می کوشد جلوه ای از معشوق باشد.ابن عباس گفت : در محضر پیغمبر بودیم پرسیدند بهترین همنشینان کیست؟ حضرت فرمودند: آنکس که دیدنش شما را به یاد خدا بیندازد و گفتارش به دانشتان بیفزاید و رفتارش شما را به یاد آخرت و قیامت بیندازد.نمونه های تاریخ اسلامدر تاریخ اسلام از علاقه شدید و شیدائی مسلمین نسبت به رسول اکرم (ص) نمونه های برجسته و بی سابقه می بینیم. اساساً یک فرق بین مکتب انبیأ و مکتب فلاسفه همین است که شاگردان فلاسفه فقط متعلم اند و فلسفه نفوذی بالاتر از نفوذ یک معلم ندارند. اما انبیاء نفوذشان از قبیل نفوذ یک محبوب است، محبوبی که تا اعماق روح محب راه یافته و پنجه افکنده است و تمام رشته های حیاتی او را در دست گرفته است.از جمله افراد دلباخته به رسول اکرم (ص) ابوذر غفاری است:پیغمبر برای حرکت به تبوک (در

صد فرسخی شمال مدینه مجاور در مرزهای سوریه) فرمان داد. عده ای تعلل ورزیدند. منافقین کارشکنی می کردند. بالاخره لشکری نیرومند حرکت کرد. از تجهیزات نظامی بی بهره اند و از نظر آذوقه نیز در تنگی و قحطی قرار گرفته اند که گاهی چند نفر با خرمائی می گذارنند اما همه با نشاط و سرزنده اند. عشق نیرومندشان ساخته و جذبه رسول اکرم (ص) قدرتشان بخشیده است ابوذر نیز در این لشکر به سوی تبوک حرکت کرده است. در بین راه سه نفر یکی پس از دیگری عقب کشیدند. هر کدام که عقب می کشیدند، به پیغمبر اکرم (ص) اطلاع داده می شد، و هر نوبت پیغمبر می فرمودند: ((اگر در وی خیری است خداوند او را برمی گرداند و اگر خیری نیست بهتر که رفتند)) شتر لاغر و ضعیف ابوذر از رفتن بازماند دیدند ابوذر نیز عقب کشید، یا رسول الله ابوذر نیز رفت. حضرت باز جمله را تکرار کرد. لشکر همچنان به سیر خویش ادامه می دهد و ابوذر عقب مانده است. اما تخلف نیست حیوانش از رفتار مانده. هر چه کرد حرکت نکرد. چند میلی را عقب مانده شتر را رها کرد و بارش را بر دوش گرفت و در هوای گرم به روی ریگهای گدازنده به راه افتاد. تشنگی داشت هلاـکش می کرد، به صخره ای در سایه ای کوهی برخورد کرد، در میانش آب جمع شده بود، چشید آن را بسیار سرد و خوشگوار یافت. گفت هرگز نمی آشامم تا دوستم رسول الله بیاشامد. مشکش را پر کرد. آن را نیز به دوش گرفت و به سوی مسلمین شتافت. از دور شیخی دیدند. یا رسول الله! شیخی می بینم به سوی ما می آید! فرمود باید ابوذر باشد. نزدیک آمد، آری ابوذر است، اما خستگی و تشنگی او را از پا در آورده است تا رسید افتاد. پیغمبر فرمود : زود به او آب برسانید با صدای ضعیف گفت: آب همراه دارم. پیغمبر گفت : آب داشتی و از تشنگی نزدیک بود هلاک شوی.آری یا رسول الله وقتی آب را چشیدم ، ورینم آمد که قبل از دوستم رسول الله از آن بنوشم.راستی در کدام مکتب جهان اینچنین شیفتگیها و بی قراریها و از خود گذشتگیها می بینیم.حب علی در قرآن و سنتعشق پاکان وسیله ای است برای اصلاح و تهذیب نفس نه اینکه خود هدف باشد، اکنون باید ببینیم اسلام و قرآن محبوبی را برای ما انتخاب کرده اند یا نه؟ قرآن سخن پیامبران گذشته را نقل می کند می گوید همگان گفتند: ((ما از مردم مزد نمی خواهیم تنها اجر ما برخداست)) اما پیغمبر خاتم خطاب می کند : بگو از شما مزدی را درخواست نمی کنم مگر دوستی خویشاوندان نزدیکم.در این جای سئوال است که چرا سایر پیامبران هیچ اجری را مطالبه نکردند و نبی اکرم (ص) برای رسالتش مطابه مزد کرد؟ قرآن خود به این سئوال پاسخ می دهد: بگو مزدی را که درخواست کردم چیزی است که سودش عاید خود شماست. مزد من جزء بر خدا نیست.مراد از ((قربی)) هر که باشد مسلماً از برجسته ترین مصادیق آن علی (ع) است. فخر رازی می گوید: زمشخری در کشاف روایت کرده : ((چون این آیه نازل گشت : گفتند یا رسول الله ، خویشاوندانی که برما محبتشان واجب است کیانند؟ فرمود : علی و فاطمه و پسران آنها))از این روایت ثابت می گردد که این چهار نفر ((قربای)) پیغمبرانـد و بایست از احترام و دوستی مردم برخوردار باشند و در این مطلب از چند جهت می توان استدلال کرد:۱- آیه ((الا المـوده فی القربی))۲- بدون شک پیغمبر فاطمه را بسیار دوست می داشت و می فرمود : ((فاطمه پاره تن من است بیازارد مرا هر آنچه که او را بیازارد)) و نیز علی و حسنین را دوست می داشت. همچنانکه روایات بسیار و متواتر در این باب رسیده است. پس دوستی آنان برهمه امت واجب است. زیرا قرآن می فرماید: ((از پیغمبر پیروی کنید شاید راه بیابید و هدایت شوید)) و اینها دلالت می کند که دوستی آل محمد – که علی و فاطمه و حسنین هستند – برهمه مسلمین واجب است.از پیغمبر نیز راجع به محبت و دوستی علی (ع) روایات بسیار رسیده است: سیوطی روایت می کند که پیغمبر فرمودند : دوستی علی ایمان است و دشمنی وی نفاقونیز اهل سنت روایاتی از پیغمبر نقل کرده اند:محب طبری از عایشه روایت می کند که گفت : پدرم را دیدم به صورت علی (ع) بسیار نگاه می کرد . گفتم : پدرجان! تو را می بینم که به صورت علی (ع) بسیار می نگری ؟ گفت : دخترک ! از پیغمبر خدا شنیدم که گفت : نگاه به چهره علی (ع) عبادت است.رمز جاذبه علی (ع)جاذبه و محبت در درجات بالا عشق نامیده می شود. علی (ع) محبوب دلها و معشوق انسانهاست چرا؟ و در چه جهت؟ مسلماً ملاک دوستی او جسم نیست زیرا جسم او اکنون در بین ما نیست و ما آن را احساس نکرده ایم. و باز محبت علی (ع) از نوع قرماندوستی که در

همه ملت هـا وجود دارد نیست. هم اشـتباه است که بگوئیم محبت علی (ع) از راه محبت فضـیلتهای اخلاـقی و انسـانی است، و حب علی (ع) حب انسـانیت است. درست است علی (ع) مظهر انسـان کامـل بود و درست است که انسـان نمونه هـای عـالی انسـانیت را دوست می دارد امـا اگر علی (ع) همه این فضائـل انسانی را که داشت، می داشت، آن حکمت و آن علم ، آن فـداکاریها و از خود گذشـتگیها، آن تواضع و فروتنی و... اما اگر رنگ الهی نمی داشت، مسـلماً اینقدر که امروز عاطفه انگیز و جهت خیز نبود.علی (ع) از نظر محبـوب است که پیونـد الهی دارد. در حقیقت پشـتوانه عشق علی (ع) پیونـد جانهـا بـا حضـرت حق است که برای همیشه در فطرتهـا نهـاده شـده و چون فطرتها جاودانی است مهر علی (ع) نیز جاودان است. نقطه های روشن در وجود علی (ع) بسـیار است اما آنچه برای همیشه او را درخشـنده و تابـان قرارداده است ایمان و اخلاص اوست و آن است که به وی جـذبه الهی داده است.دشـمن سازی علی (ع)بحث خود را اختصاص می دهیم به دوران خلافت چهار ساله و انـد ماهه او. علی (ع) همه وقت شخصیت دو نیروئی بوده است. علی (ع) همیشه هم جـذبه داشت و هم دافعه. مخصوصـاً در دوران خلاـفت علی (ع) و همچنین دورهای بعـد از وفاتش، یعنی دوران ظهور تـاریخی علی (ع) دوره تجلی بیشتر جـاذبه و دافعه اوست، به همـان نسبت که قبل از خلافتش تماسـش با اجتماع کمتر بود تجلی جـاذبه و دافعه اش کمتر بود. علی (ع) دشـمن سـاز و نارضـی درست کن است لهـذا دشـمنانش مخصوصـاً در زمان خودش اگر از دوسـتانش بیشـتر نبوده انـد کمتر هم نبوده و نیسـتند. اگر شخصـیت علی (ع) امروز تحریف نشود و همچنـانکه بوده ارائه شود، بسیاری از مدعیان دوستیش در ردیف دشمنانش قرار خواهند گرفت. علی (ع) در راه خدا از کسی ملاحظه نداشت بلکه اگر به کسـی عنایت می ورزیـد و از کسـی ملاحظه می کرد به خاطر خدا بود.ناکثین و قاسـطین و مارقینعلی (ع) در دوران خلافتش سه دسته را از خود طرد کرد و با آنان به پیکار برخاست:دسته اول: اصحاب جمل که خود آنان را ناکثین می نامید، ناکثین از لحاظ روحیه پول پرسـتان بودند، صاحبان مطامع و طرفدار تبعیض،سـخنان اول درباره عدل و مساوات بیشتر متوجه این جمعیت است.دسته دوم : اصـحاب صـفین که آنها را قاسطین می نامید، قاسطین روح سیاست و تقلب و نفاق بود. آنها می کوشیدند تا زمام حکومت را در دست گیرنـد و بنیان حکومت و زمامـداری علی (ع) را در هم فرو ریزنـد و از طرفی معاویه و تیپ او با اساس حکومت علی (ع) مخالف بودند، آنها می خواستند که خود مسند خلافت اسلامی را اشغال کنند، و در حقیقت جنگ با علی (ع) با آنها جنگ نفاق و دورویی بود.دسـته سوم : اصـحاب نهروان یعنی خوارج که خود آنهـا را مارقین می خوانـد،روحشان روح عصبیتهای ناروا و خشـکه مقدسـیها و جهالتهـای خطرنـاک بود. علی (ع) نسـبت به همه اینهـا دافعه ای نیرومنـد و حـالتی آشـتی ناپـذیر داشت. یکی از مظـاهر جامعیت و انسان کامل بودن علی (ع) اینست که در مقام اثبات و عمل با فرقه های گوناگون و انحرافات مختلف روبه رو شده است و با همه مبارزه کرده است. گاهی او را در صـحنه مبارزه با پول پرستها و دنیا پرستان متجمل می بینیم، گاهی هم در صحنه مبارزه با سیاست پیشه های ده رو و صد رو ، گاهی با مقدس نماهای جاهل و منحرف.پیدایش خوارجخوارج یعنی شورشـیان ، پیدایش آنان در جریـان حکمیت است. در اینجـا به عنوان یـک فرقه مـذهبی دست به فعالیت زدنـد. در ابتـدا یک فرقه یاغی و سـرکش بودنـد به همین جهت ((خـوارج)) نامیـده شدنـد ولی کم کم برای خـود اصـول عقائـدی تنظیم کردنـد و حزبی که در ابتـدا رنـگ سیاسـت داشت، تدریجاً به صورت یک فرقه مذهبی در آمد و رنگ مذهب به خود گرفت، مذهب خوارج تحت عنوان وظیفه امر به معروف و نهی از منکر به وجـود آمـد. وظیفه امر به معروف و نهی از منکر قبـل از هر چیز دو شـرط اساسـی داشت: یکی بصـیرت در دین و دیگری بصـیرت در عمل.بصیرت در دین: همچنانکه در روایت آمده است اگرنباشد زیان این کار از سودش بیشتر است بصیرت در عمل :لازمه دو شـرطی است که در فقه از آنها به ((احتمال تأثیر)) و ((عـدم ترتب مفسـده)) تعبیر شـده است و مال آن به دخالت دادن منطق است در این دو تکلیف.خوارج نه بصیرت دینی داشتن و نه بصیرت عملی. مردمی نادان و فاقد بصیرت بودند بلکه اساساً منکر بصـیرت در عمل بودنـد زیرا این تکلیف را امری تعبری می دانسـتند و مـدعی بودنـد بایـد چشم بسته انجام داد.عقیده خوارج دربـاره خلافتاینهـا در بـاب خلافت در مقابل شـیعه قرارگرفته انـد که می گویـد خلافت امری است الهی و خلیفه بایـد تنها از جانب

خداونـد تعیین گردد و هم در مقابـل اهـل سـنت قرار دارنـد که می گوینـد خلافت تنها از آن قریش است.دموکراسـی علی (ع)امیر المومنین بـا خوارج در منتهی درجه آزادی و دموکراسـی رفتـار کرد. او خلیفه است و آنهـا رعیتش. هرگونه اعمـال سیاسـی برایش مقـدور بود اما او زنـدانشان نکرد و شـلاقشان نزد و حتی سـهمیه آن ها را از بیت المال قطع نکرد، به آنها نیز همچون سایر افراد می نگریست. این مطلب در تاریـخ زنـدگی علی (ع) عجیب نیست امـا چیزی است که در دنیـا کمـتر نمـونه دارد.ممیزات خـوارجروحیه خوارج روحیه ای خاصـی است، مـا هم جنبه هـای مثبت و زیبـا و هم جنبه هـای منفی و نازیبای روحیه آنها را که در مجموع روحیه آنهـا را خطرنـاک بلکه وحشـتناک کرد ذکر می کنیم:۱- روحیه ای مبـارزه گرو فـداکار داشـتند و در راه عقیـده و ایـده خویش سرسختانه می کوشیدند.۲- مردمی عبادت پیشه و متنسک بودنـد. شـبها را به عبادت می گذراندنـد، بی میل به دنیا و زخارف آن بودند.۳- خوارج مردمی جاهل و نادان بودنـد. در اثر جهالت و نادانی حقایق را نمی فهمیدنـد و بـد تفسیر می کردنـد و این کج فهمیهـا کم کم برای آنهـا به صورت یـک مـذهب و آئینی درآمـد که بزرگـترین فـداکاریها را درراه تثبیت آن از خویش بروز می دادند.۴- مردمی کوته دید و تنگ نظر بودند. در افقی بسـیار پست فکر می کردند. اسـلام و مسـلمانی را در چهاردیواری اندیشه هـای محـدود خود محصور کرده بودنـد. در امیر المومنین (ع) از دو نظر بر آنـان عیب می گیرد و دافعه او از دو سو آنان را دفع می کنـد: یکی از نظر که گناه را به غیر مقصـر نیز تعمیم داده انـد و او را به مواخـذه گرفته انـد و دیگری از این نظر که ارتکاب گناه را موجب کفر و خروج از اسـلام دانسـته یعنی دایره اسـلام را محدود گرفته اند که هر که پا از حدود مقررات بیرون گذاشت از اسلام بیرون رفتـه اسـت.سیاست قرآن بر نیزه کردنسیاست قرآن برنیزه کردن سیزده قرن اسـت که کم و بیش میـان مسـلمین رائـج است. سیاست قرآن بر نیزه کردن از طرف اسـتفاده چی ها رائج می گردد. درسـهائی که از اینجا باید آموخت:۱- درس اول اینست که هر وقت جاهلها و نادانها و بی خبرها مظهر قـدس و تقوا شـناخته شوند و مردم آنها را سـمبل مسـلمانان عملی بدانند وسیله خوبی به دست زیرکهای منفعت پرست می افتـد. این زیرکها همواره آنها را آلت مقاصـد خویش قرار می دهند و از وجود آنها سدی محکم جلوی افکار مصلحان واقعی می سازند. استعمار غرب تجربه فراوانی در استفاده از این وسیله دارد و در موقع خود از تحریک کاذب احساسات مسـلمین خصوصاً در زمینه ایجاد تفرقه میان مسـلمین بهره گیری می نماید.۲- درس دوم اینست که باید کوشـش کنیم طرز اسـتنباطمان از قرآن صـحیح باشـد. قرآن آنگـاه رهنمـا و هـادی است که مورد تـدبر صـحیح واقع شود، عالمانه تفسـیر شود، از راهنمائیهای اهل قرآن که راسـخین در علم قرآنند بهره گرفته شود. تا طرز اسـتنباط ما از قرآن صـحیح نباشد و تا راه و رسم استفاده از قرآن را نیاموزیم از آن بهره مند نخواهیم گشت.لزوم پیکار با نفاقمشکل ترین مبارزها مبارزه با نفاق است که مبارزه با زیرکهائی است که احمقهـا را وسـیله قرار می دهنـد. این پیکـار از پیکـار بـا کفر به مراتب مشـکلتر است. زیرا در جنـگ با کفر مبارزه با یک جریـان مکشوف و ظاهر و بی پرده است و اما مبارزه با نفاق، در حقیقت مبارزه با کفر مسـتور است. نفاق دو رو دارد؛ یک رو ظاهر که اسـلام است و مسلمانی و یک رو باطن که کفر است و شیطنت و درک آن برای توده ها و مردم عادی بسیار دشوار و گاهی غیر ممکن است و لذا مبارزه با نفاقها غالباً با شـکست برخورد می کند زیرا توده ها شـعاع درکشان از سرحد ظاهر نمی گذرد و نهفته را روشن نمی سـازد و آنقـدر برد نـدارد که تـا اعماق باطنها نفوذ کنـد.علی (ع) امام و پیشوای راستینسراسـر وجود علی (ع)، تاریـخ و سیرت علی (ع)، خلق و خوی علی (ع)، رنگ و بوی علی (ع) ، سخن و گفتگوی علی (ع) درس است و سرمشق است و تعلیم است و رهبری است. همچنـانکه جـذبه هـای علی (ع) برای مـا آموزنـده و درس است، دفعهـای او نیز چنین است. ما معمولاً در زیارتهای علی (ع) و سایر اظهار ادبها مدعی می شویم که ما دوست دوست تو، و دشـمن دشـمن تو هستیم. تعبیر دیگر این جمله اینست که ما به سوی آن نقطه می رویم که در جو جاذبی تو قراردارد و تو جذب می کنی و از آن نقاط دوری می گزینیم که تو آنها را دفع می کنی.آنچه در بحثهـای گذشـته گفتیم گوشه ای از جـاذبه و دافعه علی (ع) بود. مخصوصاً در مورد دافعه علی (ع) به اختصار برگزار کردیم، اما از آنچه گفتیم معلوم شد که علی (ع) دو طبقه را سـخت دفع کرده است:۱- منافقان زیرک۲- زاهدن احمقهمین دو

درس، برای مدعیان تشیع او کافی است که چشم باز کنند و فریب منافقان را نخورند، تیز بین باشند و ظاهر بینی را رها نمایند، که جامعه تشیع در حال حاضر سخت به این دو درد مبتلا است.

تشنگان قدرت– شیفتگان خدمت

نویسنده:ابراهیم ناظمی

ناشر:رحیمی نژاد– نوبت چاپ:اول– زمان چاپ:۱۳۸۲ – کاری از: علی اکبریتشنگان قدرت: این کتاب اشاره مختصری دارد درحد توان مؤلف،به خصوصیات اخلاقی ورفتارسیاسی–اجتماعی کسانی که ازداعیه قدرت طلبی درانگیزه وخلق خوی خود برخوردارند وبرای کسب قدرت یا ماندن برقدرت به انواع حیله ها وچند رنگی هامتوسل می شوند و"بودن" را بد معنی می کنندو... شیفتگان خدمت:شیفتگان خدمت نیز که دراین کتاب،بسیارقلیل به خصوصیات آن ها اشاره شده است از نظرمؤلف کسانی هستند که همواره درطول تاریخ مظلوم زیسته اند وضمن برخورداری از سلامت نفس،ارزش های الهی وانسانی را درعرصه های سیاسی–اجتماعی ودینی با میل دنیاطلبی خودمخلوط نساخته اند وبه کرامت انسانی متعهد مانده،اهل تظاهر،سفسطه ومردم فریبی نیستند وخواستگاه آن ها "هستی" جاودانه است و... پیشگفتار؛شهیدبهشتی ازمردان نامی انقلاب اسلامی ایران بود که توانست در دوسال پس ازپیروزی انقلاب اسلامی که به سال۱۳۵۷تحقق یافت،لوایح وقوانین اجرایی وقضایی مفیدی را برای انقلاب اسلامی به یادگار بگذارد،که لایحه قصاص ازآن جمله است.وی درعنفوان(آغاز) جوانی انقلاب،و روزهایی که هنوزدل ودیده ودست وزبان مردم در یک سمت وسوحرکت می کرد در برخورد با تحرکاتی که ازسوی منافقان به طورپنهانی در عرصه سیاست درحال انجام بود،درسخنان ارزنده ای اظهار داشت؛"ما شیفتگان خدمتیم نه تشنگان قدرت"انگیزه‌ی نویسنده: ذهن مؤلف معطوف به سخن گوهربار شهید بزرگوارسید محمد بهشتی(ره)شد،وبرآن داشت تا تفاوت شیفتگان خدمت وتشنگان قدرت را شناسایی ودرنوشتار ترسیم کند.ونیزاین کتاب ارزشمند راهدیه به روح آسمانی آن عزیز وتمام کسانی که شهید راه خدمتند نموده است.مقدمه؛پس ازدوم خردادسال۱۳۷۶که انتخابات هفتمین دوره ریاست جمهوری درنظام مقدس جمهوری اسلامی ایران برگزارشدو سیدمحمدخاتمی علیرغم انتظارات دولت مردان حاکم با رأی بالای مردم به ریاست جمهوری انتخاب گردید،تحول شگرفی در جامعه رخ داد که خواب آلوده‌ترین افراد جامعه به خود آمدند وهستی خود را باور کردند.در این همه جنجال‌ها آشوبات پیش آمده من در پی آن برآمدم تا ببینم چه کسانی واقعا شیفته‌ی خدمتند وچه کسانی تشنه‌ی قدرتند ولی شعارمیدهنداری انسان‌ها یکسان نسیتند وبایکدیگرخلق وخوی متفاوتی دارند وگوناگونی انها نیزحکمت ومصلحتی است که خداوندافریده است وحتی اگرانسان ها گناه ومعصیت میکنند درواقع برای این است که فرد خوب از بد جدا بشود وانسان‌ها با تجدید نظردر افکاروسلایق خودراه کمال وترقی رابپیمایدومهارت ها وتوانایی ها ودانش های و نو فرابگیرند جامعه نیزدچاردگرگونی نمیشودمگراین که عده‌ای قدرت طلب باشند وظلم کنند وخیانت مرتکب شوند وعده‌ای فاضل وخدوم باشند وبرای جامعه وافراد آن کمال بخواهند.**فارابی کسی را جبارمی نامد که دل بسته ثروت ولذت است ودچاره گران سری وخود بزرگ بینی شده است ،ثروت ولذتی که ، آن را با روز بدست آورده وبه آسانی نیز ازدست نمی دهد. حضرت علی (ع)می فرماید:**قسم به خدا ارزشها و مقام های دنیوی نزد من بی ارزش ترین چیزها است بی ارزش تر،پست تر،منظورتر از اب چرکینی که از بینی بز بیرون می آید. قدرت چیست؟تمام کسانی که به نوعی بردیگران حکومت می کنند وبه آن ها دستور می دهند از قدرت استفاده می کنندمانندسیاست مداران،متصدیان وغیره.باید گفت قدرت طلبی زمانی شکل می گیرد که دفاع نامشروع و غیر موجه ازموقعیت وشرایط برای باقی مانده برمسندمسئولیت واختیارات باشد وزمانی مشروعیت پیدامی کند که مبتنی بر خصلت‌های نیکوی انسانی باشد وپیروان‌بی‌شماری‌رابه‌خودجلب‌کند

مانند مهاتما گاندی،رهبراستقلال‌هندوامام‌خمینی (ره)رهبر کبیرانقلاب‌اسلامی ایران و رهبران دیگر...اینان شیفتگان خدمتند،وآلوده به فساد نمی شوند،با اعتماد به نفس از هواهای نفسانی پرهیزمی کنند و دلبسته ی دنیا نمی شوند.ابزار و ساز و کار قدرت :از قلم و چماق و غیره می توان به عنوان ابزار آلات قدرت صحبت کر د که چماق اغلب در دست زورگویان و زور مداران است و قلم بیشتر دردست آزادی خواهان و خدمتگذاران.وگاهی البته شیفتگان خدمت به مردم از چماق استفاده می کنندونیزدرصورت لزوم قدرت طلبان وزورگویان از قلم استفاده می کننـدتابه کارهای خودشکلی زیبا دهندماننـد پوشاندن حرکات زشت بین المللی که شاهد آن هستیم توسط سمت و سودادن به افکارعمومی به نفع خود.

وباید گفت قدرت یک قلم گاهی از هزاران چماق بیشتراست یعنی یک مطلب که نوشته می شود تاوقتی روی

کاغذاست،آتش‌زیرخاکستراست،همین که‌منتشرشودجنجال‌می کندوچه بساباعث راه افتادن جریانات سیاسی،اجتماعی بشود پس قدرت یک قلم به نویسنده ی آن است.مکتب سلطه جویی واقتدارگرایی نیچه :مکتب دیگر که در عصر حاضروخصوصادر نزد غربیان مورد توجه قرارگرفته و می توان گفت غربیان رفتار خود را بر آن منطبق ساخته و فکر خود را به آن معطوف داشته‌اند مکتبی است که هدف آن قدرت طلبی است وبر محور اصالت قدرت دور می‌زند و کمال انسان رادراین می بیند که قدرت پیداکند .طبق نظر بنیان گذاران این مکتب ،آدمی بایدبدان گونه تربیت شود که قادر مقتدر بار بیایدو انسان هایی دیگر چیره تر شده باشد ، به فضیلت وکمال نزدیکتر است ، تکامل داروینیسم اجتماعی نیز بر همین اساس پایه گذاری شده است .توماس هابز، انسان را بدین گونه وصف می کند:ما نیزجانوران گر فتار نفسانیاتی هستیم که بر مسلطند واز خود اختیاری نداریم ،عقل هم از نفسیات جلوگیری نمی کند،محرک انسان در اعمال مهر،کین،بیم وامید است. هرحرکتی که درنفس بروزمی کند اگربا حسن وقبح وخوبی وبدی باشد برحسب سود وزیان آن هاست ونیکی وبدی ازامور نسبی است.هرکسی هر چه را می خواهد برای خود می خواهد وبه ضرردیگران این عبارت ،از هابز معروف است که ((انسان برای انسان گرگ است))و همچنین نیچه درباره خود محوری وخود آیینی گفته است ((انسان از هر گونه ارزش قطعی و مطلق عاری است))وامور ومعیارهای انسان طبق میل انسان ساخته وپرداخته شده است .منظور وی که در هم شکننده ارزش ها این است که انسان در خود پردازی وارزش سازی بنا به سلیقه خویش،افراط کار واندازه نشناس است ...واضافه می کند ،ماحالا اخلاق را نابودکرده ایم و در مقابل وجود تاریک نامفهوم وپر از ابهام خودایستاده ایم .او می گوید :اختلاف اشراف وانسان های برتر با ضعفا،درقدرت اداره ی آن ها ست .وی معتقد به رسالت انسان برتر است و چنین اظهار داشته است که اراده مطلق ، ما را در بر دارد وغریزه ی اصلی در انسان غریزه ی برتر طلبی است .نیچه عامه بشر را مشتی اراذل و او باش تلقی می کرد که گروهی از بزرگان برآن ها ریاست و رهبری دارند ...مدیریت یا حکومت حکومت،مدیریت ،رهبری ، سلطنت ودولت واژه هایی است که هر یک مصادیق خاص خود را دارد و البته مفهوم برخی از آن ها به هم نزدیک تر هستند .مثلامفهوم مدیریت و رهبری تا حدی به یکدیگر نزدیک است وسلطنت وحکومت نیز همچنین ، اما دراین حال مدیریت کردن یا رهبری کردن فرق هایی نیزداردرهبری حکم هدایت گری هم دارد امامدیریت حکم برنامه ریزی به خود می گیرد و برای پیشبرد امور جامعه باید برنامه داشته باشد اما رهبر می تواند در تئوری وایدئولوژی موجود ،هواخواه مردم و جامعه باشد و مدیریت ها به دیگران وا می گذارد . سلطنت نیز بر خواسته از نظارت وهدایت است و حکومت اعمال نظر واعمال قدرت، در این میان جمهوری نیز از حکمیت اجماع مشورت خبرمی دهد و تابع حاکمیت جمع است نه حاکمیت فرد،حکومت با فرمانروایی فرد و فرمانبری جمع توام است وجمهوری با فرمانروایی جمع وفرمانبری فرد .در حکومت های دمکراسی نیز نظارت جمع و نظرات ملت برقراری می شود و در حکومتهای دموکراتیک همه چیز بر پایه آزادی مشروع استوارو پایداراست.مفهوم دولت و حکومت دو مفهوم کاملا از هم جدا است ، بسیاری از متفکران مفهوم دولت و حکومت را با هم مخلوط کرده وآن دو رایکی می دانند‌درحالی که واقعیت چنین نیست ....دولت به تشکیلات سیاسی ونظام سیاسی اطلاق می شود و حکومت به اعمال نظر و اعمال

قدرت....وظیفه رهبری نیز هدایت فرهنگی معنوی است نه اعمال قدرت وحاکمیت سیاسی واجرایی هابز ،یکی از دانشمندان انگلیسی قرن ۱۷میلادی (۱۶۵۱)مفهوم یک دولت بزرگ را که در همه عرصه هاچیره باشد منفی و از دیدگاه او نهاد حکو مت را می توان به مشابه‌ی ابزاری در خدمت دفاع از زندگی ،آزادی ودارای شهر وندان دانست یعنی منطق حکومت ،حراست از حقوق افراد است .بر آن گونه که معیشت خداوند این را مقدر داشته و محترم شمرده است .امام محمد غزالی که یک مصلح یا اصلاح گردو دوران خود و در جامعه عصر خویش با یونان زدگی ودنیا زدگی مبارزه ای فلسفی و نظری داشت رهبری دینی و رهبری حکومت را لازم و به موازات یکدیگر را می داند و می گوید :رهبر دینی برای اصلاح آخرت و مسائل دینی و معنوی است ورهبری حکومت برای رتق و فتق امورجامعه است .اوکه شخصیتی فکری و علمی داشت نیز می گوید:فساد رعیت از فساد پادشاه است و فساد او ناشی از فساد علماء است وفسادآنان به سبب استیلای دوستی مال وجاه است و هر که مال و جاه بر او غالب شود بر اوباش و اراذل نتواند جست و نخواهد توانست امر به معروف و نهی از منکر کند .معانی بعضی لغات در نظام حکومتی :امپراتوری یا شاهنشاهی: سلطنت یا حکومتی است که در راس آن،شاه یاامپراتور قراردارد که مجموعه حکومت ویا مملکت تحت نظر او هستند وحاکمیت فردی در این نوع حکومت بشتر مطرح است.حکومت : فرمان دادن ، امرکردن،فرمانروایی کردن،سلطنت کردن و پادشاهی کردن ،که این چنین نظامی بر اساس فرمانهای فردی مسیر خود راطی می کند.جمهوری:طرح یک حکومت است که در آن(رئیس جمهور)با نظر و رای مردم برایمدت معینی انتخاب می شود و سر رشته ی اداره امور کشور و نظامات اجرایی را بر عهده می گیرد.دولت :شکل سازمان یافته یک تشکل است که در خود اعضایی داردکه این اعضاء هر رشته امور هر جاری در یک کشور رادر دست دارندو هدایت می کنند،(دولت درلغت،گشتن ازحالی به حالی است گردش نیک بختی مال پیروزی از شخص به دیگری ،دولت مند=سعادتمند)جامعه طبقاتی :جامعه را طبقاتی کردن یکی از انگیزه های قدرت طلبی است ،قدرت طلب‌ها چه در جوامع بزرگ وچه در جوامع کوچک با حس برتری طلبی مایل به این هستند که جامعه راطبقاتی کنندیعنی پای بند جایگاهی رفیع در موقعیت های اجتماعی هستند ودر این انگیزه به رتبه برتر داشتن زیادارج می نهند.به اعلاترین درجه هم که می رسند با حس برتری طلبی آن‌ها می گوید:باید بالاتر برویم و می گویند :چرافلانی دارد ما نداشته باشیم ،چرا افلانی در نازو نعمت است وما درنازو نعمت نباشیم .این چرا ها ،از باب میل به ترقی نیست بلکه از باب حسادت است واین حسادت باعث طبقاتی کردن جامعه می شود در چنین جوامعی شایسته سالاری بی معناست معمولا "افراد بی سواد و ریا کار و متظاهر ، شغل ها را تصاحب ودرآمدهای آن چنانی را کسب می کنند علاوه بر این شاخص ها متغیر های مهم دیگری نیز مانند نژاد ، مذهب ،هلیت ،جنس و غیره نیز که بر آن ها تاکید دارند.**علی (ع):هیچ کس را برکس دیگری برتری نیست مگر به تقوا و پرهیزکاری .جاه طلبی :جاه طلبی اخلاق خود برتر بینی است واخلاق غرورآمیزی است که داعیه خود بزرگ بینی دارد، داعیه آقایی وسروری کردن بر دیگران دارد که بیشتر هم دامن انسان های جا هل و کم سواد و پرتوقع، کوته نظر،اما مدعی را می گیرد .جاه طلبی عالم و جاهل نمی شناسد چه بسا عالمانی که در اثر پیروی از نفس سر کش و هوس ظواهر دنیا به این بیماری مبتلا گشته اند و همراه خودجمعی را نیز به وادی ضلالت کشانده اند .جاه طلبی در نفس کسانی که علمی آموخته اند و دانش بر گر فته اند ، بسیار خطر ناک تر از جاه طلبی در میدان کسانی است که غم دنیاو آخرت را به جان نحیف و ضعیف خودمیخرند .امام علی (ع)در نجوایی غریبا نه با کمیل بن زیادشکوه می کند از این که:آدم های زیرکی هستند که به سرعت علم را فرامی گیرنداما از دین به عنوان ابزاری در جهت رسیدن به دنیا سود می جونید وبا پشتوانه آن مردم را گمراه می سازند .چو دزدی با چراغ آید گزیده تر برد کالا جاه طلبی نه تنها به جاه طلبان عزت و حیثیت نمی بخشد بلکه گاهی مو جب تحقیرآنان نیز می شود .جاه طلبان طرفدار تئوری های هواهای نفسانی خویش‌اند ،جا طلبان معمو لا"گوشهای سنگینی دارند وپند پیران را نمی شنوند و از بادمجان دور قابچین ها و نان به نرخ روز خورها وعمله های شیطان پرهیزنمی کنند ودر نتیجه بارها وبارها آنها را در دامی می بینی که با

گـذشت واغمـاض از آن رهـایی یـافته انـد جـاه طلبـان همیشه در معرض وسوسه های شـیطانندو شـیطان آنان را به موضع گیری در برابرمردان حق ،وامی دارد وعلم مخـالفت با ولایت را به آنان می دهـد ، نغمه ها ی ناسازگارخود رااز حنجره ی کهنه ی آنان می نوازدو آنـان را مضـحکه خـاص عـام می کنـد. انسان وانسان!! اکثر کسانی که حب دنیاوقـدرت طلبی و برتر جویی ندارنـد دارای اندیشه های سالم هستند که درآن ریا وفتنه جای ندارند .به این گونه افراد لقب سالم ،صادق،یک رنگ وغیره می دهند.شهید مطهر ی درکتـاب انسـان کامل می گویـد:خـدمت به خلق ،محبت، عـدالت،عشق،آزادی،و......همه اینهاارزش است اما آیاانسانی که این خصایص راداشته باشـد ؟انسان کامل آن انسانی است که همه این ارزش ها، دراو به حـد خویش رشـد کرده باشـد وهمه هماهنگ رشـد کرده باشـد .انسان وآرزو های کسب مال وقـدرت انسان ذاتا "فعال است وجنب وجوش دارد وبه دنبال تمنیات خود است وبه هر چه دست پیـدا می کنـد و هر چه جلوتر می رود تشـنه تر می شود وذاتا"سـیری ناپذیراست.انسانی که خداو قرآن معرفی می کند انسانی که فقط سـعادت را در ارتباط با خدا می بیند و بس . دلش تنها با یاد خدا آرام می گیرد . الاَ بِذِکرِ اللّهِ تَطمینُ القُلُوبُ (رعد ۲۸)تخریـب غیـابی چهره هـای علمی در هر جـامعه ا ی افراد هسـتند کـه به روش هـای مختلـف برای دیگران عیب تراشـی می کنند ویـابهتر بگوییم از رقیبـان خود انتقـادمی کننـد بـدون آن که اشـکالات آنان پایه منطقی و عقلی داشـته باشـد . این عمل در عرصـه سیاست بیشتر رخ می دهـد به واسـطه ی اعتبار و احترامی که چنـد صـباحی به بعضـی ها داده ، شـروع به حمله کردن به دیگران می نمانیـد و با دروغ پردازی وداسـتان سازی رقیبان خود را منزوی و منفور عام وخاص می کنند .اما در مقابل هسـتند افرادی که ترس از آخرت و عقوبت گناه ،آنان را متوجه اعمال هسـتندافراد که ترس از اخرت و عقوبت گناه ، آنان را متوجه انان را متوجه اعمال و ر فتار شان می کنـد و در بیانات خو د از اسـتدلال و منطق عقلی و عر ض بهره می گیر د . و این حقانیت آنان بر مخاطب یا شـنوده مطلب نیز معلوم نیز و آنان و آشـکار است و حرف آنان باور مخاطب قرار می گیرد اسـتحمار ابزار قدرت طلبان اسـتحمار یکی از ابزار هـای طالبان قـدرت و حکومت های جبار است ،حکومت هایی که می خواهنـد بازور و ریا و صـحنه سازی بر جوامع انسانی حکومت کننـد ویا مسـلط باشـند . می گویند :فکر از ماست ،علم از ماست ،دانایی ازماست ، رهبری ازماست ، ما به شـما می گوییم چه کاری را بکنیـد وچه کاری رانکنیـد واین عین اسـتحمار است . اسـتحماری که عاقبتش توسـعه قدرت و سرکوب مردم ونادیده گرفتن حقوق اولیه آنـان است . تز قـدرت مقابـل ،یعنی قـدرتی که بودن خود را درمردم می بینـد ، عکس این قضـیه است ، بودن مردم را در بودن خود می داند ، قدرت مردم را قدرت خود فرض می کند از ابزار وجود مردم نمی ترسـند .هستی مردم راباور دارد به انـدیشه مردم تن می دهند خود را خادم مردم می شـمارد این جا شـیفتگان خدمت حساب می شود و اندیشه مردم در اندیشه او و او خادم مردم است. انتقاد به ناحق برای کسب قدرت قدرت طلبان یک پارچه اهل انتقاد هسـتند ، به همه چیز خورده می گیرند ،به همه چیز بدبین هسـتند و چون دو هستی خود ،نیت تصاحب موقعیت و قدرت را دارنددائم به دنبال اشکال گیری هستند دائم به فکر این هسـتند که یـک فردی را ، جریـانی را ، خوبی را ،و یـا دولتی را ، مورد انتقاد قراردهنـد و او را و یا آن تشـکیلات رابه نظر خود بشـکنند چنین افرادی هیـچ حـد ومرز ی را هم نمی شـنا سـند .اما شـیفتگان خدمت اهل تز و یر و ریا نیسـتند و دیگران رانیز باریا و تزویر نمی پسـندند در همه حال صلاح جامعه ومردم را در نظر دارند ،درنده خویی نمی کنند،وظیفه خود را انجام می دهند و نتیجه اش را به خدا واگذارمی کنند ،ارزش های انسانی را سـبک نمی شـمارد . خرد و کلان ،آن ها راباور می کنند وکمتر کسی از آنان مذمت می کند ، اکثر عامه مردم آن هارا تاثیر می کنند عمل کردخالصانه‌شان زبان‌زد عام و خاصـی شود.انحصارطلبی:هرحکومتی که دراختیـارگروه خـاص قرارگیردو ارکان قـدرت توسط افراد آن گروه تصاحب شود ودر میان افرادی با نظرات دیگر ومتفاوت از گروه خاص وحاکم،وجودنداشته باشند به انحصارطلبی کشیده می شودالبته برخی گروه‌ها با فکر منطقی که در مورد حکومت خود دارنـد وحس برتری جویی بیشتری دارنـد،سـعی می کنند قدرت را در انحصار افکار خود و افراد خود قرار دهند.انحصار طلب‌ها در مواردی عقیـده دارنـد که جـامعه یـا بـا ماست یا بر ماست همان سـخنی که در بهمن ماه ۱۳۸۰از سوی رئیس جمهور آمریکـا گفته

شد،او پس از آنکه طالبان را در افغانستان سرنگون کرد وباد قدرت وکبر،وی را در برگرفته بود کشورهای ایران،کره شمالی وعراق را آشوبگر خواند وگفت:این کشورهامانع اهداف آمریکا هستند وباید سرکوب شوند.ونیز می گویند:ما قدرت برتر ودارای تمدن نوین بشری هستیم ولذا همه جهانیان بایدپیرو ما باشند.**البته می دانیم که تعریف انحصارطلبی وسیع تر و عمیق تر از آن است که بخواهد در چند سطر خلاصه شود،وسطور فوق تنها از باب خالی نبودن عریضه است.افکارعمومی پشتوانه حکومت استهر حکومتی برای ماندن ناچار از توجه به افکار عمومی است و باید به افکارعمومی بها داده وحمایت از افکار عمومی را جدی بگیرد.افکار عمومی برای هر حکومتی تعیین کننده است.هرجا حکومتی خارج از افکار عمومی تصمیم بگیرد واقدامی صورت دهد،مانند این است که پایه‌های حکومتی خود را به دست خود سست ولرزان می نماید.افکار عمومی پشوانه حقیقی یک حکومت است واگر پشتوانه ضعیف باشد حکومت پایدار نمی ماند ومتزلزل می شود.بنابراین حکومت بدون حضور مردم و پشتیبانی مردم قدرتمند نخواهد شد.منافع شخصی مقدم بر منافع ملیطالبان قدرت بیشتر وهمیشه درصدد در اختیار گرفتن اوضاع جامعه یا محیط کار به نفع خود هستند،این افراد سعی می کنند یک قدم جلوتر از دیگران باشند.بیشتر کار این افراد نیز به صورت پنهانی صورت می گیرد یعنی آن نفوذی را که می خواهند بر محیط اطراف خود پیدا کنند سعی می کنند نا محسوس باشد.این افراد از افکارعمومی نیز غافل نمی شوند،زیرکانه به کسب نظرات اشخاص می پردازند وفقط به منافع خود می اندیشند وچنین افرادی اصولا برای منافع ملی گام بر نمی دارند وبه فکر حیثیت ملی نیستند .در واقع خیانتکار و سودجو هستند ونه تنها به افرادی که در زمان حال زندگی می کنند ضرور می کنند بلکه به نسل های آینده نیز ضرر وصدمه می رسانند .در حاکمیت،گروه برتر نداریم هر جامعه ای از گروه های متفاتی تشکیک شده است که هر یک از آن ها سهمی در پیشبرد جامعه از زندگی اجتماعی دارندونیز مکمل یکدیگر هستند و هیچ گروهی یا قشر ی بی نیاز از دیگر ی نیست .در این میان نقش آنان که وظیفه آموزش و ارتفاء سطح فکر ی را دارند بیشتر است مانند معلمان .پول پشتوانه قدرت و حکومت یکی از پارامتر های اصلی و مهمی و که طالبان قدرت به دنبال آن هستند تقویت بنیه های اقتصادی است تا از این طریق بتوانند با صرف مخارج به مقصود های خود برسندکسی که پول ندارد و سرمایه ای در اختیار او نیست نمی تواندقدرتی به هم بزند ،کسی که پول ندارد کسی به او اعتیادنی کند .این بیماری رایج .و اشکار جوامع امروز ی است از قدیم یک بخش قدرت و اعتار آدمی پول ثروت بودنه است اگر پول داشتی چهار تا و آشنا یا گوش به فرمان که تحت اوامر باشند پیدامی کنی که هر چه بخواهی همان کنند ،البته این دوستان هم ، تا وقتی پول وثروت داشتی با تو هستند . البته کسانی بودند و هستند که قدرت واقعی را داشتند و دارند بدون کوچکترین ثروت و خرج کردن . آنان بر دل های مردم حکومت می کنند و اعتبارملی ، مملکتی وجهانی دارند. مانند پیامبر(ص)و امام خمینی (ره)و غیر ه سلطه ، هنر مدیریت و اراده انسان را سر کوب می کند .در محیط های خفقان که روحیه افراد تضعیف می شود ، انسان پویا و محرک مسیر خود را پیدا می کند ، انسان پویا ،انسانی است که در مقابل تحولات مثبت یا منفی اطراف واکنش نشان می دهدو عامل پویایی و محیط می شود وسر نوشت خودو جامعه را به خوبی رقم می زند .اسلام نیز انسان را هم مسئول و هم دارای اراده می داند و تهمت غربی ها را که گفته اند در اسلام انسان اراده ندارد خنثی می سازد . انسان می تواند از سه سر چشمه ی تحرک زای دورنی استفادهکند . عامل عقل ، ادراک و اندیشیدن که ودیعه خداوند است و به واسطهی آن ها اورا اشرف مخلوقات خوانده اند .انسان پویا با بهره جستن از این ها می تواند راه خودراپیداکند .کتمان حقاق در حکومت های سلطهقدرت طلبان همیشه مانع از این می شوند که دیگران به ماهیت حقیقی آن هاپی ببرند و همواره در پی انگاره ساز ی هستند تابه افکار عمومی شکلی زیبااز خود آری اینان تشنگان قدرتند ولی کسانی که شیفته خدمت هستند اگر هم علمی انجام دهند که عاقبت آن به نیکی ختم نشود ،با غرور و مردانگی از کرده وپوزش می طلبند ، چنین افرادی معمولا اشتباه کمتر دارند ونیز مقاصد خود با صراحت می برندواز فریب کاری می پر هیزند. قدرت واقع انسان ،در سایه حقیقت گویی افراد و نیز خدمت وی به انسانیت است ونه تنها حق گویی،بلکه حق طلبی وحق ستانی . در سایه همین انسانیت

وکمال است به انسان قـدرت می دهد ومی گوید :اگر می خواهید قدرت پیدا کنید باید این قدرت در سایه انسانیت و معرفت الهی باشـد وقـدرتی که در آن ظلم و تجاوزر ،قدرت نیست . شـهیدمطهری قدرت انسان را در گذشت و فداکاری و خدمت به مردم می دانـد و تو صـیف می کنـد در مورد کمالات انسان و قدرت وی در میان جامعه انسانی ، سـخن فراوان است و انسان ها با تحصـیل و فراگیری فنون لازم می تواننـد به قـدرت و اعتبار و نیز سـر مایه هنگفتی از توانایی دست یابیـد .چنـد قدم جلو تر طالبان قدرت مانند دزدی عمل می کنند کهاز غفلت صاحب مال استفاده کرده و مال اورا می برد و تا صاحب مال بفهمد که مالش به سر قت رفته ،هم مال به سـرقت رفته و هم سارق گریخته است و یا مانند کلاه برداری می ماند یعنی با رضایت ظاهری مالش به سرقت میرود و تامال بـاخته بفهمـد سـارق گر یخته است . ولی در این جابایـد گفت که همه ی سـیاست ممـداران خلئین نیسـتند و مردان نیـك كرد ار و آراده ای بودند مانند امیر کبیر و ابوالقاسم قائم مقام که در دوران قاجار منشاء تحولاتی شدند خیانت نکردند بلکه شـهید هم شدند در راه اعتقادات خود و خـدمت به مردم .حکومت دینی و رفتار علوی علویون و پیروان پیامبر اسـلام (ع) نیز هم یشه از حمایت های مردم برخودار بوده انـد اگر هم در صـدر حکومت قرار نداشـتند ،اما،در بتن مردم از جایگاه رفیعی برخورداربوده اند ،به طوری که اقتـدار آنـان بین مـددم از سـران حکومت هـا بیشتر بوده است و بیشتر از انچه مردم پشتیبـان علمای دینی ،انـد یشه ها و اندیشـمندان مـذهبی بوده انـد و این امر نشـان می دهـد که به هر حال همیشه در جوامع اسـلامی رهبران دینی در میان مردم از احترام اجتماعی و قدرت مردمی برخودار بود ه اند که جایگاه ،آنان از دید سر ان و روسای کشورها نیز توام با احترام بوده است ،هر چند ممکن است ،حکومت های جابری ،نیز از سـر خصومت با اسـلام گراها بر خوردکده باشـند و حتی عدهای از انان را به زندان در حکومت هایی کـه خـود را بـه پیـامبر و امامـان منتصب می کننـد و می گوینـد حکـومت مـا اسـلامی اسـت نبایـد خـبری از کمـترین ظلـم ، تجاوز،دورغ،ریا،فریبکاری وغیره وجود داشـته باشـد .البته هیـچ حکومتی در جهان نیست که بـدون عیب و خطا باشـد .فراز هایی از انـدیشه های بزرگان :**رسول خـدا(ص) :قوام و ثبات دولت و حکومت منوط به دو چیز است یکی اشاعه عـدل ودوم دفع ظلم،نه سـتم کردن بر رعیـت ،بلکـه قرار دادن افراددر غیره محلش ،ظلم و مـوجب زوال حکـومت است.**امـام موسـی کـاظم (ع) :آن که محبت دنیـا دردل او وارد شود ،ترس از آخرت از دل او خارج شود .**ارزش قـدرت از دیـدگاه امام علی (ع):در سال ۳۶هجری به هنگام غریمت به شـهر بصـرهبرای جنگ با ناکثین در سر زمین ذی قار «ابن عباس می گوید :درسر زمین ((ذی قار)) خدمت امام رفتم که داشت کفش خود را پینه می زد ،تا مرادیـد ،فرمود :قیمت این کفش چقـدر است ؟گفتم بهایی نـدارد،فرمود ،به خدا قسم ،همین کفش بی ارزش ،نزد من از حکومت برشـما محبوب تر است مگر اینکه حقی را بـا آن بپـادارم ،یـا بـاطلی رادفع کنم .**امام خمینی (ره) :اگر زمانی علماءو مسئولین نظام زرق و برق دنیا در نظر شان باشـد آن وقت بایـد فاتحه اسـلام را بخوانیم .من در میان شما باشم یا نباشم ،به همه شماسفارش می کنم که نگذارید انقلاب به دست نا اهلان ونامحرمان بیفتد. *شهید مرتضی مطهری (ره) :انسان کامل،انسانی است که خود را شـناخته باشـد،برخود مسـلط شود وبه دیگران محبت کنـدواین فلسـفه معرفت یا خـدمت اسـت ،انسان کامل ،انسانی بی طبقه است .نیروی تسـلط برخویش راهرکسـی باشـد برسایر چیز هامسـلط می شود وانسان باید برای دیگران همـان را بپسـنددکه برای خودمی پسـندد.فرازهـای از سـخنان اندیشـمندان ورهـبران جهـان*احمـد بن بلا،اولین رئیسـجمهورپس از آزادیالجزایر (۱۹۱۶)منفعت طلب می گوید:آنچنان که ما می خواهیم،زندگی کنید .اصـلاح طلب می گوید:آنچنان که می خواهید ،زنـدگی کنید .سالوادورآلنده،رهبرآزادی خواه شیلی (۱۹۰۸)آنـانکه برای خودحق قائل می شونـد و برای مردم حـد ،قصـدخیانت دارنـد.آنانکه برای مردم حق قائل می شونـد ،وبرای خودحد ،قصد خدمت دارند.مالکوم ایکس،بنیانگذار اتحادیه ،(حمایت از سیاه پوستان)قدرتمند واقعی کسی است از آزادی دفاع می کند .

اصول مدیریت

تألیف: دکتر علی رضائیان خلاصه کتاب اصول مدیریت: کاری از: ریحانه نوروزی – مریم سادات موسوی – دیباچه: پس از پیروزی انقلاب اسلامی که کار برنامه ریزی برای ساختن جامعه ای نمونه در ایران آغاز گردید، در اولین گام این ضرورت پدیدار شد که برای ساختن جامعه ای مبتنی بر ارز شمالی الهی و بدون دخالت بیگانگان باید مدیران لایق و کارشناسان متعهدو

دانشور پرورش یابند و متون و منابعی تدارک دیده شود تا به کمک آن مدیران ، کارشناسان و دانشجویان (مدیران آینده) بر غنای علمی خویش بیفزایند و توشه داده رشد را فراهم سازند، اما با توجه به تنوع شاخه های مدیریتهای تخصصی و ارائه نظریه های بی شمار– که گاه با ارزشهای الهی منطبق نیستند تهیه ی این متون چندان آسان نبوده و مراکز آموزشی را نیز با دشواری رو به رو نموده است. نگارنده ی این منظور که خود این خلاء را حس کرده بود بر خود تکلیف دانسته بود که حاصل تجربیات خود را تقدیم دوست داران و علاقه مندان این دانش کند. دکتر علی رضائیان مقدمه: ظهور پدیده «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک «هدف» لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات به سوی آن هدف مشخص اقدام کند. نظریه های مدیریت: باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت و هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. به طور کلی اصول مدیریت شامل: ۱– برنامه ریزی ۲– سازماندهی ۳– بسیج منابع و امکانات ۴– هدایت ۵– سرپرستی و کنترل است. یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت های اقتصادی و تولید است، معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می کنند که برای فرد یا افرادی، بیشترین خوشی و آسایش را به وجود آورد به بیان دیگر، ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه ی انجام آن عمل، در واقع طرفداران این اندیشه چهره ی اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می باشد بی بهاء جلوه داده اند. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه بستگی به میزان «سوددهی» آن دارد. تعریف مدیریت: مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است در بردارد: ۱– مدیریت یک فرآیند است . ۲– مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است. ۳– مدیریت مؤثر، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد. ۴– مدیریت کار به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند. ۵– مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد. فراگیری مدیریت: اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد، اول از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار، البته می توان ترکیبی از دو روش را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار بکندی صورت می پذیرد و کافی نیست زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن نکته ای که از نظر آموزشی باید به خاطر داشت احساس فرد به هنگام کار جدید است. اکثر افراد در اولین تمرین دلواپس، دستپاچه و ناراحتند این ضعف و ناراحتی فوری نشانه ی خروج از انجماد است. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت این است که احتمال موفقیت در تمرین اولیه کم است، ولی هر چه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می یابد. اهمیت مدیریت: بسیاری از صاحبنظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند به اعتقاد پیتردراکر، عفو حیاتبخش هر سازمان مدیریت آن است. هارولدکنتز، مدیریت را مهمترین زمینه ی فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه ی اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضاء بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند. نظریه های مکتب کلاسیک: مکتب کلاسیک شامل سه نظریه ذیل است: ۱– نظریه مدیریت علمی ۲– نظریه فرآیندی مدیریت (اصول گرایان)۳– نظریه بوروکراسی نظریه های مدیریت علمی و فرآیند مدیریت به طور جداگانه ولی تقریباً در یک مقطع زمانی شکل گرفته اند. ماکس وبر نظریه بوروکراسی را ارائه کرد که تا بیش از نیم قرن، نقطه جدایی مطالعه ساختار سازمانی و کارکرد آن محسوب می شد.

وضعیت مدیریت امروز: در مطالعات مدیری چند دهه اخیر، تلاش برای ترکیب یافته های مدیریت علمی، اصول گرایان و جنبش روابط انسانی بوده است. زیرا همانطوری که هارولد کنتز بیان می دارد از آنجایی که نظریه پردازان هر یک راه خود را رفته و دیگران را فراموش کرده اند «جنگی از تئوریهای مدیریت» به وجود آمده است. پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان محبت می کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد. طرفداران دو روش نسبتاً مشابه، تلاش دارند تا ثباتی را برای آنچه که ما امروزه درباره ی مدیریت می دانیم فراهم آورند این دو روش به شرح زیرند: الف– مدیریت نظامگرا: مدیریت نظامگرا دربردارنده ی کاربرد نظریه ی سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می کند. ب) مدیریت اقتضایی: روش عمده دیگر مدیریت بر مبنای اقتضا است. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول گرایی را ترک گفته اند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد وابسته به مجموعهٔ شرایط موجود است. در نظریه مدیریت بر مبنای اقتضا نه تنها به وضعیت موجود توجه شده ، بلکه تأثیر راه حلهای ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان نیز مورد نظر است. از این رو گفته می شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای اقتضاست. طبقه بندی مدیران: کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است . گر چه بعضی از صاحبنظران چهار سطح مدیری را برای هر سازمان قائلند اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تأکید دارند: ۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی)۲- مدیریت میانی۳- مدیریت عالی مدیریت عملیاتی (سرپرستی): بررسی ها نشان می دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شوند. اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشد، برنامه های تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهارنظر و بازبینی می کنند. مدیریت میانی: مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده ی بالاـ گزارش می دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان و نقش حلقه ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل دادها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می دهند و عده ای از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می کنند. مدیریت عالی: مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده معمولاً می تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی ها نشان می دهد که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزیهای جامع و بلندمدت تری را در حوزه ی فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار می دهند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیردست می گذرانند. مدیریت موفق و مؤثر: مدیریت موفق و مؤثر عبارت است که از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: توبیخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می شود. ولی مدیر موثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد. خلاقیت: دانشمندان خلاقیت را به صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع می توان گفت: «خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید»ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی: خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از نظر مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه ی این امر به کارگیری فکرهای جدید برنامه های مدیری است. هر برنامه ریزی بسیار موفق نیاز به صدها فکر و ایده ی کاربردی دارد. موانع خلاقیت: در راه ظهور خلاقیت موانعی

وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی به اختصار اشاره می کنیم: ۱- عدم اعتماد به نفس ۲- ترس از انتقاد و شکست ۳- تمایل به همرنگی و همگونی ۴- عدم تمرکز ذهنی تصمیم گیری و مدیریت را می توان مترادف هم دانست یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم گیری به حساب آورد. تعریف تصمیم گیری: تصمیم گیری فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می گردد.انتخاب: به مجموعه فعالیتهای فرد برمی گردد که موجب انتخاب یک بدیل از مجموع بدیلها می شود. بنابراین انتخاب کردن جزئی از تصمیم گیری است. انواع مسأله و تصمیم گیری: ۱- تصمیم های برنامه ریزی شده تصمیم هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یارویه اخذ می گردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار می روند . هر چه تصمیمها نامنظمتر، جدیدتر و دارای نتایج عمده ای باشد، یا به بیان دیگر پیچیده تر باشد و تعهدات عمده ای را در برداشته باشد به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه ریزی شده دشوارتر است. البته تصمیمهای برنامه ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می سازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می گیرد که چه باید کرد به هر حال تصمیمهای برنامه ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده تر آزاد می کند. ۲- تصمیم های برنامه ریزی نشده تصمیم هایی هستند که با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده ای که با آن رو به روست ناچار به اخذ تصمیم گیری برنامه ریزی نشده است. خط مشی های مکتوب و غیرمکتوب سازمان موجب تسهیل تصمیم گیری می شود زیرا بعضی از بدیلها را حذف یا محدود می کند. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود داشتن توان اخذ تصمیمهای برنامه ریزی نشده اهمیت بیشتری می یابد زیرا بیشتر تصمیمهایی که باید بگیرد برنامه ریزی نشده اند. موقعیت های تصمیم گیری: مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات موقعیت هایی را در نظر می گیرند. ۱- موقعیت اطمینان: در وضعیت اطمینان می دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم گیری شود و در این وضع آینده به کسانی قابل پیش بینی است. ۲- موقعیت مخاطره: در وضعیت مخاطره میزان احتمال هر گونه نتیجه ممکن معین است. به عبارت دیگر اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است. ۳- موقعیت عدم اطمینان: در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال نتیجه گرفتن ممکن و حتی نتیجه را نمی دانیم به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. روشها و فنون معین تصمیم گیری: روشها و فنونی که از طریق تحقیق و تجربه به دست آمده اند و می توانند در مراحل مختلف فرآیند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از: ۱- تفکر خلاق: داشتن فکر خلاق که در مرحلهٔ دوم فرآیند اخذ تصمیم دارای ارزش ویژه ای است از مؤثرترین ویژگی های یک مدیر خوب است. استفاده از تفکر خلاق بستگی به توانایی فرد دارد. ۲- تحقیق در عملیات: تحقیق در عملیات به جای آنکه مسأله را منحصر به یک واحد بداند در بهینه کردن نتایج کلی سازمان تلاش می کند. این روش به یک گروه تحقیقاتی نیاز دارد تا تمام جنبه های مسأله را مورد بررسی قرار دهند. ۳- استراتژیها و مفاهیم زیربنایی: هر فرد یک چارچوب ادراکی وارد که در اخذ تصمیم در جریان کار و زندگی روزانه اش به وی کمک می کند. ایجاد و گسترش این چارچوب صرفاً از طریق تجربه- اگر چه کسل کننده و وقت گیر است- فرآیند مؤثری است برای تسریع این فرآیند، تصمیم گیرنده باید با مفاهیم و استراتژیهای معین آشنا شوند که از تجربیات دیگران حاصل شده و در بعضی موارد از طریق تحقیق، کنترل شده است. اساس برنامه ریزی بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد. تعریف برنامه ریزی: برنامه ریزی عبارت است از ۱- تعیین هدف یافتن و ساختن راه وصول به آن ۲- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. ۳- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده ، تغییر بدهد. تعریف اصل برنامه ریزی: برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. هدفهای برنامه ریزی: هدفهایی که در هر

برنـامه ریزی دنبـال می شود به شرح ذیـل است: ۱- افزایش احتمـال رسـیدن به هـدف از طریق تنظیم فعالیتهـا ۲- افزایش جنبهٔ اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات) ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر ۴- تهیه ابزاری برای کنترل اولـویت برنـامه ریزی: اگر وظـایف مـدیریت را حول رئوس هرمی در نظر بگیریم برنـامه ریزی در راس آن قرار می گیرد و اگر چه وظـایف مـدیریت را به طـور جـداگانه بررسـی می کنیم، ولی همه به هم مرتبـط انـد و در این بین برنـامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصـی برخوردار است و بخش اعظم کـار یـک مـدیر را برنـامه ریزی تشـکیل می دهـد. محـاسن برنـامه ریزی: برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است: ۱- اهداف هر سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.۲- برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصـمیمها فراهم می کند. ۳- برنامه ریزی ما را به طور مسـتقیم به سوی رشد اقتصادی کلان می برد و از هـدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند. ۴- برنامه ریزی موجب بودجه بندی می گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مـدیر می دهـد. ۵- برنـامه ریزی روحیـهٔ گروهی را بالاـ می برد و در نتیجه کـارایی سازمان را افزایش می یابد. محدودیتهای برنامه ریزی: علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از: ۱- با توجه به صـرف هزینه و وقت، تعهـدی برای تحقق اهـداف به دست نمی دهد. ۲- به علت صـرف هزینه و وقت ، سازمانهای کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کننـد. ۳- حرکت را در تمام سـطوح سازمان در کوتاه مدت مشکل یا کند می کند. ۴- برنـامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حـدس است تا بر یقین . راههای کاهش محـدودیتهای برنامه ریزی: ۱- تا سر حد امکان از برنامه ریزی های وابسـته به هم خودداری شود. ۲- از برنـامه ریزی موازی در زمینه های گوناگون، بر اساس ضابطه ی خـاص کمتر شود. ۳- سـعی شود برنامه ها هماهنگ با یکـدیگر و یکنواخت پیش برونـد. ۴- برنـامه ها مرحله به مرحله اجرا شود. تعریف برنامه : برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسـیدن به آن، به بیان دیگر ، برنامه عبارت است از تعهد برای انجـام یـک سـری عملیـات به منظور تحقق هـدف. زمانبنـدی: سازمانـدهی، فرآینـدی است که طی آن تقسـیم کار بین افراد و گروههـای کـاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهـداف صورت می گیرد . سازمانـدهی یک نوع فعالیت کوره ای است نه فعـالیت مرتب روزانهسازمانـدهی فرآینـدی سه مرحله ای است مرکب از الف- طراحی کارهـا و فعالیتها ب- دسـته بنـدی فعالیتها به سیسـتمهای سازمـانی ج- برقراری رابطه میـان سیسـتمها به منظور کسب هـدف مشترك نکته ی مهم این است که با توجه به تفاوت انواع سازمانها تعـداد و نوع مسائلی که مدیران با آن مواجهند با هم فرق می کند. برای مثال مسائل سازمانهای کوچک حول تقسـیم کار، تعیین مسـئولیت ها و حیطه ی نظارت متمرکز می شود، مشـکل سازمانهای متوسط بیشتر در اسـتفاده از ساختار وظیفه ای تأمین نیروی انسـانی و همـاهنگی است و سازمانهـای بزرگ بیشتر درگیر مسائل عـدم تمرکزنـد. مشـکل عمـده مـدیر در سازمان کوچک فراهم آوردن تیمی از مـدیران ورزیـده برای اداره سازمـان است، در سازمانهای بزرگتر هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابـد مربوط ساختن واحـدهای مختلف، برای مدیر دشوارتر می گردد. انواع مختلف ساخت سازمانی : ۱- سازمان رسمی و غیررسمی: سازمان رسـمی را مسئولین بطور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشـخص می شود ساختارهای رسـمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی شده عمل نمی کند، اما سازمان غیررسمی بیانگر حالت واقعی است یعنی چگونگی عمل سازمان را بطور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود سازمـان غیررسـمی بطور طبیعی در چـارچوب آن پدیـدار می گردد؛ سازمان غیررسـمی حاصل تعامل اجتماعی مـداوم است و ساختـار رسـمی را تعـدیل، تحلیم یـا گسترش می دهـد. برای مثـال در ساختـار رسـمی ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، بطور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود ولی اگر کارکنان دریابند که می توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به وی مراجعه خواهند کرده از وجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسـمی و غیررسمی وجود دارد ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است . سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدوده می شود و از طریق فرآیند کارگزینی، افراد

خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می شوند. سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یک لیست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست ، بخشی از فرآیند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می آید که آن شخص مسئولیت می پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می سازد. در سازمان رسمی مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می کند تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام شود. در سازمان غیررسمی مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد. سازمانهای بولوکراتیک و انطباقی: صاحبنظران کلاسیک مدیریت بر ساخت سازمانی دقیق تأکید می کردند. برای مثال، تیلو رفایول و سایرین اصرار داشتند که کارها به طور دقیق معین شود و شبکه دقیق و تعریب شده ای از وظایف واگذار شده و اختیارات تفویض شده ایجاد گردد. فایول تأکید داشت که اصول سازماندهی منطقی باید بتواند ساخت، تنظیم و هماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیتهای گروهی فراهم آورد. فایول معتقد بود که باید برای هر یک از کارکنان در ساخت سازمانی جایگاهی تعیین شود و کارکنان در جایگاه خود انجام وظیفه کنند لاماکس وبر جامعه شناس آلمانی و همعصر فایول یکی از طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یا به تعبیر وی بولوکراتیک بود. بوروکراسی، شامل این موارد است: تخصص گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب که در نظر اختیارات دقیقاً تعریف شده است: بوروکراسی ، بتازگی، کاغذ بازی ساختارهای مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد را تداعی می کند. به هر حال واژه بوروکراسی آن گونه که در نظریه سازمان به کار می رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه ها، مقررات و روابط تعیین شده است. در سالهای اخیر ، نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساختهای بولوکراتیک و ارزش آنها را مورد سوال قرار داده اند، بویژه محیط های پویا ایجاب می کند که سازمانها خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند، به این ترتیب حرکتی به سوی ساختهایی با انعطاف بیشتر که اتکای کم تری بر روابط موجود در سازمان رسمی دارند به وجود آمده است. نظریه کلاسیک بر بکارگیری اصول مبتنی است که به طور منطقی برای دریافت پاسخ قابل پیش بینی ایجاد شده است و آن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می نامند. نظریه های جدید عمدتاً ساخت کم تری را در تشکیلات توصیه می کنند. زیرا در سلسله مراتب نیاز، نیاز افراد سازمان را در سطح بالاتری قرار می دهند و محیط های سازمانی پویا تر و قابل انعطاف تر می دانند. مراحل فرآیند سازماندهی رسمی: نظریه کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می گردد. بنابراین هر چه فعالیتهای افراد و خرده گروههای کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد، بر اساس این فرض نظریه سازمانی اگر چه با اصولی نه چندان دقیق به مراحل معینی تقسیم شد که به عنوان راهنما (برای برقراری ساخت سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد. مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا۔اختلاف نظر وجود دارد. ولی به هر حال نظریه کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می کند. ۱- تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی): الف) تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه ب) طراحی اداره ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی ۲- برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی) : الف) سلسله مراتب ب) حیطه ی نظارتج) وحدت فرماندهی د) روابط رئیس و مرئوسه) تعیین نوع و حدود اختیارات و) روابط ؟؟؟؟ و ستاد ز) تمرکز و عدم تمرکز ۳- بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی): الف) راهنمای سازمانی ب) تخصص وظیفه ای ج) رویه ها د) کمیته هاه) گروههای کاری با ساخت موقتی ۴- تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل): الف) تقسیم کار ب) شرح احراز پست ج) کاربرگ عملیات و مختصات شغل د) قوانین و مقررات تقسیم بندی افقی و عمودی (مراحل ۱و۲):در سازماندهی تقسیم بندی بر مبنای تفاوتهای

میان ماهیت و شکل ساخت رسمی انجام می شود. هر چه بر وسعت سازمان افزوده شود ، مشاغل تخصصی تر شده ، واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می گردد، به طوری که سازمان دارای اجزای کوچکتری می شود و تقسیمات بیشتری می یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشهای گوناگونی که برای طراحی سازمان موجود است، سروکار دارد، زیرا تقسیم بندی بر مبنای وظیفه، تقسیم بندیهای فرعی وظایف سازمانی را در بردارد و تعیین اداره موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی می شود. مرحله دوم شامل تقسیم بندی عمومی است، در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب سازمانی ایجاد می شود، تعیین سلسله مراتب (خط فرماندهی)،از مهمترین تصمیمهایی است که مدیر باید اخذ کند. ترکیب افقی و شرح شغل (مراحل ۳و۴): مراحل ۱و۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هر چه کوچکتر را در بر می گیرد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزا را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند، افزایش می دهد. فرآیندهای سازمانی از دو نیروی حیاتی و متضاد تجزیه و ترکیب برای ؟؟؟؟؟؟ تشکیل می شود. مراحل ۱تا۳ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکار دارد، به هر حال سازمانی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان به هم گره زده شوند و تا هر فرد نداند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی شود. در مرحله چهارم، این امر از طریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف و قوانین و مقررات به دست می آید. حیطه ی نظارت: تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می دهند بر طول سلسله مراتب اثر دارد. هر چه حیطه ی نظارت کوچکتر باشد طول سلسله مراتب بیشتر می شود. این امر به نوبه ی خود هزینه های مستقیم مدیریت را افزایش می دهد. هر چه تعداد مدیران مورد نیاز بیشتر باشد جمع پرداختی حق مدیریت بیشتر است. نظریه پردازان درباره ی مزایای کوچکی و بزرگی حیطه ی نظارت بحثهایی را مطرح کرده اند، ولی آنچه که در دنیای واقعی رخ می دهد چیست؟ خلاصه ی نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطه ی نظارت واقعی به شرح زیر است: الف) در بیشتر مطالعات تنها حیطه ی نظارت مدیران عالی بررسی شده است. ب) مطالعات انجام شده دلالت بر آن دارند که هر چه سازمان گسترده تر گردد حیطه ی نظارت نیز افزایش می یابد. ج) بیشتر مدیران عالی پنج یا شش نفر از مدیران میانی را سرپرستی می کنند. د) شواهد کافی برای قضاوت درباره ی حیطه ی نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد. بیشتر محققین ، معتقدند که پیش بینی حیطه ی نظارت برای تمام سازمانها و در تمام سطوح با توجه به تفاوتهای فردی مدیران عاقلانه نیست، بنابراین باید عوامل مؤثر بر حیطه ی نظارت را تعیین کرد. عوامل زیادی بر حیطه ی نظارت اثر دارند ولی عمده ترین آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می باشد . عوامل شخصی: دو متغیر شخصی می تواند بر حیطه ی نظارت اثر بگذارد، اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح دهد یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می دهد. از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده را نوعی تشخیص برای خود محسوب می دارند. سازمان حیطه نظارت گسترده تری می یابد. دومین عامل شخصی، لیاقت مدیر است، سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطه نظارت وی گسترده تر می شود کارکنان لایق نیز برقراری حیطه ی نظارت گسترده تری را ممکن می سازند. عوامل شغلی: نخستین عامل شغلی، ماهیت شغل مدیر است اگر مدیر تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند در آن صورت حیطه نظارت گسترده تر یا محدودتری خواهد داشت. سایر عوامل مربوط به کارکنان سازمان است، یکی از این عوامل اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است . عامل دیگر درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می دهد هر چه تنوع در شغل کمتر باشد حیطه نظارت می تواند گسترده باشد. عامل مهم دیگر درجه ی همبستگی کارهای هر اداره است . اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد نظارت بیشتری را می طلبد و در نهایت به حیطه ی نظارت محدودتری منجر می شود. دانشمندان علوم رفتاری پدیده «اندازه گروه» را که مشابه با حیطه نظارت است مورد تفحص قرار داده اند. نتیجه گیری کلی این تفحص حکایت از آن دارد که گروههای پنج و هفت نفری مناسب می باشند،

گروههایی که اندازه بزرگتری داشته اند به شکل گیری گروههای غیررسمی کوچکتری در درون خود، تضاد درون گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده اند. عوامل محیطی: از جمله عوامل محیطی مؤثر بر حیطه نظارت ، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می دهد سازمانهایی که تولید انبوه دارند از حیطه نظارت گسترده ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده اند. حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار شش نفر و برای تولید انبوه چهل تا شصت نفر می باشد. هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هر چه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر پراکنده شوند حیطه ی نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می یابند. رابطه ی حیطه ی نظارت با درجه تمرکز: حیطه ی نظارت بر تمرکز نیز تأثیر می گذارد. در حیطه ی نظارت گسترده که صد نفر سرپرست به یک مدیر گزارش می دهند ولی نمی تواند تمام تصمیمها را اخذ کند، بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم گیری می باشد. با حیطه نظارت کوچک، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد ولی هر چه سلسله مراتب بیشتر گردد، مدیران عالی از رده ی عملیاتی دورتر می شوند و در سازمانهای بسیار متحول مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری مجبور به عدم تمرکز می شوند. عوامل مؤثر در حیطه نظارت گستردهوضعیت زیردستان مدیر- جاری بودن کار - ورزیده باشند - ورزیده — آموزش دیده - ثبات نسبی کار - نظارت کلی را ترجیح دهند - در فعالیتهای نظارتی کمک دارد- تشابه کاری زیردستان - وظایف اضافی متعدد و فعالیتهای غیرنظارتی ندارد- استقلال کاری از یکدیگر - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد- رویه و روش های رسمی - عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید هماهنگی: هماهنگی را که لازمه ی پیشرفت کارهاست ، به شرح ذیل می توان تعریف کرد: هماهنگی مجموعه ای از مکانیزم های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود. اهمیت هماهنگی: فرمهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می کند: الف- هر چه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. ب- هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت: ۱- همبستگی مجموعه ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیمند، ولی بطور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند. ۲- همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است، همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد. نمودار- همبستگی ترتیبی۳- همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس. خطوط هواپیمایی نمونه ای از این نوع ارتباط را نشان می دهند. هنگامی که قسمت تعمیرات، هواپیمایی را بازدید می کند، هواپیمایی سالم بازدادهٔ آن است. این هواپیما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می شود. پس از انجام عملیات، هواپیما دوباره برای قسمت تعمیر به منظور بازدید، داده خواهد شد. بدیهی است اینگونه ارتباط نزدیک نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات را می طلبد. در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است. ۱- بازدارنده: هماهنگی در پیش بینی مسائل و مشکلات۲- اصلاحی: هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن ۳- تنظیمی: هماهنگی در حفظ وضع موجود ۴- بهبودی: هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسأله خاصی ندارند. هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمول ترین آنهاست. مکانیزم های هماهنگی چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد: ۱- غیر رسمی (برنامه ریزی نشده)۲- برنامه ریزی شده (غیرانسانی)۳- هماهنگی فردی (برنامه ریزی شده انسانی)۴- هماهنگی گروهی (برنامه ریزی شده انسانی)هماهنگی برنامه ریزی نشده هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می شود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است، بنابراین می توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترک و مکانیزمهای روانی قوی برای همکاری قرار دارد. در هماهنگی

داوطلبانه (غیررسـمی) ، تقسیم کار شدیـد مسائلی را ایجاد می کنـد ولی علی رغم این مشـکلات هماهنگی غیررسـمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر بایـد صـدق کنـد: ۱- هر کارمنـد بایـد بداند اهداف خود و واحدش چیسـت۲- هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد. ۳- از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهـداف سازمان وفق دهـد. اگر سازمان برای کارمنـد واقعاً مهم باشـد، برای کسب اهـداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد. ۴- اگر گروههـای کاری خود را به سازمان وابسته بداننـد، و به بیان دیگر، به کار در سازمان افتخار کننـد، موجب تقویت پیونـد فرد با سازمان می گردد. در سازمانهایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی با سازمان، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده می شود. پیونـد شدیـد کارکنـان بـا سازمـان، اغلب نتیجه دقت در انتخـاب آنهـا و گرایش فرد به اجتمـاعی شـدن است. شدیـدترین حالت را کارکنـانی دارنـد که یـک فرآینـد طولانـی کـارآموزی، قبـل از ورود به سازمان را طی کرده انـد، برای نمونه از امیران ، تکاوران و پرسـتاران می توان نـام برد. هر چه که سازمان گسترده تر می گردد یا وضـعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصـیات مـذکور نباشـد، لازم است همـاهنگی غیررسـمی، بـا همـاهنگی برنامه ریزی شـده تکمیل گردد، ولی هیـچ سازمانی بـدون وجود هماهنگی داوطلبـانه نمی توانـد فعـالیت کنـد. همـاهنگی برنامه ریزی شـده (غیر انسانی) در صورتی که شـرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسـمی کارایی نداشـته باشد، مدیر از روشـهای برنامه ریزی شـده برای همـاهنگی اسـتفاده خواهـد ماننـد رویه هـای عملیـاتی اسـتاندارد و مقررات. اگر مـدیر بتوانـد در چگونگی انجام مسائل، همـاهنگی مکرر را به شـکل یـک رویه، برنـامه یا خط مشـی بیان کنـد، در وقتش صـرفه جویی می شود. هماهنگی فردیمـدیریت و کارکنان همیشه برداشت یکسانی از خط مشـی ها ندارند، هر کس تمایل دارد آنگونه که می خواهد و به نفعش هست خط مشی را تعبیر و تفسـیر کنـد. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می گردد؛ برای حل این مسأله به کمک هماهنگ کننـده فردی دو راه وجـود دارد: ۱- مقام مسـئول : برای حل مشـکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید اسـتفاده از مسـئول مشترک در مورد واحـدهایی که نمی تواننـد کارهای خود را با هم هماهنگ کننـد، معمولترین روش است مـدیر مسـئول نظرات دو طرف را می گیرد و سپس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می کند. چنانچه موفق نشود با اسـتفاده از اختیاراتش مشـکل را حل می کند و برای همکاریهای بعدی رویه ای را برقرار می سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصـفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می گردد. ۲- هماهنگ کننـده: هماهنگی در زمینه هایی که از پیچیـدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه ای را می طلبد مانند موارد زیر: ۲-۱- مدیر محصول: فردی است که به عنوان رابط تمام قسـمتهای وظیفه ای سازمان عمل می کند و فروش و سود بیشتری را موجب می گردد.۲-۲- مدیر پروژه: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند. ۲-۳- مسئول هماهنگی مشتریان: فردی است که به عنوان رابط تمام قسـمتهای سازمان برای یک مشتری عمـده انجام وظیفه می کنـد. ۲-۴- دفتر مرکزی: واحدی است که در جهت همـاهنگی کلیه اطلاعـات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می کنـد. روش دوم، پر هزینه است ، زیرا هزینه هایی را که به طور مسـتقیم به مـدیریت مربوط می شود، افزایش می دهد از آنجایی که هماهنگ کنندگان دارای اختیارات رسـمی کمی هسـتند و در عین حـال مسـئول نتایـج به دست آمـده نیز می باشـند، کارشـان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ کننـدگان مکـانیزم هـای نفوذ معینی در دیگران دارنـد، به همین جهت این روش بنـدرت به کـار می رود ولی هنگـامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمـده ای نباشـد روش مزبور می تواند مؤثر باشد. هماهنگی گروهی: هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می توانـد صورت پـذیرد، خواه گروههـا، در قالب کمیته های گوناگون به طور مرتب تشـکیل جلسه دهنـد، یا در صورت لزوم دست به این کـار بزننـد. البته هماهنگی گروهی کار آسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سـر ترجیحات مشـخص، ترجیحات سازمانی و

اهداف سازمان دست به جناح بندی می زنند و توافقشان بر روی مسائل دشوار می گردد. روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد: الف) سبک بولوکراتیک- محافظه کارب) سبک مشارکتی- لیبرال ج) سبک میانه سبک سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بولوکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است. سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است، لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسانهای امروز را کثیف کرده است و بهتر می توانند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند. سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه بیکار گرفته می شود سبک میانه است این سبک گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و بکار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود. بررسی های اساسی در سازماندهی تحقیقات درباره ی موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می دهد که هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی) ، تکنولوژی و محیط. راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می آورد، این اصل می گوید : «ساخت سازمانی تابع استراتژی است» رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می شود. ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن ، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یک استراتژی منسجم اولویت دارد، زیرا بدون استراتژی مشخص مدیر نمی تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند. تکنولوژی: مطالعات نشان می دهد که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای ؟؟؟؟؟ موفقترند، در حالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، با ساختهای سازمانی بلند موفقترند، زیرا ساخت تخت در سیستمهای تولید غیرانبوه ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است، که البته این گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی در موفقیت تولید انبوه و فرآیندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده ای در مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می گردد. محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، بویژه ثبات نسبی شرایط در آن به طور کلی هر چه محیط آرامتر و قابل پیش بینی تر باشد، مدیر بهتر می تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند، و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطافتری می باشد. الگوهای جدید سازماندهی ساخت سازمانی بر مبنای پروژه : از سال ۱۳۲۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد کارخانه های هواپیماسازی، طراحی محصول اداره را به شکل افراطی تری ارائه داده اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه بر چند نوع است ، ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن کل سازمان به بخشهای کوچکتر یعنی گروههای ؟؟؟؟؟؟ مبنی بر خطوط تولید محصول تقسیم می گردد. به این ترتیب اگر یک شرکت هواپیماسازی بر روی دو پروژه موشک مختلف و دو هواپیمای متفاوت کار کند، در این صورت شرکت چهار مدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هر پروژه واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه ای دارد. در ساخت پروژه ای ، ضعف یک واحد کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد. سازماندهی بر اساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می سازد، ولی در ساخت پروژه ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یک نفر دشوار است. از آنجایی که محصول نهایی توسط یک بخش (هواپیما یا موشک) تولید می شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقیت این شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی موجب افزایش کاربرد آن

در سایر صنایع شده است. ساخت خزانه ای (ماتریسی): از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه ای و محصولی (مشتری یا ناحیه ای) در شکل جدیدی به نام ساخت ماتریسی انجام گرفت، به این ترتیب که در یک بعد، تخصصهای لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروههای مختلف قرار می گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه هایی با مشخصات معین مانند تاریخ شروع و پایان هر پروژه ، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یک نفر مجری یا مدیر هماهنگ و اداره می شوند. مجری از میان کارشناسان (بعد اول) تخصصهای لازم را برای انجام عملیات تخصصی در طول دوره پروژه ، انتخاب می کند، این افراد در مدت اجرای پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در پایان عملیات پروژه دوباره به گروه تخصصی خود برمی گردند. انتظار می رود ساخت ماتریسی مزایای ساختهای وظیفه ای و محصولی را یکجا داشته باشد. ساخت ماتریسی یک تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی شود، سلسله مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یک رشته روابط دائم و مستمربین واحدهای مختلف سازمان برقرار می شود که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان پذیر نیست. ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه گانه زیر طراحی شده است: ۱- سازمان مجبور باشد با عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع) خود را انطباق دهد. ۲- نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساختهای موجود فزونی یابد.۳- فشار هزینه ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند. با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهای نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است: ۱- عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی ۲- جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژه ها ۳- جلسات مکرر و تصمیم گیریهای گروهی بیش از حد ساخت سازمانی با گروههای متداخل: یکی از شیوه های مفید در مطالعه سازمان تجسم آن به عنوان شبکه ای از گروههای به هم پیوسته است. این شیوه به مدیر کمک می کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کارگروههای کاری نداند، بلکه به هم پیوستگی این گروهها را نیز مدنظر داشته باشد. از سوی دیگر مدیر برای ایفای مهم ترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مدیر ایجاب می کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل، سازد. یکی از راههای مؤثر همسوکردن اهداف افراد با سازمان مشارکت آنان در برنامه ریزی، تصمیم گیری و حل مسأله است از این رو یکی از صاحبنظران پیشنهاد می کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که عضویت مشترک در دو گروه کاری دارند به هم مرتبط سازد. این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثربخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده اند. سرپرست گروه کاری ردهٔ عملیاتی، عضو گروه کاری رده ی بالاتر می باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است، در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیز قرار داده می شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطاعات نیست بلکه برای تصمیم گیری درباره ی مسائل مربوط به حوزه ی کارشان است. این گروههای کاری با کمیته های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می شوند متفاوتند، زیرا در یک کمیته ضرورتاً اجازه ی مشارکت کامل به اعضاء داده نمی شود در حالی که در ساخت سازمانی با گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضاء لازم است. ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادهوکراسی): در مطالعه سازمان همواره این پرسش مطرح می شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش ادهوکراسی به جای طرفداران از ساخت مکانیکی و بولوکراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می کند. ساخت سازمانی ویژه موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک ؟؟؟؟ او نسبتاً خود تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می کردند. از دید ادهوکراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخشهای وظیفه ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این

الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می شود که به کار ویژه ای نزدیکترند. به طور کلی فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می توان از حداکثر توان افراد بهره مند گردید. مطالعات انجام شده در سازمانهای مختلف نشان می دهد که هر چه ساخت سازمان به ادهوکراسی متمایلتر می گردد. از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد. در سیستم بوروکراتیک کارها ثابتند و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت پذیرند در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند، ولی در سیستم ادهوکراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند. ویژگیهای برجسته ی ادهوکراسی عبارتند از: ۱- گروههای کاری موقت ۲- عدم تمرکز در اختیارات ۳- مسئولیت بخشی اقتضایی ۴- قوانین و ضوابط محدود لیکوت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه مشتیقان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه ای) در یک موسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است. ۱- سیستم (سبک) یک: مدیریت اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده ، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد، زیردستان مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است، پاداشها در جهت ارمنای نیازهای جسمی و ایمنی است تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است، کنترل بطور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود. ۲- سیستم (سبک) دو: مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد، تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد از پاداش و تنبیه واقعی و یابالقوه ، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است ، بیشتر تصمیم گیریها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد، در فرآیند کنترل تا حدی تفویض اختیار می شود و اگر چه سازمان غیررسمی تشکیل می شود ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد. ۳- سیستم (سبک) سه: در این سیستم مدیریت نه بطور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیردستان دارد، تعیین خط مشی و تصمیم گیریهای عمومی در سطح بالا انجام می گیرد. ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است، برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادی نسبی افراد و از پاداشها و تبلیغات گاهگاهی ، استفاده می شود، ارتباط میان مافوق و مادون نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، قسمتی از اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد. با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می نماید. ۴- سیستم (سبک) چهار: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد، تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است، ارتباطات در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد، فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است، سازمانهای رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است، بنابراین عام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می گیرند. سیستم مدیریت(۴)روابط انسانی

سیستم مدیریت(۳)بر مبنای مشاوره سیستم مدیریت(۲)دلسوزانه سیستم مدیریت(۱)آمرانه محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدفمحاسن ۱- بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه ی محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده ۲- بهبود بکارگیری منابع انسانی و مادی۳- بهبود پیشرفت کارمند ۴- بهبود عملکرد کارمند ۵- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند ۶- بهبود برنامه ریزی کلی معایب

۱- عدم حمایت کافی مدیریت عالی۲- اهداف بخوبی تعریف نمی شود۳- عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب

اهداف مورد توافقی ۴- عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیرمنطقی می باشند.۵- عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق ۶- تأکید بیش از حد بر مکاتبات ۷- وقت گیری بیش از حد تقوا برای همه لازم است و برای کسانی که متصدی امور کشور هستند لازمتر است. صحیفه نور: جلد ۱۷ ، ص ۹۷

مدیریت در شورا ها

نویسنده : نقی وحید نیا

تلخیص: سروش شیدایی – جواد کرمی- از انتشارات جهاد دانشگاهی - فصل یک : مدیریت تطبیقی شورا ها- در نظام های حکومتی مختلف عوامل متعددی وجود دارند که نشان دهنده تمرکز و یا عدم تمرکز می باشند سیستم های حکومتی غیر متمرکز در تمام کشورها مسیر تاریخی و قانونی متفاوتی را طی نموده اند و در این مسیر عوامل مختلفی موثر واقع شده اند . از جمله این عوامل می توان به موارد زیر اشاره نمود : ۱. ویژگی های اداری و مالی ۲. تنظیم بودجه ۳. تخصیص اعتبار ۴. برنامه ریزی عمرانی (مرکزی و محلی)ساختار حکومت های مرکزی و محلی بر اساس یک ارتباط متقابل و موثر بر تصمیم گیری ، تعیین کننده شکل تمرکز و عدم تمرکز می باشند و محتوای این ارتباط تابع شرایط زمانی و مکانی مشخص می باشند . اشکال واگذاری اختیار : در نظام های سیاسی مختلف جهان عمدتا سه شکل زیر مبنای تفویض اختیار قرار می گیرد : ۱. واگذاری اختیار مبتنی بر قانون اساسی ۲. واگذاری اختیار مبتنی بر قوانین ویژه۳. واگذاری اختیار مبتنی بر دستورات ، احکام و بخشنامه های دولتاین اشکال با توجه به سطح آگاهی ، ساختار قدرت ، رشد سیاسی ، رشد اقتصادی و ظرفیت های فرهنگی مردم کارکرد خود را نشان می دهند .۱. واگذاری اختیار مبتنی بر قانون اساسی : یکی از ویژگی های عمده اغلب کشورهای قانونمند جهان را می توان تدوین یک قانون مادر و پایه جهت ایجاد بنیان های اساسی حکومت تحت عنوان « قانون اساسی » نامید. در اغلب این قوانین به نوعی مشارکت واحد های محلی در اداره امور اجتماعی و سیاسی مشاهده می شود . ۲. واگذاری اختیار مبتنی بر قوانین ویژه :در نظام های سیاسی واگذاری اختیارات و قدرت تصمیم گیری به واحد های محلی بر اساس قوانین ملی و کشور صورت می پذیرد . این واگذاری بسته به نوع فعالیت و اهمیت آن برای دولت ها ممکن است در سطوح خاصی محدود شود . برای مثال در کشور ما سازمان برنامه و بودجه در سطح استانی ، ادارات بازرگانی در سطح شهرستان ها و ادارات وابسته به وزارت کشور در سطح روستا ها نیز حضور دارند و تا حدی عدم تمرکز تلقی می شوند (این نوع قوانین بیشتر در حیطه سازمان ها و واحد های دولتی قابل بررسی است .۳. واگذاری اختیار مبتنی بر دستورات ، احکام و بخشنامه های دولت : در اشکالی از عدم تمرکز برخی وظایف و اختیارات از طرف دولت مرکزی بصورت دستورالعمل ، احکام ، و ابلاغیه های رسمی بر عهده واحد های محلی انتقال می یابد . برای مثال در کشور ما کمیته های برنامه ریزی ، شورای اشتغال و شورای جوانان همگی بر اساس دستورات و ابلاغیه های دولت در سطح استان ها نیز حضور دارند .فصل ۲ : مدیریت بودجه در شوراها عمده ابزار اصلی نظارت شورا ها ، بودجه بندی عملیات مورد نظر در محدوده وظایف قانونی آنها است . بودجه به یک برنامه مالی مدون در طی زمان مشخص اطلاق می شود که عمدتا شامل مشخصات ذیل است : ۱. واحد اصلی بودجه بر حسب پول بیان می شود ۲. بودجه عمدتا بصورت سالیانه تنظیم می شود ۳. بودجه حاوی عهد مدیران و مجموعه مورد نظر جهت تحقق اهداف بودجه ای است۴. بودجه وسط یک مجموعه تهیه و توسط یک رده مافوق مورد تصویب قرار می گیرد .۵. بودجه قابلیت اصلاح و تغییر را دارد۶. درآمد ها بر مخارج بودجه تقدم دارندبودجه از دیدگاه های مختلف : افراد در موقعیت های مختلف بر حسب شخصیت کاری و فکری خود دیدگاه های متفاوتی را زا بودجه ارائه می دهند که برخی را به طور خلاصه بررسی مینمائیم.بودجه از دیدگاه کارشناسی مجموعه ای از برنامه های طراحی شده جهت تحقق اهداف مورد نظر است.بودجه از دیدگاه سیاسی تعارض زا است تلقی می شود زیرا هر سازمان تمایل دارد جهت اجرای برنامه های

خود اعتبار بیشتری اختصاص دهـد.بودجه از دیـدگاه اقتصادی ابزار تحقق کارائی و رشـد اقتصادی است .بودجه از دیـدگاه نظارتی مکانیسم تخصیص منابع است . این مکانیسم مشخص می سازد که هر کدام از سازمان ها و برنامه ها چه اهمیتی برای واحد صویب کننده دارند .بودجه از دیدگاه مدیریتی ابزار قدرت می باشد مدیران می توانند با کنترل اعتبار سازمان ها و واحد های تحت پوشش فعالیت های آنها را کنترل داشته باشنـد و در صورت نیاز فعالیت های مشخصـی را تشدید یا موقف نمایند .اغلب مدیران رشد مالی سازمان (بودجه) را نشانه موفقیت و ترقی می شـمارند و همواره از کمبود بودجه ناراضـی هستند .نقش بودجه :بودجه در اصطلاح عمومی یک ابزار با کاربرد های گوناگون تلقی می شود . در جوامع رو به توسعه و پیشـرفته نقش های مختلفی از بودجه انتظار می رود که عمـدتا شامـل موارد زیر می باشـد : الف) نقش نظارتی بودجه : دولت ها و صاحبان قـدرت همواره تمایل دارنـد اهـداف و سیـاست های خاص را اولویت دهنـد و جریان درآمـد های بـدست آمـده را در این جهت هزینه نماینـد . این امر در نظام های مردم سالاـر به علت ضـرورت کنترل درآمـد هـا و مخارج دولت و سازمان های عمومی اهمی بیشتری دارد زیرا مردم می تواننـد با کنترل بودجه دولت از سیـاست هـای دولت آگاه شـده و عکس العمل مناسبی نشان دهنـد . تنظیم و تصویب بودجه نوعی کنترل « پیش از اجرا » است که اهمیت و جایگـاه خاصـی در مسایل اقتصاد عمومی دارد .ب) نقش برنامه ریزی بودجه : در یک دیـد کلی می توان گفت در سـطح ملی علاوه بر آن که کشور دارای خط مشـیهای توسعه متفاوتی هستند در سطح شهر ها و روستا ها نیز سیاست های اقتصادی و اجتماعی خاص و مفاوت قابل شـناسایی هسـتند ، تحقق این پتانسیل ها و اهداف توسعه نیازمند دوین برنامه های مختلفی است که از طریق بودجه قابل اعمال است .فرایند بودجه بندی شوراها : بودجه در عمل می توان دارای یک ماهیت اقتصادی با آثار اجتماعی دانست که عمدتا بشکل پیش بینی تنظیم می شود . بودجه را نمی توان یک برنامه قطعی دانست زیرا ارتباط بسیار گسترده ای بـا شـرایط متغیر محیطی غیر قابـل کنترل دارد . مخـارج و درآمـد هـای پیش بینی شـده بودجه ممکن است تحت تاثیر متغیر های خـارجی کمتر یا بیشتر از آنچه تنظیم شـده انـد حاصل شونـد به همین دلیل مـدیران و مسئولان بودجه بنـدی مجبور به تـدوین یک برنامه بودجه پویا هسـتند.اساسـی ترین مرحله بودجه بندی را می توان تدوین ساختار بودجه اطلاق نمود. این مرحله در شکل گیری اولیه بودجه در شورا ها اهمیت بالایی دارد و با توجه به متغیرهای اقتصادی و اجتماعی شهر ها و روستاهای مختلف می تواند تفاوت داشته باشد .اولین گام جهت طراحی و تدوین ساختار بودجه ای شوراها را می توان « تدوین راهبرد های اصلی » نامید .دومین گام « تدوین برنامه ها و اهداف کلان » بر اساس این مرحله شکل بندی اولیه مورد نیاز بودجه آماده می شود .سومین گام ، براساس برنامه هـا و اهـداف کلاـن تعیین شـده از طریق تـدوین « وظـایف اجرایی و ابزار هـای مورد نیاز » اجرا میشود. مسـلما شورا ها نیاز خواهند داشت که جهت تحقق اهـداف کلان و برنامه ها خود برخی اصـلاحات را در این ابزار ها ارائه دهند. این اصـلاحات ممکن است به حـذف ، تقویت یا ایجاد برخی ابزار ها منجر شود . بعد از تدوین ابزار های اجرایی ،شورا ها در گام چهارم « ابعاد درآمدی و هزینه ای » این ابزار ها را مشـخص و تفکیک خواهنـد داشت . بر اساس ساختار بودجه ای تـدوین شـده شورا ها می تواننـد فرآینـد تهیه و تنظیم بودجه را شـروع نماینـد . در اولین مرحله بودجه بندی شوراها ساختار بودجه را تعیین می کنند . پس از تنظیم بودجه به مرحله بعـد که « تصویب بودجه » باشـد قار می گیرنـد . تصویب بودجه توسط شورا را به عبارتی می توان تعهد مردم و مسـئولین نسـبت به برنـامه هـای تعیین شـده تلقی کرد . در مرحله سوم که « اجرای بودجه » نامیـده می شود . بودجه عیین شـده به سازمـان هـای ذیربط اعلام می شود. تمام مراحل قبلی در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی بودجه در حین اجرا شکل می گیرد از این رو اهمیت خاصی در فرآینـد بودجه بنـدی دارد.در اجرای بودجه باید توجه داشت که توازن بودجه به تعادل بین درآمدها و هزینه ها بسـتگی دارد . و حفظ این عادل در اجرای بودجه نیز می توانـد در توازن بودجه موثر باشد . مرحله نهایی فرآیند تنظیم بودجه را « کنترل بودجه » می نامند . کنترل بودجه شوراها را در دو شـیوه مکمل می توان پیاده نمود :الف) کنترل مالی این نوع کنترل از طریق محدودیت سـقف هزینه های ارائه شـده در حـد درآمـد های پیش بینی شـده و تامین هزینه ها بر اساس درآمـد های تحقق یافته قابل اعمال است . ب)

کنترل عملیاتی این جنبه کنترل با لحاظ قدرت نظارتی شوراها از اهمیت خاصی برخوردار است. اعضا شوراها می وانند به صورت مستمر در طول عملیات بشکل مستقیم یا غیرمستقیم (گزارش ارائه شده) از نحوه هزینه هزینه کرد عملیات تدوین شده در بودجه آگاهی یافته و اقدامات لازم در خصوص اصلاح بودجه یا عملیات را ارئه نمایند .روش های پیش بینی بودجه : عمدتا بودجه در دو بخش قابل قابل بررسی است :الف) روشهای پیش بینی درآمد ها - ب) روشهای پیش بینی و برآورد هزینه ها الف) روش های پیش بینی درآمد ها : باید توجه داشت دقت در پیش بینی درآمد ها در دقیق بودن بودجه مصوب تاثیر زیادی خواهد داشت . روش های متداول برآورد درآمد ها به شرح زیر است :۱- روند سال های قبل : در مواقعی که نوسنات اقتصادی مانند گرایش رکود یا تورم در حداقل باشد یا وضعیت عمومی اقتصاد در حالت تعادل باشد در این گونه موارد استفاده از روند سال های قبل می تواند موثر باشد . در شرایط رکود یا ورم حاد این شیوه موثر نمی باشد .۲- تجزیه و تحلیل سری های زمانی : در این شیوه بصورت استفاده از میانگین ساده سال های گذشته و میانگین متحرک دوره های پیشین استفاده می شود. ۳- نرخ رشد : در این روش بر اساس بودجه سال های گذشته ابتدا نرخ رشد سال های گذشته (معمولا ۱۰ سال) محاسبه می شود سپس بر اساس میانگین نرخ ها بدست آمده در سالهای مختلف نرخ رشد نهایی دوره مورد بررسی مشخص می شود سپس بر اساس آن بودجه سال آینده پیش بینی می شود . n: تعداد سالها ، B : درآمدِ سال مورد نظر = نرخ رشد ۴- تجزیه و تحلیل همبستگی ها : می توان از طریق معادلات ریاضی بین درآمد های مربوطه و تولید ناخالص داخلی تعداد جمعیت فعال و ... یک رابطه همبستگی مثبت یا معکوس را پیش بینی نمود . ۵- ارزیابی های کارشناسی : در مواردی که امکان دسترسی به کارشناسان با تجربه و کارآمد میسر باشد از طریق بررسی عوامل خارجی و داخلی موثر بر درآمدهای مورد نظر می توان تا حدودی در آمدها را پیش بینی نمود . ب) روش های پیش بینی هزینه ها :در این مرحله بر اساس درآ»د های پیش بینی شده در مرحله قبلی هزینه های مختلف در چارچوب دو گروه هزینه های پیش بینی می شود . الف: هزینه های جاری و مستمر : این دسته هزینه نیروی انسانی و هزینه خدمات پشیبانی و فعالیت های ستادی شکل می گیرد . ب: هزینه های عمرانی و سرمایه ای جهت پیش بینی و برآورد هزینه ها می توان از روش های زیر استفاده نمود ۱. روند سال های قبل : این شیوه در زمینه هزینه های جاری و مستمر از قبیل هزینه های نیروی انسانی ، هزینه های ستادی ، خدمات عمومی و ... که بیشتر جتبه مداوم دارند قابل اعمال است . ۲. شاخص بندی سرانه : در این روش بر اساس سرانه هزینه های جاری شاخص مورد نظر تهیه می شود و سپس مطابق تغییرات همبستگی شاخص های کلان کشور از جمله شاخص های عمده فروشی و خرده فروشی ، سرانه هزینه های جاری نیز تغییر می یابد . ۳. هزینه های عملیاتی : در خصوص فعالیت های عمرانی و سرمایه گذاری بایستی توجه داشت که هزینه تفکیک شده این فعالیت ها را که هدف مشخص و معینی را دنبال می کنند ضرورتا از طریق ارزیابی و توجیه اقتصادی – اجتماعی و طراحی پروژه می توان فراهم نمود. ۴. ارزیابی تطبیقی : در مواردی که به دلایلی امکان برآورد دقیق هزینه ها میسر نباشد از ارزیابی هزینه پروژه های مشابه در سالهای گذشته استفاده نمود . انواع بودجه :از بعد فنی بودجه انواع مختلفی با توجه به موقعیت بودجه بندی دارد که در ادامه برخی از بودجه بندی ها را مورد بررسی قرار خواهیم داد . بودجه سنتی یا متداول این نوع بودجه بندی بدون توجه به نوع و تعداد فعالیت های دستگاه تنظیم می شود که امروزه به لحاظ گسترش و یا پیچیدگی فعالیت های دولت کاربرد ندارد . این نوع بودجه بندی در سطح شهر ها به دلیل تنوع فعالیت ها قابل استفاده نمی باشد . بودجه افزایشی در این شیوه بودجه بندی ، میزان هزینه ها بر اساس حجم عملیات تعیین می گردد . در تنظیم بودجه با استفاده از این روش برای برآورد هزینه ها عمدتا یکی از اشکال زیر را بکار می گیرند :۱. عملیات ثابت : اگر عملیات سال اینده نسبت به سال فعلی تغییر نداشته باشد در این حالت صرفا تغییرات ناشی از تعدیل نرخ تورم در بودجه اعمال می شود . ۲. توسعه عملیات : در شرایطی که عملیات و برنامه های سال آتی به صورت کمی یا کیفی افزایش شابد در این حالت این نوع تغییرات بایستی در پیش بینی بودجه سال آتی لحاظ شود . ۳. عملیات جدید : در شرایط

اجرایی ممکن است برخی فعالیت های جدید ناشی از برنامه ها یا اهداف جدید بر عهده موسسه یا دستگاه اجرایی مورد نظر بشکل خدماتی یا عمرانی گذاشته شود بودجه برنامه ای در این روش ، بودجه بر اساس برنامه های مختلف نظیم می شود . در این شیوه لزوما یک متولی برای تمام برنامه ها ضرورت ندارد و ممکن است موسسات مختلفی این وظیفه را بر عهده گیرند ، که برای هر برنامه بو دجه ای مشخص تهیه و تنظیم می شود . بودجه عملیاتیاین بودجه بندی بیشتر در واحد های عملیاتی مانند پیمانکاران موسسات انتفاعی و تولیدی قابل استفاده است . در این روش عملیات بصورت هزینه و فایده تحلیل و بر اساس اندازه گیری کار ، قیمت تمام شده مشخص و با استفاده از شاخصهای کاری و استاندارد های عملیاتی این ارقام تعیین و تعدیل می شود . بودجه بر مبنای واحد های عملیاتی (P.P.B.S) در این بودجه بندی که بودجه بر مبنای P.P.B.S اطلاق می شود بر اساس ارزیابی اجرائی دستگاه و موسسه حجم عملیات قابل اجرا وسط واحد های عملیاتی به لحاظ نیروی تخصصی ، تجهیزات و امکانات اجرائی مشخص و براساس آن بودجه هر واحد تنظیم می گردد . (P.P.B.S : PLANING'PROGRAMING AND BUDGETING SYSTEM)بودجه بر مبنای صفر در این روش هدف ایجاد یک تناسب بین وان اجرایی دستگاه و عملیات محوله است . برای تعیین بودجه از پایین ترین سطح عملیاتی حرکت و نهایتا در راس هرم بودجه نهایی تنظیم می شود حسن عمده این بودجه آن است که همواره شکل غلتان داشته و هر ساله مورد بازبینی قرار می گیرد با این حال تنظیم آن نیروی کارشناسی زیادی می خواهد . فصل سوم برنامه ریزی در شوراها آنچه در این جهت هر شورا نیازمند است ابزار مناسبی جهت تدوین این اهداف و راه های تحقق اهداف می باشد . این ابزار از مجموعه ای فعالیت های مرتبط تشکیل می شود که عموما برنامه ریزی اطلاق می شود . تعریف برنامه ریزی برنامه را شاید بتوان یکی از پر استفاده ترین اصلاحات سازمانی و عمومی اطلاق کرد . ولی آنکه برنامه واقعا چه عریفی دارد مستلزم کنکاش بیشتری است . به اعتقاد ما « برنامه یک تصویر آگاهانه و قابل اجرا از مجموعه فعالیت هایی است که اجرای ان ها منجر به نتایج مورد انتظار می شود » . این تعریف در تمام سطوح برنامه ریزی صادق است ولی پیچیدگی و متغیر های اثرگذار آن متفاوت می باشد . هر برنامه لزوما دارای هدف و نتایج مورد انتظار است و مسلما بدون وجود هدف اجرا یا عدم اجرای آن بی تفاوت خواهد بود . هر برنامه ای ارتباط فعالیت های مرتبط و مختلفی را رد رابطه با همدیگر و تحت تاثیر عوامل خارجی جهت تحقق اهداف نهایی مشخص می سازد و هر چقدر اهداف گستر بیشتری را شامل شوند فعالیت ها نیز پیچیده تر خواهند شد . ضرورت برنامه ریزی آنچه که برنامه ریزی را مهم . ضروری می سازد محدودیت های مالی ، زمانی و سایر منابع مورد نیاز جهت تحقق اهداف مسئولان است . عناصر اصلی برنامه ریزی برنامه ریزی ممکن است در سطوح و انواع مختلفی فراهم شود با این حال هر نوع برنامه ریزی عموما از یکسری عناصر مشترک استفاده می نمایند . این عناصر را در سطوح مختلف صرف نظر از ضریب اهمیت آنها می توان در موارد زیر خلاصه کرد :الف) هدف یا مجموعه اهداف : اولین رکن اساسی تمام برنامه ها داشتن هدف است . به عبارتی برنامه ریزی بعنوان ابزاری جهت تحقق اهداف مورد نظر طراحی و اجرا می شود . اهداف را می توان در دو دسته اهداف کلان (با حیطه تاثیر گذاری گسترده) و اهداف خرد (با حیطه تاثیر گذاری محدود) طبقه بندی کرد . ب) منابع تامین کننده برنامه : وقتی برنامه ریزی طراحی شد و اهداف برنامه مشخص شد لازم است منابعی که از محل آنها هزینه اجرایی برنامه باید تامین شود در متن برنامه ریزی مشخص و تعیین گردد. بدون وجود منابع انسانی و مادی هیچ برنامه ای به مرحله اجرا وارد نخواهد شد و صرفا به یک امر صوری و کاغذی تبدیل می شود . هر چقدر تعداد برنامه ها بیشتر و نیاز مالی پروژه ها بیشتر باشد تنوع منابع تامین کننده نیز ضرورت بیشتری خواهد یافت .ج) امکانت اجرایی برنامه : مشخص ترین مرحله هر سیستم برنامه ریزی را می توان مرحله اجرای آن نامید . مام برنامه ها در این مرحله نیازمند داشتن ابزار ها ، نیروی انسانی و ساختار مناسب جهت اجرای کارآمد برنامه می باشند . د) نظام ارزشیابی برنامه : یکی از مسایل عمده برنامه ریزی وجود متغیر های تاثیر گذار خارج از کنترل است که منجر می شود که برنامه از مسیر از پیش طراحی شده خارج شود . برای جلوگیری یا حداقل ، کاهش این تاثیرات بر نظام برنامه

ریزی ، وجود یک بازنگری دوره ای و ارزیابی اهداف بدست آمده برای هر نوع برنامه ریزی ضرورت دارد . ارتباط عناصر برنامه ریزیدر ارتباط با این عناصر ، شوراها نیازمند استفاده از ۴ دسته سازمان مختلف می باشند این سازمان ها عبارتند از : ۱) سازمان برنامه ریزی ۲) سازمان تامین کننده برنامه۳) سازمان های اجرایی ۴) سازمان های نظارت کننده ۱) سازمان برنامه ریزی :این نوع سازمان ها مانند یک مجموعه ستادی و دفاتر مشاوران برنامه ریزی جهت جمع آوری اطلاعات ، پردازش ، تحلیل و تدوین برنامه های مورد نیاز عمل می کنند . ۲) سازمان های تامین کننده برنامه :این دسته سازمان ها برنامه های مصوب شورا ها را جهت پوشش مالی و نیروی انسانی و امکانت اجرایی ، از طرق مختلف بررسی و راهکار های عملی تامین برنامه آماده می کنند .۳) سازمان های اجرایی : این نوع سازمان ها برنامه های تهیه شده را بر اساس منابع و اهداف تعیین شده به مرحله اجرا رسانیده و متحقق می سازند این سازمان ها ممکن است به شکل شهرداری ها سازمان های انتفاعی موسسات خیریه تعاونی های وابسته شرکت های خدمات عمومی و یا سازمان های موقت باشند. ۴) سازمان های نظارت کننده :این نوع سازمان ها برنامه های در حال اجرا یا اجرا شده را بررسی و نتایج بدست آمده را بر اساس نظر سنجی از مردم ارزشیابی اهداف منابع مصرف شده و ... بررسی و اصلاحات لازم را ارئه می نمایند . سطوح برنامه ریزی : برنامه ریزی را می توان از نظر سطح جغرافیایی به سطوح مختلفی تفکیک نمود این سطوح مختلف عبارتند از : ▫ برنامه ریزی در سطح ملی▫ برنامه ریزی در سطح منطقه ای ▫ برنامه ریزی در سطح استان ▫ برنامه ریزی در سطح شهرستان ▫ برنامه ریزی در سطح شهر ▫ برنامه ریزی در سطح دهستان ▫ برنامه ریزی در سطح روستا هر کدام از این سطوح علیرغم آنکه از یک سری اصول مشابه جهت برنامه ریزی استفاده می کنند ولی به علت حجم متغیر های اثر گذار محتوای برنامه های این سطوح به لحاظ پیچیدگی متفاوت خواهد بود . فرآیند برنامه ریزی بررسی تکنیک ها و روش های مختلف برنامه ریزی حاکی از آن است که مدل های مختلفی را جهت تدوین یک نظام برنامه ریزی مناسب و قابل استفاده در شورا ها می توان ارائه نمود . این مدل ها علیرغم آنکه در برخی موارد اثر بخش می باشند ولی به تنهایی یک مدل عمومی و تعمیم پذیر نمی باشند . به همین لحاظ تلاش شده است یک مدل عمومی و تعمیم پذیر نمی باشند به همین لحاظ تلاش شده است یک مدل عمومی از فرآیند برنامه ریزی جهت کاربرد در شورا ها ارئه شود اولین مبحث قابل توجه برنامه ریزی ان است که مهمترین قدم برنامه ریزی با مشکل و عدم اثر بخشی مواجه خواهد شد بعبارتی بعنوان اولین خشت برنامه ریزی شناسایی مساله اهمیت زیادی برای برنامه ریزان و مسئولین دارد . چه بسا هزینه های عمرانی و سرمایه گذاری عمومی بسیاری که به علت عدم توجه به شناخت نیاز ها و اهداف اصلی منجر به اتلاف منابع ملی و منطقه ای شده است . به همین خاطر برای شورا ها ضرورت توجه به این مرحله اهمیت وافری دارد . مراحل اصلی فرآیند برنامه ریزی را می توان در موارد زیر خلاصه کرد : شناسایی مسئله تدوین برنامه انتخاب برنامه اجرای برنامه مراحل ۱۲ گانه فوق در خصوص برنامه ریزی های مختلف قابل بررسی است ولی مسلما قابل ذکر است که برخی مواقع مراحلی پررنگ تر و یا کم اهمیت تر تلقی می شوند که این خود وابسته به عمق مساله و گستردگی محدود برنامه می باشد . البته بررسی مراحل برنامه ریزی نباید این تلقی را ایجاد کند که برنامه ریزی یک روند خطی دارد که به صورت متوالی قابل اجرا است بلکه باید توجه داشت که مراحل مختلف برنامه ریزی تحت تاثیر یک سیستم مرتبط با هم قابلیت انعطاف پذیری باید داشته باشد . اگر بتوان این ارتباط را بین مراحل عمده برنامه ریزی فراهم نمود مسلما یک سیتم برنامه ریزی غلتان فراهم می شود که تداوم آن آثار مثبتی خواهد داشت . برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)یکی از عمده مسایل برنامه ریزی شورا ها در ابتدای فعالیت های خود توجه به رسالت شورا ها و تمرکز روی برنامه ریزی راهبردی است به همین لحاظ در ادامه تلاش خواهد شد یک سیستم برنامه ریزی راهبردی را بررسی نمائیم . برای هر نوع برنامه ریزی راهبردی به ۴ سوال اساسی زیر باید به صورت گسترده پاسخ دهیم و سپس بر اساس بررسی و ترکیب آن ها گزینه های ممکن را مشخص و نهایتا تصمیم گیری نمائیم . الف) چه فرصت های عمده ای برای ما وجود دارد ؟ب) با چه تهدید های عمده خارجی مواجه هستیم ؟ج) نقاط قوت عمده

داخلی ما چه مواردی هستند ؟د) ضعف های عمده داخلی ما چه مواردی هستند ؟ نتایج این بررسی ها می توان نوعی تحلیل داخلی و خارجی تلقی کرد که آثار متعددی برای شورا ها در برخواهد داشت .با بررسی این موارد شورا می تواند نسبت به طراحی گزینه های ممکن جهت تدوین برنامه آینده اقدام نماید و نهایتا منجر به انتخاب و گزینش راهبرد مناسب جهت تدوین فعالیت های شورا شود . ارزیابی مستمر و دوره ای راهبرد های اجرا شده می تواند در اصلاح برنامه های آینده موثر باشد . علاوه بر برنامه ریزی راهبردی ، شورا ها ضرورتا نیازمند استفاده از برنامه های بلند مدت ، میان مدت و کوتاه مدت جهت تحقق نیازها و انتظارات مردم می باشند که در قالب برنامه ریزی راهبردی قابل اجرا خواهند بود . شاخص های ارزیابی برنامه ها یکی از مراحل اصلی هر نوع برنامه ریزی مرحله کنترل و ارزیابی برنامه ها است . در خصوص طرح ها و پروژه های تدوین شده کنترل تک تک پروژه ها می تواند در ارزیابی موثر باشد .کنترل مجموعه طرح ها از پنج مرحله عمده تشکیل می شود که عبارتند از : - صدور مجوز شروع کار برای طرح ها و پروژه ها - جمع آوری و پردازش اطلاعات - تحلیل و ارزیابی عملکرد طرح ها و پروژه ها - گزارش دهی به شورای ناظر توسط مجری- انجام اقدامات اصلاحی این سیستم کنترل شورا ها را از تمرکز روی عملیات مربوط به طرح ها و پروژه به سمت نتایج عملیات سوق می دهد . اجرای این سیستم مستلزم تهیه شاخص های اندازه گیری مناسبی است که معرف کیفیت و کمیت عملکرد مجموعه طرح ها و پروژه ها باشند . با شروع عملیات اجرایی طرح ها و پروژه های مورد نظر بر اساس برنامه های عیین شده ، بصورت دوره ای اطلاعات مربوط به پیشرفت فیزیکی و عملکرد هزینه ای و زمانی پروژه ها جمع آوری می شود . پیشرفت فیزیکی پروژه ها در پایان هر دوره تعیین و میانگین مجموعه پروژه ها حت عنوان پیشرفت فیزیکی طرح مشخص می شود . شکاف بین پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده و پیشرفت فیزیکی واقعی پروژه ها عملکرد کمی مجموعه پروژه ها را نشان می دهد . عملکرد کیفی پروژه ها را نیز می توان بر اساس استاندارد های تعیین شده مورد ارزیابی قرار داد. در کنار این عملکرد ها یعنی عملکرد کمی و کیفی پروژه ها عملکرد هزینه ای پروژه نقش مکملی بر عهده دارد . عملکرد هزینه ای پروژه ها را می توان با استفاده از ارزیابی دوره ای متغیر های زیر بدست آورد .الف) بودجه مصوب به میزان اعتبار مشخص شده مطابق پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده اطلاق می شود .ب) بودجه تخصیص یافته : به میزان اعتباری که از محل درآمد های مورد نظر برای پروژه مربوطه اختصاص می یابد اطلاق می شود . ج) هزینه صرف شده :به میزان اعتباری که بر اساس اسناد مثبته از محل بودجه تخصیص یافته پرداخت می شود اطلاق می شود . د) ارزش کار انجام شده :به میزان ارزش ریالی کار انجام شده صرف نظر از هزینه ای که عملا پرداخت شده است اطلاق می شود بر اساس متغیر های فوق و پردازش اطلاعات بدست آمده می توان شاخص های ارزیابی مجموعه را بشرح زیر بدست آورد .شاخص های ارزیابی برنامه ها یکی از مراحل اصلی هر نوع برنامه ریزی مرحله کنترل و ارزیابی برنامه ها است . در خصوص طرح ها و پروژه های تدوین شده کنترل تک تک پروژه ها می تواند در ارزیابی موثر باشد . شورا ها در مواردی که با پروژه ها ی زیاد و مختلف رو به رو هستند برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از انحرافات بودجه ای و زمانی نیازمند کنترل مجموعه طرح ها هستند . این سیستم کنترل شورا ها را از تمرکز روی عملیات مربوط به طرح ها و پروژه به سمت نتایج عملیات سوق می دهد . اجرای این سیستم مستلزم تهیه شاخص های اندازه گیری مناسبی است که معرف کیفیت و کمیت عملکرد مجموعه طرح ها و پروژه ها باشند . با شروع عملیات اجرایی طرح ها و پروژه های مورد نظر بر اساس برنامه های تعیین شده ، بصورت دوره ای اطلاعات مربوط به پیشرفت فیزیکی و عملکرد هزینه ای و زمانی پروژه ها جمع آوری می شود .شکاف بین پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده و پیشرفت فیزیکی واقعی پروژه ها عملکرد کمی مجموعه پروژه ها را نشان می دهد . عملکرد کیفی پروژه ها را نیز می توان بر اساس استاندارد های تعیین شده مورد ارزیابی قرار داد . در کنار این عملکرد ها ، عملکرد هزینه ای نقش مکملی بر عهده دارد . عملکرد هزینه ای پروژه ها را می توان با استفاده از ارزیابی دوره ای متغیر های زیر به دست آورد . الف) بودجه مصوب : به میزان اعتبار مشخص شده مطابق پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده اطلاق می شود . ب) بودجه تخصیص

یافته : به میزان اعتباری که از محل در آمد های مورد نظر برای پروژه مربوطه اختصاص می یابد اطلاق می شود . ج) هزینه صرف شده : به میزان اعتباری که بر اساس اسناد مثبته از محل بودجه تخصیص یافته پرداخت می شود اطلاق می شود . د) ارزش کار انجام شده : به میزان ارزش ریالی کار انجام شده صرف نظر از هزینه ای که عملاـ پرداخت نشده است اطلاق می شود . بر اساسمتغیر های فوق پردازش اطلاعات بدست آمده می توان شاخص های ارزیابی مجموعه را بشرح زیر بدست آورد.۱- بودجه تخصیص نشده : تفاوت بودجه مصوب و بودجه تخصیص یافته را بودجه تخصیص نشده می نامند . بودجه تخصیص یافته – بودجه مصوب = بودجه تخصیص نشده ۲- بودجه جذب نشده : تفاوت بودجه تخصیص یافته و هزینه صرف شده هزینه صرف شده– بودجه تخصیص یافته = بودجه جذب نشده ۳- انحراف از بودجه : مجموع تفاوت بودجه تخصیص نشده و بودجه جذب نشده بودجه جذب نشده + بودجه تخصیص نشده = انحراف از بودجه ۴- انحراف هزینه ای : تفاوت ارزش کار انجام شده را با هزینه های صرف شده هزینه صرف شده – ارزش کار انجام شده = انحراف هزینه ای ۵- شاخص عملکرد هزینه ای : این شاخص هرچقدر از یک بزرگتر باشد نشانگر صرفه جویی است و هرجقدر کوچکتر باشد نشانگر اتلاف هزینه ها است . هزینه صرف شده : ارزش کار انجام شده = شاخص عملکرد هزینه ای عملکرد زمانی پروژه ها و مجموعه برنامه ریزی شده را تحت عنوان انحراف زمانی می توان بدست آورد .۱) انحراف زمانی : این متغیر میزان عقب یا جلو افتادگی پروژه از برنامه تعیین شده را نشان می دهدزمان برنامه ریزی شده – زمان بررسی = انحراف زمانی ۲) شاخص عملکرد زمانی : این شاخص هر جقدر از یک بیشتر باشد نشانگر جلو بودن کار اس و هر چقدر از یک کوچکتر باشد نشانگر عقب بودن کار انجام شده از برنامه است .ارزش کار انجام شده : بودجه مصوب = شاخص عملکرد زمانیبر اساس شاخص های بدست آمده و انحرافات تعیین شده در هر سه سطح پروژه ها ، طرح ها و مجموعه برنامه می توان ارزیابی عملکرد مجموعه را ارائه نمود . پایان – ۱۰۰ صفحه نخست-

سروش شیدایيفصل چهارمتصمیم گیری در شوراهاتصور کنید:«... بعد از بررسیها و اقدامات کارشناسی به این نتیجه رسیده اید که پروژه های اب و فاضلاب، بهسازی خیابانها، اصلاح سیستم حمل و نقل از جمله اولویتهای شورای شهری است، حال اکنون شما کدام یک از اولویتهای را با توجه به منابع مالی موجود انتخاب خواهید کرد؟ یا در سطح شورای روستا احداث مدرسه را بعنوان اولویت می پذیرد یا اب مشروب روستاییان را؟هر کدام از این پروژه ها را که انتخاب کنید مسلما در مورد ان را تصمیم گیری کرده اید .حال اگر این تصمیم با برخی نظرات مردم هماهنگ نباشد چه خواهید کرد؟به نظرشما از کجا می توانید یک تصمیم گیری مساعد و مطلوب داشته باشید ؟ ازطرفی اگرشما با یک عارضه طبیعی مانند سیل یا زلزله مواجه شوید تصور میکنیدچه تصمیماتی را باید بررسی واعمال کنید؟...»تمام این مسائل وموارد مشابه مشتی از خروارها تصمیمات شوراها می تواند باشد.بعنوان عضو یا مرتبط شوراها همواره نیاز خواهید داشت در جلسات تصمیم گیری چه درحیطه مسائل شورا یا ارتباطات با سایر ارگانها بصورت فعال برخود خواهید داشت .در این فصل تلاش خواهید کرد بینش شما را نسبت به تصمیم گیری اثر بخش ،ارتقاء بخشیم.تعریف تصمیم گیری:تصمیم گیری را می توان «انتخاب آگاهانه ی راه حل مورد نظراز میان راههای مختلف جهت تحقق اهداف تعیین شده » نامید. بر اساس این تعریف تصمیم گیری را می توان در سطوح مختلف زیر طبقه بندی کرد:الف) تصمیم گیری فردی : تصمیمات فردی را به مجموعه تصمیم گیریهایی اطلاق می کنند که علیرغم متغیرهای بیرونی توسط یک فرد انتخاب می شوند. این نوع تصمیمات در مواقعی که مسائل بیش از حد ساده و گستره ی آثار تصمیم بسیار محدود و فردی است ممکن است آثار مثبت داشته باشد. همچنین در مواردی که با محدودیت زمانی مواجه هستیم و یا شرایط غیرعادی باشد برخی تصمیمات عمومی نیز ممکن است به شکل فردی اتخاذ گردد.ب) تصمیم گیری گروهی : یکی از ضرورتهای ایجاد شده در جوامع در حال توسعه و توسعه یافته تداخل منافع افراد و تاثیر پذیری متغیرهای گونا گون بر این روند است به گونه ای که بسیاری از تصمیمات ما به نوعی از تصمیمات دیگران تاثیر می پذیرد، به همین لحاظ افراد تمایل بیشتری به فعالیتها و تصمیم گیری جمعی پیدا کرده اند و روز به روز

در مسائل اجتماعی مزایای این شکل تصمیم گیری بیشتر نمایان می شود.ج) تصمیم گیری سازمانی :تصمیم گیری می تواند در محیط های مختلفی آغاز گردد و اگر این تصمیم گیری ها در چارچوب فعالیتهای سازمانی شکل گیرد می توان آنرا تصمیم گیری سازمانی تلقی کرد. بررسی این طبقه تصمیمات نشان می دهد که هردو حالت تصمیما ت فردی و گروهی در سازمانها قابل اجرا می باشند ولی مسلما هر سازمان معیارهای قانونی و خاصی را دارد که افراد و گروهها حق خروج از آنها را ندارند.فرآیند تصمیم گیری : اگر بخواهیم شکل عمومی تصمیم گیری را برای باز شدن مفهوم کاربردی آن بررسی کنیم متوجه می شویم که تمام فعالیتهای درگیر در امر تصمیم گیری را می توان در یکی از مراحل چهارگانه ی زیر دسته بندی کرد: شناسایی مساله یا مشکل نیازمند تصمیم گیری تصمیم سازی یا فراهم ساختن زمینه تصمیم گیری تصمیم گیری یا انتخاب گزینه مطلوب ارزیابی تصمیم یا بررسی آثار تصمیم گیری عوامل موثر در تصمیم گیری :در بحث علمی تصمیم گیری عوامل متعددی وجود دارند که در سطوح مختلف تصمیم گیری می توانند موثر واقع شوند. این عوامل در دو دسته ی عوامل داخلی و عوامل خارجی طبقه بندی می شوند.عوامل داخلی:این دسته عوامل به مواردی اطلاق می شود که در حیطه ی تا ثیرگذاری سازمان و یا نهاد مربوطه قرار دارند و افراد می توانند آنها را تغییر دهند.نوع تصمیمات:بیشتر زمان کاری مدیران در سازمانهای اجرایی به امر تصمیم گیری اختصاص دارد.این تصمیمات عموما در دو شکل متفاوت قابل تفکیک هستند، یک دسته از تصمیمات بر اساس آیین نامه ها ، قوانین و عادت های رفتاری افراد گرفته می شوند، این دسته را عموما تصمیمات عادی اطلاق می نمایند. دسته ی دوم به مواردی اطلاق می شوند که در زمینه مسائل یا شرایط غیرمعمول اتخاذ می شوند. این دسته تصمیمات که عمدتا تصمیمات غیر عادی تلقی می شوند بیشتر به خلاقیت و قدرت تحلیل افراد وابسته است.ماهیت بحرانی مساله: یکی از عمده عوامل موثر بر فرآیند تصمیم گیری ماهیت بحرانی مساله می باشد، تمام تصمیمات شما می تواند در حد فاصل دو گروه تصمیمات بحرانی و غیر بحرانی قرار بگیرند. در این حالت بعد زمان نیز بر مساله تاثیر زیادی دارد. یعنی ممکن است شما با یک مساله بحرانی مواجه شوید ولی فرصت کافی برای حل آنرا داشته باشید و یا برعکس ممکن است شما با یک مساله بحرانی مواجه باشید که به علت کمبود زمان برای بررسی و حل مساله به مشکل حاد تبدیل شده است. اگر شما به عنوان عضو شورا نیمه شب اطلاع پیدا کنید که کارخانه ی شیمیایی نزدیک شهر شما دچار حادثه ی آتش سوزی شده و احتمال آلودگی محیط زیست بسیار بالا باشد چه تصمیمی خواهید گرفت؟ در این حالت علاوه بر آنکه ماهیت مساله بسیار بحرانی است فرصت زمانی بسیار کمی نیز برای تصمیم گیری دارید که باید راه حلی را انتخاب کنید. این راه حل می تواند یکی از موارد زیر باشد: ارجاء مسئله به آتش نشانی یا شهرداری اعلام جلسه ی اضطراری شورای شهر در اولین فرصت اعلام به کمیته حوادث غیر مترقبه شهرسیستم های اطلاع رسانی:عنصر اصلی هر نوع فرآیند تصمیم گیری، داده ها و اطلاعات حاصل از منابع مختلف می باشد. فرآیند تصمیم گیری در شورا ها نیز وابستگی شدیدی به این سیستم ها دارد. به عبارتی باید اذعان داشت اثربخشی تصمیمات گرفته شده ارتباط زیادی با دقت اطلاعات جمع آوری شده دارد به گونه ای که هر چقدر اطلاعات دقیق تر باشد اثربخشی تصمیم بالاتر خواهد بود.توانایی و شخصیت اعضا: ویژگی اصلی تمام انسانها داشتن عواطف و احساسات خاصی است که همواره هر نوع تصمیم گیری آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. به همین لحاظ به عنوان یکی از متغیرهای تاثیرگذار فرآیند تصمیم گیری، بویژه تصمیمات اجتماعی و رفتاری که جنبه ی کیفی آنها بیشتر است، شخصیت و توانایی های افراد است.نوع نگرش افراد به مساله: برخی از افراد تمایل دارند اولین راه حل را در خصوص مساله انتخاب کنند، برخی دیگر نیز بر اساس تمایل درونی خود راه حل های کوتاه مدت را ترجیح می دهند.تمام این تمایلها ناشی از نوع نگرش افراد به مساله است. افراد عموما در قبال مسائل مختلف در دو دسته ی ریسک پذیر و ریسک گریز قابل تفکیک می باشند.اعضا شورا به صورت انفرادی ممکن است نگرشی متفاوت از مجموع اعضا داشته باشند و این امر یعنی تفاوت نگرش ها در گزینش تصمیمات صحیح تر موثر خواهد بود.ب)عوامل خارجی:این دسته عوامل به مسائلی اشاره دارند که فراتر از حیطه کنترل سازمان و یا شورا به

عنوان یک نهاد موثر و تصمیم گیر می باشند. نظام اقتصادی: یکی از عمده مشکلات اقتصادی کشور ما عدم هماهنگی در توزیع امکانات اقتصادی است به گونه ای که برخی مناطق از لحاظ اقتصادی به اقتصاد سنتی و بومی خود متکی هستند و رابطه ی مطلوبی با اقتصاد ملی و صنعتی ندارند.به همین لحاظ هرچقدر اقتصاد محلی با تاثیرات اقتصاد ملی و منطقه ای ارتباط داشته باشد نظام اقتصادی و درآمدی قوی تری خواهد داشت.این امر خود موجب تقویت برنامه ها و کارایی تصمیم گیری آنها می شود.نظام ارزشی:در نظام ها و جوامع غربی ارزشهای اعتقادی و رفتاری تحت تاثیر قانون شکل می گیرد و قانون میزان و حدود اعتقادات افراد را در مسائل اجتماعی مشخص می سازد. در صورتی که در جوامع شرقی ارزشهای اعتقادی قانون را تحت تاثیر قرار می دهند و از پشتیبانی عمومی برخوردار هستند. به همین لحاظ می توان نظام ارزشی و اعتقادی را از جمله متغیرهای مهم و موثر بر فرآیند تصمیم گیری به شمار آورد. قوانین و مقررات کشور: در هر نظامی یک سری قوانین و مقررات بر اساس ضرورتها و نیازهای عمومی وضع شده است که تمام حرکت های شوراها بویژه تصمیمات آنها در مسیر این قوانین قرار خواهد داشت و تخلف از آن ممکن نیست مگر آنکه در مسیر اصلاحی این قوانین و مقررات از طریق مراجع ذیربط تغییر یابند. به همین لحاظ از مهمترین عوامل خارجی موثر بر تصمیم گیری شوراها بایستی به قوانین و مقررات کشور از جمله قانون شوراهای اسلامی اشره نمود. فرهنگ عمومی و محلی: جوامع و اجتماعات مختلف انسانی بر اساس ویژگی های جغرافیایی، تاریخی و اقتصادی دارای فرهنگ های گوناگونی می باشند. در برخی جوامع مشارکت اهمیت دارد و در برخی جوامع رقابت بیشتر مورد پذیرش است. به همین لحاظ شوراهای محلی در مناطق مختلف کشور با فرهنگ های بومی متفاوتی روبرو هستند.این فرهنگ های محلی فضای عمومی تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهند و نهایتا منجر به تاثیر گذاری روی فرآیند تصمیم گیری می شوند.فصل پنجممدیریت تعارض در شوراها تصور کنید:«... شورا جهت تصمیم گیری یا انتخاب اولویت پروژه ای جلسات مکرری را تشکیل داده است ولی همواره به علت مخالفت رئیس و دو نفراز اعضا شورا این جلسات بی ثمر بوده است. شما به عنوان شهروند یا عضو شورا نیازمند شناسایی پدیده ی تعارض برای برخورد آگاهانه با این گونه موارد هستید. نگرش شما نسبت به تعارض در چگونگی برخور با آن موثر است و به همین دلیل شما باید بتوانید رفتار شورا را در این مورد ارزیابی نمایید...»یکی از موضوعات گسترده در سازمانها و ادارات عمومی کشور ما بحث پدیده ی تعارض است. به اعتقاد ما تعارض عبارت است از: « فرآیندی که در آن یک یا چند نفر آگاهانه تلاش می کنند تا فعالیتهای یک یا چند نفر دیگر را تحت تاثیر قرار دهند به گونه ای که منجر به کاهش امتیازات یا منافع آنها شود.» امروزه نسبت به تعارض دیدگاههای مختلفی وجود دارد که عموما جهت گیری افراد را نشان می دهد. این دیدگاهها عبارتند از :الف) دیدگاه سنتی: در گذشته فرض بر آن گذاشته می شد که تعارض بد است وهمواره تلاش می شد از آن اجتناب شود. بر اساس این دیدگاه، تعارض ناشی از عدم وجود ارتباطات مناسب و اعتماد بین اعضا می باشد. معتقدان این دیدگاه تلاش می کنند علت های تعارض را مورد شناسایی قرار داده و از آنها اجتناب کنند. ب) دیدگاه روابط انسانی: طرفداران این دیدگاه اعتقاد دارند که تعارض یک امر طبیعی و غیر قابل اجتناب است و نمی توان از آن بطور کامل فاصله گرفت و یا آن را بطور کامل از بین برد. این افراد همواره تلاش می کنند فرآیند آنرا مورد شناسایی و استفاده قرار دهند. به عبارتی به عقیده ی آنها تعارض می تواند جنبه ی کاربردی و مثبتی برای بهبود عملکرد افراد داشته باشد. ج) دیدگاه تعامل: از نظر معتقدان این دیدگاه می توان اذعان داشت که تعارض صرفا بد و یا خوب نمی باشد و مهم آن است که تعارض افراد را در برابر تغییرات، تحول و نوآوری به چالش برانگیزد. به عبارتی تعارض به شکل تعامل بین اعضا منجر به افزایش کیفیت کار جمعی افراد می شود. با بررسی این دیدگاهها دو دسته تعارض عمده مشخص می شود که اعضا شوراها و گروههای کاری وابسته، نیازمند آشنایی با آن دو دسته هستند. نوعا برخی تعارضها منجر به تقویت عملکرد گروه و اهداف شوراها می شوند که این نوع تعارضها را سازنده می نامند. از سوی دیگر تعارضهایی هم هستند که مانع تقویت عملکرد گروه می شوند که این نوع تعارضها را مخرب گویند. هدف از مدیریت تعارض در

شوراها نیز شناسایی این تعارضها و تقویت مبانی تعارضهای سازنده و کاهش عوامل تعارضهای مخرب است. تعارض در فرهنگ ایرانی: یکی از مشکلات اصلی و فرهنگی جامعه ی رو به توسعه ما وجود اختلافاتی بین رفتارهای سنتی و جدید است.همواره در رفتارهای سنتی جامعه ما تعارض یک امر ذاتا نامطلوب تلقی شده و بزرگان عموما بر اجتناب از آن توصیه می کردند.فرآیند شکل گیری تعارض: مطالعات و بررسی محققان عموما حاکی ازان است که تعارض از ۳ مرحله تشکیل شده است. این مراحل شامل موارد زیر است: وجود مخالفتهای بالقوه بروز رفتارهای تعارض آثار و نتایج تعارض ارتباطات:اگر اعضا شورا نتوانند یک ارتباط موثر درونی و بیرونی فراهم سازند زمینه ای مناسب برای بروز تعارض را ایجاد کرده اند. البته باید توجه داشت که ارتباطات بسیار زیاد مانند برگزاری جلسات مداوم غیر ضروری به این امر یعنی تعارض کمک می کند. به همین دلیل وجود جریان ارتباطاتی موثر و در حد نیاز برای اثربخشی شوراها ضرورت دارد. اهداف: هریک از اعضاء شوراها معمولا با یک سری اهداف و مقاصد در این شوراها حضور پیدا می کنند و تنوع این افراد عموما تنوع اهداف را نیزدر بر دارد. محدودیت مالی شوراها در این جهت می تواند موجب بروز تعارض بین اهداف و هدفگذاری شوراها شود. به همین لحاظ تثبیت اهداف کلان و اهداف خرد از جمله مسائلی هستند که شوراها نیازمند دقت و توجه بیشتری می باشند. ساختار: این عامل در شوراها براساس متغیرهایی چون تعداد اعضا، میزان تخصص اعضا، نوع وظایف هر کدام از اعضا، پاداشهای پرداختی، شیوه ی تصمیم گیری و اهداف فردی و جمعی اعضا قابل بررسی است. هر چقدر تعداد اعضا بیشتر باشد زمینه های ایجاد تعارض نیز گسترده تر است. تفاوت بین تخصص اعضا می تواند منجر به افزایش تعارض آنها شود. نوع وظایف محوله به اعضا، پاداش های پرداختی به اعضا نیز در بروز زمینه های تعارض موثر است. بروز رفتارهای تعارض: وقتی تعارض شکل گرفت اعضا ممکن است این تعارض را محسوس و آشکار تلقی کنند و یا آنکه آنرا غیرمحسوس بدانند. در این حالت اگر اعضا به صورت عاطفی با مساله درگیر شوند منجر به ظهور پدیده تعارض و عوامل تعارض می شود. نفی تعارض بین افراد دلیل نبود تعارض نمی تواند باشد و آنچه مهم است شناخت و برخورد آگاهانه با تعارض وعوامل تعارض زا است. هیچ گاه نمی توان گفت کدام شکل رفتارهای تعارض مطلوب است و کدام یک نامطلوب، زیرا شکل تعارض وابستگی زیادی به موقعیت اقتضائی شوراها واعضا دارد. با این حال نظر بر آن است که هر چقدر تعارض آشکارتر باشد، همکاری اعضا در سازنده بودن آن بیشتر موثر خواهد بود. نتایج تعارض: تعارض در نهایت دو نوع تاثیر مشخص میتواند داشته باشد. این نتیجه ممکن است منجر به افزایش عملکرد شود که شکل تعارض سازنده را خواهد داشت و یا منجر به کاهش عملکرد شود که نهایتا شکل مخرب تعارض را نشان خواهد داد. به اعتقاد ما تعارض سازنده منجر به بهبود کیفیت تصمیمات و نیز کاهش تنش های درون گروهی می شود و هر چقدر تعارض در این راستا موثر باشد شکل سازنده تری خواهد داشت. در مقابل تعارضهای مخرب علاوه بر تخریب ارتباطات سالم، هزینه ی تصمیم گیریهای شورا را افزایش میدهند که نهایتا می تواند به سلب اعتماد عمومی منجر شود.اشکال تعارض: برای شناسایی شکل تعارض دو شاخص عمده وجود دارد، آشکار یا پنهان بودن تعارض و تمایل به همکاری یا عدم همکاری، بر اساس این شاخص ها می توان اشکال مختلفی را در مورد تعارض بررسی کرد. الف) بی تفاوتی:یکی از اشکال منفی تعارض که در حالت حداقل تمایل به همکاری و پنهان بودن تعارض بروز می یابد بی تفاوتی اعضا است. اگر افراد اختلافات و تعارض بین خود را پنهان کنند و هیچ تمایلی به همکاری با یکدیگر نداشته باشند این شکل تعارض به صورت بی تفاوتی بین آنها بروز می نماید. در این حالت مسئولیت پذیری اعضا به حداقل خود می رسد.ب) رقابت:اگر بین افراد و اعضا تعارض آشکاری وجود داشته باشد و آنها تعارض خود را در جلسات و فعالیتها آشکارا بیان کنند در صورتی که افراد علاقه مند به همکاری نباشند شکل رقابتی تعارض بوجود خواهد آمد. در این حالت اعضا در جهت کسب حداکثر امتیازات به نفع خود و استفاده از پایگاههای قدرت خود تلاش می کنند که تداوم آن نهایتا اثربخشی برنامه های شورا را از بین خواهد برد. پ) ایثار: در شرایطی که بین اعضا یا کادر اجرایی تمایل به همکاری وجود دارد ولی افراد از آشکار ساختن

تعارض های بین خود پرهیز می کنند شکل تعارض به سمت ایثار و یا گذشت سوق می یابد. در این حالت برخی افراد در جهت منافع جمع و اهداف کلان مجبور به قبول حداقل منافع خواهند شد.ت) تشریک مساعی: اگر اعضای شورا هم تمایل زیادی به همکاری داشته باشند و هم اختلافات آشکاری بین آنها وجود داشته باشد شکل تعارض در قالب تشریک مساعی و مشارکت آگاهانه ظهور می یابد که می توان آن را در مجموعه ی تعارض های سازنده جای داد.در این حالت افراد ضمن پذیرش اختلافات و تعارض های خود در صدد می باشند حداکثر منافع را برای گروه و شورا بدست آورند.ث) مصالحه: در وضعیتی که تعارض هم از لحاظ همکاری و هم از بعد آشکار بودن در حد وسط قرار داشته باشد در این حالت اعضا تمایل خواهند داشت نسبت به منافع و اهداف موردنظر یک توافق و مصالحه داشته باشند. راههای مقابله با تعارض: تمام کسانی که با گروههای مختلف با اهداف متفاوت ارتباط دارند باید در نظر داشته باشند که پدیده ی تعارض در گروهها قابل حذف کردن نیست ولی ممکن است آنرا آشکار یا پنهان نمود و هر چقدر پدیده ی تعارض درون گروهها آشکار و شفاف باشد در موضع گیری افراد موثر خواهد بود.این امر نهایتا منجر به بروز عقاید و پیشنهادات مختلف و امکان استفاده ی مطلوب از خلاقیت اعضا خواهد شد. در این راستا باید توجه داشت که نوعا تعارض می تواند شخصی، بین دو عضو یا بین گروههای رقیب، بین سازمانهای مشابه و یا ائتلاف های حاکم باشد.فصل ششمآسیب شناسی شوراها تصور کنید:«... شورای حوزه ی شهر یا روستای شما علی رغم جلسات و تلاش های فراوان از یک تشریک مساعی در جهت رضایت مردم برخوردار نیست. از طرفی بین شورا و سازمانهای عمومی یک سری مشکلات حاد بوجود آمده است که منجر به توقف پروژه های موردنظر شورا در ارائه خدمات به مردم شده است. تمام این مسائل و موارد مشابه را باید از آسیب ها و بیماریهای شورا دانست که عدم برخورد آگاهانه با آنها اثر بخشی و پویایی شوراها را از بین می برد. برای هدایت شورا در یک روند منطقی و مسئولیت پذیر و جلوگیری از بروز برخی مشکلات ساختاری و رفتاری در درون شوراها شما نیازمند شناسائی آسیب های احتمالی شوراها هستید ... »آسیب شناسی در شوراها: از دیدگاه مدیریت انسان یک موجود اجتماعی هدف گرا است که همواره تلاش می کند از طریق نهادهای سازمانی و غیرسازمانی به اهداف خود تحقق بخشد. از جمله نهادهای سازمانی در سطح خرد می توان به موسسات و شرکتها و در سطح کلان به دولتها اشره نمود. این دسته نهادها از یک سری قوانین و معیارهای مشخص تشکیل و در جهت تحقق اهداف تعیین شده خود فعالیت می کنند.نهادهای غیرسازمانی نیز نوعی مجموعه های اجتماعی تلقی می شوند که ضرورتا شکل رسمی وسازمانی ندارند و بیشتربراساس قراردادها وتحت تاثیرمتغیرهای اجتماعی شکل میگیرند. از جمله این نهادهای غیر سازمانی در سطح خرد می توان به خانواده ها و در سطح کلان به احزاب و مجالس قانون گذاری و شوراها اشاره نمود.مهمترین وجه تمایز این دو دسته نهاد این است که در نهادهای سازمانی جایگاه انسان توسط سازمان تعیین می شود، ولی در نهادهای غیرسازمانی جایگاه نهاد توسط مجموعه انسانهای موثر تعریف میشود.برای روشن تر شدن موضوع می توان گفت اگر فردی وارد یک شرکت تولیدی یا یک سازمان عمومی شود جایگاه او در سازمان تحت عناوینی چون کارمند، کارشناس، کارگزینی، مدیر فروش و... تعریف شده است و رفتار او بر اساس این جایگاه شکل می گیرد. اما در نهادهای غیر سازمانی افراد بر اساس رفتار خود جایگاه نهاد را شکل می دهند.وجه مشترک هر دو نهاد در ان می باشد که انسان می تواند با استفاده از قدرت تفکرخود نهاد را تغییر و رفتار ان را اصلاح نماید ،بعبارتی یک رابطه متقابل بین انسان و نهاد وجود دارد.در این میان هر عاملی که این ارتباط متقابل را تحت تاثیر قرار دهد واز حالت مطلوب خارج نمایید نوعی عامل آسیب رسان تلقی می شود. این آسیب بعلت روند تدریجی عمدتا قابل مشاهده نمی باشد و با توجه به جایگاه شوراها در سیستم سیاسی کشورنیازمند توجه گسترده ای هستند.انواع آسیب های شوراهاشوراها از بعد مدیریتی یک نهاد غیر سازمانی تلقی می شوند . به بیانی دیگرشوراها را می توان«یک مجموعه اجتماعی دانست که مجموعه ای از مسئولیت ها و وظایف را درراستای تحقق مجموعه ای از اهداف اجتماعی و اقتصادی بر عهده می گیرد ». شوراها بعنوان نهاد های اجتماعی از طریق اشکالی چون انتصاب،انتخاب یا وراثت

قابل تشکیل هستند که انسان به تحاظ تجربه تاریخی خود و شرایط متغیر اجتماع شکل انتخابی آنرا بیشتر پذیرفته است. این شوراها به دلایل متغیر و پیچیده بودن روابط اجتماعی با مسائل و مشکلات متعددی روبرو هستند که عدم توجه و دقت نسبت به آنها می توانـد به پایه های اصلی نهاد شوراها آسیب های غیر قابل جبرانی وارد سازد. در ادامه برخی از این مسائل و آسیب ها را بررسی خواهیم داشت.سیاست زدگی: یکی از عمده نقش های اجتماعی و اصلی شوراها، نقش نظارتی می باشد. به عبارت دیگر می توان گفت شورا تبلور مسئولیت اجتماعی مردم است که به شکل نهادی توسط افرادی منتخب مردم اعمال می شود. این افراد منتخب از زمان شروع فعالیت تا پایان دوران تصدی شورا در جهت تقویت خدمات و مدیریت شهری در شهرها و خدمات روستایی در سطح روستاها تلاش می کنند.ممکن است گاها به لحاظ تمایلات گروهی به تقویت قدرت خود در شوراها جهت گیری کنند که نهایتا در صورت تشدید این رفتارها نوعی جو سیاسی بر شوراها غلبه می کند که ابعاد اقتصادی و اجتماعی شوراها را تحت تاثیر قرار می دهد. در این حالت شورا به جای تبیین تفکر« چه چیزی » ، تفکر « جه کسی » را اولویت می دهد. این جو سیاسی یا نوعی سیاست زدگی در صورت غلبه بر رفتارهای مردم همانند بوی کارخانجات شیمیایی یا بیمارستانها حالت عادی پیدا می کند حالتی که افراد پس از مدتی متوجه آن نمی شوند و در نتیجه آن انرژی و منابع عمومی اتلاف می شود و مردم و مردم و شوراها به جای حل مسائل و مشکلات شهری به حل تعارضات سیاسی مشغول می شوند. نتایج این وضعیت به روابط اجتماعی مردم و شورا از یک طرف و سازمان های دولتی و محلی از طرف دیگر آسیب می رسانـد و منجر به کـاهش اثربخشی شوراهـای محلی می گردد. عمـده ابزار مـدیریتی جهت جلو گیری از این اسیب در شوراها تدوین یک آرمان مشترک علاوه برایجاد یک جهت گیری فکری و هماهنگی بلنـد مدت بین فعالیت ها ، یک همبستگی عمومی بین مردم و نسل های آینده را فراهم می سازد و از تبدیل شدن اختلاف نظرها به تضاد های سیاسی بین احزاب و جناح ها و آسیب های احتمالی آن می کاهد.وقتی شورا به این آسیب دچار شود و سیاست زدگی در آن ریشه یابد، شورا به مانند ماشین پر سر و صدایی در می آید که شعارهای فراوانی می دهد ولی در عمل حرکت و تحولات عمـده ای را ایجـاد نمی کنـد. تـداوم این رونـد در شورا به بی تفاوتی و سر خوردگی مردم منتهی می شود که نهایتا رونـد رشـد و توسعه منطقه ای را مختل می کند. عملزدگی: شوراها چه در سطح شهرها و چه در سطح روستاها وظایف متعددی را بر اساس قانون بر عهـده دارند. در کنار این وظایف مسئولیت برخی اهداف را نیز بعنوان وعده ی انتخاباتی در برابر مردم بر عهده گرفته اند. تمام این وظایف و مسئولیت ها ، یک مجموعه ی گسترده ای از فعالیت های مختلف را ایجاب می کنـد. در این شرایط توجه بیش از انـدازه به مسائل اجرایی و جزئیات برنامه ها و طرح ها را می توان از جمله آسیب های جدی شوراها دانست که عموما عملزدگی اطلاق می شود. این امر گاها موجب می شود که برخی مسائل پیش و پا افتاده و ساده به مسائلی پیچیـده و مهم تبـدیل شونـد و هم انرژی و تلاش اعضا و هم منابع مردم در حـد همان مسائل ساده و غیر ضروری و صرف شود. تـداوم این روند به کاهش کارایی و پویـایی شورا منجر خواهـد گردیـد.برای پرهیز از این مساله ، شوراها و مسلما اعضای آنها نیازمنـد داشتن یک نگرش سیستمی به مسائل از طریق ایجاد یک نظام جامع ارزیابی، کنترل مستمر برنامه ها ، ارتباط با مردم و نظرسنجی افراد هستند.تحقق این نگرش مستلزم توجه گسترده به امر برنامه ریزی و طراحی برنـامه هـا و پروژه های مختلف خـدماتی و اجرایی است. بـدون این امر و صرفا تکیه بر دیدگاه حسی و نظری ممکن است شوراها در یک مسیر توسعه ی غیر واقعی هدایت شوند که نهایتا منجر به صرف منابع ، اعتبارات و بودجه های متعدد بـدون کسب اهـداف واقعی و موثر میشود.تضاد قانونی: در یک نظام غیر متمرکز بین اهـداف ملی و اهـداف محلی یـک مجموعه گسترده و متنوعی وجود دارد که تفکیـک دقیق این اهـداف به لحاظ ارتباط سیستمی آنها میسر نمی باشـد.از طرفی علیرغم پیش بینی های قانونی در قانون اساسی، دولت ها قبل از تشکیل شوراها ایجاد شده اند و بسیاری از وظایف محلی را بر عهده دارند که با ایجاد و شروع به فعالیت شوراها به علت عدم تفکیک دقیق مسائل ملی و محلی در برخی وظایف بین حکومت مرکزی و محلی یـا به عبـارتی بین دولت و شوراهـا و تضادهـای قـانونی ایجاد می شود.از جمله این تضادهای احتمالی می

توان به مالیات های ملی و محلی ، برنامه های آموزشی و خریدهای خارجی اشاره نمود. شوراها برای پرهیز از این تضاد نیازمند یک اولویت بندی مسائل در مسیر توسعه ی منطقه ی خود هستند که این اولویت بندی در سه دسته قابل دسته بندی است:دسته ی اول به مواردی اشاره دارد که بیشتر آثار محلی داشته و کمتر به عنوان یک متغیر ملی تلقی می شوند. از جمله این موارد می توان به مدیریت خدمات شهری یا روستایی اشاره نمود. دسته دوم به مواردی اطلاق می شود که هم آثار محلی داشته و هم آثار ملی دارد ، این دسته مسائل مانند مالیات ملی و مالیات محلی می تواند موجب جابجایی گسترده ی بین مناطق مختلف در زمینه هایی چون سرمایه و نیروی کار و... شود و یا می تواند موجب کاهش آثار برنامه های ملی در مناطق خاصی شود.دسته ی سوم به مسائلی اطلاق می شود که آثار ملی آن بیشتر از آثار محلی آن است. از جمله ی این مسائل می توان به حمل و نقل، بانکداری، مبادلات خارجی و آموزش عالی اشاره کرد که دولت های ملی در نظام های توسعه نیافته درچنین مواردی نیازمند تمرکز در سیاست های مربوطه هستند ولی با توسعه ی نظام های محلی و تقویت مبانی عدم تمرکز می توان بخشی از این مسائل را به شوراهای محلی انتقال داد.شوراهای محلی برای انجام موثر وظایف خود نیازمند توجه به این اولویت بندی با تمرکز روی موضوعات دسته ی اول به لحاظ مراحل اولیه اجرای قانون شوراهای شهر و روستا و توسعه سیاست عدم تمرکز می باشند. در مراحل بعدی با گسترش و تقویت مبانی و پایه های توسعه منطقه ای می توان موضوعات دسته ی دوم را مورد توجه قرار داد. این امر موجب می شود که تضاد قانونی بین حکومت مرکزی و شوراهای محلی در حداقل قرار گیرد و آثار جانبی آن قابل کنترل باشد. مسائل دسته سوم به لحاظ حیطه ی تاثیرگذاری آنها عمدتا در اختیار دولت های مرکزی قرار دارد مگر آنکه توافق خاصی بین حکومت مرکزی و شوراهای محلی به عمل آید.تداخل وظایف و تعدد مراکز تصمیم گیری: یکی دیگر از آسیب های موثر شوراهای محلی در سطح روستاها و شهرها را می توان وجود مراکز تصمیم گیری متعدد و تداخل وظایف برخی نهادها و مراکز اجرایی دانست. این مشکل عمدتا از آنجا ناشی می شود که دولت وظایف تعیین شده و قانونی شوراها را در غیاب آنها خود بر عهده داشته است و تشکیلات خاصی را در این خصوص ایجاد نموده است که با تفکیک فعالیت های محلی از مجموعه برنامه های دولت و تفویض آن بر عهده ی شوراهای محلی زمینه را برای امکان تداخل وظایف بین دستگاههای اجرایی و شوراهای محلی را آماده می سازد. این مساله می تواند منجر به برگشت سیاست توسعه شوراهای محلی و عدم تمرکز دولت شود. برای جلوگیری از این وضعیت شوراهای محلی نیازمند افزایش مشارکت مردم در فعالیت ها و برنامه ها هستند زیرا دولت با توسعه سیاست عدم تمرکز حمایت خود را از شوراهای محلی کاهش خواهد داد و این کاهش بدون حمایت مردمی قابل جبران نمی باشد.از طرفی در مورد برنامه ها و سیاست های محلی تصمیمات متعددی مورد نیاز است که در سطح شهرها و روستاها با مراکز تصمیم گیری متعدد دولتی و غیر دولتی مواجه می باشند. برای مثال در شهرها برای مشکل مسکن علاوه بر شرکت های ساختمانی ، سازمان زمین شهری، مسکن و شهرسازی و شهرداری ها نیز در تصمیم گیری ها دخالت دارند که مشکل عمده ای برای مدیریت شوراهای شهری محسوب می شوند.در روستاها نیز علاوه بر وزارت کشور، سازمان هایی نظیر جهاد سازندگی ، کشاورزی نیز در تصمیمات موثر هستند و یک مجموعه ی تصمیم گیری متعددی ایجاد می کنند که مسلما عدم توجه به آنها آسیب های جدی به شوراهای محلی در سطح روستا می رساند.برای پرهیزو دوری از این مساله شوراهای محلی به جای ایجاد سازمان ها ، موسسات و عناصر خدماتی جدید باید به تعریف و تنظیم روابط بین عناصر و سازمان های محلی و دولتی توجه داشته باشند به گونه ای که بتوانند محدودیت های رشد و توسعه منطقه ای را به حداقل برسانند. کمبودهای نرم افزاری: شوراها را می باید یکی از آرزوهای دیرین ملت ایران دانست ، آرزویی که تحقق آن مبارزات فراوانی را به همراه داشته است. به همین خاطر در کشور ما می توان شوراها را پدیده ای نو به شمار آورد که اثار گسترده ای در زمینه های سیاسی ، اقتصادی و اجتماعی ایجاد خواهد کرد.این پدیده می تواند به عنوان عامل و یا مانع توسعه در مسیر حرکت جامعه موثر باشد ، آنچه که در این میان ضرورت دارد چگونگی برخورد با این پدیده ی اجتماعی است. یکی از راههای هدایت

شوراها به یک جایگاه مناسب در نظام سیاسی و اجتماعی کشور توجه به مسائل آموزشی ، پژوهشی و قانونی است آنچه که در این کتاب مجموعا کمبودهای نرم افزاری نامیده شده است. اگر ما به شوراهای محلی به عنوان پدیده نگاه کنیم همانند تمام پدیده ها ملزومات خودش را خواهد داشت ، این ملزومات را در مورد شوراها می توان در موارد زیر مورد بررسی قرار داد:الف) آموزش: برای برخورد با هر پدیده ای انسان نیازمند یادگیری است که عمدتا از دو طریق تجربه و آموزش مبانی میسر است. شوراها به لحاظ نو پا بودن در سه بعد نیازمند آموزش هستند: منتخبین شوراها ، مردم و مسئولان دولتی و هر چقدر در مراحل اولیه به این آموزش ها اهمیت بیشتری داده شود حرکت شوراها چه در سطح روستاها و چه در سطح روستاها روان تر ، آسان تر خواهد بود.ب) پژوهش: شوراهای محلی در کشور ما با متغیرهای سیاسی و اجتماعی بسیاری روبرو هستند و آثار متقابلی را در این زمینه خواهند داشت. برای بررسی این آثار و تدوین یک نظام غیر متمرکز مبتنی بر شوراهای محلی از یک طرف و توسعه و تطابق آنها با شرایط متغیر اجتماعی و سیاسی از طرف دیگر ، دولت نیازمند توجه به امر تحقیقات و انجام مطالعات مختلف در زمینه ابعاد پیچیده ی شوراها است. این پژوهش ها می تواند راه را برای توسعه فعالیت ها و جایگاه شوراها در سطح کلان تسهیل نماید.ج) قانون: شوراها توسط قانون ایجاد و در یک چارچوب قانونی فعالیت خواهند داشت. به همین لحاظ ضروری ترین عامل تحرک شوراها قانون است؛ بایدها و نبایدهای حکومت از طریق قانون و مقررات برای شوراها تعریف می شود . این قانون همواره در برخورد با مسائل ، موضوعات و شرایط جدید نیازمند رفع نواقص و اشکالات موردی است و بدون آن شوراهای محلی جایگاه تضعیف شده ای خواهند داشت.عدم توجه به این سه دسته ابزار هدایتی می تواند اثربخشی شوراها را از بین ببرد. و به شکل بی ثمر تبدیل سازد که نهایتا هم دولت و هم ملت از آن اسیب خواهند دید .انتظارات غیرواقعی: شوراها بین دو مفهوم کلان اجتماعی « دولت » و « مردم » قرارداشته و رابطه متقابل و پیچیده ای با هرکدام دارند. شوراها علاوه بر آنکه در ارتباط مستقیم با مردم هستند با دولت نیز ارتباط گسترده ای دارند و بدون آنها جایگاهی موثر نخواهند داشت که این ارتباط متقابل یکسری انتظارات مشخصی را نیز بوجود می آورد. رابطه ی دولت و شوراها ماهیتا از رابطه ی مردم و شوراها متفاوت می باشد زیرا هم دولت و هم شوراها ذاتا در مقابل مردم پاسخگو می باشند و این باعث می شود انتظارات متقابل دولت و شوراها یک حالت مکمل داشته باشد.کمبود منابع مالی: به عنوان یکی از مشکلات رایج شوراها به ویژه در سطح روستاها می توان به کمبود منابع مالی جهت تامین اعتبار پروژه ها و طرح های موردنظر اشاره نمود. عدم توجه به این مساله و ایجاد مخارج و سرمایه گذاری های بیش از توان درآمدی شورا می تواند آسیب های جدی و موثری بر توسعه شهری یا روستایی وارد سازد.برای پرهیز از این آسیب، شوراها می توانند از راهکارهای زیر استفاده کنند:الف) کنترل هزینه ها ب) افزایش دقت در خصوص توجیه اقتصادی و اجتماعی پروژه ها ج) ایجاد درامدهای جدید و خلاقانهد) افزایش بهره وری امکانات و سرمایه های عمومی ه) ایجاد یک برنامه مالی مدون و تهیه بودجه بندی برنامه ای عدم تمایل سیاسی: از دیدگاه سیاسی شوراها نوعی توزیع قدرت در سطوح پائین جامعه تلقی می شوند . این توزیع قدرت در مسیرحرکت و رشد مسلما نیازمند افزایش اختیارات، انتقال امکانات و فراهم شدن ابزارهای تصمیم گیری و اجرائی در سطح شهرها و روستاها است. دراین حالت اگر تمایل سیاسی برای تامین این نیازها وجود نداشته باشد ،شوراها به یک شکل کلیشه ای و دستوری تبدیل می شوند و فرایند مشارکت مردم را مختل می سازند . این تمایل نه تنها در سطوح مسئولان حکومتی و قانون گذاری باید باشد بلکه در سطوح سازمانهای محلی دولت نیز باید فراهم باشد و کمبود آن می توان منجربه کاهش کارائی برنامه ها و فعالیتهای شوراها شود. برای پرهیز ازاین مساله دولت و شوراها باید نسبت به اهداف ملی و کلان نظام هماهنگی و تعهد مشترکی داشته باشند ازایجاد تضادها بین اهداف ملی و اهداف محلی اجتناب نمایند.

مدیریت زمان

موفق است.« قانون پارتو » «قاعده ۸۰ : ۲۰ »این قاعده برای اولین بار توسط اقتصاد دان ایتالیائی به نام « ویلفردوپارتو » در قرن نوزدهم مطرح گردید. توسط مطالعات آماری پارتو دریافت که ۲۰٪ از جمعیت مالک ۸۰٪ از ثروت مای هستند.از کل مسائل که در زندگی با آن دست به گریبان هستیم تنها ۲۰٪ از مواد دارای اهمیت و ویژگی هستند که اتفاقاً ۸۰٪ از موفقیت ما در گروی این ۲۰٪ است لذا لازم است که این مسائل را شناسایی کرده و برای آنها اولویت خواصی را در نظر بگیریم.« برنامه هایتان را روی کاغذ بیاورید »« هر کس در بهار نکارد در پاییز برداشت نخواهد کرد »هرچه وقتمان را بهتر سازماندهی کنیم (برنامه) بهتر می توانیم از آن جهت دستیابی به اهداف شخصی وشغلی استفاده کنیم برنامه ریزی به معنی آمادگی جهت تحقق اهداف است.فایده اصلی برنامه ریزی کار شما آن است که : برنامه ریزی یعنی نجات دادن و ذخیره سازی وقت.تجربه دنیای تجارت نشان داده است که هرچه تلاش بیشتری صرف برنامه ریزی بکنیم در موقع اجرا وعمل ، زمان کمتری مورد نیاز است ودر نهایت زمان ذخیره می گردد.هشت دقیقه آمادگی برای یک روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه ها می تواند در نهایت در هر روز یک ساعت وقت اضافی جهت استفاده در دیگر کارهای ضروری برای شما در بر داشته باشد.مهم ترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را به نوشته در آوریم.برنامه نوشته شده به معنی کاهش بار از روی حافظه شماست.« از فهرست برنامه روزانه استفاده کنید »« هر چه دقیق تر برنامه ریزی کنید ، شانسها و فرصتهای بیشتری به سراغ شما می آید »روز کوچکترین وقابل کنترل ترین بخش در سیستم برنامه ریزی زمان است.اگر شما کارهای روزانه را توسط برنامه ریزی تحت کنترل خود در نیاورید ، امکان ندارد که مدعی برنامه ریزی برای زمانهای طولانی تر مثلاً یک ماه و یک سال باشید.فهرستی واقع بینانه از برنامه روزانه باید تنها در بر گیرنده آنچه شما مایل هستید و توانائی انجام آن را دارید باشد.« همیشه وظایف و فعالیتها را لیست کنید »از دست دادن زمان را حساب کنید همانطور که از دست دادن پول را محاسبه می کنید.زمانهایی را برای کارهای برنامه ریزی نشده و کارهای غیر مترقبه در نظر بگیرید.برنامه زمان شما باید شامل سه دسته شود • :تقریبا ۶۰٪ برای برنامه ریزی فعالیتها (برنامه روزانه •)تقریبا ۲۰ ٪ برای فعالیتهای غیر منتظره (انقطاعها ، دزد های زمان •)تقریبا ۲۰ ٪ برای فعالیتهای بی سابقه و فعالیتهای اجتماعی (زمان خلاق)براساس اولویتها تصمیم بگیرید انتخابگر باشید ، کارها را تعویض کنید.در پایان روز فهرست کارها را بررسی کنید و خودتان را از شر کارهای ناتمام رها کنید .« اولویتها را تعیین کنید »بهتر است که کاردستی انجام دهیم (اثربخشی) بجای آنکه «کار» را درست انجام دهیم (کارآیی) « پیتر دراکر »دو مشکل بزرگ در مدیریت زمان ، وسوسه همیشگی نسبت به انجام بسیار زیاد کارها در یک زمان و خطر پراکندگی قوا به هنگام تقسیم آن بین وظایف می باشد.مدیران موفق از طریق توانایی آنها نسبت به سرو کار داشتن با فعالیتهای بی شمار وگوناگون شناخته شده اند در حالی که خود را در هر زمان ، به یک وظیفه مشخص اختصاص داده اند.اولویت گذاری به معنی تصمیم گیری است ، اینکه کدام وظیفه دارای حق تقدم زیادی است ، کدام در اولویت دوم است الی آخر ، و اینکه کدامیک دارای کمترین اولویت است . وظایف دارای اولویت زیاد بایستی ابتدا انجام شوند.« مزایای اولویت گذاری »با درجه بندی کارهایتان بر اساس اهمیت ، مطمئن می شوید که • :ابتدا روی کارهای مهم کار می کنید •.در صورت لزوم ، بر اساس ضرورت و فوریت روی وظایف کار میکنید •.در یک زمان ، دقیقاً بر روی یک کار متمرکز می شوید •.در برنامه ریزی زمان با کارها به صورت مؤثرتری برخورد می کنید •.اهداف تعیین شده به مؤثرترین شکل آن برحسب شرایط محیطی بدست می آیند •.تمام وظایفی که ممکن است توسط دیگری انجام شود به به کناری گذاشته شده و تفویض می گردد •.در پایان یک دوره برنامه ریزی شده (مثلاً یک روز کاری) ، مهم ترین موضوعات در بالاترین نرخ محافظت ومراقبت قرار دارند •.ماموریتها و وظایفی که شما و موفقیتهایتان با آنها سنجیده می شوند کامل شده اند.تجزیه الف ، ب ، جتجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان نشان می دهد که زمان صرف شده بر روی کارهای بسیار مهم (الف) ، مهم (ب) و کم اهمیت (ج) با توجه به موقعیت افراد ، متفاوت است (به بیان دیگر مدیریت پرسنلی از این لحاظ با مدیر مالی متفاوت است).تجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان (الف

—ب — ج) کارهـای نوع (الف) : مهم ترین وظـایف مـدیریت هسـتند. اینگونه وظـایف تنهـا توسـط فردی که مسـئول آن است ویا توسـط یـک گروه به نحو شایسـته ای انجـام می پـذیرد (به عبارت دیگر قابل واگـذاری نیسـتند) و از مهم ترین مسائلی هسـتند که عملکرد مدیریت با آنها مورد سـنجش واقع می شوند. کارهای نوع (ب) : از وظایف نیمه مهم هسـتند و می توانند به دیگری محول شوند. کارهای نوع (ج) : وظایفی هسـتند که دارای کمترین اهمیت هسـتند ، اما از لحاظ کمیت بیشترین حجم از کارهای روزانه را به نمایش می گذارنـد (وظایف روز مره ، تشـریفات اداری ، خواندن ، تلفن زدن ، پرونده ها ، مراسـلات و دیگر کارهای اداری)« بارفتـار وحـالت مثبـت آغازکنیـد »قلـب شـاد چهره را زیبـا می سـازد و قلب غمگین روح وجـان را می شـکند.تقریباً همـان مشـکل همیشـگی : بـا عجله به سوی دفتر کار هجوم می بریـد ، بـدون خواب کافی و یا صـبحانه مرتب ، در فشار وقت و با عجله زیاد. دقیقاً همـان نـوع شـروع کردنی کـه می توانـد تمـام روزتـان را خراب کنـد. صبحدم بایـد بـه خودتـان فرصـت دهیـد تـا • :بـه آرامی برخیزید •.صبحانه دلچسبی با خانواده خود بخورید •.از استحمام لذت برده و لباس بپوشید •.آهسته و بدون عجله و با فراقت خـاطر به سوی کار برانیـد.برای اینکه در هر روز رفتار واحساس مثبت را حفظ کنیـد ، بایستی سه قاعـده را رعایت کنیـد •.در هر روز بعضـی از کارهایی را که از آن لـذت می بریـد انجام دهیـد •.در هر روز بعضـی از کارهایی که شـما را به طور مملوسـی به اهـداف شخصـی تان نزدیک تر می کنـد انجام دهید •.در هر روز بعضـی از کارهایی را انجام دهید که بین زندگی خصوصـی و زنـدگی حرفه ای شـما ایجاد توازن کنـد (ورزش ، خانواده ، سرگرمی ، و غیره)« مراقب منحنی فعالیت باشـید »« سـحر خیز باش تا کـامروا باشـی »در طی روز تـوان اجرائی هر کس در نوسـان وتغییر است . این تغییرات به طور طبیعی از فردی به فرد دیگر متفـاوت است ، امـا قابـل پیش بینی است . گرچه تفـاوتی بین افراد به خـاطر گوناگونی در عادات تغـذیه و مسائل شخصـیتی وجود دارد ولی هنوز هم مطالب ذیل قابل طرح است •. بالا ترین سـطح فعالیت معمولا در صـبح رخ می دهد. این سطح از فعالیت مجدداً در باقی روز به دست نخواهـد آمد •.بعد از ظهر ، و بطور مشـخص بعد از نهار دوره عدم فعالیت ورکود شـروع می شود. بعضـی از افراد تلاش می کننـد با خوردن مقادیر زیادی قهوه غلیظ بر این سـستی غلبه کنند. به هر حال این کار معمولاً فقط دوره عدم فعالیت را به تـاخیر می‌انـدازد ، ولی مـانع بروز آن نمی‌شود • .بعـد از دومین وضـعیت فعالیت سـطح بالا در غروب ، منحنی اجرا بطور پیوسـته سقوط میکنـد تـا اینکه در چنـد ساعت بعـد از نیمه شب به پایین‌ترین نقطه آن میرسـد.« ساعت سـکوت و آرامشـی را برای خودتان اختصاص دهید »بزرگترین وقایع ، ساعات پر هیاهوی ما نیستند بلکه آرامترین آنها هستند.« نیچه »بسیاری از مدیران کار (واقعی) را بعـد از ساعات رسـمی دفتری آغاز می کننـد. آنها در طول رو برای انجام وظیفه اصـلی وقت ندارند زیرا عوامل عدم تمرکز فراوانی وجود دارد : همقطاران ، مشتریان ، ملاقات کنندگانی که وقت قبلی نگرفته اند، ناسازگاریها و اختلافات ، تماسهای تلفنی ، جلسات و غیره . ممکن است که سیاست همیشـگی درب باز از نظر دیگران بسـیار سـتوده باشد ولی مدیری که اجازه می دهد وقتش با این روش به تـاراج رود به خود صـدمه می رسانـد.« یـک قرار ملاقـات بـا خودتـان (زمـان آرامش) »در دوره سازمانـدهی بایستی زمان آرامش را در نظر گرفته و بکـار بریـد ، همچون دیگر ملاقاتهـای مهم که در آن زمـان غایب خواهیـد بود و در دسترس نمی باشـید •:سـاعت آرامش را در برنـامه روزانه خودتـان یاد داشت کنیـد ، ماننـد وقتی که با یک مشتری قراردادیـد و یا بایـد در جلسه ای شرکت کنیـد •.در طول دوره آرامش از خودتان مراقبت کنید (بهترین روش ، به کمک منشـی و یا مسـئول دفترتان) درب اطاق را بر روی دفترتـان ببندیـد ، و قبـل از انجـام این کـار به همکاران و همقطاران بگوئیـد که « آنجا نخواهیـد بود »« از یک برنامه ریز زمـان اسـتفاده کنیـد »« تنهـا کـافی نیست که به قصـد گرفتن مـاهی خود را به رودخانه برسانیـد ، بایستی نیز بیاوریـد »« مثل قـدیمی چینی»مـدیران موفق در مـدیریت وقت خودشـان نیز موفق هسـتند . آنها از آن جهت که فعالیتهایشان را تحت کنترل در آورنـد تا در نتیجه وقت بیشتری برای کارهـای اساسـی داشـته باشـند کامیـاب می باشـند. راز موفقیت بسـیار ی از کارمنـدان و مـدیران ، اسـتفاده روزمره از یـک کمـک کـار شخصـی است که به آنها اجازه می دهـد تـا • :نگرشـی جامع و فراگیر بر همه وظایفی که در دسـت

دارنـد داشـته باشـید •.برنامه ریزی کننـد وتمام پروژه های مهم ، قرار ملاقات وفعالیت ها را با روشـی سیسـتماتیک و هدفمـدار با یکدیگر هماهنگ و متناسب سازند •.در امر سازماندهی و مراقبت و پیگیری وظایف موفق تر باشند.مدیریت زمان پایدار و استوار مزایـای فراوانی دارد :مایلیـد چه چیزی بـدست آوریـد •. *آمـادگی بهتر برای روز کـاری آینـده •برنـامه ای رو به جلو برای همـان روز •تصویری روشن و فراگیر از اهـداف روزانه • سازمانـدهی امور روزمره •حافظه بهتر • تمرکز بر روی مسائل اساسـی • پراکنـدگی کمـتر در انرژی •.دستیـابی بـه اهــداف روزانـه • قائل شـدن تفکیـک وتمایـل بیـن موضوعـات مهم وموضوعات کم اهمیت •تصمیم گیری بر اساس اولویت ها و بوسیله تفویض • افزایش کارآیی بواسطه هماهنگی در وظایف •کـاهش عوامـل حواس پرتی و برخورد مناسب تر وبهتر با انقطاعهای در کار •نظم شخصـی •کاهش هیجانات وفشار های عصبی •خونسردی وتسلط در مواجه با حوادث غیر مترقبه • بهبود کنترل شخصی •احساس مثبت موفقیت در پایان روز • افزایش خشـنودی و انگیزش • افزایش تـوان اجرائی شخصـی •و ، بالاـتر از همـه ، زمـان ذخیره و حفـظ شـده به وسـیله روشـی مدرن (زمان آرامش) سعدیا دی رفت و فردا همچنان معلوم نیست درمیان این و آن فرصت شمار امروز را

مدیریت مهندسی

گردآوری و تدوین:ابراهیم حیدری

خلاـصه کتـاب- تلخیص: جواد صـادقی نیا- ناشـر :انتشارات خواجه رشـید- نوبت چاپ :اول - تاریـخ انتشار :بهمن ۱۳۸۵- مقدمه: شاید برای یک دانشـجوی مهندسـی که سروکاری با محیط های کاری نداشـته و اشنایی با کسب وکارهای امروزی ندارد . اهمیت داشـتن اگاهی حداقلی از دانش مدیریت و مهارت های گوناگون ان روشن نباشد اما برای مهندسی که درگیر کار درسازمان های کوچـک و امروزی است اهمیت و لزوم چنین دانشـی اشـکار است . در پست هـای بالاـتر یعنی زمـانی که یک مهنـدس با تجربه به پست هـای نظـارتی یـا مـدیریتی ارتقـا پیـدا میکنـد و بر کـار مهنـدسان دیگر یـا مجموعه بزرگتر از سایر کارکنان سازمان نظارت یا مـدیریت میکنـد . لزوم داشـتن دانش مدیریت روشن تر است . بدون داشـتن مهارتهای مدیریتی مهندسـی که تنها اموزش فنی دیده است قـادر به انجـام مـوفقیت امیز چنین وظـایفی نخواهـد بود . مـدیریت مهندسـی درسـی است که برای اموزش مهـارت هـای مـدیرتی به مهندسان پیدا شده است. اصول مدیریت عمومیفصل اولمدیریت سازمان. مدیریت عملی است که به صورت اگاهانه و مستمر انجـام میشود و به سازمـان شـکل میدهـد هر سازمـان دارای افرادی است که جهت کمک در راه تامین هـدف ها مسولیت هایی را میپذیرند . این افراد را مدیر مینامند . بدون وجود یک مدیریت اثر بخش سازمان با شـکست مواجه خواهد شد . صـرف نظر ازاینکه نقش مـدیران تـا چه انـدازه رسـمی یا غیر رسـمی باشـد مسولیت اساسـی همه مـدیران در همه سازمان ها یکسان است و ان عبارت است از کمک کرن به سازمان و اعطای ان در تعیین و تامین یک سلسله از هدف های کوتاه مدت و بلند مدت .۱-۲ فرایند مـدیریت در اوایل قرن بیسـتم . یک صـنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول نوشت که همه مـدیران پنج وظیفه مدیریتی دارند. این پنج وظیفه عبارتنـد از:برنامه ریزی – سازماندهی – رهبری – هماهنگی و کنترل. بنابراین می توانیم بگوییم که مدیریت عبارت است از فراینـد برنـاه ریزی – سازمانـدهی – رهبری و اعمال کنترل بر تلاش ها و کارهای اعضای سازمان و نیز درمورد استفاده نمودن از منابع سازمانی برای دستیابی به هـدف های اعلان شده سازمان. ۱-۲- ۱برنا مه ریزی برنامه ریزی به این معنی است که مـدیر از قبل درباره هـدفها و اقدامات مورد نظر می اندیشد و کارها یا اقدامات وی بر اساس یک روش برنامه یا منطق قرار دارد . گذشـته از این برنـامه یعنی رهنمودی که بـدان وسـیله ۱سازمـان برای رسیـدن به هـدف هـایش منـابع مورد نیـاز را تـامین می کنـد و انها را در راه دستیابی به هدف های مورد نظر به مصـرف میرساند ۲اعضای سازمان به فعالیت ها و کارهایی می پردازنـد که با هدف های منتخب و روش هـای مورد نیاز سازمان سازگار است ۳پیشـرفت در جهت هـدفها تحت نظر و کنترل قرار میگیرد. به گونه ای که اگر میزان

پیشرفت رضایت بخش نباشد بتوان اقدامات اصلاحی به عمل اورد . مدیران به چنددلیل باید به بر نامه ریزی بپردازند . چهار دلیل از مهم ترین دلایل عبارتند از. تعیین مسیر- کاهش تاثیر تغیرات – به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل .در برنامه ریزی نخستین گام عبارت است از تعیین و گزینش هدف های سازمان انگاه هدف های هر یک از واحد های سازمانی و بخش ها تعیین می شود . بد یهی است در گزینش و تعیین هدف ها و نیز تدوین طرح ها یا برنامه ها مدیر باید امکان پذیر بودن و قابل قبول بودن انها رااز نظر مدیران و کارکنان مورد توجه قرار دهد . پس برنامه ریزی به اهداف انچه که باید انجام بگیرد و نیز به ابزار چگونه باید به هدف رسید مربوط میشود . ۱-۲-۲ سازماندهیسازماندهی عبارت است از فرایند تنظیم و تخصیص دادن کارها اختیارات سازمانی و منابع بین اعضا به گو نه ای که انها بتوانند به هدف های سازمان دست یابند . در سازماندهی برای رابط سازمان ساختاری ارایه میشود و از مجرای همین روابط دارای ساختار است که برنامه اینده به اجرا در می اید جنبه ی دیگری از روابط مربوط به سازماندهی این است که در صدد شناسایی افراد جدیدی بر امد که بتوانند به ساختار روابط ۱-موجود بپیوندند .این تلاش یا جستجو را تامین منابع انسانی می نامند . ۳-۲-۱رهبری رهبری مستلزم راهنمایی اعمال نفوذ وایجاد انگیزه در کار کنان است به گونه ای که انها کارهای تخصصی و مورد نظر را انجام دهند . انگیزش کارکنان اثر عمیق و زیادی بر بهره وری و کیفیت کار دارد و مدیران باید در پی شناخت عوامل بر انگیزنده کارکنان خود بوده و محیط کاری را با کیفیتی مطلوب و رضایت بخش برای انها فراهم اورند بعضی از این عوامل حقوق و دستمز – امنیت شغلی – تکالیف محوله– رفتار همکاران و روابط و عبارتند از شرایط کاری . ۱-۲-۴ کنترلسرانجام مدیر باید مطمین شود کارهایی راکه اعضا وکارکنان انجام میدهند به گونه ای است که سازمان را در جهت هدف های مشخص و مور نظر سوق میدهد. این کار را اعمال کنترل مینامند و یکی از وظایف اصلی مدیریت است . کنترل را میتوان فرایند باز بینی فعالیت ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت ها بر طبق برنامه دانست این فرایند شامل اصلاح کردن هر کاستی چشم گیر و انحرافی میشود همه مدیران باید درگیر کار کنترل باشند حتی اگر کار در واحدشان طبق برنامه پیش رود.کنترل دارای چهار رکن اصلی است ۱ تعیین استاندارد هایی برای عملکرد ۲ تعیین شیوهای برای اندازه گیری عملکرد های جاری ۳ مقایسه عملکرد ها با استاندارد های مشخص ۴ سرانجام اگر انحرافی مشاهده شد انجام دادن اقدامات اصلاحی. مدیر در اجرای وظایف خود یعنی کنترل کردن امور باید سازمان را در مسیر مشخص و از پیش تعیین شده قرار دهد. ۱-۳نقشهای مدیر همه مدیران برای اداره واحد یا سازمان خود اقتداری رسمی دارند و موقعیت خودرا از این اقتار کسب میکنند و به علت این موقعیت است که مدیران با زیر دستان همکاری و مقامهای بالاتر روابط مشخصی برقرار میکنند و این ارتباط اطلاعات مورد نیاز انان را برای تصمیم گیری فراهم میکند.۱-۴- ۱سطوح مدیریتمدیران رده پایین سازمان . این میران ر پایین ترین سطح سازمان قرار می گیرند وافرادی هستند که مسول کارهای دیگران میباشند انها را مدیران نخستین سطح سازمان مینامند .اغلب مدیران رده پایین سازمان ا سرپرست مینامند . رییس یک دبستان و رییس یک تیم بسکتبا ل هم دارای چنین عنوانی هستند . مدیران میانی .. عنوان مدیریت میانی در برگیرنده چند سطح از سازمان میشود . مدیران رده میانی کارها و فعالیت های مدیران رده پایین تر و نیز سرپرستی کارکنان عملیاتی را هم بر عهده میگیرند . مدیران ارشد . معمولا یک گروه کوچک از افراد مدیریت ارشد را تشکیل می دهند . مدیریت ارشد مسول همه ی کارها ی مدیریت سازمان است . معمولا میران ارشد دارای عنوان هایی چون مدیرعامل – رییس و معاون می باشند . تیوری و ساختار سازمان ..فصل دوم تعریف سازمان .. سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی برهدف می باشد و ساختار ان به صورتی اگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است وبا محیط خارجی ارتباط دارد . ۲-۲سازمان به عنوان یک سیستم یک سیستم مجموعه ای از عناصر یا عواملی است که برای رسیدن به یک هدف مشخص و مشترک گرد هم امدند بطوری که بین این عناصر رابطه تعاملی و همچنین نظم وجود دارد . سازمان یک سیستم باز است که عناصر ان باهم رابطه متقابل دارند اقلام مورد نیاز را از محیط میگیرد انها را به

محصول تبدیل میکنند و به محیط خارجی تحویل میدهد . ۲-۲-۱ زیر سیستم های سازمان سیستم ها ی فرعی سازمان پنج وظیفه اصلی دارند . مرز گستری – تولید – نگهداری – تطبیق با محیط و مدیریت . دوایر فرعی که وظیفه مرز گستری از سیستم را در یک سازمان کسب و کار بر عهده دارند عبارتند از دوایر خرید و بازار یابی . ۲-۳ ابعاد طرح سازمان ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می شوند . سا ختاری محتوایی . ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند .انها مبنایی به دست می دهند که میتوان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد . ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند . مثل اندازه یا بزرگی سازما. نوع تکنولوی محیط و هدف های ان انها معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند . ۲- ۴ مبانی ساختار زبان در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره میشود . ۱ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد . ۲ ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار میکنند . ۳ ساختار سازمانی برگیرنده ی طرح سیستم هایی می شود که به وسیله انها فعالیت های همه دوایر هما هنگ و یک پارچه می گردد و در نتیجه سیستم ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد . ۲-۵طراحی ساختار سازمانی به طور کلی در طراحی ساختار سه چیز باید رعایت شود تعیین کارهایی که باید انجام شود زنجیره فرماندهی و طبقه بندی دوایر . ۲-۵-۲زنجیره فرماندهی سازمان ها از طریق ایجاد زنجیره فرماندهی شیوه گزارشگری را مشخص میکند . این زنجیره همه افراد را در سازمان به یکدیگر وصل میکند و مشخص می شود که افراد باید گزارش کار خودرا به چه افرای بدهند . فصل سوم مدیریت منابع انسانی ۳-۲برنامه ریزی منابع انسانی .برنامه ریزی برای تامین نیری انسانی دارای چهار جنبه اصلی است . انها عبارتند از . ۱ برنامه ریزی برای تامین نیازهای اینده شرکت از طریق تصمیم گیری درباره تعداد افراد و نوع مهارت هایی که سازمان در اینده نیاز خواهد داشت ۲ برنامه ریزی برای حفظ تعادل و توازن در اینده از طریق مقایسه کردن تعداد کارکنان مورد نیاز با تعادل داو طلبان و کارکنانی که انتظار می رود در سازمان باقی بمانند که در نتیجه این امر منجر میشود به ۳ برنامه ریزی برای جذب داوطلبان یا کم کردن کارکنان و ۴ رنامه ریزی برای اموزش و توسعه کارکنان و حصول اطمینان از اینکه افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس هستند و سازمان میتواند نیاز های اینده خود را از منابع تامین کند . ۳-۳ کارمند یابی و فرایند گزینش پس از بیش . یعنی نیرویی کار لازم نوبت به تامین این نیرو می رسد . نیروی کار را می توان هم از منابع داخلی سازمان و هم از منابع خارجی سازمان تامین کرد . برای شناسایی داوطلبان واجد شرایط میتوان از تبلیغا ت در رسانه ها – سازمان ها ی کاریابی – دانشگاه ها– معرف ها و مراجعه های شخصی و نیز از شبکه اینترنت استفاده کرد . ۳-۴ - ۱ اموزش و توسعهمقصود از اموزش روشها یی است که بدان وسیله مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاد می دهند . برنامه هایی را که در زمینه اموزش و توسعه افراد به اجرا در می اورند شامل پنج مرحله می شود . ۱ تجزیه و تحلیل نیاز ها ۲ طراحی اموزش ها ۳ معتبر بودن مطا لب اموزشی ۴ اجرا ۵ ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه . ۳-۵ارزیابی عملکرد به سه دلیل عمده روسا عملکرد زیر دستان را ارزیابی می کنند . نخست اررزیابی موجب می شود اطلاعات مهمی در مورد ارتقای مقام افراد وافزایش حقوق به دست اید . و بر اساس ان تصمیم گیری شود دوم ارزیابی به رییس یا زیردست این امکان را می دهد که برای رفع نقص اقداماتی به عمل اورد و اجازه ندهد که عیب یا ضعف ریشه بدواند و کارهای نیکو یا درست را که زیر دست انجام میدهد تقویت کند . سرانجام ارزیابی می تواند از طریق به وجود اوردن فصت هایی برای بررسی برنامه ها ی کاری فرد با توجه به نقاط ضعف و قوتی که به نمایش گذاشته است مسیر شغلی اینده خودرا تعیین کند . فصل چهارم مدیریت بازار یابی ۴-۲ مدیریت بازار یابی مدیریت بازار یابی عبارت است از تجزیه و تحلیل – طرح ریزی – اجرا و کنترل برنامه های تعیین شده برای فراهم اوردن مبادلات مطلوب با بازار یابی مورد نظر به منظور دستیابی به هدف های سازمان . تاکید مدیریت بازار یابی بیشتر بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیاز ها و خواسته ها ی بازار مرد نظر و نیز استفاده از قیمت گذاری – ارتباط و توزیع موثر

جهت اگاهی دادن ایجاد محرک و ارایه خدمت به بازار است . ۴-۴فرایند بازار یابی فرایند بازار یابی شامل تجزیه و تحلیل فرصتها یی بازار یابی جستجو و انتخاب بازار ها ی هدف طرح استراتژی های با زار یابی برنامه ریزی برای برنامه ها ی بازار یابی و سرانجام سازماندهی اجرا و کنترل کلیه فعالیت های بازار یابی است . ۴-۴-۴ برنامه ریزی برای برنامه های بازاریابی مک کارتی چهار عنصر امیخته بازاریابی را به شرح زیر تعریف کرده است . محصول . شامل مباحثی نظیر تنوع محصول کیقیت طرح . قیمت . شامل مباحثی نظیر تخفیف – لیست قیمت – اعتبارات .ترفیع . شامل مباحثی نظیر تبلیغ فروش حضوری . توزیع .. شامل مباحتی نظیر کانال های توزیع - پوشش بازار – موجودی محصول – حمل و نقل و محل های توزیع . فصل پنجم مدیریت تکنو لوزی ۵-۲ تعریف تکنولوزی تکنولوزی را میتوان تمام دانش – محصولات – فرایند ها ابزار ها روش ها و سیستم هایی تعریف کرد که در جهت خلق و ساخت کالاها و ارایه خدمات به کار گرفته میشوند به زبان ساده تکنولوزی عبارت است از روش انجام کارها توسط ما تکنولوزی ابزاری است که به وسیله ان می توانیم به اهداف خود دست یابیم . تکنولوزی اجرای عملی دانش است . ابزاری است که به کمک تلاش و سعی ادمی می اید . ۵-۳ طبقه بندی تکنولوزی به چند روش تکنولوزی ها را میتوان طبقه بندی کرد . در اینجا ما یک دسته بندی معمول از تکنولوزی ها را ارایه می کنبم که شامل تکنولوزی های نوظهور – پیشرفته – بسیط– و متوسط می شود . تکنولوزی نوظهور یک تکنولوزی نوظهور هر نوع تکنولوزی است که هنوز به طور کامل تجاری و به بازار عرضه نشده است . نمونه هایی از تکنولوزی نوظهور عبارتند از مهندسی زنتیک – نانو تکنولوزی – و ابر رسانایی . ۵-۴ مدیریت تکنولوزی مدیریت تکنولوزی یک حوزه تخصصی میان رشته ای است که علوم مهندسی و دانش و هنر مدیریت را تفلیق و یکپارچه می کند تکنولوزی به عنوان عنصر اساسی در خلق ثروت است خلق ثروت شامل خلق چیزی بیش از پول است خلق ثروت می تواند چیزهایی چون تقویت دانش – سرمایه معنوی - بهره برداری موثر از منابع – حفظ محیط زیست و دیگر عواملی باشد که در افزایش سطح استاندارد و کیفیت زندگی موثرند . تکنولوزی در برگیرنده مدیریت سیستم هایی است که خلق– خریداری و تهیه و بهره برداری از تکنولوزی را در مسیر می سازد . مدیریت تکنولوزی داری ابعاد ملی – سازمانی و فردی است . در سطح ملی /دولتی سطح کلان - در طراحی سیاست های عمومی مورد استفاده قرار میگیرددر سطح شرکتها سطح خرد – در خلق و پایدار نگه داشتن مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می گیرد و در سطح فردی موجب افزایش ثروت در جامعه میشود . ۵-۱۰روش های دستیابی به تکنولوزی برای دستیابی به تکنولوزی چند روش شناخته شده وجود دارد که مختصر هریک از این روش ها را شرح می دهیم . ۱-استفاه از تحقیق و توسعه داخلی . در این روش شرکت به منابع انسانی و فنی خود برای طراحی یک تکنولوزی در داخل شرکت اتکا میکنند۲- -مشارکت در فعالیت های مشترک . دو یا چند شرکت – دانش فنی و منابع تکنولوزی ها را تولید و خلق کنند . ۳- و اگذاری کار تحقیق و توسعه به پیمان کار خارج شرکت . با بیرون سپاری یک شرکت می تواند فرایند تحقیق و توسعه را بدون اینکه مجبور به سرمایه گذاری سنگینی باشد انجام دهد . ۴- کسب مجوز بهره برداری ازتکنولوزی . در این روش یک شرکت حق استفاده از تکنولوزی های دیگران را خریداری میکند .۵-خریداری تکنولوزی . در این روش خرید کامل تکنولوزی صورت میگیرد . این سریع ترین راه دستابی به یک تکنولوزی است و خریدار نه تعهد خاصی نسبت به فروشنده دارد و نه منابع خاصی برای طراحی ان تکنولوزی نیاز دارد .

استاد عشق – دکتر حسابی

۱۳۸۸ ، ۰۸:۲۰ استاد عشقمولف: ایرج حسابی خلاصه کتاب: نگاهی به زندگی وتلاشهای پروفسور سید محمود حسابی پدر علم فیزیک ایران - تلخیص: منصوره شکری - ناظرچاپ:علی فرازنده خالدی-سازمان چاپ وانتشارات-چاپ۳۳زمستان۸۷- سیدمحمودحسابی درسال۱۲۸۱(ه .ش)ازپدرومادری تفریشی درتهران زاده شدند.پس ازسپری نمودن چهارسال ازدوران کودکی

درتهران،به

همراه خانواده(پدر،مادر،وبرادر)،عازم شامات گردیدند.درهفت سالگی،تحصیلات ابتدایی خودرا،دربیروت، باتنگدستی ومرارت های دوراز وطن،درمدرسه ی کشیش های فرانسوی،آغازکردند،وهمزمان،توسط مادرفداکار،متدین وفاضله ی خود(خانم گوهرشادحسابی)،تحت آموزش تعلیمات مذهبی وادبیات فارسی،قرار گرفتند.درآمدسیدمحمودحسابی درسال۱۲۸۱(ه .ش)ازپدرومادری تفریشی درتهران زاده شدند.پس ازسپری نمودن چهارسال ازدوران کودکی درتهران،به همراه خانواده(پدر،مادر،وبرادر)،عازم شامات گردیدند.درهفت سالگی،تحصیلات ابتدایی خودرا،دربیروت، باتنگدستی ومرارت های دوراز وطن،درمدرسه ی کشیش های فرانسوی،آغازکردند،وهمزمان،توسط مادرفداکار،متدین وفاضله ی خود(خانم گوهرشادحسابی)،تحت آموزش تعلیمات مذهبی وادبیات فارسی،قرار گرفتند.استاد ،قرآن کریم را،حفظ وبه آن اعتقادی ژرف داشتند.دیوان حافظ رانیزازبرداشته،وبه بوستان وگلستان سعدی،شاهنامه فردوسی،مثنوی مولوی ومنشات قائم مقام،اشراف کامل داشتند.شروع تحصیلات متوسطه ی ایشان،مصادف باآغازجنگ جهانی اول وتعطیلی مدارس فرانسوی زبان بیروت.بود.ازاین رو،پس ازدوسال تحصیل درمنزل،برای ادامه،به کالج آمریکایی بیروت رفتند،ودرسن۱۷سالگی ،لیسا نس ادبیات،درنوزده سالگی لیسا نس بیولوژی،وپس ازآن مدرک مهندسی راه وساختمان را،اخذنمودند.درآن زمان،بانقشه کشی وراه سازی به امرارمعاش خانواده کمک می کردند.استاد همچنین،دررشته های پزشکی ،ریاضیات وستاره شناسی،به تحصیلات آکا دمیک پرداختند.شرکت راه سازی فرانسوی که ،ایشان درآن مشغول به کار بودند،به پاس قدردا نی از زحماتشان ،استادرابرای ادامه تحصیل،به کشورفرانسه اعزام کرد وبدین ترتیب،درسال،۱۹۲۴(م)به مدرسه عالیه برق پاریس وارد،ودرسال۱۹۲۵(م) فارغ التحصیل شدند وهمزمان باتحصیل دررشته معدن،درراه آهن برقی فرانسه،مشغول به کارگردیدند،وپس ازپایان تحصیل دراین رشته ،کارخود را در معادن آهن شمال فرانسه،ومعادن زغال سنگ ایالات(سار)،آغاز کردند. سپس به دلیل وجود روحیه علمی ،به تحصیل وتحقیق دردانشگاه سورون،دررشته فیزیک پرداختند،ودرسال ۱۹۲۷(م)درسن۲۵،دا نشنامه دکترای فیزیک خودرا با ارائه رساله یی تحت عنوان حساسیت سلول های فتوالکتریک ،بادرجه عالی،ازدست بزرگترین دانشمند روز جهان،پروفسورفابری ،دریافت کردند، استاد باشعر و موسیقی سنتی ایران و موسیقی کلاسیک غرب به خوبی آشنا بودند ، و در نواختن نی، سازدهنی،ویولن وپیانو،تبحرداشتند.ایشان درچندرشته ورزشی،مانند:کوهنوردی ،دوچرخه سواری،دومیدانی وچوب پا،موفقیت هایی کسب نمودند،ودرشنادارای دیپلم نجات غریق شدند.ازجمله دست آوردهای عمرپربار استاد،ومشاغلی که درمسند آ ن خدمات علمی وفرهنگی شایان توجهی ارائه نمودند،می توان به چند نمونه ی زیر،اشاره کرد.: راه اندازی اولین ژنراتوربرق کشور،به وسیله ی نصب تجهیزات بر روی یک آسیاب آبی(آشتیان،نزدیک تفرش۱۳۰۵ه .ش)،ایجاداولین کارگاه های تجربی در علوم کاربردی در ایران(۱۳۰۶ه.ش)،ماموریت وزارت راه ترابری(طرق وشوارع عامه)،برای تهیه ی اولین نقشه برداری علمی،فنی ومهندسی کشور(تهیه ی نقشه نوین راه ساحلی سراسری،میان بنادرخلیج فارس،بندر لنگه به بوشهر۱۳۰۶ه.ش)، تاسیس مدرسه ی مهندسی وزارت راه وتدریس درآن(۱۳۰۷ه.ش)،تاسیس دارالمعلمین عالی وتدریس درآن(۱۳۰۷ه.ش)،ساخت اولین رادیو درکشور(۱۳۰۷ه.ش)،ایجاد اولین آزمایشگاه علوم پایه درایران(۱۳۰۷ه.ش)،آغازواژه گزینی فارسی وبرابرسازی علمی (۱۳۰۷هوش) ،تاسیس دا نشسرای عالی وتدریس در(۱۳۰۸ه.ش)،تاسیس اولین کارگاه ساخت قطعات دست سازی برای اتومبیل های ایران(۱۳۰۹ه.ش)،ساخت وراه اندازی اولین آنتن فرستنده در کشور(۱۳۰۹ه.ش)،تاسیس اولین بیمارستان خصوصی درایران،به نام(بیمارستان گوهرشاد)(به یاد مادر گرامیشان۱۳۰۹ه.ش)،ایجاد اولین ایستگاه هواشناسی درایران (۱۳۱۰ه.ش)،ایجاد انجمن زبان فارسی وبنیا ن گذاری فرهنگستان زبان ایران وعضویت پیوسته درآن(۱۳۱۰ه.ش) ،طراحی ، نصب وراه اندازی اولین دستگاه رادیو لوژی در کشور(۱۳۱۱ه.ش)،تاسیس وریاست انجمن فیزیک ایران(۱۳۱۱ه.ش)، تعیین ساعت ایران(۱۳۱۱ه.ش)،تدوین اصول اندازه گیری ومقیاس گذاری وایجاد اداره

اوزان ومقیاس(موسسه ستاندارد) (۱۳۱۱ه.ش)،ماموروزارت راه،برای ساخت راه تهران به شمشک،جهت معادن ذغال سنگ(۱۳۱۲ه.ش)،پیشنهاد وتدوین قانون تأسیس دا نشگاه تهران ،و تاسیس دانشکده فنی وریا ست آن دانشکده(۱۳۱۳ه.ش)،وتدریس در آ ن،شرکت در کنفرانس بین المللی لایه ی ازن(۱۳۱۵ه.ش)، تاسیس دانشکده ی علوم و ریاست آن دانشکده از(۱۳۲۱تا۱۳۲۷ واز ۱۳۳۰تا ۱۳۳۶ه.ش)و تدریس درگروه فیزیک آن دانشکده،تا واپسین روزها ی عمر،تاسیس بخش آکوستیک دردانشکده --ی علوم، وانـدازی بخش تحقیقات اندازه گیری فواصل وتنظیم گام های موسیقی ایران ومطالعات علمی روی نت های ایرانی(۱۳۲۵ه.ش)،راه اندازی اولین مرکز زلزله شناسی کشور(۱۳۲۸ه.ش)،ماموریت خلع ید ازشرکت نفت انگلیس،در دولت دکتر مصدق(۱۳۳۰ه.ش)،پایه گذاری مدارس عشایری وتاسیس اولین مدرسه ی عشایری ایران (۱۳۳۰ه.ش)،مخالفت با طرح قرارداد ننگین کنسر سیوم وکاپیتولاسیون در مجلس،مخالفت با عضویت دولت ایران در قرارداد سنتو(پاکت بغداد)در مجلس،پایه گذاری موسسه ی ژئو فیزیک دانشگاه تهران (۱۳۳۰ه.ش)،پایه گذاری مرکز تحقیات وتاسیس اولین راکتوراتمی کشور در تهران،تاسیس سازمان انرژی اتمی وعضو هیئت دائمی درکمیته ی بین المللی هسته ای (،۱۳۳۰ ۱۳۴۹ه.ش)،تدوین قانون استاندار دوتاسیس موسسه ی استاندارد ایران(۱۳۳۳ه.ش)،تاسیس اولین رصد خانه ی نوین درایران،تاسیس مرکز عدسی سازی–دیدگانی–اپتیک کاربردی،در دانشکده ی علوم دانشگاه تهران(۱۳۳۵ه.ش) ،تاسیس اولین مرکز مدرن تعقیب ماهواه ها در شیراز(۱۳۳۵ه.ش)،پایه گذاری مرکز مخابرات اسدآباد همدان(۱۳۳۸ه.ش) ،عضو دائمی درکمیته ی بین المللی فضا و ریاست گروه مما لک جهان سوم،درکنفرانس بین المللی فضا(۱۳۴۷–۱۳۴۱ه.ش) ،راه اندازی اولین لیزرایران (۱۳۴۵ه.ش)،خریدن زمین در کره ی مریخ(۱۳۴۶ه.ش)،اولین هولوگرام ایران(گروه فیزیک دانشکده ی علوم،دانشگاه تهران۱۳۴۷ه.ش)،تاسیس انجمن موسیقی ایران،درزیر زمینی با تجهیزات روز جهان ،دربلوار کشاورز(۱۳۵۰ه.ش)،بنیان گذاری واحد پژوهشی صنعتی فیاوری خان ومان(پژوهش وصنعت درمکانیک هیدرود ینامیک،انرژی های نو ونامحدود ۱۳۵۹ه.ش)،تشکیل وریا ست کمیته ی پژوهشی فضای ایران (۱۳۶۰ه.ش)، استفاده از انرژی خورشیدی برای اولین بار در ایران(۱۳۶۰ه.ش)،تاسیس واحد تحقیقاتی صنعتی سغدائی(پژوهش وصنعت در فیزیک ، الکترونیک،اپتیک فیزیک،وسیستم های هوش مصنوعی۱۳۶۲ه.ش)فعالیت در۳نسل کاری وآموزش۷نسل استاد ودانشجو،از خدمات ارزنده پروفسور حسابی می رود،ودر همین راستا،ایشان ازسال (۱۳۵۰ه.ش)،به عنوان استاد ممتاز دانشگاه تهران شناخته شدند.

استاد،به چهار زبان زنده ی دنیا : فرانسه ،انگلیسی، آلمانی وعربی مسلط بودند وبه زبانهای:سانسکریت،لاتین،یونانی،پهلوی،اوستایی،ترکی،ایتالیایی وروسی اشراف داشتند ، وزبانهای باستانی را،در تحقیقات علمی خود،به خصوص درامر واژه گزینی فارسی،در برابر لغات بیگانه، به کارمی برند .پروفسور حسابی،به ایران،فرهنگ وادب واعتقادات سنتی ومذهبی این سرزمین،عشق میورزیدند،وگذشته ازسفربه کشورهای متعدد عالم،به سراسر ایران سفرکرده بودند وازسفرهای پر بار داخلی وخارجی خویش،یاداشت ها وسفرنامه ها ی بسیاری به جای نهادند.در زمینه ی تحقیق علمی:۲۵مقاله،رساله وکتاب،از ایشان به چاپ رسیده است.تئوری(بی نهایت بودن ذرات)استاد درمیان دانشمندان وفیزیک دانان جهان شناخته شده است.نشان(اوفیسیه دولالژیون دونور)وهمچنین نشان(کوماندوردولالوژیون دونو)،بزرگترین نشان های کشور،فرانسه،به ایشان اهدا گردیده است.استاد،تنها شاگرد ایرانی پروفسور انیشتن بوده،ودرطول زندگی،با دانشمندان تراز اول جهان،نظیر:شرودینگر،بورن،فرمی،دیراک،بوهر.....وبا فلاسفه وادبایی همچون:آندرهژید،برتراندراسل ،....تبادل نظر داشته اند.ایشان ازسوی جامعه علمی جهانی به عنوان(مرد اول علمی جهان)(۱۹۹۰م)برگزیده شدند،ودر کنگره(۶۰سال فیزیک ایران)(۱۳۶۶ه.ش)،ملقب به(پدر علم فیزیک ومهندسی نوین ایران)گردیدند.پروفسور حسابی،در۱۲شهریور ۱۳۷۱ه.ش،در بیمارستان دانشگاه ژنو،به هنگام معالجه قلبی،بدرود حیات گفتند.مقبره ی استاد،بنا به خواسته ی ایشان،درزادگاه خانوادگی،در شهردانشگاهی

تفرش،قرار دارد.   یادشان گرامی وراهشان پررهروباد.درسهای زندگی از زبان آقای ایرج حسابی (فرزند استاد) یک روز وقتی که از مدرسه به خانه آمدم دریافتم که پدر دچار تب نوبه شده اند ،بیماری که پیش ترهم،بارها گریبان گیر پدرم شده بود .پدرروی تخت دراز کشیده بودند، می لرزید ندومثل کوره در تب می سوختند. احساس میکردم ، تختشان از شدت لرزه اندام شا ن به دیوار می خورد. مادرم برای معا لجه پدر،از داروهای گیاهی،استفاده میکرد ند. داروهایی نظیر گل بنفشه ،شیر خشت وترنجبین و گنه گنه .با همین دارو ها و معالجا ت خانگی،ورسید گی ها ی مادر،پدر رفته رفته،بهبود می یا فتند ساعاتی بعد لرز قطع می شد،وهمراه با آن صدا ی سا یش ، و بر خورد دندان هایشان نیز، به گوش نمی رسید. بعد نفس آسوده یی می کشیدم وبا خوشحالی دعا می کردم ،که ناگهان متوجه شدم،پدر در عالم تب ،دارندبا خود شان حرف می زنند. پدر با صدای محزون، این کلمات را،تکرار می کردند.(آیا لزومی داشت،آقای معزالسلطنه ، به دو بچه کوچک،در یک مملکت غریب،آن هم در وسط جنگ جهانی اول،گرسنگی بدهند؟) همیشه در چنین موا قعی ایشان سعی می کردند، سر صحبت را باز کنند و از ما دلجویی کنند با جماه همیشگی وصدای آشنا یشان به خواهرم می گفتند : پدر به خاطره مطا لعه ی زیاد در نوجوانی ،و به خا طراین که پولی برای تهیه عینک . از همان بچگی چشم شان ضعیف شده بود، ونمره عینک شان۵/۱۳ونزدیک بین(میو پ) بود .به همین دلیل وقتی می جواستند بخوابند ،فقط از چند سانتی متری ،می توا نستند چیزی را ببینند یا بخوا نند ،آن هم بدون عینک شا ن را زدند. ما را بهتردیدند ، با توجه به تمام کار هایی ، که پدرم در زمینه های گونا گون علمی ،تحقیقاتی ،اداری وسیاسی داشتند، همیشه معتقد بودند که مرد باید تماس دا ئمی خود را،با همسر وفرزندانش ،حفظ کند . هر وقت بچه ای می گفت ،پدر و مادرم مرا درک نمی کنند ، تقصیر را، متوجه پدر و مادر می دا نستند و می گفتند .حتما در دورا ن کودکی ،این بچه را به کسی سپرده اند، و خود پدر و مادرتربیت بچه رادر ،سنین رشد به عهده نگرفته اند ، بر اساس چنین اعتقاداتی بود ،که پدر بدون استثنا ،هر سه وعده غذا را ،در کنار ما ،صرف می کردند. پدر ،ساعات ۷ صبح ،۵/۱۲ ظهر و۸ شب همیشه سر میز غذا، حاضر بودند . به یاد می آورم شب یلدا بود ، همه ی اقوام به خانه ی ما می آ مدند ..در همین شب برای هر کدام از فامیل با دیوان حافظ فالی گرفتیم و غزلی خواندیم . وقتی مهمانها رفتند، پدر به سراغ من آمدند و گفتند : وقتی همه ی کارها یت را کردی ،بیا به اتاق من .می خواهم چند دقیقه با شما صحبت کنم . پدر همیشه برای صدا کردن ما، از ضمیر "شما "استفاده می کرد ند و اگر می خواستند به ما تذکر بدهند، به اتا ق شان فرا می خوانند ،که کسی نشنود ،وما خجا لت نکشیم . ایشان بسیا رمودبانه وغیر مشتقیم ،شروع کردند به حرف زدن ،به شکلی که من ناراحت نشوم ،گفتنند : خیلی زشت است ،که یک ایرانی غزل حافظ را درست نخواند ،از خجالت آب شدم . پدر که متوجه خجالت ،ورنگ برافروخته ی چهره ی من شدند ،گفتند:شب ها که با هم دو ساعت درس می خوانیم،نیم ساعت از وقتت را، صرف مطا لعه ی دیوان وغزلیات حافظ کن ،با هم تمرین می کنیم ،تا این مشکل کا ملا حل شود .   از فردای آن روز حافظ خواند یم .از شبی نیم ساعت شروع شد ،و بعد ها به دو ساعت ونیم در شب رسید ،تا پس از ۵سال ونیم دیوان حافظ ،تمام شد .پدر دیوان حافظی را،که در خانه داشتم ،تصحیح می کردند .غز لیات وابیات اضافه را ،که در طی ۷۰۰سا ل به دیوان حا فظ اضافه شده بود ،حذف می کردند .حتی واژه های تغییر یا فته در ابیات را اصلاح می کردند ،وبا استفاد و مراجعه به بیش از ۱۰ نسخه ی قدیمی از دیوان حا فظ،کلمات صحیح را یافته،و جایگز ین واصلاح می کردند .از همه مهمتر ، در درسهای پدر آموختم ،که برای شناخت غزلیا ت حا فظ،در تمامی دیوان او یک کلید یا به اصطلاح وجه مشترک وجود دارد .یعنی در ابتدا ی هر غزل ،یک مسئله ومشکل اجتما عی را،مطرح می کند .   بعد خطرات آن مشکل را می گو یند ،وراه حل ها یش را هم نشان می دهند ،سپس به انسان راهنمایی لازم را می کند وبعد امید می دهد ،ودر آخر خدا حا فظی می کند .   پدر به من آموختند ،که حا فظ انسانی والا وواقعی است ،هیچ وقت تهدید نمی کند،وعده ی بی جا نمی دهد،دروغ نمی گوید ،کسی رابی امید رها نمی کند .....همواره محبت می کند وبهترین راهنما ست و.....به قول پدرم،این موارد از ویژگی ها ی شخصیتی یک آقا

وخانم ،در تمدن ۷۰۰۰ساله ایران است   پـدرم،برای کلمه های آقا وخانم ،در فرهنگ ایران،ارزشـی ویژه قائل بودند .می گفتند درطول ۷۰۰۰سـا ل تمـدن ایران،این دو واژه معـانی والایی را دارا بوده انـد.اما بایـد این امر را با کتاب هایی مثل:شا هنامه،گلستان وبوستان سعدی ،خیام وبه ویژه با دیوان حا فظ ،به دیگران بیا موزیم .

پـدربا تا سف می گفتند:((کتاب های درسـی ،در طی این ۳۵سال اخیر به گونه یی نوشـته شـده انـد،که بچه های ایران را،با ادبیا ت غنی خود شان ،بیگا نه می کند.))   همیشه گله مند بودند که این رفتار ،مشا به کاری است ،که ما با موسیقی خود،انجام داده ایم . وران کودکی دوران کودکی استاد حسابی رااز آنجا شروع می کنیم که پـدر ایشان یعنی آقای عبا س حسابی،ملقب به معزالسلطنه،بهمراه خانواده عازم بیروت شدند .خانه ی سفیر در بیروت خانه ی بزرگ ومجللی بود. ((مادرم زنی قانع و فـداکار بودنـد،واصلاً تمایلات مادی وثروت اندوزی نداشـتند .اما بر عکس مادرم ، پدر،مدام در حال حساب وکتا ب بود .این که املاک اش در ایران چه وضعی پیدا کرده؟ یا این که از دولت چه سمتی بگیرد که بهتر باشد ؟

مدام برای کسب پست ها ی بالا تر،با تهران مکاتبه می کرد ،و همین کارها باعث می شد مادرم ناراحت بشوند ،اما مادر زنی نبودند که به روی خودشان بیاورند .و این تصـمیمات بالا خره منجر شد تا پدر برای بدست آوردن خواسـته ها و کسب قدرت،به ایران باز گردند .از آن پس هزینه ی زندگی ما را هر چند ماه،مرتب به سفارت بیروت می فرستادند، حدود یک سال از سفر پدرم به ایران می گذشت .یک روزعصر پیشکار پدرم به نزد مادرم آمد وگفت: قنسول دستور داده اند کاخ سفارت را ترک بفرما یید ومبلغی که بعنوان خرجی حواله می فر مودنـد نیز قطع کرد ه انـد . آقـای معزالسـلطنه درتهران بـا خانمی به اسم همـدم الـدوله،که ازخانواده ی سلطنـتی قاجـاربود، آشـنا وازدواج می کننـد تـا مقامـات بالاـتری را تصـا حب کننـد .شـرط این خـانم برای ازدواج رهـا کردن زن وفرزندان بود تا بدین وسیله آنها ازبین بروند .

((مادرم،گوهرشاد خانم،ازمن وبرادرم خواسـتند.که همیشه با پدرمهربان باشیم.به ما می گفتند که یادتان نرود،که شما آقا هستید.هر مرد وزن ایرانی،برای کلمه آقاوکلمه خانم،احترام بسـیارقائل است.   نبایـد هیـچ وقت با پـدرتا ن بـد رفتاری کنیـد. همیشه به اواحترام بگذارید.اگر به خانه ی شـما آمد،از او بسیار خوب پذیرایی کنید.واگرروزی به کمک شما احتیاج داشت،حتما به اوکمک کنید تا نیازش برآورده شود))   دردیارغربتبعد از اینکه ما دربیروت بی پناه شدیم،زندگی سختی راپشت سرگذاشتیم.اثاثیه ی ما راپشت دیوارسـفارت ،ریخته بودند.قنسولگری ایران دربیروت،مستخدمی داشت،به نام حاج علی که همشـهری ما بود.مـدتی را به اجبارازآنجایی که جا ومکانی برای زندگی درکشورغریب نداشتیم به ناچاردرمنزل حاج علی زندگی کردیم وخرج لبـاس وخوراکمـان رامادرم ازفروش زیورآلاـت واجنـاس قیمتی خود تامین می نمودنـد. یک شب نزدیک نیمه های شب بود مـادرمی رونـدداخل اتـاق تـا ازصـندوقشان یکی اززینت آلاتشان را، برای فروش بیاورنـد،وبه حاج علی بدهنـد.اما با کمال تاسف می بینند ،که هرچه داشـته اند ،فروخته ا ندوهزینه کرده اند. مادرم با دیدن صندوق خالی،وازترس گرسنه ماندن من وبرادرم وازغصه ونگرانی وفشـارقحطی زمـان جنـگ،ناگهـان جیغ بلنـدی می کشـند وروی زمین می افتنـد،وسـکته می کننـد .وبه خـاطراین سکته،ایشـان برای همیشه ازنـاحیه سـینه به پـایین فلـج ماندنـد .بزرگ بزرگ(منظوراسـتاد،آقای معزالسـلطنه پـدرشان بود)یک مرتبه در۹سالگی من ویک مرتبه در۱۴سالگی ، به بیروت آمدند،به قصداینکه مادرم راازما جداکنندوبه تهران ببرند.تا بدین وسـیله زمینه نابودی ما فراهم شود.که هربار‌به طریقی این موضوع خنثی شـدوما توانستیم درکنارمادرمتـدین،مهربان وفداکارمان بمانیم. انگلیسـی هادرهنگـام سـختی هاتصـمیم برای انجام دادن کاری،به بچه هایشان می گوینـد:(as long as you can stand and see don't give up)ومعنی اش ایـن اسـت،کـه تـا جـایی کـه می تـوانی ببـینی،ومی تـوانی بـایستی،مقـاومت کـن.مـن تقریبـا این کاررا،ازکودکی آموختم .البته خداهم کمک کرد،انسان نباید فکربد بکند،باید حوصـله داشت،وصبرپیشه کرد.هیچ گاه نباید نا سپا س بـود.بـا سـختی فراوان،سـعی می کردیـم راهی برای زنـده مانـدن پیـدا کنیم .قحطی،گرسـنگی وخطرات ناشـی ازجنـگ جهـانی

اول،تهدید بزرگی برای ما بود.کاربه جایی رسید،که دیگرحتی پول مان نمی رسید،که بند کفش بخریم،لیفه خرما را می کندیم،وبه شمع می تابا نـدیم،تـا مثل بنـد کفش بشود .برای اینکه بتوانیم داروهای مادرمان را،تهیه کنیم با برادرم به مغازه های بیروت سـرمی ردیم،تـا بتوانیم کالایـا بـاری را،برایشان حمل کنیم .اوقاتی هم فرا می رسـید کهبیکار بودیم.شب ها که همه می خوابیدنـد،با برادرم توی کوچه هـای بیروت راه می افتـادیم،وازپشت هشتی درخـانه هـا،نـان خشـک جمع می کردیم.نـان ها رابه خانه می آوردیم،ومی شستیم وروی پـارچه ای پهن می کردیم،تـا آبش گرفته شود .بعـدنان رابه جـای غـذا،می خوردیم . مـادرم همیشه غصه ی درس ما رامی خوردنـدوهمیشه به درگاه خـداگریه وزاری می کردنـد،وازخدامی خواسـتند،وسـیله یی برای درس خواندن من وبرادرم،فراهم شود.تا این که با تلاش حاج علی ما به مدرسه ای که رایگان بود راه یافتیم.درمدرسه ی شبانه روزی روحانیون شـرایط بسیار سختی بود،تا این که بااصـرار مادرم وتلاش حاج علی پس ازیکسال ،ما به مـدرسه ی عادی آمدیم .بنا براین با این شاهکار حاج علی شـب راکنارمادرنـازنین مـان می خوابیـدیم .عصـر که به خـانه می آمـدیم،مـادردر همـان بسـتر خـود، درس را،به من وبرادرم،شـروع می کردنـد، با جـدیت مادر،درخانه،قرآن کریم ودیوان حا فظ را،حفظ ،وبا شاهنامه،به خوبی آشـنا شـدم گلسـتان و بوسـتان سـعدی را خواندم ومقداری ازآن را حفظ شدم ومنشا تقائم مقام و........ بارها به ما ثابت شده بود،بچه ها ی عربی که سا ل ها با ما هم کلاس بودنـد،هرگز رفتـار منـاسبی،بـا مانداشـتند .مثلاـ هروقت دربـازی ویـا درس،ازمـا عقب می افتادنـد،با حرص به ما می گفتنـد:(کلب العجمی) یعنی ای سگ ایراونی.((این موضوع باعث شدتا پروفسورحسابی همواره به فکریک انتقام فرهنگی ازآنها باشـند ،تااین که بلاـخره سـال هـا بعـد،توسـط یکی ازدوسـتا نشـان کـه دردانشـگاه بیروت تـدریس می کردنـد ورئیس کرسـی زبـا ن هـای خـارجی بودنـد،مصوبه یی را،درآن دانشگاه گذزاند ند،تادوواحد زبان فارسـی،به دروس رشـته ی ادبیات آن دانشـگاه اضافه شود،تا به قول خودشـان ،هم جواب(کلب العجمی)بچه هـای لـج بـاز عرب رابدهنـد،وهم آن هـا دیگرجرات چنین توهینی،به یک ایرانی را،پیـدا نکنند.در۱۷سـالگی ایشـان موفق به اخـذ لیسانس ادبیات ازدانشـگاه فرانسوی بیروت شدنـد.ودر۱۹سـالگی لیسانس بیولوژی ازهمان دانشگاه حدود۲۲سالگی ازدانشـگاه امریکایی بیروت،مـدرک مهندسـی راه وساختمان را گرفتنـد .ایشان ،بعـد از آموختن زبان های فرانسوی،انگلیسـی،عربی،ایتا لیایی،سا نسکریت،یونانی،لاتین،پهلوی ،اوستا،ترکی وروسی حدود۳۸سال پیش،درسفری که به آلمان بادو فرزندشان داشـتند .دریک مغازه اسباب بازی فروشی نتوانستند اسم یک اسباب بازی رابه فروشنده آلمانی زبان بگویند.درهمان موقع تصـمیم گرفتند آلمانی یاد بگیرند وبه مدت۳۸سا ل هرشب آلمانی می خواندنـد،وبعـد می خوابیدند،تا این که بالاخره به زبان آلمـانی کاملاـ مسـلط شدنـد. بـا کاروتلاش من وبرادرم توانستیم به پاریس عزیمت کنیم وهردو دررشـته ی حقوق،تحصـیل کردیم .یـک سـال ازاقـامت درپـاریس می گـذشت .روزی،غروب بـا برادرم،روی صـندلی هـا ی کنـاررود سـن،نشسـته بـودیم.مرد افلیجی را،دیدیم که سا ل قبل درهمین پارک،با اوآشـنا شده بودیم،ولی دیگرراحت راه می رفت.به خودمان جرات دادیم وازپسرش جریان راپرسـیدیم،پسـراوچگونگی معـالجه ی پـدرش را،برای مـا توضـیح داد.بلافاصـله این اتفـاق بـاعث شـد،هرطورشـده کاری بکنیم ،تا مادرافلیج ماهم معالجه بشوند .با همین امید،هردورشته ی حقوق رارها کردیم،ودررشته ی پزشکی تحصیل کردیم.شب وروزمشغول مطـالعه دروس پزشـکی شـدیم .مـن درطـول۴سـال وبرادرم،طی۶سـا ل درسـمان را،تمـام کردیـم.مـدتی درایـن رشـته مشـغول بکـاربودم.تصـمیم گرفتم رشـته ی تحصـیلی خـود راعوض کنم،وچیزی راانتخـاب کنم،که مثـل پزشـکی بـدون فرمول نباشـد،وآدم راکمی اذیت کند.(منظوراستاد،تحریک هرچه بیش ترکنجکاوی ایشان بوده است)به همین دلیل رشته ی ریا ضیا ت عمومی راشروع کردم بعـدازدوسال فـارغ التحصـیل شـدم وبه رشـته ریاضـیا ت محض رفتم بعـدازیکسا ل حس کنجکاویم مرادنبا ل چیزدیگری می فرسـتد.به نجوم روی آوردم سـپس ازرشته ی مهندسی برق،بعد ازدوسا ل فارغ التحصیل شدم ..بالاخره حس کنجکا وی استادباعث شدبه آنچه می خواستندبرسـند.قرارشددردانشـگاه سوربن،با استاد.برجسته یی مثل پروفسورفارابی،فیزیک بخوانند.((باتلاش واشتیاق خیلی زیـاد،پس ازسه سـال دکترای فیزیک رابادرجه ممتازوتبریک هیئت ژوری گرفتم))دیـداربا انیشـتن من چنـدنظریه درتحقیقاتم

درزمینه ی فیزیـک ارائه کردم.یکی حسا سیت سـلول های فتوالکتریک،دیگری عبور نور از مجاورت ماده بودوآخری هم نظریه ی بی نهـا یت بـودن ذرات بـود.دراین نظریه هـا لازم بود،مطـا لبم رابـا اسـا تیـدعلم فیزیـک ،مطرح کنم.برای همین سـفرهایی به اروپا کردم،ودرکشورهای مختلف بادانشـمندانی مثل بور،فرمی،بورن،دیراک وشـرودنیگر ملاقات کردم:نظرآن ها این بودکه چون نظریه هـا ی من خیلی پیچیـده است،بهـتراست به سـراغ پروفسورانیشـتن بروم وموضوعـات خودرابـا او،مطرح کنم.به این ترتیب،برای اولین بار،با بزرگ ترین مرد فیزیک جهان،آلبرت انیشتین روبه روشـدم،ازاین لحظه،دیگراواسـتادمن بود.اولین دیدارم را،بااوهرگزفراموش نمی کنم.برجسـته ترین نکته،سـادگی بی انـدازه اوبـود.پیراهن کشـی،وکفش خیلی معمـولی پوشیده بود.چهره یی آرام،مهربـان وبا تـوجهی داشـت.بسـیارمتواضع بـود.وقـتی حرف می زد بسیارمودب وصـمیمی بـود.این حالات اوازبسـیاری ازعلمـای دیگرمتفـاوت بود.یـک ربع قبـل ازمن،به محل ملاقات آمـده بود.دراتا ق انتظارش به اسـتقبال من آمـد،ومرابه اتاق کارش برد .اتاق کار او،وسایل بسـیارساده داشت .(نظریه ی بی نهایت بودن ذرا ت)رابرای اسـتاد بیان کردم گفت:بهتراست به من فرصت بدهید .یک ماه بعد،وقت ملاقات وجلسه بعدی بحث من،با انیشتن تعیین شد.وقتی به دیداراورفتم،برخوردش بسیار صمیمی تربود،با سادگی گفت:درطول این یک ماه،خوب مرامشـغول کردید ،بعنوان کسـی که درفیزیک تجربه یی دارد،باید باشهامت به شما بگویم،نظریه شما درآینده یی نه چنـدان دور،علم فیزیـک رادرجهـان متحول خواهـد کرد .تـا اینجـای کـار،پروفسورانیشتین کمال دقت وحوصـله را،ازخودنشان داده بود،وواقعـا دورازانتظـارمن بود. قسـمت جـالب ترموضوع،آن بود که بـازهم مرارهـا نکرد.مسـلما،اگراومانـند یک پـدر،به آینـده من فکرنکرده بود،ارائه تحقیقات برای من،بسیارمشـکل می شـد.او به دستیار خود،دکترشتراووس دسـتورداد،تا آزمایشـگاه مجهزی برای ادامه ی تحقیقـات برایم پیـدا کنـد.ایشان تلگراف ها یی به امضای انیشتین،به دانشـگاه ها ی مختلف پیشـرفته،ومعروف آمریکا،برای یافتن آزمایشـگاهی برای ادامه کار من زد،ونتیجه گرفت یک آزمایشـگاه پیشـرفته اپتیک (آزمایشـگاه نورودیدگانی)، دردانشـگاه شیکا گو،با حضورمن وانجام دادن تحقیقاتم،موافقت کرد.دانشـگاه شیکا گوبسیار پیشرفته بود.مهم ترازهرچیزآزمایشگاه های متعدد ومعتبرآن بودکه همه چیزرا،برای دلگرمی محققین واسـا تیـد فراهم کرده بودنـد.ازدسـته چکی که تمـام برگهـا ی آن امضا شـده،تا تجهیزات آزمایشـگاه واتـاق مجهزاقامتگـاه پژوهش گر،بـه این مهم رسـیدم که،علت ترقی کشورهـای توسـعه یـافته،همین اطمینـان خـاطر،واحترام کارکنـان مراکزتحقیقـاتی می باشـد وبس.پروفسورحسـابی ازخـاطرات جلسه دوم دفاع نظریه شان ،با پروفسورانیشتین چنین می گویـد:بیش ازیک ساعت پای تابلو،معادلات ونتایـج کارم را،می نوشـتم،وتوضیـح می دادم،انیشتین وسایراسـتادها یی ،که اورابرای جلسه دفاع من دعوت کرده بود،بادقت ونظارت می کردنـد وموضوع ها ی مطرح شده را،به بحث می گذاشـتند.وقتی دفاع من تمـام شـد.انیشـتن،روبه من کرد،وگفت:دکترحسابی،به شـما تبریک می گویم .این نظریه ی شـما زیبا،متقارن وقابل دفاع است .((دراین جـا لازم است،اشـاره کنم،بعـدازاین تاییـد انیشـتن بـود،که نشـان ،کومانـدوردولا لوژیـون دونـوربزرگ ترین نشـان علمی کشـورفرانسه ،بـه مـن تعلـق گرفت .))دراین دوره انیشـتین اجـازه داد،درکرسـی اومشـغول تحقیـق بشـوم.این دیگربرایم بـاورکردنی نبود.امکـان پژوهش،درکرسـی استادمسـلم فیزیـک جهـان،برای من درآن روزهـا،بهترین وپیشـرفته ترین،مقـام علمی جهان بود.هیچ ثروت وپست ومقامی نمی توانست،جای یک لحظه آن رابگیرد.اما عشق به وطن وخـدمت به جوانان کشورم،یادوطن را درمن زنـده کردهمانجا تصمیم گرفتم به میهنم بازگردم.بازگشت به ایرانبه ایران که آمدم حدودسه ماه به هراداره یی برای کارمراجعه می کردم وازتجربیات وتحصـیلاتم می گفتم:پاسـخ میدادنـد ،مابه شـما احتیاجی نـداریم .پس ازسالها سـراغ پـدرم رفتم،فکرمی کردم بادیدنم وخـبر پیشـرفت وترقی ام خوشـحال می شونـد ،امـا نه تنهـا که خوشـحا ل نشدنـد بلکه مبلغی راکه درخـواست نمـودم بعنـوان قرص دراختیارمان قراردهنـد نیزنپذیرفتند.تصـمیم داشت کارخانه ی چوب بری کوچکی درست کنم.چون دراینجا کارخانه ی چوب بری وجود نـداشت.بلاخره برای وزارت طرق وشوارع عامه آن روزها که هنوزچیزی ازنقشه نمی دانسـتند ماموزتهیه نقشه شـدم باحقوقی بسـیار ناچیز ، ماموریتم دوسا ل طول کشـیدودراین مـدت سـختی ها ی بسیاری به من وآن سه نفری که همراهم بودنـد گـذشت.به

دیدن وزیروقت رفتم وبی سوادی مملکت دارها رابا وی درمیان گذاشتم.گفتم که نقشه ها راطی۲سا ل زحمت تهیه نمودم ومقابل چشم وزیرراه می گذارم هیچ ازنقشه سردرنمی آورد! ومی گوید این خط خطی روی کاغذ چیست ؟چطوردراین وزارتخانه،حتی یک مهندس ندارید،که بتواند نقشه را بخواند وزیردرجواب خواسته من گفت:برای آوردن مهندس ازفرنگ بودجه وپول کافی دراختیار نداریم .این شدکه اتاقی رادراختیارم گذاشتند من هم بلافاصله یک تا بلودرست کردم وبالای اتاق کوبیدم وروی آن نوشتم ((مدرسه ی مهندسی ایران،وزارت طرق))این اولین مدرسه ی مهندسی درایران بود.اتاق را گرفتم،فیزیک،شیمی،ریاضیات نقشه برداری و.........همه دروس را،باید خودم تدریس می کردم.بعدازدودوره دوساله،حیفم آمدکه این مدرسه آموزشی عالی،فقط دررشته دایرباشد.آرزوداشتم درسهاعمومی تربشود.((باتلاش وپیگیریهای فراوان بلاخره جنا ب وزیردوتا اتاق برای راه اندازی دارالمعلمین عالی (تربیت معلم)به من دادند.یک روزفکرکردم برای بچه هارادیوبسازم.برای تهیه وسا یل وابزارآزمایشگاهی به هرکس که به اروپا می رفت سفارش می دادم.وبه این شکل اولین آزمایشگاه،که وسایلش،ازطریق مسافرهای اروپاآماده می شد.راه افتاد.بعدازچندماه کار،اولین رادیوی ایران ساخته شد.رادیویی باابعاد تقریبی یک متردرنیم متر.حالابرق نداشتیم،تارادیورابه کاربیندازیم.برای تهیه ی برق ۸۰تا استکان خریدم وطبق درسی که به بچه ها داده بودم،نوشادر،فلزروی،گرافیت و........را آماده کردند.بعداستکان هارا،روی زمین چیدم.بااین وسایل،وباهریک ازاستکا ن ها،یک پیل ولتا درست کردم،که هریک ،حدود ۳/۱تا۵/۱ولت برق می داد بچه ها،همه تعجب کرده بودند.برق استکان هارا،سری کردیم،جمعا حدود۹۰ولت برق گرفتیم.آخرسرشاگردانم،باپیچاندن موج یاب؛ رادیورا،برای اولین بارصدای رادیورا،درایران شنیدند.امواج ازیک ایستگاه رادیویی ، از باکویعنی شمال دریای خزر،پخش می شد.تا سیس دانشگاه تهران رفته رفته باکمک همین دانشجو یان اولین ایستگاه هواشناسی ایران رادربالای پشت بام دانشسرای عالی برپا کردیم.تاآن موقع ما مجبوربودیم،اطلاعا ت هواشناسی را،ازهمسایه شمالی باساعت ها اختلاف دریافت کنیم،ودیگرآن اطلاعا ت به درد نمی خورد.با راه افتادن ایستگاه هواشناسی،مشکل ورود هواپیما به ایران،وبعضی مسائل علمی دیگر،حل می شد .یکی ازمشکلات آمدن هواپیما درآن روزها به ایران،نداشتن ساعت درایران بود.با دانشجویان یک گروه تشکیل دادیم. محاسبه عرض وطول جغرافیا یی راآغازکردیم،وسپس با انگلیسی ها مکا تبه کردیم.گرینیچ بین المللی هم،به ما جواب داد.حدود۲۴دقیقه اختلاف داشتیم .تابلاخره همان ۳۰دقیقه را،که عددی سرراست بود،پذیرفتند وبا۵/۳ساعت اختلاف ، ساعت ایران تعیین شد.پس ازچندی ،حکمت وزیرفرهنگ شد-به نزدش رفتم وگفتم تابیش ازاین دیرنشده،باید اجازه بدهید جایی درست بکنم تا خودمان دکترومهندس ومتخصص،تربیت کنیم.تا نیازمند خارجی ها نباشیم .طی سه ماه تلاش شبانه روزی،با استفاده ازقوانین دانشگاه های فرانسه وبلژیک،طرحی برای تاسیس دانشکده تهران نوشتم .بعنوان مثا ل با کمال سلیقه،واژه دانشگاه را برای اونیورسیته وواژه دانشکده رابرای فاکولته انتخاب کرده بودم. حکمت پذیرفت خلاصه اسم طرح شد:پیشنهاد تاسیس دانشگاه تهراناما حکمت طرح رابرای تصویب به نزد صدیق اعلم،رییس تعلیمات عالیه،فرستاد،اونپذیرفت وگفت دکتر ومهندس کارخارجی ها ست نه کارما !بالاخره با پادرمیانی حکمت وقتی برای دیداربا رضا شاه برایم گرفت .تمام طراح ها وآرزوها یی که در سرداشتم به اوگفتم .اوپرسیداین آرزوها یی که می گویید بعد ازچند سا ل به نتیجه می رسد ؟گفتم:طول تحصیلات دررشته های مختلف،بین سه تا پنج سال است .رضا شاه به حکمت دستورداد،قانونش را بنویسد وبه مجلس ببرد.پس از۳روزازملاقات من با شاه یک حواله به مبلغ ۱۰۰۰۰۰تومان برای ساخت دا نشگاه تهران،ازدربار برای حکمت رسید .مبلغ این حواله به قدری برای حکمت عجیب وباورنکردنی بود ،که حد نداشت زیرا آن روزها معروف بود ،که یک کوچه وخانه ها یش رابه ۱۰۰تومان می خرند !!وبد ین ترتیب ساختمان دانشکده فنی را براه انداختیم .وقتی دکترمصدق نخست وزیرشد،ودنبال افراد تحصیل کرده،وملی بود.مرا به عنوان اولین رئیس هیئت مدیره،ومدیرعامل شرکت نفت انتخاب کرد .پس از آن نیزمدتی درپست وزیرفرهنگ بودم .مشا غل وخدمات -تعین راه درکشورلبنان ،۱۲۹۹ش(۱۹۲۱-۱۹۲۰م).-مهندس راه وساختمان درداره راه سوریه،اجرای پروژه بهسازی وراه

سازی درشرکت مقا طعه کاری فرانسوی(حما–سوریه)۱۳۰۲ش(۱۹۲۳م).–استخدام به عنوان مهندس راه وساختمان دراداره راه لبنان ،۱۳۰۲ش(۱۹۲۳م).–خدمت دررصد خانه ها ی آن روزفرانسه،درارتفا عا ت آ لپ .–شنا سایی وکاردرمعادن زغال سنگ ناحیه ی سارفرانسه،۱۳۰۴ش(۱۹۲۵م)وهمچنین معادن(دوروز)لبنان .–کاربه عنوان مهندس برق درراه آهن برقی دولتی فرانسه،پلریس، ۱۳۰۴ش(۱۹۲۵م).–راه اندازی اولین آسیاب آبی تولید برق(ژنراتور)درکشور(آشتیان،نزدیک تفرش)۱۳۰۵ش(۱۹۲۶م).–تشکیل گروه موسیقی کلاسیک(سنتی)به نام سن سباستین(نام کوچک باخ)،درپاریس ،۱۳۰۶ش(۱۹۲۷م). (با همیاری هم کلاسی های فارغ التحصیل پلی تکنیک فرانسه)–آغازواژه گزینی وبرابرسازی علمی(نهضت جلوگیری ازنفوذ کامات خارجی دردروس دانشگاهی وزبان فارسی (۱۳۰۶ش)(۱۹۲۷م) .–ایجاد اولین کارگاه های تجربی در علوم کاربردی درایران۱۳۰۶ش(۱۹۲۷م) .استخدام به عنوان مهندس راه دروزارت طرق وشوارع عامه(راه وترابری ایران)،۱۳۰۷–۱۳۰۶ش،۱۹۲۸–۱۹۲۷م (۹۰۰قران حقوق ما هیانه)–نقشه برداری وترسیم اولین نقشه راه ساحلی سراسری بنا درخلیج فارس(بوشهر–بندرلنگه)،۱۳۰۷–۱۳۰۶ش،(۱۹۲۸–۱۹۲۷م) .–تاسیس اولین مدرسه ی مهندسی وزارت راه وتدریس درآن،۱۳۰۷ش(۱۹۲۸م).–آغاز واژه گزینی فارسی وبرابر سازی علمی۱۳۰۷ش .تاسیس دارالمعلمین عالی(تهران)وتدریس در،۱۳۰۷ش(۱۹۲۸م) .–ایجاد اولین آزمایشگاه علوم پایه درکشور، ۱۳۰۷ش(۱۹۲۸م) .–ساخت اولین رادیودرکشور(دردارالمعلمین عالی)،۱۳۰۷ش(۱۹۲۸م) .–تاسیس دانشسرای عالی وتدریس فیزیک ومکانیک درآن،۱۳۰۸ش(۱۹۲۹م) .–تاسیس اولین کارگاه ساخت قطعات دست سازبرای اتومبیل ها ی ایران(۱۳۰۹ش).–ساخت وراه اندازی اولین آنتن فرستنده درکشور،۱۳۰۹ش(۱۹۳۰م) .–ایجاداولین ایستگاه هواشناسی کشور(درساختمان دانشسرای عالی نگارستان دانشگاه تهران).۱۳۱۰ش (۱۹۳۱م) .–نصب وراه اندازی اولین دانشگاه رادیولوژی درایران،برای برادرشان ،آقای دکترمحمد حسابی،اولین رادیولوژیست ایران ،۱۳۱۰ش(۱۹۳۱م).–ایجاد انجمن زبا ن فارسی وبنیان گذاری فرهنگستان زبان ، ۱۳۱۰ش(۱۹۳۱م) .–صاحب کرسی واستاد فیزیک از۱۳۱۰ش تا پایان عمر،(۱۹۹۲–۱۹۳۱م) .تعین ساعت ایران،۱۳۱۱ش(۱۹۳۲م) .–تدوین اصول اندازه گیری ومقیاس گذاری وایجاد اداره ی اوزان ومقیاس ها(موسسه ستانداری)۱۳۱۱ش .–ریس انجمن فیزیک ایران دربدوتاسیس،۱۳۱۱ش(۱۹۳۲م) .–نقشه برداری،محاسبا ت واحداث راه تهران–شمشک به منظوربهره برداری ازمعادن ذغال سنگ ،۱۳۱۲ش(۱۹۳۳م) .–طرح تاسیس دانشگاه تهران وتدوین اسا سنا مه ی آن۱۳۱۳ش(۱۹۳۴م).–تاسیس دانشکده ی فنی در۱۳۱۳ش وریاست وتدریس دردانشکده (۱۹۳۴م) .–شرکت درتاسیس فرهنگستا ن ایران،۱۳۱۴ش(۱۹۳۵م) .–شرکت درکنفرانس علمی بین المللی آکسفورد،۱۳۱۵ش(۱۹۳۶م) .–تاسیس دانشکده ی علوم،۱۳۲۱ش وریاست آن دانشکده از۱۳۲۷–۱۳۲۱واز۱۳۳۶–۱۳۳۰ش وتدریس درآن ازبدوتاسیس تا پایان عمر،۱۳۷۱ش(۱۹۹۲م) .–پایه گذاری وعضویت افتخاری درشورای عالی معارف، ۱۳۲۱ش(۱۹۴۲م) .–تاسیس مرکزعدسی سازی اپتیک کاربردی دردانشکده ی علوم دانشگاه تهران،۱۳۲۳ش(۱۹۴۴م) .–تاسیس اولین رصد خانه ی نوین درایران،۱۳۲۴ش(۱۹۴۵م) .–مطالعه ی علمی دردانشگاه ها ی پرینستون وشیکا گووانتشاردومقاله علمی درآمریکا وانگلیس،۱۳۲۸–۱۳۲۵ش(۱۹۴۹–۱۹۴۶م) .–تهیه صورت جلسا ت وخلاصه ی مذاکرات آکادمی ملی علوم، ۱۳۲۶ش(۱۹۴۷م).Proceedings of the national academy of sciences–عضوهئت تحقیقات درانستیتوی تحقیقات هسته یی شیکا گو،۱۳۲۷ش(۱۹۴۸م) .–راه اندازی اولین مرکززلزله شناسی کشور،۱۳۲۸ش(۱۹۴۹م) .–تاسیس بخش آکوستیک دردانشکده ی علوم واندازه گیری فواصل وتنظیم گام ها ومطالعات علمی روی نت های موسیقی ایرانی ، ۱۳۲۵ش(۱۹۴۶م) .–عضوهئت تحقیقاتی دراتستیتوی تحقیقا ت هسته یی شیکا گو،۱۳۲۷ش(۱۹۴۸م) .–نماینده ی مردم تهران درمجلس سنا(دوره چهارم)،از۱۳۴۰–۱۳۲۸ش(۱۹۶۱–۱۹۴۹م) .–ماموریت خلع یدازشرکت نفت انگلیس دردولت دکترمصدق ، ۱۳۳۰ش(۱۹۵۱م) .–اولین ریس هیئت مدیره ومدیرعامل شرکت ملی نفت ایران دردولت دکترمصدق،۱۳۳۰ش(۱۹۵۱م) .–وزیرفرهنگ دردولت دکترمصدق،۱۳۳۱–۱۳۳۰ش(۱۹۵۲–۱۹۵۱م) .پایه گذاری وبرنامه ریزی آموزش نوین ابتدایی ودبیرستانی ،

۱۳۳۰ش(۱۹۵۱م) .-پایه گذاری مدارس عشایری وتاسیس اولین مدرسه عشایری درایران،۱۳۳۰ش(۱۹۵۱م) .-تاسیس وریاست موسسه ی ژئوفیزیک دانشگاه تهران،۱۳۴۴-۱۳۳۰ش(۱۹۶۵-۱۹۵۱م) .-پایه گذاری مرکزتحقیقات اتمی دانشگاه تهران، ۱۳۳۰ش(۱۹۵۱م) .-مخالفت باطرح قرارداد ننگین کنسرسبوم درمجلس،۱۳۳۳ش(۱۹۵۴م) .-تدوین اسا سنامه وتاسیس موسسه ی ملی استانداراایران ،۱۳۳۳ش(۱۹۵۴م) .-تاسیس مرکزمدرن تعقیب ماهواره ها درشیراز،۱۳۳۵ش(۱۹۵۶م) .-پایه گذاری مرکزمخابرات اسدآبادی همدان،۱۳۳۸ش(۱۹۵۹م) .-مخالفت باقرارداد عضویت دولت ایران درسنتو(پاکت بغداد)درمجلس، ۱۳۳۹ش(۱۹۶۰م) .-مخالفت با طرح قانون ننگین کا پیتولاسیون وکنسرسیوم درمجلس وکناره گیری ازمجلس به دنبال مخالفت ها ی سیاسی،۱۳۴۰ش(۱۹۶۱م) .-اولین نماینده ی دائم ایران،درسازمان بین المللی فضا-سازمان ملل متحد،۱۳۴۷-۱۳۴۱ش(۱۹۶۸-۱۹۶۲م) .-تاسیس وریاست انجمن ژئوفیزیک ایران،۱۳۴۵ش(۱۹۶۶م) .-راه اندازی اولین لیزرایران،۱۳۴۵ش(۱۹۶۶م) .-خریدن زمین در کره مریخ،۱۳۴۶ش(۱۹۶۷م) .-اولین هولوگرام ایران(گروه فیزیک دانشکده ی علوم،دانشگاه تهران)۱۳۴۷ش .-تاسیس وراه اندازی رآکتوراتمی دانشگاه تهران وایجاد سازمان انرژی اتمی ایران،۱۳۴۹ش(۱۹۷۰م) .-تاسیس انجمن موسیقی ایران ومراکزپژوهش های موسیقی .-تدوین آیین نامه ی کارخانجات نساجی کشوررسا له ی چگونگی حمایت دولت دررشد این صنعت .-تدوین آیین نامه،تاسیس،نصب وراه اندازی کارخانجات دخا نیا ت ایران .-بنیان گذاری واحد پژوهشی صنعتی فیاوری خان ومان (پژوهش وصنعت درمکانیک هیدرودینا میک،انرژی ها ی نوونا محدود)،۱۳۵۹ش(۱۹۸۰م) .-استفاده ازانرژی خورشید ی درایران،۱۳۶۰ش(۱۹۸۱م) .-تاسیس وریاست کمینه ی پژوهشی فضا ی ایران،۱۳۶۰ش،۱۹۸۱م .-تاسیس واحد تحقیقاتی صنعتی سغدائی(پژوهش وصنعت درالکترونیک،فیزیک،فیزیک اپتیک،هوش مصنوعی)،۱۳۶۲ش(۱۹۸۳م) .-ریاست گروه مما لک جهان سوم درکنفرانس بین المللی فضا .-استاد با سه نسل کاروتلاش خستگی نا پذیر به ترتیب هفت نسل استاد ودانشجو پرداختند که بسیاری ازآن ها اکنون ازاسا تید بنام دانشگاه ها ی ایران وپیشرفته ترین مراکزعلمی جهان هستند .محل کاردرایران -وزارت طرق وشوارع عامه (راه ترابری)دارلمعلمین عا لی -شرکت ملی ایرا ن -دانشسرای عا لی -مجلس سنا -وزارت فرهنگ -فرهنگستان ایران -دانشگاه ایران اولین کارساختمانی استاد ساختمان اصلی دانشکده ی فنی دانشگاه تهران(فاز اول)آخرین کارساختمانی استاد درایرانساخت پناهگاه بزرگ جنگی،ضد حملات موشکی وبمباران ها ی هوایی .برای محله ی چهارراه حسابی (درمنزلشان) آثار استاد رساله ها- رساله ها ی دکترای فیزیک به عنوان حساسیت سلول ها ی فتوالکتریک به زبان فرانسه،چاپ دانشگاه پا ریس، ۱۳۰۶ش(۱۹۲۷م).واخذ دانشنامه ی دکترای فیزیک ازدست پروفسورفا بری .-رساله ی راه ما،به زبان فرانسه انگلیسی، ۱۳۱۴ش(۱۹۳۵م).وبه زبا ن فارسی،تهران،۱۳۷۱ش. -رساله تفسیرامواج دوبری به زبان فرانسه، تهران ،۱۳۲۴ش(۱۹۴۵م). -رساله درباره ی ماهیت ماده دانشگاه تهران،به زبا ن انگلیسی ،۱۳۲۵ش(۱۹۴۶م) .-رساله ی ذرات پیوسته که درآکادمی علوم نیو یورک (نشریه ی علمی ،ژوئن۱۹۴۶م صفحه۱۸۹)ودردانشگاه تهران به زبان انگلیسی وفارسی،۱۳۲۵ش،منتشرشد-رساله ی مدل ذره بی نهایت گسترده درنشریه ی فیزیک فرانسه ۱۳۳۶(می۱۹۵۷م) .-رساله ی فیزیک جدید وفلسفه ایران با ستان به زبان انگلیسی ونشرآن به زبا ن فارسی درمجله ی فرهنگ ایران با ستان ،مهر۱۳۴۳ش(۱۹۶۴م). - رساله ی ((توانایی زبان فارسی))،تهران،درمجله ی ایران باستان ،مهر ۱۳۵۰ش .-رساله ی نظریه ذرات بی نهایت گسترده به زبان انگلیسی ،چاپ دانشگاه تهران ،۱۳۵۶ش(۱۹۷۷م). -رساله ی راه بهبود ی ،تهران ،آماده چاپ .کتاب ها -قانون تاسیس دانشگاه تهران ،۱۳۱۲ش(۱۹۳۹م) .-فیزیک دوره اول ودوم دبیرستان ، ۱۳۱۸ش(۱۹۳۹م) .-نام های ایرانی،۱۳۱۹ش(۱۹۴۰م) .-صورت جلسه آکادمی ملی علمی،۱۳۲۶ش(۱۹۴۷م) .-آئین نامه امورمالی دانشگاه تهران،۱۳۳۳ش(۱۹۵۴م) .-دیدگانی فیزیکی،دانشگاه تهران،۱۳۴۰ش(۱۹۶۱م) .-واژه نامه تخصصی فیزیک ،۱۳۶۹-۱۳۴۰ش(۱۹۹۰-۱۹۶۱م) .-نگره کا هنربایی،دانشگاه تهران،۱۳۴۵ش(۱۹۶۶م) .-شجره نامه خانواده حسابی،وزارت فرهنگ وهنر۱۳۴۶ش(۱۹۶۷م) .فیزیک حا لت جامدبه زبان انگلیسی وفرانسه، ۱۳۴۸ش(۱۹۶۹م)وبه زبا ن فارسی،۱۳۵۸ش(۱۹۷۹م) .-

دیدگانی کوانتیک ،دانشگاه تهران،۱۳۵۸ش(۱۹۸۰م) .-افعال فرانسه به فارسی،آماده ی چاپ .-وندها وگهواژه های فارسی،تهران، ۱۳۶۸ش(۱۹۸۹م) .-چگونگی تاریخ ایران ،آماده ی چاپ .-نگره الکترونیکی،آماده چاپ .فرهنگ حسابی ،تهران ، ۱۳۷۰ش(۱۹۹۱م) .-گردآوری دیوان حسابی ازکتابخانه ی دانشگاه پاریس،متعلق به قرن۱۷،وچاپ آن دردانشگاه تهران، ۱۳۵۴ش(۱۹۵۷م) .-تحقیقا ت -تحقیق نظری درباره ی ساختمان ذرات بنیادی هسته اتم ،دانشگاه تهران،۱۳۲۴ش(۱۹۴۵م) .-تحقیق درباره ی اصلاح قانون جاذبه عمومی نیوتن وقانون میدان الکترومانیتیک ما کسول(الکتریکی کولومب)،۱۳۲۶ش(۱۹۴۷م) .-تحقیق درباره ی استنتاج ساختمان ذرات بنیادی اتم ازنظریه عمومی اینیشتن ،با راهنمایی پروفسوراینیشتن ،به زبان انگلیسی دردانشگاه پرینستون،۱۳۲۵ش(۱۹۴۶م) .-تحقیق درباره ی ((نظریه نسبیت))دردانشگاه پرینستون،۱۳۲۵ش(۱۹۴۶م) همین مطلب درنشریه ی علمی(physical society)درسال ۱۳۲۶ش(۱۹۴۷م) .به چا پ رسیده است .-تحقیق علمی درمورد اثرماده برمسیرعبوروانحراف شعاع نورانی درمجاورت سطح یک جسم،به زبان انگلیسی،انستیتو علوم هسته یی شیکاگو،۱۳۲۶ش(۱۹۴۷م) .-تحقیق آزمایشگاهی عبورنوردرمجاورت ماده دردانشکده ی علوم دانشگاه تهران ۱۳۷۰-۱۳۲۶ش،(۱۹۹۱-۱۹۴۷م) .-تحقیق درمورد دیوان حافظ ورساله جامع تفسیرابیات وغزلیا ت حافظ .-تحقیق درمورد گلستان سعدی -تحقیق درمورد دیوان بابا طاهر.-تحقیق درمورد شاهنا مه فردوسی .-تحقیق درباره ی انواع ذرات بنیادی وتعداد آن ها .-تحقیق درباره ی شکل فرمول قانون نیروی جاذبه جرمی .-تحقیق درباره ی شکل فرمول قانون نیروی جاذبه الکتریکی .-تحقیق درباره شکل فرمول قانون نیروی جاذبه مغنا طیسی .-تحقیق تجربی درباره ی تغییرنماز،شکست نوردرنزدیکی سطح یک جسم .-تحقیق درموردلیزرها ونورهمدوس(coherent light) .-تحقیق درمورد تشدید مغنا طیسی هسته-تحقیق درمورداثرموسبوئر .سخنرانی ها-سخنرانی با عنوان ((مقدمه ی آزمایش ها ی اتمی برای همه))درئانشکده ی علوم دانشگاه تهران ۱۳۲۴ ش .-سخنرانی درباره ی ((اصلاح قانون جاذبه عمومی نیوتن وقانون میدان الکتروما نیتیک ما کسول(الکتریکی کولومب))که درکنفرانس بین المللی ذرات بنیادی ایرادو نشریه ی گزارش دانشگاه کمبریج درصفحه ی۱۸۲به چاپ رسیده است (جولای ۱۹۴۵م) .-سخنرانی با عنوان ((ذرات پیوسته))درکنفرانس فیزیک مونترال کانادا (که نشریه ی physical review صفحه۳۵۶،سپتامبر۱۹۴۷م)وگزارش آکادمی علوم(نسخه ی۳۳شماره ی۶صفحه ی۱۸۹)،۱۳۲۶ش(۱۹۴۷م)به چاپ رسید .مقاله ها-نگارش مقاله ی((وجود ذره بارداربا جرمی بزرگ ترازا لکترون))(درصفحه ی۱۱۲۸شماره ی اول ماه می نشریهphysical review)-نگارش مقاله ی یادواره ی پروفسورانیشتن به منا سبت درگذشت این فیزیکدان برجسته دردانشگاه تهران .به آسمان بی انتها نگاه می کنم ،آن جا که خورشید نیمی ازوجودش را،پشت کوه ها،پنها ن کرده است .به افق چشم می دوزم،تا طلوع حسا بی ها ی دیگری را،نظاره گر باشم ....

مدیر صد دقیقه ای

مؤلف :دکتر ای نگ

خلاصه کتاب- ترجمه :محمد مهدی نادری قمی - غلامرضا مسگریان - انتشارات مؤسسهٔ آموزشی و پژوهشی امام خمینی - تلخیص:ادریس فرقانی - مقدمه:تردیدی وجود ندارد که مدیریت یکی از عواملی است که به همراه سایرعوامل موجب شد بشر در آغاز قرن بیستم میلادی پا به عرصه نوینی اززندگی و تمدن بگذارد و درطول فقط یکصدسال تحولاتی را پدید آوردکه بزرگی و شدت آن از مجموع دستاوردهای بشر تا قبل از قرن بیستم بیشتراست ،درواقع این مدیریت نوین وعلمی بودکه بسترمناسب ولازم را برای حرکت فوق العاده سریع قطار بشری ایجاد کرد. مدیر امروزی با زمان در حال رقابت است. بنابراین اوبه یک مسیرسریع مطالعه مدیریت نیاز دارد،مسیر فعلی زمینه مدیریت عمومی است(شغل مدیر،مدیریت بررئیس و ....)مثل یک مدیر رفتار کنیداینکه صرفاً اسمتان مدیر باشد کافی نیست،باید واقعاً یک مدیرباشید یا همانند یک مدیررفتارکنید.اولین شرط لازم برای مدیریت این

است که شخصیت خود را تثبیت کنید. (معنای تثبیت شخصیت: درچشم بودن در داخل سازمان است.)مسلماً قدرتهایی دراختیارهرمدیری گذارده شده است. برخی از این قدرت ها به صورت نوشته شده یا رسمی هستند و برخی نانوشته و مبتنی بر عرف یا شیوه عمل مدیرند. در هرحال اعمال قدرت رسمی یا غیر رسمی است که اقتداررا برای ما به ارمغان می آورد.هیچ مدیری با اعمال قدرت خود دچار مشکل نمی شود بلکه استفاده نادرست از اختیار است که او را به زحمت می اندازد.اگر می خواهید مسوولیت اضافی به عهده شما نباشد ودر عین حال از اقتدار بیشتری بهره مند باشید توصیه می شود از ساختارغیر رسمی بیش از ساختار رسمی سازمانی استفاده کنید. ((po _po نشوید)) : لی ایا کوکا مدت ۳۲سال در یکی از ۵۰۰شرکت موفق منتخب مجله فورچون کارمیکرد ومدیریت عالی را دراختیار داشت،تا اینکه سرانجام در سن ۵۰سالگی به طور ناگهانی اخراج شدومعاون اجرایی او نامزد ریاست شرکت گردید.هیوهفنر مدیراجرایی جوان با استعدادی بودکه در بخش پذیره نویسی سهام شرکت اسکوارمشغول به کاربود،اما زمانیکه او از شرکتش درخواست کرد حقوق اورا از هفته ای ۶۰ دلار به ۸۵ دلار افزایش دهند رئیس از پذیرش این درخواست امتناع کردوترفیعی را که او استحقاقش را داشت به دیگری واگذار کرد.لی ایاکوکا وهیوهفنر دفعتاً به چیزی تنزل یافتند که در شرکت ها بنام po _po شناخته میشود.اینکه برتری به تنهایی برای ارتقا کافی نیست درس دشواری است که باید آموخته شود. بدون استثنا پست های عالی و بالای سازمانی به سرغ طراحان اتومبیل و رایانه ها که بالاترین فروش را دارند نمی رود و .... بلکه آنها به سراغ کسانی میروند که قانون مذکوررا آموخته اند وبربازی جدید تسلط پیدا کرده اند.هر بازی لا اقل یک po _po وجود دارد؛یعنی کسی که به غلط تنها معیار موفقیت را شایستگی میداند. کنترل زیر دستان: کنترل ممکن است کلمه مناسبی نباشد،اصطلاح ((رسیدگی به کارزیردستان)) مناسب تر باشد. یکی ازجالبترین موضوعات مدیریت،هنر رفتار با انسانهاست . تنهاافرادی که بخوبی که ازاین مهارت برخوردارند می توانندهم با مدیران ارشدوهم با کارکنان،رفتاری قرین با موفقیت داشته باشند. شما باید با تدبیر، سازو کار کنترلی مورد نظرتان را طراحی یا تعیین کنید. اما حتما یک سازوکارکنترلی برای خودتان داشته باشید،بویژه برای اینکه بدانید چه چیزی درذهن زیردستتان می گذرد. شغل خود را بشناسید:شغل خود رااز طریق ۸ نقش کارکردی بشناسید:سه نقش متقابل شخصی ، چهار تقش تصمیم گیری ،یک نقش اطلاعاتی. نقش های متقابل شخصی:مستقیماً از اختیاررسمی سرچشمه میگیرند۱.نقش تشریفاتی : انجام وظایف تشریفاتی به عنوان رئیس یک واحدسازمانی ۲.نقش رهبر: نقشی که یک مدیر مستقیماً با آن درگیر است۳.نقش رابط : مربوط به فراتراززنجیره کنترل عمودی ،خصوصاً با هم ردیفان است نقش های تصمیم گیری : ۱.کارآفرینی : اولین نقش هر مدیر ۲.آشوب زدا : مدیر باید نسبت به فشارها واکنش مناسب نشان داده یا آنها را مهارکند تا بتواند مدیریت نماید۳.تخصیص دهنده منابع : مهم ترین منابع یک مدیر،زمان و افراد سازمان هستند ۴.مذاکره کننده : مذاکره بر سر قراردادها ، مذاکره برپرداخت حقوق توسط مدیر فنی نقش های اطلاعاتی : این نقش درسه بعد ((تولید کننده اطلاعات)) ،((نشر دهنده اطلاعات)) برای افراد درون سازمان و((سخنگو)) که اطلاعات رابه بیرون سازمان انتقال میدهد،تجلی می کند .این همان چیزی است که گفته میشود مدیران باید وظیفه برقراری ارتباطات را ایفا کنند.در عمل، نقش های هشت گانه ی یک مدیر را همیشه نمی توان به راحتی و بطور مشخص،ازهم تفکیک نمود. - برفشارهای روانی خود فائق آیید اگردچار فشارروانی نیستید مدیرهم نیستید. همچنین اگرنتوانید بربعضی از فشارهای روانی خود فائق آیید بازهم مدیرنیستید . به خاطر داشته باشید :همیشه حق با رئیس استده قاعده درباره رئیس : * همیشه حق بارئیس است* رئیس هرگزکار راترک نمی کند * رئیس دراداره هرگز چرت نمی زند* رئیس درروابط دوستانه و صمیمی اش با منشی خود،هیچ نظر سوئی ندارد بلکه فقط به اوعادت کرده است* رئیس نظرش عوض نمی شود؛ او تصمیم هایش رابازنگری می کند * کسی که با ایده های مخصوص به خود به اتاق رئیس می آید باید با ایده های رئیس اتاق را ترک کند* هرچه بیشتر مثل رئیس فکر کنید درکار پیشرفت بیشتری خواهید داشت* اگر رئیس هستید سعی نکنید این قواعد رابر خود منطبق کنید ** ((تفویض نکنید —خودتان انجام دهید،خودتان انجام ندهید—

تفویض کنید)) این دوعبارت دو دیدگاه افراطی است که بعضا مدیران به کارمی برند.مورد اول بیانگر سبک مدیریت دستوری است که شخص رئیس تمامی کنترل های رسمی و غیر رسمی تصمیمات را در اختیار خود دارد.درمورد دوم ، رئیس همانند شاه است؛زیر دستان تقریبا استقلال کامل برای برنامه ریزی،تصمیم گیری و اجرا دارند. یک قاعده ساده مدیریتی دراین مورد این چنین می گوید که تصمیمات تا پایین ترسطح ممکن ارجاع شوندو نزدیک ترین افرادی که با مساله درگیرند، تصمیم مورد نظررا بگیرند.جان کاتر در کتاب((قدرت و نفوذ)) به زیر دستان برای برای کسب قدرت نسبت به رده های بالاتر این چنین توصیه می کند : علاوه بر بالا بردن تخصص و اعتماد به نفس سعی کنند نظر مساعد افراد مهم داخل و خارج سازمان را به خود جلب کنند تا با وجهه و اعتباری که نزد آنان کسب می کنند از قدرت و اختیار غیر رسمی نیز برخوردار گردند. **مخالفت بارئیس توصیه متخصصان این است که اگرمساله سلیقه ایست با رئیس مخالفت نکنید ،اما اگر اصولی است مخالفت خود راابرازکنید.در مواردی که مسائل و هزینه های اساسی مطرح است با دلیل موجه مخالفت خودرا ابراز نمائید.همچنین از آن جهت که چنین مواردی ممکن است پی آمدهایی مربوط به اصالت و اصول اخلاقی سازمان را در پی داشته باشند ابراز مخالفت با آنها لازم است. اما بین حرف و عمل فاصله است. گرچه مسائل اخلاقی مدیریتی دغدغه آفرینند اماشخص باید به اندازه کافی متهور و جسور باشد تا این نزاع واختلاف را به همفکران رئیس انتقال دهد .بحث بعدی در نحوه ی ابرازمخالفت با رئیس است . توصیه مرسوم این است که مخالفت با ازطریق متقاعد کردن رئیس وبا ظرافت صورت پذیرد.یعنی فرد میتواند بطورخصوصی بارئیس بحث وگفتگو کند وزمینه تصمیم گیری او رامهیا سازد؛ ازآن به بعد باید برای جامه ی عمل پوشاندن به تصمیمات ،همه اختلافات را فراموش کند.تاکتیک های ساده ای چون طفره رفتن و یا تقاضای دستورالعمل مکتوب، خیلی از اوقا ت به گونه ای چشمگیر موثرواقع می شود. **مدیریت بر رئیس تعبیرمدیریت بررئیس در نظر ابتدایی ممکن است بی معنی ونامناسب جلوه کند چون رئیس مدیریت می کند نه اینکه مدیریت شود.اما معنای مدیریت بررئیس درک کردن اوست؛ یعنی دیدگاه ها،نگرش ها،نقاط قوت و نقاط شکننده او را بدانیم((swot S : strength) قوت ها(W : weakness)ضعف ها(O : opportunity)فرصت ها(T : threat)تهدید ها)بکوشیدتا تانظرمساعد رئیس را جلب کنید اما نباید بدنبال اصلاحات اساسی در رفتاررئیس باشید. زیر دست باید بکوشد تا نظر مساعد رئیس را جلب کند اما نباید با بی باکی بدنبال اصلاحات اساسی دررفتار رئیس باشد؛ازآن جهت که باید مطمئن باشد نمی تواند اکثر رفتارهای رئیس خود را تغییر دهد. همیشه، تغییر دادن رفتارهای خود، آسانترو موثرتر ازتلاش برای تغییر رفتار رئیستان است.ما باید اصول اساسی را که در پرتو آن باید رئیس شناخته شود به خاطر بسپاریم. رئیس ممکن است ضعف هایی داشته باشد که همین ضعف ها می تواند بهترین زمینه را برای شما فراهم سازد. بنابراین هر جایی که رئیستان ضعف دارد خود را درگیر سازید. یکی دیگر از راههای اداره کردن مدیرمقبولیت دو جانبه است. یعنی اگربر مبنای صفات حرفه ای، دیگران را باور کنیم حتی اگر ازنظر شخصی هم میل و علاقه ای به آنها نداشته باشیم، میتوان بر رئیس مدیریت کرد. ((کارآیی، اثربخشی، موفقیت)) یک مثلث اند......... . کارابودن : بهره وربودن ؛ اثربخش بودن : اقدام کردن یا مشارکت کردن ؛ موفق بودن : نتایج راحاصل کردنهمه ما توافق داریم کارایی مترادف با بهره وری است، بنابراین برای افزایش کارایی باید بهره وری افزایش یابد.موثربودن و اقدام کردن تقریباً به یک معناهستند.فرد درهرکاری باشد ازیک مدیراجرایی انتظار میرود که کارهای درست را انجام دهد ومعنای اینکه از او انتظارمیرود فردی موثر باشد همین است.اثربخش به معنای غلبه بر موانع و مشکلات است. مدیران اثربخش، با موفقیت سنگ ها رااز سرراه برمیدارند. به عنوان مثال : هر کسی در مدیریت بزرگ شرکت راه آهن در امریکا می دانست که دولت به آن شرکت اجازه هر کاری را نمی دهد . در آن روزها مردی که هنوز این درس را نیاموخته بود به عنوان معاون مالی به شرکت ملحق شد. او به واشنگتن رفت و در جلسه کمیسیون تجارت و بازرگانیداخلی دولت شرکت کردو برای انجام کارهای اساسی تری تقاضای مجوزکرد.رئیس کمیسیون گفت : هیچ یک از اعضای کمیسیون تا کنون توجهی نسبت به آغاز این کارها نداشته است و اساساً

این اموربه ما ارتباطی پیـدا نمی کنـد ؛ درمورد چیزهای دیگر هم شـما تلاش کنیـد و آزمایش کنیـد و بعد از آن ما با کمال میل در خدمت شما خاهیم بود. این داستان، تفاوت یک مدیراثر بخش و با یک مدیر غیر اثر بخش را به تصویر می کشید.دراکر، پنج طریق را برای موثرشـدن توصـیه کرده است. مـدیران موثر : چگونگی برنامه ریزی برای وقت و مـدیریت را میداننـد بجای اینکه فقط کار کننـدتوجه خود را به نتایج معطوف میدارند برنقاط قوت تکیه می کنند؛ نقاط قوت را بهبود می بخشـند تمرکزخود را برزمینه هایی قرارمی دهند که عملکرد برتر،نتایجی فراترازاسـتاندارد های معمول به بارمی آورد تصمیمات اثر بخش میگیرند ** کارآیی دربرابر اثربخشـی کارآیی را نسبت داده به سـتاده، یعنی مقـدار بازده حاصل شـده ازهر واحـد داده یا هزینه تعریف کردن، معقول و منطقی است.حتی اگرهم داده و هم سـتاده اعداد کوچکی باشـند کارآیی می تواند بالا وحتی صددرصدباشـند. اثربخشـی، نسبت برنامه به ستاده است یعنی میزانی از برنامه که تحقق یافته و به فعلیت درآمـده است. بنابراین اثربخشـی بر میزان عملی شـدن سـطح اهـداف یا نتایج تعریف شده تکیه دارد. کارآیی اثربخشـی انجام درست کارها حل کردن مسائلحفظ منابعایفای وظایف انجام کارهای درست ارائه راه کارهای ابتکاریبهینه سازی اسـتفاده ازمنابعکسب نتایـج** موفقیت یا نتایـج درواقع اگرما اصل پارتورا قبول داشـته باشـیم، فعالیتهـا بـا نتایـج با هم ارتباط معکوس دارنـد.اصل پارتو : قاعـده ۲۰/۸۰ را پیش بینی می کنـد : غالبـاً ۲۰درصد موجودی بوجود آورنده ۸۰درصد ارزش افزوده است؛ ۲۰درصد زمان مدیران ۸۰درصـد نتایج را به بار می آورد. یک تجربه مشترک درشـرکت ها این است که بخش کوچکی ازفعـالیت هـای یک مـدیر معمولا بخش بزرگی از نتایـج را حاصل می کنـد.*عملکرد یا کارآیی را به چهـار طریـق می توان بهبود بخشیـد:کـاهش زمـان – تقلیـل منـابع– افزایش کمیت –افزایش کیفیت تاکیـدها ومحتوای هرروش یا وضـعیتی متفاوتی دارد. بنابراین، بسـتگی به وضـعیت (نوع هدف، نوع کار، فرصت ها ومحدودیت ها)دارد.باتغییروضعیت یا محیط، معیـار یاسـطح بهره وری تغییر خواهـد کرد کـارآفرین باشـید نه یک حرفه گرا ** حرفه گرایی در مخاطره؟ مـدیریت حرفه ای (که بسیاری آنرا مدیریت mba می نامنـد)امروزه عموما در سراسـرجهان مورد انتقاد شدید قرار گرفته است.عمده ترین این انتقادها این است که: حرفه گرایی از انضبـاط ،تکنیـک هـا و استراتژی هـا جانب داری می کنـد اما به ما نمی آموزد شـرکت های موفق چه می کننـد. مـدیریت حرفه ای همچنین این را نشان نمی دهد که اگر ما درگفتار وعمل، کارگران را بیشتر درگیر کارها بکنیم آنان تاچه حـد به این موضوع نزدیـک می شونـد که هویت وشخصـیت شـان را باکارشـان تعیین کننـد. ** یک کارآفرین باشـید از دیـد گاه شومپیتر(پیشـکسوت تئوری نو آوری)،کـارآفرینی یـک وظیفه رسـمی است و کـارآفرینی عبارتست ازتوانایی مـدیر بر یافتن ترکیب هـای نو از عوامـل تولیـد برای ایجـاد فرآینـد یا محصول نو. ** ازکارآفرینی تا درون کارآفرینی تا برونکارآفرینی تا فراکارآفرینی کـارآفرین بـودن کـافی نیسـت. درون کـارآفرین باشـید. درون کـارآفرین بـه کـارآفرین در داخـل یـک سازمـان اطلاـق می گردد.محصولات و همچنین سازمان ها چرخه حیات دارند که شامل مرحله شـکل گیری، رشد، بلوغ، رکود و سـرانجام انقراض می باشـد.در مرحله رکود، موجودیت و ادامه حیـات محصولاـت و همچنین خود سازمـان ها به علت تغییرات محیطی به خطر می افتـد. درچنین شـرایطی تنهـا یک((تغییر کیفی و منفصل)) درون سازمان می توانـد آنرا احیا کنـد. این نوع کارآفرینی چیزی بیشتر از یک خلاقیت است.مـاهیت درون کـارآفرین بودن عبـارتست از:تجسم بکـارگیری ایـده ها ومحصولات جدیـد بالقوه، در کمین فرصـت نشسـتن و محصول یـا پروژه مورد نظر را ازلحـاظ اقتصـادی قابـل عرضه کردن.بنابراین، درون کارآفرینی ماهیتا عبارتست ازفرصـت طلبی تجـاری یـا فرصت طلبی کارآفرینـانه.برون کـارآفرین باشید. برون کـارآفرین یـک کـارآفرین بـا تمرکز بر صادرات است.در نوآوری هـای صادرات یعنی کیفیت کالاوبازاریابی،محصولات ویژه،اسـتاندارد ایزو وبازاریابی تبحر دارد.برون کارآفرین بایـد یک کـارآفرین معاملاـتی ویژه باشـد که مرزهـای زمـان،مکـان،محصولاـت و.....را میان بر طی می کنـد.فراکارآفرین باشید.کارآفرینان شرکتهـای امروزی به یـک نظـام فکری نیـاز دارنـد که از آن به فراکـارآفرینی تعـبیر می کنیم.مفهوم کلی این عبـارت این است که: شناسایی یک فرصت تجاری وتعیین قابلیت های پایدار آن و سـپس ایجاد یک شـرکت.اما بزرگترین چالش ، پیش ازتبدیل شدن به

یک فراکارآفرین ، عبارت از رها شدن از مسوولیت و اختیار به عنوان دو مولفه سازمانی است.(یک فراکارآفرین هرگز نمی گوید نابود شدم).شکست، پایه موفقیت است. شکست ها همانند اشتباهات ،درس هایی برای آینده هستند. ** مدیر جهانی بودن مدیر جهانی است که علاوه بر برخورداری از همه مهارت های متعارف مدیری، ویژگی هایی افزون بر آنها داشته باشد.ویژگی های مدیر جهانی: * استقامت یک دونده * سرعت انتقال ذهنی زیاد* تسلط و بی طرفی * انعطاف پذیری با افق های فکری گسترده و...... مثبت باشیدمثبت بودن : خوش بین بودن، مولد بودنمنفی بودن : بدبین بودن،نیش زن بودن، بدگمان بود ** اس های نرم و اس های سختبه تعبیری، مثبت بودن سبب نزدیکی به ((اس))های نرم در مدیریت می شود؛که در نتیجه مثبت بودن به معنای نزدیک شدن به((اس))های سخت است.اس های نرم در مدیریت عبارتند از:مهارت،کارکنان،سبک و اهداف فوق برنامه.مهارت وسبک ازجمله کیفیت های ویژه انسان هستند؛کارکنان دلالت بر توجه انسان دارند؛اس های سخت عبارتند از: راهبرد، ساختار، سیستم ** اصل پنج انگشت سربلندی و افتخار شرکت نیز نظیر یک((اس))نرم است. سربلندی و افتخار باید به مثبت نگری در سازمان منجرشود؛و برای ایجاد این مثبت نگری به قانون پنج انگشت متوسل می شویم .۱- اثربخشی: انگشت شست نماینده اثربخشی است؛چون دست بدون شست فاقد کاربرد است؛بدون اثربخشی هم تلاش ها فقط خواب و خیال هستند.۲- سازندگی: انگشت نشانه که ازآن برای نشان دادن راه و جهت استفاده می کنیم بیان گر این اصل است.جهت باید مثبت و سازنده باشد نه منفی و مخرب.۳- احترام: انگشت میانی که ازهمه بزرگتراست نشان دهنده این اصل است.۴- خودسازی: انگشت سوم۵- مشارکت: انگشت کوچک ،ما می توانیم درکارسهیم باشیم گرچه مشارکت بسیار کم باشد،جمع مشارکت های کوچک است که عاقبت به تلاش های بزرگ منجر می شود** نیروی من و نیروی ما امروزه کار تیمی در سازمان،در برابر نگرش فرد گرایانه ، مساله عمده مورد اعتنایی است .لورنس جی (متخصص استراتژی سازمان) در کتاب جدیدش با عنوان ((نیروی ما درمدیریت))خاطر نشان می کند که یکی از مسائلی که در درسطح جهانی درسازمان ها بسیار شایع است و کمتر به آن توجه می شود، کمبود صداقت ویکرنگی، وکارگروهی آنهاست. **بازی بازخوریک اصل تجربه شده در مورد سازمان این است که: درباره عملکرد کارکنان بازخور مثبت به آنها بدهید.بسیاری از کارکنان وقت زیادی راصرف آگاه کردن کارکنانشان می کنند که چگونه کارشان را انجام دهند وهیچ نتیجه هم نمی گیرند. هیچ نشانی از بهبودی در عملکرد شغل حاصل نمی شود ودربعضی موارد نیز بی پرده و رک سخن گفتن موجب آزردگی می شود.نتیجه بازخور: زمانی که بازخور مثبت داده می شود موضوع مورد نظر در حدود نصف زمانی که بازخور منفی داده می شود توسط یابنده پیدا می شود وبه راهنمایی کمتری نیازدارد.** برای ایجادانگیزه ازروش مثبت استفاده کنید یکی از بزرگترین مشکلات مدیریت نوین،ایجادانگیزه درافراد برای اثربخشی بیشتر است. افراد تنها در صورتی برانگیخته خواهند شد که احساس کنند در کارها مشارکت داده می شوند. ** تجزیه و تحلیل swot در این سنجش مثبت بودن از جمله نقاط قوت و منفی بودن از جمله نقاط ضعف یک شرکت در نظر گرفته می شود .مثبت بودن ازآن جهت به عنوان نقطه مثبت در نظر گرفته شده که به درک نقش دیگران در سازمان کمک می کند ، روابط متقابل شخصی را بهبود می بخشدو در نتیجه به یک نیروی وحدت بخش مبدل می شود. منفی بودن موجب فاصله گرفتن دیگران از فرد می شود، تعامل بین افراد را کاهش می دهد و در نتیجه به عنوان یک نیروی ضد وحدت عمل می کند. ** ساعت ساختن، نه گفتن زمان آنچه در اینجا مورد اشاره قرار گرفته مربوط به برتری سازمان و حیات طولانی آن است.حیات طولانی سازمان عبارتست از:برتری عملکرد آن در حیطه ی مبانی و اصولی که مورد تاکید واقع شده اند.در این حالت، برتری بیش ازآن که مربوط به رئیس باشد نتیجه نهادینه شدن آن است.کالینزو پوراس از این مطلب به ((ساعت ساختن،نه گفتن زمان)) تشبیه کرده اند. در شرکت هایی که موفقیت آنها دراز مدت است رهبران کمتر روی ارائه و ابداع یک کالاـ یا تکنولوژی خاص متمرکزشده اند. آنان درعوض، فعالیت خود را روی ساختن خود سازمان متمرکزکرده اند. **خودالتزامی فرهنگ ازنگرش ها سرچشمه می گیردو اینکه مدیریا کارمندی با نگرش مثبت یا منفی کار میکند،

بستگی به وجود یا عدم خود التزامی دارد. خود التزامی مثبت بودن را بدنبال را دارد. همچنین پیامد آن خودانگیزشی است.یک مدیر کار آزموده می تواند یک جوّ اجتماعی پذیرش زمان خود را حساب کنید نظریه مدیریت عکس می گوید : برخی مسائل با زمان حل خواهند شد ، بنابراین زمان را مهار نکنیداجازه دهید زمان خودش را مهار کند.هرگز برای هیچ چیزی وقت نخواهید داشت . اگر وقت می خواهید ، باید آن را ایجاد کنید. شما مراقب دقیقه ها باشید ، ساعات از خودشان مراقبت می کنند .** اغلب مدیران اجرایی عوامل بیرونی را عامل اتلاف وقت می دانند. اما مطالعات نشان می دهد آن چه موجب اتلاف وقت می شود غالبا مربوط به ((منش وشخصیت فرد)) یا به عبارتی عوامل درونی است. ما باید مراقب اتلاف کننده هایی از این قبیل باشیم :عدم انضباط فردی تردید (در تصمیم گیری ها) عدم اعتماد به نفس افراط کاری ها عادت های شخصی پرسه زدن نگرش محافظه کارانه مسامحه وتعلل وسواس در مورد کارهای عادی و روزمره مسائل اخلاقی تجارت ، عین آیین و آیین ، عین تجارت است. انسانی که تجارتی بر اساس آیین خود بنا نمی کند زندگی مذهبی بی اثری دارد و انسانی که آیینی بر اساس تجارت خود نمی سازد زندگی تجاری بی هویتی دارد.در تجارت نوین ، این کلاهبرداری نیست که ازآن بیم داریم بلکه انسان امانت داری است که نمی داند چه کار دارد می کند. **اخلاق سه بعدی موازین اخلاقی مدیریتی به طورعموم دونوع هستند:۱- موازین اخلاقی حرفه ای یا به عبارتی اخلاقیات مربوط به رعایت مقررات ، رویه ها ، نظام ها و ....۲- اخلاقیات ارزشی یا اخلاقیات درزمینه راستی ودرستی.بعد سوم مربوط به اخلاقیات سازمانی است.اخلاقیات سازمانی هم سه بعد دارد:* پرورش مدیر به عنوان فردی خلاق* تاثیر سازمان به عنوان یک محیط اخلاقی* اقدامات وقوانین ** اخلاقیات کاری،اخلاقیات پاداش خواهی واخلاقیات راحت طلبیاخلاقیات سازمانی،که عبارتست ازروشی که سازمان وظایف خود راانجام میدهد، معمولا به توزیع نسبی این سه گروه مدیران بستگی دارد افزایش درصد مدیران با اخلاقیات کاری نسبت به مدیران با اخلاقیات پاداش خواهی و راحت طلبی. اخلاقیات کاری مدیرانی که شخصیت غالب در آنها تعهد است(اخلاقیات مدیران موفق) و هرچه مدیر کارش را با موفقیت بیش تری انجام دهد راستی و درستی بالاتری از او انتظار می رود(اخلاقیات ارزشی)اگراخلاقیات اساس است،اعتماد وتوجه دوستون جانبی آن هستندوسومین رکن هم،گشودگی است.اگریک روح طبیعی گشودگی،که بسیاری از سازمان ها خواهان آن هستند؛وجود داشته باشد ارتباط بسیارآسانتر می شود. ** سیستم اشتباه پرهیزی هنگامی که کسی مرتکب اشتباهی غیرعمدی و ناخواسته می شود مساله هیچ ربطی به اخلاقیات ندارد. فرآیند مدیریت خالی ازاشتباهات نیست.ازآنجا که لازمه مدیریت، خلاقیت است بایستی آینده نگری واهداف کاملا تعریف شده را مدنظرقرار دهیم. ** بهای کنار گذاشتن اخلاقیات مطالعات گوناگون نشان داده است که اکثر مدیران تجاری به اخلاقیات نیک معتقدند اما شرایط غالبا مانع آن می گردد که آنان اعتقادشان را عملی نمایند.مدیران دائما بر خط اهمیت خط مشی سازمان در تاثیرگذاری بر کار اخلاقی تاکید می کنند.قوانین رفتار شخصی هرفرد در درجه دوم از اهمیت قرار می گردد. پارادوکس قرن بیست و یکم قرن بیست و یکم در باتلاق یک پارادوکس اخلاقی گرفتارخواهد بود . این پارادوکس به این صورت است که: معیارهای معنوی یااخلاقی در همه جا بیش ترو بیش تراعلام خواهد شد؛اما در همان حال این تمایل وجود خواهد داشت که در همه جا زیر پا گذاشته شوند. سعی کنید یک رهبر باشید اگر همه رهبر باشند دیگر هیچ فردی به عنوان پیرو وجود نخواهد داشت؛ هیچ کس که دستورات را انجام دهد.........این که می گوییم سعی کنید یک رهبر باشید نه به آن معناست بلکه منظورمان از رهبر شدن این است که: با دیگران متفاوت باشید؛ دست به خطر بزنید؛به موقعش اهل بحث وجدل باشید.وظیفه اصلی واساسی یک رهبر، هدایت و رهبری است. وظیفه اصلی اساسی یک رهبر،هدایت و رهبری است. دریک کلمه عبارت از خیلی چیزهاست. رهبری، ناپیدا بودن به هنگامی است که همه چیز به خوبی کار می کند اما به خوبی نمایان بودن به هنگامی که امور دچار اختلال می شوند. ** متفاوت باشید راه های متفاوت بودن:به زیردستا نتان اعتماد کنید : مسوولیت را به سمت پایین هرم سازمانی سوق دهید. خطر پذیری را تشویق کنید : زیردستان را تشویق کنید که اشتباه کنند؛ تغییرات را به عهده بگیرند وخطاها راپذیرند. یک

متخصص باشید : کاری را که بلدید انجام دهید و آگاهی هایتان از آ گاهی زیر دستانتان بیشتر باشد. دعوت به اختلاف عقیده کنید : مدیران زیرک افرادی را بکار می گیرند که دارای قوه خلاقیت واستعداد باشند وبه آنها اجازه می دهند تا علیه وضع موجود یا عدم تحرک در سازمان اعتراض کنند. خونسرد باشید : رهبران با آرام نشان دادن خود در شرایط فشار،الهام بخش اطرافیان خود می شوند تا خونسردی خود را حفظ کنند و بطور اثربخش عمل کنند. ساده کنید : به پرسش های پیچیده پاسخ های ساده بدهید. این قانون در مورد چیزهای اساسی و زیربنایی است. ** کمیته تشکیل ندهید اگرنمی خواهید به یک تصمیم برسید تشکیل کمیته دهید. اگرمی خواهید به یک تصمیم برسید کمیته تشکیل ندهید.اگرمی خواهید تصمیمی را به تاخیر بیندازید کمیته تشکیل دهید، اگر می خواهید هم اکنون اقدام کنید کمیته تشکیل ندهید. ** پیچیدگی مدیریت مدیریت،پدیده ای فوق العاده پیچیده شبیه به تنیدگی تارهای عنکبوت است.مدیریت گاه شعراست، گاه ریاضیات و.........پاسخ به وضعیت های پیچیده تجارت، بهره گیری از روش مدیریت مکانیکی حرفه گرایی یا یک اصل ثابت مدیریت نیست.مایکل لوبوف نویسنده کتاب((بزرگترین اصل مدیریت دردنیا)) او بزرگترین اصل مدیریت(GMP) دردنیاراکشف کرد وآن اصل این است که: به هر چیزی پاداش داده شود انجام می شود.لوبوف برای اجرای سیستم پاداش ده استراتژی را پیشنهاد کرده است :استراتژی اول: پاداش دادن به راه حل های اصلی به جای راه حل های زود گذر استراتژی دوم: پاداش دادن به ریسک پذیری به جای اجتناب از ریسک استراتژی سوم: پاداش دادن به خلاقیت کاربردی به جای تقلید کورکورانه استراتژی چهارم: پاداش دادن به اقدام های قاطع به جای تجزیه و تحلیل های فلج کننده استراتژی پنجم: پاداش دادن به کاربرجسته به جای کارصوری استراتژی ششم: پاداش دادن به ساده کردن کار به جای پیچیده کردن غیر ضروری کار استراتژی هفتم: پاداش دادن به رفتار موثر به جای رفتار پر سروصدا استراتژی هشتم: پاداش دادن به کیفیت کار به جای سرعت کار استراتژی نهم: پاداش دادن به وفاداری به سازمان به جای تهدید به ترک خدمت استراتژی دهم: پاداش دادن به انجام کارهای جمعیبه جای تک روی در مقابل پیترز و واترمن درکتاب جستجوی تعالی هشت معیار تعالی و موفقیت را بیان کردند البته این معیارها ازبهترین وضعیت شرکت های امریکایی بدست آمده است،این معیارها عبارتند از:* تمایل برای کار و فعالیت* استقلال و کارآفرینی * دست کاری در رویه های قانونی* ساده کردن مدیریت با تعداد کم کارکنان* نزدیک شدن به مشتری * بهره وری از طریق افراد * مدام درحال بافتن باشید* قرین کردن سخت گیری و قاطعیت با آسا ن گیری سازمان خود را مجددا مهندسی کنیدمهندسی مجدد عبارتست از:تجهیزدوباره،تجدید طراحی،تجدید موقعیت،نوسازی یا تجدید ساختار......... ** مبانی فرآیند مهندسی مجدد تجارت فرآیند مهندسی مجدد تجارت به سازمان می گوید یک سوال ساده از خودشان بپرسند: اگر ما امروز می خواستیم یک شرکت جدید راه اندازی کنیم چه فرآیندی را باید برای انجام این امر دنبال می کردیم؟ وسپس پاسخ آنرا برای طراحی یک فرآیند جدید وجایگزینی آن به جای فرآیند سابق استفاده کنند.فرآیند مهندسی مجدد تجارت (bpr) مستلزم تغییر غیر پیوسته و منفصل است. اقتضای آن، چالش و سپس فاصله گرفتن ازحال است. Bpr بهبود فرآیند موجود را منظور ندارد بلکه از طریق از نوطراحی کردن آنها بطور کلی، بد نبال برطرف کردن موانع استفشار اصلی bpr بر کاهش چرخه زمانی تجارت در مجموع است. Bprدر جستجوی کوتاه کردن چرخه زمانی یک فرآیند از طریق حذف گام ها ومراحل زاید وبی اهمیت،ازطریق ساده کردن ومنطقی ساختن روش های کار، سیستم ها و نحوه جریان کاراستمبانی bpr را می توان چنین خلاصه نمود:* طراحی کار از بالا به پایین* رهیافت حسن سابقه : هدف جدید، ساختار جدید، فرآیند جدید* بدنبال راه حل های اساسی ،بجای راه حل های سودآور* صلابت درتغییر سازمانی ؛مشتمل بر کوچک کردن سازمان ،قطع هزینه ها وحواشیمهندسی مجدد می تواند مربوط به یک فرآیند ویژه نظیر دریافت سفارش (ore) یا برنامه بهبود کیفیت خدمات(sqip) یا مدیریت حسابداری نقد ینگی (cma) باشد یا اینکه می تواند مهندسی مجدد جامع تجارت (tbr) باشد. ** رستاخیز مدیریت استراتژی رستاخیز مدیریت ، بر مبنای این اصل ساده بنا شده که سازمان ها همانند انسان ها بصورتی بنیادین تغییر نخواهند کرد مگر اینکه وادار بشوند رفتاری را

ازسراجبارانجام دهند.این استراتژی مرکب از ایجاد احساس یک بحران و ضرورت یک تغییر است. این امر برای حصول اطمینان از این است که یک سازمان ، راضی و خرسند نیست وخودش را بطور فعال برای کنار آمدن با چالش های حاصل از تغییر مهیا میکند. ** شرکت دوباره مهندسی شده شرکتی که هسته ی فرآیند تجاری اش از نوطراحی شده است نسبت به شکل و ساختار قبلی خود تفاوت زیادی خواهد داشت. در یک شرکت از نو مهندسی شده ، تجدید ساختار چهره ی دائمی و تکراری آن خواهد بود . تیم ها شکل می گیرند، منحل می شوندو از نو ترکیب می شوند تا خود را با تغییرات نو ظهور منطبق سازند.انعطاف پذیری، سیالیت و قابلیت انطباق، چهره های گوناگون سازمان جدید شرکت خواهند بود.شمول نقش مدیریت تغییر خواهد کرد وازبازنگری و کنترل، به حل مسائل مهم ، استراتژی های خلاق، تقویت وتوسعه آموزش سازمانی و گسترش بهترین عادات و عرف ها در سراسر سازمان تبدیل می شود. ** عامل تغییر باشید مهندسی مجدد عبارت ازتغییراست ، تغییر را به صورت یک امردائمی درآورید.عامل شتاب دهنده تغییر باشید ؛اگر عامل شتاب دهنده نیستید لااقل یک ناقل باشید. یک عامل تغییر درعدم اطمینان ها فرصت هارا می بیند؛دیگران مشکلات را می بینند.** یک مرکز سود باشید هر کارمندی باید یک مدیر باشد؛وهرمدیری باید یک مرکزسود باشد مدیری که مرکز سود استاز هیچ چیز،چیزی بوجود می آورد. ** ایفا گر نقش مدل باشید در هر جایی کار می کنید، یک الگو باشید.الگو بودن همیشه به معنای این نیست که رهبر باشید بلکه یک پیرو هم می تواند الگو باشد.الگو، معیار دیگران است؛ یعنی فردی که طریقه انجام یک شغل را نشان می دهد". برای ایفای نقش یک مدل امروز مدیر فردا باشید"

اندیشه های بزرگ در مدیریت

articleنورث کوت پارکینسون - رستم جی

خلاصه کتاب: ترجمه : دکترمهدی ایران نژاد پاریزی- انتشارات : مؤسسه بانکداری , بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران , مرکز آموزش بانکداری- تلخیص:الهه ملائی- مدیریت بر خلاف سایر رشته های علمی، رشته ای است که همه کس چیزی از آن می داند و هیچ کس به طور کامل بر آن وقوف ندارد. عدم اطلاع کافی از مدیریت ممکن است بدین لحاظ باشد که مدیران ناگزیرند برای انجام وظایف مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل، از یافته های سایر علوم مانند آمار،اقتصاد، ریاضی، علوم سیاسی، روشهای مقداری، علوم رفتاری (روانشناسی، جامعه شناسی و مردم شناسی و نظایر آن) و سایر رشته ها استفاده کنند.کتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت، مجموعه ای از علوم و فنون و اندیشه های مختلف است که در واقع علم مدیریت را به زبان ساده، عرضه می دارد. این کتاب به طریقی تدوین شده است که نه فقط برای صاحب نظران مدیریت و دانشجویان این رشته بسیار مفید و مؤثر است، بلکه تنها کتابی است که برای عموم مدیران اعم از کسانی که در بخش دولتی و خصوصی اشتغال دارند و حتی کسانی که در سازمان ها و موسسات کار می کنند، می تواند مورد استفاده قرار گیرد.کتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت در واقع جوهر و عصاره کتابهای متعدد و تجربه و نوآوری مدیران مشهور را در خود جای داده است. نظریه هایی از قبیل مکتب مدیریت علمی، اصول جهان شمول مدیریت، وظایف مدیر، تئوریهای انگیزش، نظریه های تصمیم گیری، مدیریت بر مبنای هدف، تحقیق عملیات، و مکاتب عمده مدیریت تماما به طرز ساده و شیوایی به رشته تحریر در آمده است. علاوه بر این، نحوه استفاده از منابع انسانی و تاثیر دانش و تکنولوژی در اداره سازمان ها به نحو مطلوب مورد بحث قرار گرفته است. همچنین چگونگی اداره بعضی از مؤسسات صنعتی و ابداع و نوآوری مدیرانی که با اعمال اندیشه های جلوتر از زمان خود تحول و دگرگونی شگرفی در نظام صنعتی و اداره این قبیل سازمانها پدید آورده اند، در این کتاب مورد امعان نظر واقع شده است. مضافا این که جداول ضمیمه، پیشگامان علم مدیریت و زمینه اشتراک مساعی آنان را از قرن ۱۸ تا زمان حاضر منعکس می سازد. به طور کلی هر یک از فصول این کتاب می تواند نکات جالب و ارزنده ای را به علاقه مندان مدیریت و دانشجویان این رشته ارائه

کنـد.مطالعه و به کار بسـتن ایـده های کتاب در جهت افزایش دانش عمومی همه دست اندرکاران مدیریت، دانشـجویان رشـته های مـدیریت و اصولا همه کسانی که در سازمانها اشـتغال دارنـد و سایر علاقه مندان قویا توصـیه می شود.

دکتر سـید مهدی عمرانیرئیس موسسه بانکداری ایران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایرانکتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت در ۴۹ فصل تـدوین شده است که اندیشه و نظرات مدیران بزرگی از جمله فردریک وینسـلو تیلور، پروفسور التون مایو، رابرت اون، مـاری پارکرفـالت، هـانری فـایول، آبراهام مازلو، هربرت سایمون، چستر برنارد، پیتر دراکر و... در آن گردآوری شـده است.در سه فصـل اول نظریـات فردریـک وینسـلو تیلـور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) تحـت عنـاوین زیر مـورد بررسـی قرار گرفتـه است : Frederick Winslow Taylor(تیلور اولین کسـی بود که انسـان را در هنگـام کار مورد مطالعه قرار داد و کتاب « مـدیریت علمی» را منتشـر کرد و بـا انتشـار این کتـاب، مـدیریت علمی به وجود آمـد و از آن پس قـدرت تولیـد نیروی کـار صـد برابر شـده است.)فصل اول: مـدیریت علمی موجب فراوانی می شود:مدیریت علمی وسـیله نیرومندی برای ریشه کن کردن فقر است.۱- مدیریت علمی چیست؟ مدیریت علمی عبارتست از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و سـتاده ها و هزینه ها. که حدس ها و گمان و یا حساب سـرانگشتی در آن جائی نـدارد، بلکه مسـتلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیسـتماتیک است.۲- قـدرت تولیـد-نشانه سـلامت: نیرومندی یک سازمان به قدرت تولید آن است.۳- مـدیریت علمی و همـاهنگی: مـدیریت علمی به ایجاد هماهنگی بین مـدیریت و نیروی کار توجه دارد.۴- مدیریت به عنوان یک رشـته علمی۵- آموزش: آموزش مـدیریت برای سـلامت و قـدرت بنگاه اعم از کوچک و بزرگ لازم است. مـدیریت علمی را باید آموخت و به آن عمل کرد.فصل ۲: مدیریت علمی تیلور چه اشتباهی داشت؟۱- شهامت تیلور: تیلور مصمم بود که تنبلی را در کارگاه موقوف کنـد و چنانکه خودش می گفت می خواست انضـباط سـربازی را برقرار کند. در این راه میان او کارگران که می ترسیدند تیلور حجم کاری را زیاد کند، مبارزه ای پیگیر در گرفت، که زندگی تیلور را به خطر انداخت اما او آدم شجـاعی بود و بـا وضع جریمه، نظم را برقرار کرد. ۲- خصومت کارگران: کارگران معتقد بودنـد که تلاش تیلور برای افزایش کارآیی به منزله بردگی محض برای آنهاست و سـلامتشان را به خطر می اندازد، آزادی شان را محدود می کند و به بیکاری در سـطح وسیع منجر می شود.۳- انسان و ماشـین: تیلور انسان و ماشـین را معادل یکدیگر می دانست. تصور او از انسـان درست نبود. انسان خلاق است، احساس و عاطفه دارد و هوشـمند است. تیلور این ویژگی های اساسـی را نادیـده گرفته بود.۴- سوال نباشد: (در مورد تغییرات روشهای طرح ریزی شده): تیلور معتقدر بود کارگران حقوق نمی گیرند که فکر کنند و سوال بپرسـند، آنها باید کار کنند.۵- بهترین روش وجود نـدارد: هر کس برای انجام کارها روش مخصوص به خود دارد. اصـرار تیلـور در مـورد بهـترین روش منحصـر به فرد، تصور درسـتی نبود.۶- شـورش علیه مـدیریت علمی: در آمریکـا علیه مـدیریت علمی جنجال بزرگی به راه افتاد که موجب اخراج شدن بدون ارائه دلیل و توضیح تیلور از «شرکت فولاد بتهلم» گردید.۷- نبوغ در آستان دنیای جدیـد: تیلور در آسـتانه نبوغش متوقف شـده بود. او از نقش مدیریت و نیاز به بهبود بهره وری آگاهی کامل داشت، اما نمی دانست که چگونه انگیزه کارگران را در انسان پدید آورد.فصل ۳: راه های مختلف سازماندهی کار:تقسیم کار، همانگونه که تیلور در نظر داشت، یکی از اصول مهم مـدیریت علمی است. این اصل ایجاب می کنـد که کار به اجزای فرعی تقسـیم شود تا حـدی که بتوان عملیـات هـای مختلف را به هر یک از کارکنان واگـذار کرد.۱-مزایای تخصصـی شدن کار: تقسـیم کار، باعث می شود فرد فعالیت مربوط به خویش را به سادگی و در بالاترین حد کارآیی انجام دهد. از اینروست که تقسـیم دقیق و تخصصـی کردن کار از نقطه نظر افزایش قدرت تولید (بهره وری) توصـیه می شود.۲- یکنواختی ماهیت کار: اما تقسـیم کار، موجب یکنواختی و ملال آور بودن کار شـده و تنوع و ویژگی معارضه جویی اش را از دست می دهـد. چون فرد تنها یک کار را انجام می دهـد که باعث سـلب علاقه فرد نسـبت به کارش و افسـردگی او می شود.۳- رضـایت از کـار: کارگر زمانی احساس رضایت می کنـد که محصول نهایی کارش را ببینـد، اما اگر در تمام عمرش پیچ و مهره بسازد احساس می کند که کارش معنایی ندارد و محلی برای اسـتفاده از دانش،

قوه خیال و هوش او در کار روزانه اش موجود نیست.۴- ارگونومیکز: ارگونومیکز عبارتست از علم جدید انطباق شغل یا ماشین با کارگر با هدف افزایش جذابیت کار و کاهش خستگی۵- تمامی وجود انسان غرق در کار می شود: کار بایستی به گونه ای سازمان داده شود که در آن آزادی عمل کافی برای توانایی های اساسی انسان از جمله هوش، قوه خیال، احساسات و آرمانها وجود داشته باشد.فصل ۴: کاوش برای بهترین روش انجام کار؛ فرانک گیلبرت(۱۹۲۴-۱۸۶۸) Frank Gilberth۱- تجزیه و تحلیل کار: فرانك ولیلیان گیلبرت (۱۹۷۲-۱۸۷۸)، به سبب کوششی که برای یافتن بهترین روش انجام کار یدی به خرج دادند، نامشان در تاریخ مدیریت جهان مانده است. آنان پیشگامان «حرکت سنجی» بودند.۲- نمودار جریان کار: ساده ترین روش برای تجزیه و تحلیل کار است. در این نمودار، تمام کار به پنج عنصر اصلی، عملیات، حمل و نقل، بازرسی، انبارداری و تحویل تقسیم می شود.۳-تربلیگ: گیلبرت این اصطلاح را با هجی کردن نام خود به صورت معکوس سکه زد. این اصطلاح برای نشان دادن عناصر اصلی حرکت در دوره کار یعنی بلند کردن، جابجا کردن و استراحت کردن به کار می رود.۴- تیلور و گیلبرت: تیلور به این سوال توجه داشت که کار عادلانه روزانه در مقابل دستمزد عادلانه روزانه چیست؟گیلبرت سوال دیگری را هم مطرح کرد: چگونه می توان از کار عادلانه روزانه بهترین بهره وری را بدست آورد؟گیلبرت معتقد بود تنها یك روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین روش وجود دارد و حرکت سنجی، خستگی سنجی، زمان سنجی و مهارت سنجی بهترین روش را تعیین می کند.-حرکت سنجی: عبارتست از تجزیه و تحلیل تمام حرکات مربوز به انجام کار (برای حذف حرکات غیر ضروری)-خستگی سنجی: ایجاد تسهیلات کافی برای کارگران با هدف حذف خستگی غیر لازم-مهارت سنجی: هدف این بررسی کشف بهترین روش آموزش کارگران است.-زمان سنجی: علم زمان سنجی به این سوال پاسخ می دهد که چه مقدار وقت باید بر انجام حد مشخصی از کار اختصاص داد؟۵- بهترین روش منحصر به فرد انجام کار: شاید نتوان هیچ یك از روشها را بهترین روش دانست، لکن شاید بتوان بهترین روش را با تلفیق عناصر مختلف روشهای مختلف مورد استفاده، تعیین کرد.(مثال؛ بنائی، یك تجربه کلاسیك. گیلبرت یك بررسی کامل و دقیق از این فعالیت ها به عمل آورد، اصلاحات زیادی کرد و بهترین روش بنائی را به وجود آورد.)۶- مدیریت سیستم ها: گیلبرت مدیریت سیستم ها را ابداع کرد به این معنی که این نظریه را مطرح کرد که تمام عملیات به هم مربوط هستند باید با روش سیستماتیك انجام شوند.۷- همیشه جای بهبود وجود دارد: علاقه شدید گیلبرت به ساده نمودن و سیستماتیك کردن کار، حد و حصر نداشت.۸- شخصیت و محیط: گیلبرت این واقعیت را در یافته بود که قدرت تولید یك فرد به شخصیت او و محیط کار بستگی دارد.۹- بهترین روش منحصر به فرد وجود ندارد: این فرضیه گیلبرت که همیشه بهترین روش منحصر به فرد برای انجام کار وجود دارد، کاملا صحیح نیست.در سه فصل ۵ و ۶ و ۷ نظرات پرفسور التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) بررسی می شود.فصل ۵: جامع ترین تحقیقات دنیا در زمینه روابط انسانی؛ تحقیقات هالوژندر شرکت وسترن الکتریك، در آمریکا، اختلالات کارگری رو به فزونی و قدرت تولید پایین آمده بود. مدیران شرکت از این بابت بسیار گیج و مبهوت بودند.۱- روشنائی و قدرت تولید (بهره وری): مشاوران صنعتی علت را در نارسایی و رضایت بخش نبودن محیط کار و عواملی چون تهویه ضعیف و روشنایی غیر کافی دانستند اما این نظریه طی چند بررسی تجربی رد شد.۲- تحقیقات هالوژن: مشورت و تحقیقات انجام شده با استادان برجسته رشته جامعه شناسی دانشگاه هاروارد که به تحقیقات هالوژن معروف است (چون کارخانه وسترن الکتریك در شهر هالوژن، نزدیك شیکاگو آمریکا قرار داشت)، نقطه عطفی در سیر اندیشه های مدیریت به وجود آورد.۳- پرفسور التون مایو: شخصیتی ممتاز بود، زودجوش و دارای صفات انسانی و اجتماعی که انسان را به خوبی می شناخت. (همانطور که تیلور ماشین را می شناخت) وی رهبری تحقیقات هالوژن را بر عهده داشت.۴- اولین آزمایش تجربی در اتاق مونتاژ: این تجربه نشان داد که انسان ها وقتی مورد قدردانی قرار گیرند چگونه کار می کنند.۵- اتاق مجتمع سیم بندی تلفن: نمونه دیگری از مطالعات هالوژن است.۶- بهره وری یك پدیده اجتماعی است: بهره وری صرفا یك پدیده فنی نیست بلکه، یك پدیده اجتماعی هم هست، در واقع

نگرش کارگران نسبت به کار همکاران و سرپرستان است که بهره وری آنها را تعیین می کنـد. این یکی از نتایج عمـده تحقیقات هالوژن است.فصل ۶: رفـاقت و عزت نفس برای کـارگران بیشـترین اهمیت را دارد:۱-انسـان یک مخلوق اجتماعی است: تحقیقات هـالوژن نشـان داد که رفتـار کـارگر تحت تـاثیر جـو گروهی تعیین می شود.۲- گروه کـار اولیـه: کـارگران در گروه، هـویت فردی خویش را از دست داده و نسبت به یکـدیگر عمل و عکس العمل دارند. شـناخت صـحیح این گروه های کار برای کارآیی سازمان اهمیت دارد.۳- احسـاس تعلق: تعلق داشـتن به گروه، انسـان احسـاس امنیت می دهـد. این احسـاس اسـاس هر گونه کـار جمعی در کارخانه است.۴- تمایـل به کمـک: کـارگر انتظـار دارد که دیگران به او کمک کننـد و همچنین مشـتاق است که دیگران را یاری دهد.۵۰ کارگران می خواهنـد خود را با کارشان معرفی کننـد: عزت نفس و منزلت کارگران باعث می شود تا کار را متعلق به خود دانسته و با علاقه و جدیت کار کنند.۶- قدر شناسـی: این احساس که وجودش لازم است اعتماد به نفس کارگر را بیشتر می کند و در عین حال اشتیاق تازه ای در او به وجود می آورد.۷- کارائی و عزت نفس: کارآیی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود، کارآیی هم بهبود می یابد.۸- قدردانی: قدردانی درست و صـمیمانه، علاقه به کار را تقویت می کند و عملکرد را بهبود می بخشد.۹- عملکرد: اگر گروه منضـبط و کـاری باشـد، فرد بـا تمـام همتش سـعی می کنـد که ضوابط و انتظارات گروه را تحقق بخشد.فصل ۷: اهمیت زیاد مـدیریت با اشتراک مساعی۱-یک تعبیر جدید: یک جامعه شـناس برجسـته اخیرا اظهار نظر کرده است که تحقیقـات هـالوژن بـدون تردیـد اهمیت اشتراک مساعی را نشان می دهـد.۲- اشـتراک مسـاعی و دل بسـتن به کـار: طبق تحقیقـات هـالوژن، اشتراک مسـاعی افراد منجر به این می شود که به برنامه دل ببندنـد.۳- تجربیات گوناگون: تحقیقات دانشـمندان علوم اجتماعی برای ارزیابی سودمندی اشتراک مساعی به نحو قاطعی نشان داد که اشتراک مساعی موجب افزایش کارآیی می شود و به رضـایت کارکنـان منجر می گردد. پـاره یی از این تحقیقـات تجربی:-کارخـانه پوشـاک-کارکنان یک اداره-دانشـمندان علوم پزشکی۴- دلایـل: دلایـل توفیق اشـتراک مسـاعی: اف) احسـاس رضـایت ب) ارتبـاط و پیونـد بـا امور مهم۵- تبـادل افکار: اشتراک مسـاعی نه تنهـا کـارآیی را افزایش می دهـد، بلکه روابط بین هر دو نفر را نیز بهتر می کنـد.۶- اشتراک مساعی در سـطح کارگاه: کار جمعی پایه اصلی کارآیی سازمان است. می توان گفت که مطالعات هالوژن تجربه مهمی در اشتراک مساعی کارکنان در سطح کارگاه به شمار می آید.فصل ۸: اولین مدیر بصیر دنیا؛ رابرت اون (۱۸۵۸-۱۷۷۱) ۱ Robert Owen-انقلاب صنعتی۲- مسـاله اصـلی: رابرت اون اولین مـدیری بود که به اهمیت تعـادل میـان دو وجه اصـلی در صـنعت که عبارتنـد از: عملکرد اقتصادی و روابط انسانی، به نحو کامل پی برد.۳- اتکاء به نفس: رابرت اون از کودکی متکی به خودش بود. او همیشه در ادراه انسانهـا و کار به نحو بارزی موفق بود.۴- نیولانارک: کارخانه رابرت اون، در نیولانارک اسـکاتلند، مشـهور شد. آنچه موجب شهرت این کارخـانه در دنیا بود، روش جدیـد مـدیریت اون بود.۵- آموزش نه تنبیه: اون به تنبیه عنوان وسـیله برقرار کردن نظم و انضـباط اعتقـاد نـداشت، او معتقـد بود که شخصـیت انسـان تحت تـاثیر تعلیم و تربیت و محیـط، شـکل می گیرد. بنابراین به تعلیم و تربیت کارکنـان و تغییر دادن شـرایط محیط شان پرداخت.۶- بهبود در برقراری نظم و انضـباط؛۷- اولین مدیر پرسـنل (کارگزینی)؛ اون را به حق می توان اولین مدیر پرسنل (کارگزینی) نامید.۸- طرح های دست مزد تشویقی؛ اون یک اندیشه اتکاری درباره طرح هـای دست مزد تشـویقی داشت. او تخته هـایی تهیه کرد که از چهـار طرف به رنگهـای سـفید، زرد، آبی و سیاه بود. رنگهـا درجه عملکرد را نشان می دادند. سـیاه برای عملکرد بد، آبی ضعیف، زرد متوسط و سفید خوب. تخته ها نزدیک کارگران در جایی قرار داشت که عملکرد آنها را منعکس می کرد. طرح دستمزد تشویقی بسیار مؤثر از اب درآمد...۹-جامعه از دیدگاه نو؛ عبارت «جامعه از دیـدگاه نو» عنوان مهمـترین اثر اون است که در آن نظریه مهمش را مبتنی بر اینکه شخصـیت انسـان تحت تـاثیر تعلیم و تربیت و محیط شـکل می گیرد، توضیح می دهد.۱۰- دسـتمزدها و بهره وری (قـدرت تولیـد)؛ تصور کلی چنین بود که برای بدست آوردن سود بیشتر، دسـتمزدها را بایـد حدالمقدور پایین نگاه داشت. اون نشان داد که با دسـتمزد بیشتر می توان بهره وری بهتر و سود بیشتر

به دست آورد.۱۱- اعتبار اندیشه های اون؛ اندیشه اون حتی امروز فوق العاده معتبر است.-عدم فشار به کارگران از طرف مدیر-جلب اعتماد کارکنان توسط مدیر-تعلیم کارکنان توسط مدیر-پرورش استعدادهای کارکنان توسط مدیر-ایجاد زمینه اشتراک مساعی صمیمانهپیتر دراکر اون را اولین مدیر، خوانده است.در چهار فصل ۹، ۱۰، ۱۱و ۱۲ اندیشه ها و نظریات ماری پارکر فالت (۱۹۳۳-۱۸۶۸) را بررسی می کنیم؛فصل ۹: فلسفه مدیریت دموکراتیک توام با اشتراک مساعی؛فالت یک دانشمند بزرگ و مشهور سیاسی بود. اما در سالهای آخر زندگیش وقت خود را ه بررسی و مطالعه در مدیریت امور بازرگانی اختصاص داد. او متوجه شد که این رشته قلمرو وسیعی را برای تفکر خلاق ارائه می کند.۱- کالبد شکافی بازرگانی؛ فالت مباحث مربوط به کابد شکافی بازرگانی را مورد توجه قرار نمی داد. آنچه توجه او را به خود معطوف می داشت، زیست شناسی و روانشناسی بازرگانی بود.۲- پویایی بازرگانی؛ فالت کار عملی انسان ها، ارزش ها و رشد و پیشرفت آنها را مورد توجه قرار می داد.۳- انسان خلاق است؛ اساس اعتقاد فالت این بود که انسان قابلیت رشد و پیشرفت دارد. او می تواند خلاق باشد. این مسئولیت مدیر است که امور مربوط را به گونه ای سازمان بدهد که افراد با تمام وجودشان در فعالیتها شرکت کنند.۴- دموکراتیک و پویا؛ شیوه فالت دموکراتیک و انسانی بود. فالت به مدیریت نیز نظریه ای پویا داشت. این با ایده مدیریت علمی تیلور شدیدا مغایرت داشت. بنابراین فلسفه فالت را به حق فلسفه مدیریت دموکراتیک و پویا نامیده اند.فصل ۱۰: اهمیت یکپارچگی عناصر گوناگون در یک سازمان۱-وحدت یکپارچه؛ به عقیده فالت، هدف عمده مدیریت بایستی دست یافتن به وحدت یکپارچه باشد. در هر مؤسسه ای تضاد منافع وجود دارد، لکن باید این منافع متضاد به گونه یی سازش برقرار کرد که حداکثر کارآیی تامین شود.۲- منافع متضاد (متفاوت)؛ هر مؤسسه ای باید حافظ منافع سهامداران، مشتریان، حکومت، مردم، کارگران، سرپرستان و مدیران باشد. منافع اینها با یکدیگر در تضاد است. از این روست که مدیریت با وظیفه ای دشوار و معارضه جویانه روبرو می شود.۳- هماهنگی اساسی منافع؛ مدیریت مجبور است که میان منافع متضاد سهامداران، مصرف کنندگان و کارگران تعادل برقرار کند۴- وحدت یکپارچه چگونه بدست می آید؛ فالت پیشنهادهای متعددی برای دست به وحدت یکپارچه ارائه داده است.۵- همکاری کارکنان؛۶- رفع اختلافات؛ هر وقت اختلافی پدید آید، اولین قدم این است که واقعیت ها را معلوم باید کرد و با همکاری یکدیگر مساله را مورد بررسی قرار داد. این روش، تفاهم و اعتماد متقابل را بهبود می بخشد.۷- مسئولیت مشترک؛ مدیریت و کارکنان باید مشترکا در مقابل تمام فعالیت ها مسئول باشند.۸- عدم تمرکز؛۹- برنامه ریزی و اجرا؛ فالت با تفکیک انعطاف ناپذیر برنامه ریزی از اجرا مخالف است.۱۰- وظایف شورای مشترک مدیریت؛ فالت تاکید می کند که شوراهای مشترک مدیریت هرگز نمی توانند مراجع اجرایی باشند.۱۱- تضاد و برخورد؛ وظیفه اساسی مدیریت هم اینست که تضاد و برخورد را به صورت سازنده ای در آورد.فصل ۱۱: قدرت، اختیار و کنترل این مفاهیم چه معنایی دارند؟۱- مفاهیم اساسی؛ قدرت، اختیار و کنترل مفاهیم اساسی در مدیریت هستند.۲- قدرت؛ عبارتست از استعداد انجام کار خاصی، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب. فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می کند: «قدرت بر دیگران» و «قدرت با دیگران». فالت روی اهمیت توسعه قدرت با دیگران تاکید می کند. فقط از طریق اعمال قدرت با دیگران است که سازمانها می توانند به اوج کارآیی برسند.۳- قدرت و اختیار؛ قدرت، توانایی یا استعداد انجام کارهای معینی است. آن را نمی توان تفویض کرد. اگر یک مدیر تصمیم گیرنده قابلی باشد، بی درنگ تصمیمات مناسبی اتخاذ می کند. او نمی تواند این توانایی را به معاونش واگذار نماید. اما اگر مدیر اختیار خرید ماشین آلات به ارزش یک میلیون پوند داشته باشد، می توان این اختیار را به معاونش تفویض کند که معادل ده هزار پوند خرید کند.۴- کنترل امور و کنترل آدم ها؛ کنترل به معنای بدست آوردن نتایج مطلوب است. فالت میان آنچه خودش کنترل امور و کنترل آدمها نامیده، قایل به تفکیک شده است.۵- قانون موقعیت؛ هنگامی که به راه حلی دست یافتیم که موضوع پرستیژ و حب و بغض شخصی کنار گذاشته شد در واقع قانون موقعیت را کشف کرده ایم.۶- دستور ها غیر شخصی هستند؛ هنگامی که قانون موقعیت کشف شدف دستورها حالت غیر شخصی پیدا می کنند. «الف» به «ب»

دستور نمی دهد، بلکه موقعیت است که دستور می دهد و مساله سلطه جویی شخصی از میان می رود.فصل ۱۲: رهبر خوب کیست؟۱- رهبری؛ فالت نظریه جدیدی درباره رهبری ارائه کرده است. فالت ویژگی های یک رهبر خوب را اینگونه توصیف می کند:۱-۱- برانگیختن؛ وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی های خودشان را بروز دهند.۲-۱- تعامل نیروها؛ رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در مؤسسه تاثیر می کند، درک می نماید.۳-۱- یکپارچگی؛ رهبر باید تمام جریانات دانش، تخصص و تجربه را به صورت یکپارچه درآورد.۴-۱- قضاوت مستقل؛ رهبر، به نظر تمام متخصصین گوش می دهد، لکن در مورد مسایل مستقلا قضاوت می کند.۵-۱- میدان دید؛ رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می دهد، او نیروی محرک تازه ای به سازمان القاء می کند.۶-۱- تصمیم گیری؛ رهبر خوب کسی است که فکر می کند، پیش بینی و برنامه ریزی می کند و پیش از وقوع حوادث، اقدام می نماید.۷-۱- ظاهر و باطن؛ فالت بسیار خردمندانه اظهار نظر کرده است که مهارتهای مدیر در ظاهر او هویدا نیست. مدیر بایستی صاحب بسیاری از صفات نهفته باشد، از قبیل قضاوت درست، دوراندیشی، آدم شناسی، شجاعت و خونسردی، و اینها صفاتی هستند که فورا در برخورد اول اشکار نمی شوند.در دوفصل ۱۳ و ۱۴ نظرات هانری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) مورد بحث قرار گرفته است.فصل ۱۳: اصول مدیریت مؤثر در هر نوع سازمانی کاربرد دارند.فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی توجهش را به مسایل کارگاهی معطوف کرده بود، در حالی که هانری فایول به مشکلات مربوط به رده های بالای مدیریت توجه داشت. تیلور به قدرت تولید (بهره وری) تراشکار پرداخته بود، در حال که دومی (فایول) کارآیی مدیر عامل را در نظر داشت. سهمی که هر یک از این دو نفر در پیشرفت مدیریت داشتند، مکمل یکدیگر است. فایول نخستین کسی است که اصل تفکیک وظایف سازمان را وضع کرد.۱- ماهیت جهان شمول مدیریت؛ طبق نظریه فایول، اصول مدیریت شمول عام دارند. این اصول همانقدر که در ادارات دولتی کاربرد دارند، در سازمانهای خصوصی هم مصداق پیدا می کند.۲- اصل تفکیک وظایف؛ طبق این اصل سازمان بایستی به قسمت های مختلفی تقسیم شود که هر یک به انجام وظایف معینی بپردازد، مانند حسابداری، تولید و بازرگانی.۳- استراتژی صنفی؛ فایول جمله ای فراموش نشدنی دارد، به این مضمون که اداره کردن عبارتست از پیش بینی. این پیش بینی را اکنون استراتژی صنفی یا برنامه ریزی بلند مدت می خوانند.۴-فرماندهی و هماهنگی؛ فایول بر ضرورت وحدت فرماندهی و کنترل سازمان تاکید کرده است. هماهنگی در اداره سازمان اهمیت اساسی دارد.۵- ممیزی مدیریت؛ فایول نیاز به ممیزی مدیریت را پیشنهاد کرده است. مدیر نباید بی سبب خود را درگیر جزئیات کند. اموری که اهمیت دارند باید به زیر دستان با توجه به مقام و استعدادشان واگذار شود تا آنها هم پیشرفت کنند.۶- سازمان؛ مبتکر نمودار سازمانی هم فایول بود. او تاکید می کرد که نقشها بایستی به وضوح تعریف شود و می گفت که وظایف و مسئولیت ها را باید دقیقا مشخص کرد.۷- انضباط چیزی است که مدیران به وجودش می آورند؛ اگر مدیر در کار خودشان انضباط داشته باشند، تمام سازمان منضبط می شود. اگر مدیر در کارش سست و بی بند و بار اشد، افراد سازمان هم نسبت به کارشان بی اعتنا خواهند شد.۸- فرمولی برای تشکیل سازمانها؛ فایول یک فرمول شسته رفته برای تشکیل سازمان ها بر اساس تفکیک وظایف به دست داده است. در هر سازمانی شش وظیفه اساسی وجود دارد. امور فنی، امور تجاری، امور مالی، اموراعینی، امور حسابداری و امور مالی. امور اداری را می توان به پنج فعالیت تقسیم کرد که عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و کنترل.۹- کاربرد اصول؛ فایول در سمت مدیر عامل شرکتش موفقیت چشمگیری داشت. او سازمانش را بر پایه استوار رونق و پیشرفت بنا نهاد.فصل ۱۴: قواعد کلی مدیریت کار ساز؛فایول در زمینه مدیریت هم نظریه پرداز بود و هم کارورزی ممتاز. او قواعد کلی بسیاری به صورت عباراتی پندآموز برای مدیریت کارساز وضع کرده است که مهمترین آنها را در ذیل اشاره می کنیم:۱-برنامه ها را باید عاقلانه تهیه کرد و دقیقا اجرا نمود؛ مدیریت به معنای آینده نگری است.۲- استقرار یک مرجع رهنمود دهنده واحد، صاحب صلاحیت و توان؛ در هر سازمانی اختلاف عقیده و نظرات گوناگون وجود دارد و بسیاری موقعیت های مبهم و مشکلات پیش بینی

نشده پدید می آید. در تمام این موارد، یک مرجع نهایی برای حل اختلافات و تصمیم گیری موقع و رهبری فعالیت ها لازم است.۳- یکدست کردن فعالیت ها و هماهنگ کردن اقدامات؛۴- تصمیامت مشخص، دقیق و واضح؛ تصمیمات باید به گونه ای اخذ شوند که هم صحیح باشند و هم واضح.۵- - گزینش و ترفیع به نحو مطلوب؛ فاراد باید با دقت انتخاب باید دقیقا تعریف شوند. نظام ترفیع و حقوق و دستمزد باید به گونه ای باشد که انگیزه کافی برای انجام کار به نحو ممتاز و شایسته به وجود آورد.۶- تشویق به ابتکار و قبول مسئولیت؛ این کار موجب پیشرفت سریع سازمان و انجام وظایف با کارآیی مطلوب می شود.۷- منافع فردی تحت الشعاع منافع عمومی قرار می گیرد؛ هر فردی که در سازمان مسئولیتی به عهده دارد باید بیشترین اهمیت را برای هدفهای سازمان به طور کلی قایل شود و تمام ملاحظات دیگر را با وسواس کامل کنار بگذارد. این شخص بارز اعمال مدیریت در حد کمال است.۸- مبارزه عیه مقررات زاید و کاغذ بازی؛ فایول هوادار مدیریت سیستماتیک و برنامه ریزی شده بود.مقررات و روشهای اجرائی به خودی خود هدف نیستند بلکه وسایلی هستند برای اقدام پویا و مؤثر. افراط در کاغذ بازی که نتیجه آن فرمالیته اداری است، به آسانی دستگاه اداری را دچار خفقان می کند.۹- نمونه پند آموز؛ فایول می گوید اعمال یک مدیر باید نمونه ای پند آموز باشد و مسایل عمومی مدیریت را به زیر دستانش در رده خودش عملاـ بفهماند.۱۰- روحیه گروهی؛ وحدت موجب قدرت است. کار واقعی یک مدیر این است که فعالیت ها هماهنگ و علاقه مندی و اشتیاق تشویق شود و از توانایی های هر فرد استفاده به عمل آید، تا یک تیم متعهد پویا به وجود آید که به وجود اید که به صورت یک تن واحد عمل کند. برای دست یافتن به این هدف تماسهای رو در رو بسیار با ارزش است.فصل ۱۵: تعهدات سازمان نسبت به جامعه و کارکنانش؛ اولیور شلدن (۱۹۵۱-۱۸۹۴)Oliver Sheldenشلدن یک مدیر تجربی بود که کتابش به نام «فلسفه مدیریت» جلوتر از زمان خودش بود. شاید بتوان گفت که سهم عمده شلدن در پیشرفت مدیریت این بود که مسئولیت های اجتماعی مؤسسات را مشخص کرد.۱- صنعت- یک سازمان انسانی؛ کارآیی مطلوب، امکان پذیر نیست مگر آنکه اهمیت عامل انسانی به عنوان یک حقیقت شناخته شود.۲- صنعت و جامعه؛ هیچ تحول صنعتی عمده ای به وجود نمی آید مگر آنکه از حمایت مردم برخوردار باشد. صنعت اینک یکی از اجزای حیاتی جامعه است. ثبات جامعه به عملکرد روان و مطلوب صنعت بستگی دارد.به عقیده شلدن صنعت باید تعهدات اجتماعی ذیل را انجام دهد:۱-۲- حداقل دستمزد؛ صنعت تعهد دارد که فقر را از جامعه بزداید. یکی از هدفهای اصلی اش باید این باشد که حداقل دستمزد کارگران را به طریقی تامین کند که بتواند اقلا نیازهای اساسی خانواده اش را برآورده سازند.۲-۲- فراغت کافی؛ کارکنان باید فراغت کافی داشته باشند زیرا فراغت موجب خلاقیت است و ساعات کار زیاد، زیان آور است.۳-۲- تامین کار مورد علاقه؛ کار در کارخانه غالبا کسل کننده و زایل کننده خصال انسانی است. با کارگران صرفا به عنوان دارندگان دو دست رفتار می شود و این موجب دلسردی و بی علاقگی آنها می شود. تامین کار مورد علاقه با توجه به تحصیلات، استعداد و توانایی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.۴-۲- تقلیل کار خسته کننده؛ در صنعت عملیات و فعالیتهای بسیاری است که با کار دست به حد مفرط سر و کار دارد. این نوع کار از لحاظ جسمی و فکری مضر است، توانایی جسمی کارگر را به سرعت فرسوده می کند و ممکن است که او را دچار از کار افتادگی دائم کند. علاوه بر این، این احساس را در او به وجود می آورد که برده ای بیش نیست و کسی به وی توجه ندارد. برای تقلیل بار چنین فعالیتهایی باید از هر جهت کوشید تا وسایل کمکی مکانیکی لازم را فراهم آورد.-۲- احترام به شخصیت کارگر؛ بی اهمیتی به هویت کارگر و رفتار به مانند یک شیئ با او موجب از دست رفتن عزت نفس کارگر می شود، تند خومی شود، از رئیس اش متنفر می شود و از کار منزجر می شود. لذا ضروری است که با کارگر مانند انسان رفتار کرد که شخصیتی منحصر به فرد، قابل رشد و پرورش و رفتار مسئولانه دارد. در این صورت است که او خلاق و مبتکر می شود و برای بهبود عملکردش کوشش و ابتکار به خرج می دهد و پیشنهادهای مفیدی را ارائه می کند.۶-۲- دوستی بین مدیریت و کارکنان؛ این احتمالا مهم ترین اندیشه در فسفه شلدن است. رابطه بین مدیریت و کارکنان باید بر مبنای همکاری متقابل استوار باشد.۷-۲-

قبول هـدفهای اجتماعی؛ صـنعت بایـد هـدفهای اجتماعی را بپذیرد وبرای پیش بردن این هدفها بکوشد. هدف باید همیشه در برنامه ریزی های مروز به توسعه مؤسسه، مورد توجه قرار گیرد.فصل ۱۶: آزمایشگاهی برای تحقیق درباره فقر و مدیریت؛ سی بوم رون تری (۱۸۷۰-۱۹۵۴) Seebohm Rown Treeسی بوم رون تری یکی از پیشگامان بزرگ در بررسی مساله فقر بود. او شناخت عمیقی از مسایل مربوط به انسان و کار در صنعت داشت.۱- حداقل دستمزد؛ سی بوم تری احتمالا اولین کسی بود که تامین حداقل دستمزد را پیشنهاد کرد. به عقیده او هیچ کارگری نباید از حد معینی کمتر باشد.۲- احتیاجات اساسی؛ کارکنان اساسا انتظار دو چیز را دارنـد: شـرایط مادی بهتر و منزلت بالاتر.۳- کـارگر به عنوان همکـار؛ رون تری مسـاله اصلی مـدیریت را به وضوح دریافته بود. کارگران باید همکاران مدیریت باشـند.۴- ابتکـار و مسولیت را تشویق کنیـد؛۵- شوراهـای کارکنـان؛ رون تری نخستین شوراهای کارکنـان را در کارخـانه اش تشـکیل داد. بعـدا شوراهای مربوط به هر قسـمت، شوراهای مربوط به هر اداره، و یک شورای مرکزی تشکیل شد.۶- دسـتاوردهای شـورای مرکزی؛ ایـن شـورا مقررات مربـوط بـه کـار را مـورد تجدیـد نظر قرار داد..۷- اتحـادیه های کارگری؛ سی بوم رون تری از نقش اتحادیه های کارگری برداشت درستی داشت.۸- دادگاه استیناف مشترک؛ تشکیل این دادگاه هم ابتکـار مهم دیگری بود. این کمیته متشـکل از نماینـدگان کـارگران و مـدیریت است که اختیـاراتی برای کشف حقـایق و تعیین مجازات به نحو منصفانه داشت.۹- کمیته رسیدگی به سرقت؛ هدف اساسی این کمیته (متشکل از نمایندگان کارکنان و مدیریت) این بود تـا به افکـار عمومی علیه سـرقت و حمایت از رفتار منضبط، شـکل دهـد.۱۰- انتخاب سـرکارگر؛ برای کارگران، مـدیریت عبـارتست از سرپرسـتان مسـتقیم، یعنی سـرکارگرانی که پیوسـته با کارگران در تماس هسـتند. شورای اداره روش جدیـدی را برای انتصاب سـرکارگر پیشـنهاد کرد. مدیریت نام شخص منتخب خود را در کمیته کوچکی متشکل از کارگران برای تصویب می دهد. اگر این پیشـنهاد تصویب نشود، اشـخاص دیگری را مشترکا در نظر می گیرند و شـخص مورد قبول دو طرف قرار گرفت، به سـمت سرکـارگر منصوب می شود.۱۱- آزادی برای سؤال کردن؛ یکی دیگر از نکـات برجسـته این روش کاملا تـازه در مـدیریت، دادن آزادی به کارگران برای سؤال کردن در مورد خط مشی ها و عملیات شرکت بود.۱۲- کارآیی فنی کافی نیست؛ برای اداره سازمان های صنعتی امروزه کارآیی فنی نیست. اداره این سازمان ها مستلزم داشتن بینش تازه ای است.فصل ۱۷: وظیفه مدیر؛ لیندال اورویک (۱۸۹۱) Lyndall Urwick لوترگیو لیـک و لینـدال اورویـک را معمـاران سازمـان خوانـده انـد، نخسـتین کسانی بودند که اصول اساسـی سازمان را بنا نهادند.۱- وظیفه مـدیر؛ گبلولیک این سؤال را مطرح کرد که: «وظیفه مـدیر چیست؟» پاسخی که خودش به سؤال داد POSDCORB است و آن کلمه ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است. به این شـرح:Panning (برنـامه ریزی)- تهیه طرح کلی کارهـایی که بایـد انجـام شود و روشـهای انجـام آنهـا برای دست یافتن به هدف سازمانOrganizing (سازمانـدهی)- ایجـاد ساختار رسـمی اعمال اختیارات که از طریق آن بایستی واحـدهای تقسیم کار تنظیم، تعریـف و هماهنـگ شونـد.Staffing (اســتخدام)- انتخــاب و آمـوزش کارکنــان و تـامین شــرایط کــاری منـاسب برای آنان.Directing (فرمانــدهی)- اتخــاذ تصــمیم و صــدور اوامر و صــدور دســتورهای مشــخص و معیــن.Coordingating (همـاهنگی)- ایجاد انطباق و سازش در عملیات قسـمت های مختلف.Reporting (گزارش دهی)- تهیه گزارش هـای مربـوط به پیشـرفت فعالیت های مختلف.Budgeting (بـودجه بنـدی)- برنـامه ریزی مـالی، حسابـداری و کنـترل هزینه هـا.روش فوق طریق سودمنـدی برای بخاطر سپردن و یادآوری وظایف مختلف مـدیر.۲- اصول سازمـان؛ گیلولیک و اورویک یک سلسله اصول کلی را برای تشـکیل سازمانهـا وضع کرده انـد که هشت اصل ذیل مهم ترین آنهاست:۲-۱- تنـاسب آدم ها با ساختار؛ سازمانها بایـد به هر شیوه علمی طراحی شونـد و بـه هر شـخص وظیفه خاصـی که منـاسب اوست محـول شـود.۲-۲- یـک مـدیر در راس؛ در راس هر سازمانی باید یک نفر به منزله فرمانده عالی باشد که تصمیم نهایی را اتخاذ کند و اختلافات را فیصله دهد.۲-۳- وحدت فرماندهی؛ این اصل می گوید که هیچ کس نباید بیش از یک رئیس داشته باشد.۲-۴- ستاد عمومی و تخصصی؛ مدیری که در راس سازمان

قرار دارد همواره با انبوهی از کارهای مختف روبروست و وقت زیادی برای خواندن، فکر کردن و برنامه ریزی ندارد. او به دو نوع کمک نیاز دارد، یکی کمک تخصصی در رشته های مختلف امور فنی و برنامه ریزی است. دیگری ستاد عمومی است که از طرف مدیر دستورهایی را که اهمیت کمتری دارند صادر می کند، بر پیشرفت کار نظارت می نماید و مسایل را حل و فصل می کند.۵-۲- مبنای طبقه بندی وظایف؛ در هر سازمانی لازم است که وظایف به گونه ای تقسیم شوند که افراد بتوانند در کارها تخصص پیدا کنند.۶-۲- تفویض اختیار؛ مدیران باید بیاموزند که تفویض اختیار کنند. تفویض اختیار می تواند به کارآیی بیشتر و سرعت در انجام کار منجر شود.۷-۲- مسئولیت و اختیار؛ ارویک این فرمول معروف را به این گونه بیان کرده است که: «در تمام سطوح، اختیار و مسئولیت باید ملازم و متناسب باشند.» یعنی برای اینکه مدیر مسئولیت خویش را به نحو شایسته انجام بدهد، باید اختیار لازم را نیز داشته باشد.۸-۲- حیطه نظارت؛ یک نفر می تواند فقط بر کار تعداد محدودی از افراد نظارت کند که این محدودیت را حیطه نظارت گویند. حیطه نظارت به توانایی سرپرست نیز بستگی دارد.۳- هماهنگی یک فعالیت مستمر است؛ در هر سازمانی هماهنگی باید یک فعالیت مداوم و مستمر به شمار آید.۴- آماده به خدمت، نه در راس؛ در وضعیت پیچیده بسیاری از متخصصین دخالت دارند و این ا مدیر بالاترین رده سازمان است که رابطه بین توصیه آنان و مشکل مورد نظر را ملاحظه کند و تصمیم مناسب بگیرد. متخصص نباید مجاز باشد که بر سازمان سلطه یابد، بلکه هر وقت لازم باشد، باید نظر بدهد و نظر مشورتی وی باید مورد توجه واقع شود. او نباید در راس سازمان قرار بگیرد بلکه همیشه باید آماده خدمت باشد.۵- حاکمیت مردم؛ گیلولیک معتقد است که در تحلیل نهایی در یک حکومت دموکراسی این مردم اند که باید در مورد آنچه به صلاح آنهاست قضاوت کنند.در فصل های ۱۸ و ۱۹ اندیشه های آبراهام مالز (پدر روانشناسی بشر دوستانه) بیان شده است؛Abraham Maslowفصل ۱۸: نیازهای ممختلف و خواست های انسان۱- انسان ها و مدیران؛ بدیهی است که از تمام منابعی که در اختیار مدیران قرار دارند، منابع انسانی مهم ترین آنها به شمار می آید.۲- رفتار انسان؛ بیشتر مدیران از این منبع ارزشمند آگاهی چندانی ندارند.۳- نیازهای انسان؛ مازلو نظریه ای درباره نیازهای انسان ارائه کرده است که به طور وسیعی در نوشته های مربوط به مدیریت مورد بحث قرار گرفته است و در حقیقت مبنای تئوری Y داگلاس مک گریگور را تشکیل می دهد.۴- مازلو و فروید؛ فروید می گویدد انسان اساسا حیوانی است شهوت ران، متجاوز و بی پروا. مازلو این نظریه را مورد انتقاد قرار داده و می گوید که انسان ذاتا خوب و شریف و حتی گاه به صورت قدسیان در می آید.۵- سلسله مراتب نیازها؛ به عقیده مازلو، نیازهای انسان به صورت سلسله مراتب و به شکل هرمی است که در ذیل آمده است. انسان هرگز به طور کامل راضی نمی شود. او همیشه در پی یافتن چیزی است که ندارد و بنابراین تلاش می کند. نیازهای ارضا نشده است که موجب انگیزش انسان می شود.آدمی که کاملا ارضا شده است، غیر فعال و بی تفاوت می شود. انسان سالم می کوشد به حد کمال برسد. Your browser may not support display of this image. ۱-۵ - نیازهای فیزیولوژیکی؛ نیازهایی چون آب، هوا، خواب، غذا و میل جنسی.۲-۵- نیازهای ایمنی؛ طلب ایمنی در هنگام کار و اطمینان از استخدام دائم.۳-۵- نیاز به مهر و محبت؛ تلاش و طلب همیشگی برای یافتن دوستان و معاشران و محبت.۴-۵- نیاز به قدر و منزلت؛ نیاز به اعتماد به نفس و عزت نفس، نیاز به قدردانی و شناخت.۵-۵- خودیابی؛هدف نهایی زندگی انسان.فصل ۱۹: اندیشه های مازلو درباره مدیریت۱- مدیریت روشنگرانه؛ "Eupsychian" (یوسای کین خوانده می شود.) یعنی مدیریت بسیار روشنگرانه و آن عبارتست از مدیریت به سبک واقعا دموکراتیک.۲- هم نیروزائی؛ یعنی اگر مدیریت و کارکنان همکاری کنند هر دو وضع بهتری خواهند داشت. از این فرآیند، سازمان به طور کلی سود می برد. این، اصل هم نیروزائی است.۳- ویژگی های مدیریت «روشنگرانه» :۱-۳- به همه کس باید اعتماد کرد؛ در سازمانهای «روشنگرانه» آدمها به دقت انتخاب می شوند.۲-۳- هرکس می خواهد کارش را بهبود بخشد؛ روحیه خلاق در سرشت تمام انسان هاست.۳-۳- آدمها برای رسیدن به کمال کوشش می کنند؛ در سازمان «روشنگرانه» تلاش فرد برای رسیدن به کمال، انگیزه غالب است.۴-۳- نگرش نسبت به کار؛

در سازمـان «روشـنگرانه» افراد کـار کردن را بـه تنبلی ترجیـح می دهند۵-۳- روابـط دموکراتیـک؛ رابطـه میـان رئیس و مرئـوس دموکراتیـک اسـت. چنیـن فضـایی زمینـه ای مساعـد برای رشـد و نمـو مـدیریت اسـت.۶-۳- قـدرت سازمـانی؛ در سازمـان هـای «روشـنگرانه» کارکنان با رضا و رغبت از مسـئولیت های بیشتر اسـتقبال می کنند. این معیاری است برای سنجش قدرت سازمانی.۷-۳- افراد مواد و ابزار کارشـان را دوست دارنـد.۸-۳- افراد طـالب تشویق در برابر انظار دیگراننـد؛ این غریزه طبیعی بشـر است.۹-۳- دلبستگی و احترام به رئیس؛در فصل های ۲۷-۲۰ نگرش و نظریـات داگلاس مک گری گور (۱۹۶۴-۱۹۰۶) بیان شده است.فصل ۲۰: دو نگرش کاملاـ متفـاوت نسبت به مـدیریت؛ تئـوری X و تئـوری ۲کتـاب معروف مـک گری گور به نـام «جنبه هـای انسـانی سازمـان» در طرز فکر مـدیران دنیـا تاثیر فراوان داشت. او در این کتاب، تئوری معروفش را به نام تئوری Y مطرح کرد که با تئوری سنتی که اوآن را تئوری X خوانده است تعارض آشـکار دارد.۱- نخست بـبینیم که تئوری X چیست؟۱-۱ انسان تنبل است؛ تئوری X فرض می کنـد که آدم ها عموما تنبل انـد و کار را دوست ندارنـد از این رو باید به آنها پاداش داد و یا با ارعاب، فشار و تنبیه به کـار وادارشان کرد. این فلسـفه مـدیریت مبتنی بر اصل تنبیه و تشویق است.۲-۱- انسـان طالب امنیت است؛ تئوری X می گوید که آدم ها جاه طلب نیسـتند، نمی خواهنـد ابتکار به خرج دهنـد، از مسـئولیت گریزاننـد و آنچه می خواهنـد امنیت است.۲- تئوری Y؛ مک گری گور تئوریX را نادرست و گمراه کننـده می داند. تئوری Y که او مطرح کرده است، به انسـان از دیـدگاه دیگری نگاه می کند.۱-۲- کـار یک فعالیت طبیعی است؛ هر کس طبیعتا تمایل به کار دارد.۲-۲- انسان خواهان یادگیری است؛ هر انسانی می خواهـد چیزهای تازه ای یاد بگیرد و پیشرفت کنـد.۳-۲ خودسازی؛ هـدف اصلـی هر انسان عادی، خودسازی است.۴-۲ انضباط و عملکرد؛ خود هدایتی از انضـباط تحمیلی به مراتب مؤثرتر است.۵-۲- پـاداش ها و مشوق ها؛ دو نوع مشوق وجود دارد: درون زا و برون زا. درون زا مثـل: آزادی عمـل در انجـام کـار و رون زا مثـل: ترفیع۶-۲- استراتژی مـدیریت؛ مساله اصلـی که در پیش روی مـدیریت قرار دارد این است که در افراد نسبت به وظـایف و فعـالیت های سازمان تعهـد به وجود آورد. این هـدف با تامین مشوق های درونی به گونه روشـنگرانه، بـدست می آیـد. افراد باید به تقبل کار مشـکل تشویق شوند و اگر ندانسـته مرتکب خطایی شوند، چنین اشـتباهاتی را بایـد نادیـده گرفت. این روش در عمـل بهتر از شـیوه دیگر باعث رشـد و تقویت روحیه سازمانی می شود.۷-۲- هـدفهای فردی و سازمانی؛ هر کس طالب خودسازی است. سازمان ها خواسـتار حـداکثر کارآیی در تولیـد هسـتند. وظیفه مدیریت انطبـاق این دو نیاز است و این کار امکان پـذیر است. در یک سازمان خوب، افراد از طریق کارشان پیشـرفت می کننـد و این امر به کارآیی بیشتر منجر می شود. بنابراین، سازمان و فرد به طور همزمان موجب رشد و پیشـرفت یکدیگر می شوند.۸-۲- کارگر عادی؛ یک کارگر عادی هم از صـفاتی چون قوه ابتکار، هوش، دانش و نیت پاک برخوردار است.۹-۲- منابع استفاده نشده؛ این مسئولیت مدیران است که از طریق کار، بهترین فرصت های ممکن را برای رشد استعدادهای افراد فراهم آورند.۱۰-۲- مدیریت، نه ملایمت؛ تئوری Y از هر کس انتظار دارد که به بهترین نحو ممکن کار کنـد. این تئوری می گویـد آدمها به طور کلی عقلانی عمل می کنند و حس همکاری دارنـد و اگر فرصت لازم فراهم شود، آنها خود انضـباطی لازم را برای کار سازمانی به وجود می آورنـد.فصل ۲۱؛ چگونگی ارزیابی عملکرد و توانایی۱- هدف؛ این مسئولیت اولیه مدیریت است که مطمئن شود، مسول اجرایی کارش را با کارآیی مطلوب انجام می دهد.۲- روش؛ در مرحه اول، شـرح شغل رسمی حاوی وظایف و مسئولیت ها تهیه می گردد و برای راهنمایی فرد به او داده می شـود. سرپرست بر کـار او نظـارت منظم دارد و به طور ادواری گزارش ارزیـابی رسـمی تهیه می کنـد.۳- انتقاد مک گری گور از ارزیـابی عملکرد؛ مـک گری گور معتقـد است که کـل رونـد ارزیابی، به نحو گمراه کننـده ای سـهل و ممتنع است و معایب ذیـل را در بردارد:۱-۳- شـرح شـغل؛ آنچه در شـرح شـغل نوشته می شود از چگونگی انجـام کـار و سازمـان عملا تصویر چندانی روشنی به دست نمی دهد.۲-۳- هـدف های مختف؛ ارزیابی عملکرد می تواند در خدمت سه هدف متفاوت قرار گیرد که عبارتنـد از:الف) هـدف اداری؛ ارزیابی عمکرد، رهنمود مطمئنی برای ترفیع و مقاصـد دیگر بـدست نمی دهد.ب) هدف اطلاعاتی؛

زیر دستان اغلب راغبند از عملکرد خودشان مطلع شده و درباره آن با سرپرستان بحث کنند. اما گاها این بحث بر اثر انتقاد، موجب تیره شدن رابطه بین رئیس و مرئوس می شود. اصولا تلفیق نقش منتقد و مشاور بسیار دشوار است و مدیران مهارات کار مشاوره را ندارند.ج) هدف انگیزشی؛ سومین هدف ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزش به منظور نشان دادن علاقه بیشتر به کار و اصلاح عملکرد اوست. اما در نتیجه عمل ارزیابی، ممکن است او دلسرد شود و شوق و رغبت به کار را از دست بدهد.۳-۳- راه حل؛ به نظر مک گریگور ارزیابی باید به صورت خود ارزیابی باشد و مدیریت باید افراد را ترغیب کند که خود ارزیابی را به عهده بگیرند و خود کنترلی را به حد کافی برسانند.فصل ۲۲: کار تیمی۱- چگونه یک تیم خوب به وجود آوریم؛ ویژگی های مهم یک تیم کارآمد:۱-۱- همدلی با کار؛ اعضای تیم باید با کارشان همدلی کنند، یکدیگر را درک نمایند و در انجام کار، همکار داوطلبانه و خود جوش داشته باشند.۲-۱- ارتباط آزادانه؛ تبادل نظر باید به گونه ای صریح و آزادانه، البته با بیان مؤدبانه، صورت بگیرد و در مطرح کردن پیشنهادهای ظاهرا غیر عادی هیچ چیزی وجود نداشته باشد.۳-۱- اعتماد متقابل؛ این حس اعتماد به راستگویی و آمادگی در انجام تعهدات و وعده ها بستگی دارد.۴-۱- حمایت متقابل؛ اعضای تیم باید آماده باشند که صمیمانه به یکدیگر کمک کنند.۵-۱- استفاده از تیم در موقع ضرورت؛ نباید چنین تصور شود که هر کاری را باید با اشتراک مساعی یا به صورت گروهی انجام داد. بعضی از کارها به صورت انفرادی بهتر انجام می گیرد.۶-۱- نقش ها؛ کار تیمی با انواع مختلف نقش های عملیاتی با برنامه ریزی و اجرای پروژه ها، طرح ها و برنامه ها سروکار دارد.۷-۱- حل و فصل اختلافات؛ سازمان اغلب با مسایل پیچیده ای روبرو می شود. در خصوص موضوعات متفاوت بی تردید اختلاف نظر به وجود می آید.۸-۱- راه های حل و فصل اختلافات؛ اختلافات را می توان به طریق متفاوتی حل و فصل کرد که اختصارا در ذیل آمده است:- تفرقه انداختن و حکومت کردن؛ این روش، سازمان را مختل می کند و انجام کار تیمی مؤثر غیر ممکن می شود.- سرکوب کردن اختلافات؛ می توان اشخاص را از اظهار نظر بازداشت. می توان اختلافات را نادیده گرفت. برای حفظ هماهنگی می توان افراد را به دست برداشتن از مخالفت ترغیب کرد.- رفع اختلافات با کار سازنده؛ اختلافات را می توان با روش سازنده و خلاق برطرف کرد.فصل ۲۳: چگونه مدیریت و اتحادیه کارگری همکاری ایجاد می شود؟ این فصل به پدیده رشد روانی می پردازد.۱- روابط بین مدیریت و اتحادیه کارگری؛ روابط بین مدیریت و اتحادیه کارگری در نهایت روابط بین آدم هاست روابط مزبور پدیده ای روانی است و به رشد روانی پرسنل در هر دو طرف (مدیریت و اتحادیه) بستگی دارد.۲- سه مرحله؛ روابط میان مدیریت و اتحادیه کارگری را می توان به صورت سه مرحله مشخص کرد: مرحله مبارزه، مرحله بی طرفی و مرحله همکاری.۳- ماهیت رشد روانی؛ رشد روانی روند آهسته ای است به معنای تفاهم و اعتماد متقابل هر چه بیشتر که به نحو غیر محسوس از طریق فعالیت های روزانه شکل می گیرد.۴- ساختار سازمان ها؛ در مدیریت منشا اختیار بالا است و اختیار از بالا به پایین جاری می شود. در سازمان اتحادیه قدرت از پایین به بالا- جریان دارد، یعنی از توده کارکنان به رهبران اتحادیه منتقل می شود.۵- قرارداد دسته جمعی؛ یک فرآیند رقابت جویانه است که در آن هر یک از طرفین برای گرفتن امتیاز از طرف دیگر دست به مانور می زنند.۶- مبنای تعهد پذیری؛ کارگران فقط در صورتی می توانند امنیت شغلی، دستمزد و حقوق بیشتر و تسهیلات رفاهی کافی را انتظار داشته باشند که مؤسسه از رونق و رشد برخوردار شود. و این در صورتی تحقق می یابد که مدیریت و رهبران اتحادیه ها دریابند که همکاری به نفع هر دو طرف است.۷- نقش سرکارگر؛ برای کارگر کارگاه، مدیریت یعنی سرکارگر. سرکارگر، در ایجاد روحیه همکاری در سازمان یک فرد کلیدی است.۸- دانش و سهم کارکنان (در پیشرفت کار)؛ مدیریت این واقعیت را بپذیرد که کارکنان نیز دارای دانش و تجربه با ارزشی هستند و باید بتوانند که از این دانش به نحو کامل استفاده کنند.فصل ۲۴: مبنای قدرت و اختیار مدیریت۱- قدرت مدیریت؛ مدیر مسئولیت های بسیار دارد . اما آیا مدیر قدرت آن را دارد که کارها را به انجام برساند.۲- انواع قدرت؛ قدرت مدیریت را می توان به پنج نوع تقسیم کرد: ۱- قدرت یا اختیار قانونی، ۲- قدرت بر مبنای پاداش یا تنبیه، ۳- قدرت بر مبنای همدلی، ۴- اختیار مبتنی بر

ارتباطات تشویق آمیز، ۵- اختیار ناشی از درستکاری و شایستگی مدیر.۳- اختیار قانونی مدیریت؛ مدیر ممکن است تا حدودی اختیار قانونی داشته باشد. اما اختیار برای تضمین پیروی از دستورهایش، محدود است. اختیار او در واقع وابسته به زیر دستانی است که ظاهرا بر آنها ریاست می کند. وقتی که کارخانه اعتصاب می کند، اختیار مدیر نسبت به کارکنانش عملا نفی می شود. اختیار مدیریت یک امر طبیعی یا منطقی نیست و هرگز نمی تواند مطلق باشد.۴- پاداش ها و تنبیهات؛ مدیر می تواند نسبت به زیر دستانش با اعطای پاداش یا به کار بردن تنبیه اعمال قدرت کند. توانایی مدیر در تحت نفوذ قرار دادن کارکنان از طریق پاداش ها و تنبیهات، سخت محدود است.۵- همدلی؛ افراد ممکن است با رئیس خود همدلی کنند، به این سبب که او را دوست دارند و برای او و مؤسسه احترام قائلند و به آن اعتماد دارند.۶- ارتباطات تشویق آمیز؛ طریق دیگر برای تحت نفوذ قرار دادن آدمها این است که آنها را به نحوی تشویق آمیز مورد خطاب قرار دهیم. اختیار مدیریت بر مبنای ارتباطات تشویق آمیز هم با محدودیت های بسیاری روبرو است.۷- اختیار بر مبنای دانش، شایستگی و درستکاری، از آنجایی که اختیارات مدیریت از حقوق طبیعی ناشی نمی شود، مدیر مجبور است این اختیارات را که از درستکاری، دانش شایستگی و مسئولیت پذیری او سرچشمه می گیرد و به وجود آورد و عاقلانه اعمال کند.فصل ۲۵: بهبود روابط صنف و ستاد؛۱- وظیفه؛ روابط صنف و ستاد در هر سازمانی، یک مؤسسه حساس و پیچیده است.۲- سیستم های کنترل؛ الگوی عادی کنترل مدیریت را می توان به این شرح توصیف کرد: استانداردهای عملکرد برای تمام قسمت های اصلی و فرعی وضع می شود. کارکنان ستاد، عملکرد را بر اساس استانداردهای تعیین شده می سنجند و انحرافات را به مدیریت مافوق گزارش می کنند.۳- چگونگی کار سیستم کنترل؛ سیستم در عمل خوب نمی چرخد، کارکنان ستاد مجبورند اشتباهات را کشف و به مدیریت گزارش کنند.۴- مقاومت در برابر فعالیت های ستاد؛ در مدیریت صنف یک خصومت طبیعی نسبت به ستاد پدید می آید.۵- مفهوم اصلی کنترل؛ سیستم کنترل صرفا سوء تفاهم و خصومت ایجاد می کند، روابط را در داخل سازمان تحریف می کند و سیستم با شکست مواجه می شود.۶- کنترل عبارتست از خودکنترلی؛ طبق تئوری Y، کنترل یعنی خودکنترلی. هر کس باید عملکرد خودش را هدایت و کنترل کند.۷- وظیفه ستاد؛ نقشی که ستاد ایفا می کند جنبه آموزش دارد. باید کمک و هدایت کند.۸- انواع کمک؛ کمک به ستاد به واحدهای صنف ممکن است در زمینه برنامه ریزی استراتژیک، ارائه راه حل برای مسایل مشکل، پیشنهاد راه ها و وسایل طرح ریزی و عملیات سیستم کنترل باشد. همچنین در خصوص نحوه استفاده و به کارگیری خدمات، رهنمود دهد.۹- برنامه ریزی استراتژیک؛ برنامه ریزی استراتژیک کار پیچیده ای است که مستلزم در دست داشتن اطلاعات بسیار در مورد موضوعاتی نظیر روندهای اقتصادی است.ستاد این چنین اطلاعات را جمع آوری می کند و تلفیق می کند و قابلیت اجرای پروژه ها و طرح های گوناگون را بررسی و معلوم می نماید.۱۰- مشکل گشایی؛ ستاد مشکلات را بررسی و تحلیل می نماید و اقداماتی را برای حل مشکل پیشنهاد کند.۱۱- کنترل مدیریت؛ طرح ریزی سیستم کنترل کار پیچیده ای است. ستاد می تواند به انجام این مقصود کمک ارزنده ای بکند.۱۲- به کار گیری خدمات؛ ستاد می تواند توصیه های سودمندی در مورد چگونگی سازماندهی و اداره خدماتی از قبیل رستوران و فروشگاه بکند.۱۳- وابستگی صنف و ستاد؛وظایف صنف و ستاد متقابلا وابسته به یکدیگرند.فصل ۲۶: چگونگی تربیت مدیران؛۱- نیاز به تربیت مدیر؛ هر سازمان مجبور است طرحی برای تامین مدیر به تعداد کافی داشته باشد. راه حل ای که بدیهی به نظر می رسد ، آموزش دادن به مدیران است. (راه حل مناسب برای تامین مدیر به حد کافی برای سازمان آموزش دادن به مدیران است.)۲- نگرش مکانیکی؛ آموزش مدیریت غالبا به سبک مکانیکی طرح ریزی می شود.۳- نگرش کشاورزی؛ برای پیشرفت مدیریت باید شرایط مناسب را ایجاد کرد، همچون ایجاد شرایط مناسب برای کشاورزی.۴- شرایط اقتصادی و تکنولوژی؛ بعضی از سازمان ها به رشد و بهبود مدیریت کمک می کنند، در حالی که برخی دیگر مانع آن می شوند.۵- ساختار شرکت، سیاست ها و اعمال؛ بعضی از مؤسسات مدیران را در فواصل کوتاه جابجا می کند، این مدیران تجربه کافی کسب نمی کنند، نمی توانند با هیچ شغلی همدلی کنند و لذا نمی توانند پیشرفت نمایند.۶- سرپرست مستقیم؛

معلم واقعی در هر سازمان، سرپرست مستقیم است. هر برخوردی بین رئیس و مرئوس، برای مرئوس یک درس است.۷- جنبه های بهبود مدیریت؛بهبود مدیریت چندین جنبه دارد. در وهله اول، مدیر باید درک درستی از تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی داشته باشد.۸- چگونگی حل مشکلات؛ در وهله دوم، مدیر باید قادر باشد که مشکلات را حل کند و درست تصمیم بگیرد. این امر شامل توانایی تجزیه و تحلیل مسایل، در نظر گرفتن راه حل های مختلف و ارزیابی فواید و عملی بودن نسبی آنها می شود.۹- پیشرفت واقعی؛ شایستگی مدیریت در حین کار ساخته و پرداخته می شود. راز بهبود مدیریت در تشویق مدیران به ابتکار و اقدام برای انجام اموری است که ظاهرا غیر ممکن است، حتی اگر با شکست هایی همراه باشد.فصل ۲۷: تئوری معروف Y در عمل۱- تئوری آرمانی؛ بسیاری از مدیران، فکر می کنند که تئوری Y غیر واقع بینانه است و عملی نیست و در واقع، تخیلی است.۲- اساس تئوری Y؛ اساس این تئوری این است که اگر آدمها به نحو مناسبی تشویق شوند، با طیب خاطر کار می کنند، در آنها خودکنترلی کافی به وجود می آید و با صمیمیت و دلبستگی برای بدست آوردن هرفهای سازمانی تلاش می کنند.- در معادن زغال سنگ انگلستان دو سیستم پیاده شده است که عبارتند از: سیستم سنتی و سیستم تلفیقی.۳- سیستم سنتی؛ سیستم سنتی به طور کلی بر اساس تئوری X است. در این سیستم کوششی برای ایجاد یک تیم تولیدی به عمل نمی آید، زیرا هر فرد به طور جداگانه و مجزا از دیگران در نظر گرفته می شود.۴- سیستم تلفیقی؛ اساس سیستم تلفیقی را تئوری Y تشکیل می دهد. کارگران تیم های خودشان را تشکیل می دهند. تیم امور مروبط به خود را اداره می کند، کار خود را برنامه ریزی و کنترل می نماید و به کمیت و کیفیت تولید رسیدگی می کند.۵- برتری سیستم تلفیقی؛ در سیستم تلفیقی افراد به یکدیگر کمک می کنند و در مهارتها، دانش و تجربه یکدیگر سهیم می شوند. بر اساس تحقیقات قدرت تولید در سیستم تلفیقی ۹۵ درصد رسیده است و در سیستم سنتی فقط ۶۷ درصد بوده است.در دوفصل ۲۸ و ۲۹، با نظرات هربرت سایمون (۱۹۱۶) آشنا می شویم:Herbert Simon فصل ۲۸: یک برنده جایزه نوبل از واقع گرایی در مدیریت حمایت می کند.سایمون نخستین نظریه پرداز مدیریت است.۱- انسان اقتصادی در برابر انسان اداری؛ موضوع عمده کتاب «رفتار اداری» سایمون این است که رفتار اداری کاملاـ عقلانی نیست. چون، تمام دانش و اطلاعات لازم برای اتخاذ یک شیوه کاملا عقلانی نسبت به مسایل اداری به ندرت موجود است.۲- انسان اقتصادی؛ در اقتصاد، فرض بر عقلانیت کامل است. انسان اقتصادی را فقط یک ملاحظه هدایت می کند و آن بیشینه کردن سود است. دنیای انسان اقتصادی یک دنیای تخیلی است که در آن هر چه روی می دهد نظم و قاعده ای بی نقص دارد.۳- دنیای واقعی؛ دنیای واقعی، دنیایی است پیچیده و مالامال از مشکلات پنهان. دنیای واقعی دستخوش بی اطمینانی و ریسک هایی است که حتی در حدود دقت معقول، قابل محاسبه نیست.۴- دامنه امکانات؛ هنگام عقلانی اندیشیدن در یک سازمان، محدودیت های بسیاری به سازمان تحمیل می شود.۵- سودآوری نسبی؛ فهرست پروژه های ممکن نیز یک فهرست محدود است. برای پیشرفت کار، بسیاری از چیزها رابابد فرض کرد. هر برنامه ای با تعداد حدسیات، همراه است و همچنین حساسیت برنامه ریزی را نسبت به ارزشهای مورد نظرش منعکس می کند.۶- توان محاسبه؛ توان محاسبه انسان ها نیز محدود است.۷- مثال واقعی؛ فرض کنیم یک شرکت سازنده اتومبیل متوجه می شود که دارد موقعیتش را در بازار از دست می دهد، بنابراین در صدد آن برمی آید تا موقعیت خود را در بازار به دست آورده و چه بسا بهبود دهد. اما چگونه؟ممکن است استاندارد مد های موجود را اصلاح کند یا شاید بهتر آن باشد که قیمت فروش را کاهش دهد، و یک روش دیگر هم آن است که بلند پروازی کند و مدل های جدیدی به بازار بفرستد.برای انتخای هر یک از این شقوق باید نکاتی را در نظر داشته باشد:الف) امکانات بازار؛ب) رجحانهای مشتریان؛ج) تبلیغات؛ تبلیغات نقش مهمی در ایجاد تقاضا برای یک محصول ایفا می کند اما هیچ کس نمی داند که بهترین روش تبلیغ برای یک کالای خاص چیست؟ تاثیر تبلیغات غیر قابل پیش بینی است.۸- انسان اداری قانع است؛ انسان اداری از انسان اقتصادی به مراتب واقع بین تر است. او به محدودیت های خویش وقوف کامل دارد. اگر سازمانش به طور نسبی خوب کار کند خرسند است. بلند پروازی مفرط ندارد و «قانع می شود.»۹-

هنر ره بردن از آشـفتگی ها؛ تصـمیم گیری را به درستی «هنر ره بردن از آشـفتگی ها» توصـیف کرده اند.فصل ۲۹؛ سازمان صنعتی کامپیوتر گرای دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰۱- تحلیل فرآیند تصمیم گیری؛ سایمون، توانایی بالقوه وسیعی در کامپیوتر می بیند.۲- طبقه بنـدی تصـمیمات؛ طبق گفته سایمون، تصـمیمات بر دو نوع اند: برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده.۱-۲- تصمیمات برنامه ریزی شده؛ یکنواخت و تکراری هستند و روشهای معینی برای پرداختن به آنها وجود دارد.۲-۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده؛ عبارتند از تصـمیمات جدیـد و غیر تکراری که برای پرداختن به آنها روش معینی وجود نـدارد.۳- فنون اخـذ تصـمیم؛ این فنون را می توان به صـورت فنون سـنتی و فنون امروزی طبقه بنـدی کرد.۱-۳- فنون سـنتی؛ این فنون بر مبنـای عـادات و قواعـد و روشـهای معلوم و جا افتاده، استوارند.۲-۳- فنـون امروزی؛ عبارتنـد از فنون ریاضـی ماننـد تحقیق عملیـات. همچنین اسـتفاده از کـامپیوتر در انجـام تمـام عملیات حسابداری۴- تحول در تصـمیم گیری؛ به کمـک کـامپیوتر فنون تصـمیم گیری جدیـد برای پرداختن به تصـمیمات برنـامه ریزی نشده ابداع خواهد شد.۵- مشـکل گشای کلی؛ یک برنامه جدید موسوم به «مشـکل گشای کلی» ابداع گردیده است که می تواند هر مشـکل کلی را حل کند.۶- مبنـای طرح سازمـانی؛ یک سازمان ماننـد یک کیک سه طبقه است.۱-۶- جریان کار اصلی، فعـالیت های کارگاهی و کار در حال انجام (طبقه تحتانی)۲-۶- تصمیمات برنامه ریزی شده (طبقه میانی)۳-۶- فعالیت های برنامه ریزی نشـده (طبقه فوقانی)۷- طرح سازمان جدیـد:۱-۷-طبقه اول: خودکار شـدن ماشـین آلات در فرآینـدهای تولید و توزیع۲-۷- طبقه دوم: کامپیوتری شـدن تصـمیمات برنامه ریزی شـده۳-۷- طبقه سوم: نقش بـارز کـامپیوتر در تصـمیمات جدیـد و ابتکاری۸- تغییرات بنیانی؛ در نتیجه توسعه کامپیوتر به عنوان یک متفکر مبتکر، ممکن است تغییری بنیانی پدیـد آید.۹- وظیفه مدیریت؛ فنون جدیـد تصـمیم گیری، وظایف مدیر را تغییر می دهد. کارخانه جدید (با این نوع تصـمیم گیری) به صورت محیط مساعد تری برای کار، در می آید.

تفکر مدیریتی

تالیف و ترجمه : دکتر حبیب الله دعائی تلخیص: افسانه عرب — راضیه طبسی - فصل اول : چرا تغییر و تحول: آماده شدن برای یک تغییر نیازمنـد به یـک پیش فرض از طریـق فراهم آوردن زمینه هـای آن است ، نه اینکه از طریـق زور صورت گیرد. شـرکتی که از امروز برای موقعیت رقابتی خود ، برای پنـج سال دیگر برنامه ریزی می کنـد ، پس از پنـج سال بر تغییرات مسلط خواهد شد. دلایل بسـیاری برای تغییر ، چه تغییر بیرونی و چه درونی وجود دارد. بعضـی تغییرات ماننـد زلزله قابـل کنترل نیسـتند، امـا چگونگی آماده شـدن و واکنش در برابر این تغییرات قابل کنترل می باشد. تفکر مدیریتی به ما کمک می کند که موارد غیر منتظره را اداره نموده و همیشه آمـاده باشیـم . عوامل بسـیاری ماننـد آگاهیهای انسانی ، ارزش های انسانی و انگیزش های انسانی باعث تسـهیل این تغییرات می گردد. تمام این عوامل می تواننـد منجر به دیدگاه جدیدی از تغییر و نقطه نظرات جدید شوند. در تفکر پیش برنده ، ما به دنبال علـل ریشه ای مسائـل هستیم و راه حل های را برای این عوامل ارائه می دهیم . اما برعکس در تفکر مـدیریتی بر راه حل یا ایـده آل (هـدف) تاکیـد داریم و به آن اجـازه می دهیم ما را به سوی هـدف پیش برد . در مـدیریت فراینـد تغییر ،شـناسایی جایی که اکنون هستیم از مهمترین مسایل است .تفکر راهگشا از طریق توسعه ی اهـداف به بهبود خلاقیت و ایجاد اهـداف ممکن می کند.مدیریت جهانی به ما کمک می کنـد تا اهـدافی که به شـکل و دیـدگاه مورد نظر را در یک ساختار ارائه می دهنـد،نظام منـد شونددر تفکر مدیریتی کلمه ی " تفکر " به معنی نوآوری و ایجاد تغییرات هدفمند می باشد " . مدیریت " هم به معنی رهبری می باشد . بنابراین "تفکر مـدیریتی " عبارتست از " : رهبری نو آور ، متغیر گرا ،هدفمند و خلاق " فصل دوم : تفکر خلاق (راهگشا)در دنیای امروز به طیف وسیعی از راه حل های خلاق احتیاج داریم. آلبرت انیشتین می گوید " راه جدیدی که ما می توانیم به آن فکر کنیم اینست که اگر یـک زمینه مناسب برای تفکرات عاقلانه داشـته باشـیم ، طبیعتاً برنامه ها می تواننـد کامل تر و بهتر انجام شونـد . برای پاسـخ

دادن به مسائل مختلف و پیدا کردن راه حل های خلاق ، الگو و فرایند تفکر ما در حال حاضر باید تغییر کند".در آینده ما باید یک فرد چند فکری باشیم، مثلا قادر باشیم که از سه نگرش فکری استفاده کنیم، مانند تفکر الهی ، تفکر مرسوم ، تفکر راهگشا.تفکر الهی با نیت الهی آغاز می شود . هنگامی که تصمیمی می گیریم ، در واقع معین می کنیم که رفتار مان مبتنی بر یک اراده ی الهی است .تفکر مرسوم با فرآیندی تجزیه و تحلیلی آغاز می شود که بر حقایق یا کشف واقعیات متمرکز می شود. تفکر راهگشا با موضوعات و مضامین ایده آل آغاز می شود این سه جزء فکری کاملا متفاوتند و هر کدام دارای یک شیوه و روش متفاوت هستند. ما نمی توانیم هر کدام از این سه نگرش فکری را انتخاب کنیم زیرا هر کدام از این نگرش ها دارای یک تاثیرگذاری در فرآیند تصمیم گیری هستند ما مجبوریم هر کدام از این سه نگرش را بر مبنای روش مورد به مورد انتخاب کرده و استفاده کنیم.کسی که از این روشهای فکری استفاده می کند و آنها را با هم به کار می گیرد ، به عنوان یک فرد " چند فکری" شناخته می شود .تغییر دیدگاه ما از دیدگاه ماشینی به دیدگاه سیستمیتا زمانی که آینده در طول همان مسیر گذشته و حال ما نباشد ما نمی توانیم راه حلهایی اساسی برای آینده بر مبنای حقایق گذشته و حال پیدا کنیم.مبانی تفکر ما باید در مسیر رسیدن به حقایق حرکت کند و دوباره بر روی موضوعات و مضامین متمرکز شود . ما خودمان مجبوریم که از داشتن دیدگاه ماشینی سنتی به دیدگاه سیستمی تغییر جهت دهیم . دیدگاه تفکر راهگشا عبارت از این است که : هر چیزی یک سیستم است که در زیر عنوان شده :۱-هر سیستم دارای اجزایی است .۲-هر جزئی دارای وابستگی متقابل یا ارتباط متقابل با اجزای دیگر است.۳-هر سیستم هدف یا اهداف و وظیفه یا وظایفی دارد ۴-ما نیازمند یک دیدگاه جامع هستیم.تعریف هدف : هدف وسیله ای برای رسیدن به همه چیز است زیرا هر چیزی یک سیستم است و هر سیستم یک هدف دارد . بررسی هدف چیزی یک مقصود و هدف است. ما جستجو را " توسعه هدف " می نامیم .الگوی تفکر راهگشا: تفکر راهگشا شامل یک الگوی فکری و یک فرایند فکری است.الگوی فکری تفکر پیشرو مخالف الگوی سنتی است.نکات اصلی آن به صورت هفت اصل بیان می شوند:۱. اصل بی همتایی۲. اصل هدف گرایی۳. اصل راه حل آینده نگری۴. اصل سیستم ها۵. اصل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز۶. اصل برنامه ریزی برای افراد۷. اصل بهبود زمانییکی از ویژگی های بی نظیر تفکر راهگشا در مقایسه با تفکر سنتی بسط و توسعه اهداف از یک هدف کوچکتر به اهداف بزرگتر از طریق سلسله مراتب است.اصل سیستم ها:هر چیزی که در پی ساختن یا بازسازی دوباره ی آن هستیم "سیستم"نام دارد.این شناخت شناسی دیدگاه سیستم ها از تفکر راهگشاست.وقتی چیزی را به عنوان یک سیستم می بینید باید هشت جزء یک سیستم را برای شناختن راه حل ها مورد توجه قرار دهید:۱. مقصد:ماموریت، هدف، نیاز۲. داده ها:مردم،اشیا،اطلاعات۳. خروجی:مردم،اشیا،اطلاعات۴. مراحل عملیاتی:فرایند و تغییر وظایف۵. محیط:فیزیکی،سازمانی۶. توانایی های بشری:مردم،مسئولیت ها و مهارت ها برای کمک به انجام مراحل عملیاتی۷. توانایی های فیزیکی:تجهیزات،وسایل و مواد برای استفاده در مراحل عملیاتی۸. توانایی های اطلاعاتی:آگاهی ها و دستوراتاصل برنامه ریزی برای افرادو دلیل عمده برای استفاده از این اصل وجود دارد . یکی اینکه افراد هسته ی اصلی موفقیت هر راه حلی هستند و دیگر اینکه در بکارگیری ابزارهای طراحی باید ارزش ها و رفتار افراد در تمام فرآیند پروژه ، مورد تاکید باشد.یک مدیر جهانی یک متفکر راه گشاست.تفکر راهگشا از تحقیق در مورد موفقیت افراد ایجاد گردید.مدیران جهانی باید دارای تفکر راهگشا باشند ، زیرا آنها باید در تمام سطوح جهانی افراد موفقی باشند. مدیران جهانی باید روی اهداف تاکید نمایند نه علل. آنها باید به دنبال منحصر به فرد شدن باشند ، نه همانندی. آنها کارشناس مسائل نیستند . فقط اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری می کنند آن هم نه تمام اطلاعات را . آنها داده های انعطاف پذیر را دوست دارند ، نه داده های سخت را . آنها سعی می کنند مردم را در یک ناحیه ی وسیع درگیر کنند نه در یک قسمت خاص . آنها می توانند در شرایط مبهم عمل کنند . آنها همواره بر اساس اصل راه حلهای آینده نگر تصمیم می گیرند و از دیدگاه های راهبردی استفاده می کنند. آنها دارای دیدگاه سیستمی هستند و به مفاهیمی همچون کل گرایی و

ارتباط های درونی فکر می کننـد .آنها از نگرش قصـد ، هـدف و نتیجه اسـتفاده می کنند نه از نگرش تجزیه و تحلیل گرایانه.فصـل سوم : مدیریت جهانیخبر گذاری مرکزی در توضیـح کانون هدف خود به عنوان یک سازمان،از یک هرم استفاده می کند.در نوک این هرم مردم قرار دارند،در ضلع چپ آن خدمت،و در ضـلع راست آن سود قرار گرفته اند.به گفته فردریک اسمیت،رئیس و مدیر کـل اجرایی خبر گـذاری مرکزی، این سازمـان از بـدو پیـدایش خود،مردم را در الویت قرار داده است،هم به این دلیل که انجام این کـار پسـندیده است و هم به خاطر اینکه این سازمان یک تشـکیلات عام المنفعه است.کلیـدی برای فهم ماهیت و چگونگی ارزیابی ایـده آل":هدف از یک نظام ارزشـیابی (ارزیابی)انگیزش است نه جمع آوری اطلاعات.تنها و دقیقا به ارزیابی همان چیزی بپردازید که می خواهید بر انگیخته شود" مفهوم ارزیابی و انگیزش ارتباط تنگاتنگی با کارهای گروهی دارد.نظر یک فرد باعث ایجاد نظریه ای در دیگری می گردد.و این زنجیره ی نظریات خلاقیت بی انتهایی را به وجود می آورد.هر چند کار گروهی خود یک هنر است و نباید با" کار دسـته جمعی "اشتباه گرفته شود.گروه به افرادی اطلاق می شود که در اتاقی نشسته و صحبت می کنند. کار گروهی یک فعالیت طولانی مـدت پیشـرفته می باشـد که از سیاست بازی ها او توسل به پایه و مقام که در مسائل دسـته جمعی به چشم می خورد به دور است.کار گروهی به دور از ترس است. ترس از مورد انتقاد قرار گرفتن،یا ترس از دزدیـده شـدن نظریات.کار گروهی نیازمند مدیریت هدفمند در قالب یک اساسنامه می باشد.رابطه مدیر و کارکنانکارکنان باید خود را جزئی از سازمان احساس کنند، این است که برای آنان محیط کاری سرشار از احترام و اخلاق فراهم می کنـد.هر کارکنان شـما خود را در یک محیط کاری بیابند که کانون تمرکز آن انصاف،تعهد و وجدان دررابطه با مشتریان و فروشـندگان باشد در این صورت است که آنان به خدمت در این روش مشـابه ،احسـاس نیـاز خواهنـد کرد.چنـانچه نسبت به کارکنان خود احترام و اعتماد نداشـته باشـید، آنان قلبا در خـدمت شـما نخواهند بود.حمایت از کارکنان و مالکیت آنها در فرایند تغییر از نظر موفقیت در رده ی جهانی بسـیار مهم و اساسی است.عدالت و انصاف شـما ،در نظر کارکنان نیز بسـیار مهم است.آنان را آگاه و دست اندر کار نگه دارید،به طوری که از علاقه ی شـما نسبت به خودشـان آگـاهی داشته و آن را احسـاس کننـد و تعهـد شـما را به برخورد عادلاـنه لمس کننـد.همیشه با کارکنان خود دقیقا همان طوری رفتـار کنیـد که دوست داریـد آنان با بهترین مشتریانتان آن گونه رفتار کننـد.مشتریان، دلیلی برای تغییرموفقیت سازمان ما را مشتریان تعیین می کنند .مشتری اتفاقی در صورتی خوب است که ما به وجود خود به عنوان یک سازمان اتفاقی راضـی باشیم. یک مشتری دائمی که مشـخص کننـده ی موفقیت می باشـد و یـک مشتری همیشـگی نیاز به پاسـخگویی دارد. بهترین تعریف در سـطح جهانی از رضایت مشتری عبارتست از:مشتری راضـی کسـی است که به قـدری شـیفته محصولات و خدمات شـما باشد که هرگز به خریـد از کس دیگری فکر نکنـد. در واقع روش مطلوب دیگری برای ارزیـابی رضـایت مشـتری عبـارت است از ":خود را به جـای مشتری گـذاردن" خـدمات و محصولاـت خودتـان را خریـداری کنیـد و بنگریـد آیـا از آنهـا راضـی هستیـد و سـپس بـا خریـداری محصولات رقبای خود،عملکرد خود را با آنان مقایسه نمایید. به طور مثال :برای یک مهندس هیچ درسـی بهتر و مفیدتر از این نمی تواند باشد که مشتری خود باشد و با مجبور کردن مهندسان به خرید محصولات طراحی شده خودشان و سـپس به کار گرفتن آنها، کارایی و کیفیت تولید آنها را بسـنجند.عملکرد ، معیارها و مشوق هایی برای تغییرمعیار های سنجش عملکرد مالی : ۱- سودها۲- بازده خالص داراییها۳- فروش۴- نسبت های مالیمعیارهای سنجش عملکرد مالیاتی:۱-کیفیت۲-بهره وری۳-کارایی۴- بازده (کیفیت کالاـیی که به مشـتری عرضه می شـود)۵-میزان موجـودی ۶-ارزش افزوده۷-بهینـه کـاریکیفیت تقریبـا یکی از مهم ترین معیارهای سـنجش کاری است . اگر شـما از ۱۰ نفر بخواهیـد کیفیت را تعریف کننـد ، ۱۰ تعریف مختلف به شـما ارائه می دهنـد . بنابراین مهم است که برای کارکنان خود به روشنی ماهیت کیفیت را تعریف نمایید.متاسفانه در مورد بسیاری از شرکت ها ، کیفیت هیچ ارتباطی با نظر مشتریان ندارد ، بلکه در عوض آن را اینطور تعریف می کنند " : رسـیدن و فراتر رفتن از ویژگیهای مهندسـی" و یـا اینگـونه تعریف می کننـد " برآورده سـاختن نیازهـای ایزو ۹۰۰۰" نـه مهنـدسان و نه ایزو هیچکـدام برداشت درسـتی از آنچه

مشتریان می خواهنـد ، ندارنـد. تنها تعریف معنادار از کیفیت " : تولید یک کالا یا خدمات به گونه ای که مطابق میل مشتریان شـما باشـد ، آن چنان که هرگز نسبت به خریـد آن از هیچ کس دیگری غیر از شـما ، فکر نکنند" بهره وری ، دومین معیارهای سـنجش عملیـاتی از نظر مبهم بودن است و می خواهیم معنای آن را به روشـنی تعریف کنیم .

تعریف بهره وری در کتب درسـی معتبر عبارتست از : داده/بازده= بهره وریبازده همان فروش خالص است . هرچنـد داده ، هر چیزی در این دنیا می تواند باشد و اغلب چنین است.کارایی به معیار درونی برای سـنجش عملکرد براساس یک استاندارد است . از آن ، اغلب برای ارزیابی عملکرد اسـتفاده می شود و به عنوان مشوقی مبنی بر عملکرد بهتر از استاندارد مورد استفاده قرار می گیرد . میزان موجودی یـا برگشت موجودی در محیـط تولیـدی بی ثبـات امروز دارای اهمیت است . محیطی که در آن بالغ بر ۷۵٪ (وگاه حتی بیشتر از این)از ظرفیت بهره وری ارزش افزوده مواد را تشکیل می دهند . افزایش قیمت مسـتلزم تغییری در اندیشه ی مجموعه ی سازمان می باشد. گذشته از نگریستن به تمامی معاملات از دیدگاه هزینه / سود ، ما به این معاملات از یک دیدگاه منفعتی نگاه می کنیم .مکمـل ارزش افزوده ، حـذف ضایعـات است . مـا در این مورد هرگز چیزی به مشتری نمی گوییم ولو این که این کـار به افزایش سود آوری کمـک کنـدبهینه کاری ابزاری مقایسه ای است که با اسـتفاده از آن می توانیم به بررسـی عملکرد های خود در برابر چیزهـای دیگر بپردازیم.دو نوع بهینه کاری وجود دارد. بهینه کاری درونی و بهینه کاری بیرونی .بهینه کاری بیرونی عبارتسـت از : مقایسه عملکرد خودتان با عملکرد رقبایتان . این بهینه کاری در صورتی ارزشـمند است که شـما سـعی در پیشی گرفتن دارید و یا در یک محیط رقابت آمیز قرار گرفته ایـد.معمولا گونه ی ارزشـمند تر بهینه کاری ، همان بهینه کاری درونی است که طی آن به مقایسه عملکردتان با خودتان در طول زمان می پردازید.معیارهای سـنجش شـما باید بر روی اهداف سازمان تمرکز داشته باشد ، به طوری که شـما بتوانید پیشـرفت در این معیار ها را مشخص نمایید ، یعنی بتوانید پر مدعاترین رقیب خود باشید. ادغام و یکپارچگی موفقیتی در پس فرآیند تغییربه واسـطه یکپارچگی است که هر کسی و هرچیز با هم کار می کنند . مدیران صرفا آقا بالا سر نیستند ، آنـان از طریق راهنمـایی در حکم رهبر و تسـهیل کننـده ی (امور) هسـتند . آنـان شانه به شانه ی کارکنان کار می کننـد . مـدیران توسـط کارکنـان ارزشـیابی گردیـده ، حتی توسـط آنـان تشویق می گردنـد.ادغـام و یکپـارچگی به این معناست که بین بخش های مختلف ، دیواری وجود نداشـته باشد . هر گاه شـما مشکلی یا سوالی داشتید یا صرفا به چیزی علاقه مند بودید ، بدون اینکه مجبور به گذرانـدن سلسله مراتب فرمانـدهی باشـید به آن دست خواهیـد یافت .فصل چهارم : روش شناسـی های تغییرتغییر کنترل شـده و هدایت شده ، حتی می تواند از عدم تغییر هم فاجعه آمیز تر باشد . آنچه ما نیازمند به آن هستیم ، توانایی در کنترل و در همان حال پیشـروی در فرآینـد تغییر می باشـد . ما بایـد خود را سـریع تر از نیروهای خارجی که موجب تغییر ما می شونـدتغییر دهیم و در عین حـال که یکپـارچگی سازمـان را حفـظ می کنیم ، بایـد به سوی یک هـدف متمرکز باشـیم.با در نظر گرفتن الگوی تغییر ، تغییر می توانـد بهتر درک شود . تغییر مثـل پرتـاب یـک موشک فضایی ، نخست باعث افت نتایـج می شود . این می توانـد به خاطر مقاومت ناشی از فقدان درک یا همچنین ناشی از منحنی یادگیری باشد . سپس همانگونه که تغییر ایجاد می شود وزمان مشخصی می گذرد ، ما ضـررهای ناشـی از تغییر اولیه را مشاهـده می کنیم . از این به بعـد تغییر اجرا شـده ، زنـدگی بهتر برای ما ایجاد می کند تا اینکه تغییر به آرامی ما را در یک سـطح پایـدار و بالاتر از موفقیت قرار می دهـد .مدیریت کیفیت جامعمدیریت کیفیت جامع ، وسـیله ای است که برای تحت قاعده در آوردن جستجو واجرای تغییر ، باید مورد استفاده قرار گیرد .دو جنبه ی مهم در مدیریت کیفیت جامع وجود دارند : یکی جنبه فلسـفی و دیگری جنبه عملیاتی .از جنبه فلسفی حواشی هایی بدست می آوریم و از جنبه عملیاتی فنونی را کسب می کنیم .عناصـر فلسـفی مـدیریت کیفیت جامعاز نظر کارن بهر کوفسـکی ، مـدیریت کیفیت جامع به بیان ساده ، یعنی یک شیوه مـدیریتی در جلب رضـایت دراز مـدت مشتری . مـدیریت کیفیت جـامع براسـاس مشـارکت همه ی اعضـای یـک سازمـان در پیشـرفت فرآیند ها ، تولیدات ، خدمات و فرهنگی که در آن کار می کنند، می باشد .عناصـر اجرای مدیریت کیفیت جامعدر عملی

کردن مدیریت کیفیت جامع ، چندین عامل مهم ساختاری وجود دارد :- تیم هماهنگ کننده ی مدیریت کیفیت جامع- سه تیم موسوم به" فرایند،تولید،پروژه "تیم های حرفه‌ای- مراحل اجرایی طرح مدیریت کیفیت جامع- برنامه های آموزشی- ارزشیابی و بازخورد- نمایش موارد- تیم سازی- حل نظام مند مسئلهبرخی نقایص مدیریت کیفیت جامعیکی از بزرگترین ایراد ها به سیستم مدیریت کیفیت جامع، تا آنجا که به امریکا مربوط می شود، مشخص نبودن زمان اجرای تغییرات است. تفکر مدیریتی به واسطه به کارگیری الگوی تفکر راهگشا، زمان لازم برای اجرای تغییر را کاهش می دهد.اغلب در کشور ایالات متحده ی امریکا نخست در مورد اجرای یک تغییر تصمیم گیری شده و سپس نگرانی در مورد نحوه ی اجرای این تحول شروع می شود.مقایسه الگوهای تغییرهیچ الگویی به عنوان" بهترین "الگوی تغییر وجود ندارد. به هر حال برای تفکر مدیریتی به منظور انجام کار به طور موثرتر ما اعتقاد داریم که مدیریت کیفیت جامع بیشترین انعطاف پذیری را نشان می دهد. هر چند با داشتن مدیریت کیفیت جامع صاحب یک نگرش ساختاری برای اجرای تغییر هستیم، می توانیم موفق به طرح یک الگوی سنتی و عملی به سمت تحلیل و اجرای تفکر راهگشا به عنوان موتور خلاقیت اقدام کنیم.ما به وسیله ی تفکر راهگشا و توسعه ی هدف آن، به حذف روند کند تجزیه و تحلیل علت اصلی که در مدیریت کیفیت جامع سنتی وجود دارد، می پردازیم.به عنوان نتیجه انتقاد سنتی از مدیریت کیفیت جامع برطرف گشته و فرایند تغییر به گونه ای مهم سریع تر شده و بیشتر معطوف به نتایج می گردد. بخش دوم:تفکر مدیریتیفصل پنجم:فلسفه تفکر مدیریتیمدیریت خلاق:شناخت اهداف به وسیله تعریف آینده است و سپس به وسیله گسترش سیستم راهنمای مرحله یک نقشه راهنما را در رسیدن به هدف یاری میکند ماند نقاطی که میتوانند دریک صفحه وجود داشته باشد برای ایجاد یک تصویر که اگر ما ازآن یک تصویر اطلاعات کافی داشته باشیم می توانیم به هدفمان نزدیک شویم.تفکر مدیریتی به صورت مجموعه ای از مراحل مطرح می شود همه این مراحل قسمتی از یک کل هستند که تفکر مدیریتی نام دارند.این مراحل به شرح زیر هستند:۱-ساخت مفهوم(ایده زایی)۲-متمرکز کردن مفهوم۳-مهندسی خلاق۴-تبلیغات خلاق۵-تفکر مدیریتیساخت مفهوم:ابداع و توسعه ایده های تازه با استفاده از روش های مبتکرانه تفکر راهگشا درباره ی خلاقیتمتمرکز کردن مفهوم:توسعه اهداف را شامل می شود که در بر گیرنده حفظ و نگه داری سازمان مبتنی بر ارزش ها شایستگی های اصلی و اساسی است.مهندسی خلاق: به معنی بر گرداندن اید های نامعلوم به ایده های قابل استفاده ومشتری مدار است.تبلیغات خلاق:این کار فرایند ایجاد بازاری برای ایده های جدید است.تفکر مدیریتی:تفکر مدیریتی تغییر خوبی در نگرش مدیریتی(سبک مدیریت)ایجاد کرده تاثیرش رابه وسیله مفاهیم جدید می گذارد.به طور کلی تفکر مدریتی از چهار مرله تشکیل شده است(خلق متمرکز کردن مهندسی تبلیغ)تفکر: تفکر مدیریتی نیاز به دو موضوع تفکر ومدیریت دارد.تفکر مطابق ویرایش سومین لغت نامه بین المللی وبستر به چند صورت تعریف شده است یک ایده کلی و یا یک تصور کلی ذهنی.تفکر عبارت از(یک تصور ذهنی کلی مطالب جدا از هم)دو جزء اصلی در این تعریف وجود دارد:۱-تصور ذهنی ۲-نقطه نظراز دیدگاه تفکر راهگشا تفکر مدیریتی شامل:۱-یک نقطه نظر کلی:هدف ارزش ها و معیارها ۲-تصور ذهنی:تصور مطلوب از هدف که ایجاد کننده طرح برای یک راه حل است.مدیریت:دومین بخش از تفکر مدیریتی که نیاز های آینده را تجزیه و تحلیل می کند واژه مدیریت.تعریف پیشنهاد شده از مدیریت جهانی:۱-مدیریت روشنفکر۲-مدیریت با شیوه مدیریتی مرسوم به تئوری زد۳- مدیریت متغییر۴-رهبرمدیریت روشنفکر:دارای اهداف دراز مدت و در جستجوی روش بهتر.مدیریت با شیوه مدیریتی مرسوم به تئوری زد:داشتن کارمندانی دارای آگاهی از فرایند تجارتی از طریق مشارکت و بها دادن به تلاش های گروهی.مدیریت متغییر:هدایت کردن سازمان های تجاری پویا که مترصد تغیر موقعت میباشد.رهبر:یک شخصیت سازنده با انگیزه و نمونه.ما برای مدیریت موثر بر فرهنگ و سازمان به مدیران خلاق در سطح جهانی نیاز داریم. تفکر مدیریتی:تفکر مدیریتی از سه سیستم تفکر راهگشا و مدیریت جهانی و مدیریت کیفیت جامع تشکیل شده است.این نمودار ترسیمی است از تفکر مدیریتی: ابزار ها و ایده ها هدف ارزش ها

ومعیارها کنترل ابعادتغییر الگوی تفکر:تفکر مـدیریتی از روی یک الگوی جدید ساخته شده: تغییری از سبک سـنتی یا معمولی به سبک جدیـد و بسیار آینـده نگر خلاقیت پیش برنـده می باشد. در سبک تفکر پیش برنده ما فرض می کنیم که مطالعه گذشته مسائل آینده را حل خواهد کرد.افکار قدیمی مان را متمرکز می کنیم و آنچه را در گذشته پیش آمده است به نمایش می گذاریم.تفکر آینده نگر در جستجوی طرح هایی برای رسیدن به آینده است و سپس راهبرد (استراتژی)مشارکت را برای آینـده می توان از طریق اهـداف و راهبردمـان بنـا ساخت.ایجاد فکر(ایـده زایی): ایجاد تفکر بر روی توسعه وایجاد ایـد های جدید با استفاده از روش های نوآوری بر تفکر راهگشا متمرکز است.ایجاد فکر شکل های متعددی دارد:۱-خلاقیت در جلب نظر مشتری۲-ایجـاد خلاـقیت در عرضه محصولاـت بـا تـوجه به زمـانتمرکز بر فکر:متمرکز کردن تفکر در واقع گسترش و بسط تمرکز است.متمرکز کردن تفکر گسترش یک طرح است که در بر کیرنده حفظ سازمان مبتنی بر ارزش و شایستگی های اصلی اساسی از طریق به کار کیری فرآیند مدیریت جهانی است.مهندسـی خلاق:یک سازمان کوچک با قوه ی خلاقیت مناسب مفهوم مثل سـبقت گرفتن از غول های تجاری بزرگی را که توسط دیوان سالاری احاطه شده اند ندارند.مهندسـی خلاق بدون تمرکز یک کار بیهوده است.امروزه مکررا شاهد شرکت های کوچکی هستیم که بدون تصمیم به خلاقیت شروع به کار کرده سپس با وجود برتری هایشان افت کرده دچـار دیـوان سالاـری زیـادی می شونـد و بعـد از آن منحـل می گردنـد. تبلیغـات خلاـق:تبلیغـات خلاـق بـه کـار بردن محصولاـت تولیـدی شناسایی وتشـخیص بـازار توسعه یک راهبرد بازاریابی آینـده نگر بر پایه تولیـدات جدیـد است.کاربرد فنون مـدیریت جهـانی عبـارت از:به کـارگیری کـاربرد هـای تـازه ابزار هـای تفکر راهگشـا برای ایجـاد یک راهبرد (استراتژی)بازار یابی است.تفکر مـدیریتی:هم مـدیریت خلاقیت های جدید است و در عین حال تغیر در نحوه ی مدیریت(سـبک مدیریت) به سوی تغییر مـدیریت قـدرت بخشـیدن به تیم های مترکز و روش های مـدیریت جهانی می باشـد.تفکر مـدیریتی یک پارچه نمودن تمام مراحل فرایند مدیریت خلاق می باشد. فصل ششم:خلاقیتسبک جهانی مطابق آن چیزی نیست که ما آن را انجام دهیم بلکه چیزهایی که ما آن را انجـام می دهیم ابزارهایی برای تبـدیل شـدن ما به سـبک جهانی است.در شـروع قسـمت دوم این کتاب ما نموداری داریم در مرکز این نمودار تصویری را می بینیم که ما را به آینـده می رسانـد.تفکر مـدیریتی ما را به رقابت در آینـده می برد.با این وجود در عین حـال تفکر مـدیریتی تلاـش در جهت کسب خلاقیت بیشتر وتغییرات رقابتی بیشتر در آینـده می باشـد.در این فصل اجزاء تفکر مدیریتی که در فصل قبلی مطرح شده اند بحث خواهد شد:۱-ایجاد فکر۲-تمرکز بر فکر۳-مهندسی خلاق۴-تبلیغات خلاق۵-تفکر مـدیریتی.ایجـاد نوآوری:تفکر مـدیریتی از طریق ادغـام(یکپارچگی)مثال چکش و موش: به وسیله چکش موش های که از سوراخ بیرون آمـده را می زنیم هر چه بازیگر با چکش ضـربه ها را سـریعتر بزنـد نمره بیشتری می گیرد.فراینـد مهندسـی مجدد مانند خیلی ازابزارهای مـدیریتی امروز روی فشار بر کارکنان متمرکز است.در اینجا هدف (راه حل های) مطلوب و یک مسیر راهنما را تعریف می کنیم:ایجاد فکر:ایجاد فکر از تفکر راهگشا بهره می گیرد و گسترش اهـداف به توسعه خلاقیت و ایجاد اهـداف بدیع و تازه(راه حـل هـای مـورد نظر)کمـک می کنـد.متمرکز نمودن تفکر:متمرکز نمودن تفکر از طریق مـدیریت جهـانی به رسـمی کردن طراحی اهداف کمک می نماید مدیریت جهانی هم ساختاری راه ارائه می دهد.مهندسی خلاق:مهندسی خلاق در مدیریت کیفیت جامع بر روی کارکنان از طریق فراینـد کار کردن به شـکل گروهی متمرکز است.تبلیغات خلاق:تبلیغات خلاق از مـدیریت کیفیت جهانی و مـدیریت کیفیت جامع جهت ایجاد فرایندهای بازاریابی استفاده می کند.برای رسـمی سازی تفکر مدیریتی روی یک سـری مراحل بحث می کنیم:۱-ملزم شدن مدیریت ارشد۲- آموزش ۳-.توسعه اهداف از طریق تفکر راهگشا۴-شورای عالی ۵-گسترش اهداف در سرتاسرسازمان ۶-.تشـکیل تیم و شـرح وظـایف آن ۷-حل نظام منـد مساله۸-ایجاد فلسـفه تغییر مسـتمر و آموزش مسـتمر.تعهد مـدیریت ارشـد:مـدیریت ارشـد متعهـد باید از اصول و رهبری و مدیریت جهانی پیروی کند.مدیریت ارشد باید در زمینه های تفکر راهگشـا مـدیریت جهانی و فنون مـدیریت کیفیت جامع آموزش می بینـد.مـدیریت ارشـد بایـد در فراینـد خلاقیت تفویض اختیار و

تقسیم سود بین کارگر و کارفرما و کار گروهی تاثیر می گذارد.آموزش:مدیریت خلاق مجموعه ای از ابزارها و الگوهای فکری است همه ابزارها برای همه موقعیت ها مناسب نیستند. از بعضی از ابزارها ممکن است هرگز استفاده نشود اما شما لازم است که چیزهای درباره ی ابزارها به منظور تصمیم گیری موثر و آگاهانه تر در مورد موقعیت ها و مقتضیات بدانید.آموزش مفاهیم در همه سطوح سازمان برای ابزار های اساسی تفکر مدیریتی نظیر تفکر راهگشا مدیریت جهانی و مدیریت کیفیت جامع لازم است.گسترش اهداف: تفکر مدیریتی از نظر راهگشا به عنوان یک نیروی محرک اشاره میکند.از طریق فرایند گسترش اهداف و دیدگاه خلاق و مدیریت جهانی ایده و هدف مورد نظر می توان جستجو کرد پس اهداف می توانند با اشاره از مدیریت جهانی منسجم شده و متمرکز شود.شورای کیفیت:شورای کیفیت مشخص کننده چارچوب سازمان(تفویض اختیارات مشارکت در سود انگیزش)می باشد.و اهداف گروه های کاری سازمان دهی شده را مشخص می نماید این شورا سیستم های ارزشیابی مناسبی را ایجاد می کند تا در اعضای گروه کاری ایجاد انگیزه نموده و کنترل کننده عملکرد گروه های کاری به وسیله ایجاد یک رویه حل نظام مندی مساله باشد که فرایند تغییر را برای هر یک از سیستم ها طبقه بندی کند.گسترش اهداف در سرتاسر سازماناز طریق گسترش اهداف در سرتاسر سازمان برای از بین بردن امور زائد و بیهوده استفاده می شود یکی از چیز های که معمولا به هر سازمانی تحمیل می شود مشغله کاری فراوان است که ارزش افزوده ای هم برای سازمان به همراه ندارد.گسترش اهداف در سرتاسر سازمان وظایف هر کارمندی را باز بینی نموده و مبادرت به حذف کارهاییبیهوده می کند. یکی از اهداف گسترش هدف کامل کردن هر یک از این کار هاست.کارها و وظایف بی اهمیت باید فورا حذف شوند.تصمیم های گروه های کاری:شورای کیفیت تصمیم های کاری را گسترش می دهد آن ها را سازمان دهی کرده(تمرکز در رهبری)به آن ها اختیار داده وقدرت تفویض می کند اعضا را در سود حاصله سهیم مینماید(اعضای گروه برای عملکردشان پاداش دریافت می کنند.)حل نظامند مساله:حل نظامند مساله عنصری اصلی در تصمیم موثر مدیریت کیفیت جامع است حل نظامند مساله به وسیله شورای کیفیت پای ریزی شده و فرایند تغییر در سازمان را با معیار های مشخص سنجیده و طبقه بندی می کند.همه تغییرات از طریق یک سری مراحل اجرا می شوند.بعد از شناختن هر مرحله مناسب پروژه شروع می شود و به وسیله بازنگری ساز و کارهای بازخور آن مرحله به آسانی آغاز شده در وضعیت هر پرژه در سازمان شناسایی می شود. فلسفه تغییر مداوم:هر چیزی در معرض تغییر است.حتی تجهیزات و تاسیساتی که به تازگی بر مبنای فلسفه تغییر در شرکت ایجاد شده اند. فصل هفتم:تفکر مدیریتی:ارزشیابی و انگیزششما اگر کیفیت را می خواهید باید آن اندازه بگیرید.اگر می خواهید هزینه عملیاتی را کاهش دهید این همان چیزی است که احتیاج به ارزیابی دارد.چنین ادعا نکنید که ارزیابی عملکرد در یک حیطه عملکرد حیطه دیگر را افزایش می دهد.در نتیجه با توجه به بحث های بیان شده می بایست این قدم ها را برداریم:۱.تعیین هدف ۲.تعیین منابع حیاتی ۳.سیستم ارزیابی و انگیزشکیفیت مشتری:هدف نهایی از توسعه و فروش یک محصول به وجود اوردن یک مشتری خرسند می باشد نه فقط یک مشتری راضی.اگر مشتریان راغب باشند آنها به طور هیجانی به سمت تولیدات ما می آیند.برای تغییرتولیدات باید آن را به این سطح برسانیم و این سطح از تفکر مدیریتی است که ما می خواهیم تمام مشتریانمان را به آن سطح برسانیم. تفکر مبتنی بر بهره وری وتفکر مبتنی بر ارزش افزوده:اصل مهم در ارزیابی عملی تفکر مدیریتی بر بهره وری مبتنی می باشد. تفکر مدیریتی بر توانایی انجام دادن کارهای درست قبل از درست انجام دادن کارها متمرکز است. بهینه کاری مطلق:بهینه کاری فرصتی در راستای دستیابی به هدف می باشد و کاری هدفمند بوده و برای دستیابی به بهترین هدف متمرکز شده است.چگونه باید ارزشیابی کنیم: تعریف مجدد اهداف آینده ایده آل راه حل تفکر راهگشا راه حل سنتی حال گذشتههدف ایده آل شما بیانی از تصور(نگرش)شماستهدف متمرکز شما بیانی از ماموریت شماست. ارزش ها و اهداف شما راهبرد(استراتژی)واحد تجاری و سازمانی شماست.سودی که مدیریت خلاق(تفکر راهگشا)با خلاقیت ایجاد می کند این است که ما را به مجموعه ای از ارزش ها و اهداف بالاتر معطوف می سازد.مواردی که دیدگاهی کلی تر و جهانی تر خواهند

داشت.چه چیزی را باید بسنجیم؟ هدف سیستم های ارزیابی تفکر مدیریتی را می توان در قالب عبارت ذیل خلاصه کرد(به هدف تاکید ورزید و نه بر کمیت).روش های سنتی(رایج)بر ارزیابی سرعت عملکرد متمرکز بود.تفکر مدیریتی بر(اثر بخشی عملکرد)و یا بر(ارزش دراز مدت عملکرد)تاکید می نماید. منابع به سمتی در حرکتند که بتوانند اندازه گیری شوند. تام توتلفصل هشتم:تفکر مدیریتی:کار کردن با همتاکید این فصل بر روی تعامل میان افراد می باشد که در موفقیت تفکر مدیریتی و اثر بخشی بسیار اهمیت دارد.اصولی که در تعامل میان افراد و کارکنان با هم نیازمند تاکید بیشتری هستند عبارتند از:۱-کار گروهی۲-اشتراک مساعی خلاق۳-جهانی شدن افراد۴-تفکر جهانی۵-کاهش اختلاف۶-شک ویقینکار کردن گروهی:یکی از عناصر کار گروهی که ابداع می باشد و جزء عناصر تفکر مدیریتی خلاق است شورای کیفیت می باشد.ایجاد اشتراک ساعی:خلاقیت ها می تواند در فرد به وجود آید.هر چند خلاقیت شخصی هنگامی که با دیگران تقسیم می شود بین دید گاه های دیگران نوعی اشتراک مساعی ایجاد می گردد.جهانی شدن افراد:تفکر مدیریتی برای مجموعه نیازهای خاص افراد طرح ریزی شده است.شما نمی توانید یک سازمان را اداره کنید یا بازیکن گروهی در سازمان باشید که بر روی حذف ضایعات حذف سیستم های غیر قابل اعتماد کار کردن گروهی همکاری و غیره بدون توجه به ارزش های افراد کار کنید.راستی و صداقت فقط شعار یا یک آرمان نیست بلکه یک نیاز است.شما نیاز دارید که بتوانید به کارمندانتان اعتماد کنید و آن ها هم نیاز دارند که به شما اعتماد داشته باشند.تفکر جهانی:تفکر جهانی به سادگی به معنی جهانی بینديش ناحیه ای عمل کن می باشد.جهان یک مکان بزرگ با دیدگاه های بسیار است.دیدگاه صحیحی برای ساختن تمام دیدگاه های نادرست وجود ندارد.درجات و اندازه گیری های صحیحی برای این که یک دیدگاه از دیدگاه دیگر صحیح تر است وجود نداردکاهش اختلاف:در زمینه تعامل میان افراد(کار کردن با هم)کاهش تعارض یک موضوع اساسی است.یکی از اهداف اولیه این فصل عبارت است از:کمک به ما برای شناختن اینکه چگونه باید تعارض را کنترل کنیم وچگونه شیوه تفکر مدیریتی می تواند تعارض را کاهش دهد.روش تفکر مدیریتی برای کاهش تعارض عبارت است از:نادیده گرفتن سرچشمه مشکلات.حتما باید روی اهداف تاکید شود.بازهای شک و یقین:در تفکر مدیریتی فرایند کار تیمی روشی برای به حداقل رساندن تعارض و برای به حداکثر رساندن اشتراک مساعی می باشد.پویایی کار تیمی که ما مقدار زیادی از وقتمان را صرف آن می کنیم به توسعه روابط نیازمند است.فصل نهم:تفکر مدیریتی:راهی به سوی موفقیتتفکر مدیریتی تبلیغات خلاق تفکر مدیریتی: پلکان موفقیت را طی می کند. مهندس خلاق تمرکز بر تفکر خلاقیتمراحل اصولی تفکر مدیریتی عبارتند از:۱-ایجاد فکر۲-تمرکز بر تفکر۳-مهندسی خلاق۴-تبلیغات خلاق۵-تفکر مدیریتیایجاد فکر:از طریق فرایند توسعه اهداف یک دنیای جدید کامل از ایده ها انتخاب ها و فرصت ها به وجود آوردیم.تمرکز بر فکر:هدف متمرکز کردن فکر رسیدن به هدف بالاتر و ساختن یک ساختار هدفمند در اطراف آن است.مهندسی خلاق:مهندسی خلاق ایجاد ایده های خلاق و استفاده از تمرکز برای گسترش محصولات مورد علاقه مشتری می باشد که از طریق یک راهبرد (استراتژی)کششی یا نفوذی صورت می گیردتبلیغات خلاق:تبلیغات خلاق بازارهایی برای ایده های به وجود آمده و مهندسی شده را بر عهده دارد و محصولاتی را که به طور اساسی مورد نیاز مشتریان می باشد به آنها می رساند. تفکر مدیریتی:تفکر مدیریتی ادغام(یکپارچگی)این فرایندها از طریق دیدگاه نظام مند می باشد.با تفکر مدیرتی ما اثرات منفی تفکر تحلیلی از قبیل کاهش خلاقیت و افزایش منازعات را حذف می نماییم.به جای این سازمان رادر یک سطح بالاتر قرار می دهیم و سپس ان را به واقعیت نزدیک می سازیم.هر گاه کسی تلاش می کند که بر فراز طبیعت صعود کند دیگری محکوم است در پایین دست او جای گیرد.شرلوک هلمز

مدیریت و رهبری

مؤلف: دکتر سید محمد میر کمالی خلاصه کتاب: گردآورندگان: سعیده هدایتی، آزاده محمودیان- تهمینه کراچیان- نشر سیطرون- مدیریت و رهبری از ارکان سازمان و جامعه است. مدیریت آموزشی در بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اصولاً علم متعلق به فرد یا جامعه خاصی نیست ولی هدف اساسی علوم حل معما ها و مشکلات فیزیکی، اجتماعی و... زندگی انسان ها است. علوم باید در درجه اول در خدمت مشکلات و مسائل خاص مردم هر جامعه باشد.مدیریت یک امر ذاتی یا اکتسابی است؟سعی بر این است که در آخر این مطالب بتوانیم پایه های علم رهبری و مدیریت خود را رهبری کنیم. (دکتر سید محمد میر کمالی عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)فصل اول: مفاهیم ، اهمیت و اهداف مدیریت آموزشیالف: ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی:اگر چه موضوع مدیریت همزاد زندگی انسان ها است و از اولین روزهای پیدایش با او بوده است. سرعت قدرت عمل و انبوه بودن فراورده های انسانی وضعیتی نیاز بر نیروی هماهنگ کننده و فرزانه دل به نام مدیر دارد یا نتواند درست بین همه اجزاء ، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی و هم سوئی ایجاد کند.اکنون عصر مدیریت و رهبری است به عنوان مثال: مقایسه مدیریت یک ثبت احوال با مدیر یک دبستان . اگر از مردم بپرسید می گویند ؟ مراتب مدیر یک ثبت احوال کارش سخت تر است با این که این دیدگان ناشی از عدم توجه دقیق و موشکافانه نسبت به مدیریت آموزشی است.مدیریت آموزشی: از آن جا که آموزش و پرورش نسل فعلی جامعه است و آماده سازی معلمان و مقدمات و ... را می طلبد مدیریت آموزشی گویند.در بسیاری از شغل ها آزمایش و خطا خطرات و زیانی ندارد ولی در امر تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی زیانی دیگر به دنبال دارد. ب ـ مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی همه اندیشمندان مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند و آن این است که مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان می باشد.استونر (Stoner): مدیریت فرآیند برنامه ریزی ـ سازماندهی ـ هدایت و کنترل کوشش های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است.مؤثر بودن کار مدیر ـ دست یافتن به هدفصرفه جویانه ـ استفاده ی مناسب از صنایع و امکانات اقتصادیعوامل مدیریتنتیجه: هیچ نهادی یا سازمانی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسان ها و نیازهای آنها تأمین نمی شود.مدیریت: مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که با بکارگیری مهارت علمی و هنری و ... محیطی را فراهم کند تا به هدف مورد نظر برسد. ویژگی های فرآیند ۱ـ هدف مندی. ۲ـ حالت کلی و تمامیت دارد. ۳ـ مستمر و مداوم است. ۴ـ پویا است.ویژگی های علم مدیریت۱ـ طبقه بندی سازمان ها۲ـ بررسی سبک ها و روش های مدیریت۳ـ کشف عوامل نظارت۴ـ کنترل۵ـ ارزشیابی ج ـ اهداف سازمان آموزشی: برای تأمین نیازهای متفاوت ، سازمان های مختلفی به وجود می آید.معروف ترین طبقه بندی درباره اهداف آموزش و پرورش طبقه بندی بلوم است. ۱ـ سطح دانشالف) حیطه شناختی ۲ـ سطح درک مطلب ۳ـ سطح به کارگیری ۴ـ سطح تجزیه و تحلیل ۵ـ سطح ترکیب ۶ـ سطح ارزشیابی ۱ـ سطح دریافت ب) حیطه عاطفی ۲ـ سطح پاسخ ۳ـ ارزش گذاری ۴ـ سطح سازمان دهی ۵ـ شخصیت یافتن ۱ـ سطح تقلیدج) حیطه روانی ـ ۱ـ سطح تقلید حرکتی ۲ـ سطح اجرای مستقل ۳ـ سطح دقت ۴ـ سطح هماهنگی ۵ـ سطح عادی شدن ویژگی یک مدیر موفق در سازمان های آموزشی۱ـ رشد خود رهبری دانش آموز۲ـ رشد شناختی دانش آموز۳ـ رشد شخصیت دانش آموز۴ـ ایجاد زمینه های یادگیری مداوم۵ ـ استفاده از دانش برای خدمت۶ـ رشد ارزش های دانش آموزان۷ـ آشنا ساختن با فرهنگ های مختلفد) اهداف آموزشی ۱) کمک به رسیدن اهداف آموزش و پرورش۲) ایجاد هماهنگی بین همه منابع و فعالیت های سازمان آموزش۳) کمک به بهبود و اصلاح جریان تعلیم و تربیت۴) کمک به کشف و بروز استعدادهای دانش آموزانفصل دوم‌ویژگی ها و توانایی های مدیریت و رهبری آموزشیتفاوت مدیریت و رهبری: مدیریت به معنی اداره کردن سازمان نسبتاً کوچک که اصطلاحاً اداره خوانده می شود.رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راهب) ذاتی یا اکتسابی مدیریت و رهبریخواجه نظام الملک : در کتاب سیاست نامه خود مدیریت را امری ذاتی می داند.قابوس نامه، اخلاق ناصری، بر اکتسابی بودن مدیریت تکیه دارد.دوران گذشته بیشتر توجه و اعتقاد بر ذاتی بودن مدیریت بود.نتیجه ـ مدیریت امری اکتسابی است بدون آن که منکر ارزش بودن آن شویم.ایمان

در مـدیریت آموزشـی:ایمان توحیـدیایمان تشکیلاتی مـدیریت آموزشـیدکتر سـیدمحمد میرکمالیتقوی * در مدیریت تقوی کاربرد فراوانی دارد.مثال: * اگر مدیری بتواند علی رغم رفتارنامناسب یک فرد نسبت به شخص مدیر، بدون در نظر گرفتن مسئله شخصی، فقـط به انـدازه ی خطـای یک فرد او را به مجازات برسانـد، انسانی متقی است. * کسـی که بتوانـد از منابع و امکانات سازمان بطور منطقی و درست اسـتفاده کند و از زیاده روی و اسـراف بپرهیزد، مدیر با تقوایی است.مدیر باتقوا ضـمن آنکه از نظر اسـلامی دارای مقـام عـالی است، بهـترین الگـوی رفتـاری برای زیردسـتانش نیز می باشـد.تعهـد * تعهـد به معنی پـای بنـدی به اصول و فلسـفه و یا قراردادهایی که انسان به آنها معتقد است و پایداری برای حفظ و رعایت آنهاست. * فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته است را حفظ و نگهداری کند. * کسـی که در یک سازمان اسلامی کار می کند مسئول انجام خدمت به مسلمانان و حفظ بیت المال مسلمین و پیشبرد جامعه است.توانایی های بلوغی * بلوغ از نظرلغوی به معنی رسیدگی و پختگی است و آن زمـانی است که یک پدیـده قابل اسـتفاده و بهره برداری می گردد.مثال: اگر میوه ای رسـیده باشـد، از نظر رنـگ،بـو،مزه،طعم، خـواص ویتـامینه و غیره به وضع مطلوبی رسـیده است که قابـل اسـتفاده و لـذت بخش است.در فرهنگ اسلامی که به بلوغ نظرخاصی دارد،منظور از بلوغ داشتن توانایی جسمی، عقلی و ادراکی برای قبول مسئولیت ها و تکالیف محوله است. در این حالت فرد به اسـتقلال می رسد، صاحب رأی می شود و خود می تواند و باید درباره ی امور خویش و مسئولیت هـائی که نسبت به جـامعه و دیگران دارد تصـمیم بگیرد.توانائی های رهبری * رهبری به زبان ساده یعنی قـدرت نفوذ در افراد برای تغییر و هـدایت رفتار آنها، در این تعریف، رهبر دارای قـدرت است. * قـدرت، نیروی نهفته یا پتانسیلی است که در یک پدیده و یا فرد وجود دارد و می تواند در صورت لزوم ازآن استفاده کند و یا به عبارت دیگر آن را به کار و انرژی تبدیل نماید. در رابطه با انسانها، قـدرت،نیروی نهفته ای است که فرد می توانـد، هرگاه که بخواهـد، از آن اسـتفاده کنـد. مدیر باید علاوه بر داشـتن حکم رسـمی مـدیریت و اسـتفاده از مزایا و قـدرت و امکانات آن، دارای ویژگی های رهبری نیز باشـد تا حضور وجود او در محیط کـارش و در بین همکـارانش مـورد قبـول و پـذیرش قرار گیرد.در حقیقت، داشـتن ویژگی هـا و توانـائی هـای رهـبری از تحمیلی و تحکمی بودن مـدیریت می کاهـد و بر طبیعی و عادی بنظر رسـیدن وجود او می افزایـد. فرنـچ و ریون(French and Raven) منـابع قـدرت را به پنـج دسـته تقسـیم می کننـد: * قـدرت پاداشـی * قـدرت اجباری * قـدرت قانونی * قـدرت مرجعیت * قـدرت تخصصـی قـدرت پاداشـیممکن است فردی توانایی دادن پاداش های مثبت مادی و تأمینی داشـته باشـد و بتوانـد عده ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهـد.گاهی اوقات داشـتن پول و توان مادی می تواند عده ای را به خود جذب کند. قدرت اجباری * این قدرت ناشـی از اجبار و زور و داشـتن توان تنبیه است. کسی که می تواند عده ای را جریمه کند، از کارشان اخراج نمایدو یا به زنـدان بیندازد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس آنکه مبادا دچارعواقب ناگوار و ناخوشایند کاربرد این نوع قدرت گردند، به تبعیت می پردازنـد و در رفتارشـان ولـو بطـور ظـاهری هم که باشـد تغیراتی به وجود می آورنـد.قـدرت قـانونیممکن است فردی براساس قانون بتواند به دیگران دسـتوراتی بدهد و آنها نیز متقابلاً مکلف به اطاعت از فرامین و دستورات او باشند. احترام به قانون و یا چاره نداشـتن از اطاعت آن می توانـد منبع قـدرت باشـد.قـدرت مرجعیتاین قـدرت بیشتر مربوط به ویژگی های فردی افراد است. ممکـن اسـت فرد دارای چنـان هـویت و توانـائی هـایی باشــد کـه دیگران را مجـذوب آن ویژگی هـا سـازد.ویژگی هـائی از قـبیل آگاهی،حقیقت جوئی، دفاع از حق، راستی، شـجاعت، صـداقت و غیره می توانـد عوامل مهمی برای داشـتن قـدرت مرجعیت باشـد. قدرت تخصصـیدانش و تخصـص فرد و پیدا کردن راه حل های علمی برای مشکلات، منبع دیگر قدرت است. نکته ای که در بحث رهبری برای ما اهمیت زیادی دارد این است که تا فردی بتواند در دیگران تأثیر بگذارد و رفتار آنها را تغییر بدهد، اطلاق رهبر به او درست نیست.در این رابطه، رهـبری قـدرت جـذب افراد، تـأثیر و نفـوذ در آنهـاست به نحـوی که افراد بطور داوطلبـانه رهـبری او را بپذیرنـد. نکته اساسـی در رهبری مورد نظر ما پذیرش داوطلبانه قدرت از طرف پیروان است. از این دیدگاه، پیروان، خود، شـیفته ی

صفات، اختصاصات، مرجعیت و یا هر تصور دیگری که نسبت به رهبر دارید می شوند و بطور داوطلبانه رهبری او را می پذیرند. پذیرش داوطلبانه، تاثیر و قدرت نفوذ نام دارد. هر کس می تواند با رعایت با رعایت شرایط زمان، مکان و ویژگی های شخصیتی خود و پیروانش شروع به فعالیت برای نفوذ در دیگران و بالاخره تغییر و هدایت رفتار آن ها کند. رهبری بر خلاف مدیریت که خاص سازمان رسمی است، می تواند در هر زمان و مکان و با هر تعداد از افراد اتفاق بیفتد. اگر دو نفر که در حال مسافرت هستند، از نظر سایر شرایط یکسان باشند، ولی یکی از آنها قبلاً یک باراز راهی که باید بروند رفته باشد، نسبت به کسی که هرگز از آن راه نرفته، رهبر است. امام جعفر صادق می فرمایند:لو لم یکن فی الارض الا اثنان لکان الامام احدهما یعنی اگر در روی زمین فقط دو نفر زندگی کنند، یکی از آن دو پیشواست. این سخن علاوه بر آن که ضرورت و وجوب رهبری را مطرح می کند، می گوید که بالاخره در یکی از دو نفر ویژگی یا ویژگی هائی وجود دارد که دیگری به میل خود از او تبعیت کند.فرمول رهبری L= f (L,F,S)L= Leadership f = functionof L = Leader f = followers s = situation از ویژگی های مدیر خوب، بالغ بودن و داشتن پختگی در زمینه های زیر است: * دانش * تجربه * قدرت، قضاوت، تصمیم گیری و حل مسائل * هدفدار بودن و انگیزه داشتن * نگرش و جهان بینی * اخلاق و رفتار مناسبدانشمدیران آموزشی به دو نوع دانش نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوعات اجتماعی، انسانی،سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند. * دانش عمومی * دانش تخصصی دانش عمومیمنظور از نیاز به دانش عمومی برای مدیر، داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آن هاست.در این مفهوم، مدیر باید یک انسان تحصیلکرده یا به اصلاح درس خوانده باشد. کسی که سالها درس خوانده و مطالعه کرده است، قاعدتاً توان فکری و شناختی نسبتاً زیادی پیدا می کند. او آنچه دراطراف او قرار دارد را می شناسد. او می تواند مسائل فردی، زندگی اجتماعی، عوامل موثر بر آنها و مسائل مربوط به محیط را تجزیه و تحلیل و درک کند و بالاخره قادر است راه حل یا راه حل های مناسبی را برای آنها پیدا کند.دانش تخصصیدانش تخصصی عبارت از دانشی است که فرد را در یک رشته یا کار بخصوص آگاه و توانمند سازد.یک فرد متخصص کسی است که به ماهیت شغل خود آشنا باشد و بتواند تمام عواملی که منجر به بهتر انجام شدن آن می شود را بشناسد.دانش تخصصی به بحث تجزیه شغل یا کارشکافی رابطه تنگاتنگی دارد.تخصص در مفهوم اصطلاحی مدیریتعده زیادی از صاحبنظران علم مدیریت، مدیران را نیازمند به داشتن سه نوع مهارت می دانند. * مهارتهای فنی * مهارت های روابط انسانی * مهارت های ادراکیتصمیم گیری * عده زیادی از صاحبنظران تصمیم گیری را از پر اهمیت ترین وظایف مدیریت دانسته اند. * گریفیتس (Griffiths)عقیده دارد که تصمیم گیری عصاره یا چکیده شغل مدیریت است. * سایمونSimon))که نظریات پرارزشی در رابطه با تصمیم گیری دارد،مدیریت را برابر با فرایند تصمیم گیری می داند. * تعریف:تصمیم گیری فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه حلهای موجود برای حل یک مساله است.انواع تصمیم گیری * تصمیمات مداخله ای * تصمیمات استینافی * تصمیمات خلاقمشورت * اسلام به مشورت،تصمیم گیری گروهی یا شورایی اهمیت فراوانی می دهد. * قرآن کریم در این باب فرموده است: * وشاورهم فی الامرفاذاعزمت فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین. * والذین استجابوالربهم واقاموالصلوه وامرهم شوری بینهم ومما رزقناهم ینفقون. آدم ها همه معمارند معمار مسجد خویش، نقشه ی این بنا را خدا کشیده است.مسجدت را بنا کن، پیش از آن که آخرین اذان را بگویند.از وظایف اساسی مدیریت آموزشیالف) تأمین نیروی انسانی مناسب) تأمین منابع و امکانات مادیج) هماهنگی و تلفیق منابع انسانی و مادی الف ـ تأمین نیروی انسانی مناسب: در مدیریت جدید بحث دیگر دستور دادن رئیس بدون نیت بلکه نقش تسهیل و هماهنگی مطرح است.سازماندهی در نظام آموزشی به انتخاب افراد و منابع و قرار دادن آنها در جای مناسب برای رسیدن به اهداف.مدیری موفق است که به سؤال « من چه می خواهم؟» پاسخ مناسبی دهد که نیاز به کارشکافی و تجزیه و تحلیل شغل دارد و در واقع آن چه انتظار است را در مورد

ویژگی های کیفی و کمی و اطلاعات از شغلش بیان می کند.ویژگی معلم خوب سلامت جسمی سلامت روانی سلامت فکری تحصیلات مناسب تجزیه یا سابقه کار ویژگی های خانوادگی و اجتماعی منش و شخصیت خود ابزاری ـ همراه علومی که یاد می گیرد از آگاهی وجودی خودش هم استفاده می کند.ویژگی مدیر خوب: شوخ طبعی ـ دقت ـ ایمان ـ ترد منع ـ خلاق ـ متعهد ـ تلاش تازهب ـ تأمین منابع و امکانات مادی:کم توجهی آموزشی و پرورشی به تأمین وسایل و امکانات شاید به خاطر توان اقتصادی باشد در حالی که آموزش از طریق بینایی ۷۵٪ شنوایی ۱۳٪ لامسه ۶٪ بویایی ۳٪ چشایی ۳٪ است.آموزش با وسائل ۱ـ باعث ملموس شدن مفاهیم می شود .۲ـ علاقه و توجه را زیاد می کند.۳ـ سرعت یادگیری را زیاد می کند.۴ـ باعث کسب تجربه می شد. توجه به فضاهای آموزشی:۱ـ ساختمان مدرسه ۲ـ کلاس درسی ۳ـ کتابخانه.ج ـ هماهنگی و تلفیق منابع مادی و انسانی: منظور به وجود آوردن شرایط است که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده از تکنولوژی به عمل آورد.۲ـ انگیزش: تعریف: علم و دانشی که به میدان آموزشی در راه شناخت علل رفتارها ، کارها و فعالیت ها و رابطه ی آن با زندگی کمک می کند انگیزش نام دارد.موضوع اصلی انگیزش: شناخت رفتار انسان و عواملی که بر رفتارش اثر می گذارد و قبل از هر موضوع دیگری نیاز و میل و علاقه و رغبت ارتباط دارد که بر حسب علاقه و فرهنگ و موقعیت افراد از همه ی آنها استفاده می کند. جنبه ی درونی: وقتی صرفاً به مطالعه ی نیازهای انسان می پردازد.انگیزشجنبه ی بیرونی: اگر توجه بیشتر به محرک ها و عوامل خارجی باشد.هلریحل ، اسلوکوم ، وو دمن: Hellriele – slocum – wood man =انگیزشی را مجموعه نیروهایی در درون فرد که سبب رفتار فرد به سوی یک هدف ویژه می شود می دانند. آنها می گویند انگیزش روش هدف مدار است.دکتر سید محمد میر کمالی :انگیزشی در مدیریت ایجاد میل ـ اشتیاق و علاقه به انجام دادن کار ، تشویق ، جلب رضایت و خشنودی کارکنان از طریق ارضای نیازهای منطقی، مادی، اجتماعی و روانی است.رابطه ی انگیزشی با موضوعات مهم اموزش و مدیریت:الف ـ انگیزشی و یادگیری . ب ـ انگیزشی و رشد. ج ـ انگیزشی و شخصیت. د ـ انگیزشی و هیجانعوامل موثر بر انگیزش:

۱ـ نیازهای انسان: فیزیولوژیکی ـ اجتماعی ـ روانی ۲ـ محیط ۳ـ سایر انسان ها ۴ ـ مدیریت و سبک ها ۵ـ تجربه های گذشته ۶ ـ اهداف و ساختار سازمان ۷ ـ یاداشها ۳ـ برقراری روابط انسانی:روابط انسانی آن قدر اهمیت دارد که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت ، مدیریت را علم ، هنر یا فن برقراری روابط با انسان های داخل سازمان تعریف می کنند.۴ ـ نظارت و کنترل : نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقیق اهداف سازمان آموزشی است. ۵ ـ ارزشیابی و پاداش:به معنی مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره معین با اهداف از پیش تعیین تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت ، تغییر و تجدید نظر در برنامه ها و دادن جزای مناسب با حسن یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله می باشد.

آیین کشور داری ازدیدگاه امام علی

علیه السلاممولف:آیه الله حاج شیخ محمدفاضل لنکرانی

تنظیم وتدوین:حسین کریمی زنجانی– تلخیص: مرتضی فرشته پور– ۱–نهج البلاغه : نهج البلاغه مجموعه ای است که یک هزار سال پیش توسط یکی از شیفتگان حضرت علی(ع) ومکتب الهی وانسان ساز اوبه نام سید رضی رحمت الله علیه از روی گفته ها ونوشته های آن حضرت جمع آوری وتدوین گردیده است.پیش از سید رضی تمام این گفته ها ونوشته ها در کتاب ها ورساله های گوناگون به طور پراکنده وجود داشت ولی در حدود سال ۴۰۰ هجری بود که سید رضی این گوهر های پراکنده را به رشته ی تحریر در آورد ودر کتابی مدون به نام نهج البلاغه (راه بلاغت)کنار هم قرار داد.۲–عهدنامه ی مالک اشتر نخعییکی از فصول درخشان نهج البلاغه که همچون سایر مباحث آن رنگ جاودانگی خورده وبه ابدیت پیوسته است عهد نامه ی مالک اشتر یا فرمان تاریخی علی (ع) به یار وفادار وصحابی بزرگوارش مالک اشتر نخعی است.امام علی (ع) در این نامه گر چه مالک اشتر را مخاطب

قرار داده وقوانین حکومت عدل اسلامی و خط مشی و چار چوب آن را خطاب به او بیان فرموده است اما واقعیت ان است که تمام انسان ها در تمام مکان ها و تمام زمان ها مخاطب این پیمان نامه هستند.۳-شخصیت مالک از دیدگاه علی (ع) وقتی خبر شهادت آن صحابی بزرگ رابرای آن حضرت آوردندحضرت با تاثر واندوه فراوان فرمودند: درحقیقت مالک برای من همانطور بود که من برای رسول خدا (صلی الله علیه واله)بودم.وصفی هم از زبان دشمن وقتی خبر شهادت مالک به معاویه رسید بی درنگ بالای منبر رفت تا این خبررا به عنوان خبری خوش برای مردمانی همچون خود اعلام کند!در آن خطبه چنین گفت:(ای مردم بدانید علی بن ابی طالب (ع) دارای دو دست بود وامروز هر دو دستش قطع شده و بی دست مانده است یک دستش عمار یاسر بود که در جنگ صفین کشته شد ودست دیگرش مالک اشتر بود که خبر مرگ او هم امروز به من رسید.پس شادمان باشید که علی (ع) بی دست مانده است). ۴-ارزش واهمیت سرزمین مصراوضاع سیاسی سرزمین مصروارزش و اهمیت آن هم از متن فرمان مبا رک امام مشهود است وهم از مخاطب آن ,انقدر که اگر اهمیت نداشت یار با عظمت خود را به فرمانروایی ان سرزمین نمی گماشت ویا چنین عهدنامه ای را برای فرمانروایی ان سزمین نمی نگاشت .برهمین اساس وقتی حضرت بر مسند خلافت پیامبر که حق دیرینه اش بود نشست به عنوان اولین قدم قیس بن سعد بن عباده را که از افراد مورد اعتمادش بود به عنوان والی مصر انتخاب کرد.اما به خاطر جوی که در ان زمان معاویه وهم دستانش در اطراف علی(ع)ایجاد کرده بودند بعد از مدتی ان حضرت علی رغم اطمینانی که به درستی ووفاداری قیس داشت او را از ولایت مصر عزل کرد ومحمد بن ابی بکر رابه ولایت ان سرزمین گمارد .اما ولایت محمد بن ابی بکر نیززیاد طول نکشید وحضرت برای فائق امدن بر مشکلات موجود یار وفادارش مالک اشتر را به ولایت مصر برگزید.۵-نحوه ی استفاده از نهج البلاغه به دو گونه صورت می گیرد:نخست خالی الذهن وبدون پیش داوری قبلی . دوم با پیش داوری والگو گیری قبلی وبا اعتقادی از پیش ساخته شده.مسئولیت های استاندار:۱-جمع آوری خراج در اصطلاح فقهی زمین هایی را که لشکر اسلام به طور قهر وغلبه وبدون صلح وسازش به تصرف درآورده اند را اراضی مفتوحه العنوه می گویند. وزمانی که دولت اسلامی این زمین ها را با رعایت مصالح اسلامی بین مسلمانان تقسیم کند ودر مقابل سالانه اجاره دریافت کند در اصطلاح فقهی خراج(مالیات)میگوییم.۲-دفاع در مقابل دشمنانهر مسلمانی وبه خصوص مالک در زمان غیبت امام تنها به دفاع از یورش های نظامی اجانب ودشمنان منطقه ای باید بپردازد نه به جهاد ابتدایی ولشکرکشی های تهاجمی و...که اینها تنها با حضور امام معصوم وبا اذن و نظارت ایشان صورت می گیرد.۳-اصلاح مردم مسئولان باید توجه داشته باشند که با آسفالت خیابان ها وکوچه ها وتامین یخچال ولباس شویی وامثال اینها مسئولیت شان پایان نمی پذیرد.یک مسئول بایستی نسبت به جنبه های معنوی مردم توجه داشته ودر پیشبرد مسائل معنوی نقش اساسی داشته باشد .۴-عمران وآبادانی شهرهااین سخن علی رغم همه تهمت ها وافتراهایی که در طول تاریخ به اسلام زده شده ومی شود حاکی ازاین است که اسلام بر خلاف رهبانیت مسیحی به مسائل مادی ورفاهی جامعه ی اسلامی توجه شایان داشته ودارد وبرخورداری از لذایذ مادی را در حدی که انسان را از یاد خدا غافل نکند وباعث ظلم وستم واستثمار دیگران نباشد مشروع جایز وبلکه لازم میداند. ضرورت خود سازی برای اصلاح وارشاد جامعهامره بتقوی الله:حضرت مالک را به به تقوای الهی فرمان می دهد.اگر استاندار خود تقوا نداشته باشد وگرفتار هواهای نفسانی وغرایزحیوانی قرار گرفته باشد نمی تواند مردم زیر سلطه اش را هدایت وارشاد نماید زیرا انسان هدایت گر اولین برخورد واولین ارتباطش در رابطه با تبلیغ ارتباط با خویشتن خویش است. امدادهای غیبی در سایه یاری خدا واین که خدای سبحان را با دست وزبان یاری کنید زیرا اوکه نامش باشکوه باد محققا متکفل یاری وگرامی داشت کسی است که او را یاری دهد وعزیز دارد.راه های یاری کردن خدا۱.یاری با قلبکسی که می خواهد خداوند متعال را باقلب یاری کند باید قبل از هر کاری به خود سازی وتزکیه نفس بپردازد زیرایاری خدا به وسیله قلب اساسا چیزی جز صفا وصیقل جان ودرون وتعالی بخشیدن به خویشتن خویش وتسلیم دربرابر خالق جهان نمی تواند باشد.۲.یاری با دستدست کنایه از

قـدرت است با این دیـدگاه در قرآن می خوانیم :یـدالله فوق ایـدیهم یعنی قـدرت خـدا بالاترین قـدرت هاست وهیـچ قـدرتی یارای برابری بـا قـدرت لایـزال الهی را نـدارد منظور این است که مالـک وهرکسـی که مخـاطب این نـامه است بـایستی با تمام توان ونیرو درجهت نصـرت ویاری خدا قدم بردارد وهرآنچه درتوان دارد درمسیر پیشبرد اهداف اسـلام رهنمون سازد.۳.یاری با زبانمهم ترین وسیله تبلیغ زبان است.این وسیله موثر وپرقدرت بسته به اینکه چگونه ودرچه جهتی به کار گرفته شود نقش وتاثیر خود را آشکار می کنـد.اگردرجهت تخریب افکـار وگمراهی مردم به کار رود به عنوان یک وسیله تبلیغی منحرف وانحطاط آمیز به کاررفته واگر در مسیر تبلیغ احکام وفرامین الهی به کار گرفته شود چنین شخصی درجهت نصرت الهی گام برداشته. انصاف با خدا انصاف کردن با خدا به جا اوردن شـکر نهمت های اوست وبرای این کار نیز راه اصـلی همانا اجرای دسـتورات ومقررات خداوندی است.□ پس نتیجه می گیریم هرگونه کفران نعمت در مقابـل الطاف الهی وهر نوع نافرمانی ازدسـتورات خـدا نوعی بی انصافی نسـبت به ساحت قدس الهی است .انصاف با مردمیعنی اینکه حق هر کسـی همانگونه که هست ادا شود وحقوق هر انسانی به طور کامل وبه گونه ای مساوی رعایت گردد.□ انصـاف بـا مردم دو گونه است:۱-دررابطه با خود.۲-دررابطه بـا خویشان ونزدیکان.□ امـا حاکم نباید اجازه دهد که نزدیکان وی به اتکای اینکه از طرف حاکم حمایت میشوند نسبت به مردم بی انصافی کنند.ویژگی های عموم جامعه ومستضعفین آن:۱-بـار سبک تر- کمک بیشتر□ نخسـتین ویژگی عمـوم جـامعه ومستضـعفان آن ایـن است که همیشه به مقـدار متوسط ومعتدلی از خوراک وپوشاک وسایر احتیاجات زندگی اکتفا می کنند وبا قناعت زندگی خود را اداره می کنند.درحالی که مترفین جامعه با ریخت وپاشـهایی که دارنـد هر روزه بار سـنگینی از گرانی وکمبود و...بر حاکم تحمیل خواهند کردوهنگام معرکه وجنگ قبل از مستضـعفان کنار خواهند کشید.مستضعفان هنگام جنگ صبورتر مقاوم تروقانع تر شده وتا جایی که بتوانند از کمک ومساعدت دریغ نخواهند کرد. ۲-پذیرش عدل وانصافعدل یکی از ارزشـهای متعالی انسانی-اسـلامی است که هر حاکم اسلامی به حکم قرآن که می فرمایـد:(امرت لاعـدل بینکم) موظف به اجرای دقیق عدل ورعایت انصاف بین اقشار جامعه است.□ مستضعفان ومحرومان به حکم فطرت اصـیل واسـلامی شان از اجرای عـدالت خوشـحال تر وپذیراترند.درمقابل مطرفین جامعه از اجرای عدالت ناراضـی تر ودلگیرترنـد چون می داننـد که بـا اجرای عـدالت وپیاده شـدن مساوات وبرابری در میان افراد جامعه جایی برای اسـراف کاری وتحصیل مال از هر طریق ممکن باقی نخواهـد ماند.۳-سپاس وتشـکردرمقابل نعمت هاانسان به حکم فطرت خود را موظف می داند در مقابل کسـی که به او احسان کرده ویا نعمتی به او ارزانی داشته شاکر وسپاس گذار باشد.□ محرومان به حکم فطرت اصیل وانسانیشـان زبـانی شـاکر دارنـد وهیـچ گـاه خوبی وانعـام حـاکم را فراموش نمی کننـد.درحـالی که مطرفین وخواص جـامعه درمقابـل انتظـارات پوچی که دارنـد انعام حاکم را نادیـده می گیرنـد وسپاس وتشکر را لایق شـئن خودشان نمی داننـد.۴-پذیرش عذروعـدم اصـرارتامین معـاش تهیه وسایـل ومایحتـاج مردم تحت حکومت وظیفه ی حـاکم ودولت اسـلامی است.گاهی دولت این امکانات را آسان تر سریع تر وبهترتامین می کند وگاهی به خاطر شـرایط وبحران ها نمی تواند آنچنان که شایسته است انجام دهد وبا در جریان گذاشتن مردم ازآنان عذر خواهی می کند.در این مواقع محرومان عذر پذیرترندونسبت به خواسته های خود اصراری ندارنـد درحالی که مترفین این عذر ها را نمی پذیرند وبه خواسته های خود اصـرار بیشتری می ورزند. ۵-صبرواستقامت در مقابل مصـائبهرملتی در حیـات اجتمـاعی اش زمانی رادرگرفتاری وشدایـد به سر می برد.ازآنجا که محرومان جامعه همیشه در تنگـدستی وگرفتـاری به سر برده انـد هنگام سـختی ها صـبورتر ومقاوم ترنـد درحالی که مترفین که همیشه با رفاه واسـراف زنـدگی کرده اند صبروتحملی از خود نشان نخواهنـد داد.جـذب نیروهای حـذب الله در هیئت دولت وعلل برتری آنها□ اولئک اخف علیک موونه واحسن لک معونه واحنی علیک عطفا واقل لغیرک الفا فاتخذ اولئک خاصه لخلواتک وحفلاتک.□ هزینه ی اینان بر تو سبک تر همکـاری شـان بـا تو بهتر محبتشـان نسبت به تو بیشتر وانس والفتشـان بـا بیگانگان کمتر است.بنابراین آنها را ازنزدیکان ورازداران خویش قرار ده.ضـرورت تشویق وتنبیه ومعیارهـای آن دوالعـدل وضع الشـی فی محله□ عـدل یعنی اینکه هرچیزی در جـای خـود

قراربگیرد. براین اساس مدیریت صحیح ومنطبق با اسلام مدیریتی خواهد بودکه در آن اولاکارمند خادم وخائن هردو به یک چشم دیده نشوندبلکه خائن تنبیه وخادم تشویق گردد.ثانیا معیار تشویق افراد تنها کار آنها ونتایج حاصله ازآن باشد.مکتبی بودن یا تخصص داشتن؟حضرت با ذکر جمله(منافقه الحکما)مالک رابه استفاده از متخصصان وافراد با تجربه فرا می خواند وبا این بیان (مکتب توام با تخصص)را ملاک انتخاب وگزینش افراد در گماردن به کارهای حساس مملکتی معرفی می کند.تفکیک قواوتقسیم کاربراساس شایستگی ها تفکیک قوا از مهم ترین واساسی ترین کارهای حاکم اسلامی خواهد بود.بدیهی است اگرمجاری امورمشخص نباشد درمواردی اصطکاک وبرخورد پیش می آید درچنین وضعی اولا۔حاکم اسلامی باید جایگاه قوا را تعیین کندوثانیا کارها رابراساس شایستگیها ولیاقت افراد تقسیم نمایدودرنتیجه ازجایگزینی روابط بر ضوابط جلوگیری به عمل آورد.ویژگی های فرماندهان سپاه اسلام۱:خیرخواهی ودلسوزی نسبت به اجرای احکام خداواوامر پیامبروولی امروامام ورهبر اسلام واطاعت از رهبری.۲ :سعه ی صدر وآرامش روحی.۳ :پاکدامنی.پارسایی وتقوای الهی۴ :سابقه ی درخشان ۵:استقامت وپایداری در برابر مشکلات۶ :حلم وخویشتن داری۷ :روحیه ی عفو۸ :شجاعت وپیشتازی در میدان جنگ وزندگی۹ :سخاوت وبخشندگی۱۰ :بلندنظری وکوچک شمردن هرآنچه غیرازخداست۱۱ :خردمندی وبردباری ۱۲:رحم وعطوفت نسبت به محرومان جامعه وسخت گیری نسبت به زورمندانوظایف رهبردرمقابل فرماندهان۱.مهربانی همه جانبه با فرماندهان۲.نیروبخشیدن به فرماندهان۳.توجه دائمی نسبت به فرماندهان۴.انجام دادن کارهای ظاهرا ناچیزشخصیت قاضی در اسلام۱.بهترین وبرترین افراد باشد۲.پرحوصله ودارای شرح صدرباشد۳.با شهامت اخلاقی اشتباهات خودراپذیرد۴.زود به خشم نیاید۵.روح نیرومندداشته باشد۶.عزت نفس وهمت عالی داشته باشد۷.اهل تحقیق باشد۸.درکشف واقعیات براساس دلایل قطعی کنجکاو ومصر باشد۹.با طرفین دعوا گشاده رو باشد۱۰.گرفتارحیله ومکر فریب کاران نشود۱۱.حکم خودرا با قاطعیت تمام وبدون طرفداری صادرکندحاکمیت ضابطه به جای رابطه درانتخاب کارکنان دولت درجامعه ی برین اسلامی اجرای عدالت وتساوی وعدم تبعیض وبه اصطلاح روزعدم پارتی بازی وباندبازی وپیروی از تمایلات شخصی ازمهم ترین مسائل جامعه وحکومت است. یک زمامدار لایق کسی است که درتقسیم مسئولیتها وپست ها میان افراد جز اجرای عدالت ودادن حق به حق دار به چیزی فکر نکند. معیارهای انتخاب کارکنان دولت۱.با تجربه و کارآزموده باشد۲.نجابت. پاکدامنی.شرم و حیا داشته باشد۳.از خانواده های اصیل و صالح باشد ۴.دارای حسن سابقه بوده و در اسلام سابقه اش بیش از دیگران باشد۵.صاحب شخصیت و دائما درصدد پاکی روح خود باشد۶.دارای خصیصه ی مدیریت و دوراندیشی در مسائل گوناگون باشدعوامل سقوط و انحطاط حکومت۱.روحیه تکاثر و مال اندوزی در دولتمردان۲.سوءظن وبدبینی برای بقا و استمرار دولت۳.پند ناپذیری از رخدادها و پیشامدهامعیارهای گزینش معاون۱.دانا و اندیشمند باشد۲.امین باشد۳.توانا باشد۴.کاردان باشد۵.کارش روی حساب باشد۶.از دقت و ابتکار برخوردار باشد۷.متواضع باشدرمز پیروزی مسئولان درکارهای اجرایی۱.مسائل اولویت دار را با سرعت و دقت و شایستگی مستقیما انجام دهد و انجام مسائل غیر ضروری را از معاونان طلب نماید.۲.برای هر کاری زمان مناسبی منظور شود و کار به طور روزانه انجام پذیرد یعنی کار امروزبه فردا و کار فردا به پس فردا موکول نشود. مساوات در برابر قانونحضرت خطاب به مالک می فرمایند :و همیشه حق و عدالت را گرچه بر نزدیک و دور باشد اجراکن و دراین راه بردبار و شکیبا باش و عملت را به حساب خدا بگذار.اگرچه از به کار بردن حق به خویشان و نزدیکانت زیان برسد و همیشه به عاقبت حق بیندیش زیرا که پایان حق ستایش انگیز است.وظیفه رهبری درتعیین شرح وظایفرهبرتکلیف دارد وظایف مسئولین رده بالای حکومتی ازجمله استانداران را مشخصا تعیین و ابلاغ نماید اگر به این وظیفه عمل نکند حجت کارنکردن را بر مسئولین تمام نکرده و اگر به این وظیفه خطیر عمل کند حجت را تمام کرده وبه تمام عذرها خط بطلان کشیده. استقرارحکومت با سفاکی و خونریزی ممکن نیست :اسلام علی رغم حکومت های شرق وغرب استقرارحکومت را با سفاکی وخون ریزی ممکن نمی داندومعتقداست خون ریزی پایه های حکومت را

متزلزل می کند وباعث انتقال حکومت به دیگری میگردد.این بینش حاکی از اعتقاد راسخ اسلام به کرامت انسان است.اسلام برای هرفرد آنچنان کرامتی قائل است که کشتن یک فرد را درحکم کشتن همه انسانها واحیای یک فرد را درحکم احیای همه انسانها می داند. نتیجه ی خونریزی وضرورت اجرای حد قصاص۱.ازدیدگاه حضرت بزرگترین اثر وضعی خونریزی ناحق زوال قدرت واز بین رفتن دولت وحکومت است.تاریخ ستمشاهی منحوس دودمان پهلوی بهترین گواه این بینش علوی است. ۲.حیات وزندگی مسالمت آمیز انسان ها در سایه ی اجرای قصاص تحقق پیدا می کند از این رو حضرت به مالک گوشزد می کند که در صورت ارتکاب قتل عمد قصاص خواهد شد وهیچ گونه گذشتی حتی ازمالک در کار نخواهد بود.شهادت پایان راهیکی از نعمت های خاص الهی برای انسان مومن شهادت در راه خدا و در جهت استقرار و حاکمیت احکام خدا است.رسیدن به شهادت پایان راه و اوج اعتلای انسان محسوب می شود.ازاین رو حضرت ضمن آرزوی شهادت برای خود و مالک فرماندارش را با نتایج و آثار دعا آشنا می سازد. دعای حضرت در حق مالک وخود من از خداوند بزرگ می خواهم که با رحمت بی پایان و قدرت عظیمش من و تو را به آنچه رضا و خشنودی اش درآن است وا دارد.عذر به جا و آشکار ما را در برابر خود و خلقش بپذیرد وبا نیکنامی در میان بندگان خوشنامی و اثر نیک در شهرها و دیارها و تمامی نعمت و فزونی عزت و بی پایانی سعادت آفرین و شهادت آمیز عمرمان را به پایان رساند که ما از اوییم و به سوی او باز خواهیم گشت. درود بر رسول خدا و بر آل او باد که همگی پاک و منزه اند.

مدیریت توسعه

جامعه شناسی توسعه   نویسنده: دکتر علی اسدی   برگرفته از : مدیریت دولتی (۸) مدیریت و توسعه   نوشته: دکتر جلال مقدس   مدیریت دولتی (۲۲) توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند   نوشته: شریرام مهشواری   مدیریت دولتی (۲۳) اصلاح اداری و توسعه   نوشته: قدرت الله اردیبهشت   مدیریت امروز (۲۲) توسعه عقب ماندگی   نوشته: آندره گواندر فرانک   برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد   مدیریت امروز (۳۶) استقراض و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی   نوشته: عبدالحمید سمیعی مدیریت دولتی (۷) استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب   نوشته: دکتر ابوالحسن فقیهی

مدیریت دولتی (۷) جامعه شناسی توسعه   نویسنده: دکتر علی اسدی   برگرفته از : مدیریت دولتی (۸)

در نیمه دوم قرن حاضر هیچ مسئله ای به اندازه توسعه ذهن سیساستگذاران و اندیشمندان جهان سوم را به خود مشغول نکرده است، توسعه از یک سو بیانگر آرزوها و رویاهای جوامع واپس مانده و فقیر است که می خواهند طلسم عقب ماندهی را بشکنند و از دور باطل فقر و جهل خود راها سازند و از سوی دیگر منشاء بسیاری از ناکامیها، سرخوردگیها، از ود بیگانگیها، بی ثباتیها، وابستگیها، تضادها و دوگانگیهای اجتماعی و فرهنگی در این کشورها بوده است. توسعه را می توان مجموعه فعالیتهایی برای هدایت جامعه در جهت ایجاد توسعه مطلوب زندگی براساس نظام ارزش مورد پذیرش تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات بهم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می کند.در جامعه شناسی، نوسازی که مفهومی وسیع تر از توسعه به مفهوم اقتصادی آن است مطرح می شود. نوسازی تحولی است در نهادهای سیاسی و حقوقی، در نگرش ها و رفتارهای فردی و جمعی و پیشرفت تکنولوژی و رونق و شکوفایی اقتصادی، نوسازی از یک سو شامل هدفهایی است که کشورهای در حل رشد در تحقق آن تلاش می کنند مانند رفاه، استقلال سیاسی و عدالت اجتماعی در این صورت نوسازی مجموعه ای از اعتقادات و باورهاست که می خواهد جامعه ای بهتر، عادلانه تر و شرافتمندانه تر را محقق سازد.تعاریف توسعه:برخی از نویسندگان از صنعتی شدن، برخی از رشد اقتصادی، برخی از توسعه سیاسی و عده ای اهم از نوسازی (مدرنیزاسیون) جوامع سنتی سخن گفته اند مقصود همه اینها هم شاید همان توسعه باشد

که به خاطر پیچیدگی و پویایی فراگرد آن تجلیات گوناگونی به خود گرفته است. صنعتی شدن جستجوی بهره وری رو به افزایش مستمر کار از طریق نوآوری تکنولوژیک و سازماندهی عقلایی کار است. در اینجا صنعتی شدن بیشتر ارتقاء بهره وری کار را در بر می گیرد و خود بخشی از توسعه و رشد اقتصادی است.توسعه اقتصادی عبارت است از به کارگیری عوامل اقتصادی گوناگون به منظور افزایش درآمد سرانه، ارتقاء سطح زندگی و بهبود شرایط زیست.توسعه یا نوسازی عبارت است از مجموعه فعالیت هایی که جامعه را به سوی زندگی بهتر و متوازن جمعی و گروهی و تامین نیازهای افراد جامعه در جهت خیر و صلاح آن سوق می دهد.« الکس آنگلس» یکی از پژوهشگران که روی توسعه فردی کارکرده است شش وجه مشترک برای مقایسه میزان توسعه یافتگی جوامع ارائه داده است.۱- آمادگی برای پذیرش اندیشه های نو و آزمودن شیوه های تازه۲- آموزش برای بیان نظر۳- علاقه مندی به حال و آینده به جای علاقه شدید به گذشته۴- وقت شناسی و گرایش در جهت سازمان دادن و برنامه رزی کردن و افزایش کارآیی قابل محاسبه دانستن پدیده ها و برخورد منطقی با مسائل۵- اعتقاد به علم و تکنولوژی به عنوان وسیله ای برای کشف و شناخت۶- اعتقاد به اینکه همه مردم حقوق مساوی دارند.پس فراگرد توسعه هم یک فراگرد عینی است و هم ذهنی و ارزشی و از این جهت تعریف کاملاً عینی نمی توان برای آن ارائه داد و همیشه تا حدی مبتنی بر ارزش خواهد بود.دانشمندان علوم ارتباطی به گسترش شبکه اطلاعات و ارتباطات در جامعه اهمیت می دهند و آن را یکی از پیش شرطهای هر نوع توسعه ای می دانند زیرا معتقدند که بر اساس جامعه امروز بیشتر بر اطلاعات و ارتباطات قرار گرفته است.البته تمام دانشمندان و پژوهشگرانی که برای توطعه مطالعه کرده اند، کم و بیش به آثار منفی و مخرب آن هم اشاره دارند. توسعه باعث افزایش تنشها و کشمکشهای اجتماعی و سیاسی می شود و در نتیجه کمتر جامعه ای است که پس از یک دوره سریع توسعه با اغتشاش مواجه نشده باشد. همچنین توسعه غالبا تنازعهای نژادی و قومی را به ویژه در کشورهایی که از این جهت دارای بافت ناهمگون باشند. تشدید می کند. از جهت روانی، تشنج و سر و صدا و تراکم و جابجایی و دگرگونی و انفجار انتظارات و افزایش سرخوردگیها باعث افزایش بیماریهای عصبی و روانی می شود، زیرا توسعه همه چیز را دگرگون می کند و افراد نمی توانند با این تغییرات خود را سازگار کنند.شاخصهای توسعهاز آنجا که فراگرد توسعه فراگرد چند وجهی و پیچیده ای است، نمی توان برای آن شاخص واحدی پیدا کرد در نتیجه باید تمام وجوه (توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...) را مورد سنجش قرار داد. از اینجاست که هنوز از جهت روش شناختی شاخصی که بتواند تمامی این فراگرد پیچیده را به صورت کمی بیان کند پیدا نشده است.در ادبیات موجود درباره توسعه نقش و تناسب شاخصها، اهمیت عوامل گوناگون به عنوان شاخصهای توسعه، کمی کردن شاخصهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی صحبت شده است. در حال حاضر شاخصهای زیر از میان شاخصهای موجود بیش از همه مورد توجه قرار دارند.۱- درآمد سرانه۲- توزیع درآمد۳- امید به زندگی۴- ساختار اجتماعی۵- درصد شهر نشینی۶- درصد بیکاری۷- ساختار اشتغال۸- مصرف سرانه انرژی۹- نسبت دانش آموزان و دانشجویان به کل جمعیت۱۰- نسبت پزشک و تخت بیمارستان به ۱۰۰۰ نفر جمعیت کشور۱۱- میانگین افراد بر حسب اتاق۱۲- میزان رشد تولید ناخالص ملی۱۳- هزینه های پژوهش و توسعه به تولید خالص ملی۱۴- ارزش میزان مبادلات بین المللی۱۵- نسبت دانشمندان به مهندسین و مبتکرین به کل نیروی انسانیآثار اجتماعی و اقتصادی توسعهاقتصاد جامعه سنتی، اقتصادی است که در آن به طور مستقیم از منابع استفاده می شود. منابع انرژی، باد، آب و ذغال است . اقتصاد تقریبا از نظر نوع تخصیص و تقسیم کار ساده است. « بهره وری» در اقتصادی سنتی کم است. از این رو امکان ذخیره سازی زیاد نیست و در نتیجه جامعه سنتی از نظر اقتصادی در مرحله کمیابی و اقتصاد بخور و نمیر زندگی می کند. همراه با توسعه به تدریج بهره وری بالا می رود و تقسیم کار پیچیده تر می شود و بافت اقتصادی از حالت سنتی خارج می گردد.از نظر اجتماعی نیز همین دگرگونی در بافت اجتماعی رخ می دهد. زیرا بافت اجتماعی نمی تواند از بافت اقتصادی جدا باشد. روند توسعه بافت اجتماعی پیچیده می شود و از نظر ترکیب دچار تنوع و تکثر شده قشر بندی تازه ای در آن

پدید می آید.آثار فرهنگی و آموزش توسعهآثار فرهنگی توسعه از این خصلت ناشی می شود که فراگرد توسعه فراگردی است که تمام جامعه را اعم از فرهنگی و آموزشی در بر می گیرد. از آموزش بعد دیگری است که در فراگرد توسعه دچار تحول می شود. تا زمانی که هدف جامعه سنتی حفظ الگوهای تجزیه شده است به آموزش نیازی ندارد. زیرا تمام الگوهای رفتاری گذشته به نسل بعدی از طریق جامعه پذیری منتقل می شود.تنها کافی است عده قلیلی با سواد شوند و میراث ادبی و فرهنگی گذشته را به حافظه خود منتقل کنند. این نخبگان جامعه اند که در عین حال نگهدار میراث فرهنگی گذشته و انتقال دهنده آن هستند. بقیه افراد جامعه توسعه یافته تجارب نسلهای گذشته را برای حل مشکلات خود کافی نمی دانند. و برای یافته راه حلهای جدید مسائل خود تلاش و جستجو می کنند. لازمه این نوآوری است فرد در جامعه صنعتی باید بیاموزد چگونه تفحص کرده و حقایق را کشف کند. در این جامعه آموزش نظامی کلیدی و جزیی از فراگرد جامعه پذیری و ستون اصلی جامعه می شود که بدون آن تحقق توسعه ممکن نیست. فرد باید همه چیز را فراگیرد زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل گشا نیست. ذهنیت جامعه توسعه یافته ذهنیتی است عینی نوگرا، انعطاف پذیر، جستجو گر و شکاک.مدلهای توسعهتوسعه بدون سازماندهی و بروکراتیزه کردن نظام اجتماعی ممکن نیست. از آنجا که توسعه و نوسازی به یک معنی تحول تمامی جامعه را در بر می گیرد به برنامه ریزی و سیاستگذاری و ایجاد هماهنگی نیاز دارد. ولی از آنجا که توسعه فراگردی است مستمر به ساختارهای سازمانی دایمی نیاز دارد. که بتواند برنامه ریزیهای دراز مدت انجام دهد. و در عین حال آنقدر انعطاف پذیر باشد که با تغییر شرایط خود را سازگار سازد. برای تحقیق چنین اهدافی سازمان و بوروکراسی موثرترین ساختار ممکن است.در بین سازمان و دیوانسالاری لازم برای توسعه، دولت بیش از همه نقش دارد. هم در بسیج مردم و هم رهبری و هدایت آنها در مسیر توسعه ملی. از این جهت شکل گیری دولت ملی و بالندگی آن یکی از شاخصهای رشد و توسعه جامعه است. ولی برای بسیج و هدایت مردم عدالت به تنهایی کافی نیست بلکه مجموعه ای از ساختارهای سیاسی مانند احزاب و انجمنها و همه ضرورت دارد تا شکل سازی انجام گیرد. تکوین این نوع سازمانهای عقلایی و دولتی و مردمی در کشورهای در حال رشد کار آسانی نیست. برای آن که این سازمانها فعال و اثر گذار باشند باید در آنها ضوابط جای روابط را بگیرد و این در جوامع در حال رشد که روابط به ویژه روابط خانوادگی، قبیله ای، قومی و دولتی نقش مهمی در همکاری اجتماعی دارد، با موانعی روبرو می شود و باعث می گردد که افراد در سازمانها نتوانند به هم اعتماد داشته باشند و همکاری کنند.مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲)مقدمه:پس از جنگ جهانی تا سال ۱۹۸۹ میلادی، جهان میاد سرمایه داری و کمونیسم، شمال و جنوب تقسیم گردیده بود. اما امروزه با محو شدن این تقسیمات قدیمی، تقسیمات جدیدی پدیدار گردیده است.« الوین تافلر» معتقد است « از این پس جهان به دو بخش تند و کند تقسیم خواهد شد» تمامی اقتصادها یا تند هستند یا کند، همچنان که ارگانیسم های ابتدایی، سیستم های عصبی کندی دارند و عکس العمل آنها در مقابل حوادث به سرعت عکس العمل سیستم کامل عصبی انسان نیست. همین امر نیز در مورد کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه (با سیستم اطلاعات کند) نیز صادق است. در کشورهای توسعه یافته، تکنولوژی پیشرفته، تولید را سرعت می بخشد. اما این کمترین تحول است، آهنگ این اقتصادها را سرعت داد و ستدها در حداقل زمان سرعت پردازش اطلاعات در سرتاسر نظام اقتصادی جامعه تعیین می کند. به همین جهت اقتصادهای تند سریعتر از اقتصادهای کند ثروت و قدرت تولید می کنند.مدیریتبسیاری از پژوهشگران که موضوع رشد و توسعه در کشورهای کند (عقب مانده) یا جهان سوم را بررسی و تحلیل می کنند. معتقدند که علت عقب ماندگی این کشورها نه کمبود سرمایه، نه کمبود نیروی انسانی ماهر و کارگر متخصص نه فضا و جا و مکان , بلکه عدم وجود مدیران شایسته و کار آزموده در این کشورها ست. یکی از فلاسفه ایران « استاد مرتضی مطهری» معتقد است: « مدیریت قوی است که از ضعیف ترین ملتها قویترین ملتها را می سازد»در طول تاریخ به ندرت پدیده ای چون مدیریت ظاهر گردیده است که یک چنین آثار سریع و عظیمی داشته باشد، زیرا « در کمتر از یکصد و پنجاه سال بافت و ساخت اقتصادی

جهـان را دگرگون کرده است» از ابتـدای رشـد پدیـده مـدیریت وظایف اصـلی مـدیریت که عبارت از، طرح ریزی و برنامه ریزی، سازمـان دادن، انگیزش و رهبری، نوآوری و تحول و بالاخره کنترل می باشـد. ثابت مانـده است اما کیفیت کار ارزشـهای مشترک، ساخت صـحیح سازمان، آموزش و پرورش پرسـنل تغییر فاحشی نموده است. زیرا نیروی کار افراد غیر ماهر به نیروی کار افراد بسیار تحصـیل کرده و متخصـص تبـدیل شـده است.مکتب مدیریت علمیدر اوایل قرن بیستم مکتب جدیدی بوجود آمد که آن را مکتب مـدیریت علمی شـناختند، زیرا برای اولین مرتبه شـیوه های محاسـباتی در تولید ارائه گردید و عدد و رقم مطرح شد، کانون توجه به این مکتب بیشتر به دو زمینه زیر مربوط می گردد.الف – جـامعه چگونگی می توانـد سـطح بهره وری صـنعتی را افزایش دهـد.ب– وسیله و شیوه انگیزش کارکنان بیشتر تابع چه عواملی استپیروان این مکتب معتقدند که با افزایش تولید سود کارخانه فزونی می یابد و به همین دلیل نیز بایـد همه کسانی که در تولیـد اضافی نقش داشـته انـد، به نحوی از آن بهره مند شوند. بدین ترتیب تضاد فکری بین کـارگر و کارفرمـا کاهش پیـدا می کنـد و هر دو بهره منـد می شونـد کارفرما با سود بیشتر و کارگر از مزد بیشتر این مکتب در اتحاد جماهیر شوروی سابق تحت عنوان نهضت « استخانویسم» شهرت یافت.بازخورد مثبت در مقابل بازخورد منفیبازخورد یکی از مفاهیم اصـلی و واژه جدید مدیریتی است. نقش اصلی آن در نوآوری تحول و دگرگونی اثر بخشی و کارآیی سازمانهای اجتماعی و جوامع است. بهترین تعریف برای بازخورد همان عودت دادن قسـمتی از انرژی یا اطلاعات صادره به وارده سیستم می باشد. بطور کلی بـازخورد را به دو دست می توان تقسـیم نمود.بازخورد منفی و بازخورد مثبت بازخورد مثبت: زمانی که اطلاعاتی از محصول (صـادره سیسـتم) جهت تعیین و هم آهنگی و انطبـاق بـا اسـتاندارد یا معیار مشـخص شـده فرسـتاده شود و تغییری در برنامه یا بازده نداشـته باشـد. در این صورت بـازخورد ما مثبت است. معمولاً در بازخورد مثبت رابطه بین علت و معلول رابطه ای است خطی که با افزایش یک عامل، عامل دیگری نیز افزایش داده خواهـد شـد. اما در بازخورد منفی:مسـئله نوع دیگری است، زمانی که دسـتگاه بر عکس حـالت اصـلی و یـا در جهـت مخـالفی که طراحی شـده است، عمـل نمایـد و بـاعث کـاهش یـا افزایش محصـول، تغییری در اسـتانداردها، اهـداف و برنامه های سازمان که با اسـتقرار هـدف یا به اجرا در آوردن آن رابطه ای داشـته باشـند عمل نماید. در این صورت بـا بـازخورد منفی روبرو هستیم. دیـگ زودپز بهترین نمونه از طرز کـار بـازخورد منفی است. در دیـگ درصورتی که فشار داخل دیگ بیشتر از قـدرت مقاومت جـدار دیگ باشـد باعث انفجار دیگ می شود که در این صورت باعث زیان جبران ناپـذیری خواهـد شد.طبیعی است که مفهوم بازخورد در سازمان اجتماعی و جامعه همان نقش اجرای موازنه یا تعادل پویا را بازی می کند. و بهترین ابزار برای کنترل است.توسـعه چیست؟توسـعه را می توان مجموعه فعالیتها برای هدایت جامعه در جهت ایجاد شرایط مطلوب زنـدگی براساس نظام ارزشـی موجود مورد پـذیرش جامعه تعریف کرد. پس توسـعه طیفی از تغییرات به هم پیوسـته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسـعه فراگردی است که شـرایط زندگی نامطلوب را به شـرایط مطلوبی تبدیل می کنـد. با توجه به تعریف فوق فراگرد توسـعه، فراگردی است عینی و ذهنی در تعریف توسـعه نمی توان تعریفی جامه عینی نمود. مگر آنکه تا حـدی متکی به ارزشـهای جامعه مورد بحث باشد. باید توجه داشت که هر یک از شاخصه های علوم اجتماعی بر یکی از وجوه این فراگرد توسـعه توجه دارند، اقتصاد دانان افزایش درآمد سرانه در ماه را هدف می گیرد. جامعه شناسان به تکثیر و تنوع نهادها علاقه منـدتر، سیاسیون به افزایش مشارکت مردم در امر تصـمیم گیری و دگرگونی در نهادهای قـدرت جامعه توجه دارند و روانشـناسان به انعطاف پـذیری ذهنی و همـدلی توجه نشان می دهنـد.آموزش توسـعهمدیران جامعه باید تلاش کنند که نسل جدید آماده قبول تغییر و دگرگونی باشـند، تجارب گذشـته کافی نیست، انسانها باید بیاموزند که چگونه تحقیق و تفحص نمایند و حقایق را کشف کننـد، در این جوامع آموزش کلید پیشـرفت و توسـعه است، انسانها باید همه چیز را فراگیرند، زیرا بسـیاری از حقایق باقی مانـده از گذشـتگان دیگر مشـکل گشـا نیست، جـامعه امروز جـامعه ای عینی، نوگرا، انعطاف پـذیر، جسـتجوگر و شـکاک. انسانها بیـاموزد چگونه طرحهـای توسـعه را به مرحله اجرا بگذارنـد و مـدیران بایـد بیاموزنـد که چگونه مقـاومت مخالفان با تغییر را در هم

بشکنند.۱- مقاومت در مقابل تغییراین طور به نظر می رسد که اکثر کارکنان سازمانها با اجرای تغییر مخالف هستند و در مقابل تحول مقاومت می کنند، عواملی که سبب مخالفت پرسنل با طرحهای توسعه می شوند، عبارتند از تاثیرات اقتصادی، تاثیرات روانی و کمبود اطلاعاتتاثیرات اقتصادی: کارکنان ممکن است این طور تصور کنند که تحول در امور تکنولوژی باعث خواهد شد که تخصصی را که وی طی سالها تجربه و آموزش اندوخته است بی فایده بماند و در نتیجه نتواند خود را با تکنولوژی جدید هماهنگ سازد و امر معاش خود را دچار اشکال شود.تاثیرات روانی: تحول در سیستم ممکن است این فکر را برای کارکنان ایجاد کند که آنها اعتباری را که سالها کسب کرده اند، در سیستم جدید از دست خواهند داد، به همین جهت است که اکثر اشخاصی که با تحول موافقند آنهایی هستند که در سیستم جدید اعتبار بیشتری کسب خواهند کرد.کمبود اطلاعات: بیشتر کسانی که با تحول هماهنگی ندارند، کمبود اطلاعات آنها نسبت به سیستم جدید است. اگر انسانهای درگیر با طرحهای توسعه در جریان امور قرار گیرند مسلماً درصد مخالفت آنها به حداقل کاهش پیدا خواهد کرد. به طور کلی قبل از اجرای هرطرح توسعه و با اجرای هر طرح تحولی، مدیران باید مسئله را از دیدگاه کارکنان و انسانها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و عکس العمل آنها را بررسی کنند و تا جایی که امکان دارد از تعداد مخالفین بکاهند.۲- آموزش پرسنل برای اجرای طرحهاافزایش مهارتها و تواناییهای جامعه، مستلزم اولویت دادن به آموزش علوم و تکنولوژی به صورت رسمی و غیر رسمی است. نظام آموزشی جامعه باید برنامه های آموزشی را با مراحل مختلف توسعه و انتقال تکنولوژی هم آهنگ نماید. در هر مرحله از انتقال تکنولوژی مهارتها و تواناییهای خاصی مورد نیاز است که بخش عمده آن از طریق نظام آموزشی تامین می شود.روشهای آموزش: اجرای طرحهای توسعه زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که رفتار انسانها با رفتار جامعه همزمان با یکدیگر تغییر نماید. خلاصه روشهای آموزش به شرح زیر الف) آموزش افراد جامعه برای هم سو کردن شکاف بین نخبگان جامعه و تحصیل کرده ها و مردم به عبارت دیگر ایجاد نگرش علمی بر باورهای فرهنگی جامعه به منظور قبول آنکه هر حادثه معلولی دارد هر علت یا عللی قابل کشف است و این کشف باید از طریق علمی صورت بگیرد و متکی به سنت های موجود جامعه که مانع توسعه است نباشد.ب) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم را برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و اماده کردن آنها برای اجرای توسعهج) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و آماده کردن آنها برای بازسازی تخصصی و قبول طرحهای توسعهد) آموزش بلند مدت: به منظور افزودن کارآیی، تغییر در رفتار و شخصیت پرسنل سیستمهای اجتماعی برای ایفای نقشی که در آینده به عهده آنها در سیستم گذارده خواهد شد.علاوه بر انواع آموزشهایی که باید طراحی و برای اجرای موفقیت آمیز توسعه بکار رود، نکات مهم زیر در اجرای طرح توسعه در خور توجه و بررسی است.الف) مشارکت دادن مسئولان اجرای طرحهای توسعه در طراحی دوره ها و دروس دانشگاهها برای همسو کردن فعالیتهای توسعهب) اجرای برنامه های پژوهشی صنایع از طریق آزمایشگاههای مراکز آموزش عالی و واگذاری پروژه های تحقیقی و پژوهشی به دانشگاههاج) مشورت گرفتن از دانشگاهیان در سازگاری بین تکنولوژی وارداتی و توسعه تکنولوژی بومید) اتکاء به متخصصین داخلی به منظور افزایش اعتماد به نفس جهت اجرای طرحهای توسعهه) مبادله فرهنگی و استفاده از فرصتهای آموزشی برای تربیت متخصص در رشته های مختلف صنعتی.مدیران و توسعهاگر انسان و جامعه را یک سیستم بدانیم، طبیعی است هر سیستمی دو مکانیزم برای حفظ خود در یک وضعیت تعادل ناپایدار دارد یکی مکانیسم خود تنظیمی و دیگری خود تطبیقی است.مکانیسم خود تنظیمی برای پایداری و تدام سازمان و مکانیسم خود تطبیقی سازگاری جامعه را با محیط برونی و درونی میسر می سازد. مدیران جامعه می توانند از این مکانیسم برای بقا و تجدید حیات جامعه بهره گیرند. در گذشته مدیران به علت برآوردهای ذهنی و توجه به طرز فکر سیستم بسته انتروپی و بازخورد مثبت محیط درونی و برونی سازمان را ایستا فرض می کردند.مدلهای توسعهتنوع کشورهای در حال توسعه یعنی تنوع در سنتها، نظامهای اقتصادی، منابع، نیازها، موقعیت ژئوپولیتکی و بین المللی ایجاد می کند که مدل توسعه و رشد هر کشوری با کشور دیگری متفاوت باشد.مدلهای توسعه به هر شکل و عنوان باید

به چهار اصل هدایت کننده زیر استوار باشد۱- همیشه انسان در هسته مرکزی قرار گیرد، حمایت از محیط زیست امری است حیاتی هر چند به تنهایی هدف نیست. اما خود همچون رشد اقتصادی یک وسیله است.۲- در مدلهای جدید باید از تکنولوژی های عاری از آسیب های محیطی (فرهنگی و زیستی) بهره گرفته شود.۳- مدلهای توسعه باید بر اصل مشارکت استوار باشد، به اجتماعات محلی اجازه داده شود تا کنترل منابع طبیعی خود را بدست گیرند و سعی شود اطلاعات مورد استفاده مدلها از پایین به بالا تهیه و تنظیم گردد.۴- توجه به اندیشه کل گرایی و سیستم باز بدین معنی که اثر یک تغییر در دیگر جهات جامعه و علاقه، سنت و فرهنگ جامعه در مقابل اثر تکنولوژی وارداتی و تهاجم فرهنگی مورد بررسی و مداقه قرار گیرد.توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند   نوشته: شریرام مهشواری   مدیریت دولتی (۲۳)در هندوستان توسعه به صورت یک فعالیت خود آگاه سازمان یافته و منظم دولت برای اولین بار تحت حکومتی که در آن قدرت در دست دو نفر یا گروه بوده و توسط قانون ۱۹۱۹ دولت هند معرفی شده بود درآمد. اگر چه عبارتی که در آن زمان به کار رفته بود، فعالیت سازندگی ملی بود. براستی نمایندگان منتخب مردم که حال « وزراء» نامیده می شوند سازمانهای سازندگی ملی را رهبری کرده و از این رو به طور مستقیم در ایفای وظایف توسعه دخیل بوده اند. به هر حال نامگذاری « مدیریت توسعه» از جنگ جهانی دوم انجام شد. افتخار نامگذاری این عبارت به یک مدیر هندی به نام « یو- آل- گسوایی» تعلق دارد که در سال ۱۹۹۵ مقاله ای با عنوان ساختار مدیریت توسعه در هند در نشریه اداره امور دولتی هند به چاپ رسانید.با شروع استعمار زدائی در پایان جنگ جهانی دوم، (۱۹۴۵- ۱۹۳۹) توسعه هدف اصلی کشورهای تازه استقلال یافته ای همچون هند شد. برای نیل به چنین هدفی، برنامه های پنج ساله پایه ریزی شده و یک ماشین برنامه ریزی که بالاترین سطح آن کمیسیون برنامه ریزی بود تاسیس گردید. فقر مسئله آشکار در چنین کشورهایی بود و توسعه تقریبا به صورت فطری راه توسعه اقتصادی را در پیش گرفت. در نتیجه برنامه ریزان متوجه شدند که توسعه اقتصادی به تنهایی کافی نیست و پیشرفت در بخشهای غیر اقتصادی دیگر زندگی یعنی بخش خدمات اجتماعی نیز به همان اندازه اهمیت دارد به عبارت دیگر توسعه کمی جامع تر و فراگیر تر شد.توسعه پایدارباید گوشزد کرد که توسعه پایدار موفق یک استراتژی توسعه از بالا- به پایین و مبتنی بر رشدی که تاکنون اعمال می شده است نمی باشد توسعه پایدار بر پایه هوشیاری انسانهای موجود و منابع طبیعی کره زمین استوار است و خواهان یک سبک زندگی پایدار برای همه انسانها چه آنهایی که در کشورهای شمال و چه آنهایی که در کشورهای جنوب زندگی می کنند می باشد توسعه پایدار مخالف سبک زندگی که مبتنی بر مصرف بیش از اندازه و بی توجهی به نسلهای آینده و قطع رابطه با گذشته است. همچنین توسعه پایدار زندگی مردمان فقیر دنیا را غیر قابل قبول می داند و به آنها نوید زندگی مناسب با شان و شخصیت آنها می دهدتوسعه خواهان آن است که مصرف برخی از منابع طبیعی که حداقل پایدار هستند باید حاوی سه عنصر اساسی باشد:۱-   پایدار بودن در رابطه با منابعی که در دسترسی نسلهای فعلی و آینده است.۲-   پایدار بودن در رابطه با محیط زیستی که به قدر کافی سالم باشد.۳-   پایدار بودن در رابطه با دارای وجه اشتراک بودن مفهوم اشتراکات بین المللی و حفاظت از میراث مشترک بشریت.اصلاح اداری و توسعه   نوشته: قدرت الله اردیبهشت   مدیریت امروز (۲۲)نگاهی اجمالی به چگونگی اصلاح اداری در کشورهای مختلف و تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل آنان، به این امر منتهی می گردد که در غالب کشورهای جهان سوم مسائلی به شرح زیر به چشم می خورد.۱- مشکل ارتباط کارمندان دولت با سیاستمداران.۲- مسائل خاص کشورهای کوچک با دامنه فعالیت محدود در زمینه های اقتصادی۳- نقش اشراف در بعضی از کشورهای عقب مانده و تحت الحمایه۴- کمبود نیروی انسانی۵- قرطاس بازی و مغالطه۶- کنترل هزینه ها۷- دخالت بیجا و غیر منطقی اجانب و افراد خارجی۸- ناموفق بودن روشهای مربوط به اعمال نظم و دیسپلین۹- نقص و کمبود خدمات مورد نیاز جامعه ۱۰- اختلاف شرایط کار در بخش خصوصی و دولتی و بخصوص فشار بخش خصوصی بر بخش عمومی۱۱- نقش دو جانبه مسئولان امور دولتی از لحاظ کارهای اجرایی و سیاسی۱۲- کمبود آموزش و نقص وسائل و روشهای آموزشی ۱۳- مقررات و قوانین استخدامی۱۴- اختلاف دستمزد و

حقوقها و شرایط کار۱۵- موقعیت و خصوصیات کارمندان دولت۱۶- عدم دسترسی افراد جامعه به کارمندان دولت و غیرهگذشته از بعضی از مسائل که خاص یک کشور بوده و از نظر بحث برای عموم شرکت کنندگان نمی توانست مفید و آموزنده باشد غالب آن مسائل و منجمله تجاربی که کشورهای شرکت کننده برای رفع مشکلات فوق به دست آورده بودند مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. رابطه سیاستمداران با کارمندان دولتدر کشورهایی که تازه تشکیل شده و یا استقلال یافته اند، سیاستمداران تمایل دارند که روشهای نو به فوریت هر چه تماتر به موقع اجرا گذاشته شود در حالیکه دستگاه اداری میل دارد بدون توجه به خواسته سیاستمداران و فوریت مورد نظر آنان، با بیطرفی و مساوات وظایف خود را انجام دهد.- در ترکیه هر وقت دولت تغییر می کند مقامات بالا- از مقام خود عزل شده و یا تغییر می یابند (البته هرگز اخراج نمی شوند)- در نیجریه به دنبال شکایاتی مبنی بر اینکه ادارات دولتی جداگانه به راه خود می روند و با سیاست کشور هماهنگی ندارند سمیناری تشکیل گردید.روابط سیاستمداران و کارمندان دولت به روابط زن و مرد تشبیه گردیده که برای تحکیم آن سازش و درک واقعی لازم است با وجودی که این دو نفر دارای نیازهای روانی متفاوت هستند ولی به علت احتیاج باید با هم اشتراک مساعی داشته باشند. باید وظایف و حدود فعالیت سیاستمدار و کارمند دولت مشخص شده و روشن باشد تا این تفاهم به وجود آید.نفوذهای اقتصادی و عوامل خارجیفشارها و نفوذهائی که بر دستگاه اداری کشور وارد می شود عبارتند از:الف) دخالت بیگانگان و عوامل خارجی (که ممکن است اقتصادی و یا ایدئولوژیکی باشد).ب) فشار بخش خصوصی بر بخش عمومیج) نفوذ کارکنان دولتقویترین نفوذ خارجی بر دستگاه اداری کشورهای در حال توسعه شرکتهایی هستند که دارای چند ملیت می باشند. تمام کوشش این شرکتها بدون توجه به منافع و پیشرفت کشوری که در آن کار می کنند صرف آن می شود که حداکثر منابع را برای خود به دست آورند. خروج نامحدود عواید این شرکتها به اقتصاد، از خارجی و موازنه پرداختهای کشور لطمه شدیدی وارد می کند. به همین علت در غنا و نیجریه سیستم و مقررات مربوط به سهمیه و بهره قابل انتقال برای این قبیل شرکتها وضع گردیده است.در ترکیه صنعت نفت شرکتهایی خارج از کادر دولت به وجود آمده است و این شرکتها می توانند از لحاظ پرداخت با شرکتهای خارجی رقابت کرده و نفوذ آنها را بر دستگاه اداری خنثی کنند.گرچه وضع کارمندان دولت از لحاظ حقوق و دستمزد به پای بخش خصوصی نمی رسد. لکن در انجام وظایف خود اختیاراتی را دارا می باشد که چنانچه برای انجام کارهای بخش خصوصی اشکال تراشی و تعلل کند بخش خصوصی در صدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشی و تعلل کند. بخش خصوصی درصدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشیها را رفع کند. منجمله در امور مربوط به خدمات ملی، کنترل قیمت ها، اجاره ورود کالا- مسائل گمرک و بیمه و غیره کارکنان بخش خصوصی سعی می کنند با ارتشا خدمات مذکور را خواستار شوند. نقش دو جانبه مسئولانگذشته از نقش دولت باید دستگاه و مقامی باشد که با انجام وظایف خود نیاز سیستم اداری کشور را از لحاظ هماهنگی و ارتباط اداره امور سیاسی و امور اداری دولت برآورد. در اغلب کشورهایی که از سیستم انگلیسی برخوردارند رئیس سازمان امور اداری نقش هماهنگ کننده را دارد و انتخاب آن به عهده رئیس دولت است. در بعضی کشورها طبق قانون مقرر است که رئیس این سازمان یکی از وزاری کابینه باشد و به مناسبت شرکت در جلسات دولت از کلیه تصمیمات با اطلاع باشد گاهی این شبهه به وجود می اید که رئیس سازمان امور اداری در حد معاون وزیر است و در صورت لزوم تصمیمات را به اطلاع نخست وزیر می رساند.در مورد رئیس سازمان امور اداری پیشنهاد شده است:الف) چون وظیفه مهمی به عهده رئیس امور اداری است بایستی توسط رئیس دولت منصوب گردد.ب) وظایف اوبایستی شامل امور مشورتی درباره سیاست مربوط به کارکنان دولت باشد که با وظایف دولت تناقضی به وجود نیاید.ج) در کارهای خود از یک کمیته مشورتی کارکنان عالی رتبه یاری گیرد.هـ) وظایف او نبایستی با وظایف یک کارمند عالی رتبه سیاسی و یا اجرایی تناقض داشته باشد.تمرکز و عدم تمرکزیکی از نقاط ضعف دستگاههای اداری تمرکز بیش از حد قدرت در سیستم اداره است. وزارتخانه هایی که مسئول برنامه ریزی و تعیین سیاست اجرایی دولت هستند باید توجه داشته باشند که با تمرکز شدن

قدرت، سازمانهای محلی کارایی کافی ندارند و ضعف مدیریت و کنترل برنمه ها به شدت به چشم می خورد.با تمرکز یافتن قدرت در مرکز، غالب کارکنان میل دارند در مرکز باشند و بدین ترتیب دستگاههای اجرایی استانها و شهرستانها ضعیت می شود.به منظور دسترسی به کارآیی بیشتر و موفقیت در انجام برنامه ها و سرعت در توسعه برنامه های اقتصادی و اجتماعی بایستی عدم تمرکز منطقی و اساسی در امور مربوط به مدیریت مسائل عمومی ایجاد شود.عدم تمرکز یعنی تفویض قدرت به واحدهای کوچکتر برای اجرای وظایف و اعمال سیاست دولت، عدم تمرکز تنها به معنای تفویض قدرت به سازمانها و افراد اداری نیست. بلکه مسئولان و مدیران سازمانهای محلی باید دارای آنچنان اختیاری باشند که در آن انجام هر برنامه و اقدامی برای حفظ منافع منطقه خود در جهت پیشبرد هدفهای اجتماعی و اقتصادی قادر باشد.حقوق و شرایط کارحقوق و دستمزد بایستی بر مبنای پیچیدگی و نوع وظایف، میزان مسئولیت اوضاع احوال و شرایط عمومی جامعه پرداخت گردد. در اغلب کشورها کمیته ای با سیستم خاص نسبت به برقراری حقوق و تعیین مقررات آن مرتبا اقدام و تجدید نظر می کند.اعمال نظم و انظباطدر غالب کشورها مشاهده شد که بنا به علل زیر اقدامات انظباطی در مورد کارمندان صورت می گیرد- در صورتی که کارمند بر خلاف قانون و مقررات مربوط عمل کند.- در صورتی که نسبت به انجام وظایفش قصور و تخلف ورزد و یا از حدود اختیاراتش پا فراتر نهد- در صورتی که عملی بر خلاف شئون و موقعیت شغلی اش به عنوان کارمند دولت انجام دهددر موارد قصور و اتهام باید به کارمند فرصت داده شود تا از خود دفاع کند و در این مورد باید کمیته تخفیفاتی دقیقی برای رسیدگی وجود داشته باشد.اقدامات انظباطی و جرایمی را که به خاطر قصور تعیین می کند عبارتند از:- تعلیق از خدمت برای مدت کوتاه یا طولانی- کسر قسمتی از حقوق برای تعیین مدت معین- اخطار با درج در پرونده برای منظور نمودن در ارتقاء و ترفیع- و سرانجام اخراجضمناً به کارمندی که کارآیی کافی در کارش ندارد و یا از لحاظ بدنی و مغزی قدرت انجام کار را ندارد و یا به طور کلی صلاحیت لازم را برای انجام وظایفش ندارد توجه شود و با اخراج یا بازنشستگی و یا تنزل مقام برای او چاره بیندیشند.شایستگی و ارتقاء شایستگی، کاردانی و سابقه خدمت از ضوابط ارتقاء می باشد و بایستی این ضوابط مهمترین ضوابط ترفیع به شمار آید. برای دستیابی به چنین ضوابطی باید پرونده فعالیت اقدامات کارمند، گزارش کامل کارهای سالانه او و نتایج ارزشیابی آن در اختیار و موجود باشد.در بعضی کشورها اگر فردی به طور ناگهانی به مقام بالاتری ارتقاء یابد میزان حقوق او تابع مقرراتی است که در حالت عادی دارد و حقوق او به صورت طبیعی و طبق معمول سنواتی افزایش خواهد یافت.در بعضی از مشاغل خاص مانند قضاوت، استادی دانشگاه و.... علاوه بر ضوابط مذکور معیارهای خاص شغلی دیگری برای ارتقاء مورد توجه قرار می گیرد.به طور کلی می توان نتیجه گرفت که ارتقاء باید براساس انتخاب از طریق شایستگی، مسابقه، تجربه، تحصیل، صلاحیت، قدرت انجام در حد کارآیی کامل و سرانجام قبول مسئولیت و وظیفه شناسی صورت گیرد.اخلاقیات و موقعیت اجتماعی کارمند دولتکارمند دولت و شاید هر فردی در درجه اول به دنبال ارضای باطن و سعادت خویش است، اگر هدفهای سازمان به نحوی با هدفهای شخصی هماهنگ و همگام باشد موجب می شود که کارمند مذکور با انجام وظایف، ضمن آنکه برای نیل به هدفهای سازمان تلاش می کند به رفاه و آسایش مورد نظر خود نیز نایل شود.در رابطه کارمند با روسا و مسئولان بایستی روابط بیطرفانه و چهره به چهره باشد گو اینکه از نظ مقررات و اصول، فرد تابع تمام مقررات و حتی تنبیهات را در ابتدای استخدام می پذیرد ولی از لحاظ اخلاقی و معنوی تنها این امر نمی تواند حاکم بر رابطه تابع و متنوع باشد. قدرت رابطه ای است قانونی که روابط بین دستور دهنده و دستور گیرنده را تعیین می کند و ناشی از ضمانت اجرای قانون است.رضایت از کار، وضع و شرایط کار محیط کار از نظر اقتصادی اجتماعی و سیاسی میزان حقوق و سایر شرایط مربوط به آن ضوابط ارتقا و ترفیع و بهبود وضع، همه از مواردی هستند که در میزان همکاری و فعالیت کارمند تاثیر به سزایی دارد.توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز

(۳۶)تئوریسینهای علوم اجتماعی بخصوص اقتصاد و جامعه شناسی معتقد بودند که « توسعه» یک فرآیند تحول از مرحله سنتی و

توسعه نیافته به مرحله مدرن شدن و توسعه یافته که در جوامع سرمایه داری صنعتی به ویژه آمریکا مصداق پیدا کرده است.« توسعه» به عقیـده این نظریه پردازان به صورت یـک سوال مطرح می گردیـد. « چگونه مـا (حاملاـن پیشـرفت) می توانیم آنها (جوامع عقب مانـده) را بیشتر ماننـد خودمان کنیم» ولی انتشار مقاله معروف پل باران « اقتصادی سیاسـی رشـد» در سال ۱۹۵۷ و تـاثیر آن بر روی دانشمندان معاصر به ویژه گواندر فرانك باعث شد که در نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ گواندر فرانک با ارائه تئوری و مدل « روابط مراکز و اقمار» یک دیـد جدیـد در این زمینه به وجود آورد.تجزیه و تحلیل فرانك از عقب مانـدگی به عنوان یک فرآینـد و در عین حال به عنوان منبع توسعه مراکز به بهترین وجهی این مکتب جدیـد را که پل باران بنیان گـذار آن می باشد نشان می دهد.برداشت عمومی چنین است که توسـعه اقتصـادی در توالی مراحـل سـرمایه داری حاصل می شود و کشورهای عقب مانـده کنونی هنوز در مرحله ای قرار دارنـد که بعضاً مرحله ابتـدایی تاریـخ خوانـده می شود و در کشورهای توسعه یافته امروز، سالهای قبل آنرا پشت سـر گذاشـته اند.نظریه دیگری که می تواند گمراه کننده باشد این است که توسـعه کشورهای عقب مانده و در داخل آن بخشهای عقب مانده تر مسـتلزم تزریـق سـرمایه، نهادهـا، ارزشـها و نظـایر آن از طرف مراکز سـرمایه داری بیـن المللی و ملی است.و در این حـالی است که دورنمای تاریخی کشورهای عقب مانـده و تجارب گذشـته آنان نظریه مخالفی را مطرح می کنـد. بدین ترتیب که توسعه اقتصادی کشورهـای عقب مانـده در حال حاضـر تنها به ترتیبی عملی است که به صورتی مسـتقل و با حـذف اکثر روابطی که مبتنی بر انتقال سرمایه، نهادها و ارزشـها از کشورهای توسـعه یافته به این کشورها باشد صورت پذیرد.نابرابری آشـکار درآمد و اختلافات فرهنگی باعث شده است که بسیاری از بررسی کنندگان یک نوع دوگانگی و یا عملاً دو بخش متمایز اجتماعی و اقتصادی را در کشورهای عقب مانده مشاهده نمایند. برداشت کلی چنین است که هر یک از این دو قسمت تاریخی مجزا و متعلق به خود ساختی ویژه و بافت پویایی که نسبتاً از یکدیگر مستقل است را دارا هستند. همچنین به نظر می رسد که یک قسمت از اقتصاد جامعه به طور عمده تحت تـاثیر روابـط نزدیـک اقتصادی با دنیای سـرمایه داری « خارج» قرار گرفته و به دلیل وجودچنین ارتباطی « این بخش مـدرن، سـرمایه دار، و نسـبتا توسعه یافته گردیده است . قسمت دیگر نوعاً منزوی و جدا مانده، خود مصرف و به صورت فئودالی یا در مرحله قبل از سرمایه داری باقی مانـده و در نتیجه عقب مانده تر است.دبیر کل مرکز تحقیقات علوم اجتماعی آمریکای لاتین در نشـریه این مرکز می نویسد: موقعیت متمایز شـهر به دوره استعماری باز می گردد. هدف توسعه شهر در آن زمان از هدفهایی که امروزه در این زمینه مطرح است جـدا نبوده است. در آن زمـان فاتحان، شـهر را به خاطر هـدفی می ساختنـد که امروز به همان منظور از آن اسـتفاده می شود. و آن هـدفی جز مسـتحیل کردن مردم بومی در نظـام اقتصـادی فاتحان و فرزنـدان آنها نبوده است. شـهرهای منطقه ای همواره ابزاری برای چیرگی، غلبه و تسـلط بوده اند.موسـسه ملی سرخپوستان در مکزین این ملاحظات را تصدیق می کنند و می نویسد « در حقیقت مستیتسوها که نژاد مختلط فاتحان اسپانیائی و پرتقالی و سرخپوسـتان هسـتند) همیشه در شهری که مرکز برخورد فرهنگهای مختلف بـده است زنـدگی کرده انـد. این شـهر به عنوان مرکز سـایر نواحی بومی عمل می کنـد و رابطه نزدیکی با این جوامع عقب مانـده که جنبه اقمـاری دارنـد برقرار کرده است.بنـایراین می توان نتیجه گرفت که روابـط بین مراکز و اقمار تنها محـدوده به سـطح جهانی یا بین المللی نمی باشد. بلکه این نوع روابط در داخل زندگی اقتصادی سیاسـی و اجتماعی کشورهای مسـتعمراتی آمریکای لاتین نفوذ کرده و در ساخت آن تاثیر اساسی بر جای گذارده است. « استقراض» و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی

نوشـته: عبدالحمیـد سمیعیاسـتقراض (قرضه عمومی) به عنوان یکی از بخشـهای مهم تـامین مـالی درآمـد دولت، امروزه بـا گسـترش وظـایف و مسـئولیتهای عمومی دولتها، اهمیت زیادی کسب نموده است. در بسـیاری از کشورهای جهان برای جبران کسـر بودجه و همچنین دستیبای به امکانات پولی و اعتباری جدیـد، مبادرت به اسـتقراض از منابع مختلف که با توجه به اوضاع و احوال خاص آن کشور، آثار تورمی و ضد تورمی و پی آمدهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسـی مطلوب یا نامطلوبی ببار می آورد.استقراض چیست؟« اسـتقراض عمومی» به معنی وسـیع کلمه اسـتفاده از ظرفیتهای پس انداز جامعه و بکار انداختن آن در تامین نیازهای مالی و یا در راه

پیشرفت اقتصادی است. « قرضه» نیز یکی از مهمترین منابع درآمدهای غیر مالیاتی دولت را تشکیل می دهد که بعضاً بخش عظیمی از منابع مالی بودجه را به خود اختصاص می دهد.از نظر مکاتب مالی جدید، درآمدی که در اقتصاد بخش خصوصی ایجاد می شود به دو بخش عمده تقسیم می گردد. بخشی برای رفع نیازهای مردم هزینه می شود و عواید آن به جامعه باز می گردد و بخش دیگر به صورت پس انداز مولد ظرفیت استقراض آن جامعه را تشکیل می دهد. قسمتی از پس انداز افراد و موسسات به صورت ذخیره باقی می ماند و چگونگی استفاده از آن و یا بازگشت به سرمایه گذاری به ظرفیت اقتصادی و وضعیت فرهنگی افراد و جامعه بستگی پیدا می کند.بانک به عنوان مهمترین و موثرترین عامل و ابزار اقتصادی، بیشترین نقش را در تکوین یا ابطال این دوره و تسلسل به عهده دارد. بدین ترتیب که پس انداز ذخیره مردم را به صورت سپرده های ثابت یا مدت دار از آنان دریافت می کند و دوباره در برنامه ریزیهای پولی مورد استفاده قرار می دهد.یوزانس چیست؟یوزانس در لغت به معنی مهلت قانونی و یا عرفی است که برای پرداخت برات، سفته و یا اعتبارات اسنادی مدت دار در نظر می گیرد. به عبارت دیگر شخصی که خریدار کالایی است تعهد می کند در سر رسید معین مبلغی را که شامل قیمت کالا و بهره متعلق به آن می باشد یکجا به طرف دیگر پرداخت نماید. برای محاسبه بهره مربوط نرخ یوزانس توسط بانک مرکزی تعیین و ابلاغ می شود. این نرخ معمولاً به صورت درصد در سال می باشد.مصارف استقراضزمینه های مصرف استقراض ممکن است مثبت و سازنده باشد و یا اینکه منفی و زیان آور. به عبارت دیگر ممکن است وامهای دریافتی به مصرف توسعه اقتصادی کشور و ایجاد مراکز صنعتی و رفاهی عمومی برسد. در این مورد اثار اقتصادی و اجتماعی، وام، مثبت ارزیابی می شود و درآمد حاصل از اجرای برنامه های اقتصادی هزینه بهره وام را جبران می کند و گشایشی در وضعیت اقتصادی بوجود آورد. بدیهی است شرط موفقیت در این زمینه وجود برنامه ریزی اقتصادی واقعی، اجرای صحیح برنامه ها و نظارت مستمر و همه جانبه در اجرای امور است.آثار منفی وامهای دریافتی در شرایط مورد بحث قرار می گیرد. که وام صرفاً برای جبران کسر بودجه ناشی از هزینه های جاری و غیر تولیدی اخذ و مصرف و افزایش مراکز تولید مبادرت به اخ وام جهت خرید کالاـ از خارج شود. زیان این روش کار از جنبه های مختلف قابل بررسی است اولاً کالای تولیدی دارای ارزش افزوده اقتصادی است که نصب کشورهای خارجی می شود. ثانیا سود آور بودن فعالیتهای خرید و فروش و واسطه گری بتدریج علاقه مردم را از فعالیتهای تولیدی کاهش می دهد و ثانیا گرایش به مصرف کالا روز به روز افزایش می یابد و دولت ناگزیر می شود با اخذ وام جدید دامنه عملیات را وسیع تر نماید تا شاید بتواند توقعات نامحدود عمومی را در مصرف کالا و خدمات پاسخ گوید.سازمانهای جهانی قرض دهندهدر سال ۱۹۳۰ برای نظارت بر بازپرداختهای ناشی از جنگ اول جهانی بانک تسویه های بین المللی که مستقر در سویس می باشد ایجاد گردید لیکن تاریخ تشکیل سازمانهای جهانی قرض دهنده با خاتمه جنگ جهانی دوم جهانی قرین می باشد. در ابتدا دو موسسه بین المللی بشرح زیر ایجاد گردید.۱- صندوق بین المللی پول برای رفع مشکلات موقتی در موازنه پرداختهای اعضا۲- بانک بین المللی ترمیم و توسعه برای کمک به ترمیم خرابیهای جنگ و توسعه اقتصادی کشورهای کم درآمدگروه بانک جهانی متشکل از سه سازمان بین المللی ترمیم و توسعه، شرکت مالی بین المللی و موسسه توسعه بین المللی نیز جهت توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه بوجود آمد که یکی از شروط عضویت در دو سازمان دیگر عضویت در بانک بین المللی ترمیم و توسعه بود.استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته دکتر ابوالحسن فقیهی ضرورت تعیین استراتژی توسعهدر اینجا لازم است توضیح داده شود که از اواسط قرن میلادی حاضر الگوهای توسعه ای چندی به کشورهای رو به توسعه پیشنهاد شده است. یکی از الگوها، الگوی رشد اقتصادی است که میعار عمده آن تولید خالص ملی است. این الگو بعد از جنگ جهانی دوم از سوی ایالات متحده آمریکا به کشورهای جهان سوم توصیه شد و در کشورهایی چون برزیل و کره جنوبی هم موفقیت داشته است.این الگو رشد اقتصادی را با اتکا همراه دارد. این اتکا طبعا به اقتصادهای صنعتی غرب میباشد در این الگو چون هدف رشد اقتصادی است به مسئله توزیع اولویت داده نمی شود. از طرفی چون رشد اقتصادی نیازمند ثبات و

آرامش سیاسی است توصیه می شود رژیمهای نظامی و شبه نظامی قدرت را در دست گیرند در نتیجه مسئله توسعه سیاسی و رشد نهادهای آزاد منشانه به فراموشی سپرده می شود.الگوی دیگر توسعه الگویی است که روسها پس از جنگ جهانی دوم خصوصاً از اوایل دهه ۱۹۶۰ به بعد به پاره ای از کشورهای رو به توسعه پیشنهاد کردند. هدف این الگو استقرار اقتصاد برنامه ای تحت نظارت کامل دولت است. صرف نظر از کشورهای بلوک شرق برخی از کشورهای رو به توسعه این الگو را تجربه کرده اند.موفقت این مدل هم در کشورهای جهان سوم سوال برانگیز است چنین به نظر می رسد که از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد روسها تمایل چندانی به توصیه مدل اقتصادی دولتی در جهان سوم ندارند. آنها در برنامه سال ۱۹۸۶ خود راه حل سوسیالیزم را نه به عنوان تنها راه حل بلکه یکی از راه حلهای متعدد توسعه کشورهای جهان سوم پیشنهاد کرده اند/از دهه ۱۹۷۰ به بعد در تفکرات مربوط به توسعه تحولی پدید آمده است در برابر الگوهای پیشنهادی دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اقتصاد دانان و نظریه پردازان توسعه الگویی را معرفی کرده اند که به نیازهای اساسی معروف استدر این الگو بخش کشاورزی اقتصاد محور توسعه است. فراهم کردن خدمات برای نیازهای اساسی مردم ایجاد اشتغال و اتخاد سیاستهای تولیدی کار طلب و برنامه ریزی غیر متمرکز از ویژگیهای این الگو محسوب می شود. اگر بخواهیم الگوی « نیازهای اساسی» را با الگوی « رشد اقتصادی» مقایسه کنیم تاکید در جهت گیری را می توان به صورت زیر نشان داد.الگوی رشد اقتصادی: الگوی نیازهای اساسیصنعتی شدن کشاورزیتوسعه شهری توسعه روستائیتولید ناخالص سرانه رفاه فردیبرنامه ریزی متمرکز برنامه ریزی مشارکتیاتکا داشتن به خارجی اتکا داشتن به خودتکنولوژی پیشرفته تکنولوژی مناسبتجارب ناموفق برخی از کشورها، ناشی از پذیرفتن الگوهای دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ و همچنین تحول در تفکرات مربوط به توسعه سبب شد تا کشورهای مختلف جهات تدریجا الگوهای متفاوتی را برای توسعه انتخاب کنند. امروزه اعتقاد بر آن است که هر کشوری با توجه به عواملی چون ذخایر و منابع طبیعی امکانات نیروی انسانی تجهیزات و تکنولوژی محلی ظرفیهای فنی و مدیریت و مهمتر از همه براساس نظام ارزشها، فرهنگ و آداب و سنن خاص خود می تواند یک استراتژی توسعه ای داشته باشد. مدیریت مناسبرابطه بین مدیریت و تکنولژی را از دو دیدگاه می توان بررسی کرد وقتی درباره مدیریت به عنوان یک دانش و فراگرد صحبت می کنیم.مدیریت شامل مجموعه ای از نظریه ها، الگوها و تکنیکها می شود که کاربرد آن یک نوع تکنولوژی است. بنابراین همچنانکه سازگار کردن جنبه های تکنیکی کالاهای وارداتی با منابع و نیازهای محلی ضرورت دارد سیستمها و نگرشهای مدریت هم باید آنچنان تعدیل شود تا با ویژگیهای محیط محلی تناسب داشته باشد. لازم به یاد آوری است که نظریه ها و تکنیکهای مدیریت اغلب در کشورهای صنعتی غرب و با توجه به فراگرد صنعتی شدن و مسائل و مشکلات خاص این کشورها به تدریج بوجود آمده است.نتیجهاکنون جامعه ما در شرایط بازسازی قرار دارد و نقش تکنولوژی در این بازسازی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. شک نیست که در این راه محدودیتهای بیشماری وجود دارد از جمله مجبوریم در چارچوب نظام مالی و تجاری و بین المللی موجود با دیگران همکاری کنیم. در شرایط هستیم که اطلاعات تاحدود زیادی از خارج کنترل می شود. معهذا امتیازها و فرصتهایی هم داریم از جمله مجبور نیستیم که از ابتدا شروع کنیم.

فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی

:۰۳ فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی حسن بنیانیان

خلاصه کتاب: کاری از: مرتضی قلی‌زاده - مقام معظم رهبری، در بیانات خود در جمع اساتید و دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۸۵ مطرح فرمودند قصد داریم یک باور همگانی در درجه اول در بین نخبگان، بعد در همه مردم به وجود بیاید که بدانند دنبال چه هستیم به کجا می‌خواهیم برسیم و بخش‌های گوناگون، نظام بدانند باید چه کار بکنند این را باید پیدا کنیم، البته، امروز نه نمی‌خواهم مدل و الگوی پیشرفت را این جا مطرح کنم، نه می‌خواهم ، لزوم این کار را بگویم مدل‌سازی و الگوسازی،

کار خود شماست، یعنی، کار نخبگان ماست، در تحقیقات دانشگاهی باید دنبالش بروند، بحث کنند و در نهایت مدل پیشرفت را برای ایران اسلامی ، برای این جغرافیا، با این تاریخ، با این ملت، با این امکانات، با این آرمان‌ها، ترسیم و تعیین کنند و براساس آن حرکت عمومی کشور به سوی پیشرفت در بخش‌های مختلف شکل بگیرد. این مقاله تلاشی است در این راستا، که قصد دارد با طرح مطالب خود کلیاتی از یک مدل پیشرفت را برای جامعه اسلامی ایران ارائه دهد. مقدمه :اگر مفهوم عام توسعه را از فصل مشترک تمامی تعاریفی که نظریه‌پردازان علوم اجتماعی و اقتصادی مطرح نموده‌اند استخراج نماییم، نکات کلی زیر را می‌توان درباره توسعه برشمرد :۱ـ توسعه، فرآیند تدریجی و مستمر تغییر و تحولات از پیش طراحی شده است، که با برداشتن گام‌های جدید به سمت جامعه مطلوب دنبال می‌شود.این فرآیند تغییر و تحوّل، تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی افراد و جامعه را در برمی‌گیرد. لذا در ادبیات مباحث توسعه، علاوه بر به کارگیری کلمه عامّ «توسعه» بحث توسعه اجتماعی، توسعه سیاسی، توسعه فرهنگی و توسعه اقتصادی نیز مطرح می‌گردد و هر یک برای خود مختصاتی دارد.۲ـ توسعه در هریک از ابعاد جامعه، ارتباطی تنگاتنگ با توسعه در سایر ابعاد جامعه دارد و لذا در توصیه‌های دانشمندان و نظریه‌پردازان، سخن از ضرورت توسعه همه جانبه است.از توسعه در هر بُعدی، این معنا به نظر می‌رسد که جامعه باید با پذیرش تغییر و تحولاتی به سمت شرایطی «بهتر» حرکت کند؛ به عنوان مثال : «مایکل تودار» می‌گوید «توسعه در اصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی، هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی و خواسته‌های افراد و گروه‌های اجتماعی در داخل نظام، از حالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده و به سوی وضع یا حالتی از زندگی که از نظر مادّی و معنوی «بهتر» است سوق یابد.»تغییر و تحوّلات موضوع توسعه در هر بُعدی، تمامی مسائل فردی و اجتماعی را در برمی‌گیرد؛ به طوری که از ضرورت تغییر در باورها و دانش افراد شروع شده، و در ادامه از لزوم تغییر قوانین حاکم بر جامعه و اصلاح سازمان‌های مختلف اجتماعی در ابعاد خُرد و کلان آن بحث می‌نماید. برای مثال :«فرانس پرو، توسعه اقتصادی را ترکیبی از تغییرات روحی و اجتماعی ملتی می‌داند که در نتیجه این تغییرات بتواند محصول حقیقی ناشی از اقتصاد و تولید خود را به طور جمعی، پیوسته و مداوم افزایش دهد.» یا : «آرتورلوییس می‌گوید، نهادهای اجتماعی برحسب میزان حمایتشان از تلاش‌ها و میزان فرصت‌هایی که برای تخصص‌گرایی فراهم می‌سازند و از طرف دیگر، میزان مانوری که برای آزادی عمل قائلند، موجب فراهم نمودن فرصت برای رشد و یا محدود شدن آن می‌گردند.» یا «داگلاس نورث می‌گوید، اصول معنوی و اخلاقی محکم و استوار در یک جامعه، سنگ بنای ثبات اجتماعی است، که این امر به نظام اقتصادی حیات می‌بخشد.»گرچه بخش اعظم تغییر و تحوّلات مربوط به توسعه، عینی است و انتظار داریم که در جامعه نمود داشته باشد، اما چه در مقدمات تحقق این عینیت‌ها و چه در اصل فرآیند توسعه، مجموعه‌ای از باورها و اعتقادات و نگرش‌های ذهنی غیرقابل رؤیت وجود دارد، که هم در شکل‌گیری رفتارهای فردی آحاد جامعه و هم در شکل‌گیری قوانین جامعه و هم در تغییرات و تحوّلات سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی اثر دارد. لذا بدون درک و شناخت جایگاه و اهمیت این باورها و اعتقادات و نگرش‌ها، هرگونه نظریه‌پردازی برای ساماندهی و مدیریت فرآیند توسعه ناقص خواهد بود.اگر این برداشت‌ها برای خواننده محترم قابل پذیرش باشد، می‌توان براساس آن سؤالاتی را مطرح نمود و از این طریق مفهوم «مدیریت توسعه اسلامی» را تعریف و به دنبال آن لوازم و ضرورت‌های آن را تبیین کرد.سؤالات مبنایی۱ـ وقتی توسعه، حرکت به سمت جامعه «بهتر» است، چه کسانی و چه نهادی صلاحیت تعریف و تبیین این جامعه «بهتر» را دارد؟۲ـ کدام مشخصه‌ها و ویژگی‌های جامعه «بهتر» از قبل قابل توصیف و ترسیم است؟۳ـ چگونه می‌توان تغییر و تحولات یک جامعه خاص را به سمت جامعه بهتر را انتخاب ، ساماندهی و مدیریت نمود؟۴ـ چگونه می‌توان قضاوت نمود که فرآیند تغییر و تحولات در یک جامعه در حال حرکت به سمت جامعه «بهتر» است؟جامعه در حال حرکت به سمت جامعه «بهتر» است؟۱ـ در پاسخ به سؤال اول اگر بخواهیم این فرض را قبول کنیم که جامعه توسعه یافته و «بهتر» حاصل تبیین و شناخت کشورهای پیشرفته و توسعه یافته موجود است، به صورت مستقیم و غیرمستقیم بسیاری از باورها، اعتقادات و نگرش‌های نهفته در

زیربنای رفتارهای افراد و روابط اجتماعی آنان، قوانین حاکم بر آن جوامع و نوع سازماندهی‌های آنها را نیز مورد پذیرش قرار داده‌ایم و عملاً ـ جامعه «بهتر» تعریف شده است. آنچه باقی می‌ماند پاسخ به این سؤال است که چگونه می‌توان جامعه را برای حرکت متناسب به چنین الگویی مدیریت نمود؟اما از دو طریق می‌توان این نظر را مورد تردید قرار داد و پذیرش کشورهای توسعه یافته موجود را به عنوان جامعه «بهتر» رد کرد: طریق اول : مراجعه به قضاوت‌های عقلی وجدان انسانی؛ طریقه دوم : از رهگذر اعتقادات دینی و باورهای ارزشی مبتنی بر تفکر اسلامی. در طریق اول، یعنی مراجعه به عقل و فطرت پاک انسانی، می‌پذیریم که انسان نباید رفاه خود را به قیمت نابودی سایر انسان‌ها به دست آورد. بر همین مبنا اگر مروری بر روابط درونی کشورهای پیشرفته و روابط بین این کشورها و سایر کشورهای توسعه نیافته داشته باشیم، مجموعه وسیعی از نابسامانی‌های غیرقابل قبول را ملاحظه می‌کنیم که به میزان سلامت و آزاداندیشی وجدان انسانی و افزایش اطلاعات و درک واقعیت‌های حاکم بر جهان امروز، الگو بودن این جوامع توسعه یافته را مورد شک و تردید قرار می‌دهد و ما را ناچار می‌سازد راه دیگری برای کشف جامعه «بهتر» جستجو کنیم.فاصله طبقاتی، فقر و محرومیت‌های مادّی برخی از اقشار جامعه، در کنار انحراف‌ها، مفاسد اجتماعی، خودکشی‌ها، افسردگی‌ها، احساس تنهایی، ابزارسازی انسان‌ها برای تمتّع دیگر انسان‌ها در خارج از مرزهای انسانی ... در درون جوامع توسعه یافته، وجود روابط ظالمانه بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای عقب نگه داشته شده از رهگذر ایجاد بحران‌های هدایت شده از خارج، ایجاد اختلاف بین کشورهای همسایه و فروش اسلحه، تلاش دائمی برای تصاحب سرمایه‌های مادی و انسانی کشورهای فقیر، صدور صنایع نابود کننده محیط زیست از کشورهای توسعه یافته به کشورهای توسعه نیافته، همگی حاکی از این واقعیت است که پذیرش الگو از جوامع توسعه یافته امروز به عنوان جامعه مطلوب و «بهتر» ، وقتی عملی است که همواره مجموعه بزرگی از کشورهای دنباله‌رو، نقش خدمت‌رسانی و ضایعه‌پذیری کشورهای توسعه یافته را پیدا کنند تا معدود کشورهای توسعه یافته با وضعیت موجود وجود داشته باشند.اما از طریق دوم؛ یعنی ضرورت تبیین و تعریف الگوی «بهتر» از رهگذر اعتقادات و باورهای دینی، وقتی انسان وجود دین را قبول می‌نماید و ضرورت ارسال انبیای الهی را ـ در هر حدّی ـ برای سعادت زندگی دنیوی و اخروی باور می‌کند، به طور قطع پذیرفته است که دین در شکل‌گیری و تبیین جامعه «بهتر» نقش ایفا نماید. لذا اختلاف نظرهای بعدی به میزان دخالت دین در تبیین مختصات جامعه «بهتر» برمی‌گردد. این مسأله از آنجا ناشی می‌شود که حتی اگر به نازلترین و در عین حال غیر واقعی‌ترین نقش برای حضور دین در روابط اجتماعی معتقد باشیم؛ یعنی معتقد باشیم که ابلاغ دین الهی تنها اصلاح کننده رابطه انسان با خداست، نگرش «سیستمی» بلافاصله به ما گوشزد می‌نماید که از تغییر رابطه انسان با خدا، بقیه روابط انسان نیز متأثر می‌شود و از رهگذر این روابط، قانونمندی‌ها و سازماندهی‌های اجتماعی تأثیر می‌پذیرد و ما را به الگوی جدیدی از جامعه «بهتر» و متفاوت‌با کشورهای توسعه یافته‌ای که فارغ از تأثیرات دینی الهی هستند می‌رساند. (نمودار زیر این تأثیرات را نشان می‌دهد.)توضیح بیشتر اینکه، انسانی که می‌خواهد براساس باورهای خود، رضایت الهی را همراه داشته باشد رابطه‌ای متفاوت با دیگر انسان‌ها، طبیعت و نفس خود ایجاد می‌کند و هنگامی که می‌خواهد این روابط را در دنیای واقعی و در جامعه عینیت بخشد، علاقه‌مند است قوانین و سازمان‌های حاکم بر جامعه این روابط را تشویق و به رسمیت بشناسند.از این روی، گرچه در شروع ابلاغ ادیان الهی، مباحث اولیه، تنظیم رابطه‌های جدید بین انسان و خدا بوده است، اما بلافاصله افراد ایمان آورده از پیامبران الهی سؤال می‌کردند که ما چگونه رابطه‌ای باید با دیگر انسان‌ها برقرار کنیم تا خدای خود را راضی کرده باشیم؟ این امر برای آخرین پیامبر نیز مطرح بوده است و ما شاهد آن هستیم. که آیات الهی و احادیث زیادی از لسان ائمه اطهار (ع) صادر گردیده است که از درون آنها می‌توان مختصات جامعه «بهتر» را استخراج نمود.واقعیت این است که اگر مروری بر آیات الهی و احادیث و زندگی حضرت رسول (ص) و فلسفه تصمیمات مهم زندگی ائمه اطهار (ع) داشته باشیم، همگی حاکی از این مطلب است که نه تنها، انبیای الهی برای تنظیم رابطه انسان با خداوند دستورات گسترده‌ای دارند، بلکه در تمامی رابطه‌های انسان با دیگر انسان‌ها، محیط و جامعه نیز

چارچوب‌ها و قوانین و ضوابطی را مطرح کرده‌اند و حتی متأثر از ثبات یک سلسله خصوصیات انسانی در تمامی افراد بشر در طول تاریخ، یک سلسله قوانین ثابت اجتماعی را وضع و برای حفظ این قوانین، راهکارهایی به منظور متناسب‌سازی آنها با شرایط زمان و مکان پیش‌بینی نموده انـد. به هر حال براساس متون اسـلامی می‌توان با تکیه بر نظریات دانشـمندان اسـلامی، اصول و مشـخصه‌های کلی از جـامعه مطلوب اسـلامی را اسـتخراج و آن را به عنوان جـامعه «بهتر» الگو قرار داد و براساس این خصوصـیات، به نقـد وضـع موجود پرداخت و محورهای تغییر و تحول را در ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی شناسایی کرد.این مراجعه یک بـار به طور سازمـان یافته در جریان تـدوین قانون اساسـی جمهوری اسـلامی صورت گرفته و براساس مباحثی که در هر فصل مطرح شـده، برای تنظیم روابط اجتماعی بین مردم و حکومت، اجزای حکومت، اصول حاکم بر تـدوین قوانین جاری کشور و شـکل گیری سازمان‌هـای لازم برای تنظیم امور جامعه، اصول متعـددی به تفصـیل بیان شـده است.خلاصه اینکه : در جوامع توسعه یافته موجود، تغییر و تحولات جامعه متأثر از پیشـرفت‌های علمی، اشتباهات ناشی از جهل انسانی، تسلط غرایض حیوانی و دور شدن از آموزه‌های واقعی انبیای الهی و غارت سازمان‌یافته منابع کشورهای عقب نگه داشـته شـده، مسیری را طی نموده است که به واسـطه گستردگی نواقص آن، نمی‌توانـد به عنوان الگویی مطلوب مـدّنظر قرار گیرد. لـذا لازم است در جامعه‌ای که تفکر و اندیشه اسـلامی را پذیرفته است. برای کشـف ویژگی‌هـا جـامعه بهـتر به منبـع وحی و دین نـاب الهی مراجعه گردد و تلاـش شود خصوصـیات موردنظر مکتب اسـلامی برای یک جامعه بهتر اسـتخراج گردد.با این توضـیحات، مدیریت توسـعه اسـلامی؛ یعنی مدیریت تغییر و تحولات جامعه به سمت جـامعه بهـتر که در متون اسـلامی تـبیین شـده و در شـرایط موجود، تجلّی آن در قـانون اساسـی است.مفهوم مـدیریت توسـعه اسـلامیبا توجه به مباحث مذکور در صفحات قبل، می‌توان در تبیین مفهوم مدیریت توسعه اسلامی با تفصیل بیشتری، تعریف ذیل را عرضه داشت:«برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، نظارت و ارزیابی تغییر و تحوّلات مستمر تمامی ابعاد جامعه برای طی نمودن فرآیندی که جامعه را از نظر فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی به سمت حاکمیت ارزش‌های اصیل و ثابت انسانی و تکامل آنها پیش برده و جـامعه‌ای متعـادل به وجود آورد که در آن رشـد و توسـعه مـادی همراه بـا تکامـل اخلاـق و معنویت و فضـیلت‌های انسانی تجلی یابد.»شاید لازم به ذکر نباشد که اساساً تمامی نظام‌های سیاسـی موجود در کشورها مدعی تلاش برای توسـعه هسـتند، اما توسـعه به طور عمـده در افزایش رفـاه و گسـترش حوزه انتخـاب مردم در مسائـل مـادی و رفـاهی خلاـصه می‌شود. و نتیجه غـائی و غـالب در تلاش‌هـای علمی و کشف فن‌آوری‌هـای نوین نیز به عنوان مقـدمه‌ای در همین راسـتا نمود پیـدا می‌کنـد. آنچه باعث می‌گردد نظام اسلامی را با سایر فرآیندهای مدیریتی در سایر کشورها متفاوت سازد، همین بهره‌گیری از رشد و توسعه مادّی برای تکامل بخشیدن به ارزش‌های اصـیل و ثابت انسانی است که با تکیه بر وحی، فطرت و عقلانیت انسان استخراج و تبیین می‌گردد.به عبارت دیگر؛ در صورتی مدیریت توسعه جامعه ما، توانسته است عملکردی اسلامی داشته باشد که علاوه بر تداوم رشد اقتصادی و افزایش رفاه مادّی توده‌هـای مردم، این افزایش رفاه را ابزاری برای رشـد اخلاق، معنویت و تکامل انسانی قرار دهـد و از حاصل عملکرد آن، نموداری به شـکل زیر را در طول زمان ارائه کند.در مقابل چنین عملکردی، قابل تصور است که مدیریت یک نظام اجتماعی برای ماندگاری خویش، ارزش‌های معنوی و اخلاقی را قربانی توسـعه اقتصادی و رشد رفاه مادّی نماید و یا اساساً خود را نسبت به تحولات اعتقادی و فرهنگی بی‌طرف اعلام نماید و در عمل تحولات فرهنگی را نتیجه تحولات اقتصادی و سیاسـی جامعه سازد.حال با این گروه‌بندی فعالیت‌هـا، می‌توان رویکردهـای زیر را شـناسائی کرد: مـدیریت فرهنـگ محور:در این رویکرد، هـدف نهائی هر تغییر و تحولی در عرصه فعالیت‌هـای اقتصـادی، سیاسـی، اجتماعی بهبود کیفی نظام اعتقادات، باورها و ارزش‌ها متعلق به فرهنگ آن جامعه می‌باشـد. این رویکـرد مـدیریتی را در مـدیریت انبیـاء الهی و در قرون اخیر در بعضـی از حکومت‌هـای ایـدئولوژیک مشاهـده می‌کنیم.از نظام مـدیریت اسـلامی در جامعه ائی که با عنوان جمهوری اسـلامی معرفی می‌شود، به اسـتناد آیه مبارکه (۵۶ سوره الذاریات) نیز انتظار می‌رود که اگر توسـعه اقتصادی، سیاسـی و اجتماعی را دنبال می‌کنـد همگی را به سـمتی هـدایت نماید که در نهایت زمینه اعتلای

اخلاق و معنویت و یک زندگی تکامل بخش انسانی را بسترسازی نماید.مدیریت سیاست محور:در این مدیریت در برهه‌ای از حیات یک جامعه، به دلیل خاصی که بر آن جامعه حاکم است، تغییرات پی‌درپی روابط قدرت، مرکز ثقل تصمیم گیری‌ها می‌شود و مدیران سیاسی جامعه، تمام تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه را با رویکرد سیاسی دنبال می کنند، این معنا را می توان در قالب نمودار زیر ترسیم نمود، از جمله این کشورها می‌توان به کشورهای کمونیستی سابق اشاره نمود.مدیریت اقتصاد محور :در این مدیریت مجموعه خصوصیات حاکم بر یک جامعه شرایطی را فراهم می‌سازد که دست‌یابی به رفاه اقتصادی و پیدا کردن موقعیت برتر در اقتصاد، مرکز ثقل تحولات می‌شود و همه تحولات سایر نظام‌ها ذیل تحقق اهداف اقتصادی تعریف می‌شود، این پدیده را می‌توان در اکثر کشورهای توسعه یافته امروزی مشاهده نمود.به دلیل اهمیت این مطلب، لازم است توضیحات کامل‌تری در رابطه با رویکردهای اصلی نظام‌های سیاسی جوامع مختلف ارائه کرد.پارسونز دانشمند جامعه‌شناس مشهور، در یک تقسیم‌بندی کلی فعالیت‌ها و روابط موجود در هر جامعه در چهار گروه طبقه‌بندی می کند.یک گروه که شامل داد و ستدها و فعالیت‌های مادی برای رفع نیازهای مختلف مادی افراد انجام می گردد در قالب «نظام اقتصادی» جامعه طبقه‌بندی کرده است.یک گروه از فعالیت‌ها که منجر به شکل گیری قدرت و سازوکارهای عملی آن می‌باشد را در قالب «نظام سیاسی» جامعه نام برده است.یک گروه از اقدامات و فعالیت‌ها را که حاصل عملکرد و تعامل نظام سیاسی با مردم جامعه برای ایجاد کالاهای عمومی خدماتی است و افراد با انگیزه فردی خود به دنبال آن نمی‌روند. اما وجود آن لازم است و آن را تحت عنوان «نظام اجتماعی» طبقه‌بندی کرده است که از جمله آنها تأمین بهداشت، تأمین امنیت داخلی، دفاع از مرزها و مسائلی چون فعالیت‌های قوه قضائیه می‌باشد.در کنار این فعالیت‌ها و داد و ستدهای اجتماعی، در هر جامعه‌ای، مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، سنن و عادات، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی وجود دارد که وجه غالب آن به صورت نرم‌افزاری در لایه‌های پنهان و عمیق یک جامعه وجود دارد و خود را در درون فعالیت های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی بروز می‌دهد که مجموعه ی این اعتقادات، ارزش‌ها و عادات و سنن را تحت عنوان «نظام فرهنگی» می‌توان نامگذاری نمود، آنچه در تنظیم رابطه بین این چهار گروه حائز اهمیت است، تأثیرات متقابل این چهار گروه روی یکدیگر است که در نمودار زیر ترسیم شده است.با تعریفی که از نتیجه عملکرد مدیریت اسلامی داشتیم و این تقسیم‌بندی، این سؤال مطرح می گردد که چگونه می‌توان فرآیند تغییر و تحوّلات جامعه را برای دسترسی به چنین شاخصه‌های عملکردی، مدیریت نمود؟برای این منظور، نخست باید ابزارها و راهکارهای عمومی اعمال مدیریت را شناسایی نمود.ابزارها و راهکارهای عمومی اعمال مدیریت توسعه اسلامیقبلاً مطرح گردید که توسعه هر جامعه، فرآیند تغییر و تحوّل به سمت جامعه «بهتر» است. لذا برای پیدا نمودن ابزارها و راهکارهای اعمال مدیریت بر این فرآیند، باید با شناخت عوامل و روابط تشکیل دهنده جامعه، پاسخ این سؤال را دنبال کرد که در کدام یک از عوامل درونی جامعه و در چه بخش‌های از روابط بین عوامل تشکیل دهنده جامعه می‌توان تغییر و تحوّل حرکت آفرین به سمت جامعه بهتر را ایجاد نمود.جامعه از افراد انسانی تشکیل گردیده است که در چارچوب مجموعه وسیعی از نظام‌های شرعی، حقوقی، عرفی و در قالب سازمان‌های مختلف با یکدیگر، با طبیعت، با میراث گذشتگان، با خالق ارتباط برقرار می کنند تا حتی المقدور به نیازهای مختلف خود برسند.بنابراین می‌توان از دو طریق اقدام نمود:۱ـ اعمال اصلاحات آگاهانه در نظام‌ها و ساختارهای درونی نظام اجتماعی؛۲ـ تغییرات آگاهانه در نحوه تفکر، اندیشه، گرایش‌ها و رفتار انسان‌ها، بر تغییر و تحولات جامعه اثر گذاشت. گرچه باید اذعان داشت که تأثیرات متقابل انسان‌ها با نظام‌های اجتماعی، همواره ما را با تغییرات توأمان این دو عامل مواجه می‌سازد.بنابراین پی گیری و تغییر و تحول آگاهانه‌ای باید به دو مجموعه سؤال، از دو حوزه ذیل پاسخ دهد.۱ـ این تغییر چه میزان در توسعه اقتصادی و افزایش رفاه جامعه مؤثر است؟۲ـ این تغییر چه تأثیری در اخلاق و معنویت و فضیلت‌های انسانی دارد؟روشن است که پاسخ به این سؤالات که ابعاد غالب آن کیفی است، بسیار پیچیده می‌نماید؛ اما برای دستیابی به آن، با بهره گیری از علوم و تخصص‌های مختلف به ویژه با استفاده از دیدگاه‌های اسلامی، باید راهکارهای مناسبی پیدا

نمود.در ادامه مباحث، سعی می‌شود با تحلیل اجمالی از نظام‌های اجتماعی و ابزارهای درونی آن و تأثیرات آن بر انسان‌ها، تا اندازه‌ای موضوع شفافتر شود.* اعمال اصلاحات منسجم از پیش طراحی شده در نظام‌ها و ساختارهای درونی نظام اجتماعیدر هر نظام اجتماعی، مجموعه‌ای از نظام‌های فرعی وجود دارد که در درون آن‌ها نیز می‌توان نظام‌های فرعی‌تری را شناسایی نمود. نگرش سیستماتیک به جامعه، این کمک را خواهد کرد که با شناخت تغییرات در روابط درونی هر نظام، تأثیر آن را بر نظام‌های دیگر و از طریق شناخت امکان تأثیرات بعدی، هر تحوّل و تغییر دیگری را نیز شناسایی نمود. درمدل کلی درزیر نام تعدادی از نظام‌های فرعی و در عین حال نظام‌های عمده اجتماعی ترسیم گردیده است.همان‌طور که در نمودار کلان از نظام‌های درونی جامعه ملاحظه می‌گردد، هریک از آنها برای خود هدفی را دنبال می‌کنند که قابل تعریف است. اما انتظار این است که با تحقق مجموعه اهداف آنها، هدف نهایی توسعه اسلامی؛ یعنی رشد توأمان مادّی و معنوی جامعه فراهم گردد.اگر خواننده محترم، داده و ستاده بین نظام‌های درون جامعه را بپذیرد، نکات مهمی را می‌توان نتیجه‌گیری نمود؛ از جمله اینکه، همان‌طور که برای کل نظام اجتماعی، صفت اسلامی انتخاب می‌کنیم و برای آن مختصاتی قائل می‌شویم، نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اداری، قضایی، آموزشی و ... که بتوانند در درون این سیستم کارایی مثبت داشته باشند، نظام اقتصادی جامعه اسلامی، نظام اداری جامعه اسلامی و ... می‌نامیم و باید ویژگی‌ها و خصوصیات آن را شناسایی و تعریف نماییم.نکته مهم دیگری که از پذیرش این الگو حاصل می‌شود، این مسأله است که نمی‌توانیم این تفکیک را بپذیریم که بعضی از نظام‌ها مسأله ارتقای اخلاق و معنویت و فضیلت‌های انسانی را تعقیب نمایند و مثلاً ـ، نظام اقتصادی صرفاً مسئول افزایش رفاه مادهی باشد. بلکه تمامی نظام‌ها باید همزمان در خدمت رشد و ارتقای هر دو مجموعه شاخص قرار گیرند. شاید با طرح چند مثال بتوان مسأله را روشن‌تر و قابل پذیرش نمود.نظام مالیاتی یکی از نظام‌های فرعی نظام اقتصادی جامعه است. قابل تصوّر است که کارکردهای درونی یک نظام مالیاتی، مؤدیان را به دروغ و حیله و تزویر تشویق نماید و نظام مالیاتی دیگری راستی و درستی را گسترش دهد.نظام پرداخت دستمزد یکی از نظام‌های فرعی نظام اداری است که عملکرد آن می‌تواند به تدریج انگیزه‌های افراد را برای خدمت به توده‌های مردم، صرف‌نظر از طبقه اجتماعی آنها، تقویت نماید و نظام پرداخت دیگری می‌تواند به تدریج افراد را در خدمت اقشار با نفوذتر و طبقات مرفّه قرار دهد.طرّاحی یک منطقه مسکونی درون یک بافت شهری می‌تواند به تدریج روابط صمیمی و ارتباطات عاطفی و روحیه همکاری را بین ساکنین منازل مختلف توسعه دهد و طراحی دیگری می‌تواند با کاهش ارتباطات، بیگانگی و دوری خانواده‌ها از یکدیگر را باعث شود.نظام تبلیغات انتخاباتی یکی از نظام‌های فرعی نظام سیاسی برای ورود نمایندگان به مجلس شورای اسلامی است. شکل، محتوا و کارکرد این نظام تبلیغاتی می‌تواند معرفی کننده اصالت‌های انسانی، احیاکننده ارزش‌های اصیل اخلاقی، گسترش دهنده آگاهی‌های جامعه باشد. در شرایط دیگری می‌تواند مروّج دروغ، نفاق و احیاگر نقش سرمایه در دستیابی به پایگاه‌های قدرت گردد.همان‌طور که در این مثال‌ها ملاحظه می‌گردد، هیچ یک از نظام‌هایی که تنظیم کننده رابطه انسان با سایر انسان‌ها و عوامل اجتماعی است نسبت به ارزش‌های اخلاقی و فضیلت‌های انسانی بی‌تفاوت و خنثی نیستند و اگر از دید ما ناشناخته مانده‌اند، به این علت است که دانشمندان علوم مختلف نسبت به تأثیرات نظام‌های جدید اجتماعی روی تحولات اخلاقی و ارزشی انسان حساس نبوده و تحقیقات کمتری در این زمینه انجام داده‌اند. گرچه در دهه‌های اخیر در متون مختلف، با فرض پذیرش الگوی توسعه کشورهای پیشرفته، از وجود موانع فرهنگی، سیاسی، آموزشی در توسعه جوامع سخن به میان آمده است، اما چون روح حاکم بر مفهوم توسعه، تنها افزایش رفاه مادّی افراد جامعه است، وقتی بحث اصلاحات فرهنگی، سیاسی و آموزشی و غیره ... مطرح می‌شود، تغییرات با رویکرد اقتصاد محور دنبال می‌شود. همانطور که ذکر شد اما بر مبنای بینش عمومی حاکم بر تغییرات اجتماعی، تغییرات در بخش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باید با رویکرد فرهنگ محور دنبال شود.* تغییرات آگاهانه در نحوه تفکر، اندیشه، گرایشات و رفتار انسان‌ها:انسان‌ها برای دستیابی به نیازهای خود از طریق نظام‌های اجتماعی با سایر عوامل تشکیل دهنده جامعه ارتباط برقرار می‌کنند. اما این نیازها

چیست؟ شکل ارضاء این نیازها و تعادل بخشی به آن چه تأثیری در تکامل انسان‌ها و جامعه دارد؟ و آیا می‌توان در نوع و میزان آن‌ها، تغییراتی آگاهانه و سازنده داد؟ اگر پاسخ مثبت است از چه ابزارهایی می‌توان استفاده نمود؟گرچه دانشمندان جامعه شناس، روان‌شناس، مدیریت و حوزه‌های دیگر علوم انسانی برای تبیین علل و انگیزه‌های اقدامات و تلاش‌های انسان‌ها، نیازهای گوناگونی را مطرح کرده و آنها را به شکل های مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند، اما به واسطه محوریت موضوع بحث؛ یعنی چگونگی مدیریت توسعه اسلامی، باید برای شناخت نیازهای انسانی، به انسان‌شناسی برترین مرجع، یعنی خداوند متعال مراجعه نمود و با بهره گیری از کلام الهی، نیازهای انسانی را شناسایی کرد.استاد مطهری (ره) در جلد ۳ مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات خود با بهره‌گیری از آیات الهی و احادیث ائمه اطهار، مجموعه نیازهای انسان‌ها را به دو گروه زیر طبقه‌بندی و معرفی نموده است.یک گروه، نیازها و گرایش‌های مربوط به جسم و ابعاد مادّی انسان؛ مانند غذا، مسکن، پوشاک و نیازهای جنسی.یک گروه، نیازها و گرایش‌های مربوط به روح و روان و ابعاد غیرمادّی انسان؛ مانند :الف) نیاز به عشق و پرستش؛ب) گرایش و نیاز به کشف حقایق هستی؛ج) گرایش به خیر و فضیلت، که انسان را برای خدمت به دیگران، فداکاری و ایثار آماده می‌سازد.د) گرایش به خلاقیت و نوآوری که زمینه‌ساز پیشرفت بشریت است؛ه(گرایش به درک جمال و زیبایی.بدیهی است که آثار این نیازها در رفتار انسان‌ها به صورت ترکیبی نمود پیدا کرده و به راحتی نمی توان گفت، دلیل کدام رفتار و منش انسان در پاسخگویی به کدام نیاز است.نکاتی که در رابطه با بحث طبقه‌بندی نیازها با موضوع مقاله قابل توجه است عبارت‌اند از :نیازهای گروه اول، که ضرورتی به تحریک و تقویت ندارد و نظام‌های مختلف اجتماعی باید آنها را هدایت و در پاره‌ای از موارد محدود و کنترل نمایند. ضمن آنکه با تأمین این نیازها، اغلب از میزان و شدت آنها کاسته می‌شود.نیازهای مربوط به گرایش‌های فطری و روحی انسان‌ها، دارای این خصوصیت است که باید از سوی نظام‌های حاکم بر جامعه، تشویق و تقویت و تعادل بخشی شود. شاید بتوان گفت، فلسفه وجودی انبیا و به دنبال آن تشکیل حکومت دینی، این رسالت را به عهده دارد که نوعی از ساماندهی اجتماعی را به وجود آورد که ارضای نیازهای جسمی مانع رشد و تکامل گرایش‌های فطری و روحی و معنوی انسان‌ها نگردد. این امتیاز برای گرایش‌های اصیل و فطرت انسانی وجود دارد که با تقویت و رشد آنها، تشنگی و نیاز بیشتری به وجود می‌آید و اگر جامعه‌ای بتواند نظام‌های درونی خود را در راستای تعادل‌بخشی بین این دو گروه از نیازها اصلاح نماید، زمینه رشد روزافزون فضائل اخلاقی و معنوی فراهم می گردد.لذا در هر جامعه‌ای، علاوه بر اصلاحاتی که از طریق عموم نظام‌ها می‌توان برای تحقق توسعه اسلامی اعمال نمود، بطور خاص نیز باید برای تغییر و تحوّل نحوه تفکر، اندیشه، تمایلات، رفتار و خواسته‌های انسان‌ها برنامه‌ریزی نمود و برای اصلاح نظام فرهنگی و تربیتی جامعه که از درون خانواده شروع و در مدرسه، دانشگاه، صدا و سیما و فضای عمومی حاکم بر فرهنگ جامعه امتداد پیدا می کند، تلاش سازمان یافته‌ای انجام داد که با افزایش کارایی این محیط‌ها، آگاهی‌ها، تمایلات، گرایش‌ها و رفتار انسان‌های جامعه به سمت تعادل حرکت نماید.در جمع‌بندی این بخش، این نتیجه گیری را می‌توان داشت که مدیریت توسعه اسلامی باید در روند تحولات و تغییرات محتوایی نظام‌های درونی جامعه به شکلی عمل نماید که تأثیرات آنها روی انسان‌های جامعه، زمینه پاسخ گویی و رشد متعادل این دو گروه از نیازهای مادی و معنوی انسان‌ها را فراهم سازد.در حقیقت شاخص افزایش اخلاق و معنویت در یک جامعه، برآیند توسعه و تعمیق باورهای اصیل دینی و رشد فضایل اخلاقی ـ معنوی تک تک افراد جامعه است که از طریق نظام‌های کارآمد درون جامعه زمینه رشد پیدا کرده است. شاخص افزایش رفاه مادّی نیز حاصل هدایت تلاش‌های مادّی انسان‌ها برای دستیابی به امکاناتی است که برای پاسخگویی به نیازهای مادّی، از طریق نظام‌های کارآمد اقتصادی و اجتماعی سازمان یافته است.برای روشن‌تر شدن موضوع می‌توان این توضیح را اضافه نمود که اگر در جوامع توسعه یافته غربی، رفاه مادّی به دست آمده و فضیلت‌های اخلاقی در بسیاری از موارد تخریب و کاهش یافته، حاصل کارکرد نظام‌های اجتماعی است. در قالب نموداری، تطبیقی، تفاوت در کارکرد نظام‌های جامعه اسلامی و جوامع توسعه یافته موجود را می توان نشان داد.حال که نقش و اهمیت

نظام‌های درونی هر جامعه روشن شد باید توجه داشته باشیم که براساس نگرش نظام واره (سیستمی)، شناخت نظام‌ها، مستلزم شناسایی نظام‌های فرعی و روابط درونی آنهاست؛ برای مثال، اگر نظام آموزشی کشور را کالبد شکافی نماییم به نظام‌های آموزش عالی، آموزش و پرورش، نظام حوزوی و نظام آموزش غیررسمی می‌رسیم. در تجزیه و تحلیل نظام آموزش عالی به نظام تربیت استاد، دانشجو و نظام درسی برخورد می‌کنیم. در نظام تربیت استاد به سلسله مراتب امتیازات برای پذیرش افراد، آموزش ضمن خدمت و نظام پرداخت می‌رسیم. در این مرحله باید بین این عوامل و اهداف توسعه اسلامی رابطه برقرار شود. وقتی این عوامل و ارتباطات و نحوه اندازه‌گیری آن شناخته شد و کارشناسان خبره اسلام‌شناس با فهم علوم زمانه و شناخت نیازهای امروز جامعه، طرح مناسب آن را تهیه نمودند، در صورت لزوم باید در چارچوب لایحه، در مجلس شورای اسلامی به قانون تبدیل گردد. چنین قانونی بسترساز توسعه اسلامی است.همچنین وقتی مجموعه تغییر و تحوّلات بخش‌های مختلف و روابط آنها با یکدیگر و مجموعاً با منابع یک دوره پنج ساله در یک برنامه، مدوّن گردید و کارشناسان اثبات نمودند که این مجموعه تغییر و تحوّل در بخش‌های مختلف، همزمان زمینه رشد اقتصادی و تکامل معنوی جامعه را تأمین می‌کند، ما موفق به تدوین برنامه توسعه اسلامی به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت و توسعه اسلامی شده‌ایم.باید توجه گردد که به استناد مباحث مطرح شده، هیچ یک از نهادها و قوای جامعه از لزوم تغییر و تحوّل مبرّا نیستند و تماماً باید در یک روند تکاملی کارکرد خود را بهبود بخشند. از آنجا که این عوامل با هم داده و ستاده دارند، چنانچه در هر نقطه از نظام اجتماعی اصلاحی صورت گیرد یا اختلالی بروز کند، تأثیرات آن به کل اجزا منتقل می‌گردد، لیکن بسته به جایگاه آن عامل، تأثیرات متفاوت است.راهبردهای اصلی برای دستیابی به فرآیند مدیریت توسعه اسلامی (در شرایط موجود جامعه)برای شناسایی راهبردهای اصلی، شناخت اجمالی از مسائل سه حوزه ضرورت دارد:شناسایی فرصت‌ها، امکانات و منابع داخلی که به صورت بالفعل و بالقوه در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد.تهدیداد، موانع و محدودیت‌ها و نارسایی‌های داخلی که می‌تواند در روند مدیریت اختلال ایجاد نماید.امکانات منابع و محدودیت‌ها و تهدیداتی که از بیرون جامعه بر فرآیند مدیریت تأثیر می‌گذارد. * فرصت‌ها، امکانات و منابع داخلی ۱ـ منابع غنی قرآن، احادیث و سنّت معصومین برای کشف راهکارهای مدیریت توسعه اسلامی.۲ـ باورهای عمیق دینی در اکثریت اقشار جامعه روی مبانی اعتقادی، مثل پذیرش اصل وجود خداوند، ضرورت وجودی انبیای الهی، اعتقادات عمیق و علاقه به ائمه اطهار.۳ـ سنّت‌های مبتنی بر باورهای دینی در روابط اجتماعی.۴ـ تجربیات ارزشمند تاریخی ملت ایران برای مبارزه با ظلم و ستم و داشتن حساسیت علیه مفاسد اجتماعی.۵ـ تجربیات مثبت در ذهنیت تاریخی مردم نسبت به عالمان دینی، که همواره رهبری مردم در مبارزه با ظلم و ستم و مفاسد اجتماعی را برعهده داشته‌اند و مردم اقدامات و فعالیت‌های آنان را تداوم تلاش ائمه اطهار (ع) و نبی اکرم (ص) می‌دانسته‌اند.۶ـ جایگاه ارزشمند ایران با اتکا به اسلام در افکار عمومی مردم جهان؛ که به واسطه انقلاب اسلامی به وجود آمده است.۷ـ موقعیت جغرافیایی بسیار حساس و ارزشمند در روی کره زمین.۸ـ ارتباط و علاقه قلبی اکثر مردم نسبت به ارکان نظام.۹ـ پتانسیل‌های موجود در جمعیت ۷۰ میلیونی از جهت داشتن سواد، آگاهی و بینش در امور اجتماعی و سیاسی، همراه با وفاداری، آمادگی برای گذشت و فداکاری.۱۰ـ توانمندی‌های بالفعل در ظرفیت‌های زیربنایی و اقتصادی جامعه.۱۱ـ توانمندی‌های بالقوه درمنابع معدنی و منابع طبیعی.۱۲ـ بیش از بیست و هشت سال تجربه کشورداری و عبور از بحران‌های مختلفی که بعضاً از بیرون مرزها به قصد تغییر در ماهیت کلی نظام اجتماعی سازماندهی شده است.* موانع و محدودیت‌های داخلی در مسیر توسعه اسلامیدر مقالات، نوشته‌ها و سخنرانی‌های مختلف به صورت عمومی به موانع و تهدیدات فرآیند توسعه ایران از بعد دستیابی به رشد اقتصادی و رفاه بیشتر پرداخته شده است، در اینجا به جهت اختصار، روی دسته‌ای از عوامل تأکید شده که به طور خاص کارایی تحولات توسعه را در ارتقای اخلاق و فضیلت‌های انسانی کم‌رنگ و یا تضعیف نموده است.۱ـ عدم اصلاحات ساختاری و محتوایی نظام‌های درونی به جا مانده از رژیم گذشته و گسترش آنها بعد از انقلاببه لحاظ پیوند همه جانبه‌ای که بین مبانی اعتقادی و نگرشی حاکم بر افکار مدیران اصلی رژیم گذشته با نظام‌های اداری و

اجتماعی جامعه وجود داشت باید تماماًمورد بازسازی و نوسازی قرار می‌گرفت، که متأسفانه چنین فعالیتی صورت نگرفت و تنها به تغییرات سطحی و نمودهای فیزیکی پرداخته شد. برای درک بهتر این موضوع، کافی است روی این مسائل اندیشه گردد:فرض کنید یک جوان در سن ۲۵ سالگی وارد نظام اداری موجود می‌شود. بعد از ده سال چه تغییراتی در گرایش‌ها و نیازهای او که قبلاً مطرح شد، ایجاد می‌گردد؟ـ آیا نظام اداری موجود، رابطهٔ او را با خداوند تقویت می‌کند یا تخریب؟ـ آیا نظام اداری موجود، او را به خدمت بیشتر به دیگران تشویق می‌کند یا تنبیه؟ـ آیا نظام اداری موجود، او را به کشف حقایق و علم طلبی سوق می‌دهد؟ـ آیا نظام اداری موجود، خلاقیت و نوآوری او را تقویت می‌کند یا می‌خشکاند؟ـ آیا نظام اداری موجود، درک از جمال و زیبایی را از حوزه‌های مادّی و سطحی به حوزه‌های اصیل انسانی گسترش می‌دهد؟ـ آیانظام اداری موجود، نیازهای مادّی وجسمی اورابه سمت تعادل‌مطرح شده درنظام دینی ماهدایت می‌کند یا خیر؟همین سؤالات را می‌توانید در رابطه با کارکرد نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی مطرح و در ذهن خود مرور نمایید.این سؤال‌ها وقتی اهمیت خود را نشان می‌دهد که توجه شود بخش اعظم اعتقادات، ارزش‌های ذهن و رفتارهای افراد به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر نظام‌هایی هستند که افراد به طور روزمره با آن ارتباط برقرار می‌کنند و نوع تأثیرات ارادی افراد محدود بوده مگر افراد خاصی که به لحاظ داشتن فکر و اندیشه و اراده از جایگاه بالایی برخوردار باشند.۲ـ ناکارآمدی نظام‌های فرعی ایجاد شده پس از استقرار نظام مقدس جمهوری اسلامیبعد از پیروزی انقلاب اسلامی، در درون نظام کلّی مبتنی بر تفکّر اسلامی، نظام‌های جدیدی تعریف شد. این نظام‌ها چون برخاسته از انقلاب بودند، نخست تلاش کردند با تکیه بر ارزش‌های اصیل انسانی روابط درونی خود را تعریف نمایند. اما در داده‌ها و ستاده‌ای که با نظام‌های به جا مانده از رژیم گذشته برقرار نمودند، منفعل شده و به تدریج نظام‌های ارزشی درون نظام‌های قدیمی را پذیرفتند. یکی از عوامل مهم این مسأله علاوه بر کم‌توجهی مدیران این نهادها نبود نهاد مرکزی در مدیریت عالی نظام برای بازسازی نظام‌های قدیمی بود که تعدادشان زیاد و در نتیجه تأثیراتشان گسترده است.۳ـ اثرپذیری شدید از تحولات اجتماعی جوامع خارجی و ایجاد شکاف فکری و نظری در سلسله مراتب مدیریت‌های جامعهتأثیرات علمی، فکری، اندیشه ای، گرایشی و سرانجام رفتاری از بیرون مرزها، از چند حوزه وارد هر جامعه می‌گردد و بر تحوّلات جامعه اثر می‌گذارد. این تأثیرات جنبه‌های مثبت و منفی متنوعی دارد، تا آنجا که بتوان بر روند تأثیرات و بهره‌گیری از جنبه‌های مثبت آن مدیریت نمود، می‌توان از آثار منفی آن کاست. اهمّ مسیرهای تأثیرگذاری عبارت است از :الف) رفت و آمد مستقیم افراد جامعه به خارج از کشورب) بهره‌گیری از علوم، به ویژه علوم انسانی که بخش مهمی از نظریه‌های آن زاییده کشف روابط علت و معلولی درون جوامع غربی است.ج) ارتباطات رسانه‌ای از قبیل کتاب، مجله، ماهواره و ... که ابتدا روی افرادی خاص اثر می‌گذارد و بعداً در جامعه گسترش می‌یابد.د) فن‌آوری‌های جدید که بیرون از اراده ما، در درون نظام‌های اجتماعی تغییر ایجاد می‌کنند.ه (صادرات و واردات کالاـ و خدمات که گرایش‌ها و رفتارها را به صورتی ناخودآگاه تغییر می‌دهند.و) تغییرات و اصلاحاتی که با کپی‌برداری عجولانه از نظام‌های جوامع بیرونی به کشور انتقال پیدا می‌کند.به لحاظ اهمیت این مسأله، می‌توان با ذکر مثالی موضوع را بازتر نمود. از افتخارات نظام جمهوری اسلامی، باور عمیق به ضرورت مشارکت مردم در فرآیند شکل‌گیری حاکمیت و سلسله مراتب مدیریت نظام سیاسی و اجتماعی کشور است. این مسأله هم در اعتقادات دینی ما پذیرفته شده و هم ضرورت عقلی تحقق مسئولیت‌های حکومت در اسلام است که از رهگذر توسعه مشارکت، هم روحیه خداخواهی، خدمت به دیگران و جمع گرایی را توسعه دهد وهم قدرت نظام اسلامی را که متکی بر مشروعیت آن در بین مردم است را با بهره‌گیری از حضور مردم در تمامی تحولات جامعه تعمیق بخشد.اما اینکه این مشارکت و حضور را چگونه اجرا و ساماندهی نماییم، مسأله‌ای است که باید متناسب با مجموعه شرایط جامعه خود، برای آن راهکار پیدا می‌کردیم، متأسفانه این مسأله به خوبی انجام نشده و عجولانه با بهره‌گیری از روش‌های موجود و تجربه شده در جهان، این فعالیت را سامان دادیم و امروزه با پاره‌ای از مشکلات آن روبرو هستیم.مروری بر سؤالات زیر مسأله را روشن خواهد کرد:ـ در روند تکرار

انتخابات مختلف بعد از پیروزی انقلاب، داشتن منابع مالی از موضع نامزدها چه نقشی در انتخاب و عدم انتخاب آنها ایفا نموده است؟ـ جهت تأمین منابع مالی لازم برای حضور در رقابت‌های انتخاباتی، چه تغییراتی در نوع نامزدها، خصوصیات اخلاقی، گرایشی و رفتاری آنها ایجاد شده است؟ـ آیا روابط تعریف شده موجود، نامزدها را به معرفی واقعی خود از جهت علمی،کارایی و اهداف واقعی موردنظر خود تشویق می کند؟ـ آیا حضور در فرآیند انتخاب شدن و حضور در هرم مدیریت جامعه اسلامی، افراد را به داشتن علم و تقوا و حضور سازنده در کشور تشویق می کند؟ـ آیا وقتی نامزدها خود و برنامه‌های خود را معرفی می کنند، اثر آن در افزایش آگاهی های مردم نسبت به ارزش های اصیل اسلامی و شناخت شرایط موجود کشور مؤثر است؟ـ آیا مجموعه آثار حاصل از فرآیند نحوه برگزاری انتخابات در جامعه، به احیای ارزش های اخلاقی و معنوی جامعه کمک می کند؟توجه شد که در ارزیابی کارکرد نظام انتخابات در کشور، بخشی از مسایل به شیوه انجام انتخابات مرتبط است و بخشی به کارکردهای نظام‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی که در زمان انتخابات نمود پیدا می کند. لذا باید در تجزیه و تحلیل علمی، آنها را تفکیک نمود.همان‌طور که ملاحظه می گردد، تنوع این عوامل و چشم‌انداز گسترش آنها در آینده که از آن به عنوان تهاجم فرهنگی تعبیر شده است، می‌تواند در بلندمدت در سلسله مراتب مدیریت جامعه اسلامی شکاف ایجاد نماید و این پدیده فرهنگی، بستر آفرین بحران‌های سیاسی گردد، ارائه فشرده این مطلب در نمودار زیر آمده است.توضیح بیشتر اینکه، اگر به جای حاصل عملکرد فرهنگی مجموعه نظام‌های داخلی، فرهنگ جامعه از طریق تحولات وارداتی تغییر کند این موضوع به تدریج زمینه‌ساز ایجاد شکاف در ساختار سیاسی می‌شود.اگر فرض نماییم که در حال حاضر و آینده با تسلط کامل نظام فرهنگ‌ساز داخلی، متأثر از تفکر دینی، انتظارات مردم از مجلس و دولت را جهت اسلامی می‌دهد، به طور طبیعی انتظارات مردم با توقّعات و خواسته‌های رهبری نظام در یک راستا و هم جهت است و وقتی دولتمردان و مجلسیان تلاش می کنند رضایت مردم را تأمین کنند، همزمان رضایت رهبری نیز تأمین شده است. در چنین شرایطی، نظام به سمت استحکام حرکت خواهد کرد. حال اگر خدای ناکرده متأثر از مجموعه عملکرد ضعیف نظام فرهنگ ساز داخلی و قدرت روزافزون نظام فرهنگ ساز خارجی، تفکّر مادّی و رفتارهای ضد ارزشی حاکم بر کشورهای غربی بتواند انتظارات مردم و نسل آینده را از مرزهای دینی خارج سازد به این دلیل که رهبری نظام اسلامی نمی‌تواند بر تحقق خواسته‌های خارج از چارچوب دینی صحّه بگذارد و به طور طبیعی انتظارات متفاوتی از مدیران پیدا می کند، مدیران اجرایی و مجلسیان در معرض دو نوع انتظار متفاوت قرار خواهند گرفت. در چنین شرایطی، باید انتظار ایجاد گسست‌های مختلفی را در انسجام جامعه انتظار کشید.۴ـ توسعه ناموزون ابعاد مختلف جامعه بعد از پیروزی انقلاببه طور منطقی بعد از پیروزی انقلاب، باید مدیریت توسعه کشور تلاش می‌نمود ضمن طی نمودن فرآیند توسعه، رفتن به سمت تعادل‌ها را نیز مورد توجه قرار می‌داد. اما این توجه بیشتر صرف توزیع بهتر امکانات فیزیکی و مادّی شد و عنایتی به ایجاد تعادل‌های علمی، فکری، گرایشی، رفتاری بین اقشار و گروهها و سنین مختلف افراد و به طور خلاصه تحولات کیفی جامعه نگردید. به عبارت دیگر؛ به سمت تعادل در ابعاد توسعه فرهنگی، سیاسی و اقتصادی حرکت نشد. لذا بخش مهمی از تهدیداد و مشکلات فعلی جامعه امروز به این مسأله برمی گردد.ذکر چند مثال این مسأله حساس را روشن‌تر می کند.الف) در شرایطی که به واسطه عوامل مختلف، فرصت آن را نیافتیم که نظام آموزش و پرورش را بازسازی و اصلاح نماییم، از درون همین آموزش و پرورش اصلاح نشده در طول این بیست و هشت سال، ۸/۱۲ میلیون نفر با سواد سال ۱۳۵۶ را به حدود ۶۰ میلیون نفر در سال ۸۵ افزایش داده‌ایم. و بی‌توجهی به کارکردهای کیفی نظام آموزش و پرورش گذشته، موجب شد بسیاری از خصلت‌های غلط جامعه گذشته به جامعه اسلامی امروز منتقل گردد.همین مسأله در نظام آموزش عالی اتفاق افتاد و ۱۷۰ هزار نفر دانشجوی سال ۱۳۵۶ به سه میلیون و سیصد هزار نفر دانشجو در سال ۸۵ رسید و نظام آموزش عالی نیز تمامی خصلت‌های مثبت و منفی خود را به نخبگان جامعه موجود منتقل نمود. این بی‌توجهی به کیفیت‌ها در نظام حوزوی نیز مصداق پیدا نمود و اجازه نداد نقاط ضعف ساختاری نظام آموزشی و تربیتی حوزه‌های علمیه، تحول لازم را برای

عرضه نیروهـای منـاسب فکری و علمی برای شـرایط موجود امروز جـامعه فراهم سازد.ب) در حالی که ارزش‌های متعالی و متفاوت جامعه اسـلامی ایجاب می کند که برای حضور موثر زنان در فرآیندهای توسعه اسـلامی در بعضـی از زمینه‌ها، آموزش‌ها، ضوابط و قوانین جدید و متفاوتی با گذشـته مبتنی بر بینش اصیل اسلامی وضع نماییم، نظام‌های آموزشی و حقوقی جامعه بدون تغییر و تحوّل کیفی به حیات خود ادامه دادند و امروزه در حالی که نسـبت ورودی دختران نسبت به پسران در دانشگاه‌ها به مرز ۶۴ درصد رسیده است، هنوز در روابط اجتماعی جامعه برای اشـتغال این زنان تحصـیل کرده زمینه‌سازی نشده است.ج) در حالی که انقلاب اسـلامی در آغاز اسـتقرار خود به عنوان یک نظام دینی باید نسل جدیدی از استعدادهای درخشان و نخبگان فکری معتقد به اسلام را درگیر نظریه‌پردازی در حوزه‌هـای مختلف علوم اجتمـاعی و انسـانی می نمود و برای اداره جـامعه آموزش می‌داد، سـاده‌نگری در امر اداره جامعه و توجه یک بُعدی به مسائل کمی و مادّی توسعه، موجب گردید در تداوم روند قبل از انقلاب همچنان استعدادهای درخشان جامعه در حوزه علوم فنی و مهندسـی و پزشـکی جـذب شوند.این مسأله از یک طرف جامعه را با کمبود کارشـناسان خبره از جهت درک دیدگاه‌های اسـلام در حوزه‌های مختلف علوم انسانی روبرو ساخت و از طرف دیگر به واسـطه کندی فرآیند توسعه اقتصادی کشور، اجازه جذب این تعداد نیروی تربیت شده در حوزه‌های مهندسی و پزشکی را به وجود نیاورد و جامعه را با بحران فرار مغزها روبرو کرد.د) در حـالی که تمـامی تحلیل‌هـا برای اسـتقرار کامل نظام اسـلامی، ضـرورت توجه عمیق به توسـعه فرهنگی را گوشـزد می کنـد، توسـعه نامتعـادل ابعاد جامعه موجب گردیـده که در حال حاضـر در حوزه علوم پزشـکی برای درمان بیماری‌های کودکان «فوق‌تخصـص» داشـته باشـیم و برای معمـاری داخلی منـازل متخصـص تربیت کنیم، امـا در حوزه تبلیغ دین همچنـان یک مبلّغ دینی تربیت می‌شود تـا زن، مرد، کودک و جوان و میانسال، شـهری، روسـتایی، بی‌سواد و تحصـیل کرده را برای پـذیرش دین الهی تبلیغ نمایـد. در حـالی کـه اگر به اهمیت و ضـرورت ایجـاد باورهـای دینی در اقشـار مختلـف تـوجه می‌شـد و اصـل بهره‌گیری از علـوم، فن‌آوری و هنر برای تبلیغ دین پـذیرفته می‌شـد، انتظـار آن بود که امروز در مراکز تربیتی مبلغین دینی، اعلام گردد این افراد پس از طی نمودن دوره عمومی شناخت کلیّات دینی، با طی کردن فلان دوره تخصصی، مهارت تبلیغ دین برای قشر دانشجو را پیدا می کند و یا با دیـدن فلان دوره تخصصـی ، مهارت تربیت دینی کودکان را به عهده خواهند داشت و قس علی هذا.۵ـ عدم درک جایگاه و اهمیت مـدیریت فرهنگ‌سـاز در توسـعه اسلامیمنظور از مـدیریت فرهنگ‌سـاز این است، که اگر مجموعه عوامـل و روابطی که در درون جـامعه، آگاهی‌هـا، علایق، گرایش‌ها و رفتار توده مردم را تغییر می‌دهـد، شـناسایی گردد، مـدیرانی که با تصـمیمات و رفتار خود، این عوامـل و روابـط فرهنگی را تغییر می‌دهنـد، مـدیران فرهنگ‌سـاز هسـتند. بـا چنین تعریفی همه مـدیران جـامعه در تمـامی بخش‌ها، مدیران فرهنگ‌ساز هسـتند. اما واقعیت این است که برای اصلاح، باید نخست، مدیران و نظام‌های مؤثرتر حوزه فرهنگ را شناسـایی نمود و در کنـار این شـناسایی به تغییر و تحوّلات زمان، روی میزان اثرگـذاری عوامل و ابزارهای جدیـد در فرهنگ‌سازی جامعه توجه نمود. برای مثال: اگر در گذشـته جامعه ما، سـخنرانی در منابر توسط عالمان دینی در شهر و روستا، زیربنای فکری افراد را پایه‌گـذاری می‌نمود و اندیشه و رفتار او را حتی در مسائل معیشتی و اقتصادی تعیین می کرد، امروز توسـعه اقتصاد جهانی بر نحوه شکل‌گیری فکر و اندیشه مردم نقش تعیین‌کننده‌ای پیدا کرده است و اگر عالم دینی بخواهد بر فکر و اندیشه مردم اثر بگذارد، باید بـا شـناخت تأثیرات فرهنگی نظام اقتصادی، نقاط تأثیر فعالیت‌های اقتصادی را روی اعتقادات، باورها و رفتارهای مخاطبین شـناسایی نموده، متنـاسب با آن راه‌حل ارائه نمایـد.اگر در گذشـته، ذهن و انـدیشه کودک از درون خانواده با مبانی دینی آشـنا می‌شـد و در بستری از سـنن اسـلامی و بزرگـداشت شـعائر دینی که در اختیـار عالمـان دینی بود، تقویت می‌گردیـد؛ امروز بـا حضور تمـام وقت دانش‌آموزان در مـدارس و بعد از آن در دانشـگاه و گسترش وسیع اطلاع‌رسانی‌های جمعی و کاهش ارتباطات درون خانوادگی و ارتباطـات آزاد محلی، بایـد تلاش نمـود باورهـای اصـلی و اعتقـادات لازم از طریـق نظام‌هـای رســمی آموزشــی و دســتگاه‌های اطلاع‌رسـانی جـامعه و بالاـخره بـا تـدارک نوع جدیـدی از سامانـدهی مردمی، جریان تغییر تفکر و انـدیشه و رفتار جوانان را به نفع

اسلام تغییر داد، اما مشکل بزرگ این است که مدیران نظام‌های رسمی آموزشی که رسالت اولیه و اصلی آنان، ایجاد باورهای عمیق دینی و ارتقای سطح دانش مورد نیاز برای توسعه جامعه اسلامی است، تحت تأثیر نظام سیاسی و فشار پاسخگویی به نیازهای روزمره اقتصادی مردم که از زبان نمایندگان، آنها منعکس می گردد، همواره مشغول حل مسائل روزمره هستند. از طرف دیگر، نظام تخصیص منابع جامعه که باید بتواند متأثر از مصلحت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، منابع خود را تقسیم نماید، همواره در اختیار نمایندگان و مدیرانی است که علاقه‌مند هستند مشکلات روزمره جامعه را حل کنند و در عمل، منابع لازم را برای نسل جدیدی از مدیران، مربیّان و مبلّغان و کارشناسانی که بتوانند نظام تربیتی، فرهنگی و آموزشی مناسب جامعه را به وجود آورند، قرار نمی گیرد. لذا در عمل این فرصت برای نظام فرهنگ‌ساز بیگانه فراهم می گحردد که بیش از گذشته، زمینه‌ساز شکل گیری باورها و رفتارهای نسل جوان گردد. این مسئله در قالب نموداری به تصویر کشیده شده است. ۶ـ عدم تعادل در توزیع توجه به عوامل داخلی و خارجیشکی نیست که در تحوّلات درونی جامعه، همواره عواملی از داخل و عواملی از خارج، ایفای نقش می کنند. اما به طور طبیعی توده مردم عوامل داخلی را عمده ساخته و بیش از اندازه آن را متوجه مدیریت‌های ارشد نظام می‌دانند، در مقابل این عدم تعادل، عدم تعادل دیگری در بین مدیران جامعه است که با عمده کردن عوامل خارج از کشور و عوامل خارج از حوزه مسئولیت خود و با تکرار دلایل آن در سخنرانی‌ها و گزارش‌ها، با هدف توجیه مردم و رفع انتقاد از خود، عملاًـ توجه و ذهن خود را از حوزه‌های تحت مسئولیتشان دور می‌سازند، در حالی که برای هر مدیری امکان اعمال تغییر در حوزه مدیریت خود میسّر است، این کارکرد فکری و فرهنگی به مدیران اجازه نمی‌دهد که در حوزه مسئولیت خود به اصلاحات و تغییرات سازنده مبتنی بر یک روش علمی با انجام تحقیقات لازم دست بزنند. در چنین شرایطی میزان تغییر و تحول سازنده در ساختارهای اداری و اجرایی وابسته به حکومت به حداقل رسیده و چون تغییر و تحوّلات عمومی جامعه ادامه دارد و هر روز سرعت پیدا می کند، عملاً کارایی مدیریت توسعه کشور رشد لازم را نخواهد داشت.۷ـ بحران‌آفرینی‌های سیاسی حاصل عملکرد طبیعی نظام‌های موجود جامعههمان‌طور که ذکر شد، نظام‌های درونی جامعه که قبل از انقلاب وجود داشته است، توانایی تحقق آرمان های انقلاب اسلامی را ندارد، اما چون تغییرات بعدی آن متأثر از بینش اسلامی به همراه نگرش علمی و نظامدار نبود، هم، آثار منفی ذاتی خود را دارد و هم کارایی نظام‌های غربی را ندارد. لذا از این جهت به طور طبیعی و ذاتی برای جامعه ما بحران آفرین خواهد بود. توضیح بیشتر اینکه، اگر در داده و ستاده بین نظام‌های غربی و افرادآن جوامع دقت نمایید، روشن می گردد که به طور طبیعی، انسان‌ها متأثر از انگیزه غالب خود، وارد یکی از نظام‌های جامعه شده و چون اصل رقابت بر کلیّت جامعه، حاکمیت می کند، انگیزه غالب آنها تشدید شده و به قیمت خارج سازی آنان از تعادل شخصیتی، تحرّک بزرگی در جامعه ایجاد و حاصل آن سرعت در توسعه مادّی می‌شود.برای مثال: افرادی که انگیزه غالب آنها کسب منافع مادّی است، وارد نظام اقتصادی می‌شوند و روز به روز انگیزه مال خواهی آنها تقویت می‌شود. افرادی که انگیزه قدرت طلبی و حضور در صحنه‌های سیاسی دارند، در ساختارهای حزبی وارد شده و هر روز با انگیزه بیشتری برای کسب قدرت، در روابط جامعه حضور پیدا می کنند. افرادی که انگیزه خدمت به دیگران را دارند، سر از بنیادهای خیریّه درآورده و روحیّه آنها در این زمینه تقویت می‌شود. از آنجا که برای ماندن در صحنه قدرت و تبلیغ انتخاباتی نیاز به منابع مالی وجود دارد، به تدریج بین علاقمندان به قدرت سیاسی و فعالین عرصه اقتصاد پیوند ایجاد می‌شود و حاکمیت در اختیار نامتعادل‌ترین انسان‌ها قرار می گیرد. به طوری که هر قدر از پایین هرم مدیریتی جوامع توسعه یافته به بالا نزدیک می‌شوید، در کالبد شکافی روحیّات و انگیزه‌های شخصی مدیران سیاسی و صاحبان شرکت‌های بزرگ، عدم تعادل بیشتری را ملاحظه می کنید و صفت هایی مثل پول‌پرستی، قدرت طلبی، شهوت پرستی بیشتر می گردد.حال اگر در جامعه اسلامی نتوانیم نظام‌های مناسب جایگزین را طرّاحی و استقرار بخشیم و به تدریج نسل موجود که همراه تولّد انقلاب اسلامی تربیت شده است. از صحنه خارج شوند و نسل بعدی تحت تأثیر نظام‌های اصلاح نشده با نگرش‌های نامتعادل تربیت شوند، در آینده بین رهبری نظام و افرادی که از

درون نظام سیاسی و نظام اقتصادی به صحنه‌های مدیریت می‌آیند، فاصله زیادی از جهت انگیزه‌ها، نگرش‌ها و خواسته‌های به وجود می‌آید و این شکاف منشأ بروز بحران خواهد شد.از طرف دیگر تغییرات غیرعلمی و مقطعی روی این نظام‌ها، موجب می‌شود همان تحرّك آفرینی ذاتی خود را نیز نداشته باشند و از این رهگذر مشکل دیگری در جامعه به وجود آید و آن کمبود شدید انگیزه سازندگی و تلاش در بستر عمومی جامعه است.۸ـ نبود تحرك و انگیزه‌های کافی برای توسعه اسلامی در جامعهمجموعه موانع بر شمرده در کنار چند عامل ذیل، موجب گردیده است که انگیزه کافی برای ایجاد تغییر و تحوّلات لازم برای اسلامی‌سازی نظام‌ها و ساختارهای درونی جامعه به وجود نیاید:ـ وجود الگوی عینی و در عین حال با جاذبه ظاهری کشورهای توسعه یافته، که افرا سطحی و دنیا طلب را جلب می‌نماید و دلیلی برای تعقیب الگوی جدید نمی‌بینند.ـ ذهنی بودن الگوی مطرح شده در بینش اسلامی و قانون اساسی در شرایط موجود جهان، که لازمه تحقق چنین الگوئی یک تلاش منسجم و سازمان یافته در طول یک دوره طولانی و وجود جمع مناسبی از مدیران و کارشناسان متعهد و عالم در حوزه‌های مختلف اجتماعی بود که متأسفانه تحمیل جنگ و سایر دسیسه‌های دشمن و اشتباهات خودمان فرصت ایجاد آن را فراهم نکرد.ـ شهید شدن بسیاری از اندیشمندان و رنج کشیدگان انقلاب اسلامی و ورود باقیمانده یاران اولیه و نظریه پردازان انقلاب اسلامی به صحنه‌های اجرایی.ـ حضور موقتی افراد در صحنه‌های مدیریتی از طریق اجرای نظام انتخابات موجود، که افراد داوطلب انجام اقدامات زودبازده و اصلاحات محدود را به صحنه می‌آورند.ـ نبودن ابزارهای کارا و سازمان‌یافته در کنار مدیران عالی و ارشد نظام، برای اصلاح نظام‌ها و ساختارهای درونی آنـ نارسا بودن ضمانت اجرایی در قانون اساسی برای پاسخگو بودن قوه مجریه به رهبری نظام برای اصلاحات ساختاری و موکول شدن این مسأله اساسی به نصایح اخلاقیـ عدم توان ذاتی قوه مقننه، برای اعمال اصلاحات ساختاری به منظور اسلامی نمودن نظام‌های درونی جامعه۹ـ عدم توجه به اهمیت رفتارها و شیوه اعمال مدیریت مدیران جامعه اسلامی در تحقق اهداف و آرمان جامعه اسلامییکی از ابزارهای مهم اصلاح جامعه اسلامی، تغییر و تحول هدفمند در رفتارها و شیوه اعمال مدیریت رهبران و مدیران جامعه است.در این الگوی مدیریتی، باورها و اعتقادات اکثریت مردم به رهبری و هرم مدیریت نظام اسلامی، نقش بسیار حساس و تعیین کننده‌ای دارد، به طوری که می‌توان گفت؛ استحکام نظام و سرعت سازندگی در آن، با میزان اعتقاد و باور مردم به ارکان نظام رابطه مستقیم دارد. هرگاه به هر دلیل از این باور و اعتقاد قلبی کاسته شود، از یک سو دشمنان جامعه فعّال خواهند شد و از سوی دیگر، در درون جامعه نیز انواع بحران‌ها و تنش‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جریان سازندگی را مختل می‌نماید و دور مخرّبی در سازندگی کشور به وجود می‌آید. البته عکس آن نیز صادق است؛ یعنی با ارتقای مشروعیت رهبران و مدیران جامعه، سازندگی شتاب و سرعت پیدا می‌کند.متأسفانه علی‌رغم اهمیت این عامل در جامعه اسلامی، هیچ‌گاه برای ارزیابی مداوم و اصلاح عوامل مخرّب این مسئله تعیین کننده، اقدامی شایسته صورت نگرفته است و معمولاًـ در حد تذکار و نصیحت خلاصه شده است.توسعه شبکه‌های ارتباط جمعی، طبیعت فرهنگ ایرانی، تلاش‌های حساب شده دشمنان، ماهیّت فعالیت‌های سیاسی گروه‌های مختلف و تعداد زیاد انتخابات، عواملی هستند که حساسیت بر رفتارهای رهبران و مدیران وابسته به نظام را تشدید می‌کنند و هر نقطه ضعفی را به صورت گسترده و بعضاًبه صورت بزرگتری منتشر می‌سازند.توجه شود که وقتی بحث رفتار مدیریتی است، این رفتار بسیار وسیع‌تر از اخلاق فردی و نحوه زندگی درونی رهبران و مدیران حکومتی می‌باشد و باید مجموعه ای از عملکردها در نحوه حوزه مباحث زیر را به عنوان رفتار مدیریتی مدّنظر قرار داد:ـ اخلاق و منش ارتباط و برخورد با افراد تحت مدیریت و عامّه مردم؛ـ چگونگی استفاده از امتیازات مادّی و امکانات دولتی؛ـ نحوه انتخاب افراد برای مسئولیت‌های بعدی حوزه تحت مسئولیت خود؛ـ توزیع توجه مدیر روی مسائل مختلفی که پیرامون هر حوزه مدیریت وجود دارد؛ـ چگونگی ارتباط وابستگان، اقوام، دوستان و آشنایان، همشهریان، هم حزبی‌های مدیر با موقعیت وی؛ـ چگونگی شکل گیری تصمیمات اصی مدیران و رهبران جامعه؛ بدین معنا که آیا برای اخذ تصمیم به اندازه کافی با کارشناسان و عالمان متخصص و خبره مشورت می‌شود یا خیر؟۱۰ـ تداوم و رشد

مشکلات ساختاری در نظام اقتصادی جامعهوجود درآمـدهای نفتی حاصل از صدور نفت خام در طی چند دهه و پیوند خوردن آن با سایر نارسایی‌های مدیریتی موجب گردیده که بسیاری از مشکلات اقتصادی جامعه، ناشناخته باقی بماند و نه تنها نظام اقتصادی در خدمت بازسازی فرهنگی جامعه قرار نگیرد، بلکه حتی نتواند حداقل رشد اقتصادی را به وجود آورد. اهمّ معضلاتی که در این نظام، به طور کلی قابل طرح است عبارت است از :ـ دخالت گسترده دولت در روابط درونی اقتصاد؛ـ ایفای نقش بازدارنده از سوی نظام اداری در رشد اقتصادی؛ـ عدم احساس امنیت کافی از ناحیه سرمایه گذاران جامعه در حوزه اقتصاد؛ـ وجود ساختار بازدارنده نظام بانکی در ایجاد اقتصاد سالم؛ـ عدم تناسب بین فرهنگ مصرفی جامعه و فرهنگ کار و تلاش، به دلیل وجود درآمدهای نفتی؛ـ عدم شکل گیری نظام مالیاتی مناسب برای جایگزینی درآمدهای نفتی؛ـ بیکاری و عدم اشتغال، به ویژه برای جوانان تحصیل کرده؛ـ عدم تعادل بین ساختارهای مصرفی، خدماتی و تولیدی جامعه.در تمامی کشورهایی که سالهاست با اعمال انتخابات، مدیران جامعه را انتخاب می کنند به واسطه ساختار اقتصادی حاکم بر کشورشان، همگان پذیرفته‌اند که هر نوع خدمتی از سوی دولت انجام می گیرد از محل اخذ مالیاتی است که از آنها گرفته می‌شود. لذا ترجیح یک نامزد با نامزد دیگر در این است که در مقایسه با یکدیگر، هرکدام چگونه و از چه گروهی می‌خواهند مالیات بیشتری را دریافت کنند تا بعد از تأمین مالیات جدید، آن را در عرصه چه خدماتی مصرف کنند. در چنین ساختاری، انتظارات مردم همواره با پرداخت‌های خود مردم کنترل می گردد و هیچ گاه مردم از نمایندگان و دولت انتظاری خارج از توان آنها ندارند.وجود منابع درآمدی نفت و عدم شکل گیری نظام مالیاتی در جامعه ایران، موجب شده به تدریج فرهنگ مخربی در رابطه بین دولت و مردم به وجود آید و آن اینکه در هر انتخاباتی، مجموعه بزرگی از نامزدها به صحنه انتخابات وارد شده و در تریبون‌های مختلف به مردم وعده می دهند که با «انتخاب من چه خدمات متنوع و گسترده‌ای در منطقه رخ خواهد داد»، تکرار این مسأله در طول سالیان متمادی، انتظارات گسترده‌ای را در بین مردم نسبت به دولت به وجود آورده و چون همواره بخش کوچکی از آن عمل شده به تدریج نارضایتی‌ها افزایش یافته است، که البته بخشی از آن در تغییرات پی‌درپی نمایندگان و مجریان تجلّی می‌یابد. از طرف دیگر تعرف غلطی از دولت در اذهان مردم شکل گرفته است؛ بدین معنا که دولت مسئول فروش نفت و تبدیل آن به انواع خدمات امنیتی، بهداشتی، آموزشی، اشتغال و غیره می‌دانند، در چنین شرایطی تصور می‌شود هرچه قدر کمبود وجود دارد حاصل ناتوانی‌ها، سوء استفاده‌ها و ضعف مدیران نظام جمهوری اسلامی است، روشن است که تداوم این فرهنگ، هم در بلندمدت که منابع نفتی به اتمام می‌رسد یا در اقتصاد جامعه نقش کمتری خواهد داشت و هم در حال حاضر، انواع معضلات را ایجاد خواهد کرد. یکی از خطرناک‌ترین معضلات، سوء استفاده دشمنان انقلاب از این فاصله انتظار و امکان اقدام است و با القای این فکر، که اگر حکومت دینی نبود چنین فاصله‌ای وجود نداشت، زمینه سوء استفاده سیاسی بزرگی فراهم می‌شود و اگر اصلاحی در این رابطه صورت نگیرد در آینده بحرانی‌تر خواهد شد.* امکانات، منابع، محدودیت‌ها و تهدیداتی که در خارج از مرزها وجود داردهمه کشورها در فرآیند توسعه خود نیازمند درک و شناخت روشنی از این مسائل هستند، اما موقعیت نظام مقدس جمهوری اسلامی و استقرار آن در سرزمین حساس ایران، ما را در شرایط ویژه‌ای قرار داده است. انتخاب راهبرد دشمنان جامعه برای اعمال تغییرات در تفکر، اندیشه و رفتار مردم ما، به ویژه جوانان نشان می‌دهد آنها پس از مطالعه و کسب تجربه از تحمیل جنگ و محاصره اقتصادی، به درستی دریافت کرده‌اند که پتانسیل اصلی و توان جامعه ایرانی در نحوه تفکر و اندیشه مردم و جوانان نهفته است. تعجیل آنها برای استقرار دستگاه‌های ارتباط جمعی خود برای ارتباط با مردم ما، حاکی از این مسأله است که حمله نظامی و محاصره اقتصادی از دستور کار آنان خارج شده است و آنها تسلط خود را از طریق تسلط بر فرهنگ ما جستجو می کنند. اما آیا خود ما هم به اهمیت نحوه تفکر و اندیشه رفتار نسل جوانمان پی برده‌ایم؟آنچه قطعی است، جامعه‌ای که می‌خواهد توسعه پیدا کند باید در روابط خارجی خود بسیار فعّال و پرتحرّک باشد. این ارتباط همواره دارای آثار مثبت و منفی است. هرچه قدر شناخت منابع، امکانات، محدودیت‌ها و تهدیدات کشورها و سازمان‌های خارجی در بین

مسئولین و مردم یک جامعه بیشتر باشد، بخش مثبت این ارتباط افزایش می‌یابد.اما نکته قابل توجه این است که تهدیدات و آثار منفی دشمنان خارجی در طیفی گسترده قرار دارد. در یک سوی این طیف، تهدیدات و اقدامات محدود کننده علنی و سازمان یافته است که قابل شناخت می‌باشد و تا اندازه زیادی امکان مقابله با آن وجود دارد و در سوی دیگر این طیف، آثار منفی و تهدیدات پیچیده‌ای است که شناخت آن مستلزم درک عمیقی از مسائل ریشه‌ای در مسیر تفکّر جوامع و انحرافات موجود در آن، به ویژه در جوامع توسعه یافته غربی وآثار منفی آن برای تداوم حرکت جامعه اسلامی است، در طول بیست و هشت سال بعد از انقلاب، دشمنی‌های علنی؛ مانند تحمیل جنگ، تحریک گروهک‌ها، محاصره اقتصادی و تنش‌های سیاسی مقطعی، مدیریت جامعه ما را از انتقال تدریجی و بی‌صدای مجموعه وسیعی از آثار منفی نهفته در ارتباطات معمول و ناشناخته این سوی طیف غافل ساخته است.یکی دیگر از مسائل مهم مدیریت توسعه اسلامی تلاش برای شناخت عمیق و واقع‌بینانه تمدن غربی است، تا ضمن بهره گیری از امکانات و منابع علمی و تجربیات درون آن، بتوانیم از آسیب‌های مخرّب آن مصون باشیم.

دیباچه ای بر مدیریت اسلام

نوشته : عبدالمجید رشیدپور

خلاصه کتاب– ناشر: مؤسسه ی دین و دانش– تیراژ: ۶۰۰۰ نسخه– چاپ: شفق– مراکز پخش: مؤسسه انتشارات سجاد– تلخیص: ایرن قالیباف– شرایط مهم رهبری از نظر قرآن و عترت: رهبر باید خودش به گفتار و دعوتش مؤمن و معتقد باشد با هیچ مورد خلافراز او دیده نشود. حضرت علی (ع) می فرمایند: اگر بخواهید راهنمایی و ارشاد شما بر دیگران مؤثر باشد و عمل کنند اول باید خودتان عامل به گفتارتان باشید وگرنه سخنان شما در قلب شنوندگان اثر نمی گذارد.رهبر باید دارای استقامت باشد بدین معنی که همه گونه مشکلات را تحمل نموده و هیچ خللی در رأی و تصمیمش پیدا نشود چنان که خداوند می فرماید ای پیامبر باید در تمام مشکلات شکیبا با استقامت و فرمانبردار باشی .رهبر باید دارای حسن خلق و تواضع و فروتن باشد و با روی خوش مردم را تبلیغ و ارشاد نماید چنان خداوند فرمود ای پیامبر تو دارای خلق نیکو هستی.رهبر باید نسبت به مردم خدمتگذار واقعی، خیرخواه ، دلسوز و مشگل گشای تمام گرفتاریهای جامعه باشد و در مقابل هم هیچ گونه پاداشی توقع ننماید چنان که پیامبر فرمایند: رهبر و رئیس هر قومی خدمتگذار خادم آن قوم اند.رهبر باید در مقابل بدرفتاری، تندخویی، خشونت مردم نسبت به وی خونسرد و صبور و مهربان باشد مانند پزشکی که هر چه بیمار روانی اش به او دشنام می گوید باز او را معالجه می کند چنان پیامبر از خدای خود خواست که ای خداوند مهربان از امت من در گذر آنها جاهل و نادان هستند.رهبر باید بادلیل و برهان و پند و موعظه مردم را دعوت به خیر و صلاح کند به طوریکه هیچ گونه احساس تکبر و غرور در او دیده نشود. چنان که خداوند فرموده است ای رسول گرامی مردم را به حکمت و برهان پند و موعظه کن و با بهترین طریق با آنها مناظره کن.رهبر باید در مقابل رهبری خود هیچ مزد و پاداشی نخواهد و نظرش فقط ارشاد و تبلیغ و خدمتگذاری باشد چنان که پیامبر می فرماید من از شما هیچ مزد رسالت و رهبری نمی خواهم و اجر مزد من با خدای عالمیان است.«از چه کسانی باید اطاعت کرد؟» یا ایهاالذین آمنو اطیعوا... و اطیعوالرسول و اولی الامرمنکم در تفسیر این آیه آمده است که باید افراد باایمان باید بدون قید و شرط از خدا و رسولش و همچنین صاحبان حق (امامان) اطاعت نموده و فرمانهای آنها را انجام دهند و اطاعت از رسول خدا واجب است زیرا اطاعت از رسول خدا اطاعت از خدا تلقی می شود. امام محمدباقر و امام جعفرصادق روایای نقل شده است که مقصود از اولی الامرائمه معصومین هستند که از خاندان پیامبر اکرم می باشند و هرگز خداوند به اطاعت از گناهکار فرمان نمی دهد (حدیث جابر) «گزینش پیامبران» معیار اساسی در گزینش انبیاء کمالات معنوی و واقعی بوده است پس می توان گفت وقتی رسالت بر اساس معیارهای معنوی استوار باشد نقل و انتقال آن از فردی به فرد دیگر امکان پذیر نمی باشد مگر این که همان معیار و ملاکها در فرد دیگری وجود داشته باشد و این نوع

نقـل و انتقـال ارثی نمی باشـد خداونـد در قرآن کریم می فرمایـد این مقـام و منزلت به افراد سـتمکار داده نخواهـد شـد «معیارهـای رهبری در گذشـته چگونه بوده است؟» با دقت در آیات قرآن این واقعیت آشکار می شود که ملل گذشته معیارهای مادی را ملاک در تعیین رهبریت می دانستند و فکر می کردند که رهبر باید فردی باشد که از امکانات مالی فراوان برخوردار باشد پس در گذشته مبنـای گزینش حکومت و تعیین رهبر بر اسـاس ضوابـط مادی از قبیل ثروت و مال فراوان و همچنین سرشـناس بودن و داشـتن اولاد زیاد دورمر زده است.وقتی طالوت به عنوان رهبر انتخاب می شود تعدادی از افراد لب به اعتراض می گشایند و می گویند ما نسـبت به طالوت شایسـتگی بیشتری داریم زیرا ما دارای ثروت فراوان هستیم و طالوت بهره از اموال دنیوی نـدارد. «معیارها و رهبری از نظر قرآن» قرآن انبیـاء و پیـامبران خود را براسـاس پاکی و پاکیزگی و خلوص و صـفا انتخاب می کنـد و در تعیین رهبری خط بطلان بر معیارهـای اجتمـاعی کشـیده و معیـار و ملاـك را بر امور معنوی هماننـد علم و آگاهی و طهارت قرار داده است.«مـدیریت و مظاهر دنیوی» رهبریت دارای دو بعـد متمایز و جـداگانه است بعد اول اینکه رهبر انسان زنده است و همانند سایر دیگران باید زندگی کند لباس بپوشـد، غـذا بخورد و از مظاهر نعمت های الهی اسـتفاده کند و به دیگران خیرش برسد. بعد دوم اینکه رهبر الگو و مدل برای دیگران است دلسوز و غمخوار همگان است سـرمشق و امام است پس در چنین شرایطی رهبران باید از حداقل مظاهر دنیوی استفاده نمایند زیرا طبقه محروم و مستمند جامعه از رهبر و مدیر خود انتظار هم دردی و غم خواری را دارد و اگر طبقه ی کارگری ببیند که رهبرش از بهترین لباسـها و غذاها اسـتفاده می کند ایمان و اعتقادش به چنین رهبری کم می شود. از وصیت های پیامبر به ابوذر: ای ابوذر من لباس خشن به تن می کنم و روی زمین می نشـینم و بر الاغ بـدون پالان سوار می شوم و به همراه خود کس دیگر را سوار می کنم. (پیامبر خدا دلسوز مردم بود و همانند پایین ترین طبقه زندگی می کرد)مدیریت و روحیه خدمتگذاری : یکی از ویژگیهای مـدیریت در خـدمت خلق ا... بودن است طوی که همه وجودش شـخص را سوز و عشق مردم احـاطه کرده باشـد اینگونه انسانهـای شایسـته خواب و آسـایش خود را فـدا کرده و بـا عشق به مردم و رفـاه زنـدگی آنـان کمك می کننـد تجسم این روحیه را در چهره تابنـاك معلمـان دلسوز و مربیان علاقمنـد و انسانهای فـداکار نمایان و آشـکار است. بنابراین مـدیریت حتماً بایـد دارای این ویژگی باشـد زیرا انسانهـا بـالفطره شـیفته ی انسانهای خدمتگزارنـد. لـذا پیامبر (ص) فرمودنـد: بزرگی و سـیادت در اختیار افرادی است که نسـبت به مردم خدمتگـذار باشـند. حضـرت علی (ع) که شـبانه برای طبقه محروم غـذا می بردنـد. از خود مردم دردل مردم: خداوند متعـال پیـامبران را از دل مردم و میـان مردم و از خود مردم انتخـاب کرد.۱- زیرا اگر آنـان را از جنس قرار داده بـود فرشـتگان نمی توانسـتند از مشـکلات مردم آگاهی کامل داشـته و در رفع آنها کوشا باشـند. و فرشـته نمی توانـد به عمق نیازهای روانی و طبیعی و محیطی و اجتمـاعی انسانهـا پی برده و در رفع آنهـا تلاـش گر باشـد.۲- اگر پیـامبران از جنس فرشـتگان بودنـد از مشـکلات عموم آگـاهی نداشـته نمی توانسـتند در رفع مشـکلات آنان تلاش گر باشـند پیامبران از خود مردم انتخاب می شونـد تا طعم گرسـنگی و دشواریها را چشیده باشند و بفهمند که معنای گرسنگی چیست. شاید یکی از حکمتهای یتیم بودن پیامبر این است که از درد یتیمی بـا خبر بوده بدانـد که در عمق جـان یتیمان چه چیزهایی می گـذرد و چه احساسات لطیفی آنان را فرا می گیرد.وقار و هیبت مـدیر: انبیاء و پیامبران الهی بالاخص پیامبر گرامی از هیبت و وقار خاصـی برخوردار بود پیامبر (ص) خود می فرمود: خـدا آنچنان هیبتی به من عنـایت کرده بـود که دیگران در پرتـو آن شـوکت و تعـالی خود را می باختنـد: امـام زین العابـدین آن چنـان وقـاری داشت که دیگران جرأت سـخن گفتن در محضـرش را نداشـتند مگر آن که حضـرت به تبسم می آمدند پس کمالات معنوی و روحی انسانها است که آدمیـان را به خضوع در می آورد برخی از انسانهـا بـدون دارا بودن کمالاـت معنوی می کوشـند بر دیگران سـلطه و تفوق یابنـد و برای رسـیدن به این هـدف به تهدید و زور متوسل می شوند غافل از اینکه اینگونه عوامل هرگز نمی توانند دل انسانها را به خضوع درآورنـد بلکه جسم آنان را تا حـدودی بااطاعت کورکورانه در می آورنـد پس در نوع اول مـدیریت همه ی افراد با جان و دل در خـدمت خواهنـد بود و حـال آنکه در نوع دوم ترس و مجـازات است که آنـان را به اطـاعت و امر دارد . و در آخر مهمـترین

عامل پیدایش وقار دوری از معاصی است .ریاست طلبی : برخی از افراد عاشق و شیفته ی ریاست هسته به همین منظور خود را به آب و آتش زده برای رسیدن به آن تلاش می کنند.این افراد همواره مورد مزمت هستند بر همین اساس پیامبر خدا می فرمایند: محبت افراطی آدمی را کور و کر می سازد همچنین در قرآن آمده است که هرکس روحیه برتری طلبی داشته باشد هرگز به بهشت جاودانه وارد نخواهد شد. به عبارت دیگر ضرر و زیانی که روحیه ریاست طلبی به دین و آئین می رساند همانان بیشتر از زیانی است که دو گرگ درنده در گله گوسفندی که چوپان نداشته باشد وارد می آورند.امام محمدباقر می فرمایند: دنبال ریاست نرو تا گرگ نباشی پس نتیجه می گیریم که ریاست را کسی باید پذیرا باشد که صلاحیت و شایستگی آنرا دارا باشد. ناگفته نماند پذیرفتن مدیریت به معنای ریاست طلبی نیست حضرت علی (ع) پس از قتل عثمان در برابر تقاضاهای مکرر مردم مقاومت می کرد تا سرانجام طبق شرایط و ضوابطی آن را قبول کرد ولی بدون تردید از علل اساسی پذیرش اجرای حدود اسلامی و پیاده کردن احکام اسلامی بود. وقتی به لقمان گفتند بین نبوت و حکمت یکی را انتخاب کن لقمان حکمت را پذیرفت و از پذیرش نبوت خودداری نمود زیرا از عواقب پذیرش نبوت خائف و نگران بود.رسالت مدیریت در دوره انقلاب در دوره ی انقلاب آنان که مدیریت را پذیرا می شوند وظیفه سنگینی را به عهده می گیرند زیرا این عده موظفند همه گونه روشها را اخلاقی و اسلامی را در دوره ی مدیریت خود نسبت به همکاران و ارباب رجوع رعایت نمایند و بهترین روش این است که همه ی مدیران مدیریت و رهبری پیامبر (ص) را الگو قرار داده تلاش کنند همه ی رفتارهای آن بزرگوار را در حد توانایی و قدرت در رفتار و کردار خود پیاده سازند.رسول اکرم هیچگاه میان افراد تبعیض قائل نمی شد وقتی بین دو نفر قرار می گرفت گاه به سمت راست و گاه به سمت چپ نگاه می کرد.در سلام کردن بر همگان سبقت می گرفت.در ارتباط با دیگران کمال خضوع را رعایت می کرد.کفش خود را وصله می زد .عذر غذرخواهان راپذیرا می شد.هیچگاه سخن ناروایی از او شنیده نشد.عبای خود را روی زمین پهن می کرد و دیگران را بر روی اون می نشاند.از همه ی مردم بخشنده تر بود.آن حضرت روی حصیر بدون فرش می خوابید.۱۰-خشن و درشتخو نبود.ایمان با ذلت سازگار نیست: خداوند همه چیز را در عهده ی مؤمن قرار داده است جز یک چیز را و آن اینست که خدا راضی نیست مؤمن ذلیل شود به عبارت دیگر خداوند راضی نیست مؤمن رفتار و کرداری داشته باشد که عزت خود را از دست داده به خواری گراید در نتیجه شخص مؤمن نباید کاری را که از عهده اش برنمی آید بپذیردچون با پذیرش آن خود را به خواری و خفت افکنده است و خداوند به این خواری و ذلت راضی نمی باشد پس روی این اصل به مجرد پیشنهاد پستی نباید خود را برای انجام آن آماده سازیم بلکه توانائیهای علمی و عملی آن کار را در نظر گرفت اگر مشاهده شود که همه ی آن را دارا هستیم آنگاه آن را بپذیریم .نقش اساسی مدیریت : شاید عده ای گمان کنند که مدیر خوب کسی است که زودتر از همه به اداره آمده و دیرتر از همه از اداره خارج گردد کار و کوشش او از همه بیشتر باشد و اصلاً وقت استراحت نداشته باشد ولی با کمی دقت این نکته به نظر می رسد که این نوع مدیریت علاوه بر اینکه فرد خود را از بین می برد بلکه نفع و سودی برای اداره ی مربوطه هم نخواهد داشت و شاید افراد سطحی نگر گمان کنند که اینگونه مدیریت مفید و کارساز است. بنابراین فرد مدیر باید از این ویژگی ها و خصلت ها برخوردار باشد که عبارتند از :از نظر شناخت و تشخیص قوی بوده این قدرت و توانایی را داشته باشد که با کمترین فرصت نیروهای اصیل و ناب را تشخیص داده و استخدام نماید.دارای قدرت جاذبه قوی بوده بتوانند نیروهای اصیل را جذب کرده به آنها مسئولیت دهد هستند برخی از مدیران که به جای نیروی جاذبه نیروی دافعه دارند یعنی با اولین برخورد انسانها از آنان فرار کرده و حاضر نمی شوند با آنان همکاری داشته باشند.بین نیروهای جذب شده ایجاد هماهنگی نموده با تغذیه روحی و معنوی در میان آنان وحدتی به وجود آورده همه ی آنها را فعال تر و کوشاتر سازد. با توجه به این نکات به خوبی آشکار می گردد که عمده ترین نقش مدیریت در بسیج کردن همه ی نیروها و ایجاد وحدت و هماهنگی بین همه ی نیروهاست.ضرورت رشد در مدیریت رشد قیدی است که پس از عقل و بلوغ تحقق می یابد بنابراین در انتخاب مدیریت علاوه بر عقل و بلوغ باید صددرصد لیاقت و

شایستگی افراد را در نظر گرفت روی این اصل نمی توان هر کس را که بخواهیم به او پستی بدهیم مدیریت علاوه بر خوب بودن و درست بودن لیاقت و شایستگی می خواهد به عنوان مثال ممکن است معلمی در قسمت درس دادن فردی شایسته باشد ولی این شایستگی دلیلی بر شایستگی او در حوزه ی مدیریت مدرسه باشد.آفت بزرگ مدیریت نقش حساس مدیریت ایجاد وحدت و هماهنگی بین همه نیروهای موجود در سازمان است و حرکت دادن آنها به سوی هدف بنابراین مدیر نباید فراموش کند که خود جزئی از یک کل است و اگر موفقیتی عاید مجموعه ای شود این امتیاز و موفقیت متعلق به تمام اجزاء است مثال: نقش مدیر همانند نقش فرماندهی سپاه است فرمانده ی سپاه با اینکه نقشه ها و تاکتیک های پیروزی را طراحی می کند ولی حق ندارد همه ی پیروزی ها وابسته به تاکتیک و نقشه ی خود بداند زیرا شجاعت و تلاش و فداکاری های سربازان است که به نقشه های او فعلیت داده او را به پیروزی می رساند. روی این اصل یکی از رسالت های مدیر اینست که موفقیت و پیروزی خود را مدیون همه ی کارمندان خود دانسته با همه ی وجود از آنان تشکر و قدردانی نماید در نتیجه چنین مدیری دچار عجب و غرور نخواهد شد که یکی از آفت های ویران گر است از شیطان سؤال شد که در چه وقت به انسان تسلط می یابی گفت در آن هنگام که آدمی دچار عجب و غرور شده باشد و دائم منم منم بگوید.دقت نظردر مدیریت : بعضی ها عقیده دارند که انسان باید ذهن و فکر خود را معطوف به موضوعات و مسائل بزرگ نماید و از پرداختن به مسائل کوچک و جزئی خودداری نماید که این نظر صحیح نمی باشد بنا به دلایل زیر باید به مسائل جزئی نیز توجه کرد.کارهای بزرگ از کارهای کوچک به وجود می آید دریا از روخانه های کوچک و کوههای استوار از صخره های کوچک تشکیل می یابد.کوچکها با این که کوچکند ولی کاربرد عملیاتی آنان بسیار بزرگ است به عنوان مثال یک ته سیگار و یا یک جرقه ممکن است یک شهری را به آتش بکشاند.گاه یک جمله ی کوتاه و یک عبارت بسیار کوچک ممکن است اهالی دو کشور را به جان یکدیگر بیندازد .یک قطره اشک یک آه سوزناک یک دعای دردمندانه ممکن است یک شهری را از نابودی نجات دهد. همانطور که در مدیریت مدیر فکر و اراده ی خود را صرف مسائل مهم و حیاتی می نماید باید مسائل جزئی و کوچک را نادیده نگیرد. انسانهای بزرگ همانطور که در مسائل بزرگ دقیق هستند در مسائل پیش پاافتاده و بسیار جزئی هم دقیق می باشند.معیارهای عزل و نصب در مدیریت اسلامی : یکی از وظایف مدیریت آگاهی و اطلاع از حوزه مدیریت است مثلاً مدیر مدرسه باید از تمام جریاناتی که در مدرسه می گذرد آگاهی کامل داشته باشد بنابراین وظیفه ی مدیریت اسلامی پس از شناخت نکات ضعف ساختن و اصلاح کردن است نه کندن و کنار گذاشتن مدیریت اولیه مدیریت در اسلام عزل کردن و فرد دیگری را جایگزین کردن نیست بلکه راهنمایی افرادی که دارای نواقص تخصصی و اخلاقی و رفتاری هستند می باشد مگر آنکه مدیر به یقین برسد که فلان کارمند فاقد صلاحیت اخلاقی و شغلی است و با راهنمایی ها به هیچ وجه نمی توان در او دگرگونی به وجود آورد در این صورت است که مدیریت بر اساس حفظ مصالح عمومی آن کارمند را از کار برکنار کرده و فرد دیگری را جایگزین می کند.

نقش دل در مدیریت

تألیف : مجتبی کاشانی

خلاصه کتاب– ارائه: تلخیص : منیر علیپور – ویراستار : علی کیال – تایپ : طاهره شکاری – صفحه آرایی : حمید غیاثوند – لیتوگرافی و چاپ : تارنگ – گرافیست : مهدی مهر پارسا – طرح جلد : صدیقه آبریزه – ناشر : سازمان مدیریت صنعتی ـ تهران ، خیابان ولیعصر ، ابتدای خیابان جام جم – هدف موضوع نقش دل در مدیریت ، احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبت فهرست مطالب مقدمه مباحثه مدیریتی با ملاحظات انسانی مدیریت و مهمترین منبع توسعه ، انسان انسان ، کار و انگیزش مشارکت ، انگیزه و شکوفایی انسان بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان مدیریت موفق در محیط کار ایران مقدمههدف موضوع نقش

دل در مدیریت ، احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبتی « Maintenanc Behaor » در سازمان در کنار نقش پدرانه و منطقی « Performance Behaviar » به منظور ایجاد روحیه ، انگیزش ، تقویت وجدان کار ، نظم و خود کنترلی و یگانگی با اهداف سازمان است . پیام نقش دل در مدیریت از سوی دیگر توجه و تمرکزی شرقی و عرفانی به انسان بویژه نیاز او به عشق و عاطفه و توجه به معنویت و محبت است و بر آن است تا مدیران و کارکنان راقانع کند تا محیط تولید و صنعت را چنان جدی و خشک نپندارند که تنها جسم و مغز خود را وارد آن کنند و از آوردن دلهای خود به محیط کار بپرهیزند . مباحثه مدیریتی با ملاحظات انسانیمدیریت و مهمترین منبع توسعه ؛ انساناصطلاح در توسعه منابع انسانی ، برگردانی از کلمه DEVELOPMENT است به معنای ایجاد و پرورش و تکامل . الف : پرورش منابع انسانیاگر قرن ۱۸ و ۱۹ را قرن اختراعات و اکتشافات علمی بدانیم ، قرن ۲۰ را بدون تردید باید قرن کار بردی کردن این تحولات در صحنه کار و صنعت دانست . بررسی تحولات دهه های گوناگون قرن ۲۰ نشان می دهد که تأکیدات صنعتی در آن از سود سخت افزاری به سوی نرم افزار ، از کمیت به کیفیت ، از توجه و تمرکز به ماشین و ابزار به انسان و ازسوی آوری شخصی و سازمانی محض به سوی منافع اجتماعی جهانی و زیست محیطی پیش می رود . پرورش منابع انسانی ، یکی از اساسی ترین مبحثهایی است که امروزه در مدیریت به ویژه مدیریت صنعتی کشور باید مورد توجه قرار بدهیم . این موضوع در کشور ما بیش از حد ، مورد بی توجهی و بی مهری قرار گرفته است ، خیلی ها می گویند که مدیران و مهندسین صنعتی انسان را همتراز ماشین و ابزار تلقی می کنند ، متأسفانه در اکثر موارد حتی در این حد هم به انسان توجه نمی شود .در خیلی از واحد ها برای ماشین ، برنامه مرتب و منظم تعمیر نگه داری وجود دارد . اما برای انسان ... ؟ حداکثر افتخار مدیران ، تأمین رفاه مادی و پاداش پولی برای تلاش کارکنان است ، و هیچ کوششی در زمینه ی آموزش و پرورش و یا توجه به نیازهای روحی و معنوی کارکنان صورت نگرفته است . انسان مجموعه ای است از ترکیب چند نیرو : ۱ ـ اندیشه ۲ـ احساس ۳ـ قوای جسمانی آنچه در پرورش مورد توجه است نیروی اندیشه و احساس انسان است . برای جلوگیری از هر گونه عدم تعادل ، می باید توجه مدیران به هر دو نیروی انسان باشد ، پرورش اندیشه با آموزش و پرورش احساس با امور انگیزشی که در واقع بخش هنری مدیریت است . مشکلات ایران در زمینه ی آموزش نیروی انسانی عدم تعادل بین سخت افزار و نرم افزار زمانی که روند صنعتی شدن در ایران شروع شد ، بیشترین بها را به ماشین آلات و ابزار دارد ، غافل از اینکه انتقال تکنولوژی صرفاً با کمک اندیشه و توان افراد است و پرورش نیروی انسانی را فراموش کردند . ترکیب نا همگون و ناهماهنگ آموزش اولیه نیروی انسانی طبق آخرین آمارها از کل جمعیت ایران ، تنها حدود ۷۵ درصد با سوادند و آن هم معلوم نیست چند درصد در حد خواندن و نوشتن سواد دارند و چند درصد بیشتر از آن . نسبت و ترکیب تکنسین به مهندس در ایران خلاف کشورهای پیشرفته است . به طور مثال در آلمان به ازای هر هزار نفر ۹۹ تکنسین ۳۷ مهندس و در ژاپن به ازای هر هزار نفر ۲۳۵ تکنسین و ۶۱ مهندس وجود دارد ، اما در ایران در هر هزار نفر ۴ تکنسین و ۷ مهندس وجود دارد و یعنی مادر مدیریت میانی حلقه ی مفقوده داریم و یک مدیر تحصیل کرده ورده بالا باید با تعدادی نیروی کار کم سواد و بی سواد کار کند . طبیعی است که این نیروها از نظر ارتباطی مشکلی دارند و نوعی نا همدلی بین آنها به چشم می خورد . ب ـ حقوق و دستمزد . یکی از نکات مهم در مدیریت منابع انسانی مسأله حقوق و دستمزد است . در صورتیکه نیروی انسانی از نظر دستمزد و مزایای دریافتی راضی نباشد کالای تولید شده توسط او گران تمام می شود و قدرت رقابت هم ندارد . پس از نظر سود آوری و بهره وری توجه به این نکته ضروری است . فکر نمی کنم کسی تردید داشته باشد که این انسان است که در بهره وری ابزارهای تولید نقش اساسی دارد . زیرا بهره برداری بهینه ، تعمیر ، نگهداری ابزار تولید ، تولید را انسان بر عهده دارد و نیروی انسانی است که می تواند از یک ماشین که یک ظرفیت طراحی شده و محدود دارد ، به طرز مطلوب یا نا مطلوب استفاده کند . انسان ، کار و انگیزشانگیزش برای خوب انجام دادن هر کاری نیازی اساسی است . تقسیم بندی معروف « مازلو » درباره نیازهای انسان ۱ ـ نیاز های فیزیولوژیک (زیستی) ۲ ـ نیاز های ایمنی ۳ ـ نیازهای اجتماعی و عاطفی

۴ ـ نیاز به احترام و اعتبار ۵ ـ نیاز به تعالی نفس (خود شکوفایی) نیاز های انسان به ترتیب سلسله مراتب از پایین به بالا ظاهر نمی شونـد ، بلکه تمام آنها در همه حال وجود دانـد ، اما اهمیت نسبی آنها بر حسب شـرایط و وضـعیت فرد تغییر می کند . این نیازها با انگیزش هـای انسـان ، پیونـدی نزدیـک دارنـد . هرزبرگ می گویـد : عواملی که دلگرمی و رضـایت ایجاد می کننـد با عواملی که موجب دلسـردی و نارضـایتی وی شونـد تفـاوت دارنـد . بر آروردن نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی می توانـد در زمره ی عوامل رفع ناخشنودی (Dissatis fiers) به حسـاب آینـد . در حـالی که بر آوردن نیاز های بالاتر ایجاد دلگرمی و رضایت می کنـد که در زمره ی عوامل خشنودسازی (Satisfiers) جای دارند . لذا روشن است که ایجاد انگیزه در افراد صرفاً با رفع نیاز های اولیه سطح پـایین ممکن نیست . کار چیست ؟ تفکیک برنامه ریزی و اجرای کار از هم با نظریه تیلور در اوئل قرن ۲۰ صورت گرفت ، او براین عقیده بود که چگونگی انجام کار توسط افراد باید مبتنی بر نتایج علمی باشد . در سیسـتم تیلور مهندسـین مسـئول برنامه ریزی کارو کارگران مسـئول اجرای آن شدند ، این سیسـتم در شـرایطی عرضه شد که کارگران و حتی سرپرستان از سواد فنی لازم برای برنامه ریزی روشـهای کار بهره ای نداشـتند تا بتواننـد اسـتاندارد کار روزانه و امثال آن را تعیین کننـد . سـطح زندگی آنقدر پایین بود که پـاداش و محرکه هـایی چون پرداخت دسـتمزد در مقابـل انجـام بخشـی از کـار، می توانست در کارکنان برای رعایت اسـتاندارد به نحوی موثر انگیزه ایجـاد کنـد . این فرضـیات در زمـان تیلور کاملاًـ معتبر بودنـد ، امـا همه آنهـا روز به روز بی اعتبـارتر شـده انـد . سرپرسـتان و کـارگران امروزی از سواد کافی بر خوردار شـده انـد ، (این سواد آموزش های فنی را نیز در بر می گیرد) و بالا رفتن سطح زندگی نیز تأثیر محرکه های آن زمان را به عنوان انگیزه بهره وری به شدت کاهش داده است . به رغم منسوخ شدن فرضیات تیلور ، مـا هنوز سیسـتم تیلور را حفظ کرده ایم ...آشـکار ترین زیان این امر بی اسـتفاده مانـدن هوش و توان خلاقیت میلیونها انسان است . بعـد از شـکست نظریه تیلور در آمریکـا شـیوه سامانـدهی و اجرای کـار بار دیگر به صورت موضوعی بحث انگیز در آمـد و دولت گروهی را به سـرپرستی « اتول » مأمور بررسـی آن کرد . نتایج و یافته های این گروه در گزارش معروفی بنام « کاردر آمریکا » انتشار یافت . در این گزارش « اتول » کار را چین تعریف کرد : فعالیتی که چیزی ارزشمند برایافراد دیگر تولید می کند .در همین حال « نی شـی بوری » این سه عنصـر را به عوان عناصـر اساسی کار شناسایی کرد : ۱ ـ خلاـقیت (فکر کردن) ۲ ـ فعالیت جسمی (کار) ۳ ـ اجتماعی بودن (ارضاء شـدن) هدف و روشـهای کار مهمترین عامل انجام هر کاری ، دستیابی به هدف واقعی آن است . پس بایـد در هر کار و فعالیتی هـدف را برای عوامل اجرا کننـده به روشـنی مشـخص کرد ، اما اگر راه و روش کار را به عوامل کار نشان دهیم . و از آنها بخواهیم که آنرا دنبال کننـد ، اغلب هـدف کار را جـدی نی گیرند وبه اهداف اصـلی نمی رسـیم ، در چنین شرایطی عذروبهانه می آورند که روشـها و ابزار تعیین شده غلط بوده اند . برای رسیدن به هدف کار این شرایط ضروری است : ۱- روشن کردن هـدف کار ۲- تـا حـد امکان ، دادن آزادی هر چه بیشتر در انتخاب ابزار و روشـهای کاراین شـرایط برای از بین بردن بهـانه هـای یـاد شـده مفیـد است وباعث ایجاد احساس مسـئولیت و رشـد خلاقیت می شود . خلاقیت و اسـتاندارد کردن :انگیزش و خلاقیت ، پیوندی بسیار نزدیک با یکدیگر دارند و از سوی دیگر کنترل کیفیت واستاندارد کردن امری ضروری است . اما عده ای بر این عقیده اند که هر چه استاندارد کردن بیشتر باشد ، زمینه برای بروز خلاقیت کاهش می یابد . انواع استانداردهای عملیات : ۱- استاندارد کردن هدف کار ۲- استاندارد کردن مراحل کار ۳- استاندارد کردن راه و روشهای کار مورد اول ودوم که باید به شدت رعایت شود اولی مربوط به هدف است ودومی مربوط به امنیت عوامل اجرایی کار، اما درمورد سوم اگر مدیریت اصرار داشته باشد که کارگران راه وروش تعیین شـده را دنبال کنند ، کارگران راحتتر می توانند از زیربار مسـئولیت شانه خالی کنند . راه وروش کار نباید استاندارد شود ، بلکه باید از آنها تنها به عنوان منبعی برای گرفتن ایده و اطلاعات استفاده کرد . پس به این نتیجه می رسیم که خلاقیت و اسـتاندارد کردن دو پدیـده ، نه جمع نا پـذیر بلکه مکمل یکدیگرنـد . درس گرفتن از نتایج کار : در چرخه ی PDCA که نمایـانگر دور کامـل انجـام یـک کـار است دونـوع فعـالیت به این شـرح دیـده میشود . ۱- کشـف هر نـوع انحراف از مجموعه

استانداردها و اقدام به تصحیح آن = راه حل موقتی ۲- کشف تفاوت آماری با مجموعه استانداردها و شناسایی علل آن و بهبود فراگرد برای جلوگیری از ایجاد مجدد آن = راه حل دائم اقدام نوع اول موقتاً عیب فراگرد موجود را رفع میکند ، نمیتواند از امکان همان خطا جلوگیری کند . اقدام نوع دوم کل فراگرد را بهبود بخشیده ومی تواند از بروز مشکل در آینده جلوگیری نماید .اگر این کار مرتب تکرار شود به پیشرفت و بهبود کیفیت خود کار منجر خواهد شد . هر گاه ما در روشهایی که معمولاً برای انجام کارها در گذشته در پیش گرفته ایم ، تعمق می کنیم نباید صرفاً روی کشف خطاها و تصحیح و از میان برداشتن آنها متمرکز شویم بلکه صرف وقت انرژی برای شناسایی نکات مثبت وخوب وسرمایه گذاری روی آنها امری حیاتی است. مشارکت ، انگیزه و شکوفایی انسانمشارکت برابر است با همدلی + همفکری و اخیراً به علت شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود همدردی نیز به آن اضافه شده است . مشارکت همان پدیده اعتقادی مورد توجه تفکر دینی ما در قالب شورو مشورت است که ما هرگز موفق نشدیم به آن دست یابیم . در سالهای گذشته تلاش می شد با وضع قانون شوراهای اسلامی این باور را تحقق بخشیم اما نه قانون شوراها و نه حتی سهیم شدن کارکنان در مالکیت واحدها ما را به هدف نرساند ، چرا که مشارکت یک امر انسانی و فرهنگی و مسئولیتی است که بازور و تحمیل قانون و سهامدار شدن ومالکیت مادی تحقق پیدا نمی کند . مسئله مشارکت دادن انسانها درمجموعه فراگرد کار از تصمیم گیری تا رسیدن به هدف است. مشارکت آن بخش از نیاز انسان است که به برانگیختن او در انجام یک کار سازنده ورضایت بخش کمک می کند . مشارکت از آن دسته از نیازهای انسان است که با هیچ مزایای عادی ، قابل تعویض وجران نیست . منظور ما از مشارکت در این بحث ، مشارکت در مالکیت نیست ، بلکه مشارکت درکار است که بعضی از آن به مشارکت در مدیریت نیز تعبیرمی کنند .سیستم پیشنهادات طرحی برای اشاعه و تقویت مدیریت مشارکتی است . برخی آثار مطلوب مشارکت افزایش احساس مسئولیت بهبود ارتباط بین اعضاء گروه آشکار شدن تواناییهای پنهان افراد و بهر برداری از آنها تغییر ساختار گروه از تک محوری به چند محوری افزایش تعداد راهها و روشهای تحقق هدف بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمانما به عنوان یک مدیر هر روز در معرض مراجعات حضوری و تلفنی کارمندان ناراضی ، گله مند ، متوقع و مدعی قرار می گیریم . و یا بر عکس ممکن است مواجه با کارکنانی باشیم که به علت ضعف رفتار و کار ، ما مدعی آنها هستیم . در هر دو حالت برای پاسخگویی منطقی و یا اصلاح اصولی رفتار این همکاران نیاز مند بر خوردهای حضوری هستیم که چگونگی اداره این بر خورد حضوری نقش تعیین کننده ای در موقعیت ها ، اعمال مدیریت و رهبری سازمانی ایفا می کند بسیاری از مدیران گمان می کنند که این گونه بر خوردهای انسانی بستگی به بینش یا حصلتهای ذاتی مدیران دارد و از مهارتهای نهفته در هر انسان تحصیلکرده و یا با تجربه است . در حالی که بر عکس نقش تکنیکهای ارتباطی که بر اساسی یافته های روانشناسی و جامعه شناسی رفتار سازمانی و اجتماعی انسان ها تدوین گردیده است نقش تعیین کننده ای در بر خورد صحیح و موفقیت آمیز یک مدیر در این گونه موارد دارد . □ تقویت عرت نفس و شخصیت فردی از توانایی های یک مدیر خوب تأثیر و نفوذ بر کارمند خود برای تغییر رفتار و موضع اوست و این در حالی ست که ضمن حفظ رابطه با او از آسیب رساندن به شخصیت از نیز جلوگیری کند . □ تمرکز و تأکید بر رفتار واقعی یک مدیر خوب معمولاً توانایی آن رادارد که در مواجهه با همکاران مدعی و ناراضی ، وضعیت دفاعی و انفعالی نداشته باشد . یکی از راهها و مهارتهای این کار ، تأکید بر رفتار واقعی کارمند است . تاکید بر رفتار مبتنی بر واقعیت قابل لمس و محسوس و پذیرفتنی تر است و آزار دهنده روحیه و شخصیت فرد نیست . □ اعمال فشار مثبت شیوه ای برای افزایش بهره وری و نیز شیوه موثری برای تغییر رفتار کارکنان است ، هم می تواند رفتار خوب آنها را تقویت کند و هم رفتار نا مطلوب را بهبود بخشد . اعمال فشاری هم به طریق مثبت ، یعنی تاکید و تایید رفتار خوب گذشته فرد و هم به طریق منفی ، یعنی تنبیه (روحی) رفتار نا مطلوب گذشته و یا تهدید در مورد رفتار نا مطلوب آینده شخص ممکن است صورت گیرد ، که نوع مثبت آن که کار آمد و موثر است ، مورد نظر است . □ تعیین قرار و مدار مشخص برای پیگیری و مرور نتایج این روش نوعی پیگیری است که کارمند را دلگرم به ادامه ارتباط با

مدیر خود می کند . و این خود از ابزارهای کارساز اعمال فشار مثبت برای سازندگی و فرصت ارزیابی مجدد است . ◻ گوش دادن موثر مجموعه این شیوه های ارتباطی در بر خوردهای کاری به مدیر کمک می کند که بتواند محیطی فراهم آورد که در آن کارکنان راحت تر احساس خود را مطرح کنند و آزادانه سخن بگویند ، از لاک دفاعی بیرون بیایند و از پیشنهادهای آنها برای حل مشکلات استفاده شود . این کار به آنها منزلت شخصی ، اعتماد به نفس و انگیزه حضور فعالتر در میدان کار می بخشد . مدیریت موفق در محیط کار ایرانعواملی مانند علاقه و استعداد و اراده شخصی ، مطالعه و کسب دانش و کسب تجربه توأماً در هر زمینه و از جمله مدیریت می توانند باعث کامیابی ما باشند . اگر چه در کلیات ، افراد یا روشهایی می توانند مورد الگو برداری ، قرار گیرند ، اما به طور محض هیچ دستورالعمل ، روش و تجربه خاصی نمی تواند الگوی کامل کامیابی باشد . این امر به خصوص در زمینه های نرم افزاری مدیریت ؛ یعنی سازماندهی ، برنامه ریزی ، انتخاب و پرورش نیروی انسانی و نیز در زمینه ی دل افزاری ؛ یعنی روابط انسانی ، انگیزه و پرورش آن ـ که دیدگاهها ، گرایشها و اعتقادات خود مدیران در آن نقش اسای دارد ـ بیشتر صدق می کند . در امور مدیریتی بویژه آنجا که با انسان سرو کار داریم ، عوامل گوناگونی مثل سابقه تاریخی و فرهنگی ، شرایط اجتماعی و اقتصادی وزمان ومکان در اعمال مدیریت نقش اساسی ایفا میکند . اگرچه علم و تجربه ثابت کرده است که ، انسان در همه جای دنیا ، انسان است و اصول علمی حاکم بر پرورش ، انگیزش وشناخت وپاسخگویی به نیازهای روحی او نیز می تواند کلیت داشته باشد ، اما به هر حال ضرورت دارد که اصول علمی روابط انسانی را با تلاش وتعدیل وتطبیق با محیط به کار گیریم تا بتوانیم به توصیه ها ، روشها و الگوه های مدیریتی یک جامعه یا سازمان دست یابیم . اصول و توصیه های یاری دهنده در محیط کار ایران : ◻قاطع ، اما مهربان باشید . ◻جدی ، اما لطیف باشید ◻حتی اگر جوان هستید درمقام مدیر ، پدر باشید . ◻صمیمیی وبا صداقت باشید وسعی کنید رفتار شما بر گفتارتان منطبق باشد .◻حتماً نظم را در محیط کار برقرار کنید . در محیط کار بی نظم همه طلبکار و مدعی اند ، اما در یک محیط منظم و مبتنی بر اصول ، مدعیان احساس بدهکاری خواهند کرد . ◻آراستگی وپیراستگی راکه شامل پاکیزگی ، زیبایی ، ایمنی ، بهداشت و انضباط می شود در محیط کار اعمال کنید . این پدیده موجب بالا رفتن روحیه در نتیجه افزایش بهر وری و کیفیت میشود .◻به اصول ، قولها و تعهدات خود و همکاران در مدیریت ، پایبند باشید . ◻ حتی الامکان شما یا نماینده شما ، باید در همه صحنه های شادی و غم همکارانتان حضور پیدا کند . ◻ در امر روابط با دیگران ، احساساتی و هیجان زده و شتابزده عمل نکنید . ◻ بیش از آنچه می گویید عمل کنید و حتی پس از آنکه عمل کردید ، بگویید و هرگز مصداق « لم تقولون مالا تفعلون » نباشید . نتیجه عمل شما سخنگوی اعتقادات و دیدگاهها و ادعاهای شماست . ◻ به نمایندگان کارکنان و نیز کارکنان با تجربه و با سابقه اهمیت بدهید و آنها را بازوی فکری و اجرایی خود قرار دهید . ◻ از آنچه در واحدهای مشابه در جامعه و یا حداقل در اطراف شما می گذارد ، آگاه باشید . ◻ تبعیض یکی از شکوه های عمومی و مشترک همکاران مادر محیط کاراست . این بیماری مدیریتی را بشناسید و در رفع آن بکوشید . ◻ در دوران تنعم و رونق و برکت آنها را در یابید ، تا در دوران سختی و بحران شما را دریابند . ◻ از جاذبه و دافعه کمک بگیرید ، اما جاذبه در حداعلی و دافعه را در نیاز و ضرورت به کار برید و از دو حربه برای افراد مختلف ، متناسب با ظرفیت آنها استفاده کنید . ◻ از تورم نیروی انسانی جداً جلوگیری کنید ، تورم نیروی انسانی در هر بحران کوچک ، شما را با مشکلات اقتصادی ناشی از بهره وری و همکارانتان را با مشکلات امنیت شغلی که یکی از آفات روحیه در بین کارکنان است ، روبرو می کند .◻ آموزش ، تنها راه شکوفایی همکاری و اعتماد بخشی به آنان در کارهای اجرایی و رفتار سازمانی است . البته باید معتقد باشیم که آموزش یک سرمایه گذاری بلند مدت و یکی از عوامل رشد و رضایت روحی کارکنان است . اگر تمام نظریه دانشمندان و پژوهندگان را در مورد وظیفه مدیران در هم بیاموزیم چکیده آنها را می توان در این جمله خلاصه کرد : وظیفه مدیران این است که تدبیری بجویند تا کارکنان با دست خود و با میل خود و رغبت کارها را به پایان برسانند . « زاگتلیس برگر »

کیمیاگر

اثر پائولوکوئلیو - ترجمه : آرش حجازی

خلاصه کتاب- تلخیص: مداح- جوان همراه گله اش در زمان غروب آفتاب به کلیسای متروکه و کهنه ای رسید . گله را در گوشه ای مهار کرد و خرقه اش را به زمین انداخت تا بخوابد .کتاب قطوری را که همیشه همراه داشت زیر سر گذاشت و شروع به شمردن ستارگان کرد . در خواب پسر بچه ای را دید که مشخصات گنجی نهفته ، در اهرام مصر را به او می داد که متعلق به اوست . صبح به هنگام طلوع خورشید جوان بیاد آورد که هفته ی پیش نیز این رؤیا را دیده بوده است . بنابراین برای جستجویش مصمم شد . به شهر که رسید بدنبال زن کولی که خواب ها را تعبیر می کرد گشت و زن را در خانه ای متروکه در حاشیه ی شهر یافت ، داستان خوابش را برای زن تعریف کرد و زن هم که کمی از رمل وجادو سر در می آورد ، سعی کرد اول فکر جوان را بخواند و انگیزه اش را برای رسیدن به گنج محک زند . ولی جوان متوجه شد و خواست از پیش زن فرار کند . که زن با پیش نهادی جدید پسر را غافل گیر کرد ، زن به پسر گفت یک دهم گنجت را به من بده تا مکان گنج را به تو بگویم ولی پسر که از قبل سابقه ی دروغگویی های کولی ها را داشت حرفش را باور نکرد و از کلبه ی زن بیرون آمد .چند روزی را به همان صورت در فکر گنج سپری کرد تا اینکه روزی به هنگام ظهر وقتی با خود خلوت کرده بود و مشغول کتاب خواندن بود . پیرمردی در کنارش نشست که سینه پوشی از سنگ های قیمتی و فلزات دیگر همراه داشت و قطعه ای از آن به نظرش رسید و چنان چشمش را زد که نزدیک بود کور شود ولی صبر اختیار کرد و چیزی از پیرمرد نپرسید . پیرمرد از جوان آب خواست چرا که هوا بشدت گرم بود و به او گفت آیا می خواهی کمکت کنم ، جوان هم که دید پیرمرد از او کمک خواسته و آب گرفته به او گفت تو خود نیاز به کمک داری نه من ، اما پیرمرد ناگهان به گنج اشاره می کند و می گوید می خواهی راه رسیدن به گنجت را به تو نشان دهم ؟جوان هم هیجان زده از اینکه پیرمرد ناگفته فکرش را خوانده بود سر صحبت را گشود اول با خود فکر کرد پیرمرد را آن زن فرستاده تا از من پول بگیرد ولی با نشانه هایی که پیرمرد همراه داشت به او ثابت شد که او انسان معمولی نیست پیرمرد در ازای راهنمایی هایی که به جوان کرد ۱۰ گوسفند او را گرفت و ۲ سنگ راهنما به او داد و این دو سنگ وقتی جوان بر سر دوراهی بماند ، سنگ ها راهنمایی اش می کنند یکی سیاه و یکی سفید ، یکی خیر ویکی شر .جوان ۱۰ گوسفند را داد و سنگ ها را گرفت و به علاوه پیرمرد گفت که هواسش به نشانه ها هم باشد .جوان بقیه گوسفندانش را هم فروخت و راهی اهرام شد .در راه برای استراحت به کافه ای رفت تقاضای باده کرد ، امّا آنجا سرزمین اسلامی بود و از باده خبری نبود و بجای آن چای تلخ زیاد داشتند و او هم یک فنجان از آن نوشید . کسی که خود را راهنما معرفی کرد با او همراه شد ولی طی راه پولهای او را دزدید و جوان تنها و بدون پول حیرون و سرگردان در خیابان های شهر قدم می زد . شب را در گوشه ای سپری کرد تا صبح .صبح از سروصدای مردم بیدار شد ، هر کسی در گوشه ای از بازار در حال پهن کردن بساط فروشندگی اش بود . جوان هم جلو رفت و به شیرینی فروشی کمک کرد و او هم در ازای آن چند شیرینی به جوان داد و جوان فهمید در جایی که زبان کلامی نمی تواند ارتباط برقرار کند ، روح انسان ها نیازها را می فهمند و پاسخ می دهند .بعد از مدتی قدم زدن به هنگام ظهر به بلورفروشی در روی تپه رسید . به بلورفروش گفت : می خواهید بلورهایتان را تمیز کنم ، و بلورفروش پذیرفت در حین تمیز کردن بلورها چند مشتری بداخل آمدند و بلور خریدند . نزدیک ظهر بلور فروش به جوان گفت : برویم ، و به همراهی جوان به سمت کافه ای در نزدیکی بلورفروشی اش رفتند ، جوان بعد از چای غذایی خورد و به پیرمرد گفت : برای برگشتن به سرزمینم چقدر پول لازم دارم ؟ و گفت آیا می تواند نزد پیرمرد کار کند تا به پول کافی برسد ؟پیرمرد با سکوتی معنادار جوان را به کار گرفت و از آن روز به بعد جوان در آنجا مشغول به کار شد .هر روز که جوان در آنجا کار می کرد مشتری های بلورفروش بیشتر می شدند تا اینکه روزی بلورفروش تجارت بلورش را از سر

گرفت و همچون قبل که تاجر برجسته ای بلور بود به کارش رونق داد .نمایشگاهی از بلور راه انداختند از مردم پذیرایی می کردند و به آنها در لیوانهای بلور چای می دادند تا به آنچه نشانه ها درباره پیشرفت و تلاش به آنها می گویند را انجام داده باشند . بعد از یکسال جوان پول کافی به دست آورده بود چون علاوه برکارمزد ثابتش حق الزحمه ای هم از فروش هر بلور می گرفت و پیرمرد هم راضی بود و گاهی به او پول بیشتری می داد . جوان آنقدر پول جمع کرده بود که بتواند دوباره همان گله اش را بخرد و از نو روزگار و کسب را بگذراند . و از گنج فراموش کند و در پی اش نرود . با سختی ها و مشقت هایی از پیر بلور فروش خداحافظی کرد و به سراغ آینده اش رفت . پسر جوان به طرف خلیجی رفت که از کشورش آمده بود و در راه به محلی رسید که کاروانها از آنجا به طرف مصر حرکت می کردند . در آنجا با فردی انگلیسی آشنا شد که او هم بدنبال گنج می گشت در حالی که گنجش پیدا کردن یک کیمیاگر بود تا بتواند اسرار کیمیاگری را به او یاد دهد .انگلیسی خیلی اهل سخن گفتن نبود و بیشتر در کتابهایش سیر می کرد و بدنبال اسرار می گشت ، تا اینکه جوان از کیفش آن دو سنگ راهنما را در آورد و باعث جلب توجه او شد ، ناگهان وحشت زده فریاد زد و نام آن دو سنگ را به زبان آورد و همین شد که باب آشنایی باز شد و بعد از صحبت های بین جوان و انگلیسی ، جوان تصمیم گرفت دوباره بعد از یکسال همان مسیر اهرام را ادامه دهد . در راه جوان دوستان زیادی میان کاروانیان یافته بود و از هر کدام مطلب جدیدی آموخته بود و در بعضی موارد هم از خاطرات چوپانی و گوسفندانش برای آنها تعریف می کرد . در راه قافله سالار با او بیشتر آشنا شد و فهمید که او نیز اهل دل است و از تجربیات خود برایش گفت . بعد از چند روز حرکت در صحرا خبرهای ناگواری از جنگ و دعوا در بین قبایل به گوش می رسید . آنها در صحرا حرکت می کردند و مسیر را طی می کردند تا اینکه به واحه رسید .واحه سرزمین های کوچکی که کنار آب تشکیل می شد را می گفتند و در جنگ های بین قبایل هم بی طرف بودند . امّا واحه ای که این کاروان به آنجا رسید بیشتر سی صد حلقه چاه و سه هزار نخل داشت و درهر گوشه و کنار آن خیمه ای از اهالی بچشم می خورد . مردم واحه با مهمان نوازی از قافله پذیرایی کردند. معلوم نبود جنگ چند وقت طول بکشد بنابراین قافله در واحه متوقف شد . مردم هر کدام به شکلی به قافله ادای احترام می کردند و محبت می نمودند ، انگلیسی که درد دل هایش را به جوان گفته بود اکنون به همراهی او از مردم درباره کسی پرسوجو می کردند که درمان هر بیماری را بداند و هر سؤالی را پاسخ گوید .در آخر مکان او را در خیمه ای خارج از واحه در کنار جنیان و پریان یافتند و انگلیسی به آنجا رفت . فردای آن روز دوباره جوان در خیمه انگلیسی او را دید در حالی که کوره ای درست کرده بود و مشغول گرم کردن آن و ترکیب کردن مواد مختلف در آن بود و به جوان گفت در این ده سال که مطالعه می کردم هیچ وقت به انجام دادن فکر نکرده بودم و دائم به این فکر بودم که دیگری بگوید چه کنم ؟ امّا اکنون به گفته کیمیاگر می خواهم آنچه می دانم را عمل کنم تا به نتیجه برسم و در حالی که جوان از او فاصله می گرفت به صحرا خیره شد .جوان در آن ایام در افکار دیگری غوطه ور بود ، در آن واحه با دختری آشنا شده بود که همه هستی اش به وجود او بستگی داشت . دختر فاطمه نام داشت . و او نیز به پسر علاقه مند بود و می دانست پسر بدنبال چیست ؟پسر نیز داستان گنجش را برایش تعریف کرده بود . روزی پسر در بیابان در وسط صحرا دراز کشیده بود و پرواز عقابهایی را برفراز سرش نظاره می کرد مکاشفه ای برایش رخ داد و بعد از تحقق یافتن مکاشفه اش به مقام مشاوره واحه رسید و دیگر اکنون همه چیز داشت ، دختری که به او علاقه داشت ، پول و ثروت فراوان و مقامی در واحه ، شاید گنجش همین بوده است .امّا کیمیاگری که در واحه زندگی می کرد به سراغ جوان آمد و او را از شک وتردید خارج کرد و او را در راه رسیدن به گنجش همراهی کرد و هر دو به طرف مصر حرکت کردند .شب بعد جوان با اسبی کنار خیمهٔ کیمیاگر ظاهر شد . لختی منتظر ماند تا کیمیاگر ، سوار بر مرکبش و با شاهینش بر شانهٔ چپ خود ظاهر شد .کیمیاگر گفت : زندگی را درصحرا نشانم بده . تنها کسی که زندگی را در این جا بیابد ، می تواند روزی به گنج نیز دست بیابد .شروع به قدم زدن در شن ها کردند ، ماه هنوز بر آن دو می تابید .جوان اندیشید : مطمئن نیستم که بتوانم زندگی را در صحرا بیابم . هنوز صحرا را نمی شناسم .می

خواست بر گردد و همین را به کیمیاگر بگوید ، اما از او می ترسید . به سنگلاخی رسیدند ، جایی که جوان قرقی ها را در آسمان دیده بود ؛ اما اکنون همه چیز فقط سکوت بود و باد .جوان گفت : نمی توانم زندگی را در صحرا بیابم . می دانم وجود دارد ، اما نمی توانم پیدایش کنم .کیمیاگر پاسخ داد : زندگی زندگی را جذب می کند . و جوان منظورش را فهمید . همان لحظه مهار اسبش را رها کرد و اسب آزادانه در میان سنگ ها و شن ها به حرکت در آمد . کیمیاگر در سکوت دنبالش می آمد و اسب جوان نزدیک نیم ساعت راه رفت .دیگر نمی توانستند نخل های واحه را ببینند ، تنها ماه عظیم آسمان دیده می شد و صخره هایی که هم چون نقره می درخشیدند . ناگهان ، در جایی که هرگز نرفته بود ، جوان متوجه شد که اسبش از حرکت باز مانده است .جوان به کیمیاگر گفت : این جا زندگی هست . زبان صحرا را نمی دانم ، اما اسبم زبان زندگی را می شناسد .کیمیاگر گفت : می توانی آرام باشی . از آن جا بیرون نمی آید . و تو زندگی را در صحرا یافتی،همان نشانه ای بود که نیاز داشتم .چرا این ا ندازه مهم است ؟چون اهرام در دل صحرا هستند .جوان نمی خواست دربارهٔ اهرام چیزی بشنود . از دیشب قلبش گرفته و اندوهگین بود . چون رفتن به جست و جوی گنجش ، به معنای ترک گفتن فاطمه بود .کیمیاگر دایرهٔ روی شن ها را پاک کرد و مار به تندی در میان سنگ ها ناپدید شد . جوان به یاد تاجر بلورفروش افتاد که همواره آرزوی رفتن به مکه را داشت ، و به یاد انگلیسی که در جست وجوی یک کیمیاگر بود . زنی را به یاد آورد که به صحرا اعتماد کرده بود ، و صحرا روزی مرد را که آرزوی دوست داشتن اش را داشت ، برایش آورده بود .سوار اسب هاشان شدند و این بار جوان بود که دنبال کیمیاگر می رفت . باد سر و صدای واحه راباخودمی آورد و جوان کوشید آوای فاطمه را تشخیص بدهد . آن روز به دلیل نبرد به کنار چاه نرفته بود .اما امشب ، هنگامی که به ماری در درون حلقه ای می نگریست ، سوار غریب با شاهینی بر روی شانه ، دربارهٔ عشق و دربارهٔ گنج ها ، دربارهٔدختران صحرا و افسانهٔ شخصی اش سخن گفته بود .جوان گفت : با شما خواهم آمد . و بی درنگ آرامشی را در قلبش احساس کرد . فردا پیش از طلوع خورشید حرکت می کنیم . این تنها پاسخ کیمیاگر بود .هنگامی که سواری در میان شن های صحرا را آغاز کردند ، کیمیاگر گفت : به آن چه پشت سر گذارده ای نیندیش . همه چیز در روح جهان ثبت شده و برای همیشه در آن خواهد ماند .جوان که دوباره به سکوت صحرا عادت کرده بود ، گفت : انسان ها بیشتر به بازگشت می اندیشند تا به رفتن .اگر آن چه می یابی ، از مادهٔ ناب ساخته شده باشد ، هرگز فاسد نخواهد شد و می توانی روزی بازگردی . اگر هم چون انفجار یک ستاره ، تنها یک لحظه درخشش باشد ، به هنگام بازگشت چیزی نخواهی یافت . اما انفجار یک ستاره را دیده ای . و تنها همین ، ارزش تحمل رنج را دارد .مرد به زبان کیمیاگری سخن می گفت ، اما جوان می دانست به فاطمه اشاره می کند .نیندیشیدن به آن چه پشت سر گذاشته بود ، آسان نبود . صحرا ، با منظرهٔ همواره یکنواختش ، همیشه سرشار از رؤیاها بود . جوان هنوز نخل ها ، چاه ها و چهرهٔ محبوبش را می دید . مرد انگلیسی راباآزمایشگاهش می دید ، و ساربان را که یک استاد بود و نمی دانست . اندیشید : شاید کیمیاگر هرگز عاشق نشده .کیمیاگر ، با شاهینش بر روی شانه ، جلوتر از او می رفت . شاهین زبان صحرا را خوب می دانست و هر گاه باز می ایستادند ، از شانهٔ کیمیاگر بر می خاست و به جست وجوی غذا پرواز می کرد . روز اول یک خرگوش آورد . روز دوم دو پرنده آورد . شب ها ، پتوها را پهن می کردند و آتش نمی افروختند. شب های صحرا سرد بود و هر چه ماه در آسمان کوچک تر می شد ، شب ها هم تاریک تر می شد . یک هفته در سکوت پیش رفتند ، تنها دربارهٔ احتیاط های لازم برای اجتناب از رویارویی با نبردهای میان قبایل صحبت می کردند. جنگ ادامه داشت ، و گاهی باد بوی ملایم شدهٔ خون را با خود می آورد . جنگی در همان نزدکی در گرفته بود و به یاد جوان می آورد که زبان نشانه ها وجود دارد و همواره برای نشان دادن آن چه دیدگانش نمی توانند ببینند ، حاضر است . شب هفتمین روز سفر ، کیمیاگر تصمیم گرفت زودتر از معمول اتراق کنند . شاهین به جست وجوی شکار رفت و کیماگر قمقمهٔ آب را بیرون آورد و به جوان تعارف کرد .گفت : اکنون به پایان سفر نزدیکی . تبریک من را به خاطر پیروی از افسانهٔ شخصی ات بپذیر .جوان گفت : و شما در سکوت راهنمایی ام می کنید . گمان می کردم آن چه

راکه می دانید به من می آموزید در صحرا مدتی با مردی بودم که کتاب های کیمیاگری داشت . اما نتوانستم چیزی بیاموزم .کیمیاگر پاسخ داد : برای آموختن تنها یک روش وجود دارد . عمل کردن . سفرهر آن چه راکه بایدمی دانستی به تو آموخته . فقط یک چیز مانده . جوان می خواست بداند آن چیست ، اما کیمیاگر چشم هایش را به افق دوخته بود ومنتظر بازگشت شاهین بود چرا شما را کیمیاگر می خوانند ؟چون هستم .و کیمیاگر دیگر چه اشتباهی کردند که طلا را جست وجو کردند ، اما نیافتندش ؟هم سفرش گفت : آن ها فقط طلا را می جستند . گنج افسانهٔ شخصی شان را می جستند ، بی آن که آرزوی زیستن افسانه شان را داشته باشند .جوان اصرار کرد : چه چیزی را هنوز نمی دانم ؟اما کیمیاگر هم چنان به افق می نگریست . پس از مدتی ، شاهین با طعمه اش بازگشت . حفره ای در زمین کندند و در درونش آتش روشن کردند تا کسی نتواند نور شعله ها را ببیند .در حال آماده کردن غذا ، کیمیاگر گفت : من یک کیمیاگر هستم چون یک کیمیاگر هستم . این دانش را از پدرانم آموختم که آن را از پدران شان آموخته بودند ، و همین طور تا آغاز آفرینش جهان . در آن دوره می شد تمام دانش اکسیر اعظم را روی یک زمرد ساده نوشت . اما انسان ها اهمیت چیزهای ساده را ارج نمی گذاشتند و شروع به نوشتن رساله ها ، تفسیرها ، و مقالات فلسفی کردند . نیز گفتند که راه را بهتر از دیگران می شناسند . اما کتیبهٔ زمرد تا به امروز به زندگی خود ادامه داده .جوان پرسید : روی کتیبهٔ زمرد چه نوشته شده ؟کیمیاگر شروع به طراحی روی شن ها کرد ، پنج دقیقه بیشتر طول نکشید . هنگامی که طراحی می کرد ، جوان به یاد پادشاه پیر افتاد ، و به یاد میدانی که روزی در آن با او ملاقات کرده بود ، انگار سال های سال از آن رویداد گذشته بود .کیمیاگر نوشتن را به پایان برد و گفت : این چیزی است که روی کتیبهٔ زمرد نوشته شده .جوان نزدیک شد و واژه های روی شن را خواند .جوان گفت : این که رمزی است .... از کتیبهٔ زمرد نومید شده بود : به کتاب های آن انگلیسی شبیه است .کیمیاگر پاسخ داد : نه . به پرواز قرقی ها شبیه است ؛ نمی توان به سادگی از راه عقل درکش کرد . کتیبهٔ زمرد گذرگاهی مستقیم به سوی روح جهان است .فرزانگان می فهمیدند که جهان طبیعی ، تنها تصویر و رونوشتی از فردوس است . حقیقت سادهٔ وجود جهان ، تضمینی بر وجود جهانی کامل تر است .خداوند آن را آفرید تا انسان ها بتوانند از راه مرئیات آموزش های روحانی و شگفتی های خرد او را درک کنند. این همان چیزی است که آن را عمل می نامم .جوان پرسید : باید کتیبهٔ زمرد را بفهمم ؟شاید اگر در یک آزمایشگاه کیمیاگری بودی ، اکنون برای مطالعهٔ بهترین شیوهٔ درک کتیبهٔ زمرد ، لحظهٔ مناسبی بود . اما تو در صحرا هستی . پس در صحرا غرق شو . صحرا هم چون هر چیز دیگری بر روی زمین، به درک جهان کمک می کند . نیازی به درک صحرا نداری : کافی است به یک دانهٔ سادهٔ شن بنگری و تمامی شگفتی های خلقت را در آن ببینی .چگونه باید در صحرا غرق شوم ؟به ندای قلبت گوش بسپر . قلبت همه چیز را می داند ، چون روح جهان را می بیند و یک روز نزدش باز خواهد گشت .دو روز دیگر در سکوت پیش رفتند . کیمیاگر بسیار مراقب بود ، چرا که به منطقهٔ نبرد بسیار خشونت باری نزدیک می شدند . و جوان در تلاش شنیدن ندای قلبش بود .قلب سخت گیری بود ؛ پیش از آن ، همواره آمادهٔ رفتن بود ، و اکنون می خواست به هر بهای ممکنی به مقصد برسد . گاهی قلبش زمان درازی به بازگو کردن داستانهای آشیان درد می پرداخت ، در سایر موارد با طلوع خورشید در صحرا به وجد می آمد و باعث می شد جوان در نهان بگرید . قلبش ، هنگامی که دربارهٔ گنج با او صحبت می کرد ، تندتر می تپید و هنگامی که دیدگان جوان در افق بی کران صحرا گم می شد ، آرام می گرفت . اما هرگز خاموش نبود ، حتا اگر جوان هیچ کلامی با کیمیاگر رد و بدل نمی کرد . آن روز ، پس از آن که اتراق کردند ، جوان پرسید : چرا باید به ندای قلب مان گوش بسپرم ؟چون هر جا که قلبت باشد ، گنجت هم همان جا خواهد بود .جوان گفت : قلب من بر آشفته است . رؤیا می بیند ، هیجان زده است و شیدای یکی از دختران صحرا . از من چیزهایی می خواهد و شب های بسیاری ، هنگامی که به آن چیزها می اندیشم ، خواب از من می رباید .خوب است . قلب تو زنده است . هم چنان به آن چه برای گفتن دارد ، گوش بسپر .سه روز بعد ، به چند جنگجو بر خوردند و جنگجویان دیگری را در افق دیدند . قلب جوان آغاز به سخن گفتن دربارهٔ ترس کرد . داستان هایی را برای او تعریف کرد که از

روح جهان شنیده بود ، داستان های انسان هایی که به جست وجوی گنج شان می رفتند و هرگز آن را نمی یافتند . گاهی جوان را از این فکر که ممکن است به گنجش نرسد یا در صحرا بمیرد ، به هراس می انداخت . گاهی نیز می گفت دیگر راضی شده ، که تا همین جا هم یک عشق و چندین سکهٔ زر یافته . هنگامی که برای لختی استراحت دادن اسب ها باز ایستادند، جوان به کیمیاگر گفت : قلب من خیانت کار است . نمی خواهد ادامه بدهم .کیمیاگر پاسخ داد : این خوب است . ثابت می کند که قلبت زنده است . طبیعی است که از مبادلهٔ هر آن چه به دست آورده ایم با یک رؤیا بترسیم .پس چرا باید به قلبم گوش بسپرم ؟چون هرگز نمی توانی خاموشش کنی . و حتا اگر وا نمود کنی به او گوش نمی دهی ، باز همیشه در درون سینه ات به تکرار نظرش دربارهٔ زندگی و جهان ادامه می دهد .حتا اگر خیانت کار باشد ؟خیانت ضربه ای است که انتظارش را نداری . اگر قلبت را خوب بشناسی ، هرگز در این کار موفق نمی شود . چون رؤیاها و تمناهاش را می شناسی و شیوهٔ کنار آمدن با آن ها را در می یابی .هیچ کس نمی تواند از قلبش بگریزد . برای همین ، بهتر است آن چه را که می گوید بشنوی . بدین صورت ، هرگز ضربه ای را دریافت نمی کنی که انتظارش را نداشته باشی .جوان ، هم چنان که در صحرا پیش می رفت ، به گوش سپردن به ندای قلبش ادامه داد . توانست نیرنگ ها و حیله هایش را بشناسد و توانست آن را همان گونه که بود بپذیرد . سپس ترس را وانهاد ، و میل به بازگشت را کنار گذاشت ، چون یک روز عصر قلبش گفت خشنود است . قلبش گفت : حتا اگر گاهی اعتراض می کنم، به خاطر آن است که قلب یک انسان هستم و قلب انسان ها این گونه است . از تحقق بخشیدن به بزرگ ترین رؤیاهاشان می ترسند ، چون گمان می کنند سزاوارشان نیستند ، یا نمی توانند به آن ها تحقق بخشند . ما قلبها ، حتا از ترس اندیشیدن به عشق هایی که منجر به جدایی ابدی می شوند ، می میریم ، از ترس اندیشیدن به لحظه هایی که می توانستند زیبا باشند و نبودند ، از ترس اندیشیدن به گنج هایی که می توانستند کشف شوند و برای همیشه در شن ها مدفون ماندند . چون اگر چنین شود ، بسیار رنج خواهیم برد .یک شب که جوان به آسمانی بدون ماه می نگریست ، به کیمیاگر گفت : قلب من از رنج می ترسد .به او بگو ترس از رنج ، از خود رنج بدتر است . و این که هیچ قلبی ، تا زمانی که در جست وجو رؤیاهایش باشد ، هرگز رنج نخواهد برد . چون هر لحظهٔ جست وجو ، لحظهٔ ملاقات با خداوند و ابدیت است .جوان به قلبش گفت : هر لحظهٔ جست وجو ، یک لحظهٔ ملاقات است . هنگامی که گنجم را می جستم ، هر روز درخشان بود ، چون می دانستم هر ساعت ، بخشی از رؤیای یافتن را تشکیل می دهد . هنگامی که گنجم را می جستم ، چیزهایی را در راه کشف کردم که اگر شهامت تجربه های غیر ممکن چوپان ها را نداشتم ، هرگز رؤیای یافتن شان را نمی دیدم .سپس قلبش یک بعد ازظهر تمام آرام ماند . شب هنگام ، جوان آرام خوابید و هنگامی که بیدار شد ، قلبش آغاز به سخن گفتن از روح جهان کرد . گفت انسان خوش بخت ، انسانی است که خداوند را درون خود دارد . و می توان خوش بختی را در یک دانهٔ سادهٔ شن صحرا یافت ، همان گونه که کیمیاگر نیز گفته بود . چون هر دانهٔ شن ، لحظه ای از آفرینش است ، و جهان میلیون ها میلیون سال را صرف آفریدن آن کرده است .هر انسانی بر روی زمین ، گنجی دارد که انتظارش را می کشد . ما قلب هاچندان عادت به سخن گفتن از این گنج ها نداریم ، چون انسان ها دیگر نمی خواهند آن ها را بیابند . تنها با کودکان دربارهٔ آن ها سخن می گوییم . سپس می گذاریم زندگی هر یک از آن ها را به سوی سرنوشت خویش هدایت کند . اما دریغ ، اندک افرادی راهی را که برای آن ها تعیین شده ، راه افسانهٔ شخصی ، راه خوش بختی را ، پی می گیرند . بیشتر آن ها جهان را چیزی تهدید کننده می پندارند ... و به همین دلیل جهان به چیزی تهدید کننده تبدیل می شود .آن گاه صدای ما قلب ها مدام آهسته و آهسته تر می شود ، اما هرگز خاموش نمی شویم . می کوشیم حرف هامان شنیده نشود : نمی خواهیم آدم ها به خاطر پیروی نکردن از قلب هاشان رنج بکشند .جوان از کیمیاگر پرسید : چرا قلب ها به انسان ها نمی گویند به پیروی از رؤیاهاشان ادامه بدهند ؟چون در این صورت ، قلب که بیشتر رنج می کشد . و قلب ها رنج کشیدن را دوست ندارند .از آن روز به بعد ، جوان ندای قلبش را می فهمید . از قلبش خواست دیگر هرگز او را وا نگذارد . از قلبش خواست وقتی از رؤیاهایش دور می گردد ، به نشانهٔ خطر در سینه اش فشرده شود .

سو گنـد خورد هر گاه این نشانه را بشـنود ، از آن پیروی کنـد .آن شب همه چیز را برای کیمیاگر باز گفت . و کیمیاگر فهمیـد قلب جوان به روح جهـان بـاز گشـته است .جوان پرسـید : حالا چه کنم ؟کیمیاگر گفت : مسیر اهرام را دنبال کن و هم چنان به نشانه ها توجه کن . قلبت دیگر می تواند گنجت را به تو نشان بدهد .این همان چیزی است که باید می دانستم ؟کیمیاگر پاسخ داد : نه ، آن چه باید می دانستی این است :همواره پیش از تحقق یافتن یک رؤیا ، روح جهان تصمیم می گیرد تمام آن چه را در طول طی طریق آموخته ای ، بیازمایـد . این کـار را به خاطر بـدخواهی نمی کنـد ، به خاطر آن است که بتوانیم همراه با رؤیامان ، بر درس هایی که در مسیر آموخته ایم هم تسلط یـابیم . در این لحظه است که بخش عظیمی از مردم منصرف می شونـد . چیزی است که در زبـان صحرا ، آن را مردن از تشـنگی ، درست در لحظه ای که نخل ها در افق ظاهر می شونـد می نامند . یک جست وجو همواره با بخت تـازه کـار آغـاز می شود و همواره بـا اثبات فاتـح بودن پایان می گیرد .جوان به یاد یک ضـرب المثل قـدیمی سـرزمینش افتاد . می گفت تاریک ترین ساعت ، پیش از طلوع خورشـید فرا می رسـد .به حرکت در میان صـحرا ادامه دادنـد . هر روز که می گـذشت ، قلب جوان خاموش تر می شـد.دیگرنمی خواست مسایل گذشـته و آینـده را بدانـد ؛ او نیز به تماشای صـحرا خشـنود بود و همراه با جوان ، از روح جهان می نوشـید . جوان و قلبش ، بار دیگر به دوسـتان صـمیمی هم تبـدیل شدند .... به مرحله ای رسـیده بودند که دیگر نمی توانستند به هم خیانت کنند . هنگامی که قلب سخن می گفت ، برای بخشیدن انگیزه و نیرو به جوان بود که گاهی از آن روزهای ساکت به شـدت خسته می شد . قلب برای نخستین بار از ویژگی های برجستهٔ او صـحبت کرد : شـهامتش در ترک گفتن گوسـفندها ، در زیستن افسانهٔ شخصی اش ، و شور او در مغازهٔ بلورفروشی .چیز دیگری را نیز برای او گفت که جوان هرگز نفهیده بـود : از کنـار خطرهـایی گذشـته بـود و هرگز درک شـان نکرده بود . قلبش گفت یـک بـار به طور نهـانی تپـانچه ای را از پـدرش دزدیـده بود و احتمـال زیـادی داشت که خود را بـا آن زخمی کنـد . و روزی را به یـادش آورد که در میان دشت بیمار شـده بود ، استفراغ کرده بود و سپس مـدت درازی خوابیـده بود : جلوتر از او دو راهزن در کمینش نشسـته بودند و نقشهٔ کشـتن او و دزدیدن گوسـفندانش را داشـتند . اما از آن جا که جوان ظاهر نشده بود ، با این گمان که مسیر خود را عوض کرده ، تصـمیم گرفتند از آن جا برونـد . جوان از کیمیاگر پرسـید : قلب ها همیشه به آدم ها کمک می کننـد ؟تنها به کسانی که افسانهٔ شخصـی شان را می زیند .اما به کودکان ، دیوانگان و پیران نیز بسیار کمک می کننـد .می خواهم بگویم بـدین ترتیب خطری وجود نـدارد ؟کیمیاگر پاسـخ داد : فقط می خواهم بگویم که قلب ها تمام تلاش خودشان را می کننـد .یک روز عصـر به اردوگاه یکی از قبایل رسـیدند . در هر گوشه عرب هـایی بـا لبـاس هـای سفید و موقر ، و سـلاح هـای آمـادهٔ شـلیک دیـده می شدنـد . مردان قلیان می کشـیدند و دربارهٔ نبردهاشان صـحبت می کردند . هیچ کس کمترین توجهی به آن ها نکرد .جوان ، هنگامی که اندکی از اردوگاه دور شدند ، گفت :خطری در کار نیست .کیمیاگر خشـمگین شد و گفت :به قلبت اعتماد کن ، اما فراموش نکن در صـحرا هستی . هنگامی که آدم ها در جنـگ باشـند ، روح جهان نیز فریاد نبرد را می شـنود . هیـچ کس از عواقب آن چه زیر خورشـید رخ می دهـد ، در امان نیسـت .جوان اند یشید : همه چیز یگانه است .سرانجام ، هنگامی که عبور از کوهی را آغاز کردند که سراسر افق را پوشانده بود ، کیمیاگر گفـت تـا اهرام دو روز دیگر مانـده است .جـوان درخـواست کرد : اگر بنـاست به زودی از هم جـدا شـویم ، کیمکیـاگری را به من بیاموزیـد .هم اکنـون می دانی . کیمیـاگر همـان نفوذ به روح جهـان ، و کشف گنجی است که او برای مـا ذخیره کرده است.این را نمی خواهم بدانم . دربارهٔ تبدیل سـرب به طلا صـحبت می کنم .کیمیاگر به سـکوت صـحرا حترام گذاشت و تنها هنگامی به جوان پاسـخ داد که برای غذا خوردن توقف کردند .گفت : در جهان همه چیز تکامل می یابد ، و از نظر فرزانگان ، طلا تکامل یافته ترین فلز است . نپرس چرا ؛ نمی دانم . تنها می دانم که سنت همواره درست می گوید .انسان ها هستند که حرف های فرزانگان را خوب تعبیر نمی کننـد . و طلا ، به جای آن که نماد تکامل باشـد ، به نشانهٔ جنگ تبدیل شده .جوان گفت : موجودات به زبان های بسیار سخن می گوینـد . زمانی دیـدم که جیغ یک شتر تنها یک جیغ بود ، و سپس به نشانـهٔ خطر تبدیل شد ، و دوباره به یک جیغ مبدل

شـد .اما خاموش شـد . کیمیاگر حتما همـهٔ این چیزها را می دانست .کیمیاگر ادامه داد : کیمیاگران حقیقی بسیاری را می شـناسم . خود را در آزمایشـگاه زندانی می کردند و می کوشیدند هم چون طلا تکامل یابند ؛ آن ها حجر کریمه را می یافتند ، چون فهمیده بودنـد که وقتی چیزی تکامل می یابـد ، همه چیز در پیرامونش تکامل می یابـد .دیگران تنها به طور تصادفی حجر کریمه را یافتند . آنها عطیه ای داشـتند ، روح آنها بیدارتر از دیگران بود . اما این افراد به شـمار نمی آیند ، چون بسـیار نادرند . و سـرانجام ، دیگران تنهـا طلا را می جسـتند . آنها هرگز این راز را کشف نکردنـد . فراموش کردنـد که سـرب ، مس ، آهن نیز افسانـهٔ شخصـی خود را دارنـد و بایـد به انجامش برسانند . کسـی که در افسانهٔ شخصـی دیگران دخالت کند ، هرگز افسانهٔ شخصـی خود را کشف نخواهد کرد .واژه های کیمیاگر هم چون نفرینی طنین می انداخت . خم شد و صدفی از روی خاک صـحرا برداشت و گفت: این جا روزی یک دریا بوده .جوان پاسخ داد : متوجه شـده ام .کیمیاگر از جوان خواست تا صـدف را روی گوشـش بگـذارد . در کودکی بارها این کـار را کرده بود و زمزمـهٔ دریا را شـنیده بود .دریا هم چنان درون این صـدف می مانـد ، چون این افسانـهٔ شخصـی او است . و هرگز او را ترک نخواهـد کرد ، تا زمانی که صـحرا بار دیگر از آب پوشـیده شود .سـپس سوار اسب هاشان شدنـد و به سوی اهرام مصر به راه افتادند . هنگامی که قلب جوان علامت خطر داد ، خورشید آغاز به غروب کرده بود . در میان تپه های غول آسا بودند و جوان به کیماگر نگریست ، اما چنین می نمود که او متوجه هیـچ چیز نشـده . پنـج دقیقه بعد ، جوان دو سوار را ، هم چون دو شـبح تیره در برابر خورشـید ، پیش روی خود دیـد . پیش از این که بتوانـد با کیمیاگر صـحبت کنـد ، دو سوار به ده سوار و بعـد صد نفر تبـدیل شدنـد ، تا آن که تپه های غول آسا از آن سوارها پوشـیده شدند . جنگجویان آبی پوشـی بودند که تارکی تیره روی دسـتار خود داشتند .چهره هاشان با نقابی آبی پوشانده شده بود و تنها چشم هاشان دده می شد . حتا از دور ، آن چشم ها قدرت روح خود را آشـکار می کردند . و آن چشم ها از مرگ سخن می گفتند .جوان به افق پیش رویش نگریست . کوه هایی در دور دست بودند ، و نیز تپه ها ، صخره ها و گیاهان رونده ای که در جایی بر زیستن پافشاری می کردند که بقا ناممکن می نمود . همان صحرایی بود که ماه ها در آن سرگردان بود . و با این وجود ، تنها بخش اندکی از آن را می شناخت . در آن بخش اندک ، با انگلیسی ، کاروان ها ، جنگ های قبیله ای ، و واحه ا با پنجاه هزار نخل و سیصد چاه آشنا شده بود . صحرا پرسید : امروز دیگر این جا چه می خواهی ؟ مگر دیروز به انـدازهٔ کـافی به هم ننگریستیم ؟جوان گفت : تو در جایی ، کسـی را که دوست دارم در اختیار داری . پس آن گاه که به شن های تو می نگرم ، به او هم نگاه می کنم . می خواهم نزدش بازگردم ، و به یاری تو نیاز دارم تا خود را به باد تبدیل کنم .صـحرا پرسـید : عشق چیست ؟جوان پاسـخ داد : عشق پرواز شـاهین بر فراز شن هـای توست . چون برای او ، تو دشتی سبز هستی و هرگز بی شـکار از نزد تو باز نمی گردد . او صخره های تو ، تپه های تو و کوه های تو را می شناسد ، و تو نسبت به او سخاوتمندی .صـحرا گفت : منقـار شاهین تکه های بـدنم را می کنـد . این طعمـهٔ او را سال ها در خود می پرورم ، با همان انـدک آبی که دارم سیرابش می کنم و نشـانش می دهم غـذا کجـاست . و یـک روز ، درست هنگـامی که بنـاست نوازش طعمه را بر شن هایم احساس کنم ، شاهین از آسـمان فرود می آیـد و مخلوق مرا با خود می برد .جوان پاسخ داد: اما تو طعمه را برای همین آفریدی . برای تغذیهٔ شـاهین . و شاهین انسان را تغـذیه می کنـد . و سـپس روزی انسان نیز شن های تو را تغـذیه می کنـد ، همان شن هایی که بار دیگر طعمه را می پرورند . روند جهان این گونه است .عشق این است ؟بله ، عشق همین است . همان است که طعمه را به شاهین ، شاهین را به انسان ، و انسان را دوباره به صـحرا تبدیل می کند . همان چیزی است که سـرب را به طلا تبدیل می کند ؛ و طلا را برای پنهان کردن به دل زمین باز می گردانـد .صـحرا گفت : حرف های تو را نمی فهمم .پس این را بفهم که جایی در میان شن های تو ، زنی منتظر من است . و برای همین باید خودم را به باد تبدیل کنم .صـحرا لختی خاموش ماند .من شن هایم را به تو می دهم تا باد بتواند آن ها را برخیزانـد . اما به تنهایی نمی توانم کاری بکنم . از باد یاری بخواه .نسـیم ملایمی آغاز به وزیـدن کرد . فرمانـدهان از دور جوان را تماشا می کردند که به زبانی ناشـناخته سخن می گفت .کیمیاگر لبخند زد .باد نزد جوان آمد و چهره اش را لمس کرد . به

گفت و گویش بـا صـحرا گوش داده بود ، چون بادها همواره همه چیز را می داننـد . سراسـر جهان را می پیماینـد ، بی مکانی برای زاده شـدن ، و بی مکـانی برای مردن .جوان به بـاد گفت : کمکم کن . روزی در تو صـدای محبوبم را شـنیدم .کی سـخن گفتن به زبان صـحرا و باد را به تو آموخته است ؟جوان پاسخ داد : قلبم .باد نام های بسیاری داشت . در آن جا سیروکو خوانـده می شـد ، چون عرب ها گمان می کردند از سـرزمین های پوشیده از آب ، از سکونتگاه سیاه پوستان می آید . در سرزمین دوری که جوان از آن جـا می آمـد ، آن را بـاد شـرق می خواندنـد ، چون گمان می کردنـد شن های صـحرا و هیاهوی جنگجویان مور را با خود می آورد . شایـد در مکـانی دورتر از دشت هـای گوسـفندها ، مردم گمان می کردنـد آن باد در آنـدلس زاده می شود . اما باد به هیچ مکانی تعلق نـداشت و به هیـچ جا نمی رفت ، و برای همین نیرومنـدتر از صـحرا بود . روزی ممکن بود در صـحرا درخت بکارنـد و همان جا گوسـفند بپرورند ، اما هرگز نمی شد بر باد غلبه کرد .بد گفت : تو نمی توانی باد باشـی . ما از دو سرشت متفاوتیم .جوان گفت : درست نیست . هنگامی که همراه با تو در جهان سفر می کردم ، با اسرار کیمیاگری آشنا شده ام. در خود بادها ، صحراها ، اقیـانوس هـا ، اخترها ، و هر آن چه را که در کیهان آفریـده شـده است ، دارم . ما همه توسط یک دست خلق شـده ایم و یک روح داریـم . می خـواهم هم چـون تـو بـاشم ، به هر گـوشه ای نفـوذ کنم ، از دریاهـا بگـذرم ، شن هـایی را که گنجم را پوشانـده انـد ، برخیزانم ، آوای محبوبم را نزد خود بیـاورم .بـاد گفت : آن روز گفت و گوی تو را بـا کیمیاگر شـنیدم . می گفت هر چیزی افسانهٔ شخصـی خود را دارد . مردم نمی توانند خود را به باد تبدیل کنند .جوان گفت : به من بیاموز تا برای چند لحظه باد باشم ، تا بتوانیم دربـارهٔ امکانـات نامحـدود آدمیـان و بادها سـخن بگوییم .باد کنجکاو بود ، و این چیزی بود که نمی دانست . دوست داشت دربارهٔ این موضوع صـحبت کننـد،امـا نمی توانست چگونه بایـد آدم ها را به باد تبـدیل کرد . و او بسیار می دانست ! صـحرا می ساخت ، کشتی ها را غرق می کرد ، جنگل ها را سراسـر نابود می کرد ، و از شـهرهای سـرشار از موسـیقی و صـداهای غریب می گـذشت . گمـان می کرد نامحـدود است ، و اینک جوانی آن جا بود که می گفت هنوز کارهای دیگری از باد ساخته است.جوان که می دید بـاد دارد تسـلیم خواسـتهٔ او می شـود ، گفت : و این را عشـق می نامنـد . عشـق ورزیـدن به معنـای ان است که می تـوانی در جهـان آفرینش ،هر چیزی باشـی . هنگامی که عشق می ورزیم ، هیچ نیازی به درک کردن آن چه رخ می دهد نداریم ، چون همه چیز در درون ما رخ می دهـد و آدم ها می تواننـد خود را به باد تبـدیل کنند . البته اگر بادها آن ها را یاری کنند .باد بسیار مغرور بود و از گفتـهٔ جوان آزرده شـد . با سـرعت بیشتری اغاز به وزیدن کرد و شن های صـحرا را برخیزاند . اما سـرانجام ناچار شد بپذیرد که هر چنـد سراسـر جهان را پیموده ، نمی دانـد چگونه انسان ها را به باد تبـدیل کنـد ؛ و عشق را نمی شـناسد .باد ، خشـمگین از پذیرفتن محـدودیت هـایش ، گفت : هنگـامی که جهـان را می پیمـودم ، متوجه شـدم بسیاری از مردم ، به هنگـام سـخن گفتن از عشق ، به آسـمان می نگرند . شاید بهتر باشد از آسـمان بپرسی .جوان گفت : پس کمکم کن . این مکان را پر از گرد و غبار کن تا بتوانم به خورشـید بنگرم ، بی آن که کور شوم .پس باد با تمام قـدرتش آغاز به وزیـدن کرد و آسـمان از گرد و خاک پوشـیده شـد ، و در جای خورشـید ، تنها دایره ای زرین بر جای گذاشت .در اردوگاه دیگر نمی شد هیچ چیز را تشـخیص داد . مردان صـحرا این باد را می شـناختند . آن را شـمعون می نامیدند و از توفان های دریایی بدتر بود .... البته چون آن ها دریا را نمی شـناختند . اسب ها شیهه می کشیـدند و سـلاح ها اندک اندک از غبار پوشیده می شدند .روی صخره ، یکی از سرداران به طرف فرمانده برگشت و گفت : شاید بهتر باشد همین جا بس کنیم .دیگر تقریبا نمی توانستند جوان را تشـخیص دهند . چهره شان با نقاب های آبی رنگ پوشـیده شـده بود و اینک چشم هاشان تنها وحشت را باز می تاباند .یکی از سـرداران اصـرار کرد : بگذارید تمامش کنیم .فرمانده با احترام گفت : می خواهم عظمت الله را ببینم . می خواهم ببینم چگونه یـک انسـان خود را به بـاد تبـدیل می کنـد .اما نام آن دو مرد را که ترسـیده بودند ، به خاطر سپرد . هنگامی که باد باز می ایستاد ، آن سـردارانش را بر کنار می کرد ، چون مردان صحرا نباید ترس را احساس کنند .جوان به خورشید گفت : باد به من گفت تو عشق را می شناسی . اگر عشق را می شناسی ، پس روح جهان را نیز می

شناسی که از عشق سرشته شده .خورشید گفت : از این جا که هستم ، می توانم روح جهان را ببینم . او با روح من ارتباط و ما با هم ، گیاهان را می رو یانیم و می گذاریم گوسفندها به جست وجوی سایه برآیند . از این جا که من هستم – و از زمین بسیار دور است – عشق ورزیدن را آموخته ام . می دانم اگر اندکی دیگر به زمین نزدیک شوم ، همه چیز در آن خواهد مرد و روح جهان از هستی باز خواهد ماند . پس به هم می نگریم و یکدیگر را می خواهیم ، و من به او زندگی و گرما می بخشم ، و او دلیلی برای زیستن به من می بخشد .جوان گفت : تو عشق را می شناسی .و روح جهان را می شناسم ، چون در این سفر بی پایان در کیهان ، بسیار با هم سخن می گوییم . او برای من می گوید که بزرگ ترین مشکل ما این است که تا امروز ، تنها کانی ها و گیاهان فهمیده اند که همه چیز یگانه است . و برای همین ، نیازی نیست که آهن با مس ، و مس با طلا برابر باشد . هر یک وظیفهٔ خود را در این یگانگی انجام می دهد ، و اگر دستی که همهٔ این ها را رقم زده است ، در روز پنجم آفرینش باز می ماند ، همه چیز یک سنفونی صلح می بود .اما روز ششمی هم بود .جوان پاسخ داد : تو فرزانه ای ، چون همه چیز را از دور می بینی . اما عشق را نمی شناسی . اگر در خلقت روز ششمی نبود ، انسانی نبود ، و مس همواره مس می ماند ، و سرب همواره سرب می ماند . هر یک افسانهٔ شخصی خود را داشتند ،درست است ، اما روزی این افسانهٔ شخصی به انجام می رسید . پس لازم بود به چیز بهتری استحاله یابند ، و افسانهٔ شخصی نوینی را آغاز کنند ، تا روح جهان به راستی به چیزی یگانه تبدیل شود .خورشید در اندیشه فرو رفت و تصمیم گرفت نیرومند تر بتابد . باد که از این گفت و گو خوشش آمده بود ، نیرومندتر از پیش وزید تا نور خورشید جوان را کور نکند .جوان گفت : کیمیاگری برای همین وجود دارد . برای آن که هر انسانی گنجش را بجوید ، و آن را بیابد ، و سپس بخواهد بهتر از آنی باشد که در زندگی پیشینش بوده است . سرب وظیفهٔ خود را به انجام خواهد رساند تا هنگامی که جهان دیگر به سرب نیازی نداشته باشد ؛ سپس باید به طلا استحاله یابد .کیمیاگران این کار را انجام می دهند . نشان می دهند که وقتی می کوشیم از آن چه هستیم بهتر باشیم ، همه چیز در پیرامون ما نیز بهتر خواهد شد .خورشید پرسید : و چرا می گویی که من عشق را نمی شناسم ؟چون عشق نه هم چون صحرا ایستا ماندن است ، و نه هم چون باد جهان را پیمودن ، و نه هم چون تو نگریستن به همه چیز از دور . عشق نیرویی است که روح جهان را استحاله می بخشد و بهتر می کند . هنگامی که برای نخستین بار به درون آن نفوذ کردم ، گمان کردم کامل است . اما بعد دیدم که او بازتابی از تمامی موجودات است ، و جنگ ها و سوداهای خود را دارد . ما هستیم که روح جهان را تغذیه می کنیم ، و زمینی که بر آن می زییم ، بهتر یا بدتر خواهد شد ، اگر ما بهتر یا بدتر شویم . این جاست که نیروی عشق وارد می شود ، چون تا زمانی که عشق بورزیم ، همواره آرزومندیم بهتر از آن باشیم که هستیم .خورشید پرسید : از من چه می خواهی ؟جوان پاسخ داد : که یاری ام کنی تا به باد تبدیل شوم .خورشید گفت : طبیعت من را فرزانه ترین مخلوقات می داند . اما نمی دانم چگونه تو را به باد تبدیل کنم .پس باید با که صحبت کنم ؟خورشید لحظه ای ساکت ماند . باد گوش می داد و می رفت تا به سراسر جهان خبر بدهد که خرد خورشید محدود است . با این وجود ، نمی توانست از دست آن جوان که به زبان جهانی سخن می گفت ، بگریزد .خورشید گفت : با دستی صحبت کن که همه چیز را نوشته است .سپس جوان به دستی که همه چیز را نوشته بود رو کرد . به جای آن که صحبت کند ، احساس کرد کیهان در خاموشی فرو رفته ، و او نیز در سکوت ماند .نیرویی از عشق در قلبش جوشید ، و نیایش را آغاز کرد . نیایشی بود که پیش از آن هرگز به جای نیاورده بود، چون دعایی بی کلام و بی خواسته بود . به خاطر یافتن چراگاه برای گوسفندنش سپاس گزاری نمی کرد ، تمنای فروش بیشتر بلور نداشت ، نمی خواست زنی که ملاقات کرده بود ، در انتظار بازگشتش بماند . در آن سکوت استیلا یافته ، جوان فهمید که صحرا ، باد و خورشید نیز نشانه هایی را می جویند که آن دست نوشته بود ، و می کوشند راه خود را به فرجام برسانند و آن چه را که روی یک زمرد ساده نوشته شده است ، بفهمند. می دانست آن نشانه ها در زمین و فضا پراکنده اند و در ظاهر هیچ انگیزه یا معنایی ندارند ، و صحراها ، بادها، خورشیدها ، و انسان ها ، هیچ یک نمی دانستند برای چه آفریده شده اند . اما آن دست برای همهٔ این ها انگیزه ای داشت ، و تنها

او می توانست معجزه کنـد ، اقیـانوس هـا را به صـحرا ، و انسـان ها را به باد تبـدیل کنـد. چون تنها او می فهمیـد که طرحی عظیم ، کیهان را به نقطه ای رهنمون است که شـش روز آفرینش را به اکسـیر اعظم تبدیل می کند . و جوان در روح جهان فرو رفت و دید که روح جهان ، بخشـی از روح خداونـد است ، و دید که روح خداوند ، روح خود اوست . و دید که بدین ترتیب می تواند معجزه کنـد .جوان دو سـاعت ونیم در صـحرا حرکت کرد و کوشـید بـا دقت به آن چه قلبش می گفت ، گوش بسـپرد . این قلبش بود که مکان دقیق نهانگاه گنـج را بر او آشـکار می کرد .کیمیاگر گفته بود : هر جا گنجت باشد ، قلبت نیز همان جا خواهد بود .اما قلبش دربـارهٔ چیزهـای دیگری سـخن می گفت . مغرورانه سـرگذشت چوپـانی را می گفت که گوسـفندانش را در جست وجوی رؤیایی تکرار شـده در دو شب وا گذاشـته بود . از افسانهٔ شخصـی می گفت ، و از انسانهای بسیاری که این کار را به انجام رسانده بودند ، که رویاروی انسان های زمان خود ، با داوری ها و پیش داوری هاشان ایسـتاده بودند . در تمام طول آن سـفر ، قلبش از اکتشافات ، از کتـاب هـا و دگرگونی های عظیم سـخن گفت .هنگامی که شـروع به بالا رفتن از یک تپه کرد — و تنها در آن لحظه — قلبش در گوش او زمزمه کرد : به مکـانی توجه کن که در آن خواهی گریست . چون من این جـایم ، و گنـج تو این جاست .و جوان آهسـته صعود از تپه را آغاز کرد . آسـمان ، سـرشار از سـتارگان ، بار دیگر ماه بدر را به نمایش گذاشته بود ؛ یک ماه تمام در میان صحرا حرکت کرده بودنـد . مـاه تپه را نیز روشن کرده بود ، در یک بازی سایه ها که باعث می شـد صـحرا دریایی موج گرفته بنمایـد ، و جوان شبی را به یـاد آورد که اسبی را در میـان صـحرا رهـا کرده بود تـا به جست وجوی نشـانه ای برود که کمیـاگر می خواست . سرانجام ، نور ماه ، سـکوت صـحرا و مسیر سـفر مردان در جست وجوی گنـج را روشن کرده بود .هنگامی که پس از چند دقیقه به بالای تپه رسـید ، قلبش از جا کنده شد . غرق در نور ماه بدر و سپیدی صـحرا، عظمت و وقار اهرام مصـر سر برافراشته بود .جوان به زانو افتاد و گریست . خدا را سپاس می گفت ، به خاطر آن که افسانهٔ شخصی خود را باور کرد ، و روزی با یک پادشاه ، یک تاجر ، یک انگلیسـی ، و یک کیمیاگر ملاقات کرده بود . فراتر از همه ، به خاطر ملاقات با یک دختر صـحرا که باعث شـده بود بفهمدد که عشق هرگز انسان ها را از افسانهٔ شخصـی شان جدا نمی کند .سده های بی شـمار اهرام مصر ، از آن بالا به جوان می نگریستند . اگر می خواست ، اینک می توانست به واحه بازگردد ، از فاطمه خواسـتگاری کنـد و هم چون چوپان سادهٔ گوسـفندها بزید . چون کیمیاگردرصـحرامی زیست ، هر چنـد زبان جهانی را می دانست ، هر چنـد می توانست سـرب را به طلا تبـدیل کنـد . نیازی نبود تا دانش و هنر خود را بر کسـی آشـکار کند . هنگامی که در مسیر افسانهٔ شخصی خود گام بر می داشت ، هر آن چه را که لازم بود ، آموخته بود و هر آن چه را که رؤیـای زیسـتنش را داشت ، زیسـته بود .امـا به گنجش رسـیده بود ، و یک کار تنها هنگامی به پایان می رسد که به هدف دست یافته باشـی . آن جا ، بر فراز آن تپه ، جوان گریسـته بود . به زمین نگریست و دید در آن جا که اشـک هـایش روی زمین ریخته ، یـک سوسـک طلایی حرکت می کنـد . در طول زمانی که در صـحرا گذارنـده بود ، آموخته بود که در مصر ، سوسک های طلایی یک نماد ایزدی هستند .این هم نشانهٔ دیگری بود . و جوان آغاز به کندن کرد ، سپس به یاد بلور فروش افتاد ؛ هرگز نمی توانست هرمی در باغچهٔ خانه اش بسازد ، حتا اگر تمام زندگی اش سـنگ ها را بر روی هم می انباشت .تمام شب آن جا را کند ، بی آن که چیزی بیابد . از فراز اهرام ، قرن ها در سکوت به او می نگریستند . اما جوان عقب نمی کشید : می کند و می کند و با باد می جنگید که بارها شن ها را دوباره به درون آن حفره ریخت . دست هایش خسـته شدند ، سپس سردش شد ، اما جوان به قلبش بـاور داشت . و قلبش گفته بود جـایی را بکنـد که اشـک هایش فرو ریختنـد .ناگهان ، هنگامی که می کوشـید چند سنگ را که سـر راهش ظاهر شـده بودنـد ، بیرون بکشـد ، صـدای گام هایی را شـنید . چند نفر به او نزدیک می شدند . جلوی ماه ایسـتاده بودند و جوان نمی توانست چشم ها یا چهره شان را ببیند .یکی از آن اشباح پرسید : این جا چه می کنی ؟جوان پاسخ داد : امـا نترسـید . اکنون گنجی داشت که می بـایست از زیر خـاک بیرونش می کشید .شـبح دیگری گفت : مـا آوارگـان جنگ قبایل هستیم . می خواهیم بـدانیم آن جا چه پنهان کرده ای . به پول احتیاج داریم .جوان پاسـخ داد : هیـچ چیز پنهان نکرده ام .اما یکی از

دو تازه وارد او را گرفت و از حفره بیرون کشید . دیگری شروع به گشتن جیب های او کرد . و قطعهٔ طلا را پیدا کردند .یکی از دو راهزن گفت طلا دارد .ماه چهرهٔ مرد تفتیش کننده را روشن کرد و در چشم های او ، مرگ را دید .دیگری گفت : باید باز طلا در زمین پنهان کرده باشد .و جوان را وادار کردند زمین را بکند . جوان به کندن زمین ادامه داد ، و هیچ چیز در آن جا نبود . سپس شروع به زدن او کردند . آن قدر او را زدند تا نخستین پرتوهای خورشید در آسمان ظاهر شد . ردایش پاره پاره شده بود و احساس می کرد مرگ نزدیک است .کیمیاگر گفته بود : اگر بنا باشد بمیری ، نگه داشتن این پول چه معنایی دارد؟به ندرت پیش می آید که پول بتواند مرگ را به تاخیر بیندازد .سرانجام فریاد زد : دارم دنبال یک گنج می گردم . و با همان دهان زخمی و لب های ورم کرده اش برای راهزنان تعریف کرد که دو بار رؤیای گنجی را دیده که در نزدیکی اهرام مصر پنهان است .کسی که رئیس دیگران به نظر می رسید ، مدت درازی ساکت ماند . سپس به دیگری گفت : می توانیم رهایش کنیم . دیگر چیزی ندارد . باید این طلا را دزدیده باشد .جوان دمر روی زمین افتاد . دو چشم ، چشم های او را می جستند ؛ رئیس راهزنان بود . اما جوان به اهرام می نگریست .رئیس به دیگران گفت : دیگر برویم .سپس به طرف جوان برگشت و گفت : نمی میری . زنده می مانی و می آموزی که آدم نمی تواند این قدر احمق باشد . این جا ، همین جایی که تو هستی ، من هم نزدیک دو سال پیش رؤیایی را دو بار دیدم . خواب دیدم که باید به دشت های اسپانیا بروم ، کلیسای ویرانی را بجویم که چوپان ها عادت دارند با گوسفندهاشان در آن بخوابند ، کلیسایی که انجیر مصری ای در انبار اشیای متبرکش دارد ؛ و آن جا ، اگر ریشهٔ این انجیر مصری را بکنم ، گنج نهانی را می یابم . اما من آن قدر احمق نیستم که صحرا را طی کنم ، فقط به خاطر آن که رؤیایی را دو بار دیده ام . و سپس رفتند . جوان به زحمت از جا برخاست و بار دیگر به اهرام نگریست . اهرام به او لبخند می زندند ، و او نیز لبخند زد ، با قلبی سرشار از شعف . گنج را یافته بود .مداح

بهبود بهره وری و فواید آن

۱۲:۰۵ بهبود بهره وری و فواید آن نوشته: فایانا هالس و جان همفری لغت بهره وری از نظر ادبی از واژه بهره ور مشتق شده و به معنای بهره بر، سودبرنده و کامیاب است. اما بهره وری قرین معنای امروزین آن ، به طور کلی معیار جامعی برای سازمانها برای سنجش میزان دستیابی به هدفها (Goals) میزان موثر بودن و کارایی منابع مورد استفاده برای تولید محصول خوب (efficiency) و میزان اثر بخشی فعالیتها یا در واقع آنچه که بدست می آید در مقابل آنچه که باید بدست آید (effectiveness) می باشد.رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است. هدف این کتاب، تامین مفاهیم اولیه و ارائه روشهای بهبود بهره وری و در هر زمینه ای از فعالیت های سازمانی برای مدیران ، سرپرستان و دانشجویان است.خلاصه کتاب ترجمه: مهندس هوردخت(نازنین)دانش و سهراب خلیلی شورینیچاپ : چاپخانه الغدیر ، تهرانتیراژ: ۲۲۰۰ جلدانتشارات فیروزهتهران خیابان انقلاب ، صندوق پستی ۱۶۵۴-۱۳۱۴۵مرکز پخش:انتشارات مروارید،خیابان انقلاب مقابل دانشگاه تهرانمقدمهلغت بهره وری از نظر ادبی از واژه بهره ور مشتق شده و به معنای بهره بر، سودبرنده و کامیاب است. اما بهره وری قرین معنای امروزین آن ، به طور کلی معیار جامعی برای سازمانها برای سنجش میزان دستیابی به هدفها (Goals) میزان موثر بودن و کارایی منابع مورد استفاده برای تولید محصول خوب (efficiency) و میزان اثر بخشی فعالیتها یا در واقع آنچه که بدست می آید در مقابل آنچه که باید بدست آید (effectiveness) می باشد.رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است. هدف این کتاب، تامین مفاهیم اولیه و ارائه روشهای بهبود بهره وری و در هر زمینه ای از فعالیت های سازمانی برای مدیران ، سرپرستان و دانشجویان است.هدف این مجموعه ، تبدیل نمودن شما به متخصصین مطالعه کار نیست، ولی چنانچه در شما این علاقه پدید آمد، کتابهای بسیار خوبی در این زمینه موجود است که می تواند مهارت های شما را افزایش دهد.فصل اولبهره وری چیست؟نیکی از آنچه که

مردم درباره بهره وری تصور می کنند، اشتباه است، به عبارت دیگر، بهره وری به مفهوم: - بیشتر کارکردن نیست: مگر اینکه کارکنان به کار کردن تظاهر کنند.- کاهش هزینه ها نیست: مگر اینکه کیفیت را پایین نیاورد.- کاهش کارکنان نست: مگر اینکه بازار مصرف کوچکتر شده باشد. - کار اضافی برای مدیران نیست: بخشی از کار آنهاست - استخدام متخصصان نیست: بخشی از کار آنهاست. بسیاری از مردم ، بهره وری را با تولید مترادف گرفته و این دو را به جای یکدیگر استفاده می کنند.تولیدتولید به معنای فرآیند تبدیل منابع به محصولات یا خدمات است و معمولا بر حسب برونداد به واحد زمان انجام آن (مثل جعبه در ساعت ، تن در روز ، جای ذخیره شده در ماه) یا هزینه هر واحد برونداد (مثل ۱۰ پوند برای هر جعبه ، ۲۰ پوند برای هر تن و نظایر آن) اندازه گیری می شود.هدف عملیات تولید، جوابگویی به نیازهای پیش بینی شده بازاری است که در آن ، موسسه محصولات خود را با قیمت حداقل قیمت عرضه می کند. برونداد یک فرایند تولید را می توان با افزایش درونداد و منابع یا با تغییر فرآیند و یا با هر دوی اینها بهبود بخشید. منابع فرایند

برونداد ۱نفر(یک روز کاری) حمل آجر با دست ۵۰۰ آجر در روز۱ نفر (یک روز کاری) حمل آجر با دست ۵۵۰ آجر در روزبه علاوه اضافه کار)چنانچه بتوانیم فرآیند را به گونه ای اصلاح کنیم که فرد بدون اینکه سخت تر و یا بیشتر کار کند ، قادر به تولید بیشتر باشد ، در آن صورت به هدف خود که همان تقلیل هزینه برونداد است ، نیز رسیده ایم. در کارهای خدماتی نیز مثل صنایع تولیدی، از منابع برای تولید محصول استفاده می شده ولی عموما این محصول به سختی قابل رویت است.بهره وریبهره وری بزبان ساده ، عبارت است از نسبت میان برونداد یک فرایند و منابع درونداد لازم برای انجام آن و معمولا به صورت حاصل تقسیم برونداد به درونداد نشان داده می شود: برونداد/ درونداد = بهره وری اصطلاح ((ماشین آلات)) در اینجا به معنای کلیه ماشین ها و تجهیزات و وسایل حمل ونقل مورد استفاده در فرآیند ، بکار رفته است . بهمین ترتیب ((مواد)) نه تنها مواد اولیه و کالای نیمه ساخته بلکه قدرت،روشنایی ، بخار و سایر مواد مصرفی را نیز در بر می گیرد .بهبود بهره وریقیمت تمام شده هر محصول یا خدمت ، مجموع هزینه های منابع استفاده شده در تولید آن است. هر چه بتوان هر کدام از آن منابع را مولد تر کرد، قیمت تمام شده نهایی محصول پایین تر خواهد بود. ۵راه جهت بهبود بهره وری - افزودن درونداد و به دست آوردن برونداد بیشتر- ثابت نگاه داشتن درونداد ولی افزایش برونداد- کاهش درونداد ، لیکن کاهش کمتر در برونداد- کاهش درونداد و ثابت نگه داشتن برونداد- کاهش درونداد و افزایش بروندادمهمترین و مشکل ترین بخش کار، بهره وری ، شروع آن و سپس حفظ استمرار آن می باشد.فصل دوماندازه گیری بهره وری یکی از اساسی ترین اصول بهبود بهره وری آن است که قبل از هر چیز فرایند موجود باید با جزئیات ممکن اندازه گیری شود.در نگاه اول ، این امر غیرضروری به نظر می رسد و حتی ممکن است برای شیوه های سنتی بهبود بهره وری، نظیر برنامه های پیشنهادی کارکنان ، خزانه اندیشه و یا تلاشهای شخصی مدیر یا سرپرستان برای بهبود و تغییر روشها مزاحمتی قلمداد گردد. تقریبا هر مشاهده گر دقیق می تواند با مشاهده یک سری عملیات ، شماری چیزهای قابل بهبود مثل افرادی که بیکار در گوشه و کنار ایستاده اند ، ماشین های بلااستفاده و نظایر اینها پیدا کند. همه این تلاشها ممکن است بهره وری عملیات یا منبع خاصی را بهبود بخشد ولی این موارد ممکن است جایی که بیشترین بهبود را لازم دارد نباشد.همچنین تلاشهای تصادفی برای بهبود ممکن است منجر به بهبود بهره وری یک منبع و کاهش بهره وری منابع دیگر گردد و نهایتا سازمان را در وضعی بدتر از آنچه که بود قرار دهد.تنها راه مطمئن برای جلوگیری از این اتفاقات ، تدوین روشهای دقیق اندازه گیری بهره وری موجود سازمان است تا هر گونه تغییر در وضع موجود پیش از آنکه آغاز شود ، قابل ارزیابی و سنجش باشد.استانداردها در برنامه های بهبود بهره وری ، مقیاسی که معمولا مورد استفاده قرار می گیرد ، استاندارد بهره وری است . این استاندارد را می توان به چند روش تعیین کرد. روشهای تعین استانداردهای بهره وری استفاده از نتایج بدست آمده در یک دوره گذشته ، ماه گذشته ، سال گذشته و از این دست . - استفاده از نتیجه فوق العاده یکی از

دوره های گذشته . – استفاده از استاندارد صنعت . اکثر صنایع برای تولید خود ، مقیاسهایی تدوین کرده اند که از آنها جهت برنامه ریزی استفاده می کنند. – تعیین نتیجه لازم از طریق ((نمونه گیری از کار)) یا ((مطالعه زمان)) استانداردها معمولا با شما هدف داده و معیاری برای مقایسه با آن عرضه می کنند با این وجود ایستا نیستند. فصل سومعوامل موثر بر بهره وری بسیاری عوامل دیگر وجود دارد که آنها را به طور کلی ، تحت عنوان :((عوامل فیزیکی)) و ((عوامل روانی)) موثر بر بهره وری ، دسته بندی می کنیم . عوامل فیزیکی، عوامل ملموسی در فرآیند هستند که بر بهره وری تاثیر می گذارند . عوامل روانی به الگوهای رفتاری مدیریت و کارکنان اشاره دارد که غالبا به همان شدت عوامل فیزیکی بر بهره وری تاثیر می گذارند.عوامل فیزیکی بسیاری برونداد بالقوه را محدود می کنند ، لذا بهره وری فرآیند را می توان به دو عامل تفکیک کرد : بهره گیری و کارآیی. بهره گیری به میزان تبدیل واقعی منابع مصرف شده هر فرایند به محصول اشاره دارد، در حالیکه کارایی، سرعت و دقت تبدیل مذکور را نشان می دهد . بهره گیری تاثیر بهره گیری بر منبع ((نیروی انسانی)) را می توان با نمودار زیر نشان دادکل نفر ساعت موجودکار بیکاریکار مولد کار اضافی وقت تلف شده مدیر کارکنانمولد غیر مولدزمان بیکاری از اوقات تلف شده به وسیله خود کارکنان یا ناکارآمد مدیریت تشکیل می شود. برخی از دلایل این بیکاری عبارتند از: وقت تلف شده بوسیله کارکنان وقت تلف شده بوسیله ناکارآمدی مدیریت– غیبت – خستگی– تجاوز از اوقات مجاز برای استراحت– توقف های غیر ضروریپ – برنامه ریزی ضعیف– تاخیر در تامین مواد– شرایط نامناسب محیط کار– تعطیل های غیر ضروریدلایل کار اضافی– روشهای کاری غیر کار آمد (فقدان آموزش)– طراحی بد جانمایی کار–تنظیم نادرست یا ضعیف ابزار کار– دشواری فرایند کار– دوباره کاری روی محصول مرجوعیبهره گیری از ماشین آلات نیز از همان الگوی بحث شده در مورد نیروی انسانی تبعیت می کند و به شدت به رفتار اپراتورها بستگی دارد.کل ماشین ساعت موجودمشغول بکار بیکاریمحصولات ضایعات ظرفیت تلف شده مدیریت اپراتورمولد غیر مولددلایل ((ظرفیت تلف شده)) تقریبا مشابه بهره گیری از نیروی انسانی می باشد و بین کارکنان و مدیریت تقسیم می شود با این تفاوت که در اینجا تاکید بیشتری بر برنامه ریزی ضعیف و زمان بیش از حد توقف وجود دارد. شاعیات با مرجوعی ها نمایانگر استفاده غیر مولد از تمام منابع است. و در نتیجه منجر به افزایش غیرضروری هزینه ها می شود که باید از آن اجتناب کرد . امروز دعوت به ((درست انجام دادن کار در بار اول)) و یا تولید ((بدون نقص)) است و مطمئنا بسیاری از شرکتهای موفق آن را به صورت خط مشی خود در می آورند. دلایل ضایعات یا مرجوعی– عدم نگهداری و تنظیم درست ماشین آلات– عدم استفاده صحیح از ماشین آلات– استفاده از مواد نامرغوب– بیش از حد بالا بودن استاندارد کیفیتبدلیل سهم زیادی که میزان بهره گیری از مواد در قیمت تمام شده بیشتر فرآیندهای تولیدی دارد ، در بهره وری و بهبود آن نقشی اساسی ایفا می کند. الگوی آن مشابه نیروی انسانی و ماشین آلات است . کل مواد خریداری شده استفاده شده استفاده نشدهمحصولات ضایعات هدر رفته مدیریت کارکنانمولد غیر مولداز کل مواد خریداری شده ، بخشی اصلا به فرایند تولید نمی رسند ، یعنی توسط ((کارکنان)) و یا ناکارآمدی ((مدیریت)) ((هدر رفته)) و از میان می روند. دلایل هدر رفتن موادکارکنان مدیریت– ریخت وپاشها– صدمه دیدن درحین نقل و انتقال– کاهش (دزدی)– اسراف/ تخریب – شرایط بد نگهداری– کیفیت ضعیف مواد– مواد نادرست– طراحی محصولدلایل ضایع شدن مواد – تنظیم نبودن دستگاه – آلودگی– استفاده نادرست– اپراتورهای تعلیم ندیده – دشوار بودن فرایند– طراحی ضعیف فرایند ((بهره گیری)) ، میزان استفاده از منابع وارد شده به فرایند (صنعت یا خدمات) را اندازه گیری می کند. هر چه بهره گیری بهتر باشند، بهره وری نیز بالاتر خواهد بود و بالعکس.اندازه گیری بهره گیری نشان می دهد که منابع تا چه درجه ای با بهره وری مورد استفاده قرار گرفته اند ، ولی نشان نمی دهد به چه خوبی استفاده شده اند. برای دانستن آن باید ((کارآیی)) رانیز اندازه گیری نمایید. کارایی کارایی همانطور که قبلا نیز گفته شد ، میزان ((سرعت)) و ((دقت)) ، کار انجام شده است . سرعت آشکار از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا هر چه کار سریعتر انجام شود ، بهره وری نیروی

انسانی و ماشین آلات بالاتر است. ولی چنانچه کار با ((دقت)) انجام نشده باشد رد یا مرجوع میشود و لذا بهره وری صدمه می بیند. بنابراین باید میان سرعت و دقت کار تعادل برقرار شود.سرعت کار را می توان به تقریب به وسیله (نمونه گیری از کار) یا اگر دقت بیشتری لازم است به وسیله ((زمان سنجی)) اندازه گیری کرد. دقت یک فرایند به وسیله کنترل کیفیت که همان مقایسه محصول با معیارهای از پیش تعیین شده به صورت فرد فرد و یا با نمونه گیری است، انجام می شود.کیفی کارهای خدماتی نیز به همین کش با بازرسی عملیات یا با سوال کردن از مشتریان مثل پرسشنامه های مختلففی که در هتلها ، هواپیمایی ها ، گاراژها و غیره پر می کنیم، اندازه گیری می شود.عوامل موثر بر کارایی- میزان مهارت و توانایی کارکنان (آموزش)- طرح فرایند کار (حذف تلاشهای بیهوده) - سادگی روش کار- تهیه ابزار مناسب و کمکهای لازم - شرایط کار(هوا، نور ، سرو صدا و غیره) . قصور مدیریت در تامین هر یک از این عوامل تاثیر سویی بر کارایی و در نتیجه بهره وری خواهد داشت . با این وجود ، ممکن است تمام عوامل فوق مهیا شده باشد ولی علیرغم آن به استاندارد کارایی دست نیابیم. دلیل آن در گروه دوم عوامل موثر بر بهره وری ، یعنی ((عوامل روانی)) نهفته است. عوامل روانیعوامل روانی، چیزهایی هستند که بر رفتار کارکنان تاثیر می گذارند و آنها را به صورت خدمتگزارانی کوشا و یا افرادی لاف زن و متظاهر درمی آورند. این عوامل به دو دسته عمده تقسیم می شوند:بازدارنده هاشرایطی در محیط کار هستند که کارکنان را به نومیدی می کشانند ومانع از آن می شوند که آنها با تمام وجود کار کنند. بازدارنده ها عبارتند از:- محدودیت ها و دستورالعمل های غیرضروری و دست و پاگیر- سرپرستان بی تجربه یا آموزش ندیده - ارتباطات بین فردی ضعیف در میان سرپرست و همکاران . - فقدان روشهای شکایت یا انضباطی توافق شده .- حقوق و مزایای ناکافینهایت بازدارندگی زمانی است که کارکنان کُند کار کرده یا سرانجام به اعتصاب دست می زنند.توجه به این نکته حائز اهمیت است که بازدانده ها مربوط به تصورات و طرز تلقی کارکنان است ، نه مدیران. برای مثال ، مدیران ممکن است کاملا منطقی بدانند که کارکنان باید به محض ورود به محل کار، لباس کار بر تن کنند. در حالی که کارکنان آن را غیرضروری و محدودیتی بی مورد تلقی کنند.برانگیزاننده هابرانگیزاننده ها شرایطی هستند که مدیریت می تواند پدید آورد تا فرد کارکنان بهترین کار خود را ارائه دهند و رضایت حاصل کنند. برانگیزاننده ها عبارتند از:- شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که بر ایشان تاثیر دارد.- واگذاری مسئولیت در محدوده های تعریف شده .- دادن پس خور نتایج و تشویق کار خوب.- جالب کردن کار، ایجاد تنوع و خود کنترلی.- پاداشهای مالی در راستای دستاورد.دستورالعمل های استاندارد زمان سنجی نشان می دهد که برونداد افراد با انگیزه ، ۶۰٪ بیشتر از افراد فاقد انگیزه بوده است. مدیران با صرف کمی وقت وتلاش ، می توانند به این بهبود دست یابند.فصل چهارمروش های اندازه گیری بهره گیری و کاراییمدیران عموما فرایند اندازه گیری را کاری دشوار و نه بخشی از شغل و حرفه خودشان تلقی می کنند. اندازه گیری و تدوین استاندارد بهره وری به جز نگاه کردن دقق به آنچه در محل کارشان می گذرد نیست و تنها احتیاج به مدیریتی خلاف و پر تحرک دارد . و تاکید اخیر بر ((مدیریت بر مبنای قدم زدن)) برای کسانی که در جستجوی عملکرد فوق العاده هستند نیز ناشی از همین معناست. سه روش اصلی برای این کار وجود دارد ((نمونه گیری فعالیت)) ، ((نمونه گیری کار)) و ((مطالعه زمان)) . روش اول ((بهره گیری)) و دو روش دیگر ((کارایی)) را اندازه گیری می کنند.نمونه برداری از فعالیت اگر می خواهید بدانید چه قدر از وقت کارگران صرفف ففعالیت های مولد ، که کار آنها را تشکیل می دهد، می گردد و چه میزان صرف فعالیتهای دیگر غیر مولد می شود ، دقیق ترین راه این است که فرد را به مدت چند روز کامل در ماه مورد مشاهده قرار داده و سپس از نتایج حاصله ، فمیانگین بگیرید. البته این کار هم برای شما وقت گیر است و هم برای کارکنان مورد نظر، مزاحمت ایجاد می کند، در نتیجه آنها ممکن است زمانی که تحت مشاهده هستند ، رفتار عادی خود را بروز ندهند.نمونه برداری از کار محاسبه زمان صرف شده در انجام یک کار به راحتی با ثبت میزان کار انجام شده در طول زمانیکه نمونه گیری ففعالیتها صورت می گیرد ، انجام می شود.بنابراین ((نمونه گیری از کار)) روش بسیار سریع و ساده برای دست یافتن

به استاندارد انـدازه گیری بهره وری است. ولی این روش، کـارآیی اپراتور را در نظر نمی گیرد. این روش بر اساس ((چیزی است که انجام می شود)) ، نه ((چیزی که باید انجام شود))زمان سـنجی یا مطالعه زمانهدف از زمان سنجی، تدوین زمان استاندارد برای انجـام کـار است.زمـان اسـتاندارد زمـانی است که یـک کارگر با انگیزه متوسط (که کار را با دقت کافی و بـدون تنش و خسـتگی انجام می دهد) برای انجام دادن کار صرف می کند. زمان استاندارد نمایانگر سرعت کار است که در تمام روز می توان حفظ کرد و بایـد بـا توجه به نوع کـار ومحیـط آن ، انتظار عادلانه ای را که می توان از کارگر داشت نشان دهـد.)زمان اسـتاندارد ، درونـداد اساسـی برنامه ریزی تولیـد و انـدازه گیری بهره وری است .درجه بندی کارروش اسـتفاده شده برای تعیین عملکرد اسـتاندارد را ((درجه بنـدی کار)) می گوینـد و آن سـنجش کارایی ((سـرعت و دقت)) کارگری است که کار را انجام می دهـد و بر پایه مقیاس صفر تا صد (۱۰۰–۰) اندازه گیری می شود.عملکرد استاندارد، ۱۰۰ است ولی در مورد استثنایی اندازه های بالاتر آن رانیز می توان ثبـــت کرد . ۱۰۰ ۷۵ ۵۰ ۰ چابــک ، منظــم ، سـنجیده کنــد، ناشـی کاری با انگیزه بـدون اتلاف وقت خواب آلود انجام می شودکارگر در موقع کار مورد مشاهـده قرار می گیرد و به طور ذهنی با وضـعیتی که او فرضا به صورت ۱۰۰٪ کار کنـد، مقایسه می شود و سـپس بر این اساس ((درجه بنـدی)) می گردد. ضـریب مجاز استراحتزمان پایه زمانی است که یک کارگر با انگیزه کافی، برای انجام کار نیاز دارد،، ولی حتی یک کارگر با حـداکثر انگیزه نیز نمی توانـد بـدون توقف در تمام مـدت روز کار کنـد. بنابراین زمانی نیز بایـد به استراحت و نیازهـای فردی اختصاص داده شود. این زمان به صورت درصـدی از زمان پایه محاسـبه می شود و ضـریب های مجاز اسـتاندارد را سازمان بین المللی کار (ILO) تعیین و اعلام کرده است. ضـریب فرایند و ضـریب ویژه اپراتوری که با ماشین کار می کند، معمولا بایـد منتظر بمانـد تا ماشـین جزیی از کار را تمام کند تا بتواند جزء بعدی کار را آغاز کند.این بیکاری اجباری، ((ضـریب فرایند)) تلقی می شود و زمان واقعی آن که کارگر منتظر است تا ماشـین کارش را انجام دهد به زمان پایه افزوده می گردد. ((ضریب ویژه)) به اقلامـی گفته می شود که در هر سـیکل کـاری اتفـاق می افتـد ، مثل روشن کردن دسـتگاه ، خرابیهای دسـتگاه ، تمیز کردن و سرویس دسـتگاه و نظایر آن . فصل پنجمراههای بهبود بهره وریدرباره بهبودبهره وری (مانند بسیاری از مسائل دیگر) به ۱۰٪ فکر و خلاقیت و ۹۰٪ تلاش و کوشـش نیاز است. در بهبود بهره وری خلاقیت و تفکر مسلما جای خود را دارد ولی برای تلاش و کوشش لازم در رویکرد روشـمند برخورد با مساله متاسـفانه راه فراری وجود نـدارد. لذا از همین نکته آغاز می کنیم .مطالعه روشنخستین و رایـج ترین رویکرد بهبود بهره وری ، ((مطـالعه روش)) نـام دارد. این مطالعه شامل شـش مرحله است که در پایان منجر به تـدوین راههـای جدیــد و بهبـود یـافته انجام کـار می شـود . - چـالش- تجزیـه و تحلیـل- پرســش- تــدوین- اجرا- انــدازه گیریچالشـگام نخسـت در ایـن روش، چـالش در مـورد ((لزوم انجـام عملیـات)) است . آیـا واقعـا کـاری که در حـال انجـام است ضرورتی دارد؟ ممکن است این سوال در وهله اول کمی گسـتاخانه جلوه کند ولی طرح سئوالاتی مثل ((چرا اینکار باید انجام شود ؟)) ((آیـا این کـار واقعا لازم است ؟)) و گرفتن پاسـخ صادقـانه برای آنها موارد متعـددی را فاش می کنـد که انجام آنها زمانی ضروری بوده و حالا دیگر نیست . تجزیه و تحلیلدر صورتیکه فعالیت قابل حـذف نباشـد و نتوان آنرا با کار دیگری نیز ادغام کرد ، گام بعدی تجزیه و تحلیل آن است .نخست باید کار را به اجزاء آن تجزیه کرد و ترتیب آن را ثبت نمود . اینکار را می توان بسته به پیچیـدگی فعـالیت از راههـای مختلفی انجـام داد. معمولاـ تهیه فهرست سـاده ای از اجزاء کـار کـافی است . ولی اگر عملیات شامل وظایف مختلفی نظیر ساختن و مونتاژ کردن مجموعه ای از اجزاء باشـد کشـیدن نموداری که مسـیر هر جزء یا مجموعه کامل یا فرد مورد مطالعه را نشان می دهد ، ضـروری است . پرسـشبرای بهبود بهره وری نیاز به پرورش ذهن هایی پرسشـگر و شکاک دارید که معتقـد باشـند همیشه راه بهتری برای انجام کار وجود دارد . تدوینخلاقیت و ابتکار در تدوین راه جدید انجام کارها ، کمک شایانی است که بهبود بهره گیری ، کـارایی و بهره وری کـل را به ارمغـان می آورد.اجراهنگامیکه برای نخستین بار روش جدیـد را به کار

می برید ، توانایی واقعی شما در معرض آزمون قرار می گیرد. این آزمون معمولاً- پس از اجرای روش جدید و حذف موانع آن نتیجه می دهد.اندازه گیری با فرض اینکه بر مشکل فائق آمده اید آخرین مرحله در مطالعه روش، اندازه گیری بهره وری روش جدید ومقایسه آن با روش قدیم است . گفتیم ((آخرین مرحله))؟ البته در فرایند بهبود بهره وری آخرین مرحله ای وجود ندارد، ،زیرا بمحض اینکه بهبودی در وضعیت حاصل شود، در پی راههای دیگری برای بهبود خواهید بود و این فرایند بی پایانی است.تجزیه و تحلیل ارزشتاکون درباره بهبود روشها گفتگو کردیم. تکنیک مشابهی نیز برای نظر کردن منتقدانه به خود محصول اعم از کالا یا خدمت ، وجود دارد. به این تکنیک ((تجزیه و تحلیل ارزش)) یا ((مهندسی ارزش)) می گویند. هدف آن کاهش قیمت تمام شده محصول، بدون اثر گذاشتن بر کیفیت ، یعنی توانایی انجام وظیفه ای که از آن انتشار می رود می باشد. همانطور که کار به اجزا متشکله اش تقسیم می شود ، محصول نیز به اجزاء تشکیل دهنده اش تفکیک می شود . سپس وظیفه و قیمت تمام شده هر جزء مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته و اجزایی که به نظر می رسد می توان در آنها صرفه جویی کرد ، برای مطالعات بیشتر انتخاب می شوند، در مورد هر جزء مجموعه از سئوالات مطرح می شود. مرحله بعدی ابداع روش ها یا طرح هایی است که صرفه جویی مطلوب را پدید آورد. سرانجام برای حصول اطمینان از اینکه ارزش و کارایی محصول در اثر تغییر داده شده از دست نرفته است ، ورد آزمایش قرار می گیرد.کاهش قیمت تمام شده از طریق پایین آوردن استانداردها نسبتا ساده است و در بعضی موارد از لحاظ اقتصادی نیز قابل توجیه است . کاهش قیمت بدون پایین آوردن استاندارد بسیار دشوارتر است ولی بخش ضروری و مهمی از فرایند بهبودبهره وری است .کترل ضایعات (صدمات)همانطور که در فصل ۳ دیدیم مواد به صورت های گوناگون ضایع می شود. توجه دائمی به علل بیان شده برای ضایعات ، ضایعات را به حداقل می رساند. توجه دائمی به علل بیان شده برای ضایعات ، ضایعات را به حداقل می رساند توجه دائمی به علل بیان شده برای ضایعات ، ضایعات را به حداقل می رساند. یکی از دلایل ضایعات که تا به حال از آن سخن نگفته ایم ، ((حوادث کار)) است. حادثه به نیروی انسانی، ماشین آلات و مواد آسیب می رساند و تعمیر یا جایگزین نمودن آنها مستلزم صرف هزینه و زمان و مخارجی کاملا غیر مولد است. بنابراین هر اقدامی برای اجتناب ازحادثه از طریق حذف خطرات بالقوه را می توان گاهی در جهت بهبود بهره وری تلقی کرد. تدوین و تنظیم ((برنامه ایمنی)) به تنهایی کار چندانی از پیش نمی برد ، مگر اینکه همکاری صمیمانه سرپرستان و کارکنان که هر دو نقش با اهمیتی ایفاء می کنند، جلب شده باشد.ایجاد انگیزههمانطور که در فصل ۳ دیدیم، ارزانترین راه ارتقای بهره وری، بالا بردن انگیزه هاست، ولی با وجود ارزان بودن ، کار ساده ای نیست، به ویژه در این روزها که جمعیت های دفاع از حقوق کارکنان بسیار حساس و سیاسی شده اند.تقلیل نیروی انسانی مازاددر ذهن بسیاری از کارکنان، بهره وری مترادف تعدیل نیروی انسانی است. متاسفانه مدیران در بیانات عمومی و رفتار خصوصی خود که به شدت زیر نظر کارکنان است، این باور را تقویت می کنند . بهتر است که استفاده از اصطلاح ((تعدیل نیروی انسانی)) به اثرات جنبی کاهش تولید بهردلیل یا مثل کوچک شدن بازار از دست رفته ، رکود و نظایر آن محدود شود. وقتی این وضعیت ها پدید می آید ، لازم است که نیروی کار به نسبت کاهش داده شود تا سازمان سودآوری خود را حفظ کند و در نتیجه مشاغل کارکنان باقی مانده را نجات دهد (اخراج کارکنان در صنایع خودروسازی نمونه شاخصی از تعدیل نیروی انسانی است) . در نتیجه تعدیل نیروی انسانی به ندرت بهره وری بهبود می یابد ، زیرا دیگر ظرفیت بالقوه سازمان بطورکامل در دست استفاده نیست .فصل ششماندازه گیری و بهبود بهره وری کار اداریدر بیشتر کشورهای غربی، تعداد افراد شاغل در شغلهای موسوم به ((یقه سفید)) بسیار بیشتر از افرادی است که در کارهای سنتی ((یقه آبی)) مشغول به کار هستند. با این وجود به جز چند استثنا مثل بانکاه و موسسات نظیر آنها در بسیاری از سازمانهای خدماتی قدیمی کار چندانی درجهت اندازه گیری ، ثبت و بهبود بهره وری کارکنان اداری صورت نگرفته است. برای اندازه گیری ، یا بهبود کار اداری نیازی به استخدام متخصصین نیست . اینکار باید بخشی از کار هر سرپرست باشد.کلید موفقیت این برنامه ، تشویق خود کارمندان به مشارکت هر چه گسترده تر در

اندازه گیری وبهبود بهره وری است.تعریف وظیفه ها آموختیم که گام نخست در هر فرایند اندازه گیری ، تعریف و مشخص نمودن چیزی است که باید اندازه گیری شود.در ((نمونه برداری از فعالیت))و ((زمان سنجی)) تمام کارها را برای اندازه گیری به اجزای متشکله آنها تفکیک نمودیم. در اندازه گیری بهره وری کار اداری نیز باید همین کار را کرد، با این تفاوت که در اینجا به اجزاء یا عوامل کار اداری((وظیفه)) گفته می شود. بنابراین اولین گام آن است که از تمام کارمندان خواسته شود فهرستی از وظایفی که کار آنها را تشکیل می دهد تهیه کنند. اندازه گیری بهره گیری کار اداریهمان عواملی که بر نیروی انسانی و ماشین آلات تاثیر می گذارند و در فصل ۳ شرح داده شد، عینا در مورد کار اداری نیز مصداق دارند. بنابراین در هر برنامه بهبود بهره وری، نخستین گام اندازه گیری بهره گیری کارکنان و ماشین هاست.در موردوظایفی که به طور عینی قابل تشخیص هستند ، می توان از روش ((نمونه برداری از فعالیت)) که شرح آن در فصل ۴ آورده شد، استفاده کرد. ولی در بسیاری از کارهای اداری نمی توان بدرستی مشاهده کرد که چه کاری در حال انجام است (مثلافکر کردن را نه می توان دید و نه هیچ ناظری می تواند هدف آنرا تشخیص دهد) به همین دلیل معلوم شده است که بهترین راه این است که کارمندان را تشویق کنیم تا کارشان را خودشان اندازه بگیرند.این کار موجب میشود که کارمندان از آغاز برنامه با آن همگام شده و در آن شرکت کنند. کارمندان را از فعالیت هایی که باعث اتلاف وقت می شوند، آگاه می سازد ، همچنین، زمینه هایی را که در آنها می توان به بهبود بهره وری دست زد روشن کرده و ارزش اندازه گیری رامشخص می کند.آخرین گام در اندازه گیری بهره گیری آن است که کارکنان ((لیست وظایف)) را تنظیم نموده و تمام وظایف را بترتیب اهمیت در آن بنویسند و مشخص نمایند ، که هر وظیفه چه درصدی از کل کار را در بر می گیرد، عاملی که بر حجم کار و حجم ماهانه کار تاثیر دارد.اندازه گیری کارایی کار اداریکارایی کار اداری(زمان صرف شده جهت انجام دقیق یک کار) بوسیله زمان سنجی، درست مطابق با روشی که برای کارهای دیگر ذکر شده قابل اندازه گیری است . البته این کار ممکن است برای کارمندان که استانداردهای زمانی حاصل از آنرا قبول نخواهند داشت مزاحمت ایجاد کند.بنابراین در اینجا نیز بهتر است به خود ایشان اجازه داده شود در اندازه گیری زمان مشارکت نمایند. در عمل مشاهده شده که کارمندان معمولا سعی دارند که سنجش دقیقی ارائه دهند ، ولی در هر حال هر گونه تلاش از سوی ایشان جهت مخدوش نمودن واقعیت ، با مقایسه زمان اعلام شده توسط یک کارمند با کارمند دیگر، قابل تشخیص است .پس از آن که کارمندان این مطالعه را به پایان بردند، شروع می کنند که زمان واقعی خود را با استانداردی که به سرپرستان خود ارائه داده اند، مقاسه نمایند و در نتیجه در می یابند که هدف روزانه شان چه می توانند باشد. آنها تفکر در مورد راههای بهبود بهره وری را آغاز می کنند و ممکن است حتی از سرپرستان خودکار بیشتر هم طلب کنند.بهبود بهره وری کار اداریروشهای اصلی مطالعه کار و ایجاد بهبودی که در فصل پیش موردبحث قرار گرفت ، در مورد کار اداری نیز کاملا مصداق دارند . مثلا شکستن کار به اجزاء آن، چالش در مورد هر مرحله ، حذف یا ترکیب کارها و تدوین روشهای جدید. مهمترین تفاوت آن است که در اینجا باید به کارمندان آموزش داد و آنها را تشویق کرد که مطالعات را خود انجام دهند و روشهای جدید پیشنهاد نمایند. برای این امر سه دلیل وجود دارد. نخست آنکه اینها نزدیکترین افراد به کار واقعی هستند و بنابراین اغلب مشکلات و نارسائیهایی که از چشم سرپرستان پنهان مانده است را می دانند. دوم اینکه، چنانچه نظرات ایشان مورد قبول واقع شود آنها علاقه مند خواهند بود که موفقیت پیشنهاداتشان را ببینند وبنابراین برای این منظور سعی وتلاش خواهند کرد و این خود ضامن موفقیت ایشان در صرفه جویی بسیاراست. دلیل سوم آن که وقتی کارکنان کار خودشان را بررسی و تحلیل می کنند و راههای جدید تدوین می نمایند ، شوق و شور جدیدی درکاربرایشان ایجاد می شود وانگیزه کلی آنها را افزایش میدهد.حفظ و استمرار بهره وریتازگی برنامه اندازه گیری و بهبود بهره وری که توسط خود کارکنان انجم می شود ، برای مدتی ارائه پیشنهادات بهبود بهره وری را تضمین می کند ، ولی اگر به آن رسیدگی نشود، بعد از مدتی جریان آن خشک شده و عادتهای بد سابق، مجددا باز می گردند. چند راه برای استمرار آن عبارتند از:- پروژه های گروهی-

تجدید ساختار شغل- ارتباط بین مشتری- تامین کننده- رفع مشکلات از طریق طوفان مغزی - بازبینی منظمچنانچه به گروه کوچکی از کارکنان، مساله را جهت کاووش و حل کردن بسپارید ، اینکار به حفظ ورحیه خلاق و مبتکر آنها کمک کرده و شوق آنها را در بالا بردن بهره وری افزایش می دهد. اینکار همچنین حجم کار سرپرستان را کم می کند. بعضی از پیشنهادات ممکن است در زمینه تجدید ساختار مشاغل برای بیشتر کردن مسئولیتها وجذابیت کار باشد. اجازه دادن به افراد برای کنترلکار توسط خودشان یکی از راههای حصول آن است و منجر به برقراری رابطه مشتری- تامین کننده می گردد.کارکنان یک بخش تامین کننده ، نتیجه کار خود را به کارکنان بخش دیگر (مشتری) ارائه می کنند. برقراری ارتباطات دوستانه ومشخص از این طریق ، باعث بالا رفتن حس مسئولیت و جذابیت کار می شود.اغلب درخواست از کارکنان مبنی بر شرکت در جلسه برنامه ریزی شده ، طوفان مغزی برای حل مشکلات یک بخش یا قسمت، فرصت فوق العاده ای را جهت تجدید شور وشوق آنها برای بهبود بهره وری فراهم می نماید.و سرانجام، بررسی منظم حجم کارها از طریق اندازه گیری مجدد وظایف،محرک ثابتی را در جهت بهبود بهره وری ایجاد می نماید.فصل هفتمفواید حاصل از بهره وریبا وجودیکه ما در مورد اندازه گیری و بهبود بهره روی سه منبع از چهار منبع اصلی به تفصیل صحبت کردیم ، ولی مهمترین این منابع را که بدون آن هیچ چیزی اتفاق نمی افتد ، یعنی ((پول)) را آگاهانه از قلم انداخته ایم. بدیهی است هنگامیکه بهره وری سه منبع دیگر بهبود می یابد ، هزینه ها پایین می آیند یا محصول افزایش خواهد یافت ولی آیا این کمک موجب افزایش سود نیز می شود، نهایتا بسته به این است که چقدر سرمایه شرکت مورد بهره برداری قرار می گیرد وبا کارایی مدیریت می شود. در واقع ، بهبود کارایی و بهره گیری از منبع پولی غالبا توانی بیش از سایر منابع برای بهبود بهره وری دارد.منابع مالی سازمان برای تولید وفروش محصول به کار گرفته می شود، یاصرف فرایند تولید و ملزومات و هزینه های لازم برای ادامه فرایند تولید می گردد. فقط زمانیکه پول محصولات یا خدمات سرانجام توسط مشتریان پرداخت می شود ، پول خرج شده بصورت سود به جیب سازمان بر می گردد.هر چه زمان بیشتری طول بکشد تا منبع پولی سیستم را بپیماید و برای سرمایه گذاری مجدد در دسترس قرار گیرد، سود آوری برای سازمان مشکلتر است.اندازه گیری درونداد منبع پولی شامل چیزهایی است که سرمایه سازمان بابت آن صرف شده تا پول ایجاد کند که عموما به آن ((دارایی)) گفته می شود. معمولا این دارایی ها به دو دسته ((ثابت)) و ((جاری)) تقسیم می شوند و ممکن است برخی مدیران با یکی از آنها بیشتر از دیگری سروکار داشته باشند.آنچه اهیت دارد آن است که این دارائیها باید بصورت سرمایه تلقی شده و زمانی موجودیتشان قابل توجیه است که بازگشت قابل توجهی داشته باشند ،اگر این سرمایه بازگشت به اندازه کافی جذابی نداشته باشند، ویا بدتر از آن ،پول از دست بدهند ، سازمان و شرکای آن بهتر است که پول خود را در بانک یا یک شرکت ساختمانی سرمایه گذاری کنند تا از بازگشت سرمایه متعادل مطمئن باشند.دارای های ثابت دارایی های ثابت در اکثر سازمانها، اقلامی رادر بر می گیرند که معمولاـ برای نگهداری و استفاده طولانی خریداری می شوند . درایی های ثابت مثل ساختمانها، کارخانه و ماشین الات ، مبلمان و خودروهاست. سازمان برای تولید محصول و یا ارائه خدمات به این دارایی نیاز دارد.دارائی های جاریعلاوه بر پولی که در دارائیهای ثابت سرمایه گذاری می گردد، وجوهی نیز برای تداوم روزانه تولید و بازاریابی مصرف می شود که به آنها دارایی های جاری گفته می شود.این دارائیها شامل پولی استکه در موارد اولیه، کالای در جریان ساخت، محصولات تمام شده، بدهیهای مشتریان و همچنین پول نقدی که برای تامین هزینه های بیشمار اداره یک موسسه مثل حقوق ودستمزد ، برق، اجاره، آب، پست و نظایر آن صرف می شود. در بسیاری از کارهای خدماتی و شرکتهای کوچک ، که به تجهیزات سرمایه ای نیاز نیست حجم دارائیهای جاری از دارائیهای ثابت بسیار بیشتر است.خبر بد این است که دارائیهای جاری نیز باید بازگشت سرمایه قابل قبولی داشته باشند ، در حالیکه کاربران ، بسیاری از آنها را حتی جزو دارائیها محسوب نمی کنند.هنگامیکه پول به دارایی جاری تبدیل شد، در واقع بصورت ((سرمایه خوابیده)) در می آید ، زیرا تا زمانیکه کالا یا خدمت با سود فروخته نشود، هیچ بهره ای از آن بدست نمی آید.هر قدر

زمان بیشتری طول بکشد تا پول مسیر خود را در سیستم بپیماید سرمایه بیشتری باید به سیستم تزریق شده تا زمانیکه کالا یا خدمات فروخته شود.اندازه گیری بهره وری پول نقددر زمان تورمهای بالا، هر پول نقدی که راکد گذاشته شود و یا در جایی با بهره گم نگهداری شود، در واقع بضرر موسسه است. اندازه گیری بهره ای که روی متوسط مانده نقد سالانه خود دریافت می کنید و مقایسه آن با حداکثر بهره ای که در بازار سرمایه وجود دارد،تاثیر مدیریت وجوه نقد شما را بر بازگشت دارایی ها نشان میدهد.بهبود بهره وری دارایی هاملاحظه شد که رویکرد ما با بهره وری دارایی ها مثل رویکرد ما باسایر منابع یعنی اندازه گیری قبل از اقدام به بهبود است. بعضی از اندازه گیری ها خود نحوه ونقاط لازم برای بهبود بهروزی را نشان میدهند. علاوه بر آن ، تعداد زیادی روشهای آزمایش شده نیز وجود دارد که می توانید از آنها استفاده کنید.دارائیهای ثابتهد در این جا این است که ابتدا از صحت انتخاب این دارائیها مطمئن شویم و سپس از بهره گیری تمام و کمال آنها اطمینان حاصل کنیم.بهره گیری انتخاب- از حداکثر ظرفیت دارایی ها استفاده کنید . اگر نمی توانید ، ظرفیت اضافی را به شرکتهای دیگر اجازه بدهید-کارکنان را آموزش دهید تا از دارایی ها با کارایی استفاده کنند و آنها را درست نگهداری نمایند.- در محیطهای با تکنولوژی بالا- از پیش برنامه ریزی کنید تا سیستم هماهنگ باشند. - با استفاده از تکنیکهای مالی مثل تنزیل گردش نقدی آلترناتیوهای مختلف را ارزیابی کند.- بزرگترین، همیشه بهترین نیست مناسب ترین را برای کار خود بخرید.- آلترناتیوهای خرید، نظیر اجاره کردن را در نظر بگیرد تا سرمایه خود را حفظ کرده و از کهنه شدن دارایی ها جلوگیری کنید.- همیشه قبل از تعویض هزینه تعمیر را نیز بررسی کنیدتصمیم در مورد انتخاب دارائیها معمولا توسط مدیران ارشد گرفته می شود اما همه از دارایی ها استفاده می کنند . کارکنان باید بدانند که چه سهمی در بهبود بهره وری می توانند دشته باشند.تصمیم در مورد انتخاب دارائیها معمولا توسط مدیران ارشد گرفته می شود اما همه از دارایی ها استفاده می کنند. کارکنان باید بدانند که چه سهمی در بهبود بهره وری می توانند داشته باشند.دارائیهای جاریدر مورد دارائیهای جاری، همه کارکنان دخالت دارند ، لذا باید بدانند که چگونه می توانند کمک کنند.سرانجام ((مدیریت پول نقد)) ، پول اضافی شما را به بهترین وجهی مورد استفاده قرار می دهد و نخستین گام آن سرعت بخشیدن گاما آن سرعت بخشیدن به جمع آوری مطالبات است. روش دوم برای مدیریت کارای پول، دریافت بیشترین بهره برای پول موقتا بلااستفاده ای است که به هر حال به وجود می آید . همانطوریکه مشاهده کردیم، این مستلزم پیش بینی دقیق جریان نقدی است تا بر اثر آن معلوم شود کی وجوه اضافی برای سرمایه گذاری خواهیم داشت وکی این وجوه برای عملیات موسسه ضرورت خواهند داشت.هر وقت معلوم شد که چقدر باید سرمایه گذاری کرد ، باید دقیقا بررسی کنید که جذابترین سرمایه گذاریکه با نیازهای شما سازگار است کدام است. مثلا بهترین بهره را با بیشترین دسترسی مورد مطالعه قرار دهید.سرانجام ، همچننکه مشاهده شد، اگر برنامه ریزی تولد ضعیف باشد ، پول نقد زیادی در ((محصول در حال ساخت)) انباشته می شود. سرعت بخشیدن به فرایند از طریق ((مطالعه کار)) و پایین آوردن میزان ذخیره مواد اولیه وکالای نیمه ساخته ، پول انباشته شده در محصول درحال ساخت را بطور موثری کاهش می دهد . در صنایع خدمات هزینه های مربوطه از زمان شروع هر کار تا زمانیکه صورت حساب تهیه می شود، درواقع محصول در حال ساخت تلقی می شود اگر چه به ندرت تحت این عنوان ثبت می شوند. تاثیر در تکمیل کار و تاخیر در تنظیم صورتحساب پس از اتمام کار، هر دو می توانند منجر به بالا- رفتن ((محصول در دست ساخت)) شوند و بدیهی است هر اقدامی برای کاهش این تاخیرها، پول بیشتری را آزاد کرده و در اختیار موسسه قرار می دهد. خط پایانعلاقه به بهبود بهره وری ، بدون توانایی اندازه گیری تاثیر آن بر آخر خط، یعنی سود خالص، فایده ای ندارد. زیرا بهره وری درباره سخت کار کردن نیست ، بلکه هوشمندانه تر کار کردن است. و تنها راهی که نشان می دهد تا چه حد موفق شده اید. محاسبه نرخ بازگشت منبع پولی سازمان است. نرخ بازگشت دارایی های تحت مدیریت در واقع آخر اندازه گیری موفقیت یا عدم موفقیت برنامه بهره وری شما است.فصل هشتمتدوین برنامه بهره ورباز کجا باید شروع کنیم ؟ از بالا ؟ از میانه سازمان؟ از پایین؟ درباره مناسب ترین محل تمرکز برنامه تئوریهای زیادی وجود

دارد و در هر کدام از آنها واقعیتی نهفته است. هر کدام از این دیدگاهها با درجات مختلفی از موفقیت ، مورد آزمایش قرار گرفته اند. اجرای دو نظریه افراطی ، بنظر می رسد که از همه مشکل تر باشد. برنامه هایی که توسط مدیریت ارشد تدوین و به پایین اعلام می شود مقاومتهایی در مدیریت میانی و سطوح سرپرستی ایجاد می کند و موجب می شود که دلبستگی آنها به برنامه های مزبور کمتر از ۱۰۰٪ باشد.اگر چه موفقیت هایی در برنامه های تحت کنترل کارکنان مثل ((کیفیت زندگی کاری)) در آمریکا و ((دوایر کیفیت)) ژاپنی بدست آمده است ، معمولاـ این برنامه ها نیاز به از خودگذشتگی و علاقه عمومی دارند که متاسفانه در جاهای دیگر وجود ندارند.افزون بر این ، نگرش هر یک از کارکنان درباره بهره گیری از منابع و کارایی به شدت به محل کار ایشان بستگی دارد و بنابراین پروژه های طراحی شده بندرت از توان بالقوه ایشان استفاده می کند.مدیریت عالیبعضی بر این باورند که برنامه باید توسط مدیریت عالی تدوین شود زیرا ایشان تنها کسانی هستند که از هدفهای استراتژیک سازمان اطلاع دارند و بنابراین می توانند تلاشها را به سمتی که بیشترین کارایی را دارد هدایت کنند.مدیریت میانیبعضی دیگر عقیده دارند که تنها مدیریت میانی، به علت شناختی که از نیروی کار دارد، اختیار انجام کارها را دارد.سرپرستانبا توجه به اینکه سرپرستان از همه به کارها نزدیکترند و در هر حال، تغییرات باید توسط آنها به اجرا در آید، برنامه ها باید بر آنها متمرکز باشند.کارکناندر واقع این کارکنان هستند که کار را انجام می دهند، در نتیجه آنها می توانند بهترین پیشنهادات را برای بهبود ارائه کنند. تجربیات طولانی بدست آمده از اجرای برنامه های بهبود بهره وری نشان داده است که بهترین و سریعترین نتایج زمانی بدست می آیند که این برنامه ها در مدیریت میانی متمرکز شده ، از حمایت فعال مدیریت عالی برخوردار باشند و پس از تدوین تا سطح سرپرستان امتداد یابد. معرفی برنامه ها باید شامل مراحل زیر باشد.- جلب حمایت مدیران عالی - انتخاب و آموزش رهبران تیم ها - تشکیل تیم ها و آموزش دادن آنها- انتخاب پروژه ها- تداوم پیشرفتآنچه باید گفت این است که منافع حاصل از بهبود بهره وری آنقدر زیاد است که هزینه های هندک هجرای آنراناچیز جلوه میدهد ، بنابراین تصمیماین نیستکه آیا باید برنامه را شروع کرد؟ بلکه این است که کی می توان آنرا شروع کرد؟چرا از فردا شروع نکنیم. تهیه و تنظیم:سینا صادق زاده

مدیریت مهندسی

نویسنده : ابراهیم حیدری خلاصه کتاب(فصول ۶-۷-۸-۹) گرآورنده :رضا حضرتی - فصل اول: مدیریت پروژه - هدف کلی آشنایی با مبانی دانش مدیریت پروژه ها وحوزه های گوناگون مرتبط با آن- مقدمه: پروژه تلاشی است موقت که ساختن محصول ورائه خدمت ویارسیدن به نتیجه ای یکتا را برعهده می گیرد.واژه موقت بدین معناست که پروژه دارای زمان آغاز و پایان معینی است.

پروژه درمقابل کار عملیاتی :به طور کلی کار می تواند به دودسته پروژه وعملیات طبقه بندی شود.پروژه ها وعملیات ها در بسیاری از موارد داری ویژگی های مشترکی هستند که می توان به موارد زیر اشاره کرد: هردو توسط افراد اجرا می شوند وبامنابع محدود روبه رو هستندبرنامه ریزی کنترل واجرا می شوندولی گذشته ازاین شباهتها پروژه ها وعملیتها به طور اساسی باهم متفاوت هستندچون پروژه وقتی به اهداف خود دست پیدا کرد به پایان می رسنددرحالی که عملیات با اهداف جدید وکار در ارتباط است. - ۱-۳مدیریت پروژه میریت پروژه کاربرد دانش مهارت ها ابزارها و تکنیک ها در انجام فعالیتهای پروزه برای رسیدن به نیازمندی های پروزه است .اداره کردن پروزه شامل موارد زیر است ...۱-مشخص کردن نیازمندیها . ۲-تعیین اهداف دست یافتنی و روشن . ۳-ایجاد تعامل بین کیفیت و محدوده و زمان و هزینه . ۴-انتباق دادن برنامه ها و نزدیکشدن به علاقه ها و انتظارات ذینفعان گوناگون .مدیران پرزه در اداره کردن پروزه با محدودیتهای سه گانه محدده— زمان — هزینه روبرو هستند که با تعامل این سه کیفیت پروزه تحت تاثیرقرار می گیرد . مدیران پروزه یا سازمان میتوانند پروزه را به مراحلی تقسیم تا با برقراری پیوند های

مناسب عملیات های مداوم سازمان را اجرا کنند به مجموعه این مراحل /چرخه حیات پروزه / میگویند . ۱-۴ ذینفعان پروزه ذینفعان پروزه افراد و سازمان هایی هستند که به طور فعال درگیر پروزه اند یا منافع ایشان تحت تاثیر نتیجه ی اجرای پروزه یا تکمیل ان قرار دارد .ذینفعان کلیدی در هر پروزه عبارتند از .. ۱-مدیریت پروزه ۲- مشترس ۳سازمان اجراکننده ۴-اعضای تیم پروزه۵- حامی مالی ۶-بانفوذ ها . علاوه بر این ممکن است ذینفعان شامت خارجی ها فروشنده-پیمان کار و... وجود داشته باشند . ۱-۵فرایند های مدیرت پروزه برای هر پروزه مدیریت پروزه ها ازطریق فرایند هایی اجرا میشود که با استفاده از ابزار ها و تکنیکها ورودی هایی دریافت و خروجی های تولید کند . فرایند های پروزه عبارتند از ... ۱-فرایند اغازین ۲- فرایند برنامه ریزی ۳- فرایند اجرا ۴- فرایند نظارت وکنترل ۵- فرایند اختتام ۱-۶ حوزه های دانش مهارت ۱-۶-۱مدیریت یکپارچگی یا هماهنگ پروزه ... شامل فعالیت های لازم جهت تعریف ترکیب یگانه سازی و هماهنگی مدیریت پروزه است . فرایند های یکپارچگی در مدیریت شامل موارد زیر است ... ۱- ایجاد منشور پروزه ۲-ایجا بیانیه محدوده پروزه ۳-ایجاد برنامه محدویت پروزه ۴-هدایت و اجرای پروزه ۵- نظارت و کنترل بر کار پروزه ۶-کنترل یکپارچگی پروزه ۷-بستن پروزه . ۱-۶-۲ مدیریت محدوده پروزه مدیریت محدوده اصولا به تعیین و کنترل انچه شامل پروزه میشود وانچه شامل نمی شود محدود است وشامل این موارد است .. ریزی محدوده ۲- تعیین محدوده ۳-د بلیو بی اس۴- بازبینی محدوده ۵- کنترل محدوده .۱-۶-۳مدیریت زمان پروزه ...شامل فرایند های لازم برای تکمیل به موقع پروزه است و شامل موارد زیر است ...۱-تعیین فعالیت ۲- ترتیب گذاری فعالیت ۳- تخمین منبع فعالیت ۴- تخمین مدت زمان فعالیت۵-ایجاد برنامه زمان بندی ۶- کنترل برنامه زمان بندی . ۱-۶-۴مدیریت هزینه پروزه شامل فرایند های زیر است ... ۱- تخمین هزینه۲-بودجه بندی هزینه۳-کنترل هزینه . ۱-۶- ۵ مدیریت کیفیت. این حوزه دانش .سیستم مدیریت کیفیت از طریق سیاست . روش ها و فرایند های برنامه ریزی .کیفیت . تضمین کیفیت .اجرای کنترل کیفیت ۱-۶-۶مدیریت منابع انسانی پروزه ...شامل فرایند های لازم برای سازماندهی و مدیریت تیم پروزه است موارد زیررا شامل میشود...۱-برنامه ریزی منابع انسانی ۲- پیدا کردن تیم پروزه ۳- ایجادتیم پروزه۴-مدیریت تیم پروزه۱-۶-۷مدیریت ارتباطات پروزه شامل فرایندهای لازم برای اطمینان از تولید جمع اوری انتشار ذخیره سازی و جابه جایی به موقع اطلاعات پروزه است که دارای موارد زیراست ...

۱- برنامه ریزی

۲-توزیع اطلاعات

۳- گزارش دهی عملکرد

۴-مدیریت ذینفعان ۱-۶-۸مدیریت مخاطرات پروزه شامل فرایند های مرتبط با هدایت . برنامه ریزی .تعیین و تحلیل .پاسخ ها و کنترل میریت مخاطره در پروزه است و شامل فرایند های زیر است

۱-رنامه ریزی مدیریت مخاطره

۲-تشخیص مخاطره

۳-تحلیل کیفی مخاطره

۴-تحلیل کمی مخاطره

۵-برنامه ریزی پاسخبه مخاطره

۶- نظارت و کنترل مخاطره . مدیریت تدارکات پروزه...۹-۶-۱این مدیریت شامل فرایند هایی برای خرید یا اکتساب مواد . محصولات یا کالا هایا خدمات موردنیاز برای انجام کار از خارج ازتی پروزهاست وشامل موارد زیر است ...۱-خرید واکتسابات برنامه۲- قرارداد بندی برنامه ۳- پاسخ به درخواست فروشنده ۴-انتخاب فروشندگان ۵- مدیریت قرارداد ۶- خاتمه قرارداد . ۱-۷نگاشت فرایند مدیریت ...جدول نگاشت۴۴فرایند مدیریت پروزه را در داخل۵ فرایند پروزه و۹ فرایند دانش مدیریت بازتاب

میدهد .فصل دوم :برنامه ریزی پروژه هدف کلی : آشنایی با پرکاربرد ترین ابزارهای برنامه ریزی در پروژه ها ۲-۱ مقدمه : در برنامه ریزی باید پنج فاکتورمهم یعنی فعالیتهای لازم . وابستگی بین فعالیتها . براودر زمان . هزینه ومحدودیت ومنابع مورد نیاز برای هر فعالیت رامشخص نمود .
۲-۲ ساختار شکست کارکردن ارتباط بین فعالیتهای اصلی و فرعی می پردازیم. یک ساختار شکست کار از موارد زیر تشکیل می شود ۱- فهرست کردن اموال تحویلی ودستاورد های اصلی ۲- فهرست کردن اقلام تحویلی فرعی ودستاوردهای جانبی ۳- ایجاد یک طرح کلی و نمودار که روابط آنها را نشان دهد ۴- بررسی ساختار شکست کار برای اطمینان بیشتر ۲-۳ روش مسیر بحرانپس از مشخص نمودن مدت زمان هرفعالیت وروابط پیش نیازی فعالیتها گام بعدی مشخص کرن برنامه زمانی انجام فعالیتها وتعین تاریخ تکمیل پروژه است.
به حداکثر زمانی که از ابتدا تاانتهای فعالیت طول می کشد مسیر بحرانی می گویند . ۲-۳-۱ نمودار شبکه ای : نمودار شبکه ای اصولا به دو صورت "فعالیت روی بردار "و"فعالیت روی گروه "توسعه پیدا کرده است. درساده ترین این نمودارها تنها به دونوع اطلاعات نیاز است ۱- فهرست فعالیت ۲- وابستگی یا روابط منطقی ۲-۳-۲ مراحل روش مسیر بحرانی : این مراحل عبارتند از ۱- رسم نمودار شبکه ای ۲- مشخص کردن طول زمانهر فعالیت ۳- به وجود آوردن یک تقویم کاری . برای استفاده از این مفاهیم لازم است با عبارات زیر آشنا شد ۱- زودترین تاریخ شروع ۱- زودترین تاریخ شروع ۳- زودترین زمان خاتمه۴- دیرترین زمان خاتمه۲-۳-۳ شناوری فعالیت : این مقدار نشان می دهد یک فعالیت چند روز کاری می تواند به تاخیر بیفتد ویا طول بکشد بدون اینکه روز خاتمه ویا تکمیل پروژه ویا هرتاریخ خاتمه دیگری به تاخیر بیفتد. مسیر بحرانی یه صورت مجموعه ای از فعالیتها که شناوری صفر دارند تعریف می شود. ۲-۴ نمودار گانت (میله ای) نمودار گانت یکی دیگر از ابزارهای برنامه ریزی وکنترل است . طراح این نمودار هنری گانت آمریکایی بوده است. نقاط قوت نودار گانت عبارتند از : درک ودریافت آسان اطلاعات ازطریق نمودار ۲- نمایش روشن وساده پیشرفت ۳- تشخیص ساده تر شناوری فعالیتها . درعین حال این نمودار چند ضعف عمده ار که عبارتند از : فصل سوم هدف کلی : آشنایی با مبانی مدیریت خرید و مباحث مربوط به آن ۳-۱ مقدمه هرخریدار خردمندی به طور قطع در صدد حداکثر کردن مطلوبیت حاصل از خریدهایش می باشد و تهیه نیازمندیها در بهترین زمان با بهترین کیفیت وقیمت ازجمله بهترین راهها می باشد . ۳-۲ اهداف بخش خرید : مهمترین اهداف این بخش را می توان به شرح زیر برشمرد ۱- حمایت از بخشهای عملیاتی سازمان ۲- شناسایی وتعیین جایگزین مناسب برای کالاها ۳- برقراری ارتباطی مداوم ومناسب بافروشندگان وتامین کنندگان ۴- برقراری هماهنگی با سایر بخشهای سازمان ۵- کمک به بهبودتوسعه سیاستها با نازلترین هزینه وبالاترین کارایی ۶- تربیت کارکنانی ماهر و شایسته در امر خرید۷- به حداقل رساندن زیانهای ناشی از فساد . ازمد افتادگی . سرقت و .... ۸- انجام خرید عاقلانه ورقابتی. پنج اصل مورد توجه در خرید عاقلانه ورقابتی عبارتند از :۱-کیفیت مناسب ۲- مقدارمناسب ۳- قیمت مناسب ۴- منابع مناسب ۵- زمان مناسب ۳-۳ جدول ارتباطی بخش خرید با سایر قسمتهای سازمان ۳-۴ مراحل کلی خرید : این مراحل را می توان به شرح زیربیان کرد : ۱- بررسی خصوصیات کالا ۲- بررسی قیمت وارزش ۳- بررسی منابع وتامین کننده کالا ۴-مزاکره با فروشندگان کالا ۵- انجام تشریفات وعقد قرارداد ۶- بررسی و تضمین کیفیت کالا ۷- حمل وتحویل کالا .۳-۵ انواع سیستمهای خرید : ۱-خریدهای برنامه ریزی شده وخریدهای اضطراری : خریدهای برنامه ریزی شده باتکمیل فرم اعلام نیازمندیها توسط درخواست کنندگان . تایید آنها

وبازبینی انبار و اولویت بندی نبازها انجام می گردد ولی خرید های اضطراری یا موردی طی تشریفات خاصی ازمحل تنخواه انجام می گیرد. ۲-خریدهای متمرکز و غیر متمرکز: انتخاب یکی از این دونوع خرید به خط مش وسیاست های شرکت مربوط می باشد.۳-خریدهای جزئی . متوسط وعمده : خریدهای جزئی مبلغ کم وناچیز وخریدهای توسط ازمبلغ بالاتری برخورداراست ودر خریدهای عمده علاوه برتایید کارپرداز وبالاترین مقام سازمان ازطریق مناقصه انجام می شود. ۳-۶ شناخت منابع عرضه کالا در مدیریت خرید : مهمترین روشهایی که جهت شناسایی منابع عرضه کالا وجود دارد به شرح زیر می باشد : ۱-مراجه به سفارتخانه ها یااتاقهای بازرگانی کشور های خارجی مستقر در داخل کشور ۲- مراجه به شرکتها در صورت عدم وجود شرکتهای خواص یا رقیب ۳- برسی فهرستی از شرکتهایی که قبلاـ کالاهای موردنیاز شرکت را تامین می کردند ۴- مراجعه به اتاق بازرگانی وتهیه لیستی از صادرو وارد کنندگان کالاهای موردنیاز ۵- از طریق مراکز تهیه وتوزیع ۶- ازطریق استعلام بهاء با استفاده از وسایل ارتباط جمعی مانند اینترنت و ..... ۳-۷ مناقصه و مزایده : مناقصه عبارت است از اقدام برای خرید اجناس یا انجام خدمات با حداقل قیت پیشنهادی توسط فروشندگان وعرضه کنندگان که شامل دونوع می باشد ۱- مناقصه محدود ۲-مناقصه اختیاری مزایده عبارت است از فروش کالاـ با اجناس اسقاط یا زائد به بالا ترین قیمت ممکن به خریداران ۳-۸مذاکره : به معنی گفتوگو وچانه زنی جهت دستیابی به توافق در معاملات بازرگانی می باشد. مهمترین ویژگیهای لازم جهت موفقیت مذاکره عبارتند از : ۱-علاقه مندی افراد مثبت بودن عملکردها و پشتکار کافی ۲- انعطاف پذیری دوری از بلند پروازی و برخورداری از قدرت تصمیم گیری ۳- صراحت گفتارو داشتن قاطعیت در موضوع ۴- بکارگیری متقاعد کننده ترین جملات و قدرت تاثیر گذاری بر جلسه ۳-۹ عقد قرارداد: متنی توافقی است که میان خریدار و فروشنده پس از انجام مذاکرات منعقد شده و وظایف هرکدام را مشخص میکند ۰ مفاد قرارداد شامل موارد زیر است

۱- مشخصات طرفین قرارداد .موضوع و مدت قرارداد

۲- مبلغ قرارداد

۳- مشخصات کالا

۴- مبداء ومقصد

۵- تحویل کالا

۶- شرائط پرداخت

۷-ضمانت نامه.

فصل چهارم۴-۱

مقدمه : امروزه مدیران موفق بهره وری و کیفیت را دوروی یک سکه می دانند یعنی تولید وارئه محصول با کیفیت شرط اول بقاء درکسب و کار است.

۴-۲ تعریف کیفیت : وقتی یک محصول از انتظارات ما پیش می افتد کیفیت آن مورد توجه قرار می گیرد . کیفیت را می توان به این روش فرموله کرد ۴-۳ کنترل آماری فرایند : مهندسی کیفیت مجموعه ای از فعالیت های مهندسی . مدیریتی وعملیاتی است که یک شرکت برای اطمینان از اینکه مشخصه های کیفی در حدود معینی قراردارند ازآن استفاده می کنند . این نوع کنترل از هفت ابزار قدرتمند برخوردار است که عبارتند از

۱- نمودار پارتو

۲- نموار جریان فرایند

۳- نموار علت ومعلول

۴- برگه های کنترل

۵- نموار ستونی ۶- نمودار کنترل

۷- نمودار پراکندگی　　　۴-۳ ایزو ۹۰۰۰ : درسال ۱۹۶۴ سازمان بین المللی استاندارد سازی (ایزو) با هدف ترویج وگسترش استانداردها جهت تسهیل تبادل کالاها وخدمات در سطح جهانی در ژنو تشکیل شد.　　　دستاورد ایزو با این شعارساده کاملا مشخص میشود "آنچه را انجام می دهیم مستند کنیم وآنچه را مستند کرده ایم همیشه دقیق انجام دهیم " ۰ ایزو شامل پنج نوع استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و۹۰۰۱ و۹۰۰۲ و۹۰۰۳ و ۹۰۰۴ است که فقط سه مورد ۹۰۰۱ و۹۰۰۲و۹۰۰۳ شامل اخذ گواهی نامه می شود و دو مورد دیگر جهت راهنمایی برای بهبود روشهاست .

۴-۴ مدیریت فراگیر یا می تواند فنون اصلی مدیریت فعالیت های بهبود دهنده وابزارها فنی را به صورت یکپارچه ومتحد تحت پوشش قراردهد. در پیاده سازی تی.کیو.ام باید بر شش مفهوم اصلی متمرکز شویم

.۱- مدیریتی متعهد

۲- تمرکز پایدار بر مشتریان

۳- استفاده موثر و فراگیر از نیروی کار

۴-بهبود مستمر درفرایندکار

۵- رفتار مناسب با تامین کنندگان

۶- استقرار سیستم سنجش عملکرد

.۵-۴ فلسفه دمینگ : دمینگ براین باور بود که اگرکارکنان از دانش مناسب برخوردار باشند ومورد حمایت مدیریت قرار بگیرند می توانند اصلاحات لازم را انجام دهند. دکتر مینگ ۱۴ اصل رابرای مدیریت بهبود کیفیت و بهره وری و موفقیت رقابتی ارائه نمود.۱- تعیین اهداف سازمان برای بهبود محصولات وخدمات

۲-پذیرفتن فلسفه جدید

۳- درک هدف بازرسی

۴- پایان دادن به پاداشهای بازاریابی صرفا براساس قیمت

۵- بهبود مستمر ومداوم سیستم

۶- تعلیم رهبری

۷- نهادینه کردن آموزش

۸- برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نو آوری

۹- تشویق و گسترش آموزش

۱۰- بهینه سازی فعالیتهای گروه

۱۱-حذف شعار . نصیحتها وهدف های توخالی

۱۲

- حذف سدهایی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتهایشان می شود

۱۳ حذف سهمیه های کمی برای نیروی کار وحذف مدیریت برمبنای هدف

۱۴- اقدام برای ایجاد شرایط برای ایجاد تحول ودگرگونی.

مدیر بدون تاخیر، مدیر هدفمند

نویسنده: کن بلانچارد واستیو گاتری خلاصه کتاب- ترجمه : کامیار رئیسی فر - گرد آورنده : وجیهه سلمانی - یکی از مهمترین روشهای انتقال مفاهیم برای مدیران ومربیان سازمانها را شاید بیان دیدگاه های علمی مدیریت بصورت یک سناریو واقعی بیان نموده .کتاب مدیر بدون تاخیر ،مدیر هدفمند ازجمله داستانهای مدیریتی می باشد که بصورت بسیار جالب توانسته است خواننده محترم را با خود به یک جریان واقعی زندگی کاری وحرفه ای برده وبدین ترتیب بدون دغدغه های علمی ونظریات مختلف به بیان موضوع ومسایل سازمانی وسپس به تحلیل کار کرد گرایانه آن پرداخته است. هر جند که باید گفت نوع ساختار ذهنی وسناریو پردازی نویسندگان محترم بر اساس فرهنگ و شخصیتهای ویژه ی خودشان بوده است ،اما درنهایت به مصداق هنر مدیریت بکار گیری علم در روشها ومکانهای متفاوت ،این مجموعه را به مدیران گرامی وکارکنانی که چشم اندازی برای مدیریت آینده خود دارند توصیه می نمایم . فضای سازمانی امروز با توجه به تغییروتحولات،نیازمند به بینش هایی هستند که بتواند در کوتاهترین ومناسب ترین زمان دست به تصمیم گیری بزنند این مهم به شیوه ای بسیار گویا وجالب در این کتاب طراحی وتقدیم به خوانندگان گردیده است.پژوهشهای انجام گرفته در یک قرن گذشته ثابت کرده است پیشرفت فردی واجتماعی مستلزم توجه به زمان است .مدیریت زمان موضوعی است اساسی که در عرصه فعالیتهای اقتصادی واجتماعی به دقت مورد تجزیه وتحلیل قرار گرفته ودر عمل اهمیت خود را به اثبات رسانیده است .نقش مدیریت زمان از انجای حائز اهمیت است که سایر روشهای مدیریت بدون تاکید بر اجرای مدیریت زمان نا کار امد بودن خود را نشان داده اند.از همین رو ،مدیریت زمان ،از یک سو برای پیشبرد کار واز سوی دیگربرای انجام مراحل مختلف ان در مدت زمان معین نقش محوری ایفاء می کند ، چنانچه زمان به گونه ای مناسب برای انجام امور یک سازمان مدیریت نشود، فعالیت در محیط کار بازدهی لازم را نخواهد داشت.ترجمه ی کتاب حاضر به خوانندگان این نوید را می دهد که با بکار بستن سه اصل مهم اولویت بندی ، شایستگی و تعهد می توانند از تاخیر های احتمالی در کارشان که ممکن است زیان های جبران ناپذیری در رقابت تنگاتنگ امروزی به انان وسازمانشان وارد نماید،جلو گیری نموده وخود را جزء مدیران بدون تاخیر وهدفمند امروزی بدانند. امید است ترجمه ی کتاب حاضرخوانندگان رادر حل مشکل تاخیر یاری نماید. سازمان ها هم مثل تیم های ورزشی،دوره های موفقی را پشت سرمی گذارند .همان طورکه تیم های ورزشی دچار ضعف ویا مصدومیت بازیکنان می شوند،سازمان ها نیز ممکن است با چنین شرایطی روبرو شوند .اغلب عمده ترین علت به وجود امدن این شرایط تاخیر است . عضوی ازتیم شما که بنا بر عادت تاخیر می کند ،ممکن است صدمات جبران ناپذیری به سایر هم تیمی هایش وارد کند. این صدمات می توانـدبه شکل های مختلفی بروز کند:استرس بیش از حد ،زیان های مالی یا حتی ناکامی در کسب وکار .خوشبختانه،یک راه حل برای این معضل وجود دارد ،که اکنون در دستان شماست!کن بلانچارد واستیوگاتری این مشکل را با مدیر بدون تاخیر ،مدیریت هدفمند حل کرده اند. این کتاب نه تنها برنامه ای راسخ برای حل مشکل تاخیر است ،بلکه مبنایی برای گرفتن تصمیمات اخلاقی ومعنوی روزانه نیز به شمار می رود. مطالب این کتاب ممکن است در مورد شما صدق نکند. ولی ممکن است برای هر کسی که شما می شناسید مفید باشد . یک همکار ،یک سرپرست ،رئیس ،وحتی همسر وفرزندانتان .این کتاب ،در خصوص دشمن بدسگالی است هر روز در کمین ما باشد.در واقع ،دشمن بدتر از ان است که تصور می کنیم و سازمان ها ، ازدواج ها،ارتباطات،فرصت ها، ... و حتی همهی زندگی ما را نابود می کند . این دشمن تاخیر نام دارد که گاهی از ان به "به تعویق انداختن "هم تعبیر می شود .یعنی وقتی شما انجام کارهایتان رابه بعد واگذار می کنید.هر چند ،همان طور که گفتیم ممکن است شما هیچ گاه این کار را نکرده باشید.البته ، بسیاری از ما ،با این دشمن نابکار بارها جنگیده ایم .در دوران مدرسه یا دانشگاه همیشه نوشتن مقاله یا تمرین را به لحظات اخر پیش از امتحان موکول می کردیم.شب امتحان تا دیر وقت بیدار می نشستیم تا این کار راکامل کنیم ، در نتیجه روز بعد سر جلسه ی ازمون عملکرد خوبی نداشتیم .در کار هم ،بسیاری اوقات ضرب الاجل ها ی کاری را به دلیل تاخیر فراموش کرده ایم ؛یا بسیاری از کارهای بی اهمیت را پیش از امور مهم انجام داده ایم. در منزل ، اغلب ان

قدر خسته ومشغولیم که فرصت نداریم برای کودکانمان قصه تعریف کنیم .به خودمان می گوییم ،حالا یک وقت دیگر این کار را می کنم ،اتفاقی که نمی افتد!بعد ها، وقتی انها وارد دانشگاه می شوند ،ازخود می پرسیم جرا وقت دیگر هیچ وقت فرا نر رسید؟دلیل می اوریم ،توجیه می کنیم وتوضیح می دهیم. در نتیجه ،حرفهی شغلی ،همسر ،فرزندان،وسلامتی مان همه اسیب می سیند.همهی اینها به این دلیل است که ما انها را " به تاخیر می اندازیم "یا "کم اهمیت "از کار های دیگران قلمداد می کنیم.اگر چه ممکن است این امر در مورد شما صدق نکند ،ولی باید بدانیدتاخیر بسیار فراگیرتر از ان است که شما نصویر می کنید وان ،امر غیر منتظره ای نیست .تاخیر مساله ای ریشهدار است که باید به درستی شناخته ودرک شود.افراد بیشتر به این دلیل دچار تاخیر می شوند که به درستی نمی دانند چه چیزهایی مهم است ودانستن اینکه چه چیز ی مهم است نیازمند این اگاهی است که انها کجا بوده اند، اکنون کجا هستند وقصددارند کجا باشند.افراد تاخیر می کنند ، زیرا نمی دانند به تاخیر انداختن می تواند منجربه عملکردوتصمیم گیری ضعیف شود وانها را از نتایج مطلوب دور کند .آنها تاخیر می کنند ، زیرا برخلاف علاقه ای که به انجام بسیای از کارها دارند ،به اهداف وسیع تر ، ایده آل های بزرگتر ،وظایف مهمتر و سایر افراد تعهد ندارند. تفاوت مهمی بین علاقه به یک چیز و تعهد به آن وجود دارد .به انجام تمرینات ورزشی دقت کنید .افراد مشتاق ، ممکن است دلایل زیادی بیاورند تا ثابت کنند امروز،روز انجام آن کار نبوده است "من خسته ام ،باران می آید ،کارهای مهم دیگری دارم که باید انجام دهم، یک روز (یا هفته یا ماه)تاخیر که اهمیتی ندارد".در مقابل افراد متعهد بهانه نمی آورند .آنها فقط به کسب نتایج فکر می کنند". من این کار را برای حودم انجام می دهم .چه باران بیاید وچه هوا گرم باشد ،باید در پاساژبه دویدن بپردازیم" .همه ی اینها را می توان در سه نکته خلاصه کرد ،*تاخیر*کار بی کیفیت *استر س ناشی از تاخیر کل مساله همین است راه حل این مشکل در صفحات این کتاب نهفته است-

درداستان" باب مدیر" که استراتژی سهP را کشف کرد وتوانست بر تاخیرش پیروز شود و به یک مدیر هدفمند و بدون تاخیر در تمام جنبه های زندگی اش تبدیل شود. Pاول به باب کمک کرد بر تاخیر غلبه کند .P دوم کلید بهبود کیفیت را در اختیارش گذاشت .P سوم اورادر جهت کاهش استرس خود وهمکارانش یاری کرد.درست همین حالا ،ممکن است شما به یک یا چند نفر فکر کنید که می توانند از این پیام ما بهرهمند شوند.باب، مدیر شرکت ،یک روز صبح زوداز روزهای دیگر از خواب بیدار شد. او معمولازنگ ساعتش را برای ساعت ۶:۳۰تنظیم می کرد اما آن روز ،او ساعت را برای ۵:۳۰تنظیم کرده بود .چون ساعت ۷:۳۰با رئیسش قرار ملاقات داشت. او ساعت دقیق وگران قیمت سویسی اش را به دستش بست وبه آن نگاهی انداخت. کمی دیر شده بود ". درست" لباس پوشیدن کمی بیشاز آنچه انتظار مرفت وقت گرفته بود .باب مدیر با خود گفت" :جای نگرانی نیست ،در مسیر می توام جبران کنم" .دوباره به ساعتش نگاه کرد .ساعت رابا ساعت داخل ماشین مقایسه کرد .دیگر دیر شده ،بهتر است با دیو تماس بگیرم.دیو باب هستم .در ترافیک گیر کرده ام .باب این را گفت ،اگر چه می دانست ترافیک آن روز مثل روز های دیگر است" .به زودی خودم را می رسانم" .باب به راه افتاد و وقتی به رستوران رسید ،دوان دوان به سمت در ورودی رفت . نفس نفس زنان وارد شد ودنبال دیو گشت .به سوی میز که نزدیک شد دیو گفت" :چه به موقع"" .عذر خواهی می کنم ،نمی خواستم شما را معطل کنم" باب در حالی که با شر مندکی دیو را نگاه می کرد روی صندلی نشست .پس از مکثی طولانی ،دیو ادامه داد":باب چند وقت است در آلگالون مایکرو کار می کنی"" ؟شش ...نه ،فکر می کنم هفت سالی می شود"" .بله ،هفت سال" .دیو ادامه داد":و آنچه همیشه مرا نگران می کرد ،تو هیچ وقت نفهمیدی چه چیزی واقعا برای مامهم است" .باب مدیر، در حالی که داشت نگران می شد ،پاسخ داد":من واقعا متاسفم ولی دقیقا چه اشتباهی مرتکب شده ام "" ؟باب ما در کسب کار پرسرعتی قرار داریم .پیشرفت وتغیر تکنولوژیدیگر سالانه ،ماهانه وحتی هفتگی نیست .ضرب المثلی می گوید" :پنیر هم جابجا شده است" !این تغییرات با سرعت نور رخ می دهد"" .اگر می خواهیم رقابت کنیم ،باید دقیقا بدانیم رقابت به کدام سمت پیش می رود واز همه جلوتر باشیم" .بله ،می

دانم"".بـاب ،مـاه گذشـته ،یـک سـرس مادربوردها را با دو روز تاخیر به یکی از بزرگترین مشتریان تحویل دادی ،چون یک خازن کوچـک را به موقع سـفارش نـداده بودی ،در نتیجه مشتری تولیـد یکروزرا ازدست داد ".بـاب میر گفت":دقیقا یادم هست" دیو عـذر باب رانپـذیرفت" .فقط گفتیم که فرصت را به دیاد تکنولوژی واگذار کردیم .آنها ادعا میکنند که می توانند مادربوردها را به موقع تحویل دهند .ظاهرا مشتریان آنها هم قصد دارند این ادعا را ثابت کنند"".من مطمئنم در تمام سالهای حضورم در این شـرکت ،اولین باری است که یک قرار کاری را فراموش کردم دیو ،ومسـلما اولین باری است که شرکت به دلیل اشتباه من یک معامله را از دست می دهـد" ".باب،این فقط از دست دادن یک معامله نیست .این الگوی رفتاری تو نه تنها بر کیفیت کار خودت اثر می گذارد ،بلکه سـبب تاخیر در کار دیگربخشـها نیز می شود .مجبور می شوی کارها را در زمان انـدکی انجام دهی ودر نتیجه مرتکب اشـتباه می شوی. مـا نمی توانیم این بی برنـامگی رادر آلگـالون تحمل کنیم .عادت کاری تو برای همکارانت استرس ایجاد می کنـد والبته خودت هم ازاین اسـتس رنج می بری" .باب مدیر ،پس از لحظاتی درنگ ،گفت":دقیقا منظورتان چیست"" ؟باب تو عضو خوب سازمـان هستی .در واقع مـا تلاـش تو درکمک به دیگران و مشارکت در فعالیت های اجتماعی سازمان را ارج می نهیم .کار ما یک تجارت است وباید مطابق قواعد آن عمل کنیم .همه ی مسائلی که اخیرا ایجاد کرده ای در پرونده کاری تو به دقت ثبت شده است .ازآنجایی که تعـدادو اهمیت ؟آنها زیاد است ،ما قصـد داریم تو را تعلیق کنیم" .دوست من ،در هر کارمنـد کلید دو ویژگی وجود دارد یکی شخصـیت ودیگری عملکرد.تو کارمنـد با شخصـیتی هستی .این عمل کرد توست که تاحـدی نامطلوب است.من معتقـدم ضعف هایشخصـیتی به سادگی قابل اصلاح نیست .اما مطمئنم مساله ی عملکردرا می توان حل کرد" .باب نفس راحتی کشید":من آمـاده ام آن را حـل کنم"" .من یـک برنـامه ی جدیـد دارم که می توانـد به تو کمـک کنـد" .بـاب اطمینـان داد":حتما این کار را خواهم کرد".دیو با یک جمله ی سـخت گیرانه این ملاقات را به پایان رسانـد" .امیـدوارم بتوانی روشانجام کارهایت را تغییر بدهی باب...وگرنه مجبوری دنبال فرصت شـغلی دیگری بگردی . باب به شـرکت رسیـد وارد بخش منابع انسانی شـد ومنتظر مانـد .رئیس بخش گفت":متاسفم از اینکه می شنوم همه چیز خوب پیش نمی رود.ما تو را دوست داریم ونمی خواهیم تو را از دست بدهیم .از انجایی که دیو به افرادی مثل تو اهمیت می دهـد ودوست داردکارمنـدان با شخصـیتش عملکرد خوبی نیز داشـته باشـند ،فردی را با یک عنوان سازمانی جدیـد اسـتخدام کرده که می توانـد به تو کمک کنـد تا مدیر بدون تاخیر وهدفمندی باشـی" .تو باید باCEO ملاقات داشـته باشی او مدیر اثر بخشی کارمندان است باب پرسید":این CEOجدید دقیقا چه کار می کند"" ؟هدف CEOجدید ما این است که به کارمندان خوبی مثل تو کمک کند تا با ارزیابی از طریق سه p،عملکرد خود را بهبود بخشند.آیا آنها را می دانی "؟رئیس بخش منـابه اتسـانی ادامه داد":ببین مـا در آلگـالون در یافته ایم که موفقیت ،به این موضوع وابسـته است که هر عضو تیم خود را مالک آن بداند وبه آن صورت عمل کند.اکر هر فرد برای تصـمیم گیری به فرد بالا تراز خود متکی باشد ،رضایت مشتریان جلب نخواهد شد.بنابراین توانایی تو در اتخاذتصـمیمات به موقع در لحظات حساس ،نقش اساسـی در موفقیت ما دارد استراتژی سـه p تورا قادر می سازد تا به این هـدف دست یابی ".باب پرسـید":این سه pکدامنـد " ؟رئیس بخش پاسخ داد":جواب این سوال را CEOبه تو خواهـد گفت" .بـاب لحظه ای به جملاـت فکرکرد و سـپس پرسـید":ایـا بایـد برای فردا کـار خاصـی انجام دهم ؟باید چیزی همراه خود بیـاثرم" ؟رئیس بخش پاسـخ داد":نه فقط به موقع بیا ".دقیقا در ساعت ۸:۰۴باباتومبیلش را پارک کرد ، مستقیما به طرف اتاق CEOحرکت کرد. CEOبدون اتلاف وقت ادامه داد":مطمئنم از شـنیدن مدیر اثر بخشـی کارمندان تعجب کردهای ".باب این موضوع را تاییـد کرد".این پستی است که من ودیو ایجاد کردهایم .او همیشه احساس میکرد اگر بخواهـد بین شخصـیت ومهـارت یکی را انتخـاب کنـد، او معتقـد است امـوزش ارزش هـا به افراد بسیار دشـوار است ،ولی مهـارت هـا را می توان به آنها آموخت .ولی میـدانم گـاهی اوقات آدمهای دوست داشـتنی کارها را خوب انجام نمی دهنـد .البته مرا ببخش ؛آنها با اینکه احساس ونیت خوبی دارنـد،ولی این موضوع در عملکردشان دیـده نمی شود. ممکن است افرادی که سالها با آنها کار کرده انـد ،تفکرات نا

درستی را درباره ی خدمت به مشتری وکار با افراد به آنها القا کرده با شند. این تفکرات نادرست مانع از آن می شود که آنها نقش موثری در موفقیت ودر کسب وکار داشته باشند.شغل من به عنوان CEO کمک به این افراد است تا دریابند چه چیزی مهم است؛نه تنها در زندگی شغلی ،بلکه در زندگی روز مره شان .بنابراین انها می توانند به موفقیت خود ودیگران کمک کنند وبه اهداف ضروری دست یابند".CEOادامه داد" :اینها خمیر مایه یاصول اخلاقی بالا،اقدامات فداکارانه و نگرش های متغیر هستند .این ،آن چیزی است که کارمندان وسازمان ما را اثر بخش تر می سازد. ما عمیقا معتقدیم بهترین شرکت هاآنهای هستند که به کار مندانشان کمک می کنند تا به جایگاهی بالاتر از آنچه تا کنون داشته اند ،دست یابند.هر کسی که شرکت ما را به قصد سازمانی دیگر ترک می کند ،باید چیزی بیشتر از آنچه روز اول با خود به شرکت آورد،داشته با شد"".ثانیا ،بهترین شرکتها آنهای هستند که به مشتریان همان چیزی را تحویل می دهند که از قبل قولش را داده بودند،یا حتی بیشتر از آن .مشتریان می خواهند آنچه را دوست دارند،به موقع وبا قیمت توافق شده در زمان ومکان دلخواه ،با کیفیت بالا وقیمت مناسب دریافت کنند.اینها اصولی است که ما بکار می بریم تا در مشتری ایجاد وفاداری کنیم ،حتی وقتی که شرایط اقتصادی نابسامان باشد".او ادامه داد" :سوم اینکه ،بهترین شرکتها به بقای فروشندهایشان کمک میکنند.فروشنده ای که سود اور نباشد،نمی تواند به ما کمک کند به اهدافمان دست یابیم . البته ما در پی بهترین قیمت ها در مواد خام هستیم .ولی نمی خواهیم فروشندگانمان را اذیت کنیم.ما می خواهیم سود متعارفی نصیب انها شود،وتلاش می کنیم به شکلی که انها دوست دارندپرداخت کنیم ،نه به شکلی که ما دوست داریم ".باب پرسید ":ودلیل اینکه من بجای اخراج ،تعلیق شدم این است که ببینید آیا می توانم این نگرش مثبت را اتخاذ کنم یا نه""؟درست است ،باب .شرکت مدتها روی شما سرمایه گزاری کرده است .به همین دلیل شما در این جا فرد ارزشمندی هستید.مطمئنم شما می دانید که اهداف تجاری ما کوتاه مدت نیست .ما مسیر طولانی در پیش داریم ودر پی بقا– وشکوفایی– شرکت هستیم ،زیرا در ان صورت همه پیروز خواهند شد.ما مدیر لحضه ی آخر در این شرکت نمی خواهیم .اگر به آن هدف برسیم ،دیگر هیچ مدیر لحظه ی آخری نخواهیم داشت " .باب گغت :من چه کار باید بکنم تا شرکت به این اهداف دست یابد؟خیلی ساده است باب ،بهترین کار برای همه ی کارمندان شرکت این است که استراتژی سه Pرا درک کرده واز آن استفاده کنند.CEOدکمه ای را روی میزش فشار داد؛اتاق به نمایشگاه تکنولوژیتبدیل شد.چراغ ها کم نور شدند.تصویر پرنوری روی صفحه نمایش نشان داد.تصویر ،یک کلمه بود که بالاـ وپائین می رفت ودر هاله ای از جلوه های تصویر قرار داشت .کلمه" ،اولویت" بود.ناگهان ،همراه با صدایی دلنشین ،به نظر می رسید که کلمه روی یک لوح سنگی حکاکی میشود.باب پرسید" :این است ؟اولین P،اولویت است"" ؟بله جالب است ،نه" ؟CEOگفت":موضوع دقیقا همین است .تمام افرادی که در اینجا کار میکنند، باید اولویت هایشان را دریابند .آنهاهیچ گاه نباید آن اولویت را فراموش کنند".سپس باب به خانه رفت پاز صرف شام ،پشت میزش نشست ،پاکت نامه ای را که CEO به او داده بود را باز کرد.ولی فقط یک برگه در پاکت بود،که جای برای نوشتن اسم وتاریخ داشت و فقط دو سوال در آن نوشته شده بود.۱– لطفا اولویت های شخصی وکاری خود را با قرار دادن اعداد ۱تا۷در کنار هریک از موارد زیر مشخص کنید (مهمتر اولویت است_).سلامتی وتندرستی_ ایمان /زندگی معنوی_شغل_ همسر ویا خانواده_دوستان_ تحصیلات /دانش_ تفریح /ورزشباب مدت زیادی را صرف خواندن این فهرست کرد".آیا باید این فهرست را آن گونه که CEO دوست دارد اولویت بندی کنم ، یا آن طور که خودم اعتقاد دارم" ؟او گیج شده بود .باب سراغ سوال دوم رفت .ولی به نظر میرسید این یکی عجیب تر از اولی بود.۲ _لطفا اتفاقات زیرازیررا بر مبنای اولویت هایتان در زندگی روز مره ی خود رتبه بندی کنید.به عبارت دیگر ،کدامیک از این مسئولیت ها در بالای فهرست" کارهای که باید انجام دهید"قرار می گیرد .بااین فرض که همه آنها در یک زمان قرار دارد_؟وقت دکتر که از سه هفته پیش رزرو کرده اید_بازی بچه ها،موسیقی یا کنسرت–یک ضرورت بهداشتی خانواده_ یک قرار ملاقات بنا به درخواست کارفرمایتان_ قرار ملاقات با یک مشتری مهم_ قرار ازپیش تعیین شده یک بعد از ظهر با دوستان_ قرار

بهمسر یا یک فرد مهمقبل از باز گرداندن این پرسش نامه ،در واژه نامه معنی واژه ی"اولویت" را پیدا کنید.اولویت ۱ــزودتر یا با مهمتر بودن ،تقدم داشتن در ترتیب یادر رتبه،آنچه باید اول بیاید.۲ــآنچه از بقیه مهمتر یا شایان توجهبیشتری است" .بسیار بیشتر از آنی است که فکر می کردم" .باب معنی کلمه را به خاطر سپرد ،واژه نامه را برجای خود گذاشت وپرسش نامه را داخل پاکت قرار داد.باب ،مدیر لحظه ی آخر ، تقریبا دیر به قرارش به CEOرسید .خوشختانه ، CEOبه نفس نفس ذدن باب توجه نکرد. از باب دعوت کرد تابنشیندوسریع به سراغ اصل موضوع رفت" .باب من معتقدم ،مدیران لحظه ی آخر سه ویژ گی بارز دارند، این ویژ گی ها بین همه یافرادی که دچار تا خیر می شوند مشترک است ،ولی لزوما نتیجه ی تاخیر نیست" .CEOادامه داد" :اول ،آنهایی که تاخیر میکنند ،انجام کار بر مبنای اولویت هایشان را به تعویق می اندازید. آنها همیشه مشغولند ؛اما مشغول کارهایی که اهمیت زیادی ندارد.آنها مسائل مهم را به بعد موکول می کنند. در نتیجه موارد مهمتر اغلب به تاخیر می افتد .این یکی از مشکلات تاخیر است .دوم اینکه حتی وقتی تلاش می کنند برطبق اولویت ها یشان کار کنند،ازاین شاخه به آن شاخه می پرند،چون فکر می کنند همه ی کارها را با هم انجام دهند.در نهایت همیشه از اینکه کار ناتمام دیگری دارند ،گله می کنند.این مسئله ای است که عملکرد آنها لطمه می زند.آنها بای خود ایجاد استرس میکنند چون می خواهند همه ی کارها را در لحظه یآخر انجام دهند.برای دیگران هم استرس ایجاد میکنند ؛زیرا آنهایی که نگران ضرب الاجل ها هستند.مجبورندبار این افراد را به دوش بکشند" .باب گفت" :بنابراین مسائل مهم افرادی کهدچار تاخیر می شوند عبارت است از به تعویق انداختن ،کار بی کیفیت ،وایجاد استرس برای خود ودیگران ".CEOپس از دریافت پاسخ های باب چیزی نگفت .باب صبر کرد ...وصبر کرد.پس از چند لحظه CEOکاغذ را زمین گذاشت و لبخند زد .باب با تردید پرسید" :بگوئید ببینم ...آیا اولویت های من درست بودند""؟همان گونه که دیروز هم به شما گفتم، پاسخ درست یا غلط وجود ندارد.اولویت ها دائما در حال تغییرند".ایا تابه حال به بخش به بخش اورژانس بیمارستان مراجعه کرده اید" ؟باب پاسخ داد" :بله ،پسرم هنگام بازی بیس بال سر خورد ودستش شکست .ما ساعتها در بخش اورژانس منتظر بودیم تا کسی او را معاینه کند".CEOبا مهربانی گفت" :شکستن دست اهمیت خیلی زیادی ندارد ،دارد"؟باب گفت" :مسلما نه چندان"".البته دلیل انتظار طولانی مدت شما ،رده بندی درمانی است"" .اصطلاح رده بندی درمانی را قبلا شنیده ام ،اما به درستی نم دانم معنی آن چیست"" ؟این اصطلاح اولین بار در شرایط جنگی به کار رفت. در واقع سیستمی است که درمانهای پزشکی را بر حسب میزان ضرورت ،شدت جراحات ،وشانس زنده ماندن بیماران اولویت بندی می کند.ما در آلگالون انتظار داریم هر فرد همه ی فعالیت هایش را رده بندی کند. براین مبنا افراد همیشه اول به کارهای مهم (اولویت ها)،رسیدگی می کنند ،نه اینکه کارها را بر حسب اولین ورودی و اولین خروجی انجام دهند. افرادی که ترتیب اهمیت کارها را می دانندبه ندرت تاخیر می کنند ".CEO ادامه داد :انجام وظایفی که" دوست داری انجام دهی"بسیار ساده است .انجام وظایفی که" دوست داری انجام بدهی ولی نباید انجام دهی "هم همین طور".هدف ما این است به افرادی که در اینجا کار می کنند ،اطمینان دهیم تا تغییر اولویت هایشان را دریابند.اصل راهنمایی کننده ی ما این است که باید بدانیم چه کاری را در چه زمانی انجام دهیم" .من میتوانم بهترین کاری را که در توانم است انجام دهم. افراد بیشتر وظایف بیهوده ای برای خود تعریف می کنند وآنها را در بالای فهرست اولویت هایشان قرار می دهند.اگر بتوانید رابطه ی مستقیم وصریحی باسرپرستان خود داشته باشیدــ چیزی که در شرکت ما تشویق می شودــ در جایگاهی قرار می گیرد که اولویت های نا درست را زیر سوال می برید .سپس هردوی شما در مورد" رده بندی" آنها به توافق می رسید واقدامات بیهوده را از لیست اولویت ها کنا رمی گذارید. در پست قبلی فکر می کردم که یکی از مهمترین جنبه های شغلی من مطالعه ی ژورنال های تجاری است که روی میز من انباشته شده است .ولی در حقیقت من یک سری وظایف بیهوده برای خود ایجاد کرده بودم .در نهایت آن قدر سر گرم خواندن انبوه مجلات شدم که از کارهای مهمتر خودم غافل ماندم" .برخی از مدیران فکر می کنند که فعالیت به تولیدــ تولید به نتایجــمنجرمی شود .بنابراین تمام فهرست خود را با انواع فعالیت ها پر می کنند و پس از آن که

در نهایت وقتی می فهمند به نتایج هدفمند ی دست نیافته اند ،گیج می شوند .علاوه آنها همیشه مشغولند .آنها انبوهی از کار ها را در برنامه ی خود می گنجانند .ودر این میان ،کارهای مهم فراموش می شود .این افراد همچنین ،همزمان به چندین کار می پردازند و آنها فعالیت هایشان را رده بندی نمی کنند .در نتیجه به دلیل کوتاهی هایشان به مدیر لحظهی آخر تبدیل می شوند .در واقع همه ی اینها شکلی از انکار است . بالاخره CEOگفت" :بنا براین اولویت بندی باعث رده بندی کارها می شود و تعیین می کند که مهمترین فعالیت باید توجه بیشتری را به خود معطوف دارد .این اصل به مدیران دقیقه ی آخر کمک می کند بر تاخیر شان غلبه کنند ".باب، خبر خوبی استکه روشی_ اثر بخش وکارا_ برای تصمیم گیری بین گزینه های مختلف وجود دارد.CEO دگمه ی جادوئی را فشار داد.همان طور که کلمه روی سنگ حک می شد باب با خود گفت" :قصد دارم الگویی را در اینجا کشف کنم "".شایستگی " .باب تامل کرد" .فقط یک سوال ...معنی آن چیست"" ؟سه قسمت دارد .اول ،کیفیت یا حالت مناسب و شایسته .دوم صحت ودرستی رفتار یا اخلاق .وبالاخره هماهنگی با استانداردهای پذیرفته شده" .CEOیک پاکت دیگر به باب داد" .این گفهرست بهترین های" جدید شرکت ما ست.در آن هفت نکته وجود دارد .آنها معنی دقیق شایستگس را تعریف می کنند و هر مدیر بدون تاخیر وهدفمند ی در شرکت ما باید از این نکات پیروی کند تا موفق شود و کار با کیفیتی انجام دهد .آنها را امشب مطالعه کن .فردا با هم در مورد آنها صحبت می کنیم .قرار مان همین ساعت.سپس مشغول مطالعه شد ..پاکت را باز کرد وتنها صفحه کاغذی را که در آن بود ،خارج ساخت .هیچ سوالی در آن نوشته نشده بود .فقط فهرست کوتاه قابل تاملی به چشم می خورد .تناسب :فهرستی از بهترین ها*کاردرست را انجام بده.*آن را بنا به دلایلی درست انجام بده.*آن را با افراد مناسب انجام بده.*آن را به شیوه وترتیب درستی انجام بده.*آن را باشدت و اشتیاق انجام بده .*آن را برای کسب نتایج درست انجام بده.باب این جمله ها را بارهاوبارها خواند وبه اتفاقات آن روز فکر کرد .و کاغذ را دوباره در پاکت گذاشتهو به سراغ دخترش رفت. می خواهم قولی به تو بدهم .ازاین به بعد تغییرات عمده ای را در رفتار من مشاهده خواهی کرد.من می خواهم پدری شوم گه تو دوست داری وبه وجودش افتخار می کنی".باب مدیر مصمم تر شده بود ،پنج دقیقه زودتر به قرارش با CEOرسید .امید وار م او به این موضوع توجه کند .اماCEOتوجهی نکرد،اگر هم متوجه شد به خودش نیاورد .CEO پرسید" :در مورد P دوم چه نظری داری ""؟من دیشب شخصا به این نتیجه رسیدم که شایستگی ،نه تنها در تعیین اولویت ها به ما کمک میکند بلکه برای اطمینان از کیفیت مطلوب انجام کارها نیز ضرورت دارد"".درست می گویی.دقیقا همین طور است"" .فکر می کنم مدتی زمان لازم است تا بتوانم فهرست بهترین ها را در همه یاولویت ها به کار گیرم" .به یک نمونه ی ساده توجه کن:من قصد دارم پیام های صوتی روذانه برای کارمندان ارسال کنم .هر کارمند میت واند با گرفتن یک شماره ی خاص به این پیام گوش دهد . من همهی نکته های آزمون پس داده را که می توانند باعث تغییر زندگی افراد شوند،از منابع مختلف جمع آوری کرده و از طریق این پیام ها ی کوتاه و خلاصه در اختیار افراد می گذارم .دو چیز غلط نمی تواند به چیز درستی منجر شود""؟این را هم قبلا شنیده ام"".در این شرکت هدف بلند مدت ما این است که همه ی توان خود را به کار گیریم تا مطمئن شویم همه به خواسته هایشان می رسند_مشتریان تامین کنندگان ،همکاران ،مدیران سطح بالا والبته مدیران و سرپرستان رده پایین _هدف جدید ما این است که مطمئن شویم هیچ گاه تعارضی بین مدیر وکارمند پیش نمی آید . کارمندان باید به مدیریت اعتماد کنند ومدیریت به کارمندان . ولی اگر اولویت ها را دریابیم و بدانیم آنهاچگونه باید با یکدیگر هماهنگ شوند ،دیگر این هدف چندان تحسین بر انگیز نخواهد بود".CEOپرسید" :به نظر تو منظورت از کار درست را انجام بده چیست"" ؟فکر کنم منظور تان این است که همیشه درست وغلطی وجود دارد"".مسلما ،اما از کجا می فهمی درست وغلط کدام است" ؟باب گفت" :شاید به طور غریزی"" ؟استفاده از غریزه هم می تواند کمک کند ،اما من دوست دارم از آنچه به نام کنترل اخلاقی شناخته می شود استفاده کنم" .۱_آیا آن عملی قانونی است ؟۲ _آیا عادلانه و متوازن است؟ ۳ _احساس من از انجام آن کار چیست ؟سوال اول در خصوص قانونی بودن آن است .دومی درباره ی عدالت وسومی

مربوط به عزت نفس .بیشتر افراد فقط پرسش اول را مطرح می کنند. ولی برخی مواقع ممکن است یک کار قانونی باشد ، اما اخلاقی نباشد" ".اما همه ی اینها چه ارتباطی با"آن را با افراد مناسب انجام بده"دارد؟CEOلحظه ای فکر کرد" .من معتقدم در کار کردن با دیگران ،دو سطح تعامل وجود دارد.اصل بعد ی،آن را در زمان مناسب انجام بده، است. این اصل کاملا به " اولویت "بر می گردد. از آنجا یی که نمی توان همه ی کارها را در یک زمان انجام داد ،پس بخشی از تعیین اولویتها وانجام کارهایی با کیفیت ،انجام هر کار در زمان مناسب خود می باشد".CEOلبخند زد وادامه داد":مورد بعدی ،اگر به خاطر داشته باشی ،این بود: آن را با اشتیاق وشدت انجام بده".قهرمان گلف یا تنیس را در نظر بگیر یک باخت یا شکست هیچ وقت از علاقه واشتیاق آنها نمی کاهد چون مشتاق،هیجان زده ،آموزش دیده ومصمم هستند.آنها ممکن است ضربه های سنگینی را تحمل کنند ودوباره به بازی بر گردندمدیران لحظه ی آخر اغلب اجازه می دهند که شرایط آنها را تحت تاثیر قرار دهد ،در حالی مدیران هدفمند وبدون تاخیر شرایط را تحت تاثیر قرار می دهند .چهار نکته کلیدی وجود دارد: *آنها از نمونه ها درس می گیرند .*آنها به دیگران خدمت رسانی می کنند.*چیزهایی را که نیاز دارند از دیگران در خواست می کنند.*آنها از سهم ونقش دیگران استقبال کرده وآنرا ارج می نهنداشتیاق باید جزئیاز چشم انداز مشترک باشد..CEOاز شنیدن این جمله خوشحال شد":دقیقا من فکر می کنم که تو آماده شنیدن" درست "بعدی هستی؛و آن را برای کسب نتایج مناسب ودرست انجام بده است"".بله البته ومن فهمیده ام که تصمیمات روزانه ای که در تعملات با دیگران می گیرم ،بر توانایی من در کسب نتایج و اهداف اثر دارد".یک مدیر لحظه ی آخر ،به خاطر ،به خاطر ترس ،انعطاف پذیری خود را از دست می دهد . معمولا-این ترس ، ترس از اتخاذ یک تصمیم نادرست است.بنابراین تصمیم می گیرد کارها را به تعویق بیندازد،در نتیجه همه ی افراد از این اقدام او ناراحت می شوند. اخراج چند کارمند معدود در دیرترین زمان ممکن انجام می شود ،افزایش قیمت سهام ممکن است دیر به وقوع بپیوندد،در نتیجه ممکن است کاهش اعتماد در شرکت باشد. شرکت ممکن است شکست بخورد ودر نهایت پدر یا مادر شما تمام سرمایه اش رااز دست بدهد .در اینجا به تعئیق انداختن ،یک قاتل است .بنا بر این تکلیف روز آینده ی تو این است که به این شرایط فکر کنی .اولویت ها یت را تعیین کنی وسپس از فهرست بهترین ها استفاده کنی .مطمئنم می توانی از پس چنین برنامه هایی برآیی" .اولویت :اولویت ها تغییر می کنند.بدانید که چه کاری را در چه زمانی انجام دهید .وظایف کنونی را" ردهبندی"کنید.اولویت" فهرست بهترین ها *کار درست را انجام دهید .*آن را بنا به دلایل درست انجام دهید. * آن را با افراد مناسب انجام دهید. *آن را در زمان مناسب انجام دهید. * آن را به شیوه وترتیب مناسب انجام دهید .*آن را با اشتیاق و شدت انجام دهید.*آن را برای کسب نتایج درست انجام دهید.کار بی کیفیت.باب در مورد اولویت ها کمی فکر کرد.بنابراین اگر اولویت من کمک به شرکت در جهت ثبات مال باشد ،دران صورت شرکت می تواند به تولیدمحصول ،ارائه ی خدمت و تامین مشاغل خود ادامه دهد. باب در حالی به عناوین شایستگی نگاهی انداخت". کاردرست را انجام دهید".هوم. فکر می کنم کار درست یعنی حفظ کارمندان تا جایی که ممکن است ،در کنار تعادل این حقوق با حقوق مشتریان و سهام داران" .بهترین" بعدی کمی بود" :آن کار را بنا به دلایل درست انجام بده"باب با خود اندیشید.امنیت شغلی قطعا یکی از آن دلایل است ،اما بدون شک تامین آینده ی مالی افراد شرکت و سرمایه کذاران آن دلیل مهمتری برای انجام کار درست است. چشمانباب به مورد بعدی در فهرست خیره شده":آن را با افراد مناسب انجام بده".مطمئنم ،همه ی ما ،حداقل در برهه ای از زمان افراد شایسته ای بوده ایم در غیر این صورت ،از ابتدا استخدام نمی شدیم .ولی حالا شرکت چه کاری می تواند بکند؟این موضوعات به انسانها و زندگی آنها مر بوط است ،بنابراین واقعا موضوعات دشواری است.باب ادامه داد:«آن کار را در زمان مناسب انجام بده.»فکر می کنم هر تصمیمی که اتخاذ می شود ،باید در زمان مناسب اجرا شود. باخود فکر کرد .شاید پاسخ در "انجام بده"بعدی باشد".کار را با شیوه و ترتیب مناسبی انجام بده".شاید ترتیب و شیوه ی مناسب ،توجه به فروش ،کاستن از حقوق مدیران و تشریفات به عنوان نگرانی اصلی شرکت ،توجه به تعدیل نیرو وبه عنوان گزینه ی آخر اخراج

نیرو باشد . CEOبرنامه ی دقیق باب را از او گرفت و گفت" :اجازه بده یک نگاهی بیندازم " .CEOاضهار داشت" :این همان کاری است که بیشتر مدیران انجام می دهند . اما گزینه ی دیگر ی نیز وجود دارد وآن سومین P در استراتژی سه Pاست".دوباره چراغ ها کم نور شدند. کلمه بالا وپایین رفت و سرانجام ثابت شد ودر نهایت روی یک لوح سنگی نقش بست".تعهد".باب پرسید ":چگونه سومین Pمی تواند با Cشروع شود"؟CEO این سوال را چند بار دیگر هم شنیده بود".این یک ابزار حافظه است .سعی کردم واژه ای پیدا کنم که با Pشروع شود تا مفهوم سه Pرا کامل کند،اما تنها واژه ای که به کار ما می آمد با حرف C شروع شده بود.CEOاظهار داشت" :می دانم که کمی مبالغه آمیز به نظر می رسد، ولی تعهد جزء جدایی نا پذیر این فرمول است که باید توجه زیادی به آن داشت".باب گفت" :فکر می کنم این موضوع نیز تا حدی به ،تعویق انداختن مربوط است""؟درست می گویی باب،اما اغلب مردم تفاوت بین علاقه وتعهد را نمی دانند . یک فرد علاقه مند_ مثلا فردی که به ورزش و تندرستی علاقه مند است می تواند انواع بهانه ها را در پاسخ به اینکه چرا یک کار درست انجام نشده است ،مطرح کند؛اما یک فرد متعهد اصلا بهانه نمی شناسد. تعهد یعنی کار باید انجام شود . همین وفقط همین . نداشتن تفاوت بین تعهد وعلاقه باعث ایجاد استرس برای یک مدیر لحظه آخر وهمکارانی که باید جور او را بکشند می شود ".CEOلبخندی زد .کشوی میزش را باز کرد،پاکتی از آن خارج کرد وبه باب داد. این تمرین را انجام دهید .فردا همین ساعت همدیگر را خواهیم دید.پس از شام باب به اتاق مطالعه رفت و پاکت را باز کرد .او این داستان کوتاه وجالب را خواند. فارغ التحصیلان دبیرستان یک شهر کوچک برای دیدار دوبار ه با خانواده به زادگاه خود برگشتند. یکی از همکلاسی ها از بقیه یک سوال پرسید:در طول مدت حضور تان در مدرسه ،چه کسی بیشترین تاثیر را بر زندگی شما داشت ؟او انتظار داشت پاسخ های متعددی دریافت کند .اما وقتی پاسخ ها را دریافت کرد فقط یک جواب وجود داشت ؛سرایدار .چرا؟ هر روز بعد از اینکه همه به خانه هایشان می رفتند ،سرایدار اتاق ها را تمیز می کرد و تخته هارا می شست .این مرد که فقط ۴کلاس درس خوانده بود ،چند کلمه ساده را با املای نادرست در گوشه ی سمت چپ بالای تخته می نوشت ":به هرچه بخواهی برسی."روز بعد باب به دفتر CEOرفت .CEOبه دقت به سوال باب در باره قصه پاسخ داد":ما انتظار نداریم ،فقط امیدواریم ،امیدواریم استراتژی سه Pرا دریابی و در زندگی روز مره ات به کار گیری .آرزوی بعدی ما این است که تو به ح خود وخانواده ات متعهد باشی .اگر شغل بین تو ،خانواده ورویاهایت قرار بگیرد ،تو به اولویت های نادرستی متعهد شده ای.در مورد شخص خودم ،Pسوم این مفاهیم رادارد:* تعهد به خداوند * تعهد به خانواده * تعهد به اولویت ها *تعهد به شایستگی * تعهد به مقاصد * تعهد به ایده آل ها *تعهد به اهداف *تعهد به صراحت *تعهد به صداقت *تعهد به انجام کامل وظایف"CEOکشوی قفسه ی پشت میزش را باز کرد ویک پاکت دیگر را از آن در آورد و به دست باب شگفت زده داد وگفت ":آخرین تکلیف ،اکنون در دستان من است .مطمئنم تعلیق تو به زودی به پایان خواهد رسید".باب پاکت را باز کرد .پاسخ به پرسش های زیر اختیاری است .CEOاز بازنگری و بحث در مورد پاسخ های شما استقبال می کند ولی ملزم به پاسخ گویی نیستید .ممکن است بخواهید پاسخ ها را نگه دارید ودر اینده به آنها مراجعه کنید. باب شگفت زده شد .صفحه ی دوم را خواند .لطفا پیش از مراجعه به دفتر CEOبرای قرار فردا ،زمانی را برای پاسخ گویی به این سوالات اختصاص دهید .انجام این کار به شما در به کار گیری سه Pدر زندگی وحرفه تان کمک خواهد کرد. ۱-اولویت های خود را در این لحظه شرح دهید. ۲_تا چه حدی به این اولویت ها متعهد هستید؟ ۳_به نظر شما بهترین جنبه ی شایستگی کدام است؟ ۴_ایا می توانید چشم انداز شخصی تان را توصیف کنید؟ تصور شما از آینده چگونه است ؟ ۵_مهمترین ارزش های شما چیست ؟ ۶_تا چه اندازه به این ارزش ها متعد هستید ؟ ۷_اهداف کوتاه مدت شما چیست ؟۸_اهداف بلند مدت شما چیست؟ ۹_ایا به صداقت متعهد هستید؟ آیا با خودتان صادق هستید؟ ۱۰_آیا میل به پیروی از تعهدات خود دارید؟باب پرسش نامه را تکمیل کرد وروز بعد به دفتر CEOرفت و آنها چند دقیقه ای پیرامون پرسش نامه ی باب گفتگو کردند .واضح بود که CEO تحت تاثیر پاسخ های باب قرار گرفته بود .جلسه که به پایان

رسید، CEO به خاطر سخت کوشی باب به او تبریک گفت و او را مطمئن ساخت که کارش را خوب انجام داده است باب مدیر بدون تاخیر وهدفمند ،با گام هایی استوار به دفترش باز گشت ،در قدم های او انگیزه ای بود که مدت ها آن را از دست داده بود. اولین کاری که آن روز انجام داد، نوشتن یاداشتی بود که هر بار بر صفحه ی نمایش رایانه نگاه می کرد آن را می دید. اولویت :همه چیز را رده بندی کن. شایستگی: فهرست بهترین ها را به خاطر بسپار. تعهد به هر چه بخواهی می رسی.آنچه بیش از همه به باب کمک کرد ،ایجاد یک فرم رده بندی روزانه بود. در این فرم او می توانست تعهدات مهم روزانه ،وظایف اصلی ،ایمیل ها، تماسهای تلفنی وآنچه را می خواست به آن برسد ، بنویسد .باب در زمینه های دیگر هم به پیشرفت هایی رسید.آن روز صبح وقتی باب به دفتر کار خود رسید بامدیر اثر بخشی کار مندان تماس گرفت ویک قرار ملاقات برای نهار با CEO گذاشت . بحث در ساعت نهار بهتر از آنچه که باب تصور می کرد پیش رفت .وقتی باب به دفترش باز گشت با رئیس بخش منابع انسانی تماس گرفت وقرار ملاقاتی با CEO در بعداز ظهر آن روز با رئیس منابع گذاشت. وقتی دور هم جمع شدند ،باب بدون هیچ مقدمه ای سراغ اصل مطلب رفت . او یک پاکت را به دست رئیس بخش منابع انسانی داد. وقتی رئیس آن را باز کرد، رزومه باب در آن بود.باب مدیر اثر بخش جدید کارمندان در شغل جدیدش فاصله ی زیادی با روزهای اوج داشت" .یکی از اولین کارهای او، توزیع کارت های کوچکی بین همه ی کارمندان بود . کارت ها یی به این مضموم: سه p در هر فرد بدون تاخیر وهدفمند .اولویت، ،شایستگی و تعهد هرگاه این کارت را به کارمندان خود می داد ،می گفت" :این کارت را همواره با خود داشته باشید_ یا در رایانه خود ذخیره کنید_ تا به شما یادآوری کند که این سه pتا چه حد برای موفقیت شخصی وتجارت وکسب وکار ما مهم است" .با توجه به اهمیت سه p،باب شرکت را متقاعد کرد تا این فرایند را در چارچوب اصلی برنامه های آموزشی کارمندان جدید بگنجاند .باب با گذاشتن پیامهای صوتی برای کارمندان روش مسئول قبلی را ادامه داد. او آنها را" لحظه های گران قیمت" نامید.او پیوسته ومدام با ceoقبلی در ارتباط بود ، زیرا می دانست هر وقت" شارژ با تریش تمام شود".می توانند روی او حساب کنند.مدیران بدون تاخیر و هدفمند ،به مسیر وبه هدف متعهدند .آنها به چشم انداز، به صداقت ،به صراحت وبه منافع دیگران پای بندند.آنها رویا پردازند.در عین حال واقع بین هستند . آنها امیدوارند. با این وجود شرایط فعلی را به دقت می شناسد. آنها گوش می کنند. در عین حال ،در صورت لزوم سخن می گویند . آنها مراقب دیگران هستند . اما احتیاط را از دست نمی دهند. آن ها خود خواهی را با فداکاری جایگزین کرده اند .در واقع ،آنها روحیه ی خدمت گذار دارند.گاهی اوقات تصمیم گیری بر مبنای استراتژی سه pدردسر ساز می باشد.گاهی اوقات او خود را از مسیر اصلی خارج می دید. اما" به هر چه می خواهی می رسی".همیشه راهنمای اوست واورا مشتاق و امیدوار نگه می دارد.اگر نتوانید مسئولیت هایتان را رده بندی کنید، اگر فهرست بهترین ها را فراموش کنید ،و اگر متعهد نباشید _گرفتار مصیبت و فاجعه خواهید شد. اگر این داستان زندگی شماست ،ما می خواهیم افراد ی باشیم که به شما امیدواری می دهند .شما می توانید بر مصیبت تاخیر پیروز شوید .شما فردی بدون تاخیر وهدفمند در همه ی جنبه های زندگی خود باشید.ولی باید بخواهید......زیرا هیچ کس دیگر بای شما نمی خواهد. کن واسیتو

بهره وری در مدیریت

نوشته:جمعی از اساتید مدیریت

خلاصه کتاب- ناشر:مرکز اموزش مدیریت د ولتی- تهیه کنندگان :نسرین ضمیری – مهدی احمدی چوبدارتعیین جایزه ی کیفیت,تدبیری موثر در جهت ارتقای بهره وری اعطای جایزه به افراد و موسساتی که در جهت اعتلای سطح کیفیت تولیدات خویش موفق بوده اند! علاوه بر تشویق انان به استمرار بهبود کیفیت,می تواند سبب افزایش توجه به کیفیت کالاو

خدمات در کشور و در نتیجه بسط و گسترش فرهنگ بهره وری در جامعه بشود, مقاله ی حاضر به بررسی الگوهای جایزه ی

کیفیت در کشورهای پیشرفته ی جهان و اثار مثبت انها می پردازد!اگاهی از نتایج این تجارب,در جهت گیریهای سیاستگذاران بخشهای عمومی و خصوصی تاثیر می گذارد.یکی از قدمهایی که کشورهای بزرگ صنعتی برای کسب مقام برتر در جهان و ادامه ی بقا در دنیای بی ترحم رقابت برداشته اند و اثار مثبت ان را هم تجربه کرده اند .در نظر گرفتن الگوهای خاصی برای جلب توجه بیشتر به کیفیت از ابعاد مختلف بوده است.هدف اصلی در این فرایند اعتلای سطح زندگی مردم کشورهایشان با کسب درامد بیشتراز طریق حصول موقعیت رقابتی در جهان و داشتن سهم بیشتری از تجارت جهانی بوده است.از زمره ی اولین کشورهایی که متوجه نقش و اهمیت کیفیت شد,ژاپن بود.که در این زمینه قدمهایی موثر برداشت.تبعات مثبت اقدام ژاپن سبب شد که سایر کشورها هم به این مهم بیندیشند.با فاصله ی زمانی نسبتا طولانی به تقلید ژاپن جوایز خاصی را در نظر گرفتن برای افزایش بهبود کیفیت تولیدات خویش!کشورهای ژاپن,امریکا,اروپای غربی که به قول (کینچی اوهمی)صاحب نظر ژاپنی در رشته ی مدیریت,به قلمروی سه گانه مشهور شده است در زمینه کیفیت به زبان مشترکی دست یافته اند.به قول اوهمی شرکت های چند ملیتی برای ادامه حیات خویش,ناچارند که در این بازار سه گانه ششصدمیلونی حضور موثر داشته باشد وپاسخگوی نیازهای ان باشد.مصرف کنندگان در سه بازار دارای شباهتهای روزافزونی از جنبه های مختلف هستند.جایزه ی کیفیت ژاپنانجمن ملی ژاپن به خاطر قدرانی از خدمات دکتر (ادوار دمینگ) تحت تاثیرنظریات و عقاید وی در سال ۱۹۵۱جایزه ی دمینگ را طرح ریزی کردند! هدف اصلی,ایجاد انگیزه برای نواوری در طراحی و به کارگیری روشهای اماری کنترل کیفیت در شرکت های تولیدی ژاپن بود.این جایزه در سه سطح فرد,بخشی از یک موسسه و کل یک موسسه تولیدی ارایه می شود.اول افرادی که در زمینه ی کنترل کیفت تلاش کرده اند.دوم موسساتی که در بکارگیری روشهای دمینگ موفقیت چشمگیر داشتند و سوم کارخانه هایی که در اعتلای سطح کیفیت تولیدات صنعتی خود اقدام قابل توجهی انجام داده اند. علاوه بر موسسات داخلی ژاپن,شرکت های خارجی نیز در صورت موفقیت در بالا بردن کیفیت خویش می توانند مشمول دریافت جایزه ی دمینگ شوند.روش اعطای جایزه به این ترتیب است که افراد و موسسات فرم استانداردی را که به همین منظور تهیه شده است را تکمیل می کنند وبرای مسولین کمیته ی جایزه ی دمینگ ارسال می کنند!فرم ها به وسیله ی مسولین مورد بررسی قرار می گیرد.وتیم بازرسان برای ارزیابی دقیقترموسساتی که به مرحله ی نهایی انتخاب,نزدیک شده اند اعزام می شوندونحوه ی کار را از نزدیک مورد بررسی قرار می دهند.برندگان نهایی جایزه متعهد می شوند که نتایج وتجارب خویش را در زمینه ی کنترل در اختیار سایرین قرار دهند.۱- سیاست هاوبرنامه های بلند مدت برای کیفیت.۲-سازمان و مدیریت ۳-ترویج اموزش های مربوط به کنترل کیفیت در سطح موسسه۴-نحوه ی جمع اوری و به کارگیری اطلاعات در سیستم کنترل کیفیت۵-چگونگی تجزیه و تحلیل مشکلات مربوط به کیفیت۶-روشهای یکنواخت سازی و سیستمی کردن فرایند مدیریت۷-تضمین کیفیت شامل کلیه ی مراحلبه نظر دمینگ نقش اساسی و تعیین کننده در مورد افزایش کیفیت بر عهده ی مدیران است.دمینگ معتقد است که کافی نیست فقط به نتایج کار توجه کردو از میزان خرابیها و درصد کالاهای مرجوعه کاسته گردد.بلکه لازم است از اولین مرحله یعنی دریافت مواد اولیه اغاز شود.وتا نهایت امر که ارایه ی ستاده به محیط است.وحتی خدمات پس از فروش نیز تعمیم یابد.جایزه ی کیفیت در امریکانزدیک به سه دهه از انقلاب کیفیت ژاپن گذشت تا امریکا به اهمیت اصول دمینگ پی بردند.در سال ۱۳۸۷قانون مربوط به اعطای جایزه ی کیفیت به تصویب کنگره ی امریکا رسید.تقریباً هر مدیر با تجربه ای به مسایل مربوط ، پرداخت حقوق و دستمزد و ارتباط آن با بهره وری و کارآیی چی برده و با آن مواجه شده است . تعریف کارآیی ، میزان استفاده اثر بخش از نیروی کار و تجهیزات در پاره ای سازمانها از طریق تشویقی که در ضمن رفاه کارکنان را در بردارد استفاده می شود از میان این مزایا می توان موارد زیر را به اختصار بیان کرد:طرحهای درمان و استفاده از امکانات بیمارستانی بیمه حقوق دوران بیماری مهدکودک کمک مسکن کمک تحصیلی کودک مدیریت و بهره وری :دنیای کنونی دنیای تحولات و دگرگونیهاست.بی تحرکی در دنیای امروز,نتیجه ای جز نابودی به همراه

نـدارد.زیرا که برکه مرگ اب است.امروزه بهره روی فراتر از یـک معیـارو شـاخص اقتصـادی است.وبه عنوان یـک رویکرد جـامعه طرح اسـت. بهره روی یعنی درجـه ی اسـتفاده ی مـوثر از عوامـل تولیــد!سازمـان را در یـک مفهـوم جـامع میتـوان چنیـن تعریف کرد:مجموعه ی گردامـده از عوامل مادی و غیرمادی به منظور تحقق یک هدف مشـخص هدف از پرداختن به موضوع بهره وری و یـا ارتقای بهره وری در سازمان ها افزایش توان رقابت در صـحنه های مختلف تجاری و کسب سود بیشتر است.عوامل موثر در بهره وری :با توجه به روند بهره وری و چگونگی استفاده از عوامل تولید، عوامل موثر بر بهره وری به دو دسته برون زا و درون زا تقسیم می شوند.۱- عوامـل برون زا ، به مجموعه عوامـل گفته می شود که خـارج از سازمان بر بهره وری اثر می گذارنـد. تعـدادی از این عوامل عبارتند از : ۱-۱ عوامل فرهنگی یک عامل اصلی که از اهمیت ویژه ای برای مطالعه بهره وری در سازمانها وجود دارد. ۱-۲ عوامـل اقتصـادی: از جملـه عوامـل عمـده بر کـاهش سـطح بهره وری در سازمانهـای کشورهـای رو به رشـد می تـوان به وابسـتگی اقتصـادی کشور هـا در سـطح کلاـن ، توزیع نـابرابر در آمـدها و تحریم هـای اقتصـادی اشـاره کرد. کشورهـایی که به دلیل ضـعف اقتصادی، خود را به کشورهای توسعه یافته حفظ کرده اند که نمونه بارز وابسـتگی اقتصادی در بخشهای کشاورزی و صنعت است که بـا تحریم اقتصـادی مشـکلاتی در ابعـاد سـرمایه و تکنولوژی به همراه دارد. از طرفی اگر نیازهـای اولیه افراد در سازمانهـا تـامین نشـود، خود به خود دلیلی برای افزایش سـطح بهره وری توسـط کارکنـان وجود نـدارد و میتوان در سـایه یـک مشـارکت عمومی و تلاـش مسـتمر و پویـا در حرکتهـا و فعالیتهـای بهره ور و در نهـایت ایجـاد یک فرهنگ بهره وری در کشور این معضل را پشت سر گذاشت. ۱-۳ عوامل اجتماعی : از آنجا که روحیه تعاون گروهی و انضـباط اجتماعی در جامعه بسیار ضـعیف است و فرد خواسـته های خود را بر خواسـته های گروه ارجح می دادند، غلبه روحیه فرد گرایی بر جمع گرایی باعث کاهش سطح بهره وری در سازمان می شود و سازمانها بایـد جهت همسو کردن اهداف سازمان گام بردارد.۲- عوامل درون زا : ۱-۲ نیروی انسانی : یکی از عوامل کلیـدی موثر بر بهره وری سازمانها نیروی انسانی است. تامین نیروی انسانی باید بر اساس یک کار سـنجی ، زمان سـنجی و بررسـی دقیق صورت گیرد زیرا نه تنها نیروی انسانی مازاد بر نیاز سازمان مخل حرکتهای بهره روی است بلکه نیروی انسانی کمتر از نیاز نیز منجر به مستهلک شدن شدید نیروی انسانی و کاهش بهره وری در بلند مدت می شود نیروی انسانی باید از نظر کمی (تعداد نیروی انسـانی لاـزم) و کیفی (تخصـص افراد) تـامین شود . سازمان میتوانـد از طریق آموزش با کیفیتهای بالا سـطح فنی و دانش کارکنان خود را بالا ببرد و در نتیجه سـطح بهره وری نیز بالا می رود. سازمان می تواند به شـکلها مختلف اهم از۱- آموزش حین خدمت ۲- آموزش در غیر ساعات خـدمت ۳- آموزش در گروه هـای کوچک فعالیتی این آموزش ها را اجرا کنـد.۲-۲ تکنولوژی : شامل دو بعـد سـخت افزار (نمایانگر بعد مادی ماشـین آلات ، ابزار و امکانات) و نرم افزار (دانش و فن بکارگیری ابزار و امکانات است) که هر چقـدر این دو بعـد تقویت شوند سـطح بهره وری افزایش می یابد. ۳-۲ مدیریت: مدیریت نقش بسـیار مهمی در ارتقای فرهنگ بهره وری و ایجاد روشـهای مطلوب و بهینه در جهت افزایش بهره وری به عهـده دارد مدیریت با تدوین یک برنامه مشـخص در افق بلند مدت و کوتاه مدت ، اهداف مورد نظر سازمان را مشـخص می سازد و با ارائه یک سلسله روشها و سیاستها ، حصول به اهداف را تسـهیل می نماید و پس از آن عملیات را با اهداف و سیاستها مقایسه می نماید و در صورت بروز انحراف اقدام اصلاحی نیز ارائه می دهد.۴-۲ روشـهای انجـام دادن کـار: مجموعه اقـدامات ، تـدابیر و عملیـات برای ایفـای وظـایف دریک محل و یا یک سازمان روشـهای انجـام دادن کـار نامیـده می شود. مسـتند سازی انجام دادن کار در قالب نمودارهای جریان کار، مراحل انجام دادن کار و محتوایی باعث می شود که در صورت تغییر افراد در سازمانها، زمان مورد نیاز آموزش افراد به حـداقل کاهش می یابـد.دکتر ناصـر میرسپاسـی در مقـاله « جسـتجوی راه» به چگونگی افزایش بهره وری در سازمانهـای دولتی می پردازد. تعریف بهره وری: بهره وری عبارتست از : پارامتری که از تقسـیم برون داد (محصول) به یکی از عوامل تولید به دست می آید .اثر بخشی : شاخص بهره وری کاراییاستراتژی سازمان و بهره وری :در قلمرو مدیریت استراتژی ، برای سازمانها برحسب اهداف و مقاصد مورد نظرشان ، چهارنوع

استراتژی میتوان قایل شد: ۱- استراتژی گسترش: تاکید توسط فعالیتها و ایجاد وظایف و فعالیتهای جدید ۲- استراتژی بهبود کیفی : تاکید بر به سازی و بهبود عملکردها و افزایش کیفیت کار ۳- استراتژی بهره وری : تاکید بر افزایش بهره وری و نسبت کارمورد نظر به هزینه آن ۴- استراتژی کوچک کردن : تاکید بر کاهش وظایف و فعالیت های سازمان کمبود مهارت انگیزه کار :هر نظام اداری متشکل از ۴ عنصر است : قوانین و مقررات ، سازمان و تشکیلات ، سیستم ها و روشها و منابع انسانی که پایه حرکتهای بهره وری در منابع انسانی نهفته است و میتوان گفت افزایش بهره وری در هر سازمان در گرو داشتن مدیران ، کارشناسان و کارکنانی ماهر و با انگیزه است . در نظام اداری کشور ما تنها به پاداش مادی ، بعنوان عامل انگیزه توجه می شود اما به این نکته کمتر توجه می شود که عامل انگیزه کار فقط محرکهای اقتصادی نیستند . مشارکت دادن کارکنان حتی در طراحی وظایف خود ، ارشاد و هدایت افراد به جای کنترل و مهار کردن آنها و انتخاب مناسب افراد با شغل مورد نظر و حتی تناسب شخصیتی افراد با فرهنگ سازی و ماهیت وظایف محوله ، از جمله اقدامات مدیریتی عمده در ایجاد انگیزه کاری به شمار می آید که معمولاً کمتر به آن توجه می شود.در تحلیل نهایی ادعای نگارنده این است که تا وقتی انسان به اهداف و وظایفی که عهده دار می شود معتقد نباشد ، هرمقدار پرداخت مالی نمی تواند کارکنان را تا بیشترین امکان به تلاش و کار دلسوزانه و ادارد. و تا وقتی باورها همسو نشود ، پرداخت حقوق و مزایای بیشتر مسکن هایی کم دوام خواهند بود.آقای دکتر ابوالقاسم حکیمی پور در مقاله نقدی بر بهره وری ، بهره وری را اینگونه تعریف می کند : بهره وری نگرش واقع گرایانه به زندگی است ، یک فرهنگ است که در آن انسان ، با فکر و هوشمندی خود ، فعالیتش را با ارزشها و واقعیات منطبق می سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند.در جدول شماره یک به شرح مختصری از هست ها و نیست های بهره وری می پردازیم (صفحه بعد)بهر وریچه نیست؟ چه هست؟صرفاً یک مسئله اقتصادی و مالی نیست یک نگرش برای عقلایی کردن فعالیت هاستالزماً کار بیشتر نیست جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده استکم مصرف کردن نیست درست و بجا مصرف کردن استزندگی برای کارکردن نیست استفاده صحیح از عمر برای بهتر و متعالی تر استجلوگیری از کارهای مورد علاقه نیست بهره برداری مناسب از مواهب طبیعی استتجمل گرایی نیست ایجاد محیطی دلپذیر و شاداب در حد امکانات استصرفا تولید بیشتر نیست هماهنگ کردن کیفیت و کمیت و هزینه در رقابت استنفع طلبی فردی یا چشم پوشی از حاصل فعالیتها نیست قرار گرفتن در جایگاه خود در جامعه استاستثمار و بهره کشی از زیردستان نیست همکاری و مشارکت برای منافع مشترک است«جدول شماره یک »سطح بهر وری :سطوح بهره وری شامل فرد ، خانواده ، سازمان ، کشور و بالاخره جهان است که در اینجا به بهره وری فردی و بهره وری در خانواده اشاره می شود .بهره وری فرد : استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانائیهای بالقوه انسان و نعمتهای الهی در طول زندگی شخصی و اجتماعی است .بهره وری در خانه: شامل دو بعد ۱- خانه داری مقداری ورودی و مقدار خروجی در فرایند زندگی است، اگر فرهنگ بهره وری در خانه بهبود یابد، کیفیت زندگی بهتر می شود و با پایین آمدن ضایعات و کاهش مصرف بی رویه بهره وری افزایش می یابد. ۲- مردم تا حد زیادی تحت تاثیر روابط حاکم بر محیط خانه خود هستند – افرادی که در خانه دارای مشکلاتی باشند ناخودآگاه این مشکلات به محل کار آنها انتقال و باعث کاهش بهره وری می گردد و کسی که در خانه عملکرد مطلوب داشته باشد آمادگی بیشتری برای کارآیی و اثر بخشی خود در محل کار خواهد داشت.مدیریت بهره وری :مهمترین وظایف مدیران : برنامه ریزی ، کنترل ، نظارت ، هدایت و هماهنگی است اما از زاویه ای دیگر مدیران دو وظیفه دارند: ۱- رسیدگی به امور جاری ۲- بهبود وضعیت موجود مدیریت بهره وری ارتباط مستقیم با وظیفه دوم مدیر دارد.همانطور که در شکل می بینید هرچه از سطح ارشد به سمت پایین حرکت می کنیم از سهم وظیفه بهبود کاسته می شو د و به سهم وظیفه رسیدگی به امور جاری اضافه می شود. مدیر ارشد بهبود مدیر میانی مدیر قسمت امور جاری سرپرست کارگر گفته می شود که در ژاپن بخش اعظم وظیفه مدیران– مدیریت بهره وری است .بهره وری و مدیریت زمان : مدیرانی که به راستی وقت آزاد داشته باشند نادرند « روسو» در کتاب «

قرارداد اجتماعی » می نویسد « اسنان آزاد آفریده شده ولی همه جا در زنجیر است» این زنجیرها تا حد زیادی توسط خود انسان بافته شده است و انسان به دلیل واپسگرای ، تنبلی ، فروتنی ، ترس و... تسلیم آنها می شود یا آنها را تحمل می کند . جای بسی تامل است که انسان در زنجیر بودن را به آزادی ترجیح دهد. در واقع ، بیشتر انسانها ابزارهای لازم را برای سازمان یافتگی و کسب آزادی ندارند و یا به دست نیاورده اند. بیشتر مدیران ۹۷ درصد وقت خود را تلف می کنند . پژوهشی که در مورد مدیران اجرایی صورت گرفته نشان می دهد که بیشتر مدیران :۱- چهل و نه درصد وقت خود را صرف کارهایی می کنند که منشی آنها می تواند آن را انجام دهند.۲- پنج درصد وقتشان را صرف کارهایی می کنند که می توانند به همکارانشان تفویض نمایند.۳- چهل و سه درصد وقت آنها صرف کارهایی می شود که می توانند به همکارانشان واگذار کنند.۴- تنها سه درصد از وقتشان صرف کارهایی می شود که از نظر عملکرد در سطح بهینه است. ده دستور برای افزایش بهره وری :۱- باور، اعتقاد و اطمینان داشته باشید که در هر کجا هستید میتوانید تغییراتی در محیط کارتان بوجود آورید.۲- اصول و مبانی بهره وری را بیاموزید۳- از تکنیکهای ارتقای بهره وری استفاده کنید(سیستم پیشنهاد – کنترل کیفیت جامع و نظام تولید به هنگام و...)۴- حرکت بهره وری نیاز به نیروی محرکه دارد ، نیروی محرکه اصلی معمولاً ـ مدیریت سازمان یا تشکیلات است.۵- زمینه مناسب جهت حرکت بهره وری را مهیا کندی (کارفرهنگی)۶- مشکلات بحرانی و نقاط کلیدی محیط کار را شناسایی کنید ۷- فعالیتهای بهبود بهره وری را از یک واحد کوچک آغاز کنید ۸- تمام تلاش خود را برای تدوام بهره وری بکار برید، بهبود بهره وری یک فرآیند آرام و پیوسته است و این حرکت در دراز مدت جواب می دهد و نباید از آن انتظار نتایج سریع داشت .۹- از مکانیزمهای انگیزشی استفاده کنید . اصولاً حرکت بر پایه انگیزه تداوم و قوام می گیرد.۱۰- حداکثر توجه را به نیروی انسانی مبذول دارید پایه و اساس بهره وری به نیروی انسانی اتکا دارد.انطباق مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات دولتی آیا« مدیریت کیفیت فراگیر » برای سازمانهای بخش عمومی مفید است؟ جمیز سویس استدلال می کند که الگوی مرسوم « مدیریت کیفیت فراگیر» پیشنهادی از سوی « ادواردز دمینگ» و دیگران به دلایل گوناگون در سازمانهای دولتی به خوبی کارنمی کند . در میان عواملی که سودمندی « مدیریت کیفیت فراگیر » را برای واحدهای دولتی محدود می کند ، میتوان به تاکید نظام مزبور بر تولیدات به جای خدمات ، بر گروه های مشخص مصرف کننده ، درون داده ها و فرآیندها به جای نتایج ، بر فرهنگ سازمانی که قالب فکری مشخص و از پیش تعیین شده ای درباره کیفیت دارد ، اشاره کرد. در هر حال اگر الگوی اصلاح شده « مدیریت کیفیت فراگیر» پیاده شود ، از دید سویس بیشتر به بهبود سازمانهای دولتی کمک خواهد کرد. تعدیل ویژگی های عمده مدل مرسوم ، یعنی اصلاح « مدیریت کیفیت فراگیر » روی بازخور ارباب رجوع، نظارت بر عملکرد ، بهبود مستمر و اشتراک مساعی کارکنان تاکید می نماید « مدیریت کیفیت فراگیر» به نحو مرسوم برای اکثر سازمانهای دولتی نامناسب است و در حقیقت یک سیر قهقرایی (انحراف از نتایج) تلقی می شود اما نظام اصلاح شده « مدیریت کیفیت فراگیر » عملایت خصمانه نظام مرسوم را متوجه اهداف محصول و اندازه گیری ها نموده است. نظام اصلاح شده بر یکنواختی محصول و استمرار فرهنگ سازمانی تاکید نمی کند و مدیران را از خطر ارضاء صرفاً یک مشتری بلافصل (ارباب رجوع) آگاه می سازد . اما در عین حال نظام اصلاح شده « مدیریت کیفیت فراگیر» اصول مرسوم اعطاء قدرت به کارکنان ، بهبود مستمر و بررسی کمی و کیفیت محصول و واکنش های ارباب رجوع درباره کیفیت را حفظ می کند.اگر نظام اصلاح شده« مدیریت کیفیت فراگیر » بدون بازار گرمی و با توجه به شرایط منحصر به فرد سازمانهای دولتی ارائه شود، می تواند در مدیریت عمومی معاصر سهم مفیدی داشته باشد .نقش سنجش بهره وری در تعین فعالیتهای بخش دولتی :سنجش بهره وری به دولت اجازه می دهد که مشکلات و مسائل گوناگون را مشخص نموده و با انجام اقدامات صحیح میزان بهبود در بهره وری را تعیین نماید.اندازه گیری بهره وری : اغلب بعنوان نسبت ستاده ها به داده ها در یک فعالیت خاص تعریف گردیده است معمولاً اندازه گیری در بخش دولتی به نحوی توصیف گردیده که هم در برگیرنده کارایی است و هم ثمر بخشی است. مقصود از کارایی تولید

یک محصول خاص با استفاده از حداقل منابع می باشد، در حالی که ثمر بخشی نشان دهنده میزان محصول نهایی و خدمت واقعی است که دولت به مردم ارائه می دهد مشکل اندازه گیری اکثر خدمات دولت این است که مقدار کار انجام شده نمی تواند به نحو روشن و مطلوبی منعکس کننده ، خدمت « واقعی » که عرضه می شود باشد . اندازه گیری کارآیی همچنین مستلزم آن است که کیفیت محصول نیز مورد توجه قرار گیرد.اندازه گیری کارایی ممکن است به صورتهای زیر انجام گیرد:۱- نسبت تعداد واحدهای کار انجام شده (ستاده ها) به واحد داده ها (روش کلاسیک اندازه گیری بهره وری)۲- نسبت استفاده به دسترسی ۳- نسبتهایی که کیفیت ستاده را مورد توجه قرار می دهند ۴- شاخص های بهره وری تولید:دکتر احمد براتی در مقاله ای به نام « بهره وری شاخص پیشرفت سازمانی و رشد و توسعه یافتگی » تولید را اینگونه شرح می دهد : در عصر حاضر در نظریه های اقتصادی تولید به عنوان فرایند ایجاد کالاهای اقتصادی شامل مولد اقتصادی و خدمات تلقی می شود همچنین تولید به معنی رشد دادن و یا ساختن چیزی به شمار می آید تحت همین مفهوم فرآیند بهره وری بیشتر محدود به فعالیتهایی است که ماده ای را شکل می دهند یا خدمتی را ارائه می کند.اقتصاد دانان کلاسیک از قبیل « آدام اسمیت» و « جان استوارت میل» ساخت و تولید را از عناصر خلق کننده ثروت نام برده اند.عوامل تولید:۱- طبیعت (زمین و سایر منابع طبیعی) ۲- کار :تمام تلاشهای انسان (فیزیکی و ذهنی) که برای تولید کالاهای اقتصادی بکار برده می شود. ۳- سرمایه : ابزار – ماشین آلات ساختمان ۴- کارآفرینی در مدیریت فعالیتها و ابتکارات جهت سازمان دهی عوامل دیگر تولید به شکل یک واحد عملیاتی و مسئولیتهای لازم برای عملیات و جهت دادن کلیه عوامل در رسیدن به اهداف سازمان نقش تئوری اقتصاد:یکی از مهمترین وظایف مدیریت ، ترکیب موثر عوامل تولید به منظور تولید کالاهای اقتصای با کمترین هزینه ممکن می باشد بنابراین با توجه به مفهوم سود آوری اقتصادی ، دقت و هوشیاری مدیرصنعتی و بازرگانی باید بر عامل هزینه استوار باشد. مدیر باید با ترکیب بهترین عوامل تولید زمینه کاربرد کمترین هزینه و کسب بیشترین بهره و منفعت را فراهم سازد.چگونگی تعیین بهره وری :کل بهره وری منابع در یک فرآیند تولید با موارد زیر مشخص می شود:۱- کیفیت منابع مورد استفاده

۲- کمیت منابع مورد استفاده

۳- نوع تکنولوژی مورد استفاده

۴- مساعد بودن محیط کار بهره وری محصولات همیشه در یک دوره زمانی معین مورد ارزیابی قرار میگیرد شرایط محیطی کار از قبیل سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی ، سیستم پاداش ، زمینه ایجاد تشویق ، ابتکارات و ... از جمله عوامل تاثیر بر روی بهره وری خواهد بود هماهنگی بهتر تلاشهای کاری موجب افزایش بهره وری تولید در اکثر سازمانها می گردد. این هماهنگی از طریق کاربرد روشهای مدیریت، پیشبرد تکنیکها و روشهای استفاده از منابع و عوامل تولید و حذف زمانهای بیکاری میسر می شود.استفاده های اندازه گیری بهره وری :افزایش سطح بهره وری یکی از اجزای ضروری و اساسی توسعه و پیشرفت اقتصاد و جامعه بشمار می اید .لذا جامعه ای که با رکود اقتصادی مواجه است از سطح بهره وری پایین تری برخوردار خواهد بود که در طی دوره بهبود و توسعه اقتصادی ، کل بهره وری افزایش خواهد یافت. پایین رفتن سطح کل بهره وری ، افزایش هزینه های بالای تولید- محصولات و خدمات را به همراه خواهد داشت.به طور کلی از دیدگاه اقتصادی باید دانست که سطح پایین بهره وری کاهش درآمدها و مسایلی نظیر تورم ، بیکاری منافع کم ونزول سطح زندگی در جامعه را به همراه می آورد و بالعکس با افزایش بهره وری در جامعه میتوان پایه های اقتصاد کشور را محکم و استوار کرد که این امر منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد بود. اشتغال ، اموزش ، بهداشت ، مسکن ، حمل ونقل و سایر تسهیلات زندگی با افزایش بهره وری بهبود خواهند یافت. همچنین بکارگیری ، نوآوری ها و ابتکارات به رشد صنعتی و اقتصادی عوامل تولید و بالارفتن کیفیت محصولات و خدمات منجر خواهد شد.مهندسی صنایع بهره وری مهندسی صنایع عبارتست از تجزیه و تحلیل کامل استفاده و هزینه

انسان ، مواد و تجهیزات در یک سازمان ، این تجزیه و تحلیل توط مهندسی صنایع انجام می پذیرد و هدفش افزایش بهره وری و اثر بخشی سازمان می باشد .در حال حاضر رشته مهندسی صنایع در اکثر کشورهای جهان مورد استفاده قرار گرفته است . در این مورد می توان از کشورهای انگلستان ، فرانسه ، آلمان ، شوروی سابق ، ژاپن ، استرالیا و کشورهای دیگر به عنوان نخستین کشورهایی که فعالیتهای صنعتی خود را افزایش داده و از رشته مهندسی صنایع نیز در نیمه اول قرن بیستم استفاده نموده اند نام برد.مهندسی روشها:مهندسی روشها یا تجزیه وتحلیل عملیات ، یک روش سیستماتیک برای کاهش هزینه ها و یا افزایش سود و منافع سازمانهاست و شامل تجزیه و تحلیل جزئیات عملیات و سایر عوامل جانبی تولید می باشد . مهندسی صنایع دایماً با مهندسی روشها در ارتباط است و این به دلیل فضای رقابتی است که شرایطی را ایجاب می کند تا مطالعه بهبود روشهای فرایند ساخت برای ارائه محصول بهتر و ارزانتر به مشتری ، همیشه ادامه داشته باشد.استاندارد کردن هزینه و کنترل ۱- تجزیه و تحلیل ارزشیابی شغل تجزیه و تحلیل شغل روشی است برای ارزیابی دقیق هر شغل و سپس ثبت جزئیات کار به گونه ای که شغل مورد نظر بر این اساس مورد ارزشیابی قرار گیرد.۲- طرح های پرداخت دستمزد از جمله اهداف مدیریت علمی « تیلور» در چهارچوب کاربرد روشها و زمانهای استاندارد کار، تعیین نرخهای حقوق و دستمزد از جمله دستمزدهای تشویقی بوده است. پس می توان ایجاد طرحهای پرداختی مناسب و یا گروهی جهت افزایش تولید را از وظایف مهندسان صنایع بشمار آورد.روند مهندسی صنایعبا توجه به مفاد درسی که مهندسان صنایع در طی دوره تحصیلات دانشگاهی خود فرا میگیرند ، آنها قادر به حل مسایلی از قبیل موارد ذکر شده در زیر می باشند:۱- طراحی و انتخاب تجهیزات و ابزارآلات تولید و مشخص نمودن طرق عملیاتی آنها ۲- طراحی تسهیلات کارخانه ، شامل ترتیب ماشین آلات ، تجهیزات لازم برای حمل و نقل مواد و تعیین نواحی انبار ۳- کاهش و تقلیل هزینه ها از طریق تجزیه و تحلیل کامل عناصر تولید و جانبی آن در عملیات ساخت و نیتجتاً ارائه پیشنهاد ها درباره روشهای بهبود یافته ۴- ایجاد استانداردهای پیشرفت و عملکرد کار ۵- تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مهارتهای شغل ، و ارائه میزان دستمزد برای سطح مهارت و انجام دادن کار۶- بررسی و ارائه روشها و دستور العملهای کنترل تولید و کنترل کیفیت قدر مسلم آن است که کاربرد تکنیکهای مهندسی صنایع ابزار موثر و معیارهای استانداردی خواهد بود در خدمت انجام وظایف مدیریت سازمان در جهت تحقق اهداف بلند مدت ، میان مدت و کوتاه مدت هدایت می نماید.اهداف مدیریت و سازمان بجز افزایش بازدهی ، اثر بخشی و رضایت مندی که همگی موجب افزایش بهره وری سازمان است ، چیز دیگری نخواهد بود.با اتکای بر قوانی و مفاهیم اقتصاد ، اصول علمی مدیریت و شیوه ها ، قوانین و تکنیکهای مهندسی صنایع ، میتوان افزایش بهره وری سازمان را به ارمغان آورد وزمینه رشد ، توسعه و پیشرفت افراد و سازمانها ونهایتاً رشد بهره وری اقتصادی ، اجتماعی و صنعتی جامعه را سرعت بخشید و شکوفایی مادی و معنوی را برای افراد جامعه مومن وبا تقوای میهن اسلامی میسر ساخت.

مفاهیم و استراتژیهای مدیریت

مولفان : دکتر سید رضا مظلوم – فتحعلی رود کنار

مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشند مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد . پیتراف دراگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که : مدیریت

اثر بخش منبع اصلی جوامع ÷یشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود .چاپ سروشتهیه کننده : الهه یاوریفصل اول : مدیریت نگرش کلیفصل دوم : تکامل مدیریتفصل سوم : محیط سازمانیفصل چهارم : محیط جهانیمقدمه :مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشند مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد . پیتراف دراگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که : مدیریت اثر بخش منبع اصلی جوامع ÷یشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود .تعریف مدیریت بسیاری از متفکرین و صاحبنظران رشته مدیریت آ ن را به روش های مختلف تعریف کردهاند مثلا ون فیلت و پیترسون مدیریت را اینگونه تعریف کرده اند : مدیریت فعالیتهای جهت داری است برای تحقق اهداف مشخص با بهره گیری اثر بخش و کارا از منابع موجود .مگینسون و مازلی و پیتری مدیریت را اینگونه تعریف میکنند : انجام کار با منابع انسانی مالی و فیزیکی برای دست یابی به اهداف سازمان با انجام وظایف برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل .کرنیتر مدیریت را یک فرایند حل مسئله برای دست یابی به اهداف سازمانی اثر بخش از طریق به کارگیری کارای منابع محدود در یک محیط متغییر است .سطوح مدیریت :هرچه که سازمان ها بزرگتر شوند معمولا سطوح مدیریتی نیز توسعه پیدا میکند و یک سلسله مراتب رئیس را تشکیل میدهد از قدیم سه سطح مدیریتی وجود داشته و دارد که بصورت هرم سلسله مراتب مدیریت تعریف میشود هرچه سطوح مدیریت به طرف راس هرم گرایش پیدا کند تعداد کارکنان کاهش پیدا میکند بیشترین تعداد کارکنان سازمان در پایین ترین سطح سازمان قرار دارند مدیران سطوح بالا مسئولیت کل سازمان را به عهده دارند . مدیریت رده بالا را مدیریت مرکزی هم مینامند .مدیریت عمومی در مقابل مدیریت تخصصی : دو نوع مدیریت با مسئولیت های مختلف وجود دارد مدیریت تخصصی و مدیریت عمومی .مدیران تخصصی مسئولیت یک وظیفه یا فعالیت ویژه را به عهده دارند ولی مدیران عمومی مسئولیت فعالیت های چند گروه مختلف که امور متفاوتی را انجام می دهند بر عهده دارند .مهارت های مدیریت :وظیفه مدیر این است که به اهداف سازمانی که از طریق بکارگیری درست منابع انسانی و مادی دست پیدا کند از آنجا که منابع مادی مانند تجهیزات سرمایه امکانات اطلاعات و ...توسط انسان قابل استفاده میباشد منابع انسانی ارزشمندترین دستاوردهای یک سازمان محسوب میشود از این رو مدیر باید از مهارت بالا یی برخوردار باشد تا بتواند از منابع انسانی حداکثر استفاده را بنماید این مهارت مهارت جهانی است در هر گامی در زندگی برای دستیابی به موفقیت نیاز به منابع انسانی محسوس است .مهارت های مدیریت :۱-مهارت فنی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت ادراکی ۴- مهارت تشخیص ۵- مهارت ارتباطی ۶- مهارت های سیاسینقش های مدیریتی : نقش های مدیریتی توسط هنری مینتزبرگ در دهه ۱۹۶۰ بعد از پژوهش درباره عملکرد مدیران ارائه گردید ده نقش مدیریتی به سه طبقه تقسیم شده اند : ۱- نقش روابط انسانی ۲- نقش اطلاعاتی ۳- نقش تصمیم گیریمسئولیت های مدیر :مدیر همیشه مسئول است و مسئولیت گروههای زیادی را به عهده دارد گاهی منافع این گروها با هم تعارض دارد بنابراین مدیر باید به وظایف خود طوری عمل کند که برای همه گروههایی که منابع مشترک دارند و بعدا ممکن است از مدیر طلب کنند بی طرفانه باشد مدیر باید به گروههای زیر پاسخگو باشد :الف) سهامداران ب) کارکنان ج) مصرف کنندگان د) دولت ه) جامعهوظایف مدیران فرایند مدیریت از چهار وظیفه اصلی تشکیل شده این وظایف بهم وابسته بوده و رابطه متقابل دارند به طوری که تغییر در یکی از آنها دیگری را نیز تحت تاثیر قرار میدهد.چالش های مدیرا نمدیران امروزی با محیطی پیچیده و پویا مواجه هستند فشارهای ناشی از تغییر هم در داخل و هم در خارج از سازمان چالش

هایی برای مـدیریت ایجاد میکند . الیزلبت کانتر ۵ عامل را که انتظار میرود مکمل تغییر باشـند به شرح ذیل بیان میکند :۱- وجود کانال های گوناگون انجام امور و عیان شـدن نتیجه کار و هر کـدام از آنها۲- تغییر کانـال ارتباطی از حالت عمودی به افقی و از حالت زنجیر فرمان به شبکه همکاری۳- کاهش تفاوت بین مدیران رده های مختلف۴- وجود ارتباط بیرونی و دخالت آنها در امور و کاهش قـدرت منابع داخلی و تاثیر آنها در رونـد امور۵- عـدم پیشـرفت امور به طوری که محسوس باشد .برخی از چالش هایی که مـدیران آینده با آن مواجه خواهند شد عبارتند از :۱- بین المللی شدن کارها ۲- تغییرات تکنولوژی ۳ تغییر در نیروی کار ۴ – تغییر وضـعیت جوامع از حالت صـنعتی به حالت علمی ۵ – اصول اخلاق و مسئولیت اجتماعی ۶ – دیدگاه مدیرانتکامل مـدیریت در حـالی که آینـده زمـان مورد علاـقه ماست گذشـته برای دست یابی موفقیت آمیز به آینـده به ما دیـدگاه خوبی میـدهد چنـانکه جرج سانتایانـا اظهـار میـدارد آنهـایی که نمی تواننـد گذشـته خـود را به خـاطر بیاورنـد محکوم به تکرار آن میباشـد دانش مـدیریت امروزی نتیجه افکار خلاق و کار مـداوم طولانی در تاریـخ مـدیریت میباشـد . مـدیریت به تذریج در طول زمان بطور قابل ملاـحظه ای تغییر و تکامـل یافته است .انقلاب صـنعتی در اواسط صـده ۱۷۰۰ صـنایع خانگی به سیسـتم کارخانه ای تبـدیل شد که موجب تولد انقلاب صنعتی در اروپا بویژه انگلستان گردید انقلاب صنعتی در کل رفتار جوامع متمدن را تغییر داد . آدام اسمیت نیز به خاطر بنا نهادن اصول مدیریت در زمینه تقسیم کار و تخصصی نمودن آن در سال ۱۷۷۶ معروف شد .مشخصه های زیادی وجود دارد که با انقلای صنعتی در ارتباط میباشند : ۱- تخصص گرایی ۲- استاندارد ۳- هماهنگی ۴- تجمع ۵- بیشینه سازی ۶ – تمرکز روش هـای مـدیریت کلاسیـک انقلاب صـنعتی رشـد بی سابقه ای در تولیـد بوجود آورد و این موضوع به ۳ تئوری مـدیریت نوین فرصت ابراز وجود دارد که در مجموع به عنوان روش های کلاسیـک مـدیریت معروفنـد و این روشـها عبارتند از : مدیریت علمی ، تئوری مدیریت اداری ، تئوری مدیریت بوروکراسیمدیریت بروکراسی ماکس وبر جامعه شناس آلمانی در جستجوی قوانینی بود که تنـاقص هـای مـدیریتی یـک سازمـان را به سوی غیر اثر بخشـی مـدیریت اثر سوئ دارد او بر این بـاور بود که با طرفـداری از قوانین بوجـود آورنـده بوروکراسـی میتـوان سازمـان کارآمـدی بر مبنـای منطـق نظـم و اختیـار رسـمی بنـا کرد .مـدیریت اداری : این روش مـدیریت که به روش وظیفه ای در فرآیندی نیز معروف است مبتنی بر ایده هنری فایول میباشد او وظایف را از دیدگاه مدیران مورد ملاحظه قرار داده است وی به کلی بودن مدیریت معتقد بوده و مشخص کرد مدیرانی که از وظایف مدیریت و اصول آن شناخت و اطلاـع کلی دارنـد قادر هسـتند همه انواع سازمان ها را اداره کننـد او پیشـنهاد کرد که فرآینـد سازمان های پیچیـده را به حوزه های کوچکتری از مسـئولیت های جدا و مسـتقل تقسیم کنـد وی فعالیت های اجرائی را به شش گروه تقیسم کرد که همه انها به یکدیگر وابستگی متقابل دارنـد : ۱- فنی ۲- تجاری ۳- مالی ۴ امنیتی ۵- حسابداری ۶ مـدیریتی علاوه بر حوزه های عملیاتی – مدیریتی فایول چهار اصل اجرائی مدیریتی را که معتقد بود اغلب برای اصول مدیریتی کاربرد دارند خلاصه کرد :۱- تقسیم کار ۲- اختیار و مسولیت ۳- انظباط ۴- وحـدت فرمان ۵- وحـدت هدایت ۶- اولویت منـافع سازمانی بر منافع شخصـی ۷ – پـاداش کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم ۱۱- عدالت ۱۲- ثبات کارکنان ۱۳ – نوآوری ۱۴ – روحیه گروهیروش کمی مدیریت روش کمی به کـاربرد مـدلهای ریاضـی در حل مسائل مـدیریت تاکیـد دارد این ابزارها و روش کمی علمی تحقیق است که برای تصـمیم گیری در مورد کار و تولیـد طراحی شـده است اگر عملکردهای سازمان مدیریت و تصـمیم گیری ها طبق یک فرآیند منطقی انجام گیرد این موضوع را الگوها و ارتباطات ریاضـی مینامیم طبق نظر لیندسـی این روش به مـدیران کمک میکنـد تا کیفیت تصـمیمشان افزایش یابد .۱- برای تصمیم گیری راهها و روش های مختلفی باید در نظر گرفت .۲- تصمیم گیری باید سریع بر مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود و به کمک آنها انجام گیرد .۳- مدیر در ارزیابی خطرات و پیامدهای مختلف امور باید از دیگران یاری بگیرد .۴- مـدیر برای دستیـابی به حـاکثر میزان بازده بایـد از عناصـر مختلف روش های انجام کار کمک بگیرد .مـدیریت عصـر حاضـر دانسـتن این موضوع بسـیار اهمیت دارد که سه مکتب مـدیریتی یعنی مکتب کلاسـیک و مکتب رفتار گرایی و مکتب کمی

مـدیریت صددرصـد مجزا و در مقابـل یکـدیگر نیسـتند هرمکتب یـا روش مـدیریتی به نوعی روش دیگر را علی رغم اختلاف های موجود در فرضیه هـا تکمیـل میکنـد .روش های جدیـد مـدیریت سازمانی عبارتنـد از روش سیستمی : روش سیسـتمی مـدیریت به سازمان ها به عنوان سیسـتم هایی مینگرد که با محیط اطراف خود همیشه در ارتباط میباشـند .تعریف سیستم بدینگونه است : سیستم عبارت است از گروهی از اجزا مرتبط به یکدیگر که به عنوان یک کل جهت دستیابی به هدف مشترکی کار می کنند تمام سیسـتم های سازمان به عنوان چهار عنصر فعالیت میکنـد این چهار عنصر عبارتنـد از : درونـداد ، فرآینـد تغییر ، برونداد ، بازخورد .نگرش اقتضـایی :مـدیریت اقتضـایی که بنام روش مـدیریت موقعیتی نیز معروف است بـدین معنی است که هیـچ گاه (بهترین روش) برای مدیریت و سازماندهی وجود ندارد بلکه تصـمیمات مدیریتی موفقیت آمیز بسـتگی به موقعیت و شـرایطی دارد که تصمیمات در آن اتخاذ میگردد بعضـی از موقعیت هایی اقتضایی که تصـمیمات مـدیران را تحت تاثیر قرار میدهنـد طبق نظر باتمن و زیتال به قرار زیر میباشد .۱- میزان تغییر و درجه پیچیـدگی محیط خارجی سازمان۲- نقاط ضـعف و قوت داخل سازمان ۳- ارزش ها اهداف مهارت ها و نگرش مـدیران و کارکنان سازمان۴- نوع شـغل منابع تکنولوژی که در سازمان بکار میرود .رونـد مدیریت در آینده تغییرات پویا در دهه گذشـته چالش های قابل ملاحظه ای را برای تفکر مـدیریت سـنتی روشن ساخت از نظر اهمیت تغییرات جاری در مقیـاس جهانی تاثیر بسـیار عمیقی بر مـدیریت جدیـد گذاشـته است کل جهان با وجود وابسـتگی متقابل در بین الملل مختلف و خـارج از هر گونه مرز جغرافیـایی به شـکل دهکـده ای جهانی در آمـده است . اختلاف نیروی کار حاضـر در سـر کار به مـدیریت جهت و سـمت تازه ای میدهد که از اهداف کلاسیک ها جدا میباشند .جستجو برای بهترین :در سال ۱۹۸۲ کتابی بنام در جستجوی بهترینها توسط توماس جی پیترز و رابرت اچ واتر من در مدیریت انقلابی برپا کرد این کتاب سـعی کرد که بعضـی از اصول اجرایی مورد نیاز و مشترک را که توسط بهترین شـرکتهای امریکایی به کار گرفته میشونـد کنار بگذارنـد این کتاب اثر عمیقی بر مـدیریت گذاشـته به طوری که سازمـان هـا برخی از توصیه هـای خود را از آن اسـتناد کردنـد تا بتواننـد به بهترین نتیجه برسـند .نه مشخصـه شرکت های موفق که توسط پیترو واتر من توصیه شـده انـد به شـرح ذیل است : ۱- تعصب در کـار ۲- دوست شـدن با مشتری ۳- خود مختـاری و تهور ۴- بهره وری کارکنـان ۵- سیاسـتها روشن – ارزشـهای محترم ۶- وفـاداری به اتخاذ ۷- سـاده سازی کار– حمایت از کارکنان ۸- سهل گیری و سختگیری همزمان ۹- رهبری – نظارت قدم زنانمدیریت کیفیت :کیفیت در هر فرآورده ای به عنوان کلمه ای کلیـدی کاربرد دارد تاکییـد بر کیفیت کالا خدمات انقلاب مدیریت محسوب میشود کنترل کیفیت باید در داخل سیسـتم بررسـی انجام شود به طوری که نتیجه آن بدون نقص باشد . دابلیو ادواردزدمینگ پدر مدیریت اصـرار می ورزد: که سیستم بایـد طوری طراحی شود که تولیـد با کیفیت پایین را متوقف کنـد قبل از اینکه تولیـد ناقص صورت پذیرد نه اینکه بعد از تحویل فر آورده نـاقص به بیرون .مـدیریت کیفیت یـک سیسـتم مـدیریتی است که هـدف افزایش رضـایت مشتری و کاهش قیمت کالا بطور مستمر میباشند مدیریت کیفیت روش کلی و سیستمی و مکمل استراتژِ سطح بالا میباشد .محیط سازمانی مدیر باید شناخت و ارزیابی عمیقی از محیـط سازمـانی که در آن مشـغول به کـار هسـتند اعم از محیـط داخل و محیط خارج سازمان پیـدا کنـد مـدیر بایـد تمام تغییرات را تجزیه و تحلیل کنـد هنگام تجزیه و تحلیل عناصـر محیط مدیران باید به دو عامل شـناخت کافی داشـته باشـند اولین آنها پیچیـدگی محیطی است که درجه پیچیـدگی بسـتگی به تعداد عوامل دارد که تاثیر متقابل بر سازمان و عملیات آن دارد . عامل دوم مزاحمت محیطی است که شاملپویـایی و میزان تغییر در عناصـر سازمانی است که مسائل محیطی را غیر قابل پیش بینی میسازد درک محیـط داخلی سازمـان اهمیت زیـادی دارد .محیـط خارجی سازمان را میتوان به دو دسته تقسیم کرد : ۱- محیـط کلان ۲- محیط کارمحیـط کلان : محیـط کلان یک سازمان از ابعاد وسیع و نیروهایی در سازمان برخوردار است که شـرایط را فراهم و تهدیـد را برای سازمان عیان میسازد این عوامل در طبیعت جنبه عمومی داشـته و سازمانها را بطور غیر مسـتقیم تحت تاثیر قرار میدهنـد .عوامل محیطی : عامـل اقتصـادی ، عوامـل تکنولـوژیکی ، فشارهـای سیاسـی ، عوامـل فرهنگی و اجتمـاعی ، محیـط زیست ، فشارهـای بین

المللیعوامل محیط کار : محیط کار آن دسته عوامل صنعتی تشکیل شده که برای خود کارخانه عامل خارجی بوده اما اثر مستقیم و ویژه ای بر سازمان داشته و تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار میگیرد .محیط داخلی محیط داخلی سازمان شامل همه عوامل و سیستم هایی است که در داخل سازمان وجود داشته و سازمان بر همه آنها کنترل مستقیم دارد عوامل داخلی سازمان که نقش کلیدی دارند عبارتند از :حوزه عملکرد منابع انسانی ، تحقیق و توسعه ، تولید ، بازاریابی ، فرهنگ اقتصاد و سازمانیمدیریت محیط سازمان برای کنترل عوامل محیط داخلی مدیر سازمان میتواند استراتژیهایی را جهت اداره کردن همه مشکلات ومسائلی که ممکن است در آینده بروز کند پیش بینی کند در حالی که عوامل خارجی سازمان خارج از کنترل مدیریت میباشد و مدیریت تنها میتواند نسبت به تغییرات محیط خارجی واکنش نشان میدهد مدیریت محیطی به استراتژیهای پیشگام برای رسیدن به هدف و به منظور ایجاد محیطی دوستانه در سازمان توجه دارد ارتباط با محیط خارج سازمان جز مسئولیت های مدیریت سطوح بالا میباشد که نقش کلیدی در ارتباط با متعادل کردن منابع و علاقه صاحبان سهام در سازمان داشته و ارتباط با سازمان با محیط خارجی را تعدیل میکند .سازگاری : الف) ذخیره کردن ب) یکنواختی ج) پیش بینی د) جیره بندیمطلوب سازی عوامل محیطی : الف) روابط عمومی ب) توسعه دهنده ج) روش بده بستان د) بکارگیری افراد مناسب ه) مشارکت خاص و) تغییر حوزه فعالیتمحیط جهانی : نقشه جهان امروز با نقشه جهان در دو دهه گذشته کاملا متفاوت است فقط در دو دهه اخیر مرزهای جغرافیایی و سیاسی بطور چشم گیری تغییر یافته است . مرزهای جغرافیایی زیاد سنتی نیستند کمونیزم به عنوان یک سیستم سیاسی سقوط کرده است جوامع بسته زیادی وجود ندارند اروپای غربی برای رشد اقتصادی دست بدست هم داده اند مثلا چین در حال مبدل شده به یک بازار اقتصاد جهانی است و درهای خود را به روی کشورهای خارجی باز کرده است .مفهوم مشاغل بین المللی :علاوه بر وجود مشاغل داخلی که نیاز به منابع داخلی داشته و فرآورده های آن در داخل کشور به فروش رفته و خدمات آن فقط در همان کشور ارائه می گردد مشاغل بین المللی در سه سطح قابل تعریف میباشند این سطوح شامل مشاغل بین المللی و مشاغل چند ملیتی و مشاغل جهانی یا ترانزیت میباشد .تغییر شرایط بین المللی :در دهه پس از جنگ جهانی دوم از نظر اقتصادی ، سیاسی و نظامی ایالات متحده امریکا بر دنیا حاکم بود شرکت های امریکایی کل جهان را به عنوان منبعی برای ماده اولیه قابل دسترس و نیروی کار ارزان برای خود میدانستند این تصور در دهه ۱۹۶۰ عوض شد بعد از آنکه شرکتهای اروپای شرقی و ژاپنی پس از پیشرفت بازارهای داخل خودرو ورود به بازار امریکا را آغاز کردند در نتیجه تجارت رقابین بین المللی شدت گرفت بطوری که هم اکنون یک چهارم کالای تولیدی در جهان از مرزهای ممالک خارج شده و حدود سه چهارم کالاهای تولیدی در ایالات متحده با رقابت های خارجی مواجه هستند .شرکت های چند ملیتی چند ملیتی در واقع به معنای این است که گردش سرمایه یا صادرات کالا فراتر از مرزهای کشور باشد و نیز گردش آزاد پول تکنولوژی و نبوغ مدیریت را شامل میشود علاوه بر صادرات کالا و خدمات مراودات تجاری بین المللی نیز ممکن است به طرق ذیل انجام شود :۱- پیمان امتیاز توافقی ۲ – پیمان مدیریتی ۳ – طرح کلید رمز ۴ – مشارکت خاص – ۵ – مزایای همگانیمزایا و مخاطرات شرکت های چند ملیتی :مبادله با کشورهای در حال توسعه شرکت های چند ملیتی باید از چگونگی عملکرد در کشورهای توسعه یافته آگاهی داشته باشند .الف) مزایا : ۱ – ارزانی نیروی کار ۲ – استعدادبالقوه ۳- بازارهای توسعه یافته ۴- در دسترس بودن منابع جهت سرمایه گذاری ۵ – وجود منابع طبیعیب) مخاطرات : ۱- استعداد بالقوه برای از دست دادن جایگاه بخاطر گرایش های ملی یا جنگ ۲- تغییرات احتمالی در نظام سیاسی یا احزاب سیاسی ۳- پس زنی احتمالی توسط شهروندان کشور میزبان ۴- مسایل مربوط به صرف در آمد ها ۵- سطح پایین مهارت و کاهش انگیزه نیروی کاری در کشورهای توسعه نیافته ۶- مسئله حفظ همکاری و ارتباط سریع و کار آمد کارکنانشرکت های چند ملیتی در مقابل کشورهای میزبان :هم شرکت های چند ملیتی و هم کشورهای میزبان باید متقا بلا از ارتباط با یکدیگر استفاده ببرند در حالیکه شرکت های چند ملیتی بطور طبیعی دنبال بازار یابی و توسعه بیشتر افزایش سود و رشد زیادتر در کشورهای دیگر میباشند این

موضوع به کشورهای میزبان نیز از نظر رشد اقتصادی بهبود استاندارد و زندگی شهروندان افزایش نیروی کار آموزش دیده استخدام بیشتر انتقال تکنولوژی و نیز توسعه منابع ملی کمک میکند به هر حال بعضی مواقع بین شرکت های چند ملیتی و کشورهای میزبان به دلایلی تضاد بوجود می آید که عبارتند از : ۱- بدست آوردن سود زیاد به خاطر مزایای انحصاری۲- حاکمیت اقتصاد داخلی۳- تحدید یا توسعه بازار۴- پست های کلیدی فنی تا حد معینی بدست افراد بومی اداره میشوند .۵- محدودیت کاربرد تکنولوژی جدید۶- دخالت دولت بومی۷- به کارگیری استعداد کارکنان بومیمحیط بین المللی : عوامل محیطی زیادی وجود دارند که فعالیت شرکتهای چند ملیتی و فرا ملی را تحت تاثیر قرار داده و شکل میدهند مدیران در شرکت های چند ملیتی با مشکلات و چالش های زیاد و متحیر کننده ای روبرو میشوند بعضی از عوامل محیط های بین المللی که بطور مستقیم عملیات شرکت های چند ملیتی را تحت تاثیر قرار میدهند عبارتند از :۱- عوامل سیاسی و قانونی ۲- عوامل اقتصادی۳- محیط اجتماعی و فرهنگی : الف – مفهوم قدرت و اختیار ب – زبان ج – فرد گرایی و تعامل د- مفهوم زمان ه – پرهیز با تردید و – مردانگی در مقابل زنانگی۴- محیط تکنولوژیمدیر بین المللی :در زمانیکه دنیا بصورت دهکده جهانی شدن سوق پیدا کرده و شرکتهای چند ملیتی تقریبا در همه کشورها فعال هستند یک مدیر لازم است به مردم کشورهای خارجی ایده ها و منابع آنها توجه نماید سه طبقه از میدران با توجه به گرایش بین المللی آنها مشخص شده اند این گرایشها عبارتند از : الف) مدیران نژاد پرست ب) مدیران چند نژادی ج) مدیران بومی و محلیمدیریت تطبیقی :مدیریت تطبیقی مطالع تجزیه و تحلیل مدیریت را در محیط ها و موسسات مختلف جامعه در کشورهای مختلف جهان نشان میدهد این مطالعه در مورد آن است که چگونه رفتار سازمانی و عملکرد مدیریتی با فرهنگ تفاوت پیدا کند . تعدادی از مدیران تطبیقی معتقدند با توجه به مسائلی مثل تعلیم و تربیت تکنولوژی و تفکر علمی دنیا هر روز کوچک و کوچکتر شده و همسان تر میشود . متخصصین دیگری متقاعد شده اند به خاطر رسوخ ریشه عمیق و تغییر ناپذیر فرهنگی باورهای قوی مذهبی مراحل مختلف توسعه اقتصادی توزیع نابرابر منابع طبیعی و انفجار جمعیت بعضی از کشورها همچنان ناهمسان باقی می مانند این دو دیدگاه به عنوان نظریه به هم نزدیک شده یا تطابق و فلسفه از هم دور شدن یا اختلاف معروف هستند .وظایف مدیریت در شرکت های چند ملیتی : و ظایف مدیریتی مانند برنامه ریزی سازماندهی هدایت و کنترل در همه موفقیت های مدیریتی حتی در مدیریتهایی بین المللی قابل تصمیم میباشند به هر حال این وظایف بطور مناسب از یک کشور و یک فرهنگ به جای دیگر منتقل شده و استفاده میشوند مدیران بین المللی این وظایف مدیریتی را بطور موفقیت آمیز در آنسوی مرزها نیز به کار میبرند . باتشکر از زحمات استاد ارجمند جناب آقای یار احمدی

الفبای مدیریت

دکتر قاسم انصاری رنانی – زهره دهدشتی

خلاصه کتاب: اساس موفقیت سازمان برمبنای نگرش رابطه مداری درمقایسه باوظیفه مداری قراردارد کلیه روابط انسانی صادقانه وپرمعنی براساس اصول کلی حقیقت ، انسجام وتعهد برقرارمی شود روح یک سیستم است که اهمیت بسزایی دارد،نه ضرورتاً شکل ظاهری آن.شرایط خاص جهت ایجاد روابط انسانی پایدارعبارت است از: دارابودن نگرش تفکر وشیوه مثبت. نشریه چامه/۱۷۴۴۷۱۶۲۰۰۰نسخه از چاپ اول: زمستان ۱۳۷۶ شابک: ۹-۲-۹۱۲۶۹-۹۶۴ارائه دهنده : مصطفی روحی روابط انسانی :اساس موفقیت سازمان برمبنای نگرش رابطه مداری درمقایسه باوظیفه مداری قراردارد کلیه روابط انسانی صادقانه وپرمعنی براساس اصول کلی حقیقت ، انسجام وتعهد برقرارمی شود روح یک سیستم است که اهمیت بسزایی دارد،نه ضرورتاً شکل ظاهری آن.شرایط خاص جهت ایجاد روابط انسانی پایدارعبارت است از: دارابودن نگرش تفکروشیوه مثبت. مهم بودن روابط انسانس دریک مجموعه باعث برقراری جلسات باکارکنان، حلقه های کیفیت، نشست هایی به منظورپویایی اندیشه ، بانک ایده های نو می

شود موفقیت سازمان درگرو کامیابی درکارهای گروهی است تعهد صمیمانه برای تحقق یک هدف مشترک ناشی ازتمایل شدید جهت عملکرد بهتوبرای خود کسی شدن ضرورت دارد.اگرفردی به گونه مطلوب رابطه " موفقیت من درگرو موفقیت توست "که براساس روحیه فداکاری ایجادمی شود وبه کاربرد می تواند به قله رفیع موفقیت دست یابد.درنهایت روابط انسانی وکارگروهی خوب، ازعوامل مهم حصول نتایج هماهنگ ومفید درسازمان است.مدیریت استراتژیک " پاسخ مناسب:"فرآیند تصمیم گیری به ویژه درزمان گسترش سریع جغرافیایی وتنوع دروظایف اهمیت پیدامی کند.در زمان حاضرمدیریت اثربخش عبارتست ازاقدام مناسبی که درسایه حقیقت گرایی یاتصمیم گیری با استفاده ازعوامل استراتژیکی برای یافتن نتایج موردنیازصورت گیرد.این نوع مدیریت استراتژیک نیازمند اندازه گیری کلیه گزینه های ممکن وانتخاب یک ویاترکیبی ازدوناحیه گزینه است وعوامل ریسک رابه همراه بلند ولی هدف ازآن یافتن بهترین نتایج ممکن موردنیازاست ثانیاً مدیریت استراتژیک به طور ضمنی اشاره براین است که همراه تفاوتی بین یک تصمیم اصولی ویک تصمیم قابل قبول وجود دارد. درحالی که تقسیم اصولی دلالت براین دارد که دوباضافه دو معادل چهارمی شود ، حال آنکه یک تصمیم قابل قبول مارابه پذیرفتن این حقیقت وامی داردکه مواقعی دوباضافه دومعادل پنج می شود .یک تصمیم قابل قبول ممکن است بریک تصمیم اصولی باوجود عامل ریسک ارجعیت داشته باشد که خود مثالی ازیک استراتژی مدیریتی خوب است.استراتژی های مدیریتی می تواند باتوجه به زمان ونیازجهت تحقق هدف نهایی یعنی رفاه دولت وشهر وندان درهرکشورمورد استفاده قرارگیرد.مدیریت ازطریق مصالحه :رابطه بین افراد چه درسطح فردی وچه درسطح سازمانی اهمیت به سزایی جهت رشد آتی وکامیابی در اموردارد دراینجاست که مدیریت برمبنای مصالحه مفهوم خاصی می گیرد زندگی پیچ وخم بسیارداردو فردمی بایست به منظورادامه کارکردن وهمنشینی بادیگران مداراکردن راپیشه خود سازد فردمی بایست درمحیط اجتماعی به احساسات دیگران به اندازه خود توجه نماید ونسبت به دیگران ملاحظه کار ومهربان باشد.این موضوع درحقیقت فرهنگ به معنای واقعی خوداست بعضی ازافراد ممکن است آن را به عنوان فداکاری بیشترمردود بشمارند لکن به معنای واقعی این چنین نیست وهرقدمی که دراین راه برداشته شود فردراازلحاظ روحی ومعنوی بالامی برد هنگامی که این موضوع به حقیقت پیوست چیزی ازفداکاری یامصالحه نامیده می شود تبدیل به یک تجربه لذت بخش وارتقاء دهنده معنویات می گردد فرد نمی تواند درزندگی شخصی وحرفه ای فقط یک نگرش منطقی نسبت به مدیریت داشته باشدالبته مهارت درمذاکره می تواند نقش مهمی درکاهش اثرات مصالحه درهررابطه ای داشته باشد درهررابطه موفقی دارابودن قابلیت انعطاف ازخصوصیات مهم است .نقش اصول اخلاقی درمدیریت :وقتی که مادرمورد نقش اصول اخلاقی درمدیریت بامدیریت توأم بافداکاری صحبت می کنیم فداکاری مفهوم دیگری به خودمی گیردمدیریت ورهبری توأم بافداکاری اشاره برکاربرداصول اخلاقی در مدیریت دارد.اصول اخلاقی براین اصول مبتنی که هرامری که براخلاقیات استوارباشد استمرارپیداخواهد کردودر هر فردی که خودخواهی یاعدم صداقت تسلط یابد عنصری فداکاری وجود نداشته باشد مورد احترام نبوده وازاعمال اوباتکریم یادآوری نخواهد شد.دریک سازمان به سبب اندیشه هاواولویت هایی که افراد شاغل درآن به امورمی دهند شیوه های تفکرمتفاوتی وجود دارد درنتیجه ممکن است شکاف وکشمکش بین گروههای متفاوت به وجود آید که اگرازحدخاصی تجاوز کند برای سازمان خطرآفرین می گردد درچنین مواقعی رهبری توأم باکاربرد اصول اخلاقی که همراه باعامل فداکاری تأثیرماندنی برکارکنان خواهد داشت . یک رهبرایده آل که اصول اخلاقی رادرمدیریت به کارمی برد می بایست به طورخلاصه بگوید "صمیمیت نهائی یعنی رفاه عمومی."ارتباطات اثرگذار :به طورسنتی ارتباطات سازمانی همواره یک طرفه بوده وازبالابه پائین بوده وازبالا به پایین جریان داشته است فرادستان همواره انتظارداشته اند که زیرمجموعه به حرف های آنان گوش داده وازفرامین آنان اطاعت کنند اگرچه ارتباط اثربخشی به صحبت کردن وگوش دادن به عنوان ابزارهایی بااهمیت یکسان می نگرد یعنی بحث دوطرفه به جای سخنگویی یک طرفه . درحقیقت دربسیاری ازسازمانها مدیریت سازمان بالاممکن است متعهد به برقراری ارتباطات باز وگسترده باشد ولی درانتقال این تعهد به مدیریت میانی

وسرپرستان قصور ورزد به طور علمی ثابت شده که ارزش مصرف شده درهردقیقه برای گوش دادن به کلمات بیش ازحرف زدن است درحقیقت گوش دادن کاری مشکل تراست ازحرف زدن است یک بحث آزاد دوطرفه می تواند نقش مؤثری رادرموقعیت های گوناگون زندگی ازجمله درروابط خانوادگی ، روابط بین فرادستان وزیردستان ،زیرمجموعه ها مصاحبه ها،جلسات مهم بحث های گروهی وغیره ایفا می کند این فن رامی توان برای دست یابی به نتایج اثربخش حتی ازطریق شیوه های دیگرارتباطی از قبیل نوشتن ،تلفن کردن وغیره نیزبه کاربرد. موفقیت شمابه عنوان یک رهبربستگی به توانایی شمادر انجام دادن کارهابه وسیله افراد دارد که تنهابه خاطرخواست شمانباشد،بلکه به علت علاقه ای که درآنها به انجام کارایجاد شده انجام دهند.نیروی درون :موقعیت می توان اتمام کاربا کیفیت بالاباشد ویاتجربه ای که درشماترکیبی ازاحساس انجام کار، سطح خوب واحساس غرورنسبت به انجام کاربه طریق صحیح بوجود بیاورد.فرد به منظورفراگیری خصوصیات موردنیازمی بایست بعضی ازباورهاومهارتهاراکسب کند تادانش رابه تجربه تبدیل کند فرد می بایست مهارتهای موردنیازحرفه ای راباشوق بی حدچه درمحل کاروچه درخارج ازآن باتمرین پرورش دهد تادرخون اوعجین گردد.شخص به منظورکسب مهارتهای موردنیازمی بایست نظم وترتیب درعادات روزانه، وقت شناسی وغیره رارعایت کند ازلحاظ فکری این عادات شامل سخت کوشی درکار نیروی تحرک وابتکارعمل ، طرزفکرمثبت وتعهد ازصمیم قلب است فردمی بایست به خداایمان داشته باشد وازارتکاب به گناه بترسد انکابه نفسی درصورت ایمان به قدرت برترآسان ترکیب می شود ضمیرروان بزرگترین دشمن بشر است ولی برگترین نیروبرای حفظ زندگی بشرنیزمی تواند باشد .هنرظریف مدیریت :آن دسته ازعادات خوب فیزیکی ونگرش های ذهنی منجربه احساسات خوب یامثبت می گردند که به توجه خودمنجربه یک حلقه صمیمی خانوادگی یک گروه متعهد درمحل کارویاحتی روابط پایداربا مشتری گردد بنابراین برای یک مدیرضروری است که احساسات همکاران زیردستان وفرادستان خود رادرک نموده ونسبت به آنهاهمدری نشان داده ودراحساست آنهاشریک باشد ظریف ترین نکته درمورد احساسات خوب وتشویش درهمه جای دنیاسادگی آن است هرکسی می تواند آن راداشته باشد وهمگی نیزبه آن نیازدارند پس باید دید چگونه یک مدیرمی تواندا‌حساسات منفی خودرامهارکرده واحساسات مثبت راتوسعه دهد؟ متخصصان مدیریت سه اصل پذیرش تجزینه وتحلیل ونقلیل دادن راارائه نمودند.مدیریت بانوآوری :قابلیت انعطاف وپذیرش ایده های جدید، تمایل به دوری ازتعصب، ریسک نمودن واتکای به نفس با تهدیدهای ناشی ازانطباق گرایان روبه روشدن وتوانایی ارزشیابی عینی ازمشخصه های مهمی هستند که نوآوری رادرمدیریت ترویج می کنند محیطی که جستجوربرای یافتن ایده های نوفراهم می آورد و نیزدرهرسازمان اهمیت دارد.خلاقیت پیدایی وتولید یک اندیشه وفکرنواست درحالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه بوده وکلی وبه عبارت دیگرخلاقیت اشاره به قدرت ایجاداندیشه های نودارد ونوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکارنو وتازه است .مادردنیای دائم التغییرکنونی نیازبه مدیران ورهبرانی داریم که آینده نگربوده گرایش هاوجهت آنهاراتشخیص داده و برای همسفران خود الهام بخش باشند.مدیریت تغییر "حرکت همراه بازمان " باید درنظرداشت که تغییرفرد جدایی ناپذیرازززندگی سازمانی است غالبأ سازمان توانایی تطبیق دادن شرایط خود باتغییرات ساختاری فرآیندی افراد وارزشهابدون ایجاد تغییرات قابل توجه اجتماعی رادارد برنامه ریزان ومجریان تغییربه ویژه تغییراستراتژیکی می بایست به الزامات منابع انسانی آگاهی داشته باشد سازمانهامشخصات مشابهی نظیرسیستم بیولوژیکی دارند وهرتغییرنیزموجب تغییردرکلیه سیستم فرعی می گردد دراین فضاست که رهبران فوق العاده ای که بتواند سازمان راازآسیبهای تحولات بنیانی هدایت کند اهمیت پیدا می کند. البته ایجاد تغییرخطرات خاص خودرا دارد معمولأ ایده های جدیدبامقاومت سطوح بالاوپایین مواجه می شود زیرااعتقاد دارند که ایده های جدید تنهاادامه ای از ایده های گذشته است وثانیأ ایجاد جاذبه برای مدت طولانی بسیارمشکل است.مدیریت اثربخش زمان معیاری برای سنجش موفقیت :مدیریت زمان به طورساده معنای حداکثربهرگیری ازهرروزکاری درادراه است متخصصان مدیریت ازیک دید تحلیلی دیگرمدیریت زمان رافرآیند بررسی نحوه استفاده اززمان شناسایی استفاده کننده هاوهدر دهندگان

عمـده زمان وپرورش عادت جدیـد شخصـی ومدیریتی است. برنامه ریزی زمان باتعیین اهداف کوتاه مدت ودرازمدت روزانه تعیین اولویت وفهرست عنوان موارد وحـذف آنهـاپس ازپایـان کاردریـک کارگـاه موارد زمان بعضـی ازعوامل اتلاف زمان راتعیین کنند مـدیراثربخش می دانـد که چگونه وقت خود راتنظیم کنـد او ابتـدا بایـد بداند که وقت اوصـرف چه چیز می شود درتجزیه وتحلیل نهایی عادت به مـدیریت اثربخشـی زمان می توانـد مـدیران درجهت دست یابی به اهـداف یاری رساند تابتوانند تعارض فشارعصبی وتنش راکاهش داده وبه یک سبک زندگی متعادل روی آورند.مدیریت همراه باشوخ طبیعی:غالباً گفته شده مدیریت هم علم است وهم هنرشایـد بتوان گفت که مـدیریت باتعیین اهـداف وبرنامه دقیق عملیاتی یک علم است ولی هنگام اداره افراد وبه دست آوردن نتایـج مطلوب تبـدیل به هنرمی گردد در بخش دوم شوخ طبعی درمـدیریت نقش ویژه ای رابه عهـده دارد وبه عنوان یـک ابزارمهم ومفیـد درایجـاد روابط بادیگران شـناخته می شود درتجزیه وتحلیل نهایی می توان شوخ طبعی رابه طورانحصاری یک عکس العمل انسـانی دانست وجودحس شوخ طبعی درمـدیران سازمـان می توانـد دیـدگاه اوراروشن تر کرده خلاقیت راترویـج بخشـند وظرفیت وتوانایی اورادر درک سـریع افزایش دهـدوعلاقه شدیـدبه زنـدگی دراوایجادکنـد درحقیقت یک خنده ازته قلب به ورزش خانگی تشبیه شـده همجواری گرم نه تنهامی توانـد سـلامت مـدیران اجرایی رابلکه سـلامت کل سازمان راحفظ کند جای تعجب نیست که شـوخ طبعی رهبر سازمـان هماننـد ضـربان قلب نشـان دهنـده حیـات سازمـان است.مـدیریت بایـک رسـالت" بیـان فرهنگ سازمـانی:"هرسازمان ،زنـدگی ، فرهنگ ، ارزشهاوسـنت های خاص خودرادارد که مبتنی برشأن تاریـخ خوداست فرهنگ سازمانی حاکم رامی توان درلحظه ورود به مؤسسات وبرقراری ارتباط باکارکنان آن حس کرد این فرهنگ سازمانی مشخص است که تعالی عملکرد راحفظ کرده وخلاقیت راپرورش داده ونوآوری را الهام بخشـیده بینش سازمانی رامی توان به عنوان امری که دلیل وجودی سازمـان راازطریق مقصودو قلمروفعـالیت وچهارچوب که روابط راتنظیم می کنـد وهمچنین باورهاوارزشـها هنجارهاورسوم مشترک تشـریح می کند . تعریف نمودکه جداازسیاست هاوسبکهای کارکردی می تواند پیوند نزدیک رابین افراد درسطوح مختلف سازمان هـدایت کنـد تنهانیـازمهم ایـن اسـت کـه فرهنـگ سازمـانی بازمـان ازطریـق ارزشــهایی مجـدد باورهـا، هنجارهاوارزشــها حـاکم درسایرتغییرنیازهاوشـکل دهی مجـدد به آنهـاحرکت کنـد همچنین ازوظـایف اولیه مـدیران است که این نوع فرهنگ سازمـانی که مؤسسه رابه سطوح بالاترازلحاظ عملکرد درپیشرفت سوق می دهد ترویج دهند.نحوه درمان یک بیماری رایج :حسادت شغلی خواه درخانواده ویامحل کارمی تواند شـکل های مختلفی به خود بگیرد ودرجات مختلفی بسـته به نوع روابط داشـته باشد حسادت شغلی دربین رهبران رده بالاـ ومـدیران اجرایی درهرسازمـان بسـیارمتداول است دلایل حسادت شـغلی عبارت است از: رقابت بی رحمانه ، جـاه طلبی گسـیخته، آرزوی ارتقـاء مقام وجستجوی بی پایان برای موفقیت اجتماعی است یک دلیل مهم حسادت شـغلی می تواند تمایـل شدیـد فردبه تشـکیل گروهی ازپیروان ودنبـاله روهـای خودجهت ارضاء نفس خویش شود قابل پـذیرش واقـدام برانگیزترین رهبران گروه آنهایی هسـتند که درارزشیابی های خودواقع گرابوده وقضاوت های آنان برمبنای ارزشهابوده ویافتن آنها درزمانی که بقامنـاسب ومطلوب سازمـان مورد نظراست.جنبه هـای گوناگون زنـدگی سازمانی : رهبرسازمان کسـی است که سازمان رابه عنوان فردی فکورنوآور وبرانگیزننـده ، اداره می کنـد. فرصت اعمال قدرت سازمانی هیجان شـغلی بسـیارزیاد وحس پایداررضایت شـغلی راهمراه می آورد شـایعه پراکنـان سازمـانی گروهی ازافراد هسـتندکه به هنگـام گرایش رهبرسازمـان به اشـاعه خبرچینی افزایش می یابد. افراد خرابکار سازمانی سخن گفتن جهت ایجاد جرقه درشنوندگان وآتش زدن بجان آنهابطوری که منجربه پریشانی حال شود لذت می برند .تحقیرسازمانی ممکن است ناشی ازعواملی باشد چون حسادت چاپلوسی سوء استفاده شایعه پراکنی.سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) :دریـک تجزیه وتحلیـل می توان گفت که انتقـاد سازنـده شـاخص واقعی برای ایجاد یکپارچگی وتعهـد سازمانی است بنـابراین گفته شـده است که سه الف که عبـارتست ازاحتیـاط ، انحراف وارجحیت به ناحق همراه باقربانی کردن دیگران برای اداره کنندگان شـرکت مطرح شده است هرگاه این سه عامل همراه باانگیزه خود خواهی مورداسـتفاده قرارگیرد منجربه ازهم پاشـی

سازمان می گردد درحقیقت دربعضی مواقع به اشتباه تصورمی شود که اگریک شیوه غلط انجام کاردرطی مدت زمان طولانی به کارگرفته شود خصوصیت غیرمشروع بودن خود راازدست می دهد یک روش غیراخلاقی هرگز نمی تواند منجربه نتایج صحیح شود حتی اگردرطولانی مدت هم مرسوم باشد همواره می بایست روشهای مورداستفاده قانونی واخلاقی باشد درتجزیه وتحلیل نهایی موفقیت صادقانه متعادل و متعهد گرایانه رهبری سازمان تنهاحاکی ازموفقیت فردی اونخواهد بود بلکه انعکاسی ازعملکرد کل سازمان است. مدیریت با ایجاد انگیزش: انگیزش به خلاف آنچه که تصور می شود یک فعالیت روزمره شامل سایت تنبیه وتشویق نیست ایجاد انگیزش دردیگران هم یک هنر است وهم یک علم وهم مهارتی که شامل دو عامل مهم به شرح ذیل است : ۱- درک انگیزه اساسی افراد که موضوع تحریکات روحی وانگیزش است ۲ برقراری ارتباط با افراد به طریق مناسب تا محرکات ارضاء کننده ای برای انگیزه های آنان فراهم شود بنابراین متخصصان مدیریت به طورمکرر اشاره با اثر پیگمالیون در مدیریت دارند به کارگرفتن شیوه های صحیح پی از یک ارزیابی درست از مجموعه نقاط قوت ضعف سابقه واخلاق کارکنان نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا کارکنان نگرش مخصوص به خود را نسبت به مسائل دارا می باشند . هدف نهایی می بایست ایجاد یک فرهنگ جدید کاری باشد که در کارکنان انگیزه ایجاد کند تا به کار علاقه مند شوند همچنین صمیمیت وتعهد بیشتری را نسبت به اهداف سازمانی حس کنند ایجاد انگیزش که افراد می تواند هیجان انگیز چالش آوردارای پاداش باشد وجادوی ناشی ازآن نیز برای یک سازمان شکفتی به بار آمد.رهبری در مدیریت: دلایل اصلی مبنی بر ضرورت وجود رهبران ۱- موفقیت با شکست یک گروه بستگی به کیفیت مدیران بالا دارد۲- ایجاد هدف ومقصود الهام هدایت توسط رهبران ۳ – نیاز به رهبری برای حفظ مسیر کلی سازمان وجلوگیری ازانحراف شخصی در سازمان.درحقیقت ما نیاز به رهبرانی داریم تا فعالیت افراد رادر جهت مثبت هدایت کنند تفاوت های بین مدیرورهبر ۱- مدیر اداره می کند رهبر نو آوری ۲- مدیر رونوشت است رهبر اصل است ۳- مدیر حفظ می کند رهبر توسعه می دهد۴- مدیر دیدگاه کوتاه مدت دارد ولی رهبر بلند مدت ۵- مدیر تعلید می کند رهبر مبتکرات خصوصیات رهبر : روحیه ، صداقت ، راستگویی ، رکگویی ، ابتکار عمل ، شجاعت ، اعتماد به نفس ، مهم بودن ، اصالت ، کاردانی ، توانایی هماهنگی، کنجکاوی ، مشاور در نهایت توانایی برانگیختن احساسات الهام بخش راانجام کارپیش به سوی موفقیت: به طور کلی در میان عامه مردم وقتی فردی موفق نامیده می شود که مقدار قابل توجهی ثروت وبرتری اجتماعی دارد اما در حقیقت روابط سالم بین دنیای درونی وتجربه به دنیای خارج است وباید گفت عمل ونتیجه معیاری برای موفقیت انسان محسوب می شود.بنابراین چیزی که مهم است تمایل وعزم راسخ افراد جهت حصول موفقیت است جدا از پرداختهای روز افزون وبه کارگیری تکنیکها ونوآوریهای جدید علاقه مندی بیشتری برای کار ومدیریت مشارکتی واحترام قائل شدن برای افراد رده پایین به صورت ضرورت در آمده است برای رهبر سازمان نیز پذیرفتن این حقیقت الزامی است که اطر افیان او عامل مهمی در ارتقاء موفقیت شخصی او وهمچنین موفقیت سازمان به سطح وسیعتر به شمار می رود رهبر سازمان می بایست این گونه تغییرات وحقایق را به عنوان بخش از ماجراجویی که می توان درآن نقش مثبتی ایفا کرد بپذیرد مدیران موفق براین باورند که بیکار درگوشه ای نایستد وتلاش کنند تا چیزی اتفاق بیفتد این کار آسانی نیست ولی گوش به زنگ باش زیرا در یک اجتماع آزاد اگر حواس خود را جمع کنید به آنچه که می خواهید خواهید رسید همواره از خداوند برای نعمتهایی که به شما اعطاء نموده است سپاسگذار باشد.

اصول سرپرستی

گردآورنده: عیسی تاتاری خلاصه کتاب- نویسندگان: سید حمیدرضا رضوی، محمد خراسانی- سید عماد حسینی، جواد وحیدی- مفهوم سرپرستی: بدون شک گروه کاری نمی تواند در اجرای اهداف و طرح ها بدون هم آهنگی در روابط بین عاملین اجرایی موفق شود. سازمان ها در راستای این منظور از نظر سرپرستان برخوردار می شوند. بنابراین سرپرست فردی است که با ایجاد هم

آهنگی و با بهره گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی امور سازمانی را به انجام می رساند.مدیران فوقانی سازمان ها، به برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، نظارت و ... می پردازند،ولی سرپرستان در پایین سلسله مراتب قرار دارند و به عبارتی در تقسیم بندی مدیریت جزو تحتانی سازمان می باشند.مفهوم سرپرست در سازمان ها متفاوت است. به طور مثال امکان دارد در یک شرکت تولیدی، سرکارگر یا مباشر را شامل می شود و در شرکت دیگری در ردیف بالاتر از سرکارگر را به خود اختصاص می دهد. سرپرست عامل اجرایی امور سازمانی نیست بلکه او هماهنگ کننده ای بجا برای بهره گیری مفید از انسان ها و امکانات است.پس در انجام امور باید امکانات را فراهم نماید، از امکانات درست استفاده کند، در سالم نگه داشتن امکانات در حین کار دقت نماید، محیط کاری را مساعد سازد تا رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی بوجود آید.ملاحظه می شود که سرپرست در یک موقعیت حساس نقشی بین مدیریت کارکنان قرار دارد و لازم است که در منطقه اجرا آگاهی از تولید، کنترل تولید، نظم دادن و تصمیم گرفتن داشته باشد تا بتواند در اجرای امور با مدیریت هماهنگ گردد. از طرفی اجرای امور سازمانی را نزدیک ترین نقطه با پرسنلی که او زیر نظر دارد به ثمر رساند. پس جهت ایجاد رغبت و انگیزش باید مدل های مختلف رهبری را درک کرده و مورد استفاده قرار دهد، پس از دستیابی به موارد ذکر شده دستور اجرا بدهد.ویژگی های سرپرست خوبیک سرپرست خوب از ویژگیهایی برخوردار است که به قرار ذیل ذکر می کنیم:۱- قدرت در اجرا: از خود فرد ناشی می شود و تلفیقی از قاطعیت، توان در تفکر و سازمان دهی است.۲- قدرت در تحلیل مسائل و حل مشکلات: که مستلزم شناخت مسائل، جمع آوری عوامل، ایجاد کننده۹ ی مسائل و حل مسائل است.۳- قدرت ایجاد تعهد اجرایی در کارکنان: عملکرد سرپرست متکی بر صداقت، الگویی برای اجرای صحیح امور به وسیله کارکنان است. این امر خود آموزش غیر مستقیم است که تکیه بر درست نگری و درست کاری سرپرست دارد. رهبریبه زعم «جرج تری» ((Gorge R.Terry رهبری عبارت است از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه ای برای هدف های گروهی تلاش کنند.مرور آثار سایر مؤلفان مدیریت آشکار می کند که اغلب آنان توافق دارند که رهبری فرایند تأثیر گذاری بر فعالیت های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می کنند. از این تعریف استنباط می شود که فرایند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر(Leader)، پیرو (Follower) و سایر متغیرهای وضعیتی(Situational Variables) است. یعنی: L=F (L F S)پس رهبری فرا گرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند (شریز هایم و دیگران ۱۹۷۸ ص ۳۵). در اینجا واژه ی «داوطلبانه» واژه ای عملیاتی است. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی های شخصی خود و مهارت های اجتماعی تکمیل می کنند.نقش رهبریرهبری (Leadership) به دلیل نقشی که در اثر بخشی فردی و گروهی ایفا می کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته (میلر ۱۹۹۶،ص ۴۲-۵۶) تعاریف فراوانی از آن شده است. یکی از صاحب نظران بیان داشته است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فراگیرد نفوذ است. اختلاف نظرهایی درباره ی اینکه آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد یا خیر؟ و آیا رهبری با مدیریت تفاوت دارد یا خیر؟ وجود دارد.تمایز مدیریت و رهبریمدیریت و رهبری اغلب دو مفهوم مترادف تصور می شوند، حال آنکه بیشتر صاحب نظران این دو مفهوم را متمایز می دانند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می شود که در آن کسب هدفهای سازمانی بر سایر هدف ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» برمی خیزد. رهبری زمانی صورت می گیرد که فردی به هر دلیل می کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (هرسی وبلانچارد، ۱۹۹۳،ص ۵). در مقایسه

رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:۱- رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی ها است.۲- رهبران می توانند هدف های گوناگونی داشته باشند اما در مدیریت اولویت با هدف های سازمانی است. ۳- رهبران به طرق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می شوند اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فراگرد تصمیم گیری ایفا می کنند مرتبط می شوند.برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری و رهبری را یکی از وظایف مدیر به شمار آورده اند. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران یکی از شرایط رهبری توام مدیریتی دانسته شده است.رهبران مثبت و رهبران منفی شیوه هایی که رهبران با توجه به افراد برای انگیزش اعمال می کند متفاوت است اگر بیشتر روی اعطای پاداش های مادی و معنوی تأکید شود شیوه رهبری مثبت است. تعلیم و تربیت بهتر، دادن استقلال بیشتر و سایر عوامل که موجب رضایت کارکنان می شود به رهبری مثبت بستگی دارد.چنان که تأکید روی تنبیه و تهدید و ارعاب باشد، سبک رهبری منفی است، این نگرش عملکرد قابل قبولی را در بسیاری از وضعیت ها تأمین می کند لکن هزینه های انسانی بالایی در بردارد. رهبران منفی، روش سلطه جویی و تفوق به کارکنان را اعمال می کنند. آنان برای وادار کردن کارکنان به کار حربه هایی مانند توبیخ، برکناری از خدمت، کسر حقوق برای مدت معین و اجرای از خدمت استفاده می کنند. آنها در واقع ریاست می کنند نه رهبری.پیوستار سبک رهبری، دانه ای دارد که حدود آن از رهبری قویاً مثبت تا رهبری قویاً منفی در تغییر است. تقریباً هر مدیری روزانه از هر یک از شیوه های رهبری استفاده می کنند.به طور کلی سبک های رهبری براساس چگونگی اعمال اختیارات به وسیله رهبران به سه نوع متمایز یعنی رهبری استبدادی (Autocratic Leadership)، رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership) و رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free rein Leadership) تقسیم می شوند.رهبری استبدادی (اقتدارگرا)رهبر مستبد شخصی است که دستور می دهد و انتظار دارد او امرش مورد قبول و اجرا واقع شود. اختیارات و تصمیم گیری در نزد وی متمرکز است و چهارچوب کار زیر دستانش را خودش تعیین می کند. رهبری استبدادی نوعاً منفی است و بر مبنای تهدید و تنبیه با کارکنان رفتار می شود اما گاهی می تواند مثبت هم باشد. در نوع رهبری استبدادی خیرخواهانه پاداشهایی به کارکنان اعطاء می شود سبک آمرانه رهبری در چهارچوب تئوری X قرار دارد. رهبری دموکراتیکرهبرانی که از روش دموکراتیک یا اشتراک مساعی استفاده می کنند به نیازها و علایق کارکنان توجه دارند و اختیارات را بطور غیر متمرکز اعمال می کنند. اصولاً اشتراک مساعی نمی تواند مانند روش استبدادی- یک طرفه باشد زیرا حداقل باید در تصمیم گیری ها با کارکنان مشورت شود. رهبر گروه به صورت یک واحد اجتماعی عمل می کند و کارکنان از شرایطی که در شغل انان تأثیر می کند مطلع شده و تشویق می شوند که اندیشه های خود را ارائه کنند.رهبری عدم ملاحظه یا آزادرهبری عدم مداخله یا آزاد از اعمال قدرت و دخالت در کارها اجتناب می ورزد. در این شیوه رهبران تا حدود زیادی به گروه ها متکی هستند و این گروه ها هستند که هدف ها را تعیین می کنند. مسائل مربوطه را حل و فصل می کند و نسبت به آموزشی اعضاء و ایجاد انگیزه در کارها اقدام می کنند. در این روش رهبر نقش هماهنگ کننده و راهنما را ایفا می کند. این شیوه در بعضی موقعیت ها که رهبر بتواند انجام یک وظیفه را کاملاً ـ واگذار کند مفید است. برای مثال در دانشگاه ها رئیس دانشکده در روش های تدریس استادان مداخله ای ندارد.مبانی سازمان دهیوظیفه سازمان دهی مدیریت اصولاً مربوط می شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چهارچوب آن بتوان مجموعه امور یک مؤسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه ای تقسیم کرد که رسیدن به هدف ها و مقاصد مؤسسه به بهترین وجه تسهیل شود. در اصل هر نوع فعالیت گروهی با هدف معین در صورتی با موفقیت همراه خواهد شد که وظایف، مسئولیت ها، اختیارات و روابط هر یک از افراد گروه بر مبنای یک روش تقسیم کار منطقی، معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی های لازم، مساعی افراد در جهت رسیدن به هدف ها هدایت شود.در هر حال شکی نیست که افراد صالح مایل به همکاری به نقش های محوله در گروه و نحوه ارتباط و وظایف با یکدیگر وقوف داشته باشند، بهتر و مؤثر می توانند وظایف

مربوط را انجام دهند. طرح و تداوم این نظام نقش ها، اساساً جزو وظایف سازمان دهی به شمار می آید. برای اینکه نقش سازمانی برای افراد معنایی داشته باشد باید سه خصیصه را شامل شود:۱- هدف های قابل سنجش باید داشته باشند.۲- وظایف یا فعالیت های عمده را در برگیرد.۳- اختیار انجام دادن امور در آن پیش بینی شود.به طوری که متصدی شغل بداند که برای رسیدن به هدف های پیش بینی شده چه باید بکند. مضافاً این که برای ایفای نقش به طور مؤثر، اطلاعات مورد نیاز و سایر وسایل و ابزارهای لازم در اختیار شاغل قرار داده شود.تعریف سازمانسازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. تعریف

سازمان دهیسازمان دهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. به بیان دیگر سازمان دهی فرایندی است چهار مرحله ای مرکب از:۱- تقسیم کار ۲- طبقه بندی یا واحد سازی ۳- سلسله مراتب ۴- هماهنگیساخت سازمانیساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازمان دهی است و عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند. ساختار سازمانی چارچوب سازمان را مشخص می کند همان گونه که انسان ها اسکلتی دارند که شکل آنان را مشخص می کند، سازمان ها نیز دارای ساختاری هستند که وضعیت آن را معین می کند. ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضامی سازمان آن را ایجاد می کند. ساختار سازمانی سازمانهای مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند با هم متفاوتند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و هم چنین نظامی است رسمی، زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می آورند. هدف های ساختار سازمانی عبارت است از:۱- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم گیری کاهش یابد.۲- توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتواند بدون درد سر و با انسجام در هر سطحی برنامه های خود را اجرا کنند.۳- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به گونه ای که مشخص شود که کلیه کارها به نحو مطلوب و مرتب واگذار و اجرا شده و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته اند.طبقه بندی یا واحد سازیوقتی مدیران تقسیم کار می کنند، فعالیت هایی را که برای اجرای کلیه کارهای سازمان مورد نیاز است گرد می آورند، سپس آنها را در قالب مشاغل منظم دسته بندی می کنند. طبقه بندی یا واحد سازی، ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت ها در گروه های منطقی دسته بندی می شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگ تری ترکیب می شوند تا کل سازمان را شکل دهند.برای طبقه بندی یا سازمان دهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی های کلی آن صورت پذیرد. متداول ترین شیوه های سازمان دهی یا واحد سازی در این قسمت شرح داده می شود.سازمان دهی بر اساس وظیفه (هدف)این نوع سازمان دهی، در برگیرنده وظایفی است که یک مؤسسه نوعاً انجام می دهد. تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می دهند در یک قسمت متمرکز می شوند و زیر نظر یک مدیر کار می کنند به عبارت دیگر در ساختار سازمانی بر حسب وظیفه، واحدها به نحوی از یکدیگر جدا می شوند که هر یک وظایف و مسؤلیت های غیر مشابهی با یکدیگر داشته باشند. برای نمونه در یک مؤسسه تولیدی، جدا شدن واحدها به قسمت های تولید، فروش، مهندسی و پرسنل که هر یک در ارتباط با هدف سازمان، وظایف خاصی را دنبال می کند. این نوع سازمان دهی رایج ترین نوع طبقه بندی است و هر اندازه پیشرفت علم و تکنولوژی تخصص های بیشتری را در رشته های مختلف علوم مطرح می کند، کاربرد این نوع تقسیم کار بیشتر می شود. این نوع طبقه بندی را گاهی طبقه بندی بر اساس نوع تخصص نیز می گویند.سازمان دهی براساس محصولتقسیم کار برمبنای نوع محصول در سازمان های بزرگ وجود دارد. سازمان های بازرگانی در آغاز کار برمبنای تخصص یا وظیفه سازمان دهی می شوند. با توسعه و گسترش فعالیت ها،

به علت وسعت دامنه عملیات و تولید کالای متنوع و جریان امور سرعت لازم را نخواهد داشت. مدیران تولید، فروش و امور مهندسی برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبه رو می شوند و روز به روز به سبب تمرکز دو امور، وضع پیچیده تر می شود.برای رفع این مشکل، ترکیب سازمان بر حسب نوع محصول ضرورت می یابد. در این ساختار سازمانی، مدیریت رده بالای سازمان اختیارات وسیع اجرایی را در مورد تولید، فروش، خدمات و مهندسی که به نوع خاصی از محصول یا کالا ـ مربوط می شود به یک مدیر تفویض می شود.سازمان دهی براساس مشتریدر سازمان برمبنای مشتری یا ارباب رجوع، واحدها به گونه ای تقسیم می شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از مشتریان سازمان باشند. گروههای مختلف سازمان ممکن است نیاز به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف و شیوه های گوناگون فروش داشته باشند و هر گاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساخت سازمانی برمبنای ارباب رجوع مفید واقع می شود. به عنوان مثال یک مؤسسه بازرگانی که دارای دو دسته مشتری شامل واحدهای دولتی و واحدهای بخش خصوصی است که هر کدام به شیوه ای متفاوت خرید کنند، پول می پردازند و کالاهای متفاوتی را نیاز دارند، می تواند واحدهای فروش خود را براساس این دو گروه مشتری تقسیم کند.سازمان دهی منطقه ای یا جغرافیایی طراحی سازمان برمبنای مناطق جغرافیایی در سازمان هایی معمول است که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیت ها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمان های بزرگ بیشتر طراحی ناحیه ای را اختیار می کنند؛ طراحی ناحیه ای، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسؤولان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از اقتصادی بودن عملیات در آن محل باشد. امکانات ارتباطاتی ضعیف نیز می تواند دلیلی برای برگزیدن سازمان دهی منطقه ای باشد ولی به طور کلی با بهبود روز افزون ارتباطات نیاز به این نوع سازمان دهی تا حدودی برطرف می گردد.از دیرباز، داشتن شعبه یا واحد در مناطق جغرافیایی مختلف، به عنوان یک زمینه کار ورزی عالی برای مدیران شناخته شده است. این کار روزی در بخشی از ساخت سازمانی یک تجربه اساس به مدیر می دهد که بعدها می تواند برایش بسیار با ارزش باشد و برای سازمان خطر کمتری دارد. این امر بدان معنی نیست که سازمان باید براساس ناحیه تقسیم گردد تا مدیران رده های پایین تر موفق به کسب تجربه اساسی شوند بلکه می تواند یکی از عامل هایی باشد که در تصمیم گیری درباره ی نوع سازمان دهی مورد ملاحظه قرار می گیرد.سازمان دهی براساس بازارمشکل های تازه تری از بخش بندی سازمانی در سازمان دهی، سازمان های بازرگانی در محیط بازاری که در آن فعالیت می کنند و کانال های بازار یابی که به کار می گیرند پدید آمده است. از آنجایی که چنین دیدگاه هایی در سازمان دهی از آن جهت بوجود آمده اندکه تأکید بیشتری بر بازار و کانال های بازار یابی داشته باشند. تفاوت هایی با دیگر انواع دارند. لازمه سازمان دهی پیرامون محور کانال های بازار یابی این است که ساختاری بتوان طراحی کرد که بتواند به بازتاب مناسبی در راه رسیدن به مشتریان نهایی (مصرف کنندگان) از سوی سازمان بینجامد و این کار از راه عمده فروشان، خرده فروشان و انواع گوناگون فروشگاه های خرده فروشی امکان پذیر است. پاسخ به این خط طولانی مشتریان خود نیازمند سازمان دهی است که در زودترین زمان بتواند نیازهای آن ها را شناسایی و پاسخ دهد. تفاوتی که سازمان دهی براساس بازار را از سازمان دهی براساس مشتری ممیز می گرداند، وارد کردن فشار بیشتر بر بازار است.سازمان دهی براساس زماناین نوع سازمان دهی بیشتر در سطوح پایین سازمان بکار می رود. استفاده از نوبت در بسیاری از مؤسسات (بیمارستان ها، سازمان های نظامی، فرودگاه ها، مخابرات و...) به دلایل اقتصادی، فنی و غیره و در مواردی که روزهای کار معمولی نیست به کار برده می شود.الگوهای جدید سازمان دهیمنطقی ترین روش در طراحی سازمان، شناسایی شرایط ویژه محیطی، تکنولوژی و استراتژیکی سازمان و انتخاب نوعی ساخت سازمانی است که بتواند بهترین عملکرد را در آن شرایط به همراه داشته باشد. از این رو الگوهای جدید سازمان دهی بررسی می شود. سازمان دهی برمبنای پروژهسازمان برمبنای پروژه یا طرح یکی از انواع جدید ساخت سازمانی است. در سازمان هایی که هدف و مأموریت آنها را می توان در قالب پروژه ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا نمود، این ساخت

سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان برمبنای پروژه به تعداد پروژه های موجود در سازمان می تواند واحدهای مستقلی را ایجاد کند. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند.در سازمان برمبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه ای و کوچکتر تقسیم می شود و به همین جهت مشکلاتی ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می یابد.در ساخت پروژه ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه ها ایجاد می شوند که دارای واحدهای مورد نیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نبوده و نقش تعیین کننده ای در عملکرد واحد پروژه ای ندارد.در ساخت پروژه ای ضعف یک واحد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی دهد و مسأله حسابرسی مسئولیت ها، در هر پروژه به سادگی قابل پی گیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آن ها، امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان پذیر می سازد. پروژه ها می توانند رقابت سالم و سازنده ای با هم داشته باشند و از روش ها و تکنیک هایی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده استفاده نمایند.سازمان دهی ماتریالیستی یا خزانه داری (Matrix Organization)اگر سازمان برمبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان برمبنای وظیفه (ساخت سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله سازمان ماتریستی خواهد شد. به عبارت دیگر، سازمان برمبنای وظیفه و سازمان برمبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را به وجود می آورند.این نوع سازمان دهی در واقع مشکل پیشرفته تری از سرپرستی چند جانبه است و در سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی و پیچیده و متعددی را انجام می دهند به کار می رود. این نوع تقسیم بندی در سازمان های تحقیقاتی، مراکز آموزشی، مهندسین مشاور مورد استفاده واقع شده است.وظیفه برنامه ریزیتعریف برنامه¬ریزیبرنامه ریزی را به صورت های گوناگون تعریف کرده اند که چند نمونه آن ارائه می گردد:۱- تعریف نسبتاً جامعی از طرف «سیریل هودسن» بدین صورت ارائه شده است که: برنامه ریزی یعنی «ارائه طرقی بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.»۲- برنامه ریزی عبارت است از: «تحسین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن»۳- «برنامه ریزی فرایندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آن ها، با توجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد.»۴- برنامه ریزی یعنی «تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.»نهایت هدف اساسی برنامه ریزی کاهش میزان قبول خطر نسبت حوادث احتمالی و اتخاذ تدابیری برای نیل به موفقیت های سازمانی است. از این رو برنامه ریزی فرایند فکری دشواری است که لازم می سازد تا آگاهانه راه های کنش را تعیین کنیم و تصمیم های خود را بر پایه هدف، شناخت و برآوردهای سنجیده استوار سازیم پس می توانیم اهداف برنامه ریزی را شرح زیر بیان کرد:۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)۳- تمرکز به روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر۴- تهیه ابزاری برای کنترل انواع برنامه ریزی برنامه ریزی جامع یا استراژیکبرنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان وحدت بخشیدن به تلاشهای ان برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی. البته باید یادآور شد که برنامه ریزی استراژیک قبل از آن که یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی استراتژیک، دور اندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را دربر دارد: ۱- تعیین مأموریت ها به هدف های دوربرد.۲- تفکیک مأموریت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت که این عمل را در اصطلاح هدف گذاری می نامند.۳- تعیین خط مشی ها یا سیاست ها.۴- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی.برنامه ریزی

استراتژیک، آینده را پیشگویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:۱- فایق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی.۲- ارائه فرصت به موقع برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر.۳- کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب.۴- تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند.برنامه ریزی اجرایی یا عملیاتیاصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می گیرد. در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی، تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند و به بیان دیگر تأکید این برنامه ریزی برکارایی و بازدهی (efficiency) در حالی که برنامه ریزی استراتژیک به به اثر بخشی (effectiveness) نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدف های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدف های تعیین شده باشد با حداکثر بازدهی برسیم. هم چنین در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می شود.در واقع اینگونه می توان بیان کرد که آنچه در برنامه ریزی استراتژیک به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می گردد. توالی برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی عبارت است از:۱- تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی)۲- تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه.۳- بازبینی و تعیین موارد انحراف.۴- تهیه برنامه جدید.برنامه ریزی تخصصی۱- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه ی نیازمندی های لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر مترقبه ی جامعه و بازار.۲- برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عارت است از تعیین تعداد افرادی که در سال های اینده برای تأمین هدف های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببیند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس آن تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی به تهیه شکل سازمانی آغاز می شود و شکل مسیر ترفیعات، آیین نامه ی، استخدامی، برنامه های آموزش ضمن خدمت و غیره نیز از جمله موضوع های ان است.۳- برنامه ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً۔ تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدف های مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن.انواع برنامه هانباید این نکته را فراموش کنیم که برنامه هر عمل در اینده را در بر می گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت تقسیم بندی می گردد.۱- مقاصد یا مأموریت ها۲- هدف ها۳- استراتژی ها (راهبردها)۴- خط مشی ها (سیاست های کلی)۵- روش ها۶- دستورها (مقررات و آیین نامه ها)۷- برنامه ها و طرح ها۸- بودجه هابرنامه ریزی مؤثرتوجه به موارد زیر موجب مؤثر بودن برنامه ریزی می گردد:۱- زمان: هر یک از اجزاء، نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا حرکت ها با یکدیگر ارتباط دارند.۲- ارتباطات: باید طوری برقرار گردد که همه ی افراد در حیطه ی فعالیت خود، در یک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند.۳- تشریک مساعی: در امور برنامه ریزی باید همکاری صورت گیرد.۴- به وجود آوردن جو مناسب: آماده سازی برای برنامه ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته باشد. مراحل برنامه ریزی«کونتز» و «وایهریخ» در کتاب مدیریت مراحل برنامه ریزی را شامل اقداماتی به شرح ذیل دانسته اند:۱- آگاه بودن به فرصت ها:اگرچه این مرحله، یکی از مراحل برنامه ریزی محسوب نمی شود، لکن آگاه بودن نسبت به فرض های داخل و خارج از سازمان در واقع نقطه آغاز برنامه ریزی را تشکیل می دهد. در این مرحله، باید کلیه فرصت های ممکن در آینده به طور روشن و کامل مورد ملاحظه قرار گیرند. تا با توجه به نقاط قوت و ضعف مان بدانیم که در کجا قرار داریم، چه نوع مسایلی را می خواهیم حل کنیم و چرا باید چنین مسایلی را حل کنیم و نیز بدانیم که چه می خواهیم به دست آوریم. تعیین هدف های مبتنی بر واقعیت به این آگاهی بستگی دارد.۲- تعیین هدف ها: دومین قدم در برنامه ریزی، تعیین هدف ها برای کل مؤسسه و سپس برای هر یک از واحدها به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. هدف ها نتایج مورد انتظار را مشخص می کنند و معرف نقاط پایان عملیاتی هستند که باید انجام شود.۳- پدید آوردن فرض های لازم برای برنامه ریزی: سومین گام منطقی در برنامه ریزی پدید آوردن، به اگاهی رساندن و جلب همراهی دیگران

دربـاره فرض هـای بنیادی برنامه ریزی است که در حقیقت عبارتنـد از انواع پیش بینی ها، خط مشـی های بنیادی در خور کاربرد و برنـامه های موجود سازمان.۴- تعیین گزینه هـای مختلف عملیـات: این مرحله عبـارت است از بررسـی و تشـخیص راه حـل هـای مختلف.۵- ارزیابی گزینه ها: بعد از تعیین راه حل های گوناگون و بررسـی نقاط ضـعف و قوت انها، راه حل های مزبور در پرتو پیش فرض هـا ارزیـابی می شونـد. از آن جـایی که برنـامه ریزان عموماً بـا شـرایط نـامطمئن مسأله کمبود سـرمایه و عوامل مختلف نامحسوس روبه رو هسـتند، لذا ارزیابی معمولاً بسیار دشوار است.۶- انتخـاب یک راه حل: در این مرحله است که تصـمیم گیری واقعی صورت می گیرد.۷- تنظیم برنامه های فرعی: در مرحله ای که تصمیمی اتخاذ می گردد، برنامه ریزی به ندرت کامل است لـذا تعیین برنامه های پشتیبانی از برنامه اصـلی ضـرورت دارد.۸- نشـان دادن برنـامه هـا در قالب اعـداد و ارقام از طریق بودجه ها (عـددی کردن برنـامه ها با بودجه بنـدی): بودجه کلی یک مؤسـسه، نمایانگر جمع کل درآمـد و هزینه و اقلام مهم ترازنامه از قبیل موجودی نقـدی و هزینه های سـرمایه ای و نقدی است و بخشـی از بودجه کلی مؤسـسه را تشـکیل می دهد. به این ترتیب بودجه ها وسـیله ای خواهنـد شد برای گرد هم آوردن برنامه های مختلف و اسـتانداردهای مهم برای اطمینان یافتن از پیشـرفت برنامه ها.فنون برنامه ریزیبرنامه ریزی، تصمیم گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم گیری را پی گیری کننـد، روش های متعـددی ابـداع شـده است که بعضـی از آنها عوامل مؤثر را برای برنامه ریزی مجسم می کند و پاره ای دیگر حتی می توانند به جای وی تصـمیم بگیرند؛ به بیان دیگر، تصـمیم مدیر به صورت برنامه ریزی شده در می آید.صـرف نظر از برنامه ریزی استراتژیک، اکثر قریب به اتفاق برنامه ریزی های اجرایی به شـیوه ی تصویری- شکلی می باشند. زیرا با این شیوه:۱- موضوعـات بیشتری را در فضای کمتری مطرح می کننـد.۲- بسـیار سـریع تر و غالباً اسان تر فهمیده می شوند.۳- اجرای برنامه، کنترل، ارزیابی و تجدید نظر در آن را تسـهیل می کنند. نظارت و کنترلمعنا، مفهوم و اهمیت کنترلیکی از وظایف اساسـی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل می باشـد که از طریق ان می توان از منابع و فعالیت های اعضاء سازمان، حـداکثر کارایی و اثر بخشـی را در جهت نیـل به اهـداف سازمان بـدست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صـحت پیش بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنـامه مفهوم و معنی پیـدا نمی کنـد.بنابراین کنترل در مؤسـسات تجاری و دیگر سازمان ها نقش پویایی ایفا می کنـد. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصـلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.مراحل کنترلکنـترل را می توان طی چهـار مرحله انجـام داد.مرحله اول: تعیین معیـار(اسـتاندارد) یـا ضـابطه برای کنترل.مرحله دوم: سـنجش عملکرد در برابر معیارهـا (اسـتانداردها).مرحله سوم: تشـخیص انحرافـات و تحلیل عمل آنها.مرحله چهارم: اقـدامات اصـلاحی.انواع کنترل طبقه بندی های مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشـخیص خود و با توجه به شرایط و موقعیت های موجود، از انواع مختلف کنترل در جهت انجام وظیفه خویش بهره می گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری ممکن است به ترتیب بـا اشـکال دائم یـا متنـاوب، متمرکز یـا غیر متمرکز، کمی یا کیفی صورت پـذیرد. به علاوه با توجه به اینکه انجام دهنـده کنترل چه کسـی می توانـد باشـد کنترل شـکل هـای زیر را به خود می گیرد:۱- کنترل پیش برنـده.۲- کنترل هـای غربـالی یا کنترل «بله، خیر».۳- کنترل های پس از عمل. وظایف مدیریت منابع انسانی با نگرش مجدد به سیسـتم های سازمانی در می یابیم که انسان در واقع مهم ترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می رود زیرا سایر منابع وارده سازمان به خودی خود نخواهد توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشنـد.یک سیسـتم زمانی مدیران تولید سـعی در بهبود کیفی و کمی تولیدات، مدیران صـنعتی سـعی در بهبود سیسـتم ها و روش ها، مـدیران امور مالی سـعی در تهیه سـرمایه و اسـتفاده مطلوب از ان و مـدیران منابع انسانی سـعی در ارائه برنامه هایی جهت هماهنگا بین اهـداف سازمان . نیروی انسانی و تأمین اهـداف سازمانی دارند.مفهوم مدیریت منابع انسانی مدیریت منـابع انسـانی تخصـص ویژه ای است که کوشـش می کنـد تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هـدفهای سازمانی سیاسـت

گـذاری، برنـامه ریزی و فعـالیت نمایـد.موفقیت هر سازمان در واقع در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر سـرمایه، مواد، ابزار آلات کاری و منابع انسانی است، به طریقی که نیل به اهـداف برنامه های کوتاه، میان و بلنـد مـدت تضـمین گردد. به دلیل پیچیدگی سازمان های امروزی، تخصـص هـای ویژه ای برای اداره امور سازمانی ایجاد گردیـده است. مـدیریت امور مالی که در جهت اسـتفاده مطلوب از سرمایه فعالیت می کنـد مـدیریت تولید که در جهت اسـتفاده مؤثر و طراحی مناسب ماشـین آلات و ابزار الات تولیدی کوشـش می کنـد،... و بالاـخره مـدیریت منابع انسانی که برنامه ریزی، سازمان دهی، هـدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات اسـتخدامی و هم چنین آموزشـی و بهسازی، نگهداری، ارزشـیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران سازمان به عهده دارد.مدیران منابع انسانی، نه تنها در مقابل نیروی انسانی یک سازمان مسئول اند بلکه از طرف دیگر در مقابل مدیران رده بالای سازمان نیز مسئولیت دارند. آنان مسئول اند نیازها و خواسته های مدیران رده بالای سازمانی را به نیروهای انسانی و نیازها و خواسته های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمان منعکس نموده و در واقع خلأبین این دو را پر کنند. بنابراین مدیران پرسنلی باید با کلیه قشرهای سازمانی زبان مشترک پیدا نموده و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قوت بخشند.اهداف مدیریت منابع انسانیهدف مدیریت منابع انسانی عبارتند از افزایش کارای نیروهای انسانی در سازمان. این هدف می توانـد راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبانی مـدیریت منابع انسانی باشد. مطالعات مدیریت منابع انسانی می تواند به این سؤال اساسـی پاسـخ دهـد که مـدیران منـابع انسانی چه می کننـد و چه بایـد بکننـد. به هر حال افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از چنـان اهمیتی که حتی سازمـان هـای کوچک هم در صـدد ایجاد واحـدی تحت عنوان مـدیریت امور اداری برای افزایش کارایی کارکنان خود می باشـند. البته لازم به ذکر است که در عمل مدیران منابع انسانی اهدافی را با توجه به شـرایط داخل و خارج سازمانی برای خود مشـخص نموده و دنبال کنند. این اهداف مشخص شده می توانند راهنمای خوبی برای فعالیت های گوناگون مدیران منابع انسانی در سازمان باشد. مدیرانی که به دلایلی نتوانند اهداف مذکور را مشخص و مدون نمایند در عمل لطمات شدیـدی را به سازمان و مـدیریت وارد خواهنـد نمود. معمولاً چهار هـدف به شـرح زیر برای مـدیریت منابع انسانی قائل می شوند.۱- هدف اجتماعیکه عبارت است از احساس مسـئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنـان آن در جـامعه.۲- هـدف سازمـانیکه عبـارت است از احسـاس مسـئولیت نمودن در مقابل اهـداف سازمانی و حـداکثر اسـتفاده از تخصـص و تعهـد نیروی انسانی در نیل به اهـداف سازمان و مـدیریت.۳- هـدف وظیفه ایکه منظور احساس مسـئولیت نمودن در قبال وظایف و مسـئولیت هایی که به عهـده واحـد امور اداری سازمان گذاشـته می شود. ۴- هدف اختصاصیکه منظور احساس مسـئولیت نمودن در قبال تهداف شخصی کارکنان مشغول به کار در سازمان زیرا نیروهای انسانی به امید و آرزوهای رفع و تـأمین نیازمنـدی ها و نیل به اهـداف شخصـی خود وارد سازمان شـده و فعالیت می نماینـد. بنابراین بایـد نیل به اهـداف کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسـنلی تضمین گردد. در غیر این صورت آن ها نسبت به سازمان مدیریت و اهداف سازمانی بی توجه خواهند شد.وظایف و مسـئولیت های مدیریت منابع انسانیوظایف و مسـئولیت های مدیریت منابع انسانی به دو قسـمت به شرح زیر تقسـیم می گردنـد:الـف) وظـایف و مسـئولیت هـای عمومی که عبارتنـد از:۱- برنـامه ریزی۲- سازمـان دهی۳- هدایت رهبری۴- نظارت و کنترلب) وظایف و مسـئولیت های اختصاصـی که عبارتند از:۱- جـذب و گزینش ۲- آموزش و توسـعه منابع انسانی۴- طراحی سیسـتم های حقوق و دسـتمزد۵- شـناخت اسـتعدادها، علاـئق، انگیزه ها و شخصـیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی۶- انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی۷- انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جـا بـه جـایی هـای پرسـنلی۸- انجـام اقـدامات مربـوط بـه نظـم و انضـباط و رسـیدگی بـه شـکایات۹- ارزشـیابی شایسـتگی کارکنان۱۰- برنـــامه ریزی نیروی انســانی۱۱- انجــام اقــدامات مربـوط بـه از کارافتــادگی، بازنشســتگی و مســتمری بگیری کارکنانوظایف عمومی مدیران پرسنلی یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و نظارت و کنترل در واقع همان وظایف چهارگونه

کلیه مدیران در سطوح مختلف سازمانی است که مدیران منابع انسانی هم از این قاعده کلی مستثنی نیستند.

مدیریت یک دقیقه ای

نویسنده: برانکارد اسپنسر جانسون

خلاصه کتاب مدیریت یک دقیقه ای- تلخیص: نادر شفیع‌زاده مظاهری- مقدمه: مدیریت یک دقیقه‌ای روشی تازه است برای به دست آوردن نتایج بهتر و مؤثرتر. نویسنده کتاب آقای برانکارد اسپنسر جانسون یک مدیر است که تا قبل از مطالعه کتابِ مدیر یک دقیقه‌ای یک مدیر با شگرد و روش ساده که اکثر مدیران از آن استفاده می‌کنند بود. ایشان بعد از خواندن کتاب ذکر شده تصمیم گرفت با نویسنده کتاب که خود از مدیرانی بود که توانسته بود از طریق این روش یک شرکت نامنظم را به یکی از بهترین مؤسسات تبدیل کند، ملاقات کند. ایشان پس از تماس تلفنی با مدیر یک دقیقه‌ای و مشخص کردن قرار ملاقات به دیدار مدیر موفق رفت. او مردی حدودا میانسال بود که پشت پنجره ایستاده بود. زمانی که برانکارد وارد اتاق شد، پس از تعارفات میان دو مدیر از او خواست که در مورد کتاب و روش کار و استفاده از آن برایش توضیح دهد؛ مدیر یک دقیقه‌ای که مردی خوش برخورد بود خواستهٔ همکار جوان خود را پذیرفت و شروع به توضیح دادن نمود.او ابتدا چند جمله‌ای را که به شکل لوح روی دیوار بود برای همکار جوان خود گفت؛ در میان این جملات نوشتهٔ بسیار زیبایی بود که اینگونه نوشته شده بود که مبنا و شاخص این روش محسوب می‌شود:«شاخص مدیریت یک دقیقه‌ای این استکه هر روز هر از گاهی به چهره کسانی که به آنان مدیریت می‌کنیم بنگریم،و بیندیشیم که آنان منابع مهم ما هستند.»سپس وارد جزئیات مدیریت یک دقیقه‌ای شد. او ابتدا با معرفی روش ABC به برانکارد شروع کرد؛ توضیح او اینگونه بود که گفت: ABC اون حرف یا کلمه‌هایی که برای آموزش در مدارس استفاده می‌شود نیست، بلکه ABC الفبای مدیریت یک دقیقه‌ای است.Activators A فعال‌کننده‌ها فعال‌کننده‌ها کارهایی است که مدیر یک دقیقه‌ای قبل از آن که از کادر خود انتظار کاری را داشته باشد باید انجام دهد.Behavior B کار یا هدفی که یک مدیر برای کادر خود توضیح داده و از آنان انتظار دارد که برای او انجام دهند.Consequences C نتایج یا پیامدی که یک مدیر یک دقیقه‌ای توقع دارد به دست بیاورد.اگر مدیران بتوانند فعال‌کننده‌های لازم را تشخصص دهند و اعمال کنند و همچنین رفتاری را که پس از پایان هر اجرا لازم است به درستی انجام دهند به عملکرد و اجرای بهتر کار دست می‌یابند.مهم‌ترین فعال‌کننده هدف‌گذاری است.مدیر با کمی توضیح دادن برای دوست جوان خود به او می‌گوید که همیشه اجرای مطلوب و خوب در مراحل رفتاری نمایان است. یعنی قابل مشاهده و اندازه‌گیری است و ما می‌توانیم با مشاهده رفتار کادر خود تصمیم بگیریم چه وقت هدف را برای کادر توضیح و چه وقت توبیخ می‌کنیم.در ادامه توضیحات مدیر یک دقیقه‌ای می‌گوید که ما هیچ وقت یک کارآموز را توبیخ نمی‌کنیم، زیرا ممکن است که او را از کار خود دلسرد کنیم و راه او را عوض کنیم، بلکه ما تنها کسانی را توبیخ می‌کنیم که می‌دانیم می‌توانستند کار خود را بهتر انجام دهند و این کار را نکردند.همیشه توبیخ را با تمجید پایان دهیم.زمانی که یک مدیر می‌خواهد توبیخ کند، باید بداند که چگونه توبیخ کند. برای مثال اگر مدیر توبیخ خود را با تمجید تمام کند، فرد پس از رفتن او به کار خود می‌اندیشد و سعی در اصلاح خویش می‌نماید نه اینکه به طرز برخورد مدیر!کاربرد سیستم PRICEPinpoint مشخص کردن جزئیات دقیق عملکرد یا رفتاراین مرحله تشخیص دقیق فضاها و حوزه‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری برای اجرا و عملکرد افراد است. در اصل این فضاهای عملکرد است که شما می‌بایست به عنوان هدف یک دقیقه‌ای شناسایی کنید.Record ثبت و یادداشت کردن عملکرد یا اجرازمانی که یک مدیر توسط افراد خود بتواند عملکرد آنها را ثبت کند، می‌تواند در مورد عملکرد آنها تصمیم‌گیری کند و بتواند نتیجه‌ای بهتر به دست بیاورد.Involve سهیم کردن کار با فردزمانی که افراد خود را سهیم کنیم آنها سعی و فعالیت خود را بهتر و بیشر می‌کنند تا بتوانند به منافع خود هم

برسند.Coach هدایت و راهنماییپس از انجام مراحل قبل باید سعی در راهنمایی و هدایت گروه داشته باشیم و به یاد داشته باشیم راه رسیدن به هدف یک سفر است نه یک منزلگاه.Evaluate ارزشیابیدر انتها باید ارزشیابی کنیم تا ببینیم به هدف خود دست پیدا کردیم یا خیر؟ ۶ لغت مهم: اشتباه از من بود، معذرت می‌خواهم.۵ لغت مهم: نتیجه کار شما خوب بود.۴ لغت مهم: شما چه عقیده‌ای دارید.۳ لغت مهم: اگر ممکن است۲ لغت مهم: خیلی متشکرم.۱ لغت مهم: «ما»بی‌اهمیت‌ترین لغت: «من»

مدیریت موفق زمان

جک دی فرنر- مترجم:ناصر جواهری زاده

تهیه: نـازنین اعطـایی- خلاصه کتاب: مقـدمه : هر انسانی در طول روز فقط ۲۴ساعت یا ۱۴۴۰دقیقه یا۸۶۴۰۰ثانیه فرصت دارد تا به کـار هـای خود برسـد چطور می شود یـک فرد در این مـدت یـک کشور را اداه کنـد ووقت هم اضافه می اورد در حالی که برخی دیگر در همین زمـان قـادر به سـاده ترین کارهـا هم نیسـتن... مـدیریت زمان وقت گیر است ایا بهتر نیست به جای خوانـدن کتاب و شرکت در دوره های مـدیریت زمان وقتمان را صـرف کارهای دیگر کنیم؟جواب این سوال در قصه ی مرد هیزم شکن است مردی مسئول قطع ۵۰۰درخت بود اما اره ای کنـد داشت مردم به او گفتنـد تو بایـد اره ات را تیز کنی هیزم شـکن پاسـخ داد=ان قـدر کار دارم که وقت برای تیز کردن اره نـدارم باورهـای غلط در مـدیریت زمان •: ۱-من ذاتا فرد نامنظمی هسـتم • ۲-تنها راه کسب بـازده بیشتر سـخت کار کردن است • ۳- من در تمـام ساعـات روز به یک حـد کارایی دارم • ۴-برنـامه ریزی زمان باعث می شود که اختیـار در زنـدگی از بین برود • ۵-اگر می خواهیم در کارهـا کارایی داشته باشـیم بایـد فقط خودمان ان را انجام دهیم جک دی فرنر_ مدیریت موفق زمان_مترجم_ناصـر جواهری زاده انتشارات پژوهش تهران سال ۱۳۷۹ ۴اصل مدیریت زمان: هرگاه با کاری روبه رو شدید که انجام دادن ان زمان مشخصـی طول می کشد قبل از انکه به اقدامی دست بزنید در مورد سولات زیر فکر کنید • ۱-ایا لازم است این کار حتما انجام شود؟اگر نه ان را حـذف کنید • ۲-ایا حتما من بایـد این کاررا انجام دهم ؟اگر نه ان را فورا به دیگری واگـذار کننـد • ۳-ایـا این کار حتما بایـد الان انجام شود؟اگر نه ان را به تعویق بیندازیـد • ۴-ایا این کار اولویت اول را در کارهـایم دارد؟اگر نه به سراغ اولویت اول برویـد روش تعیین اولویت: ابتـدا بایـد کارهایی را در طول روز انجام شـود شـناسایی کرده بـه هرکـدام از لحـاظ اهمیت وفوریت امتیـاز۱و۲و۳دهیـد حاصـل ضـرب ایـن هـا اولـویت را تعییـن می کند اهمیت•فوریت=اولویت مـدیریت زمـان لحظه هـای گران بهـای زنـدگی مجموعا عمر ادمی را تشـکیل می دهنـد دارای ارزش های فراوانی است که توجه و گـاهی و بهره برداری صـحیح و مناسب از ان ها موجبات رشـد و تعالی را فراهم می سازد و غفلت از ان ها خسـرانی عظیم در بر دارد و بنا به فرمایش مولای متقیان علی (ع)از دست دادن فرصت ها مایه غم و اندوه است غم واندوه است چه زیبـا سـروده است شـاعر بزرگ ایرانی پروین اعتصـامی که گوهروقت بـدین خیره گی از دست مـده آخراین عمر گرانمـایه بهایی دارد • هیچ انسانی از وقت و بی نیاز نیست و چه بسیارند انسان هایی که از کمبود وقت می نالند دلیل بی توجهی به بخشی از امورات زندگی را کمبود وقت می دانند هرچه مسئولیت فرد وسیع تر باشد به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر اسشت زیرا مدت شبانه روز برای همه یکسان است و طبیعی است کهع یک مدیر که با اقسام گوناگون کارها و انواع سلیقه ها و توقعات روبرو اسـت برای پاسـخ گوی در حیطه مسئولیتش بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد لـذا اشـنایی با فنون مـدیریت که در واقع روش های بهره گیری و اسـتفاده از زمان را به بهترین وجه را تعلیم می دهد برای کلیه ی مدیران لازم و ضروری است فصل اول: مفاهیم اساسی در مدیریت زمان=این کتاب سـعی دارد یک راهنمای عملی برای بهبود مدیرزمان باشد زمانی که شـما اقدام به مدیریت زمان می کنید •اهـدافتان را در ذهـن مشـخص کنیـد و بـه دنبـال ایـده هـایی باشـید کـه شـمارا بـه اهـدافتان می رسانـد • زمـان یـک منبع کمیـاب=اقتصـاد دانـان درگیر ایـن مسـئله هسـتند کـه جوامـع مختلـف چگـونه منـابع خودشـان را تخصـیص می دهنـد منـابعی مثله

زمین.مواد.سرمایه و ●... تخصیص این منابع به عهده ی سازمان های اقتصادی که شامل ملت ها دولت ها و ادارات و...می باشد مدیریت زمان به معنای اداره کردن منابع خودمان وتوانایی هایمان است اهداف=تخصیص منابع مفهوم اصلی در هدف محسوب می شود همه ی افراد منابع شان را به نیازها و مقاصدشان تخصیص می دهند در زمینه ی نیازها و انگیزه های انسانی تئوریه ابراهام مازلو بیان می کند که نیازها بر اساس سلسله مراتب می باشد که از نیاز های زیستی یا فیزیولوژیک به سمت نیاز خود شکوفایی مرتب شده اند براساس نظریه مازلو یک شخص ابتدا به وسیله ی نیازهای اساسی سطح پایین برانگیخته می شود پس هنگامی که یک نیاز ارضا شد این حالت انگیزش شخص را به سمت نیاز سطح بالاتر حرکت می دهد منبع واقعی مدیریت زمان: منبع ارزش مند زمان بر روی روش ما در استفاده از سایر منابع اثر میگذارد زمان تنها منبعی است که همه به طور مساوی در اختیار داریم زمان را همچون منابع دیگرنمی توان ذخیره کرد تا هر موقع که نیاز شد از ان استفاده کنیم مدیریت زمان شامل مهارت های برنامه ریزی سازمان دهی اجرا و کنترل است مدیریت زمان به معنای استفاده ی موثر از منابع و راهی برای رسیدن موثر و اهداف شخصی است اگر شما علاقه مند به بررسی گذران وقت باشید و تصمیم جدی در مورد توسعه ی ان داشته باشید به چیزهایی که باید انجام دهید نظری بیفکنید تهعد)هیچ تدبیر یا راه میانبری وجود ندارد مدیریت زمان اشفته درست مانند یک عادت بد است شمابايد متحد شوید که درباره ی ان کارهایی انجام دهید تجزیه و تحلیل)شما باید در مورد اینکه چگو.نه وقتتان را می گذرانید چه مشکلاتی دارید و چه شرایطی دارید داده هایی جمع اوری کنید فرم تحلیل زمان و دیگرابزار تجزیه و تحلیل زمان در این مورد مفید میباشد برنامه ریزی)ممکن است بگویید من وقت کافی برای برنامه ریزی ندارم اما مدیریت موثر و کارا غالبا مستلزم برنامه ریزی است توسط ان شما می توانید ساعات زیادی از انجام کارهای غلط را ذخیره کنید بحران هارا کاهش داده و از انجام کارهای غیر مهم وغیر ضروری جلوگیری می کند پیگیری و تحلیل مجدد)اگر شما نتایج را بررسی کنید کشف مشکل کنید و برنامه را اصلاح کنید برنامه نتیجه خواهد داد و مشکلی به وجود نمیاید.بنابراین هدف مدیریت زمان یک فرایند شامل ۸ مرحله است به ترتیب: ۱)فهمیدن اینکه چگونه از وقتتان استفاده می کنید ۲)فهرست زمان خودرا برای شناخت مشکلات و فعالیت هایی که بی ارزش هستند و وقت زیادی از شما می گیرند اصلاح کنید ۳)تمرین خود ارزش یابی کنید گاه گاهی منابع .توانایی ها منابع سرمایه و موقعیت حال خود را ارزیابی کنید ۴)اهدافی که برای شما مهم هستند طبقه بندی کنید و به وسیله ی اولویت بندی اهمیت کارهای مهم را تشخیص دهید ۵)فعالیت برنامه ریزی را تا رسیدن به اهداف مهم توسعه دهید مهارت ها.منابع و چهارچوب زمانی خودرا مشخص کنید ۶)برنامه های خودرا به صورت فعال اجرا نمایید و فعالیت های کلیدی را در دفتر روزانه ثبت کنید ۷)تکنیک های پیشرفته و راه حل ها را برای غلبه بر مشکلات ویژه مدیریت زمان هم چون بحرا ن های ملاقات های غیر موثر معلوم نمایید ۸)پی گیری و تجزیه و تحلیل دوباره را شاخصی برای پیشرفت قرار دهید فصل دوم: تجزیه و تحلیل چگونگی استفاده از وقت= نخستین کام در مدیریت زمان موثر در حال زمان این است که چگونگی استفاده از وقت را تجزیه و تحلیل کنیم بدین منظور باید حداقل به مدت یک هفته دقیقا زمان مصرفرف شده را یادداشت کنید وان را تحلیل نمایید چرا می بایست این کاررا کرد ؟این سوالی است که تنها بعضی از مردم می پرسند ان ها می گویند من غالبا می دانم که کجا و چگونه اوقاتم را بگذرانم ولی از طرف دیگر وقت کافی ندارم زیرا بیشتر مواقع دچار اتلاف وقت می شوم در صورت برنامه ریزی و استفاده بهینه از زمان با مسائلی از قبیل این که وقت ندارم مواجه نخواهید شد اکثر مواقع ساده انگاری باعث می شود که نتوانیم از زمان استفاده درست ببریم ما غالبا با این که چگونه زمان را بگذرانیم و چگونه برای انجام امور برنامه ریزی کنیم دچار افراط و تفریط نشویم در تخمین زمان لازم می شویم و معمولا تمایل داریم که در چنین مواقعی حالتی تواضعی بگیریم زیرا بسیارعار می کنیم ودر نتیجه تحت تاثیر بعضی از ان ها قرار می گیریم جدول زمانی کمک می کند که بتوانید با کنترل تاثیر عوامل خارجی از قبیل تلفن ها و.... کمتر دچار اتلاف وقت شوید زیرا عواملی از قبیل عدم تصمیم گیری و حضور در تخویض اختیار انسان را دچار اتلاف وقت می کند دانش و یقین و نه حدس و

گمان به شما کمک خواهد کرد که بتوانید و موثر برنامه ریزی کنید فقدان انگیزه و عدم برنامه ریزی باعث می شود که حداقل کار صورت پذیرد در صورتی که می توان با تهیه یک فهرست از کارهای روزانه برنامه زمان بندی شده تهیه کرد همچنین یکی دیگر از معضلات و مواردی که باعث اتلاف وقت و اختلال در مدیریت زمان می شود پنهان شدن بعضی ازما پشت موضوعات مهم و موارد اضطراری اسیت با استفاده از ان چه گفته شد خواهید توانست میزان پیشرفتتان را در استفاده بهینه از زمان ارزیابی کنید برای مثال ؛ تحقیقات نشان می دهد که به طور معمول شما حدود ۳۱/۲ ساعت را در هر روز صرف تلفن کردن و جواب دادن به تلفن می کنید تصمیم می گیرید که این زمان را کاهش دهید در کام نخست می خواهید و این زمان را یک ساعت تخلیل دهید و برای این کار راهها و روش هایی را انتخاب کنید و شروع به اجرای ان ها کنید به عنوان مثال = تصمیم می گیرید که جواب دادن به تلفن های عمومی و عادی را به معاونتان بسپارید بعد از گذشت چند ماه می خواهید نتیجه کار را ببینید که با استفاده از جداول تحلیل زمان این کا را انجام می دهید وبعد از گذشت مدت زمانی در صورتی که برنامه ها را درست اجرا نموده باشید متوجه می شوید پاسخ دادن به تلفن ۲۰دقیقه انجام می دهید امید است این مثال توانسته باشد شناخت درستی درباره ی نحوه ی برنامه ریزی زمانی و به طور کلی مدیریت زمانی به شما بدهد وقت کشی ها) یک زمان دزدی (یا به قول بعضی مردم وقت کشی)چیزی است که ما را ازانجام کار های مهم و ازشمند باز دارد ان فعالیتی است که شما وقت قابل ملاحظه ای روی ان می گذارید بدون اینکه سود ویا ارزش چندانی برای شما داشته باشد شاید فعالیتی باشد که باید انجام دهید اما به تحقق اهداف مهم شما کمک زیادی نمی کند ملاقات های طولانی .کار های عادی که به سادگی می توان ان هارا به دیگران واگذار نمود و مزاحمت های مکرر دیگران بعضی از دزدان زمان هستند هدف نهایی.کنترل وقت کشی از طریق تکنیک هایی مانند = به تعویق انداختن یک کار.زمانی که کار مهم تری برای انجام دارید.کوتاه کردن وقتی که صرف ان می کنید یا حذف بخشی هایی از ان برای دریافت نتیجه ی بهتر است در حین بررسی دزدان زمان یا وقت کشی ها پی خواهید برد ان ها به دو دسته تقسیم می شوند اولین دسته) دزدان زمان خارجی هستند مانند=تماس های تلفنی .ملاقات کنندگان اتفاقی و سایر مزاحمت ها دومین دسته) دزدان زمان گرده داخلی یا خود خواسته است مانند=فقدان نظم شخصی.میز شلوغ.عدم تمایل به واگذاری کار ها به دیگران.تعلل ورزی و عدم تصمیم گیری موثر غاصبان زمان : در هفته ده ها ساعت پر ارزش توسط غاصبان سنگدل زمان از شرکت های بزرگ و کوچک به یغما می رود .این جنایتکاران دوران عبارتند از •= بحران ها • تلفن ها • میهمان های نا خوانده • کم رویی در نه گفتن • تساهل • جلسات • کاغذ بازی • ماموریت و سفر های اداری الف)بحران ها = بحران سازمان را از لحاظ برنامه ریزی می شکند .در موقع بحران.اولویت اول و اخر کاری.حل بحران است.برخی مدیریت ها بحران ساز هستند .برنامه ریزی درست مانع وقوع بحران می شود و یا تاثیرات ان را کنترل می کند ب)تلفن ها= تلفن نمونه بارزی از یک امر فوری اماغیر مهم است که باید از ان اجتناب کرد به طور کلی امری مقاومت ناپذیر در زنگ تلفن موجود است لحن امرانه زنگ تلفن به شما می گوید گوشی را بردار ممکن است خبر های مهمی برای شما داشته باشم فنون مدیریت تلفن های که از بیرون زده می شود •= ۱–هنگامی که مشغول کار هستیم تلفن به فرد دیگری منتقل شود • ۲–ساعاتی از کاررا در نظر گرفته و در ان به تلفن پاسخ ندهیم • ۳–در طول جلسات به هیچ تلفنی پاسخ ندهیم • ۴–با تلفن های نا خواسته ۰مودب.محکم و مختصر صحبت کنیم • ۵–از افراد بخواهیم که در مواقعی که کار کمتری داریم تماس بگیرند • ۶–فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم ج)مهمانان نا خوانده= پژوهش های اخیر نشان داده اند که هر هشت دقیقه.یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می شود و زمانی که این وقفه ایجاد شود .چندین دقیقه طول خواهید کشید که وی با همان تمرکز و بازدهی در کار خود برسد روش های رد کردن مراجعین سرزده •: ۱–سدهای فیزیکی مقابل اتاق کار خود ایجاد کنید • ۲–ان ها را به قسمت های عمومی اتاق عقب برانید • ۳–از تماس مستقیم چشمی با ان ها پرهیز کنید • ۴–هرگز اجازه نشستن به ان ها ندهید • ۵–با قدم زدن ان ها را به خارج اتاق راهنمایی کنید • ۶–دیگران

را عادت دهید که قبلا از شما وقت بگیرند د)کم رویی در نه گفتن: گفته شده که قدرتمند ترین و قوی ترین عامل در مدیریت زمان یک واژه دو حرفی یعنی (نه)است چهار مرحله برای (نه)گفتن •: ۱-به دقت مقصود گوینده را گوش کنید • ۲-اگر قصدتان (نه)گفتن است که این واژه را با کمال ادب و قاطعیت بگویید • ۳--برای (نه)دلیل بیاورید • ۴-را ه حل تازه ای عرضه کنید ه)تساهل چهار روش برای برای برخورد با کسانی که کار ها را به تاخیر می اندازد •: ۱-ایجاد اعتماد در زیر دستان و تقویت خوش قولی •. ۲-به جای پایان کاربرشروع کار تاکید کنید • ۳-کنترل بر کارکار داشته و راهنمایی کنید • ۴-اولیت ها را دقیقا برای زیردستان تشریح کنید و)جلسات: طبق تخمین ها در کشور انگلستان بیش از چهار میلیون ها ساعت وقت در روز صرف حضور در جلسات می شود این جلسات کاهی ضروری و غیر قابل اجتناب و گاهی به عنوان سوراخ های هدر رفتن زمان در کیسه عمر هستند سازماندهی جلسات •: ۱-اهداف مشخصی برای جلسات برگزینید • ۲-برای هرکس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید • ۳-تعداد افراد شرکت کننده را به حداقل برسانید • ۴-از سر ساعات شروع کردن جلسات بپرهیزید اما حتما ان را سروقت تمام کنید • ۵-در مورددستور جلسات کوتاه .جلسات را سرپایی تشکیل دهید • ۶-اعضا را عادت دهید برای حرف زدن وقت بگیرند • ۷-از روش رای گیری برای کنترل نتایج استفاده کنید • ۸-برای کار های تخصصی کمیسیونهای خاص قبل از جلسه تشکیل دهید • ۹-از گفتگو دو به دو جلوگیری کنید ز)کاغذ بازی: در تحقیقی که در مورد مرکز خدمات پرسنلی ادیا در امریکا از۹۰۸تن از مدیران امور اداری صورت گرفته است ۵۳درصد ان ها اظهار داشته اند که هر روز کاغذ بازی بین ۱تا۳ ساعت از وقت ان ها را به خود مصروف دارد برخورد با نامه ها • ۱-دستیارانتان را تشویق کنید نامه های معمولی را پاسخ گویند •۲-اگر می توانید نامه را به شخص دیگری ارجاع دهید • ۳-اگر محتوای نامه مهم نیست سریعا ان را بایگانی کنید • ۴-در مورد نامه هایی که حتما باید خودتان جواب دهید سریعا اقدام کنید گزارش ها •: ۱-از زیر دستتان بخواهید گزارش ها را تا حد امکان خلاصه بنویسید چون گزارش های مفصل اصلا خوانده نمی شود • ۲-اگر گزارش مفصلی به دستتان رسید از زیر دستتان بخواهید ان را برای شما خلاصه کند • ۳-هیچ وقت تایپ گزارش ها را خودتان انجام ندهید • ۴-در حد کفایت بنویسید نه در حد کمال ح)سفر اداری: سفر و ماموریت اداری وقت زیادی از یک مدیر می گیرد قبل از سفرفکر کنید •! ۱-ایا این یک سفر ضروری است •؟ ۲-ایا باید حتما خودتان در این سفر باشید •؟ ۳-ایا می توان زمان سفر را تغیر داد •؟ ۴-ایا می توان طرف مقابل خود را دعوت کرد؟ تدارکات سفر •: ۱-تلفن همراه و کامپیوتر را همراه خود ببرید • ۲-پرونده ای که از اولویت کاری برخوردار است باخود ببرید • ۳- از رانندگی در طول سفر پرهیز کنید • ۴-حتی الامکان از هواپیما استفاده کنید تحقیقات نشان داده است یک ساعت کار در هواپیما برابر است با سه ساعت کار در اداره چون در هواپیما سایر مزاحمت های اداری وجود ندارد۰ شکسپیر در کتاب ریچارد می گوید (زمانی من وقت را تلف می کردم و امروز وقت مرا تلف می کند) فصل سوم: تجزیه و تحلیل مسائل زمانی در کار گروهی: مسائل و مشکلات مربوط به زمان ها .تا حد بسیارزیادی تحت تاثیر اطرافیان به ویژه همکاران قرار میگیرد مدیریت ضعیف دیگران در برنامه ریزی و زمان بندی منجر به تاثیراتی هرچند کوچک بر روی ما و نزدیکان شود اگر فردی دو ست دارد که اجتماعی و مردمی باشد اوقات دیگران خود به خود به گوش کردن به صحبت های او در مورد مسائل مختلف پی می برند مثلا- رئیسی که اجازه می دهد وقت یک جلسه به بطالت بگذرد یا وقت صرف مسائلی بی اهمیت گردد در واقع وقت دیگران را هدر داده وتلف کرده است ویلیام انکن و رونالدال واس در مقاله ای به نام مدیریت زمان سه حالت مختلف را برای اتلاف وقت بیان می کنند • ۱)اتلاف وقت توسط رئیس: یعنی زمان لازم برای انجام اموری که مربوط به رئیسبود و اموری که عدم انجام ان ها جریمه خواهد داشت و جریمه ان ها نیز غیر قابل اغماض است • ۲)اتلاف وقت در سیستم: یعنی زمان لازم برای انجام مسئولیت ها و وظایف خدمتی • ۳)اتلاف وقت توسط خود شخص) یعنی زمان لازم برای انجام امور شخصی یا اموری که برای انجام ان ها با میل خود اقدام می گردد افراد فوق الذکر دریافتند که بیشترینوقت که توسط شخص تلف شده در

واقع همان زمان مصرف شده برای امور فرعی بوده است انکن ووإس توصیه کردند که مدیر بهتر است از اوقات اختصاص داد ه شده به امور فرعی یا اموری که مربوط به زیر دستان می باشد بکاهد تا در عوض و قت مفید بیشتری به دست اورد ما باید بفهمیم که چقدر وقت داریم ما باید بفهمیم که چقدر از ان به کار عادی روزانه مان مربوط است پس باید تلاش خود را برای تبدیل وقت به وقت مفید بنمائیم و سعی کنیم از هدر رفتن و ایجاد وقفه های طولانی در وقت جلوگیری کنیم کارارایی گروهی: ما به عنوان اعضای یک سازمان می توانیم کمک بسیاری به خودمان بنمائیم اگر مسائل مشترک کار گروهی را بهتر درک کنیم و برای بهبود بخشیدن به فعالیت هایمان با همکاران خود کوشش های مشترکی داشته باشیم حتما کار ارایی بیشتری خواهد شد گروه متشکل از افرادیست که مرتبا با ان ها در ارتباط متقابل هستیم ای ین افراد ممکن است همکاران.زیر دستان یا رئیسان یا مردمی باشند که مانند مادریست یا مقام خاص انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتربان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتر بان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی با مادر ارتباطند در واقع لازم است فقط روی مسائل تیمی و گروهی متمرکز شوید بهتر است برای سایر اعضای گروه کاری خود نیز .برنامه زمان بندی شده درست کرده و نتایج کار یکدیگر را مقایسه کنید یافته های خودرا با سایر اعضای گروه در میان بگذارید و در مورد ان بحث کنید فصل چهارم: خودسنجی: مدیریت زمان را نمی توان زمره ی ثبت رویداد های عاری یا تقویم روزانه به حساب اورد تقویم عاری تقویم عاری گرچه در فعالیت های روزمره ما به وسیله ی مهمی برای برنامه ریزی است اما فقط قسمتی از کل مدیریت زمان می باشد درست به کار گرفتن زمان به معنای به کار گیری درست نیروهایتان است پس به طور کلی در این فصل فرم خودسنجی را انجام می دهیم به نقاط ضعف و قوت .چیز هایی که برای خودمان می خواهیم .چیزهایی که برای خود نمی خواهیم و به ارزشهایمان نگاهی انداخته ایم لیستی از کارهایی که انجام می دهیم .دوست نداریم انجام دهیم یا تغیر خواهیم داد .تهیه نموده ایم فصل پنجم: تعیین اهداف و اولویت ها: بسیاری از ما در مدیریت زمان منقعل و نا به کار امد هستیم همچنین احساس می کنیم که در رسیدن به اهداف اساسی مان نا توانیم از طرفی بسیاری از ما نسبت به انتظارات و توقعات خودمان. شناسایی و اعتماد کافی نداریم علاوه بر ان احساس می کنیم که در زندگی سردر گم هستیم پیش از انکه تصمیم بگیرد در ساعت های اینده یا هفته بعد یا سال اینده چه کاری می خواهید انجام دهید بایستی مشخص کنید به دنبال چه هستید و چه نتایجی از تلاش هایمان می خواهید بگیرید ارزیابی نقاط ضعف و قوت یکی از کام های اساسی و مهم در تعیین اهداف به شمار می رود در فصل ۵و۶از طریق یک فرایند هفت مرحله ای اولویت بندی اهداف اجرایی وبرنامه ریزی عملی برای رسیدن به ان ها بررسی شد تعیین اهداف: براین بخش باید لیستی از هدف هایتان را تهیه نموده و ان را به طور عامل مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به صورت علمی هدف ها را در چهار دسته •: شغلی • خانوادگی • شخصی • اجتماعی هدف های شغلی: .در حالیکه شروع به تکمیل نمودن اهداف شغلهایتان می کنید سعی نکنید به جمله پردازی یا انتقاد از خود یا نگرانی از اینکه انتخابات مورد سند دیگران واقع می شود یا نه می پردازد این لیست برای شناخت و کمک به خودتان است و هدف دیگری بر ان متصور نمی باشد اهداف خانوادگی: اگرهدف های شغلی مبهم و نامشخصند هدف های خانوادگی از ان هم مبهم ترند اهداف خانوادگی را در سه مقوله می توان جای داد: مقوله نخست) استانداردها و نحوه ی زندگی است برای چنین هدفی چه مقدار در امدی در نظر دارید و.... دومین مقوله) اهداف خانوادگی دستیابی به استانداردهای معیشتی بلند است در دسته بندی اهداف نخست به مسائل اساسی فکر کنید به خانه(اتومبیل)هزینه افراد خانواده و... هم چنین به اوقات فراغتی که بخشی از شیوه ی زندگی خصوصی شما را تشکیل می دهد سومین مقوله) اینکه در بیشتر خانواده ها برنامه ریزی و مطابق نقشه زندگی کردن بسیار کم صورت می گیردو به همین دلیل افراد خانواده باید ارتباطشان را نزدیک و روحیه همکاری و و تعاون را در خود تقویت نمود هدف های شخصی: ان ها را نیز می توان در چند مقوله گنجاند : نخستین مقوله : مشتمل بر ارتباطات و مناسبات خصوصی و رشد شخصیتتان است در مقوله ی دوم: گذراندن اوقات فراغت مد نظر

است و هم چنین هـدف های شخصـی می توانـد شامل های اجتماعی و معنوی نیز باشـند هـدف های اجتماعی: اخرین هدف.هدف های اجتماعی است اغلب ما نسبت به سازمان ها .موسسات و نمادهایی که خارج از ان ها قرار داریم احساس تعهد می نماییم ماغالبا درگیر خـدمات اجتمـاعی می باشـیم نه بـدان جهت که به ان تمایل داریم بلکه به ان محبت که به ما تقاضا می شود گزینش هـدف های برتر=اکنون لیستی از هدف را دارید لیست را با دقت و انتقادلنه مرور نمایید و ان هارا بر اساس تقدم مرتب نمایید به طوری که دو هـدف یا بیشتر ضـروری باشـد هـدف هایی را که ممکن است در اینـده برایتان اهمیت پیـدا کنـد مجزا کنیـد ان هایی که قادر به انجامشان نیستیـد کنار بگذارید تعیین هدف های واقعی به معنای تعیین دیدگا ه های کم ارزش نیست بلکه به معنای ارزیابی واقعی توانایی ها و تعهدات شماست اگر هدف ها با هم در تضاد بودند به تاخیر انداختن برخی هدف ها ممکن است بهترین راه حل باشد سعی کنیـد هـدف هایتان را در مسیری قرار دهید که علاقه انگیزه ها و تواناییتان ایجاب می کند فصل ششم •: برنامه ی اجرایی: ترتیب و توالی وظایف: گاهی اوقات می توانیم وظایف را به اشـکال مختلف به سـمت یک هـدف سوق دهیم بسـیاری اوقات انجام دادن عمل ب قبل از عمل الف ممکن است کارامـدتر باشـد بدین معنی که ممکن است لازم باشد عمل الف انجام گیرد تا عمل ب تاثیر گـذار تر باشد چهار چوب زمانی)برای کار امد تر بودن یک طرح لازم است که ان طرح شامل یک چهارچوب زمانی باشد ما بایـد تاریخ های معینی را برای رسیدن به هـدف هایمان در نظر داشـته باشـیم و اگر طرح مستلزم چنـدین کام یا مرحله باشد تعیین تاریخ معین برای کام های اصلی و مهم از وظایف کلیدی است برنامه ی اجرایی: با استفاده از کار برگ اجرای برنامه وظایف را در یک ترتیب تقـدمو تاخر مناسب قرار دهیـد جزئیات وظایف بزرگ و کوچک به ان اضافه کنیـد این یک کار عملی است بنابراین به یک دیـد واقع گرایانه و دقیق نیاز دارد معمولا زمانی که بودجه نا کافی است و کارهای زیادی هم برای انجام شدن وجود دارد تنها راه حـل عملی گـام به گـام عمل کرد است یعنی برداشـتن گام اول) تصـمیم گیری و سـپس بقیه ی گام ها برنامه ها بایـد به مراحل مختلـف زمـانی تقسـیم بنـدی شونـد هر چنـد این موضـوع وقت گیر است ولی اغلب مواقع این تنهـا راه است تمرین نهـایی: اگر می خواهید در دست یابی به اهداف مهم موفق شوید جدی باشـید و عادت خوبتان را رشد دهیدسعی کنید برای یکی از اهداق مهمتان یـک برنـامه اجرایی تهیه و ان را دنبـال کنیـد • خلاـصه هنگـامی که برنـامه ریزی هـدفتان را به پایان رسانـد برای مـدیریت زمان امادگی پیـدا می کنیـد و برترین هدف و برنامه روز مره تان را تعیین کنید اگر چه شـما وظایغ کم اهمیت تری دارید ولی می توانید به وظایف برتر در ارتباط با شـغلتان و زنـدگیتان بپردازیـد و همواره باید زمان را مد نظر داشـته باشـیم • مهارت های مـدیریت زمان خود را بهبود ببخشـید •: ۱-فهرست کار تهیه کنیـد • ۲-با تمرین نحوه ی درست نشسـتن پشت میز از خستگی جلوگیری کنید •۳-اسـناد و برنامه های مهم را بایگانی وسایر کاغذهارا دور بریزید • ۴-انعطاف پذیر باشید و از روش های مختلف برای حل مسئله یا مشکل استفاده کنید • ۵-کارهای مهم را و کارهایی که به خلاقیت بالایی نیاز دارنـد در بهترین ساعات روز انجام دهید •۶-بـدترین کـار هرروز را اول روز انجام دهیـد • ۷-برای هر کـار یک ضـرب الاجل قرار دهیـد • ۸-تمرکز کنیـد • ۹-سرعت خـود را ۱۰درصـد افزایش دهیـد مـدیریت زمان و نماز اول وقت بر اساس سؤالات علمی مـدیریت زمان عمل کنـد براساس تأییـد و خبرگزاری فـارس توصیه عقـل، اقـامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیـح داده و برتر خواهدشـمرد در سنت دینی مسـلمین، یکی از مستحبات مؤکد، اقامه نماز در ابتدای زمان شرعی است که در اصطلاح عرفی مسلمین «نماز اول وقت »گفته میشود و براین اساس است که در اصـطلاح عرفی مسـلمین نماز اول وقت آموزهها و وعدههای همین سـنت دینی عمل به این مسـتحب، مسـتوجب ثواب اخروی است. ولی پیچیدگی زندگی مدرن و اشـتغالات فراوان مسـلمانان در زمانه ما موجب عمل به این مستحب شرعی را یافته و نمازهای یومیه ـ که بر فرصت شده کمتربویژه نمازهای ظهرو عصر۱۸سوره روم واجب شرعی است اساس آیات ۱۷ این دغدغه روزانه جامعه دیندار و شـریعتمدار در مغرب و عشا با تاخیر خوانده می شود عصـر متجدد، تیزرو و پیچیده باید سامان یابـد و پاسخ داده شود که در مواجهه با این چگونه باید عمل کرد؟ طبیعی است پاسخ شـرعی و فقهی آن انتخاب و چه کنم

همانگونه که درروایات آمـده است رسول مکرم ترک هر عملی به احترام نماز است مشـغول به هرکاری بودنـد، چون وقت نماز فرا میرسـید رنـگ از رخساره خـدا (ص)ولی ایشـان میرفت و حضـرتش همچـون معشوقی مضـطرب به اقـامه نمـاز میشـتافتند اگر همه مسـلمین چنین تقیـدی در عمـل به سـنت نبوی داشـتند شایـد امروز این مسأله دغـدغهای را بر نمیـانگیخت. نکته مـدنظر من در این یادداشت کوتاه، وجوب عقلانی اقامه نماز اول وقت برای مسـلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشـهور و تثبیت شده مدیریت اسـتنباط شده، برای هر مسـلمانی اقامه نماز اول وقت نه تنها از نظر فقهی عمل به یک مستحب شرعی و آرامش درونی و ثواب اخروی است، بلکه از نظر عقلی نیز و بـا در نظر گرفتن آموزههای مـدیریت زمان «time management» امری صواب و بجا در انجام امورات روزانه است. مدیریت زمان بر۴ اصل استوار است: آیا لازم است کاری حتماً انجام شود؟ آیا این کار را حتماً من بایـد انجام دهم؟ آیا این کار حتماً بایـد الان انجام شود؟ آیا این کار اولویت اول را درکارهای امروز من دارد؟ براساس علـم مـدیریت هر فردی – نه صـرفاً مـدیران – برای تنظیم و سامانـدهی امـورات روزانه خـود در مـواجهه اولیه بـا هر کـاری بایـد به سؤالات مذکور پاسخ داده و سپس اقدام کند. فرد مسلمان نیز در مواجهه با صدای اذان و دعوت به اقامه نماز اگر بر اساس سؤالات علمی مذکور عمل کند براساس تأیید و توصیه عقل معاشاندیش، اقامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیح داده و برتر میشـمارد. اول آنکه این کار – یعنی نماز – باید انجام شود و ترک یا تأخیر در فرجه زمان شـرعی مقدور نیست و حتی اگر به هر دلیلی اقامه نشود قضای آن بر فرد مسلمان و حتی وارث او واجب میشود. دوم آنکه نماز را براساس اصل وجوب عینی در فقه هر فردی باید رأسا و شخصاً اقامه کند و امری قابل تفویض نیست. سوم آنکه بین ۵ حکم شرعی واجب، مستحب، مباح، مکروه و حرام اولویت دوم را دارد و این خود مشوق فرد دینـدار و متشـرع در عمـل به این مهم است. به همین سادگی و آسانی وجوب عقلی اقامه نماز اول وقت برای مسلمانان محرز است؛ حال آنکه شریعت چون بر آسانگیری بنا شده آن را مستحب میداند. ودر اخر هم سخنانی درباره ی مـدیریت زمان: هروقت می بینید کار خیلی خوب پیش می رود می توانید دو چیز دیگر راهم پیدا کنید ۱)ادم یک دنده و یـک احساس وظیفه پیتردراکر(نویسـنده و سـخنران در حوضه ی مـدیریت) ۲)علت هرشـکستی عمل کردن بـدون فکر است الکس مکنزی(متخصـص مدیریت زمان) ۳)مهم ترین کـار مـا این نیسـتکه ببینیم در دور دست های مبهم و ناپیـدا چه چیزهایی وجود دارد کـار مـا این است که به انچه اشـکارادر پیش رو داریم بپردازیم وینیسـتون چرچی ۴)اگر نتوانیم وقت خودرا برنـامه ریزی کنیم هیچ چیز دیگر را نمی توانید اداره کنید پیتردراکر

سیره پیامبر(ص) در رهبری و انسان سازی

سیره ی پیـامبر(ص) در رهبری و انسـان سازیصـفار سـالم خلاـصه کتاب: فائزه لواسانی نوشـتهی سالم الصـفار؛ ترجمهی غلامحسـین انصاری_.تهران: مؤسسهی انتشارات امیر کبیر، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل،۱۳۸۳– هجده،۲۱۴ص.- ISBN۹۶۴_۳۰۴_۱۲۸_X– فهرست نویسـی براساس اطلاعـات فیپـا. عنوان اصـلی: سـیره الرسول فی القیـاده والمناهـج انسانیه. کتابنامه: به صورت زیر نویس.۱. محمـد(ص) پیامبراسـلام ، ۵۳ قبـل از هجرت_۱۱قمری_سـیاست و حکومت.۲. رهبری(اسـلام). الف. انصاری غلامحسـین،۱۳۲۷، مترجم. ب.مؤسـسهانتشارات امیرکبیر. شـرکت چاپ و نشـر بین‌الملل.ج. عنوان۹۰۴۱س۷ص/۹۳۶/۲۹۷۱۳۸۳ BP۵۵/۲۴کتابخانهی ملی ایران ۲۵۸۵۲–۸۳مقدمه مؤلفجاهلیت، در زمان ما همانند گذشته وجود دارد، و این اشتباه بزرگی است که تنها، ساکنان جزیرهٔ العرب و هر جـامعه ای را که امکانات سازنـدگی و عمران نداشـته است، به عقب مانـدگی و جاهلیت انتساب دهیم و مردمانی را که در امر سازنـدگی و تولیـد پیشـرفته باشـند، متمـدن و بـا فرهنگ بنامیم.تاریـخ، با نشان دادن واقعیتها به ما خبر داده است گه قومهای «عاد» و«ثمود» و فرعونهای اهرام ساز مصـر، و دیگر گروه ها و فرمانروایان سـتمگری که هنوز آثارشان به جای مانـده ، گرفتار قهر و عـذاب الهی گردیدنـد،و عمران و آبـادانی و تمـدن غیر انسـانی آنها، برایشان سودی نـداشت؛ زیرا آمیخته با ظلم و سـتم و مبارزه با

پیامبران و مصلحانی بود که می خواستند تمدنی انسانی، بر پایه های عدالت و آزادی برقرار سازند.موسی (ع) نیامده بود تا اهرام بزرگتری بنا نهد و با فرعونهای مصر در اینکار به رقابت خیزد،و آهنگ آن نداشت که مجسمه ی موهوم سلیمان را باز سازد. او کتاب آسمانی تورات را برای مردم به ارمغان آورد و با عصای اعجاز آمیزش، حقانیت آن را آشکار ساخت، اما تفکر پست و جاهلانه ی قوم یهود،آزادی مطابق با تورات را بر نتافت، چه، یهودی به اقتضای طبیعت و سرشت، جز ذات شرور و متجاوز خویش دوست نمی دارد و اندیشه ای جز پرورش غیریهودیان در سر نمی پروراند.یهودی در طول تاریخ برای رسیدن به خواسته هایش، یا به سر سپردن و خدمتگذاری به قدرت حاکم توسل جسته،و یا ثروت و شهوت را به جای خدا و معبود حقیقی سجده آورده و با چنین روحیه ای حتی در کنار پیامبران و مصلحان خیر اندیش،آرامش و امنیت نیافته است. یهودیان حتی با کتاب مقدس خود تجارت کرده و به تحریف آن دست زدند،و با اختلاط و آمیزش با مسیحیان و وارد کردن افسانه های «تثلیث» و«فداء» در باور ها و معتقدات آنها، دینشان را تباه ساختند. آنان، مسیح را دروغگو و فریبکاری می پندارند که به دار آویخته شد،و در انتظار مسیحی هستند که از خود آنها بوده و نشانه های ویژه به همراه داشته باشد . و با همه ی مبالغه ی آنها در قضیه ی «هلو کاست»و کوره های آدمسوزی که روژه گارودی،متفکر فرانسوی با دلایل انکار ناپذیر، دروغ بودن آنها را ثابت کرده است،این سؤال در ذهنها پدید می آید،که چرا هیتلر که در ابتدا یهودیان را مقرب دستگاه خود ساخته بود،در نهایت چنان بلایی بر سر آنها آورد؟ پاسخ این سؤال از اینجا روشن می شود که گفتیم یهودی،جز خودش، هیچ کس را دوست نمی دارد و در ابراز مودت به قدرتمندان و ثروتمندان نفاق می ورزد،و پیوسته در پی یافتن فرصتی است که سرور و آقای خودش را به خاک افکند و گردن او را بشکند، همانطوری که یهودیان معاصر، با بسیاری از رؤسای جمهوری آمریکا مانند ترومن و کندی چنین کاری را انجام دادند .و امروز نیز همان یهودیان، مانند موریانه به جوامع انسانی رخنه کرده و با تشکیلات ویرانگری مانند فراماسونری و لیونزی به همه جا دست انداخته و با دخالت مستقیم یا اعمال نفوذ بر تصمیم های کنگره و دولت ایالت متحده ی آمریکا،به وسیله ی هدایت انتخابات، یا توطئه برای بر کنار ساختن رؤسای جمهوری، قطعنامه های سازمان ملل را نیز در کنترل خود در آورده اند.و اضافه بر همه ی اینها،افرادی مانند داروین،فروید و مارکس را به جامعه ی بشری تحویل دادند که زیر پوشش علم و مادیگری به نابود کردن ارزشهای اخلاقی و عقاید دینی و دشمنی با انسانیت پرداختند. سیاهکاریها و شرور خانواده ی نامیمون صهیونیسم،نمونه ای است از اعمال آنهایی که از فرمان پیامبران سر پیچیده و تمدنهای بزرگ جهان و مدنیت معاصر ما را بازیچه ی خویش ساختند.البته، آنان شکست خورده اند و بزودی ور شکستگی خود را در برابر آئین اسلام اعلام خواهند کرد،همان اسلامی که محمد (ص) پیامبر خدا آن را به جهانیان عرضه داشتو با شیوه ها و رفتار مبارکش، برنامه ها و قوانین اعجاز آوری برای ساختن تمدن انسانی فراهم آورد.کتاب آسمانی محمد(ص) معجزه ای است جاودانی که نبوت دیگر پیامبران را نیز تصدیق و تآیید کرده است، چنانکه بدون وجود آن، گواهیهای یهودیان و پیروهن ادیان دیگر در مورد دینشان، ارزش پذیرفته شدن نداشتند.شایان ذکر است که قرآن مجید مفاهیم صحیح آئین آنها را تأیید کرده است،نه مطالبی را که آفریده ی دستهای نیرنگ و تحریفند. پذیرش دین مبین اسلام و اقبال جهانیان به محمد(ص) فرآورده ی حتمی ناکامیابی و سقوط همه ی نظریات و مکتب های بشر ساخته ایست که ادعای انطباق با دا نش و اکتشافات علمی دارند، اما از تعالیم انسان ساز و تمدن آفرین رسولان الهی انحراف جسته اند، زیرا این آئین آسمانی با معجزه ی جاویدش قرآن، باورهایی روشن و مستدل، و قوانین و احکامی متین و سودمند برای همه ی عرصه های زندگی، پیش از تولد و انعقاد نطفه ی انسان تا بعد از مرگ او تدارک دیده است. اگر زندگی بشر، تنها بر اساس مکتبهای مادی ترتیب پذیرد، تفاوتی که بتوان عنوان «جاهلیت» بر آنها نهاد، بین زندگی آنروز ساکنان جزیره العرب و تمدنهای باستانی ایران و روم و جاهلیت زمان ما وجود نخواهد داشت،زیرا در این روزگار، قدرتهای استکباری، زیر پوشش جهانی شدن تجارت و در واقع به زور اسلحه، سرمایه ها و منابع طبیعی کشورهارا به تاراج می برند و این بارز ترین نشانه ی جاهلیت است.وشگفتی نیست از سفاهت و نا بخردی در تفکر

مادی که به سلمان رشدی و امثال او،فرصت می دهـد تا به خاتم پیامبران دلیری نماید، پیامبری که بشریت را از بندگی شـهوتها و عبـودیت در برابر انسـان آزاد کرد،و از گمراهی و گرفتـاری در دامهـای شـیطان و پیروانش، و دور شـدن از تمـدن انسـانی بر حـذر داشت. آیـا وقت آن نرسیده است که بشـریت، بـا تمسـک و پایبنـدی به عصاره و نتیجه ی همه ی شـریعتها و ادیان،یعنی گرایش و التزام عملی به سـنت و سیره ی پیامبر انسانیت، محمـد مصطفی (ص) خود را آزاد کنـد و به پیروزی حقیقی نایل آید؟و ان شاءالله، ضمن بحثهـای آینـده، گواهیهای بحق و منصـفانه ی اندیشـمندان بزرگ و فیلسوفان و نویسـندگان بیگانه درباره ی شخصـیت پیامبر اکرم (ص) ذکر خواهـد شـد،دانشـمندانی که بیشترشان انـدیشه ی مادی داشـته و با پیامبران و ادیان آسـمانی مبارزه می کردنـد، اما نتوانسـتند کاخ رفیع نبوت محمـدی را پنهان یا در برابر آن سـکوت نماینـد،نبوتی که با مفاهیم و احکام شایسته اش، در هر عصـر و زمـانی بر قرار و پایـدار اسـت. آری، فضـیلت آن اسـت که دشـمنان بر آن گـواهی دهنـد.و پیوسته، از دیروز تـا امروز، و در آینـده نیز،عظمت و جاودانگی آن بنای نبوت پدیـدار می گردد، بنای رفیعی که مردمان را هشـدار می دهـد، تا بر خلاف جهت امواج شـنا نکنند و تکامل علمی و صـنعتی را در جهت آسیب رسانی به انسان وانسانیت به کار نگیرند،و دعوتشان می کند که ابزار و امکانات پیشـرفته ی مـادی را بـا پیروی از تعالیم پیامبران الهی، بویژه پیامبر گرامی اسـلام (ص)، در راسـتای زنـدگی بهتر و سـعادت انسان و انسانیت و عمران و آبادانی هر چه بیشتر زمین به کار گیرند،و قبل از گذشـتن فرصت و نابودی تمدن به وسیله ی جنگ سوم جهانی که هیچ جنبنده ای را در زمین باقی نخواهد گذاشت، راهی مناسب برای رسیدن به سعادت و کامیا بی در جهان آخرت بیابند. البته، آینـده از آن اسـلام و مسـلمانان راستین خواهـد بود،چه، خداونـد تعالی می فرماید:«و می خواهند نور خدا را با دهانهایشان خاموش سازنـد، در حالی که خداوند نور خویش را کامل میگرداند، هرچند کافران نپسـندند». سالم الصـفاربیروت۲۳/۹/۱۹۹۸مدوم جمادی الاخر۱۴۱۹ه.ق. فصل اول: سیره و حکومت جهانی«براستی که محمد (ص) پیامبر خدا با آنکه به دانشـگاهی از دانشـگاههای روم یا مـدرسه ای از مـدارس ایران پـای نگـذارده، اما قانونگـذار و سیاسـتمداری بزرگ و خطیبی سـخنور و رهبری عظیم وکار آزموده به شمار می آید".» رینیه جنیون خاور شـناس فرانسوی "تأسیس دولت اسـلامی:پس از پایان سفر هجرت همینکه پیامبر به مدینه رسید، اقـدامات زیر را به منظور تشـکیل دولت اسـلامی انجـام داد :۱.ابتـدا به سـاختن مسـجدی در قبا همت گماشت که سـریعاً به مرکزی معنوی برای انجـام شـعایر و عبـادات دینی و اداره ای سیاسـی_نظـامی برای تبیین چگونگی ارتباطهـای حکومت بـا داخل و خارج و مـدرسه ای برای آموزش های دینی و مکانی برای قانونگـذاری مبـدل گردید. یاران پیامبر با اجتماع در آن مکان مقدس به تشـکیل انجمن هـا پرداختنـد و بر منبر سادهٔ آن با ایراد خطابه های روشـنگر آموزش های لازم داده می شـد و مسـلمانان درس نظم ترتیب و برابری در مقابل قانون را آموخته و یگانگی و برادری و انضـباط را تمرین می کردنـد. و فرمان های حکومتی از آن محل صادر می شـد. پس مسـجد تنهـا عبادتگاه یا مکان برگزاری نماز نبودبلکه جایگاه و منزلت آن، جایگاه و منزلت خود اسـلام بود که در بخش های دین و سـیاست رو به تکامل داشت.۲.گام دومی که رسول خدا در جهت تشـکیل دولت دینی در مدینه برداشت نوشـتن سندی بود که به موجب آن ارتبـاط میـان مسلما نـان با یکـدیگر و با دیگر گروه های انسانیماننـد یهودیان که در مکه می زیسـتند نظمی نوین می یـافت.مقایسه ی دولت پیامبر با دولت های رسـمی بشـر:۱.اصولاـ مقـایسه ی حکومت پیانبر با حکومت های عرفی صـحیح نیست،زیرا در این حکومت هـا قوانین بر اسـاس قرارداد هـای انسانی وضع می شونـد اما قانون های حکومت پیامبر از لحاظ نظری و عملی تکیه بر وحی و فرمان الهی دارنـد. ۲.نپـذیرفتن حاکمیت دین اسـلام در حد شـرک و کفر است و جنایتی بزرگ در حق امت محسوب می گردد.سـیاست رسول اکرم در رابطه با قوای سیاسـی و دولت ها و جوامع بت پرست یا اهل کتاب، بر موارد زیر اسـتوار است :دعـوت به اسـلام از طریق گفتگوی رو در رو ، یـا ارسـال نـامه یـا اعزام هیئت هـای تبلیغی رسـمی. ۲.اعلاـن جنگ و پیکار با دشـمنان اسلام و ا نسانیت . ۳. انعقاد قراردادهای صـلح و همزیستی مسالمت آمیز.اقـدامات رسول خـدا (ص) برای تحکیم پایه های حکومت اسلامی:۱.تثبیت جبهه ی داخلی و افزایش توان سیاسـی و اجتمـاعی آن، بـا برداشـتن گامهـای سیاسـی و اخلاقی زیر:الف)

نوشتن پیمانی سیاسی و اجتماعی میان مسلمانان مدینه اعم از مهاجران و انصار. ب)انعقاد پیمان صلح و همکاری سیاسی و نظامی. ج) برقراری پیوند برابری و برادری میان مهاجران و انصار به منظور استواری بنیان های حکومت و ایجاد امتی با ثبات و به هم پیوسته.۲. دومین اقدام رسول خدا، تشکیل سپاه و نیروی مسلح بودتا به اذن الهی به جهاد برخیزد:شایستگی رهبری همه ی امور سیاسی، نظامی، اقتصادی و اجتماعی از جانب خدای تعالی به پیامبر اعطا شده بود و قرآن در این باره می گوید: « النبی اولی بالمومنین فی انفسهم »خاور شناسان در گذشته ادعا می‌کردند که قرآن اندیشه های خود پیامبر است یا آموخته های ایشان از دانشمندان مسیحی است. اما بعد از اثبات معجزه بودن قرآن و دعوت قرآن از آنها به تحدی به شکست خود اعتراف کردند و اما اکنون می گویند قرآن کتابی آسمانی است اما تفاسیر استنباط شده از آن کار بشر است و انسان توانایی درک مفاهیم آسمانی را ندارد، آنها توجه نکردند که آیات قرآن را سنت پیامبر تفسیر می کرد، سنتی که صاحب آن از روی هوی و هوس صحبت نمی‌کرد و تمام سخنان او با استناد بر وحی و فرمان الهی بود.احترام به افکار عمومی:پیامبر اکرم با اینکه به وحی الهی مؤید بود اما به فرمان خدا، مشورت و نظر خواهی از مسلمانان را به عنوان شیوه ای صحیح برای اداره ی همه ی امور امت برگزید. خداوند در این مورد به او می گوید: «و شاور هم فی الامرفاذا عزمت فتوکل علی الله»قانونگذاری:وضع و تدوین قانون های سیاسی، اقتصادی، قضایی، اداری واجتماعی مناسب، از مهمترین ارکان پایداری و استواری دولت و اجتماعات متمدن و پیشرفته ی انسانی است،و قرآن کریم مقرر داشته که جامعه ی اسلامی قانونمند و قانونمدار باشد و بدین لحاظ تمام احکام و مقررات مورد نیاز امت، یا به تفضیل در آن کتاب آسمانی بیان گردیده یا ضوابط و اصول کلی آن معین گشته و توضیح وتشریح آن به نبی اکرم (ص) واگذار شده است.احترام به قانون:رعایت و احترام به قانون، منشی است براستی کمیاب، مگر در پیامبران خدا و جانشینان آنها، پیغمبر اسلام که نبی رحمت بود، به لطف الهی هر اسائه ی ادبی به شخص بزرگوارش را نادیده می نگاشت و عفو می‌کرد ،اما کسانی را که به حرمت قانون تجاوز می‌کردند هرگز نمی بخشید، و اهل تعارف و سهل انگاری در عمل به قانون و کیفر دادن به مجرم با هر مقام و موقعیتی نبود، زیرا کاملاـ آگاه بود که قانون متکی بر عدالت، همانند سایه ای است که انسان ها در آن ایمنی می‌یابند و هستی و کیان امت را نگه می دارد و شایسته نیست که بازیچه‌ی صاحبان هوی و هوس و قربانی مطامع اشخاص گردد.انتخاب حاکم:آئین اسلام ، مسئله‌ی حکومت و زمامداری را بر دو پایه استوار ساخته است:۱.پرورش روحیه‌ی مسئولیت پذیری در بین آحاد ملتالف)از مسلمانان می‌خواهد در قبول امانت هیچگاه میل شخصی خود را بر مصلحت عالی اسلام ترجیح ندهند ب)فریضه‌ی امر به معروف ونهی از منکر را وظیفه ای همگانی ساخته.۲.مسئولیت دانشمندان:عالمان راستین و با اخلاص دین که توان حل و فصل قضایای مهم اجتماعی را دارا باشند، مسئولیت انتخاب زمامدار و بیان صفت ها و شرایط ویژه‌ی وی، برابر ضوابط اسلامی به عهده‌ی آنها نهاده شده است.مبانی نظام های حکومتی معاصر:مهمترین اصل و مبنای نظامهای حکومتی بشری معاصر، اصل سیادت است،کلمه‌ی سیادت در فرهنگ اسلامی، واژه‌ای نا آشناست،زیرا کلمه ای است جدید و سیاسی که در دوران جدید در فرانسه مطرح شد و منظور از آن قدرت برتری است که دولت با تصاحب و تکیه بر آن در امور کشور دخل و تصرف می‌کند.سیادت در گذشته به اشخاص و افراد نیز انتساب می‌یافت و بعد از تجربه های تلخ و خشونت باری از استبداداندیشه‌ی انتقال سیادت از اشخاص به دولتها، در غرب رواج یافت.سیادت یا اقتدار مطلق و بدون قید و شرط از نظر اسلام تنها از آن خداوند قادر و تواناست این حقیقت را حضرت محمد(ص)در مدینه به مردم ابلاغ کرد تا بر مشروعیت دولت اسلامی تأکید ورزد وهیچگاه او و پیامبران قبل از وی با آنکه نمونه های کامل انسانها و صاحبان کرامت و اعجاز بودند، سیادت را از آن خود یا از آن حکومت و تشکیلات و افرا وابسته به آن ندانستند.قانونهای اصلی دولت اسلامی:۱.عدالت و دادگستری که پایه و اساس اسلام است و خداوند مارا به آن فرمان داده است.۲.وفا به عهد و پیمان که آن نیز فرمان صریح خداوند است«و بعهد الله اوفوا»۳.حرام دانستن کارهای زشت چه آشکارا و چه پنهان«قل انما حرم ربی الفواحشما ظهر منها و ما بطن»۴.زور و قدرت و ثروت نشانه‌ی برتری نیست«ان اکرمکم عند الله اتقیکم»

۵.پاداش و کیفر متناسب با سعی و عمل است.مشخصات دولت پیامبر:اساسی ترین مسئله در حوزه‌ی حاکمیت رسول خدا این بود که آن حضرت برای اقدمات مهم اجتماعی به انتظار وحی و فرمان الهی می‌نشست و حتی اگر انگیزه ها و شرایط لازم برای انجام کاری فراهم بود باز هم بدون اذن خدا دست به آن کار نمی‌زد. مسئله‌ی مهم و مسلم دیگر این است که تطبیق و اجرای احکام خدا، در آغاز، تنها بوسیله‌ی شخص پیغمبر صورت می گرفت، زیرا او بزرگترین پیشوا و قویترین انسان برای پذیرش امانت های خدایی واعمال و اجرای آنها بود.دولت و حکومت:دولت بنا به تعریفهای جدید عبارت از شخصیتی حقوقی است که نیابت و کارگذاری امتی از امتها را که در سرزمین معینی ساکن است، به عهده گرفته و برترین و بالاترین قدرت را در اختیار دارد و حکومت، سازمان یا دستگاهی است که در داخل دولت تشکیل می گردد. حکومتها توسط اشخاص بوجود می‌آیند و کامیابی یا شکست به آنها منسوب می گردد، همانطور که مدح و ستایش یا انتقاد و خدمت نیز متوجه آنان است.دولت اسلام:بدون شک دولت اسلامی، متمایز و برتر از همه ی دولتها، و مترقی‌ترین دولتی است که تمدن جدید، بعد از آزمودن انقلابها و مکتبهایی که بسیاری از انسانها را به رنج انداخت و خونهای زیادی را به زمین ریخت، به آن دست یافته است.تفاوت اساسی:نظام اسلامی، با شریعت واحکام واضح و قوانین متکی بر ایمان و عقیده، جامع بین دین و دنیای مردم است. در این نظام حاکمیت از آن خداست که بالاتر از حاکمیت مردم است و شخص حاکم و همه‌ی سازمانهای تحت امرش ملزم به رعایت احکام الهی می‌باشند. این وضوح و صراحت که در اسلام و اصول و مبادی و روش قانونگذاری نظام اسلامی وجود دارد، مانع این است که حکومت اسلامی همانند کلیسا، از آن روحانیون یا علمای دین باشد. وبا تمام ویژگیها و شرایطی که برای زمامدار اسلامی در نظر گرفته شده، باز هم او زیر سایه‌ی حاکمیت اسلام و قانونهای آن و عالمان آگاه و شوراهای مسلمانان و امر به معروف و نهی از منکر افراد جامعه قرار دارد فصل دوم: رهبری نظامی پیامبر«محمد(ص) فرماندهی شجاع و پر استقامت و شگفتی آفرین بود که برای برقراری دین خدا بر روی زمین و تثبیت آن در دلهای مردم، تلاش و مبارزه می‌کرد".» ویجان ماکسیم فرمانده‌ی لشگر قرانسه"پرورش فرماندهان مکتبی:یکی از اصولی که از سیره‌ی پیامبر در فرماندهی و پرورش فرماندهان بدست می‌آید، این است که فرماندهی یک مسئولیت و یک امانت قرآنی است و ارزش هر امتی به میزان موفقیت آن در پرورش فرماندهان شایسته است. فرمانده صالح آن کسی است که به صفات یک معلم آگاه آراسته باشد و مسئولیتش را در برابر امت و در برابر مردان تحت فرماندهیش درک کند و پیوسته به تمرین دادن و آماده نگه داشتن آنها مواظبت داشته و گاهی بعضی از امور مهم فرماندهی را با نظارت خود به آنها بسپارد.الگو و انتخاب:پیامبر گرامی اسلام با پرورش فرماندهانی برجسته از میان امتش و نیز با انتخاب دقیق فرماندهانی که صفات مورد نظر اسلام را دارا و شایسته‌ی حمل امانت قرآنی بوده و خدا را در همه‌ی احوال در نظر داشته باشند، بهترین الگو و نمونه را به جهانیان تقدیم کرد. این جمله‌ی آن بزرگوار که فرمود: «همه‌ی شما والیان و امیرانید و همگی مسئول زیردستان خود می‌باشید .» دلیل بر این است که آن حضرت همواره در صدد فرصت‌آفرینی و برانگیختن توان همه‌ی مسلمانان برای ایفای نقش رهبری و فرماندهی در موقعیتهای گوناگون زندگی بود.امام علی(ع) فرمانده‌ی نمونه:حضرت علی(ع) از نظر علم و دانش بنا بر این حدیث نبوی: « من شهر علمم و علی دروازه‌ی آن شهر است و هر کس علم خواهد باید از آن در وارد شود.» مظهر علم پیامبر بود و شجاعت آن حضرت نیز به قدری در کتابها و منابع گوناگون تاریخی ذکر شده که در حد تواتر معنوی است. و کسی را یارای تردید در آن نیست. علی(ع) در هر سریه‌ای که شرکت داشت امیر و فرمانده‌ی آن بود، در صورتی که دیگر اصحاب پیامبر در مواردی تحت فرماندهی امیر دیگری انجام وظیفه نموده‌اند.تصمیم گیری:گرفتن تصمیم‌های شایسته و قاطع، بویژه در تنگناها و شرایط سخت نشانه‌ی توانایی فرمانده بر بدست آوردن سهم بزرگی از پیروزی است.مسئولیت پذیری:با آنکه پیغمبر خود مسئولیت فرماندهی را بر عهده داشت و در این زمینه نیز الگو و سرمشقی بی‌نظیر، برای پیروانش بود، ولی آنها را برای پذیرش فرماندهی پرورش می‌داد و توان آنها را در این زمینه تقویت می‌کرد، به گونه‌ای که پیروزیهای اسلام در جبهه ها و سرزمینهای مختلف، همه‌ی فرماندهان نظامی جهان را به حیرت

واداشت.ایجاد امکانات نظامی:۱.پرورش انسان: تنها اسلام است که انسان شایسته و سرباز نمونه می‌پروراند، زیرا جهادگر مسلمان، توجهش را به یکی از این دو هدف نیکو : شهادت در راه خدا، یا زندگی با کامیابی و پیروزی معطوف می‌دارد و می‌داند که دنیا مزرعه‌ی آخرت است و آگاه است که بوسیله‌ی همین دنیای گذرا و کوتاه می‌تواند بر نعمتهای جاودانه‌ی جهان آخرت دست یابد.۲. آماده ساختن نیروی باز دارنده: منظور این است که رهبر و فرمانده با تأمین و تحصیل آمادگیهای لازم مانع وقوع جنگ و پیامدهای آن گردد. البته هتخاذ چنین سیاستهایی طبیعی است زیرا اسلام احیاگر انسان و انسانیت است و در همین راستا پیامبر اکرم تدابیری می‌اندیشند که مانع رسیدن آسیب به بندگان خدا گردد. ژنرال آندره بوفر می‌گوید :«انسان قرن بیستم که مصیبتهای دو جنگ جهانی را تحمل کرده و به آخرین دستاوردهای دانش نوین مسلح است اخیراً وسیله‌ای برای جلوگیری از وقوع مجدد این رنجها پیدا کرده است و آن استراتژی باز داشتن می‌باشد.»واکنش سریع:واکنش سریع از روشهای جنگی بسیار کارآمدی است که سبب تقویت روحیه‌ی رزمندگان و هجوم ناگهانی بر دشمن و تخریب روانی او می‌گردد.مقدمات واکنش سریع:۱. هماهنگی مرزدارن و نیروهای مرکزی۲. هشدار سریع۳.آماده ساختن مسلمانان برای حرکت سریعسیاست نظامی:سیاست نظامی دو قسم دارد که عبارتند از :۱. سیاست نظامی عمومی : مهمترین عمل پیامبر در اجرای سیاست نظامی عمومی، تأسیس یک پایگاه استراتژیک نظامی در مدینه بود که اقدامات راهبردی و حیاتی زیر از آثار آن به شمار می‌آیند:الف) تأسیس دولت اسلامی در آن شهر به ریاست شخص پیامبر. ب) تبدیل آن شهر به مرکز بسیج و اعزام سپاهیان اسلام . ج) فرماندهی جنگهای گوناگون و اعزام سریه هایی از آن شهر به مناطق مختلف توسط پیامبر اکرم به مدت هفت سال . ۲. مدیریت جنگ: مدیریت جنگی رسول خدا بر تحقق چهار اصل زیر استوار بود: الف) شکست دادن و ناامید کردن قریش و یهود و همه‌ی دشمنان اسلام از رسیدن به اهداف ضد بشری و ناصوابشان ب) برقراری امنیت استراتژیک برای مدینه بطوری که بعد از برقراری امنیت داخلی، با بستن قراردادهای دفاعی و حسن همجواری با یهودیان، امنیت خارجی آن شهر نیز تأمین گردید. ج) کارآمد ساختن دستگاه های امنیتی و اطلاعاتی حکومت بطوری که پس از پنج سال مسلمانان دارای سازمان اطلاعتی شایسته و توانمندی گردیدند. د) وارد آوردن فشار اقتصادی بر دشمنان و این تاکتیکی است که در هر مبارزه‌ای اثر حیاتی دارد.هدفهای سیاست نظامی: هدف اصلی بعثت رسول خدا، تعلیم و تربیت انسانها برای رسیدن به کمال و قرب خدایی بود و عملیات نظامی ایشان، در حقیقت وسیله‌ای برای برداشتن موانعی بود که جلوی تابش نور هدایت آسمانی به بشر را می‌گرفتند.تحرکات نظامی پیغمبر دو گونه بودند:الف) جهاد ابتدایی: روا بودن و مشروعیت اینگونه تحرکات منوط به وجود رهبری دینی است، اسلام پیام خداوند است و باید به گوش همه‌ی جهانیان رسانیده شود و چنانچه اشخاص یا گروه ها و دولتهایی، مانع ابلاغ و گسترش آن گردند، می‌بایست از سر راه مردم جمع‌آوری گردند. ب) تحرکات دفاعی: این دسته از تحرکات به منظور حفظ قرآن و حکومت اسلامی و جلوگیری از خطر آفرینی های کسانی که این آئین مقدس را به بازی گرفته و موجودیت آن را تهدید می‌کنند ، صورت می‌پذیرد. شخصیت نظامی پیامبر:شخصیت نظامی پیامبر پنج وجه دارد : ۱.ویژگیهای فرماندهی:الف) آمادگی بدنی: رسول اکرم (ص) در سطح بسیار بالایی از آمادگی بدنی و نیروی جسمی و شجاعت بودند بطوری که شهسوار اسلام حضرت علی (ع) درباره‌ی ایشان فرمود: « آنگاه که تنور جنگ برافروخته و کار بر ما سخت می‌شد به رسول خدا پناه می‌بردیم.»ب) دوراندیشی: دوراندیشی و تدبر ثمره‌ی پیشرفته‌ترین مراحل هوشیاری و تجربه‌ی نظامی است یکی از نمونه‌های دوراندیشی بارز پیامبر اهتمام و توجه ویژه به امیر مومنان علی (ع) در مناسبتهای گوناگون بود.ج) تصمیم گیری سریعد) اراده‌ی قوی: نشانه‌ی قوت اراده این است که تصمیم گیرنده علی رغم همه‌ی سختی ها و مشکلات تصمیمش را به مرحله‌ی اجرا درآورد.ه) آرامش: اگر فرمانده به هنگام بحران آرامش خود را حفظ نکند، سپاهیانش از اطراف وی پراکنده گشته و دچار شکست می‌گردد.و) جمع آوری مجدد سپاهان و اعاده‌ی نظم: سر لشگر ستاد مصطفی طلاس درباره‌ی این ویژگی پیامبر این چنین می‌نویسد: «در طول تاریخ تعداد فرماندهانی که توانستند بعد از شکست اولیه، مجدداً سربازان خود را جمع آوری و ساماندهی

کننـد به عـدد انگشـتان دست نمی‌رسـد، و به همین جهت فرمانـدهان بزرگ در برابر تدابیر و تاکتیکهای نظامی درخشان این پیغمبر عربی سر تعظیم فرود می‌آورند.»ز) شناختن صفات و ویژگیهای اصحاب و یاران و دشمنانح) خودداری از استبداد و احترام گذاردن به آرا و نظریات اصـحاب و رایزنی با آنانط) پذیرفتن و بعهده گرفتن مسـئولیت تصـمیم ها۲. پرورش نیروهای رزمنده:دومین وجه‌ی شخصـیت نظـامی رسول خـدا پرورش دادن و آمـاده ساختن نیروهای جنگاور بود، زیرا آن حضـرت به خوبی می‌دانست که سـرباز، اولین مهمترین عامـل پیروزی در جنگ است.۳. تهیه ی سـلاح :پیامبر در تهیه اسـلحه به دو امر توجه داشت: یکی مقـدار و تعـداد و دیگری تنوع و گوناگونی. زیرا بعضـی از سـلاحها، کارایی و قدرت عمل اسلحه‌ی دشمن را از بین می‌بردند واورا غافلگیر می‌سازند همـانگونه که رسول خـدا در جنگ احزاب با حفر خنـدق در اطراف مـدینه، مشـرکان را با نوعی سـلاح دفاعی غیر منتظره رو به رو ساخت و آنها را از حمله به مسـلمانان باز داشت.۴. برنامه ریزی مقدمات و شیوه های نبرد :الف) جنگ تبلیغاتی : ناپلئون می گوید: «اهمیـت عامـل معنـوی در جنـگ سـه برابر عامـل مـادی اسـت.» ب) جلـوگیری از تضـعیف روحیه‌ی یـاران، دور کردن افرادی که روحیه‌ی مسلمانان را تضعیف می کنند.۵. جنگ روانی:جنگ روانی از قویترین وسایل انهدام اراده‌ی جنگی است و آگاهان به فنون نبرد بر این باورند که اثر آن در حصول پیروزی با سرعت بیشتر و خسارت کمتر،از جنگ با سلاح به مراتب بیشتر و قویتر است، زیرا در جنگ روانی، عقل و اندیشه و عواطف سرباز دشمن، هدف گرفته می‌شود تا گرانبهاترین بخش وجود او یعنی روحیه‌ی معنویش تباه گردد. مارشال رومل می گوید:« فرمانده‌ی موفق کسـی است که قبل از تسـلط بر بدنهای دشمنان بر عقل آنان چیره گردد.»پیامبر اکرم در زمینه‌ی استراتژی جنگ و ارائه‌ی ساز وکار های بایسته‌ی جنگ روانی، نظریاتی مطرح ساخت که بر فراز آرا و تئوریهای ما در زمـان حـال قرار دارنـد :الف) فراوانی قـدرت: پیـامبر که تلمیـذ و درس آموز از مکتب قرآن بود به مضـمون آیه‌ی مبـارکه‌ی ۶۰ سوره‌ی انفـال که ترجمه‌ی آن بیـان می‌شود :« و شـما در مقـام مبـارزه با آنها خود را مهیا کنیـد و تا آن حـد که بتوانیـد از آذوقه و آلات جنگی و اسـبان سواری برای تهدید دشـمنان خداوند و دشمنان خودتان فراهم سازید و بر قوم دیگری که شما از دشمنی آنها مطلع نیستید و خدا به آنها آگاه است نیز مهیا باشـید و آنچه در راه خدا صـرف می‌کنید خدا تماماً به شما عوض خواهد داد و هرگز به شـما سـتم نخواهد شد.» توجه داشت و می‌دانست که قدرت و توانمندی سپاه اسلام، دشمنان خدا و بشریت را می‌ترساند و آنهارا از اقدام به نبرد باز می‌دارد.ب) جهاد با زبان: رسول خدا در این مورد فرموده‌اند :« مومن با شمشیر و زبان در راه خدا جهاد می کند.» زبـان دو کـارایی مهم در جنـگ دارد ؛ اولاً- ابزار تبلیغ است و می‌توان بوسـیله‌ی آن، قبل از فوت وقت، دشـمنان را امر به معروف و نهی از منکر نمـود و به راه خـدا هـدایت کرد. ثانیاً نقش مهمی در ترسانـدن دشـمن دارد و به خـاطر تـأثیر فراوان آن بر عواطـف و انـدیشه هـا و رفتـار انسـانی، اخیراً در جنگ تبلیغاتی از آن اسـتفاده می کننـد.راهای مصونیت از جنگ روانی:۱. ایمان و عقیـده: بی ایمـانی و سـستی عقیـده بزرگترین بیمـاری روانی اسـت که از روزگـار گذشـته تـا به امروز، همـواره بر روحیه و شخصـیت رهروان جاهلیت قـدیم و جدیـد اثری ویرانگر داشـته است.۲. صـبر و نمـاز : صـبر و نمـاز از قویترین وسایـل و کارآمـدترین روشـهای حفظ روحیه‌ی مسـلمانان و مقابله با فشار های روانی دشـمنان اسـلام می‌باشد قرآن کریم در توصیه به آنها چنین می‌فرماید : « یا ایهاالذین امنوا استعینوا بالصبر و الصلوه ان الله مع الصابرین»۳. احتراز از وارفتگی و سستی: قرآن مجید مسلمانان را اینگونه توصیه می کند : « و لاتهنوا و لا تحزنوا انتم الاعلون ان کنتم مومنین.»۴.ارائه‌ی واقعیتها: دانشمندان به این حقیقت پی برده‌اند که هیچ چیز مثل نشان دادن واقعیتها نمی‌توانـد جنگ روانی و آثار زیانبار آن را از بین ببرد ، زیرا پنهان کردن واقعیتها در انسان خلأ فکری ایجاد می کنـد و اورا طعمه‌ی آسان و آماده‌ای برای شایعات و اخبار گمراه کننـده‌ی دشـمنان می‌سازد . خبر رسانی صـحیح و نشان دادن واقعیتها، تنها راه از بین بردن شک و تردیـد مردم و پایان بخشـیدن به سـر در گمیها و ابهامات است و هیچ یک از وسایل اعلام و تبلیغ کارایی آن را در تکـذیب شایعـات و زدودن آثـار ویرانگر آنهـا ندارنـد. فصـل سوم: سیره و مـدیریتپیامبر اکرم (ص)مـدیر بی‌نظیر:خـاور شـناسان بزرگ، و اندیشـمندان جهان غرب به عظمت پیامبر بزرگ اسـلام، در همه‌ی زمینه ها و از جمله در موضوع مـدیریت اعتراف دارند.

همچنین علمای مغرب زمین نیزبـذان گواهی داده‌اند، که اقتباس و بهره گیری از فرهنگ و دانش مسلمانان و تأثیرپذیری از اسـلام و ارزشـهای متعالی آن، عامل بسـیاری از تغییرات تکاملی دنیای اخیر است. بدون تردید همه‌ی پیشرفتهای دنیای اسلام به فضل سیره‌ی رسـول گرامی اسـلام و برنامه‌هـای اداری بی‌نظیر او بـود پیـامبری که به تعـبیر قرآن، الگو و اسوه‌ای نیکو برای مسـلمانان است. و در همه‌ی راه و رسمهای زندگی و در رهبری و حکومت و جنگ و صلح و مدیریت اعجاب‌آور، مقتدای کاملی برای بشریت محسوب می گردد.مشـخصات کلی مدیریت پیامبر اکرم (ص):۱. عـدالت :با اسـتفاده از سـیره‌ی رسول خـدا اعلام می‌داریم که رفتار مدیر هر مجموعه بایـد منطبق بر موازین عدالت باشد، یعنی در شـرایطی که دو مجموعه در سـطحی واحد و دارای ویژگیهای یکسان باشـند، مقتضـای عـدالت این است که از مزایـای یکسـانی برخوردار باشـند و چنـانچه کـار بعضـی از سازمانها برای جامعه‌ای اهمیت حیاتی داشـته باشـند اعمال مساوات بین کارکنان آن سازمان و ادارات دیگر بر خلاف مصالح اجتماع است و ممکن است موجب از دسـت رفتن فرصـتها، و نابودی شایسـتگیها و تواناییها گردد. قرآن در خصوص اجرای عـدالت می‌فرمایـد:« یا ایها الـذین امنوا کونوا قوامین بالقسط شـهداء لله ولو علی انفسـکم اوالوالـدین و الاقربین»۲. برادری:۳.مسـجد عبادتگاه و مرکز اداری حکومت:مسـجد پیامبر بسیار ساده و کم هزینه بود، اما از آن مسجد و اداره‌ی کوچک، نور تمـدن اسـلامی در جهان پرتو افکنـد که انقلابی فکری و فرهنگی بر ضـد همه‌ی حکومتهـای سـتم پیشه و واپسـگرا و متحجر و غیر الهی بود.۴. نوشـتن منشور مدینه۵.تلاش در جهت عـدم وقوع جنگ :رسول خـدا در جبهه هـای گونـاگون همه‌ی سـعی و همت خود را بکـار می گرفت تا کار به جنگ و خونریزی نینجامـد و مسـئله با مـذاکره و گفتگو حل شود و این راه و رسـمی است بی‌نظیر و تدبیری است صـحیح و خدایی، به منظور تربیت مسـلمانان و نسـلهای آینـده، تـا در مقـابله با دشـمنان برنامه‌های خردمنـدانه بکار گیرنـد و تنها به عظمت اسـلام و تمـدن و تاریـخ آن یا به فراوانی نیروی انسـانی و ثروتهـای طـبیعی تکیه نکننـد.۶. ارسـال نـامه برای پادشاهـان۷.گرفتـن بیعـت مجـدد از یـارانبیعت گرفتـن آن حضـرت به هنگامه‌هـای بحران، تـدبیری اداری و بازدارنـده در راسـتای تقویت بنیه‌ی روانی مسـلمانان و اعلام مجـدد دوستی و وفاداری بشـمار می‌آید.۸. فتح مکهمبانی مدیریت رسول خدا:۱. وحی الهی۲. اصل شورامشورت یکی از اصول مهم اسلامی و از ارکان فن مدیریت است، اسلام به عنوان دین عقل و فطرت و انسانیت پیشتاز اجرای صحیح این اصل است.از دیدگاه رسول گرامی اسلام (ص) رعایت دو نکته‌ی زیر شورای اسـلامی را کامـل می‌سازد:الف) مشورت با همه‌ی مسـلمانان نه با تعـداد محـدودی از آنها، تا صاحبان افکار اندیشه‌های متین و متوازن، فرصت اظهار نظر داشـته باشـند.ب) در رآس هر شورایی یک رهبر مدیر و مدبر وجود داشـته باشد، تا به عنوان محور و ملاک مقبولیت آن، تصـمیم نهایی را اتخاذ کنـد.شورا و دموکراسـی:قرنها قبل از آنکه اندیشه‌ی دموکراسـیدر جهان بوجود آیـد، اصل شورا و مشورت در فضای جامعه‌ی اسـلامی مطرح بود و مسـلمانان به خاطر ارزشـهای دینی و تقوی الهی، حتی با ایثـار و به قیمت از دست دادن منافع شخصـی خویش، در اجرای صـحیح این اصل و نصـیحت و ارشاد یکـدیگر می کوشـیدند. روح دموکراسـی جدید نیز همین رایزنی و اسـتفاده از رأی و تجربه‌ی شهروندان است و می‌توان گفت شورای اسلامی گستره‌ی وسیعتری از دموکراسی را دارد.۳. مبانی سازماندهی اداریالف)کار:آن آخرین فرستاده‌ی خدا، کار را معیار تشخیص جایگاه اجتماعی و تعیین رتبه‌ی مسـلمانان در دنیـا و آخرت قرار داد ، قرآن کریم می‌فرمایـد« برای هر کـدام بر مبنـای کارشـان درجات و مراتبی است و پاداش اعمال آنها بطور کامل داده خواهد شد و مورد سـتم واقع نمی‌شوند»ب) علم و قدرت و شایسـتگی:پیامبر اکرم (ص)مسلمانان را به دانش پژوهی و اندیشـیدن، و کسب مهارت و تخصـص فراخوانـد تا بر قـدر و منزلت آنان بیفزایـد و خـدا در قرآن می‌فرمایـد: «مقام آن گروه از شـما که ایمان آورده باشـند و کسانی که به آنها دانش اعطا گردیـده رفیع می گرداند.»ج) مساوات :اسـلام همه‌ی مسـلمانان را در حقوق اجتمـاعی بـا هم برابر می‌دانـد و میـان آنهـا در اصـل خلقت و نژاد، یـا رنگ پوست و دیگر اعتبارات تفاوتی نمیگذارد.چهار نکته‌ی قابل توجه در بحث مساوات:۱. عمل به اصل مساوات: قرآن مجید با صـراحت اعلام داشته که پیغمبر انسانی مانند دیگر انسانهاست:«ای پیامبر به امت بگو من بشـری مثل شـما هستم»۲. زدودن بینش طبقاطی۳. مسـاوات زن و مرد: قرآن مجید

می‌فرماید:« هر مرد یا زنی که با ایمان به خدا کار شایسته‌ای انجام دهد، زندگی او را پاك و قرین سعادت می‌سازیم و اجری نیکوتر از آنچه کرده است به او اعطا می کنیم.»۴.مساوات فرمانروا با مردم.د) انتخاب والیان فرمانـدهان و کار گزاران:این گزینشـها نشانگر تـوجه ویژه‌ی رسول اکرم به پویـایی و اسـتمرار دعوت اسـلام و عنـایت به آینـده‌ی آن بود. پیـامبر اکرم تمـام سـعیش بر این بود که شایسـته ترین انسانها را برای خـدمت به اسـلام و مسـلمانان به کار گیرد و در همین رابطه می‌فرمود:« هر کس ولایت مسـلمانان را بر عهـده گیرد و کاری را به کسـی سپارد در حالی که شایسـته تر از او در دسترس داشـته باشـد به خدا و رسول او خیانت کرده است. »مـدیریت انسـانی:پیـامبراکرم در برنـامه‌ریزی هـا و شیوه هـای مـدیریت، تنها به انسان و خیر و صـلاح او اهتمام داشت، نه به اشیا و امکانـات مـادی. روح همه‌ی احکـام اسـلام حفـظ حرمت و تکریم شخصـیت انسـان است و قرآن مجیـد در این زمینه فرمـوده است: «براستی که مـا فرزنـدان آدم را گرامی و محترم داشتیم.»ویژگی‌هـای عمومی مـدیریت:۱. ایمان به ارزشـمندی کار:از نظر اسـلام در گزینش مـدیر، ایمـان و بـاور قلبی او به ارزشـمندی کـار شـرط اساسـی است، همـانگونه که شـخص رسول خـدا به حقانیت قرآن و ارزشـمندی تبلیغ و رسانیـدن آن به مردم، ایمـان و اعتقـاد کامل داشت.۲. احساس مسـئولیت و امانتـداری:رهبری و مدیریت موفق و درخشـان، آنگـاه تحقق می یابـد که پذیرنـده‌ی آن دارای روحی بزرگ بوده و بتوانـد سـختی‌های کـار را تحمل کنـد و با امانت و اخلاص و احساس مسئولیت به انجام وظیفه بپردازد.۳. قـاطعیت:مـدیر، محور و مرکز ثقل افکار و انـدیشه‌ها و مرجع تجزیه و تحلیل آرا و تصـمیم گیرنـده‌ی نهایی برای اجرای همه‌ی پروژه ها و پیشـنهادهاست. لذا باید دارای عزمی راسخ و اراده‌ای قوی و به دور از هر گونه وسواس و تردیـد باشـد. زیرا سـست رأیی و ضـعف اراده بر مـدیریت اخلال وارد می‌سازد وآثار ناپسـند آن در برنامه‌های اجرایی آشکار می گردد.۴.فروتنی و مردمی بودن:قرآن کریم خطاب به پیامبر می‌فرماید:«واخفض جناحك للمومنین» یعنی با مومنان فروتن و مهربـان بـاش.و آن حضـرت که همه ی اخلاـق و رفتـارش مطابق قران بود رفتار متواضـعانه‌ای با مسـلمانان داشت. این خلق کریم در وجود برادر و وصـی او امام علی (ع) نیز رسوخ داشت و به استاندارش چنین نوشت:« ای مالك، مهربانی تو با مردم آنها را به تو مهربان می کنـد و نیکوترین چیزی که چشم والیان به آن روشن می گردد، برقراری عـدالت در شـهرها و پدیـدار شدن دوستی رعیت است.» رهـبر و مـدیر موفق اسـلامی آن کس است که پـاره‌ای از وقتش را برای ملاقـات بـا مردم اختصـاص داده و بـا فروتنی کامـل و با حوصـله و دقت در کنارشان بنشـیند و به شـکایات و پیشـنهادات آنها گوش دهـد و در رفع نیاز آنها بکوشـد.۵. پیشینه‌ی نیکو:رسول خـدا قبـل از بعثت، در میان اهالی مکه به عنوان مردی امین و راسـتگو و خوش اخلاق و نیکو رفتار شـناخته می‌شـد. آن حضـرت بـا خلوت گزینی در غـار حرا به تفکر در امر آفرینش و مشـکلات مردم می‌پرداخت و بـا داشـتن چنین ویژگیهـا و فضایلی، مورد اطمینـان امت اسـلام بلکه همه ی مردم آن روزگار قرار گرفت.۶. محکم کـاری و نرمش:محکم کاری نه خشونت، ونرمش نه ضعف و سـستی، هر دو از صفات عمومی مدیران مورد نظر اسلامند و قرآن مجید، پیامبران را که به منزله‌ی مدیران جامعه‌ی انسانی می‌باشـند با عنوان مژده بخش و بیم دهنـده توصـیف کرده است تا مدیریتی متعادل و انعطاف پذیر را به جهانیان عرضه دارد. زسول اکرم(ص) فرموده است:« امـامت و پیشوایی شایسـته نیست مگر برای آنکس که دارای سه خصـلت باشـد:تقوایی که اورا از نافرمانی خدا باز دارد – حلمی که خشم او را مهار کند- خوشرفتاری با زیر دستان چنانکه برای آنان مانند پدری مهربان باشد.۷. بردباری و بلند نظری:یکی از صفتهای بسیار مهم یك مدیر داشتن اعصابی قوی و بردباری و توانایی ذاتی است برای حل مشکلات . مدیر باید ماننـد دریـایی باشـد که در درون آن جـانوران در حرکت و تلاشـند امـا ظـاهر آن همواره صـاف و گسـترده و بـا هیبت است و اگر لحظه‌ای بعضـی از سیاهی ها بر سطح آن پدید آیند بزودی امواج سر کش آنهارا در خود فرو می‌برند و دریا به سکون و آرامش پر ابهت خود بـاز می گردد.پیـامبر اکرم (ص) فرمودنـد: « هیـچ چیز بهتر از علم همراه با بردباری نیست.»و امام علی(ع) فرمودنـد:« فراخ سینگی و بردبـاری ابزار ریـاست و سـروری است.» فصـل چهـارم : سـیره و برنامه‌های اجتماعیجامعه شناسـی چیست؟جامعه شناسـی اسـلامی عبارتست از: بررسـی زنـدگی مشترك مردم.عبارت زندگی مشترك تعریف جامعه شناسـی را از تعاریف علوم دیگرمتمایز

می‌سازد، زیرا اشتراک یعنی خروج از جنبه‌های شخصـی زنـدگی انسانها و توجه به امور مشترک میان آنها. جامعه شناسی اسلامی به بررسـی همکاری‌هـا و ارتباطات و نشانه‌های ظاهری گروه‌های انسانی اهتمام دارد. دیویـد سانتیلانا خاور شـناس ایتالیایی می‌گویـد:« نظـام حقوق اجتمـاعی اسـلام بسیار درخشـان و کارآمـد است و دولتهـای دیگر از تأسـیس نظـامی شبیه یا نزدیک به آن ناتواننـد و مسئولیت اجتماعی متقابل اسلام به دور از هر گونه عیب اشکال است و بطور خلاصه می‌توان گفت: اسلام بزرگترین دینی است که دست انسان را گرفت و با انصاف و عـدالت با وی رفتار کرد.»جامعه‌ی الهی :مهمترین مبانی و ویژگی‌هایی که رسول خـدا جامعه‌ی اسـلامی را بر آنهـا اسـتوار ساخت دو مورد زیر است:۱. جـامعه‌ی اسـلامی، ساخته‌ی خـدای آگاه و مهربانی است که فطرت بشـر را آفریـده و به ماهیت و جوهر وجود او از همه آگاه‌تر است، و این جامعه جز با برنامه‌ها و قوانین خـدایی توسـعه و تکامل نمی‌یابـد.۲. نظام اسـلامی شایسـته‌ی همه‌ی زمانها و مکانها و حتی آینـده‌ی بشـریت است، زیرا شامل قوانین و اصولی کلی و فراگیر است، که با شرایط ناپایدار زمان ناسازگاری دارد و برای موارد خاص و چگونگی تطبیق و اجرای احکام نیز تدابیر لازم را اندیشیده و برای بادیه نشـین و روسـتایی و انسان عصـر تکنولوژی برنامه‌های مناسب دارد .خلافت انسان و شهادت پیامبران:این باور که انسان جانشین خدا بر روی زمین است و پیامبران میزان و معیار سـنجش امتهاینـد ، پایه و اساس جامعه‌ی توحیـدی و حیات معقول اجتماعی است منظور از خلافـت انسان این است که عموم انسانها از جانب آفریـدگار هستی مأموریت دارنـد که با بهترین روش به عمران و آبادانی زمین بپردازنـد.اعتقاد به جانشـینی و نیابت انسان از جانب خـدا بر روی زمین می‌توانـد با چهار فرآورده‌ی زیبا همراه باشـد؛۱. نسبت دادن جامعه‌ی انسانی به یک محور یعنی همان خدایی که بشر را جانشین خود ساخته است و این همان باور توحیدی نابی است که رسول خـدا مجتمع انسانی را بر آن بنا نهاد و همه‌ی انبیا با شـعار «لا اله الا الله» پرچم آن را برافراشـتند.۲. برقراری روابط اجتماعی توحیدیو آزادی انسان از پرسـتش نامها و اعتباریاتی که سـبب انواع گوناگونی از بهره کشـی و ستمگری و طغیانند.۳. ایجاد روحیه‌ی برادری میان همه‌ی مردم و در کلیه‌ی روابط اجتماعی و نابودی همه‌ی انواع سـتمگری و زورمداری و اعتقاد به حاکمیت و برتری پروردگار یگانه.۴. بینشـی که خلافـت انسانی را یک امانت خـدایی بدانـد.تعـدادی از اصـطلاحات مهم جامعه شناسـی :۱. جـامعه: گروهی از انسانهـا که زنـدگی و آداب رسوم مشترک و عادتهـای موروثی یکسـانی دارنـد و از یـک قـدرت و ساختار حکومتی فرمان می‌برند جامعه نامیده می‌شوند.۲. نهادها: موریس گینزبرگ جامعه شـناس انگلیسـی می‌گویـد؛ نهادهای اجتماعی عبارتند از :« شـکلهایی از روابـط تعریف شـده و الزام آور، بین افراد جامعه، چه طرفین این ارتباط در داخل همان جامعه باشـند وچه، یکی از آنها در خارج از جامعه‌ی مورد نظر تصور گردد.»۳. عادتها یا آداب و رسوم: عادتها یعنی کارهای تقلیـدی یا انجام امور اجتماعی بر اساس تقلیـد .۴. سنتها–جشـنها– مراسم مـذهبی:الف) سـنتها: عبارتند از اندیشه ها و رفتاری که به اعتقاد صاحبان آنها هر کدام یادآور یک قانون یا مکتب بسـیار برجسته بوده و از نسلی به نسل دیگر انتقال می یابند.ب) جشنها: عبارتند از نوعی رفتار مردمی که به خاطر ابراز ارزش معنوی برخی از امور، به صورتهـای گونـاگون انجـام می‌شونـد.ج) مراسم مـذهبی: این مراسم نیز شـبیه جشـنها هسـتند و برای همـان هـدف ها انجام می‌گیرنـد با این تفاوت که چنین مراسـمی در مناسـبتهای ویژه‌ای ماننـد دفن نیز برگزار می‌شوند.۵. اتحادیه‌ها:وجود اتحـادیه در هر جـامعه‌ای اهمیـت ویژه‌ای در بررسـی ساختـار اجتمـاعی آن دارد، زیرا ساختـار اتحادیه‌هـا ماننـد ساختـار جـوامع است.مهمترین مبـانی اتحادیه‌هـا در جوامع غرب:الف) اصل آزادی: ابهام و عـدم وضوحی که در گستره و حوزه‌ی اجرای این اصـل وجود دارد، سبب می‌شود که افراد و گروها، ابزار و وسایل گوناگونی را برای رسیدن به هدف‌هایشان بکار گیرندو به همین جهت بیشتر اوقـات بین خواسته‌های آنـان و قوانین موجود و مصالـح مهم اجتمـاعی مقابله پیش می‌آیـدو تناقض و اعمال جاهلی و هرج و مرج آشـکار می‌گردد.ب) سود جویی: منفعت طلبی و بکارگیری شـیوه‌های گوناگون در رقابت برای رسـیدن به سود بیشتر، گاه در شرکتهای بزرگ تا مرز ترور اشـخاص و تصـفیه های انسانی پیش می‌رود و گاه به صورت افراطی در اموری تجلی پیـدا می‌کند که توجیه اقتصادی نیز نداشـته و صـرفاً در جهت ارضای بعضـی از گرایشـهای کاذب انجام می‌یابند و سـبب بروز خشونت و اعمال زور

می گردنـد. فصل پنجم: سیره و روانشناسیهمه‌ی روانشـناسان و دانشـمندان بر این نکته اتفاق نظر دارند که دین تأثیر بزرگی برروان انسـان دارد و موجب تعـادل شخصـیت و آرامش خـاطر و پیشـگیری از بیماری‌هـای روانی، و گـاه درمان کننـده‌ی آنهاست.انسان و روانشناسـی:روانشناسـی دانشـی است که به بررسـی و شـناخت رفتارهـای گوناگون انسان می‌پردازد، البته فعالیتهایی را که واکنشـی دربرابر انگیزه ها باشـند، بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد.آموزه‌های دینی و روانشناسی:خدا پرستی، و باور این نکته که انسان جانشین خـدا بر روی زمین است، سـبب تقویت بعد عقلانی وجود آدمی در مبارزه میان عقل و شـهوت می گردد.پیامبر اکرم (ص) قرنها قبل در این بـاره فرمودنـد:« خداونـد فرشـتگان را از عقـل خالص بیافریـد و چهار پایان را از شـهوت تنها، اما در آفرینش آدمیان، عقل و شهوت را بیامیخت، پس هر کس که عقلش بر شـهوت او غالب آیداز فرشـتگان بهتر است، و هر کس که شـهوت او بر عقلش چیره باشـد از چهـار پایـان بـدتر است.»وراثت و محیط:در زیر به دو مسئله که از توابع روانشناسـی می‌باشـند اشاره می کنیم:۱. هر انسانی دارای قـوا و اسـتعدادهایی ذاتی استکه در شـرایط ویژه‌ای فعلیت می‌یابنـد.۲. انسـان علاـوه بر آن اسـتعدادها، از خـانواده و محیط اجتمـاعی خویش نیز یـک سلسـله تجـارب و مهارتهـا و خوی و آداب کسب می کنـد.بنا به نظریه‌های فوق، بالاترین پیشـرفت پیامبر می‌بـایست این باشـد که از خادمـان و پرده داران کعبه گردد یـا قبایـل عرب را زیر پرچم خویش گرد آورد و زمـام امور را بدسـت گیرد. در حالی که آن حضـرت به پیامبری مبعوث گردید، و همه‌ی عادتهای جاهلیت را نابود و به جایشان آداب و سنن اسلامی را برقرار ساخت.اسـلام و اصول روانشناسـی:روانشـناسان مادی از مسـیر حقیقت و راستی انحراف یافته و همگام با کاروان سـتمگران با علوم و برنامه‌هایشـان، خود و پیروانشـان را غرق ساخته‌انـد. آنهـا امیـال و گرایشـهایی از قبیل تجاوزگری و برتری جویی را نیازهای انسانی شـمرده‌اند که چاره‌ای جز ارضای آنها از هر طریق و با هر وسـیله‌ی ممکن وجود ندارد و بر همین مبنا بر همه‌ی جنایتکاران و جنگ افروزان استعمارگر و مبلغان الحاد اجازه‌ی ویرانگری و تاراج اموال مردم و نابودی انسان و انسانیت را داده‌اند. در صورتی که اسـلام تمـام این خصـلتها را میل‌هـایی زشت و ناهنجـار می‌دانـد که از عادتهای سالم اجتماعات بشـری سرچشـمه نگرفته‌انـد و برای معـالجه‌ی آنهـا، عمـل به قرآن و سـنت شـریف پیـامبر را پیشـنهاد کرده است.در اینجـا به بررسـی بعضـی از میلهای انسانی، بر مبنای روانشناسـی مـادی، و بـا توجه به دیـدگاه‌های اسـلام می‌پردازیم:حمـایت اجتمـاعی_حمایت الهی:نیاز به حمایت اجتماعی مقـدم بر همه‌ی نیازهـای بشـری است، بطوری که روانشـناسان زیادی آن را در ردیف نیازهای طبیعی زنـدگی ماننـد غـذا و خواب می‌داننـد. اسـلام نیز، تمایل به حمایت اجتماعی را در وجود انسان به رسـمیت شـناخته و بر آن تأکید دارد اما تفاوت اندیشه‌ی اسـلامی در این قضـیه بـا برداشـت مادیهـا در این است که قرآن کریم پروردگـار توانـا را سرچشـمه‌ی حمـایت از آدمی معرفی میکنـد و بیـانگر این حقیقت است که انسان نه مالک سود و زیان خویش است و نه در مورد مرگ و زنـدگی و برانگیخته شدن در قیامت اختیاری دارد، و رسول خـدا مسـلمانان را این گونه فرمان می‌دهنـد: « اگر یکی از شـما چیزی از پروردگارش بخواهـد باید از همه‌ی مردم قطع امید کند، وجز به او امیدوار نباشد، تا خدای تعالی نیاز او را برآورد.»ارزش الهی_ارزش اجتماعی:منظور از ارزش اجتماعی این است که روح هر انسـانی نیازمنـد است کـه دیگران بـه او بهـا بدهنـد و شخصـیت او را بـه رسـمیت بشناسـند. روانشـناسان می گوینـد: ارزش اجتمـاعی هر کس، بـه مقـدار مهربـانی او و ارزش و بهـایی کـه برای دیگران در نظر می گیرد ، بسـتگی دارد. پیـامبر اکرم(ص) می‌فرمایـد:« از نشانه‌هـای مؤمن ایـن است که مردم را دوست بـدارد و دیگران نیز او را دوست بدارنـد.»نیازهـای امنیـتی:این نیـاز را روانشناسان در ستون انگیزه ها و نیازهای انسان درج کرده‌اند و در سه زمینه‌ی زیر قابل تصور است: امنیت روحی، امید به زندگی و امنیت آینـده، وبالاخره امنیت در زنـدگی کنونی. اسـلام همه‌ی انواع امنیت را ضـروری دانسـته، اما مفهوم آن را تصـحیح و تهذیب کرده است، این آئین آسـمانی سرچشمه‌ی امنیت را آفریدگار مهربان می‌داندکه به همه‌ی اسباب و علل حوادث آگاهی دارد.نیاز به مالکیت:مالکیت یکی از نیازهای ضروری است که روانشناسان مادی نیز آن را از نیازها وانگیزه‌های انسانی شمرده‌اند، اما از دیدگاه اسـلام، مـالکیت نیز ماننـد دیگر ابزارها، به مقـدار ضـرورت و به انـدازه‌ی تأمین نیازهای زنـدگی، مشـروعیت دارد و کوشـش برای

تحصیل مال و ثروت عبادت است.زیبایی دوستی:این نیاز را روانشناسان از انگیزه‌های انسان می‌دانند، ولی آن را در انتهای جدول نیازها آورده‌اند، اما دین مقدس اسلام به این نیاز همانند نیازهای دیگر اهمیت داده و تأمین آن را عبادت می‌شمارد. قرآن کریم خطاب به پیامبرمی‌فرماید: « قل من حرم زینت الله التی اخرج لعباده و طیبات من رزق.» فصل ششم: سیره و رشد اقتصادیبرنامه‌های پیامبر برای رسیدن به توسعه ی اقتصادی:پیامبر اکرم(ص) از همان آغاز بعثت به منظور رفاه انسان در دنیا و آخرت مبانی یک اقتصاد سالم را استوار ساخت و برای رفع مشکلات اقتصادی، بر دو اصل مهم برادری و الگو سازی تأکید کرد.منظور از برقراری پیوند برادری ایجاد زمینه برای محبت و مهرورزی، کمک و دلسوزی و تعهد و رسیدگی برادران به امور و مشکلات یکدیگر است. این برنامه‌ی رسول خدا، پایه گذار بهترین و مطمئن‌ترین روابط انسانی است و موجب حفظ جامعه و تعهد متقابل و انس و الفت افراد می گردد. برادری بدون الگو مانند کشتی بدون ناخداست . بدون شک رسول گرامی اسلام بهترین الگو، در تدوین برنامه‌های توسعه و رفع مشکلات اقتصادی و برقراری توازن میان مالکیت‌های خصوصی و عمومی، برای همه‌ی انسانها و در همه‌ی زمانهاست.ویژگی‌های مهم اقتصاد اسلامی:از بررسی احکامی که در قرآن کریم و سنت پیامبر وارد شده و از تدبر در احکام منابع طبیعی و ثروتهای عمومی در فقه پویای اسلام سه عنوان زیر را برای مباحث اقتصادی این مبحث استخراج می کنیم:۱. توزیع اولیه‌ی منابع طبیعی:ثروتهای طبیعی به دو بخش مهم تقسیم می‌شوند:الف) منابع طبیعی مانند ؛ زمین، معادن، رودخانه‌ها، کوه‌ها، و چشمه‌هاب) ثروتهای طبیعی دیگر که در سراسر کره‌ی زمین پراکنده‌اند مانند؛ حیوانات، گیاهان، چوبها، سنگهاو...یکی از هدفهای مهم پیامبر در زمینه‌های اقتصادی، هدایت انسان و پاکسازی انگیزه‌های او در مالکیت خصوصی و هماهنگی آن با مصالح عمومی اجتماع است. به همین جهت اجازه‌ی مالکیت منابع طبیعی را به افراد نمی‌دهد، بلکه آنهارا جزو اموال عمومی یا دولتی یا از مباحات عمومی که هیچ کس در بهره برداری از آن بر دیگری امتیازی ندارد به حساب آورده است. ۲. تولید و توزیع:اسلام مانند دیگر مکاتب اجتماعی، بر تولید و رشد و افزایش آن اهتمام دارد، اما با توجه به اینکه انسان را جانشین خدا بر روی زمین می‌داند، تولیدی را مجاز می‌شمارد که با این مقام و منزلت او در تعارض نباشد و در همین نقطه با مکاتب مادی اختلاف بزرگی پیدا می کند. نظام سرمایه داری رشد تولید را هدف می‌داند، در صورتی که هدف اسلام جمع آوری ثروت نیست و مال و دارایی را برای آن می‌خواهد که وسیله‌ی ایجاد رفاه و آسایش مردم، و برقراری عدالت اجتماعی و ساختن جامعه‌ای توحیدی باشد.۳. مبادله و مصرف:مبادله وسیله‌ی تولید کالاها نیست بلکه سبب معاوضه‌ی آنها با یکدیگر است. به عبارت دیگر مبادله برای فرد ثروت جدیدی نمی‌آفریند بلکه با تعویض مقداری از تولیداتش با بخشی از تولیدات دیگران، نیازهای خود را تأمین می کند. در گذشته که مبادله‌ی کالاها بدون واسطه‌ی پول انجام می‌شدبا سه ویژگی زیر همراه بود:۱. بین تولید و مصرف فاصله‌ای وجود نداشت۲. ذخیره سازی طولانی کالاها غیر ممکن بود۳. عمل مبادله به عنوان کسب و کار برای افراد تلقی نمی‌شدبا پیدایش پول همه‌ی این ویژگیها از بین رفت.از بین رفتن این ویژگیها، سبب پیدایش ربا و گسترش بازارهای سرمایه داری با وامها و داد و ستدهای ربوی است و سلامتی جامعه و هماهنگی و توازن اجتماعی را به خطر انداخته و عملیات اقتصادی را از مسیر طبیعی آن منحرف ساخته است. فصل هفتم: سیره و تبلیغتبلیغ اسلامی:تبلیغ عملی است که سبب رسانیدن پیام خدا به مردم بوده و به گونه‌ای انجام گیرد که شایستگی انتساب به خداوند را دارا باشد عناصر تبلیغ عبارتند از:۱. فرستاده یا پیامآور:اولین و مهمترین عنصر تبلیغ اسلامی، پیام‌آور و فرستاده‌ی خداست که همان وجود نازنین حضرت محمد(ص) می‌باشد، و در عظمت وی همین بس که او خاتم و عصاره‌ی کاروان پیامبران، و والاترین آنهاست. و قرآن مجید درباره‌ی او فرموده است: « ای پیامبر ما تو را گواه بر مردم، و مژده بخش و بیم دهنده قرار دادیم...» بسیاری از خاورشناسان منصف و دیگر دانشمندان غیر مسلمان به عظمت این پیام‌آور اعتراف کرده و در دایره‌المعارف بریتانیا درباره‌ی آن حضرت چنین آمده است:« پیامبر اسلام با اینکه معاصرانش سابقه‌ی چند قرن، جهالت ونادانی و بت پرستی داشتند، در مدت بیست سال موفق به انجام اصلاحاتی گردید که مصلحان یهودی و مسیحی با پشتیبانی و

اقتدار پاپ و کلیسا، قرنها از انجام آن ناتوان بودند.»۲. قرآن (پیام):در عظمت قرآن همین بس که کتاب خدا، و معجزه‌ی جاویدان اسلام و دارای محتوایی بلند و اصیل واحکامی ثابت و تغییر ناپذیر است. قرآن طرح تبلیغی فراگیر اسلام بوده و برای هدایت و ارشاد مردم از دو روش زیر بهره جسته است:الف) تنوع در تعبیر: قرآن مجید به هنگام ارائه‌ی مفاهیم و معانی قهرآمیز و خشن، از واژگان سخت و سنگین و برای معانی لطیف و ملایم، از کلمات نرم وروان استفاده کرده است بطوری که هماهنگی نغمه‌ها حتی بین کلمات و معانی آنها رعایت گردیده است.ب) تکرار: قرآن کریم در موارد زیادی به منظور خوب فهمانیدن و برانگیختن ذهن و اندیشه‌ی مخاطبان و پرهیز از خستگی و ملالت آنها یک مفهوم مهم را با عبارتهای گوناگون در سئره‌های مختلف تکرار کرده است، تا مخاطبان به اهمیت آن موضوع پی‌برده و مطلب مورد نظر در ضمیر آنها راسخ گردد.۳. ابزار تبلیغ:در مفهوم جدید تبلیغ، وسیله وابزار بی‌طرف تلقی می‌گردد، یعنی به خوبی و بدی آن توجهی نمی‌شود . اما رسول خدا توجه مردم را به این نکته جلب می‌کرد که همه‌ی اشیاء و طبیعت و مواد اولیه‌ی ابزارهای تبلیغ، همگی آفریننده‌ی خدا و تسبیح کننده‌ی او هستند و با این نگرش به هستی، ابزارهارا دارای نوعی حیات و احساس می‌دانست. و قرآن کریم در این باره می‌گوید:«موجودی در جهان نیست، مگر اینکه تسبیح گوی و ستایشگر اوست.»۴. دریافت کنندگان پیام:گیرندگان پیام آسمانی اسلام انسانهای آن روز عربستان بودند خلق کریم پیامبر در آنها تجلی یافته و همگان شیفته‌ی او شده بودند.۵.عکس‌العمل مردم:واکنش بشریت در برابر تبلیغ رسول خدا، پذیرش و اقبال عمومی به آئین وی و پاسخگویی به ندای فطرت بود آن مردم اسلام را پذیرفتند و به همه‌ی پیامبران گذشته و معجزه‌هایشان ایمان آوردند. فصل هشتم : سیره و تربیتتعریف تربیت:تربیت عبارتست از سوق دادن انسان بسوی کمالی که خدای تعالی برای وی دوست می‌دارد.در این تعریف نکات زیر شایان یادآوری است:۱. متربی فقط انسان است نه حیوانات و موجودات دیگر.۲. هدف تربیت حرکت به سوی کمال است نه وصول کمال زیرا کمال حقیقی از آن خداست.۳. مقدار کامیابی در کار تربیت از مقدار تقرب انسان به کمال مشخص می‌گردد.۴. مراد ار کمال، کمالی است که آفریدگار توانا آن را دوست می‌دارد و در احکام و آیاتی که بر پیامبران فروفرستاده حدود آن را معین کرده است، نه کمال مورد نظر فیلسوفان.۵. در تعریف تربیت گفتیم ؛کمالی که خدا آن را دوست می‌دارد؛ این سخن با اینکه بگوییم؛ « کمالی که خدا آن را اراده کرده باشد .» متفاوت است. زیرا اگر چنین بود همه‌ی انسانها به کمال می‌رسیدند، چه اراده‌ی الهی بر هر چیز تعلق گیرد بدون درنگ موجود می‌گردد.ویژگی‌های پیامبر به عنوان یک مربی:۱. مهربانی:مربی باید بسیار مهربان باشد و انسان نا مهربان و سخت دل شایستگی مربی بودن را ندارد. مهربانی حرکتی است قلبی، وانفعالی است روانی و عصبی است حساس که اگر در وجود مربی باشد،او را به آسانگیری و مهرورزی بر فردی که تحت تربیت اوست وا می‌دارد. خدا در قرآن کریم بر پیغمبر خود خطاب می‌کند :« فبما رحمه من الله لنت لهم و لو کنت فظا غلیظ القلب ، لانفضوا من حولک.»۲. شکیبایی:شکیبایی توشه‌ی هر مربی است و پیغمبر اکرم براستی آموزکاری شکیبا بود. مربیان باید توجه داشته باشند که طبیعت تربیت با نتیجه گیری سریع سازگاری ندارد و شکیبایی یکی از اصول مهم تربیت است پیامبراکرم (ص) در پاسخ یکی از اصحاب که از ایشان پرسیدند ایمان چیست؟ فرمودند:« ایمان صبر و شکیبایی است.»۳. زیرکی:مربی باید باهوش و زیرک بوده و همه‌ی خصلتهای ریز و درشت متربی را تحت نظر بگیرد. و چنانچه عمل یا خصلت پسندیده‌ای در او دیدبا بهترین شیوه به تربیت آن بپردازد، و اگر رفتار یا صفت ناشایسته‌ای از مشاهده کرد نیکو ترین روش را برای درمان او به کار بندد، و بنگرد که کدام برنامه با روحیات وی سازگار است و از آن بهره گیرد و از اجرای برنامه‌هایی که با روحیات او همخوانی نداشته باشد خودداری کند. مربی زیرک ناآرامی‌های افراد تحت تربیتش را از چهره‌های آنان تشخیص می‌دهد و تفاوتهای فردی انسانها را درک می‌کند، چه با شناختن همین تفاوتها می‌توان به ژرفای روان آنان راه یافت و با استفاده از استعداد ها و امکانات وجودیشان آن هارر به مسیر خیر و بهروزی راهنمائی کرد.۴. فروتنی:یکی از صفات ضرور برای یک مربی شایسته، این است که با متربی خویش فروتنی کند، زیرا بزرگی کردن بر وی، فاصله‌ی آنها را بیشتر می‌کند و آنگاه که این فاصله زیاد شود تأثیر تربیت از بین

می‌رود.۵. بردباری:مربی باید با حوصله و بردبار باشد تا خطای متربی و بد رفتاری‌های وی او را به خشم نیاورد بلکه با گذشت آنها را تحمل کند و به روی خود نیاورد و در صدد شناخت علت آن خطا برآید و از راههای صحیح به درمان آن اقدام کند. پیامبر(ص) مظهر حلم و بردباری بود و در این خصوصیت هیچ‌کس به مرتبه‌ی او نمی‌رسید.۶. عفو و گذشت:یکی دیگر از ویژگیهای بسیار مهم یک مربی، داشتن روحیه‌ی عفو بخشندگی است. عفو از صفات خداست و رسول خدا در این ویژگی نیز سرآمد همه‌ی بندگان بود بطوری که هرگاه کسی به شخص وی اهانت می‌کرد ، ضمن بردباری و تحمل، کریمانه او را می‌بخشید و از گناهش صرف نظر می‌کرد.۷.نیرومندی شخصیت:مربی باید دارای شخصیتی نیرومند بوده و از هر کونه تردید و آشفتگی روانی به دور باشد، تا بتواند در روان متربی تأثیر مثبتی ایجاد کند. شخصیت قوی مربی سبب نفوذ کلام وی و اقناع و خشنودی متربی، و مانع بسیاری از تخلفات او می‌گردد و مربی را ازاعمال بسیاری از کیفرها و تنبیهات بی‌نیاز می‌سازد.۸. خشنودی از کار تربیت:تربیت کننده باید از کارش خشنود و راضی باشد، زیرا تربیت در حقیقت نوعی بخشش و افاضه‌ی روحی مربی به متربی است و اگر مربی از کارش خرسند نباشد، توان چنین بخشش وعطایی را نخواهد داشت.مبانی تربیت از دیدگاه رسول خدا:۱. تربیت روح انسان:رسول خدا بر این باور بود که کار تربیت باید از روح انسان آغاز گردد و پرورش روان را بر سه مبنای زیر استوار کرد: الف) درمان بیماریهای روان انسانرسول اکرم برای پیشگیری و درمان اینها فرموده است:« ترس و زفتی و آز، سرشتی واحد دارند و از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند.»ب) تزکیه‌ی نفسج) ایجاد عشق و اعتماد به متربیاعتماد به دانش و حکمت و اخلاص مربی و دوست داشتن وی، پذیرش تعلیمات و راهنمائی های او را آسان می‌کند و به همین جهت، اسلام، ایمان به پروردگار یکتا و نبوت حضرت محمد (ص) را نخستین پایه‌ی مسلمانی قرار داده۲. عمل صالح:پروردگار حکیم، ایمان را جز برای عمل واجب نکرده‌است، زیرا ایمان و عمل صالح بسان دو همزاد جدایی ناپذیرند و یکی از آنها نمی‌تواند جایگزین دیگری گردد.۳. تکلیف به اندازه‌ی توانایی:یکی از اصول مورد نظر اسلام« اصل تکلیف به اندازه‌ی توانایی» است. زیرا تحمیل کارها و برنامه‌های تربیتی، متربی را از مربی و برنامه‌های پرورشی متنفر و بیزار می‌سازد.۴. رعایت سطح ادراک متربی:بیان مطالبی که متربی قادر به درک معنای ان نباشد، همیشه با این احتمال همراه است که وی موضوع را بد بفهمد و برداشت نادرست خود را به دیگران نیز تبلیغ کند یا خود مطابق آن عمل نماید. مربی باید همواره توانایی ادراک متربی را در نظر داشته باشد. رسول اکرم فرموده است:« ما گروه های انبیا مأموریم که با مردم به اندازه‌ی عقلشان سخن بگوییم»۵. رعایت تفاوتهای فردی:پیامبر اکرم در امر تربیت به تفاوتهای فردی انسانها کاملاـ توجه داشت و باهر کس متناسب با استعدادها و ظرفیت روحیش برخورد می‌کرد.۶ . مدارا با مردم و خود داری از اندرز گویی فراوان:آنگاخ که اندرز فراوان باشد، بخشی از آن، بخشی دیگر را از یاد می‌برد و سبب بی میلی متربی به اندرز و اندرزگو می‌گردد.۷. انتخاب موقعیت مناسب:اگر مربی برای کارش موقعیت مناسب برگزیند راهنمائی‌های او بیشتر مورد قبول متربی قرار گرفته و در عمق جان وی نفوذ می‌کند.۸ . رعایت اولویت‌ها:رعایت اولویت‌ها و مقدم داشتن کارهای مهمتر بر اموری که اهمیت کمتری دارند، شاید مهمترین اصل تربیت باشد و چنانچه مربی به این اصل عنایت داشته باشد، هرگز با بودن کار واجب متربی را به کار مستحب وا نمی‌دارد. یا وقت او را برای آموختن چیزهای بیهوده تباه نمی‌سازد.۹. تشویق به نیکوکاریهر قدر که انگیزه‌های خیر در آدمی بیشتر باشد، اعمال و رفتار شایسته‌ی او فزونی می‌یابد و انگیزه‌های بد و رفتار ناپسند وی از بین می‌روند. قرآن کریم در این رابطه باصراحت فرموده است:«ان الحسنات یذهبن السیئات» ۱۰. فراموش کردن گناه گذشته‌ی متربی۱۱. تذکر دادن پاداش و کیفر الهی۱۲. اختصاص دادن مجازات به مخالفتهای عمدی۱۳. بعداز توبه کیفر روا نیست:هدف از مجازات بازداشتن از گناه و جلوگیری از تکرار آن است و آنگاه که این هدف با توبه تحقق یابد، نیازی به کیفر باقی نمی‌ماند.۱۴. چشم‌پوشی از لغزشهای مومنان نیکوکار۱۵. انتخاب سبک‌ترین تکلیف‌ها۱۶. خود سازی:بر هر مسلمانی واجب است که شخصا به پاکسازی و اصلاح نفس خویش پرداخته و رفتارش را تعادل بخشد و اولین مسئولیت در این زمینه برعهده‌ی خود اوست. قرآن کریم می‌فرماید:«والنفس وما

سواها فالهمها فجورها و تقویها قد افلح من زکاها و قد خاب من دساها»۱۷. پیگیری امر تربیت :مربی مسلمان وظیفه دارد که دایما فیض تربیت را به متربی برساند و توقع نتیجه‌گیری سریع را نیز نداشته باشد چه اگر هدف او تزکیه‌ی روان انسان و اصلاح رفتار وی باشد باید بداند که این امر مهم در یک شبانه روز حاصل نمی‌گردد.برخی از ابزارهای تربیتی پیامبر:۱.مراقبت و محاسبه۲.ایجاد تحول۳ تکرار۴ به آرامی سخن گفتن۵ پرسش و پاسخ۶.الگو سازی۷.همنشینی و راهنمائی شخصی

مدیریت اسلامی و الگوهای آن

مؤلفین: لطف الله فروزنده‌ی دهکردی- علی اکبرجوکار

خلاصه کتاب: تلخیص: فائزه لواسانی- مدیریت در زندگی بشری جایگاهی ویژه دارد. اصولاً ـ بشر به مدد مدیریت به دنبال استفاده‌ی مطلوب از امکانات و منابع عالم هستی بوده وهست، نوع نگاه ونگرش انسان به عالم هستی، روش ونوع مدیریت او را مشخص می‌کند؛ نوع نگاه مدیریت غربی نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری است؛ اما از آنجا که در این نوع نگاه مدیریتی انسان و شخصیت انسان به عنوان محور اصلی مورد توجه قرار نگرفته، لذا از این بابت خسارتهای جبران ناپذیری بر پیکره‌ی مدیریت جهان امروز وارد شده است.سر شناسه :فروزنده دهکردی، لطف الله، ۱۳۴۰-عنوان و نام پدید آورندگان : مدیریت اسلامی و الگوهای آن/ مؤلفین : لطف الله فروزنده‌ی دهکردی، علی اکبرجوکارمشخصات نشر : تهران: دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۶.مشخصات ظاهری : هفت،[۳۸۳] ص.فروست : دانشگاه پیام نور؛ ۱۳۱۲. رشته‌ی مدیریت بازرگانی؛ ۵۸/آ.شابک :۹۷۸-۹۶۴-۳۸۷-۳۸۷-۵وضعیت فهرتنویسی : فیپایادداشت : کتابنامه:ص. [۳۸۳- ۳۸۱]؛ همچنین به صورت زیر نویس.موضوع : آموزش از راه دور- ایرانموضوع : مدیریت اسلام- آموزش برنامه‌ای.موضوع : مدیریت اسلام- آزمونها و تمرینها (عالی).شناسه‌ی افزوده : جوکار، علی اکبر، ۱۳۴۰-شناسه ی افزوده : دانشگاه پیام نور .رده بندی کنگره : ۳۱۱۵۶ف۹الف/LC۵۸۰۸رده بندی دیویی : ۱۷۵۰۹۵۵/۳۷۸شماره‌ی کتابشناسی ملی :۱۰۹۰۲۲۶به نام آنکه جان را فکرت آموختمقدمهمدیریت در زندگی بشری جایگاهی ویژه دارد. اصولاً بشر به مدد مدیریت به دنبال استفاده‌ی مطلوب از امکانات و منابع عالم هستی بوده وهست، نوع نگاه ونگرش انسان به عالم هستی، روش ونوع مدیریت او را مشخص می‌کند؛ نوع نگاه مدیریت غربی نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری است؛ اما از آنجا که در این نوع نگاه مدیریتی انسان و شخصیت انسان به عنوان محور اصلی مورد توجه قرار نگرفته، لذا از این بابت خسارتهای جبران ناپذیری بر پیکره‌ی مدیریت جهان امروز وارد شده است.مکتب انسان ساز اسلام به دنبال تربیت خلیفه‌ی الهی، یعنی انسان تعالی که مظهر صفات مال حق الهی است؛ برای رسیدن به این هدف عالی، مجموعه‌ای از دستورات الهی در قالب اعتقادات، احکام و اخلاق بیان شده است. با توجه به جامعیت و فراگیر بودن اسلام به عنوان آیین زندگی، نوع نگاه اسلام به مدیریت مشخص خواهد شد.در این مجموعه با چهار چوبی مشخص و با مدد از دیدگاه علمای بزرگ اسلام، بخشی از نوع نگاه اسلام به مدیریت در بعد روانی و روش مدیریت در سیره‌ی ائمه‌ی اطهار(ع) بیان شده است.در ضرورت بررسی این مطلب، همین بس، که نظام جمهوری اسلامی به عنوان یک الگو در دنیا مطرح است. علی‌رغم همه‌ی سختیها شاهد تلاش بیست و هفت ساله بوده‌ایم که بی شک زیبائیها و نقاط قوت آن به خاطر توجه به اصول اسلامی، و نقاط ضعف آن مربوط به بی توجهی به فرهنگ اسلامی و عملکرد سلیقه‌ای بوده است، دنیای امروز الگوی ارزشمند رهبری و مدیریت را رهبری پر فروغ و عظیم امام عظیم الشان راحل، حضرت امام خمینی (ره)، و مقام معظم رهبری می‌بینند. دنیا الگوی مدیریت هشت سال دفاع مقدس را به عنوان یک تجربه‌ی عملی در پیش رو دارد که سرشار از نکات ظریف و لطیف مدیریتی است که همه بر پایه‌ی عشق الهی و خود مدیریتی بنا شده است. به هر حال امید است با نقد و

بررسی در آینده بر غنای این مجموعه افزوده گردد.ما توفیقی الا بالله العلی العظیم.لطف الله فروزندهعلی اکبرجو کارفصل اول: سیری در مدیریت اسلامیاهمیت مدیریتانسانها به صورت اجتماع زندگی می کنند، هر اجتماع یا گروه احتیاج مبرم به یک رهبر یا مدیر برای هدایت و نظام مندی خود دارد. مدیریت در جوامع بشری اجتناب ناپذیر است جامعه ی بشری برای رسیدن به هدف، به مدیرانی احتیاج دارد که هم هدف را خوب بشناسند و هم ابزار رسیدن به هدف را. همانطور که استاد مطهری می‌فرمایند: « مدیریت صحیح از ضعیفترین ملتهای دنیا، قویترین ملتهارا می‌سازد، آنچنانکه رسول خدا (ص) عمل کرد، این معجزه‌ی رهبری است.» امام (ره) می‌فرمایند:« هدف ربوبیت و رهبری در اسلام تبلور بخشیدن به اسماء حسنای الهی و عینیت بخشیدن به ارزشهای انسانی-اخلاقی است.»هدف اصلی خلقت و هدف مکتب اسلام تقرب الی الله است. در شیوه‌ی مدیریت اسلامی انگیزه‌های فردی و گروهی جهت دهنده نیست، جهت دهنده ارزشهای انسانی است. مبنای مدیریت و حکومت اسلامی حکومت برای رسیدن به حق است.مدیریت در جوامع بشری آنقدر مهم است که خداوند رسولانی را برای سرپرستی و هدایت بشر می‌فرستد و هرگز انسانها را بدون مدیر و راهنما و رهبر نمی گذارد. و اصلاً هدف رسالت پیامبران و امامان رساندن پیام الهی، امامت و رهبری در جوامع بشری است. بطوری که خداوند در حجه الوداع می‌فرماید: که موضوع امامت را به مردم ابلاغ کن که اگر این کار را نکنی رسالتت را انجام نداده‌ای این موضوع تأکید فراوان بر این است که پیامبر اکرم (ص) جانشین و مدیر بعد از خود را معرفی کند. امام رضا(ع) در این باره می‌فرمایند:« در مطالعه‌ی احوال بشر هیچ گروه وملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشند، مگر بوجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید.» پیامبر اکرم (ص) بدین جهت مبعوث شد تا با مدیریت خویش، بار سنگین و کمر شکن را از روی دوش انسانها بر دارد.حکومت و ولایت پیامبران تماماً از جانب پروردگار بوده و طی یک برنامه‌ی معین و منظم تنظیم شده است. حکومت واقعی و مدیریت اصلی در اسلام از جانب خداست و خداوند نماینده‌های خود را در جهان به عنوان امام و رهبر معرفی کرده است تا آنها وظیفه‌ی مدیریت و رهبری در جهان را برعهده گیرند. همانطور که امام علی (ع) در جواب « لا حکم الا لله» خوارج می‌فرماید:« سخن حقی است که از آن اراده‌ی باطل شد.»مدیریت یکی از اصول هدایت انسانها به سوی هدف والای انسانی است.فصل دوم: منابع و متون اسلامیچرا باید منابع اسلامی را بشناسیم؟انسان موجودی است کمال گرا که در مسیر رشد خود به تفکر و اندیشه نیازمند است، یک مسلمان باید از منابع و متون اسلامی استفاده کند تا بطور صحیح بتواند این دریای بیکران اسلام را بشناسد. یکی دیگر از ضرورتهای شناخت منابع اسلامی این است که تمام ادیان الهی به غیر از اسلام در منابع ومتون اندک خلاصه شده‌اند ولی بالعکس دین اسلام از منابع بسیار گسترده و فراوانی برخوردار است که برای شناخت بهتر اسلام می توانیم از آنها استفاده نمائیم. همچنین برای اجرای اسلام باید از منابع استفاده کرد این منابع در تمام ابعاد به مسلمین دستورات لازم را داده است.منابع و متون اسلامی:۱. قرآن کریم: قران کتابی است که در بیانات خود هدفی جز راهنمائی انسانها به سوی سعادت ندارد و روشنی بخش راه انسانهای متقی است. قرآن برای روشن کردن مسائل دینی و تمام مشکلات عقیدتی مردم نازل شده است. قران انسانها را به تفکر و اندیشه‌ی حق وامی‌دارد و از باطل دور می کند. بهترین و بزرگترین منبع اسلامی همین کتاب آسمانی است. کتاب قرآن پشتوانه‌ی آئین همیشگی و جهانی اسلام است و اساسی‌ترین منبع دین مبین اسلام به شمار می‌رود.کتب تفسیر قرآنی: کتابهای تفسیر کتابهایی هستند که برای فهم بهتر از آیات قرآنی نوشته شده‌اند. کتابهای تفاسیر از لحاظ روش و شیوه به دو دسته تقسیم می‌شوند:الف) تفاسیر روایی: در این نوع تقسیر، مفسر قرآن را به مدد روایات وارد شده، تفسیر می کند.ب) تفاسیر غیر روایی: در این نوع تفاسیر از خود آیات برای تفسیر استفاده می کنند. یعنی بوسیله‌ی آیات دیگر قرآن، آیه را تفسیر می کنند. دسته‌ای از تفاسیر به جنبه‌های ادبی، فصاحت و بلاغت قرآن پرداخته‌اند و دسته‌ای دیگر بیشتر به قرب کلامی، فلسفی و عرفانی پرداخته‌اند.۲. سنت: سنت در لغت به معنای روش و رویه، طریقه، سرشت، طبیعت، آئین و شریعت آمده است. سنت الله یا سنت خدا ترکیبی است که در جهت تبین روابط پدیده‌ها با خداوند و تشریح قانونمندی جامعه و تاریخ و کیفیت

عملکرد آن به کار رفته است. سنت دار بودن به معنای قانونمند بودن و متضاد بی هدفی و بی نظامی است. سنت در اصطلاح به مجموعه قول و فعل پیامبر اکرم (ص) و سایر معصومین (ع) می گویند. قرآن متن فرمان خدا و اساس دین است و خطوط آن اصول برنامه‌ی کلی اسلام را تبین می کند و کمتر به فروع پرداخته شده است سنت و راه و روش پیامبران و امامان معصوم ، اجرای این احکام بوده که چون به صورت الگوی رفتاری وجود دارد به احکام جزئی و ریزتر پرداخته‌اند.ابعاد سنت:سنت معصوم دو گونه است:۱. سیره: کل فعالیتها و تلاشهای عملی پیامبر و ائمه‌ی معصومین که به منظور به کارگیری دستورات اسلام در شرایط مختلف اتفاق افتاده است. یا می توان گفت تمام عکس العملهای معصومین در حالات مختلف همان سیره و سنت رفتاری آنهاست.۲. حدیث: به صحبتها و سخنرانیهای معصومین که راهگشای مشکلات مسلمین بوده و هست یا عکس‌العملهای گفتاری، سنت گفتاری و حدیث می گویند.۳. اجماع: اجماع در لغت به معنی عزم و در اصطلاح عبارتست از، اتفاق نظر افراد معتبر العقول در اسلام بر امری از امور دینی ولو در یک زمان.۴. عقل: عقل عبارتست از مرکز فکر و اندیشه که از ویژگیهای خاص آن ترکیب، تجزیه، تجرید، انتزاع، تعمیم وتعمیق مفاهیم ذهنی است. تفکر و اندیشه چیست؟ کار و مسؤلیتی که در نظام آفرینش بر عهده‌ی عقل نهاده شده است. حضرت علی (ع) درباره‌ی عقل می‌فرمایند:« ارزشمندترین بی‌نیازی عقل است» ایشان همچنین می‌فرمایند:« عقل تو را کفایت کند و گمراهی را از رستگاری نشانت دهد»پس خداوند با دادن عقل یکی از راه‌های شناخت حقیقت و منبع درک اسلام را به ما هدیه کرده است.فصل سوم: مبانی مدیریت اسلامیجهان‌بینی:واژه‌ی جهان‌بینی به معنای نگرش کلی انسان نسبت به هستی، و به بیان دیگر بینشی کلی است درباره‌یآنچه که وجود دارد، جهان‌بینی هستها و نیست ها را مشخص می کند. به تعبیر استاد مطهری جهان‌بینی تعبیر و تفسیر انسان از جهان است. واژه‌ی ایدئولوژی به معنای طرز فکر، هم در اصل همان بایدها و نبایدهایی است که از جهان‌بینی نشأت می گیرد.ضرورت وجود جهان‌بینی و ایدئولوژی:خداوند از انسانها اندیشه و تعقل در وجود و حقیقت را می‌خواهد، زیرا ما وقتی بدانیم چه چیزی وجود دارد و هست و چه چیزی نیست و نابود است می‌دانیم در قبال هست‌ها و نیستها چه باید کرد وچه نباید کرد.انواع جهان‌بینی:۱ جهان‌بینی علمی:در این نوع جهان‌بینی انسان مدعی می‌شود که می‌تواند از طریق علم و تجربه و آزمایش علمی به جهان‌بینی خاص خود برسد. اما این جهان‌بینی روشی ناقص است، زیرا در جهان ما همه چیز مادی نیست پس قابل آزمایش نیز نیست همچنین جهان‌بینی علمی نمی‌تواند به همه‌ی سؤالات ما نظیر "جهان از کجا و چگونه بوجود آمده است"؟ پاسخ دهد. این نوع جهان‌بینی نمی‌تواند تکیه‌گاه یک ایدئولوژی باشد،زیرا عتم همواره در حال تغییر و تحول است و پایدار نیست.۲.جهان‌بینی فلسفی:این نوع جهان بینی متکی به اصول پایدار است و می‌تواند پایه و اساس ایدئولوژی باشد، تفکر فلسفی چهره‌ی جهان را در کل خود مشخص می کند. جهان‌بینی علمی و فلسفی هر دو پایه و مقدمه‌ی علمند.۳. جهان‌بینی مذهبی:این نوع جهان‌بینی مستند به وحی است و مسائل آن از طریق وحی الهی بیان می‌شود۴. جهان‌بینی توحیدی:یعنی درک اینکه این جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی براساس خیر و رحمت و رسانیدن موجودات به کمالات شایسته‌ی آنها استوار است، جهان یک قطبی و تک محوری است. و ماهیتی از اوئی(انا لله) و به سوی اوئی(انا الیه راجعون) دارد .۵. جهان‌بینی اسلامی:برای رسیدن به این جهان‌بینی کافیست در قرآن دقت کنیم، یکی از تفاوتهای این جهان بینی با سایر جهان‌بینی‌ها در بحث اهداف است. هدف قرآن هدایت آدمیان به سوی کمال حقیقی و رستگاری و سعادت است.جهان‌بینی اسلامی دارای اصولی است که عبارتند از:۱. توحید۲. ماهیت خدایی جهان۳. حق مداری جهان۴. هدفمندی آفرینش۵. حرکت صعودی جهان۶. نظام احسن۷. عالم پنهان و آشکار۸. شعور باطنی و تسبیح عمومی۹. رابطه‌ی خدا و جهان۱۰. توحید افعالی۱۱. جایگاه برتر انسان۱۲. ابعاد وجودی انسانماهیت انسان:انسان از دو بخش مادی و غیر مادی (روح) بوجود آمده است. در این زمینه دیدگاههای متفاوتی وجود دارد که مهمترین آنها دیدگاه قرآن است؛ در این زمینه آیات قرآن به دو دسته تقسیم می‌شوند دسته‌ی اول که اصل وجود روح را مشخص کرده است و دسته‌ی دوم که وجود روح، استقلال روح و بقای آن پس از مرگ را نیز مد نظر دارد.از دیدگاه قرآن انسان

دارای فطرت الهی است بنابراین دین اسلام هم دینی فطری است. یکی از گرایشهای فطری انسان خداشناسی است. و گرایش دیگر زیبایی جویی و کمال طلبی است .* معیار خیر و شر بودن رفتار انسانها اگر در جهت رشد و تعالی او باشند خیر و اگر در جهت نقص و انحراف باشند شر است و این معیار زمانی معنی پیدا می‌کند که رفتار انسان اختیاری باشد.فصل چهارم: نظام ارزشی مدیریت اسلامیارزشها:واقعیتها و اموری را تشکیل می‌دهند که مطلوبیت دارند و مورد خواست و آرزوی اکثریت یک جامعه است. گرایشهای اجتماعی تمایلات کلی هستند که ادراکات و عواطف، رفتار، افعال خود را به جهت مشخصی راهنمائی می‌کنند.نحوه‌ی شکل گیری و بروز رفتار انسانی سه مرحله دارد:- مرحله‌ی بینش- گرایش متناسب با بینش- مرحله‌ی عملمنشأ ارزشهای فرد ناشی از دیدگاه و جهان‌بینی فرد است ارزشهای موجود در سازمان را به سه دسته،ارزشهای فردی کارکنان و مدیران ، ارزشهای سازمانی و ارزشهای کشئری و بین‌المللی تقسیم نموده اند.بر همین اساس انواع ارزشها عبارتند از:۱. ارزشهای استراتژیک مذهبی- سیاسی- اخلاقی)۲.ارزشهای حد میانی(اقتصادی-فرهنگی-اجتماعی)۳.ارزشهای قومی، نژادی، جزئی و گروهی(باندی ،ملی)۴. ارزشهای حد پائین(غریزی- عرفی- محیطی)نظام ارزشی اسلام این است که از نظر اسلام ارزشهای خاصی معتبراست که محور این ارزشها افعال اختیاری انسان است. واین ارزشها از درون با یکدیگر ارتباطی هماهنگ وسیستماتیک دارند و بطوری که یک کلیت واحد برای رسیدن به هدف واحدی را تشکیل می‌دهد.ویژگیهای نظام ارزشی اسلامی:۱. فراگیری و شمول:کارلز موریس ارزشهای انسانی را به سه طبقه رفتار علمی- امکان‌پذیری و معقول دسته بندی می‌کند. ارزش رفتار علمی:انتخاب رفتار خاصی است که فرد در شرایط خاص از خود نشان می‌دهد، ارزش امکان‌پذیری : ارزشهای بایدی و نبایدی است وارزش معقول، ارزشهای پسندیده و مطلوب است.این ارزشها به بینش، باور و رفتار فرد در زندگی جهت می‌دهند.دین اسلام تمام ارزشهای جامع و فراگیری را تعریف کرده و انسان مسلمان خود به عنوان عامل کنترل آنهارا اجرا می‌کند. قویترین روش خود مدیریتی و خود کنترلی و ضمانت اجرایی احکام اخلاقی، باور و اعتقاد خود انسان است.۲. انسجام درونی:نظام ارزشی اسلام یک نظام سیستماتیک است که اجزای مختلف باهم در تعامل بوده و یک اصل کلی را برای رسیدن به هدف واحدی انجام می‌دهند. در نظام ارزشی اسلام به خاطر تفکر سیستماتیک، بین اجزا یک انسجام درونی وجود دارد. ارزشها مجموعه‌ای است منسجم، جهت و هدف همه‌ی حرکات قرب الهی است. فرد خود بر اساس باور و معرفتی که کسب می‌کند در ابعاد مختلف زندگی باید و نباید های برگرفته از ارزشهارا اعمال می‌کند.رفتاری معقول و منطقی وارزشی در ابعاد فردی و اجتماعی، نمودی از تعادل در رفتار هر فرد مسلمان است . انسان مسلمان در برنامه و حرکت خود خدا محور است. این هدف عالی رفتارهای انسانی را منسجم و به شکل هماهنگی درونی خواهد کرد.۳. قابلیت تبین عقلایی:تبیین عقلایی ارزشها زمانی ممکن است که بتوان رابطه‌ی بین ارزشها و واقعیت را کشف کرد.محور ارزش اسلام ، محور ارزشهای اختیاری انسان است. افعال اختیاری انسان واسطه ای بین نیازها و تمایلات نظری انسان واهداف و غایت مورد نظر اوست. نظام ارزشی اسلام از یک طرف به وجود نیازهای فطری در انسان ارزش قایل است و از طرف دیگر اراده و عزم انسان.۴. تبین لذت و سود نا محدود:الف) تذت انگاری روانشناختی ب) لذت انگاری اخلاقیبر اساس نظریه‌ی اول مردم در زندگی خود واقعاً به دنبال لذتند، اما در نظریه‌ی دوم مردم نه تنها در پی لذتند، بلکه باید چنین کنند، زیرا تنها خوبی لذت است.نکته: در صورت تزاحم لذات با یکدیگر، در اسلام تنها لذتی انتخاب می‌شود که پایدار تر، عمیقتر و ماندنی تر است.سود و منفعت نامحدود:نظام ارزشی اسلام سود را اعم از مادی و معنوی می‌داند، سود و منفعت در نظام اسلام وسیله‌ای برای رسیدن به هدفهای بلند و عالی است. تفاوت اسلام با سایر مکاتب عبارتند از:* سود و منفعت آنها متحصر به سود و منفعت مادی است در حالیکه اسلام به سود و منفعت مادی و معنوی تأکید دارد* سود و منفعت از نظر آنها فقط دنیایی است اما از نظر اسلام هم دنیایی و هم آخرتی است* سود و منفعت در دیدگاه سایر مکاتب هدف است اما در اسلام تنها وسیله‌ای است برای رسیدن به هدفهای عالی۵. حسن فعلی و حسن فاعلی:در مکاتب اخلاقی، معیار قضاوت در مورد ارزش داشتن و یا بی ارزش بودن یک رفتار نفس عمل و

نتایج آن است. که عمل فی نفسه موضوعیت دارد. اما در نظام ارزشی اسلام نیت و عمل مطرح است. عمل خوبی که همراه نیت خالص برای رضای خدا باشد مهم است،اگر عملی دارای حسن فعلی باشد اما حسن فاعلی نداشته باشداجر و پاداشی در محضر الهی ندارد. دو رکن اصلی هر فعالیت با ارزش نیت و عمل فرد مؤمن است.۶.مراتب داشتن ارزشها:در نظام ارزشی اسلام، ارزشها دارای مراتب و مراحلی هستند اسلام برای ارزشها مراحلی را قایل است که دسترسی به بعضی از مراحل برای عموم مسیر است، اما رسیدن به مراحل بالاتر بستگی به ظرفیت، توان، تلاش و همت افراد دارد مراتب ارزش اخلاقی در اسلام ، طیف وسیعی از ارزشها را شامل می‌شود که می‌توان برای آن مراحلی تا بی‌نهایت را قائل شد.نکته: هر کاری که باعث بالندگی و رشد انسان و انجام فرمان الهی شود نوعی لذت است.عدالت محوری از اهداف مهم مدیریت اسلامی است که نه تنها به عنوان هدف متعالی دنبال می‌شود بلکه به عنوان یک شاخص در تمام روشها و منش مدیر باید تجلی یابد.این عدالت در انتخاب سازمان، همکاران، مراحل تولید، کمیت و کیفیت، ارائه‌ی خدمات و... دیده می‌شود. بطور ذاتی محصول، رضایت نسبی همه‌ی عناصر ذی‌نفع را فراهم خواهد کرد، رفتارهای غیر اخلاقی مانند دروغ، ظاهرسازی، اغفال، کمبود به صورت کاذب از نظر مدیر اسلامی مردود است.نکته: علاوه بر نگاه اسلامی بر مدیریت و آموزش و تعلیم مدیران در زمینه‌ی مدیریت، باید زمینه‌رشد آنها در بخش مدیریت را نیز فراهم آورد، مهمترین نقشی که اسلام در نظریه ها و روشهای عملی مدیریت ایفا می‌کند از طریق تأثیر ارزشهای اسلامی بر مدیریت است.نظام ارزشی اسلام برگرفته از قرآن و حدیث ثابت و تغییر ناپذیرند، اصولاً ـ قوام اسلام بر ارزشهای آن است، همانطور که گفته شد ارزشها قابل تبین عقلایی هستند باید مبنای آنهارا در شناخت خود انسان جستجو کرد .مدیریت ارزشی:مدیریت و تصمیم‌گیری در تمام ابعاد براساس ارزشها، باورها، اعتقادات حاکم بر مدیران و جامعه یا بر اساس نظام ارزشی فرد و جامعه را مدیریت ارزشی گویند.ویژگیهای مهم مدیریت ارزشی:۱. تصحیح و کنترل لازم را در هنگام اتخاذ استراتژی در موقعیت تصمیم‌گیری ایجاد می‌نماید۲. نظام ارزشی می‌تواند دربرگیرنده‌ی قوانین و مقررات دولتی و اهداف و مصالح حکومتی در آن باشد۳. نظام ارزشی دارای معیارهای لازم برای ارزیابی عملکرد و سیستم می‌باشد۴. قوتها و ضعفها و فرصت و تهدید به تناسب نظام ارزشی تبین و تعریف می‌شوند و بر اساس آن استراتژی مناسب اتخاذ می‌شود۵. نظام ارزشی، هر حرکت اقتصادی را در جهت تقویت نظام اقتصادی فرد و جامعه می‌بیند و منفعت و سود عادلانه را اصل می‌داند.تفاوت نظام مدیریت ارزشی اسلام با سایر مکاتب:مبانی مدیریت اسلامی بر خدا محوری، وحی گرایی، امامت، عدالت طلبی، آخرت گرایی، بصیرت، معنویت و صداقت استوار است.* در مدیریت غربی هدف رسیدن به سود و منفعت فردی و سازمانی است. در حالیکه در مدیریت اسلامی هدف قرب الهی است.* مدیر مسلمان به شغل خویش به عنوان یک تکلیف و مسئولیت نگاه می‌کند و خود را در محضر خدا پاسخگو می‌داند* در نظام ارزشی اسلام ، سود هدف اول نیست پس بقدر کفایت و با رعایت اصل عدالت تحصیل می‌گردد* در روش بدست آوردن سود، عدم مغایرت این روشها با مصالح عمومی و سایر موازینی که مشروعیت دارند، شرط است* در دیدگاه نظام ارزشی چون هدف و غایت اصلی کمال و رشد الهی انسان است مدیریت و تمام اصول برنامه‌ریزی به سوی تحقق این هدف جهت‌گیری می‌شود .نکته:۱. مدیریت باید ارزشهای انسانی را در کارکنان نهادینه کند۲. رعایت ارزشهای اخلاقی، موجب کاهش هزینه های بازرسی و کنترل می‌گردد۳. تا انسان وکمال او شناخته نشود راه رسیدن به کمال مشخص نمی‌گرددحوزه‌های تأثیر نظام ارزشی اسلام:۱. حوزه‌ی نظریه ۲ حوزه‌ی برنامه ریزی ۳. حوزه‌ی تصمیم گیری ۴. حوزه‌ی فرهنگ سازمانی ۵. حوزه‌ی اهداف و وظایف مدیران ۶. حوزه‌ی ویژگیهای مدیران و کارکنان۱. حوزه‌ی برنامه‌ریزی: در فرایند برنامه‌ریزی اهداف تعیین شده و بر اساس منابع و امکانات اولویت بندی شده و روش رسیدن به آنها تدوین می‌گردد در تدوین اهداف و اولویت بندی آنها ارزشها نقش مهمی را ایفا می‌کنند، زیرا مدیران براساس ارزشها و باورهای مورد قبول خود اهداف را اولویت بندی و برای تحقق آن تلاش می‌کنند. نظام ارزشی اسلام در دو بعد جهان‌بینی و ایدئولوژی ، برنامه‌ریزی را جهت می‌دهد.۲. حوزه‌ی تصمیم‌گیری: جوهره‌ی تمام فعالیتهای مدیریت

تصمیم گیری است. تصمیم گیری عبارتست از: انتخاب هدف یا اهداف، راه‌حلها، الگو، مدل،جریان.انسان به سه علت نمی تواند تصمیم گیری عقلایی محض داشته باشد:۱. انسان دارای ظرفیت عقلایی محدود است۲. انسان تحت تأثیر ارزشها و گرایشهای فردی است۳. عوامل محیطی بقدری پیچیده است که مهار همه‌ی آنها امکان پذیر نیست.سه گروه از ارزشها بر فرایند تصمیم گیر مؤثرند:الف) ارزشهای ارائه شده توسط سازمانب) ارزشهای شخصیج) انتظارات ارزشی جامعه از سازمان: ارزشهای هر جامعه از فرهنگ، جهان‌بینی ، ایدئولوژی، هنر، ملیت و قومیت سرچشمه می گیرد که تصمیم گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.۳. حوزه‌ی فرهنگ سازمانی:فرهنگ عبارتست از: مجموعه‌ای از باورها و ارزشها و ادراکات و شیوه های تفکر و اندیشیدن ، رسالت فرهنگی، هویت بخشیدن به انسانها و ایجاد تعهد نسبت به باورها و ارزشها در جامعه است که خود موجب ثبات و دوام جامعه می گردد.چند نمونه از ارزشهای سازمانی:۱. انسان ارزش اعتماد دارد و در کار خود در جستجوی ارزشمند بودن است۲. مدیریت با تضمین اینکه همه‌ی افراد می‌توانند موفق باشند به نتیجه می‌رسد.۳. رضایت مشتری و ارباب رجوع با رعایت رضایت الهی مورد توجه است.فصل پنجم: تجلی ارزشهای اسلامی درعرصه‌ی مدیریتاولین گام در مدیریت تعیین اهداف است. در تفکر مدیریت مادی هدف هر سازمانی تحقق اهداف مادی است و به چیزی جز منفعت خود و سازمان نمی‌اندیشند، آنچه برای آنها اصالت دارد منفعت فردی است(لیبرالیسم). اما در نظام ارزشی اسلامی،آنچه در دیدگاه مادی هدف نهایی و اصیل است، تنها وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف نهایی و کمال مطلوب انسانی.برخی از ویژگیهای مدیریت اسلامی:الف) کمال معنوی /قرب الی اللهب) تأمین نیازهای مادی و معنوی جامعهج) جلوگیری از وابستگی اجتماعی در دراز مدت (دوراندیشی)د) رعایت ارزشها در انتخاب روشهامدیریت در نظام ارزشی اسلام یک فرایند تربیتی است. حرکتهای انسان مرهون میزان شناخت، آگاهی و بینش اوست. هر میزان که شناخت آدمی عمیقتر باشد، تأثیر آن در رفتار او بیشتر است. و به رفتار ارزش بیشتری می‌بخشد.از بعد ارزشی مدیر باید دارای صفات و شرایط اخلاقی و از بعد مدیریتی باید دارای اطلاعات و مهارت فنی برای انجام مسئولیت محوله باشد.پیامبر اسلام الگوی مدیریت اسلامی:اسلام کاملترین دین است وکاملترین برداشت از احکام و فرمانهای الهی است. پیامبر اکرم(ص) اجرا کننده و ابلاغ کننده‌ی پیامهای الهی است. از این رو پایه و اساس حکومت اسلامی در حکومت رسول اکرم (ص) است. خداوند اورا با حجتهای الزام کننده و پیروزی آشکار و راه روشن فرستاد. پیامبر اکرم امانت داری پسندیده است. یعنی حکومت از ان خداست اما به عنوان امانت در دست رسول خداست. خصوصیات رفتاری و سیره‌ی پیامبر یکی از منابع مهم مدیریت اسلامی است.چند تا از ویژگیهای رهبر از دیدگاه قرآن:۱. از بطن مردم باشد (از خود مردم باشد)۲. دلسوز بودن برای مردم۳. تلاش و کوشش فراوان درجهت هدایت انسانها۴ رئوف بودن و عطوفت با همه‌ی اقشار جامعه۵. رحیم و مهربان بودنشخصیت پیامبر اکرم(ص) از دیدگاه امام علی (ع): ۱. الگو بودن۲. ساده زیستی۳. مجری احکام الهی و عدالت گرا۴. ایجاد وحدت۵. ایثار۶. خشیت از خداوند۷. خصلتهای نیک۸. دوری از افراط و تفریطصفات دیگر پیامبر در کتاب ااحیا العلوم:* اجابت دعوت* احترام و اکرام به دیگران* پند و عبرت گرفتن* رسیدگی به حاجات مردمصفات پیامبر به عنوان یک مدیر اصلح اسلامی:* امانت داری* رهبری و مشورت* نظم و انضباط* ظرفیت شنیدن انتقاد و تنفر از چاپلوسان* تشویق به علمفصل ششم: اهداف حکومت اسلامیمهمترین اهدافی که حکومت اسلامی دارد دو چیز است:۱. راهنمائی انسانها به سوی خلیفه الله شدن۲. کشور اسلامی را مدینه‌ی فاضله ساختن، مبادی تمدن راستین را مهیا نمودن، و اصول حاکم بر روابط داخلی و خارجی را تبین کردند.هدف مهم تأسیس نظام اسلامی بر پایه‌ی وحی و نبوت، همان خلیفه‌الله شدن است. و خط مشی انسان نورانی در جامعه بسیار روشن بوده و او با نور الهی که نصیب وی شده حرکت می کند.اوصاف و شرایط مدینه‌ی فاضله:الف) رشد فرهنگی است که زمامدار حکومت اسلامی عهده دار تأمین علم و دانش است. یعنی جهالت و ضلالت دو عامل قطعی انحطاط جامعه‌ی جاهلی است و مهمترین هدف حکومت اسلامی در بخش فرهنگی، جهالت زدایی و ضلالت ستیزی استب) رشد اقتصادی است که رهبران اسلامی عهده دار خطوط تبین کلی اموال در نظام هستند. اسلام اگر

چه اصل مالکیت خصوصـی را پذیرفته و امضاء نموده است، لیکن معنای آن این است که هرکس نسبت به دسترنج خود در قیاس با سایر مردم، مالك است، ولی هیچ کس نسبت به دسترنج خود در قیاس با خداوند مالك نیست بلکه به منزله‌ی امین در نگهداری و نائب در تصرف است. (اسلام مجموعه مالها را برای اداره‌ی شئون، مجموع انسانها می‌داند) رواج ثروت در دست گروهی خاص، و حرمـان توده‌ی جـامعه به دو صورت ترسـیم میشود که هر دوی آنهـا نـارواست. یکی بر اساس نظام سـرمایه داری غرب و دیگری بر پایه‌ی نظام دولت سالاری و مکتب مارکسیسم فروریخته‌ی شـرق.چنـد نکتهٔ مهم:* اصل مالکیت انسانها نسـبت به یکدیگر پذیرفته است* مجموع اموال متعلق به مجموع انسانهـاست* مـال به مثـابه‌ی سـتون فقرات جـامعه‌ی اسـلامی است* قرار دادن مـال در اختیار سفیه ممنـوع است* احتکـار ثروت و اکتنـاز مـال ممنـوع است* جریـان نـاقص آن ممنوع بوده و دور کامـل ان لازم است* جریـان عمومی آن گذشـته از راههای پیش‌بینی شـده در شـرع همانا بر اساس تجارت با رضایت است.ج) فرآینـد صـحیح صـنعتی است که پیشوایان نظام اسلامی عهده دار ترغیب به فراگیری کامل آن و تعلیم کیفیت بهره‌برداری از آن هستند.د) رشد حقوقی داخلی و بین المللی:۱. نفی هر گونه سلطه گری و سـلطه پـذیری۲. رعـایت عهود و مواثیق بین الملـل.علت احـترام و تأکیـد حکومت اسـلامی به برقراری نظـام تعهـد و قـانون مـداری و عمـل به پیمـان و احترام به میثـاق، آن است که جامعه‌ی متعهـد از امنیت و آزادی برخوردار است. جاهلیت جدید مانند جاهلیت کهن پیمان شـکنی زور مداران عصـر حاضر است.علل سقوط سیاسی –اجتماعی از دیدگاه امام علی (ع):۱.اصول اساسـی را ضـایع نمودن۲. مغرور شـدن۳. فرومایگان را مقـدم داشـتن۴. فرزانگـان را مؤخر قرار دادنعلـل سـقوط اجتماعی– اقتصادی از دیـدگاه امام علی (ع):۱ سوء تدبیر و ضـعف مدیریت۲. تبـذیر ناروا هزینه های زیانبار اقتصادی۳. از تجارب سودمنـد عبرت گرفتن۴ به جـای جـبران گذشـته مکرراً عـذر خـواهی نمودن فصـل هفتم: عـدالت و مـدیریت اسـلامیعدالت هـدف مـدیریت:عـدالت یکی از اهـداف مهم حکومت اسـلامی است. قرآن بـذر انـدیشه‌ی عـدل را در دلهـا کـاشت آن را آبیـاری کرد و دغـدغه‌ی آن را چه از نظر فکری و فلسـفی و چه از نظر علمی و اجتمـاعی در درونهـا ایجـاد کرد. بیشـترین آیـات مربـوط به عـدل، درباره‌ی عدل جمعی و گروهی است؛ اعم از خانوادگی، سیاسی و ...عدل قرآن آنجا که به توحید یا معاد مربوط می‌شود جهان‌بینی است. آنجا که به نبوت و تشریع و قانون مربوط می‌شود یك مقیاس و معیار قانون شناسی است. آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود یـك شایسـتگی است. آنجـا که پـای اخلاق به میان می‌آیـد یك آرمان انسانی است. و آنجا که به اجتماع کشـیده می‌شود یك مسئولیت است. قرآن شـرط امامت و رهبری را عـدل می دانـد و انسان اخلاقی را صاحب عـدل می‌خواند.عدالت درکلام امام علی(ع):حضـرت علی(ع) عدل را یکی از پایه های اسـتوار ایمان معرفی کردند؛ ایمان بر چهار پایه استوار است :۱ صبر ۲. یقین ۳. عدل ۴ جهـادو صبر نیز خود بر روی چهار پایه قرار دارد: شوق، هراس، زهـد، انتظاردین عـدالت رت برابری کامل نمی‌دانـد و لـذا تفاوت را در صورتی که ناشی از شایستگی افراد باشد می‌پذیرد.عدالت در دیدگاه دانشمندان:پیروان نظریه‌ی حقوق طبیعی معتقدند که مرتبه‌ی طبیعی، تمـامی افراد بشـر بـا یکـدیگر یکسـان است و نـا برابریهـای اجتماعی، معلول تفاوتهای ذاتی نیست، بلکه ساختار خـاص اجتماع موجب آن می‌شود.دیـدگاه دیگر مربوط به کارکرد گرایان است. در این دیـدگاه نابرابری جزء طبیعت اجتماع فرض می‌شود و لذا وجد آن را ضروری غیر قابل محو بیان می‌کردند.شهید صدر مهمترین دلیل دخالت دولت در عرصه‌ی اقتصاد را ایجاد بسترهای مناسب برای تحقق عدالت اجتماعی و اقتصادی می‌داند.ارسـطو معتقد به نابرابری ذاتی بشـر بوده است و همین را دلیل قشر بنـدی طبقاتی می‌دانست به اعتقاد وی نه تنها نابرابری وجود دارد بلکه یك ضـرورت بوده و نبایـد تفاوت ها را نادیده گرفت.اسـتاد مطهری؛ عـدالت اجتماعی را رعایت حقوق افراد می‌دانـد یعنی افراد بشـر نسـبت به یکـدیگر و در مقایسه با همدیگر نوعی حقوق و اولویت خواهنـد داشت که ریشه‌ی این حقوق و اولویت ها متفاوت می‌باشـد.عدالت به سه صورت وجود دارد :۱. عدالت به منزله‌ی توازن اجتماعی: یعنی در هر اجتماع انسانی بایـد شـرایطی معین شود که کیفیت ارتباط اجزاء با یکـدیگر رعایت شود تا بتوانـد باقی بمانـد و نقش مطلوب خود را ایفا کنـد.۲. عـدالت به منزله‌ی بی طرفی: عـدالت وصـفی برای داور و ارزیابی کننده است. نه وصـفی

برای موقعیت مورد ارزیابی .۳. عـدالت به منزله‌ی وضع بایسته: عـدالت به منزله‌ی وضـعیتی است که شایسته و بایسته است که در اجتماع برقرار باشد.ارتباط عدالت و حکومت از نظر استاد مطهری:حقوق تکوینی و فطری است، یعنی آفرینش انسان به گونه‌ای است که او را صاحب حق می‌کند. تأمین حقوق مردم به وجود قانون بستگی دارد. و یکی از اهداف بعثت پیامبران این بود که مردم خودشان راه بیفتند و عدالت را بین خودشان برپا کنند، نه اینکه پیامبران اقامه‌ی عدل کنند. در مکاتب بشری، شناسایی حق بعهده‌ی افراد گذاشته شده، که حقوقی را برای انسان ها جعل و اعتبار کنند. اما در ادیان الهی، حق انسان همان چیزی است که آفرینش او تعیین می‌کند و پاره‌ای از این حقوق از طریق وحی توسط پیامبران تعریف می‌شود . فلسفه‌ی حکومت عدالت است. و این مسئله با مشروعیت حکومت پیوند می‌خورد، یعنی هر چه حکومت عادلانه‌تر رفتار کند میزان مشروعیت آن بیشتر می‌شود، عدالت موجب دوام حکومت و ظلم موجب زوال آن است.ابعاد عدالت اجتماعی:۱. برابری و مساوات:برابری از مهمترین ابعاد بلکه اصلی ترین معنای عدالت است. معنای برابری این است که همه‌ی افراد صرف نظر از ، ملیت، جنس، نژاد و مذهب در ازای کار انجام شده از حق برابر به منظور استفاده از نعمتهای مادی و معنوی موجود در جامعه برخوردار باشند.۲ قانونمندی:کار ویژه و اصلی قانون تعیین شیوه‌های صحیح رفتار اجتماعی است. قانون در صورتی تعادل بخش است که خود عادلانه باشد و عادلانه بودن قانون به این است که منبع قانون ، قانونگذاران و مجریان آن عادل باشند. هماهنگی مستمر انسان با هنجارهای اجتماعی و سنن و آداب منطقی جامعه از مظاهر عدالت اجتماعی است.۳. اعطای حقوق:منظور از حق امتیاز بالقوه‌ای است که برای شخص در نظر گرفته شده و به موجب اعتبار این حق برای او دیگران موظفند این شئون را محترم بشمارند و آثار تصرف او را بپذیرند. هر چیزی در جامعه دارای حق استو تعدل اجتماع هنگامی مشخص می‌گردد که این حقوق مراعات شود.۴. توازن:توازن با توزیع عادلانه ارتباط بسیار نزدیکی دارد ، البته نه تنها به این معنا که امکانات بطور شایسته و صحیح به افراد مستحق برسد بلکه علاوه بر آن امکانات به حد لازم و مورد نیاز وجود داشته باشد.عدالت اجتماعی در حوزه‌های مختلف تعریف می‌شود:۱. حوزه‌قانون۲. حوزه‌ی قضاوت۳. حوزه‌ی اقتصاد۴. حوزه‌ی روابط بین المللی۵. حوزه‌ی سیاست۶. حوزه‌ی روابط اجتماعیمصادیق عدالت از دیدگاه امام علی(ع):۱. برخورد با تخلف۲. عدالت در رفتار با مردم۳. برخورد قاطع با خیانت کار۴. سخت‌گیری در مصرف بیت‌المال۵. ضرورت ساده زیستی کارگزاران۶. رعایت انصاف با مردمدر بعد اقتصادی دو شاخص جهت عدالت اقتصادی وجود دارد :الف) توازنب) رفع فقراز دیدگاه افلاطون عدالت اقتصادی دو عامل اساسی دارد. ۱ تقسیم کار بین طبقات پائین دست ۲. الغای مالکیت خصوصی درباره‌ی ثروت.عدالت از دیدگاه ارسطو به سه صورت؛ کلی، توزیعی و تعویضی قابل تعریف است.۱. عدالت کلی: این عدالت دوری جستن از افراط و تفریط در رفتار و روابط اجتماعی است۲. عدالت توزیعی: این نوع عدالت در تکالیف دولت نسبت به مردم تجلی می‌یابد و از عدالت کلی و تعویضی مهمتر است.۳. عدالت تعویضی: در مبادله‌ی کالا باید نسبت تساوی رعایت شود تا مبادله در جهت طبیعی خود انجام پذیرفته باشد.عدالت اقتصادی از دیدگاه شهید مطهری:۱. مکتب مارکسیستی:همه‌ی شهروندان در کلیه‌ی امور زندگی باید تساوی کامل داشته باشند، مقتضای عدل این است که همه بطور یکسان از مواهب زندگی برخوردار باشند، میان آنها که کار و تلاش بیشتری می‌کنند با آنها که کار و تلاش کمتری می‌کنند، از نظر استفاده از امکانات زندگی تفاوتی وجود ندارد.۲. مکتب سرمایه داری یا لیبرالیسم:در این مکتب فرد گرایی حاکم است، پیروان این مکتب معتقدند که باید به افراد آزادی داد تا رشد بیشتری کنند و درآمد بیشتری بدست آورند.دولت برای تحقق عدالت اجتماعی چند وظیفه‌ی مشخص دارد:* سیاست گسترش حقوق و آزادیهای اساسی* سیاست بهبود بخشیدن به ساز و کار بازار* سیاست توانمند سازی* سیاست مستقیم کاهش فقر و توزیع متناسب درآمدبه منظور اینکه بخش خصوصی بتواند در تحقق عدالت، نقش اصلی را بازی کند، باید دو شرط وجود داشته باشد:۱. سامانـدهی سازو کار بازار برای تولید عدالت۲. تقویت اقتصاد بدون سودموانع تحقق عدالت اقتصادی:۱. وضعیت نا به هنجار اقتصادی: رانت اقتصادی معمولاً از زمینه‌های نابهنجار روابط اقتصادی سرچشمه می‌گیرد۲. عامل اجتماعی: برخورددداری از بعضی

از امتیـازات ویژه که ارتبـاطی بـا صـلاحیتهای ذاتی و استعدادهای فردی نـدارد رانت اجتمـاعی نامیـده می‌شـود.۳. عامـل اطلاعات: دستیـابی زود هنگـام و انحصـاری به اطلاعات اقتصادی از مهمترین انواع رانت استابزارهای تأمین عـدالت اجتماعی:۱ مالیات ۲. یارانهعـدالت اجتمـاعی و قوای محرکه‌ی آن:۱. مبـانی فکری و ارزشـی اکثریت قـاطع مردم کشور۲. قانون اساسی۳. شواهد تجربی ودستاوردهای نظری۴. ارزیـابی تجربیـات تاریخی ایران۵. الزامات ناشـی از رونـدهای آینده۶. اراده‌ی رهبران و مـدیران نظامفصل هشـتم: اهمیت مدیریت در مسئله‌ی غدیر خمامامت و خلافت بزرگترین رکنی است که اسلام بر آن استوار است. همانطور که پیامبر می‌فرماینـد : هرکس بمیرد و امام زمان خویش را نشـناسد به مرگ جهالت مرده است.امام کیست؟امام به معنای پیشوا ومقتـداست ، کسی است که دیگران دنباله‌رو او هستند. در کل دو نمونه امام وجود دارد۱ امام طاغوتی: امامی که انسان را به سمت آتش هدایت می‌کند۲ امام اسـلامی: امامی که انسان را به صـراط مستقیم هدایت می‌کند.ضـرورت وجود امام:هر مکتب با هر جهان‌بینی که دارد شیوه‌ی مـدیریتی آن متفـاوت است. آیـا می‌شود خداونـد درطول سالهـای متمـادی رسولانی را برای ابلاغ احکام الهی بفرسـتد ولی امامـانی را برای اجرای احکـام قرار ندهـد . در این باره امام علی(ع) می‌فرماینـد:« مردم را حاکمی بایـد، نیکو کردار یا تبهکار تا در حکومت او مرد با ایمان کار خویش کنـد و کافر بهره‌ی خود برد»فرق امامت و رهبری در این است که پیامبری فقط راهنمائی است و وظیفه‌اش فقـط نشـان دادن راه است. ولی امامت وظیفه‌اش رهبری و هـدایت بشـر به سوی هـدف الهی است. امامت سامانـدهی و حرکت اقشار مردم بسوی هـدف الهی است. یکی از ویژگیهای مهم امامت رهبری و هـدایت مردم است.چندین ویژگی بارز امام:۱. عصمت و پاکی از هر نوع گناه۲. منصوب از طرف خداوند۳. آگاه به اعمال مردم۴. عالم به مایحتاج مردم۵. در زمان خود از همه‌ی مردم از لحـاظ فضائل بالاتر استصـفات رهبر وامام از نظر امام علی(ع):* بخیل نباشـد* نادان نباشـد* سـتمکار نباشـد* عادل باشـد* رشوه خوار نباشد* سنت پیامبر را اجرا کندراه‌های کلی شناخت امام:۱. نص(تعیین وتصریح و اعلام پیامبر)۲. اخلاق، کردار، رفتار، وضع زندگی و خاسـتگاه علمی یکی از راههای شناخت امام است۳. معجزهوظایف امام از دیدگاه شهید مطهری:۱. نقش رهبری۲. برطرف کردن مسائل دینی و عقیـدتی۳. ولایت و سـرپرستیوظایف امام از دیـدگاه امام علی (ع):* پنـد و اندرز دادن به مؤمنین برای هدایت آنها* خیر خواه مردم باشد* برپایی سـنت پیامبر* امام جاری کننده‌ی احکام الهی است* رساندن سـهم بیت‌المال به طبقات مردم بـا رعایت عالتشـیوه‌های مـدیریتی امام علی(ع):۱. مهربـان بودن۲. منصـف بودن۳. سـتمکار نبودن۴. مردم گرایی۵. ضرورت رازداری۶. شیوه‌ی مشورت۷. روابط اجتماعی رهبر۸. جلب اعتماد۹. ارتباط با دانشـمندان و حکیمان روزگار۱۰. برقراری عدل۱۱. تمسـک جسـتن به خـدا و رسولش۱۲. انتخـاب کارگزاران۱۳. رعایت حقوق کارمنـدان۱۴. نظـارت وکنترل۱۵. تقسـیم کار۱۶. رفع مشکلات مردم۱۷. ارتبـاط مسـتقیم با مردم۱۸. سـعه‌ی صدر۱۹. انجـام کارهای خاص۲۰. انجـام به موقع کـارها۲۱. تقـدم ضابطه بر رابطه۲۲. وفـادار بودن۲۳. دوری از خودپسـندی۲۴. دوری از منـت گـذاری۲۵. سـاده زیستی کارگزاران۲۶. رعایت سلسـله مراتب فرمانـدهیعوامل فراموشـی حـادثه‌ی غـدیر:* منـافع و امیـال انسانی عـده‌ای از خواص جامعه* عـدم آگاهی و بینش توده‌ای از مردم* مسـموم بودن فضای سیاسـی جامعهفصل نهم: نقش انتظار در مدیریت اسلامیانتظار چیست؟انتظار حالتی است که از ترکیب ایمان و اعتقاد به مبانی دین و ولایت امام زمان(عج) و شوق و علاقه به ظهور و حکومت اهل بیت، این عشق در وجود انسان شـعله می‌کشـد و انواع دگرگونیهـا را در حـالت قلبی، انـدیشه وآمـال انسـانی، رفتـار فردی و تلاش اجتماعی انسان ایجاد می‌نمایـد. فردی که منتظر ظهور امام زمان(عـج) است، تنها امیـدش به حکومت ایشان است و تلاش فکری و اجتماعی و رفتاری و شخصـی را برای رسـیدن به دین آرمانیش انجام می‌دهد. باید گفت عصـر انتظار، عصـر تلاش فراوان برای رسـیدن به ظهور است،نه عصـر سـکوت و آرامش، و منتظر واقعی کسـی است که با تمام وجود ظهور را نزدیک نمایـد.دلایل غیبت امام زمان(عـج):دلیل اول اینکه ایشان غیبت کردند تا حجتی باشـد در عصـرهایی که هیـچ حجتی بر زمین نیست، دلیل دوم آن است که به دلیل ظرفیت انـدك مؤمنین جامعه‌ی اسـلامی، حق ائمه به آنها داده نشد و هیچ کدام آنها نتوانسـتند حاکمان جامعه‌ی اسـلامی باشـند و آنها را سریعاً به شهادت می‌رساندند، آیا با

ظهور و امامت ایشان را سریع به شهادت نمی‌رسانند؟دلیل سوم عدم آمادگی و ظرفیت مردم برای پذیرش حق و دستورات حضرت ولیعصر است. به همین دلیل برای نزدیک شدن ظهور بایستی مردم آمادگی و ظرفیت لازم را کسب کنند، یعنی مردم به نقطه‌ای برسند که تنها راه نجات و سعادت بشر را در پیروی از دستورات الهی بدانند.وظایف شیعه در زمان غیبت:۱. معرفت و شناخت به آن حضرت۲. انتظار فرج و ظهور ان حضرت۳. دعا کردن برای ظهور حضرت۴. صدقه دادن به نیابت از حضرت۵. سعی در اصلاح جامعه و امر به معروف و نهی از منکر۶. تزکیه و خود سازیچرا مسئله‌ی انتظار این همه ارزش دارد؟بشر در زندگی فردی و اجتماعی خود مرهون نعمت انتظار است و اگر از این انتظار بیرون بیاید و امیدی به آینده نداشته باشد، زندگی برایش مفهومی نخواهد داشت و بی هدف و بی مقصود خواهد بود، پس ارزش انتظار به این است که منتظران، منتظر روز امید بخشی باشند که جهان در عدل الهی غوطه ور باشد.ارتباط انتظار و حکومت اسلامی:دین اسلام یک دین جهانی است که پیامبر اکرم(ص) با زحمت فراوان و مشقات زیاد آن را ترویج داد. این دین بالاخره روزی اجرا خواهد شد و مجری آن تنها بازمانده‌ی اهل بیت، و انتظار مقدمه‌ی این حکومت جهانی است.انتظار عامل پایداری در برابر رهبرهای فاسد:وقتی فردی منتظر واقعی ظهور منجی باشد مسلماً باید در برابر تمام فسادها و عوامل فساد ایستادگی کند و اجازه‌ی پیشرفت به رهبران و مردم فاسد را ندهد.که این یکی از مقدمات برپایی حکومت عدالت گستر امام زمان(عج) است.انتظار عامل امید جهانی، نسبت به حکومت الهی:وقتی کسی منتظر باشد، همیشه نسبت به حکومت الهی امیدوار است و این امید تلاش روزانه‌ی اورا برای رسیدن به هدف زیاد می کند. اثرات مهدویت در مدیریت اسلامی:۱. مهدویت به عنوان یک الگوی مدیریتی و حکومتی در عرصه‌ی مدیریت مطرح است. در حکومت حضرت مهدی(عج) عدالت مهمترین محور مدیریت است و افراد شایسته زمام امور را برعهده دارند.۲. ایجاد زمینه‌ی امید و تلاش و حرکت۳. تلاش برای اصلاح وضع موجودی فردی و اجتماعی۴. ایجاد زمینه‌ی برنامه‌ریزی و پیگیری در فرد و جامعه۵. ایجاد روحیه‌ی اتحاد و مشارکت گروهی۶. مهدویت یک عامل انگیزش در مدیریت است۷. حاکمیت روش خود مدیریتی۸. پدیده‌ی انتظار باعث ایجاد روحیه‌ی امر به معروف و نهی از منکر می‌شودخصوصیات حکومت جهانی امام عصر:۱. رشد سریع علم و علوم اسلامی۲. جهانی شدن عدالت۳. حکومت صالحان در زمان ظهور۴. عمران و آبادانی جهان۵. وجود امنیت و آرامش در زمان ظهور۶. برادری و برابری و عدم تبعیض۷. پیاده کردن شیوه‌ی حضرت رسول (ص)۸. از بین رفتن هر نوع بیماری و ناراحتی و نقص عضو و ناتوانی۹. نبود فقیر و نیازمندولایت فقیه:الف) ولایت: ولایت واژه‌ای عربی و هم خانواده‌ی ولی است، اما در فلسفه‌ی حکومتی مراد از ولایت ، سرپرستی و زعامت و رهبری سیاسی است. ولایت دو نوع است:۱. ولایت تکوینی: به معنی سرپرستی موجودات جهان و عالم خارجی و دخل و تصرف در کل جهان است این ولایت متعلق به خداست.۲. ولایت تشریعی: شامل افعال اختیاری مخلوقات، تدابیر امور اجتماعی، و حاکمیت سیاسی می‌شود. افعال اختیاری انسانها خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:افعال شخصی و افعال اجتماعی که پایه‌ی مصلحت اجتماع است. این افعال به مدیر و سرپرست مربوط می‌شود بنابراین ولایت فقیه در حوزه‌ی تشریع مطرح است. و به معنای مدیریت و تدبیر امور جامعه است.ب)مراد از فقیه مجتهد جامع الشرایطی است که با مراجعه به منابع دینی، توانایی استنباط احکام الهی را دارد، یعنی فردی که دارای سه ویژگی اساسی آگاهی به قانون الهی، عدالت و تدبیر است، اجتهاد نیز عبارت از تلاش فقیه و صاحب نظر در دین شناسی برای دریافت احکام الهی از منابع معتبراست. بطور کلی ولایت فقیه یعنی: حاکمیت و زعامت سیاسی کسی که قادر است با رجوع به منابع، احکام الهی را دریابد و دارای شایستگی های اخلاقی(تقوا و ورع) و تدبیر باشد.سابقه‌ی تاریخی ولایت فقیه:۱. عصر حضور: در آن زمان به دلیل وسعت حکومت اسلامی، رسول اکرم(ص) و امامان معصوم (ع) نمی‌توانستند در تمام نقاط کشور اسلامی باشند، برای رفع حوائج مادی و معنوی و برای اجرای احکام اسلامی در مناطق دیگر سرپرستانی انتخاب می کردند.۲. عصر غیبت: مسلماً همانطور که در حضور ائمه به ولی‌فقیه برای اجرای احکام اسلامی و پاسخگویی به مشکلات و مسائل دینی مردم نیاز است ، در عصر غیبت این نیاز بیشتر به چشم

می‌خورد.ویژگیهای حاکم اسلامی در عصر غیبت:۱ علم به قانون(فقاهت)۲. عدالت،ورع و تقوا۳. کاردانی و مدیریتدلایل اثبات ولایت فقیه:* دلایل عقلی* دلایل نقلی* دلایل عقلی و نقلیحدود اختیارات ولایت فقیه:ولی فقیه و حاکم اسلامی در تدبیر امور جامعه همه‌ی اختیارات معصوم را داراست و طبعاً همه‌ی مقررات، آئین نامه‌ها و دستورالعملها در حکومت اسلامی فقط به اذن و امضای ولی مشروعیت می‌یابد.تفاوت ولایت مطلقه با ولایت مقیده:۱. ولی فقیه تمام اختیارات یک حاکم اسلامی را دارد۲. قید مطلقه در برابر مقیده است و آن زمانی است که حاکمان جور حکومت داشتند و اجازه نمی‌دادند حکومت به اهلش برسد۳. میان اختیارات ولی فقیه، پیامبر و امامان هیچ تفاوتی وجود ندارد زیرا وظیفه‌ی آنها اجرای احکام اسلامی است.۴. دامنه‌ی ولایت فقیه منوط و منحصر به موارد ضروری نیست، بلکه وی در چهارچوب مسائل اسلام و مسلمین تصمیم گیری می کند.خبرگان و ولایت فقیه:ولی فقیه را می‌توان به سه طریق انتخاب کرد؛ رأی مستقیم مردم- از طریق تعیین رهبر قبلی- از طریق مجلس خبرگانراه اول راه مناسبی نیست زیرا مردم دانش و آگاهی کافی را در این زمینه ندارند و نمی‌توانند رهبر شایسته را انتخاب کنند.راه دوم مناسب است زیرا به هر حال هر رهبری، خود با شناختی که بر فقهای موجود در کشور دارد می‌تواند اصلح را انتخاب کند اما معایبی دارد و از جمله این که، دشمنان خیلی راحت می‌توانند برچسب استبداد را بر این نظام بزنند و یا بگویند که رهبر با توجه به احساسات و علایق خانوادگی‌اش فرد را مشخص کرده است. راه سوم مناسب ترین راه است یعنی انتخاب رهبر از طریق مجلس خبرگان ؛ اعضای مجلس خبرگان خود به دو طریق انتخاب می‌شوند: ۱. از طریق انتخاب فقها ۲. از طریق رأی مردممشروعیت و مقبولیت و جایگاه مردم در حاکمیت اسلامی:تمام نظام هستی از آن خداست و این خداست که به پیامبران و امامان مشروعیت حکومت می‌دهد و آنها را مجاز به اداره‌ی حکومت اسلامی می کند، بنابراین همین خدای تعالی برای حاکمیت در زمان غیبت نیز خود مشروعیت را صادر می کند. پس مشروعیت از آن خداست، اما مقبولیت در دست مردم است. مقبولیت مردم با استقرار حکومت و حاکمیت در عصر غیبت تناسب دارد، یعنی هرگاه مردم حکومت را بپذیرند، نظام اسلامی حاکم می‌شود.فصل دهم: سیره‌ی فردی و مدیریتی امام خمینی(ره)برهر مدیری در فرهنگ اسلامی واجب است که ابتدا از خود شروع کند، پس از خودسازی، شایسته‌ی رهبری و مدیریت در جامعه و سازمان است. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر در آغاز نامه او را به ترس از خدا فرمان می‌دهد و اینکه اطاعت خدا را بر دیگر کارها تقدم دارد، در همین رابطه حضرت فرمود: نیکوترین وقتها و بهترین ساعات از شب و روزت را برای خود و خدای خود انتخاب کن، اگر چه همه وقت برای خداست.خصوصیات فردی و اصول رهبری ومدیریت از زندگی امام خمینی(ره):۱. نظم۲. استفاده از احسن اوقات۳. ساده زیستی۴. منزل بی آلایش۵. قناعت وزهد: لازمه‌ی مدیریت پر تلاش داشتن قناعت و زهد است، مدیر در جامعه‌ی اسلامی که قصد انجام وظیفه و تکلیف دارد باید قانع و زاهد باشد، این ویژگی قدرت تصمیم گیری و قاطعیت و مدیریت او را افزایش می‌دهد و بدون دغدغه از سرزنش دیگران صرفاً برای خدا تصمیم می گیرد و حرکت می کند.۶. لطافت روح۷. آرامش خاطر: در مدیریت اسلامی مدیر با اتکاء به ایمان الهی و توکل به حضرت حق دارای آرامش خاطر است، این آرامش باعث می‌شود، مدیر خوب تفکر کند، راه درست و صحیح را انتخاب کند، در بحرانها و حوادث با صلابت تصمیم گیری کند و شرایط آرامش و اطمینان را در سازمان حاکم کند.۸. شجاعت: شجاعت از لوازم حیاتی برای یک مدیر است، مدیر در سایه‌ی شجاعت می‌تواند، قدرتها و فرصتها را شناسایی کند، با اطمینان خاطر و شجاعت تصمیم گیری کند.۹. مطالعه و پرکاری: مدیر به عنوان عنصر اصلی اداره‌ی سازمان، باید از شتابزدگی دوری کند و با آگاهی و تدبیر امور را اداره نماید، تدبیر مدیران عامل نجات‌بخش مدیران و جامعه است، مدیر مدبر و توانا عنصر موفقیت هر سازمان است.۱۰. اغتنام فرصت: یکی از عوامل موفقیت هر مدیری شناخت فرصتها است.۱۱. هوش و دقت: مدیر در هر سیستمی باید با هوش و دقت فرآیند امور را بررسی کند، مدیر برای افزایش مهارت ادراکی که لازمه‌ی تصمیم گیری است باید از هوش سرشار و دقتی وافر برخوردار باشد.۱۲. تقید به آداب شرع: اینکه مدیر اسلامی در هر سازمانی رفتار و کردار خود را براساس احکام شرع قرار دهد اوج اثر بخشی و بهره‌وری سازمان

است.۱۳. تکلیف مداری: سازمانی که تکلیف گراست، دارای نیروی انسانی با انگیزه و فداکار، علاقه مند با رضایت درونی- وظایف خود را انجام می‌دهد، خدمت به مردم را یک وظیفه می‌داند، از سازمان و اموال عمومی محافظت می کند ، رفتار انسانی و اخلاقی را در انجام وظیفه اصل می‌داند، از وسایل مطلوب و شرعی برای رسیدن به هدف استفاده می کند ، نسبت به اهداف سازمان و مدیریت سازمان علاقه‌مند و متعهد است، بین هدفهای فردی و سازمانی انسجام و وحدت رویه ایجاد می‌شود، تعارض ها به حداقل می‌رسد و نهایتاً افراد خود کنترل خواهند شد.تکلیف گرایی باعث می‌شود که افراد همفکر برای انجام رسالت الهی با یکدیکر عهد بسته و بستر تعالی و رشد سازمان را فراهم کنند، اثر بخشی واقعی سیستم در راستای منطق تکلیف گرایی به معنای واقعی بروز خواهد کرد.۱۴. پاسداری از حریم اسلام(ایمان به هدف): اگر هر مدیری در سازمان هدف بلند و عالی اسلامی را مبنا قرار دهد، بستر هماهنگ انسجام و همدلی و فداکاری و خود کنترلی فراهم خواهد شد و رشد اثر بخشی در سازمان افزایش می‌یابد.۱۵. قاطعیت و سازش ناپذیری: مدیری قاطع بزرگترین آفت سازمان- تردید را از بین خواهد برد۱۶. مقاومت و پایداری: شناخت و برگزیدن هدف عالی در سازمان گام مهمی از موفقیت یک مدیر است.اما شرط دیگر برای موفقیت، پایداری و استقامت در مقابل موانع و مشکلات برای رسیدن به هدف است. استمرار پایداری در سایه‌ی ایمان به هدف مقدسی منجر می‌شود. هدفی که شرایط زمان و مکان آن را تحت تأثیر قرار ندهد. و به عنوان یک آرمان و ارزش مد نظر مدیر باشد. روحیه‌ی مقاومت همراه با سایر عوامل موجب رشد و شکوفایی و بقا سازمان خواهد شد. مدیر باید هدفها را درست انتخاب کند و برای تحقق آنها پایداری و صلابت داشته باشد.۱۷. اشراف بر امور نظارت و هدایت امور۱۸. رعایت قانون وسلسله مراتب: معمولاً هر سازمانی بر اساس قوانین و مقررات شکل گرفته و ادامه‌ی حیات می‌دهد، مدیران خوب باید عامل به قانون و پاسدار آن باشند، قوانین از طریق رعایت سلسله مراتب و روشها اعمال می‌شود.فصل یازدهم: مدیریت در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایرانهدف از حکومت، رشد دادن انسان در حرکت به سوی نظام الهی است« و الی الله المصیر» و این جزء در گرو مشارکت فعال و گسترده تمامی عناصر اجتماعی در روند تحول جامعه نمی‌توانند باشد. ارکان اصلی نظام عبارتند از:۱. ولایت فقیه ۲ قوای مجریه، مقننه و قضائیهرهبری در قانون اساسی:امامت در اندیشه‌ی سیاسی شیعه، نظام دو مرحله‌ای است. آنچه در قانون اساسی ایران در قالب یک نظام سیاسی ترسیم شده، در حقیقت مرحله‌ی دوم امامت و به معنای نیابتی آن است. در این مرحله از امامت و مدیریت سیاسی، رهبری و مرکزیت به جای اینکه شخصی منتخب از جانب خدا و شریعت باشد، فقیه شایسته ایست که در رهبری امت از امام معصوم نیابت می کند و او در حقیقت نماینده‌ی امام معصوم و منتخب شریعت الهی و در عین حال برگزیده‌ی مردم نیز هست. نمایندگی در این مقوله به معنای احراز صفات و شایستگی‌هایی است که توسط شریعت بیان شده است، ولی برخورداری از این صفات و شایستگی‌ها به تنهایی برای احراز مقام رهبری کافی نیست.پیش فرض این نوع رهبری و مدیریت سیاسی، قبول حاکمیت اسلام از یک سو و مراجعه به آرای عمومی در مسائل کلی و عمده‌ی کشور است. این دو رکن اساسی نظام سیاسی حاکم و رهبری آن است. عمده‌ترین کنترل رهبری توسط همین دو عنصر زیربنایی نظام، یعنی حاکمیت اسلام و اتکا به آرای عمومی انجام می گیرد که ضمانت اجرایی آن در صفات رهبری نهفته است.رابطه‌ی رهبری و نهادهای سیاسی:قوای سه گانه‌ی مجریه، قضائیه و مقننه به صورت مستقل از یکدیگر، حاکمیت ملی را اجرا می کنند و جریان عینی اتکا به آرای عمومی را به نمایش می گذارند ولی براساس اصل تفکیک ناپذیری شریعت و آرای مردم که پیش فرض نظام است، اجرای عینی حاکمیت ملی جز از راه شریعت امکان پذیر نیست و از آنجا که نقطه‌ی التقای شریعت و آرای مردم، مقام رهبری است ناگزیر نظارت براعمال حاکمیت ملی نیز توسط رهبری انجام می‌پذیرد ، توجه به این نکته ضروری است که این نظارت عالیه بر نهادهای اساسی و ارگان اعمال حاکمیت مردم در حقیقت از آرای مردم و حاکمیت آنان نشأت می گیرد و خود نوعی اعمال حاکمیت ملی محسوب می‌شود .ابزار کنترل ونظارت:در مورد قوه‌ی مقننه از از وسیله‌ی کنترلی شورای نگهبان استفاده شده است در حالی که برای نظلرت بر قوه‌ی مجریه از شیوه‌ی تنفیذ حکم

ریاست جمهوری و عزل رئیس جمهور بهره گرفته شده است و به روشنی می‌توان عامل تفاوت ماهیتی این دو نوع ابزار کنترل را در تفاوت موجود در دو قوه‌ی نامبرده جستجو کرد و نیز در مقایسه‌ی شیوه‌های کنترلی این دو قوه با آنچه در مورد قوه‌ی قضائیه انجام گرفته می توان چنین نتیجه گرفت که کنترل، دقیقاً در رابطه با مقتضیات قوا و در جهت عامل هدایت و همسو کردن کنترل با هدایت بوده است.تعیین خط مشی و استراتژی نظام:شاخص عمده‌ی چگونگی و شیوه‌ی تعیین سیاستهای کلی یک نظام سیاسی، نوع مدیریت آن نظام محسوب می‌شود، زیرا اختلال در روابط ارگانیک یک سیستم، همواره قابل پیش‌بینی است. در قانون اساسی ایران تعیین خط مشی و استراتژی نظام به رهبری تفویض شده است.تقسیم بندی اختیارات و مسئولیتهای رهبری:دسته‌ی اول مسئولیتهایی است که صرفاً به به منظور کنترل نهادهای اساسی پیش‌بینی شده و ماهیت نظارت دارند؛ مانند: عزل و نصب و قبول استعفای فقهای شورای نگهبان، عالیترین مقام قوه‌ی قضائیه، و رئیس سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران. دسته‌ی دوم اختیاراتی است که جنبه‌ی هدایت نظام را بر عهده دارد و هدف از آن توان بیشتر بخشیدن به مدیریت سیاسی کشور برای عبور از تنگناها و بن بستهاست مانند تعیین سیاست کلی نظام، فرمان همه پرسی و حل معضلات نظام که از طریق عادی قابل حل نیست . دسته‌ی سوم اختیاراتی که هم جنبه هدایت دارد و هم جنبه‌ی کنترل و در عین حال متکفل وظیفه‌ی دفاع از نظام نیز می‌باشد ، مانند فرماندهی کل نیروهای مسلح، اعلان جنگ، صلح و بسیج نیروهاو ...نظام مدیریت کنترل شده:در قانون اساسی دقیقترین کنترلها و اطمینان بخش ترین شیوه‌های نظارت در مورد جریان عینی رهبری اعمال شده است دراین زمینه از دو نوع کنترل درونی و کنترل بیرونی استفاده شده است ، منظور از کنترل درونی شیوه‌ی جدیدی است که امروزه در تکنولوژی مدرن، در مورد وسائل پیچیده‌ی الکترونیکی مورد استفاده قرار می گیرد و بدین وسیله نظام از درون توسط خود سیستم کنترل می‌شود و عیب یابی می کند و با امکاناتی که در درون نظام تعبیه شده، موارد اشکال را شناسایی و خود آن را برطرف سازد. قانون اساسی برای کنترل نظام رهبری از طریق ابزار بیرونی نظام، شیوه‌هایی به کار گرفت که بعضی از آنها به صورت نهادی و برخی دیگر به شکل عام نظارت ملی است. ابزار کنترلی نهادی چون خبرگان، می‌تواند در صورت تشخیص عدم توانایی رهبر از ایفای وظایف قانونی و یا از دست دادن یکی از شرایط مذکور و یا در صورتی که معلوم شد رهبراز اول فاقد بعضی از شرایط بوده است، او را از مقام خود برکنار شده اعلام نماید.ویژگی‌های رئیس جمهور:* ایرانی الاصل* تابع ایران* مدیر و مدبر* دارای حسن سابقه و امانت داری* مؤمن و معتقد به جمهوری اسلامی ایران و مذهب رسمی کشورعزل ریاست جمهور:۱. در صورت رأی نمایندگان به عدم کفایت سیاسی رئیس جمهور مراتب جهت اجرا به اطلاع رهبری می رسد و ایشان در صورت صلاح‌دید حکم عزل را صادر می کنند۲. حکم دیوان عالی کشور به تخلف رئیس جمهور از وظایف قانونی است که در نهایت با حکم رهبری عزل خواهد شد.فصل دوازدهم: روشها و اصول مدیریت اسلامیبخش اول: اصول مدیریت اسلامی از دیدگاه صاحبنظراناصول مدیریت اسلامی در قرآن کریم، احادیث و روایات پیامبر اکرم(ص) و ائمه‌ی اطهار بویژو نهج‌البلاغه و سیره‌ی این بزرگان باید جستجو کرد، دانشمندان اسلامی هر کدام با توجه به این منابع اصولی را برشمردند: محمد ری شهری چهار اصل را به عنوان اصول مدیریت اسلامی به شرح زیر بیان می کند:۱. سعه‌ی صدر۲. آسان شدن کارها۳. رسایی سخن۴. معاون شایستهشهید بهشتی اصول مدیریت اسلامی را چنین برشمردند:۱. خود گردانی بر اساس معیارهای اسلامی۲. ایمان مردم به زمامداران۳. اول باید افراد عادل صدیق پیدا کرد، بعد کار بدانها سپرد۴. مکتب اسلامی در پی جذب و پرورش و رشد دادن به همه‌ی انسانهاست.۵. مراقبت پیگیرو مستمر مسئولان در عین اعتماد به زیر دستان۶. دستگاه مدیریت جامعه‌ی اسلامی، یک مجموعه‌ی یکپارچه است.نقی پور اصول مدیریت را به شرح زیر بیان می‌کند:۱. اصل عدم تقدم بر خدا و رسول۲. اصل آخرت گرایی۳. اصل وحدت و هماهنگیامامت الهی محور اساس وحدت است. شناخت و تبعیت از امام معصوم شرط اساسی دیانت است. حوزه‌های وحدت این چنین نام برده شده اند:* وحدت در قانون و اجرای آن* وحدت در رهبری* وحدت در عمل* وحدت در تعامل و مقصود، انجام و هماهنگی در عمل، میان سلسله مراتب مدیریت و زیر مجموعه آن و

زیر مجموعه بـا یکـدیگر است.* وحـدت در روش* وحـدت در جهت و هـدف۴. اعمـال مـدیریت بر اساس اختیار نیروها۵. اعمال مدیریت بر اساس بصیرت نیروهاانواع بصیرت عبارتست از:۱. بصیرت خدا ۲. بصیرت طبیعی ۳ بصیرت کتب آسمانی ۴ بصیرت انسانیفاضـلی اصول سیاسـتگذاری و مدیریت اسلامی را در اصول ثابت و متغیر تقسیم بندی کرده است؛ منظور از اصول ثابت در هر مورد بایـدها و نبایدها و ضوابطی است که همواره پایدار و غیر متغیر بوده و گذشت و تصورات زمان در زوال حسن و قبح آن تأثیر نگذارده است، ولی اصول متغیر با تحولات و شـرایط زمان و مکان متحول می‌گردد. و به شـکل خاصـی بسـتگی ندارد با پیشرفتهای زمان و مکان همراه و همگام است ؛ منظور پیشرفتهایی است که از تمایلات عالی بشری و تحقیقات بی‌غرضانه محققان نشأت گرفته باشـد.از نظر مـدیریت اسـلامی اصولاً انگیزه‌هایی کار ساز است که دارای سه ویژگی زیر باشـد:۱. قـدرت زیاد بطوری که بتواند با موانع مبارزه کند و در برابر آنها بایستد۲. تداوم به صورتی که در دراز مدت سـستی نگیرد و در برابر مشکلات طولانی زانو نزند.۳. روح انسـان را بـه هنگـام کمبـود هـا و ناکامیهـا سـیراب کنـد و خلأـ روانی را پر نمایـد و به فعـالیت مجـدد بـاز گردانـد.بخش دوم: برنامه‌ریزیـاز اساسـی تریـن اصـول مـدیریت اصـل برنـامه‌ریزی اسـت. زیرا مـدیریت چیزی جز کـار براسـاس برنـامه‌ریزی نیست. در نهج‌البلاغه چنین می‌خوانیم که مؤمن باید شبانه روز خود را به سه بخش تقسیم کند؛ زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تـأمین هزینـه‌ی زنـدگی، و زمـانی برای واداشـتن نفس بـه لـذتهایی کـه حلاـل و مـایه‌ی زیبـایی اسـت.تعـاریف برنامه‌ریزی:برنامه‌ریزی؛ یعنی تـدوین و تعیین فعالیتهایی که بایـد در محـدوده‌ی راهها و در چارچوب روشـهای مشـخص شده انجام پـذیرد. در کـل برنامه‌ریزی؛ یعنی، پیش‌بینی یا شرح مجموعه عملیاتی که بایـد انجام شود تا هـدفهای مورد نظر را تأمین کنـد. یا به عبارت دیگر؛ برنامه‌ریزی متضـمن تعیین هدفها و مقاصد سازمان و تهیه‌ی نقشه و برنامه‌ی کار است. در واقع برنامه‌ها نشان می‌دهند که هـدفها چگونه بایـد تحقق یابنـد.اسـلام و برنـامه‌ریزی:اسـلام چیزی جز یـک برنـامه‌ی کامل نیست که از طرف برنامه‌ریزی چون خداوند عالمیان برای به سعادت رساندن انسان ریخته شده است. آینده نگری یکی از ویژگیهای دین مبین اسـلام است و مسـلمانان را به آن مجهز می‌سازد.حضـرت علی ع) نگرش به آینـده را یکی از خصـلتهای انسان مؤمن می‌دانـد و می‌فرمایند: آینده نگری جزء معتقـدات مسـلمانان محسوب می‌شود که در اینجـا به دو نمونه اشاره می‌کنیم:الف) انتظار فرج: اعتقاد به آینـده‌ای درخشان و فضای معطر کـه در آن ظلـم و سـتم نباشـد و یـک انـدیشه‌ی الهی جهـان را فراگیرد. کـه پیـامبر اکرم(ص) چنین بینشـی را برترین عبـادتها می‌دانـد.ب) آخرت نگری:یکی دیگر از خصوصـیات اسـلامی این است که جهان‌بینی انسان را محدود به این جهان نمی‌کند ، بلکه عالم آخرت که هم کاملتر و هم وسیعتر و هم مجهز تر است در جهان‌بینی او وارد می‌کنـد.اهمیت برنامه‌ریزی:برنامه ریزی به عنوان مشـخص کردن طرح کار و نقشه برای حرکتهای آینـده دارای اهمیت است. بطوری که حضـرت علی(ع) می‌فرمایند:«أمارات الدول إنشـاء الحیـل» یعنی، بقای دولتها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره اندیشـی در امور است. دولتمردان و حاکمانی که قـدرت برنامه‌ریزی دارند موفق خواهند بود.فواید برنامه‌ریزی:۱. مانع ندامت: مدیری که قبل از شـروع کار برنامه‌ریزی کند و با دید مشخصی وارد کار شود و هدفی را دنبال کند و نسبت به آینده‌ی طرح‌ها هم دید روشنی داشته باشد و نسبت به آینده آگاه باشد باعث می‌شود آرامش خاطر داشـته باشد و برای ادامه‌ی کارها انگیزه پیدا کند. مدام به فکر این نیست که احتمال دارد شکست بخورم، در واقع از عملکرد خود پشیمان نیست. در این مورد حضـرت علی(ع) می‌فرماینـد:« آینده نگری قبل از شـروع کار تو را از پشـیمانی ایمن می‌سازد.»۲. حلال مشـکلات: کسانی که قبل از انجام کارها چاره اندیشـی می‌کننـد باعث می‌شود کمتر دچار مشکل شونـد چون احتمال وقوع مشـکلات را داده‌اند و سـعی کرده‌اند به دنبال راه‌حلی برای آن مشکلات باشند؛ ولی کسی که بدون برنامه و چاره‌اندیشی کاری را شروع کند در میانه‌ی راه به مشـکلاتی برمی‌خورد که اصـلاً آنها را پیش‌بینی نکرده است.حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «کسی که در چاره اندیشـی کوتاهی کرد، شداید او را از پا در خواهند آورد»۳. اسـتفاده‌ی بهتر از امکانات: زمانی که مدیر، برنامه‌ریزی صحیح و ظریف داشته باشد می‌تواند از امکانات نیز بهترین استفاده را برد و یا حتی اگر از نظر امکانات در تنگنا باشد به خوبی فکر می‌کند و

سعی می‌کند با برنامه‌ریزی درست از امکانات استفاده کند بطوری که با کمبود یا مشکلی مواجه نشود. در حالی که مدیری که توانایی مدیریت ندارد زمانی که به او اعتراض می‌کنند تمام مشکلات را ناشی از کمبود امکانات می‌داند و خود را از تقصیرات مبرا می‌داند. در این باره حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات است»لوازم برنامه‌ریزی:الف) اعتقاد به امکان حل مشکل: در هنگام برنامه‌ریزی، مدیر باید اول فکر را آزاد کرده و هر گونه یأس و ناامیدی را از خود دور نموده و باور داشته باشد که برای هر مشکل یک راه حل وجود دارد و بعد با توجه به این موارد می‌تواند یک برنامه ریزی درست داشته باشد، در این مورد روایتی از امام علی (ع) نقل شده است که :« برای هر چیزی چاره ای وجود دارد»ب) استفاده از روند گذشته: زمانی که فرد فهمید که می‌تواند برنامه‌ریزی کند و امکان حل مشکل وجود دارد، باید با اطلاعات و تجربیات گذشتگان، تجربه کسب کند چرا که فردی که تجربه ندارد احتمال دارد که خیلی زود فریب خورده، دچار لغزش شود.ج) تفکر: فکر و اندیشه است که که راه رسیدن به اهداف سازمانی را با توجه به اطلاعات صحیح نشان می‌دهد. یکسری از مدیران فقط به موارد محدودی فکر می کنند، در حالی که باید برای حل مشکلات یا برای رسیدن به هدف مورد نظر، طرحهای جدید ارائه دهند. در این مورد حضرت علی(ع) می‌فرمایند : « راهیابی و چاره اندیشی ثمره‌ی فکر کردن است»ارکان برنامه‌ریزی:الف) اهدافب) پیش‌بینی راهکارها(فرایندی که دستیابی به هدف را ممکن می‌سازد)اهداف:اساسی ترین اهداف مدیران مؤمن در چارچوب نظام اسلامی به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ اهداف الهی و سازمانی.اهداف الهی:منظور از هدفهای الهی همان هدفهای ارزشمندی است که پیامبران و ائمه‌ی اطهار و یا شهیدان و یا حتی انسانهای پارسا برای احیای آنها زحمات بسیاری کشیدند. مهمترین مباحث در بحث اهداف الهی عبارتند از:۱. هدایت انسان به پرستش خداوند یکتا۲. دوری از طاغوت۳. تعلیم کتاب و حکمت۴. تزکیه۵. قیام به قسطزمینه‌های تحقق اهداف اهداف مدیریت اسلامی:* تدوین استراتژی، سیاست، خط مشی در قالب قانون اساسی و قوانین عادی، این قوانین باید در چارچوب احکام شرع مقدس اسلام باشند.* انتخاب و انتساب مسئولین شایسته، متدین، مدیر، مدبرو متقی بطوری که کاملاً به احکام اسلامی اعتقاد داشته و با سلامت کامل در جهت تحقق اهداف نظام حرکت کنند .* آموزش مسئولین: یکی از اقدامات نظام مدیریت اسلامی آموزش عقیدتی و مهارتی به مدیران و زیر مجموعه‌ی سازمانی است.* گرفتن بازخورد: یکی دیگر از وظایف سیستم مدیریت اسلامی، نظارت و کنترل زیر مجموعه است که از دو مکانیزم خود کنترلی (تقوا) و کنترل بیرونی استفاده می کند.* پیش‌بینی روش: امام علی(ع) می‌فرمایند:« داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند.»بخش سوم: انگیزشیک عامل درونی که انسان را وادار به حرکت و تلاش در جهت رسیدن به هدف یا اهداف خاص می‌نماید، ایجاد انگیزش است.نباید انگیزه را با هدف یکی دانست چون هدف یک عامل خارجی است و انگیزه یک عامل درونی. انسان دارای نیازهای متفاوتی است و انگیزه‌ها خاستگاه نیازها هستند.نیازهای اساسی انسان:۱. نیازهای فیزیولوژیکی(زیستی- حیات)۲. نیازهای ایمنی و امنیت۳. نیازهای اجتماعی۴. نیاز به عزت و احترام: الف)نیاز به قدرت ب)نیاز به احترام ج) نیاز به دانش اندوزی د) نیاز به جمال و زیباشناسی۵. نیاز به خود شناسی:« هرکس خود را شناخت خدای خود را شناخته است» به عبارت دیگر خود شناسی مقدمه‌ی خداشناسی است و هرگاه انسان خود را بشناسد خدای خود را خواهد شناخت؛ یعنی انسان باید وضع دستگاه گیرنده‌ی فکری خود را بشناسد، باید ضعفها، نقصها و مقصود خود را بشناسد تا آنگاه خدای خویش را به کمال و قدرت لایتناهی بشناسد.از بررسی نیازها در اسلام نتیجه‌های زیر بدست می‌آید:۱. در اسلام نیازها سلسله مراتب ندارد و رفتار انسان در هر لحظه تابع نیازهای متعددی است۲. نیازهای فیزیولوژیکی بوسیله‌ی منع اسراف و نیز ارزش دادن به ایثار محدود می‌شود۳. ترس و خوف به عنوان یک عامل انگیزشی تنها در ارتباط با خداوند مطرح است۴. نیازهای اجتماعی در اسلام مورد عنایت است، اما رحمت و مهربانی خاص مبنای رابطه‌ی بین مؤمنان است و از دیدگاه اسلام پیمان اخوت و برادری فقط میان اهل ایمان برقرار و پایدار است.۵. در مواردی که جمع بر باطل است، به هوسهای جمعی-که در واقع نیازهای کاذبند – نباید اعتنا کرد۶. نیاز به احترام، قوی‌ترین نیاز در وجود آدمی است چه در

بعد قدرت، و چه در بعد عزت نفس و احترام به خویشتن و احترام به دیگران.۷. بـا ارضای نیاز به خودیابی و آگاهی به کرامتی که اسلام برای انسان قائل است، می‌توان با استفاده از مکانیزم تذکر، یک سیستم خود کنترلی در انسانها ایجاد کرد.نظر علما درباره‌ی انگیزش:۱. شـهید مطهری:از نظر شـهید مطهری فعالیتهای انسان سه‌گونه است: یکی التذاذی و دیگری تدبیری و می‌توان نوع سومی را نیز قائـل شـد که عبـارتست از تکمیلی(تـدبیری التـذاذی) .فعالیتهـای التـذاذی: همـان فعالیتهـای سـاده ای است که انسان ، تحت غریزه‌ی طبیعت، عـادت و فطرت انجـام می‌دهـد. کـه برای رسـیدن بـه یـک لـذت و فرار از یـک رنـج است. بنـابراین کسب لـذت برانگیزاننـده‌ی میـل است و انگیزه‌ی این فعالیتهـا را چون بـا طبیعت انسـان مرتبـط است، مـادی گوینـد.فعالیتهای تـدبیری: فعالیتهایی هسـتند که انگیزه و علت نیروی محرک آنهـا، لـذت نیست بلکه مصـلحت است که مصـلحت توسط عقل تعیین می‌شود و مصـلحت برانگیزاننـده‌ی اراده است.انسـان هرچه از نـاحیه‌ی عقـل و اراده، تکامـل یابـد از التـذاذی به سـمت تـدبیری سوق می‌یابـد.فعالیتهای تکمیلی: انسان از طریق تدبیر و تعقل با توجه به فطرت و نیازهای فطری آنها را انجام می دهد و ضمن مصلحت بودن موجبات لذت و رضـایت وی فراهم می‌شـود که منشأ این فعالیتهـا ایمـان است.۲. علامـه محمـد حسـین طباطبـائی:آنچه را انسـان را به انجام فعلی برمی‌انگیزانـد، یـا موجب می‌شود که فعلی را انجـام ندهـد، صـرف تمایلات گوناگون نیست؛ بلکه این خوبی و بـدی(حسن و قبـح) است که موجب انگیزش می‌شود. حسن، آنچه که ملایـم طبع باشـد وقبـح، عـدم موافقت بـاطنی است. علامـه طباطبائی این خوبی و بدی یا حسن و قبح را نسبی می‌داند که بستگی به طبایع افراد دارد. مدیر مسـلمان و انگیزشهای مشروع:در مدیریت اسلامی مسئله‌ی بسیار مهمی که مطرح می‌شود این است که، ایجاد حرکت و انگیزه تنها با انگیزه‌های مشروع بوده و وظیفه‌ی مدیران مسلمان رعایت این امر مهم خواهـد بود. آنها برای حرکت انسانها و به کار گیری آنها در جهت اهداف سازمانی از هر انگیزه‌ای اسـتفاده نمی‌کنند، بلکه انگیزه باید در کسـری چارچوبها باشد:۱. اگر فردی برای تـأمین نیاز خودش حرکت می‌کنـد، بایـد توجه کنیم انگیزه‌ی لازم با آن نیاز در ارتباط باشـد. اما صادق(ع) می فرمایند:«کسـی که برای روزی عیالش تلاش کند، همانند کسـی است که در راه خداوند می‌جنگد»۲. در افرادی که مسائل معنوی بیشتر اثر دارد بایـد از آنها برای ایجاد انگیزه اسـتفاده کنیم.پیامبر (ص) فرمودنـد: « خداوند فرد سالم بیکا را دوست ندارد که نه به کار دنیا اشتغال دارد نه به کار آخرت.»۳. افرادی که در آنها انحرافاتی وجود دارد یا در آنها مؤثر است را کنترل و هـدایت کنیم و اگر نشـد از مجموعه حـذف کنیم.ملاک ضـرورت و ارزش انگیزه‌ها:اصـیل ترین انگیزش آن است که از اصـیل‌ترین نیاز ها ناشـی شود، هر انـدازه نیاز به یک شـیء اساسـی‌تر و حیاتی‌تر باشد، انگیزش آن نیاز هم اساسـی تر و حیاتی‌تر خواهد بود. نیازهای اساسـی انسان که همه‌ی آنها در جهت فعالیت «صـیانت ذات» بروز می کنند، در سه بعد اساسـی مطرح می‌شوند.۱. صـیانت ذاتی در بعـد روانی و حیـات طـبیعی محض۲. صـیانت ذات در بعـد روانی و شخصـیتی۳. صـیانت ذات در بعد تکامـل شخصـیتتوجه به این نکته ضـروری است که انسـان در جریان فعالیت صـیانت ذات ، در هر سه بعـد فوق، احتیاج به مـدیریت صحیـح دارد و هر انـدازه ایـن ابعـاد در موقعیتهـا و مجموعه‌هـای پیچیـده‌تر قرار می گیرد، مـدیریت آنهـا دشـوارتر و پیچیـده‌تر می‌شـود.علامـه محمـد تقی جعفریـانواع انگیزه‌هـایی کـه می‌تواننـد در فعالیتهـای مـدیریت تـأثیر داشـته باشـند، بـه قرار زیر است:۱. انگیزه‌های برون ذاتی۲. انگیزه‌های درون ذاتی۳. انگیزش ناشـی از خود خواهی و خود نمایی۴. انگیزش مستند به منفعت گرایی۵. علاقه‌ی ذاتی به مـدیریت۶. تخصـص و سپری کردن تجارب فراوان در مسائـل مـدیریت۷. احسـاس تکلیـف ناشـی از تعهـد برین انسانی۸. احسـاس تکلیف الهیبخش چهـارم: رهبریهـدایت و رهبری از بحثهـای اساسـی در مـدیریت به شـمار می‌رود؛ زیرا مهمترین وظیفـه‌ی مـدیر آن است که بـا به کـار کیری صحیح نیروهـای انسـانی بـا بهـترین شـکل سینه‌ی حـوادث و مشـکلات را بشـکافد و برنامه‌های سازمان را اجرا و رسـیدن به اهداف را سهل‌الوصول نماید. این امر زمانی تحقق می‌یابد که فردی به هر دلیل کوشش کند بر رفتـار فرد یـا گروهی اثر بگـذارد.تعریف رهبریرهبری عبـارتست از قـدرت تـأثیر گـذاری بر پیروان، به نحوی که بر اسـاس میل و خواسته‌ی خود در جهت تحقق اهداف در موقعیتهای گوناگون حرکت کنند و رهبر کسـی است که بتواند با این شیوه افراد را بکار

گیرد. یا به عبارت دیگر رهبری عبارت است ازبسیج کردن نیروی انسانها و بهره برداری صحیح از نیروی انسانی.وجه تمایز رهبری و مدیریترهبری ماهیتاً مفهومی وسیعتر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدفهای سازمانی اهمیت دارد. بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه‌ی سازمان نهفته است. ضمن اینکه تحقق هدفهای رهبری نیز مستلزم کار کردن با افراد و به وسیله‌ی افراد است لیکن این هدفها لزوماً هدفهای سازمانی نیستند. مفهوم مدیریت، اولویتها را در نظر داشتن و انجام امور مهم در اولین فرصت است.در حالی که رهبری، تعیین این موضوع است که اولویتها چیستند تا مدیریت بتواند این اولویتها را به اجرا در آورد.رفتار رهبریمقصود از رفتار رهبر، سبک و شیوه‌ی برخورد رهبر و مدیر با زیردستان است. یک مدیر باید سه نوع مهارت داشته باشد: فنی، انسانی و ادراکی. مهارت فنی؛ یعنی، توانایی به کار بستن دانش و روشهایی است که برای انجام کار از طریق تجربه و تحصیل بدست می‌آید. مهارت انسانی؛یعنی توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله‌ی آنها با رهبری مؤثر و مهارت ادراکی؛ یعنی، توانایی فهمیدن پیچیدگیهای کل سازمان.سبکهای رهبریسبک اول (سیستم یک): در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتماد ندارد و روابط رهبر و پیرو بر ترس و ارعاب استوار است.سبک دوم (سیستم دو): در این سبک، روابط آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است،اما رابطه‌ی مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه‌ی مخدوم و خادم توأم با نوعی مرحمت پدرانه است، دراین سبک، تصمیم گیری همچنان بر عهده‌ی رهبر است و پیروان، مجریان بی جون و چرای اوامرند.سبک سوم (سیستم سه): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای از اهداف مشارکت می‌شود، اما مسائل و موضوعات عمده‌ی سازمانی همچنان بوسیله‌ی رهبر و رؤسا فیصله می‌یابد.سبک چهارم (سیستم چهار): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و روابط صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار است. در این سبک، تصمیم گیریها کاملاً مشارکتی است و گروهای رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته‌اند.اصول اسلامی در سبک رهبری:در سبک رهبری و مدیریت، بر اساس آیات و روایات دو اصل اساسی مطرح است: اصل محبت و دوستی و اصل شدت و سختگیری.اصل محبت و دوستی۱. محبت به مؤمنان۲. مهر و محبت به انسانها۳. لزوم مدارا و دوستی با زیر دستان: که حضرت علی (ع) می‌فرمایند:« ثمره‌ی عقل مدارا کردن با مردم است»اصل شدت عمل و سختگیری۱. فرمانبری از ما فوق: حضرت علی(ع) پس از انتصاب مالک به فرماندهی، به صراحت دستور می‌دهد که همه گوش به فرمان و مطیع او باشند.۲. تمرد و نافرمانی : تمرد از دستور ما فوق موجب رکود در پیشبرد امور سازمان می‌شودو تصمیمات مدیر را نابود می‌سازد. در این باره حضرت علی(ع) می‌فرمایند:« مخالفت تصمیم گیری را نا بود می کند.»شایسته سالاری در مدیریت اسلامیسایمون معتقد است که مدیران امروزی برای حفظ حیات و توفیق خویش باید سه مهارت اساسی را در خود پرورش دهند:۱. مهارت در تصمیم گیری شرایط نا معین۲. مهارت در ایجاد ایده‌های نو، متناسب با شرایط جدید۳. مهارت در اجرای برنامه‌های جدید با سرعت و راندمانکلمن در کتاب شرط بقاء و توفیق سازمانها شرایط موجود را تابع پنج قابلیت اساسی به شرح زیر می‌داند:۱. فرهنگ سازمانی مناسب با پذیریش تغییر و انطباق با شرایط موجود۲. قابلیتهای مدیریتی برای تشخیص و تعریف مسائل سازمان، ارائه و اجرای راه حلها و ارزیابی نتایج۳. قابلیتهای لازم برای کار گروهی۴. قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک۵. سیستمهای لازم آموزشی برای تشویق و ترغیب افراد به تعقیب اهداف سازمانرابینز مهارتهای مدیریتی را به هفت دسته، مهارتهای ادراکی، تصمیم گیری، تحلیلی، اجرایی، ارتباطی، انسانی و تکنیکی دسته بندی می کند.در مکتب اسلام مدیریت و حکومت اسلامی اهداف زیر را دنبال می کند :* آگاهی بخشیدن به انسانها* تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی* ایجاد قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه* آزادی انسانها از زنجیرهای اسارتملاکهای شایسته سالاری از دیدگاه امام علی(ع):۱. اعتقاد به خدا و تقید به اجرای فرمان او۲. مردم دار و مردم دوست باشد۳. سابقه‌ی درخشان داشتن۴. دانایی و توانایی۵. دور اندیشی و آشنایی به زمان۶. برهان و تصمیم گیری۷. یساده زیستی: امام حسن مجتبی (ع) می‌فرمایند:« در زندگی

معیشتی نگاهتان به فقرا و زیر دستان باشد تا ضرورتها درست تشخیص داده شده و خیالاتی برخورد نشود، اما در مسائل معنوی به اولیا الله تا شما را غرور نگیرد. امام علی(ع) می فرمایند« مسئول مردم باید خود را در پائین ترین سطح مردم همتراز کند.»۸. تحمل برخود و تحمل دیگران داشتن: حضرت علی(ع) می‌فرماید: « ابزار حکومت و مدیریت داشتن سینه‌ای گشاد و دریادلی است »وجود این صفات در مدیران آنها را به نوعی خود کنترلی می‌رساند که در نهایت باعث رشد و توسعه سازمان خواهد بود.بخش پنجم : نظارت و کنترلتعریف نظارتنظارت و کنترل عبارت است از: ارزیابی تصمیم‌گیریها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.کنترل دارای دو محور است: یکی نظارت بر نتیجه‌ی کار و دیگری ارزیابی کارهای انجام گرفته و در صورت نیاز، اصلاح آنها.مراحل نظارت و کنترل:۱. تعیین معیارهای عملکرد:(یعنی باتوجه به هدفهای برنامه و پیش‌بینی‌هایی که در مورد برنامه داشته‌اند، معیارهای مناسبی انتخاب کنند.)۲. اندازه‌گیری عملکرد انجام شده و در حال انجام۳. مقایسه‌ی نتایج واقعی با معیارها و هدفها۴. انجام اقدامات اصلاحی* در اسلام سه مرجع بر مدیران و کارگزاران حکومت اسلامی نظارت دارند که عبارتند از: خدا، امام و مردم.انواع نظارت:اصولاً نظارت سه نوع است: مستقیم، غیر مستقیم و همگانی.* مستقیم: یعنی مدیر که در رأس سازمان است بر همه‌ی امور نظارت دارد و زمانی که برنامه‌ای در حال اجراست، در تمام مراحل اجرا حضور پیدا می کند.* غیر مستقیم: نظارتی است که توسط مدیران و کارگزاران زیردست، به صورت طبیعی و توسط بازرسان و فرستادگان به صورت خاص انجام می‌پذیرد.* نظارت همگانی: امر به معروف و نهی از منکر است.اصول بنیادی حاکم بر نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام:۱. اصل حضور و شهود۲. اصل امر به معروف و نهی از منکر۳. اصل نظم۴. اصل رعایت حسن اخلاق۵. اصل عدالت و کنترل۶. اصل داشتن معیار، استاندارد و ضابطه برای کنترل۷. اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی اطلاعات۸. اصل پیشگیریروش اصلاح امور در فرایند کنترل* روش ارشادی با گفتار و کردار* تشویق افراد وظیفه‌شناس* تنبیه افراد خطاکار و بی‌توجه به وظایف* استاد مطهری می گوید: رخنه و نفوذ افراد فرصت‌طلب در درون یک نهضت از آفتهای بزرگ هر نهضت است. وظیفه‌ی بزرگ رهبران اصلی این است که راه نفوذ و رخنه‌ی این گونه افراد را سد نمایند. فرصت‌طلبی تأثیر شوم خود را در تاریخ صدر اسلام نشان داد. نهضت را اصلاح‌طلب آغاز می کند نه فرصت‌طلب، و همچنین اصلاح طلب مؤمن اهداف نهضت را پیگیری و ادامه دهد نه فرصت طلب که در پی منافع خویش است. به هر حال مبارزه با رخنه و نفوذ فرصت‌طلبان علی‌رغم تظاهرات فریبنده‌شان یکی از شرایط اصلی ادامه‌ی یک نهضت در مسیر اصلی است.خود کنترلی:در اسلام مهمترین روش نظارت، خود کنترلی است، خود کنترلی یعنی تقوی و در مکتب اسلام از یک موقعیت بسیار ممتازی برخوردار است، قرآن کریم، ملاک کرامت و ارزش انسانها را در تقوی می‌داند و می‌فرماید: «گرامی‌ترین شما نزد خدا پرهیزگارترین افراد می‌باشد .» تقوا به عنوان بهترین توشه‌ی آخرت و بزرگترین وسیله‌ی سعادت معرفی شده است. در قرآن می‌فرماید:« برای آخرت خود توشه‌ای تهیه کنید و بهترین توشه تقواست.»تقوا عبارتست از یک نیروی درونی و قدرت ضبط نفسانی که در اثر تمرین و ریاضتهای مداوم برای نفس حاصل می‌شود و نفس را چنان نیرومند می‌سازد که مطیع فرمانهای الهی خواهد بود.تقوا یعنی خود نگهداری و کنترل نفس. هر ترک گناهی را تقوا نمی گویند، بلکه ملکه ترک گناه و نیروی کنترل و ضبط نفس را تقوا می‌دانند.حضرت علی(ع) فرمودند:« همانا که تقوا داروی شفا بخش بیماریهای قلب شما و سبب بینایی چشم دلهای شما می‌باشد.»تقوا را می نوان از بهترین و مؤثرترین عوامل بصیرت و روشن‌بینی و وظیفه‌شناسی شمرد، اینکه گفته شد، تقوا موجب ازدیا بصیرت است، در عقل عملی و تشخیص وظیفه و به اصطلاح شناخت بایدها و نبایدهاست، نه در عقل نظری و درک حقایق.حضرت علی(ع) فرمود:« هر کس تقوا را پیشه سازد شدائد و سختیها از او دور می‌شوند، بعد از اینکه نزدیک شده اند. تلخیها برایش شیرین می گردند، امواج مشکلات متراکم، در برابرش شکافته و پراکنده می‌شوند و امور دشوار و دردناک برایش آسان می‌شوند.»مشکلات در زندگی بشر دو نوع هستند. مشکلاتی که ناشی از حوادث و رویدادهای طبیعی نقص عضو بوجود می‌آیند و

مشکلاتی که ناشی از تصمیم و اراده‌ی انسان است. تقوا در هر دو زمینه به انسان کمک می کند، در خصوص مشکلات نوع اول، یک انسان با تقوا و خود کنترل به جهان و مشکلات جهان را گذرا و زندگی آخرت را باقی و جاوید می‌داند در نتیجه جزع و ناله نمی کند، با صبر و شکیبایی با این نوع مشکلات برخورد می کند.انسان با تقوا با امید به لطف و رحمت خداوندنا امید و مأیوس نخواهد شد، با روحیه‌ی بالا با این مطالب برخورد می کند.برخی گرفتاریها و مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی معلول تصمیم‌ها و رفتارهای ناشی از هوای نفس و خود خواهی است. امروزه اغلب گرفتاریها عامل درونی ناشی از روحیات انسان دارد، بشر امروز گرفتار حرص و طمع و روحیه‌ی استکباری عده‌ای افراد انسان نما است.فرد متقی از رفتار خود مراقبت می کند رفتار متعادل متناسب با احکام الهی دارد، لذا با دل آرام و قلب نورانی به حیات خویش ادامه می‌دهد و برای آخرت توشه برمی‌دارد.تقوا و آزادیممکن است افراد فکر کنند آزادیها، در اثر تقوا محدود می‌شوند، در حالی که تقوی مصونیت است، تقوا سبب آزادی و آسایش و عزت و بزرگواری انسان می‌شود. انسانی بی‌تقوا اسیر شهوات نفسانی و خود خواهی است.امام علی(ع) می‌فرمایند:« تقوا کلید هدایت و استقامت و توشه‌ی آخرت می‌باشد . تقوا سبب آزادی از بندگیها و وسیله‌ی نجات از هلاکتهاست.»همچنین این حضرت فرمودند:« شرافتی بالاتر از اسلام نیست، و عزتی عزیز تر از تقوی و پناهگاهی بهتر از ورع وجود ندارد.» تقوا و درمان محدودیتصفات زشت و پلید نه تنها باعث بیماری روحی بلکه باعث بیماری جسمی می‌شود. امروز مشخص شده ریشه‌ی بسیاری از بیماریهای جسمانی در علم پزشکی، عوارض روحی است.آرامش روح و اطمینان قلب باعث سلامت روح و نهایتاً سلامت جسم می‌شود. امام علی(ع) فرمودند:« تقوا درمان بیماریهای جسم شما و اصلاح کننده‌ی فساد قلوب شما است»عوامل مؤثر در ایجاد فضای خود کنترلی ۱. نظارت الهی ۲. رقیب و عتید ۳. پیامبران، امامان و مؤمنان ۴. امام زمان(عج) ۵. فرشتگان ۶. اعضای بدن انسان ۷. زمان و مکان ۸. نفس لوامه ۹. یاد مرگ و قیامتروشهای خود کنترلیکنترل و اراده‌ی نفس کار سهل و ساده‌ای نیست، بلکه نیاز به تدبیر و سیاست و بردباری و تلاش و جدیت دارد.حضرت علی(ع) فرمودند:« با تداوم جهاد، نفس خودتان را تملک کنید و در اختیار بگیرید.» از دیدگاه علما و فقهای دین حساب نفس را در سه مرحله باید انجام داد تا تدریجاً خود کنترل شود:۱. مشارطه و پیمانگیری حسابرسی نفس ۲. مراقبه ۳. حسابرسی اعمالآثار و علائم خود کنترلی ۱. تقید به اطاعت از خدا ۲. خضوع و فروتنی ۳. عشق به عبادت ۴. آرامش و اطمینان ۵. توجه خدا به بنده ۶. داشتن روحیه‌ی جهاد و تلاش ۷. احسان و خدمت به مردمبخش ششم: مبانی تصمیم گیری در مدیریت اسلامیرهنمودهای قرآن در مورد تصمیم و تصمیم‌گیریقرآن به طور کلی در برخی از موارد ما را به تصمیم گیری امر کرده است: قرآن در چند مورد تصمیم را به معنای واقعی خود به کار برده است از جمله:۱. در هنگام طلاق گرفتن: « و ان عزموا الطلاق فان الله سمیعٌ علیم» ۲. مشورت کردن: « و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین» ۳. صبر کردن:«و ان تصبروا و تتقوا فان ذلک من عزم الامور» ۴. نماز به پا داشتن و امر به معروف و نهی از منکر کردن ۵. اطاعت از خدامراحل تصمیم‌گیری:مرحله‌ی اول: باید سعی کنیم با دقت کافی مسئله یا مشکل مانع رسیدن به هدف را بشناسیم و تعریفی صحیح از آن مشکل داشته باشیم و اگر در این مرحله دقت کافی نداشته باشیم در مراحل بعدی با مشکلات بیشتری مواجه می‌شویممرحله‌ی دوم:زمانی است که مشکل را شناختیم، آنگاه باید به دنبال پیدا کردن یک راه حل باشیم و البته باید این را مد نظر داشته باشیم که هر مشکلی یا به عبارتی هر مانعی راه حلهای مختلفی دارد، اگر راه‌های متفاوتی پیدا کنیم بهتر می‌توانیم تصمیم بگیریم و کمتر دچار اشتباه شویم.مرحله‌ی سوم:حال که راه حلهایی را یافتیم، باید به دنبال معیار باشیم تا براساس آن بتوانیم درست تصمیم بگیریم. باید دقت کرد که رضایت افراد را مهمتر می‌دانیم یا سود خود را.مرحله‌ی چهارم:در این مرحله راه حلهای متفاوت را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم تا ببینیم چه نتایجی را به دنبال دارند در واقع نتیجه را پیش‌بینی می کنیم.مرحله‌ی پنجم: در این مرحله برای سنجش راه حل اصلی باید اقدام کنیم، آن هم با توجه به معیارهای انتخاب شده و نتیجه‌های بدست آمده؛ یعنی باید بسنجیم کدامین راه حلها بهتر است.مرحله‌ی ششم:این مرحله؛ آخرین مرحله است؛ یعنی انتخاب بهترین راه حل از میان همه‌ی راه حلها.سطوح تصمیم گیری

اسلامی* تصمیم‌گیری در زمینه‌ی اجرای احکام و فرامین الهی* تصمیم‌گیری در سطح نبوت، امامت و ولایت* تصمیم‌گیری اعضای جامعه اسلامیالف) بعد فردیب) بعد مدیریتی: که برخی از ویژگی‌های آن عبارتند از:۱. اتکاء و توکل به خدا در تصمیم‌گیری۲. مشارکت و مشاوره در تصمیم گیری۳. موقع شناسی، تدبیر و آینده نگری در تصمیم‌گیری۴. ثبات، پایداری و قاطعیت در تصمیم‌گیری۵. سلامت روحی و روانی و تمرکز حواس در تصمیم‌گیری۶. عدالت، انصاف و توجه به زیردستاندر هنگام تصمیم‌گیریلوازم تصمیم‌گیری* عاقبت اندیشی* استفاده از تجارب* مشورت* رعایت خطوط کلی برنامه‌ی جامع و برنامه‌ی عملیاتیلغزشها در تصمیم‌گیری۱. عدم قاطعیت و تردید و دو دلی در تصمیم‌گیری۲. پیروی از هوسهای نفسانی۳. تصمیم‌گیری نسنجیده۴. ناپختگی۵. فریبفصل سیزدهم: ویژگیهای مدیر اسلامیمدیر در مدیریت اسلامی نقش الگو دارد لذا داشتن یکسری از خصوصیات و ویژگیها که بیانگر کفایت و شایستگی او برای مدیریت است مد نظر قرار می‌گیرد، برخی از معیارها با توجه به متون اسلامی عبارتند از:۱. اخلاص۲. رهبری۳. دانش نسبت به ائمه‌ی اطهار(ع)۴. مبارزه با ظلم و ستم۵. مبارزه با خرافات۶. آگاهی و قدرت: در این باره حضرت علی(ع) می‌فرماید:« ای مردم سزاوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر، و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد، تا اگر آشوبگری به فتنه‌انگیزی برخیزد، به حق بازگردانده شود، و اگر سر باز زده با او مبارزه شود.»۷. سازندگی خود: امام علی(ع) می‌فرمایند:« کسی که خود را رهبر مردم قرار داد باید پیش از آنکه به نعلیم دیگران بپردازد، خود را بسازد، و پیش از آنکه به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد،زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند سزاوارتر به تعظیم است از آنکه دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد.»۸. مبارزه با جهالت۹. نظم و انضباط: پیامبراکرم(ص) اوقات خود را به سه دسته تقسیم می‌کرد: الف) برای کارهای روزمره ب)برای استراحت و تفریح ج) عبادت و سازندگی خود۱۰. تشویق به علم: در نهج‌البلاغه آمده است: حکمت را هر کجا باشد فراگیر، گاهی حکمت در سینه‌ی منافق است و بیتابی کند تا بیرون امده و با همدمانش در سینه‌ی مؤمن آرام گیرد.۱۱. روش تبلیغ۱۲. پیروی از عدل۱۳. امانت داری۱۴. برخورد و معاشرت: امام علی(ع) می‌فرمایند:«با مردم آنگونه معاشرت کنید که اگر مردید بر شما اشک ریزند و اگر زنده ماندید با اشتیاق به سوی شماآیند.»۱۵. نرم خویی: امام علی(ع) می‌فرمایند:« کسی که درخت شخصیت او نرم و بی عیب باشد، شاخ و برگ او فراوان است»۱۶. استقامت۱۷. رهبری و مشورتروشهای مدیریت از دیدگاه ائمه:۱. دادگری و عدالت۲. عفو و بخشش۳. رسیدگی به مستضعفین۴. مشورت۵. نرمش در مسائل شخصی و صلابت در مسائل اصولی۶. اصل سادگی در زندگی و دوری از ارعاب۷. اصل مساوات و برابری

کار زیاد

(مجموعه تفکر سریع مدیر)نویسنده: راس جی – مترجم: مهران اخباریفر

خلاصه کتاب– تلخیص: عطیه اشرف حصاری– انتشارات قدیانی– پیش گفتار: اگر شما هم یکی از میلیون ها نفری هستید که کارشان آن قدر زیاد است که وقت ندارند به خودشان برسند این کتاب برای شماست . این طرف و آن طرف توصیه های زیادی (که اغلب واقع بینانه نیستند)برای اینکه چگونه کار عقب افتاده نداشته باشید می یابید اما اینها نوشداروی بعد از مرگ سهراب است. مشکل شما این است که کار عقب افتاده دارید و تنها پرسشی که پاسخش را نمی یابید این است که" چه طور از شر اینها خلاص شوم "؟این کتاب پاسخ همین پرسش را می دهد . ایده آل این است که یک روز فارغ از کارهای جاری به کارهای عقب افتاده بپردازید. پس نفس عمیقی بکشید و ترس را کنار بگذارید. هر چه باید بدانید در این کتاب هست . حتی اگر یک ساعت وقت دارید با این کتاب می توانید به کار خود سر و سامان ببخشید. این کتاب شما را برای برداشتن شش گام اصلی هدایت می کند که بتوانید به سرعت به کار های عقب افتاده سر و سامان بدهید.فصل اول: وقت ایجاد کنیدممکن است فکر کنید که اصلا

وقت ندارید اما اگر دلیل کاملاً موجهی پیدا شود حتما می توانید مقداری از وقتتان را آزاد کنید. تصور کنید مدیر عامل می خواهد تصمیم نهایی را در مورد ارتقای شما بگیرد و گفته است که می خواهد فردا اول وقت یک ساعت با شما صحبت کند. یا مهمترین مشتری به شما تلفن میکند و میگوید که می خواهند سفارش اخیرشان را دو برابر کنند اما لازم است که فردا بعد از ظهر شخصاً به ملاقات مدیر عامل شرکت آنها بروید و صحبت کنید. بی شک برای اغلب این کارها حتی اگر به دردسر هم بیفتید می توانید وقت آزاد کنید . خوب پس انجام کارهای تلنبار شده این قدر فوری فوتی یا این قدر مهم نیست.اما نکته این است اگر واقعاً لازم باشد می توانید وقت پیدا کنید. فقط باید تصمیم بگیرید که لازم است.آزاد کردن وقت :می دانید که کار باید انجام شود . تنها سوال این است که چگونه وقتش را پیدا کنید؟ سعی کنید حتی المقدور یک روز کامل را آزاد کنید و نگذارید چیزی در کارتان وقفه اندازد •:از قبل تصمیم بگیرید که چه روزی را می خواهید صرف کار های عقب افتاده کنید و در تقویمتان با حروف درشت یادداشت کنید. اجازه ندهید چیزی این برنامه را عوض کند • .نام هر دوست، منشی یا هر کس دیگری را که می تواند کمکتان کند یادداشت کنید . به همه بگویید در آن روز به خصوص هیچ کار دیگری نخواهید کرد. از منشی بخواهید در آن روز هیچ تلفنی را وصل نکند و هیچ قرار ملاقاتی برای آن روز نگذارد •. اگر می توانید آن روز در خانه بمانید وکار ها را از خانه دنبال کنید • . شب ها و روزهای تعطیل برای کار شما مناسب نیستند ، چون اغلب در این مواقع نمی توانید با کسانی که لازم دارید تماس بگیرید یا کارهایی را که باید در ساعات اداری انجام شوند انجام دهید.ولی در این ساعات می توانید بخش اول کار یعنی ـ آماده سازی ـ را انجام دهید .و با مجموعه از کارهایی که باید واگذار کنید و مجموعه دیگری از کارهایی که باید خودتان انجام دهید به سر کار بروید .به این ترتیب ، در محل کارتان وقت کمتری را صرف سر و سامان دادن کارهای عقب افتاده خواهید کرد •.تا اینجا توانستید نظمی به کارهای عقب افتاده بدهید و بنا براین ، وقت انجام این کارها را پیدا خواهید کرد، به این دلیل ساده که مجبورید. هرچه کار را به تعویق بیندازید بدتر میشود.(این چیزی بود که مادرم در مورد مرتب کردن اتاقم می گفت و این جمله همان قدر که ناراحتم میکرد، درست بود.) پس در این فصل سه گام اساسی داشتیم : وقت آزاد کنید. به برنامه ایی که ریختید ، پایبند بمانید . وقفه ها و مزاحمت های احتمالی را حذف کنید.فصل دوم: تعیین هدفشاید انتظار این یکی را نداشته اید. در واقع ممکن است تعجب کنید که تعیین هدف در انجام حداکثر ممکن از کارهای عقب افتاده ، چه نقشی ممکن است داشته باشد. تعیین هدف در این کار نقش اساسی دارد. ممکن است فقط چند ساعت برای انجام کارهای عقب افتاده وقت داشته باشید؛ ولی باز هم باید پنج دقیقه اول را به این کار اختصاص دهید. به آسانی ممکن است در میان انبوه جلسات هفتگی ، هزینه ها ، در خواست های اطلاعات ، فاکتورهایی که باید تأیید شود و بسیاری چیزهای دیگر ، فراموش کنید که کار اصلی شما چیز دیگری است : افزایش فروش ، افزایش رضایت مشتری ، تقویت روابط عمومی ، بهبود تولید یا هر چیز دیگری که شرکت شما را برای آن استخدام کرده است . پس هدف را به روشنی تعیین کنید. چند مثال • :حسابداری: تأمین سیستم های دقیق و مؤثر صورت حساب وپرداخت •تولید : افزایش بهره وری •توزیع: تأمین توزیع سریع و با کیفیت خوب با کمترین هزینه •بازاریابی: تأمین رضایت مشتریان و جلب مشتریان جدیدممکن است در یکی از این حوزه ها کار کنید و احساس کنید که هسته اصلی کارتان کمی فرق دارد . خوب ، اینها فقط مثال اند. بدون تعیین هدف چنان چه بعد خواهیم دید ، نمی توانید کارها را اولویت بندی کنید . مسلماً کاری که مستقیماً به هدف شما مربوط می شود ، مهم تر از کوهی از کارهای نامرتبط با هدف است .و تا وقتی که هدفتان را نشناسید، نخواهید دانست که هر کاری متعلق به کدام دسته است. پس هر چه قدر هم عجله داشته باشید تعیین هدف گامی اساسی است .فصل سوم: سازمان دهی کارهااین مرحله در دراز مدت به شما کمک خواهد کرد. هم می توانید سریع تر به کارها رسیدگی کنید و هم کارها را بهتر انجام خواهید داد.دو دلیل برای این مرحله وجود دارد: به لحاظ روانشناختی ، مشکل عمده در انجام کار های انباشته شده این است که ذهنتان با کوهی از کار مواجه می شود ـ روی کاغذ، در کامپیوتر یا کارهایی که در ذهنتان رژه

می رونـد ـ و انجام این همه کار غیر ممکن به نظر می رسـد . اما وقتی که کارها را سازماندهی کنید ، کنترل کارها را به دست می گیرید و کوه کارهای پیش رو را به شکلی که برای ذهنتان قابل درک است، در می آورید. به این ترتیب کل کار قابل انجام به نظر می رسد و انگیزهٔ مثبت خوبی خواهید داشت . وقتی کار را به لحاظ منطقی مرتب می کنیـد ، می توانید مؤثر تر کار کنید . اگر بدون هیچ نظم و ترتیبی شروع به کار کنید ، سرنخ از دستتان در می رود و فرصت کار منظم را از دست می دهید. مثلاً ممکن است یادداشتی روی میزتان پیدا کنید که یادداشت دیگری را منتفی کند . اما اگر اول به یادداشت منتفی شده برسید ، مطابق آن عمل می کنیـد و بعداً می فهمید که وقتتان را هدر داده اید. پس سازمان دهی کار ممکن است باعث سـرعت نهایی انجام کارها شود.خوب ، چه طور بایـد کارها را سازمان دهی کنید •؟ همه چیز را روی کاغذ بنویسیـد : ـ بله روی کاغذ ـ کامپیوتر را فراموش کنید ، چون بایـد واقعاً چیز هایی را جا به جا کنیـد . اول، همهٔ کارهایی که در ذهنتان ثبت شـده انـد بنویسید. هر کدام را روی یک تکه کاغذ جداگانه بنویسیـد، چون بعـداً ممکن است ترتیبشـان عوض شود . هر یـادداشت یـا نامهٔ الکترونیکی یا هر چیز دیگری را مطابق آن عملی انجام دهیـد ، روی کاغـذ چاپ کنید . همچنین ، قرارهای مهمی را که برای چند روز آینده در تقویمتان یادداشت کرده اید ، بنویسیـد •.گروهبندی: حالا باید کاغذ ها را مرتب کنید . نگرن نباشـید ؛ طولی نمی کشد . اکنون می توانید آسوده خاطر باشید ، چون به جای خوبی رسـیده ایـد : ایجاد نظم از درون آشوب. باید برای هر کار اصـلی که در دست دارید ، یک دسـته کاغذ داشـته باشـید . ممکن است متوجه شوید که بعضـی از کار ها تا همین جا خود به خود مرتب شده اند . ممکن است یک دسته از یادداشت ها و کاغـذ های مربوط به سـخنرانی هفتـهٔ بعدتان باشد که هنوز هیچ کاری برایش نکرده اید و یک پوشه اطلاعات مربوط به هزینه هایی است که قبلًا بایـد دور می ریخته اید .باید برای هر پروژه یا کار مهم یک دسـته کاغذ درست کنید: یک دسته کاغذ برای شرح کار پست جدیـدتان در شـرکت . یک دسـته کاغذ و یادداشت برای نمایشـگاه ماه بعد. دستهٔ نامه هایی که باید امضا کنید. یک پوشه برای اطلاعات گزارشـی که بایـد بنویسـید. یـک دسـته مربوط به تمـاس های تلفنی که بایـد به آنها جواب بدهید . همه چیز هـایی که بایـد بایگانی شود. دسـتهٔ مطالبی که باید بخوانید. و چیز هایی شبیه اینها . شـما باید تصـمیم بگیریـد که چه گروه هایی را انتخاب کنیـد. به هر حال ایـدهٔ کلی این است •.مرتب کردن باقیمانده ها :احتمالاً برایتان پیش آمده است که بعضـی چیزها در هیـچ گروهی جا نگیرنـد . هر یک از این چیزها یک کار مسـتقل است ، یا شاید هم چند تا از آنها به هم مربوط باشـند ، ولی واقعاً یک گروه تشـکیل نمی دهند . یا ممکن است اصلاً به درد نخور باشند : آمار قدیمی ، نامه هایی که دیگر موضوعیت ندارنـد ، پس دو دسـته دیگر هم لازم دارید : متفرقه : هر چیزی که در هیـچ دسـتهٔ دیگر جا نگیرد در این دسـته می گذارید . اما به این ترتیب دسـته ای دارید از هر چیزی که نتوانسته اید دسته بندی کنید و این چندان خوب نیست . پس این دسته ی متفرقه را هر چه می توانیـد کوچکـتر کنیـد . اگر دیدیـد که این دسـته دارد خیلی بزرگ می شود ، ممکن است بتوانیـد گروه هـای جدیدی تشکیل دهید . فرض کنید یادداشتی برای صحبت با یکی از کارمندانتان را که زمانبندی کارها را رعایت نمی کند ، در این دسـته گذاشـته ایـد ، و همچنین ، نامـهٔ همکارتـان برای معرفی سه نفر برای کمـک در نمایشـگاه هفتـهٔ آینـده و در خواست یکی از کارمندانتان برای تغییر جایش ، به دلیل سـر و صدای زیاد را هم در دسـتهٔ متفرقه گذاشـته اید . اکنون می توانید گروه جدیدی برای مسا ئل پرسنلی تشکیل دهید. زوائد : از دور ریختن چیزهای به درد نخور اجتناب نکنید . اما به یاد داشته باشید که بعداً هم برای دور ریختن وقت هست . پس اکنون وقت زیادی را صـرف تصـمیم گیری در مورد دور ریختن یا نریختن یک یادداشت نکنید . اگر مطمئن ایـد که می توانیـد آن را دور بریزید که فبها ؛ اما وقت صـرف فکر کردن در این باره نکنید . فعلاً بهتر است هر چه سـریع تر کارها را گروهبندی کنید . در انتهای این فرایند غیر از دسـتهٔ متفرقه و زوائد ده دوازده گروه مهم دارید و چند گروه کوچکتر و کم اهمیت تر ، احتمالاً چیزی بین نیم تا یک ساعت وقت صرف کرده اید تا به این مرحله رسیده اید . و اکنون احتمالاً حالتان کمی بهتر شـده است . تفکر زیرکانه : اگر بخواهید می توانید زوائد را فوراً در سـطل زباله بریزید . اما اگر این دسـته خیلی بزرگ است ، بهتر

است آن را نگه دارید تا پیشرفتتان را پیش چشم داشته باشید . این محرک خوبی است و رضایت خاطر ناشی از کار را افزایش می دهد . والبته باعث می شود سریع تر کار کنید •.یادداشت برداری : اگر باز هم در آینده دچار این وضعیتِ انبوهِ کاری انجام نشده ، شوید (که امیدوارم دیگر پیش نیاید) بهتر است کارهای عقب افتاده تان به صورت یادداشت هایی روی تکه های مختلف کاغذ یا کاغذ هایی چسب دار نباشد . راه چاره آسان است . یک دفتر چهٔ یادداشت همراه داشته باشید و همهٔ یادداشت ها را در آن بنویسید . باید هر فکری را که در گوشهٔ ذهنتان دارید ، در این دفترچه یادداشت کنید . چون دفترچه را می توانید در جیب خود حمل کنید ، همیشه با شماست و از هر پنج دقیقه وقتی که دارید ، می توانید برای مرور بخشی از آن استفاده کنید.فصل چهارم : اولویت بندیهنوز وقت شروع کار نیست . اول باید تعیین کنید که کدام کارها مهم ترند . به هر حال دشمنی به نام ساعت دارید و نمی توانید همهٔ کارها را فوراً انجام دهید . مقداری از کارها را به بعد موکول کنید . پس باید مطمئن باشید که ترتیب انجام کارها درست است ؛ باید برای کارهای مهم وقت کافی بگذارید و کارهای فوری فوتی را به بعد موکول نکنید . در اولویت بندی باید دو جنبه را مد نظر داشته باشید : اهمیت فوریتاهمیت : در اینجا دانستن هدف کمک زیادی می کند . هر گروه را جداگانه بررسی کنید و با هدف اصلی خود بسنجید ـ افزایش سود ، جلب رضایت مشتری ، یا هر چه هست . آیا کاری که دارید بررسی می کنید ، مستقیماً به برآوردن هدفتان مربوط می شود ؟ کارها را با «الف» ، «ب» و «ج» علامت گذاری کنید . کارهای «الف» آنهایی هستند که برای رسیدن به هدفتان مهم اند و کارهای «ج» آنهایی هستند که مستقیماً ارتباط چندانی با هدفتان ندارند. این پارامتر را با بیان مثال روشن تر می کنیم :فرض کنید مدیر حسابداری هستید. سه گروه کارهایی را که باید با هدفتان ـ تأ مین سیستم های دقیق و مؤثر صورت حساب و پرداخت ـ بسنجید بیان میکنم . باید متوجه شوید که کدام مستقیماً به پیشبرد هدفتان کمک میکند و کدام کمکی نمیکند . به یاد داشته باشید که فعلاً به فوریت کار ها توجهی نداریم؛ بعداً به این مسئله می رسیم . مثلاً ممکن است تا دو هفتهٔ دیگر نیازی به آماده کردن سخنرانی نباشد ، اما وقتی که زمانش برسد ، سخنرانی بسیار مهم خواهد بود .کمتر کسی پیدا می شود که در شغلش بیش از یک هدف داشته باشد . این نادرتر از آن است که ممکن است به نظر آید ؛ هدف شما نسبتاً گسترده و نزدیک به هدف بخشی است که در آن کار می کنید .گاهی به نظرتان می رسد که دو هدف داید در حالی که این دو هدف واقعاً بخش هایی از یک هدف کلی ترند. در این صورت احتمالاً شرکت شما کارش را در دو بخش سازمان داده است و شما برای هر دو بخش ، مثلاً ـ فروش و بازاریابی، کار می کنید.گروه کارها هدف اهمیت برای هدفآماده کردن یک سخنرانی برای تشویق مدیریت به سرمایه گذاری در یک نرم افزار جدید صورت حساب وپرداخت تأمین سیستم های دقیق و مؤثر صورت حساب و پرداخت الفطرح انتقال به یک دفتر بزرگتر همان هدف قبل جطرح انتخاب یک مدیر حسابداری جدید همان هدف باکنون میبینید که با گروه بندی کارها چقدر در وقت صرفه جویی کرده اید . حالا به جای اینکه اهمیت صدها کار را تعیین کنید فقط با ده دوازده کار سر و کار دارید . همهٔ کارهای یک گروه از اهمیت یکسانی برخوردارند. فوریت : روشن است که کارهای فوری آنهایی هستند که باید هر چه زودتر انجام شوند . وقتی کارها را اولویت بندی می کنید باید فوریت و اهمیت کارها را جداگانه تعیین کنید و گرنه گیج خواهید شد. بعضی از کارها در مقایسه با هدفتان از درجهٔ «ج» هستند اما می دانید که باید فوراً این کارها را انجام دهید.پس مسئله فوریت گروه ها را جداگانه بررسی کنید. مثلاً ممکن است ترتیب دادن انتقال به یک دفتر بزرگتر گرچه از درجهٔ «ج» است ، کاری فوری باشد . اما نباید وقت زیادی را به این کارها اختصاص دهیم (مگر اینکه مهم هم باشند) . کارهای فوری کارهایی هستند که باید اول از همه از سر راه برشان داریم، فقط همین.تفکر زیرکانه : اگر نمی توانید اهمیت یک گروه از کارها را تعیین کنید از خودتان بپرسید اگر این کارها انجام ندهید چه می شود؟ انجام نشدن این کارها چه اثری بر سازمان دارد ؟ اگر اثرش مثلاً ـ کاهش سود، افزایش هزینه ، یا تخریب روابط عمومی است ، درجهٔ این گروه «الف» است . اگر انجام نشدن این کارها در دراز مدت اثر مهمی نمی گذارد درجهٔ این گروه «ج» است.اولویت های شما :اکنون باید بتوانید همهٔ

گروه ها را به ترتیب اولویت مرتب کنید. کارهی خیلی فوری را باید اول انجام دهید ، حتی اگر خیلی فوری نباشند . (البته اگر کار هم فوری و هم مهم باشد ، به خودی خود در بالای فهرست قرار میگیرند. و بعد کارهای دیگر به ترتیب اهمیت قرار میگیرند: فوری و مهم فوری مهم (الف) مهم (ب) مهم(ج)حتی اگر کم اهمیت ترین کارها را هم باید به موقع انجام دهید، چون نهایتاً ـ در صورتی که به موقع انجامشان ندهید ـ تبدیل به کار های فوری می شوند و به اول فهرست می پرند.اما در واقع ـ و شاید حالا متوجه شده باشید ـ اصلاً نباید همهٔ کارهای عقب افتاده را همین حالا انجام دهید.اکنون فقط باید تعداد کمی از کارها را انجام دهید . بقیه را یا باید کلاً کنار بگذارید یا بعداً انجام دهید.کار اصلی این است که تصمیم بگیرید کدام کارها را حالا انجام دهید و بقیه را چگونه با یک برنامهٔ زمانی واقع بینانه سر و سامان دهید. خاطرتان آسوده باشد.فصل پنجم : انتخاب هااکنون که می دانید گروه های کارهایتان را به چه ترتیبی باید انجام دهید، سرانجام زمان شروع کار فرا رسیده است! اول باید کار های هر گروه را بررسی و آنها را به چهار رده تقسیم کنید. هدف این است که تعیین کنید کدام کارها را حتماً باید همین حالا خودتان انجام دهید و راه جایگزینی برای سر و سامان دادن به بقیهٔ کارها پیدا کنید. اینجا جایی است که واقعاً شروع می کنید به کاهش دادن حجم کارها ، تا حدی که قابل انجام شوند . برای هر کار چهار گزینه پیش رو دارید: رهایش کنید . واگذارش کنید. به بعد موکولش کنید. انجامش دهید.کدام گزینه را انتخاب میکنید ؟هر گروه را که بررسی میکنید هر چه را که در آن است می توانید در یکی از این چهار رده قرار دهید. بعداً در همین فصل ، واگذار کردن و به تعویق انداختن را با جزئیات بیشتری بررسی می‌کنیم و در فصل بعد به انجام کارهایی می‌پردازیم که گریزی از آنها نیست . در اینجا مطالبی را بیان می‌کنیم که برای رده بندی کارهای هر گروه باید بدانید.رها کردن : قبلاً یک مرحلهٔ سریع دور ریختن را طی کردید، اما اکنون باید دقیق‌تر باشید . در اینجا یک عالم کار دارید و نمی‌توانید به کارهایی که نیازی به آنها ندارید و حتی روی میزتان جایی برایشان ندارید، بپردازید.پس اگر در مورد چیزی شک دارید ، دورش بیندازید. واگذارکردن: واگذارکردن یک کار کاملاً تخصصی است فعلاً فقط باید بدانید چه کارهایی را واگذار کنید ـ بعداً به چگونه واگذار کردن می‌پردازیم و پاسخ بسیار ساده است ـ آیا این کار را حتماً باید خودتان انجام دهید؟ اگر نه ، کار را به کسی دیگری بسپرید چه فوری باشد چه نباشد . فقط یک تبصره هست: بعضی از کارها را اگر خودتان انجام دهید کمتر وقت می‌گیرند تا بخواهید برای دیگری توضیح دهید . اگر واگذاری درست انجام شود ، چنین چیزی پیش نمی‌آید، اما وقتی دارید با حداکثر سرعت ممکن میزتان را پاک سازی می‌کنید چند کار نه چندان وقت گیر در دستهٔ انجام دهم » بیشتر باشد بهتر است تا در دستهٔ واگذار کنم ».به بعد موکول کردن: باز هم بعداً به بررسی این کارها خواهیم پرداخت . اما اساساً اگر کاری را حتماً باید خودتان انجام دهید و کاری فوری نیست، می‌توانید بعداً انجامش دهید . کاملاً واضح است.تفکر زیرکانه : سعی نکنید در مورد کارهای مهم، صرفاً به دلیل اهمیتشان ، بلافاصله تصمیم بگیرید . کارهایی را که فوری نیست، می‌توان کمی بیشتر در نوبت نگه داشت . به این ترتیب ، وقت بیشتری خواهید داشت تا تصمیم درست‌تری بگیرید. انجام دادن : هر چیزی را که نمی‌توان دور ریخت ، واگذار کرد، یا به تعویق انداخت، باید انجام داد. اما وقتی به انتهای این فرایندِ مرتب سازی می‌رسید، پوشهٔ کارهایی که باید انجام دهید به طور آرامش بخشی نسبت به کوهی که یک ساعت پیش روبه‌رویتان بود کم حجم است.برای وقتتان برنامه‌ریزی کنید :قبل از اینکه پیش تر بروید لازم است همهٔ گروه هایتان را مرور کنید . و ببینید که کدام گرو ها حاوی وقت گیرترین کارهایی است که اکنون باید انجام دهید، قبل از شروع کار برای وقتتان برنامه ریزی کنید . هم اهمیت گروه را در نظر بگیرید و هم حجم تخمینی کار گروه را. به ترتیب اولویتی که برای گروه ها در نظر گرفته اید کار کنید. به این ترتیب اگر اتفاق پیش‌بینی نشده‌ای رخ دهد و وقت کم بیاورید ، دست کم ، مهمترین کارها را انجام داده‌اید. در اینجا چند راهنمایی برای تنظیم برنامهٔ زمانی، پس از تقسیم کارها به چهار رده ، بیان می‌کنیم: اول کارهای فوری را که باید واگذار شوند ، به دیگرن بسپارید کارهایی را که می‌توان بعداً واگذار کرد مشخص کنید تا بتوانید وقتی آنها را به زیر دستتان بدهید که شوک ناشی از

دیـدن آن همه کاری که تازه دستش داده‌اید ، رد شده باشد. برای فوری‌ترین کارهایتان برنامه ریزی کنیـد ولی در صورتی که این کارها مهم نیستند وقت زیادی صرفشان نکنید. ببینید چند گروه و چقدر وقت دارید و مطابق با زمان میانگین برای هر گروه برنامه ریزی کنید. اکنون شایـد لازم باشـد وقت تخصـیص داده شـده به گروه ها را کم و زیاد کنید. وقت لازم برای گروه ها را طوری تعیین کنیـد که نهایتاً تعادل برقرار شود . البته این تخصـیص وقت باید سـریع انجام شود؛فکر نمی‌کنم مایل باشـید یک بعد از ظهر کامل را صرف این کار کنید. به برنامه‌ای که تنظیم می‌کنید ، پایند باشید . اگر جلوتر از برنامه باشید عیبی ندارد . اما سعی کنیـد از برنامه عقب نیفتیـد . حواستان به ساعت باشد تا مطمئن شوید که مطابق برنامه پیش می‌روید.ممکن است برنامه ریزی برای وقتتان کار وقت‌گیری جلوه کنـد اما این طور نیست . این کار حـداکثر پنـج دقیقه وقتتان را می‌گیرد و در عوض برنامه ای در دست داریـد که تـا آخر روز برایتـان کار خواهـد کرد.واگـذارکردن:اگر کارمنـدانی داریـد که حق داریـد به آنها کار ارجاع کنیـد و اگر سرتـان آن قـدر شـلوغ است که کارهایتـان تلنبـار می شونـد مطمئنـاً در واگـذار کردن کـار به دیگران کوتاهی کرده ایـد .در واقع، واگـذار کردن کار، یکی از مهارت های مهم در مـدیریت و نشانه ی خوب کار گروهی است . اگر یاد بگیرید که کارها را واگذار کنیـد کمتر احتمـال دارد که با کار عقب افتاده مواجه شویـد (یا دست کم ، این اتفاق بسـیار کمتر می افتـد).امروزه سـرعت کار در دنیای تجارت نوین چنان زیاد است که اگر کارها را تا آنجا که ممکن است واگـذار نکنیـد حجم کار همچون باتلاقی خواهـد شـد که به سـرعت در آن فرو خواهیـد رفت درک واگـذار کردن:واگذار کردن اغلب سوء تعبیر می شود . واگذار کردن به معنی از سر بـاز کردن کارهـای پیش پا افتاده‌ای که وقت انجامشان را نداریـد (یا از آنها خوشـتان نمی آیـد) نیست. این فقط ارجاع کار است ودر دراز مـدت ارزشـی نـدارد. اما واگذار کردن کار نه تنها وقت شـما را آزاد تر میکند تا به کار مهم مدیریت تیم بپردازید ، بلکه بـاعث افزایش مهارت های افراد تیم می شود و تیم به عنوان یک کل ، بازدهی بیشتری خواهـد داشت.پس کل فراینـد واگـذاری به معنی واگـذاری مسئولیت کارهـاست . به هر یـک از اعضـای تیم یک هـدف با زمان ، هزینه وکیفیت مشـخص بدهیـد و بگـذارید خودشان تصـمیم بگیرنـد که چگونه به این هـدف برسـند .به این ، ترتیب اعضای تیم یاد می‌گیرنـد ، لذت دستیابی به یک نتیجه ی مثبت را می چشـند و در عین حال حجم کار شما را کم می کنند . البته مسئولیت همچنان به عهده شما می ماند و اگر اشکالی پیش بیایدشـما مسئول آن خواهیـد بود. البته نیمی از مهارت واگـذار کردن این است که طوری این کار را انجام دهید که اشـکالی پیش نیاید.عده ایی از این می ترسند که با واگذار کردن بخشی از کار کنترل از دستشان خارج شود. اما فکر کنید که کنترل چه چیزی را از دست می دهیـد : جزئیات و ریزه کاری هایی که وقت زیادی از شـما می گیرنـد .همچنان کنترل کلی کاری که واگذار می کنید در دست شـماست . و در عین حال می توانیـد به عقب باستیـد وتصویر بزرگ را ببینید . به این ترتیب می توانید موقعیت هایی راکه پیش می آیـد ببینیـد، مواردی را که بـاعث اتلاف وقت می شونـد، تشـخیص دهیـد ، از پیشـرفت های کاری تیمتان حمایت کنیـد و رئیسـتان را تحت تـأثیر قرار دهیـد.مهـارت های واگـذار کردن :در اینجا مراحل اصـلی واگـذاری موفق را بیان می کنیم • .کار را مرور وهـدف را تعیین کنیـد : آیا متوجه شده اید که تقریباً در همه‌ی مهارت های مدیریتی اولین گام تعیین هدف است؟ این به این دلیل است که اگر ندانید به کجا می روید شانس رسیدنتان به مقصد کم می شود. هدف یک مقصد است وقتی مقصد را بشناسیـد می توانیـد مسـیر را تعیین کنیـد، زمان لازم را تخمین بزنید تعیین کنید که میانبر یا راه جایگزینی وجود دارد یا نه، و تشـخیص دهید که چه موقع به پایـان راه رسیـده ایـد . پس کار را با مشـخص کردن کاری که بایـد انجام شود و تعیین یک هـدف برای آن شـروع کنیـد •.تصـمیم بگیرید که کار را به چه کسـی واگذار کنید : هر کاری مناسب هر کسـی نیست . وقتی که با کمبود وقت مواجه هستید سـعی کنید با واگذار کردن کار از کارمندانتان از آنها کار بکشـید.اگر می خواهید کسـی تحقیقاتی برایتان انجام دهد کسی را پیدا کنید که روشـنمند و منظم کار کند و بتواند به راحتی با مردم ارتباط برقرار کند . این کار را نباید به کسـی بسپارید که پر از ایـده های خوب ولی شـتابزده است. چنین شخصـی به خوبی می تواند کاری را راه اندازد ولی بعد می خواهد با عجله به دنبال کار

بعدی برود و حوصله تعمق در جزئیات را ندارد •.پارامتر های کار را تعیین کنید : شما به شخصی که کار را به واگذار می کنید یک هدف می دهید . در واقع به او می گویید که چه کاری را باید انجام دهد وچرا . اما او باید بیش از این بداند باید بداند که چقدر وقت دارد ، چه اختیاراتی دارد (مثلاً- برای گرفتن اطلاعات از دیگران) و غیره •.کنترل کنید که فهمیده اند : آنها را ترغیب کنید که در مورد کار با شما حرف بزنند تا مطمئن شوید که فهمیده اند دقیقاً می خواهند چه کار باید بکنند و چرا. می توانید ایده هایی به آنها پیشنهاد کنید ولی آنها را به راه باریکی که فقط به شیوه ی خودتان منتهی می شود نکشانید •.از آنها پشتیبانی کنید: هر چه می توانید کمک کنید . راه را برای اینکه بتوانند از افراد بخش دیگری کمک بگیرند باز کنید. به آنها بگویید اطلاعاتی را که شما دارید و آنها ندارند کجا می توانند پیدا کنند؛اسنادی را که به دردشان می خورد در اختیارشان بگذارید •.پیشرفتشان را زیر نظر بگیرید : اگر پروژه ای مهم وطولانی مدت در دست دارید ، جلساتی را ترتیب دهید تا پیشرفت کار را ضمن انجام آن ببینید • .عملکردشان را ارزیابی کنید : بعد از اتمام کار با کسانی که کار را انجام داده اند بنشینید و کارشان را ازیابی کنید . هر جا که شایسته است تشویقشان کنید و حتی اگر نتایج رضایت بخش نیست جنبه هایی از عملکردشان را بیابید که شایسته‌ی تقدیر باشند. مطمئن باشید که آنها و البته خودتان درس هایی که لازم بوده است ، از این تجربه آموخته‌اند . وبه یاد داشته باشید که مسئولیت نهایی هر شکست یا موفقیتی، با شماست.پس واگذاری را وسیله ایی برای از سر باز کردن کار هایی که دوست ندارید یا وقتشان را ندارید، نبینید .واگذاری در واقع فرصتی استثنایی است برای تجربه‌ی مهارت های مدیریتی در بسط کار گروهی است .به تعویق انداختن کار ها : ممکن است به تعویق انداختن کارها در نگاه اول بد به نظر برسد. به هر حال، این هم نام دیگری است برای از سر باز کردن کارها، نه؟ و به علاوه ممکن است به نظر آید که اصلا دلیل اصلی گیر افتادنتان در وضع فعلی همین است.کار زیاد است و وقت کم، و شما هم کارها را همین طور بلاتکلیف گذاشته اید و تا حدی تلنبار شده اند که میزتان از زیر این همه کار انجام نشده پیدا نیست.خوب،هم بله هم نه. به تعویق انداختن نوعی از سرباز کردن ساختاری و سازمان یافته است که تفاوت زیادی با کاری که قبلا- کرده اید،دارد. این به معنی از سرباز کردن کار هاست تا زمانی که وقت انجام دادنشان را داشته باشید — و در صورت لزوم، چنین وقتی را ایجاد کنید– نه اینکه کارهایتن را از سر باز کنید و اصلا انجامشان ندهید.اکنون باید حجم بسیار کمتری از کارها را پیش رو داشته باشید، و این کارها هم منظم و مرتب اند. امیدوارم که اکنون احساس رضایت داشته باشید. همه کارهای باقیمانده آنهایی هستند که باید خودتان انجام دهید، دیگر نه دور ریختن در کار است و نه واگذار کردن. اما هنوز کارها در دو رده قرار دارند.آنهایی که می توان انجام شان را به بعد موکول کرد و آنهایی که باید همین امروز انجام شوند. اکنون به این می پردازیم که راه مناسب به تعویق انداختن کارها چیست و به کارهایی می پردازیم که اکنون باید انجام دهید.به تعویق انداختن کارها،از سرباز کردن و بلاتکلیف گذاشتن کارها نیست،بلکه تخصیص دادن زمان مشخصی برای انجام دادن آنهاست. وقتی که زندگی با سرعت قطار سریع السیر پیش می رود،تقریبا هر کاری که برنامه ریزی نشده باشد،آن قدر میز یا مغزتان را اشغال می کند که سرانجام یک ضرب الاجل غیر منتظره شما را وادار به عمل به آنها در آخرین لحظات می کند. پس راه حل این است که برای هر کاری برنامه ریزی کنید. بله ، برای هر کاری.در درازمدت، کلید سوار شدن بر کارها،این است که هر چیزی را در تقویمتان یادداشت کنید. ولی در حال حاضر احتمالا چندان علاقه ای به دراز مدت ندارید. فقط می خواهید این انبوه کار را تمام کنید.واقع بین باشید:برنامه ریزی برای زمانی که یافتنش غیر ممکن است،معنی ندارد. اگر واقع بینانه برنامه ریزی نکنید، احساس بدی خواهید داشت، کار انجام نخواهد شد و به جای اینکه بیشتر از حد معمول کار کنید، کارها بیشتر از حد معمول تلنبار خواهد شد و شما هم آشفته تر از همیشه خواهید بود.پس روی اینکه سریع و هوشمندانه کار کنید، حساب باز کنید، ولی انتظار نداشته باشید که معجزه کنید و مثلا- روزی سی ساعت کار کنید، یا چوب جادویی را تکان دهید یا جلسه شنبه صبح با رئیستان که همیشه ابدیتی طول می کشد، ده دقیقه ای تمام شود. اگر تقریبا مطمئن اید که این جلسه زودتر از ساعت یازده صبح

تمـام نمی شود، کاری را برای قبل از این ساعت برنامه ریزی نکنیـد. مگر اینکه بتوانیـد ضـمن جلسه کار کنیـد.محکم باشـید:اگر به برنامه ای که برای خودتان ریخته اید پایبند نباشـید، کل این فرایند فقط هدر دادن وقت بوده است. اگر یک بار بلغزید،انگیزه تان را از دست می دهیـد و بیشتر خواهید لغزید. پس با خودتان جدی باشـید..می توانید کارهایی را که باید انجام دهید، الویت بندی کنید تا کارهای فوری را اول انجام دهیـد. در این صورت، اگر بحرانی روی دهـد، فقط کارهای با فوریت کمتر تاخیر پیـدا خواهند کرد. بین کارهـایی که فوریت یکسـان دارنـد، اول کارهـای مهم تر را انجـام دهیـد(باز هم به هـدفتان توجه کنیـد)پس به تعویق انـداختن کارهـا به معنی کنـار گذاشـتنشان نیست. بلکه راهی است برای ایجاد وقت،تا همه کارها را با بازدهی خوب و در بهترین زمان انجام شوند. در این صورت،هرگز دوباره با این حجم کار عقب افتاده روبرو نخواهید شد.انجام دادن:وقتی که کارها را گروهبندی کردید و به ترتیب اولویت- مطابق برنامه زمان بنـدی-به سـراغ آنها رفته ایـد،هرچه را که می شد دور ریخته اید،واگذار کردید یا به تعویق انـداخته ایـد.اما هنوز هم در اکثر گروهها کارهایی باقی مانده است،اینها کارهایی هسـتند که حالا،یا تقریبا حالا،باید انجام دهید.(به بیان دیگر،اینها کارهایی هستند که باید خودتان انجام دهید و به تعویق هم نمی توانید بیندازید.)این کارها ممکن است شامل تماس های تلفنی،نوشـتن نامه های الکترونیکی،خواندن بعضـی مطالب،تصـمیم گیری درباره چند موضوع،ت�یید چند نوشـته، امضای چند چک،و حل مسائل عملیاتی و پرسـنلی باشـند: انبانی از کارهای آسان وسـخت،وقت گیر و سـریع.اساسا باید این کارها را با حداکثر سرعت و بازدهی مقـدور انجام دهیـد و برای این کار بایـد وقفه های احتمالی را تا حـد ممکن حـذف کنید. در این جا چند نکته را برای تسریع این فرایند بیان می کنیم:۱.نوشتن فهرست هاضمن پیشروی ممکن است متوجه شوید که لازم است فهرستی از کارهایی که بایـد انجام شود،تهیه کنید.بعضـی از دیدن یک فهرست طولانی وحشت می کنند-از این همه کاری که باید انجام شود. اگر می خواهیـد انگیزه روانی پیدا کنید،این چیزها را در بالای فهرسـتتان بگذارید:� چیزی که از انجام دادنش لـذت می برید.� چیزی که واقعا سـریع انجام شود.� کـاری که قبلاـ انجـامش داده ایـد.اگر در کنـار هر کاری را که انجام می دهیـد،در فهرست علامت بزنیـد،تقریبا بلافاصـله سه قلم اول فهرست علامت خواهـد خورد. این باعث می شود احساس کنیـد که خیلی سـریع پیش می رویـد. ۲.تصـمیم گیریبیشتر کارهایی که بایـد انجام دهیـد مشـکل نیسـتند،فقط بایـد به سـر وقتشان برویـد-همان طور که اکنون عمل کرده ایـد.اما یک نوع کار هست که اکثر مدیران وقتی که با کمبود مواجه می شوند،روی میزشان را می پوشاند و آن هم کاری است که نیاز به تصـمیم گیری داشـته باشد.کتاب دیگری از همین مجموعه با نام تفکر سریع مدیر:تصمیم گیری به شما کمک می کند که از تلنبار شـدن این نوع کارها اجتناب کنیـد.هـدف فعلی شـما این است که کهرهای عقب افتاده را جمع و جور کنیـد.فعلا وقت گرفتن تصـمیم های مهم،مانند اینکه کسـی را اخراج کنید،نیست.اگر لازم باشد که چنین تصـمیم هایی گرفته شود(و بعید است که شـما به تنهایی چنین تصمیمی بگیرید)زمانی را تعیین کنید که بعدا این کار را انجام دهید.توانایی تصمیم گیری خوب و سریع یکی از نشانه های مـدیران موفق است.در اینجا چنـد نکته کلیـدی را بیان می کنم که در گرفتن تصـمیم های دشوارتری که میان کاغـذهای جمع شده روی میزتان پیدا کنید،کمکتان خواهند کرد:� آیا شما باید چنین تصمیمی بگیرید؟گاهی تصمیم گیری ها را بلاتکلیف رها می کنیم چـون می دانیم که کس دیگری بایـد این تصـمیم را بگیرد،یـا می دانیم که اصـلا فرض مسئله به کلی نـادرست است.مثلا چطور می توانیـد تصـمیم بگیریـد که کـدام پیشـنهاد را برای تبلیغ محصول جدیـد بپذیریـد،در حـالی که اصـلا شک داریـد که این محصول جدید باید ارائه شود یا نه.گاهی به این دلیل تصـمیم نمی گیریم که می دانیم اطلاعات کافی برای قضاوت در مورد آن در اختیـار نـداریم.خوب پس راه حل چیست؟ تصـمیم گیری را به کس دیگری ارجـاع دهیـد ، در مورد تردیـدتان برای ارائه محصول جدیـد بـا دیگران صـحبت کنیـد ، یـا اطلاعـات بیشـتری بخواهیـد وبعـد تتصـمیم گیری کنیـد .� هـدفتان چیسـت؟بـاز هم تعین هـدف؟بله،همین طور است.هـدف اصـلی در این تصـمیم گیری چیست؟یعنی با این تصـمیم گیری به چه چیزی خواهید رسـید؟مثلا ممکن است هـدفتان این باشـد که در حـد مقدور،حقوقی به کارمندانتان پرداخت کنید که ارزش کاری را که انجام می دهند،نشان

دهد و محرکی باشد که آنها هرچه بهتر کار کنند.اگر ندانید به چه هدفی می خواهید برسید،نمی توانیم تصمیم درست بگیریم. همه داده هایی را که می توانید جمع آوری کنید.همان طور که قبلا گفتیم،ممکن است به اطلاعات بیشتری نیاز داشته باشید.وقتی که زمان تصمیم گیری فرا می رسد،مطمئن باشید که همه داده های مربوط را در دست دارید. تصمیمی نگیرید که نتوانید به آن عمل کنید،هر گزینه ای که عملی نیست کنار بگذارید.تصمیم به ایجاد پارکینگ در محوطه ی کارخانه در حالی که در این محوطه جایی وجود ندارد که بدون هزینه سنگین بتوان تسطیح کرد و چنین هزینه ای در بودجه در نظر گرفته نشده ، بی معنی است. وقتی که لازم نیست بر تصمیم گیری پافشاری نکنید.لزومی ندارد که چون می خواهید همه کارهای عقب افتاده را جمع و جور کنید،هر تصمیم را همین حالا انجام دهید. اما اگر این تصمیم فوریت ندارد و احساس می کنید با گذشت زمان اطلاعات بیشتری به دست خواهید آورد،لزومی ندارد که این تصمیم گیری را فقط برای اینکه میزتان خالی شود انجام دهید.تفکر زیرکانه: چرا با شخص دیگری مشورت نکنید ؟ ممکن است یکی از دوستانتان فرایند تصمیم گیری مشابهی را پشت سر گذاشته باشد . یا ممکن است بیش از شما در این زمینه تجربه داشته باشد. لزومی ندارد که راهنمایی دیگران را مستقیماً اعمال کنید ولی می توانید از آن در تصمیم گیری استفاده کنید. وقتی که باید تصمیم گیری کنید،تصمیم بگیرید.اگر تصمیمی باید همین حالا گرفته شود،باید یاد بگیرید که این کار را بکنید.ممکن است هیچ وقت همه اطلاعاتی را که برای تصمیم گیری صد در صد درست لازم دارید،به دست نیاورید،ولی سرعت هم مهم است.تصمیم کاملا درستی که دیر گرفته شود،ممکن است بدتر از تصمیمی باشد که به موقع گرفته شده ولی کاملا درست نیست.یکی از بزرگترین موانع در تصمیم گیری موفق،تمایل به مقایسه فواید و مضرات است.اما مدیر پویا یاد بگیرد که بگوید«بس است».اگر تصمیمی هرچند ناقص گرفته شود،بهتراز آن است که تصمیمی گرفته نشود.گاهی هر گزینه ای اشکالاتی دارد،ولی به هر حال یکی از این گزینه ها را باید انتخاب کرد. به تصمیمی که می گیرید پایبند باشید.وقتی که تصمیم گرفتید،باید به آن بچسبید.و دیگران هم باید ببینند که شما به این تصمیم پایبندید.اگر کارمندتان به این تصمیم شما که حقوق او را افزایش ندهید اعتراض دارد،تصمیم خود را عوض نکنید.اگر تصمیم ـ ـ تان درست است،می توانید کمی نرمش به خرج دهید،ولی تحت تاثیر دیگران تصمیم هایتان را زود به زود عوض نکنید. تصمیمتان را به دیگران بقبولانید . تصمیم های درست همیشه تصمیم های مورد علاقهدیگران نیستند. پس آماده باشید که به دیگران بقبولانید که حتی اگر این تصمیم باب میلشان نیست ، تصمیم درستی است.با این راهنمایی ها احتمالا به آسانی می توانید تصمیم گیری هایی را که روی میزتان را پر کرده اند،انجام دهید.و در این فرایند،یکی از مهارتهای مدیریتی را تمرین می کنید.۳.خواندنیکی از زجر آورترین کارهایی که در اغلب کارهای عقب افتاده وجود دارد،چیزهایی است که باید خوانده شوند،گزارش ها،پیشنهادها،اسناد تحقیقاتی،نشریات گزارش جلساتی که در آن نبودید و مانند اینها.چه طور می توان همه اینها را در همین چند ساعت وقتی که دارید خواند؟نمی توانید–قبول کنید.دو گزینه هست.یکی از آنها در دراز مدت یاد گرفتن تند خوانی است.گزینه دوم این است که فقط چیزهایی که لازم است بخوانید. لازم نیست هر سندی را که روی میزتان گذاشته اند،کلمه به کلمه بخوانید.انجام کارهای عقب افتاده در یک ساعتترتیبی داده اید که یک ساعت وقت آزاد پیدا کنید کارهای تلنبار شده چند هفته یا حتی چند ماه را انجام دهید.مسلما شغل شما از آن شغل هایی است که در آنها سرعت زندگی بیشتر از سرعت شماست.آیا واقعا می توانید همه این کارها را ظرف یک ساعت از سر راهتان بردارید.روشن است که نمی توانید. پس چرا عنوان این بخش را«انجام کارهای عقب افتاده در یک ساعت» گذاشته ایم.پاسخ این است که اگرچه نمی توانیداین همه کار را در مدت یک ساعت انجام دهید،ولی می توانید زمینه انجام آنها را آماده کنید. و این تنها چیزی است که لازم دارید. خوب چگونه باید این کار را کرد؟ فعلا درباره کارهای اضطراری حتی فکر هم نکنید–آنها را هم مطابق همان شیوه ای که در مورد بقیه کارها به کار خواهید برد،انجام می دهید.بعد از این حمله برق آسا یک ساعته،به شیوه معمول آنها را سروسامان دهید. بخش تعویق انداختن کارها را بخوانید. بخش یک را درباره ایجاد وقت

بخوانید.نترسید،فعلا فقط باید همبن دو بخش را بخوانید. بر اساس آنچه در این دو بخش می خوانید،هرچه زودتر یک ساعت وقت آزاد کنید-قبل از خواب وقت مناسبی است و همه این کتاب را بخوانید. اکنون طوری برنامه ریزی کنید که دست کم نصف روز،ترجیحا یک روز کامل،را صرف عمل کردن به محتوای این کتاب کنید.حتما این وقت را طی هفت روز آینده به این کارها اختصاص دهید.ممکن است ترجیح دهید در این یک هفته هر روز یک ساعت زودتر از معمول کار را شروع کنید(البته می دانم که وقت خوابیده هم ندارید)یا اینکه یک روز عصر را به این کار اختصاص دهید.اگر از این یک ساعت،وقتی اضافه آمد،با خیال راحت بنشینید و استراحت کنید،یا همین حالا خواندن کتاب را شروع کنید. احتمالا تا آخر امروز کارهای عقب افتاده شما جمع و جور نمی شود،ولی کار را به طور اساسی شروع می کنید و با استفاده از رهنمودهای تفکر سریع،تا پایان هفته راحت خواهید شد. پس خیالتان آسوده باشد.

مدیریت عمومی –۱

۳ فروردین ۱۳۸۹ ، ۰۷:۱۵ مدیریت عمومی - ۱سید مهدی الوانی

خلاصه کتاب

کاری از: ملیحه فرهمندفر- فائزه لواسانی شناسنامه:الوانی، مهدی، ۱۳۲۳-مدیریت عمومی/مهدی الوانی-تهران: نشر نی، ۱۳۸۵.۴۳۸ص: مصور، جدول، نمودار.فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا. کتابنامه: ص.۴۵۳-۴۵۸؛ همچنین به صورت زیرنویس.نمایه.ویراست سوم، چاپ سی و یکم: ۱۳۸۶.۱. مدیریت.الف.عنوان.۷۵ الف ۲ف/۶۵۸ HD۳۷کتابخانه ملی ایران ۷۶۵۰-۸۵م پیش گفتار(چاپ بیست و هفتم) ویراست سومدتها بود می‌خواستم کتاب مدیریت عمومی را، که از تجدید نظر آن چند سالی گذشته است، مرور کنم و مطالبی تازه که در مباحث سازمان و مدیریت مطرح شده‌اند به آن بیفزایم، اما مشغله‌های گوناگون آموزشی و اجرایی مرا از این مهم بازمی‌داشتند. تا آنکه در بستر بیماری افتادم و چند ماه خانه نشینی، فراغتی ناخواسته پیش آورد که امکان تنظیم ویراستی جدید از کتاب را ممکن ساخت.در این ویراست کلیه فصول قبلی را تنقیح و اصلاح کرده‌ام، اضافات را حذف و کمبودهایی را که احساس می‌کردم رفع کرده‌ام. در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و فصول کنترل و سازماندهی، مباحث جدید را افزوده‌ام. از آنجایی که مباحث مدیریت متداول از جهت مبانی فلسفی بر اصول مکتب مدرنیسم استوار شده‌اند و در این سالها مکتب پست مدرنیسم تلاشهایی را در نقد مدرنیسم آغاز کرده است، ضمیمه‌ای را با نگارش ساده تحت عنوان دیدگاههای پست مدرنیسم در مدیریت به انتهای کتاب افزوده و با پرسشنامه‌ای در زمینه‌ی ارزشهای اخلاقی در سازمان، ضمائم را کامل کرده‌ام.به هر حال آنچه در بضاعتم بوده است به مخاطبان عرضه داشتم و امیدم آن است که این ویراست در بست دانش مدیریت برای مدیران، دانشجویان، و محققان مدیریت مفید باشد و مقبول طبع آنان قرار گیرد.سید مهدی الوانیمرداد ماه ۱۳۸۴فصل اولسیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریتطبقه بندیهای تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریتدر مقوله‌ی مدیریت و سازمان آغاز طرح نظریه‌های مدیریت و سازمان را می‌توانیم در سالهای آغاز قرن بیستم جست و جو کنیم، زمانی که وبر نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور و فایول اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دهه ۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه‌های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه‌ی وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است.ویلیام اسکات سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند. مکتب کلاسیک‌ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطه‌ی نظارت،و ساختار منطقی سروکار داشت، مکتب نئوکلاسیک‌ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود، و مکتب سوم، مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می دهد. در تفکر سیستمی سازمان به عنوان یک منظومه‌ی

واحـد، که متشـکل از اجزاء مرتبـط و متعامـل است در نظر گرفته می‌شود و اصل وابسـتگی متقابل مهمترین خاصـیت آن را تشـکیل می‌دهـد.بولـدینگ با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیسـتمها، آنها را در نه سـطح طبقه بنـدی می‌کنـد. طبقه بنـدی وی برای شنـاخت سازمـان و رفتـار انسانهـا در سازماناز اهمیتی فوق العاده برخوردار است. در تقسیم‌بندی سیستمها، بولـدینگ سـطح اول را ساخت یا چارچوب می‌نامد. این سـطح شامل تمامی قوانین مربوط به اسـتاتیک است که در تمامی سـطوح بالاتر نیز صادق‌اند. حتی انسـان، که خود از سـطح هفتم سیسـتمهاست، از نظر سـاخت، تـابع قوانین سـطح اول است. سـطح دوم شامل سیسـتمهای متحرک یا ساعت گونه‌هاست. قوانین دینامیک توجیه کننده خصوصیات اصلی این سطح‌اند. سطح سوم سیستمهای بازخور یا سایبرنتیک است. ترموسـتات ساده‌ترین مصداق این سـبک است. سطح چهارم تک یاخته است که به عنوان اولین سطح سیستمهای باز توسط پدیده‌ی حیات از سـطوح قبلی متمایز می‌شود. سطح پنجم سطح گیاه و سطح ششم دنیای حیوانات است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنـده‌های طبیعی است. سـطح هفتم انسـان است که ویژگی عمـده‌ی آن خودآگـاهی اوست. گیرنـده‌های اطلاعاتی در این سطـح به تکامل خود می‌رسـند و انسان با ادراک بعـد زمان و قدرت تشـخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آنها به یکدیگر، تصویری از محیـط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را درک می‌کنـد. انسان نه تنها می‌دانـد، بلکه می‌دانـد که می‌دانـد. سـطح هشـتم، سازمانهـای اجتماعی‌انـد، این سـطح در برگیرنـدهٔ انسانهاست اما این انسان است که به سیسـتم اجتماعی شـکل می‌دهـد، در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کنـد و در این راسـتاست که سازمان معنا می‌یابـد. سـطح نهم شامل دنیای ناشـناخته‌ها و سیسـتمهای متعالی است، که در حال حاضـر ما از درک آنها عاجزیم. با توجه به سـطوح نه‌گانه بولـدینگ برای درک هر سـطح باید از روش و شـیوهٔ متناسب با آن اسـتفاده کنیم، بدین ترتیب برای درک انسان و سازمان باید شـیوه‌ای متفاوت با روش درک سـطح ساختار و ساعت‌گونه‌ها ابـداع شود و مورد اسـتفاده قرار گیرد، و شایـد ضـعف ما در تحلیلهای سازمانی اسـتفاده ازشـیوه‌های ابتدایی برای درک گونه‌ها و سطوح متعالی است.تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان، تصویری کامـل‌تر از سازمـان ارائه کرد و نظریه‌هـای دقیقتر برای تحلیـل مـدیریت و سازمان به دست داد. نظریه اقتضایی که برگرفته شده از مکتب سیسـتمی در مدیریت است، مطلق گرایی در مدیریت را خطا، و مطلوبیت هر شـیوه و روشـی را در مدیریت وابسـته به شرایـط و موقعیتی می‌دانـد که در آن زمـان و مکـان سازمان را احاطه کرده باشـند. در این نظریه، مطلوب بودن شیوه‌های مـدیریت بسـتگی به موقعیت دارد و شـیوه‌ای که در یـک موقعیت مطلوب و مناسب است، ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسـب باشـد. از این رو این نوع نظریه‌ها، نظریه «بسـتگی دارد» نیز نامیـده شده‌انـد. امروزه با بهره‌گیری از این نظریه، مدلهایی گوناگون در شاخه‌هـای مختلف مـدیریت پرداخته شده‌انـد که هر کـدام موضوع مورد نظر خود را بـا دیـدی اقتضـایی می‌نگرنـد. در این نظریه‌ها بهترین شـیوه وجود نـدارد و مطلوبیت هر روشـی به شـرایط و موقعیت بسـتگی دارد.ریچارد اسـکات با در نظر داشـتن سـیر تحولات تاریخی، نظریه های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسـیم کرده است. معیار تقسـیم بندی او دیدگاه سیسـتم باز و بسته نسـبت به سازمان، و مدلهای منطقی و اجتماعی رفتار انسانها در سازمان است. در نظریه‌های گونه اول، سازمان به صورت سیسـتمی بسـته در نظر گرفته شده است و رفتار انسان منطقی قلمداد می‌شود. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، و گیولیک در این گونه قرار می‌گیرنـد. در این دیدگاه سازمان ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مد نظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشـخص، سلسله مراتب دقیق سازمانی، قانون‌مداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریـات را تشـکیل می‌دهنـد. تیلور با تخصصـی کردن کارها، جـدا کردن برنامه‌ریزی از اجرا، و اسـتاندارد کردن فعالیتها به کمک روشـهای مطالعه کار می‌کوشید تا کارآیی را در سازمانها به حداکثر ممکن ارتقا دهد و سایر پیشگامان مدیریت نیز همین هدف را با روشـهایی مشابه دنبال می‌کردند. مونی و رایلی با مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصـلی اساسـی در عملکرد متوازنو موزون سازمان، و فایول با ارائه چهارده اصل مـدیریت کوشـیدند تا برای مدیریت موفق در سازمان، ضوابطی مطلق مطرح سازند که چندان

ارتبـاطی بـا محیط بیرونی سازمان نداشـتند و صـرفاً در درون سازمان تحقق پـذیر بودنـد.در نظریه‌های گونه دوم، سازمان به صورت سیسـتمی بسته در نظر گرفته شـده و رفتار انسان اجتماعی است. نظریاتی که اصـطلاحاً روابط انسانی نام گرفته‌انـد در این طبقه قرار می گیرنـد. در این گونه از نظریه ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسـی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است. التون مایو بنیان گذار و چهره شاخص این گونه نظریه‌هاست. او در تجربیات خود دریافت که انسانها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی منـاسب، به احسـاس شخصـیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب، و حرمت و صـمیمیت در سازمان نیز نیاز دارنـد. در نظریات گـونه سوم، سازمـان به صورت سیسـتمی بـاز در نظر گرفته شـده است و رفتارهـا در سازمـان منطقی فرض شده‌انـد. در این نظریه‌ها کوشـش شده است تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شـکل گیرد. جیمز تامپسونبا بهره‌گیری از طبقه بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سـطح قائل است، برای هر سـطح، یک نوع سیسـتم را مطلوب می‌داند. برای سـطح اول که سطح فنی است، سیسـتم عقلا‌یی، نظـامی منـاسب و مطلوب به شـمار می‌رود. سـطح فنی، سـطحی است که در آن وارده‌ها به خـدمات و کالا تبـدیل می‌شونـد و متخصـصان و کارشـناسان فنی در آن مشـغول بـه کارنـد.سـطح دوم، سـطح مـدیریت است که ارتبـاط بین سـطح اول و مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می کنـد و وارده‌های مورد نیاز سازمان را تهیه و تـدارک می‌بینـد. سیسـتم اجتماعی نظامی مطلوب برای سـطح دوم محسوب می‌شود. سـطح سوم، سـطح نهـادی است که سازمـان را به محیـط فراگیر خـارجی پیونـد می‌دهـد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سـطح برقرار است و سیسـتم باز نظام متناسب این سـطح به شمار می‌آید.گونه چهارم از نظریه‌هـای سازمـان و مـدیریت، بـا نگرش سیسـتمی باز و قائل شـدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شـکل گرفته‌انـد. نظریـات علمـایی چون می‌یر و روان، سالا‌ن سـیک و پفر بر محیط تأکیـد بسیار دارنـد و این پیش فرض را، که سازمانها عملکردی عقلایی و منطقی دارنـد، به شـدت مورد تردید قرار داده‌اند. سازمانها هدف اصـلی خود را که بقاست دنبال می کنند و سایر اهداف، که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می‌رسند، مانند کارایی و بهره‌وری، در این میان جنبه ثانویه پیدا می کنند. برخی سازمانها که در محیطهایی کاملاً سیاسـی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسـی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کار، و خدمت دهی مؤثر برای ادامه آن نقش مؤثر ایفا نمی کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمانها، که در گونه قبل مد نظر بود، جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی سیاسی می‌دهد. مارچ و اولسون محیط سازمان را پر از پیچیدگی و ابهام می‌دانند و پیش‌بینی می کنند در چنین فضایی تصمیم‌گیری عقلایی چندان کاربردی ندارد.نقش استعاره‌ها در شناخت سازماناستعاره را می‌توانیم توصـیفی بـدانیم که از طریق تشبیـخ یک پدیـده به پدیـده‌ای دیگر، که باهم دارای وجوهی مشترک هسـتند، به روشـن شدن ذهن ما یاری می‌دهند. اسـتعاره به صورت خلاصه و کوتاه موضوع را تبین و توصـیف می کند و وجوه اصـلی مورد نظر در آن را نشـان می‌دهـد.استعاره‌ها موضوعـات و پدیـده‌های پیچیـده را به وسـیله‌ی تأکیـد کردن بر نکـات کلیـدی آنها ساده و قابل درک می‌سازند.سازمان به مثابه‌ی ماشـیندر علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت گرایشـی ماشینی داشت و مادی‌گرایانی چون ژولین دولا‌متری آن را پی گرفتنـد. به زعم لا‌متری، انسان ماشـینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشـینی تبعیت می کنـد. این شیوه برخورد در روانشناسـی نیز آثار بسـیاری بر جای گـذاشت و انسان موجودی وابسـته به محیط و مقهور آن قلمداد شد. محیط به رفتارهای او شـکل می‌دهد و شخصـیت و روحیه او را می‌سازد. فلاسـفه‌ای چون هیوم، لاک و بنتهام به این نظر دل بستند و اوج این دل بسـتگی را می‌توانیم در نظریه‌هـای محرک- پاسـخ اسـکینر حس کنیم.در مـدیریت، تیلور، فایول و گانت نیز سازمان را همچون ماشـینی می‌دیدند که به وسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می‌افتادند.وبر نیز برداشتی ماشـینی از سازمان ارائه کرد و در مدل ایده آل خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگرچه در دنیای واقعیات، به طور خـالص، قابـل دستیـابی نبود امـا به کمـک آن می‌توانستیم به تطبیق و مقـایسه سازمانهـا با این مـدل بپردازیم، وبر خود از مشـکلات بوروکراسی آگاه بود و این سازمان ماشین گونه را برای رسیدن به اهداف وسیله‌ای تلقی می کرد که روح انسانی را آزرده می‌سازد.

اما به هر حال ساختار بوروکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود.سازمان همچون موجودی زندهدر دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می‌شود. انسانها در سازمانها اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار می‌دهند.تشبیه سازمان به موجودی زنده مفاهیمی چون، سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت، بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد. به کارگیری نظریه سیستمها در مدیریت و نظریه اقتضایی سازمان و مدیریت نیز ریشه در دیدگاه زیستی دارد،چه در این نظریه‌ها سازمان همچون موجودی زنده با محیط خود در ارتباط و بقای آن در گرو سازگاری با محیط است. همانگونه که انسان به عنوان موجودی زنده و خردمند در طول حیات خود با محیط خو می گیرد و بر اساس شرایط آن خود را تغییر می‌دهد، در نظریه اقتضایی نیز سازمان با محیط رابطه بر قرار می‌کند و خود را با موقعیتهای موجود تطبیق می‌دهد و بدین ترتیب توفیق آن در نیل به اهدافش تأمین می‌شود.سازمان همسان مغزبرخی از نظریه پردازان سازمان و مدیریت کوشیده‌اند با استفاده از استعاره مغز توصیفی دیگر از سازمان ارائه دهند و پاره‌ای از پیچیدگیهای آن را روشن سازند. به زعم آنان سازمان همچون مغز نظامی تحلیل‌گر است که اطلاعات را دریافت و آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند و مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمانها را می‌توانیم سیستمهای اطلاعاتی و نظامهای ارتباطی بدانیم؛ زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرایندهای مدیریت در سازمان تحقق می‌یابند، تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌شوند، برنامه‌ریزی و سازماندهی صورت می‌گیرد، و کنترل و نظارت اعمال می‌شود. در پردازش اطلاعات و به کارگیری آنها برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عمل می‌کند و از این جهت بعضی از علمای مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده‌اند.سازمان همچون زندان روحدر استعاره سازمان همچون زندان روح، اعضای سازمان آنچنان دلبسته باورهای خویش‌اند که به هیچ رو نمی‌خواهند واقعیتهای بیرونی را بپذیرند. بدین ترتیب در استعاره سازمان به عنوان زندان روح، ما سازمان را به عنوان مجموعه‌ای، که آنقدر در فرایندهای درونی خود گیر افتاده که از واقعیات بیرونی غافل شده است، تجسم می‌بخشیم و از زاویه‌ای دیگر آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم و روابط درونی‌اش را کشف می‌کنیم.سازمان پدیده‌ای دگرگون شونده و متغیرسازمانها نیز هچون سایر پدیده‌ها در حال تغییر و تحول‌اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست. در نظریه‌های سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمانها در حال تغییر و دگرگونی دائمی هستند و سازمانها نیز برای بقا باید خود را تغییر دهند و با محیط خود هماهنگ شوند.سازمان به عنوان ابزار سلطهشاید یکی از واقعی‌ترین استعاره‌ها برای توصیف بعضی از سازمانهای معاصر، همان ابزار سلطه و تسلط باشد. سازمانهایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده‌اند، پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می‌رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می دهند. مؤسساتی که به تولید و ساختن مشغولند محیط را آلوده و با بهره کشی غیر منصفانه از نیروی کار، انسان را آزرده می‌سازند.سازمان همچون فرهنگدر این استعاره، سازمان به عنوان یک پدیده ی فرهنگی در نظر گرفته شده است و خواص و ویژگیهای فرهنگ در آن در جستجو می‌شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزشها، باورها، آداب، سنتها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقی‌ها نگرشها و نحوه‌ی زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم، سازمان نیز یک خرده فرهنگ و جزء فرهنگ خواهد بود. هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته، اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان میناتوری از فرهنگ هر جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. درون سازمان درست همانند یک جامعه، هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزشها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارند و باورها و تلقی‌هایی مشخص نسبت به امور در جریان‌اند.سازمان به مثابه یک نظام سیاسی در این استعاره تلاش بر آن است که زندگی سیاسی سازمانی شناخته و جنبه‌های ناشناخته سازمان شناسایی شوند. سازمانها از جهاتی بسیار شبیه حکومتها هستند و از این رو می‌توانیم آنها را به نظامی سیاسی تشبیه کنیم. سازمانها همانند حکومتها برای اداره افراد از شیوه‌های مختلف

استفاده می کنند. مثلاً در سازمانها می‌توانیم مدیریتی مستبدانه را مشاهده کنیم که تصمیمات در دست یک فرد به نام مدیر است. در سازمان دیگری ممکن است حکومت فناوران قالب باشد و افراد حرفه‌ای نقش تعیین کننده داشته باشند و سازمانی به حکومت اداری و دیوانسالاری تن داده باشد. سازمانهایی نیز یافت می‌شوند که مدیران آنها را اعضای سازمان انتخاب می کنند و نظر کارکنان در اتخاذ تصمیمهای سازمانی مؤثر است. فصل دومبرنامه ریزیبرنامه‌ریزی جامع(استراتژیک)برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلند مدت. البته باید یادآور شویم که برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افقهای دور ترغیب می کند.خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک۱. برنامه‌ریزی جامع انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است.جهان‌بینی‌ها، اعتقادها، و سنتهای جامعه در برنامه‌ریزی جامع منعکس می‌شوند.۲. برنامه‌ریزی جامع معطوف به پرسشهای اصلی و مسائل اساسی سازمانهاست.۳. برنامه‌ریزی جامع با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالتهای سازمان، مدیران را در انجام فعالیتهایشان همجهت و هماهنگ می‌سازد.۴. برنامه‌ریزی جامع دارای دید دراز مدت است و افقهایی دورتر را در سازمان مطرح می‌سازد. برنامه‌ریز در این نوع برنامه‌ریزی به آینده‌های دور می‌اندیشد و می کوشد تا موقعیت سازمان را در بلندمدت ترسیم کند.۵. برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به گونه‌ای همه جانبه اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکزند.۶. برنامه‌ریزی جامع، فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آنها جهت می‌بخشد. ۷. برنامه‌ریزی جامع امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آنها انجام می‌دهد.وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی اصولاًـ برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح پایه انجام می‌شود در حالی که برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی اتفاق می‌افتد. تأکید برنامه‌ریزی جامع به کارآیی و بازدهی است، در حالی که برنامه‌ریزی جامع به اثربخشی نظر دارد. در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر برمنافع فعلی سازمان تأکید می‌شود، در برنامه‌ریزی جامع توجه به منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه مدت و دید برنامه‌ریزی جامع بلندمدت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثباتی نسبی در نظر گرفته می‌شود؛ در برنامه‌ریزی جامع ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است. در برنامه‌ریزی عملیاتی روشهای کار غالباً تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته‌اند، در حالی که در برنامه‌ریزی جامع روشهای نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می‌نهند. برنامه‌ریزی عملیاتی نسبت به برنامه‌ریزی جامع مخاطره کمتری را دربر دارد. اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازماندر سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریتهای سازمان، در دراز مدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. سازمان بهتر کار می کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تر نشان می‌دهد. از این رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند جهت گیری‌های خود را در آینده معین، و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی جامع به مدیر کمک می کند تا از سازمان و هدفهای آن تصویری روشن به دست دهد و فعالیتهای سازمان را در لوای یک استراتژی واحد هماهنگ سازد.سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژی‌های سازمانیتعیین استراتژی در سازمان‌های مختلف به گونه‌هایی متفاوت انجام می‌پذیرد. در برخی از سازمانها که مدیران فعال ما یشاء هستند، تعیین اهداف کلی و مأموریت‌های آینده سازمان، براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آنها صورت می‌پذیرد. در این شیوه برنامه‌ریزی، مدیر با اتکا به بینش و آگاهی خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می‌پردازد. در سبکی دیگر، مدیران با توجه به استراتژیهای وضع شده‌ی قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در آنها به تعیین استراتژیهای سازمانی اقدام می کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان

خود را گـام به گـام و مرحله به مرحله بـا شـرایط جدیـد تطبیق می‌دهـد.در سـبکی دیگر به نام برنامه‌ریزی جامع، تعیین استراتژیهای سازمانی بر اساس نظم و قاعـده‌ای خاص انجام می‌پـذیرد و در این راه، مراحلی ویژه به طور منظم دنبال می‌شونـد.فراینـد برنامه‌ریزی جامع •تعیین و تـدوین اهـداف آینـده سازمان: مهمترین مرحله در فراینـد برنامه‌ریزی جامع، تعیین و تـدوین اهداف آینده سازمان است. این وظیفه خطیر به عهـده مقامات سـطوح بالای سازمان است و آنان بایـد اهـداف آینده سازمان را به درستی بشناسـند و بیان کننـد •.شـناخت اهداف و استراتژیهای موجود سازمان: زمانی که اهداف و مأموریتهای آتی سازمان تدوین شدند، باید اهداف و مأموریتهای فعلی نیز مورد بررسی و مداقه قرار گیرند و وجوه افتراق و اختلاف آنها با هدفهای تعیین شده مشخص گردد •.تجزیه و تحلیل شرایط محیطی: تدوین اهداف آتی و شناخت اهداف موجود، مبنایی به دست می‌دهد که به وسیله آن می‌توانیم کمبودها و عوامـل لازم برای تحقق اهـداف آینـده را مشـخص کنیم. در این میـان تجزیه و تحلیـل شـرایط و موقعیتهـای پیرامـونی سازمـان نیز راه‌گشاست. غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهـداف آن است •. تجزیه و تحلیـل منـابع و امکانـات سازمـان : به طور خلاصه در این مرحله شـمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست می‌آید و همچنین ضـعفها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز شـناسایی و مشخص می‌شوند •.شناخت وضـع موجـود سازمـان: این مرحله در واقع حاصـل اطلاعـات جمع‌آوری شـده درسه مرحله پیش است. در این مرحله بایـد تصویری کامل از اهـداف موجود، منابع موجود، و شـرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر به دست داده شود •.تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژیهـا: ایـن مرحلـه شامـل تعیین تغییراتی است که استراتژیهـای موجـود را برای آینـده شـکل خواهنـد داد. این تغییرات ممکـن است در هـدفها یـا نحوه تحقـق آنهـا باشـد، زیرا در برخی حالاـت علت قصـور استراتژیهـا هـدف نیست، بلکه نحـوه اجرای هدفهاست •.تصـمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب: این مرحله شامل تعیین استراتژیهای ممکن، ارزیابی هر یک از آنها و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آنهاست •.اجرای استراتژی جدید: با انتخاب استراتژی جدید کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد، بلکه استراتژی مـذکور بایـد اجرا و عملاًـ به محـک آزمون نهـاده شود. انجـام تحقیقـات راهنمـا و اجرای آزمایشـی و کوتاه‌مـدت و نمـونه‌ای از اسـتراتژی در این مرحله، بسیار کارسـاز است. بخش پژوهش و تحقیق سازمـان می‌توانـد در انجـام این مهم نقشـی مؤثر داشـته باشد •.کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: زمانی که استراتژی در بخشهای مختلف سازمان پیاده شد، هر بخش باید کنترلهای لازم در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی را که استراتژی برای نیل به آنها طراحی شده است، به عمل آورد و اطلاعـات لازم در این باره را به برنامه‌ریزان ارائه کنـد.روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیکبرنامه‌ریزی استراتژیک به شـکلهای گونـاگون و در قـالب مـدلهای مختلـف ارائـه شـده اسـت که در این قسـمت به یکی از متـداول‌ترین آنهـا اشـاره می‌کنیم. این مـدل SWOT نامیده شده و شامل بررسی‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات است و عنوان آن از حروف ابتدای این چهار جزء گرفته شـده است. در این مـدل دو نوع بررسـی صورت می‌گیرد؛ یکی بررسـی درونی که دربرگیرنده قوتها و ضـعفهای داخلی سازمـان است و امکـان یـک ارزیـابی دقیق از منابع و محـدودیتهای سازمان را برای مـدیریت فراهم می‌کنـد. بررسـی درونی بایـد با واقع‌بینی انجـام گیرد، بـدین معنی کـه در برآورد قوتهـا اغراق نشـود و ضـعفهای سازمـان نادیـده گرفتـه نشونـد. در چنین شـرایطی مدیریت می‌تواند امکانات و محدودیتهای سازمان را به درستی شـناسایی و برنامه‌ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا کند.از سوی دیگر، کـل‌نگری برنـامه‌ریزی استراتژیـک ایجـاب می‌کنـد که به محیـط بیرونی سازمـان نیز توجه شود. از این رو مـدیریت پس از بررسـی درونی به ارزیابی فرصـتها و تهدیدات محیط بیرونی می‌پردازد.بررسـی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی،...، و موقعیت رقبـا را برای مدیریتمشـخص می‌سازد. هنر مـدیریت استراتژیـک در آن است که بتوانـد، بهترین ترکیب را، که حاصـل این بررسی‌هاست، برای برنامه‌ریزی بدست آورد. مزایا و محدودیتهای برنامه‌ریزی استراتژیکمزایا: ۱. هادی بودن، این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیتها را مشخص می‌کند۲. این برنـامه‌ریزی در تصـمیم‌گیری نقش راهنما دارد و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را

ساده می‌سازد.۳. این برنامه‌ریزی مخاطرات تصمیم گیری را کاهش می‌دهد.۴. برنامه‌ریزی جامع با نگرش بلندمدت به پیش‌بینی آینده می‌پردازد.۵. این برنامه ریزی نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد. محدودیتها:۱. هزینه‌های این برنامه‌ریزی نسبتاً بالاست.۲. از نظر زمانی، این برنامه ریزی احتیاج به زمانی طولانی دارد.۳. از نظر تخصصی این برنامه‌ریزی به نیروی انسانی متخصص نیاز دارد.۴. عدم انعطاف و ثبات۵. به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد آسیب می رساند. برنامه ریزی عملیاتیاصولاً- برنامه ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت‌های زیادی به برنامه‌ریزی جامع دارد؛ زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدفهای عملیاتی به جای هدفهای کلی قرار می گیرند و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌شود. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و راه رسیدن به آن،جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توانیم پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کنیم. همانگونه که ملاحظه می‌شود هدف و پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن، اجزای اصلی در تعریف برنامه‌ریزی‌اند.هدفبه طور کلی هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آن‌اند. در برنامه‌ریزی می‌توانیم هدف را نتیجه نهایی عملیاتی بدانیم که مقصود برنامه‌ریز نیل به آن است. هدف در برنامه‌ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش، و واقع‌بینانه باشد. به عبارت دیگر هدفهای عام و کلی، غیرقابل سنجش و غیرعملی، برای برنامه‌ریزی مفید نخواهند بود.پیش‌بینی عملیاتپس از آنکه هدف مورد انتظار انتخاب و تعیین شد، باید به پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن بپردازیم. هدف پیش‌بینی کننده، برآورد آینده با حداقل خطاست. تکنیک‌های مختلفی برای پیش‌بینی ابداع شده‌اند که می‌توانیم آنها را در سه گروه کلی قرار دهیم: پیش‌بینی‌های نظری و قضاوتی، پیش‌بینی‌های روند گذشته، و پیش‌بینی‌های علت و معلولی.در پیش بینی‌های قضاوتی، نظر افراد و خبرگان امر در مورد مسائل آینده مورد پرسش قرار می گیرد و پیش‌بینی عملیات بر این اساس صورت می گیرد. خطای پیش‌بینی در این روش بالاست و نمی‌توانیم اطمینان داشته باشیم که نظر افراد همواره مقرون به صحت باشد. در پیش‌بینی‌های روند گذشته، براساس اطلاعات و آمار موجود از گذشته، روند آینده را پیش‌بینی می کنیم. این نوع پیش‌بینی بر این فرض استوار است که آینده از همان روندی که گذشته براساس آن شکل گرفته است، تبعیت می کند، و واضح است که چنین فرضی در تمام احوال، درست نیست. ولی به هر حال پیش‌بینی براساس روند گذشته به برنامه‌ریز امکان می‌دهد تا اطلاعات گذشته را به کمک بگیرد و از آنها برای برآورد آینده بهره جوید.پیش‌بینی‌های علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی‌اند و از طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آنها امر پیش‌بینی را ممکن می‌سازند. برنامه‌ریزی نیروی انسانیبرنامه‌ریزی نیروی انسانی، بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو مرحله انجام می‌پذیرد: مرحله اول برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی در تمامی رده‌ها و سطوح سازمان در طول مدت برنامه و مرحله دوم، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی برای رفع نیازهای سازمان است. در مرحله اول وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم است و در مرحله دوم، برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می کند. برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانیبرنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را به دو طریق می‌توان انجام داد: الف) روش تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها و هدفهاب) روش نرخ رونـدروش تجزیه و تحلیل فعالیتها و هدفهابه طور خلاصه در روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها، باید هدف و فعالیتهای اصلی برنامه را در نظر بگیریم و آنها را تجزیه کنیم تا به کوچکترین جزء، که شغلهای مورد نیاز است برسیم، و سپس با استفاده از استاندارد کل، تعداد مشاغل مورد نظر را بدست آوریم. روش نرخ رونددر روش نرخ روند، اساسی‌ترین کار، انتخاب نسبت‌های درست و معقول است. منظور از نسبت‌های معقول، نسبت‌هایی است که رابطه‌ای متعادل و متعارف را بین میزان فعالیتها و نیروی انسانی مورد نیاز بیان کنند. فصل سومسازماندهیسازماندهی پویامدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آنها آگاه باشد. برای نیل به هدفها سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که

هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می‌شود.در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیتهای واحدها و پستها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می‌شود. سازماندهی فعالیتی مستمر ومداوم است که مدیر همواره با آن روبه‌روست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود.مبانی سازماندهیبرای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آنها باید با توجه به عواملی مختلف چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان، و خط مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. ساختهای مختلف سازمانی هرکدام واجد خصوصیاتی و دارای مزایا و محدودیتهایی هستند. طراح سازمانی، در انتخاب ساخت مناسب، باید شرایط و موقعیتهای گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیتها در نظر داشته باشد. سازمان بر مبنای وظیفه(هدف)در سازمان برمبنای وظیفه، واحدها بر حسب وظیفه تقسیم شده و هریک وظیفه‌ای غیر مشابه با دیگری دارند. برای سازماندهی براین مبنا، باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی‌تر تقسیم شود و این تقسیم بندی تا حدی معقول ادامه یابد. مزایا و محدودیتهای سازمان برمبنای وظیفهیکی از مزایای سازمان برمبنای وظیفه، ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان است. به علت تقسیم وظیفه، گروه‌های تخصصی مشابه در قالب واحدهایی خاص در سازمان به وجود می‌آیند و نیروهای فنی مجتمع می‌شوند. ارتقای سطح تخصصی مزیتی است که بدین ترتیب در این نوع سازماندهی بوجود می‌آید. مزیت دیگر این نوع سازمان، بازدهی بالای آن در کارهای همیشگی و ثابت است.اما اگر محیط سازمان و نیازهایی که فعالیت سازمان معطوف به رفع آنهاست تغییرکند، این نوع سازمان فاقد انعطاف لازم است و نمی‌تواند به سرعت، خود را با تغییرات تطبیق دهد، به علاوه همکاری بین واحدها در این ساخت چندان قوی نیست و هر واحد تنها به هدف خود می‌اندیشد و از همراهی و همکاری با سایر واحدها در اغلب اوقات غافل می‌ماند. مشکل دیگری که ممکن است در این نوع سازمان بروز کند، لوث شدن مسئولیتها بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در ارتباط با فعالیت واحدهاست. سازمان برمبنای نوع تولید یا عملیاتدر سازمان برمبنای نوع تولید، واحدها بر اساس تولیدات یا نوع خدمات سازمان تقسیم می‌شوند. سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه نیز یک نوع سازمان بر مبنای نوع عملیات به شمار می‌آیدکه یک دوره عمر محدود دارد.مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای نوع تولیددر این نوع سازمان مسئولیتها و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص است و استقلال نسبی آنها در عملیات حفظ می‌شود. سهولت ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس نوع تولید و خدمات و توجه به هدف تولید و ارائه خدمات به جای هدفهای واحدهای تخصصی مجزا، از دیگر مزایای این نوع سازمان است. در این نوع سازمان همکاری بین واحدها توسعه و جدایی تخصصی کاهش می‌یابد. زمانی که تعداد و انواع تولیدات مؤسسه در حدی بالا باشد، سازمان مذکور ساختی مناسب به شمار می‌آید.محدودیت این ساخت تضعیف گروه‌های تخصصی به علت پراکنده شدن آنها در واحدهای مختلف است. به وجود آمدن ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل مؤسسه نیز ممکن است در این نوع سازمان مشکلی به شمار آید.سازمان بر مبنای منطقه عملیات هرگاه منطقه عملیات اساس تقسیم بندیهای سازمان قرار گیرد، سازمان بر مبنای منطقه عملیات شکل می‌گیرد. زمانی که شرایط اقتضا کند که از نیازهای منطقه به خوبی آگاه باشیم و سازمان خود را برای رفع آنها تجهیز کنیم، سازمان منطقه‌ای بسیار مفید است. نمونه سازمان بر مبنای منطقه، یک مؤسسه توزیعی است که در نقاط مختلف شهر شعباتی دارد تا بتواند کار دریافت و تحویل را به خوبی انجام دهد.مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای منطقه عملیاتمزیت اصلی این نوع سازمان، سرعت و سهولت شناختن نیازهای هر منطقه و رفع آن نیازهاست. در شرایطی که مناطق مختلفبا یکدیگر تفاوت دارند، این نوع سازمان بسیار مفید است و می‌تواند پاسخگوی نیازهای متفاوت آنها باشد. اگر سازمان منطقه‌ای از استقلال کافی بهره‌مند باشد، می‌تواند به طور غیر متمرکز عمل کند و ساختاری متناسب برای اعمال سیاستهای عدم تمرکز باشد.پراکندگی واحدهای منطقه‌ای در این نوع ساخت، ممکن است وحدت رویه در سطح کل سازمان و هماهنگی بین واحدها را مشکل سازد و این امر، در پاره‌ای موارد، محدودیتی برای سازمان منطقه‌ای به شمار آید.سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتریدر این نوع سازمان، واحدها به گونه‌ای

تقسیم می‌شوند که هر کدام پاسخگوی گروهی متفاوت از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشند. گروه‌های مختلف مشتریان سازمان ممکن است به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف، و شیوه‌های گوناگون فروش نیاز داشته باشند و هرگاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد،ساخت سازمانی بر مبنای ارباب رجوع مفید واقع می‌شود. مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای ارباب رجوعمزیت اصلی این نوع سازمان، پاسخگویی سریع و صحیح به مشتریان و رفع نیاز آنهاست. این نوع سازمان مراجعه ارباب رجوع را ساده می‌کند و انجام امور را سرعت می‌بخشد. کادر واحدهای مختلف سازمان نیز، که پیوسته با یک نوع ارباب رجوع سروکار دارند، با تجربه و آگاهی بیشتر خدمات خود را ارائه می‌دهند و نیاز مشتری با کیفیتی بهتر برآورده می‌شود. شاید یکی از محدودیتهای این نوع سازمان این باشد که هرچند تقسیم بندی واحدهای این نوع سازمان بر اساس ارباب رجوع موجب رضایت مشتری می‌شود، ولی هزینه‌ی زیادی را بر دوش سازمان می‌گذارد و از جهت اقتصادی مقرون به صرفه نیست. سازمانی که واحدهای خود را براساس ارباب رجوع تقسیم بندی کرده است، باید برای هر گروه از مشتریان خود همواره آمادگی ارائه خدمات را داشته باشد، در حالی که ممکن است این واحدها همواره مشتری نداشته باشند، و از امکانات و نیروی انسانی اختصاص یافته به آنها استفاده کامل به عمل نیاید. محدودیتهای ساختارهای سنتی سازمان۱. ساختار سنتی براساس سلسله مراتب ایجاد شده است و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم‌اند. مجاری ارتباطی در اکثر موارد عمودی‌اند و امکان ارتباط افقی وجود ندارد.۲. واحدهای سازمانی در این ساخت مستقل نیستند و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند. امکان هماهنگی و منظم ساختن این واحدها، که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می‌دانند، مشکل استو در راه تحقق هدف نهایی سازمان مانع ایجاد می‌کند.۳. روابط در ساختار سنتی، فردی‌اند و همواره شخصی به عنوان رئیس و سرپرست و افرادی به صورت مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی، که افراد را در کنار هم قرار می‌دهند خبری نیست. فرد در رده پائین خود را جدا از رده بالا احساس می‌کند و هیچگونه تعلقی بین مراتب سازمانی، بجز رابطه رسمی سلسله مراتبی، وجود ندارد. ۴. در ساختار سنتی برای هر وظیفه یک واحد ایجاد شده است و تخصص‌ها در خانه‌های سازمانی ثابت محبوس شده‌است. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی امکان پذیر نیست و در بسیاری از زمانها این وضع منجر به هدر رفتن منابع و بیکاری مزمن نیروها می‌شود.۵. از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساخت، تنها در یک رشته خاص، که مأموریت و وظیفه واحد آنهاست، تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و با سایر تخصص‌ها در واحدهای دیگر بیگانه می‌مانند. این امر سدی راه پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده‌های بالاتر است.۶. ساختار سنتی انعطاف پذیر نیست و در برابر تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می‌دهد. و بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار مشکل می‌شود. ۷. همچنان که اشاره شد برای تحقق سازمان، همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهد، این نارسایی بر کل سیستم سازمان و بازدهی آن تأثیر سوء به جای می‌نهد.۸. به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکردهای آنها بر یکدیگر، هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را در ارتباط با ضعف عملکرد واحدی دیگر توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیتها به سادگی مقدور نباشد. به منظور غلبه بر این مشکلات و نارسایی‌هایی که با گسترش سازمانها و پیچیده‌تر شدن محیط آنها به نحوی حادتر مطرح می‌شوند، الگوهایی جدید در ساختار سازمانی طراحی و ارائه شده‌اند که اجمالاً مورد بررسی قرار می‌گیرند. سازمان بر مبنای پروژهدر سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را می‌توانیم در قالب پروژه‌ها و برنامه‌هایی بالنسبه مستقل اجرا کنیم، این ساختار سازمانی قابل استفاده و مفید است. در این ساختار سازمان به واحدهای پروژه‌ای و کوچکتر تقسیم می‌شود، و به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابند. در ساختار پروژه‌ای، واحدهایی نسبتاً مستقل در قالب پروژه‌ها ایجاد می‌شوند که دارای واحدهای مورد نیازند و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل

پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نیست و نقشی تعیین کننده در عملکرد واحد پروژه‌ای ندارد.سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را به وجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای فعال سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. این خزانه‌ها که به تبع نوع فعالیتها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه‌اند. هرگاه سازمان برای انجام برنامه‌ای احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌شوند. کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت نظر مدیر سازمان هستند، ولی به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه‌اند و تحت نظر وی انجام وظیفه می‌کنند.ساختار ماتریسی در سازمانهایی که برنامه‌های کوتاه مدت و موقت دارند قابل استفاده است. این ساختار سازمانی به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد و از محبوس شدن نیروها در خانه‌های ثابت سازمانی جلوگیری می‌کند. به کمک این ساختار می‌توانیم ارتباطی نزدیکتر و مؤثرتر بین اعضای سازمان فراهم سازیم. سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهیدر این ساختار، رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساختار سنتی می‌شود. این ساختار در قالب گروههایی که بوسیله اعضای مشترک باهم در ارتباط‌اند شکل می‌گیرد. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و با سرعت و سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر، به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پائین‌تر هماهنگ می‌شوند و در نتیجه با تمایلی بیشتر مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد.وجود اعضای مشترک در گروه‌ها همبستگی در سازمان را تقویت می‌کند و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می‌آورد. روابط گروهی بر روحیه افراد و انگیزش آنان به کار اثراتی مثبت دارند و عوارض ساختار سلسله مراتبی را کاهش می‌دهد. سازمان با واحدهای مستقلدر این ساختار سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم به طوری که انجام مأموریتهای سازمان با بهره‌گیری از فراورده‌ها یا خدمات برخی یا تمامی این واحدها امکان پذیر می‌شود. سازمان با ساختار آزاد این ساخت بسیار انعطاف پذیر است و شکلی خاص و ثابت به خود نمی‌گیرد، بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می‌دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می‌سازد. در این ساختار بعد از رده مدیریت عالی، واحدهایی مختلف در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت گروه‌های پروژه‌ای انجام وظیفه می‌کنند. این واحدها به صورت غیرمتمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و قدرت تطبیق پذیری بسیاری دارند. الگوی پنج بخشیدر این طبقه بندی، پنج بخش اساسی در هر سازمانی، تشخیص داده شده‌اند که عبارتند از: ۱. بدنه‌ی اصلی عملیاتی: این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند.۲. بخش عالی سازمان: مدیران عالی رتبه، که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته و مسئولیت تعیین خط مشی مؤسسه را بر عهده دارند، اعضای این بخش را تشکیل می‌دهند. ۳. بخش میانی: مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می‌سازند، در این بخش قرار دارند. ۴. بخش ستاد فنی: تحلیل گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند، تشکیل دهنده این بخش هستند.۵. بخش ستاد پشتیبانی: افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمک رسانی را در سازمان انجام می‌دهند، در این بخش قرار گرفته‌اند. هنری میزبرگ که الگوی پیش‌گفته را ارائه کرده، الگوی خود را در نظریه‌ای جدید توسعه داده و آن را در شش بخش مطرح ساخته است. به زعم وی سازمانها علاوه بر پنج بخش گذشته، بخش ششمی نیز دارند که آن را ایدئولوژی یا فرهنگ می‌نامیم. ایدئولوژی در اینجا به معنای آن دسته از سنتها، آداب، و باورهای سازمان است که آن را از سایر سازمانها متمایز می‌سازد و به آن هویت خاص خودش را می دهد. بخش ششم همچون هاله‌ای پنج بخش دیگر را در بر می‌گیرد و بر همه آنها اثر می‌گذارد و سازمان را سازمانی ایدئولوژیک و فرهنگی می‌سازد.فصل چهارمکنترل و نظارت در سازمانشاید به جرأت بتوانیم ادعا کنیم که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترلهای لازم نسبت به آن به عمل آمده باشند. به کمک کنترل

است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد و قدرت پیگیری و سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی احساس می‌شود. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریتهای خود موفق نیست و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند.تعریف کنترلکنترل عبارتست از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌شوند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریتهای سازمان انجام می‌گیرند. کنترل گذشته نگر و آینده نگرمفهومی که از سازوکار بازخور (کنترل گذشته نگر) به ذهن متبادر می‌شود، بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات است. نتیجه اجرای عملیات به وسیله سازو کار بازخور با پیش‌بینی‌ها و هدف مقایسه می‌شود و در صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی به عمل می‌آید و در غیر این صورت عملیات بعدی انجام می‌پذیرند. گرچه بازخور نقش مهمی در امر کنترل ایفا می‌کند، اما در پاره‌ای موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیاز ما باشد. زیرا بازخور براساس نتایج حاصل از برنامه شکل می‌گیرد، در حالی که گاهی لازم است قبل از آنکه نتیجه‌ای بوجود بیاید، پیش‌گیری‌های لازم در نظر گرفته شوند. هدف این نوع کنترل، پیش‌گیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج مورد نظر است. کنترل پیش‌نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل کننده است. وی باید بتواند نتیجه کار را قبل از وقوع در ذهن خود تصویر کند و مقایسه و کنترل را بر اساس اتفاقاتی که هنوز رخ نداده است انجام دهد. کنترل پیش‌نگر، قبل از آنکه به گذشته متکی باشد آینده گراست. به کمک این کنترل، قبل از آنکه عملیات اجرا و نتایج حاصل شود، نقاط قوت و ضعف شناسایی و اقدامات اصلاحی امکان پذیر می‌شوند.کنترل زمان وقوعاین نوع کنترل اطلاعات زمان حال را ملاک عمل قرار می‌دهد. در عصر ما ماشینهای الکترونیکی و رایانه‌ها امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم آورده‌اند، به طوری که می‌توانیم اطلاعات مربوط به عملیات یک پروژه را همزمان با اجرای عملیات دریافت کنیم. این اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع، و کنترلی را که بر اساس این نوع اطلاعات صورت می‌گیرد، کنترل زمان وقوع می‌نامیم.طراحی سیستم کنترلتعیین نتایج مورد انتظار(بایدها) در کنترل: در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه‌ها انتظار دارد مشخص سازد. در صورتی که بایدها یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشوند، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد؛ زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است، نیاز به دو جزء داریم که یکی از آنها بایدهاست. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار: در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشند تا بوسیله آنها بتوانیم میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار دهیم. این شاخص‌ها در واقع مقیاسهایی برای سنجش عملکرد به شمار می‌روند.تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب: پس از آنکه شاخص‌ها یا مقیاس‌های سنجش عملیات معین شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخص‌ها برای موضوع کنترل تعیین شود. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد در کنترل، جزء مهمترین مراحل به شمار می‌آید؛ زیرا مبنای مقایسه ما در کنترل، همین استانداردها یا الگوهای مطلوب‌اند.استانداردها براساس نحوه به دست آمدنشان در چهار گروه طبقه بندی شده‌اند: ۱. استانداردهای تاریخی: این نوع استانداردها بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته به دست آمده‌اند و به همین جهت استانداردهای تاریخی نام دارند.۲. استانداردهای تطبیقی یا خارجی: این نوع استانداردها از سایر سازمان‌ها و واحدهای مشابه اقتباس می‌شوند.۳. استانداردهای مهندسی یا کارسنجی: این نوع استانداردها از طرق مختلف «مطالعه کار» به دست می‌آیند. ۴. استانداردهای نظری: در مواردی که استانداردهای دقیق و علمی قابل محاسبه نباشند، مدیران و کارشناسان امر با قضاوت ذهنی خویش استانداردهای نظری برای کار تعیین می‌کنند. ذکر این نکته ضروری است که استانداردهای نظری، سلیقه‌ای و دلبخواهی نیستند، بلکه متخصصان و خبرگان امر با توجه به تجربه و آگاهی خود به تعیین استاندارد می‌پردازند.

ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری: در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرند. به عبارت دیگر، آنچه پیش‌بینی شده(در قالب استانداردها) با آنچه انجام شده است(به صورت اطلاعات جمعآوری شده) مورد مقایسه و تطبیق قرار می گیرند. در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش‌بینی‌ها به درستی عمل شده‌اند، برنامه ادامه می‌یابد و در صورتی که انحرافات و مغایرتهایی– خواه مثبت یا منفی–از مقایسه حاصل شود،باید علت یا علل را پی جویی کنیم و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآییم. نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترلنقاط کلیدی، آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقشی مهم و تعیین کننده دارد. این نقاط قالباً شامل فعالیتهای اصلی برنامه هستند. انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل به دلیل آن است که در اغلب موارد، کنترل تمامی جریان عملیات ممکن یا مقرون به صرفه نیست، بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کنیم و کنترل را در آن نقاط انجام دهیم.مشخصات سیستم کنترل مؤثر۱. کنترلها باید متناسب با برنامه و فعالیتها تنظیم شوند.۲. کنترلها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند.۳. در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. ۴. اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز باشند.۵. سیستم کنترل باید به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد تا انجام اقدامات اصلاحی قبل از فوت وقت امکان پذیر باشد.۶. کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. ۷. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات شخصی نباشد.۸. کنترل باید اقتصادی باشد به طوری که هزینه‌های آن بر نتایجش فزونی نگیرد.۹. کنترل باید واقع‌بینانه باشد.۱۰. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد.۱۱. کنترل باید وسیله اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات.۱۲. سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد.۱۳. سیستم کنترل باید بر کمیات و کیفیات به طور متناسب تأکید داشته باشد.۱۴. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد.۱۵. سیستم کنترل باید دقیقاً معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرند. ۱۶. کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می کنند.کابرد مدل امتیازات متوازن(BSC) در کنترلمدل امتیازات متوازن، ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه‌هاست که از جامعیت نسبتاً کافی برخوردار است و می‌تواند کاستی‌های یک بعدی بودن کنترل را جبران کند.مدل امتیازات متوازن، مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمانهاست. این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان؛ یعنی امور مالی، مشتریان یا ارباب رجوع، فرایندهای داخل سازمانی، و رشد و یادگیری سعی در مدیریت و ارزیابی سازمانهای پیچیده دارد. مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیعی متعادل میان حوزه‌های حیاتی سازمان بر قرار می کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد.خود کنترلی انتخابی دیگر در کنترلشاید تا کنون به این مسئله نیندیشیده باشید که اگر افراد، خودشان، خود را کنترل می کردند کار مدیریت تا چه اندازه سهل و ساده می‌شد. در چنان حالتی کارگران بدون آنکه سرپرست بالای سرشان باشد، کارمندان بدون ترس از عواقب کنترل، و مدیران بدون آنکه به مسئله کنترل انتهای برنامه‌ها به وسیله مقامات عالی فکر کنند، ... همه و همه وظایف خود را انجام می‌دادند و خود، خویشتن را کنترل می کردند.هدفی که در خود کنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل سازد. انجام این هدف، جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی نخواهد بود.در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ای است که بهترین بستر رشد برای خود کنترل ساختن افراد معتقد فراهم است و اعتقاد فرد مسلمان بهترین کنترل کننده درونی برای او به شمار می‌آید. او خود را در مقابل خدای خود مسئول می‌پندارد، نه در مقابل رئیس و سازمان خود و کنترلهای این جهانی. فرد مسلمان معتقد، خدا را همواره حاضر و ناظر بر امور می‌داند. بنابراین چه کنترل باشد و چه نباشد، او احساس می کند که باید بر نفس خود

مسلط باشد و از جاده صحت و درستی منحرف نشود. فصل پنجمهدایت و انگیزشهدایت و رهبری سازمانیرهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند.کامل‌ترین فهرستی که از منابع قدرت تهیه شده است، طبقه بندی پنجگانه قدرت است. ۱. قدرت مرجع بودن: توانایی ناشی از قبول رهبر به وسیله دیگران به عنوان مرجع و الگو.۲. قدرت قانونی: توانایی ناشی از قانون که مدیر را در نقش رهبر قادر می‌سازد تا بر مرئوسان خود اثر بگذارد و به رفتارشان جهت دهد.۳. قدرت تخصصی: قدرتی ناشی از تخصص و کاردانی مدیر است که او را بر دیگران نافذ می‌سازد.۴. قدرت پاداش: توانایی دادن پاداش مادی یا معنوی به مرئوسان و جهت‌بخشی به رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است.۵. قدرت تنبیه: توانایی تنبیه مرئوسان و جهت‌بخشی به رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان.نظریه‌های هدایت و رهبری۱. نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری ۲. نظریه‌های رفتار رهبری۳. نظریه‌های موقعیتی و اقتضاییننظریه‌های خصوصیات فردی رهبریبر اساس این نظریات ، رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند، شایسته رهبری شده‌اند. بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیاتی چون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. نویسنده‌ای دیگر شش نوع خصوصیت را برای رهبر ذکر کرده است: ۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما، حرکات دست؛۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات؛ ۳. هوش؛۴. شخصیت مانند برون‌گرایی؛ ۵. خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار؛ ۶. خصوصیات اجتماعی مانند مرتبت اجتماعی و سیاسی؛نظریه‌های رفتار رهبریدر این گروه از نظریات، به جای آنکه به دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. در یکی از نظریه‌های رفتار رهبری، بر اساس یک طبقه بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم شده است. در نظریه‌ای دیگر سبکهای رهبری به چهار نوع تقسیم شده و از هر یک به عنوان یک سیستم نام‌برده شده است. این سبک‌ها عبارتند از •: سبک اول(سیستم یک):در این سبک، که کاملاً ـ وظیفه مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی ندارد و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است.

•سبک دوم(سیستم دو): در این سبک، رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است، اما رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرانه است. در این سبک تصمیم‌گیری همچنان بر عهده رهبراست و پیروان، مجریان بی چون و چرای اوامرند •.سبک سوم(سیستم سه): در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در سطح خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود. اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی همچنان بوسیله رهبر و رأساً فیصله می‌یابند •.سبک چهارم(سیستم چهار): در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال، و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمامی امور میان آنان بر قرار است. در این سبک تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم درآمیخته‌اند. نظریه‌های موقعیتی و اقتضاییدر نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، شیوه مناسب و مطلوب رهبری بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند. در یکی از این نظریه‌ها، سه گروه از عوامل، در سبک رهبری مؤثر شناخته شده‌اند: أ. عوامل مربوط به رهبر ب. عوامل مربوط به پیروان؛ ج. عوامل مربوط به موقعیت و شرایط؛ عوامل مربوط به رهبر مانند دانش و آگاهی او، ارزشها و اعتقادات وی، و امثال آنهاست که مسلماً در رهبری وی مؤثر واقع می‌شوند. خصوصیات پیروان نیز میان مستقل بودن، مسئولیت پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان بر سبک رهبری اثر می‌گذارند و سرانجام موقعیت و شرایط نیز در رهبری مؤثر واقع می‌شوند. عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی،اجتماعی، فرهنگی و... در

رهبری نقشی تعیین کننده دارند. در نظریه‌ای دیگر، با تکیه بر همین استدلال، رهبری موفقیت‌آمیز با توجه به شش دسته از عوامل قابل حصول است:۱. شخصیت و خصوصیات رهبر۲. اهداف و مأموریتهای سازمان۳. فضای سازمان و فرهنگ سازمانی۴. شخصیت، انتظارات، و رفتار مدیران مافوق۵. شخصیت، انتظارات و رفتار همکاران۶. شخصیت، انتظارات و رفتار زیردستانیکی دیگر از نظریه‌های موقعیتی، شبکه مدیریت سه بعدی است. در این نظریه که در واقع توسعه شبکه مدیریت است، مسئله موقعیت مطرح، و سبک‌های مؤثر و اثربخش سبک‌هایی قلمداد شده‌اند که کاملًا با موقعیت تناسب دارند، و سبک‌های غیر مؤثر سبک‌هایی هستند که با شرایط هیچ‌گونه تجانس و سنخیتی ندارند.یکی از نظریه‌های مهم اقتضایی، نظریه تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری است. در این نظریه، شیوه‌های رهبری تقریباً همانند شبکه مدیریت در دو قطب انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی، یا روابط انسانی یا آمرانه قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص‌های موقعیت و شرایط قلمداد شده‌اند که عبارتند از:۱. چگونگی رابطه رهبر و پیرو۲. میزان مشخص بودن ساختار و وظایف در سازمان۳. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبرنظریه مسیر- هدفنظریه مسیر- هدف، یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی است که در آن کوشش شده تا سبک اثر بخش رهبری در موقعیتهای مختلف شناسایی شود. سبکهای رهبری در این نظریه به چهار نوع تقسیم شده‌اند:۱. رهبری آمرانه۲. رهبری حمایتی۳. رهبری مشارکتی۴. رهبری توفیق‌گرانظریه مسیر-هدف در رهبری، براساس مدل انگیزشی انتظار احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرش است که منبع رضایت وانگیزه برای آنان باشد. در این نظریه وظیفه رهبری شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی است.نظریه دوره زندگیدر این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار، در قالب چهار سبک ترکیب، و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل: انگیزه توفیق‌طلبی، مسئولیت‌پذیری، و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه شده است.۱. سبک رهبری آمرانه(وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار ضعیف): این سبک رهبری، مناسب افرادی است که کاملًا نابالغ‌اند و باید به گونه‌ای آمرانه رهبری شوند.۲. سبک رهبری متقاعد کننده(وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار قوی): وقتی افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ به شمار می‌آیند، این سبک رهبری با حال آنان تناسب دارد. ۳. سبک رهبری مشارکتی(وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار قوی): برای افرادی که حدوداً بالغ به شمار می‌آیند، مشارکت با کارکنان بهترین روش رهبری است.۴. سبک رهبری با تفویض اختیار به مرئوسان(وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار ضعیف): زمانی که زیردستان از رشد و بلوغ کامل برخوردار هستند، این سبک رهبری بسیار مؤثر است. نظریه جانشینهای رهبریاین نظریه ادعا دارد که پاره‌ای از شرایط می‌توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند. انگیزش کارکنانانگیزش را می‌توانیم حالتی در افراد بدانیم که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایز می‌سازد. نظریه‌های انگیزشنظریه‌های انگیزش را می‌توانیم به دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم کنیم. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار وا می‌دارند، دقیقاً مشخص سازند.در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداشهای مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان، و در مکتب مدیریت روابط انسانی، نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام، و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. اما در نظریه‌های فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. به عبارت دیگر در نظریه‌های فرایندی قبل از آنکه بر یک یا چند عامل خاص، که موجب انگیزش می‌شوند، تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است.نظریه‌های محتواییِنظریه سلسله مراتب نیازهادر این نظریه نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از: نیازهای جسمانی، نیاز به امنیت، نیاز به محبت، نیاز به حرمت و نیاز به خودیابی و کمال. به طبقه بندی مذکور، دو نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها، و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده‌است که قبل از نیاز به خودیابی قرار می‌گیرند. نظریه دو جنبه‌ای انسان در این نظریه دو دسته مفروضات متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده‌اند. از یک سو در جنبه منفی، انسان

موجودی توصیف شده‌است که طبیعتاً علاقه‌ای به کار ندارد و راحت طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی‌المقدور پرهیز می‌کند و تنها راه کار خواستن از او، اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از نظریه چون شغل و کار فرد هیچ‌گونه انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند باید با محرکه‌های خارجی، مثل پاداش و تنبیه، فرد را وادار به کار کنیم. از سوی دیگر در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد شده‌است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاده شده است و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جست و جوی مسئولیت و طالب کار خواهد بود.نظریه دو عاملی انگیزش در این نظریه یک سری از عوامل در کار به عنوان عوامل انگیزاننده، و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقا، نگهدارنده یا بهداشت نامگذاری شده‌اند. عوامل ابقا به عواملی اطلاق می‌شوند که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان ایجاد مشکل می‌کند اما باعث انگیختن افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که خاصیت نگهدارندگی و ابقا دارند، در صورت حذف شدن از شغل فرد ایجاد نارضایتی می‌کنند، اما وجودشان موجب انگیزش نیست. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار، از این زمره‌اند. اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌شوند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل‌اند. نظریه انگیزش موفقیت در این نظریه کوشش می‌شود تا انگیزه‌هایی، که باعث می‌شوند فردی نسبت به دیگری بیشتر بکوشد و جویای توفیق باشد، شناخته شوند اصولاً انگیزه توفیق‌طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وا می‌دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف مورد نظر به عمل آورد.نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشداین نظریه با نظریه سلسله مراتب نیازها شباهت بسیار دارد، ولی تفاوت عمده این دو نظریه در این است که در نظریه پیش‌گفته مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آنها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند. نظریه‌های فرایندینظریه انتظار و احتمالریشه نظریه انتظار و احتمال در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. بر اساس این نظریه انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او برای حصول نتایجی خاص مترتب می‌داند. به عبارت ساده، فرد آن انگیزه کاری را، که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد، پیدا می‌کند.انتظار اولویتها = نیروی انگیزشی نظریه برابری بر اساس این نظریه، هر فرد نسبت نتایج حاصل از کار خود به نهاده‌هایش در آن کار را با دیگران مقایسه و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌کند. نتایج و نهاده‌های فرد و دیگران، مبتنی بر تصورات و ادراکات شخص‌اند. سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات فرد، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد، همه مثالهایی از نهاده‌ها هستند. نظریه اِسنادنظریه اسناد به عنوان یک نظریه ادراکی، نقش برداشتها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این نظریه کوشش شده‌است تا اسناد و برداشتهای افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده کننده رفتار یا انجام دهنده آن رفتار بررسی شده و تحلیل شود. انگیزش در عملطراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزش است و در سیر تحولات مدیریت از این محمل به گونه‌های مختلف استفاده شده‌است •. مهندسی شغل: هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه آن، زمان‌سنجی و روش‌سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم. به کمک مهندسی شغل فرد می‌تواند با خستگی کم‌تر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی بیشتر و دریافتی بالاتر داشته باشد •. توسعه شغل •چرخش شغلی •غنی‌سازی شغل • مشاغل گروهی •خصوصیات مطلوب شغلی: در این شیوه از طراحی شغل، نظر بر این است که وجود خصوصیاتی در شغل مانند تنوع در وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، روابط متقابل با سایر مشاغل، و مسئولیت و مهارت کافی در شغل می‌تواند موجب انگیزش شاغلین شود. در مطالعه‌ای دیگر به خصوصیاتی از قبیل احساس هویت در کار، وجود بازخور در شغل، ارتباط کافی و صمیمانه با سایرین، تنوع در شغل، و استقلال و اختیار اشاره و وجود این‌گون از عوامل در شغل موجد انگیزش شناخته شده است. الگوی اقتضایی انگیزشدر این مدل، شاغلین براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده‌اند: ۱. کارکنان با نیازهای کمال‌طلبی و رشد و تعالی۲. کارکنان با نیازهای سطح پائین و نازلمشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده‌اند: ۱.

مشاغـل توسعه‌یافته و غنی و با مفهوم۲. مشاغـل سـاده و یکنواختو در نهـایت سازمان‌هـا نیز در دو نوع کلی خلاصه شده‌انـد: ۱. سازمانهای انعطاف‌پذیر و انسانی۲. سازمانهای ماشینی و بوروکراتیکفصل ششمارتباطات سازمانیوجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطاتی صحیح در سازمان بر قرار نباشـند، گردش امور مختـل و کارهـا آشـفته می‌شود. همـاهنگی، برنامه‌ریزی، سازمانـدهی، کنترل و سایر وظایف مـدیر بـدون وجود سیسـتم ارتبـاطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب چنین سیسـتمی امکان اداره سازمان موجود نخواهـد بود. مـدیر دارای سـه نقش عمـده در سازمـان اسـت: نقش ایجـاد ارتبـاط بیـن افراد و اعضـای سازمـان، نقش جمع‌آوری اطلاعـات، و نقش تصـمیم‌گیری که در هر سه، محور اصـلی انتقـال اطلاعـات است. ارتباطـات عبارتنـد از:« انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسـطه یا بی واسـطه» فرایند ارتباطفرایند ارتباط را می‌توانیم به طور ساده در الگویی که شامل سه جزء اصـلی ارتبـاط؛ یعنی فرسـتنده پیام، پیام، و گیرنـده پیام است، نشان دهیم •.فرسـتنده پیام: فرسـتنده یا منبع اطلاعات، آغازگر جریان ارتباطی است •.پیام: عبارتست از شـکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام‌ها را می‌توانیم به دو طبقه کلی کلامی و غیرکلامی تقسـیم کنیم. در یک طبقه بندی دیگر، پیام‌ها به صورت انواع سمعی و بصری، کتبی، و ترکیبات آنها دسته‌بندی شده‌اند.

•گیرنـده پیام: گیرنـده پیام یا مقصـد ارتباط، فردی است که پیام را دریافت و از آن اسـتنباطی حاصل می‌کنـد، ممکن است یک پیام در آن واحد برای عده زیادی ارسال شود.موانع ارتباطیمانع ارتباطی عبارتست از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیـام اختلاـل ایجـاد کنـد. موانع ارتبـاطی را می‌تـوانیم بـه دو گروه موانع خـارجی و موانع داخلی تقسـیم کنیـم.نقش ادراک در ارتباطاتنکات عمده‌ای که در مورد ادراک و نقش آن در ارتباطات و ایجاد مانع ارتباطی قابل بیان‌اند، عبارتند از: ۱. به علت آنکه افراد موقعیت و محرک‌های پیرامون خود را تعبیر و تفسیر می‌کننـد، این امکان وجود دارد که از پدیـده‌ای واحـد ادراکاتی متفاوت حاصل شود.۲. آموخته‌هـا و تجربه‌هـای قبلی فرد بر ادراک او اثر می‌گذارنـد.۳. انسـان آنچه را تهدیـد کننـده، ناخوشاینـد، و غیرقابل قبول باشـد درک نمی‌کنـد و نادیـده می‌گیرد.۴. انسـان در هر لحظه بـا محرک‌هـای مختلـف مواجه است، امـا در جریـان ادراک، یک یا چنـد محرک خاص مورد توجه او واقع می‌شونـد. مثلاً صدای بلند سـخنران از طریق بلندگو، حروف دشت یک خبر روزنـامه، یـا تکرار یـک پیـام، باعث می‌شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آنها جلب شود.۵. گاهی اوقات انسان از پدیـده‌ها، ادراکی کلیشـه‌ای دارد، بـدین معنـا کـه آنهـا را در طبقـاتی قرار می‌دهـد و همـه را یکسـان تلقی می‌کنـد. مثلاًـ همـه حسابـداران را کارکنـانی دقیـق و محتـاط، یـا همـه مـدیران را افرادی خشـک و خشـن فرض می‌کنـد.۶. هرگـاه ادراک یـک خصوصـیت، سایر خصوصیتها را تحت‌الشعاع قرار دهد انسان دچار خطایی می‌شود که به آن خطای هاله‌ای می‌گوئیم. مثلاً زمانی که بد خط بودن فرد را به عنوان یک خصوصـیت منفی به سایر خصوصیات او تعمیم می‌دهیم.۷. فرد ممکن است چیزی را درک کنـد که انتظار دارد، نه آنچه که واقعاً وجود دارد. به عبـارت زیر توجه کنیـد: «مؤسـسه پژوهشـها و تخفیفات کاربردی در بخش صـنعت». از آنجایی که انتظار داریم بعـد از واژه پژوهش، تحقیق قرار داشـته باشد، واژه تخفیفات را غالباً تحقیقات می‌خوانیم. ۸. انسان پس از دریافت داده‌هـای مختلف آنهـا را در قالب‌های ذهنی خاصـی قرار می‌دهـد و درک می‌کنـد. مثلاً بخشـنامه‌ای که برخی جملات آن به طور کامـل تکثیر نشـده‌است، پس از دریافت به وسـیله کارکنان، بر اساس قالب‌های ذهنی آنان که حاصل تجربیات و یادگیری‌های قبلی آنهاست، تکمیل و درک می‌شود. بازخوربازخور در فرایند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرسـتنده پیام به طوری که فرسـتنده پیـام از وضـعیت ارسـال پیـام و نحوه دریـافت و درک آن آگاه شود. فراینـد ارتباطی که فاقـد بازخور است، در واقع نوعی ارتبـاط یک جانبه و یک طرفه است.وجه تمایز ارتباط یک طرفه و ارتباط دو طرفه:۱. ارتباط یک طرفه نیاز به زمان کمتری دارد در حالی که ارتباط دو طرفه زمان بیشتری را به خود اختصاص می‌دهـد. ۲. ارتباط دو طرفه دقیق‌تر و صحیح‌تر است.۳. اطمینان خاطر و اتکای به خویشـتن گیرنـدگان پیام در ارتباط دو طرفه بیشتر، و میزان تردید و ناآگاهی در آنان به علت وجود ارتباط متقابل

بسیار کم است. ۴. در ارتباط دو طرفه، اگر فرستنده پیام نتواند منظور خود را به روشنی بیان کند مورد پرسش‌های فراوان قرار می‌گیرد تا ابهامات گیرندگان کاملاً رفع شود. ۵. ارتباط یک طرفه منظم، اما ارتباط دو طرفه، به علت وجود پرسش‌های غیرقابل پیش‌بینی، نامنظم و شلوغ است. هرگاه در سازمان ارتباطات سریع مورد نظر و این اطمینان وجو داشته باشد که پیام به سادگی قابل فهم است، می‌توانیم از ارتباط یک طرفه بهره بگیریم. اما در مواردی که پیام دقیقاً بایـد درک شود و محتوای آن هم مسائلی پیچیده است که برای روشن شدن نیازمند پرسش و پاسخ است، باید از ارتباط دو طرفه کمک گرفته شود. ارتباطات عمودی در سازمان ارتباطات عمودی رایج‌ترین نوع ارتباطات در سازمان‌های سلسله مراتبی‌اند، در این الگو، ارتباطات از بالا به پائین و از پائین به بالا هستند. هدف ارتباطات بالا به پائین هدایت، آموزش، اطلاع، و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیردست است. هدف ارتباطات پائین به بالا ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. ارتباطات غیر رسمی یا پیش‌بینی نشده در سازمان زمانی که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند علائق و سلایق مشترک، هم‌فکری‌ها و هم‌دلی‌ها، الفتها و نزدیکیها، و ... با یکدیگر ارتباطاتی برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی و پیش‌بینی شده مطابقت ندارند. این شبکه ارتباطی را شبکه ارتباطات غیر رسمی می‌نامیم. ارتباطات غیر رسمی گاهی آنقدر توسعه می‌یابند که ارتباطات رسمی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیر رسمی ارتباطی محو می‌شوند. ارتباطات غیر رسمی ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده می‌شوند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می‌کشند و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابند.تجزیه تحلیل تعاملی یا مراوده‌ایدر تجزیه و تحلیل تعاملی، هدف آن است که ارتباط بین افراد با توجه با طبایع آنها مطالعه، و از این طریق مشکلات ارتباطی شناخته شود و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان و ارباب رجوع آن اقدامات لازم صورت پذیرد.در تجزیه و تحلیل تعاملی، اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت پدرانه، بالغ، و کودکانه قرار می‌گیرند. این حالات در افراد، بدون توجه به سن تقویمی آنان، به درجات و مراتب گوناگون وجود دارند. بعضی افراد در سازمان حالتی پدرانه و احساسی چون والدین دارند، گروهی دیگر حالتی کودکانه دارند و رفتارهای کودکانه از آنها سر می‌زند، و سرانجام برخی حالت بلوغ و رشد و کمال فکری از خود نشان می‌دهند. کسانی که با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی آشنا می‌شوند قادر به خودشناسی‌اند و رفتار خود و دیگران را از طریق تجزیه و تحلیل واکنشها به خوبی درک می‌کنند. آنان طرز فکری پیدا می‌کنند که نشانه بلوغ است و در ارتباط با همکاران خود علت مشکلات را به سادگی استنباط می‌کنند، و تشخیص می‌دهند. آشنایی با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی به افراد سازمان کمک می‌کند که با رفتاری حاکی از بلوغ فکری، مسائل را بررسی کنند و قادر به حل عقلایی و منطقی آنها شوند. در ارتباطهای دو طرفه، شناخت این شیوه، گره کوری را که در اغلب موقعیتها در سازمان پیش می‌آید، می‌گشاید و توفیق در حصول توافق و رفع سوءتفاهم را میسر می‌سازد.تجزیه و تحلیل تعاملی برای جلوگیری از مشکلات ارتباطی، حالات مختلف افراد را تجزیه و تحلیل می‌کند وبه افراد قدرت می‌دهد که با شناخت مخاطب خود به ارتباط صحیح اقدام ورزند. اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملی در این است که افراد سازمان پس از آموزش با این روش، یک شناسایی کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه پیدا می‌کنند و با این آگاهی، ارتباط آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیتها افزایش می‌یابد. روش تجزیه و تحلیل تعاملی برای افراد سازمان وسیله‌ای ساده است تا یکدیگر را بهتر بشناسند و در پرتو این شناخت، رفتاری عقلایی‌تر با یکدیگر داشته باشند. همچنین با استفاده از این روش ارتباط بین اعضای سازمان و مشتریان و ارباب‌رجوع آنها نیز بهبودی قابل ملاحظه‌ای خواهد یافت. در روش تجزیه و تحلیل تعاملی، تقسیم‌بندی دیگری نیز از حالات و جنبه‌های مختلف رفتاری افراد به عمل آمده است. در اولین جنبه، فرد دچار حالتی است که از آن با عبارت « من نمی‌دانم چه کارکنم، تو همه چیز را می‌دانی و بگو چه کارکنم» یاد می‌شود. این مورد خاص افرادی هستند که حالتی کودکانه دارند و در قید نوعی احساس وابستگی و عدم استقلال اسیرند. جنبه‌ای دیگر، که از آن با عبارت « من می‌دانم چه کارکنم، تو نمی‌دانی چه کارکنی» یاد می‌شود، حالتی ناشی از عدم اعتماد و اطمینان به

دیگران است. حالت من نمی‌دانم چه کار کنم، تو هم نمی‌دانی چه کارکنی» حالتی نشان‌دهنده نهایت دلزدگی و یأس در فرد است. شاید بتوان آن را حالتی بیمار گونه دانست. افرادی از این گروه و با این طرز فکر، به سختی می‌توانند در کار سازمان منشأ اثراتی مفید باشند.حالت « من می‌دانم چه کارکنم، تو هم می‌دانی چه کارکنی» گویای یک جنبه عقلایی و منطقی از روابط بین افراد است. این مورد خاص افرادی هستند که بر اساس تقسیم‌بندی قبلی دارای حالت بلوغ اند. در مواجهه با چهار جنبه‌ای که برشمردیم روش تجزیه و تحلیل تعاملی به ما می‌آموزد که ارتباطهای افراد از این نظر در سازمان چگونه‌اند و چطور می‌توانیم با درک انواع این ارتباطات رفتاری مؤثر و صحیح در رهبری و هدایت، کوشش‌های جمعی در سازمان داشته و آرام آرام در پی تغییر طرز تفکرهای نامطلوب باشیم.فصل هفتم تصمیم گیریفرایند تصمیم گیریدر تعریفی بسیار ساده، تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف.به طور کلی فرایند تصمیم گیری را می‌توانیم شامل شش مرحله بدانیم:مرحله اول، شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است.مرحله دوم، یافتن راه حلهای ممکن برای رفع مشکل مذکور است.مرحله سوم، انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حلهای ممکن است. مرحله چهارم، تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حلهای ممکن است.مرحله پنجم، ارزیابی راه حلها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها است. مرحله ششم، انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است. استفاده از مدل در تصمیم گیریمدل عبارت از الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، و می‌توانیم از آن برای پیش‌بینی در تصمیم گیری استفاده کنیم. انواع مدلها •مدلهای کلامی: مدلهای کلامی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند، مدلهای تشریحی به شمار می‌آیند •. مدلهای ترسیمی: مدلهای ترسیمی، روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند •.مدلهای تجسمی(سه بعدی): مدلهای تجسمی یا سه بعدی، وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاسی معین مجسم می‌سازند •. مدلهای ریاضی: مدلهای ریاضی، روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهند.روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سرروش تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر، یک مدل ترسیمی و ریاضی بسیار ساده است که در تصمیم گیری‌ها مورد استفاده فراوان دارد ، این مدلی است که رابطه بین میزان و حجم تولید،و هزینه و درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد. در مدل نقطه سربه‌سر، با سه متغیر کلی به نام‌های میزان تولید، درآمد و هزینه روبه‌رو هستیم که هزینه خود به دو نوع متغیر و ثابت تقسیم می‌شود. مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر را هزینه کل می‌نامیم، و میزان سوددهی یک کالا با هزینه کل آن کالا در ارتباط است. این مدل به ما امکان می‌دهد تا دریابیم درآمد و هزینه‌ها در چه نقطه‌ای از تولید برابرند و در نتیجه مؤسسه در چه میزانی از تولید سود می‌دهد و در چه میزانی ضرر. به کمک نمودار و تجزیه و تحلیلهای ریاضی نقطه سربه‌سر، مدیر می تواند نسبت به تولید کالاهای مختلف و یا میزان تولید یک کالای خاص تصمیم بگیرد. طبقه‌بندی تصمیم‌هاطبقه‌بندی تصمیم‌ها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیمدر این طبقه‌بندی می‌توانیم تصمیم‌ها را در سه گروه کلی قرار دهیم:۱. تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل۲. تصمیم گیری در شرایط ریسک۳. تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینانزمانی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد، از نظر تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد. وقتی تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع (شانس نسبی وقوع نتایج) آنها را می‌داند، او تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم می گیرد. و سرانجام هنگامی که تصمیم گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی‌داند، او در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری می کند.تصمیم گیری در شرایط ریسکبه طور خلاصه روش اخذ تصمیم در شرایط ریسک شامل مراحل زیر است: ۱. یک راه از میان راه‌های ممکن انتخاب کنید؛۲. تمامی نتایج حاصل از آن را مشخص کنید؛۳. هریک از نتایج را در احتمال وقوع موقعیت محیطی آن ضرب کنید؛۴. نتایج حاصل از مرحله سه را جمع کنید تا ارزش مورد انتظار برای راه حل انتخابی در مرحله یک به دست آید؛ ۵. مراحل یک تا چهار را برای بقیه راه‌های ممکن

تکرار کنید؛ ۶. اکنون راه‌حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) و یا پائین‌ترین ارزش مورد انتظار (برای هزینه) را داراست، به عنوان راه‌حل انتخابی برگزینید.تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینانذر شرایط عدم اطمینان، تصمیم‌گیرنده می‌تواند سه شیوه را به کار گیرد. اولین شیوه، انتخاب حداکثر حداکثرهاست. دومین شیوه انتخاب، حداکثر حداقل‌هاست. و در شیوه سوم، به علت فقد دلیل کافی، احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری می‌شود. طبقه‌بندی تصمیم‌ها بر اساس مراحلدر این نوع طبقه‌بندی، در یک سو تصمیم‌های تک مرحله‌ای یا ایستا قرار دارند و در سوی دیگر تصمیم‌های چند مرحله‌ای یا دنباله‌دار. تصمیم‌های تک مرحله‌ای یا ایستا، تصمیم‌های یکباره هستند که در آنها فقط به نتایج یک مرحله توجه می‌شود. در تصمیم‌های جند مرحله‌ای و دنباله‌دار، نظر تصمیم‌گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذ شده است. درخت اخذ تصمیمیکی از شیوه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری چند مرحله ای به کار می‌رود درخت اخذ تصمیم است. مراحل اصلی در این شیوه به قرار زیر است:ترسیم درخت اخذ تصمیم، شامل أ. مشخص کردن تمام تصمیم‌ها و طرق ممکنب. مشخص کردن وقایع نتایج احتمالی هر تصمیمج. ترسیم شمایی درخت مانند که نشان دهنده توالی تصمیم‌ها و نتایج حاصل از آنها باشد.برآورد، شامل: أ. برآورد احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخاب‌ها ب. برآورد پیامدهای مالی هر یک از نتایج(به عنوان یک معیار)ارزیابی و انتخاب، شامل: أ. احتساب ارزش مورد انتظار نتایج ممکن‌الوقوع ب. انتخاب نتیجه‌ای که ارزش مورد انتظار قابل قبول‌تری دارد. فصل هشتمخلاقیت و نوآوریخلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نوست، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر، خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. خلاقیت لازمه نوآوری است. فنون خلاقیت و نوآوریفنون و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری به دو دسته فردی و گروهی تقسیم شده‌اند. تحرک مغزییکی از تکنیکهای متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند. پنج اصل در جلسات تحرک مغزی حاکم‌اند:۱. میزان ایده‌ها و نظرات ابراز شده واجد اهمیت است. هرچه نظرها و پیشنهادهای بیشتری ایجاد شوند، امکان وجود ایده‌های خلاق و بدیع در میان آنها افزایش پیدا می‌کند.۲. اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل، و ترکیب ایده‌های دیگران نیز بپردازند.۳. اجازه هیچ‌گونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی‌شود. ۴. ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد موکول می‌شود.۵. موضوعات مطرح شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند. دلایل فراوانی در مورد پر بار بودن جلسات تحرک مغزی بیان شده‌اندکه به برخی از آنها اشاره می‌شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی، افزایش قدرت خلاقیت در گروه است. رقابت نیز عاملی دیگر است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌شود. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است، فی‌البداهه بودن نظرات است.ارتباط اجبارییکی دیگر از شیوه‌های آشکارساختن خلاقیت‌ها در افراد، شیوه ارتباط اجباری است. همانطور که از نام آن مستفاد می‌شود، باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. تجزیه و تحلیل مورفولوژیک تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم.گردش تخیلیدر سال ۱۹۶۱،روان شناسی به نام گوردون نتایج پژوهش‌های ده‌ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر کرد و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالات خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد کنیم خلاقیت امکان وجود می‌یابد . او در گروه‌های ایجاد خلاقیت، اعضای گروه را از طریق به کار گیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردشی تخیلی ترغیب و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیهی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز

استعاره‌ها به نکاتی نو، که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابطی تازه را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. پرسش‌های ایده‌برانگیزتکنیک پرسشهای ایده برانگیز نیز یکی از روشهای تقویت و بروز استعداد خلاقیت است. پرسشها می‌توانند در زمینه امکان جایگزینی، امکان افزایش یا کاهش، امکان تغییر، امکان ترکیب، امکان تعویض، امکان شبیه‌سازی و امکان کاربردهای دیگر و زمینه‌های مشابه طرح شوند و فرد را به سوی اندیشه‌های نو سوق دهند. الکس اسبورن برای آنکه این پرسشها به خاطر بمانند از ابتدای آنها واژه Scamper (فرار کردن) را ساخته است: ۱. جانشین ساختن یا ساده کردن or

۲ .simplify substitute ترکیب

۳ .combine تطبیق و سازگاری

۴ .adapt تغییر ۵ .modify کاربردهای

دیگر ۶ .put to other uses حذف و

کاهش .eliminate۷ معکوس ساختن

reverseتکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمیدر این روش برخلاف روش تحرک مغزی، افراد جدا از هم ولی در کنار هم کار می‌کنند. در جلسه گروه اسمی، اعضای جلسه نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر نوشته شده است، ایده‌ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می‌شوند. یکی از انواع روشهای گروه اسمی تکنیک ۵-۳-۶ است. در این تکنیک، ۶ نفر به عنوان اعضای جلسه هر کدام سه ایده یا نظر جدید را درباره مسئله مورد نظر بر روی سه کارت می‌نویسند. این کارتها بین اعضای جلسه مبادله می‌شوند به طوری که هر فرد ۵ بار سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می‌کند و در ذیل آن ایده و نظر خود را می‌افزاید. ایده‌های اظهار شده موجب برانگیختن ایده‌های جدیدتر به وسیله اعضای جلسه می‌شوند و زنجیره‌ای از افکار به وجود می‌آورند. در روش دیگری که مشابه تکنیک فوق است، پاسخ‌های اعضای جلسه کتباً جمع‌آوری می‌شوند و مورد رأی‌گیری مخفی قرار می‌گیرند و پاسخها براساس رأی اعضاء درجه بندی می‌شوند و بر روی راه‌حلهای ممتاز بار دیگر فکر و کنکاش جمعی به عمل می‌آید. الگوبرداری از طبیعتیکی از تکنیک‌های خلاقیت ونوآوری، که در ابداعات فنی کاربردی گسترده و موفقی داشته، تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتری و موضوع هوش مصنوعی، همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیتهای مغز آدمی انجام شده‌اند. تفکر موازیبرای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود به عرصه‌های نوین، تکنیک‌هایی چند ابداع شده‌اند که متداول‌ترین آنها تفکر موازی است. واضع این شیوه ادوارد دوبونو روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات، فرد همان گودال را عمیقتر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن بازمی‌ماند؛ در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و اندیشه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شوند، بلکه آنها را تغییر می‌دهند و الگو و ساختاری جدید ایجاد می‌کنند. یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن می‌شود و با تعدیل آن می‌توانیم به اندیشه نو و عملی دست یابیم. به عنوان مثال، افسانه‌های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر، اگر چه اندیشه‌هایی غیرممکن‌اند ولی به عنوان واسطه‌ای می‌توانند موجب دست یافتن به راه‌های جدید سفر به آن مکان ها شوند. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید دیوان خواجه حافظ را به قصد تفأل می‌گشایید و مطلع غزلی را می‌خوانید و می‌کوشید تا مفاد آن را با موضوع مورد نظر خود پیوند دهید و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید. یکی دیگر از طرقی که تفکر موازی را امکان پذیر می‌سازند، معکوس سازی است. مسائل، مشکلات، ضعف‌ها، و نارسایی‌ها همه می‌توانند به صورت امکانات، نقاط قوت، و توانایی‌ها دیده شوند و مورد استفاده قرار گیرند، تنها اگر ما نحوه نگرش و برخورد خود را تغییر دهیم و پدیده‌های اطرافمان را با

دیـدی بهتر بنگریم. مثلاً ـ مـدیران به موضوع مقـاومت کارکنان در مقابل تغییرات به عنوان یک مسئله نگاه می‌کننـد و برای از میان بردن آن به راه‌حلهای مختلف متوسل می‌شوند در حالی که اگر از جنبه مثبت به آن بنگریم بازخوری سازنده برای تکمیل و اصلاح مورد تغییر یافته، به شمار می‌آید. چگونه می‌توانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم؟ اگر ساختارهای سازمانی را به دو دسته ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ساختار ارگانیک با دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن، محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان ایجاد می‌کنند و یکی از عوامل تسهیل نوآوری به شمار می‌آینـد. یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قـدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی، و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهنـد. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسهیل و تسریع کند. یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد. این عوامل عبارتند از: أ.   به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمانب.   امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانهج.   آزادی عمل کافی در انجام فعالیتها و تلاشهای خلاقد.   به کارگیری نتایج حاصل از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق. ضمیمه ۵شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریتمدیریت بر مبنای هدف و نتیجه« مدیریت بر مبنای هدف» فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پائین به طور مشترک هدفهای سازمان را مشخص می‌سازند و حدود مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کننـد و تمامی این عوامل برای اداره واحـد و ارزشیابی فعالیتهای افراد به کار می‌روند.ویژگی این سیستم همانگونه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، مشارکت و همکاری همگـانی در سازمان است، بـدین معنی که در این سیستم سلسله مراتب سنتی سازمان به کنار نهاده می‌شود و هر فرد خود به کنترل خود می‌پردازد و اساس کار، مشارکت و همکاری است. در این سیستم ابتـدا هدفهای کل سازمان، هدفهای واحد، و اولویتهای هدفها با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار از آنها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدفها قید می‌شود). سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم می‌شود و در آن تخصص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل و پول صورت می‌پذیرد. در این سیستم ایجاد ساز و کار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور، و ارزیابی نتایج مورد انتظار در ارتباط با اثربخشی، کارایی، و جنبه‌های اقتصادی فعالیتها از اهمیت بسیار برخوردار است و مـدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به موقع برای بهبود یا تغییر هـدفها کمک می‌کنـد. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقشی عمـده در کارایی سیستم ایفا می‌کنند. پیدایی و تکامل مفهوم « مدیریت برمبنای هدف و نتیجه» برای نخستین بار به سال ۱۹۵۴، پیتر دراکر اصطلاح « مـدیریت بر مبنای هـدف و نتیجه» را در یکی از کتابهای خود به کار برد و بر آن به عنوان اساس سیستم مـدیریت تأکید کرد. او در این باره می‌نویسد:«در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف، تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان پذیر می‌سازد.»« مدیریت بر مبنای هدف» سیستم و مجموعه‌ای جدید از اجزا و عوامل قدیمی است که پیش از ۱۹۵۴ نیز در نوشته‌های تیلور، فایول، و التون مایو عنوان شده است. دراکر این عوامل را با هم تلفیق کرد و به سیستمی دست یافت که بـدیع می‌نمود. در این سیستم جدیـد اهمیت هـدفها و برنامه‌ریزی از نظرات فایول و تیلور، اهمیت نقش فرد در سازمان، احساس تعهـد او در در مقابل تحقق هـدفهای سازمان، و مـدیریت مشارکت جویانه از نظرات اندیشمندانی چون التون مایو وتأثیر مشارکت کارکنان در بهبود امور و افزایش احساس رضایت از طریق سهیم شدن در تصمیم‌گیری‌ها از لستر کوخ و جان فرنچ بوده است و همانطور که اشاره شد، دراکر این اجزا و عوامل را در قالبی نو ارائه داد که به جرأت می‌توان گفت در پیشبرد مدیریت نقشی مؤثرتر از اجزا و عوامل متشکله خواهد داشت. پس از دراکر، نظریه‌پردازانی دیگر چون مک‌گریگور، هامبل، بلیک، موتن و لیکرت این سیستم را توسعه و بهبود بخشیدند. نظرات هامبل در توسعه این سیستم از مدیریت نقشی مهم داشته‌اند. او معتقد به دو

جنبه در این سیستم بوده است: یکی جنبه فنی و دیگر جنبه انسانی. از نظر او این دو جنبه کاملاً به هم آمیخته‌اند و در عمل باید هر دوی این جنبه‌ها را در نظر داشته باشیم، چه توجه و تأکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد.بلیک و موتن نیز با ارائه سبکهای مختلف مدیریت که نشان دهنده فردگرایی یا سازمان‌گرایی مدیران‌اند، سهمی در توسعه سیستم مدیریت بر مبنای هدف داشته‌اند. به وسیله معیار سنجشی که آنان تنظیم کرده‌اند می‌توانیم هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه‌بندی کنیم و اثربخشی آن را در آن سبک بسنجیم. سیستم مدیریت بر مبنای هدف، از آن‌جا که هم به فرد و هم به ارائه تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبکهایی که بلیک و موتن ارائه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفه او در جهت هدفهای سازمان ابراز داشته‌اند، قابل مقایسه و تطبیق است.لیکرت نیز در سیستم چهارگانه مدیریت خود وقتی به سیستم مشارکت هر چه بیشتر افراد در سازمان اشاره دارد، جنبه مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌کند. چه اساس این مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آن که تمامی فعالیتها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام پذیرند. نظریه Zیکی از اعلمای مدیریت معاصر به نام اوچی، در بررسی بعضی از سازمانهای آمریکایی مشاهده کرد که این سازمانها آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگیهای سازمانهای ژاپنی را به کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان شده است. وی این تلفیق و ترکیب کارآمد را نظریه Z نام نهاد و آن را روایت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی قلمداد کرد. بودجه منعطف یا متغیربه منظور غلبه بر مشکل عدم انعطاف بودجه‌های سنتی در مؤسسات تولیدی و بازرگانی، از نوعی بودجه به نام بودجه منعطف استفاده می‌شود. برای تنظیم این نوع بودجه، ابتدا هزینه‌های ثابت و متغیر را تعیین می‌کنیم، سپس با توجه به امکانات و اعتبار مؤسسه می‌توانیم تصمیم بگیریم که در هر زمان چه هزینه‌ای باید انجام دهیم و در مقابل آن چه نتیجه‌ای بدست آوریم. با تنظیم این بودجه می‌توانیم به طور دوره‌ای مثلاً ماهانه یا هر سه ماه یکبار مطابق شرایط مؤسسه بودجه‌ای خاص را انتخاب کنیم و ملاک عمل قرار دهیم. بودجه بر مبنای صفرغالباً در بودجه‌های سنتی، اساس براوردها ارقام سال قبل‌اند و با در صدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می‌شود. این فرایند نارسا و ناقص است و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست، زیرا تسری وضع گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیتها شاخصی صحیح برای پیش‌بینی نیست. برای غلبه بر این مشکل از شیوه‌ای جدید در بودجه‌بندی استفاده می‌شود که اصطلاحاً آن را بودجه بر مبنای صفر می‌نامیم. در این روش، هر سازمان برای بودجه‌بندی باید کلیه فعالیتها و برنامه‌های خود را، اعم از قدیمی یا جدید، همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص کند. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی، فلسفه زیربنایی این بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد.در روش اجرای بودجه بندی بر مبنای صفر، چهار مرحله اصلی و اساسی وجود دارد:۱. شناخت واحدهای فعالیت در سازمان۲. تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها۳. ارزشیابی و درجه‌بندی گروه فعالیتها و تعیین اولویت بین آنها۴. انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیتها که ثمر بخشی آنها اثبات شده است، به صورت بودجه تنظیمی برای سازمانشناخت واحدهای فعالیت در سازمانمنظور از واحد فعالیت در اینجا آن جزء معنی دار در برنامه است که بتوانیم آن را به تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و درباره آن اخذ تصمیم کنیم. به همین جهت واحدهای فعالیت را واحدهای تصمیم‌گیری نیز نامیده‌اند. در پاره‌ای از سازمان‌ها، به سادگی می‌توانیم واحدهای فعالیت را مشخص کنیم و در اغلب موارد این واحدها با واحدهای بودجه در روش بودجه‌بندی سنتی قابل تطبیق‌اند. در بعضی از سازمانها که واحدهای بودجه کلی هستند می‌توانیم آنها را به اجزایی کوچکتر که همان واحدهای فعالیت‌اند تقسیم کنیم. در صورتی که سازمانی دارای برنامه عملیاتی دقیق و صحیح باشد، واحدهای فعالیت در برنامه مذکور به پائین‌ترین سطح عملیات اطلاق می‌شوند. تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌هادر این مرحله پس از تعیین واحدهای فعالیت، آنها در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند تا اول ارزش و اهمیت آنها در مقایسه با سایر فعالیتها و میزان وابستگی آنها با هم مشخص شود،

و دوم در مورد ادامه یا حذف، تقلیل یا گسترش سطح اجرای آن تصمیم گرفته شود. در این مرحله باید اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری مدیریت فراهم شود تا تجزیه و تحلیل به نحوی صحیح انجام پذیرد. این اطلاعات باید شامل هدف هر فعالیت، اجزای آن، چگونگی اجرا و هزینه و منافع حاصل از آن باشد. ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیتهاارزشیابی و تعیین اولویت فعالیتها یکی از مشکل‌ترین مراحل بودجه‌بندی بر مبنای صفر است و در عین حال یکی از مهمترین مراحل نیز در این روش به شمار می‌آید. در بودجه‌بندی بر مبنای صفر، ارزشیابی واحدهای فعالیت در سطوحی مختلف در نظر گرفته می‌شود و ضمن تجزیه و تحلیل و ارزشیابی در مورد اینکه هر فعالیتی تا چه سطحی انجام گیرد، اخذ تصمیم می‌شود. عواملی مختلف در تعیین این مراتب دخالت دارند که مهمترین آنها ماهیت فعالیت و ضرورت آن در تحقق هدف سازمان است. انتخاب و تدوین فعالیتهای ثمربخش در سازمان و تنظیم بودجه در این مرحله، مدیران و کلیه کسانی که در امر تدوین بودجه دخالت داشته‌اند، با توجه به نتایج حاصل از مراحل قبلی در مورد انتخاب و تدوین فعالیتهایی که ثمربخشی آنها مورد قبول قرار گرفته، اقدام می‌کنند و به تنظیم بودجه می‌پردازند. تصمیم‌گیری در این مرحله در مورد هر فعالیت ممکن است به یکی از نتایج زیر منتهی شود:حذف فعالیتدر صورتی که تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیتی نشان دهد که در حال حاضر فعالیت مذکور هیچ‌گونه نفعی برای سازمان و استفاده کنندگان از خدمات یا کالای سازمان دربرندارد، فعالیت مذکور حذف می‌شود.تقلیل سطح فعالیتممکن است در گذشته فعالیت یا فعالیتهایی وجود داشته‌اند که در سطحی وسیع و گسترده اجرا می‌شده‌اند، ولی در حال حاضر با توجه به نتایج بررسی‌ها، لزومی به اجرای آنها در آن حد نیست، در این صورت سطح فعالیتهای مذکور کاهش می‌یابد و در هر یک، حد معقول در بودجه گنجانیده می‌شود. در این جا باید یادآوری کنیم هر فعالیتی دارای یک سطح حداقل است و از آن سطح، حداقل برای هر فعالیت با توجه به نوع و حجم فعالیت و میزان اهمیت آن برای سازمان تعیین می‌شود.اجرای فعالیت مانند گذشتهپاره‌ای از فعالیتها نیازی به تغییر ندارند و باید مانند گذشته اجرا شوند. این‌گونه فعالیتها بدون هیچ تغییری در بودجه سال جدید منعکس می‌شوند. گسترش سطح فعالیتممکن است ارزشیابی فعالیتها نشان دهد که بعضی از فعالیتها باید در سطحی گسترده‌تر اجرا شوند که در این صورت با استفاده از صرفه‌جویی‌های انجام شده فعایلتها به گونه‌ای گسترده‌تر در بودجه سال جدید گنجانده می‌شوند. بودجه‌بندی طرح و برنامه بودجه بندی طرح و برنامه، تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه‌بندی با برنامه‌ریزی‌های کلی به عنوان یک مجموعه واحد که نشان دهنده خطوط اصلی و خط مشی‌های کلی سازمان و دولت باشد. اجزای بودجه‌بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، و بودجه‌بندی هر یک دارای سوابق دیرینه‌اند، اما آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساختار کلی به نام بودجه طرح و برنامه است. قانون پارکینسونقانون پارکینسون، که بر اساس مطالعات نویسنده‌ای به همین نام شکل گرفته است، زمینه گسترش بی‌رویه بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌شود. اصل پیتراین اصل ادعا می‌کند که در سازمانها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این رو ما اغلب در سازمانها با افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمانهاست. واضع این اصل، که نویسنده‌ای به نام لارنس پیتر است، به ذکر مواردی متعدد می‌پردازد که در آنها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمانها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی و تحقیق قرار دهد. امروزه همه سازمانها از سلسله مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز

هشیار باشند، اصل پیتر این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد. پنجره جو-هریبه کمک این مدل می‌توانیم تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کنیم و روابط بین انسانها و شخصیتهای مختلف را مورد بررسی قرار دهیم. افراد از نقطه نظر اینکه تا چه حد نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت دارند در چهار نقطه قرار می‌گیرند:۱. من باز یا آگاه: در این وضعیت، فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است. ۲. من نهفته یا پنهان: در این وضعیت، فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنشهای دیگران می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنها قرار ندهد. در این حال امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.۳. من نابینا: در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد، اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز غالباً از ترس اینکه مبادا باعث آزردگی او بشوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود با واکنشی مطلوب مواجه نمی‌شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد. ۴. من ناآگاه و نا مشکوف: در این وضعیت امکان بروز تعارض بسیار بالاست زیرا فرد نه نسبت به خود ونه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت دارد و هر چه هست سوءتفاهم و عدم درک متقابل است.یکی از طرق کاهش حالات نامطلوب، آن است که با ایجاد ارتباط و اعتماد بین افراد موجبات شناخت آنان از یکدیگر را فراهم کنیم و محیطی بوجود آوریم که افراد به راحتی بتوانند از نظرات هم نسبت به یکدیگر آگاه شوند. ضمیمه ۶ سرنوشت کار در آیندهافقهای جدید در مدیریتدر زمینه نگرش به آینده می‌توانیم به دو نظریه کلی اشاره کنیم. بر اساس یکی از این نظریات که ماوراء توسعه یا توسعه فزاینده و خارق‌العاده نام دارد، در آینده ما شاهد گسترشی غیر قابل تصور در زمینه‌های فناوری، علوم، و فنون خواهیم بود. بر اساس این نظریه، آینده همانا تصویری توسعه یافته و پیچیده‌تر از وضعیت صنعتی امروز خواهد بود. اما در نظریه‌ای دیگر تحت عنوان بوم شناسی انسانی و معقول ارائه شده، آینده در فناوری شتابدار خلاصه نشده و مسیر و جهت حرکت به گونه‌ای متفاوت است. در نظریه جدید، بر ظرفیت انسان و آزادی و اختیار او تأکید شده است و جهت‌گیری‌های توسعه قبل از آنکه در زمینه‌های دانش فنی باشند در زمینه‌های انسانی و اجتماعی و روح و روان آدمی هستند. تلاش‌ها مصروف آنانند که توانایی‌های انسان صرف توسعه و گسترش وی شوند و در کنار آن دانش و ارتباطات نیز توسعه و بهبود یابند.در نظریه توسعه فزاینده صنعتی و فناورانه، کارها غالباً به صورت خودکار درمی‌آیند و به وسیله متخصصان انجام می‌گیرند. ساعات کار کاهش می‌یابند و گروه‌های کمی کار می‌کنند و بسیاری از گروه‌ها مصرف‌کننده خدمات و تولیدات آنها هستند. در نظریه توسعه انسانی، الگوی کلی کار دگرگون می‌شود و کارها بر اساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرند. کار و سرگرمی در هم می‌آمیزند و خانه و محله مراکز کاری می‌شوند. در نظریه توسعه فزاینده، آموزش و پرورش دو هدف را دنبال می‌کنند. یکی هدف آموزش فناوری پیچیده به متخصصان و خبرگان فنی و دیگری آموزش مردمی که باید نحوه گذراندن زندگی را فراگیرند. این آموزشها مقطعی نیستند و استمرار دارند. در نظریه توسعه انسانی، هدف آموزش و پرورش توسعه ذهنی انسانی و گسترده ساختن دایره بینش اوست. روش آموزش، بیشتر عملی است تا نظری و در محیط‌های حرفه‌ای افراد کار را از یکدیگر می‌آموزند.نظریه توسعه فزاینده صنعتی بیشتر تحت تأثیر وضع فعلی دنیای صنعتی است و بسیاری از فرصت‌ها و امکانات بالقوه انسانی و اجتماعی را نادیده انگاشته؛ در حالی که نظریه توسعه انسانی در ادامه تحول نظام کار از دوران برده‌داری، ارباب و رعیتی، و کارگر و کارفرمایی، دورانی جدید را پیش‌بینی می‌کند. دورانی که در آن کار در خدمت دیگران نیست و فعالیتی است که انسان برای خود سازمان داده است. در این نظام انسان خود، کنترل خویش را برعهده دارد و برای خود و رفع نیازهایش کار می‌کند. در این نظام او هدفهای خود را مستقلاً طراحی می‌کند، در جامعه کوچک خود کار می‌کند و با دیگری رابطه‌ای نزدیک و انسانی دارد. در نظریه توسعه انسانی، بسیاری از شیوه‌ها و مدلهای توسعه صنعتی به گونه‌ای

دیگر طرح می‌شوند و بنابراین تصور آنها شاید برای ما ساده نباشد. بر اساس این نظریه، اقتصاد غیررسمی جایگزین اقتصاد فعلی خواهد شد. در اقتصاد غیررسمی، دیگر انسان برای دیگران کار نمی‌کند، بلکه برای خود کار می‌کند و آزادی عمل و اختیار فراوانی برایش محفوظ است. از آنجایی که در توسعه صنعتی، گروه‌های با نفوذ کوشیده‌اند تا به هر طریق این استنباط را برای افراد بشر به وجود آورند که برای ادامه حیات راهی جز استخدام و اجیر شدن وجود ندارد، تصور «خویشتن کاری» یا کار برای خود بسیار مشکل است. اما باید این توهم را در هم بشکنیم و به این باور برسیم که ایجاد نظمی نوین در کار ممکن است؛ نظمی که در نظریه توسعه انسانی نام «خویشتن کاری» را به خود اختصاص داده است و شاید تنها راه‌حلی باشد که بتوانیم در آینده از آن در برابر مشکلات حاصل از استخدام به شیوه سنتی بهره گیریم. در خویشتن کاری انسان با طبیعت هماهنگی بسیار دارد، از استقلال کاری برخوردار است، و تأکیدش قبل از آنکه بر توفیقات ظاهری و خارجی باشد بر موفقیتهای درونی است. در خویشتن کاری فناوری ساده است و در مقیاس کوچک جایگزین فناوری پیچیده و غول‌آسای امروزین خواهد شد و اقتصاد بخشی و منطقه‌ای جای اقتصاد جهانی را خواهد گرفت.

ادامه دارد...

مدیریت عمومی -۲

سید مهدی الوانی خلاصه کتاب ضمیمه ۷ فشارهای عصبی در سازمانها و راه‌های مقابله با آن در دهه اخیر موضوع فشار عصبی یا استرس و آثار آن در سازمان، مولد التفات و توجه بسیار واقع شده و یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است. اگرچه در علم پزشکی مسئله فشار عصبی و علل و عوارض آن مدتهاست مورد تحقیق و بررسی قرار دارد، اما باب این بحث در رفتار سازمانی تازه گشوده شده است و علمای این رشته، مدتی کوتاه است که به تحلیل فشار عصبی و آثار و عواقب آن در سازمان و اعضای آن پرداخته‌اند. با وجود این نظر که استرس‌های مفید و خوش‌خیم نیز وجود دارند و قدری از فشار عصبی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است، زمانی که بحث استرس مطرح می‌شود، بیشتر به عوارض و ضایعات آن توجه می‌شود و استرس مضر و مخل مد نظر قرار می‌گیرد. به هر حال فشار عصبی آثاری فراوان بر عملکرد و فعالیتهای اعضای سازمان دارد. مدیران، کارکنان و ارباب رجوع سازمان تحت تأثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاص می‌شوند و دست به رفتارها و اعمالی می‌زنند که مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می‌شوند. فشارهای عصبی دارای آثار جسمانی نیز هستند و از این طریق هم به سازمان لطماتی شدید وارد می‌آورند. استرس‌های حاد نیروی انسانی سازمان را ضایع می‌کنند و هدف سازمان را دستخوش تزلزل می‌سازند. افرادی که دچار استرس می‌شوند و توان مقابله با آن را از کف می‌دهند، از جهات جسمانی، روانی، و رفتاری دچار آسیب می‌شوند و بدین ترتیب است که استرس در سازمان همچون آفتی نیروها را تحلیل می‌برد و فعالیتها و تلاشها را عقیم می‌سازد. استرس یا فشار عصبی چیست ؟ استرس به معنی فشار، واژه‌ای است که از فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان-تنی کاربرد عام یافته است. به عبارت بسیار کلی و ساده، استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد است، بنابراین شاید فشار عصبی معادلی دقیق برای استرس نباشد. چه استرس حالتی ناشی از فشار است، نه خود فشار اما با اندک اغماضی می‌توانیم استرس را همان فشار عصبی معنی کنیم و آن را حالتی بدانیم که انسان در مقابل محرک‌های ناسازگار بیرونی از خود بروز می‌دهد. در تعریفی دیگر، استرس پاسخی است که فرد برای تطبیق با یک وضیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی، به صورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می‌دهد. در این تعریف، استرس عبارت است ازعکس‌العملهای فرد در برابر موقعیتهای تهدید کننده در محیط. برای روشن شدن مفهوم فشار عصبی ذکر چند نکته ضروری است: اول آنکه استرس همواره به علت عوامل ناخوشایند و نامطلوب در فرد به وجود نمی‌آید. یک مژده بسیار مسرت بخش و موفقیت

غیرمنتظره در یک مسابقه بزرگ نیز می‌تواند برای فرد ایجاد استرس کند، به همانگونه که یک خبر ناگوار و یک شکست ناگهانی نیز چنین است. نکته دیگر اینکه استرس را نباید لزوماً به عنوان یک پدیده منفی در نظر بگیریم. میزانی مشخص از استرس که برای فرد سازنده و محرک باشد، همانگونه که اشاره شد، استرس مفید است و نباید از آن هراس داشت. آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود، استرس‌های مضر و مخل است. و نکته آخر اینکه استرس به معنای اضطراب نیست، زیرا اضطراب جنبه روانی دارد در حالی که استرس صرفاً حالتی روانی نیست و جنبه روان-تنی دارد. همچنین استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای تظاهرات اختصاصی و غیراختصاصی است، در حالی که استرس دارای تظاهرات غیراختصاصی یا عمومی است. البته ممکن است استرس به علت بیماری ایجاد شود، اما استرس بیماری نیست. عوامل ایجاد کننده استرس عوامل ایجاد کننده استرس را می‌توانیم به دو دسته عوامل فردی و گروهی تقسیم کنیم. عوامل موجد استرس فردی حاصل خصوصیات و ویژگیهای فردی و عوامل ایجاد کننده استرس گروهی زاییده روابط جمعی‌اند. عوامل ایجاد کننده استرس فردی تعارض در نقش، یکی از عوامل ایجاد کننده استرس فردی به شمار می‌آید. هر فرد در زندگی دارای نقش‌های متفاوت است. ایفای این نقشها برای هر انسانی طبیعی است، اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که نقشهای مذکور متعارض واقع شوند و در این هنگام است که تعارض به صورت عامل ایجاد کننده استرس عمل خواهد کرد.ابهام در نقش شغلی فرد نیز که ناشی از ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل است، می‌تواند عامل استرس شود. زمانی که ارتباطات در سازمان ضعیف‌اند، آموزشهای لازم وجود ندارد و اطلاعات مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرد، این ابهام نقش بیشتر و احتمال بروز فشار عصبی افزون‌تر خواهد شد. تعارض در هدفهای فردی نیز ممکن است عامل فشار عصبی واقع شود. تعارض ناشی از هدف را به سه نوع تقسیم کرده‌اند. تعارض خواست-خواست، تعارض خواست-ناخواست، و تعارض ناخواست- ناخواست. تعارض خواست-خواست در هدفها، زمانی پیش‌می‌آید که انسان چند هدف مطلوب و دلخواه دارد، اما نمی‌تواند تمامی آنها را با هم تحقق بخشد. تعارض خواست-ناخواست هنگامی رخ می‌دهد که انسان مایل است به هدفی دست یابد و در همان حال می‌خواهد از آن هدف بگریزد و اجتناب کند. در این گونه موارد هدف دارای دو جنبه مثبت و منفی است. تعارض ناخواست-ناخواست سازمانی زمانی پیش می‌آید که فرد می‌خواهد از دو هدف اجتناب کند، اما امکان احتراز از هر دوی آنها وجود ندارد. به عنوان مثال کارگری که از بیکاری شدن بیزار است و در همین حال از کار در محیط کارخانه و نحوه سرپرستی نیز دلخوشی ندارد، دچار تعارض ناخواست-ناخواست است. از عوامل ایجاد کننده استرس فردی می‌توانیم به اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره در زندگی شخصی نیز اشاره کنیم. به عنوان مثال مشکلات خانوادگی چون جدایی از همسر، مرگ نزدیکان و عزیزان، بیماریهای سخت و لاعلاج، و بیکاری و فقر نمونه عواملی هستند که می‌توانند فرد را دچار استرس سازند. عوامل ایجاد کننده استرس گروهی از جمله این عوامل می‌توانیم به تعارضاتی که بین افراد و گروهها در سازمان اتفاق می‌افتند، اشاره کنیم. به عنوان مثال عضویت فرد در گروهی که با افراد گروه مذکور هیچ‌گونه تجانسی ندارد باعث فشار عصبی می‌شود. یا هدفهای آشتی ناپذیر در ارتباطات بین افراد ممکن است موجبات فشار عصبی را برای آنها فراهم سازد. هدفهای متعارض بین رئیس و مرئوس، کارگر و کارفرما، و ارباب رجوع و کارمند هم می‌توانند جزء عوامل ایجاد کننده استرس گروهی به شمار آیند. در ارتباطات در صورتی که فرد خود و دیگران را به درستی بشناسد و درک کند، کمتر دچار استرس خواهد شد، در حالی که در صورت عدم شناخت خود یا دیگران و یا عدم آگاهی از خود و دیگران امکان تعارض بسیار است ومآلاً امکان ایجاد استرس نیز افزایش می‌یابد. در تجزیه و تحلیل واکنشهای متقابل، در صورتی که طرفین ارتباط نقش بالغ-بالغ، پدر-فرزند یا فرزند-پدر را داشته باشند مشکلی ایجاد نمی‌شودو امکان استرس نخواهد بود. اما اگر ارتباطات متقاطع باشند، امکان ایجاد تعارض و استرس افزوده خواهد شد. علائم فیزیولوژیک استرس از آنجایی که مسئله استرس ابتدا بوسیله پزشکان و متخصصان علم طب مورد مطالعه قرار گرفته، بیشتر توجه به علائم فیزیولوژیک معطوف بوده است. این علائم مانند تغییر ضربان قلب، تغییر آهنگ تنفس،

تغییرات فشار خون، سردرد، زخم معده، اختلالات گوارشی، حملات قلبی، اختلال در سوخت و ساز بدن و امثالهم‌اند. علائم روانی استرس نشانه‌های روانی فشار عصبی ممکن است به صورت عصبانیت، اضطراب و دلشوره، افسردگی، عصبی شدن، حساسیت، تنش، و احساس ملالت و بیهودگی ظاهر شوند. علائم رفتاری استرس نشانه‌های رفتاری فشار عصبی ممکن است به صورت بی‌خوابی، کم غذایی یا به عکس اشتهای کاذب به غذا و افراط در خوردن آن، افزایش تعداد سیگار در سیگاری‌ها، شتابزدگی در سخن گفتن، و تعجیل و بی‌قراری در انجام دادن امور بروز کند. در سازمان آثار رفتاری فشار عصبی به صورت تأخیر، غیبت، تعارض، ترک حرفه، بی‌علاقگی به کار، و مانند آنها دیده می‌شوند. طرق مقابله با استرس شاید بهترین شیوه مقابله با فشار عصبی آن باشد که عامل موجد استرس را از میان برداریم و استرس را رفع کنیم. اما در اغلب موارد این امر ممکن نیست و باید به گونه‌ای با استرس سازگار شویم و تحمل آن را برخود هموار سازیم و از شدت آن بکاهیم. طرق مشروح در ذیل تدابیری هستند که برای مقابله و سازگاری با استرس پیشنهاد شده‌اند. تفکر با هدف، تفکر عمیق و آرمان دار برای رهایی از تشویش‌های ناشی از استرس، تفکر با هدف می‌تواند طریق چاره‌ساز باشد. به عنوان مثال، در این طریق فرد متوجه معبود خود می‌شود، چنان ذکر او می‌گوید و در او مستغرق می‌شود که از جهان و غم آن فارغ می‌شود و از این راه آرامش می‌یابد. عبادت مؤمنان خالص و وجد صوفیان و عارفان، نمونه هایی از این طریق مقابله با فشار عصبی هستند. آرمیدن آگاهانه یا واهلش در این شیوه مقابله با استرس فرد، باید بکوشد تا به حالتی آرام و عاری از تنش دست یابد. بدین منظور روشهایی گوناگون ابداع شده‌اند که به طور مستقل به وسیله خود فرد، یا به کمک روانشناس قابل استفاده‌اند. در یکی از این روشها، که تکنیک تدریجی و مرحله به مرحله واهلش نام دارد، کار واهلش و تنش زدایی با تنفس عمیق و رها و سست کردن دستها شروع می‌شود و ضمن مراحل مختلف فرد می‌کوشد تا آرامش و احساس راحتی و انبساط عضلانی را در تمامی بدن خود ایجاد کند. فشردن انگشتها و ماهیچه‌های دست و سپس رها کردن و سست کردن آنها و ادامه این کار برای تمامی عضلات بدن، از ارکان اصلی روش تدریجی واهلش است. به کمک تمرینات مداوم با این روش فرد قدرت می‌یابد تا بر عضلات و اعصاب خود تسلط یابد و در مواقع استرس آرامش لازم را به دست آورد و تنشها و انقباضات ناشی از استرس را پشت سر نهد. برای واهلش تکنیک و روشهایی مختلف موجودند که باید تحت نظر روانپزشک و با تمرینات منظم از آنها استفاده شود. ورزش و فعالیتهای بدنی زمانی که امواج استرس به فرد حمله می‌کنند، روی‌آوردن به ورزش می‌تواند راهی برای حصول آرامش عصبی باشد. پیاده‌روی، دویدن، شناکردن، و سایر ورزشها ذهن را از مسائل موجد استرس بازمی‌دارند و مشغول ورزش می‌سازند. کسانی که اهل ورزش هستند غالباً روحیه‌ای قوی پیدا می‌کنند و در برابر ناملایمات کمتر دچار ضعف و فتور روحی و جسمی می‌شوند. تسلط بر موقعیتها و شرایط محیطی چنانچه فرد بتواند بر موقعیتهای آزاردهنده محیط خود تسلط و کنترل پیدا کند، می‌تواند بر فشار عصبی نیز غلبه کند. به عنوان مثال اگر فرد دریابد که چه مسائلی او را ناراحت می‌سازند و موقعیتهای ناخوشایند را شناسایی کند، با دوری جستن از آنها خواهد توانست از استرس، که ناشی از موقعیتهای مذکور است، جلوگیری کند. گریختن از آنچه دوست نداریم فرار و ترس نیست، بلکه راه‌حلی منطقی و کاری عقلایی است. هر انسانی نسبت به بعضی از آدمها، برخی اطلاعات، و پاره‌ای شرایط و موقعیتها حساسیت دارد، وی در صورتی که عوامل مذکور را بشناسد، به حکم عقل باید حتی‌المقدور از آنها پرهیز کند و کمتر خود را دچار استرس سازد. در این روش به جای آنکه موقعیتها فرد را کنترل کنند وی می‌کوشد تا با آگاهی و احاطه بر موقعیتها آنها را به دلخواه خود کنترل کند. ادراک درمانی در این روش فرض این است که، استرسهای انسان ناشی از ادراکات و تفکرات وی از محیط‌اند. بنابراین با تغییر ادراکات خود می‌توانیم بر استرس غلبه کنیم. احساس صمیمیت و حمایت گروهی انسان در زندگی نیازمند محیطی صمیمی و دوستان و یارانی است که حامی و همدم او باشند. در مواقع دچار شدن به فشار عصبی نیز اگر چنین محیطی برای فرد فراهم باشد که بتواند به آن پناه برد، در رفع استرس وی بسیار مؤثر خواهد بود. بیان مشکلات و مسائلی که انسان را آزار می‌دهند برای یک دوست موجب تخلیه اضطراب و نگرانی

می‌شود و به فرد تسکین می‌دهد. در زندگی اجتماعی، خانواده و سازمان همواره نیاز به محیطی گرم و محبت‌آمیز وجود دارد و در صورت رفع این نیاز و احساس حمایت گروهی، فرد درمواجهه با استرس توانمندتر می‌شود. خودخواهی دیگرخواهانه و احساس مفید بودن احساس مفید بودن برای دیگران و مددکار واقع شدن، روحیه‌ای مثبت و قوی به فرد ارزانی می‌دارد که او را در مقابله با فشار عصبی مجهز می‌سازد. در این روش از مقابله با استرس صرف‌نظر از نوع کاری که انجام می‌دهیم، باید این باور را در خود ایجاد کنیم که برای دیگران مفید هستیم و کسانی هستند که از نتیجه کار ما بهره‌مند می‌شوند. احساس مفید بودن و احساس اینکه موجودی عاطل و باطل و بیهوده نیستیم، به ما قدرت می‌دهد تا در مقابل فشارهای عصبی پایداری کنیم. «خودخواهی دیگر خواهانه» عبارتی است که یکی از صاحبنظران بحث استرس برای توصیف این روش به کار برده است. هدف‌جو بودن انسان موجودی هدف‌جوست و در هر لحظه از زندگی خود نیازمند هدفی برای تحرک و تلاش است. انسان بدون هدف قادر به ادامه حیات نخواهد بود. اگر صبحگاهی از خواب برخیزید و احساس کنید که دیگر هیچ هدفی ندارید که به تحقق آن همت گمارید، زندگی برایتان بی‌معنی و بی‌مفهوم خواهد شد. اصولاً انسان این گونه آفریده شده است که وقتی فاقد هدفی مشخص باشد، احساس گم شدن و پوچی می کند. انسان برای غلبه بر مشکلات، برای تلاش و کوشش، و دستیابی به هدف ساخته شده است و بدون هدف زندگی‌اش بی‌ارزش و بی‌معنی می‌شود. داشتن هدف و تلاش برای نیل به آن، عاملی است که به انسان امید و انگیزه می‌دهد و او را بر فشار عصبی مسلط می‌سازد. روی آوردن به طنز و شوخی این ضرب‌المثل که « خنده بر هر درد بی درمان دواست» در تخفیف فشار عصبی نیز می‌تواند مؤثر افتد. در کارها گاهی لازم است مسائل را خیلی جدی نگیریم و برای رهایی از استرس‌های طاقت فرسا به طنز روی‌آوریم و با خنده از کنار مسائل بگذریم. ضمیمه ۸ شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی تعیین شاخص‌های معتبر برای سنجش ساختار سازمانی، از نظر روش‌شناسی در پژوهش‌های مدیریت حائز اهمیتی فراوان‌اند. البته تعیین شاخص‌هایی که به وسیله آنها بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی کرد ایده‌آل است و به سادگی امکان‌پذیر نیست. اما در این قسمت کوشش شده است تا شاخص‌هایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه شوند که براوردهایی بالنسبه دقیق در این زمینه به دست دهند و کار با آنها نیز از سادگی و سهولت کافی برخوردار باشد. از طریق استفاده از این شاخص‌ها می‌توانیم میزان «پیچیدگی»، «رسمی بودن» و «تمرکز» ساختارهای سازمانی را مشخص کنیم. شاخص‌های تعیین پیچیدگی سازمانی در این جا پیچیدگی سازمانی به عنوان یک مفهوم ترکیبی متشکل از سه جزء در نظر گرفته شده است. برای تعیین پیچیدگی سازمانی باید این سه بعد؛ یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله مراتب، و میزان منطقه‌ای بودن سازمان را مشخص سازیم. شاخص‌های تقسیم وظایف در سطوح مختلف شاخص‌هایی متعدد برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. به عنوان مثال تعداد بخش‌ها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پستها، سطح و میزان آموزش لازم، و دامنه و گستردگی فعالیتهای حرفه‌ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که می‌توانند به عنوان شاخص‌های تقسیم وظایف به کار گرفته شوند، دو عامل مهم در این میان تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر چقدر تعداد شاغلین متخصص بیشتر و دوره آموزش لازم طولانی‌تر و در سطحی بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. شاخص‌های تعیین تعداد سلسله مراتب این شاخص‌ها بسیار ساده هستند. این شاخص‌ها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می کنند. از آنجایی که ممکن است تعداد مراتب در شاخه‌های مختلف سازمان متفاوت باشند، مثلاً تعداد سلسله مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توانیم میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای کار قرار دهیم. شاخص‌پراکندگی سازمان در مناطق مختلف این شاخص‌ها نشان‌دهنده تعداد شعبات و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آنها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای در این میان واجد اهمیت است و میانگین فواصل واحدها از اداره مرکزی باید در محاسبات مؤثر واقع شوند. با افزایش

فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین بالا_رفتن نسبت تعداد پرسنل آنها به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر می‌شود. شاخص‌های تعیین میزان رسمی بودن سازمان میزان تأکید بر قوانین و مقررات و عملکرد به ضوابط در سازمان نشان‌دهنده میزان رسمی بودن سازمان است. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن کارها، میزان اعمال مقررات و دستورالعملها، همه در سنجش میزان رسمی بودن و قانون‌مداری در سازمان واجد اهمیت و شاخص‌هایی مؤثرند. شاخص‌های میزان تمرکز سازمانی برای تعیین میزان تمرکز سازمانی، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام کارها، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان، میزان مداخله مستقیم آنها در جمع آوری اطلاعات برای تصمیم گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع آوری شده، می توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر چقدر اختیار رده‌های پایینی در سازمان کمتر بوده و میزان مداخله و کنترل مستقیم مقامات بالا بیشتر باشد، سازمان به سوی تمرکز بیشتری گرایش دارد. ضمیمه ۱۰ مدیریت مسائل عمومی در ادبیات سنتی مدیریت، وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت برای مدیران موافق از الزامات اولیه بود و بعدها نیز نقشهایی دیگر چون نقش تصمیم گیری، نقش ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران مطرح شد. اما جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌التفاتی آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده شدن بابی جدید در مدیریت شد که آن را مدیریت مسائل اجتماعی یا مسئولیت اجتماعی برای مدیران نام نهاده‌اند. مدیران امروز باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را بشناسند و از آثار سازمان خود برای محیط اجتماعی خویش آگاه باشند. شاید این پرسش پیش‌آید که توجه به محیط بیرونی سازمان از زمانی که موضوع نگرش سیستمی در مدیریت مطرح شد مورد ملاحظه مدیران بوده است و سخنی تازه نیست. در این مورد باید یادآور شویم که هرگاه توجه به محیط خارجی به منظور بهره‌برداری از آن برای اهداف درون سازمانی باشد، این امر به تحقق مسئولیت اجتماعی منجر نخواهد شد، بلکه زمانی می‌توانیم این مسئله را به عنوان مسئولیت اجتماعی مطرح سازیم که توجه به مسائل جامعه به دلیل منافع عامه و مستقل از منافع آن برای سازمان مورد عنایت قرار گرفته باشد. مسئولیت سازمانها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالاست و این مسئله در برابر مسئولیت آنان نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولویتی بالاتر برخوردار است. سازمانها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آیند و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. امروزه دیگر نمی‌توانیم به این امید واهی دل خوش کنیم که توسعه اقتصادی و تحقق اهداف سازمانی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر می‌شود. مواردی متعدد گویای این واقعیت‌اندکه اگر سازمانها مهار گسیخته به سوی اهداف خود یکه‌تازی آغاز کنند جامعه و مصالح آن را زیر پا خواهند نهاد و خیر عامه فدای منفعت سازمان خواهد شد. مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی اولین مسئله در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی، مشخص ساختن حدود و ثغور این مسئولیت است. زیرا تا سازمانها دقیقاً مسئولیت اجتماعی را تعریف نکنند و مشخص نسازند مسلماً نخواهند توانست در راه تحقق آن گام بردارند. نویسندگان و سیاستمداران مفاهیمی گوناگون را به عنوان مسئولیت اجتماعی و تعهد اخلاقی سازمانها مطرح ساخته‌اند، اما تعریفی دقیق و جامع از این موضوع به دست داده نشده است. در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهایی روشن و مشخص به مدیران ارائه نشده است و این موضوع در هاله‌ای از ابهام فرورفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نامشخص باقیمانده است. امروزه مسئولیت اجتماعی به انواع مسئولیتها اطلاق می‌شود و برای افراد مختلف معانی متفاوتی را به ذهن متبادر می‌سازد. به دلیل همین نامشخص بودن و ابهام، مدیران واقعاً نمی‌دانند که مسئولیت اجتماعی آنان چیست و چگونه باید از عهده انجام این کار برآیند. اغلب آنان بر اساس ارزشها و داوریهای شخصی به دنبال اهدافی روان می‌شوند و آن را مسئولیت اجتماعی خود می‌پندارند. و گروهی دیگر نیز آن را کنار می‌نهند و به دست فراموشی می‌سپارند و وظایف خود را در اهداف مشخص سازمانی خلاصه می‌کنند. یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی، عدم توجه به محیط

رقابت آمیز خارج سازمانهاست. سازمانها باید در محیط خارجی با دیگر سازمانها هماوردی داشته باشند و بتوانند در دنیای رقابت آمیز امروز به تحقق اهداف خود همت گمارند. اگر سازمانها منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی کنند، مسلماً در صحنه رقابت نخواهند توانست با سازمانهای دیگر برابری کنند و چه بسا که در این رقابت آسیب‌های عمده ببینند و حذف شوند. اگر همه سازمان‌ها به همراه هم مسئولیت اجتماعی را سرلوحه اقدامات خود قرار ندهند، این نابرابری موجب بروز مشکلات برای سازمانهایی خواهد شد که به انتظارات جامعه در این زمینه پاسخ داده‌اند، زیرا تحقق مسئولیت اجتماعی هزینه‌هایی را در بردارد که سازمانها باید آنها را متحمل شوند. مسئله دیگر، مسئولیت اجتماعی ماهیت اختصاصی آن است. اصولاً در جامعه، سازمانها بر اساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغول‌اند و هرکدام در یک زمینه خاص تلاش می‌کنند. به فرض، سازمان حفاظت محیط زیست، مسئول حفظ محیط زیست است و لزومی ندارد که همه سازمانها در این زمینه به طور متداخل کار کنند. این مسئله که در مسئولیت اجتماعی سازمانها را به انجام اموری افزون بر وظایفشان ترغیب می‌کنیم با اصل تقسیم‌بندی وظایف سازمانها در جامعه منافات داردو نوعی تداخل و دوباره کاری و اغتشاش به ارمغان می‌آورد. سازمانها در چنین شرایطی به انجام یک سلسله وظایف غیرمرتبط و غیرتخصصی مشغول‌اند و اصل تخصصی بودن آنها خدشه‌دار می‌شود و در چنین حالتی لزوماً کارایی بهینه را در انجام این وظیفه خاص، که برای آنان غیرتخصصی است، به دست نمی‌دهند. نقش نظم دهندگی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمانها در خط مشی عمومی، جامعه اهداف و آرمانهای خود را به میان می‌آورد و سازمانها را ملزم می‌سازد به آنها حرمت بگذارند و اسباب انجامشان را فراهم آورند. خط مشی عمومی بادیدی کلی‌گرا همه سازمانها و انتظارات و خواستهای جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد و راه‌کارهای سازمان را مشخص می‌سازد. اگر هر سازمانی به تنهایی به هدف خود می‌اندیشد، خط مشی عمومی همه سازمانها را در نظر می‌آورد و اهداف آنان را در کنار هم و در عرصه جامعه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. بدین ترتیب اگر سازمانها خود به دنبال انجام وظیفهٔ مسئولیت اجتماعی نباشند، خط مشی عمومی آنان را موظف می‌سازد که به این مهم بپردازند و نوعی هماهنگی از این جهت بین آنها برقرار می‌سازد. به طوری که تمامی سازمانها مکلف می‌شوند به وظیفه مسئولیت اجتماعی عمل کنند و اگر این امر مستلزم هزینه‌ای باشد، این هزینه به مساوات میان همه سازمانها توزیع می‌شود. دولت به کمک خط مشی عمومی، راهنما و ملاکی را برای رفتارهای مدیریت ارائه می‌دهد. خط مشی خمومی ابزاری در دست دولت است تا خواستهای اجتماعی را تجسم بخشد و انجام آنها را متضمن شود؛ سازمانهای موفق همانگونه که به عوامل بازار توجه می‌کنند باید به خط مشی‌های عمومی نیز توجه داشته باشند، در شکل‌گیری آنها نقش داشته و بکوشند تا خط مشی‌هایی جدید را، که وضع می‌شوند، بشناسند و برای آنها پاسخ‌های متناسب بیابند. مدیریت مسائل اجتماعی به منظور اثر بخش شدن مدیریت سازمانها در برابر خط مشی‌های عمومی، وظیفه‌ای جدید در مدیریت سازمانها شکل می‌گیرد که از آن به نام مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی نام برده می‌شود. مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش‌بینی مسائل عمومی که در ارتباط با مؤسسه‌اند، و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور به طوری که بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آنها اتخاذ و مصالح مؤسسه را در بلندمدت حفظ کرد. در تعریفی دیگر مدیریت مسائل عمومی فرایندی قلمداد شده است که از طریق آن سازمان می‌تواند مسائل اجتماعی و عمومی مرتبط به خود را تشخیص دهد و ارزیابی و آنها را بر اساس حساسیت و اهمیتشان اولویت‌گذاری کند، تا بتواند به نحوی مقتضی بدانها پاسخ گوید. به طور کلی هدف مدیریت مسائل عمومی طراحی و اجرای برنامه‌ای است که سازمان به وسیله آن بتواند آگاهی خود را نسبت به فرایندخط مشی عمومی افزایش دهد و میزان اثر خود را در این فرایند بالا ببرد. در گذشته، مدیر متخصص در مؤسسات می‌توانست مدیری موفق به شمار آید، اما امروز توفیق مدیران در کلی‌دان بودن آنهاست. آنها باید متغیرهایی مختلف را در نظر داشته باشند و نسبت به آنها وقوف پیدا کنند، یک بعدی نیندیشند و مجموعه محیط‌های سازمان خود را شناسایی کنند و بر آنها اشراف داشته باشند. واضح است که چنین توانایی‌ای نزد مدیرانی است که کلی‌دان باشند تا متخصص و جزء‌گرا. طراحی سیستم مدیریت مسائل

عمومی برای پاسخگویی مؤثر به مسائل عمومی باید به طور منظم و روشمند عمل شود و در این راه به طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی نیاز است. طراحی این سیستم شامل مراحل زیر است. مرحله اول: تبیین و تشخیص مسائل عمومی‌ـدر اولین مرحله باید مسائل و موضوعات اجتماعی و عمومی که با مأموریتها و اهداف سازمان در ارتباطاند شناسایی و تبیین شوند. این امر مستلزم بررسی و پیش‌بینی مسائلی است که در حال شکل گرفتن در محیطاند و احتمال دارد در وضعیت سازمان مؤثر واقع شوند. مرحله دوم: ارزیابی آثار مسائل عمومی‌ـزمانی که مسائل عمومی مشخص شدند آثار بالقوه آنها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این امر برای آن است تا اولویت و حساسیت مسائل مشخص شود و سازمان بداند در مقابل چه مسئله‌ای باید اقدامی سریعتر انجام دهد. مرحله سوم: تحقیق و تحلیل مسائل‌ـهمانگونه که سازمان در زمینه روشهای کار و دانش فنی و امور داخلی خود از طریق واحد تحقیق و توسعه پژوهش‌های لازم را به عمل می‌آورد، در مورد مسائل عمومی طبقه‌بندی شده نیز باید تحقیقات لازم را به کمک متخصصان امر انجام دهد. در این مرحله هدف فقط بررسی و کنکاش در مورد مسائل نیست، بلکه باید استراتژی‌ها و نحوه برخورد سازمان در برابر آن مسائل نیز بررسی، و راه‌حلهایی در این زمینه به سازمان و تصمیم‌گیرندگانشان ارائه شوند. به طور خلاصه در این مرحله ابعاد مختلف مسئله بررسی و استراتژی‌های مختلف مواجهه با آنها ارائه می‌شوند. مرحله چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل‌ـدر این مرحله پس از آنکه استراتژی‌های پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفتند، مدیران سازمان یکی از استراتژی‌هایی را، که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتر و مصالح جامعه و سازمان را دربردارد، انتخاب می‌کنند. مرحله پنجم: اجراـدر این مرحله عملیاتی از قبیل تغییر عملکرد سازمان، تأثیر بر نظرات، طرز تلقی عامه مردم، تغییر نظر خط مشی‌گذاران و سیاستمداران، انجام می‌پذیرد. در مرحله اجرا هماهنگی و ارتباطات نقشی مهم بازی می‌کنند، زیرا برای اجرای کامل استراتژی باید هر یک از مسئولان در سازمان به طور هماهنگ با دیگری عمل کند و این امر مستلزم وجود ارتباطات صحیح بین آنهاست. مرحله ششم: ارزیابی استراتژی‌ـ نهایتاً باید از استراتژی‌هایی که به مرحله اجرا درآمده‌اند ارزیابی به عمل آید تا از مؤثر بودن آنها اطمینان حاصل شود. بدین منظور نتایج حاصل از استراتژی‌های انتخابی جمع‌آوری و با پیش‌بینی‌های انجام شده مقایسه می‌شوند. به طور کلی در مرحله ارزیابی سازمان، مدیریت مسائل عمومی را به محک آزمون می‌نهد و توفیق یا شکست آن را بررسی می‌کند. در این مرحله است که مشکلات و مسائل اجرایی شناسایی و راه‌حل‌های آنها جست‌وجو می‌شوند. ضمیمه ۱۱ سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظرند، دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند، و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمانهای دانش‌آفرین بنامیم، سازمانهایی که در آنها خلق دانش آگاهی‌های جدید، ابداعات، و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان به آن عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند. سازمانهای یادگیرنده یادگیری تعاریفی گوناگون دارد، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد دیده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً دیده و گاهی به طور غیر مستقیم احساس می‌شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن، و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد. سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند، و عملکردهایش متحول می‌شوند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابند و اصلاح می‌شوند. زمانی می‌توانیم ادعا کنیم که سازمانی

یادگیرنـده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبودی بخشد. سازمانهای موفق و کامیاب امروز ما، سازمانهایی هسـتند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیتهایشان بدل کرده‌اند. آنها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته‌اند و از این رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشـند. ویژگی‌هـای سازمانهـای یادگیرنـده سازمان یادگیرنـده درد و عشق آموختن دارد سازمان یادگیرنـده نیاز به آموختن را احسـاس می‌کنـد و در پی یـادگیری است. سازمان یادگیرنـده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کنـد که برای بقا، برای ادامه حیات و رشد در یک محیط مشـحون از رقابت و چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهـد شـد. و اگر این نیـاز را احساس نکنـد انگیزه‌ای به آموختن از خود نشان نخواهـد داد. سازمان یادگیرنـده با مشـکلات مأنوس و خوگر نمی‌شود سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است. به محض آنکه مشـکلی را حس کند در پی رفع ان برمی‌آید و برای هر مسـئله‌ای راه چاره‌ای جست‌و جو می‌کنـد. به دنبال راه حلهای نو تکاپو می‌کنـد و مشـکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی‌کنـد و نمی‌پـذیرد. برخی از سازمانهـا چنـان بـا مشـکل مـأنوس و مـألوف می‌شونـد که به تدریـج آن را طبیعی می‌پندارنـد و از احساس مشـکلات قاصـر و ناتوان می‌شونـد. سازمانی با این خصوصـیات هیـچ‌گاه یادگیرنـده نخواهـد شـد و آرام آرام بـدون آنکه احساس کند، به سراشـیبی سـقوط و نزول خواهد افتاد. سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشدار دهنده را در خود تقویت کند به طوری که قـادر باشـد مشـکلاتی را که به طور بطئی و تـدریجی به درون سازمـان رخنه می‌کننـد، شـناسایی کنـد و بـا آنها به مقابله برخیزد. سازمـان یادگیرنـده کارکنـانی یادگیرنـده و خلاـق دارد سازمـان از طریـق کارکنـان و اعضـایش فراینـد یـادگیری را تحقق می‌بخشـد. اگرچه یـادگیری افراد برای یـادگیری سازمـانی کـافی نیست، امـا شـرط لازم سازمانهای یادگیرنـده، کارکنان و مـدیران یادگیرنـده است. در سازمان‌های یادگیرنـده باید افراد به توانمندی‌های خود واقف شوند و آنها را توسـعه و بهبود بخشـند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازنـد. در همه انسانهـا نیروهـای خلاقـهٔ شـگفت‌آوری نهفته‌انـد که اگر بتوانیم آنها را بشناسـیم و رشـد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد. هرگاه انسان توانایی‌ها و اسـتعدادهایش را بشناسد وبه رشد و توسعه آنها همت گمارد به طـور دائم فرامی‌گیرد و خلاـق و آفریننـده می‌شـود. از چنین انسانهـایی است که سازمانهـای یادگیرنـده ایجـاد می‌شـود. سازمـان یادگیرنـده از الگوی ذهنی پوینـده‌ای برخوردار است سازمان یادگیرنده باید به سازو کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائـل شـناسایی کنـد و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سـنجش قرار دهـد. یکی از دلایل شـکست سازمانها عـدم سازگاری الگـوی ذهنی آنهـا بـا واقعیـات محیطی است. الگـوی ذهنی سازمـان نحوه نگرش و جهـان‌بینی سازمـان را نشـان می‌دهـد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشـخص می‌سازد و توفیق یا شـکست سازمان را در آینـده رقم می‌زند. برای آنکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطـاف آنهـا همواره حفظ شود. برای یک سازمان هیـچ چیز خطرناك‌تر از یك الگوی ذهنی خشك و غیر قابل انعطاف نیست که دنیـای پیرامون خود را از یـاد برده باشـد. نکته دیگر در مورد الگوهـای ذهنی، همـاهنگی آنها با آینـدگان و در نظر داشـتن وقایع و اتفاقـاتی است که امکان وقوعشان در آینـده متصور است. سازمان یادگیرنـده تجربه و علم را به کار می‌گیرد سازمان یادگیرنـده از تجربه‌هـای خـود پنـد می‌گیرد، امـا صـرفاً بر تجربه‌هـا متکی نیست. تأکیـد بیش از حـد بر تجربیـات گذشـته از سـر سـاده اندیشـی و زودبـاوری اسـت و سازمـان فعـال، سازمـانی اسـت کـه علـم را بر تجربه مقـدم می‌دارد و از آمیختن این دو بـاهم بیشـترین نـتیجه را می‌گیرد. منـابع و امکانـات سازمان گرانبها و پر ارزش و محدودنـد، هیـچ‌گاه مصـلحت نیست که سازمان با تجربه و خطا یاد بگیرد، این یادگیری بسیار پرهزینه است و آینده سازمان را مبهم می‌سازد. سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جست‌و جو می‌کند سازمانهـا غالبـاً دچـار مشـکلی می‌شونـد، بـدین ترتیب که مسائل و مشـکلات را به عوامل غیرقابل کنترل و خارج از سازمان نسـبت می‌دهند و در هر مشـکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. این‌گونه برخوردها موجب می‌شوند هیچ‌گاه علل مشکلات در

درون سازمان و عملکردهای آنها جست‌و جو نشوند و تحلیلی درست از مسائل و ضعف‌های سازمان به عمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل بپردازد و بدون جهت‌گیری تعصب‌آلود مسئله را بررسی کند. چنین سازمانی به ضعفهای خود پی می‌برد و در صدد رفع آنها بر می‌آید. اگر سازمانها نقص‌ها و کاستی‌های خود را ندانند هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند سازمان یادگیرنده با استفاده از سازوکارهای مباحثه و مناظره یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروهای سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاشهای آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک‌تک آنهاست. گروه‌های منسجم و هماهنگ می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شگفت آور برای رشد و پیشرفت به سازمان ارزانی می‌دارد. بحث و گفت‌وگو موجب می‌شود تا افراد گروه‌ها از طرز تفکر یکدیگر و از طرز تفکر خود در مقابل دیگران آگاه شوند. بحث و گفت‌وگو زبانی مشترک میان اعضای گروه ایجاد کرده است و از تفاوتها و افتراقهای بین آنها می‌کاهد. بحث و گفت‌وگو تجربه‌ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال می‌دهد و مجموعه‌ای از تجربه و دانش ایجاد می‌کند و روابط میان اعضا را استحکام و توازن می‌بخشد. سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شوندو در این یکسویی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقاء می‌یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته هیچ‌گاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید همذهنی و و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به طور کلی همدلی و همذهنی نیرویی در سازمان است که دلها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف فرد، گروه‌ها، و سازمان را یکی می‌سازد. همدلی، اشتراک، و اتفاق اعضا و سازمان با هم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی انسجام بخش فعالیتها و وحدت بخش اهداف سازمان و افراد است. همدلی باعث می‌شود تا اعضای سازمان همه به یک هدف بیندیشندو نظری مشترک از سازمان و مأموریتهای آن در ذهن داشته باشند. رهبری مؤثر در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجا همذهنی و همدلی است. رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظری واحد گرد آورندو این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم اهمیت‌اند وآن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آنکه از افراد آفریننده و خلاق، از گروه‌های یادگیرنده فعال در لوای همذهنی و همدلی بهره جوید. در ایجاد همذهنی و همدلی انگیزه و ارزشهای فرد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقشی عمده ایفا می‌کنند و هرگاه زمینه‌های همذهنی و همدلی تعارضاتی با موارد فوق داشته باشند، نخواهد توانست به سادگی تحقق پذیرد. همدلی و همذهنی در مسیر ارزشهای افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرند و نگرشها و هنجارهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آنها نقش تعیین کننده دارند. ضمیمه ۱۲ نظام‌های هوشمند یا سیستم‌های متخصص امروزه کامپیوترها در زمینه‌های بسیار از جهت سرعت و دقت از انسانها پیشی گرفته‌اند. آنها می‌توانئ مسائل ساده و تکراری را به سرعت و با حوصله حل کنند، محاسبات پیچیده را انجام دهند، و حتی در برابر انسان به بازیهای پیچیده‌ای چون شطرنج، بپردازند. اما در نکته‌های ظریف تخصصی هنوز متخصصان از کامپیوترها پیش‌تر هستند. اگرچه از نظر سرعت و دقت به پای آنها نمی‌رسند اما در حل مسائل پیچیده بر آنها مقدم‌اند. طراحی سیستم‌های متخصص تلاشی است برای آنکه کامپیوتر را در قلمرو تخصصهای باریک نیز وارد کنیم و آنها را به تدریج همچون انسانهای متخصص به بازار کار بیاوریم. تعریف سیستم متخصص برای توصیف سیستم متخصص باید ابتدا هوش مصنوعی را تعریف کنیم زیرا این دو باهم رابطه‌ای نزدیک دارند. هوش مصنوعی زمینه‌ای جدید در علم کامپیوتر است که اهتمام دارد قدرتی شبیه هوش انسانی را با برنامه‌های کامپیوتری ایجاد کند. برنامه‌های هوش مصنوعی شامل مقوله‌هایی چون حل مسائل پیچیده درک زبان انسان، تفسیر اطلاعات تصویری، آموختن از تجربه‌ها و در نهایت عملکردی شبیه عملکرد ذهن آدمی‌اند. سیستم متخصص

یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی به شمار می‌آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزه خاص و استفاده از منطق می‌کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضه خدمات تخصصی بپردازند. به عبارت دیگر این سیستمها، نرم‌افزارهای کامپیوتری هوشمندی هستند که در آنها دانش تخصصی کارشناسان به صورت مجموعه‌های اطلاعات علمی گرد آمده‌اند. این سیستم‌ها نه تنها واجد اطلاعات، بلکه نوعی اندیشه استدلالی نیز هستند و با بهره‌گیری از شیوه‌های جست‌وجویی (اکتشافی‌ـابداعی) به استنتاج‌های منطقی می‌پردازند. زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص سیستم‌های متخصص در زمینه‌های مختلف قابلیت استفاده دارند. این سیستم‌ها می‌توانند در حل مسائل کمک کننده و مددکار باشند. آنها قادرند مشکلات را به صورت دقیق و کامل تعریف کنند، برای آنها راه حل بیابند و نحوه به‌کارگیری راه حل را در عمل مشخص سازند. یکی دیگر از زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص، آموزش است. این سیستم‌ها علاوه بر اطلاعات تخصصی آگاهی‌های تدریس را در خود دارند و می‌توانند مانند یک مربی مجرب در مقابل دانش‌آموز ضعیف به گونه‌ای خاص و در برابر دانش‌آموز قوی به طرزی دیگر عمل کنند. آنها مدلی را در خود ذخیره کرده‌اند که خطاهای مفهومی شاگرد را در می‌یابد و با مهارت، اصلاحات لازم را در رفتار وی ایجاد می‌کند. سومین خاصیت کاربردی سیستم‌های متخصص، درک زبان انسان است. آنها قادرند زبان محاوره‌ای مارا درک کنند و بدان پاسخ دهند. از مجموعه دانش و تخصص آنها می‌توانیم به سهولت استفاده کنیم و همچون یک مخاطب انسانی با آنها سخن بگوییم. این جنبه از سیستم‌های متخصص به آنها شمایلی انسانی می‌بخشد و بعدی جدید از ارتباطات را در این عرصه پدیدار می‌سازد. به طور کلی مواردی که در آنها استفاده از سیستم‌های متخصص تجویز می‌شود، به شرح زیر است: ۱. زمانی که ما کمبود پرسنل متخصص مواجه هستیم، سیستم متخصص می‌تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد. ۲. هنگامی که جابه‌جایی نیروی تخصصی زیاد است و این سیال بودن موجب از هم گسیختگی فعالیتهای سازمانی می‌شود، استفاده از سیستم متخصص تجویز می‌شود. ۳. زمانی که اطلاعات تخصصی مورد نیاز پیچیده و انبوه هستند بهره‌گیری از این سیستم مقرون به صرفه است. ۴. استفاده از این سیستم به هنگامیکه فعالیتها تخصصی و تکراری‌اند و برای انجام به تخصص نیاز دارند نیز مطلوب است. ۵. سرانجام زمانی که با انبوهی از اطلاعات روبه‌رو هستیم که باید تمامی آنها بررسی و کلیه فرضیات درباره آنها سنجیده شوند، سیستم متخصص یاری دهنده و مددکاری مفید است. نرم‌افزارهایی برای ایجاد سیستم متخصص نرم‌افزارهایی برای کمک به کسانی که می‌خواهند به طراحی و ساخت سیستم‌های متخصص بپردازند وجود دارند. این نرم‌افزارها را اصطلاحاً شل سیستم‌های متخصص می‌نامیم که طراحان را قادر می‌سازند با سرعت و سهولتی بیش‌تر در کار ایجاد سیستم‌های جدید عمل می‌کنند. به طورکلی سیستم های متخصص را می‌توانیم به دو بخش تقسیم کنیم: ـ بخش اول چارچوب کلی سیستم است که صرف نظر از موضوع، برای هر سیستم متخصص قابل استفاده است. این بخش شامل اجزایی مانند روش برقراری ارتباط با کاربر سیستم، یا روش تشریح چگونگی یافتن راه‌حل، و روش ارائه پاسخ است. ـ بخش دوم بخش دانش و موضوع تخصصی سیستم است. در این بخش موضوعات تخصصی مربوط به زمینه خاص سیستم قرار دارند و در هر سیستم با سیستم دیگر متفاوت‌اند. مهندس دانشی کیست؟ طراحان سیستم‌های متخصص را مهندس دانشی می‌نامیم. آنان صرفاً مهندسان کامپیوتر نیستند، بلکه علاوه بر تخصص برنامه‌ریزی کامپیوتر باید از اصول هوش مصنوعی آگاه، و از مهارت روانشناسانه برای برقراری ارتباط با متخصصان رشته‌های دیگر را برخوردار باشند. آنان باید بتوانند دانش و تخصص دیگران را به صورتی قابل استفاده برای سیستم متخصص، ثبت و ضبط و صحت آنها را با متخصصان مذکور کنترل کنند. کار این گروه باید هم از دقت تکنیکی و هم از ظرافت هنری برخوردار باشد تا نتایجی مفید و قابل استفاده به دست دهد. مهندسان دانشی علاوه بر گردآوری دانش متخصصان و ذخیره آن در یک پایگاه و خزانه دانشی باید برنامه‌ای نیز برای ایجاد رابطه بین کاربران سیستم متخصص و سیستم مذکور طراحی کنند تا استفاده کنندگان بتوانند با سیستم ارتباط بر قرار کنند و از آن بهره گیرند. به عبارت دیگر مهندسان دانشی، هم محتوا و هم روش و هم فرم سیستم‌های متخصص را شکل

می‌دهند و به آنها موجودیت می‌بخشند. گردآوری دانش برای سیستم متخصص شاید یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت سیستم متخصص، جمع‌آوری اطلاعات و دانش برای آن باشد. زیرا کسب این اطلاعات اگرچه ظاهراً ساده به نظر می‌رسند، اما در عمل با موانعی مواجه‌اند. اغلب اوقات، متخصصان امری را که به طور عادی برای آنها انجام می‌شود، به این دلیل که بدیهی می‌پندارند، بیان نمی‌کنند. در حالی که اگر همین اطلاع به ظاهر بدیهی به سیستم داده نشود، وی قادر به کار درست نخواهد بود. بنابراین مهندس دانشی باید بکوشد تا بی‌اهمیت‌ترین و پیش‌پا افتاده‌ترین نکات را از متخصصان بپرسد و آنان را وادار سازد تا به طور کامل و تفضیلی اطلاعات مربوط به مسئله را بیان کنند. مشکل دیگر، برخی استنتاج‌هایی است که ما به طور منطقی انجام می‌دهیم و نیازی به بیان آنها نمی‌بینیم.این منطقی است که ماشین در مقابل آن دچار اشکال می‌شود. برخی اوقات متخصصان مسئله‌ای را بیان نمی‌کنند، چون به طور منطقی استنتاج می‌کنند و نیازی به ذکر آن نمی‌بینند. در این موارد نیز مهندس دانشی باید خود را به صورت ماشین فرض کند و تمامی اطلاعات را جویا شود. یکی دیگر از مشکلات، ناتوانی متخصصان در بیان یک مطلب است، زیرا مطالب علمی را نمی‌توانیم به سادگی بیان داریم و باید بین متخصص و مهندس دانشی، زبانی مشترک وجود داشته باشد تا بتوانیم ارتباط را برقرار کنیم. گذشته از این، متخصصان ممکن است کاری انجام دهند، تشخیصی به عمل آورند، اما نتوانند آن را به صورت کلامی بیان کنند. و در نهایت ممکن است متخصصان مایل نباشند کلیه اطلاعات خود را در اختیار مهندس دانشی قرار دهند. این مشکلات همه موجب می‌شوند تا کار جمع‌آوری اطلاعاتو دانش برای سیستم متخصص یکی از طولانی‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت آن قلمداد شود. مراحل ایجاد یک سیستم متخصص به طور کلی مراحل ایجاد یک سیستم متخصص را می‌توانیم در سه مرحله خلاصه کنیم: مرحله اول- در این مرحله، عملی بودن ایجاد سیستم به وسیله مهندس دانشی با همکاری متخصص مربوطه بررسی می‌شود. تجزیه و تحلیلی دقیق از موارد مورد نیاز به عمل می‌آید. مرحله دوم- اطلاعات و دانش لازم برای سیستم گردآوری می‌شود و طراحی یک نمونه از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی قرار می‌گیرد. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند. مرحله سوم- سازماندهی نحوه استفاده از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی واقع می‌شود. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند. لازم است پس از آنکه یک سال از کار سیستم گذشت، یک ارزیابی دیگر نیز از عملکرد آن به عمل آید. مزیت‌های سیستم متخصص در عصر دگرگونی‌های تکنیکی و فنی، سیستم‌های متخصص ضرورتی محسوس به شمار می‌آیند. در زمینه‌هایی که تخصص‌های کمیاب مورد نیازند، سیستم‌های متخصص کمک‌هایی گرانبها به ما ارزانی می‌دارند •. کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش می‌دهند و از مجموعه تخصصی موجود نهایت استفاده را به دست می‌دهند •. بهای تخصصی را کاهش می‌دهند و امکان استفاده از آن را در رشته‌های مختلف فراهم می‌سازند •. این سیستم‌ها، ما را به سوی عدم تمرکز در استفاده از منابع تخصصی سوق می‌دهند و قطب‌های تخصصی را در اقصی نقاط گیتی پراکنده می‌سازند •. دستاوردهای دانش بشری را در اختیار گروه‌هایی بی‌شمار قرار می‌دهند و آن را از انحصار عده‌ای خاص بیرون می‌کشند •. سیستم‌های متخصص امور تخصصی را عمومیت می‌بخشند و برای متخصصان، امکان استفاده از تخصص‌های دیگران را فراهم می‌کنند •. تفکر چند بعدی و نگرش سیستمی را ترویج می‌کنند و امکان بررسی همه جانبهٔ پدیده‌ها را فراهم می‌سازند •. به کمک این سیستم‌ها می‌توانیم ابعاد تخصصی یک موضوع را با سادگی و سهولتی بیش‌تر نسبت به گذشته بررسی و مطالعه کنیم •. سیستم‌های متخصص جایگزین‌هایی قابل اعتماد برای دانش انسانی به شمار می‌آیند، آنها در هر زمان و مکانی قابل استفاده‌اند، خستگی ناپذیرند، مرتکب خطاهای انسانی نمی‌شوند، تکرار و تعدد برایشان تنش‌زا نیست، به بی‌دقتی‌های انسانی دچار نمی‌شوند، و حوصله و شکیبایی بی‌انتها دارند •. این سیستم‌ها نکات ریز و جزئی را به وضوح می‌بینند، ابعاد مختلف فرضیات را بررسی می‌کنند و راه حلهای بهینه را در اختیار متخصصان قرار می‌دهند •.

سیستم‌های متخصص از بار کاری متخصصان می‌کاهند و بدین ترتیب آنان را برای ابداع و نوآوری و اندیشه خلاق، که وظیفه اصلی آنان است، آماده می‌سازند. نارسایی‌های سیستم‌های متخصص سیستم‌های متخصص هنوز سابقه‌ای طولانی را پشت سر ننهاده‌اند و تا این زمان تعداد کمی از آنها به مرحله بهره‌برداری رسیده‌اند. یکی از انتقادات عمده‌ای که به سیستم‌های متخصص وارد آمده، فقدان شعور انسانی در این سیستم‌هاست. آنها گاهی با به کارگیری قواعد و دانش خود و درک کلیشه‌ای، دچار چنان اشتباهاتی می‌شوند کهیک فرد با شعور عادی هیچ‌گاه مرتکب چنان خطایی نخواهد شد. نحوه ارتباط کاربران با سیستم، فرهنگ واژگانی که به کار می‌برند، و نوع استدلال از موارد آسیب‌پذیری سیستم‌های متخصص‌اند. نکته دیگری که در مورد سیستم‌های متخصص ذکر می‌شود، آن است که آنها از تجربیات خود چیزی نمی‌آموزندو از این رو نمی‌توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود بخشند. سیستم‌های کنونی فاقد این توانایی هستند، ولی این امکان وجود دارد که در آینده بتوانیم سیستم ها را به گونه‌ای طراحی کنیم که تجربه بیندوزند و از محیط خود چیزهای تازه بیاموزند. و سرانجام محدود بودن دانش سیستم‌های متخصص، مورد ایراد گروهی قرار گرفته است که معتقدند، وقتی کاربران سیستم می‌خواهند عمیقاً نکته‌ای را دنبال کنند و جزئیات و لایه‌هایی ژرف‌تر از مسئله را بشکافند، با بن‌بست مواجه می‌شوند. ضمیمه ۱۳ تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت شاید قدیمی‌ترین موضوع در مدیریت،یک منازعه تاریخی باشد که بین رئیس و مرئوس، و سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی، و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است. آنان همواره در این فکر بوده‌اند که جگونه می‌توانیم بین هدفهای فرد و سازمان آشتی بوجود آوریم و این تفکر در تمامی نظریه‌های سازمان و مدیریت تبلور یافته است. به عبارت دیگر اغلب نظریه‌های سازمان و مدیریت تلاشی مستقیم یا غیر مستقیم در جهت تلفیق هدفهای فرد و سازمان‌اند. فرضاً نظریه‌های انگیزشی، اعم از فرایندی یا محتوایی، کوشیده‌اند تا تبیینی از کار در سازمان و انگیزه‌های آدمی ارائه دهند. بر اساس برخی از این نظریه‌ها، زمانی فرد به کار برانگیخته می‌شود که نیازهای او، خواه مادی یا غیر مادی ارضا شوند. در چنین حالتی کار، که هدف سازمان است، هدف فرد نیز قرار می‌گیرد زیرا که ارضا کننده نیازهای اوست. در نظریه‌هایی دیگر، نفس کار را برانگیزاننده می‌دانند و می‌کوشند تا کار را برای فرد به گونه‌ای طراحی کنند که موجب انگیزش وی شود، در این صورت کار باعث انگیزش فرد می‌شود و هدفهای سازمان نیز با انجام آن تحقق می‌یابند. در نظریه‌هایی که اصطلاحاً انتظار و احتمال نام گرفته‌اند، مدیریت سعی بر آن دارد که با افزایش میزان انتظار و احتمال اتفاق آنچه مورد نظر فرد است، او را به انجام هدفهای سازمان برانگیزد. در اینجا کار وسیله‌ای قرار می‌گیرد که انجام آن باعث می‌شود تا فرد به نتیجه مورد نظر خود برسد و هدفهای سازمان نیز تحقق یابند. هرقدر میزان انتظار و احتمال وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد علاقه فرد نیز نسبت به انجام هدفهای سازمان بیشتر می‌شود. از این رو کوشش سازمان باید در این راه باشد که نتایج دلخواه را بشناسد و احتمال و انتظار وقوع آنها را برای کارکنان افزایش دهد تا در سازمان فضایی ایجاد شود که در آن افراد برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیک‌تر حس کنند و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق می‌سازد و موجب آشتی بین اهداف فردی و سازمانی می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است. فردی که در سازمان مورد مشورت و نظرخواهی قرار می‌گیردو در تصمیمات مشارکت می‌جوید، احساس می‌کند سازمان متعلق به اوست و هدف او و سازمان یکی است. اصولاً- برای هر فردی مراتبی از هدفها وجود دارند. در سلسله مراتب هدفها، ارزش و درجهٔ اولویت آنها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدفهای والاتر در مراتب بالاتر و هدفهای جزئی‌تر در مراتب پائین‌تر قرار می‌گیرند. برای سازمان نیز، سلسله مراتبی از هدفها وجود دارد. مثلاً ممکن است سازمانی با هدف غایی و نهایی سود تأسیس شود و هدفهای تولید، توجه به افراد و اعضای سازمان، رعایت کیفیت در تولید، و کسب وجهه و اعتبار در جامعه همه

هـدفهایی جزئی‌تر نسبت به کسب سود باشند. در چنین حالتی هر یک از هدفهای پایئنی، تحت سلطه هدف غایی است و هرگاه احتمال برود که یکی از آنها کسب سود را به مخاطره بیندازد باید آن را کنار نهادو یا مطابق هدف نهایی به آن جهت داد. بدین ترتیب کسب وجهه و اعتبار اجتماعی برای کسب سود بیشتر است، یا توجه به اعضای سازمان برای آن است که تولید از کیفیت برخوردار شود و سازمان در پناه آن، وجهه و اعتبار اجتماعی به دست آورد. به طور کلی هدفهای غایی چون چتری بر هدفهای پایینی سایه گسترده‌اند و به آنها جهت می‌دهند. همچنین هدفهای نهایی موجب هماهنگی هدفهای زیرین می‌شوند و آنها را در راستای خود قرار می‌دهند. هدفهای غایی شاخصی برای ارزیابی هدفهای پایین‌تر نیز بوده‌اند و هر یک از هدفهای فرعی با ملاک هدف مذکور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مثلاً تولیدی که به درآمد بیشتر منجر نشود در مثال فوق توجیه پذیر نیست. ضمیمه ۱۴ کارآفرینان آینده ساز در دهۀ اخیر، مسئله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از دخالتها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه بیش از پیش محسوس شود. اندیشمندی، عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم را همانا نبود قابلیتهای مدیریت و ابتکار اقتصادی قلمداد می‌کند. ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه، و به کارگیری روشهای بدیع و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی‌اند. کارآفرینان آینده ساز در عصر حاضر سازمانها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه‌ریزی، نوآوری، خلاقیت، و آینده سازی گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. در دوره‌ای نه چندان دور، مدیران برای توسعه با تأکید بر جنبه‌های مالی به برنامه‌های یکساله روی می‌آوردند و می‌کوشیدند تا با اهرم بودجه و تکیه بر گزارش‌ها و پیش‌بینی‌های مالی به اهداف توسعه دست‌یابند. این شیوه برخورد با توسعه به زودی، کارایی خود را نشان داد و مدیران به آینده نگری برای دست‌یابی به اهداف توسعه ترغیب و راهنمایی شدند. اغلب سازمانهای بزرگی که این مرحله را آزموده و با ابزارهای کمّی و دقیقی چون تجزیه و تحلیل‌های روند، مدلهای رگرسیون، و برنامه‌های شبیه‌سازی به پیش‌بینی و آینده‌نگری پرداخته بودند به تنگناهای این نگرش آگاهی یافتند و در جست‌وجوی شیوه‌ای دیگر به تکاپو افتادند. آنان دریافتند که گروه‌های کارشناسی برنامه‌ریزی که پیروی از ضابطه‌هایی دقیق را دستور کار خود قرار داده بودند و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های کمی را رکن رکین سازمان می‌دانستند، چندان اثربخش نیستند و نمی‌توانند اهداف موعود را تحقق بخشند. در مرحله بعد نگاه مدیران از درون سازمان به محیط بیرونی متوجه شد و نگرشی ایستا که مبتنی بر ثابت انگاشتن محیط بود جای خود را به تفکری پویا داد. برنامه‌ریزان عوامل محیطی را در طراحی برنامه‌ها مد نظر قرار دادند و برنامه‌ها وسیع‌تر و همه جانبه‌تر و واقع‌بینانه‌تر شدند. در این مرحله، بررسی‌های سازمانی با تجزیه و تحلیل محیط و آثار آن بر سازمان آغاز می‌شدند و محیط‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگ اقلیمی و تکنیکی، و سایر سازمانها در قلمرو بررسی‌ها جایگاهی ویژه داشتند. سازمان و محیط‌های آن به صورت پدیده‌هایی در حال تحول وتغییر در نظر گرفته می‌شدند و دیگر آینده ادامه گذشته پنداشته نمی‌شد. ثبات جای خود را به تحول داده و پویایی جایگزین ایستایی شده بود. اما در این مرحله نیز مدیریت هنوز نقش واقعی خود را نیافته بود. مدیران می‌کوشیدند تا از شناخت محیط این بهره را بگیرند که چگونه خود را با آن سازگار سازند. هدف، تطبیق با محیط‌ها و شرایط بیرونی و درونی سازمان بود و سازگاری آگاهانه نقطه قوت اصلی این تفکر برنامه‌ریزی به شمار می‌آمد. این تفکر برای پیش‌برد و رشد مؤسسات کافی به نظر نمی‌رسید و دگرگونی اساسی در این نحوه اندیشه ضرورت تام داشت. در مرحله آخر، که شکوفایی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است، مدیران کارآفرین با تکیه بر توانایی‌های ابداع و ابتکار و خلاقیت و با پیش‌نگری به آینده‌سازی می‌پردازند. مدیران موفق عصر ما مدیرانی هستند که نه تنها باید بتوانند آینده را حدس بزنند و پیش‌بینی‌هایی دقیق در مورد آن به عمل آورند، بلکه باید قادر باشند تا آینده را بسازند، سناریوی آن را طراحی کنند و خود را برای استقبال از وقایعی که خود ساخته‌اند آماده سازند، مدیریت خلاق و آفریننده مدیریتی است که به آینده شکل می‌دهد و آن را بر طبق خواست‌ها، علائق و امکانات خود می‌سازد. نیازهای تازه در

محیط می‌آفرینـد تا بتوانـد با کالاهای خود بـدانها پاسـخ گویـد و انتظارات جدیـد خلق می‌کنـد تا با خدمات خود جواب‌گوی آنها باشـد. برای توسـعه، چنیـن نگرشـی در مـدیریت و برنـامه‌ریزی ضـروری اسـت. در این مرحله از نقـاط قـوت، مراحـل قبلی اسـتفاده می‌شونـد، اما به آنها بسـنده نمی‌شود. برنامه‌ریزیهای کوتاه مـدت و آینده‌نگر و برون‌نگر برای درک محیط و سازمان مورد اسـتفاده قرار می‌گیرنـد، ولی فراتر از آنهـا محیـط ساخته می‌شود و سازمان به محیطی که خود ساخته است، پاسـخ می‌گویـد. در این نگرش، گروه‌های برنامه‌ریزی کمّی جای خود را به گروه‌های خلاق تحقیق و توسـعه می‌دهنـد و مدیران کارآفرین، خلاق و مبدع جایگزین مدیران منضـبط قبلی می‌شوند. این مدیران خود را در چارچوبهای غیرقابل انعطاف اسیر نکرده‌اند، آنان به آینده چشم نمی‌دوزند تا آنچه را که به وجود آمده است پذیرا شوند و استقبال کنند، بلکه آنان آینده را می‌سازند و با شکیبایی منتظر وقوع حوادثی می‌شوند که سـاخته تلاشـهای ذهنی، خلاقیتهـای فکری، و فعالیتهـای عینی آنـان است. از دیـدگاه تفکر سیسـتمی نیز می‌توانیم آینـده سـازی کارآفرینـان را تحلیـل کنیم. در الگوی سیسـتمی اگر درون‌دادهـای سیسـتمو به تبع آن برون‌دادهای سیسـتم نیز تغییر کننـد مـدیریتی اثربخش در سازمان رخ نـداده است، سازمان در این حالت همچون کانال گـذری است که مسائل محیط را از یک سو دریافت و از سوی دیگر به مشتریـان و ارباب رجوع خود منتقل می‌سازد. مـدیریت انفعالی در این وضـعیت هیـچ‌گونه احاطه‌ای بر محیط نـدارد و کاملاًـ تسـلیم آن است. مثلاً اگر نایابی یا گرانی مواد اولیه موجب کاهش تولیـد یا گرانی فراورده‌ها شود، مـدیریت نقشـی فعال ایفا نکرده است. در حـالی که مـدیریت کـارآفرین، نایابی و گرانی را با ابـداعات و ابتکارات در فناوری تولیـد، جایگزینی مواد اولیه، و سایر تدابیر خلاق بی‌اثر یا کم‌اثر می‌سازد و حتی از آنها برای پیشبرد اهداف سازمان نیز بهره می‌گیرد. مدیر کارآفرین تسـلیم محیط نیست، بلکه بر محیـط تسلط دارد و از آن برای منافع و مصالـح سازمان اسـتفاده می‌کنـد. ضـمیمه ۱۶ مشـکلات و تنگناهای نظام اداری جهـان سوم تقلیـدی بودن ساختارهـای سازمانی، تشـکیلات و مـدیریت یکی از خصوصـیات نظام اداری جهان سوم، تقلیـدی بودن ساختارهای اداری آن است که موجد مشکلاتی بسیار است. الگوی اولیهٔ سازمانها در کشورهای مذکور، تقلیدی از کشورهای پیشـرفته صـنعتی است و خود دارای ساختاری اصیل برای سازمانها و مدیریت جامعه نیستند. همه این کشورها حتی آنهایی که تحت سلطه و اسـتعمار نبوده‌انـد، تلاش کرده‌انـد تا به نوعی ساختارهای بیگانه را در نظام اداری خود به کار گیرنـد. کشورهای مـذکور با ساختاری عاریتی به استقبال توسعه رفته‌اند و این گونه اندیشیده‌اند که اگر غرب توانسته است با چنین الگویی پیشرفت کند آنان نیز به مدد این ساختارها شاهد رشد و توسعه خواهند بود. کشورهای تحت سلطه استعمارگران نیز پس از استقلال در ایجاد یک ساختار اصیل برای خویشتن نکوشیده‌اند و همان ساختارهای قبلی را بدون هیچ‌گونه تغییر بنیادین به کار گرفتند. آنان حتی رفتارهای اداری را نیز تقلید کردند. بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری در مقام مقایسه میزان اثربخشی و بازدهی نظام اداری جهان سوم نسبت به سـایر کشورهـای پیشـرفته در سـطح نـازلی و ایـن امر، یکی از مشـکلات مبتلاـ بـه تمـامی کشورهـای مـذکور اسـت. شایـد یکی از عمـده‌ترین علتهای این مسـئله همان تقلیـدی بودن نظام اداری باشد، نظامی که فاقد اصالت برای جامعه است و با اجزای مختلف آن همخوانی نـدارد مسلماً نخواهـد توانست در تحقق اهـداف خود مؤثر و کارامـد باشـد. یکی دیگر از علـل بـازدهی کم، نارسـایی و ضعف تخصصی در این گونه ممالک است. نیروی انسانی متخصص بسیار کم است و از نیروی تخصصی موجود نیز به درستی و در جـای خود اسـتفاده نمی‌شود. بیکـاری مزمن و کم کـاری در ادارات دولتی بسـیار دیـده می‌شود، و تورم پرسـنل در رده‌هـای پایینی سازمان و مشاغلی چون خـدمتگزار، نامه‌رسان، کارمند ساده، و امثال آنها کاملاً محسوس است. کمبود کادر متخصـص در رده‌های بالـای سازمـان ناشـی از ضـعف سیسـتم آموزش عالی است که قادر نیست پاسـخگوی نیازهای جامعه در حال رشـد باشـد. زیرا اول اینکه دانشـگاه‌ها از جهت رشـته‌های درسـی متنـاسب بـا نوع نیازهـای جامعه برنامه‌ریزی نشده‌انـد؛ دوم اینکه مطالب مطرح شـده در دانشـگاه‌ها با آنچه عملاً در سازمانها انجام می‌گیرد بسـیار متفاوت‌انـد؛ سوم، روحیه کسب مـدرک در دانشـگاه‌ها غالب‌تر از روحیه کسب دانش است؛ چهارم، جایگزینی و انتصاب افراد در سازمانها کمتر بر اساس رشته‌های تحصیلی و تخصص‌های آنان، و بیشتر بر

اساس روابط انجام می‌پذیرد. فقدان انگیزش کافی برای کارکنان دولتی و عدم جذابیت سازمانهای اداری نیز از زمره عللی هستند که موجب بازدهی کم نظام اداری جهان سوم می‌شوند. کارکنان غالباً انگیزه و علاقه‌ای به کار ندارند و به علت نبودن سیستم‌های مؤثر ارزشیابی، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، و همچنین وجود این تلقی که سازمان دولتی محلی برای امرار معاش و گذراندن زندگی است، کم کاری و بیکاری نیروها رایج، و نهایتاً بازدهی در حدی نازل است. جایگزینی هدفهای فردی به جای اهداف عمومی در اغلب سازمانهای اداری جهان سوم مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود هستند و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به اهداف شخصی‌شان بهره می‌گیرند. حفظ مقام و شغل از عمده‌ترین مسائل هر مدیر است و او در ارتباطات و فعالیتهایش بیش‌ترین تلاش را در تحقق این هدف دارد و از نظر وی مسائل سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار دارند. وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، و نظارت جنبه صوری دارند و اهتمام، در حفظ مسند مدیریت است. امور سازمانی جنبه سیاسی پیدا کرده‌اند و کمتر به مسائل فنی توجه می‌شود. جابه‌جایی هدفهای فردی و سازمانی مدیران، گاهی به صورت احساس مالکیت بر سازمان و مشاغل آن نیز تظاهر می‌کند، بدین ترتیب که مدیران فکر می‌کنند مشاغل و منابع سازمان جزء مایملك آنهاست و با نظر و سلیقه، و قضاوت شخصی آنها قابل تقسیم و توزیع است. بهره‌گیری از سازمانهای اداری برای مقاصد سیاسی و استفاده از آنها به عنوان سکوی پرتاب به مشاغل بالاتر نیز عارضه‌ای دیگر از جابه‌جایی هدفهاست. نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی در نظام شایستگی، هدف آن است که شایسته‌ترین افراد به خدمت سازمان درآیند و طبق ضوابط و مقررات موجود در سازمان بر اساس شایستگی و صلاحیت دقیقاً ارزیابی شوند و در صورت استحقاق، ترفیع و ارتقا یابند. اما در نظام ناشایستگی، سازمانها در انتصاب و ارتقا پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات با نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان، و روابط شخصی اساس استخدام قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی مدیریت نیروی انسانی در سازمان تابع سلیقه‌های فردی است و از حاکمیت ضابطه‌ها خبری نیست. در این نظام اگر هم بر اجرای مقررات استخدامی تأکید شود، سعی در اجرای ظاهری مقررات شده و به وسیله اعلاو شرایط احراز خاص (که تنها در مورد افرادی معین صدق می‌کند)، عدم اطلاع عام و به موقعِ فرصت‌های استخدامی برای همگان، اعمال نظر در مصاحبه‌ها، و آزمونها نظرات شخصی در استخدام مؤثر واقع می‌شوند. گذشته از این حتی در مواردی که تمایل واقعی به اجرای نظام شایستگی است، به علت نداشتن ابزارهای آزمون و سنجش مانند تستهای استاندارد شده یا آزمونهای معتبر روانشناسی و علاقه‌سنجی، کار استخدام به درستی انجام نمی‌گیرد و نظام شایستگی تحقق نمی‌یابد. نکته دیگری که در این زمینه قابل ذکر است نقش مدارك تحصیلی در استخدام‌هاست؛ در کشورهای جهان سوم، مدرک تحصیلی به عنوان پروانه‌ای برای ورود به خدمات دولتی تلقی می‌شود و با توجه به اینکه در این کشورها غالباً امکانات تحصیلی برای همگان فراهم نیست و تنها افراد متمکن و ساکن شهرهای بزرگ قادرند به تحصیلات عالی بپردازند، این رویه خود مانعی برای جذب افراد شایسته به سازمانها می‌شود و در کار تحقق نظام شایستگی مانع می‌آفریند. فساد اداری یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم، فساد اداری یا نادرستی در انجام امور اداری است. فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظیفه اطلاق کرده‌اند، اما به طور کلی هرگونه استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی نوعی فساد به شمار می‌آید. به هر تعبیر فساد مسئله‌ای نیست که خاص کشورهای جهان سوم باشد و در کشورهای راقیه نیز به گونه‌ای مختلف مشاهده می‌شود. فرهنگ سخنگویی به جای عمل در جهان سوم در مورد مسائل، بیشتر سخن گفته می‌شود تا عمل. در مورد آرمانها و ایده‌آل‌ها سخن بسیار رانده می‌شود، اما از عمل خبری نیست، برنامه‌های جامع و کامل طراحی می‌شوند که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسند. و قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند که از آغاز مشخص است هیچ‌گاه به اجرا در نخواهند آمد. در چنین فضایی، در سازمانهای اداری نیز فرهنگ سخنگویی جانشین عمل و اقدام، و سخن بسیار و عمل اندك می‌شود. مدیریت به حرافی و لفاظی اطلاق می‌شود و در راه تحقق هدفها چندان التفاتی به فعالیت و تلاش نمی‌شود، و مآلاً نظام اداری به صورتی گزافه‌گو، بی‌تحرك و عاطل درمی‌آید. مهار

گسیختگی بوروکراسی یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم، مهار گسیختگی بوروکراسی‌ها و انباشت بی‌حد قدرت در آنهاست. بوروکراسی‌ها نیروها و منابع و امکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص داده و به صورت واحدهایی نیرومند و انحصارطلب در جامعه سر می‌افرازند. این سازمانهای غول‌آسا با به کارگیری تخصص‌های فنی، با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، با اتکا به هدفهای ضروری و حیاتی خود، و با بهره‌گیری از اهرم‌های سیاسی به قدرت نمایی می‌پردازند و بدین ترتیب سازمانهایی که باید در خدمت جامعه باشند، به صورت مخدومی جبار درمی‌آیند و جامعه را به خدمت خود می‌گیرند. در جهان سوم قدرتی که بتواند بوروکراسی‌ها را کنترل کند و در مواردی لزوم مهار آنها را در دست گیرد غالباً وجود ندارد و در این خلاءِ قدرت حاکمه است که بوروکراسی‌ها صاحب نفوذی بیش از حد می‌شوند، پا از محدوده فعالیتها و اختیارات خود فراتر می‌گذارند، و از حالت خادم به صورت مخدوم درمی‌آیند و نظام اداری را بیمار می‌کنند. تشکل‌های غیر رسمی در سازمان فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها، علائق، و صمیمیتهای مفرط است و این امر در ایجاد تشکل‌های درون سازمانی غیر رسمی تأثیر بسیار داشته است. در نظام اداری جهان سوم، ارتباطات غیر رسمی که بین گروه‌های مختلف در سازمان‌ها شکل گرفته‌اند، در بیشتر اوقات به صورت عاملی بازدارنده در آمده و سد راه تحقق اهداف رسمی سازمان شده‌اند. هم مذهب بودن، همزبان بودن، همشهری بودن، هم مسلک بودن... باعث شده است که افراد و اعضای سازمانها جایگاه‌های رسمی خود را فراموش و در قالبهای غیر رسمی با هم ارتباط برقرار کنند و سازمانی پیش‌بینی نشده و متمایز با سازمان رسمی به وجود آورند. روحیه تقدیرگرایی یکی از ویژگیهای فرهنگی برخی ملل در جهان سوم تقدیرگرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است که روحیه‌ای انفعالی است و در راه انجام وظایف مختلف مدیریت مشکل ایجاد می‌کند. به عنوان مثال کسی که معتقد است سرنوشت انسان هرچه باشد همان رخ خواهد داد، لزومی به تحرك و تلاش نمی‌بیند و با حالتی رخوت‌زده در انتظار وقوع حوادث می‌ماند، چنین فردی سعی در ایجاد تحول و تغییر، بهبود و اصلاح، و توسعه و پیشرفت ندارد و برنامه‌ریزی را کاری عبث و بی‌فایده می‌پندارد، زیرا هرآنچه باید بشود خواهد شد و با برنامه‌ریزی نمی‌توانیم آینده را دگرگون سازیم. با چنین تلقی از آینده، انگیزه تعالی و کمال‌طلبی نیز دچار وقفه و رکود می‌شود و افراد به وضع موجود بسنده می‌کنند و به آنچه رخ می‌دهد رضایت می‌دهند. روحیه تقدیرگرایی با چنین تظاهراتی در برخی کشورهای جهان سوم، راه پیشرفت و توفیق نظام اداری را سد کرده و تحقق اهداف توسعه ملل مذکور را با مشکل مواجه ساخته است. ضمیمه ۱۷ سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم در زمانه ما، که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست، نوعی جدید از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی با هم پیوند خورده‌اند و تشکلی جدید به وجود آورده‌اند. سازمانهای مجازی نمونه‌ای از سازمانهای آینده هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت، و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توانیم آنها را به صورت سازمان متمرکز و واحد اداره کنیم، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. در مجموعه سازمانهایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می‌دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می‌آورد و آنچه به آنها معنی می‌بخشد نوعی اتحاد و اتفاق موقت است. در تعریف دیگر، سازمان مجازی را شبکه‌ای موقت از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته‌اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان، و حتی رقباست. این واحدها به کمك فناوری اطلاعات با یکدیگر پیوند می‌خورند و قدرت می‌یابند تا از فرصت‌های جدید نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمانهای مجازی گردآوردن بهترین تخصص‌ها و تجربه‌ها، اتکای سازمانها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، نبود مرزبندی‌های سنتی و محدودیت‌های ناشی از آن، و در نهایت برخورداری از قدرت انعطاف و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی است. ادارهٔ مجازی سازمانهای چندی در دههٔ اخیر به حذف بسیاری از ادارات و دفاتر خود پرداخته‌اند. به باور آنان کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آنجا برود. آنان با موفقیت فناوری را جایگزین ادارات کرده‌اند. کامپیوترهای کوچك و کیفی، تلفن‌های همراه و دستگاه‌های نمابر، همگی شرایط

محل کار را دگرگون کرده‌اند و ضروت آن را زیر سؤال برده‌اند. کارکنانی که از فناوری استفاده می کنند، دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرك جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند. در عمل، انعطاف پذیری، استقلال بیش‌تر در کار، و کاهش هزینه‌ها از مزایای اداره مجازی است. ادارات مجازی مزیتهای قابل توجه دارند، اما در این نوع سازماندهی کار محدودیتهایی نیز به وجود می‌آیند. فرضاً کارکنان روابط چهره به چهره با یکدیگر ندارند، خود را کم‌تر متعلق به سازمان احساس می کنند، و مدیران نیز به علت آن که کارکنان در کنارشان نیستند، احساس می کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به وجود آمدن برخی ناهماهنگی‌ها، خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی، محتمل است. سازمان مجازی از جهت لغوی، واژه مجازی از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده‌است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیش‌تر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی گفته می‌شود و در سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به اینکه از منابع بیرونی واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نام داده‌اند، سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمانهای دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد. بدین ترتیب، در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تأمین خدمات و کالا-با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. هرقدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. فرضاً سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود است و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیتهای خود را به سازمانهای بیرونی واگذار کرده است، سازمان مجازی کامل است. سازمانهای پارندی، سازمانهای شبکه‌ای، و سازمانهای بدون مرز، همه روایتهای متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند. سازمان پارندی سازمان پارندی فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می کند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابند و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیتهای رقابتی است و به علاوه خود را از امور جزئی و کم اهمیت رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیتهای اندك به کیفیت‌های بالا دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهدافی بزرگ را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پارند خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیروی کم، توسعه و گسترشی فراوان ایجاد می‌شود. از نظر زنجیره ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیتهایی کند که در شکل گیری خدمت یا کالای نهایی نقشی کوچك داشته باشند. سازمان شبکه‌ای سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدفهای استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می کنند. در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدفهای چندگانه مورد توجه سازمان‌اند. سازمان شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند بر اساس نیازهای احصا شده شکلهای مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند. در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی سبب می‌شود در مجموعه سازمانها نسبت به بهره برداری از فرصتهای موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این نوع ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آنجایی که هر یک از شرکا بهترین تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از بهترین‌ها ایجاد می‌شود. از جهت محدودیتها مدیریت سازمانهای شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آنها انجام نمی‌گیرد. سازمان بدون مرز در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد. در ساختار بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف، و هدفهای مختلف پلی زده شده است و زمینه‌ای مشترک برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمانهای مختلف و رشته‌های متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و

کارایی تحقق می‌یابـد. در سازمان بـدون مرز، اسـتعدادها و توانمندیهای اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدفهای از پیش تعیین شده پرورش می‌یابند، روحیه همکاری و همراهی تقویت، و پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بـدون مرز امکـان ایجـاد اعتمـاد میان افراد را تقلیل می‌دهـد، کار رهبری را مشـکل می‌سازد و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌کند. ضمیمه ۱۸ اعجازگران مـدیریت در سالهای اخیر اصـطلاح و عنوانی جدید در مدیریت متداول شده است که به گروهی از مـدیران، مشاوران، و اندیشـمندان مـدیریت اطلاق می‌شود که قادرنـد تحولات و دگرگونی‌های عمـده‌ای را در سازمان و مـدیریت خود ایجاد کننـد. این تحول آفرینان معجزه‌گر را به گونه‌ای توصـیف کرده‌انـد که گویی می‌تواننـد به کالبـد سازمانهای مرده، روح بدمند؛ در اندیشه‌های ایستا، پویایی ایجاد کنند والگو و اسوه برای دیگر مدیران شوند. اعجازگران، مدیریت خرد و دانش را نه تنها به دیگر مـدیران بلکه بـا امکانـات خـاص خود به تمـامی اعضـای جـامعه نیز منتقل می‌کننـد. این مـدیران، مشاوران، و نظریه‌پردازان احیـاگر که بـا اعجـاز خود سازمانهـا و بنگاه‌هـای در حـال رکود و افول را نوسازی می‌کننـد و حیات دوباره می‌بخشـند، بر نگرش و انـدیشه‌های مـدیریت نفوذ فراوان بر جای می‌گذارنـد، و نوشـته‌ها و گفته‌های آنان نقل محافل و مجامع مـدیریتی می‌شونـد، «تحول آفرینـان معجزه‌گر مـدیریت» یا «اعجازگران مـدیریت» نام گرفته‌انـد در معادل گـذاری فارسـی این اصـطلاح کوشـش شـده است تا ویژگی‌هـای اعجـازگری، روح‌بخشـی، احیـاگری، و تحول آفرینی مـد نظر قرار گیرنـد. ویژگی‌هـای نظریـات اعجـازگری مـدیریت سهولت ارتباطی در شـناخت دنیای کار نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی به مدیران کمک می‌کند تا دنیای کاری خود را بهتر بشناسـند. اول اینکه این نظریه‌ها به زبانی ساده و روشن بیان می‌شونـد تا هم مدیران و هم کارکنان بتوانند از طریق آنها با هم ارتباط برقرار کننـد؛ دوم اینکه نظریه‌های تحول آفرینی کانون توجه خود را بر کارکنان قرار داده‌اند؛ و سوم زیربنای فلسـفی این نظریه‌ها بر سرشت خوب انسانی و قابلیت تغییر و اصـلاح او اسـتوار شده است. بدین سـبب، نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی ساده و رسا، انسان گرا، انسان ساز، و نوع پرورنـد. انسان، کانون توجه کانون توجه نظریه‌های تحول آفرینی، انسان، رفتارها، شخصـیت، روحیات و انگیزه‌هـای اوست. از این جهت نظریه‌هـای اعجـازگری و تحول آفرینی بـا نظریه‌هـای سازمـانی که بیشتر بر ساختار، محیط کلان سـازی، و فناوری نظر دارنـد، متفاوت هسـتند. این نظریه‌ها با لحاظ کردن مسائل ساختاری و اصـلاحات سازمانی، می‌کوشـند تا راه حلهای انسانی و رفتاری برای قضایا پیدا کنند. مشاوران موفق سازمانی کسانی هستند که با دیدی جامعه شناسانه مسائل را بررسی، و برای آنها راه حلهای روان شـناسانه ارائه کننـد زیرا نهایتاً انسانها و اعضای سازمان هسـتند که بایـد تغییرات و تحولات لازم را تحقق بخشـند. بنـابراین توجه محوری به انسـان در نظریه‌هـای اعجـازگری و تحول آفرینی رکنی عمـده محسوب می‌شود ضـمن آنکه این توجه مـانع پرداختن به ابعـاد کلان سازمانی نمی‌شود. در نظریه‌های اعجازگریو تحول آفرینی مـدیریت آموزش و انگیزش به همراه هم مورد توجه هسـتند. انسانهـا بسـیاری از موضوعـات و مطالب را به خوبی می‌داننـد اما انگیزه و تمایلی به کاربرد آنها ندارنـد و به تدریج آنها را فراموش می‌کنند. در نظریه‌های تحول آفرینی به انگیزش و یادگیری به صورت دو روی یک سکه نگریسته می‌شود و انسان یادگیرنده زمانی برای سازمان مفید واقع می‌شود که انگیزه به کارگیری دانش خود را در سازمان دارا باشد. سـرشت سازگار شونـده و رشـد یابنـده انسـانی انسـان موجودی است که خود را بـا محیطش سازگـار می‌کنـد و می‌توانیم رفتارهـای او را به گونه‌ای دلخواه جهت دهیم و اصـلاح کنیم. انسان موجودی تربیت پذیر است و در نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی، سعی بر آن است که رفتارهـای مطلوب در او ایجـاد شود. نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی با نوعی خوش‌بینی انسان دوسـتانه که مبتنی بر اعتقاد فطرت نیکوی آدمی است شـکل گرفته‌انـد و شایـد از این جهت بتوانیم آنها را آرمانی و ایـده‌آلی بنامیم. دیدگاه مشترک مدیران و کارکنان در نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی به یک دیدگاه مشترک می‌رسند. موضوع تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیرباز موضوع اصـلی بحث مـدیریت‌ها و دغـدغه ذهنی آنها بوده است. طرح‌های کارانه که ضـمن آن درامـد کارکنان با میزان تولید آنان همبسـته می‌شد، سـهیم شدن در مالکیت و سود، مشارکت دادن افراد سازمان در تصمیم‌گیریها، و دیگر شیوه‌های روابط انسانی همه

در پی ایجاد هدف و منظری مشترک میان مدیران سازمان و کارکنان بوده‌اند. در نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی همین هدف دنبال می‌شود و اعجازگران کسانی هستند که قادرند هدفهای افراد خود را با هدفهای سازمان یکی سازند و این هنر اصلی اعجازگری و تحول آفرینی است. کاربردی بودن نظریه‌های اعجازگری و تحول آفرینی کاربردی هستند و به جنبه‌های عملی زندگی سازمانی توجه دارند. توفیق تحول آفرینان اعجازگر به طور عملی در گرو اقدامات آنان در سازمان و جامعه است و آثار مثبت این اقدامات به نظریه‌های تحول آفرینی ارزش و اهمیت می‌بخشد. از جهت اجتماعی و فرهنگی نیز این وجه عملی بودن، وجهی مثبت است زیرا مردم و استفاده کنندگان از خدمات یا فراورده‌های سازمان به طور عملی نتایج مدیریت را احساس می‌کنند و نسبت به آن واکنشی مثبت بروز می‌دهند. ضمیمه ۱۹ دیدگاه‌های پست مدرنسیم در مدیریت در عصر حاضر، ظهور پست مدرنیسم یا فرانوین‌گرایی، چالشی مهم است که دنیای علمی مدرن را شدیداً تحت تأثیر قرار داده و اغلب پیش‌فرضهایی را که افکار و اندیشه‌های علمی مدرن را شکل داده‌اند، زیر سؤال برده است. پیش‌فرضهای مدرنیسم در مورد ارزشها،جهان، دولت، جامعه، نهادهای اجتماعی، سازمانها، و افراد انسانی همه از دیدگاه پست مدرنیسم دستخوش تردیدهای اساسی‌اند و باید در پی جایگزین ساختن اصولی تازه برای تحلیل مسائل بود. ویژگی‌های مدرنیسم والر پست مدرنیسم را مکتبی قلمداد می‌کند که چهار رکن اصلی مدرنیسم را زیر سؤال برده است. این چهار رکن عبارتند از: ۱. زبان و کلمات، ایده‌ها و نظرات، و اشیا دارای موجودیت مستقل و متمایز برای خود هستند. ۲. دنیای واقعی دنیایی است که جدای از نگاه ما به آن و روشی که آن را توصیف می‌کنیم، به عنوان یک واقعیت با ماهیتی مستقل وجود دارد. ۳. طبیعت و آثار آن، در مقابل فرهنگ از اولویتی بالاتر برخوردارند. ۴. فرد در تحلیلهای علمی دارای اولویتی بالاتر نسبت به جامعه است. گرگن نویسنده‌ای دیگر است که سه ویژگی عمده را در مدرنیسم مطرح می‌کند و بر اساس نقد آنها به توصیف مکتب پست مدرنیسم می‌پردازد. نخستین ویژگی مدرنیسم، نگاه این مکتب به انسان است. در مدرنیسم مدل انسان عقلایی است و تعقل‌گرایی اصلی بنیادی به شمار می‌آید. بدین معنی که فرد در انتخابها و اعمالش همواره با ترازوی عقل مسائل را می‌سنجد و آنچه را که مطلوب است انتخاب می‌کند. دومین ویژگی مدرنیسم تأکید بر آزمایش، تجربه و مشاهده است. قدرت استدلال به همراه آزمایش و مشاهده به انسان امکان می‌دهد به راه حلهای مؤثر برای مسائل اطراف خود دست یابد. مکتب پوزیتیویسم منطقی و تجربه گرایی، حاصل این خصوصیت مدرنیسم به شمار می‌آیند. در مکاتب رفتاری نیز تجربه و آزمایش اساس نتیجه‌گیری قرار دارد و اثرات تجربه‌گرایی مدرنیسم در این مکتب نیز قابل مشاهده‌اند. در چنین فضایی وظیفه محقق یافتن متغیرهای اصلی در هر موضوع تحقیقی، یافتن معیارهای استاندارد، و یافتن روابط علت و معلولی بین متغیرهاست. سومین ویژگی مدرنیسم موضوع زبان و تأکید بر قدرت انتقال مفاهیم به وسیله آن است. در مدرنیسم انسان می‌تواند به درستی تمامی حالات و شرایط اطراف خود را مشاهده، ارزیابی، و بررسی کند و نتایج حاصله را به کمک زبان بیان دارد. بر اساس این پیش‌فرض که بدیهی انگاشته می‌شود، مشکلی در انتقال مفاهیم به وسیله زبان وجود ندارد و می‌توانیم با اطمینان بر زبان متکی باشیم و آن را یک وسیله قابل اعتماد ارتباطی بدانیم. پست مدرنیسم، استمرار مدرنیسم نقد شده در چگونگی پیدایش نهضت پست مدرنیسم، اغلب نویسندگان معتقدند که این مکتب مستقل از مکاتب قبلی تأسیس نشده، بلکه در بستر مدرنیسم و با برشمردن ضعفهای مدرنیسم در تحلیل مسائل بوده که این مکتب شکل گرفته است. ضمن آنکه مشکل خواهد بود که بپذیریم مکتب پست مدرنیسم بدون هیچ‌گونه ارتباط با مکاتب پیشین و در یک گسست کامل از آنها ایجاد شده است. نگاهی دقیق‌تر به مدرنیسم و پست مدرنیسم تعقل‌گرایی، ادعایی اثبات نشده در مدرنیسم اعتقاد به تعقل‌گرایی اصل محسوب می‌شود و کلیه نظریات بر مبنای آن استوار می‌شوند. این ادعایی است که پست مدرنیسم آن را نمی‌پذیرد و موارد بسیاری را شاهد می‌آورد که عمل آدمی با عقلا-یی بودن تطبیق نمی‌کند. در این میان نقش زبان نیز حائز اهمیت است، بدین معنی که عمل عقلایی فرد و بیان آن به وسیله دستگاه خارج از حیطه اختیار وی، یعنی زبان قرار دادی، انجام می‌گیرد و لزوماً بیان گر اندیشه‌های او نیست. به عبارت دیگر زبان

خصوصـی وجود نـدارد و همه بایـد از یـک نظـام از پیش تعیین شـده تبعیت کننـد و خود را مقیـد به اسـتفاده از آن بداننـد. به زعم مدرنیسم‌ها عقلایی بودن عمل انسان بر اساس قوانین بازی و قرار دادهای سازمان تحقق می‌یابد و ضرورتاً اراده، اندیشه، و تعقل وی به طـور مسـتقل ملاـک تعیین عقلاـیی بـودن رفتـار او محسوب نمی‌شود. زبـان و ناتوانی‌هـای آن از آنجـایی که از دیـدگاه پسـت مـدرنیسم زبـان زاییـده فراینـدهای فرهنگی جوامع اسـت و نشـان دهنـده انـدیشه‌های درونی افراد نیست، نمی‌تـوانیم به کمـک آن، مشاهـدات و تفکرات را به طور واقعی انتقـال دهیم. آنچه در کتب و متون علمی منعکس می‌شود، انعکاسـی از مشاهـدات واقعی ما نیسـت، بلکـه بیـان مقیـد به زبـانی است که در فرهنـگ جـامعه مـورد نظر سـاخته و پرداخته شـده است. پست مـدرنیسم و روشـهای تحقیق به زعم پست مدرنیست‌ها، روشهای کمی و عقلایی برای تولید اطلاعات به کار می‌روند، اما برای تحلیل و تفسیر آنها قطعاً باید باورها، اعتقادها، و فرهنگ مورد بررسـی را مد نظر قرار داد. بدین ترتیب دیگر نمی‌توانیم روش‌شناسی تحقیق را ملاک صحت تحقیقـات به شـمار آوریم. البته بایـد به خـاطر داشته باشـیم که پست مـدرنیسم به کاربرد روشـهای تجربی در فراینـدهای کاربردی ایرادی نمی‌گیرد. موضوعـاتی ماننـد سیسـتم‌های اطلاعـاتی، کنترل کیفیت، و ماننـد این ها می‌تواننـد با شـیوه‌های مـدرنیسم صورت گیرند و اشـکالی مهم به آنها وارد نباشد. بولدینگ نیز در سالهای پیش، زمانی که سـطوح سیسـتم‌ها را مورد بررسـی قرار می‌داد بر این نکته اشاره داشت که روشـهای تحقیق متداول در سـطوح ساده قابلیت اسـتفاده دارند و برای سـطوح عالی‌تر مانند سـطح انسان و جـامعه نبایـد از این شـیوها بهره گرفت، زیرا نتایـج حاصـل از آنها به علت عـدم تناسب موضوع و روش، مورد سؤال‌انـد. به هر حال پست مـدرنیست‌ها، رفتارهـا و عملکردهـا را در متن جـامعه و بـا در نظر داشـتن روابط فرهنگی و اجتماعی و برای هر فرد به صورت یـک موجودیت یگـانه، قابل تحقیق می‌داننـد و از کلی‌گرایی و ارائه یک شـیوه واحـد برای موارد متنوع و متعـدد اجتناب می‌کننـد. کوشـش‌هایی که به وسیله مکتب پدیدارشناسـی صورت گرفته‌انـد حـاوی نکاتی در مورد عملی ساختن روشـهای تحقیق مورد نظر پست مـدرنیست‌ها هسـتند. مـدرنیست‌ها قائـل به خنثـا بودن ارزشـها در فراینـد تحقیق‌انـد، در حالی که با توجه به روابط فرهنگی و اجتماعی، ارزشـها در تحقیق نقشـی عمـده ایفا می‌کننـد و بایـد آنها را به عنوان عوامل تعیین کننده در نتایج تحقیق به شـمار آورد. فرضـاً ارزشـهای مختـار داشـتن انسان یا اصالت فرد بر مفهوم‌سازی رفتارهای انسان در سازمان اثر می‌گـذارد و در روش تحقیق باید این اثرات مورد توجه باشـند. در مقابـل، اعتمـاد و بـاور به تقـدیرگرایی و تفکر جبری نیز بر نگـاه به رفتارهـای انسان در سازمان اثر می‌گـذارد و بـدون در نظر داشـتن این ارزشـها، تحقیق کامل نخواهد بود. بنابراین خنثا دانسـتن روشـهای تحقیق از نظر ارزشـی قابل پـذیرش، و این ادعای مدرنیست‌ها چندان قابل دفاع نیست. روشـهای تحقیق با ارزشـها درگیرند و باید آنها را در تحقیق لحاظ کرد. ساختارهـا در پست مـدرنیسم پست مـدرنیست‌ها به نـوعی فراساختـارگرا نیز هسـتند و در پی یـافتن ساختارهـایی هسـتند که بتـوانند جـایگزین ساختارهـای ثـابت و دیوان سالاـر بـا سلسله مراتب، و کنترل‌هـای عقلاـیی بشونـد. با تغییرات و تحولات سـریع محیط، به سـادگی می‌توانیم دریـابیم که ساختارهـای متـداول مـدرنیست‌ها پاسـخگوی نیازهای امروزه نیسـتند و از ساختارهای یکسان و ثابت برای همه موارد نمی‌توانیم بهره ببریم. روایت‌های کلی و نظریه‌های فراگیر که در تمامی شـرایط کارامدی داشـته باشـند، اعتبار خود را از دست داده‌انـد و نظریه‌های خاص جایگزین آنها شده‌انـد که با موارد خاص تطبیق می‌کننـد. کلگ معتقد است که در مطالعات سازمانی پست مـدرن به جای بوروکراسـی‌های ساختار یافته، که در آنها تقسـیم کار و تخصـص‌گرایی دقیق انجام شـده است و همه عوامـل اسـتاندارد بوده و از قبـل تعیین شده‌انـد، سازمانهـای بـدون ساختـار و بـدون تقسـیم کار قرار دارنـد. کوپر و بورل معتقـدند تحلیل‌های پست مـدرن به جای تبعیت از یک ساختار سازمانی خاص بایـد به سازماندهی هر ساختار مطابق شـرایط خاص آن اقدام کنند. ساختارهای سازمانی در یک رابطه گفتمانی دائم با محیط، خود را تغییر می‌دهند و نمی‌توانیم برای آنها ساختاری ثابت تصور کنیم. ساختاری که ادعای برتری نسبت به ساختارهای دیگر داشـته باشد، در تفکر پست مدرن جایی ندارد. به طور کلی تحلیل‌های پست مـدرنیسم بر« انعکاس تعاملات دنیای واقعی در نظریه پردازی»، « تفاوت و گوناگونی» و رد «یک نظریه واحـد» دور می‌زنند و

تصور یک سازمان ایده‌آل تصوری باطل و غیرقابل قبول در مدیریت به شمار می‌آید. ضمیمه ۲۱ مدیریت دانش تعریف مدیریت دانش در این جا به برخی از تعاریف مدیریت دانش اشاره می‌شود: توربان مدیریت دانش را خلق و ذخیره دانش، و توزیع آن به گونه‌ای می‌داند که بهره‌برداری از آن در سازمان امکان‌پذیر شود. بارون مدیریت دانش را یک رویکرد نظام‌یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده، و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می کند. به زعم هندلی، مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت‌ها، و فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد، و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می‌سازد. کوزمین مدیریت دانش رافرایند جذب و اخذ دانش به وسیله متخصصان، کارشناسان، و افراد حرفه‌ای در سازمان می‌داند که نتایج آن موجب می‌شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار، و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را در برابر ما به ازای مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش، عرصه‌ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می کنند، و حالت مطلوب، زمانی به وجود می‌آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی، و به کار گرفته شود. تیلور مدیریت دانش را حرکت و جنبشی می‌داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت. ماسی مدیریت دانش را فرایند منظم یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش، و ارائه اطلاعات به گونه‌ای می‌داند که موجب بهبود و افزایش درک اعضای سازمان و تقویت حافظه سازمانی شود و کمک کند تا سازمان از تجربیات خود به طور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند. مدیریت دانش، سیستمی شامل جمع آوری، نگهداری، و مستندسازی داده‌ها، اطلاعات، و تجربه‌هاست که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می‌شوند. نقش محوری انسان در خلق دانش نکته قابل بحث دیگر در مورد دانش، نقش انسان در دانش‌آفرینی است. با وجود تحولات و توسعه شتابنده‌ای که در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی انجام شده‌اند، هنوز نقش انسان به عنوان اصلی‌ترین عامل در کشف دانش مطرح است. دانش در اذهان انسانی خلق می‌شود و بدون آنکه کسی از نحوه خلق آن آگاهی داشته باشد به وجود می‌آید. دانش با ذهن انسانها کسب می‌شود و انتقال پیدا می کند و اشاعه می‌یابد، و در نهایت توسط انسانهایی که آن را پذیرفته‌اند به کار گرفته می‌شود. به طوری که ملاحظه می‌شود دانش با انسان آمیخته شده و دانشی که از آن بحث می کنیم، دانش انسانی است. اگر ثبت و ضبط، دریافت و کاربرد دانش را اقداماتی سخت در مدیریت دانش بدانیم، خلق و انتقال دانش اقداماتی نرم محسوب می‌شوند؛ در اولی ماشین و سخت‌افزار کمک کننده‌اند و در دومی انسان و ذهن او فعال و مؤثرند. بدین ترتیب برای تولید دانش باید مجموعه‌های انسانی را سازماندهی کنیم و دانشگاه‌ها و گروه‌های علمی را، که جایگاه و پایگاه عالمان و دانش‌پژوهان دانش‌آفرین هستند، در کانون توجه قرار دهیم و این هدف به بهترین وجه از طریق شبکه‌ای کردن روابط گروه‌های تخصصی با هم و با ترکیب و تلفیق مجازی گروه‌های همسان از دانشگاه‌ها و مراکز علمی مختلف تحقق می‌یابد. با شبکه‌های دانش‌آفرین به منبعی سیال از دانش دست‌می‌یابیم که موجبات توسعه کشور را فراهم می کند. مدیریت مؤثر دانش در قالب ساختارهای شبکه‌ای در شبکه‌های دانشی اعضا در محیط‌های جغرافیایی و اقلیمی بعید به یاری فناوری‌های ارتباطی به هم نزدیک می‌شوند و اطلاعات از اقصی نقاط به درون شبکه راه می‌یابند. شبکه‌ها در شکلی واقعی و مجازی، اعضا را به هم پیوند می دهند و بستری مناسب و مستعدِ تولید علم ایجاد می‌کنند. مدیریت دانش در شبکه‌ها مبتنی بر همکاری و مشارکت است و مهارت‌های کار گروهی و جمعی را می‌طلبد و همان‌گونه که گفته شد، بنیان آن بر اعتقاد به برابری و همسانی و اجتناب از برتری جویی و سلطه علمی است. خلق دانش همانگونه که اشاره شد، مدیریت دانش عنصر حیاتی خود را از خلق دانش حاصل می‌کند و مدیریت دانش نباید صرفاً به مراحلی مانند کسب، حفظ، و کاربرد دانش بپردازد. مدیریت مؤثر دانش مدیریتی است که با به کارگیری ساختارها و فرایندهای مناسب امکان دانش‌آفرینی را فراهم سازد. مارکوس و سایمون مدیریت دانش را قدرت سازمان در جذب، حمایت و توسعه شایستگی‌ها و تدارک دیدن بستری ذهنی و فکری، و ساختاری مناسب می‌دانند که در آنها دانش نشو و نما پیدا کند. به

اعتقاد آنان مدیریت دانش در سازمانی رشد می‌یابد که: ۱. ذهنیت‌ها معطوف به توسعه، پشتیبانی، و کاربرد دانش باشند. ۲. یادگیرندگی خصلت ذاتی و دائمی سازمان باشد. ۳. سازمان به صورت یک کل در ذهن اعضای آن منسجم باشد. ۴. فرهنگ نوآوری و ابداع، فرهنگ غالب سازمان باشد. ۵. به انسانها به عنوان خالقان ایده و اندیشه ارج نهاده شود. ۶. شایستگی، اساس تصمیم‌گیری‌ها در سازمان باشد. الگوی چهار مرحله‌ای خلق دانش برای خلق و ایجاد دانش نظریات مختلفی ارائه شدند که بارزترین آنها الگوی چهار مرحله‌ای نوناکا و همکاران اوست. آنان در مدل خود دانش را به دو نوع دانش صریح و نهفته تقسیم کرده‌اند. دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها لغات و کلمات به سادگی قابل بیان و انتقال باشد، در حالی که دانش نهفته، بصیرت‌ها، ذهنیات، و دانش نامدونی است که به سادگی قابل انتقال و ارائه نیست. در مرحله اول، دانش درونی و نهفته افراد طی فرایند جامعه‌پذیری به هم انتقال می‌یابد و اولین و مهمترین گام در خلق دانش، که مفاهمه است، برداشته می‌شود. در مرحله دوم که آن را ظهور خارجی و عینی دانش نام نهاده‌اند، دانش درونی منتقله در مرحله پیشین، به صورت دانشی عینی و قابل انتقال در می‌آید. دانش نهفته مدون می‌شود و به شکلی که قابل تجربه همگانی است، در می‌آید. دانش نهفته و ذهنی و انتزاعی به دانشی صریح و عینی و ملموس تبدیل می‌شود. در مرحله سوم که مرحله ترکیب و تلفیق نام‌گذاری شده است، دانش صریح و بیرونی مرحله قبل به دانشی پیچیده‌تر و کامل‌تر تبدیل می‌شود. در واقع با تلفیق دانشهای متنوع و مختلف، دانشی ترکیبی و کامل حاصل می‌شود. دانش‌های صریحی که در بخش‌های مختلف سازمان حاصل شده‌اند، ویرایش می‌شوند، به هم پیوند می‌خورند، کامل می‌شوند، و به صورتی سیستمی در می‌آیند. در این مرحله است که دانش ایجاد می‌شود. مرحله چهارم مدل درونی سازی دانش نام گرفته است که ضمن آن، دانش صریح و بیرونی و کامل و جدید، که حاصل ترکیب و تلفیق نظرات جمعی است، به دانش نهفته در درون افراد تبدیل می‌شود. افراد سازمان یا اعضای گروه‌های تخصصی که در جریان دانش جدید قرار گرفته‌اند، آن را درونی می‌سازند و بصیرت و بینشی جدید در درون ذهن اعضای شبکه به وجود می‌آورند. مدل خلق دانش در فضای مشترک مدل Ba یا مدل فضای مشترک، محمل و سازو کار دیگری برای خلق و ایجاد دانش است. این مدل از طریق تعامل پیوسته میان افراد و اعضای گروه‌ها و برقراری ارتباط میان دانش ضمنی و دانش صریح، به خلق دانش جدید می‌پردازد. در این مدل چهار نوع فضا تعریف شده است: ۱. فضای زایش اندیشه‌ها: فضایی که در آن اندیشه‌ها و ایده‌ها از درون ذهن افراد تراوش می‌کنند و آنان افکار و الگوهای ذهنی خود را در آن به مشارکت می‌گذارند. ۲. فضای تعامل:در این فضا نوعی ارتباط و تعامل برنامه‌ریزی شده میان اعضا و افراد گروه‌ها برقرار شده است و این تعامل موجب می‌شود دانش ذهنی و مفاهیم دهنی به دانشی صریح و عینی و قابل انتقال تبدیل شوند. ۳. فضای مجازی: این فضا متشکل از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی است و موجودیتی جدا از فضا و زمان واقعی دارد. فضای مجازی مرحله ترکیب و تلفیق را شکل می‌دهد و در حیطه خاص خود با اطلاعات و دانش‌های صریح عمل می‌کند. ۴. فضای عمل و اجرا: در این فضا درونی سازی انجام می‌گیرد و دانش صریح به دانش نهفته تبدیل می‌شود. رایزنهای خردمند و افراد مجرب و آگاه در عمل و فعالیت خود که کاربرد دانش صریح است، الگوها و مدلهای ذهنی جدید و اندیشه‌های نویی را در اذهان می‌آفرینند و به عبارتی زمینه زایش دانش‌های نهفته و ضمنی دیگری را هموار می‌کنند. ضمیمه۲۲ سرمایه اجتماعی سرمایه اجتماعی چیست؟ سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند اطلاق کرد. جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان در مراودات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان‌ها از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند و از این رو برخی از جامعه شناسان مانند کلمن سرمایه اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی دانسته‌اند که روابط و تعاملات افرادی را که در درون ساختار هستند تسهیل می‌کند و مانند دیگر شکل‌های سرمایه، مولد و زاینده است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نبودند، امکان‌پذیر می‌سازد. نقش مدیران

در ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران از راه‌های مختلفی می‌توانند به ایجاد توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند. در این جا به اهم آنها اشاره می‌شود. ۱. پایبندی به اخلاقیات مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات، سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی دشواری‌های بسیاری وجود دارد و به سادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد به دست‌آورد. اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به صور گوناگون بیان داشته‌اند. دوبل از سه دسته معیار اخلاقی نام برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دور اندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً امکان تصمیم‌گیری اخلاقی را برای فرد در سازمان فراهم می‌کند. پوزنر و اشمیت به دو دسته دیگر از معیارهای اخلاقی اشاره می‌کنند که یکی بر فردگرایی سنتی تء‌کید دارد و دیگری بر همکاری و جمع‌گرایی عنایت و التفات دارد. به باور این دو نویسنده مدیران باید ضمن حفظ آزادی و ارزشهای فردی، منافع جمعی و مصالح اجتماعی را نیز محترم شمرند. ۲. حمایت از توسعه پایدار توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار منابع زیست‌محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به شمار می‌آید و و توسعه‌ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. بر اساس چنین تفکری از توسعه و رشد، که همانا توسعه پایدار شهرت یافته است، مدیران سازمانها با ساختار جدیدی از توسعه روبه‌رو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی مطمح نظر نبوده است. مدیران باید خود را حامی توسعه پایدار بدانند و مسائل اقتصادی سازمان خود را در بستر انسانی و زیست‌محیطی دنبال کنند. آنان باید زیست‌بوم سازمان خود را بشناسند و برای تصمیم‌گیری بر شاخص‌هایی تکیه کنند که رشد اقتصادی، انسانی، و محیطی را با هم در برداشته باشند. مدیریت موفق در عصر حاضر مدیریتی است که سیاست‌های اقتصادی خود را با توجه به اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی حاصل از آنها تنظیم کند. مدیران با حمایت از توسعه‌ای با چنین اوصاف و خصائل است که می‌توانند در جلب اعتماد مردم توفیق یابند و با حفظ طبیعت و ارزشهای انسانی به ایجاد و ازدیا سرمایه اجتماعی بپردازند و با بهره‌گیری از این سرمایه زیربنایی موفق به حذف سایر سرمایه‌ها نیز بشوند. ۳. احساس مسئولیت اجتماعی سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایل‌اند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمانها نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کنند و به پاسخگو بودن در مقابل جامعه می‌اندیشند تلقی مثبتی در برابر سازمان پیدا می‌کنند و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد، سرمایه اجتماعی تولید می‌شود. مسئولیت اجتماعی را به صورتهای مختلف تعریف کرده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود: « مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد» « مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف و تعهدات سازمان در جهت منتفع ساختن جامعه است به نحوی که هدف اولیه سازمان یعنی حداکثر کردن سود را صورتی متعالی ببخشد» ۴. یگانگی و وحدت با جامعه یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود جدایی مدیران از جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آنها» جلوه می‌کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت می‌بینند و بین خود و مراجعه کنندگان جدایی احساس می‌کنند. این نوع نگرش بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی به جای می‌گذارد و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می‌کند. برای ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آنها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان، و همسایگان آنها نیستند بلکه جزئی از ما به عنوان مدیر، و وابسته و پیوسته به ما هستند. اگر آنها آسیب ببینند ما همه آسیب خواهیم دید. اگر مدیران با شهروندان احساس یگانگی کنند، شهروندان نیز متقابلاً همان احساس را خواهند داشت و در پرتو این آشتی و وحدت است که روابط مبتنی بر اعتماد و دوستی میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که همانا رکن اصلی

سرمـایه اجتمـاعی است. تکمله منطق عقلی جدیـد ونظریه‌هـای سازمـانی منطق عقلی یا انـدیشه‌ای حسابگرانه در اعصار کهن، منطق عقلی به نیروی دراکه در درون فرد اطلاق می‌شد که او را قادر می‌ساخت تا میان خوب و بد، و درست و نادرست تمایز قائل شود و به زنـدگی فردی و اجتماعی خود انتظام بخشـد. همچنین منطق عقلی در فرد، واقعیتی مستقل در نظر گرفته می‌شد که قابل تحول به پدیده‌ای اجتماعی یا تاریخی نبود. در آن زمان تعقل دارای جنبه اخلاقی بود و ماورای ضـرورتهای مادی، بیعتی با معیارهای ارزشی داشت. در دوران معاصـر منطق عقلی به مفهومی خاص و به عنوان انـدیشه‌های حسابگرانه و فایده طلب مطرح شد.توماس هابز منطق عقلی را به محاسـبه نتایـج و پیامـدهای یـک امر تعبیر کرد و برای آن نقشـی جزئی و خـاص قائـل شـد. مفهوم جدیـد منطق عقلی به تدریـج کاربردی عام پیـدا کرد، به طوری که در عصـر حاضـر در مقامی متضاد به آمال و عواطف درونی انسانی مطرح شده و ضـد تعقل بودن شـعار کسانی است که داعیه انسان‌گرایی دارنـد. در حالی که تعقلی که اینان بر ضـد آن سـخن می‌رانند، مفهومی مسـخ شـده و نـاقص است و در برگیرنـده مفهوم کلی تعقـل نیست. نظریـات ماکس وبر در زمینه منطق عقلی ماکس وبر شخصـیتی نادر و متفکری یگانه است. او نظرات ابراز شده در مورد منطق عقلی در جامعه جدید را نمی‌پذیرد و تلاش می‌کند تا مفهوم واقعی تعقل را بیان دارد. برخلاف نظراتی که در مورد ماکس وبر ابراز شـده و او را یکی از مـدافعان سرسـخت تعقل ابزاری در جوامع تولیـد مدار قلمداد کرده‌اند، و اگرچه او در تحلیل‌های کاربردی خود تعقل ابزاری را به عنوان مؤثرترین استراتژی برای توسـعه و پیشـرفت مادی و و صـنعتی قلمـداد کرده است، ولی این بـدان معنی نیست که وی تنها شـیوه ممکن را در این نحوه تعقل دیده است. او به مسـئله از دید کارکردی می‌نگریسـته و هیچ‌گاه موضعی بنیادگرا در این زمینه نگرفته است. ماکس وبر تعقل ابزاری را در ساختار بوروکراسی به عنوان منطقی مناسب برای جوامع سـرمایه‌داری می‌پـذیرد، اما آن را اساس و پایه‌ای کلی نمی‌دانـد. اقتصاد خالص و تجارت آزاد، به زعم او واقعیتی طبیعی نیست و کسـانی که می‌کوشـند آن را به عنوان ضـرورتی اخلاقی، و آرمانی هنجاری بیان کننـد و مخالفان آن را ابله تلقی می‌کنند راه خطا می‌روند. تعقل ابزاری در جامعه بازاری تعقلی مناسب و مفید است، اما نباید آن را شیوه مطلق تفکر بدانیم و تعقل جوهری یا ارزشـی را از نظر دور بداریم. وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد: یکی تعقل ارزشـی و دیگری تعقل کاربردی. تعقل ارزشـی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شـکست عملی، راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسـی بر اساس تعقل ابزاری شـکل گرفته که در متن جوامع بازمـدار، ساختاری موفق است. ولی این بدان معنی نیست که وبر فقط به تعقل ابزاری تأکیـد داشـته است. کـارل مانهـایم و منطق عقلی کـارل مانهایم به وضوح تحت تأثیر نظرات وبر در زمینه منطق عقلی بوده و کوشـیده است تا وجه تمایزی بین تعقل جوهری و تعقل ابزاری به دست دهد. او تعقل ارزشـی و جوهری را عملی ذهنی می‌داند که با بصـیرت و آگاهی روابط بین وقایع را در موقعیت‌های معین آشکار و روشن می‌سازد. به عبارت دیگر، تعقل جوهری عبارت است از عمـل انـدیشه انسـانی که بر روابط موجـود بین وقـایع در یـک مـوقعیت معین پرتو می‌افکنـد، به آدمی قـدرت قضـاوت و داوری می‌بخشد و آزادی او را متبلور و محقق می‌سازد. همچنین این نوع تعقل اساس و پایه‌ای را برای زندگی توأم با مسـئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد. در مقابل، تعقل ابزاری تعقلی است که در هر عمل و رویـدادی به دنبال هدفی خاص است و نتیجه و فایـده‌ای را دنبال می‌کنـد. ماکس هورکهایمر و تعقل هورکهایمر، از اعضای مکتب فرانکفورت، بر این باور است که تعقل در زنـدگی انسـان بایـد نقشـی اخلاـقی و ارزشـی داشـته باشـد. به زعم او، در عصـر ما سازمانها برای نیل به اهـداف خود تلاشـی مهار گسـیخته را آغاز کرده‌انـد و در این راه انسان ماننـد برده‌ای در آمده و آزادی او به هیچ انگاشـته شده است. در حالی که در اعصار پیشـین، تعقل چنین نقشـی در زنـدگی انسان نـداشت، بلکه تأکید آن بر اهداف بود نه بر ابزار، و جنبه اخلاقی آن مقدم بر جنبه‌های کارکردی بود. بنابراین، نظریه‌هایی که بر چنین تعقلی بنیان می‌شدند، سعی بر هماهنگی و توازن رفتارهای آدمی داشتند، خیر بشری را جست‌وجو می‌کردنـد و مسئله سـرنوشت و سـرانجام انسان را پی می‌گرفتند. هورکهایمر چنین تعقلی را در نظم دادن به حیات انسـانی اسـاس و پـایه‌ای ضـروری می‌پنـداشت. تعقل از دیـدگاه اریک وگلین وگلین، پنـج قرن اخیر تاریـخ غرب را دوران فرهنگ

زدایی انسان می‌نامـد، دورانی که در آن تعقل به مفهومی نادرست تعبیر شده و پایه نظریه‌های اجتماعی قرار گرفته است. بدون اتکا بر تعقل هیچ‌گونه نظریه اجتماعی قابل ارائه نیست و برای نیل به چنین هـدفی باید از ارسطو و افلاطون مدد گرفت. جامعه عقلایی ومنطقی چیزی نیست، مگر همان جامعه مطلوب و فاضـله‌ای که فیلسوفان کهن به دنبال آن بوده‌انـد. از نظر وگلین نظریات ارسـطو و افلاطون جنبه گـذرای تاریخی ندارنـد و اکنون هم می‌توانیم از آنها بهره بجوییم و به عنوان الگویی کلی از آنها اسـتفاده کنیم. البته این بـدان معنی نیست که به صورتی جزمی دنبـاله روی آنها شویم، بلکه نظر وگلین آن است که الگوهای مورد نظر این فیلسوفان را به عنوان چارچوب‌هـای معتبر فرا راه خود قرار دهیم. افلاـطون خود در این زمینه بسـیار حسـاس بوده است و الگویی واحـد را برای جامعهٔ خوب نپذیرفته، بلکه الگوهایی انعطاف پذیر را مطرح کرده است که هر کدام در شرایطی خاص مطلوب بوده‌اند.

کسب و کار به شیوه بیل گیتس

۱۳۸۹ ، ۰۶:۴۰ کسب و کـار به شـیوه بیل گیتس نویسـنده:دس دیر لاو - مترجم:ایرج صـفا خلاصه کتاب- تلخیص: مریم جـدی- درسـال ۱۹۷۷یـک فرد غیر حرفـه ای وناشـناخته دانشـگاه هـاروارد را تمـام نکرده رهـا کرد تادریـک شـرکت کوچـک نرم افزار کامپیوتری کار کنـد.همین فرد در سال ۱۹۸۰برنـده مناقصه ای شد که برای کامپیوترشخصـی آی بی ام سیسـتم عامل تهیه کند.بقیه ماجرا تاریخچه است چونکه این فرد اماتور وغیر حرفه ای بیل گیتس بود وشـرکت مربوطه مایکروسافت.کتاب کسب وکار به شـیوه بیـل گیتس این داسـتان قابل توجه را بیان داشـته ومسـیر گیتس این نوجوان ۱۳سـاله شـیفته کامپیوتر را از زمانیکه اولین معامله خود رادرتجـارت کامپیوتر اغاز کرده وموافقت نمود که درقبال گرفتن وقت مجانی کامپیوتر به دنبال خطاهای نرم افزاری بگرددوتا ترک تحصیل ازدانشگاه وبالاخره ثروتمند ترین مرد جهان شدن او را نقل میکند:

زنـدگی و روزگار بیل گیتس:بیل گیتس در سن ۴۳ سـالگی ثروتمنـد ترین مرد جهان بود واز سن بیست سالگی تاکنون رئیس شرکت مایکروسافت بوده است که ارزش ان چیزی درحـدود ۵۰ بیلیون دلار است گرچه خود گیتس تاکیـد دارد که بیشتر پول وی درسـهام مایکروسـافت مصـرف شـده است ویلیـام هنری گیتس سوم در ۲۸اکتبر۱۹۵۵در شـهر سیاتل ازایالات واشـنگتن به دنیا امد والـدینش به خـاطر وجود کلمه ی سوم در نـامش اورا تری نامیدنـد و اعضای خانواده هرگز اورا با نام دیگری صـدا نکردنـد گیتس متفکر اسـتثنائی بود به طوری که درسـال ۸ یا۹ سالگی دانشـنامه خانوادگی را از اول تا اخر میخواند بیل همراه با شـریک همیشـگی ودوسـتش پل آلن قبلا و درسن ۱۲سالگی شـیفته کامپیوتر درگیر پروژه های مختلف برنامه نویسـی بود وبرنامه نویسـی را درسراسر دوره ی دبیرسـتان انجام میـداد او والن بعدا شـرکت مایکروسافت را بنیان گذاشـتن گیتس که دانش اموزی برجسـته وباهوش بود بر خلاـف بیشتر کودکان باهوش به نظر میرسـید که در هر کاری که میکنـد بی نظیر است شوروشوق وی برای برنـده شـدن و بردن از همان سـنین اولیه معلوم بود عشق وی به ریاضـیات سـبب دلبستگی واشتغال ذهن او به کامپیوتر گردید.گیتس وهمکلاسیهایش واقع اسـتثنائی بودنـد حتی طبق اسـتاندارد هـای لیـک سایـد مـدرسه خصوصـی ونخبه گرای سـیاتل تـا سال سوم دبیرسـتان گیتس از نظر کامپیوتر بازان جوان لیک سایـد چیزی در حد یک کارشـناس محسوب میشد او اغلب در اتاق کامپیوتر لیک ساید ساعت ها جلسـه دادگـاه برگزار میکرد وداسـتانهایی دربـاره مزاحمـان بـدنام کـامپیوتریش گروه برنـامه نویسـان لیک سایـد را که اختصاص به یافتن فرصت هـای پول سازی برای اسـتفاده کردن از مهارت های تازه بـدست امـده وبرنامه نویسـی کامپیوتر داشت تشـکیل دادنـد.اکنون الگویی در حال پیدایش بود همانطور که بعدا گیتس اظهار داشته:من طرح دهنده بودم من کسی بودم که گفت بیایید دنیای واقعی را فرا خـوانیم و سـعی کنیـم که چیزی را به ان بفروشیـم در ان موقع او ۱۳سـاله بود.رابطه نزدیـک و فنی قابل توجه با الن به مـدت دوسال در سال های اخر دبیرستان به نظر میرسد که در این زمان گسترش یافته باشد گیتس والن وکنت ایوانز وریچارد وی لنر اغلب درتمـام طول شب ابتـدا به یـک کامپیوتر کوچک که مالک ان جنرال الکتریک بود متصل بودنـد و بعـدا به کامپیوتر شـرکت سـنتر

متصـل گردیدنـد گـاهی اوقات تا ساعت اولیه صبح به خانه نمی رسیدند گیتس که وقتش را این چنین صـرف میکرد والـدینش را نگران سـرگرمی جدید پسـرشان نمود برای مدتی فعالیت های اورا از ترس اینکه مبادا لطمه ای به درسش بزند متوقف کردند تقریبا به مـدت یـک سـال تمام گیتس امتناع نمود در این دوره او شـماری از زنـدگی نامه ناپلئون و فرانکین روزولت را خوانـد و میگفت میخواستم بدانم شخصـیت های بزرگ تارخ چگونه فکر میکردند والیدنش اصـرار داشـتند که او باید به دانشگاه برود انها احساس میکردند که همراه بودن او با دانشجویان دیگر برایش خوب است ضریب هوشی بالا وشور وشوق زیاد او ورو گیتس را به دانشگاه هاروارد حتمی نمود.درپاییز سال ۱۹۷۳ بدون اینکه سـمت و سوی واقعی او مشخص شده باشد وارد معتبر ترین محل یادگیری یعنی کمبریج ماساچوست گردید.گیتس با انتخاب اولیه حقوق به عنوان رشـته اصلی دانشگاهی ممکن است انتظار داشته که رد پای پدر حقوق دانش را دنبال کنـد ولی در واقع او علاقه چنـدانی به حقوق نـداشت و پدر ومادرش در مورد اینکه پسـر سر سـخت انها راه خود را خواهـد یافت کمی شک داشـتند. همچنانکه معلوم شـد مـدرک از هاروارد مد نظر نبود.در سال ۱۹۷۵ در حـالیکه هنوز در دانشگاه بود گیتس یک نسخه از زبان بیسیک بار دیگر گروه خود را پل الن تشکیل داد گیتس در سال ۱۹۷۷ با توجه به امادگی دنیای جدید تصـمیم گرفت که هاروارد را رها کند و به طور تمام وقت در شـرکت کوچک نرم افزار کامپیوتر که با پل الن تاسیس کرده بود کار کند این شـرکت مایکروسافت نامیده شد. ظهور مایکروسافت هم سریع بود و هم بی وقفه گیتس به زودی ثابت کرد که فردی است با درک مفاهیم فنی همراه باه غریزه های عالی بازرگانی.هنگامی که بیماری باعث شد که الن شـرکت مایکروسافت را دراوایل دهه ۱۹۸۰ ترک کنـد جایگـاه گیتس به عنوان رهبر محکم تر شـد در نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ شرکت مایکروسافت محبوب مرکز مالی وال استریت گردید.سـرگذشت مایکروسافت تقریبا سر گذشت یکی از شـرکت هایی است که رشدی سـریع و بی وقفه در یکی از رقابی ترین صـنایع جهانی داشـته است تحت رهبری بیل گیتس که شـرکت را به کمک پل الن در سال ۱۹۷۴ بنیان نهاد شرکت مایکروسافت با دونفر اغاز به کار کرد ودرحال حاضر بیش از ۲۰۵۰۰را در اختیار داشته است وفروش ان افزون بر ۸/۸بیلیون دلاـر در سـال میباشـد بـا تحلیـل دقیق ده رمز موفقیت شـرکت مایکروسـافت ومـدیران اجرایی اسـتثنائی ان را توجیه میکنـد اشـکار میگردد.چگونه میتوان به شـیوه بیل گیتس ثروتمنـد شـد:۱.در مکـان منـاسب وزمـان درست دست به کار بزن:نسبت دادن موفقیت مایکروسافت به یک شانس واقبال فوق العاده یعنی تضـمین قرارداد تامین سیستم عامل برای اولین کامپیوتر شخصی ای بی ام راحت واسـان است ولی در این کـار عوامل دیگری بیش از شانس واقبال دخالت داشـته است گیتس اهمیت این معامله را تشخصـی داد او میـدانست که ان معامله میتوانـد تاریـخ کاربردکامپیوتر شخصـی را دگرگون کند اوبیش از شـش ماه به طور خسـتگی ناپذیری کار کرد تا شانس موفق بودن را به حـداکثر برسانـد.*موفق باقی بمان،ناشیانه عمل نکن:خوش شانسـی فقط شـما راتاجایی میرساند ولی انچه که واقعـا با ان خوش شانسـی میکنیم مهم است میلیونر های خیلی زیادی در ناحیه سـیلیکان ولی وجود دارنـد که اگر از خوش شانســی خـود مثـل گیتس اسـتفاده میکردنـد ممکـن بـود میلیـاردر باشـند هنگـامی کـه فرصـت دیریـن بـدست میایـد گیتس ان را باهردودست میگیرد او تاکنون درحال کسب موفقیت بوده وهیـچ نشانه ای از زمین گذاشـتن توپ در او دیـده نمی شود.*کسـی که اسـتاندار تعیین میکنـد برنده میشود:انچه گیتس درک کرد ولی دیگران درنیافتند عبارت بود از اینکه در کسب وکار کامپیوتر سـهم بـازار تغییر ناپـذیر است وقـتی که شـرکتی اسـتاندارد صـنعتی را تعیین میکنـد برای تـازه وارد هـا خیلی مشـکل است که جایگـاه ان راغضب کننـد شـعار" اسـتاندارد را مـا تعیین میکنیم "از روزهـای اول تشـکیل شـرکت مایکروسـافت وخیلی بیشـتر از امضـا قرارداد سرنوشت سـاز بـا آی بی ام شـعار ان شـرکت بوده است امروزه این شـعار در کـانون استراتژی کسب و کـار بیـل گیتس باقی مانـده است.*از اهرم قدرت اسـتفاده کنید:گیتس به طور موفقیت امیزی از جایگاه بازار مسـلط مایکروسافت برای تثبیت نسخه های کاربرد های جدید خود استفاده نموده است این استراتژی جسورانه بازار یابی است که مقامات ضدانحصار دولت امریکا را واداشته که غول نرم افزاری را مورد بازجویی قرار میدهنـد.*اجازه دهیـد فناوری استراتژی شـما را پیش ببرد:گیتس یکی از معـدود رهبران تجاری یا

کسب وکـار است که واقعـا فن اوری را درک میکنـد این کار اورا قادر میسازد که بر اساس بینش خود از محل پیش روی فن اوری تصمیم های استراتژیکی بگیرد.۲.عاشق فن اوری باش:یکی از مهم ترین جنبه های موفقیت مـداوم مایکروسافت دانش واگاهی فنی گیتس بوده است کنترل تصمیم های کلیدی ومهم در این زمینه به عهده ی وی بوده و دربسیاری از مواقع او سمت و سوی فن اوری را خیلی روشن تر از رقبـایش تشخصـی داده وهمچنین امـاده بوده که راه را نشـان دهـد.*یـک فرهنگ کسب وکار ایجاد کنیـد که اهمیت کارشـناسان فنی را تشـخیص دهید:بسـیاری از شـرکت ها به طور سـنتی ارزش بیشتری به ادم های همه فن حریف میدهند تا متخصـص ها در شـرکت مایکروسافت ایجاد کننـدگان نرم افزار مهم تراز مـدیران تلقی میشوند.*باجوانها شـروع به کار کنید:رابطه عشـقی گیتس با کامپیوتر زمانی شـروع شد که او در دبیرستان بود در ان زمان مدرسه های معدودی میتوناستند دسترسی به کامپیوتر را برای دانش اموزان خود فراهم کنند ولی لیک ساید مدرسه ای که گیتس به ان میرفت یک استثنا بود گیتس اولین معامله خود را در کسب و کـار کامپیوتر در سن حساس ۱۳ سـالگی انجـام داد زمانی که او موفق کرد که به دنبال خطاهای نرم افزاری بگردد ودر قبال ان از وقت رایگان کامپیوتر استفاده کند.بیش از هر کس دیگری سرمایه گذاری کنید:با اختصاص مبالغ هنگفتی از درامد های شرکت در کار پژوهش و توسـعه گیتس اطمینان حاصل کرد که مایکروسافت همیشه از موضوع بعدی حمایت و پشتیبانی میکند در صورتی که شـرکت های کامپیوتری دیگر از باقی ماندن درشـهرت وافتخار خرسـند بوده اند.مایکروسافت پنج سال است که فرائرده را در ازمایشـگاه های نرم افزاری خود ایجاد میکند.*فن اوری را هدایت کن تا اینده را شـکل دهد:گرچه مایکروستفت یک سرمایه گـذار بزرگ نیس مهـارت فوق العاده ای در گرفتن طرح ها ایجاد ان وتبـدیل انها به فراورده های از نظر تجاری موفق دارد.درواقع خود گیتس یک متفکر خلاق نیست و واقعا افرادی را که مشغول راه حل های خلاقانه برای مسائل هستند تحسین نمیکند او میگوید اکثر مردم فقط یک فکر برجسـته واسـتادانه در تمام دوران زندگی شان داشـته اند او بر این باور است که بیشتر راه حل های قبلا در جایی وجود داشـته است و فقط میبایستی شناسایی گردد او ادعا میکند که این از استعدا د های فوق العاده خود اوست همچنین خود گیتس نشان داده که مایل است از قـدرت مایکروسافت برای حمایت وپشتیبانی از فن اوری های جدید از قبیل چند رسانه ای ها که اینده را شکل میدهد استفاده کند.۳.هیچ کس را اسـیر وزندانی خود مکن:گیتس رقیب سـر سختی است هر کاری که برنده شده به عنوان یک معامله گر این کار اورا یک مـذاکره کننـده فوق العاده انعطاف ناپذیر میسازد.*جایگاه بازار خود را با اعمال فشاروشـیوه هـای لازم حفـظ کن:آنچه گیتس بی گمـان در ان مهارت دارد عبارت است از حفظ جایگاه مایکروسافت در بازار به منظور فراهم کردن دسترسـی با بازار های جدیـد ودرحال پیدایش واقعیت اینست که چنانچه مالک سیسـتم عاملی باشـید که ۸۰ درصد کامپیوتر های رومیزی در دنیا ان را به کار میبرنـد این کار به شـما قـدرت زیادی برای مـذاکر میدهد*تخصـص را بخر:عمل گرایی گیتس به خرید به شیوه خود به بازار های مهم و کلیدی سـرایت کرده است او کاملا حاضـر واماده است که پایش را ازشـرکت بیرون گذارد وکـار تخصصـی سـایر شـرکت ها راخریـداری کنـد و سپس ان را به ماشـی یا دسـتگاه مایکروسافت وصل کنـد*عیب جویی ها را ازتصـمیم های تجاری دور نگه دار:با وجود همه گفتار جنگ طلبانه او ویژگی دیگر بیل گیتس این است که به کینه ها ودشمنی ها امکـان نمیدهـد که بر تصـمیمات تجـاری او تاثیر بگـذارد دربسـیاری موارد گیتس این عملگرای غایی نبرد سـختی را سالها با رقیب شروع کرده فقـط برای اینکه تغییر موضوع دهـد وهنگـامی که وضع برای او منـاسب باشـد بـا انهـا داد وسـتد میکنـد.*موازنه را بین خطرپذیری وپاداش برقرار کن:همواره با روش تحلیلی ومسـتقل وی نسبت به کسب وکار گیتس یک کارشناس زیرک خطرپذیری نیز هست این چیزی است که او درطول زندگی یاد گرفته است ولی در حالی که دیگران که مخالف خطر پذیری اند گرایشی برای به تاخیر انـداختن تصـمیم گیری ها دارد گیتس خیلی مواظب این موضوع است که درصـنعت کامپیوتر سـرعت دگرگونی به قـدری پرشـتاب است که اگر به موقع عمل نکد اغلب بیشترین خطر را به بار میاورد.*بی رحم و سرسـخت باش:گیتس در صـنعت کامپیوتر مشغول بازی پوکر بوده صنعتی که اکنون بیش از دو دهه است که احتمالا رقابی ترین صنعت در جهان است این چند میلیاردی که

هنوز نسبتا جوان است میتوانست هر موقع که خواست کنار بکشد یا بازنشسته شود ولی هیچ نشانه ای از کم شدن یا کاهش فعالیت او دیده نمیشود۴.افراد خیلی باهوش را استخدام کن:افراد دارای بهره یا ضریب هوشی بالا اصطلاحی است در مایکروسافت برای باهوش ترین افراد از همان ابتدا گیتس اصرار داشته که شرکت به بهترین ذهن ها نیاز دارد از اینکه افراد نادان از نظر فن شناختی به او صدمه نمیزننـد خرسند است در برخی جاها این کار به عنوان نخبه گرائی محسوب شده وانتقاد هائی را برانگیخته ولی اثرات مثبتی داشته است شرکت قادر به استخدام بسیاری از دانشجویان تیزهوش شده که مستقیما از دانشگاه به امید کار دربهترین شرکت جذب میشوند*بهترین ها را استخدام کن*خلاقیت ونواوری را پرورش ده:دردفتر مرکزی شرکت مایکروسافت که به طرز خاصی در ردموند واشنگتن طراحی شده گیتس آگاهانه محیطی را درست کرده که برای افراد جوان وباهوشی که شرکت میخواسته جذب کند خیلی مناسب باشد بازیبایی ساده ونواحی گروهی باز وفضاهای سبزش که خیلی شبیه به محیط دانشگاه است این محیط رابرای بسیاری کـه مستقیما از دانشگاه به این شرکت میپیونـدد خیلی اشنا کرده وبه حق محوطه دانشگاهی مایکروسافت نامیده شده است.*استاندارد های خود را پایین نیاوریـد:با وجود رشـد تصاعدی گیتس مصرانه وهمیشه در برار این وسوسه که تعداد کارکنان مایکروسافت را به ویژه در تیم های پدیـد اورنـده فراورده کم کنـد مقاومت کرده است او میـدانست که جذب ونگه داشتن بهترین برنامه نویسان خیلی اسان تر از استخدام اعضای جدید با همان استعداد وتوانایی است*سخت وبیشترازهرکس دیگری کار کن:توان وطاقت مشهور گیتس برای کـار کردن به فرهنگ مایکروسافت هم سرایت کرده که مینوان ان را بـدین صورت توصیف کرد که سخت کار کن وبعد حتی بیشتر برای مدتها گیتس تعطیلی گرفتن را نشانه ای از ضعف تلقی میگردمحوطه مایکروسافت در ردموند بگونه ای حاضر وامـاده شـده که امکـان کار در ساعات طولانی رافراهم نموده ومجهز به کافه تریاهایی است که غـذاهای یارانه ای وحتی نوشابه های غیر الکلی را تامین میکنـد*ازطریق اختیار های خرید سهام به قیمت معین ومعلوم به کارکنان پاداش بده:شرکت مایکروسافت همیشه با کارمنـدانش حقوق هایی داده که کمتر از حقوق های رقبایش میباشد انچه این کار را میسر ساخته تعهد بلند مـدت شرکت به اختیـار هـای خریـد سهام بـا قیمت معین وثـابت است که تقریبا به همه کارکنان اختیار میدهـد که سهام شرکت مایکروسافت را در اینده با قیمت ثابت ومعین خریداری کنند از طریق اختیار های خرید سهام با قیمت معلوم ومعین بیل گیتس افراد زیادی را خیلی بیشتر از هربازرکانی دیگری در تاریخ میلیونر ساخته است بسیاری از انهایی که به کار درشرکت ادمه میدهن بارها میلیونر شده اند.۵.راز بقا را فراگیر:گیتس به راحتی میپذیرد که رقبایش بیشتر نبرد های تجاری را به خاطر اشتباهات خودشان باخته انـد انچه او به ویژه او در ان مهـارت دارد فرار از دام هـایی است که دیگران در ان میافتنـد واین درحالی است که او از فرصت های ناشـی از اشتباهات دیگران بهره برداری میکند.۶.انتظار هیچ تشکر وسپاسگذاری نداشته باش:بیل گیتس اهمیت داشتن دوستان را درجایگـاه های بالا میدانـد با وجود نبرد جاری او با تنظیم کننـدگان ضـد تراست امریکا گیتس تلاش کرده که نظر مـدیران اجرایی شرکت های فوچون ۵۰۰را جلب نموده وگردهمایی هایی از مدیران اجرایی درسیاتل وسایر شهرها درسراسر ایالات متحده برگزار میکند*نگذارید که حسادت ارامش شمارا بهم بزنـد:تکان دهنده ترین جنبه شهرتی که گیتس رادربر گرفته عبارت است از شدت معروفیت وشهرت بنـا به دلیلی از نظر تعـدادی از افراد بیـل گیتس مظهر دسیسه کسب وکـار بزرگ به شیوه ای بـوده که هیـچ فرد بازرگان دیگری تاکنون نجام نداده است واکنش او عبارت است از دفاع از خود بااستدلال معقول.*ازتوجه رسانه ها برای بازاریابی فراورده های خود استفاده کنید:مایکروسافت از شهرتی که درپیرامون بنیان گذار مشهور ان پیدا شده بهره برداری میکند درکشور های خارج از ایالات متحـده هر دیـداری که گیتس انجام میدهد اغلب همان توجهی را که رئیس یک دولت میشود بر میانگیزد این موضوع به گیتس دسترسی بی نظیر است.*کتـابی درباره اینـده فن اوری بنویسـید:دراین کار مقـداری استراتژی پر مخاطره است اما گیتس احساس وظیفه میکنـد که طبق تصوراتش بعنوان یک نفراگاه در کامپیوتر عمل کنـد تنها زمانی تعیین خواهـد کرد که افکار رئیس بیل زودگـذر نیست*از ثروت وشهرت خود نهایت استفاده را بکنیـد:هنگامی که بیل گیتس وان کارشناس سرمایه گذاری

یعنی وارون بـافت گفتنـد که درسال ۱۹۵۵ تعطیلاتی را بهم میگذراننـد بسیاری در رسانه های تصور کردنـد که بایـد نوعی از کار نمایشـی وشهرت عجیب غریبی باشد مفسران از خود میپرسیدند که این دومرد ثروتمند دنیا احتمالا چه چیز مشترکی به غیر از خروار ها پول نقـد میتواننـد داشـته باشـند گیتس وبافت اتفاقا دوسـتان جدی شده اند به نظر میرسد مقداری از شـهرت بافت دارد به گیتس منتقـل میشود*همه را واگـذار کن ولی نه حالا:از نظر ارث گیتس سابقه ای به صورت گفته داد که او بیش از ۱۰ میلیون دلار به هر فرزندش نخواهد داد وبیشتر انها را صرف امور خیرخواهانه وبشر دوستانه خواهد کرد چنانچه گیتس بخواهد پیروی کند از سنتی که بازرگانان پیشـین امریکا تعیین کرده اند پیروی خواهد کرد هنری فورد جان دی راکفلر ودیل کارنگی همگـی ر سالها اواخر زندگی خود مقادیر زیادی از پول خود را وقف بنیاد های نیکوکاری وخیریه کردند کلبی ها پیشنها کردند که بعد از دوران زندگی تجاری که سـعیمیکیرند که شـهرتی به دست اورنـد حـتی محلی را دربهشت بخرند۷.جایگـاه دوراندیشـی را برگزین:بیل گیتس نوعی رهبر جدیـد در کسب وکـار است در طول سالیـان بارهـا نشـان داده که گویـا نزدیـک ترین ارتبـاط راباغیب گوی صـنعت کامپیوتر دارد درک عمیق او از فن اوری به عنوان یک سـیوه منحصر به فرد از ترکیب کردن داده ها به او توانایی ویژه ای داده که روند های آتی را دریابد واستراتژی مایکروسافت را هدایت وراهنمایی کند این کار نیز مایه شـگفتی در بین طرفداران مایکروسافت ومرعوب شدن رقبای ان شده است.*نشسـتن وفکر کردن: گیتس میگوید به افرادش پرداخت میکند که بنشـیند وفکر کنند ولی حتی بیشتر از برنامه نویسان اسـتثنایی مشـهور مایکروسافت خود گیتس نقش خود را به عنوان نقش بینشی شرکت تلقی میکرد واو بیشتر جنبه های مادی انجـام کسب وکـار بی اعتناست واعتقاد دارد که کارش ترسـیم اینـده است*انتخاب واقتباس:انتقادی که اغلب بر مایکروسافت وارد میشود اینست که شـرکت یک نوآور بزرگ نیست وصـرفا به اندیشه های دیگران یورش میبرد ولی انچه شرکت در ان مهارت دارد عبـارت است از تشـخیص نیروی بـالقوه تجـاری انـدیشه ها وبازار یابی انها*زبان مربوطه را انتخاب کن:گیتس با زبان برنامه نویسان کامپیوتر صـحبت میکنـد او اغلب درباره عرض بانـد صـحبت میکند وحتی نام یک دوست دختر را ۳۲بیتی گذاشـته است این هردو یکی از نقـاط قـدرت بزرگ او به عنوان یـک رهبر است وهمچنین یکی از ضـعف هـای مهم او ضـمن صـحبت با افراد فنی به یک کانال باز ارتباطی میدهـد که کارکنان مایکروسافت را به قله های بالاتر تشویق کنـد لیکن از جنبه منفی واژگان اماتوری وصـراحت لهجه وی هنگامی که او سعی بر ارتباط با مردم بیشتری را دارد به نظر نا مفهوم آید*مواظب پشت سر خودت باش:گیتس میگوید با این ترس پنهـانی هـدایت میشـود که شـرکت ممکن است مغرور گردد وخـود بـاعث شود که رقبـای تیزهوشـتر براوبرتری یابنـد هر شرکت میخواهـد که طبق معمول از کسب .کـار دوری کنـد ان شـرکت هـای بزرگی موفق میشونـد که فراورده های جدیـد خود را پیش از اینکه کس دیگری این کار را بکنـد انها را از دور یا رده خارج کننـد*دیر آی ودرست آی:منتقـدان اسـتدلال میکردند که رهـبر برجسـته مایکروسـافت اخریـن فردی در مایکروسـافت بـود کـه نیروی بـالقوه اینـترنت را برای کـاربران خـانگی دریـافت این میتوانست برای شـرکت گران تمـام شود ولی خوشـبختانه هنگامی که نسـخه دلخواه برای بیل به دست امـد مایکروسافت منابع را در اختیار داشت که چنـد کار جـدی را انجام دهد گیتش اخیرا گفت که به هر حال اینترنت یک هوش نیسـتچیز خوبی است ونرم افزار وکـامپیوتر هـا را خیلی بهم مرتبط میکند۸.همه پایگـاه ها را تحت پوشـش قرار ده:عنصـر مهم وکلیـدی موفقیت مایکروسافت همانا توانایی ان در اداره وکنترل چنـد پروژه بزرگ به طور همزمان میباشـد خود گیتس یک فرد چند کاره اصـلی است وگفته میشود که قـادر به انجـام چنـد گفتگوی فنی بطور همزمـان میباشـد این توانـایی قابل توجه وی در روش ونگرش شـرکت بازتاب یافته است به عبـارت دیگر مرتب در حال کشف بازارهای جدیـد وکاربرد های جدیـد نرم افزاری است با این کار حـذف کارهای بزرگ بعـدی منتفی است*سـعی کن از همه امور آگـاه باشـی ودرانهـا دخـالت کن:اومیگویـد که ما یک استراتژی چنـد محصولی داریم بنابراین درحالی که ممکن است چند فراورده جداگانه داشته باشیم که بطور ضعیف انجام شده باشند ولی هنگامی که باهم دیده شوند فوق العاده خوب انجام شده است گیتس میگوید ما همچنین افراد زیادی داریم که در هر لحظه روی یک پرسـش کار میکنند برای اینکه

کار ان را ببینید کافی است که به فروش ما نگاه کنید که در تقریبا در یک خط مستقیم افزایش می یابد*هرگز یادگیری را متوقف نکن:به منظور هماهنگ ماندن با سرعت فن اوری های جدید گیتس مجموعه ای از کارشناسان پیشرو را در یک زمینه فنی خاص گرد اورده واز انها خواسته که نشست های توجیهی را فراهم کنند او این نشست هارا هفته های فکر کردن می نامد وبه معنی غوطه وری در یک موضوع است درخلال این مدت او اطلاعات را مانند اسفنج جذب میکند*عجله وشتاب کمتر ولی سرعت بیشتر:با یک یا دو استثناء درخور توجه سرعتی که طی ان شرکت توانسته کاربرد های جدید خود را به بازار برساند مشخصه ای بوده از مایکروسافت در سراسر طول سابقه اش ویک ویژگی که به بیل گیتس یک مزیت رقابتی مهم داده است*پرجنب وجوش باقی بمان،گیتس مشهور به پرکاری است: یک ویژگی که در کسب وکار کامپیوتر ارزشمند از اب درامده است بی حرکت نشستن تقریبا برای او غیر ممکن به نظر میرسد وعادت وی به حرکت عقب وجلو در هنگام صحبت وتفکر کاملا درصنعت کامپیوتر شناخته شده است گیتس به عنوان یک بازرگان نیز پرجنب وجوش است یک ویژگی که به مایکروسافت کمک کرده که از اسودگی خیالی که رقبای وی مثل ای بی ام به ان مبتلا شده اند دوری کند*از شرط بندی حمایت کن:روشن شده است که گیتس با ان سوی امریکا برای فرصت های اتی دوخته است او درحال سرمایه گذاری در زیر ساخت تعدادی از کشورهاست تا مخاطره پذیری را در سطح جهان گسترش دهد وپول را درامر اموزش بریزد که بسیاری ان را به عنوان زمینه رشد بعدی تلقی میکنند بار دیگر گیتس پیشرو کار ظاهر میشود او از شرط بندی هایش در مقیاس جهانی حمایت میکند این یک استراتژی است که از دیدگاه منحصر به فرد وترکیب اطلاعات وی سرچشمه میگیرد۹.یک کسب وکار جمع وجور درست کن:درپیوند با ارزش گذاری بازار سهام شرکت مایکروسافت نسبتا شرکت کوچکی باقی مانده است همچنین از نظر داخلی شرکت همواره به بخش های کوچکتری تقسیم شده است تا مناسب ترین محیط گروه بازرگانی را حفظ کند گاهی اوقات تغییرات به قدری سریع بوده که به نظر میرسد مایکروسافت تقریبا به طور هفتگی بخش های جدید ایجاد میکند گیتس به حفظ یک ساختار ساده اعتماد دارد تا اورا قادر به حفظ وکنترل شرکت کند هر موقع احساس کند که خطوط ارتباطی در حال کشش یا نامشخص است او در ساده کردن ساختار تردیدی به خود راه نمیدهد*یک فرهنگ تیمی کوچک ایجاد کنید:در اوایل انقلاب مایکروسافت ،گیتس به این نتیجه رسید که بهترین نرم افزار فقط با تعداد معدودی پدید اورنده ایجاد میگردد هنگامی که شرکت تصمیم به جابه جایی گرفت محوطه ردموند ان اگاهانه برای تقویت هویت گروه کوچک طراحی شد*جو وفضای یک شرکت کوچک را حفظ کنید:گرچه مایکروسافت هم اکنون هزاران فرد را در سراسر دنیا در استخدام دارد گیتس تلاش کرده که فضای یک شرکت کوچک حفظ کند گیتس میگوید حتی اگر ما یک شرکت بزرگ باشیم نمیتونیم ماند یک شرکت بزرگ فکر کنیم وگرنه از بین میرویم*مسیر وفاصله های گزارش دهی یا سازماندهی را کوتاه نگه دارید:گیست سیستم منحصر به فرد خود را برای کنترل واداره مایکروسافت ایجاد کرده است او همچنین از قدرت تقریبا بی رقیب برای ریاست شرکت استفاده میکند در اوایل دهه ۱۹۹۰او شرکت را تجدید سازمان کرد تا متناسب با نیازمندی هایش باشد برای کنترل شرکت او نیز باید با تعداد کمی از مدیران در تماس باشد*ثروت خود را به طور مشترک در جاهای مختلف مورد استفاده قرار دهید:گیتس از طریق امکانات خرید سهام با قیمت ثابت وعین احتمالا بیش از هر کس دیگری در تاریخ افراد را ثروتمند کرده است*یک حکومت فکری را ایجاد کنید:عملا هیچ نماد وضعیتی در مایکروسافت وجود ندارد عملاـ همه دفاتر در محوطه ردموند دارای اثاثیه وابعاد یکسان هستند یعنی ۹فوت در ۱۲ فوت.این موضوع فرهنگ برابری با حقوق را تقویت کرده واز بروز مشکلات بالقوه درمورد اندازه دفتر جلوگیری میکند ولی فایده دیگر وعملی تر هم دارد استاندارد کردن اندازه دفتر اجرای جابجایی داخلی را خیلی اسان تر میکند این موضوع در شرکتی که تجدید سازمان ها متداول است نکته مهمی میباشد طراحی بدین معنی است که کارکنان مدیریت تسهیلات مایکروسافت در صورت لزوم میتوانند ظرف یک شب ۲۰۰نفر را در دفاتر مختلف جابجا کنندفقط مدیران ارشد دفاتر بزرگتر را میگیرند:دودفتر۱۲ در۱۲ که دیوار جدا کننده از ان

برداشته شده است خود گیتس یک دفتر متوسط دارد وسالها از قبول یک فضای پارکینگ مشخص خودداری کرده مگر اینکه تشخیص دهد بدون ان نمیتواند در اخرین دقیق عازم فرودگاه شود وامید رسیدن به هواپیمایش را داشته باشد۱۰.همیشه ومرتب مواظب کارها باش:اکنون بیش از دو دهه است که گیتس در بالای سر کار وحرفه خود است در این زمان او ثروتمند ترین مرد جهان است برای کسی که هنوز اوائل دهه چهل سالگی خود است بد نیست معذالک با وجود ثروت هنگفت وموفقیت هایش هیچ نشانه ای از کم شدن فعالیت گیتس دیده نمیشود او میگوید با این ترس پهنان بر انگیخته میشود که ممکن است کار بزرگ بعدی را از دست بدهد او قصد تکرار اشتباهات سایر شرکت های مسلط کامپیوتری نظیر ای بی ام واپل را ندارد*سعی نکن که توجیه کنی:گیتس این نیاز را احساس کرده که دید خود را با بقیه ما مقایسه کند کتابش با نام راه پیش رو نظر او را درباره اینده فن اوری معین کیند به برخی ها پیام داد که فکر کنند که ایا غرور گیتس نشان دهنده خوبی اوست یا نه گرچه کتاب توجه افراد خیلی زیادی را جلب کرد ولی پیامش ان طور که بعضی ها انتظار داشتند الهام اور ومهیج نبوده است*به گذشته فکر نکن:موفقیت اساسی مایکروسافت مدیون تمایل گیتس به مشاهده جدی راه پیش رو است گیتس گفته است"نگاه کردن به اینده پشت اساسا وقت تلف کردن است "با این وجود او کاملا از موقعیت تاریخی خود اگاه است*درمورد جانشینی خود به دقت برنامه ریزی کن:با سابقه قابل توجه وی در طول دو دهه اخیر باور نکردنی است که مردم بپرسندکه در نبود بیل گیتس چه بر سر شرکت مایکروسافت خواهد امد در واقع کل موضوع جانشینی فرد را با اعجاز پول سازی وبر سر یک دوراهی قرار میدهد با توجه به اینکه خوش اقبالی وی با سهام مایکروسافت گره خورده چیزی که مسلم است این است که موقعی که گیتس تصمیم به کناه گیری نماید او در درجه اول منافع سهامداران را در نظر خواهد داشت*اینده را درست کن:گیتس در بین انهایی که او را پیش بین ومعمار عصر دیجیتال میدانند وحشتی ایجاد کرده است چنانچه منصفانه برخورد کنیم بخشی از شهرت وی به عنوان یک بینش حفظ شده است تاریخ ممکن است درباره او دوستانه تر از بسیاری از مخالفان ورقبایش که میگویند او صرفا از جایگاه انحصاری اش بهره ورداری میکند قضاوت کند*مشتاق باقی بمان:تا امروز شرکت مایکروسافت جلوتر از بقیه مجموعه بوده است برای حفظ جایگاه خود رهبر مشهور ان هرگز ترسی نداشته که برای دنبال کردن اینده گذشته را رها کند گیتس واقعا معنی عبارت انقلاب فن اوری را درک میکنداو میداند که فقط چابک ها ومردگان وجود دارد".اگر بدون حرکت بنشینی ارزش آنچه داری خیلی سریع به صفر کاهش میابد"از گفته های بیل گیتس

سیستم و رفتار سازمانی

تالیف:دکتر علیمحمد اقتداری

انتشارات: دیبا- چاپ بیست و ششم- تلخیص: حسین نصری – سید رسول وصال- نظریه های کلاسیک مدیریت: در اوائل قرن بیستم، نتایج انقلاب صنعتی که در حدود سال ۱۷۹۰ آغاز گردیده بود به تدریج به ثمر رسید. یکی از مشخصات بارز انثلاب صنعتی ماشینی کردن تولید بود که زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع صنعتی اروپا و امریکا را دگرگون ساخت. برخی از آثار و عواقب انقلاب مزبور را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:۱- رشد صنایع و توسعه بازرگانی۲- گسترش شهرنشینی و ازدیاد جمعیت شهرها۳- تولید انبوهی و توسعه بازار فروش در نتیجه ازدیاد مصرف۴- پیشرفت تکنولوژی و استفاده از نتایج تحقیقات علمی در صنایع.از سوی دیگر بر دامنه قدرت و اختیارات حکومت به سرعت افزوده شد، زیرا علاوه بر حفظ نظم و امنیت ملی، تصدی اموری مانند حمل و نقل، آموزش و پرورش و رفاه عمومی و همچنین تنظیم و کنترل فعالیت‌های سازمان‌های انتفاعی در بخش خصوصی برای نخستین بار جزو وظایف اساسی دولت به شمار آمد. تحولات مزبور ایجاب می‌کرد که نظام سازمانی نوینی که منطبق با نیازهای زمان و گسترش روز افزون دستگاه‌های دولتی و خصوصی باشد ایجاد شود. بدین ترتیب دانشمندان

اروپـایی و امریکـایی در دو سوی اقیـانوس اطلس، مطالعات و بررسـی‌های علمی خود را در جهت پایه گـذاری نظام سازمانی مزبور متمرکز ساختند.بوروکراسی وبر ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) یک محقق در تاریخ باسـتانی آلمان بود. وی با دید جامعه شناسـی و تاریـخ بـه مطـالعه تطبیقی سازمانهـا پرداخـت. مطالعـات او دربـاره سازمانهـا نخسـتین گـامی کـه اسـت در ایـن راه برداشـته شــده است.مطالعات وبر بیشتر درباره سازمانهای دولتی بود و می‌خواست عناصـر ضـروری این سیستم سازمانی را به دقت تعیین کند اما به نظر وی ویژگی‌های بوروکراسـی در کلیه سازمانها اعم از دولتی یا خصوصـی تا زمانی که حائز مشـخصات زیر باشـند وجود خواهد داشت:۱- وسـعت سازمان به لحاظ کثرت کارمندان.۲- عـده زیـادی کارگران غیر ماهر یا نیمه ماهر۳- تکنولوژی نسبتا ساده برای تولیـد انبوه ۴- تولیـد فرآورده‌های نسبتاً ساده.ویژگی‌های بوروکراسـی وبر: وبر در سازمانهای مورد مطالعه خود پنج صلت مهم دید که در واقع وجود ممیزه این سازمانها از سازمانهای موجود در زمانهای گذشته بود:۱- تقسیم کار: یکی از نتایج منطقی تخصصـی کردن این بود کهنیروی کـار انسـان قابـل جانشینی شـد و این قـابلیت جانشـینی در ازدیـاد کارایی سازمانها تاثیر بسـزایی داشت.۲- تمرکز اختیارات: وبر تشـخیص می‌دهد که تقسیم کار به اجزای خیلی کوچک عمل هماهنگی را مشخص می‌سازد.۳- برنامه منطقی و عقلائی برای اداره امور اسـتخدامی: در سازمان بروکراتیک انتخاب کارمنـدان بر مبنای ضوابط عینی که از جانب مدیران سازمان تعیین می‌شود انجام می‌گیرد.۴- قوانین و مقررات: بزعم وبر، بوروکراسـی‌ها تابع مقررات دقیق و صریح هستند که هم دبـاره کارکنان داخل سازمان و هم در مورد ارباب رجوع به طور یکنواخت و غیر شخصـی اعمال می‌شونـد.۵- سیستم ثبت و ضبط: به خاطر تداوم و اسـتمرار و به منظور وحدت عمل، بوروکراسـی‌ها از جزئیات کلیه اقدامات، پرونده و سوابق دقیقی نگهداری می‌کنـد.در مدل یا الگوی بوروکراسـی وبر، روی مدیریت از طریق قانون و مقررات بدون توجه به احساسات و عواطف انسانی زیاد تکیه شـده است. وبر برای سلسـله مراتب سازمـانی و اختیـارات قـانونی اهمیت خاصـی قائـل بود.تخصـص گرائی فایولهـانری فـایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) مهندس معدن و کارشناسـی بود که در فرانسه شـهرت بسـزایی یافت.فایول سعی می‌کند که یک نظریه عمومی برای اداره امور جمیع سازمان‌ها ارائه دهـد، و در تعقیب این هـدف از اصولی نام می‌برد (ماننـد تقسـیم کار، اختیار و مسـئولیت، انضـباط، وحدت مدیریت و وحدت فرماندهی، که به نظر وی در کلیه سازمانها قابل اعمال است.موضوع دیگری که در نظریه‌های فایول حائز اهمیت می‌باشـد، جـدول توانایی‌هـای مـدیریت او است. فـایول بر اسـاس تجربیـات حرفه‌ای خود جـدولی تهیه نموده است که:۱- توانایی‌های عام مـدیریت۲- توانایی‌هـای خاص مـدیریت و ۳- توانایی‌هـای فنی یـا تخصصـی مورد نیاز مـدیران را در رده‌های مختلف دستگاه بر حسب نوع سازمان با اعمال ضرائب مخصوصی نشان می‌دهد.بنا بر نظریه فایول امور هر موسسه به شش دسته زیر تقسیم می‌گردد:۱- امور فنی (از قبیل تولید و تغییر شـکل اشیاء).۲- امور تجاری (از قبیل خریـد و فروش و مبادلات).۳- امور مالی (از قبیل تحصـیل و به کار انداختن سـرمایه‌های لازم).۴- امور تـامینی (از قبیل حفظ و حمایت اموال و اشـخاص).۵- امور حسابـداری (از قبیـل تهیه صورت سود و زیـان، ترازنـامه، هزینه تولیـد و غیره)۶- امور اداری (از قبیـل تنظیم برنـامه، سازمانـدهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل).به نظر فایول توفیق در تامین هدف‌هیا سازمان منوط به اجرای وظایف شـشگانه فوق است ولی دسـته ششم این وظـایف (امور اداری) برای رؤسـای سازمـان اهمیت خاصـی دارد.به نظر فایولاـداره کردن شامل پیش بینی و تنظیم برنامه، سازمـان دادن، فرمانـدهی، هماهنگ کردن و نظارت می‌گردد.نظریه فایول از دو جهت با دسـته بنـدی وظایف مـدیر طبق نظریه‌های جدیـد تفـاوت دارد یکی این که به نظر فـایول امور اداری (که شامل تنظیم برنامه، سازمانـدهی، فرمانـدهی، هماهنگی و نظارت می گردد) از سایر امور شـشگانه فوق مجزا است و نباید آن را با مدیریت که شامل کلیه امور شـشگانه موسـسات می‌شود، مخلوط کرد. دیگر آنکه در نظریه‌های جدید اصـطلاح رهبری، به جای فرماندهی به کار می‌رود و این از جهت مفهوم دموکراتیک تری است که رهبری نسـبت به فرماندهی دارد.بنا بر طبقه بندی گیولیک، حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیر به شرح زیر است:۱- تنظیم برنـامه Planning)) شامـل پیش بینی عملیـات اساسـی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هـدف سازمان است.۲-

تشکیل سازمان (Organizing) شامل تعیین صریح حدود اختیارات می گردد که طبق آن وظایف از هم تفکی می‌شوند و در عین حـال بیـن وظـایفی کـه اجرای آنهـا برای تحقق هـدف معینی لازم است ارتباط و هماهنگی برقرار می گردد.۳- کارگزینی (Staffing) شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار می گردد.۴- فرماندهی شامل عمل مداوم اخذ تصمیم خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان می‌شود.۵- هم‌آهنگ کردن شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هدف مطلوب می گردد.۶- ارتباطات به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه سازد.گزارش دهنده و زیر دستان او باید در اثر مطالعه مدارک، تحقیق و بازرسی خود از پیشرفت امور اطلاع کامل داشته باشد.۷- بودجه بندی شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می‌شود.مدیریت علمی تیلور ۱- سیستم تیلور که به نام مدیریت علمی معروف است، شامل دو عنصر اساسی است. اول کشف تجربی بهترین طریقه انجام دادن هر عمل و اجزاء متشکله آن، تعیین مدت زمان لازم برای انجام عمل، تشخیص بهترین ابزار و ادوات لازم برای انجام عمل و چگونگی به کار بردن آنها در مرحله معینی از پیشرفت فنون و بالاخره تعیین بهترین طریقه جریان کار و توالی اجرای عملیات. ۲- تقسیم کار بین مدیران و کارکنان به نحوی که مسئولیت کشف بهترین طرق انجام دادن عملیات و طرح ریزی آنها تهیه ابزار و ادوات لازم، قرار دادن مواد و وسایل مورد نیاز در دسترس کارکنان به مقدار مطلوب و در زمان و مکان مناسب، و صدور دستورات و ایجاد تسهیلات مورد لزوم دیگر به عهده مدیران باشد.به نظر تیلور عناصر و مکانیسم مدیریت را نباید با اصول آن اشتباه کرد زیرا مدیریت علمی در واقع فلسفه معینی است که از مجموعه اصول زیر به وجود آمده است:اول- ایجاد علم واحدی برای انجام هر عمل به جای روش غیر علمی متداول.دوم- انتخاب کارکنان طبق روش‌های علمی و تعلیم و آموزش آنان برای انجام وظایف محوله به جای اینکه کارکنان خود مسئول انتخاب شغل و پرورش استعدادشان شناخته شوند.سوم- همکاری صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان بر اینکه نتایج کارشنان با اصول و موازین علم موضوعه تطبیق کند.چهارم- تقسیم کار تقریبا مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان بر اساس منطقی به جای روش متداول در گذشته که تقریبا تمامی کار و قسمت اعظم مسئولیت به کارکنان تحمیل می گردید.مدیریت علمی عنصر واحدی به شمار نمی‌رود بلکه فلسفه‌ای است که عنصار متشکله آن عبارتند از: علم به جای تجربه محض، هماهنگی به جای افتراق، همکاری به جای استقلال فردی و حداکثر تولید به جای محدودیت محصول. هدف غادی مدیریت علمی پرورش هر یک از کارکنان به حداکثر ظرفیت تولیدی اوست.به نظر تیلور منافع کارکنان هیچگونه مغایرتی با مقاصد مدیران دستگاه ندارد. و منابع مشترک این دو دسته در صورتی تامین می‌شود که کارفرمایان بتوانند در اثر افزایش بازده و نیروی تولیدی کارکنان (با به کار بردن اصول و فنون مدیریت علمی) میزان سود خود را بالا ببرند، و بدین ترتیب بر مقدار مزد کارگران بیافزایند.تیلور کارکنان سازمانها را «انسان اقتصادی» فرض می کرد که صرفاً تحت تاثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گرند و بدین جهت روی زمان سنجی و پاداش بر اساس مدت زمان مصروفه در انجام کار (Incentive Ray) تکیه می‌نمود. بدون شک مدیریت علمی تیلور که بر اساس کارسنجی، زمان سنجی و مزد سنجی استوار بود. مقدمه تحول عظیمی در افکار و فنون مدیریت در صنایع و موسسات دولتی آمریکا و کشورهای دیگر به شمار می‌رود.اصول مدیریتذیلاً به ذکر اصولی می‌پردازیم که علمای مذکور کم و بیش در نوشته‌های خود مورد بحث قرار داده‌اند.اصل هماهنگی و وحدت هدفاصل سلسله مراتباصل تخصصاصل وحد فرماندهیاصل حیطه نظارتاصل تعادلاصول انعطاف پذیری و مداومت اصل کارائی پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری (مانند روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی) در مقیاس وسیع نشان دادند که موضوع انگیزش افراد بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است و از این رو بررسی عوامل مختلفی که در چگونگی رفتار سازمانی افراد موثر است برای پی بردن به علل قلت بازدهی کار آنان بسیار مهم است و تنها بدین وسیله است که می‌توان در کشف علل قلت بازدهی و برطرف کردن آنها از طریق

انگیزش، کارایی سازمانی را بالا برد.سازمان غیر رسـمیسازمان رسمی از اجتماعی یک عده از افراد تشکیل می‌شود که تحت رهبری سلسله مراتب اداری به منظور تحقق هـدف معینی بـا یکـدیگر همکـاری می کننـد. در سازمـان رسـمی مشاغـل تعریـف می‌شـود و اختیارات، تکالیف و مسئولیت‌های هر شغل با صراحت کامل تدوین و تقریر می گردد.روابط اجتماعی افرادهر در سازمان یک رشته روابـط صـرفا اجتماعی میان افراد وجود دارد که معرف تمایل یا بیزاری آنان نسبت به همکاری و معاشـرت با یکـدیگر است.روابط تخصصـیدر هر سازمـان یـک رشـته روابـط تخصصـی مهم، به علت لزوم توزیع اطلاعـات فنی وجود دارد. در این مورد متخصـصان سازمان، بدون اینکه نسبت به انجام کار مسئولیتی داشته باشند، با قبولاندن نظرات خود در اجرای عملیات اعمال نفوذ می کنند.نظر تیلور مخالف اصل «وحـدت فرمانـدهی» است که مورد قبول اغلب نویسنـدگان کلاسیـک می‌باشد. طبق اصل نامبرده، هر کارمندی بایـد فقـط از یـک سرپرست دسـتور بگیرد و طبعاً مسئول یک نفر باشـد، در حالی که در سرپرستی تخصصـی یا چنـد جانبه یک کارمند علاوه بر مسئولیت مستقیم که در مقابل سرپرست بلاواسطه خود دارد مکلف به اجرای دستورات ناظر تخصصی خویش نیز می‌باشد.کانون‌های اخذ تصمیم: به نظر هربرت سیمن که یکی از نویسندگان معروف علوم اداری است، بهترین طریقه برای تجزیه و تحلیل سازمان آن است که کانون‌های اخذ تصـمیم و اشخاصـی را که تصـمیمات مهم می گیرند، پیدا کنیم.شـبکه ارتباطات:استقرار شبکه ارتباطـات لازمه تشـکیل سازمـان است. ارتباطـات وسیله موثری در نظـارت اخـذ تصـمیم روابط انفاردی هبری و سایر اعمال اداری به شـمار می‌رود شـبکه ارتباطات، دسـتگاه اعصاب سازمان را تشـکیل می‌دهد. بدین جهت لازم است معلوم گردد چه مقامی درباره موضوع معینی با کـدام مقام یا مقامات دیگر تماس می گیرد.عوامل موثر در رفتار گروهی، پویایی گروه عوامل موثر در رفتار سازمـانی و پویـایی گروه را می‌توان به سه دسته متغیرهـای زیر تقسیم نمود:۱- متغیرهـای فردی،ماننـد طرز برخورد و چگونگی قضاوت، شخصیت و مهارتهای فردی افراد گروه.۲- متغیرهای محیطی، مانند: نوع وظایف، اندازه گروه و سیستم‌های پاداش.۳- متغیرهای گروهی، ماننـد: درجه تاثیر پـذیری و نفوذ، چگونگی ارتباطات و میزان کشـش و جـذابیت افراد گروه نسبت به یکدیگر. عوامـل مـوثر در رفتـار فردی۱- ادراک ۲- انگیزش۳- رشـد شخصـیتادراک:ادراک مفهـومی اسـت که در نـتیجه دریـافت اطلاعـات حسـی حاصـل می‌شود. مساله مهم این است که افراد (من و شـما) ممکن است اطلاعـات حسـی معین را به طرق متفاوت درک و تفسیر کنیم، زیرا چگونگی درک و تفسیر اطلاعات حسی با عوامل متعددی (مانند سابقه ذهنی و تجربیات گذشته، محیط فیزیکی، فرهنـگ و ارزشـهای مـا) ارتباط دارد.انگیزشانگیزش یعنی تحریک افراد به انجام کار برای رسیدن به هـدف‌های مطلوب، یکی از وظایف مهم مدیر انگیزش افراد است به همکاری در جهت نیل به هدف‌های سازمانی.سلسله مراتب نیازها: طبقه بندی مازلو نیازهای فیزیولوژی نخستین و ابتدایی‌ترین نیازهای بشـر را تشـکیل می‌دهد. ولی به مجرد اینکه نیازهای اولیه ارضا شد دیگر محرک به شـمار نمی‌رود و انسان در صدد ارضا نیازهای بعدی بر می‌آید.۱- نیازهای ایمنی ماننـد رهایی از ترس، مصونیت از تجازهای تبه کارانه و حفاظت در مقابل تغییرات جوی.۲- عشق و محبت مانند نیاز داشتن به روابط عاطفی در خانواده و بین دوستان و معاشرت و دوستی با مردم.۳- قـدر و منزلت به معنی اینکه شـخص از یـک سو نزد خویشـتن احساس قـدر و منزلت کنـد و از سوی دیگر مورد ستایش و احترام دیگران قرار گیرد.۴- نیـاز به خودیابی یا نیازهای خودگرایانه، این نیاز عبارت است از تحقق بخشـیدن به ظرفیت و استعدادهای ذاتی شـخص یـا به عبـارت دیگر از قوه به فعل در آمـدن توانایی‌های ذاتی.شخصـیتسه دسـته از عوامل به شـرح زیر در تشـکیل و تکامل شخصیت موثرند:۱- عوامـل فیزیولوژیکی: ادامه زنـدگی و رشـد انسـان تا حـد زیادی ارتباط با عوامل موروثی دارد. مانند عوامل جسـمانی، وضع عضـلات، دسـتگاه اعصاب و غدد.۲- عوامـل گروهی: خانواده و مـدرسه از مهمترین نهادهای موثر در تشـکیل شخصـیت اولیه فرد به شـمار می‌روند. در مراحل بعدی تماس شـخص با گروههای مرجع ضـمن کار یا فعالیت های اجتمـاعی و تفریحی در تشـکیل شخصـیت موثر است.۳- عوامـل فرهنگی: نقش اجتمـاعی فرد و ضـمانت اجرای آن تـا حـد قابل توجهی تـابع فرهنـگ و ارزشـهای محیـط است. به نظر یـک عـده از علمای اجتماعی فرهنگ و معتقـدات افراد عامل موثری در طرز

سلوک و رفتار اداری آنان به شمار می‌رود. بعضی از عوامل فرهنگی مانند سنن و عادات دیرینه، عقاید مربوط به حرفه و شغل، روشهای تولید، عادات انجام کار و سازمان اجتماعی جامعه، در طرز سلوک و رفتار اداری افراد موثر است.نظریه‌های سازمانی و شیوه‌های مختلف مدیریت در طول زمان مورد تحول و تکامل قرار گرفته است. در طی ده سال گذشته رویه خاصی زیر عنوان تئوری سیستم برای بررسی‌های سازمانی متداول گردیده است که ممکن است به عنوان پایه و مبنایی برای به هم پیوستن و ارتباط نظریه‌های مختلف سازمانی و شیوه‌های متعدد مدیریت به کار رود.تعریف سیستماصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزا وابسته اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر سیستم به معنای یک کل به کار می‌رود که از ترکیب اجزاء متعددی تشکیل یافته است. سیستم باز و بستهسیستم معمولا به دو نوع تقسیم می‌شود: سیستم باز و بسته. در نظریه‌های کلاسیک سازمان به عنوان یک سیستم بسته تلقی می‌شود که فقط بر عوامل و نیروهای داخلی است و بدون ارتباط با محیط خارج می‌تواند مسائل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل کند.در سیستم باز دستگاه نه تنها بایستی خود را با عوامل محیط خارج سازگار سازد بلکه دائماً خود را با عوامل متغیر داخلی نیز منطبق می‌سازد.سازمان در قالب سیستمسیستم سازمانی دو جنبه دارد:یکی جنبه فنی که شامل وظائف تخصصی، ساختمان و ماشین آلات، وسایل و ابزار و تکنیک‌ای کار می‌شود و دیگر جنبه اجتماعی که مشتمل بر روابط کارکنان در داخل دستگاه می گردد.اگر سازمان را به عنوان یک سیستم تلقی کنیم. سیستم مذکور از سیستم‌های فرعی متعددی مانند روابط بین افراد، سازمان رسمی، سازمان غیر رسمی، روابط ناشی از نقش و مقام و روابط حاصل از محیط فیزیکی کار و تکنولوژی تشکیل می‌شود. نمودار سیستمعمل ارتباطات و حفظ تعادل بین اجزا سیستم و مداومت تصمیم گیری موجب می‌شود که همبستگی درونی و برونی سیستم جهت ثبات و یا رشد دستگاه تحقق یابد.استقرار مکانیسم بازخور برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است. منظور از بازخورد ترتیبات خاصی است که موجب می‌شود سیستم دائما اطلاعات لازم را درباره عملکرد خود (بازده) به دست آورد (ارتباطات) و چنانچه عملکرد سیستم با معیار و نتیجه مطلوب تطبیق نکند، سیستم خود به خود در جهت برطرف کردن انحراف (کنترل) تنظیم می‌شود.تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در تشکیل سازمانشکی نیست که تقسیم وظایف بین واحدهای مختلف سازمان یکی از ضروریات سازمانهای وسیع امروزی است. به مجرد همکاری چند نفر برای نیل به هدف‌های مشترک، تقسیم کار بین آنان ضرورت پیدا می‌کند.اصولا وظایف سازمان به دو نوع تقسیم می‌شوند: وظایف خاص مدیریت و وظایف مربوط به اجرای عملیات، وظایف مربوط باجرای عملیات (Opstion) شامل کلیه فعالیت‌های مختلفی می گردد که برای به انجام رساندن کار ضرورت دارد. من باب مثال در یک سازمان بازرگانی امویر از قبیل تولید، فروش و مهندسی جزء وظایف مربوط به اجرای عملیات محسوب می‌شوند. از طرف دیگر وظایف خاص مدیریت شامل وظایفی می گردد که برای هدایت و رهبری فعالیت‌های دیگران که مامور اجرای عملیات هستند صورت می گیرد. بدین لحاظ افرادی که فعالیت‌های دیگران را هدایت و سرپرستی می کنند (از رؤسای دوائر کوچک گرفته تا ریاست کل سازمان) مدیر نامیده می‌شود.اهمیت تقسیم کاربه طوری که هانری فایول می گوید تقسیم کار یکی از قوانین طبیعی است که منظور از آن به دست آوردن نتیجه بهتر و زیادتر می‌باشد.به تدریج که عملیات سازمان توسعه می‌یابد تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری پیدا می کند زیرا در این صورت لازم است که انتخاب افراد برای انجام وظایف گوناگون طبق صلاحیت فنی و شایستگی آنان به عمل آید.در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده نمود زیرا بدیهی است افراد کاری را که از عهده انجام آن به خوبی بر می‌آیند با میل بیشتری قبول می کنند و این عمل بر کارائی آنان می‌افزاید.۱- چنانچه برای انجام کار معینی به خدمات بیشتر از یک نفر احتیاج نباشد، زیرا در این صورت تقیم کار با صرفه جویی مقرون نیست.۲- چنانچه تقسیم کار مغایر با عرف جامعه و یا به دلایل فنی مشکل باشد.۳- چنانچه تقسیم کار باجزاء تابعه منطقی یا عملی نباشد. مثلا تجزیه یک رشته عملیاتی که با هم همبستگی بسیار نزدیک دارند عاقلانه نیست.طبقه بندی وظایفبرای اجرای اصل تقسیم کار و تخصص، لازم است که وظایف طبقه بندی شوند و عملیات مشابه به منظور امکان و

تسهیل نظارت و هماهنگی در واحدهای سازمانی متمرکز گردند.برای تشکیل سازمان تقسیم کار ضرورت دارد و برای تقسیم کار طبقه بندی وظایف ضروری است و برای طبقه بندی وظایف نیز مبنای طبقه بندی بایست معلوم باشد.مبانی طبقه بندیدر نظریه های کلاسیک و بخصوصی در نوشته های لوترگیولیک، مبانی طبقه بندی وظایف در تشکیل سازمان به شرح زیر توصیف شده است.۱.هدف (Purpoes)، به معنی بازده (نوع خدمت یا نوع محصول) چنانچه سازمانی بر حسب هدف تشکیل شود در وهله اول بازده دستگاه مورد توجه قرار می گیرد. بازده یا به صورت خدمت است یا به شکل کالا.۲. نوع عملیات یا تخصص (Function): اگر سازمانی بر حسب نوع عملیات یا تخصص تشکیل شود در این صورت کلیه فعالیت های خاصی که از نظر نوع و یا تخصص با هم تشابه دارند در یک واحد سازمانی زیر نظر مستقیم ریاست سازمان متمرکز می شوند.۳. منطقه عملیات (Place): در طبقه بندی بر حسب منطقه عملیات هر یک از واحدهای سازمانی که زیر نظر مستقیم ریاست سازمان قرار دارد، مسئول رسیدگی به کلیه اموری است که دستگاه را در منطقه معینی که حدود جغرافیایی آن مشخص شده است انجام می دهد.۴. ارباب رجوع (Clintele): چنانچه سازمان بر حسب ارباب رجوع تشکیل شود هر یک از واحدهای سازمانی که زیر نظر مستقیم یک مدیر قرار دارد مسئول رسیدگی و حل و فصل کلیه اموری است که مربوط به طبقه خاصی از ارباب رجوع یا مشتری می شود.طبقه بندی وظایف در سازمانهای دولتیسازمان بر حسب هدف مبنای تشکیل بیشتر موسسات دولتی هدف یا نوع خدماتی است که سازمان برای تحقق آن به وجود می آید در سازمان بر حسب هدف کلیه واحدهای اداری و وظایفی که برای اجرای هدف خاصی لازم است، در دستگاه واحدی متمرکز می گردد.۱. سازمان بر حسب هدف باعث سرعت عمل و تسریع در حل مسائل مورد ابتلای دستگاه می گردد.۲. تشکیل سازمان بر حسب هدف تا حد قابل توجهی از تکرار و اجرای وظایف به وسیله دستگاه های متعدد جلوگیری می کند.۳. سازمان بر حسب هدف بیشتر با مقاصد دولت تطبیق می کند و موجبات بهبود روابط دولت با مردم را فراهم می نماید زیرا مردم بیشتر خواهان نتیجه نهایی عملیات و برنامه های دولت هستند و به چگونگی اجرای عملیات و روشهای کار چندان ندارند.۴. سازمان بر حسب هدف عمل هماهنگی را تسهیل می کند زیرا رؤسای سازمان می توانند درباره کلیه امور لازم برای تامین هدف دستگاه شخصا تصمیم بگیرند و بدین ترتیب تحقق هدف سازمان با سهولت بیشتری امکان پذیر است.سازمان بر حسب نوع عملیاتدر سازمان بر حسب نوع عملیات کلیه کارمندانی که حرفه معینی دارندع و با ابزار و ادوات مشابهی را به کار می برند، در دستگاه واحدی متمرکز می گردند. محاسن تشکیل سازمان بر حسب نوع عملیات به قرار زیر است:۱. سازمان بر حسب نوع عملیات حصول حداکثر استفاده از پیشرفتهای فنی و حرفه ای را تسهیل می کند و زمینه مساعدی برای اجرای اصل تخصص و تقسیم کار فراهم می نماید.۲. سازمان بر حسب نوع عملیات یک نوع تمرکز ایجاد می کند که باعث صرفه جویی در کار و استفاده از وسایل و ماشین آلات می گردد.۳. سازمان بر حسب نوع عملیات وسیله مفیدی به منظور نظارت مرکزی به شمار می رود. ۴. سازمان بر حسب نوع عملیات از نظر کارگزینی و ایجاد موازینی به منظور توسعه خدمات حرفه ای (Career Service) در دستگاه های دولتی مناسب تر از سایر مبانی تشکیل سازمان می باشد.سازمان بر حسب ارباب رجوع در سازمان بر حسب ارباب رجوع کلیه کارمندانی که با دسته خاصی از مردم و یا شیئی معینی سر و کار دارند، صرف نظر از حرفه و مقاصد خدمت آنان، در سازمان واحدی متمرکز می گردند.فایده اساسی سازمان بر حسب ارباب رجوع تسهیل روابط دسته های مختلف مردم (مصرف کننده یا مشتری) با دولتی می باشد. در این صورت در عوض اینکه یک نفر برای جهات مختلفه مشکلات خود به موسسات متعددی رجوع نماید فقط با یک سازمان تماس می گیرد و با نتیجه امور او با سرعت بیشتری حل و فصل می گردد.سازمان بر حسب محل عملیاتاین نوع سازمان در تشکیلات داخلی کلیه حکومتهای ملی که قلمرز آنها نسبتا وسیع است، ملاحظه می شود. مثلا بعضی از شهرهای بزرگ به چند منطقه تقسیم می گردند و امنیت و شهربانی هر منطقه (کلانتری) به عهده سرپرست (کلانتر) واحدی که ارتباطات با اداره مرکزی از طریق وی صورت می گیرد، سپرده می شود.فواید سازمان بر حسب محل

عملیات به قرار زیر است:۱.   سازمان بر حسب محل عملیات تسهیلات بیشتری در تامین هماهنگی و کنترل عملیاتی که در منطقه مشخصی انجام می گیرد، ایجاد می نماید.۲.   در سازمان بر حسب محل عملیات نیازمندی های مخصوص منطقه مشخصی بهتر مورد توجه قرار می گیرد و بالنتیجه تطبیق برنامه عملیات با نیازمندی های ناحیه با سهولت بیشتری امکان پذیر است.۳.   سازمان بر حسب محل عملیات امکان صرفه جویی و تقلیل هزینه را بیشتر می نماید، زیرا بدین وسیله کاغذ بازی کمتر می شود و هزینه های کارگزینی، حمل و نقل و مسافرت کاهش می یابد.عوامل اساسی در تقسیم کاررعایت اصول زیر در تشکیل سازمان مهم است، منتها همانطور که مذکور افتاد مدیر باید در به کار بردن اصول سازمانی زیر تعادل مناسب را حفظ کند.تخصص. شکی نیست که تقسیم کار باید به نحوی صورت گیرد که استفاده از خدمات اهل فن و استعداد تخصصی افراد را میسر سازد. برای این منظور عملیات بالنسبه مشابه باید در یک واحد سازمانی متمرکز شود.کنترل. طریقه تقسیم کار تاثیر قابل توجهی در کنترل عملیات سازمان دارد. بدیهی است چنانچه بخواهیم نتایج فعالیت های مختلف سازمان را ارزیابی نماییم. در این صورت باید برای فعالیت های مختلف سازمان واحدهای متعدد ایجاد کنیم و حتی المقدور تقسیم فعالیت های مختلف بین واحدهای سازمان به نحوی باشد که نتایج فعالیت یک واحد وقوع انحراف در یک یا چند واحد دیگر سازمان را ظاهر سازد.هماهنگی عملیات. هماهنگی عملیات یکی از عوالم دیگری است کهدر تشکیل سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. نظر به اهمیت هماهنگی گاهی ضرورت ایجاب می کند کهحتی وظایف غیر مشابه تحت سرپرستی مدیر واحدی قرار گیرد.صرفه جویی. مساله دیگیر که در تشکیل سازمان باید مورد توجه قرار گیرد صرفه جویی در هزینه است. چنانچه تعداد طبقات و واحدهای سازمان زیاد باشد در این صورت علاوه بر اشکالی که این موضوع ممکن است در سرعت ارتباطات به وجود آورد، هزینه دستگاه را نیز افزایش می دهد، زیرا هر واحد جدیدی که تاسیس می شود بالطبع نیازمند کارمند، ساختمان، اثاثه و و وسائل دیگری است.اثرات کامپیوتر در مدیریتاستفاده از کامپیوتر موجب تمرکز اطلاعات و تسهیل ارتباطات می شود و ارتباطات و سرپرستی شخصی ضرورت کمتری پیدا می کند. نتیجتاً وسیع کردن حیطه نظارت و تقلیل تعداد طبقات سازمان با سهولت بیشتری امکان پدیر می گردد. و همین امر به نوبه خود ممکن است عدم تمرکز و تفویض اختیارات بیشتری را ایجاب نماید.تفویض اختیار و عدم تمرکزنظریه های کلاسیک اختیارنظریه های متداول اختیار ناشی از فلسفه قدیم بوروکراسی است که ماکس وبر یکی از تاریخ نویسان آلمان، مبتکران آن به شمار می رود. بنا بر نظریه وبر قدرت ناشی از مقام و دستورات مافوق صرفا به اعتبار اینکه شاغل مقام معینی است که قانون حدود اختیارات آن را تعیین نموده، برای کارمندان زیر دست لازم الاجرا می باشد. طبق تحلیل وبر، سازمان اداری یا بوروکراسی بر پایه اصول زیر قرار دارد:۱.   هر سازمانی به حکم قانون ایجاد می گردد.۲.   اختیارات اداری ناشی از مقام است و صلاحیت و حدود اختیارات هر مقام را قوانین موضوعه و مقررات اداری تعیین می کند.۳.   سازمان اداری بر اساس سلسله مراتب رسمی قرار دارد و مادون قانوناً ملزم به رعایت دستورهای مافوق است.۴.   دستورات اعم از دستورات کلی به صورت بخشنامه یا دستورهای انفرادی باید کتبی و جامع باشد تا هر کارمندی وظایف خود را به طور صریح و روشن بداند و مجال تعبیر و تفسیری در بین نباشد. مجموعه بخشنامه ها و دستورهای اداری به منزل قوانینی است که بر دستگاه حکومت می نماید.قانون موقعیت (Law of the Situation)به نظر ماری پارکرفالت، قانون موقعیت جوهر مدیریت عملی است. دستورات جنبه شخصی و انفرادی ندارد، زیرا آنچه موجب صدور دستور یا اخذ تصمیمی میگردد موقعیت خاصی است که در اثر عوامل متعددی مانند بررسی های فنی و نظریات اهل خبره و اوضاع و احوال معینی ایجاد می شود.تایید نظریه خود فالت می گوید امضا دستور توسط رئیس فقط یک مرحله از یک رشته مراحل متعددی است که منتهی به صدور آن دستور گردیده است. بدین جهت در عوض اینکه صحبت از اختیارات قانونی کنیم، بهتر است که وظایف و مسئولیتهای شغل را صریحا تعریف نماییم. زیرا اختیارات هر کسی صرفاً محدوده به مواردی است که برای اجرای وظیفه وی لازم می باشد. در این صورت اختیارات افراد صرف نظر از سلسله مراتب اداری، بستگی بخصوصیات مشاغل آنان دارد.تفویض اختیارتفویض اختیار

عبارت است از اینکه مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. همینکه تعداد کارمندان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملا انجام می گیرد بدین معنی که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به معاوننی انتقال می دهد و به همین ترتیب معاونین قسمتی از اختیارات خویش را به روسای ادارات تفویض می کند.تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر می گردد:۱. واگذاری وظایف از طرف رئیس به مرئوسین بلاواسطه.۲. اعطای جایزه و حق تصمیم گیری (اخیتار) به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مالی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است.۳. تعیین مسئولیت مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن انجام وظایف محوله بر حسب معیار و موازینی که قبلا انتخاب شده است.اصول تفویض اختیارتفویض اختیارات تابع اصولی است که مهمترین آنها به قرار زیر است:۱. تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن.۲. انتقال اختیارات مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند. صاحب اختیارات اصلی همیشه برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق خود مسئول است با تفویض قسمتی از اختیارات خود به مرئوسین مسئولیت وی زایل نمی گردد.۳. تفویض اختیارات قابل فسخ است. انتقال اختیارات صلاحیت تفویض کننده را سلب نمی کند و نامبرده می تواند اختیارات مفوضه را بعضا یا کلا پس بگیرد.۴. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد. مسئولیت تابع اختیار است زیرا نمی تواند کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن نداشته باشد.۵. تفویض اختیار باید توام با تمرکز نظارت مرکزی است. عملیات دستگاه ممکن است، به منظور انطباق با شرایط عملی کار به صورت غیر متمرکز اداره شود.محاسن تفویض اختیارفینفر مزایای زیر را برای تفویض اختیار قائل می باشد.۱) افزایش بازدهی: بررسی های عملی در بعضی از موسسات آمریکایی ثابت می کند کارگرانی که میزان تولید و بازده کار آنان قلیل است، بیش از کارگرانی که سطح تولید و بازدهی عملیات آنان زیاد استمورد نظارت مستقیم سرپرستان بلاواسطه قرار می گیرند.۲) ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه: به طوری که بررسی های دیگر در موسسات آمریکایی نشان می دهد رضایت خاطری که کارمندان از انجام وظایف شغلی خود تحصیل می کنند تا حدی بستگی به حدود نظارتی دارد که بر عملیات آنان اعمال می گردد.۳) تقویت همکاری دسته جمعی. تفویض اختیار و عدم تمرکز عملیات موجب افزایش تمایل به همکاری دسته جمعی یا گروهی می گردد زیرا انتقال اختیارات باعث می شود که افراد در اخذ تصمیم های مختلف شرکت جویند و به این وسیله به مسئولیت های خود در قبال هدفهای مشترك و امور سازمان واقف گردند.۴) تکامل انفرادی: تفویض اختیار فرصت مناسبی به افراد کم تجربه می دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند.۵) جلوگیری از اتلاف وقت مدیران: وقت و انرژی روسای عالیه سازمان محدود است و بدین جهت اوقات آنان باید صرف حل و فصل مسائلی گردد که از نظر سازمان در درجه اول اهمیت قرار دارد. انتقال اختیارات، روسای دستگاه را از رسیدگی به اموری که دیگران نیز می تواند به خوبی انجام دهند بی نیاز می سازد و بدین وسله از تراکم و انجماد امور جلوگیری می شود.موانع تفویض اختیار۱) برخی از مقامات تصور می کنند که خود بهتر از دیگران می توانند تصمیم بگیرند.۲) نداشتن اعتماد نسبت به زیر دستان و بیم از اینکه خود در مقابل مقامات مافوق مسئول رفتار زیردستان قرار گیرد.۳) فقدان اعتماد به نفس که یک عامل روانی است ممکن است مانع پذیرش اختیارات از ناحیه مرئوس شود.۴) خودداری مرئوس از قبول اختیار ممکن است در نتیجه فقدان ضوابط و موازینی برای ارزشیابی و بررسی نتایج عملیات باشد. هماهنگی و ارتباطاتدو موضوع در تشکیل سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد:یکی تقسیم کار و طبقه بندی وظایف. و دیگری هماهنگ کردن عملیات واحدهای مختلف سازمان به منظور تحقق هدفهای مشترك دستگاه.در سازمانهای بزرگ عوامل مختللی مانند کندی عمل ارتباطات تقسیم کار و تفویض اختیارات ایجاب می کند که مکانیسم موثری برای هماهنگ کردن عملیات افراد به منظور تحقق هدف های مشترك سازمان برقرار گردد. لزوم این عمل بیشتر از این جهت است که تمایل گریز از مرکز در اغلب واحدهای سازمانی وجود دارد بدین معنی که هر واحدی ممکن است خود را غایت وجودی سازمان بدانددو از تاثیر عملیات خود در نتایج فعالیت های سایر واحدهای سازمان بی خبر باشد.هماهنگی و حیطه اختیاراتسهولت

هماهنـگ کردن عملیـات تا حـد قابل توجهی بر روابط مسـتقیم مـدیران سازمان با واحـدهای تابعه بسـتگی دارد. بـدینجهت چنانچه تعداد واحدهایی که تحت سـرپرستی مسـتقیم یک مدیر قرار دارند به قدری زیاد باشد که امکانات سـرپرستی موثر را محدود سازد، در این صورت بـدیهی است که هماهنـگ کردن عملیـات واحـدهای تـابعه مشـکل خواهـد شـد. بـدین ترتیب محـدود کردن حیطه نظـارت روسـای سازمـان برای تسـهیل عمـل همـاهنگی لازم است.موضوع حـدود حیطه نظـارت یکی از مسائـل مهم در نظریه های کلاسیـک سازمان و مـدیریت به شـمار می ؤود. همانطور که قبلا هم توضیـح دادیم بعضـی از علمای سازمان و مـدیریت مانند یک ارویک تعداد افرادی را که سرپرستی عملیات آنان از عهده یک نفر به خوبی بر می آید تعیین نموده اند به نظر اوریک هیچ انسانی نمی تواند عملیات بیش از پنج الی شـش نفر را به نحو موثری مسـتقیما نظارت نماید. به عقیده وی چنانچه تعداد افرادی که گزارش عملیـات خود را به سـرپرست واحـدی می دهنـد از پنـج به شـش نفر افزایش یابـد، منـابع انسانی ۱ و ۲۰٪ افزایش می یابـد ولی بر مشـکلات وظـایف همـاهنگی وی تقریبـا صـد در صـد اضـافه می شود.به طور کلی حـد مطلوب حیطه نظـارت خود در سازمانهـای مختلف و شـرایط متفـاوت یکسـان نیست و بـا عوامل متغیر زیر ارتباط دارد:میزان لزوم سـرپرستی: نوع وظایف سازمانهای مختلف و همچنین نوع وظایف واحدهای مختلفه یک سازمان فرق می کند و بدین جهت لزوم سـرپرستی عملیات بعضـی از واحدهای سازمان بیش از لزوم نظـارت بر فعـالیت هـای واحـدهای دیگر آن است تنوع و اهمیت وظایف مختلفی که در سازمان صورت می گیرد. در حـدود حیطه نظـارت موثر است در مواردی که نوع و اهمیت عملیات سـرپرستی دقیق را ایجاب می کنـد، احتیاج به محـدود کردن حیطه نظـارت زیـادتر می شود.قـدمت سازمان: بـدون شک قـدمت سازمان در تعیین حـدود حیطه نظارت موثر است زیرا سازمانهای اداری نیز ماننـد افراد انسانی مراحل طفولیت، بلوغ، رشـد و کهولت را طی می کننـد. نیازمندیهای دسـتگاه در هر مرحله متفاوت می باشـد.عـدم تمرکز: از طرف دیگر حـدود حیطه نظارت بسـتگی به درجه عـده تمرکز عملیات سازمان دارد. مدیری که درباره اغلب مسائل شـخصا تصمیم می گیرد امور عده کمتری از افراد را می تواند مستقیما سرپرستی کند تا مدیری که بیشتر اختیارات خود را به دیگران تفویض نموده و فعالیت های آنان را فقط رهبری می کند.اصول هماهنگیاصول چهارگانه ماری بارکرفالت که ذیلا بیان می گردد مبـانی هماهنگی را تشـکیل می دهـد.هماهنگی از طریق بررسـی تاثیر متقابل عملیات واحـدهای دسـتگاه: همبسـتگی عملیات واحـدهای مختلف سازمان از نظر تحقق هـدفهای مشترک به قـدری منهم است که هماهنگی کامل بدون در نظر گرفتن تاثیر متقابل عملیـات یـک واحـددر فعالیت واحـدهای دیگر امکان نخواهـد داشت.بـدین جهت بررسـی تاثیر متقابل عملیات واحـدهای مختلف دسـتگاه به منظور هماهنـگ کردن کلیه فعـالیت هـای سازمـان لازم است.همـاهنگی از طریق ارتبـاط مسـتقیم: همانطور که توضیـح خواهیم داد ارتبـاط بین روسـای واحـدهای سازمـان از دو طریق مجـاری رسـمی سازمـان با کنـدی صورت می گیرد و بـدین جهت هماهنگ کردن عملیات دوایری که با یکـدیگر همبسـتگی نزدیک دارند ایجاب می کند که بین روسای آنها ارتباط مستقیم برقرار گردد.از این رو لازم است که به تصـدی هر واحـد عملیات خود را با وظایف واحدهای دیگر که در ردیف آن قرار دارند هماهنگ سـازد.همـاهنگی در مراحل اولیه. تماس مستقیم بین روسایت دوایر بایـددر مراحل اولیه شـروع کار برقرار گردد حصول توافق میان روسـای دوایر بعـد از تعیین خـط مشـی سازمان و تنظیم برنامه عملیات مشـکل است. البته چنین توافقی ممکن است به صورت ظاهر موجود باشد ولی توافق واقعی در صورتی امکان خواهد داشت که روسای دوایر هنگام وضع خطر مشی با یکدیگر تبادل نظر نمایند و مسائـل خود را مورد بحث قرار دهنـد زیرا در این صورت احتمـال تعـدیل نظریـات وجود دارد.همـاهنگی به صورت یـک جریـان مداوم. لزوم هماهنگ کردن عملیات محدود به مواقع خاصـی نمی باشد به عبارت دیگر روسای سازمان نباید فقط در صورت ظهور مسائـل دشوار بـا یکـدیگر ملاقات و تبادل نظر کننـد. بـدین جهت لازم است که ترتیب مـداومی برای تضـمین هماهنگی در مراحل مختلف عملیات سازمان برقرار گردد.ارتباطاتارتباطات عبارت از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار انسانی است شبکه ارتباطات دسـتگاه اعصاب سازمان را تشـکیل می دهد.ارتباطات یک سیسـتم تلقی می شود که عناصر ضروری آن عبارتند از پیام دهنده. پیام

گیرنـده و بـازخور اطلاعـات جهت کنترل. در سیسـتم ارتباطـات از یـک سو دریـافت کننـده اطلاعات بایستی قصـد و نیت فرسـتنده اطلاعـات را به خوبی درک کنـد و از سوی دیگر لازم است که از طریق مکانیسم بازخور (برای کنترل) فرسـتنده اطلاعات اطمینان حاصـل کنـد که دریـافت کننـده اطلاعـات قصـد و نیست او را به خوبی درک کرده و رفتـار او در جهت نیل به هـدفهای مورد نظر هـدایت شـده است.موانع ارتباطاتموانع ارتباطات بیشتر جنبه روانی و فرهگی دارد.موانع روانی: ارتباطات به وسیله الفاظ صورت می گیرد. منتهی تفسیری که افراد از معـانی و مفـاهیم الفـاظ در ذهن خود به عمل می آورنـد بسـتگی به چگونگی فرهنگ و عقایـد و تجربیـات آنـان دارد. تعـداد لغـاتی که در زبانهـای مختلف موجود است محـدود می باشـد در حـالی که الفـاظ مـذکور برای بیان و تعریف وقـایع، تجربیات و روابط بی حـد و حصری به کار می رود. بـدین جهت وقتی که اصـطلاح معینی اسـتعمال می شود مفهوم ذاتی ندارد بلکه معنی آن منوط به چگونگی تفسیری است که مخاطب در ذهن خود از مفهوم آن به عمل می آورد تفسیر فوق تابع فرهنگ و عقاید و تجربیات اوست.به علاوه اختلاف در سطح تحصیلات موانع فنی متعددی در جریان ارتباطات ایجاد می کند زیرا مقررات اداری اغلب در قالب اصطلاحات و عباراتی ک فهم آن شم علمی لازم دارد تقریر می گردد و بدین جهت نمی توان انتظار داشت کارمنـدانی که اطلاعـات آنـان محـدود است به درستی از عهـده تفسـیر مقررات و آیین نـامه هـای اداری بر آینـد.ارتباطـات عمودیارتباطات عمودی از طریق سلسله مراتب و مجاری رسـمی سازمان به عمل می آید همانطور که در قبل توضیـح دادیم کثرت تعداد طبقات سلسله مراتب سازمان ممکن است موجب کندی عمل ارتباطات گردد. بدین جهت بعضـی از نویسندگان تقلیل تعداد طبقات عمودی سازمان را برای تسـهیل و تسریع عمل ارتباطات لازم می داننند.چستر بارنارد اصول و قواعدی برای اسـتقرار سیسـتم عمودی ارتباطات می شـمرد که ذیلا بیان می گردد:۱) مجاری ارتباطات باید کاملا معلوم و مشـخص باشد۲) مجاری ارتباطات هر کارمنـدی باید معین گردد.۳) مجاری ارتباطات بایـد حتی المقدور کوتاه و مسـتقیم باشد.۴) مجاری ارتباطات بایـد تماما به کار رود.

مدیریت دانش

اصـغر محمدی فاتح-محمد صادق سـبحانی-داریوش محمدی تلخیص: مرضـیه شیخ کانلو- خلاصه کتاب: فصل اول: اچشم اندازی از مدیریت- دانش اساسـی ترین مشـخصه سازمان های هوشمند قرن۲۱ ،تاکیـد بر دانش واطلاعات است.برخلاف سازمان های گذ شته سازمان های امروزی دارای تکنو لوژی پیشـرفته بوده ونیازمند تسخیر،مدیریت وبهره برداری از دانش واطلاعات به منظور بهبود کارایی،مدیریت وپیگیری تغییرات پایان ناپذیر هسـتند.دانش ابزار قدرتمندی است که می تواند تغییرات را در جهان به وجود اورده ونواوری هـا را ممکن سازد.نوناکا(۱۹۹۸)در مقـاله ای در مجله کسب کار هاروارد می گویـد<:الفرد مارشال عنوان می کنـد بیلی وکلارک(۲۰۰۰)مدعی هسـتند که .کروپلی(۱۹۹۸<)بـا اشاره به اینکه اهمیت جنبه انسانی مـدیریت دانش را خاطرنشان می کنـد. داده منتقـل می شود ،اطلاعــات تســهیم می شـود،امـا دانش صـفتی از افراد و جوامع است کـه بـه سـادگی قابـل انتقـال نیسـت .توبیاز(۲۰۰۰)عنوان می کند که دو دارایی بزرگ وجود دارد که سازمان ها صاحب آن هسـتند:یکی افرادی که در آن سازمان کار مکننـد و دیگری دانشـی کـه درذهـن کارکنـان سازمـان است.بنـابر این دانش را بایـد خلـق،ذخیره نمـود وبه کـار برد که این وظیفه مـدیریت دانش اسـت.مـدیریت دانش ابزار مهمی اسـت که سازمـان هـا از طریـق آن بهـتر می تواننـد دانش واطلاعـات را مـدیریت کنند.در قرن۲۱سازمان ها ذاتا رقابتی،ثابت قـدم و پیشـگام می باشـند.سازمان ها بایـد برای اجاد و کنترل دانش،دارای سازوکارهای باشند با این حال بسیاری از سازمان ها هنوز فعالیت مدیریت دانش را به طور رسمی مورد بررسی قرار نداده اند احتمالا علت این بی توجهی این است که اکثر سازمان ها مفهوم مـدیریت دانش و اهمیت آن را درک ننموده اند.۱-۲-مفهوم دانش وتاریخچه مدیریت دانش :تاریخچه وتکامل مـدیریت دانش به لحاظ اینکه از حوزه های مختلفی ظهور یافته است،روشن ودقیق نیست.تعدادی از نظریه

پردازان مـدیریت دانش مثـل(پیتر دراکر،استراسـمن،پیتر سـنگه و....)به تجلی مـدیریت دانش کمـک کرده انـد.دراکر واستراسـمن به اهمیت روبه رشـد اطلاعـات ودانش صـریح به عنوان منابه سازمانی تاکیـد کرده انـد وسـنگه به بعـد فرهنگی دانش یعنیتمرکز کرده است.از سال ۱۹۷۰تا سال ۱۹۹۰تعدادی از شـرکت های مشاوره،برنامه های مدیریت دانش را شروع کردند وتعدادی از شرکت های مشـهور اروپایی،ژاپنی وامریکایی برنامه های مدیریت دانش را نهادینه کردند و طی سال های ۱۹۹۵،۱۹۹۴،۱۹۹۱مطالعاتی در مورد مـدیریت دانش توسط نظریـه پردازانی مثـل(اورت راجرز،دوک انگلبـارت،راب آکسـین ودان مـک کراکن،تـا اسـتوارت)به وقـوع انجامید.فعالیت اورت راجرز(۱۹۷۰)درموردو تحقیق آلن در خصوصبه درک این که دانش چگونه در سازمان ها تولید شده ومورد استفاده قرار می گیرد کمـک کرده است.شایـد گسترده ترین کـار مطالعاتی در زمینه مـدیریت دانش مربوط به کاراکوجیرو نوناکا وهیروتاکاتاکه اوچی(۱۹۹۵)در کتاب شـرکت دانش افرین با عنوانباشـد.تا اواسط دهه ۹۰ابتکارات در زمینه مدیریت دانش بواسطه اینترنت در حـا اوج گیری بوده است که در این سال جامعه اروپا خواستـار اختصاص بودجه به پروژه های تحقیقاتی مـدیریت دانش شـده کـه بـاعث شـده امروزه سازمـان هـای حرفه ای بـه رابطه بیـن مـدیریت دانش بـا حـوزه هـای ماننـد الگـوگیری،بهـترین تجربیات،مـدیریت ریسک ومـدیریت تغییر می پردازنـد. ۱-۳-مـدیریت دانش و تعـاریف آن :تعـاریف زیـادی از دانش و مـدیریت دانش وجود دارد که به طور خلاصه به آنها اشاره میکنیم ،دانش عبارت انـد از ترکیبی ار داده ها واطلاعات که تغربیات ،عقاید و مهـارت های متخصـصان به آنها افزوده شـده و نتیجه آن ایجاد دارایی با ارزش است که در تصـمیم گیری کاربرد دارد و مـدیریت دانش عبارت اند از مجمو عه ای از فعالیت ها است که به شـرکت کمک کرده تا دانش را در داخل وخارج سازمان به دست آورد و از دیـدگاه علم اقتصاد تعریف مـدیریت دانش عبارت است از بهره برداری کار آمد از منابع ناملموس مرتبط با دانش ،در همه ی بخش هـای اقتصـادی برای ارتقاء بهره وری و کیفیت همه ی عوامل سـنتی تولیـد . در تعریف بالت (۲۰۰۰)مدیریت دانش ،فرآیند تسـهیل فعالیت های مرتبط با دانش نظیر خلق ، کسب ،تغییر شـکل و استفاده از آن است . هدف سازمان از بکارگیری دانش ،تطبیق مـداوم خود بـا محیـط خـارجی (بـازار ،شـرایط اجتمـاعی –سیاسـی و تر جیات مشتری) است . مـدیریت دانش ،فرآینـد سیتما نیک منسـجمی است که ترکیب منـاسبی از فنـاوری هـای اطلاعـاتی و تعامل انسانی را بکار می گیرد تا سـرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی ،مـدیریت و تسـهیم کند . هفت سـطح دانش در سازمان ممکن است وجود داشـته باشد ۱- دانش مشتری ۲-روابط ۳-بینش هـای محیط کسب و کار ۴-حافظه ی سازمانی۵- دانش در فرآیند ۶-دانش در تولیـدات و خدمات ۷-دانش در افراد. ۱-۴-انواع دانش : مهمترین کمکی که می توان به مدیریت دانش کردشناخت انواع دانش و بیان تفاوت های آنهاست . دانش هم ضمنی است «در ذهن افراد » وهم صـریح «کـد گـذاری شـده در اسـناد و پایگـاه داده هـا» که تمایز بین این دو دانش در معنی عبارت های (فوت وفن رموز کار)و «دانش گذاره ای »نهفته است وتفاوت آنها در قابلیت انتقال آنهاست . دانش سـریع ،انتشار ساده و سـریع آن بین افراد ودر همه ی زمان ها قابل تشخیص استو میتوان آن را کد گذاری کرددر صورتی که دانش ضمنی قابل کد گذاری نبوده و تنهـا می تـوان بـا بکـار گیری اش آنرا مشاهــده کرد ودر عمـل آنرا بــدست آورد از ایـن رو انتقـال آن کنــد وپر هزینـه است . مائلوب(۱۹۹۹)دانش را در پنج گروه دســته بنـدی کرده است ۱-دانش علمی ۲- دانش هوشـی ۳-دانش روحـانی ۴- دانش غیر ضروری ۵- دانش سـر گرمی «امور روزمره» . ۱-۵-چرخه ی حیات مـدیریت دانش : مدیریت دانش از یک فرآیند چند مرحله ای پیروی می کنـد ؛یعنی اینکه دانش آفرینی سازمـان دارای مراحلی است که شـناسایی هر یک از آنها در درک مـدیریت دانش مفید است این مراحـل به صورت زبر بوده و به چرخه ی حیات ،مـدیریت دانش معروفات ۱-خلق ۲- سازمان دهی ۳-ذخیره ۴-توزیع ۵-کاربرد دانش . موضوعی که وجود دارد این است که در هر یک از مراحل چرخه ی حیات دانش،عواملی وجود دارد که اجرای هر یک از مراحل را ممکن می سازد برای مثال در سازمان دهی وذخیره ی دانش ،تکنولوژی اطلاعات نقش اصـلی را باز می کند .۱-۶ عوامل تشکیل دهنـده ی چرخه ی مـدیریت دانش : مـدیریت دانش دارای هشت عامل اصاصـی است که چرخه ی آنرا تشکیل

میدهد:۱- دانش۲ -کسب دانش ۳- ثبط دانش ۴-تسهیم دانش ۵-بهره گیری از دانش ۶- حفظ ونگه داری دانش ۷-اهداف دانش ۸- ارزیابی دانش .۱-۷-تشریع عناصر اصلی چرخه ی حیات مدیریت دانش:۱-۷-۱-تسهیم دانش عبارت است از فعالیت های انتقال و توزیع دانش (ضمنی وصریح) از یک شخص ، گروه یا سازمانی به شخص ،گروه یا سازمانی دیگر سونگ (۲۰۰۰) مشخص ساخت که از طریق تسهیم دانش اثر بخش ،سازمان ها می توانند کار آیی خود را بهبود بخشیده و هزینه های آموزشی و ریسک های ناشی ار عدم اطمینان راکاهش دهند بارتول تسهیم دانش را اینگونه تعریف می کند:تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب ، ایده ها ،پیشنهاد ها وتخصص ها با دیگران در یک سازمان . کنلی و کلووی (۲۰۰۳) ادعا می کنند که تسهیم دانش مجموعه ای از رفتارها است که مستلزم مبادله ی اطلاعات یاکمکبه دیگران است .۱-۷-۲-تولید دانش خلق دانش ، منبع کلیدی نو آوری در هر سازمانی است . عامل حیاتی در بحث مدیریت دانش ،تولید وانتشار اطلاعات ،تفسیر اطلاعات پردازش شده و تبدیل آنها به دانش است . چندین روش وجود دارد که به وسیله ی آنها می توان دانش را برای سازمان تولید کرد۱- اکتساب یک سازمان بادانش آن است ویا استخدام افرادی که دانش مورد نظر سازمان را با به همراه دارند ۲- استخدام مشاوران خارجی ویا کمک به تولید دانش جدید از طریق حمایت های از تحقیقات دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی با امید به اینکه مزایایی در آینده عاید سازمان گردد ۳- تاسیس مراکز تحقیقاتی در سازمان به منظور تولید ایده های جدید و سپس تکنولوژی و تولیدات تجاری .روش های دیگری هم وجود دارد که به وسیله ی آن دانش کد شده یا به درون سازمان آورده می شود این متد ها عبارت اند از :داده کاوی واستخراج دانش .داده کاوی متشکل از متد ها و متولوژی های مرتبط به هم است که در جهت کشف واستخراج خود کار الگو ها ، روابط ، تغییرات وساختار های معنی دار داده ها بکار میرود وبه عنوان یک تکنولوژی کلیدی است که شرکت ها را توانمند می سازد که بطور خودکار داده هارا انتخاب ،فیلتر ،غربال و به همدیگر مربوط کنند . یافته های حاصل از آن را می توان در حوزه های مختلف مانند مدیریت ریسک ، بازار یابی ، آشکار سازی خطا ومدیریت روابط مشتری بکار برد . امکان داده کاوی از اطلاعات متنی ، آنرا به عنوان یک حوزه ی تحقیقاتی غنی در آینده قرار خواهد داد . متن دلالت بر اطلاعات وسیع وغنی دارد ولی در اصل تحلیل خود کار اشکال خام با دشواری همراه است . به همین صورت ،داده کاوی متن در مقایسه بادیگر حوزه های داده کاوی دارای پروژه های تحقیقاتی و تولیدات تجاری کمتر است .برای کشف روند ها الگوها،اغلب داده کاوی های استاندارد در پایگاه داده ها به شکلمخودکار در می آیند اما درخصوص متن کاوی ،هدف عبارت است از جستجوی روند ها والگوها درشکل تکه هایی از داده ها در مقیاس بزرگی از متن . استخراج دانش ،فرآیند استخراج اطلاعات از یک منبع خبره است مانند مصاحبه با متخصص در حوزه ای خاص.۱-۷-۳-کدگذاری دانش :دانش تولید شده را باید بتوان در شکل که برای همه قابل دسترس وقابل استمناد باشد ، ذخیره کرد برای کد گذاری دانش ،تکنولوژی ها و روش ها ی مختلفی وجود داردکه بر مبنی نوع اطلاعاتی که بایستی کدگذاری شود متفاوت است برطبق داونپورت و پروساک(۲۰۰۰)هدف از کد گذاری دانش عبارت است از « تبدیل دانش به شکل کاربردی وقابل دسترسی ». در دل این تعریف کلی ،گام ها ومتد های مختلفی وجود دارد مانند:توضیح،طبقه بندی ،مدل سازی و ترسیم دانش در شکل کد گذاری شده. شکل اخیر دانش به دانش ضمنی معروف است که یکی از حوزه های چالشی مدیریت دانش است که برای کد گذاری در پایگاه داده مشکل است . دانش ضمنی را می توان به صورت زیر تعریف کرد:«دانشی که محصول رفتار بود . ویا تشکیل دهنده ی حالت روحی است ،اما برای ذهن خود آگاه قابل دسترسی نیست ».۱-۷-۴-انتقال دانش :قابلیت انتقال پذیری دانش و اطلاعات یک عامل تعیین کننده در ظرفیت سازمان برای نائل شدنبه مزیت رقابتی پایدار است . موضوع قابلیت انتقال ،هم در حوزه های درون سازمانی (بین واحد های وظیفهای وسطوح مدیریت)وهم در حوزه های درون سازمانی (زنجیره ی تامین و سرمایه گذاری مشترک) کاربرد دارد عامل حیاتی در جریان دانش در درون سازمان درک تمایز بین دانش ضمنی ودانش صریح است .بر طبق نظر نانسی دیکسون (۲۰۰۰)پنج نوع اصلی ار

انتقال تسهیم دانش در سازمان وجود دارد که شامل انتقال سریالی ،انتقال نزدیک،انتقال دور ،انتقال استرتژیک وانتقال خبره است .هر کداماز اینها بسته به اهداف ،متد ها وروشی که بکار گرفته می شوند ،فرق دارند . انتقالسریالی نوعی از انتقال دانش است که دانش ضمنی و صریح که در یک حوزه یا زمینه بدست آمده برای استفاده ی بعدی به حوزه یا زمینه دیگر انتقال داده می شود . در کل،این حالت می تواند برای تیم های کاری مناسبباشد . انتقال نزدیک : این انتقال صرفاً شامل انتقال صریح و اطلاعات خاصی که یک تیم برای برای انجام یک وظیفه لازم دارد به تیم دیگری که همان وظیفه را انجام می دهد انتقال داده می شود . این نوع از انتقال عموماً برای ظایف روتین ، تکراری و مشابه مناسب بیشتری دارد . اغلب این نوع از اطلاعات توسط ابزار های الکترونیکی توزیع شده وبه صورت صریح بوده وتا حدی خلاصه ودقیق است . انتقال دور به تسهیم دانش بین تیم ها در یک سازمان اشاره دارد واغلب نبشی از همکاری بین تیم ها با استفاده از روش های رودرو یادیگر روش هاست زیرا در اینجا اطلاعات از نوع ضمنی بوده وبه آسانی نمیتوان آنها را ضبط کرده وانتقال داد . انتقال دور برای اطلاعاتی مناسب است که غیر تکراری است . انتقال استراتژیک عبارت است از انتقال دانشی که بر کل سازمان اثر گذار است . در این نوع انتقال ،هم دانش ضمنی وجود دارد وهم دانش صریح و هم برای راه حل هایی مناسب است که غیر تکراری بوده ودر سطح بالای سازمان قرار دارن ،مانند دانش مورد نیاز برای مدیران زمان واکتساب آن . انتقال خبره عبارت است از بدست آوردن دانش صریح از خبرگان و متخصصان . این حالت زمانی اتفاق می افتد که حجم پیچیدگی وظایف خارج از توانایی دانشی اعضای تیم در سازمان باشد . در این حالت چون شکل اطلاعات «cops»است . تعریف آن « گروهی از افراد که به موضوعات ومسائل خاص علاقه مندند ودانش وتخصص خود را از طریق تعاملات مداوم در این حوزه های خاص عمق می بخشد ». ۱-۸-باز نمایی دانش :عبارت است از مشخص کردن موضوعات دانش وروابط بین آنها که این کار اشکال مختلفی به خود می گیرد بازنمایی دانش به رایانه ها این اجازه را می دهد که اطلاعات ذخیره شده به روش خاص را مجدداً شکل بدهند ودوباره از آنها استفاده کنند . نقشه برداری مفهومی ، شبکه های معنایی ،ابر متن ،مدل سازی اطلاعات ، فهرست بندی مفهومی ، مثال هایی از باز نمایی دانش به روش های مختلف هستند. نقشه برداری مفهومی . ریشه در تکنیک های آموزشی دارد که برای بهبود درک ، حفظ مطالب وکمک به نوشتن بکار میرود . یک نقشه، تصویری از ایده ها یا موضوعات بوده و بیانگر روش هایی است که این ایده ها وموضوعات به همدیگر مرتبط می شوند . شبکه های معنایی: این شبکه ها تکنیکی برای بازنمایی دانش هستند آنها متشکل ازگروه هایی با ارتباط هایی خاص هستند . گروه ها در شبکه های معنایی نشان دهنده ی مفاهیم هستند . یک مفهوم ، یک بخش یا یک مجموعه انتزاعی است که زیر مجموعه ی آن به دلیل خواص مشترکی که دارند با همدیگر گروه بندی می شوند . امروزه ابر متن ها (شبکه معنایی گسترش یافته) که در اینترنت بکار گرفته می شود برای اغلب مردم شناخته شده هستند . مدل سازی اطلاعات با تصریح دقیقی از معنای یک متن سروکار دارد ودر جهت روشن سازیروابطمعنایی مورد استفاده قرار می گیرد .این تکنیک از طریق توسعه کاربرد های جدید نرم افزاری برای الزامات کسب وکار بکار می رود. ۱-۹- زنجیره ی دانش : بسیاری از محققان زنجیره از دانش ،اطلاعات وداده ها را مفهوم سازی می کنند . هر سطح از زنجیره بر مبنای یکی از سه مورد (داده ،اطلاعات ،دانش)طرح ریزی شده است . برای مثال داده ها برای ایجاد اطلاعات مورد نیاز است . اما اطلاعات مستلزم چیزی بیشتر از داده ها است. ۱-۱۰-پارادیم های مدیریت دانش : به لحاظ طبیعت بین رشته ای مدیریت دانش ،تحقیقات ونظریه ها منعکس کننده دو پارادیم اساسی هستند :تکنولوژی واجتماع -سازمانی .این دو پارادیم بنام فنی رایانه ای وارگانیک هم معروف هستند.پارادایم ار گانیک به رشته های علمی غیر رایانه ای و پویا یی های گروهی موجود در محیط تاکید دارد واهمیت منابع انسانی سازمان را مطرح می کند ؛پارادایم فنی اداره نمایی با مدل هاومفروضات از پیش تعریف شده وموضوعات نرم افزار و سخت افزار سر وکار دارد . این رویکرد، انعکاسی از دیدگاه مالهوترا (۱۹۹۸)در خصوص دانش است . وی دیدگاه خطایی و غیر زمینه ای دانش را مطرح می کند که

بر مبنای مدل هلی ریاضـی و اکتشافی است . در این رویکرد راه حل های مرجع برای مشـکلات سازمانی تشخیص داده می شود . پـارادایم فنی رایـانه ای نشان دهنـده ی رویکرد ی از دانش است که با نهادینه سازی بهترین تجربیات برای امور قابل پیش بینی ، فصـلی و روتین منـاسب است . بر عکس پارادایم ارگانیک «کلوژی دانش» نشان دهنـده ی یک رویکرد پویایی است که با تنوع همراه بوده و حاکی از باز آزمایی مستمر است . در چنین محیطی باید به حد اکثر سازی انطباق تاکید کرد نه بهینه سازی . به طور خلاصه ویژگی های پارادایم های کلی مـدیریت دانش به صورت زیر است ۱- پارادایم فنی / رایانه ای « تکنولوژی۲- فنی گرا ۳- خطی (مکانیکی) ۴- فقط صریح ۵- ایستا۶- بهینه سازی» پارادایم ارگانیک « ۱-اجتماعی سازمانی ۲- انسان گرا ۳- غیر فعلی (نـا پیوسـته) ۴- صـریح وضمنی ۵-پویا ۶- انطبـاق پـذیر » کارهـای مشـابه در این خصـوص به فسن ، نوهریـاو تی یرنی بر میگردد . آنهـا دو اسـتراتژی برای مـدیریت دانش در شـرکت هـای مشـاوره ای و کـامپیو تری شـناسایی کرده انـد . اسـتراتژی کد گـذاری در وهله ی اول به اسـتفاده از تکنولوژی اطلاعات برای کد گذاری دانش متمرکز است در حالی که استراتژی شخصـی سـازی ،دانش را به عنوان چیزی که در ذهن افراد قرار دارد و با تماس های فردی به بشتراک گذاشـته می شود در نظر می گیرد. فصل دوم : «مدیریت دانش از منظر مدیریت استراتژیک»۱-۲-روشی که استرتژی ها در دهه های گذشته بر مبنای آن تدوین می شـد ،امروزه کاربرد چنـدانی نـدارد . این پدیـده تاحد زیادی به تغییرات استراتژیک دانش و اطلاعات نسبت داده می شود،دانش، محرک استراتژی واستراتژی، محرک دانش است ، لـذا بـدون وجو د یک ارتباط بین مـدیریت دانش و استراتژی سـطح سازمان و کسب وکار ، حتی بهترین سیسـتم مـدیریت دانش هیـچ تلقی خواهـد شـد . استراتژیست هابایسـتس به تائید عمیق دانش در تدوین استراتژی سازمان وموفقیت های سازمانی توجه داشـته باشـند .ضـمناً سازمان ها باید اطمینان حاصل کنند که استراتژی وبرنامه ی دانش آنها با خواسـته های کلان سازمان سازگاری داشـته و تکنولوزی ها وفنون ، منابع، نقش ها و مهارت ها باآن تناسب دارند . هنگامی که چنین همراسـتایی بین استراتژی مـدیریت دانش و استراتژی سـطح سازمان وکسب وکار بر قرار شـد ، سیسـتم مـدیریت دانش در جهتی حرکت میکنـد که امیدواری رادرخصوص مزیت رقابتی بلاند مدت ایجاد کرده و عملکردد مدیریت استراتزیک را درمحیط های متغییر ومتلاطم بهبود بخشـید. ایده اصـلی درمدیریت استراتژیک نیل به عملکرد برتر وحفظ آن است .۲-۲- دانش و مدیریت استراتژیک: لویز(۲۰۰۵) بحث می کنـد که دانش و رقابت های سازمانی ، اشـکالی از دارایی های استراتژیک است که اهـداف بلنـد مـدت سازمـان را از رقـابتی و دیگر اقتضانـات محیطی ارتقـاء داده و در محیـط هـای پویـا کـاربرد دارد . رویکرد مـدیریت استراتژیک در خصوص دانش آفرینی ، ریشه در نظریه ی منبع محور دارد . پارادایم منبع محور تاکید بر دارایی ها ی غیر قابـل کـپی ، منحصـر به فرد و مختص سازمـان دارد که این دارایی هـا همـان دانش و مهـارت هـاست به تعبیر دیگر این دارایی ها اشـاره به قابلیت های بنیادین دارد که خلق کننـده ی مزیت رقابتی هسـتند این پاراداین ، توانمنـدی را رادر بهره برداری از منابع ارزش زای مملوس وغیر مملوس می دانـد مـدافعان نظریه ی منبع محوری خاطر نشان می کنند که مزیت های مبتنی بر دانش ، غیر قابـل تقلیـد می باشـد. اغلب مطالعات مـدیریت دانش در این حوزه به بررسـی رابطه بین استراتژی رقابتی و مـدیریت دانش ، چگو نگی تـدوین اسـتراتژی مبتنی بر دانش و متولوژی یـادگیری در تـدوین اسـتراتژی پرداخته انـد . برخی نیز به نقش دانش در زنجیریه ی ارزشـی سازمـان وپالاـیش تحلیـل سـوات سـنتی (قوتف ، ضـعف، فرصت ،تهدیـد) از طریق سیسـتم الگو گیری دانش استراتژیک « STR ATE GIC KN OW IE D GE BEN CH MARKING» پرداخته اند . به این ترتیب که دانش بنیادین از طریق فرآینـد های و فعالیت های مناسب در زنجیره ی ارزشـی سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند.۲-۳- مزیت رقابتی حاصل از دانش : در سازمـان هـای امروز ، خلاـقیت ونـو آوری نقش مهمی درتـدوین اسـتراتژی کسـب وکـار دارد. در سـناریو هـای امروز سازمان، تنها خفظ منابع و قابلیت ها ، مبنای مزیت رقابتی نیست . بلکه توانایی ترکیب منابع از طریق روش های جدیـد و متفاوت برای خلق قـابلیت هـای بنیـادین ف ملاـک و معیـار تلقی خواهـد شـد . این عمل تنها از طریق تفکر خلاق ونو آوری حاصل خواهد

شـد. این نوآوری نـتیجه ی بکـارگیری دانش و قـابلیت هـای مرکـب است .۲-۴- مزیت رقـابتی حاصـل از هم راسـتایی استراتژی مـدیریت دانش و استراتژی سازمـان: اقـدامات واعمـال مربوط به مـدیریت دانش هنگامی مزیت رقابتی ایجاد خواهـد کرد که با فرآیند های استراتژیک سازمان هم راستا باشند . این هم راستایی ازطریق استراتژی های مختلفی حاصل خواهد شد . که هر کدام وظیفه ی خاصـی به عهـده دارنـد این استراتژی ها عبارت انـد از : استراتژی کـد گـذاری از طریق IT استراتژی شخصـی سازی از طریق پـایه گـذاری یـادگیری تیمی ، و مـدیریت استراتژیـک دارایی هـای معنوی از طریق بهره برداری از دارایی هـای دانشـی که جهت گیری کلی سازمان را دانایی محور می کننـد . بنابر این منطقی است که انتظار داشته باشیم تناسب بین استراتژی مـدیریت دانش و استراتژی سطح سازمان ، اثر بخش استراتژی ها را ارتقاء داده ومزیت رقابتی ایجاد می کنـد.۲-۵- دانش به عنوان یک منبع سازمـانی استراتژیک : در سال(۱۹۹۰) تکنولوژی و خصوصاً کـار برد هـای تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در حمایت از فرآیند های نحول به صورت وسیع انتشار یافت ودر حد مناسب ، تخصص کافی برای توانمندیسازی شرکت ها جهت رقابت از راه های جدیـد به همراه داشت سازمان را درمحیط رقابتی همراهی می کنـد . در اصل شـرکت ها با کسب دانش محیط رقابتی ، می تواند به طور همزمان بر مبنای هزینه پایین و متفاوت سازی رقابت کنند اسکیرم، زگ، موری ، تیس وتیورانا عنوان می کنند که دانش تنها منبع نوآوری و مزیت رقابتی پایدار است . اسکیرم به دانش و دیگر سرمایه های هوشی در شرکت به عنوان دارایی هـای مخفی می نگرد . زک اظهـار می دارد که شـرکت هـایی که دارای دانش برتر هسـتند ، توانـایی هماهنـگ سـازی وترکیب منابع سـنتی و توانمندی ها به روش های نو ومتمایز را دارند . تیس می گوید که مزیت رقابتی شرکت بستگی به توانایی شرکت در ساخت واستفاده از دانش و جلو گیری از تقلید دانش توسط دیگران دارد . قدرت واقعی دانش در توانایی آن در اثر گذاری مثبت به استراتژی کسب وکار واقع است . بنابر این سینرژی بین استراتژی کسب وکار و استراتژی مدیریت دانش ضروری است . زک بیـان می کنـد که« اگر کسـی این پیش فرض را که دانش مهمترین منبع استراتژیک یک شـرکت است بپـذیرد ، پس یک استراتژی کسب وکـار بایـد نقش دانش در حمـایت از شـرکت برای رقابت را منعکس کنـد » . جایی که دانش استراتژیک ، قوی است مـدیریت دانش به توانمنـدیسازی توزیع و تسـهیم دانش می پردازد.۲-۶- تـدوین اسـتراتژی دانش محور : استراتژی را می توان تحت عنوان پیونـدی که یـک سازمـان بین منـابع و مهـارت هـای درونی و فرصت هـا و تهدیـد هـای ایجاد شـده در محیط خـارجی بر قرار می نمایـد ، در نظر گرفت. برای اینکه سازمـان بتوانـد رابطه یـبین دانش و استراتژی را تبیین کنـد ، بایـد برنـامه ی استرتاتژیـک را با دانش موجود مقایسه کنـد تا شـکاف دانش استراتژیک مشـخص شود.۲-۷- رویکرد منبـع محور در سازمـان : سازمان ها برای توسعه وبهره برداری از مزیت های رقابتی ، بایستی دارای توانمندی هایی باشد که خلق کننده ی منابع با ارزش ، غیر قابل تقلیـد وکمیاب باشـند . پارادایم منبع محور که بوسیله ی پنرس مطرح شـد تاکیـد بر دارایی های منحصـر به فرد ، غیر قابل کپی ومختصص شرکت دارد . تفکر منبع محور ، توانمندی سازمان رادر این می داند که سازمان بتواند از دارایی ها ومنابع مملـوس وغیر مملوس که خلق ارزش می کننـد ، بهره برداری نمایـد . بـارنی(۱۹۹۹) می گویـد ، منابع آنهایی هسـتند که تحت کنترل سازمـان بوده وبه سازمـان کمـک می کننـد تـا استراتژی های خود را به منظور توسـعه کار آیی و اثر بخش آن ، تـدوین واجرا کنند . وی ۴ معیار را برای منابعی که مزیت رقابتی پایدار بوجود می آورند ذکر می کند که شامل خلق ارزش ، کیمیایی ، غیر قابل تقلیـد بودن وپایداری است.۲-۸- رویکرد دانش محور در سازمـان : از نگـاه منبع محور ، سازمان یک واحـد مجرد می باشـد که دارای حجم نـا متنـاسبی از دارایی هـا است و این عـدم تجـانس در دارایی هـای سازمان به عنوان یک عامل اصـلی در توصیـف عملکرد متغییر بین یـک سازمـان و سازمـان هـای دیگر مطرح است . امـا در رویکرد داتنش محـور بـا توجه به محیط پویـایی سازمـان هـا یـک بعـد دیگر به نظریه منبع محوری افزوده می شود و آن اینکه بـایستی علاـوه بر تبیین دفـاع از موضع رقـابتی سازمـان ، بـایستی روش وچگونگی نائل شـدن به این مواضـح که همان فرآینـد خلق دانش سازمانی است نیز تبیین می

شود . در یک محیط سازمانی ، نقشی که بوسیله ی مدیران وتصمیم گیران استراتژیک ایفا می شود متمرکز به دو نوع دارایی در کسب وکار است . اول اینکه سازمان دارای منابعی از ذخایر دانش فردی و جمعی است که بر آنها کنترلدارد که از نگاه دانش محور مورد تحلیل قرار می گیرد . دوم اینکه در سازمان فر آیندها ی پویایی یادگیری (فردی و جمعی) وجود دارد کهاز این ذخایر دانش، توسعه می یابد . این فرآیند های یادگیری همان توتنمندی های سازمانی بوده که به عنوان یادگیری سازمانی در نظر گرفته می شود . یادگیری سازمانی یک فر آیند اجتماعی است از سطح فردی شروع شده وسپس به گروه ها وکل سازمان سرایت پیدا میکند . همگرایی رویکرد دانش محور و یادگیری سازمانی مدلی تشکیل می دهد که قابلیت های پویا را به عنوان فر آیند های سازمانی سطح بالا و پیچیده که شرایط کافی را برای تغییر نو سازی دارایی های سازمانی بوجود می آورند ، معرفی می کند .۲-۹- خلق ارزش از طریق دانش در تدوین استراتژی : نکته اصلی ارزش آفرینی در این واقع است که مبادلات دانش در سازمان و محیط آن ، تا چه اندازه به طور اثر بخش صورت می گیرد . ارزش آفرینی در وهله ی اول با انتقال دانش ضمنی و صریح بین افراد و تبدیل دانش از یک نوع به نوع دیگر صورت می گیرد . این انتقال و تبدیلات دانش در ۹- گروه طبقه بندی می شود که زیر بنای استراتژی دانش را با هدف بهبود ظرفبت اقدام افراد در درون و بیرون سازمان تشکیل می دهد . ۱- مبادله ی دانش بین افراد ۲- انتقال دانش از قابلیت های فردی به ساختار داخلی ۳- انتقال دانش داخلی به قابلیت ها ی فردی۴- مبادله دانش در بین ساختار درونی ۵- انتقال دانش از ساختار درونی به ساختار خارجی ۶- انتقال دانش از ساختارخارجی به ساختار داخلی ۷-مبادله دانش در بین ساختار خارجی ۸- انتقال دانش از ساختار خارجی به افراد ۹- انتقال دانش از افراد به ساختار خارجی.۲-۱۰استراتژی های شخصی سازی وکد گذاری مدیریت دانش : سازمان ها نوعاً با دو استراتژی مدیریت دانش سر و کار دارند . اول استراتژی کد گذاری ، جایی که دانش در پایگاه داده ها کد گذاری وذخیره می شود ودوم استراتژی شخصی سازی ، جایی که تعامل شخصی ضروری بوده وتکنولوژی اطلاعات تنها یک ابزار برای ارتباط بین افراد است . مدیریت دانش ضمنی را استراتژی شخصی سازی مدیریت دانش می نامند . سازمان هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می کنند ، قسمت اعظمی از دانش عملی و کاری آنها ضمنی بوده ونمی توان آنرا برای استفاده مجدد،در پایگاه داده ها کد گذاری وذخیره کرد . کارکنان در این سازمان ها مجبورند به طور گسترده با همکاران خود برای کسب چنین دانش ضمنی تعامل داشته باشند . اما مدیریت دانش صریح ، استراتژی کد گذاری مدیریت دانش نامیده می شود . سازمان هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می کنند ، اطلاعات مفیدی را در پایگاه داده ها مستند می کنند . محصولات وخدمات چنین شرکت هایی تمایل به حالت استاندارد دارد ودر این سازمان ها تاکید بر استفاده مجدد از دانش است .۲-۱۱- تغییر در شیوه ی تدوین استراتژی ونقش دانش در آن : در اوایل قرن چهار ، ژنرال سن تزو ضرورت تدوین استراتژیرا بیان کرد :« چیزی که در جنگ از بالا ترین اهمیت برخوردار است این است که به استراتژی دشمن یورش برد ». در طول سال های ۱۹۵۰و۱۹۶۰ تدوین استراتژی در وهله ی اول بر مبنای بودجه اصلی ومتولوژی های برنلمه ریزی بلند مدت استوار بود . سال ۱۹۷۰ شاهد تغییر در روش تدوین استراتژی ها بوسیله ی استراتژیست ها بود . این تغییر در جهت حرفه گرایی درتدوین استرتزی وتحلیل وپیش بینی آینده است . یک استرتژی اثر بخش را می توان از تناسب بین توانمندی های درونی سازمان و موقعیت های محیطی آن مشتق کرد . رجا کوپلان و اسپریزر بیان می کنند که تدوین استراتژی بایستی یک فرآیند مداوم ویک فرآیند اختراع مجدد سازمان به منظور خلق آینده باشد . سازمان های دانشی ، استراتژی ها ی خود را بر مبنای صلاحیت های اصلی طراحی می کنند . تیوانا در تلاش برای برقراری رابطه بین دو استراتژی (استراتژی کسب وکار واستراتژی مدیریت دانش) به طور خلاصه بیان می کند که :« استراتژی کسب وکار سازمان است که سوق دهنده ی استراتژِ مدیریت دانش است » و نه روش های دیگر . او بعد ها این بیان را تحلیل می کند ومی گوید که«مدیریت دانش واستراتژی کسب وکار بایستی محرک همدیگر باشند واین در صورتی ممکن است که هر دو ی

آنها در یک هم راستایی مناسب باشند». ۲-۱۲- رابطه ی استراتژی های عمومی پورتر و استراتژی مدیریت دانش: طبقه بندی مشهور پورتر شامل استراتژی های رهبری هزینه ومتفاوت سازی است که اولی اشاره به کار آیی تولید و صرفه جویی در مقیاس دارد . شرکت هایی که چنین استراتژی را ا تخاذ می نمایند تمایل دارند که محصولات استاندارد با هزینه پایین ، تولید کننده تحت استراتژِ رهبری هزینه در چنین شرکت هایی ، استراتژی مدیریت دانش به یک استراتژی کد گذاری دانش شبیه خواهد بود . از طرف دیگر ، اگر یک سازمان استراتژی متفاوت سازی اتخاذ کند ، تمایل خواهد داشت محصولات سفارشی و متفاوت به منظور بر آورده ساختن نیاز های مشتری ویژه تولید می کند . استرتژی مدیریت دانش در سازمان هایی همانند تاکید به خلق دانش جدید بر تعامل بین اعضای سازمانی تاکید خواهد داشت . چنین شرکت هایی به ایجاد ارتباط بین شخصی تاکید خواهند کرد. چنین اعمالی شبیه استراتژی شخصی سازی دانش است .وفایل های منطقی، منجر به شاسایی شکاف استراتژیک از استراتژیک ها می شود این شکاف استراتژیک از طریق بکارگیری توانمندی های بنیادین اصلاح می شود. اصلاح این شکاف نامطلوب، استراتژی مرتبه اول سازمان را تشکیل می دهد. بنابراین همه استراتژی های سطح اول، بایستی بر مبنای این یادگیری باشد که اشتباهات اشخاص چه بوده است با بهره برداری کارآمد مؤثر از دانش بدست آمده از تحلیل های رقابتی و ارزیابی محیط خارجی، استراتژی مرتبه اول سازمان با شرایط محیط رقابتی سازگار خواهد بود و سازمان قادر خواهد شد تا از فرصت های موجود نهایت استفاده را بکند و تهدیدات را به حداقل برساند. همچنین ارزیابی با روشی که دانش بر مبنای آن برای پشتیبانی فرآیند سازمان ساختاربندی شده، این اطمینان را بوجود می آورد که نیازهای واقعی سازمان بر مبنای توانایی های داخلی آن قرار گرفته است. بنابراین توانمندی های اصلی نه تنها بر مبنای حوزه های تعالی سازمان است بلکه بر مبنای توانمندی های اصلی و دانش شرکای موجود در زنجیره ارزش و حتی دانش رقبا است. بنابراین روشن است که مدیریت دانش نقش عمده ای در تدوین استراتژی دارد.۲-۱۴-۲- هدف گذاری: طبق نظر رابینسون و پیرس اولین گام در جهت گیری استراتژیک تدوین اهداف سازمان است. در رویکرد دانایی، اهداف بایستی همراه با دانشی که مربوط به همه نیروهای داخلی، خارجی و اثرگذار بر سازمان است، بر میان آورده شود. دانش مرتبط شدن با اهداف آینده، بایستی یک فلسفه وجودی (بیانیه چشم انداز) داشته باشد. بخش مدیریت د انش باید مسئول فراهم کردن اطلاعات برای استراتژیت ها باشد تا معماری «آنچه هست» بهبود پیدا کند و به معماری «آنچه باید باشد» تبدیل شود. همه این بیانیه ها معماری بایستی پایگاهی تشکیل دهند که یک خط مشی دانش سازمانی و استراتژی دانش توسعه پیدا کند برای رسیدن به برتری دانشی در یک دوره معینی در آینده، استراتژی دانش بایستی از نظر اهداف و اقدامات به صورت خر مشی های مکتوب و مفصل و کامل در آید. بایستی این آگاهی وجود داشته باشد که به منظور مدیریت تغییر، استراتژی دانش بایستی توانایی اصلاح، تغییر و تصحیح خط مشی دانش و استراتژی مدیریت دانش را داشته باشند.۲-۱۴-۳- پایه گذاری ابتکارهای استراتژیک: ارزیابی همزمان محیط خارجی (در زمان حال و آینده) و پروفایل سازمانی (چنانچه هست و چنانچه باید باشد) استراتژیت ها را قادر خواهد ساخت تا طیفی از فرصت های تعاملی جذاب و ممکن را شناسایی کنند. این فرصت ها باید از طریق معیارهای مربوطه چشم انداز آینده سازمان، سیاست های غیر قابل مذاکره سازمان، خط مشی های مکتوب، اخلاق، هنجارها و ارزش های سازمانی غربال شوند تا مجموعه ای از فرست های مطلوب و ممکن را ایجاد نمایند.نتیجه این فرآیند غربال کردن، بایستی انتخاب گزینه هایی باشد که انتخاب های استراتژیک بر مبنای آن ها استوار است. طبق نظریه پیرس و رابینسون این فرآیند مستلزم این است که ترکیبی از اهداف بلند مدت و استراتژی های بزرگ و کلی انتخاب شود تا به طور بهینه، سازمان را در محیط خارجی به منظور نایل شدن به اهداف و رسالت/ چشم انداز آینده در موقعیت بهتری قار دهد. فرآیند مدیریت دانش بایستی یک برنامه مدیریت دانش استراتژیک خلق کند که بر مدیریت مؤثر و کارآمد دانش و نهادینه سازی آینده آن و سیستم دانش نظارت کند. این برنامه بایستی متضمن ابتکارات عمده ای باشد که برای رسیدن به این اهداف لازم است. به منظور تعیین اینکه

چگونه به بهترین نحو دانش و سیستم دانشـی را از طریق تکنولوژی موجود نهـادینه کنیم، استراتژیت ها مجبور هستند که مـدیریت دانش را در طرح ریزی جامع تکنولوژی اطلاعات بگنجانـد. ILMP برخلاف SKMP بایستی تعیین کننـده ی تکنولوژی اطلاعات مورد استفاده در مدیریت دانش باشد تا اطمینان حاصل شود دانش در سراسـر سازمان تسخیر شده، توزیع و نهادینه می شود. بعد از اینکه SKMP ایجاد شد، ابتکارات شناسایی شده در آن باید به مجموعه ای از پروژه های خوب تعریف شده و به نتایج مورد انتظار دقیق شامل وظایف، اولویت ها و مسئولیت ها تبدیل شود. بنابراین روشن است که ارزیابی محیط داخلی و خارجی، هدف گذاری و برقراری ابتکار عمل های استراتژیک، گام های عمـده در تـدوین اثربخش و کارآمد استراتژی هسـتند. یک فرآیند تدوین استراتژی کارآمد و اثربخش، پیش شرط تدوین یک SKMP اثربخش و کارآمد است.۲-۱۴-۴- نهادینه سازی استراتژیبه منظور تعیین اینکه استراتژی هـا و برنـامه ها چه انـدازه به طور مناسب و مطلوب در سازمان نهادینه شـده، بازخور ثابتی از عملکرد مـدیران فرآینـدها و بخش هـای وظیفه ای لازم است. یعنی اینکه شـکاف بین عملکرد مـدیران وظیفه ای و سـطح استراتژیک از طریق ارتباطات مـداوم، تبیین و تحلیـل گردد. بعلاوه اینکه ممکن است وقـایع و تغییراتی در محیط خارجی و در پروفایل سازمان اتفاق بیفتـد که برای بهینه سـازی استراتژی های جدیـد ضـروری بوده و حتی برای اصـلاح استراتژی های موجود هم مورد نیاز است. این وقایع معمولاً توسـط کارکنان عملیاتی شـناسایی شده، بهبود داده می شود و سـپس به مدیران وظیفه ای فرسـتاده می شود. بعضـی از این وقایع و تغییرات ممکن است تـأثیرات عمیقی در اجرای فعـالیت های اصـلی کسب و کار داشـته باشـند. لـذا این وقایع بایـد برای تصـمیم گیرنـدگان استراتژیـک ارسـال شود، تـا در فرآینـد تـدوین استراتژی لحاظ گردد.برای اینکه این مـدل همزمان یاد گیرنـده، پیش بینی کننـده و تحویـل گرا ب اشـد، همچنین به منظور اینکه از طریق این مـدل نهـادینه سـازی اسـتراتژی هـا به طور مؤثر و کارآمـد صورت گیرد، پیشـنهاد می شود که برنامه های وظیفه ای مانند SKMP نقش اصـلی را در این خصوص بازی کنند. به محض اینکه SKMP مورد تصویب قرار گرفت، بایستی تحت عنوان سـند خط مشـی بازنویسـی شود. این سـند بایستی در تعیین پروفایل دانشـی سازمان («آنچه بایـد باشـد») به عنوان سـتون فقرات و عامل اصـلی قلمداد شود. آنچه که بر آن تأکید می شود این است که تدوین اس تراتژی نباید یـک واقعه سالیانه باشـد، بلکه بایستی یک واقعه مسـتمر و پیوسـته باشـد. بنابراین مـدیران وظیفه ای بایستی یا به عنوان جزء لاینفک باشـند و یـا اینکه داده هـایی را به طور مسـتقیم در فرآینـد تـدوین استراتژی مرتبـهٔ اول وارد کننـد؛ استراتژی مرتبه اولی که مبتنی بر یادگیری و تحول بوده و ساختار سازمانی را در یک مبنای مستمر بهبود بخشد. استراتژی های آینده بایستی بر مبنای استدلال دانشی باشـد، اسـتدلال اینکه چگونه سازمان قصـد دارد به اهـداف و بیانیه رسالت چشم انـداز نایل شود.فصل سوم:۱-۳- مقدمهاز دیدگاه متخصصان IS/IT، ظهور مـدیریت دانش ریشه در پیشـرفت تکنولوژی اطلاعـات و سیسـتم هـای اطلاعـاتی دارد. براساس دیـدگاه لیبوویتز (۲۰۰۱) مدیریت دانش به طو قطعی ریشه در مهندسـی دانش دارد- رشـته ای که بسط و گسترش سیسـتم های خبره را دربر می گیرد. دو شـاخه اصـلی در تکنـولزی اطلاعت به ظهـور سیسـتم هـای مـدیریت دانش نـوین کمـک کرده است؛ یکی ارتباطـات (تکنولوژی شبکه) و دیگری پایگاه دادهٔ رابطه ا.۳-۲- سیستم های اطلاعاتی و مدیریت دانشترکیب IS/IT و فرآیندهای سازمانی یکپارچه، مزیت رقابتی و یادگیری را به طور قابل ملاحظه ای ارتقاء خواهـد داد. برطبق دیدگاه تیس (۲۰۰۰)، محققان سیستم های اطلاعاتی در جهت کمک به مـدیریت دانش دارای سه هـدف کلی بوده انـد:۱) خلق مخـازن دانش (انبارداری داده ها) برای:- اطلاعـات خـارجی، خصوصـاً هوشـمندی کسب و کـار؛- اطلاعـات داخلی، ماننـد گزارش هـای تحقیقـاتی داخلی؛- دانش غیر رسمی داخلی، مانند پایگاه دادهٔ بحث ها.۲) انتقال دانش بهبود یافته، امکان دسترسـی به آن و استفادهٔ مجدد از آن از طریق توسعه ابزارهـای تحلیلی کـاربر پسـند.۳) ارتـاقء محیـط دانشـی سازمـان، شامـل رضـای افراد سازمـان در تسـهیل آزادانـهٔ دانش و تجربیات.مخازن دانش یا انبارداری داده ها عبارت است از فرآینـد اسـتخراج داده ها و س ازماندهی آنها به یک روش معنی دار که در تصـمیم گیری مورد اسـتفاده قرار می گیرد. دو نوع نرم افزار موجود دارد که برای حمایت از ابتکارات مـدیریت دانش ضـروری

است.۱- نرم افزاری که وظیفه انتقال داده های عملیاتی به انبار را به عهده د ارد.۲- نرم افزار مربوط به مدیریت انبار داده ها.۳-۲-۱- معماری دانشبخش دیگری از رویکرد IS/IT به مدیریت دانش، تأکید بر معماری مدیریت دانش است. معماری مدیریت دانش به منظور تسخیر دانش و ایجاد اثربخشی و کارآیی در فرآیند مدیریت دانش، طراحی گردیده است. پایه و اساس معماری دانش، شناخت طبیعت دوگانهٔ دانش یعنی دانش ذهنی و دانش عینی است. دانش به دو صورت وجود دارد: دانش واقعی یا صریح و دانش ضمنی یا چگونگی.دانش عینی را می توان در سطوح متعدد فردی، گروهی و سازمانی تبیین کرد و فرآیند و معماری آن را ترسیم کرد. عناصر عینی دانش بر فرآیندهاس زایمان، اثرگذار است در صورتی که عناصر ذهنی نوعاً بر نوآوری تأثیر دارد. معماری دانش با تشخیص این دو جنبه کلیدی از دانش، سیستم مدیریت دانش را شکل می دهد. به روشنی می توان گفت که معماری مدیریت دانش عبارت است از سیستم مدیریت دانشی که حمایت کننده دو خصیصهٔ ضمنی و صریح دانش است.۳-۲-۲-پایگاه داده ها و مدیریت د انشپایگه داده ها به عنوان مخازنی برای کدگذاری دانش عمل می کنند. در حقیقت با استفاده از پایگاه داده ها، عمدتاً افراد و یا حداقل اسناد مکتوب آنها، به عنوان منبع اطلاعات برای دانش افزاران عمل می کنند. ایجاد یک پیوند بین دانش محلی و دانش مبتنی بر وظیفه و کامپیوتری کردن این دانش برای دسترسی همگانی، به عنوان عامل کلیدی موفقیت درنظر گرفته می شوند.از پایگاه داده ها جهت سیستمی کردن اطلاعات برای دانش افزاران استفاده می شود. همچنین این پایگاه ها راهنمای خوبی برای کاربران است تا به طور اثربخش در فرآیندهای انتخابی خود عمل نمایند. یک پایگاه داده امکان دسترسی به منابع مختلف دانش را فراهم می سازد. مانند: اینترانت سازمانی، اینترنت و نرم افزار جستجوگر تخصصی. از قابلیت های اصلی جستجو عبارتند از •:آگاهی و فراست از رقبا و مشتریان مانند گزارش های بازار •آشنایی با بهترین تجربیات و رویه های کدگذاری شده •آگاهی از اهداف سازمانی۳-۳- مدل ارزیابی تکنولوژی برای مدیریت دانشامروزه سازمان ها از راهبرد تجارت الکترونیک برای ارتباط با شرکای تجاری خود که از نظر جغرافیایی در محل های متفاوتی واقع ش ده اند، استفاده می کنند. سازمان ها در محل های گوناگون دارای پایگاه داده ها، افراد و زیرساخت تکنولوژی هستند. سازمان ها نوعاً دارای سیستم های گوناگونی مانند سیستم های پایگاه داده، اینرانت ها، گروه افزارها، مدیریت اسناد، انبارداری داده ها، پست الکترونیکی و سیستم های ERP هستند. نخستین گام در عیان سازی معماری سیستم های مدیریت دانش، یکپارچه سازی سیستم هایی است که دارای اشکال مختلفی هستند.همچنین نخستین گام عمده برای در اختیار گرفتن مدیریت دانش، غلبه بر سلسله مراتب و ایجاد محیطی است که در آن دانش به اشتراک گذاشته می شود. در یک چنین محیطی، همکاری به عنوان یک امر روتین در انجام کارها محسوب می شود. در این محیط نیازمند زیرساخت تکنولوژی هستیم تا با تغییر در قواعد کسب و کار و تغییر رویه ها و خط مشی ها، همکاری را تشویق کرده و تسخیر و دسترسی به دانش را تسهیل کنیم. در حالی که سازمان ها در رویه ها، سیاست ها و امور جاری خود، داده های زیادی تولید می کنند اما سیستم های آنها مقدار زیادی از داده های تولید شده را مستند نمی کند. یکی از بزرگترین مشکلاتی که سازمان ها با آن مواجهند نیاز به آوردن داده های سازمانی پراکنده به انبار منسجمی از داده ها است. استخراج و تلخیص داده ها از پایگاه داده های سازمانی نیازمند ترسیم واقعی فیلدها و جداول در قالب ابزارهای پرس و جوی مستقیم است تا اینکه کاربران نهایی بتوانند با مشاهدهٔ داده ها در رایانه خود، دانش و هوشمندی را استخراج کنند. این، از جمله مواردی است که مدل ارزیابی تکنولوژی برای آن سودمند است.۳-۳-۱- لایه سیستم های ارتباطیلایه اصلی برای مدیریت دانش، لایه سیستم های ارتباطی است که نشان دهنده سیستم های ارتباطی مربوطه می باشد. انواع مختلفی از سیستم های ارتباطی مانند شبکه های محلی، اینترنت و اینترانت در این لایه قرار دارند. از سیستم های ارتباطی برای ایجاد ارتباط یا مبادلهٔ اطلاعات از طریق سیستم های گروه افزار برای خلق دانش استفاده می شود. نکته مهمی که در خصوص این لایه از مدیریت د انش وجود دارد، این است که این لایه باید بتاند پهنای باند مناسبی را برای مبادلهٔ اثربخش اطلاعات فراهم کند.موج عمده بعدی سیستم های ارتباطی انتقال اطلاعات بر مبنای تقاضا

است؛ به این مفهوم که بـایستی اطلاعـات را در زمان مناسب به فرد مناسب با قیمت مناسب انتقال داد. علاوه بر پهنای بانـد، خـدمت رسانی و قابلیت دسترسی از جنبه های غالب تقاضای مختلف در جامعه دانش محور است. به طور فزاینده، گسترش تجارت مبتنی بر الکترونیک است. پیشـرفت در تکنولوژی این امکان را می دهـد که بتوان اطلاعات راجع به جریان گردش کالاها از تولیـد کننده به مشتری را ردیابی کرد.در تکنولوژی جدید شبکه، دستگاه های موبایل پیوسته به یک شبکه متصل بوده و این تکنولوژی به سرویس رادیویی عمومی معروف است. خـدمات موبایـل از طریق انتخـاب یـک سـرور مرکزی، اطلاعات الکترونیکی را اخـذ کرده و آن را تبـدیل به یـک پیغام دیجیتال یا صـدا می کنـد.۳-۳-۲- لایـه منبع داده هـای سازمانـاین لایـه پـایه و سـکویی است که راه حل های مـدیریت دانش در آن بنا نهاده می شود و متشـکل از مخازنی برای داده های ساختار یافته و غیر ساختار یافته است. شـرکت ها برای داده هـای ساختار یافته از سیسـتم های ERP و پایگـاه داده هـا اسـتفاده می کننـد و برای د اده های غیر ساختاریافته از سیسـتم های مختلف مـدیریت اسـناد استفاده می کنند. این لایه به عنوان پایه ای برای راه حل های مدیریت دانش است. در این لایه، داده ها در شکـل سیسـتم های مـدیریت اسـناد یا پایگاه داده های گوناگون تسـخیر می شونـد. تکنولوژی های مورد اسـتفاده در این لایه شامل سیسـتم های مدیریت پایگاه دادهٔ رابطه ای، سیستم های مدیریت اسناد، تکنولوژی های پیام رسانی، گروه افزار و سیستم های جریان کـار است. در این لایـه داده های مختلفی نمایش داده می شونـد (دئاده های متنی، ویـدئویی و...).۳-۳-۳- لایـه مخزن دانشاین لایه متشـکل از یک انبار داده برای د اده های ساختاریافته، مـدیریت محتوای اسـناد و یک سیسـتم گروه افزار برای داده های غیر ساختار یـافته است. این لایـه متشکل از مخـازنی برای داده هـای ساختاریافته و غیر ساختار یافته است.ابزارهای سـنتی برای در اختیار گرفتن دانش شامل واژه پردازها، صـفحه گسترها، پست الکترونیکی و نرم افزارهای نمایش است.این لایه به عنوان لایه تلخیص داده حاکی از نمایش فرآینـدهایی است که بر مبنای آن د اده ها از لایه منبع داده های سازمان اسـتخراج شده و به داده های تلخیص شده تبدیل می شونـد. تلخیص داده هـا مسـتلزم حـذف داده هـای نامربوط است. شـش مکانیزم عمـده مربوط به تلخیص داده ها وجود دارد که عبارتند از:۱) طبقه بندی۲) تعمیم پذیری۳) تراکم۴) زمینه سازی۵) شکل دهی۶) نرمـال سـازی.الف- انبار داده ها و مراکز ذخیرهٔ داده هاانبـار داده هـا از اجزای اصـلی زیرسـاخت مـدیریت دانش است. هر سازمـانی داده ها را در تعـدادی پایگاه داده ذخیره می کنـد. فرآینـد انبـار داده ها، آنها را از بکارگیری در زمینه های مختلف کسب و کار تلخیص کرده و به صورت معنی دار در جهت کاربردهای آتی در شکل دانش، سازماندهی می نماید. فرآیند انبار داده ها برای حمایت از مدیریت دانش دارای دو جزء نرم افزاری است. یـک جزء، مربوط به انتقـال داده هـای عملیـاتی به انبار است (تلخیص، دگرگونی، بارگـذاری و مـدیریت) و جزء دوم، مـدیریت انبـار را حمـایت کرده و یـا در حمـایت از داده کاوی نقش دارد. ب) کاربردهای همکارانهاین کاربردهای همکارانه توانمنـدی لازم را برای شـناسایی متخصـصانی که می تواننـد به جویندگان دانش پاسخ دهند، فراهم می نماید. سیسـتم های کاربرد همکـارانه از اجزای اصـلی سیسـتم هـای مـدیریت دانش هسـتند زیرا در واقع بـا بکـارگیری ایـن کاربردهـا، تعامـل بیـن کـاربران و متخصـصان حاصل می شود.ج- مـدیریت محتوینرم افزار مـدیریت محتوی، همگرایی بازیافت مدیریت اسـناد و انتشار آنها را بوجود می آورد. ابزارهـای مـدیریت محتوی کـاربران را قادر می سازد که اطلاعات را به جای سـند کامل یا شـکل دودویی، در حـد یک موضوع نیز بتواننـد سازماندهی کنند. اطلاعات براساس حوزه موضوعی، تجزیه شده و معمولاً از طریق یک زبان برنامه نویسـی قابل توسعه (XML) علامت گـذاری می شوند. ۳-۳-۴- لایـه میانیـاین لایـه کاربردهای مخزن دانش و پورتال های اطلاعات سازمان را یکپارچه می کننـد. این لا یه از مسـیریابی هوشـمند، قوانین کسب و کار، امنیت و مـدیریت سیسـتم حمایت می کند.این لایه، هسـته اصـلی مدیریت د انش بوده و دو جزء دارد که عبارتند از: نقشه های دانش و مدل های دانش.نقشهٔ دانشـی که نوعی سیسـتم ناوبری است، کاربران را در یافتن پاسـخ توانمند می سازد. نقش دانش بخش اصـلی یک سیسـتم مدیریت دانش یکپارچه است که در خلق یک واسـطه کاربر تعامل پـذیر نقش د ارد.مدیریت دانش، تکنولوژی XML را به عنوان یـک اسـتاندارد برای لایه میانی در نظر می

گیرد. تکنولوژی هـای مـدیریت دانش از اسـتانداردهای بـاز پیروی می کننـد، چرا که این اسـتانداردها می تواننـد محیـط نامتجانس اینرنت را حمـایت کرده و عملیـات متقابل را بین سیسـتم های عملیاتی مختلف و کاربرد نرم افزارها پرورش دهنـد. این اسـتانداردها یک سـکوی عمومی بوجود می آورنـد که یکپارچگی و اتصال بین منابع مختلف اطلاعات، عملی می شود. XML، مجموعه ای از قوانین برای تعریف ساختار داده ها است و بنابراین باعث می شود که عناصـر کلیدی در سـند مطابق م عنی خود طبقه بندی شود.۳-۳-۵- لایـهٔ کاربردی کاربر نهایی (رابطه گرافیکی)لایه کاربردی کاربر نهایی نشان دهنـده رابطه کاربر بین دانش و کاربردها است. به جهت اینکه از وب به عنـوان رسـانه اسـتفاده می شود، برای دسترسـی به دانش از طریق سیسـتم هـای مـدیریت دانش، اسـتفاده از ابزارهای تعاملی مبتنی بر وب ضروری است.این لایه دو عنصر دارد: پورتال اطلاعات سازمانی و سیستم های دسترسی مبتنی بر وب. این دو عنصـر به وسیله ابزارهـای مختلفی ماننـد ابزار وب کـاوی، حمایت می شونـد.الف- پورتال اطلاعات سازمانی (EIP)پورتال هـای اطلاعـات سازمـانی به عنوان منبع واحـد سیسـتم هـای مبتنی بر دانش در حـال شـکل گیری است. از طریق چنین پورتـال هایی شرکت ها می توانند با شرکای تجاری و تأمین کنندگان خود تعامل برقرار کرده و به مشتریان خدمت کنند. کارکنان این سازمان ها بـا دسترسـی به ابزارهـای بهنگـام، دانش درست برای تصـمیم گیری را کسب می نماینـد. پورتـال سازمانی دارای طیفی است که از دسترسـی به داده های ساختار یافته برای طبقه بندی شروع شده و به جستجوی داده های غیر ساختار یافته برای حمایت از فرآیندهای مبتنی بر همکـاری ختم می شونـد. EIP باعث دسترسـی یکپارچه به انواعی از داده های نامتجانس می شونـد.ب- سیسـتم دسترسـی مبتنی بر وبوب یک فرصت ارزشـمندی برای دسترسـی آسان به داده ها از مکان های جغرافیایی مختلف بوجود آورده است. سیستم های دسترسـی مبتنی بر وب (که از طریق مـدیریت دانش حمایت می شونـد) از ابزارهای زیادی ماننـد متن کاوی و وب کاوی برای سیسـتم پرس و جو اسـتفاده می کننـد. از تکنیک متن کاوی برای کشف، اسـتخراج، پالایش، طبقه بندی و ارزیابی منابع و اطلاعات مطلـوب اسـتفاده می شود. متن کـاوی در وب عبـارت است از بازیـافت خودکـار اطلاعـات و پالاـیش و طبقه بنـدی آنهـا. در رونـد استخراج، اطلاعات در اشکال نامتجانسی مانند فایل PDF، پست الکترونیکی، صفحات وب و ... گرفته شده و سپس تبدیل به یک شکل متجانس می شوند.۳-۴- جـامعه های مجازی فناوری اطلاعاتبر طبق ونگر و همکاران (۲۰۰۲) جامعه های اطلاعاتی، گروهی از مردم هسـتند که در یـک امری سـهیم بـوده. در یـک مجمـوعه از مسائـل یـا اشتیـاق دربـاره یـک موضوع، نقطه اشـتراک داشـته، مشارکت می کننـد و به دانش و تخصـص خود در حوزه های یاد شده از طریق تعاملات مداوم عمق می بخشـند.جامعه های فناوری اطلاعات در انتقال دانش پیچیده و اطلاعات بین مشارکت کنندگان، کارآمد ارزیابی شده اند. جامعه های مجازی فناوری اطلاعات با جامعه های اصـلی فناوری اطلاعات شـباهت زیادی د ارند. تفاوت در این است که هماهنگی و ارتباطات در یک محیط مجازی و از طریق تکنولوژی اطلاعات صورت می گیرد. بنابراین جامعه مجازی بدون مراجعه به یک محل خاص بوده و رابطه ای است.کٌه و کیم (۲۰۰۴) درباره جامعه های اطلاعاتی توزیع شده ای سخن می گویند که به طور غیر رسمی به وسیله تخصص ها و علایق کاری مشترک به همدیگر مرتبط شده اند. با تأسیس جامعه های مجازی فناوری اطلاعات می توان دو استراتژی مدیریت دانش (استراتژی شخصـی سـازی و کـد گـذاری) را ترکیب کرد. یکی از ماصـدیق اصـلی جـامعه های مجازی، شـرکت های چنـد ملیتی است. یک شرکت چنـد ملیتی متشـکل از جـامعه های اطلاعاتی مختلفی است که این جامعه ها به صورت گروه های وابسـته به هم بوده و نه به صورت موجودیت هـای متروکه. به هر حـال، دانش در محـدوده این جامعه ها به آسانی جریان پیـدا کرده و به وسـیله اعضای دیگر قابـل دسترسـی است. چنانچه ونگر (۱۹۹۸) می نویسـد: با شـرط وجود یک بافت صـحیح در سازمان، مکالمـهٔ تلفنی و مبادلهٔ پسـت الکترونیکی یا اتصال رادیویی همه می توانند بخشی از آنچه که درگیری متقابل را در سازمان امکان پذیر می س ازد، باشند.از یک طرف، فاصـله جغرافیایی به طور آشـکار برای جامعه های توزیع شده مشکلاتی را ایجاد می کند؛ ارتباطات چهره به چهره کم است. ارتباط شـبکه ای غیر رسـمی اتفاق نمی افتد، مشارکت کنندگان دارای پیش زمینه های فرهنگی مختلفی هستند، واحدهای سازمانی

مالـک قـدرت هـای مختلفی هسـتند و بالاخره اعتمادسازی بعیـد است. از طرف دیگر، این جوامع توزیع شـده که در سرتاسـر جهان پراکنده هسـتند، توانایی خلق دانش جدید را دارند.والتر (۱۹۹۵) بیان می کنـد که ایجاد روابط اجتماعی بهنگام امکان پـذیر است، امـا در کل وقت گیر و مشـکل است. گرتلر (۲۰۰۳) معتقـد است که اگر جامعه های مجازی به انـدازه کافی قوی باشـند حتی دانش ضمنی را هم می توان در طول مرزهـای ملی و منطقه ای جـاری سـاخت. جـامعه های مجازی از نظر جسـتجو، از رمز خارج کردن و کاربردهای بعدی اطلاعات ذخیره شده، چاره ساز هستند.۳-۵- تکنولوژی هایی برای مدیریت دانشدر زیر برخی از تکنولوژی ها و ابزارهای مـدیریت دانش توصـیف شـده است.۱- سیسـتم هـای خبرهسیسـتم خبـره عبـارت است از قرار دادن دانش و مهـارت یک متخصـص در رایانه و سپس انجام پردازش، اتخاذ تصمیم هوشمند و نظر مشاوره ای از طریق سیستم. این سیستم ها برنامه های مبتنی بر رایانه هسـتند که برای ثبت تخصـص انسان و سـپس بکارگیری این دانش و تخصص در عرصه های مختلف بکار می روند. مانند سیسـتم تشـخیص بیماری در پزشکی. ۲- سیسـتم هـای ابرمتن توزیع یافتهـاین سیسـتم برای تولیـد دانش سازمانی و خاصیت اهرمی بخشـیدن به آن بکـار می رود. هـولم تلسون واژه ابرمتن را در سـال ۱۹۶۰ اختراع کرد و نوشـته هـای او درباره نمایش، دسترسـی و مدیریت دانش در رؤیای پروژه ایکسانادو منجر به شکل گیری شبکه جهانی اینترنت شد.۳- مدیریت سنددر وهله اول برای ایجاد دسترسـی بهنگام به اسـناد ذخیره شـده بکار می رفت. در حال حاضـر تکنولوژی مدیریت سـند در شـرکت های فناوری اطلاعات به عنوان جزء تفکیک ناپـذیر اینرانت است.۴- سیسم هـای اطلاعات جغرافیاییبه عنوان یک ابزار گرافیکی برای نقشه برداری دانش بکار می رود. این سیسـتم د ارای نقشه های دیجیتالی است که در آن می توان د اده های سازمان را دسـتکاری و تحـولیل کرد.۵- اینرانتاینترانت، شبکه های درون سازمانی است که با استفاده از پروتکل اینترنت نه تنها باعث تسهیم اطلاعات می شود بلکه از طریق جسـتجوگرهای وب باعث مشاهده اطلاعات سازمان (مشتمل بر منابع ساختمند مانند پایگاه داده ای ر ابطه ای و متون غیر ساختمند) می شود.۶- نقشـه برداری مفهومییک نقشـه مفهـومی، تصـویری از ایـده هـا یـا موضوعـات و روش هـای ارتبـاط این ایـده هـا و موضوعات است. این نقشه، خلاصه ای از موضوعات بصـری است که نشان دهنـدهٔ ساختار مطالبی است که قرار است نویسـنده آنها را تشریح کند.۷- شـبکه های معناییاین شـبکه ها با تحلیل های جزیی و مفصل از متون و شـبکه ایده ها مرتبط است. یکی از داده هـایی که می توان اینهـا را از سیسـتم هـای فرامتن تشـخیص داد، حمـایت شـبکه هـای معنـایی از پیونـدها است. شـبکه هـای معنایی تکنیکی برای نمایش دانش هستند.۸- ابرمتن (شـبکه های معنایی بسط داده شده)ابرمتن نوعی شبکه معنایی با محتوای موجود در نودها است. متنی که مشـتمل بر لینک های دیگر باشد ابرمتن نام دارد.۹- مدل سازی اطلاعاتمدل سازی اطلاعات با تصریح دقیق معـانی یک متن در ایجاد ارتباط بین معنی همراه است. این کار اغلب با هـدف توسـعه دقیق و سـریع کاربردهای نرم افزاری جـدید برای الزامـات کسب و کار صورت می گیرد.۱۰- فهرست بنـدی های مفهومیفهرست بندی مفهومی یک ترتیب و توالی ساختمند است که برای تحلیل های کامل یک متن و دسترسی به اطلاعات ترکیبی در متن بکار می رود.۱۱- ابردادهابرداده، اطلاعات ساده ای است که به یک سـند (واحد کوچکتری از اطلاعات) اضافه می شود و باعث تسـهیل استفاده و دسترسی به اطلاعات آن سند می شود. همچنین ابرداده به «داده برای داده» دارد. ابرداده ها را می توان در اشکال مختلف مشاهده کرد: کلمات کلیدی هنگام جستجو در یک سایت اینترنتی، کلمات کلیـدی در سیسـتم کمکی نرم افزار، طبقه بنـدی اطلاعات در کاتالوگ کارت کتابخانه و ... .۳-۶- حافظهٔ سازمانیحافظهٔ سازمـانی، سـابقه ای از سازمـان است که در یـک مجموعه از اسـناد در سازمان درج شـده است.اساساً هـدف حافظهٔ سازمانی یادآوری و یادگیری دربارهٔ گذشـتهٔ سازمان است. سازمان های معاصـر برای انجام این کار توانایی ضعیفی د ارند و به دنبال ایجاد ظرفیت برای حافظهٔ سازمانی هسـتند. بعلاوه برای افزایش ظرفیت سازمانی، باید از پارادایم غالب سند محور و مصنوع محور به طرف پارادایم فرآینـد محور تغییر جهت داد. پارادایم فرآینـد محور نیازمنـد اسـتفاده از سیسـتمی است که سه تکنولوژی را یکپـارچه کنـد: ابرمتـن، گروه افزار و روش هـای معـانی بیـان.گروه افزار بـاعث می شـود کـه سـابقه سازمـانی در ضـمن مراودات و

ارتباطات روزانه س اخته شود. فرامتن توانایی سازماندهی و نمایش وب های اطلاعاتی غنی را دارد. روش های معانی بیان حافظه را مطابق محتوی پی ریزی می کند، نه بر مبنای ترتیب زمانی. در پایه گذاری حافظه سازمانی علاوه بر تکنولوژی رایانه، باید تغییر پارادایمی در جهت فرآیندها صورت گیرد.رشد رایانه های شبکه بندی شده، زیر ساخت لازم را در حمایت از تسخیر و است فاده مجدد از حافظهٔ سازمانی ایجاد کرده است.۳-۷- سه ابزار حافظه سازمانیمهمترین مانع برای تسخیر بیشتر فرآیندهای کاری و قرار دادن آنها به عنوان بخشی از حافظهٔ س ازمانی، انباشتگی اسناد و تحمیل بار آن به دوش افرادی است که آن کار را انجام می دهند. اولین عنصر تکنولوژی رایانه ای، ابرمتن است زیرا طبیعت رویکرد فرآیندمحور که در بالا به آن اشاره شد، ضرورتاً غیر خطی است. مادامی که زمان می گذرد و سابقه سازمانی به صورت پیچیده ای رشد می کند، انعطاف پذیری نامحدود ابرمتن به عنوان یک رسانه نمایشی بای تلخیص مداوم و ساختار بندی مجدد ضرورت پیدا می کند.دومین عنصر که گروه افزار نام دارد، اولین گام طبیعی در جهت تسخیر آسان فرآیند سازمانی است. گروه افزار ذاتاً بر تسخیر، متمرکز نبوده بلکه بر هماهنگی و ارتباطات متمرکز است. گروه افزار به عنوان رسانه ای جهت محاورات سازمانی است زیرا این محاورات از طریق رایانه اتفاق می افتد و گروه افزار یک سابقهٔ رایانه ای از اسناد را ایجاد می کند. با این کار امکان دست کاری، توزیع و تسهیم اطلاعات و هوشمندی در سرتاسر سازمان اتفاق افتاده و حافظهٔ سازمانی و ابزار یادگیری حاصل خواهد شد.سومین عنصر تکنولوژی، جهت تسخیر حافظهٔ سازمانی استفاده از روش معانی بیان یا مدل محاوره ای است که برای ساختاربندی محاوراتی که همراه با تکنولوژی اتفاق می افتد بکار می رود. دلی این امر آن است که یک روش معانی بیان، ساختاری را برای بحث در خصوص مسائل پیچیده ایجاد می کند که فوراً کیفیت فرآیند محاوره را بهبود می بخشد.در مجموع تکنولوژی های ابرمتن، گروه افزار و روش موضوع محور جهت تشکیل یک ابزار ارتباطاتی برای تیم ها و کار تیمی بکار می رود و با این کار یک حافظهٔ سازمانی اثربخش خلق خواهد شد. بنابراین، تکنولوژی در حافظهٔ سازمانی سه عامل گروه افزار، ابرمتن و مدل های معانی بیان را یکپارچه می کند. اما این نوع تکنولوژی رایانه به تنهایی توانایی خلق حافظهٔ سازمانی اثربخش را ندارد. در حالی که تکنولوژی باید شفاف و کاربرپسند باشد، سازمان هم باید جهت تسخیر و استفاده از حافظهٔ خود تغییراتی را بوجود آورد. نتیجه گیریاهمیت تکنولوژی در مدیریت دانش به گونه ای است که موفقیت سازمانی به آن بستگی دارد. در این فصل تکنولوژی ها و ابزارهای مدیریت دانش که در اختیار سازمان ها است، مورد بررسی قرار گرفت. همچنین اجزای تکنولوژی مورد استفاده در سازمان ها به عنوان بخشی از معماری مناسب مدیریت دانش مورد بحث قرار گرفت. مدل پیشنهادی مربوط به ارزیابی دانش، چارچوب مفیدی را در جهت بکارگیری مدیریت دانش برای سازمان ها فراهم خواهد کرد.فصل چهارم: مدیریت دانش از منظر رفتار سازمانی۴-۱- مقدمهنظرپردازی و نظریه آزمایی در عرصه مدیریت دانش ابعاد گوناگونی داشته و هریک از محققان با دیدگاه خود به تحقیق در این حوزه پرداخته اند. ابعادی مانند نقش منابع انسانی در مدیریت دانش، مطالعه فرهنگ سازمانی، ا عتماد، سرمایه اجتماعی و ... زیر چتر رفتار سازمانی طبقه بندی می شوند. در حالی که فناوری اطلاعات از محرک های اصلی مدیریت دانش است، اما اهمیت کلیدی جنبه های انسانی و فرهنگی به عنوان عامل بازدارنده یا راه گشا در فرآیند خلق و انتقال دانش به طور گسترده ای تصدیق می شود.در این فصل عواملی مانند یادگیری، منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و اعتماد به عنوان عوامل رفتاری در حوزه مدیریت دانش به طور گسترده مورد بررسی قرار می گیرند •.سازمان یادگیرنده: سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربهٔ سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر جهت توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می کند. به زعم گاروین (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده «سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کنندهٔ دانش و دیدگاه های جدید باشد •».در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعهٔ سازمان به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری ، مدیریت و است ف اده کند •.

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش ها، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند. آرجریس و شون (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می کنند. آرجریس در تعریفی دیگر از یادگیری سازمانی آن را «توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها، اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش های سازمان به طوری که مهارت های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود» تعریف کرده است. به نظر فایول و لایلس (۱۹۸۵)، یادگیری سازمانی فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است. داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند: «روشی که سازمان ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دا نش را از طریق نیروی انسانی ماهر با جریان های عادی کار، فعالیت ها و فرهنگ سازمانی منطبق ساخته و همچنین کارآیی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کار، توسعه بخشند». گانز یادگیری سازمانی را چنین تعریف کرده است: «کسب و کار دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید و نگرش های بهبودبخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان».چهار رویکرد مهم نیازهای یادگیری عبارتند از:۱) تحلیل شکاف دانش برای شناسایی نیازهای استراتژیک دانش۲) طقه بندی مسائل به منظور انتخاب دانش و مهارت مورد نیاز به شکل عملیاتی۳) مواجهۀ با تزلزل و تکانش های سازمانی از طریق پیش بینی، پاسخ و تنظیم گنجینه های رفتاری۴) سنجش عدم اطمینان ناشی از تصمیم گیری۴-۲- موشکافی سازمان یادگیرندهدر سال های اخیر حجم زیادی از تحقیقات مربوط به کسب و کار در جهان به موضوعاتی مانند «اقتصاد دانش محور»، «یادگیری سازمانی»، «کارکنان دانشی»، «سرمایۀ معنوی»، «تیم های مجازی» و مانند آن اختصاص داده شده است. یادگیری سازمانی روشی برای تفکر دربارۀ یادگیری در س ازمان ها است.اساس یادگیری سازمانی عبارت است از توانایی سازمان در بهره برداری از ظرفیت فکری شگفت انگیز همه اعضاء برای خلق فرآیندهایی که سازمان را بهبود خواهد داد.در سازمان های یادگیرنده افراد به طور پیوسته ظرفیت خود را برای خلق نتایج مطلوب توسعه داده، الگوهای جدید تفکر پرورش د اده می شود، آرزوی جمعی (بلند پروازی) آزاد است و افراد می آموزند که با هم یاد بگیرند. به طور کلی سازمان یادگیرنده را می توان آنهایی دانست که دارای سیستم ها، مکانیزم ها و فرآیندهایی هستند که بطور پیوسته قابلیت های آنها را در رسیدن به اهداف پایدار ارتقاء می دهد. در تبدیل شدن به یک سازمان یاد گیرنده بایستی از مراحل مختلفی مانند زیر پیروی کرد •:فرهنگ یادگیری: یک جو سازمانی که پرورش دهندۀ یادگیری در سازمان است •. فرآیندهای مدیریت: فرآیندی که تعامل را در سرتاسر مرزهای سازمان تشویق می کند •.تکنیک ها و ابزارها: روش هایی که به یادگیری فردی و گروهی کمک می کنند، شامل تکنیک های خلاقیت و حل مسأله •.انگیزش و مهارت ها: جهت یادگیری و سازگاری •مبادلۀ آزادانه اطلاعات: برای اطمینان از موجودیت تخصص ها در مکان های مورد نیاز و اطمینان از تسهیم دانش در سرتاسر مرزهای سازمان، بایستی همه سیستم ها در جایگاه خود مستقر باشند •.تعهد به یادگیری و رشد شخصی: در این گزینه مواردی مانند؛ حمایت مدیریت ارشد از یادگیری، اختصاص پاداش، تشویق افراد به یادگیری در تمام سطوح، اختصاص زمان به تفکر و یادگیری (درک، کشف، انعکاس، رشد و توسعه) مطرح می شود •.بهاء دادن به افراد: بدین معنی که ایده ها، خلاقیت و «قابلیت های تخیلی» افراد تحریک شده و توسعه داده می شود •.پرورش یک جو اعتماد و گشودگی: افراد در توسعه ایده ها، بی پرده سخن گفتن و به چالش کشیدن اقدامات، مورد تشویق قرار می گیرند •.یادگیری از تجربه: اغلب یادگیری از اشتباهات، قوی تر از یادگیری از موفقیت ها است.ابزارها و تکنیک های یادگیری سازمانی مشتمل بردامنۀ وسیعی از مهارت های یادگیری و خلاقیت در گروه های زیر است •:پرسش یا جستارگری: جستجوی اطلاعات از طریق مصاحبه •خلاقیت: طوفان مغزی، پیوند د هی ایده ها به همدیگر •ایجاد حس درک موقعیت و معنای آن: سازماندهی اطلاعات و تفکرات •اجازه حق انتخاب: تصمیم گیری در میدان عمل •مشاهدۀ نتیجه: ثبت، ضبط و مشاهده •استخوان بندی مجدد دانش: کار گذاشتن دانش جدید اندرون مدل های ذهنی۴-۳- یادگیری و دانش آفرینی سازمانیرفتار سازمانی مدیریت دانش را از

دیـد گاه یـادگیری سازمـانی درنظر می گیرد. یـادگیری سازمانی این است که سازمان ها با بسط پایگاه دانش، چگونه می تواننـددر محیـط هـای پویـا اقـدام منـاسبی اتخـاذ کننـد. برای محیط های پویا، دانش به تنهایی تعیین کننـدهٔ اثربخشـی نیست بلکه قابلیت های یادگیری، تعیین کنندهٔ مهمتری است، آن هم یادگیری مستمر، سریع و با یک روش خاص.۴-۴- انواع تقسیم بندی های یادگیری۴-۴-۱- سـطوح یـادگیری آرجریس و شونـآرجریس و شون (۱۹۷۸) سه فرآینـد یـادگیری سازمانی را ذکر می کننـد که عبارتنـد از: یادگیری تک حلقه ای، دو حلقه ای و سه حلقه ای. ایشان سه نوع یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند:۱-یادگیری تک حلقه ای: یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدف ها و سیاست های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، پیتر سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلس (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح پایین و غیر استراتژیک نیز نام می برنـد.۲- یـادگیری دو حلقه ای: یـادگیری دو حلقه ای زمـانی اتفاق می افتـد که سازمان خطاها را کشف می کنـد، هنجارها، رویه ها، سیاست ها و هدف های موجود را زیر سؤال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد. از یادگیری دو حلقه ای، سنگه با عنوان یادگیری مولـد (خلاق و زاینده)، فایول و لایلس با عنوان یادگیری سطح بالا و یا یادگیری استراتژیک نیز نام برده اند.۳- یا دگیری ثانویه (سه حلقه ای): یادگیری ثانویه یا سه حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. در واقع باید گفت دو نوع یادگیری اولیه (تک حلقه ای و دو حلقه ای) رخ نمی دهـد اگر سازمـان هـا آگـاه نباشـند که یـادگیری چگونه بایـد اتفاق بیفتـد. این بـدان معناست که آگاهی از سبک ها، فرآینـدها و ساختارهـای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است. ۴-۴-۲- سطوح یادگیری فایول و لایلسفایول و لایلس انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می کنند که عبارتند از:الف) یادگیری سطح پایینب) یادگیری سطح بالا.«یادگیری سطح پایین منجر به توسعه روابط پایه ای میان رفتار و نتایج می شود، اما این امر اغلب در دورهٔ کوتاهی اتفاق می افتد و تنها بخشـی از آنچه سازمان انجام می دهـد را تحت تـأثیر قرار می دهـد». به نظر این دو نویسـنده یـادگیری سازمانی نتیجه تکرا رویه های معمول در سازمان است و شامل ایجاد روابط بین رفتارها و نتایـج مربوط به آنها می باشـد.اتکاء به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پایین بیشتر در سازمانی اتفاق می افتـد که به خوبی درک شـده و مـدیریت به توانایی خود در کنترل موقعیت ها باور داشته باشد. یادگیری سطح پایین را نباید با سطوح پـایین سازمان اشـتباه گرفت. هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه خود درگیر این نوع از یادگیری شود.هـدف یادگیری سطـح بالا تنظیم قواعـد و هنجارهای کلی به جای تعیین فعالیت ها و رفتارهای بخصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سـطح بالا ایجاد می شونـد، اثرات بلنـد مـدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارند. این نوع از یادگیری با استفاده از کاوش خلاقانه، توسعهٔ مهارت ها و بینش ها اتفاق می افتد. بنابراین، یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پایین فرآیندی شناختی است. به نظر این دو نویسنده، زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام آمیز و نامعین است و لذا اساساً در چنین زمینه ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی معنی خواهـد بود.۴-۴-۳- سـطوح یـادگیری سـنگهاز نظر این محقق یـادگیری در سه سـطح یـادگیری فردی، یـادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می شود.الف) یادگیری فردیدر یادگیری فردی، افراد واحد تشکیل دهندهٔ تیم ها و سازمان ها هستند. پیتر سنگه (۱۹۹۰) تأکید می کند که:«سازمان ها از طریق افراد یاد می گیرند. البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند، اما بـدون آن یـادگیری سازمـانی حاصـل نمی شـود». آرجریس– شون بیـان داشـته انـد: «یـادگیری فردی ضـروری است، امـا برای یـادگیری سازمـانی کـافی نیست». در حقیقت یـادگیری فردی برای تحول مسـتمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت های محوری و آمـاده سـازی همگـان برای آینـدهٔ نامشـخص ضـروری می باشـد.روش هـای یـادگیری فردی عبارتنـد از •:کتـاب هـا و سـایر مستندات •؛مربیگری دیگران •؛دوره ها، کلاس ها و سمینارها •؛تفسیر تجربهٔ یادگیری •؛خود یادگیری •؛یادگیری از همکـاران •؛یـادگیری از راه رایـانه •؛سـایر روش ها.ب- یادگیری تیمییادگیری تیمی به این معنا است که تیم ها قادر باشـند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکرین زیادی از جمله سنگه به اهمیت یادگیری تیمی خصوصاً به عنوان

پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. وی تأکید می کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی، به نحوی که این دانش برای همه به اشتراک گذاشته شود. وی همچنین یادگیری جمعی را فرآیندی می داند که طی آن ظرفیت اعضاء توسعه یافته و به گونه ای هم سو می شود که نتایج حاصلهٔ آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده اند. این نوع یادگیری بر یک ق اعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است. چشم انداز مشترک به هم سو شدن منجر می گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است. تیم ها یاد می گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند.ج- یادگیری سازمانیاین یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن دانش، بینش، تجربه و مدل های ذهنی اعضاء سازمان حاصل می شود. آرجریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را به دو گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم ها می داند. بنابر تعریف وی، ویژگی های فرآیند یادگیری سازمانی عبارتند از •:تغییر در دانش سازمانی •؛افزایش محدوده های ممکن •؛تغییر در ذهنیت افراد.بعضی از نکات اساسی و پایه ای یادگیری سازمانی عبارتند از:۱- ساختارها: ساختارهایی که براساس آن دانش و آموخته ها در سطح کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود باید تعریف شوند.۲- تطبیق پذیری با تغییرات۳- الگو برداری: خصوصاً در زمینه بهترین روش ها.۴-۴-۴- طبقه بندی مارکوارتمارکوارت (۱۹۹۵) دسته بندی دیگری شامل چهار نوع یادگیری سازمانی ارائه می کند. در این تقسیم بندی انواع یادگیری سازمانی عبارتند از:الف- یادگیری انطباقیزمانی اتفاق می افتد که یک فرد یا سازمان از طریق تجربه و تفکر یاد می گیرد. فرآیند یادگیری انطباقی شامل چهار مرحله است که عبارتند از:۱- سازمان اقدام به فعالیتی می کند که در جهت دستیابی به هدف از پیش تعیین شده است؛۲- فعالیت سازمان منجر به نتیجه ای داخلی یا خارجی می شود؛۳- تغییر به وجود آمده از جهت همسازی با هدف، تجزیه و تحلیل می شود؛۴- یک فعالیت جدید یا نوع تعدیل یافته ای از آن براساس نتیجه اتخاذ می شود.یادگیری انطباقی می تواند تک حلقه ای یا دو حلقه ای باشد. یادگیری تک حلقه ای بر کسب اطلاعات برای پایدار کردن و حفظ سیستم های موجود متمرکز است و تأکید آن بر تشخیص و تصحیح خطا می باشد. یادگیری دو حلقه ای عمیق تر است و شامل پرسش از خود سیستم و اینکه اساساً چرا خطاها یا موفقیت ها به وقوع پیوسته اند می باشد. اغلب سازمان ها و افراد تمایلی به درگیری در یادگیری دو حلقه ای ندارند. زیرا این نوع یادگیری شامل در معرض دید قرار دادن خطاها و اشتباهات و نیز پرسشگری در رابطه با مفروضات، هنجارها، ساختارها و فرآیندهای موجود می باشد.ب- یادگیری پیش بینی کنندهزمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده مورد انتظار می آموزد. و باعث می شود که شیوهٔ عمل بر مبنای انعکاسی از این چشم انداز باشد.ج- یادگیری ثانویهاین نوع یادگیری همان نوع سوم از دسته بندی آرجریس و شون است که یادگیری سه حلقه ای نیز نامیده می شود. مارکوارت به پیروی از آرجریس و شون این نوع یادگیری را «یادگیری در رابطه با یادگیری» تعریف می کند. به نظر او وقتی سازمان در یادگیری ثانویه درگیر می شود، اعضایش از زمینه های سازمانی قبلی برای یادگیری آگاه می شوند. افراد کشف می کنند، چه چیزی انجام داده اند که یادگیری را تسهیل کرده یا چه چیزی مانع شده که بتوانند استراتژی های جدیدی برای یادگیری ابداع کنند.۵- یادگیری عملییادگیری عملی شامل کار بر روی مسائل واقعی، تمرکز بر یادگیری حاصل شده و به کار بستن واقعی راه حل ها می باشد. «یادگیری بدون عمل اتفاق نمی افتد و عملی بدون یادگیری وجود ندارد». این نوع یادگیری بر پایه چرخهٔ کامل یادگیری بنا شده است. یادگیری از راه عمل، در برگیرنده ۶ جزء مستقل و متعامل است:- مسئله یا چالش پیش رو؛- تیم یا گروه یاد گیرنده؛- مربی یادگیری؛- پرسنل بصیرانه و شنیدن فعال؛- اقدام؛- تعهد به یادگیری.۴-۵- رابطهٔ تنگاتنگ منابع انسانی و مدیریت دانشیقیناً هم مدیریت دانش و هم مدیریت منابع انسانی هر دو از عوامل کلیدی و اهرمی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده، پویا و جهانی امروز هستند. مهمتر آنکه در زمینه کار دانشی، انسان و دانش به عنوان دو مفهوم، به طور تفکیک ناپذیری به همدیگر پیوند خورده اند. افراد سازمان آفرینندگان نهایی دانش هستند، چرا که سازمان با وجود «سیستم

حافظه» و «زمینه های توانمندی دانش» توانایی تفکر بدون انسان را ندارد. در نتیجه، مدییت استراتژیک و موشکافانهٔ افراد، می تواند اقدامی بزرگ در اثر بخشی فرآینهای اهرمی اثرگذار بر دانش باشد. در حقیقت، هم انسان و هم دانش را می توان به عنوان منابع کمیاب و حیاتی در نظر گرفت. بعلاوه مدیریت منابع انسانی استراتژیک سزاوار ملاحظات صریح در خصوص بحث مدیریت دانش مبتنی بر انسان است.در حقیقت، موضوعات فرهنگی و انسانی در زمینه مدیریت دانش به صورت خیلی انتزاعی و کلی مطرح می شود (مانند تغییر فرهنگی، ارزش)، در نتیجه مرجعی برای نظریه پردازی بوجود نمی آید. منابع انسانی برای درگیر شدن در استراتژی مدیریت دانش می توانند اقدامات زیر را انجام دهند •:مدیریت دانش به عنوان بخش ذاتی و اصلی استراتژی آموزشی کلی سازمان در نظر گرفته شود •.کارکردهای مدیریت دانش به طور رسمی در طراحی شغل گنجانده شود •.تسهیم دانش سودمند و بهره ور در ارزیابی عملکرد سنجیده شود •.تسهیم دانش سودمند و بهره ور در طرح های پرداخت لحاظ شود.۴-۶- فرهنگ ملی و مدیریت دانشدر جهت تبیین رابطهٔ بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با توجه به عوامل فرهنگی ملی می توان به نتایج تحقیق هاف استِد اشاره نمود. براساس مطالعات هاف استد در خصوص فرهنگ های ملی می توان گفت که فاصله قدرت (بالا- یا پایین) با مدیریت دانش در ارتباط است. مثلاً- فاصله قدرت در اسپانیا در مقایسه با دیگر کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی بالا- است، چیزی که برای ارتباطات باز مانع به حساب می آید.از نظر فردگرایی کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی در سطح بالایی قرار د ارند که این حالت نقطه مقابل سطح بالایی از جمع گرایی در جوامع آسیایی است. به نظر می رسد که در کل، جمع گرایی برای مدیریت دانش مساعد باشد. چون جمع گرایی اقدامات و اعمال مشترک را در جهت هدف عمومی پیش می برد و یک چارچوب اجتماعی منسجم را می طلبد و لذا تسهیم دانش را ارتقاء می دهد. در حقیقت ادبیات آسیا تمایل دارد که به جای سیستم های مدیریت دانش ابزارگرا از سیستم های مدیریت دانش جامعه گرا استفاده کند. در حقیقت مردم آسیا خصوصاً ژاپنی ها به دانش ضمنی بیشتر بهاء می دهند.همچنین اجتناب از عدم اطمینان در برخی کشورها همانند اسپانیا، فرانسه و پرتقال بالا است که عاملی برای جلوگیری از خلاقیت بوده و با طرز تلقی های نوآورانه و فعال سازگاری ندارد.بنابراین مشخص می شود که تحلیل عمیق رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی تحت زمینه های فرهنگی مختلف، چالش جالبی است.۴-۷- سرمایه اجتماعی و مدیریت دانشبه شبکه ارتباطاتی که بر مبنای نوعی اعتماد بین افراد سازمان ها ایجاد می شود، سرمایهٔ اجتماعی اطلاق می شود. این روابط که ناشی از تمایلات مستمر است، منبع ارزش در سازمان ها است. چون سرمایهٔ اجتماعی ظرفیت انجام اقدامات زیادی را دارد، لذا توانایی مدیریت نمودن دانش را دارد. از نظر خلق دانش، سرمایهٔ اجتماعی از طریق اثرگذاری بر شایط لازم برای مبادله و ترکیب منابع دانش، توسعهٔ ظرفیت تفکر جمعی را تسهیل می کند. در این حالت سرمایهٔ تفکر جمعی به عنوان توانایی دانشی یک مجموعهٔ اجتماعی (مانند سازمان) درنظر گرفته می شود. همچنین سرمایهٔ اجتماعی می تواند سرمایهٔ معنوی را توسعه دهد. خلق سرمایهٔ معنوی به طور گسترده از طریق سرمایهٔ اجتماعی صورت می گیرد. حضور سرمایهٔ اجتماعی می تواند کدگذاری، تسخیر و انتقال دانش را ارتقاء دهد. سرمایهٔ اجتماعی می تواند فرآیندهای مدیریت دانش را ارتقاء دهد زیرا به شرکت کمک می کند تا بتواند از طریق تسهیل در ترکیب و مبادلهٔ منابع، ارزشی خلق کند که جنبهٔ نوآوری داشته باشد. در یک چشم انداز کلی می توان گفت سرمایهٔ اجتماعی به دلیل اینکه اقدامات جمعی را کارآمد می سازد باعث ارتقاء کل فرآیند مدیریت دانش شده و جایگزین خوبی برای تماس های رسمی، پاداش ها و مکانیزم های نظارت است.سرمایهٔ اجتماعی، چشم اندازی برای دانش سازمانیبرای درک ارتباطی بین دانش و سرمایهٔ اجتماعی لازم است تا سرمایهٔ اجتماعی را به عنوان ترکیبی از دانش جمعی و فردی درنظر گرفت. چیزی که سرمایهٔ نوآوری اجتماعی را برای نظریهٔ سرمایهٔ اجتماعی مهم جلوه می دهد این است که به طور مستدل منبع اغلب اشکال سرمایه، سرمایهٔ اجتماعی است. بنابراین ممکن است که سرمایهٔ نوآوری اجتماعی با ارزش ترین سرمایهٔ اجتماعی باشد. سرمایهٔ اجتماعی نوعی از سرمایه است که انسان آن را خلق می کند. برخلاف دیگر سرمایه ها مانند سرمایهٔ طبیعی،

بـا احسـاس کمبـود سـرمایهٔ اجتمـاعی می تـوان به آسـانی مقـدار زیـادی از آن را خلق کرد.۴-۸- ابعـاد سـرمایهٔ اجتمـاعی به عنوان دانشـدانش عبارت است از ساختار ارزیابی شده، تست شده و ماندگار اطلاعات که بوسیلهٔ یک سیستم زنده توسعه داده می شود. برای ایجاد ارتباط بین سـرمایهٔ اجتماعی و مـدیریت دانش می توان به دو نوع از دانش اشاره کرد که در جوامع انسانی و محیط های سازمانی پیدا می شود.۱- دانش فردی یا دانش موجود در ذهن ها مانند اعتقادات۲- دانش قابل سهیم یا عینی، یا دانشی که در اشـکال زبانی قابل بیان است مانند کتاب ها، نظریه ها و ادعاها.شـکل های مختلف سـرمایهٔ اجتماعی شامل موارد زیر است:۴-۸-۱- اعتماداعتماد حالت روان شناختی افراد است. نومن اعتماد را به عنوان عمل ذهنی تعریف می کند که در آن «شخص الف از شخص ب انتظار دارد و شخص ب به طور مثبت در جهت اهداف شخص الف عمل خواهد کرد. اعتماد، باور یک فرد نسبت به این احتمال است که افراد دیگر آنچه را که او می گویـد انجـام خواهنـد داد. ۴-۸-۲- اعتقاداتاعتقادات به روشـنی شکلی از دانش ذهنی است. اعتقادات آن است که افراد گوناگون در یک زمینهٔ جمعی سهیم شوند. نکته ارزشمند در اینجا این است که هنگامی که یک اعتقاد در شـکل زبـانی بیـان می شود یـک شـکل عینی از دانش خلق می شود. از نظر کارکردهـای زبان، تمام چنین عباراتی (که از طریق زبـان بیـان می شونـد) می تواننـد جزء هرکـدام از کارکردهـای سـطح بالاـ در زنجیرهٔ دانش باشـند.۴-۸-۳- هنجارهامطابق دیـدگاه کُلمَن، هنجارهـا می توانـد هم به شـکل ذهنی در مغز و هم به شـکل عینی در گزاره هـا به عنوان د انش تبیین شونـد. در ظاهر، همه هنجارها مانند احکام هنجاری، می توانند به صورت اظهارات قابل ارزیابی از همدیگر باشند. به هر حال، ارزش دانش به دو صورت ارزش درونی و بیرونی مطرح است. در واقع ارزش خارجی در قالب اعتقادات ابزاری یا توصیفی خلاصه می شود. برای مثال گفتن اینکه شـخص الف بایـد عمل ب را انجام دهـد، اغلب به این معنی است که اگر «شـخص الف، عمل ب را انجام دهد عمل ج اتفاق می افتـد» و این حـالت یـک ادعـای دانش توصـیفی و واقعی است نه یـک ادعای قابل ارزیابی. بنابراین چنین ادعاهایی به آسانی به ادعاهای واقعی تبـدیل شده و همیشه ادعاهای ارزشـی نیستند.۴-۸-۴- قوانیناُستُرم (۲۰۰۵) قوانین را به عنوان هنجارهـای سـاده ای تعریف می کند که ضـمانت ها و پشـتوانه هایی به آن ضـمیمه شده است. قوانین برخلاف هنجارها می توانند به شکل عینی یا زبانی باشـند. قوانین هماننـد هنجارهـا به گزاره هـای توصـیفی ابزارگرا یـا عبارت های جـدی با ارزش درونی نتیجه گرا تلخیص می شود. چنـانچه اُسترم قوانین را در بحث خود به عنوان عرف (اصـل حقوقی) به حسـاب می آورد. بنـابراین عرف ها قوانین بازی هسـتند که مردم آن را وضع می کننـد. پس قوانین، نوعی دانش هسـتند که مردم آن را تولیـد می کننـد.۴-۸-۵- شـبکه هاشبکه ها مولد دانش اجتماعی و فرهنگی هسـتند. البته همـهٔ سیسـتم های اجتماعی، شـبکه ای از همدیگر هسـتند. انواع مختلفی از زیر شـبکه ها در درون شبکه های اجتماعی وجود دارد که از اهمیت زیادی برخوردارند. این زیر شـبکه ها، شبکه هایی در سیستم های اجتماعی هستند که به طور واقعی دانش اجتمـاعی تولیـد می کننـد. تحقیقـات قبلی در مورد این زیرشـبکه هـا به آنها عنوان «سـرمایهٔ نوآوری اجتماعی» اطلاـق کرده است. ارتبـاط زیرشـبکه ها با مباحث قبلی در این فصل این است که آنها همراه اعتماد، اعتقادات، هنجارها و قوانین، از دیگر اشـکال مهم سـرمایه اجتمـاعی هسـتند که در ادبیات سـرمایهٔ اجتماعی به نـدرت به آنها اشاره شـده است. زیرشـبکه ها دانش نیسـتند، بلکه الگوهـای متمـایزی از فعـالیت های اجتماعی هسـتند که از طریق آنها دانش تسـهیم شـده و شـکل گیری اقـدام جمعی ممکن می شود.بحثی که در اینجـا عنوان می شود، الگوهـای ویژه ای از شـبکه هـای نوآوری اجتماعی است که از بالا به پایین خلق می شونـد و یا از پایین به بالا جریان می یابنـد و این امکان را بوجود می آورند که سیسـتم های اجتماعی، مشـکلات را حل کرده و بتواننـد یاد بگیرنـد و قـدرت سازگاری داشـته باشـند.نتیجه گیریـدر این فصل مـدیریت دانش از منظر رفتار سازمانی (فرهنگ، منابع انسانی، سـرمایهٔ اجتماعی و یادگیری) مورد بررسـی قرار گرفت. در حقیقت بنیان ادبیات م عاصـر مدیریت دانش بر دو بخش استوار است: بنیـان انسـانی و بنیـان فنی. در این فصـل بنیـان انسـانی مـدیریت دانش مورد بررسـی قرار گرفت و مشـخص گردیـد که منـابع انسانی، سـرمایهٔ اجتماعی و فرهنگ ملی در مـدیریت دانش نقش اساسـی دارنـد.فصل پنجممـدیریت دانش از منظر مدیریت تولید و

نوآوری۵-۱- مقدمهدر این فصل، مدیریت دانش در حوزهٔ مدیریت تولید و نوآوری مورد بررسی قرار می گیرد. از نظر تولید و صنعت، طراحی دانش مربوط به محصولات، برای صنعتگران عامل حیاتی است. زیرا تولید دانش محور، موفقیت تجاری و مزیت رقابتی به همراه خواهد داشت. مخصوصاً دانش طراحی محصول در شرکت های کوچك و متوسط (SMEs) که در شرایط سخت مشغول به فعالیت هستند، بسیار مهم است.بر طبق نظر وانگ (۲۰۰۰) فرآیند دانش آفرینی، همان تولید دانش و در نهایت تبدیل آن به محصولات و خدمات از طریق مفهوم نوآوری است. تحقیقات مربوط به نوآوری بیان می کند که شرکت ها در تبدیل تکنولوژی جدید به موفقیت تجاری، نیازمند دارایی های مکمل و دیگر ظرفیت های فنی هستند. یکی از مثال های بارز مربوط به نقش مدیریت دانش در فرآیند تولید را می توان در شرکت های ژاپنی مشاهده کرد. در این شرکت ها، الگوی دانش آفرینی نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) کاملاً در عمل پیاده می شود. در این الگو تبدیلات دانش در چهار شکل خود یعنی برونی سازی، ترکیب، جامعه پذیری و درونی سازی عملاً اجرا شده و در فرآیند تولید محصولات نمود پیدا می کند.۵-۲- دانش در فرآیند تولیدامروزه موفقیت سازمان تا حد زیادی وابسته به توانایی تبدیل یادگیری حاصل از تغییرات به دانش است، که در نوآوری ها و تولید محصولات تجلی می یابد. در این خصوص اُودِل و گریسون (۱۹۹۸) عنوان می کنند که مدیریت دانش هم در تولید کالاهای مرغوب و متنوع نقش دارد و هم باعث می شود که تولید در مسیر و روش مطلوب قرار گیرد. در این راستا داشتن دانش از مشتری و مدیریت آن مهم است. مارپیچ ارزش آفرینی یادگیری- دانش، فرآیند تبدیل یادگیری به ارزش را نشان می دهد. براساس این مارپیچ، سازمان ها بایستی از بازار یاد بگیرند و این یادگیری را به دانش تبدیل کنند و این دانش را در فرآیند تولید بکار ببرند و از طریق آن خلق ارزش نمایند.براساس دیدگاه کریشمَن (۲۰۰۵) نقش مدیریت دانش در حوزه تولید به شکل زیر است:- مدیریت دانش منجر به ارتقاء همکاری درون سازمانی می شود.- مدیریت دانش باعث تسخیر و تسهیم بهترین تجارب می شود.- مدیریت دانش در ارتقاء مدیریت زنجیرهٔ تأمین نقش دارد.- مدیریت دانش رابطه با مشتری را بهبود خواهد د اد.- مدیریت دانش با کاهش زمان تولید و ایجاد شفافیت، بهبود مستمر را در حوزهٔ مدیریت تولید امکان پذیر می سازد.۵-۳- رویکرد جدید به نوآوری سازمانی: نقش مدیریت سازماناهمیت نوآوری از آنجا ناشی می شود که با ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت، بقاء و رشد سازمان ها را تضمین می کند. اما چالش اصلی در حوزهٔ نوآوری این است که چگونه می توان آن را بوجود آورد و بهبود بخشید. با ظهور مدیریت دانش و سرمایهٔ معنوی به عنوان یک رشته، سازهٔ جدیدی برای خلق و بهبود نوآوری (تولید، محصول، رویه ها، فرآیندها و...) حاصل شده است. در این بخش، نقش دانش ضمنی در نوآوری سازمان بررسی می شود.در قرن ۲۱ سازمان ها مجبور به نوسازی محصولات، خدمات، اصول، رویه ها و روش های خود شده اند. ایجاد نوآوری مستلزم سازمانی است که توانایی خلق، ذخیره و انتقال دانش را داشته باشد. بسیاری از نظریه پردازان مدیریت دانش معتقدند که مدیریت دانش (ضمنی) بر نوآوری در سازمان اثر دارد. (دارُوچ، آدامز، هاوِلز، لئونارد و سِتنکِر)نقطهٔ آغاز نوآوری مربوط به مدل «فشار تکنولوژی) و به سال ۱۹۶۰ برمی گردد. از دههٔ ۱۹۸۰ به بعد مدل یکپارچه شدهٔ نوآوری مورد پذیرش قرار گرفته است. نوآوری عبارت است از هر نوع تفکر، رفتار یا چیزی که به طور کیفی نسبت به اشکال موجود، جدید بوده و تازگی دارد. بعضی از محققین آکادمیک، نوآوری را به عنوان ترکیبی از اختراعات و اکتشافات، مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند. در نهایت نوآوری به عنوان سلسله الگوهای رفتار فردی و سازمانی تعریف شده است. در دورهٔ پست مدرن که مدیران احساس از دست دادن کنترل را تجربه می کنند، اهمیت نوآوری به طور شگفت انگیزی افزایش یافته است. در ادبیات جدید، مدیریت نوآوری از دیدگاه انتقال دانش (که انواع آن در فصل اول معرفی شد) درنظر گرفته می شود.کی کاسکی (۲۰۰۴) معتقد است که سازگاری با نقشه های قدیمی برای مدیران قرن ۲۱ کافی نیست. چرا که عامل کلیدی برای موفقیت، داشتن فعالیت خلاق برای ساختن نقشه های جدید است نه تقلید از نقشه های جدید. ۵-۴- نوآوری در صنایع مختلفصنایع مختلف نوآوری های عمده ای را تجربه کرده اند که باعث توسعه نسل های جدیدی از

محصولات در سطوح متفاوتی شده است. در ابتدا تعدادی از نوآوری های کوچک در صنایع مشابه اتفاق افتاد که به نوآوری های مقدماتی معروف بود. در مرحلهٔ بعد، نوآوری به دیگر صنایع انتقال داده شد.۵-۵- نوآوری های رادیکال و تدریجیاغلب نوآوری ها تدریجی بوده و غالباً خود را به شکل اصلاح محصولات موجود و یا بسط خطوط فعلی تولید نشان می دهند. این نوآوری ها معمولاً به عنوان نوآوری های تحت فشار بازار، طبقه بندی می شوند زیرا اغلب ایده های مربوط به آنها از بازار ناشی می شود. این نوآوری ها شایستگی های درونی را ارتقاء می دهند.برعکس، نوآوری های رادیکال منجر به حذف شایستگی موجود شده و دانش و مهارت های موجود را از سازمان خارج می کنند. این نوآوری ها، کسب و کار شرکت را با ریسک همراه می سازد زیرا برای تجاری سازی (بومی سازی) دشوار هستند. ۵-۶- اثرات مدیریت دانش بر نوآوریبسیاری از مطالعات نوآوری نشان داده است که با یکپارچه سازی دانش درونی سازمانی و برون سازمانی نوآوری بهبود می یابد. مولن و لایِلس (۱۹۹۳) بیان می کنند که یادگیری سازمانی مستمر، کارآیی و اثربخشی نوآوری ها را بهبود خواهد داد. تِرین (۲۰۰۲) بیان می کند که کسب دانش جدید و یکپارچه سازی دانش موجود با دانش جدید، باعث نوآوری در محصولات می شود. گِرانت (۱۹۹۶) عنوان می کند که یکی از راه های ارتقای نوآوری مستمر، توانایی شرکت ها در شکل دهی مجدد دانش سازمان یاست.از دیگر نقش های مدیریت دانش در فآیند نوآوری می توان به تسهیل همکاری بین مرزهای وظیفه ای سازمان، کمک به ایجاد قابلیت، توانمندی و همچنین کاهش پیچیدگی در فرآیند نوآوری اشاره کرد.در تحقیق گریفین و هوسِر (۱۹۹۶) یکپارچگی بین R&D و بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت تا از نتایج حاصله، وضعیت نوآوری محصولات مشخص شود. در مطالعات هِنارد (۲۰۰۱) در خصوص تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری، دو جنبه از آن یعنی یکپارچگی میان وظیفه ای و ارتباطات میان وظیفه ای در حوزهٔ مدیریت دانش به عنوان عوامل اثرگذار بر نوآوری شناخته شده اند. برای اینکه نوآوری حاصل شود، باید دانش در سرتاسر سازمان توزیع شود- توزیع بهتر دانش احتمال ظهور نوآوری را افزایش خواهد داد- در نهایت گفته می شود که سازمان های نوآور پاسخگوتر هستند.۵-۷- انتقال دانش ضمنی به فرآیند نوآوری سازمانیهولز بیان می کند که شهودات مبتنی بر دانش ضمنی در فرآیند نوآوری سازمان نقش مهمی دارد، زیرا این شهودات نشان دهندهٔ بخش قابل ملاحظه ای از دانش است که باعث بهبود عملیات و ارتقای تکنولوژی محصول می شود. دانش ضمنی شامل بخشی از فرآیندهای یادگیری بلند مدت بوده که غالباً با درک سیستماتیک از یک تکنولوژی یا فرآیند حاصل می شود. قوت و اهمیت دانش ضمنی این است که برای تقلید از طرف رقبا مشکل است. کلانتون و زاهو (۲۰۰۳) نشان داده اند که انتقال دانش ضمنی بین شرکت های تجاری تنها از طریق تعامل نزدیک و مداوم امکان پذیر است. این بدان مفهوم است که سازمان هایی که دارای تجارب همکاری با دیگران هستند، از انتقال دانش ضمنی منتفع خواهند شد.هال و اَندریانی (۲۰۰۲) بحث می کنند که چالش اصلی سازمان رسیدن به تعادل مناسب بین دانش ضمنی افراد و دانش صریح مورد نیاز برای یکپارچه سازی فرآیندهای سازمان است.اساسی ترین نقش دانش ضمنی، در مراحل فرآیند نوآوری مستتر است. واضح است که در فازهای اولیه نوآوری (کشف و تولید ایده) درجهٔ ناملموسی، بالاست. بنابراین می توان پذیرفت که انتقال دانش ضمنی در مراحل اولیهٔ نوآوری، نقش مهمی دارد.بلوم (۲۰۰۲) در مطالعات خود نشان داد که دانش ضمنی در فازهای اولیه نوآوری، نقش تسریع کننده دارد. در چهار شرکت مورد مطالعه بلوم، فاز دگرگونی و پیاده سازی ایده ها در فرآیند نوآوری از طریق انتقال و کاربرد مناسب دانش ضمنی، کوتاه می شود. با انتقال صحیح دانش ضمنی می توان مشکلات غیر مترقبه را در کل فازهای فرآیند نوآوری (کشف ایده تا پیاده سازی) به گونهٔ انعطاف پذیری حل کرد. یکی از پیش شرط های لازم برای فعال سازی دانش ضمنی در فرآیند نوآوری، اطمینان از شناسایی آن توسط افراد است.رودیگر و وانینی (۱۹۹۸) عنوان می کنند که دانش ضمنی باعث درک ایده های جدید و تحریک خلاقیت شده و بر نوآوری های کسب و کار اثر مثبتی دارد. شناسایی دانش ضمنی از طریق تماس های شخصی و انتقاد از ایده های همدیگر حاصل می شود. یکی از تکنیک های مورد استفاده برای خلق دیدگاه و کشف شهود، برگزاری جلسات طوفان مغزی

است. این جلسات بایـد در مراحل حیاتی فرآیند نوآوری برگزار شود.۵-۸- مـدل های تبیین نقش مدیریت دانش در نوآوری۵-۸-۱- مـدل اقتضـایی برای تبیین اثر مـدیریت دانش بر نوآوری سازمانیبراسـاس این مـدل، مـدیریت دانش و نوآوری به عنوان دو سازه مهم برای عملکرد سازمان درنظر گرفته شده است و سه عامل کلیدی اثرگذار بر مدیریت دانش و نوآوری عبارتند از: الف) ویژگی هـای دانش ب) استراتژی مـدیریت دانش ج) یـادگیری سازمـانی و یکپـارچه سـازی دانش.در خصوص مـدیریت دانش و یادگیری سازمـانی مهمترین کمک، بررسـی رابطه بین ویژگی های دانش، یکپارچه سازی و یادگیری سازمانی و توانمنـد سازی دانش است. دانشـی که دارای ویژگی هـای صریح بودن و پیمـانه ای بودن بالایی است، می توانـد یادگیری سازمانی و یکپارچه سازی دانش را ارتقـاء دهـد. سـطح بالایی از صـریح بودن و پیمانه ای بودن دانش، توانمنـدی مـدیریت دانش را ارتقاء خواهـد داد. به منظور ارتقاء نوآوری در فرآینـد تولیـد، مـدیران باید یکپارچه سازی دانش، یادگیری سازمانی و توانمند سازی مدیریت دانش را ارتقاء دهند.در این مطـالعه بـا درنظر گرفتن تئوری اقتضـایی، اهمیت استراتژی مـدیریت دانش در تأثیرگـذاری بر نوآوری مورد حمایت قرار گرفته است. یعنی اینکه شـرکت های فن آوری گرا بر یکپارچه سازی دانش اثرگذارند، در حالی که شـرکت هایی که رویکرد انسان گرا به مـدیریت دانش دارنـد (شخصـی سـازی مـدیریت دانش) بر یـادگیری سازمان اثر می گذارنـد. دیگر عوامل اثرگـذار عبارتنـد از: پـارادایم کارآفرینی، استراتژی کسب و کار، یادگیری سازمانی.۵-۸-۲- مدل تأثیر دانش ضـمنی بر نوآوریدانش ضمنی در قیاس با دانش صـریح در کمـک به نوآوری عملکرد بالایی خواهـد داشت. چهار طبقه از دانش ضـمنی موجود در سازمان عبارتنـد از:۱- مهارت های فنی: که به آن دانش چرایی هم می گوینـد.۲- مدل های ذهنی: افراد هنگامی که قصد مفهوم سازی یک موقعیت را دارند، از مدل های ذهنی کمک می گیرند.۳- روش های حل مسائل: دانش ضمنی، پایه ای برای درخت تصمیم گیری است.۴- روش جاری سازمانی: مقدار زیادی از دانش ضـمنی در روش های جاری سازمان یافت می شود.دانش ضـمنی زمانی به نوآوری منجر خواهـد شـد که در ساختار، فرهنگ، فرآینـدها و روش های جاری سازمان تجلی پیـدا کند.۵-۹- رابطه بین مـدیریت دانش و نوآوری در نیوزیلنـددر این مطالعه مشخص شـده که مـدیریت اثر بخش دانش در تبـدیل منابع به توانمنـدی ها نقش حمایتی دارد. چون توانمنـدی ها، بقای بلنـد مـدت سازمان را تضـمین می کنـد، شـرکتی که اقدامات و رفتارهای کارمندان آن در جهت مدیریت دانش باشـد، به احتمـال زیـاد از منابع اسـتفاده بهتری خواهـد کرد و در نهایت نوآوری و عملکرد مالی سازمان بهبود خواهـد یافت. برای بررسـی این تـأثیر، سه سازه مـدیریت دانش به صورت زیر مفهوم سازی شـده است: کسب دانش، انتشار دانش و پاسـخ گویی نسبت به دانش (انعطاف پـذیری با تغییرات محصول و خـدمات، انعطاف در فرآینـدها و استراتژی ها، پاسـخگویی به مشتری، رقبا و تکنولوژی). در این مطـالعه مشـخص شـد که بین سه سازهٔ مـدیریت دانش رابطهٔ مثبت وجودد ارد.این تحقیق نشان داد که شـرکت های دارای توانایی دانشـی، نوآوری های تـدریجی خواهنـد داشت. شـرکت هایی که نوآوری های تـدریجی را بوجود می آورند، تمایل دارنـد که عملیات و رفتارهای دانشـی خوب توسعه داده شـده (مـدیریت دانش ساختمنـد) داشته باشـند. نتایـج این تحقیق با مطالعـات انـدرسون در تنـاسب است. وی تشـخیص داد که نوآوری هـای تـدریجی قـابلیت افزا هسـتند، در حـالی که نوآوری هـای رادیکال، قابلیت زدا هسـتند. بـدان معنی که نوآوری های تدریجی قابلیت های موجود در سازمان را ارتقاء خواهند داد در حالی که نـوآوری هـای رادیکـال قـابلیت هـای موجـود در سازمـان را از بین می برد و مسـتلزم قـابلیت هـای جدیـد ماننـد خـط تولیـد جـدید است.نـتیجه گیریـدو موضوع غـالب در رشتهٔ مـدیریت دانش که گفتمـان عمـدهٔ این حـوزه را به خود اختصـاص داده است دانش آفرینی و کـاربرد دانش اسـت. بر طبـق وُن کروق (۱۹۹۸) دانش آفرینی منبـع کلیـدی نوآوری در هر سازمـانی تلقی شـده و فرآیند توسعهٔ محصـل جدیـد در درون فرآینـد دانش آفرینی سازمـانی محقق می شود. دانش آفرینی سازمـانی به منزله بسط خطوط تولید فعلی سازمان و توسعهٔ محصول جدید است. مدیریت دانش با فراهم ساختن مکانیزم های هماهنگی با تبدیل منابع به توانمندی ها و در نهـایت ایجـاد نـوآوری در سازمـان (تولیـد، محصـول، رویـه هـا، فرآینـدها و ...) نقش مهمی در ایـن مـورد ایفـا می کنـد.فصل

ششمعوامل کلیدی توفیق پیاده سازی مدیریت دانش۶-۱- مقدمهدر این فصل گسترهٔ وسیعی از عوامل کلیدی توفیق در پیاده سازی مدیریت دانش ذکر می شود. عوامل کلیدی توفیق از دیدگاه مدیریت دانش عبارت است از اقدامات و فعالیت هایی که در پیاده سازی مدیریت دانش حیاتی هستند. عوامل کلیدی توفیق آنهایی هستند که یا درونی بوده و توسط سازمان ها قابل کنترل است و یا بیرونی بوده و کنترل کمی بر آنها صورت می گیرد.۶-۲- عوامل کلیدی توفیق عوامل کلیدی توفیق عواملی هستند که تحقق هدف در گرو آنها است. بیشتر کارهای انجام گرفته در این حوزه به رُکارت (۱۹۷۹) و دانیل (۱۹۶۱) برمی گردد. این دو محقق از CSF بیشتر در حوزهٔ سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز مدیران ارشد استفاده کرده اند.رُکارت چهار نوع CSF را مورد شناسایی قرار داده است:۱- CSF های صنعت: از ویژگی های صنعت خاصی منتج می شود.۲- CSF های استراتژی: از انتخاب استراتژی رقابتی در کسب و کار ناشی می شود.۳- CSFهای موقتی: از تغییرات و نیازهای درونی سازمان ناشی می شود.در حال حاضر متدلوژی عوامل کلیدی توفیق، راه خود را در فعالیت های جدید کسب و کار مخصوصاً مدیریت دانش باز کرده است.برطبق تحقیقات انجام شده توسط اِستِوز (۲۰۰۴) رویکرد عوامل کلیدی توفیق به عنوان عمومی ترین رویکرد در طول سی سال گذشته بوده است. امروزه از این رویکرد برای حمایت از برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی بطور فزاینده ای استفاده می شود. بر مبنای دیدگاه ویلیامز و رَماپرساد (۱۹۹۸) عوامل کلیدی توفیق تأثیر عمده ای در طراحی، توسعه و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی دارند.در تعریف دیگری برونو و لیدِسکِر (۱۹۸۴) اظهار می دارند که عوامل کلیدی توفیق عبارتند از: مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان د اشته باشند. در تعریف دیگری پینت و اسلوین (۱۹۸۷) عوامل کلیدی توفیق را عواملی می دانند که به طور قابل ملاحظه ای شانس اجرای پروژه ها را بهبود می بخشند. در حوزه مدیریت استراتژیک، تعریف عوامل کلیدی توفیق از جامعیت برخوردار بوده و نشان دهندهٔ یک پیوند ایده آل بین شرایط محیطی و مشخصه های کسب و کار است.۶-۳- عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش در سازمان های مختلفاسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷) در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده اند. این عوامل عبارتند از: پیوند مستحکم با الزامات کسب و کار، معماری و چشم انداز اجباری، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، یک زیرساخت تکنولوژی که خوب توسعه داده شده و فرآیندهای دانش سازمانی.یک مطالعه برای شناسایی عوامل کلیدی توفیقی که توانایی اثرگذاری بر دانش در سازمان ها را داراست، توسط هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰) انجام شده است. آنها سه طبقه اصلی از شاخص های تأثیرگذار بر مدیریت دانش (مدیریتی، منابع، محیطی) را که عوامل کلیدی توفیق در درون هریک از این سه طبقه قرار داشت، معرفی کرده اند •.شاخص های تأثیرگذار مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی اصلی بودند: هماهنگی، کنترل، رهبری و سنجه ها •؛تأثیرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیر مالی است •.تأثیرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است.براساس ارزیابی بعمل آمده از گزارش نهایی تکنیک دلفی در این تحقیق، فرهنگ در این مطالعه بطور صریح از عوامل کلیدی نبوده بلکه به عنوان یک مفهوم جزء در مدیریت دانش مطرح شده است. هرچند به نظر می رسد که فرهنگ از عوامل کلیدی اصلی در پیاده سازی مدیریت دانش باشد.داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مطالعه ای اکتشافی بر روی ۳۱ پروژهٔ مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام داده اند. هدف از این مطالعهٔ گسترده، تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش بوده است که در نتیجه ۱۸ پروژهٔ موفقیت آمیز ارزیابی شد و در این تعداد پروژه، هفت عامل کلیدی عمومی شناسایی شد. آنها عبارت بودند از: عملکرد اقتصادی یا ارزش آن صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف پذیر و استاندارد، کانال های چند گانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، تغییر در اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد.لیبوویتز (۱۹۹۹) در جهت پیاده سازی مدیریت دانش، شش عامل کلیدی مطرح می کند. عوامل کلیدی وی عبارتند از:- نیاز به استراتژی مدیریت دانش با حمایت مدیریت ارشد سازمان- وجود مدیر ارشد دانش

(CKO)- یک زیرساخت مدیریت دانش- ابزارها و سیستم های مدیریت دانش- تشویق تسهیم د انش و فرهنگ حمایتیوی بیان می کند که ایجاد مراکز حرفه ای بای حوزه های دانش به عنوان یک استراتژی مدیریت دانش در سازمان امری مهم است. در تحقیقی که ماتی (۲۰۰۴) در آلمان انجام داده است عوامل کلیدی مدیریت دانش عبارتند از:- سازمان مبتنی بر دانش- فرهنگ- استراتژی- سیستم ها و زیر ساخت تکنولوژی اطلاعات- فرآیند سیستماتیک و اثربخش- سنجه ها.خلیفه ولیو (۲۰۰۳) تحقیقی با عنوان «مدل توفیق مدیریت دانش» در دانشگاه سیتی هونگ کنگ انجام داده اند. سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از: «چه عواملی در توفیق برنامه های مدیریت دانش سهیم اند؟» فرضیه های پژوهش عبارت بود از:۱- عوامل سازمانی بر توفیق مدیریت دانش، اثری مستقیم و معنی دار دارد.۲- تکنولوژی اطلاعات اثری اندک بر توفیق برنامه های مدیریت دانش دارد.۳- فرآیندهای مدیریت دانش بر توفیق برنامه های مدیریت دانش اثری مستقیم و معنی دار د ارد.۴- تکنولوژی اطلاعاتی اثر مستقیم و معنی دار بر فرآیندهای مدیریت دانش دارد.عوامل سازمانی اثرگذار بر مدیریت دانش در این تحقیق عبارتند از:الف- استراتژی مدیریت دانشب- رهبری دانشج- فرهنگ سازمانید- پورتال های دانش.در این تحقیق مشخص شد که عوامل سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش بیشترین اثر را بر توفیق برنامه های مدیریت دانش داشته اند.۶-۴- عوامل کلیدی توفیق در شرکت های کوچک و متوسطدر مطالعه ای که توسط کوان یو وانگ (۲۰۰۵) صورت گرفته است، ۱۱ عامل کلیدی توفیق در پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط مورد شناسایی قرار گرفته که به شرح زیر است:۱- حمایت مدیر ارشد۲- فرهنگ۳- تکنولوژی اطلاعات۴- استراتژی و هدف۵- سنجه۶- زیرساخت سازمانی۷- فعالیت ها و فرآیندها۸- کمک های انگیزشی۹- منابع۱۰- آموزش و پرورش۱۱- مدیریت منابع انسانیشناسایی این ۱۱ عامل نتیجه تلاش سیستماتیکی است که در یک روش جامع، یکپارچه و کلی گرا صورت گرفته است. در اینجا برای درک هریک از این عوامل کلیدی شناسایی شده به تشریح آنها پرداخته می شود:۱- حمایت مدیریت ارشدمدیر ارشد و رهبر سازمان در اثرگذاری بر موفقیت های مدیریت دانش نقش اصلی را دارند. رهبران برای سرمشق قرار دادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش به عنوان مدل های نقش، عمل می کنند. دیگر قابلیت های رهبری عبارتند از: هدایت تلاش های در جهت تغییر، تفهیم اهمیت مدیریت دانش به کارکنان و حفظ روحیه آنها و ایجاد فرهنگی که دانش آفرینی و تسهیم آن را ارتقاء دهد.در حقیقت رهبران، شرایط ضروری برای مدیریت دانش اثربخش را ایجاد می کنند.در نهایت استوری و بارِنت اضافه می کنند که حمایت مدیریت ارشد بایستی مستمر بوده و به یک روش عملی ارائه شود.۲- فرهنگفرهنگ معرف اعتقادات، ارزش ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل، یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. چِس (۱۹۹۷) در تحقیقی به این نتیجه رسید که بزرگترین مانع در خلق سازمان های دانایی محور در فرهنگ نهفته است.یک جنبه از فرهنگ که برای مدیریت دانش مهم است همکاری است. گاه (۲۰۰۲) مدعی است که یک فرهنگ همکاری شرط مهمی برای انتقال دانش بین افراد و گروه ها است. همچنین اعتماد از جنبه های دیگر در مدیریت دانش است. علاوه بر اینها، نیاز به پرورش فرهنگ نوآورانه که در آن افراد به طور پیوسته در تولید ایده، دانش و راه حل تشویق می شوند، ضروری است. همچنین گاه (۲۰۰۳) فرهنگی را پیشنهاد کرد که بر مسأله یابی و حل مسأله تأکید داشت. داونپورت و همکاران مدعی هستند که سازمان ها بایستی از هم راستایی ابتکارات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل کنند، در غیر اینصورت بایستی آن را تغییر دهند.۳- تکنولوژی اطلاعاتتکنولوژی اطلاعات از یک آرشیو ایستای اطلاعات شروع شده و با اتصال افراد به اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر ادامه می یابد. تکنولوژی اطلاعات باعث جستجوی سریع، دسترسی و بازیافت اطلاعات شده و همکاری و ارتباط بین افراد را حمایت می کند. مجموعهٔ وسیعی از تکنولوژی های اطلاعاتی در حمایت از مدیریت دانش وجود دارد که می توان آنها را به عنوان سکوی تکنولوژیکی سازمان درنظر گرفت. برطبق لن و سربان (۲۰۰۲) می توان آنها را در یکی از طبقات زیر

قرار داد:هوشمندی کسب و کار، پایگاه دانش، همکاری (کار گروهی، مدیریت سند و محتوا)، عوامل مهم مورد نیاز در توسعه یک سیستم مدیریت دانش شامل سولت تکنولوژی، استفاده آسان، تناسب با خواسته های کاربر، تناسب با مضمون و محتوای دانش و استانداردسازی ساختار یا آنتولوژی دانش است.۴- استراتژی و هدفاستراتژی مبنایی را فراهم می کند که چگونگی صف آرایی قابلیت ها و منابع در رسیدن به اهداف مدیریت دانش در سازمان را مشخص می کند. یک استراتژی مناسب بایسی با بافت و موقعیت سازمان سازگاری و تناسب لازم را داشته باشد. به نظر می رسد که در ادبیات، در خصوص ارتباط دهی مدیریت دانش با استراتژی سازمان توافق عمومی وجود دارد. در حوزه استراتژی، توسعه یک چشم انداز مشترک و سوق دهنده برای پیگیری مدیریت دانش ضروری است. همچنین ضروری است که کارکنان از این چشم انداز حمایت کنند. بعلاوه، برای افراد درگیر در پروژهٔ مدیریت بایستی هدف گذاری روشنی صورت گیرد. در نهایت قبل از سرمایه گذاری در مدیریت دانش بایستی عوامل مذکور مدنظر قرار گیرد.۵- سنجهسنجه به عنوان یک سیستم جمع آوری داده عمل کرده و در خصوص یک فعالیت و موقعیت خاص اطلاعات مفیدی ارائه می دهد. موضوعی مانند مدیریت دانش اگر مورد سنجش و اندازه گیری قرار نگیرد مانند سایر حوزه های مدیریت، از ریسک رنج خواهد برد. سنجه، سازمان ها را توانا خواهد ساخت تا پیشرفت های مدیریت دانش را پیگیری کرده و اثربخشی و مزایای آن را تعیین کنند. همچنین ضرورتاً برای سازمان ها اساسی بوجود می آورد که بتوانند عملکرد مدیریت دانش را ارزیابی و مقایسه نموده، کنترل نمایند و بهبود بخشند.همچنین جهت اثبات ارزش و مزیت مدیریت دانش به مدیریت و سهامداران، اندازه گیری لازم است. بدون چنین مدارک و شواهدی، حمایت مدیریت دانش از طرف مدیریت ارشد کاهش خواهد یافت. دیگر جنبه کلیدی سنجه، ارزیابی تأثیری است که مدیریت دانش بر نتایج مالی سطح پایین داشته است. برای رسیدن به یک رویکرد کلی گرایانه در سنجش مدیریت دانش بایستی سنجه های مالی و غیر مالی را با هم بکار برد. متدهای مورد استفاده برای سنجش مدیریت دانش عبارتند از: متریک سرمایه فکری (سویبی، ۱۹۹۷؛ لیبوویتز، ۲۰۰۰؛ بنتیز، ۲۰۰۱) و کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲؛ آرورا، ۲۰۰۲). با این وجود، هنوز روش کاملی برای سنجش مدیریت دانش در سازمان ها وجود نداشته و این موضوعی است که محققان به دنبال آن هستند.۶- زیرساخت سازمانایجاد مجموعه ای از نقش ها و تیم هایی برای انجام وظایف مبوط به دانش زیرساخت سازمانی است. علی رغم اینکه بعضی حوزه های موجود در سازمان مانند حوزه های مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی اطلاعات هم اکنون در موضوعات دانش دخیل هستند، استقرار گروهی از افراد با مسئولیت های رسمی ویژه برای مدیریت دانش حیاتی است.۷- فعالیت ها و فرآیندهایک فرآیند مدیریت دانش اشاره به فعالیتی دارد که به وسیله دانش می توان آن را در سازمان انجام داد. بسیاری از محققان چندین فرآیند و فعالیت مرتبط با مدیریت دانش را پیشنهاد کرده اند (الاوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ نیسن و همکاران، ۲۰۰۰؛ ونگ و آسپینوال، ۲۰۰۳). برای مثال الاوی و لیدنر (۲۰۰۳) چهار فرآیند برای مدیریت دانش ذکر می کنند که عبارتند از: خلق، ذخیره/بازیافت، انتقال و کاربرد. اجرای فرآیندهای مدیریت دانش زمانی ممکن خواهد بود که یک سازمان دانش محور موفق وجود داشته باشد. بنابراین، اتخاذ یک نگرش فرآیند محور نسبت به مدیریت دانش مهم است.۸- مساعدت های انگیزشیدادن پاداش به کارمندان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت مدیریت دانش اثربخش منجر خواهد شد. یاهیا و گاه (۲۰۰۲) بیان می کند که چنین سیستم هایی بایستی به نگرش های ریسک گرا و کارهای گروهی پاداش دهند. به خصوص، اعطای پاداش به کارکنان با تأکید بر عملکرد گروهی، سطح بالایی از مبادله دانش بین کارمندان را تحریک خواهد کرد. ارتباط دهی پاداش به عملکرد فردی، که باعث ایجاد رقابت شود یقیناً در فرهنگ تسهیم دانش تعیین کننده اثربخش خواهد بود.۹- منابعبرای هماهنگی و مدیریت فرآیندهای پیاده سازی و اتخاذ نقش های مرتبط با دانش به منابع انسانی نیاز است. اختصاص زمان و فرصت برای افراد در جهت یادگیری مهم است. علاوه بر اینها مدیریت توجه هم در موفقیت مدیریت دانش نقش مهمی دارد و یکی از منابع کمیاب در بسیاری از سازمان ها است.۱۰- آموزشآموزش در خصوص چگونگی تعریف و

تفکر درباره مدیریت دانش، زبان مشترکی بوجود می آورد.علاوه بر این، می توان کارمندان را در استفاده از سیستم مدیریت دانش و دیگر ابزارهـای تکنولوژیکی برای مـدیریت دانش آموزش داد. بعلاوه، آموزش افراد در جهت دک نقش های جدیـد برای انجام وظایف دانش گرا ضروری است. در نهایت بایستی آنها را مجهز به مهارت هایی کرد که پرورش دهندهٔ نوآوری، خلاقیت و تسهیم د انش باشد. هواک (۲۰۰۱) پیشنهاد می کند که برای اثربخشی مدیریت دانش، بایستی در حوزه های زیر مهارت ها توسعه د اده شود: ارتباطات، شبکه بنـدی، یادگیری فردی، تیم سازی، همکاری و تفکر خلاق. یاها و گاه (۲۰۰۲) نشان دادند که آموزش های مرتبط با خلاقیت، تیم سازی، مهارت های تحلیلی و حل مسأله تأثیر مثبتی بر کل فرآینـد مـدیریت دانش دارنـد.۱۱- مدیریت منابع انسانیریشه دانش، منابع انسانی سازمان است. چنانچه داونپورت و ولپل (۲۰۰۱) بیان می کنند، «مدیریت دانش، مدیریت افراد است؛ مـدیریت افراد، مدیریت دانش است». محققان زیادی به نقش منابع انسانی در مدیریت دانش اشاره کرده اند. در اینجا تمرکز اصـلی بر اسـتخدام، توسعه و حفظ منابع انسانی است.در تحقیق دیگری که تحت عنوان «عوامل کلیدی توفیق سیسـتم های مدیریت دانش» که به صورت مطالعـات موردی چنـدگانه بوده است، محققان براساس مطالعات موردی در شـرکت های مایکروسافت، زیمنس، تله تک، E&Y، هیولت پکارد، ۱۶ عامل کلیدی توفیق شـناسایی کرده اند. با تحلیل داده های حاصل از این شـرکت ها، شانزده مفهوم به شـکل زیر یافت شد که به تشریح مختصـر بعضـی از آنها پرداخته می شود.۱- برنامه های آموزشـی۲- معماری دانش: یک معمـاری سازمـانی عبـارت است از یـک سـازه چنـد بعـدی و پیچیـده که بیـانگر اصـولی است که در چگـونگی طراحی سازمـان و چگونگی سازمانـدهی و اجرای عناصـر مدل کسب و کار، راهنما است.۳- شبکه متخصصان۴- تسهیم دانش۵- شفافیت۶- استراتژی دانش۷- اعتماد۸- مهندسـی مجدد فرآیند۹- ذخیره سـازی دانش: ذخیره سـازی دانش ضــمنی و صــریح یکی از مهمترین عناصـر یک سیسـتم مدیریت د انش است. پایگاه داده مهارت ها، پایگاه داده تخصـص ها و ذخیره سازی دانش ضـمنی و صریح سازمان از دیگر عناصـر سیستم مدیریت د انش است.۱۰- ممیزی دانش۱۱- فرهنگ سازمانی۱۲- حمایت و تعهد مدیر ارشد اطلاعات۱۳- اجرای آزمایشی۱۴- تسخیر دانش۱۵- شناسایی دانش۱۶ ساختار سازمانی.در تحقیقی که محمـدی فاتـح (۱۳۸۶) در پایـان نـامه خود در مؤسـسه عـالی آموزش و پژوهش مـدیریت و برنـامه ریزی تحت عنوان «شـناسایی عوامـل کلیـدی توفیق سیسـتم مدیریت دانش در دانشـکده ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران» انجام داده است، هفت عامل اساسـی در توفیق مدیریت دانش بـدست آمـده است. این هفت عامل عبارتند از:۱- جهت گیری استراتژیـک دانـایی محور۲- فرهنگ مشارکتی۳- ارزیابی و انتقال دانش۴- زیرساخت سیستم های اطلاعاتی۵- توسعهٔ منابع انسانی۶- الگوگیری و درگیری افراد۶-۵- مدیریت دانش در صنعت هوافضـای مالزیـدر راسـتای پیاده سازی مـدیریت دانش سه موضوع کلیـدی برای سازمان ها مطرح است:اولین آ نها پرورش آگاهی است. این مورد مستلزم درک نظریه ها، مفاهیم و پایه های مـدیریت دانش است.مورد دوم تعریف هـدف است. یعنی اینکه اهمیت استراتژیک مـدیریت دانش را تشـخیص داده و در سازمان محقق سازیم.مورد سوم عبارت است از اجرای اقدامات لازم یعنی تـدوین طرحی که بر مبنـای آن بتوان دارایی هـای دانشـی را در جهت حمایت از اهـداف سازمان بسیج کرد.براساس تئوری مفهوم سازی بنیادین و مصاحبه همگرا، از مدیران ارشد صـنعت هوافضا در مالزی خو اسـته شد که در خصوص وضعیت مدیریت دانش در این صـنعت سخن بگویند. اهداف تحقق عبارت بود از:۱- شناسایی عوامل کلیدی پیاده سازی مدیریت دانش۲- میزان مدیریت دانش۳- موانع پیاده سازی۴- اقدامات انجام شده برای مدیریت دانشدر این بررسـی مشخص شد که سه مفهوم فوق (که در بالا به آنها اشاره شد) حمایت کنندهٔ موضوعات کلیدی این تحقیق است. در عین حال، موضوع جدیدی براساس این مطالعه نمایان شد، که به ادبیـات استراتژی تعلق داشت. موضوع چهـارم که پـذیرش استراتژی نـام گرفت، بُعـد جدیـد را به چگـونگی کـاربرد اثربخش مدیریت دانش در صـنعت هوافضا افزود. پذیرش استراتژی، ضـرورت تعریف و تدوین استراتژی به منظور حمایت از چرخهٔ مدیریت دانش را تبیین می کند.

<div class="e>

تجزیه تحلیل و طراحی سیستمها و روشها

دکترشمس السادات زاهدی

خلاصه کتاب: فصل اول : سیستم و نگرش سیستمی- سیستم چیست؟ سیستم مجموعه‌ای است از اجزای به هم وابسته که به علت وابستگی حاکم بر اجزای خود کلیت جدیدی را احراز کرده از نظم و سازمان خاصی پیروی می‌نماید و در جهت تحقق هدف معینی که دلیل وجودی آن است، فعالیت می کند.سیستم‌ها بی‌شمار هستند. برخی از نمونه‌های سیتم عبارت است از:ملکولها؛ سلولها؛ نباتات؛ حیوانات؛ انسانها؛ جوامع؛ ماشینها و دیگر نظامهای مکانیکی؛ منظومه‌های کیهانی؛ نظامهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی؛ سیستم اطلاعات؛ کامپیوتر؛ نظامهای تولیدی، آموزشی، تامین اجتماعی، خدمات درمانی، ارتباط جمعی، حسابداری، بایگانی، نظام حقوق و دستمزد، باز نشستگی، ارزشیابی کارکنان و کنترل؛ خطی که با آن می‌نویسیم زبانی که با آن تکلم می کنیم و.......در این مقاله، مفاهیم نظام و سیستم، مترادف گرفته شده اند.درونداددروندادها یا داده‌ها عبارت‌اند از:کلیه آنچه که به‌نحوی وارد سیستم می‌شود و تحرك و فعایت سیستم را سبب میگردد.فرایند تبدیل (میانداد)دروندادی که به سیستم وارد می‌شود، طبق برنامه سیستم، در جریان تغییر و تبدیل قرار می گیرد.مثال: در نظام دانشگاهی، دانشجو که یکی از داده‌های سیستم است، در فرآیند تبدیل قرار می‌گیرد و ذهن او با مفاهیم، واژه‌ها و مطالب علمی آشنا می‌شود و در نگرش او تغییراتی پدید می آید.برونداد:داده‌هایی که در فرآیند تبدیل قرار می گیرند، طبق نظم و سازمانی که بر سیستم حاکم است، به صورت کالاـ یا خدمت، از سیستم به محیط صادر می شوند. دانشجوی فارغ التحصیل، تحقیق و پژوهش، برخی از ستاده‌های نظام دانشگاهی هستند.بازخور(باز داد)بازخور فرآیندی دورانی هستند که در آن، قسمتی از ستاده، به عنوان اطلاعات به درونداد پس خورانده می‌شوند و به این ترتیب سیستم را «خود کنترل» می‌سازد.برای مثال، چنانچه به علت عدم تطابق آموزشهای دانشگاهی با نیازهای واقعی بازار کار، دانشجوی فارغ التحصیل نتواند جذب بازار کار شود، ایجاد اصلاحاتی در نظام آموزشی دانشگاه ضرورت دارد.سیستم‌های اصلی و فرعیسیستم ها به دو دسته اصلی و فرعی تقسیم شده‌اند: سیستم فرعی جزعی است که برخود نظارت دارد و وظیفه خاصی را انجام می‌دهد و برای رسیدن به هدف معینی می کوشد؛ این سیستم فرعی که نقش ویژه ای ایفا می کند، خود یکی از اجزای تشکیل دهنده سیستم بزرگتری است که میتوان آن را «سیستم اصلی»نام نهاد.تقسیم سیستم ها به باز و بسته، یکی دیگر از طبقه بندیهای سیستم‌ها است. سیستم بسته، سیستمی ساده است که با محیط خود ارتباطی برقرار نمی کند یعنی داده های آن به صورت پایان نا پذیر در حال چرخش است مثل سیستم گردش آب؛ بر خلاف آن سیستم باز، سیستمی است که با محیط خود در ارتباط است یعنی چیزی را می گیرد در فر آیند تغییر و تبدیل قرار می دهد و بعد به محیط باز می گرداند. سیستم‌های بسته در برخورد با محیط، سازمان خود را از دست می‌هد یا جهت فعالیتش تغییر می کند.در هر سیستم، عواملی وجود دارند که در خلاف جهت نظم سیستم عمل می‌کنند و مختل کننده‌ی انتظام سیستم هستند. این عوامل را «آنتروپی» می‌خوانند.آنتروپی به دو نوع تقسیم می‌شود: آنتروپی مثبت که عملگردش در خلاف جهت اصلاح انحرافات و به منظور بقای سیستم در محیط عمل می کند.خواص سیستم باز۱- کلیت و جامعیت وجودی سیستم در کلیت وجودی خود خواصی را ظاهر می‌سازد که در اجزای تشکیل دهندهٔ آن، به تنهایی وجود ندارد، این کلیت نیز نتیجه گرد آمدن اجزاء مجرد نیست، بلکه ارتباط اجزاء با یکدیگر و نحوه ترکیب نظم و سازمان یافتن آنهاست که کلیت سیستم را به وجود می‌آورد.۲-سلسله مراتبمراتب وجود یک زنجیره مرتبه ای است که هر یک از مرتبه‌ها، ساخت و خواصی علاوه بر ویژگی های مرتبه پیشین دارد.۳-همبستگی اجزاء منظور از همبستگی این است که هر جزء در سیستم، به نحوی با سایر اجزاء مرتبط است و به علت وجود این همبستگی، چنانچه در جزیی خللی وارد شود،سایر اجزاء نیز از آن

خلل، متاثرمی گردند.۴-تناسب اجزاءبین اجزای هر سیستم، تناسب، سنخیت واکمال متقابل موجود است. وجود تناسب بین اجزاء سبب حفظ هویت و کلیت سیستم می‌شود.۵-گردش دایره وار فرآیند درونداد، تبدیل و برونداد، جریانی مستمر و مداوم است.۶-خاصیت تولید مثلاز دیگر ویژگی‌های سیستم های باز، میل به جاودانگی است. سیستم‌ها گرایش به جاودانه سازی خود دارند و تا جایی که امکان داشته باشد به حیات خویش ادامه می‌دهند.۷-همپاییسیستم می‌تواند از راه‌ها و مسیرهای متفاوتی به هدف واحدی برسد. به عبارت دیگر، حالت پایانی واحدی ممکن است از شرایط اولیه متفاوت و با راههای متفاوتی حاصل شود.۸-گرایش به فنادرون سیستم‌ها عواملی به وجود می‌آیند که سیستم را از جهت اصلی آن منحرف می‌سازند و تمایل در جهت عدم تعادل دارند. ۹-گرایش به تکامل منظور از تکامل، عبارت از پیچیدگی ساخت وتنوع خواص است. چنانچه ساختار سیستم، پیچیده‌تر شود و در اثر آن پیچیدگی، عملکردهای متنوعتری از سیستم به ظهور رسد و خواص بیشتری ارائه شود، سیستم متکامل تر شده است.۱۰-گرایش به تکامل یا خود نکهداری پویا از دیگر ویژگی‌های سیستمهای باز، خصوصیت تعادل گرایی یا خود نگهداری پویا و حالت پا بر جایی است.منظور از این حالت که به «هوموستاسیس» معروف است، تلاش سیستم در حفظ متغییرهای ضروری خود، در محدوده‌ای معین به منظور ادامه حیات سیستم می‌باشد.فصل دوم تجزیه و تحلیل سیستم چیست و تحلیل کننده سیستم کیست؟تعریف تجزیه تحلیل سیستم تجزیه تحلیل سیستم عبارت است از شناخت جنبه های مختلف سیستم و آگاهی از چگونگی عملکرد اجزای تشکیل دهنده سیستم و بررسی نحوه و میزان ارتباط بین اجزاء آن؛ به منظور دست یابی به مبنایی جهت طرح واجرای یک سیستم مناسب تر است.تجزیه و تحلیل به ما کمک می‌کند تا موقعیت فعلی سازمان را به خوبی درک کنیم، از جریان کار مطلع شویم و آن را مورد ارزیابی قرار دهیم و برای رفع نارسائیها و مشکلات، بهترین راه حل را انتخاب و توصیه کنیم.در یک سازمان، سیستم را مجموعه‌ای از روش‌ها نیز تعریف کرده اند، روشهائی که به یکدیگر وابسته هستند و با اجرای آنها، قسمتی از هدف سازمانی محقق می‌شود روشها نیز به نوبه خود مجموعه‌ای از شیوه‌های مختلف انجام کار هستند که با استفاده از آنها می‌توان به تامین هدف نهائی سازمان کمک کرد.روش عبارت است از یک رشته عملیات و مراحلی که برای اجرای کل یا قسمتی از یک سیستم انجام می‌شود.شیوه عبارت است ازتشریح جزئیات و نحوه انجام دادن کار؛ مثل استفاده از کارت جهت حضور و غیاب کارکنان وبا استفاده از کامپیوتر برای تنظیم لیست حقوق کارکنان.ارتباط مدیریت با تجزیه و تحلیل سیستم یکی از مهمترین وظایفی که برای مدیران برشمرده‌اند، وظیفه ایجاد تغییر است. مدیران موظفند در عین حال که تعادل سازمان خود را حفظ می‌کنند، همگام با آخرین تغییرات وتحولاتی که در جهان رخ می‌دهد، تغییرات لازم را در سازمان خود به وجود آورند و از جدیدترین روش‌ها و شیوه های انجام کار، در اداره امور سازمان خود بهره گیرند.مدیران باید خود، از عوامل ایجاد تغییر باشند و این اصل را باور داشته باشند که سرعت در پذیرفتن افکار و روش‌های نو، به موفقیت سازمان مطبوعشان کمک می‌کند. آنها باید از همکاران خود بخواهند که در جریان تغییرات، مشارکت موثر داشته باشند و نظرات سازنده و اصلاحی خویش را برای ایجاد تغییرات، مطرح سازند. هرجا که افراد، در فرآیند تصمیم گیری سهیم باشند، همکاری بیشتری در اجرای تصمیم و تغییر نشان می‌دهند هر چه آگاهی افراد از تغییرات و پیامدهای آنها بیش‌تر باشد، مشارکتشان فزونتر، و مقاومتشان در برابر تغییر، کمتر خواهد بود.سازمانی پویا و ماندنی است که هدفهای خود را با شرایط و نیازهای متغییر محیطی تطبیق دهد و انعطاف لازم را برای تغییر در ساختار درونی خویش به نحوی که با تغییرات محیطی سازگار باشد، نشان دهد.با کمک تجزیه تحلیل سیستمها و روش‌ها و شیوه‌های انجام کار، می‌توان اولاـ بررسی دوباره‌ای از هدف‌های سازمانی به عمل آورد؛ ثانیا: با نحوه انجام کارها در وضع موجود آشنا شد؛ ثالثا: به کمبودها، نقایص و مشکلات پی‌برد؛ رابعا: با استفاده از روشهای علمی، راهها و شیوه‌های بهتری را انتخاب کرد و به مرحله اجرا گذارد.چنانچه متخصصین، از خارج سازمان برای تجزیه تحلیل سیستمها و روشهای سازمانی دعوت شوند به علت این که با مشکلات سازمانی خو نگرفته‌اند، بهتر خواهند توانست به نقایص موجود پی ببرند و کمبودها را تشخیص دهند. به علاوه، این افراد

با تجربه و مهارتی که در کار خود احراز کرده‌اند، با دید علمی‌تری نسبت به بررسی سیستمهای سازمانی اقدام خواهند کرد. از طرف دیگر، عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند که تجزیه تحلیل امری دائمی و مستمر است و بهتر خواهد بود که واحدی در سازمان برای این منظور دایر شود و این وظیفه مهم را به طور مداوم بر عهده گیرد. به علاوه، شاید کارکنان سازمان چندان مایل نباشند که کارشان توسط افرادی خارج از سازمان مورد نقد و بررسی قرار گیرد.وظایف واحد تجزیه تحلیل سیستم‌هاچنانچه واحد تجزیه تحلیل سیستم‌ها در داخل سازمان به وجود آید،به عنوان واحد ستادی عمل می‌کند و مدیران را در اجرای وظیفه ایجاد تغییر مدد می‌رساند. ذیلا به اهم وظایف واحد تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روشها اشاره می‌شود:۱- بررسی و تجزیه وتحلیل ترکیب و ساخت سازمان به منظور ایجاد تشکیلات مناسب با احتیاجات سازمان.۲- استقرار مناسب ترین سیستم‌ها، روش ها و شیوه‌های انجام کار درسازمان.۳- تهیه اطلاعات دقیق و به هنگام برای مدیران و مقامات مسئول .۴- کوشش در هماهنگ ساختن سازمان با آخرین تغییرات وپیشرفت‌ها ازطریق تجزیه وتحلیل مداوم ومستمر سیستم‌ها و روش‌ها .۵- تدوین دستور العمل‌های کتبی و مدون به توصیه مقامات مسئول سازمان.۶- بررسی وتجزیه وتحلیل نحوه تقسیم کار، به منظور تقسیم منطقی و صحیح کار بین کارکنان.۷- بررسی وتجزیه و تحلیل نمودار جریان کار ، به منظور جلوگیری از تداخل و تکرار و حذف مراحل زائد کار .۸- بررسی و تجزیه و تحلیل نحوه تخصیص جا و مکان ، به منظور استفاده موثر از نیروی انسانی و تحصیلات فیزیکی کار .۹- اندازه گیری کار به منظور کوتاه کردن زمان انجام کار و ایجاد سرعت در ارائه کالاها و خدمات به مشتریان و ارباب رجوع.۱۰-بررسی و کنترل فرم های موردنیاز سازمان .۱۱- بررسی و تجزیه و تحلیل سیستم بایگانی و مدیریت امور اسناد .۱۲- بررسی نحوه استقرار و اجرای سیستم های جدید « از قبیل سیستم های مکانیزه و کامپیوتری».۱۳- اعتلای روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان سازمان.۱۴- تلاش در جهت افزایش سطح اثر بخشی و ثمر بخشی در کل سازمان.۱۵- فواید تجزیه و تحلیل سیستم‌ها ۱- جهت بررسی مسائل مشکلات سازمانی.۲- با تجزیه و تحلیل سیستم‌ها است که می‌توان کار را ساده کرد و به افزایش بهره‌وری سازمانی یاری رساند.۳- اقدامی در جهت مدد رسانی به مدیران و مقامات مسئول در امر سیاست گذاری و تصمیم‌گیری دانست.۴- می‌توان ساختار سازمانی را مناسبتر و روشهای اجرائی کارآمدتر و شیوه‌های عملیاتی پر ثمرتر به وجود آورد.۵- می‌توان از نیرو وتلاش کارکنان بهترین استفاده را کرد.۶- از میزان خطاها وشتباهات کاسته می‌شود.۷- روشهای به دست آوردن اطلاعات دقیق و به هنگام از وضع موجود است.تحلیل کننده سیستم کیست؟تحلیل کننده یا آنالیست، فردی است علاقه‌مند به کار تجزیه تحلیل سیستمها و روشها و متخصص در این زمینه که با استفاده از آموخته های علمی و تجارب عملیش، صلاحیت لازم جهت انجام دادن بررسی‌های جامع و همه جانبه در امر تجزیه وتحلیل را واجد است. برخی از ویژگی های آنالیست از این قرار است:۱- آنالیست باید به کار تجزیه و تحلیل معتقد و علاقه مند باشد.۲- آنالیست باید دارای ذهنی پرسشگر باشد.۳- آنالیست موظف است اجزای سیستم را در ارتباط با یکدیگر ببیند و آنها را به صورت هماهنگ و متحد در آورد.۴- آنالیست باید متوجه نقش مهم کارکنان سازمان باشد و با مسائل انسانی و ریزه کاری‌های رفتار کارکنان در سازمان آشنا باشد.۵- آنالیست بایستی با بررسی کامل و برخورد سیستمی، علت‌ها را از معلولها تشخیص دهد و برای رفع مشکل، نسبت به شناخت علل اصلی به وجود آورنده مشکل، اقدام کند و راه حلهای منطقی و عقلایی،جهت برطرف کردن علل واقعی ارائه دهد.۶- آنالیست باید واقعیت را همان گونه که هست ببیند و بکوشد حالت بی طرفی خود را حفظ کند.۷- آنالیست باید به ابعاد اخلاقی و جنبه های ارزشی نیز توجه داشته باشد.۸- آنالیست باید صبور باشد.سیکل تجزیه و تحلیل سیستمفصل سوم آشنایی با مراحل تجزیه تحلیل سیستم مراحل تجزیه تحلیل سیستم‌ها۱- توضیح و توجیه مشکل؛۲- ایجاد فرضیه هایی درباره مشکل وعلل ایجاد آن:آنالیست درباره عواملی که سبب بروز مشکل شده‌اند، فرضیه‌هایی به وجود می آورد.۳- انتخاب فرضیه اهم؛۴- جمع آور اطلاعات درباره فرضیه اهم؛ (از قبیل استفاده از کتابخانه، اسناد و مدارك و بایگانی‌ها، مراجعه به جداول و نمودارهای سازمانی، مشاهده، تهیه پرسشنامه و انجام

مصاحبه)۵- طبقه بندی اطلاعات مکتسبه؛(شیوه طبقه‌بندی نیز به موضوع و نوع اطلاعات بدست آمده، بستگی دارد.)۶- تجزیه تحلیل اطلاعات:سوالاتی درباره چیستی، چرائی، کیستی، چگونگی و شرایط زمانی و مکانی موضوع مطرح می‌شود.۷- اخذ نتیجه و ارئه راه حل: پیشنهاداتی معقول و منطقی جهت رفع مشکل ارائه می‌دهد.۸- تهیه و تنظیم گزارش: آنچه که تا این مرحله انجام شده است، بایستی در گزارشی تنظیم و تدوین شود و در دسترس مقامات مسئول قرار گیرد.۹- اجرا؛۱۰- آزمایش طرح جدید؛ ۱۱- استقرار طرح جدید؛۱۲- ارزیابی عملکرد: آنالیست موظف است بررسی دوباره‌ای از آن به عمل بیاورد و عملکرد آن را ارزیابی کند.فصل چهارماصول و مفاهیم سازمانیسازمان عبارت است از: سیستمی متشکل از اجزاء به هم پیوسته و مبتنی برنظم و انظباط که در جهت رسیدن به هدفهای خاصی فعالیت می کند و سازماندهی عبارت است از فراهم آوردن امکانات و وسایل مورد نیاز برای رسیدن به هدفهای سازمان می‌باشد.ساختار کلی سازمانیکی از صاحب نظران رشته مدیریت به نام هنری مینزبرگ معتقد است که هر سازمان دارای پنج سطح یا بخش اساسی است که عبارت‌اند از:۱) بخش مدیریت عالی که مسئولیت نهایی ادارهٔ امور سازمان را بر عهده دارد؛۲) بخش مدیریت میانی که بر کار واحدها نظارت می کند و فعالیت‌های آنان را هماهنگ می‌سازد؛ ۳) بخش عملیاتی که مسئولیت تولید کالاها و خدمات را بر عهده دارد؛۴) بخش فنی که از متخصصان و صاحب‌نظران فنی و تکنیکی تشکیل می‌شود و در موارد لزوم نظرات تخصصی و فنی ارائه می‌دهد؛۵) ستاد پشتیبانی که در خارج از جریان اصلی تولیدی سازمان قرار دارد و نقش کمک و یاری دهنده را برای سایر واحد ها ایفا می کند. به نظر مینزبرگ، در سازمان‌های مختلف، با توجه به مقتضای موقعیت، ممکن است یکی از بحث‌های فوق، بخش کلیدی سازمان باشد و نقش قالب و مسلط را ایفا کند وساختار سازمان را تحت تاثیر خود قرار دهد. بدیهی است که ساختار سازمانی نیز متاثر از نقش و اهمیتی خواهد بود که هر یک از بخش‌ها دارا هستند. بخش‌های اصلی سازمانبانی سازماندهیبرای سازماندهی و تقسیم کار، مبانی متنوعی وجود دارد که در اینجا به اختصار به برخی از آنها اشاره می‌شود:۱- سازمان بر مبنای تعداد: تقسیم بندی افراد به طور اتفاقی و به دسته‌های مساوی و مامور کردن هر دسته برای انجام دادن یک قسمت از وضایف سازمانی این گونه سازماندهی برای طبقه بندی نیروی انسانی مشابه که افراد آن دارای ویژگی های تقریبا یکسانی هستند مفید است. مثل: تقسیم وظایف در ارتش‌های قرون وسطی.۲- سازمان بر مبنای وظیفه: هدف اصلی سازمان به فعالیت‌های اصلی، فعالیت‌های اصلی به فعالیت‌های فرعی، فعالیت‌های فرعی به وظایف اصلی و وظایف اصلی به وظایف فرعی منقسم می‌شود و اجرای هر دسته از وظایف مشابه و مرتبط، به یک واحد محول می‌شود. و نقش هر یک از کارکنان در انجام بخشی از وظایف واحد، تعیین میگردد؛ مثل ایجاد وزارت آموزش و پرورش به منظور اعتلای سطح آموزش در کشور.۳- سازمان بر مبنای نوع عملیات (تخصص):در این روش تقسیم کاربر مبنای نوع فعالیت، تخصص و آگاهیهای یکسان است یعنی حرفه و تخصص افرادی که کار را انجام می‌دهند، ملاک تقسیم بندی واحد های سازمانی خواهند بود، مثل سازمان پزشکی یا ستاد خدمات کامپیوتری.۴- سازمان بر مبنای مشتری (ارباب رجوع): در این روش به دریافت کنندگان خدمات سازمان توجه می شود و سازماندهی بر مبنای گروه‌های مختلف مشتریان و ارباب رجوع صورت می‌پذیرد.۵- سازمان بر مبنای قلمرو عملیاتی (محل جغرافیایی):در این نوع سازماندهی بر مبنای محل و مکان عملیات، ملاک قرار می گیرد؛ تحت نظارت یک واحد متشکل؛ مانند تشکیل واحدهای سرویس دهی برای نواحی مختلف شهری درسازمان شهرداری.۶- سازمان بر مبنای محصول (نوع تولید): در این روش مبنای گروه‌بندی وظایف و تقسیم کارها، نوع کالا یا محصولی است که قرار است تولید شود مثل اختصاص واحد های سازمانی یک کارخانه به تولید کالاهای مختلف، از قبیل: کولر، یخچال و آبگرمکن.۷- سازمان بر مبنای پروژه: این نوع سازماندهی در سازمان‌هایی قابل اجراست که این امکان وجود داشته باشد که هدف‌ها و ماموریت‌های آنان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های تقریبا مستقلی قابل اجرا باشدمی‌توان به تعداد برنامه‌های موجود در سازمان، واحد های مستقلی را به وجود آورد.۸- سازمان ماتریسی: تلفیقی از سازمان بر مبنای وظیفه و بر مبنای پروژه است. به این ترتیب که جریان اختیار در

واحـدهای تخصصـی به صـورت عمـودی و در واحـد هـای اجرایی ، به صورت افقی است و از تلاقی این دو محور، یـک مـاتریس بوجود می‌آید.۹- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان حلقوی: این ساخت در قالب گروههایی که به وسیله اعضای مشترک، با هم در ارتبـاط می‌باشـند، شـکل می گیرد. یـک فرد در گروهی به عنـوان مـدیر، در گروه دیگر به عنـوان مرئوس و در گروه سوم به عنوان مشاور می توانـد انجام وظیفه کند. در این ساختار روابط گروهی مورد تاکید قرار می گیرد.۱۰-سازمان بر مبنای ساخت آزاد (ادهوکراسـی): این نوع سازماندهی، ساختی موقت، فی البداهه و اسـتعجالی دارد و برای رسیدن به هدف معینی، بدون طرح و نقشه قبلی بوجود می‌آید. این ساخت شـباهت زیادی به سازمان ماتریسـی دارد که از نیروهای اطلاعاتی و تخصصی، بنا به مقتضای موارد مطرح شـده، مناسبترین اسـتفاده‌های تخصصـی و عملیـاتی را به عمل می‌آورد؛۱۱-سـاخت سازمانی مـدولار(ماجولار): در این نوع سازماندهی، سازمان از واحدهای مختلفی تشکیل می‌شود که هر واحد با ضوابط اجرایی مشخص و ماموریتی که خود، مینیاتوری از مـاموریت کـل سازمـان است، به طـور مسـتقل، غیر متمرکز و خود کفـا به فعـالیت ادامه می‌دهـد.۱۲-ساخت‌هـای ترکیبی: در اغلب موارد، سازمـان هـای موجود بر مبنـای ترکیبی از دو یا چنـد نوع از انواع برشـمرده، تشـکیل یافته انـد و هر چه وسـعت سازمان بیشتر باشـد، بر امکـان تلفیق و ترکیب انواع روشـها نیز افزوده می‌شود.تنظیم نمودار سازمانیآنالیست با توجه به موقعیت و شـرایط حاکم بر سازمـان و اولویتهـای مـدیریت، و بـا در نظر داشـتن انواع مبـانی سازمانـدهی و مزایا و معایب هر یک، طرح مناسبی را برای سازمان پیشـنهاد می کنـد. برای تهیـه طرح سازمـانی می‌تـوان از روش‌هـای تحلیلی، تلفیقی و ترکیـبی اسـتفاده کرد.:در روش تحلیلی، امر گروه‌بنـدی فعالیتهـا، وظـایف، از بالاـ به پایین انجام می‌شود. به این معنی که هـدف سازمان به هـدف‌های فرعی، فعالیتها، وظایف و عملیات تقسیم می‌شود و اجرای مجموعه ای از وظایف و عملیات تحت عنوان یک شغل به شاغل واگذار میگردد.در روش تلفیقی، کـار گروه بنـدی عملیـات و وظایف، از پایین به بالا انجام می‌شود. ابتـدا مشاغل مختلفی که بایـد در سازمان انجام شونـد، مشـخص می گردنـد و آنگاه مشاغل مشابه و مرتبط در یک گروه قرار داده می‌شونـد و به یک واحد سازمانی احاله می کردند و این کار ادامه می‌یابد تا سلسله مراتب سازمانی کامل شود.در عمل بیشتر از روش ترکیبی که برآیندی است از روش‌های تحلیلی و تلفیقی، استفاده می‌شـود و درعیـن حـال کـه بـه محتـوای مشاغـل تـوجه می گردد، ارتبـاط لاـزم بیـن وظـایف، فعالیتهـا و هــدف‌ها نیز از نظر دور نمی‌مانـد.برای نشـان دادن طرح تشـکیلاتی سازمـان از نمـودار سازمـانی اسـتفاده می‌شـود. روش تحلیلی

هـدف فعالیتها وظایف عملیات روش تلفیقیروش ترکیبیدر تنظیم نمودار سازمانی آنالیست باید به موارد زیر توجه داشته باشد:۱- در مورد میزان تمرکز وعـدم تمرکز امور در سازمـان، محـدودیت یا وسـعت حیطه نظارت و مسطح بودن یا مرتفع بودن سلسله مراتب سازمانی، با مدیریت به تبادل نظر بپردازد و از اولویت‌های وی آگاه شود.۲- نسبت به لزوم تناسب اختیارات و مسئولیت‌های محوله به هر واحـد، حسـاس باشـد و سـطح سازمـانی مناسبی را برای واحـدها پیشـنهاد کنـد.۳- در توضیح مناسب اختیارات بین واحدهای صف و ستاد به نحوی که آسان کننده کار یکدیگر باشند دقت کند.۴- با توجه به ویژگیهای موقعیت، از جمله: هـدف سازمان و ماهیت فعالیتهای آن، قلمرو کار سازمان، ویژگیهای دریافت کنندگان خدمات سازمان، نوع تکنولوژی مورد استفاده در سازمان ودرجه تنوع کالاها و خدمات تولیدی در آن، ترکیب مناسبی را جهت سازماندهی انتخاب و پیشنهاد می کند.۵- در ارتباط هر یک از مشاغل و واحـدها با هـدف سازمان دقت کنـد و مطمئن شود که چنین ارتباطی موجود است.۶- قلمرو هر یک از واحـدها را بررسـی کند، امکان ترکیب چند واحد را در یکدیگر و نیز حذف واحدهای زائد را از نظر دور ندارد.۷- برای هر یـک از واحـدهای سازمانی، با در نظر گرفتن اهمیت نسبی آنها و تکرار ارتباطشان با سـطوح عالی مـدیریت، محل مناسبی را در سلسـله مراتب، در نظر بگیرد.فصـل پنجمفنون تجزیه و تحلیـل سیسـتم‌هامتداول‌ترین فنون وتکنیکهایی که آنالیست را درزمینه بهبود وضع فعلی و پیشـنهاد وضع آتی یـاری می‌دهنـد عبارت‌انـد از:۱- بررسـی تقسیم کار۲- بررسـی جریان کار۳- بررسـی جا و مکان۴- کنـترل فرمها۵- کنترل اسـناد و سیسـتم‌های بایگـانی۶- انـدازه‌گیری کار۷- برنامه‌ریزی شـبکه‌ای(پرت. سی‌پی‌ام.

پی‌دی‌ام)فصـل ششمبررسـی جریـان کـارنمودار جریـان کار عبارت است: از تصویری از مراحل مختلفی که برای انجام یک کار، از ابتـدا تـا انتهـا، طی می‌شود.بـا کمـک نمودارهـای جریان کار می‌توان علل بوجود آورنـده مشکل را، روی صـفحه کاغـذ به آسانی جسـتجو کرد و یـافت و با آزمایشـهای مکرر و تغییر دادن تقـدم و تاخر مراحل کار و نیز ایجاد سایر تغییرات لازم، مناسـبترین شـکل جریان کار را کشف کرد.در نمودارهای جریان کار علائمی به شـرح زیر به کار می‌رود:۱- عمل یا اقداماین علامت معرف انجام کار است. در واقع مرحله اصلی هر کار، عمل است. در صورتی می‌توان گفت عملی انجام شده است که چیزی به وجود آمده باشد یـا تغییری حـادث شـده باشـد یـا جزئی بر یک چیز اضافه شـده باشـد. برای مثال، نوشـتن یک نامه؛ تکمیل یک فرم؛ تـدریس یک مطلب.۲- بازرسـی و کنترل یااین علامـت برای نشان دادن بازرسـی، کنترل، مقایسه و تطبیق آنچه که صورت گرفته است بـا معیارهای مورد نظر استفاده می‌شود. برای مثال، مقابله نامه‌ای که ماشین شـده است، کنترل کیفیت کالائی که تولید شده است، و بررسی چکی که صادر شده است.۳- تصمیم گیری تصمیم گیری، اگرچه نوعی عمل است و می‌توان آن را با دایره بزرگ نمـایش داد، ولی ممکـن است برخی از آنـالیست هـا ترجیـح دهنـد از علامـت لـوزی برای نمایانـدن آن اسـتفاده کننـد. مثل تصـمیم‌گیری در مورد افزایش تولید؛ اتخاذ تصـمیم در مورد ارسال کالا برای مشتری؛ تصمیم گیری درباره عدم پرداخت چک .۴- بایگانی، انبار و نگهـداری یااین علامت، نشان دهنـده نگه داشـتن کار به طور موقتی یا دائم است. برای مثال، ضبط نامه در پرونـده؛ نگهداری کالا در انبار یا قفسه؛ حفظ سـند در آرشـیو.۵- تـاخیر یـا انتظار غیر موجهزمانی است که کار در انتظار می‌ماند تا مرحله بعدی آن صورت گیرد.۶- حرکت یـا ارسال(جا به جای) یابرای نشان دادن حرکت یا نقل و انتقال می توان از علامت‌های پیکان(فلش) یا دایره کوچک اسـتفاده کرد.۷- هرگاه دو کار به طور همزمان انجام شوند، از علائم ترکیبی اسـتفاده می‌شود. این علائم عبارت‌انـد از: الف- عمل و حرکت این علامت معرف انجام عملی است در حین حرکت است؛ مثـل رنـگ آمیزی جسـمی در حین جـا به‌جـایی.ب-عمل و کنترلاین علامت معرف انجام بازرسـی در حین عمل است؛ مثل وزن کردن شـیشه های نوشابه، هنگام پر کردن آنها.انواع نمودار جریان کارنمودار جریان کار دو نوع است:الف- نمودار عمودی یا یـک سـتونه ب- نمودار افقی یـا چنـد سـتونه مراحل بررسـینمودار جریان کارمرحله اول: تعیین کارمورد نظردر آغاز کار، آنالیسـت بـایستی :مراحـل انجام کار را مورد بررسـی قرار دهـد، تعیین کنـد و نقطه آغاز و پایان آن را دقیقا مشـخص سازد.مرحله دوم: تعیین مراحل کار وقتی عنوان کار مشخص شد، بایستی از کلیه مراحل انجام کار لیستی تهیه شود.مرحله سوم: ترسیم نمودار جریان کار در وضع موجود با اسـتفاده از اطلاعاتی که در مرحله دوم کسب شده است، نمودار جریان کار برای وضع موجود ترسیم می‌شود.مرحله چهـارم: تجزیه و تحلیـل نمودار وقتی نمودار جریـان کار در وضع موجود آماده شـد، آنالیست بایستی با دیـد انتقادی به آن بنگرد و سوالات شـش گانه اساسـی تجزیه تحلیل را درباره هر یک از مراحل مطرح کند و با یافتن پاسخ مناسب برای آنها به تغییر و اصلاح وضـع موجـود بپردازد. اولین سوال دربـاره چیستی هر مرحله است؛ دومین سوال، دربـاره چرایی است؛ سوال سوم، دربـاره کیسـتی است؛ سوال چهـارم دربـاره، چگونگی انجـام کار است و سوال پنجم درباره مکان انجام هر مرحله است.مرحله پنجم- تنظیم نمودار پیشنهادی در این مرحله آنالیست با توجه به اطلاعاتی که به دست آورده است، تغییرات و اصلاحاتی را که لازم می‌داند، در نمودار وضع موجود ایجاد می‌کند و نمودار وضع پیشـنهادی را تنظیم می‌نماید. فصل هفتمبررسی و کنترل فرمهابررسی و کنترل فرم تعریف فرمفرم یکی از ابزارهای برقراری ارتباط است که برای دریافت اطلاعات خاصی است به صورت مکتوب تهیه و تنظیم می‌شود.انواع فرم هـاالف- طبقه‌بنـدی برحسب قلمرو اسـتفاده۱- فرمهـای داخلی کـه در بخش کـوچکی از سازمـان اسـت مـورد اسـتفاده قرار می‌گیرند؛۲- فرمهای اسـتاندارد که درکلیه بخشهای سازمانی مورد استفاده‌اند؛ب-طبقه‌بندی بر حسب کار و وظیفه فرم ۱-فرمهای پرسـنلی؛ مثل حکم استخدام۲-فرمهـای مـالی؛مثل دفتر روزنامه ۳-فرمهای آموزشـی؛ مثل کارنامه دانشـجو ۴-فرمهای تدارکاتی۵-فرمهـای تعمیراتی و نگهـداری وسایل ساختمانمراحل بررسـی و کنترل فرم مرحله اول- بررسـی فرمهای موجودمرحله دوم- تجزیه و

تحلیل فرمهای موجودمرحله سوم- تهیه طرح پیشنهادی برای فرمهای مورد نیازتعریف بررسی جا و مکان بررس جا و مکان عبارت است از: مطالعه چگونگی تخصیص مکان و فضای در دسترس به نیروی انسانی از یک طرف و وسایل و تجهیزات کاری از طرف دیگر.ملاحظاتی که درباره بررسی جا و مکان سازمان بایستی رعایت شوند، عبارت اند از:۱- در طرح ریزی جا و مکان بایستی مراقبت شود که هیچ بخشی ازمکان و فضای در دسترس ، هدر نرود و مناسب‌ترین استفاده از آن به عمل آید.۲- واحدها و افرادی که وظایفشان از نظر ماهیت، با یکدیگر مرتبط و مشابه است و بنا به اقتضای شغل با یکدیگر درتماس مکرر ومداوم هستند، بایستی نزدیک هم قرار داده شوند.۳- گردش کار تا جایی ممکن است، از یک محل شروع و به محل دیگر ختم شود.۴- در تخصیص جا و مکان کار، برای هر یک از کارکنان بایستی تا حد امکان، ماهیت و مقتضای شغل، نوع وظایف و عملیات و نیز ویژگی‌های شخصیتی شاغل، در نظر گرفته شود.۵- وسایل و تجهیزات کاری، بایستی در دسترس استفاده کنندگان آنها قرار بگیرد و انبار ابزارها و وسایل در محلی باشد که هنگام تحویل و تحول مواد وقت کارکنان هدر نرود.۶- محل استقرار واحدها و افرادی که بیشتر با ارباب‌رجوع سر و کار دارند، باید نزدیک در ورودی باشد تا مراحل مراجعه آنها راحت باشد و ثانیا از مزاحمت برای سایر واحدها کاسته شود.۷- نحوه قرار گرفتن میز کار و وسایل باید به گونه‌ای باشد که تسهیل کننده سرپرستی و نظارت بر کارکنان باشد.۸- واحدهای پر سر و صدا بایستی دورتر از سایر واحدها قرار داده شوند. ۹- کلیه افرادی که از نظر رتبه و مقام در یک سطح قرار دارند و شغلشان نیز مشابه است، تا جایی که امکان دارد، از وسایل یکسان استفاده کنند. ۱۰-برای استقرار وسایل سنگین و حجیم ،از قبیل صندوق‌های قرمز زمینالهای کامپیوتر،قفسه‌های بایگانی ماشین آلات . وتجهیزات ثقیل، از نظر تحمل میزان فشاز ناشی از سنگینی و نیز سهولت استفاده ، باید بررسی‌های کافی به عمل آید. ۱۱- واحدهایی که کارشان جنبه محرمانه دارد، بایستی دورتر از محل رفت و آمد مشتریان و ارباب رجوع قرار داده شوند.مراحل بررسی جا و مکان انجام کارمرحله اول: بررسی جا ومکان در وضع موجودمرحله دوم: تجزیه و تحلیل طرح جا و مکان کارمرحله سوم: تهیه طرح پیشنهادی جا و مکان کارفصل هشتمکارسنجیتعریف کارسنجی:کار سنجی یکی از تکنیک‌های مطالعه کار است که به منظور افزایش ثمر بخشی سازمان انجام می‌شود و عبارت است: از بکارگیری روشهائی برای تعیین زمان انجام کار معین به وسیله یک فرد واجد شرایط در سطحی قابل قبول.فوائد کارسنجی برخی از فواعد کار سنجی عبارتند از:۱- کمک به برنامه ریزی نیروی انسانی برای سازمان۲- ایجاد امکان کنترل و ارزیابی کار کارکنان۳- کاهش هزینه تولید و قیمت تمام شده کالا۴- ارائه سرویس بهتر به مشتریان و ارباب رجوع۵- کمک به برآورد قیمت کالاها یا خدمات و برآورد بودجه۶- بهبود روابط کار۷- افزایش کارائی۸- تسهیل زمان‌بندی عملیات و برنامه‌ریزی تولید۹- ایجاد مبنایی برای پرداخت‌های تشویقی به کارکنان۱۰-تعیین زمان استاندارد برای انجام کارها۱۱-کمک به برنامه ریزی جهت وسایل و تجهیزات مورد نیاز پیش نیازهای کارسنجی۱- آنالیست بایستی قبل از انجام کارسنجی، به اصلاح و ساده سازی روش کار مبادرت ورزد.۲- علاوه بر روش کار، وسایل و ابزار کار نیز بایستی مناسب و در سطح استاندارد باشند تا بتوان روش را به درستی به کار برد.۳- در مورد روش ساده شده، بایستی آموزش کافی به کارکنان داده شود تا بتوانند روش اصلاح شده را به درستی به کار برد.فن بررسی حرکات فن بررسی حرکات، دقت کردن در کلیه حرکاتی است که برای انجام یک کار صورت می گیرد.مقاصد اساسی بررسی حرکات را میتوان به صورت زیر مطرح کرد: ۱- حذف حرکات زائد ۲- تقلیل خستگی ناشی از حرکات اضافی ۳- بر طرف کردن نقایص و نارسایی‌های محیط فیزیکی کار (از قبیل نور ناکافی، رطوبت و حرارت نامناسب و غیره).مراحل بررسی حرکات:برای بررسی حرکات طی مراحل زیر ضروری است:۱- انتخاب کار مورد نظر؛ ۲- انتخاب فردی که در نظر است کارش مورد بررسی قرار گیرد؛۳- بررسی حرکات فرد در حین انجام کار، به دفعات و ثبت آنها؛۴- تعیین زمان حرکت هر یک از حرکات؛۵- تجزیه و تحلیل حرکات انجام شده با طرح سوالاتی درباره چرایی، چگونگی و توالی حرکتها؛۶- حذف، ترکیب و تغییر حرکات در صورت لزوم؛۷- تعیین حرکات مورد

نیاز.برخی از روشهای کارسنجی عبارتند از:۱- روش استفاده از سوابق گذشته۲- روش گزارش گیری۳- روش نمونه گیری۴- روش زمان سنجی۵- روش عناصر از پیش تعیین شده روش زمان سنجیروش زمان سنجی یکی از روشهای دقیق و علمی کار سنجی است. در این روش کار را به اجزایی تقسیم می‌کنند و زمان انجام هریک از اجزا را به طور دقیق و با کرونومتر(ساعت مدرج تا یک صدم دقیقه)اندازه می‌گیرند.مراحل این روش عبارتند از:۱- تعیین کار مورد نظر جهت اندازه‌گیری؛۲- تقسیم کار به اجزاء؛۳- ساده سازی و بهتر سازی روش انجام هر یک از اجزاء کار؛۴- آموزش روش کار به افرادی که قرار است کارشان اندازه گیری شود؛۵- جلب اعتماد و همکاری افراد برای کارسنجی؛۶- اندازه گیری زمان انجام هر یک از اجزاء و ثبت آنها؛۷- تعیین زمان نرمال کار (NT)۸- محاسبه اضافات مجاز(A)۹- تعدیل زمان به دست آمده و تعیین استاندرد نهایی انجام کار با استفاده از فرمول زیر:ST.NT(۱+A/۱۰۰)تجزیه تحلیل و طراحی سیستم ها و روش ها/رشته مدیریت دولتی/نوشته شمس السادات زاهدی/ تهران دانشگاه پیام نور ۱۳۸۱دوازده ، ۲۲۸ص ، مصور جدول نمودار ، (دانشگاه پیام نور سری انتشارات آزمایشی متون درسی)

اخلاق در روابط عمومی

نویسندگان: فیلیپ سیب-کتی فیتز پاتریک

خلاصه کتاب: با ترجمه : عباس قنبری- تلخیص: محدثه بختیاری مقدمه: آموزش اخلاق حرفه ای در روابط عمومی: اخلاق از موضوعات بحث برانگیز است که متکی بر نظام ها ی ارزشی است و بر اساس آن فرد خوب و بد را تشخیص داده و به پرسش های مربوط به رفتارهای اخلاقی در جامعه یا محیط کار پاسخ می گوید . شکل گیری معیارهای اخلاقی در ذهن افراد متأثر از عوامل گوناگونی نظیر مذهب ، خانواده ، شرایط محیطی ، جایگاه اجتماعی ، سن و جنس ، نژاد و غیره می باشد و در یک تقسیم بندی ساده می توان افراد وارزشهای فردی آنها را به سه دسته تقسیم کرد :مطلق گرایان ، عقل گرایان و موقعیت گرایان . قضاوت های اخلاقی بخشی از تصمیم گیری های روزمره شاغلان حرفه ای جامعه است . اخلاق حرفه ای را می توان از طریق آموزش و در محیط کار فرا گرفت . مطالعه روی اخلاق مذهبی و فلسفی از متون کلاسیک یونان و با آثاری از افلاطون و ارسطو آغاز می شود. ایمانوئل کانت (۱۸۰۴ ـ ۱۷۲۴) از فلاسفه ای است که در اخلاق به عنوان وظیفه ای که حتی اگر عمل به آن ضرری در پی داشته باشد ، یاد می کند . جان استوارت میل نیز بر سود مندی آن تاکید می کند و هنجار شکنی روزنامه نگاران را هر زمان که در جهت احقاق حقوق مردم در مقابل دولت باشد مجاز می شمرد.روابط عمومی یکی از حرفه هایی است که به علت اهمیت و نقش آن در عرصه های ملی و بین المللی دارای ضوابط اخلاقی با قدمت تاریخی چندین دهه می باشد و در آن پنج نوع رابطه یعنی وظیفه نسبت به خود ، نسبت به مخاطب ، نسبت به کار فرما ، نسبت به حرفه و نسبت به جامه مورد تأکید قرار می گیرد . در عرصه ملی میتوان به کشور انگلستان اشاره کرد که در سال ۱۹۲۳ مقررات حاکم بر پابلیسیتی را به تصویب رساند و پس از آن در آمریکا آیین نامه حرفه ای روابط عمومی تدوین گردید . در عرصه بین المللی روابط عمومی نیز ر سال ۱۹۶۱ ، انجمن بین المللی روابط عمومی (ایپرا) با الهام از اعلامیه جهانی حقوق بشر پنج اصل پایه و عام را به عنوان اصول اخلاق حرفه ای در روابط عمومی مورد تصویب قرار داد که لاـ تغیرات جزئی که سالهای بعد و از جمله در کنفرانس تهران صورت گرفت ، هنوز ناظر بر فعالیت های شاغلان این حرفه در جهان می باشد.فصل اول حر فه های روابط عمومیهر حرفه ای هدف اخلاقی دارد . هدف اخلاقی پزشکی ، تندرستی ، حقوق ؛ عدالت و روابط عمومی ؛ هماهنگی است . یک هماهنگی اجتماعی. حرفه های روابط عمومی همزمان با کار درک متقابل و همزیستی مسالمت آمیز را نیز میان افراد و نهاد ها ترویج می دهند . آن ها به عنوان حلقه ی ارتباطی مهمی در فرآیند ارتباطات تلقی می شوند که روابط دور را نزدیک و ابهام ها را برطرف می کنند . این اشخاص در سازمان ها در هر مقام و

ماهیتی ظاهر می شوند . کار فرمایان ، مشتریان و موسسان این سازمان ها پیوسته در جریان اطلاعات قرار می دهند.در مرتبه بالاتر ، حرفه ای هـای روابـط عمومی دربـاره تاثیرات کلی تصـمیم گیری با مشتریان خود مشورت می کننـد و آنان اطمینان می دهنـد در عملکرد سازمـان هـا نه فقـط مبتنی بر منـافع سازمـان هـا ، بلکه مبتنی بر منافع همه ی نهاد هایی است که از این عملکرد ها متأثر می شونـد. همان طور که آیوی لی ، از پیشـگامن این حرفه ، مـدتها پیش در سال ۱۹۲۶ خـاطر نشان ساخت این امر همیشه کار آسانی نیست. پیشـنهاد هـای لی زمـانی مطرح شـد که بیش تر مردم آمریکا با بی اعتناعی به تجارت این کشور می نگریسـتند و بسـیاری از شرکت ها با فلسفه ((نادیده انگاشتن مردم)) فعالیت می کردند لی و دیگر پیشگامان روابط عمومی در متقاعد ساختن سازمان های آمریکایی به اینکه اگر درصـدد کسب موفقیت هسـتند پیش از این نمی تواننـد مردم را نادیـده بگیرنـد ، موثر عمل کردنـد.به گفته پروفسور مارک.مک الریث ((لی این ایده را ترویج می داد که عامه آگاه بهترین پناهگاه جامعه در برابر بحران های اجتماعی است . لی شـجاعانه به مـدیران سازمـان هـای گونـاگون نشـان می داد که چگونه با رسانـدن اطلاعات صـحیح به مردم می تواننـد از حمایت جامعه برخوردار شوند . او در جامعه آزاد ارزش بسیاری برای افراد آگاه قائل می شد))تلاشهای لی و دیگر پیشگامان این حرفه زمینه را برای توسـعه نقش مـدیریت روابط عمومی ، که برخی از آن به عنوان ((وجـدان اجتماعی)) سازمان ها یاد می کند ، فراهم نمود . کارمنـدان امروزی روابـط عمومی به عنوان مشـاوران ارشـد مـدیران عـالی رتبه ، در بخش هـایی که اجازه شـرکت در فرآیند تصـمیم گیری داده می شود به نحو موثری عمل می کنند . تأکید بر این امر که هر شرکت باید خود شایسته ی اعتبار باشد و آن را حفظ کند ، کارمندان روابط عمومی باید به مشتریان توصیه کنند تا برای رسیدن به اهداف خود به جای اینکه تلاش نمایند بر محیط غلبه کنند ، خود را با شرایط جدید وفق بدهند.متاسفانه کارمندان امروزی روابط عمومی برای اصلاح شرکت هایی که از نظر اجتماعی مسئولیت پذیر نیسـتند ، تلاش اندکی می کنند . □ بحران اخلاقی : دریافتها و واقعیتفقـدان ارتباطات عامل بحران هایی امروزی نیسـت بلکه بی اعتقـادی آمریکائیـان به سازمـان هـای اجتمـاعی علت آن می باشـد . پخش روزانه اخبـار دربـاره اشـتباهات مدیریتی ، اقدامات غیرقانونی و ... در بخش های مختلف سازمان ها امری عادی شده است.بسـیاری معتقدند که این وضـعیت پیش از آن که بهبود یابـد ، بدتر می شود .میکائیل جوزوف سان ، مشاور اخلاقی یکی از بزرگترین شـرکت های آمریکایی پیش بینی می کرد که طی دهه ۱۹۹۰ شایعات بی شماری درباره کار روابط عمومی ها مطرح خواهد شد . موسسه مدیریت بحران گزارش داد که پوشـش خبری بحرا هـایی تجاری طی سال های ۱۹۹۲ ـ۱۹۹۱ ، ۴۵ درصـد افزایش یافته که با تأکید فزایند به نقش تصـمیمات مدیران در این بحران ها و اثرات آن به تجارت همراه بوده است.همانطور که مطالعه موسسه سنجش افکار عمومی نشان می دهد ، پیگیری دائمی رسانه هاو عموم مردم از سازمان های آمریکایی تأثیری بر اخراج مدیران نداشته است.اما از آنجایی که حرفه ای های روابط عمومی اغلب در فرآیند تصـمیم گیری های این سازمان ها شرکت می کنند ، اعمال غیر اخلاقی کارمندان روابط عمومی نیز مورد انتقـاد قرار می گیرد. به علاوه ، به علت نقش کارمنـدان روابـط عمومی به عنوان مشـاور و پیـام رسـان ، حرفه ای های روابط عمومی ممکن است به خاطر روابط غیر اخلاقی و غیر منطقی ؛ بیش از سایرین مسئول شـناخته شونـد . خیلی ها بر این باورنـد که موفقیت سازمـان هـا در رفع ابهامات مربوط به فعالیت های تجاری مسـتقیماَ به توانایی حرفه های روابط عمومی بسـتگی دارد . جان بـاد ، یک مـدیر روابط عمومی ، دریافته است که مسـئله اصـلی اخلاقی این نیست که چگونه مقررات و قیـد و بنـد ها را بشناسـیم ، بلکه مهم این است که چگونه میتوانیم به آن عمـل کنیم.میکائیل وینکل من ، سـر دبیر سابق مجله روابط عمومی این عقیـده را دارد کـه بحران هـای اخلاـقی برای کارمنـدان روابـط عمـومی از دو جنبه مهم می باشـد :یکی از جنبه مـاهیت خـاص اخلاـق حرفه ای و دیگری چگونگی حفظ اعمال اخلاقی است.کارمنـدان روابط عمومی دلایل دیگری برای عملکرد نامطلوبشان دارنـد . به نظر آن ها دیـدگاه مردم نسبت به روابـط عمومی اغلب تحت تـاثیر عـدم شـناخت صـحیح از حرفه ای هـای روابـط عمومی قرار می گیرد.□ مسئولیت های اجتماعیاز آن جا که بیشتر بی اعتمادی نسبت به حرفه ای های روابط عمومی ناشی از عدم اعتماد عمومی برای بهبود

اعتبار خود با وظیفه ای سه گانه مواجهند . آن ها باید هم در بین عامه و هم در بین سازمان هایی که ایجاد کرده اند بهبود بخشند ونیز مسئولیت اجتماعی خود را در قبال مشتریان سازمان گسترش دهند.روابط میان سازمان ها و جامعه مفهوم مسئولیت پزیری اجتماعی را مشخص می کند و مدیران سازمان ها را متعهد می سازد تا به تصمیم گیری درباره روابطی که بر همه مردم تاثیرگذار است توجه کنند.آن چه که خوشایند است این است که توجه فرآیند به اهداف اجتماعی تصمیم گیری سازمانی برای حرفه ای های روابط عمومی این فرصت را فراهم آورده است تا به بالاترین درجه قدرت و موقعیت در سلسله مراتب سازمان دست یابند.البته مشارکت حرفه ای های روابط عمومی در تصمیم گیری های سازمانی ، در واقع از یک مؤسسه به مؤسسات دیگر به طور قابل توجهی تفاوت دارد. قدرت : نفوذ مسئولیت پذیری حرفه ایدر بسیاری از حرفه های روابط عمومی ، تنها مایه امیدواری در مقابل انبوهی از اعتراضات عمومی در مورد اخلاق روابط عمومی ها ، این واقعیت است که از گذشته های بسیار دور ، روابط عمومی هم به عنوان یک نقش مدیریتی مشروع و هم به عنوان یک کسی که از ابزار های قدرت و نفوذ کافی برای تأمین دیدگاه های عمومی برخوردار است ، شناخته شده است.توسعه قدرت حرفه ای باید با مسئولیت پذیری اخلاقی همراه باشد . کارمندان روابط عمومی همانند همه متخصصین مسئول اعمال خود تلقی می شوند . هرچه شخص یا حرفه با نفوذ تر باشد به اخلاق حرفه ای نیاز دارد . به همان نسبتی که تکنیک های روابط عمومی پیشرفته تر شده و زمینه برای عملکرد تجاری ، دولتی و دیگر موسسات جویای نمایندگی نسبتاً کامل تر شده است ، جنبه های اخلاقی نیز باید گسترش یابد.کارمندان روابط عمومی به عنوان مدافعان حقوق مشتریان ، خود از تعهد اخلاقی ویژه ای برخوردارند . دفاعشان نباید جانبدارانه باشد و تلاششان برای دستیابی به ((موقعیت)) ، پیش از آن که معیارهای رفتاری راه را برای پیروزی مشتری مسدود یا فراهم کند ، باید به صورت همه جانبه و محدود اخلاق حرفه ای صورت گیرد. معیار های حرفه ای برای کار در روابط عمومی ۱. اهداف کاملاً منطبق با رفاه عمومی و منافع مشتریان یا کار فرمایان باشد.۲. درستی ، صداقت و سلیقه مناسب را در تهیه و تنظیم مطالب و انتشار عمومی آن ها و در تمام امور ، خواه به عنوان مشاور روابط عمومی مستقل و خواه به عنوان متخصص یا کارمند موسسه تجاری ، شرکت یا دیگر سازمان ها و گروه ها به کار بندیم.۳. از معیار های حرفه ای که به طور همزمان از ارائه خدمات به همکاران مگر با رضایت تمام افراد ذیربط جلوگیری می کند ، پیروی کنیم . اسرار مشتری یا کار فرما را حتی پس از قطع رابطه وی با موسسه و مدتی که منافعش ایجاد کند ، حفظ کنیم.۴. با همکاران خود در زمینه جلوگیری از تخلفاتی مانند پخش شایعات و بیانیه های اهانت آمیز ، پنهان کاری از مشتریان و کار فرمایان و پخش هر گذارش دیگری که به منظور منفعت شغلی یا سود ناشی از رقابت صورت می گیرد ، همکاری کنیم.۵. از تلاشهای برنامه ریزی شده برای پیشبرد اخلاق حرفه ای و مهارت تکنیکی این حرفه ، آموزش و تعلیم و تربیت شایسته کارمندان روابط عمومی حمایت کنیم.فصل دوم تصمیم گیری حرفه ای در روابط عمومیحرفه ای های روابط عمومی تقریباً هر روز با موفقیت هایی مواجهند که تصمیم گیری آنان را دشوار ساخته و آنها را با انتخاب های سخت وا می دارد . همیشه نمی توان به سادگی انتخاب راه های مختلف ، به مشکل اخلاقی پاسخ مثبت یا منفی داد.حرفه ای های روابط عمومی که بر سر دوراهی قرار گیرند باید ماهیت در خوات های مشکل ساز را تشخیص داده و آن هایی را که باید در موقعیت های خاص در اولویت قرار دهند ، برگزینند . پنج دسته از این خدمات را که باید در اولویت قرار داد ، می توان چنین مشخص کرد:۱. خدمت به خود

۲. خدمت به مشتری ۳. خدمت به کار فرما ۴. خدمت به حرفه ۵. خدمت به جامعه۱. خدمت به خود:

حرفه ای های روابط عمومی ابتدا باید خدمت به خود را مورد توجه قرار دهند . آن ها باید نظام ارزشی خاص خود را مشخص کنند و درباره هر یک از این ارزش ها که مایلند در انجام تعهدات حرفه ایشان به کار برند تصمیم بگیرند.۲. خدمت به مشتری:بسیاری از خدمت گذاران حرفه ای معتقدند اولین تعهد حرفه ای باید خدمت به مشتری سازمان باشد که هر کسی با ارائه آن موافق است.۳. خدمت به کار فرما:خدمت به کسی که چک حقوقی شما را امضاء می کند ، چیست ؟خدمت سازمانی نا مناسب

زمانی است که تصمیمات سختی در مورد بخشی از کارمندان گرفته شود . یک مورد آن ، اختلاف نظر های حرفه ای در مورد نحوه عملکرد شرکت است . مورد دیگر نیز چشم پوشی از فعالیت های است که سایرین را در معرض آسیب پذیری قرار می دهد.۴. خدمت به حرفه:حرفه ای روابط عمومی متعهد است از حرفه مورد نظرش و همکارانی که با آن / مرد یا زن / در ارتباط می باشد حمایت کند . برخی اظهار می کنند اگر حرفه روابط عمومی به عنوان رشته ای حرفه ای چیزی بیش از مهارتی تکنیکی صرف است ، کارمندان باید در قبال همتایانشان مسئول باشند.۵. خدمت به جامعه :خدمت به جامعه ، بخش کلیدی هر حرفه و در فهرست ارزش های حرفه ای قرار دارد .بی ونیز در بررسی هایش چهار الگو ممکن را در خصوص تأًمین منافع عمومی ارائه می دهد :الف. اگر هر فردی کار روابط عمومی را طبق بهترین خواسته مشتریان انجام دهد ، منافع عمومی نیز تأًمین خواهد شد .ب. اگر هر فردی که در روابط عمومی کاری انجام می دهد علاوه بر تأًمین خواسته های فردی ، منافع عمومی را تأًمین کند ، منافع عمومی تأًمین خواهد شد.ج. اگر کارمندان یا حرفه ای های این حرفه به هر شخصی که نیازمند کمک می باشد اطمینان دهند که خواسته هایش را تأًمین خواهد کرد ، منافع عمومی تأًمین خواهد شد.د. اگر روابط عمومی به عنوان یک حرفه ، کیفیت مباحثه بر سر موضوعات مهم مردم را بهبود بخشد ، منافه عمومی تأًمین خواهد شد. مسئولیتدر موسسات تجاری ممکن است اشخاص بسیاری در فرآیند تصمیم گیری اخلاقی سهیم باشند. ممکن است هم با کارمندان داخلی و هم با مشاوران خارجی درباره خط مشی و عملکرد سازمانها رایزنی شود . اگر چه مدیران سازمان ها هستند که تصمیم نهایی را می گیرند ولی نقش هر فردی درفرآیند تصمیم گیری نباید نادیده گرفت . اگر چه ممکن است سازمان ها به عنوان یک ماهیت مستقل تلقی شود ، ولی تصمیمات سازمانی از استدلال های اخلاقی اشخاص ناشی می شود . اشخاص که اساس سازمان را تشکیل می دهند سر انجام در برابر فعالیت های سازمان مسئولیت خواهند داشت.جین لیس نایک ، پروفسور رشته بازار یابی ، خاطر نشان می سازد که اگر چه عوامل مختلفی در فرآیند تصمیم گیری تأًثیر دارند ولی ارزش های شخصی معیار نهایی هستند ، هر چند ممکن است این ارزش ها ضرورتاً اساس رفتار اخلاقی نباشد . بنابراین ویژگی اخلاقی تصمیم گیرندگان در تعیین اینکه آیا عملکرد سازمان اخلاقی است ، عامل عمده ای می باشد. تعیین ارزش ها: تعیین ارزش های اخلاقی که باید هدایت کننده رفتار باشد با درک این مطلب آغاز می شود که اخلاق حرفه ای تنها موضوع ایدئولوژیک نیست.میکائیل جوزف سان ، بنیان گذار موسسه پیشبرد اخلاق حرفه ای ، ارزش های دهگانه جهانی و ثابتی را مشخص کرده که می گوید برای زندگی اخلاقی ضروری هستند . این ارزش ها عبارتند از :درستکاری ، صداقت ، وفای به عهد ، پایبندی ، انصاف ، توجه به دیگران ، احترام به دیگران ، شهروندی مسئولیت پذیر بودن ، امتیاز طلبی و مسئولیت پذیری. تدوین اصول اخلاقی:اصول اخلاقی از ارزشهای اخلاقی ناشی شده و رفتار اخلاقی نیز ؛ بر اساس آن سنجیده می شود . اغلب حرفه ای ها در روابط عمومی برای حل تعارضات اخلاقی ، ابتدا به قانون خاص چنین رهنمودهایی مراجعه می کنند . زیرا به طور کلی رفتار قانونی شامل رفتار اخلاقی نیز می شود و حتی گاهی اوقات قانون به عنوان در بر دارنده ((هاله ای)) از اخلاق حرفه ای تلقی می شود . اساساً زمانی که قانون به پایان می رسد ، اخلاقیات آغاز می شود . گاهی اوقات موضوعات اخلاقی زمانی مطرح می شوند که قانون یا اولویت های قانون ، مبهم یا در تضاد با ارزش های فرهنگی می باشد و یا به گونه ای تفسیر می شود که آسایش جامعه را به حد کافی تأًمین نمی کند.بحران های تجاری ، نمونه بسیار خوبی لز سازمان هایی را ارائه می دهد که به خاطر اعمال کاملاً قانونی شان ، از لحاظ اخلاقی عموماً مورد سرزنش قرار می گیرند . آنها به ویژه در سالهای اخیر در زمینه فعالیت های زیست میطی تحت فشار بوده اند . با این حال اخلاق حرفه ای نیازمند این است که مورد حمایت قانون واقع شود.در صورت فقدان قانون ، حرفه های ها باید برای تشخیص رفتار مورد قبول به قوانین رفتاری حرفه یا سازمان خود مراجعه کنند . این قوانین به منظور تفصیر نظریات مربوط به اخلاق حرفه ای ، به صورت مجموعه دستور العمل هایی تدوین شده اند که می توان در فرآیند تصمیم گیری معمولی به کار برد.امتیاز چنین قوانینی شامل حال آن دسته از حرفه ای هایی می شود که طراحان و

در نتیجه مجریان این معیارها را تشکیل می دهند .انتقاداتی که از آیین نامه انجمن روابط عمومی آمریکا شده است به ((فقدان صراحت)) و نیز به فقدان اتفاق نظر در مورد نحوه تفسیر بند های آن اشاره کرد . علاوه بر این ، فقدان ضمانت اجرایی اِعمال این قانون را محدود کرده است . مصوبات انجمن روابط عمومی آمریکا از موارد هشدار به کارمندان تا اخراج از سازمان را شامل می شود.چنین مواردی حاکی از وجود مشکلاتی در تدوین قوانین اخلاقی موثر است . طراحان قانون در طرح دستور العمل های جامع که ارزش های حرفه را در بر داشته و آشکارا توقعات اخلاقی ایجاد می کند ، اختلاف نظردارند.بهترین قانون ، فلسفه اخلاق را فراتر از رفتار اخلاقی توضیح می دهد . به گونه ای که کارمندان را برمی انگیزاند تا نه تنها درباره درستی یا نادرستی موضوعات ، بلکه درباره علت درستی یا نادرستی آنها نیز بیندیشند. قوانین اخلاقی باید کارایی داشته باشد تا مؤثر واقع شوند . آنها باید قابل اجرا بوده و اِعمال شوند . به علاوه ، قوانین را باید به عنوان ((سندی زنده)) در نظر گرفت که با توجه به پیشرفت های سریع و توسعه اخیر به منظور افزایش و قابلیت بازنگری گسترده تدوین شده اند . قانون اخلاقی تنها با اجرای صحیح و عدالت دقیق ، کار حرفه ای هارا در جهانِ دائماً متغیر به طور موفقیت آمیز هدایت خواهد کرد .حرفه ای های روابط عمومی با کمک به ارتقای معیار اخلاقی سازمان هایی که نماینده آنها هستند به اعتبار خود می افزایند . همچنین کارمندان با افزایش صلاحیت خاص خود ، آینده شغلی شان را به عنوان مشاوران اخلاق سازمانی تعیین می کنند.فصل سوم درک اخلاق حرفه ایطبیعت کار روابط عمومی به منظور پاسخگویی به مشتریان ، به واکنشی سریع و کوتاه مدت نیاز دارد.اخلاق به عنوان یک رشته شامل مطالعه معیارهای رفتار انسانی و قضاوت اخلاقی می شود . اخلاق حرفه ای را می توان تا حد زیادی به عنوان معیاری برای تصمیم گیری در مورد رفتار های درست یا نادرست تعریف کرد افراد و سازمانهای اخلاق حرفه ای را به معنای ارزشهایی فردی و اجتماعی می دانند که اخلاقاً مورد قبول و مظهر تعهدی در تقویت آن ارزش ها هستند. به عبارت دیگر اخلاق حرفه ای به سادگی عبارت است از فراتر رفتن از نیت انجام کار های درست و در واقع ، کاربرد آن در زندگی روزمره.روش های مختلفی در زمینه ارزیابی حرفه ای رفتار های خاص پیشنهاد شده است . معمول ترین تقسیم بندی عمدتاً تحت عنوان :۱. غایت مردانه ؛ رویکردی فرجام شناختی که رفتار اخلاقی را بر اساس پیامد های خوشایند یا ناخوشایند تعریف می کند.۲. رفتار مدارانه ؛ رویکردی وظیفه شناختی که بر ارزش ذاتی خاص رفتار تأکید می کند ، طبقه بندی شده است. رویکرد غایت مردانه :اصطلاح teleology از دو کلمه یونانی teleo و logos گرفته شده است . teleo به ((غایت)) و logos به ((مطالعه)) اشاره دارد . بنابراین teleology یعنی ((مطالعه غایتها)) فیلسوفان ((فایده گرا)) عمدتاً این رویکرد را بکار می برند و اظهار می دارند که سودمندی کارها باید بر اساس میزان رضایتی که ایجاد خواهند کرد ، سنجیده شود.در ظاهر ، رویکرد فایده گرا یا به عبارت ساده تر پیامدی که از عمل خاصی انجام می شود ، به نظر می رسد روشی ساده برای ارزیابی رفتار اخلاقی باشد.جرمی بنتام ، فیلسوف انگلیسی و پیشرو تفکر فایده گرایی در این زمینه چند دستور العمل پیشنهاد می کند . بنتام با به کار گیری آنچه که ((حساب لذت جویانه)) می نامید ، هفت معیار را تعیین کرد که باید رفتار را بر اساس آنها سنجید : ۱. شدت احساس ۲. مدت آن ۳. قطعیت یا عدم قطعیت آن ۴. دوری یا نزدیکی آن (زمان) ۵. خلاقیت آن (در آینده) ۶. قداست آن (احتمال اینکه لذت یا درد ایجاد کند) و ۷. دامنه آن (تعداد افرادی که از آن متأثر می شوند)از دیدگاه برخی از اندیشمندان چنین تفکر فایده گرایانه ای به دو دلیل اساسی دارای اشکال است : ۱. صرفاً بر میزان لذت بدست آمده بیش از نوع آن توجه دارد.۲. این نظریه را می توان حتی برای توجیه رفتار غیر اخلاقی که نتیجه خوبی دارد هم بکار برد. رویکرد رفتار گرایانه :رفتار گرایان بر این باور نیستند که از نتیجه به بتوان برای توجیه روشها بهره گرفت . اصطلاح deontology از کلمه یونانی deontos گرفته شده که ((وظیفه)) معنی می دهد . نظریه رفتار گرایان بر این استوار است که انسانها موظفند با یکدیگر محترمانه رفتار کنند ، زیرا انسانند.رفتار گرایان تنها بر اساس درستی یا نادرستیِ نفس عمل ، رفتار اخلاقی را ارزیابی می کنند . آنها به جای سنجیدن لذت و درد یا خوبی و بدی ، رفتار را به

میزانی که با معیار های مقبولی انسان مطاقبت داشته باشد ، ارزیابی می کنند . اعلامیه استقلال آمریکا شاید بهترین نمونه تفکر رفتار گرایانه باشد . بنابراین هر تلاشی در آموزش اهمیت تصمیم گیری اخلاقی به مردم باید در مسیری باشد که به آنها کمک کند تا از نقش مهمی که انتخاب فردی در تصمیم گیری ایفا می کند ، بیشتر آگاه شوند . پروفسور دیوید ال. مارتینسان می گوید که تلاش ها نباید بیشتر در این جهت باشد که پاسخهای خاصی را ارائه دهد . بلکه باید به افراد کمک کند تا موجه شوند مشکلات اخلاقی وجود دارد ... و راه های بهتر یا بدتری نیز برای رسیدگی به آنها وجود دارد . استدلال اخلاقی: رفتار های اخلاقی صرف نظر از اینکه آیا شخص بدون احساس مسئولیت یا بدون رعایت اصول اخلاقی عمل می کند ، به عنوان پیامد استدلال منطقی آنها در نظر گرفته می شود . زیرا انسان ها قادرند پیامد رفتارشان را پیش بینی و تحلیل نمایند . آنها همچنین می دانند که هم از نظر اخلاقی و هم از لحاظ قانونی ، مسئول تصمیم گیری هایشان می باشند.گاهی فلسفه اخلاق بسیار آکادمیک و تا حدی بسیاری غیر عملی به نظر می رسد که بتواند راهکارهای مناسب برای حرفه ای کار کردن ارائه دهد . یک مفسر دریافته است ((نظریه پردازی [اخلاقی] ... برای مردم کاملاً دست نیافتنی است زیرا به نظر آنان اخلاق حرفه ای صرفاً موضوعی برای مطالعه نیست بلکه شیوه ای برای زندگی است (یا خواهد بود))) با وجود چنین مشکلاتی اکثر پذیرفته اند که تصمیمات بهتر از مطالعه اخلاقیات ناشی می شود .رالف پاتر از دانشکده الهیات هاروارد ، یک الگوی تصمیم گیری اخلاقی عامه پسند را ارائه داده که به جعبه پاتر مشهور می باشد . این رویکرد شامل چهار مرحله می شود ۱. تشخیص موقعیت ۲. شناخت ارزشها ۳. انتخاب اصول ۴. انتخاب اولویت وفاداری به X ها چنین رویکردی فرد را مجبور می سازد تا عامه ها و ارزش ها را ، که هر دو از مهمترین عوامل در موقعیت های خاص می باشد ، در اولویت قرار دهد . این الگو خصوصاً برای حرفه ای ها روابط عمومی مفید است که مسئول تعیین ، ایجاد و حفظ روابط با افراد متعددی می باشد.رویکرد جعبه پاتر در خصوص تصمیم گیری اخلاقی تمرین اخلاق حرفه ای کار آسانی نیست . بسیاری از اشخاص و سازمان هادر بحث از اخلاق حرفه ای و راه های آموزش به کارمندان برای اینکه اخلاقی باشند ، انرژی و وقت زیادی را صرف می کنند .پیش از آنکه افراد یا سازمان ها اعلام کنند که اخلاقی هستند ، باید اخلاق حرفه ای را پایه ای قرار دهند تا بر اساس آن تصمیم گیری و رفتار نمایند.فصل چهارم حرفه روابط عمومی : از نظریه تا عملدر پائیز ۱۹۹۱ ، حرفه ای های روابط عمومی در اجلاس سالانه خود در فونیکس آریزونا گرد هم آمدند تا درباره آینده شغلی روابط عمومی به بحث و گفتگو بپردازند . موضوع اجلاس ((اعتبار در جهانی نامعتبر)) بود که موجب نگرانی فزاینده کارمندان در مورد اخلاق حرفه ای شده بود.این موضوع به ویژه به هنگام بررسی رفتار های اخلاقی روابط عمومی ها حائز اهمیت است . زیرا رقابت روز افزون حاکم بر فعالیت شرکت ها و موسسات ، در جامعه ای که برنده شدن را برتر از همه چیزی میداند ، فضایی ایجاد کرده که در آن رفتار مورد قبول این گونه تعریف شده است: ((هر کاری)) که باعث شود انسان در بالاترین سطح یا رده قرار بگیرد. ارائه خدمات حرفه ایمفهوم اصلی در تعریف ((حرفه ای)) شامل تعهد مشاوره عملی و تخصصی است. حرفه هایی که این وظیفه را نادیده می گیرند . اغلب خود را حامی ادعا های حقوقی و اخلاق رفتار مناسب حرفه ای می یابند.برای ارائه دهندگان خدمات حرفه ای ، بدکرداری یا سوء استفاده از مقام و ناکارآمدی در رأس فهرست نگرانی های اخلاقی قرار دارد.بد کرداری به سادگی عبارت است از ارائه خدماتی که نباید ارائه شود . مثلاً حقوقدان ها به دادخواهی بی اساس بپردازند ، پزشکان روشهای درمانی غیر ضروری انجام می دهند و حرفه ای های روابط عمومی به اجرای برنامه هایی بپردازند که خود می دانند مؤثر نخواهد بود یا برنامه هایی را تنظیم کنند که هیچ ضرورتی ندارد . چند بند از آیین نامه انجمن روابط عمومی آمریکا ویژه معیار های حرفه ای به طور مستقیم به بررسی این موضوع می پردازد و اعضاء را مکلف می کند تا در کار خود بیشتر صداقت نشان داده و اعضاء را مکلف می کند تا در کار خود بیشتر صداقت نشان داده و در برخورد با مشتری صادق باشند.بند یک آیین نامه انجمن روابط عمومی آمریکا همچنین مقرر می دارد که ((اعضا باید کار خود را مطابق با

خواسته های عمومی پیش ببرند)) حال انکه به طور قطع ارائه خدمات غیر ضروری توسط حرفه ای ها ، غیر اخلاقی و مطابق با خواست عمومی یا مشتری نمی باشد. نا کار آمدی (بیکفایتی)از سوی دیگر ممکن است از تفکر ((سود یا زیان مالی)) به دلیل اینکه خدمات روابط عمومی توسط کارمندان فاقد صلاحیت ارائه می شود ، انتقاد شود . زیرا ماهیت سود آور حرفه روابط عمومی ، تعداد فزاینده ای از کارشناسان را که مدعی عنوان ((مشاور روابط عمومی)) می باشند ، بی آنکه آموزش تجربه لازم را برای اثبات آن داشته باشند ، جذب کرده است . به علاوه کار پر در آمده این حرفه ، برخی از مشاوران با تجربه را نیز وادار ساخته است تا خدماتشان را در زمینه هایی که آگاهی کمتری دارند نیز گسترش دهند.((وکلای کار چاق کن)) به همان صورتی که در سایر صنایع خدمات حرفه ای عمل می کنند ، نقش مهمی نیز در روابط عمومی یافته اند . متاسفانه امروزه ((انجام سرسری و پر هیا هوی کار ها ، اما فاقد بازدهی واقعی)) میان کارمندان روابط عمومی امری رایج شده است.بنابر این کارمندی که صرفآ بر اساس نظریه ((طمع خوب است)) کار می کند ، باید با توجه بیشتر به تعهد خود به مشتری و حرفه روابط عمومی ، در کار خود تجدید نظر نماید. زیرا مسئولیت پذیر، عبارت است از کمک به مشتری تا تصمیمی بگیرد که بطور مقتضی نیازش بر طرف شود و در عمل نیز ، خواسته عموم را تآمین کند و اهداف این حرفه را نیز تحقق بخشد. جلب مشتری :جلب مشتریان موضوعی است که بیشترین بحث و جدل را در میان مشاوران روابط عمومی به راه انداخته است . برخی شرکتها از ((همه در جنگ ، عشق و روابط عمومی انصاف دارند)) پیروی می کنند . سایرین شیوه پسندیده تری در تلاش هایشان برای تقویت پایگاه مشتریان شان اتخاذ کرده اند. مدیر اجرایی (CEO) یکی از بزرگترین شرکتهای روابط عمومی جهان در کتابش می نویسد : من معمولآ از گفتگو با مدیران اجرایی شرکت های رقیب که اطلاعات مفیدی در اختیارم می گذارند ، بهره می برم . این دیدار بیش از سی دقیقه به طول نمی انجامد ؛ اما زمان راحتی رغبایم به طور کلی دو تا سه روزخواهد بود.جان باد مدیر صنعتی در پاسخ به چنین رفتاری می گوید : ((من مطمئن هستم که این مدیر اجرایی خاص برای رقیبش ارزشی قائل نیست و تردید دارم که حتی ارزشی برای نامش به عنوان یک مدیر نیز ، قائل باشم. اما او میداند ، همانگونه که من و شما هم میدانیم ، این امر خطرناك است و مطمئنآ ((شخصیت)) وی را زیر سوال می برد . اگر اینطور نبود برای تصدیق آن به جنبه های حقوقی ای قانون اشاره می کرد .))البته جنبه مثبت یک قانون اخلاقی این است که اعضاء خود بر کارشان نظارت داشته باشند . باد خاطر نشان می کند که ((قوانین اخلاقی ، مشکلات اخلاقی را حل نمی کنند و کارمندان اخلاقی نمی سازند .)) در عمل ، شاید بهترین قانون راهنما برای حرفه ای ها در این خصوص همین قانون آشنا باشد : با دیگران چنان رفتار کن که آنان را مجبور کرده ای با خودت رفتار کنند . نتایج تضمین ناشدنیدر سال ۱۹۷۷ آیین نامه ی انجمن روابط عمومی آمریکا ویژه معیار های حرفه ای به دلیل ماده ای که اعضاء را از گرفتن حق الزحمه مشروط بر تضمین پیامد های خاص منع کرده ، توجه کمیسیون بازرگانی دولت فدرال آمریکا (FTC) را به خود جلب کرد . این ماده ، قانون فدرال را که مخالف با تثبیت قیمت است ، نقض می کرد و به همین دلیل مورد اعتراض کمیسیون بازرگانی دولت فدرال آمریکا قرار گرفت.انجمن روابط عمومی آمریکا در واکنش به این اعتراض ، به ممنوعت حق الزحمه های احتمالی پایان بخشید و اجازه داد تا ساختار حق الزحمه بر اساس در آمد استوار گردد.اکثر کار مندان روابط عمومی پذیرفته اند که دادن وعده های دروغین برای مغلوب کردن رقیب ، کار نادرستی است . وعده های دروغین نه تنها مانع مراجعه مجدد مشتریان می شود ، بلکه انتظاراتی ایجاد می کند که اگر برآورده نشود ، می تواند به پیگرد قانونی نیز منجر شود .جلب مشتریان بر اساس اهداف و خط مشی های برنامه و نیز میزان خدمات ارائه شده ، روش بهتری برای بدست آوردن مشتری و حفظ آنها می باشد. مطالعات تحقیقاتی نشان می دهد که تصمیم گیری مشتریان در مورد استفاده از انواع خدمات حرفه ای شرکت ها ، قبل از توجه به میزان هزینه یا نتیجه احتمالی آن ،بر اساس کیفیت خدمات ارائه شده صورت می گیرد . البته بسیاری لز حرفه ای ها باور دارند که فعالیت بر پایه حق الزحمه های احتمالی ، اقدامی غیر اخلاقی است . حتی اگر

قانون آن را منع نکرده باشد . زیرا به نظر آنها دستمزد بر پایه پیامدهای خاص بسیار مشابه تضمین پیامد هاست. اخلاق حرفه ای جهانی جهانی سازی برای حرفه ای های روابط عمومی آمریکا ـ که بایـد قوانین اخلاقی مصوب در آمریکا را در بازار های خارجی نیز اجرا کننـد ـ مباحث اخلاقی جدیـدی ا مطرح کرده است . به خصوص برای کارمنـدان روابط عمومی که مسئول برقرلری روابط مؤثر بـا مشتریان در سراسـر جهان هستند ، این بحث نگران کننـده است. کار منـدانی که تلاش می کننـد اخلاقیات آمریکایی را به فرهنگ های خارجی انتقال دهند ، خیلی سریع متوجه خواهند شد که مردم دارای سوابق مختلف ، رویکرد های آموزشی مختلف و نظام هـای ارزشـی و معیارهای اجرایی متفاوتی هسـتند . حال کـدام کار غیر قانونی ممکن است در یک بازار مورد قبول و در بازار دیگر رایـج باشـد. کارمنـدان بین المللی بایـد نسبت به تفاوت هـای اجتمـاعی ، فرهنگی و دیگر اختلافاتی که ممکن است به بروز معضلات اخلاقی منجر شونـد ، حساس باشـند .کارمنـدان بین المللی ابتـدا باید اطمینان یابند که خود و مشتریانشان از قوانین حاکم بر فعـالیت هـای شـغلی کشورهـای خارجی آگاهی داشـته و آنها را اجرا می نماینـد . قانون آمریکا در مورد تخلفات خارجی حساسیت و اهمیت خاصـی قائـل است . بر طبق این قـانون اگر شـرکت هـای آمریکـایی به منظور همکـاری در تجارت به کارکنان دولت هـای خـارجی پولی بپردازنـد ، جرم محسوب می شود .دین کروکبرگ ، پروفسور روابـط عمومی ، اظهار میـدارد که توسـعه قانون بین المللی اخلاقیات ویژه حرفه ای های روابط عمومی ،اوضاع اخلاقی بازار جهانی را نیز بهبود خواهـد بخشـید . اگر چه او اذعـان می دارد که تنهـا قوانین اخلاقی کافی نیست ، ولی ((قانونی که کاملاً بر اساس نظریه های مختلف فلسـفه های اخلاقی بنا شـده باشـد ؛ به گونه ای که روابـط عمومی ، به عنوان یـک حرفه بـا دانشـی معمولی و مطابق با معیارهای رفتاری آن را بکار ببرد ، اقـدامی منطقی و جهـانی است . توصـیف شـرکت هـای بین المللی مطـابق بـا دیگر قوانین اخلاق حرفه ای در خصوص ارزیابی سـیاست ها و فعالیت های شـرکت های بین المللی ، مطمئناً بینش ارزشمندی درباره سیاستگذاری های موسسات بین المللی ایجاد خواهـد کرد .))آیین نامه آتن به خاطر تآکیـد بر حقوق بشـر ، رفتار کارمنـدان روابط عمومی و همچنین نگرش مثبتش به این حرفه و موفقیت در تصویب معیار های اخلاقی مورد قبول جهانی ، به رسـمیت شناخته شده است .خلاصه ای از اصول این آیین نامه عبارتند از :۱. کمـک کردن به فراهم ساختن شـرایط اخلاقی و فرهنگی تا انسان ها را قادر سازد به کمال برسـند و از حقوق سـلب ناپـذیری که در اعلامیه جهانی حقوق بشـر عنوان شده است ، بهره مند شوند.۲. فراهم آوردن الگو و کانـال های ارتباطی از طریق ترویـج آزادانه اطلاعـات مهم که سـبب شود هر عضو هر جامعه ای احساس نمایـد که او آگاه است . همچنین او را از نقش و مسئولیت اجتماعی اش و نیز از همکاری و ارتباطش با دیگر اعضای جامعه آگاه سازد.۳. توجه داشتن به اینکه ، به دلیل ارتباط میان حرفه او و مردم ، کـارش ـ حتی به صورت خصوصـی ـ در چگونگی ارزیابی حرفه به عنوان یک کل ، تاثیر دارد .۴. محترم شمردن اصول و قوانین اخلاقی اعلامیه جهانی حقوق بشـر در محـدوده وظایف حرفه ایش.۵. توجه داشـتن به ارزش انسان و حمایت از آن و به رسـمیت شـناختن حقوق انسـانی .۶. فراهـم آوردن زمینه هـای اخلاـقی ، روانشـناختی و ذهنی به منظور گفتگـو به شـیوه ای مناسب و به رسـمیت شـناختن حقوق همه گروه ها برای بیان دیـدگاه و نظراتشان.۷. نظـارت دائمی برخود در تمام شـرایط و به نحو احسن تا اعتماد کسانی را که با آنها در ارتباط است ، جلب نمایـد.۸. انجام کار ها در همه شـرایط و به نحوی که علایق خاص همه گروهها مشـمول توجه گردد ؛ هم علایق سازمانی که درآن خـدمت می کنـد و هم علایق جامعه مورد نظر.۹. به انجام رساندن همه وظـایف بـا صـداقت و پرهیز کردن از سـخنانی که بـاعث ابهـام یـا درک نـادرست می شود و نیز حفـظ وفـاداری به مشتریان یا کار فرمایـان ؛ چه در زمـان گذشـته و چه در زمـان حـال.عضو روابط اجتماعی بایـد از موارد ذیل اجتناب ورزد:۱۰. کم اهمیت شـمردن حقیقت نسبت به دیگر نیازهـا.۱۱. انتشـار اطلاعـاتی که بر مبنـای وقایع درست و قابل اثبات بنا نشـده انـد.۱۲. شـرکت در هر اقدام مخاطره آمیز یا اقـدامی که غیر اخلاقی و نادرست باشـد و بتوانـد بر شآن ، منزلت انسان خدشه وارد سازد.۱۳. به کار گیری هر نوع روش یـا تکنیـک ((تلاـفی جویـانه)) برای تحریک ناآگاهانه فردی که قادر به کنترل آزادی خود نمی باشـد . به طوریکه او نتواند

مسئولیت کارهایی را که به وی محول میشود بر عهده گیرد.این دستور العمل ها به نظر آشنا میرسد . اصول مهم صداقت ، درستی و احترام را در آیین نـامه انجمن روابط عمومی آمریکا ویژه معیار های حرفه ای نیز میتوان یافت. چالش های اخلاقی حرفه ای جهان ـ همان طور که در داخل هم ممکن است ـ آنها را وادار به فعالیت های تجاری می سازد.

مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

نویسنده: دکتر محمد مهدی تنعمی

خلاـصه کتاب- تلخیص: الهام حیـدری— مقـدمه: دانش یک منبع گرانقـدر ملی است و بر خلاف منابع کمیاب دیگر قابل جانشـینی نیست. دانش در صورتی که در هر رشـته ای بـا نظـام آموزشـی کیفی عرضه شود قـابلیت بیشتری خواهـد داشت. آموزش کیفی در صورتی مصداق می یابد که بر اساس نیاز ملی و به منظور گسترش فرهنگ کیفیت دانش و یادگیری، مدیریت شود. ضرورت ایجاد تغییر در کیفیتها برای اسـتفاده از منابع سرشار و ارزشمند انسانی کشور در دانشگاهها به منظور افزایش توان ملی برای پاسخگویی به نیازها، در شـرایط رقابتی امروز امری اجتناب نا پـذیر است. این پرسـش اکنون برای تعـدادی کثیری از رهبران ومـدیران دانشـگاهها مطرح است که «آیا راه بهتری برای مـدیریت آموزش عالی وجود دارد؟.پاسخ مثبت است.رهبران دانشـگاهی که دیدگاههای کیفی روشـنی دارند، رسالت دانشـگاه خود را می شناسـند و اهداف آن را به درستی طراحی می کنند. دانشگاهی که متقاضیان خود را به خوبی می شـناسد، اعتمـاد آنهـا را جلب و نیازهـا را مرتفع می سـازد، کارکنان و اعضا در نحوه انجام کار و بهبود فعالیتها اظهار نظر می کنند و دانشـگاهی که به طور مستمر عملکرد خود را می سنجد و خود را با پیشرفتهای زمان تطبیق می دهد و نوآوری دارد، راه مدیریت آموزش عالی را بهتر می پیماید.در واقع دانشـگاهها دریافتند که ضـعف کیفیت، هزینه سنگینی در پی دارد و قابلیت رقابت را به خطر می اندازد. در نتیجه دانشگاههایی که تحرک جدی و سریعی در ارتقای کیفی خود در ایران نداشته باشند، نه تنها خود را نابود می کنند که خسارت جبران ناپذیری نیز به جامعه جوان و نیازمند پیشـرفت کشور وارد می آورند.مدیریت کیفیت فراگیر یکی از نظریه های کاربردی است که در بهبود کیفیت صـنعت، خـدمات آموزش مؤثر واقع شده و پس از اجرا نتایج سودمندی به دسـت آورده است. این مدیریت توانسته است فرصتهای یادگیری مناسب تری را فراهم آورد که بر اثر آن فراگیرندگان امروز به شهروندان خوبی برای فردا تبـدیل شوند. با مشارکت واقعی و توامند ساختن افراد، کیفیتها بهبود یافته است. هر چند که ممکن است اسـتفاده از رویکردهـای نو را در مـدیریت مترادف بـا پسـند روز و سـرگرمی به کار گیرنـد، در مورد مـدیریت کیفیت فراگیر چنین نیست. این مدیریت به عنوان یک رویکرد کیفیت گرا، تحول بنیادی در دانشگاهها به وجود آورده و آثار عمیق خود را در استقرار رویکردها و روشـهای بهبود کیفیت بر جا گذاشـته است.مدیریت کیفیت فراگیر برای ایجاد و گسترش فرهنگ به کار پر تلاش و زمان نیاز دارد. تحرک نداشـتن و ساکن ماندن در برابر تغییرات بسـیاری که آموزش با آنها مواجه است، و در حالی که رقبا در حال بهبودند، نتیجه ای جز شـکست نـدارد.تحمل و تلاش و از دست نـدادن شور و شوق اولیه برای تغییر فرهنگ رقابت در دانشـگاهها از رقابت داخلی کارکنان، اعضای هیئت علمی و مدیران به همیاری در تحقق هدف مشترک به عهده رهبران دانشـگاهی است. پیشـتاز و متعهد بودن رهبران و مـدیران ارشـد در عمـل به اصول مـدیریت کیفیت فراگیر از الزامات اولیه بهبود وضع موجود محسوب می شود. هماهنگی در بخشـها برای اجرای این مـدیریت بـدون برخورداری مـدیران عـالی از یک نگرش فراگیر میسـر نمی شود. ما نمی توانیم انتظار به عمل به اصول مدیریت کیفیت را فقط در یکی از واحدها، قسـمتها یا بخشـهای دانشـگاهی داشـته باشـیم. بخشـهای مختلف، مشتری یکدیگرنـد و رضایت مشتری اصل است.بنابراین، در این نگرش نه تنها کسـی یا واحدی در تقابل با دیگری نیست بلکه به مشارکت و رضـایت همـدیگر پیشـرفت بـه دسـت می آیـد. از ایـن رو، بـدون درک، تأییـد و تعهـد مسـئولان و گرداننـدگان در اجرای چنین دیدگاههای کیفی فراگیر، امکان ایجاد تغییرات و اصلاحات دانشگاهی میسر نمی شود.رسیدن به پیشرفت با توزیع قدرت در سطوح

دانشگاه مقدور خواهد شد. تصور کاهش اقتدار رؤسای دانشگاهها در شرایط کنونی چندان گوارا نیست. به همین دلیل خواسته و نا خواسته در حمایت واقعی از این طرز تفکر کیفی مقاومت می شود. زیاد شدن تعداد گروهها و کمیته ها و طویل تر شدن دیوانسالاری به مفهوم جدید آن، مانعی در مشتری گرایی و کسب رضایت آنها محسوب می شود. اینها نمونه هایی از مشکلات جدی اند که پذیرش فلسفه و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را به دست سیاست گذاران اصلی به تأخیر می اندازند و چالشهای سختی را فراروی همگان برای رسیدن به تعالی قرار می دهند. چنانچه تصور کنیم که بیگانگان ما را به ترقی و برتری می رسانند، خیال و توهمی بیش نیست. آنها در پی بهره مندی از دستاوردها و سودجویی از مغزها هستند. این ما هستیم که باید کیفیت را به وجود آوریم و از آن مراقبت کنیم. بدون تفکر، تحقق و آموزش به راه حلی دست نخواهیم یافت.اجرای مدیریت بر اساس فرهنگ، آداب و رسوم، هنجارها، گرایشها و رفتارهای گوناگون در هر کشور، سازمان، و د انشگاه متفاوت خواهد بود.نداشتن درك و شناخت درست دست اندرکاران عالی آموزش از واقعیات جامعه، تصویر غیر دقیق و غلطی را ترسیم می کند که موجب می شود اهداف ومنافع مردم، به درستی تأمین نشود. دانش مدیریت و مطالعات مبتنی بر واقعیات سیاست گذاران و رهبران دانشگاهی، راهگشای حل بسیاری از معضلات و ضعفهاست. نحوه هدایت دانشگاه برای دستیابی به ارزشها و عملکردهایی که از آن انتظار دارند و اینکه این نحوه هدایت چگونه نیازمندیهای مشتریان و ذی نفعان را تأمین می کند، هدایت روحیه خلاقیت، یادگیری و توامند نمودن دست اندرکاران دانشگاهی در جهت اهداف و بالاخره چگونگی برقراری ارتباط و پاسخگویی مسئولان آموزشی وپژوهشی کشور به جامعه از موارد مهم وظایف رهبری است. کیفیت بدون برنامه ریزی راهبردی حاصل نمی شود و برنامه ریزی را راهبردی بدون داشتن دیدگاه، رسالت و اهداف، نوع و جهت حرکت دانشگاه را مشخص نمی کند. در فرایند برنامه ریزی راهبردی، به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل قوتها وضعفها، فرصتها، تهدیدها، عملکرد کیفیت، سرمایه گذاری روی افراد و ارزشیابی فرایند توجه می شود.پس از رهبری و برنامه ریزی، تجزیه وتحلیل بازار ومشتری عامل مهم دیگری برای بهبود کیفیت است. در نظر گرفتن نظریات و درك مشتری در مورد کیفیت از طریق تجزیه و تحلیل بازار ممکن می شود. بررسی معضلات و مشکلات از دید مشتری، اطلاعات مفیدی را در اختیار دانشگاه می گذارد. تجزیه و تحلیل بازار می تواند تغییرات در درك مشتریان را از دانشگاه مشخص کند. دراین زمینه لازم است که بازارهای مختلف شناسایی شوند، مشتریان دانشگاهی همیشه ثابت نیستند. کسانی که در یك دوره زمانی خاصی وجود دارند همان مشتریانی نخواهند بود که در دوره بعد وجود دارند. عده ای وارد و سپس خارج می شوند و جای خود را به دانشجویان و اشخاص جدید در دانشگاه می دهند. بررسی و تجزیه و تحلیل سابقه و روند نیازهای متنوع در تأمین نیازها با راهبردهای متفاوت برای ارائه خدمات مناسب به طور مستمر، کاملاً مؤثرند. بر اساس اطلاعات به دست آمده، دانشگاه می تواند در برقراری ارتباطات مثبت با مخاطبان و مشتریان و شناخت بیشتر از طرفین اقدام کند.در همین زمینه لازم است به نظام اندازه گیری و بررسی داده ها و اطلاعات دانشگاه نیز توجه شود. در اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد، باید عناصر اصلی اثر بخشی عملکردها، شناسایی شوند. باید دید که دانشگاه چگونه عملکرد خود را تحلیل می کند و رهبران چگونه از اطلاعات برای تحلیل وتصمیم گیریها استفاده می نمایند و چگونه آنها را در برنامه های راهبردی لحاظ می کنند. باید به چگونگی اطمینان دانشگاه از دسترسی داده ها و اطلاعات برای کارکنان، تأمین کنندگان ومشتریان توجه شود.درزمینه منابع انسانی، توجه به چگونگی ارتقای کارکنان و اعضای هیئت علمی معطوف می شود. چگونه تواناییهای بالقوه آنها شناسایی و بالفعل می شود و اینکه برای رسیدن به اهداف، چگونه مدیریت را کمك می کنند؟ سیستمهای کاری شامل طراحی شغل طرح رشد و ارتقا و عوامل توامند ساز عملکرد کارکنان و اعضای هیئت علمی بررسی می شوند. نیازهای آموزشی و بهبود کارکنان و استادان در کوتاه مدت و بلند مدت چگونه مورد شناسایی قرار می گیرند و برنامه های بهبود و پیشرفت آنان چگونه است؟ چگونگی عملکرد در حفظ محیط کاری مناسب برای ایجاد انگیزه و رضایتمندی دانشگاهیان

بررسی می شود. مشخص است که ارتباط مدیریت منابع انسانی با مدیریت کیفیت در دانشگاه بسیار نزدیک است، لیکن اجرای چنین مدیریتهایی در عمل، تغییرات بنیادی در فرهنگ دانشگاهها، سبکهای رهبری مدیران عالی، جلب مشارکت دیگران درتصمیمات ونحوه ارائه خدمات دارد و همان گونه که قبلاً نیز اشاره شد، چگونگی عملکرد به میزان شناخت و اراده قوی مدیران آموزشی عالی کشور بر می گردد.در مدیریت فرایند جنبه های مهم مدیریتی فرایند دانشگاهی شامل طراحی آموزشی مبتنی بر یادگیری و ارائه آن، خدمات اصلی دانشجویی وفرایندهای پشتیبانی از آنها مدنظر است. در این زمینه باید دید که از چه نظامهایی برای طراحی آموزشی و ارائه آنها استفاده می شود، چگونه از توجه به نیازهای آموزشی، پیشرفت ورفاه دانشجویان و رسیدن به استانداردهای بالا ـ و یادگیری فعالانه آنها اطمینان حاصل می شود وچه تضمینی برای آمادگی مناسب استادان و کارکنان برای اجرای برنامه های آموزشی و ارائه آنها وجود دارد. فرایندهای معرفی و ارائه برنامه های آموزشی مهم و الزامات اجرایی آنها چیست؟ برای یادگیری بهتر دانشجویان و بهبود خدمات در اصطلاح و پیشرفت برنامه های آموزشی، چه فعالیتهایی انجام می پذیرد؟ الزامات خدمات دانشجویی با توجه به نیازها و نظریات دانشجویان، استادان، کارکنان، ذی نفعان و سایر دست اندرکاران چگونه تعیین می شود؟ برای دستیابی به عملکرد بهتر و کنترل هزینه ها، خدمات دانشجویی در هماهنگی با نیازها وجهت خدمات آموزشی، چگونه بهبود می یابد؟ فرایندهای اصلی پشتیبان عملیات روزانه دانشگاه و پشتیبان ارائه خدمات اعضای هیئت علمی و کارکنان، به چه نحوی مدیریت می شوند؟ اصلاحات و بهبودهای لازم در فرایندهای پشتیبانی برای رسیدن به عملکرد بهتر در هماهنگی با نیازها و خدمات آموزشی، چگونه انجام می گیرند و در نهایت پیشرفتها از چه طریقی به دیگر فرایندها و بخشها منتقل می شوند؟آموزش به دانشجویان به عنوان اولین متقاضیان فرایند، مهم ترین محور در کیفیت محسوب می شود. بسیاری از دانشگاهها مدعی دانشجومداری هستند، لیکن اختلاف است بین آنهایی که بر مبنای مدیریت کیفیت دانشجویان را اداره می نمایند و اظهارات خود را به اجرا در می آورند و دانشگاههایی که تضمینی در کیفیت ندارند و رعایت حقوق متقاضیان را نمی کنند. بنابراین، لازم است نتایج حاصل از یادگیری دانشجویان، از توجه به دانشجویان و دیگر دست اندرکاران، از عملکرد مالی و بازار، از توجه به اعضای هیئت علمی وکارکنان، و از اثر بخشی عملیات و فعالیتها در مقایسه با دیگر دانشگاهها، باید ارزیابی شوند.نظریه ها و تحولات مدیریتاز قوه به فعل تبدیل کردن استعدادها و تواناییهای انسانی در جهت تحقق اهداف و مأموریتهای سازمانی با کارایی و اثر بخشی تمامی امکانات از مهم ترین دستاوردهای مدیریت به شمار می آید. اندیشمندان تعریف متفاوتی از مدیریت عرضه داشته اند. مدیریت را هم علم و هم هنر می دانند و وظیفه آن را تصمیم گیری می نامند، همین طور نقشهای گوناگونی را برای مدیر در سازمان بر شمرده اند که همگی مبتنی بر نحوه نگرش و تخصصهای نظریه پردازان این رشته است. پیدایش وطرح نظریه های مدیریت و سازمان به دهه آخر قرن نوزدهم باز می گردد، هر چند که مدیریت به عنوان یکی از مهم ترین جنبه های زندیگی اجتماعی انسان، گذشته ای به طول تاریخ دارد، وبر با نظریه دیوان سالاری، تیلور با اصول مدیریت علمی و فایول با مدیریت اداری دیدگاههای کلاسیک را مطرح کردند. در دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی با نام نئوکلاسیک مکمل پیشرفت نظریات و ایجاد نگرشهای سیستمی، اقتضایی ونوآوریهای دیگر شد.کونتز مکاتب مدیریت را به شش دسته تقسیم می کند: ۱) وظیفه ای، ۲) مکتب تجربی، ۳) مکتب رفتار انسانی، ۴) مکتب اجتماعی، ۵) مکتب نظریه های تصمیم گیری، ۶) مکتب کمی و مقداریاسکات در طبقه بندی تاریخی مکاتب سه مکتب زیر را مشخص کرده است:۱. مکتب کلاسیکها: در این نظریه سنتی به سازمان به مثابه ماشین نگریسته می شود و به انسان توجه خاصی نمی شود. تقیسم کار، سلسله مراتب، حیطه نظارت، ساختار منطقی، کارایی وهدف عناصر اساسی محسوب می شوند.۲. مکتب کلاسیکها. نهضت روابط انسانی هم خوانده می شود، کارایی و دستیابی به هدف سازمان را مبتنی بر انسان با انگیزه و راضی می داند و بر روابط غیر رسمی مدیران با کارکنان تأکید می ورزد. توجه بیش از اندازه به عامل انسانی در این نظریه ممکن است به عدم تحقق اهداف اصلی وغیر مولد شدن منابع انسانی سازمان

بینجامد.۳. مکتب سیستمی. سازمان را یک سیستم متشکل از اجزای متعامل می دانـد و تعاملات رسـمی و غیر رسـمی را تعیین کننده جهت حرکت خاص می شناسد. این رویکرد سازمان را به مانند سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط می نگرد. ساده اندیشی در کـل نگری و از سوی دیگر تجزیه غیر واقعی پدیـده هـایی که تجزیه ناپذیرنـد موجب پیـدایش نظریه عمومی سیسـتمها و نگرش سیسـتمی شـد تـا امکـان تجسم وتحلیـل پدیـده های اجتماعی از جمله سازمانها با دقت و واقعیت بیشتری فراهم شود. چنانچه اجزای تشـکیل دهنده سازمان به تنهایی مورد تحلیل قرار گیرند، مشکل ایجاد خواهد شد. زیرا سازمان از مجموعه روابط متقابل بین اجزای خود به صورت یک واحد پدیدار می شود. بنابراین، اصل وابسـتگی متقابل مهم ترین خاصـیت سازمان را تشـکیل می دهد. روابطی که در نگرشـهای کلاسـیک و نئوکلاسـیک به آن چندان اهمیتی داده نمی شود.نباید مکتب سیسـتمی را در تعارض با مکاتب قبلی دانست. این مکاتب و نگرشـها که مستقل و جـدا از یکدیگر به نظر می آیند، اجزای محتلف یک کلیت واحد محسوب می شوند و مکمل یکدیگرنـد. مکتب سیسـتمی نوعی ترکیب و کل گرایی است که شـناخت اجزا را نیز ضـروری می پندارد.تفکر سیسـتمی در مـدیریت کمک شایانی به شـناخت سازمان و رفتار انسانها کرده است. طبقه بندی سیستمهای بولدینگ در نُه سـطح، درک ما را از سازمـان بـه صـورت یـک کـل فراهـم کرده اسـت و نظریـه هـای بسیار کـاربردی بـه منظـور تحلیـل مـدیریت و سازمـان ارائه شـده است.نگرش اقتضایی بر نظریه سیسـتمی استوار است. اختلاف شرایط محیط دنیای خارج و داخل سازمان وتأثیر آن در روابط متقابل عوامـل مـؤثر در ساختـار و رفتـار، مطلق گرایی در مـدیریت را رد می کنـد. دیگر نمی توان ادعـا کرد که فقـط یـک شـیوه و روش مطلوب تر برای مدیریت سازمانها وجود دارد. در هر شـرایط زمانی ومکانی خاص کاربرد شیوه های مدیریت به موقعیت آن بستگی دارد و اگر رهبران و مـدیران رویه مطلوب را بر اساس اقتضا برگزیننـد، سازمان را اثر بخش تر هـدایت و اداره کرده انـد.از آنجا که مناسب بودن شـیوه یا رویه مدیریت به شـرایط بسـتگی دارد، آنچه در یک وضـعیت مطلوب و مناسب است ممکن است در موقعیتی دیگر نامناسب و غیر مطلوب باشد. نگرش اقتضایی از قانونمندی ویژه ای پیروی می کند و آن را نظریه« بسـتگی دارد» می نامند که شلیقه شخصـی در آن جایی نـدارد.با اسـتفاده از این گونه نظریات، دیـدگاههای متعددی در مدیریت پدیدار شده است که هر یک موضوع خاص خود را به صورت اقتضایی می بیند. از جمله منطق فازی که مکمل نگرش اقتضایی و روشی برای پیش بینی و تصمیم گیری بر اساس قانون« اگر...» در وضـعیتهای نامشخص و مبهم است.سیر تحولات مدیریت نشان می دهد که نظریه های مدیریت که تحت عناوین گوناگون تاریخی، مجموعه ای، موضوعی و فکری به صورت پیش نوگرایی، نوگرایی، پسانوگرایی، نوگرایی متأخر و غیره توصـیف شده اند، بیان علمی و روابط بین پدیده اند که قادرند رهبران را در پیشـرفت و سـرآمد نمودن عملکرد سازمانی موفق کنند. نظریهٔ سازمانهای یادگیرنده، نظریه نظم غایی، نظریه شـهودی، ورود سیسـتمهای هوشـمند و آدم واره ها به جای متخصصان به سازمانها، و کار دانشـی به جای کار یـدی از 5S (از پنـج کلمـهٔ ژاپنی تشـکیل شده است) که سیسـتمی است برای برقراری و حفظ فضـای کیفیتی به منظور دستیابی به تعالی سازمانی اسـتفاده می شود . ۶ سـیگما(انحراف معیار که سمبل آن یکی از حروف الفبای یونانی است)، ایزو ۱۰۰۱۵ و دههـا روش کاربردی دیگر در اسـتقرار مـدیریت کیفیت فراگیر، نمونه هایی از تحولات اخیر و پویایی علمی رشته مدیریت است که در آینده با توجه به نیازها و شرایط، نظریه ها و نگرشهای جدید تری ظهور خواهند کرد.کاربرد نظریه ها و تحولات مدیریت از نظریه ها و دستاوردهای جدید مدیریت به طور گسترده ای در نظام آموزشی کشورها استفاده می شود. در سالهای اخیر، دانشـگاهها ومؤسـسات آموزش عالی معتبر در حالی که توجه فراوانی به رشد کمی و کیفی دانشـکده ها و بخشـهای مدیریت داشته اند، با ایجاد و گسترش رشـته ها و گرایشـهای مرتبط به اعتبار جهانی خودنیز افزوده اند. تخصصهای مدیریت در امر آموزش توسعه یافته و آثار آن در پیشـرفتهای علمی وپژوهشی، فناوری وخدمات امروز جهان مشهود است. در این میان رشد کمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه بیشتر از رشد کیفی بوده است. افزایش دانشگاههای دولتی و غیر دولـتی ایران و مراکز آمـوزش عـالی متنـوع و متعـدد، لزوم ایجـاد تنـاسب، از بین بردن تعارضـات و پیچیـدگیهای فراوان فراینـدهای

سیاست گذاری و برنامه ریزی، برقراری انسجام، هماهنگی با دانشگهای امروزی، زدودن رقابت های غیر اصولی، برطرف کردن نیازهای تخصصی جامعه از جمله مسائل آموزش عالی کشورند که ضرورت برخورداری هر چه بیشتر از کاربرد دانش مدیریت به منظور ارتقای سطح علمی و عملکردی رهبران و مدیران آموزش عالی ونظام دانشگاهی را برای تحقق چشم انداز بیست ساله روشن می کنند.دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان یک سیستم با محیط بیرونی و درونی خود روابط متقابل و پچیده ای دارند. این سیستم آموزش عالی همانند دیگر نظام ها دارای درونداد، فرایند، برونداد و باز خورد است:درونداد: یاد گیرنده(دانشجو)، یاددهنده(هیئت علمی)، برنامه درسی و مواد آموزشی، مدیریت، تشکیلات، بودجه و جز اینها.فرایند: فرایند یاددهی- یادگیری، فرایند ساختاری و پشتیبانی و جز اینها.برونداد: دانش آموختگان(فارغ التحصیلان)، دانش تولید شد(آثار علمی و پژوهشی)، خدمات(علمی وتخصصی) و جز اینها. بازخورد: اشتغال فارغ التحصیلان، ادامه تحصیل، تقویت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی جامعه و جز اینها.چنین عناصری در ارتباط با محیط باید به گونه ای تعامل نمایند که درونداد در طی گذاشتن از فرایند تغییر و تبدیل مناسب، برونداد مورد انتظار را عرضه کند.استفاده از رویکرد سیستمی در تنظیم فعالیتهای آموزشی باعث می شود که بتوان: الف) نیازهای محیطی را شناسایی کرد تا بتوان پیامدهای مورد نظر را به طور عملیاتی تعریف کرد؛ ب) گزینش عوامل دورند اد را متناسب با فراهم آوردن پیامدهای مورد نظر به عمل آورد؛ ج) فرایند عملیات آموزشی را چنان تنظیم کرد که از طریق به دست آوردن برونداد واسطه ای، به برونداد نهایی دست یافت. بدین سان، با استفاده از رویکرد سیستمی، پایه ای استوار بر اساس اطلاعات مستند، برای برنامه ریزی فعالیتهای آموزشی فراهم می شود؛ گزینه های مختلف ترکیب عوامل درونداد(از جمله اجرای برنامه های درسی متفاوت) مورد نظر قرار می گیرد تا جریان یاددهی- یادگیری مطلوب تر به انجام رسد. بر این اساس، می توان بروندادهای مورد نظر نظام آموزشی و پیامدهای پیش بینی شده را فراهم آورد.منشأ هدفهای هر نظام آموزشی باید نیازهای محیطی باشد. تشخیص این نیازها مستلزم استفاده از پژوهش آموزشی و ارزیابی آموزشی است. این دو حوزه از علوم تربیتی زمینه را برای برنامه ریزی توسعه نظامهای آموزشی فراهم می کند. تدوین برنامه توسعه آموزشی از جمله کارکردهای مدیریت آموزشی به شمار می رود.توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی، توجه به نحوهٔ نگرش و چشم انداز آنها، توانایی درمعرفی و ایجاد تغییر مؤثر در فرایند کاری تثبیت یافته، شخصیت، دانش، مهارتهای اساسی، معیارهای اخلاقی و تعهدات حرفه ای شغل پرچالش هدایت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی عصر حاضر وآینده، اهمیت ویژه ای پیدا کرده است. در تمامی الگوهای تعالی عملکرد آموزشی اعم از جایزه دمینگ، جایزه اروپا و جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج، معیار رهبری مهم ترین و اصلی ترین عامل اولیه در مدیریت کیفیت آموزش عالی محسوب می شود.چالشهای رهبریبی دلیل نیست که امروزه، رهبری سازمانی مهم ترین عامل موفقیت محسوب می شود.کسب نتایج مطلوب از عملکرد بدون آگاهی از چالشها و برطرف کردن موانع میسر نمی شود. موفقیت دانشگاههای مبتکر و پیشتاز، تجربیات سودمندی را فراروی ما قرار داده است.در پرتو رهبری است که محیط کاری آکنده از اطمینان،اعتماد به کار و فعالیت گروهی و اشتیاق برای استمرار پیشرفت می شود، ترس از تغییر کاهش می یابد، ارتباطات برقرار می شود و قدرت تصمیم گیری در سطوح مختلف تقویت می شود.رهبری وظیفه اش ایجاد تغییر است.تغییر با تأکید به عملکرد، تحول اساسی را به ارمغان می آورد تحول آفرینی در دانشگاهها با چالشهای مخصوص به خود آغاز می شود.زبان ناآشنای مدیریت کیفیت فراگیریکی از نکات مورد توجه برای پرداختن به عملکرد بهتر، تأکید بر مفهوم کیفیت است. مدیریت کیفیت فراگیر، به رغم مشروعیت آن در صنعت، واژه ای را معرفی می کند که در محیطهای آموزشی چندان مأنوس نیست.واژه هایی مانند مشتری، سهامداران و کنترل، بار تجاری و صنعتی ای دارند که مطلوب مراکز علمی نیست.مترادف نمودن دانشجویان با مشتریان، دست اندر کاران امور فرهنگی با سهامداران، سودجویی باعلم جویی بیشترین مقاومت را ایجاد می کند. از طرفی کسی نمی خواهد در دانشگاه کنترل شود. بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در تحقیقی در مورد تفاوت برداشت از این واژه ها در صنعت ودانشگاه، اظهار

کرده اند که موارد زبانی مانع اصلی تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی است. در برخی از مؤسسات آموزشی مقاومت درمقابل این واژه به قدری زیاد بوده است که کوششهای انجام شده برای ایجاد تغییر را کم اثر وحتی بی نتیجه کرده است. احتمالاً این مقاومتها در مقابل آوردن واژه های تجاری به مراکز علمی ثمر بخش بوده است، به طوری که کلماتی همچون بهبود مستمر کیفیت نیز رایج شده است و از آن استفاده می شود.اما در اینجا، توانایی در تحقق جوهره مدیریت کیفیت فراگیر مطرح است، که همان بهبود دایمی فرایندی است که ارزشها را به مشتریان منتقل می کند، نه بحث کلامی. در واقع رهبران باید دانشگاهیان را با مفاهیم گسترده عقاید مرتبط درگیر کنند نه اینکه درخصوص استفاده زبان تجاری در محافل علمی بحث ومشاجره کنند. اسم مهم نیست، باید تغییر در بهبود کیفیت اثر بگذارد. مؤسسات از عناوین دیگری از قبیل بهبود منظم، التزامهای کیفیت، خدمات کیفیت فراگیر، رهبری کیفیت مؤسسه، یا برنامه بهبود کیفی دانشگاه، یا دانشجو مقدم بر چیزی است، به جای مدیریت کیفیت فراگیر استفاده کرده اند.مقاومت اعضای هیئت علمییک نظریه در آموزش عالی وجود دارد که می گوید، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در وظایف اداری دانشگاهها یعنی در وظایفی همچون امور اداری و مالی، خدمات پشتیبانی، خدمات کتابخانه ای و جز اینها ساده تر است و تجربه دانشگاه تهران نیز در این امر تأکیدی بر این نظریه است.عموماً دانشگاهها از یک راهبرد مشابه استفاده می کنند، بدین ترتیب که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در بخش اداری شروع می کنند و پس از به دست آوردن موفقیت، اصول و عملکرد آن را به بخش علمی گسترش می دهند.این روش از درگیری بیشتر با نظام فکری واعتقادی اعضای هیئت علمی جلوگیری می کند. این نکته مهم در مصاحبه های مسئولان دانشگاههای خارجی، بسیار دقیق عنوان شده است:«به نظر می آید اساساً مقاومت اعضای هیئت علمی بر این اعتقاد قرار دارد که دانشگاهها استقلال و آزادی عمل دارند و هر یک متفاوت از دیگری هستند. به علاوه، به عنوان اندیشمند، استادان معتقدند که آنها خود با کیفیت عمل می کنند و در یک جمله اظهار می دارند که ما این کار را به هر صورت انجام می دهیم.در بررسی دیگری نحوهٔ اندیشیدن استادان به بهبود بهره وری چنین توصیف شده است:« در حالی که استادان اهمیت ویژه ای برای بهره وری قائل اند، بهبود بهره وری را با معیارهای خود که عبارت است از نسبت تعداد استادان به دانشجویان و افزایش محتوای درس می سنجند.در نتیجه به هنگام اجرای اصول و عملکرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش علمی، استادان برای حفظ استقلال خود از مداخله در امور کلاس و درس جلوگیری می کنند. چالش رهبری در اینجا شامل تغییر تمرکز از استادان به دانشجویان است که دریافت کنندگان اصلی خدمات هستند. همچنان که کندی اظهار می دارد:« استقلال علمی بسیار با ارزش است لیکن نباید سبب ایفا نکردن مسئولیت نسبت به دانشجویان بشود.بنابراین، لازم است که استادان از تمامی نگرشها از جمله مدیریت کیفیت فراگیر که به افزایش یادگیری دانشجویان منجر می شود، بهره گیرند. اساس آموزش بر یادگیری استوار است و باید کیفیت تجربه یادگیرندگان بررسی شود. در شرایط رقابتی که دانشگاهها مواجه با تقاضاهای بیشتر و انجام کارها با هزینه کمترند، تمرکز بر یادگیری اهمیت ویژه ای دارد.تأمین نیازهای یاد گیرندگان مختلف که مشتریان درجه اول دانشگاه هستند با شیوه های متنوع و مناسب با راهبردهایی که تمایزات را لحاظ کند و انحصارات را بشکنند، در واقع کیفیت یادیگری را افزایش می دهد. ایجاد فرصت برای ارزیابی نتایج مختلف یادگیری وتدریس در موفقیت یادگیرنده تأثیر مستقیم دارد. ارزیابی مستمر و استفاده از نظریات یادگیرندگان در ارزیابی، مهارتهای ادراکی دانشجویان را نیز بهبود می بخشد. این گونه فعالیتها از مواردی هستند که با همکاری استادان قابل اجراست.از این رو، متقاعد کردن استادان برای استفاده از اصول و ابزارهای مدیریت بهبود کیفیت در طول کلاس درس چندان ساده نیست. برطرف کردن مقاومت و تقویت اعضای هیئت علمی به منظور استفاده از فرصتها برای بهبود یادگیری دانشجویان از چالشهای اصلی رهبران آموزشی به حساب می آید.منفک بودن اعضای هیئت عملی، دانشکده ها و دانشگاهاعضای هیئت عملی معمولاً نسبت به حرفه شان وابستگی بیشتری نشان می دهند تا به دانشکده یا دانشگاهی که در آنجا استخدام شده اند. از طرف دیگر، دانشکده های مختلف می خواهند به طور مستقل تر عمل کنند تا وظایفشان را به بهترین نحو به

انجام برسانند. جدایی اعضای هیئت علمی، دانشکده ها و دانشگاه از یکدیگر نیاز به تغییر در ساختار به مفهوم سیستمهای سازمانی و ترکیب آنها را الزامی می کند. به منظور ایجاد ساختار متناسب که فلسفه و تفکر مدیریت کیفیت فراگیر در آن به اجرا در آید باید ساختارهای سنتی موجود ارزیابی و تجدید بنا شوند. در سیستم سازمانی جدید باید خطوط قدرت، اختیارات، مسئولیتها و تصمیم گیریها بر مبنای انجام امور کیفی شکل بگیرند.در دانشگاه ساختاری لازم است که انعطاف پذیری بیشتر برای کسب نظریات و آمادگی و کارایی بالاتری برای ایجاد بهبود در یادگیری داشته باشد.جمله های زیر دیدگاه یک رئیس دانشگاه را در حال حاضر بیان می دارد:« ما راههای مشخصی داریم که از آن طریق علاقمند هستیم کارهایمان را انجام دهیم و احساس خوبی هم داریم، این طریقه انجام کارها بوده است. چرا باید حالا به گونه ای دیگر امور انجام شود؟»این نظریه مصداق اظهار نظر کندی است که تحقیق فراگیری در مورد تاریخچه و ساختار دانشگاهها انجام داده است:« دانشگاهها ساختاری دارند که در مقابل تغییرات مقامت می کند.»از سوی دیگر، ساختار روش پاداشی در دانشگاهها معمولاً فردی است. این مطلب را نیز یکی از مسئولان اداری یک دانشگاه بیان کرده است:« ساختار پاداش، پیشرفت و تشویق در نظام حقوقی دانشگاهی مبتنی بر فرد است.»در نتیجه، در این نظام فرد بر ا ثر آنچه شخصاً انجام می دهد پیشرفت می کند و چنانچه شخص فعالیتی گروهی کند، پاد اشی برای آن منظور نمی شود. مشخص است که رهبران دانشگاهی باید بر پایه آنچه ارزش آفرین است و باید مورد تشویق و پاداش قرار گیرد، دانشگاه را بنا کنند.موانع اجراعدم آگاهی رهبران آموزشی از رویکردها، روشها و ابزارهای جدید مدیریت کیفیت مانع جدی پذیرش و حمایت آنان برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است. در صورت واقع نشدن این مدیریت در نقش راهبردی دانشگاه، کیفیت کاهش خواهد یافت.ترس از کم شدن قدرت و از دست دادن موقعیت، مانع دیگری است که مدیران را از تمایل به استفاده کردن از نظریات دیگران و تغییر فرهنگ سازمانی، باز می دارد. بنابراین، تفویض اختیار صورت نمی گیرد وشرایط و محیط مناسب برای دخالت کارکنان در امور مربوط که لازمه اجرای فراگیر کیفیت است، ایجاد نخواهد شد. عدم تحرک و تغییر و ساکن ماندن در اوضاع رقابتی و رو به بهبود کیفیتها، در حکم شکست و از صحنه خارج شدن است. مانع دیگر در به وجود آوردن تغییر، وجود مدیران میانی به عنوان حلقه ارتباطی و مؤثر در دانشگاه است. چنانچه این سطح از مدیریت نسبت به فلسفه، تفکر کیفیت و منافع به دست آمده از آن توجیه نشود امکان بهره مندی دانشگاه را از برنامه های کیفی خنثا خواهد کرد. علاوه بر مدیران، کارکنان در صورت آشنا نشدن بانتایج مفید تغییر با ترس و مقاومت، احساس عدم اطمینان خود را بروز داده، ایجاد تعارض خواهند کرد. در واقع، ارتباطات داخلی ناقص و ضعیف، عامل تعارض در دانشگاه می شود.از طرف دیگر، نبود ارتباطات منسجم و مؤثر بین دانشگاههای کشور، جامعه دانشگاهی، و دستگاههای اجرایی و ستادی، تخصیص بودجه اعتباری دانشگاهی به توسعه کمی تا به بهبود کیفی، وجود ساختار قدرت چند بعدی حاکم بر دانشگاه(وزارت علوم، تحقیقات فناوری، وزارت بهداشت، آموزش و درمان، انواع تشکلهای سیاسی و صنفی دانشگاهی و....) از جمله موانعی هستند که برای اعمال مدیریت کیفی برای متعالی کردن عملکردهای دانشگاهی وجود دارند که بیان کننده تعارض و تضاد منافع اند.در واقع، این نوع تعارض از عوامل گوناگون و از ارتباطات ضعیف و ناقص در دانشگاه نشئت می گیرد و تعارض و تضاد منافع را در پی خواهد داشت.کیفیت چیست؟کیفیت معادل کلمه لاتین quality و به معنی« چگونگی» است. کیفیت را می توان انجام دادن کارها به روش درست و مستمر در سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار درست و به طور پیوسته، در صورت تأمین نیازها وخواسته های متقاضیان و مصرف کنندگان ممکن است.مصرف کننده کیفیت کیست؟توجه به نقش مصرف کننده، نقطه تمرکز ماهیت کیفیت است. مصرف کنندگان، قضاوت کنندگان نهایی دربارهٔ کیفیت هستند. بدون حضور آنان شرکتها، سازمانها و دانشگاهها حضور نخواهند داشت. دانشگاهی که مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان فلسفه اش برگزیده است باید تمام توان خود و ابزارها را در تأمین خواسته های مصرف کنندگان و مشتریانش به کار گیرد و نسبت به تبدیل نیازهای آنان به خدمات جدید، برنامه داشته باشد و بداند که کیفیت را از چشمان دریافت کننده آن

بایـد دیـد.در آموزش، کیفیت ارائهٔ خـدمات محور اصـلی فعالیتهـاست و کیفیت به بر آورده نمودن نیازهـا و خواسته های مصـرف کنندگان باز می گردد. از این رو، تشخیص دقیق مصـرف کننده در دانشگاه ضروری است. مصرف کننده اصلی در آموزش همان دانشـجوست که به نامهـای یادگیرنـده، اربـاب رجوع یـا مشـتری هم از آن یـاد می شود. بین اربـاب رجوع که اولین اسـتفاده کننـده خـدمت در دانشـگاه است و مشتری که برای خـدمت پول پرداخت می نمایـد، تفاوت قائل می شونـد. دسـته بنـدی دیگری نیز رایج است که به کسانی که خدمات را مستقیم دریافت می نمایند،« مشتریان اولیه» می گویند. « مشتریان ثانویه» خانواده ها و کارفرمایان(کسانی که بورسیه می دهند و سهم مستقیمی در آموزش افراد خاص دارند) هستند.« مشتریان رده سوم» به گروههایی گفته می شود که تأثیر مسـتقیم کمی ولی بسیار مهم در آموزش دارند؛ مانند دولت، بازار کار و جامعه. به این گروهها عنوان مشتریان خارجی هم می دهند و به گروههای اعضای هیئت علمی و کارکنان عنوان مشتریان داخلی نیز داده می شود.کنترل تضمین و هزینه کیفیتجستجو و حـذف محصولاـت نهـایی یـا اقلاـم معیوبی که در حـد اسـتاندارد نیسـتند به معنـای کنـترل کیفیت است. کنـترل کیفیت به دسـت متخصـصان، بازرسـان و کنـترل کننـدگان کیفیت انجـام می پـذیرد. بازرسـی و کنـترل از رایـج ترین روشـهای کنـترل محسوب می شوند.مفهوم تضمین با کنترل متفاوت است. کیفیت تلاشی است برای تضمین اینکه کالای تولید شده با معیارهای تعیین شده از قبل مطابقت داشـته باشـد. در واقع، تضـمین به عنوان ابزاری برای تولید کالاها و محصولات بدون عیب و نقص در نظر گرفته می شود. تضـمین کیفیت به منظـور تحقق مشـخصهٔ تولیـد به صورت مسـتمر و انجـام کارهـا به طور صـحیح دراولین مرحله و در تمـام مراحل خواهـد بـود. تضـمین کیفیت مسئولیت را معمولاًـ به نیروی کـار گروهی می سپارد. سیسـتم تضـمین کیفیت مشـخص می کنـد که محصولات یا خـدمات چگونه و با چه اسـتناداردهایی تولید بشوند.هزینه کیفیت همان هزینه محصولات یا خدمات نامطلوب است و به مانند دیگر هزینه ها، هزینه های کیفیت پایین و شکست هم باید محاسبه شوند. هزینه دست نیافتن به کیفیتی از خدمات که توسط نیازمنـدیهای تعیین شـده دانشـگاه یـا مؤسـسه آموزش عـالی بـا مشتریان برآورده نشـده است. تحلیل و برنامه هزینه کیفیت اطلاعات سودمنـدی دارد که در مـدیریت کیفیت از آن اسـتفاده می شود. بهبود کیفیت بـا کـاهش هزینه هـای خـدمت با کیفیت پایین همراه است. آگـاهی از هزینه هـا اعم از هزینه هـای اجرای برنامه کیفیت و هزینه های عـدم اجرای آن نیز لازم است. توجه نداشـتن به پیام کیفیت ممکن است موجب کاهش روند پذیرش و ثبت نام، افت تحصـیلی و عدم موفقیت دانشـجویان، کاهش اعتبار و شـهرت، از دست دادن فرصـتها و بسـیاری دیگر از موقعیتهـا و فعالیتها شود. کیفیت خـدمات در آموزش فراگیرنـدگان عموماً به عنوان خروجی مطرح اند، لیکن بسیار دشوار است که دانشـجویانی را با اسـتانداردهای تضـمین شده ای به وجود آورد. قضاوت در مورد کیفیت با کنترل و بازرسـی خروجی یک محصول فرق دارد. هـدف از یادگیرنـده به عنوان محصول، از بین بردن پیچیدگی فرایند یادگیری و یکنواختی و برابری برای هر یادگیرنـده است. قرار دادن دانشـجویان در خط تولیـد و در نهایت به عنوان محصول(تأمین نمودن فارغ التحصـیلان) خـارج نمـودن آنهـا خـالی از اشـکال نیست، زیرا مـوجب می شـود به تمـایز بین یـک محصـول و یـک خـدمت تـوجه نشود.چگونگی تضـمین کیفیت در تولید محصولات با ارائه خدمات تفاوتهای اساسـی دارد. بنابراین، بهتر است تا به آموزش از دید خـدمت نگریسـت تـا یـک فراینـد تولیـد محصول. از آنجا که مفاهیم غیر مشـهود، نگرشـی و رفتاری در امر خـدمات دخیل هسـتند، بنابراین علت کیفیت پایین برای خدمت و محصول یکسان نخواهد بود. معمولاً بین ارائه کنندگان خدمت و دریافت کنندگان نهایی ارتباط مسـتقیمی وجود دارد و کیفیت خـدمت را هر دو طرف تعیین می کننـد. ارزیابی نتایـج موفقیت در خدمات نیز مشـکل است. دریافت کنندگان، کیفیت را مبتنی بر یافته ها و انتظارات خویش می سـنجند. هر چند که شهرت داشتن متعبر بودن یک دانشگاه یا یک مؤسـسه آموزش عالی در موفقیت آن مؤثر است، این ارزش با توجه نمودن و داشـتن احساس مسـئولیت نسـبت به دانشجویان و دیگر مشتیریان ارتباط نزدیکی دارد.در نظر گرفتن آموزش به عنوان ارائه دهنده خدمات کیفی آموزشـی،پژوهشـی و دیگر خدمات به افراد و گروههایی که از آنها اسـتفاده می کننـد، نیازمنـد شـناخت، درک، نظر، انتظارات، نیازها و خواسـته های گوناگون از نظام

آموزشی است. بر حسب تعریف، کیفیت آموزشی حالت ویژه ای از یک فعالیت است که پاسخگوی نیاز ویژه ای در یک نقطه زمانی و مکانی ویژه باشد. بر اساس نظر یونسکو، کیفیت در آموزش عالی چند بعد را شامل می شود که وابستگی زیادی به وضعیت محیطی نظام دانشگاهی، مأموریت یا شرایط و استانداردهای رشته دانشگاهی دارد. بنابر تعریف شبکه بین المللی نهادهای تضمین کیفیت در آموزش عالی، کیفیت نظام آموزشی به دو طریق ارزیابی می شود:۱. مقایسه وضع موجود نظام با معیارهای از قبل مشخص شده،۲. مقایسه وضع موجود نظام با رسالت، هدف و انتظارات.بدین ترتیب کیفیت هر نظام آموزشی با سطح انتظارات مسئولان، مدرسان، یادگیرندگان، خانواده ها و دیگر افراد و گروههای ذی ربط در جامعه رابطه داشته، هزینه خاص خود را دارد. اگر به کیفیت به عنوان ارزش افزوده نگریسته شود، یک نظام آموزشی در صورتی ارزش افزوده خواهد داشت که دانش، نگرش و تواناییهای کسب شده دانش آموختگان آن به منظور به دست آوردن تجربه در فرایند تحصیل در آن نظام حاصل شده باشد. در خدمات آموزشی با کیفیت فراگیر، کیفیت طراحی نظام، درونداد، فرایند، برونداد واسطه ای نهایی و پیامد به صورت منسجم در نظر گرفته می شوند.جوایزی ملی کیفیت تحولات شگرفی در مدیریت سازمانها به صورت الگوها و جوایز ملی کیفیت در کشورهای گوناگون متبلور می شوند، آن گونه که هم زمان با تفکر جهانی با شناخت و تحلیل واقعی از اوضاع داخلی، اقدامات عملی متناسب با مقتضیات بومی به اجرا در می آید. چنانچه به درستی از این ابزار استفاده شود، امکان همگامی سازمانها و به خصوص دانشگاهها و مراکز آموزش عالی با تغییرات عمیق آموزشی، پژوهشی و خدماتی در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناوری در سطح جهانی مهیا و بهبود مستمر نهادینه می شود.در ارتقای سطح کیفی در کشورها، سه جایزه دیمنگ، مالکوم بالدریج و کیفیت اروپا مطرح شده اند و دیگر کشورها عموماً برای بهبود عملکرد و افزایش قدرت سازمانهای خود از این سه الگو الهام گرفته اند. هر چند این جوایز براساس مدیریت کیفیت فراگیر بنا شده اند، از جهات دسته بندی برای اندازه های سازمانی، بخشهای تولیدی و خدماتی، سطوح رسیدن به سرآمدی، تعداد و نوع معیارها تفاوتهایی با یکدیگر دارند.جایزه دمینگ با ۱۰ معیار اصلی و ۶۶ زیر معیار فرعی در ادامه اقدام اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی به منظور قدردانی از دکتر دبلیو. ادوارد دیمنگ به لحاظ خدمات مؤثرش در بهبود کیفیت در ژاپن در ۱۹۵۱ ایجاد شده است.در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج بنا نهاده شد که از سال ۱۹۹۹ نظام آموزشی را هم زیر پوشش قرار داد. در میان ۶ سازمانی که در سال ۲۰۰۵ در آمریکا موفق به دریافت جایزه ملی کیفیت گردیدند،کالج ریچلند در شهر دالاس ایالت تکزاس و مدارس دولتی جنکس در شهر جنکس ایالت اوکلاهما نیز به چشم می خورند. این جایزه ۷ معیار و ۱۸ زیر معیار دارد. از ۱۹۸۸ الگوی برتری بنیاد کیفیت اروپا شکل گرفت که ۹ معیار اصلی و ۳۲ زیر معیار دارد(تغییراتی در تمامی معیارها در طول زمان داده می شود). معیارهای این جایزه به دو دسته« توانمند سازها» و « نتایج» تقسیم شده اند. آنچه سازمان انجام می دهد به عنوان توانمند سازها مشخص شده است و آنچه سازمان به دست می آورد به نام نتایج که معلول توانمند سازهاست، تعیین شده اند. با دریافت بازخورد از نتایج، توانمند سازها بهبود می یابند.جایزه ملی کیفیت ایران بر پایه الگوی اروپایی تنظیم شده است که در روز ۱۸ آبان مصادف با روز ملی کیفیت به دست ریئس جمهور ایران به برترین سازمانهای ایرانی اعطا می شود. تعمیم این سرآمدی در کیفیت به نظام آموزشی یکی از ضروریاتی است که انتظار می رود در آینده با کوششی که انجام خواهد شد، محقق شود. در حال حاضر به لحاظ نیاز به راهنما و استانداردی که بتواند تضمینی برای کیفیت در آموزش باشد از۱۰۰۱۵ ISO در کشور استفاده شده است.استاندارد فرایندگرای« ۲۰۰۰ : ۹۰۰۰ ISO» در سال ۱۹۹۹ در سازمان جهانی استاندارد در زمینه به دست آوردن اطمینان از اینکه آموزش واهداف عملکردی ونیازهای آموزشی با یکدیگر در ارتباط باشند، ایجاد شد. توجه به سرمایه گذاری در منابع انسانی و ارتقای سطح کیفی منابع انسانی مؤسسات و مراکز علمی برای کسب مزیت رقابتی از الزامات حضور در رقابت جهانی محسوب می شود و همچون دیگر سرمایه گذاریها، بازگشت سرمایه در آموزش و آموزش عالی نیازمند مدیریت و رهبری آگاهانه است.توجه به نیازها

و خواسته های مختلفنیازها، خواسته ها و نظریات گروههای داخلی وخارجی یکسان نیست. آموختن به دانشجویان به عنوان ارضای نیازهای اولین مشتریان باید مرکز توجه کیفیت در دانشگاه قرار گیرد. تغییر ساختار دانشگاهی هیچ ارزشی نخواهد داشت، مگر اینکه تمرکز اصلی آن بر فرایند یادگیری/ تدریس باشد.مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه ای از بهبود است که می تواند ابزارهای کاربردی لازم را برای تأمین نیازها و خواسته های فعلی و آینده هر مؤسسه آموزشی فراهم آورد. بسط عملکرد کیفیت ابزاری است که قادر است نیازها و خواسته های مشتریان را بیابد و تضمین کند که درطراحی محصول و ارائه خدمات، نظریات آنان ملحوظ و از آن استفاده می شود. تضمین اینکه، جریان مستمری از اطلاعات در طول چرخه زندگی طراحی محصول وخدمت از مفاهیم اولیه گرفته تا طراحی و ارائه نهایی آن به متقاضی وجود دارد، در واقع فرهنگ رشد را با تحقیق و نظر خواهی نهادینه می کند.امروزه باید به این پرسش پاسخ داد که: چه عواملی در متفاوت و برتر نمودن دانشگاهها مؤثرند؟ توجه دقیق، بررسی و تجزیه وتحلیل کامل نیازها، خواسته ها و انتظارات مشتریان و استفاده مناسب از آنها د رفعالیتها و نه تصورات و برداشتهای خود، ارزش افزوده، قدرت جسارت، متفاوت بدون برتری را به ارمغان می آورد. تنظیم نیازمندیها و شنیدن صدای دانشجو و دیگران از قبل، علاج واقعه قبل از وقوع است که به صرفه جویی، حل بهتر مشکلات وتصمیمات درست تر مدیریت منجر می شود و بسیاری از خطاها را می تواند کاهش دهد.ارزشها، مفاهیم و معیارهارهبری و مدیریت عالی باید بتواند چشم انداز و دیدگاه دانشگاهی خود را در دانشگاه تسری دهد.چنین رهبری باید تواناییهای زیر را داشته باشد:- بتواند ارزشهای دانشگاهی را به کارکنان، دانشجویان و سایر وابستگان به دانشگاه منتقل کند.- بتواند با مدیریت غیر رسمی و برقراری ارتباط نزدیک با افراد، وظیفه رهبری دانشگاهی خود را اجرا کند.- بتواند نوآوری را با حمایت کردن، دادن استقلال و مواجه شدن با عدم موفقیت که معمولاً با نوآوری همراه است، زمینه سازی کند.- بتواند روابط اجتماعی مناسبی را بین دانشجویان، والدین، اعضای هیئت علمی و کارکنان برقرار کند.- بتواند احساس شور، هیجان، غرور و علاقه علمی را در دانشگاه ایجاد کند. بدون تحقق این تواناییها در سطوح دانشگاهی، امکان برخورداری از کیفیت هم میسر نخواهد شد. تعهد به کیفیت از بالا به پایین معنی پیدا می کند. الزام رهبری هدفمند به کیفیت، مفهومی بیش از هماهنگ کننده کیفیت دارد. وقت رهبران آموزشی در دانشگاههای فاقد کیفیت به مقدار زیادی صرف عدم موفقیت سیستم، حفظ وضع موجود، آرامش محیط دانشجویی و بازگشت به گذشته می شود. برعکس در دانشگاهی که مدیریت کیفیت فراگیر به اجرا در آمده باشد، رهبران وقت و تفکر خود را در پیشرفت دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان ودیگر ذی نفعان به کار می بندند. در شرایط امروز اگر هم روی پای خود ایستاده باشیم باز هم عقب هستیم. اخذ و اجرای تصمیمات صحیح و به موقع در پیشبرد نظام آموزشی بسیار حائز اهمیت است. چنین تصمیماتی گرفته نخواهد شد، مگر اینکه یادگیری مداری، ارزش قائل شدن برای افراد، چابکی وسرعت در انعطاف پذیری و اثر بخشی، تأکید بر آینده و نوآوری، واقعیت پذیری، مسئولیت اجتماعی، توجه به عملکرد ها و نگرش سیستمی در شیوه اداره کردن دانشگاه، مشاهده شود.اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههااصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر را می توان به سه دسته تقسیم نمود: فلسفه، مدیریت و ابزار. کاربرد فلسفی این مدیریت این است که رهبری یک دانشگاه باید بتواند واقعاً از طریق یک فرایند مستمر بهبود کیفیت، این پیام را محقق سازد که کسب رضایت مشتری مسئولیت هر یک از افراد در دانشگاه است. البته، وجود یک چنین فلسفه ای برای ایجاد تغییرات اساسی لازم است ولیکن کافی نیست. به سیستمی به طور مستمر نیاز است که قادر به تشکل فراگیر اعضا در ارتقای کیفیت باشد.دستهٔ دوم اصول شامل روشهای مهم مدیریت است که فلسفه جدید کیفیت را به اجرا در آورد. مدیریت یک دانشگاه باید در زمینهٔ کمک به اعضا برای انجام بهتر وظایفشان از طریق کاهش ترس و تأیید و تشویق فعالیتهایی که سبب ایجاد کیفیت می شود، سرمایه گذاری کند. این اصول به همراه روش عملیاتی، پویایی مستحکمی را در تأثیر گذاری بر مسیری که دانشگاه فعالیتهایش را اداره می کند، بنا می گذارد. همچنین مدیریت کیفیت نیازمند ابزار کار است. نیازمند این است که افراد با یکدیگر در به وجود آوردن داده هایی مؤثر در

فرایندهای کاری و به کارگیری روش مند آنها برای پیشرفت، مشارکت کنند. فلسفه، مدیریت و ابزارهای این نوع نگرش به کیفیت، مجموعاً موجباتی را فراهم می سازند که انگیزش برای تغییر در دانشگاه ایجاد شود.دردهه اخیر تعدادی از دانشگاهها، مدیریت کیفیت را در تمامی سطوح یا در برخی از قسمتها به کار گرفته اند. مجریان توانسته اند به موفقیتهایی دست یابند و تغییرات اساسی به وجود آورند. در بعضی از دانشگاهها هم پیشرفت چندانی به دست نیامده است. به هر ترتیب، این دانشگاهها اطلاعات بسیاری در مورد کیفیت و وضعیت عملکرد خود به دست می آورند. این دانشگاهها درصدد پیدا کردن راهی به منظور بهبود مدیریت خود هستند. دیگر مراکز آموزشی و دانشگاهی می توانند برای پیشرفت آتی خود از فعالیتهای کیفی ممتاز آنها، بهره گیرند.قطعاً قابل درک است که چرا بخشهای اداری مانند قسمت تدارکات و خرید، تعمیرات و نگهداری، واحد ساختمان و.... جاهایی هستند که بیشتر از اصول مدیریت کیفیت فراگیر استفاه می کنند. از آنجا که فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر از واحدهای صنعتی آغاز شده است، خدمات اداری به عنوان بخشی که کمترین مقاومت را در آموزش عالی را دارد، مطرح است. در مقابل این واحدهای« فعالیتهای اداری»، بیشترین مقاومت از سوی بخش علمی دانشگاهی ایجاد می شود. عموماً اعضای هیئت علمی تمایل چندانی برای دخالت در تلاشهای روش مند بهبود کیفیت از خود بروز نمی دهند. دانشکده هایی مثل مدیریت، مهندسی و جز اینها با صنعت و مشتریان بیرونی دانشگاه تماس بیشتری دارند. این دانشکده ها دروس تضمین کیفیت، کنترل فرایند آماری و جز اینها را تدریس می کنند و در زمینه صنعت و شرکتها بیشتر از دانشکده های ادبیات، زبان و جز اینها هستند. بنابراین،آشنایی بیشتری با مفاهیم و ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر دارند و می توانند در تغییر رویکرد از مدیریت سنتی اداره دانشگاهها به مدیریت کیفیت، تأثیرگذار باشند. در کلاسهای درس، دانشجویان را به بررسی نظریه های رقابتی، آزمون فرضیه ها، ایجاد فضای یادگیری و استفاده از مهارتهای فردی تشویق کنند. اکنون زمان آن رسیده است که آنچه تدریس می شود به عمل در آید. نتیجه گیری از مطالعات و تجربیات به دست آمده در دانشگاهها بیانگر این است که با رعایت اصول اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر در نحوهٔ عملیات دانشگاهها تحول و بهبود خاصل می شود.معیارهای آموزشی برای عملکرد متعالییکی از برنامه های مطرح مدیریت کیفیت در سطح جهانی علاوه بر مدیریت کیفیت بنیاد اروپا با نُه معیار، برنامه ملی کیفیت ایالات متحده امریکاست، که با نام مالکوم بالدریج در آمیخته است و هفت معیار دارد. سازمانهایی که به کیفیت و برتری در عملکرد و مبتنی بر این معیارها دست یابند با اهدای جایزه ملی کیفیت شناسایی می شوند و از آنها تقدیر می شود و از مزایای ارزشمند آن برخوردار می شوند.معیارهای عمومی برای تماس سازمانها یکسان در نظر گرفته شده است لیکن در هر بخش متناسب با ماهیت و نوع فعالیت آنها از مفاهیم و واژه های مختص آن سازمانها استفاده می شود. سازمانها و مؤسسات آموزشی برای سرآمد شدن و پیشی گرفتن از یکدیگر باید بتوانند در کسب قدرت رقابتی در بازار جهانی، امتیازات بالایی کسب کنند.ضوابط بالدریج برای ارزیابی به معیارهای اصلی و فرعی(نسخه سال ۲۰۰۲) تقسیم می شوند که مجموع آنها برابر ۱۰۰۰ امتیاز است. این هفت معیار عبارت اند از:۱. رهبری(۱۲۰ امتیاز).۲. برنامه ریزی راهبردی(۱۸۵ امتیاز)۳. دانشجویان، افراد ذی نفع وتمرکز بر بازار(۸۵ امتیاز)۴. اطلاعات وتجزیه و تحلیل(۹۰ امتیاز).۵. تمرکز بر اعضای هیئت علمی و کارکنان (۸۵ امتیاز)۶. مدیریت فرایند(۸۵ امتیاز)۷. نتایج عملکرد سازمانی(۴۵۰ امتیاز).اجرادانشگاه ویسکانسین- استاوت، اولین دانشگاه دریافت کننده جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج(سال ۲۰۰۱) امریکادانشگاه ویسکانسین- استاوت نخستین دانشگاهی است که در سال ۲۰۰۱ میلادی برای اولین بار جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج را در تاریخ امریکا برد. این دانشگاه به لحاظ تحقق معیارهای آموزشی برای عملکرد برتر بالاترین نشان را در مدیریت کیفیت دریافت کرد.در این بخش ضمن توصیف سازمانی این دانشگاه، چالشهای سازمانی و نظام رهبری آن تشریح می شود.توصیف سازمانیالف۱) دانشگاه ویسکانسین-استاوت جزء یکی از سیزده دانشگاه سیستم دانشگاهی ویسکانسین است دولت از آنها حمایت می کند (تعداد ۱۵۳/۰۰۰ دانشجو در یازده مجتمع جامع دانشگاهی به علاوه دانشگاه ویسکانسین- مدیسن و دانشگاه

و یکانسین- میلواکی به تحصیل مشغول اند). سیستم دانشگاه ویسکانسین، این دانشگاه را به عنوان نهادی با رسالتی خاص نشئت گرفته از میراث بنیان گذار آن سناتور جیمز هاف استاوت که یک صنعتگر اهل ایالت ویسکانسین بود، برگزیده است. او معتقد بود که مردم برای آماده شدن برای جامعه صنعتی در حال توسعه امریکا به آموزش پیشرفته نیازمندند. از این رو، وی در سال ۱۸۹۱ یک مؤسسه خصوصی به نام مدرسه آموزش مهارتهای دستی استاوت تأسیس کرد. این مؤسسه در سال ۱۹۱۱ به یک مؤسسه دولتی به نام استاوت تبدیل شد و در سال ۱۹۲۸ مجوز تربیت معلم را دریافت کرد که رشته های هنرهای صنعتی واقتصاد خانواده در محوریت برنامه های آن قرار داشت. درسال ۱۹۳۲ استاوت به کالج تغییر یافت و در سال ۱۹۴۸ مجوز فعالیت در دوره کارشناسی ارشد را گرفت. در سال ۱۹۵۵ کالج ایالتی استاوت و سپس در سال ۱۹۶۴ دانشگاه ایالتی استاوت نام گرفت. در سال ۱۹۷۱ هنگامی که قانون ویسکانسین دوسیستم دانشگاه دولتی را زیر چتر یک هیئت امنا ادغام می کرد، دانشگاه ویسکانسین- استاوت بخشی از سیستم دانشگاه ویسکانسین شد. پس از گذشت بیش از یکصدوده سال از تأسیس آن، در حال حاضر دانشجویان این دانشگاه در یکی از سه کالج آن مشغول به تحصیل اند.۱. کالج توسعه انسانی،۲. کالج فناوری، مهندسی و مدیریت،۳. کالج علم و هنر.این دانشگاه در حال حاضر بیست و هفت برنامه متمایز دوره کارشناسی و شانزده برنامه دوره های کارشناسی ارشد و دکترا(تحصیلات تکمیلی) دارد که هر یک به نوبه خود در سطح کشور بی نظیر است.الف۲) منحصر به فرد بودن این دانشگاه به عنوان یک نهاد علمی به علت تمرکز زیاد آن بر برنامه هایی است که بر رسالت آن تأکید دارند و همچنین بر فرایند های ارتباطی تجاری محکمی تمرکز دارد که برای هماهنگی برنامه های آن با فناوری و پویایی بازار انجام می پذیرد.هدف اصلی این دانشگاه در ارائه این برنامه ها آماده سازی دانشجویان برای اشتغال در بخشهای صنعت و آموزش است. با این هدف دانشگاه به یک رویکرد یادگیری(ترکیبی) تأکید دارد که دانشجویان را هم زمان با جنبه های نظری و عملی مواد درسی درگیر می کند. تدریس به روش سنتی با استفاده از آزمایشگاههای فناوری متعدد و از طریق همکاری با بخش صنعت تقویت می شود. دانشگاه این نوع یادگیری را یادگیری فعال فکری- عملی نامیده است. این روشها با ارائه مواد درسی از طریق آموزش از راه دور و سایر روشهای ارائه درس برای بهینه سازی زمان بندی و انعطاف پذیری دانشجویان تکمیل می شود. این دانشگاه بیست و هفت برنامه کارشناسی دارد که تقریباً در هیچ یک از دانشگاههای این ایالت ارائه نمی شوند. بیش از نیمی از این برنامه ها در سایر دانشگاههای سیستم ویسکانسین ارائه نمی شود و تعدادی از آنها در سطح ملی بی نظیرند.اجرا در دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی ایراناجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران به برنامه ریزی نیاز دارد. برنامه ریزی راهبردی مدیریت کیفیت فراگیر بخش مهمی از مدیریت کیفیت فراگیر(م. ک. ف.) است که برای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران ضروری است. معمولاً هر دانشگاه یا مؤسسه ای برنامه ای دارد که از ریاست شروع می شود و تمام سازمان را در بر می گیرد. اجرای موفقیت آمیز م. ک.ف. ارتباط زیادی با برنامه ریزی راهبردی دارد. به عبارت ساده باید بدانیم که علت وجودی(مأموریت) یک دانشگاه چیست؟(چرا این دانشگاه وجود دارد) و به کجا(چشم انداز) می خواهد برسد(در آینده چه می خواهد بشود.) باید فرایندهایی را که کمک می کنند تا دانشگاه به مأموریت و دیدگاهش نزدیک شود، بهبود بخشیم. در غیر این صورت منابع، وقت و امکانات توسط گروهها در فرایندهایی صرف خواهد شد که واقعاً تأثیرگذار نخواهند بود.رهبران ارشد باید برنامه ریزی راهبردی م. ک.ف. را در هر یک از واحدها محقق نمایند. رئیس، مدیر و سرپرست با اعضای گروه خود، لازم است ۷ فعالیت را برای برنامه ریزی راهبردی انجام دهند۱. بررسی برنامه راهبردی و ارزشهای دانشگاه۲. بررسی مأموریت و اهداف واحد، قسمت و بخش۳. کلیه مشتریان مشخص شوند۴. چشم انداز واحد و موارد تحول مشخص گردند۵. فرایند اصلی ومعیارهای ارزیابی مشخص شوند۶. آموزش رهبران وتسهیل کنندگان گروهها۷. برای هر فرایند اصلی گروه تشکیل شودافراد و به خصوص مسئولان در سازمانهای ایرانی نقش تعیین کننده ای دارند.نمی توانیم هیچ سازمانی اعم از دانشگاه و غیره را بدون توجه به رهبران و مدیران ارشد آن، بهبود

بخشیم. نگاه به رهبران و مشاهده رفتار مدیران جایگاه خاصی در فرهنگ دانشگاهی ما دارد. کم نیستند دانشگاهیانی که به دلیل از دست دادن رهبران برتری خواه و ضعف کار گروهی افول نموده اند. از جمله دلایل عمده عدم تحول کیفی در دانشگاههای ایران نبود نگرشها و سبکهای مناسب رهبری، زیر ساختها و نظامهای اطلاع رسانی وجذب مشارکت افراد و کمبود رشته ها و گرایشهای تخصصی مدیریت آموزش عالی وعدم برخورداری از متخصصان مجرب با مهارتهای آموزشی، پژوهشی و خدماتی به منظور تشخیص قوتها و ضعفهای نظام آموزش عالی با آگاهی از انواع الگوهای مدیریتی در دانشگاهها و غیره است.پیشنهادها به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههای ایران، پیشنهادهای زیر داده می شود:۱. حمایت از بالا. ضروری است که رئیس، هیئت رئیسه و مدیران ارشد اجرایی هر دانشگاه نسبت به بررسی و به کارگیری م.ک.ف. متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن دانشگاه، تعهد داشته باشد. این رهبران در عمل باید نشان دهند که رهبری یعنی تقویت و قدرتمند نمودن دیگران . در نتیجه، بدون برخورداری رهبران و مدیران از شرایط احراز مسئولیتهای مدیریتی و علمی چنین امری محقق نخواهد شد. در واقع، با ایجاد تحول در سطح سیاستهای کلان، مطابق برنامه و تحت حمایت سازمانهای تخصصی فعال در ارتقای کیفی دانشگاهها زمینه تعهد اجرای م.ک.ف. فراهم می شود.۲. فقط انجامش دهیم! بیش از حد نباید به مطالعه پرداخت. باید با قدمهای اول شروع کرد، فقط در این صورت است که خواهیم دانست م.ک.ف. چیست و تا چه اندازه با فرهنگ غنی اسلامی و علمی کشور ما سازگاری دارد. آیات شریفه قرآن دلالت بر ارزشهای والای انسانی، شور و مشورت، شعور وتفکر دارد. گویا خارجیها توانسته اند بهتر از کلام وحی بهره مند شوند و آن را در مراکز علمی و پژوهشی و فکری خود به کار گیرند.۳. گروهها همه چیز هستند.گروه همه چیز است و توجه گروهها بر بهبود فرایند، کل مطلب است. قبل از شروع باید مطمئن شد که گروهها آموزش لازم را دیده باشند. سپس به فرایند پایبند بمانند. ایجاد گروه تقریباً به اندازه بهبود فرایند، مهم است. باید دقت داشت که فرایندها مورد هجوم قرار گیرند و نه افراد!۴. به یک پشتیبان و حامی واقعی نیاز است. به کسی احتیاج است که این مدیریت را باور داشته باشد و خود را متعهد به اجرای آن بداند. وی باید شجاعانه این مدیریت را به پیش برد و اطمینان یابد که راه حلها به اجرا در می آیند. اجرای مدیریت کیفیت فراگیر حدوداً ۵ سال به طول می انجامد و اوقات زیادی را باید روزانه صرف آن کرد. تقریباً ۲۰ درصد وقت را باید به آن اختصاص داد و بیش از یک میلیارد ریال در سال بودجه نیاز دارد. البته نتایج صرفه جویی مادی و افزایش بهره وری دانشگاه، به خوبی جبران هزینه را خواهد کرد. برنامه ۵ ساله اجرای مدیریت کیفیت فراگیر برای دانشگاه تهران تهیه شده است.۵. از بخش خدماتی شروع کنیم. در یک محیط دانشگاهی، بخش خدمات از بخش علمی برای شروع راحت تر است. از واحدی که مشکل دارد آغاز شود، آنها می دانند که به کمک نیاز دارند و به طور قطع از کمکی که به آنها می شود استقبال خواهند کرد. برای موفقیت بعدی به یک موفقیت اولیه نیاز داریم.به رغم مصوبه سال ۱۳۸۰ دولت در مورد زمینه سازی استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات باید توجه داشت که مدیریت کیفیت با بخشنامه و دستور العمل اجراشدنی نیست. به منظور اجرای این مدیریت و به خصوص در شرایط رقابتی امروز در مراکز علمی جهان و کشور، باید رهبری و مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی را تشویق کرد تا آن را به اجرا در آورند.برنامه های کیفیت در دانشگاه می تواند تحت هر عنوان دیگری به غیر از نگرش راهبردی چند جانبه یا مدیریت کیفیت فراگیر که حاوی توجه به کیفیت یادگیری و تدریس و متناسب با فرهنگ علمی کشور باشد، به اجرا درآید. برای مثال« تکریم دانشجو» که البته باید به دور از شعار و با اقدام واقعی همراه باشد و توجه به دانشجویان، فلسفه و علت وجودی دانشگاههاست. تا هنگامی که شیوه های یادگیری تجربه نشوند و نیازهای مشتریان اولیه را تأمین نکنند، دانشگاه به کیفیت نزدیک نخواهند شد.تجربه استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت و ایجاد انگیزه در بین دانشجویان و اعضای هیئت علمی نیز می تواند در کلاسهای درس به دست آید.شناسایی، گردآوری و مدیریت تجارب دیگران که این شیوه کیفی یادگیری وتدریس را عمل نموده اند، می تواند امکان اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در دانشگاهها نیز زمینه سازی

کنـد.بایـد به اسـتفاده از نتایـج تحقیقات انجام شـده و دسـتاوردهای علمی در دانشـگاهها و به عنوان سازمانهای یادگیرنـده در زمینه کیفیت و مدیریت، مدیریت منابع انسانی و همچنین برگزاری گردهماییهای تخصصی به صورت سمینار، کارگاه آموزشی، سخنرانی و غیره بیش از پیش تـوجه شـود.پژوهشـهای آتی در مورد اطلاع از میزان پیشـرفت و نحوه موفقیت دانشـگاههای سـرآمد در اجرای مـدیریت کیفیت به منظور بومی و عملیـاتی کردن راهبردهای ارتقای کیفیت در دانشـگاههای کشور، ضـروری است. پیشـنهاد ایجاد مرکز ارزیـابی کیفیت دانشـگاه تهران که در سـال ۱۳۸۴ بـا هـدف برنـامه ریزی و پیگیری اجرای ارزیابی کیفیت فعالیتهای دانشـگاه تأسیس شد، نمونه ای است برای ترویج فرهنگ و دانش ارزیابی در دانشـگاهها.طراحی، تدوین و به کارگیری معیارهای آموزشـی جـایزه ملی کیفیت ایران می توانـد کمک شایان توجهی به رشـد کیفی دانشـگاهها کنـد.طراحی و راه انـدازی دوره های تخصصـی مـدیریت آموزش عـالی برای تربیت رهبران، مـدیران و کارشـناسان مورد نیـاز کشور از الزامات شـناخت و اجرای کیفیت فراگیر در مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است.

هفده اصل کار تیمی

(ویژگی های یک همکار تیمی)

سرشناسه:جان ماکسول

مـترجم:مرتضـی ذوالانوارنوبت چـاپ:سوم ۱۳۸۷مشـخصات نشـر :تهران،معیـار انـدیشه ۱۳۸۵صفحات:۱۷۶شابـک :۸-۷۷-۶۶۱۷-۹۶۴موضوع: گروه های کاری– جنبه های روانشناسیرده بندی کنگره :۱۳۸۵ پ ۲۵۰۷ مشمارگان : ۳۰۰۰ نسخه بهاء : ۲۵۰۰ تومان شما بدون بازیکنان بزرگ نمی توانید یک تیم بزرگ را بسازید.این حقیقت است.همانطور که این گفته مشـهور میگوید:میتوانید با بازیکنان خوب ببازید ولی نمی توانید بدون آنها ببرید.اصل اول: انعطاف پذیریداسـتان:آقای کوینسی جونز یا کیو فردی بود که از یـازده سـالگی به موسـیقی علاقه زیادی نشان میـداد و در ابتـدا با ساز های کوبه ای آغاز کرد ولی به خاطر علاقه زیادش و حس کنجکاوی بعد از اتمام کلاس های دبیرستان هر روز با یکی از سازهای کوبه ای کار و تمرین میکرد .بعد به ویولن علاقه مند شد و پس از ان جذب ساز های برنجی و فلزی شدو در بین ساز های فلزی ترومپ را انتخاب کرد و سر آمد دیگران شد.در ۱۴ سالگی با ری چـارلز آشـنا شـد و موسیقی را به طور حرفه ای دنبال کرد.او به دلیل انعطاف پـذیری که از خود نشان داد توانست رشـد بسیار زیـادی در انـواع موسـیقی داشـته باشـد همچنیـن او بـا بزرگـان صـنعت موسیقی مثـل مایکـل جکسـون در آلبـوم تریلر همکـاری کنـد.توضیـح:اگر مایلیـد بـا دیگران خوب کـار کنیـدو یـک بـازیکن خوب باشـید بایـد اراده کنیـد تا خودتان را با محیط هماهنگ کنیـد.رزابت موس کانتر اسـتاد دانشـگاه تجارت هاروارد در این مورد اعتقاد دارد:افرادی موفق که در تغییر کردن ماهر باشـند و این افراد در دوبـاره جهت دادن خود و فعـالیت های خود برای رسـیدن به سـطوح بالاتر موفقیت نیز مهارت دارنـد.یک بازیکن انعطاف پـذیر:آموزش پـذیر است.از نظر عـاطفی احسـاس امنیت میکنـدخلاق اسـتبه فکر خـدمت کردن اسـتبرای بالاـ بردن انعطـاف پـذیری خود:یادگیری را برای خود یک عادت کنیـدنقش خودتان را دوباره ارزیابی کنیـد . آیا میتوانید وضـعیت کنونی را بهتر کنید.خارج از محـدودیت هـا فکر کنیـد.اصـل دوم: مشـارکت و همکاریداسـتان:طی جنگ جهانی دوم در یکی از زنـدانهای آلمانی اسـرا متفقین تصـمیم به فرار از زندان گرفتن و نام آن را فرار بزرگ گذاشتن نه به این دلیل که قبلا کسی آن کار را انجام نداده بود بلکه به این دلیـل که طی این فرار قرار بود حـداقل ۲۵۰ نفر یک شـبه فرار کننـد.و لازمه تحقق چنین هدف بزرگی همکاری بسـیار عالی زنـدانیان با یک دیگر بود. برای این کار نیاز به وسایل زیادی بود که جمع آوری آنها به تنهایی کار سـپاهی عظیم بود .زندانیان نیاز به لبـاس عـادی برای تمـام اسـرا و شناسـنامه آلمـانی برای اسرایی که زبان آلمانی یاد داشـتن و آب وغـذا برای دیگر اسـرا که زبان آلمـانی یـاد نداشـتن داشـتن.برای تحقـق این فرار زنـدانیان نیـاز به ۴۰۰۰تخته چـوب ۱۳۷۰بسـته چوبی ۱۷۰۰ پتـو ۵۲ میز بلند

و...داشتن. در شب ۲۴ مارس ۱۹۴۴ پس از یکسال کار و همکاری صدها اسیر در آخر ۲۲۰ نفر آماده فرار شدند. طبق نقشه قرار طی هر دقیقه ۱ تا ۲ نفر از طریق تونلی که از زیر زنـدان تا جنگل کنـده بودن خارج شوند اما به محض خارج شدن اولین زندانی متوجه شدنـد که حدود ۱۵ متر کمتر کنـده بودنـد بـا این وضع در هر ساعت ۱۲ نفر به زحمت میتوانسـتن خود را به جنگل برساننـد.قبل از متوجه شدن آلمانها حدود ۸۶ نفر فرار کردند که ۸۳ نفر از آنها دوباره دستگیر شدند و ۴۱ نفر از آنها به دستور هیتلر اعدام شدند و طی این فرار آلمان اماده باش نظامی در سراسر آلمان اعلام کرد .درسته که طی این فرار تنها ۳ نفر به آزادی رسیدن اما مسئله اصلی همکاری بی نظیر ۶۰۰ اسیر در هر روز و ساعت و دقیقه به مدت یکسال است.توضیح:چالشهای بزرگ نیاز به همکاری تیمی بزرگ است و بیشترین نیـاز در چالشـهای بزرگ برای هر تیم مشـارکت اعضـا تیم است بله مشـارکت نه همکاری زیرا همکاری به معنی با رضـایمنی کـار کردن است ول مشـارکت به معنی بـا هم و به جـدیت است و مرتبه مشـارکت بالاـ تر از همکاری است.یک بازیکن مشارکت پذیر:هم تیمی هایش را به عنوان شریک میبینه نه به عنوان رقیبحامی همتیمی هایش است نه بد گمان آنهاروی تیم تمرکز دارد نـه روی خودشـاز طریـق تـوان خـود پیروزی هـا را بـه وجـود می آوردبرای بالاـ بردن مشـارکت پـذیری خـود :برد برد برد بیندیشیـدمکمل دیگران باشیـدخودتان را نادیـده بگیریـداصل سوم: تعهدداسـتان:جونـاس ساک در کودکی علاقه عجیبی به وکالت داشت ولی هنگام ورود به دانشگاه رشته پزشکی را انتخاب کرد و مشوق اصلی او برای این رشته مادرش بود . در سال دوم پزشـکی طی احتلافی که بین دونفر از اساتیـدش وجود داشت جـذب رشـته ایمنی شناسـی شـد. یـک سال تمام را برای آموزش و پژوهش در مورد ویروس آنفولانزا صـرف کرد و طی تحصیل در رشته پزشکی به او پیشنهاداتی در مورد تغیر رشته داده شد و گفته شد که اگر در رشـته بیوشـیمی تحصـیل کند میتواند به راحتی تا مقطع دکترا این رشـته رشد کند . اما او به دلیل علاقه به پژوهش و تعهدش نسبت به جامعه بشـری از این پیشنهادات صرف نظر کرد.او در سال ۱۹۴۷ رئیس ازمایشگاه تحقیقات دانشگاه پیترزبورگ شـد و از آن سال روی ویروس خطرناک فلـج اطفال که باعث فلـج شـدن ۲۷۰۰۰ نفر در آمریکـا و مرگ ۹۰۰۰ نفر در سال میشـد تحقیقـات خود را شـروع کرد و در سال ۱۹۵۲ واکسن خـود را بـا موفقیت روی افراد داوطلب از جمله خودش و خـانوادش امتحـان کرد.او ۸ از زنـدگی خود را صـرف ساختن این واکسن کرد.اوتعهـدی نسبت به تیمش که کل بشـریت را شامل میشد داشت که با واکسن فلج اطفال ادا کرد.توضیـح:بسیاری از مردم تعهد را با احساسات شخصی خود مرتبط میکنند. اول باید راه درست را احساس کنند بعد خود را وقف آن کنند . اما تعهد واقعی احساس نیست بلکه یک ویژیگی شخصـیتی است که برای رسیدن به موفقیت لازم است . احساسات مردم دسـتخوش تغییرات خواهد شد اما تعهد باید به صـلابت سنگ باشد.هر عضو تیم برای متعهد شدن باید بداند که:تعهـد معمولا در بحبوحه نارسایی ها کشف میشودتعهـد ارتباطی به اسـتعداد ها و توانایی ها نداردتعهد در نتیجه انتخاب است نه تحمیل شـرایطتعهد وقتی برپایه ارزشـها باشـد دوام می آوردبرای بهبود میزان تعهد در خود :تعهدات خود را با ارزش های خود گره بزنیـدریسک کنیدتعهـد هم تیمی های خود را ارزیابی کنیداصل چهارم: ارتباطداسـتان :فیلم نامه فیلمی به نام غول ها را به یاد آور را گریگـوری آلن هـاروارد زمـانی که به شـهر الکسانـدریا رفته بـود نـوشت . در انجـا مردم در مورد تیمی دبیرسـتانی صـحبت میکردند .او به این تیم علاقه مند شد و خواسـتار دیدار مسابقات آنها شد اما فهمید که این تیم مربوط به ۳۰ سال قبل است و تعجب هـاروارد از این بود که این تیم با اینکه مربوط به ۳۰ سال قبل بود ولی مردم آن شـهر در مورد آنها به گونه حرف میزدند که گویی هنوز وجود داشـتنداو کنجکـاو شـد و خواست اطلاعـات بیشتری در مورد این تیم داشته باشـد.این تیم زمانی تشـکیل شـد که بیشتر ایالاـت آمریکـا درگیر تبعیض نژادی بودنـد و این شـهر در آن زمـان گـام های محسوسـی را جهت برقراری تساوی نژادی برداشـت .اولین گـام این شـهر ادغـام دو دبیرسـتان سیاه پوسـتان و سـفید پوسـتان با یک دیگر بود . همه افراد آن شـهر از این ادغام ناراضـی بودند.و اولین گروه جمع شده از سـیاه پوسـتان و سفید پوستان تیم فوتبال دبیرستان بود . چیزی که بیشتر باعث عصبانیت مردم میشد تعویض مربی سـفید محبوب مردم بـا یـک مربی سـیاه بنـام بون بود . او برای پیروزی هر کـاری که در توان داشت انجام میـداد . او

بازیکنان را مجبور میکرد تا سوار یک اتوبوس شوند و در خوابگاه کنار یکدیگر بخوابند. همه بازیکنان جز یک بازیکن سفید خود ش را ازنظر نژادی جدا نگاه میداشت.بون از او سوالاتی در مورد حقایقی از سیاه پوستان پرسید و او به راحتی به تمام سوالات پاسخ داد وآنجا بود مربی به بازیکنان یاد داد که اگر در مورد دیگر بازیکنان چیزی ندانند نمی توانند تمرین های طاقت فرسای ۳بار در روز را تحمل کنند.اعضای تیم رفته رفته به یکدیگر نزدیک تر شدند.این ارتباط بین نژادی باعث شد تیم غولها تمام بازی های فصلی را ببرد و مسابقات حذفی و قهرمانی ایالت را ببرند و تیم آنها در سال ۱۹۷۱ عنوان دوم بهترین تیم دبیرستانی آن کشور را گرفت.توضیح:در واقع باید گفت که شما نمیتوانید کار تیمی انجام دهید مگر اینکه بازیکنانی با قدرت خوب داشته باشید . بدون ارتباط تیمی در اختیار ندارید بلکه تجمعی از افراد است.بازیکنان با قدرت ارتباط خوب:خودشان را از دیگران جدا نمی کنند.ارتباط برقرار کردن با خودشان را برای دیگران آسان میکننداز قانون ۲۴ ساعت پیروی میکنندبه روابط بالقوه مشکل توجه دارندارتباطات مهم را به صورت مکتوب دنبال میکنندبرای بهبود ارتباط خود:رک و راست باشید تند و سریع باشیددیگران را هم به حساب بیاوریداصل پنجم: شایستگیداستان:باب تیلور صاحب شرکتهای سازنده گیتار های تیلور است که امروزه ظریف ترین گیتارهای دنیا را میسازد. او از ابتدا علاقه ی خاصی به نجاری و ساختن انواع وسایل داشت.او تمام وسایل و هدایایی که داشت را کمتر از ۲۴ ساعت به تیکه های کوچک تقسیم می کرد و سپس دوباره برای ساختن آن تلاش میکرد.باب تیلور میگفت من معلم هایی داشتم که برای کار کردن من روی طرح هایم حتی روزهای تعطیل هم به کارگاه می آمدند.اما علاقه دیگر باب موسیقی بود او وقتی دبیرستانی بود تصمیم گرفت که یک گیتار ۱۲ سیمی داشته باشد. اما او واقعا پولی برای خرید یک گیتار نداشت و گیتار قدیمی که همسایه اش هم به او داده بود را با اره بریده بود تا ببیند چگونه کار میکند.او پیش خود فکر حالا که پولی برای خرید ندارد پس بهتر که خودش یکی درست کند.و تا آخر دبیرستان نه یکی بلکه ۳ گیتار و یک بانجو ساخت او این سرگرمی را از دبیرستان شروع کرد و ادامه داد تا شرکتش را بنیانگذاری کرد. دختر باب در مورد پدرش میگوید :اگر برای هر کاری راه اصلاح و یا بهبودی وجود داشته باشد پدرم آن ا پیدا میکند.توضیح:اگر چند دقیقه ای را با باب تیلور بگذرانید بی درنگ به شایستگی او پی میبرید.گاهی اوقات کلمه شایستگی به معنای به ندرت مناسب بکار میرود اما منظور از شایستگی اصولی ترین معنی آن یعنی کاملا واجد شرایط و مناسب بودن است و اعضای شایسته تیم کسانی هستند که برای انجام دادن آن کار کاملا واجد شرایط هستند.افراد با شایستگی بالا:متعهد هستند که ممتاز باشندهیچ وقت حد وسط را قبول نمی کنندآنها به جزئیات توجه می کنند باانسجام کار میکنندبرای بهبود شایستگی در خود:روی حرفه خودتان تمرکز کنیدکارهای کوچک را جدی بگیریدتوجه بیشتری را به عمل معطوف کنیداصل ششم: قابل اتکا بودنداستان:کریستوفر ریوو یا همان سوپر من که با دانا و ۳ فرزند زیبایش از زندگی لذت میبرد . او یک نوازنده پیانو ورزشکاری عالی قایقرانی ماهر خلبانی حرفه ای و بازیگری محبوب بود. اما یک اتفاق زندگی او را دچار دگرگونی کرد .طی سانحه ای که در یکی از مسابقات اسب سواری برای او افتاد دچار شکستگی مهر های اول و دوم ستون فقرات شد . چند روز پس از سانحه که بهوش آمد و داستان را از زبان همسر خود شنید دیگر خود را انسان نمی دید او که به وسیله انواع دستگاه های پزشکی به سختی میتوانست زندگی کند از زندگی کاملا ناامید بود.اما همسر ریو داناو پسرشان و خود ریو هسته تیمی بودنند که اطرافشان تیمی بزرگی از متخصصان پزشکی شکل گرفت.بعضی با حرکت در مانی بعضی با اعمال تنفسی و...به ریو کمک میکردند.حالا ریو در فکر این است که چگونه میتواند راه برود او که به خوبی اهمیت قابل اتکا بود اعضای تیمش را فهمیده است میگوید : کسانی که به من کمک می کنند مجبور نیستند بلکه از روی حسن نیت این کار را انجام میدهند.توضیح:قابلیت اتکا همیشه مانند داستان سوپرمن داستان مرگ و زندگی نیست اما قطعا برای موفقیت تیمی لازم است و زمانی به آن پی می برید که افرادی در تیم شما باشد که نتوانید به آنها تکیه کنیدعصاره مفهوم قابلیت اتکا ۴ مورد است:انگیزه های ناب درونیمسئولیت پذیریخوش فکریهمکاری منسجمبرای بهبود قابلیت اتکا در خود:انگیزه های درونی خودتان را بررسی

کنیدارزش خودتان را کشف کنیدکسانی را پیدا کنید که شما را قابل اتکا کنیداصل هفتم: منضبط بودنداستان:گود ن مک دونالد در کتابش به نام زندگی که خداوند عطا می فرماید. خاطرات دورانی از زندگی اش را بازگو میکند که در تیم دو و میدانی دانشگاه کلرادو بوده است او در این کتاب به ویژه تمرینات سختی را که با هم تیمی اش بیل انجام داده است را به یاد می آورد.اومی گوید هر دوشنبه مجبور بودیم که تمرینات سختی را از صبح تا غروب انجام دهیم و در آخر تمرینات از فرط خستگی تلو تلو خوران به سمت رختکن میرفتیم اما بیل فرق میکرد او بعد تمرینات یک استراحت ۲۰ دقیقه ای کنار زمین داشت و سپس تمام حرکات و تمرینات را دوباره انجام میداد.او خودش را یک فرد عادی می دانست. او طی سالهای تحصیلش هیچ مدالی در مسابقات دانشجویی نگرفته بود . بیل معتقد نظریه کیسه حقه ها بود یعنی اینکه شما نمیتوانید در تمرینات یا در رقابت ها یک حرکت بزرگ خیالی انجام دهید ولی هزاران حرکت کوچک هستند که شما میتوانید انجام دهید.کم کم این انضباط و خواسته اش جواب داد او در رشته های پرش طول و دو ۴۰۰ متر بهتر از دیگر رشته ها بود . پس در این رشته ها تلاش کرد و مهارت های دیگر را نیز آموخت تا انجا که میتوانست در تمام رشته های ۱۰ گانه دو و میدانی شرکت کند.در نتیجه تلاش و خود سازی این ورزشکار نه چندان خوب دانشگاهی تبدیل به یک ورزشکار جهانی شد. او در سال ۱۹۸۴ نامش وارد فهرست قهرمانان المپیک شد. او در سال ۱۹۶۶ رکوردی در جهان به جا گذاشت و در مسابقات ۱۹۶۸ در توکیو مدال طلا۔ گرفت و نج مقام ملی از ۱۰ رشته دو و میدانی بدست آورد یعنی موفقیتی تا کنون نصیب کس دیگری نشده است.گوردون مک دونالد در مورد انضباط و موفقیت بیل می گوید: اختلاف ما از همان عصر دوشنبه ها شروع شد . او از انضباط نمی ترسید و حداکثر تلاش خود را کرد و من از تلاش میترسیدم و به حداقل اکتفا کردم.توضیح:انضباط پرداخت بهای چیزهای کوچک است تا آنجا که بتوانید چیز بزرگتری را بخرید همان طور که هیچ فردی بدون انضباط موفق نمی شود هیچ تیمی هم نمی تواند موفق شود . به همین دلیل هر تیمی نیازمند بازیکن های منضبط است .برای رسیدن به بازیکنی که هر تیم خواهان آن است بایـد انضـباط را در سه زمینه ایجاد کرد:تفکر منضبطاحساسات منضبطاعمال منضبطبرای اینکه عضوی منضبط تر باشید:عادت های کاری خودتان را تقویت کنیددر چالش در گیر شویدزبان خود را کنترل کنیداصل هشتم: ارتقا دیگرانداستان:در سال ۱۲۹۶ شاه انگلستان ادوارد اول سپاه بزرگی را برای گسترش مرزهای کشورش جمع آوری کرد . او فردی دلیر و جنگجو بود که اولین تجربه جنگی خویش را در سن ۲۵ سالگی کسب کرد و در سن ۵۷ سالگی پیروزی هایی در ویلز که خاکش را ضمیمه انگلستان کرد بدست آورد هدف از جنگ ویلز مشخص بود کنترل تمایل مردم ویلز در حمله به انگلستان و تنبیه آنان به خاطر گستاخیشان و جنگیدن با آنان تا مز مرگ و نابودی کامل آنها. ادوارد همچنین کوشید که سرنوشت مردم اسکاتلند را نیز در دست بگیرد.در اسکاتلند مرد ضعیفی حاکم بود که به او لغب پالتو تو خالی را داده بودند و زمانی که ادوارد او را تحت فشار گذاشت او سر به شورش گذاشت و بهانه ای برای حمله به ادوارد داد. ادوارد اول قلعه برویک را غارت کرد و تمامی مردم آن را قتل عام کردو پس از آن قلعه های دیگر یکی پس از دیگری تسلیم ادوارد شدند. مردم در آن زمان آینده ای جز سرنوشت مردم ویلز را برای خود تصور نمیکردند. اما مجاهدت های مردی به نام ویلیام والاس باعث دلگرمی مردم اسکاتلند شد. اگر فیلم شجاع دل را دیده باشید چهره ویلیام چهره ای دلیر و بی باک است . او مانند همه پسرهای دوم خانواده مجبور بود تعلیم یابد تا یک روحانی شود و به افکار و تفکرات ارزشی مانند آزادی بیندیشد.اما زمانی که پدرش در یک حمله کشته و مادرش به تبعید فرستاده شد یاد گرفت که از انگلیسی ها متنفر باش . در آن زمان جنگ ها معمولا توسط شوالیه ها یا سربازان حرفه ای انجام میشد پس هر که سپاه بزرگ تری داشت شانس پیروزی بیشتری داشت.زمانی که سپاه کوچک ویلیام که از افراد عادی و کشاورزهای معمولی که با آرمان آزادی تشکیل شده بود در مقابل سپاه عظیم ادوارد قرار گرفت هیچ آینده جز شکست نداشت با اینکه ویلیام مقابل ادوارد شکست خورد و در سن ۳۳ سالگی به طرز فجیعی کشته شد اما او دارای یک استعداد غیر معمول بود او مردم عادی را به سوی خود خواند آنها را علیه ماشین کار آزموده

انگلیسی ترقیب کرد . میراث او یعنی ارتقا دیگران ادامه یافت تا اینکه رابرت بروس مردم این کشور از رعیت تا اشراف را متحد کرد و در انتها استقلال به مردم این کشور برگشت. و ویلیام مردی شد که حتی پس از ۷۰۰ سال باز هم او را تکریم میکنند.توضیح:اعضای تیم همیشه عضوی که قادر است آنه را کمک کند تا به سطح بالاتری اتقا پیدا یابند دوست داشته و تحسین می کنند. بیلراسل در این مورد میگوید :مهمترین شاخص برای اینکه من چقدر خوب بازی کردم این بود که چقدر باعث شدم تا هم تیمی هایم بهتر باشند.بازیکنانی که باعث ارتقا دیگران میشوند:برای هم تیمی های خود ارزش قائل شویدآنچه برای هم تیمی شما ارزشمند است برای شما هم ارزشمند باشدبه ارزش هم تیمی خود بیفزائیدخودتان را ارزشمند تر کنیداگر می خواهید یک عضو ارتقا دهنده در تیم باشید:قبل از انکه دیگران به ارزش شما بیفزایند شما به ارزش آنه بیفزاییدقبل از انکه دیگران شما را باور کنند شما آنان را باور کنیدقبل از انکه دیگران به شما خدمت کنند شما به دیگران خدمت کنیداصل نهم: اشتیاقداستان:عشق موتور سواران هالی دیوید سون در آمریکا به صورت یک افسانه در آمده است. در سال ۱۹۹۸ عشاق هالی دیوید سون ۹۵ سالگی این شرکت را جشن گرفتن. این شرکت توسط ویلیام.اس.هارلی ۲۱ ساله و ارتور دیویدسون ۲۰در یک انبار کوچک که دوچرخه ها را موتوری میکرد شروع به کار کرد.این موتور سیکلت ها در مسابقات موتورسواری غالب بود و در جنگ جهانی اول آمریکایی ها به اهمیت این موتور ها در جنگ پی بردند و این شرکت بخش زیادی از بیست هزار موتور سیکلت های مورد نیاز آمریکا را برای جنگ تامین کرد.در مدت نیم قرن این شرکت رشد کرد . یکی از نقاط قوت آن این بود که کسب وکار خانوادگی بود و کارکنان و مشتریانش به علت عشق به این موتور سیلکت ها احساس مرتبط بودن با یک دیگر را داشتند و شرکت به رشد به روز کردن و اصلاح کردن موتورسیکلت و پیدا کردن هواداران ادامه داد وتا دهه ی ۱۹۷۰ هارلی دیویدسون ۸۰ درصد بازار موتور سیکلت های بزرگ های بزرگ امریکا را در دست داشت. شرکت هارلی دیویدسون حتی برای گسترش و نوسازی شرکت سهام خود را در بازار بورس عرضه کرد و در دهه ی ۱۹۶۰ ای ام اف شرکت را تصاحب کرد و پس از ۶۵ سال غرور انگیز در میلواکی ناگهان دفاتر اصلی شرکت به نیویورک منتقل شد و قسمت مونتاژ نهایی هم به پنسیلوانیا انتقال یافت در نتیجه کارکنان انگیزه ی خود را از دست دادند. دهه ی بعد

شهرت هارلی دیویدسون دچار لغزش شد و موتورسیکلت ها به طرز چشم گیری غیر قابل اطمینان و افراد که به سوار شدن موتور سیکلت های ساخت این شرکت افتخار میکردند شروع به خرید موتور های ژاپنی کردند و در سال ۱۹۸۰ برای اولین بار زیان داد.یکی از چیزهایی که هارلی دیوید سون را نجات داد از اصولی بود که همیشه به دنبال آن بود یعنی عشق کاربران آن . در سال ۱۹۸۱ سیزده مدیر ارشد شرکت شرکت را خریدند.آنها شرکت را بهسرعت متحول کردند . این شرکت با تاسیس سازمانی به نام گروه ماکلین هارلی (هاگ)این شرکت را در آن سالها رها کردند و آن دسته از فراد که در این شرکت ماندند همه متعهد و عاشق شرکت بودند.در سالهای بعد شرکت این اشتیاق کارکنان را در یک کار منحصر به فرد جبران کرد.مشارکتی که از بین کارکنان شروع شد و به همه افراد که به نوعی با این شرکت مرتبط بودند ادامه یافت در آخر باعث شد این شرکت تبدیل به یک شرکتی شود که سود سالیانه اش بالغ بر ۳میلیارد دلار استتوضیح:اشتیاق افراد از آن ۱۳ نفر تا تمام آن مردمی که پس از یک قرن هنوز موتور های هارلی دیوید سون را گل سر سبد موتور ها میدانستند باعث نجات این شرکت شد.در یک تیمهیچ چیز جای اشتیاق را نخواهد گرفت.وقتی افراد مشتاق درون تیم باشند این اشتیاق به تیم نیرو میبخشد. چارلز شواب در این مورد میگوید:مردم در هر کاری که اشیاق دارند موفق میشوند.افراد مشتاق:مسئولیت اشتیاق خود را می پذیرندبا عمل کردن به حس کردن میرسندبه آنچه انجام میدهند ایمان دارندوقتشان را با دیگر افراد مشتاق می گذرانندبرای بهبود اشتیاق در خود:یک حس فوریت از خود نشان بدهید بخواهید که کار بیشتری انجام دهیدبرای عالی بودن تلاش کنیداصل دهم: هدفمند بودنداستان:در آمریکا یک معلم آمریکایی شرکتی را برای کودکان و نوجوانان دختر آمریکایی را تاسیس کرده است که کتابهایی از زبان کودکان آمریکایی در

مورد تاریخ امریکا تولید می کند .شرکت رولند برای تفهیم بهتر مطالب حتی از عروسک ها و لباس هایی مطابق با دوره زمانی داستان نیز تهیه میکند . این سری از کتاب ها که با نام مجموعه دختران آمریکایی تولید میشود هدفش نشان دادن زنان و دختران آمریکایی در اعصار مختلف و چگونگی خانه داری و لباس پوشیدن آنها است.طبق نظر خانم رولند هدف اصلی این شرکت ایجاد حس غرور از داشتن این تاریخ و گذشته است.توضیح:هدفمند بودن یعنی با هدف کار کردن - هر عملی را با حساب انجام دادن است. هوشیاری نسبت به هدف با هدفمند بودن فرق دارد هدفمند بودن یعنی تمرکز روی انجام کارهای درست به صورت لحظه ای و روز به روز و سپس پیگیری آنها به صورت مستمر است.افراد موفق هدفمند هستند و پراکنده و بی حساب کار نمی کنند.افرادی که میخواهند هدفمند باشند در زندگی باید:هدفی داشته باشید که ارزش زندگی کردن را داشته باشدنقاط ضعف و قدرت خویش را بشناسیدمسئولیت های خود را در اولویت قرار دهیدبیاموزید نه بگوئیدخودتان را به موفقیت در دراز مدت متعهد کنیدبرای بهبود هدفمندی در خود:نقاط ضعف و قدرت را بیابیددر رشته تخصصی خود متخصص شویدتقویم خود را هدفمندانه تنظیم کنیداصل یازدهم: آگاهی از وظایفداستان:در خلال جنگ انقلابیون امریکا در نزدیکی منطقه مان ماوث کورت هاوس ژنرال جورج واشنگتن که بخش عظیمی از جنگ علیه انگلیسیها را صرف مبارزه استراتژیک و انقلابی کرده بود سرانجام تصمیم گرفت رو در رو با انگلیسی ها مبارزه کند.بعد از شکستی که انقلابیون امریکایی که به فرماندهی چارلز لی انجام ش ارتش تحت فرماندهی جورج واشنگتن سازماندهی شدو یک جنگ توپخانه ای شدید بین طرفین شروع شد هر طرف با ۱۰ قبضه توپ بی امان دها تن توپ را به سمت یکدیگر پرتاب میکردند. در حین جنگ زمانی که مردان و سربازان جنگی از فرط خستگی و گرما به استراحت گاه می آمدند همسر یکی از سرباز ها به نام ویلیام هیز بود و نام همسرش مری هیز بود به آنها کمک می کرد و از آنها پرستاری می کرد و پا به پای مردان جنگی در سختترین شرایط با آنها بود .در یک روز گرم و در اوج جنگ زمانی که او برای همسرش آب آورده بود متوجه شد که همسرش به جای یکی از افراد توپ خانه که مجروح شده بود ایستاده است . زمانی که مری هیز برای رساندن آب به همسرش به میدان جنگ رفت همسرش در جلوی چشمانش با اصابت گلوله ای از دنیا رفت و مری هیز بدون درنگ جای همسر خود ایستاد و نگذاشت تا توپخانه امریکا با کمبود نیرو مواجه شود .بعد از ساعتها ارتش امریکا پیروز شد و انگلیسی ها عقب نشینی کردند با اینکه این بزرگترین پیروزی در جنگها نبود ولی از نظر استراتژیک بسیار مهم بود.توضیح:مری هیز که در کتب تاریخی با نام مولی پیچر آمده است نماد بسیاری از افرادی است که در این جنگ شرکت کردند.آنها به شدت از وظایف خود آگاه بودند و همین حس ماموریت داشتن آنها را به سمت آرمانشان هدایت میکرد۴ ویژگی افراد آگاه از وظایف :آنها میدانند که تیمشان به کجا میرودآنها به رهبر تیم اجازه رهبری میدهندآنها موفقیت تیم را ارزشمندتر از موفقیت خود می دانندآنهاهر کاری را برای انجام ماموریت تیم لازم است انجام میدهندبرای بهبود میزان آگاهی از وظایف در خود:ببینید که تیم شما روی ماموریتش تمرکز میکند یا نهراهایی پیدا کنید تا هدف از ماموریت را فراموش نکنید.به عنوان یک تیم تمام هم و غم خود را بکار بگیریداصل دوازدهم: آمادگیداستان:الوین یورک بزرگترین سرباز جنگ جهانی دوم سرگذشت عجیبی دارد. او فرزند سوم یک خانواده سیزده نفری اهل تنسی بود .پدرش یک کشاورز ساده بود که در تابستانها کشاورزی میکرد و در زمستان ها همراه فرزندان خود به شکار میرفت . الوین استعداد عجیبی در تیراندازی داشت. او در سن ۲۴ سالگی بعد از فوت پدرش نان آور خانواده میشود اما پس از مدتی به مشروبات الکلی و غمار روی می آورد و تبدیل به کسی میشود که هیچ امیدی برای آینده او تصور نمیشود. اما در سن ۲۷ سالگی به مادرش قول میدهد که زندگی متفاوتی را شروع کند . او در یک تجدید عهد دینی زندگی خود را به مسیح هدیه میکند.و به یک مومن تبدیل میشود و نفر دوم کلیسایی میشود که خود نقش مهمی در ساختنش داشته است. او همچنین عضو گروهی میشود که مخالف جنگ و طرفدار صلح بود در نتیجه زمانی که او را برای سربازی فرا خواندند او دچار تردید و دو دلی و شک شد. چون از طرفی اعتقادات او این جنگ را نفی میکرد و از طرف دیگر عشق به وطن این جنگ را توجیح

میکرد . در آخر او به این نتیجه رسید که این جنگ باعث کمک به مردم بیشماری میشود و این شک و دودلی را از بین برد.او زمانی که وارد ارتش شد سرآمد همه شد چون او درکودکی به شکار میرفت و به دلیل کار در کوهستان و در مزرعه دارای آمادگی جسمانی بالا-یی بودو در تیر اندازی از صد متر مهارت ویژه ای داشت.او در عملیاتها و جنگهای زیادی شرکت کرد و استعداد ها و قابلیت ها ی خود را نمایان ساخت.در آخرین عملیات قرار بود گروهی شامل الوین و ۱۶ نفر دیگر به پشت سپاه آلمانها بروند و با کشتن مسلسل چی ها و پرت کردن حواس دشمن گروه متفقین بتوانند راحت تر حمله کنند. یورک توانست با هفده تیر هفده آلمانی مسلسل چی را از پا در آورد ودر یک در گیری با افراد دشمن بیش از هشت نفر را با اسلحه کمری خود بکشد و در همین حین هشت نفر از دوستانش را نیز ازدست داد. زمانی که از یورک و باقی تیمش به اردوگاه برگشتند خدود ۱۳۲ اسیر آلمانی را همراه خود به اردوگاه آوردند.توضیح:رمان نویس اسپانیایی زمانی گفت :کسی که آماده است نیمی از مبارزه را انجام داده است. این در مورد الوین صادق بود و برای شما هم میتواند صادق باشد.برای آنکه بتوانید در هر شرایطی برای هر اتفاقی آماده باشید در این زمینه ها تفکر کنید:ارزیابی:برای چه چیزی خود را آماده میکنیدتنظیم:اگر چه میدانید کجا میخواهید بروید ولی اگر راه درست و بهتر را انتخاب نکنید هرگز به هدف خود نمیرسیدطرز تلقیعملبرای بهبود آمادگی در خود:یک طراح پروسه باشیدتحقیق بیشتری انجام دهیداز اشتباهات خود درس بگیریداصل سیزدهم: رابطه مندیداستان:مایکل دیور خاطرات جالبی را از کار در کنار رونالد ریگان چهلمین رئیس جمهور آمریکا نقل میکند . او که بیش از ۴۰ سال با رونالد کار کرده است ویژگی های جالبی را از او بیان میکند. او میگوید که رونالد کمرو ترین آدمی بود که من تا به حال دیده بودم اما قدرت برقراری ارتباط خوبی داشت . او قادر بود در هر شرایطی و با هر فردی ارتباط برقرار کندو در انها این احساس را ایجاد کند که بهترین دوست اوست.او این مهارت خود را زمانی که سخنگو شرکت جنرال الکتریک بود به مردم معرفی کرد. دیور میگوید ریگان به تیم اش بسیار اهمیت میداد .دیور میگوید زمانی که ریگان برای گروهی از شکارچیان سخنرانی میکرد به او یک شیر برنزی هدیه دادند و دیور هم از ان شیر تعریف کرده بود و ۱۰ سال بعد زمانی که برای دادن استعفا خود پیش ریگان رفته بود ریگان برای هدیه خداحافظی همان شیربرنزی را آورده بود.توضیح:تیم ها به افرادی نیاز دارد که رابطه مند باشند. مسلما هر کسی دوست دارد با ریگان کار کند زیرا او مردم را دوست داشت و میتوانست با آنها ارتباط برقرار کند.در یک تیم رابطه ها مثل چسب هایی هستند که افراد تیم را در کنار یک دیگر قرار میدهد.اگر میخواهید بدانید با هم تیمی خود رابطه خوبی دارید در این ۵ مشخصه جستجو کنید:احترامتجربیات مشترکاعتمادرابطه متقابلرضایت مندی متقابلبرای برقرای یک رابطه بهتر:به جای مرکز روی خودتان روی دیگران تمرکز کنید.سوالات درست بپرسید تجربیات مشترک را با هم در میان بگذاریدکاری کنید که دیگران احساس کنند برای شما مهم هستنداصل چهاردهم: اصلاح و بهبود خودداستان:شرکت نوکیا بیش از یک قرن پیش توسط فردریک ایدستام فلاندی پایه گذاری شد . در آن زمان که عصر شکوفایی صنعت چوب بود اولین کارخانه نوکیا با تولید خمیر کاغذ در کنار یک رود خانه شروع به کار کرد.این کار خانه شروع به رشد کرد تا جایی که توانست یک نیروگاه آبی در کنار رودخانه تاسیس کند و شرکت لاستیک سازی فلاند را به عنوان مشتری جذب کند و در آخر این دو شرکت با هم ادغام شد.در سال ۱۹۲۲ سهام شرکت کابل سازی فلاند را خریداری کرد . خالا نوکیا دارای ۴ بخش:جنگل داری لاستیک سازی کابل والکترونیک است ول در ۴۰ سال بعد بیشترین درآمد نوکیا از فروش کابل فشار قوی و خطوط و تجهیزات تلفن بود.در دهه ۷۰ نوکیا با یک بحران بزرگ روبه رو شد و به یک غول بزگ تجاری تبدیل شد که مداوم ضرر میداد.در این زمان راه حل یک مدیر اجرایی جوان به نام جورما اولیلا نوکیا را از خطر نابودی نجات داد . جورما به قدری در این کار موفق بود که در سال ۱۹۹۲ به عنوان مدیر عامل نوکیا منصوب شد. اولیلا- در این چالش دو راه کار را در نظر گرفت:۱. خلاص شدن از بخش جنگل داری و لاستیک سازی۲.تمرکز بر نیروی انسانیاولیلا- خود به شخصه اهمیت نوسازی خودش را میدانست او سه مدرک ارشد در سه رشته علوم سیاسی و اقتصاد و

مهندسی دارد وبه عنوان راه نوکیا ۴ پایه را بنا کرد:۱.رضایت مشتری۲.احترام به افراد۳.موفقیت۴. مهمترین اصل نوکیا آموزش مداوم است.اولیلا در مورد آموزش مداوم در نوکیا میگوید:آموزش مداوم یعنی هر کس باید خودش را توسعه داده و راههایی را که بتواند باعث عمل کرد بهتر شود را بیابد . و آنچه برای یک شخص صادق است برای نوکیا هم به عنوان یک کل صادق استتوضیح:افراد زیادی هستند که برای رسیدن به هدف خود هر کاری را میکنند و زمانی که به هدف خود رسیدند دست از تلاش برمیدارند.در واقع شما باید به دنبال آمادگی باشید و برای رسیدن به آمادگی بدون توجه به شرایط کار کنید.اگر میخواهید مداوم در پی اصلاح خود باشید باید این سه فرایند در زندگی شما وجود داشته باشد:آمادگیتاملکاربردبرای اصلاح و بهبود خود:بسیار درس گیرنده باشیدپیشرفت خود را برنامه ریزی کنیدبه اصلاح خود بیش از تبلیغ برای خود ارزش قائل شویداصل پانزدهم: از خود گذشتگیداستان:در سال ۱۹۳۹ فیلیپ توسی سرگرد بود و زمانی که جنگ در اروپا شروع شد او به ان منطقه اعزام شد . مدت کوتاهی در فرانسه خدمت کرد و سپس به اقیانوس آرام اعزام شد. انجا او جزو نیروهایی بود که از جزیره مالی حمایت میکرد و بعد به سنگاور رفت و در حمله ژاپنی ها شکست خورد و زمانی که از بالا به او فرمان ترک محل داده شد او از این فرمان سرپیچی کرد چون به خوبی تاثیر بد عدم حضورش را بر سربازانش میدانست.پس در سال ۱۹۴۲ توسی و یارانش به اسارت ژاپنی ها درامدند و آنه را به اروگاهی نزدیک رودخانه بردند و از توسی خواستند به عنوان یک فرمانده وظیفه ساخت انواع پلها را بر روی رود را به عهده بگیرد.او می توانست این وظیفه را رد کند ولی اگر این کار را میکرد ژاپنی ها تلافی ان را با اسرا انجام خواهند داد و در این شرایط افراد زیادی آسیب خواهند دید.او با تحمل شرایط بسیار سخت و انواع شکنجه توانست در عوض ساخت پل ها شرایط بهتری را برای اسرا فراهم کند و غذا و آب بیشتر و همچنین بهداشت بیشتر برای اسرا بگیرد.او توانست پلها را در عرض ۹ ماه و تنها با کشته شدن ۸ نفر تمام کند.توضیح:هرگاه افراد تیم تیم را بر خود مقدم دارند موفقیت تیم حتمی خواهد بود.اگر میخواهید از خود گذشتگی داشته باشید:سخاوت مند باشیداز سیاست بازی درون تیم بپرهیزیداز خودتان وفاداری نشان دهیدبرای وابستگی متقابل بیشتر از استقلال ارزش قائل شویدبرای اینکه از خود گذشتگی بیشتری داشته باشید:به جای خود کس دیگری را تبلیغ کنیدنقش یک زیر دست را به خود بگیریدپنهانی ببخشیداصل شانزدهم: راه حل گرا بودنداستان:زمانی که فرزند ۶ ساله جک والش در یک فروشگاه گم شد و بعد از چند روز قطعه قطعه در زباله ها پیدا شد او و همسرش در ابتدا بسیار ناراحت و عصبانی بودند و میخواستند از فروشگاه و نگهبان انجا شکایت کنند. ولی پس از مدتی جک تصمیم گرفت تا انجمنی را تاسیس کند تا به خانواده هایی که همچنین مشکلی دارند کمک کند . او سیستمی را راه اندازی کرد که زمانی والدینی گم شدن فرزند خود را به یک فروشنده فروشگاه اطلاع داد بلافاصله اسم و عکس و تمام مشخصات او به تمامی فروشندگان و نگهبانان داه میشود و همه بسیج میشوند تا کودک را بیابند و اگر در عرض ۱۰ دقیقه پیدا نشد پلیس را در جریان میگذارند.نام این موسسه مرکز ملی بچه های گمشده واستثمار شده است. تحت این روش تعداد کودکانی گمشده که پیدا شدند از ۶۰٪ در دهه ۸۰ به ۹۰٪ در حال افزایش پیدا کرده است.توضیح:گروهی از مردم تنها مشکلات را میبینند ولی تنها افراد کمی هستند که اهداف پشت این مشکلات را میبینند و تاریخ هم همیشه موفقیت افراد گروه دوم را ثبت کرده است و برای گروه اولتنها گمنامی است.نوع زندگی افراد شخصیت انان و تربیت آنان میتواند بر راه حل گرا بودن آنان تاثیر بگذاردافراد راه حل گرا به موضوعات زیر دقت دارند:مشکلات به دیدگاه افراد بستگی داردتمام مشکلات قابل حل هستندمشکلات یا باعث پیشرفت ما میشوند یا باعث توقف مابرای اینکه خود را در تیم به یک فرد راه حل گرا تبدیل کنید:تسلیم نشویدروی تفکر خودتان تمرکز کنیدمجددا روی راهبرد خود تمرکز کنیدروند کار را تکرار کنیداصل هفدهم: پیگیری و سرسختیتوضیح:پیگیری و سرسختی برای رسیدن به موفقیت لازم است.اگر حتی افرادی که فاقد استعداد خاصی هستند و از نهادینه کردن بعضی از صفاتی که برای هر عضو تیم لازم است عاجزند چنانچه یک روحیه پیگیر داشته باشند این فرصت را دارند که با تیم مشارکت کنند و به آنان کمک کنند.پیگیر و سرسخت بودن یعنی:.همه

آنچه را داریـد ارائه کنید نه بیشتر..باعزم راسخ کار کنید نه اینکه منتظر تقدیر باشـید..وقتی که کار تمام میشود دست از کار بکشـید نه وقـتی که خسـته میشویـد.برای بهبـود میزان پیگیری در خـود:. سرسـخت تر و هوشـمندانه تر کـار کنیـد.چیزی را به عنوان هـدف انتخاب کنیـد..کار خودتان را به عنوان یک بازی ببینیـد. نتیجه: همانطور که همه ما میـدانیم عدد یک حتی اگر به توان بینهایت هم برسد باز هم یک است

اراده وموفقیت

۱۲ خرداد ۱۳۸۹ ، ۰۶:۵۱ اراده وموفقیت

اثر : برایان تریسی

خلاـصه کتـاب- تلخیص: زهرا یـل پور - تـبیست و یـک روش فوق العـاده برای دست یـابی به موفقیت در عرصه بـازار و مـدیریت فروش(اراده و موفقیت،رهبری در عرصه بـازار و تجارت) مقـدمه: در این کتاب شـما تکنیک هایی را یاد می گیریـد تا مراحلی مثل یافتن مشتری ،عرضه کالا و خـدمات ،رفع و پاسخ به اعتراضات ،انجام معامله و پایان دادن به امر فروش ... را تمرین و موفقیت خود را مشاهده کنید .

Satista ve basarido lider olun : Zor Pazar larda:عنـوان اصـلیاثر : برایـان تریسـیترجمه : فرزانه رئوفتهیه: سـارا نوفرست نژادناشـر : انتشـارات آذربایجـاننوبت چـاپ : سوّمشـمارگان:۲۰۰۰شابک:۱-۰۱-۵۶۱۲-۶۰۰-۹۷۸۱۳۸۸ ۴ الـف ۴ ت ۲۵/۵۴۳۸/ HF۸۵/۶۵۸۱۸۱۰۵۶۸تعـداد صـفحات:۱۳۶کلمـات کلیـدی کتـاب: فروشـندگی.فروشـندگان.مـوفقیت در کسب و کارمقـدمه:در این کتـاب شـما تکنیـک هایی را یاد می گیریـد تا مراحلی مثل یافتن مشتری ،عرضه کالا و خـدمات ،رفع و پاسخ به اعتراضات ،انجام معامله و پایان دادن به امر فروش ... را تمرین و موفقیت خود را مشاهـده کنیـد .- ضـعفی که در یافتن مشتری و به جریان انداختن روند فروش دارید تعیین کننده میزان فروش و درآمدتان است ،و بدون مهارت در دیگر زمینه ها این دو ضـعف مانع پیشـرفتتان می شوند.- وقتی می خواهید به هدف مشخصـی در زندگی خود دست یابید ،می توانید دنبال شخصـی بگردید که نتیجه مطلوبی از کرده هایش گرفته باشد. شـما با تحقیق درباره ی او به منظور پیدا کردن راه کارهایی برای رسیدن به هدفتان ، از او الگو می گیرید و آنها را در کار و زندگی پیاده می کنید .- اگر مانند برترین ها بیاندیشید سر انجام شما نیز جزو آنها خواهید بود وگرنه هرگز به آن اهـداف نمی رسیـد ،چون به مرور زمـان همانی می شویـد که دائماً به آن فکر می کنیـد .- چیزی که باعث ایجاد تمایز بیـن فروشـندگان مـاهر و متوسـط می گردد ،تفـاوت هـای نـاچیز میـان اسـتعداد هـای آنهـاست..تفـاوت اسـتعداد هـای کوچـک در موضوعـات مهم موجب به وجود آمـدن تفاوت های عظیمی در بخش نتیجه دهی می گردد .ابتـدا توانایی خود را سـنجیده و سـپس استعدادتان را پرورش دهید. در صورتی که استعداد خود را در دو زمینه" بررسـی زمینه فکر و نظر گاهی معاملات ، توجه به جنبه اصولی و تکنیکی این امر"پرورش دهیدخود به خود فروش و اعتماد به نفس شـما افزایش می یابد .برای آمادگی و تمایل نسبت به شغلتان احتیاج به پول و موفقیت داریـد . اینکه حقوق مناسب دریافت کنید و یا در آمد بیشتری بدست آورید ،موفقیتتان را تایید می کند ،و توقع این را داشته باشید که بابت تلاش و موفقیتی که بدست می آورید از شما تقدیر شود .محققان تعیین کرند که بین کم درآمـدان و پر درآمدان تنها یک فرق جزئی وجود دارد .توانایی و اسـتعداد اینگونه افراد تقریباً یکسان است .همه آنها از فرصـتها و امکانـات مشابهی برخوردارنـد ،اما فروشـندگان پر درآمـد تصـمیم به کسب درآمـد بیشتر دارنـد .ولی" چگونگی "این اتفاق مهم است .مهم ترین خصـیصه لاـزم برای موفقیت در بازاریـابی خوش بینی است ،آنهـا به طبع انتظاراتی بالا در زمینه موفقیت دارنـد . به امیـد موفقیت ،بیشتر از افراد عادی دست به عمل می زنند .البته حق مسلم این افراد است که بیشتر موفقیت را تجربه کنند .آنها بیش از دیگران در پی مشـتری خـوب انـد و موفقیت خود را حتمی می پندارنـد ،چون در سـایه خریـداران ممتـاز است که فروش افزایش

میابد .زمانی که فروش افزایش یافت ،اعتقاد به جستجوی مداوم نیز در این افراد افزایش میابد . با گذشت زمان این پیشرفت به شکل یک عادت ناگزیر در خواهد آمد و به این ترتیب کسب و کار بازاریاب و موفقیت شخصی وی تضمین خواهد شد .در زیر بیست و یک اصل اولیه و اساسی لازم در امور معاملاتی معرفی می شوند ،هر یک از این استراژدی ها مورد آزمایش قرار گرفته و مفید بودنشان تایید شده است .هر کدام از این افکار قادرند به تنهایی میزان فروش و درآمد شما را به مقدار قابل توجهی افزایش دهد .۱)تکامل طلب باشید۲) طوری رفتار کنید که گویی نا موفق بودن برای شما معنایی ندارد۳) از دل و جان به بازاریابی بپردازید۴)خود را مانند افراد کاملاً ـ ماهر قلمداد نمایید۵)برای شرکت در ملاقات با خریداران به طور کاملاً ـ بی نقصی آماده شوید۶)هرگز از یادگیری منصرف نشوید۷)مسئولیت نتیجه ی کار را به عهده بگیرید۸)در مسائل پایه به کمال برسید۹)روابط بلند مدتی برقرار کنید۱۰)در عرصه بورس و اوراق بهادار تخصصی کسب نمایید۱۱)در برابر هر مشتری روش آموزشی را به کار برید۱۲)در نظر هر شخصی به عنوان فردی کاملاً ـ مطمئن و درخور باور جلوه کنید۱۳)اعتراض ها را با تاثیر گذاری برطرف نمایید۱۴)قیمت ها را با مهارت بررسی کنید۱۵)بدانید که چگونه باید معامله را به سرانجام برسانید۱۶)حتّی یک دقیقه از وقتتان را تلف نکنید!۱۷)قانون ۲۰/۸۰ را در همه موارد پیاده کنید۱۸)مخروط فروش را بدون هیچ گونه کاستی نگه دارید۱۹)هدف خود را از انجام معاملات روشن کنید۲۰)محیط اطرافتان را استادانه اداره کنید۲۱)هفت رمز موفقیت را به کار ببندید((...))(در ادامه به بررسی هر یک از این روش ها خواهیم پرداخت:)۱در هر شرایطی که باشید سطح عملکرد خود را بالا ببریدو این موضوع را به حالت قانونی برای خود درآورید.مهرشخصیت خود را بر همه چیز ثبت کنید تاکیفیت برتر نشانشما باشد.ادیسون سویت ماردنکسانی که در زمینه مسائلی نظیر خوش بینی و نتیجه نهایی،توقعات بالایی دارند،انسان هایی مصمم اند. هر چقدر که خوش بین باشند به همان نسبت حریص و مصمم تر خواهند بو د . به همین دلیل خواستن یکی از علائم آشکارخوش بینی می باشد و چه در عرصه بازار و چه در زمینه های دیگر به موفقیت می انجامد. در تعیین هدف ،جسارت و ثبات چنان مهم است که این عامل به تنهایی نیز قادر است تمامی موانع را از سر راه شما بردارد.پس تصمیم بگیرید بین برترین های عرصه کاریتان برای خود جایی باز کنید و سپس به سمت این هدف حرکت کنید. انسان های مصمم درضمن فروش چنین ویژگی هایی دارند:آن ها رویا های بزرگی دارند ،هدفهای والایی دارند،آنان استعداد خود را در حدی می بینند که بتوانند بهترین کار ها را در حیطه شغلی خود انجام دهند. ۲شجاعت،سر سختی نشان دادن در برابر ترس و او را تسلیم خود ساختن است نه انکار وجود ترسمارک توینترس،دو دل بودن و شک و شبهه همیشه بزرگترین دشمن موفقیت و خوشبختی بوده است . در طی مسیری که شما را تا موفقیت سوق می دهد دو بیم عمده مانع ایجاد می کند :۱-ترس از عدم موفقیت و باخت۲-ترس از انتقاد و عدم پذیرش از طرف دیگران روزگاری "گلین فورد"هنر پیشه معروف گفته است" :اگر دست به انجام آنچه می ترسید و شما را می ترساند نرنید این ترس شروع به کنترل زندگی شما خواهد نمود".با تکرار مداوم جمله" من می توانم از پس این کار برآیم"بیم هایتان فرو کش کرده و اعتماد به نفس در شما عزت می یابد. به جای انتظار کشیدن برای پیدایش شجاعت ، ابتدا کاری را که از انجام آن می ترسید،انجام دهید.شجاعت متعاقب این عمل خواهد بود.به قولی از ارسطو":چنان رفتار کنید که گویی نیروی دلخواهتان در وجود شما محفوظ است به این طریق می توانید آن را بدست آورید".۳هیچ آرزویی نیست که به فرد نیروی به حقیقت پیوستن این آرزو را ندهدریچارد بجبه امر فروش (انتقال خواسته) نیز گفته می شود. هر چه نسبت به جنسی که می فروشید مطمئن تر باشید، این اعتماد و خواسته به مشتری شما نیز سرایت خواهد نمود.موضوع دیگر اینکه هر چه به کار خود علاقه داشته باشید به همان میزان توجه و عنایت خاصی نسبت به آن نشان خواهید داد هر چقدر که به شرکت ،کالا،و خدمات آن وابستگی داشته باشید با صداقت خود مشتری هایتان را مورد توجه قرار خواهید داد و به همان نسبتی که مشتری و کالا هایتان را مورد توجه قرارمی دهید،به همان اندازه نیز در انتخاب درست مشتری نقش خواهید داشت .تمام فروشندگانی که در راس قرار دارند ، هم به خود و هم به شغلشان علاقه مند هستند.حال به منظور اینکه

به افکارتان جامه عمل بپوشانید مدام این جمله ها را تکرار کنید که" کارم را دوست دارم" ،"خودم را دوست دارم و عاشق کارم هستم"با این تکرار علاقه شما به مهارت و کارتان بیشتر شده وکیفیت کار و آرامش شما واعتماد به نفس و باور به کاری که انجام می دهید افزایش خواهد یافت. ۴کلید شخصیت بشری ورفتارهای انسانی به خود بالیدن است.تحولی در ساختار شخصیتتان ایجاد کنید،بدین ترتیب شخصیت و رفتارتان را نیز تغییر داده اید.مکس ویل مالتزفروشندگان مطرح خود را بیش از یک فروشنده به عنوان یک مشاور ،یاور ،دوست مشتری خود به حساب می آورند . شاید بهترین و تنها ترین نشانه خرید یا عدم خرید فردی از شما این باشد که در مورد شما چه فکری دارد که اصطلاحاً جایگزینی نامیده می شود . هرگاه که مشتری شما را به عنوان مشاور و دوست خود پذیرفت ،حتی اگر تفاوت های نا چیز نرخی و یا کیفیتی نیز وجود داشته باشد او دیگر حاضر نخواهد بود از کسی غیر از شما خرید کند .از این لحظه به بعد خود را مانند یک مشاور ببینید.مانند یک مشاور نشست و برخاست کنید .مثل یک مشاور رفتار کنید.مانند مشاور سطح بالایی که دست مزد قابل توجهی می گیرد ظاهرتان را مرتب کنید سپس در ملاقات شرکت نمایید.زیرا که حقیقتاً شایسته همه اینها هستید.هرگاه شخصی از شما راجع به شغلتان پرسید بگویید من مشاور هستم.مشتری شما را به منزله مشاوری می بیند که توانایی و شایستگی ارائه پیشنهاد های قابل توجه،به منظور توسعه زندگی و شغلشان البته با هزینه های پایین را دارید.وقتی مانند یک مشاور نشست و بر خاست کنید خود را از کسانی که هنوز به خود به چشم یک فروشنده ساده می نگرند،جدا می کنید.۵اگر هر روز زمانی را برای تحقیق،تفکرو طرح نقشه ای اختصاص می دادید،می توانستید مهارتی را برای ایجاد تغییر وتحول در وجود خود پرورش دهید و به کار بندید. و.کلمنت.استونآمادگی از اوصاف آشکار افراد ماهر است ، قبل از هر ملاقات باید تمام جزئیات کار را از نظر گذرانید .اگر با آمادگی های سطحی و جزئی ملاقات را به پایان برسانید مشتری خیلی زود متوجه عدم آمادگی شما می گردد . ورود به میان ده درصد برتر عرصه بازارهدفتان باشد به این منظور باید هر کاری که اعضای این دسته انجام می دهند،شما نیز انجام دهید.این افراد به شکل کاملاً بی نقصی آماده می شوند. سه مرحله آمادگی ها در امر فروش و بازار یابی موفق :- آنالیز قبل از ملاقات- اهداف قبل از ملاقات- آنالیز بعد ازفروشآنالیز قبل از ملاقات:در این مرحله تمامی اطلاعات موجود در مورد مشتری و یا شرکت مشتری را از طریق اینترنت و کتابخانه ها و روزنامه ها و مجلات کسب و جمع کنید.اگر در مورد شرکت اطلاعات جمع می کنید،از انجا بازدید کنید و از اشخاصی که آنجا مشغولند برگه هایی راجع به معاملات آن بدست آوریـد.تمامی اطلاعات را مطالعه و نکته برداری کنید.هنگامی که با مشتری به مصاحبه می نشینید بقدر اطلاعاتتان دانا و باهوش جلوه می کنید.قانون این است" :یک چیز رااصلاً از مشتری نپرسید ."هیچ چیز به اندازه این مطلب ایجاد بی اعتمادی نمی کند و آن سوال اینکه ":در این شرکت به چه کاری مشغولید"اهداف قبل از ملاقات:یعنی قبل از فروش اهداف را مشخص کنید. جزئیات جلسه فروش یا مصاحبه را طرح ریزی کنید .به سوالاتی نظیر" به دیدن چه کسی می روی– چه سوالاتی از او خواهید پرسید – از این ملاقات چه انتظاری دارید "؟ فکر کنید و پاسختان هر چه هست بر کاغذ بیاورید.اکثر فروشندگان ماهر قبل از شرکت در جلسات سوالهایی را که از مشتری دارند به ترتیب خاصی در لیست مخصوص وارد می کنند .یک نسخه از ان را ضمن توضیح کافی به مشتری دهید،سوالاتی که پیش می اید و پاسخ ها را یاد داشت کنید.این امر بیانگر این است که شما از ارزش وقت آنها آگاهید و اماده وارد جلسه می شوید.آنالیز بعد ازفروش:باید حتماً بعد از اتمام جلسه تمام جزئیاتی که بخاطر سپرده اید بلافاصله یاد داشت کنید.اگر قرار شد برای دومین بار به سراغ همان مشتری بروید حتماً این یاد داشت ها را بررسی کنید. به این ترتیب در مورد مشتری مذکور و موقعیت او دارای امادگی بیشتری خواهید بود.در واقع یکی از عناصر کلیدی در مسئله فروش تلاشی است که برای اماده شدن می کنید.۶هر نوع آگاهی و اطلاعات لازم جهت دست یابی به موفقیت قابل کسب است.این مسئله هیچ محدودیتی ندارد!برایمان تریسیدرآمد بیشتر طالب یادگیری بیشتر است.اگر مایلید در آینده در امد بیشتری داشته باشید باید نحوه بکارگیری روش ها و تکنیک های جدید را بیاموزید. تکنیک یادگیری در بوجود امدن رقبای جدید خیلی بهتر ،سریع تر و

ارزان تر از تکنیک های دیگر عمل کرده و حتی روش های ماقبل خود را از دور خارج می کند . به همین دلیل امروزه رمز موفقیت یـادگیری بی وقفه می باشـد .برنـامه یادگیری بی وقفه در فروش دارای سه عنصـر مادر می باشـد :- تنها اهل مطالعه سـرامد خواهند بود:تنها با روزی یک ساعت مطالعه به یکی از با سواد ترین و محترم ترین بازار یابان نسل خود مبـدل خواهیـد شد .- گوش کنید و یـاد بگیریـد:دومین عنصـر یـادگیری بی وقفه گوش کردن به کـاست های برنامه آموزش صوتی می باشـد .هر لحظه و دقیقه دارای ارزش است. حتی یک روش و یا عقیـده قادر است موقعیتتان را تغییر داده ودرامد شـما را افزایش دهد.-از افراد متخصـص بیاموزید :عنصـر سوم یادگیری بی وقفه این است که تا انجا که می توانید اموزش ببینید ،به شـرکت در سمینارها و کلاس هایی که در جهت افزایش مهـارت فروش برگزار می شود ادامه دهیـد.زنـدگی بسیاری از فروشـندگان ماهر تنها در نتیجه شـرکت در یک کلاس و یا اردوی اموزشـی ویا سـمینار دچار تغییر و تحول عمیقی گشـته است. ... قانون سه درصدی را پیاده کنید: اکنون قانونی برای تضمین موفقیت شـما که به احتمال قوی می توانـد ثروتمنـدتان کنـد .سه درصـد از درامدتان را همواره به جهت سـرمایه گذاری برای خود کنـار بگذاریـد.آینـده کـاری بـا تکرار این روش در جهت مثبتی تغییر می کنـد.چون مشتری و کار و فرصت ها را جـدی می گیرید اطلاعات و تجربیات و مهارتتان افزایش می یابد.۷برای خودتان معیاری بالاتر از آنچه دیگران از شـما انتظار دارند،در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشـته باشید.هرگز خودتان را معذور ندارید.هنری ورد بیچیرتمام اشخاص پر درامد و ماهر خود را در برابر هر اتفاقی که در زندگی شان می افتد ،صد درصد مسئول می دانندانها می گویند":اگرقرار است کاری انجام گیرد کسـی که ان را انجام می دهد من خواهم بود" .با بالا رفتن سطح مسئولیتی که بر عهده دارید خود را نیرومند و قوی یافته و امادگی لازم برای مقابله با هر اتفاقی را خواهید داشت.بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می کنید. همه ما درواقع کار خودمان را انجام می دهیم.۸شرایط حاکم بر بیرون هر چه باشد،ارزش زندگی بشـری از هر چیز از طریق مصمم بودن فرد در جهت دسترسیبه کمـال معین می گردد.وین سـی لومبارديـدر حـال حاضـر حتی اگر کسانی که فروش خوبی دارنـد آموزش سازنده ای در زمینه قاعده های اساسـی فروش ببینند نتیجه کارشان خیلی بهتر از این خواهد بود . AIDAمدلعلامت اختصاری چهار کلمه انگلیسـی دقت، علاقه،خواسـتن و فعالیت است. اگر در فروش و عرضه ها یتان دچار مشـکلی می شویـد،به این معنی است که در یکی از چهار عامل نمی توانید به طور شایسـته عمل کنید.باید بیاموید که چگونه مشتری را پای سـخنان خود بنشانیدقبل از ابنکه کار معامله را اغاز کنیـد" دقّت"می توانـد مشتری را از مشـغوایت های دیگرش فارغ کنـد. لازم است توجه مشتری را جلب کنید.به این ترتیب هر جلسه ای که ترتیب می دهیـد به نوعی مـانعی است که شـما بین او و کـارش ایجاد می کنیـد. علاقه مشتری را جـذب کنیددر این مدل دومین حرفه" علاقه "است. با توضیـح فواید کالامتناسب با نیاز او و ایجاد نیاز در مشتری می توانید او را علاقه مند کنیـد.ارائه جنس بـاعث علاقه منـدی و ارائه خـدمات اگر نمایان گر چگونگی ایجاد بهبودی در کار و زنـدگی مشتری باشـد،باعث تـداوم علاقه می گردد. بشـر موجودی کنجکاو است.کالا و خـدمات جدیـد باعث جـذب مشتری می گردد.وسوسه خریـد را بیـدار کنیدخصوصـیات باعث بیـداری علاقه می شود.اما مهمترین مسئله در سوق دادن مشتری به سـمت خریـد" خواسـتن "است.در اینجا بایـد فایـده ای که مشتری می توانـد از کالاـ و خـدمات شـما ببرد،روشن گردد.بعضـی فوایـدی که توانایی ایجاد وسوسه خریـد در مشتری را دارند ،از این قبیل است:۱- پول در اوردن و صرفه جویی در هزینه ها .۲-کسب زمان و صرفه جویی در ان یا ایجاد راحتی و اسایش. ۳- برخورداری از سلامتی ،اعتماد و مورد علاقه بودن و به قولی مد بودن و نیز محترم بودن.۴- توسعه موقعیت شخصی و تجاری .بایـد کالا و خدماتی که می توانند باعث بیداری علاقه مشتری معین در استراژدی فروش شود را مشـخص کنید. سـپس باید بتوانیـد او را به این باور برسانیـد که کالا های شـما می توانـد این خواسـته او را به طور کاملا ارضا کند.فروش را به انجام برسانیداز مشتری می خواهید تصـمیم قطعی خود را بگیرد .او باید در برابر پیشنهاد شما دست به فعالیت بزند.سپس عملیات فروش به پایان می رسد.-این چهار عنصـر با تمرین باید به ترتیب و درست بکار گرفته شوند ،و مانند رمزی است که شـما را به نسبت تخصص در این

چهار زمینه به راس می رساند.۹۸۵ درصد از موفقیت و خوشبختی در زندگی از نتیجه بر قراربروابطی که با دیگران دارید ، مشخص می گردد.برایان تریسیباید دقتتان را به برقراری رابطه متمرکز کنید.تمام انسان های موفق در ایجاد ارتباط متخصص اند.بر قراری ارتباط در فعل و انفعالات معاملات بزرگ و دوام این روابط در چهار مرحله انجام می پذیرد . این مسئله را" مدل روابط فروش"می نامیم:۱- افزایش حس اعتماد(۴۰٪از روند معامله) :باید بیشترین و بهترین پرسش ها را مطرح و پاسخ ها را به دقت گوش کنید.۲- تشخیص احتیاجات و نواقص واقعی مشتری (۳۰٪ از روند معامله): در جای بحث درباره اجناس با او راجع به موقعیتش صحبت کنید.ابتدا سعی کنید بفهمید و سپس درک شوید.۳- پیشنهاد راه حل(۲۰٪مدل روابط فروش):مشخص کنید چگونه با خرید جنس شما موقعیت بالاتری کسب کند.۴- باید همخوانی کالا و خدمات خود را با احتیاجات مشتری تصدیق کنید(۱۰٪باقی از روند معامله):از او بخواهید با تصمیم خود پیشنهاد های شما را ارزیابی و دست به عمل بزنند.به این ترتیب معامله را به نتیجه ای برسانید.مدل روابط فروش روشی است که بر اعتماد تکیه دارد.۱۰تنها یک فکر ،حتی فکری که به سرعت یک رعد جرقه زند،می تواند ارزشی برابر با میلیون ها دلار داشته باشد.رابرت کولیربه مشتری نشان دهید در واقع اجناس و خدمات شما برای او هیچ هزینه ای در برنخواهد داشت،بلکه بیشتر از هزینه ان سود رسان است . برای معامله های بزرگ این روش کاملاً مناسب است.اگر با شرکت های تجاری معامله می کنید باید خود را کارشناس" بورس و اوراق بهادار "معرفی کنید.بعد از فهمیدن اینکه کار و سازمان خریدار چگونه اداره می شود ،کالا های خود را از طریق بازار بورس معرفی کنید. ضمناً اگر شما یا خریدار درآمد داخلی را محاسبه نکنید ،معامله ای صورت نخواهد گرفت.به عنوان مشاور اورا در جهت بالا رفتن سود و کاهش مالیات یاری کنید.بسیاری از شرکت ها به منظور ارزش گذاری به هزینه های تجاری واحد اندازه گیری" درصد درآمد داخلی"را مورد استفاده قرار می دهند.هرچه درصدی که از جانب شرکت های تجاری که از اجناس شما استفاده می کنند،بیشتر باشد،کالا و خدمات مذکور از جذابیت بیشتری برخوردار خواهد بود.زیرا باعث سود زیادی می گردد.مهمترین واحدی که صاحبان سرمایه در ارزش گذاری هزینه هایشان استفاده می کنند"مدت زمان آمورتی ۶۴ "می باشد. یعنی مدت زمانی که شرکت تمام پول هایی را که برای کالا ی شما پرداخته به خزانه شرکت بررمی گرداند.باتقسیم درصد درامد داخلی بر ۷۲ می توانید مدت زمان آمورتی را بدست آورید. ۱۱طبیعت شوخی بردار نیست.همیشه صمیمی اما جدی و خشن است.اشتباه و کوتاهی تنها مخصوص انسان است.یوهان ولف کان وان گوتاین اشتباه محض است که شما فکر کنید مشتری چون شما از اجناس و خدمات اطلاع دارد.در فروش تعلیمی باید با فشار کم و بی اجبار به قضیه نزدیک شوید. خود را به عنوان یک معلم یا راهنما تصور کنید. بهترین راه پیاده کردن روش های" نشان دادن"و" توضیح دادن"و" پرسیدن "است. :ضمن دخالت خریدار در ماجرا فواید و نتایج ان و اعاهایتان را با حساب کتاب اثبات کرده ـو بوسیله تحقیقاتی که او را راضی کند دفاعیه ای به او ارائه دهید.۱۲اولین فصل کتاب اعتماد ،بر پایه صداقت بنا شده است.توماس جفرسون۸۰٪ از مشتری هایی که حتی از خرید کالای مورد نیاز خود چشم می پوشند،کسانی اند که از احتمال ارتکاب به خطا هراس دارند.دچار شک و بی اعتمادیند. نگرانند کالا یا خدمات کیفیتی که بیان می شود را نداشته باشد،و ممکن است دیگران آنها را سرزنش کنند،و یا برای اولین بار مصرف کننده اند و اطلاعات کافی ندارند، متناسب با قیمت بیشتر تردید هم افزایش می یابد.در بوجود امدن باور پنج قدم عمده و مهم وجود دارد .هر یک می تواند نتیجه معامله را مشخص کند و صرف نظر از اینها نمی تواند دلیل منطقی داشته باشد.:: ۱-کلید معاملات شمایید!! ۲-بزرگترین سرمایه شما!! ۳-اطلاعاتتان را ثبت کنید!! ۴- هر کار فقط برای نمایش انجام می گیرد!! ۵-ارزشیابی کنید!!تصمیمی که خریدار میگیرد بر پایه باور است اما کافی نیست،او باید بتواند به ما اطمینان کند،برای انجام معامله اعتمادی صددرصد لازم است.ظاهر و لباس و وسایل مناسب و مرتب ،رفتار و منش به تنهایی جلب اعتماد می کند همین طور اعتبار فرد و شرکت.۱۳راه بر طرف کردن هر سختی و پشت سر گذاشتن تمام موانع،تلاش مداوم و مصمم نشان دادن خویشتن است.کلود بریستونباید آمادگی و آرامش لازم جهت برخورد عادی با اعتراض های مشتریان را

داشته باشید. در معاملات موفق دو برابر اعتراض هایی که در معاملات نا موفق مطرح می شود ، به زبان می آید.وقتی او اعتراض می کند به این معنی است که ،او با جدیت به پیشنهاد شما نگاه می کند. اکنون شانسی برای معامله دارید.هر اعتراض را مثل یک سوال قلمداد کنید و در صدد پاسخ آن باشید ،سریعا به دفاع بر نیایید ،بهه خود فرصت شنیدن دهید تا ضمناً نشان دهید او را درک می کنید،اکثر مشتری ها بدون آمادگی برای اعتراض حاضر می شوند باید ثابت کنید اعتراض او صورت واقعی ندارد.بر اساس قانون ششگانهبرای هر پیشنهاد حداکثر شش اعتراض تعلق می گیرد:- اعتراض های احتمالی را پیشبینی ،دسته بندی کرده و سپس پاسخی محکم برای انها اماده کنید.۱۴کسانی که توانسته اند در دنیای پر دغدغه امروز به موفقیت دست یابند ، آنهایی هستند که به قدرت پول سازی تفکر و اندیشه اعتقاد ندارند.چارلز فیلورقیمت یک کالا هرگز نمی تواند تعیین کننده خرید یا عدم خرید باشد.قیمت هرگز به عنوان دلیل اصلی فروش مطرح نیست.هنگام اعتراض به قیمت ،نباید به دفاع از ان برایید.احساسات شما را حس می کنند،مانند یک مشاور عمل نمایید. دلیل اصلی همیشه چیز دیگری است ، مسائلی مثل راحتی ،قابل دسترس بودن ،شهرت شرکت و یا کالا وخدمات و ظاهر نقش مهمتری دارند.کاری که باید بکنید این است که آن دلیل را یافته و با تاثیر گذاری از عهده ی آن برایید.سعی کنید تا مشتری علاقه خود را نسبت به جنس شما و خرید ان بروز نداده ،از پرداختن به مسئله قیمت بپرهیزید .قیمتی که مد نظر مشتری است معمولاًـ قیمتی است که او فکر می کند مناسب کالای شما و یا بودجه وی استف ایید تا زمانی که به .وقتی توانستید به این مقدار واق قیمتی که برای معامله در نظر گرفته اید نزدیک باشد،تنها کارتان این است که مشتری را متقاعد گردانید تا بفهمد قیمتی که در برابر کارایی این جنس می پردازد، خیلی پایین تر از ارزش واقعی ان است .اساس مقابله با اعتراض در رابطه با قیمت این است که به قیمت های خود ببالید . فراموش نکنید این قیمت ها با محاسبه جنبه های مختلفی در نظر گرفته شده اند، این قیمت ها عادلانه و عاقلانه تنظیم شده اند ،مزایایی که مشتری از جنس شما می برد خیلی بالاتر از بهایی است که می پردازد.شما با اصرار و کمک به خرید مشتری با این قیمت درواقع به گردن او حق می گذارید،چرا که به گسترش امتیازات شغلی و شخصی او کمک می کنید. ۱۵کار اصلی ما این نیست که چیز نامشخصی را در مصافتی دور ببینیم.بلکه انجام کاری است که آشکارا در دسترس مان است.توماس کارلولسوال درمورد خواسته و سفارش در ضمن ارائه و یا انجام معامله از نقطه نظر موفقیت اهمیت بسیاری دارد. در این روش سعی کنید از چهارده روش قبل و پیشنهاد مشاوره استفاده کنید. می توانید باز هم سوالاتتان را تکرار کنید همین طور بدانید که به غیر از شما کدام یک از رقابیتان مد نظر اوست. اطلاعاتی با جزییات بیشتری از او بخواهید . و اکنون با کسب اجازه معامله را تمام شده فرض کنید .قدرت این تکنیک آن است که کنترل را به شما می سپارد. سر انجام بابت فروش اصلی از او کسب تکلیف نمایید.مهارت پرسش در رمینه آخرین تصمیم خریدار نقطه کلیدی موفقیت در موقعیتتان می باشد. هرگز از بیان خواسته هایتان نترسید،در زندگی و معامله رمز موفقیتتان همین است.۱۶اهداف را بر حسب ارجحیت مرتب کنید.مهارت یک زندگی موفق در اولویت دادن به خواسته های برتر پنهان است.دلیل اصلی عدم موفقیت در دستیابی بهاهداف بزرگ قرار دادن خواسته های درجه دو در مقام اول و صرف زمان برای آنها می باشد.رابرت جی،مکاینبهترین منبع برای شما زمانتان می باشد .تنها چیزی که باید بفروشید در واقع همین است . یکی از راه های استفاده از وقت،پرورش استعداد هایتان در زمینه کسب پول می باشد .بهترین روش صرفه جویی در وقت پیشرفت در کارهای مهم است.برنامه هایتان را از نقطه نظر برتریت مرتب کنید .فراموش نکنید،ابتدا تفکر،نقشه ،تصمیم و سپس دست به فعالیت زدن .(این شرط امر است)کلمه کلیدی ترتیب دادن به ترجیحات ،کلمه نتایج است. از خود بپرسید با ارزش ترین تاثیراتی که از انجام یا عدم انجام چیزی نتیجه می شود ،کدامند؟این مطالب برای یک بازار یاب ماهر آماده شده است ـ : یافتن مشتری ـ برقراری رابطه دوستانه ـ تعیین احتیاجات ـ عرضه کردن ـ پاسخ اولیه به اعتراضات ـ اتمام معامله ـ در یافت رفرانس از مشتری مذکورمهارت در این زمینه ها بیانگر میزان درامدتان است .مدام از خود سوالاتی کنید تا با پاسخ به انها میزان موفقیت و موقعیت خود را درک کنید.اشخاصی که سود رسانی بالایی

دارنـد وقت را از دو جهت مورد توجه قرار می دهنـد :طولانی مـدت ،کوتاه مدت.اولاً انان در مورد خواسته هایشان بسیار جدی و روشن عمل می کننـد .دوماً طی یک زمان مناسب به انجام کارها یی می پردازنـد که در به حقیقت پیوستن اهـدافشان نقش موثری دارد . ۱۷هیـچ چیز نمی توانـد به اندازه ی انرژی که در جهت یک سـری اهداف محدودمورد اسـتفاده قرار می گیرد،در توانمند سـاختن موقعیتتان موثر واقع شود.نیـدو کوبینپارتو:: ۸۰٪ از رفـاه و آسایشـی را که بر اجتماعـات بشـری احـاطه دارد را به دو حـالت تقسـیم می کند":اقلیت اساسـی و بسیار مهم و اکثریت بی اهمیت"هرکدام از این دو نوع صاحب ۲۰٪از سهم از ۸۰٪ رفاه کنترل کننده جامعه هسـتند. قانون ۲۰/۸۰ بیان می کنـد که ۲۰ درصـد از تاثیر گـذاری هایتان می تواند باعث بروز ۸۰ درصد از نتیجه کار شود یکی از مهمترین مسـئولیت های شـما این است که مطمئن شوید ،بر روی ۲۰ درصـد برتر یک لیست تلاش می کنید، پس بین زمانی که برا ی ورود به این گروه صرف می شود با زمانی که برای ورود به میان ۸۰ درصد لازم است هیچ فرقی وجود ندارد. افراد فعال استفاده از ۲۰ درصد موثر نیروی خود را به حالت یک عادت در آورده اند.پس برای اینکه موفق باشید وقت و انرژی تان را بر روی تـاثیر گـذاری هـایی کـه در راس لیسـت وظـایف شـما قرار دارنـد ، متمرکز کنیـد.و بـه همین ترتیب برای صـعود ادامه دهیـد. ۱۸نیرویی که در بشـر موجود است،از نیروهای جدید طبیعی به شـمار می رود.کسی غیر از خود فرد نمی داند که این نیرو را چگونه مـورد اسـتفاده قراردهـد. حـال آنکـه خـود انسـان نیز تـا ایـن نیرو را امتحـان نکرده نمی توانـد بهمـاهیت آن پی ببرد.رالـف والـدو امرسونبازار یابی ماهرانه دارای سه مرحله است که در طی تاریـخ به هیچ وجه تغییر پیدا نکرده است:۱- یافتن مشتری ۲- ارائه کالا و خدمات ۳- پیگیری کالا و خدمات این سه مرحله سه قسـمت اصلی مخروط فروش را تشکیل می دهد. شما می توانیـد عملکرد تـان را از نقطه نظر این سه مرحله تحلیـل و بررسـی کنیـد.و به منظـور توسعه به مقـدار فروش خود بایـد اسـتعداد و مهارت خود را در یکی از این سه روش پرورش دهیـد.در فراز این مخروط مشتری هایتان قرار دارنـد .دومین قسـمت ان ارائه کردن است . بین تعـداد افرادی که شـما دعوت به ملاقات می کنید و آنهایی که این را می پذیرند رابطه مستقیمی وجود دارد. در سومین مرحله بایـد پیگیری کرده و معامله را به سـر انجام برسانید. قانون ۲۰/۸۰ رااسـتفاده کنید.شما همواره باید مخروط خود را سر پر نگه داریـد.برای خریـداران ممتاز ،زمان بیشتری اختصاص دهید.خریدار ممتاز کسـی است که"در یک زمان معقول توانایی خرید کردن را دارد. "به مشتری از این نظر که چه می کنـد بنگریـد نه اینکه کیست.بـازار را به چنـد قسـمت تقسـیم کنیـد ، مشتری هایی که سریع و بیشتر از بقیه به شـما سود می رسانند مشـخص کنید.برخی از مشخصه های مشتری خوب به شرح زیر است :۱- مشتری جای خالی در امورات خود دارد که کالا و خدمات شما ان را پر کند. ۲- مشتری برخوردی کاملاً دوستانه دارد و در مورد شما و شرکت انـدیشه های مثبتی در سـر می پروراند.۳- خریـدار نتایـج و فواید اجناس فروشـتان را خیلی با ارزش تر از قیمت پیشـنهادی شـما می یابد.۴- خریـدار در اینـده نزدیک می توانـد تصـمیم به خرید بگیرد و توانایی و امکانات این کار را دارد.۵- خریـدار از نیروی قابل ملاحظه ای برای معاملات بعـدی برخـوردار است.اگر مشـتری مطـالب بیشـتری جهت مقـابله مطرح کنـد ،احتمالاً مشـتری مطلوب نیست.و اما خصـیصه مشتری هایی که با تمام ملاقات ها و تلاشـتان، خریـدی نخواهند داشت :۱- مشتری نیازی به جنس شـما ندارد .همچنین پول و یا امکاناتش اجازه این کار را نمی دهد .۲- مشترری از شما و شرکتتان انتقاد می کند.۳- مشتری در لحظات اولیه با شمـا وارد بحث و مشـاجره در مورد قیمت هایتـان شـده و از قیمت های شـما شـکایت می کنـد.۴- شـما را خیلی سـطح پـایین تر از رقبایتان می بینـد.۵- او هنـوز تصـمیمی در مورد خریـد چیزی از شـما و یـا یـادگیری نگرفته است. ۶- این مشـتری منبع خوبی برای معامله مجـدد نمی توانـد باشد و مرجع خوبی نیز به شـمار نمی آید.ضـمن حفظ نذاکت، با این افراد به بحث ادامه ندهید.ودر جایی که از تلاشـشان نتیجه نمی گیرید زمان صـرف نکنید.در بازار های روز باید تلاشـتان را به سـمت هدف متمرکز کنید .به این ترتیب مخروط فروشـتان را سر پر نگه دارید.۱۹به منظور اینکه در آمـد خوبی داشـته باشـید،باید دو چیز را حتماً مد نظر قرار دهید.اولاً فرد بایـد بدانـد که چه می خواهـد و هـدفش چیست.دوماً خواسـته ی وافری برای تصاحب و دستیابی به آن هـدف داشـته باشـد.ناپلئون

هیلمهارت شما در تعیین اهداف و تبدیل آنها به صورتی واضح و مکتوب یکی از راه های کلیدی دستیابی به موفقیت می باشد مسئله این است که هیچ کس قادر نیست هدفی را که نمی بیند نشانه گیری کند.روش هایی که به جهت ورود به گروه ۲۰ در صد برتر عرصه بازار می توانید مورد استفاده قرار دهید این است که بتوانید تعیین کنید که در دوازده ماه اینده چقدر باید در امد داشته یا شید .پس باید خودرا متعهد به نظام کاری خود بدانید .تنها سه چیز است که می تواند در امر فروش شما رابه ازای هر ساعت به هدفتان برساند :یافتن مشتری، ارائه دادن، پیگیری کردن.بر طیق روش مدیریت شناخته شده ای، هر چیز محاسبه شده ،به منزله کاری است که باید انجام شود .اگر هر روز محاسبه دقیقی را که صرف ملاقات با خریداران ممتاز می کنید،بنمایید،همین فعالیت شما باعث می شود که پیشرفت و تفاوت فاحشی به چشم اید و مهارت شما در استفاده از زمان پرورش یافته و درامدتان افزایش پیدا کند .۲۰اهدافمان تنها با اموری سرشار از تازگی و هیجان و نقشه و طرحی که تنها با هیجان و آرزو همراه باشد،به واقعیت می پیوندد.تنها راه موفقیت همین است.استفان آ. برنندر عرصه و محیط کاری خود از جهت برنامه ریزی ،تقسیم بندی وسازماندهی مسئولیت تامی را به عهده بگیرید.حیطه کار خود را استادانه اداره کنید برای اینکه کمتر وقت خود را صرف راهپیمایی کرده و زمان بیشتری برای ملاقات حضوری با مشتریان داشته باشید، سعی کنید ملاقات های روزانه خود را در یک منطقه مشخص متمرکز کنید.۲۱کمی بیشتر از حدّ متوسط تلاش کنید.از این نقطه به بعد پیشرفتتان به نسبت نیروییکه صرف می کنید،با داده ای افزون بر قبل افزایشی چند برابر خواهد داشت.پل.جی.میرموفقیت در بازار بر هفت رمز تکیه دارد .۱- جدی باشید !برای بهتر شدن مصمم باشید هیچکس غیر از خودتان نمی تواند مانعی در سر راهتان ایجاد کند.۲- نقص هایی که موفقیت شما را در بازار محدود می نمایند،مشخص کنید و بر روی انها کار کنید.۳- با اشخاص مثبت و موفق دوستی بر قرار کنید و از اشخاص منفی گرا ،منتقد و گله مند دوری گزینید .۴- به سلامتی خود اهمیت دهید. برای خود حداقل هشتاد سال زندگی متصور شوید و از همین امروز هر کاری که برای این منظور لازم است انجام دهید .۵- در ضمیر باطن خود را به عنوان شخصی مثبت گرا ،با اعتماد به نفس بالا ،شایسته و شخصی که تمام با خود از زوایای زندگی خود را تحت کنترل دارد ،ببینید.۶- مرتباً جنبه مثبت سخن بگویید و با خودتان انگونه که می خواهید باشید ،حرف بزنید .شما همان طور رفتار می کنید که خودتان را حس می کنید.مانند سرآمدان بازار بیاندیشید ، حرف بزنید ،راه بروید و فکر کنید . اگر چنین کنید موفقیت شما حتمی خواهد بود.۷- هر روز به سمت اهدافتان حمله ای موثر و مثبت داشته باشید .بیشتر تاثیر کننده باشید تا عمل کننده .از هر جنبه از زندگی تان که راضی نیستید ،مسئولیت ان را به عهده گرفته و دست بکار شوید. تمام افراد موفق خیلی عجول هستند .جنبه مثبت کار این است که هر چه تند عمل کنید ، انرژی شما به همان نسبت افزایش خواهد یافت.هر چه سرعت عملکرد شما بالاتر باشد ،کنترلی که بر زوایای زندگیتان اعمال می دارید ،بیشتر خواهد بود . این گونه شما می توانید جای تضمین شده ای در بین افراد ماهر عرصه خود داشته باشید. پایان

رهیدن از قانونهای کهنه راه برترین مدیران

جهان نویسندگان: مارکوس باکینگهام و کورت کافمن

خلاصه کتاب: ترجمه: دکترعبدالرضا رضایی نژاد- تلخیص: فاطمه محمدی - مقدمه :مدیران بزرگ جهان همانندی های کمتری دارند انان از جنسیت نژاد و سنین متفاوت هستند.روش های بسیاری را برمی گزینند و هدف های گوناگون دارند.ولی این مدیران بزرگ به رغم همه ی تفاوت ها در یک چیز مشترکند:دراغاز فعالیت و پیش از هراقدامی خود را از گذشته رها می سازند. این کتاب نتیجه ی دو پژوهش غول اساست که سازمان گالوپ در خلال بیست و چهار سال گذشته انجام داده و پیگیری کرده است. پژوهش نخست :یک فرد هوشمند از محیط کاری خود چه انتظاری دارد؟مهمترین نتیجه این تحقیق :کارکنان هوشمند خواهان مدیران برجسته هستند .و این نتیجه باعث پژوهش دوم شد :مدیران بزرگ چگونه افراد هوشمند را می یابند ، به آنان توجه می کنند

و نگه می دارنـد؟این تحقیقات نتیجه مصاحبه با یک میلیون کارمند و هشـتاد هزار مدیر است .میدانیم که محیط کسب و کار پیاپی در تلاطم است و رهیافت های گوناگونی که برای مدیریت بر سازمان ها عرضه میشوند پیوسته رو به کاستی و نارسایی میگذارد.ما درپی یافتن نکاتی هستیم تا این دگرگونی ها کمتر شود.برای مثال: مدیران برجسته برای تبدیل هوشـمندی به عملکرد پیوسته از چه راهی می روند؟ چیزهای پایدار کننده کدامند؟کارکنان هوشـمند پیوسته چه نیازهایی دارند؟این ها پرسش هایی هستند که پژوهش شده است.شـرکت ها میدانند که وجود کارکنان هوشمند برای پیروزی انها بسیار با اهمیت است. ولی ابزار و راهی در اختیار ندارند که میزان کـارایی خود را در این زمینه بسـنجند.در هر کسب وکـار تنهـا راه رسـیدن به سود سرشار ایجـاد محیـط مناسبی است که بتوانـد افراد هوشـمند را به خود جلب نموده و خشـنود نگه دارد.درخلال بیست سال گذشـته بسـیاری از مـدیران اذعان کرده اند که امتیاز رقابتی آنان در سایه یافتن و نگهـداری کارکنان هوشـمند در تمامی پسـتهای کلیدی به دست آمده است .پاداش ها تا چه حد کارسازند؟ !توماس اسـتوارد گفته است : « ارزنده ترین سـرمایه های امروز سـرمایه های هوشمندی هستند » . یعنی چیزهایی که در حواس انسانی ، قـدرت آفرینش و توان برقراری رابطه با دیگران جای دارند.کارکنان هنگام ترک شـرکتها این سـرمایه ها را با خود می برنـد و شـگفت انگیزتر اینکه اغلب به رقیبـان می پیوندنـد.معیـار سـنجش: چگونه میتوان سـرمایه هـای انسـانی را انـدازه گیری نمود؟اسـتانلی لنکفورد یـک شـرکت خانوادگی را برای فروش و پخش خوراکی های یـخ زده برپا ساختنـد.ازسال ۱۹۸۱ با شرکت غول اسـای سیسـکو به ارزش ۱۵میلیارد دلار ادغام شـده اند. لنکفورد-سیسـکو ۲۵ درصـد رشـد در میزان فروش خود نسبت به هر کارمند سود سـرانه و نفوذ گسترش در بازار را به خود اختصاص داده که از همه ی بخش های دیگر برتر است.آمار کسانی هم که شرکت را ترک میکنند یک رقمی و میزان غیبت اندک است. و از همه مهمتر اینکه شرکت پیوسته دربالای جول خشنودی مشتریان جـا دارد.از این شـرکت پرسـیده شـده که : چگونه این ضـعیت را بوجود اورده ایـد؟ پاسـخ می دهـد :از برنـامه ی پرداخت در برابر کـارکرد خشـنودیم. همه چیز ارزیـابی و انـدازه گیری میشود نتیجه هـا بر روی تابلو نصب می شود. هر نتیجه ای پاداش مشـخص به همراه دارد.گفتگو با مشتریان نکته ی اساسی است. باید مشتریان برجسته و قهرمانان را شناسایی نمود. با مردم با احترام رفتار کرد و خـوب گـوش کرد.چهـار عامـل مهـم در کسـب و کـار • :بهره وری • سـود آوری • مانـدگاری کارکنـان •خشـنودی مشتریانبررسـی هایی در مور کارکنان صورت گرفته تا بتوان رمز موفقیت در کسب و کار را بـدست آورد.اما برقراری ارتباط میان دیـدگاه ها و برداشت کارکنان از محیط کار و نتایـج کار و تولیـد دشوار است. چون هر شـرکتی بر اجرای شاخص ها و معیار های خود اصـرار می ورزید که خوشـبختانه راه حل شایسـته ای بدست امد ؛ فراتحلیلفرا تحلیل :یک فن آوری پیچیده است که می تواند گونـاگونی هـای معیارهـای متفـاوت را در نظر گرفته و ارتبـاط معنـادار میـان عقیـده و برداشت کارکنـان هر سازمـان با بازده آن را مشـخص کند .فرا تحلیل نشان داد که پاسخ متفاوت افراد بسـتگی به واحد محل کارشان داشـته و به کل شـرکت مربوط نمی باشد . بـدین معنـا که :رفتـار مـدیر بی واسـطه بیش از سـیاست هـا و راهبردهـای شـرکت در تعیین پاسـخها موثر بوده است .ما به این نتیجه رسیدیم که : محیط کار زاده ی رفتار مدیران بیواسـطه هر واحد است . وجود ارتباط معنادار میان عقیده و برداشت کارکنان بـا بازده و عملکرد کسب و کار . افراد ، مـدیران (نامناسب) را ترک می کننـد نه سازمانها را.اگر شـما با مساله ترک خـدمت بیش از اسـتاندارد کارکنـان روبرو هستیـد نخست رفتـار مـدیران آن بخشـها را بررسـی کنیـد. چنـانچه ارتباط کارکنان با مـدیرشان شکننده باشد هیچگونه مسائل رفاهی و تامینی کسـی را در آن سازمان ماندگار و کارآمد نمی سازد.مدیران برجسته بر چه مواردی تمرکز میابنـد؟همه ی رهیـافت هـای مـدیریتی به خوبی شـده انـد.و همه ی انـان را به کـار بسـته ایم. پس چرا دیرپا نیسـتند؟ دلیلش اینست که افراد را به روی اوردن به مهندسی دوباره و سازمانی یاد گیرنده تشویق می نماییم بدون اینکه زیربنای انها را فراهم اورده باشیم.اگر کارکنان ندانند که از انها چه می خواهید پس نباید انتظار داشته باشید که بازیگران خوبی باشند.اگر فرد احساس کند که در نقش نـادرستی جـا داده شـده است بـا بیان اینکه انـدیشه هایش درپیشبرد مهندسـی دوباره ی سازمان بسـیار با اهمیت است او را

گمراه نکنید.اگر کارمندی هنوز نمیداند که مدیرش از وی چه میخواهد به چالش در راه ایجاد سازمانی یادگیرنده وادارش نسازید.خردمندی مدیران بزرگ مدیران نقشی پویا و شاخص به عهده دارند:نقش مدیر این است که به درون هر فرد نفوذ کند و هوشمندی بی همتای او را کشف کند و به عملکرد تبدیل نماید.چنین وظیفه ای را نسبت به کارکنان بایستی یک به یک انجام داد.در این مفهوم نقش مدیر همچون کاتالیست (آسانگر) است.همانند دیگر کاتالیست ها وظیفه ی مدیر شتاب بخشیدن به واکنش میان دوتن از زیردستان می باشد به گونه ای که فراوده ی مورد نظر به خوبی افریده شود.مهمترین مسئولیت مدیران • :گزینش درست فرد • مشخص نمودن انتظارهایی که از او دارد • انگیزش وی • فراهم نمودن اسباب رشد .این چهار فعالیت مهمترین فعالیت مدیران می باشد .شما ممکن است که در جهان از برترین بینش فره مندی و هوشمندی برخوردار باشید ولی چنانچه نتوانید چهار مسئولیت یاد شه را به شایستگی اجرا کنید هیچگاه مدیر برجسته ای نخواهید شد.مدیران رهبرانی در فهرست انتظار نیستندتفاوت عمده میان یک مدیر برجسته و یک رهبر برجسته به چشم انداز آنان بر می گردد.مدیران بزرگ چشم به درون دارند بر هر فرد ، بر روشهای گوناگون کار ، هدفها ، نیازها و انگیزش کارکنان .رهبران بزرگ برعکس مدیران نظر به بیرون دارند . به روند رقابتها ، آینده و راههای گوناگونی که در پیش دارند می نگرند آنان بایستی با بینش فراوان ، اندیشه راهبرد گرا و توان به حرکت در آوردن دیگران برخوردار باشند .کلیدهای چهارگانه :بینش انقلابی مشترک مدیران ؛ هنگام گزینش افراد هرکس را بخاطر هوشمندی وی نه تنها بر پایه تجربه ، آگاهی یا توان تصمیم گیری او بر گزینید. هنگام برشمردن انتظارها ، مشتریان راستین را در نظر داشته باشید نه گامهای اجرایی را . هنگام برانگیختن فرد ، بر توانمندی ها تمرکز کنید نه کاستی ها هنگام پرورش و رشد دادن افراد ، آنان را برای جای مناسب ، نه پله بعدی در نردبان ترقی آماده نمایید. ما این رهیافت انقلابی را چهارکلید مدیران بزرگ عنوان داده ایم. کاربرد این چهار کلید با یکدیگر نشان می دهد که مدیران برجسته چگونه قفل توانمندیهای نهفته ی کارکنان را باز میکنند.کلید نخست: برگزیدن هوشمندانمدیران برجسته هوشمندی را چنین تعریف می نمایند:الگویی تکرار شدنی از اندیشه ، احساس یا رفتار که می توان آن را بهره ورانه بکار بست .کلید عالی کارکرد یک مدیر یافتن هماهنگی و همخوانی میان هوشمندی و نقش شماست.چرا هوشمندی ، مهمتر از تجربه ، توان فکری و توان ارادی است ؟نخست اینکه هوشمندی را نمی توان درس داد .نکته دوم این که هوشمندی های از این دست پشتوانه و انگیزه آفرین در فرد بسوی کارکرد درست هستند .نمی خواهیم نقش از تجربه ، توان فکری و توان ارادی را بی اهمیت جلوه دهیم تنهامی گوییم که هوشمندی کامل چیزی که انگیزه دهنده است و انسان را به اندیشیدن وا می دارد و موجب برقراری ارتباط های سازنده میشود بیشتر مهم است.در جایی که همه عوامل یکسان هستند هوشمندان به نتیجه های برتر می‌رسند.نخستین خدمتی که می توان به انسانها کرد کشف هوشمندیهای نهفته آنان است .بهترین مدیران آنانی هستند که می توانند اخگرهایی از هوشمندی را در کارکنان شناسایی کنند.سپس آنان را در نقش هایی قرار دهند که این هوشمندی به درستی و موثر بروز کند.خدمت دوم مدیران به کارکنان آموزش مهارتها و دانش جدید است. مهارتها ، دانش و هوشمندی عامل های برجسته در چگونگی کارکرد یک فرد هستند.تفاوت میان آنها این است که مهارت و دانش را می توان به آسانی یاد داد ولی هوشمندی چنین نیست .آمیختن هر سه عامل در یک فرد بارآوردی نیرومند است .سه گونه هوشمندی :- هوشمندی کوشیدن: چرایی یک شخص را توضیح میدهد. چرا همواره این انگیزه را دارد که بیشتر و بیشتر بکوشد.- هوشمندی اندیشیدن: چگونگی فرد را شرح میدهد. یعنی چگونه می اندیشد.چگونه گزینه های مختلف را با هم می سنجد و چگونه تصمیم میگیرد.- هوشمندی برقراری ارتباط: به شرح چه کسی بودن می پردازد. چه کسی ارتباط برقرار میکند و به چه کسی بی توجه است.هوشمندی توانی نهفته است . این توان نهفته در خلا شکوفا نمی شود و به بار نمی‌شیند . به مدیران برجسته نیاز داریم که هوشمندی را ازنهفتگی بیرون آورده و به کارکرد مثبت تبدیل نماید.در میان مدیران دو باور پر شور وجود دارد :نخست انسانها را نمی توان تغییر داد . دوم اینکه آنان باور دارند که هر سازمان در راه رسیدن

به هـدفی برپا می شود . یک مـدیر کارگزار بزرگ خودرو می گوید : دشوارترین چیز در مدیریت تشـخیص این است که کارکنان نمی تواننـد کـار را آنگونه که شـما در نظر داریـد انجـام دهنـد.بایـد به این واقعیت تن درداد. زیرا اگر آنان را مجبور به رفتن از راه دلخواهتان بنماییـد دو چیز رخ میدهـد: آنان بی میل میشوند دوست ندارند که کار را انجام دهند.دوم اینکه وابسته می شوند و نمی تواننـد خودشان کار را انجام دهنـد.هر یک از این رخدادها ناگوار است و در درازمدت به بهره وری سـخت صدمه می زند.بر توان منـدی ها تمرکز نمایید:مدیران برجسـته چنین پند میدهند: در برطرف نمودن کاستی ها مکوشـید تا هر فرد را به انسان کاملی تبدیل نماییـد در عوض هرچه میتوانیـد به انسان ها کمک کنیـد تا هوشـمندی های خود را بهتر بروز دهنـد به هر فرد کمک کنید تا هرچه بیشتر خودش باشـد.پشتیبـان این رهیافت انقلابی یک بینش ساده است:افراد باهم متفاوتنـد.مـدیران بزرگ مـدیریت را بر پایه اسـتثنا بکـار می بندنـد بیشترین وقت خود را برای بهترین افراد سـرمایه گـذاری می کننـد.مـدیران بزرگ چگونه به طور پیوسـته به برترین کارکردها می رسند ؟اگر می خواهیـد از هوشـمندی انسانها بهره برداری کنید باید هرکدام را به نقشـی بگمارید که برای انجام آن ساخته شده اند.با افراد چنان رفتار کنید که خودشان می خواهند .مدیران بزرگ می گویند که به افراد از چشم خود نگاه نکنید.تنها راه منصـفانه با هر فرد ، رفتاری بر پایه عملکرد او و چیزی است که اسـتحقاق دارد . سـرمایه گذاری بر بهترین ها ، درست ترین کاری است که باید کرد. سرمایه گذاری بر بهترین ها ، بهترین راه یادگیری سرمایه گذاری بر بهترین ها ، تنها راه رسیدن به برتری سرمایه گذاری بر بهترین ها ، شایسته ترین کار ، بهترین راه یادگیری و تنها راه تمرکز بر پیامدهای برتر است .شاه کلیدها :اینک شاه کلیدهایی را معرفی می کنیم که مدیران برجسته به یاری آنها می توانند درهای بسته سنتی را باز کنند.الف – بر نتیجه ها تمرکز کنید •:چهار نتیجه و پیامدی که بیشتر بر مشتریان تاثیرگذار هسـتند:دوستی دسترسی برقراری ارتباط و مشاوره درعرضه ی کالاها و خدمات میباشند •.همه ی نقش های موجود در شرکت را بررسی و با پیامدهای یادشده همخوان نمایید.ب – عملکردی در اسـتاندارد ارزش جهانی همه نقشها •:تا انجایی که ممکن باشد برای همه ی نقش ها سطوح گوناگونی در عملکرد قرار دهید. معیارهای ویژه ای برای گذر از هر سـطح به سطح بالاتر برگزینید •.و برنامه پاداش دهی گسترده ای تنظیم نمایید.پ – سرآمدها را شـناسایی کنید •:از مهمترین نقش ها آغاز کنید و سـرآمدها را درآن شـناسایی کنید.ت- زبان مدیران بزرگ را به دیگران هم بیاموزیـد •:بر شـناسایی تفاوت میان مهارت ، آگاهی و هوشـمندی تاکیـد نمایید •.در برنامه های آموزشـی چنان تغییر بوجود آوریـد که تفاوت میان مهارت ها آگاهی ها و هوشـمندی ها را به خوبی نشان دهـد •.عامل های تسـکین دهنده و کوتاه اثر را از برنامه ی آموزشـی حـذف کنیـد و کارکنان را به دوره هایی بفرستیـد که در خدمت شـکوفایی هوشـمندی آنان باشد •.برنامه ی عملکرد مـدیران برجسـته را پیـاده نماییـد.چنـانچه این نکـات را در جهت درست رعـایت کنیم:فضایی شایسـته و کارامـد با شـرکت حکمفرما می گردد. چنین فضایی به مـدیران بزرگ فرصت میدهـد تا دیدگاهها و بینش های خود بکار گیرند و به عمل دراورند و پاداش دهند.در چنین فضایی است که مدیران برجسـته می درخشـند کارکنان به برتری می رسـند .شـرکت پیوسـته رشد می کند .و انگاشتهای دیرین برای همیشه به فراموشی سپرده میشود.

امیر کبیر در آیینه انقلاب

تألیف : مسعود عظامی

خلاـصه کتـاب: ناشـر : مؤسـسه فرهنگی انتشـاراتی سـرآمد کـاوش- تلخیص : مریم راه جوی- فصل اول : عوامل خاص تربیت امیر کبیر: میرزا تقی خـان امیر کبیر در خـانواده ایی از طبقات پایین ملت ایران بـدنیا آمـد و با حفظ این امتیاز در دامان یکی از بهترین و اصـیل ترین خانـدان های آنروز ایران تربیت یافت و رشـد نمود. امیر کبیر فرزند کربلایی محمد قربان از اهل قریه هزاوه واقع در ۱۲ کیلو میتری شمال غربی شهرستان اراک است. کربلایی محمد قربان در سلک نوکران میرزا عیسی قائم مقام بزرگ درآمد و به مقام

آشپزی رسید و به همین ترتیب به طبقات و درجات بالا رسید و در اواخر عمر قاپوچی(به رئیس دفتر زمان قاجاریه اطلاق میشود) قائم مقام شد. تمام این سمتها ایجاب می کرد که محمد قربان با قائم مقام حشر و نشر داشته باشد و طبعاً پسر او میرزا تقی خان هم با اطفال خانواده بزرگ قائم مقام محشور بوده است.چنین فردی چون از یک خانواده فقیر و از طبقات پائین و محروم اجتماع است خوب به روحیات و خواسته ها و افکار طبقات پائین مملکت که همیشه اکثریت مطلق ملتها را تشکیل می دهد آشنا است و از سوی دیگر چون با خانـدانی عالی و تربیت یافته و مرکزی که سررشته امور مملکت و ملت و سیاست کشور در آنجا متمرکز است و بی پرده نمود و بروز دارد رفت و آمد دارد و قهراً با ریشه ی مسائل جاری مملکت اصطکاک و برخورد دارد تحت تأثیر آن عوامل هم واقع می شود و در نتیجه عوامل تربیت یک اشراف زاده و تربیت خاص یک نوکرزاده و مستخدم جزء هر دو در عرض هم، در وجود او اثر می گذارد.چنین موجودی حتی اگر از استعداد و شعور عادی برخوردار باشد، یک معجون جالب توجه و منشاء آثار مختلف و در عین حال گرانبها از آب درمی آید تا چه رسد به امیر کبیر که به اعتراف دوست و دشمن از نظر استعداد و شعور در سطح نوابغ جهان قرار داشته و در آن عصر یک فرد کاملاً ممتاز بوده است.فصل دوم: ایران تحت سلطه ی امیر کبیرزمانیکه امیر کبیر زمامدار ایران شد، سراسر کشور و تمام دستگاههای مملکت را دچار آشفتگی و فساد دید، ولی او کسی نبود که در مقابل مشکلات واهمه بخود راه دهد. (از گرنت واتسن انگلیسی)آثار شوم پیمان ترکمنچای : در اثر بی لیاقتی فتحعلی شاه و نرساندن وسایل لازم برای سپاه ایران در جنگهای دوم ایران و روس، ارتش ایران از روسیه تزاری شکست خورد و تسلیم گردید، پس از تسلیم در روز پنجم شعبان ۱۲۴۳ (دوم فوریه ۱۸۲۸) عهدنامه ی استعماری ترکمنچای بین دو کشور منعقد گردید. این قرارداد که در حقیقت سند عبودیت کشور و ملت ایران بود، مختصر اعتبار و استقلال مملکت را که بعد از انعقاد قرارداد گلستان باقی مانده بود به باد داد. از آن به بعد روسیه تزاری و انگلستان رقابت بی شرمانه ایی را که از مدتها قبل به منظور تصاحب ایران شروع کرده بودند، با کمال گستاخی آفتابی ساختند.روسها با در دست داشتن امتیازات پیمان منحوس ترکمنچای شمال کشور را قبضه کرده و اعتبار بین المللی ایران را کاملاً مخدوش ساخته بودند، خزانه مملکت تهی و صحنه سیاست کشور خالی از رجال و رهبران آزموده و خادم و وطن خواه و ملی و ضد استعمار بود. ایران در پرتگاه سقوط و تجزیه واقع شده بود و فقط این شخصیت فوق العاده ی امیر کبیر بود که توانست این محتضر را از مرگ قطعی نجات دهد.ناصرالدین شاه چهار ماه پس از زمامداری امیر یعنی در تاریخ ۲۲ ربیع الاول ۱۲۶۵ بـه عنوان قدرشناسی از خدمات ارزنده ی امیر و برای مرتبط کردن وی به خاندان سلطنت خواهر ۱۳ ساله ی خویش عزت الدوله را به همسری امیر کبیر درآورد. این ازدواج هم بهانه ای از دست بدخواهان گرفت و هم موقعیت امیر کبیر را مستحکم تر نمود و مخالفان او را از اینکه بتوانند شاه را وادار به عزل او کند مأیوس کرد.مبارزه با استعمار اقتصادی: یکی از دامهای بسیار خطرناک استعمارگران برای ملتها ایجاد ورشکستگی اقتصادی در کشور و کشیدن آن به زنجیر وامها و یا کمکهای به اصطلاح بلاعوض و به تعبیر دیگر استعمار اقتصادی است که سرانجامی جز سقوط در کام فراخ استعمار ندارد، زیرا در این شرایط زمامداران که طبعاً موقعیت و منافعشان از طرف ملت مورد تهدید واقع می شود، برای مخارج حفظ وجود و پست خویش و مخارج لشگرکشی های که در همین حال با نقشه های استعمارگران از راه تحریک دست نشاندگان و عُمال داخلی یا خارجی خود علیه دولت ورشکسته زمینه ی آن فراهم می شود، احتیاج به پول دارند. امیر کبیر چنین کشوری را از زمامداران وقت تحویل گرفت، او وارث کشوری فقیر و خزانه ای خالی از پول و مبتلا به کسری بودجه در مقابل تعهدهای سنگین بود. وقتی که زمام کشور را بدست گرفت، برای بررسی دخل و خرج کشور هیئتی از مستوفیان را به ریاست میرزا یوسف مستوفی الممالک آشتیانی مأمور رسیدگی کرد. این کمیسیون پس از بررسی های لازم گزارش داد که : خزانه ی کشور دچار ده میلیون ریال کمبود بودجه است، در صورتیکه اصل بودجه از بیست میلیون ریال تجاوز نمی کرده است (یعنی پنجاه درصد کسری بودجه) میرزا تقی خان این صورت را مورد نظر قرار داد و برای تعدیل درآمد و مخارج از حقوق کسانی که از خزانه ی دولت مواجب

دریافت می داشتند، یعنی از شخص خود گرفته تا کوچکترین مستخدم کشور به تناسب مبلغی کاست.در هر حال تصمیم جدّی امیر کبیر در کاستن از حقوق مستخدمین دولت کاملاً بجا و عادلانه بود، زیرا بین عایدات قلیل کشور و خرج زندگی و سطح پایین آن حقوق و اعضاء دولت در آن زمان عدم تناسب فاحشی مشاهده می گردد.سرانجام علی رغم همه کارشکنی ها و مخالفتهای داخل و خارج امیر کبیر موفق شد که معمای بودجه را حل کند و علاوه بر پر کردن محل خالی تقریباً پنجاه درصد کسری بودجه و بالا بردن میزان بودجه از دو میلیون تومان به سه میلیون تومان پولهای هنگفت و قابل توجهی به عمران و آبادی و ترویج صنعت و علم اختصاص دهد، علمی که در ایران تا آنروز سابقه نداشت و مایه اعجاب دیپلماتهای خارجی گردید. فصل سوم : تأسیسات فرهنگی و اصلاحات اجتماعی امیر کبیر امیر کبیر به منظور ترویج علوم جدید در ایران و در میان مشکلات طاقت فرسا در سال ۱۲۶۶ قمری بنای مدرسه ی دارالفنون را آغاز کرد.این مدرسه در زمینی، واقع در شمال شرقی ارک سلطنتی که سابقاً سربازخانه بود نهاده شد. چهار طرف دارالفنون اطاقهایی به طول و عرض چهار ذرع ساخته و جلوی آن ایوانهای وسیع و ستونهای متعددی برپا شده بود. در پشت اطاقهای دارالفنون که فضای وسیعی خالی بود، کارخانه ی شمع کافوری و آزمایشگاه طبّی و داروسازی ساختند.یک ماه پس از شروع بنای دارالفنون امیر کبیر به استخدام معلّمینی چند از کشور اتریش تصمیم گرفت. اینجا مطلب مهمّی پیش می آید که چرا امیر کبیر از دولتهای روس و انگلیس و فرانسه معلمین علوم نظامی و غیر نظامی استخدام نکرد و دراین باره با دولت دیگری که با ایران رابطه سیاسی نداشت کنار آمد. دکتر پلاک در جواب این سؤال می گوید : قصد امیر چنان بود که معلمین خارجی باید از مداخله در امور سیاسی مملکت حتی المقدور خودداری نمایند و منحصراً به تدریس بپردازند وه به همین ملاحضه از استخدام معلمین روسی و انگلیسی و همچنین فرانسوی صرف نظر کرد.فصل چهارم : سیاست و اصطلاحات مذهبی امیر کبیرامیر مردی متدین و متعهد و مقید به اجرای دستورات دین مقدس اسلام بوده است ولی بر خلاف بیشتر رجال متدین و متعصب آن زمان یک روشن بینی و خوشفکری خاصی در اعتقادات دینی خد داشته و حتی بسیاری از خواسته های روحانیون و مسلمانان روشن فکر و مطلع از وضع زمان امروز که نمی توانند آنها را با سطح افکار عمومی مساmanان وفق دهند، در برنامه ی اصلاحات آنروز امیر کبیر به چشم می خورد. امیر کبیر با کمال شهامت با بعضی از بدعتها و پدیده ها که به غلط به اسم دین به خورد مردم داده بودند جداً مخالفت می کرد و بعضی از شخصیتهای به ظاهر مذهبی را که از شخصیت و نفوذ مذهبی خود سوءاستفاده می کردند، می کوبید.امیر کبیر در اواخر عمر ثلث اموال خود را برای کارهای عام المنفعه وصیت کرد. همانند همه مسامانانی که معتقد به روز قیامت و حساب و کتاب هستند و این عقیده در زندگی آنها اثر می گزارد،ساختمان امامزاده زید و مسجد مرحوم حاج شیخ عبدالحسین که اکنون در بازار تهران مورد استفاده مسلمانان است از همین ثلث اموال امیر کبیر ساخته شده است.امیر کبیر خرید و فروش مشروبات الکلی و باده گساری را اکیداً ممنوع نموده و برای اجرای آن قانون که بیشتر توسط اراذل و اوباش و لوطی های سرگذرها و نوکرهای مخصوص دربار و رجال و قاطرچیهای دربار نقص می شد، چنان شدت عمل به خرج داد که حتی مورد انتقاد و خرده گیری بعضی ها واقع گردید.فصل پنجم : سیاست اقتصادی امیر کبیرامیر پایه و سیاست اقتصادی ایران را بر اصل حمایت اقتصاد ملی نهاده بود، وضع اقتصادی ما نیز ایجاب می کرد که از صنعت داخلی حمایت شود و دولت پشتیبان اقتصاد کشور باشد، زیرا دولت ضعیفی چون ایران برای اینکه کمر راست کرده در مقابل رقابت همسایگان قوی و حریص خود مقابله کند ناگزیر باید حامی جدی صنایع داخلی باشد و به وسایل ممکن میزان تولید داخلی را بالا برد و از خطر رقابت خارجیان حفظ کند.امیر معتقد بود صنایع جدید اروپا را باید با احداث کارخانجات در خود ایران رواج داد و به عبارت دیگر احتیاجات مادی جدید را که از لوازم تمدن تازه اروپا می باشد در داخل کشور بسازند. ضمناً او تشویق از صنایع ملی را جزء مواد اساسی برنامه ی اقتصادی خود قرار داده بود چنانچه کارخانه های بسیاری به اهتمام وی احداث گردید که از آن جمله میتوان اشاره کرد به،دو کارخانه شکرسازی در میدان ارک شهر ساری،کارخانه ریسمان ریسی ، کارخانه ی چلوار بافی در راه تهران به شمیران و حریربافی

در کاشان.امیر کبیر نه تنها تولیـد صـنایع خارجه را در ایران متـداول کرد بلکه علاقه بیحـدیبه توسـعه و رونق دادن صـنایع ملی ایران داشت و بسط و گسترش صـنایع داخلی را شخصاض مشوق می شد. صنعتگران و هنرمندان ایرانی که این نوع حمایت و تشویق را از امیر می دیدنـد سـرشوق آمـده ، ابتکارات تازه و بدیعی از خود به ظهور می رساندند. شالهای دستی کرمانی در زمان امیر کبیر و به تشویق او قدری عالی بافته میشد که با شالهای کشـمیری رقابت می کرد و لذا معروف به شال امیری شد.حال اگر این سـیاست صـد در صد ملی چند سال بعد از امیر ادامه یافته بود اکنون کشور ما بازار محصولات و مصنوعات بنجل کشورهای دیگر نبود و ثروت ما سیل وار به طرف خارج نمی رفت. فصل شـشم : سرانجام امیر کبیرامیر کبیر در اوج قدرت و اعتلای مقام خود بود که در اول رجب ۱۲۶۷ با همراهی شاه عازم اصـفهان شد.این مسافرت به منظور امن کردن اصفهان صورت گرفت زیرا مدتی بود این ولایت از نعمت امنیت چنـدان برخوردار نبود.امیر کبیر در طی این سـفر به امور شـهرهای سَرِ راه رسـیدگی کرد و دسـتوراتی به مأمورین داد که در راضی داشتن حال اهالی و ترویج صنعت و زراعت مراقبت داشته باشند. فرمان عزل : (چون صدارت عضمی و وزارت کبری زحمت زیاد دارد و تحمل این مشـقت بر شما دشوار است شما را از آن کار معاف کردیم. باید با کمال اطمینان مشغول امارت نظام باشید و یک قبضه شمشـیر و یک قطعه نشان که علامت ریاست کل عساکر است فرسـتادیم به آن کار اقدام نماییدف تا امر محاسـبه و سایر امور را به دیگران از چاکران که قابل باشـند واگـذاریم.)فرمان برکناری امیر کبیر از سـمت نخست وزیری به مضـمون فوق از طرف ناصـرالدین شاه صادر و به وی ابلاغ گردیـد و بـدین ترتیب به خـدمت شایسـته ترین نخیت وزیر در سراسـر تاریخ ایران خاتمه داده شـد.تبعیـد امیر : مخالفـان امیر که کـابینه جدیـد را تشـکیل داده بودنـد، خوب می دانسـتند که برنـامه کـار آنهـا خیلی زود اعتبـار و شخصیت امیر را بالا می برد و ادامه کار را مشکل می نماید و اگر امیر در مرکز و در دسترس باشد خواهی نخواهی به سر کار برمی گرددف لـذل تصـمیم به تبعیـد امیر گرفتنـد.گرفتن تمام مناصب امیر : شاه در روز ۲۵ محرم یعنی شـش روز پس از عزل امیر تمـام اختیارات او را گرفت و وی را از تمام مناصب عزل نمود.امیر به میل خود زیر بار بیرون رفتن از تهران نرفت ولی شاه تصمیم خود را گرفته بـود و امیر بـایستی از تهران بیرون رود و لـذا دسـتور تبعیـد او را به فین کاشـان امضـاء کرد و برای اجراء بـدست جلیـل خـان جلیلوند داد.روز پنج شـنبه ۲۶ محرم، امیر و تمـام اعضـای خـانواده ی او را از جمله عزت الـدوله و دو دخـتر امیر از او و پسـر امیر از همسـر سابق و مادر امیر تحت الحفظ به طرف کاشان حرکت دادنـد.روز هشـتم ماه صـفر ۱۲۶۸ امیر و همراهان وارد تبعیـدگاه خود «باغ فین» می شود و تا آخر عمر در آنجا تحت نظر و مراقبت شدید مأموران تقریباً زندانی بود.باغ فین در زمان صفویه بر روی خرابه هـای اثـار مغولی بنـا نهـاده شـده بود. شـاه صـفوی در آنجـا تاج گـذاری کرد. در پشت کاخ فین دو حمام یکی زنانه و یکی مردانه ساخته بودنـد، فرمان قتل امیر کبیر در همین حمام اجراء شـد.فرمان قتل : می گویند دسـتور قتل امیر توسط یکی از زنان زیبا و مورد علاـقه ی شـاه د رحـالیکه شـاه را در دریـای شـهوت غرق کرده بـود از او گرفتنـد.خلاـصه این حکم امضـاء شـده تسـلیم علی خـان شـد،«حاج علی خان پیشـخدمت خاصّه فراشباشـی دربارسـپهر اقتداربوده است» و او به همراهی چهار نفر دیگر با سـریع ترین وسائل ممکن به سوی کاشـان حرکت کرد. بالاخره حاج علیخان و همراهان او به کاشان رسـیدندف همیم که وارد باغ فین شدنـد، علیخان دریافت که امیر در حمام است موقع را مغتنم داشـته و به طرف حمام رفتند، دیدند خواجه حرم سرا مشغول جمع آوری لباسهای امیر است. اعتمادالسـلطنه یکی از سربازان خود را مأمور مواظبت از او نهاد تا به عزت الدوله خبر ندهد.آنگاه علیخان وارد حمام شد.امیر به او می گویـد: اجـازه بـده همسـر و بچه ها و امـدر من بیاینـد و با انها وداع کنم ولی علیخان قبول نکرد،امیر به او می گویـد: لااقل اجازه بده تا من وصـیت نامه ای بنویسم. فراشباشـی بی شـرم و بی وجدان زیر بار این تقاضا هم نمی رود و با کمال گستاخی از امیر می خواهد بدون فوت وقت آماده ی مرگ باشد و تنها تقاضایی که از امیر قبول می شود این است که نحوه اجرای حکم را خودش تعیین کنـد. از جـا برخـاست و غسل کرد و وسط گرمخانه نشـست و به حاجت الـدوله گفت: «همین قـدر بـدان که این پادشاه نادان مملکت ایران را از دست خواهد داد» و علیخان در جواب امیر گفت: «صـلاح مملکت خویش را خسـروان دانند.»امیر عادت به رگ

زدن و خون گرفتن داشت، دستور داد که دو رگ در دو بازوی وی را قطع کردند و دو دست را روی زمین گذاشت و با کمال آرامش و خونسردی شاهد فواره زدن خونهای گرم و پر جوش و خروش که جزء استقلال و عظمت کشور چیزی نمی توانست آن را تسکین دهد،بود. پس از چند لحظه جسد بی جان میرزا تقی خان امیر کبیر د رمیان خونهای صحن گرمخانه حمام فین افتاده بود.

طرحی نو در مدیریت

مهندسی دوباره شرکت ها- منشور انقلاب سازمانی نویسندگان:دکتر مایکل همر- جمیز شامپیبر گردان به فارسی: دکتر عبدالرضا رضایی نژادانتشارات:مؤسسه خدمات فرهنگی رساتلخیص:الهه ملائیمهندسی دوباره شرکت ها- منشور انقلاب سازمانی، کتاب مهمی است که اصول و روش های سازماندهی و مدیریت نوین کار، و روند نظام یافته آن را شرح می دهد. کتاب که با نثری روان و خواندنی نوشته شده «چه»، «چرا» و «چگونگی» انجام مهندسی دوباره را به روشنی نشان داده است.به همه اندرکاران، از مدیران عامل و مدیران ارشد اجرایی گرفته تا مدیران حرفه ای و دیگر تصمیم بگیران در کار، خواندن این کتاب و توجه بدان را توصیه می کنم. Peter F.Drucker پیتر اف. دراکرشرح حال کوتاه نویسندگاندکتر مایکل همر (متولد ۱۹۴۸ میلادی) طراح نظریه مهندسی دوباره سازمان ها، مدرس و مشاور عالی مدیریت می باشد. مقاله ای وی در نشریه نامدار «هاروارد بیزنس ریویو» از وزن و اعتبار ویژه ای برخوردار است.دکتر همر در سال ۱۹۹۰ به عنوان یکی از پنج استاد نمونه و برجسته مدیریت معرفی گردیده است.آقای جمیز شامپی (متولد ۱۹۴۲ میلادی)- رئیس هیأت مدیره مؤسسه جهانی مشاوران مدیریت CSC Index واقع در ماساچوست آمریکا می باشد. وی از کارشناسان برجسته مدیریت و اجرای مهندسی دوباره است که دارای تألیفات فراوانی بوده و با همکاری دکتر همر اندیشه مهندسی دوباره را در عمل پیاده کرده است.معرفی کتاب:کتابی که در دست دارید به شرح حال مدل تازه اداره کسب و کار و روش های اجرائی وابسته به آن می پردازد، و مدیران ما ناچارند تا برای پیروزی در دنیای پر رقابت امروز شرکت های خود را بر پایه این مدل دوباره کشف و سازماندهی نمایند.برای دستیابی به چنین هدفی، مدیران بایستی اندیشه های موجود خود در زمینه ساختار و روش اداره کسب و کار را بدور بریزند. آنها باید اصول کنونی سازماندهی و بهره بردای و روش های اجرائی آنها را کنار گذاشته و جانشین های کاملا تازه ای برای آنها بیافرینند.«مهندسی دوباره» یعنی آغازی دیگر، از «ب» بسم الله.مهندسی دوباره به معنای کنار گذاشتن بخش بزرگی از دانش و یافته های دویست ساله اخیر مدیریت صنعتی می باشد.در «مهندسی دوباره» مهم این است که؛ با یاری گرفتن از نیاز های امروز بازار و فن آوری های نوین، چگونه کار را سازمان دهیم. آنچه مردم و شرکت های دیروز انجام می داده اند دیگر کمکی نخواهد کرد.پایه و اساس مهندسی دوباره بر بررسیهای مرحله ای و شناخت و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه ساز عملکرد کسب و کارهای کنونی می باشند.بحرانی که دست بردار نیستفن آوریهای پیشرفته، برداشته شدن مرزهای موجود میان بازارهای داخلی و جهانی، دگرگون شدن خواسته ها و انتظارات مشتریان که اینک امکان انتخاب بس گسترده ی یافته اند، دست بدست هم داده و هدفها، روشها، و اصول نخستین سازماندهی سنتی شرکتها را بطرز اسفباری ناکارآ کرده اند.نوسازی توان رقابتی این شرکت ها از راه وادار ساختن کارکنان به سخت کوشی بیشتر، بلکه بایستی بیاموزند تا روش کار را بکلی دگرگون کنند. این بدان معنی است که شرکت ها و کارکنانش باید بخش عمده ای از اصول و روش هائی را که در گذشته مایه پیروزی و پیشرفتشان بود، بفراموشی بسپارند.آدام اسمیت که می توان نیای مشاوران صنعتی امروز به حسابش آورد و در زمان خود متفکری انقلابی بود، اصول «تقسیم کار» را بوجود آورده و شرح داد.واقعیتی که شرکت ها بایستی با آن روبرو شده و براحتی بپذیرند این است که: اصول وضع شده از سوی آدام اسمیت بر گرد محور «تقسیم کار» که از زمان وی پایه ایجاد و سازماندهی شرکت ها بوده ، دیگر کار ساز نیم باشد. جهان با شتاب به دگرگونی رو نهاده است. بحراین که اینک شرکت ها با آن درگیرند، نتیجه افت زودگذر اقتصادی و یا نقطه پائین منحنی کسب و کار نیست.

شاید اصلا این چنین منحنی که نشان دهنده رسیدن رکود پس از رفاه و گسترش، و تکرار توسعه پس از گذران دوره رکود است، دیگر قابل انتظار و پیش بینی نباشد. در وضعیت کنونی هیچ چیزی، از جمله گسترش بازار، تقاضای مشتیران چرخه زندگی فرآورده ها، مقدار دگرگونیهای فنی، و روش های رقابتی دیگران، پیوسته و یا حتی قابل پیش بینی نیست. دنیای آدام اسمیت و روش های انجام کسب و کار در آن آیات مقدس دیروزند.سه نیرو، بصورت جداگانه و نیز مشترک، شرکتهای امروزی را به گونه ای روز افزون به سرزمینی هدایت می کنند که به چشم مدیران و دست اندرکاران آنها هراس انگیز و نا آشنا می نماید. این نیروهای سه گانه: مشتریان، رقبا، و دگرگونیها هستند. اینها نامها و عنوانهای تازه ای نیستند ولی عملکرد آنها با گذشته بسیار متفاوت داشته و بروشنی دگرگون شده است.مشتریان دگرگون شده اندانیک که مشتریان به حق انتخاب خودآگاه گشته اند، دیگر مانند موجوداتی که همه از یک قالب بیرون آمده باشند رفتار نمی کنند. خریداران، چه فردی و چه سازمانی، خواستار فرآورده ها و خدماتی هستند که ویژه نیار آنها طراحی و ساخته شده باشد. اندیشه وجود «مشتریان یکدست» دیگر درست نیست. فروشندگان با «این مشتری» سرو کار دارند که به امکان ارضاء خواسته ها و سلیقه خودآگاه است.یکی از دلایل اصلی توانمندی مشتریان، بهره یابی از اطلاعات گسترده و در دسترس می باشد.کوتاه سخن اینکه، بجای بازار انبوه رو به گسترش دهه های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ میلادی، توجه شرکت ها اینک به سوی مشتریان- چه فردی و چه صنعتی، می باشد. مشتریانی که می دانند چه می خواهند، چه بهائی باید برای آن بپردازند، و چگونه آن را با توجه به نیازهای خود می پذیرند. چنین مشتریان، نیازمند روی آوردن به شرکت هائی نیستند که این دگرگونیهای رم دهنده را نشناخته و به آنها بی توجهند.رقابت تنگاتنگدومین نیرو رقابت است، که در گذشته بسیار آسان بود؛ هر شرکتی که توان عرضه کالا و یا خدمتی قابل قبول را با بهائی مناسب ببازار داشت، مشتریانش موجود بودند. اینک نه تنها رقیبان فراوانترند، بلکه گوناگونی آنها نیز بسیار چشمگیر است.دگرگونی ها پیوسته اندسومین نیروی کارساز در سرنوشت شرکتها، دگرگونی می باشد. ما در خصوص دگرگونیهائی که در رفتار مشتریان و روشهای رقابت پیدا شده است سخن گفتیم، ولی باید دانست که طبیعت خود دگرگونی هم تغییر یافته، و اکنون دگرگونی بصورت امری فراگیر و پایا درآمده است. دگرگونیهای پی در پی اینک عادی جلوه می کنند.از اینها گذشته، جریان دگرگونی نیز بسیار شتابان گشته است. با جهانی شدن اقتصاد، شرکت ها با رقیبان فراوانتری روبرویند که هر کدام ممکنست پیوسته خدمات و کالاهای تازه تری به بازارها عرضه کنند. شتاب روز افزون دگرگونیهای فن آوری هم نوآوری ها را آسانتر کرده است.موضوع مهم دیگر اینکه شرکت ها باید در یک زمان چشم به چندین سو داشته باشندن.دگرگونیهائی که ممکنست مایه شکست شرکت ها شوند از آن گونه اند که در جائی بیرون از حوزه دید و انتظار مسئولان اتفاق می افتند، و همین نقاط کور منبع پیش آمدن چنین دگرگونیهائی در دنیای پر تلاطم کسب و کار امروزی می باشد.بنابراین، هسته مرکزی پیام ما در این کتاب چنین است: برای شرکت ها دیگر سودمند و ضروری نیست تا کار خود را بر پایه اندیشه «تقسیم کار» آدام اسمیت سازمان دهند. ساختار وظیفه گرا در دنیای کسب و کار امروز که درگیر با نیروهای توانمندی همچون مشتریان، رقبا، و دگرگونیها می باشد، دیگر کارساز نبوده و منسوخ است. شرکت ها بایستی اینک برگرد محور فرآیند ها سازمانی شوند.این بیانیه ای است که باندازه اندیشه های آدام اسمیت در زمان خودش، انقلابی و دور از دسترس می نماید. مدیرانی که نظریه «سازمانهای فرایندگرا» را شناخته و پذیرفته اند، راه شرکت های خود بسوی آینده ای پیروزمند را گشوده و هموار کرده اند. آنان که چنین نمی کنند، از کاروان عقب خواهند ماند.مشکل دنیای کسب و کار اینستکه با شرکتهائی که در سده نوزدهم برای کار پیروزمندانه در سده بیستم بوجود آمده اند، پا به سده بیست و یکم میگذارد.ما به چیزی کاملا متفاوت نیازمندیم.بخش دوممهندسی دوباره- تنها راه دگرگونیهنگامیکه از ما خواسته می شود تا تعریف کوتاهی از «مهندسی دوباره » بعمل آوریم، پاسخ می دهیم که به معنی «همه چیز را از نو آغاز کردن» است.مهندسی دوباره به معنی ترک نمودن روش های دیرپا و کهن، و دستیابی به روش های تازه ایست که برا یفرآورش کالاها و خدمات شرکت و انتقال چیزی ارزنده به مشتری،

لازمند.مهندسی دوباره یک شرکت، بمعنای کنار گذاشتن سیستم موجود و برپا کردن نظامی نوین است. نیازمند بازگشت به آغاز کار، و ابداع روش ها و راههای بهتری برای انجام آنست.یک شرکت چگونه کسب و کار خود را دوباره مهندسی و طراحی می کند؟ این کار از کجا آغاز می شود؟ چه کسانی درگیر مسأله خواهند شد؟ اندیشه دگرگونی بنیانی از کجا سرچشمه گرفته است؟تعریف رسمی مهندسی دوبارهبا تعریف جامعتری آغاز کنیم؛ «مهندسی دوباره بصورت مناسب عبارتست از: باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه ای فرآیندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزیف همچون قیمت، کیفیت، خدمات، و سرعت.» در این تعریف چهار واژه کلیدی وجود دارد.واژه کلیدیبهنگام اجرای مهندسی دوباره، دست اندر کاران بایستی پرسشهائی بسیار ابتدائی مانند «ما چرا اینکارها را انجام می دهیم؟» و یا «چرا کارهایمان را اینگونه که هست انجام می دهیم؟» در خصوص شرکتهایشان مطرح نمایند. اینگونه پرسشهائی ابتدائی و بنیادین، کارکنان را وادار می کند تا به کنه مطلب، مقررات نانوشته، و فرض هائی که بوجود آورنده آنها می باشند، توجه نمایند.واژه کلیدی: ریشه ایواژه کلیدی دوم تعریفمان «رادیکال» به معنی ریشه ای می باشد. بنابراین طراحی ریشه ای یعنی کاری را از بن و دوباره طراحی کردن. ایجاد دگرگونیهای سطحی و سازگار با ساختار موجود کافی نیست. بایستی کهنه ها را دور ریخت و طرحی نو، کاملا جدا از ساختار و روش های جاری، ابداع نمود. مهندسی دوباره، برپا کردن شرکتی جدید و نو را در نظر دارد، نه بهسازی، اصلاح، و بهبود وضع موجود.واژه کلیدی: شگفت انگیزمهندسی دوباره سخن از افزایش حاشیه سود و یا بهبود نسبی ندارد، هدف دستیابی به جهشی شگفت انگیز و چشم گیر است.هنگامیکه یک انفجار و خانه تکانی ژرف مورد نظر باشد، باید بسراغ مهندسی دوباره رفت. بهبود نسبی، به چرخشی ظریف نیازمند است؛ ولی جهش شگفت انگیز باید کهنه ها را به باد داده و چیزی کاملا نو به جای آنها بنشاند.ما از تجربه هایمان دیافته ایم که سه گونه از شرکت ها به مهندسی دوباره دست زده اند. نخست، آنها که در مشکلات ژرف و جدی غوطه ورند و چاره ای دیگر وجود ندارد.دومین گروه، شرکت هائی هستند که هنوز با مشکلات بزرگ دست به گریبان نشده اند، ولی مدیریت آینده نگر آنها خطر را از دور احساسا می کند.گونه سوم از شکت هائی که به مهندسی دوباره سازمان خود می پردازند آنهائی هستند که در وضعیتی بسیار عالی قرار دارند. در حال و افق آینده آنها نشکلاتی به چشم نمی خورد، ولی مدیریت این گونه شرکت ها از بلند همتی و پشتکار بسیار بالائی برخوردار است.ما گاهی وضعیت این سه گونه شرکت ها را چنین شرح می دهیم: گروه نخستین آنهائی هستند که درمانده اند، سرشان به دیوار روبرو برخورد کرده و زخمی و خونین بر زمین افتاده اند. گروه دوم با سرعت عالی در حال رانندگی می باشند، ولی در نور بالای چراغها و از دور چیزی را تشخیص می دهند که بسوی آنها پیش می آید، آیا ممکنست که مانعی باشد؟ گروه سوم آنهائی هستند که در یک بعدازظهر روشن و دل انگیز با خودرو بگردش می روند و هیچ مانعی در راهشان وجود ندارد. با خود می گویند چه روز زیبائی است! و تصمیم می گیرند تا پیاده شده و دیواری در برابر دیگران برپا کنند و از ورود آنها به این بهشت برین جلوگیری نمایند.واژه کلیدی: فرآیندچهارمین واژه کلیدی در تعریف مهندسی دوباره «فرآیند» است. هر چند این واژه مهمترین نقش را ددر تعریف ما دارد، بهمان نسبت برای بیشتر مدیرات بزرگترین دردسرها را بهمراه می آورد. بیشتر دست اندر کاران دنیای کسب و کار تا کنون «فرآیندگرا» نبوده اند. توجه آنها به وظیفه، شغل ها، افراد، و ساختار ها معطوف است، و به فرآیندها عنایتی ندارند.از دیدگاه ما فرآیند کار، مجموعه گامهائی است که یک یا چند «درونداد» را بکار گرفته و «بروندادی» می آفرینند که برای مشتری سودمند و خواستنی است.بر پایه نظریه آدام اسمیت و بخش بخش نمودن هر کار به وظیفه های ساده، و واگذار نمودن هر وظیفه به یک متخصص، شرکت ها و مدیرانشان ناچارند تا بجای فرایند کلی کار، به وظیفه های جداگانه توجه نمایند. به دریافت درخواست و نحوه تنظیم آن، جمع و جور کردن کالا در انبار، و مانند اینها اهمیت داده می شود، ولی هدف بزرگتر که رساندن کالا به دست مشتری و سفارش دهنده است، از نظر دور می ماند. بیگمان همه وظیفه های موجود در این فرایند مهمند، ولی چنانکه کل فرایند نتیجه بخش نبوده و کالا بدست مشتری نرسد، از

دیـدگاه وی آن وظیفه های جـداگانه کمترین ارزشـی را ندارنـد، هر چند بسیار خوب انجام شده باشـند.در این بخش از کتاب سه نمونه از انجام مهندسـی دوباره در سه شـرکت آی بی ام کریـدیت، فورد موتورو کداک، مطرح شده تا نشان دهنده ی چگونگی به کارگیری مهندسـی دوباره و بازده آن باشـد.در هر مورد باز اندیشـی بنیادین و طراحی نوین و ریشه ای فرآینـدها، پیشـرفت و نتیجه بخشـی شـگرفی ببار آورده که با معیارهای حساس و سـنجش پـذیر کنونی همچون هزینه، کیفیت، خـدمات و سـرعت، قابل انـدازه گیری هسـتند.نکات برجسـته زیر، خود را در همه موردها نشان داده اند که در بخش های دیگر کتاب به بررسـی آنها پرداخته شده است.فرآیندگرائیپیشـرفتهائی که در آی بی ام کریـدیت، فورد، و کداک بدست آمد. در سایه نگرش فرآیندی بکار، همچون اعطاء اعتبـار، تـدارکات، و ساخت و تولیـد فرآورده، که از مرزهای سازمانی پا فراتر نهاده انـد، شـدنی گردیـده است.بلنـد پروازیـدر هیچ مورد، بهبود نسبی پذیرفتنی نبوده است. هر سه شـرکت در پی نتایج شـگفت انگیز بوده اند.شکسـتن مقرراتاین شـرکت ها همگی از روش های سـنتی کهن بریده و به مهندسـی دوباره فرآیندهای خود پرداختن. فرضـها تخصصـی کردن وظایف، بخش کردن کار، و زمانبندی های جاری، آزادانه کنار گذاشته شدند.بهره گیری سازنده از تکنولوژی اطلاعاتیعاملی که امکان شکستن مقررات کهنه و آفرینش فرآینـدهای تـازه را به این شـرکت هـا داد، همانـا بهره گیری از تکنولوژی اطلاعاتی نوین بود. با کمک این ابزار، شـرکتها توانسـتند تا کارهای خود را بگونه کاملا تازه سازمان داده و انجام دهند.مهندسـی دوباره را بهتر بشناسـیم. مهندسی دوباره - آغازی نو مهندسی دوباره آغازی تازه است. بر زمینه ای خالی و بکر. هدفش مردود نمودن دانش سنتی کار و فرض های کهن همراه با آن می باشد. در پی ابداع رهیافت تازه ای برای ساختن فرایند کار است که با گذشـته پیوسـتگی نداشته و یا پیوندش بسیار اندک باشد. هدف بنیادین مهندسـی دوباره، واژگون کردن اندیشه های ناشـی از انقلاب صنعتی است. مهندسی دوباره، فرض هائی را که بر پایه «آیه های مقدس آدام اسـمیت» شکل گرفته اند، برای امروز بی اعتبار می داند. دیگر نمی توان به تقسیم کار، مقیاس تولید، ساختار هرمی و کنترل، و چیزهـای دیگر وابسته بـدانها که بـدوران ابتـدائی پیشـرفت اقتصـادی تعلق دارنـد، دل بست. مهندسـی دوباره در جسـتجوی الگوی تـازه ای برا یسازمانـدهی کار می باشـد. روش های سـنتی، دیگر کاربردی ندارنـد. مهندسـی دوباره، طرحی نو و آغـازی دوبـاره است. از زبـان حافظ آسـمانی ما:بیا تا گل برافشانیم و می در ساغر انـدازیم فلک را سـقف بشـکافیم و طرحی نو در انـدازیمبخش سومبازاندیشـی در فرآینـد کسب و کـارالگوی صـنعتی کهن بر این فرض بنیـان یـافته انـد که «کارگران مهـارت انـدکی دارنـد، و زمان و ظرفیت آموزشـی آنها نیز انـدک است، بنابراین بایستی کارها و وظیفه ها بسیار ساده باشـد.» آدام اسـمیت تاکیـد می کنـد که انسان ها هنگامی بالاترین کارآئی را دارنـد که وظیفه محدود و آسان به آنها واگذار شود.در مهندسـی دوباره ما با اساس الگوی صـنعتی به مخالفت برخاسـته ایم. ما می گوئیم که برای دستیابی به نیازهای امروزی، همچون کیفیت برتر، خـدمات، انعطـاف پـذیری، و هزینه پـائین، بـایستی فرآینـدها را ساده کنیم. این ساده جوئی تاثیرهای فراوانی بر طراحی فرآینـدها و شکـل گیری سازمانهـا خواهـد داشت.اینک پاره ای از وجوه مشترک، همگونیها، و ویژگی هائی را که در فرآینـد مهندسـی دوباره شرکت ها بفراوانی دیـده شـده انـد، در زیر می آوریم:-چندین شـغل یکی شوندبازده فرآیندهای یکپارچه شده، کارکنان و تیمهای کارگشا، بسیار چشـمگیر خواهـد بود. حـذف دست بدست شدن کار، موجب پیشـگیری از اشـتباه، تاخیر، و دوباره کاری می شود. یکپارچه شدن فرآیندها، هزینه بالاسـری و اداری را نیز تا اندازه زیادی کاسـته است.تصـمیم گیری با کارکنان استمراحل موجود در یک فرآینـد بگونه طبیعی تری انجام می شوند.مهندسـی دوباره فرآیندها، آنها را از فرمان خودکامه روش مرحله ای کار رها ساخته است. اینـک به جـای دسـتورهای سـاختگی و از پیش نهـاده رعایت گامها، رونـد طبیعی پیشـرفت کار حاکم است.پیروی نکردن از روش مرحله ای سـنتی از دو سـو مـوجب سـرعت در کـار می شود. نخست اینکه چنديـد مرحله همزمـان پیش می رونـد. دوم اینکه حـذف زمانهای تلف شـده میان پایان یک مرحله و آغاز مرحله بعـد، از پیش آمـدن تغییراتی که رخداد آنها مایه ایجاد ناهماهنگی بین مراحـل می شود، جلوگیری خواهـد نمود. در نـتیجه دوبـاره کـاری هـائی که خود از عوامـل تـاخیر هسـتند، کمتـر روی خواهند

داد.فرآیند ها چند رویه هستند.چهارمین ویژگی مشترک سازمانهائی را که به مهندسی دوباره دست زده اند، می توان «پایان یکسان سازی» عنوان داد.فرآیندهای سنتی «یکسان نگر» معمولا بسیار پیچیده می شوند، زیرا بایستی همه جنبه های ریز و درشت کار را در نظر گرفته و برا یآنها راه حلی داشته باشند. برعکس انها فرآیند های چند رویه ، بسیار ساده و روشن هستند. زیرا هر حالتی ویژه مواردی است که برای آن در نظر گرفته اند. در اینجا دیگر موارد خاص و استثنائی وجود ندارد.کار در واحدی که منطقی تر است انجام می شود. ویژگی پنجم، عبور کار از مرزهای سازمانی است.در پرتو مهندسی دوباره، ارتباط بین فرآیندها و سازمان ها کاملا دگرگون می شود. انجام کار، مرزهای سازمانی را در نوردیده و آنجائی قرار می گیرد که بهتر صورت پذیرد. بیشتر کارهای سازمانها که در نهائی یک کاسه شوند. جابجا نمودن محل انجام کارها ورای مرزهای سازمانی، نیاز به یک کاسه و یکپارچه کردن را برطرف میکند.بازرسی و کنترل کاسته می شود.یکی دیگر از وظایف غیر مولد سازمانی که با مهندسی دوباره به کمترین حد می رسد، بازرسی و کنترل است.بازرسی و کنترل نیاز به زمان و نیروی کار دارد. گاهی زمان این کارها از زمان خرید کالا افزونتر می شود و حتی ممکنست که هزینه آن نیز از بهای اصلی کالا فراتر رود.مهندسی دوباره، به رهیافت معتدلتری توجه دارد. بجای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا، به بازرسی انبوه و نهائی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می گیرد. این نظام بازرسی و کنترل، بیش از پیشگیری از موارد خلاف، با کاستن شگفت انگیز هزینه به هدف نهائی کنترل کمک می نماید.موارد اختلاف به پائین ترین حد می رسد.یک یدیگر از امتیازهای مهندسی دوباره، کاستن از موارد حل اختلاف است. در این فرآیند، تماس ها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر است.مدیران کارگشابکار گرفتن فردی که می توان «مدیر کارگشا» نامید، از دیگر امتیازهای مهندسی دوباره می باشد. اینکار هنگامی ضروری است که فرایند بسیار گسترده بوده و انجام همه مراحل آن از عهده یک فرد و یا یک تیم کوچک بر نیاید. در این حالت «مدیر کارگشا» بین مشتری و فرایند همچون «میاندار» عمل نموده و چنان می نمایاند که مسئولیت کل فرآیند با او است، هر چند در واقع چنین نباشد. مدیر یاد شده برای اجرای نقش خود که پاسخگوئی به مشتری و نیز رفع مشکلات می باشد، نیاز به دسترسی به کل سیستم های اطلاعاتی، و اختیار تماس با همه مجریان فرایند را دارد.ترکیب تمرکز و تمرکز زدائی متداول استشرکت هائی که به مهندسی دوباره سازمان دست زده اند، توان بهم آمیختن و بهره گیری از امتیازهای هر دو دنیای متمرکز و غیر متمرکزدر یک فرآیند را یافته اند.فن آوری اطلاعاتی به شرکت ها این امکان را داده است تا واحدهای مختلف همانند سازمان های کاملا مستقل عمل کنندف در حالیکه داشتن پایگاه کامپیوتری، با داشتن همه اطلاعات موجود و جاری در شرکت، مزایای سازمانهای متمرکز را به ارمغان می آورد.بخش چهارمدنیای نوین کارمهندسی دوباره شامل دگرگونی بنیادین فرآیندهای کاری هر سازمان است. ولی هنگامیکه کار با طراحی مجدد فرآیندها آغاز شود، در همانجا و بخشهای سازمان، و در حقیقت بر همه آنها تاثیر ژرفی خواهد گذاشت. اکنون چگونگی این دگرگونیها را در سازمانی که به مهندسی دوباره دست زده است، از نزدیک بررسی می کنیم.واحدهای کاری از «اداره های تخصصی» به «تیم های فرآیندی» تبدیل شوند.شرکتهائی که خود را از نو طراحی می کنند، در حقیقت بخشهای مختلف کار را که آدام اسمیت و هنری فورد بصورت اجزاء ریز درآورده بودند، دوباره به گرد هم می آورند. در ساختار تازه، تیمهای فرآیندی، یعنی گروهی از کارکنان که انجام کل کاری را بعهده دارند، بشکل منطقی سازماندهی می گردند. تیم های فرایندی از نمایندگان ادارات تخصصی درگیر، تشکیل نشده، بلکه خود جانشین ساختار اداری کهن می شوند. هر چند که تیمهای فرآیندی انواع گوناگون دارند، منظور ما از این واژه چیزی تک و ویژگی مشترک تیم ها می باشد. تیمهای فِرانِدی گوناگوند، واقعی ترین آنها، هر چه بیشتر به طبیعت کاری که باید انجام شود نزدیک هستند. یک نوع از تیمهای فرایندی را، «تیم کارگشا» نامیده ایم. گروهی از کارکنان با مهارت های مختلف گرد هم می آیند تا کارهائی عادی، تکرار شونده و یکسان را انجام دهند.گونه دیگری از تیم های فرآیندی، عمری کوتاه تر داشته و برای انجام کارهای اتفاقی تشکیل می شوند. ما بر آنها نام «تیم های ویژه» نهاده ایم.

کارشناسان مختلف همکاری خود را بر روی تکمیل یک طرح آغاز می کنند و در پایان کار تیم منحل شده و اعضاء ان به برنامه های دیگری مشغول می شوند. پاره ای از کارشماسان ممکنست که همزمان در دو یا چند تیم عضو بوده و وقت خود را بین آنها تقسیم و تنظیم کنند.در نوع سوم از تیم های فرآیندی، بجای گرد آوردن کارشناسان در یک تیم، همه کارشناسان آموزش عمومی می بینند. سپس این کارشناسان به یاری یک سیستم کامپیوتری مرکزی، هر کدام بانجام کل کار می پردازند. یک گروه کوچک بسیار خبره نیز تشکیل می شود تا در مواقع استثنائی به کمک کارشناسان بپردازد.به این تیم های یک نفره «کارکنان کارگشا» می نامند.شغلها از یک «وظیفه ساده»، به «کارهای چند سویه» تبدیل می شوند.اعضاء تیمهای فرآیندی که بجای مسئولیت وظیفه های معین، بگونه گروهی مسئول تکمیل یک کار هستند، از دیدگاه دیگری به آن نگاه می کنند. آنها به انجام کل کار، و نه تکه های کوچکی از آن، توجه داشته و احساس مسئولیت می کنند. هر چند که هرکدام از اعضاء تیم مهارت ها و توانائیهای ویژه خود را بکار می گیرد، ولی خطوط جداکننده ای در میان آنها وجود ندارد. آنها هر چند که مختصر هم باشد، آشنائی با بخشهای کار را دارند، و از همه مهمتر اینکه کار هر فرد برای کل، دارای ارزش است.در مهندسی دوباره وقت کارکنان به انجام کارهای واقعی صرف می شود و از کارهای غیر سازنده مثل بازرسی، انتظار و... می کاهد.از آنجائیکه پس از مهندسی دوباره فرآیندها، کارهای غیر سازنده کاهش می یابد و کارکنان بانجام کارهای واقعی می پردازند، ارزش کارشان برای سازمان بسیار بالاتر رفته و در نتیجه خودشان نیز از این بازده بالا ـ بهره مند می شوند.مهندسی دوباره فرآیندها، رضایت شغلی را نیز با خود به همراه می آورد. زیرا کارکنان نتیجه کار خود را به چشم دیده و کاری را تکمیل می کنند که برای مشتریان بیشتری دارای ارزش و اهمیت است.نقش افراد از «کنترل شده»، به «دارای اختیار»، می گراید.شرکتهائی که به مهندسی دوباره خود دست زده اند کارکنانی را نیازمندند که بتوانند راه و مقررات برای خود را بوجود آورند. مدیریتی که تیمی را به انجام کلی کاری می گمارد، بایستی اختیار تصمیم گیریهای لازم را نیز به آنها بدهد.داشتن اختیار، لازمه کار در سازمانهای نوین است. کارکنان تیمهای فرآیندی نه تنها اختیار دارند، بلکه از ایشان خواسته می شود تا اندیشه، قضاوت، تصمیم گیری و دخالت خود را بکار برند.بدون اختیار دادن به کارکنان، نمی توان فرآیندی را مهندسی دوباره نمود. بنابراین اکنون لازم است تا شرکت ها در استخدام های خود معیارهای دیگری افزون بر تحصیلات، تجربه، و مهارت نیز در نظر داشته باشند، شخصیت آنها هم اینک عامل مهمی است.انجام کار بجای «آموزش» به «دانش» نیازمند است.همانگونه که مهندسی دوباره فرآیند کارها، افراد را از پیروی کورکورانه از مقررات معاف می دارد، از آنها می خواهد تا قضاوت خویش را در انتخاب راه درست بکار گیرند. بنابراین، کارمندان به آن درجه از دانش و تحصیلات نیازمندند که بتوانند از عهده چنین مسئولیت مهمی برآیند.یادگیری پیوسته در طول زندگی کارکنان، خواسته و هدف شرکت هائی است که به مهندسی دوباره خود پرداخته اند.معیار عملکرد است و پاداشها بجای «فعالیت» به «نتیجه» داده می شوند.در شرکت هائی که مهندسی دوباره شده اند، حجم کارهای میانی و کاغذ بازی به حساب نمی آیند. بلکه شمار کارهای انجام شده، کیفیت آنها، و رضایتمندی مشتریان که از راه نظر سنجیها کسب می شود، دارای ارزش است. در این نظام که کارکنان به تکمیل فرآِند کل کار مشغولند، شرکتها می توانند بازده آنها را سنجیده و بر پایه ارزشی که تولید کرده اند، پاداش آنها را بپردازد.مهندسی دوباره، شرکتها را واداشته است تا در پاره ای از مقررات پرداختها و پاداشها تجدید نظر کنند.پاره ای از فرض های شرکت های سنتی، مانند پرداخت به خاطر ارشدیت، پرداخت بر پایه حضور در محل کار، و پرداخت اضافه حقوق در نتیجه گذشت یکسال، ترک شده اند.در مهندسی دوباره شرکت ها، تکمیل کار و سهم هر یک از کارکنان در آن، پایه پرداخت و پاداشها می باشد.در شرکتهائی که مهندسی دوباره شده اند، عملکرد های ارزش ساز اندازه گیری می شوند، و پاداش ها و جبران ها نیز بر پایه آنهاست.«توانائیها» به جای «طرز کار» معیار پیشرفت قرار می گیرند.در پرتو مهندسی دوباره، بین طرز کار و دادن ترفیع جدائی برقرار شده است. پیشرفت سازمانی باید بر پایه توانائیها صورت پذیرد و نه طرز کار خوب، زیرا ترفیع یک دگرگونی است نباید آنرا پاداش به حساب

آورد.ارزشـها از حـالت «حفـظ منـافع شـرکت» به «بهره وری» گرایش یافته انـد.دگرگونیهای ناشـی از مهندسـی دوباره، در فرهنگ شرکتها نیز بهمـان ژرفی ساختـار آنهـاست. اینـک از کارکنـان خواسـته می شود بـاور کننـد که بجـای رؤسا برای مشتریان کار می کننـد.ارزشـهای فرهنگی در پـاره ای از شـرکت هـای سـنتی، برخاسته از نظـام مـدیریتی بخش شـده است که تـوجه آن به عملکرد گذشـته، اعمـال کنـترل، و رعـایت سلسله مراتـب اداری می باشـد. چنیـن فرهنگـی مـدیریت و رهـبری شـرکت را وا می دارد تـا به ارزشـهائی همانند آنچه در پی می آید بها دهند:- کارفرما حقوق مرا می دهد: با همه گفتگوهائی که درباره خدمت به مشتریان می شود، هدف واقعی باید راضـی نگه داشـتن رؤسا باشد.- من تنها دندانه ای از چرخ هستم: بهترین راه و روش اینست که سرم را بزیر افکنـده و گرد و خـاکی بپـا نکنم.- هر چه زیر دسـتان من بیشـتر باشـند، اهمیتم بیشـتر خواهـد بود: برنـده کسـی است که امپراتوری بزرگتری دارد.- فردا نیز دقیقـاماننـد امروز می باشـد: همواره چنین بوده است.مشـکل اینسـتکه چنین ارزشـها و اعتقـاداتی توان بهتر نمودن عملکرد سازمانهای مشتری گرا را ندارنـد. آنها با فرآینـدهای نوینی که در پرتو مهندسـی دوباره آفریـده شـده ان، همخوانی نداشته و تا زمانیکه دگرگون نشونـد، فرآینـدهای تازه هرچنـد هم عالی طراحی شـده باشـد نتیجه دلخواهی ببار نخواهنـد آورد. در مهندسـی دوباره، دگرگونی ارزشـهای کهن همسـنگ دگرگون کردن فرآیندها مهمند.در سازمانهای که به مهندسـی دوباره دست زده است، کارکنان باید باورهائی مانند آنچه در زیر می آید داشـته باشند:- حقوق ما از مشتریان است: باید آنچه را مایه خوشنودی ایشـان می شود، انجام دهیم.- همه کارهای این سازمان ضـروری و مهمنـد: من نبایـد در هیـچ مورد بی تفاوت باشم.- تنها در محل کار حاضـر شدن کمکی نمی کند: من حقوق می گیرم که ارزشی بیافرینم.- هرکس بنوبه خود مسئول کل است: من باید مشکلات را از آن خود دانسـته و در حل آنها بکوشم.- من عضو تیم هسـتم: ما با هم برنده می شویم و یا می بازیم.- کسـی نمی داند فردا چه پیش می آیـد پیوسـته وظیفه منست.- مـدیران از «رئیس به «مربی» تبـدیل می شوند.ساختار سازمانی از «هرم گونگی» به «گسترده و افقی» روی می آورد.در شـرکت هائی که به مهندسـی دوباره دست زده انـد، کار بر گرد فرآیند و تیمی که مجری آنند سازمان می یابـد، دیگر چیزی بنام خطوط فرمانـدهی نـداریم. کارکنان با هر کس که نیاز باشـد ارتباط می گیرند و کنترل نیز بخودشان واگذار شـده است.در نـتیجه، آنچه از ساختـار سازمـانی پس از مهندسـی دوبـاره، بـاقی می مانـد، افقی و گسترده است، زیرا کارهـا توسـط کارکنـانی که عمـدتا همسـنگ بوده و بـا اختیارات فراوان و پشتیبانی تنها چنـد سـرپرست مشـغولند، انجام می شود. گفتیم تنها چند سرپرست، زیرا مـدیری که در گذشـته می توانست دست بالاـ شـش و یـا هفت نفر را اداره کنـد. اکنون توان مربی گری سـی نفر و بیشتر را خواهد داشت. در معیار یک سرپرست به هفت کارکن، سازمان خود بخود شکل هرمی پیدا می کند، ولی چنانکه یکنفر به سی نفر باشد، بسیار از این شکل بدور است.مدیران بجای «ثبت امتیازها» به «رهبری» می پردازند.مدیران بایستی رهبرانی باشند که با گفتار و رفتار خود، توان نفوذ در کارکنان و جا انداختن ارزشـها و اعتقادات در ایشان را داشـته باشـند.مدیران بدون کنترل مستقیم کارکنـان، مسئول عملکرد کلی مهندسـی دوبـاره فرآینـدها هسـتند. افراد، نسـبتا مستقل و با راهنمائی مربیان بکار مشـغولند. وظیفه مـدیران ارشـد اینست که در طراحی و آمـاده کردن زمینه درست انجـام کـار و برقراری سیسـتم مـدیریتی پـاداش دهی به کارکنان، بکوشـند.دگرگونیهـائی را که در پرتو مهندسـی دوبـاره در یـک شـرکت رخ می دهـد، می توان چنین خلاـصه کرد: مـاهیت کار و شاغلین آنها بروشـنی تغییر می کنـد. روابط کارکنان و مـدیران، طرز کار افراد، روشـهای ارزیابی کارکنان، نقش مـدیران و مدیران ارشد، و حتی آنچه در اندیشه کارکنان می گذرد، به ژرفی دگرگون می شود. کوتاه سـخن اینکه مهندسی دوباره فرآیند کار، همه ارکان شـرکت را دگرگون می کند. زیرا تمام جنبه های از جمله افراد، کارها، مدیریت، و ارزشـها بهم پیوسته اند. ما این ویژگی را چهـار گوشه سازواره کسب و کار می نامیم.لوزی سازواره (سیسـتم) کار: بخش پنجمنقش سازنـده تکنولوژی اطلاعاتبهره گیری از تکنولـوژی اطلاعـات بعنـوان دستیـار و آسـان کننـده کـار یکی از نیازهـای اساسـی مهندسـی دوبـاره می باشـد. ولی انگـونه که در دیوانسالاری دولتی مرسوم شـده و کامپیوتر را در چهار چوب نظام موجود به جنگ مشـکلات می فرسـتندف مهندسـی دوباره تلقی

نمی شود. در حقیقت، استفاده نادرست از تکنولوژی، انـدیشه ها و رفتار کهنه موجود را پابرجا تر کرده و سدی در برابر تفکر نوین و مهندسـی دوباره سازمان می گردد.بـدست آوردن توان پیش بینیبکار گیری تکنولوژی اطلاعات در روند مهندسـی دوباره، نیازمند به تفکر اسـتنتاجی است. بـدین معنی که نخست یک عامل نیرومند و سازنده را پیدا کنیم و سـپس به جسـتجوی مسأله هائی بگردیم که عامـل یـاد شـده توانائی حل آنها را دارد.اشـتباه بزرگ بیشتر شـرکت ها اینسـتکه تکنولوژی را با عینک فرآینـد موجود خود می نگرند. آنها از خود می پرسـند «چگونه می توانیم از توانائیهای یک تکنولوژی تازه برای پیشبرد، بالا بردن و بهتر کردن آنچه اکنون انجـام می دهیم اسـتفاده کنیم» در حالیکه بایـد چنین پرسشـی را طرح نمایـد «چگونه می توانیم تکنولوزی را بکار گیریم تا آنچه را اکنون در توانمان نیست، انجام دهیم؟» مهندسـی دوباره، برعکس خودکار کردن، در پی نوآوری می باشد. می خواهد تا با دستیابی به آخرین یافته های تکنولوژی به هدفهای کاملا تازه ای برسد. یکی از دشوارترین بخشـهای مهندسی دوباره، تشخیص توانمندیهای نو و بی سـابقه تکنولوژی بجـای بهره گیری از توانائیهـای شـناخته شـده آنست.چشم به امتیازهای عینی و آشـکار تکنولوژی داشـتن سبب می شود تا تنها کاربردهای جزئی آن شناخته شده و جنبه های واقعا مهم دور از دید بماند. به سادگی نمی توان از مردم پرسید که برای یـک تکنولوژی در کسب و کـار خود، چه کـاربردی را دارنـد. نخستین پرسـش آنها این خواهـد بود که چه تاثیر مثبتی بر روند کنونی کارشان دارد. از مردم می توان پرسـید که آیا شـیر را در بطری شـیشه ای بیشتر می پسندند و یا در پاکتهای مخصوص. پاسـخ آسان خواهد بود، زیرا هر دو را آزموده، به ویژگی های آنها آگاهی دارند.نیروی تکنولوزی در بهسازی فرآیَند موجود نبوده، بلکه در اینستکه سازمان را به شکسـتن مقررات کهنه و آفرینش راههای تازه ای برا یانجام کار توانا می کند، و این مفهوم مهندسی دوبـاره است.بنظر مـا، شکسـتن قانونهای کهنه راه تفکر اسـتنتاجی درباره تکنولوژی را هموار می کنـد. بایستی قوانین و مقررات دیر پائی را که با کمک تکنولوژی می توان کنار گـذاشت شـناسائی کرده و از امکانات تازه ای که فراهم می آورنـد بهره گرفت. برای مثـال، از تکنولوژی کنفرانس از راه دور یاد کردیم که قانون قـدیمی «افراد دور دست را تنها با پـذیرش هزینه و صـرف وقت فراوان می توان ملاقـات کرد» شکسـته است.پـاره ای از مقررات حـاکم بر شـرکت هـا را که به کمـک تکنولوژی هـای اطلاعاتی می توان شکسـته و کنار گذاشت، با هم بررسـی کنیم. بخشـی از اینگونه تکنولوژیها قدیمی و آشنا و بخشی دیگر نو و ابتکاری هستند.قانون کهن: اطلاعـات را تنهـا می تـوان از یـک منبع و یکبـار بـدست آورد.تکنولوژی ویرانگر: بهره گیری از پایگـاه اطلاعاتیقـانون نوین: اطلاعـات می توانـد همزمـان و در هر جـا که مورد نیـاز باشـد، در اختیـار قرار گیرد.قـانون کهن: همه تصـمیم گیری هـا بـا مـدیران است.تکنولوژی ویرانگر: ابزار کمکککک به تصـمیم گیری (پایگاه اطلاعاتی، نرم افزار مدل سازی)قانون نوین: تصمیم گیری بخشی از کار همه کارکنان است.قانون کهن:شـما باید جای چیزهائی را که نیاز دارید پیدا کنید.تکنولوژی ویرانگر: فن شـناسائی و ردیابی خودکـار اشیاء.قانون نوین: اشـیاء جای خود را به شـما نشان می دهنـد.از نمونه هائی که بیان کردیم، می توان دریافت که پیشـرفت روز افزون تکنولوژی چگونه موجب ویرانی و شـکست قانونهای کهنه موجود در اداره کسب و کار خواهـد شد.در مهندسـی دوباره باید دانست که تکیه بر تکنولوژی تنها، کافی نبوده و لازم است تا از دانسـته ها بسوی ناشـناخته ها شتافت. این سفر باید از کجا و از چه کسـی اغاز شود؟بخش ششـمچه کسی مهندسی دوباره را انجام می دهد؟شرکت خود به مهندسی دوباره دست نمی زند؛ اینکار بعهـده انسانها است.در شـرکتهائی که به مهندسـی دوباره پرداخته انـد، ما شاهد پیدایش نقش های زیر بصورت مسـتقل و یا ترکیبی بوده ایم •:رهبر- یکی از مـدیران ارشـد که اجـازه کـار و پشتیبـانی از آنرا عهـده دار می شود •.صـاحب کـار- یکنفر مـدیر که مسئول فرآیند و کوششـهائی است که برای مهندسی دوباره آن صورت می گیرد •.تیم مهندسی دوباره- گروهی از کارکنان که به شـناسائی جنبه های گوناگون فرآیند کنونی و طراحی و اجرای مهندسی دوباره آن گماشته می شوند •.کمیته پیشبرد- چند تن از مدیران خبره که ارگان خط دهی و نظارت بر پیشـرفت کارند •.امیر مهندسی دوباره- فردی که مسئول آماده کردن روش ها و ابزار مهندسـی دوباره در سـطح شـرکت و ایجاد هماهنگی میان پروژه های جداگانه ایست که در این زمینه انجام می پذیرد.در یک

حالت دلخواه، رابطه نقشهای یاد شده چنین است: رهبر، صاحب کار را بر می گزیند. او نیز با کمک امیر و پشتیبانی کمیته پیشبرد، به گزینش اعضاء تیم و اجرای مهندسی دوباره فرآیند خواهد پرداخت.رهبراین فرد مجوز لازم را داده و انجام مهندسی دوباره را ممکن می سازد. او از ارشد ترین مقامات شرکت است که اختیار زیر و رو کردن سازمان را داشته و بدان اندازه بر کارکنان نفوذ دارد که می تواند انها را به پذیرش آثار ویرانگری تشکیلات کنونی در نتیجه مهندسی دوباره فرآیندها، وادارد.رهبر مهندسی دوباره معمولا «برگماشته» نمی شود، بلکه فردی است که به خاطر مسئولیت بالائی که دارد چنین احساس می کند که باید شرکت را از گرداب نابودی نجات داده و آنرا از نو بیافرینند.نقش آغازین رهبر «الهام بخشی» و «انگیزش» است.رهبر مشکل گشای اصلی می باشد. انتخاب مدیران صاحب فرآیند، ارزیابی کار، و پاداش دهی به آنها با اوست. دیدگاه ها و معیارهای سنجش را وی تعیین می کند، و از طریق مدیرانی که برگزیده است آنها را به همه دست اندر کاران منتقل می نماید.رهبر همچنین بایستی محیط انجام مهندسی دوباره را آماده نماید. رهبر مهندسی فرآیندها بایستی طبیعتا رهبر باشد. ما چنین شخصی را آن کس نمی دانیم که دیگران را به انجام خواسته های خود مجبور می کند، بلکه فردی است که دیگران را وا میدارد تا اندیشه های او را بخواهند و با رغبت بپذیرند.حضرت موسی، نمونه چنین رهبر الهام بخشی می باشد.ناکامی بیشتر کوششهای مهندسی دوباره سازمانها، ناشی از کوتاهیها و شکست رهبری است.صاحبکارصاحب کار، که مسئول انجام مهندسی دوباره در فرآیند مشخصی می شود، بایستی از مدیران رده بالای صف، و دارای احترام و نفوذ در شرکت باشد. در حالیکه کار رهبر، براه انداختن کلی مهندسی دوباره است، وظیفه صاحب کار اجرای جزئی و دقیق برنامه در یک بخش معین می باشد. شهرت، عملکرد، و امتیازهای وی پشتوانه پیشرفت کار خواهد بود.رهبر پس از شناسائی فرآیند و مرزهای آن، صاحبکاری را بر می گزیند تا اجرای مهندسی دوباره را عهده دار شود.صاحب کار مجری مستقیم فعالیتها نبوده، بلکه ناظر اجرای آنها خواهد بود. او بایستی به تشکیل تیم عملیاتی مبادرت کرده و ابزار و منابع مورد نیاز ایشان را آماده نماید. پیشبرد کارها در دیوانساری شرکت و جلب همکاری دیگر مدیرانی که با مهندسی دوباره فرآیند پیوند می یابند نیز از وظایف صاحب کار است.وظیفه عمده دیگر صاحب کار، انگیزش، تشویق و راهنمائی اعضاء تیم می باشد.تیم مهندسی دوبارهکار واقعی مهندسی دوباره و بار سنگین آن بر دوش اعضاء تیم می باشد. اینها افرادی هستند که باید اندیشه ها و برنامه های مهندسی دوباره را عرضه کرده و در بیشتر وقتها خود نیز مسئول اجرای آن می شوند.توجه کنید که ما این گروه ها را عملا «تیم» عنوان داده و نامهای دیگری مانند «کمیته» را روا نیم داریم. ویژگی تیم اینست که باید کوچک و اعضاء آن بین پنج تا ده نفر باشند، و هر تیم از دو گروه افراد درونی و بیرونی تشکیل می شود.درونیها کسانی هستند که وظایف موجود درون فرآیند را عهده دار بوده و با آنها آشنائی دارند.درونیها می دانند که چه چیزی باید تغییر کند، ولی برای اقدام به دگرگونی، به عاملی نیرومند و ویرانگر نیازمندند که باید از بیرون به کمک بیاید.بیرونیها در عملکرد و کار جاری تیم مشارکت ندارند، بنابراین می توانند دیدگاه گسترده تر و هدفهای عالیتری برای آن داشته باشند.بیرونیها چه کسانی هستند؟ بنا به تعریف آنها افرادی می باشند که از بیرون از فرآیند می آیند. در شرکت هائی که برای نخستین بار به مهندسی دوباره فرآیندها دست می زنند، بهتر است که این افراد از خارج سازمان تامین شوند. بیرونیها باید شنوندگان بسیار خوبی باشند، بتوانند براحتی ارتباط برقرار کنند، دورنگر و در یادگیری بسیار با استعداد باشند. زیرا باید در زمانهای کوتاه و با شتاب در مورد فؤایندهای گوناگون مطلب بیاموزند. آنها بایستی دارای نیروی اندیشه و پندار قوی باشند.چند نفر «بیرونی» برای خدمت به هر تیم ضروری است؟ گفتگو در این زمینه ممکنست به درازا بکشد، ولی به گمان ما نسبت مناسب یک سو به سه، و دست بالا یک به دو است.تیم مهندسی دوباره، سرپرست رسمی ندارد. بیشتر آنها انتخاب یکنفر «کاپیتان» را از سوی خود و یا صاحب کار، سودمند می دانند.کاپیتان که گاهی از درونیها و گاهی نیز از بیرونی ها می باشد، تنها وظیفه تسهیل کار اعضاء را دارد. برنامه ریزی نشستها و پایبندی به آنها، برنامه ریزی مرخصی های اعضاء و مانند اینها می تواند از وظایف کاپیتان باشد، ولی کار اصلی او نیز مانند دیگران عضویت و کار در تیم است.در زمینه مهندسی

دوباره، بیشتر سه موضوع را از ما م پیرسند: چقدر؟ تا کی؟ پس از آن چی؟منظورشان از «چقدر» اینستکه فرد باید چه درصدی از وقت خود صرف کوششهای مهندسی دوباره کند. در این باره بایستی بسیار سختگیر بود. کار پاره وقت به نتیجه نیم رسد. اعضاء درونی و بیرونی تیم باید دست کم ۷۵ درصد از وقت خود رابه این کار اختصاص دهند. تعهدی کمتر از این، مایه برزو مشکلات فراوان شده و این خطر را به همراه دارد که بدرازا کشیدن کار سبب نابودی اندیشه اصلی گردد. توصیه ما اینست که اعضاء تیم بطور ۱۰۰ درصد درگیر باشند. اینکار نشانه تصمیم جدی و پشتیبانی مدیریت شرکت از جریان مهندسی دوباره خواهد بود.تشکیل تیم مهندسی دوباره، یک ماموریت نود روزه نیست. اعضاء تیم باید تا پیدایش نشانه های علمی کار که معمولا تا یکسال بدرازا می کشد، به همکاری ادامه دهند. البته بهتر است که عضویت در تیم تا پایان کار و راه افتادن نهائی فرآیند تازه، برقرار باشد. کمیته پیشبردتشکیل کمیته پیشبرد در امر مهندسی دوباره جنبه اختیاری دارد، و پاره ای از شرکتها بدون ان عمل کرده اند. اعضاء چنین کمیته ای گروهی از مدیران ارشد شرکت، به ریاست رهبر مهندسی دوباره، و صاحبکاران فرآیندها هستند. تنظیم و تصویب برنامه راهبردی دگرگونیها به عهده این کمیته است. کمیته پیشبرد اولویت فرآیندها و تقسیم منابع در میان آنها را تعیین م یکند. چنانچه در میان صاحب کاران فرآیندها اختلافی پیش آید و یا آنها و تیم هایشان با مشکلی روبرو شوند که خود از عهده حل آن بر نیاید، به کمیته مراجعه می نماید. کمیته پیشبرد با داشتن اختیارات و وظایفی که ترکیبی از وظایف دیوان عالی کشور، مجلس سنا، و مؤسسه های خیریه است، می تواند نقش برجسته ای در اجرای مهندسی دوباره گسترده ای در شرکت دشاته باشد.امیر مهندسی دوباره این فرد در حکم رئیس ستاد رهبر در امر مهندسی دوباره است و زیر نظر مستقیم وی کار می کند. امیر دو وظیفه اصلی را به عهده دارد؛ نخست یاری رساندن و پشتیبانی از صاحب کار ها و تیمهایشان بطور جداگانه، و دوم هماهنگ نمودن فعالیتهای مهندسی دوباره در کل سازمان.زحمتکشان کارگاه مهندسی دوباره ایناانند: رهبر، صاحبکار، تیم فرآیندی با اعضاء درون سازمانی و برون سازمانی، کمیته پیشبرد، و امیر. در پاره ای از شرکت ها ممکنست که عنوانها و حتی نقش های دیگری داشته باشند. مهندسی دوباره، هنر نوپائی است و جای مانور در این میدان فراوان است.بخش هفتمشکار فرصت های مناسب برای انجام مهندسی دوبارههدف مهندسی دوباره سازمانها نبوده، بلکه فرآیندها می باشد.در این بخش راهها و روش های شناسائی فرآیندها را نشان داده، و آنهائی را که بایستی به مهندسی دوباره سپرد، معرفی خواهیم کرد. شناختن حد و مرز هر فرآیند پیش از دست زدن به طراحی دوباره آن،بسیار مهم است.شرکت ها همانگونه که دارای ساخت سازمانی هستند، می توانند نقشه فرآیندها را تهیه کنند که نشان دهنده جریان کار در شرکت است.برای رسم نقشه فرایندی، مانند ساخت سازمانی، صرف چندین ماه وقت ضروری نیست. می توان آنرا در چند هفته آماده کرد. همین زمان کوتاه نیز با سرگیجه های و گرفتاریهای ناشی از اندیشیدن و تعیین مرزهای سازمانی همراه نخواهد بود. پس از آماده شدن نقشه، افراد از صرف همان زمان کوتاه برای رسم آن نیز در شگفت خواهند بود، زیرا بغایت ساده و قابل درک می باشد. همگان خواهند گفت: «این درست الگوی کاری است که انجام می دهیم!»گزینش فرآیندهائی که باید به مهندسی دوباره آنها پرداختپس از شناسائی و به روی نقشه آوردن فرآیندها، تصمیم گیری در انتخای فرآیندی که باید به مهندسی دوباره سپرده شود، و نیز ترتیب این امر، کاری ساده و جزئی نیست. هیچ شرکتی نمی تواند همه فرآیندهای ممتاز و سطح بالای خود را یکباره دگرگون کند. سازمانها برای اینکه معمولا از سه معیار کمک می گیرند: نخست، درجه ناکارائی- یعنی کدام فرآیندها با مشکل بسیار بزرگی روبرو می باشند؟ دوم، اهمیت- کدام فرآیندها بیشترین تاثیر را بر مشتریان دارند؟ سوم، آمادگی- یعنی دگرگون سازی کدامیک از فرآیندهای شرکت از هم اکنون بیش از دیگران امکان پذیر است؟فرآیندهای ناکارآ: برای یافتن اینگونه فرآیندها، بهترین راهنما، آگاهیهای مدیریت ارشد است زیرا آنها بخوبی می دانند که چه بخشی از سازمان با مشکل روبرو می باشد. این نشانه ها به اندازه ای روشنند که کمتر به اشتباه گرفته می شوند.فرآیندهای مهم:اهمیت و یا درجه تاثیری که یک فرآیند بر مشتریان برون سازمانی دارد، دومین معیار گزینش یک فرایند برای دگرگونی

ژرف و روش مهندسی دوباره آنست.فرآیندهای آماده: سومین معیار یعنی آمادگی و امکان پذیری، توجه به چند عامل را که ممکنست در پیروزی مهندسی دوباره مؤثر باشند، ضروری می نماید. عواملی همچون اندازه فرآیند، هزینه، توانمندی های اعضاء تیم مهندسی دوباره و درجه علاقه مندی صاحب کار فرآیند.شناخت و درک فرآیندهاپس از گزینش فرایند مناسب، انتصاب صاحب کار، و تشکیل تیم مهندسی دوباره، پیش از عر اقدامی باید به شناخت فرآیند موجود پرداخت.چنین آشنائی با یک بررسی کلی، و با دیدی اجمالی از روند کار، بدست می آید. آنگاه می توان با آگاهی و بینش لازم به طراحی فرآیندی کاملا تازه و ممتاز پرداخت.بهترین نقطه ای که شناخت و درک فرآیند را می توان از آنجا آغاز نمود، مشتری می باشد؛نیاز واقعی او چیست؟ آیا خواسته مشتریان با نیازشان یکی است؟ چه مشکلاتی دارند؟ با برونداد فرآیند ما چه می کنند؟... از آنجائیکه مهندسی دوباره بوجود آوردن فرآیندی است که نیازهای مشتری را به بهترین صورت برآورده نماید، شناخت نیازهای او بسیار مهم است. شناخت و درک نیاز مشتری از پرسش از او بدست نخواهد آمد، زیرا آنها پاسخی را خواهند داد که «تصور می کنند» واقعی است.تیم مهندسی دوباره باید مشتری را بهتر از خودش درک کرده و بشناسد.راه مناسب کسب اطلاعات درباره طرز کار مشتری، مشاهده او در حال کار است. از آن بهتر، مشارکت در کار وی می باشد.هنگامیکه اعضاء تیم به نیاز واقعی مشتری پی بردند، می توانند آنرا با عملکرد کنونی فرآیند سنجیده و از این راه خود فرآیند را شناخته و درک کنند.هدف، درک «چه» و «چرا»ی فرایند است. زیرا به هنگام طراحی فرآیند تازه، اعضاء تیم به «چگونه» کار کردن فرآیند کنونی توجهی ندارند. با دانستن چه چیز و چرا، کار طراحی آغاز می شود.پیش از ختم سخن در این زمینه، یک توصیه دیگر به تیم مهندسی دوباره می توان نمود و آن توجه به عملکرد دیگر شرکتهائی است که چنین کاری را با پیروزمندی چشمگیری انجام می دهند. از یافته های آنها می توان به عنوان راهنما بهره گرفت.طراحی فرآیندی تازهطراحی دوباره، اشکارترین و سازنده ترین بخش نوسازی فرآیندها می باشد. بیش از همه دیگر بخشها به خلاقیتهای ذهنی، اندیشیدن هوشمندانه، و بی باکی دیوانه وار نیازمند است. با طراحی دوباره فرآیندها، راههای ترک نموده و به سرزمینهای ناشناخته گام می گذاریم. اعضاء تیم بایستی همه اعتقادها، قوانین، مقررات، و ارزشهائی را که در تمام سالهای خدمت محترم داشته اند، بکناری بگذارند. طراحی دوباره عملی مرعوب کننده است، زیرا دست اندر کاران می توانند هر چه بخواهند انجام دهند.سه شیوه و فن برای برانگیختن توانائیهای فکری اعضاء تیم مهندسی دوباره نخست، بکارگیری بیباکانه یک و با چند اصل مهندسی دوباره. دوم، شناسائی و حذف فرضهای کهنه و مزاحم. سوم، پیگیری، شناخت و بهره برداری از فرصتهائی که تکنولوژی نوین بدست داده است. تیم مهندسی دوباره بایستی بیاری این شیوه ها در پیدایش اندیشه های تازه و یا برطرف نمودن مشکلات موجود بکوشد.نکات ارزشمندی در زمینه مهندسی دوباره:۱- برای مشارکت در طراحی دوباره یک فرآیند لازم نیست که فرد کارشناس و خبره باشد.۲- کسانیکه از بیرون سازمان امده اند مؤثرترند.۳- یافته ها و اندیشه های گذشته را باید کنار گذاشت.۴- باید به اوضاع از دیدگاه مشتری نگریست.۵- طراحی دوباهر با کمک تیم و گروه بهتر انجام می شود.۶- آشنائی کامل با جزئیات فرآیند موجود ضروری نیست.۷- اندیشیدن و دسترسی به ایده های بکر کار دشواری نیست.۸- طراحی دوباره را می توان بصورت کاری دلچسب و تفریحی در آورد.سوار بر مرکب مهندسی دوبارهسازمانهای پیروزمند در بکارگیری مهندسی دوباره آنهائی هستند که توانسته اند نساز واقعی به این گونه اقدام را بگونه پسندیده ای به کارکنان انتقال دهند. مدیران ارشد اینگونه شرکت ها، بهترین روش تنظیم و رساندن پیامی به کارکنان را به عهده گرفته اند که دو موضوع را روشن می کرده است: نخست اینکه «وضع شرکت ما چنین است... و قابل دوام نیست.» دومف «اینست آن چیزی که برای نجات بدان نیازمندیم.»بخش نخست پیام باید آنچنان توانمند و روشن باشد که همه دریافت کنندگان را به اندیشیدن واداشته و نیاز به دگرگونیهای ژرف را آشکار کند. مدیریت ارشد بدین منظور بایستی با امانت داری و دقت، وضعیت کنونی شرکت و عملکرد آن در دنیای پر رقابت امروز را بررسی و گزارش نماید. بخش دوم پیام، هدف آینده و پیش روی کارکنان را مشخص می کند تا به سوی آن نشانه روند.

مـدیریت بایستی در این زمینه منظور از دگرگونیها و حـدود انرا کاملا بررسـی و تعیین کنـد.ما بـدین دو بخش از پیام، عنوان «زمینه اقـدام» و «دیـدگاه ها» را داده ایم. ممکنست در شـرکت های گوناگون نامهای دیگری بر آنها نهاده باشـند. نام و عنوان چنـدان مهم نیست، ولی محتوا دارای اهمیت سـرشاری است.زمینه اقدام نشان می دهد که چرا شرکت به مهندسی دوباره نیازمند است. این بیانیه باید موجز، سنجیده، و قابل درک باشد. مدیریت نباید تنها به فریاد «گرگ آمد، گرگ آمد!» اکتفا کند. بایستی با نشان دادن نمونه هـا و آوردن دلیلهـای روشن، موضـوع را برای کارکنـان قابـل لمس نمایـد. اگر شـکت تـوان رقـابتی خود را از دست داده، چنـانچه درآمـد شـرکت پـائین آمـده، و یا درصـد فرآورده های معیوب افزایش یافته است، بایستی همگی را با اسـناد و آمار نشان داد. بیانیه زمینه اقـدام بایـد بسـیار قوی و در همان حال برابر با واقعیت و دور از مبالغه باشـد. بیشتر مواردی که در بیانیه زمینه اقـدام می آینـد، سابقه دار و شـناخته شده اند. تنها کاری که اکنون شده گرد آوری آنها در یک سـند و نشان دادن وضـعیت آسـیب پذیر و شکننده سازمان است.گفتیم که مدیریت ارشد برای تشویق کارکنان به پذیرش مهندسـی دوباره بایستی دو موضوع را در پیام خود بگنجاند: نیـاز به دگرگـونی که زمینه «زمینه اقـدام» و چگونگی آینـده که «دیـدگاه» ایشـان است.دیـدگاههای، و یـا به هر عنوان دیگری که نامیـده شوند، آینده ای را که مدیریت برای شـرکت در نظر گرفته است با کارکنان در میان می گذارند. در این بخش از پیام روش کار شـرکت و نتیجه ای که باید از آن بدست آید شـرح داده می شود. این دیدگاه ها را می توان همواره، پیش از اقدام به مهندسی دوباره و نیز در زمان اجرای آن تکرار کرده و به عنوان هـدفها، معیارها، و محرکها، بارها گوشـزد نمود.«زمینه اقـدام» و «دیدگاه» در شرکت حکم آهن و آهن ربـا را دارنـد. برای اینکه بتوانیم انسانها را از جائی که هسـتند به جائی که بایـد باشـند بکشانیم، انجام دو کار لازم است. نخست بایـد از جای خود کنـده شونـد. ابزار اینکار «آهن» یعنی برنامه زمینه اقـدام است. دوم کار جلب آنها به نقطه مورد نظر می باشـد. اینکار وظیفه «آهنربا» یعنی دیـدگاه مـدیریت در خصوص آینده شـرکت است.یک دیدگاه توانمند دارا ی سـه ویژگی است. نخست اینکه دیـدگاهها بر کارهای عملی و شـدنی توجه دارنـد. دوم اینکه هـدفهائی قابل اندازه گیری و مشـخص را بیان می کننـد. سومین ویژگی آنها توانائی ایجاد دگرگونی در عملیات بنیادی شـرکت است که منجر به بالا بردن قدرت رقابتی آن در میـان همگنان می شود.آماده کردن و انتشار «بیانیه زمینه اقـدام و دیـدگاهها» نخستین گام آغاز مهندسـی دوباره است. تهیه چنین پیامی و رساندن آن به کارکنان از وظایف شخص رهبر می باشد و تنها مدیران ارشد تر می توانند در این راه به او یاری و همفکری نمایند.پس از مدیران ارشد، بایستی پیام را به همه کارکنان نیز رساند. شـناخت و پذیرش زمینه اقدام و دیدگاهها، گام نخستی است که سازمـان در جنـگ صـلیبی دشوار خود بر می دارد.در ادامه کتاب، در چهار بخش، دهم، یازدهم، دوازدهم، سـیزدهم به تجارب چهار شـرکت هالمارک، تاکوبل، کاپیتال هولـدینگ و بل آتلانتیک جهت مشارکت دادن خواننـدگان در کار پاره ای از پیشـتازان مهندسی دوباره اشاره شده است. در ادامهبخش چهاردهمراههای پیروزی در مهندسی دوبارهدر مهندسی دوباره نیز همانند شطرنج، رمز پیروزی در دانش و توانمندی نهفته است، نه در بخت و اقبال. چنانچه به قوانین بازی آگاه بوده و از اشـتباه کاری دوری جوئید، احتمال پیروزی شـما بسـیار زیاد است. در بیشتر موارد مهندسی دوباره، اشتباه یکسانی تکرار شده است. بنابراین نخستین گام در راه موفقیت، شـناسائی اینگونه اشـتباه هـای مشـترک و خودداری از انجـام آنهـاست.فهرسـتی از اشـتباههای مشترکی است که مهندسـی دوباره شـرکت ها را به شـکست کشانـده است. از آنها دوری کنیـد، بسـیار کارساز خواهد بود.کوششـش برای اصـلاح یک فرآیند بجای دگرگون کردن آن؛ساده ترین راه شـکست آنسـتکه بنام انجام مهندسـی دوباره، اصـلا به این کار دست نزنیم. تنها پاره ای از فرآینـدها را دست کـاری کرده و گمـان کنیم که این مهندسی دوبـاره است.بی توجهی به فرآینـد کار؛علت شـکست در بعضـی از شرکت هائی که به مهندسی دوباره پرداخته اند چیست؟ چرا همه کوشش ها همراه با پشتیبانی گسترده مدیریت و مشارکت گروهی بزرگ به شـکست انجامید؟دلیلش اینسـتکه مشکل را درست نشناخته و تعریف نکرده بودند. «کار تیمی» و «تفویض اختیار» موضوع های کلی و مجردی هستند که راه روشنی را نشان نمی دهند. آنها بخش هائی از یک فرآیند بوده و تنها در صورت عملکرد درست

کل فرآیند نتیجه بخشند.مشکل این شرکت ها نداشتن دیدگاه فرآیندگرائی می باشد. بدون چنین دیدگاهی، هرگونه کوششی برای بهسازی کسب و کار بمانند مرتب کردن صندلیها بر عرشه یک کشتی در حال غرق است.هر اقدامی «بجز طراحی دوباره فرآیندها» را می توان به فراموشی سپرد؛کوششهای مهندسی دوباره آغازگر دگرگونیهای فراوانی است؛ روش کار، ساختار سازمانی، سیستم های مدیریت، و هر چه با فرایند کار بستگی داشته باشد، باید آنچنان تغییر یابند تا یک لوزی سازواره منطقی بدست اید.بی اعتنائی به ارزشها و اعتقادات کارکنان؛مدیران بایست به همان اندازه که بدست و عملکرد کارکنان توجه دارند، به اندیشه و آنچه در سر ایشان می گذرد نیز توجه کنند.به نتایج مختصر راضی شدن؛دست آوردهای بزرگ به بلند پروازیهای بزرگ نیازمند است.زود تسلیم شدن؛پاره ای از شرکتها با نخستین نشانه های پیدایش دشواری، از مهندسی دوباره کار خود دست کشیده و یا هدفهای پیش بینی شده را کوچکتر نموده اند.جا دادن موانع در صدر تعریف مشکلات و دیدگاه مهندسی دوباره؛چنانچه مدیریت از همان آغاز کار به تشریح گسترده مسائل و موانع موجود بپردازد، کار مهندسی دوباره با شکست روبرو خواهد بود. شکافتن مسائل و یافتن راه حلهای انها، در چالشهای مهندسی دوباره نهفته است. مدیریت بایستی تنها هدفها را برگزیده و معرفی کند، راه رسیدن به آنها اساس کوششهای تازه می باشد.فرهنگ سازمانی کنونی و گرایشهای مدیریت را مانع آغاز مهندسی دوباره قرار دادن؛ در پاره ای، از شرکت ها، دیدگاه ها و فرهنگ جاری می تواند اصولا مانع آغاز مهندسی دوباره باشد. برای مثال، چنانچه روش مدیریت مشارکتی بر شرکت حکمفرماست، پذیرش مهندسی دوباره که نیازمند دستور از بالاست، دشوار می باشد.در چنین حالاتی، وظیفه مدیریت ارشد است تا پادرمیانی کرده و موانع موجود را برطرف نماید.انتظار براه افتادن مهندسی دوباره از پائین سازمان؛روشن است که مهندسی دوباره هیچگاه از پائین به بالای سازمان، نخواهد جوشید به دو دلیل:نخست اینکه فشار مورد نیاز مهندسی دوباره باید از بالای سازمان تامین شود. کارکنان خط مقدم آن دیدگاه گسترده درباره سازمان و مشکلات فرآیندهای آنرا ندارند. شاید آنها بهتر از هر کسی مسائل و گرفتاریهای اداره و بخش خود را بدانند، ولی نمی توانند تشخیص دهند که منشأ آنها از کجاست. مدیران میانی هم بیشتر به اقدامات اصلاحی راغبند، زیرا در آنصورت ناچار نیستند تا از نقطه نظرهای خود دور شوند.دلیل دوم اینکه مهندسی دوباره بناچار مرزهای سازمانی را در می نوردد. بنابراین مدیران میان به آسانی میتوانند از اینکار جلوگیری نمایند. آنها در راه ایجاد روش ها و وضعیت موجود از خود مایه گذاشته و ترس آنرا دارند که دگرگونیهای بنیادین، توانائیها، نفوذ، و اختیارات کنونی آنها را تحت تأثیر قرار دهد. آنها از دگرگونیها وحشت دارند زیرا قوانین آینده برایشان روشن نیست. بنابراین چنانچه جرقه مهندسی دوباره از پائین سازمان زده شود، به احتمال زیاد آنرا فورا خاموش می کنند. تنها رهبری توانمند از بالا می تواند افراد در رده های گوناگون را به این تغییرات اساسی راضی و وادار نماید.گماشتن رهبری که مهندسی دوباره را نمی شناسد؛رهبر باید به مفهوم مهندسی دوباره کاملا آگاه بوده و خود را بدان متعهد کند. باید کسی باشد که به همه جنبه های کار توجه داشته و با فرآیندگرائی به سراسر زنجیره ارزش افزائی سازمان، از آغاز پیدایش یک طرح تا فروش فرآورده و خدمات پس از آن، بیندیشد. برای رهبرمهندسی دوباره ارشدیت و اختیارمندی کافی نبوده، شناخت و تشخیص درست نیازها نیز ضرورری می باشد.تنگ نظری در تخصیص منابع؛تخصیص منابع محدود و ناکافای، این اندیشه را نیز در کارکنان تقویت می کند که مهندسی دوباره شرکت مرحله ای گذرا بوده و بدان بهای لازم را ندهند، و هر جا هم که ممکن باشد در راه آن سنگ اندازی و مخالفت نمایند.دفن طرح مهندسی دوباره در میان دیگر برنامه های شرکت؛چنانچه کوشش ها و توان مدیریت صرف موضوع ها و برنامه های گوناگونی شود که یکی از آنها هم مهندسی دوباره باشد، توجه در خور به این امر جلب نخواهد شد. بدون دلبستگی، ایستادگی پیوسته، و فشار مدیریت، علاقمندی کارکنان به ادامه راهی که تا کنون داشته اند دگرگون نخواهد شد. تنها هنگامیکه آنها مدیریت را بسیار جدی و درگیر در مسأله ببینند، خود را با آن سازگار کرده و همراهی خواهند نمود.پخش توانائیها در میان برنامه های بی شمار مهندسی دوباره؛وقت و توجه مدیران محدود است، و چنانچه بین طرح های گوناگون و فراوانی پخش شود،

نتیجه دلخواهی که از هر مهندسی دوباره انتظار داریم بدون پشتیبانی شایسته، بدست نخواهد آمد.کوشش به انجام مهندسی دوباره در یکی دو سال آخر خدمت مدیر عامل؛کسی که در اندیشه کناره گیری از کار است، شاید مایل به درگیری در چنین فرآیند پیچیده ای نباشد که بر برنامه های جانشین وی نیز تأثیر فراوان می گذارد.کوتاهی در بازشناختن مهندسی دوباره از دیگر برنامه های بهسازی؛یکی از خطرهای نابود کننده مهندسی دوباره اینست که کارکنان گمان کنند اینهم یکی از «برنامه های ماهانه» است. این خطر بیشتر هنگامی محتمل است که کار بدست گروهی از کارکنان ستادی سپرده شود. مدیریت باید مسئولیت انجام مهندسی دوباره را به مدیران صف که خود درگیر عملی مسائل هستند واگذارد.تمرکز انحصاری بر طراحی؛مهندسی دوباره تنها به طراحی نوین ختم نمی شود، عملی نمودن طرح ها نیز به همان اندازه مهم است. تفاوت میان برندگان و بازندگان در مهندسی دوباره، درکیفیت اندیشه های تازه آنها نیست، بلکه در رفتاری است که با آن اندیشه ها دارند. بازندگان پا را از میدان طراحی اندیشه ها فراتر نمی گذارند.کوشش به راضی نگه داشتن همگان؛کوشش در خشنود کردن همگان بی نتیجه بوده، و مایه تبدیل مهندسی دوباره به یک برنامه اصلاحی ساده گردیده و یا اجرای آن را به تأخیر می اندازد.عقب نشینی در برابر مخالفان دگرگونیها؛ایستادگی در برابر دگرگونیها امری عادی است. مخالفت با تغییرات عمده واکنش طبیعی انسان است.کوتاهی مدیریت در تشخیص و یافتن راه پیشگیری از مخالفتها نیز علت واقعی شکست برنامه در این حالت است.بدرازا کشاندن برنامه مهندسی دوباره برای همه کارکنان شرکت با نگرانی همراه است؛بدرازا کشاندن آن مایه ناراحتی بیشتر می گردد. تجربه ها نشان می دهد که زمانی حدود ۱۲ ماه بیشترین وقتی است که سازمان باید برای تکمیل طرح و اندیشه نوین و آغاز به اجراء عملی آن صرف کند. طولانی تر شدن آن مایه ناشکیبائی، سردرگمی، و بریدن توان کارکنان می شود.سخن اخر:مهندسی دوباره هنوز در آغاز راه و همه ما دست اندرکارات، پیشگامان این اندیشه ایم. انقلاب صنعتی راهگشای اقتصادی جهانی، تکنولوژیهای نیرومند اطلاع رسانی، و دگرگونیهای بی امان گردید. اکنون پرده دوره مهندسی دوباره بالا می رود. کسانی که به ندای آن پاسخ مثبت دهند، قوانین تازه کسب و کار را خواهند نگاشت. در این راه به تنها چیزهائی که نیاز داریم، خواستن و شهامت آغاز است.

حکومت عدل گستر

تألیف: واعظ شهید حسین حیدری کاشانی

خلاصه کتاب- تلخیص: تلخیص: علی عزتی یزدانی - رضا کیخایی- ناشر: انتشارات مسجد جمکران- نوبت چاپ اول- مرحوم حضرت حجت الاسلام حاج شیخ حسین حیدری کاشانی را کمتر کسی می شناسد این است یک سال قبل از رحلت به تولیت محترم آیت ا... وافی پیشنهاد می کند که کتابم را می خواهم در مسجد جمکران چاپ کنم چون پیرامون حضرت مهدی (ع) است لذا بعد از فوت آن خادم واقعی اهل بیت با پیگیری های واحد پژوهش و زحمت های فرزند خود آراسته گردید امید است مورد رضایت حضرت حق و تأیید حضرت حجت صاحب الزمان قرار گیرد.مقدمه:اعتقاد به امامت حضرت مهدی یکی از اصول مذهب امامیه است و روشن است امری ضروری و لازم می باشد و باید مسائل آن که از ارکان و پایه های مذهب می باشد مورد بحث قرار گیرد. اینجانب در رژیم منحوس پهلوی و تهران ناظر بودم که مبلغین مسیحی در خیابان ها با در دست داشتن نوشتاری ساده و روان درباره ی مسیحیت و عرضه ی آن به جوانان مسلمان، قصد انحراف آن ها را داشتند. از این رو تصمیم گرفتم یک دوره اصول عقاید اسلامی را به سبک مناظره بنویسم و در اختیار جوانان عزیز اسلام قرار بدهم. این کتاب سیری در زندگی امام مهدی (عج) به روش پرسش و پاسخ:او استادی بود که دین و دانش را به هم مقرون داشته و می دانست که علم منهای دین، در زندگی یا چراغ در دل تاریکی شب در دست دزدان است. آری! هر کس به هر اندازه که فهمید دعا را باید این رسالت پیام را که به دوش دارد به دیگران ابلاغ کند. تنها این فکر و اعتماد به صلح جهانی است که چون روزنه ی امیدی ها، یأس را از دل های او و دیگران دور می

ساخت. از زمان های پیش این مسأله اقوام و ملل را به خود متوجه و مشغول کرده و برخی بر این عقیده هستند که شیعه امام دوازدهم ندارد و برخی هم عقاید دیگری را دارند که اینک پاره ای از آن عقاید را بیان می کنم.عقیده برهمنان، بر این عقیده اند که در آخر الزمان «ویشخو» ظهور می کند در حالی که بر اسبی سفید سوار است و شمشیر آتش بار به دست دارد و مخالفین آنان را می کشد و برهمنان را سعادتمند می کند.انگلستان، ساکنین جزایر انگلستان به انتظار آرتور می باشند گویند روزی ظاهر شود و نژاد ساکسون را در دنیا غالب گرداند و روزی را نصیب آنان کند.اهالی عربستان، قبل از اسلام و زمان های سابق منتظر ظهور مارکور الیووچ، بوده اند. نژاد ژرمن: بر این عقیده بوده اند که فردی فاتح از آنان قیام خواهد کرد و ژرمن بر دنیا حکومت خواهد کرد.نژاد اسلاو: به این عقیده بودند که از شرق یک نفر خواهد آمد و تمام قبایل اسلام را با هم متحد ساخته و بر دنیا حاکم خواهد کرد.ایرانیان: به این عقیده بودند که «کیخسرو» پهلوان تاریخی ایران زنده است و در کابل خوابیده و صدها فرشته از او نگهبانی می دهند. و روزی بیدار می شود و تا قیام کند.یهودیان: بر این عقیده اند که «ماشیح» یعنی مهدی پیدا شود و پادشاه پادشاهان گردد. و گویند از اولاد اسحاق است نه اسماعیل.مسیح: گویند عیسی باز می گردد و عالم را می گیرد.این مختصری بود از موضوع مهدویت و نجات دهنده بشر از چنگال ستم و این که برخی در اسلام دچار اشتباه شده اند و بعضی را به اشتباه مهدی موعود می دانستند.محمد بن حنیفه: فرزند امیرالمومنین را به خاطر این که هم نام رسول خدا بود مهدی موعود می دانستند.جارودیه: گروهی از مسلمین محمد بن عبدالله به حسن را مهدی می پنداشتند.ناووسیر: گروهی بودند که حضرت جعفر صادق را مهدی می دانستند. اسماعیله: گروهی بودند که می گفتند اسماعیل فرزند امام جعفر صادق فوت نکرده و مهدی موعود است. محمدیه: بعد از امام علی النقی فرزندش را مهدی می دانستند.و حتی برخی بر این باور هستند که یزید به آسمان رفته و بعداً بر می گردد تا دنیا را پر از عدل و داد کند. این ها برخی از اسامی افرادی بودند که به موضوع مهدویت از روی جاهلیت اعتراض داشته آن را را مهدی می دانستند.۱- اصلاً چه لزومی دارد که ما به امام زنده اعتقاد داشته باشیم. این مطلب روشن است که آدمی به تنهایی نمی تواند زندگی کند و باید در اجتماع و با اجتماع برای رفع نیازهای خود به سر برد لذا لازم است در اجتماع قانون حکم فرما باشد تا به افراد دیگر ظلم و ستم وارد نشود و باید قوانین به گونه ای باشد که رعایت جسم و روح آدمی را به طور کامل بنماید. قوانین باید کامل و جامع باشد. سعادت جهان بشریت را تضمین کند نه سعادت فرد یا افراد معین را ۲- قانون گذار باید از هر جهت مصالح و مفاسد قوانین را بداند حال باید دانست آیا قوانین وضع شده به دست بشر دارای چنین خصوصیاتی بوده و می تواند جهان را اصلاح نموده و جامعه را اداره کند یا نه؟تنها آفریننده و خالق انسان و جهان است که به کمالات واقعی انسان واقف است و می تواند برنامه و دستورالعمل جامعی برای میل به سعات مادی و معنوی و اهتراز از شقاوت و بدبختی به دست بشر دهد. آری! الطاف بی پایان حضرت حق این اقتضا را دارد که به وسیله ی انبیاء و پیغمبران ؟ بشرند احکام و قوانین و برنامه های کامل که سعادت دنیا و آخرت افراد را تأمین کنند. ارسال و انزال کتاب، همه و همه برای سعادت بشر می باشد و خداوند خواسته تا بدین وسیله بی کم و کاست توسط افرادی از جنس خودشان به مردم ابلاغ شود اینجاست که مسأله عصمت فرستادگان خدا به میان می آید فرد برگزیده شده باید همانند پیغمبر از خطا و اشتباه محفوظ باشد و علوم و احکام را از راه حواس ظاهری نگیرد تا در آن خطا و اشتباه را پیدا کند. بلکه با چشن دل حقیقت اشیاء راه بنگرد و علوم و احکام بر قلب و ذات او نازل گردد. بدیهی است اگر امامی و حجت نباشد خداوند، حد کمال شناخته نشده و عبادت نمی شود. امام است که مخزن اسرار الهی بوده است. و سبب اتصال زمین و آسمان است. پس وجود حجت و فرد کامل در روی زمین لازم است تا آن جا که اگر بیش از دو نفر در کره ی زمین باقی نباشد یکی از آن ها امام است.در کتاب غیبت : از امام صادق نقل شده که حضرت ولی عصر بیشتر اوقات در مدینه است و سی نفر از خواص حضرت با او هستند که ممکن است که از فرزندان آن حضرت باشد. با توجه به آن چه گفته شد به خوبی نمایان است که حضرت دارای عیال و فرزند است.۳- با توجه به روایت نکاح سنت من است و هر کس از آن روی برگرداند از من نیست و با داشتن فرزند شناخته

خواهد شد لذا حضرت ازدواج کرده یا نه! بعید نیست که فرزندان امام در اجتماع بوده و با مردم به عنوان سادات رضوی یا علوی معاشرت داشته باشند و مردم ندانند وقتی خود آن ها هم ندانند که فرزندان آن حضرت می باشند، اگر روایات مربوط به اهمیت ازدواج را بیان کنید شاید بتوان با پی بردن به اهمیت موضوع درباره ی ازدواج حضرت مهدی به نتیجه ی بهتری رسید. روایت درباره ی اهمیت ازدواج بسیار است. حدیثی می فرماید. رذال فو تأکم العزت. پست ترین فردهای شما غرب های آن ها هستند. محقق اردبیلی در کتابش موضوع شهرهای امام زمان و حکومت فرزندانش را نقل کرده است باید خاطر نشان کرد که این موضوع از موضوعات شخصی است و معلوم نیست برای ما منشأ اثر باشد که بحث کنیم امام زمان زن و فرزند دارد یا نه ؟ و این که زندگی اش چگونه است؟ چه میل می فرماید؟ و این قبیل موضوعات شخصی که مربوط به ما نیست. این را بدین جهت گفتم که ممکن است گاهی این سؤالات از طرف مخالفین طرح شود و بخواهند سر و صدایی راه بیندازند که اگر زن و فرزند دارند کجا هستند؟ ما اعتقاد به امامت آن حضرت داریم. او را زنده می دانیم و کار هم به امورات شخصی آن حضرت نداریم.شهرهای امام زمان:گفته اند شهرهایی وجود دارد که فرزندان آن حضرت در آن حکومت می کنند. جزیره ای است به نام خضرا و بحرابین، یا در جایی دیگر دارد بابلسا ، بابلقا بعضی ها می گویند که در آن جا فرزندان آن حضرت حکومت دارند و اهل آن جامعه از شیعیان به علی (ع) می باشد. البته تاکنون تعداد زیادی آن شهرها را ندیده اند. تنها مدرک آن حکایتی است که در کتاب الشیعه و انوار و جبر الماوی نقل شده است. که متأسفانه در خود همان کتاب تناقضاتی هست که به عدم صحت داستان دلالت دارد و لکن بیشتر شبیه افسانه می کند.رجعت! یکی از موضوعاتی که از امور اسلام تا به حال مورد بحث بین شیعه و سنی بوده مسئله ی رجعت بوده که بین علمای شیعه و سنی اختلاف ایجاد کرده است در اثبات این مطلب کتاب هایی نوشته اند و دلیل هایی از قرآن در آن اقامه نموده اند و در، ردّ ثبات منکرین این کتاب ها به دو دسته تقسیم شده اند. آن هایی که در کیفیت رجعت بحث کرده اند و دلیل آورده اند که کاملترین آن ها (الایتاظمین الحجه) تألیف شیخ حر عاملی است. دسته ی دوم کتاب هایی که در رد مخالفین و نوشته های آن تدوین یافته مانند کتاب (الامامه و الرجعه) تألیف میرزا عبدالرزاق همدانی مفهوم رجعت چیست: رجعت به معنای بازگشت به دنیا است، یعنی انسان پس از آن مرد دوباره زنده می شود و به دنیا باز می گردد این موضوع برای امت های پیش از ما بوده و برای امت ما نیز اتفاق خواهد افتاد. بازگشت به دنیا برای امت پیامبر خدا نیز از نظر آیات و روایات استفاده می شود و این موضوع اشکالی ندارد. از این نظر که زنده شدن مردگان یک مطلب غیر معقول نیست مکه ممکن نباشد و این بیانگر قدرت پروردگار است در جایی نقل شده که «حزتیل» از خداوند خواست امتی را که ۷۰ هزار بودند و به مرض طاعون از دنیا رفته بودند به دنیا بازگرداند و آن ها به اذن الهی به دنیا بازگشتند چون «إن الله علی کل شی قدیر» چرا که خداوند به هر چیزی دانا و تواناست.ا زآن جا که قرآن تا انقراض عالم است می بایست در هر عصر و زمانی فردی از عترت یا قرآن باشد و از او جدا نگردد که هم اکنون تنها باقی مانده ی از عترت حضرت مهدی می باشد. طبق روایات امام مهدی پس از ظهور و برقراری عدل و داد بدست مخالفان عدالت شیر می شود اما با شهادت او کار عالم یکسره نخواهد شد و هم چنان ؟ خواهد داشت. در روایت آمده قبل از شهادت امام مهدی اولین کسی که به دنیا باز می گردد حسین بن علی (ع) است و هم اوست که امام دوازدهم را غسل و کفن می کند و به خاک می سپارد و چهل سال حکومت می کند اعتقاد به رجعت از ضروریات لازم است که علمای شیعه در این باب کتاب های زیادی داشته اند.آیا رجعت برای امت بنی خاتم در زمان رسول الله و امامان دیگر رخ داده یا نه؟ مرحوم شیخ عاملی در کتابش باب هفتم به این سؤال پاسخ داده و آن این که در این امت هم اجمالاً ـ رجعت واقع شده است و دلیل هایی بر این مطلب اقامه کرده که در این جا به یک نمونه اشاره می کنیم. قریش خدمت پیامبر جمع شدند و خواهش کردند مردگانشان را زنده کند. حضرت رسول به علی بن ابیطالب فرمود با اینان به قبرسان برو و اشخاصی که اینها می گویند به اسم صدا بزن و بگو محمد می گوید به اذن خدا بر خیزید چون به دستور عمل کردند و همه برخواستند و خاک از سر خود می افشاندند اما این رجعت ها طوری نبوده که رجعت کنندگان در دنیا

بمانند، بخورند، نکاح کنند.چرا افرادی رجعت خواهند کرد؟رجعت از آن مؤمنین محضی است که نسیم روح بخش اسیان، آن ها را برای تقرب به ذات حق آماده می نمود و از آن کافرانی است که کفر برای همیشه بر دل آن ها ریشه کرده بود و آن ها در ضلالت و گمراهی بوده اند تا عذاب دنیایی بکشند و بنگرند اهل بیت رسول الله و حکومت حق را که نمی خواستند حکومت جهان نصیب نیکان و خداپرستان شد.مردم از همان روزهای اول به انتظار مهدی بودند.از شواهد دیگری که می فهماند موضوع مهدویت و شیر واقعی دارد و از صدر اسلام نزد مسلمین مسلم بوده است عقیده به حضرت مهدی چنان در بین مردم رسوخ داشت که از همان صور اسلام به انتظارش بودند.به غیر از بعضی از اهل سنت مانند:ابن تصیه و مردوخ که مغرضانه و بدون آگاهی لازم حتی از اطلاعات نویسندگان مشهور اهل سنت درباره ی ولایت حضرت به یاوه سزایی پرداخته اند. یکی از نویسندگان مغرض می گوید تمام تواریخ معتقدند به این که حضرت امام حسن عسگری بدون فرزند بوده و جانشین نداشته است.شیخ سعدالدین حموی کتابی درباره ی ولی عصر تنصیف کرده که در آن با امامیه موافقت نموده و به امامت آن حضرت این گونه تصریح کرده است به او آخر اولیاست و م یگوید بیش از این دوازده نفر خدا در دین محمد کسی را که نواب آن حضرت باشد قرار نداده و می گوید در شرایع قبل ولی نبود و نبی بود پیغمبری می رفت و پیغمبرانی جای او می آمدند اما در شریعت محمد ولی به میان آمد و آخر اولیا حضرت مهدی است.با این که این اندازه علما عامه با صراحت درباره ی آن حضرت سخن گفته اند چگونه افرادی به خود اجازه می دهند که یک اعتقادی ملت را از موهومات جوانند و متعقدین به آن را خرافه پرست بخوانند. ؟اگر گفتیم بعضی از اهل سنت اعتقاد به ولی عصر را از موهومات می دانند افرادی هستند که نزد خود اهل سنت ارای پایگاهی نبوده و مورد تنفر هستند و فساد عقیده آنها برملا گشته است.مانند احمد بن عبدالحکیم بن عبدالسلام که او از افراد بی اسیان اهل سنت است و به دلیل عقاید فاسد عجیبی صادر می کرد که در اوائل قرن هشتم اهل سنت به فساد او حکم دادند و او را روانه زندان کردند.بیش از هزار سال است که متجاوز از چهارصد جلد کتاب شیعه و سنی درباره ی ولی عصر نوشته اند و در هیچ یک از آن ها مکان معینی برای ظهور حضرت از مرداب، سامرا و ... معین نکرده اند ظهور آن حضرت از مکه بشارت داده اند نه از سامرا و نیز در دعای ندبه که شیعیان در روزهای جمعه می خوانند این حبلات است. به چه علت امام دوازدهم شیعه را قائم می نامند؟این سؤال ریشه دار است از این نظر که از زمان ائمه (ع) طرح این سؤال و جواب آن در کتب روایتی و تاریخی دیده می شود. شیخ مفید در کتاب ارشاد از محمد بن اعجمان از وجود مبارک صادق (ع) روایت می کند وقتی قائم قیام کند. مجدداً مردم را به اسلام دعوت می کند و به قلم از دست رفته آشنا می گرداند چون از جانب خدا به امور گم شده راهنمایی می شود او را مهدی میگویند و به لحاظ این که به طرفداری حق قیام می نماید قائم می گویند. امام دوازدهم شعیه در سال ۲۵۵ یا ۵۶ هجری متولد شده اند، آیا تا حال که سال ۱۴۲۶ هجری است زنده باشند؟ با این حساب الان ۱۱۷۱ سال از عمر شریفشان می گذرد. آیا ممکن است یک فرد برای هزار سال یا بیشتر زنده باشد؟ ج: وقتی به قرآن مجید می نگرم، می بینیم قرآن کتاب آسمانی ما مطالبی را به ما گوش زد می کند. که اعتقاد به آن به مراتب از ، زندگی یک نفر برای هزار سال عجیب تر است. مانند داستان عیسی بن مریم که می خوانیم بدون این که حضرت مریم با فردی در ارتباط باشد، حضرت عیسی را بدنیا می آرود. آری! روح مقدس به صورت بشری در مقابل او جلوه گر گشته و در او دمیده و او عیسی(ع) را باردارشد. هرکس که به قرآن و اسلام معتقد باشد به این موضوع شک نخواهد کرد. آیا انتظار فرج علت عقب افتادگی مسلمین است؟ این موضوع از عقاید موهوم دشمنان شعیه است که می خواهند به این طریق وارد کنند که اعتقاد به مهدویت باعث رکود و تنبلی ها در برابر استکبار و اجناب شده است. و آنها را از اهتمام در امور اجتماعی و تلاش برای اصلاحات واقعی باز داشته است، چرا که شعیه معتقد است مصلح واقعی مهدی است و اوست که جهان را پر از عدل و داد می کند وانتظار فرج تنها راز عقب ماندگی نیست، بلکه روزنه ی امیدی برای پیشرفت است. بعضی می گویند اما در عالم هور قلیا است. عالم هورقلیا به چه معنی است؟ عده ای ناچیز از مسلمین که از سران آنها محمد کریم خان است. معتقتند امام زمان همان پسر اما حسن

عسکری است که در سال ۲۵۵ یا ۵۶ متولد شده اما از این عالم به عالم هورقلیا ارتقاء یافته و هر وقت مردم استعداد ملاقات امام عصر (ع) را پیدا کردند. آن حضرت را مشاهده خواهند کرد. اما در این که هور قلیا چیست: گفته ی محمد کریم خان را در این جا نقل می کند او معتقد است این عالم تا زمین شده بود مادر عصر آدم به او گفتند بالا بیا و هنوز در حال بالا رفتن است واز آن کثافت ها و غلظت ها و و غبارها نرسته است و به هوای صاف نرسیده است. چرا وقت ظهور معین نگردیده است؟ شاید حکمت این که مردم نباید وقت ظهور امام را بدانند این باشد که انتظار فرج روزنه ی امیدی است برای مردم تا هر زمان آمادگی پذیرش حکومت عدل گستر را داشته باشند. در ، روایات ذکر شده که علم به ظهور مانند علم به ساعت از علوم مختصه پروردگار است وکسی قادر به تعیین وقت آن نیست. آیا امام زمان (ع) دنیا را با یک شمشیر می گیرد و بر اوضاع مسلط و پیروز می گردد؟ شاید آن چه بیشتر جلب نظر می کند گرفتن جهان است که با یک شمشیر. از این رو خاطرنشان می گردد مراد از شمشیر عدالت مطلقه است و این که قید یک شمشیر شده مراد این است که تنها حکومت اسلامی به دست قائم آل محمد بر مردم حکم فرما خواهد بود. خروج با شمشیر کنایه از این است که آن حضرت مانند پدرانش مأمور به تقیه نمی باشد، نه این که زمان به عقب برگردد. در این زمینه عقیده ی ما این است که حضرت حداکثر استفاده از اخترعات را خواهد نمود و از مظاهر علم و تمدن برخوردار بوده و عدالت را در میان مردم حکومت فرماخواهد کرد. آیا پیروزی امام زمان(ع) دفعی است یا تدریجی ؟ این طور استنباط می شود که پیشرفت ها تدریجی است که بر نیرو و امکانات آن حضرت می افزاید و زمینه را برای پیروزی جهانی آماده و مهیا می سازد. این طور نیست که آن حضرت همان روزهای اول دفعتاً و به تنهایی بر سراسر جهان غلبه نماید و کره زمین را در اختیار خود قرار دهد. پیروزی آن حضرت تدریجی است. روایات است که ۳۱۳ نفر از یاران حضرت با او بیعت می کنند ولی حضرت در مکه هست تا عدد یاران به ده هزار نفر می رسد آن گاه به سمت مدینه حرکت می کند.آیا یوم الفتح روزی است که دنیا به دست قائم (ع) فتح می گردد؟ تا دیروز اگر سخن از حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) به میان می آمد افکار ملتها آماده ی پذیرش آن نبود و آن را یک افسانه می پنداشت. اما امروز دیگر اخبار و آثاری که یوم الفتح را روز جهانی مهدی می داند آسان است به امید روزی که وعده ی الهی را در ظهور معدی (ع) تحقق یافته بنگریم. موضوع مهدویت از مختصات شعیه است یا ادیان دیگر نیز اعتقاد به آمدن مهدی موعود برای اصلاح جهان را دارند؟ عقیده به حضرت مهدی اختصاص به فرقه ی ناجیه و گروه رستگاران یعنی شیعه ی دوازده امامی ندارد. بلکه وقتی به تاریخ ملل و اقدام عالم می نگریم می بینیم از ما زمانی بیش این مسأله ، اقوام و ملل را به خود مشغول ساخته و به انتظار مصلحی که بتواند جهان را نیکو اداره کند، دقیقه شماری می کند. اینک پاره ای از این اقوام را نام می بریم : □ برهمنان- یهود- ایرانیان- مسیحیان- نژاد اسلاو- نژاد ژرمن- عربستان- انگلستان استاد بفرمایید چرا امامان شعیه در دوازده نفر انحصار پیدا کرده است؟ وقتی به روایات می نگریم از همان زمانی که سخن از جانشینی رسول خدا به میان آمد خلفا و جانشیان نیز معین گردید. در این که چرا امامان دوازه نفرند و اولین آنان علی (ع) و آخرین آنان علی (ع) و آخرین آنان مهدی (ع) است ۹۱ حدیث وارد شده است. امام ها دوازده نفرند و ۹ نفرشان از نسل حسین بن علی (ع) است که نهمین آنان قائم (ع) می باشد که باز در این مورد ۱۰۷ حدیت وجود دارد از رسول خدا پرسیدند چند نفر خلافت و جاشنینی تورا بر این امت عهده دارد می باشد فرمود، دوازه نفر به عدد نقباء بنی اسرائیل، امام صادق در این مورد – ورقه ای سفید را که حضرت به آن اشاره می کرد، آوردم و به امر حضرت خواندم. در سطر اول نوشته بود. لا اله الا الله ومحمد رسول الله . بدرستی که عدد ماه ها نزد خداوند ۱۲ می باشد و سپس نام دوازده امام در آن کاغذ نوشته شده بود.آیا عقیده به حضرت مهدی (ع) از ساخته های علمای شیعه در قرن یازدهم هجری است؟ نمی دانم علت چیست که بعضی مطلبی را که ریشه تاریخی دارد و مورد توجه علمای شعیه و سنی و محققین از عامه و خاصه می باشد را منکر می شوند و چگونه حاضر می شوند به خود جرأت دهند که چنین دروغی را به علمای شعیه نسبت دهند. موضوع مهدویت در زمان رسول خدا از مسلمات بوده به طوری که در اصل مهدویت کمتر سؤال به چشم می خورد

بلکه بیشتر سوالات از فروعات موضوع می باشد. گاهی می پرسند مهدی(ع) از چه نسلی است؟ چه وقت ظهور می کند؟یا این که وظیفه ی ما در عصر غیبت چیست؟ چرا او را مهدی می گویند؟ برای چه قائم نامیده شده؟ و علت غیبت آن حضرت چه می باشد؟ موضوع مهدویت در بین صحابه و تابعین بوده و بعد از رسول خدا می بینیم گاهش بین صاحبه و تابعین سخن از مهدویت به میان می آید. حتی یکی از علمای معروف اهل تسنن می گوید: با مهدی بین رکن و مقام بیعت می شود. عمار و یاسر می گوید: وقتی نفس زکیه کشته می شود منادی از آسمان ندا می کند که امیر شما فلان شخص است بعد مهدی ظاهر می گردد و دنیا را پر از عدل و داد می کند و یا ابن عباس یکی از صاحبه به معاویه می گوید: کسی از ما در آخر الزمان چهل سال حکومت می کند. آیا غیبت آن حضرت از سرداب شروع می شود؟ غیبت آن حضرت از هنگام ولات بوده است دیدمی حکیم خاتون ناپدید شد. ا و می گوید : آن گاه که او را در حالت سجده دیدم به خدمت امام حسن عسکری آمدم و چون برگشتم از دیده ام نهان شده ناراحت شدم خدمت امام حسن عسکری برگشتم و او را خبر ساختم او فرمود: عمه برگردد او را خواهی دید. خلیفه ی زمان دستور داد او را دستگیر کنند. مأمورین خلیفه وقتی وارد منزل شدند منزل آن حضرت به صورت سرداب در آمده بود وپر از آب گردیده بود و امام را در تخت گاهی مشغ.ل عبادت دیدند به واسطه ی زیادی آب نتوانستند دسترسی به آن حضرت پید کنند. خبر به حکومت وقت دادند. خلیفه دستور داد اطاق را خراب کنند وقتی مأمورین برگشتند دیگر امام را ندیدند و به همین علت بعضی می گویند شاید غیبت امام از سرداب آغاز شده است. من خبری شنیده ام که در آن می گوید (لا مهدی الا عیسی) مهدی نیست مگر همان عیسی بن مریم آیا این خبر صحت دارد؟ امام باقر می فرماید: عیسی (ع) از آسمان قبل از قیامت نزول می کند. یهود و نصاری همه به ایمان می آورند و عیسی پشت سر مهدی (ع) نماز خواهد خواند.بفرمایید چرا در بین شیعیان معمول است که هرگاه نام مهدی به لفظ قئم برده می شود برای احترام می ایستند؟ این عمل از سیره قدیکی شیعیان است وهم اکنون در بین آنان معمول است از آباء گرامی آن حضرت داریم قبل از ولادتش با شنیدن یا بردن نام به او لفظ قائم به یا خواسته وادای احترام می کنند. روایات می گوید: صاحب الامر غیبتی دارد بسیار طولانی و از کثرت لطف و محبتی که به دوستانش دارد هر کس نام او را به لفظ قائم یاد کند آن جناب هم به او نظر لطفی خواهد نمود و چون در این حالت مورد توجه آن حضرت واقع می شود. سزاور است به جهت احترام به پاخیزد و تعجیل فرجش را از خدا بخواهد. آیا به موضوع مهدویت در قرآن هم اشاره شده است؟ اگر از مهدی (ع) به صرافت در قرآن سخن گفته نشده در روایات زیادی اشاره به خصوصیات آن حضرت شده است، آیات فراوانی در قرآن هست که در تفسیر و تأویل آن به حضرت مهدی اشاره کرده اند. مرحوم سید هاشم بحرانی که از علمای شیعه است در کتابش ۱۱۰ آیه را ذکر کرده است که آنها مربوط به امام دوازدهم شیعه است.آیا علم و دانش روز ، عمر هزار یا بیشتر انسان را تأیید کرده است؟ عمر افراد مقیاس معینی ندارد. انسان در هر سنی از عمر که مریض شود به امید زندگی بیشتر جهت مداوا تلاش می کند. اگر عمر اندازه ی معنی داشت باید عقلای عالم ، برای درمان و پیشگیری حدی از عمر را قائل می شدند و فراتر از آن را جایز نمی دانستند در حالی که هرگز چنین نبوده است. آیا می توان دلیلی از قرآن بر امکان افزایش طول عمر آورد؟ قرآن مجید در سوره عنکبودت عمر ۹۵۰ ساله ی نوح پیغمبر را امضاء کرده و می فرماید: فرستادیم نوع را به سوی قومش که در بین آنان هزار سال زندگی کرد. با اعتقاد به عمر طولانی حضرت (ع) آیا ایشان در وقت ظهور پیرو فرتوت خواهد بود؟ آیا این سؤال پیش نمی آید که حضرت همه با عمر طولانی خویش از کار افتاده باشد؟ این حالت غالباً در همه ی افراد پیر می باشد اما در باره امام زمان روایات می فرماید: در وقت ظهور آنحضرت جوان خواهد بود. امام رضا(ع) در این باره می فرماید با این که حضرت سنش زیاد است اما صورتاً جوان است طوری که بیننده او را چهل ساله یا کمتر کمان می کند. در روایات دیگر داریم که در قائم (ع) علامتی از یونس پیغمبر است و ان برگشتش از غیبت در اول جوانی است . یونس پیغمبر نیز وقتی از میان قومش رفت، چون برگشت به صورت جوانی زیبا بود. از امام باقر به رسیده که حضرت صاحب الامر با اهل تورات و با اهل انجیل به انجیل و با اهل قرآن به قرآن حکومت می کند ما در

اخباری دیگر از ائمه که آن حضرت جز دین اسلام دینی دیگر را قبول نمی کند، آیا این دو دسته روایات با هم منافات دارند؟ بین این دو دسته منافاتی وجود ندارد. به بیانی که مرحوم علامه مجلسی نیز فرموده است حکومت بین آنها با کتاب خود آنها ست، مراد این است که با کتاب های آسمانی خودشان آنها را محکوم می گرداند. با این که مراد از حکومت بین آنها با کتب خود قبل از بالا گرفتن کار حضرت و تسلطش بر جهان است. البته برای حضرت صاحب الامر قبل از تسلط و بعد از تسلط یکسان است. او با قدرت خدا تمام اختراعات ضد شری را از کار انداخته و با معجزه ای که مطابق آن عهده و زمان باشد ظهور می کند. چون عصر حضرت ولی عصر زمان علم و اختراعات می باشد زمان است که انسان ها بواسطه ی علم به اوج تمدن رسیده اند خداوند علوم اسرار، اختراعات را بدست آن حضرت برای بشر آشکار می کند، کم دچار بهت و تعجب می شود همان طوری که عصای موسی ، علم عیسی و فصاحت قرآن اطباء و عالمان را متحیر و مطیع گردانید. با این تفاوت که امام زمان پیغمبر نیست و شریعت عوض نمی شود.عوامل پیروزی امام زمان (ع) کدام است؟ یکی از عوامل پیروزی امام زمان استفاده از علومی است که تا آن روز برای بشر نداشته است و چیزی از آن نمی دانند . مسلمانان آن روز تحت سرپرستی امام معصوم در مرحله ی فوق ح تصور از دانش قرار می گیرد و این هم اختراعات بشری را خنثی کرده و اجازه نمی دهد غول های انسان نما برای نابودی بشر از این همه فریت های خدادی استفاده کنند. با چنین برنامه ای پیروزی ولی عصر بر دنیا آسان می گردد. یکی دیگر از عوامل پیروزی امام اوضاع دنیای آینده می باشد. اوضاع آینده ی دنیا و تحولات مختلفی که پی در پی رخ می دهد، طوری زمامداران سیاسی و حکومتهای عالم را سر به گریبان می کند وو در بن بست های سیاسی و اقتصادی قرار می دهد که خود به خود قبل از ظه.ر حضرت یکی پس از دیگری سقوط کرده و نابود خواهند شد. به امید روزی که وعده الهی را در ظهور امام زمان تحقق یافته بنگریم .

اسرار موفقیت در زندگی و تجارت

الهام حاجی باقری – حسنعلی میرزا بیگی در دنیای تجارت افراد معدودی در صدد رسیدن به عالی ترین درجه هستند.البته چنین رویه ای که حکمفرماست خوب است . دنیایی را تصور کنید که در آن همه ی ارباب رجوع فوق العاده باشند جایی که ما بتوانیم هر چیزی را که دوست داریم بدون هیچ محدودیت و قید و بندی تولید کنیم و هرفردی آنقدر آزادی داشته باشد که تمام صور خیال و تصوراتش را هر چند کاری کسل کننده باشد عملی کند!

خلاصه کتاب ناشر : فراگفتناشر همکار : آیینه دانش . دکتر باهر – فن افزلر نوبت چاپ : اول – ۱۳۸۸تلخیص: ((سیمین رضایی))–وقتی داشتن جایگاهی متوسط کفایت میکند چرا خود را شکنجه میدهیم تا به حد اعلی برسیم؟در دنیای تجارت افراد معدودی در صدد رسیدن به عالی ترین درجه هستند.البته چنین رویه ای که حکمفرماست خوب است . دنیایی را تصور کنید که در آن همه ی ارباب رجوع فوق العاده باشند جایی که ما بتوانیم هر چیزی را که دوست داریم بدون هیچ محدودیت و قید و بندی تولید کنیم و هرفردی آنقدر آزادی داشته باشد که تمام صور خیال و تصوراتش را هر چند کاری کسل کننده باشد عملی کند!مطمئنا زندگی در دنیایی که چنین است کسل کننده و یکنواخت خواهد بود.بهتر است کمی کارها را ناقص انجام دهیم تا بد و نامطلوب به نظر برسد!مسلما اگر کیفیت پایین تری داشته باشد سرگرم کننده تر و جالبتر خواهد شد.طبیعت اشخاص خلاق همین ست.چنین افرادی همواره به دنبال چیزی میگردند تا با آن دست و پنجه نرم کنند.ایشان خواهان مبارزه اند.این همان چیزیست که زندگیشان را مهیج کرده و نشاط میبخشد.البته زندگی ارباب رجوع نیز به سبب وجود انسان های خلاق است.–شما می خواهید تا چه اندازه خوب باشید؟همه ی ما میخواهیم کارمان را به خوبی انجام داده و موفق شویم اما واقعا میخواهیم در چه سطحی باشیم؟ تقریبا خوب؟ خوب؟ بسیار خوب؟ بهترین فرد در رشته ی تخصصی خود؟ یا بهترین انسان روی کره ی زمین؟به طور قطع ذوق واستعداد شما موثرترین عامل در این زمینه خواهد بود اما هرگز شما را به اوج مقام مطلوبتان نمیرساند.هر کسی میخواهدخوب باشد اما عده ی

اندکی از افراد هستند که برای رتبه از همه چیز میگذرند و بسیاری چیزها را فدای آن میکنند.بسیاری از افراد از آن جهت خوب بودن را ترجیح میدهند که دیگران دوستشان بدارند و کسب محبت و احترام دیگران از هر چیزی برایشان مهم تر است.اکثر مردم در پی یافتن راه حلی هستند تا روشی به سوی خوب بودن بیابند اما باید دانست که هیچ راه حل مشخصی در این باره وجود ندارد.تنها شیوه ی مکنه یادگیری از طریق آزمون و خطا .و کسب تجربه است.–من می خواهم همچون پرسیل آتوماتیک به منتهای شهرت دست پیدا کنم.آرزوی ویکتوریا بکهام نوجوان فقط این نبود که بهتر از همسالان خود باشد یا حتی خواننده ای معروف باشد او می خواست جهانی شود!((مشهورترین فرد در روی زمین))ویکتویا نه تنها رویای آن را در سر داشت بلکه تمنای این خواسته آن قدر در او شدید بود که به اندازه ی کافی رای دستیابی به آن تلاش کرد و همین امر او را از همه ی ما متفاوت و متمایز ساخت.موضوع این نیست که او چقدر توانایی این کار را داشت و تا چه اندازه خوب بود بلکه مهم این است که او می خواست چقدر خوب باشد!اما نکته ی جالب در جمله ی نقل شده از او این است که ویکتوریا خودش را با جورج میشل و ماریا کری مقایسه نمی کند بلکه شهت آتوماتیک پرسیل را الگو و مقیاس سنجش خود قرار میدهد.همین تخیل ناب اولیه است که او را به موقعیتی که امروز در آن قرار دارد رسانده است .در طلب انتقاد افراد از خود باشید .تائید شدن از سوی دیگران فوق العاده آسان است تنها کافیست اراده کنیم یا از افرادی احتمال بیشتری دارد آنچه را خواهان شنیدن آن هستیم به زبان بیاورند تقاضای تائید داشته باشیم.احتمالاـ آنها فقط ما را تحسین کرده و هیچ کلمه یا جمله ای انتقاد آمیز بیان نخواهند کرد.ما چون بی صبرانه منتظر شنیدن محسنات خود و تعریف و تمجید از سوی دیگران هستیم سعی میکنیم بر کم و کاستی ها و نقص هایمان سرپوش بگذاریم.در عوض اگر شما درصدد کسب ستایش دیگران نباشید میپرسید:((چه اشکالی در کار منوجود دارد ؟کجای کار من ناقص است ؟چطور میتوانم نقایص آنرا رفع کرده و سطحش را بالاتر ببرم؟)) بدین ترتیب احتمال بیشتری وجود دارد که پاسخی منتقدانه و حقیقی دریافت کنید.حتی ممکن است ایده ی جدیدی نیز به ذهنتان خطور کرده و باعث پیشرفت و قوت شما در کارتان شود.–مقصر خود من هستم .تمام اشتباهات از جانب من بوده است.اگر در کاری که مشغول به انجام آن بوده اید اشتباهی رخ داد هرگز دیگران را سرزنش نکنید. تقصیر را به عهده ی هیچ کس جز خودتان نیندازید.حتی اگر کوچکترین نقش و کمترین تماسی با آن کار داشته اید مسئولیت کل کار را بپذیرید.وقتی شما کار را به عهده بگیرید و تمام مسئولیت آن را بپذیرید در جایگاهی خواهید بود که می توانید دست به هر اقدامی در مورد آن بزنید.–دنبال فرصت های بعدی نباشید . لحظه ای را در آن هستید غنیمت شمارید که بهترین شانس شما همان است.ما اغلب منتظریم تا مشتری ایده ای خاص و ناب را مطرح کرده و مارا تماما در چند و چون کار قرار دهد. اما این امر تقریبا هرگز اتفاق نمی افتد. شاید شما همین حالا پروژه ای را در دست داشته یا مشغول انجام کاری باشید. احتمالا می گوئید خیلی کسل کننده است ، بهتر است هر طور شده آن را سر هم کرده و تحویل دهید . سعی می کنید کار بعدی را خوب انجام دهید .کاری که اینك رو به روی شماست عینا یکی از این موارد است .نهایت سعی خود را بکنید و آن را به نحو احسن به سر انجام برسانید. شاید نتوانید کار فوق العاده انجام دهید، اما حداقل این است که،چون منتهای تلاشتان را کرده اید ، قلبا احساس رضایت خواهید کردو چیز های بسیاری را نیز یاد خواهید گرفت. البته شما همواره آزادی انتخاب دارید. میتوانید کاری را برگزیده و انجام دهید که هر چه بیشتر خلاقیت هایتان را بکار گیرد.- کاری را که دیگران از پس ان بر نمی آیند، شما انجام دهید.تگر شما نیز دست به انجام آن نزنید چنین چیزی هیچ گاه موجودیت پیدا نخواهد کرد.فقط با حرف زدن و شرح و توصیف آن نمی توان در مورد آن قضاوت کرد. لین ایده خاص حتما باید به اجرا در آید تا موجودیت داشته باشد. دیگران برای آنچه که هیچ درکی از آن ندارند هیچ هزینه ای را نمی پردازند و این خود شما هستید که باید آن را به مرحله اجرا دراورید حال هر هزینه ای که میخواهد داشته باشد.- کسی که هرگز اشتباه نکند،محال است که موفق شده و به جایی برسد.بنیامین فرانکلین در جائی عنوان کرد: ((من شکست نخورده ام تنها ده هزار ایده داشته ام که هیچ یک به عمل در نیامده اند.))توماس ادیسون میگوید : ((از

دویست حباب لامپی که روشن نشد،هر شکست چیزی را به من آموخت که در تلاش وازمایش بعدی خود آن را به کار گرفتم.))همه این شخصیت های نامی در یافته اند که شکست ها و استارت های نادرست مقدمه ی موفقیت هستند.و شکست ها اصلی ترین یار موفقیت می باشند.- اینکه بخواهیم همواره خوب ، شماره یک ،و حق به جانب باشیم ، اشتباه است.خوب بودن و درجه یک بودن بر مبنا ی دانش و تجربه پایه ریزی می شود و غالبا هم قابل اثبات است.دانش از گذشته می آید ، پس بی خطر است. دانش همچنین از قدیم الایام بوده است ، پس نقطه ی مقابل نیروی ابتکار خواهد بود.تجربه حاصل راهکارهایی برای فرار از مشکلات و شرایط گذشته است. مسلما ، موقعیت های پیشین با شرایط کنونی تفاوت دارند،بنابراین باید ترتیبی داد تا این موفقیت ها با مشکلات جدید همخوانی داشته باشند .گرچه این احتمال هم وجود دارد که اگر شما تجربه ای را کسب کرده باشید مطمئنا آن را به کار خواهید گرفت.اگر بتوانید خود را به اثبات برسانید انسانی واقعی هستید.شما میتوانید همواره با زمان پیش رفته و مطابق خواسته ی افراد رفتار کنید.دائما شماره یک بودن نیز کسالت آور است و میزان خلاقیت شما را پایین می آورد. راه ورود ایده های جدید به ذن را نیز مسدود میکند . بدین ترتیب شما در خوب بودن دائم خود و حق به جانب بودنتان که نوعی تکبر و خودبینی نیز هست فرورفته و ریشه دوانیده اید.تکبر ابزار ارزشمندی است اما مشروط بر آنکه شدیدا محتاطانه به کار گرفته شود.بدتر از همه اینکه خوب بودن نوعی نمایش اخلاقی را نیز با خود به همراه دارد.انسان جایزالخطاست و هر رفتار ضعیفی که از او سر بزند قابل پذیرش است اما اشخاص درجه یک متنفرند از اینکه دیگران ایشان را جایزالخطا دانسته و چنین تصوری در رابطه با آنها داشته باشد.- باید اشتباه کرد .فقط کافیست دست به کار شوید حتی اگر مرتکب اشتباه شدید ناگهان خواهید دید همه چیز برایتان امکان پذیر شده است و دیگر سعی نمی کنید مصمن از گناه و خطا باشید.بدین ترتیب شما در مسیری نا شناخته قدم نهاده اید .هیچ راهی وجود ندارد که مطلع شوید چه اتفاقی خواهد افتاد اما اینک نسبت به زمانی که همه چیز به خوبی پیش میرود و شما هم سعی دارید خوب و نمونه باشید شانس بیشتری وجود دارد که تمامی موارد سرگرم کننده و هیجان انگیز باشند. البته اشتباه کردن نوعی ریشک است.برخی افراد میترسند ایده های پیشنهادی خود را مطرح کنند که مبادا کم بنیه و احمقانه باشند .آنها از آنچه که دیگران در موردشان فکر خواهند کرد در هراسند .ریسک ها مقیاس سنجش افراد هستند. اشخاصی که هیچ گاه خطر نمیکنند بسیار محتاط بوده و سعی در حفظ کارهایشان دارند. اما آنهایی که خطر نمیکنند اغلب برداشته هایشان می افزایند.بعضی ریسک ها در آینده به نتیجه میرسند.بنابراین برخی افراد دست زدن به چنین کارهایی را اشتباه میدانند. اما همواره خوب بودن همچون به عقب گام برداشتن است چون فقط در این صورت میتوانید ثابت کنید که در چه نقطه ای بوده اید.موفقیت یعنی پیاپی شکست خوردن بدون آنکه ذره ای از اشتیاق و حرارت شما کاسته شود.-از بیان ایده های احمقانه ی خود نترسید.همه ی ما ممکن است به موانعی ذهنی برخورد کنیم اما باید این موانع را از سر راه برداریم.راه از میان برداشتن چنین سدهایی اهمیت ندادن به منعیات و دائما نگران خوب و شماره یک نبودن است.جان کلیز – کمدین معروف– میگوید ((نبوغ خلاق مسئول موقعیت هایی به دور از تفکر انتقادی است.)) از تعامل با افراد کارآزموده و درجه یک نهراسید .-بهترینها همیشه دشوارترین ها هستند . آنها ساده دل و بی تزویرند بدون آنکه به همه جوانب پرسشی خاص بپردازند فقط یک بخش از آنرا بررسی میکنند. همین است که ایشان را در چشم همگان خوب و نیکو می نمایاند . این دسته از افراد هیچ تمایلی به سازش و مصالحه ندارند . شاید این قبیل افراد به دیگران و مخصوصا تشر بزنند و با تهدید با ایشان صحبت کنند. اما اگر شما نزد آنها بروید و تقاضای راهنمایی کنید و بگویید که میخواهید کاری را به خوبی به انجام برسانید مطمئنا با روی باز به شما پاسخ خواهند داد اگرشما کاملا بدانید که چه میخواهید و تمام توان خود را برای به دست آوردن آن به کار بگیرید گرچه ممکن است بحث و جدل هایی وجود داشته باشد آنها نیز به شما احترام خواهند گذاشت . شاید در همان لحظه ی نخست چنین نکنند اما چندی پس از آن به سوی شما خواهند آمد . البته تضمینی وجود ندارد که شما جایگاه شغلی بالاتر و برتری پیدا کنید اما حداقل از کار با آدمهای دون پایه بهتر است . – فقط در صدد کسب جوایز نباشید .تقریبا همه ی

انسان ها برنده شدن و جایزه گرفتن را دوست دارند و همین انرژی نوسبب ایجاد درآمد است.اما آگاه باشید کمیسیون همواره جوایزی شناخته شده به اشخاص اهدا میکند. به عبارت دیگر آنچه اهدا میشود مطابق مد روز است. اما نیروی ابتکاروخلاقیت نمیتواند متداول وشیک باشد چرا که از جانب کمیسیون به تصویب نرسیده است . به دنبال مد نباشید فقط به موضوع انتخابی خود اطمینان کنید و آنرا پیش ببرید . بسیار بعید به نظر میرسد که وقتتان به هدر رفته و طرحی بی ارزش خلق کنید . هنر واقعی همین جاست . هنر واقعی همین است.

آسیب شناسی سازمانی

نویسنده : آندرو مانزینی

خلاصه کتاب- مترجمان: علی عطافر، مرضیه قبادی پور، سعید آنالوئی- ناشر: انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین- نوبت چاپ تابستان ۸۵ - تلخیص: منیره علیپور- برنامه ریزی راهبردی: اصولاً برنامه ریزی راهبردی، کامیابی بلند مدت است. یک عامل کلیدی برای اطمینان از موقعیت رقابتی سازمان، توانایی در برنامه ریزی مسیر آینده سازمان به طور واقع بینانه و موثر می باشد. آسیب شناس در چارچوب راهبردی، باید (هم با برنامه ریزی طولانی مدت و هم با برنامه ریزی میان مدت) اقداماتی را به طور نظام مند و اثربخش از حال تا آینده تحت عنوان اهداف راهبردی معنادار انجام دهد. آسیب شناس نباید برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت را هم فراموش کند. همچنین، به منظور اطمینان از پیشرفت هماهنگ در اهداف شرکت، باید همه سیستم های برنامه ریزی در سازمان یکپارچه شوند.فقدان برنامه های معنادار در سازمان، مدیریت را از فرصت هایی که در محیط قرار دارد، غافل می کند. واکنش مدیران را جهت تغییرات قابل پیش بینی بازار، عرضه محصول جدید و فشارهای رقبا یا حداقل تاثیراتی که به طور نظام مند می توان اعمال کرد، محروم می سازد.رسالت اصلیآسیب شناسی قبل از بررسی داده های بیرون از محیط تجاری شرکت ها، باید از اندیشه ی مدیریت عالی در مورد کسب و کار سازمان، اطلاع کافی داشته باشد.رسالت و تعهد به انجام آن به عنوان تعیین کننده های اصلی سازمان برای برخورد اثربخش با محیط در نظر گرفته می شود.تنظیم هدف یا رسالت به طور مبهم، دستورالعمل گیج کننده ای است اهداف مبهم باعث تعبیر و تفسیر زیاد می شود. تعریفی روشن و واضح از رسالت اصلی سازمان، به عنوان یک نیروی محرک در برنامه ریزی راهبردی مهم است.تشریح کافی اهداف کلی، عینی و راهبردی، برای مجریان، راهنمای معنادار و مفیدی خواهد بود.بررسی شرایط محیطیبرنامه ها تنها بر اساس تحلیل محیط درونی نمی باشد: امروز مدیران، زمان بیشتری را به پیش بینی محیط سخت، دردسر آفرین و تاثیرگذار بر آینده شرکت، صرف می کنند. از آنجائیکه مدیران شرکت در مورد آینده شرکت و شرایط تاثیر گذار محیطی همواره نگران اند؛ به طور رسمی و غیر رسمی، منابع قابل توجهی را برای آن اختصاص می دهند. آنها با استفاده از این اطلاعات، به طور مستمر در تشخیص تغییرات و روندها تلاش می کنند.تقریباً همه عوامل، تحت کنترل سازمان نیستند، اگرچه تاثیر عمیقی بر آینده سازمان دارند. معمولاً شرکت ها حداقل باید عامل های محیطی زیر را شناخته و دنبال کنند •.روندهای اقتصادی: نظیر نرخ تورم، هزینه مواد خام، هزینه های انرژی، نرخ تولید، نرخ بهره و دیگر عامل های اقتصادی بین المللی یا داخلی که بر سازمان تاثیر می گذارند •.نیازهای قانونی: شامل مقررات دولتی برای صنایع ویژه و برنامه های دولتی که بر کیفیت و کمیت نیروی کار تاثیر گذار می باشد •.پیشرفت های فنی •اقدامات رقبا •دسترسی به منابع انسانیراهبردهای بازاریابیبرنامه ریزی بازار، مکمل توسعه و اجرای راهبردهاست. بازاریابی برای خودش یک اصل مهم محسوب می شود. با وجود این آسیب شناس باید دانش کافی برای ارزیابی اینکه آیا جنبه حمایتی عملیات شرکت تا حد کافی به دست آمده است یا خیر، داشته باشد.بازاریابی معاصر بر اهمیت مشتری و تاکید بر رفع نیاز بازار استوار است. به دلیل تحولات بازار، بسیاری از مدیران سازمان ها، سریعاً کار خود را دوباره تعریف کرده و برای پاسخ گویی به مشتریان آن را توسعه می دهند و یا با شرکت های وابسته

ادغام می شوند و یا تصمیم می گیرند وارد بازاری شوند یا نه. اماکار آسیب شناس در این زمینه ارزیابی خطرات و نتایج تصمیمات اجرایی است.ساختار سازمانیسازمان برای تحقق موفقیت آمیز رسالت، اهداف و برنامه هایش، باید ساختار کاری، افراد و نحوه انجام آن را مشخص کند. این ساختار باید هم ژرفا و اثربخشی را نشان دهد.ژرفا: یعنی کنترل کافی مدیریت، بسیج مناسب منابع، امکاناتو تعریف ارتباطات متقابل بین واحد هایی است که باعث می شود، انتظارات مورد نیاز را برآورده سازد.اثربخشی: یعنی تفویض اختیار کافی و حاکمیت در واحدهایی که تصمیم گیری در سطوح مناسب را بدون رده های مدیریتی غیر لازم و کنترلی شرکت، امکان پذیر می سازد. در نظریه طراحی کلاسیک، یک سازمان خوب، سازمانی است که ساختار از عملکرد پیروی کند. از جنبه تجاری، ساختار سازمان از کارکرد رسمی پیروی می کند و به وسیله رسالت، برنامه ها و اهداف سازمان تعریف می شود.بعضی از معیارهای به کار رفته برای بررسی این نظریه، شامل موارد زیر می باشد •:با چه کیفیتی ساختار سازمانی، اجرای وظایف را تسهیل می کند •.تا چه حدی سازمان از کارکنان برای انجام کارها استفاده می کند و با چه کیفیتی این افراد با نیاز های شغلی متناسب شده اند •.تا چه حدی سیستم پاداش، رفتار مطلوب را در بعضی از کارکنان تقویت می کند •.چگونه اطلاعات و فرآیندهای تصمیم گیری به منظور تسهیل کارها به کار می رود.منابع سازمانیمنابع سازمانی عموماً با شاخص هایی از قبیل اندازه شرکت ها، موقعیت شرکت در محیط تجاری و سود دهی تامین می شود. صرفاً داشتن منابع به این معنی نیست که می توان از آنها به طور اثربخش استفاده کرد یا اینکه برای شروع کار مناسب می باشد. در طرح آسیب شناسی، اصولاً آسیب شناس به این موضوع علاقه مند است که آیا منابع سازمانی کافی، برای برنامه های عملیاتی وجود دارد یا خیر.این حقیقت که یک شرکت در زمان مشخص انواع خاصی از منابع موجود را ندارد، لزوماً به این معنی نیست که شرکت قادر به برآورده نمودن تقاضاهای مطرح شده راهبردی، نمی باشد. اگر سازمان بتواند چنین منابعی را از طریق تبدیل نوعی منبع به نوع دیگر به دست آورد، می توان برنامه ها و راهبردهای مورد نظر را اجرا کرد.منابع مالیوضعیت مالی موجود سازمان یکی از مهم ترین منابعی است که باید مورد ارزیابی قرار گیرد. سلامت مالی یک سازمان برای بقا آن اهمیت دارد، اما برای کارکنان بیشتر یک مسئله بی اهمیت است؛ چرا که این موضوع معمولاً در بالاترین سطح مدیریت مورد بررسی قرار می گیرد. معمولاً بررسی سلامت یک سازمان در حیطه آسیب شناسی توسعه ای قرار نمی گیرد؛ زیرا طبق روال عادی، حساب رسان مالی طی بررسی ها و رسیدگی های سالانه این کار را انجام می دهند. بلکه آسیب شناس به بررسی رویکرد مدیریت بیشتر علاقه مند می باشد تا اینکه بخواهد اهداف مالی شرکت را هدف گذاری و آنها را بررسی کند؛ چرا که نتایج فرآیند آسیب شناسی به احتما ل زیاد به سلامت مالی بلند مدت شرکت منجر خواهد شد. این بخش از آسیب شناسی باید توسط افرادی مجرب و با سابقه مناسب انجام گیرد. تعهدات مالی، هزینه های کار و عوامل مربوط به آن؛ مانند هزینه تورم در طرح آسیب شناسی مورد برسی قرار می گیرد. بنابراین، باید از هزینه های اضافی چه ثابت و چه متغیر که به نیاز های سازمانی از قبیل تسهیلات، مدیریت، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و موارد دیگر مربوط می شود و سازمان آنها را تایید می کند، مطلع بود. معمولا این تعهدات به تصمیم هایی درباره تخصیص منابع که اصولا برکسب و کار شرکت تاثیر می گذارد منتهی می شود.منابع فن آوریسازمان های موفق مبتنی بر فن آوری از طریق حمایت از حق مالکیت معنوی، دارائی های وسیعی دارند با وجود این حتی برای سازمان هایی که ممکن است در این زمینه پیشرو باشند همگام بودن با تغییرات فن آوری از اهمیت اساسی برخوردار است. در عصر فن آوری اطلاعات، هیچ سازمانی نمی تواند خوش خدمتی کند؛ زیرا جایگاه خود را از نظر پیشرو بودن از دست می دهد و سرانجام سود یا بازارهایش را به شرکت های رقیب واگذار می کند.آسیب شناس تنها باید به تشریح وضعیت موجود توسعه و فن آوری دانش فنی در شرکت بپردازد. چنین توصیفی باارزش است؛ زیرا به تعیین محصولات تولیدی منتخب در هر دو شرایط کوتاه مدت و بلند مدت رقابتی و تنظیم بودجه مورد نیاز در تحقیق و توسعه (به ویژه اگر پیرامون جهت دهی مجدد راهبرد مورد نظر باشد.) کمک می کند.منابع فیزیکیدارائی های فیزیکی از قبیل ذخایر نفتی، دارائی های غیر منقول، تجهیزات ساختمان ها

از دیدگاه مدیران مهم هستند، ولی از نظر کارکنان عادی (به جز مواردی که محیط کاری، زیر حد استاندارد است.) اهمیت کمتری دارند.دارائی های فیزیکی سازمان به حدی مهم هستند که یک پایگاه دارائی را تشکیل می دهند و تعیین می کنند که ساختار سازمان تا چه حدودی است؛ به ویژه اگر سازمان در تسهیلات تولیدی صنعتی سرمایه گذاری سنگینی کرده باشد. این بخش در آسیب شناسی از اهمیت نسبی کمی برخوردار است، شاید به این علت که هیچ اطلاعات جدیدی به آنچه که قبلاً مدیریت دریافته بود، اضافه نمی کند.منابع انسانیوجود منابع انسانی در سازمان، تعداد افراد، مهارت ها، خصوصیت ها، توانایی یادگیری، استعدادهای نهفته کارکنان و دیگر ویژگی های مربوط به عملکرد شغلی ، برای بقای اصلی سازمان ضروری است. منابع انسانی از بین همه دارائی ها به خوبی شناخته نشده است. این تقل قول که مدیریت آمریکایی افراد را هزینه می بیند تا منابع گزافه گویی بیش نیست به ندرت چیزی چه خوب، چه بد در زندگی سازمانی وجود دارد که به منابع انسانی برنگردد. تعداد کمی از مدیران درک می کنند که سرمایه گذاری اصلی زمانی است که آنها شخصی را استخدام می کنند. زمانی که مزایا و حقوق دائمی فرد طی سالها محاسبه و حق بازنشستگی در آخر به آن اضافه شود، یک کارمند عادی، دارائی یا بدهی یک میلیون دلاری محسوب می شود. اطلاعات ناقص یا عدم اطلاعات درباره توانایی نیروی کار موجود، به ویژه در صنایع دارای فن آوری بالا برای تحقق طرح های شرکت، می تواند نتایج راهبردی خطرناکی را به همراه داشته باشد. بسیاری از شرکت ها به دلایلی از قبیل مهارت های متفاوت مورد نیاز و پیشرفت های فن آوری، اندیشه های گذشته را مورد منابع انسانی مجدداً مورد ارزیابی قرار داده اند.الگوهای ترک خدمت کارکناناحتمالاً به عنوان بحرانی ترین مشکل می توان از آن یاد کرد. یک سازمان بدون کارکنان لایق و شایسته نمی تواند توزیع یکسانی از قابلیت های فنی، اجرای یک برنامه عملیاتی یا راهبردی اثربخش و رقابتی در بازار داشته باشد.نرخ ترک خدمت نباید آنقدر پائین باشد تا سازمان تا سازمان قدیمی و عقب افتاده شود. همچنین، این نکته که ترک خدمت گسترده، گرانتر از حد تصور افراد است باید مورد تاکید قرار گیرد. به محض اینکه زمان هدر رفته برای رسیدن به بهره وری، هزینه های کاریابی، مصاحبه های مدیریتی و امثال آن را جهت جایگزینی فردی دیگر در نظر بگیریم، تاثیر واقع از دست دادن کارکنان موجود، گیج کننده است. بعضی سازمان ها ترک خدمت را به عنوان یک عامل ارزیابی عملکرد مدیران خود، در نظر گرفته اند.ارزیابی عملکردیک برنامه ارزیابی جامع و اثربخش با ابزاری مناسب، ارزیابی دقیق و واقعی از نقاط قوت و ضعف کارکنان به دست می دهد. بعلاوه باعث بررسی معنادار عملکرد و گفتگو با هر یک از کارمندان به منظور دریافت بازخورد و در نتیجه شناخت توان و عملکرد آنها می شود. برای اکثر مدیران، ارزیابی عملکرد، نگرانی های زیادی را به همراه دارد؛ زیرا به طور ذاتی مشکل فقدان آموزش و عدم آمادگی ، می تواند عاملی در پائین بودن عملکرد تلقی شود. همچنین، ممکن است نگرش کارکنان رده پائین نسبت به ارزیابی، نگرانی اساسی تری باشد. تکمیل و ارائه طرح آسیب شناسیچکیده مشکلات مهم و مسائلآسیب شناس باید با واقع بینی بررسی کند که در یک زمان به طور منطقی چند مورد از مشکلات را می توان مطرح کرد. به ویژه باید از ارائه لیست بلند بالایی از مشکلات به مدیریت پرهیز کند؛ چرا که ممکن است این امر اغراق آمیز به نظر برسد. آسیب شناس باید مسائل و مشکلات واقعاً مهم را تجزیه و تحلیل و گزارش مختصری از ماهیت و حیطه آنها تهیه کند. این کار به معنی نادیده مشکلات جزئی نیست؛ زیرا در عملکرد واقعی ، بسیاری از این مشکلات زیر مجموعه مسائل حل نشده، بزرگتر و اساسی تر هستند. کار اصلی آسیب شناسی تصمیم گیری در این مورد است که کدام یک از مسائل اصلی، استحقاق توجه و زمان بیشتر مدیریت را دارد.شاخص های مشکلات و مسائل غیر قابل حلآسیب شناس در تنظیم گزارش، ابتدا باید تاثیر مسائل و مشکلات مهم حل نشده در سازمان را به طور مختصر ارائه کند.برخی از مسائل و مشکلات شامل موارد زیر می باشد:۱- تحقق نیافتن اهداف : معمولاً می توان حتی بدون آسیب شناسی رسمی، به آسانی عدم تحقق اهداف را تشخیص داد.۲- ضعف عملکرد: معمولاًـ آسیب شناس داده های موجود را که شاخص ضعف عملکرد محسوب می شود، به عنوان ابزاری برای مقایسه معیارهای عملکرد گذشته به کار می برد.۳- تعارض: آسیب شناسی روشی عالی

برای تشخیص نـاهمگونی های تعارضـی در سازمان می باشـد. زمانیکه یک سازمان در مواجهه با یک مسئله، قادر به ارائه راه حل مناسب نباشـد، دچار مشـکل می شود. اغلب تعارض هایی سازمانی در بین افراد، رهبران و در تمام واحـد های سازمان وجود دارد. اگر چنین تعـارض هـا ادامه یابـد، باعث ایجاد رفتارهای مخرب شدیـدی نظیر اتهام، مکر و حیله، از پشت خنجر زدن و رفتارهایی از این دست می شوند.۴- بیکاری: حتی پردردسـر تر از تعارض، بیکاری است. بیکاری احساس ناامیـدی و عـدم هدایت افراد را نشان می دهـد. بدین ترتیب، کارکنان کاری انجام نمی دهند؛ زیرا احساس می کنند که به هر حال کار کردن کمکی نمی کند، پس چرا کـار کنیـم؟ در این مرحله، آسیب شـناس بـا ابراز ناامیـدی و کنـاره گیری کارکنـان روبرو می شونـد. این امر می توانـد بی نهـایت خطرناک و بدون مدیریتی جدید و فرهمند، غلبه برآن مشکل می باشد.دارائی ها و نقاط قوت و ضـعف سازماناز آنجائیکه آسیب شنـاس در جستجوی دردهـا و بیمـاری های سازمان است، شایـد جنبه های مثبت، دارائی ها و نقاط قوت بی نظیر سازمان را نادیـده بگیرد. ممکن است علیرغم مشـکلاتی که مشاهـده می شود، این عوامل باعث موفقیت سازمان گردند. تشـخیص آنچه درست اسـت عامـل مهم یک آسیب شناسـی متعادل است. سازمان ها با نقاط قوت ذاتی خود می تواننـد مشـکلات زیادی را که ممکن است در سازمان های دیگر مخرب باشـند، تحمل کنند پیگیری منطقی برای تعریف دارائی ها و نقاط قوت سازمان، پوششـی پیرامون شناخت متغیرهـایی است که نبایـد در سازمـان تغییر کنـد.پیشـنهادات آسـیب شناسیقبل از تکمیل گزارش آسـیب شناسـی، آخرین کار ارائه پیشـنهادات است این امر باید توسط اعضا یتیم آسـیب شناسـی صورت گیرد. آسـیب شـناس می تواندآنها را ترغیب به مشارکت در این کار کند. این کار به ویژه به دلیل بحث و مجادله زیاد دشوار می باشد. این امر که داده ها و تحلیل های مشابه می توانند راه حل هـای مختلفی را به وجود آورنـد، جـالب توجه است. پیشـنهادات تیم آسـیب شناسـی بایـد از نظر ماهیت، کم و کلی باشـد؛ چرا که برخورد با چنـد حوزه بحرانی در بلنـد مـدت، بسـیاری از مشـکلات جزئی را خود به خود رفع خواهـد نمود. بعلاوه، ماهیت گزارش آسیب شناسی به گونه ای است که در دستیابی به شناخت کافی از رفتار، موقعیت سازمان و چگونگی انجام آن به مدیریت سازمان کمک می کنـد. ارائه گزارش آسیب شناسـی به مـدیریتساختار گزارش آسیب شناسـیمقدمه گزارش آسـیب شناسـی باید هم طرح آسیب شناسـی و هم سازمان مورد بررسـی در دید همگان قرار دهد و شامل موارد زیر می باشد:۱- اتفاقاتی که باعث شـروع این طرح می شود.۲- فرآیند مورد استقاده برای انجام تقیق۳- ساختار و محتوای گزارش: آسیب شناس باید در مورد نتایج به دست آمده که به مدیران اجرایی عرضه شده، توضیحاتی ارائه دهد و اینکه گزارش طرح در دو بخش بیان می شود، اشاره کند:بخش اول : یک خلاصه گزارش مدیریتی شامل توصیف فرآیند به کار رفته در این تحقیق، پیشینه اطلاعات مربوطه، اظهار نظر در مورد بخش های اصـلی داده های جمع آوری شـده و پیشـنهادات عمومی می باشـد.بخش دوم: مجموعه داده های به کار رفته است که نتایـج و پیشـنهادات در خلاـصه مـدیریتی را به وجـود آورده است.۴- کمـک کننـدگان: تمـام افرادی را که در آسـیب شناسـی مشارکت دارنـد، کمـک کننـده می گوینـد. مشـارکت مـدیران اجرایی و کارکنـان سـتادی در تیم آسـیب شناسـی، مـدیران عـالی و کارکنان پشتیبانی، سـزاوار توجه خاصـی است. آسـیب شـناس باید کوشـش های مدیران در تیم آسیب شناسی را مورد تقدیر قرار دهد.۵- اعضا: آسـیب شناس در این مطالعه باید فهرستی از همه افراد شرکت کننده را تهیه کند. این کار نه تنها در موقع لزوم به طرح آسیب شناسـی اعتبـار می بخشـد، بلکه به طور زیرکانه این حقیقت را که این گزارش توسط گروهی قدرتمنـد تهیه شـده است، تقویت می کند. کار فرما یا شورای توسعه سازمانی، مشکل بتواند چنین سندی را نادیده بگیرند.علیپور

ما می توانیم

نویسنده: موحد داوودی

خلاصه کتاب- درآمدی بر مبانی مدیریت اسلامی وتبیین مبانی فکری و اعتقادی اقدامات مدیران انقلابی – تلخیص: مرتضی فرشته

پور – چکیـده: مسئله اصـلی این مبحث بررسـی مزیت ها و امتیازهای مدیریت درفضای اسـلام است که سایر انواع مدیریت به علت نداشـتن جهان بینی توحیدی اسلام از آن محرومند که از سه منظر می تواند مورد بررسی قرار گیرد:اول اینکه: مدیریت اسلامی تنها راه حق و صـحیح است که بایـد در آن حرکت کرد و تنها در مدیریت اسـلامی است که افراد می توانند با اطمینان و یقین نسـبت به صحت راه وعملکرد خود حرکت کننـد حال آنکه غرب با طرح پلورالیزم (تکثر گرایی)تلویحا گم کردن راه درست و حق را اذعان کرده و بـا شک و تردیـد گام بر می دارد.دوم اینکه: مـدیریت اسـلامی با کمک گرفتن از آموزه های دین افراد را با تفکر و بینشـی تربیت می کنـد که به آنها قدرت مقابله با هر شـرایطی را می دهد.به طوری که هر قدر ایمان افراد بیشتر می شود به قدرتی شـگفت آور و تسـلیم ناپذیر در برابر موانع دست می یابند.قدرتی که مدیران غربی با هیچ ابزار انگیزشـی نمی توانند نه خود و نه زیر دسـتان خـود را به چنین قـدرتی برسانـند.سـوم اینکه: مـدیران اسـلامی در صورت داشـتن عملکرد و نیت دینی و اسـلامی مطمئنـا در دنیـا و آخرت پیروزند.در حالی که مدیران با حرکت در مسیری غیر از اسـلام در دنیا و آخرت شکست خورده خواهند بود.مقدمه کتاب : اسـلام برنامه ی زنـدگانی است و از آن جهت که آخرین برنامه ی ارسالی خـداست خداونـد آن را برنامه ای جامع و مانع قرار داده یعنیماننـد ادیان پیشـین نیست که برنامه ی زندگی خاص مناسب دوره ی زمانی خاص و اقوام خاص باشد بلکه برنامه ای است که برای شـرایط گوناگون برنامه دارد پیش بینی تمام حوادث و تغییرات در آن دیـده شده و از خطوط کلی گرفته تا ریز جزئیات را در بر می گیرد . آری اسـلام علم خاص خود را دارد که طبق شواهـد و منطق از نظر درستی راه تنها سـبک مـدیریت صـحیح است و از نظر اثر بخشـی اثر بخش ترین نوع مدیریت است . چرا که هم قدرت جسمی و روحی مدیران را با شدت تقویت می کند و هم اتکا به نیروی لایزال و اراده تخلف ناپذیر الهی دارد که وعده ی یاری مدیران اسـلامی را داده است . مدیران اسـلامی اگر به اسلام خود معرفت داشـته باشـند برای انجام تک تک اعمال خود قوی ترین پشتوانه منطقی را خواهند داشت . اگر اسلام را در خود و جامعه ی خود تقویت کننـد قوی ترین نیروهای انسانی از هر بعدی را به دست می آورند نیروهایی که در مقابل موانع تسـلیم ناپذیر و مقاوم اند و اگر مدیران مسلمان مطابق دستورات مکتب عمل کنند پشتوانه واقعی جهان یعنی خداوند حامی و یاورشان خواهد بود .بررسی آثـار :اکثر کتاب های مـدیریت اسـلامی مسـتقیما به موضوع مـدیریت اسـلامی می پردازنـد و کمتر کتابی راجع به وجوه اشتراک و افتراق مدیریت اسـلامی و سایر مدیریت ها بحث کرده و آنها که به این موضوع پرداخته اند یکسری موارد مختصر اختلاف وتفاوت را از وجـوه گونـاگون پشت سـر هم ردیـف کرده انـد و بیشـتر شـبیه این است که گویـا مثـال هـایی را برای اثبـات وجود تفـاوت و چگونگی آن آورده باشـند که در بخش دوم فصل دوم به نمونه هایی ازاین دیدگاه های مختلف در مدیریت اشاره می شود . کتب مختلف مـدیریت اسـلامی معمولا توکل را به عنوان یکی از ده ها ویژگی لازم برای مدیر مسـلمان معرفی می کنند و کمتر دیده می شود که به بحث نصـرت الهی و اتکا مدیر مسـلمان به آن را مسـتقلا عنوان کرده باشند . توکل به خدا و توسل به اسباب معنوی و بهره جویی از امـداد هـای الهی روشـی است که بـا افزایش توان روحی افراد انجام کارهای غیر ممکن را ممکن می سازد و سـختی های مـــدیریت را بـه آسـانی مبـــدل می کنـــد و ایـن سـاده شـــدن کارهــای مشـــکل برای مـــدیران خیلی مهـــم اسـت . تعریف مفاهیم:۱.مـدیریت:ریشه ی عرب کلمه مـدیریت دور و دوران است که به معنای گردانـدن و گردیـدن است.در فارسـی مـدیریت به معنـای مـدیر بودن و مـدیری است و مـدیر به اداره کننـده کاری یا موسـسه ای گفته می شود.محمـد علی انصاری و دیگران (مبانی مـدیریت اسـلامی و الگوهـای آن) :مـدیریت به معنـای کـارکردن با و به وسـیله ی افراد و گروه ها برای رسـیدن به مقصـد سازمان است.مـدیریت فراگرد تبـدیل اطلاعـات به عمل است.معینی – صـغری (فرهنگ واژه ها و اصـطلاحات مـدیریت و سازمان) :فرآیند هماهنگ نمودن عملیات فردی با گروهی در رسـیدن به اهداف گروه.علم و هنر هماهنگی و کوشش ها و مساعی اعضای سازمان و اسـتفاده از منـابع برای نیـل به اهـداف معین.هماهنگ نمودن منابع مادی و نیروی انسانی در جهت رسـیدن به اهـداف.ودر یک دید کلی مـدیریت یعنی:فرآینـد برنامه ریزی-کنترل و نظارت-انگیزش-ارتباطات و هـدایت وتصـمیم گیری در جهت نیل به اهـداف در

سازمان.۲.مدیریت اسلامی:محمد حسین ابراهیمی(مدیریت اسلامی):منظور آن است که در عمل و اجرا و هدف عدالت اجتماعی را مد نظر قرار دهد و مقصود نهایی آن کسب رضایت خدا باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بداند . معینی:اداره ی امور سازمان با توجه به ارزش ها و موازین مقدس اسلامی .فصل اول:کتاب صحتبخش اول:اطمینان به صحت راه در مدیریت غربی(دنیا محور)انسان برای انجام هر کاری نیازمند است که حداقل به دو چیز اطمینان داشته باشد یکی اینکه هدفی که انتخاب کرده هدف صحیحی باشد و دوم اینکه وسیله ای که انتخاب کرده او را به آن هدف برساند و وسیله ی صحیحی باشد . این اطمینان به صحت در هدف و وسیله برای همه لازم است ولی طبیعی است که برای مدیران که خود باید مشوق ومحرک دیگران باشند مهم تر است . در غرب نبود یا کمبود همین عامل باعث ایجاد معضلات بسیاری شد و شاید بتوان گفت که کل تمدن کنونی غرب یعنی از رنسانس تا مدرنیته و بعد از آن پست مدرنیته حاصل نبود همین اطمینان به صحت بلکه اطمینان به عدم صحت است . آنها هم هدفشان را از بهشت خریدنی کلیسا در آخرت به بهشت ساختنی مدرنیته تغییر دادند و هم ابزارشان را ازعبادت و ایمان کورکورانه به تحقیق تجربی و تحصیل علم تغییر دادند . از اهداف وابزاری ناقص به هدف و ابزار ناقص دیگری روی آوردند و درنتیجه از چاله ای به چاله یا چاه دیگری افتادند که نتیجه اش این باشد که گر چه دنیای خراب خود را ضاهرا آباد کردند ولی به جامعه ای با معضلات مختلف روحی روانی رسیدند که روز به روز در شرایط بحرانی تری فرو می رود .بخش دوم :عوامل ایجاد اطمینان به صحت راه در مدیریت اسلامی(خدا محور)ما معتقدیم که مکتبی داریم که هیچ خدشه وضعفی بر آن وارد نیست . صحت و اطمینان در آن در اصول و خط مشی کلی یقینی است در جزئیات از نظر دسترسی به صحتی که حجت شرعی باشد یقینی است و در دسترسی به صحتی که با حقیقت و تکوین سازگار باشد صحیح ترین و کم ریسک ترین است و اگر ضعفی در ملل مسلمان می بینیم باید این شعر را ضمضمه کنیم : اسلام به ذات خود ندارد عیبی هر عیب که هست زمسلمانی ماست . اسلام مکتبی است که هرگاه مسلمانان بر آن تکیه کردند شکوفا شدند و هرگاه که از آن دور شدند ذلیل و ضعیف شدند و اکنون نیز پس از گذشت ۱۴۰۰ سال از عمر آن نه تنها در صحت آن شکی نداریم بلکه با آزمودن دوباره آن و جواب گرفتن در شرایط سخت موج جدید و عظیم اسلام خواهی در میان مسلمانان پا گرفته که روز به روز با موفق دیدن نمونه هایی چون ایران لبنان فلسطین این موج بازگشت به اسلام سریعتر و وسیعتر می شود . اطمینان و ایمان به توحید-نبوت-عدل-معاد وامامت یعنی اعتقاد به صحت کل اسلام چرا که اسلام چیزی نیست جز آموزه های معصومین و اوامر ومعارف آنها . این امر تا آنجاست که اگر کسی اسلام آورد اگر بعد از آن حکمی از احکام اسلام را خلاف عقل خود یافت و از دین برگشت و اعلام انصراف از اسلام کرد در اسلام به او می گوییم مرتد که حکمش اعدام است .عامل اول : (معجزه و عصمت)در دین اسلام روش های مختلفی برای رسیدن اطمینان وجود دارد هزاران راه عقلی حق بودن آن را اثبات می کند در این میان فراگیر ترین راه وهمه پسندترین راه دیدن معجزه است هر پیامبری برای اثبات ادعایش و مسلم شدن صحت دعوتش برای مردم معجزه ای می آورد و معجزه ی پیامبر اسلام قرآن است که ۱۴۰۰ سال است بشر را به تحدی و مبارزه طلبیده که پشت در پشت هم دهند و اگر می توانند یک سوره مثل سوره های قرآن بیاورند که نتوانسته و یقینا نخواهند توانست .عامل دوم : (حجیت ولایت نواب معصومین) اثبات لازم الاطاعه بودن امامان همان اثبات لازم الاطاعه بودن نواب و نمایندگان آنان است یعنی همچنان که اطاعت از امامان معصوم واجب و راه نجات است آنگاه که او ما را امر به اطاعت از فرماندهی یا استانداری یا قاضی یا هر فرستاده ی دیگر می کند اطاعت از آن نایب عین اطاعت از امام واجب و راه نجات است هر چند که او معصوم نبوده و جایزالخطاست چرا که امام معصوم ما را به اطاعت او امر کرده و نافرمانی او مساوی نافرمانی امام است و نافرمانی حجت خدا در حکم شرک به خداست . آن کسی که نایب امام است حجت امام است و حاکم امام بر ماست و طبق صریح روایت برماست که از او پیروی کنیم . گستره ی ولایت نایب عام همان گستره ی ولایت امام معصوم است تا آنجا که حتی او می تواند حکمش را مقدم بر احکام فرعیه اسلام کند . اگر رئیس جمهور بر نصب ولی فقیه نباشد غیر مشروع است وقتی غیر مشروع

شـد طـاغوت است اطـاعت او اطـاعت طـاغوت است .عامل سوم : قریب العصـمه بودن نواب امام معصوم گرچه بحث شـد که عمل نایب با وجود جایز الخطا بودن شرعا درست و صحیح است ولی باید اذعان کرد که این احتمال خطا شامل تمام انسان ها می شود و در زمـان ظهور یـا غیبت بـا توجه به نیـاز حکومت هـای گسترده امامان ناگزیر از تعیین نوابی از همین انسان های جایز الخطا هسـتند پس تنها کار صحیح اطاعت از نواب است چرا که وقتی دسترسی مستقیم همه مردم به معصوم ممکن نیست بهترین کار آن است که در میـان انسـان هـای معمـولی از آنی اطـاعت کنیم که نزدیـک ترین فرد به معصوم و مورد اعتمـاد او باشـد که اینـان اگر چه جـایز الخطاینـد ولی کمترین ریسک خطا را دارنـد امام عصـمتش ایجاب می کنـد که نایبی انتخاب کند که دارای ویژ گی هایی باشد که درصـد خطای عمدی یا سـهوی او را به صـفر میل دهد . بین دو دکتر که به هر دو دسترسـی مساوی داریم باید به آن دکتری رجوع کرد که تخصـص بیشـتر وریسـک خطـای کمتری دارد و عقلاـ و شـرعا تنهـا این کـار درست است . نـایب امـام هم کسـی است که نزدیـک ترین و شبیه ترین افراد به او باشـد . هنگـامی که از فیض حکومت پیشوای معصوم محروم بودیم بایـد نزدیک ترین افراد به معصومـان را برای سرپرستی جـامعه برگزینیـم این قرب و نزدیکی را می تـوان بـا ۳ معیـار زیر مشـخص ساخت : آشـنایی با احکام اسلامی (فقاهت).شایستگی روحی و اخلاقی (تقوا) و کارایی درداره جامعه . فقیهان عادل و مدیر و مدبر کسانی اند که این ویژ گی ها را درخود گرد آورده و در عصـر غیبت شایسته ی حکمرانی بر جامعه اسلامی اند . پس لازمه ی مدیران اتخاذ تصمیمات صحیح و اجرای به موقع آن هاست و لازمه ی این امر آگاهی هوشیاری نسبت به تحولات پیرامونی است . مشخص شد که لازمه ی رسیدن به این آگاهی و علم در این زمان چشم دوختن به کلام ولی فقیه و رهنمود های ایشان است که با توجه به قرار داشتن در راس نظام و داشتن اگاهی جامع به امور کشور و جهان, تذکرات ایشان , روشنگر چکیده ی مهم ترین نیازمندی های کشور و جهان اسلام می باشـند و برای مردم و مدیران ,جهت حرکت ,اولویت ها ,ضـرورت ها ,خطرها ,وظایف مرتبط با شـرایط ملی و بین المللی و آگاهی های لازم را مشـخص می سازد .عامل چهارم : هدایت درونی (حکمت)چهارمین ابزاری که ما را به سـمت انتخاب صحیح هدایت و به صـحت آن ما را مطمئن می کند حکمت است . عقل اگر چه در اختیار همگان است ولی عقل مومنان یعنی عقل کسانی که روح و جانشان را مهـذب ساخته انـد آزاد از هوای نفسانی و بلکه مسـلط بر آن است پس آزادانه تر فکر می کنـد و درست تر می بینـد و می فهمنـد ,عشق و علاـقه به هر چیز چشم انسـان را به حقیقت کور می کنـد . پس اگر حب نفسانیات را از دل بیرون کنیم چشـمان دلمـان بینا و گوش های دلمان شـنوا می شود و با درست دیـدن و فهمیـدن می توان درست فکر و تصـمیم گیری کرد . حقیقت این است که هر کس در دلش مخزنی از علم خـدادادی دارد . این مخزن چون کتابخـانه ای است که اگر بـا آتش گناهـان به آن آتش نینـدازیم و اگر بـا تشویش معاصـی آن را نامرتب و بهم ریخته نکنیم می توان از آن حقایقی را دریابیم . بزرگان اینگونه می گویند که دل چو آبی زلال است که اگر آن را با پلیدی های گناهان مکدر نکنیم و مضطرب نسازیم می تواند چون آینه ای حقایقی را به نشان دهـد . نگار من که به مکتب نرفت و خط ننوشت   به غمزه مساله آموز صـد مـدرس شداین علم نیاموختنی به صورت نوری در دل تجلی می کنـد و تنها قلبی به این نور می رسد که جز محبت خدا را از دل پاک کند و مخلصانه در پی خدا باشد.عامل پنجم : (هدایت غیبی)اگر چه همه ی نعمات پیش گفته همه از خداست ولی همه اسـبابی طبیعی است که خداوند با آنها غیر مستقیم به ما کمک می کند و ما از آنها برای شـناخت راه درست و اطمینان به صـحت عملمان اسـتفاده می کنیم ولی گاه است که اسباب عادی منقطع و یـا شـرایط به گونه ای است که لاـزم می آیـد که خداونـد به کمـک اسـبابی ماورایی معنوی وغیبی مسـتقیما ما را در امری راهنمایی کند و از اشتباهی باز دارد پس امداد غیبی پنجمین ناصر ما و آخرین راهنمای ماست که در حقیقت اتمام حجت است چرا که مانند موارد قبلی محدودیت به اسـباب و علل طبیعی ندارد . اگر در اثر اطلاعات غلط و یا مشـغله ذهنی یا فریبکاری دشمن یا هر چیز دیگر نتوانیم کار صـحیح را بیابیم باز هم نباید ناامید بود چرا که آنجا که هیچ کس نیست خدا هست و در هر شـرایطی که همه اسـباب قطع است میدان قدرت های خدا باز است که اگر به صـلاح ببیند هر کس را در هر شرایطی به انتخاب درست راهنمایی می

کنـد . نتیجه :اگر مدیری برای انجام کاری خود را در راستای دین و ولایت فقیه قرار داد با تحقیقات و علم کافی به صـحنه آمد در صفای دل به کمک تقوا فروگذار نکرد اگر در مواردی در معرض تصمیم اشتباه باشد اگر خداوند صلاح بداند او را با هدایت های غیبیه به تصـمیم درست هدایت خواهد کرد . پس مدیران مسـلمان اگر بخواهند در تمام اعمال زندگی خود با یقین به صـحت عمل خود مطمئن گام بردارنـد این اطمینان را جز در مکتب اسـلام و تشیع نخواهند یافت . تنها اسـلام این قابلیت را دارد که در اصول یا فروع اطمینان پیروانش را جلب کند . با تکیه بر منطق اسلام است که می توان خود و مجموعه افراد زیر دست خود را در انجام شاق ترین کارها محکم و مصـمم به پیش رانـد آنگونه که هیـچ چیزی نتوانـد کمترین تزلزلی در اراده ایشان ایجاد کنـد و در هر شـرایط راضـی از مقـدرات الهی به انجـام وظیفه خود بـپردازد . واین افراد مصـداق این آیه انـد : یـا ایتهـا النفس المطمئنه.ارجعی الی ربک راضـیه مرضیه .فصل دوم : کتاب قدرتبخش اول : نتایج بینش دنیا محور در مدیریتدر مدیریت های غربی عمدتا انگیزش هاانگیزش دنیوی است چه اهداف مدیران و چه اهداف کارمندان همه در دنیا خلاصه می شود گرچه ممکن است درزندگی شخصی هرکسی به دینی باشد و درآن اهدافی را از دنیای دیگر دنبال کند ولی عموما دین در زندگی اجتماعی افراد خیلی کمتر سرایت می کند چرا که اصـلا شـکل گیری تمـدن کنونی غرب با جـداسازی دین از دنیای اجتماع و سیاست آغاز شـد و مکاتبی پدیـد آمدنـد همچون سکولاریزم که قائل به جدایی امور دنیوی ودینی بودند و این امر دین را به رابطه شخصـی انسان با اوهامی که دین می پندارد تقلیل دارد واین تفکر در غرب ترویـج یافت . درنظام مـدیریت غیرالهی انسان ها به هم شـر می رسانند هرکس نفع خود را می خواهد بر سر منافع اختلاف هایی بوجود می آیـد در نهایت یک نفر قـدرت پیروز شـده و زمام امور جامعه را در دست می گیرد.این نظامنظام مدیریت فرعونی است . بخش دوم :الف) ویژگی های مدیریت اسلامی در کتب مختلف مدیریتآقای شمس لودین در کتاب (اصول مـدیریت از دیدگاه قرآن و حدیث)اصول کلی جهت دهنده را در مدیریت اسـلامی چنین می آورد :۱.مبتنی بر فرامین الهی است نه خواسـته های نفسانی .۲.تشویق اسـتثمار و اسـتعمار انسـان توسط انسان ممنوع است .۳.اصول ارزش و ضـد ارزش آن لایـتغیر اسـت .۴.متکی بر ۲ پایه ی تعالی و تولیـد است .۵.تولیـد تا زمانی صاحب ارزش است که در خدمت تعالی باشد .آقای محمد عباسـی در مقاله خود تحت عنوان (معرفی مـدیریت توفیق گرا و کامیاب)اصول مدیریت اسـلامی و غیر اسـلامی را چنین می آورد :ب)عوامل دستیابی به قـدرت در مـدیریت در کتب مختلف مدیریت در این زمینه آقای مصـطفی آخوندی در کتاب اخلاق در مدیریت عوامل دستیـابی بـه قـدرت تحمـل روحی را بـا تـوجه بـه متـون دینی چنین معرفی می کنـد : ۱.علم و آگـاهی۲.اعتمـاد به نفس ۳.یاد خدا ۴.ممارست و تمرینج)مبانی توحیدی مدیریت اسـلامی آقای مشـرفی برای تعمق در بینش توحیدی مدیریت با اقتباس از کتاب جهان بینی توحیـدی شـهید مطهری می آورد : جهـان بینی توحیـدی یعنی درک اینکه جهـان از یـک مشیت حکیمانه پدیـد آمـده و نظام هستی بر اسـاس خیر و جود و رحمت و رسانـدن موجودات به کمالات شایسـته اسـتوار است . جهان بینی توحیـدی یعنی جهان یک قطبی و تک محوری است . جهان بینی توحیدی یعنی جهان ماهیتی از اویی و به سوی اویی دارد انا لله و انا الیه راجعون . موجودات جهان با نظام قطعی که سـنن الهیه نامیده می شود اداره می شود . انسان در میان موجودات از شرافت و کرامت مخصوص برخوردار است و وظیفه و رسالتی خاص دارد . مسوول تکمیل و تربیت خود و اصـلاح خویش است . جهان مـدرسه انسان است و خداونـد بر هر انسانی بر طبق نیت و کوشـش صـحیح و درستش پاداش می دهد . جهان بینی توحیدی به حیات و زندگی معنی و روح و هدف می دهـد زیرا رنسان را در مسیری از کمال قرار می دهـد که در هیچ حد معینی متوقف نمی شود و همیشه رو به پیش است . جهان بینی توحیـدی کشـش و جـاذبه دارد به انسـان نشـاط و دل گرمی می بخشـد هـدف های مقـدس و متعالی عرضه می دارد و افرادی فـداکار می سازد . جهان بینی توحیـدی تنها جهان بینی است که در آن تعهـد و مسـئولیت افراد در برابر یکدیگر معنی و مفهوم پیدا می کنـد . آدمی را از سـقوط در دره هولنـاک پـوچی گرایی و هیچی سـتایی نجات می دهـد .د)اثرات بینش توحیـدی و قـدرت ایماناسـلام دینی است که از همه جهات کامل است و در امر مدیریت نیز می تواند در همه ابعاد امر مدیریت را قوی و موفق گرداند

و این نتیجه حاصل ویژگی های خاص اسلام است .آری اسلام برای مسلمانان دژی است تسخیر ناپذیر و سپاهی است پیروز البته تا هنگامی که مسلمانان طبق آن عمل کنند و مدیرانشان آن را به کار بندند و البته اگر پرسیده شود که اگر چنین است علت انحطاط سراسری مسلمانان چیست ؟ باید گفت : ضعف و تفرقه آنان زمانی شروع شد که این دژ محکم خود را شکستند و در عمل اعتقاد اسلام را رها کردند .امام علی (ع) : هر وقت مقام حکومت برایت عظمت و بزرگی یا کبر و خود پسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خداوند که فوق توست و به توانایی او نسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگریستن کبر تو را فرو می نشاند و عقل و خردی را که از تو دور گشته به سویت باز می گرداند . مبادا خود را با خدا برابر کنی و یا خویش را در قدرت بسان او دانی برای اینکه خداوند هر غرور کننده و سرکشی را ذلیل و خوار و بی ارزش می گرداند .ه)ماهیت ایمان و راه حصول آن ایمانی که مورد بحث ماست نه یکسری افکار مغزی است که در حد فکر باقی بماند و نتواند انسان را وادار به انجام عمل کند و نه یکسری حالات قلبی است که جنبه عملیاتی نداشته باشد بلکه ایمان امری قلبی است که به عملکرد افراد جهت می دهد . ایمان مسلمان ایمان به حقانیت اسلام است که ابتدا در ذهن و فکر به عنوان یک ایده طرح می شود و پس از رسیدن به باور عقلی نیاز است که مومن سعی کند آن را به قلب خود بباوراند و در عمل نیز پیاده کند . رابطه ایمان و عمل دوسویه است یعنی هم عمل موجب تقویت ایمان است و هم ایمان عمل را تقویت می کند . انسان باید در گام اول از وقوع گناهان کبیره و صغیره در عمل خود پرهیز کند و در گام بعد باید حتی فکر گناه را از دل بیرون کند یعنی مثلا نه تنها حسادت یا کینه خود را بروز نمی دهد بلکه سعی می کند هر کینه یا حسادت نسبت به کسی را از دل خارج کند .آقای محمد آل بورایی در کتاب مدیریت و اداره ی امور دولتی در اسلام الگوی مدیریت اسلام را چنین توصیف می کند : نظریه محوریت تجربی مشخصات و ویژگی ها ارزش هایی که ارتقا داده می شود (واحد تجزیه تحلیل) الگوی رفتار فرد - انگیزش دینی ومادی –عدالت, آزادی ,برابری اجتماعی آنگونه که اداری رفتار سازمانی فرآیند – به طور کلی گرایش غیر دنیوی دارد . در شریعت است .اسلامی (شورا) رهبری - بیشتر انسان گراست تا تولید گرا –رشد فردی, مادی و معنوی –تاکید بر ارزشها, اخلاقیات و معنویات – منزلت و شان انسانی از چشم انداز اسلامی دارد. –دسترسی برابر به خدمات –همکاری به جای رقابت –پاسخ گویی به نیازها و تقاضای ارباب رجوع

–اختیارات و قدرت رهبری وجود دارد –کوشش پیوسته در کار و فعالیت ولی نه به صورت مطلق –شورا و مشاوره به عنوان نوعی فرآیند –ماهیت آن ضد بروکراتیک است بخش سوم :مقامت ایمانی و قدرت های روحی گام اول : زهد الف)اهمیت زهد :زهد یکی از ارزش های اخلاقی است که دارنده آن نسبت به دنیا بی رغبتی می کند و اگر بتواند زهد را در قلب خود پایدار کند با کمال راحتی می تواند از جاذبه های مادی چشم بپوشد ودست به اقداماتی بزند که نیازمند آزادی از بند تمایلات نفسانی است . یک زاهد می تواند آزاد از هر گونه میلی به مادیات به انجام وظایف خود بپردازد دست به مبارزه با دشمن بزند و چون از هر جذبه ای آزاداست دشمن به هیچ طریق نخواهد توانست او را با ابزار مادی که در دست دارد با تهدید و تطمیع به تسلیم شدن بکشاند .در نتیجه این خاصیت است که ما می گوییم یکی از ضروری ترین خصیصه هایی که باید مدیران در خود در مدیران دیگر و در عامه کارمندان ایجاد و تقویت کنند زهد از دنیاست و یک مدیر تنها به کسی می تواند اتکا و اطمینان کند که زهد و صبر او را آزموده باشد و چنین کسی است که تهدید و تطمیع در او اثر ندارد . امام خمینی (ره) : مردان بزرگ که خدمت های بزرگ برای ملت های خود کرده اند اکثرا ساده زیست و بی علاقه به ذخارف دنیا بوده اند .ب)زهد وراه حصول آن : زهد یعنی بی رغبتی به دنیا و اعراض از آن مگر به مقدار ضرورت . باید دانست که مفاهیم دینی گاه دارای دو معنای خاص و عام هستند و گاهی امامان در تعریف آنها برای مومنان با توجه به سطح درک و ایمان آنها مرتبه ای خاص از آن مفهوم را تعریف

می کرده اند .امام صادق (ع) : زهد ضایع کردن مال و حرام کردن حلال ها نیست بلکه زهد در دنیا این است که به آنچه در دست داری مطمئن تر از آنچه در نزد خداست نباشی . این حدیثی که گذشت روشن می سازد که زهد بسته نبودن به دنیاست نه استفاده نکردن از آن . زهد فقیر بودن نیست بسا باشد که زاهدی ثروتمند باشد که زهدش در این است که هیچ وابستگی به مالش ندارد و به راحتی در راه خدا خرج می کند .گام دوم : صبرالف) اهمیت صبر : ضرورت و اهمیت صبر کاملا مشخص است چرا که انسان بی آن هیچ درجه ای از موفقیت چه دنیایی و چه آخرتی نمی رسد و اگر به هر درجه ای برسد بی شک سریعا آن را از دست می دهد چرا که صبر قدرت حفظ مقام است و بی صبر مانند بیمار ایدزی است که در عین سلامتی به علت نداشتن عوامل قدرت دفاعی در خون خود در مقابل کوچکترین بیماری از پا در می آید . بی صبر در ایمان در مقابل کمترین جذابیت گناه یا سختی راه حق عقب می نشیند و هیچ اعتباری بر دین و ایمانش نیست گویا اصلا دین ندارد و از این روست که نسبت صبر به ایمان را نسبت سر به بدن معرفی می کنند که بی آن حیاتی برای ایمان نیست .ب)صبر و راه حصول آن :صبر عبارت است از ثبات نفس و اطمینان آن و مضطرب نگشتن آن در بلا و مصائب .صبر عبارت از استواری و ثبات نفس در سختی و مصیبت است در تعریف دیگری صبر به عنوان مقاومت و ثبات انگیزه دین در مقابل انگیزه هوس معرفی شده صبر یکی از مهمترین صفات ایمان است پس صبر متقوم بر دو امر است یکی آن که از آن ناملایم که بر او وارد می شود کراهت داشته باشد در باطن و دیگر اینکه خود داری کند از اظهار شکایت و جزع . عبدالرزاق کاشانی گفته : مقصود از شکایت ,شکایت به غیر حق است و اما شکایت به خدا منافات با صبر ندارد مثل ایوب و باید دانست که صبر به حسب این مرتبه که مذکور شد از مقامات متوسطین است زیرا مادامی که نفس از واردات از جانب حق تعالی کراهت دارد و در کمون و بطونش از آنها جزع داشته باشد ,مقام معارف و کمالاتش ناقص است و مقام ارفع از این مقام مرتبه رضا به قضا است .گام سوم : توکلالف) اهمیت توکلتکیه گاه هایی که خدا محوران دارند و به پشتوانه آن دست به کارهایی می زنند که در محاسبات مادی نمی گنجد و خداوند نیز چون به او اتکا کرده و دین او را یاری می دهند به صور مختلف به طور اعجاز گونه به یاری ایشان می پردازند . لازمه این یاری این است که وظیفه خود را در حد توان انجام داده و امیدمان به خدا باشد : تنها مقصودم اصلاح امر شماست و از خدا توفیق طلبیده و بر او توکل کرده و به درگاه او پناه می برم .امام صادق (ع) : خدا روزی های مومنین را از راهی قرار داده که آنها گمان نمی کنند و سرش آن است که اگر بنده ی خداوند راه درآمد خود را نداند دعا و نیایش او که بهترین پرستش هاست زیاد خواهد شد . ب) ما می توانیماعتماد به نفس در توکل به قدرت خدا :یکی از مهم ترین چیزهایی که امام همیشه به آن توصیه داشته اند اعتماد به نفس است . ایشان زیاد می فرمودند که شما باید باور کنید که می توانید و خواستن توانستن است و مطمئن باشید اگر تلاش کنید خودتان به هر چیزی می توانید برسید و این اعتماد به نفس را همگام با اعتماد به خدا طرح کرده و آنها را در طول هم می دیدند . شما دو جهت را در نظر بگیرید ...یکی اعتماد به خداوند تبارک و تعالی که وقتی که برای او بخواهید کار کنید به شما کمک می کند راه را برای شما باز می کند در هر رشته که هستید راه های هدایت را به شما الهام می کند و یکی اتکال به نفس اعتماد به خودتان شما خودتان جوان هایی هستید که می توانید همه ی کارها را انجام دهید ...به شرط اینکه اعتماد به نفس خودشان داشته باشند و معتقد بشود به اینکه می توانیم . مقام معظم رهبری : باور اینکه ما می توانیم و یا خواستن توانستن است یکی از مهم ترین عوامل پیروزی ما بود . والبته پیروزی انقلاب خود نیز موجب تقویت هر چه بیشتر این باور شد .ج)توکل و راه حصول آن :توکل عبارت از تکیه و اعتماد بر خداست به طوری که قلب انسان با یاد او آرام می گیرد و بر اسباب و علل طبیعی تکیه نکند. کسی که می داند خدا تعالی قادر است بدون اسباب و وسایل,مطلوب انسان را عطا کند و هم می تواند همه اسباب را بی اثر کند به این باور قوی دل و اهل توکل است . تحصیل اسباب با توکل منافات ندارد و بی اعتنایی به اسباب بر خلاف سنت و مخالف شریعت اقدس است .در بحث توکل سه نکته باید مورد توجه باشد :۱.توکل با اعتماد به اسباب منافات دارد نه توسل به اسباب.۲.توکل یعنی وکیل گرفتن برای خود و خواسته های خود پس توکل در محدوده

ی انسان های دارای نفسانیات مطرح است نه برای سالکان وادی رضا و محبت .۳.توسل به اسباب در دو حالت رخ می دهد : یا اثر اعتماد و توکل بنده به اسباب است یا در نتیجه امر خدا به توسل به اسباب . یعنی افراد یا برای رفع حاجت خود اسباب را به کار می برند یا برای انجام کار خداوند که فرموده اسباب را بکار بگیر .از مقدمه یک و سه نتیجه می گیریم که : توسل به اسباب در همه مراتب توکل و بالاتر از توکل هست چرا که اگر انسان خدا را باور نداشته باشد که همه تکیه اش به اسباب است و اگر خدا را باور داشته باشد باز هم برای اطاعت او مامور به توسل به اسباب است . البته در حالت اول به کار بردن اسباب محدود می شود به آنچه انسان برای نفع خود مفید می بیند و در حالت دوم به کار بردن اسباب محدود می شود به آنچه خود را از طرف خدا مامور به آن بداند .امام خمینی (ره):توکل به معنی واگذاری امر است به معتمدی از باب آنکه خود را در صورت دادن آن امر عاجز ببیند. توکل حاصل نشود مگر پس از ایمان به چهار چیز :۱.اول ایمان به آنکه وکیل عالم است به آنچه موکل به آن محتاج است .۲.دوم ایمان به آنچه او قادر است به رفع احتیاج موکل .۳.سوم ایمان به آنکه او بخل ندارد .۴.ایمان به آنکه محبت و رحمت به موکل دارد . د)هفت واقعه در باب توکل :۱.خدا هیچ زنده ای را فراموش نمی کند .۲.انفاق روزی را زیاد می کند .۳.خدا در دادن روزی مصلحت بندگان را در نظر دارد .۴.هر کس برای رسیدن به دنیا به غیر خدا امید ببندد خدا امید اورا ناامید می کند .۵.روزی بندگان از راههای حساب نشده می رسد و گاه عدو شود سبب خیر اگر خدا خواهد .۶.خداوند تامین روزی این علم آموزان را تعهد کرده .۷. توکل دست به کار شدن و چشم امید به مسبب الاسباب دوختن است .گام چهارم :رضاالف) اهمیت رضاکسب مقام رضا موجب می شود که مدیر یا رهبر در هیچ امری و هیچ شرایطی رنجی احساس نکند و زحمتی نبیند امر مدیریت در هر شرایطی آسان و گوارا است . نه دغدغه ای فکر او را مشغول می کند و نه تشویشی ذهن او را متشطت می کند نه در انجام ماموریت خود ناراحتی احساس می کند و نه از طرف دشمنان تالم و اندوهی به او می رسد هر امری برایش سهل و بلکه شیرین است چرا که هر امری را هدیه محبوب می بیند و راضی است به رضای او و تسلیم است به امر او دلیلی برای غصه و غم نمی یابد. پس هیچ غم و غصه ای ندارد الا حزن فراق او و خوف نافرمانی او .امام سجاد (ع) : زهد ده درجه است بالاترین درجه زهد پایین ترین درجه ورع است بالاترین درجه زهد پایین ترین درجه یقین است و بالاترین درجه یقین پایین ترین درجه رضاست .ب)رضا و راه حصول آن :رضا عبارت است از عدم خشم و اعتراض به آن چه خدا مقدر کرده است رضا از آثار و لوازم محبت است زیرا هر چه از محبوب سرزند خوشایند است . ثمره رضا آن است که انسان در دنیا از غم و اندوه خلاص می شود و برای عبادت فراقتی می یابد و درآخرت به رضوان الهی نایل می شود اولین مرتبه رضا آن است که انسان از حوادث ناگوار رنج می برد و آزرده می شود ولی با توجه به ثوابی که خداوند متعال در مقابل این اتفاقات برای بندگان صبور و راضی آماده کرده به حکم عقل نه تنها به آن راضی است بلکه خواستار وقوع این حوادث است...مرتبه عالی رضا آن است که انسان از حوادث ناخوشایند رنجور واندوهناک نشود...چرا که قلب تا مشغول و غرق در چیزی است غیر آن را درک نمی کند .درجات رضا :۱.درجه اول رضای بالله۲.درجه دوم رضا به قضا و قدر حق : حصول این مقام نشود مگر با معرفت به به مقام رافت و رحمت حق تعالی و ایمان به اینکه آنچه حق تعالی مرحمت فرمایند در این عالم برای تربیت بندگان و حصول کمالات نفسانیه آنها و فعالیت فطریات مخموره در جبلت آنان است مقام محبت و جذبه را باید اوایل درجه ثالثه رضا دانست و آن است که از آن به رضا تعبیر کنند به رضا به رضی الله و آن چنان است که عبد از خود خوشنودی ندارد و رضایت او تابع رضایت حق است چنانچه اراده به اراده اوست .ج)سه واقعه در باب رضا : ۱.هر چه از دوست رسد نیکوست ۲.رضایت به تدبیر خدا۳.مقام رضا ,ولایت مداری,قدرتی شگفت آورگام پنجم :محبتالف) اهمیت محبتوادی محبت وادی دیگری است مومن در وادی رضا به آنچه خدا می خواهد راضیست ولی در وادی محبت عاشق و دیوانه خدا و خواست خداست او دیگر نه به اختیار و اراده تلاش می کند بلکه چون واله ای دیوانه وار می دود خود را پروانه وار به آتش شمع می زند و آنچنان محو جمال یار است که سوختن را اصلا نمی بیند که حال بخواهد راضی باشد یا نباشد . عبادت او نه برای بهشت و نه ترس

جهنم است خالصانه و بری از هر گونه شرکی خدا را می خواند .ب)محبت و راه حصول آن :محبت زاییده ایمان و علامت مومنان حقیقی است چرا که ایمان به خدا معرفت و باور قلبی می آورد و معرفت به ذات و صفات خدا در پی دارد .خداوند غیر از محبت عامی که به همه بندگان بد وخوب دارد یک محبت خاص به بندگان مقرب خود دارد که هر چه به او نزدیک تر می شوند محبت خدا به آنها بیشتر می شود . آقای جباران سه نشانه برای این محبت خاص ذکر می کند : ۱.ایمان ۲.ابتلاـ به بلا۳.اعطا خود آموزینتیجه : مطالب این فصل ما را به اینجا می رساند که ایمان و مراتب آن تنها عاملی است که می تواند رهبران و مردم را به انجام شاق ترین کارهای مورد نیاز تشویق و در انجام آنها قدرتمند و توانا کند . ترویج ایمان به اعتقادات شیعی مساوی است با تربیت نیروهای از جان گذشته و جان بر کف که در راه رسیدن به هدف و یاری مدیرانشان بی هیچ توقعی از مال و جان و آبرو ایثار میکنند .جامعه اسلامی هر قدر بتواند در جهت تقویت ایمان گام بردارد در حقیقت کیفیت نیروی انسانی خود را تا حد شگفت آوری بالا می برد.با وزیدن رایحه ی محبت مدیران و مردم در انجام تکالیف وظایف و در مقابل سختی ها احساسات قلبی شان نه صبر و تحمل و نه رضا بلکه شور شوق اشتیاق دلدادگی و شیفتگی است بلکه در انجام هر کار خیری که به نفع خلق باشد سر از پا نمی شناسد و در مشکلات همیشه خود را داوطلب قرارگرفتن در معرض شدید ترین مصائب قرار می دهند و خدا می داند که چنین نیروهایی هر یکی شان می تواند جامعه ای را متحول و دگرگون کند هم چنان که امام راحل ما چنین کرد . فصل سوم : کتاب نصرتبخش اول : شکست و رسیدن به پوچی در مدیریت غربی در غرب بسیار انسان ها هستند که در تصور اینکه هدف درست در زندگی همین رفع نیازهای مادی و دنیوی است به امید رسیدن به حس بی نیازی و ارضا شدگی تلاش می کنند . این امید رسیدن به هدف آن ها را به کار وا می دارد . مشخص است که اینان اکثرا احساس نیاز دارند و احساس می کنند که به بسیاری از اهدافشان نرسیده اند واز طرف دیگر یک بررسی یاده و یک صحبت صادقانه به ما نشان خواهد داد کسانی هم که بر حسب شرایط محیطی از هر جهت ثروتمند ومتمکن اند نیز علی رغم در اختیار داشتن همه نوع امکانات احساس نیاز و ارضا نشدگی می کنند . احساس می کنند که اینها آن چیزهایی نیست که آنها می خواستند و آنها به چیزی نیاز دارند که نمی دانند آن چیست . آنها پس از اینکه برای سیر کردن خود به هر دری می زنند و هر غریضه ای را تا حد افراط اشباع می کنند به احساس بی ارزشی بی هویتی بی خاصیتی و پوچی می رسند. حس می کنند که در هیچ جای دنیا چیزی نیست که آنها را اشباع کند و تمام لذاتشان پوچ و توخالی است آنها پس از رسیدن به پوچی اهدافشان از آنجا که هدفی دیگر برای خود ندارند دنیا را بی هدف و پوچ می انگارند . دنیا دیار تزاحمات است چرا که مثلا در یک جامعه همه نمی توانند انگیزه مقام خواهی خود را ارضا کنند در نتیجه از کل جامعه فقط چند نفر به این هدف می رسند و یا لازمه ی مالک شدن زمین بیشتر این است که عده ای زمین کمتری داشته باشند و این به صورت یک قاعده ی علمی تجربه شده به نام قاعده ی طلایی ۲۰-۸۰در می آید که به ما می گوید ۸۰٪ مردم-۲۰٪امکانات و ۲۰٪ مردم-۸۰٪ امکانات جهان را در اختیار دارند . این قاعده حاکم بر جوامع غربی غرب زده یا تحت سلطه غرب و فرهنگ و اقتصاد آن نتیجه ی فرهنگ غیر دینی و سیاست های ناعادلانه مادی است سیاست هایی که هم در اصول اقتصادی تفکر مارکسیستی شرق و هم در سرمایه داری لیبرالیستی غرب ظلم بی عدالتی و تبعیض را نهادینه کرده به صورتی که مقدمات فروپاشی آنها را پدید آورده .بخش دوم : پیروزی و نصرت الهی در مدیریت اسلامی الف)نصرت الهی یک تفاوت میان بینش مادی و بینش الهی دین شهید مطهری : نصرت الهی و اعتقاد به آن یکی دیگر از تفاوت های عمده میان بینش خدا محور و بینش دنیا محور را به نمایش می گذارد . تفاوت تفکر مادی و تفکر الهی در همین جاست .از نظر یک نفر مادی در حساب عالم هیچ گونه تفاوتی میان راه حق و راه ناحق نیست , عدل و ظلم , حق و ناحق , خوبی و بدی از نظر نظام کلی و جملی عالم حساب خاصی ندارد . ولی از نظر انسان الهی در حساب کلی جهان میان این دو تفاوت است . حقیقتی در کار است و به حمایت مردان راه حق بر می خیزد ما در کتاب انسان و سرنوشت تحت عنوان (تاثیر عوامل معنوی در سرنوشت) گفتیم که از نظر جهان بینی مادی عوامل موثر در اجل , روزی , سلامت

سعادت و خوشبختی منحصرا مادی است اما از نظر جهان بینی الهی علل و عوامل دیگری که عوامل روحی و معنوی نامیده می شوند نیز همدوش عوامل مادی در کار اجل و روزی و سلامت و سعادت و امثال اینها موثرند . از نظر جهان بینی الهی جهان یک واحد زنده و با شعور است اعمال و افعال بشر حساب و عکس العمل دارد . خوب و بد در مقیاس جهانی بی تفاوت نیست اعمال خوب یا بد انسان مواجه می شود با عکس العمل هایی از جهان که احیانا در دوره ی حیات و زندگی خود فرد به او می رسد . در کلام این شهید غیر از شرح تفاوت میان بینش توحیدی دین و غیر آن اعتقاد به وجود قوانین و سنن کلی و جزئی حاکم را جهان و اعتقاد به امدادهای غیبی واضح است .ب)غیب و ایمان به غیبغیب بعد پنهانی عالم است که از حواس پنج گانه ما پنهان است در مقابل شهود که بعد ظاهری و مادی و قابل احساس انسانی عالم است .اساسا این عالم از آن جهت شهادت نامیده شده که ما با حواس خود با آن سر و کار داریم و محسوس و ملموس ماست . غیب عبارت است از اینکه انسان اقرار و اعتراف داشته باشد که در عالم هستی حقایق و واقعیاتی هست که من با پوسته ی بدن خود یعنی با حواس خودم نمی توانم آنها را درک کنم ولو اینکه اینجا حضور داشته باشند .ج)امدادهای غیبی و نصرت الهی در زندگی بشر :ایمان به غیب شرط لازم تقواست : الم ذلک الکتب لا ریب فیه هدی للمتقین الذین یومنون بالغیب (سوره بقره ۱-۳)این غیب در راس آن خداوند عزوجل است که خود غیب است و خود آفریننده دیگر اجزای غیبی عالم . او نظام غیب و شهود عالم را آفریده هموست که به امدادهای غیبی یاران را یاری می رساند گذشته از این که اشیا در اصل هستی خود از غیب مدد می گیرند به عبارت دیگر سراسر طبیعت مدد غیبی است در زندگی بشر یک سلسله مددهای غیبی خاصی هم وجود دارد کمک های غیبی گاهی به صورت فراهم شدن شرایط موفقیت است و گاهی به صورت الهامات و هدایت ها و روشنی ها و روشن بینی ها . ولی باید دانست که این گونه الطاف غیبی گزاف و رایگان نیست .د)اسباب های غیبی : اسباب های غیبی از نظر تنوع بسیار و از نظر تعداد غیر قابل شمارش اند . در کتب مختلف روایی ما زیاد است توصیه به اعمال مختلفی که سببی غیبی برای دستیابی به هدفی مشخص هستند مثل اینکه (انفاق و صدقه روزی را زیاد می کند) ویا (صله رحم و دیدار خویشاوندان عمر انسان را زیاد می کند) ویا (نماز شب انسان را نورانی و زیبا می کند) ویا هزاران سبب غیبی دیگر که می توان با توسل به آنها به اهداف خود رسید .ه)سنن الهی : این اسباب حکایت از وجود قوانینی در عالم دارد که از آنها به سنت های الهی یاد می شود و به صورت قاعده های کلی می توان از آنها بهره گرفت و به آنها استناد کرد . البته تعبیر سنن الهی بیشتر برای قوانین کلی و جهان شمولی به کار می رود که بر روند تولد و مرگ و صعود و سقوط ملت ها و حکومت ها حکومت دارد . قرآن کریم تصریح می کند که امت ها و جامعه ها از آن جهت که امت و جامعه اند سنتها و قانون ها و اعتلاها و انحطاط ها بر طبق سنتها و قانون ها دارند . سرنوشت مشترک داشتن به معنای سنت داشتن جامعه است .و)شرایط وقوع نصرت الهی :دو فصل گذشته در حقیقت همه توضیح این شرایط بود ولی در اینجا دوباره با نگاه از این زاویه و توجه به برخی جنبه های شاخص مواردی را ذکر می کنیم . شرایط دریافت نصرت الهی باید در دو سطح بررسی شود . چرا که یک مدیر اولا باید دارای یک سری ویژگی ها افکار و عقاید در شخصیت خود باشد و ثانیا باید دارای مجموعه نیروهایی باشد که آنها نیز ویژگی های لازم را داشته باشند :۱.ایمان : باور به خدا و غیب در اسلام از واجبات مدیران است که زمینه نصرت الهی را فراهم می کند .۲.عمل صالح عمل به تکلیف و وظیفه : دومین ویژگی لازمه مدیران داشتن دغدغه عمل به تکلیف و وظیفه است و اینکه سعی کند برای کسب رضایت خدا و خالصانه تلاش کند .۳.دعا.تضرع.استمداد از خدا ۴.تقوا۵.توکل و حسن ظن به خدا۶.قیام لله و جهاد برای نصرت دین خدا۷.شهادت طلبی و فداکاری و ایثار۸.صبر وثبات قدم۹.قوی و شجاع بودن ۱۰.بصیرت .بیداری و خود آگاهی۱۱.پشتوانه مردمی متحد و مبارزض)علل بعضی موارد شکستهای جبهه ی اسلام در مواردی که مسلمانان مغلوب می شدند یا می شوند می توان گفت برای یکی از دو جهت می باشد . یکی اینکه خدای علیم مغلوبیت ایشان را طبق علم و صلاحدید خود صلاح بداند چنانچه انبیا هم گاه مغلوب می شدند زیرا اگر دائما غالب می شدند مردم به خدا بودن آنها معتقد می گردیدند . جهت دیگر اینکه علت مغلوبیت

مسلمین از ناحیه خودشان باشد ولو اینکه از نظر سپاه و سلاح هیچ گونه نقصی هم در کار نباشد یا اینکه توکل به خدا داشته باشند ولی درباره تمکین نمودن وسائل ضروری جهاد کوتاهی نمایند گر چه اصل و ریشه غالب شدن توکل به خداست ولی در عین حال مستعد بودن هم از اوامر پروردگار می باشد .پس دانستیم که شکست ۳علت دارد یا به مصلحت نبودن پیروزی و یا ضعف ایمان مسلمانان یا سهل انگاری در تدارک اسباب ظاهری ممکن .بخش سوم : میادین نصرت الهی و پیروزی خدامحوران آنهایی که در زندگی دین دارند و با انگیزه های دینی درست تلاش می کنند با توجه به اینکه رسیدن به سعادت اخروی محوری ترین اهدافشان است لاجرم برای هیچ کدامشان مانعی در رسیدن به هدف نیست . یعنی تزاحم اهدافی که در دنیا محوران رخ می دهد برای خدا محوران معنا ندارد و با منتهی شدن هدف نهایی به سعادت اخروی خدامحوران مطمئنا و همیشه پیروزند .در مکتب های مادی و شبیه آن از آنجا که هدف رهبری در واقع چیزی جز چیرگی و حاکمیت نیست دست نیافتن به مطالع مادی نیز شکست محسوب می شود و به دنبال آن ناامیدی و عقب نشینش فرا می رسد ولی در اسلام هدف انجام تکلیف الهی است . رهبر موظف است همه ی توان و تلاش و دقت خود را به کار گیرد تا آنچه خدا می خواهد تحقق پیدا کند . نتیجه ی آن پیروزی باشد یا نباشد . بر این اساس در قاموس رهبری اسلامی واژه ی شکست مفهومی ندارد زیرا هدف چیزی جز انجام وظیفه نیست و آن در هر صورتی قابل وصول است :(بگو آیا شما جز یکی از دو خوبی پیروزی یا شهادت را می توانید برای ما انتظار بکشید ؟حال آنکه ما برای شما انتظار داریم که به عذاب خدا دچار شوید یا بوسیله ی خدا یا به دستان ما پس منتظر باشید که ما با هم با شما منتظریم.)سوره ی توبه آیه ی ۵۲.ازدیدگاه اسلام هم کشتن دشمن حق و عدالت موفقیت است و هم کشته شدن در راه مبارزه با او . دشمن حق و عدالت نیز هیچگاه با پیروزی مواجه نیست گرچه به ظاهر ممکن است به مطامع مادی خود رسیده باشد .نتیجه : اگر بخواهیم در یک قاعده ی کلی بگوییم کسانی که رهرو راه حق هستند با کسانی که راه باطل می روند چه تفاوتی از نظر موفقیت در کار دارند و یا جامعه ای که معتقد به غیب و عالم آخرت است بر جامعه ای که همه ی هستی را در دنیا خلاصه می بیند چه مزیتی دارد ؟ باید بگوییم فرد یا جامعه ی خدا محور در زندگی و در صحنه ی جدال حق و باطل با کمک نصرت الهی هم به هدفش و هم از رسیدن به هدفش ارضا می شود ولی فرد یا جامعه ی دنیا محور نه به هدفش می رسد و نه آنچه به آن می رسد او را ارضا می کند . اولین صحنه ای که اهل حق در آن پیروزند رسیدن به سعادت اخروی است یعنی اگر درجنگی ما را تکه تکه کنند ما پیروزیم چرا که با شهادت به هدفمان که رضایت الهی و سعادت است دست یافته ایم . دومین صحنه در این است که خداوند وعده داده که سرانجام زمین تحت حاکمیت متقین است و ما مطمئن به پیروزی نهایی مکتب در دنیا مبارزه می کنیم . نتیجه اینکه می بایست همه بدون ترس از شکست با بیدار کردن ملت های مسلمان و آگاه کردن ملت های حق طلب اروپا و آمریکا زمینه ی قیام ملل عالم علیه ظلم و جنایت دولت های ظالم را فراهم کرده و همانگونه که دولت ستم شاهی را سرنگون کردیم ابرقدرت های استعمار گر را با متغیر ساختن ملتها و استمداد به امدادهای الهی سرنگون کنیم و این با ضعفی که الان غرب در آن است در همین سال های اخیر امری است دست یافتنی . امام خمینی (ره):اگر اعتقاد پیدا کردید که می توانیم هر کاری را انجام دهیم توانا می شویم .

تحقق رویاها

نوشته: جان ماکسول- ترجمه:مهدی قراچه داغی

خلاصه کتاب: باده پرسش ساده رویای خود را دریابید وآن راعملی سازید- تلخیص: طیبه خمینه - پیشگفتار: چه رویایی درسردارید؟ رویای شما کدام است؟آیادرطول زندگی خودبه رویاها خودرسیده اید؟شکی نیست که دلتان بخواهد این اتفاق بیفتد.مطمئنم که دلتان می خواهد که اینگونه باشد، اما آیا در واقع می توانید به خواسته خود برسید؟ تصور درست یا نادرست از یک رویاببینید بیشتر مردم چه چیزهای را درزندگی خود دنبال می کنند وآن را رویاهای خود می پندارند:*خیال پردازی— فاصله

گرفتن از کار وموقیعت فعلی.*بلند پروازی – ایده های بزرگ درحالی که راه کاری برای آن ندارند.*رویاهای بد ـ نگرانی هایی که تولید هراس وفلج شدن می کنند.*رویاهای وکالتی ـ رویاهایی که از سوی دیگران تحقق می یابند.*رویاهای عاشقانه ـاین باور که کسی شما راخوشبخت خواهد کرد.*رویاهای شغلی ـ این باور که اگر در کارتان موفق شوید خوشبخت می شوید.*رویاهای مقصدی ـ این که سمت یا جایزه ای شما را خوشبخت می کند.*رویاهای مادی – این باور که ثروت شما را خوشبخت می کند.رویا تصویری الهام بخش از آینده ای ا ست که با تقویت اراده واحساساتتان شما را توانا می سازد تادر زندگی به آنچه که می خواهید برسید. ورویا بذر ی است که در روح انسان کشت می شودوسبب می گرددتا او مسیر منحصربه فردی را طی کند تا هدفش رامحقق سازد.رویاهاباید به قدری بزرگ باشد که بتوانیم در آن رشد کنیم .حال ببیندچرا افراد درشناسایی رویای خود دچار اشکال می شوند:۱.بعضی هاتحت تاثیردیگران ازرویا پردازی مایوس شده اند.۲.بعضی ها تحت تاثیر نومیدی هاورنجش های گذشته با مشکل روبرو می شوند.نومیدی خلئی است که بین انتظارات و واقییت وجود دارد.۳.بعضی ها به متوسط بودن عادت می کنند.۴.بعضی ها فاقد اعتماد به نفس کافی برای پیگیری رویاها وآرمان هایشان هستند.۵.بعضی ها اصلا قادر نیستند رویایی در ذهن خود به تصور کنند.تصور وتخیل خاکی است که به رویا زندگی می بخشد.آیا آمادگی این را دارید که رویا هایتان را بیازماییـد؟ممکن است حالا با خود بگوییـد : آیا رویا ی من رویایی ارزشمند است ؟از کجا بـدانم از شانس خوبی برای دستیابی به این رویاها برخوردارم ؟اینها ما را به ده سوال کلیدی که در این کتاب است می رسانداین سوال ها ما را برای رسیدن به رویاهایمان رهبری می کند..۱.سوال مالکیت : آیا رویایم به واقع همان رویایی است که به خود من تعلق دارد؟۲.سوال وضوح وروشنی :آیا رویایم را به روشنی می بینم ؟۳.سوال واقعیت : آیا برای دستیابی به رویایم ، به عواملی که در اختیارمن هستند ، وابسته ام ؟۴.سوال اشتیاق : آیا رویایم مرا بر آن میدارد که آن را تعقیب کنم ؟۵.سوال مسیر: آیا برنامه ای برای رسیدن به رویایم دارم؟۶.سوال اشخاص :آیا کسانی را که برای تشخیص و دریافتن رویایم به آنها احتیاج دارم ،در نظر گرفته ام ؟۷.سوال هزینه : آیا حاضرم بهای رسیدن به رویایم را بپردازم ؟۸..سوال پیگیری : آیا به رویام نزدیکتر می شوم یا از آن فاصله می گیرم ؟۹.سوال رضایت : آیا تلاش برای رسیدن به رویایم به من احساس رضایت می دهد؟۱۰.سوال اهمیت : آیا رویای من نفعی برای دیگران دارد"؟همیشه به خاطر داشته باشید که دراین دنیا با دو گونه از انسانها روبرو هستیم : یکی ، واقع گرایان ودیگری رویا پردازان . واقع گراها می دانند به کجا می روند، اما رویا پردازان پیشاپیش به آنجا رسیده اند– ".رابرت اوربن فصل اول سوال مالکیتآیا رویایم به واقع به خود من تعلق دارد؟هر فکری که می کنید، مطمئن باشید که فکر شما ست ؛آنچه می خواهید، مطمئن باشید که خواسته شماست ؛هرچه احساس می کنید، مطمئن باشید که احساس شماست – تی .اس .الیوتبسیاری از جوانان در دوره های از زندگی خود به موقعیت های می رسند که نمی داننددر چه کاری می توانندااستعدادهایشان رابه خوبی بروز دهند؛نمی دانندمی خواهند چه کار کنند. از این رو گوش به حرف های پدر مادر ودوستانشان می دهندوبعد جهتی حرکت می کنند که منعکس کننده میل وخواسته دیگران است و رویا و خواسته آنها نیست .هرگاه دیدید کسی در میانسالی حرفه وکارش را عوض کرد، می توانید مطمئن باشید که تاکنون به رویایی که از آن دیگران بوده است، حیات بخشیده و راه خود را گم کرده استشما هرگز نمی توانیدرویایی راکه صاحب آن نیستید،تحقق ببخشید.وقتی دیگران صاحب اصلی وقتی شماصاحب رویایرویای شماهستند. خودهستید.قالب تن تان نیست. قالب تن خودتان است .باری بر دوش شماست. روحتان را به پرواز در می آورد.انرژی شما را تحلیل می برد. به شما شور و شوق می بخشدشما رابه خواب می برد. شب ها بیدارتان نگه می دارد.توانمندی شما را ضایع کرده وشما باعث می شود که تنبلی را کنار را از مسیر اصلی دور می سازد. بگذارید.وقتی رویا برای شخص و شخص برای رویا مناسب باشد، دیگر نمی توان این دو را از هم جدا کرد. مالکیت اولین قدم کلیدی برای تحقق رویاست

.وقتی صاحب رویای خود باشید آیا آن را به وضوح وروشنی بیشتری نمی بینید؟آیا برای رسیدن به آن، برآنچه که برای رسیدن به آن می توانید کنترل کنید، تکیه نمی کنید؟آیا اشتیاقتان افزایش نمی یابد؟آیا راه کاری برای رسیدن به آن در نظر نمی گیرید؟ آیا دیگران را در آن سهیم نمی کنید؟آیا بهای لازم برای تحقق آن را نمی پردازید؟آیا اهمیت آن روز به روز افزایش نمی یابد؟وقتی صاحب رویای خود باشید به همه این سوالات پاسخ مثبت می دهید. من رویای دارم اما...اغلب مردم رویای خود راعقیم می گذارند؛آرزو می کنندومنتظر می مانند بهانه می آورندکه امیدوارنند شرایط بهتر شود.بعضی ها وقتی زمان می گذرد وررویایشان تحقق پیدا نمی کنندمایوس می شوند.وبرخی دیگر تسلیم می شوند.یکی از دلایلی که اشخاص رویایشان را عملی نمی کنند، این است که مسئولیتی در قبال رویای خود بر عهده نمی گیرند.سه بهانه رایج که افراد سراغ رویای خود را نمی گیرند : بهانه شماره ۱: رویای اشخاص معمولی تحقق پیدا نمی کندخیلی هاگمان می کنند که رویا به اشخاص خاص تعلق دارد وسایرین باید به کمترین قناعت کننداین واقعیتی است که کسانی که تاریخ را می سازند، رویای درسر داشتند.برادران رایت می خواستند پرواز کنند .چرچیل خواهان اوروپای آزاد بود.امابرای این که رویا در بپرورانید لازم نیست شخصیتی جهانی باشید.درواقع پیگیری رویا تفاوت میان اشخاص برجسته ومعمولی را رقم می زند.چرا؟برای اینکه رویا انگیزه ای برای تغییرات مهم در زندگی می شودبرای تحقق بخشیدن به رویا مجبورنیستید که تغییر کنید.شمارویایتان را دنبال می کنیدودر این جریان تغییر می کنیدوبه موفقیت می رسید. بهانه شماره ۲: اگر رویا بزرگ نباشد، ارزش آن را ندارد که تحقق یابد.رویا هرگز نباید با توجه به بزرگی اش ارزیابی شود. بزرگی رویا نیست که ارزش آن را مشخص می سازد.رویا لزوما نباید بزرگ باشد. کافی است از شما بزرگتر باشد.مثل رویا مردی که دوست دارد پدر فوق العادی باشد.بهانه شماره ۳: حالا_زمان مناسبی برای دنبال کردن یک آرزو نیست.شایع ترین بهانه برای دنبال نکردن یک رویا موضوع زمان است.بعضی ها فکر می کنندبرای داشتن یک رویا دیر است در نتیجه تسلیم می شوند که این ایده ای اشتباه است یا برعکس گمان می کنندهنوز فرصت دارند.چگونه مالک رویای خود می شوید۱.روی خود شرط ببندیدحتی اگر کسی شما را باور نداشته باشد، می توانید موفق شوید.اما اگر خودتان را باور نداشته باشید، هرگز موفق نمی شوید.اگر می خواهید موفق شوید، باید معتقد باشید که از پس چنین کاری بر می آیید.۲.به جای اینکه زندگیتان را همانگونه که هست بپذیرید، آن را رهبری کنید.قدرت انتخاب بزرگترین قدرتی است که کسی می تواند داشته باشد.متاسفانه بسیاری از افرادبی چون وچرا زندگی را همانگونه که هست می پذیرندوهرگز نمی توانندزندگی خود را رهبری وهدایت کنند.در نتیجه ،به مانعی بر سر راه خود تبدیل می شوندونمی توانندبا خود کنار بیایندوبر مشکلاتی که بر سر راه پیشرفت خودبه وجود می آورند، غلبه کنند.برای داشتن یک رویا باید بخواهید که افسار زندگی خود را به دست بگیریدو دربست پذیرای یک زندگی منفعل خود نباشید. چگونه می توانید این کار را بکنید ؟با آری گفتن به خود ورویاهایتان اگر عادت به نه گفتن به خود هستید یاد بگیرید لااقل به خود شاید بگویید.فراموش نکنید که شما فردی منحصر به فرد با استعداد های خاص خود وتجربیات وفرصتهای مخصوص به خود هستید. این مسئولیت شماست که به چیزهای که قابلیت آن در وجود شماست تبدیل شوید.این نه تنها به سود شما، بلکه به سود همه است. ۳.کارتان را دوست بدارید وکاری را که دوست دارید انجام دهید.۴.هرگز خود یا رویایتان را با کسی مقایسه نکنیددراینجا موفقیت مهمترین چیزی است که باید گفت .هر کس موفقیت را درجای می بیند پول ، شهرت ، زیبایی، ....معنای موفقیت آن است که در هر کاری بیشترین تلاش خود را به خرج دهید.همان طور که نباید رویا دیگران را از آن خود بدانید .به همان نحو نیز نباید اجازه دهید دیگران برای شما معیار تعیین کنند. موفقیت آن است هر وقت دست به کاری زدید،با تمام وجود، بهترین کار را انجام دهید.۵.به دورنمای ذهنی خود بیندیشید، حتی اگر دیگران شما را درک نکنندوقتی کسی به رویایش را دنبال میکندبه سطحی به مراتب فراتر از محدودیت های خود می رود. توانمندی های درونی ما نامحدود و تا حدود زیادی دست نخورده اند.وقتی به محدودیت فکر می کنید آن را به وجود می آورید.همه افراد قابلیت این را دارند که از حد متوسط بالاتر بروند. موفقیت که براساس شرایط وخواسته

شما نباشد، هر قدر هم از دید دیگران عالی باشد، تا زمانی که از دید شما خالی از لطف وزیبایی است ، نمی توان نامش را موفقیت گذاشت .فصل ۲سوال وضوح وروشنی آیا رویایم را به روشنی می بینم ؟قبل از اینکه تصویری نقاشی کنید، باید دورنمای آن را درذهن خود مجسم کنید.برای رویا ها نیز همین گونه است .اگر دورنمای شفای از رویای خود داشته باشید، سرانجام کاردرست راپیدا می کنید.اگر دورنمای شفای نداشته باشید، هیچ راهی شما را نجات نمی دهد.راه شفاف سازی یک رویا اختصاصی کردن آن است این دورنما پیوسته باید درذهن ما شفاف نگه داشته شودوبر روی آن متمرکز باشید برای این کار به نکات زیر توجه داشته باشید.۱.رویای شفاف، ایدهٔ کلی رابه صورت اختصاصی در می آوردبرای رسیدن به خواسته های خوددر زندگی، قبل از هرکاری باید بدانید که چه می خواهید.مثلا ایدهٔ کلی هدف اختصاصی می خواهم وزن کم کنم می خواهم تا اول اکتبروزنم را به ۷۰کیلو برسانم. ۲.یک رویای شفاف بدون تلاش عملی نمی شود۳.رویای شفاف، درستی هدف شما راتایید می کنددرتلاش برای تحقق بخشیدن به رویامتوجه می شوید که هرچه بیشتر رویا یتان را شفاف ببینید بهتر توانسته اید هدفتان را دریابید.۴.رویای شفاف اولویت های شما رامشخص می کندشفاف بودن دورنمای ذهنی، شفافیت اولویتها را به دنبال دارد.۵.رویای شفاف به گروه انگیزه وجهت می دهدتحقق رویای بزرگ بدون شک مستلزم مشارکت دیگران نیز هست . اگر قرار است دربخشی از سازمانی باشید که هدف ها ودور نما ی دارد، در این صورت باید با دیگران کار کنیدوتوانای کار کردن در گروه را نیز داشته باشید واینها در صورتی امکان پذیر است که تصویری روشن از هدف ورویای خود در ذهن داشته باشید.فصل ۳آیا به درستی از عواملی که کنترلشان در اختیارمن است، برای دسترسی به رویایم استفاده می کنم؟رویا ها قرارنیست که با واقعیت شروع شوند.آنها محصول تصور وخلاقیت اند.امابابد با واقعیت همخوانی داشته باشد.هر چه رویا غیرواقع بینانه تر باشد بیشتر دل به چیزهای میبندید که توان کنترل کردن آنها راندارید. واگر دررویایتان بیش از اندازه متکی به بخت واقبال باشد، با مشکل روبرو می شویدواگربه طور کامل به این موضوع متکی هستید بدانید که در خیالات به سر می برید.خیالاتی ها درکارهایشان دیگرا ن را مسئول می دانند ورویا پردازان خود رامسئول می دانند.رویا ها بابد براساس توانمندی ماباشد یعنی اینکه ما توان برآورده کردن آن باشیم.هر چه بیشتربه کارها یی که نمی توانیدبکنیددقیق شوید، کمتر برای بهبودکارهای که در کنترل شماست، تلاش می کنید.برای اینکه بدانید که رویای شما با توانمندی های شما همخوانی داردبایدبه نقاط قوت خود توجه کنید. وقتی استعداد اشخاص با رویاهای آنها همخوانی نداردومتوجه این موضوع نمی شوند، ممکن است عمری زحمت بکشندوبه خواستهٔ خود نرسند.رویا سازی براساس توانمندی ها اهمیت زیادی دارد، دلایل آن هم این است که :ا.توجه به توانمندی ها ، قانون کم ترین تلاش را فعال می کنداستعداد های خدادادی که در وجود ماست در کارهایمان تلاش کمتری را می طلبد.۲.توجه کردن به توانمندی ها، به شما امکان می دهد که به نتایج مطلوب برسید.۳.فعالیت کردن درحیطهٔتوانمندی هابیشترین بهره وری را نصیب شما می کند.آیا رویایتان بر پایه عادت واقعی شما استوار است ؟روانشناسان تخمین زده اند که ۹۰درصدرفتار آدمها اروی عادت است .۹۰درصد!اغلب کارهای شما رافعالیت روزانه تشکیل می دهد.عادتها به ما کمک می کنند کارهارا با سرعت بیشتری انجام دهیم وبه کارهای مهمتر بپردازیم .اما از طرفی می توانند زندگی ما راتباه کنند.مثل کسی رویای قهرمان شدن در دوی ماراتن را دارد اما عادت کرده روزی دو بسته سیگار بکشدارسطو فیلسوف یونانی می گوید:ما همان تکرارهای خود هستیم. بنابراین، به اوج رسیدن یک عمل نیست، بلکه یک عادت است.اگر عادتهای شما با رویای شما همخوانی ندارد، یابایدعادتهای خود تغییر دهیدیا رویاهایتان راآیارویای شما براساس توانمندی های بالقوهٔشما شکل گرفته است ؟.وسر انجام اینکه باید رویای شمابراساس توانمندی های واقعی وبالقوهٔشما صورت خارجی پیدا کند. در زندگی نمی توانیدواقعیت ها را تغییر دهید. جایی که در آن هستید یک واقعیت است، ولی با توجه به واقعیت می توانید روی مقصد خودتاثیر بگذارید. واقعیت ها هر گز دشمن رویانیستند، به شر ط اینکه بتوانیدبه سوال واقعیت پاسخ مثبت بدهید.واقعیت ...دشمن خیالات است، اما دشمن رویا ها نیستفصل ۴سوال اشتیاق آیا رویایم مرا

وادارمی سازد که آن را دنبال کنم ؟اشتیاق مادر امکان استاشتیاق عنصری ضروری برای تحقق رویاست. چرا؟ زیرا نقطه شروع همهٔ موفقیت هاست.اشتیاق چیست ؟اشتیاق یک دلگرمی است که نه تنها در لحظهٔ حال به شما انرژی می دهد، بلکه سبب می شود که در آینده به حرکت خود در جهت نیل به مقصودادامه دهید.اشتیاق به امکان می دهد تابا مشکلات مبارزه کنیم.از تولد یک رویا تا تحقق آن باید تلاش کرد.اشتیاق به ما ابتکار عمل می بخشد. برای موفقیت در زندگی بایددر محدودهٔ قدرت وتوانایی خود عمل کنیم ودر عین حال پیوسته پا را ازحیطهٔ امن وآسوده فراتر بگذاریم .آیا هرگز اتفاق افتاده که بخواهید کار بزرگی را انجام دهید که درآن ریسک نقشی نداشته باشد؟قطعا جواب شما منفی است. اشتیاق زمینه ساز موفقیت است .برای رسیدن به رویاهایتان میزان اشتیاقتان را اندازه بگیریدوهمیشه آتش این اشتیاق را زنده نگه داریدبرای این کار به توصیه های زیر توجه کنید .۱.خلق خوی طبیعی خود را در نظر بگیرید۲.به آنچه برایتان اهمیت دارد، توجه داشته باشید اگر برای دستیابی به رویایتان اشتیاق کافی ندارید، به خاطر بیاورید که چه چیزهای برای مهم است وچرا می خواهید رویایتان را دنبال کنید.۳.از اینکه متفاوت از دیگران باشید، نترسید کسانی که به رویاهایشان می رسند، بادیگران فرق دارند.نمی توانید مانند دیگران باشید وبه رویایتان برسید.۴.دربرابر رخوت وبی رمقی ناشی از کهولت سن مقاومت کنید درهر سن وسالی می توان برنیروی اشتیاق خود افزود.رویا پردازی سن نمی شناسد.فصل ۵سوال مسیرآیا برای رسیدن به رویایم راه کاری سراغ دارم ؟جای تاسف است که بعضی ها رویای در سر ندارد.اما تاسف انگیز تر این است که افرادی هستند که رویای در سر دارند اما راه کاری برای دستیابی به آن را ندارند.رویا قدرت جادویی ندارد. نمی توانید همچنان دست روی دست گذاشته، منتظر بمانید؛بایدبرای تحقق بخشیدن به آن تلاش کنید.رمز پیشرفت،شروع کردن آن است .برای اینکه کاری راشروع کنید،بایدآن رابه اجزاءکوچک تری تقسیم کنیدوبعد با اولین جزءشروع کنید .وقتی می خواهید برای رسیدن به رویاهایتان برنامه ریزی کنیدکار را با روشن کردن مواضع خود آغاز کنید.۱.موقعیت فعلی من :اینکه من الان کجا هستم ؟دراین در این رابطه با خود صادق وواقعیت وضعیت فعلی خود را بپذیرید.۲.موقعیت آتی من : اینکه به کجا می خواهم برسم؟با مشخص کردن موقعیت خوددر آینده جهت وانگیزه ای برای رسیدن به رویایم پیدا می کنم .۳.موقعیت بینا بینی :اینکه راه های حد فاصل این دو مشخص می کنم واز خود می پرسم چه اقداماتی باید انجام شود که از موقعیت فعلی به موقعیت آتی برسم.برای اینکه به رویای خود دست یابیدباید:۱.کاری انجام بدهید.کارها وراه های مختلف را امتحان کنید.۲.همین امروز قدمی برای رسیدن به رویای خود بردارید.هرکاری را که فکر می کنیدمی توانیدانجام دهید، همین امروزشروع کنید، شجاعت با خود معجزه، قدرت ونبوغ به همراه می آورد.۳.هرروز کاری در رابطه با رویای خود انجام دهید.همه گزینه ها را در نظر بگیریدوقتی برای رویای خود برنامه ریزی کردیدقدم های بعدی شما به سمت تحقق رویایتان سوق می دهد. درنظر داشته باشید که دراین راه به موانع زیادی بر می خوریددر این شرایط رویای تان را تغییر ندهید برنامه ریزی خود را بر اساس شرایط تغییر دهید. هر قدم که دراین را ه بر میدارید یک قدم به عقب را نگاه کنید ونتیجه کارتان را بررسی کنید.تنها برنامه ریزی کافی نیست گاهی لازم است از تمام منابع خود استفاده سازید.واز چیزهای کم اهمیت دوری کنیدتا به چیزهای مهمتری برسید.از چالش ها استقبال کنیدوبدانید که بازنده ها به عواقب شکست می اندیشند وبرنده ها به پاداش فکر می کنند.باید دانست که دو برنامه در زندگی وجود دارد :برنامه که ممکن است موفق شوند وبرنامه های که به نتیجهٔ مطلوب نمی رسند...باید برنامه بریزید که به احتمال زیادموفق از کار در می آیند، وبرای موفقیت آنها تلاش کنید.باید دنبال راه هایی بگردیم ،که در زندگی خود نیرویی فعال باشیم .بایدسرنوشت خود را در دست بگیریم وزندگی خود را طوری طراحی کنیم که در جهت تحقق رویاهایمان حرکت کنیم .فصل ۶سوال اشخاص آیا کسانی را که برای تحقق رویایم به آنهااحتیاج دارم ، درنظر گرفته ام ؟همه ما در تمام کارهایمان به کمک دیگران نیاز داریم در موردرویاهایمان نیز وضع به همین منوال است . همان طور که گفته شد رویا دورنمای ازذهن ماست وآنقدر بزرگ که بدون کمک دیگران نمی توانیمبه آن برسیم . ما برای تحقق رویایمان به یک تیم نیاز داریم تیمی که به ما کمک می کندبهتر از آنچه که

هستیم ظاهر شویم.این تیم باید تیمی مناسب باشد همانطور که ورزش بدون بازیکنان مناسب موفق نمی شود ، در رویا نیز باید تیمی مناسب داشت .تیم رویایی شماکسانی هستند که به شما الهام می بخشند وشما را در مسیر راه تشویق می کنند.تیم رویایی شما کسانی هستند که با شما صادق هستند.تیم رویایی شما کسانی هستند که مهارتهایشان مکمل مهارتهای شماست. برای تشکیل گروه ، دور نمای خود رابه تیم انتقال دهید وبا آنها ارتباط برقرار کنید،این ارتباط برقرار کردن وانتقال رویا نقش اساسی دارددراین ارتباط انسانی منطقی ،احساسی، وتخیلی باشد.زیرا اشخاص قبل از این که رویای شما را قبول کنند باید خودتان را قبول کنند.نباید زندگی را به شکلی که هست ویا به شکلی که باید باشد نشان دهیم ، بلکه آن رابه شکلی که در رویای خود می بینیم ، نشان دهیم .-لئو تولستوی فصل ۷سوال هزینه آیا حاضرم بهای رویایم را بپردازم؟رویاها شخصی هستند، از خود گذشتگی های لازم برای دستیابی به آنهانیز موضوعی است کاملا شخصیآیا مایلم بهای رویایم را بپردازم ؟در دنیا کسی را نمی توانید پیدا کنید که بدون پرداختن بهای لازم به رویایش رسیده باشد.مثل این می مانند که دلتان می خواهد به جای بروید وباید سوار تاکسی شوید آیا کرایه تاکسی را نمی پرسید؟ سفر به رویا امری شخصی است ، پس باید بهای شخصی برای آن بپردازید.شماچه بهای می پردازید؟مطالبی برای بهای رویا وجود دارد که در مورد همه رویاها صادق است .۱.داشتن رویا مجانی است ،اما سفر به سوی آن هزینه بر می دارد. به هر حال روزی بایدخریدار رویای خود شوید.تا بهای رویای خود را نپردازید، آن رویا محقق نمی شود.۲.بها را زودتراز آنچه فکر می کنید،باید بپردازید. آنهای که رویا را باور دارند، بی شمارند ، اما خریداران رویا معدودند.۳.بهای پرداختی بیش از حد انتظارتان خواهدبود. آیا هرگز از آدم موفقی شنیده اید که بگوید"دستیابی به رویایم ساده ترازآن بود که می پنداشتم "۴.بها را بایدبیش از یک بار بپردازید۵.ممکن است برای تحقق رویای خودبیش از اندازه پول بپردازید برای تحقق رویایتان باید بهای پرداخت اما نه هر بهای بعضی ها هستندکه برای پیگیری هدفشان ارزش های خود را زیر پا می گذارند مثل خانواده، سلامتی خود،زیر پا گذاشتن ارزش های خود ، به روح وروانتان آسیب می رساند.اما مواردی هستند که که حتما باید آن را پرداخت :۱.بهای رویارویی با انتقاداشخاص مهم هر مسیری راکه انتخاب می کنید، همواره کسی پیدا می شود که بگوید دست به انتخاب اشتباه زده اید وشکر خدا،مشکلاتی که سر راهتان سبز می شود،به قدری است که باور کنید منتقدان شما درست می گویند.برنامه ریزی برای کار وتبعیت ازآن برنامه برای رسیدن به هدف به شجاعت احتیاج دارد.زمانی به انتقاد کسی گوش کنید که ...*کسی که شما را انتقاد می کند شما را بی قید وبنددوست بدارد.*انتقاد او برخاسته از خواسته های شخصی اش نباشد. *مدام کارش انتقاد کردن از دیگران نباشد.*بعد از توصیه ونصیحت ، به حمایت خود ادامه دهد.*در زمینه ای که انتقاد می کند، از دانش کافی وموفقیت برخور دار باشد.۲.بهای غلبه بر ترس زندگی بدون ترس بدین معنا نیست که ابدا نترسید،گاه ترسیدن چیزی بدی نیست ، ترس آموزگار بزرگی است.اما زندگی کردن در هول وهراس ابدا چیز خوبی نیست.نگذارید ترس افسار زندگی شما را بگیرد.اماترس می تواند هشداری برای خطر باشد ترس های که با واقعیت در ارتباطند.اغلب مردم ازپرواز وسفر با هواپیما می ترسند ، اما امکان اینکه لقمهٔ غذا در گلوی کسی گیر کند واو را بکشد ، از امکان اینکه در جریان مسافرت با هواپیما جانش را از دست بدهد، بیشتر است.۳.بهای تلاش وکار دشوار دستیابی به رویا مستلزم تلاش فراون است .دشوار است که صد درصدبهتر از رقبایتان باشید، اما می توانیدبه صدراه مختلف، یک درصداز رقبایتان بهتر باشید".هر چه اختلاف شدید تر پیروزی شکوهمندتر است آنچه را بیش از اندازه ارزان بدست آوریم ، برایش ارزشی قایل نیستیم .تنها گران تمام شدن است ،که ارزش تولید می کند ".توماس پین درکتاب بحران آمریکا"فصل ۸سوال پیگیری آیا به رویایم نزدیک تر می شوم ؟ داشتن یک دورنمای ذهنی به معنای جان بخشیدن به آن نیست .اگر خود دور نمای نداشته باشیم وآن را دنبال نکنیم، نمی توانیم در این مورد به دیگران توصیه کنیم .باید به آن حیات ببخشیم .جکسون براون نویسندهٔ "-کتاب کوچک راهنمای زندگی- " به دوقاعده پیگیری اشاره می کند:قاعده شمارهٔ یک :یک قدم دیگر بردارید، قاعده شماره دو:وقتی نمی توانید این کار را انجام دهید به قاعده شمارهٔ برگردید.کسانی که رویای

خود را محقق می کنند هیچ گاه تسلیم نمی شوندهر قدم کوچکی امکان رسیدن به موفقیت را بیشتر می کند.به هیچ وجه مشکلات نباید شما را از راهی که رفته اید باز داردبرای تحقق رویای خود بجنگیدبرای این کار به نکات زیر توجه کنید :۱.برای اینکه به رویایتان نز دیک تر شوید...بدانید که دست کشیدن وتسلیم شدن موضوعی مر بوط به خود شماست، نه مر بوط به جایی که در آن قر ار دارید اغلب مردم با دست خود مانع از آن می شوند، که به حد اکثر توانمندی خود برسند. بایدبه این موضوع توجه داشت که هر یک از ما دو خویشتن داریم یکی خویشتن پست ودیگری خویشتن والا . خویشتن پست می گوید:اشخاص به اندازهٔ کافی به تو اعتماد ندارند وتو موفق نمی شوی. خویشتن والا می گوید:باوری که از خود دارم کافیست .می توانم از عهده آن برآیم .۲.برای نزدیک شدن به رویایتان ، واژگان خود را اصلاح کنیدنمی توانم می توانم قبلا-این کار را نکرده ایم . فرصت این را داریم اولین کسی باشیم اینکه بگویید خود را باورد ارید ، موفقیت شما را تضمین نمی کند اماخود را باور نداشتن ضامن شکست شماست.۳.برای اینکه به رویایتان نزدیک تر شوید...بدانید کار اشتباهی است که منتظر بمانیدتا همه چیز مرتب شود اگر کشتی شما به ساحل نیامد، شما به سمتش شنا کنید.۴.اندیشهٔ خود را تغییر دهید کسانی موفق می شوند که از شرایط واوضاع واحوال به همان شکلی که هست، بیشترین بهره را می گیرند.بیشترین خلاء میان موفق ها ونا موفق ها خلاء اندیشه است .طرز فکرموفق ها ونا موفق ها متفاوت است.موفق ها شکست را بخشی از موفقیت می دانند.۵.بدانید که منابع مورد نیاز تحقق رویایتان به محض توقف شما متوقف می شود۶. موفقیت شما مجموعه ای از تلاش های کوچک است که هرروز تکرار می شود.فصل ۹سوال رضایت آیا کار کردن در راستای رویایم به من رضایت خاطر می دهد؟اگر می خواهید پیگیری رویایتان با وقفه ای روبرو نشود ، این پیگیری باید رضایت خاطر شما را فراهم کنداما چگونه این کار صورت می گیرد؟۱.انسانهای موفق فرق میان رویا وتحقق آن را می شناسند زندگی ترکیبی از جنبه های مثبت ومنفی است.اگر برای رسیدن به رضایت خاطرانتظار داشته باشد که ایده آل تان تحقق پیدا کند، این اتفاق هرگز نمی افتد.این به این معنا نیست که آرمانی نداشته باشید.داشتن آرمان به هدف گذاری کمک می کند، به شما انگیزه می دهد.۲.انسانهای راضی وموفق می دانند که اندازه وبزرگی رویا میزان خلاء رامشخص می سازد هرچه رویا بزرگتر باشد ، رضایت بیشتری را تولید می کند.اما هر چه رویا بزرگتر ، خلاء میان تولد وبه ثمر رسیدن بیشتر می شود.۳.انسانهای موفق در حال سفر به دیدن رویا ادامه می دهند برای زنده نگه داشتن رویایمان ویافتن رضایت خاطر در پیگیری آن ،به رویا پردازی ادمه می دهیم .۴.انسانهای موفق ارزش هر قدمی را که به جلو بر می دارند، را می دانند۵.انسانهای موفق باوجودزندگی در خلاء دست به کشفیات جدیدی می زنند شما فرصت وتوانمندی آن را دارید که در پیگیری رویای خود به کشفیات جالب وچشمگیری دست پیدا کنید.هیچ کشفی جالب تر از آن نیست که اطلاعات جدیدی را دربارهٔ خود به دست بیاورید.روح وروان انسان یک معجزه است ؛وقتی روحتان ایدهٔ جدیدی را می پذیرد، تغییر می کنیم و وقتی که به رشد وبالندگی می رسیم ،در بیرون از خودبه موقعیت هایی دست پیدا می کنیم .۶.موفق ها به قانون طبیعی موازنه توجه دارند زندگی از بد وخوب تشکیل شده است.انسانهابدون توجه به احساساتشان کار درست انجام را می دهند وبه احساس خوب می رسند، واز سوی دیگر آدم های ناموفق برای اینکه کاری انجام دهندآنقدر صبر می کنندتا احساس خوبی پیدا کنند.در نتیجه نه کار خوب می کنندونه به احساس خوب می رسند. اگر با زندگی خود کار مهمی صورت ندهید، هر قدر هم که عمر کنید،بی فایده است ؛ زنده ماندن کافی نیست.باید به راستی زندگی کنید.فصل ۱۰سوال اهمیت آیا رویای من نفعی به حال دیگران دارد؟همین طور که می دانیدمردان وزنان بزرگ تاریخ عظمتشان به خاطر درآمدودارائی آنهانبود،بلکه،عظمت آنهااز آن رو بودکه خود را وقف دیگران کردند.رویایشان این بود که به دیگران سودی برسانند.کمک کردن به دیگران هرگز دیر نیست مردم غالبابیشترین اهتمام خود را نه در دوران جوانی ،بلکه در وقت پیری به خرج می دهنداما اینکه ببینید که رویای شما چه نفعی برای دیگران دارد مرحله به مرحله است :۱.می خواهم کارمعنی داروممهی برای خودم انجام دهم۲.می خواهم کار مهمی برای دیگران

انجام دهم روزی که بدون خدمت به دیگران بگذرد، آن روز ارزش زندگی کردن ندارد۳. می خواهم به اتفاق دیگران کار مهمی را انجام بدهم کسانی که اتفاق دیگران می خواهند به رویای برسند، باید به دیگران کمک کنندتاآنهاهم در این رویا سهیم شوند.دنبال کردن یک رویا با دیگران به معنای مشارکت کردن در همهٔ شئون اجتماعی است، یعنی آنکه با هم فداکاری واز خود گذشتگی کنیم ، به اتفاق ،کار کنیم ،با هم ارتباط برقرار کنیم، تا با هم موفق شویم حالا- که به گذشته نگاه می کنم می بینم *رویایم به من کمک کرده است تا ذهنی متمرکز داشته باشم .هرگاه به ذهنم رسید از هدفم دست بردارم ، رویایم را در جهت درست به حرکت در آورد*رویایم به من کمک کردتا بر تلاش خود بیفزایم.اغلب می خواستم در حیطهٔ امن وراحت باقی بمانم ، اما مرابه تلاش بیشتر تشویق کرد.رویایم به من کمک کرده تا از خودگذشتگی نشان دهم .وقتی دستیابی به موفقیت دشوار شد وبهای آن بالا رفت ، رویایم به من کمک کرد تا این بها را بپردازم.* رویایم به من کمک کرده است تا مداومت وپشتکار داشته باشم این ما هستیم که به سراغ رویاها می رویم*رویایم به من کمک کرده است تابرندگان را به خود جلب وجذب کنم .بزرگی واندازهٔ رویای من مشخص کرد چه تعداد افراد باید به من کمک کنند.رویای کوچک عده کمی را به شما جلب می کنند، اما رویای بزرگ آدم های بزرگ را به شما پیوند می دهند.*رویایم به من کمک کرده است تا به خداوندوبه دیگران متکی شوم . رویای من برایم بیش اندازه بزرگ بود.من به کمک خداوندومردم احتیاج داشتم تا رویایم را محقق بخشم .پایدار ومنصورباشید.

راه اپل

(۱۲ درس مدیریتی از نوآورترین شرکت دنیا)نویسنده: جفری کروک شانک- مترجم: لیلا آزادی

تلخیص: حامد بهروز/ انتشارات: معیار اندیشه/ نوبت چاپ: اول ۱۳۸۸/ تعداد صفحات: ۳۲۰ صفحه/ کوتاه از زندگی: استیون پاول جابز در ۲۴ فوریه ۱۹۵۱ درسان فرانسیسکو، کالیفرنیا امریکا متولد شد. وی فرزند جوآنی سیمپسون و عبدالفتاح جندلی استاد علوم سیاسی و مسلمان می باشد. ولی نزد والدین ناتنی اش پاول و کلارا جابز بزرگ شد. وی دوران دبیرستان را در هومستید شهر کوپرتینو کالیفرنیا گذراند و از آنجا هم فارغ التحصیل شد و در کالج رید در شهر پورتلند ایالت اورگن ادامه تحصیل داد اما بعد از یک نیم سال از تحصیل انصراف داد. اما همچنان به رفتن در سر کلاس ها ادامه میداد و از جمله کلاس هایی که می رفت کلا خوشنویسی بود. خود او بعدها گفت اگر به آن کلاس نمی رفتم شاید الان مک قلم های مخصوص و متفاوت خودش را نداشت و از فاصله های مناسب نسبی اش خبری نبود.در پاییز سال ۱۹۷۴ وی به کالیفورنیا بازگشت و به همراه استیو وزنیاک در جلسات کلوب کامپیوتر هوم برو شرکت کرد. سپس او به عنوان تکنسین در شرکت آتاری شروع به فعالیت کرد و بازی ها محبوب ویدئویی آن زمان را ساخت. در همان سال جابز و وزنیاک شروع به تولید و فروش وسیله ای به نام جعبه آبی شدند که امکان مکالمات راه دور به صورت رایگان را فراهم می ساخت، البته این کار با تغییراتی در فرکانس شبکه تلفن ای تی اند تی صورت گرفت.سپس جابز و دوستش دنیل کتک برای سفری معنوی به هند رفتند و بعد از بازگشت جابز به یک بودایی تبدیل گشته بود و سر خود را تراشیده بود و لباس سنتی هندیان را بر تن کرده بود.او به سر کار پیشین خود در آتاری بازگشت و چون برای دیگر کارمندان ایجاد مزاحمت نکند بعد از اتمام کار دیگر کارکنان به سر کار می رفت و بر روی یک صفه مدار الکترونیکی برای بازی Breakout کار جدیدی از شرکت آتاری کار می کرد. در این کار نولان بونشل بنیانگذار آتاری گفته بود به ازای هر تراشه ای که از مدار دستگاه اصلی بتواند کم کند جایزه ای ۱۰۰ دلاری خواهد داد. چون جابز در آن زمان دانش اندکی در طراحی صفحات الکترونیکی داشت از وزنیاک کمک خواست که او توانست ۵۰ تراشه را کم کند.*اپل تاکنونشرکت اپل در یک پارکینگ متولد شد! استیو جابز و وزنیاک اولین کامپیوتر شخصی را در پارکینگ خانواده جابز با نام اپل I ساختند و با قیمت ۶۶۶ دلار به فروش رساندند.در سال ۱۹۷۷ آنها کامپیوتر اپل II را وارد بازار کردند که توانست موفقیت چشمگیری در صنعت کامپیوتر به دست

آورد.در سال ۱۹۷۹ جابز علی رقم میل باطنی خودش تشویق شد تا از مرکز تحقیقاتی زیراکس بازدید کند، شرکتی که با اینکه نواوری های بدیعی داشت اما بسیار کند پیشرفت می کرد، در حالی که در آن زمان اپل به مرکز توجه وال استریت تبدیل شده بود و این باعث شده بود تا زیراکس علاقه خود را برای همکاری با اپل ابراز کند و این همکاری با فروش ۵ درصد سهام شرکت اپل که مساوی ۱۰۰هزار سهم به قیمت هر سهم ۱۰ دلار انجام گرفت و در عوض اپل می توانست دو بار از مرکز تحقیقات زیراکس بازدید کند و از اختراعات این شرکت ایده بردارد. دو بازدید اپل در دو ماه آخر سال ۱۹۷۹ انجام گرفت و برای جابز که تا قبل از این شرکت زیراکس را به حساب نمی آورد بسیار جالب بود. در آن مرکز ماشینی شگفت انگیز به نام آلتو وجود داشت که ویژگی های جالبی داشت که در آن زمان خاص بود.در سال ۱۹۸۰ شرکت اپل به شرکت سهامی عام تبدیل شد و شاخص بالایی کسب نمود و در همان سال اپل III معرفی شد که موفقیت چشمگیری نداشت.در حالی که اپل رشد می کرد باید مدیرانی مستعدی را هم جذب می کرد تا بتوانند شرکت اپل را در این راه درست هدایت کنند. در سال ۱۹۸۳ جابز سعی در جذب جان سکولی یکی از مدیران پیسی کولا نمود و به او گفت " : می خواهی باقی زندگیت را به فروختن آب شکر طی کنی یا می خواهی شانس عوض کردن دنیا را داشته باشی "؟ در همان سال اپل کامپیوتر جدید خود را با نام لیزا به بازار معرفی کرد که قطعا از ماشین آلتو الهام گرفته بود، به این صورت که آلتو را می توان پایه کار در نظر گرفت و لیزا که روی این پایه قرار گرفته است. لیزا امکانات بسیار خاص و مبهوت کننده ای داشت که در آن زمان در هیچ کامپیوتر دیگری به چشم نمی خورد. اما لیزا مشکلاتی داشت که باعث شد از آن استقبال نشود، مشکلاتی نظیر قیمت و سازگار نشدن با دیگر کامپیوترها و شایعات. زمانی که لیزا با قیمت ۹۹۹۵ دلار به بازار آمد شایعاتی مطرح شد که تا چند ماه دیگر اپل کامپیوتری با همین قابلیت اما نصف قیمت الانش به بازار خواهد آمد و این باعث شد که حتی دوستداران اپل از خرید لیزا خودداری کنند. در سال ۱۹۸۴ اپل بالاخره مکینتاش را به بازار آورد و توانست موفقیت از دست رفته خود را تا حدودی به دست آورد.سال ۱۹۸۵ سال خوبی برای استیو جابز نبود زیرا در این سال وی به دلیل خود رای بودن و همینطور اخلاق دمدمی مزاج خود با رای هیئت مدیره وی از مسئولیت هایش در اپل خلع شد و او نیز از شرکت استعفا داد اما وی به دلیل سهامدار بودنش در این شرکت همچنان رئیس هیئت مدیره باقی ماند.پس از استعفا از اپل جابز بیکار ننشست و شرکت کامپیوتری نکست (NexT) بنیان گذاشت. جابز در اداره نکست و انتخاب قطعات کامپیوترهایش بسیار وسواس نشان میداد و همین وسواس بیش از حد قسمت سخت افزاری نکست را ورشکست و تعطیل کرد اما جابز به دنیا نشان داد که می تواند کامپیوتر مکینتاشی طراحی کند که از نمونه اصلی آن بهتر باشد.در سال ۱۹۹۰ اپل به دلیل سوء مدیریت در ورشکستگی قرار گرفت ولی با اتکا به ایده جابز این اتفاق رخ نداد و در ۱۹۹۷ اپل، نکست را خرید و جابز به شرکت خود بازگشت و در همان سال به دلیل از بین رفتن اطمینان هیئت مدیره به مدیر ارشد خود، جبل آملیو، جابز را به طور موقت به این سمت برگزیده شد.در سال ۱۹۹۸ اپل با معرفی محصول جدید خود با نام آی مک که رشد یافته محصولی از شرکت نکست به نام" نکست استپ "بود توانست فروش قابل توجهی داشته باشد و طراحی جذاب اپل از آن زمان بر سر زبان ها افتاد.چند سال بعد اپل محصول دیگر خود را به بازار می آورد که در آن زمان هیچ شرکتی جرات چنین ریسکی را نداشت زیرا بازار توسط سونی قبضه شده بود، ولی مگر اپل چه داشت که چنین ریسکی را انجام داد؟ اپل با معرفی آی پاد بازار سونی و محصولش والکمن را بهم ریخت و با نوآوری هایی که همراه این محصول آورده بود توانست فروش بالایی را داشته باشد. حالا دیگر جابز آن آدم خود رای نبود و تمامی قطعات محصولاتش را خود با وسواس انتخاب نمی کرد بلکه حال حتی با دیگر شرکت ها نیز همکاری می کرد.حال اپل مرکز توجه وال استریت شده بود و سهامش بعد یک کاهش ۱۶ دلاری در هر سهم در سال ۲۰۰۳ با رشد سرسام آوری به پیش می رفت به طوری که سهام اپل در ژوئن ۲۰۰۴ دو برابر شد و در نوامبر همان سال باز دو برابر گشت و جابز اینجا بود که گفت: اپل با تمام قوا رو به جلو می رود.در نهایت محصول محبوب حال اپل، آی فون در سال ۲۰۰۷ متولد شد و وارد بازار داغ موبایل شد در حالی که

امکانات خاص خودش را دارا بود.حال به سخنانی از استیو جابز می پردازیم:ما مردم را دست کم نمی گیریم. واقعا معتقدیم که مردم چیزی با همین کیفیت می خواهند و به ارزش درونی آن نیز واقفخواهند بود. به جای آن که محصولی با مرغوبیت پایین تر بسازیم که ۱۰۰دلار ارزان تر تمام شود، همان محصول را به مردم عرضه می کنیم که می خواهند و سال ها به آن ها خدمت می کند، هر چند که کمی گران تر تمام شود. مردم با هوش هستند و این چیزها را تشخیص می دهند.جابز در اپل روزهای پر فراز و نشیبی را طی کرده است اما چه چیز باعث گشته تا او بتواند این شرکت را از ۱۶ سالگی تا به حال همراه دوستش استیو وزنیاک حفظ کند؟ کسی که در ماه یک دلار حقوق می گیرد چه راز در مدیریتش وجود دارد؟ به کتاب راه اپل می پردازیم تا ۱۲ درس اپل را که به مدیران می آموزد بررسی کنیم:*۱۲ درس مدیریتی اپل ۱. شگفتی ها و حاشیه هااپل شرکتی است که وقتی خوب است واقعا خوب است و وقتی بد است به دست و پا زدن می افتد. خوبی شرکت اپل به محصولات آن است یا به قول جابز" به طرز جنون آوری خارق العاده اند ".و بدی اپل این استکه خیلی روحیه کاسبکارانه ندارد، به گفته مک کنا": اپل یک شرکت واقعی نیست ".سیاست همیشگی اپل باعث شده که همواره از رقابت ها و زمان عقب بماند. هر دلاری که در سال ۱۹۹۰ در اپل سرمایگذاری شده تا سال ۲۰۰۵ حدود ۷۵ سنت ارزش داشت یعنی ۲۵ درصد کاهش، حتی در زمان هیاهوی آی پد و افزایش ناگهانی سهام اپل این شرکت حتی نتوانست ارزش یک دهه و نیم خود را به دست آورد. اپل تنها سهم کوچکی از بازار را در دست دارد. همین موضوع ما را به نقطه شروع باز می گرداند که، بله، اپل محصولات خوبی می سازد. ولی این ویژ گی در دراز مدت ممکن است کافی نباشد.کامپیوتر های اپل طوری طراحی شده اند که اگر فردی بدون تخصص بخواهد از آن استفاده کند براحتی از پس آن بر می آید و این یعنی اگر کسی که سال ها با ویندوز و ... کار کرده اند به محصولات اپل روی بیاورند با مشکلی مواجه نمی شوند و این به خاطر دو دلیل است: اول اینکه این نیازها از طرف طراحان مد نظر قرار گرفته و دوم اینکه اپل هم نرم افزار و هم سخت افزار محصولات خود را کنترل می کند.سال ها نگرش اپل این بود که که استفاده از کامپیوترهای شخصی باید راحت و ساده باشد و برای رسیدن به این هدف باید: ۱-سیستم عاملی را توسعه بدهند که بیشتر کارهایی را که کاربر ممکن است از کامپیوترش بخواهد را پیش بینی کند و یک پاسخ شبه انسانی و آماده به هر تقاضا بدهد. ۲- قواعدی را بسازد که تمام برنامه های نرم افزاری با آنها مطابقت داشته باشند. ۳- کار همه برنامه نویسان خارج از مجموعه خود را به شدت کنترل کند تا مطمئن شود که این قوانین را رعایت می کنند. ۴- کامپیوتر هایی را طراحی کند و بسازد که به شکل فوق العاده ای خواسته کاربر را به انجام رساند. منظور از همه قواعد بالا- چه چیز جز سهولت بیشتر در استفاده از کامپیوتر است. انسجام و یکپارچگی در کامپیوترهای مک چیزی است که بسیار به چشم می آید و این خود نیز باعث سهولت انجام کار می شود. زمانی که شما قواعد کار با مک را یاد بگیرید می توانید از تمام محصولات مک به راحتی استفاده کنید. زمانی که سیستم عاملی جدید برای مک معرفی می شود به این معنا نیست که سیستم عاملی قبلی را نفی کرده است بلکه در کنار قبلی به بازار عرضه می گردد. همانطور که جان اسکالی، یکی از مدیران اپل توضیح می دهد:نقطه قوت اصلی اپل در حفظ انسجام آن است که این انسجام و یکپارچگی را حفظ کرده و خواهد کرد. برنامه هایی که مخصوص اولین کامپیوتر های مکینتاش در سال۱۹۸۴ طراحی شدند، هنوز هم روی پیشرفته ترین کامپیوترهای اپل قابل اجرا هستند و این چیزی است که در مورد آی بی ام و کامپیوترهای سازگار با آن صدق نمی کند.اما اپل همیشه موفق نیست زمانی که کامپیوتر ها در حال تحول بودند اپل دست از رویه خود بر نداشت و به یک معیار تجاری به نام حاشیه سود ناخالص اتکا کرده بود که دیگر در آن زمان مفید نبود. زیرا این معیار می گوید اگر محصول کاستی داشته باشد میزان حاشیه سود ناخالص شما کم می شود و در آن زمان محصولات اپل نسبت به آی بی ام کاستی پیدا کرده بود و با عث فراری شدن مشتری ها شده بود که البته اپل بد از مدتی قول به ، بروز رسانی محصولاتش داد.در آخر از این بخش نتیجه مدیریتی که می گیریم این است:به سهم بازارتان فکر کنید.مک ها فوق العاده اند زیرا از هر نظر تحت کنترل اپل هستند.انسجام و تداوم هر دو برای

صاحبان تکنولوژی های بزرگ مهم هستند.کاستی های محصول، حاشیه سود ناخالص را می کاهد.۲. آینده را پیش بینی کنید.وقایع را از ۱۹۸۳ شروع می کنیم. جابز مسئول بخش مک از شرکت اپل بود، بخشی که با تولید کامپیوتری تحت عنوان "مکینتاش "فعال شده بود. افرادی که دور او را گرفته بودند از میان با استعدادترین مهندسان و برنامه نویسان اپل بودند. در سال ۱۹۹۱شرکت اپل، سه مدل از کامپیوتری به نام" پاوربوک "را روانه بازار کرد که انقلابی در کامپیوترهای نوت بوک به پا کرد. پاوربوک اولین لپ تاپ موجود در بازار نبود اما بهترین بود. این کامپیوتر، تقریبا یک شبه، پرفروس ترین کامپیوتر در ایالات متحده گردید. به طوری کهبین سال های ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ یک میلیارد دلار فروش داشت. اپل به مدد پاوربوک، IBM را در بازار پشت سر گذاشت و بیشترین سهم بازار در صنعت کامپیوتر شخصی را به خود اختصاص داد.افراد مجرب + استراتژی + پول = روزنه ای به سوی آیندهجابز، بیشتر از هر شخص دیگری توانایی خاصی در آینده نگری داشت. در بیشتر مواقع اپل با کمک پول، افراد مجرب و گاهی هم با سیاست های کاری، راهی برای یافتن آینده پیدا کرده است، اپل همیشه نوآور بوده است، اما گاهی نوآوری که به درستی طراحی نشده باشد به راحتی از بازار حذف می شود.آینده همیشه هم به شما خوشامد نمی گوید و بدون پروراندن آن ممکن است برایشما درنگ نکند.در بازار کامپیوتر اپل و محصولاتش همیشه از بازار جلوتر بوده اند اما این جلو بودن از رقبا و محصولات پیشرفته همیشه به نفع تولید کننده نیست زیرا شرکت اپل برای این جلو بودن هزینه های بسیار زیادی خرج کرد و این هزینه ها بر روی محصولات می آمد و قیمت آن ها را بالا می برد و در بازار این محصولات با شکست مواجه می شدند.اینکه سه سال از بازارتان جلوتر باشید و این کار دو برابر رقبایتان هزینه ببرد، فرمول خوبی نیست.اپل جزو آن شرکت هایی است که برای تحقیق و توسعه خرج بسیار زیادی کرده است. تا زمان قبل از به ریاست رسیدن استیو جابز، اپل برای تحقیق و توسعه به جایی رسید که ۶۰۰ میلیون دلار نیز حاضر به هزینه برای آن شد و این یعنی خرج اکثر درامد و نبودن نظارت دقیق بر این امر، اما اپل به این کار زیان رسان ادامه نداد هدف تحقیق و توسعه خود بر روی سخت افزار موتوف کرد، زیار اپل شرکتی سخت افزاری بود که در کنارش کار نرم افزاری نیز انجام می داد. آینده اپل به تحقیق و توسعه وابسطه بود زیرا محصولاتش نیاز به نوآوری داشت.۳. نفس همه را ببرید.اپل همیشه علاوه بر محتوا به ظاهر هم اندیشیده است. ظاهر هر محصول را باطن آن محصول تعیین می کند. محصولات اپل طی سال های متمادی برنده طراحی ظاهری و محتوای درونی گشته اند و این نشانگر درستی جمله اول می باشد. استیو جابز از همان ابتدا به جزئیات بسیار دقت می کرد و سعی می کرد که همه چیز به بهترین شکل انجام شود و سعی بر این داشت تا محصولاتش دوستانه و آشنا به نظر بیایند. او در ابتدا برای اپل II به فروشگاه های لوازم خانگی می رفت و بررسی میکرد چه چیز باعث فروش محصول می شود و چه چیز باعث می شود تا از فروش آن محصول کم شود. برای جابز هیچ چیز به اندازه بی عیب و نقص بودن جالب نبود. او به شدت به همه چیز توجه می کرد. اسکولی تعریف می کند که یک روز جابز را در پارکینگ اپل می بیند و در حالی که به مرسدس بنزی اشاره می کند به اسکولی می گوید": طی سال ها، خطوط را نرم تر کرده اند اما جزئیات را واظح تر. این دقیقا همان کاری است که ما باید با رایانه های مک انجام دهیم ".او برای رسیدن به مقصودش به تنهایی عمل نکرد بلکه یک طراح صنعتی عالی را به شرکت افزود. اپل در اول به خوبی جلو می رفت اما در این بین اشتباهاتی نیز در طراحی انجام می داد و این اشتباهات نه برای خود طراحی که صورت گرفته بود بلکه برای آنچه که طراحی برایش انجام گرفته بود دچار اشتباه شده بودند، که یعنی استفاده بیهوده از زیباشناسی.ابداع کنید، اما به زور این کار را انجام ندهید.یکی از دلایل فروش بسیار زیاد اپل و محبوبیت آن مدیون حس زیباشناسانه استیو جابز است که با وسواس و دقت تمام محصولاتش را طراحی می کند.۴. مراقب جواهرات خانوادگی باشید.یکی از هدف های استیو جابز سادگی محصولاتش بود. اما سادگی در دنیای کامپیوتر بسیار پیچیده است زیرا این سادگی را باید سیستم عامل های کامپیوتر به وجود آورند و این چیز ساده ای نیست. می توان این جمله را این طور بیان کرد:ساده می تواند به طور غیر قابل باوری پیچیده باشد.سیستم عامل چیزی است که باعث تفاوت کامپیوترها از

یکدیگر می شوند و این آنقدر اهمیت داشت که شرکت IBM مسئولیت سیستم عامل کامپیوترهایش را به عهده مایکروسافت گذاشت. البته نوشتن کدهای سیستم عامل نیز پر هزینه بود و میلیون ها دلار هزینه در بر داشت که این باعث میشد تا اپل بخواهد این سیستم عامل مدت طولانی دوام داشته باشد و البته دو دلیل دیگر نیز داشت: دلیل اول این بود که اپل می خواست شرکت ها بیرون را ترغیب کند تا نرم افزارهایی بنویسند تا روی سیستم عاملشان کاربرد داشته باشد، که اگر سیستم عامل در مدت کوتاه تغییر کند شرکت های خارج در امر برنامه نویسی سست می شوند.دلیل دوم ترغیب مشتریان به استفاده از کامپیوترهای جدیدتر که این امر با اضافه کردن نوآوری هایی به سیستم عامل قبل و در عین حال داشتن همان ویژگی های قبلی تا مشتریان نگران برنامه های قبلی خود نباشند که بر روی سیستم عامل جدید قابل اجرا نخواهد بود و همین طور به سیستم عامل جدید به خاطر داشتن نوآوری هایش روی بیاورند.اپل با تقلید از نسخه های قدیمی خود به جلو حرکت می کرد که البته این حرکت بسیار کند و البته تنها کند بودن اپل در آن دوران نبود بلکه فروش واسط کاربری به مایکروسافت باعث شد تا آن شرکت نیز با سرعت به اپل نزدیک شود و اپل را در وضعیت بدی قرار دهد. البته اپل هم بیکار ننشست و با رقیب قدیمی خودش IBM محصول مشترکی به نام کاپلند ساختند که متاسفانه با شکست رو به رو شد ولی اپل همچنان از گذشته خود استفاده می کرد.مایکروسافت با دادن مجوز نرم افزار سیستم عامل خود به همه شرکت ها، تقریبا بر تمام بازار کامپیوتردنیا مسلط شد. در مقابل اپل از این کار خودداری می کرد زیرا عقیده داشت:الف) این کار باعث می شود کنترل کامل بر کاربر به هنگام استفاده از کامپیوتر امکان پذیر نباشد.ب) با ورود کامپیوترهای مشابه ارزان قیمت و با کیفیت پایین به بازار که مجوز استفاده از سیستم عامل مک را داشتند به طور حتم حاشیه سود اپل در کامپیوترهای خودش خیلی کم می شود.که البته اپل نمونه نیز برای مورد دوم خود داشت که IBM بود که همان کار مایکروسافت را انجام داد و باعث شد تا آغاز پایان خودش را رغم بزند.گیتس طی نامه ای به اپل یادآور شد که کارش اشتباه بزرگی است و باید درهای شرکتش را باز کند. که اپل این کار کرد اما خیلی دیر و این اقدام که دیر انجام شده بود به ضرر شرکت داشت تمام می شد در حالی که اگر زودتر انجام شده بود می توانست مفید باشد.وقتی که رقیب اصلی شما یک پیشنهاد راهبردی می دهد به دقت گوش کنید.حال که شرکت اپل کاری که باید زودتر انجام می داد، نداد حال که انجام داد به ضررش شد و کامپیوترهای مشابه زیادی وارد بازار شد و اپل را با مشکل بزرگی مواجه کرد و برای رهایی از این مشکل باید سیستم عامل خاص خودش را به بازار ارائه می داد. اولین کاری که اپل کرد این بود که تمام سرمایه شرکتی که کامپیوتر مشابه را وارد بازار می کرد را خریداری کرد و سپس به ادامه کد نویسی کاپلند روی آورد ولی در نهایت این سیستم عامل موفق نشد. در این جا اپل به فکر یک خانه تکانی اساسی افتاد و تصمیم گرفت به جای اینکه سیستم عامل خود را به جای اینکه در یک زمان به طور کامل ارائه کند درحالی که برای اینکه مجبور بود تاریخ ارائه را عقب باندازد، تصمیم گرفت سیستم عامل را تکه تکه وارد بازار کند تا به این صورت فرصت تکمیل آن را داشته باشد و اولین ارائه سیستم عامل به این نحو سیستم عامل نسخه ۱۰ بود که برای آن پنج نسخه ارائه داد و توانست بازار از دست رفته خود را دوباره به دست آورد.۵. دوستان خود را در حد معقولی کنار خود نگه دارید. شرکت اپل که برنامه نویسان و طراحان آن سعی در مفید کردن کامپیوترهای خود را دارند پیوستن به جامعه برنامه نویسان مستقل دو نظریه را پیش رویشان قرار می دهد:۱- کل فروش شرکت های سازنده نرم افزارهای سازگار با مک در سال حدود ۱۳ میلیار دلار است که اگر این شرکت ها زیر یک سقف جمع شوند به مراتب موقعیت بهتری خواهند پیدا کرد.۲- حداقل در حدود ۱ میلیارد کامپیوتر وینتل به فروش رسیده است در حالی که این عدد برای مک، حدود ۲۵ میلیون است یعنی حدود یک چهارم وینتل. هیچ شرکت برنامه نویسی مستقلی برای یک خریدار نرم افزار نمی نویسد در حالی که با همان وقت و انرژی می تواند برای ۴۰ خریدار این کار را انجام بدهد. بنابراین هیچ آینده ای را نمی توان برای پیوستن به اپل برای شرکت های مستقل برنامه نویسی متصور شد.هر دو نظریه به قطع درست هستند. بسیاری از شرکت ها با تولید برنامه هایی که هم بر روی سیستم عامل وینتل و هم مک قابل

اجرا باشند را تولید می کند اما این کافی نیست و مشکل اپل این است که چطور شرکت های بیشتری را به سوی خود بکشد؟شخصی که محصولتان را مفید و به درد بخور میکند دوست شماست. دوست خوب شمازمانی که اپل II به بازار معرفی شد با استقبال خوبی مواجه شد و بعد معلوم شد که فایده زیادی ندارد. در همان سال دانشجوی دانشگاه هاروارد نرم افزاری را اختراع کرد برای شرکت ها بسیار مفید بود و کمک بزرگی به آنها می کرد، نرم افزار ارائه شده تنها بر روی کامپیوترهای اپل کاربرد داشت و این موضوع باعث شد تا شرکت ها به خرید اپل II روی بیاورند. یک پنجم فروش کامپیوترهای اپل II فقط به خاطر نرم افزار دانشجوی هاروارد بود ولی اپل از آن موقعیت به خوبی استفاده نکرد.چند سال بعد زمانی که اپل تصمیم داشت مکینتاش را ارائه کند از مایکروسافت خواست تا نرم افزارهایی مناسب با آن ارائه کند که مایکروسافت نرم افزارهای File, word و Excelرا معرفی کرد.وقتی با یک حریف قدر سر و کار دارید، قراردادهای محکمی بنویسید و سرعتر از او حرکت کنید. پشتیبانی کردن از محصولتان بسیار مهم است و زمانی که شما محصولتان را به بازار معرفی می کنید اگر در حاشیه ها هم از آن حمایت نکنید مطمئنا با شکست رو به رو می شوید و این چیزی بود که بر سر کامپیوتر لیزا آمد زیرا نرم افزار زیادی برای آن ارائه نشد و حال هم مشکل دیگری بود، برنامه نویسی و در نتیجه ساخت نرم افزار برای مک به دلیل نبود زبان برنامه نویسی BASIC کار دشواری بود.برای رفع این مشکل اپل به بازار تبلیغات و بازاریابی روی آورد و در این کار از گای کاوازاکی خواست برای ترغیب کردن شرکت های برنامه نویسی به هکاری با اپل تلاش کند. او در این کار موفق و فروش مک نیز بالا رفت. اما این کافی نبود، اپل برای گسترش ارتباط خود با دیگر شرکت های برنامه نویسی در سطح جهان اقدامتشکیل سازمان داخلی کرد، که این سازمان از پنج زیر گروه تشکیل شده بود: تبلیغات و بازاریابی، حمایت از برنامه نویسی، بازاریابی برنامه نویسان، مطبوعات برنامه نویسان، دانشگاه برنامه نویسان و روابط بین المللی برنامه نویسان. کار آنها این بود تا با ۱۲۰۰۰ شرکت برنامه نویسی مستقل در سراسر دنیا روابط خوبی را برقرار کند و بتوانند شرکت های برنامه نویسی دیگری را نیز جذب کنند.در میان تمام سال هایی که اپل پشت سر گذاشت و مدیران مختلفی را خود دید فقط یک مدیر بود که به برنامه نویسان اهمیت داد و او استیو جابز بود، زمانی که جابز از اپل رفت، اپل سیر نزولی پیدا کرد و در زمان های آخر که جابز به اپل برگشت در حال نابود شدن بود ولی زمانی که جابز برگشت و به تغییرات را ایجاد کرد و به برنامه نویسان مستقل اهمیت داد همه چیز تغییر کرد و اپل به دوران شکوفایی اش برگشت.۶. به وعده های خود عمل کنید.تمام شرکت ها وعده می دهند، وعده صریح و وعده تلویحی که اکثرا در سمینارها ما با وعده های صریح رو به رو هستیم. شرکت اپل هم وعده داده است و در چند دهه گذشته اپل نتوانسته است که اکثر وعده هایش را اجرا کند و خلف وعده را صورت داده اما نکته ای که در اینجا جلب توجه می کند که چرا اپل در مقایسه با دیگر شرکت در امر خلف وعده بیشتر ضربه دیده است؟در این رابطه می توان دو دلیل را پیدا کرد:اول اینکه، چون در صنعتی که همیشه بابت عرضه به موقع کالا سابقه خوبی نداشته است، اپل تلاش می کند همواره بهتر از سایرین عمل کند.دلیل دوم اینکه، خوب یا بد، مردم وابستگی زیادی به این قلمرو کوچک دارند و تحمل این گونه رفتارها را از اپل ندارند.در بعضی مواقع اپل بزرگتر از آن چیزی که بود می خواست خود را نشان دهد که این یعنی چیزی که وجود ندارد را بخواهیم بگوییم وجود دارد. این موضوع به محصول مکینتاش آفیس بر می گردد که اپل قول داده بود در ۱۹۸۵ به بازار ارائه کند و چون نتوانسته بود تا آن زمان آن را سر و جمع کند به طور سرسری آن را آماده ارائه کرد و آن هم با سر و صدای زیاد تبلیغاتی که در آخر به ضرر شرکت تمام شد.اغراق کردن بیش از اندازه می تواند بدترین نوع خلف وعده باشد.نوع دیگر خلف وعده اپل ارائه محصولات اولیه لپ تاپ هایش بود که بسیار نسبت به دیگر محصولات بازار در سطح پایین بودند و در کنار این مشکل در ارائه آن نیز تاخیر به وجود آمده بود و این برای اپل بسیار خجالت آور بود.محصول مشکل دار خودش یک نوع خلف وعده است.مشکلی دیگری که اپل داشت نداشتن آمار دقیقی از متقاضیانش در بازار بود که باعث شده بود گاهی محصولات بسیار از درخواست بازار تولید شوند و در انبارها باقی بمانندو این موضوع جالبی

نبود. در راستای حل این مشکل استیو جابز تصمیم گرفت فروشگاه های خرده فروشی اپل را دایر کند تا بتواند اطلاعات دقیق تری از تقاضای محصول داشته باشد.دلیل دیگر دایر کردن این فروشگاه ها این بود تا توانایی فراهم کردن کالاهای مناسب را در زمان مناسب را داشته باشد و بتواند به وعده هایش عمل کند.استیو جابز می گوید: زمانی برای اختراع کردن وجود دارد و زمانی برای عرضه و معرفی این اختراع.پایانحامد بهروز

او که بود

؟

آیه الله سید علی خامنه ای

خلاصه کتاب:تلخیص:مهدی خوش دست و حسن منصور عبدی-رهبر معظم انقلاب می فرمایند:امام خمینی (ره) از جنس مردم زمان ما نبود بلکه از جنس و خمیره ی انبیاء بود .امام مثل چراقی بود که همه جا را منور کرد.فرق است میان شخصیتی که به خاطر مقام و سمت ظاهریش مورد احترام و تجلیل قرار می گیرد و کسی که به دلیل شخصیت و عظمت عمق وجود و آراستگیهای گوناگون مورد تجلیل واقع می شود. خامنه ای ،علی. رهبرجمهوری اسلامی ایران،۱۳۱۸-اوکه بود؟/(علی خامنه ای)،گرد آوری و تنظیم موسسه ی فرهنگی قدر ولایت،۱۳۷۶.۲۱۶ص. ISBN ۹۶۴-۷۲۹۲-۶۹-۴۸۰۰۰ریال فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.کتابنامه:ص.۸۸-۸۷همچنین به صورت زیر نویس.چاپ اول۱۳۸۳.۱.خمینی،روح الله،رهبر انقلاب و بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران،۱۳۶۸-۱۲۹۷---شخصیت۲.خامنه ای،علی،رهبر جمهوری اسلامی ایران،۱۳۱۸—نظریه در باره ی امام خمینی.الف.موسسه ی فرهنگی قدر ولایت.ب.عنوان.۱۵۷۷/۶ DSR۰۸۴۲۰۹۲/۹۵۵ح۲خ کتابخانه ملی ایران ۹۷۳۸-۷۷م شخصیت ممتاز و بی نظیر امام خمینی (ره) رهبر معظم انقلاب می فرمایند:امام خمینی (ره) از جنس مردم زمان ما نبود بلکه از جنس و خمیره ی انبیاء بود .امام مثل چراقی بود که همه جا را منور کرد.فرق است میان شخصیتی که به خاطر مقام و سمت ظاهریش مورد احترام و تجلیل قرار می گیرد و کسی که به دلیل شخصیت و عظمت عمق وجود و آراستگیهای گوناگون مورد تجلیل واقع می شود.همان کسانی که در طول سالها، تبلیغات منفی علیه او میکردند، امروزه نسبت به عظمت این شخصیت بزرگ اعتراف می کنند.برای تبیین شخصیت امامان بهتر از ان نیست که به قران پناه ببریم و او را در لابه لای آیه های قرآن باز جوییم :آ:او با جهاد و هجرت که مومنان را در حیطه ی ولایت الهی قرار می دهد مصداق ((ان الذین آمنوا و هاجروا و جاهدوا باموالهم و انفسهم فی سبیل الله))شد.ب:او با استقبال و جان بر کف نهادن در راه خدا در زمره ی کسانی در آمد که ستایش الهی((و من الناس من یشری نفسه ابتغاء مرضات الله))در وصف آنان سروده شده است.پ :او خشم و برائت نسبت به مشرکین و مودت نسبت به مسلمانان را مصداق کاملی از ((اشداء علی الکفار رحماء بینهم))ساخت.ت:او با قطع هر پیوندی که با پیوند محبت و فنای در حق ناسازگار بود را مصداق ((رضی الله عنهم و رضوا عنه اولئک حزب الله الا ان حزب الله هم المفلحون)) گردید.متانت و بردباری امام (ره) به گونه ای بود که اگر صد نفر در مجلسی سخنانی می گفتند که او آنها را قبول نداشت تا لازم نمی دانست حرفی نمی زد و سکوت می کرد.رهبر معظم انقلاب می فرمایند :در زمان بنی صدرکه من خدمت امام رسیده بودم ایشان می گفتند:حرفهایی که بنی صدر از قبول من می گوید همه اش خلاف واقع است و حقیقت ندارد. بنابراین هر حرفی که زده می شود" فورا او را نمی آشفت و تحریک نمی کرد و در صدد پاسخ بر نمی آمد. آن چیزی که امام را بر هدایت و اداره و مدیریت جامعه قادر می کرد عبارت بود از : ارتباط با خدا و توکل به او زیرا که اوبدون ارتباط با خدا نمی توانست جمهوری اسلامی را پایه گذاری کند امام(ره)می فرمودند این انقلاب را یک دست غیبی هدایت می کند. اخلاص و توکل و حسن ظن به خداامام توکل و حسن ظن به خدا داشت و هیچ کاری در نظر او خارج از قدرت الهی نبود.روزی که او نهضت را شروع کرد

کسانی که فکر کننـد می شود نهضتی بر پا کرد خیلی کم بودند. آن روزی که او شـعار سـقوط رژیم سـلطنت را دادکسانی که فکر کنند می شود رژیم سلطنت ساقط شود خیلی کم بود . آن روزی که سیاست نه شرقی نه غربی را بیان کرد کسانی که فکر کنند می شود بدون اتکا به شـرق و غرب حکومتی داشت بسیار نادر بودند.آن روز که گفت آمریکا هیچ غلطی نمی تواند بکند کسانی که باورشان باشـد واقعا آمریکا هیـچ غلطی نمی توانـد بکنـد خیلی کم بود .او تمام این کارهای بزرگ را به خاطر توکل به خـدا انجام دادو می دانست که می توانـد انجـام دهـد.البته برای او انجـام این کارهـا هـدف نبود او می گفت(من وظیفه ام را انجام می دهم).- امام(ره)رمز موفقیت را بر مبنای شـناخت دوست و دشـمن بیان می کنـد و می فرمایـد از اول باید دشـمن را شـناخت و آنها را اعلام کردو در مقابلشـان ایسـتاد و نیز از اول دوسـتها را شـناخت و آنهـارا اعلاـم کرد. متبحر در علم و معلم اخلاقرهبر معظم انقلاـب می فرمایند:آن محفل درسی که دلهای مشتاق و کوشا و علاقه مند به استعدادهای خوب را جذب می کرد، درس فقه و اصول امام بود . یواش یواش از قدیمی تر ها شنیدیم که این مرد فیلسوف بزرگی هم هست و در قم درس فلسفه تدریس میکرده، اما حالا ترجیح می دهـد کـه فقـه تـدریس کنـد . بعـد هـا شـنیدیم کـه این مرد معلم اخلاـق هم بـوده است و کسـانی در درس اخلاـق او شـرکت می کردند.در سال ۱۳۴۰مرحوم ایه الله بروجردی (مرجع تقلیـد)وفات پیـدا کرده است.اینجا صـحنه ای شـد برای این که این مرد به همه نشان دهـد که این درس اخلاقی که گفته است فقط زبان و یاد دادن به دیگران نبوده است. خود او اولین عامل به درسـهای تهذیب نفس بوده.همه دیدنـدو فهمیدنـد که این مرد از مقـام و از مطرح شـدن واز ریاست،حتی اگر این ریاست مرجعیت باشـد ،رویگردان است و برای رسـیدن به آن هیـچ تلاشـی نمیکنـد . بلکه اگر دیگران هم بخواهنـد تلاـش کننـدتا آنجـا که بشود مانع شان می شود. هوشـیاری و تیز فهمیدر نیمه ی دوم سال ۱۳۴۱بعد دیگری از ابعاد این شخصـیت آشـکار شد. و آن هوشیاری و تیز فهمی و توجه به نکاتی که غالبا به آن توجهی نمی کردند، از یک طرف، و غیرت دینی از یک طرف دیگر بود . خیلی ها شنیدندکه تصویب نامه ی دولت در آنروز قیـد مسـلمان بـودن و سوگنـد به قرآن در فرد منتخب را حـذف کرده است، امـا خیلی توجه نکردنـد که این چقـدر اهمیت دارد. امـا امـام این را فهمیـد و در مقابـل آن ایسـتاد،غیرت دینی او او را وادار کرد که در این مسـئله پیشـقدم بشود و مبارزه برای این زاویه ی علی الظاهر کوچک ضد اسلامی را شروع کند و این کار را هم کرد. طراحی فکری و جلب قلوب مردم در دوران تبعید امام ابعاد تازه ای از شخصـیت این مرد کم نظیر و حقیقتا اسـتثنایی در زمان ما بروز کرد.اولا :او در موضع یک طراحی فکری و به قول معروف مذاکرات سیاسی یک تئوریسین قرار می گیرد که طرح یک حکومت را، طرح یک نظام را میریزد.ثانیا: این مرد با این که در ایران نبود، امـا از راه دور مبارزات اسـلامی و نهضت اسـلامی در ایران را به معنای واقعی کلمه رهبری کرد.امام متکی به تشـکیلات حزبی نبود. امام هیچ تشـکیلات حزبی در داخل کشور نداشت.عده ای شاگرد و دوسـتان و آشنایان به فکر او ومتن مردم بودنـد.وقتی امـام اعلامیه می داد مخاطبش عموم مردم بودنـد.امام در نجف– مرکز فقاهت–فکر (ولایت فقیه)را با اتکاء به مایه های محکم فقهی از آب در آورد. البته ولایت فقیه جزو مسـلمات فقه شیعه است این که حالا بعضی نیمه سوادها می گویند امام (ولایت فقیه)را ابتکـار کردو دیگر علما آن را قبول نداشـتند ناشـی از بی اطلاعی است.در ماجرای در گـذشت فرزنـدش یک بعـد دیگر از ابعاد این شخصـیت بزرگ آشکار شد . خیلی ها بزرگند اما آن کسی که این عظمتها در درون عواطف و در زوایا و اعماق دل آنها امتداد داشـته باشد خیلی زیاد نیستند. مرد مسنی در سنین نزدیک به هشتاد سال در آن زمان وقتی که فرزند فاضل و بر جسته اش از دنیا رفت جمله ای که از او نقل شد و شـنیده شد این بود که (مرگ مصطفی از الطاف خفیه ی الهی است)او این را مهربانی و لطف خـدا تلقی کرد .بعـد هم که ماجرای تبعیـد ایشان به عراق و شـروع هجرت آن بزرگوار به کویت و سـپس به فرانسه بود که فرمودند اگر به من اجازه ی اقامت در کشوری ندهند فرودگاه به فرودگاه خواهم رفت و پیامم را به همه ی دنیا خواهم رساند.بعد هم که در جریان آمدن ایشان به ایران و مواجه ی با آن قضایا و تشکیل نظام جمهوری اسلامی بود.اعتماد به مردم امام به مردم اعتماد داشتند . انقلاب که پیروز شد امام می توانسـتند اعلام کنند که نظام ما یک نظام جمهوری اسلامی است و از مردم هم هیچ نظری نخواهند و

هیچ کس هم اعتراضی نمی کرد. اما این کار را نکردند .درباره ی اصل نظام و کیفیت آن رفراندوم راه انداختند واز مردم نظر خواستند .مردم هم گفتند (جمهوری اسلامی) و این نظام تحکیم شد . برای تعیین قانون اساسی امام می توانست یک قانون اساسی مطرح کند و اکثریت مردم هم قبول می کردند . می توانست عده ای را معین کند و بگوید اینها بروند قانون اساسی بنویسند هیچ کس هم اعتراض نمی کرد اما امام این کار را نکرد . امام انتخابات خبرگان را به راه انداختند حتی عجله داشتند که این کار هر چه زود تر انجام شود .امام دو ماه از پیروزی انقلاب نگذشته بود که اولین انتخابات یعنی همان رفراندوم جمهوری اسلامی را به راه انداختند یکی دو ماه بعد انتخابات خبرگان قانون اساسی بود .چند ماه بعد انتخابات ریاست جمهوری بود. چند ماه بعد انتخابات مجلس بود. در یک سال(۵۸)امام چهار بار از آراء مردم برای چیزهای گوناگون استفاده کردند.پرهیز از زخارف دنیوی و افزون طلبیامام خمینی (ره) میگفتند:دنیای بد آن چیزی که در درون شماست ،این ظواهر طبیعت–زمین و درخت و آسمان و اختراعات و امثال اینها – دنیای بد نیست ،اینها نعمت های خداست ،باید اینها را آباد کرد . دنیای بد آن خود خواهی، آن افزون طلبی،آن احساس تعلقی است که در درون توست،اما از این دنیای بد به کلی منقطع بود.او برای خودش هیچ چیزی نمی خواست،برای خود زخارف دنیوی و ذخیره و افزون طلبی نداشت و نخواست،بلکه بعکس ،هدایای فراوانی برای امام می آوردند ،که آن هدایا را در خدا می داد. آنچه را هم که داشت و متعلق به خود او بود و مربوط به بیت المال نبود،برای بیت المال مصرف می کرد . همان آدمی که حاضر نبود آن روز با ده میلیون یک خانه ی قابل قبولی برای پسرش بخرد ولی امروز از مال شخصی خود – صد ها میلیون تومان مال شخصی خود را برای نقاط مختلف – برای آبادانی،برای کمک به فقرا ،برای رسیدگی به سیل زدگان و جاهای مختلف دیگر،صرف کرد. خاضع و فروتنی امام (ره)رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران می فرمایند:شبی در یک جلسه ی خصوصی با دو سه نفر از دوستان،منزل مرحوم حاج احمد آقا نشسته بودیم ،ایشان هم نشسته بودند . یکی از ما گفتیم که آقا شما مقامات معنوی دارید، مقامات عرفانی دارید،یک چند جمله ای ما را نصیحت و هدایت کنید. این مرد با عظمتی که آن گونه اهل معنا و سلوک بود ، در مقابل این جمله ی ستایش گونه ی کوتاه شاگردش آن چنان در حیا و شرمندگی و تواضع فرو رفت که اثر آن در رفتار و جسم و کیفیت نشستن او محسوس شد. در حقیقت ما شرمنده شدیم که این حرف را زدیم که موجب حیای امام شد. همه ی ویژگیهای امام به خاطر اطاعت او از امر خدا بودامام تمام این ویژگیها را از عمل به دین ،از پایبندی به دین،و تقوا به دست آورده است.امام هیچ یک از پیروزیها را حاصل زحمات و فعالیتهای خود نمی دانست و تمام آنها را از خدا می دانستند .ایشان می فرمایند:هر چه هست، از خدا است. او همه چیز را از خدا می دانست مثل :انقلاب را خدا پیروز کرد،خرمشهر را خدا آزاد کرد ، دلهای مردم را خدا جمع کرد. او همه چیز را از منظر الهی می دید. خصو صیات ممتاز حضرت امام (ره)خصوصیت اول: عبارت است از خرد مندی و دانایی: در او به معنای واقعی کلمه ، جوهر دانایی وجود داشت. در واقع هر اثری که از او ظاهر می شد این نشانه ی خرد مندی و دانایی در آن دیده می شد. امام سخن تازه به میدان آورد و به تکرار سخن گذشتگان اکتفا نکرد.خصوصیت دوم:دینداری و ایمان روشن بینانه بود . او روشن بین و روشن فکر و نو آور در مباحث دینی بود،اما نو آوری دور از لا قید یهای نو آوران ، خیلی ها در زمینه مسائل دینی سخن نویی به میان آوردند،اما این سخن نو نشانه ی لا قیدی و لا آبالیگری آنها در وفاداری به متون اسلامی است ،سخن آنها است ، نه سخن دین ،روشن بینی و نو آوری امام ،متکی به دین و مبانی دینی بود ،لذا آنچه را که در زمینه مسائل دینی و اعتقادی عرضه کرد نو بود . خصوصیت سوم :شجاعت و دلیری و جان نثاری او بود ،آماده بود که در آن جایی که او حق می گوید و دنیا باطل می گوید،با آن دنیا مواجه بشود . این که در یکی از بیانیه های خود فرمود که اگر استکبار جهانی ما را تهدید کند ، ما هم همه ی دنیای او را تهدید خواهیم کرد. راست می گفت می توانست در مقابل همه ی دنیا بایستد.بعضی ها می گویند ما از جانمان گذشتیم، اما در عمل که نگاه می کنید ، از یک احترام خشک و خالی نمی گذرند ، چه طور از جان خودشان گذشتند ؟ از یک پول و از یک لذت و شهوت نمی گذرند ، چه طور از جان خودشان گذشتند؟ اما او

راست می گفت ،او حقیقتا جان را کف دست داشت و آماده بود و به میدان عمل آمد.بسا باشد که مردی آسمانی به جانی فتح فرازد لشکری رانهد جان در یکی تیر و رهاند زننگ تیره روزی کشوری رابا این سه خصوصیت که این گونه در وجود او در هم تنیده بود ، وارد میدان شد . اما نقاط فهرست امام یک فهرست طولانی دارد .که در همین جا فقط به همین سه خصوصیت اشاره شد. خصوصیات خط امام (ره)اول:ایستادگی در برابر تحمیل و نفوذ قدرتهای خارجی و سازش نکردن با این قدرتهاست.دوم :اهتمام به تعبد وعمل فردی و ایستادگی در برابر سلطه ی شیطان نفس و وسوسه های شیطانی. این دو مطلب بزرگ و این دو میدان مبارزه را امام از هم جدا نمی کردند.سوم:اهمیت دادن به توانایی ملتها و اصل دانستن آنها. چهارم:اصرار بر وحدت مسلمین و مبارزه با تفرقه افکنی استکبار است.پنجم:اصرار، بر ایجاد روابط سالم و دوستانه ،با دولت هاست مگر استثنایی که پشت سر منطق، عدم رابطه با هر کدام از آنها، استدلالهای قوی وجود داشته باشد.امام به ما یاد دادند که جمهوری اسلامی در سطح عالم می تواند و باید از روابطی سالم با دولت ها بر خوردار باشد. البته رابطه ی با آمریکا مردود است.ششم:اصرار بر شکستن حصار تحجر و التقاط در فهم و عمل اسلامی و التزام به اسلام ناب است. از نظر امام هم تحجر مردود بود وهم التقاط که به معنی رها کردن قیود صحیح برای فهم دین و اسلام است.هفتم: محور دانستن نجات محرومین و تامین عدالت اجتماعی است. مردم همیشه در نظر امام ،اصل و محور بودند. در منطق و خط حکومتی امام امت ،محرومین و مستضعفان همواره محور تصمیم گیری ها محسوب می شدند.هشتم: توجه ویژه به مبارزه با رژیم اشغالگر قدس و رژیم قاصب صهیونیستی است. مسئله ی مبارزه با اسرائیل در منطق و راه و رسم امام ،جایگاه خاصی داشت.نهم: حفظ وحدت ملی و ایجاد یکپارچگی در میان ملت ایران و اصرار بر مقابله با هر شعار تفرقه افکنانه است.دهم: حفظ مردمی بودن حکومت و ایجاد و حفظ ارتباط با مردم است. امام همواره هم به مسئولین سفارش میکردند که از مردم جدا نشوید وهم متقابلا به مردم سفارش می کردند.یازدهم: اصرار بر سازندگی کشور و ارائه ی یک نمونه عملی به جهان است که در ماههای آخر عمر با برکت امام ،این مسئله جایگاه مهمی در نظر ایشان داشت. ایشان اصرار داشتند که این کشور بایدباز سازی بشود .مشخصه های مهم راه امام خمینی (ره)راه امام ،راه نجات این کشور ،هم در آغاز انقلاب،هم در دوران حیات آن بزرگوار بود وهم امروز هست ،اما راه امام چیست؟ مقصود ما از راه امام کدام است؟اول:اسلام و دین بود ،امام هیچ ارزشی را بالاتر از ارزش اسلام به حساب نمی آورد. انقلاب و نهضت انقلاب امام ،برای حاکمیت اسلام بود.مردم هم که این نظام راقبول کردند و پذیرفتند ،برای انگیزه ی اسلامی بود.راز موفقیت امام این بود که صریح و بدون پرده پوشی ،اسلام را روی دست گرفت و اعلام کرد من می خواهم برای اسلام کار کنم و همه چیز در سایه ی اسلام است.البته اسلامی که امام فرمود ،در دو بخش قابل توجه است :آ:یک بخش اسلام در قالب نظام است. ب:عمل فردی اشخاص به اسلام. پس اولین چیزی که در خط امام ، مهم است ،تعقیب هدف اسلامی و حاکمیت اسلامی در صحنه ی ایمان و در صحنه ی عمل است.دوم:تکیه به مردم است یعنی همان اعتماد به مردم که در صفحات بالا- تو ضیح دادم.(یعنی همان آراءمردم که مظهرش جمهوری اسلامی است).سوم:از مشخصه های امام :عدالت اجتماعی و کمک به طبقات مستضعف و محروم است که امام آنها را صاحب انقلاب و صاحب کشور می دانست . امام پا برهنگان را مهمترین عنصر در پیروزیهای این ملت می دانست.حالا- عده ای از افراد در می آیند و می گویند که امام فرمودند:انقلاب ما انقلاب نان نیست. برای نان نیست،بله انقلاب روسیه به خاطر قطع شدن نان بود،اما انقلاب ما اینجوری نیست ، انقلاب ما بر اساس یک ایمان بود ،اما معنایش این نیست که انقلاب نباید به رفاه مردم بپردازد. امام به این مسائل می پرداخت و آنچه در درجه ی اول مورد نظر امام بود ،عبارت بود از طبقات محروم و مستضعف جامعه.چهارم:دشمن شناسی و فریب نخوردن از دشمن است.اولین کاری که دشمن می کند ،این جور تبلیغ می کند که هیچ دشمنی وجود ندارد. واقعا چطور می شود که نظام اسلامی دشمن نداشته باشد؟حساسیت نسبت به مدح ائمه اطهار (ع)امام عزیزمان— آن انسان بزرگ زمان ما- نسبت به مدح ائمه ی اطهار (ع)حساسیت فوق العاده ای داشت . ما شرح حال آدمهای بزرگ را در کتابها خوانده ایم و بعضا هم از نزدیک دیده ایم،اما

این انسان،انسان دیگری بود و با همه ی انسانهای بزرگی که ما شناخته ایم ، فا صله ی زیادی داشت و حدش هم به حدود اولیا الله می خورد . آن سبک انسان بود،نه مثل انسانهای بزرگ که در دنیای امروز و گذشته وجود داشتند و به عنوان انسانهای بزرگ شناخته می شدند. رهبر بزرگ ما ، با آن ها تفاوت زیادی داشت ، انصافا شخصیت عظیمی بود . ایشان ، در ارتباط با خواندن و مدح و زندگی ائمه (ع)و پیوند عاطفی ومحبت و تقویت این رشته ، حساسیت فوق العاده ای داشت . کسی در این حد از مقام ، این قدر به این مسئله اهتمام بورزد،نشان دهنده ی عظمت این مسئله است. (نسخه امام ره) از مانی که اروپایی ها به مناطق آسیا و آفریقا و خاور میانه آمدند در مقابل روحیه شکست ناپذیر مسلمانان قرار گرفتند، تدابیر آنان جهت رفع خطر ناشی از وحدت و روحیه مبارزه طلبی مسلمانان این بود که می بایست مسلمانان را از احکام اسلامی درو کنند و روحیه اش را بشکنند و تحقیرش کنند، این امر جز سیاستهای ۲ قرن اخیر دشمنان اسلام قرار گرفت ، که نتیجه اش تبدیل کشور های اسلامی از کشور های درجه اول به کشور های درجه سوم عالم شد که یا زیر نفوذ دشمنان اسلام بودند یا عامل قدرتهای بیگانه بر آنها مسلط بودامام ره در این راستا بر همین دو نکته انگشت گذاشتند و خواستار بازگشت ملت ایران به اسلام به معنای حقیقی کلمه و احیای روحیه این ملت بود که با تاسیس جمهوری اسلامی ایران و افزایش قدرت مبارزه طلبی به این دو امر جامه ی عمل پوشانید . که خود موجب بیداری وجدان ملتها و الگو گرفتن ملتهای آزادی خواه از ملت ایران شد.لذالك به میزان عمل ملتهای آزادی خواه به نسخه ی امام عزت، قدرت و سربلندی خود را بدست می آورند. (در مقابل آمام چه کشور ی قرار داشت و امام چگونه آن را ساخت) امام میدان مبارزه را طی کرد تا به نقطه ی نزدیک به پیروزی یعنی سال ۵۷ رسید پیروزی که نه فقط بر یک رژیم قادر بلکه بر تمامی جهان استکبار که حامی و پشتیبان تمام عیار آن به حساب می آمدند بود . بدین ترتیب امام می خواهد در مقابل دویست سال فشار بیگانگان در همه ابعاد سیاسی ، اجتماعی ، و فرهنگی با یستد و مملکت را با سلیقه اسلام اداره کند.(مصرف کننده و فقیر) کشور ایران مخصوصا در زمان پهلوی کاملا وابسته و تابع و از لحاظ اقتصادی کاملا مصرف کننده بود و بیشتر صنایع و وسایلی که وارد می شود یا ناقص بود یا در صورت نیاز به تعمیر امکان تعمیرشان در داخل وجود نداشت و می بایست آنها را در کشور مبدا تعمیر کنند . از لحاظ علمی هم این ملت هیچ حرف تازه ای در بازار علم نو ی جهان نداشت و از لحاظ ثروت ملی غارتزده بودیم از لحاظ اجتماعی وضعیت فقیر و غنی کشور بشدت مفلوك بود.کشور گرفتار انواع و اقسام آسیب های اخلاقی از لحاظ ترویج فساد بود چنانچه که وضعیتی که ما از لحاظ بی بند و باری در کشور داشتیم اروپاییان در کشور ها یشان نداشتند.یعنی در کشور های اروپایی ممکن بود فلان مرکز فحشایی وجود داشته باشد اما عرف زندگی مردم مثلا وضع پوشش و رفتار زنان بهتر از آن چیزی بود که بخصوص در بعضی شهر های ما ملاحظه می شد . زیرا با این کار امید ، تحریك و جدیت را که اخلاق های پیش برنده یک ملت است از بین می رفت ملت نا امید و بی حال و مایوس از اینده ی خویش خود را تحقیر شده تلقی می کرد.دارای مرتجع ترین حکومتها از لحاظ نظام حکومتی و حکامی بر کشور حکومت می کردند یکی از مرتجع ترین حکومتها را داشتیم سلطنت مورثی بود و چنین رژیمی را در قانون اساسی برده بودند وزیر چکمه های استبدادی و اجبار رضا خان به تصویب رسانده بودند.ایران در دنیا ذلیل شده بود . بی نام در مجامع جهانی صدقه بگیر و محل آزمایش دیگران فقیر از لحاظ معنوی ، مادی ، سیاسی وشخصیتی بود امام در مقابل چنین کشوری قرار گرفته بود و از آنجا که ملت با استعداد ، با فرهنگ غیوربود فریاد اما آن را تکانید و موجی را با رنج و عذاب که پانزده سال طول کشید با موفقیت و شاد کامی پشت سر گذاشت اما م برای ساختن این جامعه چه کرد.امام می بایست شکل مطلوب و آرمانی از جامعه می ساخت . لذالك امام اولویت های که نیاز یک جامعه ی اسلامی ،مستقل و سربلند و پیشبرنده بود را انتخاب و دنبال کرد احیای روح خود باوری و استقلال در مردم : در طول سالیان دراز به ملت فهمانید ه بودند شما نمی توانید و یعنی افراد را از همه ی طبقات و همه ی اقشار جامعه را شامل می شد این ها خلقیاتی بود که تغیرشان بسیار دشوار بود. امام در این راستا هیچ دخالت و نفوذی را غیر از این ملت

بر این ملت تحمل نمی کرد و به همین دلیل در مقابل قدرتهای شرق و غرب ایستاد و قرص و محکم جلوی نفوذ و تسلط بیگانه را به هر کیفیتی بست این اولین نقطه بود احیای روح دینی و تقویت ایمان در مردم: وقتی دین در جامعه باشد روح فداکاری از خود گذشتگی ، تعاون ،احساس مسئولیت در یک جامعه هست امام در این راستا نهایت اهتمام خود را در حیای روح دینی و تقویت ایمان در مردم داشت چون نه تنها در زندگی فردی بلکه در زندگی اجتماعی نیز منعکس می شود . و اگر دین درست باشد نظام و اجتماعی درست خواهد بود امام جمهوری اسلامی را مطرح کرد که برای آزادی و پیشرفت یک ملت بهتر البته از دموکراسی های غربی و انواع و اقسام نظام های حکومتی دیگر بود نظامی که بار ها و بارها سران استکبار را به وحشت انداختامام راه اسلامی را در برابر شرق و غرب مطرح کرد.آنچه در طول سالهای مبارزات نهضت اسلامی در ایران گذشت هر گز در تاریخ شناخته شده ی ما نظیر نداشته است امام در این مدت در عین هدایت مردم و گستردن دامنه آگاهی همگانی و کشاندن توده ی میلیونی به مبارزه اندیشه ی حکومت اسلامی را نضج بخشید و در مقابل دو مکتب راجع سیاسی عالم یعنی حکومت دیکتاتوری حزبی کمونیستی و حکومتهای پارلمانی غربی راه اسلامی را مطرح کرد نظامی که در مکتب امام خمینی نظام عدل و ایمان و عقل و آزادگی و مردم گرایی است . و باارائه آن خط بطلان بر همه ی تلاشهای فرهنگی و سیاسی دشمنان اسلام در طول یک قرن و نیم گذشته کشید که سعی در جدایی دین از جامعه با طرح نظریه جدایی دین از سیاست بودندعناصر اصلی دربنای نظام اسلامی امام همه ی عناصر را که می توانست این نظام را استوار و ماندگار کند مورد ملاحضه قرار دارد و آن را در نظام با مهارت کامل کار گذاشت در حالی که در عمل به آنها پایبند و متعهد و در بیان تعالیم خود بر آنها پافشاری می کرد.۱- عنصر اسلامیت: اصلی ترین عنصر تشکیل نظام همین اسلامگرایی و تکیه بر مبنای مستحکم اسلامی و قرآن بود.که رازپیروزی انقلاب در آن جای داشت . هم اکنون نیز روشن و واضح است هر جا روشن بینی اسلام در امورجای داده شده موفقیت کار حتمی خواهد بود اما در غیر این صورت و اگر انجام امور به ضعف و نا کامی منجرب شد می توان عدم اجرای اجرای احکام اسلامی در آن امر را به چشم وضوح دید.۲-عنصر مردم در نظام اسلامی عنصری که امام به آن حداکثر توجه را کرد مردم بوده و تقریبا در همه ی نظام های حکومتی در دنیا از آن صحبت می شود و در هیچ نظامی حتی در نظام های استبدادی کسی نمی گوید من می خواهم بر خلاف میل مردم عمل کنم بنابر این ادعایی مردم گرایی وجود دارد . اما آنچه مهم است این است که در کجا شئان مردم و منزلت آنان مد نظر باشد امام مردم را در چند عرصه مورد توجه خود قرار داد که عبارتند از :۱. عرصه ی تکیه نظام به آراء مردم ۲. عرصه تکلیف مسئولان در قبال مردم۳. عرصه ی بهره برداری از فکر و عمل در راه اعتلای کشور۴. عرصه لزوم آگاه سازی دایمی مردم عنصر نظم و قانون در نظام اسلامی در هیچ انقلابی نمی توان نظم موجود در نظام جمهوری اسلامی را یافت امام در این راستا حتی قبل از پیروزی انقلاب اسلامی دولت تعیین کرد تا نظم وجود داشته باشد با وجود اینکه حتی آن زمان شورای انقلاب بود اما امام می خواست به شکل قانونی کشور اداره شود.این امر که نحوه ی نظام حاکم بر مردم باید چگونه باشد و به رفراندوم گذاشتن آن نیز در دنیا سابقه نداشت.عنصر سلطه تیزی در نظام اسلامی امام نه یک لحظه از کید دشمن غفلت کردند و نه گذاشت که مسئولان غفلت کنند و خود عنصری است که مایه ی ماندگاری نظام شد و این که امام می فرماید {در هرچه فریاد دارید ، برسر آمریکا بکشید به خاطر این است که دشمن بزرگ ایران و اسلام را از یاد نبریم.} تاسیسی نظامی بر اساس دین معنویت و ارزشهای اخلاقی امام پرچم ایمان و قرآن را در جهان به اهتزاز در آورد و ملت ایران را از اسارت بیگانگان نجات داد و به آنان خود باوری بخشید و نظامی بر اساس دین و معنویت و ارزشهای اخلاقی پدید آورد و دولت و سیاسی بنیان نهاد و ده سال رهبری او برای مردم ومدیران ما یادگاری فراموش نشدنی و ذخیره یی بس گرانبها است .شکستن بتها و لرزاندن تختهای فرعون عزت بخشیدن به مومنانروح الله بتهای زمان را شکست و باور های شرک آلود را زدود و به همه فهماند علی وار زیستن و انسان کامل شدن افسانه نیست و به ملتهای آزادی خواه نشان داد که بند اسارت را گسستن ممکن است . او فرهنگ تسلیم را در جامعه ی خوار و ذلیل شده و دگرگون کرد وحصار ترس

را فرو ریخت وی پدر انقلاب است و این انقلاب بی نام خمینی در هیچ جای جهان شناخته شده نیست او احیا کننده ی بینش دینی و فروزاننده ی شعله ایمان و خالق حماسه مردمی دوران ماست.از جمله پیامهای امام که دل مبارزان را گرم و آتش مبارزه را روشن نگهداشته سه ویژگی اساسی دارد :۱. بر انگیزندگی خلق۲. هدایت و ترسیم خط انقلاب۳. ثبت دقیق تاریخ قیام و مبارزه ی مردماحیای اسلام و ارزشهای دینی اولین کار بزرگ امامدویست سال است که دستگاه های استعماری سعی کردند تا اسلام به دست فراموشی سپرده شود . در این باره یکی از نخست وزیر های انگلیس، در جمعی سیاستمداران استعماری دنیا ، اعلام کرد بود که ما باید اسلام را در کشوری اسلامی منزوی کنیم . امام ما اسلام را دوباره زنده کرد و به ذهن و عمل انسان ها و صحنه های سیاسی جهان برگرداند.اعاده ی روح عزت به مسلمین دومین کار بزرگ امام دومین کار بزرگ او اعاده ی عزت به مسلمین بود بر اثر نهضت امام ما . مسلمانها در همه جای عالم احساس عزت کردند و به مسلمانانی و اسلام خود می بالند.کار بزرگ امام این است که در چنین دنیایی که اقیانوسی از لجن را در خو جای داده بود می توانست ارزشهای الهی را مطرح و بزرگ کند و پرچمش را در جهان به اهتزاز در آورد کاری که شباهستش فقط به کار انبیا ست آری به راستی که قرن حاضر قرن ظهور مصلحان بزرگ است .ایجاد درک امت اسلامی در مسلمانها سومین کار بزرگ امام.سومین کار مهم امام این بود که به مسلمانها احساس درک امت اسلامی داد. قبل از آن مسلمانان در هر جایی که بودند چیزی به نام امت اسلامی بر ایشان مطرح نبود.امروزه مسلمانها در اقصا نقاط جهان احساس می کنند جزو یک جامعه ی جهانی بزرگ به نام امت اسلامی هستند . که خود بزرگترین حربه برای دفاع از جوامع اسلامی در مقابل استکبار است .فروریختن دژ استکباری در ایران چهارمین کار بزرگ امامچهارمین کار امام ازاله ی پلید ترین و وابسته ترین رژیمهای منطقه و جهان بود . که کمتر کسی می توانست آن را تصور کند . البته که این دژ توسط امام منهدم شد و از بین رفت.ایجاد حقوقی اسلامی پنجمین کاربزرگ امام پنجمین کار امام ایجاد حکومتی بر مبنای اسلام بود و تشکیل آن خود شکلی اساسی بود زیرا دویست سال فقط توجه به امور مادی ودنیوی و سرکوب ادیان و به خصوص اسلام و حال تغییرآن و تاسیس حکومتی درست بر خلاف حکومت سابق امری بسیار مشکل و سخت و نیازمند روحیه ای بالا می بود.که امام معجزه ی قرن را با عنایت پروردگار متعال تحقق بخشید و اسلام را به ایران و ایرانی هدیه کرد.ایجاد حرکت اسلامی در جهان ششمین کار بزرگ امام کار ششم او ایجاد نهذت اسلامی در عالم بود تاثیر آن این است که امروزه در هر نقطه یی از دنیای وسیع اسلام که جمعیت یا گروهی به انگیزه ی آزادی خواهی و ضدیت با استکبار حرکت می کنند مبنا و قاعده ی آنان کار امید و رکنشان تفکر اسلامی است. نگرش جدید در فقه شیعه و دمیدن روح در حوزه های علمیه هفتمین کار بزرگ امامفقاهت ما پایه های بسیار مستحکمی داشته و دارد امام فقه مستحکم را در گستره یی وسیع و با نگرشی جهانی و حکومتی ، مورد توجه قرار داد و ابعادی از فقه رابرای ماروشن کرد که قبل از آن روشن نبود.از جانب دیگر امام به کالبد حوزه های علمیه ی مقدسه ، روح وجدان داد و حیاتی دوباره بخشید .ابطال باور های غلط در خصوص اخلاق زمامداری هشتمین کار بزرگ امام کار هشتم امام ابطال باور های غلط در باب اخلاق فردی حکام بود .مثلا روال حکام درجهان که در راس اجتماعات بودند تکبر ورزیدن ، برخوردار بودن از زندگی راحت و تجمل گرایی. امام این باورهای غلط را عوض کرد و نشان داد رهبر مسلمانان می تواند زندگی زاهدانه داشته باشد.امام در این باره می فرماید (اگر به من خدمتگذار بگویند بهتر ازاین است که به من رهبر بگویند) و این جمله نشانه ی احترام وی به مردم بود .تحول ملت ایران از ضعف به قدرت نهمین کار بزرگ امام نهمین کار امام اهیای روحیه ی غرور و خود باوری در ملت ایران بود قدرتهای انگلیسی روسی و بعد هم آمریکا ملت ما را تحقیر کرده بودند ملت ما هم باور کرده بود که قابلیت و لیاقت کار های بزرگ را ندارد و سازندگی، ابتکار از او ساخته نیست و دیگران باید بر او آقایی کنند.اما امروزه ملت ایران به لطف امام احساس عزت و قدرت می کند و دست به دست هم داده و از توطئه ی شرق و غرب هراسی ندارد و در مقابل آنهای ایستادگی می کند.اثبات علمی بودن نه شرقی نه غربی دهمین کار بزرگ امامدهمین کار امام اثبات این نکته که نه شرقی و نه غربی امکان پذیر

است امام این نکته را ثابت کرد که می توان به شرق و غرب نه گفت و روز به روز ریشه دار تر شد و ثابت قدم ایستاد.نقطه ی اتکای مومنین و مردم در مشکلاتنوع دشمنی هایی که علیه نظام ما می شد ، در تاریخ نظامهای انقلابی دنیا بی سابقه است و البته که در کنار این همه مشکلات امام چون اقیانوسی عمیق و آرام بود و هیچ تلاطمی در او تاثیر نداشت و خود پشتوانه ی معنوی و روحی ومایه ی امید بود.آشنا کردن دلها با هم و دمیدن روح وحدت در مردم هنر اما از میان بر داشتن دیوار ها ازمیانه اجتماعات مردم بود و فضای وسیعی ساخت و دلها را با هم آشنا کرد و این نیروی عظیم رابه وجود آورد.روح «واعتصموبحبل الله جمیعا »در سخن و عمل او تجلی یافته بود.تلاش دشمنان برای زدودن نام و راه امام امروزه یکی از هدفهای بزرگ دشنمان این است که نام و آوازه ی بلند امام خمینی را از یاد و خاطر ی مردم محو کنند.کینه ای که دشمنان و زور گویان از این مرد بزرگ به دل دارند تمام شدنی نسبت زیر فراموش نمی کنند بر سفره ی نفتش چنگ زده بودند و نیروی انسانی ارزانش را به کار می گرفتند . اکنون آنان می دانند بازار عظیم و منابع بی پایان از دستشان خارج شده است و باعث و بانی تمایی این ناکامی ها خود امام است البته آنان سیاستشان را به کار می گیرند که عبارت است از مبارزه بانام امام خمینی و انحراف در آرمانهای این انسان بزرگ . وفاداری به امام حرکت در خط و هدف اوست هدفهای اما مشخص است و احتیاج به کار زیاد ندارد حال که خدای متعال این طور مقدر کرده که بنده ی صالحش در کنارش آرام گیرد . نباید بار امانتی که از جانب امام بر دوشمان قرار گرفته بر زمین بماند . باید راه امام را همان گونه که خود طی می کرد ما هم بپیماییمگرچه وجود ظاهری اما اکنون در جوار ما نیست اما وی افکار ، آرمانها ، جهان بینی، هدفها ،تو صیه ها ، راهها و ابزار ها در اختیار ما گذاشت.آرمانهای وی بهترین و بالاترین آرمانهای ست و می بایست آنها را دنبال کنیم ملت ناظر بیدار تک تک جمله هستی ساز امامجموعه پیام های امام صحیفه انقلاب ماست و این مجموعه جهت حرکتی آینده ملت ما را نشان می دهد ملتی ایران باید ناظر همیشه بیدار تک تک جملاتی هستی ساز این پیامها باشد و انحراف از آن را بر کسی مجاز نشمرد و چرا استقلال را آزادی را و جمهوری اسلامی را از این پیام ها دارد. شخصیت هدایتگر و راهگشا شخصیت امام حامل هدایت هایی است که برای سالهای متمادی امت اسلامی درس و رهنمود و راه گشا خواهد بود .ادامه راه به صورت جدی با همان اراده و امیدفقدان امام به هیچ وجه به معنای پایان راه و روش و تکلیفش سخت اگر ما همان اصول و خطوط و همان قاعده را به معنای حقیقی کلمه و به صورت جدی و با همان اراده و امید در دست بگیریم این را ه را ادامه خواهیم داد. پرنور تر شدن یا د و خط و شعار و هدفهای امام امروزه امام نیست اما یاد و خط و شعارش روز به روز در دنیا پر نور تر و پر جلوه تر می شود ملتها بایاد امام و سخنانش بر مستکبران به پا خیزدند و عرصه را بر آنها تنگ کنند.امام ریشه ی انقلاب است ، انقلاب از ریشه جدا نمی شود اگر انقلاب را درختی تشبیه کنیم بی شک امام ریشه ی آن خواهد بود، وظیفه ی ما فاصله نگرفتن از ریشه یعنی امام و فکر امام است .ممکن است گفته شود امام به عالم ملکوت انتقال یافته و دیگر در میان ما نیست اما باید دانست که هویت شخصهای معنوی ،به جسم و حضور ود نیویشان نیست بلکه به رهنمود و سر انگشت اشاره شان — که همواره باقی است وابسته است . حراست و حمایت از جمهوری اسلامی باید توجه داشت که راه مبارزه با دشمنان راه جلب رضای الهی است و توفیق و رسیدن به هدفهای مقدس اسلام و انقلاب عبارت است از همان توصیه ای که امام عزیزمان به آن سفارش می کرد یعنی همان حفظ ارتباط با خدا و توکل بر او است . حضور در صحنه و وفاداری به اصول انقلاب و اسلام و امام حضور مردم در صحنه انقلاب و ایمان آنها به خداوند دشمنان نظام را مایوس می کند . امام همیشه نسبت به مردم چون پیامبران از عمق دل احساس محبت می کرد . دل دادن به توده ی مردم و همان کسانی که سنگین ترین بارهای دفاع از انقلاب و کشور بر دوش آنها ست از ویژگی های امام بود .داشتن روحیه ایمان و حساسیت و وفا نسبت به اصول و انقلاب والسلام و امام ، موهبت بسیار بزرگی است که خداوند آن را برامت ایران مبارک کرده و آن را پشتوانه محکمی برای انقلاب قرارداده.حفظ وحدت و صفا و برادری و حضور آگاهانه و مخلصانه وظیفه مردم حفظ وحدت و برادری و دوری از سلیغه ها و انگیزه های گوناگون است و برادر وار با هم زندگی کنند . و

در صورتی که انقلاب به حضور مردم نیازمند باشد با حضور گرم خود در صحنه به یاری انقلاب به پا خیزد . تسلیم نشدن در برابر باج خواههایی دشمن و تداوم سازندگی وظیفه ما این است که صلابت و ابهت و عزت انقلاب را حفظ کنیم و راه امام را با قاطعیت ادامه دهیم انقلاب ما چون صخره است و نمی توان به آن ضربه زد و چیزی از او کاست وظیفه دوم ما توجه به سازندگی و آبادانی کشور است برای توفیق در دو وظیفه مذکور می بایست وحدت کلمه خود را حفظ کنیم .

مولانادرفراغ شمس

تلخیص: مریم نایب زاده- ملیحه گنج بخش

خلاصه کتاب: فصل اول- نام مولانا، محمدولقب اوجلال الدین است.مولد مولانا شهر بلخ بوده وولادتش درششم ربیع الاول سال ۶۰۴ هجری قمری اتفاق افتاده است- فصل دوم- نام پدرش محمدبن حسین خطیبی است که به بهاء الدین ولدمعروف شده وسلطان العلماءلقب گرفته است.علامه زمان بوده است و از جانب مادر به خاندان خوارزمشاهیان می پیوسته

است گرچه در بلخ میزیسته اما آوازه شهرتش در تمامی بلاد ایران ملموس بوده است. گویند سبب عمده در وحشت خارزمشاه آن بود که بهاء ولد بر سر منبر به فلاسفه وحکما بد میگفت وآنها را مبتدع میخوانداین تفکر و پرخاش بر فخر رازی استاد خوارزمشاه گران می آمد وخوارزمشاه را به دشمنی بهاءولدبرمی انگیخت.زمانی که بها ء ولد سر در حجاب خاک کشید مولانا که در آن هنگام بیست وچهارمین مرحله زندگانی رامی پیمود به وصیت پدر وبه خواهش مریدان بر جای پدر نشست.بعد از این واقعه مواوی با شوری دگرگون به تدریس پرداخت و تمام وقت خود را وقف مدرسه کرد.فصل سومقیل وقال مدرسه وپیرامونیان شیفته درس ومدرسه برای مولانای جوان جذابیت نداشت. او پس از مرگ پدرگرچه عملا بر جای پدر نشست وبساط وعظ وافادت گسترداما تا یافتن لالای خود سید برهان الدین ترمذی دل ودماغی نداشت.سید که مقرن عزیمت قهرآمیز استادش سید بهاء الدین ولد از بلخ به ترمذ رفته بود،بدین سبب از عزیمت ناگهانی شیخ واستادش پدر مولانا بی خبر مانده بود،که بعد از جستوجوی بسیار نشان شیخ و استاد خود را در بلاد روم یافته بود. چنین بود که پرسان پرسان وبعداز آوارگی های بسیاردر بلاد روم بعداز سالها دوری از شیخ و شیخ زاده به قونیه رسیداما به مجرد ورودباتآثر واندوه دریافت که سلطان العلمای بلخ یک سال پیش از ورود او درگذشته است. هنگام ورود سید به قونیه،مولانا جوان بود که نخستین باردر آنجا ازدواج کرده،زن وفرزند یافته بودوبرای تحمل غم واندوه فوت پدربه دیدار خویشان گوهر خاتون زن خوذ رفته بود. به هر حال به مجرد دریافت خبرورود پیر ولالای خودسید برهان الدین محقق ترمذی باعجله به قونیه بازگشت.جلال الدین محمد در آن زمان ۲۵سال بیشتر نداشت. سید به مولانای جوان علاقه ای پدرانه داشت وعشق او به پدر مولانا این علاقه را شدت بیشتری میداد. چنین بود که حضور سید برهان در قونیه فرصتی عظیم به وجود آورد.از طرفی به نظرش آمدکه اگر او برای ادامه تحصیل وسیر وسلوک روحانی قونیه را ترک کندسید با علاقه ای که به او وپدرش داشت از خانواده اوخاصه در پسرش بهاءالدین وعلاءالدین مراقبت مینماید. چنین بود که مولانای جوان به تشویق سید برهان وبه قصد ادامه تحصیل به شام عزیمت کرد. در این سفر زن وفرزندان خویش را همراه نبردوبه مجرد ورودبه شام درمدرسه ای منزل کرددر این هنگام پسرانش ۶و۸ ساله بودند.علاء الدین محمد ۶ساله وبهاء الدین که سلطان ولد خوانده میشد۸ ساله بود.

در این هنگام که مولانا دور از خانواده خود زندگی میکرد،سرپرستی او نسبت به حرم مولانا،نسبت به خانواده وتربیت فرزندانش،اظطراب ونگرانی های او رااز بین میبرد.مولانا در ایام تعطیل وفرصتهای بدست آمده به مناسبتهای مختلف به قونیه می آمدوبه خانواده خویش سرکشی میکرد. سید برهان از آنچه که در توان داشت در حق مولانا دریغ نکردومولانای جوان نیز دا فراگیری علوم زمانهبا تمام قوا اهتمام ورزید.مولانا از اینکه استاد وپیر خود را در قونیه زیارت میکرد خوشحال بود وبه آسانی رضایت نمیداد او را به قیصریه بدرقه کنند.معهذا این آخرین دیدار مولانا واستاد پیرش بود.سید برهان در آن زمان ۷۸سال از

عمرش میگذشت.که اندک زمانی پس از بازگشت به قیصریه درگذشت.ویکبار دیگر مولانا در مرگ استادش که همچون پدری در حق او زحمت کشیده بودداغدار شد. سیدگرچه در غربت ودر تجرد،اما میان مریدان و ستایشگران خود درگذشت.فصل چهارمبعد ارز مرگ سید برهان،مولانا در آن دیار غربت تنها شد.اینک پس از سالها دوری و جدایی از دیار کنار زن وفرزندان ومشتاقانش بود.پس بایـد با شرایط به وجود آمده زندگی کند.بدینسان اوقات گرانقدر خود را در جهت تربیت فرزندان،تعهد امور خانواده،وعظ وتدریس وعبادت می گذراند.   حال پسرانش بزرگ شده بودند،سلطان ولد ۱۷ساله وعلاء الدین محمد ۱۵ ساله بود.اما وقتی این سه تن در کنار هم راه میرفتند انگار ۳برادر بزرگ و کوچک بودندگر چه مولانادر این هنگام عطوفت زیادی نسبت به در فرزندش نشان می داد،اما این محبت مانع آن نشد که آنها را برای ادامه تحصیل مدتی از خانواده دور نکند.این امر موجب نگرانی و ناخرسندی مادرشان گوهر خاتون شد.علاوه بر این خبرهای خوشی هم از آنها نمیرسید.خبر ها حاکی از این واقعیت بودکه آنه قادر به زندگی مسالمت آمیز در کنار هم نیستند.دو نوجوان دارای دو طرز تفکرودو منش جداگانه بودند.نامه هایی هم که مولانا در جهت دوستی و آشتی آنها برایشان مینوشت ،وآنها را ملزم به درس وتکلیف و رعایت مراقب وخدمتکار خویش نمود،هرگز الزام آنها نسبت به حفظ برادری ودوستی میسر نشد.ای خبرها گوهر خاتون را بیش از پیش نگران وبیمار کرد.چنین بود که احوال واوضاعی که در خانه جریان داشت،باعث شد که مولانا هر روز بیش تر از روز پیش توجه خود را معطوف بیرون از خانه کند.ودر خارج از خانه اوقات او تماما،صرف درس و وعظ و فتوا،وگذراندن ساعاتی با مریدان ومشتاقان میشد.   در اندک زمانی پس از بازگشت مولانا از شام وگذشت زمان کوتاهی از مرگ سید برهان،جلال الدین محمد بلخی چنان محبوب قلوب ومقبول طبقات مردم قونیه قرار گرفت که نظیرش در هیچ دوران وزمانی ودر هیچ کجای بلاد اسلامی دیده نشده بود.او بدون هیچ کبروغروری و با آغوش باز به هر سوالی پاسخ میگفت. در گذر این زمان بود که بلائی دیگر طاق خانه مولانا را در هم کوبید.گوهر خاتون مادر فرزندانش زوجه او در سال ۶۴۰ در گذشت و او را از درس ووعظ بازداشت.اما چندی نگذشت که مولانا ناچاربه تجدیدفراش شد.وکراخاتون قونوی که از شوهر سابق خود(شاه محمد)فرزندی به نام شمس الدین یحیی داشت به ازدواج مولانا در آمدودختری که پرورده دست او بودوظاهرا او را هم از شوهر ثابق خودداشت،به نام کیمیا خاتون اینک مولانا که واعظی پر آوازه ،مدرسی اثتثنایی وبی نظیر بود را بزرگان شهر ودیوانیان به چشم تحقیر می نگریستند.بی حاصلی علم ،بی حاصلی جاه فقیهانه،وبیهودگی شهرت هر روز بیشتر برای او روشن می شد.فصل پنجمیکی ازحیرت انگیزترین،وپر هیاهوترین دوران زندگانی مولانا،دیدار جادویی وجذاب او با شمس بود.این دیدار عجیب سرفصل سرالاسرارزندگی متلاطم مولوی است. شمس اهل تبریز بوده و تنها یک فرزند به نام علاء الدین محمد(۶۱۸_۶۵۳)داشته است.مولانا در حجره خود نشسته بود،مردی با قامتی بلند ولباسی از نمد سیاه،وچهره ای خشن بر او ظاهر گشت ؛پیرامون مولانا چند کتابی پراکنده بود،پرسید اینها چه باشند؟مولانا جواب داد:تو آن ندانی!   نگاهی سهمگین وسوزنده به کتابهاانداخت حجره آتش گرفت و کتابهاشعله ور شدند.مولانا گفت اینها چه باشند؟شمس گفت:تو نیز آن ندانی!حجره مولانا در میدان مال فروشان بود ودر پای حجره جوی آبی نیرومند بود ،شمس با همان هیبت بر او ظاهر شد،مولانا مشغول بود،ووجود شمس را احساس نکرد،شمس مدتی تأمل کردوبعد با عصبانیت کتابی چند برداشت وبه جوی آب انداخت.وآب کتابها را برد.مولانا با عصبانیت دامن شمس بگرفت ،ای مرد،من برای نوشتن اینها خون دی خوردم شمس دست کرد وکتابها را از آب برداشت و به مولانا داد بی آنکه خیس شده باشند و سپس از حجره بیرون رفت.مولانا و شمس باری دیگر در بازار با هم روبه رو شدندو جاذبه عجیبی بین این دو برقرار شد.گویی زمین هم در آن دقایق باشکوه از گردش خود فرو مانده بود.   مولانا نگاهش را به شمس میدوزد وطنین نغمه اشتیاقش وجودش را به آشوب میکشد وسرمست خود رادرکنارمردی ژنده پوش بانیرویی جذاب وعظیم می یابد.آری شمس وجلال الدین آرام ارام درکنارهم راه می رفتند ورهگذران ومردم قونیه ،با تعجب و حیرت به مرد ژنده پوش می نگریستند.که عشق آنان را به بیسوئیودیار بی خویشتنی میبرد. جلال الدین به

هنگام عبور از برابر حجره اش ناخوداگاه میایستد وبه شاگردانش و مریدانش اجازه مرخصی می دهد،ودست ناشناس تبریزی را می گیرد وبه حجره می برد.زانو بر خاک می نهد و دست این پیر دانارا می بوسد.و بااو ۴۰ روز در آن زاویه اقامت می گزینند،وکسی را به خلوت خود راه نمی دهد... در همین خلوت است که اندیشه مولانا لبریز شده از کسوت متعارف بیرون آمده و شوریده ای بی سر ودستار می شود، در همین زمان کوتاه است که شمس مولا و مراد ومولیان او می شود،از قیل و قال مدرسه بیرون می آید ودر دنیای جذبه وشوق نغمه سر می دهد. مولانا شمس را خدای خود می دانست،بدین روی بی نهایت عاشق او بود وبر در ودیوار حجره و خانه و عالم شمس را می دید گریی که اگر شمس نباشد او هم نیست می شود. فصل ششمبرای مولانا جز شمس و پیرامونیان اندک (قونوی – چلبی،ولد) چیزی یا کسی وجود نداشت.جامعه ای که در آن زیسته بود،مدرسه ای که در آن شکفته شده بود،همدمی که با او سر بر یک بالین می نهاد،حتی علاء الدین که به شمس کینه توزانه می نگریست و فرزند مولانا بود،هیچ کدام،هیچکدام در مخور اندیشه او،در لوح ضمیر او، در جان گداخته او نبودند، شمس برای او فروغی تابان ، شمعی جاودانه و سفیری از جهانی ناشناخته بود،و او هرروز راز تازه ای از این وجود تابان کشف می کرد،واو را خدای خویش می خواند. در این چله از مولانا انسان دیگری ساخته شده ،به گونه ای که هیچ شباهتی به مولانای فقیه، مدرس ندارد. ازچندی پیش زمزمه هایی در گوش مولوی خوانده می شد که شمس ساحر است ، جادوگر است و مولای ما را از ما گرفته،از طرفی علاء الدین فرزند او نیز با دیگران همصدا شده و در خانه نفاق افکنده بود،این اخبار روح حساس و مشتعل (خداوندگار)را آزرد،او دیگر با چنین حرفهایی بیگانه بود،اما از آنجایی که همه چیز بر بقای شمس تعلق داشت ، به خاطر رفع هر گونه شک و شبهه ای ناچارا چله را تعطیل کرد، و به خانه آمد در جوار خانه تاب خانه ای بود که از پدر به او رسیده بود ،شمس را در آنجا مسکن داد وخوددر جامعه ظاهر شد،اما نه در لباس مدرس و مجتهد بلکه چون سالکی عاشق،اماهمه اندیشه اش بر محوراندیشه شمس می چرخید،وهر روز با شمس به سماعی عارفانه می پرداخت. چنین بود که متشرعان خشک اندیش و مدرسان دنیا دوست در مقابل او صف آرایی کردند،ومولوی از این صف آرایی های بی خردانه رنج هایی عظیم در سینه دارد. فصل هفتمچله به پایان آمده بود اما آثار آن بی پایان بود.مدرسه انتظار مولانا را میکشیدفبابی تابی میخواست با شمس آشنا شود،با آب پاره دوز و پنبه زنی که ناشناخته در بازار قونیه می زیست ،وکسی را با او آشنایی نبود.اما هیچ کدام به مدرسه ندفتند،بزرگان شهر،فقیهان،متشرعان آن هایی که پیش از این به سهولت مواوی را می دیدند. از محل او،از مجلس او استفاده ها میکردند ، به امید دیدارش نشستند،از او نشانی نبود.به خانه اش شتافتند،او را با خود بیگانه یافتند،(خداوندگار) در عالمی برتر ،در وجدی گیراتر،در احساسی گرمتر،می پرید واینان می خواستند بال و پر او را بشکنند،همه می دانستندکسی که او را آتش زده،از حلقه درس و مدرسه جدا کرده،از منطق و عقل دور ساخته،جز شمس کسی نیست،باچنین باوری شایع کردند که شمس ساحر است ومولانا جادو شده ،عقل از دست داده است. یک روز وقتی مولانا از خواب بیدا شد دلشوره ای خوفناک وجودش را لرزاند،با حالتی اضطراب آلودبی آنکه به سوی حوض حیاط برود،به حجره شمس شتافت شمس نبود به اتاقهای دیگر رفت در راهرو و حیاط به دنبال مولای خود سرگردان شد... صدا کرد،صدایش در فضای تابخانه بی جواب ماند،ترسی آزار دهنده به جانش افتادمثل دیوانه ها اتاقها را می پیمود،در حیاط مدرسه تا دم درب خروجی دوید،بیرون آمد.کوچه را با شتابی ترس آلود طی کرد.به خانه برگشت ،نمی دانست چه بکند.شمس رفته بود به یاد سخنان دوشین ،وچهره روشن اما پیچیده شمس افتاد وناگهان چیزی در دلش ترکید.چیزی در درونش منفجر شد.با فریادی ترسناک فرزندش ولد را صدا کرد،نه تنها که ولد...تمامی اهل خانه بیدار شدند و به سوی او دویدند،چی شده پدر...؟این هیجان ولد بود. -- خانه خراب شدیم،مولایمان نیست،بی کس شدیم،بی یار و یاور شدیم،لباس بپوش به دنبالش برو،همه جای شهر را بگرد،همه را خبر کن،در شهر جار بزن،اسب بردار و در بیابانها بگرد... چنین بود حال وروز (خداوندگار)در غیبت شمس...قونوی،چلبی،ولد

وتک تک اعضای خانواده اش مدام بر بالینش بودند،از او مراقبت میکردند.اما او نه چیزی می نوشید نه قادر به حرکت بود.سر انجام تبش فروکش کرد.پلکهای سنگینش سبک شد.چشم گشود وخود را در میان دوستانش یافت،آنهایی که شب و روز در کنارش بودند.نخستین کلماتی که برلبان سوخته اش جاری شد،این بود،مولای من دیشب مهمان من بود.قول داد که خواهد آمد برای من آبی بیاورید وضو بگیرم،نماز بگزارم،وخدای را شکر کنم.پیش از آنکه دوستان به حرکت در بیایندچست وچالاک بلند شد،وضو گرفت و به نماز ایستاد. به زودی مولانا خود را میان فقیهان تنها یافت ،حس میکرد نه پدر ،نه خانواده،نه هیچ کس قادر نیست جای شمس را پر کند،وقونیه نیز از حال و روز اوبه ترحم آمد.فصل هشتمخبر ها درباره نشانی های شمس ،ضدونقیض بود که(خداوندگار) دچارغثیان روحی می شد.واما حقیقت اینکه شمس رفته بود،چون قطره ای که در آب فرو رود،اما شمس در چشم مولانا قطره نبود،دریایی بود که در طرفهٔ العینی ناپدید شده بود. یکی از روزهاکه تعدادی از متشرعان ،(خداوندگار)را با حرفهای بی ریشه عذاب می دادندمردی غریب با پوششی درویشانه که رازی بی پایان در چهره داشت ،به مجلس آمد،وکناری نشست،چنین می نمود که وصله تن مجلس نیست.متشرعان توجهی به او نکردند.(خداوندگار)رو به غریبه کرد وگفت:دوست من شما نیز حرفی بزنید.ومرد غریبه با صدایی گیرا گفت:مرااز سخن قال بهره ای نیست چون سلطانم،از حال میگویم... مولانا تکانی خورد،سلطان شماکیست؟... مردغریب چشمانش رادرچشمان مولوی دوخت وگفت:سلطان من شمس کبیراست.چنین حرفی لرزه ای برجان(خداوندگار)انداخت،اورابه وجدآورد،هیجانی شدیددراوایجادکردپرسید،کجاباوآشناشدید؟مردغریبه گفت:سالهاباودرغاربودم.دربازارپنبه زنان مدتی باهم بودیم،گردش روزگارمرابه غربت انداخت،باغرابان هم کاسه شدم،آمده ام ازاونشانی بگیرم. بعدازآنروزحال(خداوندگار)بهترشد،دیگرزندگانیش فغان بی انعکاس درکویری غیرمسکون نبود.زندگی مولانادوباره گرم شده بود،وانتظارمی کشید،به یادش امدکه مردگفته بود،عطروجودمولایم راازدمشق می شنوم،تمامی وجودش کوچه پس کوچه های دمشق شده بود.به زودی مرد غریبه را شناختند.کسانی که در بازار پنبه زنان ،قدیمی بودند گفتند او الیاس نام داردکه مدتی یار وهم کاسه شمس بوده وبا شمس روزگار می گذرانده ، اما خانواده ای نداشته، او را تنها یار ومونس شمس به شمار آوردند.همچنین گفتند که شمس علاقه ای بسیار به او داشته است.شبی از شبها،شبی بعدازیک وجد وسماع شیرین مولانا خوابی عجیب دید.مردغریبه در بیابانی بی انتها سرگردان شده است،به هر سونگاه میکند،جز افقی بی پایان نمی بیند،تشنه و گرسنه در تکاپو است ،به یکباره به هوا پرواز کرد ودر فضای لایتناهی به حرکت در آمد،رفت ورفت وستاره تابانی شد،که با سرعتی بی مانندمیان ستارگان حرکت می کرد، ناگهان شهری که شبیه دمشق بود زیر پایش نمایان شد، پایین آمد وکوچه به کوچه گشت ، در حجره ای رازد وقتی در را گشود مجمعه ای رادید که مردی نورانی در میانه بود ، دقت کرد واز فرط شوق بیدار شد مولای خود را یافته بود.شمس در میانه بود. در بامداد همان روز بود که کاروان سالاری دق الباب کرد، وخبر خوش دیدار داد.کاروان سالار گفت:شمس را در دمشق در حجره ای میان مردان شهر ملاقات کرده است.این شیرین ترین خبری بود که شوری در دل مولانا افکند.چنان منقلب شد که تصمیم گرفت تا دمشق پا برهنه بدود،اما تدبیر بهتری اندیشید.فرزندش ولد را همراه هدایای توجه انگیز به کاروان سالار سپرد، اودر شعرونوشتارش از شمس خاضعانه خواست که بازگردد.در مکتوب نوشت که زندگی بدون او برایش بی ارزش است ودر همان بامداد بهاری پیک (خداوندگار)به سوی دمشق به پابوس شمس شتافت.فصل نهماز این شب فراموش نشدنی ، از این شب شور انگیز بود که حال(خداوندگار)خوب شد.بعد از آن در حالی که هر لحظه در شوق دیدار می سوخت ،با چهره ای بشاش با حاظران برخورد می کرد.ودر تمامی مجالس از سمش سخن می گفت.سخنان او را تک جمله های عمیق و پر نکته او را زمزمه می کردند.اگر وجد وسماعی بر پا می شد اشعاری بود که در فراق شمس در عظمت شمس ودر حال و هوای شمس به نوا در می آمد.وشیفتگان مولانا بیشتر با اندیشه او آشنا می شدند شمس را می شناختند و در میافتند که (خداوندگار)به مرد ، به ابر مردی عظیم دل باخته است. چنین بود که تمامی مردم قونیه از دل و جان برای استقبال شمس آماده شدند.آخرین شب

فراق بود.آخرین شبی که(خداوندگار) بی وجود شمس سپری می کرد.دلشدگان در مدرسه محل سکونت شمس دور او را گرفته بودند. مرد روشنی ، مردی سوته دل از در وارد شد و فریاد بر آورد، مژدگانی دهید که شمس فردا خواهد آمد.سکوتی سنگین به فضای خانه سایه انداخت کسی را یارای حرکت وحرف نبود و آن مرد چنین گفت:دیشب خواب دیدم کاروان شمس فرداز ره میرسد،مولانا در چهره شفاف مردخیره شد. به چشمان شعله ورش چشم دوخت و در یک لحظه بی پایان تمامی خانه فقان و فریاد شد.همه به پاخواستند.همه به رقص درآمدند.همه یکپارچه شور و سخن شدند.همه ذات عشق شدند،هنگامه ای بر پاشد آنچنان که تابه آن شب نظیرش را ندیده بودند. سر انجام غافله شمس از راه رسید.قونیه به حرکت در آمد ،یکپارچه شور و عشق شد.ضربان قلبش بیشتر شد.به استقبال کاروان سالار عشق شتافت.(خداوندگار) سر از پا نمی شناخت،با وجد و سماع به استقبال شمس رفت دیگر شمس آن درویش یک لا ـ قبای شولای پوشی نبو که در دکان متروکه ای در پس کوچه های بازار پنبه زنان خشتی زیر سر می نهاد وشب را به روز می آورد. شمس قلندری پر صولت،ابر انسانی ملکوتی ، عارفی عظیم، انسان سالارس شوریده با اندیشه ای بی پایان بود که چون خورشیدی پر تلالو در آسمان قونیه می درخشید. شمس آمد همراه با کاروانی بزرگ ،همراه ولد فرزند خداوندگار همه جا عود و اسپند می سوزاندند، گلاب میپاشیدندف نقل و نبات پخش می کردند. دیدار این در ابر مرد،دیدار در انسان نبود،دیدار دو ابر متلاطم بود.قتی مولانا در لحظه نخستین دیدار مولایش را در آغوش کشید ، احساس کرد ،جانش پس از۱۴ماه تب و تاب ، بعد از آن همه بی قراری، آن همه شکنجه،آن همه رنج و عذاب مرگبار،آن همه در به دری ووحشت آرام گرفته است. آفتاب زندگانی اش دوباره طلوع کرده و او را از ظلمت و سکون رهانیده بود. فصل دهمولانا دو فرزند داشت.سلطان ولد وعلاء الدین ،هیچ کس نمی دانست که علاء الدین گوشه چشمی به کیمیا خاتون دارد وحتی خود کیمیا خاتون هم از این موضوع بی خبر بود.روزی که مولانا دریافت که می تواند مولایش را از تنهایی ستوه نجات دهد و در قونیه پای بند کند،آرامش خیال یافت و سخنش شکوفاتر شد.هر روز مجالس وجد و سماع بر پامی کرد و با جذبه و شوق بسیار هو میزد.و شعرش شیدایی تر میشد.شمس نیز پر تحرک تر شد و چهره اش و حرف و حرکاتش مطبوع تر و دلچسب تر شد.در این دوران است که او مردم آمیز تر شده و مردم را با طیب خاطر پذیرفته وبا آنها بی خشم وخروش سخن گفته است. هر چه مقدمات این وصلت مهیا تر می شد علاء الدین برخورد غریبانه تری با شمس پیدا می کرد.اما این برخورد آنچنان محسوس نبود که خانواده احساس کند. آنگونه که از نوشته های به جا مانده ی مولانا و سلطان ولد مشهود است اوضاع در حرم مولانا آنچنان بود که همه در خدمت شمس بودند ومخالفت علاءالدین به چشم نمیامدکیمیاخاتون ومادرش نیزدرجهت آرزوهای مولاناگام برمی داشتند،به چنین وصلتی تن در دادند،وبرای فراهم آوردن مقدمات کارتلاش کردند.خبراین رویدادنخستین باربه وسیله علاءالدین به بیرون درزکردوهموبودکه جسته وگریخته باب کینه تازه ای رانسبت به شمس گشود.فصل یازدهمپس ازوصلت وبعدازگذشت مدت زمانی روزی شمس بیمارشد،دربسترافتاد،(خداوندگار)درکناربالینش نشست وبه مداوای اوپرداخت.اما بیماری او جسمی نبود ،تب و تابش ریشه ی دیگری داشت و او قادر به بازگو کردنش نبود.حکیمانی بر بالینش آمدند و معالجاتی کردند،اما هیچ کدام از این افراد قادر به تشخیص این بیماری نبودند. یک روز علاء الدین فرزند مولانا به عیادت شمس آمدو بیماری او را بدتر کرد. راستی چه اتفاقی افتاده بود؟؟؟ آیابیماری

شمس باعلاء الدین ارتباط تنگاتنگ داشت؟ روزی ولد فرزند مولانا به نماز نیامده بود، او را هراسان دید وپرسید:چی شده پسرم...؟ امروز غایب بودی! کیمیا...کیمیا...بیمار شده می روم که حکیم بیاورم، خوب می شود پسرم.مولایمان هم بیمار بود مگر نمی دانی...؟ اما بیماری کیمیا طور دیگری است، ترسناک است و خداوندگار هراسان بر بالین کیمیا شتافت.فصل دوازدهمکیمیا خاتون ، زوجه شمس ، دختر خوانده (خداوندگار) دختر کراخاتون ، زوجه دوم مولانا را با تبی سوزان، تبی مرگبار به تاب خانه آوردند.تاب خانه محل زندگی شمس در مدخل مدرسه سلطان ولد، پدر بزرگ وار مولانا بود.سه روز پیش شمس در پی یک

مشاجره سخت و قهر آمیز به خاطر تأخیر کیمیا در بازگشت از باغ که برای تفرج با عده ای از زنان رفته بود اورا بیمار کرده وبه بستر انداخته بود. از زمانی که پیر تبریز نسبت به علاء الدین فرزند کوچک (خداوندگار) ظنین شد ، نسبت به غیبتهای زوجه اش تنگ جوصله بود. او وقتی با کیمیا ازدواج کرد سالهایی دشوار با یک تنهایی کشنده دست به گریبان بود. همراهان در تب و تابند ، به هر کاری برای مداوای کیمیا دست میزنند.پاشویه میکنند،شیر گرم می خورانند،نتیجه نمی بخشد.شمس می آید کنار کیمیا،می نشیند،او را صدا می زند،چشمان کیمیا چرخی می زند باز می شود به چهره شمس خیره می شود وچیزی بر زبانش می آید. چیزی که مفهوم نمی شود.سه روز است او در تب می سوزد.سه روز است چیزی نخورده است.حکیمان حرفهای ضدونقیض زده اند.فصل سیزدهم شمس خود را در مرگ کیمیا مقصرمی دید و می خواست از خوشتن خویش فرار کند.از طرفی ترک مولانا ویافتن انسانی چنین عظیم ،چنین همدلی مگر آسان بود،مگر امکان داشت؟با این حال او نیز انسان بود،پوست وگوشتی داشت ،خونی در رگهایش جاری بود،در این یک هفته ای که از مرگ کیمیامی گذشت حس کردتوان ماندن ندارد،دیگر محیط برایش بیگانه شده بود.تنها به حیات انسانی توجه داشت که اندیشه او شیوه دیدگاه وجان گداخته اش او را به عشقی مشتعل مبدل ساخته است ،چنانکه اگر با سوز جدایی همراه شود ،همه جا و همه کس و تمامی دلها را روشن خواهد کرد.دید شوق وسوز دیرین را ندارد،دید نیروی حیات در اودر حال فروکش کردن است،صلاح این بود که برود،ماندن جایز نبود.فصل چهاردهمنیمه های شب بود که حس کردقادر به ماندن در آن دیار نیست،همه چیز وهمه کس در نظرش بیگانه می آمد،تنها وجودبی قرار مولانا بود که دلش را می لرزاند.اندکی مردد ماند، ویکباره با عزمی محکم قد راست کرد،اندک ماحضری برداشت وراه افتاد.وقتی در را پشت سر خود بست وبیرون آمدهوای خنکی در فضا تاب می خورد،بی آنکه به پشت سر توجه کند،آرام ،چون شبحی لرزان می رفت.هر گامی که بر می داشت هزاران فرسنگ از آنجا دور می شد،چنان بود که انگار ازجهانبی به جهانی دیگرمی رفت.فصل پانزدهمدر عمق ضمیرش چیزی تاب میخورد. به تلاطم می آمد،از عشق سوزانی که(خداوندگار) به او داشت آگاه بود،خود نیز چنین عشقی به مولانا داشت . امااودر بیابانهای تتفتیده عشق بی کس بود .چنان بی کس که در دشت شب زندگی ستاره ای هم به اوسوسونمی زد.از روزی هم که شمس رفته بود صلاح الدین بیش از یاران دیگر مواظب خداوندگار بود ودرد ورنجی را که مولانا از فراق شمس در روح وجان داشت حس می کرد.بعضا وقتی (خداوندگار)را غمگین می یافت،از حرفهایی که شمس در غیبت او زده بود،واز قصه هایی که نقل کرده بود،سخن می گفت ومولایش رابه سر ذوق می آورد. طوری که مولانا قامت راست می کردوبه هیجان می آمدوبر کلمات و موضوع همان قصه غزل می ساخت. (خداوندگار)در دمشق زیسته بود،گوشه گوشه این شهررا می شناخت ، اولین بار نیزشمس رادر میان موج جمعیت در آنجا دیده بود. بامداداان با قافله خود وبابار و بنه ای که همراه داشت به سوی دمشق روان شد.فصل شانزدهمقافله سالار از سفر دمشق باز گشت واز شمس خبری نیاورد ، حرفهای ضدونقیض زد گفت:از حجره ای که در دمشق در آن زندگی می کرده رفته ناپدید شده می گویند به حلب رفته است. برای خداوندگار این سوال پیدا شد... نکند شمس ...نتوانست بیش از این دوام بیاورد، قافله سالار را مرخص کرد وبه میانه آمد، آن شب نیز سماع صوفیانه بر گزار شد، صلاح الدین از حال زار او خبر داشت. در حالی که آرام و خاموش اشک میریخت مواظبش بود، بعد از سماع کنارش نشست و گفت : مولای من اگر رخصت دهید من شخصا به دمشق می روم وخبر درست می آورم ،انگار دنیا رابه خداوندگار دادند،گل از گلش شکفت.وجودش از ته دل خندید، بانالە ای مستانه گفت:با هم می رویم پس بلند شو بار سفر ببندیم.فصل هفدهمدرای پر طنین کاروان سکوت ممتدوتوهم انگیز شب را می شکست و پیش می رفت،(خداوندگار)لبریزازوجدونشاط شمیم یاربه شهرنزدیک می شد.اوبعدازرسیدن به دمشق ،نخست به حجره تنگ تاریکی سر کشید که سلطان ولد ،فرزندش،مولایش را در آن جا یافته بود.اما این بار در آنجا را بسته یافت.بهد همراه صلاح الدین قونوی به همه جا رفت اما از شمس نشانی نیافت.جست وجوی خداوندگار در دمشق و حلب ،پایان نداشت ، اگر چه او احساس می کرد این بارمولایش به سفر بی بازگشت رفته است ،اما لحظه

ای آرام و قرار نداشت. دمشق در بلندی هایش غار های زیادی دارد.مولانا در جست وجوی شمس به اتفاق همراهانش بارها در این غارها می گذشت اما از گمشده اش اثری نمی یافت.فصل هجدهمشمس به سفری بی بازگشت رفته بود،وخداوندگاراگر چه چندین سفردرجست وجوی اوبرآمد،دریغا که هرگز اورا نیافت. فصل نوزدهمبعد از غیبت شمس احوال خداوندگار چنین بود،وقتی به رقص وسماع بر می خواست چنان در شور وهیجان در خویشتن بی خود میشد که حتی مطربان وقوالان ویاران از دست اوبه جان می آمدند.سماع مولانا از ظهر تا هنگام نماز مغرب ادامه پیدا کرده بود.فصل بیستمپیش ازظهورشمس تشکیلات عارفانه مولانا خلیفه نداشت.مریدان اوراازین فقیه ومدرس سخنورراکه ازکلامش شهدوشکرمی ریخت ازاین مدرسه به آن مدرسهوازاین مجلس به آن منبرمی بردندوعاشقانه ازکلام اوکسب فیض می کردند.درآن روزگاران پرآشوب وفقرزده وبی ثبات که فقیهان مجتهدان وصالحان دین وطریقت هرکدام مریدانی داشتندومرمی که ازجنگ وبیدادگری به جان می آمدند به دوریکی ازاین بزرگان آمده ومسایل دینی خودراباآوردرمیان می گذاشتند شمس نیزخلیفه مولانا ومریدانش شدوخیلی هاازبزرگان فکرواندیشه وشریعت وحتی بزرگان حکومت به دیدارش شتافتندتامعمای وجودش راکشف کنندوگرچه ازاین منبع فیاض واندیشه عاشق کسب فیض ها کردند.ولی خیلی ازکسانی که به چنین ذوق ومشربی غیرمتعارف باکینه می نگریستند درکینه وعنادخودپابرجاماننندوچه بساکه مزاحمت هایی نیزبرمولانای عاشق ایجادنمودند.تشکیلات عارفانه مولانا بعدازغیبت شمس مدت هابدون خلیفه ماندامابه دنبال ماجرای بازارزرکوبان کهدرآن صلاح الدین تمامی سرمایه خودرامیان مردم قسمت کرده بود (خداوندگار)اورابه خلافت انتخاب کرد.مولانل صلاح الدین رابیش ازهرکس به شمس نزدیک ترمیدید.درنظر(خداوندگار)صلاح الدین فریدون این روستایی امید ودورازمدرسه این زرکوب پیروبی سوادبه تمامی وجود شمس را دراوتداعی می کرد .گویی می خواست بااین کارخودرا که اینک به یک شمس واقعی تبدیل شده بودازدردسرشیخی ومرادی برهاندوشمس که اینک دروجودش تجلی یافته بودچنان شاهدی زندگی کند.بیشترین غزلیات کتاب شمس که سروپاشوروشوق وتمامی ناله وفریاداست دردوران خلافت صلاح الدین قونوی سروده شده وبه مارسیده شده استوخواننده دراین کتاب باانسان وارسته عاشقی مواجه میشودکه درفراق معشوق ازغم جان می نالدوبرتی رسیدن به ازهیچ مانعی نمی هراسد.کتاب غزلیات شمس بالغ با۴۶۰۰۰ بیت غزل شورانگیزداردکهازرمان پیداش انسان تابه امروزچنین کتاب پرحجمی باچنین غزلیات پرشوروخوش آهنگ وچنین اشعارپرطنیین عاشقانه ای سروده نشده است.دراین کتاب بزرگترین وهیجان بخش ترین وغم انگیزترین ناله های عشق فراهم آمده است به گونه ای که باهیچ ناله ودردومویه ای هم خونی ندارد.حیلت رهاکن عاشقانه دیوانه شودیوانه شووانددردل آتش درآ پروانه شوپروانه شوهم خویش را بیگانه کن هم خانه راویرانه کن وانگه بیاباعاشقان هم خانه شو هم خانه شواحمدافلاکی نوشته :درقریه (کامله)ازتوابع قونیه (یاغیبسان)و(لطیفه خاتون)که باکشاورزی وماهی گیری روزگار می گذرانیم خداوند فرزندی به ایشان عنایت فرمود که نام اورا (فریدون)نهادند.درپی دوران طفلیت وکودکی وایام شباب زندگانی اجتماعیش را باکارگری دربازارزر کوبان قونیه آغاز کرد در همین ایام با سیدبرهان الدین محقق ترمذالدین آشنا شده حلقه ارارتش رابه گوش جان کشید.پس ازاینکه به مغام جانشینی رسید سیدبرهان الدین نایل آمد به زادگاهش مراجعت کرده با لطیفه خاتون که هم عنان مادرش بودازدواج کردبادیگربه قونیه بازگشت.فریدون باگذشت زمان لیاقت وکفایت خویش رادرمورد امور دنیا نیزنمایاند.درقونیه دارای گارگاهی با شاگردان زیاد شد همچنین خانه بزرگی نیز تهیه کرده ودربیرون شهرنیز باغی خریداری نمود که محل تفرج خانواده ودوستانش بود.قصه دلدادگی صلاح الدین زرکوب به مولانا ازروزی آغاز شد که سیدبرهان الدین لالای بزرگوار خداوندگار درباره عظمت جلال مولانا کلماتی می فرمود.شمس چنان توجه مولانا را به خود جلب کرد که شیخ صلاح الدین راپیش کشید فرمود:توازمائی آن مائی جان مائی دست اورابگرفت وهمد خود ساخت وسپس وی رابرسروری یاران برگزیدوخلیفه خودساخت وانیس مجلس

انس گردانید ودرجمع یاران گفت:آن سرخ قبائی که چومه یاربرآمد امسال دراین خرقه زنگار برآمد آن ترک که ان سال به یغماش بدیدی آن است که امسال عرب واربرآمدوقتی مریدان می آمدند وقتی چشمان منتظر(خداوندگار)ازدیدار شمس مایوس می گشت جانش شعله ورمی شدکلمات جان می گرفتندودرزبان اوبه جولان می آمدند.هرروزمریدانش افزون تر ومجلس اوپررونق تروسودایی تربود.به بزرگان قونیه که برای یافتن جواب به سوالهای پیچیده خودبه نزد اومی امدند باحوصله پاسخ می گفت وازآن ها به اندازه بضاعتش پذیرایی می کرد.درخانه اوآمدوشدبسیاربود.حتی درماندگان ادیان وفرق دیگرنیزبه خانه اومی آمدندروی گشاده واخلاقی ملایم وخوش داشت چنان بود که درسوگاوتمامی قونیه مویه کرده است.به خاطرمقابله بااین مخالفت ها مولانا نه تنها همان احترامی راکه به مولای خودش شمس قایل بوددرمورد زرکوب نیزبه جامی آورد. افزون تر ازاین درخلال بعضی صحبت ها چنین القا می کرد که طریقه اوطریقه عرفان اهل دفتر نیست چراکه اوبعدازدیداشمس علم اهل مدرسه راترک کرده بود ومعتقدبود برای ارشاد وتربیت یاران یک دل شفاف وزلال ویک لوح پاک ازقلبی که الوده به سواد وحرف صوفیان دفتری باشد بیشتر شایسته اعتماداست.چه می توان کرد وقتی جامعه ای پیچیده درلباس خرافات باشد انسان عظیمی چون مولوی چه رنج ها بایدکه ازاین متشرعان ببیند.با این حال خیلی ازصوفیان سماع رابدعت نمی دانستند زیرا که نه تنهامزاحم هیچ سنتی به نظرنمی رسید بلکه پاره ای فوائدراهم دارابودبه همین خاطر سماع مولانا که بدعث شمس بود رشد کرد.رشحاتی که درجان مولانا دراین لحظه های هیجان مادی ولبریزی تراوش می کرد همین غزل های نابی است که مارابه ماورای این جهان مادی می برد ماراسرشار از عشق وسبکباری می کند مارادرسرزمین بهشتی طواف می دهد بخوانید:ای دل سوی دلدارشو ای یار سوی یارشو ای پاسبان بیدارشو خفته نشایدپاسبانفصل بیست ویکممولانا درمراسم ازدواج شادی وسرور بی حدنشان داد وچندین غزل شورانگیز نیزبه نظم آورد.بعدها نیز(خداوندگار) برای تهیه جهیزیه دخترکوچک شیخ (هدیه خاتون)هم کمک های بسیارکرد.گفتیم ازطواف واکناف عالم وازبلاد دور ونزدیک به دیدار مولانا می آمدندواز محضر اوکسب فیض می کردند اما (خداوندگار) ازچنین دیدار کنندگانی نوری می جست خلاصه سفره خانه هم نداست وزیرا که صلخ قبول نمی کردو مداحی کسی رانمی گفت وباتنگدستی زندگی می کرد.البته شیخ مریدانی درتبریز داشت که اوراپدرمعنوی خودمی دانستند.شمس الدین وعلاء الدین جوینی وزیران سلطان آباقای مغول مریدان شیخ بودند.سلطان آباقا درتبریز حکومت می کرد وخودراسلطان روی زمین می دانست .ازخواجه علاءالدین جوینی کتاب باارزش تاریخی به یادگارمانده که تاریخ جهان گشا ی عطاملک جوینی نامیده شده است وازشوخ چشمی های روزگار این که هنوز سعدی زنده بوده خواجه شمس الدین گرفتار غضب مغولان شده وسرش رابربادداده.فصل بیست ودوممولانا ازبام تاشام پروبال می زدتا به وجدوسماع شبانه درآید ودرکنارمریدان ودرحلقه آنان سرشار ازیاد شمس لحظاتی رادروادی گمشده بی خویشتنی سپری سازد ودیگران بزرگان دینی قونیه به این مجالس باتلخی وتنگ نظری می نگریستند.ودرتعینات وبرتری جویی های این جهان مادی اسیربودندازاین محافل شبانه پنداردیگری داشتند ودربهترین تصویر مولانا راانسانی می پنداشتندکه اسیرجادوی شمس شده ودفتروکتاب رابه دورانداخته است.دردوران خلافت صلاح الدین زرکوب قونوی مولانا یک پارچه شورسراسرالتهاب وتمامی عشق وحال بوددراین دوران آتش فراق شمس درتمامی دقایق خاصه لحظات وجدوسماع اورامی گداخت.ازنظرآنان درشهری که صوفیان دیگر مجالس درس داشتند وبه مریدان علوم دینی درس می دادند تسلیم به یک شیخ عامی که چیزی ازاسرار مشایخ قدما نمی داند نوعی سرشکستگی است.درطی ده سالی که(۶۴۷-۶۵۷)شیخ درکنارمولانا ارشاد یاران رابر عهده گرفت حال این دو انسان چونان دو جان دریک بدن بودوآن آرامش نسبی که مولانا بعدازآن طوفان فراق وبعدازپایان جستجوی بی امان شمس درصحبت زرکوب قونیه پیداکرده بود توانست شیرین ترین شورانگیز ترین ودلنشین ترین غزل های عاشقانه خودرا بسراید وکتابی عظیم به نام غزلیات شمس ازخود به یادگار گذارد.(خداوندگار) بیش ازحدبه صلاح الدین عشق می ورزید. صلاح الدین برای او تجسم شمس بود.گویند. چندبار مخالفان اوتوطئه کردند تا صلاح الدین راازنظر مولانا بیاندازند. به همین خاطر مدام

ازشمس می گفتند ویاداورا زنده می کردند.گویند فاطمه خاتون ومادرش لطیفه خاتون زوجه صلاح الدین زرکوب قونوی بعد ازده سال خلافت سرانجام دربستر بیماری افتاد وبیماری اودرست باسال ۶۵۶ هجری قمری مصادف بود. که سال فتح بغداد به دست مغولان بود.آری حکومت خاندان خلفای غاصب عباسی درهمین سال منقرض شد.(خداوندگار) ازفرط اندوه سه روز به عیادت صلاح الدین نرفت ودرعوض این نامه رابه نزد اوفرستاد:که ((یادمی کنم خداونددل وخداوند اهل دل قطب الکوبین صلاح الدین رامدالله ظله که شکایت می فرمود ازآن ماده که درناخن هایش متمکن شده است.ای سرو روان بادخزانت مرساد ای چشم جهان چشم بزانت مرساد ای آن که تو خان آسمانی وزمین جزرحمت وجزراحت جانت مرسادصلاح الدین وصیت کرده بود جنازه اورانه بالحن مقربان ونوای نوحه گران بلکه بابانک دهل وطبل ونغمه رباب ونی تاآخرین منزل هستی بدرقه کنند که سلطان ولد این وصیت راچنین سروده است.شیخ فرموددرجنازه من دهل آریدوکوس بادف زنسوی کویم بریدرقص کنان خوش وشادان ومست ودست افشان به محرم ۶۵۷ جنازه اورادر جوار سلطان العلماء بهاء ولد پدرمولانا به عظمت تمام همراه باآهنگ دف ودهل ورباب به خاک سپردندو مولانا درعزای خلیفه محبوب خود مرثیه بل مرثیه ای جانسوزسرود:ای زهجرانت زمین وآسمان بگریسته دل میان خون نشسته عقل وجان بگریسته چون به عالم نیست یک کس سرکانت راعوض درعزای تومکان ولامکان بگریسته فصل بیست و سومپس ازمرگ صلاح الدین زرکوب قونوی مولوی حس کرد زیراین طاق بلند مینایی خیلیتنها شده است.زرکوب قونوی برای ((خداوندگار)) عطردل آویز خاطره شمس بود. درکنج خلوت خانه اوبودکه جلال الدین با شمس به چله نشسته بود.می توان گفت که مرگ صلاح الدین (خداوندگار) راناتوان کرد. سوگنامه های دردناکی که اوسروده موید وگواه این مدعا است در این سوگنامه ها اوراجان جانی خطاب کرد که بی تن به گور می رفت ومولانا تن اوبود. چراکه دردوران ده ساله خلافت زرکوب شورانگیز ترین زندگانی مولانا بود.درشب های روشن وقتی مهتاب می شد تنها ورازناک برسرگور می شتافت ودرآن گورستان سرد بااو رازونیاز می کرد. حس می کرد گور می شکافد صلاح الدین شیفته وبی قرار بیرون می اید و(خداوندگار) دور ازچشم این مردم حقیر که اورا رنج ها داده بودند بابی قراری می کرد.مریدان خاصه حسام الدین اورا تنها نمی گذاشتند.حسام الدین چلبی ازجوانی همراه (خداوندگار) ویکی ازاعضاء اربعه(چله) بود.حسام الدین چلبی برخلاف زرکوب که سواد نداشت نه تنها سواد کلانی داست بلکه خط وصدای خوش نیزداشتوبا ان که خودرامریدمولانا ومنسوب به طریقه صو فیه بوددربین فتوت داران قونیه تعداد زیادی ازهخیان وتربیت یافته گان پدرش اورا به چشم مرشد ومربی خویش می نگریست حتی به صورتی که انچه را در حق پدرش به جا می اوردند درمورد وی نیز رعایت می کردند.دراصل راه ورزش فتوت داران همانند کسانی بودکه دباکثرشهرهای ایران بعدازاسلام (عیار) خوانده می شدند وهدف عمده خودرا کمک به نیازمندان وحمایت ازکسانی که خودراازعمده دفاع ازحق خویش برنمی امدند همچنین مهمان داری ازغریبان ودرماندگان راه که درشهرهای ایشان منزل وماوایی نداشتندقرارداده بودند.واوبعدازمرگ صلاح الدین قونوی گرچه نه رسما اما پنج سالی که مولانا خلیفه نداشت پنهان واشکار مسوولیت این مهم رابر عهده گرفت وانجام میداد.وخیلی ازوقتها در صحن وفضای همان مدرسه که زندگانی دوساله شمس درتابخانه ان سپری شده بود مجالس وجد وسماع به یاد شمس وصلاح الدین زرکوب برگزار میشد دراین دوران مولانا خلیفه نداشت یعنی رسما خلیفه نداشت (۶۵۷-۶۶۲) وتمامی مسایل مریدان رابه کمک حسام الدین چلبی به انجام می رساند ودر همین دوران بود که یکی از عظیم ترین رنج های بشری به سراغش امدوبعداز گرفتارشدن دردرد والم فراق شمس درسوگ فرزند کهتر خود محمدعلاء الدین محمد ان هم در۳۶ سالگی داغ دارشد مولانا چنان درانده این مرگ نابهنگام متالم شد که مدتی ازشهرکوچ کرده وبه باغ حسام الدین رفت وحتی درمراسم عزاداری علاءالدین قدرت شرکت نیافت.سرانجام حسام الدین چلبی درسال ۶۶۲ یعنی ۱۰سال پایانی زندگانی پرحاصل مولانا رسما خلیفه اوگشت وتقریر وتحریر کتاب عظیم(مثنوی معنوی) اغازگشت .شبی که این درخواست برزبان امد اتفاق شگفت انگیز افتاد که حاضران را حیرت زده کرد وان اتفاق چنین بود. مولانا ازجیبش

اشعاری رادر وزن وقافیه وسبک مثنوی بیرون اورد وخواند. واین اشعار مطالع کتاب مثنوی وشورانگیز ترین اشعار زبان فارسی به شمار می رود.بشنوازنی چون حکایت می کند ازجدایی ها شکایت می کندباید گفته شود که مثنوی معنوی بدون تردید بزرگترین وجامع ترین اثرمنظوم عرفانی استکه به وسیله ابر مردی حکیم تقریر شده است . حکایاتی که دراین کتاب امده که بیشترینش از قران کتاب اسمانی ما گرفته شده تراوشات ضمیر انسان بسیار والا وبی خویشتن است که به درجه معراج روح بلندش رسیده. روح بلندوجستجوگری که دردورترین وعمیق ترین اندیسه های انسانی نفوذکرده وراه حق وحقیقت رانمایان می سازد.یک سال ازمرگ زرکوب پیرمی گذرد هنوز مولانا درمجالس وجدوسماع شرکت کرده وبه یاد دوخلیفه خود شوریدیگیهامی کند اما ارام ارام درمی یابد که دیگرجسم خستهاوتوان این همه شور وهیجان را ندارد.دران سال های دور.دران سال هایی که مشعل های بوی ناك دنیا راروشن می کردند. سال های ۵۰ مرز پیری بود...! به هنگامی که میان مریدان با دف ورباب طبالان واوازقوالان چرخ میزد خستگی وجودش رادر می کوفت نفسش مبرید عرق ازتنش می جوشید حس می کرد ازشور جوانی فاصله گرفته است.بگوییم که برای انسان حساس وجدامانده ازحبیبی چون او خلیفه نقش بزرگی داشت . خلیفه اورا ازدردسر درماندگان می رهانید.درچنین احوالی بودکه حسان الدین چلبی که ازسرحلقه یاران اووکاتب وجامع اشعاراونیز بود. نظم مثنوی را به شیوه الهی نامه ثنایی ومنطق الطیر عطارازاوخواست. خداونـدگار به ثنایی عشق می ورزید .دوسال بعدازاملا گلستان سعدی .دراین زمان گرچه حسام الدین شایدبه علت صغرسن خلیفه مولوی نشده بوداما ازدل وجان املا۔ مثنوی رابرعهده گرفت وبرکتابت ان متعهد گشت . حال اودرمرز ۵۴سالگی .حال عارفی است که هرچه ازتعلقات وتعینات این جهان خاکی وگذرگاه کوتاه. دروجودش مامن وماوایی داشته .ازخودتکانده واینك نی جانی خالی شده ایست که شوروفریادش جزحکایت وشکایت لب دمساز نیست .حالا این تموج روح بی قرار وپرتابش اوبود که حکایت وشکایت جدایی راشره شره اززبان نی باز می گفت وبدین گونه وبااین نی نامه رازناك که تمامی شرح درد اشتیاق بود نظم مثنوی اغازگشت.سخن گوینده همچنان که درمثنوی امده واینك دردسترس ماست باچنان لطافت وشیرینی وشگرفی عمیق ادامی شدکه نفس ها رابندمی اورد... .!گوینده که درتمامی لحظات گاه حتی وقت بیگاه می شد باچنان شوروالتهابی سخن می گفت که همه رابه وجدمی اورد ... .گویا چند وقتی می شدکه مولانا درمجلس وجدی شرکت نکرده بود.طبالان می زدند ونی. نی شوریده نئی که پنداری نوای سوناکش ازپس نسیم می امد جان ها را نوازش می داد که اوای طبالان ونی نوازان رساترگشت وقوالان دسته جمعی خواندند:سینه خواهم شرحه شرحه ازفراق تابگویم راز درد و اشتیاقچنان گویی تمامی وجودش مشتعل شده بود به چرخ درامده بود .سبکبار وبی خویشتن می چرخید چنان گردبادی که می چرخید وبه اسمان می رود .دیگرهمگان به هم امیخته بودند مستانه می رقصیدند ونوای دلنشین وشورانگیز قوالان ونی نوازان به نرمی ونفوذ ونشاء شراب دراجزای وجودشان می دوید.جمله معشوق است وعاشق پرده ای زنده معشوق است وعاشق مرده ای فصل بیست و چهارمیک سال بعداز مرگ صلاح الدین زرکوب املای مثنوی دربحروزن منطق الطیرعطار نیشابوری بعدازتقریر (نی نامه) اغاز شده است. کتابی که تاکنون نظیر ان درقلمرو هیچ زبان وادبیات اسلامی دیده نشده است.مثنوی کتابی است که وقتی انسان با هر اندوخته داشتی وهر غلبات عشقی غرق ان میشودگرچه فهم اشارات وایهامات وقصدگوینده بدون احاطه برمعارف اسلامی وشناخت اصول واندیشه گوینده دشوار می نماید.مولوی درغزلیات عاشقی است که برای رسیدن به معشوق ولقای رب وجدوسماع راوسیله وصل قرار داده است.وبه مامی گوید که توفیق ادب را بایداز خدا جوئیم مولوی درغزلیات عاشقی است که برای رسیدن به معشوق ولقای رب وجدوسماع راوسیله وصل قرار داده است.وبه مامی گوید که توفیق ادب را بایداز خدا جوئیم واین بی ادبان هستندکه ازلطف پروردگار محرومند. وتوضیح میدهدنه تنها بی ادب خودرا پیش همه بدمی کندبلکه اتش درهمه افاق میزند.فصل بیست وپنجمبعدازتشکیل حکومت سلاطین ترکمان سلجوقی درایران که با سلطنت طغرل اول (۴۲۹ ه) اغازشده است درروم شرقی نیز ترکمنان سلجوقی تشکیل حکومت داده اند(۴۷۷ ه).اما دردورانی که قلمرو سلجوقیان روم روم مولانای خردسال وپدرپراوازه اش

(سلطان ولـد) رادر اغوش خود پناه میداد قونیه تختگاه پادشاهان سلجوقی بودو علاءالدین کیقباد (۶۱۸ _۶۳۴ه) بزرگترین پادشاه ادب دوست وهنرمند این خاندان درروم شرقی سلطنت می کرد . به جانب روم شرقی مخصو صا قونیه روان میگردیـد چنین بود که در عهـد علاءالـدین کیقباد نه تنها قونیه که تمامی قلمرو سـلجوقیان چونان یک جزیره ثبات به بیشترین حـد ابـاداني وعظمـت رسـيد.ایـن پادشـاه مـدبر در اداره امـور مملکـت نیز مهـارت فوقالعـادای داشت نه تنهـا بـا تـدبیر وقـدرت بلند پروازیهای سرکردهای مهلی ولایات را مهار کرد .بلکه با مهر و شفقتی که داشت اطرافیان و امرای خود را مطیع ودست اموز محبت خود کرد . او نمونه کامل یک سلطان مستبد اما مصلح و عاقل و مدبر شرقی بود که به بسط اباداني ورفاه مردم و نشر علوم و عدالت توجه خـاص نشـان میـداد . تحت تاثیر انـدیشه ها و اثر اما م محمـد غزالی بود ودر عین حا ل مثل اودر بعضـی مسائل دینی سختگیر نبود . طراوت و تساهـل تصوف را به انـدیشه اش راه داده بود بـا صوفیـان و عارفـان و مشایـخ عرفان که به قونیه می امـدند سلوک درویشانه داشت.او با قدرت یک پادشاه سلحشور و جنگنده با تدبیر و عدالت یک سلطان عادل و هوشیار قلمرو خود را از فا جعه مغول نجـات داداین سـلطان خوارزمشـاه که علاـقه ی مفرطی به این منـاطق داشت با این شـکست به سوی اذربایجان روان شـد ومغولان را نیز به دنبال خود از قلمرو سلجوقیان دور کرد. با مرگ این سلطا ن جسور وعادل وادب پرور ارامش وامنیت هم از قلمرو سلجوقیان رخت بر بست. فرزنـدش غیاث الـدین کیخسرو دیوانه ای مسـتبد که قادر به حفظ نظم نبود بر تخت نشـست .پـدرش این امیران را بـا دسـتجات جنگـاورانی که همرا ه جلاـل الـدین خوارزمشـاه از جلوی لشـکرجرار مغول گریخته بودنـد به داخل مرزهای کشورش راه داده بود که در بیرون مرزها موجب حرج ومرج میشدند .از رابطه دوسـتانه ای هم که با پادشاهان مسیحی مجاور پیدا کرد سوءظن عناصـر مـذهبی و مسـلمانان را برانگیخت و رعایـای مسـلمانان را بر ان داشت که شورش بزرگی بر علیه سـلطان به راه اندازند و سلطان تنها با استفاده از چریک یا مزدور فرنگی این شورش را در هم شکند .سلطان غیاث الدین کیخسرو (دیوانه) بود که به پیغـام هـای توهین امیز خود خشم مغول را بر ضـد خود و کشورش بر انگیخته بود که با پرداخت خراجی سـنگین و دادن قربانیان بسیار خـاتمه یـافت .امـا این پادشاه تنها در اداره مملکت بی عرضه و نالا یق نبود در اداره امور خانه و اهل و عیال نیز بی عرضه بود .سـلطان مسـتبد در برا بر این زن وزوجه محبوب ضـعف بسیار داشت واین ملکه ابخـاز نیز از این ضـعف او سوء اسـتفاده می کرد با مرگ این سلطان بی کفایت و خود خواه که از مملکت داری چیزی نمیدانست قونیه و قلمرو سلجو قیان در اشوب وحرج و مرج فرو رفت .اما عزل الـدین را جلا ل الـدین قرا طا ی ارشاد می کردورکن الدین را معین الدین پروانه که چندین بار باسـیاست و تدبیر این امیران قـونیه وقلمرو سـلجوقیان میـان دو برادردست به دست گشت وسـرانجام بعـد از مرگ قراطـای که حـامی عزل الـدین بـود این پادشـاه جوان باتحریـک بدسـگالان از انچه مصـلحت حـال وی بود منحرف شـد و.بـا اعمـالی که از او سـرزد مورد نفرت مردم قرار گرفت .قدرت واقعی در دست معین الدین پروانه بود .واین معین الدین بود که سـرنوشت قونیه و قلمرو سلجوقیان روم را رقم میزد و حتی سـرنوشت سلطان راتایین مینمود.سلطان نیز سودایی در سر داشت که فرصت نیافت به انجام برساند. زیرا که معین الدین پروانه با سـران کشوری هم دست شده و با تایید و تصویب ایل خان مغول اباقا خان فرزند هللا کو خان در تبریز حکومت می کرد سـلطان را توقیف نموده و با اشاره اباقا خان سـلطان را به قتل رساندند.بعد از ان پروانه مدت ۱۲ سالی به قونیه حکم راند که در همه ی این سالهـا بـا اخلاص وارادت به مولانا عشق میورزیـد .معین الـدین پروانه سـرانجام به جهت توطعهی پنهانی که با الملک الظاهر پادشاه مصر بر ضد مغول کرده بود به قتل رسید که نزدیک ۴ سالی از وفات مولانا می گذشت.فصل بیست و ششمگفتیم که مولانا اندکی بعد از اوج سالهای سـماع درعهد خلافت شیخ صـلاح الدین که مجالس شـمس را در روح و جان خود زنده میکرد به یک ارامش روحانی نیاز داشت که بتوانـد انـدیشه های امیرو فلسـفی خود را منتشـر سازد که این فرصت در عهد حسام الدین چلبی به وجود امد اینـک تقریر و انشـاء مثنوی اغـاز شـده است و خـدا ونـدگار در مطلع مثنوی معنوی و در نی نامه شور انگیزی که سـروده خود را به (نی) از خود خـالی شـده ایماننـد میبینـد که نوای او جز شـکایت شب حجران و حکـایت معبود ومعشوق و روزگـار وصل نیسـت

.خداوند گار به هنگام تقریر قصه از قصه های مثنوی معنوی بیشتر به اقیانوسی مانند می شد که امواج رقصان ومصت و شیدای ان از کرانه ها و افق ها ناپیدا می امدودلهای سوخته وتفتیده مخاطبان را در خنکای جانبخش خود زنده میکرد .مخاطبان تشنه ی جانای بودند که هر چقدر از این اقیانوس اندیشه و اخلاق پندار گوارا مینوشیدند سیر نمی شدند و برای ره یافتن به مجالس بعدی دقیقه شماری میکردند حسام الدین چلبی سومین خلیفه مولانا که مثنوی معنوی به درخواست او تقریر میشد در سال ۶۶۰ که اولین دفتر مثنوی به پایان امد در سوگ همسر خود که علاـقه سوزانی به او داشت داغدار شد.در این اوقات مولانا نیز فرزند جوانش علاء الدین محمد را که ۳۶ سال بیشتر نداشت را در سال ۶۲۴ ه ج از دست داد که همین درد را هم حسام الدین چلبی داشت .سرانجام با زگشت حسام الدین به مجمع یاران ادامه مجالس مثنوی معنوی را ازاغاز دفتر دومممکن ساخت باز گشت او به قول مولانا (مواج حقایق)موجب شادی و اسا یش خاطر مولانا و باعث خرسندی خاطر فوق العاده یاران شد ودر این هنگام بود که مولانا اورا به طور رسمی خلیفه خویش کرد و او در سن ۴۰ سالگی به خلا فت او گردن نهادند .مولانا در مقدمه دفتر دوم مثنوی معنوی چنین اغاز سخن کرده و حسا م الدین چلبی را با مهر و عطو فت قلبی نوا خته است .مدتی این مثنوی تا خیر شد مهلتی بایست تا خون شیر شد تا نزاید بخت تو فرزند نو خون نگردد شیر شیرین خوش شنو چون ز دریا سوی ساحل باز گشت چنگ شعر مثنوی با ساز گشت بدین سان تقریر مثنوی دوباره اغاز شد وجانهای بی قرار و شوریده که ۲ سالی دور از این مجا لس لبریز از عرفان و اخلاق و فلسفه و اکنده از وقا یع شیرین و ناب حکمت الهی مانده بودند مراد خود را باز یافتند و در امواج پیمان و رقصان ومتلاطم اندیشه این مراد عظیم (مولانا جلال الدین بلخی)یگانه تمامی ادوار تاریخ ۷ شهر عشق را سیر و سیا حت کرده در دنیایی به دور از کینه و دشمنی و حسد زیستند .این مجموعه که بعدها کتاب((فیه ما فیه)) لقب گرفت بدون انکه نوشته مولانا باشد شامل اقوال واراء اصیل و واقعی اوست .تاریک ترین و وحشت ترین و خون بار ترین دوران تاریخ که نه تنها فارسی زبانان بلکه شاید تمامی سرزمین های خاورمیانه و اسیای مرکزی بر اثر هجوم مرگبار این قوم وحشی وخون خار و کافر قرار گرفته و ویران شده است.درچنین دوران وحشت باری است که تفکر تابناک مولانا از شهر قونیه پرتو افشانی کرده و تمامی سرزمین ها ی فارسی زبهن ان دوران را تسخیر نموده است.مجالس تقریر مثنوی معنوی تمام شدنی نبود. به نظر می رسید که این مجالس تا پایان زندگانی مولانا ادامه خوهد یافت که چنین هم شد.معمولا یا باقی قصه مجلس پیشین تیریر می شد یا حکایت تازه ای اغاز می گردید و ارام ارام پیش می رفت.کاتبین که سردسته انان حسام الدین چلبی بود هر گامی که از زبان مولوی بیرون می امد می نوشتند .واگر خلوت مناسبی پیش می امد مولانا علاقه داشت که ادبیات تقریر شده را ازصدای خویش حسام الدین شنیده وبعد تصحیح نماید وبعدازاین کاربود که کل قصه دردفتر ثبت می گردید .با این حال کسانی که درباره زندگانی واثار مولانا چیزی نوشته اند هرگز اشاره ای به شیوه تقریر مثنوی نکرده اند معهذا سال ها بعداز دوران زندگانی مولانا یک دوستدار او دولتشاه سمرقندی تصویری ازشکل این مجالس عرضه کرده که معلوم نیست صحیح باشد. اومی گوید(درخانه مولانا ستونی بودکه چون او غرق بحر محبت شدی دست درآن ستون زدی وبه چرخ امدی واشعار پرشور گفتی ومردم ان اشعار را می نوشتند).دردقایق ولحظه های ناب ان مسائل اخلاقی وفلسفه بسیاری بازگوشده وازانجایی که این کتاب بیشترقصص واحادیث قرانی وحکیمی رابیان می دارد وتغییر ان فی البداهه انجام می گیرد لذا نمی تواند با حرکت وجذبه عاشقانه وجدوسماع صورت بگیرد.سیردر عمیق ترین وغامض ترین مسائل روحی ونکات پرپیچ وخم وناپیدای قلب وجان زندگانی است.اماحال گوینده نیزدر چنین قابل توصیف نیست زیرا که خود گوینده در دقایق حساس این مجالس درنوعی خلسه وبی خودی سیر می کند وازکلام خود مست می شودوگاه گاه نیزحس می کند که کلامش انعکاس لب دمساز است.تمامی قصص وحکایات پیچیده مثنوی لبریزاز شوق وامیداست . مثنوی به اخرین دفتر خود رسیده اما ازمولوی هم جزپوست واستخوانی باقی نمانده است .ملاقات های بی ثمر وخسته کننده ای کهاز طالبان علم وفقاهت ازگوشه وکنار خواستاران بودندپیرمرد را می فرسود.دیدوبازدید رسمی با علمای شهر که غفلت ازان مایه رنجش هابودحضوردراین ائین گشایش مدارس

خانقاه های شهرشرکت درمراسم عبادت واحیانا نماز جنازه افزون براین ها مطالعه دائم در کتب فقه وحدیث وکلام ورسیدگی به نیازحاجت مندان ونامه هایی که برای حاجت مندان نصبت به گره گشایی زندگانی وکارانها به بزرگان می نوشت وبعضا بحث وجدل بافقیهان وبلنداوازگان شعر دیگر فرصتی برای اسایش واستراحت که چقدر هم دراین سنین کهولت به ان نیاز داشت باقی نمی گذاشت.سرانجام زمانی فرارسیدکه تکمیل اخرین دفتر مثنوی هم برایش ناممکن شد.اودرسکوت مقدس به چه می اندیشید؟سکوتی که با خاموشی ابدی او چندروزی فاصله داشت... آیا به خانقاه ومدرسه حلال وحرام دنیا به فرزندان وبستگانش به کم وکیف زندگانی پرحاصلی که از سرگذرانده بود یابه کوتاهی عمر وغم وحسرت ان...؟به ذوق وعشق می اندیشید که افتان وخیزان هستی گداخته اورابه ملاقات صانع می برد وبا ان روح سترگ وبی قرار وبا جان تفتیده نادره خویش می اندیشید که ارام ارام ازجسم خسته وکالبد بیمارش جدامی شد وبه سوی هستی بی پایان درمی امد.همچنان تاپایان عمر که بیش ازچند روز نبود همین غزل را دردقایق سخن دردورنج وتب املا می کرد.اما عجیب بودکه تا احساس می کرد اندکی ازسنگینی درد وتب کاسته میشدیاران را دلداری میداد.اوباحوصله با شفقت باهرکس وهرچیزی که درپیرامون داشت اوبدون کوچکترین حسرت واه جدا می شد.چقدرارامش خاطر یافت ووقتی دید صاحب وامی وقتی به عیادت امدوحال مولایش را دریافت ۵۰ درهم طلبش را ازمولانا بخشید .همین جسم که هنوز بارشته باریکی به روحش متصل بودهرروز به گودال مرگ نزدیک ترمی شد وروح بزرگ او ان روح مشتعل ورازناك ان روح بی قرار باچه جدوشوقی اماده گسستن این رشته باریك بودتابه مبدا هستی به نیستان ازلی به جان جان ها متصل شود.بیماری ناگهانی مولوی قونیه را به قفاناورده بود در تمامی وجود دعای سلامتی خوانده میشد و او مولانا در کنار یاران و با تبی سوزان انتظار رسیدن ملك الموت را می مشید مدام چشمانش به در دوخته شده بود.اما او مدام ان ها را دلداری مداد. حال که از ان خاموشی سنگین به در امده بود مردم به دیدارش می امدند.ولادت در دنیایی که شیرین ترو جذاب تر و دلپذیر تر از این دنیای پر قیل و قال پر کشمکش و لبریز از درد و رنج است.اما خود می دانست به دنیایی که جز جسم نزار او چون رشته باریکی بدان متصل بود هیچ گونه پیوستگی نداشت.احساس میکرد هیچ گونه تعلقی به این دنیا ندارد ودر شعری که برای فرزندش خانده بود و او را به سوی بالین رهنمون شده بود در مصراعی گفته بود : در خواب دوش پیری در کوی عشق دیدم با سر اشارتی کرد که عزم سوی ما کن لازم است بگوئیم (خداوندگار) چهره زرد و کم خون ام چشم های جذاب و کاونده داشت .بعد از عزیمت صدر الدین قونوی و مدتی بعد در لحظاتی که از همه خداحافظی می کرد و برای عبور از این ورطه هولناك اماده میشد وصیت کرد که نماز جنازه اش را شیخ صدر الدین بخواندوبدین صورت یکبار دیگر بذر محبت را در اخرین لحظات عمرش در این دنیای فانی پاشید.بدین صورت باارامش باور نکردنی در حالی که مرگ را به شوق انتظار می کشید با یاران و مریدان خداحافظی کرد و از هر چیز و هر کس که پیرامونش بودند می خوست جدا شوند که کراخاتون نوحه ها سر میداد و می گفت ای نور عالم ای جان ادم ای سید این مارا به که میسپاری و به کجا میروی.فصل بیست و هفتمغروب افتاب روز۱شنبه پنجم جمادی الاخرسنه ۶۷۲که مصادف با دیماه بوده است شمس افتاب جلال وجمالش درمغرب عالم قدس غروب کرد کسانی که با نگرانی درون خانه یاکوچه های اطراف جویای حالش بودنداز دریافت این خبر مرگ بار فریاد وفغان برداشتند جامه ها چاك شدودران تنگ غروب ازدر ودیوار شهر بانگ نوحه وخروش برخواست .اما گویا این مرد خدا مولانا جلال الدین درتشیع جنازه خود شرکت داشته وبه هنگام مرثیه یاران را دلداری میداده است.۲ سال قبل مرثیه مرگ وتشییع جنازه خودرا چه زیبا سروده وبه یاران واحیانا انهایی که ازمرگ اوبه شیون فغان برمی خیزند گوش زد کرده است که مرگ پایان حیات نیست بلکه اغاز زندگانی دیگری است. مردم داغدیده که توگویی درمرگ پدر یتیم شده اند هرگز ازناله وموبه باز نمی ایستادند .گرچه خداوندگار درتعلیم وتدریس عرفانی خویش ودراشعار وغزل هایی که سروده بود به یارانش خاطر نشان کرده بودکه مرگ نه تنها پایان بلکه نقطه اغاز حیاتی تازه است.به هنگام وداع ابدی ازجمعیت فریادی هولناک وپردرد فضاراانباشت وبدین سان ان جسم خسته وفرسوده را که در طول ۶۸سال زندگی

چنان روح پرشور وبی قرارش به شعروموسیقیونی خالی شده ای مبدل شده بود به خاک سپردند.گویند یاران او ومردم قونیه مدت ۴۰روز درمجالس ومراسم تعزیت برپامی داشتند وبزرگان ودوست دارانش به زیارت وتربت مقدسش حاضر می شدند.زودترازهمه مظفرامیر عالم که سومین فرزند او ازکراخاتون بود ۴ سال بعد ازمرگ او وفات یافت معین الدین پروانه ۳سال بعداز مرگ مولانا مورد سوء ظن وخشم مغولان واقع شدوبه نحوانـدوهباری کشته شد.کراخاتون که هنگام مرگ شویش جامه ها چاک کرده بود درسال ۶۹۱ به سوی معبود شتافت ودرکنارشوهر محبوبش به خاک سپرده شدو دخترش ملکه خاتون ۱۱ سال بعدازمادرش زنده ماند که اونیز بعدازمرگ درکنارپدرومادرش ارمید وپسر ارشدش سلطان ولد درسن ۸۹ سالگی دارفانی را وداع گفت.امیدان داریم که ازانـدیشه های خالص ومواج این عارف وسخنور همه دوران ها بی نصیب نمانند!سماع ارم جان زندگانی است کسی داندکه اوراجان جان است!!!

امام علی بن موسی الرضا

(علیه السلام)

محمد جواد معینی - احمد ترابی

اگر از دیدگاه اهل سنت وکسانی که مساله امامت و ولایت را امری بشری به شمار می آورند و برای امام امتیازات ویژه ای قائل نیستند به موضوع بنگریم ، علی بن موسی (ع) چون امامان دیگر عالمی فرهیخته و متضلّع، عارفی زاهد و متقی بوده است و در شناخت مسائل دین و انتخاب خط مشی سیاسی و اجتماعی و آگاهی های شخصی خود متکی بوده است وبر این اساس در برآورد شرایط و ضرورتها مصون از کاستی نبوده وعصمت نداشته است.خلاصه کتاب: تلخیص: سینا دهاقین بذرافشانشناسنامه کتاب امام علی بن موسی الرضا(علیه السلام)منادی توحید و امامت پژوهش گروه تاریخ اسلام نگارش:محمد جواد معینی - احمد ترابیشامل: سفر تاریخی امام رضا (ع)از مدینه به مرو عهدنامه ی ولایتعهدی شهادت امام رضا (ع) مشهد مقدس؛چاپ اول ۱۳۷۶ امام کدام لبه ی شمشیر را میپذیرد؟پیشنهاد واگذاری حکومت از سوی مامون ،شمشیری دو لبه بود که مامون علیه امام بیرون کشیده بود .اگر امام می پذیرفت،حرمت امام شکسته میشد و حکومت عباسیان وجاهت ومشروعیت می یافت. و امام بدنام میگشت. و اگر امام نمی پذیرفت، مامون به هدف خود نزدیکتر میشد و احساس موفقیت میکرد. زیرا به هواداران خود میتوانست بگوید من اعلام آمادگی برای واگذاری حکومت کردم ولی ایشان من را لایق دانستند.امام پیشنهاد حکومت را به شدت رد کرد و تا آنجا پیش رفت که مامون افرادی را برای نصیحت و وساطت نزد امام فرستاد.روزی مامون به حضرت رضا (ع) گفت:« ای فرزند پیامبر خدا من به فضل ، زهد، پارسایی و عبادت تو آگاهم از این رو تو را به خلافت سزاوارتر از خویش میبینم. امام فرمود: من به بندگی خداوند بزرگ مفتخرم و امیدوارم با بی رغبتی نسبت به دنیا از آفات آن رهایی یابم و با پرهیز از محرمات الهی به رستگاری دست یافته با تواضع و فروتنی به درجات بالایی نزد خداوند نایل آیم»اولین کسی که در تاریخ اسلام ولایتعهدی را بدعت نهاد معاویه بن ابی سفیان بود. به گونه ای که تعیین ولیعهد تنها به خواست خلیفه بستگی داشت. طرح ولایتعهدی، دومین گام:مامون پس از احساس موفقیت در نخستین برنامه یعنی امتناع قابل پیشبینی امام از پذیرفتن حکومت ،مصمم شد تا سناریوی سیاسی خود را تا آخرین نقش دنبال کند.پاسخ امام به پیشنهاد ولایتعهدی نیز روشن ود ،زیرا کسی که اصل حکومت را از دست مامون نمیپذیرد چگونه ممکن است که آلایش ولایتعهدی او را بر جانش هموارکند!؟ اهداف مامون از تحمیل ولایتعهدی:اصرار مامون به تحمیل ولایتعهدی به امام خود نشان میدهد که او اهداف مهمی را از این کار دنبال میکرده است:۱- کاستن از تضاد علویان با عباسیان۲- فرونشاندن نهضت ها ۳- نظرت بر امام و محدود ساختن آن حضرت۴- مخدوش ساختن قداست امام۵- مشروع جلوه دادن خلافت۶- یافتن پایگاه مردمی امام ناگزیر از انتخاب!اکنون امام میان دو انتخاب قرار

گرفته است. یا باید طرح مامون را بپذیرد و یا با رد کردن پیشنهاد مامون رسما به مخالفت با وی بپردازد و به طور غیر مستقیم با او اعلام جنگ کند. انتخاب امام از دیدگاه عامهاگر از دیدگاه اهل سنت وکسانی که مساله امامت و ولایت را امری بشری به شمار می آورند و برای امام امتیازات ویژه ای قائل نیستند به موضوع بنگریم ، علی بن موسی (ع) چون امامان دیگر عالمی فرهیخته و متضلّع، عارفی زاهد و متقی بوده است و در شناخت مسائل دین و انتخاب خط مشی سیاسی و اجتماعی و آگاهی های شخصی خود متکی بوده است وبر این اساس در برآورد شرایط و ضرورتها مصون از کاستی نبوده وعصمت نداشته است.حال اگر کسی بخواهد اظهار نظر بکند و بگوید علی بن موسی(ع) در آن شرایط تاریخی وظیفه داشت تا ولایتعهدی را بپذیرد یا نپذیرد. در این اظهار نظر خواسته یا نا خواسته تحت تاثیر باورهای مذهبی و علاقه های سیاسی و اجتماعی خود قرار خواهد داشت.به عنوان مثال اگر داور ، فردی انقلاب خواه باشد و همه مسائل را از دیدگاه سیاسی و استکبار ستیزی بنگرد و در هر شرایط فریاد و مرگ و شهادت را مقدم بر سکوت و مماشات بداند، طبیعی است که بر پایه این باور ، پذیرش ولایتعهدی را نادرست بداند و رد آن را بر امام واجب شمارد. زیرا در منطق چنین فردی اصولا ـ واژه ی مصلحت ، تقیه و مماشات معنا ندارد. انتخاب امام از منظر امامیهچنانچه موضوع تصمیم و انتخاب امام از نظر عقاید شیعه مورد داوری قرار گیرد ، ملاك داوری متفاوت خواهد بود . زیرا در نگاه شیعه ، تصمیم گیری امامان در مسائل عام و مهمی که به امت اسلامی واندیشه دینی بازمیگردد، تصمیمی فردی و متکی به شناخت های بشری نیست ، بلکه امامان در اینگونه امور تابعد رهنمودهای پیامبر (ص) می باشند. در نگاه شیعه ی امامیه ، امام چه صلح نماید و چه قیام کند چه تقیه کند و چه حبس و شکنجه را بپذیرد، چه به ولایتعهدی تن دهد و چه با نپذیرفتن آن به مرگ تهدید شود در هر حال بر اساس وظیفه عمل کرده است ،زیرا انتخاب او بر اساس ملاکهای معمولی بشری صورت نگرفته تا با آن جرح و تعدیل شود یا نقدو تحلیل گردد. مبانی و خط ومشی سیاسی امام(ع)قبل از بررسی نوع رویارویی علی بن موسی (ع) با پیشنهاد ولایتعهدی و قبل از هرگونه تجزیه و تحلیل درباره ی تصمیم امام ضروری است که اصول تفکر سیاسی آن حضرت را بشناسیم.زیرا این شناخت در این میدان سخت راهگشاست. چه بسا ناآشنایان با مکتب ولایت وامامت در تجزیه و تحلیل زندگی امامان خود را مواجه با مبانی و خط مشی های ناهمگون بیابند. زیرا در نظر این گروه اهتمام امام علی(ع) به مساله امامت و رهبری امت با صلح امام حسن(ع) و صلح آن حضرت با قیام امام حسین (ع) و قیام خونین آن گرامی با سکوت و نیایش های امام سجاد (ع) و زندگی علمی امام باقر(ع)و امام صادق(ع) با زندان های طولانی امام موسی بن جعفر(ع) و سپس از آن حیات سیاسی امام رضا(ع) ، هرکدام رنگی دیگر و ملاکی ناهمگون دارد.!در حالی که آشنایان با منطق اهل بیت و فلسفه سیاسی آنان به روشنی می دانند که اصول و مبانی اهل بیت در زندگی سیاسی آنان ،همگون و همسان بوده و کمترین تفاوت و تبانی با هم نداشته است و تفاوت ها تماما به خط مشی ها بازمیگردد و آنچه در تعیین خط مشی ها موثر بوده است ، نه تفاوت اصول و مبانی بلکه تفاوت مقتضیات زمان و شرایط اجتماعی امامان بوده است.مراجعه به روایات و تعالیم معصومین (ع) آشکار میسازد که روح یگانه ای بر همه ی آنها حاکم میباشد و اصول اعتقادی ،علمی،سیاسی و اخلاقی آنان همسان است. انکار رهبری غیر دینی و سلطه های ظالمانهکفر ستیزی و مبارزه با ستمگران از بارزترین مشخصات زندگی امامان (ع) است. وهیچ یک از ایشان در این دومیدان سست نیامده اند. بر خلاف دورماندگان از مکتب اهل بیت (ع)که «اطاعت اولوالامر» را به معنای اطاعت از فرمانروایان و خلفا دانسته و آن راواجب شمرده اند ، امامان شیعه (ع) به دلایل قرانی و روایی و عقلی اثبات کرده اند که رهبری جامعه ی ایمانی نباید در اختیار ظالمان و مفسدان قرار گیرد. و هرگاه ظالمی فسادانگیز ، بر مومنان سلطه یافت ، اطاعت او واجب نیست. بلکه در حد امکان باید با ظلم و فساد او مبارزه کرد. مبارزه با ستمگران و ظالماندر زندگی امامان ، دو گونه مبارزه با ظلم و مستکبران دیده میشود:الف) مبارزه فرهنگی، عقیدتیب) مبارزه رویارو و مسلحانهمبارزه فرهنگی حرکت عام و اکثر امامان بوده ،یعنی امام را ه را از بیراهه آشکار میسازد و به مخالفت با حکومت ظالمانه مردمان را ترغیب می نماید. امام در برابر سختترین انتخابعلی بن موسی(ع) با

داشتن چنان تعالیم و با اتکا به تاریخ نیاکان ارجمند خویش که ولایتعهدی را سبک و بی ارج می داند در برابر سخت ترین انتخاب قرار گرفته است. ولی اگر نپذیرد چه میشود؟! آیا او را خواهند کشت؟ شیعیان رانابود خواهند کرد؟!..برای خاندان پیامبر (ص) صلح کردن و پذیرش ولایتعهدی به مراتب سختتر از شهادت پذیری و زندانهای طولانی است. ولی امام باید به وظیفه ی الهی خود عمل کند و جام زهرآگین ولایتعهدی را سر بکشد. با اینکه یقین دارد بزودی وقبل از مامون از دنیا خواهد رفت. اجلاس ولایتعهدیلازم بود ولایتعهدی در اجلاسی ویژه به رسمی مطرح شود و ضمن آگاه شدن عموم طبقات از این اقدام سیاسی مراسم بیعت انجام گیرد. روز موعود فرا رسید و دعوت شدگان با لباس های سبز رنگ و پرچم های در دست وارد تالار شدند.ریاست این اجلاس بر عهده ی « ثابت بن یحیی بن یار رازی» معروف به ابو عباد بود. عهدنامه ی ولایتعهدیمتن عهدنامه به گواهی و امضای افرادی چون یحیی بن اکتم، عبدالله بن طاهر، حماد بن یغمان، فضل بن سهل و... میباشد. «اربلی» در کتاب کشف الغمه نسخه کامل آن را آورده است.علی بن عیسی اربلی میگوید: در سال ۶۷۰ه.ق یکی از خادمان آستان قدس رضوی از مشهد به واسط آمد و عهدنامه ای را که دستخط شخص مامون بود همراه داشت. در میان سطور و پشت عهدنامه نیز آثاری از دستخط مبارک امام رضا«ع» دیده میشد. نوشته منسوب به امام رضا(ع)در منابع تاریخی آمده است که مامون از امام رضا(ع) خواست در تایید عهدنامه چند سطری بنویسد و امام در پشت صفحه چنین مرقوم داشت:«بسم الله الرحمن الرحیم سپاس خدای را که آنچه بخواهد انجام دهد و کسی را یارای چون و چرا در کار او نیست.نگاه خیانت را هرچند گذرا و سریع باشد میداند و بر اسرار نهفته سینه ها آگاه است. درود بر پیامبر خدا خاتم الانبیا و بر خاندان پاکش باد. آنچه در ذیل می آید،سخنان من—علی بن موسی- است. فرمانروای مومنان که خداوند به صداقت و پایداری بر حق یاریش دهد وبرای حرکت در راه رشد و رستگاری موفقش بدارد. حق مارا که دیگران نشناختند به رسمیت شناخت .رشته های خویشاوندی را (که میان علویان و عباسیان) گسسته شده بود به هم پیوست وجانهای بیمناک را آسودگی بخشید. بلکه بدانها حیات بخشید و نیازمندان را بی نیاز ساخت و در این کارها جوینده ی رضای پروردگار جهانیان بوده و جز از اوپاداش نمیخواست. بزودی خداوند جزای شاکران را خواهد داد و اجر نیکوکاران را ضایع نخواهد کرد...» (ادامه نوشته رامیتوان در آیه ۳۴ سوره اسرا و آیه ۵۷ سوره انعام مشاهده نمود) تحلیلی بر عهدنامه ی ولایتعهدیدر آن بخش از عهدنامه که اظهارات شخص مامون است نکات ظریفی نهفته است که فهرست گونه اشاره میکنیم:۱- تاکید مامون بر امیرالمومنین بودن خود۲- دریافت بیعت از مردم برای فرمانروایی خویش به بهانه ی دریافت بیعت برای ولایتعهدی علی بن موسی(ع) . زیرا مینویسد؛ مردم نخست با امیرالمومنین- مامون- بیعت کنند و سپس با امام رضا(ع)۳- او خلافت را در ادامه رسالت پیامبر مایه کمال دین معرفی میکند و به خلافت خویش رنگ الهی و معنوی میبخشد.۴- خلیفه به عنوان فردی مومن ومطیع پروردگار معرفی شده.۵- طرح اطاعت خلیفه از خدا مقدمه ای بر اطاعت مردم از خلیفه.۶- مامون حتی ولایتعهدی را کاری الهی و مایه کمال و عزت دین میشمارد.۷- مامون بر دوش کشیدن بار خلافت را مایه رنج و دشواری خویش می داند. حاشیه نویسی امام(ع) بر عهدنامهشاید ظاهر نوشته امام ، عامیان را به پذیرش ولایتعهدی و قبول جایگاه مامون متقاعد سازد، ولی اهل دقت و درایت با تامل در تعابیر و حتی دعاها و توصیفات امام ، نظرگاههای واقعی امام و منظور و هدف وی را به روشنی درمی یابند.برخی از آن نکته ها عبارتند از:۱- خطبه ی آغازین نوشته امام و تعبیرهای به کار رفته در آن حکایت از نوعی تهدید و نگرانی و بی اعتمادی دارد.۲- هرچند امام درباره ی مامون تعبیر امیرالمومنین را بهکار برده است ولی باید توجه داشت که این تعبیر در آن عصر تعبیری رایج بوده و اگر معنای لغوی آن در نظر گرفته شود ،بیان یک واقعیت است نه یک ارزش.زیرا مامون به هر حال چه به حق و چه به ناحق بر جامعه اسلامی فرمان میراند.۳- امام دو جمله درباره ی مامون دارد که در ظاهر دعاست ولی از بی اعتمادی امام به صداقت و ارزشخواهی مامون حکایت دارد.۴- امام در جملات خود سخن از حق اهل بیت دارد ،حقی که هیچ یک از خلفا آن را به جا نیاورده اند.۵- امام پیمان شکنان ولایتعهدی را حرمت شکنان حریم الهی معرفی می کند در حالی

که میدانست نخستین کسی که پیمان میشکند خود مامونئاست. تدبیر امام در برابر دسیسه هادرست است مامون عهدنامه مینویسد ،مجلس برپا میکند ، به نام امام سکه میزند و سراسر کشور پخش میکند و.. ولی امام نیز برنامه هایی دارد که نه تنها تحمل آنها برای مامون دشوار است بلکه تمام تلاشهای او را در جهت عظمت اهل بیت و زبونی عباسیان هدایت میکند.۱- تعالیم عمومی آن حضرت برای شیعیان و مرتبطان با اهل بیت (ع) در زمینه ی مسائل اعتقادی و سیاسی.۲- تایید شیوه ی زندگی سیاسی و دینی امامان پیشین و استمرار آن.۳- روایت تاریخی امام در نیشابور که مساله امامت و رهبری اهل بیت را شرط کلمه ی توحید دانسته و در آشکارترین شکل مطرح کرده است.۴- خبر دادن از عمر کوتاه خود و اطمینان به بهره نگرفتن از ولایتعهدی .۵- برگذاری نماز عید با شیوه و سنت پیغمبر و تاثیر عمیق آن بر مردم.۶- ارتباط با شیعیان و ارائه ی رهنمود های لازم به ایشان وافشای چهره ی مامون برای آنان و...مجموعه ی این تدابیر سبب می گردد که امام در میان مردم شناخته شود و مامون از ترفند سیاسی خود پشیمان شود و حتی برای از میان بردن آن حضرت به پاخیزد. مامون در گرداب دسیسه های خویش مردم با مشاهده ی مراتب معنوی و اخلاقی آن حضرت هرروز گرایش بیشتری به وی پیدا میکردند. مقایسه ی علم، معنویت، اخلاق و فضائل امام با شخصیت مامون و ویژگی های زندگی اشرافی و سلطنتی او در ذهن مردم ،دانشمندان وگروهی از کارگزاران این باور را شکل داد که امام از هرجهت برای خلافت برتر و شایسته تر است.از طرفی یکی از اهداف مامون به رکود نشاندن نهضت های علوی و ایجاد همسازی میان علویان و عباسیان و پایان دادن به بحران همیشگی در جو سیاسی و فرهنگی بود. مامون و تغییر خط مشی سیاسیاکنون به جایی رسیده که مامون خود را از تجدید نظر در شیوه ی سیاسی خود ناگزیر میدید . آشوب ها و ناآرامی ها در گوشه وکنار وی را پریشان میکرد . ناآرامی که به خصوص در شهر بغداد بزرگ وجود داشت . پس تصمیم به سفر از مرو به بغداد گرفت.مامون تصمیم میگیرد به بغداد سفر کند ولی با چه هدیه و ارمغانی برای عباسیان ناراضی و خشمناک؟مامون اصولا به ترفند های سیاسی بهای زیادی میداد حال باید دید چه سودایی در سر می پروراند. نخستین گام در سیاست جدیدفضل بن سهل وزیر و فرمانده نیروهای مسلح مامون نخستین قربانی سیاست جدید مامون بود. مامون با صحنه سازی فضل بن سهل را کشت بلکه مرحمی باشد بر زخم های عباسیان . زیرا فضل بن سهل یکی از متهمان اصلی انتقال خلافت به علویان شناخته میشد. دومین گام در سیاست جدیدحذف فضل بن سهل برای عباسیان مایه امید بود ولی کافی نبود . مشکل اصلی ولایتعهدی امام رضا(ع) بود. ولی چگونه میتوان ایشان را از صحنه وجود کنار زد؟ آیا میشود به اتهام خیانت امام را کشت یا همانند فضل بن سهل با یک صحنه سازی وی را به شهادت رساند؟ کسی نمیدانست مامون چه راهی را در نظر میگیرد ولی مشخص است اهداف وی چیست؟۱- از میان بردن امام برای پایان دادن به غائله ولایتعهدی ۲- دور نگه داشتن قتل از دامان مامون۳- استفاده سیاسی جدید در حد امکان از رحلت آن امام ولی همه ی اینها می بایست تا قبل از ورود مامون به بغداد صورت گرفته شود! شهادت امام رضا(ع)مامون از مرو به سرخس و از سرخس به طوس می آید تا از آنجا عازم بغداد شود ، ولی در طوس در کنار قبر پدرش درنگ کرد.آیا براستی مامون آنقدر پدر دوست است که در آن شرایط بحرانی ،کنار قبر او اتراق کند یا می خواهد از استخوانهای پوسیده پدر قدرت طلبد و از نفسهای پر برکت او پشتوانه معنوی جویدتا به بغداد رفته و آشوبها را بخواباند؟!وقتی موسی بن جعفر(ع)سپس از زندانهای طولانی و شکنجه های مداوم در زندان به شهادت رسید با این حال هارون سعی کرد شهادت آن گرامی را مرگی طبیعی جلوه دهد! بدیهی است که مامون نیز از این تلاش دریغ نکند. مامون ،عامل اصلییکی از قراین مهم این حقیقت که شهادت امام به دست مامون بوده این است که در همان روز شهادت ، مردم اجتماع کرده و همگان بر این عقیده بودند که خلیفه حضرت را مسموم ساخته است.اهمیت این امر از آن روست که مردم حاضر در محیط زندگی امام بیش از دیگران موقعیت و شرایط سیاسی امام و مامون را درک می کردند.شهادت امام به وسیله مامون مظلومیتی بود که به تاریخ شیعه و اهل بیت افزوده شد.احمد بن موسی برادر امام رضا (ع) با همراهی حدود سه هزار تن و به نقل دیگر ، ۱۲هزار تن برای خونخواهی حضرت بغداد را ترک

کردند و در شیراز با فرماندار منتخب عباسی درگیر و در همین جریان او و برادرش محمد عابد در آن دیار به شهادت رسیدند. زمان شهادتسال ۲۰۲ ه.ق و سال ۲۰۳ ه.قالبته نظریه دوم نزد صاحبنظران مشهورتر است. برخی نویسندگان با توجه به تاریخ ضرب سکه هایی که نام امام بر آنها نقش بسته ، شهادت را به سال ۲۰۴ ه.ق دانسته اند.در تعیین روز شهادت آن حضرت اتفاق نظر نیست و نظریه های زیر دیده میشود:- هفت روز مانده به پایان ماه رمضان- ۲۳ ذی القعده- آخرین روز ذی الحجه- اول ماه صفر- ۱۷ ماه صفر- آخر ماه صفردر بیشتر نقل ها ، روز جمعه روز شهادت آن حضرت دانسته شده است.بنابراین مشهورترین و قوی ترین نظریه در تاریخ شهادت آن حضرت ، روز جمعه ، آخرین روز ماه صفر سال ۲۰۳ ه.ق میباشد و آن گرامی در هنگام شهادت پنجاه و پنج سال از عمر پر برکتش می گذشته است. مکان شهادت و مرقد امام رضا(ع)امام در شهر طوس به شهادت رسید و چنان که خود پیشبینی و سفارش کرده بود آن حضرت را در نقطه ای از سناباد که بعدها «مشهد الرضا» نام گرفت ، به خاک سپردند. گویا چنین مقدر بود که فرزندی از نسل پیامبر اکرم (ص) و امامی از ائمه اثنی عشر «ع» در سرزمینی دور از مدینه الرسول به شهادت رسد. تا مرقد نورانیش قلب میلیونها موحد دلباخته را متوجه کوثر زلال ولایت کند و بارگاهش در سرزمین پهناور اهل محبت و ولایت ، مامن دلهای رمیده و آهوان پناهجویی باشد که از صیاد عصیان گریخته و به دامان ولی خدا پناهنده شده و خواهند شد.«سلام بر او آنگاه که تولد یافت و آن زمان که مظلومانه و دور از خاندان به شهادت رسید و آن روز که در اوج شکوه وعظمت ، گام بر صحنه رستاخیز گذارد و چون آفتاب جان شیعیانش را نور امید بخشد»

عبور از طوفان

تألیف: کامران باقری–جواد محبوبی –مهدی کنعانی خلاصه کتاب: تلخیص: پویا پور اسحاق– مهدی قهرمان–مجید نیازی: راهنمای کاربردی شرکت های نوپا در ایران: می خواهیم شرکتی تاسیس کنیم چگونه شروع کنیم؟ این قسمت در مورد شخص شماست. قبل از شروع هر کاری دقیقاً مشخص کنید که دنبال چه هستید و انگیزه شما چیست.لحظه ای درنگ کنید و به انگیزه ها و آرزوها یتان فکر کنید. تاسیس یک شرکت یا اداره یک پروژه مهم، احتمالاً تمام وقت و انرژی به اهداف و انتظارات خود فکر کنید. کشف اهدافتان کار ساده ای نیست و وقت و بررسی زیادی را می طلب ، اما کاری ارزشمند است. کاملا با خود صادق باشید؛ چون ممکن است بعد از کلی تلاش و دردسر ، به چیزی که می خواستید نرسید و حسرت زمان ، فرصت و پول از دست رفته را بخورید .اهداف شخصی روشن و دقیق باعث می شود تا دست به کار احمقانه ای نزنید، یا لااقل برخی از پی آمدها را در نظر داشته باشید . تعیین اهداف مشخص و واقع گرایانه با شما این امکان را می دهد تا بتوانید عملکرد خود را بررسی کرده و به سرعت آن را با واقعیت ها بسنجید . مطمئن باشید اگر از همان اول انگیزه های خود را سروسامان دهید ، قانع کردن دیگران کار سختی نخواهد بود.شرکتی کوچک یا سازمانی بزرگ؟اندازه شرکت ، عامل مهمی است . می خواهید اندازه شرکت ایده ال تان از امرزو تا پنج سال بعد، چقدر باشد؟اگر خیلی کوچک باشد ، احتمالا باثبات نخواهد بود ،زیرا مجبور می شوید بر چند نفر یا یکی قرارداد یا محصول خاص تکیه کنید. یک شرکت کوچک شاید نتواند سهم خود راد از بازار به دست آورده و رقبا را دور نگه دارد. از سوی دیگر ، اگر شرکت شما بزرگ باشد، ممکن است آنقدر دست و پاگیر و ناکارآمد شود که برای رشد به سرمایه ی بسیار زیادی نیاز داشته باشد. بنابراین شاید برای گردآوری منابع مالی لازم ، مجبور شوید بخش عمده ای از سهام خود و در نتیجه کنترل شرکت را واگذار کنید. مدیراناخیراً مشخص شده که فهرست دقیقی از ویژگی های مدیران موفق شرکت های نوپا وجود نداشته و نمی تواند وجود داشته باشد . با این حال بهتر است چند ویژگی مدیران موفق رابا هم مرور کنیم به قدری صبورند که کار را از کوچک شروع کننداکثر کاراهی جدید، هر اندازه هم که خوب برنامه ریزی شده باشند ، جنبه تجربی دارند . یک شروع کوچک ؛ به آنها این فرصت را می دهد تا کسب تجربه کرده و قبل از اینکه خود را در مسیر اصلی کار بیندازند ،؛ به فرمول نانوشته آن حوزه

پی ببرنـد . شـروع کوچـک به آنهـا امکـان می دهـد تا واکنش مشتریان را در قبال محصول ، قیمت و نحوه عرضه آن ، با گوشت و پوست و اسـتخوان خود احساس کنند. بدترین شـکست ها در مسیر راه اندازی شرکت های جدید ، نصیب کسانی شده که نخواسته اند کار را از کوچک شـروع کنند.□ آنها شـجاعند که مسیر کلی را به یکباره تغییر دهندبسـرعت پی می برنـد که چه زمانی باید مسیر را تغییر دهنـد و در آن هنگـام درنگ نمی کننـد .آینـده هیـچ گاه طبق انتظارما پیش نمی رود . انتظارات مشتریان متغیر است ،واکنش رقبـا در قبـال اقـدامات مـا غیر قابـل پیش بینی است و گـاه یـک مرتبه از جـایی که انتظـار نمی رود، فرصت های جدیـد و بازارهای نوظاهر می شونـد .بنابراین شـرکت های نوپای لجباز ، اگر به نقشه های اولیه خود بچسـبند یقینا به مشـکل بر می خورنـد . مدیران موفق، آنقدر شـجاعند که ایجاد تغییرات و به نوعی بازی با سـرنوشت خود و شـرکت شان را بپذیرند.□ می دانند چه طور معامله کنندآنها می دانند که چگونه یک معامله را نهایی کنند .وضـعیت بازار هر قدر هم که سـخت باشد ؛آنها دقیقا می دانند برای قطعی کردن یک معامله کجاها بایـد کوتاه بیاینـد. در مقایسه با مـدیران شـرکت های جاافتاده ، این مدیران باید بهتر با ریسک کنار آمد ه و زیاد از کمبود اطلاعات نترسند. آنها بر خلاف مدیران شرکت های بزرگ ، بیشتر در شرایطی قرار می گیرند که بستن یک قرار داد ،حکم بقا یا ورشکستگی آنها را دارد. بنابراین رفتار آنها عملا راه رفتن بر لبه تیغ است و هر قرارداد می تواند تبعات عمیقی بر آنها داشـته باشد .□ برخودشان مسـلط اندآنها بدین وسـیله می توانند با سـختی ها مبارزه کنند. تسـلط این گونه مدیران بر خود حتی بیشتر از توانـایی آنهـا در کنترل و مـدیریت محیـط بیرون است. البته این تسـلط بر خویشـتن ، قـدرت کنترل محیط را نیز در پی دارد . آنها برای انجام کار انگیزه درونی قوی ای دارنـد. دقت کنید که اگر فردی برای انجام یک کار انگیزه زیاد نداشـته باشد ،هر لحظه امکان دارد آن را رها کنـد، اما این افراد به علت انگیزه زیاد ،؛تا زنـده هسـتند به کار و فعالیت ادامه می دهند. گرمای زمین و خورشـید را مقایسه کنید؛ اگر خورشـید نباشد،زمین سـرد خواهد شد؛ اما اگر زمین نباشد ، خورشـید همچنان گرم خواهد ماند.□ خوش بین و ریسـک پـذیر هسـتند آنهـا در برخورد بـا مشـکل ،بـدون مخـدوش کردن ذهن خود مبـارزه می کننـد تـا آن را از میان بردارنـد.حتی اگر مشـکل بزرگ باشـد بـا خود می گوینـد: حالا که نمی شود این را حل کرد ، به کار دیگری می پردازم و بعـد به سراغش می آیم.آنهـا می تواننـد مخاطرات شـکست را پـذیرفته و تحمل کننـد . خطر ، ممکن است مالی یا حیثیتی باشـد . برخلاف مدیران شرکت های بزرگ و با سابقه که صبر می کنند تا اطلاعات بیشتر و مطمئن تری در مورد قرار داد ها به آنها بدهند ، مدیران شرکت های کوچک مجبورند سریع تصمیم بگیرند و برای آنها کم تر مجالی برای صبر کردن و کسب اطلاعات بیشتر وجود دارد. در چنین مواردی خوش بینی و خطرپـذیری واقعا راه گشـا است.□ شـکارچی فرصت ها هسـتندآنها می تواننـد بین یک اتفاق بی خاصـیت و انفـاق دیگری که در دل آن فرصت شـکوفایی نهفته است ، تمـایز قائل شـده و دومی را شـکار کننـد. آنها اولویت ها را بدرستی تشـخیص داده و خوب می دانند چه کاری را چه موقع باید انجام داد و حاضـرند سر آن با دیگران مبارزه کنند. آنها آنقدر قوانین و محـدودیت های دست و پاگیر اداری را دور می زنند تا به آنچه می خواهند دست یابند. حتی آماده اند که به قیمت شـکار یک فرصت ناب، خود را در معرض رقابت با شرکت های بزرگ ، قدرتمند و پولدار قرار دهند.□ روی هدفشان تمرکز دارندشب و روز فکرشان رسیدن به هدف است. دقت کنید که تمرکز بر هدف ، برای خیلی ها سخت است. متاسفانه اغلب مردم به کاری که می کننـد می اندیشـند ، نه به هدف خود . اما مدیران موفق دائما به فکر بهبود کارها و انجام کارهای جدیدند، از ساده ترین فعالیت های خانگی تا پیچیده ترین کارهای شـرکتی ،آنها دیوانه پیشـرفت دائمی اند . راه اندازی یک شـرکت هم آنها را راضی نمی کند. آنها همواره به دنبال پیشرفت های جدید هستند.□ قدرت تحمل بالایی دارنداین قدرت تحمل از مسائل کاری شـروع شده و یقینا به مسائل اجتماعی یا خانوادگی نیز کشیده خواهد شد. این افراد معمولا ویژگی های شخصی دیگری هم در چنته دارند. مثلا قدرت مـذاکره و چانه زنی آنها بالاست ؛ تحصیلات و مهارت لازم برای انجام کارشان را دارنـد، می توانند چشم انداز و رویاهایشان ر به دیگرا ن(از جمله کارکنان و سـرمایه گـذاران)بقبولاننـد. می تواننـد به کارکنان انگیزه داده و در عین حال کارها را به آنها تفویض

کننـد و ...حالاـ دربـاره ویژگی هـای فوق و این سوالاـت نیز کمی فکر کنیـد: آیـا حاضـرید در صورت لزوم در مقابـل رقبـای قوی بایستیـد؟آیا حاضـرید از کوچک شـروع کنید و نحوه بازی را یاد گرفته و بعد با سـرعت پیش بروید؟آیا آدمی هستید که تشـخیص دهیـد چه کـاری لاـزم است و بعـد آن را انجـام دهیـد ؟ اگر جـواب شـما به این سوال مثبت است ؛ احتمالاًـ دست مـایه خوبی برای موفقیت داریـد. جمع بنـدی:درست مثـل تب!حالاـ به نکته آخر اشاره می کنم که احتمالا مهم ترین و اصـلی ترین عامل در موفقیت یـا شـکست شـما خواهـد بود :«عشق به کـاری که می خواهیـد شـروع کنیـد» در واقع همین عشق است که باعث می شود تا ساعات کار طولانی و ناامیـدی های گریز ناپـذیر (که همیشه جزئی از ماهیت کار شـرکت های نوپاست) را تحمل کنید. نمی دانم این عشق ، مادرزادی است یا باید آن را آموخت ، اما هر چه هست شـما بشدت به آن نیاز دارید . اگر شـما به کارتان عشق بورزید ، هرروز تلاش خواهید کرد که آن را به بهترین شـکل ممکن انجام دهید و بزودی تمام ا اطرافیان ما هم این عشق را از شـما خواهند گرفت ، درست مثـل تب!بهبود ایـده هـای خام جـدا کردن ایـده های «به درد بخور»اول از همه بایـد بدانیـد که ایـده های جدیـد ، همیشه یکسان نیسـتند. خیلی از ایـده ها قبلا در جایی دیگر یا کشوری دیگر اجرا شده اند. ایده های بسـیاری هم تغییر و بهبود کمی در محصولات فعلی به وجود می آوردند. بعضـی ایده ها هم قالب شکن هستند و مسیر کار را کاملا متحول می کنند. این ایده های مختلف ، بسته به ماهیتشان رویکردهای متفاوتی را می طلبنـد . بنابراین اول بایـد بدانیـد که ایده شـما ز کدام نوع است. محصولات بسـیار موفق، تقریبـاً همواره حاصـل کنـار هم قرار گرفتن ایـده هـای خلاقـانه افرادی بـا دانش ، تجربه و دیـدگاه های مختلف است. بنابراین اگر شـما به دنبال توسعه محصولی بسیار موفق هستید، باید تلاش کنید حوزه تجربه و تخصص خود و تیم ایده پرداز خود را وسـعت دهید. این کار از طریق مطالعه، تحقیقات و شبکه سازی امکان پذیر است . بنابراین •:در کنار مجلات تخصصی و فنی که مطـالعه می کنیـد ، مجلاـت مـالی ، اقتصادی و بازاریابی را هم مطالعه و مورد آنها تحقیق کنیـد •.با افرادی از حوزه های مختلف صحبت کنیـد. در محیط هایی مثل دانشـگاه ها ، این کار مسـتلزم حضور در سـمیناراه و جلسات دیگر گروه ها است. در محیط های صنعتی ، همین کار از طریق مطالعه مجلات تخصصـی تجاری صـنایع مختلف ، حضور در کنفرانس های صنایتع مرتبط یا صحبت با متخصـصانی که کارشان با شـما شـباهت دارد، امکان پـذیرا ست •.فکر کنیـد که چطور سـنت های قدیمی را به چالش بکشـید . اینکه همواره یک کار به شـکل خاصـی انجام می شـده ، دلیل نمی شود که آن شـیوه صـحیح باشد .پذیرش ایده اهی جدید دشوار است ، اما تاریخ پر از افرادی است که برای موفقیت مجبور بوده اند تا از روال معمول فراتر رفته و سـنت ها را به چالش بکشـند •. ببینید در جاهای دیگر چه می کنند. آیا می دانید در شرکت های الکترونیکی و کامپیوتری آمریکا چه می گذرد که سالهای زیادی است پیشـتاز صـنعت تکنولوژی اطلاعات در دنیا بوده و منشاء ثروت هنگفتی هسـتند؟ اگر بدقت نگاه کنید ، متوجه می شوید که از هر کدام از تجربیات جهانی می توانید ایده جدیدی کسی کنید و آن را در زمینه ی کاری خودتان به کار ببندید. هر چند انجام این پیشنهادها به خودی خود موفقیت شما ر تضمین نمی کنند ، ولی به شما کمک می کنند تا از بین انبوه اید هایی که در ذهن دارید ، به درد بخورترین ها را شـناسایی کرده و آنها را توسـعه دهید.گروهی و شاداب کار کنیدکار گروهی در شـرکت نوپای شما اهمیت زیـادی دارد. بنـابراین سـعی کنیـد از همین ابتـدا کار گروهی را آغاز کنیـد. خیلی ها معتقدنـد که اختراعات بزرگ ، کار مخترعان منزوی (و معمولاـ کمی دیوانه) است که همه کاررا خودشان انجام می دهنـد . اما چنین داسـتان هایی نادر است و در حقیقت اکثر اختراعات بزرگ ، حاصل تلاش گروهی کسانی است که دانش خود را یک کاسه کرده انـد. در صورت برنامه ریزی صـحیح ، تیم شما بایـد تجارب و مهارت های متنوعی داشـته باشـد تا شانس تکمیل ایـده خوبتان افزایش پیـدا کنـد. همچنین یکی دیگر از دلایل اهمیت کار گروهی این است که بار کاری و مسـئولیت های مربوط را تقسـیم می کنـد و احساس هـدف مشترک و دلگرمی در پی دارد. از همه مهمتر ، کـار در قالب یک تیم ، می توانـد روحیه بخش و برانگیزاننـده باشـد و توان تحمل سـختی ها را افزایش دهـد. همیشه می توان موفقیت هـا را بـا افرا تیم جشن گرفت.کـار تیمی در چنـد زمینه به شـما کمک می کنـد •:تخصـص ها و مهارت

هایی را که ندارید به جمع شما می افزاید •.مشکلاتی را که متوجه آنها نمی شوید ، به شما نشان می دهد •.ایده جدیدی پیدا می کنید که ممکن بود از نظرتان نهان بماند •.می توانید چیزهایی بسازید که ساختن آنها به تنهایی برای شما ممکن نیست •. نظرات مختلفی در مورد ایده خوب شما ارائه می شود.بازار هدف را بشناسید یکی از رایج ترین نقاط ضعف شرکت های جدید ، این است که از بازار فروش خود اطلاع کافی ندارند . اگر اطلاع کاملی از خریداران احتمالی محصولاتتان و نیازاهی آنها نداشته باشید، در ادامه کار با مشکلات جدی مواجه می شوید و زمانی هم که کار تمام شد، ممکن است محصولتان برای هیچ کس جذاب نباشد و نیازهای هیچ کسی را برآورده نسازد .اگر شما بازار هدف خود را نشناسید، هیچ گاه محصول یا شرکت موفقی نخواهید داشت. مهم تر اینکه در کوتاه مدت ، اگر نتوانید نشان دهید که بازار را می شناسید، دو ندانید مشتریان چه می خواهند و چرا شما بر رقبا غلبه خواهید کرد، هیچ کس در شرکت شما سرمایه گذاری نخواهد کرد. بنابراین ، تقاضای بازار با موفقیت محصول گره خورده و شما باید از همان ابتدا ، یعنی زمانی که بر روی ایده هایتان کار می کنید ، به تقاضای بازار فکر کنید. در این زمینه توصیه می کنم به نکات زیر توجه کنید:۱. بزرگی بازار چقدر است و تقسیم بندی آن چگونه است؟۲. مشتریان مورد نظر شما به دنبال چه کاربرد و کارکردی هستند؟۳. شما سعی دارید چه مشکلاتی را حل یا چه نیازهایی را برآورده کنید؟۴. چگونه می خواهید با دیگر شرکت ها رقابت کنید؟شاید فکر می کنید که این سوالات مربوط به زمان بازاریابی است و در مراحل بعدی توسعه شرکت خود باید به تمام این گونه سوالات که از جنس بازار و محصول هستند، پاسخ دهید .اما نمی توان در مرحله خلق و توسعه ایده از این سوالات غفلت کرد ،زیرا در بهبود ایده اولیه نقشی حیاتی ایفا می کنند.نیازهای مشتریان خود را شناسایی کنیدنیازهای مشتریان بالقوه شما چقدر با ویژگی های محصولتان مطابقت دارد؟برای جواب دادن به این سوال باید همزمان که روی اید ه خود کار می کنید ،مراقب باشید که از بازار هدف یا خواست های مشتریانتان غفلت نکنید. سعی کنید علاوه بر شناخت اندازه و تقاضای بالقوه بازارها ، نیازهای مشتریان و چگونگی برآوردن آنها را به بهترین شکل ممکن ، بررسی کنید.یک روش مناسب برای توجه به نیازهای مشتریان این است که جدولی ساده با دو ستون بکشید و در یک طرف آن ویژگی های محصولتان و در سوی دیگر ، نیازهای مشتریان را تشریح کنید. اکنون سعی کنید مشخصه های اصلی محصول را با نیازهای اصلی مشتری مطابقت داده و آنها را اولویت بندی کنید . دو سوی جدول شما چقدر با یکدیگر همخوانی دارد؟آیا شما همه نیازهای اصلی مشتریان را در نظر گرفته اید و برآورده می کنید؟آیا تاکید شما بر مشخصه هایی است که با نیازهای مشتریان مطابقت دارد؟ اگر چنین نیست آنقدر ایده خود را اصلاح کنید تا این گونه شود! زیرا مسئله ای (نیاز مشتری) که به دنبال را ه حل می گردد. خیلی بهتر از راه حلی (ایده شما) است که به دنبال مسئله بگردد!آشنایی مختصر با تحلیل بازاربسیار خوب ، از کجا می توانید درباره هدف و مشتریان بالقوه خود کسب اطلاع کنید؟ این کار تلاش جدی شما و گروه تان را می طلبد. هر چند به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز در کشور ما خیلی مشکل است و حتی برخی مراجع قانونی هم نمی توانند اطلاعات به روز و جامعی در اختیارتان بگذارند ، اما در صورت رجوع به منابع زیر شاید بتوانید بخشی از اطلاعات مورد نیازتان را به دست آورید •:آمارهای دولتی و کتاب ها و آمارهای مرکز آمار ایران •ادارات صنایع استان ها (در مورد طرح های صنعتی •)دفاتر وزارت جهاد کشاورزی (در مورد طرح های کشاورزی •)شعب وزارت تعاون •آمارگمرکی •اتاق های بازرگانی •انجمن های صنفی و تخصصی •نهادهای صادرکننده مجوز مثل وزارت صنایع و معادن ، سازمان محیط زیست و اداره ثبت مالکیت های صنعتی • اطلاعات ، برشورها و گزارش های رقبا •جست و جوی اینترنتی ، مجلات تخصصی و مقالات کاربردی کنفرانس ها تهیه برنامه برنامه ریزی کار جذابی نیست و هیچ کس واقعا از این کار خوشش نمی آید .اکنون که مصمم هستید شرکت جدیدتان را راه اندازی کنید ، شاید بی قراری می کنید که کارها را سریع تر به پیش ببرید ، به کارگاه یا آزمایشگاه بروید؛ با مشتریان بالقوه صحبت کنید و کمی بازاریابی کنید ، به بانک ها یا سرمایه گذارانی که می شناسید سر بزنید،...صبر کنید !هر چند ممکن است

خسته کننده وبه نظر برسد، اما اکنون مهم ترین کار شما این است که با تیم خود گردهم آمده و یک یا چند روز ر اصرف برنامه ریزی موضوعات کلیدی کنید. یکی از مهمترین کارها ، تهیه یک برنامه کاری است. با این کار مطمئن می شوید که تقسیم کارها به طور کامل صورت گرفته و هر کس به روشنی می داند که چه باید بکند.دقت کنید که گام های اساسی را در برنامه کاری خود شناسایی و با نوعی جدول زمانی همراه کنید ، گام هایی که بتوانید پیشرفت کار را براساس آنها بررسی کنید. این کار کمک می کند تا از گام برداشتن در جهت صحیح و پیشرفت کافی مطمئن شوید. بدین منظور باید مهم ترین حوزه های کاری آتی را پوشش دهید از جمله •:برنامه توسعه محصول (از جمله حمایت از آن در قالب حقوق مالکیت فکری •)برنامه بازاریابی •برنامه های تولید •پول و سرمایه مورد نیاز •راه های مختلف تهیه پول و گام های اساسی برای تامین مالی •برنامه های تیم سازی ، استخدام و تامین منابع •جزئیات مالکیت ، سهام و نحوه تغییر آنها در مسیر تامین مالی و استخدام های بیشتر •شناسایی همکاران ، شرکاء ، سرمایه گذاران و مشاوران اصلی و فرعیاین برنامه را روی کاغذ بنویسید و برای اجرای آن ، برنامه زمانی تعیین کنید . حتما در فواصل زمانی منظم،پیشرفت خود را با برنامه مقایسه کنید. وقتی پروژه بر اسا س برنامه پیش نرفت (که معمولا این اتفاق می افتد) برنامه را پاره نکنید، بلکه با کمک آن برنامه ای جدید بنویسید. از خودتان بپرسید که چرا کارها مطابق برنامه پیش نرفت و برای اصلاح این معضل چه می توان کرد؟ بعد برنامه را بازنگری کرده و آنقدر اصلاحش کنید که جواب دهد. با پالایش برنامه های خود ، می توانید همگام با واقعیت ها پیش بروید. در غیراین صورت کارتان دچار بی نظمی و انحراف شده و به راه های بن بست کشیده می شوید و از همه بدتر اینکه وقت و پول خود و دیگران را به هدر می دهد.نوشتن طرح تجارینوشتن=پخته شدن ایدهقبل از شروع نوشتن طرح تجاری ؛ این سوال را از خودتان بپرسید •:شرکت ما دقیقاً می خواهد چه کار کند •؟ما چه تصوری از آینده شرکت داریم •؟چه هدف هایی داریم ، یا باید داشته باشیم •؟چگونه می خواهیم به آنها برسیم •؟ زمان بندی ، بودجه و تیم اجرایی با چه برنامه ای تنظیم شده اند؟اگر جواب هایتان راضی کننده نیست یا فکر می کنید باید شفاف تر شود ، این قسمت را بدقت بخوانید ، مطمئن باشید با مرور پنج موردی که در این قسمت مطرح می کنم ، نوشتن یک طرح تجاری برای شما آسان تر می شود.۲-۱ چشم انداز«چشم انداز » یعنی شما چه تصوری از آینده شرکت خود دارید. وقتی چشم انداز خود را بیان می کنید به هیچ وجه دنبال ترسیم یک هدف دقیق و معلوم نباشید، بلکه فضای دور و هیجان انگیزی را توصیف کند که می خواهید به آن سمت بروید. پس به سوال های زیر توجه کنید •:ویژگی های یکی شرکت خوب و تحسین برانگیز از نظر شما چیست •؟می خواهید درکارتان چگونه نباشید و چگونه باشید •؟چه وعده هایی به خود می دهید •؟رویای انجام چه کارهایی دارید •؟با انجام این کار چه شوقی را در خودتان ارضا می کنید؟۳-۲ ماموریتچرا این شرکت را راه می اندازید؟ می خواهید به چه نیازی جواب دهید و اساسا چرا باید شرکت شما وجود داشته باشد؟ جواب این سوال ها ، گام اول در راه نوشتن شرح ماموریت شرکت . شرح ماموریت نشاندهنده تعهد و وفاداری شما به کار است. برای روشن شدن مطالب به پرسش های زیر پاسخ دهید •:محصول یا خدمت شما واقعا چیست؟ چند ویژگی مهم آن را بنویسد •.محصولتان چه خصوصیتی نباید داشته باشد •؟مشتری شما کیست •؟مهمترین ویژگی های مشتری ایده آل شما چیست •؟می خواهید مشتری شما چه کسی نباشد •؟فعالیت شرکت شما چیست و محیط کاری آن چگونه است •؟چرا مشتریان کالا یا خدمات شما را می خرند •؟ شرکت شما متعهد شده برای مشتریانش چه کند؟۳-۳ اهدافهدف یعنی یک نتیجه کالا معلوم و قابل اندازه گیری . با نوشتن اهداف معلوم می شود که شما با تاسیس شرکت دقیقا دنبال چه هستید .اهداف انواع مختلفی دارند و معمولا می توان طیفی از آنها را همزمان در نظر گرفت. در خیلی از شرکت ها ، اهداف مالی و بازاریابی دو بخش اصلی را تشکیل می دهند. اهداف شما ، هم باید تمام ابعاد کارتان را پوشش دهد و هم بر چیزهای مهم تر تاکید بیشتری کند. برای مثال به دسته بندی زیر نگاه کنید:اهداف مالی : رسیدن به مرز مشخصی از فروش در سال ، به دست آوردن n ریال سود تا سه ماه آینده ، و...اهداف فروش و بازاریابی: گرفتن n

درصد از سهم بازار محصول ، رساندن تعداد مشتری ها به n نفر در هفته ، افزایش بودجه تبلیغات تا n ریال در سال ،و اهداف منابع انسانی : رسیدن به افزایش n درصدی حقوق و مزایای کارکنان در پایان سال ، کم کردن n درصد از اضافه کار کارکنان تا پایان سال و ....۳-۴ استراتژی هاچگونه می خواهید به اهدافتان برسید؟ منظورم این نیست که کارهایتان را به تفصیل بیان کنید ؛بلکه می خواهم بگویم با بیان استراتژی ها می توانید جهت ، فلسفه ، معیارها و روش های راه اندازی و اداره شرکت خود را تنظیم کنید. در واقع استراتژی ها جواب این سوال هستند که چه چیزهایی می تواند باعث موفقیت شما شود؟باید استراتژی رابه زبان ساده بنویسید طوری که مشتریان ، پیمان کاران و حتی رقبای شما بتوانند براحتی آن را بفهمند ، توجه داشته باشید که تدوین یک استراتژی خوب ، کار خیلی سختی است . این پرسش ها به مرتب کردن ذهن شما کمک می کنند •:چه عواملی بر پیشرفت شرکت من تاثیر مثبت دارند •؟چگونه می توانم آنها را تقویت کنم •؟چه عواملی کارآمد نیستند ، یا تاثیر منفی دارند •؟ چگونه باید این مشکلات را حل و فصل کرد؟۳-۵ برنامه ها برای رسیدن به اهداف دقیقا باید چه کارهایی انجام دهید؟ جواب شما دربرنامه هایتان نهفته است . در برنامه ریزی ، همیشه زمان بندی و جدول هزینه ها همراه هم هستند . با این کار شما می فهمید که پیش برد اهداف چه تاثیری بر جریان نقدینگی شرکت دارد. اینکه ندانید شرکت چقدر پول دارد یا خواهد داشت ، مثل این است که اصلا سرمایه ای نداشته باشید.برای نوشتن برنامه های شرکت، یک جدول بکشید . اول اهداف کلی را بنویسید و آن را به اهداف کوچک تر تقسیم کنید، سپس در ستون های مقابل هر هدف ، زمان و هزینه های لازم و مسئول پیگیری آن را یادداشت کنید.باورهای غلطاگر هر یک از تفکرات شیطانی زیر به سراغتان آمد ،فورا آن را دور بریزید •:یک طرح تجاری خوب حتما باید طولانی باشد •.برای نوشتن طرح نمی توانم از دیگران مشورت بگیرم •.به اصلاحات و نظرات دیگران نیازی ندارم •. نوشتن طرح وقت زیادی می گیرد، بهتراست به جای آن دل به دریا بزنیم و کار را شروع کنم •.کاری که می خواهم شروع کنم، کوچک است و طرح نمی خواهد. طرح تجاری مال شرکت های بزرک است •.من که می دانم چه کار می خواهم بکنم، پس نیازی به نوشتن طرح ندارم •.من آنقدر پول دارم که یک مشاور بگیرم تا این برنامه را برایم بنویسد و خودم دنبال کارهای دیگر بروم.از نمونه اولیه تا محصولمی توانید دل بکنید؟!فکر می کنم منظورم از تفاوت یک نمونه اولیه با محصول نهایی مشخص شد . بگذارید یک سوال جدی دیگر از شما بپرسم:آیا می توانید نمونه اولیه را به محصول نهایی تبدیل کنید؟ اگر شما عده ای مهندس هستید ، بیشتر درباره این سوال تامل کنید.من پیشنهاد می کنم«نمونه اولیه را به یک شرکت با تجربه بفروشید»و با کالای خود خداحافظی کنید . شاید هنر و تخصص شما در همین کار است و از معدود افرادی هستید که می توانید نمونه اولیه محصولی جدید را بخوبی بسازنند، و این نشان از خلاقیت و توانایی شما دارد. پس بهتر است بر روی این توانایی خاص خود متمرکز شوید. شاید بتوانید ایده محصولات دیگری را هم در ذهن بپرورانید و نمونه های اولیه متنوعی بر اساس آنها آماده کنید.البته این کار برای شما که به محصول اولیه همچون فرزندتان دل بسته اید و با لحظه لحظه رشد و آماده شدنش پیوند خورده اید خیلی سخت است . اما کم نیستند شرکت هایی که تنها کارشان پروراندن ایده ، ساخت نمونه اولیه و فروش آن به دیگر بنگاه ها ست. شاید فکر کنید اگر خودتان محصول را تولید کنید سود بیشتر ی خواهید برد و شاید هم حق با شما باشد. اما قبلول کنید که رابطه شما هم در این میان بی تاثیر نیست. اما نمونه اولیه مثل شما به آن وابسته نیست. بنابر این کافیست با چند خریدار روبه رو شوید تا به قیمت واقعی آن پی ببرید . بهتر است به جای آنکه زمان زیادی را صرف بازاریابی محصول نهایی کنید ، ازهمین حالا وقت بگذارید و برای فروش نمونه اولیه خود به دنبال یک شرکت ، کارآفرین یا سرمایه گذار باشید . شاید خیلی ها حاضر باشند بابت خریدش پول خوبی بدهند!خود را آماده کنیداگر راه خود را انتخاب کرده و جدا می خواهید خودتان نمونه اولیه را تا آخر کار و تبدیل آن به محصول نهایی پیش ببرید، پس خود را برای روبه رو شدن با سه گروه از مشکلات آماده کنید:۱. مشکلات مربوط به توسعه محصول۲. مشکلات مربوط به توسعه بازار۳. مشکلات مربوط به مدیریتاین مشکلات که از این پس به شرح تک تک انها می پردازیم ، شما

را به میدان نبردی پر مخاطره می کشانند. اما سلاح شما برای فائق آمدن بر آنها چیست؟ شما برای مقابله با این مشکلات دو راه بیشتر ندارید: راه اول اینکه بر روی توانایی های خود حساب کنید، و راه دوم بهره گرفتن از منابع و کمک های برون سازمانی است. کدام را انتخاب می کنید؟مدیریت کیفیتراز موفقیت شرکتهابعد از راه اندازی یک شرکت ، اولین چیزی که ذهن شما را به خود مشغول می کند این است که چگونه شرکت خود را حفظ کرده و در بازار رقابت دوام بیاورید.ادامه حیات شرکت به بزرگ ترین دلمشغولی شما تبدیل شده و برای رسیدن به این هدف به جست و جوی راهکارها ی ممکن خواهید پرداخت . به نظر شما چه چیزی ادامه حیات شرکتتان را تضمین می کند؟ کاهش هزینه ها و قیمت ها؟ افزایش خدمات؟ رعایت استانداردها؟ ارائه محصولات مناسب و مطابق با نیازهای مشتریان ؟ افزایش رضایت مشتریان؟ و یا در یک کلام ، افزایش کیفیت؟اگر دقیق تر به این پرسش ها بیندیشید، می بینید راه حل آنها یک زنجیره به هم پیوسته از جواب ها است که تحقیق هر کدام نتیجه و یا مقدمه دیگری است کیفیت چیزی نیست جز رعایت الزامات و نیازهای یک محصول یا خدمت که از سوی مشتریان به ما منتقل می شوند و با تامین این الزامات و نیازها است که می توانید به رضایت مشتریان دست یابید.راز موفقیت شرکت شما در رعایت کیفیت است . من در این فصل نکات مهمی را مطرح می کنم که با توجه به آنها می توانید به کیفیت مورد نیاز خود و مشتریانتان دست پیدا کنید.استانداردهای کیفیتچگونه و با استفاده از چه ابزارهایی می توانیم کیفیت محصولات و خدمات خود را تضمین کنیم و آیا نظام و قاعده ای برای این کار وجود دارد؟ احتمالا همگی می دانید که پاسخ این سوال در استانداردهای تضمین کیفیت نهفته است. سازمان بین المللی استاندارد برای پاسخ به این نیاز شرکت ها ، استانداردهایی مختلفی را تعریف کرده است . استاندارد ایزو ۹۰۰۰ متداول ترین آنها است که موج آن بسیاری از سازمان ها و شرکت ها ی ایرانی را هم فراگرفته است . به جز این استاندارد، استانداردهای مفید و مشهور دیگری هم وجود دارد که مهمترین آنها عبارتنداز •: استاندارد ایزو۱۴۰۰۰:استاندارد تضمین کیفیت محیط زیست •استاندارد ایزو ۱۶۹۴۹ : استاندارد تضمین کیفیت صنایع خودروسازی •استاندارد ایزو ۱۷۷۹۹: استاندارد مدیریت امنیت اطلاعات • استاندارد اوسس۱۸۰۰۰: مدیریت ایمنی و بهداشت محیط کاردقت کنید که استانداردهای ایزو با استانداردهای کیفیت محصول متفاوتند. متاسفانه هنوز بسیاری از مردم و حتی مدیران شرکت های ما این دو نوع استاندارد را با هم اشتباه می گیرند.و مثلا گواهی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را نشانی از کیفیت محصولات می دانندتفاوت استانداردهای «تضمین کیفیت» با استانداردهای «کیفیت محصول » به نوع نگاه ما به کیفیت از دیدگاه کل شرکت و محصول مربوط می شود . استانداردهای محصول معمولا حداقل مشخصه ای فنی لازم برا ی کیفیت محصول را بیان می کنند. اما استانداردها ی تضمین کیفیت ، حداقل الزامات کیفی لازم در همه ابعاد شرکت وفرایندهای آن را نشان می دهند. برای مثال استاندارد محصول مشخص می کند که محصول ما از نظر استحکام ، دوام ، ابعاد ، اندازه ، و غیره باید چه مشخصات و ویژگی هایی را رعایت کند تا حداقل کیفیت قابل قبول را داشته باشد ؛ اما استانداردهای تضمین کیفیت هیچ گونه مشخصات خاصی را برای محصول بیان نمی کنند بلکه صرفا تاکید می کنند که عوامل تاثیر گذار بر کیفیت باید از طریق فرایند های مختلف (مثل تولید ، طراحی ، خرید، فروش و غیره) کنترل شوند. مجید نیازی مدیریت پروژهمقدمه: پروژه های مرگ یا زندگیشاید شما هم مثل خیلی از شرکت های کوچک کارتان را با یکی یا دو پروژه کوچک شروع کرده باشید تا که دستتان باز شود و بتوانید پروژه های بزرگ تر بعدی را بگیرید. در این صورت نخستین پروژه ها برای شما حکم مرگ و زندگی دارد، شکست یا موفقیت اولین پروژه های شما شکست یا موفقیت کل شرکت را رغم می زند. این ریسکی است که تقریباً همه شرکت های اروپا به استقبالش می روند و چاره ای هم جز این ندارند.تا اینجا کار بین شما و دیگرانی که شرکتی راه انداخته اند شباهت زیادی وجود دارد اما فرق اصلی وقتی شروع می شود که شما یکی از دو راه زیر را انتخاب کنید:۱- مثل خیلی ها که برخوردی * با موضوع کنترل پروژه دارند رفتار کنید و کار خود را با نظارت مداوم و اعمال فشار بر کارکنان برای انجام کارها در زمانهای مقرر پیش ببرید.۲- یا با درک اهمیت علم مدیریت پروژه

آنرا بصورت عملی در دستور کـار خـود قرار داده و نتایـج به مراتب بهـتری بگیریـد.این فصـل کتـاب را بـا هـدف توضـیح اهمیت مدیریت صـحیح پروژه و روشـها و ابزارهای آن تهیه کرده ام. اگر چه خواندن این فصل را به یک متخصص تمام عیار کنترل پروژه تبدیل نمی کند اما به شـما امکان می دهد تا با شناخت این حوزه بتوانید به بهترین شکل * متخصصان مربوط در راه تحقق اهدافتان اسـتفاده کنید. برای اینکه این فصل را با دقت هر چه بیشتر بخوانید بهتر است توجه را به یک نکته مهم دیگر جلب کنم.همانطور که می دانیـد از بزرگترین معضـلات شـرکت هـای * تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه هایشان است، در این شـرکت ها پروژه های جدید وقتی اجرا می شوند که پروژه های قبلی پایان یافته و سـرمایه گذاری انجام شده در آنها برگشـته باشد. بنابراین در چنین شرایطی انجـام پروژه هـا مطـابق برنـامه و سـرعت در به ثمر رسانـدن آنهـا بسیار مهم است. به بیـانی دیگر به دلیل پائین بودن حجم سرمـایه در روش و تجهیزات و امکانـات این شـرکت هـا معمولاً انـج=ام چنـدین پروژه بطور همزمان امکان پـذیر نیست و تأخیر در انجام پروژه های جاری شرکت، علاوه بر تحمیل هزینه های اضافی پرداختن به پروژه های جدید را هم ناممکن می سازد. این مسئله برای خیلی از شـرکت هـای * به معنی شـکست است! لـذا از سوی دیگر اجرای به موقع پروژه هـا می توانـد بـاعث ایجـاد سـابقه مناسب جهت ورود به بازارهای جدید شود وجود این مسائل حاکی از این واقعیت است که شـرکت بر طبق برنامه در این شرکت ها بسـیار مهم و سـرنوشت ساز می باشـد و این مهم از طریق مـدیریت علمی پروژه و اسـتفاده از روش ها و ابزارهای نوین در این زمینه امکان پذیر نیست.۱- چـک لیست ارزیـابی وضـعیت مـدیریت پروژهچنـانچه کارهایتان را در قالب پروژه انجام می دهیـد حتی این سؤال برایتان مطرح می شود که وضـعیت مـدیریت پروژه در شـرکت شـما چگونه است. به شـما توصـیه می کنم این سؤال را جدّی بگیریـد و به دنبال پاسخ مناسب آن باشـید. به این منظور کافی است چک لیست زیر را تکمیل کنیـد.ردیف موضوع بله نمی دانم خیر۱- می توانم تمامی پروژه های حوزه مسئولیتم را به خوبی شناسایی کرده و نامگذاری کنم. ۲- تمامی پروژه های خود را اولویت بندی مناسبی کرده ام. ۳- تمامی پروژه ها دارای زمانبندی مناسب و ثبت شده هسـتند. ۴- تمامی پروژه ها دارای بودجه تأیید شده و منابع کافی برای اتمام کار هسـتند. پس از مطالعه و تکمیل این چک لیست، برای پاسخ های (خیر یا نمی دانم امتیاز صـفر) و برای پاسخ های (بلی امتیاز یک) در نظر بگیرید. بعد امتیاز خودتان را محاسبه کرده و با حـالت هـای زیر مقایسه کنیـد:- اگر مجموع امتیازهای شـما بین ۱۳ تا ۱۵ است، وضـع شـما در زمینه مـدیریت پروژه «خیلی خوب» است.- چنـانچه امتیازی بین ۹ تا ۱۲ داشتید شـرکت شـما جایگاه نسبتاً مطلوبی دارد.- اگر امتیاز شـما کمتر از ۹ باشـد باید نگران شویـد و به سـرعت جهت فراگیری فنون مـدیریت پروژه و گسترش آن در شـرکتتان اقـدام کنید.۲- انتخاب پروژهاولین قـدم در راه موفقیت انتخاب مناسب است، بعضـی از پروژه ها اساساً نباید آغاز شوند این گونه پروژه ها یا در اولویت نیسـتند یا انجام آنها هزینه هـای نـامعقول و اثرات جـانبی بـدی بر شـرکت تحمیـل می کنـد. معمولاًـ تصـمیم گیری در مورد انتخاب بهترین گزینه به سه عامل بستگی دارد:۱- جمع آوری و تحلیل صحیح اطلاعات.۲- انتخاب شاخص های بررسی در پروژه های مختلف.۳- وزن دهی مناسب به شاخص ها بر مبنای اولویت های شـرکت.بعد از بررسی عوامل مؤثر در انتخاب پروژه نوبت قدم های اجرایی اولویت بندی پروژه ها می رسـد:- قـدم اول: تهیه فهرستی از ایـده ها به همراه اهـداف و نتایج هر یک،- قدم دوم: تعیین مجال اجرا یا به تعویق انداختن پروژه ها،- قدم سوم: تخمین حدودی هزینه پروژه ها،- قدم چهارم: انجام کارشناسـی اولیه در خصوص امکان پذیری انجام پروژه،- قـدم پنجم: تعیین میزان مخاطرات و ریسک پروژه ها،- قـدم شـشم: حـذف پروژه های نشـدنی یا با مخاطرات بالا،- قـدم هفتم: تهیه فهرستی از ملاک های ارزیابی همراه با وزن هر یک،- قدم هشتم: اولویت بندی پروژه های حذف نشده بر اساس ملاک های تعیین شده در قدم ۷ و انتخاب بهترین پروژه،با توجه به این مطالب، تعیین اولویت های شـرکت مهمترین قدم در انتخاب یک پروژه است. لغزشـی که معمولاًـ در هنگام اولویت دهی به پروژه ها پیش می آیـد، توجه به «پروژه های نور چشـمی» است. بعضـی افراد به خاطر تمایل درونی که به انجام بعضـی پروژه ها دارنـد به آنها امتیاز بالاتری می دهنـد، بدون اینکه توجه کنند این پروژه ها تا چه حد در

مسیر اهداف شرکت قرار دارد و سود و زیان آنها چیست.۳- تعیین اهدافاهـداف، به نتایج دلخواه فرد یا شرکت گفته می شود در واقع اهداف مواردی هستند که صاحبان پروژه ها مایلند در پایان کار به آن دست یابند. توصیه می کنم در تعیین اهداف پروژه های حوزه به این نکات زیر توجه کنید:- در تعیین اهداف منافع تمامی افراد درگیر پروژه را در نظر بگیرید.- اهداف باید ملموس و قابل اندازه گیری باشند.- اهداف را باید با کمک تمامی افراد درگیر در پروژه و پیش از شروع مراحل اصلی پروژه تعیین کنید.- خودتان را فریب ندهید و اهداف را منطبق با واقعیت های موجود تعیین کنید.- در تعیین اهداف پروژه به سیاست های کلی و استراتژی بلند مدت شرکت و همچنین سمت و سوی اصلی پروژه دقت کنید.۴- تیم و تیم سازیموفقیت پروژه بستگی زیادی به چگونگی انتخاب و چینش اعضای تیم شما دارد. بنابراین تشکیل هسته اولیه پروژه از مهمترین تصمیم های شماست. هسته مرکزی تیم پروژه بازیگران اصلی پروژه هستند که از آغاز تا پایان یک پروژه به آن اختصاص می یابند.تجربه به من ثابت کرده که انرژی گروه ها شگفت انگیز است. جمع دو یا چند نفر که برای رسیدن به هدفی مشترك تلاش می کنند همواره مؤثرتر از مجموع تلاش تک تک آنهاست به شرط آنکه افراد را به درستی انتخاب و آنها را رهبری کنید. وظیفه گردآوری، انتخاب و تشکیل تیم پروژه معمولاًـ بر عهده خود شماست. در صورتی که کارکنانی که با تخصص های لازم در شرکت وجود داشته باشد و این افراد وقت خالی برای حضور در پروژه داشته باشند در استفاده از آنها درنگ نکنید. چرا که بهترین گزینه ممکن برای شما خواهند بود. اما می شود حدس زد که استفاده از نیروهای خود شرکت به دلیل محدودیت های مختلف همیشه امکان پذیر نیست. بنابراین در چنین مواردی ناچارید از نیروهای خارج از شرکت استفاده کنید. از طرف دیگر افراد خارج از شرکت همیشه برای همکاری حاضرند به شرط آنکه هزینه ها و دستمزدشان به خوبی پرداخت شود. در پروژه های بزرگ پس از ساخت هسته مرکزی تیم پروژه می توان از چهار قدم ساده برای تکمیل تیم بوده گرفت:قدم اول : بر اساس هدف اصلی پروژه مهندسی از مهارتها و تخصص های لازم برای دستیابی به هدف مرد نظر تهیه کنید.قدم دوم : ویژگی های افراد مناسب برای هر یک از جایگاههای تعیین شده را مشخص و اولویت بندی کنید.قدم سوم : فهرستی از افراد مناسب و داوطلب برای هر یک از موقعیتهای شغلی تعیین شده تهیه کنید.قدم چهارم: افرادی را که می توانند با یکدیگر تیم مناسبی تشکیل دهند از میان گزینه های مختلف انتخاب کنید.در هنگام انتخاب اعضاء فراموش نکنید که افراد با میل و خواست شخصی به تیم پروژه بپیوندند و اجباری در کار نباشد. بعلاوه ، این افراد باید کسانی باشند که نقش شما را بعنوان رهبر تیم بپذیرند و بتوانند با قبول این واقعیت در کنارتان کار کنند . در نهایت ، میزان و نوع آموزش اعضاء تیم وحدت زمان لازم برای دوره های آموزشی را هم فراموش نکنید.- محدودیتهای پروژه:بطور معمول محدودیت پروزه را به دودسته کلی تقسیم می کنیم •:محدودیتهایی که قابل پیش بینی هستند •.محدودیتهایی که دراثراتفاقات پیش بینی نشده ایجادمی شوند.محدودیتهای دسته اول رابایدقبل ازشروع پروزه ودرمراحل اولیه تعیین و تشخیص داده ونحوه برخورد با آنهارابه خوبی تشریح کنید.درموردمـدودیتهای دستهٔ دوم،هر چند اقداماتی ازقبیل پیش بینی بودجه ودرزمان اضافی دربرنامه می تواندمواثرباشد.امااززاوی دیگرهم می توان محدودیتهای پروزه رابه پنج دسته تقسیم کرد:بودجه - زمان - افراد - محیط– ابزاروتجهیزات۶.رایند کنترل پروزه:فرایند کنترل پروزه خیلی بیشتر از زمان آن از پروزه شروع می شود.درادامه سعی می کند قدمهای انجام کنترل پروزه را معرفی کند.مرحله آغازین پروزه:الف:تعیین وتعریف اهدافب:امکان سنجیپ:تحلیل یسک پروزهمرحله برنامه ریزی پروزه:الف:شکستن کاروتعیین ساختارفعالیتهاب:تهییه فرمهاوجدول اطلاعاتیپ:اتخاب فرم افزارمناسب برای ریزی پروزهت.براورد مدت،هزین و منابع مورد نیازث.وارد کردن اطلاعات جم اوری شده به نرم افزاروبهینه سازیمرحله کنتل و پیگیری پیشرفت پروزه:الف:کنترل و به هنگام کردن زمان و منابع پروزهب:تهیه گزارش های موردی و دوره ایپ:اصلاح برنامهمرحله پایانی: الف:ارزیابی و تحلیل نتایج ب.گزارش کلی پروزه پ.مشبه سازی نتایج پروزه۷.ابزارهای برنامه ریزی وردیابی پروزه:در این بخش به معرفی بعضی از ابزارهای سودمند برنامهریزی وردیابی پروزه می پردازیم.نمودارهای پرت وگانتهریک از

نمودترهای پرت وگانت،درواقع نمایش گرافیکی خاصی ازپروزه بوده وبه دلیل سادگی درک و ارائه تصویری کلی از وضعیت پروزه،کاربرد زیاد دارند.به ویره در پروزه های بزرگ که حجم زیاد فعاایها ومنابع باعث پیچیدگی فرایند برنامه ریزی می شود،چنین نمودارهایی می توانند به ابزار کلیدی برنامه ریزی نظارت وتبیین وضعیت پروزه تبدیل شودالبته امروزه ترسیم دستی این نمودارها تقریبا منسوخ شده و استفاده از نرم افزارهای متنوع برنامهریزی پروزه مثل«مایکروسافت پروجکت»و«پریماورا»رایج شده است۸.گزارش عملکردهمانگونه که در بخش های قبل ذکر شده،یکی ازگامهای برنامه ریزی و مدیریت پروزه،کنترل وپیگیری پیشرفت کاراست.به نسبت ربایند مدیریت،برنامه یزی،کنترل ورهبری ازوظایف غیرقابل انکارش خواهدبودکه دراین میان،(کنترل)درمیان چهاروظیفه ذکرشده کمترین وزن راازلحاظ زمانی به خوداختصاص می دهد.دراین میان(گزارس عملکرد)یکی ازکاراترین و ضروری ترین ابزارهای مدیریت پروزه است.بنابراین درادامه به بررسی ویزگی های یک گزارش عملکردخوب ودوعامل موثربرآن،یعنی دوره زمانی تهیه گزارش و سطح جزییات گزارش گیری خواهم پرداخت.اکنون شماراباویزگی های یک گزارش عملکردخوب آشنامی کندصحت اطلاعات: اثربخشی یک تصمیم تاحدزیادی وابسته به کمییت و کیفیت اطلاعات موجود استمهمترین ویزگی اطلاعات صحت آن می باشدچنانچه در موردصحت اطلاعات کوچکترین شک وتردیدی وجود داشته باشد،گزارش عملکرد کاملا- بیشروغیرقابل استفاده خواهدبودجامعیت اطلاعات:چون گزارش عملکردمهمترین وسیله اطلاع ازوضعیت پروزه می باشدضرورت دارد که این گزارش ها به طور کامل تهیه شوندبه هنگام بودن:اصولا- گزارش عملکرد به منظورمقایسه عملکرد با برنامه واتخاذاقدام اصلاحی مناسب تهیه می شودسازماندهی،ساختارونحوه ارائه مطالب:به طور کلی هرچه اطلاعات خلاصه تروگویا ارائه شود،میزان تاثیرگزاری آن بر مخاطب بیشتر خاهد بودهشدار دهندگی: در یک گزارش عملکرد خوب،علاوه بر روند پیشرفت،بایدمیزان تاخیرات ومغایرت هانیز کاملامشخص باشد تامخاطب هشدارلازم راجهت اتخاذ اقدام اصلاحی مناسب دریافت کندثبات پروزه:درهنگام بروزآشفتگی وتغییراتمتعدددرپروزه،به تصمیم گیری اساسی وراه گشا نیاز استدرچنین مواقعی،وجودگزارش های عملکردبه عنوان مرجع کلی اطلاعات وضعیت پروزه می تواندبسیارمفید باشدمخاطبان:طرحهای مرتبط با پروزه باتوجه به نوع وعمق توجه شان به پروزه،به دنبال اطلاعات خاصی هستندبرای نمونه ممکن است کارفرمای پروزه خواهان گزارش های خلاصه تر دردوره ای زمانی بلندترباشد والبته این موضوع برای شام مطلوب است۹.نکات طلایی:دراین قسمت توجه شمارابه نکاتی مهم درباره مدیریت پروزه جاب می کنم •:باتوجه به تلاش های تیم پروزه ممکن است خطاهایی رخ دهدامامایوس نشوید،این امربرای همه است •جلسات پروزه را باتوجه به نوع وشرایط آن،بصورت منظم،هفتگی یا روزانه برگزار کنید •برای هر پروزه یک دفتر یاداشت اصلی نیاز داریم که تمامی تصمیم هاورویداد های مهم را در آن ثبت کنیم •.ارطباتات،بزرگترین مساله پروزه هاستو این مساله زمانی که منابع به صورت متمرکزدریک جاجمع نیست ویاساعت های کاری افراد مختلف است،تشدید می شود.تابلوی اعلانات یا تابلوی مشابه می توانند کاملا سودمند باشند •.یک واقعیت تلخ این است که کارهای بی سابقه،معمولا تبدیل به کارهایی کمرشکن می شوندو مشکلاتی حل نشدنی و منابع بزرگی برسرراهتان ظاهر می شودجمع بندی:از چاله به چاه نیفتید!در این فصل سعی کردم مهمترین نکات مربوط به مدیریت پروزهبرایتان توضیح دهم.شاید در نگاه اول این کارها ساده به نظر رسدوتصور کنید که هیچ وقت در دام مشکلاتی مثل تمام شدن پول یا زمان به نتیجه رسیدن پروزها می افتید.اما فراموش نکنید که هیچ کس با این نیت پروزه ای را شروع نمی کند که با یک سال تاخیر به اتمام رسانده یا هرگزتمام نکند.معمولان جمع شدن تاخیر هاوعقب ماندگی جزئی به تدریج باعث می شود پروزه از کنترل خارج شود.پس سعی کنید اگربرنامه پروزه غیرواقعی است ویا تیم کاری امکان انجام آزاد در زمان مشخص شده با هزینه موجود ودر سطح مطلوب ندارد زودتر دست به کار شده برنامه پروزه را تغییر دهید.خیلی وقت ها این کاربهتر از این است که ازتیمتان بخواهید مثل تومانان افسانه ای کار کنندوغیر ممکن را ممکن بسازند (مدیریت برانسانها)مقدمه:درس هایی به قیمت چند قرن

تجربه(هرشرکتی برای بقاوادامه فعالیت به منابع مختلفی نیاز داردکه مهمترین آنها نیروی انسانی است. شما بلافاصله پس از شکل دهی به ایده اولیه،نیازمندیافتن تیم،شرکایاکارکنانی هستید که آن ایده راعملی وبرای ارائه دربازارآماده کنند.)(شما به عنوان مدیرارشدیا مؤسس شرکت،وظیفه اداره تمامی سطوح کارکنان رابرعهده دارید.بدیهی است دردوره شکل گیری شرکت،نقش پرنگ ترووزاکارانه تری برعهده دارید.)تاشرکت شما به تدریج جایگاه پایداری بیاید.همواره به این نکته توجه داشته باشید که شرکتهای بزرگ دنیا ،همگی بنگاههای کوچکی بوده اندکه بافکروتلاش بی وقفه وگسترده بنیان گذارانشان شکل گرفته وبه تدریج به سازمان های بزرگ ملی وبین المللی تبدیل شده اند ودراین مسیرتوجه جدی به نیروی انسانی تاثیربسزایی درموفقیت های آنها داشته است.(۱.سؤال مطرح شده دراین بخش مستقیما برموفقیت یاعدم موفقیت شرکت شماوشرکایتان تاثیر گذارند.)درپس هرکدام ازاین اصول،سال ها ودهه های بسیاری صرف تحقیق وتجربه شده است وبی توجهی به آنها می تواند شرکت های بزرگ راهم به زمین بزنند.)۱)نظام حذب و استخدامنیروی انسانی هرشرکتی رامی توان درسه گروه دسته بندی کرد:الف)مدیرانمسئولیت اصلی توفیق یاناکامی شرکت برعهده این گروه است که شمادرصدرآنهاهستید. اگردرانتخاب گروه مدیریتی اشتباه کنید، آثارزیان بار آن به شدت شرکت شما راتهدیدخواهدکرد)(ب) کارشناسانکاراین گروه درواقع تولیدفکراست وزمینه رابرای تصمیم گیری مدیران فراهم می کنند،اما اغلب خودشان تصمیم گیر نیستند.پس اگرکارشناسان قوی با انگیزه نداشته باشید،شرکتتان قدرت نوآوری وتجزیه وتحلیل مسائل درونی وبیرونی خودرازدست می دهد.)(پ)کارمندان وکارگراناین گروه وظیفه تولید رابرعهده دارندومسکن اوست سطح تحصیلات آنها پایین یابالا باشد. جذب این افراد نسبت به تیم مدیریتی وکارشناسی،ساده ترو خطرات آن نیزکمتراست.) استخدام وآموزش نیروهای مناسب۱-۱۰مصاحبه)به دلیل اهمیت مصاحبه درفرایند ارزیابی واستخدام،دراین قسمت نکات مهمی رایادآوری می کنیم که توجه شما به آن می تواند نتیجه کار رابه مراتب بهبود دهد. (آمادگی برای مصاحبه •) اسامی مصاحبه کنندگان را مشخص کنید.بهتراست۲تا۳نفرکارمصاحبه راانجام دهند تافردراز زوایای مختلف ارزیابی کنند • مسخص کنید که شروع کننده وخاتمه دهنده مصاحبه بایدچه کسی باشد •؟به دقت درباره سؤال های مصاحبه فکرکرده وآنهارایادداشت کنید.فرم هایی را برای مستندسازی مصاحبه ونوشتن یادداشت های مصاحبه گران آماده کنید.) (انجام مصاحبه •)سعی کنیداز قدرت وهنر خوب گوش دادن درمصاحبه استفاده کنید،به داوطلب فرصت زیادی برای صحبت کردن بدهید •.ذهنیت خودرانسبت به افراد،قومیت هاویا محل تحصیل وسوابق مختتلف آنها کنار بگذارید •.هنگام مصاحبه،تمامی نکات مثبت یامنفی رافوری یادداشت کنید وآنها رابه آخرکار موکول نکنید •.ازطرح سؤالهای بسته ای که پاسخ آنها«بلی»یا«خیر»است پرهیزکنید؛بگذاریدافراددرباره ی خودوتوانمندی هایشان توضیح دهند •.درباره ی مسائل شخصی وياسیاسی حساسیت برانگیز چیزی نپرسید •.مصاحبه رابا گرمی وخوشرویی انجام دهید •.درانتهای مصاحبه هم به متقاضیان مجالی دهیدتا اگرسؤالی دارند بپرسند،این نکته بسیار مهم است چراکه شما هم به دغدغه ی اصلی پی می برید. (بعد از مصاحبه •)بلافاصله با دیگر مصاحبه گران درباره ی فرد متقاضی شغل بحث کنید وبه یک جمع بندی واحدبرسید •.پیرامون افراد منتخب بحث کنید وتصمیم بگیرید.اگرفرد مناسبی نیافتید،افراد دیگری را برای مصاحبه دعوت کنید •.پیگیری کنید تا سرانجام افراد مناسب به شرکت شما وارد شوند وازآنها استقبال شود.۱-۲. تنظیم قراردادبعداز انتخاب فرد مناسب وقبل ازانعقاد قراداد،حتماکتاب قانون کاراران وآیین نامه وبخشنامه های مربوط به آن رامطالعه کنید.هرچه در این زمینه بادقت واطلاعات بیشتری عمل کنید،درآینده بامسائل کمتری مواجه خواهید شد".تأکید می کنم که ازابتدابه سراغ قرارداد های استخدامی بلند مدت نروید وحداقل۳ماه به صورت آزمایشی باهرفردقرارداد تنظیم کنیدتاازعملکرد مطلوب وی مطمئن شوید".۱-۳. شروع کاردربدو استخدام،حتمابه نکات زیر توجه کنید •:قوانین وضوابط کاری شرکت رادراختیارفرد بگذارید تامطالعه کند،یا آنها رابرایش توضیح دهید؛مثلا ساعت ورود وخروج ونحوه محاسبه دستمزدو •...اورابه عنوان عضوجدیدخانواده به همکاران ،وهمکاران رابه

اومعرفی کنید •.درمورداهداف واستراژی های شرکت وبرنامه های کاری،اطلاعات لازم رابه اوبدهید •.محل کار،ابزار،لوازم وتجهیزات موردنیاز رادراختیار اوقراردهید •.دقت کنید که اولین تصویری که ازشرکت شما درذهن همکارجدید ایجاد می شود،درآینده کاری،انگیزه مندی وماندگاری اوبسیارمهم است.بنابراین به اولین برخورداستقبال گرم ازنیروهای جدید توجه ویژه ای داشته باشید۲)حقوق ودستمزدکارکنان انتظاردارند درازای کاردرشرکت شما،دستمزدعادلانه ای دریافت کنند.بنابراین شایسته است برای تعیین حقوق ودستمزد کارکنانتان یک نظام مشخص تنظیم وتدوین کنید ودرطول حیات شرکت ،همواره آنرابازنگری وبه روز کنیدهرچقدر نظام پرداخت شما منطقی ،روشن وعادلانه باشد،انگیزه کاروتلاش همکارانتان رابیشتر خواهد کرد.۳)آموزش وتوسعه نیروهاکارکنان شرکت خودراحداقل به دودلیل آموزش دهید.۱ برای انطباق ، آشناسازی تسلط بر روش ها، تجهیزات، تکنولوژی های خاص شرکت که قبلأ باآنها سروکارنداشته اند.۲ به دلیل تحولات مستمربازار وپیشرفت تکنولوژی،شمامجبوریدبرای حفظ قدرت رقابت شرکت ،توان پرسنل خودرابا آموزش های برنامه ریزی شده انتقاددهیدکه این آموزش ها((آموزش های ضمن خدمت)) نامیده میشوند.۴. انگیزش(ازجمله مهمترین وظایف شما،برانگیختن وتشویق کارکنان برای انجام کاریدنشه وبهتراست .بدیهی است که برای انجام چنین نقشی باید خودتان راانگیزه ی فراوانی برای موفقیت داشته باشید.)هنگامی که انسان برای رسیدن بریک وضعیت یاداشتن چیزی تمایل شدیدوجدی پیداکند،برای تحقق وتأمین آن،انگیزه می یابدوهنگامی که فرد انگیزه مند شود،وقت وتوان خودرا صرف تحقق هدف خویش می کند.شما برای ارتقاء انگیزه کارکنان،باید توجه ویژه ای به وظیفه ی رهبری خوددرشرکت داشته باشید.یک مرد درنقش رهبری سعی می کند درقلب کارکنان نفوذ کرده وآنهارادر مسیر تحقق اهداف برانگیزد،به گونه ای که کارکنان او باشوق واشتیاق کارکنندوبه حداقل کنترل ازسوی مافوق خود نیازداشته باشند.(به یادداشته باشید که ایجادوتقویت انگیزه تنهاازطریق پرداخت پول بیشتر میسر نمی شود؛کارکنان نیازهای متنوعی دارندکه شناخت آنهابرای یک مدیر بسیارمهم است بنابراین سعی کنید نیازهای کارکنان رابشناسیدو درتصمیم گیری های خودازاین شناخت استفاده کنید.)اصولا به فاصله ی بین آنچه یک فرددارودوآنچه می خواهدداشته باشد«نیاز» گفته می شود.دریک دسته بندی کلی،هرانسان دارای ۵گروه نیاز است که باارضای یکی ازآنها،نیازبعدی مطرح وفعالسازی می شود این دسته بندی درهرم زیر نمایش داده شده است.یک دسته بندی دیگر،نیازهارادرسه گروه وبه این شرح معرفی می کند •:نیازبه قدرت • نیازبه پیشرفت •نیازبه ایجادارتباطبراین اساس ،یکی ازمهمترین زمینه های پیشرفت جوامع وانسانها،قوی بودن نیازبه پیشرفت است.چنانچه انسان در یک جامعه یاشرکت ،به کم واندک قانع باشدومیل به پیشرفت وتحقق خواسته های بزرگ درآنهاکم باشد،توسعه نخواهندیافت.رضایت شغلی وانگیزششرکت هامعمولا ـ تلاش کارکنان خودراازطریق عوامل زیر جبران می کنند:الف)عوامل نگهدارندهب)عوامل انگیزشیعوامل نگهدارنده نظیر غذا،حقوق ودستمزد،سرویس حمل ونقل ورابطه باسرپرست،مجموعه عوامل هستندکه وجودآنهابه رضهیت شغلی وانگیزش کارکنان منجر نمی شود؛بلکه نبود آنهاموجب عدم رضایت شغلی شده وحتی ممکن است باعث شدن کارکنان آن شرکت شود.عوامل انگیزشی نظیر احساس موفقیت،کسب شهرت،رشدوترقی نیز مجموعه عواملی هستندکه وجودآنهاموجب رضایت شغلی وانگیزش بیشترشده وفقدان آنهانارضایتی کارکنان رابه دنبال داردواگربرطرف نشوند،نیروهای کاری شرکت دچاربی تفاوتی می شوند.براین اساس بایدبرای افزایش رضایت شغلی وایجاد انگیزه برای کاروتلاش بیشتروبهتربایدضمن توجه به عوامل نگهدارنده به عوامل انگیزشی نیز توجه کنید.ازجمله عوامل مؤثربررضایت شغلی،می توان به این نکات مهم اشاره کرد •:حقوق ودستمزد •نحوه سرپرستی ومدیریت •رابطه خوب باهمکاران درمحیط کار •ارتقاء وترفیع •فضا،محیط کاروسطح تخصصی شرکت •اعتبارومزیت شرکتتوجه کنید که همه این عوامل برای تمامی کارکنان شما ارزش یکسانی ندارند؛امامی توانند نگرش فردبه شغل خودرامثبت یامنفی کنند.۵)ارزیابی عملکردکارکنانارزیابی عملکرد به خودی خود کاری حساس وپیچیده از جنس قضاوت است.معمولاکارکنان تلاشگروفعال

ازوجودسیستمی مناسب برای ارزیابی عملکرداستقبال می کنند.اما افراد خطاکار تنبل وناکارآمدمخالف چنین نظامی هستند.درهرحال توصیه می شود به جای اعمال روش ها وبرداشت شخصی درارزیابی افراد،این کاررابه یک سیستم هدفمند وخردمندانه واگذارکنید.یک نظام مطلوب ارزیابی عملکرد بایداین ویژگی راداشته باشد:الف)متناسب نودن بانوع شرکت وکارکنانسیستم رابه دلیل معیارها وشاخص های سنجش،کمترمی توان ازدیگرشرکت ها گرفت.بنابراین بهتراست هرشرکتی پس ازبررسی نظام های ارزیابی موجود،بااعمال تغییراتی متناسب باالزامات و ویژگی های سازمانی خود،سیستم ارزیابی مخصوصی برای خود طراحی می کند.ب)امکان رتبه بندی شاخص هااین سیستم نبایدملاک سنجش رافقط درحد خوب یا بد قرار دهد؛بلکه باید طیفی از درجات عالی ،خوب،تاکاملاضعیف راپوشش دهد.پ)امکان اجرابایـد بتوان درعمل چنین سیستمی را اجراکرد.استفاده ازشاخص هایی که ذهنیت منفی راالقا کند یاحساسیت سیاسی وشخصی رابرانگیزد ویا قابل ارزیابی باشد،سیستم ارزیابی رازیر سؤال می برد.ت)استفاده ازمعیارهای مناسببرای ارزیابی واقعی عملکرد کارکنان،همزمان ازاین دوگونه معیاراستفاده کنیدٍ؛البته وزن هر کدام نیزبه نظر شما بستگی دارد •.معیارهایی که به شیوه رفتار پرسنل توجه دارند ونتیجه یامحصول کارآنهاراشامل نمی شوند؛مثل نظم وفاداری به سازمان ها وتعهدبرکار •معیارهایی که فقط به خروجی یامحصول کار فردتوجه دارند؛نظیرتعداد کالاهای تولیدشده توسط فرد یا تعداد مشتری جذب شدهث)ارزیابی دوطرفهدرسیستم های سنتی فقط مدیران درباره ی کارکنان اظهارنظر می کننـدِ؛امادر شیوه های جدیدمدیران وسرپرستان نیز توسط کارکنان وهم ترازان خود ارزیابی می شوند.در این حالت امکان مقایسه نظرات وجمع بندی بهتر برای شما فراهم می آید.ج)ارائه بازخود به کارکنان هدف نهایی از ارزیابی عملکرد،اصلاح رفتارها یا عملکرد نادرست وتقویت رفتارهای مثبت به منظور افزایش بهره وری نیروی انسانی است.بنابراین پس ازارزیابی،نتایج رابه صورت اختصاصی به هر فرد منتقل کرده ونظر اورا درباره ی ارزیابی خودجویا شوید.این کاراگرچه سخت است،اما تعارف نکنیدوضمن رعایت حرمت افراد،نتایج ارزیابی رابه آنها منتقل کنید.۶)سازماندهیبرای تحقق اهداف شرکت بایدتشکیلات مناسبی ایجاد کنید.نحوه آرایش افرادوکارهایی که برای تولید لازم است تأثیرشگرفی برای توفیق،بهره وری ودستیابی به اهداف شرکت دارد.بنابراین چنین فعالیتی جزو مقدماتی ترین امور شرکت شما محسوب می شودوچنانچه هوشیارانه ومنطقی انجام نشود،شما رابا مشکلات آشکاروپنهان زیادی مواجه می کند.۷)ارتباطاتقدرت برقراری ارتباط قوی باکارکنان،مشتریان،سهامداران وتمامی ذی نفعان شرکت،برای شما حیاتی است.اساسا مدیران وسرپرستانی که ازلحاظ تیپ شخصیتی برون گرا واجتماعی باشند ازتوان ارتباطی بهتری برخوردارند.بخش عمده ای ازاین توان دراثربهترین مهارت ایجادمی شودو قابل آموختن است.بنابراین درصورت وجودنعف درقدرت ارتباط مؤثر بادیگران می توان با آموزش،مطالعه وتمرین تاحدزیادی این کاستی راجبران نمود.به طور کلی ارتباطات می تواننـدکلامی (استفاده از سخن یا نوشته) یا غیرکلامی (بجز نوشته وسخن مثل علائم راهنمایی ورانندگی،حرکت دست وچهره)باشد.در نهایت توجهشما را به نکات زیر جلب می کنم •:در ارتباطات«همدلی»بسیارمهم تر وتأثیرگذارتر ازهمدردی بادیگران است •.در ارتباطات،قدرت یا هنر شنونده خوبی بودن بسیار مهم ومشکل است. لذاسعی کنید همواره شنونده خوبی باشید •. رعایت احترام در سخن گفتن وبرقراری ارتباط بادیگران ،سبب بروز رفتارهای احترام آمیز از سوی طرف مقابل می شود واحترام متقابل در محیط شرکت جادو می کند •.سعی کنید در ارتباط بادیگران (بویژه در جلسات کاری واداری)،دچار کم حوصلگی وکلافگی نشوید.مدیربایـد صبورباشدوباسیاست مناسب روندبحث ها رادر یک مسیر مناسب قرار دهد •.اگراحساس کردید که دیگران حرف شما را خوب نمی فهمند یا شمادیگران رادرک نمی کنید لازم است در زمینه ی ارتباطات فردی مؤثربیشترفکرکنید.۸)کارگروهیتجارب شرکت های موفق نشان می دهد که احتمال رسیدن به اهداف ازطریق «کارگروهی»بیشتراست.درواقع گروه یعنی جمع ۲نفریابیشترکه درروابطی متقابل هدف خاصی رادنبال می کنند.آنچه دراین میان اهمیت دارد پیوستگی و تمایل به همکاری وبهبودسرنوشت مشترک است.درادامه توصیه می شوددرمدیریت کارهای گروهی حتما

به نکات زیرتوجه کنید •:کارگروهی زمانی توصیه می شودکه:مسائل متحددندوبه بیش ازیک نفر مربوط می شوند •.مهمترین حس ورازتوفیق کارگروهی،تکمیل وتکامل است.بدین معنی که دروضعیت کارانفرادی نواقص فکری یارفتارافرادتکمیل نمی شود،اما دروضعیت انجام کارگروهی،افراد کاستی های یکدیگرراجبران نموده به غنی شدن اندیشه های یکدیگر کمک می کنند وانگیزه ی فعالیت بیشتری می یابند.گاهی کارگروهی باموانع مختلفی مواجه می شود که ازجمله می توان به موارد زیر اشاره کرد •:وجود روحیه فرد گرایی قوی بین برخی اعضا •بی اطلاعی ازاثرات کار گروهی •عدم حمایت وتوجه مدیران ارشد •مشکلات ارتباط مؤثر اعضا •عدم تعلق ودلبستگی سازمانی • نبودعدالت درتوزیع منافع درگروه •کمی تجربه اعضادرانجام کاردرقالب کارگروهیدرنهایت توصیه می شود که تاحدممکن کارها رااز حالت فردی خارج وبه صورت گروهی تعریف واجرا کنید.افراددر گروه های کوچک(بین ۳تا۷نفر)بهتروبیشترکار می کنندوازلحاظ روانی واجتماعی هم بیشتر ارضا می شوند.جمع بندی:سعی وخطا؛هرگز!مدیریت مطلوب نیروی انسانی یکی از پیچیده ترین ومهم ترین کارها ودغدغه های مدیران شرکت های نوپا است.چراکه منابع انسانی اصلی ترین سرمایه وعامل تولید دراین نوع شرکت هاست. معمولا در شرکت های نوپا کمتر می توان افرادی راپیدا کرد که دراین زمینه تخصص داشته باشند.برای موفقیت شمادرکار،انتخاب وبه کارگیری افرادتوانمند،پرانگیزه ومناسب برای همکاری بسیارمهم است.توجه کنید که در انتخاب سرپرستان،به دقت دوچندانی نیازاست واگر این گروه به درستی انتخاب شوند،اجازه شکوفا شدن سایر نیروها رانخواهند دادودردسرهای شما چندبرابر خواهند شد.(توصیه می شود درشرکت خودترکیبی ازسنین وجنسیت های مختلف داشته باشید.درست است که شرکت شما جوان است ولی مثلا آوردن یک حسابدارباسابقه ومسن یانیروهای خدماتی سن وسال دارمی تواند روابط ونوع رفتارهای دیگران راکنترل ویا تعدیل کند.)(به جرأت می توان گفت:که ضعف درهدایت ورهبری نیروی انسانی یکی از دلایل شکست وناکامی کارآفرینان جوان وشرکت های پویا بوده است.)باتوجه به اهمیت این عامل ،اکثرمدیران ازروزنخست تشکیل شرکت،مثلادریامشاوران منابع انسانی راباخود همراه می کنند.این مشاوران پیوسته توصیه های لازم رابه مدیران شرکت ها ارائه کرده ودرمورد مسائل مختلف برای آنها چاره جویی می کنند.عنوان کتاب :عبور از طوفان راهنمای کاربردی شرکت های نوپا در ایراننویسنده گان:سید کامران باقری جواد محبوبی مهدی کنعانی وسایر همکارانسال چاپ:۱۳۸۵ انتشارات:موسسه خدمات فرهنگی رساتلخیص: پویا پور اسحاق- مهدی قهرمان-مجید نیازی

باور تعاون

(تعاون در اندیشه و عمل) نویسنده : دکتر محمد عباسی

خلاصه کتاب: خلاصه شده توسط : احمد جلال آبادی - مقدمه: اهل نظر و عمل نقش اصلی را در ایجاد ساختارها و همه توفیق ها و شکست ها به عهده دارند ، به همین مناسبت در روایات بزرگان دینی و حکمای تاریخ ، دو گروه دانشمندان و حاکمان ، تأثیر گذار اصلی سعادت و شقاوت جامعه تلقی شده اند . گرچه رهبران الهی، چارچوب های دقیقی برای بخش های متعدد مورد نیاز بشر ذکر کرده اند ، اما بزرگان جوامع و مدیران ، گاهی در انتخاب صحیح این روش ها و مصادیق آن دچار سردرگمی هستند . چه بسا فرصتهایی که از دست رفته و منابعی که مصرف شده اما از اثر بخشی و کارآمدی لازم برخوردار نبوده است . با استقرار نظام جمهوری اسلامی به رهبری حضرت امام خمینی (ره) و جانفشانی شهدا و فداکاری ملت غیرتمند ایران ؛ امید به یافتن مدل ها و روش های نوین همگرا با اصول ارزشی اسلام (اصول مکتبی) برای پاسخگویی به نقش های اقتصادی ، اجتماعی ، مدیریتی و ... نه تنها در ایران بلکه در جهان اسلام زنده شد و تلاش های مرتبط با آن آغاز گردید درک الزامات مربوط به رفع چالش ها(در مسائل اقتصادی ، مدیریتی ، فرهنگی و اجتماعی) موجب شد تا آیت ا... خامنه ای ، رهبر انقلاب اسلامی بارها تلاش نمایند، با ذکر رهنمودهایی ، متولیان امور ، دولت ، افراد تأثر گذار و کلیه ذینفعان را برای طی طریق صحیح یاری کنندو مکررا "برای

استقرار عدالت اجتماعی و نزدیک شدن مدیریت جامعه به ملاکهای اسلامی ، روش تعاون را که یادگاری است از بزرگان تدوین کننده قانون اساسی ، خصوصا "شهید والا مقام آیت ا... دکتر بهشتی ، یادآوری کرده و در زمانهای متعدد توجه همه جانبه به آن را به دولتمردان تأکید نمایندسرشناسه : عباسی ، محمد ۱۳۳۷عنوان و نام پدیدآور : باور تعاون (تعاون در اندیشه و عمل) / نویسنده محمد عباسیوضعیت ویراست : ویراست مشخصات نشر :تهران موسسه توسعه روستائی ایران ۱۳۸۹مشخصات ظاهری : ۳۰۵ ص جدول شابک: ۳۰۰۰۰ ریال ۰-۲۰-۷۴۰۲-۹۶۴-۹۷۸وضعیت فهرست نویسی: فیپا یادداشت : کتاب حاضر با حمایت و همکاری وزارت تعاون منتشر شده است .عنوان دیگر : تعاون در اندیشه و عملموضوع : تعاونی ها – ایران ۱۳۸۹ ۲ع/رده بندی کنگره : ۴/۵۶/۳۵۳۲رده بندی دیویی: ۳۴۴/۰۹۵۵شماره کتابشناسی ملی : ۲۰۲۹۲۶۷تقدیم به : شهید مظلوم آیت ا... دکتر بهشتی اندیشمند ولایتمداری که جاودانه تاریخ شد .او که تعاون و وحدت ملت را حول محور ولایت فقیه ، عالی ترین درس سیاسی انقلاب می دانست .و شیوه تعاون را در اقتصاد بهترین روش اقتصادی برای دستیابی به پیشرفت و عدالت معرفی نمود .تا رهروانش با پس زدن نظام های سرمایه داری و سوسیالیسم مدل تعاونی را به عنوان رویکرد قانون اساسی جمهوری اسلامی باور کنند وتقدیم به همه تعاونگران حقیقی که ایمان و توان خود را برای رشد و توسعه ایران عزیزمان به همراه گسترش عدالت اجتماعی باور دارند.بخش اولفصل یک - تعاون چیست ؟- ارزش در تعاونی - اصول تعاون تعاون در لغت از ((عون)) به معنی یاری کردن از باب تفاعل به معنی به همدیگر مساعدت کردن و همیاری نمودن آمده است و به معنی " یاوری و همراهی متقابل " است . به بیانی دیگر ، کار جمعی داوطلبانه و نظام مند را تعاون می گویند در زبان لاتین معادل ((تعاون)) کلمه Cooperation بکار گرفته شده است واژه Cooperation را اولین بار رابرت آون R.Owen در مقابل واژه رقابت Competition به کار گرفت سپس صاحبنظران و مصلحان اجتماعی این کلمه را با مفاهیم و کارکردهای متفاوتی بکار بستند تا جایی که مقوله نهضت تعاونی Cooperation Movment و حتی تعاون گرایی Cooperatisme در نظریه های اقتصادی – اجتماعی جایگاه ویژه ای یافت .((تعاون به معنی همکاری به منظور تأمین سعادت یا منافع متقابل است)) F.Abotez با اینکه همکاری یا کار کردن با هم ، یاکار مشترک ، را ویژگی اساسی تعاون دانسته اند ، ولی صرف با هم کار کردن و یا انجام کار مشترک را نمی توان تعاون نامید ، زیرا تعاون بالاتر از کار مشترک میباشد. می توان گفت : تعاونی انجمن ارادی و داوطلبانه ای از افرادی میباشد ، که سازمانی را با نظارت دموکراتیک و به منظور تأمین کالا و خدمات مورد نیازشان پدید می آورند مانع از سود بردن کسی به زیان دیگری می گردند . در این سازمان افراد مشارکت منصفانه ای در تأمین سرمایه و پذیرش سود و زیان حاصله از فعالیت مشترک خود دارند . تعاون در مفهوم خاص آن در بخش اقتصاد ، روشی یا به تعبیر شهید بهشتی ((بهتر است بگوییم شیوه ای در اقتصاد)) است که در دو قرن اخیر در قالب ساختارهای رسمی متداول گشته و اثرات مهمی در زندگی انسانها و ملت ها برجای گذاشته است . در حقیقت تعاون شیوه ای در اقتصاد است که راهی میانه بین نظام اقتصاد سرمایه داری و نظام سوسیالیستی تلقی شده و به " راه سوم" معروف گشته است . تحلیل واژه راه سوم نیز نشان می دهد تعاون ، به سامانه اقتصادی – اجتماعی و مدیریتی - مالکیتی (با تأکید بر سامانه اقتصادی و مالکیتی) جدیدی متفاوت با راههای قبلی اشاره می کند . ارزش در تعاونی ساختار شرکتهای تعاونی بر ارزش هایی چون خودیاری ، دموکراسی ، برابری ، عدالت و همبستگی بنا شده است . اعضای تعاونی باید به ارزش های اخلاقی نظیر صداقت ، آزاد اندیشی ، مسوولیت پذیری ، و احترام متقابل پای بند باشند .اصول تعاون اصول تعاونی رهنمودهایی است که طبق آن ، تعاونی ها ارزش ها را عملی می سازند . اصول تعاون ، بر اساس بازنگری اتحادیه بین المللی تعاونی (۱۹۹۵) ، به قرار زیر است :- اصل اول : عضویت اختیاری و آزاد(عضویت بدون تبعیضات جنسی و اجتماعی ، نژادی ، سیاسی و مذهبی ، سیاسی آزاد است) - اصل دوم: کنترل دموکراتیک اعضا (سازمان هایی دموکراتیک و توسط اعضای خود که فعالانه در سایستگزاری و اتخاذ تصمیم مشارکت می کنند ، کنترل می شود .- اصل سوم مشارکت اقتصادی اعضأ (اعضأ سرمایه تعاونی

خود را به طور منصفانه و با کنترل دموکراتیک تأمین می کنند)- اصل چهارم : خود گردانی و عدم وابستگی (تعاونی ها سازمانهایی خودگردان و خودیار هستند که توسط اعضأ کنترل می شوند)- اصل پنج : آموزش ، کارورزی و اطلاع رسانی (تعاونی ها برای اعضأ ، نمایندگان منتخب ، مدیران و کارکنان خود آموزش و کارورزی فراهم می آورند به طوری که آنها بتوانند به نحو مؤثر به پیشرفت تعاونی کمک کنند) – اصل ششم : همکاری بین تعاونی ها (تعاونی ها از طریق همکاری در سازمانهای محلی ، ملی ، منطقه ای و بین المللی به مؤثرترین روش به اعضای خود خدمت کرده و نهضت تعاونی را تقویت می کنند.) – اصل هفتم : توجه به جامعه (تعاونی ها با تصویب سیاستها توسط اعضأ برای توسعه پایدار جوامع خود فعالیت می کنند) پس از انقلاب اسلامی ، در روند تصویب قانون اساسی ، به همت شهید بهشتی و تصویب خبرگان قانون اساسی ، بخش تعاون به عنوان یکی از ارکان سه گانه اقتصادی کشور ئر کنار دو بخش دولتی و خصوصی پذیرفته شده است . توجه به تعاون به حدی رسیده که ضمن اشاره صریح در بند دو اصل چهل و سه قانون اساسی به عنوان راهکار اصلی توانمند سازی افراد جویای کار، در اصل ۴۴ قانون اساسی در ردیف دوم از سه رکن اصلی اقتصاد ایران قرار گرفته است . البته گاهی تعاون و تعاونی در اذهان اکثر مردم کشورمان ، به دلیل حاکمیت چندین ساله اقتصاد دولتی و کم توجهی به مسائل مربوط به ترویج فرهنگ تعاون ، با برداشت دقیقی همراه نیست . عده ای فقط جنس ارزان خریدن را مشخصه تعاون می دانند و عد ه ای هم برداشت های ناقص خود و یا گناه معرفی ناصحیح و توفیق نیافتن مجموعه ای از افراد را که با مشکلاتی نواجه بوده اند ملاک قضاوت در مورد تعاون دانسته اند . عجیب تر اینکه برخی از مدیران دولتی و خصوصی مفهوم تعاون و تعاونی را تا سرحد توعی شرکت کاملا "انتفاعی تقلیل داده و معتقد به در پیش گیری رفتاری همانند سایر بنگاههای اقتصادی با چنین شرکتهایی بوده و کمتر توجه یا تأکیدی بر نقش توسعه ای (خرد و کلان) ، ارزشی و اجتماعی و چنین حرکتهایی دارند .لذا ممکن است افراد کمی تعاون را معنای حقیقی آن نوعی رکن اقتصادی و حتی اجتماعی و توسعه منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در روند توسعه کشور همراه خصوصیت عدالت خواهی آن بشناسند . رکنی که می تواند در کنار بستر سازی های دولتی و مزایای اقتصادی خصوصی ، جایگاه قدرتمندی در جمع آوری منابع و سرمایه های پراکنده و حتی کوچک ، توانمندسازی مخاطبان خاص (نظیر جوانان) ، کار آمدسازی گروههای تخصصی و راه اندازی پروژه های عظیم اقتصادی داشته باشند . در این میان تأکیدات مقام معظم رهبری مبنی بر توسعه بخش مردمی تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد از تولید ناخالص ملی (تا پایان برنامه پنجساله پنجم) و همچنین برنامه های دولت در این بخش و نیز سیاست توزیع " سهام عدالت " از طریق بخش تعاون ، که اگر با حضور حقیقی سهامداران در سرنوشت آنچه مالک آن خواهند بود همراه باشد در حقیقت یکی از اقدامات مهم دولت در راستای توزیع عادلانه فرصت ها و ثروت های ملی و دارایی های دولتی به شمار می رود ، یک فرصت تاریخی را برای رشد و توسعه بخش تعاون فراهم ساخته است .فصل دوم فرهنگ تعاون مانندهر مقوله دیگری، به آداب ، سنت ها و شیوه آن موضوع مربوط است . اینکه انسانها در رفتار ، سنن اجتماعی و اقتصادی خود به اقدامات و رفتارهایی برسند که شیوه جمعی کارکردن و به نفع جمع اندیشیدن را همواره مد نظر داشته باشند ، التزام به فرهنگ تعاون است . از طرفی چون جا گرفتن و جا انداختن یک فرهنگ امری دفعی و مقطعی نیست ؛ خود به زیباترین شیوه ها برای ماندگاری نیازمند است . رواج فرهنگ تعاون در جوامع انسانی از جمله در ایران تا حدی با مشکلاتی مواجه است . از جهتی حس اجتماعی بودن و نوع دوستی جزء خصوصیات فطری انسان ها است . بزرگان دینی هم ، همواره به ارزش های تعاون در زندگی تأکید داشته و دارند از پیامبر اسلام (ص) نقل شده است که : هیچ انسانی بی نیاز از مردم نیست . (الحیاه ۶/۱۵۸) تعالیم اسلامی حتی در عبادات ، به جمعی اندیشیدن و وحدت همگرایی تأکید جدی نموده است . از امام صادق (ع) نقل شده است .... " والیعن بعضکم بعضا – بر شما باد که همدیگر را یاری کنید . " عقلا "هم کار تعاونی برای سعادت جواع و مفاهیم مهمی مانند عدالت ، و هم افزایی اجتماعی و اقتصادی نسخه قابل قبولی است .از طرفی دیگر وقتی در موضع عمل بویژه در حوزه اقتصاد ، مقرر است که این

سامانـدهی مبنـای حرکت و تلاش در امور بویژه فعالیتهـای اقتصـادی قرار بگیرد ، به نظر می رسـد با همه منافعی که شـمرده شـد ؛ پرداختن به آن یـک امر جـا افتـاد هـای نیست . مصـداق سـاده آن در ورزش کشورمـان که عموما "ورزشـکاران مـا در ورزشـهای انفرادی از ورزشـهای گروهی موفق ترنـد عده ای گمان می کنند که ما انسانها در شـراکت با هم موفق نیستیم و یا منافع فردی آنها علت سوق دادنشـان به سـمت حرکتهـای فردی و برای خود کـار کردن است .یکی از مواردی که مخل بر ترویـج فرهنگ ارزشـمند تعاون است اینکه عـده ای بدون توجه به ارزشـهای تعاون ، با سؤ اسـتفاده از نام آن موجبات دلسـردی اعضأ و سایر افراد را از شـیوه تعـاون فراهم می کننـد . بخصوص اینکه در تشـکل هـای با لادستی اگر از تعاونی ها نظارت نشود ، ممکن است عـده ای به شـکل موروثی سالهـا به رأس این تشـکل قرار گیرنـد و به انواع حیـل اجـازه حضور سایرین را در مـدیریت آن اتحادیه یا تعاونی به کسـی ندهنـد .در نظر سـنجی از تعـدادی از اعضای تعاونی ها به این موضوع به عنوان یکی از دغـدغه های اعضأ یاد شـده است . عـده ای بدون برگزاری مجمع که باید با حضور اکثریت اعضأ تشـکیا شود . سالها ، حتی با برگزاری مجامع صوری ، برای چندمین بار در رأ س یـک تعـاونی یـا اتحـادیه قرار می گیرنـد و اساسا "به سـایر اعضأ اجازه نقش آفرینی نمی دهنـد .موضوع دیگر تخریب فرهنگ تعـاون این است که عـده ای در حقیقت مرام اقتصـادی سـرمایه داری را عمـل می کننـد . اما اسـمشان را تعاونی می گذارنـد . یعنی همانطور که گفته شـد حقوق اعضأ را پایمال می کننـد ، به آموزش و کاروزی اعتقاد ندارند ، به مسوولیتهای اجتماعی تعاون پایبند نیستند . در مجموع ارزشهای تعاون را رعایت نمی کنند .باید دانست که ارزش تعاون و تعاونی فرهنگ آن بستگی به رعایت اصول و ارزشـهای آن دارد در این مورد بایـد نظارت جدی گردد.فصل سوم اهمیت و حضور تعاون در جهان بیش از دو قرن و نیم از عمر جنبش تعاونی می گذرد . اعضای تعاونی ها در دنیا بالغ بر یک میلیارد نفر هسـتند و برآورد می شود کل اشخاصـی که معاش آنا تا حـد زیادی توسط تعاونی ها تأمین می شود به سه میلیارد نفر می رسـد . بر طبق گزارش دبیر کل سازمان ملل حدود ۳/۲ میلیارد نفر یعنی حـدود ۵۷ درصـد جمعیت کشورهـای در حـال توسـعه بـا تعـاونی ها همکاری تنگاتنگی دارنـد.مجمع عمومی سازمان ملل در قطعنامه ۱۵۵/۴۹ مورخ ۲۳ دسامبر ۱۹۹۴ تصـدیق کرد که تعاونیها " عضو جدایی ناپذیر توسـعه اقتصادی و اجتماعی در همه کشور ها " میباشد .جنبش تعاونی در نیمه آخر قرن نوزدهم به تدریج در کشورهای آسیا و اقیانوسـیه به وجود آمد و به آن اندازه وسـعت یـافت کـه اکنـون بیش از ۵۰ درصـد اعضـای تشـکیل دهنـده اتحـادیه بین المللی تعـاون ، متعلق به این منطقه هسـتند .تعـاونی هـای کشاورزی نقش عظیمی در ایجاد روحیه آزاد منشـی بخش عظیمی از جوامع شـهری و روستایی ، افزایش نیروی تولید و حاصلخیزی و ارتقـأ اوضـاع اقتصـادی – اجتمـاعی کشـاورزان ژاپن بـازی نموده انـد . تعـاونی های کشاورزی ژاپن خـدمات گوناگونی از قبیل آموزش تکنیکهای کشاورزی و مدیریت مزرعه ، تهیه نهاده های کشاورزی یا کالاهای مصـرفی ، بازاریابی محصولات کشاورزی ، پـذیرش و جمع آوری پس انـدازها و انجـام خـدمات مـالی برای اعضـأ ، هـدایت برنامه های تولیـد کشاورزی و فعالیتهای مربوط به مراقبت پزشـکی به منظور حفظ سـلامتی کشاورزان را انجام می دهند (کیم و یاسودا سال ۱۹۹۵) .برخی دیگر از تعـاونی ها درژاپن طیف وسـیعی از فعالیتها ، از تولیـد محصولات و فروش مسـتقیم آنها گرفته تا فرآوری محصولات ، را به عهـده دارند به عنوان مثال تعاونی شـیموگو که زنجیره تولیـد و عرضه را تا دست مصـرف کننـده ، مسـتقیما "در دست دارد . تعاونی ها همچنین بر ۹۵ درصد محصولات برنـج نظارت دارند . بلاخره در ژاپن ، ۱۰۰ درصد ماهیگیران ، عضو تعاونی ها میباشـند (بالغ بر ۵۵۰ هزار نفر) جواهر لعل نهرو (یکی از رهبرانی که در اسـتقلال هنـد نقش اساسـی داشت) اکثرا "او را یک فرد تعاونی مسـلک ، با اعتقادی راسخ و یـک فیلسوف روشن فکر در زمینه تعاونی می داننـد در زمینه مـداخله دولت در امور تعاونی ها می گویـد " : مسـلم است که دولت بایـد کمک کند ، اما بین کمک کردن و ریاست نمودن تفاوت فاحش است ." نتیجه و پیامد چنین اعتقادات و پیگیری هایی اسـت که گفته می شود امروزه هنـد را با آن همه مشـکلات جمعیتی به " کشوری که دارای بزرگترین بخش تعاونی جهان است "تبـدیل نموده است . وظیفه بخش تعاونی در هنـد ، حـذف واسـطه ها و اتخاذ ترتیباتی است که هر تولید کننده حق خود را از جهت کسـب

قیمت عادلانه دریافت کند . فصل چهارم تاریخچه تعاون در جهان و ایران سوابق نشان می دهد اولین کسانی که در امر تهیه و تنظیم اصول تعاونی تلاش کردند ، پیشگامان راچدیل بودند .۲۸ نفر کارگر پیشتاز در شهر کوچک راچدیل با تحقیق در علل شکست و بررسی رموز موفقیت شرکتهای تعاونی در گذشته ، با ابداع و ابتکار اصول و راه رسمی نوین دست زدند و در سال ۱۸۴۴ شرکتی را بنیان نهادند که نظریه و راه و روشهای کار آنها سرمشقی برای تشکیل شرکتهای تعاونی در دنیا قرار گرفت و تا امروز در سراسر دنیا این اصول ارزش و اعتبار خود را حفظ کرده و نام " اصول مکتب شرکتهای تعاونی راچدیل " شناخته شد در ایران تعاون به مفهوم واقعی کلمه از سابقه طولانی برخوردار است . برخی از محققان غربی عقیده دارند که اوضاع خاص جغرافیایی و شرایط کلی حاکم بر محیط در شرق بویژه در ایران موجب شده است که مردم برای مقابله با مشکلات و غلبه بر طبیعت با یکدیگر متحد شوند .ویل دورانت درکتاب ((تاریخ تمدن)) راجع به زمینه های مشارکت اقتصادی و اجتماعی در ایران چنین می نویسد ((کتاب اوستا کشاورزی را ستوده و آن را مهمترین و والاترین کار بشر دانسته که خدای بزرگ " اهورا مزدا "از آن بیش از کارهای دیگر خشنود می شود . قسمتی از اراضی ملک مردم بود و خود به زراعت آن می پرداخته اند و گاهی خرده مالکان جمعیت تعاونی کشاورزی چند خنوار تشکیل می دادند و به صورت جمعی به کاشتن زمین های وسیع میرداخته اند .با این حال فعالیت تعاونی های رسمی پیشینه طولانی ندارد و آغاز توجه به تعاونی با درج موادی در قانون تجارت در سال ۱۳۰۳ رسمیت یافت . از لحاظ تشکیل و ثبت تعاونی ها نخستین شرکت تعاونی در منطقه داورآباد گرمسار تشکیل گردید .مبنای تشکیل شرکت فوق ، قانون تجارت سال ۱۳۱۱ بود که در چند ماده بحثیاز شرکتهای تعاونی آورده بود. در سال ۱۳۳۲ نخستین قانون تعاونی ایران ، که با الهام گرفتن از قوانین خاص دیگر کشورها تهیه شده بود ، به صورت لایحه قانونی به تصویب رسید در سال ۱۳۳۴ با اصلاحاتی از تصویب مجلس وقت گذشت و نخستین قانون تعاون ایران مصوب شد که پایه و اساس فعالیت تعاونی های زیادی به خصوص بعد از سال ۱۳۴۱ قرار گرفت . در سال ۴۱ بر اساس تبصره ۲ ماده ۱۶۵ قانون مربوط به اصلاحات ارضی رژیم گذشته ، کشاورزانی که زمین دریافت می داشتند ناچار بودند پیش از اخذ زمین، عضویت شرکت تعاونی روستایی را بپذیرند. پس از سال ۱۳۴۶ که سال تعاون اعلام شده بود کسترش کمی قابل توجهی یافت و سازمانهایی از جمله سازمان مرکزی تعاون روستائی ایران ، سازمان مرکزی تعاون کشور ، وزارت تعاون و اصلاحات ارضی و ۰۰۰ پدید آمدند.انواع تعاونی ها در ایران (قبل از انقلاب اسلامی)الف) سازمان مرکزی تعاون کشور (تشکیل شرکتهای تعاونی شهری غیر کارگری) این سازمان در بیست و سوم اردیبهشت ۱۳۴۶ به منظور تفهیم اصول تعاون و تعمیم آن در سراسر کشور و نیز تهیه قوانین لازم و ایجاد امکانات مناسب برای تعاونی ها به وجود آمد، در سال ۱۳۵۰ به وزارت تعاون و امور روستاها ملحق گردید و در سال ۱۳۵۶ پس از انحلال آن وزارتخانه ، منحلب شد. و سپس وظایف آن بر اساس قانون بخش تعاون نصوب شهریور ۱۳۷۰ ، به وزارت تعاون و بع موقتا "به وزارت جهاد کشاورزی منتقل گشت. تعداد شرکتهای تعاونی و اتحادیه های تعاونی زیر پوشش سازمان مرکزی تعاون کشور در پایان بهمن ماه سال ۱۳۵۷ یعنی شروع انقلاب اسلامی بدین قرار بود.شرکتهای تعاونی : مجموع شرکتهای تعاونی زیر پوشش سازمان مرکزی تعاون کشور ، اعم از مصر، مسکن ، اعتبار،توزیعی،خدماتی شهری ، غیر کارگری برابر با ۱۳۴۰ واحد ثبت شده که اعضای آن بالغ بر ۸۰۳ هزار و ۸۹۳ نفر بودند.اتحادیه شرکتهای تعاونی : تا پایان بهمن ماه سال ۱۳۵۷ تعداد ۲۰ اتحادیه تعاونی شهری غیر کارگری تأسیس که اعضای آنها بالغ بر ۳۶۹ شرکت تعاونی ثبت گردید.ب) سازمان مرکزی تعاون روستائی (تشکیل شرکتهای تعاونی روستائی) این سازمان که در سال ۱۳۴۶ و به دنبال موادی از قانون اصلاحات ارضی مصوب ۱۳۴۱ بوجود آمد ، اهداف و وظایف زیر را دنبا میکرد .آموزش اصول تعاون و تربیت کادر سرپرستی برای راهنمایی اعضای شرکت های تعاونی و مناطق روستائی کشور .کمکهای اعتباری به شرکتها به منظور افزایش محصولات و درآمد دهقانان و بازاریابی و فروش محصول کشاورزان .ارتباط با شرکتهای تعاونی مصرف کشور ، همچنین ایجاد رابطه با سازمانهای بین المللی .این سازمان در سنوات اخیر زیر نظر وزارت

کشاورزی بوده (در حال حاضر وزرات جهاد کشاورزی) و در پایان بهمن ماه ۱۳۵۷ در مجموع ۲ هزار و ۹۳۹ شرکت تعاونی روستائی با ۳ میلیون و ۱۰ هزار و ۲۰۲ نفر عضو را تحت پوشش داشته است . تعداد اتحادیه های شرکتهای تعاونی روستائی در پایان بهمن ماه ۱۳۵۷ ، معادل ۱۵۳ واحد با ۲ هزار و ۹۲۳ ثبت شده است و در واقع تمامی شرکتهای تعاونی ، عضو اتحادیه های منطقه مربوط به خود بوده اند .پ) شرکتهای تعاونی کارگری شرکتهای تعاونی کارگری ، اعم از کار و تولید ، مصرف و مسکن و اعتبار ، از سال ۱۳۴۶ تشکیل شدند و تا پایان بهمن ماه ۱۳۵۷ تعداد این شرکتهات به یک هزار و ۶۷۳ واحد رسید که اعضای آن بالغ بر ۴۲۳ هزار و ۸۴۰ نفر بود . در بهمن ماه سال مذکور تعداد یک واحد اتحادیه کارگری با ۵۱۰ شرکت تعاونی عضو ، ثبت گردید.ت) شرکتهای تعاونی روستائی تعداد تعاونی های تولید روستائی تا بهمن ماه سال ۱۳۵۷ شامل ۳۹شرکت مشتمل بر ۲۵۸ قریه و مزرعه با ۱۱ هزار و ۲۰۰ نفر صاحبان اراضی و مساحت کل محصور ۹۹ هزار و ۵۴۶ هکتار می شد .شرکتهای تعاونی بعد از انقلاب سال ۱۳۵۷ به بعد) وقوع انقلاب اسلامی باور عمومی را نسبت به تعاون تغییر داد . مردم انقلابی ایران ، انقلاب را مظهری از تعاون یافتند و از همکاری جمعی برای مقابله با نظام ستم شاهی در اعتصابات متمادی دوران انقلاب به وجد آمده و آن را الهام بخش تلاش های آینده قرار دادند . راه یافتن تعاون به قانون اساسی ، این شیوه پسندیده را که در سابق روشی صرفا "اقتصادی تلقی می شد ، از اعتباری مذهبی و اجتماعی بهره مند ساخت و عزم راسخ جمهوری اسلامی ایران به تحقق عدالت اقتصادی با توسل به همه روشهای شناخته شده را آشکار نمود. از جمله مصادیق ، دلایل و مستنداتی که تعاون را به عنوان بخش مسلط اقتصاد کشور مطرح ساخته بود ، باید به اصول ۴۳ و ۴۴ قنون اساسی اشاره کرد :در اصل ۴۳ قانون اساسی برای دست یابی به اهدافی که از جمله تأمین استقلال اقتصادی جامعه ، ریشه کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای انسان در جریان رشد ، ضوابطی برای اقتصاد جمهوری اسلامی ایران تعیین گردیده است از جمله تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل و قرار دادن وسایل کار در اختیار همه کسانی که قادر به کارند در شکل تعاونی از راه وام بدون بهره یا از را مشروع دیگر که نه به تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروههای خاص منتهی شود و نه دولت را به صورت یک کارفرمای بزرگ درآورد (قانون اساسی ، اصول ۴۳ و ۴۴) . د اصل ۴۴ قانون اساسی به روشنی تسریع شده است که نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی ، تعاونی و خصوصی با برنامه ریزی صحیح و منظم استوار است. در همین اصل محدود شدن فعالیتهای بخش دولتی در چارچوب معین و همچنین مکمل فعالیتهای دولتی و تعاونی قرار گرفتن بخش خصوصی ، وسعت قلمرو بخش تعاونی را به خوبی نشان می دهد .شروط تعیین شده برای حمایت قانون از مالکیت بخش های سه گانه ، خود از نقاط قوت بخش به تعاونی و به منزله تأکیدی بر ضرورت گسترش آن به شمار می روند این شروط چنین اند :با اصول دیگر فصل اقتصاد در قانون اساسی مطابق باشد .از محدوده قوانین اسلام خارج نشود .موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد.میه زیان جامعه نشودبحث تعاون بعد از انقلاب از حالت شرکتی صرف خارج شده و متمرکز بر مفهوم همدلی و تعاون گردیده است. حساسیتی که انقلابیون وموثران در نظام بر علیه تفکرات کاپیتالیستی و سوسیالیستی اقتصاد داشتند موجب شد تا روش تعاونی مورد توجه و حمایت قرار گیرد. تعاونی ها از ابتدای پیروزی انقلاب دو مأموریت بزرگ را به ثمر رساندند : سازماندهی بیکاران و علاقه مندان به کار و رساندن ارزاق عمومی در شرایط محاصره اقتصادی و کمبودهای تولیدی و توزیعی امکانات .تعاون از دیدگاه شهید بهشتی بحث در خصوص تاریخچه تعاون کشور به بعد از انقلاب اسلامی ، بدون توجه به آرأ مدافعان اصلی آن و اندیشه افرادی که نقطه عطفی را در این حوزه باعث گردیده اند ، بحث کاملی نبوده و بر این اساس در این مجال به آرأ شهید دکتر بهشتی و رهبر معظم انقلاب اسلامی در خصوص تعاون پرداخته می شود. به شکل نظری و نظام مند شهید آیت ا... بهشتی میدان دار جا انداختن این ایده در کشور شد . ایشان با مطالعه نظام ها و بینش های اجتماعی و اقتصادی دنیا و با آشنایی که نسبت به اداره اقتصادی ملت های جهان داشت تلاش نمود تا در قانون اساسی روش تعاون را به عنوان یکی از ارکان اقتصادی کشور قرار دهد آن فقیه والاـ مقام در مورد مشخصات اقتصاد

تعاونی در جمهوری اسلامی می گوید ":مسئله اقتصاد تعاونی که در عصر ما و در جمهوری اسلامی ما، مورد توجه قرار گرفته است ، در حقیقت بر همان پایه هایی استوار است که امروز در جامعه های مختلف در رابطه با اقتصاد تعاونی گفته می شود . یعنی در نظام اسلامی و جمهوری اسلامی لزومی ندارد چیزی به آن بیفزاییم .هدف تعاونی ها کاستن از واسطه های غیر ضرور بین تولید کننده و مصرف کننده است.در تعاونی ها ، رأی به انسان داده می شود نه به سهام کاستن از واسطه ها و در حقیقت مبارزه با اشتغال کاذب .مسئله دیگر اینکه شرط صاحب سهم بودن شاغلین در تعاونی های تولید میباشد یعنی تنها کسانی بتوانند در تعاونی تولید صاحب سهم باشند یا بمانند که در آنجا کار کنند .هدف شرکت تعاونی تولید این است که صاحبان نیروی کار به وسیله سرمایه داران استثمار نشوند.کسانی که می خواهند کار کنند و سرمایه ندارند ، دولت به آنها وام می دهد که شرکت تعاونی به وجود آورند .و بالاخره تعاونی ها را جهت رفاته حال محرومان جامعه گسترش دهیم" .رهبر معظم انقلاب طی بیاناتی در رابطه با تقویت تعاونی فرمودند ":من بر خلاف کسانی که تصور می کردند وزارت تعاون جدی نیست یا خوب است ادغام در فلان تشکیلات شود ، من معتقدم نه ، یکی از کارهای خوب دولت این است که وزرات تعاون را بوجود آورد (که ما این قدر نیاز به اشتغال داریم) . به این تعاون ما نهایت نیاز را داریم و من خواهش می کنم از همه برادران دولت که در دولت در جهت تقویت کار تعاون نظر بدهید".خصوصیات ویژه شرکتهای تعاونی ۱- قائم به ذات و متکی به اعضأ است نه به سرمایه۲- در تعاونی های متعارف ، هر عضو یک رأی دارد (نسبت سها به رأی معنی ندارد)۳- برخورداری از مزایای معافیت های مالیاتی در بعضی از انواع تعاونی ها۴- تساوی همه اعضأ در برخورداری از حقوق و وظایف یکسان با وجود تفاوت در میزان سهام .۵- تقسیم مازاد درآمد میان اعضأ در صورت وجود سود خالص ۶- تخصیص سهام به نام اعضأ و غیر قابل انتقال بودن آن به اعضأ و غیر اعضأ با تصویب هیئت مدیره.۷- سنخیت و همفکری عامل مشترك و پیشرفت کار ۸- حذف واسطه های غیر ضرور در کسب و تجارت و رقابت با صاحبان این گونه مشاغل کاذب۹- جلوگیری از بهره کشی و استثمار افراد بررسی های بعمل آمده نشان می دهند که تغییر چندانی در خصوصیات ویژه شرکتهای تعاونی ایجاد شده در قبل و بعد از انقلاب اسلامی نشده و اصول کلی فعالیت تقریبا "یکسان است و به نظر می رسد تغییر در نوع رویکرد مردم به تعاونی ها و همچنین میزان و نوع اعتقاد دولتمردان به بخش تعاون باشد.دسته بندی تعاونی ها پس از انقلاب اسلامی الف تقسیم بندی قانونی – حقوقی طبق مواد ۲۶ و ۲۸ قانون تعاون جمهوری اسلامی ، تعاونی ها به دو دسته تولیدی و توزیعی تقسیم بندی میشوند.شرکت تعاونی تولیدی : شرکتی است که به منظور اشتغال در امور مربوط به کشاورزی ، دامداری ، دامپروری ، پرورش و صید ماهی ، شیلات ، صنعت و معدن، عمران شهری و روستائی ، عشایری و نظایر اینها فعالیت می نماید و در مجموع یک واحد تولیدی را با اشتغال در آن اداره می کند.شرکت تعاونی توزیعی : شرکتی است که در تهیه و توزیع کالا، مسکن ، خدمات ، و سایر نیازمندیهای اعضأ فعالیت می نماید .آن از شرکتهای تعاونی که فعالیت آنان هم تولیدی و هم توزیعی باشد را شرکت تعاونی تولیدی و توزیعی می نامند . در آخرین تقسیم بندی قانونی در قالب قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی شرکتهای تعاونی به شرکتهای تعاونی متعارف ، تعاونی سهامی عام و تعاونی فراگیر به شرح ذیل تقسیم بندی شده است .۱-شرکت تعاونی متعارف : تشکلی حقوقی که با رعایت قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی و موادی از قانون شرکتهای تعاونی مصوب ۱۳۵۰ و اصلاحات بعدی آنها تشکیل شده است .۲-شرکت تعاونی سهامی عام : نوعی شرکت سهامی عام است که با رعایت قانون تجارت محدودیتهای مذکور در این قانون تشکیل شده باشد .۳-شرکت تعاونی فراگیر ملی : نوعی تعاونی متعارف یا سهامی عام است که برای فقرزدائی از سه دهک پایین درآمی تشکیل می شود . عضویت سایر افراد در این تعاونی آزاد است ولی در بدو تشکیل حداقل هفتاد درصد اعضای آن باید از سه دهک پایین درآمدی باشند.نوع دوم تقسیم بندی ، تعاونی ها بعد از انقلاب ، تقسیم بندی در قالب برنامه ها و فعالیتهای اجرایی

است .از بعـد تقسیم برنـامه هـای وزارت تعـاون ، در حال حاضـر ۱۱ نـوع تعـاونی بـدین نـام در کشور وجود دارد:۱-کشاورزی۲-صنعتی۳-معدنی۴-خدماتی ۵-مسکن ۶-فرش دستباف ۷-تأمین کننده نیاز تولید کنندگان ۸-تأمین کننده نیاز مصرف کنندگان ۹-اعتبار ۱۰-حمل و نقل ۱۱-چنـد منظوره ب : تقسیم بنـدی نظری و عملی در این نوع از تقسیم بنـدی ها ، تعاونی ها را می توان به صورت های گوناگون و با توجه به شاخص های عدیده نظیر محیط فعالیتی (شـهری ، روسـتائی ، عشایری ، ...) صنفی – عمومی ، میزان سـرمایه (کوچک ، متوسط ، بزرگ) ، جنس و سن اعضأ (زنان ، مردان ، جوانان و...) و نظایر آن تقسیم بنـدی نمود.فصـل پنجم تعاون در اسـلام ار آنجا که دین اسـلامیک نظام تربیتی انسان ساز است ، از این رو برای شـکل گیری اجتماعات سالم ، تأکید فراوانی بر تعـاون و همکـاری نموده و در قـالب نظـام تربیتی آن پدیـده اقتصـادی و اجتمـاعی تعـاون را به عنوان یـک اصل اساسـی پذیرفته و اصل یکپارچگی و روح تعاون و ایثار را از خصوصیات چنین نظامی معرفی نموده است .در جهان امروز برای کسب توفیق و سـرافرازی در کلیه مسائل اقتصادی ، فرهنگی و سیاسـی نیازمند تعاون و همکاری هستیم و همواره میباید آیه شریفه "تعاونوا علی البر و التقوی " الگوی اعمـال و رفتـار هر انسـانی باشـد تـا بتوانـد به اهـداف و مقاصـد عالی دست یابـد .دین اسـلام برای مشارکت عمومی و تعاون و همکاری توده های مردم در جامعه و ارائه خدمات عمومی و سـهیم بودن در این امر به عنوان یکی از عوامل مهم تعالی جوامع و افراد ، تأکید نموده و به فکر خود بودن و همه چیز را برای خود خواسـتن (نفع گرائی و منفعت طلبی غیر اصولی) را به شدت منع و نفی نموده است .در اصل سوم قانون اساسـی به عنوان یکی از راهبردهای شایسـته برای نیل به اهداف نظام جمهوری اسلامی تعاون مورد تأکید قرار گرفته و " توسعه و تحکیم برادری اسلامی و تعاون عمومی بین همه مردم " از وظایف دولت قلمداد نموده است .قرآن و اقتصـاد رقـابت آزاد به معنای مسابقه نامحـدود افراد در جلب منافع شخصـی ، از اصول نظام سـرمایه داری برای رسـیدن به تعـادل خودکـار ، کـارایی و رفـاه اقتصـادی است . در الگوی رقـابت آزاد فرض بر این است که اخلاـق و دین (دخالت تشـریعی پروردگـار) این مکانیسم را محـدود نمی کنـد و هر کس می کوشـد بیش ترین سود یا مطلوبیت مادی را بـدست آورد . نـابودی اخلاـق ، گسترش تبلیغـات غیر واقعی و مخرب جهت جلب منـابع بیشتر ، گرایش تولیـد به سوی نیازهـای غیر واقعی ، عـدم تأمین نیازمنـدان جامعه ، حـذف غیر انسانی رقبای کوچک و پدید آمدن انحصارهای بزرگ بخشـی از آثار منفی این نظام به شـمار می آید .عرضه و تقاضا و اعتماد به فرضـیه خیالی ((دست نامرئی)) آدام اسـمیت برای جامعه فساد و بحران به ارمغان می آورد . به همین دلیل شارل فوریه رقابت را عامل نفاق و فساد می خوانـد و از نابودی ضـعیفان توسط قدرتمنـدان سـخن به میان می آورد .این واقعیت مسـلم شـده است که رقابت ، در مفهوم سـرمایه داری ، پایدار نیست و به تدریج خود را نابود می سازد و به تبانی و انحصار می انجامـد بـدین سـبب لویی بلان معتقـد است " رقابت قاتل رقابت است." نظام اقتصاد اسـلامی با پذیرش این واقعیت ، هماهنگی ناآگاهانه فعالیتهای اقتصادی از طریق سازگاری خودکار تصـمیمات فردی و نظریه " دست نامرئی " را نادرست می دانـد و با توجه معنوی . اخروی انسان ، مکانیسم " تعاون " را ارائه می دهـد . البته تعاون در دو عرصه مختلف طرح می نماید " تعاون در کارهای نیک " و " تعاون در گناه " امکان دارد در الگوی " رقابت انحصاری " نوعی تعاون مشاهده شود اما به دلیل محصور شدن ساختار انگیزشی در امور مادی ، نمی توان آن را " تعاون در کارهای نیک " خواند (تعاونوا علی البر و القوی و لا تعاون بالاثم والعدوان) .در این راهکـار ، بـا توجه به اجتمـاعی بودن انسـان و انگیزه هـای مادی و غیر مادی ، هر فرد می دانـد که بیشترین مطلوبیت تنها در پرتو رعایت " اصل برابری و برادری " و محصور نمانـدن در منافع مادی شخصـی به دست می آید " . اصل برابری و برادری " می گویـد : افراد به سـبب تساوی در آفرینش با تو برابرنـد و یا با توجه به هم کیش بودن ، برابری مضاعف دارند(نهج البلاغه نامه ۵۳) .این روش با توجه به مبنای فلسـفی " اصالت روح " و نیز نهاد " آزادی و مسوولیت " طراحی شـده و فرض های آن از طریق تعالیم اسـلامی قابـل اسـتخراج است . بعضـی از تعالیمی که در دست یابی به این فروض سودمنـد هسـتند آورده می شونـد:وجوب کفایی تأمین نیازهای جامعه : این آموزه برای افزایش انگیزه افراد جهت شرکت در کارهایی که رفاه اقتصادی جامعه به تحقق آنها مشروط

است ارائه شده است . بخشـی از نیازهای جامعه که می تواند به وسیله گروهی از مردم لبرآورده شود ، نشمول این قانون می گردد . تا وقتی این نیازها برآورده نشـده ، همه مردم به طور انفرادی مسوولیت دارند و با بازخواست خداوند روبهرو می شوند . این آموزه بر پـذیرش ابعـاد غیر مـادی اسـنان مبتنی است و در بستر توجه افرادبه معنویت و آخرت ، به انتخـاب داوطلبـانه آنهـا جـامه عمل می پوشـد ".تعاون "و تأمین کالا: کثرت عرضه کنندگن و وفور کالا در مکانیسم تعاون ویژگی دیگری است که می تواند تثبیت قیمت ها و ثبات اقتصادی را به ارمغان آورد . نظام اقتصادی اسلام ، از توجه به ابعاد معنوی و اخروی برای دست یابی به ایتن هدف بهره می برد . رسول خدا (ص) به مردی که مواد غذاییش را ارزان ترداز دیگران می فروخت فرمود : جنس را ارزان تر عرضه می کنی ؟ گفت : آری . پیامبر اکرم (ص) پرسید آیا به خاطر خدا بر سود اندك قناعت می ورزی . مرد پاسخ داد آری ، حضرت فرمود" بشارت باد تو را ؛ زیرا عرضه کننـده و آورنده اجناس به بازار ما ، چون مجاهد در راه خداست و محتکر در بازار ما ، مانند کافر در کتـاب خـدا است " مواسـات : معنی این واژه یـاری رسانـدن به نیازمنـدان است در در گستره امور مالی ، به شـکل شـریك دانسـتن دیگران در اموال شخصی آشکار می شودو در قرآن کریم(سوره معارج ،۲۴ و ۲۵) مواسات را از ویژگیهای مومنان بر شمرده است ":آنـان که در اموالشان حق معلومی برای تقاضا کننـده و محروم قراردارد."نظام اقتصادی ، با توجه به واقعیت اجتماعی بودن بشـر ، اسـنان ها را از اعضای یک پیکر می دانـد پیروانش را به همـدردی و با نیازمندان و ناتوانایان سافرش می کند(شـیخ کلینی : الکافی ج۲ ، ص ۱۴۷) امـام رضا (ع) در باره ویژگیهای پیامبر اکرم (ص) چنین می فرمایـد " : برترین افراد نزد پیامبر (ص) کسـی بود که خیر خواهی اش به مسـلمانان فراگیرتر بود و بزرگترین مردم نزد وی کسـی بود که در بخشـش مالی و مـددرسانی بهتر رفتار می کرد" .حرمت ربا و استحباب قرض : نظام سرمایه داری که مهمترین مشکل اقتصاد را کمبود سرمایه می دانست ، برای جلب سرمایه هـای هنگفت ، بع تجویز ربـا روی آورد . تجویز ربـا به معنای برتری دادن سـرمایه بر دیگر عوامل تولیـد است و قـدرت توانگران را فزونی می بخشـد . در نظـام اقتصـادی اسـلام ، تأمین سـرمایه از طریق مسارکت در سود واقعی و نیز، در مواردی ، با اسـتفاده از نهاد قرض صورت می گیرد . نهـاد " قرض " بـا توجه به انگیزه های معنوی – اخروی قرض دهنـدگان سامان می یابـد . در آموزه های دینی چنین آمـده است :((هرکه به برادر مسـلمانش وام دهـد، در برابر هر درهم ، به انـدازه کوه احـد و کوه هـای رضـا و طور سـینا برایش کردار نیک نگاشته می شود؛ و اگر در باز پس گرفتن آن در زمان تعیین شده آسان بگیرد ، در روز رستاخیز که نیکو کاران پـاداش داه می شود ، او چون برق شـتابان از " صـراط " می گـذارد))(محمـد حسن نجفی : جواهر الکلام ، ج ۲۵ ، ص ۱) درک مفهوم آموزه هـای چنین ، در پرتو توحیـد و اصـالت روح که از مبـانی نظـام اقتصادی اطلام به شـمار می آینـد ، ممکن است .نقش دولت : دولت با توجه به مبنای " دخالت تشـریعی " وظیفه دارد در جهت تحقق شـرایط" تعاون " به هـدایت و تربیت افراد پردازد . افزون بر این ، دولت طبق اصـل" ضـمان اعـاله " وظیفه دارد (ضـمان اعـاله به معنی وظیفه دولت در تـأمین نیازهـای ضـروری افراد جـامعه است) . از مالیـات هـایی چون زکات و خمس در جهت تأمین معیشت مردم و ایجاد امکانات برای فعالیتهای اقتصادی آنان بهره گیرد . بنـا بر این در نظام اقتصادی اسـلام با توجه به حضور انگیزه های غیر مادی در گستره جامعه ، زمینه پیـدایش بحران های اقتصادی و چیرگی توانگران بر ضعیفان تحقق نمی یابد .به دلیل ممکن نبودن انتخاب همه جانبه این ساختار توسط فرد یا گروهی از افراد از طرف دیگر ، نظام اقتصادی برتر پیش از برخورد با بحران شدیـد در باره راه کارهای مهار آن می اندیشد . پیش بینی بحران ، کشف روش مهار آن شـیوه تأمین منافع جامعه بخشـی از وظایف دولت اسـلامی است . که به توجه به اصل " مداخله دولت " در نظام اقتصاد اسلامی سامان می یابد. بنا بر این می توان گفت نظام اقتصادی اسلامی از نوع آزاد ارشادی است و در پرتو مقرراتی که تأمین کننـده نیازهای مادی و غیر مادی مردم است ، شـکل می گیرد. در این نظام ، نهاد دولت برای تضـمین اجرای درست مقررات یاد شـده و تحقق مصالح اجتماع به کار گرفته می شود.فصل شـشم بخش تعاون ، ظرفیتی نو در کلام رهبری " این احساسـی که در ملت ما پیـدا شده است که باید تعاون کند باید اعانت کند . این برکات انقلاب است "" .تا در این کشور روح تعاون وجود دارد از

جمیع بلیات مصون و محفوظ است (" امام خمینی" ره) "تعاون به معنای همکاری و همدلی همواره از توصیه های امام خمینی بود . اصل شکل گیری انقلاب اسلامی نیز با تعاون انجام گرفته است .رهبری انقلاب ، بخش تعاون را به عنوان " بازوی نظام و ایفاگر نقش اساسی در تحقق اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی در زمینه عدالت اجتماعی و اقتصاد "و همچنین " اساسی ترین ، منطقی ترین و بنیادی ترین را ه حل استقرار عدالت و نجات بخش کشور از لحاظ اقتصادی در شرایط امروز و کاهش وابستگی به منابع نفتی " تلقی و معرفی نموده اند .ایشان در مورد وزارت تعاون فرمودند ".هیچ دستگاهی که در امکانات و وسعت کار تعاون را برای اشتغالزایی ندارد وو بیاد به عنوان بازوی قوی برای دولت در ایجاد اشتغال عمل کند ." جمع بندی مطالب این بخش گویای چند واقیت است اول اینکه مقام معظم رهبری در فکر و عمل ، در طول سی سال یاریگر تعاون بوده و به ثمر بخشی چنین حرکتی کاملا "یقین دارند. دوم اینکه ، فرمایشات عدیده ای در خصوص تعاون و حمایت از آن داشته که تحلیل محتوای آن کمک کار مناسبی در درک بهتر تعاون و جایگاه آن است . سوم اینکه ، با توجه به اختیارات ارایه شده به تعاون ، انتظاراتی نیز به شکل شفاف از بخش تعاون دارند که انشاا... با تلاش های صورت پذیرفته محقق گردد . چهارم متولیان بخش تعاون راه درازی را در پیش دارند و در این مسیر همه دست اندرکاران ، هم دولت و هم محلس و هم قوه قضائیه و سایر صاحب نظران و رسانه ها ، وظیفه مندند ؛ چون این تأکیدات پیامی است ولایی و باید برای اجرایی شدن آن برنامه شود.پایان بخش اولبخش دومانقلاب اسلامی و تعاون- تعاون و عدالت اجتماعی - تعاون و سیاستهای اصل ۴۴ قانون اساسی - تعاونی ها و جهانی شدن - تعاون و کار آفرینی - توسعه کار آفرینی و تعاون- تعاون و اشتغال جوانان - مشارکت اعضأ ، ضامن موفقت تعاونی ها - نقش تعاونی در تولید ملی - زنان و تعاون بخش سوم :انواع تعاونیها در ایران- تعاونی های تولیدی - تعاونی های خدماتی - تعاونی های مصرف - تعاونی های مسکن - تعاونی های اعتبار - سهام عدالت - تعاونی های آموزشگاهی - تعاونی های دانش آموختگان - تعاونی های مرز نشینان - تعاونی های کشاورزی - تعاونی های صنعتی - تعاونی های معدنی - تعاونی های حمل و نقل

مشت آهنین در دستکش مخملی

نوشته : کونوسوکه ماتسوشیتا ویژگی دیگر از مدیریت ورهبری: خلاصه کتاب: تلخیص: محیا یزدانی- ترجمه: دکتر محمد علی طوس-ب رای فرمانروایی خوب یک کشور یک رهبر باید هم با اقتدار عمل کند وهم مهربان باشد اگر شما هرگز اقتدار خود را بکار نبرید وهمواره مهربان باشیدآنگاه به گونه ای که کودکان لوس ونافرمان درسهای خود را نخواهند اموخت زیر دستان شما به خوبی وظیفه های خود را بجا نخواهند اورد با این همه اگه شما پیوسته اقتدار خود را بکار گیرید وهمواره خشونت نمایید شاید برای مدتی کامیاب وکامروا باشید مشت آهنین در دستکش مخملینوشته : کونوسوکه ماتسوشیتاترجمه: دکتر محمد علی طوسیچاپ اول ۱۳۷۷اجرا : امیده صدراتچاپ : چاپخانه بهمنتعداد ۳۳۰۰ نسخه لیتوگرافی : صدف حق چاپ ونشر محفوظ استشابک : ۷-۷۹-۵۹۸۳-۹۶۴پیش گفتار محقق من در این تحقیق می خواهم حدود ۴۵ ویژگی مدیریت ورهبری موفق را معرفی نموده . گزیده ای درباره ی آن توضیح داده ومثال هایی از شخصیت های برجسته رهبران موفق بزنم امیدوارم حداقل از این موارد معرفی شده نیمی را در زندگی روزمره استفاده نموده تا بتوانیم به بهترین نحو برزمان مدیریت کنیم. یزدانی / پاییز ۸۹اهداف نویسنده : معرفی اسم کتاب : مشت آهنین دردستکش مخملی یعنی چه؟(یعنی یک رهبر موفق شخصی است که در کنار درشت خویی ,نرم خویی نیز داشته باشد یعنی تعادل برقرار کند . اهداف رهبری خوب : (مثال فرمانروایی پدر (هاروکاجی) وپسر(کن شین) نتیجه دگرگونی در نوک هرم قدرت یک مجموعه را به نابسامانی می کشاند .شناخت مسئولیت: رهبر به مسئولییتی که بردوش دارد آگاه باشد به بررسی رفتار خود بپردازد .معرفی سرفصل ها : مشت آهنین در دستکش مخملی گفتن آنچه که باید گفته شود خشم

مثبت دشمنان خود را احترام بگذاریم جان خود را وقف کنیم محرک ذهنی برای دعا قصد خود را آشکار سازید کیفیت ونه کمیت آمادگی برای پذیرش هر خطری بیمناک نشوید رفتار عادلانه با سرشت انسان چنگ نکنید به خرده گیری گوش فرا ندهید سپاسگذاری کنید احساسهای درونی از قدرتهای برتر به سوی خود یاری بجویید بهترین را درخواست کنید هرگز نومید نشوید گستاخ وبی پروا باشید چه کسی را باید سرزنش کرد فروتن باشید تعیین مسئولیت آگاهی بر آنچه بعد می آید یک قانون برای همه نیاز به درستی وکمال بلند پرواز باشید هرگز از اندیشیدن باز نمانید اطمینان بیش از اندازه هرگز نومید نشوید استقلال عمل را بپروارنید امور را همانگونه که هستند ببینید باور داشتن محدودیت های خود را بشناسیداحساس ماموریت باز پرسی از خویش آماده شنیدن باشید مشت آهنین در دستکش مخملیبرای فرمانروایی خوب یک کشور یک رهبر باید هم با اقتدار عمل کند وهم مهربان باشد اگر شما هرگز اقتدار خود را بکار نبرید وهمواره مهربان باشیدآنگاه به گونه ای که کودکان لوس ونافرمان درسهای خود را نخواهند اموخت زیر دستان شما به خوبی وظیفه های خود را بجا نخواهند اورد با این همه اگه شما پیوسته اقتدار خود را بکار گیرید وهمواره خشونت نمایید شاید برای مدتی کامیاب وکامروا باشید ولی سرانجام کارها به سامان نخواهدرسید زیرا انسانی که زیر دست شما کار می کند هرگز از بودن با شما احساس ارامش نمی کندآن یک گفته خردمندانه است درشت خویی ونرم خویی با خشونت ومهربانی سرزنش وستودن برابر است هر دو ضرورند ولی باید به درستی متعادل گردند اگر همواره زیر دستان خود را بستایید انسان به خود رضایی گرایش می یابدو پرورده نخواهد شد از سوی دیگر اگر شما همواره به سرزنش زیر دستانتان بپردازید انان از گفت گو با شما درباره اندیشه های تازه خویش نا خشنود خواهند بو د وگرایش می یابند تا جدا از شمابه کار بپردازند وتظاهر به پیروی از دستورهای شما نمایند در عملرهبرانی هستند که با مهربانی زیر دستان نیز به بهترین نحو عمل می کنند ونتیجه نیکو جاصل می گردد به گونه ای به زیر دستانمی آموزند که مشتی آهنین در دستکش مخولی دارند مهمترین وظیفه رهبری برقراری تعادل بین درشت خویی ونرم خویی در رسیدن به غایت می باشددر یک موقعیت پس از نبردکه با بزرگان بین دوقبیله در ژاپن صورت گرفت یک قبیله از فرستادن نمک به قبیله مجاور صرفه نظر کرده ومردم آن به سختی افتادن هنگامیکه خبر به رئیس قبیله رسید این شیوه را ناپسند دانسته و با ارسال نامه ای گفت: پیروزی یا شکست در میدان جنگ می باشد وتا هر اندازه که نمک نیاز دارید برای شما خواهم فرستاد او یک فرمانده تمام عیار بود در میدان جنگ به دلیری وشهامتش نامی پر اوازه داشت ودر تاریخ هوادار وستایشگرش زیاد- به طور معمول گمان چنین می رود که انسان از ناتوانی ورنج دشمن خویش شادمان می شود وحتی فرصت را برای تاخت به دشمن مغتنم اما این رئیس خلاف این اندیشه عمل می کرد یک رهبر باید بکوشد منصفانه وبا کرامت بسیار رفتار کند ودشمنان خود را حرمتگذارد باید منصف وبی طرف باشد.جان خود را وقف کنید(یک رهبر باید توانایی وقف کردن زندگی خود را در راه انجام دادن وظیفه داشته باشد)تنها زمانی که به طور کامل آماده باشید خودرا وقف چیزی نمایید دلری لازم را برای چیره شدن بر هر دشواری را برانگیزید بیشترین مردم اما از فکر فدا کردن جان خویش نا ارام می شوند ولی باید در این باره به شیوه ی دیگر اندیشید هر گاه از این منطق پیروی کنید وقف کردن جان خود برای موضوعی که برراستی برای شما مهم است کار دشواری نخواهد بود هررهبری باید تا اندازه ای به این شیوه بیندیشد .محرک ذهنی برای دعا(یک رهبر باید چنان فروتن باشد که به یاری الهی بیفتد) سالها پیش از روی کار امدن سارانوگو. مصیبت ها وبحران های سختی پدید امد دولت ها فاسد بودند نظم وقانون شکسته شد نرخ ها سیر صعودی پیمودبرای جمع وجور کردن اوضاع سارانوگو طرحی به منظور اصلاح ریشه ایدولت فراهم امد او چنان به این طرح سر سپرده بود که حاضر بود جان خودرا در راه ان فدا کند فروتنی وصمیمیت او را یاری داد تا به نتیجه های برجستهای دست یابد- ما باید بپذیریم که لحظاتی وجود دارد که ما به ناتوانی می

رسیموباید به جست وجوی یاری الهی بیفتیم ما نیز باید توجا داشته باشیم که یاریدرست به همانگونه ای که ما انتظار داریم نمی باشد در این حالت دعا کردن به صورت طبیعی فرا می رسد که در غالب یک دعای انتظار یا تنها در شکل یک امید گرم به این که کارها به شکل دلخواه پیش خواهد رفت تجلی می نماید در هر حال دعای یک رهبر نماید تنها برای خویش باشد بلکه باید برای مردمش وخیر عمومی دعا کند در این حالت ارزش دعا جلوه گر می یابد.قصد خود را اشکار سازید (یک رهبر همواره مقاصد خود را برای اطرافیان روشن سازد) سالها پیش برای لویی هیرو در اداره قلمرو خلا ایجاد شد وسخت در مضیقه مالی قرار داشت نخست خویشاوندان خود را فرا خواند وگفت امروز مسئولیت من سنگین است وباید از هم اکنون یک زندگی بسیار کم هزینه را در پیش گیریم ولی نمی توانم این سختی را بر خانواده ام روا دارم اکنون من همسرم را طلاق می دهم پسرانم را ازارث محروم می دارم وخویشاوندان را از خود دور می سازم تا بتوانم کار سنگین اداره قلمرو را به انجام برسانم در پاسخ خانواده وخویشاوندان گفتند مانیز با تو هستیم وهر کاری که بگویی انجام خواهیم داد سپس با نفوذ ترین رعایارا جهت همکاری برای اصلاح امور مالی فراخواند واز شهروندان برجسته سرآمد در خواست کرد تا موقتا مطالبه طلب های معوقه خود را به تعویق بیندازند واز دریافت مالیات های سنگین خودداری کنند وبا روش عادلانه ویکرنگی برای شهروندان امور مالی قلمرو به حالت عادی بازگردید برای هدایت یک جامعه یا اداره باید جرات گفتن واقعیت را داشت وموضوع بحران آمیز را برای کلیه زیر دستان روشن کرد تا با یاری یکدیگر بتوانیم جامعه را هدایت کنیم. خویشتن داری کردن (یک رهبر باید بداند چه زمانی به انتظار فرصت باشد) دلیری همواره پسند خاطره است با سرافرازی وسرآمد وارد میدان نبرد شدن صد بهتراز از جنگ گریختن است در حالی که جنگیدن به موقع دلیری می طلبد از جنگ پرهیز کردن ودر انتظار فرصت نشستن دلیری واقعی می خواهد یک رهبر نیاز به صبر واقعی دارد اگر شما نتوانید از تسلط احساسات شخصی خود پرهیز کنید اگر نتوانید خورده گیری وتحقیر را تحمل کنید وهمیشه درانتظار فرصت مناسب بمانید هرگزمدیری به واقع خوب نخواهید بود. جلب اعتماد کردن (یک رهبر باید پای قول خود بایستد)هنگامی که کار بزرگی را شروع می کنید اعتماد یک عامل مهم است اگر اعتماد افراد را به خود جلب کنید انگاه کار ها برای شما اسان می شود اعتماد می توان یک نیروی ناپیدا یا یک سرمایه نا محسوس به نظر اوردیک رهبر باید اعتماد دیگران را به خود جلب کند مردم از کسی که به وی اعتماد نداشته باشد دوری می گزیند ووفاداری خود را به کسی که مورد اعتمادشان باشد استوار می دانند سالها وقت می گیرد تا بتوان شهرت واوازه قابل اعتماد در میان مردم بدست اورد از سوی دیگر به اسانی نیز از دست می رود حتی اگر با سالها زحمت صادقانه اعتماد مردم را به خود جلب کرده باشی با یک دروغ می توانی شهرت واوازه را نابود کنیم .کار خود را دوست بدارید(یک رهبر اگر از کارش خشنودی برنگیرد برای کارش نامتناسب است) کار شما هر چه می خواهد باشد بسیار مهم است که ان رادوست بدارید اگر کارتان را دوست نداشته باشیددیگر مهم نیست چه میزان وقت صرف نمایید این سخن برای رهبران نیز درست است به راستی بسیار مهم است که شما کار خود را بسیار دوست بدارید اگه شما یک سیاست مدار باشید باید دانش سیاست را دوست بدارید در کل سرنوشت یک رهبر سرنوشت شادی نیست به کارگرفتن افراد همواره دشواری ها ونگرانی هایی را پدید می اورد تا زمانی که همه به آنچه شمامی گویید با دقت گوش فرا می دهند وبا دقت همان چیزی را انجام می دهند که شما می خواهید همه چیز خوب وخوش است ولی همیشه چنین نیست وهمه بدان شیوه رفتار نمی کنند همین تنها کفایت دارد تا شما را خسته ودر مانده کند هر کس که از چنین چیزها بترسد هرگز رهبر نخواهد شد هر رهبری باید کارش را دوست بدارد گرچه کارش به نظر دیگران بسیار دشوار جلوه کند .هرگز نومید نشوید: (تا زمانی که بخت کامیابی هست یک رهبر دست از تلاش بر نمی دارد) اگر شما برای خود هدفی برپاداشتید وبرای دست یابی به آن کار را اغاز کردید نباید به هیچ دلیل کاررا رها کنید هرگاه به مانعی برخوردید اگر چنان ترسو باشید که یک یا دو شکست وناکامی شما راازراه به در کند هرگز به راستی کاری انجام نخواهید داد دنیا پیوسته در دگرگونی است حتی اگر یک بار شکست خوردید امیدرا از دست ندهید در حالی که سخت می کوشید صبر

وشکیبایی واستواری کاررا دنبال کنید موقعیت می تواند به سود شما تغییر کند ودرهای تازه ای به رویتان باز گردد هدف را مشخص نموده وتا زمانی که بخت کامیابی وجود دارد حتی اگر احتمال آن تنها یک درصد باشد نومید نشوید وکاررارها نسازید.باز پرسی از خویش (یک رهبر باید هر روز رفتار خویش را بازپرسی کند) رفتار یک رهبر بسیار حیاتی است زیرا نقش مهمی در اینده ملیت ها داردوسرنوشت ملتهای زیادی را تعیین می نماید هر رهبر باید از راه بررسی سخت ومنظم از وجدان خویش بر ان شود که از لغزش بپرهیزد همواره از خود بپرسید ایا سیاستهای شما درست است ؟ هرگاه در ازمودن خود دچار تردید شدید از رای دیگران یاری بگیرید وگوش فرادادن به نظر دیگران وخود ازمایی می تواند لغزش های خود را به کمترین برسانید منصف بودن یک رهبر باید با دادن پاداش وکیفر بی طرف باشد کیفر وپاداش را باید بدون سستی بکار بست واین باید به تناسب عادلانه بکار گیرد اعمال پاداش وکیفر کار بسیار دشواری است میزان اندک ان بس اثر است در حالی که میزان بسیار ان نیز نتیجه عکس می دهد آ ن رهبری خوب است که می تواند تعادل درست را پیدا کند وباید بیاموزیم که احساسات شخصی خود را کنار بگذاریم. بهترین را درخواست کنید(یک رهبر باید معیارهای سخت ودقیق برقرار سازد) یک رهبر چاره ای ندارد از انکه به طور مطلق سخت گیر باشد او به امور عمومی می پردازد نه به امور خصوصی وباید برای مصلحت وخیر جامعه بپردازد نه برای صلاح خود همواره بر خود وبر کسانی که زیر فرماندهی شما هستند سخت گیر باشید ممکن است این سخن سخت وخشن باشد ولی برای به انجام رساندن کارهای یک رهبر باید احساسات شخصی را کنار گذاشت باید سخت گیر ولی عادل باشد هر اندازه که مقام بالا تر رود یک رهبر نباید احساس فروتنی را از خود دور سازد در واقع هر چه وی به جایگاه رفیع تر برسد ضروری تر ان است که وی فروتن بماند یک انسان فروتن احترام راستین دیگران را که با وی رویاروی می شود بر می انگیزد همگان احترام وادب وفروتنی بالا دستان را قدر شناس هستند وبه حرف هایش گوش فرا می دهند ومی توانند اطلاعات از منابع زیر دستان گرد اورند به گفته یکی از بزرگان هر چه خوشه برنج سنگین تر باشد خوشه افتاده تر است .تعیین مسئولیت (یک رهبر باید کارها را بر پایه ی توانایی افراد به انان واگذارد) کاررا بایدبه بخشهای در خورهدایت واجرا تقسیم کنیم مسئولیت هر بخش را به فردی که شایسته است واگذارید وکارگردان را برانگیزید یا به روش منظم ومنطقی کار را صورت دهند یک نفر بهتنهایی می تواند به یک میزان کار به انجام رساند اگر شخصی بکوشد تا کاری فراتر از ظرفیت خود بر عهده گیرد به طور قطع شکست خواهد خورد کارها را براساس قابلیت افراد به انان واگذارید واگذاری مسئولیت مساوی تواناییهای موجود اشخاص یا گروهها در کارهاست. امادگی برای پذیرش هر خطری (یک رهبر باید در زمان بحران راسخ واستوار باشد)سالیان قبل شوتی فرمانروای قصر بود که به محاصره در امده بود واب آن را قطع کرده بودند روحیه ی داخل قصر پایین بود نیرویی جهت باز بینی اوضاع قصرشوتی وارد شد گرچه ذخیره ی اب به راستی اندک بود ولی نیروی پادگان به گونه ای مصرف می کردند که این حقیقت پنهان ماند وبه قول فرمانده جنگجو هستیم وباید بنشینیم وتا مرگ به سراق ما بیاید اگه قرار است جان خود را از دست بدهیم بهتر است به شیوه ی رزم اوران مر گ با حرمت وشکوه را طلب کنیم بامداد بعد پیش از طلوع افتاب به دشمن حمله نمودند وبا استواری واقتدار انها را شکست دادند به این پیروزی تعلق در فراسوی عقل گویند .رفتار عادلانه (یک رهبر باید از رقابت بی اندازه پرهیز کند) نزدیک به ۲۵۰۰ سال پیش مودسا خردمند فرزانه چینی چنین گفت چیزی که بیشترین زیان را در جهان پدید می اورد ان است که ملتی بر ملت دیگر حمله کند قبیله ای قبیله دیگر را تارخ کند وانسانی انسان دیگر را بکشد این حالت ناتوانی در محبت ورزیدن به یکدیگر پدید می اورد ما می دانیم که چون کشور خود را دوست بداریم ولی نحوه دوست داشتن کشور دیگر را دوست نداریم می دانیم چگونه خود را دوست بداریم ولی دیگران را درک نمی کنیم اگر اندرزمودسا به اجرا گذاشته می شد بی گمان هم اکنون در جهان زیبایی زندگی می کردیم ولی گردش امور این چنین نچرخید دو نوع رقابت دارین رقابت متناسب وبرازنده که از قوانین عدالت وانصاف پیروی کند چیز خوبی است وبه پیشرفت وبهتر شدن می انجامد رقابت بی اندازه که به قوانین اعتنایی ندارد ودر ان هر طرف می کوشد تا با بکار بردن قدرت بی

رحمانه به دیگری چیره شود. این انـدرز را به دل بپذیریـد از رقـابت بی انـدازه بپرهیزیـد واز دسـتورهای نـا عادلانه پیروی ننماییـد. سپاسـگذاری کنیـد : (یـک رهبر بایـد همه ی کارهـایی که انجام می شونـد احساس ژرفی از سپاسـگذاری داشـته باشـد.شین راین بنیانگـذار فرقه (جودو– شـین) از سـرزمین پـاک بودایی , مردی به راستی بزرگ بود بـا این همه او خود را شـین نادان وکودن می نامید زیرا خود را گناهکاری غیر قابل اصـلاح می پنداشت که نمی توانست بر تمایلات شـیطانی خود چیره شود شـین راین با روری زاسـخ داشت که حـتی گناهکـارانی چون او می تواننـد از راه پیمـان نخستین امیـدابودا به رسـتگاری برسـند وبه مردم اهمیت زمزمه کردن نام بودا را در سپاس قلبی برای رسـتگاریشان آموزش می داد .احساس سپاسگذاری در انسان بسیار مهم است هیچ کس نمی توانـد تنها با هوش وعقل خود به طور کامل زنـدگی کند این همه منابع طبیعی فراوان را که برای بقا خود نیاز داریم ما پدید نیاورده ایم. هر کاری که فرد انجام می دهد به همکاری دیگران بسـتگی دارد. به سـخن دیگر ما زندگی روزانه ی خود رابه برکات طبیعت وخیر اندیشـی همنوعان خود مدیون هستیم.بیان سپاس گذاری بر ارزش کارها می افزاید اگر هدیه ی فردی را ناچیز بشمارید به ان ارزش بسـیار خواهیـد داد ولی اگر از ان قـدردانی کنیـد ارزش ان به نسبت افزوده خواهـد شـد.وقادر خواهیـد بود که از ان بهره ی بهتری به دست اورید به یاد بسپارید که یک قلب سپاسـگذار می تواند سـرب را به زر مبدل سازد.هرگز از اندیشـیدن باز نمانید (ذهن یک رهبر بایـد همواره در کار باشـد حتی زمانی که بـدنش در ارمیـدن باشـد)روزی به ارشـمیدس ریاضـی دان بزرگ یونانی دسـتور داده شـد تـا تـاج زرینی را ازمـایش کنـد ودریابـد که ایـا در میزان طلاـی آن تقلبی صورت گرفته یـا نه چنین شـایع بود که استادکاران سازنـده تـاج که ان را از شـمس زر سـاخته بودنـد درکار خود امانت را رعایت نکرده بودنـد. چون اجازه دست زدن به ترکیب تاج را نـداده بودنـد و ازمایش آن دشوار بود ارشـمیدس نمی دانست که چگونه بایـد کاررابه انجام رساند با این همه روزی که در گرمابه به درون منبع آب فرو رفت مشاهـده کرد که اب از طرف آن به بیرون فرو می ریزد او دریافت که با این آزمایش می تواند به خالص بودن تاج پی ببرد با فروبردن تاج در درون ظرفی پر از اب میزان آب لبریز را می توان با وزن وحجم زرنابی که تاج به کار بایـد برده شود. مقایسه می نمایـد از شوق وذوق پی بردن به این موضوع برهنه از گرمابه بیرون دویـد وفریاد زد (یافتم یافتم) واز این طریق توانست تقلبی بودن تـاج را ثـابت کنـد. ارشـمیدس با شوقی بسـیار به دنبال کشف حقیقت بود چنین می نمایـد که او حتی برای لحظه ای نمی توانست ذهن خود را از مساله ای که در پیش روی خود داشت دور سـازد حتی زمـانی که به گرمـابه رفته بود تـا بـدن خود را آرامش دهـد ذهنش از کـار بازنمانـده وآرام نـداشت...همکارانتان را باور داشته باشـید (یـک رهبر بایـد زیر دسـتانش را باور کند تا بیشترین کوشـش آنان را آشـکار سازد)در هنر به کار گرفتن مردمان شـگردهای بسـیار است ولی مهم ترین آنها اعتماد ورزیدن وسپردن کار به انان است این روش زیر دسـتان را خوش می آید واین تنها راه تزریق احساس مسـئولیت در انان است شخصـی که به وی کـاری با اعتماد واگـذار شـده است همه ی توان خویش را به کار خواهـد برد وبهترین کوششـهای خود را اشـکار خواهـد ساخت تا آن کار را به انجام برسانـد بایـد این حقیقت را بپذیریم که به مردم اعتماد کامل داشـتن در زبان ساده باور داشـتن فرد مهم ترین شـرط موفقیت است. ایا این شـخص می توانـد به راستی از پس این کار براید ؟ نخست وپیش از هر چیز شـما بایـد بکوشـید تا یک پیونـد بنیادی از اعتماد به مردم را پدیـد اوریـد تا زمانی که این پیونـد پایـدار است مردم خواهنـد پذیرفت که انگیزه ها ومحرک های شما خوبند واعتمادشان را به شما حفظ خواهند کرد حتی اگر موقعیت هایی پدید آید که ایمان آنان به شما بواقع توجیه پـذیر نباشد.هیچ چیز را به بخت وانگذارید (یک رهبر خوب به یاد می اورد آنان را که به خود یاری می دهنـد یاری می رسانـد)همه ی مـا هنگـامی که با هرگونه ناکامی رویارو می شویم گرایش به آن داریم تا تقصـیر را به گردن بخت به بگـذاریم این همیشه چنین بوده است همانگونه که مثلهایی هم وجود دارد که پیروزی یا شـکست را به سـرنوشت شوم نسبت می دهند.اوضاع واحوال برای رهـبر روزگـار کنونی چنـدان متفـاوت نیست بازرگانـان به عنوان یـک نمونه گرایش به آن دارنـد که سودآوری را به نوعی ار بخت واقبال وابسـته سازند در حالی که ای موضوع تا میزانی درست است ولی من بر این باورم که اگر شما نگرشی مناسب

نسبت به کسب وکار اتخاذ کنید وشرکت خود را به شیوه ای مناسب اداره کنید وکوشش لازم در ان بکار گیرید آنگاه آن کسب وکار در حالی رشد می کند سرچشمه سودی پایدار خواهد بود بدون آنکه به پستی وبلندی های سرنوشت مربوط باشد.ولازم بذکر است پیش از آنکه کارها را به تقدیر واگذاریم ما حود باید آنچه را که از دست ما انسانها بر می آد به انجام برسانیم به عنوان یک رهبر شما نمی توانید تنها آرام بنشینید وکارها را به دست بخت رها کنید.زمان عقب نشینی را بدانید (یک رهبر به یاد می سپارد که زمانی برای پیشرفت وزمانی برای عقب کشیدن مناسب است)بنیانهای ژاپن امروزین بیش ازیکصدسال پیش درزمان (بازیافت می جی)نهاده شده اند در راه متمرکز کردن قدرت در دست امپراتور بسیاری از مردم جان باختندولی شگفتی انگیز می بود اگر برخاستن ژاپن به عنوان یک ملت امروزین با نوعی از تعارض وجان بازی همراه نمی شد . به راستی این انتقال در اوضاع و احوالی که وجود داشت به نسبت آرام صورت گرفت اگر این آرامش نبود ملت می توانست به دو دسته تقسیم شود وجنگی داخلی پدید ایـد. بیم آن نیز بود که ژاپن امکان داشت به صورت یک مستعمره ی غرب در اید. در میان بسیاری از دگر گونیهای به یاد ماندنی که در آن رخ دادند. یکی از بر جسته ترین ها بازگشت زمین , قدرت واختیار مردم به دست امپراتور بود که برای زمانی پس دراز به گونه ای استوار در چنگ شوگونی بود در کل انتقال قدرت اجرایی و انتقال از فئودالیسم به مردم سالاری به طور کامل صلح امیز به انجام رسید. که این در تاریخ جهان بسیار نا معمول بود.اصولی رفتار کردن (یک رهبر ثابت قدم همواره احترام دیگران را بر می انگیزد)این سخن در قلمرو کسب وکار وسیاست نیز درست است. کسب وکار اغلب به صورت یک بازی راهبردی شناخته می شود که در آن پاره ای از تدبیر های نظامی ضرورت دارد ولی در چنین اوضاعی شما نمی توانید به هنگام ضرورت چنین تدبیرهایی را بکار گیرید وهمچنین ناتوان خواهید بود که با همکاران بازرگانی خود یک پیوند مبتنی بر تفاهم واقعی برقرار کنید. اگر شما بکلی با تدبیرهای نظامی ونیرنگ کار کنید نخواهید توانست در لانـد مـدت در میان گروه همکاران خود اعتماد را بپرورانید.این سخن دربار هی سیاست هم درست است سرانجام شما نیاز به توضیح صادقانه ی امور داریـد. اگر شـما به چاپلوسی مردم بپردازیـد وبه ایشان تنها چیزهایی را بگوییـد که میل به شـنیدن آنها دارنـد می توانیـد به طور موقت شـهرت ومحبوبیت ب هدست آوریـد ولی نخواهیـد توانست در زمانی که مردم بیشترین نیاز را به کمک دارند به آنان یاری بدهید.قدرت ترغیب (یک رهبر خوب باید بداند چگونه مردم را به هدف خویش دلبسته کند)به عنوان یک رهبر هرگاه کار بزرگی را آغاز می کنید به طور طبیعی شما باید گروه بزرگی از مردم را بکار گیرید و آنان ر ابر انگیزید بسیار ضروری است که این افراد با شیوه ی تفکر شما همراه گردند وبا شما موافقت کننـد. برای ترغیب مردم به پذیرش راهی که در پیش دارید اگر این اصول درست نباشد بر انگیختن مردم ر ابسیار دشوار خواهید یافت حتی اگر اندیشه یاطرح شما بسیار خوب باشد ب هضرورت نباید انتظار داشت مردم آن را خواهند پذیرفت وبا شما صددرصد همراهی خواهند کرد اگر شما شیفته ی اندیشه های خود شوید و کوشش کنید تا آرای خود را بر آنان تحمیل کنید به جای آنکه ایشان را بر انگیزید و راغب سازید به نتیجه های معکوس دست خواهید یافت و آنان به مخالفت با شما خواهند پرداخت.رهبری که از قدرت ترغیب بی بهره باشد در راهبری وبر انگیختن آنانی که زیر فرمایش هستند درس آموزنده برای همه ی مردمان است.درنگ نکنید: (یک رهبر باید در زمان بحران بی درنگ به عمل بپردازد) از دیر باز گفته شده است که عمل سریع راز جنگیدن است گفته ی دیگر چنین است آن که نخست آید نخست پذیرایی می شود در بعضی از حالتها سرعت در بهره گرفتن از یک امتیاز آنی زود گذر تفاوت میان پیروزی وشکست را پدید می اورد درنگ کردن فرصت رابرباد می دهد برای یک رهبر نظامی قاطعیت وعمل سریع حیاتی به شمار می آیند . ای نسخن درباره ی اداره کردن یک کشور یاشرکت همان قدر درست است که درباره ی دنبال کردن جنگ صادق است هم در سیاست هم در کسب وکار موقعیتها می توانند در هر دقیقه بطور کامل دگرگون شوند یک روز تاخیرمی تواند به یک سال تاخیر بینجامد یک رهبر نباید هرگز تصمیم گیری یا به اجرا گذاشتن تصمیمها را به تاخیر اندازد.البته برخی از امور رابایـد با احتیاط بسیار اداره کرد ونیاز به ان دارد که پیش از هر گونه تصمیم گیری بررسی

ومشاوره دقیقی درباره ی آن صورت گیرد. ولی بکلی ضروری است که یک رهبر بتوانـد در زمان بحران تصـمیم گیری کرده وبه سرعت عمـل کنـد.درقلب کارهـا جای داشـتن (یک رهبر بایـد در ستاد مرکزی اسـتقرار یابـد واجازه دهـد زیر دسـتانش در مناطق اجرایی به سرپرستی بپردازد)در برخی موقعیتها فرمانده باید ابتکار عمل را در دست گیرد ودر خط مقدم جبهه بجنگد با این همه به عنوان یـک دسـتور کلی گمان دارم کارها بهتر وبا سـرعت بیشتر پیش خواهـد رفت اگر رهبر در جای خود بمانـد وزیر دسـتانش را برای پرداختن به امور بیرونی روانه کند گفته می شود که رهبر بزرگ چین ((مااوتسونگ))تنها یک بار در جوانی به بیرون از چین سفر کرد و پس از آن هرگز چیـن را ترک نکردایـن نخست وزیر چین چوانلای ووزیرانش بودنـد که از سـوی ملت چین به خـارج سفر می کردنـد.این روزهـا مـا از همه گونه وسایل راحتی جدیـد برخورداریم . رئیس یک شـرکت می توانـد در دفتر مرکزی خود بماند . ودر همان حال با شـرکتهای تابعه وشعبهای خود در سراسر جهان در تماس باشد یک رهبر باید اماده باشد تا در زمان بحران به منطقه برود ولی به طور کلی او بایـد در محـل کـار خود بمانـد واجـازه دهـد زیر دسـتان کارهای خارجی را سـرپرستی وهـدایت کنند.فرمان آتش(یک رهبر باید همواره سررشته ی کارها را در دست داشته باشد)برپایه ی تعریفی که از یک رهبر می شود او باید همواره مسـتقل وآزاد باشد و از خط جبهه نیروهای خود را هدایت کند شما باید اطمینان پیدا کنید که پیش از گوش دادن به سخن وانـدرز دیگران یـا بهره گرفتن از قـدرتهای راز آمیز اختیـار کامل موقعیت را در دست داشـته باشـید تنها درآن وضع می توانیـد این پشتیبانیها را به بهترین صورت به سود خود بگردانیـد.به یاد داشـته باشـید که اگر طرحی از خود نداشـته باشـید ودر کل به اندیشه ی دیگران و به قـدرتهای راز آمیز تکیه کنیـد آنگاه شـما دیگر یک رهبر به شـمار نمی آییـد.خیر ومصـلحت بزرگ تر(یک رهبر باید فراسوی تفاوت آرای کوچک بینديشـد)اگر نیروهای امپراتوری تنها در اندیشه ی تثبیت قدرت خویش بودند.واگرجنگ به صورت واقع پیش می امـد پیش بینی نتیجه ی آن نـا معلوم بود به عنوان یـک رهبر شـما بایـد از دل مشـغولی به سودهـای نزدیک وجزئیات کوچـک پرهیز کنیـد وبه جـای آن به چشم انـدازی بلنـد وگسـترده دست یابیـد هرگز از پرسـیدن این پرسـش که موضوعهـای مهم کدامند خودداری نکنید وهمواره برآن باشـید که کار درست را انجام دهید بکوشید تا کل موقعیت را در چشم اندازخود قرار دهید وآماده باشـید برای خیر ومصلحت عمومی از اختلافهای کوچک چشم بپوشید.یافتن مرد شایسته برای کار(یک رهبر در امور مربوط به کارکنان بایـد واقع بین باشد)مردم دارای اسـتعداد ها وتواناییهای متفاوتند هنگامی که به فردی کار درست وسـزاوار وی داده می شود فرصت آن فراهم می آیـد تا وی تواناییهای ویژه ی خود ار به بهترین کاربرد بگـذارد چنین سیاستی بیشترین بهره را از فرد می گیرد و اورا شادمان می سازد ولی این همه ی سودمندیهای آن نیست هنگامی که یک فرد در کارشایسـته خود قرار می گیرد وظیفه های خود را کارآمـد تر به انجام می رسانـد این به نوبه ی خود به دیگران یاری می دهـد تا کارشان را بهتر انجام دهنـد وکارآرایی همه ی سازمـان را بالاـ ببرنـد یـک رهبر بایـد به دقت تواناییهای طبیعی هر عضو سازمان خود را بررسـی کنـد وزیر نظر بگیرد وباید همواره دقیق باشـد یک میـخ گرد را در سوراخ گرد قرار دهد افزوده بر آن هر رهبری باید همواره از خود پرسـش کند که آیا خود وی مرد شایسته ای برای آن کار است یا کس دیگری دارای شایستگی بیشتر از وی می باشد یک سرباز پیاده در کاری نا متناسب با ضعف کـاردانیش زیـان بسیاری نخواهـد برد ولی اگر امیری در شـغل نامتناسب قرار داده شود می توانـد شـکست همه ی لشـگر را فراهم آورد یک رهبر باید همواره اطمینان پیدا کند که او و زیر دستانش مردمی برازنده برالی شغلی هستند که در اختیار دارند.

امام علی ابن موسی الرضا

(ع)منادی توحید و امامت

نوشته : محمد جواد معینی – احمد ترابی خلاصه کتاب: تلخیص: سید مهدی شعبانی اول – سینا بذرافشان– تاریخ نگاران و محققان مسلمان در تعیین زمان ولادت آن امام همام گوناگون سـخن گفته اند. مورخان و محدثان مشهور از آن جمله مرحوم کلینی ، شیخ

مفید ، شیخ طوسی و شیخ طبرسی بر این عقیده اند که علی ابن موسی الرضا به سال ۱۴۸ هجری قمری تولد یافته است و براین اساس سال ولادت آن گرامی همزمان با سال رحلت جد بزرگوارشان امام صادق بوده است .آستان قدس رضوی ، بنیاد پژوهشهای اسلامی گروه تاریخ امام علی بن موسی الرضا (علیه السلام) منادی توحید و امامت / پژوهش گروه تاریخ اسلام نگارش : محمد جواد معینی ، احمد ترابی – مشهد : آستان قدس رضوی بنیاد پژوهشهای اسلامی ۱۳۷۶چاپ : چاپخانه روزنامه قدس فهرست مطالب – اجمالی از زندگی نامه امام رضا (علیه السلام)– امامت امام رضا (علیه السلام)– شخصیت معنوی امام رضا (علیه السلام)– شخصیت اخلاقی امام رضا (علیه السلام)– زندگانی سیاسی امام رضا (علیه السلام)– خط مش امام رضا (علیه السلام) در برار حکومت ها – سفر تاریخی امام رضا (علیه السلام) از مدینه به مرو– عهدنامه و ولایتعهدی – شهادت امام رضا (علیه السلام) اجمالی از زندگانی امام رضا (علیه السلام)– ولادت امام رضا (علیه السلام)– نام ، لقب و کنیه امام رضا (علیه السلام)– چگونگی نامگذاری امام (علیه السلام) به لقب رضا – تصریح روایات به لقب رضا (علیه السلام)– تبار والای امام رضا (علیه السلام)– همسر امام رضا (علیه السلام)– فرزندان امام رضا (علیه السلام)– فرزندان منسوب به امام رضا (علیه السلام)امامت علی بن موسی الرضا (علیه السلام)– در آیینه روایات – پیدایش واقفیه شخصیت معنوی امام رضا (علیه السلام)شخصیت اخلاقی امام رضا (علیه السلام)– عطر اخلاق امام رضا (علیه السلام) در نسیم شعر شاعران – اخلاق امام رضا (علیه السلام) در بیان روایات شخصیت امام رضا (علیه السلام)– مناظرات امام رضا (علیه السلام)– آگاهی امام رضا (علیه السلام) به زبان های مختلف – اعترافات مخالفان به برتری علمی امام رضا (علیه السلام)– پشیمانی مأمون از تشکیل محافل علمی زندگانی سیاسی امام رضا (علیه السلام)– هارون نگران آینده – مرگ هارون و پیامدهای آن– سرنوشت امین – زمامداری مأمون – ویژگی های مأمون – مأمون و دشواری های حکومت – افسانه تشیع مأمون – اعتراف مأمون به مناقب امام علی (علیه السلام)– ردّ فدک – نقدی بر افسانه تشیع مأمون – موضعگیری دوگانه – مأمون و مذهب اعتزال – اندیشه خلق قرآنی – مأمون و دیانت سیاسی خط مشی امام رضا (علیه السلام) در برابر حکومت ها – امام (علیه السلام) در عصر هارون سفر تاریخی امام رضا (علیه السلام) از مدینه به مرو – وداع با مرقد پیامبر (ص)– خط سیر هجرت امام (علیه السلام)– جلوگیری از ورود امام (علیه السلام) به کوفه – ورود امام (علیه السلام) به بصره– ورود امام (علیه السلام) به قم – ورود امام (علیه السلام) به نیشابور– عزیمت امام (علیه السلام) از نیشابور– حدیث سلسله الذهب – با امام (علیه السلام) در ادامه سفر– ورود امام (علیه السلام) به طوس– ورود امام (علیه السلام) به سرخس– نقد و بررسی – ورود به مرو – نخستین گام و نخستین پیشنهاد – بزرگترین تزویر سیاسی – چند پرسش – شخصیت اخلاقی و دینی مأمون– تناقض در رفتار وگفتار– در جستجوی گذرگاهی از متن تنگناها – بنیاد حکومت ، شمشیری دو لبه – امام (علیه السلام) کدام لبه شمشیر را می پذیرد ؟ – اصرار مأمون و انکار امام (علیه السلام)– طرح ولایتعهدی زاییدهٔ کدام اندیشه ؟– طرح ولایتعهدی ، دومین گام – اهداف مأمون از تحمیل ولایتعهدی – امام (علیه السلام) ناگزیر از انتخاب– انتخاب امام (علیه السلام) از دیدگاه عامه– مبانی و خط مشی سیاسی امام (علیه السلام)– پیوستگی پیشوای دینی و رهبری سیاسی – نهال دین، مستلزم رهبری دینی – انکار رهبری غیر دینی و سلسله های ظالمانه – مبارزه با مستکبران و ظالمان – تصحیح بنیادهای تحقیقی در جهت اصلاحات اجتماعی – امام (علیه السلام) در برار سخت ترین انتخاب– فلسفه پذیرشی ولایتعهدی از دیدگاه های مختلف – اجلاس ولایتعهدی – سخنان امام (علیه السلام) در اجلاس – عهدنامه ولایتعهدی – نوشته منسوب به امام (علیه السلام)– تحلیل بر عهدنامهٔ ولایتعهدی – حاشیه نویسی امام بر عهدنامه – تدبیر امام (علیه السلام) در برابر دسیسه ها – برگزاری راز عید بر شیوه پیامبر (ص)– مأمون در گرداب دسیسه های خویش– مأمون و تغییر خط مش سیاسیشهادت امام رضا (علیه السلام)– شهادت علی ابن موسی الرضا (علیه السلام)– مأمون ، عامل اصلی – شهادت امام (علیه السلام) در بیان روایات– زمان شهادت امام

(علیه السلام)- مکان شهادت و مرقد امام (علیه السلام)اجمالی از زندگانی امام رضا (ع)ولادت امام علی ابن موسی الرضا (ع)تاریخ نگاران و محققان مسلمان در تعیین زمان ولادت آن امام همام گوناگون سخن گفته اند. مورخان و محدثان مشهور از آن جمله مرحوم کلینی ، شیخ مفید ، شیخ طوسی و شیخ طبرسی بر این عقیده اند که علی ابن موسی الرضا به سال ۱۴۸ هجری قمری تولد یافته است و براین اساس سال ولادت آن گرامی همزمان با سال رحلت جد بزرگوارشان امام صادق بوده است .نام ، لقب و کنیه امام (ع)نام شریف وی ، علی لقب مشهورش ، رضا و کنیه معروفش ، ابوالحسن است . برای امام رضا (ع) لقبها و کنیه های دیگری نیز نقل کرده اند. علامه مجلسی می نویسد : کنیه حضرت در میان مردم ، ابوالحسن و در میان خواص ، ابو علی بوده است.چگونگی نامگذاری امام به لقب رضا(ع) برخی از مورخان لقب رضا را گزیده مامون برای آن امام می دانند و معتقدند در پی پذیرش ولایتعهدی ، امام رضا (ع) از سوی مامون به این لقب ، ملقب شده است در حالیکه لقبهای اهل بیت از قبل بوسیله پیامبر و چه بسا از طریق فرشته وحی تعیین شده اند.تصریح روایات به لقب رضا (ع) مرحوم صدوق از سلیمان بن ابی حفص مروزی نقل می کند که موسی بن جعفر (ع) فرزندش را به این نام (رضا) می خواند و توصیه می فرمود : شما نیز او را به این نام بخوانید.تبار والای امام (ع) پدر بزرگوار حضرت رضا (ع) امام موسی بن جعفر هفتمین امام شیعیان است و مادر بزرگوارشان تکتم است و پس از ولادت امام رضا (ع) طاهره نام گرفت.همسر امام رضا (ع) امام رضا (ع) دارای کنیزانی چند بوده است از جمله کنیزان حضرت ، سبیکه مادر امام جواد (ع)می باشد که پیامبر از این بانوی مکرهه به نیکی یاد کرده است . مامون نیز با انگیزه خاص سیاسی دخترش ام حبیبه را به ازدواج امام در آورد اما ام حبیبه به خانه امام راه نیافت و شواهد حکایت از آن دارد که وی همچنان دوشیزه باقی ماند.فرزندان امام رضا (ع) حنان بن سدیر می گوید : به حضرت رضا عرض کردم : آیا ممکن است امامی بدون فرزند و جانشین باشد؟ امام فرمود : خیر و بدان که برای من جز یک فرزند نخواهد بود لکن خداوند از او ذریه فراوانی بوجود خواهد آورد.فرزندان منسوب به امام رضا (ع) در کتابها و منابع گوناگون تاریخی، از زیارتگاههایی در قوچان ، مرو و قزوین ، نامبرده شده که هرکدام را به فرزندان امام منسوب داده اند ، در مورد قوچان مدرک قابل استنادی در دست نیست و کسانیکه از مرو نام برده اند به سخن ابن شهر آشوب ، استناد کرده اند که خود به اشاره کوتاه بسنده کرده و از خصوصیات این آرامگاه و فرد مدفون در آن سخنی نگفته است . بنابر این تنها مورد قابل تامل آرامگاه موجود در قزوین است ، قدیمیترین ماخذی که از این بقعه یاد کرده است کتاب تاریخ قزوین و فضایل آن است که این کتاب اکنون در دسترس نیست ولی از آن نقل شده است : این آرامگاه را به حسین بن موسی ، برادر حضرت امام رضا (ع) منسوب داده اند.امامت علی ابن موسی الرضا (ع) پس از موسی بن جعفر (ع) میان شیعیان آن حضرت پراکندگی و اختلاف نظر پدید آمد و در قبال معتقدان به امامت علی بن موسی (ع) جریان دیگری تحت عنوان واقفیه شکل گرفت که خط امامت را به امام موسی بن جعفر (ع) پایان یافته می دانست و بدین سان اثبات امامت علی بن موسی (ع) و تداوم خط ولایت ، از اهمیت خاصی برخودار گشت.در آینه روایات اکنون به روایتی در این زمینه اشاره خواهیم کرد، امام موسی بن جعفر (ع) در موارد بسیار و به مناسبتهای گوناگون به شناساندن امام بعد از خود، پرداخته است . داودبن کثیر رقی میگوید به موسی بن جعفر (ع) گفتم : من اکنون پیر شده ام و آن نیروی گذشته را ندارم ، چه بسا نتوانم مثل گذشته به دیدار شما نایل آیم ، از امام پس از خود مرا آگاه کنید، امام در پاسخ فرمود: امام پس از من فرزندم علی است .علامه مجلسی در فصل دلایل امامت امام رضا چهل و هشت روایت را نقل کرده است که امام کاظم (ع) فرزند خویش علی بن موسی الرضا (ع) را بعنوان وصی و جانشین بعد از خود معرفی کرده است .پیدایش واقفیها وجود روایاتی که اشاره شد و علی رغم آشکار شدن نشانه های امامت در سیره و سیمای امام رضا بعضی امامت حضرت را نپذیرفتند وبه عقیده وقف قایل شدند و اعتقاد یافتند که موسی بن جعفر قائم به امت بوده و همچنان در قید حیات بسر میبرد این افراد به واقفه یا واقفبه شهرت یافتند.انگیزه های پنهان رهبران واقفیه و طراحان این طرز فکر و اندیشه در زمان حیات امام هفتم از کارگزاران بوده و خزانه داری اموال را بر عهده داشتندو

هنگام رحلت امام سرمایه بسیاری نزد آنان بود . امام کاظم همه امور را برای دوران پس از حیات خود به فرزندشان علی بن موسی الرضا تفویض کرده بود ولی خزانه داران چاره ای اندیشیدند تا از واگذاری اموال بر جا مانده به ولی امر یعنی امام رضا خودداری کنند از این رو چنین وانمود کردند که موسی بن جعفر قائم آل محمد است و همچنان زنده می باشد و آنان همچنان نمایندگان اویند. نکته جالب توجه این است که ارتحال هفتمین امام در شمار روشنترین رخدادهای تاریخ امامان است بویژه آن دستگاه خلافت چند روز جسد امام را کنار پل بغداد به نمایش گذارد و از بزرگان قوم نیز گواه گرفت که حضرت به مرگ طبیعی از دنیا رفته است .شخصیت معنوی امام رضا(ع)بررسی هر یک از ابعاد معنوی ، علمی، اجتماعی و اخلاقی شخصیت علی بن موسی اهمیت خاص خود را دارست. چه بسا گروهی شیفته جنبه علمی و مناظرات و مباحثات آن حضرت باشند و در شناختن و نمایاندن چهره علمی آن امام همام فزونتری داشته باشند. آنچه از جلوه های عبودیت و بندگی آن حضریت در آینه اخبار و نقلهای تاریخی به یاد مانده در بیان فهرست گونه زیر می توان شاهد آن بود:- بسیاری از روزها را روزه داشت بویژه روزهای اول ، نیمه و آخر هر ماه - قرآن بسیار تلاوت میکرد و انس امام با قرآن چنان بود که جز از قرآن نمی گفت.- به نماز اول وقت اهتمام داشت.- همواره ذکر خدا را بر زبان داشت. شخصیت اخلاقی امام رضا (ع)می دانیم که پیامبر اکرم (ص) در اخلاق نمونه بود ، تا جایی که خدایش در مقام ستایش پیامبر(ص) او را به خلق نیکو و عظیمش یاد کرده ، رمز موفقیت او را نیز اخلاق ارزنده وی می داند.امامان (ع) نیز تجلی اخلاق پیامبر(ص) بودند، به گونه ای که هر کس آنان را می دید، بی اختیار به یاد رسول اکرم (ص) می افتاد . حضرت رضا (ع) نیز در زندگی فردی واجتماعی چنین بود که خلق والای پیامبر (ص) را حکایت می کرد. ابراهیم بن عباس که از دیر زمان محضر امام را درک کرده و از آن منبع فیض الهی ، بهره ها برده بود ، در باره روش اخلاقی امام (ع) می گوید: هیچگاه ندیدم که حضرت ،با سخن خود کسی را مورد اهانت و آزاد قرار دهد ویا آن که کلام کسی را قبل از آنکه سخن او پایان یابد ، قطع کند . نیاز نیازمندان را بر آورده می ساخت ، هرگز در حضور دیگران به چیزی تکیه نمی داد ، پای خود را نزد کسی دراز نمی کرد ، با خدمتکاران به نرمی سخن می گفت ، در جمع ، با صدای بلند نمی خندید و در حضور دیگران آب دهان را بیرون نمی انداخت. ابن ابی عباد ، وزیر مامون ، شیوه زندگی امام (ع) را چنین یادآور شده است : حضرت علی بن موسی (ع) در تابستان روی حصیر می نشست و فرش او در زمستان نوعی پلاس بود، دور از چشم مردم جامه خشن می پوشید و هنگام رویارویی با مردم ، لباس معمولی می پوشید تا خودنمایی به زهد ، تلقی نشود.عطر اخلاق امام (ع) در نسیم شعر شاعرانابو نواس ، از ادیبان و شعرای معروف عصر امام رضا(ع) در پاسخ کسانیکه از او خواست بودند که در مدح و شخصیت والای امام علی بن موسی الرضا (ع) شعری بسراید چنین گفت : سوگند به خدا که بزرگی او مانع این کار شده است . چگونه کسی چون من ، درباره شخصیتی چون او مدح تواند کرد.آنگاه چنین سرود: از من نخواهید او را بستایم ، مرا توان آن نیست تا از کسی که جبرئیل خدمتگزار آستان پدر اوست مدح گویم.شخصیت علمی امام رضا (ع) امام هشتم (ع) ، چونان نیاکان وارسته اش ، از مقام علمی والایی برخوردار بود ، تا آنجا که وی را عالم آل محمد لقب داده اند. با توجه به اینکه در میان ائمه، امام باقر (ع) و امام صادق (ع) مجال بیشتری برای تشکیل محافل علمی و نشر علوم اهل بیت (ع) پیدا کردند ، و با این حال امام رضا (ع) که در این زمینه مجال کمتری یافت ، عنوان عالم آل محمد را دریافت کرده است ، می توان این گمان را درست دانست که مناظرات و مباحثات علمی و اعتقادی آن حضرت از چنان اهمیت و امتیازی برخوردار بوده است که بعنوان عالم خاندان رسالت شناخته شود.مناظرات امام (ع) دستگاه خلافت عباسی ، با اهدافی خاص ، از اندیشه وران مذاهب و فرقه های گوناگون ، دعوت می کرد و آنان را رو در روی امام قرار می داد ، که در پس این تلاشها ، اهدافی سیاسی داشت و چه بسا بی میل نبود که در این نشستها ، برای یکبار هم که شده امام از پاسخگویی به پرسشها عاجز بماند. ابراهیم بن عباس ، که از حاضران و ناظران اینگونه جلسات بوده می گوید: حضرت هیچ مسله ای را بدون پاسخ نمی گذاشت . در علم و دانش کسی را داناتر از او سراغ ندارم. آنچه مامون مطرح می ساخت پاسخ کامل آن را دریافت می کرد و

آنچه حضرت می فرمود، مستند به قرآن بود.آگاهی امام (ع) از ادیان و مکاتب امام علاوه بر اینکه برای پرسشهای مختلف عالمان ادیان ومکاتب ، پاسخی درخور داشت ، برمبنای اعتقادی شخص مخاطب سخن می گفت و استدلال می کرد، امام با اهل تورات ، به توراتشان ، با رهروان انجیل ، بر مبنای انجیل و با حاملان زبور ، به زبورو .... سرانجام با هر فرقه و گروهی با مبانی خود آنان سخن گفته ، به روش خودشان استدلال می نمود.آگاهی امام (ع) به زبانهای مختلف امام در مجامع علمی به هنگام مناظره و یا در نشستهای معمولی در پاسخگویی به اشخاصی که از بلاد دیگر ، حضور ایشان شرفیاب می شدند ، با زبان متداول و رسمی مخاطب با وی به گفتگو می پرداختند.اعتراف مخالفان به برتری علمی امام (ع) در هیچ یک از جلسات بحث و گفتگو که مامون تشکیل داده و اهداف خاصی را دنبال می کرد به نتیجه دلخواه دست نیافت و ناگزیر به اعتراف و خضوع در برابر عظمت علمی امام شد. وجود چنین اعترافاتی در تاریخ شایان تامل است . در نقلی آمده است که مامون مسائلی چند از امام پرسید و آنگاه که پاسخ همه آنها را بدرستی ، یافت چنین گفت: خدا مرا بعد از تو زنده ندارد . به خدا سوگند ، دانش صحیح ، جز نزد خاندان پیامبر (ص) یافت نمی شود و براستی دانش پدرانت را به ارث برده ای و همه علوم نیاکانت در تو گرد آمده است.پشیمانی مامون از تشکیل محافل علمی مامون خود در تشکیل محافل علمی و مناظرات دانشمندان با امام اصرار داشت ، ولی از فراخوانی امام به مناظرات ، سخت پشیمان و پیش بینی امام در مورد وی تحقق یافت. علت پشیمانی نیر روشن است . مامون با انگیزه صحیح و دانش دوستانه به این اقدام دست نزده بود. وی اهدافی چون تحقیر امام و شخصیت علمی او ، سرگرم ساختن جامعه به اینگونه جلسات و تحت الشعاع قرار دادن امور سیاسی و ... را دنبال می کرد و چون خود را در رسیدن به آن هدفها ناکام یافت سخت پشیمان شد، تا جایی که برخی ، همین رخدادها را زمینه ساز شهادت آن حضرت دانسته اند.زندگانی سیاسی امام رضا (ع) امام در عصر امامت خویش ، با خلفایی چند از عباسیان ، معاصر بوده اند هرچند ، تنها در دوران زمامداری مامون ، شرایط دشواری پدید آمد که امام را به موضعگیری واداشت. مدت ده سال از امامت هشتمین امام با دوران خلافت هارون مقارن بود و در آن دوره ده ساله ، هارون به دلیل بحرانهایی که حکومت با آن روبرو بود ، هیچگاه خود را رویاروی امام قرار نداد.هارون ، نگران آینده هارون در سالهای پایانی عمر خود در سال ۱۷۵ هجری قمری فرزندش محمد امین را که هنوز بیش از ۵ سال از عمرش نگذشته بود ، برای جانشینی پس از خود معرفی کرد. هفت سال بعد در سال ۱۸۲ هجری قمری با معرفی عبدالله مامون به جانشینی امین در تثبیت حکومت عباسی کوشید هارون در سال ۱۸۶ هجری قمری به همراه فرزندانش ، امین ، مامون و موتمن عازم حج شد در آنجا عهد نامه ای را در حضور شخصیتها و رجال سیاسی ، قضایی ، نظامی و ... به امضای دو فرزندش امین و مامون رساند و نسخه ای از آن را درون کعبه آویخت. در این قرارداد ، ضمن معرفی فرزندانش برای اداره دستگاه خلافت ، یکی پس از دیگری ، از آنان پیمان گرفت که نقض عهد نکنند آنگاه هارون دستور داد تا متن را برای حاضران در موسم حج بخوانند تا پس از بازگشت حاجیان موضوع جانشینی امین و مامون میان همه مردم منتشر شود.مرگ هارون و پیامدهای آن هارون در سال ۱۹۳ هجری قمری در طوس درگذشت و دیری نپایید که میان دو برادر و با هدایت دستهای پنهان نزاع بر سر قدرت در گرفت.سرنوشت مامون فرمانده سپا مامون در لشکرکشی ناباورانه لشکر امین را شکست داده و وی را دستگیر کرد و در حادثه حمله جند مرد مسلح با ضرباتی چند امین را از پای درآورد و بدین ترتیب طومار زندگی امین برچیده شد و این آغازی بود برای سلطه حکومت مامون بر بغداد و دیگر بلاد اسلامی.زمامداری مامون مامون در پانزدهم ربیع الاول سال ۱۷۰ هجری قمری از مادری بنام مراجل که یکی از کنیزان هارون بود متولد شد. او در دوران خلافت برادرش امین بر بخش شرقی خطه اسلامی حکومت می کرد که پس از کشته شدن امین زمامداری گسترده اول در سال ۱۹۸ هجری قمری آغاز شد. بدین سان اگر دوران سلطه او بر شرق بلاد اسلامی آن روز را نیز به شمار آوریم بیش از بیست سال بر مسند خلافت تکیه زده بود.ویژگیهای مامون وی هفتمین خلیفه عباسی و به گفته سیوطی دارای ویژگیهایی چون : دوراندیشی ،اراده استوار، بردباری، دانش، زیرکی، بزرگی، شجاعت و جوانمردی بر تمام خلفای عباسی برتری

داشت. به گفته امین مصری : مامون در عین حال که در مجالس عیش و نوش شرکت می جست، به کتاب و فلسفه و بحث و جدل و مناظره علمی و مباحث فقهی و ... علاقه شدید داشت.مامون و دشواریهای حکومت مسئله ای که باید بدان توجه شود جلب بیعت مردم است مردمی که عموما از بیعت با وی گریزانند مامون نتوانست بیعت مردم بغداد و کوفه و نیز جلب نظر اهل مدینه ، مکه و بصره نتوانست کسب کند زیرا اهل بلاد اسلامی اگر از شیعیان و علویان بودند اصولا با خاندان عباسی همساز نبودند و اگر هم از عباسیان بودند قتل امین را جرم دانسته آن را قابل توجیه نمی دانستند. مسله دیگری که مامون را همواره نگران می داشت شخصیت برجسته و ممتاز و مورد توجه مردمی یعنی علی بن موسی الرضا بود. به هر حال مامون می بایست چاره ای بیاندیشد، از جمله راه حلهای او که می توانست ذهن جامعه علمی را مشغول دارد و عوام را به تواضع بکشاند تشکیل جلسات و محافل علمی بود، اما این کار نیز بسنده نبود. طرح جدید مامون اظهار ارادت به خاندان نبوت بود، در حالی که هرگز بدان علاقه نداشت و معتقد بود خطی مشی صحیح همان است که معاویه آن را دنبال می کرد.افسانه تشیع مامون از جمله تدابیر مامون در جهت ایجاد فضای جدید سیاسی و برهم زدن معادلات پیشین و مبهم ساختن مسائل در نگاه توده مسلمانان اظهار تشیع و ارادت به اهل بیت بوداعتراف مامون به مناقب امام علی (ع) مامون در نامه ای که از مرو پس از جریان ولایتعهدی و در پاسخ نامه عباسیان به بغداد ارسال داشته برخی مناقبی از حضرت علی بن ابیطالب را چنین بازگو کرده است :- حمایت و پشتیبانی از پیامبر(ص) در همه احوال- برتری او در شناخت قرآن و احکام الهی- ازدواج با فاطمه (س) دخت گرامی پیامبر(ص)- نزول آیاتی از قرآن در شان او و خانواده اش- حضور او همراه پیامبر (ص) در دخدادهایی چون مباهله و....رد فدک نوع برخورد مامون با علویان و بازگردان فدک به فرزندان فاطمه(س) و تفویض ولایتعهدی به امام رضا (ع) هیچیک در عصر زمامداران اموی و عباسی سابقه نداشته و متاسفانه داستان تشیع مامون را در ذهن ساده ناآگاهان قوت بخشیده است. یعقوبی در خصوص رد فدک می نویسید: مامون دستور داد تا اجلاسی با حضور فقیهان تشکیل شود وی پس از اثبات حقانیت فرزندان فاطمه سندی نوشت و فدک را به این خاندان بازگردانیدنقدی بر افسانه تشیع مامون یکی از اعترافات صریح مامون به برتری علی بن ابی طالب بود مسله افضل بودن امیر مومنان علی(ع) در ابعاد مختلف امری است که نزد شیعه و سنی قطعی و مسلم است حتی خلفا در مواقعی صریحا به این امر اعتراف داشتند و این اعتراف دلیل بر تشیع آنان نمی تواند باشد.موضعگیری دوگانه بسیار اتفاق افتاده بود که مامون در مورد افرادی چون : هرثمه، فضل بن سهل، علی بن موسی الرضا(ع) ، موضعگیری متفاوتی داشته است روزی مورد حب خلیفه و زمانی مبغوض او بوده اند و این دوستیها و دشمنیها چندان پایدار نبوده ، بلکه به موقعیت حکومتی و شرایط سیاسی اجتماعی خلیفه بستگی داشته است .مامون و مذهب اعتزال بعضی از مورخان و تحلیلگران تاریخ بر این باورند که مامون مذهب اعتزال را پذیرفته و بدان معتقد بوده است. دکتر رفاعی در این باره می نویسد: مامون مذهب اعتزال ر از یحیی بن مبارک که مربی او بوده فرا گرفته است.مامون و دیانت سیاسی در یک جامعه دینی اظهار به دینداری شرط سیاست و حاکمیت است و مامون کسی نبود که این شرط را نداند و با نادیده گرفتن آن حکومتش را به خطر اندازد. با توجه به گستردگی سرزمین اسلامی آن روز از یک سو و نشر افکار و آرا از سوی دیگر مامون به این نتیجه رسیده است که باید چندگانه عمل کند او زمامداری با تدبیر و اندیشه بود که کوله باری از تجربه های تلخ و شیرین زمامداران قبل را نیز مورد نظر قرار داده بود بنابر این اظهارات اعتقادی وی نیز بیشتر جنبه سیاسی داشته و او بر اساس مصالح حکومتی سخن گفته و عمل کرده است نه بر اساس اصول اعتقادی و باورهای دینی.خط مشی امام رضا (ع) در برابر حکومتها بخشی از زندگی امام علی بن موسی(ع) مربوط به دوران قبل از امامت ایشان می شود که ۳۵ سال بوده است و در این مدت ، حاکمانی چون منصور، مهدی ،هادی و هارون که همه از خلفای عباسی بوده اند.حاکمیت داشته اند پس از شهادت امام موس بن جعفر(ع) و آغاز دوره امامت علی بن موسی (ع) آن امام بیست سال دیگر را شاهد حاکمیتهای جور بوده اند از مدت ده سال در عصر خلافت هارون چهار سال در عهد پرفراز و نشیب خلافت امین و سرانجام ادامه آن با زمامداری مامون همراه گردید.امام در

عصر هارون آن بخش از زندگانی امام رضا (ع)که در عصر هارون سپری شد حلقه ای از حلقه های گذشته تاریخ امامت بوده که در آن موقعیت مبارزه علنی و رسمی برای امامان پدید نیامد و بیشتر فعالیتهای شیعی و تلاشهای عقیدتی و مبارزات سیاسی در نهان رهبری می شد. پس از شهادت موسی بن جعفر(ع) در زندان هارون در بیست و پنجم ماه رجب سال ۱۸۳ هجری قمری امام رضا(ع) همچنان شیوه مبارزاتی پدر بزرگوارش را پیشه ساخت و به ایفای صحیح رسالت امامت پرداخت. مامون برای مبارزه با خاندان آل علی روشی جز دیگر خلفای عباسی را برگزید او حل همه مشکلات و رفع موانع موجود را در اقدامی دیگر می دانست که برای انجام این مهم لازم بود امام رضا (ع) را از مدینه به مرو فراخوانـد و آنگاه تصمیمات از پیش تعیین شـده را به مرحله اجرا گذارد. بنابراین سفر امام که بخش مهمی از زندگانی امام رضا را تشکیل می دهد سفر به میل امام نبود چه این که پس از انجام این هجرت و با گـذشت زمان پرده از روی بسیاری حقایق برداشته شد و اهداف مامون از این فراخوانی روشن گردید.سفر تاریخ امام رضـا (ع) از مـدینه به مرواسناد تاریخی ، گویای اولین زمینه هـای سـفر امام (ع) نیست و جزئیات بسیاری از مقـدمات این هجرت رضوی ، نـاگفته مانـده و در پرده ابهام قرارد دارد ، ولی با مطالعه اسناد موجود، این حقیقت مسلم است که از پیش مکاتباتی میان مرو و مدینه ، صورت می گرفته است و بر سفر امام به سوی مرو، اصرار بوده و این سفر ، در شرایطی خاص و تحت فشار دستگاه خلافت ، انجام گرفته است .وداع با مرقد پیامبر(ص) وقتی که امام(ع) خود را از سفر به خراسان ناگزیر یافت ، در جند نوبت کنار مرقد پیامبر(ص) آمد و با شکل وداع خود با قبر پیامبر(ص) ناخرسندی و نگرانی خویش را از این سفر آشکار ساخت، تا دیگران نیز بدانند که امام (ع) بر انجام این سفر ، مجبور است .خط سیر هجرت امام (ع) قرائن و شواهد بسیاری حکایت از آن دارد که امام از طریق مدینه و معدن نقره ، راهی بصره شده است و بعید می نمایدکه امام ابتدا به مکه رفته باشد و از آنجا به طرف بصره عزیمت کرده باشـد.جلوگیری از ورود امـام (ع) به کوفه خـط سیر امام (ع) از مـدینه به خراسان به گونه ای از پیش طراحی شـده بود که از هرگونه عکس العمـل احتمـالی شـیعیان و علویان به دور باشـد. بر این اساس کاروان امام (ع) به دسـتور مامون ، بـدون این که وارد کـوفه شـود، بـا فاصـله از کنـار آن عبور کرد.ورود امـام (ع) به بصـره حضـرت باگـذر از قادسـیه راه خود را ادامه داده پس از طی مسافتی ، وارد بصـره شد . آن گونه که از مدارک گوناگون و متعدد بر می آید شـرایط حاکم بر بصـره به نفع خلیفه بود. حضـرت پس از بصـره از راه خاکی و یا آبی وارد خوزسـتان شده و چند روزی در اهواز اقامت داشـته اند. آثاری نیز تاکنونبز بر جای مانده است که یادآور عبور امام از آن دیار است .ورود امام (ع) به قم هرچنـد مشـهور برآنند که قم از جمله شـهرهایی بوده است که بنابر سیاست مـامون نمی بـایست امـام از آن عبور کنـد ، ولی برخی معتقدنـد که امـام(ع) از راه اراک یـا از راه اصـفهان،وارد قم شـده است.ورود امام (ع) به نیشابور ورود امام (ع) به نیشابور مورد اتفاق همه تاریـخ نگاران و محدثان است . این بخش از سـفر امام (ع) را می توان پرشـکوهترین مرحله هجرت امام و مظهر اسـتقبال امت از امام دانست.عزیمت امام (ع) از نیشابور پس از چند روز اقامت در نیشـابور، امام علی بن موسـی (ع) در میان بـدرقه بی سابقه مردم ، نیشابور را به مقصـد مرو ترک کرد.در میان بـدرقه کننـدگان بسـیاری از علمـا و دانشـمندان حضور داشـتند . دو تن از حـدیث شـناسان مشـهور به نام ابوزرعه رازی و محمـد بن اسـلم طوسـی از حضـرت درخواست کردنـد تـا از نیاکان خود سـخنی بیاد مانـدنی نقل کنـد.حـدیث سلسله الـذهب امام (ع) در اجتماع عظیم مردم نیشابور به بیان حـدیثی از اجـداد خود پرداخت که به حدیث سلسـله الذهب موسوم است که ایشان میفرمایند:پدر عبد صالح موسـی بن جعفر (ع) از پدرش جعفربن محمد و او از قول پدرش محمدبن علی و او از پدرش علی بن الحسین و او از قول پدرش حسین بن علی و او از پـدرش علی بن ابی طالب نقل کرده انـد که از پیامبرشـنیده شـده است وپیامبرازجبرئیل دریافت کرده است که خـداوند فرموده است:من آن خدای یکتایی هستم که جز من خدایی نیست ، پس تنها مرا پرستش کنید. هر کس از شما به اخلاص ، یکتایی مرا گواهی دهـد در دژ من جـای خواهـد گرفت و آن کس که در دژ من داخل شود از کیفر من ایمن خواهـد بود. ورود امـام (ع) بـه طـوس آن گـونه کـه از منـابع مختلف بـه دسـت می آیـد، امـام رضـاپس از طی فاصـله میـان نیشـابور و طوس

باگذرازروستاهایی چند به شهر تاریخی که درده فرسخی نیشابور آن روز، بوده است وارد شدند.ورود امام (ع) به سرخس امام رضا پس از گذر از طوس و سناباد به سوی سرخس رفتند. آنچه در باره سفر امام به سرخس شایان درنگ است، سخن بعضی راویان مبنی بر محبوس بوده حضرت رضا در آن شهر است.ورود امام (ع) به مرو سرانجام حضرت رضا (ع) پس از تحمل حدود چهار ماه سفر و گذر از مناطق مختلف، در نیمه اول سال ۲۰۱ هجری قمری وارد مرو ، مرکز حکومت مامون شد.شرایط سیاسی و موقعیت جغرافیایی مرو به طور کلی خراسان بزرگترین بخش جغرافیایی ایران در طول تاریخ بوده است که از آن به خاور ایران یاد کرده اند. خراسان قدیم از وسعتی بیش از گستره امروزی آن برخوردار بوده است.نخستین گام و اولین پیشنهاد مامون از علی بن موسی (ع) برای یک سفر زیارتی یا سیاحتی دعوت نکرده بود ، زیرا مرو نه مکه بود و نه مدینه و نه سرزمین آثارباستانی. سرانجام مامون در یکی از ملاقاتهایش با امام ، نخستین گام اصلی خود را به سوی هدف برداشت و سخنی گفت که برای بسیاری از آنان که شنیدند حیرت انگیز بود.مامون گفت : ای فرزند رسول خدا نزد شما بخواهم ، حکومت و خلافت را پذیرا شوید و زمامداری امت اسلامی را بر عهده گیرید. امام (ع) از پذیرفتن آن خودداری کردند . این درخواست خلیفه ، چند نوبت دیگر نیز انجام شد ، ولی نتیجه ای در برنداشت.بزرگترین تزویر سیاسی موضوع طرح واگذاری حکومت یا ولایتعهدی را باید در راس همه نزویرها دانست. اگر کسی ادعا کند که طرح واگذاری حکومت و یا ولایتعهدی از سوی مامون ، تزویرگرانه ترین اقدام سیاسی و حسابگرانه ترین حرکت حیله گرانه در تاریخ خلفای اموی و عباسی بوده است ، شایان تامل می باشد و مجال پذیرش دارد جرا که می توان با دلایل فراوان اثبات کرده که مامون هرگز در نظر نداشته دست از حکومت بردارد و قدرت و ریاست را ترک کند. بنابراین پیشنهاد واگذاری حکومت ، حکایت از برنامه ای کاملا حساب شده دارد ، برنامه ای که هیچکس قبل از مامون ، آن رابه کار نبسته بود.شخصیت اخلاقی و دینی مامون مامون فردی زیرك و آشنا با مباحث دینی و اعتقادی بود و از بحث وگفتگو در باره مطالب علمی لذت می برد. ممکن است از نظر اخلاقی انسانی، مامون حرکتهایی گاه مثبت هم از خود نشان داده باشد ، ولی برخی از اقدامهای وی، مانند کشتن برادر می تواند همه کارهای دیگر او را بیرنگ کند و پوسته ها را کار زند و ماهیت حقیقی او را بنمایاند.همین نکته نیز می تواند سر نهفته مامون را بر ملا سازد و شخصیت منفی اخلاقی و دینی او را بنمایاند.تناقض در رفتار و گفتار مامون پس از دستیابی به حکومت بی رقیب و پس از کشتن برادرش امین، به فکر تثبیت حکومت خود می افتد. امین، یک مشکل بود و از میان برداشته شد بود . اکنون می بایست با فرزندان فاطمه و اهل بیت پیامبر(ص) حساب حکومتش را تصفیه کند. مامون با زیرکی و اطلاعاتی که داشت ، خوب می دانست که در متن قرآن ازعترت پیامبر (ص) تمجید شده است و مومنان به محبت و مودت آنان فراخوانده شده اند. از این رو مامون شگفت ترین شگرد سیاسی را به کار گرفت و امام را به مرکز حکومت فراخواند واز او خواست تا حکومت را بر عهده گیرد. اگر مامون امام را برترین و شایسته ترین فرد می دانست ، چگونه به خود اجازه داده بود تا با فرمان حکومتی و بر خلاف خواست و نظر امام، آن حضرت را از مدینه به مرو بکشناند؟ آیا معقول تر آن نبود که اگر بنای واگذاری حکومت دارد ، خود به محضر امام شرفیاب شود و در مدینه، حکومت را پیش کش کند؟

راز بقای شرکت ها

نویسنده: اریه دو گاس- مترجم: دکتر علی پارسائیان

خلاصه کتاب- تلخیص: سید وحید هوشیار- دوره ی زندگی یک شرکت: در دنیای سازمانها، شرکتهای بازرگانی مانند کودک تازه متولد شده هستند. تاریخچه زندگی آنها گویای آن است که که در دنیای غرب دوره ی فعالیت آنها به بیش از پانصد سال نمیرسد واین عدد درصد ناچیزی از دوره حیات تمدن بشری است. در این دوره ی کوتاه شرکت های مزبور ، به سبب تولید ثروتهای مادی ، شاهد موفقیت های چشمگیری بوده اند. در سالهای آینده نیز این شرکت ها بیش از پیش مورد نیاز خواهند بود،

زیرا موجب بالا رفتن سطح زندگی کشورهای در حال توسعه خواهند شد. روی گرداندن ازسرمایه داری و روی آوردن به جامعه ی علمی:تئوری اصلی اقتصاد بیانگر این است که همیشه سه منبع اصلی ثروت وجود داشته است: ۱) زمین ومنابع طبیعی ۲) سرمایه ۳) نیروی کار . ترکیب این سه عامل موجب می شود که شرکت محصولات و خدمات موردنیاز جامعه را تأمین کند وموجب رفاه و بهبود مادی آن گردد.در بیشتر دوران وتاریخ بشری ، زمین به صورت عاملی مهم بوده که موجب موفقیت های اقتصادی شده است، کسانی که می توانستند صاحب و مالك زمین شوند در امر ایجاد ثروت نقشی قطعی و تضمین شده ایفا میکردند. اما در عصر سرمایه، ثروت از دست کسانی که صاحب ومالك زمین بودند خارج شد وبه دست کسانی افتاد که می توانستند بر ثروت اعمال کنترل کنند. از آن به بعد ثروتمندان مالکان زمین نبودند بلکه آنها صاحبان سرمایه بودند.چون سرمایه به راحتی در دسترس قرار گرفت، عامل مهم تولید جابجاشد ونیروی کار نقش اصلی را در دست گرفت. ولی این جابجایی بدان معنی نبود که نیروی کار ساده نقشی اساسی وعمده را بر عهده گیرد؛ بلکه دانش، آگاهی و علم جای سرمایه را گرفت و به صورت یك عامل تولید کمیاب درآمد. ابزارها ویا راههایی برای پیش بینی :برای مدیران کار پیش بینی چندان مشکل نیست. تنها کافی است که به این پرسشها پاسخ دهند:۱) آیا فن آوری مورد استفاده ما منسوخ می شود؟۲) آیا شرکت های رقیب وارد فعالیت ما می شوند؟۳) آیا قیمت محصولات تغییر خواهد کرد؟

پاسخ دادن مدیران به چنین سوالاتی آنها را قادر می سازد احتمال اتفاق افتادن چنین رویدادهایی را درنظر داشته باشند و آمادگی لازم جهت رویارویی با آنها را کسب کنند. شرکت های موفق :سالها پیش زمانی که جهان درآستانه بحران بزرگ نفت بود، برزیل در وضع نسبتاً خوبی به سر می برد. شرکت نفت متعلق به دولت پتروبراس بسیار آگاهانه و زیرکانه عمل کرده بود. آن شرکت به سرعت اقدام کرده بود تا مانع از قطع نفت در کشور شود. از آنجا که جریان ورود نفت ادامه داشت، صادرات کشور می توانست قیمت روزافزون نفت وارداتی را جبران کند.این شرکت بسیار موفق بود و هرکجا شرکت های دیگر باز می ماندند، این شرکت می توانست نفت مورد نیاز برای ادامه رشد اقتصاد کشور را تأمین کند. همچنین اکتشاف و استخراج، پالایش و حمل نفت در داخل برزیل، به صورت انحصاری در اختیار شرکت پتروبراس بود. مدیریت با هدف کسب سود:ظرف چند سال گذشته موضوع کاهش نیرو درشرکت ها رواج زیادی یافته است. مدیران با هزینه های ذی ربط آشنا هستند؛ هزینه های مربوط به مازاد نیرو که در شرکت باقی می مانند، هزینه مربوط به نیروهای وفادار ، و سرانجام آن گاه که شرکت یك بار دیگر رونق پیدا کند و گسترش یابد، هزینه ی مربوط به استخدام نیروهای جدید که دارای تعهد و توانایی های کمتری هستند. شرکت ها از چنین هزینه هایی آگاه هستند اما هرگاه هدف افزایش دادن بازده سرمایه باشد، به فکر کاهش دادن نیرو می افتند.درواقع، دو نوع شرکت بازرگانی وجود دارد که باتوجه به هدف اصلی از هم تفکیك می شوند:گروه اول: شرکت هایی هستند که تنها با هدف تأمین منافع اقتصادی فعالیت می کنند. این شرکت ها می خواهند با به کارگیری کمترین منابع به بیشترین نتیجه دست یابند. در شرکت های سودجو دست اندرکاران برای اعضای خود هیچ نوع احساس مسئولیتی نمی کنند. همچنین افرادی که اینگونه شرکت ها را اداره می کنند در شیوه مدیریت محدودیت های بیشتری دارند و آزادی عمل چندان زیادی ندارند. تنها یك گروه کوچك از افراد شرایط آن را دارند که در زمره ((خودمانی ها)) قرار گیرند. سایر افراد فقط با این هدف گزینش و استخدام شده اند که در زمینه فعالیت های شرکت مشارکت کنند، این افراد راغریبه می دانند و تنها به سبب مهارت هایی که دارند به استخدام سازمان درآمده اند.گروه دوم: شرکت هایی هستند که با هدف تداوم بخشیدن به خود تشکیل شده اند. در اینگونه شرکت ها بازده سرمایه دارای اهمیت است، ولی مدیران مطلوبیت بخشیدن به سرمایه را به عنوان پدیده ای می پندارند که مکمل مطلوبیت بخشیدن به افراد است. این شرکت برای اینکه سودآور باشد باید فرایند های گوناگونی را مورد توجه قرار دهد، یعنی بتواند:عضویت سازمان را تعریف کند، ارزش های مشترك به وجود آورد، افراد را گزینش و استخدام کند، بر توانایی های آنها بیافزاید و توانایی های بالقوه آنها را مورد ارزیابی

قراردهد. انسجام و یکپارچگی شرکت ها :انسجام ویکپارچگی نیرویی است که بدان وسیله مولکول های یک جسم در کنار یکدیگر می مانند. در یک شرکت، انسجام یا یکپارچگی بیانگر پیوستن و گرد هم آمدن کارکنان است. بدیهی است که یک شرکت دارای یک هویت مشخص و شناخته شده است، ولی کارکنان و ساختارهای فرعی درون آن دارای تنوع و گوناگونی بسیار زیادی می باشند. که البته همگی بخشی از یک کل منسجم و یکپارچه اند. مقررات خروج از شرکت :برای ادامه کار شرکت نتنها در زمانی که افراد به شرکت می پیوندند، مقررات اهمیت دارد بلکه برای بازنشستگی افراد و خروج آنها از شرکت هم مقررات اهمیت دارد.برای مثال، قوانین خروج از شرکت صراحت دارد که هر عضو در زمانی مشخص بازنشست خواهد شد و در این مورد هیچ استثناء وجود ندارد.مقررات دقیق در مورد خروج از شرکت ایجاب می کند که مدیریت ذی ربط به این واقعیت توجه کند که تنها برای یک دوره زمانی محدود در آنجا خواهد ماند. رهبر سازمان نقش یک مباشر را ایفا می کند. درست به همان گونه که یک نفر رهبری شرکت را از دیگری تحویل می گیرد باید آن را به دیگری تحویل دهد.مشروعیت فرد در شرکت در گرو این است که آیا او می تواند سازمان را، از نظر سلامت در همان سطح قبلی نگه دارد یا اینکه اندکی بر سلامت آن بیافزاید. بدین گونه مقررات دقیق مربوط به خروج از شرکت در جهت منافع و خیر انسانیت تدوین و اجرا می شود. سیستم دفاعی شرکت :سلامت شرکت همواره به وسیله نیروهای داخلی و خارجی مورد حمله قرار می گیرد. این حمله ها به وسیله افراد یا گروه هایی انجام می شود که نمی خواهند جزئی از این کل شوند. وجود آنها در آنجا برای تأمین هدفهای خودشان است. افتخار آمیز بودن یا افتخار آمیز نبودن این هدف ها هیچ اهمیتی ندارد.به تازگی، این تعداد این افراد داخلی (غیر عضو) افزایش یافته است. هنگامی که شرکت تصمیم به کاهش نیرو گرفته است به بسیاری از افرادی که خود را عضو سازمان می دانستند گفته است که باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنند. امکان دارد هنوز هم تعدادی از آنها به دلایل خاصی و یا به سبب ممنوعیت قانونی در شرکت باقی بمانند و شرکت نتواند به راحتی عذر آنها را بخواهد. ولی به صورت پنهانی یا آشکار به آنها گفته شده است که از این پس نباید آینده خود را با آینده شرکت گره بزنند.هنگامی که شرکت به عده ای از اعضا می گوید که از این پس از ((ما)) نمی باشید، شرکت گروه جدیدی را به وجود می آورد که ((ما)) را ترک می کنند. اگر تعریفی که از این گروه جدید ارائه می شود بسیار دقیق باشد، شرکت در می یابد که عده بسیار اندکی از اعضاء واقعی به کل شرکت وفادار باقی مانده اند. کسانی که هنوز در زمره ما هستند باید یقین داشته باشند که جزئی از کل به حساب می آیند. شرکت باید این موضوع را برای آنها کاملاً روشن کند که آنها می توانند روی روی عضویت و همکاری مسالمت آمیز خود با شرکت حساب کنند و مطمئن باشند که شرکت در راه پرورش دادن و توسعه بخشیدن به توانایی های بالقوه آنان از هیچ کوششی فروگذار نخواهد کرد. خرید و ادغام شرکت ها :مدیران شرکت های سودجو پیوسته در صدد خریدن و بلعیدن شرکت های دیگر بر می آیند،چنین شرکت هایی از یک سو مقدار زیادی دانش و تخصص افراد را مجانی به دست می آورند ، (بدون اینکه ناگزیر باشند در خود تغییری ایجاد کنند یا تخصص هایی را بیاموزند.) و از سوی دیگر بر گستره و وسعت شرکت می افزایند، بدان امید که در این دنیای پر رقابت که همواره سر ناسازگاری دارد بر قدرت خود بیفزایند.اگر وضع کارکنان شرکت را، در چند سال اولیه خریدو ادغام شرکت ها بررسی کنیم و بخواهیم ببینیم چه نوع تجربه ای داشته اند، خواهیم دید که همانند وضع کسی است که در روز های نخستین سرماخوردگی بسر می برد. درجه حرارت سازمان بسیار بالاست، گو اینکه هوا ((تب آلود)) باشد.دست اندر کاران دچار دردسر های زیادی می باشند، چنین احساس می شود که شرکت بزرگتر نمی تواند به صورت کامل شرکت کوچکتر را ((هضم)) کند. در واقع برای نپذیرفتن و رد کردن خواست های شرکت بزرگ تر از همه ساز و کارها استفاده می شود. چهار یا پنج سال نخست پس از خرید و ادغام شاهد جابجایی بسیار زیاد افرادی هستیم که به واحد های شرکت مربوطه وارد یا خارج می شوند.از نظر زیست شناسی، ادغام یا خرید یک شرکت به معنی ورود موجودات ، هسته های فعال، عقیده ها، نظرها و ارزش های جدید (خارجی) به سازمان میزبان یا خریدار است.اگر شرکتی

درصدد برآید شرکت دیگری را، که از نظر وسعت، ۲۵ درصد خودش است، بخرد، در آن صورت نیروهایی برابر با ۲۵ درصد جمعیت موجود در شرکت، به آن وارد خواهند شد. شرکتی که شرکت دیگر را به وسعت ۵۰ درصد خود بخرد، در واقع تازه واردها ۵۰ درصد خواهند بود و هریک از این دو واحد یا دو شرکت، پذیرای ۵۰ درصد جمعیت جدید می شود.پس از یک ادغام، در داخل شرکت دو قبیله با بی اعتمادی به هم نگاه می کنند، مدت ها پس از ادغام، هنوز هم ارزش های مربوط به پیش از ادغام رایج است و بر سیاست های پرسنلی اثر می گذارد و هریک از گروه ها (که به شرکت دیگری تعلق داشته است) با نگاهی بدبینانه و از روی بی اعتمادی به اقدامات و حرکت های مربوط به سیاست های پرسنلی نگاه می کنند.در درون سازمان ادغام شده، قبیله ها کماکان خود را واحد یا سازمانی جداگانه می پندارند. اگر کسی به سبب ادغام شرکت ها به شرکت دیگری برود، او را به عنوان یک خارجی به حساب می آورند. اعتمادی که به او می نمایند کمتر از چیزی است که به افراد متعلق به نهاد یا سازمان خود دارند. اهمیت پول در شرکت ها :در یک شرکت زنده و فعال باید به پول توجه زیادی کرد. هرفرد بازرگان خوب می داند که پول جذابیت های زیادی دارد و می تواند نقش های بسیار مهمی را در شرکت ایفا کند.پول نوعی وسیله است که شرکت می تواند بدان وسیله به منابع دست یابد (و بدان وسیله حقوق و پاداش کارکنان و بازده سهامدران را پرداخت نماید.) همچنین می تواند در راه تکامل بخشیدن به شرکت نقشی مهم را ایفا کند. شرکت توسط پول می تواند منابع و زمان لازم را خریداری نماید و بدان وسیله با سرعت بیشتری سیر تکاملی را بپیماید.گذشته از این کسانی که به شرکت به عنوان دستگاه یا سیستمی برای کسب پول نگاه می کنند، می توانند با توجه به مقدار پولی که شرکت (نسبت به شرکت های رقیب) به دست می آورد، میزان موفقیت آن را در پیمودن سیر تکاملی ، اندازه گیری نمایند.آنچه اهمیت بیشتری دارد این است که موفقیت کارآفرینان معمولا بر حسب مقدار پولی که می توانند ایجاد نمایند اندازه گیری می شود، چه این پول به صورت کل درآمد یا فروش شرکت باشد و چه به صورت بازده سرمایه که به مالکان شرکت و سرمایه گذاران تعلق می گیرد.اگر مقدار پول به عنوان نخستین معیار برای سنجش موفقیت شرکت باشد، در آن صورت آشکار است که هیچ شرکتی نمی تواند به مقدار کافی و موردنظر پول نقد دست یابد. ولی؛ آیا تنها نقشی که پول می تواند ایفا کند همین است؟آیا وجود مقدار بیش از حد پول نمی تواند منجر به رشد وتوسعه ناموزون شود؟آیا اگر مقدار بسیار کمی پول در شرکت بماند احتمال بقای شرکت کاهش نخواهد یافت؟جمله آخر بلافاصله مورد تأیید بسیاری از افراد قرار می گیرد: توضیع ناموزون پول می تواند آینده و حیات شرکت را به مخاطره بیندازد.دیک آنیانز)) Dick Onions ((، مدیر وعضو صندوق بارینگ ونچر((Baring Venture)) که یک شرکت تضامنی در جامعه سلطنتی هلند بود در سال ۱۹۹۴ در لندن در این باره صحبت کرد و مثالی ارائه نمود.اوگفت: که صندوق یاد شده در دهه گذشته در بیش از دویست شرکت تازه تأسیس سرمایه گذاری کرده بود. که از این تعداد تنها چهل شرکت شاهد توسعه پایدار بودند و توانستند سود آور گردند. از صد و شصت شرکت باقی مانده، چهل شرکت ور شکست شدند و صد و بیست شرکت باقیمانده هرکدام به یکی از سه سرنوشت زیر دچار شدند:۱) یک شرکت بزرگ آنها را خرید.۲) در شرکت رقیب ادغام شدند.۳) کوچک و کوچک تر شدند و به صورت شرکتی که متعلق به گروهی از چند مدیر است درآمدند.به صورت گذرا اگرچه برخی از آنها ادامه حیات دادند، ولی نتوانستند به صورت سازمان یا شرکتی درآیند که با هدفی مشخص تأسیس شده بود.آقای آنیانز برای شناخت نرخ بالای مرگ ومیر این شرکت های تازه تأسیس و نیز برای شناخت عواملی که موجب موفقیت تعداد اندکی از این شرکت ها شده است، تصمیم گرفت ده شرکت تازه تأسیس و موفق را با ده شرکت مشابه و ناموفق مقایسه نماید. او به این نتیجه رسید که بازاریابی، تعیین جایگاه استراتژیک و فرایند تولید (توسعه بخشیدن به محصول) از اهمیت بالا-یی برخوردار است؛ ولی این عوامل تحت الشعاع مجموعه دیگری از عوامل قرار می گرفتند. با توجه به شیوه ای که آنها منابع خود را اداره می کردند بقای شرکت تضمین می شد و یا موجودیت شرکت به خطر می افتاد. فرایند تأمین مالی شرکت :آقای آنیانز که شرکت های تازه تأسیس و رو به رشد را مورد مطالعه و بررسی قرار می داد ، به این

نتیجه رسید که فرایند تأمین مالی می تواند همانند ((یک فرماندار)) عمل کند و جریان ورودی نقدی را تنظیم نماید که بدان وسیله، به صورت غیر مستقیم، آهنگ رشد شرکت را تعدیل می نماید. شرکت، علاوه بر وجوه نقدی که خودش تولید می کند، از سه راه دیگر می تواند تأمین مالی نماید:شرکت می تواند وام بگیرد. آن می تواند در ازای انتشار سهام از سایر سازمان ها و افراد، سرمایه سهامی تأمین نماید. یاحتی می تواند از ترکیبی از هردو روش استفاده کند.مدیریت از طریق گرفتن وام می تواند درصد بیشتری از سهام را در اختیار داشته باشد(در واقع کمال مطلوب این است که بتواند صددرصد سهام را مالك شود.) ازاین رو، از طریق اعمال کنترل به وسیله مالك، مدیریت می تواند از حقوق، پاداش، بازنشستگی و سرانجام از سود سهام بیشتری برخوردار شود و هیچ مبلغی از این پول را به سهام داران یا اعضای هیأت مدیره ندهد. گرفتن وام :چنین به نظر می رسد که برای ایجاد و تأسیس یک شرکت این راهی معقول باشد، یعنی از بانک بخواهند که پول در اختیار بنیانگذاران شرکت قرار دهد، آنها بهره ها را پرداخت کنند و تمام ارزش افزوده در مرکز دایره داخلی در اختیار بنیانگذاران و مؤسسان قرار گیرد. از سوی دیگر با پول قرضی، شرکت محدودیت کمتری دارد و می تواند در نخستین سال های تأسیس به فعالیت های گوناگونی دست بزنند.ولی به نتیجه هایی توجه کنید که آنیانز و همکارانش در مرحله عمل به آنها رسیدند:کارآفرینان با وام های سنگین، هزینه های بسیار زیاد و عملکرد ضعیف به شدت به پول هایی وابسته می شوند که سهامداران تهیه کرده اند. نه شرکت از هر ده شرکت ناموفق به میزان زیادی به وام های کوتاه مدت وابسته بودند. پنج شرکت، از این ده شرکت پول را از به اصطلاح ((دوستان)) گرفته بودند.در ده شرکت موفق تصویری متفاوت ارائه می شد. سرانجام همه آنها به صورت شرکت های موفق بین المللی درآمدند. هشت شرکت از این ده شرکت هیچ گاه وام نگرفتند. آنها همیشه بدون قرض بودند. دو شرکت از این ده شرکت وام هایی گرفته بودند که فقط بتوانند نیاز های کوتاه مدت خود را تأمین کنند. در زمانی که تحقیق انجام می شد آنها همه بدهی های خود را پرداخت کرده بودند. سیر تکاملی شرکت :پیمودن سیر تکاملی فرایندی است که شرکت بدان وسیله توسعه می یابند و مدیرانی که خود را با این آهنگ همگام نمایند می توانند بر ((سرعت)) و ((ابزار و وسایلی)) که سیر تکاملی را به وجود می آورند، اثر بگذارد.تقریباً هر مدیری، با توجه به متوسط دوره فعالیت خود برای تأمین مالی محافظه کارانه عمل کرده بود. اگر چه هیچ شرکتی بدون قرض نبود، ولی همه مدیران شرکت ها درباره گرفتن وام و سرمایه دقت زیادی می نمودند.خلاصه کلام اینکه آنها ارزش موجود بودن پول در گاو صندوق را می دانستند.درآغاز، شاید چنین به نظر برسد که چنین اقدامی موجب کند شدن آهنگ سرعت رشد شود، زیرا شرکت نمی تواند از محل فعالیت های خود وجوه لازم را تأمین نماید. از دیدگاه نظری هر شرکتی در هر مرحله از رشد که بخواهد وام بگیرد هیچ محدودیتی ندارد.یک چنین شرکتی این اختیار را دارد که تنها به ذخایر موجود یا عرضه سهام اکتفا نکند و می تواند از محل سرمایه گذاری دیگران در شرکت استفاده نماید. تردیدی نیست که که شرکت می تواند تحول ایجاد کند و به نتیجه های آنی و بسیار چشمگیر دست یابد و چه بسا که این تغییر اثر بخش تر واقع شود.ولی رشد از راه گرفتن وام یا ادغام و خریدن شرکت های دیگر از آن جهت مخاطره آمیز است که قید و بند هایی در پی دارد. در یک مقطع زمان، آونگ از مسیر خود خارج می شود. شرکتی که بخواهد بر اساس قرارداد های وام فعالیت کند، بسیاری از آزادی ها و اختیارات خود را از دست می دهد، ولی وجود ((پول نقد)) در گاوصندوق به شرکت آزادی عمل و اختیارات می دهد. اگر شرکت قرض بگیرد، عنان اختیار خود را از دست می دهد.اگر شرکتی تصمیم بگیردکه بار پیمودن سیر تکاملی از چنین فرمولی استفاده کند، سیاست مالی محافظه کارانه می تواند بسیار مفید واقع شود و حتی ضروری گردد. پول به عنوان معیار تعیین موفقیت شرکت :در یك شرکت سودجو یعنی شرکتی که موجودیت آن برای به حداکثر رسانیدن سود و ارزش دارایی هاست، معیار تعیین موفقیت شرکت بسیار روشن می باشد. هر قدر شرکت رشد بیشتری کند، دارائی های بیشتری بدست می آورد. در این فرایند هر قدر منابع کمتری به مصرف برسد، سود بیشتری به دست می آید. بدین گونه اندیشه یا مکتب فکری مدیریت بازرگانی به گونه ای در می آید که موفقیت را بر حسب مقادیر کمی

می سنجد، یعنی به حداکثر رسانیدن کل درآمد، سهم بازار، ارزش سهم یا وجوه به دست آمده. چنین شرکتی می کوشد نام خود را در فهرست شرکت های منتخب ((تایمز مالی)) یا ((فورچون)) بگنجاند و این کار تنها در سایه رشد بیشتر میسر خواهد گشت.چنین شاخص هایی در مفهوم شرکتی گنجانده می شود که به صورت یک دستگاه تولید پول در می آید. مدیریت دستگاه های پول ساز بسیار آرامش بخش و تسکین دهنده است. این مدیریت باعث می شود که شرکت احساس نماید حسابگر است و امور را کنترل می نماید.ولی یک شرکت سالم میزان موفقیت خود را برحسب پول یا سود تعیین نمی کند.برای مثال، تحقیقی را که کالینز و پراس انجام دادند به هیچ مدرکی دست نیافتند که معیار های اقتصادی (مانند هزینه های اندک بازاریابی، به کارگیری پیشرفته ترین تکنولوژی یا داشتن بیشترین ارزش افزوده) به عنوان معیار یا شاخص موفقیت مورد توجه قرار گرفته باشد. حتی ((به حد اکثر رسانیدن سود و اولویت بخشیدن به آن)) در رده های بسیار پایین هدف های این شرکت ها قرار داشت.ویلیام استرن هشتاد سال پیش نوشته بود که فرایند تبدیل توانایی های بالقوه یک موجود زنده به توانایی های بالفعل بزرگترین عاملی است که موجب رشد و پیشرفت می گردد. پول به عنوان عاملی برای ابراز وجود شرکت :بیشتر دستور العمل ها یا بخشنامه های شرکت بیانگر تکلیفی است که دیروز انجام شده و مربوط به اقداماتی است که قبل از دیروز، در مورد مسأله های گذشته انجام گرفته است، بنابر این، قانون مزبور با واقعیت های کنونی فاصله بسیار زیادی دارد. برای مثال، بین شیوه ای که بانک ها پنجاه سال پیش عمل می نمودند و رفتاری که امروز با مشتریان درمانده خود می کنند، تفاوت بسیاری است، ملی قوانین ورشکستگی درست همانند اقداماتی است که بانک ها بیش از نیم قرن پیش به اجرا در می آوردند.و باز مسأله بدتر وجود قوانین رایج در مورد نقش هایی است که مدیران ارائه می کنند و نیز نگرش های اجتماعی است که این نقش ها را تأیید می نماید. قوانین شرکت ها در بسیاری از کشور های غربی بیانگر این است که سرمایه گذار، به عنوان تأمین کننده سرمایه و مالک دارایی ها، دارای قدرت برتر می باشد: قدرتی که می تواند در مورد حیات و مرگ شرکت تصمیم نهایی را بگیرد. فرض بر این است که مدیران موضوع به کارگیری سرمایه و استفاده بهینه از آن را در اولویت قرار می دهند و اگر غیر از این بیاندیشند و یا عمل کنند مسئول خسارت های ذی ربط خواهند بود.ولی این قوانین که بیشترین اولویت را به حقوق سهامداران می دهد، براساس این فرض قرار دارد که عنصر یا عامل انسانی نوعی دارایی سرمایه ای به حساب می آید. در نتیجه، آنگاه که مدیران تمام فکر و توجه خود را معطوف شیوه هایی می کنند که بتوان به بهترین شکل ممکن از دارایی های سرمایه ای کنونی استفاده کرد، در واقع دارند عمر شرکت خود را کوتاه می کنند.این یکی از معما های بزرگ امروز است. مقامات اجرایی و مدیران عامل کنونی که دارای افکاری روشن باشند، این موضوع را به خوبی درک می کنند. آنها به ارزش واقعی جامعه پی می برند و می کوشند که اعتماد متقابل به وجود آورند.امکان دارد به هنگام بحث از مسیر خارج شوند، و آنگاه که می گویند صبح روز بعد باید با عده ای از تحلیل گران مالی گفتگو نمایند یا در جلسه مشاوران شرکت مشارکت نمایند، چنین قوانینی را نقض می کنند.به بیان دیگر، آنها بین دو تیغه قیچی (امر لازم الاجرا) قرار می گیرند. از یک سو، واقعیت های خارجی که به وسیله این قانون به وجود می آید، و از سوی دیگر، نیاز های داخلی و اعمال مدیریت آگاهانه (به عنوان مهم ترین عامل) . بسیاری از مدیران شرکت ها در حضور همگان مطلبی را می گویند ، ولی در داخل شرکت با واقعیت دیگری روبرو می شوند. شکل های نوینی از مدیریت در شرکت های زنده و فعال :سهامداران سرمایه شرکت را تأمین میکنند ، بانک ها هم پول هایی را در اختیار شرکت قرار می دهند (هرد تأمین کننده مالی شرکت هستند). از نظر حقوقی و قانونی آنها دارای دو موضع متفاوت هستند و پاداش های متفاوتی دریافت می کنند. سهام داران بجای دریافت بهره، سود تقسیمی دریافت می نمایند و می توانند سهام خود را، با کسب سود یا تحمل زیان، بفروشند. اگرچه آنها به صورت رسمی ((مالک)) شرکت هستند، ولی از دیدگاه شرکت، نقش عملی آنها تنها عرضه پول است. آنها در ازاء کسب مالکیت به شرکت پول می دهند.طبق قوانین کنونی، از دیدگاه یک ((شرکت سودجو)) نقش عرضه کننده پول این است که شرکت باید تنها او را به عنوان

مالک شرکت بشناسد. بعد از همه این حرف ها، یک شرکت سودجو در محیطی به سر می برد که سرمایه حرف آخر را می زند، مهم ترین دارایی به حساب می آید و سهام داران عرضه کننده مهم ترین اقلام دارایی می باشند.در یک شرکت سودجو مدیران می دانند که موفقیت آنان در گرو نشان دادن نتیجه هاست (و باید این کار با سرعت زیادی انجام شود). همچنین آنها خوب می دانند که سهام داران یا سایر نیرو های خارجی (مقصود از نیروهای خارجی تدوین کنندگان قوانین و سیاست ها می باشند) نمی توانند آشکارا و در حضور همگان درباره سرمایه گذاری های مجدد جهت گسترش دادن شرکت درباره توانایی های بلند مدت شرکت یا ایجاد یک منبع نقد جهت کسب آزادی عمل (برای پیمودن سیر تکاملی) آزادانه و بی پروا صحبت کنند.آنها نمی توانند به راحتی بگویند: ((توجه بفرمایید، ما افت و خیز های زیادی خواهیم داشت ولی در ده یا بیست سال آینده شما به بازدهی هایی دست می یابید که بسی بیش از چیزی است که امروز از شرکت انتظار دارید یا می توانید از آن برداشت کنید)).حتی اگر برخی از سهام داران احساس همدردی کنند، باز هم شرکت از نظر قانونی آسیب پذیر خواهد بود.مسأله بسیار وحشتناک این است که شرکت مزبور در های خود را بر روی گرگ هایی باز کند که می خواهند با تمام توان آن را از پا درآورند. بسیاری از کسانی که سرمایه گذاری می کنند، علاقه چندان زیادی به آینده های بلند مدت ندارند. آنها به ارزش های کنونی ارج می نهند. عامل تنزیل (تعیین ارزش فعلی دارایی هایی که بیست سال بعد به دست می آید) به اندازه ای بالاست که ارزش فعلی بازدهی هایی که بیست سال بعد به دست می آید بسیار ناچیز خواهد شد. ولی یک شرکت زنده و فعال نمی تواند با سهامداران خود چنین رابطه ای داشته باشد. از نظر یک شرکت زنده و فعال، این عرضه کنندگان پول همانند سایر گروه های ذی نفع هستند که در محیط خارج قرار دارند، مانند اتحادیه ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهام داران، سازمان های دولتی محلی و جامعه ای که در محیط شرکت قرار دارد. همه این ها به عنوان نیروهای مهمی به حساب می آیند که در محیط شرکت قرار دارند شرکت باید خود را با آنها هماهنگ نماید. ولی آنها عضو شرکت نمی باشند. آنها جزئی از((شخصیت یا هویت)) شرکت را تشکیل نمی دهند. الزاما به نفع شرکت نیست که تابع دیدگاه های آنها باشد یا از آنها فرمانبرداری نماید.شرکت باید به صورت دائم با عوامل موجود در محیط خارجی (از اجزای اصلی تشکیل دهنده شرکت به حساب می آیند) گفت و گو داشته باشد. بدبختانه، در سیستم کنونی، به ندرت امکان دارد که چنین گفت و گو هایی صورت گیرد. طبق عرف و برحسب سنت سهام داران با مدیران گفت وگو نمی کنند. حتی هنگامی که شرکتی درصدد بلعیدن شرکت دیگری بر می آید، مالک جدید پنجاه و یک درصد سهام، با مدیران رژیم قدیمی گفت و گوی چندان زیادی نمی کند. به صورتی بسیار ساده، مالک جدید به شرکت وارد می شود و دستور می دهد. پنجاه و یک درصد سهام دارای قدرت قانونی است و هویت یا شخصیت شرکت نمی تواند در برابر این قدرت قانونی قد علم کند. بعد از همه این حرف ها، دستور دهنده جدید عضو شرکت قدیمی نبوده است. او هیچگاه به این رود خانه پا نگذاشته است. در این شرکت او هیچ نقشی نداشته و هیچ نوع اعتماد متقابلی را به وجود نیاورده است.تحت چنین شرایطی، بسیاری از مدیران ارشد درصدد بر می آیند که یک شرکت زنده و فعال را به یک شرکت سودجو تبدیل نمایند. آنها آگاهانه و از روی قصد درصدد تخریب و از بین بردن آن بر نمی آیند. آنها پس از رویارویی با این زمینه معما گونه تمام سعی خود را می نمایند. هنگامی که سهم داران و سازمان های قانون گذاری مستقر در خارج از سازمان درباره نتیجه کار مدیران ارشد پرسشی را مطرح می کنند، به هیچ وجه درباره تلاش هایی نیست که باید برای بهبود ((جامعه کاری)) انجام شود.آنها درباره رونق آینده شرکت و دوره های بلند مدت هیچ پرسشی را مطرح نمی کنند. آنها می پرسند: ((بازده سرمایه ای که شما بکار برده اید چیست؟)) ، ((آیا فکر نمی کنید بیش از حد سرمایه گذاری کرده اید؟)) ، ((میزان تولید یا بهره وری شما چقدر است؟)) در بسیاری از موارد از آنجا که سهام داران با مدیران به عنوان اعضای یک سازمان هیچ نوع ارتباطی برقرار نمی کنند، هر قدر توان دارند تلاش می کنند که بازده دارایی ها هرچه سریعتر به دست آید و این کار به قیمت از دست دادن توسعه و پیشرفت بلند مدت شرکت تمام خواهد شد.شاید تغییر دادن

چنین وضعی خارج از توان هر شرکت منحصر به فردی باشد. در هیچ شرکتی رابطه بین سهام دار مدیریت مشخص نمی شود، ولی چنین رابطه ای ریشه در قانون دارد. این قانون، از نظر تاریخی و ترکیب زمانی، دچار نوعی اشتباه یا اشکال شده است . این دستور العمل یا تکلیفی است که دیروز اعلان شده ولی مربوط به پیش از جنگ جهانی دوم می باشد، یعنی آنگاه که منابع کمیاب به توجه خاص نیاز داشت و تمام توجه مدیریت صرف کاری می شد که بتوان از آن منابع کمیاب نهایت استفاده را ببرد.در ظرف این پنجاه سال، نسبت به زمان گذشته، سرمایه بسیار کمیاب تر شده است. گذشته از این، ویژگی های عرضه کنندگان سرمایه تغییر کرده است. رابطه بین فرد (کسی که پس انداز اولیه می نماید) و سازمان بازرگانی (سازمانی که سرانجام این سرمایه پس انداز شده را می گیرد تا برای ایجد ثروت خودش از آن استفاده کند) نسبت به نیم قرن قبل تغییرات زیدی کرده و بسیار غیر مستقیم تر شده است. امروز سازمان های بزرگ، مانند بانک ها و صندوق های بازنشستگی در زمره عمده سهم دار شرکت ها هستند و با قدرت های زیادی که دارند در پی تأمین منافع خود می باشند. امکان دارد این منافع با منافع شرکتی که آنها سهام دار آن می باشند، در تضاد باشد. شرکتها بزرگترین محمل حفظ و بقای جمعیت در حال انفجار دنیا تلقی می شوند، زیرا با عرضه کالاها و خدمات لازم، زندگی متمدن کنونی را به وجود آورده اند. طی سالهایی که در پیش است حضور فعال شرکت ها ، بیش از پیش مورد نیاز خواهد بود، چرا که موجب بالا رفتن سطح زندگی می شوند.ناشر و صاحب امتیاز: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو داخلی (ساپکو)صحافی: سپیدارحروفچینی لیتو گرافی و چاپ: آیینهتعداد: ۳۰۰۰ نسخهچاپ اول: ۱۳۸۸

موفقیت شغلی

، ۱۹ آبان ۱۳۸۹ ، ۰۸:۰۸ موفقیت شغلی

نویسنده: برایان تریسی، کمبل فریزر خلاصه کتاب: (روشی قدرتمند برای دستیابی به موفقیت در کار)- نویسنده: برایان تریسی، کمبل فریزر- ترجمه: مهدی قراچه داقی - تلخیص: مریم دشتی- برنامه راهبری شخصی خود را خلق کنید ": او که هر روز صبح کارهای روزانه اش را برنامه ریزی و مطابق آن برنامه رفتار می کند ریسمانی به دست دارد که در زندگی پر درد سر به خواسته هایش می رسد "ویکتور هوگو تا حدود زیاد موفقیت شما در زندگی با توانایی فکر کردن ، برنامه ریزی ، تصمیم گیری و دست به کار شدن و احترام نمودن مشخص می شود هر چه در این زمنیه ها از مهارت بیشتری برخوردار باشید سریعتر به هدفهای تان می رسید و از زندگی و شغل خود راضی تر می شوید. برنامه ریزی راهبردی شخصی ابزاری است که شما را در جایی که هستید به جایی که می خواهید باشید می رساند تفاوت میان کسانی که از برنامه ریزی راهبردی شخصی برای سازمان دادن و راهنمایی کردن زندگی شان استفاده می کنند و کسانی که این کار را نمی کنند به تفاوت میان سوار شدن در قطار و هواپیما شباهت دارد هر دو از نقطه (الف) به نقطه (ب) می رسند اما هواپیما برنامه ریز راهبردی شخصی به سرعت بسیار بیشتری شما را به مقصد می رساند توفیق هایش هم به مراتب کمتر است. مهارت در برنامه ریزی راهبردی شخصی چیزی نیست که با آن متولد شوید، شبیه رنگ چشم و شکل و شمایل بدن نیست که با آن به دنیا می آیید بلکه روشی منظم در اندیشه و عمل است و بنابراین موضوعی است که می توانید آن را یاد بگیرید چیزی شبیه به یاد گرفتن دوچرخه سواری یا تعویض چرخ اتوموبیل است. به کمک تمرین می توانید این مهارت کلیدی و تعیین کننده را بیاموز ید و می توانید برای همه عمر از ثمرات آموخته های خود برخوردار شوید وقتی این آهنگ را پیدا می کنید به موفقیت های چشم گیر می رسید زندگی و کارتان خیز بر می دارد و اوج می گیرد. در زمان و پول خود صرفه جویی کنید.چرا برنامه ریزی و اندیشیدن راهبردی تا این اندازه مفید است؟ جواب ساده ای دارد در وقت و پول شما صرفه جویی فراوان می کند وقتی مسائل و مفاهیم راهبردی کلیدی مربوط به شغل و حرفه تان را بررسی می کنید به اقداماتی که باید برای دست یابی به هدفهای تان انجام دهید دست پیدا می کنید در عین حال از انجام دادن کارهایی که مانع از موفقیت شما می شوند

خودداری می ورزید بیشتر کارها را درست انجام می دهید و کمتر از مسیر خارج می شوید برای کارکنان و پروژه های خود هدفهای عملکردی در نظر می گیرید در مسیر با سرعت زیاد به حرکت در می آیید هدف برنامه ریزی راهبردی شخصی افزایش بازدهی سرمایه است منظور از سرمایه در اینجا آن سهم و مبلغی است که برای انجام دادن یک فعالیت اقتصادی اختصاص می دهید مدیران ارشد شرکتها از برنامه ریزی راهبردی برای تحلیل و تجدید ساختار سازمان و تشکیلات خود استفاده می کنند تا به بهترین و بیشترین نتایج ممکن در زمینه مالی دست پیدا کنند هدف کسب سود فوق العاده است. زندگی و کارتان را طراحی کنید هدفهای شما در برنامه ریزی راهبردی شخصی مشابه یکدیگرند تفاوت اصلی در این است که بجای بهبود بازدهی سرمایه تلاشهای برنامه ریزی شما به شما این امکان را می دهد که بازدهی روی انرژی خود را افزایش دهید می توان گفت که در برنامه ریزی شخصی بازدهی شما را در زندگی افزایش می دهد. وقتی احساس ناراحتی می کنید ناراضی هستید و یا معتقدید که نتایجی را که می خواهید از کار یا زندگی تان برداشت نمی کنید وقت آن می رسد که برنامه راهبردی خود را بررسی کنید، زمان آن می رسد که از خود سوالات مهم و جدی بکنید اگر در کارتان مقام و یا استرس فراوانی احساس می کنید اگر می بینید بر ساعات کاری خود می افزایید اما بازدهی بیشتری بدست نمی آورید وقتی صرف می کنید و خط مشی خود را مرور و بررسی کنید. این خون حیات برنامه ریزی راهبردی شخصی است پاسخی که به این سوال می دهید به برنامه ریزی کاری و زندگی شما هدف و مقصود می دهد موفقیت شما رابطه مستقیم با این دارد که در مهمترین بخش از کارتان تا چه اندازه عالی هستید از جمع تمامی مسئولیتهای که در زندگی با آن روبرو هستید مهمترین آن این است به برتری در خود پی ببرید که بیشترین تاثیر را بر حرفه و درآمد شما بر جای می گذارد وقتی این را دانستید، همه انرژی خود را صرف کنید تا در آن زمینه به بهترین تبدیل شوید. از همین امروز کارتان را شروع کنید و برنامه ای تدارک ببینید که بر این مهارتهای اضافی و توانمندی ها دست یابید تا در کارتان در راس قرار بگیرید بعد همه روزه با توجه به این برنامه اقدام کنید. چندین سال قبل مشاور کسی بودیم که بسرعت نردبان ترقی شغلی را طی می کرد، او در حالی به این مهم دست می یافت که بشدت خجالتی بود او متوجه شد برای اینکه به هدفش برسد و معاون مدیرعامل شرکت شود باید خجالت خود را کنار بگذارد و توانمندی های خود را عرضه کند او به" توست مسترز "پیوست و بتدریج بر مهارتهای صحبت کردن و سخنرانی خود افزود و بحدی رسید که یک سخنران عالی شد امروزه او از هدف گذشته خود هم فراتر رفته و معاون ارشد مدیرعامل شده است.مشتریان خود را بشناسید ذهنیت مشتری مداری را در شغل و تجارت شما ایجاد می کندآیا می دانید چه کسانی را باید راضی کنید تا در کار و حرفه و تجارت خود باقی بمانید و در آن به شکوفایی برسید. مشتریان به دو گروه تقسیم می شوند بیرونی و درونی تعریف مشتری درونی بسیار ساده است: او کسی است که برای موفقیت خود به شما وابسته است و متقابلاً شما هم برای موفقیت در کارتان به او وابستگی دارید با رعایت این تعریف مشتریان درونی شما شامل همکاران و کارکنان می شوند مشاوران حرفه ای مانند وکلاء و حساب داران را هم می توانید در زمره مشتریان درونی خود به حساب آورید. در واقع تمامی کسانی که شما به آنها کمک می کنید یا آنها به شما کمک می کنند به شکلی مشتری درونی شما به حساب می آیند. مشتری بیرونی شما کسی است که کالای تولیدی شما را خریداری می کند مشتریان بیرونی عوامل اساسی در موقعیت تجاری محسوب می شوند توانایی شما در شناسایی درست این مشتری- همان مشتری بیرونی که رضایت خاطر او موفقیت تجارت شما را رقم می زند- موضوع اصلی عنصر برنامه ریزی راهبردی است. مشتری کانون معاملات تجاری است و هرگز به اندازه امروز از اهمیت برخوردار نبوده است موفقیت شما در تجارت تان تا حدود زیاد با توجه به توانایی شما در شناسایی مشتریان و کسب رضایت آنان تعیین می شود. برای شناسایی مشتریانی از ردیف اخیر می توانید آنان را به دو دسته تقسیم کنید یکی مشتریان پر ارزش و دیگری مشتریان کم ارزش بدین منظور لازم است که ویژگی های بهترین مشتریان خود شناسایی کنید. این گونه می توانید بسرعت مشخص کنید که مشتریان پر ارزش شما کدامند امروزه بسیاری از شرکت ها از این روش استفاده می کنند تا وقت و

انرژی خود را بیشتر صرف پر ارزش ترین مشتریان خود کنند و در ضمن بکوشند مشتریان بیشتری مانند آنان بدست آورند در ضمن این شرکت ها سعی می کنند تا حد امکان به پرداختن به مشتریان کم ارزش خودداری ورزند. در بسیاری از موارد این شرکتها مشتریان کم ارزش خود را تشویق می کنند که با اشخاص دیگری کار کنند یکی از کار فرمای موفقی که این مفهوم را بخوبی نشان می دهد او اخیرا با توجه به نوع مشتریان خود با آنان تجارت می کند او به نتیجه رسیده که ۲۰ درصد از مشتریانش ۸۰ درصد حجم فروش او را بخود اختصاص می دهند آنان ۸۰ درصد سود او را فراهم می آورند این کارفرما تصمیم گرفت که این ۸۰ درصد در آمد سود بیشتری برساند این گونه شرایطی فراهم آمد که او توانست به مشتریان پر ارزش خود برسد در مدت یک سال تجارت او رشد صد در صد پیدا کرد.زمینه های برتری خود را شناسایی کنید شما از توانمندی ها و استعدادهای ویژه ای برخوردارید اگر بتوانید بدر ستی اینها را رشد و توسعه بدهید می توانید برای دستیابی به همه هدفهای خود در زندگی از آنها استفاده کنید اگر متعهد باشید که بر شرایط زندگی خود احاطه لازم را داشته باشید اگر می خواهید به رویاهای خود تحقق بخشید اگر می خواهید در کار و تجارتتان به موفقیتهای بزرگ برسید باید از این استعدادها و توانمندی های خود استفاده کنید و با تمام وجود بر قوت آنها بیفزایید به کمک پنج نشانه متوجه می شوید آیا در مسیر درست حرکت می کنید یا نمی کنید.وقتی فعالانه به زمینه ای می پردازید که از استعداد ها و توانمندی های شما استفاده می کنند متوجه می شوید که:۱- در آن فعالیت در سطح عالی قرار دارید عملکرد شما صرفاً خوب نیست بلکه عالی و فوق العاده است.۲- از کاری که می کنید لذت می برید آن را بیش از اندازه خوشایند می یابید.۳- تشویق و تحریک می شوید و انرژی می گیرید ممکن است ابتدا خسته و فرسوده شوید اما بعداً از آن نیرو می گیرید و فعال می شوید.۴- انرژی شما مسری است اطرافیان شما هم به همین شکل نیرو می گیرند.۵- انگیزه پیدا می کنید که پیوسته این توانایی ها و استعدادهای منحصر به فرد خود را بهبود بخشید به مهارتهای خود می افزایید و آنها را در سطح عالی قرار می دهید از انگیزه درونی برخوردار می شوید از استعدادهایتان استفاده می کنید با رشد دادن توانمندی ها و استعدادهای تان می توانید به هدفها و رویاهای خود جامه عمل بپوشانید.شما با توجه به شناسایی توانمندی ها و استعدادهای خود و میزان رشدی که به آنها می دهید موفق می شوید، تنها در این زمان است که می توانید موفقیتهای بیرونی را با رضایت خاطر درونی متعادل سازید ".از استعدادهای خود استفاده کنید زیرا جنگلها مکان ساکتی خواهند بود اگر هیچ پرنده ای مگر بهترین آنها در آن آواز نخواند ". هنری ون دایک موانع حساس را از میان بردارید. موانع مهم و تعیین کننده هر هدف و پروژه در حال پیشرفتی دست کم با یک مانع و مشکل روبرو است که سرعت دستیابی شما را به آن هدف یا پروژه مشخص می سازد. عوامل سرعت دستیابی شما به هدفتان:۱- هدف خود را بدرستی بشناسید.۲- عامل تعیین کننده خود را شناسایی کنید.۳- برای از میان برداشتن مانع فکر کنید. انسانهای موفق موانع موجود در کارشان را در وجود خودشان شناسایی می کنند و بعد از آن در صورت لزوم دنبال جواب در بیرون خود می گردند آنها از خود می پرسند چه می کنم که مرا به عقب نگه می دارد و یا ما در سازمان خود چه می کنیم که رشد مان را با محدودیت روبرو می سازد؟ وقتی هدف مهمی را برای خود انتخاب می کنید ابتدا باید متوجه درون خود شوید و بعد از آن درون خود بیرون را تماشا کنید شما کنترل زمان و رفتارهای خود را در اختیار دارید نگرش شما بدست خود شما است باید تجارت خود را هم در کنترل خود داشته باشید نگرش و انرژی شما نقش اساسی و تعیین کننده دارد و نشان می دهد که در زندگی تا کجا می توانید پیشرفت کنید توانایی شما در تاثیر گذاشتن بر دیگران و یا کنترل عوامل بیرونی بسیار محدود است از این رو همیشه با خود شروع کنید تمامی چالشهای جدید را بررسی و وارسی کنید از خود بپرسید: چه عاملی در من وجود دارد که مانع از پیشرفتم شده است؟ ۱۱ اقدام کلیدی برای افزایش بهره وری: موفقها و کسانی که در راس قرار می گیرند آموخته اند که چگونه در زمان کمتری به اوج موفقیت برسند افزایش بهره وری اقدام مهمی است که برای دستیابی به هدفهای شخصی و حرفه ای و پدید آوردن موفقیتی که برای آن تلاش می کنید صورت می دهید برای رسیدن به سطح بالای بهره

وری به ۱۱ توصیه کلیدی زیر عمل کنید: ۱- هدفهای واضح و روشنی در نظر بگیرید و آنها را مکتوب کنید و از آنجایی که بهره وری بالا تر با هدفهای روشن شروع می شود هدف گذاری یکی از مهمترین بخشهای برنامه های مشاوره ای ما است همان طور که می دانید هدف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشد تا راهنمای رفتار شما شود باید باورهای شما را منعکس کند و دسترسی به آن در حد توان شما باشد هدف و ارزشهای شما باید همخوان باشند و سرانجام هدف باید محدود به زمان مشخص باشد و برای اینکه حالت واقعی به خود بگیرد باید مکتوب باشد هر چه هدف شما روشن تر باشد احتمال اینکه در مدت زمان کمتری به آن برسید افزایش می یابد.۲- برنامه عمل روشنی بنوسید بعد از آن اگر می خواهید بهره وری شما به مقدار زیاد افزایش پیدا کند برنامه عمل روشنی برای دستیابی به هدف خود بنوسید در ازای هر یک دقیقه که صرف برنامه ریزی دقیق می کنید می توانید ۱۰ دقیقه در اجرا صرفه جویی کنید فهرستی از همه کارهایی که برای دستیابی به هدفتان لازم دارید تهیه کنید همه روزه فهرستی از کارهایی که تا پایان روز باید انجام دهید تهیه کنید همیشه بر اساس این فهرست کار کنید روی کاغذ بیندیشید این کار به شما امکان می دهد که در مسیر حرکت کنید در ضمن مدرکی که برای دستاوردها و موفقیتهای خود در اختیار خواهید داشت به محض اینکه این توصیه را در کارتان لحاظ می کنید به نتایج فوق العاده می رسید تهیه یک فهرست و عمل کردن از روی آن تا ۲۵ درصد یا بیشتر به بهره وری شما می افزاید.۳- اولویتهای خود را مشخص سازید اقدام سوم تعیین اولویتها در فهرستی است که تهیه کرده اند قبل از اینکه دست به کار شوید فهرست خود را بررسی کنید فعالیتهای لازم را مشخص سازید و کارتان را با انجام دادن آنها شروع کنید کارهای پر ارزش و پر اهمیت نتایج بزرگ بر جای می گذارد کارهای کم اهمیت و کم ارزش با نتیجه ای بر جای نمی گذارند و یا نتایج آنها محدود و معدود است.۴- تمرکز داشته باشید و اجازه ندهید که حواس تان پرت شود در این مرحله کار با ارزش بالایی را انتخاب کنید بلافاصله روی آن دست به کار شوید و آن قدر در انجام دادن آن کار باقی بمانید تا به انتهای خود برسد (توجه کردن با تمام وجود روی یک کار و تمام کردن آن سبب می شود کارتان را سریعتر به انتها برسانید وقتی با تمام وجود روی کارتان متمرکز می شوید می توانید در زمان خود تا ۸۰درصد صرفه جویی کنید.)۵- بر مدت روز کاری خود بیفزایید و در ضمن استراحت های خود را بیشتر کنید وقتی روزتان را زودتر شروع می کنید وقتی در وقت صرف ناهار به جای خوردن ناهار کار می کنید وقتی کمی دیرتر در پایان روز دست از کار می کشید یکی از بالاترین بهره وریها را در زمینه کاری خود بدست می آورید زودتر شروع کردن و دیرتر تمام کردن در روز نسبی است که هم در صبح و هم در عصر با ترافیک کمتری روبرو می شوید این کار سبب می شود بدون اینکه لطمه ای به سبک زندگی شما بخورد روزی دو یا سه ساعت بهره وری کار بیشتری داشته باشید در ضمن باید زمانهای استراحت شخصی داشته باشید شاید بتوانید این را با تعطیلات آخر هفته خود شروع کنید می توانید در مواقعی به مرخصی های دو یا سه روزه بروید وقتی به مرخصی می روید به کارتان فکر نکنید در این فرصت به بخشهای دیگر زندگی تان برسید این گونه ذهن شفاف تری پیدا می کنید و بر انرژی تان افزوده می شود از این افزایش بهره وری که نصیبتان می شود حیرت زده می شوید.۶- در کارتان تلاش بیشتری بکنید وقتی سر کارتان هستید با تمام وجود تمرکز داشته باشید محیط کار را به یک محیط آموزشی که در آن معاشرت و صحبت کردن با یکدیگر امر پذیرفته شده ای است تبدیل نکنید در محل کار تان سرتان را پایین بیندازید و تا زمانی که در آنجا وجود دارید با تمام وجود کار کنید بسیاری از کسانی که از این قاعده پیروی کردند توانستند بهره وری خود را دو برابر کنند و سریعتر از زمانی که فکر می کردند به هدفشان دست پیدا کنند.۷- بر سرعت عمل خود بیفزایید در محل کار احساس اضطرار نکنید تا با سرعت بیشتری فعالیتهای خود را انجام دهید پس از تمام کردن کارتان با سرعت به سر وقت کار بعدی بروید با سرعت گامی که انتخاب می کنید سریعتر به خواسته های خود می رسید.۸- هوشمندانه تر کار کنید و ارزش کاری که انجام می دهید توجه کنید در حالی که تعداد ساعات کاری مهم است نکته مهم دیگر کمیت و کیفیت کاری است که انجام می دهید بار دیگر هرچه برای کارهای پر ارزش تر بیشتر صرف وقت کنید نتایج بزرگتری

بـدست می آورید.۹- کارتـان را بـا مهارتهـای تـان همخوان کنیـد مهـارت و تجربه ایفـاگر نقش مهمی هسـتند اگر در کارتان از مهارت و تجربه بیشتری برخوردار باشـید با سـرعت بیشتری به نتیجه می رسـید همیشه تلاش کنیـد در کارهای مهمی که انجام می دهیـد مـوثر تر رفتـار کنیـد. ۱۰ - کارهایتـان را دسـته بنـدی کنیـد فعالیتهـای مشـابه را در یـک گروه قرار دهیـد و همـه آنهـا را به اتفـاق تمام کنیـد مثلاً در یک زمان مشـخص با کسانی که لازم است تماس تلفنی بگیریـد اسـلاید هایی را که برای ارایه محصولاتتان لازم دارید به یکباره تهیه کنید.۱۱- از تعـداد اقدامهای خود بکاهید چندین بخش از کارتان را در کنار هم قرار بدهیـد از اقـدامات متعدد بکاهید هر جا که امکان داشت از انجام دادن کارهای کم اهمیت خوداری ورزید.مسابقه شـروع شده استکارتان را به مسابقه تبـدیل کنیـد همه روزه با خودتان قرار بگذاریـد با خودتان مسابقه بدهید و ببینید چند کار مهم را انجام می دهید برای خود برنامه و ضـرب الاجل در نظر بگیرید و سعی کنید که زودتر از ضـرب الاجل کارتان را تمام کنید ببینید در فرصت کمتر چقـدر کار بیشتر می توانیـد انجام دهید.قانون پارتو مهمترین مهارتها در بالا بردن بهره وری اسـتفاده موثر از زمان است که در اختیار داریـد سه قاعـده ساده است که با رعایت کردن آن می توانید از زمان خود بیشترین بهره برداری را بکنید.۱- زمان بیشتری را صـرف فعالیتهای پر ارزش و زمان کمتری را صـرف فعالیتهای کم ارزش بکنید.۲- همین حالا به کارهای پر ارزشـی بپردازید و کارهای کم ارزش را کنار بگذاریـد.۳- تا جایی که می توانید زمانتان را صـرف فعالیتهایی بکنید که مهم هسـتند و یا از اضـطرار برخوردارنـد. ویلفرد و پارتو اقتصاد دان و جامعه شـناس ایتالیایی که مشـهور است از علم ریاضـی در تحلیل های اقتصادی اسـتفاده کرده مفهوم مهم و کلیـدی در مـدیریت زمان ایجاد نموده واقعیت این است که قانون پارتو یکی از قدرتمنـد ترین اصولی است که می توانیـد در تلاشـهای خود از آن اسـتفاده کنیـد تـا بهره وری شخصـی خود را افزایش دهیـد وقتی این قانون را در مـدیریت زمان لحاظ می کنیم نتایج بسیار قابل توجهی بدست می آید پارتو توصیه را به زبان ساده ای توضیح داده است که با رعایت قانون پارتو به اقـدامات زیر بر می خوریم:۱- پر ارزش ترین فعالیتها را شـناسایی کنید- ۲۰ درصـد کارهایی که همه روزه انجام می دهیم ۸۰ درصد ارزش کاری تان را سـبب می شوند.۲- کم ارزش ترین فعالیتهایتان را شـناسایی کنید- ۸۰ درصـد کارهایی که همه روزه انجام می دهید بخش اندکی از درآمد و یا ارزش کاری شـما را تشـکیل می دهند.۳- مصمم شوید که بخش اعظم کارهای خود را صـرف کارهای پر ارزش کنید .۴- مصـمم شویـد تا حد امکان از انجام کارهایی کم ارزش خودداری ورزید ".اغلب بد بیاری ها نتیجه اسـتفاده بد از زمان هستند " ناپلئون هیلتفویض اختیار موثر زمان گرانبها ترین منبع در اختیار شما است خبر خوش این است در هر روز همه مـا فرصت برابر و یـک انـدازه ای داریم بـا رعـایت این نکته چگـونه است که برخی هـا در مقـایسه بـا دیگران کـار بیشتری صورت می دهنـد؟ پیدا کردن جواب این سوال مشـکل نیست تمام مردان و زنان به شدت مولد این را آموختند که در زمان کمتر کار بیشتری صورت دهند آنان بر این راه کار مسـلط شدند می توانید به روشـهای مختلف از زمان اسـتفاده بیشتری ببرید و به موضوع تفویض اختیار می پردازیم. روی فعالیتهای پر ارزش خود متمرکز شویـد: از قانون پارتو برای کارهای پر ارزش و کم ارزش خود تمیز قائل شوید مثلاً کارهای کم ارزش را به دیگران واگذار کنید در تفویض اختیار موثر به شما امکان می دهد که وقت خود را صـرف انجـام دادن کارهـایی بکنیـد که بیشترین تـاثیر را بر زنـدگی و تجـارت شـما بر جـای می گـذارد. کارهایی را که بهتر از دیگران انجام می دهید بکنید و بقیه کارها را به دیگران واگذار کنید. در کنار توصـیه اول باید کارهایی را که بهتر از دیگران انجام می دهیـد خودتان بکنیـد و بقیه کارها را به دیگران واگذار کنید این احتمال وجود دارد که اگر کارهایی را که شـما در آن بهترین هستیـد به دیگران واگذار نمایید به آنها نرخ ساعتی خود را پرداخت کنید و راه دیگری برای بیان اصل دوم این است : هر وظیفه ای را که دیگران می توانند با دریافت پول کمتر از نرخ ساعتی شـما انجام دهند به آنان واگذار نمایید.کارها را به کسانی واگذار کنید که از صـلاحیت مطلوب برخوردار باشـند پس از اینکه تصـمیم گرفتند چه کارهایی را به دیگران واگذار کنید باید کسی را که می توان آن کار را انجام دهـد شـناسایی کنید اگر کار مهمی را به کسـی واگذار کنید که توانایی انجام دادن آن را نداشـته باشد هم او

نمی توانـد آن کار را خوب انجام دهـد و هم شـما ناراحت می شویـد این بدان معنا نیست که شـخص مورد نظر باید از توانمندی به انـدازه شـما برخوردار باشـد اما بایـد از مهارت کافی و تجربه مکفی برخوردار باشـد تا بتواند کارها را در حد مطلوب انجام دهد یا اشـخاص مورد نظر را بـدقت انتخاب کنیـد این دقت هم بسود کسـی که او را انتخاب می کنید تمام شود و هم بسود شـما.کار مورد نظر را بـدقت تعریف کنید نتیجه ای که می خواهید بدست آورید دقیق شوید وقتی انجام دادن کاری را به دیگران واگذار می کنید چه انتظاری دارید؟ انتظار خود را با شخصـی که انتخاب می کنید در میان بگذارید بعد از او می خواهید انتظار شـما را به زبان خود بازگو کند تا مطمئن شوید که اوخواسته شما را درک کرده است اگر احساس کردید که او دقیقاً متوجه مطلب مورد نظر شما نشده است اختلاف نظر خود و برداشت او را مجـددا "شـرح بدهیـد اگر او بـدقت و بطور مشـخص نداند که شـما چه انتظاری دارید بعید است در انجـام دادن کـاری که شـما می خواهیـد موفق شود.زمـان پایـان کار را مشـخص کنیـد برای تکمیل شـدن کاری که آن را تفویض می کنید ضرب الاجل مشخص کنید مبهم حرف نزنید اگر بگویید تا یکی از روزهای هفته بعد یا هر وقت فرصت کردی نه به خود شـما کمک می کنـد و نه به کسـی که می خواهـد این کار را انجام دهـد.پیشـرفت کار را اندازه بگیریدباید وسیله ای برای اندازه گیری پیشـرفت کاری که آن را تفویض کرده اید تدبیر کنید . درباره منابع به توافق برسید باید مطمئن شوید که شخص مورد نظر شـما از منـابع کـافی و لازم برای انجـام دادن کار برخوردار است شـما می خواهیـد کاری که انجام دادنش را به دیگران محول کرده ایـد با موفقیت انجام شود تنها بعـد از حصول اطمینان از این موفقیت است که می توانیـد کارتان را بـدرستی واگـذار کنیـد و خود بکـار هـای مهم بپردازیـد.درباره نتایـج کار به توافق برسیـد می خواهیـد کسـی که کار شـما را انجام می دهـد به چه نتیجه ای برسـد؟ آیا او دقیقاً از خواسته های شـما مطلع است لازم نیست نتایج کار او فوق العاده و زیاد باشد اما مهم است احساس کند کار معنا داری انجام داده است از سوی دیگر اگر نتایج کارش مطابق میل و نظر شما نباشد چه اتفاقی می افتد آیا نتایج کار برای شخص منتخب شـما مهم و قابل توجه می باشد؟ درباره نتایج کارتان با او رک و صـریح صـحبت کنید به توصـیه ها و نظرات او توجه کنید آنچه را که به او تاکید می کنید مطالبی است که برای شما هم اهمیت دارند مهم این است که روی مواردی بتوافق برسید که مهم و معنی دار باشـند.مکتوب کنیـد قبـل از اینکه شـخص مورد نظر به انجـام دادن کار شـما مشـغول شود قـدم مهم دیگری بایـد بردارید موضوع تفویض اختیار کردن را مکتوب کنید و بعد هر کدامتان آن را امضا کنید بلحاظ روانی این اقدام مهمی است که تولید تعهد می کنـد ارزش زیادی دارد اگر کسـی که انجام کاری را به او تفویض می کنید توافق نامه را بنوسیـد این گونه متوجه می شوید آیا از همخوانی کافی برخوردار هستیـد یا نیستیـد اگر پیشـنویش اولیه کامل نباشـد نظرات شـما را رعایت نکند آن قدرها تعجب نکنید بجای این که ناراحت شوید از این خوشـحال باشـید که وجه تفاوت در این مرحله خودش را نشان داده است توجه داشـته باشید این وظیفه شـما است که مطمئن شویـد کسـی که انجام دادن کاری را به او تفویض می کنیـد از توانمندی و منابع لازم برای انجام دادن کارش برخوردار باشد.آنچه را که انتظار دارید بازرسی کنید مراقب باشید کافی نیست انجام دادن کاری را به دیگران واگذار کنید و بعد موضوع را به حال خود رها سازید و آن را فراموش کنید واگذار کردن کارها به دیگران سلب مسئولیت از خود نیست باید به کمک ابزار مختلف و از جمله با مراجعه به تقویم پیشـرفت کار را در نظر بگیریـد و آن را وارسـی و بازرسـی کنیـد وسیله ای برای انـدازه گیری پیشـرفت کار تـدارک ببینید این گونه می توانید اگر مشـکلی پیش آمد کرد به موقع و زود هنگام با آن برخورد کنید چهار مورد دیگر است که در زمینه تفویض اختیار موثر بایـد رعایت کنیم نخست آنچه را در اینجا مطرح کردیم ممکن است تصور شود تنها مناسب کارها و وظایف پیچیده است دوم صلاحیت و توانمندی کسی که کاری را به او تفویض می کنید در این زمینه که از این اصول چگونه اسـتفاده کنیـد ایفای نقش می کنـد سوم از دامی که بسیاری از کارفرمایان در آن گرفتار می شونـد خودداری ورزیـد کـه کارتـان را بـه او محـول کنیـد از خیر ایـن کـار نگذریـد همیشه این امکـان وجـود دارد که از منـابع بیرونی سـود بـبرید کارفرمایان موفق همیشه از منابع بیرونی اسـتفاده بهینه می کنند می توانید کارتان را با یک مقاطعه کار و یا یک متخصص که بیرون

از سازمان شما کار می کند واگذار کنید.قدرت و نقش اهرم همانطور که در این فصل ملاحظه می کنید شما هم می توانید از اصل اهرم استفاده کنید و بر استفاده کنید و بر استعدادها و توانمندی های خود بیفزایید با استفاده موثر از این فصل در کار و تجارت خود می توانید بیش از حد توان ظاهرتان به موفقیت برسید هر یک از این اهرم های هفت گانه می توانید زمینه ای فراهم آورند که به استعدادها و توانمندی های خود دست پیدا کنید متوجه می شوید که چگونه می توانید از کار، استعداد و تجربه دیگران به سود خود استفاده کنید.۱- استفاده از انرژی دیگران، موثر ترین و مولد ترین اشخاص کسانی هستند که کارهای کم ارزش خود را به دیگران تفویض می کنند.۲- از دانش دیگران سود بجویید استفاده از علم و دانش دیگران می تواند دنیایی از تفاوت درکارتان ایجاد کند پیدا کردن و استفاده از دانش منابع دیگران می تواند سببی باشد تا در پول و کار خود صرفه جویی کنید.۳- از پول دیگران به عنوان یک اهرم استفاده کنید اگر بدانید چگونه از پول و امکانات مالی دیگران استفاده کنید و به موفقیتهایی می رسید که محال است به تنهایی از آنها بهره مند شوید ازفرصتهای مختلف برای قرض گرفتن و سرمایه گذاری و منابع بخشهای دولتی و خصوصی می توانند در این خصوص به شما کمک کنند کارفرمایان باید از همان آغاز کارشان با بانک ها در تماس نزدیک و رابطه خوب باشند توجه داشته باشید بهترین زمان وام گرفتن آن وقتی است که به این وام احتیاج ندارید مبلغ کمی وام بگیرید از این پول برای سرمایه گذاری های مطمئن مانند خرید اوراق قرضه استفاده کنید.۴- از موفقیتهای دیگران بهره بگیرید موفقیتهای اشخاص و شرکتها را مطالعه کنید تا به رمز و راز موفقیت آنها پی ببرید ببینید آنها چگونه توانستند مسائل و مشکلات خود را حل و فصل کنند.۵- از شکست های دیگران پند بگیرید با مطالعه شکست های دیگران به موفقیتهای سرشار دست پیدا کنید و به حکایت سرگذشت شکست خورد گان توجه کنید از درسهای ارزشمند آنان به سود خود استفاده کنید به ماجرای ناامید شدن ها و شکستهایی که در زندگی این اشخاص وجود داشته دقیق شوید.۶- از ایده ها و نقطه نظرات دیگران استفاده کنید یک تک ایده خوب می تواند موفقیت شما را رقم بزند هر چه بیشتر در معرض ایده های خوب قرار بگیرید با خواندن، مطالعه کردن ، تبادل و تعامل و تجربه کردن امکان موفقیت خود را افزایش دهید.۷- استفاده از نفوذ و اعتبار دیگران، تمامی کسانی که شما می شناسید هر کدام برای خود دوستانی دارند هر کدام آشنایانی دارند و با اشخاص حرفه ای در تماس می باشند بسیاری از آنان می توانند روی کار و حرفه شما تاثیر مطلوب بر جای بگذارند. آنچه که در این کتاب خواندیم تا با تعیین معیارها و اولویتها و مشخص کردن هدفهای تان بر توانمندی های خود بیفزایید انجام دادن بسیاری از کارهای دیگر را تفویض کنید وبجای آن روی کارهایی متمرکز شوید که برای شما و شرکتی که در آن کار می کنید بیشترین فایده و ارزش را تولید و به شما کمک کند که در زندگی خود به تعادل برسید و در ضمن آنها از موفقیت و استقلال فراوان برخوردار گردید ".می توانید به همه خواسته های خود در زندگی برسید به شرط آنکه برایتان مهم نباشد اعتبار این موفقیت را به پای چه کسی می نویسند " هری اس . ترومن

ابزار رشد فردی

نویسنده:جیمز جی مزینا- ترجمه: نشمیل مشتاق

خلاصه کتاب: تهیه کنندگان: مجتبی ارباب- فرهاد جهانی -هدف ابزار رشد فردی: این ابزار در عین آن که موجب پرورش عزت نفسی سالم در شما می شود، یاری تان می سازد با شناسایی جنبه های معیوب زندگی خود ،رفتارهای نادرست خویش را تغییر دهید. کتاب ابزار رشد فردی این مهم را میسر می سازد: اصلاح تفکر منفی وباورهای نا معقول که مانع از موفقیت فردی می شود برای همگان ضروری است.((خود انگاره های)) سالمی که در روال تایید خود ایجاد می شود، به سود همه می باشد رفتارهای صحیحی که درنتیجه ی مناعت طبع (خود بسندگی) ومسئولیت پذیری پدید می آید از صفات خوب انسانی است.مقدمه ای بر مجموعه ابزار های کنار امدندر این قسمت دو راهبرد پیشنهادی از سوی((برنامه ی افراد بی نام جویای عزت نفس)) را که در

راستای بهبود شخصیتی وبالا بردن عزت نفس ارائه شده است، مشاهده می کنید.سیستم تاک برای بهبودابزار بهبود روانی پیشنهادی از سوی((برنامه ی افراد بی نام جویای عزت نفس)) برای کسانی که در حال بازیابی سلامت خود وحل مشکلاتی هستند که در اثر مسائل ناشی از عزت نفس اندک برایشان پیش آمده است، خیلی مفید می باشد •:ت تفکرات •ا احساسات •ک کردارهات: تفکراتدر آغاز باید تفکرات خود را در مورد زندگی تحلیل کرده وباورهای نامعقول واعتقادات ، اندیشه ها یا افکاری واهی که خود سبب پایین آمدن اعتماد به نفس یا بروز مشکلاتی در زندگی تان می شود، شناسایی وسپس باورها ، اندیشه ها وافکار سالم .اقعی ومنطقی تری را جانشین این افکار ((بیمار)) نمایید.در اینم مرحله باید به طور روز مره از کلام تاکیدی که سبب احیا وبهبود عزت نفس در شما می شوند استفاده کنید.ا: احساسات بعد از بازیابی سلامت تفکرات، باید احساسات بیمار خود که بر اساس تفکرات سابق وبیمار شما پدید آمده اند شناسایی کنید.سپس تفکرات سالم وجدید خود را با احساساتی نو و درست ترکیب نمایید.با بهبود تفکرات واحساساتتان ، نگرش شما به وجود شخصی تان منطقی تر وتوانایی تان در حل مشکلات بهتر می شود.در این مرحله کلام تاکیدی که تاکنون از آن بهره مند شده اید به همراه احساسات حاصل از اعتماد به نفس ، ارزش قائل شدن برای خود ولایق شمردن وجودتان، شما را یاری می سازد. سلامت روانی تان را نیز بازیابید.ک: کردارهاتنها با تغییر تفکرات و احساسات بیمارتان می توانید، کردارهای بیمار خود را عوض کنیدوبا داشتن یک زندگی روانی سالم ، اعمال وکردارتان هم منطقی، معقول وسالم تر شده واین امر اعتماد به نفس شان را در کنار آمدن با مسائل زندگی بالا می برد.سیستم ستاره- برای مقابله با اضطراب ، وحشت زدگی وفشارهای روانیاستفاده از سیستم ستاره واقعاً موثر است •:س سنجیدن •ت تقلیل دادن •ا آزاد کردن • ر راحت کردن •ه همت در انجام کارس سنجیدندر ابتدا باید ترس، چالش، فشار یا بحران هایی را که در شما اضطراب ، وحشت زدگی وفشار های روانی ایجاد می کنند شناسایی وسپس تفکرات واحساسات واهی ، نامعقول وبیمار ناشی از این مشکلات را مشخص کنید.ت تقلیل دادندر مرحله دوم باید با استفاده از باورها واحساساتی حقیقی ، معقول وتازه تر اثر قدیمی تفکرات واحساسات بیمار بر ذهن خود را تقلیل دهید.آ آزاد کردن در مرحله ی سوم باید از طریق گفت و گو با خود وبا تکیه بر تفکرات وباورهای واقعی ، معقول وتازه ی خود با ترس، چالش، فشار یا بحران های تان کنار بیایید.این گفت وگو با خود وکلام تاکیدی شامل تجسم نحوه ی مهار صحیح ترس، چالش، فشارها یا بحران ها یی است که در زندگی خود با ان رو به رو می شوید.گفت وگو با خود شما را مجاب می سازد که انسانی خوب هستید.ر راحت کردندر مرحله ی چهارم، پس از ان که توانستید با استفاده از تفکرات واحساسات سالم، منطقی ومعقول تر وهمین طور به یاری گفت وگو باخود با ترس، چالش، فشارها یا بحران های تان کنار بیایید، باید خودتان را راحت کنید وبیاسایید.ه همت در انجام کاردر مرحله ی اخر، می توانید همت کنید وبا برخورداری از تفکرات و احساسات منطقی واحساسات منطقی ، معقول وسالم تر با ترس ،چالش،فشارها یا بحران هایتان روبه رو شوید. برای رهایی از اضطراب ، وحشت زدگی یا فشار روانی باید طی مراحلی رفتارها ، واکنش ها واحساساتتان را تغییر دهید.عزت نفسفرد برخوردار از عزت نفس خود را موجودی با ارزش دانسته که سزاوار دوست داشته شدن ودوست داشتن است، لایق مورد محبت قرار گرفتن ومحبت کردت، پرورده شدن وپرورش دادن ، حمایت شدن وحمایت کردن، گوش سپردن به درد دل دیگران وداشتن یک سنگ صبور ، مورد احترام قرار گرفتن واحترام گذاشتن ، تشویق کردن دیگران وتشویق شدن، شناخته شدن به عنوان فردی خوب و خوب دانستن بقیه • .شخصیت پربار دارد •خلاق بوده • رهبری دوست داشته •از یک خودانگاره ی سالم برخوردار است •مسئولیت عواقب اعمالش را بر عهده می گیردنشانه های کمبود عزت نفس چیست • ؟خود را کم ارزش پنداشته و لایق برخورداری از مهر و محبت دیگران نمی دانند •به ندرت دل به دریا می زنند •.در رفتارشان با دیگران خجالتی هستند •.از درگیری با دیگران واهمه دارند •.تشنه ی تایید دیگران هستند •.در مشکل گشایی ضعیف هستندعزت نفس سالم از چه چیزی ناشی می شود •؟مهر،عشق و دوست داشتنی بی قید و شرط •.دیگران فرد را برای آنچه واقعاً هست بپذیرند

و او را یاری سازند تا خود را فردی لایق و با ارزش و وجودی یگانه بداند که واجد مجموعه ای ویژگی ها، مهارت ها، توانایی ها و توانش هایی است که از وی موجودی خاص می سازد ●.میان افراد ارتباطی سالم ایجاد شود و همه بدانند به شیوه ای صحیح به درد دل هم گوش داده و از طریقی درست، یکدیگر را در حل مشکلات شان یاری سازند.برای آن که محیطی ضامن رشد عزت نفسی سالم باشد باید ● :افراد را برای آنچه واقعاً هستند . بپذیرد و به رسمیت بشناسد ●.محدودیت محیطی باید بدون هیچ حیله و نیرنگی به اطلاع همه برسد. محدودیت هایی که زندگی افراد به آن دچار است، چارچوب رفتارهای خوب و بد را تعیین می کند و به افراد یاری می دهد از مسئولیت های خود آگاه شده و رتارهای شان را به شیوه ای منطقی سامان بخشد ●.در حوزه ای مشخص از باید و نبایدهای از پیش تعیین شده،برای اعمال هر فرد احترام قائل شوند.بزرگسالان به منظور پرورش پیوسته ی عزت نفس خود باید از کدام تکالیف رشدی استفاده کنند؟۱- نقش های خانوادگی شان (خانواده ای که در آن متولد و بزرگ شده اند) را اصلاح کنند.۲- درخود حس استقلال ایجاد نمایند.۳- به عنوان یک مصرف کننده و مسئول خانواده از مهارت های مدیریتی فردی آگاه شوند.۴- به عنوان یک فرد بالغ با والدین خود رفتار کنند.۵- برای خود هویتی حرفه ای آفریده و فرد «بالغ» به تمام معنا باشند.۶- قدرت خود را آزموده و الگوهای سالم حل اختلاف را یاد بگیرند.۷- با افراد دیگر روابطی سالم برقرار کنند.۸- با توجه به عرف های دینی و اجتماعی محیط سکونت خود، طی یک نکاح شرعی زوجی را به عقد خود درآورند.۹- برای حل مشکلات زناشویی الگویی سالم و کامل ایجاد، مباحث مربوط به قدرت و تنظیم خانواده را مطالعه و راه هایی را برای حل اختلافات نظام خانوادگی ابداع کنند.۱۰- در نقش والدین کودک شان فرو رفته و نیازهای عاطفی و مایحتاج را برآورده سازند.۲۸ تا ۴۰ سال۱- تعهد خود را به کار و ازدواج عمیق کنند.۲- بی قراری ناشی از تعهد به کار و ازدواج را کنترل نمایند.۳ – کارایی خود را در محل کار و زندگی ، خانوادگی افزایش داده و روابطی سالم تر را پرورش دهند.۴ – شبکه ی اجتماعی خود را گسترش دهند.۵ – از ارتباطات اضافی با دیگران خودداری کنند.۳۸ تا ۵۵ سال سن ۱ – جایگاه خود را در زندگی ارزیابی کنند.۲ – شرایط ازدواج شان را ارزیابی کرده و برای بهبود آن یا جدا شدن و بازگشتن به دوران تجرد تصمیم بگیرند.۳– ریشه های شان را در اجتماع عمیق کرده و هویت و یکپارچگی شخصیتی تان را حفظ کنند.۴ – شبکه ی روابط اجتماعی شان را از نو تعیین کنند.۵ – روابط فردی شان را گسترش دهند.۴۸ تا ۶۵ سال۱. در دوران بازنشستگی از شهر قدیمی تان رها شوند.۲ . برای بازنشسته شدن آماده و خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.۳ . وارد گروه های بازنشسته جدید شده و به عنوان یک شهروند مسن نقش های جدید را بپذیرند.۴ . مرگ دوستان، همسر و عزیزان شان را بپذیرند.۵ . آمادگی مرگ قریب الوقوع نزدیکان شان را داشته باشند.۶ . متناسب با گروه سنی شان در گروه های اجتماعی جدیدی شرکت کنند.باورهای نامعقول چه هستند ●؟پیام هایی که ما در مورد شرایط زندگی خود به ذهن مان مخابره کرده و این پیام ها خود مانع رشد عاطفی ما می شوند ●.الگویهای ذهنی مان پیرامون «توقع» ما از زندگی خود و دیگران ●نگرش ، اعتقادات و ارزش های بی اساس مان در مورد واقعیات هستی ●. روش های معمول حل مشکل که باری رویارویی با فشارهای زندگی اتخاذ می کنیم.نمونه هایی از باورهای نامعقول را بنویسید:باورهای نامعقول (منفی) در مورد خود ●:سزاوار آن نیستم که مورد توجه دیگران قرار بگیرم ●.هرگز نباید دیگران را با گفتن مشکلات یا ترس هایم خسته کنم ●.من به درد نمی خورم ●.من بی حاصل، بی فایده و بی استعداد هستم ●.من بی ارزشم ●.من نمونه ی بدترین موجود روی زمین هستم ●.مشکلات زیادی دارم و ممکن است هر لحظه خودم را ببازم.چگونه می توان باورهای نامعقول را شناسایی کرد؟باورهای نامعقول در صورتی بروز می کنند که ● :خود را در دور باطلی از مشکلات بیابیم ●.درگیری اوضاعی شویم که هر قدم و تصمیم اتخاذ شده خود موجب بروز مشکلات بیشتری شود ●.برای سالیان سال درگیر مشکلی باشیم که هنوز از عهده ی حل آن بر نیامده ایم ●.درصدد طرح یک راه حل مناسب برای مشکلات خود بوده اما هنوز توانایی اجرای آن ندایم ●.یک راهکار برای حل مشکلات خود انتخاب کرده که از آن راضی نیستیم ●.به خاطر احساس

گناه از عدم کار انجام یک راهکار، کماکان آن را دنبال می کنیم حتی اگر برای حل مشکلات مان سودمند نباشد.از آثار منفی باقی بر زندگی خود انگاره های منفی عبارتند از • :باورهای منفی شما از خودتان که هر روز آن ها را به یاد می آورید •. گزاره هایی منفی که در محاوره های روزمره در مورد خود به کار می برید •.اظهار نارضایتی از خود که بر رفتار یا باورهای تان تاثیر می گذارد •.اظهاراتی منفی که از سوی افراد خانوده یا گروه همسالان به شما تلقین شده و از دیرباز با شما همراه بوده است •.تجسم منفی شما از شرایط یا وضع فعلی تان در زندگی و ضررهای شخصی تان •.داستان هایی منفی پیرامون رفتارهای سابق ، شکست ها یا عملکردهایی که مرتباً در خاطرتان تداعی شده و بر رفتارهای جاری شما تاثیر می گذارند •.نگرش منفی شما در مورد احتمال دستاوردهای و موفقیت های زندگی که برانگیزه ها ، تلاش و میل به کسب اهداف تان اثر می گذارد •. احساس گناه به خاطر خطاهای جزئی واقعی یا واهمی ای که مرتکب شده اید و خود مانع بروز افکار مثبت و قدردانی شما از خودتان می شود •.راه هایی که با توسل به آن خود را از پاداش برای خوبی و شفقت و کار سخت، بی بهره می سازند از جمله : الف) عدم اختصاص دادن زمان کافی برای برخورداری از ثمره ی تلاش تان ؛ ب) زندگی سخت و طاقت فرسایی که در آن دائماً خود را نفی و سرزنش می کنید ، ج) ترس از ساده گرفتن زندگی و برخورداری از تمدد اعصاب از ترس آن که مبادا نتوانید به نتیجه ی نهایی و دلخواه از تلاش تان دست یابید •.احساس مسئولیت بیش از حد که خود سبب تحمیل فشار زیادی بر شما می شود این حس مسئولیت افراطی ریشه در آن دارد که به اعتقاد شما نزدیکان تان به تنهایی از عهده ی مراقبت از خود برنیامده و «مسئولیت» آنان به هر حال بر عهده ی شماست •.ترس و وحشتی که از آینده ی خود دارید. این باورها که نخواهید توانست تحت هیچ شاریطی موفق شده و یا دوام بایورید.نتیجه ی اعتقاد به خود انگاره های منفی چیست • ؟اتکای بیش از حد به تاید دیگران •فقدان اعتماد به نفس و ناقص بودن خودپنداره •عدم تحرک •منفی بافی •دلسوزی به حال خود •سپر محافظت در برابر همه چیز •تحقق پیش بینی •افسردگیتایید خود چیست • ؟خود انگاره های مثبت و شفابخشی که برای مقابله با خودانگاره های منفی در پیش می گیرند •.ابزاری که با استفاده از آن خود را از شر اتکای بییش از حد به دیگران وعقاید، نگرش یا احساسات آنان در مورد شما رها نموده و به حسی دلپذیر از خودتان دست می یابید •.تجسم تغییری اساسی در زندگی تان که برای تحصیل آن تلاش کنید •.خودتان مسئولیت شخصی سلامت و ثبات عاطفی خود را بر عهده بگیرید •.رها کردن کوله بار احساسات منفی که برای مدت هایی مدید بر دوش کشیده اید. تنها در این صورت است که خواهید توانست به شیوه ای منطقی و عملی به حل مسائل خود بپردازید •.تجزیه ی احساسات پیشین خود به منظور بالا- بردن توانایی تان در رویارویی با مسائل کنونی با برخورداری از دیدی بازتر •.اجازه دادن به خودتان برای رشد، تغییر،ریسک کردن، تعالی یافتن و ایجاد دنیایی بهتر برای خود.احساس گناه چیست • ؟احساس مسئولیت برای رویدادهای منفی که در زندگی شما و سایرین اتفاق افتاده اند •.اضهار تاسف برای کردار بد واقعی یا واهی تان، هم در گذشته و هم در حال •.حس پشیمانی برای افکارف احساسات یا نگرش هایی که در نظر شما یا دیگران منفی ، ناخوشایند یا غیر قابل قبول بوده یا هستند •.اجباراً خود را لایق خوشحال بودن، تسکین یافتن یا مورد کمک واقع شدن ندانستن •.حس سردرگمی و اظهار ندامت از آن که آن طور که باید عمل نکرده اید •.نقابی ساخته و باورهای نامعقول تان را پشت آن ها پنهان می کنید.نقش دیگران در احساس گناه شما چیست •؟سبب مسئولیت پذیری بیش از حد •سبب با وجدان شدن بیش از حدتان شود •.سبب حساسیت بیش از حد شما شود. •شما را از حرکت باز می دارد •.در تصمیم گیری های تان مداخله می کند •.خود را در پس نقاب انکار خویشتن پنهان می کنید •.شما را وا می دارد از همه ی احساسات تان چشم پوشی کنید •.دائماً خواستار تغییر هستید •.نقابی برای خودباوری منفی است •.شما را گمراه یا فریب می دهد.مراحل پیشنهادی برای غلبه بر احساس گناهمرحله ی یک: با در نظر گرفتن یکی از مشکلات خود نقش احساس گناه را در زندگی خود تعیین کردمرحله ی دوم: حال با حذف احساس گناه، مشکل

تـان را از نو مشـخص کنیـد.مرحله ی سوم : اگر واقعاً این مشـکل نیست آن را به فرد مربوطه بسـپارید اجـازه بدهیـد خودش به حل مشـکل خود بپردازد.مرحله ی چهارم : باید با احساس گناه واقعی یا ترس از ارتکاب گناهی روبه رو شوید که مانع می شود مشـکل را به فرد مسئول آن بسپارید.مرحله ی پنجم : اگر در این مرحله هنوز از احساس گناه رنج می برید ، دوباره به مرحله ی یک رفته و از نو شـروع کنیـد.اعتماد چیست ؟اعتماد یعنی • :بگذاریـد دیگران از تفکراتف احساسات، هیجانات و کردارتان باخبر شوند و به پاس اعتمادی که به آنان کرده اید به شما احترام بگذارند و از شما سوء استفاده نکنند •.با اطمینان از آن که دیگران احساسات و افکـار درونی تـان را نزد خود محفوظ و گرامنی می دارنـد، مکنئنـات درونی تـان را بـا آنـان در میان بگذاریـد •.با این امیـد که دیگران از شـما حمـایت و پشتیبانی می کننـد، به بقیه اعتماد کنیـد، حتی اگر مجبور باشـید نقاب «قوی بودن» تان را کنار گذاشته و ضعف های تان را آشکار کنیـد •.وقتی از صـمیم قلب دیگران را می پذیرید و با این پندار که آنان افرادی قابل اطمینان هسـتند، اسرار خود را به آنان می گویید •.حس می کنید رابطه تان خوب است و چیزی نمی تواند پیوندتان را خراب کند.چرا مردم برای اعتمـاد کردن به یکـدیگر دچار مشـکل می شونـد •؟حس کننـد مورد بی توجهی قرار گرفته و از نظر جسـمی یا عاطفی ، آزار و اذیت زیادی محتمل شده اند •.دیگران به خاطر احساس یا باورهای شان به آنان توهین کرده اند •.در گذشـته آسـیب دیده اند و حاضـر نیسـتند با اعتماد به افراد جدیـد مجـدداً خطر کننـد •.قبلا در روابط خود با مشـکلاتی مواجه بوده و با بی توجهی ، عـدم تفاهم و بی احترامی روبه رو شده اند •.عزیز خود را از دست داده اند . چنان سوگوار اندوه مرگ عزیزشان هستند که نمی توانند قلب خود را مجـدداً به روی فردی تازه بگشاینـد زیرا می ترسـند دوباره او را از دست داده و تنها بمانند •.در محیطی بزرگ شده انـد که از نظر عـاطفی غیر قابـل پیش بینی و ناپایـدار بوده است •.رنـج زیادی را در روابط قبلی خود محتمل شـده انـد. اگر افراد دیگری با علم به این مسئله ، تصـمیم بگیرند فرد را یاری کرده و چنین نگرشـی را عوض کنند، فرد از اعتماد دوباره بیمناک شده و از ترس دوبـاره بیمنـاک شـده و از ترس دوبـاره صـدمه دیـدن خود را کنـار می کشـد.برای ایجـاد اعتماد در افراد، چه ویژگی های رفتاری ای لازم است •؟امیـد به خوبی نوع بشـر •ایمان به برقراری عدالت جهان •اعتقاد به نیرویی برتر از نیروی خودتان • محیطی شـفابخش •کاهش حس رقابت • صحبت کردن در مورد انگاره های منفیاحساس نا امنی چیست ؟احساس ناامنی یعنی •:برای رویـارویی بـا شـرایطی چالش انگیز زنـدگی خود به انـدازه ی کافی «خوب» نیسـتند •.در هنگام مواجهه با مشـکلات ، کشـمکش یا دغـدغه ی زندگی تان احساس درماندگی می کنید •.در کنترل رویدادهای زندگی خود را به اندازه ای کافی لایق نمی دانید •.همیشه از آن می ترسید دیگران فکر کنند شما در تقبل مسئولیت های تان در خانه، مدرسه یا کاری موجودی ناقص ، ناجور یا بی عرضه هستید •.در جمع گروه همسالان تان احساس راحتی نمی کنید. خود را یک وصـله ی ناجور می دانید و نمی توانیـد با جمع وفق پیـدا کنیـد •.احساس مطرود و نامعقول بودن می کنید.افراد به چه دلیل دچار احساس ناامنی می شوند •؟در محیطی مغشوش یـا غیر قابـل پیش بینی بزرگ شـده که در آن همیشه ناچـار بوده انـد به حالت آماده باش قرار داشـته و یا در تنگنا باشند •.در زندگی خود شاهد یک زیان یا فاجعه ی بزرگ بوده و در پذیرفتن این حادثه و در تطبیق یافتن با تغییرات ناشی از آن دچار مشـکلاتی شـده انـد •.آنان پس از مواجهه با «شـکستی» عظیم (همچون طلاق، از دست دادن کار، ورشکسـتگی، شکسـت تحصـیلی، از دست دادن یـک دوست، طرد شـدن از سوی گروه هـای اجتماعی یا مـدنی و غیره) در مورد توانایی ها و قابلیت های فردی شان دچار شک و تردیـد شده اند •.خود انگاره های ضـعیف آنان از خود و عزت نفس پایین شان سـبب می شود این افراد خوبی، مهرات ها یا توانایی های خود را باور نداشـته باشـند •.از آن جایی که هرگز مورد قبول «نزدیکان» شان قار نگرفته اند، در تعامل خود با دیگران افرادی خجالتی ، کناره گیر و منزوی هسـتند •.به دلیل داشـتن خود پنـداره ای ناقص بر این باور هسـتند که دیگران تنهـا به نقـاط منفی آن هـا توجه می کننـد و در نتیجه در ارتبـاط بـا دیگران کمرو، عصبی و هیجـان زده هسـتند.تعـدادی از باورهای افرادی که برای مـدت های مدید دچار تزلزل شخصـیتی هسـتند •:هرگز نمی توانم از پس کارهایی که به من محول می

شود بربیایم •.همه دارند نگاهم می کنند، حتماً منتظرند دوباره گند بزنم •!از حالا می دانم که شکست خورده ام •!نگاه کردن به صورت بد ریختم کفاره دارد •!هیچ وقت موفق نمی شوم . از حالا می دانم که باخته ام •!چه فایده ای دادرد که باز هم تلاش کنم، به هر حال هیچ وقت موفق نمیشوم •!هر چقدر هم برای موفقیت تلاش کنم برای کسی ارزش ندارد •.عرضه ی هیچ کاری را ندارم !برخی از آثار منفی احساس نا امنی را بنویسید •.برای ایجاد روابطی سالم و بلند مدت دچار مشکل می شوند •.بقیه به اشتباه تصور می کنند آنان خودخواه و مغرور هستند و در نتیجه از دوستی با این افراد دوری می کنند •.دچار ترس هایی هستند که آزادی عمل یا انتخاب شان را محدود می کند •.دچار این سوء ظن هستند که همه در پی سوء استفاده از آنان می باشند •.با داشتن حالتی تدافعی دیگران را از خود می رانند •.از نظر عاطفی به شدت احساسات خود را کنترل می کنند. این امر سبب می شود همه از احساسات آنان بی خبر باشند. تا این که بالاخره با به سر آمدن صبر فرد متزلزل و بروز واکنش های شدید، میان او و سایرین اختلاف یادگیری ایجاد و فرد از سوی جمع طرد می شود •.به خاطر عدم اظهار وجود و صحبت در مورد آنچه انجام می دهند. ممکن است امکان ترفیع، ارتقای شغلی و تشویق را از دست بدهند. این امر سبب می شود افراد بیش از پیش احساس بی ارزش بودن کرده و حس کنند مورد تایید و پذیرش دیگران قرار نمی گیرند.چگونه می توان بر احساس ناامنی غلبه کرد •؟خود را در موقعیت های خطیر زندگی قرار دهند حتی اگر این احتمال وجود داشته باشد که ضربه بخورند •.برای تغییر رفتار کنونی شان دل را به دریا زده و ریسک کنند •.آنقدر به دیگران اعتماد داشته باشند که ضمن در نظر گرفتن احتمال ضربه خوردن از آنان، بتوانند خود را در موقعیتی آسیب پذیر قرار داده و خطر کنند •.خود را به شیوه ای صحیح و دلپذیر باور داشته باشند و نیاز شدیدشان را به مورد پذیرش و تصدیق قرار گرفتن نابود کنند •.خود را آماده ی رسیدن به کامیابی یا موفقیت های احتمالی زندگی نمایند. موفقیت های شان را در زندگی پیشگویی یا تجسم کنند و انرژی خود را در راستای رشد و در جهت هدف مورد نظر هدایت کنند.آسیب پذیر شدن به چه معنی است ؟آسیب پذیر شدن یعنی • :خود را در معرض صدمه ی عاطفی قرار دادن و در نتیجه مورد سوء استفاده یا استثمار قرار گرفتن •.در برابر درد عاطفی ضعیف و شکننده بودن و رنج کشیدن •. گرفتار آمدن در شرایطی که در آن احساسات و حقوقتان مورد بی توجهی قرار می گیرد.چرا افراد از آسیب پذیر شدن خودداری می کنند •؟حس غریزی بقای نفس •احساسات نهانی ناامنی و فقدان اعتماد به نفس •فقدان اعتماد به خود و دیگران • ترس از جریانات ناشناخته و نامعلوم •فقدان بخشش و ناتوانی در فراموش کردن زخم ها ، بی عدالتی ها و رنج های قدیمیبرخی از محاسن آسیب پذیر شدن چیست • ؟پذیرا شدن اتفاقات جدید • :کمک خواستن •خود را با شرایط اجتماعی «جدید » تطبیق دادن •لازم نیست همیشه دیگران را راضی و خشنود کنید • .لازم نیست فردی باشید که همیشه از «دیگران» مواظبت می کند •.ارتباطاتی سالم داشته باشید •با دیدی بازتر به مسائل عاطفی بپردازید.ریسک کردن چیست ؟ریسک کردن یعنی آزادانه •:خندیدن به ترس های پوچ و بی اساس •گریستن در زمان موجهه با مشکلات عاطفی •دیگران را دعوت به خطر کردن نمودن •افشا سازی احساسات که خود ریسک کردن و به خطر انداختن «خویشتن» واقعی تان است •.عیان ساختن ایده ها، نظرات و رویاهای تان برای دیگران •عشق ورزیدن بدون انتظار برخورداری از عشقی متقابل •شاید فرد برای اجتناب از سختی نخواهد ریسک کند، اما در زندگی به همین سادگی نمی توان آموخت، احساس کرد، تغییر نمود، رشد کرد، عاشق شد و زندگی کرد.ریسک کردن یعنی • :پذیرا شدن تغییر . تصدیق نیاز به تغییر و اتخاذ اقدامات رفتاری که به تغییر می انجامند •.ارزشیابی صحیح از شرایطی که باید در آن دست به اقدامی زده شود •.در نظر گرفتن ریسک و احتمال خطرهایی که این اقدام را در بردارد •.سبک سنگین کردن همه ی جنبه های این اقدام و انجام دادن آن •.انتخاب راهی برا اتخاذ این اقدام •دست به کار شدن ضمن در نظر گرفتن کلیه ی خطرات، فراز و نشیب ها و نتایج احتمالی •.کنار آمدن با عواقب احتمالی چنین اقدامی • توانایی چشم پوشی از نیاز به تایید دیگران و اطاعت از نظرشان در مورد بهترین کاری که می توان انجام داد •.انتخاب برخی از

راه های ریسک کردن که خود شاید سبب طرد شدن از سوی دیگران گردد.موانع ریسک کردن • :ترس از طرد شدن •نیاز با تایید دیگران •وسواس زیاد برای دوری از گناه •پافشاری برای تمام عیار بودن و صحیح عمل کردن •اصار برای اطلاع از هر آن چه در یک وضعیت روی می دهد •.پافشاری برای کسب تضمین و اطمینان •باور نداشتن خود یا دیگران •ترس از بی کفایتی •ترس از بروز اختلاف •خشم کنترل نشده •نداشتن الگوی خانوادگی مناسب •ترس از شکستریسک نکردن چه عواقبی به دنبال دارد •؟دیگران هم در عوض شکایت کرده و گناه را به گردن بقیه می اندازند •.دچار رکورد و بی حرکتی شدن و بی میلی برای کسب موفقیت •وابستگی بیش از حد به دیگران و مهر و توجهشان •نارضایتی از شرایط فعلی زندگی •بروز افسردگی در زمان مواجهه با مشکلات •احساس رکود و بی حرکتی •رویکرد «بلی ، اما • ...»عدم خلاقیت در حل مشکلات •بدتر شدن مشکلاتکودک درون چیست • ؟همان بچه ی کوچکی است که شما در گذشته بودید و آرزو دارد به او توجه و از او مراقبت کنید و مورد مهر و محبت شما قرار گیرد. با این که بزرگ و بالغ شده اید، این کودک هنوز در درون شما وجود دارد •.بچه ی شیطان و روح سرکش درون تان که او را رام و مطیع کرده اید و هنوز در وجودتان زندگی می کند. او از شما می خواهد آزاد و رهایش نمایید •.احساسات و عواطفی که در خود سرکوب و خاموش کرده اید و هنوز در وجودتان زنده است •.وجود شوخ طبع ،شاد، سبکسر، سر زنده و با نمکی که در گذشته و هنگامی که هنوز بی شیله پیله و ساده بودید در وجودتان شکل گرفت. موجودی که آن را با یک فرد بالغ، پیچیده ، جدی و عملگرا عوض کردید •.کودکی از دست رفته یا فراموش شده ای که هنوز در درون تان است و ناخودآگاهتان زندگی می کند.کودک «درون» در وجود شما چه کار می کند •؟در درون هر فرد بالغی وجود دارد •.در بانک خاطرات مغز ثبت شده است پس در وجود هر فرد بالغ حضور دارد •. چون همه ی ما از خاطرات ناخوشایند قدیمی که خود انگیزه های امروز و فردایمان را شکل می دهند، رنج می بریم، این «کودک درون» در ناخودآگاه یا حافظه ی ما وجود دارد •.از زمانی که رفتارهای خاصی را برای مقابله با محیط نابسامان برگزیده ایم، کودک درون «حقیقی» مان کتمان ، پنهان یا فراموش کرده ایم •.به رویاها و خیالبافی های مان باز می گردد. به وضوح می توانیم چهره ، احساسات و کارهای این «کودک درون» را در نظر مجسم کنیم •.فردی است که برای بقا در دنیای پر از ترس و اضطراب کنترل، پنهان و سرکوب کرده ایم. از همین روست که این موجود هنوز در ذهن نیمه هشیارمان حضور دارد •.پیوندی است با روح ملکوتی مان زیرا به جای آن که در بخش رفتارهای ما وجود داشته باشد، در حوزه ی روان و روحی ما جای گرفته است.رسالت انجام نشده ی «کودک درون» چیست • ؟زود بزرگ شویم •.آدم بزرگ های کوچولویی شدیم : «مامان» و «بابا» کوچولو •دارای مسئولیت بیش از حد و کمال گرا •از نظر احساسی آسیب پذیر •فاقد امکان رشد و بالیدن معمولیترس چیست ؟بیم هایی مبهم که در دل شب تار کمین کرده اند.هراس هایی که در دورترین دشت های ذهن خیمه زده اند.سپاه سایه های سیاهی که بر نور و روشنی می تازند.آری ! این سپاهیان در کتیبه ای به نام ترس به زنجیر کشیده شده اند.ترس ها عبارتند از •:بیم های نامعقول از پیامدهای ناخوشایند یک اتفاق ، رویداد یا احساس . پیش بینی کردن بروز حوادثی که در زندگی شما اثری مخرب، خطرناک، اضطراب آور و مغشوش کننده به بار می آورند •.تقویت باورهای نامعقول . ترس های تان را کنترل ننمایید و اجازه بدهید این ترس ها در وجودتان رخنه کنند •.انگیزه ی اصلی بسیاری از تعلل های تان که شما را از تفکر ، مشکل گشایی و تصمیم گیری های تان باز می دارند •.تصوراتی منفی از عواقب انجام برخی از کارها، که در اثر تلقین های خود یا دیگران در وجودتان نقش بسته اند.اشکال مختلف ترس ها • :ترس از اماکن •ترس از حیوانات •ترس از اشیا •ترس از مردم •ترس از رویدادها •ترس از فضا •ترس برای اعضای خانواده •ترس از بلایابرخی از عواقب ناخوشایند ترس :ترس می تواند • :قدرت تصمیم گیری تان را مختل سازد •.سبب ایجاد حس نا امنی در شما شود ، اجازه ندهد به سایرین اعتماد کنید، مانع شود در راستای رشد فردی، خود را در برابر دیگران آسیب پذیر نمایید •.مانع می شود که پشت پا به عادات یا

تفکرات قـدیمی خود زده و تغییر کنیـد ●.سـبب شود دست یـاری دیگران را رد کنیـد ●.بیمناک تان کرده و نگـذارد که دل به دریا بزنید. شـما را خانه نشین می کند ●.انگیزه ی پیشرفت کاری را تحصیلی را در وجودتان از بین می برد ●.در شما رفتارهای خود ویرانگرانه ایجـاد می کنـد.برای غلبه بر ترس چه صـفات و رفتارهـای تازه ای را بایـد در خود ایجاد کرد ●؟تن خود را آرام کرده، از اظطراب و نگرانی هـای شـان بکاهنـد و خـود را در شـرایطی آسوده قرار دهنـد ●.به توانـایی خود در غلبه و رسیدگی و نگرانی هـای شـان بکاهنـد و خود را در شـرایطی آسوده قرار دهنـد ●.به توانـایی خود در غلبه و رسیدگی به اشیا و رویـدادهای ترسناک ایمان داشته باشند ●.نسبت به محرک هایی که در آن ها ترس ایجاد می کند ، هوشیار باشند.باورهای افرادی که سرشار از ترس هستند ●.هر کـاری هم بکنم از پس این ترس هـا بر نمی آیم ●.همیشه همین طـوری بوده ام و لازم نیست برای عوض کردن زنـدگی ام به خودم زحمت بدهم ●.همینم که هستم، عوض کردن اخلاقم فقط وقت تلف کردن است ●.بقیه ی اعضای خـانواده ام هم گریبـان گیر چنین ترس هـایی هسـتند. فقـط من بایـد عوض شوم ●؟برای این احسـاس ترس دلایـل مختلفی دارد . امکان نـدارد این احساسات تغییر کنـد.ترس از موفقیت چیست ؟نابود ساختن تشویش و نـدایی درونی که می گوید : « به اندازه ی کـافی خوب نیستم ».یکپارچه کردن همه ی استعدادها و فضائل انسانی برای کسب منافعی والاتر غلبه بر ترس های کنونی به شیوه ای صـحیح.ترس از مـوفقیت یعنی ● :ترس از اینکـه هر چه می خواهیـد بالاـخره روزی بـه دست خواهیـد آورد امـا حتـی در این صورت هم شاد، راضـی یا قانع نخواهید بود ●.اعتقاد به این مسئله که شـما لایق چیزهایی خوبی که می خواهید و احترامی که در نتیجه ی کسب موفقیت و کامیابی به دست می آورید، نیستند ●.نقطه ی مقابل ترس از شکست است . چون ترس از شکست بیم از اشتباه کردن و از دست دادن تایید دیگران است. ترس از موفقیت ، ترس از پیشرفت و هراس از مورد احترام و تقدیر قرار گرفتن است ●.بی اعتقادی به توانا یی های خود در تداوم رشد فردی ودستاوردهایی که در آینده کسب خواهید کرد.

صلح خونین امام حسن مجتبی

(ع) مولف : زهیر خوشگو تهرانی

خلاصه کتاب: تلخیص: محمـد اسـماعیلی-مقـدمه: درتاریـخ اسـلام ،مسائل وموضوعات زیادی وجود داردکه باگـذشت قرنها هنوز درپرده ای ازابهام قراردارد‌وسوالات زیادی درذهن ایجادکرده واحتیاج به تحقیق وپژوهش وموشکافی دارد؛ازجمله این مسائل صلح امـام حسن علیه السـلام بامعـاویه بودکه هنوزبعـدازقرنهاهمچنان برای عـده ی زیـادی سئوال برانگیزاست وجای شک وشبهه بسیار دارد.امـا امـام حسن(ع)علی رغم تمام رنجها ومشـقاتی که برای بقای اسـلام متحمل شـد،درارابطه باجریان صـلح موردبی مهری وبی انصافی واقع شده وابعاد شخصـیتی وانگیزه ها وشرایطی که وی رابه این تصمیم وادار کردکماکان برای بسیاری ناشناخته مانده وامام راآمـاج قضاوتهـای سـطحی عـوام وگـاه مغرضـانه غرض ورزان قرارداده است،بـه گـونه ای کـه امـام به عنـوان یـک رهبرشکسـت خورده،که صـلح رابه جهت عـافیت طلبی یـاترس ویارسـیدن به امتیازات مادی پـذیرفته،نگریسته می شود.ولادت امام حسن(ع):امام حسن مجتبی(ع)درشب نیمه ماه مبارک رمضان،سال دوم یاسوم هجرت،درمـدینه به دنیاآمـد؛درشب تولـدامام،جبرئیل فرود آمـدوبه پیـامبرعرض کرد:نـام اوراهـم نـام پسـر هـارون قراربـده،پیامبرفرمودنـام پسـرهارون چیسـت؟عرض کرد))شَبَر))فرمودزبـان من عربی است.عرض کرد نامش را((حسن)) بگذاروراحسن نامید،نامی که درجاهلیت سابقه نداشت ونامی بهشتی است.پیامبر(ص)درگوش راستش اذان ودرگوش چپش اقامه گفت وبرای اوقربانی کردوهم وزن موی سرش برای اونقره صدقه داد.انس بن مالک درباره امام حسـن(ع)می گویـد:هیـچ فردی ازامـام حسـن(ع)شـبیه تربـه پیـامبر(ص)نبـوده اسـت.تاکیـدپیامبر(ص)برتربیت حسن(ع):پیامبرخـدا(ص)توجه بسیار به تربیت و رشـد امام حسن(ع) داشت،چنانچه امام حسن می فرماید:روزی محضـرجدم رسو ل خـدا بودم که مقـداری خرما به عنوان صـدقه خـدمتش آورده بودنـد.پیامبرآنهارانگه داشـته بودتابه اهلش برساندومن به خیال اینکه

ازماست،خرمایی برداشتم وبه دهانم گذاشتم؛وقتی پیامبر این صحنه رادید،نزدیکتر آمدوخرما رابه همراه زنجاب آن ازدهانم بیرون کشید.مردی ناظرصحنه بود،به آن برخورداعتراض کردو گفت:خرما رااازفرزندخردسالت گرفتی؟!حضرت جواب داد))ماآل محمدیم وصدقه برما حلال نیست)).حضورامام دربیعت رضوان:شرکت دادن دوطفل خردسال دراین ماجرای تاریخی ازسوی پیامبر(ص)چیزی جزنشان دادن عظمت واثبات حقانیت وبزرگی آنان نیست وآن حضرت می خواست دراین مرحله ازمصاف حق باباطل،آنان رابه مسلمانان ومسیحیان وهمه رهروان راه حق رابشناساند.درواقع این عمل پیامبراتمام حجتی بود برهمه آنهایی که ادعای مسلمانی داشتند،برهمه آنهایی که خودرادوست دارپیامبرمی دانستندودرسالهای بعدازرحلت ایشان ازهیچ جنایتی درحق فرزندانش دریغ نکردند. ازویژگی های این امام مهربان می توان عصمت،علم،اعجازو... اشاره کرد.امام حسن(ع)اززبان امام رضا(ع):امام علی بن موسی الرضا فرمود:آن گاه که امام مجتبی رامسموم نمودندوعلایم مرگ آشکارشده بود،حضرت گریه می کرد.پرسیدندتوکه ازبهترین وبالاترین موقعیت درنزدخداوپیامبرومردم برخورداری،جدت پیامبرآن همه سخن درباره ات گفته است وبیست مرتبه باپای پیاده به حج رفته ای وسه مرتبه تمام اموال خویش حتی کفشهایت رادرراه خدابین فقراومستمندان تقسیم کرده ای،چراگریه می کنی؟امام مجتبی فرمود:گریه من به خاطر دومطلب اساسی است.وحشت قیامت وجدایی ازدوستان.امامت ورهبری:امامت ورهبری معصوم،بعدازپیامرخدااازمعتقدات شیعه است وهمین اعتقاد،شیعه را ازدیگر مذاهب اسلامی جداکرده است.درطول تاریخ اسلام،امامت محورهمه نزاعها وکشمکشهای حق وباطل بوده واگر دراین گیرواگیر امامت راستین،جایگاه خودرابازمی یافت.صلاح وسعادت برامت اسلامی حاکم می شدوچون چنین نشداین همه مصائب وتیره بختی جامعه اسلامی رافراگرفت وکیان اسلامی بازیچه ناکسانی همچون بنی امیه وبنی عباس و...شد.آغازدوره امامت حسن بن علی(ع):درنوزدهم ماه مبارك رمضان سال چهلم هجری توطئه شوم خوارج به اجرا درآمدومولی الموحدین،امیرالمومنین درحالی که نماز صبح رادرمسجدکوفه می خواند،توسط عبدالرحمن بن الملجم مرادی به وسیله شمشیر زهرآلودموردحمله قرارگرفت وفرق مبارکش شکافته شدودرروزبیست ویکم همین ماه به فیض عظمای شهادت نائل آمدوپس ازآن روز حسن بن علی عهده دارمسئولیت سنگین زعامت ورهبری امت اسلامی درآن موقعیت حساس شد.بیعت مردم باامام:پس ازسخنانی که امام حسن(ع)درباره پدرشان پس از شهادت ایراد کردند؛مردم متاثرشدندواشك برگونه هایشان جاری شدوبه سوی امام آمدند ودست اورابرای بیعت فشردند.بیعت مردم کوفه وروسای قبایل،شادی وفرج درمیان مسلمانان رابه دنبال داشت وازسوی دیگر دشمنان اهل بیت همانندناکثین ومارقین و...به ویژه حاکمیت غاصب شام رامضطرب وسرگردان نمودوآنان رابه فکر توطئه بیش تری جهت سرنگونی حکومت نوپای حسن بن علی انداخت. زیرا معاویه می دانست که حسن بن علی ازمحبوبیت بسیار زیادی درمیان مسلمانان برخورداراست ودراندك زمان جای خالی پدرراپرخواهدنمود،همان طوری که بعدازبیعت عمومی مردم،سبط رسول خدا(ص) دست به سازماندهی مجددنیروها زد. معاویه وتوطئه های جدید:معاویه به محض شنیدن خبر بیعت مردم باامام حسن واردعمل شدوابتدامخالفت خودرابااین قضیه اظهارداشت وبه اقداماتی دست زدازجمله:۱)این انتصاب راتقبیح کردوانتخاب امام رابه عنوان خلیفه ردکرد.۲)تعدادی ازجاسوسان خودرابه منظوربرانگیختن مردم علیه امام حسن به عراق گسیل کرد.۳)خبرصلح راپیش ازتحقق آن پخش کرد.۴)افرادونظامیان رابازر و زورباخو د همراه کرد.معاویه کارگزارعمردرشام بودودرزمان عثمان هم دراین سمت ابقاءشددرنتیجه او۲۰سال حاکم تام الاختیارشام بود،عمریک خلیفه بسیارسخت گیری بودولی درمقابل معاویه اهمال می کردوازاین فرصت سودجسته وازهمان ابتدا درصددفراهم کردن مقدماتی برای رسیدن به اهداف شومش بودمعاویه پس ازاعلام مخالفت باخلافت امام دربرابراوسکوت نخواهد کردوبرحق خودپافشاری خواهدکرد،تصمیم برجنگ گرفت وامام حسن نیزآماده جنگ شدامام بایاران وسپاهی که بااو پس ازشهادت علی(ع)بیعت کرده بودندروانه((نخیله))شد.معاویه ازقبل مقدمات جنگ رافراهم کرده بودومردم ساده دل راباز ورزورفریفته بودوعده ای رابرای جاسوسی به کوفه فرستادتاهم به شایعه پراکنی وهم جمع آوری اطلاعات ازسپاه امام

بپردازنـد.عکس العمـل امـام:امـام قبل ازرفتن به نخیله مغیره بن نوفل رابه کوفه گما شت و به او دسـتور داد که مردم رابرای رفتن به نخیله تشویـق کنـد.افرادی که قصـدرفتن داشـتندباامام راهی شدندوعـده ای درشـهرماندندوقول ووعـده خودرادرروز بیعت فراموش کردنـدوامام حسن راهم مانندپـدربزرگوارش تنهـا گذاردنـد.مـدائن ومسـکن دو اردوگـاه دیگرامـام بودنـد.امام مـدائن رامرکزعالی فرمانـدهی امـدادی قراردادتاازسه منطقه نزدیک آن(بصـره،کوفه،ایران)نیروهای امـدادی درآنجا گردآیندوهم درپشت میدان جنگ موضـع گرفته بـا شـد و این نشـان ازسـیا ست وتاکتیـک جنگی امـام داشت.دران هنگـام دربین یـاران خودسه نفررا برای فرمانـدهی انتخاب کرد.عبیدالله بن عباس رابه عنوان اولین فرمانده وقیس بن سـعدبن عباده رابه عنوان جانشـین اوودرصورت به شهادت رسیدن این دونفر،سـعیدبن قیس همـدانی رابعـدازآنهاقرارداد.امـام به پسـرعمویش عبیـدالله فرمودکه من ۱۲هزارازسـواران عرب رابه تـو می سپـارم باآنهابه زبان نرم وروی بازرفتارکن.اینها یاران امیرالمومنین هسـتند،هرگاه بامعاویه روبه روشـدی اورانگاه دارتامن خودبرسـم ،درکارها باقیس وسـعدمشورت کن،جنگ راشروع نکن واگرکشته شدی فرماندهی با قیس وبعدازاوبا سعداست.چراامام عبیدا...رابه فرمانـدهی انتخـاب کرد؟سـئوالی کـه ممکـن اسـت بـه ذهـن خطورکنـداین است که درحـالی که قیس فردی شـجاع ودارای سـوابق درخشـان بـودپس چراامـام بـه عبیـدا...دسـتورفرماندهی داد؟دررابطـه باپاسـخ به این سـئوال بایـدبه چنـدنکته اشـاره کرد،اولاامـام به عبیـدا...دسـتورفرماندهی داده بـودولی درفرمـان خودمشـورت بـا قیس و سـعدراهم قیـد کرده بـود.ثانیاًعبیـدا...ازبنی هـا شـم بـود و درآغازکارشایـد فرمانـدهی فردی ازبنی هـا شم بهتربود وچـون قیس،حجربن عـدی،عـدی بن حـاتم وابوایوب انصـاری هم درسـپاه بودنـدکه ازیـاران وهمراهـان علی(ع)بودنـدوانتخاب قیس به عنـوان فرمانـده شایـدباعث اعـتراض آنهـا می شـد.ثالثاًدوپسـرعبیدا...به دست((بسربن ارطـاه))سـرکرده معـاویه دریمن به قتـل رسـیده بودنـدواوکینه معـاویه رابه دل داشت واین انگیزه خوبی برای مبـارزه بامعاویه بود.رابعاًقیس بن سعد چون تجربه بسیاربالایی ممکن بوددربعضی جاهاخودسرانه تصمیمی بگیردوعمل کندوبه همین دلیل امـام اوراتنهـا مشاورعبیــدا...قراردادوهمیـن قیس بـودکه وقـتی کـه فرمانـدهی مســکن بـه اورســید مردم رابیـن ((پیوسـتن بـه امـام درصـلح))یـا((ادامه جنـگ بـا معاویه بـدون امام))مخیرساخت.عناصرسپاه امام:درسپاه امام حسن که ازهمه گروه وبا همه عقیـده و فکری وجـود داشـتند. شـیعیان واقعی ویـارانی کـه بعدازشــهادت امـام علی بـاحسن دسـت یـاری دادندواورارهانکردنـد؛درمقـابل شکاکان،سـران قبایل وافرادی که تنها برای جنگ وبه دست آوردن غنیمت آمده بودند.پس در نتیجه لشـکرامام،یک لشکریکدست وهمگون که هـدف مشترکی رادنبال کنـدنبود.بلکه افرادمختلف باعقایدوافکارواهداف متفاوت به هم پیوسـته بودندوهرکدام هدف خویش راتعقیب میکرد.انگیزه خوارج ازشـرکت دراین لشـکر کشـی جنگ بامعاویه بودواین راراهی برای رسـیدن به هدف خودمی دانسـتند.آنهـا یـک سـال قبـل انتقـام خودراازعلی بن ابی طالب گرفتنـدواورادرشب ۱۹مـاه رمضان سال ۴۰هجری با شمشـیرزهرآلود مسـموم کردند و اکنون نوبت به معاویه رسیده بودوبه همین دلیل بودکه وقتی خبر قول صلح امام بامعاویه را شنیدند به سوی اوحمله کردند و او را با ضـربه چاقو مجروح کردند.چرا امام سپاه را از عناصر فاسد پاک نکرد؟زیرا:۱)اسلام برای جهاد،دسته بندی وطبقه بنـدی ندارد،هرکس که ادعای اسـلام می کند وتوانایی حمل سـلاح داردمی تواندبه جهادبرودوامام هم بایدتسـلیم باشدوپیامبروامام علی هم بـاچنین انسانهـایی رادرسپاه خود مواجه بودنـد،پس ازاین یـک وضـعیت جدیـدی که مختص زمان امام حسن باشـد مواجه نبود.۲)اگرامـام درصددتصـفیه سپاه برمی آمـد،آتش اختلاـف ودو دسـتگی زودترازموعـد شـعله می گرفت وجنـگ داخلی اسـلام راریشه کن می کردواین نهایت آرزوی معاویه بود.۳)مدت امامت امام حسن بسیارکوتاه بودوبرای تصفیه سپاه بایدابتداازخودجامعه ومردم شـروع کردوبرای این کـار زمـان بسیار طولاـنی لاـزم بود.موضع اسـلام دررابطه باجنـگ وصـلح:اسـلام جنگ وصـلح رابه منظورکشورگشـایی وازروی هـوی وهـوس نمی پـذیردوجنگ رادرصـورتی امری مقـدس می دانـدکه برای دفـاع ازکیـان اســلامی دربرابرتجاوزگران سـرکوبی ظالمان ودشـمنان اسـلام باشد،سـرکوبی کسانی که صـلح راازجامعه دریغ کرده اند ولی درشرایطی که جنگ تشـخیص داده شود نباید به خاطرحفظ جان ومال فرزندآن راکنار زد.امام حسن باواقع بینی ونرمش قهرمانانه صلح را انتخاب

نمودولی امام حسین درموقعیت خود شهادت رابرگزید واین گونه اسلام راحفظ نمود.عده ای بی اطلاع صلح رابا سازش یکی دانسته وامام رابه مانند فرد عافیت طلبی می دانند که بخاطر ترس یا راحت طلبی سازش کرد ولی صلح یک تصمیم عاقلانه ونرمش شجاعانه درموقعیت منا سب است واین صلح مدبرانه با سازش ذلت آورفرق دارد،ازاین گذشته صلح امام دارای شرایطی بودکه معاویه را دریک بن بست شدیدقراردادچون هم پایبندی به آن شرایط برای معاویه خطرناک بودومنافعش رابه خطر می انداخت وهم زیر پاگذاشتن آن چهره واقعیش راآشکار می کرد و این اوج سیا ست امام بودکه باصلح کردن با معاویه اولاً اسلام ومسلمین رانجات داده،ثانیا به هدف خود یعنی رسوایی معاویه نائل شد،درحالی که جنگ با معاویه درآن شرایط چنین نتیجه ای به دنبال نداشت.گاهی صلح برای راحت طلبی وفرارازمسئولیت است واین خیانتی است بزرگ وگاهی ازسرترس،ولی صلح امام نه تنها ازسرترس نبود،بلکه نشان شجاعت ودلیری او بود.زیرا اوبا این صلح همه سرزنشها وتهمتها رابه جان خرید وحتی موردتهدید و حمله نیز قرارگرفت،اما اسلام را نجات داد،کاری که درآن زمان ازعهده هیچ کس جزاو برنمی آمد.تصمیم نهایی:دراین شرایط امام برای تصمیم نهایی چهارراه پیش روداشت: ۱)راه پندواندرز:راهی که ازطریق آن امام معاویه را آگاه کند تا از لجاجت دست بردارد وازدشمنی وتوطئه برعلیه آل علی(ع)منصرف شود،اما این راهی بودکه نه تنهاامام حسن(ع)بلکه امام علی(ع)و پیامبر(ص)هم آزموده بودند ولی نه تنها جوابی نگرفتند بلکه معاویه وخاندانش رادر رسیدن به اهداف شومشان راسخ ترکرد.معاویه فرزند ابوسفیان وهند جگرخوار بود و جز محوکردن نام اسلام وخاندان پیامبر هدفی رادنبال نمی کرد.۲)کناره گیری مطلق:کناررفتن ازصحنه بدون هیچ قیدوشرطی واین یعنی ازریشه برکندن نهال اسلام.نهالی که با چه رنجها ومشقات وبا چه خونهایی آبیاری شده بود و اکنون نوبت به امام حسن رسیده بودکه باتصمیم درست وعاقلانه آن را نگهبانی کند.پس کناره گیری در این شرایط یعنی بدترین تصمیم!۳)راه جنگ:همانطورکه ذکرشد عناصر سپاه امام از شکاکان،الحمراء(مزدوران غیرعرب که درمقابل مزدمی جنگیدند)،منافقان وخائنان ،خوارج وافراد مردد بین دین و دنیا شکل گرفته بودکه شایسته هیچ اعتبار و اعتمادی نبودند.ازطرفی تبلیغات وشایعه پراکنی های معاویه وعمال اوهم کارگر افتاد و شالوده سپاه امام را متلاشی کرد.با این سپاه،جنگ یعنی فرستادن لشکر به قلب آتش و نتیجه آن شکست سپاه امام حسن و مرگ اسلام نوپا و تعداد معدود افراد مخلص و یاران واقعی و معاویه هم که منتظرفرصتی بود تا انتقام بدر و احد را بگیرد و شکستهای اجدادش راجبران نماید و آنگاه نه مفسری می ماند و نه شاهدی ازحوادث تاریخی ونه حافظ قرآنی ونه... واین مساوی بود با بر باد رفتن همه زحمات و رنجها که پیامبر و امیرالمومنین(ع) و صحابه و تمام مسلمانان واقعی برای پا گرفتن اسلام کشیدند.۴)صلح بامعاویه:که امام ناگزیربه قبول آن شد.مشکل امام حسن(ع)همان مشکل امیرالمومنین(ع)بود،وآن جهل و نادانی مردمی بودکه دوران خلفا وبه ویژه عثمان را پشت سرگذاشته بودند و دیگر ازآن اسلام ناب چیزی به خاطر نداشتند. برخی ازآنها حتی بین امیرالمومنین(ع)وامام حسن(ع) با معاویه فرقی قائل نبودند و به همین دلیل خیلی زود تحت تاثیر شایعات معاویه قرار می گرفتند.امام اطمینان داشت که معاویه پایبند تعهدات نخواهد بود و چهره واقعیش دیر یا زود آشکار خواهد شد.امام می دانست که پس از او فقر و جهل و بی دینی همه گیر می شود.و می دانست که ماعویه و سر سپردگانش بی شرمتر خواهند شد ولی جز صلح چاره ای نداشت و این تنها راه و بهترین راه ممکن بود.صلح امام حسن (ع) فرصتی را مهیا کرد تا امام حسین (ع)در سال ۶۱ هجری د ست به قیام بزنند.انتخاب صلح به عنوان بهترین گزینه تنها از طرف کسی می توانست انتخاب شودکه به سرچشمه وحی متصل باشد و تمام جوانب را در نظر بگیرد و دارای تمام فضائل یک پیشوای شجاع ، موقعیت شناس ، مصلحت اندیش ، بی ریا و ... باشد.امام حسن(ع)درروز۲۵ربیع الاول(یابه روایتی،ربیع الثانی ویاجمادی الاولی)سال ۴۱هجری صلح را پذیرفت و فقط خلافت را با شرایطی به معاویه سپرد.امام قبل از تصمیم برصلح لشکر به اردوگاه فرستاد و اقداماتی انجام دادکه نشان از تدبیر وسیاست او داشت.ازجمله:۱)درخواست اطاعت بی قید و بند و شرط درجنگ و صلح.۲)افزایش عطای جنگجویان که از رسوم متداول آن زمان بود.۳)اعدام دو نفری که برای معاویه جا سوسی می کردند.۴)به

تاخیر انداختن جنگ با وجود اصرار زیاد اطرافیان به ویژه خوارج.۵)آشکارکردن موقعیت معاویه با نامه نگاری با او و نشان دادن چهره واقعی او.معاویه سپاه منظم وهماهنگی داشت و ازطرفی توانسته بود با شایعه پراکنی وتهدید و تطمیع ، لشکر امام حسن را دچار آشوب و سردرگمی کند . معاویه هرکسی را می توانست با زور و هر که راتوانست با زر همراه خودکرد.در بین سپاه امام افرادی هم بودند که جان نثار واقعی اسلام وامامشان بودند و معاویه از هیچ طریقی قدرت منحرف کردن آنها را نداشت ، افرادی که نام آنها لرزه برتن معاویه و سپاهیانش می انداخت.در زمان امام حسن مرزهای مملکت اسلامی هم درخطر هجوم روم شرقی بود . روم شرقی شکستهای سختی از اسلام خورده بود و جنگ امام با معاویه این فرصت را به آنها می داد، تا شکستهای گذشته را جبران کنند.شرایط صلح:۱) معاویه براساس کتاب خدا و سنت پیامبر (ص) و رویه خلفای راشدین حکمرانی کند.۲) معاویه هیچ کس را به خلافت و جانشینی پس از خود منصوب یا انتخاب نخواهد کرد.۳)مردم در هر جایی از سرزمین خداوند باشند ، به حال صلح و صفا خواهند بود.۴)امنیت مال ، زنان و فرزندان اصحاب و پیروان علی را تضمین خواهند نمود.۵) هیچ گونه آزار و زیان چه پنهان و چه آشکار نسبت به حسن بن علی و حسین بن علی و یا افراد خاندان پیامبر(ص) انجام نشود.۶) دشنام و نفرین به امیر مومنان ترک شود.پس از برقراری صلح هر دو طرف به کوفه برگشتند و در مسجدکوفه جمع شدند و درآنجا معاویه رسماً اعلام کردکه هدف او از صلح رسیدن به قدرت بوده و تمام شروط عهد نامه را زیر پا می گذارد . در این زمان یک بار دیگر مردم کوفه ماهیت واقعی خویش را نشان دادند و ثابت کردند که گذر زمان و حوادث و سختی های گذشته درآنها تغییری حاصل نکرده است وآنها همان مردم زمان علی (ع) هستند با این تفاوت که فاصله آنها ازاسلام ناب به مراتب بیشتر شده است . بهانه گیریها و سرزنشها آغاز شد و امام را به خاطر صلح مواخذه می کردند و او را عامل بدبختی ها و خواری مسلمانان می دانستند . یکی از یاران امام از ایشان پرسید راز صلح چیست ؟ امام فرمودند : جریان من و مردم ، جریان خضر و موسی است ، زمانی که پسرکی را کشت و زمانی که کشتی را سوراخ کرد وآنها حکمت کار مرا درک نمی کنند همان طورکه موسی دلیل کار خضر را نفهمید.امام حسن(ع)می فرماید:نگهداری و حفاظت شیعه مرا ناگزیر به مصالحه نمود،پس مناسب دیدم،جنگ به روزی دیگر محول گردد . تکلیف انسان براساس اوامر الهی ، هر روزی به گونه ای است و بایدآن را انجام داد.توضیحی پیرامون موادصلح نامه واهداف امام ازذکرآن شرایط:امام در این قرارداد سعی نموده است پرده از چهره معاویه بردارد و تبلیغات دروغین را که جهت تثبیت موقعیت اجتماعی او انجام گرفته خنثی نماید.در بند اول ، اعمال وکردار وی را مخالف قرآن و سیره پیامبر و خلفای صالح دانسته و ازاو خواسته است تا بعد از واگذاری حکومت برنامه های آینده خویش را برآن اساس و روش قراردهد . بند دوم اشاره به موقت بودن حاکمیت معاویه است و این که او نمی تواند سرنوشت آینده مسلمانان را بر عهده گیرد ، بلکه آینده از آن خود یا برادرش حسین است و یا شورایی از مسلمانان که خط و مشی را تعیین می کنند . بند سوم ، بیانگر این است که امام صلح را به خاطر مصالح مردم پذیرفت و در برابر صلح خواستار امنیت جانی و مالی مردم شد . در بند چهارم ، بر بی تقوایی ، ستمگری و نژادپرستی معاویه اشاره ، و از او تعهدگرفته شده که برای مردم و اصحاب و پیروان علی (ع) امنیت را تضمین خواهد کرد . بند پنجم ، تاکیدی بر ترک توطئه آشکار و پنهانی حاکمان شام علیه خود و برادرش حسین و همچنین اهل بیت است زیرا که آنان مشعل ها و مناره های هدایت این امت هستند و معلوم بود که معاویه و بنی امیه برای رسیدن به اهداف شوم خود نخست سراغ آنان را خواهند گرفت و سپس دیگران . بند ششم ، امام کینه معاویه به اهل بیت را یادآور می شود و این که او آغازگر نفرین بر ضد شخصیتی هم چون علی بن ابی طالب بوده است .معاویه بعد از امضای صلح نامه بی درنگ از شام بیرون آمد و خود را به نخیله مرکز تجمع نیروها رساند . ظهر روز جمعه بود ، نماز جمعه برپا شد ، او برای مردم خطبه خواند و مطالبش راچنین آغاز کرد:من با شما جنگیدم تا سلطه خود را بر شما ثابت کنم و این را خدا به من داد و شما ناراضی و ناخرسند بودید . توجه داشته باشید همانا من در حضور حسن بن علی تعهدهایی داده ام بدانید که همه را زیر پا می نهم و به

هیچ یک وفا نخواهم کرد . امام حسن(ع) و برادرش حسین (ع) هر دو درآن اجتماع حضور داشتند . امام مجتبی (ع) ایستاد و به یاوه های معاویه پاسخ داد و براو و اصحابش لعن و نفرین فرستاد . درآن هنگام گروهی از حسن بن علی حمایت کردند ، اما دیگر دیر شده بود و معاویه به هدفش رسیده بود.واپسین روزها درکوفه:پس ازتصرف غاصبانه حکومت عراق وحجاز ونقض عهدنامه از سوی معاویه امام مجتبی چند روزی درکوفه حضور داشت و شخصیت های مختلف از راههای دور و نزدیک خدمت آن حضرت می رسیدند و کسب فیض نمودند . حسا سیت اطرافیان معاویه مانند عمروبن عاص ، ولیدبن عقبه و... نسبت به آن رفت و آمدها باعث شد که آنان گزارشی به معاویه بنویسند و احساس خطرخود را از محبوبیت آن حضرت اعلان نمایند . اینان گفتند:ای معاویه ! تو مجلسی ترتیب بده و سران قبایل را به آن مجلس دعوت کن و نیز حسن بن علی را در آنجا حاضرکن تا ما با وی گفتگو و بحثی را آغاز کنیم ، با این کار او و پدرش را قاتل عثمان معرفی می کنیم ، درنتیجه از موقعیت سیاسی و اجتماعی او خواهیم کا ست .معاویه درپا سخ به درخواست آنان گفت : حسن بن علی زبان گویایی دارد شما در مقابله با او مغلوب خواهید شد . اگر من او را فرا خوانم میدانش خواهم داد تا هر چه را سزاوارآنید بگویید . شما سعی کنیدکشته شدن عثمان را به پدرش علی بن ابی طالب نسبت دهید و این مطلب را جا بیندازید که وی از سه خلیفه قبل از خود خشنود نبوده است . همراهان معاویه برتشکیل مجلس تاکید زیادی کردند و معاویه به دنبال اصرار آنان مجلسی را تشکیل داد و بسیاری از رجال کوفه را دعوت نمود ، شخصی را نیز را به دنبال امام فرستاد . آن حضرت ازچگونگی جلسه و افراد حاضر در آن پرسش نمود و آن گاه فرمود : اینان چه هدفی را دنبال می کنند ؟ خراب شود بر سرشان سقف وگرفتار عذاب الهی گردند . از جایی که هیچ گونه توجهی به آنان ندارند.لبا سهایش را پوشید و این دعا را به هنگام حرکت زمزمه کرد:بارخدایا ! از توکمک می خواهم تا با نیروی تو برآنان غالب شوم ، از شر آنان به تو پناه می برم و از تو یاری می خواهم ،پس نگه دار مرا در برابر آنان ، هرگونه که خود صلاح می دانی ، به قدرت و توان خود ای مهربان ترین مهربانان .در جلسه مناظره چه گذشت ؟در لحظه ورود امام به مجلس معاویه از جایش برخا ست و با آن حضرت مصافحه کرد و خوش آمد گفت . امام بدون تأمل فرمود : خوش آمد گفتن و مصافحه نمودن علامت امنیت و سلامت برای مهمان است . معاویه گفت : آمدنت به این جا به خواست این جماعت است ، اینان می خواهند از تو اقرار بگیرند که عثمان به دست پدرت کشته شد و او مظلوم بود ، مطالب ایشان را گوش کن و پا سخشان را بده و از این جهت تا من درجلسه حضور دارم نگران مباش . امام فرمود : سبحان الله ! ای معاویه ، خانه خانه ی توست و اجازه هرکاری در این جا مربوط به تو است . حال اگر تو خواسته آنان را اجابت کرده ای من از عمل زشتی که تو مرتکب شده ای شرم دارم و از ناسزا گفتن به تو نیز خجلم واگر آنان بر تو غلبه کرده اند و تو وادار شده ای از ناتوانی و بی چارگی ات شرم می کنم ، حال برکدام یک اعتراف می کنی ؟ البته اگر من می دانستم که چنین کسانی با تو همراهند من نیز افرادی در ردیف و رتبه آنان از بنی عبدالمطلب می آورم ، من هرگز از تو و این افراد هراسی به دل راه نمی دهم ، بلکه اینان وحشت زده اند ، چرا که ولی من خداوند یکتا ست .پس ازگفتگوی امام با معاویه صحنه گردانان معرکه (عمر،عثمان،عمروعاص و...)وارد صحنه شدند وهرکدام مطالب غیر منصفانه و غیرحقیقی را نسبت دادندکه شنونده منصف و علاقه مند به اهل بیت از آن رنج می برد،از جمله :الف) بنی امیه در جنگ بدر هفده کشته داده اند که باید از بنی هاشم انتقام گرفت ، آن هم بعد از آن که پدر تو درکشته شدن عثمان شرکت داشته است .ب) تو ای حسن بن علی ادعا کرده ای که خلافت به تو می رسد در حالی که خرد و توان آن را نداری ؟ج) پدرت ابوبکر را مسموم کرد و در توطئه قتل عمربن خطاب دست داشت.ای حسن سلطنت و نبوت در خاندان شما جمع نخواهد شد .بعد از اینکه مهره های ناپاک حکومت شام مطالب دیکته شده خود را یکی پس از دیگری مطرح کردند ، آنگاه زبان گویای حق،حسن بن علی (ع) به پاخا ست و نقاب از چهره بنی امیه بازکرد و جنایات هر یک را بر شمرد ، به طوری که آبرویی برای آنها باقی نماند و تمام اتهامات بی اساس آنها راپاسخ گفت . امام ابتدا روبه معاویه کرد و مطالبش را چنین آغاز نمود : سپاس

خدای را که هدایت و ارشاد اولین و آخرین شما را بر عهده اولین و آخرین ما گذاشت و درود و رحمت خداوند بر پیامبرش محمد (ص) ،سپس روبه معاویه کرد و فرمود : ای معاویه بشنو و شما ای یاران معاویه بشنوید : این گروه به من نا سزا نگفتند ، بلکه تو به من ناسزا گفتی ، زیرا تو با زشتی انس گرفته ای و اخلاق ناپسند در جانت ریشه دوانده با محمد و خاندان او دشمنی می ورزی ، سوگند به خدا ! ای معاویه ! اگر من و این جماعت در مسجد پیامبر درگیر می شدیم و مهاجرین و انصار در اطراف ما بودند ، جرأت چنین جسارتهایی نسبت به ما نداشتید و چنین برخورد نمی کردید . شما در این جا علیه ما گرد آمده اید ، مطالب حقی را که می دانید کتمان نکنید و مطالب باطل را گواهی ننمایید . شما را به خدا سوگند ! آیا می دانید آن کسی که دشنام دادید به سوی هر دو قبله نماز گزارده است ، درحالی که تو ای معاویه ، نسبت به هر دو قبله کافر بوده ای و ((لات وعزی)) را عبادت می کردی ؟ او در دو بیعت رضوان و فتح شرکت داشت ، اما تو نسبت به بیعت رضوان کفر ورزیدی و در بیعت فتح عهد و پیمان شکستی .ای معاویه پیامبر در حالی که بر روی منبر بود ، علی را صدا زد و با دستش او را به سوی خود کشید و فرمود)) من کنت مولاه فهذا علی مولاه)) ؛ پروردگارا ! هرکس با علی دشمنی می کند ، برای او در زمین جایگاهی قرارمده و درآسمان نیز برای او جای مده ، بلکه او را در پست ترین جایگاه آتش قرار ده...)) شما را به خدا سوگند به یاد نمی آورید ؟سپس امام سوابق ننگین معاویه و خاندان ابی سفیان را افشا کرد و پس ازآن فرمود:ای معاویه ! آنگاه که تو در قیامت پرونده عملت را به دست گیری و به سوی دوزخ سرازیر گردی ، علی بن ابی طالب روانه بهشت خواهد شد .سئوالی که ممکن است به ذهن برسد این است که چرا امام بعد از آن همه نارضایتی و سرزنش قیام مجدد نکرد ؟۱) امام ، مردم و معاویه را بارها آزموده بود و از سستی و بی اعتباری وعده مردم و بی شرمی معاویه اطمینان داشت .۲) امام و معاویه پیمانی داشتند که امام نمی خواست نقض کننده آن باشد .۳) معاویه دارای یک ارتش مجهز بود ، ولی امام سپاهی متزلزل و ناهمگون داشت .۴) عده ای معاویه را هم چنان همراز پیامبر و کاتب وحی می دانستند و پس از جریان صلح چون از انگیزه واقعی معاویه ازصلح اطلاعی نداشتند ، در این عقیده راسخ تر شده بودند .۵) در اسلام وقتی که مردم نخواهند امام نمی تواند آنها را وادار به اطاعت کند و اگر مردم بخواهند امام برآنها حکومت می کند همان طور که وقتی برای بیعت نزد امام آمدند او پذیرفت و وقتی بر صلح اصرار کردند و راضی به جنگ نشدند ، امام صلح را پذیرفت .چند روز پس از قرار داد صلح و رفت وآمدهای مکرر از سوی دوستان و دشمنان ، امام مجتبی(ع) مصلحت را در آن دید که به همراه بعضی از یاران به مدینه جدش رسول الله هجرت نمایند . غم و اندوه مردم را فرا گرفت . فردای آن روز به همراه برادرش حسین بن علی و خانواده و اطرافیانش راهی مدینه شدند . مردم کوفه با اندوه بسیار به مشایعت آن حضرت شتافتند ، در حالی که اشک چشمان بسیاری را فرا گرفته بود ، با آنان وداع نمود . مشایعت کنندگان با نگاههای طولانی خود حسرت خود را اظهار می داشتند و بازبان حال بر سرنوشت تیره خود که با هجوم سلطه چکمه پوشان معاویه گره می خورد سرود اندوه می سرودند . امام و همراهان چون به دیر هند رسیدند ، آن بزرگوار نگاهی به شهر کوفه کرد و چنین سرود : ولا ـ عن قلی فارقت دار معا شری هم المانعون حوزتی وزمادی((من خانه دوستانم را از روی دشمنی ترک نمی کنم ، چون آنها از پیمان من و تعهدهایم دفاع می کردند .))۱)تربیت وآموزش نیروهای کارآمد :پس از حضور آن حضرت در مدینه ، محدثان ، راویان و دانشمندان بزرگ سوی آن شهر شتافتند و جهت کسب فیض بیشتر بر گرد آن حضرت جمع شدند . پس از چند صباحی مدینه با فروغ ستارگان درخشان ، درخشش یافت و گویا مکتب سازنده رسو ل خدا بار دیگرافتتاح گردید . مکارم اخلاق وکردارهای پسندیده آن بزرگوار، در روح افراد لایق جلوه می کرد و هر روز بر مشعلداران نهضت فرهنگی و سیاسی اسلام افزوده می شد . یاران باقی مانده علی بن ابی طالب و موالیان اهل بیت درخود سازماندهی جدیدی را سامان می دادند و نیروهای کارامد را شناسایی کرده و جنگ سردی را علیه نظام حاکم آغاز نمودند . در این مدت بسیاری از افراد که درخواب غفلت و گمراهی به سر می بردند ، با روشنگری آن حضرت بیدارگشتند و

مبانی اصیل اسلام را از آن سلاله ی پاک پیامبر آموختند . مورخان مسلمان همچون ابن عساکر و مرحوم علامه مجلسی و میرزا تقی سپهر ، ابن شهرآشوب و ... شاگردان نامدار وراویان اخبار آن حضرت رابه تفصیل آورده اند. از امور اساسی دیگر که امام مجتبی آن را به بهترین وجه انجام داد و بدان اهمیت فراوان داد ، نشر فرهنگ اصیل اسلام در برابر تحریفات و تهاجم فرهنگی حاکمان اموی به ویژه معاویه بن ابی سفیان بود ، زیرا این خاندان بیشترین و بالاترین دشمنی ها را در حق اسلام و رسول خدا روا داشتند . ابوسفیان با تحریک قریش و تهیه سلاح ، جنگ بدر،احد،احزاب و ... را علیه رسول خدا (ص) و مسلمانان به راه انداخت ، پسرش معاویه نیز جنگ صفین را علیه خاندان اهل بیت رهبری کرد و در نهروان و جمل و تحریکات داخلی دیگر هیچ گونه جنایتی را فروگذار نکرد . معاویه پس از پیروزی نظامی علیه حکومت عراق و اهل بیت عصمت و طهارت تهاجمی را برای نابودی فرهنگ رسالت و امامت امامان راستین شیعه آغاز کرد و از ایجاد هرگونه بدعتی علیه اسلام و قوانین مترقی آن کوتاهی ننمود ، به عنوان نمونه :الف)بدعتها توسط معاویه :۱) در ایام خلافتش چهل روز در نماز جمعه ، صلوات و درود بر رسول خدا (ص) را ترک کرد ، وقتی از او پرسیدند : چراچنین کردی ؟! گفت : نام پیامبر را برزبان جاری نمی کنم تا اهل بیت او بزرگ نشوند. ۲) معاملات ربوی را تجویز کرد ، به طوری که ((ابو درداء)) در برابرش ایستاد وگفت : شنیدم پیامبر خدا (ص) نهی می کرد مردم را از معاملات ربوی مگر آن که وزن دو جنس با یکدیگر برابر باشد . معاویه اعتنایی نکرد و به کار خود ادامه داد . ابو درداء ازگستاخی معاویه نسبت به دین خدا به خشم آمد و با این که قاضی دمشق بود ، راهی مدینه گردید و گفت : هیچ گونه عذری برای همکاری با معاویه برای من باقی نمانده است ، زیرا او در برابر فرمان رسول خدا به رای خود عمل می کند .۳)حدود الهی را ترک کرد.۴) بعضی ازاحکام حج را عملا- تغییر داد .او در هنگام احرام برخود عطر زد و بوی خوش استعمال نمود .۵)نسبت به دیگر احکام الهی بی اعتنا بود و هرگونه که می خواست عمل می کرد.ب) تشویق جاعلان حدیث :معاویه برای کا ستن از عظمت اهل بیت و زدودن آنها از دل مردم دست به توطئه دیگری زد وآن این که دستور داد ، جاعلان حدیث در مدح و منقبت او و عثمان و ... احادیثی بسازند تا بدین وسیله ، زمینه کم رنگ شدن جلوه احادیث نبوی در مورد اهل بیت ، به ویژه علی بن ابی طالب (ع) ایجاد گردد ، لذا معاویه در چند مرحله به عمال خود نوشت :مرحله اول : با کمال دقت راویانی را که طرفدار عثمانند و در فضایل و بزرگواری های او سخن می گویند ، شناسایی کنید و آنها را گرامی بدارید ، در مجامعشان شرکت کنید و بزرگشان بدارید و نام آنها را به همراه روایات و احادیثی که درباره عثمان و پدرش نقل می کنند برای من بفرستید .گویندگان و نویسندگان پس از مدتی که احادیث گوناگون درباره او و عثمان نوشتند به اموال فراوانی از سوی معاویه دست یافتند و در پی این امر،احادیث جعلی همه جا را فرا گرفت . معاویه این سیا ست را تا مدت ها دنبال کرد . مرحله دوم : معاویه نوشت : روایات درباره عثمان زیاد شده و همه جا را فرا گرفته است ، از این پس به گویندگان و نویسندگان بگویید درباره ابوبکرو عمر و دیگر صحابه حدیث بسازند ، هرحدیثی را که درباره ابوتراب شنیدید آنها را رها نکنید مگر این که حدیثی ازصحابه در رد آن برای من نقل کنید ، چنین روایاتی چشم مرا روشن و ادله و احادیث مربوط به ابوتراب ((علی بن ابی طالب(ع))را کم رنگ تر می کند و حجت شان را باطل می نماید .ج) علنی نمودن منکرات :بعضی از کارهای معاویه به قدری زشت بی اساس بود که زبان زد مردم شد . او زیاد بن عبید را به پدر خود ابوسفیان نسبت داد و او را برادر خود خواند ! در نامه ای رسمی مینویسد:این نامه ای از معاویه پسر ابوسفیان به زیاد پسر ابوسفیان است .مادر زیاد بن ابیه از زنهای بد کار و شناخته شده مکه بود . بر سردر خانه ی خود پرچم داشت وافراد لاابالی و هرزه به آنجا رفت وآمد میکردند ...!معاویه با همه ی سعی وکوششی که در از بین بردن سیره رسول خدا (ص) و منزوی کردن اهل بیت داشت موفقیت چندانی به دست نیاورد . زیرا امام مجتبی (ع) شیوه ای را که در تربیت مردان صالح و فدایی برای اسلام و معرفی فرهنگ اصیل و صحیح امامت راستین در مدینه جدش رسول خدا (ص) انتخاب کرده بود اثری ژرف در دلهای مردم و مسلمانان گذاشت . آنان دانستند که احکام شرعی و

مسایل روز مره خود را باید از مدینه دریافت کنند . امام حسن (ع) نامه هایی را به بعضـی از اشـخاص موثر و نا آگاه به صورت کاملا پنهانی ارسال داشت و در آن انحرافات هیات حاکم را از سیره ی جـدش رسول خـدا بیان می نمود و مردانی را آموزش می داد و به شـهرهای مختلف می فرسـتاد . پس از نشـر فرهنگ اصـیل اسلام توسط حسن بن علی(ع) در دوره ی ده ساله، احیاء مجـدد اسـلام و یـادآور گفتـار و کردار و نظریـات پیامبر عظیم الشان (ص) بود . و اگر نبود نرمش قهرمانا نه سـبط اکبر، آن هم از پایگاه وحی و حرم پیامبر (ص) معاویه و عمالش اثری از اسـلام و اهل بیت باقی نمی گذاشتند .۱)رسیدگی به نیازمندان: امام حسن (ع) همچون پـدرش امام علی (ع) با خرابه نشـینان دردمنـد واقشار مستضـعف و کم درآمد همراه وهمنشـین می شد . دراین حرکت انسان دوسـتانه جزخدا را نمی دید و اجرش را جز از او نمی طلبید و او بارزترین مصداق آیه شـریفه ذیل بود :الذین ینفقون اموالهم باللیـل والنهـار سـرا وعلانیه فلهم اجرهم عنـد ربهم و لا خوف علیهم و لا هم یحزنون؛آنانی که اموال خود را شب و روز ، پنهانی و آشـکار انفاق می کننـد , مزدشان در نزد پروردگارشان خواهـد بود , نه ترسـی و نه غم و اندوهی بر دل آنها راه پیدا نخواهد کرد .۲)حمایتهـای سیاسـی واقتصـادی ازموالیانباتسـلط یافتن معاویه برعراق آن روز،آمارجنایات وخیانت وی برمسـلمانان به ویژه موالیان اهـل بیت بیشـتر می گردیـدوهرروز بر فراریـان ازمظـالم سـتمگرشام کـه راهی مـدینه می شدنـد افزون می گشـت.۳)اظهار انزجار وافشـاگری برضـد معـاویه:ازدیگر برنامه های امام مجتبی آن گاه که به مـدینه منوره بازگشت ، اظهار تنفر و انزجار از حکومت بنی امیه بود . در هر زمـان و مکـان منـا سبی که فرصت می یـافت مشـروعیت حکومت معـاویه را زیر سـئوال می برد و نمی گـذا شت تبلیغات مسـموم آن ها که وانمود می کردند با خاندان رسالت رابطه حسنه دارند و آنان نیز از بنی امیه راضی و خشنود بودند ، به ثمر بنشیند .۴) ممانعت از پیوند ازدواج با بنی امیه و... .مسمومیت امام مجتبی(ع) :معاویه به هرجنایتی که دست می زد نتیجه عکس می گرفت . وی دیدکه مبارزه با شخصیت سبط پیامبر با هرچهره و رنگی محکوم به شکست و رسوایی است ، از این جهت تصمیم گرفت شـخص آن بزرگوار را ازبین ببرد تا شایـد دیگر افراد خانـدان اهل بیت و ساداتی که درصـدد مبارزه با رژیم وی هسـتند نا امیـد گردنـد . معـاویه بارها تصـمیم بر مسـموم کردن امام حسن(ع) گرفت و به واسـطه های پنهان زیادی متوسل گردیـد . در این توطئه مروان بن حکم که حـاکم وفرمانـدار مـدینه بود بیشـترین نقش را ایفـا کرد . وقتی معـاویه تصـمیم بر این جنـایت هولنـاک گرفت ، آخرین مرتبه ، طی نامه ای کاملاً سـرّی از مروان خواست تا آن حضرت را مسموم نماید . مروان جهت اجرای این توطئه مـامور شـد با جعـده دختر اشـعث همسـر امام مجتبی(ع) تماس برقرارکنـد . معاویه در نامه اش نوشـته بود که جعـده یک عنصـر ناراضـی و نـاراحت است و از جهت روحی مشـکل دار است و می توانـد بـا ما همکاری داشته باشـد و سـفارش کرده بود که به جعده وعده دهد بعد از انجام ماموریتش او را به همسری پسرش یزید در خواهد آورد و نیز توصیه کرده بود صد هزار درهم به او بدهد .چون جعده امام را مسـموم کرد ، معاویه صد هزار درهم به او داد ، لیکن از ازدواج با پسرش یزید سرباز زد و در پیامی برایش نوشت : چون علاقه منـد به حیات و زنـدگی فرزنـدم یزیـد هسـتم نمی گـذارم با تو ازدواج کند .امام صادق (ع) فرمود : جعـده لعنت الله علیهـا – زهر را گرفت و به منزل آورد .آن روزهـا امـام مجتبی روزه داشت و روزهـای بسـیار گرمی بود ، به هنگـام افطار خواست مقـداری شیر بنوشد ،آن ملعون زهر را در میان شـیر ریخته بود ، وامام شـیر را آشامید ، پس از چند دقیقه امام فریاد برآورد :دشـمن خدا ! تو مرا کشتی ، خداوند تو را نابود کند . سوگند به خدا ! بعد از من بهره و سودی برای تو نخواهد بود .تو راگول زدنـد و مفت و رایگان در راسـتای اهـدافشان به کار گرفتنـد . سوگند به خدا ! معاویه بیچاره و بدبخت نمود تو را و خود راخوار و ذلیل کرد .امام صادق (ع) درادامه سـخنان خود فرمودنـد : امام مجتبی (ع) بعـد ازاینکه جعـده او را مسـموم کرد ، دو روز بیشتر زنـده نماند و از دنیا رفت و معاویه هم به آنچه وعده کرده بود وفا ننمود .درآخرین روزهای حیات امام مجتبی(ع) جناده بن امیه برای عیادت به خـدمت ایشان آمـد . او می گویـد : حال امام منقلب بود و از شدت درد می نالید ، تشتی در برابر حضـرت قرار داده بودنـد . هرچنـد گـاه لخته هـای خون از راه دهـان خارج می شـد ، این جا بود که به وحشت افتادم و سـخت ناراحت شـدم .

عرض کردم : چرا خود را معالجه نمی کنید ؟ فرمود : چگونه می توانم مرگ را معالجه کنم ؟ گفتم))اناالله انااليه راجعون))درآن حال نگاهی به من کرد و فرمود : قسم به خدا ! پیامبر خدا (ص) امامت را برای ما دوازده جانشین خود تعهد نموده سپس فرمود : هیچ کدام ازما ازدنیا نخواهیم رفت مگر این که مسموم یا مقتول خواهیم گشت .آن گاه تشت را برداشتند درحالی که حضرت اشک می ریخت . سپس فرمودند : ای جناده برای سفرآخرتت آماده شو و توشه ات را پیش ازآمدن اجلت مهیا نما .گوشه ای از وصایای امام حسن مجتبی(ع) :شیخ طوسی ازاب عباس نقل می کند : درواپسین روزهای عمر امام مجتبی برادرش حسین(ع) وارد خانه آن حضرت شد درحالی که افراد دیگری از یاران امام درکنار بسترش بودند .امام حسین(ع)پرسید : برادرحالت چگونه است ؟ حضرت جواب داد :درآخرین روز از عمر دنیایی ام و اولین روز ازجهان آخرت به سر می برم و ازجهت این که بین من وشما ودیگر برادرانم جدایی می افتد ناراحتم . درآن لحظه فرمود بنویس :این وصیتی است که حسن بن علی به برادرش حسین بن علی نموده است .وصیت او این است: به یگانگی خدای یکتا شهادت می دهد و همان طوری که او سزاواربندگی است عبادتش می کند ، درفرمانروایی اش شریک وهمتایی وجود ندارد و هرگز ولایتی که نشانگرذلت او باشد براو نیست . او آفریدگار همه موجودات است و هرچیزی را به اندازه و حساب شده آفریده . اوبرای بندگی و ستایش سزاوارترین معبود است . هرکس فرمانبرداری او کند راه رشد و ترقی را پیش گرفته و هر کس معصیت و نافرمانی او کند گمراه شده است و هرکس به سوی اوبازگردد ازگمراهی رسته است .ای حسین تو را سفارش میکنم که درمیان بازماندگان و فرزندان و اهل بیتم که آنان را با بزرگواری خود ببخشی و بعد ازمن جانشین و پدرمهربانی برای آنان با شی . مرا درکنار قبرجدم رسول خدا (ص) دفن نما ، زیرا من سزاوارترین فرد برای دفن درکنار پیامبر خدا (ص) و خانه او هستم . چنانچه از این کار تو را منع شدند ، سوگند می دهم تو را به خدا و مقامی که در نزد او داری و به پیوند و خویشاوندی نزدیکت با رسول خدا(ص)که مبادا به خاطر من حتی به اندازه خون حجامتی ، خون ریخته شود تا آنکه پیغمبر خدا (ص) را ملاقات کنم و در نزد او نسبت به رفتاری که باما کردند شکایت کنم . امام مجتبی (ع) بر اثر زهری که معاویه توسط جعده به آن حضرت خورانید ، درروز پنج شنبه ۲۸صفر سال پنجاهم هجرت درسن۴۸ سالگی به شهادت رسید .آن گاه که امام حسن (ع) دارفانی راوداع گفت ، عباس بن علی، عبدالرحمن جعفر ومحمد بن عبدالله بن عباس به کمک امام حسین(ع) شتافتند و آن حضرت با کمک آنان جنازه برادرش را غسل داد ، حنوط کرد وکفن نمودند ، آنگاه به مصلا که در نزدیکی مسجد النبی بود منتقل نمودندکه آن مصلا را بلاطه می نامیدند . درآنجا بر جنازه آن حضرت نماز گذاردند ،سپس جنازه را جهت تجدید عهد و دفن به نزدیک مزار رسول خدا (ص) بردند . فرماندار مدینه مروان بن حکم به همراه آشوبگران جلو آمدند و فریاد برآوردند : شما می خواهید حسن بن علی را درکنار پیامبر دفن کنید ؟ ازطرف دیگر عایشه سوار براستر به جمعشان پیوست و فریاد زد : چگونه می شود کسی را که من هرگز او را دوست ندارم به میان خانه من داخل کنید .مروان گفت : آیا سزاوار است عثمان در دورترین نقطه مدینه در قبرستان دفن شود و حسن بن علی در جوار پیامبرخدا ! هرگز نمی شود . عده ای از امویان و آشوبگران به دنبال بهانه بودند و می خواستند فتنه ای به پا کنند که امام حسین (ع) با بردباری جنازه برادرش را به سوی بقیع برگرداند و بنی هاشم را آرام نمود و درجوار جده اش فاطمه بنت اسد در بقیع دفن نمود و از خونریزی و فتنه به همان وضعی که امام وصیت نموده بود جلوگیری کرد . امام حسین (ع) روبه مروان کرد و فرمود : اگر برادرم وصیت کرده بود که درکنار جدش پیامبر دفن شود ، می فهمیدی تو کوچکتر ازآنی که بتوانی مارا برگردانی و جلو دفن جنازه او را درمیان حرم پیامبر بگیری .آری ! شهادت مظلومانه سبط اکبر پیامبر(ص) پرده نفاق را ازچهره کریه معاویه کنار زد ، پرده نفاقی که ذوالفقار علی درصحرای صفین قادر بردریدن آن نگردید.شهادت امام حسن (ع)کاری کرد که عمروبن نعجه گفت:رحلت حسن بن علی اولین خاک ذلت وخواری بود که بر سر عرب پاشیده وسیاه بختش گردانید. (آسمان صبر)صلح خونین امام حسن مجتبی(ع) مولف : زهیر خوشگو تهرانی ناشر : انتشارات مهر امیر المومنین(ع) چاپ : فردوس نوبت چاپ : اول- پاییز

۱۳۸۶

امیرکبیر یا قهرمان مبارزه با استعمار

اکبر هاشمی رفسنجانی

خلاصه کتاب- تلخیص: حانیه نقیبی- بخش اول :عواص خاص تربیت امیر کبیر : محیط تربیت : میرزا تقی خان امیر کبیر در خانواده ای از طبقات پائین ملت ایران به دنیا آمد و با حفظ این امتیاز در دامان یکی از بهترین و اصیل ترین خاندان های آن روز ایران ، تربیت یافت و رشد نمود. امیر کبیر فرزند کربلائی محمد قربان از اهل قریه «هزاوه» واقع در دو فرسخی شمال غربی شهرستان اراک است. به مناسبت اینکه هزاوه در مجاورت فراهان ، زادگاه خانواده بزرگ قائم مقام قرار داشت کربلائی محمد قربان در سلک نوکران میرزا عیسی قائم مقام بزرگ درآمد و به مقام آشپزی رسید و در زمان میرزا ابوالقاسم قائم مقام دوم و صدراعظم محمدشاه ، مقام نظارت بر آشپزخانه را احراز کرد و در اواخر عمر «قاپوچی» قائم مقام شد. از آنچه در خصوص عوامل خاص تربیت امیر کبیر نوشتیم بدست آمد که وی در شرایط خاصی از نظر خانوادگی و محیط رشد و تربیت و محیط سیاسی و اجتماعی واقع شده بود. که در آن بحرانها و کورانهای مخصوص محیط سیاست بین المللی آن روز برای تربیت یک رهبر فداکار و مصمم که از نظر ذاتی مستعد بوده ، اثرات عالی داشته است. سفرهای سیاسی مسافرت اصولا۔ آموزنده است ، زیرا برخورد با افراد و اجتماعات تازه و محیط ها و اوضاع گوناگون پختگی و کاردانی می آورد و از افراد کاردان ومجرب ، شخصیت هائی مفید و فوق العاده می سازد. سفرهای سیاسی که طبعا مستلزم تماس و مذاکره و تبادل افکار با افراد زیرک و شخصیت های ممتاز و کارآزموده است از این جهت مخصوصا آثار بهتر و سازندگی و آموزندگی بیشتر و عمیق تری دارد. امیر کبیر بعد از گذراندن کلاس های مختلف محیط خانوادگی و محیط اجتماعی داخلی و کارآزمائی در محیط های سیاسی و نظامی کشور چند مسافرت بسیار حساس و پرماجرا بخارج کشور کرد. این مسافرت ها در پروراندن روح بزرگ و استعداد قوی و فوق العاده و ابراز شخصیت ممتازش ، نقش مهم و قابل ملاحظه ای ایفاء کرده . ۱- سفر به روسیه زمامداران کشور که در اثر شکست از روسیه ، در دو جنگ گذشته ، روحیه ی خود را باخته بودند ، از این حادثه که ممکن بود عواقب ناگواری ببار آورد ، به وحشت افتادند و با تمام امکانات درصدد ترمیم آن حادثه و ترضیه خاطر مقامات پطرزبورگ برآمدند. روسها هم که در آن روزها دستشان در جنگ با عثمانی بند بود ، صلاح خود نمی دانستند که ایران را هم وادار به جنگ با خویش و کمک به عثمانی کنند و ترجیح دادند که از این قضیه در راه جلب اعتماد و دوستی ایران بهره برداری نمایند. سرانجام قرار شد که از طرف دربار ایران یک هیئت رسمی به ریاست یکی از وابستگان بخاندان سلطنت برای عذرخواهی به دربار امپراطور روس برود. این هیئت به ریاست خسرو میرزا فرزند عباس میرزا ، ولیعهد فتحعلیشاه در شانزدهم شوال ۱۲۴۴ از تبریز عازم روسیه شد و روز سوم رمضان ۱۲۴۵ (ده ماه و نیم بعد) با گرفتن نتیجه مطلوب ، راضی و خشنود به تبریز برگشت. میرزا تقی خان فراهانی که در آن تاریخ مستوفی نظام و هم از منشیان زبردست و مورد اعتماد قائم مقام وزیر عباس میرزا بود به سفارش قائم مقام به عضویت این هیئت انتخاب گردید و علاوه بر اینکه در هیئت منشی مخصوص محمدخان زنگنه امیر نظام بود از طرف قائم مقام دستور داشت که تمام مذاکرات خصوصی و رسمی و همه رفتار و گفتار طرفین را زیر نظر بگیرد و به او گزارش دهد. ۲- مسافرت به ایروان : ناصرالدین میرزا ولیعهد که در حدود هشت سال داشت در راس هیئتی مرکب از چند نفر از بزرگان کشور منجمله : میرزا تقی خان فراهانی که در آن تاریخ وزیر نظام بود از تبریز بطرف ایروان حرکت کردند و در ایروان به حضور نیکلای رسیدند. در جلسه ملاقات امپراطور روس با امیر بزبان روسی صحبت کرده و امیر کبیر هم به زبان روسی جواب او را داده است. ۳- مسافرت به ارزنه الروم : اواسط دوران سلطنت محمدشاه زمینه ای برای مذاکره و تفاهم بین دو کشور بوجود آمد و قرار شد نماینده ای از ایران به عثمانی برود و با حضور و وساطت نمایندگان انگلیس و روس مذاکراتی جهت

رفع اختلافات انجام گیرد ابتدا میرزا جعفرخان مشیر الدوله به عنوان سفیر ایران انتخاب گردید ولی او در تبریز مریض شد و یا اینکه بخاطر پرمشقت و کم نتیجه بودن سفر تمارض کرد و شانه از زیر بار آن مسئولیت خالی نمود و سرانجام شخص میرزا تقی خان فراهانی برای این سفارت مهم از طرف حاج میرزا آقاسی انتخاب گردید. امیر کبیر اواخر سال ۱۲۵۹ در راس هیئتی از تبریز عازم ارزنه الروم شد و در ارزنه الروم با نماینده ی دولت عثمانی نوری افندی و وساطت نمایندگان روس و انگلیس کمیسیونی برای مذاکره تشکیل گردید و بنا به پیشنهاد امیر کبیر تمام مذاکرات و تصمیمات نوشته می شد. بدون شک این مسافرت طولانی و پر حادثه و مخصوصا مذاکرات طولانی با نمایندگان دول استعمارگر در پرورش روح حساس امیر و آشنا کردن او به سیاست پر پیچ و خم و دسایس و حیله بازی دیپلمات های استعمارگران و آماده کردن وی برای پذیرفتن مسئولیت بزرگ اداره کشور تاثیر به سزائی داشته است. آثار شوم پیمان ترکمانچای قرارداد ننگین ترکمانچای قسمت های وسیعی از خاک ایران را به روسیه تسلیم کرد پنجاه میلیون ریال بعنوان غرامت جنگ بر بودجه ضعیف کشور تحمیل نمود ایران را از داشتن نیروی دریائی در شمال محروم کرد. حقوق کاپیتولاسیون نکبت بار را در خاک ایران به روسیه داد و قرارداد بازرگانی که به عنوان متمم این پیمان تحمیل گردید استقلال اقتصادی مملکت را بکلی نابود کرد و خلاصه با امضاء این پیمان رسوا سند رقبت ملک و ملت نسبت به روسیه تزاری توسعه طلب امضاء شد و حق حاکمیت از دولت و ملت ایران سلب گردید. استبداد و استعمار در کادر هیئت حاکمه با هم تلفیق شدند ، از تلفیق این دو موجود کثیف یک پدیده بسیار شوم و نفرت باری بوجود آمد که هر بلا و نکبت را که ممکن است حکومتی در برداشته باشد برای ملت ایران ببار آورد. استعمار با سازش با هیئت حاکمه مستبد و خودخواه و رفتن در قالب یک حکومت استبدادی هم قیافه خویش را از مردم پوشانده بود و هم غارت و چپاول را بطور دلخواه انجام می داد و استبداد هم با نیرو گرفتن از استعمار جسد بیروح خود را همانند یک موجود طفیلی سرپا نگه می داشت. دستگاه سلطنت قاجار به این دل خوش داشت که با تسلیم شدن در مقابل استعمار خویش را از سقوط نجات داده و استعمار هم از این شادمان بود که با ساختن با رئیس قافله ، قافله را میچاپد و با شرکت با کدخدای ده ده را غارت می نماید. نفوذ استعمارگران میرزا ابوالقاسم قائم مقام نخست وزیر محمدشاه که حاضر نبود تسلیم استغفار شود، با دسیسه ها و پشت هم اندازی های نوکران استعمار مورد سوء ظن شاه مستبد واقع شد و این تنها سنگر ضد استعمار ملت ، بدست جلادان شاه از پای درآمد و بقیه رجالی که کم و بیش موی دماغ استعمار بودند با دیدن سرگذشت قائم مقام حساب خود را کردند. خیلی اتفاق می افتاد که انگلیسها عمال خود را تحریک می کردند و برای منظور خاصی بلوائی به راه می انداختند و اگر غائله توسط حکومت مرکزی خوابانده می شد رهبران شورش را فورا زیر حمایت خود می گرفتند یا آنها را به لندن می بردند و یا در جای دیگر از امپراطوری وسیع خود ماوی می دادند و مخارج آنان را می پرداختند. ادوراد برون انگلیسی در کتاب تاریخ ادبیات ایران می نویسد : هر چند شاه جوان (محمدشاه) می توانست متشکر باشد که انگلیس و روس وسائل رسیدن او را به تاج و تخت سلطنت فراهم ساختند اما اینکه همسایگان مزبور بدین طریق شروع به مداخله در کار ایران کردند علامت مشور و سابقه خطرناکی برای ایران شد. حاج میرزا آقاسی صدر اعظم محمدشاه که خود تا حدود زیادی مسئول آن وضع نکبت بار بوده است از مداخلات بیجای ماموران روس و انگلیس در کارهای کشور ، جانش به لب آمده و در دو نامه که در این خصوص به شاه نوشته ، آرزوی مرگ می کند. در یکی از نامه ها چنین می نویسد : کمترین بنده می خواستم تا عباس آباد بروم اما بواسطه اینکه جناب وزیر مختار انگلیس تشریف خواهد آورد نتوانستم نه بنده می میرم نه آنها دست می کشند نه وجود مبارک صحت کامل می یابند که پدر آنها را از گور در آورند. حالا جناب وزیر مختار دولت منتظر این است که یکی از نوکرهای متشخص در خانه ، شال و کلاه کرده برود و عذر بخواهد که چرا دیر ملک ایران را تصرف کردند. نمی دانم مقدر چیست؟ و برای چه این ذلت را بکشیم؟ بسر مبارك اعلیحضرت شاهنشاهی روحنا فداه و انه لقسم عظیم نزدیك است با مرگ مفاجات بمیرم. نه دنیا دارم ، نه آخرت ، نه آبرو ، نوکر دولت روسیه مرا به قراول بیندازد! دیگر چیزی باقی نمانده که به سر من بیاید.در حالیکه هنوز جسد شاه روی زمین بود

جمعی از رجال درباری من جمله مستوفی الممالک شبانه به سفارت انگلستان رفتند که برای اداره موقت کشور تا آمدن ناصرالدین شاه از آنها اجازه بگیرند و آقاسی را از کار برکنار کنند. سفارت انگلستان گفت : باید موافقت سفارت روس هم در این باره جلب شود. رجال ایران نامه ای به سفارت روس نوشتند و استجازه نمودند. سفارتین در این باره با هم مشورت کردند و با خواسته آنان به این نحو موافقت کردند که : شورائی از قماش رجال درباری بریاست ملکه مادر مهد علیا برای اداره موقت کشور تشکیل شود.این حادثه دلیل گویائی برای فرمانروائی استعمار قبل از روی کارآمدن امیر کبیر است. در راه احراز کرسی صدارت مرگ محمدشاه محمدشاه قاجار شب سه شنبه ششم شوال ۱۲۶۴ در قصر محمدیه شمیران که خودش تازگی ساخته بود ، پس از چهارده سال و سه ماه سلطنت ، بعلت مرض «نقرس» از دنیا رفت ، ولیعهد او ناصرالدین میرزا بر حسب معمول ولیعهدهای دوره قاجار ، در تبریز بسر می برد. تا آمدن شاه جدید از تبریز ، اداره کارها در تهران ، بایستی بدوش کسی دیگر باشد زیرا نخست وزیری حاجی میرزا آقاسی هم که تنها بخاطر اینکه محمد شاه در طریقت مرید او بود ، این کرسی را احراز کرده بود ، خاتمه یافته تلقی می شد. میرزا آقاخان نوری که به اتهام جاسوسی به نفع انگلستان یا ارتباط نامشروع با مهد علیا ملکه مادر پس از خوردن دویست ضربه شلاق بکاشان تبعید شده بود ، با عجله به طهران آمد و مورد استقبال مهد علیا قرار گرفت و برای از میدان بیرون کردن رقبای خود ، یکسره به سفارت انگلستان رفت و یا از سفارت اجازه ورود خواست و از آنجا به دستور مهد علیا به «قصر خورشید» منتقل شد. در تبریز یازدهم شوال خبر مرگ محمدشاه در تبریز به ولیعهد که آنروز هفده سال و هشت ماه داشت رسید. ناصرالدین میرزا فورا به وزیر خود ، میرزا فضل الله نصیر الملک دستور داد : مبلغی پول برای پرداختن قرضها که تقریبا هیجده هزار تومان بوده و مخارج سفر تهران ، تهیه نماید و مقدمات حرکت را آماده کند. میرزا تقی خان این مسئولیت را پذیرفت و ضمنا به ناصرالدین میرزا تذکر داد که او از این به بعد مرکز قدرت کشور است و نباید در مقابل مسائل بزرگ یا کوچک و مخصوصا از نوع تهیه مبلغی پول ، اظهار عجز و ناتوانی کند و قول داد که اگر به نصایح و راهنمائی های او توجه کند ، تمام مشکلاتی را که در راه سلطنت او وجود دارد از میان بردارد و راه را هموار کند. اولین جرقه ی ضد استعمار در سال که فتحلیشاه درگذشت و محمدشاه ولیعهده خواست از تبریز به طهران برود. میرزا ابوالقاسم ، قائم مقام آن شخصیت بزرگ ایران ، برای تهیه مخارج سفر ، پول لازم را توسط وزیر مختار انگلیس سرجان مکنیل بدست آورد. ولی میرزا تقی خان فراهانی که قبل از شروع کار تصمیم مبارزه با استعمار را گرفته بود ، توسل به یک مقام خارجی را برای گرفتن پول ، مناسب با برنامه های انقلابی خود نمی دید و لذا شخصا به یکی از تجار تبریز که گویا حاج شیخ کاظم پدر شیخ محسن خان مشیرالدوله است مراجعه کرد و مبلغ سی هزار تومان از او قرض کرد. با مقایسه اعمال و رفتار کادر زمامداران آن روز و توقعات نمایندگان دول روس و انگلیس در آن شرایط خاص ، همین رفتار عادی و ساده به مثابه یک جرقه بود که از وجود میرزا تقی خان به سوی منافع استعمار پرتاب شد و هم آماده باشی به پاسداران منافع استعمار بود که آنها را متوجه مشکلات آینده ی انجام ماموریت شان کرد. از تبریز تا تهران حسن اداره : امیر برای ایجاد انضباط لازم و جلوگیری از تعدی و تجاوز نظامیانی که به خود سری و تجاوز و زورگوئی خو گرفته بودند ، فرمان رسا و اکیدی صادر کرد و موقع حرکت از تبریز ، برای همراهان شاه قرائت نمود. این فرمان با صراحت اعلان می داشت که در بین راه از طرف همراهان اعلیحضرت ، نباید نسبت به احدی از دهاتیها و مردم محلی ، کمترین تجاوز و آزار بروز نماید و دیناری مجانی و بلاعوض بعنوان علوفه حیوانات و غیره از کسی اخذ شود. اگر اسب و استر یکی از نظامیان در مزرعه و کشته رعیتی دیده شود ، همان حیوان باید به صاحب زراعت داده شود و اگر از یکی از همراهان تعدی و تجاوز نسبت به مردم دیده شد ، بلادرنگ شکم متجاوز پاره می شود ... بازهم برخورد با استعمار این اقدام امیر کبیر در مورد آقاخان نوری به آنها فهماند که این شخصیت جدید کسی نیست که آن خود سری ها و زیاده روی های دیپلمات های خارجی را ندیده بگیرد و یا تحمل کند. موکب ناصرالدین شاه روز پنجشنبه بیستم ذیقعده ۱۲۶۴ به قریه یافت آباد واقع در عرب تهران رسید. تمام اعیان و اشراف و درباری ها و سران کشور ، شرفیاب حضور شدند. روز بعد شاه

وارد تهران شـد و در شب همان روز یعنی شب شـنبه بیست دوم ذیقعـده رسـما به تخت سـلطنت جلوس کرد و در همان شب فرمان صـدارت عظما همراه لقب پر طمطراق اتابک اعظم بنام میرزا تقی خان امیر کبیر صادر شـد و از فردای آن شب ، امیر کبیر با سـمت نخست وزیری و امارت نظام مشغول رتق و فتق امور گردیـد. بخش دومسیاست داخلی امیر کبیر مشکلات امیر کبیر وارث وضـعی کاملا نامساعـد و مملو از مشکلات و موانع برای خـدمت و کار بود. او موقعی مصـدر کار شـد که همه چیز و همه جای مملکت را فساد و تباهی فرا گرفته و به طرف سقوط و نیستی میرفت. صـنعت بصورت موجود در کشورهای پیشـرفته آن روز ، ابدا در ایران به چشم نمی خورد و صـنایع دستی مختصری که از قدیم و ندیم بصورت آب باریکی در زندگی طبقه متوسط کشور ، حافظ حیات و وسیله سـدجوعی بـود ، در مقابـل هجـوم و حملـه سـیل مصـنوعات کشورهـای مـترقی ، رو به ورشکسـتگی می رفت. کشـاورزی و دامـداری به همان وضع قرون وسطی باقی مانده ، فکر بهره برداری از معادن و ذخائر و ثروتهای خداداد کشور اصـلا در دماغها راه نیافته و اگر کسـی از مردم به فکرش می افتاد با توجه به وضع زمامداران و کارشکنی های یغماگران خارجی خیالی خام بیش نبود. علم و ادب و هنر مخصوصـا علومی که به تازگی در غرب رواج پیـدا کرده بود ، کفر و زنـدقه و الحاد بشـمار می رفت و با اینکه تا آنروز در اروپا قدمهای بلندی بطرف تکامل و ترقی برداشته شده و در اثر ارتباط و آمد و شد ، آن پیشرفتها از نظر سردمداران ایران پوشیده نبـود ، در ایران اقـدامی برای اقتبـاس آن ترقی بـه چشم نمی خـورد. در عـوض ، بـازار رشـوه و دزدی و تجـاوز و تعـدی و زورگوئی هر چه بخواهیـد رواج داشت. تملق و چاپلوسی و خودسـتائی الی ماشـاء الله دیـده می شـد. القاب پرطمطراق و عناوین پر زرق و برق کـه حـاکی از روح تتمر و تکـبر عـده ای مغرور بـود ، در میـان طبقـه بالاـ و هزار فامیـل ، دسـت بـه دسـت می گشت... اصـلاحات داخلی اگر امیر کبیر می خواست بـدون دست زدن به قواره سـر تـا پا غلط و نامناسب کشور ، بجنگ اسـتعمار برود ، در قـدم اول از طرف همین کسـانی که بـایستی به کمـک آنهـا اسـتعمار را به زانو درآورد خودش از پا در می آمـد. پس ، اصـلاحات داخلی بطور مستقیم مبارزه با اسـتعمار و کوشش برای طرد استعمار است و قهرا مواجه با کارشکنی های استعمارگران خواهد بود ، گرچه تمام رشـته های اصـلاحات داخلی بی ارتباط با مبارزه با اسـتعمار نیست. تمرکز قدرت یا مبارزه با ملوك الطوایفی تابلوئی از وضع کشور وقـتیکه امیر کـبیر زمـام امور را بـدست گرفت کشور ایران ، گرچه بجز در چنـد مورد از قبیـل بلوچسـتان و افغانسـتان و ترکسـتان ، به مرتبه ی تجزیه نرسیده بود ، ولی مرحله ایجاد اختلافات داخلی و کشاکش میان قدرتهای محلی بحد اعلی رسیده بود. کشور ایران بعـد از مرگ محمـدشاه ، دچار همین سیه روزی شـد. زیرا انگلیسـها برای رسـیدن با هـدف شوم خود که شایـد تجزیه کشور و تشـکیل چنـد کشور کوچـک در جنوب و شـرق برای حفـاظت هندوسـتان بود ، از مـدتها قبـل ، در این منـاطق ، افرادی را خریـده و برای گـل آلود کردن آب و گرفتن مـاهی آنهـا را در آستین داشـتند. تنظیم بودجه یـا مبـارزه با اسـتعمار اقتصادی یکی از دامهـای بسـیار خطرناك اسـتعمارگران برای ملتها و دولتها ایجاد ورشکسـتگی اقتصادی در کشور و کشـیدن آن به زنجیر وامها و یا کمکهای به اصـطلاح «بلاعوض» و به تعبیر دیگر : «اسـتعمار اقتصادی» است که سـرانجامی جز سـقوط در کام فراخ اسـتعمار ندارد. زیرا در این شـرایط ، زمامـداران که طبعـا موقعیت و منافعشـان از طرف ملت مورد تهدیـد واقع می شود ، برای مخـارج حفـظ وجود پست خویش و مخـارج لشکرکشـی هـائی که در همین حـال بـا نقشه هـای اسـتعمارگران ، از راه تحریک دست نشانـدگان و عمال داخلی یـا خـارجی خـود علیه دولت ورشکسـته زمینه ی آن فراهم می شـود ، احتیـاج به پـول دارنـد. امیر کـبیر چنین کشـوری را از زمامـداران وقت تحویل گرفت. او وراث کشوری فقیر و خزانه ای خالی از پول و مبتلا به کسـر بودجه ، در مقابل تعهدهای سـنگین بود. وقتیکه زمام کشور را بـدست گرفت ، برای بررسـی دخل و خرج کشور هیئتی از مسـتوفیان را به ریاست میرزا یوسف مسـتوفی الممالـك آشتیـانی (وزیر مـالیه) مـامور رسیـدگی کرد ، این کمیسـیون پس از بررسـی های لازم گزارش داد که : «خزانه ی کشور دچار ده میلیون ریال کمبود بودجه است» در صورتیکه اصل بودجه از بیست میلیون ریال تجاوز نمی کرده است (یعنی پنجاه درصد کسـر بودجه) زیرا طبق نوشـته هـای داخلی و خـارجی پس از سه سـال صـدارت امیر کبیر و اضافه شـدن بر بودجه ارتش و عمران و

صنعت و غیره تمام بودجه حدود سه میلیون تومان بوده است. یکی از میدان های اصولی مبارزه با استعمار همین بوده که سر و سامانی به وضع اسفبار بودجه ی کشور بدهد و سر و سامان دادن به وضع مالی ناچار بایستی از راه اصلاح مجاری درآمد و موارد خرج پول انجام شود. وضع مالیات قبل از امیر فرار از پرداخت عوارض و مالیات ، برای فرمانروایان و حکام ولایات عادت ثانوی شده بود. از خاصیت های بارز حکومت های فاسد ، در راه سقوط و ورشکستگی این است که وصول مالیات ها و سایر حقوق دولت که تشکیل دهنده قسمت اعظم بودجه ی کشور است ، بصورت یک حقیقت ظالمانه و مایه ی ناراحتی و نارضایتی و احیانا نزاع و دعوی و اغلب مجرای درآمد و نان دانی برای ماموران دولتی در می آید. یا همان مالیات های غیرمستقیم است که بعد از اختلاس ها و دزدی های ماموران مربوطه و گذشتن از هفت خوان رستم ، بخزانه ی دولت می رسد و سنگینی این نوع مالیات را هم بایستی دوشهای طبقات ضعیف که همیشه اکثریت مطلق ملت را تشکیل می دهند تحمل کند. تازه این بودجه ضعیف و این پول مختصر هم که بدین طریق تحصیل می شود ، در مجاری اصلی خود که بیشتر در راه خیر و صلاح ملت است به مصرف نمی رسد. وقتیکه امیر کبیر زمام کشور را بدست گرفت مجاری درآمد و مصارف بودجه کشور به چنین وضعی دچار شده بود ، یعنی حقوق دولت به همان وضع که اشاره کردیم وصول و مصرف می شد. شاه به ملاحظات مالی نمی توانست در اطراف تهران به گردش و تفریح بپردازد همین عمل اصلاحی و این اقدام جسورانه و در عین حال ضد استعماری ، چنان مفتخورها و کلاش ها را به هیجان درآورد و ناراحت کرد که با کمال گستاخی و بی شرمی برای برگرداندن وضع سابق بهر دردی می زدند و بهر وسیله ای متوسل می شدند تا آنجا که کار را به شکایت به ارباب بزرگ «انگلستان» کشاندند. سرانجام علیرغم همه ی کارشکنی ها و مخالفتهای داخل و خارج ، امیر کبیر موفق شد که معمای بودجه را حل کند و علاوه بر پر کردن محل خالی تقریبا پنجاه درصد کسر بودجه و بالا بردن میزان بودجه از دو میلیون تومان به سه میلیون تومان پول های هنگفت و قابل توجهی به عمران و آبادی و ترویج صنعت و علم اختصاص دهد ، عملی که در ایران تا آن روز سابقه نداشت و مایه اعجاب دیپلمات های خارجی گردید. تشویق صنعت و تکثیر ثروت برای یک اقتصاد سالم و مستقل آن هم در زمانیکه نهضت صنعتی اروپا را در راه یک تکامل بی سابقه انداخته بود ، لزوم و وجوب صنعت ، کاملا روشن و آشکار بوده و هست و این چیزی نبود که از دیده تیزبین و فکر نکته سنج امیر کبیر مخفی بماند و لذا می بینیم با کمال جدیت و پشتکار نقشه ی صنعتی کردن کشور را طرح کرده و شروع به پیاده کردن آن نموده است. اقتباس صنعت غرب : امید برای اقتباس صنعت نو اروپا عده ای از استادکاران باهوش و خوش ذوق ایرانی را انتخاب کرد و به پطرزبورگ فرستاد که رشته های مختلف صنعت جدید را بیاموزند. این ها پس از فرا گرفتن صنایع مربوط به کار خودشان به ایران برگشتند و کارخانه های بلورسازی تهران کاغذسازی اصفهان و کارگاههای چدن ریزی و نساجی ساری و چندین کارخانه و کارگاه دیگر را با سبک نسبتا جدید احداث نمودند. کارخانه های احداث شده : مساعی پی گیر امیرکبیر ، دوشادوش مبارزه با مشکلات کمرشکن و کارشکنیهای اجانب ، چندین کارخانه ی بزرگ در ایران بوجود آورد. دو کارخانه ی شکرریزی و قندسازی در شهرستان ساری احداث کرد یک کارخانه ی نخ ریسی بزرگ با ساختمان چهار طبقه ای در تهران و کارخانه های حریربافی در کاشان ، چلواربافی در تهران ، کالسکه سازی در اصفهان و تهران و کاغذسازی در تهران و اصفهان ، بلورسازی در قم و اصفهان و تهران و چینی سازی در تهران و قم نیز محصول فکر و پشتکار امیر کبیر است. حمایت از صنایع دستی مطلب جالب توجه این است که امیرکبیر درک کرد : به مقتضای طبع سرمایه داری جدید و صنعت ماشینی که ابتکار آن بدست دول استعمارگر بود ، استعمارگران برای رواج بازار مصنوعات و محصولات صنعتی خویش و تضعیف بنیه مالی اکثریت ملتهای عقب افتاده ، صنایع دستی و ملی این کشورها را نابود خواهند کرد ، لذا در عین اینکه کشور ایران را به راه صنعت ماشینی هدایت می کرد. مساعی فراوانی هم برای توسعه و تکمیل صنایع دستی مبذول می داشت. شالهای دستی کرمانی در زمان امیرکبیر و به تشویق او بقدری عالی بافته می شد که با شالهای کشمیری رقابت می کرد و لذا معروف به شال امیری شد. امیر معتقد بود این خیانت به ملت و

کشور است که چیزهائیکه ممکن است در داخل کشور ساخته شود از خارج وارد گردد و روی همین عقیده ، اجازه نمی داد برای صنعتی شدن کشور ، حتی یک روز هم سهل انگاری شود. امیر حمایت از صنایع ملی را در مقابل حمله و هجوم صنایع غرب بجائی رساند که مورد انتقاد و خرده گیری بعضی از نویسندگان غربی واقع شد ، مثلا بی نینگ مورخ شهیر انگلیسی در این باره با بغض و ناراحتی نوشت : امیر کبیر علاقه ی مخصوص دارد که با تشویق صنایع ملی تمام صنایع خارجی را از ایران بیرون کند این سیاست ناشی از کوته بینی به هیچ وجه کمک به پیشرفت تجارت و مدنیت نمی کند. معادن امیرکبیر خوب می دانست که صنعتی شدن کشور بدون استخراج معادن ممکن نیست و از سوی دیگر کم و بیش از ارزش و عظمت معادن بیکران ایران که بقول دکتر پلاک کمتر کشوری می تواند از لحاظ معادن فلزات با ایران برابری کند اطلاع داشت و لذا برای بهره برداری از معادن ، برنامه وسیعی طرح و شروع به اجراء کرد. طبق فرمانی که صادر کرد ، سپردن امتیاز استخراج معادن بدست اجنبی را اکیدا ممنوع ساخت و روی همین اصل امتیاز معادن مس و آهن قراجه داغ را که سابقا به یک نفر انگلیسی به نام «سرهانری لیندسی بثون» واگذار شده و او نیمه کاره گذاشته و از ایران رفته بود از او سلب کرد و خود به استخراج آنها مشغول شد. این اقدام متهورانه و ضد استعماری همچنان گرزی بر سر استعمارگران طماع که از سالها قبل به منابع ثروت کشور ما چشم دوخته بودند ، فرود آمد و آنها را برای مبارزه با امیر کبیر ، این دژ ملت در مقابل استعمار مصمم تر کرد. متاسفانه ستاره اقبال ملت ایران که با طلوع امیر کبیر در افق سیاست ایران درخشیدن گرفت ، خیلی زود غروب کرد و امیر قبل از آنکه طرح های مفید و با ارزش خود را آنطور که می خواست پیاده کند ، بدست استعمار و عمال خائن آن ، از پای درآمد. کشاورزی : از مدارکی که در دست است بر می آید که توجه زیادی به کشاورزی از طرف امیر کبیر می شده و مخصوصا به منطقه ی خوزستان و دشت گرگان اهمیت فراوان می داده است ، برنامه های متعدد و متنوع برای سدسازی و اصلاح بذر و عمران سراسر کشور و مخصوصا دو منطقه ی فوق الذکر تنظیم کرده که بعضی را اجرا کرده و بعضی دیگر در مرحله ی فکر و آرزو باقی مانده است. ۱- ساختن سد عظیم «ناصری» روی رودخانه کرخه که داستان تاریخی مفصلی دارد. ۲- ترویج کشت نیشکر در خوزستان در دو منطقه عقلی و شوشتر که تازه از همین دو سال قبل دولت ایران فکر آنروز امیر کبیر را می خواهد به مرحله ی عمل درآورد. ۳- تجدیدبنای پل عظیم شوشتر و باز کردن هفت چشمه ی آن ۴- ساختن سد بزرگی بر روی رودخانه ی معروف گرگان رود که زیر نظر مهندس میرزا حسن و با همکاری یک هزار کارگر . در مدتی کمتر از یکسال ، بنای آن به اتمام رسید و دشت وسیع استرآباد زیر کشت درآمد. ۵- ترویج کشت پشنبه معروف به آمریکائی . تقویت بنیه ی دفاعی نقش قدرت : زور و قدرت در سراسر تاریخ زندگی بشر از اول تا به امروز ، نقش اساسی و درجه ی اول را در تعیین سرنوشت ملتها و کشورها در دست داشته است ، در دنیای امروز که بشر دم از صلح و صفا می زند و هوس همزیستی مسالمت آمیز را در سر می پروراند ، باز در سایه اسلحه و زور ، همه چیز را حل می کند و هر چه تاریخ را ورق بزنیم و به عقب برگردیم ، نقش قدرت را در تعیین سرنوشت بشر روشن تر و خطوط فرمان نیرو و زور را درشت تر و خواناتر می بینیم. در داخل کشورها ، ارتش و پلیس و ژاندارم و شعبه های دیگر نیرو و قدرت ، در اختیار هر فرد یا طبقه و یا حزبی که باشند حکمت مطلق با اوست و شاید بر پشت این کره خاکی ، کشوری پیدا نشود که هیئت حاکمه با مردم ، فقط با اصول دموکراسی و قوانین ، مواجه شود. وضع داخله کشورها هر چه باشد ، خود موضوع مستقلی است و ربطی به بحث ما ندارد. بحث ما فعلا راجع به نقش نیرو و قدرت در سرنوشت دولتها در مقابل یکدیگر است. سلاح روز تاریخ قرون اخیر کشور خود ما ، شاهد شکستهای مفتضحانه ای در خلیج فارس ، جزیره هرمز ، بوشهر ، جزیره خارک و بندرعباس است که دریا دریا سربازان ایران در کنار دریا ، در مقابل یک یا چند کشتی جنگی دشمن ، به زانو درآمده و شکست خوردند ، فرار کردند و افتضاح بار آوردند. استعمارگران نقش موثر سلاح روز و مدرن را در سرنوشت کشورها و ملتها ، درست ارزیابی کرده و پی به عظمت آن برده بودند ، لذا با تمام قوی می کوشیدند که کشورهای اسیر استعمار را از مجهز شدن به سلاح مدرن محروم نمایند و هر جا نهضتی برای ایجاد نیرو بر اساس فنون

جدیـد می دیدنـد ، بـا نهـایت قساوت و بی رحمی درهم می کوبیدنـد. امیر کبیر و ارتش : امیر کبیر چون مـدتی در خـدمت نظام و زمانی بعنوان لشـکر نویس ارتش و مدتی با سمت وزیر نظام و دورانی از عمر خود را هم بجای امیر نظام کار کرده بود ، از جزئیات وضع ارتش ایران و نواقص و احتیاجـات آن و نقش آن در راه نیـل به اهـداف عـالیه ای که داشت کاملاـ مطلع بود و لـذا همزمان با اصـلاحات کشوری ، اقـدامات وسـیعی به منظور تکمیـل و مـدرن کردن ارتش ایران شـروع کرد. امیر اعتقـاد داشت که برای تربیت افسـران لایق ، دانشگاه نظامی و جنگ لازم است تا با استخدام چند معلم و کارشناس فرماندهان و افسران لازم در خود کشور و زیر نظر اولیـای امور تربیت شونـد و از این راه احتیـاج به مستشاران نظـامی که خطرناک ترین جاسوسان اسـتعمار بشـمار می رونـد رفع گردد. وزیر مختار انگلیس است که در نامه ی دیگر در همین خصوص ، وحشت زده می نویسد : یک قشون منظم ایران به ضـمیمه ی قوای افغانی و روسـی ممکن است از لحاظ انگلسـتان قدرت فوق العاده ای ایجاد کند. یکی از عیوب اساسی و خرد کننده ارتش ایران قبل از امیر کبیر این بود ک هنظامیان در سایه اسـتبداد سـلاطین قاجار ، عادت به تجاوز و تعـدی و زورگوئی کرده بودند و از این رهگذر ارزش و اعتبار و محبوبیت ملی را که از ضـروریات ارتش است ، از دست داده و با مردم کاملا فاصـله گرفته بودند. امیر چون خود در کسوت نظام بود ، با ذکاوت مخصوص خود ، این عیب و آثار شوم آنرا عمیقا درک کرده بود و لذا از همان اول کار خود ، بطوریکه در جریـان حرکت موکب شـاه از تبریز به تهران و در قضه اعزام لشـکر به خراسـان خوانديـد ، برای رفع این نقص ، جدیت و قاطعیت بخرج داد و با صادر کردن بخشـنامه های پی در پی و انجام دادن مجازات ها و قصاص های سـخت و تند و تلقین اخلاقیات لازم سپاهی ، گامهای بلندی در راه تهذیب اخلاق و اصلاح روحیه های منحرف نظامیان برداشت. نهضت فکری و علمی شعـار اسـتعمار بایـد ملت ایران را گـذاشت تا در همین حالت توحش و بربریت باقی بمانـد سـرگراوزلی سـفیر انگلیس در ایران این شعـار اسـتعمار در کشورهـای عقـب نگاهداشـته شـده است. شـعاری که پس از مـدتی فکر و آزمـایش و تجربه ، برای حفـظ منـافع استعمارگران ، اتخاذ شده . شـعاری که در پناه آن ، ظالمانه ترین ، و بی شـرمانه ترین جنایات ، نسبت به نسل بشر انجام شده و می شود. شـعاریکه طرح کننـدگان آن مسئول حقیقی وقوع مردم جهان ، در دو قطب متضاد : رفاه و آسایش و ترقی و عقب ماندگی و ذلت و نکبت می باشـند. کیست که ندانـد ام الامراض ملت های عقب نگهداشـته شـده جهل است؟ اگر ببینیم که شخصـی مثل امیر کبیر در یکصـد و بیست سال قبل خوب فهمیده و با تمام قوی و امکانات در صدد علاج برآمده است ، این قابل توجه است و ارزش نوشـتن و گفتن و قـدردانی کردن دارد. امیر بـا اینکه از نظر شـغل و کـار ، یـک نفر نظـامی بوده است ، از رفتـار و گفته های او که قسـمتی از آنهـا را مورخین ضـبط کرده انـد بر می آیـد که به تـاثیر علم و دانش و بالا بودن سـطح افکار ملت ، در تکامل و ترقی و سیـادت و اسـتقلال کشور ، توجه داشـته و یـک نهضت علمی و فکری را در کشور لازم می دانسـته و آنرا وجهه ی همت خود قرار داده است. برای رسیدن به این هدف مقدس آستینها را بالا زده و مانند قهرمانی جسور و بی پروا در مقابل صفوف دشمنان داخلی و خارجی ، سینه را سپر کرد و علیرغم تهدیدها و کارشـکنی های اسـتعمارگران ، وارد گود شد و به نمایش پرداخت ، دورادورش را دشـمن و مخـالف گرفته بود و او همه را به هیـچ گرفت و تا فرصت داشت آنی از راه خود منحرف نشـد و دقیقه ای از وقت را تلف نکرد. مـدرسه دارالفنون امیر کبیر در میـان مشـکلات طـاقت فرساد ، در سال ۱۲۶۶ قمری بنـای مـدرسه ی دارالفنون را آغاز کرد و یکسـال و انـدی بعـد قسـمتی از مـدرسه آمـاده بهره برداری و منتظر ورود معلمین از پروس و اتریش و اسم نویسـی شـاگردان بـود. مقصد و هدف امیر این بود که در این مدرسه تمام فنون جدیدی که هنوز بطور کلاسیک یا اصلا ابا ایران نیامده بود در این مدرسه تدریس شود و به همین جهت نام آنرا دارالفنون گذاشت. آنقدر سـرعت عمل به خرج می داد که گاهی صورت عجله و شتابزدگی را بخود می گرفت. این بی تـابی و بی صبری در تعقیب هـدف رفتار بچه هائی را مجسم می کنـد که دور از هر گونه تظاهر و ریا و آلودگی و تشـریفات و در نهایت بساطت و سادگی و فقط به منظور تامین خواسته های خود به این در و آن در می زنند. کارشکنی هـای اسـتعمار در اوائـل کار انگلسـتان حیله ای بکار برد و در صـدد برآمـد که به امیر بقبولانـد که اساتیـد و معلمین دارالفنون را از

دانشـمندان انگلیسـی استخدام کند تا ضمن اینکه صورت ظاهری از تشکیلات علمی و فنی و فرهنگی برای فریب دادن روشنفکران و طرفـداران نهضت فکری و فنی حفـظ می شود جاسوسـان درس خوانـده و کارآزموده ای در شـریف ترین و حیاتی ترین پسـتهای کشور که مربیان افکار و مغزهای جوانانند بر کشور ایران تحمیل کرده و با وجود آوردن یک فرهنگ استعماری پی و بنیان استعمار را محکم تر و خلل ناپذیرتر نمایند. سـفارت انگلسـتان ، مسـتقیم و غیرمستقیم امیر را تحت فشار گذاشته بود که لااقل چند نفر استاد از انگلسـتان برای دارالفنون بخواهـد ، ولی امیر با جواب قاطع و دندان شـکن: ما از کشورهائیکه چشم طمع به مملکت ما دوخته اند انتظار خدمت نداریم آنها را مایوس کرد. سـرانجام انتظار استعمارگران و آن همه اضطراب و دلهره پایان یافت امیر کبیر با آن شوق و شور و آن عشق و علاقه و آن سرعت عمل و شتاب که برای تاسیس دانشگاه مولد علاقه خود داشت و مقدمات آنرا با آن سرعت اعجـاب آور فراهم سـاخت ، غیر از حسـرت و تـاسف از زحمـات خود ثمری نبرد. درست همـان روزهـائی که آمـاده بود بـا افتتـاح کلاسـهای دارالفنـون به افکـار طلائی خـود جـامه عمـل بپوشانـد و خـاری که برای چشـمان حریص اسـتعمارگران سـاخته بـود ، به چشـمشان بخلانـد ، خودش در گوشه ای تحت نظر با یک دنیا اسف و اندوه شاهد مسخ شدن و یا نابود شدن نقشه ها و اصـلاحات خود به نفع اسـتعمار بود. خلاصه دارالفنون بدنبال از دست دادن بانی دلسوز و فعال خود ، روح و واقعیت خود را نیز از دست داد و بـا حفـظ ظـاهری نسـبتا آراسـته ، برای مـدتی طولانـی بعنوان جواب طرفـداران نهضت فکری و اقتباس فرهنگ و صـنعت جدیـد در خـدمت اسـتعمار بود. گرچه صـفای بـاطن و نیت خیر امیر کبیر بالاخره این مـدرسه را پیشـرو قافله ی فرهنگ جدیـد قرار داد و امید است که بـا الطـاف الهی روزی آرزوی امیر را جامه عمل بپوشانـد. امیر کبیر و مـذهب امیر مردی متـدین و متعبـد و مقیـد به اجرای دسـتورات دین مقدس اسـلام بوده است ولی برخلاف بیشتر رجال متدین و متعصب آن زمان یک روشن بینی و خوشفکری خاصی در اعتقادات دینی خود داشـته و حتی بسـیاری از خواسـته های روحانیون و مسـلمانان روشنفکر و مطلع از وضع زمان امروز که نمی تواننـد آنها را با سـطح افکار عمومی مسـلمانان وفق دهند ، در برنامه ی اصـلاحات آن روز امیر کبیر به چشم می خورد. امیر کبیر با کمال شـهامت با بعضـی از بدعت ها و پدیده ها که به غلط به اسم دین به خورد مردم داده بودند جدا مخالفت می کرد و بعضـی از شخصـیتهای به ظـاهر مـذهبی را که از شخصـیت و نفوذ مـذهبی خود سوء اسـتفاده می کردنـد می کوبیـد. امیر بـا بعضـی از مظـاهر عزاداری که منـاسب روح اسـلام هم نیست مخالفت کرده و یا با قـدرت فلان عالم نما که از موقعیت دینیش سوء اسـتفاده می کرده جنگیـده و یا با بست و بست نشـینی که ابدا ریشه و دلیل دینی ندارد ناسازگاری نشان داده و یا با خرافات دیگر که مایه ننگ و عار دین است مبارزه کرده او را مخالف علما و روحانیون و شـعائر مذهبی و مسجد و محراب قلمداد کرده اند. و جالب این است که در کنار آن اقدامات و اصـلاحات یک سلسـله اصـلاحات در اموریکه به نظر روشنفکر نماهای جامعه ی ما ارتجاعی و کهنه پرستی می نمایـد. انجـام داده است. عبـادت امیر کـبیر در نـامه ایکه در دو سه روز قبـل از عـاشورای سـال ۱۲۶۸ (چنـد روز قبـل از عزلش) به ناصـرالدین شاه نوشـته این جمله بچشم می خورد : امیر نظام در خانه ی خود مشغول زیارت عاشورا است انصافا سیاستمدار و مصلح کبیر و انقلابی بزرگی که در روزهـای محرم به فکر زیارت عاشورا باشـد در تاریـخ رجال سیاسـی اسـلام کمتر وجود داشـته است. مبـارزه بـا خرافـات امیر مثـل یک مسـلمان روشن و معتقـد ، با پاره ای از خرافات و اباطیل که توسط جهال و مغرضان ، بنام دین در میان مسـلمانان رواج یافته بود مخالفت می کرد و در عین حال به بسـیاری از امور کاملا تبعدی اسـلام که سـند محکم دینی دارند و بسـیاری از روشنفکر نماها آنها را نمی پذیرند و احیانا مسخره می نمایند معتقد بود. و در عین این روشنفکری گاه گاه که در کاری به بن بست می رسـید و نمی توانست صـلاح و فسـاد کـار را تشـخیص دهـد از مشورت هم نتیجه نمی گرفت بـا توسـل به اسـتخاره مشکل را حل می کرد و تصمیم می گرفت. مشروبات الکلی امیر کبیر خرید و فروش مشروبات الکلی و باده گساری را اکیدا قدغن نمـود و برای اجرای آن قـانون ، که بیشـتر توسـط اراذل و اوبـاش و لوطی هـای سـرگذرها و نوکرهـای مخصوص دربـار و رجـال و قاطرچیهای دربار ، نقض می شد ، چنان شدت عمل بخرج داد که حتی مورد انتقاد و خرده گیری واقع گردید. شکسـتن بستها : امیر

کبیر ابتدا دستگاه قضائی را از تمام عیوبی که ممکن بود باعث تضییع حقوق ضعفا شود پاک کرد و سازمان اطلاعات و اداره آگاهی مفصل و سالمی در راه خدمت به خلق و نظارت بر روابط طبقات بالا با طبقات ضعیف و محروم (نه برای حفظ منافع هیئت حاکمه) در سراسر کشور بوجود آورد و از این راه جدا جلو تجاوز و ستم را تا آنجا که امکان داشت ، گرفت و به پارتی بازی و اعمال نفوذ در روابط اجتماعی خاتمه داد. در چنین شرایطی ، امیر کبیر اقدام به شکستن بست ها و لغو سنت بست نشینی کرد ، برای اینکه اقدام او حتی بصورت ظاهر جنبه ی مخالفت با روحانیت و شعائر مذهبی را پیدا نکند و در راه اجرای آن مواجه به مانع بزرگی ، مثل مخالفت افکار عمومی که تابع پیشوایان مذهبی بوده است نشود ، قبل از شروع به کار ، نقشه خود را با امام جمعه و شیخ الاسلام ، در میان گذاشت و از لحاظ دینی اطراف قضیه را سنجید و زیر نظر آنها و با موافقت آنها تصمیم اتخاذ شد. قضاوت : امیر چون بحق معتقد بوده است که سیستم قضائی اسلام ، بهترین و کاملترین سیستم قضائی دنیا است ، از این جهت نمی توانسته تحول عمیق و رفرم به معنای واقعی کلمه در دستگاه قضائی کشور ایجاد کند. کاری که می توانسته انجام دهد این بوده که تشکیلات اداری محاکم قضائی را منظم و مرتب کند و وسائل اجرای عدالت را آماده نماید که پس از صدور حکم دستخوش تاخیر ، یا تعطیل نشود و این دو کار را هم به بهترین صورت ممکن انجام داده است. اصلاحات داخلی دیگر : اصلاحات اداری ، تاسیس روزنامه وقایع اتفاقیه ، تاسیس چاپخانه ، تکمیل پستخانه ، طبع و نشر کتب و رسالات مفید ، تعمیم بهداشت ، تلقیح اجباری سرم آبله ، تهیه و نشر نقشه های کامل جغرافیای جهان و مخصوصا نقشه ی ایران ، مبارزه با فساد و رشوه خواری ، اصلاح وضع قضاوت ، حذف القاب و عناوین فراوان که بزرگان کشور همراه اسم خود یدک می کشیدند و ده ها اقلام اصلاحی دیگر ، از افتخارات سه سال و اندی دوران زمامداری امیر کبیر است. سیاست خارجی امیر کبیر سیاست طفیلی ایران درست مثل عروسکی در دست شعبده بازی زبردست ، تسلیم استعمارگران بوده و یا مثل توپی در میان چند قهرمان ، پاس می شده . اوائل قرن نوزدهم ، ایران در سایه رهبری خردمندانه میرزا ابراهیم خان کلانتر صدر اعظم لایق فتحعلیشاه ، کشوری مقتدر ، ارام ، مستقل و در میدان سیاست جهانی ، وزنه ای قابل توجه بود. بریتانیا هم که بیش از رقبای استعماری خویش ، به ارزش و اهمیت شبه قاره هند آشنا بود و اعتقاد داشت که بدون هندوستان ، استعمار انگلیس ورشکسته خواهد شد ، برای حفظ منافع استعمار و ادامه ی تسلط جابرانه خویش بر پهنه ی هندوستان ، از هیچ فداکاری و جان کندن دریغ نداشت. کشور وسیع ایران علاوه بر ارزش و اعتبار خود ، در این میان بعنوان بهترین راه رسیدن به هندوستان از نظر دولتهای استعمارگر که برای در دست داشتن هند ، در تلاش و رقابت بودند ارزش فوق العاده ای بدست آورده بود ، زیرا هر یک این سه دولت ، آرزو داشتند که با دوستی با ایران ، این راه پر ارج و این پل پیروزی را در اختیار داشته باشند. اولین پیمان : ایران گول خورده ، به اتکاء قدرت خود و انتظار همکاری متحد خویش انگلستان ، با روسیه وارد جنگ شد. اما در خلال جنگ متوجه شد که دولت انگلیس در جنگ ایران و روس حاضر به همکاری و عمل به مواد پیمان نیست. نماینده ایران که برای اخذ کمک به هندوستان رفته بود ، پس از مدتی مذاکرات بی نتیجه ، دست خالی به ایران برگشت. دام انگلیس : بار دیگر انگلستان و ایران با کمال پرروئی اولی و لاابالی گری و بی غیرتی دومی ، بهم نزدیک می شوند. انگلستان که با اتحاد روس و فرانسه خطر را به هندوستان نزدیک می دید ، باز دست بکار آن شد که ایران را سپر بلای هند بنماید و ایران هم با داشتن صدر اعظمی چون میرزا شفیع مازندرانی آمادگی گول خوردن و آلت دست شدن را داشت. سرانجام در سال ۱۲۲۷-۱۸۱۲ تصمیم خود را گرفت و با اعزام سرگراوزلی این دیپلمات خطرناک خائن پیمان جدیدی با ایران منعقد ساخت. باز هم خیانت انگلیس : انگلستان یا یک تردستی مخصوص بخود و با یک پرروئی که فقط مناسب استعمارگران حریص است صاحب منصبان نظامی خود را از ارتش ایران بیرون کشید و اسرار ارتش ایران را در اختیار فرمانده سپاه روس قرار داد و زمینه را برای شکست سپاه ایران کاملاـ مهیا ساخت. تنها مسئله مورد توجه انگلیس در این تاریخ این بود که با خراب کاری و ایجاد دردسر و مشکلات ، دولت ایران را از تحصیل قدرت و نیرو باز دارد و نگذارد ایران مقتدر شود ، که مبادا روزی در کنار مرزهای هندوستان

، موی دماغی برای استعمار بریتانیا باشد. و برای این هدف ، خوب نقشه کشید و خوب عمل کرد و خوب نتیجه گرفت.باز هم برخورد با روسیه : تازه ایران از جنگ با عثمانی فارغ شده بود که باز به تحریک و نقشه کشی های انگلستان ، به جنگ دیگری با روسیه تزاری کشانده شد ، این جنگها ، هم بنیه ی ایران را تحلیل می برد و هم روسیه را مشغول می کرد که کمتر به فکر رقابت با انگلستان در هند بیفتند و اصولا طبع توسعه طلب روسها و میل به نزدیک شدن به مرز هندوستان از طریق تصرف شمال و شرق ایران ، از این گونه توطئه ها استقبال می کرد. قراردادی که مختصر استقلال و اعتباری را هم که پس از معاهده گلستان برای ایران مانده بود بباد داد و کاپیتولاسیون منفور یکی از میوه های تلخ همین معاهده شوم است. امیر و نفوذ استعمارگران اولین صحنه ی برخورد امیر کبیر با استعمار در همان جریانات داخله ی کشور بود زیرا او بهر جا که رو می آورد در مقابل خود قدرت استعمار را مجسم می دید و بهر چیز که دست می زد اثری از اعمال نفوذ خارجیان را در آن مشاهده می کرد. برای اصلاح کادر اداری و هیئت حاکمه هر پیچ و مهره ای را که مضر و یا بی خاصیت تشخیص می داد و می رفت که آنرا عوض یا اصلاح نماید ، دست استعمار را در پشت سرش مشاهده می کرد. اما او تصمیم خود را گرفته بود. کمر همت را بست و مردانه برای شکستن قدرت بتان استعمار وارد میدان شد و بطوریکه در فصول مربوط به اصلاحات داخلی دیدید، در راه اهداف مقدس خویش قدرت خارجیها را به چیزی نگرفت و همه جا پیروز از کار درآمد. جلوگیری از مداخله خارجی در امور داخلی خارجی هر چه باشد بیگانه است و نمی تواند صد در صد مورد اعتماد باشد ، مخصوصا اگر برای استعمار و استثمار بکشوری رفته باشد. سپردن کار کشور بدست کسانیکه در منافع و مصالح مملکت شرکت ندارند اصولا غلط است ، تا چه رسد به آنها که برای تاراج و یغماگری آمده باشند. درست مثل اینکه گرگ را سرپرست رمه و یا گربه را قیم موشها کنند. وقتیکه امیر مصدر کار شد انگلیسها و روسها عادت کرده بودند ، در کارهای داخلی ایران مستقلا و یا بعنوان مشاور ، مداخله نمایند کارهای مهمی که بدون نظر آنها صورت می گرفت ، ناتمام و ناقص می ماند. جاسوسی به نفع اجانب جاسوس بیگانه ! چه لفظ زشتی؟!! چه واژه منفوری؟!! چه چندش آور و نفرت بار است؟!! وه که این همه زشتی و نکبت و نفرت از کجا در این کلمه کوچک جمع شده؟ و این دو سه حرف ، چگونه این همه زشتی و پلیدی را در خود جای داده است؟ در دوران قبل از زمامداری امیر ، عمل زشت جاسوسی و خدمت برای بیگانگان در میان رجال درباری و خوانین و سران عشایر ، خیلی شیوع داشت و می رفت که در اثر شیوع و عمومیت ، زشتی و نفرت خود را از دست بدهد. امیر کبیر وقتیکه زمام امور را بدست گرفت ، ردپای خدمتگزاران و نوکران استعمار را در بسیاری از شئون کشور و مناطق مملکت مشاهده کرد ، همان چیزیکه تا سر حد حساسیت از آن تنفر داشت. برای اینکه وضع این قبیل نوکران استعمار را روشن تر مورد بحث و انتقاد قرار دهیم ، بهتر این است که انواع و اقسام این طبقه از خدمتگزاران استعمار را قبلا بنویسیم. کسانیکه در داخل کشوری ، به نفع کشور دیگری خدمت می کنند به چند دسته ی ذیل تقسیم می شوند : ۱- مامورین خود کشور خارجی که رسما به عنوان جاسوسی استخدام شده و به کشور موردنظر اعزام گردیده اند. ۲- افرادی که از کشورهای خارجی به عنوان کارشناس و متخصص امور فنی و علمی و غیره به کشورهای موردنظر ، اعزام می شوند و ضمن خدمت برای آن کشور، خدمات لازم را در راه منافع مملکت خویش از راه های مختلف انجام می دهند. ۳- مردمی که دانسته ، برای منافع پست شخصی ، بطور رسمی در کادر جاسوسان خارجی ، علیه منافع و مصالح ملت و کشور خویش خدمت به اجانب و خیانت به خودی می نمایند. ۴- افرادی که با مقامات خارجی تماس دارند و بخیال خود بدون اینکه عامل اجرای مقاصد آنها باشند می خواهند از آنها استفاده نمایند ولی گول می خورند و به بیگانه خدمت می کنند. جاسوسان انگلیسی از نوع اول و دوم در ایران آنروز بصورت های مختلف، از قبیل درویشی ، گدائی ، تاجر ، کاسب ، طبیب ، کارشناس نظامی و فنی و روحانی ، در سراسر کشور منتشر شده بودند ، به همه جا می رفتند و با هر کس که میل داشتند تماس برقرار می کردند و از هر جا که لازم می دانستند نقشه برداری می کردند و با ابزار مخصوص کار که در اختیار آنها بود حداکثر استفاده را از موقعیت می نمودند. خدمتگزاران بیگانه : دو دسته سوم و چهارم را در

یک فصل و تحت عنوان «خدمتگزاران بیگانه» مورد بحث قرار می دهیم ، زیرا تاریخ ، لکه ننگ خدمت به بیگانه را بر دامن عده زیادی از افراد زده ، ولی تشخیص اینکه این افراد ، از دسته ی سوم ، یا چهارم اند کار آسانی نیست. زیرا این موضوعی است که اصولا۔ مبنای کارش بر اختفاء و سراست و اغلب ، از مجرای آثار ، چیزی از آن معلوم و مکشوف می گردد و آثار عمل این دو صنف از نوکران اجانب ، در بسیاری از موارد یکسان است و ما نمی خواهیم در نوشته ی خود فردی را که گول خورده و عمل خلافی مرتکب شده ، بنام جاسوس رسمی و عمدی و مقصر معرفی کنیم. قهرمانان این درام ، اغلب در پشت پرده بوده اند و بسیاری از علل و عوامل و نتایج اقدامات آنها حتی بر خودشان هم روشن نیست و بسیاری از اسرار آن ، از دسترس تاریخ هم بدور مانده و در سینه ی روزگار مدفون شده است. مهد علیا از نوشته های تاریخی و سیاسی داخلی و خارجی ، چنین بر می آید که «مهد علیا» مادر ناصرالدین شاه ، یکی از طرفداران سرسخت سیاست انگلیس در ایران بوده و شخصیت و نفوذ فوق العاده ای را که در دربار داشت در راه حفظ منافع و خواسته های بریتانیای کبیر بکار می برده ، گرچه ممکن است این خدمت را به منظور جلب حمایت انگلستان ، برای حفظ خاندان قاجار انجام می داده ولی درهر حال وجود یک چنین فردی در درباری که منشا و مرکز تمام قدرتها و تصمیمهای کشور بوده ، مخالف با مصالح ملی بوده است ، کاردار سفارت انگلیس در ضمن گزارشی به وزارت خارجه انگلستان نوشته : در ملاقات خصوصی که با مهدعلیا نمودم او به من اطمینان داد که دائما به شما تلقین خواهد کرد که نظریات و راهنمائیهای انگلیسها را بپذیرد. استفاده از مذهب نقش مذهب : برای تجزیه و تفرقه ملتها که خواسته ی استعمارگران است ، همین عامل مذهب که از سرچشمه پرفیض عقیده سیرآب می شود و از آن منبع عظیم نیرو می گیرد برنده ترین حر و به موثرترین وسیله است ، برای استخدام مذهب در راه اهداف استعماری مطالعه ها کردند ، نقشه ها کشیدند ، خرجها نمودند ، وقتها تلف کردند و از طرق گوناگون وارد شدند و سرانجام نتیجه های شایان و ارجداری هم گرفتند. گرچه در بعضی موارد هم نقشه هایشان نقش بر آب شد. کلیسا در خدمت استعمار : بیش از تمام مذاهب جهان و مراکز دینی و رهبران مذهبی ، نصرانیت و کلیسا و اربابان کلیسا به استعمار و استثمار خدمت کرده اند ، کلیساها در بسیاری از کشورهای جهان لانه و مرکز جاسوسی و پایگاه استعمار بوده و می باشند ، کشیشها و مبلغین مسیحی . نهرو نخست وزیر فقید هندوستان در کتاب نگاهی به تاریخ جهان درباره همکاری مبلغین مسیحی در چین ، با استعمار می نویسد : ... به علاوه چین مجبور شد ، هیئتهای مبلغین مذهبی مسیحی را هم قبول کند ، بسیاری از آشفتگیها و ناراحتیهای بعدی چین ، بر اثر کارهای همین هیئتهای مذهبی بود ، اما دربار چین نمی توانست در مقابل آنها کاری بکند ... ... به نظر چینی ها این مبلغان ، برای تبلیغ مذهب نیامده بودند و مبشر حسن نیت نبودند. بلکه عمال امپریالیسم بحساب می رفتند و بطوری که یک نویسنده انگلیسی گفته است ، در نظر چینی ها جریان امر چنین می باشد که : «ابتدا مبلغان مذهبی و بدنبال آن کشتی های جنگی می آیند و بعد هم تصرف اراضی شروع می شود» روحانیت ایران را نجات داد : بطوریکه دیدید مقدمات نفوذ و سلطه ی کلیسا و مبلغان مسیحی ، آن پیشقراولان استعمار ، در ایران از لحاظ سیاسی کاملا آماده شده بود و پیش روان استعمار ، خود را برای شروع فعالیت در کشور ما مهیا ساخته بودند و اگر مانعی بزرگ همانند سدی محکم و نفوذناپذیر جلوی این سیل خانمان برانداز را نگرفته بود ، ایران ما هم در همان حملات اولی استعمارگران بمانند هندوستان و چین و سایر نقاط آسیا بدام استعمار افتاده بود. ولی ایران در مقابل هجوم استعمار ، دارای استحکامات و قلعه های بسیار محکم و خلل ناپذیری بود که بسیاری از کشورهای دیگر مورد حمله استعمار ، فاقد آنها بودند و آن عبارت از نفوذ و قدرت عمیق دین اسلام و روحانیت شیعه بود ، نفوذ و قدرتی که با سلطه بیگانگان مخالفتی آشتی ناپذیر داشت. کسانیکه از روی جهل و نادانی یا غرض ورزی ، روحانیت شیعه را با لکه ی ننگ حمایت از استعمار و استثمار که صفت روحانیون مسیحی است آلوده می کنند و می خواهند با این تهمت ناجوانمردانه ، این دژ محکم که در طول تاریخ ، در راه حفظ ایران از شر هجوم استعمار بارها باعث نجات ایران شده تضعیف نمایند ، خوب است به حقایق و واقعیات تاریخی توجه بیشتری کنند و دانسته یا ندانسته عامل اجرای اهداف استعمارگران که تضعیف نیروهای

ملی و اصیل کشورهاست ، نشوند. و آنها که با الهام از استعمارگران ، تز غلط جدائی دین از سیاست را نشخوار می کنند و طرفدار طرد رجال دین و علمای اعلام ، از صحنه سیاست کشور هستند اگر راستی به سرنوشت کشور علاقه دارند ، خوب است تاریخ چهار قرن اخیر کشور ایران را به دقت مطالعه کنند و مبارزات ضد استعماری روحانیون شیعه را بخوانند و منافعی که از این رهگذر عاید ایرانیها شده است ارزیابی نمایند و اگر راستی مغرض و دشمن نیستند دست از این شیطنت و جادوگری بردارند. اختلافات مذهبی : هدف دیگر آنها بهره برداری از اختلاف مذهبی که میان شیعه و سنی در کشورهای اسلامی وجود داشت بود، به این هدف هم رسیدند و بیش از آنچه انتظار داشتند از آن بهره برداری کردند ، زیرا زمینه آن همانطور که آنها میل داشتند مهیا بود. بهره برداری اقتصادی ایران بیدار می شود : انگلستان با تشکیل کمپانی تجارتی هند شرقی در آسیا پایگاهی برای خود ساخته بود و مقدمات نفوذ و تسلط جهنمی خود را بر قاره هند و کشورهای اطراف آن مهیا می کرد اما بیداری ایران پس از آن همه خسارات ، تلفات و ضررها ، کار را بر انگلستان دشوار کرده و لذا در زمان صفویه و بعد از آنها در زمان نادر و زندیه نتوانست در ایران پیشرفت قابل ملاحظه ای داشته باشد تا رسید به دوران قاجار . در زمان قاجاریه ، بیش از تمام دولتهای غربی ، انگلستان برای بدست آوردن امتیاز و تسلط ، در ایران فعالیت داشت ، انگلستان از مجموع تجارب گذشتگان ، بدست آورده بود. اما در جریان عمل معلوم شد که اختلافات مذهبی هم ضامن کافی برای حفظ منافع استعمار نیست ، زیرا طرفین اختلاف بالاخره درک می کنند که این اختلافات به نفع دشمن مشترک تمام می شود و لذا دست از دعوی بر می دارند و بجان دشمن مشترک می افتند و جاسوسان حرفه ای هم برای استعمارگران با توقع مزدهای کلان خیلی گران از کار در می آمدند ، این مجاری نمی توانست هدف استعمارگران را تامین کند استعمار احتیاج به جاسوس خود کار و اتوماتیک و کم خرج دارد ، و لذا به فکر راه بهتر و کم خرج تری افتادند. راهی که از مذهب منشعب شود و با عواطف دینی ملت سروکار داشته باشد. امیر و بابیها : توطئه ترور اعدام باب و شدت عمل ، با اینکه باعث خوابیدن شورش ها و آشوبهای دسته جمعی و عمومی گردید ، وسیله ای هم برای استعمارگران شد که طرفداران نادان باب و یا رندان خائن را در راه اهداف استعماری خویش بصورت دیگری استخدام کنند. به عنوان گرفتن انتقام خون باب و طرفداران مقتولش ، کمیته ای تروریستی از بابیان باقیمانده تشکیل دادند ، نقشه کشیدند که ناصر الدین شاه و امیر کبیر و امام جمعه را ترور کنند. اداره آگایه قوی و مجهز امیر کبیر ، این توطئه را کشف کرد قبل از آنکه تروریستهای بابی ، دست بکار شوند ، آنها را تار و مار نمود. ولی بعد از عزل و قتل امیر کبیر ، بقایای همین افراد که با شفاعت اشخاص متنفذ و کمک استعمارگران از مرگ نجات یافتند و از زندانها آزاد شدند ، توطئه ی دیگری علیه جان ناصر الدینشاه ترتیب دادند ، ولی توفیق اجرای کامل آنرا نیافتند ، و در نتیجه ، ناصرالدین شاه ، با بیان را سخت تحت فشار گرفت و بسیاری از آنان را با وضع فجیعی کشت. امتیاز بیگانه یا دزدی رسمی ما بدون استثناء بزرگترین راهزنان و چپاولگران دوران خود هستیم ، ما از این جهت که موذی و منافق نیز هستیم ، بدتر از سایر جهانیانیم. ما در عین اینکه غارتگری و چپاولگری می کنیم ، غارت و یغمای خویش را به خیر و صلاح جهانیان وانمود می نمائیم. قسمتی از سخنرانی هانری لابوچر در پارلمان انگلستان چه کسی می داند؟ شاید سرانجام تنگی قیافه لغت سازان را مجبور کند که همین واژه امتیازات را که در طول چند قرن از جنایات اربابان امتیاز ، کسب زشتی و ناموزونی کرده برای آن اقیانوس بیکران جنایت و ستم انتخاب کنند البته اینهم در شرایطی واقع می شود که در پشت کره زمین یک نفر هم موافق دادن امتیاز به دشمن یا بیگانه نباشد به امید آن روز . اینکه نوشتم کلمه ی دزدی رسمی نمی تواند آئینه سر تا پا نمای بدی ها و پلیدی های این اصطلاح باشد ، قصد مبالغه و اغراق نداشتم ، بلکه واقعیتی است که به آن معتقدم. کشورهای استعمارگر و استثمارچی دست اندازی و غارتگری نسبت به منابع ثروت ملتها را به عنوان فریبنده رساندن ملت اسیر به نان و آب و تمدن شروع نمی کنند و ادامه نمی دهند؟ و مگر ادعا نمی نمایند که دانشمندان و کارشناسان تحصیل کرده خود را در نهایت فداکاری و شکسته نفسی ، میان جوامع نیمه وحشی می فرستند که دست آنان را بگیرند و به قافله ی تمدن برسانند؟؟خطر امتیازات خارجی :

خطرناك ترین و یا لااقل یکی از خطرناکترین دامهای استعمارگران برای صید ملتها و کشورها از اول تاریخ شوم استعمار تحصیل امتیازات بوده و هنوز هم با اینکه ده ها دام دیگر ابتکار کرده اند. برای آنها ارزش و اعتبار و برای ملتهای عقب نگاه داشته شده ضرر و خطر خود را از دست نداده است. چه کشورها که به دنبال اعطاء امتیاز خودشان هم همراه ثروت و اعتبار خود راه اضمحلال و نابودی را در پیش گرفتند. و چه ملتها که پس از دادن امتیاز ، بالاجبار یوغ بندگی بریتانیای کبیر یا ایالات متحده آمریکا و یا کشورهای استعمارگر دیگر را به گردن نهادند ، و فرهنگ و مذهب و زبان و اعتبار کشور صاحب امتیاز را با خفت و خواری تحمل نمودند. امیر کبیر و امتیازات : بدون تردید ، غیر از عده بسیار معدودی از رجال ایرانی ، کسی از خطر امتیازات بیگانگان اطلاعی نداشت جالب اینست که میرزا تقی خان در چنین شرایطی بجز در یکی دو مورد که تیغش نبرید نه تنها در سراسر عمر زمامداری خود امتیازی بخارجی ها نداد ، بلکه یا حسن تدبیر و سیاست بسیاری از امتیازاتی را که دولت های سابق به اجانب داده بودند. کاپیتولاسیون اصل کاپیتولاسیون ، بسیار مضر و نکبت بار بود و تازه استعمارگران حریص به آن هم قناعت نمی کردند و الحق پیرایه هائیکه به آن می بستند و شاخ و برگهائی که به آن اضافه می نمودند خیلی زیان بارتر و نکبت افزاتر بود. از امیر کبیر که اصل کاپیتولاسیون و حقارت ها و ذلت های ناشی از آن روح آزاده و پرغرور او را سخت می آزرد و همانند کابوسی وحشتناك او را زیر فشار و رنج قرار داده بود ، انتظار نمی رفت که حتی یك مورد هم آن سوء استفاده ها و شاخ و برگ های غلط اندر غلط را تحمل کند. میرزا تقی خان ، برای نشان دادن زشتی و تلخی عمل سفارتخانه ها در مورد پناه دادن مطرودان و مبغوضان دولت ، گاهی مقابله به مثل میکرد و مطرودان آنها را پناه می داد و از آنها دلجوئی می نمود. مصونیت جزائی کارمندان سفارتخانه های روس و انگلیس به اتکاء کاپیتولاسیون ، خودسری و غرور را به حدی رسانده بودند که ابدا از مجازات های قانونی وحشتی نداشتند و در حقیقت خویش را در کشور ایران معاف از مجازات و بازخواست می دانستند. تجارت قاچاق به موجب معاهده ترکمانچای ، افراد کادر سفارتخانه و کنسولگری های روسیه کالائی را که برای لوازم زندگی خود می خواستند وارد نمایند ، از حقوق گمرکی معاف بود. این حق هم مثل سایر حقوق خارجی ها مورد سوء استفاده قرار می گرفت، خارجیان طماع و حریص که اصولا برای تحصیل ثروت و تامین معاش به ایران آمده بودند ، به عنوان خود ، کالاهای زیادی وارد می کردند و از این راه تجارت می کردند و طبعا اجناس زیادی بدون پرداخت گمرك وارد ایران می شد و به درآمد گمرکات لطمه وارد می آمد. هنوز هم در کشور ما این بدعت شیوع دارد. این خیانت و سوء استفاده از نظر نکته سنج امیر مخفی نماند و بخشنامه ای صادر کرد که : اتباع دول خارجه ، یا باید از تجارت ، بطور کلی صرف نظر کنند و یا اینکه مثل تجار ایرانی عوارض و حقوق مالی دولت را بپردازند و به آنها حالی کرد که این بازار آنقدرها هم که آنها خیال می کنند آشفته نیست! شیلات بحر خزر : امتیاز شیلات به امضاء آقاسی رسید ولی محمدشاه آنرا امضاء نکرد و لذا اعتبار قانونی نداشت. دولت روسیه هم شیلات را به حاج میرزا ابوطالب دریابیگی که از تبعه ی دولت روس بود اجاره داد (گرچه بنا به نوشته آدمیت در امیر کبیر و ایران ، در سال ۱۲۶۵ شیلات ایران در اجاره شخصی به نام عبدل بوده است. در دوران صدارت امیر کبیر میرزا ابراهیم خان دریابیگی از دولت تقاضا کرد که شیلات بحر خزر را از قرار سالی نود هزار تومان به او اجاره دهد. امیر کبیر چون به بی اعتباری اجاره سابق واقف بود ، سوابق امر را ندیده گرفت و شیلات را بطور رسمی به متقاضی جدید ، اجاره داد. پایان کار فرمان عزل چون صدارت عظمی و وزارت کبری زحمت زیاد دارد و تحمل این مشقت بر شما دشوار است ، شما را از آن کار معاف کردیم. باید با کمال اطمینان مشغول امارت نظام باشید و یك قبضه شمشیر و یك قطعه نشان که علامت ریاست کل عساکر است فرستادیم ، به آن کار اقدام نمائید ، تا امر محاسبه و سایر امور را به دیگران از چاکران که قابل باشند واگذاریم. فرمان بر کناری امیر کبیر از سمت نخست وزیری ، به مضمون فوق در پنجشنبه شب نوزدهم محرم الحرام از طرف ناصرالدین شاه صادر و به وی ابلاغ گردید و بدین ترتیب به خدمت شایسته ترین نخست وزیر ، در سراسر تاریخ ایران ، خاتمه داده شد. فرمانی که سند بی لیاقتی و خودخواهی یکی از سلاطین مستبد و متکبر قاجار و دلیل بدبختی و فلک

زدگی و باعث سیه بختی و تیره روزی ملت ایران است. بی شک اقدام به چنین خجالتی نسبت به ملت و مملکت ، که برای شخص شاه هم خالی از خطر نبود ، بـدون مقـدمات فراوان و عوامل قوی و نیرومندی ، امکان پذیر نبود و مسلما کارگردانان این تراژدی از مـدتها پیش دست بکار بوده اند. تاریخ برای این خیانت عظما دو سلسـله علل و عوامل را معرفی کرده است : الف . جریانات داخلی و حوادث عادی و معمولی که صورت ظاهر کار و به تعبیر بهتر بهانه و دسـتاویز بوده . ب . توطئه و نقشه اجانب اسـتعمارگر و عمال آنهـا که ریشه و مایه این فاجعه به شـمار می رود. ما در اینجا ابتـدا صورت وقوع حوادث و سلسـله تاریخی و فعل و انفعالات نمایان عزل و تبعیـد و قتـل امیر کبیر را آنطور که از مجموع نوشـته هـا بـدست آورده ایم می نگاریم و سـپس در فصـلی جـداگانه اسـناد و مدارکی را که گواه بر دخالت دست های مرموز استعمارگران و بلکه کارگردانی آنها است از نظر خوانندگان گرامی می گذرانیم. سفر شوم روز اول ماه رجب سال ۱۲۶۷ امیر کبیر در رکاب ناصـرالدین شاه عازم سفر اصفهان شد ، در این سفر میرزا آقاخان نوری در رکاب بوده و سـفرای روس و انگلیس و عثمانی هم خود را به اصـفهان رساندنـد ، پانزده ماه رمضان به اصـفهان رسـیدند و روز آخر ماه شوال اصـفهان را از طریق کاشان به عزم پایتخت پشت سـر گذاشتند. عزل امیر کبیر یا بزرگترین جنایت عصر روز پنج شنبه نوزدهم محرم ۱۲۶۸ امیر کبیر به عـادت هر روز که به دربـار می رفت و گزارش امور مملکت را می داد ، بـدربار رفت ، و در محل انتظـار هر چه صـبر کرد خبر از احضـار نخست وزیر نشـد او همه چیز را احسـاس کرد و همراه یکی از دوسـتان صـمیمی خود میرزا هـاشم آقـا تبریزی بخانه برگشت. هنوز چنـد لحظه ای بیش از مراجعت به خانه نگذشـته بود که فرسـتاده مخصوص شاه اجازه ورود خواست و به محض ورود دسـتور نحس برکناری اواز مقام صدارت و ابقای او در مقام امارت نظام را تسلیم وی نمود. امیر برخلاف انتظـار ، با همه قـدرت و امکاناتی که داشت در مقابل این جسارت و جنایت شاه از خود عکس العلمی جز خونسـردی و بی تفاوتی نشان نداد. با اینکه اگر می خواست شاید می توانست در مقابل شاه مقاومت کند و یا لااقل برای شاه دردسر و ناراحتی های طولانی و زیاد فراهم آورد. از مجموع مدارک و اسناد مربوط به حوادث چند روز بعد از عزل امیر بدست می آید که ناصرالدین شاه درباره امیر کبیر کاملا دودل و سـرگردان بوده است و تنها قدرت وسوسه باند مخالف امیر کبیر و پشت کار آنها بوده است که شاه را وادار می کرده با قلم لرزان و فکر متزلزل و متحیر احکام صادره ضـد امیر را امضاء کند. صدر اعظم جدید دو روز پیش از برکناری امیر ، میرزا آقاخـان که در کاشـان در حـال تبعیـد به سـر می برد ، محرمـانه به پـایتخت آمـد و مشـغول فعالیت شـد. ناصـرالدین شاه برای ظاهرسازی دو سه روز خود را در انتخاب جانشـین امیر مردد و سـرگردان نشان داد ، ولی در پس پرده همه چیز آماده بود و تصـمیم ها گرفته شـده بود. تبعید امیر مخالفان امیر که کابینه جدید را تشـکیل داده بودند ، خوب می دانسـتند که برنامه کار آنها خیلی زود اعتبار و شخصـیت امیر را بالا می برد و ادامه کار را مشـکل می نماید و اگر امیر کبیر در مرکز و در دسترس باشد ، خواهی نخواهی به سـر کـار بر می گردد. مخالفـان امیر کـبیر ، این مشـکلات را از اول پیش بینی کرده بودنـد و لـذا بقول محمود محمود در کتـاب روابط سیاسـی ایران و انگلیس و بنا به نوشـته کتاب صدر التواریخ یکی از شـرایط اصولی آنها در مقابل شـرایط ناصرالدین شاه این بود که امیر کبیر را از میان بردارد و نابود کند. پس از برکناری امیر و اشـغال مقام صدارت بجای تلاش و کوشش برای رفاه مردم و خـدمت به کشور همه نیروهـای دولت جدیـد برای نابود کردن امیر کبیر تجهیز شـده بود تا خطر احتمالی از سـر راه برداشـته شود و برای رسـیدن به این هـدف شوم و خائنانه کارهای زیر را انجام دادنـد : الف : دسـتوری به امضاء شاه رساندند که به امیر کبیر وظیفه می داد در جلسه هیئت دولت منتهی در کرسـی امارت نظام شـرکت کند و البته می دانسـتند که امیر کبیر ابدا حاضر نیست در جلسه ای که ریاست آن با میرزا آقا خان نوری است شـرکت کند و همانم طور که انتظار داشـتند امیر از حضور در جلسه استنکاف کرد و از این راه بهـانه ای بـدست مخـالفین افتـاد که امیر زیر بـار فرمـان بت بزرگ نمی رود. ب : محمـدحسن خـان برادر امیر کبیر را که سمت وزارت نظام داشت با تهدیـد و ارعاب و هوچی گری و تبلیغات دروغ وادار کردند که بخانه سـفیر انگلیس پناهنده شود تا در نتیجه هم شـاه را به غضب آورنـد و هم خانـدان امیر کبیر را که در نظر مردم به عنوان عناصـر ضـد خارجی و مخالف اسـتعمارگران

جلوه داشت آلوده کنند. گرفتن تمام مناصب امیر شاه در روز بیست و پنجم محرم یعنی شش روز پس از عزل امیر تمام اختیارات او را گرفت و وی را از تمام مناصب عزل نمود. روزنامه وقایع اتفاقیه در روز بیست و ششم محرم شرح زیر را منتشر کرد سرکار اعلیحضرت قوی شوکت شاهنشاهی به اقتضای رای جهان آرای ملوکانه صلاح و صرفه ملك و دولت و خیر و ثواب امور سلطنت را در این معنی ملاحظه فرمودند که میرزا تقی خان را از پیش کاری دربار همایون و مداخله در امور داخله و خارجه و منصب امارت نظام و لقب اتابکی و غیر ذلك و کل اشغال و مناصبی که به او محول بود بکلی خلع و معزول فرمایند. برای دشمنان امیر و نوکران استعمار این هم کافی نبود آنها می خواستند که اصولا امیر را از صحنه وجود بردارند تا با خیال راحت نقشه های شوم خود را پیاده کنند. برای نابود کردن امیر صلاح چنان دیدند که ابتدا او را از تهران دور کنند و رابطه او را با شاه بکلی قطع نمایند و آنگاه کاملا تنها به قاضی روند و فرمان قتل او را بگیرند زیرا باز هم احتمال در کار بود که امیر با ملاقات یا نامه یا پیک مخصوص شاه را بر سر عقل آورد. شاه را وادار کردند که حکومت کاشان یا فارس و یا اصفهان را به امیر پیشنهاد کرد امیر هم که کف دست آنها را خوانده بود و همه چیز را با دیده تیزبین خود می دید طبعا از پذیرفتن آن پیشنهاد خودداری کرد و در خانه خود در حال سکون و سکوت و تسلیم بسر می برد. امیر به میل خود زیر بار بیرون رفتن از تهران نرفت ولی شاه تصمیم خود را گرفته بود و امیر خواهی نخواهی بایستی از تهران بیرون رود و لذا دستور تبعید او را به فین کاشان امضاء کرد و برای اجراء بدست جلیل خان جلیلوند داد. روز هشتم ماه صفر ۱۲۶۸ امیر و همراهان وارد تبعیدگاه خود باغ فین می شود و تا آخر عمر در آنجا تحت نظر و مراقبت شدید ماموران تقریبا زندانی بود. قتل امیر کبیر تا اینجا دو گام بزرگ بسوی هدف اصلی خود برداشته و دو مرحله ی اساسی را که عزل و تبعید امیر بود پشت سر گذاشته بودند حالا ـ دیگر نوبت مرحله سوم که اصل هدف دشمنان داخلی و خارجی را تشکیل می داد رسیده بود. ما در اینجا فقط اشاره به فهرست اقدامات دشمنان امیر برای تهیه مقدمات صدور حکم قتل او می کنیم : ۱- امیر را دشمن شخص شاه و مخالف سلطنت او به شاه معرفی کرده بودند و شاه را قانع ساخته بودند که امیر بخواهد او را خلع کند و بجای او برادرش عباس میرزا را به تخت بنشاند و سرانجام خودش زمام کشور را در دست بگیرد و پیداست که جزای چنین کسی از نظر شاه جز اعدام چیز دیگری نمی توانست باشد. ۲- میرزا آقا خان نوری یکی از شرایط قبول پست صدارت را اعدام امیر کبیر قرار داده بود. این مطلب را کتابهای خاطرات و خطرات و صدر التواریخ و روابط سیاسی ایران و انگلیسی و تاریخ قاجاریه و ... نوشته اند. ۳- شرایطی بوجود می آورند که شاه عملا ببیند امیر کبیر از فرمان او سرپیچی می کند. و حتی برای خنثی کردن نظریه شاه بسفارتخانه های خارجی متوسل می شود. خلاصه با پشت هم اندازی ها و نقشه کشی ها چنان در شاه تاثیر کردند که قلب شاه را که به قول خودش مالامال از محبت امیر بود مملو از غیض و غضب نسبت به وی نمودند بحدی که در همان مدت تبعیدی امیر کبیر چندین مرتبه تصمیم قتل وی را گرفت و در اثر عوامل نامعلومی که شاید یاد خدمات امیر بوده منصرف گرید. در همین دوران دو مرتبه شاه به اعتماد الدوله اظهار داشته است : تنها موجبات خورسندی خاطر ما را قتل میرزا تقی خان فراهم می سازد. اغلب مورخین نوشته اند که یکی از موانع بزرگ افنای امیر کبیر وجود عزت الدوله همسر با وفا و پر صفای امیر بود زیرا این زن از هر نوع آسیب رساندن به وجود امیر با تمام نیروی خود دفاع می کرد دشمنان امیر به منظور جدا کردن این زن از امیر مساعی فراوانی بخرج دادند و از راه های مختلف وارد شدند ولی هر بار تیرشان به سنگ خورده و بالاخره در اولین فرصتی که توانستند برای مدت کوتاهی این زن را از امیر جدا کنند آن جنایت غیرقابل جبران را مرتکب شدند. فرمان قتل چاکران آستان ملایک پاسبان فدوی خاص دولت ابد مدت حاج علیخان پیشخدمت خاصه فراشباشی دربار سپهر اقتدار مامور است که به فین کاشان رفته میرزا تقی خان فراهانی را راحت نماید و در انجام این ماموریت بین الاقران مفتخر و به مراحم خسروانی مستظهر بوده باشد. متن فرمان قتل امیر کبیر اینست ثمره شوم آنهمه تلاشها و شیطنت ها و این است نتیجه نکبت بار آن پشت هم اندازی ها و دوز و کلکها ثمره تلخی که برای قرنها و شاید تا ابد کام ملت ایران را تلخ خواهد داشت و نتیجه ی فلاکت زائی که جلوترقی و تکامل و استقلال و سیادت و سعادت ملت و

کشور ایران را سد کرد و داغ اسارت و عقب افتادگی و تو سری خوری و استعمار زدگی را بر پیشانی مردم ایران و بلکه قاره آسیا زد و بهترین فرزند ایران و مقتدرترین قهرمان پیکار با استعمار و استثمار را از مردم سیه بخت و تیره روز ایران و بلکه آسیا گرفت. می گویند دستور قتل امیرا توسط یکی از زنان زیبا و مورد علاقه شاه در حالیکه شاه را در دریای شهوت غرق کرده بود از او گرفتند. آن زن از خدا بی خبر که شاه عباس و شهوتران را مست و مخمور کرده و سراسر وجود او را در تصرف خود در آورده بود از او خواست که این سند بدبختی و سیه روزی ملت ایران را امضاء کند شاه هم فورا آنرا امضاء کرد و بدست او داد و او هم بلادرنگ آنرا نزد دشمنان امیر فرستاد و خود طبق ماموریتی که داشت باز به عشوه گری پرداخت تا چند ساعت دیگر نگذارد شاه بحال عادی برگردد. شاه وقتی که بحال عادی برگشت یاد امضای فرمان اعدام امیر سراپای وجودش را لرزاند و از سوگلی حرم خواست که آن فرمان را به او برگرداند ولی جواب این بود که فرمان همایونی همان نیمه شب به مامور اجرا داده شده و در همان دل شب چاپاری به طرف کاشان حرکت کرده است. میر کبیر در گرمخانه حمام غرق در خیالات خود نشسته بود جلادان شاه وارد محوطه حمام می شوند بیرون حمام و در رخت کن مامور گماشتند که کسی داخل نشود کسی هم بیرون نرود فراشباشی با یک جلاد دیگر وارد گرمخانه شدند حکم قتل امیر را به دستش دادند ، امیر با یک دنیا وقار و خونسردی آنرا از نظر گذراند. از جا بلند شد و غسل کرد و آمد وسط گرمخانه نشست و بنا به نوشته اعلم الدوله ثقفی به حاجب الدوله گفت : همین قدر بدان که این پادشاه نادان مملکت ایران را از دست خواهد داد. امیر عادت به رگ زدن و خون گرفتن داشت دستور داد که دو رگ در دو بازوی وی را قطع کردند بنا به روایتی خودش رگهای دست خود را برید و دو دست را روی زمین گذاشت و با کمال آرامش و خونسردی شاهد فواره زدن خونهای گرم و پر جوش و خروش که جز استقلال و عظمت کشور چیزی نمی توانست آنرا تسکین دهد ، بود. تمام صحن گرمخانه از خون امیر رنگین شد حالت ضعف و ناتوانی رفته رفته بر او مسلط می شد علائم مرگ بر چهره شکسته و گیرا و پر ابهتش نقش می بست نیروی مقاومت از او سلب شد دو چشمان جذابش به خونهائی که صحن حمام را پوشیده بود دوخته شده بود و دو لبش به منظور دعا خواندن و اقرار به عقاید مذهبی که داشت به آرامی حرکت می کرد. علیخان مراغه ای نگاهی به جلاد دیگر انداخت و به اشاره به او چیزی حالی کرد و جلاد بی شرم و خونخوار هم بلادرنگ لگدی به میان دو کتف امیر کبیر زد و جسد بی توان او را بر روی صحن حمام در میان خونها غلطاند سپس حوله ای به دهان امیر کبیر فرود کرد و راه نفس را که به شماره افتاد بود بر او بست. پس از چند لحظه جسد بی جان میرزا تقی خان امیر کبیر در میان خونهای صحن گرمخانه حمام فین افتاده بود و دژخیمان دربار کثیف ناصرالدینشاه آن منظره دلخراش و جانکاه را پشت سر گذاشته و با عجله و شتاب بسوی تهران در حرکت بودند. تاریخ شهادت : مرحوم حاج فرهاد میرزا برای ماده تاریخ امیر کبیر چهار جمله زیر را بحساب ابجد استخراج کرده و در کتاب زنبیل صفحه ۱۵۴ نوشته است : ۱- کو امیر نظام؟ ۲- خدمت کرد؟ ۳- هیجدم مه ربیع الاول مقتول گردید. ۴- مرد بزرگی تمام شد. تمام این جملات بحساب ابجد می شود ۱۲۶۸ . امیر کبیر و سنگ حکیم : آقای اقبال آشتیانی پس از ذکر جریان قتل امیر می نویسد : داستان کشته شدن امیر با آن وضع تاسف آور با ملاحظه ی حقوق خدمت و تربیتی که او بر گردن ناصرالدین شاه داشته بی اختیار انسان را بیاد سنک seneoue حکیم (۲-۶۶ میلادی) مربی و خدمتگزار نرون Neron امپراطور روم می اندازد و از تشابه عجیبی که گاهی بین پاره ای از حوادث می یابد به عبرت می افتد چه سنک حکیم هم کم و بیش مانند مرحوم امیر کبیر به مخدوم خود نرون سفیه سفاک خدمتها کرد و سعی ها در تربیت و تهذیب اخلاق او بکار برد. اما آن ناجوانمرد که بر مال و جاه امیر رشک می برد و وجود او و نصایح سودمندش را مزاحم حالت درنده خوئی و شهوترانی خود می دید امر داد تا حکیم رگهای خود را بگشاید و عینا مثل مرحوم امیر به قصد جان خود را فدای هوی و هوس مخدوم ناسپاس خودش سازد.

مدیر روشن بین

نوشته :خوزه سیلوا–ترجمه :مجید پزشکی

تلخیص: مریم رضا پور: مقدمه:بعد جدیدی در فرآیندتفکربشر ابداع شده است که هم اکنون در سراسر دنیا به منظور تقویت وبهبود ادراک ،حافظه ویادگیری ، تصمیم گیری ومشهود (روشن بینی) توسط مدیران بکار گرفته می شود این شیوه که متد سیلوا نامیده می شود ، شیوه ای است برای کنترل ذهن به طوریکه شما می توانید بیشترین ظرفیت تواناییهای ذهنی تان را در زمینه امور شخصی و شغلی خود به کار گیرید.کلید متد سیلوا سطح ریلاکسی از تفکر است که به سطح آلفا معروف است. مدیر روشن بین با بکار گیری سطح آلفا ابزارهای مهم و تاثیر گذاری را در اختیار خود قرار می دهد واین ابزارها او را به مدیری موفق وپیشگیری کننده وحلال مشکلات تبدیل می سازد. چنین مدیری میتواند برای همیشه یک مدیر موفق باقی بماند و بازتاب این موفقیت روز افزون را در سایر همکاران و کارکنان خویش نیز مشاهده کند.یک فرد انرژی دار (فرد درون گرا) بسیار بهتر از یک فرد برون گرا عمل می کند زیرا او از منابع انرژی درونی که افراد برو ن گرا از آن محروم هستند بهره گرفته و استفاده می کند منابعی که سرچشمه خلاقیت و راه حلهای مشکلات هستند . ذهن ، منبع خلاقیت و سازندگی است.بشر وسایل و ماشین هایی برای نقل و انتقال سریع به وجود آورده است آسمان خراشهایی ساخته که بلندی آنها سر به فلک کشیده است دستگاه هایی برای ارتباط الکترونیکی اختراع کرده و کشفیات و اختراعات عجیبی در سایر زمینه های علمی و هنری پدید آورده است. همه اختراعات و کشفیات بشر مستلزم بکارگیری ابازر آلات و دستهای هنرمند خود وی بوده است اما نقطه آغازین همه این ها ذهن بشر بوده است زیرا هیچ چیزی در این جهان ایجاد نشده مگر اینکه قبل از آن به صورت طرح و تصویری در ذهن بشر ایجاد شده باشد.مدیر روشن بین قادر است از بعد ذهنی برای حل مسائل واقعی و عینی استفاده کند منظور از بعد ذهنی نیز آن بعد روانی است که ذهن در آن از طریق تصور (تجسم) و تصویر سازی ذهنی (تجسم خلاق) به عملکرد می پردازد.اهمیت بعد ذهنی همن تازگی ها بر ما مکشوف شده است تا نسل گذشته بعد ذهنی در سایه بعد عینی و واقعی محو گشته بود و واقعیات فیزیکی به امور غیر فیزیکی برچسب غیر واقعی زده و آن را انکار می کردند اما اکنون می دانیم که قضیه طور دیگری است اکنون دستگاه های سنجش واکنش های زیستی این امکان را در اختیار ما قرار داده اند که تغییرات فیزیکی به وجود آمده توسط اعمال غیر فیزیکی(روانی) را اندازه گیر ی می کنیم و نهایتاً با جنبه های خلاق بعد ذهنی آشنا می شویم . بعد ذهنی یک بعد خلاق و سازنده – نقطه مقابل نابودی و ویرانگری است مدیر روشن بین با استفاده از این بعد می تواند از موقعیت های مشکل دار بیرون آمده و در جهت موقعیت های راه حل دار قرار گیرد ، منظور از موقعیت های راه حل دار ، مسیر ها و سمت و جهت هایی است که در آن منافع همه افراد تامین می شود یعنی مسیر های سود مند تر ، سازنده تر و خلاق تر.شما همواره باید به این موضوع توجه داشته باشید که از بعد ذهنی هرگز نمی توان برای کسب منفعت شخصی و یا ضرر زدن به دیگران استفاده کرد این یکی از واقعیت های زندگی است . ما در بعد عینی و واقعی همواره با هزینه دیگران به منافع شخصی خواهیم رسید و این مسئله در زندگی روز مره ما کاملا مشهود است . ما هر روز شاهدیم که دنیای مادی ما به همان اندازه که به صورت سازنده مورد استفاده قرار می گیرد به صورت مخرب هم به کار می رود ، بنابر این فکر می کنیم که این موضوع در مورد بعد ذهنی نیز صادق است اما هرگز اینچنین نیست .درمتد سیلوا علاوه بر روشهای ذهنی ، چنین روشهای فیزیکی نیز گنجانده شده اند تا درموارد ضروری نتیجه بخش باشند اما ازآنجا که ذهن، حاکم مطلق بدن است تاکید ما بیشتر بر روی روشهای ذهنی و غیر فیزیکی است از طرف دیگر با به کار گیری روشهای ذهنی و حوزه ی عملکرد های فیزیکی به طور صحیحی گسترش می یابد. بندرت ناهنجاری وجود دارد که ذهن در ایجاد آن دخالتی نداشته باشد بنابراین ما می توانیم با ایجاد تغییرات شبحی در ذهنمان ، واکنشهای مثبتی از خود نشان دهیم . هنگامی که شما با داشتن بی میلی وبی حوصلگی صبحگاهی به جاهای مختلف قدم می گذارید، دیگران را هم آلوده رخوت و کسالت خود می کنید ولی اگر شما با اشتیاق و سرشار از انرژی در

یک محیطی وارد شوید دیگران هم از شوق و انرژی شما بهره مند خواهند شد این واقعیت خود به تنهایی اثبات می کند که میدان وحوزه نفوذ انرژی ذهن شما از بدن خودتان فراتر رفته و در اطراف گسترش می یابد و این موضوعی است که توسط تحقیقات آزمایشگاهی نیز به اثبات رسیده است.مدیر روشن بین باید •: از عهده رؤسای بی منطق برآیند •.با افرادی که در سر کار دردسر ایجاد می کنند برخورد مناسبی به عمل آورند • .قوه ابداع و خلاقیت را در خودشان و دیگران پرورش دهند •. تواناییهای کارکنان خود را در خودشان ودیگران پرورش دهند •.مشکلات مربوط به مدیران دیگر بخش ها را برطرف کنند •. مشکلات مربوط به روابط عمومی را حل کنند •.نظم وانظباط در محیط کاری خود حاکم سازند •.حس وقت شناسی را بهبود بخشند • .با دیگران ارتباط مؤثری برقرار کنند •.روحیه و سلامت جانی و روانی شان را افزایش دهند •.رابطه هماهنگ و متعادلی با کارکنان خود ایجاد کنند •.مشکلات مربوط به طراحی ، تولید و عرضه و فروش را حل کنند.دیگران با شما هم احساس می شوند:اگر شما افسرده و بی حوصله باشید افراد دیگری که با شما در یک جا کار می کنند از این حالت شما متأثر می شوند وحتی اگر شما سعی کنید از دفتر کار خود بیرون نروید باز هم انرژی شعور شماست یا هر نام دیگری که به آن می دهید از پس دیوارها فراتر رفته و با طی فواصلی به دیگران خواهید رسید . از طرف دیگر اگر شما پر انرژی و پرشوق باشید در این حالت نیز افراد پیرامونتان را از خود متآثر میکنید زیرا آن ها با گوش دادن به شما و دیدن شما تحت تأثیر قرار میگیرند و حتی بدون دخالت حواس نیز روی حالت آن ها از روحیات شما متأثر می شود. به این ترتیب می توان گفت که شما از جهات دیگری غیر از آنچه احتمالاً خودتان میدانید یک مدیر هستید .بنابراین برای یک مدیر بسیار مهم است که بتواند از سطح آلفا به منظور جبران کاستی هایی که در زمینه رفتار ، میزان انرژی و تندرستی خود دارد نه فقط به ذلایل شخصی بلکه برای تامین منافع شهرت و کارکنان آن ، سود جدید ، چون هر چه بیشتر دیگران به موقعیت شما احترام بگذارند و هر چه بیشتر شما با آنها حسن تفاهم داشته باشید آنها از خود واکنش های مثبت بیشتری به شما نشان خواهند داد. شما وظیفه دارید که از نظر جسمانی و روانی خودتان را در سطح بالاتری از افراد کم نفوذ و تاثیر نگه دارید. برای این کار کافی است که سطح آلفا را در کنترل خود بگیرید سطحی که در آن امواج مغزی با فرکانس ده سیکل در ثانیه دارای طبیعی ترین ، هماهنگ ترین و سالم ترین حالات هستند . ذهن واقعا می تواند هر کاری را انجام دهد اما برای اغلب ما این گونه نیست ، زیرا ما به این مسئله باور نداریم . اگر شما در یابید که ذهنتان از عهده چه کارهای فوق العاده ای برمی آید تواناییهایتان چند برابر می شود و آنگاه نیروی تان وخواست شما از طرف باورها و انتظاراتتان تقویت می گردد .یک نقطه شروع مناسب برای اجرای موفقیت آمیز امور مدیریتی از بین بردن موانع و ناهنجا ری های جسمانی و عاطفی است .علاوه بر این ، احساسات ، رفتارها و علائم ناهنجار دیگری نیز وجود دارد که به نظر از بین نرفتنی می آید.ولی باید به شما اعلام کنم که آنها هم از بین نرفتنی هستند آنها همانند مهمانانی هستند که خودمان دعوتشان کردیم بنابراین کافی است به جو مهمان نوازی پایان دهیم تا این مهمانان دوست نداشتنی با ما خداحافظی کنند خواست و انتظار و باور به این که این مهمانان نا خواسته رفتنی اند جو حاکم بر ما را تغییر داده و برنامه ریزی در این جهت باعث از بین رفتن آنها می شوند.حل مشکلات با شیوه های ذهنی : در این فصل ما موضوع نظم و انظباط و برخی از مشکلات شخصی را مورد بررسی قرار دادیم اما مثالهایی کمی در این زمینه ارائه کردیم اینک قصد داریم کاربردهای گوناگون متد هایی را که آموخته اید در جزئی ترین مسائل شغلی به شما نشان دهیم توجه داشته باشید که اینها فقط نمونه های اندکی از کاربردهای گسترده متد سیلوا در حوزه مدیریت هستند.موقعیت مشکل آفرین و تصاویر مربوط به راه حل های ذهنی :دستیار شما احساس می کند که شما به او کم لطفی می کنید .- در تصاویر ذهنی خود او را تحسین کنید یک مهمانی شام خیالی به افتخار او ترتیب دهید. یک کارمند با سابقه کارمند جدید الورود را دائما آزار می دهد.- به او یادآوری کنید که کارمند جدید جای فرزند او را دارد ببینید که آنها با احترام متقابل به هم در حال انجام فعالیتهای مشترک هستند.یک تکنسین از انجام کارهای اداری و دفتری سر باز میزند.- ببینند که در حین انجام این کارها زمان

برای او سریع می گذرد. یکی از کارکنان دائماً شکایت می کند و مزایای شرکت قبلی خود را به رخ دیگران می کشد.- با او ارتباط ذهنی برقرار کنید و به او بگویید که هر شرکتی خوبی و بدی هایی دارد ببینید که او با شرایط شرکت شما خو گرفته است.کارمندی فکر می کند که حقوق او بسیار کم است. - به او گوشزد کنید که این وضعیت موقتی است و به زودی اوضاع رو به راه خواهد شد.دو تن از کارمندان هرگز آبشان در یک جوی نمی رود.- هر دو نفر آنها را مورد بخشش قرار دهید واز آنها بخواهیدکه آنها نیز همدیگر را ببخشند زمینه عملی این کار را فراهم کنید . کارمندی شغلی را که به آن گماشته شده است دوست ندارد.- در تصویر اول او را غمگین ببینید تصویر را به سمت چپ بکشید واو را تشویق کنید در تصویر سوم ببینید که او با شغل جدیدش سازگاری پیدا کرده است. کارمندی به دلیل عدم سلامت جسمانی کمتر در سر کار خود حاضر می شود.- تصویری از او در سلامت کامل بسازید.کارمندی دائما مسائل شخصی و خانوادگی خود را در محل کارش مطرح می کند.- در یک ارتباط ذهنی از او بخواهید زمانی که منزلش را برای آمدن به سر کار ترک می کند مسائل شخصی اش را داخل کیسه ای در اتاق قرار دهد در آن را محکم ببندد . ببینید که او این کار را انجام می دهد. همسر یک کارمند در امر نسبت به شغلش نارضایتی ایجاد می کند.- در یک ارتباط ذهنی سه تصویری در جهت افزایش انگیزه های مثبت او ایجاد کنید.موانع برقراری ارتباط ذهنی:مدیری که همواره رفتاری تند و پرخاشجویانه از خود نشان می دهد ، در برقراری ارتباط عینی با دیگران ضعیف عمل خواهد کرد زیرا که او اغلب توسط همکاران یا زیر دستانش « واپس » زده می شود.این مدیر در برقراری ارتباط ذهنی با دیگران نیز با مشکل روبرو و این بار از طرف سلولهای مغزافرادی که او سعی در دسترسی به آنها دارد « واپس » زده خواهد گردید. یکی بودن ، یکی بودن را به دنبال دارد و جدا بودن ، جدا بودن را . آیا همکاران و کارمندان شما با زبان خود شما با شما سخن می گویند یا این که هر کس زبان خاص خودش را مورد استفاده قرار می دهد ؟ کلماتی که افراد به کار می برند متفاوت از هم نیستند بلکه این دیدگاههای انها می باشد که با دیگران فرق دارد به همین دلیل ، به منظور برقراری ارتباط صحیح با دیگران شما مجبور هستید از دریچه نگاه آنان به زندگی بنگرید ، با این وجود ، به عنوان یک مدیر دیدگاه شما از دیدگاه کارمندان متفاوت است و احتمالاً بیشتر از آنها در جهت منافع شرکت قرار خواهد داشت. این مسئله در مقایسه دیدگاههای شما با دیدگاههای بالادستان نیز صادق است.داشتن دیدگاههای متفاوت از دیگران به معنای قرار داشتن در قطب متفاوت ارائه راه حلهای متفاوت برای مشکلات ، و داشتن تصوراتی متفاوت از طرف مقابل در باره اینکه « حق با چه کسی است » می باشد. این تفاوتها در ارتباطات عینی ایجاد اخلال کرده و منجر به بحث و جدل هایی نظیر « سعی کن این مسئله را مطابق نظر من بفهمی » ، « مثل اینکه تو باغ نیستی » و ... می گردد ، اما دخالت کردن نیمکره راست مغز در جریان ارتباط ذهنی باعث می شود که چنین تفاوتهایی اجازه ظهور پیدا نکنند.کسب امادگی برای تغییرات عمده: دنیای اشتغال بر پایه های لرزانی تکیه دارد . مشاغل ، تولیدات و بازارمصرف دائماً درحال نابودی یا تغییر شکل هستند ، شرکت ها دچار ورشکستگی می گردند، صنایع دگرگون می شوند ، جنگ و بلایای طبیعی بر بازار اثر می گذارند و مداخله دولتها روند آنها را تغییر می دهد اما خوشبختانه بروز چنین فجایع و مشکلاتی امری روزمره نیست ، بلکه آنها در طول یک دوره نهایی بلند مدت به وقوع می پیوندند.فقط مردان وزنان قدرتمند و بزرگ هستند که می توانند از زیر بار بحران ها و دگرگونی های عمده سالم بیرون آیند. مدیران نیز برای پشت سر گذاشتن تغییرات عمده ای که در زمینه کاری خود با آنها روبرو می گردند ، نیازمند کسب تواناییهای لازم و روشن بینی هستند آنها نیازمندند قوه روشن بینی نهفته در وجودشان را با استفاده از تکنیک هایی که در این کتاب ارائه گردیده بیدار و فعال سازند.لازم است که مدیران روشن بین در هر دو بعد عینی (بعد مغزی، جسمانی و مادی) و ذهنی (دنیای ذهن) به عمل بپردازند اگر عملکرد شما فقط در بعد ذهنی قرار دارد بدانید که به هیچ دستاورد عملی دست نخواهید یافت اگر عملکرد شما فقط در بعد عینی قرار دارد بدانید که هیچ خلاقیتی در شما ایجاد نخواهد کرد . اما اگر شما در هر دو بعد عینی و ذهنی به عمل بپردازید ، بدانید که به یک مشکل گشای خلاق تبدیل خواهید گشت ، زیرا هر چیزی که در دنیای

عینی و فیزیکی حادث می شود ، قبل از آن می بایست در دنیای ذهنی ایجاد شده باشد . خلق چیزی در ذهن ، نخست با درونی ساختن واقعیات فیزیکی از طریق بستن چشم ها ویا با بر هم زدن تمرکز چشم ها و سپس با ساختن تصاویر ذهنی در مورد آنچه قصد دارید اتفاق بیفتد ، و احساس خواست ، باور و انتظارآن به وقوع می پیوندد . انجام این عمل باعث می گردد که انرژی خلاق ذهنی در دنیای عادی و عینی جریان یابد و به تصاویر ذهنی واقعیت عملی بخشد . مدیر روشن بین در دنیای پیچیده امروز چاره ای جز عملکرد در هر دو بعد عینی و ذهنی ندارد او مجبور نیست که این دو بعد را از نظر عملی و فلسفی درک کند بلکه کافی است آنها را به کار گیرد . مدیر روشن بین می تواند کارهای ذیل را انجام دهد از جمله :۱- از عهده افراد مشکل آفرین برآید.۲- به کارمندی که معتاد به سیگار و مشروبات الکلی و مواد مخدر است ، بدون اینکه خودش متوجه شود کمک کند . ۳- کار بیشتری را در طول روز انجام دهد و به دیگران نیز کمک کند . ۴- به ایده های خلاقی دست یابد که شما را از وضعیت رکود خارج کند . ۵- گزارشات کاری بهتری بنویسد . ۶- مشکلات غیر منتظره و مشکلات روزمره را با شیوه های اعجاب بر انگیز حل کند . ۷- در نشست ها و جلسات ، صحیح ترین و منطقی ترین سخن ها را بیان کند و به این ترتیب در دستیابی به هدف مورد نظر بیشترین مشارکت را داشته باشد .۸- از فرسودگی شغلی دوری جوید و شوق ، علاقه ، انرژی و تندرستی تان را افزایش دهد . ۹- پیشرفت های مثبتی در خود و در شرکت ایجاد کند . سرچشمه خلاقیت با افزایش میزان تحقیقاتی که در مورد عملکرد های نیمکره چپ و راست مغز انجام می گیرد دانش و آگاهی ما درباره فرآیند های خلاقیت آمیز سیر تکاملی خود را سریعتر از گذشته ارائه می دهد . اما متاسفانه هنوز هم وقتی کسی به کتابهای مرجع و فرهنگ ها مراجعه می کند آنها را پر از اصطلاحات مربوط به فرآیندهای استنتاجی و استدلالی ذهن می بیند ولی هر چه جستجو می کند چیزی درباره بصیرت های آنی و کشف و شهود نمی یابد.از آنجا که نیمکره راست مغز وسیله ارتباط با یک شعور ناخود آگاه گسترده در سراسر گیتی است و از آنجا که این نیمکره در سطح آلفا با نیمکره چپ به صورت هماهنگ عمل می کند ، به نظر می رسد که در سطح آلفا ما به این شعور گسترده و لا یتناهی متصل می شویم . تحقیقاتی که در علوم فیزیکی به انجام رسیده این مسئله را ثابت نموده است و محققینی که در مورد مسائل ریز اتمی مطالعه می کنند ، کشف کرده اند که دنیای درون اتمی دنیایی است سرشار از انرژیهایی مرتبط و متعامل با یکدیگر و پیوسته در حال تغییر .منبع نبوغ و خلاقیت گاهی اوقات که فشارهای اقتصادی افراد را به جستجوی منابع مالی دیگر وادار می کند ، همین منابع به طور اعجاب انگیزی تبدیل به یک منبع اصلی و یک شغل تمام وقت برای آنها می گردد و چنانچه گویی شعوری برتر در قضیه دخالت کرده و شرایط را به نفع آنها تغییر می دهد این شاید همان شعوری باشد که با دخالت در برنامه ریزی آن دوستی که قصد داشت شغل خود را توسعه دهد باعث تغییر شغل او و اشتغال به یک شغل بهتر گردید و شاید همان شعوری می باشد گه آن مدیر بانک مالزیایی را وادار کرد آن شغل پر درآمد را بدون داشتن جایگزینی مناسب ترک کند و چند هفته بعد دویست وپنجاه هزار دلار به دست آورد.زمانی که ما برنامه ریزی میکنیم تا رویایی ببینیم که در آن راه حلی برای توسعه منابع مالی مان ارائه گردد و ما در خواب نام شرکتی را می بینیم که قیمت سهام آن در روزهای آینده چندین برابر می شود آیا باید این آگاهی را به حساب درک باطنی بگذاریم و یا اینکه باید منشأ آن را در منابعی خارج از وجود خودمان جستجو کنیم ؟ آیا ما به همان اندازه که بر تجارب ، یادگیریها ، مهارتها و سایر تواناییهای عینی و واقعی مان تکیه می کنیم ، می توانیم به وجود تواناییهای فوق مادی همچون ادراک فراحسی(EPS) روشن بینی ، تله پاتی و ... و در خود اعتقاد داشته باشیم ؟روزی جواب این سوالها و دلایل اینکه «چرا کار کردن بر روی ابعاد عینی و مادی و هنگامی که در بعد ذهنی قرار داریم ، باعث دسترسی ما به شعور والا می گردد؟» را بهتر درک خواهیم کرد و شاید همین شعور والا ما را در پی بردن به جواب این سوالها یاری کند در حال حاضر فقط می توانیم بگوییم دلیل اینکه ما به شعور والا دسترسی داریم این است که ما به ان نیاز داریم.تواناییهای بالقوه و نهایی مدیران روشن بین در درون هر مدیری یک توان مدیریتی بالقوه و نهایی وجود دارد که همواره سعی دارد خودش را بروز دهد . در

واقع ، همه ما در وجودمان تواناییهای بالقوه برای رشد و تعالی داریم ولی اغلب ما از وجود آن آگاه نیستیم . ما همانند یک کامپیوتر هستیم که برای فعالیت در حدود معینی نه بیشتر برنامه ریزی شده ایم . ما در طول سالیان دراز محدودیتهایی را بر اساس آنچه والدین ، معلمان و ... به ما آموخته اند برای خودمان قائل شده ایم و در چهار چوب آن محدودیت ها ، کار و زندگی اجتماعی مان را هدایت می کنیم . روش سیلوا در حکم در ی است برای ظهور تواناییهای بالقوه و نهایی است که یک مدیر با به کارگیری آن می تواند :۱- اعتماد به نفس و احترام به خویشتن را در خود تقویت کند .۲- عادت تضعیف کننده سلامت جسمانی را از بین ببرد.۳- به سردردها و عصبیتهای تنشی و مشکلات جانی پایانی دهد.۴- رابطه اش با کارکنانش را بهبود بخشد.۵- حمایت مقامات ما فوق را به دست آورد.۶- نظم وانظباط و بهره وری را در محیط کاری خود حاکم سازد.۷- همواره نگرش مثبتی داشته باشد.۸- وقتش را به گونه ای تنظیم کند که بیشترین استفاده از آن را به عمل آورد.۹- اهداف شغلی و شخصی را برای خود مطرح کند و به انها دست یابد.۱۰- بدون داشتن اضطراب استرس ها را پشت سر گذارد. ۱۱- حافظه برتری را در خود رشد دهد.۱۲- به هنگام نیاز از ظرفیتهای بیشتری از ذهنش استفاده کند.۱۳- پر از شور و شوق و انرژی باشد.۱۴- به ایده های خلاق دست یابد۱۵- منبع الهام و الگوی دیگران قرار گیرد و سرانجام دنیا را محل برتری برای زندگی گرداند.

خاطرات یک مدیر موفق

هارولد اس.جی نین–الوین مسکو

خلاصه کتاب: تلخیص: زهره ربیعی– برگردان:محمود خردبخش–نشر البرز–تهران۱۳۷۵–رهبری:رهبری را نمی توان یاد داد تنها می توان یاد گرفت.رهبری روح و قلب مدیریت است البته رهبری و مدیریت ارتباط تنگاتنگ با یکدیگردارند اما بخاطرروشن شدن این دونظر باید گفت مدیریت چیزیست عینی و مملوس.رهبری را نمی توان در مدارس آموخت اما در عین حال در هر موسسه و سازمان وجود رهبری قابل حس بوده به عقیده ی جی نین از میان عوامل متعدد و مختلطی که در موفقیت سازمان یا شرکت موثرند کیفیت رهبری به تنهایی مهمترین عامل است.رهبری توانایی الهام بخشی به افرادبه گونه ای که برای دستیابی به هدفی مشترک چه در سازمان وموسسه چه در سیاست با تلاشی مشترک همچون یک تیم, پیرو ی هدایت رهبر باشند و جوهره ی اصلی رهبری از منش و شخصیت درونی شخص رهبر سرچشمه می گیرد.روش رهبری من در آتی تی زیاد حساب شده وبراساس هدفهای خاص و از قبل تعیین شده قرار نداشتاما اکنون بر اساس بازنگری به گذشته ام می توان گفت که شاید این موضوع به دوران تحصیلی ام در سافیلد آکادمی بر می گردد در سافیلد یاد گرفتم که برای دستیابی به هر چیزی باید زحمت کشید و تلاش کرد.تلاش موجود درجهان صنعت و بازرگانی بسیار هیجان انگیز است و هنگامی که در انجام دادن کار بسیار دشواری که حتی فراتر از انتظارم بود موفق می شدم احساس کمال و رضایت در خود تجربه می کردم بنابراین در آتی تی من به طور غریزی درصدد القای چنین روحیه ای در مدیریت شدم کارو کسب فکر و اندیشه را به تلاش وا میدارد که باعث تغذیه و تحرک مغزی میشود کارو کسب میتواند یک ماجراجویی عظیم یاتفریح و یا چیزی باشد که هر روز بط صبرانه در انتظارش باشیم و من نیز میخواستم چنین جو خلاق و پر تلاش را در آتی تی بیافرینیم میخواستم کارکنان ان بیشتر از انچه که تصور می کردند به انجام و تکمیل کار بپردازند.خواستار ان بودم که انها به مبارزه ای مشکل تر بهتر و بزرگتر تن دردهند.می خواستم انها این کاررا نه برای بزرگ جلوه دادن خود بلکه ان را بخشی از یک تلاش عظیم گروهی بدانند.به عنوان ریئس اجرایی وظیفه ی من به استنباط خودم این بود که موانع درونی یاترس ناشی از عدم امنیت شغلی را که به صورت زنجیری در امده بود از دوش کارکنانم بردارم برای انجام این سهم باید در آی تی تی محیطی سرشار از رشدو فرصتها ایجاد میکردم و بهترین راه دستیابی به این هدف یک رهبری مشارکتی است و با سخت کوشی و

کار زیاد پابه پای دیگرافراد آی تی تی کار میکردم.اولین تعهـد یک رئیس اجرای تعیین هـدفهایی برای شـرکت یا موسسـه ی خود است و هـدایت افراد به سوی این هـدفها از مسئولیتهای اوست در هر شـرکت بایـد نوعی تعـادل که برای همه کارکنـان قابل درک باشـد برقرار شود و یکی از نخستین کارهایی که در آی تی تی انجام دادم پیدا کردن افراد توانمند بود وهرگز در پی افرادی پرزرق و برق نبودم انچه که در پی اش بودم افرادی مجرب و دارای انگیزه,کسانی که بخواهند در زندگی دستاوردی داشته باشد و کسانی که برای رسیدن به خواسته هایشان از کـار سـخت واهمه نداشـته باشـند کسـانی را انتخاب می کردم که در شورو ذوق و علاقه به کاربامن مشترک بودن و برای جـذب و نگهـداری چنین افرادی در آی تی تی حقوق پرداختی به انها دست و دلبازانه بوده مهمتر از این در رده هـای سازمـانی انهـا را به سـرعت بالاـ برده بـدون توجه به سن و تجربه ی انها که می خواسـتند و قادر به انجامش بودند مسئولیت به انهـا میـدادم.بـدین ترتیب آی تی تی به صورت محیط هیجان انگیزی برای کار کردن در آمـده بود کنترل جو و فضای سازمـان در دست رئیس سازمان است کیفیت و درجه ی حرارت جو این محیط را او تعیین میکنـد و افراد زیر دست او دسـتورات را اجرا می کنند و به رقابت و تقلید از روش او تمایل دارند انچه او انجام می دهد به شکل الگویی تا رده هایی پایین سازمان نیز تکرار می شودبه نظر من تاکیـد و پافشـاری بر یـک نظـام ارتبـاطی آزادانه ,صادقـانه از بالاـ گرفته تا پایین ترین رده های ساختار مـدیریت مهمترین عامـل برقراری جو تفـاهم و موفقییت آمیز برای کارکنـان موسـسه می باشـد.و دلیل وجود جلسات متوالی وبی شـمار ما نیز همین بود و در کنـار هم قرار دادن رده هـای گونـاگون مـدیریت در یک اتاق اختلاف رده های شـغلی را از بین می بردیم حرفهای یکدیگر را می شـنیدیم و تبادل نظر میکردیم و از میان نظریات و حقایق,نظریات جدید و روش کاری بهتری بیرون می امد که پیش از ان در فکر هیچ کدام از ما نبود به نظر من برای حفظ و نگهداری خط مشی ارتباطات باز و صادقانه بایستی از سیاست بازی اداری به هر شـکلی خودداری شـود و تصـمیمات بایـد بر اسـاس بررسـی صادقـانه حقـایق اتخـاذ گردد و نه اینکه به وسـیله افرادی اعمـال گردد.نکته بسـیار مهم برای مـدیریت ان است که سـیاست بازی اداری به هیـچ وجه نبایـد تحمل شود زیرا اینگونه خود بزرگ بینی بسـیار غیر منصـفانه است که اگر مهـار نشود روحیه و نیروی جهشـی و پیش رونـده هر شـرکت یـا سازمانی را نابود میکنـد مساله ی اخراج شایـد بحرانی ترین ازمـایش رهبری شـرکت باشـد زیرا جزئیات هر فرد معینی چرا؟چه وقت؟و حتی چگونگی آن هم تا تا رو پود شرکت و مدیریت و رهبری آن تاثیر می گذارد.هنگامی که بدین نحو عمل می شود حس احترام افراد پر کار,خوش فکر و کار آمدی را که مدتهاست از وجود افراد مفت خور خشمگین هستند برای خود کسب می نمایند در این موارد اخراج افراد میتواند برای مـدیریت سازمـان نقش سازنـده ای داشـته باشـد.درمیـان اخراجهـا سـخت ترین اخراجها اخراج کردن کسـی است که بسـیار پر کار باشدماننـد فردی که ۲۰الی ۳۰سـال در یـک شـرکت خـدمت کرده امـا حـال دچار بیماری شـده حال بایـد با او چه کرد؟در فیزیک معروف است که هر کنشـی دارای واکنشـی است هر بـا که ریئس اجرایی شـرکت یـا موسـسه عملی به نفع یا برخلاف یکی از افراد شرکت انجام دهد خواه افراع, خواه ترقی شغلی, عکی العملی در سر تا سر موسسه به وجود می اید.این واکنش تنها مربوط به رئیس یـا فرد مزبور نیست بلکه طنین ان تمام رده های سازمانی تا پایین ترین رده رادر برمیگیرد و انها بر اساس قضاوت خود نسبت به کار و نحوه ی عمل رئیس واکنش نشان میدهد بنابر این شما باید اجازه بدهید چنین فردی که خدمتش نزدیک به سن بازنشستگی است به قیمت کـارایی هم که شـد در شـغلش بمانـد اگر شـما او را اخراج کنیـد پیام خیلی روشن است:خط مشـی شـرکت ان است که تا زمانی که به دردشان بخوری به تو حقوق میدهنـد.اما برای بقیه افراد که مثال اوردیم هرچند هم که ناخوشایند است وظیفه شـما این است که بگذارید از شرکت بروند و این کارباید محترمانه وبدون ناراحتی انجام گیرد تا بدون ضربه زدن به اعتماد به نفس اوکاری مناسب تر برایش پیـدا شود در نهایت یک رهبر خوب باید محترمانه اقدا نماید زیرا هیچ کس خواسـتار تبعیت از یک رهبر ضـعیف نیست بدترین نوع رهبری,رهبری ضـعیف است هنگامی که در سمت رئیس اجرایی و بعد به عنوان رئیس هیئت مدیره در ای تی تی انجـام وظیفه میکردنـد در خـارج از شـرکت از من به عنوان مردی خشن که برای کارکردن دشوار هسـتم یاد میشـد وروزنامه ها هم

اغلب چنین تصویری از من می ساختند در واقع تیم مدیریتی که طی سالها در ای تی تی مانـد و پس از بازنشستگی من, مسئولیت کشور را به عهده گرفت و باگامهای سریعی در اقدامات و توسعه ای که ما ایجاد کرده بودیم موفق و کامیاب شده است و از زمان بازنشستگی ام نامه های زیادی برایم ارسال شده است که گفته اند سالهای نخستین توسعه و رشد آی تی تی هیجان انگیزترین دوره ی زندگیشان بوده است همیشه خواستار این بودم که افراد من تا انجا که امکان بود خلاق و مبتکرو خوش فکر باشند.ابتکار و خلاقیت دو عاملی است که اکثریت شرکتهای عظیم آمریکایی فاقد ان هستند.رهبری بیشتر به وسیله اعمال و رفتار و طرز برخورد به اجرا در می ایـد تـا بـا حرف و کلام. هر کسی مـدعی است که او به کار دست جمعی,وفاداری متقابل, احترام شرکتی اعتقاد دارد بنابراین بهترین راه الهام بخشیدن به افراد برای عملکرد برتر تا انجا که من می دانم این است که انها با اعمال و رفتار روزمره ی شما قانع شوند که باتمام وجود از آنها حمایت میکننـد و شما بایـد در این مورد صادق و صمیمی باشید و این را نشان داده و در عمق وجودشان این حمایت احساس شود.هوش,صداقت,شخصیت قابل اتکار مرا همه و همه باید مورد آزمایش قرار گرفت همان گونه که من هم بایـد آنها را می ازمودم.اما بـا گـذشت زمـان همراه بـا برقراری,اعتمـادو احـترام و دوستی و وفـاداری متقابـل آنچه را با یکدیگر انجام دادیم تا اندازه ی موجب افتخار و مباهات ما گردید پشتیبانی بی دریغ یک رئیس اجرایی برای تیم مدیریت ودر واقع برای کل شرکت یاسازمان همانند ریسمان نجات و تور ایمنی است انها باید به او تکیه کنند تا احساس امنیت شغلی داشته باشند و بداننـد که خـانواده و فرزنـدان رو انهـا بـا یـک اخطار و اخراج ناگهانی به رنـج و زحمت نمی افتنـدتنها آن وقت است که برای رها کردن نیروی خلاق و مبتکر خود را آزاد حس می کننـد. برای انکه بـدون هراس از تلافی غیر منصـفانه نسبت به اشـتباه صادقانه ی خود اعتراف کننـد بایـد خودرا آزاد احساس نمایند همانگونه که گفته ام:یک رهبر واقعی باید دارای سیاست صـمیمانه ای باشد تا افراد و کارکنان او از مراجع مستقیم به او و به هرصورتی که باشد واحمه ای نداشته باشند.فرد باید چنان احساس آزادی کند که در مقابل رئیس اجرایی بگوید من فکر می کنم که شما در این باره کاملا دراشتباه هستید و دلایل من هم این است"یک رئیس اجرایی که بر مشکل منیت خود غالب شده باشد,به چنین انتقادی گوش فرا میدهداعتماد به نفس گاهی برای اعتراف به اشـتباه های خود و آگـاهی از این که چنین کاری سبب از بین بردن او نمی شوداز خصوصـیات یک رهبر خوب است. آزمایش واقعی عبارت است از قابلیت تشـخیص هر چه سریع تر اشـتباه و سپس اقدام برای جبران و اصـلاح وضعیت.من به سهم خود در آی تی تی مرتکب اشتباه هـایی شـدم ولی موجب نابودی ام نشـد و معمولا چنین اعتراف به گناهی به خوبی مورد پـذیرش قرار میگیرد.در اکثریت وسیعی از شرکت های آفریقایی رؤسای اجرایی در دنیا خاص خودشان زندگی می کنند.اودر دفتر لوکس طبقه ی بالا ساختمان اداره مرکزی شرکت از دیگر جـدا میشود سخن او قانون است. همه به او تعظیم می کننـد گزارشـها پس از سلسله مراتب به دست او میرسداو از مقـام رهبری به مقـام فرمانـده تبـدیل می شود و یـک رهبری افرادش را هـدایت میکنـد اما یک فرمانـده به افرادش فرمان می دهـد. اطمینان دارم که این کار در بلنـد مـدت مخرب خواهـد بود افراد توانای شـرکت را ترک می کننـد وحاضـر نخواهنـد بود تحت آن شرایط کار کنند و سرانجام شـرکت یا سازمان را به ورطه سـقوطی می کشاند که اندازه گیری ابعاد و عمق چنین سـقوطی برای آن رئیس اجرایی به اصـطلاح فرمانـده و هیـات مـدیره او بسیار دشوار خواهـد بود اطمینـان دارم که رهـبری به تنهـایی مهمترین عـاامل مـدیریت بوده و ۸۰الی ۹۰ درصد از موفقیت سازمان یا شـرکت بسـتگی به شـیوه ی رهبری او در الهام بخشـی به افراد برای افزایش تشـریک مساعی دیته جمعی آفا دارد سـرانجام همانگونه که در سرانجام این فصل گفته ام هیچ کس نمیتواند به شما رهبری بیاموزد در سلسله مراتب هر سازمـان یـا شـرکتی عقربه ی ترازوی حسـاس و ظریفی وجود دارد که بر اسـاس کارهـای خوب و بـد حتمی و کوچکی که رئیس سازمـان به طور ناخـداگاه,غریزی,بی اختیـار,درونی و یا از روی تجربه انجام میدهـد تکان میخورد رهبری چون زنــدگی بــا گذشــته زمــان یــاد گرفتنی است.ســخن پایــانی:ایـن کـه در دادو ســتد و جهـان صــنعت و بازرگـانی کلاـم,کلاـم است.توضـیح,توضـیح است و قول و تعهـد هم قول و تعهـد است قانونی تغییر ناپـذیر اما غیر مملوس و کلامی است_و تنها عملکرد

است که واقعی است.عملکرد به تنهایی بهترین معیار اعتماد,شایستگی و شهامت شما است وتنها عملکرد است که برای توسعه و پیشرفت به شما همانگونه که هستید آزادی میدهد.زمانی که همه چیز از یادها رفته باشد جهان تنها عملکرد خوب شما را در یاد خواهد داشت.

نقش مدیریت در بهبود سلامت اداری

مولف : دکتر منوچهر امیرشاهی
خلاصه کتاب گردآورنده : تکتم شاهی فصل اول تعاریفی از سلامتی و بهداشت روانی هدف : آشنایی با انواع مختلف سلامتی و خصوصیات آن آشنایی با عوامل مختلف ایجاد کننده مشکلات و موانع سلامتی ۱- تعریف سلامتی از دیدگاه بهداشت جهانی احساس آرامش در جسم روان در محیط (جامعه ، خانواده یا سازمان)۲ – تعریف سلامتی از دیدگاه اداری وابستگی عاطفی و علاقه به سازمان و ارائه خدمت به ارباب رجوع ۳- تعریف سلامتی از دیدگاه پزشکی سلامتی از دیدگاه پزشکی یعنی حالت تعادل نسبی در شکل ظاهری رفتار و ترکیباب شمیایی بدن ۴- تعریف سلامتی از دیدگاه روان شناختی روان شناسان صاحب نام شخصیت افراد سالم را در ازای ویژگی های زیر می دانند . الف) تحمل درک استرس و دردها و ناکامی ها را دارند ب) اجازه نمی دهند حالتهایی مانند بد بینی ، سو ظن ، غرور و خود خواهی در آنها تقویت شود ج) این افراد روابط خود با مردم را حفظ می کنند و آراستگی و انضباط از ویژگی این افراد می باشد . ۵- سلامتی از دیدگاه اجتماعی سلامتی اجتماعی از ویژگی های زیر برخورداراست الف) ارتباط موثر و انسانی و مشارکت جوییب) توسعه و هویت در جایگاه اجتماعی ج) قانونمندی و شایسته پروری در جامعه ۶ – تعریف سلامتی از دیدگاه معنوی بها ندادن به ارزشهای الهی و انسانی آرامش و اطمینان درون ج) داشتن اهداف متعالی ۷ – تعریف سلامتی از دیدگاه شغلی این سلامتی دارای نشانه های زیر است .الف) توانایی لذت بردن از کارخلاق و رفتار حرفه ای ب) استفاده بهینه از زمان و داشتن وجدان کار ج) سازگاری و تعلق سازمان ، کارآفرینی و رعایت بهداشت کار عوامل ایجاد کننده موانع سلامت اداری یکی از مشکلاتی که موجب برهم خوردن سلامت اداری در سازمانها می شود می توان استرس را ذکر کرد، و در ارتباط با استرس به نکات زیر توجه می کنیم تعریف استرس : در علم پزشکی و روان پزشکی واژه استرس به موقعیت های روانی و اجتماعی مختلف و متنوعی اشاره شده که می توان در فرد اختلالهایی در تعادل حیاتی ایجاد کرده و در شرایط خاص بیماری زا شود . به طور کلی و اساسی هر محرکی درانسان ایجاد تنش کند و موجب واکنشی در او شود استرس گویند . بسیاری از استرس ها به محیط کار ارتباط دارد مثل سرو صدا ، ترس از بروز حوادث ناشی از کار ، بیکاری شغلی مهمترین عوامل بروز استرس الف) عوامل درون سازمان این عوامل شامل ۱- وجود قوانین خشک و غیر انعطاف درسازمان ۲- عدم امکان پیشرفت شغلی ۳- نامساعد بودن شرایط کاری ۴- ترس از عدم موفقیت در انجام وظایف ب) عوامل برون سازمان مهمترین این عوامل شامل : ۱- مشکلات اقتصادی ۲- ناراحتی های عصبی ۳- بیماریهای طولانی ۴- درگیریهای خانوادگی پیامدهای استرس ابتلا به استرس پیامدهایی به همراه دارد که مهمترین آنها عبارتند از : ۱- مشکلات جسمانی ۲- مشکلات سازمانی ۳- محیط کار ۴- روابط حاکم بر محیط کار اختلال اضطراب وقتی فشار زندگی به حدی برسد که شخص نتواند تعارض درونی و برونی خویش را حل کند ، اضطراب ایجاد می شود و این اضطراب رفتار فرد را تحت تاثیر قرار می دهد راههای مقابله با استرس الف) آرامش عدم صبوری موجب ایجاد خشم ، ناراحتی و عصبانیت و عدم تعادل روانی را در پی خواهد داشت . خشم و عدم آرامش یعنی تحلیل رفتن انرژی انسان انرژی بهتر می تواند در مقابل مشکلات منطقی برخورد کند.ب) دوری از بغض (کینه) بغض یا کینه حالتی است هیچانی که آثار مخربی بر جسم و روان بر جسم می گذارد کینه بیشتر به خود فرد آسیب می رساند تا به طرف مقابل بنابراین پرهیز از کینه در درمان استرس تاثیر فراوانی دارد . ج) کنترل خشم توجه به نکات زیر

در کنترل خشم اثرات مثبتی دارد که شامل : ۱- در هنگام عصبانیت و خشم نباید ادب را فراموش کرد ۲- هیچ چیز به اندازه عدم نزاکت اعتبار و شخصیت خراب و زیر سوال نمی برد ۳- تصور نکنید در هنگام عصبانیت ، خشم همواره باعث آرامش می گردد . ۴- اغلب اظهار خشم یا عصبانیت ممکن است یه موقعیت حساس را بحرانی تر کند . افزایش صمیمت در محیط کار : با به کارگیری توصیه های زیر می توان صمیمیت را در محیط کار افزایش داد . ۱- اجتناب از تحقیر کردن دیگران ۲- یاری رساندن در رفع نقایص کاری کارکنان ۳- خودداری از سرکوب کردن استعدادهای بالقوه کارکنان مدیریت تعارض تعارض در سازمان یعنی اختلاف کلی یا احساس بین نقش ها و هدفها و علاقه های یک یا چند فرد یا گروه مفهوم تعارض یعنی عدم تفاهم مدیریت تعارض ، یعنی مدیریتی که بتواند در هر شرایطی تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند . اصول و مبانی مدیریت و سرپرستی با توجه به فن اداره هر سازمان و اصول مدیریت و سرپرستی در ارتقاء موفقیت و سطوح سلامت اداری به نکاتی از اصول مبانی می پردازیم . ۱-مدیریت یعنی ((تحقیق اهداف با بهره گیری سیستم ارتباطات موثر))هنری فایول مدیریت را اینگونه تعریف کرده است ۲- علم و هنر و هماهنگ کردن بر نظارت کنترل فعالیت های دسته جمعی در رسیدن به هدف مشترک تعریف سرپرست : سرپرست کسی است که شاهد و ناظر بر اعمال و رفتار و بازپرس وظایف افراد تحت سرپرستی خویش می باشد . مسئولیت های سرپرست : ۱- مسئولیت در برابر کارکنان ۲- مسئولیت در برابر سطح بالای مدیریت ۳- مسئولیت در برابر وظایف و کار ۴- مسئولیت در برابر محیط کارمهارت های سرپرست : الف) مهارتهای فنی ب) مهارتهای روابط انسانی ج) مهارتهای ادراکی ویژگی های مدیران موفق مدیران موفق ثابت قدم هستند . مدیران موفق از فرصت ها استفاده می کنند مدیران موفق تصمیم گیرندگان سریع و صحیح هستند . رفتار جسورانه را مورد تشویق قرار می دهند . هرگز از قدرت خود برای تحقیر پرسنل استفاده نمی کنند . مدیران موفق نیازمند کسب مهارتهای چهار گانه زیر هستند . الف) مهارت تصمیم گیری ب) مهارتهای انسانی و ارتباطات ج) مهارتهای درک کلی د) مهارتهای برنامه ریزی تعریف و ویژگی های برنامه ریزی برنامه ریزی عبارت است : تصمیم گیری عقلایی در مورد کارهایی که در آینده باید انجام شود . ویژگی های برنامه ریزی : ۱- برنامه ریزی خودبه خود با پیش بینی همراه است .۲- برنامه ریزی زمینه را برای تصمیمات فراهم می کند . مراحل برنامه ریزی : گام اول : آگاه بودن از فرصت ها گام دوم : تعیین هدف ها گام سوم : تعیین خط مشی ها هنر مدیریت کارکنان هنری که باید یه مدیر داشته باشد .۱- به افراد کمک کند تا از کارش لذت ببرد ۲- تا جایی که ممکن است بهترین شرایط کاری را ایجاد کند ۳- به افراد کمک کند تا کارشان را درک کند . ۴- همواره جدیدترین تجهیزات ادای در اختیار پرسنل خود قرار دهد . ۵- امنیت شغلی را ایجاد کند . ۶- اختلاف بین کارکنان را برطرف کند . شناخت تفاوت شخصیت ها و نحوه ارتباط با آنها شخصیت منصب جو و اقتدار طلب با افراد مقتدر با احترامی که خود را در آن می شناسد رفتار کنید ، درگفتگو با آنها به اصل مطلب بپردازید و فقط از نتایج کار با خبرشان سازید . ۲- شخصیت افراد خونگرم و اجتماعی در این افراد از ارائه کاراهای طولانی و وقت گیر خودداری کنید و اجازه دهید در کارها سهیم شوند و فضای آکنده از شادمانی و لذت فراهم کنید و با آنها مانند یه دوست رفتار کنید . ۳- شخصیت افراد ثابت قدم و محافظه کار با اینگونه افراد با دقت و درایت به سخنانشان گوش کنید و به آنها توجه کنید ۴- شخصیت افراد فکور و وظیفه شناس این افراد منظم و مقرراتی هستند و از آنها نباید انتظار داشت با شتاب و بی مطالعه کارها را به اتمام برسانند . ۵-شخصیت افراد واقع گرا : اکثر این افراد اعتماد به نفیس ، شاد و پر تحرک ، شکیبا و انعطاف پذیر هستند و برای مقابله با هر بحرانی می توان از مشاوره و راهنمایی آنها استفاده کرد . ۷- شخصیت افراد مسامحه کار و تنبل : علل تنبلی و مسامحه کاری این افراد می توان به سه گروه تقسیم کرد .الف) عوامل گرایش : این عوامل عبارتند از: عدم تمایل به قبول زحمت ، ترس از عدم موفقیت ، ترس از شکست ب) عوامل شناختی : این عوامل عبارتند از : اطلاعات ناکافی ، عدم تشخیص اولویت ها و عدم اطمینان در باره ناتوانی ج) شرایط محیطی کاری این عوامل عبارتند از سردرگمی ، سرو صدا ، فشار زیاد کاری ، نبود ابزار کار لازم

شخصیت افراد عصبی از خصوصیات این افراد عبارتست از : ۱–اکثریت این افراد واقعیت ها را قبول نکرده و به خود دروغ می گویند . ۲–به جای اینکه به موفقیت بیاندیشند به شکست فکر می کنند و خود و دیگران سرزنش می کنند . ۳–از نظم و ترتیب و برنامه ریزی در انجام وظایفشان استفاده نمی کنند ۴–اینگونه افراد وقت خود را صرف کارهای بیهوده و بی ثمر تلف می کنند . شخصیت افراد مثبت : این افراد : ۱– باعث ایجاد انگیزش دیگران شده و سعی دارند کار خود را بدون عیب و نقص انجام دهند . شخصیت افراد دقیق این افراد به جزئیات خیلی اهمیت می دهند ، و افراد حساس و منظمی هستند. مهارت مدیران در گزینش و انتصاب مدیرانمهادت جانشین پروریمهارت جذب استخداممهارت ارزیابی عملکردمهارت برنامه ریزی در جهت توانمند سازیشش مرحله اساسی در فرایند و توانمندسازی که باید از آنها جهت تقویت نیروی انسانی استفاده کرد ، شامل : ۱– هدف گذاری و تدوین راهبردها ۲– تعریف وابلاغ ۳– آموزش کارکنان ۴– تطبیق ساختار سازمان ۵– تطبیق نظام سازمان ۶– ارزیابی و اصلاح مهارت نظارت کنترل کنترل فرایندی است که از طریق آن می توان اطمینان داشت که عملکرد افراد و سازمان با فعالیتها ، برنامه ها و دستورات صادره از طرف مدیریت مطابقت دارد . پنج توصیه برای داشتن کارکنان عالی ۱– با آنها دوستانه رفتار کنید . ولی در عین حال به آنها مانند یه دوست صمیمی رفتار نکنید . ۲– همه چیز را به آنها بگویید ، حتی مسائل محرمانه و خصوصی۳– کارکنان از شما انتظار رئیس بودن را دارند واز خود انتظار کادمند بودن۴– هیچگاه انقدر خود را مشغول به کار نکنید که فرصت خندیدن پیدا نکنید هیچ چیزبه اندازه یه خنده نمیتواند کارمند از بحران نجات دهد.۵– لزوم قدرت نفوذ مدیران موفق نفوذ فرآیندی است که رفتار شخص را تحت تاثیر قرار می دهد . راههای نفوذ در دیگران در ۴ گروه می توان طبقه بندی کرد . ۱الف) از طریق اعمال قدرت و اختیار ب) نفوذ از راه تهدید و اجبار ج) نفوذ از راه همکاری و همیاری د) نفوذ از راه مهارت و استادی لزوم برقراری ارتباط موثر ارتباط یکی از عناصر مدیریت در سازمانهای موفق است . از محاسن برقراری ارتباط موثر به چند نکته اشاره می کنیم . ۱– تقویت حس همبستگی ۲– ارتقاء سطح دانش و آگاهی ۳– افزایش میزان اعتماد متقابل شیوه های برقراری ارتباط تمایل انسان به ادراک دنیا پیرامونش از طریق سیستم حسی برقرار می شود ، و بر همین اساس افراد را می توان به دسته های زیر طبقه بندی کرد . الف) افراد تصویری : اینگونه افراد دنیای خود را با تصاویر تنظیم می کنند . ب) افراد احساسی : گروه دیگر دنیای خود را با حالت درونی و بیرونی ترسیم می کنند . ج) افراد شنیداری : اینگونه افراد تمایل به تنظیم دنیای خود با اصوات دارند . د) افراد زبانی و ارقامی اینگونه افراد از طریق کمالات و ارقام رابطه برقرار می کنند .انواع ارتباطات : ۱– ارتباط کلامی ۲– ارتباط غیر کلامی این نوع ارتباطات شامل نکات زیر است : الف) زبان بدن (حرکت گفتاری)از طریق ژستی که می گیریم مثل راه رفتن ، ایستادن ، این تغییر حالت در چگونگی ترکیب این تغییر برای برقراری ارتباط مورد استفاده قرار می گیرد . ب) چهره صورت انسان مهمترین بخش ظاهری بدن است که می تواند حالات و احساسات درونی را منتقل کند . مانند نگرانی ، آرامش ، شادی و غم ج) چشم ها چشم ها نیز از میان سایر وجوه ظاهری آشکارتر هستند ، چشم ها حتی بدون اینکه خود بخواهیم ارتباط برقرار کنیم ، ارتباط برقرار می کند . به طور مثال وقتی مردمک چشم گشاد می شود ، صمیمی تر و جذابتر به نظر می رسد . ولی وقتی روی چیز ناراحت کننده متمرکز باشد تنگ می شود که نشان دهنده خستگی و بی حوصله گی است . توصیه ها در برقراری ارتباط موثر وقتی بدانیم گوینده وشنونده و گیرنهد پیام چه کسانی هستند و چه تاثیری می توان بر آنها گذاشت بدیهی است که موقعیت خود را در یک ارتباط راحت و موثر تر درک خواهیم کرد . هر ارتباطی با توجه به تاثیر و فکر و اندیشه انسان بر دیگری اثرگذاری آن بیشتر است . یعنی وقتی تفکر ما در جهت مثبت باشد خواسته و ناخواسته ارتباط مثبت دریافت خواهیم کرد اگر ذهنیت ما منفی باشد خواه و ناخواه ارتباط منفی دریافت خواهیم کرد . و چون کلمات بار معنوی دارند کاربردشان در طرف مقابل ایجاد حس می کند . با استفاده از کلمات می توان حسن خوب و پسندیده به وجود آورد .۱– به خاطر داشته باشید ارتباط شناخت را به دنبال خواهد داشت . ۲– شناخت می تواند نفوذ را به

دنبال داشته باشد وقتی انسان به طور اثر بخشی ارتباط برقرار کند شناسایی به وجود می آید . برقراری دوستی با همکاران چند توصیه در ایجاد رابطه موثر در محیط کار ۱- همیشه گشاده رو باشید ، و پرسش های کارکنان خود را پاسخ دقید .۲- کمتر بگوئید اما مهمترها را بیان کیند۳- در مورد هر چیزی در هر زمانی و تحت شرایطی اظهار تمایل کنید . ۴- به موضوعات مورد بحث همکارنتان علاقه نشان دهید .۵- همیشه از گفتار مثبت استفاده کنید روشهای مقابله با اختلاف در سازمان اختلاف عقاید عدم توافق ناسازگاری ، هماهنگی ، امری است متداول که با ارائه چند روش می توان آن را حل و فصل کرد . الف) روش برد– برد مبنای این روش بررسی مسایل و جست و جو برای یافتن زمین های مشترک است . ب) روش برد – باخت می تون راه حل مورد نظر را بردیگری تحمیل کرد که نتیجه جز جبهه گیری و کینه توزی ندارد . که در چنین شرایطی طرف مقابل در موضع دفاعی قرار خواهد گرفت و فکر راه حل می افتد . روش باخت – باخت اگر طرفین در پرداختن و رسیدگی به اختلاف امروز و فردا کنند و بی توجهی نشان دهند اختلافات قوت گرفته و به ناراحتی و مشکلات دیگری تبدیل می شوند . تشویق و تنبیه و آثار آن در کارکنان تشویق وتنبیه دو عامل انگیزاننده و بازدارنده مورد توجه در مدیریت بوده است . تنبیه و اثرات آن : هنگامی که از تنبیه سخن به میان می آید .دو مفهوم کلی مورد نظر است . ۱- نوع آموزش که هدف آن بهبود رفتار باشد . ۲- سرزنش فرد توجه به ارزش های اخلاقی در ارتقای سلامت اداری اگر عالم انسان را با عالم حیوانات مقایسه کنیم اختلاف عمده ای که برتری انسان را بر آنها مشخث و روشن می کند ، همان عالم ارزشهاست زیزا تنها انسان است که اشخاص و اشیاء را با میزان تاثیر آنها در رسیدن به هدف ها و ارضای امیال خود می سنجد و برای هر یک ارزش تعیین می کند . تعریف ارزش : تعاریف مختلفی از ارزش ارائه شده که به پاره ای از آنها می پردازیم . ارزش عبارت است : اظهار قدر و قیمت به موجود قابل ارزش انچه هر فرد آرزو می کند بنابرین می توان گفت ارزش هرچیزیست که به علل اقتصادی ، روانی وواجتماعی مورد توجه شخص قرار می گیرد . طبقه بندی ارزشها ۱ –ارزش اقتصادی این ارزش با پول تعیین می وشد۳- ارزش بدنی این ارزش مربوط به سلامت جسمی و روحی انسان می شود . ۳–ارزش ارتباطی شامل روابط انسانی ، دوستی ها خویشاوندی ها ، زند گی خانوادگی به طور کلی ارتباطات وسیع جهانی بوده و به این ارزشها ،(ارزش اجتماعی) نیز گفته می شود . ۴- ارزش ذهنی :ارزشی است که به معرفت و جستجو کردن ر رسیدن به حقیقت مربوط می شود . توصیه های زیر جهت برقراری ارتباط موثر ارائه شده است . سعی کنید به افرادی که مشکل دارند یاری و کمک کنید تا راه حل مناست و رضایت بخش بیابند. مطمئن باشید که انتقاد پذیر هستید در غیر اینصورت هرگز نمی توانید منبعی معتبر و ارزشمند برای انتقاد کردن از دیگران باشید . هیچ کس را در موقعیت دفاعی خود قرار ندهید ، همه عقاید ارزشمند هستند . توجه و مراقبت خود را ابراز دارید و سعی کنید روشهایی در اختیار افراد قرار دهید تا بتوانند شانس موفقیت خود را افزایش دهد . مقایسه ویژگی های رهبران و مدیران موفق در سازمانهای نوین به تدریج رهبران جایگزین مدیران می شوند ، رهبران در سازمانهای نوین طوری عمل می کنند که کارکنان ، خودشان را در شمار پیروان آنها می دانند و آنان را نه در مقابل رئیس ، بلکه به عنوان همراه و راهبرد قبول وبا آنها به همکاری می پردازند . ویژگی های مدیران و رهبران ۱- مدیران دریغ می کنند – درحالی که رهبران سهیم می کنند .۲- مدیران ایجاد نیاز می کنند – در حالی که رهبران القا می کنند . ۳- مدیران عکس العمل نشان می دهند– در حالی که رهبران قانونمند عمل می کند . ۴- مدیران نظر می دهند – در حالی که رهبران تشکر می کنند . ۵- مدیران از شکست واهمه دارند – درحالیکه رهبران از شکت می آموزند و آنها را به فرصت تبدیل می کنند . ویژگی های کارکنان موفق ۱- تعهد سازمانی ۲- تعهد احساسی تعهد احساسی شامل نکات زیر است : الف) تعهد عاطفی ب) تعهد مستمر ج)تعهد تکلیفی و مستمر : به این معنی که چه مقدار این تعهد بر اساس احساس وظیفه و انجام تکالیف است . استعداد : ترکیبی است از تجربه علم ، تجزیه و تحلیل واطلاعات ذاتی را استعداد گویند . قبول مسئولیت : در فرهنگ لغت فرد مسئول کسی است که دارای ویژگی زیر باشد . ۱- آمادگی همه جانبه جسمی و روانی ۲- شناخت ابعاد مختلف کار محوله ۳-

دارا بودن ترس تلقی مثبت نسبت به انجام کار خلاقیت : عبارتست از قـدرت حل مسائلی که در ذهن ، که هنوز وجود ندارنـد . یعنی توانایی ترکیب ایـده ها دریک روش منحصـر به فرد و ایجاد همبسـتگی بین آنها فرآیند تفکر به سه قسـمت شـعور آگاه ، نیمه آگاه (نیمه هوشـیار) و بخش سوم ذهن یا (مرکز خلاقیت وسازنـدگی است). مراحل مهم فرآینـد تفکر شامل : ۱- حفظ سلامت روان ۲- پیـدا کردن جواب صـحیح برای حل مسائل ۳- برانگیختن شـخص به طرف هـدفهای خود ویژگی افراد خلاـق : حس کنجکاوی و یادگیری استقلال فکری و شخصیتی داشتن تفکر شهودی قدرت تاثیر گذاری بر دیگران علاقه مندی به رعایت نظم و ترتیب در کارها خصوصـیات کارکنانی که اعتماد به نفس دارنـد . برای خود و کار خود ارزش قائل هسـتند ، سـقف تحمل خود را می شناسـند و در مورد شـرایط خود بحث و تبادل نظر می کنند ،برای داشـتن استعدادهای واقعی خود ارزش قائلند و می خواهند از این توانایی خود اسـتفاده کنند . معتقدند فرصت ها برای همه برابر است و مبارزه با هر نوع بی عدالتی را دارند . چگونه شادی را ((عادت)) خود سازیم .الف) خوش بین ها خوش بین ها معتقدنـد که شـکست یه عقب نشـینی موقت و تجربه است ب) بـدبین ها : این گروه هر کاری که انجام می دهند و نتیجه نگرفته را خراب می کنند ، نتیجه اشتباه خودشان است و خیلی راحت اشتباه خودشان را قبول می کننـد و به همین جهت بیشتر احساس شـکست و ناکامی می کنند . به یاد داشـته باشـیم : افراد سالم و کسانی که توانایی خود را افزایش می دهند در زندگی موفق هستند .

آفتاب صبح امید

تالیف : صدرالدین هاشـمی دانا خلاصه کتاب: تلخیص: نسـرین جلاییان- شـیعه در آسـتانه نیمه شعبان دیده بر افق دور دست تاریخ دوخته و ازاین دیدگاه بزرگمردی را پیش روی دارد که پای بر جهان نهاد .آمدنش مژده بهار را به همراه داردکه (السـلام علی ربیع الانام ونضـرهٔ الایام) سلام بر بهاران انسانها و شادابی دورانها و (الاسلام علی صاحب الصمصام و فلاق الهام) سلام بر دارنده شمشیر بران و کوبنده فرق سـر سـتمکاران.و سـلام بر مهدی ،آنکس که خدای عزوجل آمدنش را به امتها نوید داده تا به وجودش خلقهای پراکنـده را یکی نموده و جهـان را کران تـا کران از داد و دادگری پر نمایـد و بـدینسان وعـده مومنـان را جـامه عمل بپوشانـد. دفتر تحقیقات وانتشارات بدرتالیف : صدرالدین هاشـمی دانا۵۰۰۰ نسخه- نوبت دوم— نیمه شعبان۱۴۵۱چاپ : چاپخانه بنیاد شهیدمراکز پخش : نشـر کوکب- پخش آثـار- پخش آینه— پخش آفاقاسـتاد راهنمـا :جنـاب آقـای یـار احمـدیتلخیص کننـده :نسـرین جلائیان

دست شب هجران اسیرمشیعه در آسـتانه نیمه شـعبان دیـده بر افق دور دست تاریـخ دوخته و ازاین دیدگاه بزرگمردی را پیش روی

دارد که پـای بر جهان نهاد .آمـدنش مژده بهار را به همراه داردکه (السـلام علی ربیع الانام ونضـرهٔ الایام) سـلام بر بهاران انسانها و شادابی دورانها و (الاسـلام علی صاحب الصـمصام و فلاق الهام) سلام بر دارنده شمشیر بران و کوبنده فرق سر ستمکاران.و سلام بر مهـدی ،آنکس که خـدای عزوجـل آمـدنش را به امتها نویـد داده تا به وجودش خلقهای پراکنـده را یکی نموده و جهان را کران تا کران از داد و دادگری پر نمایـد و بـدینسان وعـده مومنـان را جـامه عمـل بپوشانـد. فصـل اول :چشم انـدازمسائل اعتقـادی پیرامـون مهـدویت دیـدگاهی را فرا راه شـیعه نهاده که هر گاه در این آینه می نگرد گویی که تحقق کامل ویژگی های مکتبش را نظاره می کنـد .چرا که او در این آینه :- خودش را می بیند که تمامی آرزوهایش برای تعالی انسان و جهان لباس تحقق در بر گرفته است. - انسانها را می بیند که خواه وناخواه راهی راه خدا و شایسـته اسم و رسم انسانیت شده ا ند . - جهان را می بیند که پهنه اش، صحنه داد و دادگری شـده .- ومـذهبش را می بینـد که همچنـان پـا بر جا مانـده و تمامی مکاتب پوشالی وانسان بافته را کنار زده و خود جهـانگیر شـده است.امروزه اگر پر توان ترین چکـامه هـا رسـاترین کلمـات را به خـدمت بگیرنـد تا لباس شادمانی دروغینی بر قامت انسان ماتم زده کنونی بپوشاننـد نا موفق می مانند که مانده اند. چرا که غم دلهره و اضـطراب همه را درمیان گرفته وبی هدفی وسـرگردانی همه گیر شـده و انسان از تعریف خود عاجز مانـده ،زر و زیور ها آراسـتگی های ظاهری ،پرداختن به نمای زندگی بی هیـچ نگرش به محتـوا و هـدف آن دل بسـتن هـای زودگـذری است که تنـوع ودگرگـونی روز به روزش خود گویـاترین شاهـد بر ناکـامیش است.چرا که اگر او را قـانع می کرد دیگر نیـازی به این همه رنـگ ونیرنـگ نبود. انسان در مانـده و درمانـدگی او از بی جهـتی و بی رهـبری است چرا که انسـان آزاد آفریـده شـده و از سر میـل خود راه خود را انتخـاب می کنـد و در این راه احتیـاج به رهبری آرمـانی دارد تا به مشـکلات زنـدگی فائق آیـد. و اینجاست که راه ها از هم جـدا می شود. در سالهای اخیر پیش از گذشـته شاهد پیدایش مکاتب بشری بوده ایم که هر کدام با ادعای به مقصود رسانیدن این انسان تنها ظهور کرده اند اما تاریخ نشان داد که هیچیـک حتی پر سر وصـدا ترین آنهـا مارکسیسم هم نتوانست کـاری از پیش ببرد و بر غم های انسان عصـر ما افزود و مشـکلات جسـمی و روحی او را بیشتر کرد .در بحث مهـدویت دو موضوع (هدفداری جهان)ونیاز به تشـکیل (حکومت واحد جهانی)بسـیار با اهمیت است. وشیعه در این راه پیشـتاز است چرا که ظهور رهبری یگانه ورهنمونی الهی عقیده مشترک قریب به اتفاق مذاهب الهی است. همانطور که زرتشت به سوشیانت اعتقاد دارند.وخلاصه تلاش بشـر از گذشته تا به امروز در تدارک و طرح ریزی یک آینده بهشت گونه است. مانند: مدینه فاضـله افلاطون .وحتی اندیشـمندان معاصـر مثل راسل فیلسوف انگلیسـی و آلبرت انیشتین و بسیاری دیگر هم معترف هسـتند که هماهنگی ملتها بایـد تا به آنجا برسـد که همگی هدفشان تا سیس یک حکومت جهانی باشد و همگی زیر یک پرچم واحـد در صـلح وبرابری زندگی کنند. فصل دوم : باوری اسـتواراین بخش موضوع را در محدوده اسـلام و به اسـتناد مـدارک اصـیل اسـلامی بررسـی می نماید و به این دلیل باوری اسـتوار نام نهاده شده که جای جای قرآن وروایات از این اندیشه به عنوان اصـلی قطعی و انکار ناشـدنی یاد کرده اند. واین طور نیست که موضوع مهدویت پس از پیامبر اکرم (ص) واامامان آغاز شده باشـد بلکه از همـان زمـان رسول اکرم(ص) مورد بحث بوده و حضـرت در فرصـتهای منـاسب از مهـدی (ع) و غیبت ودیگر مسـائل مبوط به او سـخن می گفتنـد . و در واقع این باور همراه با نزول قرآن از همان آغاز دوران اسـلام طرح گردیـده و خداوند در آیاتی چنـد تحقق قطعی این آینـده روشن را ضـمانت می کند از آن جمله آیه۵۵ سوره نور ونوع این آیـات در قرآن بـالغ بر ۱۳۳ آیه می باشد که البته نیاز به تفسـیر روایی دارد نظیر برهان ونور الثقلین .این سخن پیامبر مشهور خاص وعام است که : اگر از عمر دنیا بیش از یک روز باقی نمانـده باشـد خداوند آن روز را چنان طولانی خواهد گردانید تا سـر انجام مردی از امت و خاندان من که اسـمش چون اسم من است ظـاهر شـده و جهـان را آن سـان که از جور و سـتم پر شـده مالامال از داد و دادگری نمایـد . این بیانات و نظایر بسـیاری از اینها در مدارک روایی شـیعه از جمله کمال الدین شـیخ صدوق ، غیبت شیخ طوسی وبسیاری دیگر آمده است. از جمله راه هـای دیگری که می توانـد قـدمت عقیـده منـدی مسـلمین به مهـدویت را برای ما روشن کنـد کسانی هسـتند که به دروغ برخی

اشخاص را مهدی انگاشته اند مانند نسبتی که به امام صادق (ع) داده اند و مدعیان دروغینی که خود راسا این ادعا را عنوان نمودند مانند حسین بن منصور حلاج و ...و حالا اگر موضوع مهدی (ع) از همان آغاز اسلام نبود پس این دو گروه از کدام زمینه ذهنی مردم برای اثبات حرفهای خویش استفاده کردند.این اعتقاد یعنی مهدویت تنها اختصاص به شیعه ندارد و در مدارک معتبر اهل سنت از جمله صحاح سته که ۲۰۰ سال قبل از شبه ها تدوین شده آمده است. چهره این اعتقاد به مهدویت در تشیع از چنان ترسیم روشنی برخوردار است که محققان شیعه پیش از تولد حضرت مهدی (ع) تالیفاتی درباره ایشان و مسائل مربوط به غیبت داشته اند .فصل سوم : در میقات یارمراجعه به مطالب صحیح و مستند وریشه دار نقلی و تاریخ در این زمینه تنها راه منطقی برای آشیایی با امام عصر (ع) است و این بخش در میقات یار نام نهاده شد با این امید که به کمک آگاهیهایی که به خواننده می دهد چهره ای رو شن از آن حضرت را در ذهن خواننده به وجود آورد.در پگاه نیمه شعبان سال ۲۵۵ هجری قمری حضرت حجت بن الحسن المهدی (ع) در خانه حضرت عسکری (ع) ودر شهر سامرا پای به عرصه این جهان نهاد و بدین ترتیب علی رغم تلاشها و کار شکنیهای مخالفان و در روند تحقق وعده های الهی زندگی در دامن مادر خویش نرجس خاتون را آغاز نمود. چرا که تولد حضرت در زمانی بود که خلفای عباسی امامان ما را هر روز بیشتر در تنگنا قرار داده بودند و معتمد عباسی که فرعون وار از فرزند حضرت عسکری (ع) بیمناك بود علاوه بر اسکان اجباری حضرت در محله عسکر که یك پایگاه نظامی بود گروهی مفتش و قابله را مامور کرده بود تا گاه و بی گاه خانه های علویین و بویژه محل سکونت حضرت عسکری (ع) را با زرسی نمایند تا اگر نوزادی یافتند ویرا بی درنگ بکشند واین پی جویی ها برای یافتن امام، زمانی شدت گرفت که امام حسن عسکری (ع) در سن ۲۸ سالگی مظلومانه چشم از جهان فروبستند و کار دشوارتر شد زیرا که امر امامت به حضرت مهدی (ع) سپرده شد . بهر حال امام دوازدهم به دنیا آمد و هنوز بیش از سه روز از تولد آن حضرت نگذشته بود که امام عسکری (ع) با نشان دادن حضرت مهدی روی به برخی یاران ویژه خود نمودند و فرمودند بعد از من این صاحب امر شماست و جانشین پس از من اوست و اوست قائمی که همه در انتظار ظهور او روزگار میگذرانند و چون زمین پر از ظلم و جور شود ظهور کند و آن را پر از عدل و داد نماید.حضرت عسکری (ع) به فرمان الهی فرزند خویش را از انظار پنهان می داشت و این خبر از مردم پوشیده بوده و فقط خویشان نزدیك یا دوستان خاص حضرت مطلع بودند گاه که شرایط مساعدی پیش می آمد جمعی که راز داری و ایمانشان مورد تایید حضرت بود بصورت گروهی به لقاء حضرت مهدی (ع) نایل می آمدند از آن جمله معاویه بن حکیم و محمد بن ایوب هستند.بدین ترتیب امام زمان (عج) در دوران اولیه پس از تولد بدور از دسترسی دشمنان زندگی می نمودند و تنها برخی از خواص فرصت می یافتند تا به حضور ایشان بار یابند.سر انجام با رحلت امام یازدهم در سال ۲۶۰ هجری و حضور امام زمان (عج) در جمع نمازگزاران بر پیکر ایشان فشار مامورین شدت گرفت که حضرت به فرمان خداوند از دیده ها پنهان شدند .در تاریخ زندگی امام عصر (ع) موضوع غیبت بصورت دو مرحله ای بیان شده چنان که امام سجاد به نقل از امیر المومنان (ع) می فرمایند: برای قائم ما دو غیبت است که یکی از دیگری طولانی تر است در این دوران جز آنان که دارای یقینی سرشار و آگاهی ریشه دار هستند کسی بر امامت او باقی نمی ماند .از دوره اول یعنی فاصله سالهای ۲۶۰ تا۳۲۹ هجری قمری بنام غیبت صغری یاد شده است در این دوره بنا به مصالحی ارتباط حضرت به طور کامل با مردم قطع نشده بلکه از طریق برخی اشخاص وارسته بنام نایبان خاص مردم میتوانستند با حضرت ارتباط داشته باشند. از این میان چها ر تن با عنوان نواب اربعه از دیگران مشهورترند :۱- عثمان بن سعید عمروی که قبل از این وکالت ائمه دهم و یازدهم (ع) را به عهده داشته و بخش اعظمی از کارهای شیعیان از طریق وی سامان می یافت و امام دهم و یازدهم نیز فرمودند که ایشان شخصی موثق و امین است.۲- ابو جعفر محمد بن عثمان که نیابت امام عسگری (ع) را نیز به عهده داشته در باره او آمده که برزگی شان و علو منزلتش در نزد شیعیان مشهورتر از آن است که محتاج به بیان و گفتگو باشد. ۳- ابوالقاسم حسین بن روح نوبختی که دومین نایب امام عصر(عج)درباره او اظهار داشته : که او جانشین من می باشد و واسطه میان شما و حضرت

صاحب الامر و وکیل و مورد وثوق و اطمینان اوست .۴-ابوالحسن علی بن محمد سیمری وفاتش به نیمه شعبان سال ۳۲۹ هجری پایان دوره غیبت صغری اتفاق افتاده او چند روزی پیش از وفاتش نامه ای از امام زمان (ع) دریافت داشت که در آن به مرگ قریب الوقوع وی و نیز خاتمه دوران ۶۹ ساله غیبت صغری اشاره شده بود حضرت مهدی (ع) در این نامه چنین نگاشته بودند: ((بسم الله الرحمن الرحیم ای علی بن محمد سیمری خداوند پاداش برادرانت را در سوگ تو بزرگ گرداند ، زیرا که تو تا شش روز دیگر خواهی مرد. پس به کارهای خود رسیدگی کن و به هیچ کس به عنوان جانشین خود وصیت منما که غیبت کامل واقع شده است. من آشکار نمی شوم مگر بعد از اجازه پروردگار عالم و این بعد از گذشت زمان ها و قساوت دلها و پر شدن زمین از ستم خواهد بود به زودی در میان شیعیان کسانی ظاهر می شوند که ادعای مشاهده مرا دارند. آگاه باش که هر کس پیش از خروج سفیانی و صیحه آسمانی دعوی مشاهده مرا بنماید دروغگوست و بر من افترا می بندد ولا حول ولا قوت الا بالله العلی العظیم))لازم به دقت است که چون صدور این نامه به منظور پایان گرفتن دوران غیبت صغری و باب نیابت خاصه می باشد در این صورت و به همین قرینه ، مراد از لفظ مشاهده همان ادعای نیابت بوده و به باریافتگان به حضور آن حضرت در دورانهای بعد که هیچگونه ادعای نیابت هم نداشته اند ربطی ندارد.با درگذشت چهارمین نایب امام عصر(عج) دوران جدیدی در غیبت آن حضرت آغاز می شود که از آن به نام غیبت کبری یاد می شود. همان ویژگی که از سالها پیش پیشوایان گرامی ما به وقوع آن خبر داده بودند. در این دوران که تا زمان ما ادامه پیدا کرده و پایان آن آغاز ظهور امام عصر (عج) خواهد بود زمام امور مردم به دست فقیهان واجد شرایط سپرده شده است تا در مواردیکه حوادث و مطالب جدیدی پیش می آید و حقایق در پس پرده های شبهه و تردید قرار می گیرد ایشان پناهگاه امت بوده و مردم از ایشان تبعیت نمایند امام صادق (ع) پیش از این عمده ترین خصوصیات این فقها را مشخص نموده اند . نکته پر لطف و رحمت در این باب آن است که امام عصر (ع) با اینکه در دوران غیبت کبری هدایت ظاهری مردم را به فقها سپرده اند اما این فقیهان را به حال خود واگذار نکرده بلکه هر زمان که ضرورت پیش می آمد و مصلحت ایجاب می نمود آنان را مشمول دستگیری و راهنمایی خود قرار می دادند همان طور که در نامه ای که در سال ۴۱۰ هجری خطاب به شیخ مفید صادر کردند به این موضوع تصریح شده : (ما از رسیدگی به شما فرو گزاری نمی کنیم و فراموشتان نمی نماییم که اگر نه چنین بود باران نابسامانی ها و مصیبت ها بر سرتان فرو می ریخت و دشمنان شما را در هم می شکستند)فصل چهارم : نشانی از خورشیددر این قسمت بر آنیم تا با بیان چگونگی این غیبت به بررسی برخی حکمت های آن پرداخته و سرانجام با نحوه بهره وری مردم از آن حضرت در این دوران آشنا شویم .ابتدا باید بدانیم که وقتی صحبت از غیبت پیشوایمان مطرح می شود منظور آن نیست که وی از میان جامعه رخت بر بسته و آنچنان که برخی به غلط گمان برده اند در جای غیر از این جهان زندگی می نماید زیرا که نحوه این غیبت در روایات امامان این چنین بیان شده که مردم او را می بینند و نمی شناسند و یا آن حضرت مردم را می شناسد و حال آنکه مردم ایشان را نمی شناسند .خلاصه اینکه امام در همین جهان و از میان همین مردم غیبت نموده اند و اینک در میان همین مردم و جامعه بطور نا آشنا زندگی می کنند و سرانجام نیز در میان مردم همین جهان و در سرزمینی الهی یعنی مکه ظاهر خواهند شد .گاه توجه و احترام شیعه به بخشی از حرم عسگریین (ع) در سامرا یعنی سرداب مقدس دستاویز حمله ناآگاهانی می شود که پنداشته اند ما در آن محل و در میانه سرداب امام خود را جستجو نموده و ظهورش را از آن نقطه انتظار می کشیم و حال آنکه همگان می دانند که سرداب قسمتی از خانه مسکونی آن حضرت بوده که مأموران حکومتی به دنبال آگاهی از حضور ایشان در جریان تدفین امام عسکری (ع) به قصد قتل ایشان بدان جا یورش بردند و به دنبال این حمله با جوشش آب از چاه موجود در آن نقطه آب میان مأموران رژیم عباسی و آن حضرت که مشغول عبادت بودند حایل شد و جان ایشان به تقدیر خداوندی از خطر مصون ماند و از آن به بعد حضرت غیبت اختیار نمودند، حالا اگر شیعه برای حضور در کنار این سرداب آدابی را برای خود قرار داده اند تنها و تنها به خاطر زنده نگه داشتن آن حضرت می باشد و به ویژه که گهگاه بزرگان شیعه همچون مرحوم سیدبن طاووس یکبار خود شاهد

حضور امام زمان(عـج) در این مکان و عبادت و مناجات او با حق تعالی بوده است. اما اینکه چرا غیبت واقع شد و حکمت الهی این کار صرفنظر از مسائل تاریخی چه بود باید به دو نکته توجه کنیم :نکته اول : اینکه فرض کنیم غیبت امام (ع) بر ما آشکار نشد آیا این نا آشنایی می تواند در اصل اعتقاد ما به آن حضـرت خللی وارد نماید چراکه غیبت یک بحث فرعی از یک اعتقاد اصلی به نام مهـدویت است و چه بسیار حـوادثی که در این جهـان واقع می شود و مـا به حکمت و علت آن آشـنایی نـداریم ضـمن آنکه منکر واقعیت آن نیز نمی توانیم بشویم .نکته دوم : امام صادق (ع) در این باره می فرمایند: حکمت و فلسـفه غیبت آن حضرت جز پس از ظهورش آشـکار نخواهـد شد همانطور که حکمت کارهای خضـر جز در هنگام جدایی از خضـر برای حضـرت موسـی (ع) روشـن نگردیـد.اینک با رعایت این دو نکته به برخی حکمتهای دیگر که البته علت تام و تمام مسـئله نیست اما تا حدودی میتواند روشـنگر موضوع غیبت باشـد می پردازیم : ۱- آزمون خلق : حضـرت علی (ع) می فرماینـد : در دگرگونیها گوهر واقعی انسانها نمایان می گردد . مانند بنی اسرائیل که در مدت ۱۰ روز تمدید گوساله پرست شدند. و خود آن حضـرت به موضوع امتحان مردم به صراحت اشاره می فرمایند.۲- کیفر : اگر امامان ما یارانی پا بر جا داشـتند خلفای عباسـی و اموی نمی توانسـتند انواع ظلم ها را به آنان روا دارند همانطور که اگر بر عهد و پیمان خویش باقی می ماندند امام حسـین (ع) در پهنه دشت کربلا ناجوانمردانه شهید نمی شدند و امامـان دیگر نیز واین غیبت موجب تنبیه دیگران و کیفر آنان است. وهمچنین حفظ جان هم مسـئله ای است که روایات به آن اشاره دارند .۳- شناخت : رسم درمیان مردم این است که تا نعمتی را دارند قدر آن را نمی شناسند و مصداق قدر عافیت کسی داند که به مصـیبتی گرفتار آید هسـتند و وقتی به آن آگاه می شوند که آن را از دست داده باشند .و نکاتی دیگر اینکه در تاریخ گروهی از پیـامبران از جمله پیـامبر اکرم و ائمه اطهـار (ع) در برهه هایی از زمان غیبت داشـته انـد ولی این غیبت لطمه ای به رسالت آنان وارد نکرده همـان طور که خـدشه ای در کار حضـرت مهـدی (ع) ایجاد نخواهـد کرد. هماننـد : غیبت حضـرت یونس و موسـی(ع) و.... وحضـرت امام کاظم (ع)و دیگر اینکه امام هر لحظه ممکن است بر اساس همان فلسـفه اصـلی که از نظرها مخفی شدند بنا به تقدیر خداونـد ظهور کننـد توجه به این نکته از این جهت ضـروری است که موضوع حکمتهـای غیبت نبایـد خـدشه ای به انتظـار مـا برای ظهور آن حضـرت وارد آورد.فصل پنجم : طول عمرامروز از حیات و زنـدگی امام عصـر (عج) افزون بر ۱۱۵۹ سال یعنی حدود ۱۲ قرن می گـذرد این عمر طولـانی را چگـونه می تـوان تحلیـل کرد؟ در آغـاز به این نکته تـوجه می کنیم که طـول عمر خود یکی از شاخه های فرعی مساله عمومی تری به نام حیات است و حتی بیولوژی هم از پدیده حیات در سطح کلی به عنوان معما یاد می کند . و هر هنگـام که لازم باشـد به مصـداق آیه ۸۲ سوره یس که می فرمایـد (به فرمـان((بـاش)) هر چه که بخواهـد می آفرینـد و هر خصوصیتی را که اراده نماید به آن آفریده خویش خواهد داد) حتی اگر این ویژگی در ظاهر با قواعد معمول در طبیعت هماهنگی نداشته باشد. و این ویژگی در مدارک مذهبی ما به صراحت مطرح شده است. مانند : عمر نوح که بیش از ۹۵۰ سال ذکر شده و در قرآن دوران تبلیغ حضـرت نوح را قبل از طوفان صریحا ۹۵۰ سال تعیین می کند و همچنین عمر دراز حضـرت خضـر (ع) .طول عمر حضـرت مهدی (ع) ریشه در عمق ایمان هر مسـلمان دارد و نتیجه طبیعی و گریز ناپذیر اعتقادات ما در زمینه ضـرورت وجود حجت بر پهنه زمین است.فصل شـشم : خورشـید پنهاناین سوال را که فایـده امام غایب برای ما چیست ؟ چگونه بایـد پاسخ داد آیا مجاز به طرح چنین سوالی هستیم ؟ امام در اندیشه ما واسطه فیض وجود و رابط میان خدا و خلق در تمامی زمینه هاست و حضور یا غیبت او در ایفای بخش اعظم وظایف ایشان تاثیر چندانی ندارد. و این پیام امام زمان (عج) مشهور است که آنسان که ستارگان موجب امان آسـمانیان هسـتند امـام نیز ایمنی بخش زمینیـان می باشـد .واما این سوال را اینگونه مطرح می کنیم که ما در دوران غیبت چگونه از امـام بهره می بریم؟ که خود حضـرت می فرماینـد: امـا گونه بهره جسـتن از من در دوران پنهـانیم هماننـد بهره وری از خورشـید در هنگامی است که ابرها آن را از دیـدگان می پوشاند.از این پاسخ دو مسـئله بدست می آید: ۱- همانطور که خورشید پشت ابر، تنها بخشـی از ویژگی نـور بخشـی اش کم می شود و دیگر وظـایفش بـاقی است امـام (ع) نیز در دوران غیبت این چنین است و مردم از

نعمت حضور ایشان بی نصیبند ضمن آنکه دیگر حکمتهای وجودی حضرتش همچنان جاری است. ۲- همانطور که اصل در خورشید نور افشانی بوده و ابرها گذرا هستند اصل در امامت نیز حضور آشکارا وبهره مندی آزاد مردم است اما عوامل عارضی پیش آمده که چون ابر تیره بر چهره نورانی این خورشید نشسته است. علامه مجلسی دربیان بهره وری های دوران غیبت می گوید: هنگامی که خورشید در پس ابر است همگان انتظار بیرون آمدن آن و بهره مندی از آن را دارند از اینرو شیعیان مخلص آن امام در دوران غیبت همواره مشتاق ظهور او بوده و از وی ناامید نمی شوند. و موضوعاتی چون (حقیقت نورانی و غیر قابل انکار امام ولو در ورای غیبت)، (ناتوانی مردم نسبت به تحمل تمامی پرتوهای خورشیدی)، (عجز چشم از نگرش بدون محافظ به قرص نورانی خورشید)، (بی بهره ماندن از خورشید برای بی بهره گان از بینایی) و نهایتا (رابطه آمادگی و استعداد و ظرفیت وجودی به میزان بهره وری از اشعه خورشیدی) از جمله مواردی است که علامه مجلسی از تشبیه امام در دوران غیبت، به خورشید پنهان و نحوه بهره وری مردم از آن بدست می دهد.فصل هفتم : جلوه هاپیش از این گفته شد که امام هر چند دوران غیبت را می گذرانند اما بیگانه از مسائل جامعه و حوادث واقعه نبود، و در متن موضوعاتی قرار دارند که بر امت می گذرد. وقوع امدادهایی گوناگون از آن حضرت بر فقیهان برگزیده که زمامداران دین و اعتقاد مردم در دوران غیبت ایشانند نشانگر حضور همیشگی آن امام بزرگوار در صحنه رهبری در این دوران است. از سوی دیگر، در طول دوازده قرن گذشته از همان آغاز تا به انجام شاهد جلوه ها و مشکل گشاییهای آن حضرت بر جمعی از مردم عادی با ویژگی های گوناگون بوده ایم که این نیز خود نشانی دیگر از حقیقت وجود در آن حضرت است وتاریخ بخشی از این ذره پروری و عطوفتها را در دل صفحات خود ضبط کرده است وچه بسیار نمونه های دیگری به مصداق هر که را اسرار حق آموختند مهر کردند و دهانش دوختند در این بخش به ملاحضه روند بحثهایمان بیشتر به موضوع اول یعنی جلوه بر فقیهان و عالمان دین پرداخته می شود و دراین باره نیز تنها به چند نمونه بسنده می کنیم تا از این رهگذر دیدگان نافذ و همیشه بیدار آن حضرت را در جامعه احساس نماییم و در نهانخانه دل خود، دل به این واقعیت بسپریم که به راستی او چشم خدا میان خلق است که ((السلام علیک یا عین الله فی خلقه))۱- شیخ صدوق (متوفای سال ۳۸۱):پدرش علی بن محمد بابویه قمی از دانشمندان دینی عصر خود در قم بود توفیق دیدار سومین نایب خاص امام عصر (ع) جناب حسین بن روح نوبختی را در سال ۳۰۵ هجری قمری در بغداد بدست آورد ودر نامه ای که از طریق وی به حضور حضرت تقدیم داشت در خواست نمود که ایشان برای داشتن فرزندی برای او دعا کنند هنوز زمان زیادی نگذشته بود که نامه ای به این مضمون به او رسید که((از این همسر فرزندی نخواهی داشت ما در این باره دعا کردیم و بزودی پروردگار عالم از همسری دیگر که از طایفه دیلمیان خواهد بود دو فرزند فقیه و نیکو و با برکت به تو روزی می کند))پس از این علی بن محمد با بانویی دیلمی ازدواج نموده و از او دارای دو فرزند به نام های محمد و حسین گردید که محمد به لحاظ نبوغ فوق العاده و استعداد قوی و هوش سرشار و نیز صداقت و امانتی که در حفظ و نقل حدیث داشت به صدوق شهرت یافت. مردم معاصر او ملاحظه این همه رشد و تعالی را حاصل دعای امام عصر (ع) دانسته و خود او نیز بارها بر این مطلب مباهات می نمود. مرحوم شیخ صدوق در آغاز کتاب ((کمال الدین و تمام النعمه)) خود داستان مفصلی از چگونگی برخورداری از عنایت امام عصر را نقل می کند.۲- شیخ مفید (متوفای ۴۱۳):وی سرآمد شاگردان شیخ صدوق است .امام عصر (ع) در توقیعاتی که به افتخار مفید صادر فرمودند او را با واژه هایی چون (ای دوست مخلص در دین)، (ای یاری کننده حق) ستودند. شیخ مفید این افتخار را یافته که در سه نوبت نامه هایی به خط خود آن حضرت از ناحیه مقدسه دریافت داشته مخاطب ابلاغات مستقیم آن حضرت قرار گیرد.۳- سید بن طاووس (متوفای ۶۶۴): از بزرگان علمای شیعه و معاریفی است که مشهور است مکرراً از فیوضات وجودی حضرت در خواب و بیداری بهره مند شده است. وی آنچنان شیفته و آشنای حضرت بود که حتی ایشان را از آهنگ کلامشان می شناخت و خود داستان سحرگاهی را نقل می کند که در سراب مقدس، دورادور مناجات حضرتش را در آن مکان شاهد بوده و نوای ملکوتی حضرتش را می شنیده که

زبان به دعای بر شیعیان گشوده و بر پیشگاه خداوندی عرضه داشتند که: خدایا شیعیان ما از پرتو نور وجود ما و زیادی سرشت ما سرشته شده اند چه بسا که آنان به اتکاء دوستی و ولایت ما مرتکب گناهان زیادی شوند... خدایا آنان را به بهشت خود داخل نموده و از آتشت برکنار و محفوظ دار و ایشان را در کنار دشمنان ما در دوزخ غضب خود قرار مده . مرحوم سیدبن طاووس سرگذشتی مالامال از عنایتهای آن حضرت دارد و بیش از پنجاه جلد کتاب ارزنده از وی به یادگار مانده و دعاهایی را نیز از حضرت مهدی (عج) نقل نموده و برای شیفتگان آن حضرت به یادگار گذاشته است .۴- علامه حلی (متوفای ۷۲۶ هجری قمری):از اعاظم و مفاخر تاریخ شیعه بوده وکتب ارزنده شیعه میدان بروز نظرات و آراء متقن او در زمینه های مختلفه علوم دینی است.از جمله وقایعی که مشهور خاص و عام شده، عنایتی است که حضرت مهدی (ع) در یکی از تلاشهای علمی دفاعی او از حریم تشیع به وی می نماید.۵- مقدس اردبیلی (متوفای ۹۹۳):از بزرگان علمای شیعه است که در تقوی و پارسایی شهره همگان می باشد .معروف است که او در حل مشکلات علمی به حضور امام زمان (ع) رسیده ودر یک گفتگوی کامل موضوعات مورد بحث را با ایشان حل و بحث نموده.فصل هشتم : انتظار انتظار چیست؟ منتظر کیست؟ این بخش از نوشته می کوشد تا خواننده را در یافتن پاسخهای روشن برای این دو سوال یاری نماید.انتظار یک مقوله اعتقادی– اجتماعی است و منتظر فردی است که به خاطر اندیشه ای که در دل دارد، خود را به شناخت و انجام یک سلسله تعهدات ویژه، وظیفه دار احساس می نماید.از اینکه انتظار مقوله ای اعتقادی است پس باید ریشه در کتاب و سنت داشته باشد و از آنجا که جلوه اجتماعی دارد پس باید راه و رسم آن آموخته شود. آن زمینه ریشه ای یعنی تلاش فرهنگی در شناخت ابعاد انتظار و این راه و رسم اجتماعی یعنی تعهد در پیشگاه عمل دو ویژگی عمده ای است که شخصیت والای منتظر را شکل می دهد. به همین مختصر باید روشن شده باشد که چنین انتظاری با عنایت به مفهوم اصیل آن، اساساً و از اصل با خمودی و سستی، بیگارگی و واگذاری مسئولیت، نا آگاهی و گیجی، بهم ریختگی و منتظر ماندن برای آنکه دیگری بیاید و کار را اصلاح کند، بی آنکه او خود نقشی سازنده را عهده دار شود، در تضاد و تعارض قطعی است و از آنجا که سازندگی با روح منتظر به هم در آمیخته از این رو، انتظار، با تخریب به هر صورت و با هر توجیه به ظاهر موجه، نمی سازد. چرا که بنابر آنچه گفته شد روح انتظار از اصل با گرایشهای منفی در تضاد بوده و عمل منتظر تنها و تنها اصلاح و آبادانی را در جهت تعالی همه ابعاد طلب می کند.پس انتظار در یک کلام یعنی آماده شدن و زمینه سازی برای رویارویی با وضعیتی نو واعلام آمادگی برای پذیرش مسئولیت در شرایط نوینی است که از هر جهت با وضع موجودی که انسان در آن قرار دارد، متفاوت می باشد و چنین انتظاری را بحق می توان ((مذهب اعتراض)) و یا ((بذر انقلاب)) نامید.در اینجا به فرازی از بیان امام عصر (ع) اشاره می کنیم تا ویژگیهایی را که برشمردیم تدارک برپایی نظامی نوین و تعهد پذیری در قبال آن را به عیان در آن شاهد باشید: خداوندا ما به تو روی می آوریم؛ در برپایی دولت والایت که در آن اسلام و اسلامیان را عزت و سر بلندی می بخشی و نفاق ودورویان را ذلت و خواری نصیب می گردانی، تو مارا در آن نظام در شمار آنانی قرار ده که دیگران را بر طاعت تو فراخوانده و راهنمای مردم به سوی تو می باشند وسر انجام مارا در پناه آن دولت، والایی و کرامت دنیا و آخرت نصیب فرما. در این بیان که به صورت دعا به پیشگاه پروردگار عرضه می شود از یک سو بر پایی نظامی الهی، با ویژگیهای خاص خود مطرح است و از دیگر سوی، بیانگر مسئولیت پذیری برای کسانی است که آن آینده را انتظار می کشند و در پایان نیز این اندیشه، زندگی منتظر را به وسعت هر دو جهان زیر پوشش می گیرد. از آنجا که منتظر شاهد است که پیشاپیش صفوف منتظران، پیشوای گرانمایه اش حضرت مهدی (ع) قرار دارد و سر حلقه چشم به راهان آن نظام خود اوست، از اینرو به شدت می کوشد تا با آشنایی هر چه بیشتر با پیشوا و مکتبش خود را آماده حضور در این میدان کند و آنچنان که اشاره کردیم این حقیقت را با تمام وجود قطعی تلقی نموده حضور خویش را در صحنه بر پایی آن نظام الهی احساس می نماید. و در این راه آنچنان جلو می رود که بازگشت دوباره خود را به این دنیا در صورت وقوع مرگ پیش از ظهور از خدا خواهان است. از آن حضرت در مدارک دینی ما ترسیم شده

که:کجاست آن جان به لب رسیده از اضطراری که سرانجام در خواستش به هدف اجابت در رسد.امام صادق (ع) می فرماید: هر که را حضور در جمع یاران مهدی (ع) شادمان می سازد پس انتظار کشد، از گناه بپرهیزد رفتاری نیک پیشه کند، که چنین کسی منتظری راستین است. آن حضرت را پیشتر از هر کس خداوند معرفی نموده. سلام برتو، سلام کسی که تورا از رهگذر خداوندی می شناسد. انتظار چهره پیوند میان اندیشه و عمل است و به زیور عقل و فهم و آگاهی نیز آراسته شده. ومنتظر باید با شناسایی ویژگیهای انتظار، شخصیت منتظر را در خود به بار آورد. منتظر هیچ کس جز او را به عنوان میزان ثابت و حق آشکار به رسمیت نمی شناسد و همه چیز را با این حق پا بر جا می سنجد. و در این باره آموخته ایم که : هر کس از شما در حال انتظار وقوع این امر ظهور مهدی موعود جان دهد گویی که در خیمه گاه خود آن حضرت و در خدمت او بوده است و بلکه همانند کسی است که در رکابش شمشیر زده... بر اساس چنین نگرش عالمانه، هاله ای از نور سر تاسر زندگی منتظر از آغاز تا انجام را در میان گرفته و او همواره چشم بر آینده ای پر نور، دل در گرو محبوبی موعود و دست در خدمت همه جانبه حضرتش دارد و چنین شخصیتی تجسم عینی و خارجی (افضل اعمال امتی انتظار فرج الله عزوجل) می باشد که سوال آغازین این بخش از نوشته را به بیان و عمل پاسخگو شده که انتظار چیست و منتظر کیست.فصل نهم : در آینه نیایشبرای آشنایی با ویژگیهای جهان در آستانه ظهور آن امام و نیز آگاهی از ره آوردهای آن نظام الهی، این بخش از نوشته خود را به بررسی در این دو زمینه اختصاص داده ایم یعنی جهان قبل از ظهور و بعد از ظهور. اما اینکه چرا آن را ((در آینه نیایش)) نام نهاده ایم بدان است که تکیه گاه اساسی در این هر دو وادی، نیایشهایی است که امروزه در دست داریم و مراجعه به آنها کمک شایانی در آشنایی هر چه بیشتر با این دو مطلب به ما خواهد نمود. نگاهی گذرا به برخی از مسائل کلی و عمومی این دو دوران :۱- التهاب ظلم، آرامش عدلدر دعاها آمده : زمین را آنچنان که از جور و ستم لبریز شده ، از عدل و داد پر می نماید.۲- افول دین، احیاء مکتبیعنی چه بسیار حقایقی از دین خدا وسنت پیامبر (ص) که پیش از ظهور تحت تاثیر عوامل مختلف در پرده ابهام و فراموشی می ماند و از جمله رسالتهای امام آشکار نمودن آنها و زدودن گرد به نسیان سپاری از چهره آن حقایق نورانی است.۳- پراکندگی و تفرق، یکپارچگی و تشکلآن نعمت آغازین اسلام یعنی برادری و همراهی را که به نقمت جاهلی دشمنی و عداوت تبدیل شده بر می گرداند.۴- پژمردگی و خرابی، شادابی و آبادیدر دعاها می خوانیم که : خدایا شهرهای خود را به برکت او آبادان گردان و بندگان دل مرده ات را به محبت او حیاتی دوباره بخش.اما خود حضرت نیز ظهور خود را در پایان دوره ای بر می شمارند که : در دلها حکومت خشم و سنگدلی برپا شده و جغد شوم نظام جور در خرابه های زمین آوای مرگبار و حزین سر می دهد. با مراجعه به مجامع روایی در این باب می توان سر فصل هایی چون ((جهانگیر شدن اسلام))، ((تسلیم همگانی در قبال حق))، ((تکامل علم و اخلاق)) و نظایر آنها را ملاحضه نمود.فصل دهم : بر در دروازه نوربا آنکه تصویری روشن از آن سوی دروازه نور به دست داریم اما چه کنیم که این در به قفل غیبت بسته مانده و کلید دار نیز گشایش این در را تنها و تنها رهین مشیت نافذ خود داشته است. و ما چشم به راهان مشتاق و منتظری هستیم که بی صبرانه افق دور دست را در آن سوی دروازه نور نظاره گریم تا تک سواری از گرد راه در رسد، این بسته در، باز گردد و کاروانیان با گذر از انتظاری به بلندای دوره غیبت، در پس قافله سالار گرانقدر خویش به شهر نور گام گذارند و خدا را که چه صحنه با شکوهی است.راستی ای عزیز آیا شود آن روزی که ما پروانه وار گرد شمع وجودت برآییم و تو بر، بر ما پیشوایی کنی و حال آنکه گستره زمین را پهنه داد و دادگری نموده باشی و ما زبان به ستایش خداوندی گشوده او را بر این نعمت بزرگ سپاسگزار شویم. و اینک بر پشت دروازه نور، زمزمه کنان به ترنم با دلی سوزان و اشکی ریزان به گفتگو با تو می نشینیم که :سلام بر تو ای بازمانده از تبار پیامبران، سلام بر تو ای جان جهان و ای گنج نهان، سلام بر تو که بر کناره خوان گسترده نعمتت نشسته ایم و سلام بر تو که بر کرانه وادی غیبتت مانده ایم. درود شیفتگان دلسوخته ات را پذیرا باش ، ای تو که بهار روحبخش دلهایی و ای تو که به صفا و روشنی مهر و ماهی. (به امید آنکه هیچگاه روح این انتظار پر تحرک از موج دهی باز نایستد) شاید آن روز که

سهراب نوشتتا شقایق هست زندگی باید کردخبری از دل پر درد گل یاس نداشتهر گلی هم باشد چه شقایق چه گل پیچک و یاستا نیاید مهدی زندگی دشوار استاللهم عجل لولیک الفرج

اصول مذاکره

ازروی جی لوییکی ، بروسی باری، دیویدام ، ساندرس ، مترجمان محمد ابراهیم گوهریان ، اردوان پور جاماسپ ، تحقیق و تدوین موسسه مطالعات و پژوهشهای تجارت جهانی گوهریان - تهران: نصل نو اندیش، ۱۳۸۷- ۵۲۰ صفحه مصور- مجموعه کتابهای تجارت جهانی :۷-ویراستار: نسیم روشنایی -ویرایش نهایی: زهرا صفاریعنوان فیپا اصلی:Essentials/of/negotiation۲۰۰۷ صفحه آرا: سپیده اله وردی طراح جلد: مهناز صبورناشر: نسل نواندیشنوبت چاپ : اولنشانی فروشگاه: میدان ولیعصر — اول کریم خان، پلاک ۳۱۲www.goharian.comفصل اول: ماهیت مذاکرهمذاکره:مهارتی است که تجزیه وتحلیل وبرقراری ارتباط را در بر دارد و هر کس می تواند آن را بیاموزد.ماهیت مذاکره:ملتها به این دلیل مذاکره می کنند تا مرزهای خود را به روی تجارت آزاد باز کنند وبه طورکلی مذاکره فرایندی است که نه تنها به سیاست مداری حرفه ای و فروشنده ای سطح بالا یا وکیل مدافع وفا دار یک گروه "فشار سازمان یافته تعلق داشته باشد"کاری است که هر کس تا حدودی هر روز انجام می دهد.گر چه سرمایه گزاری ها اغلب به اندازه ی توافق های امنیتی یا پیوندهای همکاری بزرگ "پر ماجرا نیستند اما با هم مزاکره می کنند.گاهی مردم بر سر مسائل مهمی مانند شغل جدید مذاکره میکنند یا درباره ی چیزهای کم و بیش جزئی.مذاکرات به دلایل مختلف پیش می آیند:۱)برای موفقیت بر سر اینکه چگونه یک دارایی محدوود مثل زمین را تقسیم کنیم و در آن سهیم شویم۲)برای ایجاد چیز جدیدی که هیچ یک از طرفین نمی توانند تنهایی آن را به وجود آورند۳)برای حل یک مشکل یا مشاجره میان گروه هاتفاوت مفهومی در دو اصطلاح چانه زنی و مذاکره:۱)مذاکره و چانه زنی برای بیشتر مردم یک معنا دارد، ولی ما از این دو کلمه به گونه ای مشخص استفاده خواهیم کرد.اصطلاح چانه زنی را زمانی به کار خواهیم برد که وضعیتها ی رقابتی برنده —برنده بر سر قیمتها که در طرح اثاثیه ی مستعمل،بازار کهنه فروشی ها یا قرعه کشی خودروها پیش می آید را توصیف میکنیم.اصطلاح مذاکره را از زمانی به کار می بریم که به وضعیتهای برنده- برنده اشاره میکنیم مانند وضعیت هایی که هنگام تلاش طرفین برای پیدا کردن راه حل قابل قبول مشترک درباره ی یک ناسازگاری پیچیده بوجود می آید.۲) این که بسیاری از مردم فرض می کنند اصل مذاکره یک فرایند بده و بستان است که برای رسیدن به یک توافق کاربرد دارد.بسیاری از عوامل خیلی مهمی که نتایج یک مذاکره را به وجود می آورند در حین مذاکره اتفاق نمی افتد و پیش از آن که دو طرف، مذاکره را آغاز کرده یا بافت اطراف آن را تشکیل دهند، به وجود می آیند.منابع نگرش ودیدگاه ها در باره ی مذاکره:اولین منبع: تجربه ی خود ما در جایگاه مذاکره کنندگان و تعداد مذاکره هایی که هر روز انجام میدهیم.دومین منبع:رسانه ها، تلویزیون، رادیو، روزنامه و مجله واینترنت هستند که مذاکرات واقعی را هر روز گزارش می دهند.سومین منبع: منابع طبیعی تحقیقات علوم اجتماعی است که در جنبه های مختلف مذاکره اجرا شده اند.ویژگی های مشترک وضعیت های مذاکره ای:۱)در هر مذاکره دو یا چند گروه،دو یا چند نفر،دو گروه یا سازمان یا تعداد بیشتری از هر کدام وجود دارند. گر چه که مردم میتوانند با خود مذاکره کنند:یعنی زمانیکه کسی درباره ی این موضوع بحث میکند که آیا بعدازظهرمثلا جمعه به استخر برود یا مطالعه داشته باشد.۲)بین دو گروه یا چند گروه، تضادهای درخواستی وجود دارد:یعنی چیزی که فرد می خواهد همان چیزی نیست که طرف دیگر به آن نیاز دارد و گروه ها باید به دنبال راهی باشند که این ناسازگاری را برطرف کنند.۳)گروه ها به دلخواه مذاکره انجام می دهند:مذاکره تا حدودی یک فرایند داوطلبانه است.ما به این علت مذاکره می کنیم چون فکر می کنیم نسبت به زمانی که مذاکره نکرده ایم یا به تنهایی پیشنهاد طرف مقابل را قبول می کنیم می توانیم نتیجه ی کار خود را گسترش دهیم.۴)گروه ها ترجیح میدهند به جای این که آشکارا دعوا

کنند،مذاکره کنند و در جستجوی توافق باشند.چه زمانی ما نباید مذاکره کنیم؟۱)وقتی که همه چی را از دست می دهید:زمانیکه دراین شرایط قرار گرفتید به جای مذاکره کردن،گزینه های دیگری را انتخاب کنید.۲) وقتی همه چیز را فروخته اید:وقتی که همه چی به حد اکثر رسیده است معامله نکنید، در عوض قیمت را بالا ببرید.۳)وقتی که خواسته ها غیر اخلاقی هستند:۴)وقتی که به موضوع اهمیت نمی دهید:اگر نتیجه ی کار به نفع شما نیست مذاکره نکنید چونکه ممکن است همه را از دست بدهید و چیزی را بست نیاورید.۵)هنگامی که وقت ندارید :زمانی که تحت فشار هستید،ممکن است نخواهید مذاکره کنید.اگر فشارهای زمانی به ضرر باشد ممکن است پیامد های امتیازات خود را در نظر نگیرید و اشتباه کنید.۶)وقتی نیت آنها بد باشد:۷)وقتی صبرکردن موقعیت شما را بهتر می کند:شاید به زودی فناوری جدیدی را بدست آورید که موقعیت مالی شما پیشرفت کند یا اگر فکر میکنید که گذشت زمان به نفع شماست پس بر کنید.۸)وقتی که آماده نیستید:یعنی اینکه درباره ی آینده ی مذاکره وپیامدها ی آن مطمئن باشید.اتکای متقابل:یکی از ویژگی های اصلی وضعیت مذاکره این است که گروه ها برای بدست آوردن اهداف یا نتایج مورد نظر خود به یکدیگر احتیاج دارند.یعنی یا باید برای بدست آوردن اهداف خود با یکدیگر هماهنگی داشته باشند یا اینکه گزینه ی کار کردن با یکدیگر را انتخاب کنند،چون نتیجه ی احتمالی آن بهتر از آن است که به تنهایی کار می کنند و آن را به دست می آورند،وقتی گروه ها برای بدست آوردن نتیجه ی مورد نظر خود به یکدیگر وابسته باشند،اتکای متقابل دارندسازگاری مشترک:وقتی که دو طرف،اتکای متقابل دارند، می توانند بر نتایج و تصمیمات طرف مقابل تأثیر بگذارند واین سازگاری مشترک در تمام طول مذاکره ادامه دارد.پذیرش این نکته مهم است که مذاکره فرایندی است که با گذشت زمان تغییر می یابد و سازگاری مشترک یکی از دلایل اصلی تغییراتی است که در طی مذاکرات پیش می آیند.معضلات سازگاری مشترك:۱) اولین معضل یا معضل راستی:مقدار حرف راستی که،باید به طرف مقابل زده شود را مورد توجه قرار می دهد.از یك سو، گفتن همه چیز درباره ی خود به طرف مقابل این انکان را می دهد تا از شما سوء استفاده کند و نگفتن چیزی درباره ی نیازها یا خواسته های شما به طرف مقابل ممکن است به، بن بست منتهی شود.۲) دومین معضل اعتماد است:اگر هر چه طرف مقابل به شما می گوید را بپذیرید،آنها می توانند از شما سوء استفاده کنند و اگر عکس آن باشد و حرف طرف مقابل را قبول نکنید،در راه رسیدن به توافق مشکل زیادی خواهید داشت.میزانی که باید به طرف مقابل اعتماد کنید به عوامل بسیاری بستگی دارد،از جمله واکنش طرف مقابل،شیوه یرفتار او با شما در گذشته ودرك کامل فشارها برطرف دیگر در شرایط فعلی. ناسازگاری:نتیجه ی بالقوه روابط متقابل ، ناسازگاری است و ناسازگاری ها می توانند در نتیجه ی نیازهای بسیار متفاوت دو طرف یا سوء برداشتها و سوء تفاهم ها ایجاد شوند.سطوح ناسازگاری:۱) ناسازگاری درون شخصی:منابع ناسازگاری ها می توانند طرح ها،نظرات،احساس ها،ارزش ها،تمایلات یا تلاشهایی باشند که با یکدیگر در تضاد هستند.مثلا ما علاقه ی زیادی به خوردن بستنی داریم ولی از جایی که می دانیم که بستنی چاق کننده است مجبور می شویم که بستنی نخوریم.۲) ناسازگاری میان فردی:همان ناسازگاری میان مردم است مثل ناسازگاری های میان زن و شوهر،کارگران،مادرشوهر و عروس۳) ناسازگاری درون گروهی:بین اعضای گروه،یا دسته ها،یا خانواده ها می باشد.۴) ناسازگاری میان گروهی:میان سازمانها،ملتهای در حال جنگ،یا خانواده هایی که باکدیگر مشکل دارند روی می دهد. روشهای اصلی برای کنترل ناسازگاری عبارتند از:۱) رقابت کردن(هم چشمی یا چیره شدن):کسانیکه از این روش استفاده میکنند درباره ی اینکه طرف مقابل به اهداف خود می رسند یا نه،علاقه ی چندانی نشان نمی دهند و این افراد اهداف خود را حفظ میکنند و طرف مقابل را وادار به تسلیم می کنند.۲) تسلیم شدن :افرادی که از این روش استفاده می کنند به نتایج کاری خود علاقه یا نگرانی چندانی نشان نمی دهند.۳) عدم فعالیت(چشم پوشی کردن):عدم علاقه نسبت به نتایج کار خود و همچنین عدم وجود نگرانی از اینکه طرف دیگر به اهداف خود برسد.۴) حل مشکل:این افراد توجه زیادی به رسیدن اهداف خود دارند و خیلی علاقه دارند که بدانند طرف دیگربه اهداف خود دسترسی دارد یا نه.۵) سازش ها:این روش تلاش متوسطی برای دنبال کردن نتایج کار کسی و به

دست آوردن نتایج کاری طرف دیگر ارائه می دهد.فصل دوم: راهبردها و روشهای چانه زنی پراکنده:چانه زنی پراکنده با تعیین نقاط شروع،هدف و مقاومت آغاز می شود و شخص خیلی زود از نقطه ی شروع طرف آگاه می شود وبطور مستقیم یا با نتیجه گیری،نقطه ی هدف او را پیدا می کند.تمام موارد اهمیت دارند اما مقاومت از همه مهم تر است.فاصله ی بین نقاط مقاومت طرفین،میزان چانه زنی را مشخص میکند.در صورتیکه مثبت باشد فضای مذاکره ای را نشان میدهد که به احتمال زیاد توافقی درآن بوجود آمده و هرکدام سعی در بیشترکردن چانه زنی دارند.درصورت منفی بودن این فاصله،مذاکرات موفقیت آمیز غیر ممکن خواهد بود.چانه زنی پراکنده در اصل یک وضعیت نا سازگاری است که در آن طرفین به دنبال منافع خود هستند.گاهی اوقات این کار از راه پنهان کردن اطلاعات انجام می شود که در آن کوشش می شود تا طرف مقابل را گمراه کند و از مهارت کاربردی استفاده شود.تمام این روش ها می تواند فعل و انفعالات را از مذاکره ی آرام تا خصومت طعنه آمیز افزایش دهد.فصل سوم: راهبرد های و روش های مذاکره تکمیلی:ساختار اساسی مذاکره ی تکمیلی ساختاری است که ،در آن هر دو طرف می توانند اهدافی را شناسایی کنند که آنها را به مقاصدشان می رساند.مذاکره ی تکمیلی فرایند شناسایی این اهداف و شرکت درفرایندی است که به هر دو طرف اجازه می دهد اهداف خود را به حداکثر برسانند.مذاکره کنند گان به این سبب در مذاکرات تکمیلی شکست می خورند که عامل بالقوه یتکمیلی وضعیت مذاکره را دریابند.یکی دیگر از دلایل شکست ها، فرضیه های پراکنده درباره ی مذاکره،ماهیت انگیزه آمیخته ی موضوعات یا رابطه ی قبلی مذاکره کنندگان با یکدیگر است.برای اینکه مذاکره ی تکمیلی موفقیت آمیز باشد باید فرایند های بی شماری را طی کرد: اول اینکه طرفین باید نیازها و اهداف واقعی یکدیگر را دریابنددوم اینکه آنان باید یک جریان آزاد اطلاعات وتبادل آزاد نظارت را به وجود آورندسوم باید به وجوه تشابه خود توجه کنند یعنی به جای توجه به اختلاف ها به موارد مشترک توجه کنندچهارم به دنبال راه حل هایی باشند که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند.فصل چهارم: راهبردهای برنامه ریزی:بر نامه ریزی مهمترین فعالیت مذاکره است.مذاکره کنندگان اغلب به دلایل مختلفی در ایجاد کردن برنامه ریزی شکست می خورند. برنامه ریزی موثر به مذاکره کننـد گان اجازه می دهد تا مسیری را طراحی کنند که آنها را به سوی توافق راهنمایی می کند.مذاکره کننده ای که با احتیاط بر نامه ریزی می کند می کوشد تا کارهای زیر را انجام دهد:۱) موارد اصلی را که، باید در مذاکره ی آینده برطرف شوند را دریابد۲) تمام موضوعات را جمع آوری کند وپیچیدگی ترکیب چانه زنی را بفهمد۳) فرایندی را برنامه ریزی کند که از طریق آن ایده های خود را ارائه و آن ها را به طرف مقابل بقبولاند۴) از اهداف،موضوعات،راهبردها،منافع،محدودیت ها،مقاصد،پیشنهادهای مقدماتی و حدود اختیارات طرف مقابل آگاه شود و....وقتی مذاکره کنندگان بتوانند هر کدام از این موارد را در نظر بگیرند و آنها را ارزیابی کنند می دانند که چه می خواهند در نتیجه از مسیر پیش روی خود درک واضح تری خواهند داشت.فصل پنجم: مذاکرات هر دو،احساس مثبت و منفی را به وجود می آورند:احساس مثبت با جلب توجه به طرف مقابل،نظر خوب داشتن درباره ی پیشرفت طرفین و فرایند مذاکره یا علاقه مند بودن به نتایجی که مذاکره ایجاد کرده است به وجود می آید.بر عکس احساسات منفی در اثر بیزاری نسبت به طرف مقابل،احساس بد داشتن درباره ی پیشرفت فرایند مذاکره یا نارضایتی از نتایج آن ایجاد می شود.فصل ششم:داشتن قدرت در مذاکره:برای در نظر گرفتن قدرت دو راه اصلی وجود دارد.۱-قدرت چیره شدن ۲-برابری قدرت۱)قدرت چیره شدن :در مذاکره قدرت در اصل سلطه گر و سرکوب گرانه است۲)برابری قدرت:بیان می کند که قدرت بطور مشترک با طرف دیگر تقسیم می شود تا طزفین با یکدیگر به منافع و اهداف مشترکی برسند.انجام معامله با افرادی که قدرت بیشتری دارند :(میشل واتیکنز)۱)خود را قدرتمند نشان دهید۲)با انجام دادن معامله های پشت سر هم،به کارها سرعت بیشتری دهید.۳)برای به حد اکثر رساندن قدرت از قدرت رقابتی استفاده کنید۴) اطلاعات خوب همیشه یک منبع قدرت اند یعنی به دنبال اطلاعاتی باشید که موقعیت مذاکره ای و،وضعیت شما را بهتر کنند.۵) طرف مقابل را به گروههای کوچکترتقسیم کنید:یعنی در معامله با طرفی که قدرت زیادی دارد،به خصوص اگر یک گروه

یا سازمان باشـد، بایـد بکوشـد تا روابط چنـد گانه ای را بوجود آورد ودر مـذاکرات چنـد نفره شـرکت کنـد.و....فصل هفتم:اصول اخلاقی مـذاکرهاصول اخلاقی معیارهـای اجتمـاعی هسـتند که دربـاره ی آنچه در یـک وضـعیت خـاص درست یـا نادرست بطور گسترده به کار می روند یا فرایندی هستند که آن معیارها را تنظیم می کند.چگونه مذاکره کنندگان می توانند با فریب کاری طرف مقابل،برخورد کنند؟ ۱)سوال های بازجویانه کنیـد:تحقیقات نشان میدهد که بیشتر خریداران نمیتوانند سـئوال کنند و سـئوال کردن می تواند اطلاعات بسیاری که بطورعمدی فاش نشده را بیان می کند.مثلا در یک شبیه سازی آزمایشی مذاکره در ارتباط با فروش رایانه،خریداران یا باید درباره ی وضـعیت رایانه سئوال کنند یا هیچ سئوالی نکنند.نتایج نشان داده که سئوال کردن درباره ی شرایط رایـانه،میزان گفتـه هـای فریـب آمیز فروشـنده و دروغ هـایی کـه برای بالاـ بردن کیفیـت به کـارمیرود را میتـوان بطـورکلی کـاهش داد.۲)طرف دیگر را مجبور کنیـد که دروغ بگویـد یـا کنـار برود:اگر به این شـک داریـد که طرف درباره ی یک مساله،حقه بازی کرده یا رفتار فریب آمیزی دارد وحقیقت را آشکارا بیان نمیکند،سئوالی کنید تا مجبور باشد دروغ بگوید.۳)بلوف زنی طرف مقابل را اعلاـم کنیـد:به طرف مقابل بگوییـد که میدانیـد بلوف زنی میکنـد یا دروغ میگویـد واینکاررا با جـدیّت انجام دهید۴)مانند رفتار طرف مقابل رفتار کنید:اگر طرف مقابل بلوف زنی کند شـما بیشتر بلوف زنی خواهید کرد.اگر اطلاعات را اشتباه بیان می کند شما هم همین کار را انجام میدهیـد.انجام چنین رفتاری اشـتباه است چونکه فقط رفتاربـد شـما را شدیـدتر می کنیـد وباعث می شویـد تا مـذاکرات بـا طرف مقابـل به بن بست منتهی می شود.ایجـاد روابـط و همـدلی در گروه: بررسـی ها نشان داده انـد گروه هایی که با یکـدیگر روابط نزدیک وشخصـی دارنـد در مقایسه با افراد گروه های دیگر این ویژگیها را دارند.۱)احساس همکاری و همدلی ۲) تنظیم قراردادهایی که بهتر از قراردادهایدیگر اسـت۳) به نتـایجی که طرف دیگر به دست می آورد و همچنین نتایـج خود توجه می کنند ۴)درباره ی تصـمیم گیری و کارهای اصـلی بهتر عمل می کننـد.فصل هشـتم:بهترین کارها در مذاکرهبرای مذاکره کنندگانی که می خواهنـد مهارت های مـذاکره ای خود را بیشترکننـد ۹ روش کلی وجـود دارد که عبارتنـداز: ۱)آمادگی فرد قبل از مـذاکره ۲)ساختـار اساسـی مـذاکره را مشـخص کنید۳)آمـاده باشـید تـا مـذاکره را ترک کنید۴)ناسازگـاری هـای اصـلی مـذاکره را کنترل کنید۵)موارد نا مشـخص را به خاطر داشته باشید۶)یکپارچگی ها خود را حفظ کنید۷)شهرت خود را حفظ کنید۸)از تجربیات خود استفاده کنید ۹)به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوط اند.

ابراهیم در قرآن

نوشـته : دکـتر مجیـد فلاـح پور تلخیص: سـمانه خزائی– مقـدمه: ابراهیم (ع) اولین پیـامبر کتـاب اسـمانی و دومین پیـامبر اولوالعزم و بزرگترین شخصـیت های الهی است که نقش تاریخ سازی او در جوامع انسای بر کسی پوشیده نیست. او تنها شخصیتی است که در طول تاریـخ در میـان هه ادیـان توحیدیـد از بیشترین احترام و عـذت و شـرافت برخوردار است. نام ابراهیم (ع) یکی از بزرگترین نام های تاریـخ است هیچ نقطه ای نیست که نام ابراهیم در آنجا به گوش نخورده باشد. ابراهیم (ع) در قرآن عهده دار بررسـی و تحلیل ابعاد زندگی و شخصیت بزرگ ابراهیم خلیل (ع) و کنار زدن پرده ابهام از چهره این بزرگ اسوه بشریت با محدودیت قرآن کریم می باشد.

فهرست مطالب: مقـدمه خاندان ابراهیم کلمه ابراهیم و معنای ان تاریخ ولادت و زادگاه آن اوضاع سیاسـی و زمینه تاریخی خلاصـه داسـتان ابراهیم در قرآن کریم ولادت و طفولیت ابراهیم خروج ابراهیم (ع) از غار و پیوسـتن به اجتماع مناظر به آزر و شرک ستیزی هـای علنی ابراهیم (ع)امـامت ابراهیم خلیـل (ع)وفـات ابراهیم خلیل (ع)مقـدمهابراهیم (ع) اولین پیامبر کتاب اسـمانی و دومین پیامبر اولوالعزم و بزرگترین شخصـیت های الهی است که نقش تاریخ سازی او در جوامع انسای بر کسـی پوشـیده نیست. او تنها شخصیتی است که در طول تاریـخ در میـان هه ادیـان توحیدیـد از بیشترین احترام و عـذت و شـرافت برخوردار است. نـام ابراهیم (ع) یکی از

بزرگترین نـام های تاریـخ است هیـچ نقطه ای نیست که نام ابراهیم در آنجا به گوش نخورده باشـد. ابراهیم (ع) در قرآن عهـده دار بررسـی و تحلیـل ابعـاد زنـدگی و شخصـیت بزرگ ابراهیـم خلیـل (ع) و کنـار زدن پرده ابهـام از چهره این بزرگ اسوه بشـریت با محـدودیت قرآن کریم می باشـد. خانـدان ابراهیم بنـابر روایت عهـد عتیق ابراهیم به قبایـل آرامی که از جزیره العرب به کرانه هـای فرات کوچیده بودند نسبت می برد. اما برخی از محققان نیاکان ابراهیم را از همان آموریانی دانسته اند که از جزیره عربی به عراق و شام تاختند. آرامیها در حران نزدیک به سرچشـمه های رود بلیخ و خابور مسـتقر بودند و ظاهرا در اواسط نیمه ی دوم هزاره ی سوم ق . م به سبب رونقی که در شـهر اور پدیـد آمـد گروههایی از آنان به آن شـهر مهاجرت کرده بودنـد اما هنگامی که اور با هجوم قبایل آموری و حملات عیلامیها ویران شـد آرامیهای مهاجر دوباره به موطن اصـلی خود بازگشـتند که پدر ابراهیم در راس یکی از خاندان هایی قرار داشت که در آ مهاجرت از اور رهسپار حران شدند. با توجه به آنچه باسـتان شناسان دوباره هجرت آرامیان گفته انـد می توان دریـافت که خانـدان ابراهیم در اوایل هزاره دوم ق . م به این منطقه کوچ کردنـد. مورخان و نویسـندگان متقـدم نیز از حران به عنوان موطن پدر ابراهیم سـخن رانده اند. سلسـله نسب ابراهیم (ع) براساس روایت عهد عتیق چنین است: ابراهیم پسـر تارح پسـر ناحور پسـر عو پسـر فالح پسـر عابر پسـر شالح پسـر ارفکشاد پسر سام پسر نوح که توسط بسیاری از مورخین و سایر دانشمندان اسلامی بـا تغییراتی جزئی تکرار شـده است. دربـاره پـدر ابراهیم (ع) میـان عهـد عـتیق و قرآن کریم و به تبع آنهـا میـان مفسـران و مورخان اختلاف شدیـد وجود دارد. چنان که ملاحظه گردیـد براساس روایت عهد عتیق نام پدر ابراهیم تارح است در حالی که در قرآن کریم نـام آور آزر ذکر شـده است. کلمه ابراهیم و معنـای آن شـکلهای گوناگون این نام در منابع دینی و غیر دینی با افزایش ادغـام یـا جابجـایی حروف و هجاهـا می توانـد حـاکی از شـهرت و رواج آن در منطقه هلال خصـیب باشـد شـکل ابرام در نخستین موضعی که عهد عتیق به آن اشاره کرده همچون نام های یعقوب و یوسف در سده های ۲۰ و ۱۹ ق.م در میان آموریها و سایر اقوام منطقه دیـده شده است همچنین شـکلهای اباراما – ابام راما – اب رامو – اب راما در کتیبه های اکدی دیده شده است. جو الیقی نیز شکلهای ابراهام – ابراهم- ابراهم را ذکر کرده است و آن را نامی کهن و غیر عربی دانسـته اند. جوهری گوید: ابراهیم اسـمی است غیر عربی به لغات مختلف خوانـده شـده است که از آن جمله است ابراهام و ابراهم بحـذف یاء و ابرهم و ابراهم و ابراهم و ابراهیم و ابرهوم. برخی معتقدنـد که معنی ابراهیم (اب رحیم) بوده است یعنی پـدر مهربـان سپس حاء رحیم به هاء تبـدیل گردیـد. بعضـی دیگر گویند معنی ابراهیم از (بریی ءمن الاصـنام) و (هام الی ربه) می باشد. یعنی از بت ها دوری جسته و به خداوند خویش گرویـده است. دربـاره معنـای ابرام: نخستین بخش آن (اب) به معنـای پـدر بی شـک سـامی است. دومین بخش آن را به احتمال از Raamu اکدی به عنای دوست داشـتن یا از Rwm سامی غربی به معنای بلنـد مرتبه یا عالی دانسـته اند بر این اساس معنای (پدر عالی یا متعالی) را برای (ابرام) نمی توان نا متحمل شمرد. علامه مجلسی در بحار الانوار به نقل از کتاب علل الشرائع می نویسد: (انه سمی ابراهیم ابراهیم لانـه هم فبر و قـد قیل : انه هم بالاخرته فبری من الـدنیا)یعنی ابراهیم بـدنی جهت به این اسم نامیـده شـده که با تلاش و کوشـش مال و ثروت به دست می آورد و در راه خداوند بخشـش می نمود. و نیز گفته شده که وجه تسمیه او به این نام به خـاطر این بوده است که او به خاطر آخرت تلاش می کرد و از دنیا پرهیز داشت.قول دوم تورات که در تولـد ابراهیم در شـهر حران تصـریح دارد به دلیـل تعارض با قول اول و تعارض با مسافرت و هجرت پـدر ابراهیم همراه با ابراهیم و برادران او به سوی حران که در باب یازدهم سـفر پیـدایش امده است باطل است و شاید به همین دلیل اکثرا آن را نقل نکرده اند بدین جهت دانشـمندان در نقل نظر تورات تنها به قول نخست یعنی اورکلدانیان اکتفا می کنند. محمد رشید رضا در مورد اورکلدانیان می نویسد: در زبان عبری به سرزمین نیز اور گفته می شـد چنان که یهودیان به مشـهورترین مکان مقـدس خویش اوروشـلیم می گوینـد که شـلیم در زبان آنها به معنی سـلام است پس اورکلـدانیان یعنی سـرزمین کلدانیان. اگر نظر محمد رشـید رضا را در این باره بپذیریم می توانیم آنچه را که احـادیث معصومین (ع) و کتب تـاریخی مسـلمانان آمـده است بـا نظر تورات (البته قول اول آن) جمع نماییم. به این معنی که هر دو

قول اتفاق دارنـد در این که زادگاه ابراهیم در منطقه بابل و بین النهرین بوده است و چون در سـرزمین بابل کلدانیان می زیسـتند در نظر یهودیان بابل اورکلدانیان معروف بوده است یعنی سرزمین کلدانیان. از سوی دیگر کوثی ربا نیز یکی از بلاد بابل می باشد پس اختلاف زیادی در این جهت وجود ندارد. با اینکه در بعضـی مواقع حتی از تل ابراهیم یا تل مقیر نیز به عنوان زادگاه ابراهیم (ع) یاد شـده است ولیکن مسـلم است که اکثریت قریب به اتفاق آراء و اقوال در این زمینه دلالت دارد که ابراهیم خلیل در منطقه بابل تولد یافته است اما در عین حال با وجود اختلافات لفظی در این اقوال به نظر می رسـد یکی احتمال به طور جـدی وجود داشته باشـد که همه ی این الفـاظ به ظاهر متفاوت از یک مکان و یک واقعیت دارای اسـمهای گوناگون حکایت می کننـد. چنان که تل ابراهیم– تـل مقیر – اوروکوثی بر سـرزمین واحـدی که زادگـاه ابراهیم (ع) بوده است اطلاق می گردد. تاریـخ ولادت و زادگاه ابراهیم هیچ گونه سـندی که تاریخ دقیق یا نسـبتا دقیقی درباره زمان تولد ابراهیم ارائه دهد به دست نیامده است ولی با توجه به کشفیات باستان شناسان بررسـی تطبیقی تواریـخ براساس حدس و گما می توان تاریخ تطبیقی آن را تعیین نمود. امروزه بیشتر محققان سده ۲۰ ق .م را به عنوان تاریـخ ولادت ابراهیم پـذیرفته انـد و برخی از آنها رقم دقیق تر ۱۹۹۶ ق. م را ذکر کرده انـد. امـا اگر به طوری که گفته شد ابراهیم در حوالی سال ۱۹۰۰ وارد کنعان شده باشد با توجه به آنکه بنابر نقل تورات وی در ۷۵ سالگی حران را ترک گفته باید در حوالی سـال ۱۹۷۵ ق.م متولـد شده باشد. با این حال محمود عقاد نویسـنده معاصـر عرب می گوید: بیشتر باسـتان شـناسان عصـر ابراهیم را بین اوایل قرن ۱۸ و اواخر ۱۹ ق . م می داننـد. درباره ی محل تولـد ابراهیم (ع) نیز اختلافات زیادی وجود دارد ولی اکثر دانشـمندان محل تولد او را در منطقه بین النهرین ی از شـهرهای بابل می دانند. به طوری که از باب یازدهم سـفر پیدایش عهد عتیق بر می آمـد ابراهیم در اورکلـدنیان متولـد شـده است. امـا در باب دوازدهم صـراحتاً از حران به عنوان مولـد او یاد می شود. در میان دانشـمندان اسـلامی نیز در این باره اختلاف نظر وجود دارد و بعضـی قائلنـد ابراهیم (ع) در منطقه شوش به دنیا آمده است. گروهی محل تولـد او را در منطقه بین النهرین شـهر بابل می داننـد. برخی دیگر معتقدند که او در منطقه ی بین النهرین شـهر کوثا تولد یافته است. سدی قائل است ابن واضح یعقوبی نیز معتقد است که محل تولد ابراهیم (ع) کوثی ربا بوده است. در میان اقوال فوق تنها قول اخیر مورد تاییـد احـادیث معصومین (ع) می باشـد. یاقوت حموی می نویسـد: کوثی در عراق به دو مکان اطلاق می شود که هر دو در منطقه ی بین النهرین که منطقه پر آب و حاصلخیزی است واقعند. یکی کوثی الطریق و دیگری کوثی ربی که هر دوی آنها جزء سرزمین بابل محسوب میشونـد اما محل تولـد ابراهیم خلیل همان کوثی ربی است که در هانجا نیز به آتش انـداخته شود. یاقوت در این بـاره به یکی حـدیث از حضـرت علی (ع)که در جواب مردی که پرسـیده اصالت شـما قبیله قریش به کجا بر می گردد فرمود ما اهـل کوثی هستیم و به خبر مشابهی از ابن عباس اسـتناد می جویـد. اوضاع سیاسـی و زمینه تاریخی از آنجا که ابراهیم (ع) در مسیر هجرت هـای متوالی خود بخش اعظم سـرزمین های هلالی خصـیب را از عراق تا مصـر پیمود بررسـی اوضاع سیاسـی منطقه به رغم اختلافهایی که در منابع تاریخی در این باره هست و تعیین تاریـخ ظهور سـقوط دولت ها را با دشواری بسـیار رو به رو می سازد می توانـد در حل بسـیاری از مشـکلات مربوط به زنـدگی ابراهیم (ع) به کار آید. در اوایل سده ۲۰ ق.م قـدرتها و تمدن های منطقه با یکـدیگر کشاکش و رقابت داشـتند. در بین النهرین فرمانروایان سومر و اکـد از همه حاکمان کوچکتر اطراف از خلیج فارس تا سـر چشـمه های فرات) اخراج می سـتاندند. در کرانه های مـدیترانه دریانوردان ثروتمند فنیقی سـکونت داشـتند و در شـمال در آسـیای صغیر حتیان در آسـتانه تاریـخ خود بر پا ایسـتاده بودند. در این میان (آمنحت) اول موسـس سلسـله دوازدهم بر تخت سـلطنت مصـر نشـست. منطقه ی نفوذ او از نوبیـا جنوب دومین آبشـار نیل تا آن سوی شـبه جزیره سـینا و فلسـطین و سوریه را در بر می رگفت. در چنین اوضـاعی امواج مهـاجران سـامی جزیره العرب به سوی عراق و شام روی آورنـد. از جمله آنها قبایل چادرنشـین سامی آموری (یعنی از غرب آمـده) به سـوی شـمال و شـمال غربی یعنی بین النهرین سـوریه و فلسـطین یـورش بردنـد در جریـان همین یورشـهای خشونت آمیز بود که دولت های سومر واکد متلاشـی شدند و آموریان خود دولت شـهرهایی در بین النهرین بر پا ساختند و مواضع

نیرومندی از کوههای زاگرس را در غرب ایران تا سواحل مدیترانه به دست آوردند. این چنین بود که فرهنگ و سیاست دولت اموری که شهر ماری در کنار فرات را به پایتختی برگزید بر این منطقه مسلط شد و اینان سلسله های متعددی از اشور در شمال تا (لارسا) در جنوب پدید آوردند. در این دوره که به فترت (ایسبن) و (لارسا) موسوم است دولت آموری آیسین با دولت لارسا که عیلامیها پس از هجوم به جنوب عراق آن را پدید آورند سالیان دراز بر سر حکومت عراق نزاع داشتند. در این میان سلسله اول دولت بابل که دولت آموری بود ظاهر شد و پس از جندی توانست دولتی یکپارچه در سراسر منطقه به وجود آورد. این دولت که فرهنگ و تمدن کهن سومری واکدی را به ارث برده بود از اوایل سده ۱۹ ق.م تا اواخر سده ۱۶ ق.م دوام یافت.خلاصه داستان ابراهیم در قرآن کریم ما خلاصه این داستان را همراه با دخل و تصرفاتی از تفسیر المیزان نقل می نماییم: ابراهیم (ع) از آغاز کودکی تا وقتی که به حد تمیز برسد در نهانگاهی دور از جامعه خویش می زیست پس از آنکه به حد تمیز رسید از نهانگاه خود به سوی قوم و جامعه اش بیرون آمد و به پدر خود پیوست. در این هنگام بود که پدرش و سایر مردم را بت پرست یافت. او چون دارای فطرتی پاک بود و خداوند نیز با ارائه ملکوت آسمان و زمین تاییدش نموده بود به طوری که تمامی اقوال و افعالش موافق با حق بود این عمل زشت را از قوم خود نپسندید و نتوانست ساکت بماند ناچار به احتجاج با پدر پرداخت و او را از پرستش بت ها منع نمود و به توحید خدای سبحان فرا خواند باشد که خداوند او را به راه راست هدایت نموده و از ولایت شیطان دور سازد. پدرش وقتی دید ابراهیم به هیچ وجه از پیشنهاد خویش دست بر نمی دارد او ار از خود ترد نمود و به سنگسارش تهدید نمود ابراهیم (ع) در مقابل این تهدید و درشتی از راه شفقت و مهربای وارد شد و بر او سلام کرد و سپس وعده استغفارش داد و سرانجام به او گفت در صورتی که به راه خدا باز نگردد او وقومش را ترک می گوید و در هر حال به هیچ وجه پرستش خدای را ترک نخواهد کرد. از سوی دیگر با قوم خود به احتجاج پرداخت و درباره بتها با آنان گفت و گو نمود. ابراهیم با مردمی هم که ستاره و ماه و خورشید را می پرستیدند به احتجاج برخاست تااین که آنها را نسبت به آیین حق ملزم نماید به گونه ای که ماجرای انحرافش از کیش بت پرستی و آیین ستاره پرستی در همه جا انتشار یافت. روزی که مردم برای انجام مراسم دینی خود همگی به خارج از شهر رفته بودند ابراهیم (ع) به عذر کسالت از رفتن با آنها تخلف نمود و تنها در شهر ماند. در این هنگام که شهر خلوت شده بود ابراهیم به سوی بت خانه شهر آمد و همه بت ها را خرد نمود و تنهابت بزرگ را باقی گذاشت که شاید مردم به سوی او مراجعه کنند. وقتی که مردم به شر آمدند و از ماجرای خرد شدن بت های خویش آگاه شدند در جست و جوی نابود کننده ی آنها برآمدند و سرانجام گفتند: این کار زیر سر همان جوانکی است که ابراهیم نام دارد. بدین ترتیب ابراهیم را در برابر همه مردم احضار نمودند و او را مورد بازجویی قرار دادند و از او پرسیدند: آیا تو با خدایان ما چنین کردی؟ او گفت این کار را بت بزرگ کرده است و اگر قبول ندارید از خود آنها بپرسید تا در صورت قدرت تکلم بگویند که چه کسی به این حالشان در آورده است ابراهیم به همین منظور از پیش تبر را بدوش بت بزرگ نهاده بود تا خود شاهد حال باشد. ابراهیم می دانست که مردم درباره ی بتهای خود قائل به حیات و نطق نیستند و لیکن با طرح این نقشه می خواست زمینه ای بچیند که مردم را به اعتراف و اقرار بر بیشعوری و بی جانی بتها وادار سازد. لذا مردم پس از شنیدن پاسخ ابراهیم به اندیشه فرورفت و به انحراف خود اقرار نمودند و با سرافکندگی گفتند: تو خود می دانی این بتها قادر بر تکلم نیستند. ابراهیم که غرضی جز شنیدن این حرف از خود آنان نداشت بی درنگ گفت: آیا خدا را گذاشته و این بتها را که جماداتی بی جان و بی سود و زیانند می پرستید؟ اف بر شما و آنچه می پرستید آیا راستی فکر نمی کنید؟ و چیزهایی را که خود به دست خود می تراشید می پرستید و حاضر نیستید خدا را که خالق شما و همه مصنوعات و اعمال شما است بپرستید؟ گفتند باید او را بسوزانید و خدایان خود را یاری و حمایت کنید.بدین منظور آتشخانه بزرگی ساختند و دوزخی از آتش افروختند و برای ارضاء خاطر خدایان خود در این کار همگی تشریک مساعی نمودند. وقتی آتش شعله ور شد ابراهیم را در آتش افکندند اما خدای ابراهیم آتش را برای او سرد و او را در درون آتش سالم نگه داشت و کید

کفـار را بـدین وسـیله باطـل ساخت. ابراهیم (ع) در خلال این مـدت با نمورد هم ملاقات نمود و او را نیز که دعوی ربوبیت داشـت مورد خطاب و احتیاج قرار داد و به او گفت: پروردگار من آن کسـی است که بنـدگان را زنـده می کنـد و می میراند . نمورد از در مغالطه گفت: من نیز زنـده می کنم و می میرانم هر یک از اسیران و زنـدانیان را که بخواهم رها می کنم و هر که را بخواهم به قتل می رسانم. ابراهیم با بیان صـریح تری که راه مغالطه را بر او مسدود کند احتیاج نمود و گفت: خداوند خورشـید را از مشـرق بر می آورد تو اگر راست می گویی از این پس کاری کن که خورشـید از مغرب طلوع نمایـد با این برهان نمرود کافر مبهوت و سرگشـته ماند. بعد از درماندن قوم بت پرست و نمرود کافر در رویارویی منطقی با ابراهیم (ع) همگی تصمیم گرفتند که او را به آتش افکنند ولیکن چنان که ملاحظه گردید خداوند آتش را برای ابراهیم (ع) سـرد و مایه راحتی و سـلامت نمود و بدین وسیله ابراهیم از آتش نجات یافت. ابراهیم پس از نجات از آتش همچنان هـدف خود را که دعوت به دین توحیـد و آیین حنیف بود دنبال نمود ولی عده ی کمی به وی ایمان آوردند. از جمله ایمان آوردگان حضـرت لوط و همسر حضرت ابراهیم می باشند که قرآن کریم از این دو به عنـوان ایمـان آورنـده نـام می برد. این بـانوی مـومنه همـان زنیست که ابراهیم (ع) پیش از بیرون رفتن از سـرزمین خـویش به سـوی اراضـی مقدسه با او ازدواج کرد و سپس با او به سوی اراضی مقدسه مهاجرت نمود. ابراهیم (ع) و همراهانش در هنگام بیرون شدن از وطن خود از قوم خویش تبری جسـتند و ابراهیم پس از تبری جسـتن از قوم و پـدرش به اتفـاق همسـرش و حضـرت لوط به سوی سرزمین مقـدس رفته و در آنجا خیمه زدنـد تا شایـد در آنجا بـدون مزاحمت کفار و دور از اذیت و آزار قومش به عبادت خـداوند مشـغول باشـند. پس از تبری جسـتن و تصـمیم هجرت در جهت اقـامه دی خداونـد دست به دعا برداشت و از خداونـد فرزنـد صالح طلبیـد. بعـد از این دعا بود که خدای سـبحان او را با اینکه به کهولت رسیده بود به ابراهیم (ع) به امر پروردگار خود فرزند عزیزش اسـماعیل را در سن شـیرخوارگی همراه مـادرش هـاجر به سـوی مکه که دره ای عمیـق و بی آب و علـف بود آورد و در آن مکـان مخوف آن دو را ساکن نمود و خود به ارض مقدس مهاجرت نمود.اسماعیل در این سرزمین رشد نمود و اعراب چادرنشین اطراف به دور او جمع شدنـد و بـدین وسـیله مقـدمات خانه کعبه ساخته شد. ابراهیم (ع) گاه گاهی پیش از بنای خانه کعبه و پس از آن به مکه آمد و از فرزندش اسماعیل دیدن می کرد تا آن که در یک سفر مامور به ساختن خانه کعبه شد لذا به اتفاق اسماعیل این خانه را بنـا نهـا. این اولین خـانه ایست که از طرف پروردگـار ساخته می شـد ای خانه مبارکی است که در آن آیات بینات و مقام ابراهیم قرار دارد و هر کس درون آن وارد شود از هر گزنـدی در امـان است. ابراهیم (ع) پس از فراغت از بنـای خـانه کعبه دسـتور حـج و عبادت مربوط به آن را تشـریع نمود. سـپس خداونـد تعالی او را مامور به ذبـح فرزنـدش اسـماعیل نمود ابراهیم (ع) اسـماعیل را در انجام فرایض حج شـرکت می داد. موقعی که به سـعی رسید و می خواستند بین صفا و مروه سعی کنند ماموریت ذبح اسماعیل ابلاغ شـد ابراهیم داسـتان را بـا فرزنـدش در میان گذاشـته و گفت: فرزنـد عزیزم در خواب چنین می بینم که تو را ذبـح و قربانی می کنم نکی بنگر تـا نظرت چه باشـد؟ اسـماعیل عرض کرد: هر چه را که مـامور به انجام شـده ای انجام ده انشائ الله مرا از صابران خواهی یـافت. پس از اینکه هر دو به این امر تن در دادنـد ابراهیم صورت جوانش را بر زمین نهاده و آماده ذبـح فرزنـدش گردیـد که ناگاه وحی آمـد که ای ابراهیم خواب خود ار تصـدیق کردی و ما به هین مقدار از تو می پذیریم و ذبح عظیمی را در عوض فدای او قرار دادیم. ولادت و طفولیت ابراهیم قرآن کریم (و اذکر فی الکتـاب ابراهیم انه کـان صـدیقا نبیا)نزدیک به دو هزار سال پیش از میلاد مردم بابل در آغوشـی خوش به سـر می بردند و از شاخسار درخت نعت سایه بان می ساختند. ولی در شب دیجور گمراهی دست و پا می زدند. به طوری که در بحث های پیش به تفضـیل گذشت این مردم بت ها را به دست خود می تراشـیدند و آنها را پروردگار خود می خواندند و به عنوان خدایان بر پا می داشـتند و به جای پروردگار جهانیان پرسـتش و نیایش می کردند. نمرود بن کنعان به کوشـش در سـرزمین بابـل زمـان مملکت را بر دست داشت و خـود سـرانه بر مردم حکومت می کرد نمورد چون دسـتگاه عریض و نعمت بسـیار و قـدرت سـرشار خود را دیـد و از میزان جهل و بی خردی مردم آگاه شـد خویش را خدای نامید و قوم را به پرسـتش

خود خوانـد. موجب این جرات و جسارت آن بود که می دیـد جهل سراسـر جمعیت را فرا گرفته و عقاید قوم فاسد و گمراهی دامن گستر است از این رو بـا خود فکر کرد که مگر نه این مردم سـنگهای تیره و تمثالهـای بی فایـده را که نه می شـنود نه می بیننـد و نه قـادر بر سود و نه مالـک زیاننـد پرسـتش می کننـد؟ پس در این صورت من که صـاحب نیروی گفتـار و دارای ادراک و شـعورم و وجودم برای ایشان منشا خیر و دافع ضـرر است و می توانم نیازمنـدشان را بی نیاز و عزیزشان را خوار سازم و از قدرت و سـلطنت بر ایشـان برخوردارم به خـدایی و پرسـتش سـزاوارترم. در این دوران مردم به علم نجوم پرداختنـد و کسوف خورشـید و خسوف ماه را حساب می کردند و در علم فلک و بروج سـخن گفتند. نمرود در مرکز بابل ساکن بود و از آرنج بر همه ی سـرزمین بابل و اطراف آن حکم می راند. آزار پدر ابراهیم خلیل (ع) منجم دربار نمرود بود که همواره طرف مشورت نمرود قرار گرفت و نمرود به صلاح دیـد او عمـل می کرد. روزی ازر بـه پیش نمرود رفـت و بـه او گفـت: من در محاسـبات نجـومی به این نـتیجه رسـیده ام که در این روزگار شخصـی به دنیا می آیـد که آیین ما را ابطال می کند؟ نمرود سوال نمود که این شـخص در کدام سـرزمین ظهور می کند؟ ازر گفت: در همین سـرزمین. نمرود دوباره پرسـید: آیا نطفه ی این شـخص در بطن مادرش بسته شـده است یا خیر؟ آزر در پاسـخ گفت: خیر. سـپس نمرود گفت: پس سزاوار است که مردان از زنان جدا شوند. به این صورت مردان را از زنان جدا می نمایند. ولی در عین حـال در همـان زمـان مـادر ابراهیم از آزر حـامله شـد و از وضع حملش دیگران را بی خبر گـذارد. هنگـامی که زمـان تولد ابراهیم فرا رسـید مادر او به آزر گفت: ای آزر من بیمار شده ام و می خواهم عزلت گزینم به این طریق همسـر ازر از منزل شوهرش خارج شده و به غاری در بیرون شـهر پناه برد و ابراهیم را وضع حمل کرد و سپس او را آماده کرد و در پارچه ای پیچید و به او شیر داد و از غـار خـارج شـد و درب غار را با سـنگ پوشانیـد و سـرانجام به خانه بازگشت. خداونـد متعال از انگشت ابهام ابراهیم شـیر جاری ساخت و او با مکیدن انگشت خویش رشد میکرد به این نحو زمانی که هر کودک ذکوری به دستور نمرود کشته میشد مادر ابراهیم فرزنـد عزیزش را از کشـته شـدن نجـات داد و گـاه گـاهی به غـار می آمـد و از فرزنـد خـویش سرکشـی می نمود و ضـمن رسـیدگی به وضـعیت او و آماده کردنش به او شـیر می داد و دوباره پنهانی به شهر باز می گشت. ابراهیم (ع) نیز به طور فزاینده ای رشـد می کرد چنـان که در هر روز به انـدازه ی یـک هفته و در هر هفته به انـدازه ی یک ماه رشـد می نمودنـد و همچنان به رشـد جسـمی و عقلی خویش ادامه می داد تـا اینکه به سـیزده سـالگی رسـید. در این هنگـام روزی که مـادرش جهت سرکشـی و آوردن آذوقه به نزد او آمده بود دست به دامان مادر شد و به او گفت: ای مادر مرا نیز همراه خود از این غار بیرون ببر مادر ابراهیم از بردن او خودداری ورزیـد و در پاسـخ به او گفت: ای پسـر جان اگر نمرود بفهمد که تو در این زمان به دنیا آمده ای تو را خواهد کشت. مـادر ابراهیم به هر حال ابراهیم را وداع گفت و از غار خارج شـد. خروج ابراهیم از غار و پیوسـتن او به اجتماعوقتی ابراهیم خلیل به ۱۳ سالگی رسید به مادرش گفت: ای مادر جان مرا از این غار خارج کن و همراه خود به شـهر ببر. مادرش در آغاز امتناع ورزید و به او گفت: اگر نمرود بفهمد که تو در این زمان متولد شده ای تو را خواهد کشت. اما هنگامی که این ماجرا را با آزر در میان نهاد و او را به غـار برد و فرزنـدش را به او نشـان داد مسـئله به شـکل دیگری تغییر یافت به طوری که وقتی آزر جمال ابراهیم (ع) را دید محبت ابراهیم قلب او را فرا گرفت و هر بـار سـیمای او را ملاـحظه می نمود محبتش نسبت به او افزایش می یافت. آزر که ابتـدا در اجرای فرمان نمرود بسـیار جـدی بود دیگر آن جـدیت را نـداشت و اشتیاق به فرزنـد چنان وجود او را فرا گرفته بود که فرمان کهنه نمرود را به کلی فراموش کرده بود و به مادر ابراهیم گفت: او را از غار بیرون آور و سر راه برادرانش نگاه دار موقعی که برادرانش از آنجا می گذشـتند او را داخل آنا کن تا شناخته نگردد بعد از رفتن آزر و فرارسیدن هنگام غروب آفتاب مادر ابراهیم او را از غار خارج کرد در مسیرشان از کنار گله های گاو و گوسفند و شتر عبور می کردند که ابراهیم به مادر گفت: ناچار اینها را پروردگاری است که آنها را آفریـده است و به آنها روزی می دهد چرا که هیچ مخلوقی نیست مگر اینکه او را آفریدگاری است تا او را آفریده باشد و تربیت او را عهده دار گردد. سـپس از مارد پرسـید که پروردگار من کیست؟ مادرش جواب داد: پدرت پروردگار من است.

ابراهیم گفت پروردگار او کیست؟ مادرش پاسخ داد: نمرود. ابراهیم سپس پرسید: پروردگار نمرود کیست؟ مادر در پاسخ او گفت: این سخنان را بر زبان نیاور که بسیار خطرناک است. به هر حال با آمدن برادران ابراهیم او و مادرش همراه با برادرانش به خانه آمدند. برادران ابراهیم بت می ساختند و به بازار می بردند و آنها را می فروختند. ابراهیم (ع) که قلبش مالامال از محبت خداوند بود ناچار باید در محیط پر از جهل و خرافات به سر برد تا رسالتش را به مرور زمان و در موقعیت های مناسب، اظهار نماید. لذا از برخورد خشن با اطرافیا بت پرست خویش خودداری نمود ولی بی اعتنایی نسبت به بتها زمینه را برای برخورد با پدرش فراهم می نمود. روزی برادران ابراهیم مشغول ساختن بت بودند که او نیز به میان آنها درآمد. در این هنگام که پدر و مادرش حاضر بودند تیشه ای برداشت و از چوب بت زیبایی تراشید ازر شاهد این صحنه بود که به مادر ابراهیم گفت: من امیدوارم که به برکت این پسر خیری به ما رسد: ناگاه ابراهیم را دیدند که با تیشه آن بت را نابود ساخت . پدرش از این کار بسیار ناراحت شد و به او گفت: چه کار کردی؟ابراهیم (ع) گفت: با این بت مگر چه می کردید؟ آزر پاسخ داد آن را می پرستیم. ابراهیم (ع) به آزر گفت: آیا آنچه را که با دست خود می تراشید پرستش می کنید؟آزر گفت این همان کسی است که حکومت و دولت ما به دست او به نابودی خواهد گراییدـاتبراهیم خلیل با فراهم نمودن شرایط مناسب به طور جدی تصمیم داشت که با همه مظاهر شرک و کفر به مقابله برخیزد لذا نخست مبارزه با بت پرستی را آغاز نمود که در این مبارزه ابتدا صحنه نبرد حق و باطل را به محیط منزل محدود نمود و نخست به مبارزه فکری و اعتقادی با ازر پرداخت. سپس صحنه نبرد اعتقادی را وسیع تر نمود و قوم و ملت بت پرست خویش را همراه پدر به میان مبارزه کشاند. در ادامه و راستای همین رویارویی جبهه دیگری گشود و به مقابله با ستاره پرستان و ماه پرستان و خورشید پرستان پرداخت. در این مبارزه فرهنگی و اعتقادی که در قالب مناظره های گوناگون منطقی نمایان میشد مردم همچنان در خواب غفلت به سر می بردند و به جبهه گیریهای بی منطق و رویارویی های بی دلیل با ابراهیم ادامه می دادند. ابراهیم وقتی پدر و قوم خویش را همچنان در دام بت پرستی و خرافات می دید تصمیم جدی تری گرفت که شاید این تصمیم با همه خطراتش باعث بیدار شدن عقلها و دلهای خفته گردد لذا بت شکستن را در تاریخ بنیان نهاد. بعد از ماجرای بت شکنی و محاکمه و در آتش انداختن او که یکه و تنها به سان یک ملت انقلابی در همه ی صحنه های نبرد پیروزمندانه پرچم توحید را به پیش می برد و به شکستن بت های انسانی و گوشتین می پرداخت و نمرود و نمرودیان را برای همیشه از عرش الوهیت بر خاک مذلت و ناتوانی می کشاند.مناظره با آزر و آغاز شرکت ستیزهای علنی ابراهیم (ع)قرآن کریم: اذ قال ابراهیم لابیه آزر اتتخذ اصناما الهه انی اراک و قومک فی ضلال مبین ظاهرا اولین برخورد شرک ستیزانه ابراهیم با زمینه چینی لازم از خانواده اش آغاز گردید. به طوری که در بحث پیشین اشاره رفت ابراهیم خلیل (ع) در سنین نوجوانی وارد اجتماع بشری گردید و به خانواده خویش پیوست. جامعه و خانواده خویش پیوست. جامعه و خانواده خویش را سراپا در ظلمت و تاریکی ها دید. جهل و خرافات و تقلیدهای کور کورانه و بت پرستی و شرک همه جا را فرا گرفته بود. ابراهیم عقاید پوچ و گمراهی آشکار مردم خود را نمی توانست تحمل نماید لذا این نوجوان رشد یافته خود را مسئول خانواده و جامعه گمراهش می دانست گویا او مامور نجات بشریت از همه گمراهی ها و هدایت آنها به صراط مستقیم بود. او نخست با بی اعتنایی و بی احترامی نسبت به بت ها و سپس با تحقیر عملی و استهزا معبود های چوبین و دست ساز جامه اش عملا به مبارزه فرهنگی و نهی از منکر پرداخت. ولی جامعه غفلت زده سراپا خرافه آن روز این برخوردهای ابراهیم (ع) را به حساب کودکی و عدم رشد ابراهیم خلیل می دانست. لذا با جدیت تمام او به مبارزه کلامی و منطقی با پدر و قوم خویش پرداخت و ابتدا تصمیم گرفت پدرش را از خواب غفلت بیدار کند و با هدایت او و همراه با حمایت های او جامعه و قوم شرک آلود خود را نجات بخشد. خصوصا که پدر او از موقعیت ویژه ای در میان مردم و نزد نمرود برخوردار بود و جزء سران مبلغین و رهبران بت پرستان و از مروجان اصلی شرک و خرافه بود و با هدایت او گروه زیادی از مردم نیز از گمراهی نجات می یافتند وانگهی نجات دادن و هدایت خانواده به ویژه پدر و مادر از وظایف اصلی فرزند صالح و هدایت یافته به شمار می آید. از

سوی دیگر اگر قوم ابراهیم در عین بت پرستی و گمراهی پدر او با شرک ستیزی و دعوت به توحید وی مواجه گردند احتمال موفقیت چندان نخواهد بود و مردم می گویند: اگر او در ادعایش راستگوست چرا پدرش از سر دسته بت پرستان به شمار می رود؟ چرا او در خانواده اش هیچ تغییر و تحولی به وجود نیاورده است؟ لذا ابراهیم ابتدا مامور هدایت خانواده و پدر بت پرست خویش گشت چنان که پیامبر اسلام ٠ع) نیز در آغاز مامور انذار نزدیکان خویش می گردد و موسی (ع) نیز مامور هدایت فرعون می شود که در دامان او رشد و تربیت یافته است. ابراهیم در دعوت پدر ابتدا از پوچی و بیهودگی بتها سخن می گوید و قبل از آن متذکر دو صفت نادانی و ناتوانی آنها می گردد و سپس براساس آن بی سود و زیان بودن آنها را بیان می کند و برای اثبات صحت و مستند بودن سخنانش به پیامبری خویش نیز اشاره می کند و گمراهی بت پرستان را گوشزد می کند و اطاعت از خود را نجات و صراط سوی می نامد لذا خطاب به آزر می گوید: یا ابت لم تعبد ما لا یسمع و لا یبصر و لا یغنی عنک شیئا یا ابت انی قد جاء نی من العلم ما لم یاتک فاتبعنی اهدک صراطا سویا. در جای دیگر ابراهیم خلیل (ع) می فرماید آیا چیزی ا که با دست خود می تراشید عبادت می کنید؟اتعبدون ما تنحتون ابراهیم بدنی گونه پدر بت پرست خویش را به تفکر و اندیشه پیرامون بتها و معبودهای دست ساز خویش وادار می سازد که شاید با بهره گیری از استدلالهای منطقی و تفکر صحیح از خواب غفلت بیدار شود. چنانکه اشاره گردید او حتی رسالت خویش را علنی می سازد و ضلالت بت پرستان و شرک ورزان را صراحتا اعلا می نماید: اتتخذ اصناما الهه اراک و قومک فی ضلال مبین علامه طباطبایی (ع) می نویسد: ابراهیم با این سخن می پرسد: آیا چنین بتهای بی ارزشی را معبود خود می گیری؟ آیا مقام و مرتبه خدایی را که عالی ترین مقامات است برای یک موشت سنگ و چوب قائل می شوید؟ راستی که تو و قومت در گمراهی آشکرای به سر می برید.چگونه گمراهی به این روشنی را تشخیص نمی دهید؟ و چگونه نمی دانید که بت پرستی عبارت است از خضوع و تذلل و عبودیت کسی که خود صانع و دارای علم و قدرت است در برابر مصنوع خود که از علم و قدرت هیچ بویی نبرده است؟صاحب المیزان در ادامه یادآور می شود که این احتجاج ابراهیم با پدرش اولین احتجاج و مناظره اوست که قرآن کریم تفضیل آن را در چند مورد بیان کرده است. امامت ابراهیم خلیل (ع)و اذا ابتلی ابراهیم ربه بکلمات فاتمهن قال انی جاعلک للناس اماما قال و من ذریتی قال لاـ ینال عهدی الضالمین یعنی: (و آنگاه که ابراهیم را پروردگارش با اموری چند بیاموزد و ابراهیم به طور کامل از عهده آنها برآمد به او فرمود: من تو را پیشوای مردمان قرار می دهم.ابراهیم از پروردگارش سوال کرد: آیا از فرزندان من هم پیشوای مردمان قرار می دهی؟ خداوند فرمود: پیمان من بر ستمکاران نخواهد رسید. معنی بعضی از مفردات و عبارات آیه: ابتلاء: یعنی آزمایش و اختبار یا شناسایی حالات و صفات آزمایش شونده با قرار دادن او در معرض کاری که انجام یا ترک آن برای او دشوار باشد. به تعبیر دیگر کرای را به کسی پیشنهاد می کنند تا صفات باطنی او را مانند اطاعت و شجاعت و سخاوت و عفت علم و وفا و میزان آن را در یابند. بدیهی است که امتحان اشخاص همواره باید به وسیله عمل صورت گیرد و گرنه سخن ممکن است دروغ باشد. کلمات: به معنی اموری است که خداوند به وسیله آنها ابراهیم (ع) را امتحان فرمود. اتمهن: یعنی در انجام آن کلمات حقیقتا استوار بوده و آنها را به بهترین وجهی بدون هیچگونه سستی و کاستی به انجام رسانید. ذریه: مرادف و نظیر نسل و اولاد می باشد. در معنی عبارات (و من ذریتی) اکثر مفسران معتقدند که یعنی از نسل من هم کسانی را امام قرار ده تا مردم او را مقتدای خویش بدانند و از او پیروی کنند. امام: کسی است که مردم او را مقتدای خویش قرار می دهند و از او پیروی می کنند. ابن منظور در معنی امام گوید: کسی است که مردمی او را پیشوای خود قرار دهند و او را پیروی کنند خواه در صراط مستقیم و خواه در گمراهی و ضلالت باشد. مفاد و مفهوم اجمالی آیه شریفه این است که وقتی خداوند حضرت ابراهیم را با امتحانات و بالایای دشوار آزموده و ابراهیم از عهده همه ی آنها به خوبی بر آمد و هیچگونه سستی و کاستی از خود نشان نداد و در همه ی مراحل آزمایشها استقامت ورزید خداوند او را به والاترین مقام مفتخر ساخت و او را پیشوای بشریت قرار داد تا آدمیان به عنوان مقتدا و امام خویش از او پیروی نمایند. ابراهیم (ع) که عظمت این مقان والاـ را دریافت از خداوند

سبحان درخواست نمود که از فرزنـدان و نسل او نیز کسانی را به این مقام عالی برسانـد. خدای تعالی فرمود پیمان من به سـتمکاران نخواهد رسـید. اما با تامل عمیقتر مطالب زیادی از همین آیه شـریفه اسـتفاده می گردد که ما در اینجا به بعضـی از آنها می پردازیم: ۱- امامت ابراهیم (ع) در دوران پیری بعد از تولد اسـماعیل و اسـحاق و پس از انتقال دادن اسـماعیل و مادرش از فلسـطین به مکه و حتی پس از ماجرای ذبـح اسـماعیل بوده اس: زیار اولا بعد از جمله (این جاعلك للناس اماما) آن حضـرت می گوید (و من ذریتی) در حالی که او پیش از تولد اسـمایعل و اسـحاق هیچ اطلاعی از فرزند دار شدن و صاحب ذریه گشـتن خویش نداشـته اس. چرا که حتی بعـد از بشارت دادن ملائکه سـخنی می گویـد که حاکی از نومیـدی او از فرزندداریش می باشد بطوریکه به ملائکه می گوید (آیا به من بشارت می دهید با اینکه من به سن پیری رسـیده ام پس به چه چیزی بشارت می دهید؟)همچنان که همسـر آن حضـرت نیز هیچ امیدی به بچه دار شدن نداشت. پس ابراهیم (ع) و همسـرش هیچ اطلاعی از فرزنددار شدن خوشان نداشتند اما در عین حال عبـد از شـنیدن مژده ی صـعود یافتن به مقام والای امامت از خـدای تعالی تقاضا می کند که بعضـی از فرزندانش را هم به این مقام ارتقاء بخشد. بنابراین او دارای فرزند بوده است که چنین درخواستی از پروردگار خویش می نماید و گرنه کسـی که فرزندی ندارد و در سـنین پیری است و هیـچ اطلاعی هم از فرزنـد دار شدن خود نیز ندارد چگونه ممکن است چنین درخواستی از خداوند داشـته باشـد؟!ثانیـا : چنان که از آیه مورد بحث نیز فهمیـده می شود امامت ابراهیم (ع) بعـد از آزمایشـهای مختلفی بوده که در طی دوران گوناگون زندگی آن حضـرت رخ داده است. همانند مبارزات و مناظرات منطقی و اعتقادی با پدر و قوم بت پرست مناظره با سـتاره پرستان شکستن بتها ماجرای به آتش انداختن او ادامه مبارزات با مشرکین و نمرود و نمرودیان و استقامت و مقاوت سرسختانه او در مقابـل مشـکلات و مرارتهـای این مبارزه بی امان برائت از قوم و خانـدان خویش و ترك زادگاه و مهاجرت به سـرزمین های غربت برای پیشبرد و گسترش دعوت الهی خویش مـاجرای انتقال اسـماعیل و مادرش به منطقه حجاز و اسـکان آنها در سـرزمین بی آب و علف و به ویژه آمادیـگ کامـل برای ذبـح یگـانه فرزنـد عزیزش که به خاطر اهمیت فوق العاده ی این آزمایش اخیر از آن در قرآن کریم به (البلاء المبین) تعبیر شـده است. بنابراین امامت آن حضـرت بعـد از تولـد اسـماعیل و اسـحاق و ماجرای ذبح اسـماعیل بوده است پس عقیده ی بعضی از مفسرین اهل سنت که قائلند امتحانها و آزمایش های او پیش از نبوت و رسالتش صورت گرفته است و منظور از امـامت همـان نبوت و رسـالت است نـادرست و باطل خواهـد بود. ۲- امـامت بشـریت بالاـترین مقامی است که یك انسان ممکن است با عنایات خاص پروردگارش به آن درجه عالی ارتقا یابـد لذا ابراهیم (ع) پس از سالیان دراز پیامبری و رسالت به مقام خلیل اللهی می رسد و نهایتا در کهنسالی بعد از توفیق کامل در تمام آزمایشـهای الهی به مقام بسـیار عالی یعنی امامت بشریت نایل می گردد. ۳- امامت ابراهیم (ع) برای همه بشریت و همه زمان ها استمرار خواهد یافت و محدود به امت خاصی یا روزگار ویژه ای نمی گردد بلکه او برای همیشه پیشوا و مقتـدای همه ی یکتا پرسـتان و موحدان عالم می باشد. زیرا هیچ پیامبری بعد از آن حضـرت برانگیختـه نشـد مگر اینکـه از نسـل او و مـامور به پیروی از آیین او بـود.صـاحب روح البیـان نیز معتقـد است که ابراهیم (ع) امـام و مقتـدای همه بشـریت تـا روز قیـامت خواهـد بود که برای این عقیـده خویش به آیه (ثم اوحینـا الیك ان اتبع مله ابراهیم) اسـتناد می جوید.به طوری که الف و لام (الناس) در آیه مورد بحث نیز همین معنا استفاده می شود چرا که الف و لام جنس است. علاوه بر آن صیغه ی اسم فاعل نیز در آیه بر اسـتمرار و تـداوم دلالت دارد همچنان که جمله اسـمیه نیز اسـتمرار را می رساند.البته این موضوع با سایر رسولان الهی ناسازگار نیست چرا که بعد از ابراهیم خلیل (ع) هیچ پیامبری مبعوث نشد مگر اینکه از اولاد آن حضرت و مامور به پیروی اجمالی از آیین آن بود. ۴- تنها کسی شایسته صعود به مقام والای امامت می باشد که از هر گونه ظلم و ستمی چه ظلم بر خویش و چه ظلم بر دیگران در همه دوران عمر مـبرا و پـاك باشـد. بنـابراین هر گنـاهی اعم از کبیره یـا صـغیره و اعم از ظـاهری یا بـاطنی و اعم از علنی یا پنهانی در دوران زنـدگی هر شـخص پدیـد ایـد شایسـتگی امامت انسانها را نخواهـد داشت حتی اگر فردی مرتکب گناه صغیره ای نیز گردد و سپس توبه نماید و جزء صالحان و نیکان گردد باز هم نمی تواند به چنین مقام والایی ارتقا یابد.

۵- مقام امامت تنها از ناحیه خداوند به پاکان خاص آستان ربوبی و معصومان از هر خطا و گناهی اعطا می شود. بنابراین چنین مقامی نه اکتسابی است که شخصی به دنبال آن بردو تا به آن درجه نائل آید و نه انتخابی است که از سوی همه یا بعضی از مدرم انتخاب یا انتصاب گردد. بلکه امامت تنها با گزینش و جعل خداوند میسر خواهد بود. وفات آنچه مسلم است و از آیات قرآن کریم نیز استفاده می شود این است که آن حضرت پس زا عمری دراز و سراسر خیر و برکت از دنیا رفت او تمام مقامات عالی انسانی را طی کرده و پیشوای بشریت گشت او پدر همه پیامبران بعد از خود و امام و مقتدای همه ی یکتاپرستان و دین داران راستین است دین او اسلام راستین و راه او صراط مستقیم و شعارش توحید خالص و دشمنانش همه مظاهر کفر و شرک و مراد و محبوبش تنها پروردگار جهانیان آفریدگار آسمانها و زمین خداوند تعالی بوده است. او تنها در حیاطش مقتدای چهار پیامبر بزرگ لوط و اسماعیل و اسحاق و یعقوب بوده و بسیاری از سنتها و شرایع دینی از این بزرگ هدایتگر انسان ها باقی مانده است شخصیت او در پیشگاه خداوند همچنان گرامی و محترم است ک هیچ یک از پیامبران بزرگ و اولیای الهی مانند او با احترام و ترکیم مورد تمجید و تحسین واقع نشده است. هیچ سند قطعی از سن ابراهیم در دست نیست ولیکن در کتاب مقدس آمده است که سن آن حضرت در هنگام وفات ۱۷۵ سال بوده است. بعد از وفات ابراهیم (ع) دو فرزند بزرگوارش اسماعیل و اسحاق او را در مزرعه حبرون شهر الخلیل دفن نمودند.

مدیریت تکنولوژی در سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان

نویسنده: هانس ثامهاین

خلاصه کتاب: ترجمه: کامران باقری ـ مرتضی رضاپور ـ هادی کمالی- تلخیص:مجید نقی‌زاده- مشخصات نشر: تهران ـ رسا ـ ۱۳۸۶-شدت و سرعت پیشرفت تکنولوژی در دهه های اخیر شگفت‌آور بوده است. این پیشرفت‌ها شکل دنیای ما را تغییر داده و عملاًـ همه جنبه‌های زندگی را تحت تأثیر قرار داده‌اند. به نظر نمی‌رسد که سرعت کنونی تغییرات، به این زودیها کم شود. تکنولوژی از دیدگاه تجاری، کاتالیستی است که تولید ثروت می کند. در عین حال، این کاتالیست موانع ورود به بازار را کاهش داده و عملاً میدان رقابت را برای تمامی فعالیت‌ها تجاری، از تولید محصولات فنی گرفته تا خدمات پزشکی و مالی و یا حمل و نقل و خرده‌فروشی، مهیا می کند. هر قدر نقش تکنولوژی پررنگ‌تر می‌شود، مدیران بیشتر تحت فشار قرار می گیرند تا از تکنولوژی برای بدست آوردن نتایج بهتر، سریعتر و ارزانتر استفاده کرده واز این راه مزایای رقابتی پایدارتری بدست آورند. تاریخچه مدیریت تکنولوژی جهان چگونه اینقدر پیچیده شده است؟ نقش تکنولوژی در گذشته چه بوده است؟ تکنولوژی سالهای سال در کنار ما بوده است. تلاش انسان برای بقاء، باعث ساخت ابزارها و روشهای بهتری برای جمع‌آوری غذا، ساخت سرپناه و جنگیدن شد. تمدن‌های نخستین با توجه به تکنولوژیهایی که به کار می‌بردند، نامگذاری و طبقه‌بندی می‌شدند. واژگانی نظیر عصر سنگ، عصر برنز و عصر آهن و جدیداً عصر بخار، عصر الکتریسیته، عصر اتم، عصر الکترونیک، عصر فضا، عصر اطلاعات و عصر بیوتکنولوژی، همگی به تکنولوژی‌های برجسته زمان خود اشاره دارند. در ۶۰۰ سال گذشته انتقال تکنولوژی به صورت سینه به سینه از نسلی به نسل دیگر انجام شده است، اما همین انتقال تکنولوژی در برخی فرهنگ‌ها و مناطق جغرافیایی، کمتر بوده است. شواهد مدیریت پیشرفته تکنولوژی به ۴۰۰۰ سال قبل و به ساخت اهرام، شبکه‌های آب، ظروف چینی و سلاح‌های جنگی بر می گردد که هنوز هم یادآور پیشرفت حیرت‌آور تکنولوژی در آن دوره است. همزمان با افزایش کاربرد تکنولوژی، چشم‌انداز و رهبری رسمی‌تری در حوزه تکنولوژی مطرح شد. مستندات پروژه‌های قدیمی در مورد برنامه‌ریزی شهری (خصوصاً سیستم‌های آب، فاضلاب و راه‌ها) تا اکتشافات نجومی و نقشه‌برداری، شواهدی از مدیریت تکنولوژی در خود دارند. کارهای ارسطو مثال خوبی از استدلال و مدیریت علمی در اعصار گذشته است. در کتاب ماوراء الطبیعه، که در قرن چهارم قبل از میلاد نوشته شد،

ارسطو نه تنها دانش فنی زمان خود را گردآوری کرد، بلکه راههایی را نیز برای یکپارچه کردن این علوم و استدلال علمی پیشنهاد نمود. انقلاب صنعتی در آغاز قرن هجدهم، پیشرفت شدید تکنولوژی را در پی داشت. این رشد بر تولیدات انبوه و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس تأکید داشت و منافع بسیاری عاید بخشهای مختلف جامعه (نظیر کشاورزی، ساخت و ساز و ارتش) کرد. قلمرو تمرکز مدیریت تکنولوژی هم قلمرو و هم تعریف مدیریت تکنولوژی، موضوع مباحثات، مجادلات و ابهامات زیادی بوده است. واژه‌های «مدیریت» و «تکنولوژی» هر کدام معانی و مرزهای متفاوتی دارند و وقتی با هم ترکیب می‌شوند، طیف وسیعی از اقدامات، روشها، ابزارها و فنون را در بر می‌گیرند. برخی مدیریت تکنولوژی را به معنی تحقیقات علمی و ارایه مفاهیم جدید می‌دانند. برای برخی، مدیریت تکنولوژی به معنی مدیریت طراحی ـ مهندسی، تولید و عملیات است، در حالی که برخی دیگر مدیریت تکنولوژی را با موضوعاتی نظیر مدیریت بیمارستانها، سازمانهای مالی یا بازیهای المپیک مرتبط می‌دانند. بی‌شک، قلمروی مدیریت تکنولوژی بسیار وسیع و متنوع است. مرزهای آن به میزان زیادی با مرزهای علوم، مهدسی و مدیریت همپوشانی دارد. علاوه بر این، با افزایش پیچیدگی محیط تجاری، تأکید مدیریت تکنولوژی بر «مدیریت» فرآیندهای سازمانی و افراد وابسته به آنها بیشتر می‌شود. در طی ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته، تأکید ادبیات مدیریت در مقوله تکنولوژی، از تحقیق و توسعه به سوی توسعه محصولات جدید و سپس بهبود محصول تغییر یافته است. در سالهای اخیر نیز مدیریت بیشتر به دنبال توسعه بازار و تجارت الکترونیک بوده است. ولی قلمروی تکنولوژی هنوز تغییر نکرده است. این قلمرو شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگ‌سازی و یکپارچه سازی همه منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خاص بنگاه‌ها می‌باشد. آنچه که مدیریت تکنولوژی را منحصر به فرد کرده و آنرا از سایر حوزه‌های جا افتاده سازماندهی و مدیریت متمایز ساخته، دانش و مهارتهای لازم برای استفاده از تکنولوژی است که از آن جمله می‌توان به سازماندهی و هماهنگ‌سازی منابع تکنولوژی و هدایت افراد درگیر با آن اشاره کرد. در چنین فضایی، می‌توان مدیریت تکنولوژی را به عنوان هنر و علم خلق ارزش از طریق بکارگیری تکنولوژی در کنار سایر منابع سازمان تعریف کرد. تعریف حاضر به این واقعیت اشاره دارد که قرار نیست مدیریت تکنولوژی فقط به حوزه تحقیق و توسعه، مهندسی یا کار علمی محدود باشد، بلکه می‌تواند بسیاری از ابعاد بنگاه و محیط آن را نیز در بر گیرد. در ادامه، تعریف مدیریت تکنولوژی در همین فضا مورد بحث و بررسی بیشتر قرار خواهد گرفت. ارایه یک تعریف رسمی مدیریت تکنولوژی به خودی خود علمی فرا رشته‌ای است. این دانش حداقل دو حوزه کاملاً جا افتاده را در بر می‌گیرد: ۱) سازماندهی و مدیریت و ۲) علوم طبیعی و مهندسیف به اضافه گستره وسیعی از دیگر رشته‌ها مثل علوم اجتماعی، تکنولوژی اطلاعات و مهندسی صنایع که به نوعی به کمک مدیریت یا تکنولوژی می‌آیند. ویژگی‌ها و چالشهای فراروی شرکتهای تکنولوژی ـ بنیان امروز ویژگی‌ها و چالشها: ـ پیچیدگی‌ها، ریسک‌ها و عدم قطعیت‌های فراوان ـ بازارها، تکنولوژیها و قواعد به شدت متغیر ـ رقابت شدید، بازارهای بازجهانی ـ محدودیت منابع، انتظارات زیاد ـ زمان‌بندی فشرده با تأکید مضاعف بر تاریخ تحویل ـ ملاحظات کل چرخه عمر پروژه ـ سازمان‌ها و روابط پیچیده فرابخشی ـ سرمایه‌گذاری مشترک، پیمانها و شراکت‌ها؛ نیاز به تعامل با فرهنگ‌ها و ارزش های سازمانی مختلف ـ فرآیندهای کاری پیچیده و گروه‌های ذینفع ـ نیاز به بهبود، ارتقاء و تقویت مستمر ـ نیاز به مهارتهای پیچیده فردی، توانایی دست و پنجه نرم کردن با اختلافات قدرت و سیاسی کاریهای سازمانی ـ سازمانها، بازارها و سیستم‌های پشتیبانی مجازی ـ افزایش تأثیر تکنولوژی اطلاعات و تجارت الکترونیک که در مجموع پرداختن به موارد زیر را می‌طلبند: ـ عکس‌العمل سریع در برابر بازار ـ توسعه سریع ـ هزینه پائین ـ خلاقیت، نوآوری و کارایی فراوان در سال ۱۹۸۷، شورای ملی تحقیقات آمریکا تعریف زیر را برای مدیریت تکنولوژی ارایه کرد: «مدیریت تکنولوژی» علمی است که رشته‌های مهندسی، علوم پایه و علوم مدیریتی را به هم پیوند می‌دهد تا با برنامه‌ریزی وتوسعه توان تکنولوژی لازم، اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان را شکل داده و محقق سازد. نکات خاصی در این تعریف نهفته است که ارزش تأکید بیشتر را دارند. این نکات در شکل زیر آمده‌اند. ۱ـ مدیریت تکنولوژی، در

بر گیرنـده مـدیریت مهندسـی، علوم طبیعی و علوم اجتماعی است. ۲ـ مـدیریت تکنولوژی، در بر گیرنـده علوم سازمـانی لازم برای برنامه‌ریزی، تصـمیم گیری، توسعه و بکارگیری تکنولوژی است. ۳ـ مدیریت تکنولوژی بر توسعه توانمندی‌های عملیاتی مثل تولید، توزیـع و خـدمات پس از فروش تمرکز دارد. ۴ـ مـدیریت تکنولوژی، بر گیرنـده فرآینـدها، ابزارهـا وروشـهای عملیاتی و همچنین افرادی است که کار را انجام می‌دهند. ۵ـ مدیریت تکنولوژی، در بر گیرنده هدایت و رهبری به سوی توسعه محصولات و خدمات جدید است. ۶ـ مدیریت تکنولوژی، از استراتژی تجاری، فرهنگ سازمانی و محیط تجاری تأثیر می‌پذیرد و بر آنها تدثیر می گذارد. ۷ـ مـدیریت تکنولوژی، در بر گیرنـده اجزای فرا رشـته‌ای فراوان و یکپارچه‌سـازی آنها در قالب یک سیسـتم کلی است. این رشـته، مـدیریت خود سیسـتم را نیز شامـل می‌شود. ابعـاد جهـانی شایـد جهانی‌سازی و تکنولوژی، مهمـترین عوامـل تأثیرگـذار بر عملکرد تجـاری شـرکتها باشـند. این دو مقوله با هم ارتباط متقابل نیز دارنـد. شـرکت‌ها با اسـتفاده از تکنولوژی در سـطح جهانی، از مزایای صرفه‌جویی ناشـی از مقیاس و اقتصاد تنوع، سود می‌برنـد، اما بـدون تکنولوژی هم نمی‌تواننـد در سـطح بین‌المللی فعالیت کننـد. در نتیجه، تکنولوژی یکی از عوامل جهانی شـدن و جهانی شـدن هم باعث رونق تکنولوژی است. با این وجود، تجارت فراملی مدت‌ها قبـل از عصـر کـامپیوتر رونق گرفت. شـرکتها از آغاز تمـدن بشـری و به انگیزه کسب سود بیشتر به عرصه فعالیت‌های بین‌المللی پا گذاشـته بودنـد. امـا در گذشـته، دسترسـی به منـابعی مثـل نیروی کـار، مواد خام، انرژی و دانش، بسـیار محـدود بود. علاوه بر این، همـاهنگی و یکپارچه‌سـازی فعالیت‌هـا در آنسـوی مرزهـای ملی نیز سـخت و پر هزینه بـود. علیرغم اینکه این مـوارد هنـوز هم جزو چالش‌هـای اصـلی هسـتند، اما توافقات تجاری چنـد ملیتی و تکنولوژیهای پیشـرفت (بویژه تکنولوژی کامپیوتر و اطلاعات)، فعالیت بنگاه‌ها را دگرگون ساخته و محیط تجاری را به اقتصادی جهانی تبـدیل کرده است. اقتصاد نوین جهانی به جهت امکان جابجایی هر چه بیشتر منابع، مهارت‌ها، فرآیندها و خود تکنولوژی دوباره به سوی کارهای خدماتی و دانش و استعدادهای جدید، برای ورود به بازار نوین جهانی تلاش می کننـد. به عنوان مثال شـرکت‌های مشـهوری نظیر نوکیا، هارلی دیویـدسون، وندیز، بریگزاند استرتون، در فضـایی چنـد ملیتی عمـل کرده واز منافع زیر بر خوردار می‌شونـد: ـ نفوذ در بازارهای جدیـد ـ دستیابی به دانش و اسـتعدادهای جدید و تکمیلی ـ دستیابی اقتصادی‌تر به منابع ـ استفاده از صـرفه‌جویی ناشـی از مقیاس و اقتصاد تنوع ـ شراکت تکنولوژی و منابع ـ افزایش ظرفیت ـ مشارکت و سرمایه گذاری مشترک این منافع باعث می‌شود تا دستیابی به اهداف، از مسیری «سریعتر ـ ارزانتر ـ بهتر» محقق گردد. یعنی ۱) عکس‌العمل سـریعتر در برابر بازار ۲) هزینه‌های کمتر ۳) محصولات و خـدمات نوآورانه‌تر با کیفیت بهترف که همگی تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی شـرکت بر جای می گذارند. شرکتهای مجهز به تکنولوژی پیشرفته، به لطف استانداردسازی، دیجیتال‌سازی، نسبت‌های قابل تنظیم وزن ـ انـدازه ـ قیمت و اینترنت، بهتر می‌تواننـد از این منافع اسـتفاده کننـد. لذا این شـرکتها به منظور اسـتفاده از محیط جدید تجارت الکترونیکی، ناچارند تا شیوه کار خود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. محیط متغیر شرکتها در هر صـنعتی (از صـنعت کـامپیوتر گرفته تـا خرده فروشـی و خـدمات پزشـکی)، بایـد خو را با تغییر فضای کاری سازگار کننـد،ن فضایی که راه‌حلهای بهترف سریعتر و ارزان‌تری را طلب می کند. عوامل بسیاری، نظیر جهانی شدن و شفافیت حاصل از اینترنت، در شکل گیری فضایی جدیـد موثر بوده‌انـد. ولی هنوز هم عامل اصـلی، پیشـرفت تکنولوژی است. خلق محصولات و خدمات جدید، بهبود محصولات موجود، پاسـخگویی سریعتر به نیازهای مشتریان و بازار و صرفه‌جو یی حاصل از مقیاس، همه در گروه تکنولوژی هسـتند. اگر چـه اسـتفاده از تکنولوژی‌هـای موجـودف یـا خلـق تکنولوژی‌هـای جدیـد، کـاری بسـیار پر هزینه و پر خطر است، ولی شرکت‌ها چاره دیگری ندارند. اگر از فرصت‌های جدید اسـتفاده نکنند، دیگران این کار را کرده و از این طریق در بازار و مشتریان آنهـا نفوذ می کننـد. تکنولوژی‌هـای بشـدت متغیر جدیـد (همچون تکنولوژیهـای ارتباطـات و کامپیوتر)، بنگاها را وادار کرده‌انـد تا محصولات موجود خود را با سـرعت به مراتب بیشتری بهبود دهند. علاوه بر این، محیط الکترونیك جدید، بسیاری از شـرکت‌ها را مجبور کرده تـا کسب و کـار خود را بر پـایه تکنولوژی تجارت الکترونیک بنا کننـد. ماهیت منحصـر به فرد مـدیریت در شـرکتهای

تکنولوژی ـ بنیان مدیران شرکت‌های تکنولوژی ـ بنیان ادعا می کنند که محیط فعالیت آنها متفاوت است و این محیط، ساختار سازمانی، سیاست ها، تعاملات فردی و رفتارهای اقتصادی منحصر به فردی را می‌طلبد. برای بررسی این ادعاف محققان به جستجوی الگو های رفتاری مدیریت و ویژگی‌های کلان سازمانی در سطوح مختلف شرکتهای تکنولوژی ـ بنیان پرداختهاند. این دانشمندان، با بررسی ساختارهای سازمانیف الگوهای رهبری و سایر سیستم‌های بنگاهی، سعی کرده‌اند تا به نقش آنها در مزیت آفرینی برای شرکتهای تکنولوژی ـ بنیان پی ببرند. شناخت بهتر بنگاه‌های تکنولوژی ـ بنیان را امکان‌پذیر ساخته است. به هر حال، هیچ نظریه‌ای ارائه نشده که مدیریت محیط‌های تکنولوژی ـ بنیان، به نتیجه برسند. در عین حال، مدیران تکنولوژی می‌دانند که محیط آنها منحصر به فرد است! شش حوزه‌ای که مدیریت تکنولوژی را نسبت به سایر مدیریت‌ها متمایز می کنند عبارتند از: (۱) کار، (۲) افراد (۳) فرآیند کار، (۴) ابزارؤا و فنون مدیریت، (۵) فرهنگ سازمانی، (۶) محیط کسب و کار نیروهای پیشران شرکت‌های تکنولوژی ـ بنیان شش تغییر عمده در محیط کسب و کار امروز، مدیریت تکنولوژی را تحت تأثیر قرار داده و فضا را برای تغییرات بزرگ در روش‌های کسب و کار مهیا کرده است. برای مدیریت بهتر سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان امروزی، باید این تغییرات را به خوبی شناخت: تغییر از فرآیند های خطی به سیستم‌های پویا. در گذشته، مدیریت غالباً بر مدلهای خطی استوار بود، مدلهایی که درغالب خطوط تولید، توسعه متوالی و مرحله به مرحله محصولات، خدمات زمان‌بندی شده و تحقیقات اکتشافی جلوه می کردند. اما مدیریت امروزی ناچار است در محیطی بسیار پویاتر و تعاملی‌تر فعالیت کند، محیطی سرشار از فرآیندهای بهم مرتبط و غیر خطی که توصیف‌شان نیز دشوار است. تغییر از ... ...فرآیندهای کاری خطی به سیستم‌های مدیریتی پویا و یکپارچه... کارآیی به اثربخشی ... اجرای پروژه به مدیریت پروژه‌ها در سطح بنگاه ... مدیریت اطلاعات به استفاده کامل از تکنولوژی اطلاعات ... کنترل مدیریتی به خود گرانی و مسئولیت‌پذیری ... مدیریت تکنولوژی بعنوان جزئی از دیگر تخصص‌ها به مدیریت تکنولوژی به عنوان مهارتی ویژه با جایگاه حرفه‌ای خاص. این محیط‌های پویای سازمانی، روشهای مدیریتی پیچیده‌تری را می‌طلبند که شدیدا متکی بر تعاملات گروهی، تقسیم قدرت و منابع، مسئولیت‌پذیری فردی، پایبندی، خودگرانی و خود کنترلی است. در نتیجه، مدیریت امروزی، بیش از آنکه به راهکارها، سیاست‌ها و روشهای سلسله مراتبی و دستوری وابسته باشد، به هنجارها و ارزیابیهای عملکردی ساخته و پرداخته اعضای گروه‌ها وابسته است. در حالیکه این تغییر پارادایم نتیجه تغییر در پیچیدگی‌ها، قالبیت‌ها، تقاضاها و فرهنگ‌های سازمانی است، اما بنوبه خود باعث دوری شدید از فلسفه سنتی مدیریت در حوزه ساختار، انگیزش، رهبری، و کنترل پروژه خواهد شد. در نتیجه، سازمانها و فرآیندهای صلب و انعطاف‌ناپذیر سنتی جای خود را به شبکه‌های انعطاف‌پذیرتر و چالاـک تری می دهند که معمولاً ـ برگرفته از سازمانهای ماتریسی هستند. در عین حال، این شبکه‌ها مرزهای نفوذپذیرتر، قدرت و منابع توزیع شده‌تر، و فرآیندهای عملیاتی همزمان‌تری دارند. تغیر از کارایی به اثربخشی. امروزه بسیاری از شرکت‌ها همچون گذشته بر اجرای کارآمد وظایف و پروژه‌ها (از طریق تأکید بر مهارتهای شغلی، کارگروهی، ارتباطات و بهینه سازی منابع در سطح عملیاتی) پافشاری نمی‌کنند و در عوض بدنابل اثربخشی سازمانی هستند. این تغییر بخاطر اهمیت هم راستایی بهتر فعالیت‌ها و پروژه‌های جاری با اهداف کلان بنگاه و اطمینان از «انجام کارهای صحیح» توسط بنگاه است. برای مثال، شرکت‌ها از مدیریت پروژه به عنوان شایستگی محوری خود استفاده می‌کنند تا فعالیت‌های پروژه‌ای خود را با سایر بخشهای شرکت (نظیر بازاریابی، تحقیقات، خدمات پشتیبانی و برنامه‌ریزی استراتژیک) هم راستا کنند. این تغییر باعث ارتقلاء جایگاه و ارزش کارکردهای خاصی در داخل بنگاه شده، ضمن اینکه سطح کلی مسئولیت و پاسخگویی را هم بالا برده و باعث شده که بخش‌هایی (نظیر تحقیقات و توسعه محصول) که پیش از این مستقل عمل می‌کردندف همچون شریکی تمام عیار در قالب سیستم یکپارچه بنگاه عمل کنند. تغییر از اجرای پروژه‌ها: به مدیریت پروژه‌ها در سطح بنگاه امروزه اکثر شرکت‌ها از مدیریت پروژه فقط برای اجرای پروژه‌ها استفاده نمی‌کنند، بلکه با اتکا به قابلیت‌های فراوان آن در سطح بنگاه (بعنوان نوعی شایستگی محوری) در پی

توسعه سریع محصولف افزایش نوآوری، کیفیت و استفاده بهتر از منابع هستند. برای دستیابی به این سطح از شایستگی، فعالیت‌های پروژه‌ای بایـد با نظام برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآینـدهای کاری کل بنگاه‌سازگار و یکپارچه شوند. مدیریت بجای تأکید بر کنترل انعطاف ناپـذیر پروژه‌ها بر طبق زمان و بودجه از قبل تنظیم شده، به فکر بهینه‌سازی نتایج در سطح کلان بنگاه است. مدیریت پروژه با معلومات، هنجارها، استانداردهای پذیرفته شده جهانی، گواهینامه‌های حرفه‌ای و دوره‌های دانشگاهی کارشناسی ارشد و دکتری، توانسته در طی دو دهه گذشته جایگاه حرفه‌ای خود را تثبیت کند. امروزه اصول مدیریت پروژه در تمام صنایع و در سراسر دنیا به کار می‌رود و نقشی کلیدی در انجام مناسب مأموریت‌های تکنولوژی ـ بنیان ایفا می کند. تغییر از مدیریت اطلاعات به استفاده کامل از تکنولوژی اطلاعـات. تکنولوژی امروز، به همه مـدیران بنگاه امکان می‌دهـد تا با فشار یک دکمه به اطلاعات ضـروری در مورد وضـعیت امور و پیشـرفت کارها دسترس پیـدا کننـد. در دسترس بودن و قابلیت‌های چشـمگیر تکنولوژی باعث شـده تا انواع و اقسام ابزارهای قدرت‌مند بر پایه تکنولوژی اطلاعات شـکل بگیرند. مدیران به دلیل همین پتانسیل‌ها، بسیار مشتاق‌اند تا از این ابزارها در فعالیت‌هـای مختلف خود (از تخمین منابع گرفته تا تهیه زمان‌بنـدی، تکنولوژی اطلاعات بایـد به چیزی ورای کاربردی‌های مرسومی نظیر مدیریت پروژه یا برنامه‌ریزی منابع تولید چشم داشته باشـند. به عبارت دیگر با بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در فرآیند های کـاری شـرکت، به دنبـال حل مشـکلات عملیاتی و افزایش کارایی شـرکت باشـند، نه اینکه فقط روشـهای قـدیمی حل مسئله را با ابزارهای تکنولوژین اطلاعات جایگزین کننـد. تغییر از کنترل مدیریتی به خود گردانی و مسئولیت پذیری. با افزایش پیچیدگی‌های کسب و کـار، پیشـرفتهای تکنولوژی اطلاعـات، تغییر فرهنـگ سازمـانی و ظهور ساختـار هـای جدیـد بازار، شـرکت ها برای اجرای منـاسب پروژه‌هـا، وظـایف و مأموریت‌هـای خود، به چیزی ورای کنترل‌هـای مـدیریتی سـنتی چشم دارنـد. کنترلهـای بالاـ به پـائین، دسـتوری و متمرکز، علیرغم اهمیت‌شـان، دیگر برای کسب نتایـج مطلـوب کـافی نیسـتند. فعالیت‌هـای سازمـانی به شـدت پروژه‌ای شده‌اند و به تکنولوژی، نوآوری، کار تیمی فرابخشـی و پیمانهای فرا شـرکتی وابسـته‌اند. چنین محیطی، باعث می‌شود تا هنجارهای عملکردی و فرآیندهای کاری توسط خود اعضاء تعریف شوند و این یعنی حرکت به سـمت احساس مالکیت نسبت به پروژه، توان افزایی وخود کنترلی. این تحولاـت، تـأثیر شـگرفی بر شـیوه مـدیریت، رهبری و تحلیل فضای کاری داشـته است. روشـهای ارتباطی، تصـمیم‌گیری، جلب پایبنـدی و تقسـیم ریسک از سبـک مـدیریتی متمرکز و دیکتاتوری فاصـله‌ای روزافزون گرفته و به سـمت خود کنترلی تیم محور می‌رونـد. تغییر از مـدیریت تکنولوژی بعنوان جزئی از دیگر تخصـص ها به مـدیریت تکنولوژی به عنوان مهارتی ویژه با جایگاه حرفه‌ای خاص. مدیریت تکنولوژی، با دانش، هنجارها و استانداردهای خاص خود و دوره‌های دانشگاهی در سطوح کارشناسـی ارشـد و دکتری، جایگاه حرفه‌ای خود را تثبیت کرده است. شـرکت‌ها می‌تواننـد مـدیران مورد نیاز خود را از میان خیل عظیم فارغ‌التحصـیلان رشـته مـدیریت تکنولوژی انتخـاب کننـد و در ضـمن به دوره‌های آموزش تخصصـی خوبی هم در این زمینه دسترسـی دارند. شاید با مطالعه نکات فوق به این جمع‌بندی رسیده اید که محیط کاری تکنولوژی ـ بنیان بسیار پیچیده است؟ بله! ولی این تازه آغاز آشـنایی با مشـکلات جـدی مـدیران در فضای کاری تکنولوژی ـ بنیان است. شـناخت تعامل متغیرهای سازمانی، رفتاری، فنی و اجتماعی که به این تغییرات دامن می‌زنند، از همین جا شروع می‌شود. به احتمال زیاد، برقراری توازن میان این عوامل و بهینه‌سـازی آنهـا، در بلنـد مـدت باعث تعالی عملکرد سازمانی خواهـد شـد. بسـیاری از شـرکت‌های در مواجهه با این تغییرات، ناچار شده‌اند منابع خو را از طریق پیمانها، ادغامها، تصاحب سایر شرکت‌ها و همکاریهای مشترک، توسعه دهند تا هم عملکرد خود را بهبود دهنـد و هم دسترسـی بهتری به بازار داشـته باشـند. این شـرکت‌ها انواع و اقسام ساختارهای سازمانی، فرآیندهای تجاری و روشـهای مدیریتی جدید را هم بررسـی کرده‌اند از آنجا که ساختارهای سازمانی و الگوهای رهبری سنتی معمولاً در محیط امروزی خوب جواب نمی‌دهنـد، تـدریجاً جـای خود را به ساختارهـای خودگردان می‌دهنـد. مـدیریت در بنگاه‌هـای تکنولوژی ـ بنیان امروز نیازمنـد شـناخت دقیـق سیسـتم سازمـانی و محیـط آن و همچنین مسـتلزم مهارت‌هـا و اسـتعدادهای خارق‌العـاده و اراده آهنین است.

سنجش محتوا و شـدت تکنولوژی تقریباً همه شرکت‌های امروزی ادعا دارنـد که تکنولوژی ـ بنیان هستند. مـدیران بر این واقعیت تأکیـد دارنـد که سازمـان آنها در توسعه تولیـد و بازاریابی محصولات و خـدماتشان از تکنولوژی اسـتفاده می کننـد. تکنولوژیهای ارتباطـات، کـامپیوتر، اطلاعـات و تجهیزات، همه جا به چشم می‌خورنـد. سازمانهای مختلف، از مراکز تحقیقاتی گرفته تا شـرکتهای تولیـدی، بانکهـا، بیمارسـتانها، مراکز خـدمات حقـوقی، مراکز دولـتی و خردهفروشـی‌ها همـه و همـه برای مـوفقیت خـود شدیـداً به تکنولـوژی وابسـته‌اند. ولی مطمئناً وابسـتگی همـه ایـن سازمان‌هـا بـه تکنولـوژی بـه یـک انـدازه نیست. واضـح است که وابسـتگی خواربارفروشـی‌ها به تکنولوژی، بسیار کمتر از شـرکت‌های تحقیقات دارویی است. اما طبقه‌بنـدی شدت وابسـتگی به تکنولوژی یا اصـطلاحاً شدت تکنولوژی در شـرکت‌ها کاری بس دشوار است. علیرغم پیشـنهاد «طبقه‌بندی‌های مختلف در ارتباط با تکنولوژی و شـدت آن» توسـط محققـان هنـوز اسـتاندارد جهـانی خاصـی برای تعییـن سـطح تکنولـوژی وجـود نـدارد. ـ تکنولوژی‌هـای پـایه: تکنولوژی‌هـایی که در انواع و اقسام محصولات از آنها استفاده می‌شود. ـ تکنولوژی‌های پشتیبانی: تکنولوژی‌هایی که پشتیبانی از تکنولوژی‌های اصلی را بر عهـده دارنـد. ـ تکنولوژی‌های نو ظهور: تکنولوژیهای که در توسـعه محصولات و خـدمات جدیـد بکار می‌روند. ـ تکنولوژی‌های در حال پیدایش: تکنولوژی‌هایی که کاربرد احتمالی آنها تحت بررسـی ا ست. تکنولوژی‌های رصد شده: تکنولوژی‌هایی که رصـد شده‌انـد تا بعداً کاربردهای بالقوه آنها بررسـی شود. تکنولوژی‌های ناشـناخته: تکنولوژی‌هایی که در حال حاضـر ناشـناخته انـد، ولی احتمالاً بسیار سودمنـد خواهنـد بود. یکی از مزایای این طبقه‌بندی ارائه چارچوبی برای بحث، مقایسه و تـدوین استراتژی است. هر چنـد شـرکت‌ها بنـدرت از این اسامی برای نامگذاری تکنولوژیهای خود اسـتفاده می کنند، اما می توان از ایـن طبقه‌بنـدیها برای ایجاد زبـان مشـترک برای بررسـی پیامـد استراتژیـک تکنولوژیهـا اسـتفاده کرد. در نـتیجه، ارزش واقعی این طبقه‌بنـدیها، نگـاه استراتژیک به تأثیر تکنولوژی بر کسب و کار است. همانطور که گینور اشاره می کنـد، تمام تکنولوژیها ضـرورتاً کلیـدی، پـایه یـا پشتیبانی نیسـتند. سیسـتم طبقه‌بنـدی به مـدیران امکان می‌دهـد تا تکنولوژی‌ها را به نسـبت نقش‌شان در استراتژی شرکـت مـورد تـوجه قرار دهنـد. هر چنـد تکنولـوژی کلیـدی عامـل اصـلی کسـب مزیت رقـابتی هسـتند، امـا نبایـد از نقش سـایر تکنولوژیهـا غافـل شـد. اگر چه ممکن است یـک تکنولوژی پیشـرو بـاعث موفقیـتی بزرگ شود، امـا همزمـان ممکن است موفقیت دیگری نیز از دل تکنولوژیهای شناخته شده حاصل شود. محصول ساده‌ای همچون کاغذ یادداشت چسب دار تا محصول پیچیده‌ای همچون نوعی داروی جدیـد، همگی مثالهـایی در این مورد هسـتند. ویژگی‌هـا و چالشـهای امروزی محیـط تکنولوژی ـ بنیان ـ تغییر مدلها و ساختارهای کسب و کار ـ پیچیدگی سـنجش عملکرد تجاری ـ همکاریها، پیمانها و شـراکتهای پیچیده ـ پروژه‌های پیچیده ـ معیارهای پیچیـده موفقیت ـ تفاوت ارزشـها و فرهنگهای سازمانی ـ بازارهای جهانی ـ ریسک و عـدم قطعیت فراوان ـ یکپارچه‌سازی بخشـها ـ یکپارچه کردن انواع و اقسام کارکردها و خدمات پشتیبانی ـ یکپارچه کردن بسیاری از فرآیندهای کاری ـ ذینفعان متعدد ـ ایجـاد دلبسـتگی و پایبنـدی فرابخشـی ـ نیـاز به بهبود مستمر ـ نیاز به مهارتهـای فردی پیچیـده ـ اختلافـات قـدرت و سیاسـی کاری سازمانی ـ محـدودیت منابع ـ تیمهای خود گردان ـ زمان‌بندی فشرده با تأکید بر تاریخ تحویل ـ الزامات عملکردی شوار ـ سازمانها، بازارهـا و سیسـتم‌های پشتیبـانی مجـازی لایه‌ها و زیر سیسـتم‌های سازمانی بنگاه‌ها در خلاء عمل نمی کننـد، بلکه فعالیت آنها در دل سیسـتم پشتیبانی شـرکت شـکل می گیرد که بخشـی از چارچوب نهادی بنگاه است. ۱ـ چـارچوب نهـادی. این حوزه خط و خطوط استراتژیک، برنامه‌ها، سیاست ها و رویه‌های رشـد و بقای درازمـدت را تعیین می کنـد. افرادی که در این لایه کار می کنند مدیران ارشد، سرپرسـتان و مدیرانی هستند که خط‌مشی‌های کلی و نحوه تخصیص منابع در بنگاه را تعیین می کنند. ۲ـ سیستم وظیفه‌ای. این سیسـتم همان چارچوب سازمانی سـنتی شـرکت است. تغییرات این حوزه بسیار آرام و منشا پایداری بنگاه است. سیستم وظیفه‌ای با بهبود روشهای عملیاتی و با بکارگیری تکنولوژیهای نوین در حوزه‌های عملیاتی سازمان، جایگاه رقابتی، رشد و سودآوری بنگاه را رقم می‌زنـد. از جمله واحـدهای سازمـانی سیسـتم وظیفه‌ای می‌توان به تحقیق و توسـعه، مهندسـی، توسـعه، تولیـد، بازاریـابی منـابع

انسانی، حقوقی، کنترل کیفیت و تدارکات اشاره کرد. ۳ـ حوزه‌های عملیاتی. این همان بخشی است که بنا به اقتضای فعالیت بنگاه، بزرگ یا کوچک می‌شود حوزه‌های عملیاتی شرکت معمولاً در قالب برنامه‌ها یا پروژه‌ها (نظیر توسعه محصول جدید، قرار دادها، تعمیرات و نگهداری داخلی و خدمات پس از فروش) سازماندهی می‌شوند. سیستم وظیفه‌ای، منابع لازم برای حوزه های عملیاتی را فراهم می کن که همین امر در اکثر موارد باعث ایجاد سیستم‌های ماتریسی می‌شود حتی ممکن است حوزه‌های عملیاتی به قدری گسترش یابند که کل سیستم وظیفه‌ای را بلعیده و یک سازمان محصول یا پروژه محور صرف ایجاد کند. در این حالت، سیستم وظیفه‌ای ـ عملیاتی ترکیب شه‌ای بوجود می‌آید که هدف آن حمایت صرف از عملیات خاصی همچون توسعه مدل جدید اتومبیل در جنرال موتورز، تولید هواپیمای مسافربری جدید در بوئینگ، یا یک مریخ‌پیمای جدید از آزمایشگاه ناسا است. حوزه‌های عملیاتی، مسئول بی‌واسطه نتایج عملکرد بنگاه هستند. باز هم همین حوزه‌های عملیاتی هستند که بیش از همه در معرض دید بازار و مشتریان بوده و باید به خاطر عملکرد شرکت در قبال مدیریت ارشد پاسخگو باشند. تغییر نقش رهبری مدیران، در تلاش برای رقابتی ماندن در محیط پرچالش کسب و کار، ناچارند بخوبی با افراد کار کنند. نیروی انسانی، با ارزش‌ترین دارایی است. آنها جوهره اصلی شایستگی محوری شرکت و رمز پیاده‌سازی موفق تمام برنامه‌های راهبردی، اقدامات عملیاتی و پروژه‌ها هستند. ارزش واقعی این دارایی انسانی بر حسب مهارتها، نگرش‌ها، جاه‌طلبی‌ها و دلسوزی برای شرکت سنجیده می‌شود. همزمان با جهانی شدن اقتصاد، شرکتها باید توان رقابتی خود را بشدت افزایش دهند که بنوبه خودکاری بس دشوار است. ایجاد تیمی که واجد همه شرایط لازم باشد و با نیازهای بنگاه نیز همخوانی داشته باشد، کار ساده‌ای نیست و همانطور که در حرفهای جف ایملت آمده بود، مستلزم رهبری و هماهنگ‌سازی ماهرانه از بالاست. وظیفه مدیران در چنین فضایی واضح است: آنها باید با توانمندسازی مستمر افراد، بـه بالاـترین عملکرد ممکن دست یابند. ولی، بهترین عملکردها و پیچیده‌ترین روشهای آموزشی هم موفقیت را تضمین نمی‌کنند. این روشها باید به دقت با فرآیند کاری، فرهنگ و نظام ارزشی شرکت هماهنگ شوند. این مشکل در سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان با انواع پیچیدگیهای درونی و بیرونی و مجموعه سرسام‌آوری از فعالیت‌های چند جانبه، به مراتب جدی‌تر است. همانطور که قبلاً در فصول ۱ و ۲ همین کتاب عنوان شد، غلبه بر این مشکلات مستلزم همکاری و یکپارچگی فرابخشی و تصمیم‌گیری مشترک است. به همین علت، سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان به ندرت ساختار وظیفه‌ای سنتی دارند و در عوض به صورت ماتریسی یا ترکیبی سازماندهی می‌شوند که تقسیم قدرت و منابع در آنها بسیار بالاست. بعلاوه، مرز قدرت و مسئولیت بین وظایف رسمی مدیریت، افراد پروژه و دیگر متخصصین مبهم است. این نیروی انسانی که قدرت و خودگردانی بیشتری پیدا کرده، برای حل مشکلات عملیاتی در راستای نیازهای فعلی و آتی بازار، به مهارتهای گسترده‌تری نیاز دارد. در مجموع همانطور که ایملت تاکید می‌کند افراد بنگاه باید دارای «شم بازار» باشند. به همین علت، بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی ـ بنیان، ابعاد مختلف رهبری موفق را تعریف می‌کنند، درست مشابه جنرال الکتریک که ارزشهای بنیادین خود را حول چهار محور اصلی تصور، حل مشکل، شناخت و رهبری، تعیین کرده است. شانزده خواست حرفه‌ای موثر بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی ـ بنیان تحقیقات نشان داده که برآوردن برخی خواسته‌های حرفه‌ای می‌تواند عملکرد افراد را افزایش دهد. از سوی دیگر، عدم برآوردن این خواسته‌ها می‌تواند به سدی در برابر بهبود عملکرد فردی و کار تیمی تبدیل شود. علت این تاثیرگذاری، تعامل پیچیده عناصر سازمانی و رفتاری است. مدیریت موفق تیمی سه جزء اصلی دارد: ۱) مهارت افراد، ۲) ساختار سازمانی و ۳) الگوی مدیریت. هر سه این اجزاء تحت تاثیر وظایف سازمان و محیط حاکم بر آن هستند. یعنی برآورده شدن هر یک از این خواسته‌ها تابعی است از ۱) در اختیار داشتن ترکیب مناسبی از افراد با مهارت‌ها و ویژگیهای مناسب، ۲) سازماندهی افراد و منابع براساس وظایف مورد نظر و ۳) اتخاذ الگوی رهبری مناسب، ۱۶ خواسته حرفه‌ای تاثیر گذار بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی ـ بنیان عبارتند از: ۱ـ کار جالب و پرچالش: این یک عامل انگیزه‌بخش غریزی است که نیاز به منزلت حرفه‌ای را برآورده و به همراستا شدن اهداف فردی با اهداف

سازمانی کمک می کند. ۲ـ محیط کاری که از نظر حرفه‌ای انگیزاننده باشد. چنین محیطی زمینه را برای مشارکت حرفه‌ای، خلاقیت و همکاری فرارشته‌ای فراهم می کند. محیطی اینچنین می تواند تیم‌سازی را تقویت کرده، ارتباطات را بهبود داده و زمینه مساعدی برای حل اختلافات و ایجاد پایبندی در کارکنان نسبت به ساختار، امکانات و الگوی مدیریتی سازمان ایجاد کند. ۳ـ پیشرفت حرفه‌ای. از جمله شاخص‌های این پیشرفت می‌توان به فرصتهای ارتقاء شغلی، افزایش حقوق و یادگیری مهارتها و فنون جدید و تجدید حرفه‌ای اشاره کرد. یکی از کارهای بسیار سخت مدیریت در شرکتهای کم رشد یا بدون رشد این است که فقدان فرصتهای ارتقای شغلی را از طریق ایجاد فضای پیشرفت حرفه‌ای (ناشی از رضایت شغلی و آموختن مهارت‌های جدید)، جبران کند. ۴ـ رهبری. این امر مستلزم برخورد مناسب با تک‌تک کارکنان، مدیران و کارکنان پشتیبانی در یک بخش خاص و همچنین در سرتاسر سازمان است. لازمه اینکار، برخورداری از تخصص فنی، مهارت پردازش اطلاعات، ارتباطات مناسب و مهارتهای تصمیم گیری است. در مجموع، رهبری را می‌توان به معنای برآوردن خواسته کارکنان برای دریافت هدایت آشکار و جهت‌دهی هماهنگ به سوی اهداف از پیش تعیین شده دانست. ۵ـ پاداشهای ملموس. این پادشها می‌تواند بشکل افزایش دستمزد، پاداش، جوایز و همچنین ترفیع، تجلیل، اطاق کار بهتر و فراهم‌آرودن فرصت ادامه تحصیل باشد. وجود این پاداشهای مادی، برای ایجاد و حفظ انگیزه در بلندمدت ضروری است. همین پادشها، به پاداشهای غیر مادی نظیر توجه مدیریتی اعتبار می‌بخشد و به افراد اطمینان می‌دهند که اهداف بالاتر هم قابل دستیابی هستند. ۶ـ تخصص فنی. افراد باید تمام مهارتهای فرارشته‌ای ضروری برای انجام وظایف تیم برخوردار باشند. تخصص فنی به معنای شناخت محتوای فنی، آشنایی با مفاهیم، تئوری‌ها و اصول مرتبط، شناخت فنون و روشهای طراحی و آشنایی با عملکرد و رابطه متقابل اجزاء سیستم است. ۷ـ کمک به حل مشکلات. برای مثال می‌توان به فراهم کردن امکانات لازم برای حل مشکلات فنی، اداری و فردی اشاره کرد. این خواسته بسیار مهم است که اگر برآورده نشود غالباً به نا امیدی، ایجاد اختلاف و کاهش کیفیت کار منجر می‌شود. ۸ـ اهداف مشخص. اهداف، نتایج و خروجیهای مطلوب باید بوضوح با افراد در میان گذاشته شوند. هرگونه ابهام یا فقدان اطلاعات در این خصوص، می‌توانند باعث ایجاد اختلاف شوند. ۹ـ کنترل مدیریت. اگرچه افراد دوست ندارند کسی در جزئیات کار آنها دخالت کند، اما تا حدی از ساختار، هدایت و کنترل کاری استقبال می‌کنند. این مسئله در بهبود عملکرد تیمی هم موثر است. مدیران باید بتوانند بدون سرکوب نوآوری و خلاقیت افراد، هدایت، رهبری و کنترل لازم جهت هدایت کار به سوی اهداف از پیش تعیین شده را اعمال کنند، اما اینکار فقط از طریق شناخت تاثیر متقابل متغیرهای سازمانی و رفتاری امکانپذیر است. ۱۰ـ امنیت شغلی. این مورد از جمله خواسته‌های اساسی است که تا برآورد نشود، افراد به سراغ خواسته‌های متعالی‌تر نمی‌روند. ۱۱ـ حمایت مدیریت ارشد. این حمایت در چهار حوزه ضروری است: ۱) منابع مالی، ۲) حمایت اداری، شامل رسالت، سیاست و رویه‌های کاری مناسب، ۳) حمایت کاری از سوی واحدهای تخصصی و ۴) پیش‌بینی امکانات و تجهیزات ضروری. حمایت مدیریت در مورد پروژه‌های بزرگتر و پیچیده‌تر، اهمیت بسیار بیشتری دارد. ۱۲) روابط فردی مناست. از جمله مولفه‌های این روابط مناسب می‌توان به اعتماد، احترام و اعتبار اشاره کرد. این شرایط به همان اندازه که کار تیمی را بهبود می‌دهند در مورد کار فردی هم مفید هستند، زیرا آنها محیط کاری پرانگیزه، با اختلافات کم، بهره وری بالا، مشارکت زیاد و افراد با انگیزه بوجود می‌آورند. ۱۳ـ برنامه‌ریزی مناسب. این امر، پیش شرط ضروری مدیریت موفق فعالیت‌های فرارشته‌ای است. تعیین منابع و پشتیبانی اداری لازم، مستلزم برخورداری از روابط و مهارت‌های پردازش اطلاعات بسیار خوب است. در عین حال، برنامه‌ریزی مناسب فقط در شرایطی امکانپذیر است که کارکنان اصلی واحدهای پشتیبانی سازمان بتوانند برای دریافت منابع و ایجاد پایبندی در افراد مذاکره کنند. ۱۴ـ تعریف دقیق نقش‌ها. این امر باعث کاهش اختلافات و جنگ قدرت بین اعضای تیم یا سازمانهای پشتیبان می‌شود. رسالت و برنامه‌های واضح، همراه با رهبری و جهت‌دهی مدیریت، ابزارهای قدرتمندی هستند که تعرف دقیق نقشها را تسهیل می کنند. ۱۵ـ ارتباطات باز. وجود اینگونه ارتباطات باعث می‌شود تا خواست افراد جهت

وجود جریان آزاد اطلاعات (چه به صورت عمودی و چه به صورت افقی) برآورده شود و بدین ترتیب، افراد مطلع نگه داشته می‌شوند و می‌توانند به یکپارچه‌سازی فعالیتهای پروژه‌ای کمک کند. ۱۶ـ حداقل تغییرات. اگرچه مدیران تکنولوژی ناچارند با تغییرات مستمر زندگی کنند، اما اعضای تیم آنها تغییر را عامل باز دارنده خلاقیت و کارایی می‌دانند. برنامه ریزی پیشرفته و ارتباطات مناسب می‌تواند باعث کاهش تغییرات و اثرات منفی آنها شود. نکاتی در مورد مدیریت مهندسی و تکنولوژی مدیریت تکنولوژی، کار بسیار پرخطری است. فعالیت‌ها بسیار پیچیده‌اند و خروجی آنها بدقت قابل پیش‌بینی نیست. ساختارهای سازمانی از مفاهیمی نظیر اختیارات، ارتباطات و دستورات واضح و روشن که در نظریه های سنتی انگیزش و مدیریت طرح می‌شدند، پیروی نمی‌کنند. کارکنان فنی نیز همواره از مدلهای سنتی انگیزش و رهبری پیروی نمی‌کنند. علاوه بر این، مدیران سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان باید با چالشهای اجتماعی، اخلاقی و محیطی هم، دست و پنجه نرم کنند. در نتیجه، مدیران سازمانهای تحقیق و توسعه و مهندسی باید دو فرهنگ مختلف، یعنی فرهنگ شرکتی و فرهنگ علمی ـ فنی را همزمان حفظ و نهادینه کنند. مدیران تکنولوژی فقط به شرطی موفق خواهند بود که در مواجهه با کارهای پیچیده اداری، افراد و چالشهای فنی، از خود مهارت خوبی نشان دهند. ما پا به عصر نوینی نهاده‌ایم که مدیریت حرفه‌ای بر تحقیقات، طراحی، مهندسی و دیگر حوزه‌های تکنولوژی ـ بنیان را می‌طلبد. مدیران فردا، علاوه بر شایستگی فنی، باید اشخاصی قابل احترام بوده، در برخورد با افراد مهارت داشته باشند و بتوانند براحتی با جدیدترین روشهای تجاری و فنون اداری کار کنند. در نتیجه، نقش یک مدیر تکنولوژی را می‌توان چنین برشمرد: ۱ـ تبدیل و شکستن اهداف درازمدت و استراتژیک به اهداف و برنامه‌های عملیاتی در حوزه‌هایی نظیر تحقیقات،توسعه، مهندسی، تولید و خدمات پس از فروش. ۲ـ کشف، استخدام و تشویق نیروهای خلاق برای دستیابی به دانش و اختراعات فنی جدید. ۳ـ ایجاد فضایی آزاد و خلاق برای تحقیقات منتهی به منابع اقتصادی. ۴ـ انجام تحقیق و توسعه منتهی به خلق و بهبود محصولات، فرآیندها و خدمات جدید در راستای اهداف بنگاه. مدیران تکنولوژی برای ایفای موثر این نقش، باید بتوانند با اتخاذ سبک مناسب رهبری، توازنی میان ارزشهای مدیریتی و فنی ایجاد کنند. از جمله ویژگیهای این سبک رهبری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که حاصل یک تحقیق مهم میدانی است: شفافیت در جهت‌گیری مدیریت شناخت دقیق تکنولوژی های مرتبط شناخت صحیح سازمان و روابط آن توانایی ارضای خواسته‌های حرفه‌ای و ایجاد انگیزه مهارتهای برنامه‌ریزی و اداری خوب برخورداری از اعتبار در سازمان و تیمهای پشتیبانی آن کانالهای مشخص ارتباطی (کتبی و شفاهی) تعیین اهداف و برنامه‌ها ارایه روشهایی برای کمک به تصمیم‌گیری گروهی کمک به حل مشکلات کمک به حل اختلافات بسیاری از این مولفه‌های رهبری، جایگزین مولفه‌های رهبری سنتی نظیر اقتدار و قدرت مقام و منصب می‌شوند. کر و جرمیر این مولفه‌های جایگزین را مطالعه و آنها را در هفت حوزه تقسیم کردند، که عبارتند از: ۱) توانایی اعضای تیم، ۲) تجربه، ۳) آموزش، ۴) دانش، ۵) نیاز به استقلال، ۶) جهت‌گیری حرفه‌ای، ۷) بی‌تفاوتی نسبت به ملاحظات سازمانی. برای مثال، مهندسی که مهارت و توانایی لازم برای انجام وظایف‌اش را دارد و بشدت بدنبال استقلال و رضایت شغلی است، به مدیری که دستور دهد و ساختار را تعیین کند نیاز ندارد و حتی از چنین مدیری بیزار است. همچنین سبک جایگزین رهبری برای مهندسی مطرح می‌شود که کاری یکنواخت و کاملاًـ ساختار یافته انجام دهد ولی فرآیند کار و نتایج آن را از نظر حرفه‌ای مهیج و چالشی می‌داند. در چنین حالتی، ماهیت کار برای زیردستان بقدر کافی ایجاد انگیزه می‌کند و در نتیجه نیازی به نظارت دقیق نیست و حتی چنین نظارتی می‌تواند مانع عملکرد مناسب آنها باشد. در مجموع، مدیران تکنولوژی باید پلی میان دنیای فنی و جهان تجارت بزنند. در شرکت‌های نوین، بخش زیادی از کار تکنولوژی ـ بنیان و تکنولوژیهای پشتیبانی آن از مرزهای سازمانی فراتر می‌رود. از آنجا که مدیران سعی می‌کنند دو فرهنگ اقتصادی و علمی ـ فنی را با کارکنان تکنولوژی ـ گرا از کار فنی لذت برده و برای تخصص ارزش قائل‌اند. آنها انتظارت خاصی هم از مدیریت دارند، مثل انتظار راهبردی مناسب و حمایت از خلاقیت فنی. با اعمال رهبردی صحیح، می‌توان بهره‌وری را بواسطه تکنولوژی، به مراتب

افزایش داد. تحقیقات مـدیریتی کامل و بی‌نقصـی وجود ندارند و احتمالاً در آینده هم مطرح نخواهد شد. ما باید با اتکا به ابزارها و دانشـی که امروز در اختیار داریم، منابع در دسترس‌مان را بهتر مـدیریت کنیم. اسـتفاده از تکنولوژی برای افزایش بهره‌وری، مسـتلزم آگاهی، مهارت، پایبندی، ابتکار، اقدام و پشـتکار است. شاید اینها را بتوان مولفه‌های اصلی سبک پرطرفدار «رهبری تبدیلی» بشمار آورد. انگیزش، قدرت مدیریت و عملکرد چرا افراد از تقاضا یا دسـتورات دیگران (از جمله مافوقان‌شان) پیروی می کنند؟ یک دلیل این است که فکر می کننـد دیگران می‌تواننـد به برآوردن نیازهایشـان کمـک کننـد. افراد در صورتی از خواسته‌های دیگران پیروی می کننـد که احسـاس کننـد آنها می‌تواننـد در زنـدگی‌شان تاثیرگـذاری باشـند. این تاثیرگـذاری ممکن است مطلوب (نظیر افزایش حقوق) یا نامطلوب (نظیر توبیـخ و کاهش رتبه) باشـد. به همین تاثیرگـذاری بر دیگران اصـطلاحاً «قـدرت مـدیریتی» گفته می‌شود. مـدیر هم مثـل هرکس دیگری از این قـدرت برای تاثیرگـذاری فردی، که در مقام عمل «رهبری» نامیـده می‌شود، اسـتفاده می کنـد. بنـابراین اگر از این قـدرت بـدرستی اسـتفاده شـود، به دیگران انگیزه می‌دهـد تـا در جهت اهـداف مطلوب حرکت کننـد. در ادامه، به‌طور خاص به طیف قدرت رهبران در محیطهای تکنولوژی ـ بنیان می‌پردازیم. بعلاوه، اثربخش سبکهای مختلف رهبری در شرایط مختلف را نیز بررسـی خواهیم کرد. تقسیم قدرت و پاسخگویی دو سویه مدیران تکنولوژی برای کسب پشتیبانی لازم، غالباً باید از مرز واحـدهای درون سازمـانی عبور کننـد. این امر بویژه در مورد مـدیرانی که در ساختارهای ماتریسـی کار می کننـد، صادق است. مدیران تکنولوژی باید فارق از ساختار سازمانی، تیم‌های فرارشـته‌ای را به گروههای منسجمی تبدیل کرده و با گروههای مختلف از جمله واحـدهای تخصصـی، گروههای پشتیبانی، اعضای تیم، مشتریان و مـدیریت ارشـد بخوبی تعامل کنند. در چنین محیط کاری، قـدرت مـدیریتی میـان افراد مختلف تقسـیم شـده است. بر خلاـف سازمانهـای سـنتی که قـدرت «مقـام و منصب» در آنها به صورت اختیارات قانونی تلقی می‌شود، قدرت مدیران مهندسی و تکنولوژی در گرو تصویر ذهنی دیگران از تخصص و اعتبار آنها و آن هم در گرو تصـمیم‌گیری‌های صحیح آنهاست. نظیر دیگر اجزاء سیستم مدیریتی، سبک‌های رهبری هم با گذشت زمان دچار تحولات فراوانی شده است. با افزایش پیچیدگی کارها، تغییرات روزافزون محیط سازمانی و تکامل سیسـتم‌های جدید سازمانی (نظیر سیسـتم ماتریسـی)، الگوهای مـدیریتی انعطاف‌پذیری مطرح شده است که مهارت بیشتری را طلب می کنند. در این الگوها، اهرم‌های قدرت سازمـانی نظیر اختیـارات، پـاداش و تنبیه بـا اهرمهـای قـدرتی که خود مـدیر ایجاد می کنـد، تکمیل می‌شونـد. از جمله این اهرمهای قـدرت شخصـی مـدیر می‌توان به تخصـص فنی و مدیریتیف دوستیف چالش کاری، فرصت‌های ترفیع، تخصـیص منابع مالی، جذبه سلیقه شخصـی، شـناسایی اهـداف پروژه و تقـدی و تمجیـد اشاره کرد. این سـبک که مدیریت نوع دوم نام گرفته، عمدتاً همزمان با سیسـتم ماتریسی شکل گرفت. شرح مختصری از هر دو سبک در شکل آمده است. مدیریت موفق تکنولوژی ترکیب هوشمندانه هر دو سـبک نوع اول و دوم است. نقش و حقوق و دسـتمزد حقوق و دستمزد، نقش مهمی در طیف قدرت مدیریتی ایفا می کند. نتیجه جالب مطالعات میـدانی این است که مـدیران مهندسـی و تکنولوژی، آنگونه که بایـد به اهمیت نسـبتاً زیاد حقوق و دسـتمزد بعنوان یک اهرم تأثیرگذار توجه ندارند. در واقع مدیران، عامل حقوق و دسـتمزد را از نظر قدرت تأثیر گذاری، یکی مانده به آخر در نظر گرفتنـد، در حـالیکه زیر دسـتان آنها حقوق و دسـتمزد را سومین عامل مهم دانسـتند. تجزیه و تحلیل این تفاوت برداشت مـدیران و کارکنان نشان می‌دهد که قطعاً متخصصین بخاطر دلایل فراوان دیگری به غیر از افزایش حقوق و دستمزد تلاش می کنند. برای مثال وقتی از کارکنان محیط‌های تکنولوژی ـ بنیان سوال شـده که چرا برای حل یک مشکل، اضافه‌کاری می کنند یا در تعطیلات به سر کار می‌آینـد، پاسخ‌های آنها کاملاً مطابق با برداشت مزلواز «برآوردن نیاز به رشد» است، یعنی مواردی نظیر کار پرچالش، تمجید و قدردانی، اهمیت هدف پروژه، یا غرور حرفه‌ای. کمتر کسـی این کار اضافی را بخاطر دریافت دسـتمزد در هفته قبل یا به امید هشت درصد افزایش حقوق سال بعد انجام می‌دهد. البته این نتیجه‌گیری فقط زمانی درست است که کارکنان، جبران خدماتشان را کافی و عادلانه بدانند. در غیر اینصورت، حقوق و دسـتمزد به مانعی در برابر کار خوب تیمی و معضـلی برای جذب و حفظ افراد کیفی و

منبع دائمی اختلاف تبدیل می‌شود. برای مثال فری را در نظر بگیرید که برای اضافه‌کاری انگیزه دارد و از تشویق و تمجید ناشی از انجام درست کار هم لذت می‌برد. همین فرد ممکن است از رفتار هم نصیبی ببرد. حال فرض کنید که این فرد هیچ افزایش حقوق و دستمزدی نداشته باشد. عکس‌العمل طبیعی وی بی‌اعتمادی نسبت به اینکه بازیچه قرار گرفته است، احساس عصبانیت و دلسردی خواهد کرد. ممکن است فکر کند فریب خورده یا گیج شود. در کل، این شرایطی نیست که انگیزه طولانی مدت و پایدار در فرد ایجاد کند و روحیه وی را بالاـ ببرد. برعکس باید منتظر استعفاء، بازی درآوردن، بی‌اعتمادی، و ایجاد اختلاف بود؛ یعنی همان ویژگی‌های بارز کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند. حقوق و دستمزد، اهمر قدرت بسیار مهمی است که باید به صورت حساب شده از آن استفاده کرد. ولی همین حقوق و دستمزد با عملکرد، دستاورد ها و انتظارات کارکنان (توسط مدیران ایجاد شده) همخوانی داشته باشد. تغییر نقش رهبری مدیران، در تلاش برای رقابتی ماندن در محیط پرچالش کسب و کار، ناچارند بخوبی با افراد کار کنند. نیروی انسانی، با ارزش‌ترین دارایی است. آنها جوهره اصلی شایستگی محوری شرکت و رمز پیاده‌سازی موفق تمام برنامه‌های راهبردی، اقدامات عملیاتی و پروژه‌ها هستند. ارزش واقعی این دارایی انسانی بر حسب مهارتها، نگرش‌ها، جاه‌طلبی‌ها و دلسوزی برای شرکت سنجیده می‌شود. همزمان با جهانی شدن اقتصاد، شرکتها باید توان رقابتی خود را بشدت افزایش دهند که بنوبه خودکاری بس دشوار است. ایجاد تیمی که واجد همه شرایط لازم باشد و با نیازهای بنگاه نیز همخوانی داشته باشد، کار ساده‌ای نیست و همانطور که در حرفهای جف ایملت آمده بود، مستلزم رهبری و هماهنگ‌سازی ماهرانه از بالاست. وظیفه مدیران در چنین فضایی واضح است: آنها باید با توانمندسازی مستمر افراد، به بالاترین عملکرد ممکن دست یابند. ولی، بهترین عملکردها و پیچیده‌ترین روشهای آموزشی هم موفقیت را تضمین نمی‌کنند. این روشها باید به دقت با فرآیند کاری، فرهنگ و نظام ارزشی شرکت هماهنگ شوند. این مشکل در سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان با انواع پیچیدگیهای درونی و بیرونی و مجموعه سرسام‌آوری از فعالیت‌های چند جانبه، به مراتب جدی‌تر است. همانطور که قبلًا در فصول ۱ و ۲ همین کتاب عنوان شد، غلبه بر این مشکلات مستلزم همکاری و یکپارچگی فرابخشی و تصمیم‌گیری مشترک است. به همین علت، سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان به ندرت ساختار وظیفه‌ای سنتی دارند و در عوض به صورت ماتریسی یا ترکیبی سازماندهی می‌شوند که تقسیم قدرت و منابع در آنها بسیار بالاست. بعلاوه، مرز قدرت و مسئولیت بین وظایف رسمی مدیریت، افراد پروژه و دیگر متخصصین مبهم است. این نیروی انسانی که قدرت و خودگردانی بیشتری پیدا کرده، برای حل مشکلات عملیاتی در راستای نیازهای فعلی و آتی بازار، به مهارتهای گسترده‌تری نیاز دارد. در مجموع همانطور که ایملت تاکید می‌کند افراد بنگاه باید دارای «شم بازار» باشند. به همین علت، بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی ـ بنیان، ابعاد مختلف رهبری موفق را تعریف می‌کنند، درست مشابه جنرال الکتریک که ارزشهای بنیادین خود را حول چهار محور اصلی تصور، حل مشکل، شناخت و رهبری، تعیین کرده است. شانزده خواست حرفه‌ای موثر بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی ـ بنیان تحقیقات نشان داده که برآوردن برخی خواسته‌های حرفه‌ای می‌تواند عملکرد افراد را افزایش دهد. از سوی دیگر، عدم برآوردن این خواسته‌ها می‌تواند به سدی در برابر بهبود عملکرد فردی و کار تیمی تبدیل شود. علت این تاثیر گذاری، تعامل پیچیده عناصر سازمانی و رفتاری است. مدیریت موفق تیمی سه جزء اصلی دارد: ۱) مهارت افراد، ۲) ساختار سازمانی و ۳) الگوی مدیریت. هر سه این اجزاء تحت تاثیر وظایف سازمان و محیط حاکم بر آن هستند. یعنی برآورده شدن هر یک از این خواسته‌ها تابعی است از ۱) در اختیار داشتن ترکیب مناسبی از افراد با مهارت‌ها و ویژگیهای مناسب، ۲) سازماندهی افراد و منابع براساس وظایف مورد نظر و ۳) اتخاذ الگوی رهبری مناسب، ۱۶ خواسته حرفه‌ای تاثیر گذار بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی ـ بنیان عبارتند از: ۱ـ کار جالب و پرچالش: این یک عامل انگیزه‌بخش غریزی است که نیاز به منزلت حرفه‌ای را برآورده و به همراستا شدن اهداف فردی با اهداف سازمانی کمک می‌کند. ۲ـ محیط کاری که از نظر حرفه‌ای انگیزاننده باشد. چنین محیطی زمینه را برای مشارکت حرفه‌ای، خلاقیت و همکاری فرارشته‌ای فراهم می‌کند. محیطی اینچنین می‌تواند تیم‌سازی را تقویت

کرده، ارتباطات را بهبود داده و زمینه مساعدی برای حل اختلافات و ایجاد پایبندی در کارکنان نسبت به ساختار، امکانات و الگوی مدیریتی سازمان ایجاد کند. ۳ـ پیشرفت حرفه‌ای. از جمله شاخص‌های این پیشرفت می‌توان به فرصتهای ارتقاء شغلی، افزایش حقوق و یادگیری مهارتها و فنون جدیـد و تمجدیـد حرفه‌ای اشاره کرد. یکی از کارهای بسیار سـخت مـدیریت در شـرکتهای کم رشد یا بدون رشد این است که فقدان فرصـتهای ارتقای شـغلی را از طریق ایجاد فضای پیشرفت حرفه‌ای (ناشی از رضایت شغلی و آموختن مهارت‌های جدیـد)، جبران کند. ۴ـ رهبری. این امر مسـتلزم برخورد منـاسب بـا تک‌تـک کارکنان، مـدیران و کارکنان پشتیبانی در یـک بخش خـاص و همچنیـن در سرتاسـر سازمـان است. لازمه اینکـار، برخـورداری از تخصـص فنی، مهـارت پردازش اطلاعـات، ارتباطـات منـاسب و مهارتهای تصـمیم‌گیری است. در مجموع، رهبری را می‌توان به معنای برآوردن خواسـته کارکنان برای دریافت هدایت آشـکار و جهت‌دهی هماهنگ به سوی اهداف از پیش تعیین شده دانست. ۵ـ پاداشهای ملموس. این پادشها می‌تواند بشکل افزایش دسـتمزد، پـاداش، جـوایز و همچنین ترفیع، تجلیـل، اطـاق کـار بهـتر و فراهم‌آرودن فرصت ادامه تحصـیل باشـد. وجـود این پاداشـهای مادی، برای ایجاد و حفظ انگیزه در بلندمـدت ضـروری است. همین پادشـها، به پاداشـهای غیر مادی نظیر توجه مـدیریتی اعتبـار می‌بخشـد و به افراد اطمینان می‌دهنـد که اهـداف بالاتر هم قابل دستیابی هسـتند. ۶ـ تخصـص فنی. افراد بایـد تمام مهارتهای فرارشته‌ای ضروری برای انجام وظایف تیم برخوردار باشند. تخصص فنی به معنای شناخت محتوای فنی، آشنایی با مفاهیم، تئوری‌ها و اصول مرتبط، شناخت فنون و روشهای طراحی و آشنایی با عملکرد و رابطه متقابل اجزاء سیستم است. ۷ـ کمک به حل مشکلات. برای مثال می‌توان به فراهم کردن امکانات لازم برای حل مشـکلات فنی، اداری و فردی اشاره کرد. این خواسته بسیار مهم است که اگر برآورده نشـود غالباً به نـا امیـدی، ایجـاد اختلاـف و کـاهش کیفیت کـار منجر می‌شـود. ۸ـ اهـداف مشـخص. اهداف، نتایج و خروجیهای مطلوب بایـد بوضوح با افراد در میان گذاشـته شونـد. هرگونه ابهام یا فقـدان اطلاعات در این خصوص، می‌توانـد باعث ایجاد اختلاف شوند. ۹ـ کنترل مدیریت. اگرچه افراد دوست ندارند کسـی در جزئیات کار آنها دخالت کند، اما تا حدی از ساختار، هـدایت و کنـترل کـاری اسـتقبال می‌کننـد. این مسئله در بهبود عملکرد تیمی هم موثر است. مـدیران بایـد بتواننـد بـدون سـرکوب نوآوری و خلاـقیت افراد، هـدایت، رهبری و کنترل لازم جهت هـدایت کار به سوی اهـداف از پیش تعیین شـده را اعمال کننـد، اما اینکـار فقـط از طریـق شـناخت تـاثیر متقابـل متغیرهـای سازمـانی و رفتـاری امکانپـذیر است. ۱۰ـ امنیـت شـغلی. ایـن مـورد از جمله خواسـته‌های اساسی است که تا برآورد نشود، افراد به سراغ خواسته‌های متعالی‌تر نمی‌روند. ۱۱ـ حمایت مدیریت ارشد. این حمایت در چهار حوزه ضروری است: ۱) منابع مالی، ۲) حمایت اداری، شامل رسالت، سیاست و رویه‌های کاری مناسب، ۳) حمایت کاری از سوی واحدهای تخصصی و ۴) پیش‌بینی امکانات و تجهیزات ضـروری. حمایت مدیریت در مورد پروژه‌های بزرگتر و پیچیده‌تر، اهمیت بسیار بیشتری دارد. ۱۲) روابـط فردی منـاست. از جمله مولفه‌های این روابط مناسب می‌توان به اعتماد، احترام و اعتبار اشاره کرد. این شـرایط به همان اندازه که کار تیمی را بهبود می‌دهند در مورد کار فردی هم مفید هستند، زیرا آنها محیط کاری پرانگیزه، بـا اختلافـات کم، بهره وری بالاـ مشـارکت زیـاد و افراد بـا انگیزه بوجود می‌آورنـد. ۱۳ـ برنـامه‌ریزی منـاسب. این امر، پیش شـرط ضروری مدیریت موفق فعالیت‌های فرارشـته‌ای است. تعیین منابع و پشتیبانی اداری لازم، مسـتلزم برخورداری از روابط و مهارت‌های پردازش اطلاعات بسیار خوب است. در عین حال، برنامه‌ریزی مناسب فقط در شرایطی امکانپذیر است که کارکنان اصلی واحدهای پشتیبانی سازمان بتواننـد برای دریافت منابع و ایجاد پایبنـدی در افراد مذاکره کنند. ۱۴ـ تعریف دقیق نقش‌هـا. این امر باعث کاهش اختلافـات و جنـگ قـدرت بین اعضای تیم یا سازمانهای پشتیبان می‌شود. رسالت و برنامه‌های واضـح، همراه با رهبری و جهت‌دهی مـدیریت، ابزارهای قدرتمنـدی هسـتند که تعرف دقیق نقشـها را تسـهیل می‌کنند. ۱۵ـ ارتباطـات بـاز. وجود اینگونه ارتباطات باعث می‌شـود تـا خـواست افراد جهت وجود جریـان آزاد اطلاعـات (چه به صورت عمودی و چه به صورت افقی) برآورده شود و بـدین ترتیب، افراد مطلع نگه داشـته می‌شونـد و می‌تواننـد به یکپارچه‌سـازی فعالیتهای پروژه‌ای کمک کنـد. ۱۶ـ حـداقل تعییرات. اگرچه

مدیران تکنولوژی ناچارند با تغییرات مستمر زندگی کنند، اما اعضای تیم آنها تغییر را عامل باز دارنده خلاقیت و کارایی می‌دانند. برنامه ریزی پیشرفته و ارتباطات مناسب می‌توانند باعث کاهش تغییرات و اثرات منفی آنها شود. برآوردن نیازهای اعضای تیم نوآوری و خلاقیت ارتباطات پایبندی مشارکت و انرژی اثر بخشی فرا سازمانی پذیرش تغییر کنترل اختلافات اثر بخشی کلی ۱ـ چالش شغلی بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد زیاد زیاد زیاد بسیار زیاد ۲ـ محیط انگیزاننده زیاد بسیار زیاد زیاد بسیار زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد ۳ـ رشد و پیشرفت نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۴ـ رهبری بسیار زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد ۵ـ پاداشها نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۶ـ تجربه فنی زیاد زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۷ـ کمک نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد ۸ـ اهداف مشخص بسیار زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد ۹ـ کنترل مدیریت زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد ۱۰ـ امنیت شغلی زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد ۱۱ـ حمایت مدیریت ارشد زیاد زیاد بسیار زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد ۱۲ـ روابط فردی مناسب نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد ۱۳ـ برنامه‌ریزی مناسب زیاد زیاد زیاد بسیار زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۱۴ـ تعریف دقیق نقشها نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد ۱۵ـ ارتباطات آزاد زیاد بسیار زیاد زیاد زیاد زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد زیاد ۱۶ـ حداقل تغییرات نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد نکاتی در مورد مدیریت مهندسی و تکنولوژی مدیریت تکنولوژی، کار بسیار پرخطری است. فعالیت‌ها بسیار پیچیده‌اند و خروجی آنها بدقت قابل پیش‌بینی نیست. ساختارهای سازمانی از مفاهیمی نظیر اختیارات، ارتباطات و دستورات واضح و روشن که در نظریه های سنتی انگیزش و مدیریت طرح می‌شدند، پیروی نمی‌کنند. کارکنان فنی نیز همواره از مدلهای سنتی انگیزش و رهبری پیروی نمی‌کنند. علاوه بر این، مدیران سازمانهای تکنولوژی ـ بنیان باید با چالشهای اجتماعی، اخلاقی و محیطی هم، دست و پنجه نرم کنند. در نتیجه، مدیران سازمانهای تحقیق و توسعه و مهندسی باید دو فرهنگ مختلف، یعنی فرهنگ شرکتی و فرهنگ علمی ـ فنی را همزمان حفظ و نهادینه کنند. مدیران تکنولوژی فقط به شرطی موفق خواهند بود که در مواجهه با کارهای پیچیده اداری، افراد و چالشهای فنی، از خود مهارت خوبی نشان دهند. ما پا به عصر نوینی نهاده‌ایم که مدیریت حرفه‌ای بر تحقیقات، طراحی، مهندسی و دیگر حوزه‌های تکنولوژی ـ بنیان را می‌طلبد. مدیران فردا، علاوه بر شایستگی فنی، باید اشخاصی قابل احترام بوده، در برخورد با افراد مهارت داشته باشند و بتوانند براحتی با جدیدترین روشهای تجاری و فنون اداری کار کنند. در نتیجه، نقش یک مدیر تکنولوژی را می‌توان چنین برشمرد: ۱ـ تبدیل و شکستن اهداف درازمدت و استراتژیک به اهداف و برنامه‌های عملیاتی در حوزه‌هایی نظیر تحقیقات،توسعه، مهندسی، تولید و خدمات پس از فروش. ۲ـ کشف، استخدام و تشویق نیروهای خلاق برای دستیابی به دانش و اختراعات فنی جدید. ۳ـ ایجاد فضایی آزاد و خلاق برای تحقیقات منتهی به منابع اقتصادی. ۴ـ انجام تحقیق و توسعه منتهی به خلق و بهبود محصولات، فرآیندها و خدمات جدید در راستای اهداف بنگاه. مدیران تکنولوژی برای ایفای موثر این نقش، باید بتوانند با اتخاذ سبک مناسب رهبری، توازنی میان ارزشهای مدیریتی و فنی ایجاد کنند. از جمله ویژگیهای این سبک رهبری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که حاصل یک تحقیق مهم میدانی است: شفافیت در جهت‌گیری مدیریت شناخت دقیق تکنولوژی های مرتبط شناخت صحیح سازمان و روابط آن توانایی ارضای خواسته‌های حرفه‌ای و ایجاد انگیزه مهارتهای برنامه‌ریزی و اداری خوب برخورداری از اعتبار در سازمان و تیمهای پشتیبانی آن کانالهای مشخص ارتباطی (کتبی و شفاهی) تعیین اهداف و برنامه‌ها ارایه روشهایی برای کمک به تصمیم‌گیری گروهی کمک به حل مشکلات کمک به حل اختلافات بسیاری از این مولفه‌های رهبری، جایگزین

مولفه‌های رهبری سنتی نظیر اقتدار و قدرت مقام و منصب می‌شوند. کر و جرمیر این مولفه‌های جایگزین را مطالعه و آنها را در هفت حوزه تقسیم کردند، که عبارتند از: ۱) توانایی اعضای تیم، ۲) تجربه، ۳) آموزش، ۴) دانش، ۵) نیاز به استقلال، ۶) جهت‌گیری حرفه‌ای، ۷) بی‌تفاوتی نسبت به ملاحظات سازمانی. برای مثال، مهندسی که مهارت و توانایی لازم برای انجام وظایف‌اش را دارد و بشدت بدنبال استقلال و رضایت شغلی است، به مدیری که دستور دهد و ساختار را تعیین کند نیاز ندارد و حتی از چنین مدیری بیزار است. همچنین سبک جایگزین رهبری برای مهندسی مطرح می‌شود که کاری یکنواخت و کاملاً ساختار یافته انجام دهد ولی فرآیند کار و نتایج آن را از نظر حرفه‌ای مهیج و چالشی می‌داند. در چنین حالتی، ماهیت کار برای زیردستان بقدر کافی ایجاد انگیزه می‌کند و در نتیجه نیازی به نظارت دقیق نیست و حتی چنین نظارتی می‌تواند مانع عملکرد مناسب آنها باشد. در مجموع، مدیران تکنولوژی باید پلی میان دنیای فنی و جهان تجارت بزنند. در شرکت‌های نوین، بخش زیادی از کار تکنولوژی ـ بنیان و تکنولوژیهای پشتیبانی آن از مرزهای سازمانی فراتر می‌رود. از آنجا که مدیران سعی می‌کنند دو فرهنگ اقتصادی و علمی ـ فنی را با کارکنان تکنولوژی ـ گرا از کار فنی لذت برده و برای تخصص ارزش قائل‌اند. آنها انتظارت خاصی هم از مدیریت دارند، مثل انتظار راهبردی مناسب و حمایت از خلاقیت فنی. با اعمال رهبردی صحیح، می‌توان بهره‌وری را بواسطه تکنولوژی، به مراتب افزایش داد. تحقیقات مدیریتی کامل و بی‌نقصی وجود ندارند و احتمالاً در آینده هم مطرح نخواهد شد. ما باید با اتکا به ابزارها و دانشی که امروز در اختیار داریم، منابع در دسترس‌مان را بهتر مدیریت کنیم. استفاده از تکنولوژی برای افزایش بهره‌وری، مستلزم آگاهی، مهارت، پایبندی، ابتکار، اقدام و پشتکار است. شاید اینها را بتوان مولفه‌های اصلی سبک پرطرفدار «رهبری تبدیلی» بشمار آورد. انگیزش، قدرت مدیریت و عملکرد چرا افراد از تقاضا یا دستورات دیگران (از جمله مافوقان‌شان) پیروی می‌کنند؟ یک دلیل این است که فکر می‌کنند دیگران می‌توانند به برآوردن نیازهایشان کمک کنند. افراد در صورتی از خواسته‌های دیگران پیروی می‌کنند که احساس کنند آنها می‌توانند در زندگی‌شان تاثیرگذاری باشند. این تاثیرگذاری ممکن است مطلوب (نظیر افزایش حقوق) یا نامطلوب (نظیر توبیخ و کاهش رتبه) باشد. به همین تاثیرگذاری بر دیگران اصطلاحاً «قدرت مدیریتی» گفته می‌شود. مدیر هم مثل هرکس دیگری از این قدرت برای تاثیرگذاری فردی، که در مقام عمل «رهبری» نامیده می‌شود، استفاده می‌کند. بنابراین اگر از این قدرت بدرستی استفاده شود، به دیگران انگیزه می‌دهد تا در جهت اهداف مطلوب حرکت کنند. در ادامه، به‌طور خاص به طیف قدرت رهبران در محیطهای تکنولوژی ـ بنیان می‌پردازیم. بعلاوه، اثربخش سبکهای مختلف رهبری در شرایط مختلف را نیز بررسی خواهیم کرد. تقسیم قدرت و پاسخگویی دو سویه مدیران تکنولوژی برای کسب پشتیبانی لازم، غالباً باید از مرز واحدهای درون سازمانی عبور کنند. این امر بویژه در مورد مدیرانی که در ساختارهای ماتریسی کار می‌کنند، صادق است. مدیران تکنولوژی باید فارق از ساختار سازمانی، تیم‌های فرارشته‌ای را به گروههای منسجمی تبدیل کرده و با گروههای مختلف از جمله واحدهای تخصصی، گروههای پشتیبانی، اعضای تیم، مشتریان و مدیریت ارشد بخوبی تعامل کنند.

نکات مؤثر در مدیریت کارآمد

تالیف: جعفررحمانی – علی باقی نصرآبادی

خلاصه کتاب: تلخیص : ریحانه عباسی فر– مقدمه:مدیریت به عنوان یکی ازعمده ترین ارکان توسعه درسالهای اخیر نقش مهم وگسترده ای رادرسرنوشت ملی بسیاری ازکشورهاداشته ونتیجتا درفعالیتهای بشرودرزندگی اجتماعی نیاز داریم. دانش مدیریت،درکشورمابه لحاظ تاریخی،دارای یک سابقه طولانی است وتعالیم اسلام درزمینه رهبری ومدیریت وتجارب ارزشمندی که ازبه کارگیری اصول مدیریتی در قرن گذشته فراهم آمده است،قابلیت استنباط وسیعی رادر خود دارد که می تواند درتبیین

"نکات موثردرمدیریت کارآمد"نقش به سزایی راایفا می کند.تمام مدیران،درهمه سطوح ودرانواع سازمانها،مسئول فراهم نمودن شرایطی هستندتاافراد بتوانندبهترین مشارکت رادراهداف گروه داشته باشندومدیران،هنگامی می توانند وظایف خودرابه خوبی انجام دهندکه درک کاملی ازعوامل بیرونی،نظیرعوامل اقتصادی،تکنولوژی اجتماعی،سیاسی واخلاقی که درعملکردشان تاثیرخواهدگذاشت راداشته باشند. امیدکه مورد توجه همه مدیران جامعه درسطوح مختلف قرار گیرد.نشرخرم ۱۳۷۷فهرست مطالبمقدمه دیباچه پیام درمدیریت اثربخش:پیام مدیریت درارتباطات پیام درمدیریت کاربردی زمان:پیام درمدیریت اسلامی :پیام درمدیریت قاطعیت :پیام درمدیریت فرهنگ:پیام درمدیریت بهره وری پیام درمدیریت جلسه پیام درمدیریت نفوذ (رفتاربارئیس)پیام درمدیریت یادگیری پیام درمدیریت انضباطپیام درمدیریت ارزشیابی (ویژه رسیدگی به شکایاتپیام درمدیریت هدف گذاری پیام درمدیریت برنامه ریزی پیام درمدیریت تصمیم گیری دیباچه (هرکس ازتجربه دیگران پندنگیردمحکوم است که خودتجربه کند.)مدیریت آسان است اماساده نیست. اگرمدیران برقوانین حاکم بررفتار انسانها آگاهی داشته باشند،هدایت افراد در جهت اهداف کارمشکلی نیست.انسان موجودی است که رهبری وبه حرکت درآوردن او منوط به شناخت دقیق از اواست.لذاشناخت انسان وهدایت کردن اوبسیارضروری است. بشرموجودی است دارای یک سری توانایی ها واستعدادهای بالقوه وبه رهبری ومدیریت نیازمند.درطول تاریخ،اندیشمندان بزرگ اسلامی وغیراسلامی درباره رهبری وحکومت برمردم هرکدام به سهم خویش موضوع مدیریت رادرابعاد گوناگون موردبررسی وتحقیق قرارداداه اند ازاین جهت دل مشغولی ودغدغه رهبری وسرپرستی اموراز گذشته دورمطرح بوده است به طوری که هرکس دردوران معاصربه نحوی بامسئولیت ومدیریت درگیر است. درتمام سطوح درمحدوده کسب وکار،کارخانه،سازمان،خانواده،به نوعی با مدیریت سروکار دارند.اگرمدیریت به شیوه درست انجام پذیرد فعالیتهاپرثمر،مشکلات کمتر وموفقیت قطعی است.بسیاری ازافرادامروزه فکرمی کنند مشکل اساسی جامعه کمبود منابع مادی است درحالی که معضل ومشکل جامع درشیوه مدیریت است نه کمبودمنابع.مدیریت صحیح ضعیف ترین سازمان ها را قوی ومدیریت غلط ، سازمان های قوی رادرورطه نابودی واضمحلال می اندازد.پیام درمدیریت اثربخش:۱- نقش مدیربه روشنی درشمارمهمترین نقش هاست.۲- شایع ترین علت کجروی (مدیران) بی توجهی به کارمندان است.۳- با ارزشترین منابع مدیر نیروی انسانی زیردست اوست.۴- مشارکت درتصمیم گیری پذیرش کارکنان رادرتصمیم گیری بدنبال دارد.۵- رضایت شغلی باعث کاهش غیبت ازکار،ترک خدمت،افزایش کارایی وکاهش حوادث درکارکنان خواهد شد.۶- ارتباط نزدیک مدیربا افرادباعث افزایش کارایی مدیریت خواهدشد.۷- مهمترین قدرت مدیر مهارت ایجادارتباط انسانی باکارکنان است.۸- مدیریت یعنی به صورت گروهی حرکت کردن.پیام مدیریت درارتباطات ۱- برای نفوذ درافراد باید مکانیزم یادگیری گیرنده پیام راشناخت وهمانگونه با اوارتباط برقرار کرد.۲- بعضی ازافراد انسانهای تصویری یابصری هستند.۳- بعضی ازافرادسامعی (شنیداری)هستند.۴- بعضی ازافرادآماری یاارقامی هستند.۵- ازطریق صدامی توان اشتیاق- اعتماد- اضطراب- آرامش ودیگرمقاصد وحالات را درگیرنده پیام القاءکرد.۶- ارتباط دوطرف مفیدترازارتباط یک طرفه است.نکات موثردرارتباطات:۱- ازجملات ساده وواژه های روشن دقیق درانتقال مفاهیم استفاده کنید.۲- کلی گویی نکنید، زیادصحبت نکنید،فریادنزنید.۳- وضعیت (روحی وجسمی)گیرنده پیام رادرک کنید.۴- سخنان بیهوده،تعصب آمیزوخارج ازموضوع بیان نکنید.دستورالعمل برای مدیریت ارتباطات موثر:۱- تشریح مفهوم وعقیده برای خودقبل ازورود به فرآیند ارتباطات ۲- بررسی دقیق ازمقصودوهدف ارتباط۳- دربرنامه ریزی ارتباطات بادیگران مشورت کنید.۴- ارتباط موثر نیازمند پیگیری می باشد.پیام درمدیریت کاربردی زمان:ازدست دادن فرصت ها موجب حزن واندوه است . (حضرت علی (ع)) درمیان منابع وامکاناتی که افراد ومدیران دراختیار دارند با اهمیت ترین، باارزش ترین، کمیاب ترین آنها زمان دردسترس مدیران است. تنها منبعی که قابل جایگزین کردن وبازیابی نیست.مشکلات مدیران در نادرست استفاده کردن زمان عبارتنداز:۱- به تعویض افتادن کارها۲- افزایش اشتباهات درانجام وظایف

۳- ناقص انجام دادن وظایف ۴- ازبین رفتن منابع و امکانات ۵- ایجادنارضایتی درکارمندان وارباب رجوععوامل اتلاف کننده زمان عبارتنداز:۱- عدم برنامه ریزی درکارها، عدم رعایت الویتها درانجام وظایف ۲- اشتغال به امورغیرضروری و وسواس درتصمیم گیری ۳- ارتباط یک طرفه وغیرموثر۴- کارکنان کم واطلاعات ناقص ۵- فقدان انضباط شخصی راههای کنترل نمودن زمان :۱- وظایف افراد را دقیقا مشخص کنید.۲- مشارکت درتصمیم گیری ۳- تخصیص سنجیده منابع وامکانات ۴- خوش خلق باشید وافراد مورد تشویق قرارگیرند.۵- اهداف ونظرات خود رابطوردقیق – شمرده درجملات کوتاه بیان کنید.پیام درمدیریت اسلامی :نهج البلاغه کتاب گهربارحضرت علی (ع) منبع عظیمی ازارشادها جهت تقویت هنر مدیریت می باشد.از فرامین حضرت علی (ع) نتایج ذیل رامی توان گرفت:۱- مدیرنباید دراجرای امورهوسها فردی را دخالت دهد.۲- مدیردرهمه حال باید عدالت را رعایت کند وهمگان را درمقابل قانون یکسان بداند.۳- درانجام امورسازمان خداوند مورد نظر باشد.۴- مدیرباید سازمان را چون خانواده خود پندارد وسعی کندکه عیوب ونواقص موجود را درحیطه مدیریت تجزیه وتحلیل کرده وراه اصلاح آن رابیابد.۵- کارمند باید موقعیت، وظیفه خود وشرافت را دوست بدارد ودرحد اعلی به آن ارزش بگذارد.۶- دررعایت استخدام داوطلبان شغل، دقت بیشتری شود و...یکی از اهداف سازمان افزایش رضایت شغلی درکارکنان می باشدکه ازدوجنبه اهمیت دارد:۱- رضایت شغلی باعث افزایش کارایی سازمان گردد.۲- نارضایتی شغلی باعث افت کاری درسازمان می گردد.آثارنارضایتی شغلی درسازمان:افزایش ضایعات کاری وحوادث درسازمان .افزایش خسارت عمدی وسرقت درسازمان .افزایش کیفیت کاری کارمندان و برخورد خشن باهمکاران وارباب رجوع به خطرافتادن رضایتمندی کلی : کارمند به مرور زمان دچار نگرانی وافسردگی درمحیط کار می شود و در زندگی اعتماد به نفس خود را از دست می دهد و زندگی راملال آور می بیند.علل نارضایتی شغلی درسازمان :- عدم تعهد: هرچه فردی تعهد کمتری داشته باشد دراثر کوکچترین عامل یا حادثه ای رضایت شغلی اوکاهش می یابد.- نوع کار(عدم تناسب بین شغل وشاغل):- اگرشغلی که به فردمحول شده متناسب باتحصیلات وتخصص فردنباشد فرد شغل را درحد شخصیت خود نداند نه تنها کارنمی کند بلکه باعث انحلال درکاردیگران نیز خواهد شد.شیوه های کاهش نارضایتی شغلی وافزایش خشنودی شغلی درسازمان – رعایت تناسب شغل وشاغل .- فرآهم آوردن احتیاجات فیزیکی لازم درمحیط .- توجه به امورحقوق واضافه کار.- افزایش امنیت شغلی وایجاد تنوع درمحیط کار.پیام درمدیریت قاطعیت :قاطعیت رابا پرخاشگری وتجاوزاشتباه نگیرید، رفتار سلطه جویانه رابا قاطعیت اشتباه نگیرید،هدف آموزش قاطعیت عمیق کردن تجربه ونشان دادن انسانیت شماست نه اینکه شما را تبدیل به یک فرد سلطه جوکند.عواملی که سبب قاطعیت درفرد می شود:۱- دانش کم وتجربه وتبخرکم .۲- نقص رفتاری وعدم باوربه مسئله خاص .۳- ایده های نادرست، شخصیت ترسو وخجالتی.۴- راضی نگه داشتن همه افراد وداشتن نقطه ضعف.قاطعیت داشتن درکار شامل پنج مهارت اساسی است عبارتنداز:۱- جهت یابی جدی:تفکر درست درجهت شناخت دقیق هدف وشیوه های درست عملیات، جهت حصول به اهداف.۲- توانایی انجام کار: داشتن نظم وقدرت تمرکز بالا، داشتن مهارت وتجربه کافی ۳- کنترل اضطراب وترس ناشی از کار)واکنشهای عاطفی نامناسب درانجام کار باعث تخریب کار می شود.)۴- روابط انسانی خوب درکار:اغلب افراد بخاطر کار با دیگران از کار کناره می گیرند یا اخراج می شوند.روش های تقویت قاطعیت :- متناسب با موقعیت،ارتباطات خود را شکل دهید.- احساسات خود را(خشم ومحبت) آشکارکنید.- درزمان انجام وظیفه باکسی شوخی نکنید.- کاری که قبول می کنید انجام دهید. پیام درمدیریت بهره وری به هدر دادن مال درغیر مجرای صحیح، ضایع کردن آن، واسراف است. (حضرت علی (ع))بهره وری عبارت است از استفاده بهینه ازمنابع (نیروی انسانی، تجهیزات، قوانین، پول) در راستای اهداف سازمان وکارمندان به صورتی که :* خدمات سازمان به بهترین شکل ارائه گردد.* رضایت شغلی کارکنان حداکثر شود.* بهره وری پیامدنگرش وهزینه پیامدبهره وری است.* تلاش برای بهبود بهره وری به منظور رسیدن ازوضعیت موجود به وضعیت بهتراست.* بهره وری هوشمندانه تصمیم گرفتن وخردمندانه کردن عمل وبرای دستیابی به زندگی

بهتر ومتعالی تر است.اهداف اصلی بهره وری درزندگی ۱- ارتباط درست باخدای خود،خود وجهان هستی.۲- رسیدن به حیات شایسته ومطلوب .۳- رسیدن به کمال مطلوب .۴- پرورش قوه خلاقیت وابتکار.اهداف بهره وری سازمان ۱- بهبود کیفیت زندگی درمحیط کار.۲- بهبود شرایط گزینش افراد .۳- کاهش هزینه، بهبود کیفیت، بهبود ایمنی ۴- همکاری صمیمانه تردرمحیط کار واستفاده بهینه ازنیروی انسانی تاریخچه بهره وری بهره وری اولین باردرسال ۱۷۶۶ میلادی درمقاله ای که (QMESNAY) امریکایی نوشت مطرح شد ودرسال ۱۷۷۳ میلادی (LITTRE) آن درمقاله ای تحت عنوان ((علاقه به تولید)) به کار برد، ودرسال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا (OEEC) تعریف زیراز بهره وری ارائه داد:- بهره وری عبارت است از پارامتری که ازتقسیم برون داد به یکی از عوامل تولید به دست می آید. - تعریف دیگر از بهره وری (کارایی+ اثربخشی= بهره وری)- اثربخشی عبارت است ازمیزان تحقق اهداف وانجام موفقیت آمیز ماموریت.- کارایی عبارت است از نسبت برون داد واقعی به برون دادمورد نظر(استاندارد)انواع بهره وری :بهره وری خواه درسطح خرد(میکرو) وخواه درسطح کلان (ماکرو)برروی یک عامل تولیدتاکید می کند. شقوق گوناگون بهره وری : - بهره وری نیروی انسانی - بهره وری تکنولوژی - بهره وری سرمایه - بهره وری اطلاعات - بهره وری زمین - بهره وری مدبزیت ب)رداشتهای نادرست از مفهوم بهره برداری غالبا از مفهوم بهره وری برداشتها وطرز تلقیهای نادرستی بعمل آمده است مانند:۱- بهره وری مختص صنعت است.۲- بهره وری یعنی سود بیشتر۳- بهره وری یعنی تولید بیشتر ۴- بهره وری یعنی کاهش هزینه ۵- بهره وری قابل اندازه گیری نیست.معنای لغوی بهره وری :واژه (PRODUCTIVITY) واژه ای است به معنای قدرت تولید وباز آورد و مولد بودن .کلمه بهره ور به استناد فرهنگ فارسی به معنای بهره بر، سود برنده،کامیاب است درکارهای تحقیقاتی معنی راندمان، بازدهی، تولید، مولدیت، باروی.... نیز بکار رفته است.عوامل انگیزشی یا تهسیل کننده در بهره وری ۱) انگیزه ای مادی ۲) امنیت مادی ۳) ایجاد شرایط مناسب ۴) ایجاد محیط رقابت انگیز ۵) ثبات رفتاری درمدیران۶) همسویی بین اهداف کارکنان وسازمان ۷) توجه به گروه وشیوه مدیریت ۸) ایجاد شرایط برای پیشرفت۱۰) ارتباط موثر ۱۱)ایجادسیستم تشویق وتنبیه براساس ملاکهای عینی پیام درمدیریت فرهنگ:فرهنگ فصل ممیزومعرف گوهرآدمی است وخود ترکیبی ازدوبعد متعالی انسان یعنی" عاطفه "و"تعقل "است.فرهنگ رامجموعه ای ازارزشها،هنجارها، آداب ورسوم ونگرشی می دانند که درگروهی ملاک عمل است ومدیران جهت افزایش کارایی واثر بخشی درسازمان باید فرهنگ سازمان رادائمامورد توجه قرارداده وازآن جهت انسجام وپیشبرد اهداف سازمان استفاده کنند.ویژگی های فرهنگ مطلوب سازمانی :- همسویی ایجاد می کند.- باعث وحدت می شود.- شناخت افراد رادرسازمان میسرمی کند –. ریسک پذیری راایجاد می کند. چگونه می توان فرهنگ سازمانی را به کارکنان شناساند؟۱- ازطریق پاداش وتنبیه(مدیران باتنبیه وپاداش به کارکنان میزان ارزش آنها رانشان می دهد.)۲- ازطریق بیان شفاهی(سخنان مدیرنشان دهنده ارزشهادرسازمان می باشد.)۳- ازطریق دستورات کتبی (بخشنامه ها،دستورات،رویه هاو...)۴- ازطریق نمادها(طرزلباس پوشیدن،حرکات بدن،نوع شنیدن و...)شیوه تغییردرفرهنگ سازمانتغییردرنوع استخدامتغییردرنوع پاداش وتنبیهتغییردرنوع تکنولوژی سنت شکنی وایجادسنت های جدید.پیام درمدیریت جلسه یکی ازراههای افزایش اثر بخشی درسازمان هنراستفاده ازجلسات اداری است. مزایای برقراری جلسه درسازمان :۱- تصمیم گیری بهتر انجام گیرد.۲- اطلاعات راجع به موضوع،دقیق وکامل ترجمع آوری می شود.۳ - قبل از انجام کار ،کارمندان از مشکلات آگاه شوند.۴ – مشارکت اعتمادبه نفس درافراد ایجادمی کند.جلسات سازمانی باتوجه به محتوا به سه دسته تقسیم می شوند:۱- جلسه اطلاعی دراین جلسه مدیریک سری اطلاعات را به کارمندان انتقال می دهد وکارمندان درصورت داشتن ابهام سئوال می کنند.زمان تقسیم شده دراین جلسه ۹۰٪ برای مدیرمی باشد و۱۰٪ زمان جلسه برای کارمندان می باشد.۲- جلسه آموزشی هدف از این نوع جلسات،آموزش یک روند جدید،رویه وروش جدید،آشنایی با وسیله جدید و... می باشد.این جلسه به صورت پرسش وپاسخ می باشدوزمان جلسه به طورمساوی ۵۰٪-۵۰٪ بین

مدیر وکارمندان تقسیم می شود.۳- جلسه مشورتی جلسه که درسازمان بیشتر رایج است دارای هدافی می باشد:- شناخت صحیح مشکل.- تصمیم گیری درست وافزایش انگیزه -کاهش ضایعات،ایجاد هماهنگی -جلوگیری ازمقاومت درمقابل تصمیمات اتخاذ شدهنحوه اداره وکنترل یک جلسه :موضوع جلسه از چندروز قبل به کارکنان طبق یک نامه داخل پاکت به تک تک آنها اطلاع رسانی شود.درج زمان ،مکان وموضوع جلسه درتابلو.هدف ازگردهمایی جلسه برای دیگران بیان کنید.برای هرجلسه یک مدیرزمان باید انتخاب گردد ازجمله وظیفه این افراد عبارتنداز: ۱-کنترل زمان جلسه ۲- ثبت صورت جلسه ۳- کنترل میزان صحبت کردن هریک ازاعضاءپیام درمدیریت نفوذ (رفتاربارئیس)برای موفقیت وارتقاءدرمحیط کاری واجتماعی باید به مدیران نزدیک شد وبرای آنان کارمندانی لایق بود.مدیریت بررفتار برای پیشرفت درهر جامعه ای کاری پسندیده است. لذا برای پیشرفت درسازمان وارائه خدمت باید نکاتی مدنظر گرفت:۱- سبک مدیریتی رئیس خود را بشناسید.۲- دوست دارد اطلاعات را چگونه دریافت کند.۳- کارایی را چگونه تعریف می کند.ملاکهای اوراشناسایی کنید.۴- مشکلات مدیریت راازطریق دادن اطلاعات صحیح وبه موقع به اواطلاع دهید و...پیام درمدیریت هدف گذاری چرا تعیین هدف مهم است؟ - هدف، به فعالیتهای انسان جهت میدهد. - هدف، انگیزه ایجاد می کند.- هدف، عزت نفس راتقویت می کند. - ایجاد هدف، کارراباامعنی می کند. - کارهدفمندفردراازروزمره گی وکاریکنواخت نجات می دهد. مراحل تعیین هدف: تصویر ذهنی ایده آلی ازهدف درخودایجادکنید. هدف های دراز مدت راتعیین کنید. دستورات راصحیح وروشن بیان کنید. تاریخ انجام واتمام هرهدف را دقیقا بیان کنید. مشخصات یک هدف خوب : استاندارد کمیت وکیفیت درآن مشخص شود. تاریخ تکمیل کاروصزیحا به شخص مربوطه خطاب می گردد. اگرلازم به اجراء باشد باید اجراءگردد. به شش سئوال مهم پاسخ می دهد(چه،چرا،چطور،کی،کجا،که)علل بدفهمیدن دستورات دردستورات کتبی : ۱- استفاده ازاصلاحات نامفهوم ۲- عدم توجه درمراعات ارتباط منطقی هنگام تنظیم دستور. ۳- طولانی بودن بیش از اندازه ۴- یادداشت نکردن نکات اساسی در دستور به کارمند. دردستورات شفاهی :۱- بریده حرف زدن و ادعای جملات غیر واضح ۲- نگفتن جزئیات به قدر کافی ۳- اطمینان حاصل نشود که کارمند دستوررا فهمیده است.درچه صورت بایدازدستورات کتبی استفاده کرد؟۱- هنگامی که دستورباید به جای دیگری منتقل شود.۲- کارمندفراموش کاروکارش زیاد است.۳- زمانی که دستوربارمالی وحقوقی دربردارد.۴- زمانی که دستورازطرف مقامات بالاتر ابلاغ می گردد.درچه صورت بایدازدستورات کتبی استفاده کرد؟۱- برای دستورات جزئی، تعلیمات ساده ۲- برای دادن کمک یا ارائه طریق ۳- برای پیشامد فوری واضطراری ۴- برای علاقه مند ساختن کارکنان به کار.پیام درمدیریت انضباطنظم عبارت است از همکاری وهماهنگی مجموعه ای از اجزا برای تامین یک یا چند هدف واقعی به نحوی که رسیدن این هدف ناشی از وحدت اجزاباشد. بعنوان مثال تفنگی رادر نظر بگیرید.این سلاح یک مجموعه منظم است.زیرا دراین سلاح اجزاء مختلفی به کاررفته وازهمکاری آنهاست که هدف (شلیک گلوله)تامین می شود.نجوه درست اجرای تنبیه انضباطی - تا اطمینان حاصل نکرده اید که کارمند تخلف کرده است دلیل بر بی گناهی اوست.- یک طرفه قضاوت نکنید وبه فرد فرصت دهید از خود دفاع کند.- مشکل را از نظر اهمیت بررسی کنید وسعی کنید علت حادثه را شناسایی کنید.- بعد از تنبیه نباید رفتار شما با شخص خاطی تغییرکند.پیام درمدیریت یادگیری اگر درهرسال یک عادت برراریشه کن کنید زمانی فرا می رسد که بدترین مدیر نیز نیک رفتار می گردد. (فرانکلین)عوامل موثردریادگیری : -

ایجاد انگیزه درفراگیر. - واضح بودن پیام - انتخاب درست وسیله انتقال پیام - استفاده ازتجارب فراگیردرتدریس - ارزشیابی پیش آموخته هاقبل ازوارد شدن به بحث جدید. انواع مهارت جهت افزایش یادگیری ۱- مهارت انتخاب مطلب ۲- مهارت آماده کردن فرد۳- مهارت باایجادرغبت ۴- مهارت ساده وقابل فهم بودن ۵- مهارت بکارگیری کلمات درست وپسندیده ۶- مهارت پرسش و پاسخ پیام درمدیریت ارزشیابی (ویژه رسیدگی به شکایات)درهرسازمان،شرایطی وجود دارد که مورد علاقه

کارکنان است. شکایت غالبا درپیرامون یک یا تعدادی از شرایط مانند(خستگی،رفاه، تعیین محل خدمت، ترفیع، وسایل، کارمداوم، نظارت، تماس اجتماعی، علاقه به کار، وسایل بهداشتی، یکنواختی کارودل مردگی، انتقالات، مرخصی ها، محل کار، حمل ونقل، ساعات کار، ایمنی وسلامتی، تبعیض) دورمی زند. مدیر باید با نظارت مداوم وبه موقع ازشکایات کارکنان خود مطلع گردد وبه آن دقیقا رسیدگی نماید تا نگذارد شکایت به نارضایتی مبدل گردد.بروزشکایت توجه مدیر به موارد زیر ضروری است :۱- باشاکی به تنهایی صحبت کند ودرصحبت او وقفه حاصل نگردد.۲- با دلسوزی گوش دهد.۳- کاملا تحقیق کند تاکلیه مطالب وحقایق را بدست آورد.۴- ناراحتی را که کارمند احساس می کند رفع نماید.۵- با تبعیت ازمقررات وخط مشی سازمان، دقیقا به شکایت رسیدگی کند.نتیجه عدم توجه به شکایتنارضایتی کارمند برای سازمان اثرات زیان بخشی به دنبال دارد. رئیس بجای آنکه با یک کارمند شاکی روبرو باشد بایک کارمند ناراضی مواجه می گردد.کارمند ناراضی درهرفرصتی که بدست آورد نارضایتی خود را دربرابر همکاران دیگر ابراز می دارد ودرنتیجه نارضایتی تبدیل به کینه می شود. کینه ای که درخاطره ها جایگزین شد،کم کم تبدیل به نفرت می شود واین نفرت است که اگرریشه بدواند منجربه انتقام خواهد شد درنتیجه یک نارضایتی کوچک اگرعاقلانه رسیدگی نشود،غالبا ممکن است موجب ناراحتی های فراوان گردد.ازجمله :(همیشه مراقب جزئیات مهم باید بود.)پیام درمدیریت برنامه ریزی برای انجام هرکاری ابتدا باید طرح آن را ریخت (قسمت فکر برنامه ریزی)سپس اقدام به عمل نموده (قسمت عملی برنامه ریزی)برای موفقیت درهربرنامه ای باید برنامه ریزی کرد.(JHON-MEE) یکی ازدانشمندان علم مدیریت می گوید:- هرکاری که به فکر می آید قابل برنامه ریزی است.- هرچه کار مشکل تر برنامه ریزی واجب تر - هرگاه مسئولیت برنامه ای به بیش از یک نفر واگذار گردد،احتمال شکست برنامه بیشتر است.مراحل برنامه ریزی : ۱- یادداشت رئوس مطالب برنامه کار . ۲- تنظیم وقت صحیح وتعیین تاریخ ووقت شروع. ۳- برآورد زمان وتاریخ خاتمه کار .نکات مورد توجه جهت پیگیری کار:الف) کاردائما بازبینی شود.ب) به وسایل ولوازم کاروکارکنان هراندازه که لازم است مکرا رسیدگی شود.ج) هروقت لازم باشدتغییرات لازم داده شود.برای تقسیم بندی زمان کار الف- کارهای هرروز انجام می شود.ب- کارهایی که ظرف یک هفته انجام می شود.پ- کارهایی که درفواصل معین انجام می شود.ت- برای برنامه ریزی وفکرکردن نیزبایداوقاتی را پیش بینی کرد.ث- قوانین ومقررات عمومی درنظر بگیریدوموقعی مناسب برای اقدام درنظربگیرید.پیام درمدیریت تصمیم گیری یک مدیر موفق رااز یک مدیر غیر کارآمدمتمایز می سازددرشیوه تصمیم گیری آنها است واین امرتصمیم گیری درگروه شناخت دقیق اهداف سازمان محیط است. یکی از دانشمندان علم مدیریت ، سایمون (simon) مهمترین وظیفه مدیر را تصمیم گیری می داند ومدیریت رامترادف تصمیم گیری دانسته است. تصمیم گیری برای تخصیص منابع، برای انتقال منابع، برای بدست آوردن یا حذف موضوع خاص، برای تنبیه وپاداش، جهت انتخاب یک راه حل ازمیان گزینه های متفاوت و...شیوه درست تصمیم گیری ۱- برخورد با مسئله تصمیم گیری برخورد با یک مشکل (مشکل) عبارت است از هرچیز که مانع رسیدن ما به هدف می گردد یا فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب مسئله یا مشکل می گویند. یا یک فرصت عبارت است از یک موقعیت که به ما این امکان را می دهد تا به آن سوی اهداف برسیم است.این کار زمانی است که مدیر اهداف واقعی سازمان را درست نمی شناسد، مانند کنترل کردن بی مورد که نه تنها کارایی را افزایش نمی دهدکه باعث نارضایتی کارمند درمحیط کاری می شود.۲- احساس وادراک مسئلهمدیر مسئله یا فرصت راحس می کند.در درک مسئله مدیر مشکل را می فهمد اما در لمس مسئله باآن درگیرمی شود. لذا لمس مشکل مهمتر ازدرک مشکل است.۳- جمع آوری اطلاعات مدیر به جمع آوری اطلاعات درباره موضوع می پردازد. منابع معتبردرجمع آوری اطلاعات : ۱- متخصصین ۲- منابع ومتون۴- انتخاب راه حل متفاوت باتوجه به منابع انسانی،اعتبار مالی سازمان، واهمیت موضوع از طریق مدیریت مشارکتی راه حلهای متفاوت انتخاب می شود.۵- ارزیابی راه حل تمامی راه حل ها مورد ارزیابی قرار می گیردوبه ترتیب اهمیت لیست می شود.۶- انتخاب بهترین راه حل باتوجه به نظرات

متخصصین بهترین راه حل انتخاب می گردد.۷- اجراءدراین مرحله راه حل انتخابی به مرحله اجرا گذاشته می شود.۸- بازخورد اطلاعات نتایج از اجرا تصمیم موردارزیابی قرار می گیردواصلاحاتلازم صورت می گیرد.عواملی که اثربخشی تصمیم گیری راکاهش می دهد۱- کمبود اطلاعات باعث تصمیم گیری غلط در سازمان شده ومنابع راتلف می کند.۲- افزایش اطلاعات باعث از بین رفتن زمان مناسب گشته وفرصت ها ازدست می روند همچنین وسواس درتصمیم گیری ایجاد می شود.۳- ضعف درسیستم اطلاع رسانی عدم اطلاع به موقع مدیران ازاطلاعات باعث تصمیم گیری غلط درسازمان خواهد شد.۴- عدم توجه به جنبه های مختلف یک موضوع عدم توجه به جنبه های مختلف یک مسئله باعث شکست درتصمیم گیری خواهد شد.پیام در مدیریت کارآمدرهبران ومدیران کلان سازمانهای موفق، دارای فلسفه ونگرش خاصی هستند که تلفیقی ازخلاقیت، تخیل وشفقت راهمراه باعمل گرایی وبه دنبال نتایج بودن نشان می دهد. هشت اصل رابایدرعایت کردتا به مدیرانی که آمیزه ای ازانرژی،جرات بنیه، جسارت واستقامت هستند دست یافت عبارتنداز: اصل اول: هدف داروجهت دارو شدیدا معتقد به هدف وماموریت خودهستند.به این معنی که تصویر ودرک روشنی ازعلل وجودی واهمیت سازمان دارند ومی دانند که بقای سازمان بستگی به افزایش کیفیت وبهره وری وموفق بودن آن دارد.اصل دوم: محیط وجو بسیارمناسبی رابرای پیشرفت وموفقیت ایجاد می کند.که همیشه بدنبال کمال ونیک فرجامی هستند ورهبران سازمان محیطی را به وجود می آورند.اصل سوم : کارکنان انگیزشی درسطح عالی دارند.کارکنان این سازمانها سرشاراز انگیزش برای کار بهتر،کیفیت بالا.وبهره وری بیشتردرعملکرد خود می باشندوفلسفه آنان موفقیت خود می باشد.اصل چهارم : انتخاب بسیاردقیق مدیران کلان واجرایی برای سطوح عالی مدیریت وقراردادن فردمناسب درشغل مناسب موفقیت وعملکرد عالی تیم وگروه راتضمین می کند.اصل پنجم: تفویض اختیار وقدرت تفویض مسئولیت ،اختیار وقدرت درسطح سازمان سبب می شود تاکیفیت واثربخش تصمیم گیری درسطوح مختلف سازمان بسیار مطلوب باشد.اصل ششم : استفاده ازامکانات وتخصص سازمانهای برجسته خدماتی وخریدخدمت وکنترات ازخارج ازشرکت ،واگذاری برخی از پروژه ها و کارهای شرکت به متخصصین وسازمانهای خدماتی ومشاوره ای وخریدخدمت ازبخش متخصص خارج از شرکت به مدیران کلان شرکت وقت وفرصت کافی می دهد تا به آنچه که درآن تبحر وتخصص دارند بپردازند.اصل هفتم : شدیدا متعهدو مدیون به مشتری هستند.فلسفه این سازمانها ارائه خدمات خوب وخوبتر به مشتریان است واین فلسفه باعث وفاداری مشتری به سازمانها ونگهداری مشتریان برای تمام عمر وموجب موفقیت سازمان می شود.اصل هشتم : مدیریت منصفانه وعادلانه اعمال می کنند.ارزیابی عملکرد وبررسی نحوه کار وعملکرد کارکنان وداشتن آمار اطلاعات ومعیارهای کمی وکیفی عادلانه ومنصفانه جهت مقایسه نتیجه کار به موفقیت سازمان کمک می کند.دسترسی به اطلاعات لازم درمدت بسیارکوتاه به" دانایی " و"توانایی" مدیریت منجر می شود.

سلطه رسانه ای صهیونیسم در آمریکا

نویسنده کتاب:خانم زهرا سمواتی

« بهترین کارها آن است که به اعتدال نزدیکتر باشد» خلاصه کتاب: تلخیص: مسلم دلاور- جهان و سلطه رسانه های غرب: عصری که در آن زندگی می کنیم عصر ارتباطات نامیده اند عصری که وجه مشخصه آن چیرگی وسایل ارتباط جمعی بر زندگی اجتماعی سیاسی و فرهنگی انسانهاست عصری که برای محک زدن کیفیت افکار عمومی هر جامعه ای به قدرت وسایل ارتباط اش می نگرند . وسایل ارتباط جمعی در پیدایش عادتهای تازه تکوین جهانی ,تغییر در رفتار,نگرشها و خلق و خوی انسانها,کوتاه کردن فاصله ها و همسایگی ملل دوردست نقش مهم وشگرفی بر عهده داشته و دارد. از طرفی رسانه ها با سیل اطلاعات و اخباری که به طور دائم در جامعه سرازیر می کنند,مغزها را برای دیگر اندیشیدن تحریک کرده و آنها را از حالت

انفعـال بیرون می آورد.امـا مـوفقیت در ایـن مهـم مسـتلزم ایـن اسـت کـه رسـانه هـا اطلاعـات تـازه و درسـتی در اختیـار داشـته باشـند. شـرکت های بزرگ رسانه ای ضمن کمک به یکدیگر می توانند به خود نیز کمک کنند.هر چه مکانیزمی که در اختیار شـرکتهاست بزرگتر باشد بهتر می توانند منافع خود را تأمین کنند.از جمله این مکانیزمها قدرت سرپوش گذاشتن بر اخبار است که منافع شرکتها را کاهش می دهد یا موجب آشفتگی شرکتهای مادر می شود.به این مورد به عنوان مثال توجه کنید: «لس انجلس تایمز » تحت مالکیت شرکت «میرور»قراردارد که علاوه بر چندین روزنامه و شبکه های تلویزیونی,ارضی کشاورزی ودیگر فعالیت ها ی غیر مطبوعاتی را اداره می کند.این نشریه سالهاست که از پرداخت سوبسید از سوی مقامات ایالتی و دولت فدرال برای آب کشاورزی که بیشتر آن صرف آبیاری می شود حمایت می کنـد.رونـد سلطه رسانه ای :استعمارشدگان و استعمارگران می دانند که این رابطه فقط بر پایه برتری قدرت قرار ندارد,دوران کشور گشای به پایان رسیده و زمانه کنترل اذهان و روحیات فرا رسیده است,به همین دلیل است که مهم ترین دل مشغولی هر امپراتوری سلطه دراز مدت و رام کردن روح انسانهاست.ایالات متحده آمریکا که در گذشته برای اعمال سلطه به روشـهای چون قتـل عـام علیه سـرخ پوشـان,برده داری علیه سیاه پوشـان آفریقا و توسـعه طلبی علیه مکزیکی ها متوسل می شـد,دیگر از این روشـهای خشونت آمیز خسـته شده و می کوشد به گونه صـلح آمیز در مغزهای غیر آمریکایی ها نفوز کند و قلب هـای آنـان را محسور خویش سـازد.آمریکـا همچنین قـدرت نخست در عرصه اطلاع رسانی است.آمریکا با مهارت های تحسـین بر انگیز,رؤیاهـای مردم جهـان را از قهرمـان های رسانه ای پر می کنـد. به عبارت دیگر اسب های تروای خویش را به مغز های انسانها وارد می کند,این کشور به عنوان مثال تنها یک درصد نیازش به فیلم های سینمایی را از خارج تامین می کند اما خودش جهان را از انواع تولیـدات هـالیود انباشته است. ایالات متحـده سالانه دویست میلیارد دلار صـرف تبلیغات می کنـد.غول های اطلاعاتی :رابرت تیرل نویسـنده غربی نیز در کتـاب ژورنـالیسم تلویزیـونی و آژنسـهای خـبری در بخش توسعه یـافته جهـان غرب واقع است.وی می افزایز:تصویر جهـان سوم که در رسـانه هـای غربی به نمـایش می آیـد,معمولاـ ناقص و تحریف شـده است و تصویر جهان غرب که توسط آژانسـهای بین المللی به جهـان سوم انعکاس می یابـد به همین نسبت غیر واقعی است. به عنوان مثال بنا بر پژوهشـهای انجام شده,تروریسم همواره به عنوان یک حربه تبلیغاتی از سوی مقامات رژیم صـهیونیستی و آمریکا در مورد جمهوری اسـلامی ایران به کـار گرفته می شـود و مقامـات دولـتی برای تـوجیه هر گـونه سیاستی در قبـال ایران از این عنـوان اسـتفاده می کننـد. به طـوری که ۵۴درصـد مطـالبی که در این خصوص ایراد می شـده, در رسانه های رژیم صـهیونیستی بوده است.این بزرگراهها با باجهت دادن به افکـار عمومی جریان یک سویه اطلاع رسانی را در کنترل گرفته و از ورود واقعیات در جامعه جهانی جلوگیری می نماینـد.نظریات اندیشـمندان ارتباطـات در رابطه با سـلطه رسانهای آمریکا :۱) دولت آمریکـا بـا اسـتفاده از طرفـداران خود در سازمان ملل بیش نویس ماده ۱۹ اعلامیه جهانی حقوق بشـر درباره آزادی اطلاعات را به تسویب رسانده. در این ماده عنوان شده است, هر کس حق آزادی بیـان و عقیـده دارد و حق مزبور شامل آن است که از داشـتن عقایـد خود بیم و ترسـی نداشـته باشـد و در کسب اطلاعات و اخبـار و در گرفتن و انتشـار آن به تمام وسایل ممکن ,بـدون ملاحظات مرزی ,آزاد باشـد.تصویب این ماده برای پیشبرد بسـیاری از مقاصـد سـلطه گرایانه آمریکا و سایر معتقدان آن درباره سـرمایه داری مورد اسـتفاده قرار گرفت.۲) دومین زمینه نفوز آمریکـا از طریق وسایـل ارتباط جمعی , با تکیه بر نقش توسـعه بخشـی این وسایل فراهم شـد.مک لوهان جمله معروفی دارد : هر زمان ما یک تکنـولژی را وارد یـک جـامعه می کنیم آن جـامعه را برای همیشه عـوض کرده ایم. برای مثـال : درقسـمتی از منطقه کـویری ایـالت کالیفرنیا , دهکده ای به نام اسکس در میان کوهها قرار دارد که به خاطره موقعیت جغرافیایی قادر به دریافت امواج رادیو–تلویزیون نیست . قبل از آنکه فردی اقـدام به کشـیدن کابل و راه اندازی تلویزیون کابلی نماید, از افراد دهکده تحقیقی به عمل آمده که طبق آن مشخص شد به دلیل فقدان وسایل ارتباط جمعی , ارتباط«میان فردی» بین اهالی قوی است و مردم اوقات فراغت خود را بیشتر به

معاشرت و رفتن به گردش و خواندن کتاب می گذرانند. بعد از ورود تلویزیون , این تحقیق تکرار شد ولی نتیجه چیز دیگر بود . بچه ها کمتر با هم بازی می کردند. علاقه خانواده ها به رفت و آمد کم شده بود و علاقه اهالی به خواندن کتاب کاهش یافته بود.در عوض اهالی دهکده بیشتر اوقات فراغت خود را جلو تلویزیون می گذراندند.موافقین: تقریبا تمام خبرنگاران حرفه ای و بسیاری از تحلیل گران وسایل ارتباطی مدعی اند که پوشش اخبار بین المللی در ایالات متحده,همچون اخبار داخلی مسئله ای عینی و حقیقت آمیز و بدون خطاست و نیز مدعی اند که آنچه که گزارش می کنند واقعا وجود دارد.منتقدین: بسیاری از تحلیل گران انتقادی اخبار استدلال کرده اند که پوشش رسانه های آمریکا در مورد مسائل بین المللی و اخبار هیجان انگیز و منفی مثل کودتا و سرنگونی دولتها تمرکز دارند. به نظر این دسته اخبار بین المللی معمولا سطحی و بسیار ساده اند.رسانه ها در جهان امروز مجریان اصلی جنگهای روانی هستند.این جنگ هر روزه جاری می باشد,اوج هنر نمایی رسانه ها در این جنگ, در جریان جنگ آمریکا و متحدانش علیه عراق در ماجرای اشغال کویت بود.«وقتی قریب به ۲ میلیون سرباز،۱۰هزار تانک،بیش از ۵۰۰۰۰عراده توپ،۳۹۰۰ هواپیمای جنگنده،۱۸۰۰ هلی کپتر و ۱۷۵ رزم ناو آماده شروع به جنگ در خلیج فارس بود. جورج بوش رئیس جمهور آمریکا به کنگره این کشور گفت : این جنگ عادلانه است و مسائل اخلاقی در نظر گرفته شده است و موضوع صرفا جنگ سپیدی علیه سیاهی و خوبی علیه شرارت است،ما آماده ایم تا برای دفاع از نظام نوین جهانی دست به عمال زور بزنیم»سپس این رسانه های مدافع جریان آزادی اطلاعات بودند که در پردازش این تصویر برای جهانیان وارد عمل شدند ،بویژه رادیو صدای آمریکا با ۴۲ زبان برای ۱۳۰ میلیون شنونده. آنها حتی باسراحت نوشته اند که:«ضبط دیداری یا شنیداری موقعیت پرسنل هنگامی که در حالت اضطراب یاشک شدید هستند مجاز نیست. تصویر برداری از مجریان در حالی که تغییر شکل یافته یا تحت عمل جراحی پلاستیک هستند ممنوع است. محاسبه با پرسنل و یا تصویر برداری از آنها در حالی که تحت روان درمانی هستنند غیر مجاز است.»نتایج مبتنی بر وضعیت کنونی در کشور های فقیر که بدون اعمال نظارت،در مغرض فرهنگ غربی قرار دارند ،توصیف شده :«افراد جوان، در اوقات فراغت خود به فعالیتهای می پردازند که برای جوانان کشورهای سرمایه دار طراحی شده : رمان پلیسی، ماشینهای قمار، عکسهای سکسی، داستانهای مستحجن؛ فیلم های ممنوع شده برای کمتر از۱۶ساله ها وبالاتر از همه مصرف الکل در غرب، محیط خانواده، تاثیرهای آموزش وپرورش و سطح نسبتا بالای زندگی طبقات کارگر، محیط کار،کم وبیش موثری را در برابر کنش زیانمند این وقت گذرانیها به وجود می آورد. اما در یک کشور توسعه نیافته،جایی که توسعه ذهنی نامناسب است، جایی که برخود خشونت آمیز دو جهان به شکل قابل ملاحظه ای سنتهای کهن را به لرزه در می آورد و مجموعه ادراکهای مبهم را دور انداخته است، تاثیر پذیری و حساسیت جوانان در این کشورها به واسطه جریان تهاجمات گوناگون با اصل ماهیت فرهنگ غربی شکل می گیرد ،خانواده آسیایی و آفریقایی وقتی با چنین یورشهای روبه رو می شود اغلب ناتوانی خود را در حفظ استواری و یک پارچگی نشان می دهد.هنری کامو یک کانادایی است که می گوید:«کانادا در امتداد یک مرز بزرگ و بی دفاع در تماس با ایالات متحده است که نه تنها تلویزیون ما، بلکه ارزشها و تمامی جنبه های فرهنگی ما را نابود می کند ... تلویزیون آمریکا با گسترش بی رویه، توسعه و شکل گیری یک تلویزیون ملی ارزشمند در کانادا را تحت تاثیر قرار داده است. تلویزیون آمریکا، تلویزیون را به عنوان یک هنر نابود کرده است. اغلب به کانادایی ها گفته می شود که دشمنان بالقوه آنان شوروی و چین است. به نظر من ایالات متحده دشمن خطرناکتری است .بلتران سرمایه داران آمریکایی را در این زمینه به سوء استفاده از وسایل ارتباط جمعی برای گسترش بازار و به دست آوردن منافع هر چه بیشتر متهم می کند و همایت آنان را از رژیمهای دست نشادنه و وابسته جهان سوم را ناشی از سلطه جویی و منفعت طلبی می شناسد.مفهوم صهیونیسم:صهیون نام کوهی در بیت المقدس است و به طور اعم برسرزمین بیت المقدس نیز اطلاق می شود. صهیونیست در لغت به معنی دل باخته کوه صهیون می باشد. در طول تاریخ واژه صهیونیسم در دو عرصه مذهبی و سیاسی کاربرد داشته است. در تعالیم مذهبی یهود، کوه صهیون و سرزمین بیت المقدس به دلیل آنکه محل نزول وحی و

میعادگاه پیامبران الهی بوده است محترم شمرده می شود. همچنان که نزد مسلمانان و مسیحیان نیز این چنین است. قبل از رنسانس صهیونیسم سیاسی هیچ معنا و مفهومی نداشت.صهیونیست به کسی اطلاق می شود که به دلیل دل بستگی به کوه صهیون و سرزمین بیت المقدس، زندگی رهبانی را برگزیده ، تاریک دنیا شده و با سکنا گزیدن در کوه صهیون و ترک زندگی مادی به عبادت در آن دیار مشغول می شود، زندگی چنین افرادی در دین یهود از طریق صدقه های دیگران تامین می شود.پس از رنسانس ودر قرن ۱۷و۱۸ به مرور زمان صهیونیست سیاسی متولد شد و به اشاعه و تریج نگرش های نژادپرستانه مبتی به برتری و رجهان قوم یهود بر سایر اقوام مبادرت کرد. این تبلیغات سبب شود که اواخر قرن ۱۹ واژه صهیونیسم به کسانی اطلاق می شد که یهودیان را نژاد اصیل قوم برتر می دانستند و معتقد بودن که خداوند بنی اسرائیل را بر دیگر ادیان برتری داده و حاکمیت بر کره زمین را به آنان واگزار نموده است.بنابراین در اواخر قرن ۱۹ نام فلسطین را به اسرائیل تغییر دادند و یهودیان را به مهاجرت به فلسطین تحت نام سرزمین موعود ترغیب و تشویق کردند و اکنون پس از گذشت بیش از یک قرن از اعلام موجودیت رسمی و علنی صهیونیسم جهانی این واژه مصداق بارز نژاد پرستی ، اشغال گری، تجاوز، ظلم، ستم، بیداد، استثمارگری، زورگویی و غصب سرزمین های متعلق به سایر کشورها و استعمار و سلطه گری می باشد.به طور کلی جنبش صهیونیستی یک جنبش ملی محسوب می شود و لذا حتی میان یهودیان مخالفینی دارد و مقدسین متعصب یهود معتقدند که مراجعت به ارض موعود باید به کمک مستقیم خداوند و مباشرت انبیاء صورت می گیرد ، نه به دست رجال سیاسی و عوامل غیر روحانی.تعریف اصطلاح صهیونیسم :صهیونیسم دارای شعبات گوناگون و متعددی می باشد اما منظور ما در این مطلب صهیونیسم سیاسی است که فعال ترین نوع صهیونیسم است که بقیه شاخه ها و شبعات صهیونیسم را نیز در بر می گیرد.البته صهیونیسم از یهودیت جداست. یهودیت یک نوع سیستم مذهبی است است در حالی که صهیونیسم یک حرکت فکری است که داری ویژگی های ذیل است:۱) در تفکر صهیونیسم اندیشه های افراطی نژادپرستانه وجود دارد.۲) توجه خاص صهیونیستها به استفاده از سرمایه و پول برای به انجام رساندن اهداف خود.۳) توسل به خشونت وهر وسیله دیگری برای به کرسی نشاندن نظرات خود.۴) قربانی شدن تمام بشریت حتی یهودیان در راه مطامع استعماری خود.۵) ارتباط دائمی با ابرقدرت ها جهت استفاده از آنان برای تثبیت پایه های اقتدار خود.۶) مظلوم جلوه دادن یهودیت و صهیونیسم تحت عنوان موهوماتی مثل سوزاندن یهودیان در آتش.۷) کنترل رسانه های جمعی و روزنامه ها به عنوان مهمترین وسیله جهت تسلط برجهان.صهیونیسم سیاسی :پدر صهیونیسم سیاسی «تئودور هرتزل»است.یکی از تئریهای مهم درصهیونیسم جهانی ادعای آنان مبتنی بر مالکیت تاریخی بر فلسطین است که توسط جانشینان هرتزل مطرح و به وسیله سازمان صهیونیسم جهانی تأیید و به شورای عالی نیروهای متفق در کنفرانس صلح پاریس تسلیم و این شورا نیز در ۳فوریه ۱۹۱۹ حاکمیت تاریخی ملت یهود بر فلسطین را تأیید کردن.هدف صهیونسیم سیاسی بر پای یک مرز وبوم یهودی با همکاری قدرتهای بزرگ در هر سرزمین قابل دسترس، نه لزوماً فلسطین بود و معتقد بودن که قدرتهای اروپایی از موجودیت یک کشور یهودی در خارج از اروپا حمایت خواهند کرد زیرا در این صورت ازمشکل یهودیان خلاص می شوند.اگر چه تعداد مهاجران اولیه بسیار ناچیز بود ولی اولین مهاجرت بسیار مهم بود زیرا باعث برپایی یک نیروگاه دریایی یهودی در فلسطین شد که اجرای اهداف سیاسی را دنبال می کرد.هرتزل خواستار تأسیس یک کشور یهودی در هر قلمرو قابل دسترسی گردید جایی که بیشتر یهودیان اروپایی بتوانند نه آن مهاجرت کنند.در سال ۱۸۹۷ هرتزل اولین همایش صهیونیستها را در «بال» سوئیس تشکیل داد. اولین همایش این هدف را پذیرفت :«تأسیس یک میهن برای مردم یهود در فلسطین که به وسیله حقوق بین المللی مصون بماند.» به منظور رسیدن به این هدف سازمان جهانی صهیونیست بنیاد نهاده شد و مقدمات تشکیل همایشهای آینده فراهم آمد. این سازمان اعضایش را در سراسر جهان توسعه داد به تشویق اسکان در فلسطین ادامه داد، بانکی در لندن به تصویب رساند وصدوق ملی یهودیان را به منظور خرید زمین در فلسطین تشکیل داد .پس از یک بحث مقدماتی در مورد اقامت در سینا که مورد مخالفت مصر قرار گرفت هرتزل که ظاهرا مشتاق

رسیدگی به پیشنهاد بریتانیا بود به کنفرانس آمد. بریتانیا یک موجودیت یهودی خود مختار را به عنوان پناهگاه موقتی در آفریقای شرقی پیشنهاد کرده بود. ای پیشنهاد که به طرح اوگاندا موسوم شد با خشونت تمام به وسیله صهیونیسهای اروپای شرقی که همانند قبل بر تحقق حویت سیاسی باستانی خود در پیوند با فلسطین اصرار می ورزیدند، ردگردید.شیوه شکل گیری وفعالیت سازمان جهانی صهیونیسم :در اواسط قرن هیجدهم یک باند مخفی از رهبران یهودی متشکل از خاخامها ، سرمایه داران ، علما ، نخبگان سیاسی ، دانشمندان ، صاحبان صنایع ، بانکداران و روشنفکران که در جوامع یهودیان به بزرگان صاحب علم معروف بودند گرد هم آمدند و تشکیلات مخفی را سازماندهی کردند ، در آن مقطع زمانی یهودیان در آمریکا وسراسر کشورهای روپایی به صورت اقلیتهای متمول و بانفوذ پراکنده بودند و انسجام درونی مستحکمی بهره می بردند. باند مذکور تلاش برنامه ریزی شده ای را برای پیوند دادن اقلیت های یهودی در کشورهای مختلف با یکدیگر ، دستیابی به ثروتهای کلان، نفوذ در تسلط بر مطبوعات وترویج تفکرات صهیونیسم سیاسی آغاز نمود. مبانی فکری و ماهیت اندیشه های صهیونیستی :صهیونیسم مکتب وایدئولوژی خاصی است که از جنبه نظری حول محور نگرشهای نژادی و مبانی فکری مبتنی بر تورات تحریف شده بنا گردیده وپیروان آن ضمن تظاهر به اعتقادات خشک مذهبی و پایبندی به اصول اعتقادی تورات اهداف وبرنامه های ویژه ای برای تسلط و حاکمیت بر کشور ها و ملتهای غیر یهودی دنبال می کند.پروتکلهای بیست وچهار گانه در بر دارنده استراتژی سازمان جهانی صهیونیسم وبرنامه ریزیهای میان مدت ودراز مدت آنهاست.این اسناد در سال ۱۸۹۷میلادی پس از آنکه در سازمان محل تشکیل نخستین کنگره جهانی یهود در شهر بال سوئیس آتش سوزی رخ داد و صهیونیسمهای حاضر در جلسه از ترس جان مجبور به فرار شدند همراه با اوراق وصورت جلست به دست پلیس تزاری افتاد. برنامه صهیونیسم جهانی در بیست و چهار فصل باهدف ایجاد حکومت جهانی واحد به رهبری تشکیلات صهیونیسم طراحی شده است که بر اساس آن می بایست طی چهار مرحله به ترتیب روسیه ارتودکس، اروپای کاتلیک ، قلمرو پاپ ، واتیکان و سرانجام اسلام با توطعه های مختلف کم رنگ وبی فروق گردد وسپس صهیونیسم جهانی رهبریت جهان را بر عهده بگیرد.ارتودکس باتحولات صد ساله گذشته از صحنه حذف گردید . اوروپای کاتولیک نیز دیگر فروقی ندارد. قلمرو پاپ و واتیکان نیز با رنسانس صدمات اساسی دید و هر روز ضعیفتر می شود. تنها پایگاه تسخیر ناپذیر دژ مستحکم اسلام است که درحال رشد وبالندگی است. بر این اساس صهیونیسم پایگاه خود را به فلسطین در قلب جهان اسلام منتقل نموده است.دلایل وحدت استراتژیک استعمار گران غربی با صهیونیسم : ۱) یهودیان و تشکیلات صهیونیسم به دلیل بهره مندی از ثروتهای فراوان و امکانات قوی در جهان سرمایه داری و همچنین به خاطر بر خورداری از انسجام درونی مستحکم ، نفوذ وسیع در مطبوعات ورسانه ها.۲) استعمار گران غرب و صهیونیسم جهانی اعتقاد فکری ونظری کاملا مشترکی دارند. هر دو زور وقدرت را مبنای حق می دانند، هر دو معتقدند و بارها نیز اعلام کرده اند که در ناموس طبیعت حق بازورمدار ، هر دو در خصوص چپاول وقارت ثروتهای سایر جوامع وحدت نظر دارند. ۳) انگلستان با وعده بالفور و ایجاد وحدت استراتژیک با صهیونیسم را زمینه برای استفاده وبهره برداری از یهودیان سراسر جهان بویژه یهودیان ایالت متحده آمریکا فراهم می کرد و به این ترتیب دولت آمریکا حمایت بیشتری از انگلستان در جنگ جهانی اول به عمل آورد. نقش کمیته امور آمریکایی –اسرائیلی : ۱) حمایت از رژیم صهیونیستی ۲) حمایت از کشور هایی که بارژیم صهیونیستی رابطه حسنه دارند ۳) ترقیب دولت آمریکا به کمک بلاعوض وفروش اسلحه به رژیم اشغالگر و کشور های دوست۴) ایجاد ارعاب برای کسانی که مخالف صهیونیسم ها هستند ۵) انتشار لیست دشمنان برای ترسیم چهره نامطلوب از ایشان در جامع آمریکا از جمله فعالیتها آیپاک در آمریکاست. قدرت رسانه های صهیونیستی در شکل دهی افکار آمریکاییان بر ضد مسلمانان :برخلاف سایر اقلیتهای ساکن در ایالات متحده ، اعراب ساکن در امریکا دشمنی های فراوانی را تحمل می کنند. نه تنها به دلیل جهل وپیش داوری های افراد بلکه به دلیل عناصر قدرتمند یهود–صهیونیستی موجود در رسانه های جمعی، برای نمونه تلویزیون ونشریات آمریکایی معمولاـ اعراب و مسلمانان آمریکایی را که

مرتکب جرایمی شده باشند با اصلیت قومی ومذهبی معرفی می کنند که ای امر سبب تحریک وایجاد نفرت و پیش داوری مردم می گردد. بدین لحاظ در سوتیترهای روزنامه ها می خوانند که (اعراب در انزوای پلیس با مسلمانان دستگیر شدند) مجرمین غیر عرب معمولا بدین شکل معرفی نمی شوند.در نتیجه اقدامات نظامی آمریکا علیه عراق در اواخر سال ۱۹۹۰و۱۹۹۱ میلادی جرائم ناشی از نفرت علیه اعراب آمریکایی و مسلمانان آمریکایی از طریق انفجار بمب وآتش سوزی سه برابر گردید. در سال ۱۹۹۷ طبق گزارش شورای روابط آمریکایی اسلامی در واشنگتون دی.سی حدود ۲۸۰مورد خشونت ضد مسلمانان اعم از تبعیض، کلیشه سازی ، تعصبات در این کشور به ثبت رسیده است که این رقم ۱۸درصد نسبت به سال گذشته افزایش داشته است. میزان فشار وترس وتحقیری که به اعراب وارد می شود قابل محاسبه نیست. اما بی شک بسیاری از آنها در زندگی شخصی اجتماعی و کاری خود خصوصا اگر ا مهاجرین رده اول باشند مشکلات زیادی را تجربه کرده اند. برخی دیگر با بازگشت به کشور خویش واکنش نشان داده اند و یا اصلیت خود را مخفی کرده اند. تعدادی از آنها غرب زده ویا آمریکایی زده شده و اسامی خود را تغییر داده اند تا خود را به جای اروپاییان ناحیه جنوبی وشرقی قرار دهند. با چنین واقعیتی به ندرت می توان شاهد یک شخصیت یهودی یا اسرائیلی بود که دارای چهره بی رحم در تلویزیون آمریکا باشد. برعکس اسرائیلی ها وخصوصا یهودیان عموما در رسانه های جمعی به عنوان افرادی شجاع ، فهیم ، فریبکار ، زیرک ، باهوش، مهربان ، جذاب و بشر دوست نشان داده می شدند. اعراب در تلویزیون آمریکایی نیز از لحاظ ظاهر نازیبا ، ثروتمند ، احمق ، شهوتران ، تنبل ، بی فرهنگ و ضد آمریکا و ضد مسیحیت هستند. سینما وخرافات دینی :خداوند به ما امت بر گزیده اش آوارگی را به مثابه یک نعمت الهی عطا کرده است و این مسئله که همه آن را ضعف ما پنداشته اند، در واقع قوت ماست. همیت آوارگی اکنون مارا در آستانه سلطه جهانی قرار داده است .سوء استفاده از برخی فرازهای تحریف شده کتاب تورات و ترویج این خرافات از طریق فیلمهای سینمایی از همان آغاز در دستور کار صهیونیسم بین المللی قرار داشته وهمین امر حجم گسترده ای از فیلمهای ظاهرا دینی را در تاریخ سینمای جهانی پدید آورده است .از دیگر خرافاتهای صهیونیستی که به سینما راه یافته (افسانه آخرالزمان) وپیشگوییهای مربوط به ان است که در فیلمهای نظیر نوسترا داموس ، آرماگدون و روز استقلال می توان یافت. برا اساس این افسانه فاجعه عظیم حیات بشری را تهدید خواهد کرد و آخرین نبرد خیر وشر در جغرافیای خواصی از زمین یه وقوع خواهد پیوست. وسعت فاجعه آن است که انسانها از مقابله با آن در می مانند و نا امیدانه به هوشمند ترین و شجاع ترین نژاد بشری یعنی آمریکایی ها پناه می برند. آمریکایی های خوش قلب هم معمولا با راهنمایی های یک دانشمند یهودی به کام خطر می روند به عملیات متهورانه خود زمین را از خطر نابودی می رهانند. صهیونیستها در سیری تاریخی نخستین ناجی خود را «داوود نبی » می دانستند که به زعم ایشان پهلوان اسطوره ای قوم یهود است و هم اوست که عشیره بنی اسرائیل را از ستم جالوت می رهاند. به همین دلیل نیز ستاره شش پر منتسب به داوود را به علامت مقدس و سنبل خویش بر گزیده اند.دومین ناجی قوم یهود «موسی نبی» است که احکام ده گانه شریعت یهود را از جانب خدا برای بنی اسرائیل آورده و آن را از رنج بردگی فرعون نجات داده است ارادت صهیونیستها به حضرت موسی ع نه به واسطه مقام نبوت که به دلیل احزار مقام منجی و درپی آن پادشاهی بر قوم بنی اسرلئیل است . بلکه از او نیز با رویکرد نژاد پرستانه یاد میکنند.از آنجا که فرزند اولین ناجی قوم یهود سلیمان فرزند داوود نبی تمام دنیا را نه تسخیر خود در آورد ،صهونیسم نیز فرمانروایی بر ملک سلیمان را حق طبیعی خود می داند وبههمین دایل هم داعیه سلطنت بر تمامی دنیا را دارند . تأثیر فیلم های هالیود برمردم جهان :مهمترین تأثیر این گروه فیلم های خرافاتی آن است که اعتماد ب نفس را در مخاطبین جهان سومی نابود می سازد و همزمان اعتماد و انقیاد نسبت به صاحبان اصلی دنیا را ترویج می نماید. در صورت مشاهد کمرر این قبیل فیلم های خرافی مردم جهان سوم ظاهرا به آمریکا و باطنا به صهیونیسم بین المللی حق می دهند که چند صباحی در این عالم فانی حکومت و سرور کنند. زیرا وقتی فاجعه عظیمی بروز کند،همین ها هستند که باید به داد مردم دنیا برسند و نسل انسانها را از خطر نابودی برهانند.

مدیریت تحول و نوآوری

ریچارد بک هارد — وندی پریتچارد

خلاصه کتاب: ترجمه :دکترمهدی ایران نژاد پاریزی- تلخیص: « مرضیه تیموری راد » چاپ اول : ۱۳۷۸ تهران- ناشر : نشر مدیران- چاپخانه : حدیث- درباره مولفان: ریچارد بک هارد طی سالهای متمادی با مدیریت تحول و نو آوری ، بیش از آن سرو کار داشته است که بتوان توصیف کرد. او به عنوان یکی از بانیان و پیش قدمان رشته بهبود سازمانی به تبیین و تعریف این رشته پرداخت.بک هارد مشاور مدیران عالی اجرایی ،هیئت های مدیره ومدیران ارشد سازمانها در بخشهای خصوصی و دولتی بوده است. وی ازسالِ ۱۹۶۳ تا ۱۹۸۴ استادرشته رفتار سازمانی و مدیریت در دانشکده اسلون درانستیتو تکنولوژی ماساچوست بود.کتاب های بک هارد عبارتند از: کنفرانس حقیقت یابی (۱۹۵۳) ،محتوای اصلی (۱۹۵۶) ، بهبود سازمانی (۱۹۶۹) ، تحول وتغییر سازمان (۱۹۷۷).وندی پریتچارد روانشناس حرف و مشاغل است که بیست سال در رشته اثربخشی سازمانی و مدیریت تحول تجربه دارد. او از سال۱۹۶۹ تا ۱۹۷۴ درشرکت رنک زیراکس (انگلیس) ریاست تیمی را که متشکل از دانشمندان علوم رفتاری بود؛ بر عهده داشت واز سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۹ سمت مشاور را در زمینه وظایف صنفی در شرکت نفت بین المللی شل عهده دار بود. پریتچارد سپس به ولف اولینز به عنوان عضو هیئت مدیره پیوست. وی اکنون در لندن ، موسسه مشاوره خود را اداره می کند. او با مدیران رده بالای سازمانها در بخش عمومی وبخش خصوصی نیز همکاری دارد.انتخاب یک استراتژی تحول بنیادیرهبران سازمان باید دیدگاه روشنی ازهدف غایی کل سیستم داشته باشند. این دیدگاه آرمانی باید ابعادی نظیر ماهیت کسب و کار، سازمان و نحوه انجام وظایف و مسئولیتها را دربر گیرد. این دیدگاه باید هم در تشخیص ضرورت تغییرات وهم برای اداره کردن فرایند تغییر اعمال شود تا بدین وسیله به عنوان یک نیروی وحدت بخش برای تغییرات متفرقه ای که بایستی صورت پذیرد، عمل کند. طرح تغییرات و دگرگونی ها باید طرحی جامع و یک پارچه باشد.یکی ازاجزای جدایی ناپذیر استراتژی تغییر بنیادی ، تصمیم آگاهانه برای اعمال روش یادگیری است که درآن یادگیری وعمل ارزش برابر دارند. این امر شرط لازم برای اداره تغییربنیادی به نحوموثر است وخود یک تغییراساسی محسوب می شود. یک جزء ضروری دیگر، تعهد رهبران سازمان است به این که شخصا به آن دیدگاه [تصویری که در ذهن پرورده اند] پایبند باشند و وقت و رفتار خود را به شیوه ای که متناسب و هماهنگ با این دیدگاه باشد، صرف و تنظیم کنند.ایجاد سازمان یادگیرنده : پاداش های متوازن برای نتایج وبهبود •تلاشهای آگاهانه در جهت یادگیری سازمانی •یادگیری و تحول •رفتار وتعهد مدیریت سازمان •تصویر یک سازمان یادگیرندهتلاشهای آگاهانه درجهت یادگیری سازمانی :تعداد زیادی ازسازمانها درسراسرجهان ، دست به اقدامات وسیعی برای ایجاد تغییرات زده اند. این تغییرات به گونه ای طراحی شده اند که قدرت رقابت سازمانها را افزایش دهند ، مالکیت وساختار مالی کنونی راحفظ و آینده آنها را تامین کنند. بسیاری از این تلاشها یا شکست می خورند ویا زودگذر هستند؛ زیرا مدیریت یا از پیچیدگی فرایندهای مربوط به تغییرات آگاهی ندارد و یا به آن توجه نمی کند .شاید مهمترین فرایند در یک تغییرموثر، فرایند یادگرفتن درحین عمل کردن باشد. پیچیدگی استراتژیهای تغییر ایجاب میکند که فزایندهای بازخور و طرح ریزی دوباره،هسته و مرکز اصلی مدیریت تغییر و تحول را تشکیل دهند. در یک نبرد نظامی،اصل اساسی این است که گردآوری اطلاعات هم زمان با اطلاع رسانی صورت پذیرد. یادگیری برای بهبود اثر بخشی تلاشها ، جزء طبیعی تمام استراتژیها و تاکتیکها است. بنابر این : اگر قرار باشد تغییرات مهمی که هم اکنون در شرکت های عمده جهان آغاز شده موثر واقع شوند؛ بایستی تغییرات بنیادی در نگرشها و ارزشها به وجود آید. یادگیری باید نه تنها به عنوان عامل مطلوبی نگریسته شود؛ بلکه باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات مثبت به حساب آید. یادگیری و تحول : روش یادگیری تنها زمانی عملی می شود که مدیران بلند پایه سازمان فرایند آن را درک کنند. یعنی یادگیری را چیزی با ارزش بدانند و آماده باشند تا شخصا خود را

نسبت به آن متعهد سازند.مفاهیمی که با یادگیری سرو کار دارند :فرایندهای تغییر و یادگیری لازم و ملزوم یکدیگرند. تغییر یک فرایند یادگیری و یادگیری یک فرایند تغییراست. پایه واساس این فرایندها درنهایت تغییراتی است که درتفکراعمال افراد پدید می آید.مراحل فرایند یادگیری • :رها کردن خویش از جمود باورها ، دانسته ها و نگرشهای جاری •.جذب نگرشها و رفتار جدید •تثبیت در وضعیت جدیدفرایند تغییر نیز عبارت است از • :حالت فعلی یا جاری •حالت انتقالی •حالت تغییر یافته مهمترین ابزاربرای حصول اطمینان از اینکه یادگیری و تغییر به وقوع بپیوندد ، مجموعه ای از پاداش های مثبت و منفی است که با رفتار مدیریت، نشان داده می شود.[اگرارزشها و اولویت های بیان شده، با رفتار مورد انتظار مدیریت سازگاری نداشته باشد، تغییر ماندنی نیست.]رفتار و تعهد مدیریت عالی سازمان • :تعهد شخصی مدیران عالی سازمان سبک یادگیری سازمانی ، فقط هنگامی به صورت یکی از اجزای اصلی فرهنگ سازمانی درمی آید که اعضای ارشد ومدیریت بالای سازمان ، شخصا نسبت به اداره سازمان متعهد باشند. یعنی مدیریت بالا به گونه ای عمل کند که رفتارش با تعهدش هم جهت باشد •.متعهد ساختن سایر افراد کلیدی سازمان یک جنبه مهم دیگر رفتارمدیریت عالی سازمان در حرکت به سوی سبک یادگیری سازمانی ، تعاملش با زیردستان کلیدی است. برای اجرای تغییرفرهنگی وسیع و جامع، کافی نیست که مدیر عالی اجرایی درانظارچنین جلوه دهد که ازتغییرحمایت می کند.اوهمچنین باید دررابطه با همکاران نزدیک خود نشان دهد که رفتارش [با تغییر] هماهنگ است. بعضی از اعضای مدیریت ، آگاهانه یا نا آگاهانه ، دربرابرتغییرمقاومت نشان می دهند تا زمانی که با آن احساس همدلی کنند و آن را ازآن خود بدانند. بنابراین:ایجاد مسئولیت در بین همکاران برای ابراز رفتاری که هم از تلاشهای تغییر و هم از هدفهای یادگیری حمایت کند مستلزم توجه بیشتری است •. فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدیران بلند پایه سازمان باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار دهند.آنها از طریق فرایند برنامه ریزی می توانند؛نشان دهند که سازمان درباره خودش و نحوه پیشرفتش چه آموخته است.[فرایند برنامه ریزی یک ابزار نیرومند است برای کمک به افراد وسازمان در یادگیری از تجربیات گذشته و بکار بردن این یاد گیری در پیشبرد نحوه تفکر آینده نگری]تصویر یک سازمان یاد گیرنده : یک سازمان یادگیرنده که خوب کار می کند، دارای چند عنصر است • :تصویر روشنی از اینکه سازمان چگونه باید عمل کند وجود دارد، کارکنان در همه رده های سازمانی به اهمیت هردو عامل یادگرفتن و عمل کردن واقفند •.برای انگیزش اشخاصی که این ضوابط را تبعیت کنند، پاداش پیش بینی شده است •.بازنگری عملکرد و پیشرفت شغلی به گونه ای است که آنچه انجام شده و آنچه آموخته شده، هر دو را ملحوظ می دارد •.نظام بازخور، گردآوری اطلاعات جاری مورد نیازرا (نه تنها درباره آنچه انجام شده، بلکه درباره آموخته هایی که در فعالیت های آینده اثر دارد) تضمین می کند. پیشرفت ها همان قدر مهم اند که نتایج •.سیستم های اطلاعات به منظور نگه داری توازن بین آموختن و عمل کردن طراحی و اداره می شوند •.برنامه آموزش و تعلیم و تربیت برای حمایت از استراتژیهای تغییر و تحول و ارزشهای مورد نظر مدیریت عالی سازمان، طراحی می شوند •.استراتژی و برنامه ارتباطات به گونه ای است که یادگیری را نصب العین همه [کارکنان] قرار دهد •.فرایند برنامه ریزی استراتژیک به نحوی است که فرایند یادگیری و همچنین عمل کردن ، هر دو را دربر گیرد •. هدف های استراتژیک به نحوی تعریف و تبیین می شوند که یادگیری را برای دستیابی به آن هدف ها در بر گیرد.رهبری تلاشهای تحول مبتنی برتصویر آینده : تصویر آینده عبارت است از نمایی ازوضعیت آینده سازمان، یعنی توصیفی است از وضعی که می خواهد در چند سال بعد داشته باشد. تصویر آینده نمای پویایی از سازمان در آینده است. به آن گونه که مدیریت عالی سازمان آن را [در تصور خویش] می بینند. این تصویر چیزی بیشترازرویا یا مجموعه ای از امیدها و آرزوها است، زیرا ریاست عالی سازمان ، آشکارا خود را نسبت به تحقق آن متعهد کرده است.عوامل اساسی در تحول مبتنی بر تصویر آینده • :ایجاد و استقرار تصویر آینده •انتقال تصویر به دیگران با برقراری ارتباط •ایجاد تعهد نسبت به تصویر آینده • سازماندهی انسانها و اعمالشان به گونه ای که با تصویر آینده هماهنگ شودفعالیت های عمده مدیران عالی سازمان در هدایت

تحول مبتنی بر تصویر آینده عبارتند از • :پدید آوردن تصویر و تعهد به آن •حصول اطمینان از اینکه تصویر به وضوح به سایر قسمت های سازمان منتقل شود •تشخیص شرایط فعلی سازمان در ابعاد موجود و مشخص کردن خلاء [بین وضع موجود و تصویر آینده •]مدیریت بر اقدامات مربوط به پر کردن خلاء هاگرایش سیستمی در تغییر مبتنی برتصویر آینده : تفکر سیستمی عبارت است از در نظر آوردن « دنیا » به صورت یک کلیت متشکل از اجزای بسیار که با یکدیگر به صورت پویا تعامل دارند. در گرایش سیستمی ، سازمان ها به صورت پیچیدهٔ جان داری در نظرگرفته می شوند که بین اجزای آنها تعادل ظریفی برقرار است. این اجزاء هدف و هویت مشترك دارند، ودر زمینه مشترك متغیری قرار گرفته اند.متمرکز شدن بر کوششهای تحول :مقولات مهمی که تحول را به پیش می رانند • تغییر در ماموریت یا علت وجودی سازمان •تغییر در هویت یا سیمای بیرونی سازمان •تغییر در روابط سازمان با افراد ذی نفع کلیدی •تغییر در شیوه انجام کار •تغییر در فرهنگ سازمانتغییر در ماموریت یا « علت وجودی » : این مقوله وقتی که مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که « علت وجودی » یا مقصد غایی سازمان باید تغییر یابد، به عنوان نیروی کشش عمل می کند. سپس چنین تصمیمی، نیازمند تصمیمات بعدی درباره تغییرات در شیوه کار، سیمای خارجی سازمان وطرح وساختار سازمانی است.تغییر در هویت : تغییر هویت نه تنها مستلزم منعکس کردن و بیان تغییر در سیمای خارجی سازمان، مانند نشانه ها و استراتژیهای تبلیغاتی است، بلکه نیازمند تلاشی است به خوبی برنامه ریزی شده برای پرداختن به طرز تلقیها و مقاومتهایی که احتمالا در درون خود سازمان پدید می آید. احتمال اینکه اعضای سازمان ، تعهد عمیقی [نسبت به تغییر] از خود نشان دهند؛ وجود ندارد؛ مگر اینکه رفتار رهبران سازمان، اهمیت اجرای تغییر را به نحوی نمایان نشان دهد.تغییر در روابط با گروههای ذی نفع : سازمان ها به سبب تغییر در عادات مصرف و حتی بیشتر بر اثر تغییر در سیاستها و رویه خرید مشتریان بزرگ مجبور به بازنگری می شوند.تغییر در روش کار :در این مقوله تغییراتی را قرار می دهیم که به نحوه و شیوه کار سازمان مربوط می شود. موضوع اصلی دراین مبحث این است که تغییربایدبرای سازمان بنیادی باشد.نتایج این تغییر، مانندهرتغییربنیادی دیگرممکن است هم درخورسازمان وهم درحوزه های فعالیتش در خارج [مشتریان] اثر بگذارد. اما بر خلاف تغییر در هویت که در آن آنچه مهم است نحوه درك دنیای خارج از سازمان است، هدف این تغییرات، نحوه سازماندهی کسب و کار سازمان است.تغییر در فرهنگ :درمیان مقولات پنجگانه، این یکی ازهمه ظریفتروحساستراست، بدین معنی که همه تغییرات، تغییرفرهنگ را به همراه دارند واغلب تغییرفرهنگ را ایجاب می کنند.منظور از فرهنگ : مجموعه ارزشها (خوب یا بد) و مفروضاتی (عقاید درباره سرشت انسان) که یک سازمان خاصی را از بقیه مشخص می کند.هم سو کردن اجزای سازمان :یک دست کردن نقشها، سیستمها و پاداشها پس ازآنکه تصمیم اساسی اتخاذ شد؛ رهبران سازمان باید تغییرات مورد نیاز را که به شرح زیراست معلوم کنند واستراتژیهای لازم را برای طرح ریزی و یک دست کردن این تغییرات پدید آورند • :تغییرات هم درنقش ها وهم درروابط صورت خواهد گرفت •.تغییرات در خط مشی ها وشیوه های عمل در مورد منابع انسانی لازم است •.هم سو با تغییر شرایط ، سیستم اطلاعات نیز باید توسعه یابد •.مدیریت مالی و کنترل ها احتمالاـ باید با شرایط جدید هم سو شود.استراتژیهایی برای فرایند، تعهد و ارتباطات :در تمام تغییرات ، قطع نظر از وسعت و پیچیدگی، سه حالت وجود دارد :حالت آینده ؛ وقتی که تغییر کامل شده است و هدفهای تغییر به دست آمده اند.حالت کنونی یا شرایط جاری ؛حالت انتقالی ؛ یعنی مدت زمانی که همه تغییرات در آن صورت می گیرد.ایجاد ساختار مدیریت :تعیین ساختار برای اداره امور دوره انتقالی ، معمولا تنها به وسیله مدیریت عالی سازمان امکان پذیراست وهمین است که ما آن را« اداره کردن مجموعه مدیریت »می نامیم. مدلهای مختلف مدیریت و سبک رهبری مدیریت عالی اجرایی، معمولا چگونگی ساختار مدیریت دوره انتقالی را تعیین می کند. طرح سازمانی مطلوب، مبتنی بر این مفهوم است که شکل ، تابع وظایف است و آن ساختار مدیزیتی مورد نیاز است که تخصیص منابع را در سراسر سازمان اعمال می کند. در تخصیص این منابع دانش و تجربه [اشخاص] معیارهای اصلی هستند و پست سازمانی چندان اهمیتی ندارد.توجه به حالت انتقالی

:رهبران سازمانی باید نسبت به چند جنبه دوره انتقالی حساس باشند :اداره کردن کار ، ایجاد ساختار مناسب وظایف و فعالیتهای خاص و تعهد داشتن نسبت به آنها، ایجاد استراتژی ارتباطات که برای حمایت از هدفها و برنامه های تغییر طراحی شده باشد؛ و به کارگیری تخصصهای خاص برای کمک به اداره دوره انتقالی.انتخاب خوب : انتخابهای خوب به سازمان کمک خواهد کرد که ازبه دست آوردن بهترین نتایج در کسب و کار و بهبود قابل توجه در توانایی آن برای ارتقاء به عالیترین سطح ، خاطر جمع شود. رهبران آینده نگر و سازمان های متحول شده :سازمان پررونق : خصوصیات سازمان پررونق از رفتارش آشکار می شود.این ویژگیهای رفتاری کلیدی عبارتند از •:توانایی برتر در تشخیص علایمی که در محیط زیست ظاهر می شود • داشتن ایمان قوی نسبت به هدف و مقصود •توانایی اداره سازمان در جهت تحقق تصویر آینده • دانش وسیع مشترک در مورد جهتی که سازمان طی می کند •فرهنگ باز با ارتباط باز • تعهد به اینکه به صورت یک سازمان یادگیرنده درآید ؛ با خط مشی ها و شیوه هایی که ازاین موضع گیری حمایت کنند •ارزش قایل شدن برای اطلاعات و استفاده از آن به منظور برنامه ریزی جهت بهبود ودستیابی به نتایج •احترام زیاد برای سهیم شدن افراد [در تصمیم گیری •]احترام زیاد برای اقدامات گروهی وتیمی • شناخت و قدر دانی صریح و مستمر در مورد اقدامات و ایده های نو وخلاق •همبستگی زیاد بین دورنمای آینده صنفی یا گروهی واستراتژیها وهدفهای مشترک سازمان •ایجاد توازن مناسب بین هدفها وطرحهای مربوط به کسب وکار سازمان و ظرفیت سازمان برای انجام آنها •داشتن توانایی موفقیت آمیز دررفع تنش بین عملکرد بالا وعملکرد مستمرشرایط رهبری موفقیت آمیز •:متعهد بودن به نتایج عملکردی بالا و حداکثر یادگیری و پیشرفت •دارا بودن تفکر سیستمی •داشتن آگاهی کامل از تنش بین توقعات مربوط به محیط زیست وتصویر آینده و هدفهای سازمانی وکسب و کار سازمان •اداره کردن آگاهانه تنش بین استراتژیهای کسب و کار و فرهنگ سازمانی •ریسک پذیری و تعهد به مدیریت عملکرد ومدیریت تغییر •داشتن تفکر استراتژیکی •داشتن تصویری از آینده؛ یعنی تجسم سازمان در آینده به طور وضوح •تفکر هم بر حسب فرآیند و هم بر حسب اقدامات •تلاش پرشور در جهت پیروزی؛ یعنی سعی کردن در جهت بهترین سازمان شدن •عمیقا متعهد بودن به رهبری برنامه های تغییرکه آگاهانه برای خلق بهترین سازمان شدن در آینده، طراحی شده اند.

مدیریت، عدالت، مهدویت

سید صمصام الدین قوامی خلاصه کتاب: تلخیص : مهدی راشکی – مقدمه: مهدی (علیه السلام) به عنوان مظهر انسان کامل، عالیترین نوع مدیریت را عرضه می‌کند. نقطه ثقل مدیریت کامله آن حضرت عدالت تمام عیار است. عدالت معانی متنوعی دارد: میانه روی در امور، مساوات و عدم تبعیض، عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره، نهادن هر چیزی در جای خود، دادن حق هر ذی حق، برابری اجتماعی (قسط) رعایت مفاسد و مصالح در قانون گزاری، نقطه تعادل تمامی فضائل است. بنیاد فرهنگی حضرت مهدی موعودمقدمهعدالت چیست؟ علل و موجبات عدل مدیریت چیست؟ وظایف مدیریت انواع مدیریت مدیریت عادلانه مدیریت عادلانه مهدوی سازماندهی، برنامه ریزی، نظارت، انگیزشمقدمهمهدی (علیه السلام) به عنوان مظهر انسان کامل، عالیترین نوع مدیریت را عرضه می‌کند. نقطه ثقل مدیریت کامله آن حضرت عدالت تمام عیار است. عدالت معانی متنوعی دارد: میانه روی در امور، مساوات و عدم تبعیض، عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره، نهادن هر چیزی در جای خود، دادن حق هر ذی حق، برابری اجتماعی (قسط) رعایت مفاسد و مصالح در قانون گزاری، نقطه تعادل تمامی فضائل است. وظائف مدیریت عبارتند از: سازماندهی، برنامه ریزی

نظارت، رهبری و انگیزش.برای تبیین مدل مدیریت عادلانه مهدوی، وظایف پنج گانه مدیریت، با احتساب مفاهیم متنوع عدالت، ترکیب و تحلیل می شود. در همه ابعاد فردی و اجتماعی، اخلاقی و سازمانی، درونی و بیرونی، اقتصادی و سیاسی، مادی و معنوی،

مدیریت آن حضرت عدالت محور بوده است، معیارهایی مانند شایسته سالاری، فراوانی اقتصادی، امنیت، آبادانی، معنویت، پیشرفت، خدمت، عدم ظلم و ستم، بسط علم و آگاهی، رشد و تعالی همه جانبه توسعه چند بعدی و... در سایه ترکیب عالی عدالت و مدیریت در حکومت آن حضرت پدید می آید.طبق وعده های وحیانی و معصومانه، مدینه فاضله مهدوی سرانجام تشکیل خواهد شد و انتظار بشریت به پایان می رسد. البته «مدینهٔ المهدی» به نوعی تکرار یا تداوم «مدینهٔ النبی» است. پس مدینه فاضله مصداقی در گذشته و آینده دارد؛ دو بانی و معمار هم نام و همراه هم کنیه، با یک عمامه و زره و شمشیر و اسب و قرآن و برنامه، یکی خاتم الانبیا و دیگری خاتم الاوصیا. از اخبار آسمانی، چشم‌انداز مدینه فاضله مهدوی روشن می شود، که اطلاع از آن هندسه عدالت و امنیت و سلامت و رفاه و علم، بشر را از وضع موجود بیزار و باشتاب به آن افق موافق سوق و شوق می‌دهد. در فاصله بین مدینه النبی ومدینه المهدی ، غدیر و عاشورا و انقلاب اسلامی را داریم که هرکدام رنگی و آهنگی از مدینهٔ المهدی را دارند.در این نوشتار، «مدیریت عادلانه» و «عنصر عدالت در مدیریت مهدوی» را پی می‌جوییم. با ظهور مهدی (عجل الله تعالی فرجه الشریف) زمین پر از عدل و داد می‌شود، بعد از آنکه پر از ظلم و جور شده بود، آری، «عدالت» اصلی‌ترین گمشده بشریت و اکسیر اعظم و کبریت احمر است. با تحقق آن، امنیت و سلامت و علم و تربیت و همه نیازهای تاریخی دیرینه بشر تأمین می گرددعدالت چیست؟دادن حق هر ذیحق؛ نهادن هرچیزی در جای خود؛موزون بودن (تعادل و تناسب و توازن)؛میانه روی بین افراط و تفریط (اعتدال)؛تساوی و نفی هرگونه تبعیض (تفاوت قائل نشدن بین افراد)؛رعایت استحقاق در افاضه وجود (عدل در تکوین)؛عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره (عدالت فردی و فقهی)؛برابری اجتماعی (قسط، عدالت اجتماعی و قضایی و سیاسی و اقتصادی)؛رعایت مفاسد و مصالح در قانونگذاری (عدل در تشریع)؛نقطه تعادل و تلاقی تمام فضائل (مثلا عفت، شجاعت و حکمت که اوساط اخلاقی هستند، قدر جامعی به نام عدالت دارند) (نظریه عدالت ارسطو).این منظومه‌ای از عدالت آفاقی و انفسی تکوینی و تشریعی، فردی و اجتماعی، اخلاقی و اعتقادی است. نقل جمع‌بندی استاد شهید مطهری در مفهوم عدالت جالب است (عدالت آنجا که به توحید یا معاد مربوط می‌شود، به هستی و آفرینش شکل خاص می‌دهد و نوعی جهان‌بینی است. آنجا که به نبوت و تشریع و قانون مربوط می‌شود، یک مقیاس و معیار قانون‌شناسی است... آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود، یک شایستگی است. آنجا که پای اخلاق به میان می‌آید، آرمانی انسانی است و آنجا که به اجتماع کشید، یک مسئولیت است).«همانا خداوند به عدالت و احسان امر می کند».«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت گواهی دهید. دشمنی با جمعیتی، شما را به گناه و ترک عدالت نکشاند. عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیک‌تر است و از معصیت خدا بپرهیزید که خداوند از آنچه انجام می‌دهید با خبر است».نتیجه :از آنچه تا به حال گفته شد (عدالت در بینش، عدالت در روش و عدالت در ارزش خلاصه میشود. «بالعدل قامت السموات و الارض» چرا شیعه را عدلیه خوانده‌اند؟ زیرا عدالت ممتازکننده‌ترین عنصر اندیشه شیعی از غیر آن است.علل و موجبات عدلموجبات عدل را می‌توان به سه عامل تقسیم کرد: بودن قوانین و مقررات عادلانه، اجرا و تنفیذ آنها علی السواء؛ شعور مردم به حقوق خود که «لا یدرک الحق الا بالجد».شاید علت اینکه در حکومت علوی که مظهر عدالت در رأس آن بود، امام در محراب عبادت از شدت عدالت به شهادت رسید و مردم نیز نتوانستند او را تحمل کنند، فقدان عامل سوم بود؛ یعنی عدم درک صحیح مردم نسبت به حقوق خود؛ و الا از لحاظ قانون عادلانه و مجری عادل کمبودی نبود. اشکال در ضلع سوم مثلث عدالت بوده است و تا این سه ضلع تکمیل نشود، عدالت در حکومت و اجتماع تحقق نمی‌یابد و شاید علت تاخیر و طولانی ظهور حکومت و مدیریت عادلانه این باشد که شعور مردم و آمادگی ادراکی آنها بالا رود و هم‌سنگ دو ضلع دیگر شود.و اما «اجرای عدالت» که ماحصل «مثلث عدالت» است، نیاز به مدیریت دارد؛ آن‌هم مدیریتی در سطح جهان با هر تنوع و تکثری که دارد.انواع مدیریتمدیریت بحران، مدیریت توسعه، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بهره‌برداری،مدیریت عادلانهدراینجا از زاویه عدالت به مدیریت می‌نگریم و درحقیقت، از «اجرای عدالت» بحث می کنیم.مدیریت عادلانه مهدوی

امـام مهـدی (عـج) امـامی عادل است؛ یعنی از گناه به دور است (به کمک عصـمت)؛ انسانی کامل است؛ در کسب فضائل و رفض رذایـل، در درون خویش به تعـادل رسـیده است. حتی از لحـاظ جسـمی و ظـاهری متعادل و زیبا است. تمام خصوصـیات جسـمی و روحی او در اخبـار به مـا رسـیده است. همه حاکی از یک اعتـدال و جـذابیت است. بینش او مبتنی بر توحیـد و عـدل است. اراده او اعمال عـدالت است. قانونی که در اختیار دارد قانونی عادلانه است. همان قانون محمدی علوی است بدون کم و کاست. مردمی که در زمان او هستند عدالت‌خواه و پشتیبان عدالت و آماده جهاد و فداکاری برای تحقق آن هستند. موانع راه عدالت یا زدوده شده و یا به دست قـدرت او برچیده می‌شوند و توان مقابله ندارند. مقتضـی عدالت موجود و مانع مفقود است. بحث در نحوه تحقق عدالت و مـدیریت عـدالت است. چگونه این امـام عادل، قانون عادلانه را برای مردم عـدالت‌خواه، پیاده می‌کنـد؟ به هر ذیحقی حق می‌دهـد، هرچیز را در جای خود می گـذارد، مساوات و توازن در جامعه پیاده می‌کند و...با توجه به اخبار در دست، هر وظیفه ناظر به عدالت را به بحث می‌گـذاریم.سازمانـدهی، برنامه ریزی، نظارت، انگیزش۱) سازمانـدهیسازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چنـد تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند. هنگامی که مدیران منـابع مـادر را بـا تلاـش افراد (دست کم دو نفر یـا بیشـتر) به منظور رسـیدن به هـدف‌ها ترکیب می‌کننـد عمـل سازمانـدهی انجام می‌شود.در ذیـل عنوان سازمانـدهی، مبـاحثی از قبیل ساختار سازمانی، اهـداف ساختاری تقسـیم کار، اختیار و مسـئولیت و نیز بحث وحدت فرماندهی و بحث قدرت مطرح می شوداین اخبار از سازمان آن حضرت، یاران حضرتش و سازماندهی ویژه‌ای که در زمان ظهور تحقق می‌یابـد خبر می‌دهنـد که نکات ذیل (مخصوصاً در رابطه با عدالت) از آن قابل برداشت است:الف ـ یاران آن حضـرت از همه ادیان و اقوام هسـتند: یهود، نصاری، اصـحاب کهف، یوشع بن نون، سـلمان، ابودجانه و مقداد و مالک اشتر) و نیز فرشتگان، (ماننـد جبرئیل، میکائیل، اسـرافیل) جنیان. ایرانیان / عجم که شامل هر نژاد غیر عرب می‌شود و بسیاری از آنها پرونـده و نام و نشان دارنـد و خیلی جاهـا و ملیت‌هـا و اقـوام دیگر کـه از احـادیث دیگر قابـل برداشـت است. ایـن امر حـاکی از یـک نـوع عـدالت در سازماندهی است که آن حضرت نیروهای خویش را صرفاً از یک نژاد و قوم خاص پذیرش و گزینش نمی‌کند و به شایستگی توجه می‌کنـد و شایسته‌سالاری را اعمـال می‌کنـد و «شایسـته سالاـری» معیـاری مبتنی بر عـدالت اسـت که معیارهـای خویشاونـدگرایی و رابطه‌گرایی و امثـال ذلـک را در گزینش کنـار می‌زنـد. یـاران حضـرت مهـدی (ع) پرداخته است و تحلیلی در ذیل اخبار ارائه داده است که اخبار وارده را در بخش‌های ایمان، شـجاعت، عبادت و میزان فرمانبرداری تقسیم کرده و نشان داده است که هیچ تبعیض و ترجیـح بلاـ مرجّح در سازمان انسانی آن حضـرت، چه سازمان اداری، چه نظامی و...بـ: «شـیعیان ما در زمان سـلطنت قائم بزرگان اهل زمین و حکام آنها خواهنـد بود منافاتی با شایسـته سالاری نـدارد و دال بر تبعیض و ترجیـح بی‌مورد نیست؛ چراکه اولاً شـیعیان شامـل تمـامی نژادهـا و قومیت‌هـا و کشورهـا و زبان‌ها خواهـد شـد و منحصـر به گروهی خاص نیسـتند.ثانیاً شـیعیان کابینه اصـلی و نیروهـای کلیـدی را تشـکیل می‌دهنـد و از همه ساکنـان ارض اسـتفاده‌های به جـای خود در سازمان حضـرت مهـدی (عـج) خواهد شـد.ثالثـاً علت دادن کلیـدها و پست‌هـای اصـلی به شـیعیان، حقانیت و امتیازات معنوی و سابقه مبارزاتی (عقیـدتی) آنها است. آنها منتظران واقعی بوده‌انـد که در زمان طولانی غیبت کبری، به انتظار فرج به عنوان افضل اعمال دل مشـغول بوده‌انـد و با ادعیه، صدقه، نماز، آمادگی و غیر ذلک ترجیحاتی را به دست آورده‌انـد که دیگر یاران مهدی ممکن است چنین ویژگی نداشـته باشـند. شـیعیان حکم حواریون و خصیصـین را دارنـد و در حقیقت، قاعده اصـلی و کانون مرکزی سازمان حضـرت هسـتند. ترجیح آنان با مرجح و عین عـدالت است، لـذا خداونـد در قرآن می‌فرماید:کسانی که قبل از پیروزی انفاق کردند و جنگیدند با کسانی که پس از پیروزی انفاق کردند یکسان نیستند. آنها بلند مقام‌تر از کسانی هستند که بعد از فتح انفاق کردند و جنگیدند و خداوند به هر دو وعده نیک داد. و خـدا بـه آنچـه انجـام می دهیـد آگـاه است.ج ـ در روایـات مـا آمـده که یـاران مهـدی «جـان خـویش را در جنگ‌هـا پنـاه او می‌سازنـد».این هم منافـاتی بـا عـدالت نـدارد و ظلم و تبعیض محسوب نمی‌شود. او خود طـالب و مایل به حفظ جان خویش نیست؛

شمشیر او علامت جهاد و فداکاری اوست. این یاران مهدی هستند که حفظ او را حفظ اسلام و نظام می‌دانند. چگونه می‌شود وجود مقدسی را که همواره در انتظارش بوده‌اند به دم تیغ بسپارند ـ برتری مؤمنان بر فرشتگان در سازمان مهدی (عج) طرح شده است و فرشتگان در خدمت یاران او هستند. این نیز بیانگر نوعی عدالت است؛ چرا که فرشتگان که گناه نمی‌کنند. قدرت آن را ندارند. ولی یاران مهدی (ع) که با وجود قدرت بر گناه و عصیان، این گونه مطیع و معصوم هستند، قطعاً برترند. هم‌چنین در آغاز خلقت هم مسجود فرشتگان بوده‌اند و بعد از طی سیکل طولانی، حق به حق‌دار می‌رسد و فرشتگان کارگزاران مؤمنان می شوند، همان‌گونه که درخدمت اهل عصمت و طهارت بودند. آنان در خدمت رسول خدا (ص) بودند و در جنگ‌های متعدد و در خدمت نوح و ابراهیم و عیسی بودند و در خدمت حضرت حسین بن علی بودند . ولی حسین نپذیرفت. این جلوه از عدالت است آن هم به معنای قرار دادن هر چیز در جای خود که فرشتگان جای واقعی شان خدمت به مؤمنان است.هـ یکی دیگر از جلوه‌های عدالت «خداوند از گورستان وادی السلام هفتاد هزار صدیق را زنده می‌کند که همگی از اصحاب و انصار او می شوند». اگر از وادی السلام الغاء خصوصیت شود، مردگانی که هر صبح مخلصانه در دعای عهد ترنم کرده‌اند که:«گر مرگ بین من و مولایم فاصله شد، همان مرگی که برای بندگان حتمی و آمدنی است پس مرا از قبرم خارج کن تا با زره‌ای مثل کفن و شمشیر و نیزه آماده و آخته در دست به آقایم لبیک بگویم. هرجا باشم (دور و نزدیک)».این دعا که از حنجره‌های پاک منتظران بلند می‌شده است، مورد استجابت قرار می‌گیرد و در رکاب او قرار می‌گیرند و این هم عدالت است که به معنای مساوات است و عدم تبعیض و فرق‌گذاری چه فرق است بین مردگان و زندگان در بهره‌وری از فیض لبیک به معصوم؟ چگونه است آنان که نه در کربلا بودند تا شهید شوند و نه در زمان ظهور زنده بودند تا در رکاب حضرت باشند با آن‌همه عشق از فیض جهاد درمحضر امام (عج) محروم باشند. عدالت اقتضا می‌کند که آنها هم با حضرت باشند. این حدیث برای منتظران بسیار انگیزاننده است که بدانند خداوند اجر آنها را ضایع نمی‌کند.وـ یکی دیگر از جلوه‌های عدالت حضور زنان در سازمان آن حضرت است که از ۳۱۳ نفر، در نقل‌های مختلف، ۱۳ نفر، ۵۰ نفر و... هستند. به هر حال، این زنان در جنگ هم شرکت دارند و مسئولیت‌هایی را هم علی القاعده بر دوش دارند البته به تناسب شأن و توان آنها.... به هر حال زنانی که در احد بوده‌اند (مثل نسیبه) و پیامبر حضورشان را تأیید کرده است و در کربلا بوده اند (مثل زینب و ام کلثوم فرزندان علی (ع)) به همین مناط، در رکاب آن حضرت هستند و تبعیض در این زمینه نیست. اعمال این عدالت در سازماندهی حضرت به معنای اعمال مساوات و برابری اجتماعی است.۲) اوصاف کلی یاران مهدیسید بن طاووس از ابن زرین غافقی نقل می‌کند که حضرت علی (ع) فرمودند:یاران مهدی مردانی هستند فولاددل که همه وجودشان یقین به خداست و مردانی سخت تر از صخره ها که اگر به کوه ها روی آرند، آنها را از جای برکنند. درفش پیروزمند آنان به هرشهر و پایتختی روی آرند، آنجا را به سقوط وادار سازند، گوئی آن مردان عقابان تیزچنگند که بر مرکب ها سوار شده اند، این شیرمردان پیروز و عقابان تیزچنگ برای تبرک و فرخندگی دست خویش را به زین اسب امام می کشند و بدین سان تبرک می جویند. آنان او را در میان می‌گیرند، جان خویش را در جنگ ها پناه او می سازند و هرچه او اشاره کند، با جان و دل انجام می دهند. برخی از آنان شب هنگام نخوابند و زمزمه قرآن و مناجاتشان هم چون زنبوران عسل فضا را آکنده سازد، تا بامداد به عبادت خدای بایستند و بامدادان سوار بر مرکب ها شوند.آنانند راهیان شب و شیران روز و هم آنانند گوش به فرمان امام خویش، ایشان چون مشعل های فروزانند که دل های استوارشان بسان قندیل های نور در سینه شان آویخته است. این مردان تنها از خدا می ترسند فریاد «لا الله الا الله» و «الله اکبر» آنان بلند است. همواره شهادت و کشته شدن در راه خدا را آرزو می کنند و شعار آنان «یا لثارات الحسین» است. به هر سو روی می آورند، ترس و بیم از هیبت آنان، پیشاپیش در دل مردمان افتد (و تاب مقاومت از همه گرفته شود) این خداجویان سبک بال به سوی خداوند خویش روی می آورند و خدا به دست آنان امام حق را یاری می فرماید.ـ همچنین در روایت متعدد دیگر مانند آنچه در صحیح مسلم ذکر شده است:آنان بهترین دلیران روی زمین هستند. مردانی هستند که خدا را آن گونه که باید شناخته‌اند.

آنها پرچم داران حضرت مهدی (ع) هستند. آنان فقهیان، قاضیان و فرمان روایانند. این اخبار به «شایسته سالاری» دلالت دارندجمع بندیسازماندهی آن حضرت کاملا متکی به عنصر عدالت است (به تفصیلی که ذکر شد).۳) برنامه ریزیدومین وظیفه مدیر بعد از سازماندهی برنامه ریزی است.برنامه ریزی مانند پلی است میان جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب مأموریت ها، هدف ها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان بدیل ها برای اقدام آینده سازمان است.برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریت است. دیگر وظایف مدیر، یعنی سازماندهی رهبری و کنترل، هدف هایی را پی می گیرند که در فرآیند برنامه ریزی پی گیری شده است. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان در آینده باید در آن قرار گیرد تعیین می کند و سپس مجموعه هایی از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می کند. همه افراد سازمان ها و گروه ها باید برای فعالیت های خود برنامه ریزی کنند تا بتوانند به خواسته های خود جامه عمل بپوشانند.آن حضرت (عج) برنامه ریزی دارد. برنامه ای برای اجرا و ایجاد عدالت، عدالتی در تمام ابعاد، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، امنیتی و... که همان قسط است و عدالت اجتماعی (به معنای اعم) حال به گوشه ای و شمه ای از برنامه های مهدی (عج) اشاره می کنیم.امام علی (ع): قائم ما با رعب و با پیروزی تأیید می شود. زمین در زیر پای او می پیچد و گنج های آن از برای او آشکار می شود. حکومت او مشرق و مغرب را فرا می گیرد و خداوند دینش را بر همه ادیان غالب می گرداند، گرچه مشرکان ناخوش دارند. ـ مهدی (عج) هفت سال حکومت خواهد کرد که هرسال از آن معادل ده سال از سال های شماست. آن گاه خداوند آنچه خواهد انجام خواهد داد.ـ قائم ما به هر سو که رود، ابرها بر سر او سایه می افکنند و با زبانی فصیح می گویند این مهدی آل محمد (ص) است که زمین را پس از وفور بی عدالتی و ستم پر از قسط و عدالت می کند. همچنین زمین در زیر پای او می پیچد. (یعنی قدرت طی الارض خواهد داشت)ـ هرگاه قائم ما خروج کند، زمین گنج های خود را بیرون می برد و مردم هم آن را مشاهده می‌کنند.ـ هنگام ظهور، زمین به نور قائم (ع) منور می گردد و تاریکی از میان می رود و مردم نیاز به نورافشانی خورشید و ماه ندارند.ـ او گنج ها را استخراج می کند، اموال را تقسیم می کند و اسلام را حاکم می‌کند.رسول خدا (ص) می‌فرماید:در آخر امت من، مهدی خروج می کند. خدا باران را برایش فراوان می بارد و زمین، گیاه خود را می رویاند. او مال را به شکل صحیح تقسیم می کند، مرکب ها فراوان می شوند و مردم مورد اعظام و اکرام می شوند. او هفت یا هشت سال حکومت می‌کند. مهدی (عج) از حکومت خود چه هدفی دارد، جز همان اهداف که رسول خدا (ص) و امیرالمومنین (ع) داشتند کما اینکه آن حضرت در یک خطبه به چهار هدف اشاره می کند (احیای معالم و شعائر دین خدا، اصلاح (آبادانی شهرهای خدا) امنیت بندگان مظلوم خدا و اقامه حدود خدا) همین اهداف را امام حسین (ع) هم به عینه بیان می کند. این اهداف در یک کلمه قرآنی (قیام به قسط) خلاصه می‌شود.. قرآن می فرماید:«(در زمان ظهور) خداوند برای مؤمنان و عاملان صالح خوف را به امنیت تبدیل می‌کند.»از انواع برنامه ریزی مدیریت زمان است .مدیریت زمان علاوه بر تعریف اصطلاحی آن که بهره برداری بهینه از زمان است و شعار مبنایی آن (توزیع الوقت توسیع الوقت است. تدبیر الهی حضرت مهدی (عج) و مدیریت فوق عالی زمانی توسط ایشان گویا زمان طولانی تر از همیشه است .لذا آن حضرت برنامه ریزی عادلانه و خارق العاده خود را که در همه ابعاد است در همین مدت کوتاه انجام می ؟!تقسیم صحیح اموال همان توزیع عادلانه ثروت است که به لفظ (صحیح) از قول نبی اکرم (ص) طرح شده است یعنی عمده ترین معضل اقتصادی حکومت ها و دولت ها را حضرت مهدی (عج) با مدیریت عادلانه و برنامه ریزی عادلانه اقتصادی خود حل می کند و به گونه ای که رسول خدا (ص) بر بی‌نظیری رفاه مهدوی اشاره می‌کند آنقدر مردم در اثر این توزیع بی نیاز می شوند که سیاست چک سفید اعمال می شود و طبق حدیث :مال در یک ظرف است و هرکس به شکل آزاد از آن برمی دارد.جمع بندی: پس عدالت اجتماعی اعم از عدالت قضایی، فرهنگی، اقتصادی و خانوادگی و شغلی و امنیتی است که از خلال اخبار فوق استنتاج شد. و دست آورد دست پرقدرت مهدی (عج) می باشد. که ناشی از برنامه ریزی است به عنوان یکی از پنج وظیفه

مدیریت.۴)نظارتسومین وظیفه یک مدیر نظارت استنظارت یا کنترل را به گونه های مختلف تعریف کرده اند در همه این تعریف ها کنترل را نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته اند یکی از این تعاریف از استونر است که می گوید:کنترل مدیریتی فرآیندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیت های انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد در واقع کنترل فراگیرتر از برنامه ریزی است کنترل مدیران کمک می کند تا مراقب اثر بخشی فعالیت های برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت باشند، بخش اصلی فرآیند کنترل، اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز است.یکی از عللی که موجب می شود مدیران به سختی تفویض اختیار کنند این است که نگرانند زیردستان کاری را که مسئولیتش بر عهده آنان است به درستی انجام ندهند، اگر مدیر نظام کنترل موثری به وجود آورد این بی میلی به تفویض اختیار کاهش می یابد. مدیرانی که اختیار خود را تفویض می کنند چون نهایتا خود مسوول تصمیم هایی هستند که زیردستان می گیرند به سازوکار بازخورد نیازمندند.نظارت ها دو دسته است:اول خود نظارتی یا نظارت از درون؛دوم نظارت بیرونی و سازمانی.در دید اسلام نظارت درونی بر دو پایه عدالت و تقوا است? اعدلوا هو اقرب للتقوی «?عدالت کنید به تقوی نزدیک شوید» عدالت در این معنا همان اعتدال درونی و کسب اوساط از فضایل و نیز دوری از کبائر و عدم اصرار بر صغائر و اموری که مورد نظارت هستند عبارتند از: افراد امور مالی، عملیات و برنامه‌ها.در حکومت مهدی (عج) نظارت چگونه است؟ به چند خبر مهدوی اشاره می کنیم:ـ هرگاه قائم ما قیام کند خداوند به گوش ها و چشم های شیعیان ما قوه و نیرویی بخشد در حالی که بین آنها و قائم (ع) واسطه ای نباشد، با شیعیان ما تکلم فرماید و آنها می‌شنوند و به آن حضرت می نگرند در حالیکه آن حضرت در مکان خود می باشد.ـ در خصوص قول خداوند? اینما تکونوا یات بکم الله جمیعا؛ «?هرجا باشید خدا همه شما را جمع می‌کند» ابالحسن (ع) می‌فرماید: مربوط به قیام قائم است که خداوند جمع شیعیان را از جمیع بلدان جمع می‌کند.ـ امام باقر (ع) در تفسیر آیه? الذین ان مکنا هم فی الارض اقاموا الصلوة و آتو الزکاة و امروا بالمعروف و نهو اعن المنکر فللّه عاقبة الامور ?فرمود: این مربوط به آل محمد (ص) است مهدی (ع) و اصحاب او را خداوند در مشارق و مغارب زمین حاکم می‌گرداند دین را پیروز می گرداند و بوسیله مهدی و اصحاب او بدعت ها و باطل را زائل می‌کند پیروان باطل را هم زائل می‌کند تا اثری از ظلم نماند یاران مهدی امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند وعاقبت امر از آن خداست (سرانجام دین خدا حاکم می‌شود).امر به معروف و نهی از منکر به عنوان نظارت عمومی رایج است و از برنامه های اصلی دولت مهدی (عج) است . از خصوصیات یاران مهدی (عج) به شکل بارز ایمان و تقوی و شجاعت است که خود حاکی از یک نظارت درونی یا خود نظارتی است که در مدیریت نوین به آن اهتمام ویژه‌ای می‌شود.مدیران را از نظارت تحمیلی پرهیز و به خود نظارتی سوق می دهند و این همان نهادینه شدن ملکه تقوی و عدالت است. بنابراین ظهور عدالت درونی که عامل پرهیز از گناه و موجب تعادل اخلاقی و فضیلتی است در یاران مهدی موج می زند و نظارت را خود بخود اعمال شده قرار میدهد... (این یک جلوه از عدالت درنظارت و مدیریت عادلانه مهدی)از سوی دیگر در مدیریت نوین از (نظارت موثر) صحبت شده است که عبارت است از نظارتی که به جمع آوری اطلاعات اکتفا نمی‌کند بلکه با استفاده از بهترین ساز و کارهای نظارتی و بهترین راه کارها تا پایان پیش می‌رود و کار نظارت را با اقدام اصلاحی تمام می‌کند. آن گاه یکی از خصلت‌های نظارت موثر (اعتدال در نظارت) شمرده شده که میانه روی در نظارت است نه خیلی زیاد نه خیلی کم و گفته شده نظارت زیاد به لجاجت، فریب دادن و دادن اطلاعات غیر معتبر و اصلاحات مقطعی می‌انجامد و نظارت کم به تورم هزینه ها می‌انجامد، لذا نظارت معتدل سفارش شده است.علاوه بر اینکه نظارت عمومی. امر به معروف و نهی از منکر هم وجود دارد.جمع بندی؛ نقش عنصر عدالت در نظارت:نظارت درونی یا خودنظارتی که همان کلمه عدالت و تقوا است؛نظارت معتدل و به دور از افراط و تفریط؛نظارت عام و همگانی از پائین به بالاـ یا از بالاـ به پائین بدون تبعیض.۵) انگیزشچهارمین وظیفه یک مدیر انگیزش است. انگیزش از ساده ترین و در عین حال پیچیده ترین وظایف مدیریت است. به این دلیل ساده است که مردم به سوی رفتاری که احساس کنند پاداشی در پی‌دارد برانگیخته می شوند. بنابراین؛ برانگیختن

شخص نبایـد کار چنـدان دشواری باشد؛ فقط باید مشـخص شود که شـخص چه می خواهد تا بتوان از آن به عنوان پاداش و انگیزه اسـتفاده کرد. در همین مرحله نیز انگیزش پیچیده می‌شود؛ چرا که آن چه را که یک نفر به عنوان پاداش مهم تلقی می کند، ممکن است برای شـخص دیگری مهم نباشد. افراد از نظر چگونگی پیش بینی موفقیت خود با هم متفاوتند. با این حال علی رغم پیچیدگی انگیزش، تردیـدی نیست که انگیزش اساس مـدیریت است. اگر مـدیران نتواننـد به گـونه ای کارکنـان را تشویـق به کـار کننـد، در مـدیریت موفق نخواهند شد. دربارهٔ انگیزش، نظریات متفاوتی ابراز شده است؛ ویکتور روم، مازلو، فردریک هرزبرگ، مک کلاند، وسل گلرمن و گری دسلر که مشـهورترین آن‌ها نظریه ابراهام مازلو است که براساس سلسله مراتب نیازها از مادی به معنوی تنظیم شده است. او معتقد است تامین نیاز عمده ترین عامل انگیزش است. خاصـیت انگیزش این است که افراد بدون خستگی و بیهودگی بـا عشق و علاقه نهـایت توان را به کـار می گیرنـد تـا نیازهـای خود را تـامین کننـد در نظریه مـدیریت رحمانی بالاترین انگیزش به برآورده شدن متعالی‌ترین نیازها اختصاص یافته است. در حکومت مهدوی انگیزش یاران مهدی به اوج می رسد.ـ مفضل بن عمر از امام صادق (ع) سوال کرد آقای من حضرت مهدی (عج) از کجا و چه‌گونه ظهور می کند؟ امام (ع) فرمود:ای مفضل تنها ظاهر می شود و تنها به خانه خـدا می آیـد و تنها وارد کعبه می شود و آن روز را به تنهایی به شب می رساند. چون شب فرا آمد و مردم همه خواب رفتنـد جبرئیل و میکائیل و صـفوف فرشـتگان از آسـمان نزد او فرود می آیند. جبرئیل به او می‌گوید: آقای من سـخنت روا و امرت نافذ است. آن حضرت دست مبارک بر صورت خود می کشد و می گوید: ستایش خدای را که وعده خویش استوار فرمود و زمین را در قبضه ما گـذاشت. در هر کجای بهشت که بخواهیـد منزل می‌گیریم چقـدر خوب است اجر و پاداش عمل کننـدگان در بین رکن و مقـام می ایستد و به آواز بلنـد می گویـد: ای جمـاعت نقبا، ای خاصان و آنان‌که شـما را (خداونـد) پیش از ظهور برای نصـرت من ذخیره کرد، از صـمیم دل و اطاعت کامل نزد من آییـد. صدای مبارک آن حضـرت در شـرق و غرب عالم به آن ها می رسد، بعضـی از آن‌ها در محراب به عبادت مشـغول و بعضـی در رختخواب می‌باشـند. به همین یک صدا همه آواز او را می شنوند، دعوتش را اجـابت کرده و انـدازهٔ یک چشم بر هم زدن به مکّه می آینـد. همـهٔ آنان پیش او در بین رکن و مقام حاضـر می شونـد. خداونـد امر می‌فرماید نوری از آسـمان تا زمین سـتون وار کشـیده شود و به آن نور همهٔ مؤمنان که در روی زمین هسـتند روشـنائی می‌گیرنـد و نوری از آن به انـدرون خـانه هـای مؤمنان بتابـد و دل های آنان به تابش آن نور خرم و خرسـند می شود.. امام باقر (ع) فرمود:زمانی که قائم ما قیام کند دستش را بر سر بندگان قرار می دهد، پس عقل‌های آن ها را جمع می کند و خواسته های آنان با این کـار کامـل می شود.بی تردیـد اصـلی ترین عامل انگیزش، وجود عـدالت است که در تار و پود نظام مهـدوی مشـهود است. در سازمانـدهی، نظـارت برنـامه ریزی، رهـبری و همـاهنگی، این عنصـر است که یـاران او را به اهتزاز و ابتهـاج در می‌آورد.کنـد خواه ناخواه، همه به شـکل اعجاب انگیزی برانگیخته می‌شونـد. خداوند در قرآن چنین می‌فرماید:ای کسانی که ایمان آورده اید هر کدام از شـما از دینش برگردد خداونـد به زودی قومی را جـایگزین آنـان می کنـد که دوسـتشان می دارد و آنـان نیز خـدا را دوست می دارنـد. آنان در نزد مؤمنان فروتن هسـتند و در برابر کافران سـربلند در راه خـدا مجاهـدت می کننـد و از ملامت سـرزنش کنندگان نمی‌هراسند. این فضل الهی است که به هر کس بخواهد عطا می کند.که عده ای از مفسران اصحاب مهدی را مصداق می‌دانند.بارز این آیه

تفکر مدیریتی از طریق خلاقیت و یکپارچگی

ترجمه: حبیب الله دعایی

خلاـصه کتـاب- دعـایی: عضو هیات علمی دانشـگاه علوم اداری و اقتصادی دانشـگاه فردوسـی مشـهد- تلخیص: ملیحه قـدمگاهی- تاریـخ انتشار: ۱۳۸۲: مقـدمه: من همیشه در حـال یـادگیری و انجـام دادن آنچه را که هنـوز نتوانسـتم انجـام دهم هسـتم". وینسـنت

وانگوگ "رقابت در دنیای امروز ایده ها و عقاید تازه ای را طلب می کند. ترکیبی از تفکرات متداول دنیای امروز در جهت جذب چیزهای برتر از سایر جهات به منظور ایجاد محیطی خلاق معطوف به اهداف و مقاصد مورد نظر و تغییر و تحول مثبت و ابداعی می باشد. خلاصه این کتاب بر سه مورد زیر تمرکز و توجه دارد: ۱- یکپارچگی (مدیریت جهانی) ۲- خلاقیت- ایجاد نوآوری (تفکرات راه گشا) ۳- توسعه بهره وری کمی و کیفی مدیریت تولید نابخردی آن است که کاری را به سبک گذشته انجام دهیم و انتظار داشته باشیم که نتایج متفاوتی از آن حاصل شود. از کتاب تفکرات راه گشا تالیف" نادلر و هیبنو "اگر قورباغه ای در ماهیتابه ای قرار دهید و اجاق را روشن کنید، قورباغه فوراً می پرد بدون اینکه اول دقیقاً توجه کند که کجا خواهد پرید. دقت کنید! در این داستان، اجاق ((تغییر)) است و قورباغه ((ما)) هستیم. وقتی اجاق روشن می شود ما می پریم. اما گاهی اوقات که می پریم دوباره به روی ماهیتابه بر می گردیم. گاهی اوقات نیز می پریم و در آتش می افتیم. اگر هم خوش شانس باشیم گاهی نیز بیرون پریده و جان سالم به در می بریم. اما عاقلانه تر این است که درجه حرارت را بسنجیم ؛ این کار به ما اجازه می دهد تا تصمیم بگیریم کی و کجا بپریم؟ لذا شانس بیشتری داریم که بسلامت فرود بیاییم و نجات پیدا کنیم. میان اینکه تغییر را مدیریت کنیم یا اینکه اجازه دهیم تغییر بر ما مدیریت کند، تفاوتی وجود دارد. اگر ما بر تغییر مدیریت کنیم آن وقت می توانیم تصمیم بگیریم که:

•کی بپریم •؟ کجا بپریم •؟ چگونه بپریم •؟ نقطه امن برای پریدن کجاست •؟ عامل پرش ما چه خواهد بود؟ بهر حال اگر ما مانند قورباغه درون ماهیتابه باشیم کنترل در مورد تصمیم گیری در باره پرش را از دست داده و اجازه داده ایم که لحظات در ایجاد پرش برای ما تصمیم بگیرد حتی از این هم بدتر ممکن است در ماندن در ماهیتابه لجوج و سخت گیر باشیم تا اینکه اجاق روشن شود و ما سرخ شویم. این کتاب ساختاری را در فرآیند تغییر مطرح می کند تا هر کس در هر سطح سازمانی بفهمد که •: چه چیزی نیازمند تغییر است •؟ چگونه روشهای ابداعی را برای ایجاد تغییر شناسایی کرد •؟ چگونه بهترین نوع تغییر را انتخاب کرد •؟ چگونه بهترین نوع تغییر را باید آغاز کرد •؟ چگونه فرآیند تغییر را می توان کنترل و نظارت کرد •؟ چگونه می توان اجرای تغییر را ارزیابی کرد •؟ چگونه می توان بازخورد مداومی را برای هر یک از فعالیتهای تغییر در نظر گرفت؟ چرا تغییر و تحول؟ چه چیزی می تواند از کور بودن بدتر باشد؟ دو چشم برای دیدن داشتن اما بصیرت نداشتن" هلن کلر" اگر شما بخواهید قورباغه ای را بپزید می توانید: ۱. آن را در آب داغ قرار دهید (فورا بیرون خواهد پرید) ۲. آن را در آب سرد قرار دهید و بلافاصله آب را داغ کنید (متوجه تغییر می شود و بیرون می پرد). ۳. آن را در آب سرد قرار دهید و به آرامی آب را داغ کنید (به هیچ وجه آنچه را که برایش در حال وقوع است درک نخواهد کرد تا اینکه دیگر دیر شده باشد و آن وقت است که پخته شده است) بیشترین تغییر- بویژه تغییر رقابتی- به آرامی و زیرکانه صورت می گیرد قبل از آنکه بفهمیم چه چیزی در حال وقوع است پخته می شویم ممکن است با فراموش کردن زمینه رقابت در کار یا آمادگی نداشتن برای پذیرش پیشرفتهای فناوری نیز پخته شویم آماده شدن برای یک تغییر نیازمند به پیش فرض از طریق فراهم آوردن زمینه های آن است نه اینکه از طریق زور صورت گیرد شرکتی که از امروز برای موقعیت رقابتی خود برای پنج سال دیگر برنامه ریزی می کند پس از پنج سال بر تغییرات مسلط خواهد شد. دلایل بسیاری برای تغییر چه تغییر بیرونی (غیر قابل کنترل) و چه درونی (قابل کنترل) وجود دارند برخی تغییرات مانند زلزله قابل کنترل نیستند اما چگونه گی آماده شدن و واکنش در برابر این تغییرات قابل کنترل می باشند تفکر مدیریتی به ما کمک می کند که موارد غیر منتظره را اداره نموده و همیشه آماده باشیم. تغییرات دیگر مثل پیشرفتهای فناوری یا موقعیتهای رقابتی بطور مستقیم توسط ما قابل کنترل می باشند و بر عهده ماست که بعنوان عامل تغییری که مترصد موقعیت بوده و برای ایجاد آن تلاش می نماید بصورت موفقیت آمیزی تلاش کنیم ما باید از طریق تفکر مدیریتی قادر به هماهنگ نمودن این تغییرات باشیم عوامل بسیاری مانند آگاهی های انسانی ارزشهای انسانی و انگیزش انسانی باعث تسهیل این تغییرات می گردند تمام این عوامل می توانند منجر به دیدگاه جدیدی از تغییر و نقطه نظرات جدید شوند بهر حال لازم است بدانیم که بدنبال چه هستیم و

همچنین به تعدادی عینک نیاز داریم تا تصویری بزرگ و دیدی واضح تر از طریق ابزارهای تفکر مدیریتی به ما نشان دهند. اهداف این کتاب عبارتند از: ۱. به ما نشان دهد که چگونه از ماهیتابه بیرون بپریم و به سلامت روی زمین قرار گیریم. ۲. به ما کمک کند که زمانی را که آب گرم می شود تشخیص دهیم و در نتیجه بدانیم که چه تغییری را در چه زمانی ایجاد کنیم. ۳. به ما کمک کند تا نیروی بالقوه انسانی خود را از طریق فرآیند تغییرات برنامه ریزی شده بهبود ببخشیم. ۴. به ما در جلب رضایت مشتری کمک کند. ۵. به ما در اداره فرآیند تغییر (تفکرمدیریتی) از طریق موارد زیر کمک کند: شناخت اهداف اصلی ما (راه حل های ایده آل) ایجاد توسعه از طریق نوآوری و خلاقیت که منزله نقشه راهنمایی است که نشان می دهد ما در کجا قرار داریم و طرح نقشه ای از این نقطه به سوی اهداف مورد نظر. در تفکر مدیریتی بر راه حل یا ایده آل (هدف) تاکید داریم و به آن اجازه می دهیم که ما را به سوی هدف پیش ببرد جایی که هم اکنون در آن قرار داریم دقیقاً جایی نیست که بخواهیم به آنجا برسیم بنابراین در مدیریت فرآیند تغییر شناسایی جایی که اکنون هستیم از مهمترین مسائل است. رسم نقشه راهنما تفکر راه گشا تصویر جدیدی از هدف یک نقشه راهنما را ارایه می دهد و روشی را با مسیری کوتاه تر و دست انداز کمتری به ما پیشنهاد می دهد". ریکاردو سملر "مدیر کل اجرایی شرکت سمکو در برزیل آنچه را که توقع داشت سازمانش آن گونه باشد را مورد بررسی قرار داد و یک نقشه راهنما در مورد اینکه چگونه می خواست به مقصدش برسد توسط کارکنانش طراحی نمود او از بحرانها و کشمکش های درون شرکتش راضی نبود و خواستار تغییر آن بود مسیر تغییراتی که او برای شرکت تولیدیش ایجاد کرد فاقد تحویل دار، منشی، نمودارهای سازمانی متداول، هیات رئیسه و تابلوهای اعلانات بود کارمندان ساعت کارشان را خودشان وضع می کردند حقوق و دست مزدشان را خودشان تعیین می کردند به همه صورت حسابهای مالی دسترسی داشتند، سهمیه های تولید را خودشان معین می کردند تصمیم های شرکت را خودشان می گرفتند و تولیدات را آن گونه که خود مصلحت می دانستند دوباره طراحی کرده، می ساختند و همچنین عملکرد مدیرانش را ارزیابی می کردند، آنان تشویق می شدند تا برای اجرای فعالیتهای تجاری خود از سرمایه های شرکت استفاده کنند روشهای سنتی تجزیه تحلیل مسائل مالی حذف گردیدند. سملر می گوید که سیاست استاندارد شرکت این است که هیچ گونه خط مشی نداشته باشد این برنامه سازمانی به طوری لجوجانه با تمام اصول سنتی به مبارزه برخاست و شرکت سمکو تا حد بسیار زیادی موفق بوده بعد از یک دوره ۱۰ ساله که برزیل در بحران تجاری به سر می برد شرکت سمکو به میزان ۶۰۰ درصد از نظر درآمد رشد داشت، تولید تقریباً هفت برابر و بهره آن نیز پنج برابر افزایش داشته است سمکو در حدود ۱۴ ماه به کار خود ادامه داد و در طول این مدت هیچ یک از کارمندان شرکت را ترک نکردند اینها چیزی است که تفکر مدیریتی نامیده می شود. در تفکر مدیریتی کلمه تفکر به معنی نوآوری، ایجاد تغییرات هدفمند می باشد مدیریت هم به معنی رهبری می باشد بنابراین تفکر مدیریتی عبارت است از: رهبری نو آور، تغییر گرا، هدفمند وخلاق، این رهبری از طریق ادغام و تکامل نظریات صورت می گیرد. تفکر خلاق (راه گشا) یک قورباغه و یک میمون از جنگلی می گذرند قورباغه که روی زمین حرکت می کند زمانی که با درختان مواجه می شود برای اینکه از کنار آنها رد شود به دنبال راهی می گردد در حالی که میمون وقتی با همان درخت مواجه می شود به درخت به عنوان مانعی برای عبور نگاه نمی کند بلکه از درخت بالا رفته چشم انداز وسیعتری می یابد او به مقصد نهایی که می خواهد به آنجا برود نگاه کرده و بهترین راه را برای رسیدن به آنجا در نظر می گیرد. قورباغه ممکن است عاقبت با صخره ای مواجه شود که جلوی پیشرفت او را بگیرد در حالی که میمون از بالای درخت متوجه وجود صخره خواهد شد و راه خودش را خیلی زود تر از اینکه صخره بتواند جلوی پیشرفت او را بگیرد پیدا می کند. میمون چشم انداز بزرگی را می بیند در صورتی که قورباغه موانع غیر قابل عبوری را مشاهده می کند تفکرات راه گشا چشم انداز وسیع تری (مثل میمون) را به ما ارائه می دهد، این نگرش به ما این امکان را می دهد تا از بالای درخت به سوی پایین نگاه کنیم و با هدفی بزرگتر روبرو شویم در صورتی که روش قورباغه ما را در مقابل وقایعی جزئی و تنها در یک لحظه آماده می کند تفکرات راه گشا به ما طیف وسیعی از راه

حلهای خلاق را پیشنهاد می کند. صنعت، خانواده و جامعه ما همانند قورباغه با موانع بزرگی مواجه می باشد ما در مقابل مسائل جهانی مقاومت می کنیم ما با چالشهایی همچون جنگهای بی پایان، تهدید های محیطی، افزایش سریع بیماریها، جنایت و اسلحه ، فروپاشی بنیان خانواده، ترافیک انبوه، شلوغی بیش از حد شهرها و غیره مواجه هستیم. در دنیای امروز به طیف وسیعی از راه حل های خلاق احتیاج داریم آلبرت اینشتین می گوید: راه جدید که می توانیم به آن فکر کنیم این است که اگر یک زمینه مناسب برای تفکرات عاقلانه داشته باشیم طبیعتاً برنامه ها می تواند کاملتر و بهتر انجام شوند برای پاسخ دادن به مسائل مختلف و پیدا کردن راههایی خلاق، الگو و فرآیند تفکر ما در حال حاضر باید تغییر کند". جرالد نادلر "و" شوزو هیبینو "در سال ۱۹۹۰ کتابی تفکرات راه گشا و در سال ۱۹۳ کتاب کشف راه حل های خلاق را منتشر کردند در این دو کتاب آنان یک شیوه تغییرات فکری را پیشنهاد کردند آنان این شیوه تفکر جدید را تفکر راه گشا نامیدند این نظریه دارای دو جزء اول و دوم برای کشف راههای خلاق است از نقطه نظر تاریخی این تفکر ایده ای بسیار جالب برای دنیای امروز ماست نمونه عالی تفکر موسوم (رایج) ما چیزی آن سوی اطلاعات ما مربوط به جهان به سرعت متغیر است و نیازمند تغییر مجدد شیوه فکری تفکرات راه گشا است . در آینده ما باید یک فرد چند فکری باشیم مثلاً قادر باشیم از سه نگرش فکری استفاده کنیم مانند تفکر الهی، تفکر مرسوم و تفکر راهگشا. تفکر الهی تفکر الهی با نیات الهی آغاز می شود هنگامی که تصمیمی می گیریم در واقع معین می کنیم که رفتارمان مبتنی بر یک اراده الهی است برای پاره ای از تصمیمات نیازی به تجزیه و تحلیل نداریم رفتار رسماً به وسیله یک اراده الهی دیکته می شود برای مثال بر پایه باورهای درست مباحث اخلاقی یا اصول اخلاقی تصمیم گیری می شود و همیشه شرایط برای بحث فراهم نیست امروزه افراد بسیاری از تفکر الهی بهره می برند. تفکر مرسوم (مطابق با عرف) تفکر مرسوم با فرآیندی تجزیه یا تحلیلی آغاز می شود که بر حقایق یا کشف واقعیات متمرکز می شود هنگامی که تصمیمی می گیریم در واقع رفتارمان بر یک سری حقایق یا واقعیت های درست مبتنی می شود ما به حقایق برای تصمیم گیری هایمان نیاز داریم بنابر این برای تجزیه و تحلیل به منظور کشف حقایق و واقعیات به اهداف نیازمندیم. تفکر راه گشا تفکر راهگشا با موضوعات و مضامین ایده آل آغاز می شود زمانی که تصمیم می گیریم رفتارمان را بر هدفی متمرکز کنیم که دارای مضامین و موضوعات ایده آل است این روش بر کشف و طراحی برای راه حلهای هدفمند تاکید می کند . این سه جزء فکری کاملاً متفاوتند و هر کدام دارای یک شیوه و روش متفاوت هستند ما نمی توانیم هر کدام از این سه روش فکری را انتخاب کنیم زیرا هر کدام از این نگرشها دارای یک تاثیر گذاری در فرآیند تصمیم گیری هستند ما مجبوریم هر کدام از این سه نگرش را بر مبنای روش مورد به مورد (موردی) انتخاب کرده و استفاده کنیم کسی که از این نگرشهای فکری استفاده می کند و آنها را هم به کار می گیرد به عنوان یک فرد چند فکری شناخته می شود. تغییر دیدگاه ما از دیدگاه ماشینی به دیدگاه سیستمی تا زمانی که آینده در طول همان مسیر گذشته و حال ما نباشد (چرا که تغییرات موثری در جهان رخ می دهند) ما نمی توانیم راه حلهایی اساسی برای آینده بر مبنای حقایق گذشته و حال پیدا کنیم مبانی تفکر ما باید در مسیر رسیدن به حقایق حرکت کند و دوباره بر روی موضوعات و مضامین متمرکز شود. چگونه ماهیت اشیاء را می شناسیم؟ برای ما کشف این ماهیت آسان نیست ما خودمان مجبوریم که از داشتن دیدگاه ماشینی سنتی به دیدگاه سیستمی تغییر جهت دهیم نقطه مهم دیدگاه سیستمی دیدگاه جامع آن است اگر ما به هر چیز به دید یک سیستم بنگریم آنگاه هر چیزی برایمان یک جعبه چینی می شود که این بدان معنا است که جعبه بزرگتر (سیستم بزرگتر) شامل مجموعه ای از جعبه های کوچکتر (سیستم کوچکتر) می شود و یک جعبه کوچک (سیستم کوچک) هم جعبه های کوچکتری (سیستم کوچکتر) دارد و به همین ترتیب تا به آخر هر جعبه ای هدف یا اهدافی را دنبال می کند. هدف وسیله ای برای رسیدن به همه چیز است زیرا هر چیزی یک سیستم است و هر سیستم یک هدف دارد بررسی هدف چیزی یک مقصود و یا هدف است ما جستجو را توسعه اهداف می نامیم. الگوی تفکر راه گشا تفکر راه گشا شامل یک الگوی فکری و یک فرآیند فکری است الگوی فکری تفکر پیشرو مخالف الگوی تفکر سنتی است نکات

اصلی آن به صورت هفت اصل بیان می شوند: ۱. اصل بی همتایی ۲. اصل هدف گرایی ۳. اصل راه حل آینده نگر ۴. اصل سیستمها ۵. اصل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز ۶. اصل برنامه ریزی برای افراد ۷. اصل بهبود زمانی اصل بی همتایی اصل بی همتایی بر اساس دلایل زیر بنا گشته است: ۱. هیچ دو موقعیتی شبیه به هم نیستند به هر ترتیب افرادی که در یک شرایط به سر می برند با افراد دیگری که در شرایط دیگری قرار دارند متفاوتند. ۲. هر مساله موقعیت و یا موضوع را در احاطه رشته منحصر به فردی از مسائل، موقعیت ها و یا موضوعات مرتبط به هر هم قرار می دهد. ۳. مسائل، موقعیت ها و یا موضوعاتی که ممکن است مشابه به نظر برسند ممکن است نیازهای متفاوتی داشته باشند. ۴. فناوری فردا با فناوری امروز متفاوت است. اصل بی همتایی راه حل کلی را که برای مکانهای بخصوصی در نظر گرفته شده است به راه حل های مخصوص مربوط به یک موضوع تبدیل می کند ما باید خواهان راه حل های مخصوص مربوط به یک وضعیت باشیم نه اینکه بر حقایق و واقعیتهای عام و کلی تکیه کنیم. اصل هدف گرایی یکی از ویژگی های بی نظیر تفکر راه گشا در مقایسه با تفکر سنتی بسط و توسعه اهداف از یک هدف کوچکتر به اهداف بزرگتر از طریق سلسله مراتب است. اصل راه حل آینده نگر راه حلهای آینده گرایانه را در جهت اهداف متمرکز طراحی نمایید و دوباره به عقب بازگردید تصور کنید اگر ناچار بودید بعد از مدت سه سال از اول و دوباره شروع کنید چه راهی را ارایه می کردید امروزه تغییرات را بر اساس راه حلی که ممکن است در آینده پیش آید تنظیم کنید. اصل سیستمها هر چیزی که در پی ساختن و یا بازسازی دوباره آن هستیم سیستم نام دارد وقتی چیزی را به عنوان یک سیستم می بینید باید هشت جزء یک سیستم را برای شناخت راه حلها مورد توجه قرار دهید. ۱. مقصد ۲. داده ها ۳. خروجی ۴. مراحل عملیاتی ۵. محیط ۶. توانایی بشری ۷. توانایی فیزیکی ۸. توانایی اطلاعاتی اصل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز فقط اطلاعاتی را که برای ادامه فرآیند یافتن راه حل ها لازم است جمع آوری کنید مقصود خود را از دسته بندی یا دادن اطلاعات بدانید و راه حل ها را مطالعه کنید نه مسائل را. اصل برنامه ریزی برای افراد موضوع این نیست که یک ایده چقدر جالب است اگر کارمندان از آن حمایت نکنند تباه خواهد شد موضوع این نیست که یک ایده چقدر کم بها است اگر کارمندان آن را متعلق به خود بدانند قطعا" موفق خواهد شد. اصل بهبود زمانی با کاشت بذرهای تغییرات آینده را ایجاد نمایید قبل از اینکه آنها را بشکنند آنها را تنظیم کنید و از زمان تغییرات هم آگاه باشید اصل بهبود زمانی راه حل های موثری را برای آینده می سازد راه حل ها باید به طور منظم تغییر کنند و به سوی راه حل های بهینه در آینده حرکت کنند فرضیات، مقاصد، ارزشها، مقیاسها، فناوری، محیط و راه حلها باید با گذشت زمان تغییر کنند. مدیریت جهانی بزرگترین منبع هدر رفته منبع انسانی است" والت دیسنی "به هیچ سیستمی- خواه یک سیستم رایانه ای باشد یا یک سیستم نظارت تولیدی و یا سیستم حسابداری و یا سیستم جمع آوری اطلاعات مورد نظر- اجازه ندهید شما تحت کنترل خود در آورد این سیستم است که باید برای شما کار کند و در خدمتتان باشد نه اینکه شما تحت کنترل آن قرار بگیرید" گرهالد پلنرت "نویسنده کتاب می گوید من وخانواده ام برای مدت یک سال تحصیلی در مالزی زندگی کردیم ما از قرار گرفتن در دل این فرهنگ لذت می بردیم و در یک خوابگاه دانشجویی که بر خلاف خانه خودمان در آمریکا هیچ پرده ای بر در و پنجره هایش نبود سکونت داشتیم آشپزخانه ما به قسمت رخت شویی راه داشت و این رخت شویی سوراخهای بازی به قسمت بیرون داشت این رخت شوی خانه به یک جاذبه توریستی برای گروه قورباغه های محل تبدیل شده بود و ما همواره بازدید کنندگانی داشتیم روزی یکی از این بازدید کننده ها راه آشپزخانه را در پیش گرفته بود کودکان در حال و هوای خاص خودشان خواستند این قورباغه را بگیرند آنان او را در یکی از گوشه های اتاق گیر انداخته بودند و دو طرف دیگر را با دستهایشان مسدود کرده بودند بچه ها مطمئن بودند که قورباغه راه فراری ندارند و از هر چهار طرف راه او را بسته اند اما این قورباغه مثل قورباغه های آمریکایی که قبلاً دیده بودند فکر نمی کرد او بالا پرید و خودش را به روی دیوار چسباند سپس با جهشی دیگر کاملاً از این مخمصه گریخت تعجب بچه ها را دو چندان کرد این قورباغه شبیه به یک میمون رفتار کرد او یک منظره غیر منتظره را خلق کرد و

مسابقه را برد این همان چیزی است که مدیریت جهانی درباره آن بحث می کند این پدیده در مورد رسیدن به چشم اندازی رقابتی غیر منتظره و متفاوت بحث می کند که رقبا را غافلگیر نموده و از آنها سبقت می گیرد مدیریت جهانی کاربرد گسترده ای دارد. عوامل موثر در برداشتی واضح تر از چگونگی اداره تحول توسط مدیریت جهانی: ۱. مردم که منشاء تغییر هستند ۲. مشتریان که دلیلی برای تغییر هستند ۳. عملکرد که معیارها و مشوقهایی برای تغییر هستند ۴. رقباء که مانعی در راه تغییر هستند ۵. آینده که مسیری برای تغییر است ۶. اقدام یا یکپارچگی که موفقیتی در پس فرآیند تغییر است روش شناسی های تغییر تغییر عبارت است از یک چالش مستمر، مداوم و پایان ناپذیری از آنچه که ما می بایست مشتاقانه تحت کنترل قرار دهیم. درمورد کوهنوردی که سر می خورد، او از میخی که او را نگه می دارد، نه از ۹۹ میخ دیگری که " احتمال دارد او را نگه دارد " تشکر می کند .به همین ترتیب، ما مدیون تغییراتی هستیم که یک تفاوت موفقیت آمیز ایجاد می کند، نه تغییرات زودگذری که تنها زندگی ما را زود گذر می سازد. بنابراین، فرآیند برنامه ریزی تغییر مدیریت کیفیت جامع، ما را در متمرکز کردن و تکمیل کردن یاری می کند و به ابزاری در اشاعه تفکر مدیریتی تبدیل می گردد. هر چه سخت تر کارکنیم بیشتر خواهیم زیست" جرج برنارد شاو "فلسفه تفکر مدیریتی تفکر مدیریتی یک تغییر فرهنگی در سرتاسر سازمان است که سازمان را بر روی تغییرات و اقدام مجموعه ای از فرآیندها دوباره متمرکز می کند. ایجاد تفکر تمرکز بر فکر مهندسی خلاق تبلیغات خلاق تفکر مدیریتی مجموعه ای از ابزارها را برای ادغام (یکپارچگی) به کار می گیرد . ابزارهایی که در آن به کار می روند عبارتند از: تفکر راهگشا: پیش بردن خلاقیت مدیریت جهانی: پیشروی سازمانی و ادغام مدیریت کیفیت جامع: اجرای فرآیند خلاقیت نکته کلیدی دستیابی به موفقیت انعطاف پذیری و تمایل به تغییر می باشد شامل اینکه چگونه تفکر مدیریتی به کار گرفته می شود نیز هست. مردی بر روی اتومبیلش کار می کرد او هنگامی که همسرش اتفاقا "از آنجا رد می شد زیر ماشین دراز کشیده بود او را صدا کرد و گفت: می توانی آچار فرانسه را به من بدهی؟ همسرش پاسخ داد البته و آچار پیچ گوشتی را به او داد مرد از این اشتباه عصبانی شد و گفت: چگونه یک نفر این قدر زیبا و این قدر کودن می شود؟ همسر پاسخ داد: خدا مرا زیبا آفرید آن قدر که تو با من ازدواج کنی و مرا کودن خلق کرد آنچنان که با تو ازدواج کنم! همه ما به هدایت نیاز داریم. رهنمودهایی که ما به آن احتیاج داریم را نمی توان در علوم و یا فناوری به دست آورد ارزش آنها کاملاً به نتایج به دست آمده از آنها بستگی دارد ولی هنوز هم می توانند در عقل عادی انسان قابل یافتن باشد " ای. اف. شوماخر "تفکر مدیریتی : کار کردن با هم او در طول مسیر در حالی که قدم می زد احساس نسبتاً عمیق و مظلومانه ای داشت چانه اش بر روی سینه اش سنگینی می کرد و به نظر می رسید چشمانش مبهوت شکل مجذوب و گیج کننده مسیر جاده شده اند او روز بدی را گذرانده بود وبه دنبال کسی بود تا با او حرف بزند. پسر بچه ای از روبرو و در جهت مخالف به سمت او می آمد پسر بالا و پایین می پرید و شاد بود و یک شاخه زیبای ارکیده سفید که چند دقیقه پیش آن را چیده بود در دست داشت پسر از بردن گل خسته شده بود زیرا مزاحم جست و خیز او بود. هنگامی که خانمی را که به سمتش می آمد دید فکر کرد که اگر گل ها را به او بدهد شاید او را خوشحال کند او جست و خیز می کرد و خوشحال بود تا به زن رسید و بدون گفتن حتی یک کلمه گل ها را به او داد زن با حیرت در حالی که انتظار چنین چیزی را نداشت گلها را گرفت او تعجب کرده بود و گل ها را نگاه کرد. آن، بهترین و زیباترین گلی بود که تا به حال دیده بود و به نظر می رسید که هدیه، آن را زیبا تر کرده بود. اکنون او یک هدف داشت:باید به سمت خانه بشتابد و گلها را در گلدان آب قرار دهد او می دانست اگر گلها را در آب نگذارد، خشک می شوند. زن، به سمت خانه شتافت. گلی به این قشنگی باید هر چه بهتر نگهداری شود. هنگامی که به خانه رسید، به سمت کمد ظرفها رفت و گلدانش را بیرون آورد. گلدان گرد و خاکی کثیف تر از آن بود که گل به این زیبایی را بتوان در آن گذاشت. بنابراین گلدان را شست و آن را با آب پر کرد و گل را در آن گذاشت. وقتی نزدیک رومیزی شد تا گلها را در آن بگذارد ،از اینکه رومیزی آن قدر کثیف و خاکی بود، ناراحت شد. بنابراین، رومیزی را شست و گرد گیری کرد. سپس بهتری زیر گلدانی اش را بیرون آورد و آن را روی

میز قرار داد و گلـدان گل ارکیـده زیبا را روی آن قرار داد .زن شـروع به تحسـین گل کرد ،اما از کثیفی دیوار اطراف ناراحت شـد. کثیفی دیوار از یـک طرف و زیبـایی گـل از طرف دیگر. بنابراین، شـروع به تمیز کردن آن دیوار و سـپس همه دیوارها کرد و کف اتـــاق را نیز تمیز نمـــود .او بعــــد از مـــــدتی خــــودش را در حــــال نظــــافت همــــه چیز در خــــانه دیــد. گلهــا بـه آن زن هــدف بخشــیدند او برای تمیز کردن خانه به هیجان در آمده بود و حالا آن را لذت بخش می دید و اکنون دلیلی برای انجام این کار داشت او با داشتن یک خانه تمیز احسـاس خوبی نسبت به خودش پیـدا کرد. حـال اینکه آیا این داسـتانی بی محتوا بود یا مثالی پر معنا نشان می دهـد که چطور یـک کـار کوچـک می توانـد یـک تحول بزرگ ایجـاد کنـد آخرین دفعه ای که ما در یک کار تصادفی و فـداکارانه خداپسـندانه شرکت کرده ایم کی بوده است؟ آیا انتظار نداریم که گاهی از اوقات کسی آن را برای ما انجام دهد؟ ما زندگی مان را با تصادف در مورد اعمـال دیگران سپری می کنیم امـا خودمـان انتظار داریم که دیگران در مورد ما به نیاتهایمان قضاوت کننـد اگر نیات ما به عمل تبدیل نشوند آنگاه کدام یک بهترند؟ ما نمی خواهیم خداوند گناهان ما را به خاطر آورد اما اشکال اساسی این است که ما با بی رحمی سعی می کنیم گناهان دیگران را به یاد آوریم (الـدر جفری آر.هلند) تاکید این فصل بر روی تعامل میان افراد می باشـد که در موفقیت تفکر مدیریتی و اثر بخشـی بسیار اهمیت دارد اصولی که در تعامل میان افراد و کارکنان با هم نیازمند تاکید بیشتری هستند عبارتند از: ◻ کار گروهی ◻ اشتراک مساعی خلاق ◻ جهانی شدن افراد ◻ تفکر جهانی ◻ کاهش اختلاف ◻ شک و یقین تغییرات نظم نوین جهانی ملوان ، کف قایق پارویش دراز می کشـد و حرکت امواج را حس می کند و شـنود او از این حرکات پیامی را دریافت می کند پیامی که به او می گوید: این امواج به کدام جزیره برخورد کرده و چه مدت قبل و حتی با کدام موجها برخورد داشـتند از روی این پیامها و با اسـتفاده از آموخته ها و نیز تجربه و دانش شخصیش در رابطه با امواج است که ملوان می توانـد پیامی را که امواج سـعی در گفتن آن دارنـد بشـنود او می داند که اکنون کجا است و چگونه به جایی که می خواهد می رود از روی پیـام امواج است که ملوان راه رفتن به خـانه را تشـخیص می دهـد. به تـازگی فنـاوری جـای نیـاز به درک پیام امواج را گرفته است شایـد لازم باشـد که یکبار دیگر به امواج گوش دهیم و اصول گم شـده ای که ما را ملتی بزرگ ساخت کشف کنیم. اصـولی که بر روی مـا مردم تاکیـد دارد و ترکیبی از فرهنگهـا و انسانهـا می باشـد مـا نیـاز داریم که دوبـاره بر روی عقایـدی چون خداونـد و سـرزمین تمرکز کنیم ما به اعتماد و صداقت نیاز داریم اعتماد به یکدیگر به دولت و به رهبران تجاری مان اما اعتماد باید دو طرفـه باشـد هم از طرف مـا و هم از سـوی رهبرانمـان . تفکر مـدیریتی یـک کشـف جدیـد است کشـفی که بر اسـاس اصـول و ارزشهای سنتی معتبر بنا شده است ما به اصول و ارزشهایی نیاز داریم که ما در مسیر درست رو به آینده حرکت دهد.

ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی

(عج)

نویسـنده : سـجادی - سـیدعبداللطیف نوشـتار حاضـر به شـرح و تبیین ماهیت و ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) و اثبـات این حکـومت مربـوط است و عنـاوینی از این دست را دربر می‌گیرد': انـواع حکـومت', 'حکـومت دینی', 'حـاکمیت جهـانی اسـلام', 'حکومت اسـلامی و عـدالت اجتمـاعی', 'شـرایط سیاسـی, اجتمـاعی حکومت جهـانی حضـرت مهـدی', 'شـرایط اقتصـادی حکومت جهانی حضـرت مهـدی 'و' ویژگی‌های حکومت جهانی حضـرت مهـدی.'نویسـنده : سـجادی - سـیدعبداللطیفمحل نشـر : قمتاریخ نشر : ۱۳۸۳/۱۲/۲۵رده دیویی : ۲۹۷.۴۶۲قطع : وزیریجلد : شومیزتعداد صـفحه : ۲۹۲نوع اثر : تالیفزبان کتاب : فارسـینوبت چاپ : ۱تیراژ : ۱۵۰۰شابک : ۹۶۴-۹۵۴۴۸-۴-۴معرفی پایان نامه : ویژگی های حکومت جهانی مهدی (ع)این رساله, حاصل تلاش دانش پژوه محترم, جنـاب آقـای سید عبـداللطیف سـجادی است که به راهنمـایی حجت الاسـلام و المسـلمین عزالـدین رضا نژاد و

مشاورهٔ دکتر سید عبدالقیوم سجادی به پایان رسیده است.در این نوشتار, به دو ویژ گیهای حکومت جهانی حضرت مهدی (ع), در سه بخش اصلی و فصول چندی به توصیف و جمعبندی پرداخته شده است. و تلاش بر این بوده که در سراسر آن, این سوال اساسی دنبال شود که «ویژ گی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی چیست؟»فرضیه و گمانه‌ای که در پاسخ این سؤال به آزمون گذاشته شده, آن است که ویژ گی¬های شش گانهٔ جهانی بودن (توحید محوری، عدالت محوری، مساوات و برابری، توسعه علم و دانش، رفاه و آسایش همگانی و صلح و امنیت جهانی) با توجه به آیات، روایات و آراء دانشمندان به عنوان یک کلی بررسی شده است و به گونه‌ای بر ویژ گیها و تبیین ماهیت حکومت جهانی اسلام استدلال می‌شود، تا تطبیق این کلی بر فرد کامل آن، خود، دلیل بر اثبات ویژ گی‌های آن حکومت محسوب شود.وی در تبیین ضرورت حکومت اسلامی می‌نویسد: «اصل حکومت اسلامی و ضرورت آن, از موضوعاتی است که نیازمند به برهان و استدلال نیست؛ زیرا از ضروریات و بدیهیات است. نویسنده از زبان بنیان گذار جمهوری اسلامی ایران, حضرت امام خمینی (ره) می‌نویسد: «ولایت فقیه (حکومت اسلامی) از موضوعاتی است که تصور آن موجب تصدیق می‌شود و به برهان احتیاج ندارد، به این معنی که هر کس عقاید و احکام اسلامی را, حتی اجمالاً, دریافته باشد, چون به ولایت فقیه (حکومت اسلامی) برسد و آن را به تصور آورد، بی¬درنگ تصدیق خواهد کرد.»در ادامه، حکومت یا دولت را جزئی از تعالیم اسلام عنوان می کند و با استناد به سخن حضرت رسول اکرم (ص) دربارهٔ ویژ گی‌های امام و فرمانروایی یک حکومت می‌نویسد:۱. امام باید به اندازه ای خویشتن‌دار باشد که او را از محرمات الهی باز دارد؛۲. چنان شکیبا باشد که بتواند خشم خود را مهار کند؛۳. چنان مدیریتی داشته باشد که زیر دستان خود را مانند پدری مهربان اداره کند. وی برای تبیین سیمای حکومت جهانی مهدی (عج) و بیان ویژ گی‌های آن از طرح سؤال این رساله به پرسشهای زیر می‌رسد:۱. ماهیت و ویژ گی‌های حکومت جهانی اسلام چیست؟۲. نسبت حکومت جهانی اسلام و جهانی شدن چگونه است؟۳. شرایط و زمینه‌های تحقق آن، چه چیزهایی است؟نوشتار حاضر, برای پاسخگویی به سؤالاتی که مطرح شد, در ابتدای امر، حکومت جهانی اسلام را به تصویر می کشد و زمینه‌های تحقق آن را ارزیابی می کند و در پایان، حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) را, به عنوان یگانه مصداق برای آینده آدمیان, پیشنهاد می کند. در این نوشتار, مبانی کلامی و فلسفی حکومت اسلامی در سه محور ارزیابی شده است: ۱. حاکمیت جهانی اسلام؛۲. عدالت اجتماعی؛۳. امنیت عمومی.این نوشتار مدعی است: یکی از دلایل محکم جهانی بودن اسلام, این است که از ابتدای ظهورش، داعیهٔ جهانی داشته و در دین اسلام، ملیت و قومیت به معنای مصطلح امروز, جز تمایز شناسنامه ای انسانها از همدیگر، هیچ اعتباری ندارد. و نیز در این نوشتار، جهانی بودن اسلام از منظر آموزه‌های تربیتی و فقهی بررسی شده‌اند؛ بر همین اساس آمده است: مطالعه و آگاهی نسبت به آموزه های تربیتی دین، احکام، مسائل فقهی، معارف و تعالیم والا و انسان ساز اسلام، عمومیت و جهانی شمولی بودن آن را اثبات می‌نماید، چه اینکه در قرآن و سنت، خطاب، دستورات و نواهی دین، اختصاص به شخص و فرد و ملتی خاص ندارد، همان گونه که مختص زمان خاص نیست.در بحث عدالت اجتماعی, ایجاد حالت توازن میان افراد، البته متناسب با وضع اجتماعی آنان, عدالت اجتماعی خوانده شده است. که وظیفه‌ای بر دوش حکومت اسلامی است؛ به این معنا که حکومت جهانی اسلام, در سیاست‌ها و فعالیتهای خود, باید شرایطی را فراهم کند که بیت‌المال امت واحد اسلام به خوبی حفظ شود و وضعیت اجتماعی, به گونه ای رخ بنماید که امکان رشد و دست یابی به امکانات, برای عموم مردم فراهم شود.این نوشتار در ادامه، پس از تعریف اصطلاحی و لغوی، مفهوم امنیت و نسبت آن با جهانی شدن، این واژه را از دیدگاه دانشمندانی چون, خواجه نظام الملك طوسی و دیگران بررسی می کند و نیز اهداف حکومت حضرت علی را در سایه امنیت محقق می‌داند, این اهداف به شرح زیرند: ۱. آشکار ساختن اصلاح در شهرها (اصلاح سیاسی، اجتماعی، اقتصادی فرهنگی و)؛ ... ۲. ایمن سازی بندگان ستمدیده که همیشه در اثر ناامنی‌ها تحت ستم بوده‌اند؛۳. برپایی حدود الهی.بخش دوم این رساله, به زمینه‌های تحقق حکومت جهانی اسلامی پرداخته است. و با استناد به روایاتی که بیانگر علایم ظهور امام زمان (عج) است؛ انتظار را, یک پدیده دو

سویه معرفی می‌کند و شرایط تحقق حکومت جهانی اسلام را مورد پژوهش قرار می‌دهد و ویژگی‌های منتظران را به شرح زیر قلمداد می¬کند:الف) خود ساختگی؛ب) خودیاری اجتماعی؛ج) تأثیرناپذیری از محیط فساد زده؛د) برنامه های عملی به شرح زیر:۱. برپاداشتن نماز؛۲. پرداختن مالیات اسلامی؛۳. امر به معروف و نهی از منکر.در پایان این بخش, به زمینه های جهانی شدن اسلام پرداخته می‌شود:۱. قوی شدن و سریع شدن ارتباطات بین المللی؛۲. زمزمه‌های ابتدایی, در مورد حکومت واحد جهانی، سازمان ملل متحد، کنفرانس اسلامی، اتحادیه آفریقا، جامعه عرب، اتحادیه اروپا، کنفرانس جهان سوم؛۳. پیشروی تدریجی بشر در مجموع به سوی عقلانیت؛۴. احتمال نفوذ بیشتر اسلام، در بین مغرب زمین؛۵. احتمال خسته شدن غربیها از روشهای افراطی جنسی، سلوک فعلی، طغیان مادیات و علاقه پیدا کردن به سوی دین واقعی خدا؛۶. توسعه شریعت اسلامی و روشن شدن پایه ها و اصول دین و نزدیکی احکام دینی با عقل، منطق و فطرت انسانها؛۷. رسیدن مذاهب اسلامی به یک اصول مشترک، برای پیشبرد دعوت جهانی شدن اسلام به وسیله اینترنت، رادیو و تلوزیون؛۸. تشویق و بسیج کردن مبلغان، سخنرانان و مؤلفان در کشورهای اسلامی و سرزمین های دیگر؛۹. فعال شدن کنفرانس اسلامی؛۱۰. باورانیدن اهداف روشن اسلامی به بیگانگان.در بخش سوم این رساله, ویژگی های حکومت جهانی اسلام، در شش فصل جداگانه تبیین شده است: از جمله؛ توحید محوری، عدالت محوری، امنیت عمومی و رفاه و ... در بحث توحید محوری آمده است: حضرت ولی عصر برای حاکمیت یک دین, بر همه افکار ظهور می کند. لذا برای عالمگیر شدن یکتاپرستی، باید بساط کفر و نفاق، شرک و عناد از زمین برچیده شود.این رساله, جامعه جهانی اسلام را بر محوریت توحید توصیف می‌کند و رسالت پیامبر بزرگوار را چنین بیان می‌کند: رسالت پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله) از یک سو، نه یک دعوت خصوصی است و نه یک رسالت منطقه‌ای و اقلیمی که هدفش, اصلاح و هدایت یک قوم، ملت و رهبری حکومت یک گوشه ای از جهان باشد و از سوی دیگر، قوانین اسلام و احکام قرآن نیز, برنامه حیاتی برای تمام بشریت است و نه یک وطن و یک نژاد بلکه دعوت جهانی و همگانی است.در بحث عدالت محوری حکومت مهدی نیز آمده است: یکی از اهداف مهم امامت که از ویژگی‌های منحصر به فرد حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) است، برقراری عدل و داد در جامعه اسلامی آن روز است.در این رساله، برابری و مساوات، ـ نه به مفهوم امروزی که مخالف عدالت قلمداد می‌شود ـ بلکه, به مفهوم واقعی کلمه که با عدالت متناقض نباشد، از خصوصیات منحصر به فرد دیگر حکومت جهانی مهدی به شمار رفته است و نیز چنین بیان شده است که از خصوصیات بسیار مهم حکومت جهانی اسلامی, جایگزینی علم, آگاهی, تکنولوژی و صنعت؛ همراه با ایمان مذهبی و از بین رفتن جهل و نادانی خواهد بود. رفاه و آسایش همه جانبه از خصوصیات دیگر حکومت جهانی مهدی است که در اثر پیشرفت منابع اقتصاد، غیر قابل وصف جلوه می کند.در پایان این رساله، امنیت، ضامن سلامت مال، ناموس، جان و این جامعه, به عنوان آخرین ویژگی حکومت جهانی مهدی (عج) معرفی می‌شود. بخش اول :ماهیت و ویژگی های حکومت اسلامیمقدمه : از یک سوی بحث از ویژگی های حکومت اسلامی به خصوص برای دانش اندوختگانی که با دانش های دینی کمتر آشنا هستند و حتی بسیاری از روشنفکران مسلمان یه بحث تازه است و از سوی دیگر چنان حکومتی به خاطر فراهم نبودن زمینه‌ها و شرایط یا وجود موانع که یکی از بخشهای این نوشتار در مورد آن تدوین خواهد شد تحقق و وجود خارجی پیدا نکرده است. باعث شد تا در امور اصل حکومت اسلامی مسایلی به عنوان مباحث مقدماتی هر چند به صورت اجمالی و گذرا یادآوری شود. ضرورت حکومت اسلامی اصل حکومت اسلامی و ضرورت آن از موضوعاتی است که نیازمند برهان و اثبات و استدلال نیست و لذا تحلیل در راستای آن تطویل بلاطایل است. زیرا این موضوع از ضروریات و بدیهیات است. پیشینه حکومت دینی اندیشه حکومتی دینی در لابلای اوراق زرین تاریخ و احکام اسلامی که چون خورشید تابان می درخشد ، تردید ناپذیر و غیرقابل انکار است ،هر چند دیگر اندیشان درگذر تاریخ ، با الهام از اندیشه های سکولاریستی ، در راستای تبلیغ اندیشه سکولار و برای به انزوا کشید اسلام جهادگر ، عدالتخواه و آزادی طلب ، اسلام را دین اخلاقی و غیرجامعی که درد زندگی و دنیا را درمان نمی تواند ، معرفی کرده و ادعا

نموده انـد که اسـلام برای جـامعه و نظام اجتماعی و طرز حکومت نمودن بر جامعه ، قانونی نیاورده و فقط از اخلاق و احکام عبادی سخن به میان آورده است. حکومت در روش پیامبر اسـلام (ص)رویه و سنت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) نیز گواه روشن بر ضرورت و لزوم تشـکیل حکومت اسـلامی است. زیرا ؛اولا او خود تشـکیل حکومت داد و از تاریخ شـهادت می دهد که حضرت رسول خدا (ص) خود به اداره جامعه پرداخته و به اطراف جهان والیانی فرسـتاده ، قضاتی منصوب کرده و خود نیز به قضاوت نشسـته ، سفیرانی گسـیل داشـته و پادشاهان زیادی را به اسلام دعوت کرده و با برخی از آنها معاهداتی را امضاء رسانده است.ثانیاً برای پس از مرگ خود نیز حـاکم تعیین کرد و پس از رحلت پیـامبر بزرگوار اسـلام هیـچ کسـی در مورد لزوم حکومت اختلاـف نـداشت اختلافی که وجود داشت در رابطه با چگونگی انتخاب حاکم و شخصیتی بود که باید عهده دار حکومت اسلامی باشد. لذا در زمان امیر عدالت گستر علی (ع) و متصدیان دیگر خلافت نیز اداره جامعه و قضاوت درامور اجتماعی به خوبی قابل اجرا بود و نسبت به روابط سیاسی و اقتصادی جامعه اهتمام ورزیدند. پس علاوه بر اینکه ضرورت و بدیهی بودن تشکیل حکومت اسلامی ما را از استدلال بی نیاز می کند ، در عین مجال گسترده از تاریخ ، آیات قرآن و روایات اسـلامی و روش های عملی پیامبر اسـلام و جانشـینان برای ارائه برهان وجود دارد.نوشـتار حاضـر پس از مفروش انگاشـتن اصل ضـرورت حکومت دینی درصـدد است تا برخی از مبانی فلسـفی ، کلامی حکومت جهـانی اسـلام را بیـان نموده و زمینه هـای تحقق چنین حکومـتی را ارزیـابی کرده و آنگـاه مهمـترین ویژگیهـای حکومت مهدوی ، همان جامعه سیاسـی و موعودی را که نظریه حکومت جهانی اسلام را تحقق می بخشد ، به عنوان مصداق اصلی و منحصر به فرد به تصویر درآورد. فصل اول :انواع حکومتحکومت خود کامه و اسـتبدادی این نوع حکومت که بر محور اراده فرد یا گروهی دور می زنـد ، بر اساس حاکمیت فرد یا گروه خاص بنا نهاده شـده است که فقط منافع آنها راتأمین می کنـد. اما مضـرات و بدبختی هـای آن ، به صورت بردگی و تیره روزی جـامعه ، دامنگیر آنـان گردیـده و حـاکم مسـتبد و خودکامه در راسـتای حفظ خویشـتن و منـافع خویش به هیـچ حـد و مرزی پایبنـدی نداشـته و حتی بسـتگان نزدیـک خود را در راسـتای حفظ منافع خود قربانی کرده انـد. حکومت دموکراسـی این نوع حکومت در عرف امروزی ها کامل ترین نوع حکومت ها به شمار می رود. در این سیستم حکومتی ، اصل بر این است که مردم به پای صندوق های رأی رفته و نمایندگان واقعی شان را با رأی اکثریت انتخاب نموده و در طی سالهای معینی سـرنوشت خود و ملت خویش را به وی می سپارند. و نماینـدگان ، قوانین حافـظ منافع مردم را با تبادل نظر تعیین نموده و در اختیار هیأت اجرایی قرار می دهند ، رئیس این هیأت ، به وسیله نمایندگان یا توسط مردم ، به عنوان رئیس جمهوری یا نخست وزیر انتخـاب می شـود. ایـن نـوع حکـومت را دموکراسـی یعنی حکـومت مردمی یـا حکـومت مردم بر مردم می خواننـد. نقـد و بررسـی دموکراسـی لیبرال مفاسـد و مضـرات حکومت های اسـتبدادی و دیکتاتوری از قبیل قتل بی گناهان ، شـکنجه و جنگ‌های ویرانگر، غارت سرمایه‌ها و به استضعاف کشاندن محرومان و تبیضها و بی‌عدالتی و مصرف سرمایه های مسلمین در راه عیاشی ها و هوسبازی ها غیرقابل انکار و تردیـد است. حکومت های سـرمایه داری غرب که همیشه شـعار آزادی در لب و هوای حکومت دموکراسـی در سر داشـته و از لحـاظ فرهنگی ، اجتمـاعی و اقتصـادی بـا مشـکلات زیـادی روبرو است ، دچـار تناقصات فراوانی گردیـده است که فهرست گونه در زیر بـدان هـا اشاره می شود. ۱- پوچگیرایی : بی هـدفی که روحیه انسـان غربی را مصـدوم نموده و با احساس بیگـانگی از انسـانیت ، درعمل حکومت حکومتـداران ، سـرمایه داران و روابط اجتماعی جامعه خود این بیگانگی را می بینـد. ۲- بحران خـانوده : خـانواده برای غربی هـا به خصوص آمریکـایی ها مفهومش را از دست داده و این در حالی است که یکی از سـلول هـای اصـلی اجتمـاعی خانواده به شـمار می رود. نه تنها در غرب که در آمریکا هم خانواده های متعبـد ، مجکم و انسان ساز فراوان یافت می شود و لذا تصـحیح ادعای ما این چنین است که سـلول خانواده در آمریکا غالباً منهدم گردیده است. ۳- نارضایتی مردم دنیـا حکومت مطلوب حکومت بر دل ها است که هنوز در غرب اتفاق نیافتاده است. به هر حال این نوع حکومت حکومتی است که اندیشـمند کانـادایی مارشـال مـک لوهان برایش دهکـده جهانی تصویر می کنـد. آقای بوش نظم نوین جهانی به وجود می آرود و

فوکویوما تز آخرالزمان می‌نویسد. ولی این مقال نارسایی های این سیستم حکومتی را که عبارتند از موارد فوق ، به اضافه اعتیاد ، خشونت ، بحران امنیت و ایجاد ناامنی ، وابستگی به بازاهای دنیا ، اقتصاد بیمار و قربانی نمودن صدها و هزاران انسان در راستای آن ، تبعیض در زوایای گوناگون ، سیستم ناکارآمد آموزشی ، ابتذال رسانه ای ، فقر و بدبختی ، بی اعتمادی و انواع گرفتاری ها و مشکلات دیگری که آمار آنها از ده ها بلکه صدها تجاوز خواهد کرد بر ملا و آشکار می‌سازد. فصل دوم :حکومت دینی این نوع حکومت نه بر اراده فرد بستگی دارد و نه بر اراده اکثریت و انتخاب آنان – البته اندک اختلاف در مورد حکومت و جانشینی (خلافت) پس از رحلت پیامبر بزرگوار اسلام به وجود آمد که ریشه اختلاف در میان مسلمین گردید که آیا امر خلافت و حکومت بر محور انتخاب و تعیین است یا باید نخبگان مردم و شورای اهل حل و عقد او را گزینند؟ یا تعیین حاکم به عهده حاکم قبل از وی استه که هر حاکمی در دمادم مرگش جانشین را تعیین کند؟ یا حاکم منصوب از جانب خداوند سبحان است؟ پاسخ این سؤال و پژوهش و دقت در این مقوله مجال دیگری می طلبد- بلکه این نوع حکومت بر محور الله می چرخد و به حق که خداوند جز تأمین منافع ، خیر و صلاح و فلاح بندگانش را نمی خواهد. این نوع حکومت در حکومت انبیاء و جانشینان راستین انها متبلور است. قران در رابطه با این نوع حکومت بحث های فراوانی را مطرح کرده که به عنوان نمونه مواردی در اینجا بازگو می شود: ۱- در مورد حکومت بزرگ حضرت داود (ع) می فرماید : «خداوند حکومت و دانش به او بخشید ، و از آنچه می خواست به او تعلیم داد. » خداوند متعال امور دین و دنیا از جمله صنعت زره سازی را به داود (ع) آموخت. آهن مانند شمع در دستانش می گشت. برخی از مفسرین اعتقاد دارند مراد از علمی که خداوند به او آموخت ، کتاب آسمانی زبور ، حکومت در میان مردم و زبان پرندگان و مورچگان است. و بعضی هم باور دارند که خداوند صدای دلنشین ، نغمه زیبا و آهنگ گوش نوازی به او عنایت کرد. ولی بدون تردید همه موارد ادعا در آنچه گفته آمد ، قابل جمع است. ۲- در رابطه با حکومت سلیمان از زبان خودش نقل می کند که گفت «پروردگارا ! مرا بیامرز و حکومت به من ببخش که بعد از من سزاوار هیچ کس نباشد که تو بسیار بخشنده ای. »خداوند حکومت بی مثال به او داد. به گونه ای که باد به دستور او حرکت می کرد ، دی و ددها و حتی پرندگن در تسخیر او بود.۳- در مورد حکومت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) نیز اشاره روشنی کرده می فرماید : آیا آنها به مردم (پیامبر اسلام و خاندانش) به خاطر آنچه خدا از فضلش به آنها بخشیده است ، حسد می ورزند ، در حالی که به آل ابراهیم کتاب و حکمت دادیم و حکومت بزرگی به آنان بخشدیم. ماهیت حکومت اسلامیبا قبول توحید و اینکه حاکمیت از شاخه های توحید افعالی خداوند است. اولا : با لذات حق حکومت منحصراً از آن خداوند است و پس از او ، مربوط به کسانی است که از جانب خداوند منصوب می باشند. بنابراین حکومت اسلامی نه حکومت دیکتاتوری و استبدادی است و نه حکومت دموکراسی ، بلکه نوع حکومت برتر و حکومت الهی است. ویژگی دیگر اینکه حکومت اسلامی با تمام تشکیلات قوای مقننه – از باب اصطلاح و مجاز قبول داریم ورنه بر مبنای ما قانونگذاری از آن خداوند و کسانی است که از جانب خدا وظیفه دارند- قضائیه و مجریه خود باید منطبق بر موازین و معیارهای اسلام و قوانین عادلانه که از جانب خداوند که از هر جهت به مصالح خلق آگاه است ، باشد. تخلف از این اصل کلی در حکومت اسلامی جایز نیست. پس در حکومت اسلامی در حقیقت حاکم خداوند و امام جامعه ، نظرات و دستورات وی را در بین مردم اجرا می کند. از این نوع حکومت ، حکومت تئوکراسی (حکومت الهی بر مردم) نیز نام برده شده است. بنابراین مراد از حکومت تئوکراسی حکومت قانون الهی بر مردم است نه حکومت رجال دین و علماء به صورت استبدادی بر مردم. چنانکه در قرون وسطی ، متولیان کلیسا و پاپ ، اینگونه بر مردم حکومت می راندند.اسلام و شکل حکومت آیا کتاب و سنت (گفتار ، کردار و امضای معصوم (ع)) شکل خاصی از حکومت را معرفی کرده یا نه؟ دو فرض و نگرش قابل تصور است. نگرش اول : در قرآن و سنت مسائلی از قبیل کیفیت نهادهای حکومت در روابط آنها با همدیگر ، وظایف و اختیارات شان و حقوق متقابل مردم و حکومت بیان شده است. نگرش دوم : فرض دوم قابل تصویر اینکه شکل حکومت از کتاب و سنت قابل استنباط نیست. زیر آنچه را پیامبر

بزرگوار اسلام (ع) در مورد حکومت بیان کرده مخصوص عصر صدر اسلام است که با توجه به اوضاع ، شرایط و احوال همان زمان بیان فرموده است. ویژگی های دولت اسلامی دولت توحید محور حاکمیت در اندیشه اسلامی مخصوص خداوند است. بشر تا آنجایی از حاکمیت سیاسی برخوردار است که اعمال حاکمیت او در چارچوب حاکمیت الهی صورت گیرد. این امر بدین معنی است که با پذیرش ولایت الهی ، دیگر ولایت ها از اعتبار خواهند افتاد و در این صورت تنها بنده یک خدا خواهد بود. دولت مردم محورقانون اساسی که بر اساس ان عدالت اجرا می شود قرآ است. این قانون اساسی برای مردم است. «ما این کتاب (آسمانی) را برای مردم به حق بر تو نازل کردیم که هر کس هدایت را پذیرد به نفع خود اوست و هر کس گمراهی را برگزیند تنها به زیان خود گمراه می گردد و تو مأمور اجبار آنها به هدایت نیستی. » دولتی که قانون اساسی اش قرآن باشد ، ممکن نیست برای فرد یا گروه یا طبقه ای خاص باشد. دولت شریعت محور در حکومت اسلامی قانون حاکم است زیرا حکومت اسلامی نه استبدادی است و نه دموکراتیك و قانون بر اساس شریعت مستقل با اصول و قواعد معین تعیین میگردد و حاکم و محکوم برای داوری و تصمیم گیری به آن مراجعه می کنند. خداوند می فرماید: سپس تو را بر شریعت و آیین حق قرار دادیم. از آن پیروی کن و از هوس های کسانی که آگاهی ندارند پیروی مکن. پیامبر (ص) و مؤمنان همگی در دایره تکلیف الهی قرار دارند و در داوری ها به شریعت مراجعه می کنند و قرآن شریعت را منزل معرفی کرده است. اهداف حکومت دینی الف – ارتباط خدا و خلقبرقراری ارتباط سالم ، این ارتباط عبارت است از ارتباط میان خلق و خالق خودش و به عبارت دیگر ، منع بشر از پرستش هر موجودی غیر از خالق خودش که در کلمه طیبه «لااله الاالله» می توان خلاصه کرد. بنابراین مهمترین هدف حکومت اسلامی ایجاد زمینه های لازم برای برقراری ارتباط سالم میان خلق و خالق می باشد. ب – ارتباط اجتماعی خلق خدابرقراری رواط حسنه و صالحه میان افراد بشر بر اساس عدالت، صفا ، صلح ، تعاون ، احسان ، عاطفه و خدمت به یکدیگر . قرآن کریم در دور آیه شریفه این حقیق را مطرح کرده ، چنانکه راجع به هدف اول درباره خاتم الانبیاء می فرماید : ای پیامبر ! ما تو را گواه فرستادیم و بشارت دهنده و انذار کننده! و تو را دعوت کننده به سوی خدا به فرما او قرار دادیم و چراغی روشنی بخش. پایه های حکومت اسلامی ۱- رکن قانون گذاری (قوه مقننه) ۲- رکن اجرایی (قوه مجریه) ۳- رکن قضایی (قوه قضائیه) هیچ حکومتی نمی‌تواند زمینه سعادت جامعه بشری را فراهم نماید مگر اینکه دارای قانون باشد. چرا که حل مشکلات جامعه انسانی و روابط انسانها با یکدیگر، در سایه قانون میسر است. فصل سوم : حاکمیت جهانی اسلام داعیه جهانی اسلام یکی از دلایل محکم جهانی بودن اسلام این است که اسلام از ابتدای ظهورش ، داعیه جهانی داشته و در دین اسلام ملیت و قومیت به معنای مصطلح امروز هیچ اعتباری ندارد جز تمایز شناسامه یی انسان ها از همدیگر«ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره ها و قبیله ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید. (اینها ملاک امتیاز نیست) گرامی ترین شما نزد خداوند باتقواترین شما است. »دین و جهانی شدن دین دارای معنای متعدد است مانند : جزاء(پاداش) ، مکافات ، حساب ، مذهب ، آیین و طاعت. در قرآن نیز به این معانی استعمال گردیده است. مقصود از دین در اینجا عبارت است از مجموع تعالیم اعتقادی ، اخلاقی و عملی که از سوی خدا به وسیله پیامبر (ص) به مردم ابلاغ گردیده. اسلام تسلیم است و تسلیم یقین است و یقین تصدیق است و تصدیق اقرار است و اقرار به جای آوردن فرمانهاو به جای آوردن فرمان ها عمل نیکوست. مفهوم جهانی شدنجهانی شدن چیست ؟جهانی شدن یک پدیده جدید و در حال تغییر سریع است. اولین بار در اوایل دهه ۱۹۶۰م مورد استفاده قرار گرفته و در ۱۹۸۰م وارد محافل علمی گردید و از آن زمان به بعد مفاهیم مربوط به این پدیده گسترش یافته است. تعاریف جهانی شدن اگر چه در تعریف این واژه اندیشمندان گرفتار تناقصاتی شده اند ولی گریزی نیست از اینکه تعریفی برای این واژه ارائه کرد ، در فرهنگ «آن لاین علوم اجتماعی» در ذیل واژه Globalization می نویسد : روند جهانی شدن عبارت از روند گسترده بین المللی شدن ارتباطات و سازمانهای اقتصادی و تجارت است. «یان آرت شولت» در مقاله «دنیای جهانی شده» که در صفحه ۱۵-۱۷ کتاب «جهانی شدن سیاست جهان» مقدمه ای بر روابط بین الملل ، ویرایش «جان بیلز» و

«استیو اسـمیت» درج شـده. جهانی شدن تکنولوژی یا ایدئولوژی نگاه به جهانی شدن هم ممکن است نگاه تکنولوژیکی باشد و آن را بعنـوان یـک «ابزار» تلقی کرد و هم می تـوان بـا نگرش ایـدئولوژیکی باشـد که در این صورت انـدیشه تلقی خواهـد شـد. اگر به پدیـده جهـانی شـدن نگـاه ابزاری داشـته باشـیم هماننـد ماهواره و اینترنت خواهـد شـد که در این صورت از ارتباطات و انقلاب در فنـاوری اطلاعـات و سـرعت پیـام رسانی و انقلاب در تکنولوژی ، گفتگوی جهانی و تبـدیل دنیا به یک د هکـده جهانی ، می توان برای هدایت و سعادت ، بهره برداری نمود و آنرا شایسته و ارزشمند دانست. عباسعلی عمید زنجانی «نگاه ابزاری به جهانی شدن را فاقد عیب و اشکال می داند. »جهانی شدن واقعی چه ابزار باشد یا اندیشه ، روزی فرا خواهد رسید که حکومت واحد جهانی اسلام بر چهار سوی عالم به گونه ای سیطره پیدا خواهد کرد که همه فرهنگ ها و تمدنها و جوامع بشری تحت سلطه این حکومت باشند و از قوانین وتعالیم حیات بخش آن ، فرمانبرداری نماینـد. زیرا اگر جهانی شـدن ابزار است در اختیار نشـر تعالیم انسان ساز اسـلام خواهد بود. سرنوشت نهایی دین اسلام دو نگرش و طرز فکر در این مورد وجود دارد. الف – دیدگاه اول برخی استدلال می کنند که در فرآیند جهانی شدن بیشتر به اقتصاد توجه شده و فرهنگ به پای اقتصاد قربانی گردیده است. از آنجایی که جهانی شدن دین و فرهنـگ دینی و گسترش آن بر سـر تـا سـر کره خـاکی موجب می شود تـا فرهنگ های ضـعیف از دور خارج گردیـده و صـحنه گردان اصـلی ، فرهنگ غنی و قوی باشد ، اندیشـمندان جهان سوم هر کدام نسـبت به دین و فرهنگ خویش اظهار نگرانی داشـته و داردن. ب – دیـدگاه دوم عده ای نیز با توجه به آغاز دوران رنسانس و انقلاب علمی اروپار و ناکارآمدی کلیسائیان و متولیان دین کلسیایی ، برداشت منفی از دین پیدا کرده و عقل بشری را قادر بر حل تمامی مشکلات جسمی و روانی بشر دانسته و فرآیند جهانی شـدن را یک روند عادی می‌دانند که طبق کنش و واکنش های طبیعی شـکل می گیرد. آینده دین در نگرش قرآن فطری بودن نیاز انسـان هـا به دین ، یکی از ضـروریاتی است که در لابلای تعالیم آسـمانی قرآن مطرح گردیـده است. قرآن به صـراحت اعلان می نمایـد که دین مقتضای طینت و سـرشت روحانی آدمی است. با توجه به اینکه امور فطری با نهاد ، سـرشت و خمیرمایه اصـلی انسان عجین گشـته و هرگز کهنه شـدنی نبوده و تـابع زمان و مکان نخواهـد شـد ، با عنایت به اینکه نیاز به دین از امور فطری است. زوال ناپـذیری و ابـدیت دین ثابت می گردد. زیرا فطریات بشـر جزء جدانشـدنی اوست. جهانی بودن اسـلام از دیـدگاه قرآن قرآن مجید اسـلام را به عنوان دین جهانی معرفی کرده است. «و ما تو را جز برای همه مردم نفرسـتادیم تا (آنها را به پاداش الهی) بشارت دهی و (از عذاب او) بترسانی ولی بیشتر مردم نمی دانند. » «ما تو را جز رحمت الهی برای جهانیان نفرستادیم. »در این آیات رسالت پیامبر بزرگوار اسـلام (ص) رحمت عمومی و همگانی شـناخته شده است. یعنی پیامبر (ص) برای همه دنیا رحمت است. چه مؤمن یا کافر ، از همه نژادهـا ، ملت و همه کشورها و تعبیر «عالمین» اشاره به جهانی بودن و خاتمیت رسالت الهی پیامبر اسـلام (ص) دارد. کلمه عـالمین (جهانیـان) اطلاقش شامـل جهـان انسـان ، جهان اجنه ، جهان حیوانات ، جهان فرشـتگان و جهان موجودات و کهکشانهای دیگر خواهد بود. جهانی بودن قوانین اسلام مبرهن است که دین و نیاز به تفکر و اندیشه دینی یک امر فطری است. اولاً فطری بودن آن ، جهـانی بودنش را ثـابت می کنـد. زیرا فطرت هم در نهاد همه انسانها نهفته است و یک قانون اسـتثناء ناپـذیر و عمومی است و هم امور فطری منوط و محـدود به زمان و مکان و شـرایط خاصـی نیست. هـدف قانون نظر اسـلام به قانون ، نظر آلی است و نه دید اصالی. به تعبیر دیگر ، اسـلام قانون را وسـیله اصـلاح ، عدالت و امنیت و.. می داند. زیرا یکی از اهداف اساسـی دین مقدس اسـلام تربیت و مهـذب کردن فرد و جـامعه است و قانون زمینه ساز و وسیله تربیت ،اصـلاح اعتقادی ، اخلاقی و تهـذیت انسانها است و به وسـیله قـانون عـدالت اجتماعی تحقق پیـدا کرده و نظم اجتماعی عادلانه که لازمه قطعی آن ، امنیت فردی و اجتماعی انسانهاست بر قرار خواهد شد.جاودانگی قوانین اسلام عقل بشر ، قانون گذار واقعی کسی را می داند که دارای صفات و ویژگیهای زیر باشد : ۱–

انسـان و تمـام خصوصـیات جسـمی و روحی او را بشـناسد. به طوری که انسـان شـناس کامل باشـد و از تمام رموزات وجود او ، عواطف ، امیال ، غرایز و شـهوات و هوسها و مسایل فطری او اگاه باشد و تمامی استعدادها و لیاقتهایی که در فرد و جامعه نهفته و از

کمالاتی که با الامکان برایش میسر است اطلاع داشته باشد. ۲- از تمامی پیامدهای اشیای جهان و خصوصیات آنها ، از نظر هماهنگی و عدم هماهنگی با وجود انسان با خبر بوده و دقیقاً تمام مصالح و مفاسد کارهای اجتماعی و فردی را بداند. ۳- از تمام حوادث آینده که دور یا نزدیک روی خواهد داد و در سرنوشت انسانها تأثیرگذاری داشته باشد ، مطلع باشد. در غیر آن ، قانونی که وضع می کند موقتی خواهد بود و نیاز دوباره به وضع قانون پیدا خواهد شد. ۴- از هر گونه لغزش و خطا و گناه مصون و معصوم باشد و با توجه به داشتن اراده قوی و شهامت در عین دلسوزی و مهربانی ، از هیچ قدرتی هراس نداشته باشد و اگر هراسی در کار باشد آنچه به عنوان ماده قانونی وضع گردیده ، حمل بر تقیه می شود و هیچ گاه قانون محسوب نمی گردد. ۵- هیچگونه منافعی در جامعه بشری نداشته باشد تا مبادا در هنگام تنظیم قوانین ، منافع جامعه را در راستای منافع خود قربانی کند. زیرا تجربه نشان داده که قوانین امروزی حتی در حکومت های شرعی چه رسد به حکومت هایی که فقط ادعای اسلامی بودن دارند منافع فردی ، قومی ، نژادی ، ملی و جغرافیایی در نحوه قانون و افکار قانونگذاران مؤثر بوده و به گونه ای موجب ظلم اجتماعی و تعدی در بیت المال مسلمین گردیده است – که خدا به حال آنان در روز حساب و جزا رحم نموده و آنان را مورد عفو قرار دهد. خطاب عام و جهانی اسلام آیاتی که بیانگر هدف و انگیزه بعثت انبیای الهی و نبی گرامی اسلام (ص) است ، صراحت بر جهانی بودن بعثت و حکومت پیامبران دارد. آنچه از آیات استفاده می شود این است که دین مقدس اسلام برای همه انسانها است و این دین تا روز قیامت ، قانون الهی و شریعت آسمانی محسوب شده و بر همه کره زمین نافذ خواهد بود. فصل چهارم حکومت اسلامی و عدالت اجتماعی مفهوم عدالت راغب اصفهانی در تعریف عدل آن را به معنای مساوات دانسته و آیه کریمه ۹۰ سوره نحل «ان لله یأمر بالعدل و الاحسان و ایتاء ذی القربی» را چنین تفسیر می کند که عدل مأمور به در آیه ، مساوات در مکافات است. یعنی پاداش عمل خیر به اندازه خودش و جزای عمل شر نیز مساوی با خودش باشد ، اما احسان این است که پاداش عمل نیک مضاعف و جزای عمل بد ، تخفیف پیدا کند. شیخ طوسی می نویسد : « عدالت در لغت آن است که احوال انسان متعادل و متساوی باشد. »علامه طباطبایی نوشته است : عدالت حق هر صاحب حقی از نیروها را به او دادن و در جایگاه مناسب خود قرار دادن است. امام علی (ع) که اسوه عدالت و الگوی دادگری است ، هم در عمل و هم از جهت نظریه تئوری ، چراغ روشن و نور افگن قوی فراراه اجرا کنندگان عدالت قرار داده و عدالت را به گونه ای تعریف می کند که از آن قوت و استحکام آخرین تعریف (تعریف علامه طباطبایی) استفاده می شود. بنابراین ، تعریفی که از اتقان برخورداراست و به عنوان بهترین تعریف برای عدالت در این نوشتار پیشنهاد می شود همین تعریف آخر است. عدالت و مساوات هیچگاه هدف از عدالت برقرار نمودن تساوی ریاضی میان آنهایی که عدالت در موردشان اجرا می شود نخواهد بود. اگر چه به صورت قضیه موجب جزئیه ، در برخی موارد میان عدالت و مساوات نه تنها منافاتی وجود ندارد ، بلکه بین آن دو تساوی و عینیت برقرار گردیده و عدالت همان مساوات است. ارزش عدالت در اسلام تعلیمات مقدس اسلام نه تنها در زمینه های جهان ، انسان و اجتماع به صورت یک پدیده جدید و تازه جلوه گر شد ، بلکه طرز تفکر پیروانش را تغییر داد. بدین معنی که برخی از ارزشها از قبیل تقوا را در بالاترین درجه رسانده و ارزشهایی را که در میان طوایف ابتدایی عرب صدر اسلام و قبل از اسلام ، از قبیل خون و نژاد و امثال اینها وجود داشت به حد صفر رسانده و بلکه ضد ارزشی قلمداد کرده است. عدالت یکی از مسایلی است که به وسیله اسلام ، جان تازه گرفته و ارزش فوق العاده ای پیدا کرده است. اسلام نه تنها به اجرای عدالت و رفتار عاقلانه توصیه کرد ، بلکه ارزش آن را نیز بالا برد. امیر عدالت گستر امام علی (ع) در این خصوص مورد سؤال یک فرد باهوش و دقیق النظر از دو خصلت که در همیشه تاریخ ، بشر از یکی (ستم) گریزان و دیگری (احسان بدون چشم داشت) را مورد ستایش قرار د اده است. قرار گرفت «العدل افضل ام الجود؟» آیا بهتر و برتر است یا بخشندگی ؟ به حسب ظاهر جو بالاتر و برتر از عدل است. زیرا عدل تجاوز نکردن به حقوق دیگران یا حفاظت از حقوق آنان است. در حالی که جود و بخشش ، دادن حق خود به دیگران است. اما امام علی (ع) بر خلاف این قضیه حکم فرموده است : «عدل جریانها را در

مجرای طبیعی خود قرار می دهد اما جود ، جریانها را از مجرای طبیعی خود خارج می‌سازد. زیر استحقاقهای طبیعی و واقعی و دادن به هر کس به اندازه توانایی و شایستگی‌اش مفهوم عدالت را تشکیل می دهد. عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبر کلی و شاملی است که همه اجتماع را در بر می گیرد.در نتیجه برتر و بالاتر آن دو (عدل وجود) عدالت است. »عدالت اجتماعی در اسلام ایجاد حالت توازن میان افراد اجتماع متناسب با وضع اجتماعی شهروندان از وظایف اساسی حکومت اسلامی است که عدالت اجتماعی خوانده می شود. حکومت جهانی اسلام در سیاستها و فعالیت های خود بر مبنای عدالت اجتماعی باید شرایطی را فراهم کند که بیت المالاسلام به خوبی حفظ شود و وضعیت اجتماعی به گونه ای رخ بنماید که امکان رشد و دستیابی به امکانات برای عموم مردم فراهم شود. مردم گرایی و عدالت نقش اساسی عدالت این است که تمامی افراد جامعه را نسبت به برنامه های مجری عدالت دلگرم می سازد. این تأثیرگذاری بدان جهت است که تمامی اطراف نیازهای انسانی همه مردم در سایه عدالت برآورده می شود و مردم خود را موظف به سپاسگزاری می بیند. انعطاف ناپذیری اجرای عدالت نحوه برخورد علی (ع) با خویشاوندانش روشن ترین دلیلی است که این اصل عدم انعطاف در اجرای عدالت را ثابت می کند. تمام دارایی و ثروت دنیای اسلام در اختیار فرزند ابوطالب است. حکومت علی (ع) به اندازه ای گسترده است که ایران ، روم ، مصر و حجاز به عنوان استانهای این کشور پهناور اسلامی محسوب می شود. عدالت و حکومت دینی یکی از مهمترین مسائلی که در نهج البلاغه مورد تأکید قرار گرفته و امام علی (ع) آن را با حساسیت ویژه ای مطرح کرده مسأله عدالت و حکومت است. برای شخص آشنا با ادیان دیگر و ناآشنا به اسلام جای تعجب و طرح این سؤال باقی است که چرا یک رهبر و حاکم دینی به این گونه مسایلی که با دنیا ، زندگانی دنیا و مسایل اجتماعی ارتباط دارد ارزش قایل است؟ اما آنانی که با اسلام و فلسفه و هدف بعثت انبیاء الهی آشنا هستند و می دانند که قرآن در این مورد فرموده : « ما رسولان خود را با دلایل روشن و آشکار فرستادیم و با آنها کتاب (آسمانی) و میزان (شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه) نازل کردیم تا مردم قیام به عدالت کنند. »حکومت بر مبنای عدالت یکی از اساسی ترین اصولی که باعث دخالت دین در مسایل سیاسی ، اجتماعی می شود این است که هر چه مخالفت عدالت و کرامت انسانی بود ، ملغی شود- ذکر کرامت انسانی در کنار عدالت بدان جهت زیبا جلوه می کند که اگر عدالت ، دادن حق به صاحب حق و آن در جایگاه خود قرار دادن است ، عدالت است که می تواند همیشه کرامت انسانی و حفظ سیادت او را به همراه داشته باشد.فصل پنجم : حکومت دینی و امنیت عمومی اصطلاح امنیت از حیث شکل و محتوا ابهام آمیز است ، آیا امنیت یک هدف ، یک موضوع کاری ، یک مفهوم ، یک برنامه پژوهشی ، با یک رشته منظم علمی است؟ برای امنیت ، مفهوم واحدی وجود ندارد. امنیت ملی ، امنیت بین المللی و امنیت جهانی به مجموعه موضوعات متفاوتی اشاره دارند و هر یک از چارچوب تاریخی – فلسفی متفاوتی ریشه می گیرند. کدامیک از این اصطلاحات ، متقاعده کننده ترین تبیین را برای دگرگونی های بسیاری که در روابط امنیتی شاهدیم به دست می دهند؟ اگر هیچ یک از آنها متقاعد کننده نیست ، از دانشمندان علوم اجتماعی انتظار می رود برنامه های پژوهشی مناسبی تدوین کنند که نتایج رضایت بخش تری به بار آورند.مفهوم امنیت امنیت چیست و ماهیت آن کدام است ؟ یکی از اساسی ترین مسأله ای که باید مورد پژوهش و دقت قرار گیرد مفهوم امنیت است و به همین جهت مقوله امنیت از دیدگاه لغت و اصطلاح مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. در فرهنگ فارسی عمید امن را بیم شدن ، بی ترسی ، اطمینان و آسایش ، آرامش قلب و ضد خوف معنی کرده و امنیت را در «امان بودن» ایمنی ، آرامش و آسودگی می داند. در مفردات قرآن کریم آمده است : «اصل امنیت ، آرامش خاطر و برطرف شدن ترس و وحشت است. »در زبان علمی امروز ، مفهوم امنیت در قالب یک پدیده ای که دولت ها به وجود آورده اند ، قابل تفسیر است. پیشینه تاریخی امنیت اگر چه پرسابقه ترین ، دقیق ترین و جامع ترین نظر در مورد امنیت ، دیدگاه دین مقدس اسلام است و این سخن در مباحث آتیه مطرح خواهد شد. اما اندیشمندان ؛ ریشه بررسی‌های امنیت را به دو محرک توأمان یعنی جنگ افزارهای هسته ای و جنگ سرد باز می گرداند. جهانی شدن و امنیت پدیده جهانی شدن مهمترین پدیده ای است که حیات انسان

در عصر حاضر را ، تحت تأثیر قرار داده و بشر را از مرزهای جغرافیایی بیرون می برد. کارل یا سپرس می گوید :«ما در آستانه تحول تاریخی بزرگی قرار داریم ،دیگر آن جایی (outside) وجود ندارد. جهان به هم نزدیک شده است. یک زمین واحد داریم. در این فضا تهدیدات (threats) و فرصتها (opportunities) تازه روئیدن گرفته است. تمامی مسایل ضروری ما صبغه جهانی دارد. موقعیت فعلی ما بشری (و نه ملی) است. »امنیت در نگرش خواجه نظام الملک طوسی خواجه طوسی ، امنیت را در فقره ای از سیاست نامه اش به گونه ای مورد تأکید قرار داده که گویا هرج و مرج و آسیب های ناشی از آن ، تنها گرفتاری مردم است. «ایزد تعالی در هر عصری و روزگاری ، یکی را از میان خلق بر گزیند و او را به هنرهای پادشاهانه و ستوده آراسته گرداند و مصالح جهان و آرام بندگان را بدو باز بندد و در فساد و آشوب و فتنه را بدو بسته گرداند و هیبت و حشمت او اندر دلها و چشم خلایق بگستراند ، تا مردم اندر عدل او روزگار می گذرانند و امن همی باشند و بقای دولت همی خواهند ، و چون العیاذ بالله از بندگان عصیانی استخفا بر شریعت و یا تقصیری اندر طاعت و فرمان ه ای حق تعالی عز و جل ، پدیدار آید و خواد که بدیشان عقوبتی رساند و پاداش کردارایشان ، ایشان را بچشناند – خدای- ما را چنین روزگارمی نماید و از چنین مدیر مدبری دور دارد. هر آیینه شومی آن عصیان وخش و خذلان حق تعالی در آن مردمان اندر رسد ، پادشاهی نیک از میان برود و شمشیرهای مختلف کشیده شود و خونها ریخته آید هر که را دست قوی تر هر چه خواهد می کند ، تا آن که گناهکاران همه اندر میان آن فتنه ها و خون ریزش هلاک شوند و جهان از ایشان خالی و صافی شود و از جهت شومی این گناهکاران ، بسیاری از بی گناهان در آن فتنه ها نیز هلاک شوند و مثال این چنان باشد که چون آتش اندر نیستان افتد هر چه خشک و تر باشد همه بسوزد و از جهت مجاورت خشک بسیار نیز از تر سوخته آید. »امنیت در نگرش اهل سنت ضابطه ای که در میان اهل سنت از جایگاه محکمی برخوردار است این است که تحمل جور وستم حاکمان به پاس امنیت و مصلحت امت اسلام بهتر از ناامنی و آشوب ناشی از عصیان در برابر ستمگران است و بیش از چند قرن به این اندیشه عادت کرده بودند و لذا قیام ملتهای ترک و عرب بر ضد حکومت های مستبد و تقاضای حقوق مدنی و سیاسی مساوی برای همه اتباع یک مملکت بدعت بزرگ در تاریخ اندیشه سیاسی اهل سنت محسوب می شد. امنیت در حکومت علی (ع)یکی از اساسی ترین اصلی که به عنوان بار ارزشی حکومت مطرح است و می تواند به حکومت ارزش دهد ، امنیت است. امام علی (ع) فرمود : «پروردگارا!تو می داند که آنچه زیر ما سر زد ، نه برای اشتیاق در سلطنت بود و نه برای خواهش چیزی زیاده از خرده ریز دینا ، بلکه برای این بود که نشانه های دین تو را بازگردانیم و اصلاح را در شهرهایت آشکار سازیم ، تا بندگان ستمدیده تو ایمن گردند و حدود فرو گذشته است بر پای گردد. »می بینیم که حاکم عدالت گستر اسلام حضرت علی (ع) اهداف حکومتی خویش را ، پس از نفی قدرت طلبی و رسیدن به دنیا ، سه چیز عنوان کرده است. الف) آشکار ساختن اصلاح در شهرها ، این سخن امام (ع) عام است و شامل هر نوع اصلاح ، اعم از اصلاح امور سیاسی ، اجتماعی ،اقتصادی ، فرهنگی ، اخلاقی و.. می باشد. ب) ایمن سازی بندگان ستمدیده ای که همیشه در اثر ناامنی ها تحت ستم بوده اند.ج) بر پایی حدود الهی نقش امنیت در نظام اجتماعی اهمیت و نقش امنیت در نظام اجتماعی تا جایی است که هر عاملی که باعث ایجاد خلل در امنیت شود ، وظیفه اسلامی و انسانی بر جلوگیری از این عمل بوده و باید آن عامل را نابود کرد تا امنیت دوباره برقرار گردیده با امنیت متزلزل ، دوباره ثبات و استقرار پیدا کند. با توجه به اصل مسلمی که در میان انسانها حاکم است و آن زندگی در جامعه و در میان اسنانها است به گونه ای که زندگی به دور از جامعه انسانی مقدور نخواهد بود. لازمه زندگی اجتماعی برقراری امنیت است. اهمیت امنیت در فقه اسلامیقوانین مجازات که از برنامه های اصولی است و برای متخلفین وضع می شود ، برای جلوگیری از لجام گسیختگی در برابر قانون ، عامل بازدارنده از فساد است. در فقه اسلامی سخت ترین مجازاتها برای کسانی تعیین گردیده که امنیت جامعه را دچار مخاطره کرده اند. رابطه امنیت و سلامت روابط اجتماعی آیا امنیت ضامن اجرایی برای سلامت روابط اجتماعی و جامعه است یا روابط اجتماعی ضامن اجرایی برای امنیت محسوب می شود؟ سوالی است که در بدو نظر ذهن انسان را

به خود مشغول می کنـد. بـا یـک رویکرد اجتمـاعی می توان ادعـا کردکه هر دو مقوله امنیت و روابـط اجتماعی در یک تعامل دو سویه قرار داشته و هر دو دوروی یک سکه اند. زیرا هر کدام به نوبه خود زمینه دیگری را فراهم می کند ، ولی از آنجایی که امنیت زمینه ساز سـلامت روابط اجتماعی ا ست و در صورت فقـدان امنیت (ناامنی) روابط اجتامعی با چالشـهایی مواجه خواهد شد ، بدین جهت امنیت زمینه سـاز سـلامت روابـط اجتمـاعی می باشـد و از آنجـایی که افراد جـامعه و روابط اجتماعی ایجاد گر امنیت و نحوه برخورد مردم بـا یکـدیگر و تعامـل دولت و مردم ، امنیت سـاز یـا اخلاـل در امنیت است ، روابط سالم اجتماعی می توانـد در ایجاد امنیت نقش داشـته باشد و بدینصورت تصور ایراد دور یا توقف هر یکی از دو مقوله بر دیگری و در نتیجه توقف هر یک بر خودش ، قابل دفع خواهد شد.امنیت و رفاه اقتصادی با توجه به اینکه در سایه امنیت ، مردم با آرامش خاطر و اطمینان تمام می تواند ، برنامه های اقتصادی شان را تنظیم نمودن و در راسـتای انجام برنامه های از پیش تعیین شـدن شان به فعالیت بپردازند ، امنیت نقش اساسـی در رونـد اقتصـاد جـامعه ایفا خواهـد کرد. «خـداودن (برای آنها که کفران نعمت می کننـد) مثلی زده است.منطقه آبادی را که امن آرام و مطمئن بوده و همواره روزیش به طور وافر و از هر مکانی فرا می رسیده ، اما نعمت خدا را کفران کردند و خداوند به خاطر اعمالی که انجام می دادنـد ، لباس گرسـنگی و ترس را در اندام شان پوشانید. » بخش دوم زمینه ها و شـرایط تحق حکومت جهانی اسـلام گواهی فطرت و ادیـان بر تحقق حکومت جهـانی نشـانه هـای فطری بودن تحقق جهانی اسـلام و حاکمیت مصـلح بزرگ که جهان را به نفع حق و عدالت دگرگون خواهد کرد و کشتی شکسـته نشسته در گردابهای مخوف را به ساحل نجات رهنمون خواهد شـد ، یکی انتظـار عمومی همه انسانهـای عـالم و پیروان ادیان و مـذاهب برای یک مصـلح بزرگ جهانی است. اعتقاد به ظهور یک نجـات بخش بزرگ برای التیـام بخشـیدن زخمهـای جانکـاه بشـریت که در سـایه حکومتش شام سیاه قیرگون به صـبح امیـد مبـدل گردیده و ابرهای تیر و تاره و طوفان مرگبار و سیل ویرانگر برطرف شود ، یک باور ریشه دار و عمومی در میان همه اقوام و مذاهب شرق و غرب بوده است. «دور دنیا تمام شود به پادشاه عادلی در آخر زمان ، او پیشوای فشتگان و برپایان و آدمیان باشد. راستی حق بـا او باشـد و آنچه در دریاهـا و زمینهـا و کوههـا پنهـان است همه را به دست آورد. از آسـمان و زمین آنجه باشـد خـبر می دهـد و بزرگتر از او کسی به دنیا نیاید. »وعده قطعی الهی قطعی بودن تحقق حکومت جهانی اسلام و ظهور حضرت حجت حق (ع) اگر چه حد ضرورت رسیده و غیرقابل انکار است ولی وعده های خداوند در قرآن این باور را بیشتر تقویت و تأیید می‌کند: «در زبور بعد از ذکر «تـورات» نوشـتیم : بنـدگان شایسـته ام و ارث (حکومت) زمین خواهنـد شـد. »و بی شـک این وعـده الهی روزی تحقق خواهد یـافت. روزگـاری که فرعون مردم را به استضـعاف کشانـده بود فرمود : « مـا می خواهیم بر مستضـعفان زمین منت نهیم و آنان را به پیشوایان و وارثان روی زمین قرار دهیم. » قطعی بدن تحقق حکومت جهاین اسـلام روایات زیادی در منابع شـیعه و سنی وجود دارد که تحقق حکومت جهانی اسلام و ظهور حاکم عدالت گستر و مصلح بزرگ و منجی بشر حضرت مهدی(عج) را نوید می دهد. در رسالهای که از طرف «رابطه العالم الاسـلامی» از مراکز دینی اهل حجاز انتشار یافته ، چنین آمـده : او آخرین خلافی راشـدین دوازه گانهاست که پیامبر (ع) در احادیث صـحاح از آن خبر داد. احادیث مهدی از بسـیاری از صحابه پیامبر گرامی اسلام نقل شده است و بیست نفر از صـحابه را نـام برده ، اضـافه می کنـد (غیر از آنهـا نیز گروه بسـیاری احادیث دیگری را نقل کرده انـد....) بعضـی از دانشـمندان اهل سـنت کتب خاصـی پیرامون اخبار مهدی نوشته اند از جمله : ابونعیم اصفهانی، ابن حجر هیتمی ، شوکانی ، ادریس مغربی ، ابوالعبـاس و ابن عبـدالمومن هسـتند.فصـل اول : شـرایط سیاسـی ، اجتمـاعی حکومت جهانی حضـرت مهـدی (ع)در حوزه انـدیشه های مـذهبی ، تعریف جامع یک مفهوم ، مستلزم تحقق جمیع شـرایط و فقدان تمامی موانع است. باالتفات به اینکه در میانه آن دو ، در بسـیاری از موارد تقابـل عـدم و ملکه بر قرار است ، بر آن شـدیم تـا شـرایط و موانع را در قبـال همـدیگر و نه در فصول جداگانه بررسی نمائیم. ۱- ناامنی و بی عدالتی هر چه افراد رفتار کلی سیستم اجتماعی را عادلانه تر بدانند ، تعهد آنان برای حفظ و توسـعه آن بیشـتر می شود. شـیوع رفتارهـای غیرمنصـفانه در جـامعه ، روحیه فـداکاری افراد را کـاهش می دهـد و افراد را بر علیه

سیستم اجتماعی بر می انگیزانـد. زیرا انسانها در برابر بی‌عـدالتی‌ها، واکنش نشان می دهند. اما با برپایی عدالت همه مردم نسبت به جان ، مال ، ناموس و آبرویش احساس امنیت می کنند و به آرامش همه جانبه دست می یابند. امیر مومنان علی (ع) فرمود : «عدالت نگهبـان توده مردم است. »۲- علـل پیـدایش فسـاد فساد و فتنه های اجتماعی چیزی نیست که منحصـر د ر برخورد های اجتماعی غربی ها باشـد. بلکه حتی در میان مسـلمانان نیز فجایع غیرقابل وصف تحقق پیدا می کند.علل اساسـی فتنه و فساد اجتماعی امور زیر قلمداد گردیده : ۱- پیروی از هوای نفس ۲- بدعت و تشریع ۳- اتکاء به ظالمین عوامل و انحطاط جوامع انسانی اگر چه می تـوان عوامـل انحطـاط را یکی یکی فهرست نموده و به صورت مفصـل مورد دقت قرار داد ، ولی از آن جهت که سـخن در پیرامون موانع ظهور حضـرت مهـدی (ع)و حکومت جهانی اوست و جامعه ای از برکات حکومتش محروم است که گرفتار عواملی گردیـده که آنان را دچار انحطاط و مـذلت خواهـد کرد. قابل یادآوری است که لازم نیست آن عوامل را از قبیل بی عـدالتی ، ظلم ، کشـتار جمعی ، تعصبات قومی و قبیله ای ، نژادی ، لسـانی ، جغرافیـایی و.. عنوان کرد بلکه کوچکترین برخوردهای ضـد اخلاقی می تواند بـاعث انحطاط جامعه شود. به هر حال در این فراز موارد چنـدی از مشـکلات اجتماعی ، تحت عوامل یا علل انحطاط جوامع انسانی مطرح می شود. الف – زبانبـدیهی است که زبـان کانـالی است برای ارتباط با قلوب و عواطف انسانها به همـدیگر و در نتیجه رشـد شعور جمعی ، عامل زبان نه یک عنصـر سازنده ، بلکه عاملی محصول ملیت است و با سنن معینی جلوه گری داشته ولی این جوله و ظهوری موقت است و تنهـا حکم انگیزنـده توده ملت را دارد. اگر جهـانی بودن اسـلام و تعلیمـات اسـلامی به اثبات رسـیده است به جای توجه به زبان های ملی – که گاهی توجه بیش از حد به زبان ، باعث جدایی امت واحده اسلام گردیده و در تعارض با جهانی بودن اسـلام ، قوانین اسلامی و حکومت واحد جهانی اسلام قرار می گیرد- توجه مسلمانان به زبان قرآن معطوف گردیده و به جای اینکه زبان انگلیسی زبان بین المللی معرفی شود ، زبان عربی به عنوان یک زبان جهانی (بین المللی) جایگزین آن گزینه شود که در سایه دوام و اسـتمرار قرآن از دوام برخوردار خواهد بود. ب – نژاد پژوهش های تاریخی و جامعه شناسانه ، اذعان می دارد که همه نژادهای بشری در صورت حضور شرایط اجتماعی و اخلاقی معین ، می توانند از تمام خصوصیات انسانها برخوردار شوند. چنانکه با ظهور اسـلام و ارمغانهـای اخلاـقی و سـنتهای انقلابی توحیـدی و عـدالت اجتماعی ، اعراب قبل از اسـلام که مجمعی از تعصـبات و نزاعهـای قبیله ای و خرافات ، ناشـی از آن بود ، به صورت متمـدن ترین جـامعه انسـانی تغییر کرد. مشترکات ناشـی از خصوصـیات نژادی ، پیش از آنکه همبستگی ایجاد کند ، یا جدایی می آفریند و یا ملیتی ناپایدار می سازد ، اقوامی که از ابتداء اهل جنگ و تیز و حمله و غارت بودنـد ، یا مضـمحل شدنـد و یا در گـذر تاریـخ شان عوامل ربط دهنده ، دیگری از مقوله های اخلاقی و اجتماعی پیدا شده و مایه وحدت ایشان گردیده است. ج – ملی گرایی (ناسیونالیسم) واحد اجتماعی ، خواه خانواده یا قبیله و یا ملت با نوعی احساسات و تعصبات و جانبـداری همراه است و از آن جهت که ملیت از خانواده خودخواهی است که از حدود فرد و قبیله به افراد یـک ملت تجاوز کرده با عوارض اخلاقی خودخواهی از قبیل : تعصب ، عجب ، ندیـدن عیب خود ، بزرگتر دیـدن خوبیهای خود ، تفـاخر و امثـال اینها همراه است و پایه خـدامحوری و عـدالت خواهی را سـست می کنـد. بنابراین جزء موانع حکومت خـدا محور و عدالت گستر محسوب می‌شود.۳- گسترش ظلم و فساد اجتماعی در بسیاری از روایات اسلامی وارد شده «کما ملئت ظلما و جورا». (همـانگونه که جهان پر از جور و ظلم شـده باشـد) در باب علائم ظهور امام زمان (ع) نیز گسترش ظلم و فساد ، انحرافات اخلاقی و انواع مفاسد اجتماعی و تجاوز به حقوق دیگران که هر کدام ، خود عاملی برای توسعه فساد محسوب می شود ، از نشانه های ظهور و حـاکمیت جهانی عـدالت گستر و مصـلح بزرگ حضـرت مهـدی (ع) تلقی گردیـده که این خود از موانع ظهور و حـاکمیت منجی عالم بشـریت به شـمار می‌رود.امام صادق (ع) می فرماید: برای صاحب الامر غیبتی است طولانی ، هر کسـی در این دوران باید تقوا داشته باشد و در دین خود چنگ زند. » علاوه بر تدین و تقوا پارسا باشد . زیرا موانع و مشکلات جامعه ، قبل از ظهور و عصر انتظار بسـیار گسترده و فریبنـده است. امام صادق (ع) فرمود : «... آیا می دانی ، کسـی که در انتظار حکومت جهانی امام زمان (ع) به سـر

می برد ، ترس و آزار را تحمل می کند ، فرد در اختیار ماست ؟۱- هنگامی که ببینی حق و اهل حق از بین رفته اند.۲- هنگامی که ببینی ظلم و ستم همه جا را فرا گرفته است. ۳- هنگامی که ببینی قرآن فرسوده و بـدعتهای از روی هوا و هوس در مفاهیم آن آمده است. ۴- هنگامی که ببینی آیین خـدا (عملاً) بی محتوا شـده هماننـد ظرفی که آنرا واژگون سازند. ۵- هنگامی که ببینی اهل باطل بر اهل حق پیشـی گرفته انـد. ۶- هنگـامی که ببینی بیرون رفتن از راه خـدا آشـکارا انجـام می شود و مردان به مردان و زنان به زنان قناعت می کننـد. ۷- هنگامی ببینی افراد با ایمان سـکوت اختیار کرده اند و حرفشان شـنیده نشود. ۸- هنگامی که ببینی شـخص فاجر و فاسق دروغ می گوید و کسی رد نمی کند. ۹- هنگامی که ببینی کوچکترها احترام بزرگترها را رعایت نمی کنند. ۱۰- هنگامی که ببینی پیونـد خویشاوندی بریده شده است. ۱۱- هنگامی که ببینی مداحی و چاپلوسـی فراوان شده است. ۱۲- هنگامی که ببینی آشـکارا شـراب نوشیده شود. ۱۳- هنگـامی که ببینی راههـای خیر منقطع و راههای شـر مورد توجه قرار گرفته است.۱۴- هنگـامی که ببینی حلال تحریم شود و حرام مجاز شـمرده شود.۱۵- هنگـامی که ببینی قوانین و فرمانهای دینی طبق تمایلات اشـخاص تفسیر شود. ۱۶- هنگـامی که ببینی از افراد باایمـان چنان سـلب آزادی شود که جز با دل نتوانـد ابراز تنفر کنند. ۱۷- هنگامی که ببینی سـرمایه های عظیم در راه خشم خـدا (و فساد و ابتذال و ویرانی و شـهوت و شـهرت) صـرف گردد. ۱۸- هنگـامی که ببینی رشوه خواری در میـان کارکنان دولت رایـج گردد.۱۹- هنگـامی که ببینی پست های حساس به مزایـده گذارده شود. ۲۰- هنگامی که ببینی (بعضی از) مردان از خودفروشی زنان خود ارتزاق کنند.۲۱- هنگامی که ببینی قمار آشکار گردد. (حتی در پنـاه قانون) ۲۲- هنگـامی که ببینی (بعضـی از) زنـان خود را در اختیار اهل کفر قرار دهنـد. ۲۳- هنگامی که ببینی سـرگرمی های بچه گانه چنان رواج پیـدا کنـد که هیـچ کس از آن جلوگیری نکنـد و جرأت جلوگیری نداشـته باشـد. ۲۴- هنگامی که ببینی مساجد را به زیورها آرایش کنند. ۲۵- هنگامی که ببینی برای غیر خدا به جهاد و حج خانه خدا بشـتابند.۲۶- هنگامی که ببینی ویرانگری (به وسیله جنگها) بر عمران و آبادی پیشی می گیرد. ۲۷- هنگامی که ببینی درآمد زندگی بعضی ، تنها از طریق کم فروشی می شود. ۲۸- هنگامی که ببینی کسانی هسـتند با سرمایه فراوان ، در حالیکه در عمرشان حتی یک مرتبه مالشان را پاک نکرده انـد. ۲۹- هنگامی که ببینی مردم ، عصـرها در حال نشئه و صبحگاهان مست اند. ۳۰- هنگامی که ببینی مردم سنگدل شوند(و عواطف مرده باشد)۳۱- هنگامی که ببینی عالم متخصـص و فقیه در راستای دنیا طلبی و ریاست (غیر دین) آگـاهی و تخصـص کسب می کننـد. ۳۲- هنگـامی کـه بـبینی مردم طرفـدار کسـی باشـند که پیروز است (خـواه بر حـق باشـد یا باطل)۳۳- هنگامی که ببینی آنها که به دنبال حلال هسـتند نکوهش می شونـد و آنها که به دنبال حرامنـد مـدح و سـتایش۳۴- هنگامی که ببینی آلات لهو و لعب (حتی) در مکه و مدینه آشکار گردد.۳۵- هنگامی که ببینی اگر کسی اقدامبه امر به معروف و نهی از منکر کند ، به او توصـیه می کنند که این کار وظیفه تو نیست. ۳۶- هنگامی که ببینی مردم همه به یکـدیگر نگاه می کنند و از فاسدان شرور تقلید می نمایند.۳۷- هنگامی که ببینی هر سال ، فساد و بـدعت نو پیدا می شود.۳۸- هنگامی که ببینی مردم و محافـل ، همه پیرو ثروتمنـدان خودخـواه می شود. ۳۹- هنگـامی که ببینی در حضور جمع ، هماننـد چهارپایـان مرتکب اعمـال جنسی می شوند.۴۰- هنگامی که ببینی اموال زیاد در راه غیرخـدا صـرف می کنند، اما در راه خدا از کمی مضایقه دارند. ۴۱- هنگـامی که ببینی حکومت به دست زنـان می افتـد و زنـان بر هر کـاری چیره می شونـد و چیزی جز مطابق هوای نفس انجـام نمی دهند. ۴۲- هنگامی که ببینی افرادی پیـدا می شونـد که اگر یک روز گناه کبیره ای انجام ندهنـد غمگین‌انـد. ۴۳- هنگامی که ببینی نسـیمها به سود منافقـان می ورزنـد و هیـچ جریـانی به سود افراد با ایمان نیست.۴۴- هنگـامی که ببینی مساجـد پر از کسانی است که از خـدا نمی ترسـند. ۴۵- هنگـامی که ببینی دادرسان بر خلاف فرمان خـدا قضاوت می کننـد. ۴۶- هنگامی که ببینی مردم نسبت به وقت نامز بی اعتنا می شونـد. ۴۷- هنگـامی که ببینی تمام همت مردم شـکم و فرج شان است. ۴۸- هنگامی که ببینی حتی کمـک به نیازمنـدان بـا توصـیه و پارتی بازی صورت می گیرد نه برای خـدا بلکه برای رضایت مردم.۴۹- هنگامی که

ببینی امکانات مادی و دنیوی فراوان می گردد و دنیا به مردم روی می آورد.۵۰- هنگامی که ببینی پرچمهای حق پرستی فرسوده و کهنه می گردد. در چنین زمانی مراقب خویش باش! و از خدا تقاضای نجات و رهایی از این وضع ناهنجار کن! (که فرج نزدیک است.) فصل دوم شرایط اقتصادی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع)نقش اقتصاد و حفظ قدرت مالی و امکانات اقتصادی چه در پیروزی نهضت ها و حرکت اصلاحی و چه در گسترش و یا بقای آن ، بسیار مؤثر و چشمگیر بوده و هست. زیرا هر گونه حرکت تغییر آفرین هر جامعه و فرد ، در موارد مختلف ، نیازمند پشتوانه مالی و کمک اقتصادی است. قرآن کریم اقتصاد و ثروت را مایه قوام و ثبات زندگی شمرده است. «اموال خود را که خداوند وسیله قوام زندگی شما قرار داده ، به دست سفیهان نسپارید و از آن ، به آنها روزی دهید. »ناکارآمدی اقتصاد جهانی امروزه اقتصاد «جهانی یا نیمه جهانی» رو به جهانی شدن است. جهانی شدن اقتصاد بدین معنی است که سیاست های پولی و مالی حکومت های ملی ، تحت سیطره تحرکات بازارهای بین المللی هستند. پارادوکس اقتصاد و سرمایه داری تضاد نظام سرمایه داری که ناظر به شکاف و ناهماهنگی میان بنا و مبنای سرمایه داری است. سرمایه داری مبتنی بر آموزه های دولت مدنی جامعه ، شهروندی ، جامعه مدنی و غیره چگونه بانظام جهانی شدن سازگار است؟! در نظام سرمایه داری همیشه میان سود سرمایه دار و نیاز مردم تضاد حل ناشدنی موجود است. زیرا سود سرمایه داری که از فردگرایی و قراردادگرایی سرچشمه می گیرد ، با نیاز جمعی ناسازگاری دارد. اگر گاهی شاهد توجه به دولت رفاه ه ستیم ، در اثر رقابت با بلوک شرق (روسیه) بوده و نه از باب دلالت ذاتی ، ولی امروزه جنبش های اقتصاید در غرب با صبغه مارکسیستی در حال شکل گیری است. اقتصاد آشفته غربا توجه به وابستگی شدید اقتصادی آمریکا که روزانه ۸ تا ۹ میلیون بشکه نفت وارد می کند ، ا گر نفت به قیمت ۳۰ دلار محاسبه شود ، در یک سال بیش از یکصد میلیارد دلار برای تأمین سوخت آمریکایی های نیاز است. تعبیر علی اکبر هاشمی رفسنجانی در ذیل این عنوان نقل می‌شود : «از لحاظ اقتصادی فکر می شود آنجا بهشت دنیا است. آمریکا مقروض ترین کشور دنیا است. بدهی های خارجی و داخلی فراوان دارند که ارقام آن ، سرسام آور است اما سیستم آن به گونه‌ای است که عمل می کند و این بدهکاری را می پوشاند. »تجمل گرایی و تشدید فقر فقر سرآغاز بسیاری از مفاسد و بدبختی های فردی و اجتماعی می شود و در مورد این حقیقت امام علی (ع) خطاب به فرزندش محمد فرموده است : « از فقر به خدا پناه ببر که فقر برای دین زیان دارد و خرد را سرگردان می کند و دشمنی مردم را بر می انگیزاند. » پیامدهای تجمل گرایی و رفاه زدگی تجمل گرایی و زیاده روی در مصرف ، خوش گذرانی و تکلف در پذیراییها و مراسم پوشاک ، مسکن ، و وسایل نقلیه ، از نظر اسلام مردود و مطرود است. ولی متأسفانه امروزه در موارد زیادی ذخایر حکومت جهانی اسلام (بیت المال) صرف ترویج زندگی بهتر و برتر و همراه با تجمل می گردد. این امر علاوه بر اینکه فقر اقتصادی و احساس نیازمندی مردم را شدت می‌بخشد، نتایج منفی و پیامدهای نامطلوب را بر جای می گذارد. پیامدهای منفی تجمل گرایی ۱- صدها هزار پسر و دختر جوان ، از تشکیل خانواده محروم می شوند و در نتیجه سعادت و امنیت همه جامعه دستخوش تهدید ناشی از مفاسد گوناگون اجتماعی خواهد شد.۲- مرگ هزاران انسان مستمندی که توان درامان ندارند ، در حالی که قصری برای یک جفت همسر با صرف میلیون دلار آماده گردیده و جز دلخوشی صاحب آن هیچگونه استفاده دیگری ندارد.۳- ذلت یا احساس ذلت برای عده ای بینوایان و در فرجام دست زدن به قتل، دزدی، خودکشی، اعتیاد و بدبختی‌های دیگری که هم خودش را و هم جامعه اش را مبتلا خواهد کرد.۴- رو آوردن به کفر و بیگانه : راستی آمار آنانی که به خاطر تجملات اقتصادی و احساس فقر ناشی از آن به کشورهای بیگانه آواره درآمدهای اقتصادی هستند به کجا رسیده ؟!۵- رشوه‌خواری مأموران و دستاندرکاران دولتها که ملل سراسر دنیا را به فریاد آورده است. ۶- قاچاق بین المللی به ویژه مواد مخدر که حداقل نتیجه اش بدبختی بسیاری از جوانان جوامع مختلف بشری است.۷- آدم ربایی ها و کشتارهای فجیعانه ، به خصوص کشتارهای جمعی ناشی از تجاوز کشورهای قدرتمند ۸- اختراع و انتشار منع باروری و بدتر از همه تجویز قانون آن امثال موارد مزبور که از شمارش همه آنها مثنوی هفتاد من کاغذ شود. بنابراین فقر

اقتصادی یا به تعبیر رساتر ، احساس فقر و تجمل گرایی با توجه به پیامدهای منفی آن ، از موانع بسیار عمده و اساسی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) است که با فقد آن کم کم زمینه های حکومت حاکم مقتصد (ع) فراهم خواهد شد. جایگاه دنیا در حکومت دینی از دیدگاه اسلام حرص ، تجمل گرایی ، حب دنیا و فخر به مال مورد نکوهش قرار گرفته ، به تعبیر رساتر دنیا را برای دنیا با عنوان تکاثر (افزون طلبی و تفاخر) و استکبار و استعلام خواستن مذموم و بر ضد ارزشهای انسانی است. فصل سوم : شرایط فرهنگی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) نگهبانی و حفظ فرهنگ دینی در میان افراد و اجتماع لازم و ضروری است و باید فرهنگ اسلامی و دینی مظاهر سنتی و عینی و انگاره های ذهنی و فکری رشد پیدا کند تا مردم به یک نوع خودآگاهی رسیده و از ظهور و حاکمیت جهانی عدالت گستر و منجی انسانیت به عنوان یک ضرورت اجتماعی استقبال نمایند. الف – موانع فرهنگی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) ۱- تعصبات شدید دینی : پیروان ا دیان برای رفع این مشکل اگر از وسای دست داشته و مرسوم از قبیل حمله مسلحانه ، تبلیغات سرسام آور فرهنگی ، تهدید و تطمیع در راستای حکومت جهانی واحد استفاده کرده اند کارایی چندانی نداشته لذا لازم است راه چاره ای اندیشیده شود. بنار‌این جهل زدایی به عنوان راهکار اساسی پیشنهاد می شود. زیرا خداوند کفر بیشتر آنان سخن میگفتند و همه چیز را در برابر آنان جمع می نمودیم ، هرگز ایمان نمی آوردند ، مگر آنکه خدا بخواهد! ولی بیشتر آنها نمی دانند. ۲- رقابت شدید استثماری و سیاسی بین دولتهای شرق و غرب و هجوم وسیع فرهنگی کلیسا و غرب برای انحراف مسلمانان ۳- اختلاف مذهبی در میان مسلمانان ، برای گسترش اسلام و تحقق حکومت واحد جهانی تقویت جبهه فرهنگی و همبستگی فکری در پرتو اخلاق نیکو به عنوان یک امر ضروری و لازم مطرح است. ۴- کاهش نقش رسانه های سنتی دینی : امروزه اصلی ترین ابزار جهانی شدن ، رسانه های ارتباطی در حیطه فرهنگی است. رسانه های سنتی دینی در جوامع اسلامی مانند منبر ، مسجد ، مجالس وعظ و عزداری اصلی ترین ابزار دینداران و برای گسترش فرهنگ دینی است و اگر تحت تأثیر رسانه های جدید نتواند ادامه حیات دهند ، انتقال پیامهای دینی و فرهنگ سازی دینی با چالش جدی مواجه خواهد شد. ۵- نگاه اقتصادی به علم و دانش : علم در خدمت اقتصاد به صورت سوداگری یکی از موانع جدی جوامع بشری است. ۶- قطب بندی های درونی ۷- عدم اعتمد و تأکید زیباد بر تفاوتهای فرهنگی ۸- تقلید از فرهنگ غرب (فرهنگ زدگی) ب) زمینه های فرهنگی حکومت مهدوی نقش آگاهی در ایجاد زمینه حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) امر بدیهی جلوه می کند آگاهی و احساس ضرورت ناشی از آن است که می تواند زمینه پذیرش حکومت جهانی اسلام را در انسانها ایجاد نماید. یکی از اساسی ترین فلسفه بعثت انبیای الهی نیز آگاهی دادن به مردم است.یکی از عواملی که باعث می شود انسان از مفاسد اقتصادی نجات یافته و به سوی دانش گرایش پیدا کرد استغنا است. امام صادق (ع) می فرماید:«اگر میان مردم عدالت رعایت شود همه بی نیاز خواهند شد. »پس اساس بی نیازی ، اجرای عدالت و نتیجه آن گرایش به دانش است و دو مقوله تزکیه و تعلیم از فلسفه های ارسالی رسل به شمار می رود.ج) زمینه های تکنولوژی و ارتباطی امروزه تکنولوژی پیشرفته غربی بخصوص وسایل ارتباط جمعی از قبیل ماهواره ، اینترنت و ارتباطات گسترده جهانی که نمونه بارزی برای ترویج اندیشه های جهانی گردیده و زمینه بحث از امکان و عدم امکنا جهانی شدن را فراهم کرده است ، عده ای را به این خیال و پندار گرفتار کرده است که رسیدن به جهان آکنده از صلح ، عدالت و امنیت بدون نابودی تکنولوژی جدید ممکن نیست و نوعی رو در رویی میان آن دو مقوله تصور می کنند. به هر حال اگر بخواهیم به مفهوم حکومت جهانی اسلام بیندیشم باید تکنولوژی و وسایل ارتباطی آن روز خیلی پیشرفته تر و کامل تر از تکنولوژی امروزی باشد تا اداره عادلانه همه انسانهای عالم تحقق پیدا کند. امام صادق (ع) درباره نقش سازنده نیروهای مردمی در لشکر صاحب الزمان (ع) می فرماید : «تفسیر این کلام خدا ، امر خدا فرا خواهد رسید ، شتاب نکنید. » این است که انقلاب مهدی (ع) را سه سپاه یاری می رساند و در پیشبرد آن مؤثر است : ۱- سپاهی از فرشتگان ۲- سپاهی از مؤمنان ۳- سپاهی از رعبنابراین در لشکر امام زمان (ع) هم تأیید و نصرالهی در کار است و مانند جنگ بدر به وسیله فرشتگان پشتیبانی می شوند و هم رعب و وحشتی که

خداونـد در دل دشـمن می افکنـد ، آنهـا را متزلزل و مرعوب می سـازد. از سوی دیگر حضور فعـال مؤمنان ، آن انقلاب عظیم را به پیش می برد و به سامان می رسانـد. د) مفهوم پویا از انتظار انتظار در لغت به معنی آینـده نگری و چشم براه بودن است. در موقعیت خاصـی ایجاد می شود که تنفر و امیـد در کنارهم قرار بگیرد. انتظار حالتی است که از ترکیب ایمان و اعتقاد به مبانی دین ، ظهور و حکومت جهـانی امـام زمـان (ع) و تنفر از غیبت امـام زمان (ع)با توجه به فساد اجتماعی و بی عـدالتی سرچشـمه گرفته و شـعله های فروزنـده اش وجود منتظران را فرا گرفته و در قلب و اندیشه و آمال و آرزوهای انسان انقلاب ایجاد نماید.۱- انتظار : آماده سازی زمینه های حکومت مهدوی (ع)اگر کسانی سـراپا در ظلم و سـتمگری غرق اند و سرمست شهوترانی ، عیاشی ، آلودگی ، خونریزی و غارت انـد ، چگونه می توانـد در انتظار کسـی باشـد که چنان کسانی طعمه شمشیر عـدالتش خواهـد شـد؟ اگر آمدن یک مسافر عـادی بـا یـک نوع آمـادگی آمیخته است و ا گر آمـدن یـک نفر حاجی از مسافرت حـج با آمادگی (مخارج پـذیرایی و شـیرینی و ولیمه) همراه می باشـد ، آیـا ممکن است انتظـار ظهور یـک مصلـح و حـاکم جهـانی که در واقع تحول بی نظیری ایجـاد می کنـد ، انقلاب عمومی و همگـانی بر خلاـف حرکت های اصـلاحی پیشـین ، جنبه منطقه ای ، نژادی ، قومی ، لسانی و غیره نداشـته و تمام شئونـات زنـدگی انسانهـای را فرا می گیرد ، نیـاز به آمـاگی نداشـته باشـد؟!۲- ویژگی هـای منتظران الـف : خودسـاختگی ب : خودیـاری اجتماعی ج : تأثیرناپـذیری از محیط فسادزده د : برنامه های عملی منتظران حضـرت مهـدی (ع •)برپا داشـتن نماز • پرداختن مالیـات اسـلامی (خمس و زکات و..) o از جهت همـدلی و مساعـدت با مردم و فقرزدایی و اصـلاح اقتصاد جامعه o پالاـیش کردن آلایش های حرص ، بخل ، مال پرستی و دنیاگرایی از وجود انسان و تزریق روح ایثار و هم دردی در آن • امر به معروف و نهی از منکر ۳- ویژگی های روحی منتظران امام زمان (ع)مهمترین خصوصـیت آنانی که مصـداق کامل دوسـتان خدا هسـتند این است که با توجه به فرموده خداوند : «آگاه باشـید! (دوسـتان) و اولیای خدا نه ترسی دارند و نه غمگین میشوند. »از هیچ کس ترسـی به دل راه نـداده و انـدوهگین نشوند و این خصوصـیت زمانی امکان پذیر است که جز به خدا نیندیشـند و این مرتبه از اوج کمـال انسـان است. هـ) رشـد فکری و فرهنگیسـطح افکـار مردم آن چنـان بالا رود که تمام موانع و مصادره منفی در این راه را مرتفع ساخته و چونان نور آفتاب و نسیم روح افزار و ابرهای پربرکت و همه نعمت ها و مواهب جهان طبیعت ، همه کره زمین را فرا بگیرند و همه دنیا را یک کشور بدانند. اگر خوب دقت شود هر روز بر تعداد انسانهایی که به مسأله جهان وطنی می اندیشند افزوده می شود و این طرز تفکر در میـان روشـنفکران در حـال تکوین و تکامـل است. بخش سوم ویژگی هـای حکومت جهـانی حضـرت مهـدی (ع) از آنجـایی که حکـومت جهـانی حضـرت مهـدی (ع) حکـومت دینی است و نه دنیـایی نمی توانـد راهکـاری برای حل مشـکلات دنیـای پیشـرفته و تکامـل یـافته از جهت صـنعت و تکنولوژی آن روز یا امروز محسوب شود ، چه اینکه نخست حکومت دینی آفت پذیر است و دوم اینکه حکومت دینی محدود است و محدودیت هایی را نیز در زندگی مردم ایجاد می کند. بنابراین این گونه شـبهت همواره وجود داشـته است. پاسـخ این گونه شـبهات که خیلی زیاد هم می باشـد از مجموع آنچه در این بخش نوشـتار خواهد آمد به وضوح دریافت خواهد شد و به همین جهت از پاسـخگویی به اینگونه پرسشـها به صورت مبحث مسـتقل چشم پوشی می شود ، تا از قاعـده ایجاز خارج نشود. فصل اول :توحید محوری حضـرت ولی عصـر (ع) برای حاکمیت یک دین بر همه افار در پهنه گیتی و رسانـدن انسـان به علت غـایی خلقتش ظهور می کنـد. لـذا برای عـالمگیر شـدن یکتاپرستی ، بایـد بساط کفر و نفاق و شرکت و عناد و فتنه و فساد از بسـیط زمین برچیـده شود. قرآن عظیم الشان این حقیقت را بدین گونه بیان می کند : «و هر کس جز اسلام (و تسلیم در برابر فرمان حق) آیین برای خود انتخاب کند ، از او پذیرفته نخواهد شد ؛ و او در آخرت از زیانکاران است. » در جـای دیگر می فرمایـد : «آیـان آنـان غیر از آیین خـدا می طلبنـد؟! (آیین او همین اسـلام است) تمام کسانی که در آسـمان و زمین هستند ، از روی اختیار یا از روی اجبار در برابر (فرمان) او تسلیم اند و همه به سوی او بازگردانده می شود. »اسلام دین توحید یکی از برنامه های اصـلی مصـلح بزرگ و ناجی انسانها حضـرت مهدی (ع) توحید صفوف مردم در سایه توحید د ین و مذهب است. از

آنجایی که مذهب با جان و روح آدمی سر و کار دارد ، دلهای انسانها بر محور دین خدا به هم نزدیک می شوند. زیرا دین و مذهب است که بر همه اختلاف ها ، زبان ها ، نژادها ، ملیت ها و فرهنگهای مختلف فایق آمده و همگان را به عنوان برادران و خواهران ، زیر چتر نجات بخش دین مقدس اسلام جمع می کند ، مؤمنان برادر یکدیگرند . این بدان جهت است که از یک سوی ، در زمان حکومت مهدوی تمام وسایل پیشرفته ارتباط جمعی و تکنولوژی مدرس در اختیار او و پیروان رشیدش قرار می گیرد و از سوی دیگر ، اسلام مهدوی و پالایش یافته از آلایش و پیرایه ها ، جاذبه های فوق العاده و بالایی دارد. یکی از جامعه شناسان و مستشرقین می گوید : عقیده به توحید تاج افتخاری است که در میان ادیان بر سر دین اسلام قرار دارد. دعوت آغازین حضرت پیامبر (ص) نیز به یگانه پرستی با کلمه توحیدت در قالب این شعار زیبا شروع شد : «بگویی خدایی جز پروردگار یگانه نیست تا رستگار شوید. » کله توحید ، کلمه اخلاص ، کلمه آزادی ، کلمه برابری و مساوات ، کلمه انسان، کلمه زمین و آسمان و کوهها و دریاها و ستاره ها و کهکشانها و عرش و کرسی و همه موجودات و همه کلمات است. جامعه جهانی اسلام بر محور توحید رسالت پیامبر بزرگوار اسلام (ع) از یک سوی نه یک دعوت خصوصی است و نه یک رسالت منطقه ای و اقلیمی که هدفش فقط اصلاح و هدایت یک قوم و ملت و رهبری حکومت یک گوشه‌ای از جهان باشد. از سوی دیگر قوانین اسلام و حکام قرآن نیز برنامه حیاتی برای تمام بشریت است و نه یک وطن و یک نژاد ، بلکه دعوت جهانی و همگانی است و دستورات شرعی آن چتر وسیعی دارد که همه بشریت را زیر سایه اش می گیرد. قرآن و حکومت جهانی مهدوی در زمان حکومت حضرت مهدی (ع) حکومت جباران و مستکبران و نفوذ سیاسی خاینان از بین می رود و شهر مکه قبله مسلمانان و مرکز حرکت انقلابی مهدی (ع) می شود. چون مهدی قیام کند ، زمینی نمی ماند مگر اینکه در آنجا گلبانگ محمدی ، شهادت به وحدانیت خدا و رسالت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) بلند می شود. این سخن در تفسیر آیه ۸۳ سوره آل عمران چنین آمده است : «و تمام کسانی که در آسمان ها و زمین هستند از روی اختیار و یا اجبار ، در برابر (فرمان) او تسلیم اند. » خداوند این حقیقت را که روزی سیطره حکومت مهدوی سراسر کروه زمین را فرا خواهد گرفت در کتب آسمانی قبل نیز خبر داده است : «و در (زبور) بعد از ذکر (تورات) نوشتیم : بندگان شایسته ام وارث (حکومت) زمین خواهند شد. » حکوت حضرت مهدی (ع) در نهج البلاغهآینده تلخی را که باید سردمداران جور به انتظارش باشند ، به روشنی در کلام امام علی (ع) مطرح گردیده است. امیرالمؤمنین که در خطبه ای به بسیاری از ویژگی های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) اشاره کرده فرموده است : «آنگاه که مردم رستگاری را به هوای نفس تبدیل کرده باشد ، هوای نفس را به رستگاری باز گرداند و هنگامی که قرآن را تابع رأی کنند رأی پیروان قرآن کنند... تا جنگ در برابر شما دامان به کمر زند و (چون شیر خشمگین) دندان هایش را بنماید. همچون ماده شتری پستانها پرشیر ، شتری پستانها پرشیر ، مکیدن آن شیرین ، فرجامش تلخ است. بدانید! که فردا و بزودی با چیزی که نمی دانید ، فردا خواهید رسید – فرمانروایی جز آن (طایفه بنی امیه) کارگزاران آن قوم را به بدی کردارشان بازخواست میکند.... پس به سنتهای پایدار و نشانه‌های آشکار و عهد نزدیک – که باقی نبوت بر آن است –پایبند باشید و بدانید! که شیطان راه های خود را برای شما آسان می کند تا پیروی او کنید. تعریف امامت امامت « عبارتست از ریاست عمومی دینی که مشتمل است بر تشویق و ترغیب تمامی مردم برای حفظ و نگهداری مصالح دینی و دنیایی شان و انزجار از مضرات » عده ای از متملکین شیعه ، نصب امام را به حکم عقل واجب دانسته و دسته ای نیز با استفاده از ادله نقلی ، آن را واجب می دانند. اما گروه سومی کسانی هستند که آن را واجب نمی دانند. متکلمان شیعه نیز امامت را ریاست عامه مسلمین در امور دین و دنیا بر سبیل خلیفگی و نیابت از پیامبر اکرم (ص) دانسته اند. یکی از دانشوران شیعی باور دارد چیزی که شیعه به عنوان امامت معتقد است غیر از آن چیزی است که اهل سنت آن را باور می دارند. وی معانی امامت را اینگونه برشمرده است :الف– امامت به معنی رهبری اجتماع ب – امامت به معنی مرجعیت دینی ج– امامت به معنی ولایت ، امامت بدین معنی یعنی اینکه در هر دوره ای یک انسان کامل وجود دارد که حامل معنویت کلی انسان می باشد. هیچ عصری و زمانی از یک ولی کامل خالی نیست. قاعده

لطف و امامت این ادعا که نبایـد زمین خالی از امام باشد مبتنی بر قاعده لطف است ، یعنی همانگونه که اعتقاد داریم امامت هماننـد نبود ، لطف است ، باید در هر زمان هدایتگر و امامی باشد. علامه حلی در توضـیح لطف بودن امام (ع) می نویسد :اگر مردم رئیسی مطاع داشـته باشـند که آنها را ارشاد کند و ظالم را از سـتمگری باز دارد و حق مظلوم را از سـمتگر بگیرد و آنها را به قواعد عقلی و وظـایف دینی سـوق دهـد و نیز آنهـا را از مفاسـدی که مـوجب اختلال نظـام در امـور معـاش آنهـا می شود و همچنین از کارهـای ناپسـندی که بـاعث عقوبت آنان در آخرت می شود ، باز دارد به گونه ای که هر کس از مؤاخـذه او به سـبب ارتکاب سـتم و سایر کارهـای ناپسـند بیمنـاک باشـد ، مردم بـه صـلاح نزدیکـتر و از فسـاد دورتر می شونـد ، مقصـود از لطـف جیزی غیر از این نیست. حضـرت مهـدی (ع) آخرین امـام در روایـات فراوانی از طریق سـنی و شـیعی تعـداد امـام بعـد از پیامبر بزرگوار اسـلام دوازده نفر و آخرین آن مهدی (ع) معرفی گردیده است. الف – طریق شـیعه ابوخالد کابلی می گوید : «بر آقایم امام سجاد (ع) وارد شده عرض کردم مولاـی من! مرا نسبت به کسـانی که خداونـد طاعتشان را واجب نموده خبر ده فرمود : اینان که خداونـد طاعتشان را واجب و آنها را بر مردم امام قرار داده امیرمؤمنان علی بن ابیطالب ، سـپس حسن و سپس حسین دو فرزند علی بن ابیطالب هستند و سپس امر به ما منتهی شـد. در این هنگام حضـرت ساکت شدند. ابوخالد می گوید : عرض کردم ای آقای من ! از امیرمؤمنان (ع) روایت شده که زمین از حجت الهی خالی نخواهد شد حجت و امام پس از تو کیست؟ فرمود : فرزندم محمد سـپس جعفر سـپس حضرت اشاره به روایتی از پیامبر اکرم (ع) نمود که فرموده است : هنگامی که فرزنـدم جعفر متولـد شـد او را صادق نام گذارید ، چرا که پنجم از اولاد او فرزندی خواهد داشت که نامش جعفر است که مدعی امامت خواهد بود ، پس او نزد خداوند جعفر کذاب (مفتری بر خدا) خواهـد بود... و اوست کسـی که قصد کنار زدن پرده الهی به هنگام غیبت ولی خدا را خواهد داشت. سـپس امام سـجاد (ع) شدیداً گریسـته و فرمود : گویا جعفر را می بینم که طاغیه زمان را تحریک بر تفتیش امر ولی خدا کرده .... سپس فرمود : غیبت ولی خدا و دوازدهم از اوصـیای رسول خـدا (ص) امتـداد خواهـد یافت. ای اباخالـد ، همانا اهل زمان غیبت او ، که قائل و معتقد به امامت او و منتظر ظهورش هستند ، افضل از هر زمانی هستند. چرا که به خاطر کثرت فهم و عقل ، غیبت نزدشان به منزله مشاهده است. خداوند آنان را در این زمان به منزله مجاهـدین در پیشـگاه پیامبر اکرم (ص) قرار داده است. آنان به حق مخلص و شـیعیان راستین هسـتند و دعوت گران به سوی دین خدایند و فرمود : « انتظار فرج از برترین گشایش ها است.»ب – طریق سـنی : از کتاب المناقب خوارزمی ، از جابربن عبـدالله انصاری نقل شده که رسول خدا (ص) به من فرمود :« ای جابر ! اوصـیای من و ائمه مسـلمانان پس از من اولشان علی ، سـپس حسن ، سـپس حسـین ، سـپس علی بن الحسـین ، سـپس محمد بن علی مشـهور به باقر– که زود او را ببینی ، ای جابر ! وقتی به ملاقاتش رسـیدی سـلام مرا به او برسان – سـپس جعفر بن محمد ، سـپس موسـی بن جعفر ، سـپس علی بن موسـی ، سپس محمد بن علی ، سـپس علی بن محمد ، سـپس علی بن موسـی ، سـپس محمدبن علی ، سپس علی بن محمد ، سپس حسن بن علی ، سپس حضرت قائم – اسمش اسم من و کنیه اش کنیه من است– بن الحسن بن علی است ، همان کسی است که خداوند به وسیله او شرق و غرب عالم را فتح می کند ، همان کسی که در اثر غیبتش از دوستانش بر اعتقاد به امامت ثابت نمی ماند جز کسانی که خدا دلهایشان را برای ایمان خالص کرده باشد.فسلفه غیبت سوال اساسی در اینجا این است که چرا لطف الهی در عصر غیبت شامل حال بنـدگان خـدانمی شود و چرا اصـلا امام زمان (ع) غایب است؟! بخشـی از پاسخ این سؤال با دقت در کلام شـیخ طوسـی روشن می شود. زیرا امام دوازدهـم (ع) در حال حاضـر موجود است و لـذا هیچگاه و در هیچ عصـری جامعه انسانی از لطف الهی (حجت خدا) محروم نبوده و نخواهـد شد. روایات زیادی در این مورد وجود دارد که به ن مونه های اشاره می شود. ۱- از امام صادق (ع) نقل شده است که فرمود : حجت خدا بر خلقش تمام نمی شود جز با وجود امام ۲- در روایت دیگر از آن امام همام آمده است : اگر بر روی زمین جز دو نفر بای نماینـد یکی از آن دو امام است. در مورد فسـلفه غیبت دیـدگاه های مختلفی ارائه گردیده است : «اگر چه غیبت امام مهدی (ع) سری از اسرار خداوندی است که بر بندگان پوشیده است. اما فهرست آراء دانشمندان با رویکرد و نگرش

کلامی که مؤید به روایات است ، چنین قابل ذکر است : ۱- حکمت غیبت امام مهدی (ع) غربال شدن انسانهای صالح و آزمایش مردم است.۲- فلسفه غیبت حضرت ولی عصر(ع) ستم پیشگی انسانها است. ۳- علت و حکمت غیبت آن است که امام مهدی (ع) بدینوسیله از یوغ بعیت با طاغوتیان زمان آزاد می شود.۴- خداوند متعال با غیبت ، جان امام دوازدهم را از شر دشمنان حفظ کرده است. ۵- برای ظهور منجی عالم بشریت که در کره زمین دین ا سلام را بر تمامی ادیان پیروز گرداند ، آمادگی جهانی لازم است و آرمان اسلام در مورد جامعه جهانی ، آرمان وحدت است وراه رسیدن به آن خدا ترسی و خودسازی است. امامت و حکومت یکی از شئونات امامت حکومت است و لذا امیر المؤمنان امام علی (ع) فرموده : خداوند ایمان را برای رهایی شما از شرك ... و امامت را برای نظام یافتن و انسجام امت و اطاعت از امام را ، برای بزرگداشت و عظمت امامت قرار داده. نتیجه این که ائمه دوازده گانه که شعاع پرنور رسالت و ادامه نبوت است ، همان وظایف نبی را به عهده دارند و از آنجایی که حکومتی یکی از شئونات نبوت و امامت است ، امام این وظیفه الهی (تشکیل حکومت بر محور یکتاپرستی) را عهده دار خواهد بود و در زمان غیبت نیز مردم از وجود امام زمان بهره مند می باشند. چون او همانند آفتاب ن هفته در ابر ، بر همگان می تابد و مانع برای انسانهایی که به قابلیت نرسیده اند از دیدار یار غایب جلوگیری می کند ، اما ما از او غایب نیستیم.فصل دوم عدالت محوری حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) یکی از اهداف مهم امامت که از ویژگی های منحصر به فرد حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) است. برقراری عدل و داد در جامعه اسلامی آن روز است. به تعبیر امام علی (ع) برترین ارمغان برای والیان و زمامداران این است که در قلمرو حکومت و رهبری آنان ، عدالت دادگری برقرار شود. » دلیل دیگری که می توان برای اثبات این مدعا اقامه کرد این است که با توجه به اینکه امامت و جانشینی ائمه (ع) از پیامبر بزرگوار اسلام (ص) در تمام ابعاد نبوت است ، با اثبات اهداف رسالت از قرآن کریم که فرمود : «ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم و با آنها کتاب (آسمانی) و میزان (شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه) نازل کردیم ، تا مردم قیام به عدالت کنند. » پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرمود : « اگر تنها یک روز از عمر دنیا باقی بماند ، خداوند متعال آن روز را به درازا خواهد کشاند تا اینکه از خاندان من مردی را بر انگیزاند و جهان را پر از عدل و داد کند ، چنانکه از ظلم و ستم پر شده بود. »۱- عدل به عنوان یک اصل قرآنی اندیشه ای که کم و بیش همه فرق و مذاهب اسلامی ، بدان اعتقاد و باور دارند ، اندیشه پیروزی نهایی نیروی حق و صلح و عدالت بر نیروی باطل و ظلم ، گسترش جهانی ایمان اسلامی، استقرار کامل و همه جانبه ارزشهای انسانی ، تشکیل مدینه فاضله و جامعه ایده آل و بالاخره اجرای این ایده عمومی و انسانی به وسیله شخصیت مقدس ، عالیقدر و عدالت گستر جهان حضرت مهدی (عج) است. ۲- فطری بودن ظهور دادگرا عقیده به ظهور یک دادگستر جهانی برای نابودی ظلم و ستم از میان انسانها و برپایی حکومت و عدالت منحصر به شرقیها ن بوده ، بلکه یک باور جهانی و عمومی است. این اعتقاد دیرینه و همگانی ، ریشه در فطرت و نهاد انسانی و در دعوت همه پیامبران الهی داشته است ؛ چنانچه خداوند از کتاب" زبور "و" تورات "نقل فرمود. در متن زبور آمده است : «قوم را به انصاف داوری خواهد کرد ، آسمان شادی کند و زمین مسرور گردد ، دریا و پری آن غرش نمایند ، صحرا و هر آنچه در ان است به وجد آید. آنگاه تمام درختان جنگل مترنم خواهند نمود. » «اما منتظران خداوند وراث زمین خواهند شد ، ... اما حلیمان وارث زمین خواهند شد. زیرا که بازوران شریر شکسته خواهد شد و اما صالحان را خداوند تأیید می کند. »«خداوند به وسیله حضرت محمد (ص) نبوت تشریعی را ختم کرد و دیگر تا روز قیامت پیامبری نخواهد آمد. همچنین خدا به وسیله فرزند صالح پیامبر (ع) همو که دارای نام پیامبر (محمد) و کنیه پیامبر (ابوالقاسم) است ، ولایت تامه و امامت عامه را ختم خواهد کرد و این ولی همان کسی که مژده داده اند که زمین را چنانکه از جور و ستم لبریز شده باشد ، از عدل و داد لبریز بسازد و ظهور او به کیهان اتفاق بیفتد. خداوندا! این همه پریشانی و گرفتاری را از این امت به برکت ظهور و حضور او برطرف فرما! کسانی ظهور او را بعید و ناشدنی می پندارد و ما آن را شدنی و نزدیک می دانیم. »۲- توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی در حکومت مهدوی از دیر زمان تا کنون برخورداری از نعمت های مادی یکی از

دل نگرانی هـای بشـر بوده است و امروزه نیز جایگاه ویژه ای را در مباحث اجتماعی – سیاسـی به خود اختصاص داده ، به گونه ای که برخی از کتله های سیاسی ، اقتصاد را زیر بنا و زیرساز برنامه های زندگی بشر قلمداد کرده است. از سوی دیگر با توجه به اینکه ثروتمندان مهار منابع اقتصادی را در دست گرفته و به انباشتن ثروت از طریق تشدید فقر مشغول می باشند و توسعه اقتصادی با جلوه های صوری رخ می نمایانـد ، عـدالت به سود امیال و منافع قدرتمنـدان اقتصادی و سیاسـی مصادره گردیـده و نمود چندانی ندارد ، یکی از دانشـمندان و اساتیـد حوزه علم سـیاست می نویسد:« در جهانی که ۸۰٪ موقعیت هـای مادی در اختیار ۲۰٪ از جوامع بشری قرار دارد ، صـحبت از عدالت ، گفتمان اتوپیایی را می ماند که در سـطح خواست درونی جوامع بشری باقی می ماند. » اما در شعاع حکومت جهانی حضـرت مهدی (ع) عدالت اجتماعی در شـکل کاملش عینیت می یابد و همگان از موقعیت های اقتصادی بهره مند خواهند شد. ۴– دادگری فراگیر در حکومت مهـدوی وسـعت و گستردگی عـدالت حکومت جهانی حضـرت مهدی (ع) با توجه به رسالت جهان شـمولش از مرز جغرافیایی اعتبار شده عبور کرده و همگان را بهره مند می سازد. از امام حسین (ع) نقل شده : «آنگاه که قائم به پاخیزد ، عـدالتش بر نیکوکار و بدکار سایه افکند. » ممکن نیست اساس حکومت جهانی عدالت جهانی نباشد ، از رسول خـدا (ص) نقل شـده :«شـما را به مهدی بشارت می دهم که هنگام اختلاف و تزلزل مردم ، در امت من برانگیخته شود و زمین را پر از عدل و داد کند ، همانگونه که از ظلم وستم پر شده باشد و اهل آسمان و زمین از وی خوشنود و راضی شود. »در روایت دیگری قندوزی حنفی از حذیفه نقل کرده که رسول خدا (ص) فرمود : «مهدی مردی از فرزندان من است ، صورتش مانند ستاره درخشنده است ، رنگش رنگ عرب و جسم او جسم اسرائیلی است ، دو فرزند حضرت ابراهیم ، اسماعیل و اسحاق اند. نژاد عرب به اسماعیل و یعقوب (اسـرائیل) و فرزندانش به اسحاق نسبت داده می شوند ، بنابراین معنای حدیث چنین است که : آن حضرت از دو جهت به ابراهیـم انتسـاب دارنـد : (انـدام و چهره) زمین را پر از عـدل و داد می کنـد ؛ چنـانکه پر از جـور و ظلم شـده باشـد. اهـل آسـمان و پرنـدگان هوا به حکومت وی راضـی هسـتند. او بیست سـال فرمان خواهـد رانـد. »۵– دادگری و تربیت عصـر حضـور بـدون تردید بسیاری از رفتارهای غیرعادلانه و استبدادی بر مبنای رغبت های نفسانی ، سودجویی های شخصی ، عادات و پیروی از غرایز و امثال اینها تحقق پیدا می کند و با توجه به اینکه تمامی این امور ، حتی فطرت انسانی متأثر از تربیت است ، می توان گفت که : «صـلاح و فسـاد یا خوشبختی و بـدبختی اجتماع و انسان درگرو تربیت پسـندیده و ناپسـند است ، یکی از ویژگی های زنـدگانی تربیتی عصـر ظهور یـا حکومت امـام زمان (ع) این است که وسایل و لوازم محیط و شـرایط تربیتی از سـلامت کامل برخوردار خواهـد شـد ، زیرا وقتی بر طبق حـدیثی که از امام باقر (ع) نقل شـده است : «حکمت به انسانها داده شد ، چندان که زنها در خانه‌اش به کتاب و سـنت پیامبر (ص) قضاوت نمایند. »۶– اجرای عدالت در حکومت مهدوی (ع) یکی از مشـکلات جدی که باعث ناهنجاری های اجتماعی بوده و حکومت هـا را دچـار چـالش های فراوانی کرده است ، اجرای عـدالت در جامعه بشـری بوده و خواهـد بود. از امام رضا (ع) سوال شد : قائم شما اهل بیت کیست ؟ فرمود چهارمین نفر از فرزندانم که از دامن پاک سرور کنیزان به دنیا خواهد آمد ، می باشد. خداوند به وسیله او زمین را از هر ستم و ناروایی پاک گردانیده و از هر ظلمی منزه خواهد ساخت... او زمانی که پس از ظهور به پا خیزد ، زمین به نورش روشن گردیده و در میان مردم میزان عدالت وضع نماید. به گونه ای که هیچ کسی بر دیگری ستم روا ندارد. »نقش علم و جهـل زدایی در قضـاوت حکومت مهـدوی عـدل و قسـط از اموری است که اجرای آن مورد میـل و علاقه همه انسانها است. همگان بالفطره می خواهنـد عادل باشـند وجـدان انسانها آنان را وادار می کند به حسن عدل و فضـیلت شـخص عادل اعتراف نمایـد ، امـا جهـل به عنوان پرده سـیاه و ظلمـانی ، وجـدان انسـان را در بسـیاری از امور فطری از کار می انـدازد و در موارد فراوانی فضـیلت و حسن رذیلت و قبح و عدل را ظلم و بالعکس جلوه می دهد. در حالی که علم و آگاهی این پرده تا را برداشـته و انسان را به حقایق و واقعیات نزدیک می سازد و لذا قرآن می فرماید : «همانا واقعیت امر این است که از میان بندگان خداوند ، تنها اهل علم و معرفت ، او را عبادت می کنند ، جز این نیست که می ترسـند که از خدا دانایان از بندگانش » زیرا علوم و دانشـها به انسانها کمال

بخشیده و توجهش را از ظاهر این عالم به باطن آن معطوف داشته و خدا ترسی ایجاد می کند و لذا در راستای اطاعت و فرمانبرداری از احکام اسلام و بندگی خداوند ، کمترین قدم ظالمانه بر نمی‌دارد و در مسیر عدالته به حرکت می افتد. پیشرفت های قضایی در حکومت مهدوی تقویت پایه های ایمان و اخلاق افراد جامعه بشری ، ستم و تجاوز را به حداقل می رساند. ایجاد سیستم نیرومند قضایی با احاطه کامل و همه جانبه بر احکام قضایی ، سرعت برق آسایی در امر قضاوت ایجاد میکند. آموزش های عمومی جه برای مردم یا آموزش های قضایی برای قضات ، با وسایل ارتباط جمعی فوق العاده پیشرفته ، توسط حجت پیوسته به منبع وحی ، این سرعت را مضاعف گردانیده و اکثریت قاطع مردم جهان را برای یک زندگی صحیح انسانی و آمیخته به پاکی و عدالت اجتماعی آماده می سازد. دستگاه قضایی سالم و کاملا آگاه و مسلط به وجود می آورد. علاوه بر اینکه در عصر حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) به موازات پیشرفت علوم و دانشها ، تکنوژی و صنعتی وسایل کشف جرم به گونه ای پیشرفت می کند که مجرمی نتواند جرمش را کتمان نماید. از عوامل دیگری که در بر چیده شدن مفاسد اجتماعی بسیار مؤثر است ؛ ساده زیستی حاکم عدالت گستر اسلامی است. طرد نظامهای سیاسی توسط حکومت مهدوی از میان برداشتن حکومت های متعدد و نظام های سیاسی گوناگون و جایگزینی حکومت واحد جهانی مبتنی بر عدالت و دادگری - با توجه به توانایی مختلف آنان- چگونه ممکن خواهد شد؟ تجربیات کنونی و گذشته بیانگر آن است که نظام و سیستم مبتنی بر ظلم و بی عدالتی ناپایدار و متزلزل است. تا جایی که پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرموده است : «نظام حکومتی مبتنی بر کفر پایدار و حکومت بر پایه ظلم ناپدار و زوال ناپذیر است.» با عنایت بر این فرضیه و با توجه به اینکه ، مردم در آن هنگام (عصر ظهور و حاکمیت حضرت مهدی (ع)) از ظلم و ستم و ناامنی به ستوه آمده و از مرام ها ، مکتبها و حکومت های مختلف – که هر یک با ادعای رعایت حقوق بشر ، سعادت انسان و نجات آنان به میدان آمده اند- ناامید گردیده و از بهبودی اوضاع نابسامان جهان مأیوس گشته ، در انتظار مصلح عدالت گستر به سر می برند. تا سند رهایی بشر را امضاء نمایند. در چنین شرایطی است که با قیام مصلح بزرگ و منجی سترگ ، همه حکومت ها رنگ باخته و حاکمیت حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) عالمگیر خواهد شد. ما اوضاع نابسامان و ناهنجار جامعه همزمان با عصر ظهور را با بیان دو روایت به تصویر می کشیم : ۱- قندوزی حنفی از مشکاه المصابیح و مستدرک حاکم نیشابوری حدیث صحیحی را از ابی سعید خدری نقل می کند که گفت : « رسول خدا (ص) فرمود : بلایی به این امت خواهد رسید که هیچ کسی پناهگاهی نمی یابد تا از ستم به آنجا پناه برد. در آن زمان است که خداوند از فرزندان و خاندان من ، مردی را بر می انگیزد تا زمین را به واسطه او مالامال از عدل و داد کند ، بدان سا که از جور و ستم لبریز شده باشد. »۲- رسول خدا (ص) فرمود : « در آخر الزمان بلای شدیدی – که سخت تر از آن شنیده نشده باشد- از سوی فرمانروایان اسلامی بر امت من وارد خواهد شد. به گونه ای که فراخنای زمین بر آنان تنگ خواهد گشت و زمین از بیداد و ستم لبریز گردد ؛ آن چنان که مؤمن برای رهایی از ستم ، پناهگاهی که بدان پناهنده شود ، نمی یابد. » فصل سوم برابری و مساوات اسلامی در حکومت مهدوی فراگیری مساوات و دادگری یکی از خصوصیات و ویژگی های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) مساوات گسترده و جهانی و زدودن نابرابری های اجتماعی است. پیش از هر بحثی یادآوری این نکته لازم است که برابری و مساوات به مفهوم رفع و برطرف کردن هر نوع امتیاز و تبعیض که امروز در جوامع بشری مرسوم استه ، تا جایی قابل اجرا و مورد تأیید اسلام است که منافی با عدالت نباشد. اسلام دین مساوات اسلام دین برابری ، مساوات ، فضیلت ، شرف و احترام به انسان است. جامعیت شریعت اسلام ، ناظر بدین معنی است که اسلام جهت مدیریت و ساماندهی امور دینی و دنیوی مسلمانان و کل بشریت ، مجموعه قوانین و دستورالعمل های خاصی را به صورت برابر و مساویانه برای همه مشمولین قانون مطرح نموده است. علل رسیدن به مساوات اسلامی در حکومت مهدوی الف – تساوی در پیشگاه قانون احکام اسلامی ، چه عبادات از قبیل : نماز و روزه ، طهارت و جز اینها یا معاملات از قبیل : خرید و فروش ، طلاق ، اجاره ، مساقات ، مزارعه ، مضاربه ، نکاح و امثال اینها یا مسایل حکومتی و قضایی از قبیل : دیات ، ولایت ، قصاص ، حدود ، قضاوت ... بر اساس

مساوات وضع گردیده و همگان اعم از سفید و سیاه ، مستمند و ثروتمند ، اهل دانش و عوام ، حاکم و رعیت ، در برابر قانون مساوی هستند. البته یک سلسله قوانین متغیری وجود دارد و لذا در زمانی برای عده ای اطاعت می آورد و اما زمان دیگر و برای عده ای دیگر رنگ قانونی خود را می بازد.ب- تساوی در توزیع بیت المال برابری و مساوات در برخورداری از بهره مندیهای اقتصادی به خصوص بیت المال بسیار زیاد مورد توجه اسلام قرار گرفته و سیره پیامبر بزرگوار اسلام (ص) به خوبی و روشنی این حقیقت را بازگو می کند ، ساده زیستی و زهد حضرت پیامبر (ص) را بخوانید و از زندگی ارباب جاه و منصب دنیا و کاخ های آنان (کاخ کرملین در مسکو ، کاخ سفید در امریکا و الیزه و...) و تصور اختصاصات کاخ نشینان و تشریفات آنان با هواپیماهای اختصاصی و اسکورت های ویژه با خودروهای آخرین سیستم و پیشرفته و بریگاردهای آن چنانی ، تعجب نمائید! امام علی (ع) در جواب اعتراض طلحه و زبیر آنگاه که اظهار داشتند «چون قبل از حاکمیت شما جانب ما را رعایت می کردند شما نیز جانب ما را رعایت کند! فرمود: «آیا پیامبر (ص) حقوق مسلمین را به تساوی قسمت نمی کرد؟ چون پیامبر بزرگوار اسلام (ص) به تساوی تقسیم می کرد ما هم به او اقتدا میکنیم. » و در جای دیگر می فرماید:«تأسی کن به پیامبر خوشبو و پاک عترت (ص) بر روی زمین غذا می خورد و مانند برده می نشست و پارگی کفش خود را به دست خود می دوخت و به دست خود جامه اش را وصله می‌زد و بر مرکب بی پالان سوار می شد و کسی را هم ردیف خود می ساخت..» راه رسیدن به مساوات اسلامی تجربیات تاریخی ما را به این نتیجه رهنمون می شود که تنها راهی که به خوبی جهان مزبور را تأمین خواهد کرد ، قوانین و برنامه های دین مقدس اسلام و رهبری وابسته به خداست. رهبری که خودش را از آلایش های احساسات حیوانی ، خشم ، شهوت ، کبر و غرور و خودخواهی پالایش کرده و به همه ملت ها ، جمعیت ها ، نژادها ، رنگ ها ، با چشم عطوفت و تساوی و برابر کامل نظر می اندازد. از دیدگاه او هیچ فضیلت و برتری برای عربی نسبت به عجمی نیست ، همه مردم همانند دندانه های شانه مساوی اند. رهبری که دنیایی را اداره می کند که افرادش تشنه یک حکومت عدالتگرند و رهبر نیز همه افراد بشر – سیاه و سفید، آسیایی و اروپایی ، آفریقایی و آمریکایی – را در رسیدن به حقوق عالی انسانی مساوی بداند.جلوه هایی از مساوات اسلامی ۱- اسلام همانگونه که برای یک انسان کامل ، حقوقی را قایل گردیده ، تمام آن حقوق را برای شخصی که به جنون یا سفاهت مبتلا گردیده ، حتی مواردی را برای جنین – مثلا دیه جنین–. مسلم و قابل قبول دانسته است. ۲- در صفوف نماز جماعت ، مساوات و برابری در قالب پرستش خداوند متبلور است. صف اول جماعت مربوط به کسی است که زودتر حضور پیدا کرده باشد خواه سیاه پوست یا سفید پوست ، حاکم باشد یا رعیت ، ثروتمند باشد یا مستمند.۳- نماد دیگر مساوات اسلامی مسجد مسلمانان است که نقطه نقطه آن مسجد است ، گذشته از این اگر کسی در هر جایی نشست ، هیچ کس حق ندارد او را از جایش برخیزاند. ۴- جلوه مساوات و برابری در مراسم حج که بزرگترین فرایض الهی است ، بسیار چشمگیر و حساس است. با پوشیدن لباس احرام تمامی امتیازات طبقاتی ، نژادی ، قومی و.. که سرچشمه و بنیان نابرابری ها است از بین می رود. درطواف ، سعی ، وقوف در عرفات و مشعر و اعمال منی ، تمامی امتیازات پوچ ، تشریفات ، مقامات ، مشاغل اعتباری تحت تأثیر اخوت اسلامی و پرستش خداوند قرار گرفته و مضمحل می گردد. مساوات اسلامی و گسترش اسلام زدودن نابرای و اجرای مساوات اسلامی که فوق العاده جذاب و دلربا است و بر تجلی جمال اسلام نیز افزوده و از سرچشمه توحید آب خورده ، در همیشه تاریخ مورد توجه ملت ها بوده است. اسلام یگانه دینی است که مساوات به معنی صحیح کلمه را درجهان برقرار کرده ، چنانکه اصول مساوات را در غزوات صدر اسلام مراعات کرده. یکی از علل مهم پیروزی مسلمانان صدر اسلام بر ایران و روم همین مساورات اسلامی بود. فصل چهارم توسعه علم و دانش در حکومت مهدوی توسعه علم و تکنولوژی و ایمان مذهبی پیشرفت علم و تکنولوژی عاری از ایمان مذهبی و اخلاق دینی وقتی در راستای دنیاطلبی قرار بگیرد فاجعه ایجاد می کند. یک و نیم میلیون انسان بی گناه طی یک و نیم دهه (از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۷۲ش) در افغانستان توسط کمونیست ها و کشتار اتمی آمریکا در هیروشیما در سال ۱۹۴۵ م نمونه ای کوچکی است که در تاریخ اتفاق افتاده است. علم و

تکنولوژی همراه بـا عقلانـیت از آنجـایی که امروزه علوم تجربی و تکنولوژی بشـری با سـرعت زیادی رو به رشـد است و در عصـر ظهور حضرت مهدی (ع) نیز برای ایجاد یک نظام جهانی و سپس کنترل آن وسایل و ابزار مافوق مدرن لازم است. آیا این پیشرفت علمی ، تکامل اخلاقی و عقلانیت را نیز همراه داشته است یا خیر ؟ پاسخ این سوال مهمترین جهت امتیاز و برتری عصر ظهور است. زیرا واعقیت این است که در پرتو حکومت جهـانی حضـرت مهـدی (ع) همراه و همگـام با پیشـرفت علوم و تکنولوژی – چه علوم عقلی یـا طبیعی- عقول و اخلاق بشـر نیز قله های کمال را فتـح خواهـد کرد که همین نکته ، زمینه پـذیرش چنان حکومتی را شـکل می دهد. پیشـرفت سریع علم و دانش جامعه عصر ظهور و تحت حاکمیت حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) در متون دینی اسلام به گونه ای به تصویر کشـیده شده که جز در پرتور گسترش عینی تکنولوژی ، علم اطلاعات که بعنوان جهانی شدن مطرح گردیده قابـل تفسیر و فهم نخواهـد بود.به نمونه ای از این تحول در کلام امام ضادق (ع) توجه فرمائیـد : «علم و دانش ۲۷ حفر (۲۷ شعبه و شاخه) دارد ، تمام آنچه پیامبران الهی برای مردم آورده اند ، بیش از دو حرف نبود و مردم تا کنون جز آن دو حرف را نشناخته اند. اما هنگامی که قایم ما قیام کنـد ، ۲۵ حرف (۲۵ شـعبه) دیگر را آشـکار می سازد و در میان مردم منتشـر می سازد و دو حرف را به آن ضمیمه می کند تا ۲۷ حرف کامل و منتشـر گردد. »برخورداری از دانش نهان در عصر غیبتپیشوایان و امامان آموزگارانی هستند که با ارائه علم و دانش زمینه کمال نعمت های الهی را فراهم می کنند چه اینکه با آگاهی کامل ، تمام منافع جلب و کلیه مضرات ، مورد دفاع قرار خواهد گرفت : از علی (ع) نقل شده : «بدانید! که مثل آل محمد (ص) همانند اختران آسـمان است ، وقتی ستاره ای غروب کند ، ستاره ای طلوع می نماید. پس گویی نعمتهای خدا در شما به کمال رسیده و آنچه را آرزو دارید به شما نموده است.» پیشـرفت تکنولـوژی و صـنعت پیشـرفت صـنعت و تکنولـوژی ارتباطـات و اطلاعـات که به مفهوم فشـردگی زمـان و فضـا است و از مهمترین عامل جهانی شـدن به اصـطلاح امروزی ها به شـمار می رود ، در عصـر ظهور و حاکمیت حکومت جهانی حضـرت مهدی (ع) به مرحله کمـال رسـیده و نه تنها کارگزاران حکومت ، بلکه همگـان در آن واحـد ، پیام ها را از طریق امواج صوتی دریافت می دارد. یعنی وسایـل انتقـال صـدا و تصویر به آسانی و به طور همگانی در اختیار همه قرار می گیرد و حتی از طریق ماهواره و تسـگاه های تصویری ، توان دیدن حرکات و رفتار همدیگر را پیدا خواهند کرد. از امام صادق نقل شده : « در زمان قایم ، شخص مؤمن در حـالی کـه در مشرق به سـر می برد ، برادر خـود را که در مغرب است دیـده و نیز آنکه در مغرب است برادر خـویش را در مشـرق خواهـد دیـد.» در حدیث دیگری چنین آمده است : «چون قایم ما قیام نماید ، گوش و چشم شـیعیان ما را چنان تقویت می کند که بین آنها و امام پست و پیکی وجود نداشته باشد ، به گونه ای که وقتی امام با آنها سـخن می گوید ، آنان سـخن می شـنوند و او را می بیننـد و امـام در جایگـاه خود قرار دارنـد.» فصـل پنجم :رفـاه و آسـایش اقتصـادی در حکومت جهـانی حضـرت مهـدی یکی از ویژگیهـای حکومت جهانی حضـرت مهـدی (ع) رفاه و آسایش اقتصادی است. تردیـدی نیست که تمام نهضت ها و اصـلاح ها چه برای شـروع یـا گسترش و بقـایش به هزینه نیازمنـد است. برای اداره جـامعه ، زنـدگی خصوصـی اشـخاص ، حفـظ و ترویـج دین و فرهنـگ دینی و گسترش و تبلیغ دین ، نیازمنـد توان اقتصـادی و تمکن مـالی است. قرآن کریم «مـال» را مایه ثبات و بر سـر پایمانی شمرده است :« اموال خود را که خداوند وسیله قوام زندگی شما قرار داده ، به دست سفیهان نسپارید و از آن ، به آنها روزی دهید! و لبـاس بر آنـان بپوشانیـد و به آنها سـخن شایسته بگوییـد!» امروزه با آنکه سـخن اول از آن کسانی است که شاهرگ های اقتصاد جهان را در دست دارند ، اما عدم آگاهی به منابع بالقوه زمین ، نبودن یک نظام صـحیح برای تقسیم ثروت حتی در کشورهای اسلامی ، سـبب گردیده تا احساس کمبود برای انسانها روزافزون گشـته و هر روز گروهی از آنان از گرسـنگی بمیرند.پیشـرفت و شکوفایی اقتصـاد در حکومت جهانی حضـرت مهـدی (ع)اگر چه تلاش نیروهای فکری در راسـتای سامان بخشـیدن به اوضاع جامعه ، عکس العمل طبیعی اش سامان یافتن اقتصاد و شـکوفایی زنـدگی مردم است. ولی آنگاه که همراه شود با عدالت اجتماعی و پاکی جامعه ، اقتصاد به شـکوفایی رسـیده و امور مالی عمومی بهبود کامل خواهـد یافت. از ابوسـعید خدری نقل شده : «رسول خدا (ص) فرمود :

کسی که به سنت و روش من عمل می کند ، ظهور خواهد کرد. بر او برکت آسمانی فرود می آید ، زمین برکتش را بیرون می دهد ؛ و او زمین را از داد مملو و پر می کند چنانکه از ظلم مالامال شده است.» علل پیشرفت اقتصادی ۱- برکات زمین (معادن زیرزمینی) در پرتو حکومت جهانی حضرت مهدی که عدالت و دادگری حکمفرما گردیده ، مفاسد اخلاقی و اجتماعی و معاصی به حداقل می رسد. خداوند برکاتآمانی و زمینی را بر مردم روز افزون کرده و خیرات را برای آنان ارزانی می دارد. امام علی (ع) می فرماید : « و زمین پاره های جگرش را (سیم و زر) بیرون می آورد و کلیدهایش را از روی خشنودی به سوی وی می اندازد. پس به شما می نمایاند ، که شیوه عادلانه (کشورداری) چگونه است و کتاب و سنت مرده را زنده می سازد. گویی او را می بینم که در شام بانگ برداشته و با پرچم‌هایش در اطراف کوفه می گردد. پس مانند شتری بدخو که دوشنده خود را به دندان گزد ، به آن (شام) روی می آورد و زمین را با سرها می پوشاند. دهانش گشاده است که گامهایش بر زمین سنگین ، تک و تازش سخت و حمله اش عظیم ، سوگند به خدا که شما را در اطراف جهان پراکنده می سازد. تا مانند سرمه چشم جز اندکی از شما نماند! پیوسته چنین خواهد بود تا خردهای گمشده عرب به آنان باز گردد. »۲- سلامت کشاورزی و زارعت عوامل اصلی سلامت کشاورزی پاکی زمین از خس و خاشاك ، وجود آب و انرژی کافی و آفت زدایی درست ا ست. اگر علم به نهایت کمال می رسد ، تردیدی نیست که هر نوع آفت کشاورزی را می تواند با آفت زدایی بدون ایجاد ضرر جانبی برطرف کند. ۳- تقسیم عادلانه ثروت بدون تردید ریشه اکثر جرایم ، فقر و تجمل گرایی است و یکی از موجبات تنگدستی افراد جامعه به صورت مستقیم و غیرمستقیم مظالم ، تبعیضها ، بیدادگری ها ، تلف شدن نیروها و هدر دادن سرمایه هاست. رسول خدا (ص) فرمود : « به مهدی بشارت تان باد... اموال را صحیح و مساوی بین مردم تقسیم و دلهای امت محمد را از بی نیازی آکنده می سازد ، عدالت او آنان را در بر خواهد گرفت ؛ تا جایی که به نادی امر کند که ندا در دهد : چه کسی را به من (به مال) نیازی است؟ هیچ کس نیاید ؛ مگر یک مرد که نزد او آمده چیزی از او می خواهد. مهدی به او می گوید : نزد خزانه دار برو تا به تو بدهد. وی نزد خزانه دار رفته گوید : من از سوی مهدی نزد تو آمده ام. مرا نزد تو فرستاده است ، تا به من مال دهی ، خزانه دار گوید : برو هر چه مال می خواهی ، برگیر. مرد ، می رود و آن قدر مال برمی دارد که از عهده حملش بر نمی آید. از آن ما در خزانه می افکند تا به اندازه ای شود که می تواند حمل کند. مال را برداشته خارج می شود ، ولی پشیمان گردد و گوید : من حریص‌ترین افراد امت محمدم ، چرا که همه مردم را برای برداشتن از این مال خواندند ، ولی جز من کسی نیامد. آنگاه مال را به خزانه دار بر می گرداند. خزانه دار گوید : ما چیزی که دادیم پس نمی گیریم. »تجمل زدایی تجمل گرایی ، زیاده روی در مصرف ، خوشگذرانی ، میهمانی های پرخرج و وسایل نقلیه و خانه های مسکونی مجلل ، ازعوامل مهم مشکلات زندگی و کاهش دخل نسبت به خرج استه ، چه کسی تا کنون یک گام عملی برای جلوگیری از تجملات بی فایده و رقابت های غیرعقلانی در پذیرایی ها که می توان گرفتاری اقتصادی جوانان دختر و پسرشان را با آن برطرف کرده و سعادت اجتماعی را در سایه زندگی زناشویی آنان فراهم نموده است. ۴- غنای مالی و روحی اگر چه در پرتو حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) اقتصاد جامعه سر و سامان پیدا می کند ولی آنچه نقش مؤثرتری ایفا می کند احساس بی نیازی (غنای روحی) است. رسول خدا می فرمائید : «مهدی در شرایطی می آید که اختلاف در میان بشر شدید و زلزله های برقرار می شود(اصلا زمین توسط بشر تکان می خورد) و خطر ، بشریت را تهدید میکند که زمین نیست و نابود شود. پس از آنکه پیمانه ظلم و جور پر شد ، دنیا را پر از عدل و داد می کند ، از او ، هم خدای آسمان راضی است و هم خلق خدای آسمان و مردم روی زمین (می گویند : الحمدالله که شر این ظلم ها از سر ما کوتاه شد) ثروت را به طور صحیح تقسیم می کند ، گفتند : یا رسول الله یعنی چه به طور صحیح؟ فرمود : عادلانه و بالسویه تقسیم می کند. خداوند دل امت اسلام را مملو از عنا می کند. »فصل ششم : امنیت و صلح جهانی در حکومت حضرت مهدی (ع) اهمیت و نقش امنیت آرامش ، امنیت و صلح جهانی یکی از ویژگی های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) است. تردیدی نیست که نقش و اهمیت امنیته در زندگی اجتماعی انسانها از هر آنچه که مهم جلوه می

کنـد. بیشتر است. امنیت در پرتو حکومت مهـدوی از روایـات اسـتفاده می شود حکومت جهـانی بر مبنای امنیت که در قرآن به آن وعـده داده شـده امری است که قطعـا تحقـق پیـدا می کنـد و نه تنهـا انسانهـا از امنیت برخـوردار می شونـد ، بلکه حیوانـات و حتی موجودات دیگر از حاکمیت ، عـدالت و امنیت حکومت مهـدوی اعلان رضایت می‌کننـد. رسول خـدا (ص) فرمود : «امت حضـرت مهـدی (ع) به سوی او پناه برنـد و گرداگرد او جمع شونـد و در کنارش قرار گیرند. بدان سان که زنبور عسل با ملکه خود در کندو منزل می گیرنـد. او زمین را پر از عدل و داد کند همانگونه که پر از بیداد شده است ، به طوریکه مردم همچون جامعه نخستین خود گردنـد. پس از این خوابیـدی (به ناحق) بیدار و خونی (به ناحق) ریخته نشود.» امنیت عمومی و علل ناامنی در زمان ظهور حضـرت مهدی (ع) سراسـر کره زمین غرق در امنیت و آرامش خواهد شد. به گونه ای که هیچ کس از مظاهر ناامنی از قبیل : غارت اموال و ثروتهـا و ربودن زنـان کودکـان و گروگـان گیری ، اضـطراب و وحشت نخواهـد داشت و با اطمینان خاطر و آرامش کامل زنـدگی خواهد کرد.امنیت راهها یکی از مشـکلات بسیار جدی راه گیری ها و غارت اموال تجارتی و ثروت های شخصی مردم بوده است. به ویژه هر چه به تاریـخ گذشـته بیشتر نزدیـک گردیـده و پژوهش شود ، فراوان تر از آنگونه موارد ، توجه انسان را جلب می کنـد. شایـد دلیل این قضـیه تأثیر پیشـرفت وسائل نقل و انتقال ، دانش بشـری و فرهنگ دینی و انسانی باشـد. لـذا به هر اندازه که انسان به عصـر حاکمیت حکومت خـدا محور و عدالت گستر همراه با آسایش و رفاه بیشتر نزدیـک می شود ، از راه زنی ها و غارت گری ها فاصـله می گیرد. مهدی کیست ؟او مؤسـس حکومت جهانی با خصوصیات مزبور ،حجت بن الحسن المهدی فرزند امام علی الهادی ، فرزنـد محمد الجواد (علیهم السلام) است که به گفته علی بن حسـین مسـعودی شـمس الدین ابن خلکان شـیخ عبدالله شبراوی شیخ عبدالوهاب شعرانی شیخ سلیمان قندوزی حنفی بیش از ۶۵ نفر از مورخان و محدثان اهل سنت و همه دانشمندان و عالمان ، مورخان و محـدثان شـیعه ، در ۱۵ شـعبان سال ۲۵۵ یا ۲۵۶ هجری قمری در شـهر سـامراء با تولـدش سراسـر گیتی را منور ساخت و شهره عالم گردید. شـهره نه آسـمان مصدر هر هشت گردون ، مبداء هر هفت اخترخالق هر شش جهت ، نور دل هر پنج مصدروالی هر چهـار عنصـر ، حکمران هر سـه دفترپادشـاه هر دو عـالم ، حجت یکتـای داورآن کـه جـودش شـهره نـه آسـمان ، بـل لا ـ مکـان شدمصـطفی سـیرت ، علی فر ، فاطمه عصـمت ، حسن خوهم حسـین قـدرت ، علی زهد و محمد علم ومه روشاه جعفر فیض ، کاظم علم و هشـتم قبله گیسوهم تقی تقوا ، نقی بخشایش و هم عسـکری مومهدی قائم که در وی جمع اوصافی چنان شدپادشاه عسـکری طلعت ، نقی حشـمت ، تقی فربوالحسن فرمان و موسـی قدرت و تقدیر جعفرعلم باقر ، زهد سـجاد و حسینی تاج افسرمجتبی حکم و رضیه عصمت و دولت چو حیدرمصطفی اوصاف مجلای خداوند جهان شد.

توکل

نویسنده: حسین روحانی نژاد

خلاـصه کتـاب: تلخیص:مجیـد دهـدله- فصـل اول:چیستی توکـل: واژه هـای توکـل,وکیـل, و توکیـل از یـک خانواده انـد:خانواده وکالت.توکل به معنای گزینش و پـذیرش وکیل و اعتقاد به اوست.توکیل آن است که کسـی بر دیگری اعتماد کنـد و او را نماینده ی خویش قرار دهد.وکیل ,کسی است که کاری را بر عهده می گیرد و توکیل را بر خویش می پذیرد. توکل به دو صورت به کار می رود:گاه گفته می شود وکالت فلانی را پـذیرفتم و کار او را بر عهده گرفتم, و یا اینکه گفته می شود او را به عنوان وکیل خود برگزیدم و او وکالتم را پذیرفت,و گاهی هم گفته می شود ((توکلت علیه)) یعنی به او اعتماد کردم.در تعاریفی که از سوی بزرگان از توکل گفته شده از عنصـر ((اعتماد)) به عنوان عنصـر اساسی سخن به میان آمده است.یکی از بزرگان می گوید:((توکل اعتماد دل بر خـدای یگـانه است بی آنکه پریشـان و مضـطرب بود))غزالی با برجسته کردن عنصـر ((وکیل))در تعریف توکل چنین آورده است: ((توکل عبارت است از اعتماد قلب بر وکیل,به تنهایی)) در تعریف توکل: برخی بیشتر بر عنصـر وکالت تاکید ورزیده اند و

با تشیه خداوند به وکیل,به ویژه وکیل مدافع, آن را تبیین کرده اند .خدای سبحان وکیل کسی است که بر او توکل کند. ویژگی های یک وکیل مورد اعتماد: ۱)آگاه و مطلع باشد تا ترفند های مشکل دشمن را کشف کند.۲)توانمند باشد تا بتواند با شجاعت وقاطعیت,حق را بیان کند و در اظهار حق,سستی وترس به خود راه ندهد.۳)فصیح و خوش بیان باشد تا بتواند مدعا و مقصود خود را به بهترین وجه ثابت کند.۴)نسبت به موکل خود دلسوزی کامل داشته باشد تا با تمام توان از حق موکل خود دفاع کند.مفاهیم: وکالت,توکیل,توکل, با یکدیگر رابطه ی نزدیک و تنگاتنگی دارند. مفهوم وکالت بیانگر نوعی تسلط و چیرگی بر کاری است که به دیگری مربوط است از این رو در وکالت انجام کار بر عهده ی کسی گذاشته می شود که تسلط و توانمندی دارد.مفهوم توکیل این است که آدمی دیگری را به عنوان وکیل خود بر گزیند واو را بر کاری چیره و مسلط گرداند تا به جای او آن کار را سامان دهد.و مفهوم توکل این است که موکل بر چنان فردی , اعتماد و اطمینان کند.ابونصر سراج طوسی توکل را به همراه ایمان دانسته آن را سه قسم نموده:۱)توکل مومنان۲)توکل متوکلان۳) توکل خصوص الخصوصشرط توکل مومنان سه چیز است:۱)بدن را در عبودیت وبندگی افکندن۲)دل را دلبسته ی ربوبیت کردن۳)به کفایت امور از جانب خدا,اطمینان داشتن.اما توکل متوکلان:این است که آدمی بر خدا برای غیر خدا توکل نکند,بلکه بر خدا , به خدا و برای خدا توکل کند.و اماتوکل خصوص الخصوص این است که متوکل در تمام احوال فقط به خدا پناه برد,توکل یعنی اعتماد از ته دل بر خداوند.کمال الدین عبدالرزاق کاشانی گفته:توکل از آن جهت دشوارترین منازل عامه است که آنان در حجاب اسباب گرفتار شده اند زیرا خود را و خواسته های نفسانی خود را دوست می دارند.از این رو به تحصیل اسباب و اموال دلبسته اند , چرا که مال , سرچشمه ی شهوات و امیال آدمیان است.پس به جانب آن گراییده واز آن زیان دیده اند. آنان می ترسند که اگر اسباب را رهاکنند, نفوس نابود شود. پس بر خدا تکیه نمی کنند و با عقل های آمیخته به وهم خود استدلال می کنند که خداوند به ما عقل و اندیشه وقوت و قدرت داده است.ملا محمد نراقی توکل را بدین گونه معنا می کند:توکل اعتماد قلبی در تمام امور بر خداست. و به عبارت دیگر حواله کردن بنده ی خدا در تمام امور خود به خدا و به عبارت دیگر برائت جستن از هر حول و قوه ای و اعتماد بر حول و قوه ی خدا است. به نظر وی معنای توکلی که شریعت به آن فرمان داده است , این است که دل آدمی در تمام امور بر خدا توکل کند و از غیر خدا ببرد و البته این حالت با بدست آوردن اسباب ناسازگار نیست:در صورتی که متوکل به آن اسباب آرام نگیرد و آرامش او به خدا باشد در این صورت از توکل خود نتیجه می گیرد.به نظر علامه طباطبائی :در حقیقت توکل واگذاری کار به دیگری و گزینش او به وکالت مطرح است. توکل بر خدا به این معنا نیست که آدمی به بهانه ی توکل , از تلاش و کوشش دست بردارد وگوشه نشینی و انزوا پیشه کند , بلکه بدان معناست که در عین تلاش برای بهره گیری از اسباب عادی و طبیعی , چشم از مسبب الاسباب((خداوند)) برنگیرد،استاد شهید مرتضی مطهری ، توکل را نقطه ی مقابل تلاش نمی داند ، بلکه آن را تلاش و کوشش بر اساس حق و اعتماد به حق می داند ، بنابراین وقتی کسی توکل می کند و به مفهوم واقعی کلمه ، خدا را به عنوان وکیل وکارساز بر می گزیند،در حقیقت برای دستیابی به مقصود خود بر او تکیه و اعتماد می کند و خدا هم برآوردن مقصود او را ضمانت می کند.توکل فقط بر خداوند در بسیاری از آیات قرآن کریم ، از مومنان و متوکلان به صورت قاعده ای کلی خواسته شده است که منحصرا بر خداوند توکل کنند. عبودیت وبندگی فقط شایسته خداست .، زیرا مالکیت،قدرت،علم، همه از آن اوست و آدمیان نباید در برابر غیر او سر تسیم فرود آورند.یکی از اوصاف مومنان این است که فقط بر پروردگار خود توکل می کنند و فقط از خدای خود مدد می گیرند:مومنان همانا کسانی هستند که چون خدایاد شود ، دلهایشان بترسد، وچون آیات او بر آنان خوانده شود ، بر ایمانشان بیفزاید،و بر پروردگار خود توکل کنند.مومنان باید خدا را در تمام امور ، حتی در اعمال خود به عنوان وکیل برگزینند، زیرا او کانون قدرت است ،وحتی پیامبر نیز باید اعتراف کند که او را یارای آن نیستکه جز به اذن خدامعجزه ای بیاورد.اعتماد به نفس وتوکلاـگر اعتماد به نفس را به معنای خود باوری و بهره گیری از قوا و استعدادهای خود بدانیم و در عین حال به قدرت و

توان خود مغرور نباشیم و سرچشمه ی قدرت را از بین نبریم ، با توکل تعارضی نخواهیم داشت ، اما اگر اینهارا جایگزین اعتماد به خدا قلمداد کنیم، با توحید و توکل ناسازگار خواهد افتاد و از رزائل بشمار خواهد آمد فنه از فضایل.باید گفت: که اعتماد به نفسی که مطلوب است و موجب کارایی انسان در امور محوله می شود ، نه تنهابا توکل ناسازگار نیست بلکه توکل آن را تقویت می کند.اعتماد به نیروی خود که از نظر روان شناسی به آن ((اعتماد به نفس)) می گویند- از دو بعد برخوردار است :۱)بعد مثبت و ایجابی ۲)بعد منفی و سلبی ۱)بعد اول بدین معناست که آدمی به خود متکی باشد.این حالت گر چه از نظر روان شناسی مطلوب است اما از نظر دین و فرهنگ توحیدی قابل قبول نیست،زیرا هر چه بر میزان معرفت آدمی نسبت به خود و خدای متعال افزوده شودبه عجز و ناتوانی خود آگاه تر می شودو در می یابدکه آدمی هر چه دارد از خداست،پس چگونه می تواند به نیروی خود تکیه زند و بر خدای متعال تکیه و توکل نکند؟۲)بعد سلبی اعتماد به نفس یعنی عدم اعتماد به دیگران وفقط اعتماد بر خداوند،هم از دیدگاه روان شناسی و هم از نظر توحیدی مورد قبول است .در آموزه های دینی تاکید فراوان شده است که دل بستن بر غیر خدا ، جز یاس و ناامیدی چیزی در بر ندارد، آیا آدمی با داشتن تکیه گاهی مطمئن چون خدای سبحان ، بر کسی دیگر تکیه می کند؟فصل دوم:نسبت توکل با توحید، صبر وتفویضبرای اینکه بفهمیم چه رابطه ای بین توکل و توحید وجود دارد در ابتدا باید مراتب توحید را توضیح دهیم:-مراتب توحید از پایین ترین درجه تا بالاترین درجه:۱)مرتبه ی اول که پایین ترین درجه است ، این است که انسان به زبان ((لا اله الا الله)) بگویید، ولی دلش غافل یا منکر باشد،مانند توحید منافقان.۲)این است که وقتی آدمی ((لا-اله الا-الله)) می گویید ،دلش به مفهوم آن ،باور داشته باشد و آن را تصدیق کند ،مانند اکثر مسلمانان، و این اعتقاد عوام است.۳)مرتبه سوم این است کخ از لفظ و معنای ((لا اله الا الله))در گذرد و حقیقت آن را در پرتو نور حق کشف و مشاهده کند و آن مقام مقربین است.*(جهان از نظر مقربان ، تک کانونی است وماهیت از اویی و به سوی اوییدارد)*۴)مرتبه چهارم این است که موحد در عرصه هستی جز یکی نبیند ،و این توحید صدیقین است .در این مرتبه موحد ،حتی خود را نمی بیند.استاد شهید مطهری به موضوع توکل از منظر مراتب چهارگانه توحید نگرسته است،این مراتب عبارتنداز:۱)توحید ذاتی:یعنی شناختن ذات حق به وحدت و یگانگی ، و اینکه حقیقت دوئی بردار و تعددپذیر نیست،یعنی جهان نه از اصل های متعدد پدید آمده و نه به اصل های متعدد باز می گردد از یک اصل و حقیقت پدید آمده و به همان اصل و حقیقت باز می گردد.۲)توحید صفاتی:یعنی درک و شناسایی ذات حق و یگانگی عینی ذات با صقات و یگانگی صفات با یکدیگر.۳)توحید افعالی:یعنی درک این نکته که جهان از فعل خداوند و کار او و ناشی از اراده اوست .۴)توحید در عبادت: که توحید عملی است یعنی یگانه پرستی. به عبارت دیگر ،در جهت پرستش حق یگانهشدن و تنها خدا را مطاع و قبله ی روح و جهت حرکت ایده آل قرار دادن و هر مطاع و جهت و قبله و ایده آل دیگر را طرد کردن.*(تمامی این مراتب توحید و انواع توحید را گفتیم تا به این نتیجه برسیم که چه رابطه ای بین توکل وتوحید وجود دارد؟)* توکل،فرزند توحید است و محصول این نگرش است به عبارتی ساده تر توکل از توحید نشات می گیرد یعنی اینکه ابتدا آدمی باید توحید داشته باشد تا بتواند بر مبنای آن توحید خود توکل کندنسبت صبر و توکلصفت صبر و صفت توکل ،در پرتومعرفت به خدا و آگاهی ما از سوی الله به دست می آید،کسی که بداند جزخدای سبحان ،هر چه است ناپایدار و زائل شدنی است برای او صبر آسان می شود .معنای صبر درست در برابر معنای جزع قرار دارد ،جزع فعل کسانی است که در برابرآنچه برایشان رخ می دهد بردباری ندارند و سریعا دستخوش هیجان زدگی و اضطراب می شوند این موضوع دلالت می کند بر اینکه صبرعبارت از توانایی و قدرت روحی کافی در مواجهه بردبارانه با بلایا و نشان دادن استقامت در همه مشکلات برای رسیدن به هدف. نسبت توکل و تفویضبرای آنکه در یابیم توکل با تفویض چه نسبتی دارد ، باید نخست معنای تفویض را بدانیم و آنگاه نسبت این دورا بیان کنیم، تا به نسبت این دو پی ببریم:در حقیقت ،تفویض به معنای واگذاری کار خود به خداست.هر چند مفهوم توکل و تفویض تا حدودی به یکدیگر نزدیک است ،ولی تفویض مرحله ای بالاتر از توکل است ،زیرا در مفهوم تفویض

،واگذاری مطلق کار به خدای سبحان نهفته است و آدمی در آن حالت از خود هیچ نظری ندارد، ولی در مفهوم توکل،فقط خدا را وکیل خود دانستن نهفته است، پس نتیجه می گیریم که درجه تفویض از توکل بالاتر است.فصل سوم:چرایی توکلتوکل چیست؟وبرچه کسی باید توکل کرد؟توکل،یکی از منازل دین و مقامی از مقامات اهل یقین، بلکه از عالی ترین درجات مقربین است،فهم دقیق آن دشوار، و عمل به آن دشوارتر است،زیرا در نظر آوردن اسباب وعلل مادی، و اعتماد به آنها شرک به خداست،و از سوی دیگر به کلی از اسباب و علل عادی ،دست شستن نیز خدشه دار کردن شریعت است.قرآن کریم که کتاب هدایت به سوی شاهراه حقیقت است،به تاکید و تکرار و با بهره گیری از ابزار انحصارمی فرماید: اگر اهل ایمانید، فقط بر خداوند توکل کنند ،و مومنان فقط باید بر خداوند توکل کنند .امام رضا(ع) می فرمایند: ایمان بر چهار رکن استوار است:توکل بر خدای عز وجل، رضا به قضای الهی، تسلیم امر خداوند بودن ،تفویض و واگذاری امور خود به خداوندمومنان باید فقط بر خداوند توکل کنند ،زیرا آغاز و انجام امور به دست قدرت اوست ،قوام همه پدیده به دست اوست ، او پروردگار تمامی پدیده ها است و هیچ پدیده ای جز به اذن او چیزی ندارد، او وکیل هر پدیده است.از این رو مومن باید در همه امور خود،حتی در اعمالی که به او منسوب است،خدا را وکیل قرار دهد ؛زیرا خداست که به او توان داده است.امام علی(ع) می فرمایند: توکل بهترین تکیه گاه است. توکل دژ حکمت است. توکل بر خدا بدین معنا نیست که آدمی دیگر نسبت به امور بی توجه باشد بلکه بدین معناست که تلاش و صبر و پایداری خود را انجام دهد ودر عین حال نتیجه را به خداوند واگذار کند و این یعنی توکل.فصل چهارم: ارکان و زمینه های توکل ارکان توکل دو چیز است؛ نیرومندی یقین و قوت قلب.حقیقت یقین را در توکل باید جستجو کرد . میان یقین و توکل ،پیوند ناگسستنی بر قرار است؛ چنان که میان قوت قلب و قدرت روحی و توکل نیز ارتباط تنگاتنگی می توان یافت. حضرت علی(ع) می فرمایند: اصل و ریشه قوت و نیروی دل ، توکل بر خداست. بنابراین اگر کسی دارای حالت توکل نیست ،منشا آن در دو چیز است :۱)ضعف یقین به اینکه خدای سبحان ، بهترین هادی و نیرومندترین و فصیح ترین و دلسوزترین وکیل است.۲)ضعیف و بیمار بودن دل آدمی و غلبه ی ترس و اوهام بر آن.ممکن است یقین انسان با اطمینان همراه نباشد ، زیرا نفس از نیروی خیال پیروی می نماید و به آن اطمینان می کند .نفس در آغاز با یقین به اطمینان دست نمی یابد مگر آنکه که سرانجام به درجه ی نفس مطمئنه برسد و چه بسیار کسان که واجد یقین اند ولی از اطمینان و آرامش بی بهره اند .ولی آیا منشا غلبه ترس ، چیزی جز ضعف یقین است ؟مرحومه علامه طباطبایی می فرمایید:حقیقت امو این است که نفوذ اراده ی آدمی و دستیابی او به مقصود در عالم ماده، در گرو دو دسته از اسباب است : ۱.اسباب طبیعی ۲. اسباب روحی. و انسان آنگاه که بخواهد در کار مهمی وارد شود و اسباب طبیعی مورد نیاز را فراهم سازد ،چیزی میان او و مقصودش جز اختلال اسباب روحیمانند ضعفو سستی اراده و ترس و اندوه و سبکسری و تمایلات سرکش و سفاهت و سوء ظن و غیر آن،حایل ومانع نمی شود و این ها امور مهم عمومی است.و هنگامی که بر خدای سبحان توکل کند اراده ی او چنان نیرومند می گردد که هیچ سببی از اسباب روحی ناسازگار نمی تواند بر آن غلبه نمایدف و این ، خود دستیابی به هدف و سعادت و خوشبختی است.زمینه های توکل۱)جهان بینی توحیدی اگر توحید را در خود تقویت کنیم و باور داشته باشیم که همه امور عالم ،به دست خدای سبحان است وجز او کسی تاثیر استقلالی ندارد، می توانیم به حالت توکل دست یابیم و امور خود را به خدای متعال واگذاریم . ۲)تامل در آیات و روایات توکل تامل در آیات و روایاتی که بر فضیلت و ارزشمندی مقام توکل دلالت دارند و آن را باعث نجات و کفایت امور معرفی می کنند،زمینه ی دستیابی به حالت توکل را در انسان پدید می آورند.۳)تامل در گذشته خود اگر آدمی به یاد آورد که خدای سبحان او را آفریده و از نهانخانه ی عدم به عرصه ی وجود آورد و آنچه مورد نیاز او بود ، فراهم ساخت و مهربانی او نسبت به بندگان خود بیش از مهربانی مادر نسبت به فرزند است و کفایت امور کسی را که به او توکل کند، ضمانت کرده و بر عهده گرفته است ، در این صورت، زمینه ی توکل برای او فراهم می آید و به تقدیر خدا خرسند می شود . این خرسندی به تقدیر الهی هنگامی حاصل می

شود که آدمی در گذشته ی خود بیندیشد که خداوند نخست او را بی خبر به عرصه ی هستی آورد و در آفرینش او حکمتها قرار داد.۴)اندیشه در حکایات شگفت سبب سازی های خدا از جمله اموری که زمینه ساز توکل است ،یاد آوری داستان های واقعی شگفت انگیز و حیرت آور صنع الهی است، حکایات روزی رسانی و دفع بلاها و ناملایمات و از بعضی از بندگان و نیز حکایات عجیب قهر خدا و نابود کردن اموال اغنیا و نابودی مستکبران و به قدرت و شوکت رسیدن مستضعفان. فصل پنجم: درجات توکل حالت توکل از نظر قوت وضعف، دارای سه درجه است : در درجه اول که نازل تریت مرتبه است، خداوند در نظر آدمی نقش وکیلی امین،دانا و کاردان را بر عهده دارد که انسان با اطمینان و بدون دغدغه ی خاطر امور خود را به او می سپارد . در درجه دوم شخص توکل کننده ، چون کودکی است که به مادر تکیه کی کند و او را پناهگاه خود قرار می دهد و جز او پناهگاهی نمی شناسد و به طور طبیعی در همه امور خود به او پناه می برد.و در مرتبه ی سوم ،متوکل خود را تسلیم محض خدای متعال می بیند.کسی که در درجه ی نخست توکل قرار دارد ، حالت او نسبت به خدا و اطمینان به عنایت و کفالت او ، همانند حالت موکل نسبت به وکیل واعتماد به اوست، که این ضعیف ترین درجه ی توکل است. کسی که به درجه ی دوم دست یافته باشد ، حال او با خدا چون حال کودك با مادرش خواهد بود ،کودك جزمادر را نمی شناسد و به غیر او پناه نمی برد وجز بر او اعتماد نمی کند و اگر او را ببیند ،در هر حالی مه باشد به دامن او می آویزد و در غیاب او اگر برایش مشکلی پیش آید، اشك می ریزد و نخستین کلمه ای که بر زبان می راند، کلمه ی مادر است. و فرق این درجه با درجه ی پیش این است مه صاحب این درجه در توکل و وکیل خود فانی است.و آن کس که به درجه ی سوم دست یابد ، به عالی ترین درجه ی توکل دست یافته است،و چنین کسی در تمام حالات خود تسلیم محض اراده ی خداوند است.*اختلاف درجات مردمان را در توکل ،در درجات قوت وضعف یقین ؛ و قوت و ضعف توحیدشان باید جستجو کرد*عالی ترین درجه ی توکل از نظر معصومان(ع) این است که آدمی در همه ی امور خود به خدای سبحان توکلکند و هر چه خدا با او کند ، از او راضی باشد و بداند که خداوند هیچ خیر و فضیلتی رت از او دریغ نداشته است و بداند مه حکم از آن خداست؛ پس باید بر او توکل کند وکار خود را به خدا واگذارد و به او اطمینان کند.امام کاظم(ع) می فرمایند:توکل بر خدا دارای درجاتی است : یکی از آن درجات این است که در تمام امورت بر خدا توکل کنی و از او نسبت به آنچه درباره ی تو انجام داده است ؛ راضی باشی و بدانی که هیچ خیر و فضیلتی را از تو دریغ نداشته است و بدانی که حکم در آن به او اختصاص دارد پس بر خدا توکل کن و امورت را به آن واگذار و در تمام امور به او اعتماد کن.فصل ششم: توکل در عرصه ی مدیریتدر مدیرت اسلامی ؛ نرمش و انعطاف پذیری معقول و منطقی در برابر مردم و مشورت و رایزنی با آنان ، از جایگاه ویژه ای برخوردار است.زیرا که یک مدیر مستبد و خودکامه و سنگدلف مردم را از گرد خود پراکنده می سازد و نفوذ و حاکمیت بر دلها را از دست می دهد ، اما پس از رایزنی و تصمیم گیری باید با توکل بر خدا ، عزم خویشجزم کند و کوچک ترین تردیدی به خود راه ندهد و با گام های استوار به سوی هدف به پیش رود .کسی که سکاندار کشتی اجتماع اسلامی است ، نباید از گفتار و کردار افراد دو چهره، دچار تردید و سستی شودبلکه باید از آنان روی برتابد و به کانون قدرت توجه کند وبر آن تکیه نماید، از توطئه ها نهراسد و بیمی به خود راه ندهد و فقط بر خداوند توکل داشته باشد .*هدف از مدیریت یک گروه یا سازمان رسیدن به موفقت است و وظیفه ی یك مدیر آگاه و کار بلد نیز همین است*فصل هفتم :صحنه هایی از توکل پیامبران پیامبران الهی ، در راستای رسالت بزرگی که بر دوش داشته اند جز با قوت و قدرت بی مانند روحی واراده ی خلل نا پذیر و تکیه بر قدرت لایزال الهی و توکل بر او ، نمی توانستند ، توفیقی بدست آورند؛ زیرا با موانع و عوامل بازدارنده ی ، نیرومندی مواجهه بودند. آنان در برابر توطئه ها و تهدید های رنگارنگ مخالفان و بهانه جویان ، مواضعی محکم می گرفتند و با توکل به خدا به آنان پاسخ قاطعی می دادند و می گفتند: (مومنان فقط باید بر خدا توکل کنند.) و برای توکل خود بر خدا با قاطعیت استدلال می کردند که: و چرا بر خدا توکل نکنیم و حال آنکه ما را به راه ها یمان ،رهبری کرده است؟ فصل هشتم: آثار و تایج توکل۱)محبوبیت انسان

متوکـل، نزد خـدای متعـال: زیرا خداونـد خودش در قرآن فرموده است که هر گـاه تصـمیم گرفتی بر خـدا توکل کن زیرا خـداوند متوکلاـن را دوست دارد.۲)کفـایت الهی نسبت به امور متوکلان:چون ذات پاك خداونـد محب و محبوب خود را رها نمی کنـد و آثار هر سببی به دست او ظهور می کنـد ؛ لـذا خداونـد امور متوکلان خود را کفایت می کنـد. (و هر کس بر خدا توکل کند ، او برای وی بس است) رسول خدا فرمود: کسـی که بر خدا توکل کند ، خداوند هزینه ی زندگی او را کفایت می کند . او را از آنجا کهگمان نمی برد ، روزی می دهـد.بنابراین، مومن نبایـد بترسـد که اگر تقوای الهی پیشه کند و حدود خدا را محتروم بشـمارد ، از خوشـی زنـدگانی محروم می شود و به تنگنای معیشت و زندگی سـخت دچار خواهد گشت؛ زیرا روزی او را خدای قادر تضـمین کرده است. ((و هر کس بر خدا توکل کند)) بدین گونه که از هوا ها و فرمان های نفس ،کناره گیرد و خواست خدای سبحان را بر خواست خود، وعملی که خـدا می خواهد بر عملی که نفس می خواهد ترجیح دهد و به عبارت دیگر، دین خدا را پیشه سازد و به احکـام آن عمـل کنـد ،((خـدا او را کافیست))؛ بـدین معنا که خداونـد او را در دستیابی به زنـدگانی خوب که مراد و مقصود او است و سـعادت و خوشبختی که فطرتـا آرزوی اوست کفـایت می کنـد و یاری می رسانـد . ۳)برخورداری از بهترین وکیـل:چون خداوند، وکیلی نفوذ ناپذیر و سنجیده کار است؛ (و هر کس بر خدا توکل کند بداند که به راستی خدا شکست ناپیر و حکیم است، پس بهترین وکیـل است)۴)بهره منـدی از امدادهای غیبی ۵)پیروزی بر دشـمن: یکی از آثـار توکل ؛ پیروزی و نصـرت الهی اسـت ،قدرت خدای سـبحان بالاترین،قدرت ها است و هیچ کس نمی تواند بر کسـی که بر او توکل می کند و در پناه حمایت او قرار می گیرد،پیروز گردد ؛چنـان که اگر حمـایت خـدا از کسـی برگرفته شود ، هیـچ کس قـادر به حمـایت او نیست، پس بایـد بر خـدا که سرچشـمه ی همه ی پیروزی هـا است، تکیه کرد.۶)رهایی از سـلطه و سیطره ی شـیطان: شیطان دشمن قسم خورده ی انسان و کینه توزی او با آدمیزاد،آشـکار و عیان است. او به عزت خدای سبحان سوگند خورده است که همه ی آدمیان را اغوا کند؛اما شیطان بر مخلصان و مومنان و متوکلان ،سیطره ای ندارد . ۷)افزایش مقاومت در برابر مشکلات : توکل ، به مفهوم عمیق اسلامی و قرآنی ، به آدمی شخصیت تازه ای ، می بخشد و در تمام اعمال او اثر می گذارد و از این رو ، از بهترین اعمال بشـمار آمده است .پیامبر در شب معراج از خداوی سـبحان پرسـید : کدام عمل ، برتر است؟ خداوند فرمود: هیچ چیز نزد من بهتر از توکل بر من ،و خشنودی به آنچه قسـمت کرده ام نیست.توکـل بر خـدا ، عبـارت است از تکیه بر منبع فنـا ناپـذیر قـدرت و توانـایی و بـاعث افزایش مقـاومت و پایداری آدمی در برابر مشـکلات و حوادث سـخت زندگی است . انسان تلاشـگری که بر خدا توکل می کنددر حقیقت امور خود را به او وامی گذارد و حل مشـکلات خود رااز خداوندی می خواهد که از تمام خواسته ها و نیازهای او آگاه و نسبت به او رحیم و مهربـان است و قـادر است مشـکلاتش را حـل کنـد ، چنین انسـانی هرگز به یـاس و ناامیـدی دچـار نمی گردد و در برابر مشـکلات احساس ضـعف و زبونی نمی کند و در برابر شـرایط دشوار زندگی، صبر و مقاومت پیشه می کند و با تکیه بر این فرهنگ و باور بر مشـکلات پیروز می شودفصـل نهم :آسـیب شناسـی توکلبرداشت صوفیـانه از توکـل : اگر نگـاهی آسـیب شـناسانه به مفهوم توکل بینـدازیم ،در خواهیم یافت که این مفهوم مقـدس و حرکت آفرین،توسط برخی کژاندیشان ، دسـتخوش مسخ و تحریف شده اسـت .برخی اشـخاص کاهل و سـست عنصر ، این مفهوم ارجمند را دستاویزقرار داده و به بهانه ی توکل ؛ ازتدبیر و تلاش و کوشش برای معاش ، دست برداشـته و به انزوای عبادت پرداخته انـد چنین کسانی فرمان خدای سـبحان را نادیده انگاشـته و به بیراهه رفته اند .این برداشت ناصواب که در گذشـته بسـیاری از صوفی مشـربان به آن دچار گردیـده بودنـد، با فرهنگ اهل بیت عصـمت و طهارت(ع) فرسـنگ ها فاصلـه دارد. کسـی حق نـدارد به بهانه ی توکل بار زنـدگی خود را بر دوش دیگران بیندازد مه اگر چنین کند ملعون و مطرود است از درگاه خداوند.توکل و توسل به اسـباب: آیا توکل به تلاش و توسل به اسباب سازگار است؟برخی بر این باورند که هر گـاه اسـباب و ابزار و عوامـل کـاری فراهم باشـد،دیگر جـای توکـل نیست ،توکل فقط در جایی کارساز است که ابزار و اسـباب وجود نـدارد ،امـا این مرزبنـدی را میان توکل و بهره گیری از اسـباب و عوامل مادی ،نمی توان پـذیرفت؛ این گونه نیست که انسان

،بخشـی از کـار را بـا بهره گیری از اسـباب مـادی انجام دهـد،بی آنکه بر خـدا تکیه و توکل کنـد ،و بخش دیگر را فقط با توکل به سامان رسانـد ، آدمی بایـد حتی هنگامی که از اسـباب و عوامل مادی و عادی اسـتفاده می کند ، بر خدا توکل کند وسبب سازی و سبب سوزی او را از یاد نبرد ،توکل به حوزه ی خارج از قلمرو علل و اسـباب ظاهری اختصاص نـدارد؛ بلکه بایـد در همه ی وجود آدمی ، حضور و ظهور داشته باشد . زندگی به من آموخت که چگونه به تو فکر کنم، اما فکر کردن به من نیاموخت که چگونه بی تو زندگی کنم .

فرزنـــد نیل

نوشته: ذبیح الله منصوری

خلاصه کتاب: تلخیص:مهسا عبادی راد - ناهید اسـماعیلی - سـرگذشت حضـرت موسی از تمام پیامبران در قرآن بیشتر آمده ، زیرا در بیش از ۳۰ سوره به ماجرای موسـی و فرعون و بنی اسرائیل اشاره شده است.و چون کشور مصر وسیع تر و مردم آن دارای تمدن پیشرفته تری از قوم نوح وهود و مانند آن ها بودند ومقاومت دستگاه فرعون به مراتب بیشتر بوده و نکات عبرت انگیز فراوان تری در بر دارد.

ولادت حضرت موسی (ع):دستگاه فرعون برنامه وسیعی برای کشتن نوزادان پسر بنی اسرائیل ترتیب داده بودند.در این میان یکی از قـابله هـا بـا مـادر موسی دوستی داشت پس حمـل موسـی مخفیانه صورت گرفت.هنگامی که موسـی تولـد یافت از چشـمان او نور مرموزی درخشـید ، چنان که بدن قابله به لرزه در آمد و در حدیثی از امام باقر(ع) می خوانیم:موسی چنان بود که هر کس او را می دید دوسـتش می داشت.موسـی در تنور آتش وقتی که قابله از خانه مادر موسی بیرون آمد ، بعضـی از جاسوسان حکومت او را دیدنـد و تصـمیم گرفتند وارد خانه شوند ، خواهر موسـی ماجرا را به مادر خبر داد و مادر وحشت زده شد و نوزاد را درپارچه ای پیچیـد و در تنور انداخت وقتی مأموران وارد شدند چیزی جز تنور آتش ندیدند و مأیوس شدند و بیرون رفتند.مادر موسـی به هوش آمـد و به خواهر موسـی گفت نوزاد کجـاست ،او اظهـار بی اطلاعـی کرد ناگهان صـدای گریه ای از درون تنور برخاست ، مادر به سوی تنور دویـد ، دید خداوند آتش را بر او سـرد کرده است.پس نوزادش را سالم بیرون آورد.اما مادر باز هم در امان نبود شـنیدن صدای یک نوزاد کافی بود خطر بزرگی واقع شود.در این جا یک الهام الهی قلب مادر را روشن کرد: ما به مادر موسی الهام کردیم که او را شیرده و سـپس او را در دریـای نیـل بیفکن و نترس و غمگین مبـاش که ما او را به تو باز م گردانیم و او را از رسولان قرار دهیم.این یک مأموریت الهی است.مادر موسی به سراغ نجاری مصری رفت ولی مادر خبر نداشت که نجار از فرعونیان بود، پس از او در خـواست صـندوق کوچکی برای او بسـازد.نجـار گفت که صـندوق را برای چه می خواهی؟مـادر که زبـانش عـادت به دروغ نداشت گفت:من از بنی اسـرائیلم ،نوزاد پسـری دارم و می خواهم نوزاد را در آن مخفی کنم.پس نجار تصمیم گرفت این خبر را به فرعون برسانـد ،امـا چنـان وحشتی بر قلبش افتاد که زبانش باز ایسـتاد تنها با دست اشاره کرد و مأموران فرعون که از حرف های او چیزی برداشت نکردنـد اورا زدنـد و بیرون کردنـد.نجار از حالتی که به او دست داده بود فهمید که در این کار یک سـر الهی نهفته است پس صـندوق را ساخت و تحویل مادر موسـی داد.صبحگاهی که هنوز مردم مصر در خواب بودند و هوا کمی روشن شده بود ،آخریـن شـیر را بـه او داد و سـپس او را در صـندوق مخصـوص کـه همچـون یـک کشـتی کوچـک بـود بر روی آب حرکـت کند گذاشت.امواج خروشان نیل صـندوق را به زودی از ساحل دور کرده، در این لحظه احساس کرد قلبش از او جدا شده و روی امواج حرکت می کنـد ،اگر لطف الهی قلب او را آرام نکرده بود ،فریاد می کشـید و همه چیز فاش می شد!مهر موسـی در دلهافرعون تنها فرزندش تنها دختری بود که از بیماری شدیدی رنج می برد.کاهنان قصـر به فرعون گفتند که ماپیش بینی می کنیم که از درون این دریـا انسانی به اینجا گام می نهـد که اگر از آب دهانش به بـدن این بیمار بمالیـد بهبود می یابـد.فرعون وهمسـرش آسـیه در انتظار

چنین ماجرایی بودند که ناگهان روزی صندوقچه ای را که بر امواج در حرکت بود نظر آن ها را جلب کرد.صندوق مرموز در برابر فرعون قرار گرفت. هنگامی که چشم همسر فرعون به چشم کودک افتاد،اعماق قلبش را روشن ساخت و همگی مخصوصاً همسر فرعون مهر او را به دل گرفتند و هنگامی که آب دهان این نوزاد مایه ی شفای بیمار شد این محبت چند برابر شد.بدیهی است فرعونیان صندوقچه ی این نوزاد را از امواج به این منظور نگرفتند که دشمن سر سختشان را در آغوش خود پرورش دهند بلکه آنها به گفته همسر فرعون می ساختند نور چشمی برای خودبرگزینند.ولطافت این تعبیر در همین است که خداوند می خواهد قدرت خود را نشان دهد که چگونه این گروه را که تمام نیروهای خود را برای کشتن پسران بنی اسرائیل بسیج کرده بودند وادار می کند که همان کسی را که این همه مقدمات برای نابودی اوست چون جان شیرین در برگیرند وپرورش دهند.به نظر می رسد که فرعون از چهره نوزاد و نشانهای دیگرازجمله گذاردن او در صندوق و رها کردنش در امواج نیل درفته بود که این نوزاد از بنی اسرائیل است،ناگهان کابوس قیام یک مرد بنی اسرائیل و زوال ملك او بدست آن مرد بر روح او سایه افکند ،اما آسیه که نوزاد پسری نداشت و قلب پاکش که از قماش درباریان فرعون نبود کانون مهر این نوزاد شده بود ودر مقابل همه ی آنها ایستاد.قدرت نمایی این نیست که اگر خدا بخواهد قوم نیرومند و جباری را نابود کند لشکریان آسمان و زمین را برای نابودی آن ها بسیج نماید.قدرت نمایی این است که خود آن جباران مستکبر را مأمور نابودی خودشان سازد و آن چنان در قلب و افکار آنها اثر بگذارد که مشتاقانه هیزمی را جمع کنند که باید با آتشش بسوزند و این است قدرت نمائی پروردگار.بازگشت موسی به آغوش مادرطبیعی است که نوزاد شیر خوار چند ساعت که می گذرد ،گرسنه می شود ،گریه می کند،باید دایه ای برای او جستجو کرد.به هر حال اراده خداوند به این تعلق گرفته بود که این نوزاد به مادرش به زودی بر می گردد و قلب او را آرام بخشد،لذا می فرماید:ما همه ی زنان شیرده را از قبل به او حرام کردیم.در پی جستجوی مأموران برای دایه به دختری برخورد می کنند که می گوید:من خانواده ای رامی شناسم که می تواند این نوزاد را کفالت کند واین زن قلبی پر محبت دارد.او نوزاد خود را از دست داده و حاضر است شیر دادن به نوزاد کاخ را بر عهده بگیرد.مأموران خوشحال شدند و مادر موسی را به قصر بردند، نوزاد هنگامی که بوی مادر را شنید از بی تابی اش کاسته شد.در حدیثی از امام باقر (ع) می خوانیم که فرمود: سه روز بیشتر طول نکشید که خداوند نوزاد را به مادرش باز گرداند.دلیل روشنی بر هیچیك از این دو احتمال نداریم اما احتمال اول نزدیکتر به نظر می رسد، که فرعونیان موسی را به مادر سپردند که او را شیر دهد و در خلال این کار همه روز گاه به گاه،کودك را به دربار فرعون بیاورد تا ملکه مصر دیداری از او تازه کند و اما احتمال دوم این که کودك را در دربار نگه داشته اند و مادر موسی در فواصل معین می آمد به او شیر می داد و بعضی می گفته اند بعد از دوران شیر خوارگی ،او را به فرعون وهمسرش آسیه سپرد و موسی در دامان آن دو پرورش یافت.موسی در طریق حمایت از مظلومان:موسی تا دوران بلوغ در کاخ فرعون ماند، ولی سخنان توحیدی او ،فرعون را سخت ناراحت می کرد،تا آنجا که تصمیم قتل اورا گرفت موسی کاخ را رها کرد و وارد شهر شد که با نزاع دو نفر که یکی از طائفه خود موسی بود و آن دیگری فرعونی واز صاحبان دربار بود روبه رو شد.هنگامی که مرد بنی اسرائیل چشمش به موسی افتاد از موسی جوانی نیرومند بود در برابر دشمنش تقاضای کمك کرد.موسی به یاری او شتافت تا او را از چنگال این دشمن ظالم نجات دهد که بعضی گفته اند این دشمن می خواسته مرد بنی اسرائیل را برای حمل هیزم به بیگاری کشد.در این جا موسی مشتی محکم بر سینه ی مرد فرعونی زد تا او را تنبیه کرده ولی یک مشت کار او را ساخت و بر زمین افتاد و مرد.بدون شك موسی قصد کشتن مرد فرعونی را نداشت این منظره برای موسی خیلی ناراحت کننده بود واز کرده خود پشیمان شد وگفت پروردگارا من به خود ستم کردم و از خداوند طلب مغفرت کرد.خداوند هم از او در گذشت و وی را از شر دشمن حفظ نمود.به تعبیر دیگر او می خواست دست مرد فرعونی را از گریبان بنی اسرائیل جدا کند،هر چند گروه فرعونیان مستحق بیش از این بودند.اما در آن شرایط اقدام به چنین کاری مصلحت نبود و همین امر سبب شد دیگر نتواند در مصر بماند و راه مدین را پیش گرفت.موسی مخفیانه به سوی مدین حرکت

کرد:کشته شدن یکی از غرعونیان به سرعت در مصر منعکس شد و شاید معلوم بود که قاتل او یک مرد بنی اسرائیلی است و شاید نام موسی هم در این میان بر سر زبانها بود. پس دستگاه حکومت نمی توانست به سادگی از کنار آن بگذرد که بردگان اسرائیلی قصد جان اربابان خود کنند.به دنبال این ماجرا موسی در شهر ترسان بود که ناگهان با صحنه تازه ای روبه رو شد و دید همان بنی اسرائیلی که دیروز از او یاری طلبیده بود فریاد کشید و از او کمک خواست و با کسی دیگر درگیر شده است. موسی رو به او کرد و گفت هر روز با کسی گلاویز می شوی ودردسرمی آفرینی.ولی به هر حال مظلومی بود که در چنگال ستمگری گرفتار شد بود می بایست موسی به یاری او بشتابد و تنهایش نگذارد اما هنگامی که موسی می خواست با آن مرد که دشمن هر دو آن ها بود درگیر شود واز بنی اسرائیل دفاع کند فریادش بلند شد و گفت:ای موسی تو می خواهی مرا بکشی همان گونه که انسانی را دیروز کشتی.در صورتی که اگر موسی می خواست این جبار را به قتل برساند گامی در مسیر اصلاح بود.به هر حال موسی دقیقاً متوجه شد که ماجرای دیروز افشا شده است،وهمگان با خبر شده اند.حکم قتل موسی صادر می شود:ماجرا به فرعون و اطرافیان او رسیده و جلسه ای تشکیل دادند و حکم قتل موسی صادر شد.در این هنگام یک حادثه غیره منتظره موسی را از مرگ حتمی رهایی بخشید و آن این که مردی از کاخ فرعون به سرعت خود را به موسی رساند و گفت ای موسی فرعونیان در فکر این هستند که تو را به قتل برسانند.این فرد ظاهراً چشم امید به موسی دوخته بود و در چهره ی او سیمای یک مرد الهی انقلابی را مشاهده می کرد.پس موسی به سرعت تصمیم گرفت که به سوی سرزمین مدین که شهری در جنوب شام و شمال حجاز بود واز حکمرو مصر و حکومت فرعونیان جدا محسوب می شد برود.مدین نام شهری بود که شعیب و قبیله ی او در آن زندگی می کردند این شهر فاصله ی زیادی با مصر نداشته و موسی توانسته است در چندین روز به آن برسد.ولی در راه یک سرمایه بزرگ به همراه داشت،سرمایه ایمان و توکل بر خدا لذا هنگامی که متوجه شهرمدین شد گفت امیدوارم که پروردگارم مرا با راه راست هدایت کند.وقتی وارد مدین شد مردمی را دید که در کنار چاهی برای کشیدن آب ازدحام کرده و بر سر آن کشمکش می کنند وهر که قوی تر است جلو می افتد،در این میان چشمش به دو نفر دختر افتاد که گوسفندان خود را از این که داخل گوسفندان دیگر شود نگهداری می کردند و منتظر بودند تا این جمعیت انبوه از آب دادن به گوسفندان فارغ شوند آن گاه جلو آمده و گوسفندان خود را آب دهند.موسی از این منظره ناراحت شد و به طرف آن دو دختر با عفت رفت و پرسید در انتظار چه هستید؟گفتند منتظریم تا همه مردم حیوانات خود را آب دهند و خارج شوند و بعد ما جلو برویم.و گفتند پدر ما مردی است پیرو نا توان خودش نمی تواند این گونه کارها را بکند و برای این که سربار مردم نباشیم چاره ای جزء این نیست که این کار را ما انجام دهیم.موسی جلو آمد و جمعیت را کنار زد و مشغول به کارش شد.پدر این دو دوختر کسی نبود جزء شعیب،پیامبر خدا نبود که سالیان دراز مردم را در این شهر به خدا دعوت کرده و نمونه ای از حق شناسی و حق پرستی بود.موسی بعد از وصلت با شعیب به وطن باز می گردد.خوش ترین ایام زندگی موسی همان ایامی بود که در خانه شعیب به سر می برد و از صحبت با وی برخوردار بود. حال آنکه نور ایمان از جانب هر دوی ایشان تلالو داشت و هر دوی ایشان پیغمبری مخلص بودند.در این مدت کوتاه بزرگی و جوانمردی موسی و فضائل اخلاقی دیگرش مورد اعجاب شعیب و دو دختر واقع شده و علاقه دختران را بر وی تحریک کرد و این علاقه و محبت بسیار بجا بود زیرا فکر می کردند اگر بتوانند موسی را نزد خود نگاه دارند و از نیروی جوانی او و طهارت و امانتش استفاده کرده قدرت بیشتری کسب کنند لذا به پدر گفتند: ای پدر چه خوب است موسی را اجیر کنی که او بهترین اجیر است زیرا هم نیروی بی نظیری دارد و هم امین است در نیرومندیش همین بس که در اولین روز ورودش باین شهر باینکه گرسنگی و خستگی راه جز پوست و استخوانی برایش باقی نگذاشته بود یک تنه بر همه مردان قوی هیکل که چاه را محاصره کرده بودند غالب آمد و در عفت و پاکدامنیش این بس که وقتی آن روز برایش پیغام بردیم و او را به منزل دعوت کردیم او چشم خود را به زمین دوخت و نظر خیانت نینداخت و در راه منزل به دنبال من نیفتاد. شعیب از این معانی غافل نبود او بیشتر از دخترانش موسی را می شناخت.پس گفتار دختران در تصمیمی

که او خود اتخاذ کرده بود قطعا جز شکستن سکوت اثری نداشته.دختران با دادن این پیشنهاد سکوت شعیب را شکستند و لذا رو به موسی کرده و گفت: من میل دارم یکی از این دو دختر را به همسری تو دهم تا یار و مددکار ما باشی و در مقابل هشت سال به عنوان کابین دخترم برایم شبانی کنی و اگر ده سال برای ما کار کنی لطفی است از جانب خودت نه اینکه من مجبورت کرده باشم و انشاا. . . وفا و خلوص مرا خواهی دید.موسی مدت مقرر را با کمال دلگرمی و مسرت به پایان رساند و مدت ده سال با کمال امانت و خیرخواهی و آزمودگی برای شعیب کار کرد و یکی از آن دو دختر را به همسری خود گرفت. شعیب مقداری از گوسفندان خود را به وی بخشید و در این موقع علاقه به وطن در دل موسی سخت به هیجان آمده و دلش از سرزمین مدین کنده شد. لاجرم زندگی خود را جمع کرده و آماده سفر مصر شد. روزی به اتفاق همسر خود برای خداحافظی نزد شعیب آمده با وی با گرمی هرچه تمامتر وداع نمود در حالی که دعای شعیب بدرقه راهشان بود از شهر مدین خارج شدند و راه جنوبی شهر را پیش گرفتند تا طور سینا پیش رفتند در این وادی بود که موسی در تاریکی شب راه را گم کرد و متحیر و سرگردان شد ولکن عنایت خدا نگهدارش بود.در این حال بود که از طرف طور آتشی را دید همسر خود را گفت: تو در اینجا باش تا من از آن آتش خبری بگیرم، روزگار در جانب راست وادی در آن سرزمین مبارک به روی موسی لبخندی زد و در آن شب تاریکی از آن درخت به گوش آن پیغمبر بزرگوار چنین ندایی آمد: ای موسی من! آری منم خدای پروردگار عالمیان، این اولین ندایی بود که در ابتدای نبوت خود از عالم غیب شنید و فهمید که خداوند او را به نبوت و کرامت مخصوص گردانیده و به رسالت خود مبعوثش ساخته. چیزی نگذشت که بار دیگر ندای پروردگار کریم را شنید که می فرماید: این چیست در دست تو ای موسی؟ این عصای من است و من به آن تکیه می کنم، گوسفندان خود را می رانم، و با آن نیز کارهای دیگری دارم بعد از آن مامور شد تا همان عصا را از دست خود به زمین بیاندازد. به محض آن که عصا به زمین افتاد نخست به صورت ماری به طول و ضخامت قبلیش درآمده کم کم بزرگ شد تا اژدهایی مهیب گردید، موسی از دیدن آن بسیار ترسید و پا به فرار گذاشت و از همان ناحیه ای که مورد خطاب قرار گرفته بود شنید که ای موسی! نترس من حاضرم و در حضور من انبیا نمی ترسند. از شنیدن این خطاب به طور حتم فهمید که به مقام نبوت و رسالت مبعوث گردیده، قلبش آرام و دلش خرسند شد. پروردگارش با معجزه دیگری تقویتش کرد دستور داد تا دست خود را در گریبان کند و بیرون آورد، وقتی بیرون آورد نوری بدون دود و حرارت و اذیت از میان انگشتانش تابیدن گرفت خداوند این دو معجزه را به موسی داد تا قلب او را استوار و محکم و رسالت او را در نظر فرعون و مردمش مسلم کند و موسی با صدایی رساتر و حجتی قاطع تر علیه ضلالت و انحراف مرد به مبارزه و دعوت مردم برخیزد. موسی (ع) فرستاده خدافرعون و یارانش از دیر زمانی در کناره های رود نیل در میان قبطی ها و بنی اسرائیل حکومت خودمختارانه ای داشتند، و تا آنجا که تیغ شان می برید ظلم و ستم می کردند و از پیش خود و بر طبق اقتضای طبیعت ناقصه بشری خدایانی ساخته و پرستش انها را بر مردم تحمیل می کردند. تا در آخر به خاطر آن پیشگویی که شنیده بودند به قتل و اعدام بنی اسرائیل پرداخته و ایشان را به عملگی و خدمت گماشتند و بنی اسرائیل به طور کلی از این روزی از این زندگی نکبت بار و از زیر بار یوغ فرعونیان نجات پیدا کنند ناامید شدند. مردم مصر به دو دسته متمایز تقسیم تقسیم شده یک دسته (بنی اسرائیل) به تمام معنا محروم از مزایای حیات و محکوم به مرگ و یا زندگی با اعمال شاقه، و دسته دیگر (فرعونیان) به تمام معنا با قدرت لکن فاقد نور ایمان و غیرقابل هدایت، پرت از راه راست و سرگرم به عیش و شهوترانی.خداوند با فرستادن موسی این حاجت ضروری را تامین کرد، و بوی خطاب کرد که: «پروردگار تو آئین دیگری فائق می سازد، بنا بر این باید که نزد ایشان شوی و با حجت و برهان از ظلماتی که در آنند به سوی نورشان بیرون آری، و پرچم دین حق را بر بالای شهرهای این کشور به اهتزاز درآوری، تا نور هدایت همه جا را پر کند و ظلمت و ضلالت از بین برود. موسی وقتی این دستور را از عالم غیب دریافت کرد، لکن به خاطر قتل نفسی که کرده بود مورد تعقیب بود و مدتها بود که ایادی فرعون در جستجوی او بودند و او به همین جهت از فامیل و وطن چشم پوشیده و بدین وسیله جان خود را حفظ

کرده بود. لـذا عرض کرد پروردگارا! من از ایشان یک نفر را کشته ام می ترسم در همان اولین برخورد مرا بکشند این را گفت تا کاملاـ مطمئن شـود که خداونـد او را حفـظ می کنـد. نقص دیگری که موسـی در کـار خود فکر می کرد این بود که دیـد زبـانش قـدرت بیـان آیـات خـدا و دلایـل حق را نـدارد زیرا دارای گرفتگی زبان بود و لـذا عرض کرد: پروردگارا سینه ام را گشاده کن تا بتوانم رنـج کشـیدن این بـار گران را تحمـل کنم و کـارم را آسـان گردان و گره را از زبانم بگشای تا دارای بیانی سـلیس و حجتی محکم شوم و گفتـارم تـا اعمـاق دل هـای ایشـان نفوذ کنم و کسـی از اهـل و فـامیلم را شـریک و وزیرم قرار بـده. برادرم هارون را شریکم بساز و به وسیله او پشتم را محکم کن. خداونـد دعای او را مستجاب کرد و با وزارت هارون پایه های دعوت او را اسـتوار گردانیـد و به دل هارون انـداخت و از مصر بیرون شـده خود را به موسی برسانـد و با وی همکاری کند.خطاب آمد ای موسـی! به اتفـاق برادرت نزد فرعـون رفته آیـات مرا برای او و قوم او ببر و دعوت خود را به تدریـج به وی اعلاـم کن و به او بگو مـا فرسـتاده پروردگـار توییم، او را دعوت کنیـد به اینکه دست از ظلم و شـکنجه بنی اسـرائیل بردارد. موسـی و هارون راهی مصر شدنـد و نزد فرعون رفتند، فرعون به آنها بی اعتنایی کرده در جواب موسـی گفت: اگر اشـخاص دیگری از قوم بنی اسـرائیل با من اینگونه سخن می گفت خیلی برخلاف توقع نبود تو چرا؟ آیا من در کودکی تو را تربیت نکردم و تو سال های درازی در منزل من متنعم از خوان نعمت من نبودی؟ موسـی در جواب گفت: تو به من منت می گـذاری با اینکه تربیتم کردی و این را نعمتی حساب می کنی؟ و هیچ به یـاد نمی آوری که ورود من به منزل تو علتش چه بود؟ منشا ورود من به خانه تو ظلم و سـتم تو نسبت به بنی اسـرائیل بود.فرعون سخنـان خود را دنبـال کرد و گفت:تو از همان اول مردی ناسپاس بودی، مردی از اعوان مرا کشتی. موسـی گفت: من او را عمـدا" نکشتم بلکه دفاع من از یک مرد اسرائیلی منجر به قتل او شد و از ترس دستگاه تو به سرزمین دیگری گریختم و در آنجا نعمت خدا و رحمتش شامل حالم شد. و علم و حکمتم ارزانی داشـته و به رسالت مبعوثم کرد.وقتی فرعون دید بیش از این نمی تواند در مقابل موسـی طفره برود نـاگزیر به مجـادله درباره دعوت او پرداخته و گفت: رب العالمین چیست؟ موسـی گفت: اگر وجود آثار وجودی موجودات را قبول داری معبود من پروردگار همان موجودات است یعنی پروردگار آسـمان ها و زمین. آثار خشم در رخسار فرعون نمودار شـد و خواست تا کرسینشـینان خود را در هو و جنجال کردن همراه خود کنـد لذا رو به آنان کرده گفت:آیا نمی شـنوید چه می گویـد؟ من از او از حقیقت پروردگارش می پرسم او کارهای پروردگارش را به رخ من می کشد، موسـی گفت: پروردگار من همان پروردگار شـماست و پـدران و نیاکان شـماست پروردگار مشـرق و مغرب و موجودات بین آن دو اگر تعقل می کردید گفتار مرا می فهمیدیـد. خشم فرعون زیادتر شد و حالتی آمیخته از اضـطراب و عجز به او دست داد. ناچار قدرت و سـلطنت خود را به رخ موسـی کشـید و گفت: اگر معبودی جز من اتخاذ کنی دسـتور می دهم به زنـدانت بیاندازنـد موسـی کوچکترین اعتنایی نکرد و در جواب گفت: این خـط و نشانی را که برای من کشـیدی در صورتی هم که معجزه آشـکاری که جای تردیـد برایت نگـذارد بیاورم عملی خواهی کرد؟ گفت: بیاور اگر راست می گویی. معجزات موسـی (ع)موسـی عصای خود را که خداونـد آن قوه خارقه را در آن ودیعه گذاشـته بود از دست خود انـداخت، ناگهان اژدهایی بزرگ شد، و فرعون را به حیرت افکند و حالتی آمیخته از کبریاء و دهشت به او دست داد، و برای اینکه خود را از تنگ و تا نینـداخته باشـد گفت: غیر از این چه داری؟ لکن موسـی دست در گریبان خود کرده و پس از لحظه ای بیرون آورد، فرعون دیـد نوری از دست او خـارج می شود، که از شـدت چشم بیننـده را نـاراحت می سازد، نوری که می توانـد تمـامی افق را روشن کنـد. فرعون رو به موسـی کرده و گفت: بین مـا و خودت وقتی معین کن که نه ما تخلف کنیم و نه تو، موسـی گفت: میعادمـان روز عیـد، که همه مردم با زر و زیور خود یک جا اجتماع می کننـد، تا همگان حق را چون روز روشن بینند و داستان غلبه آن بر باطل در همه جا منتشر شود.فرعون همه قدرت و کوشش خود را در جمع آوری ساحران به کـار برد و همه را در آن روز در محلی که تعیین شـده بـود فراهم آورد. موسـی متـوجه شـد که گروهی از سـاحران جمـع شـدند فرمود: وای به حالتان اگر امروز بناحق حکم نموده و بر خدا دروغی ببندید و معجزات او را سـحر معرفی کنید و آنچه را که از حق

می بینیـد صریحا به فرعون نگویید، و میانه سـحر و باطل خود و معجزه و حق من خلط کنید، و بدانید که هریک از شـما برای ابطال حق و یـا احقـاق باطل حیله ای بکار برد نتیجه نمی گیریـد که هیـچ بلکه کارش به خسـران روشن و زیان آشـکار خواهـد گراییـد. ساحران به فرعون رو کرده و گفتنـد: آیا اگر برد با ما باشد اجر و مزدی هم داریم یا نه؟ گفت: آری اجر شـما تقرب به من است، و در تحت حمایت من قرار گرفته متنعم می شوید، و با همنشـینی با من سـعادتمند و نیکبخت می گردید. به موسـی گفتند: آیا تو اول شروع بکار می کنی یا ما پیشـدستی کنیم؟ موسـی اصـلا "به این جارو جنجال ها و زرق و برق ها اعتنایی نکرده و برای اینکه سـحر آنان را به هیچ گرفته باشد گفت: شـما شـروع کنید، تا آنان آخرین زور خود را زده و منتها درجه سـعی خود را بکار برند. ساحران پیش آمدنـد و هر کس هر سـحری که داشت به زمین انـداخت، و به نظر موسـی چنان آمـد که این ها مارنـد که روی زمین راه می رونـد، ولکن این وهمی بیش نبود که به ذهن وی خطور کرد، به این معنـا که ترسـید نکنـد مردم با دیـدن این ظاهر فریبنـده جنجال کننـد، و دیگر زیر بار دعوت وی نرونـد، اما خداوند حمایت و دسـتگیریش کرد، و فرمود: نترس که برد با تو خواهد بود، به زیادی این چوب هـا و طنـاب هـا اعتنـاء مکن، که اثر همین چوبـدستی کوچـک تو از همه آنها بیشتر است، تو نیز چوبـدستیت را بینـداز، و مطمئن باش که به قـدرت قاهره من همه آن چوب و طناب ها را می بلعد، چه آنها جز چشم بندی ساحر چیز دیگری نیست، و ساحر هر چه را هم که بکار زند به نتیجه نمی رسد. موسـی آرام شد و آن اضطرابی که داشت فرو نشست، و چوبدستی خود را بیانداخت، که ناگهان اژدهایی شده و به سـرعت بر سحر ساحران حمله کرده همه را بلعید و ساحران به روشن ترین وجهی حقیقت را دریافته و رشـد را از ضـلالت جـدا دیدنـد، و از روی خشوع و اظهار ذلت در برابر بزرگی خدا بی اختیار به سـجده درافتاده، و از آنچه نموده بودند توبه کرده.عناد فرعونفرعون وقتی معجزه موسـی را که خود نام سـحر بدان گذاشته بود دید در سرگردانی عمیقی فرو گرفت، بر سـر دو راهی عجیبی قرار گرفته بود آیا تسـلیم شود، یا بر سـر کفر و عناد خویش و مبارزه با موسـی پافشاری کنـد. فرعون بر عناد خودافشـاری کرد، اطرافیـانش هم او را پشتیبـانی کرده و گفتنـد آیـا موسـی و قومش را آزاد می گـذاری که در زمین فساد انگیخته پرسـتش تو و خدایانت را متروک سازد؟ این جمله بر قدرت و قساوت وی نیرویی تازه بخشید، و آتش شرر و بهتانش گل کرده در پاسـخشان گفت: مـا به زودی پسـرانشان را می کشـیم و زنانشـان را زنـده نگاه می داریم، آنگاه رفت تا انواع ظلم و آزار را برایشان وارد سازد. فرعون چه کرد؟ او با قوم خود خلوت کرد، و در امر موسی به مشورت پرداخت و هر راه چاره ای که پیشنهاد می شد به اشـکالی برمیخورد، تا در آخر خسته شدند آخرین رأیشان بر این قرار گرفت که او را به قتل برسانند، چون این را از هر راه دیگیری برای بقاء سـلطنت و قدرتشان نزدیک تر دیدند. در آن میان که نقشه کشـتن وی را طرح می کردند ناگهان مردی شجاع و جوانمرد که خدا چشم دلش را نورانی و راه رشد و ایمان را برایش معلوم کرده بود به سـخت ترین وجه از موسی دفاع کرد، و ضررها و سوء عـاقبت این پیشـنهاد را برای ایشان بیان نمود مثال ها آورد و دلیل ها ذکر کرد و در آخر گفت: آیا مردی را به جرم اینکه می گوید پروردگار من خـداست به قتل می رسانیـد؟ با اینکه برایتان معجزاتی از ناحیه پروردگارتان آورده؟ اگر دروغگو است جرم دروغش به گردن خودش است، و اگر راستگو است شما هم از آن وعده های نیکی که به شما میدهد بهره مند شوید، چون خداوند کسی را کـه اسـراف کـار و کـذاب اسـت دوسـت نمی دارد.موسـی همچنـان مشـغول دعـوت خـود بـود، نـه تهدیـدی سسـتش می کرد و نه وعیـدی،علنـا "خود فرعون را به ایمان به پروردگارش و برگشت به آفریـدگار زمین و آسـمان ها دعوت می کرد، و می گفت: باید بنی اسـرائیل را رها کنی تا با من باشـند، اما هیچیک از این پیشـنهادات وی برای فرعون طاغی و جبار قابل قبول نبود، و بسیار بر وی گران می آمـد. بعـد از این همه سـرگردانی و یاغیگری فرعون، دیگر صبری برای موسـی نماند و دیگر امیدی به اینکه حجتش موثر افتـد نـداشت، خلاـصه دروغ و بهتـان فرعون مجـالی برای حرف حسـابی او نگـذاشت، از همه این هـا بالاـتر اینکه انواع اهانت ها و شکنجه هـا بر بنی اسـرائیل روا می داشت. لـذا خـدایتعالی به موسـی دسـتور داد تـا علنـا "به فرعـون و قومش اعلاـم بـدارد که دیگر خداوند جزای کفر و آزارشان بر بنی اسرائیل را حتمی ساخته. و چیزی نگذشت که خداوند با سلب اموال و جان ها و میوه ها ایشان

را بگرفت آب گوارای نیل فرو نشست، و دیگر به زمین های زراعتی ایشان سوار نمی شد، در نتیجه باغ ها خشکید، و رونق کشت و زرعشان از بین رفت، و از طرفی رگبارهای سیل آسا زراعت و اغنامشان را لطمه زد، و از سوی دیگر ملخ بر تتمه زرع و میوه هایشان مسلط گشته، و شپش در رختخواب و لباس ها خونشان را مکیدن گرفت، و خواب را از چشمشان سلب کرد، و نیز به بلای قورباغه دچار شدند، که یکباره زندگی را بر آنان تنگ کرد، تا آنجا که غذا و آب آشامیدنی و لباس هایشان پر از قورباغه گردید از طرفی دیگر خداوند مرض خون دماغ را بر ایشان مسلط ساخت، و خون از بینیشان سرازیر گردید، و در آخر خداوند به خاطر گناهان و کفرشان برکت از اموالشان ببرد و چون عذاب برایشان مسلط گردید گفتند: ای موسی از پروردگارت به آن عهدی که نزدت سپرده برای ما درخواست کن، که اگر این عذاب را از ما برداری ما حتما بتو ایمان آورده و بنی اسرائیل را با تو روانه می کنیم. خداوند بلا را از ایشان برداشت، باشد که زمینه رهایی از تعصب را برایشان فراهم آورده و به حکمتش حجت را بر آنان تمام تر سازد. اما فرعونیان پیمان شکستند، چون از جنایتکاران بودند.بنی اسرائیل از مصر بیرون می روندبنی اسرائیل راه را از بیراهه تشخیص داده به شوی فرستاده خدا نهادند، تا نزد وی از حمایت و هدایت برخوردار شوند، و چرا رو نیاورند؟ این ها همان هایی بودند که ذلت و مسکنت با آنان جناق شکسته بود، و عمری را با بدترین شکنجه و سخت ترین بلاها گذرانده بودند. موسی خواسته ایشان را اجابت کرد، و در اوایل شب ایشان را به سوی بیت المقدس کوچ داد، خداوند هم راه را بر ایشان آسان کرد، از پیش رو امید و از پشت سر ترس از فرعون ایشان را به سرعت میراند، ایمان به خدا هم نگهبانشان بود، تا قسمت خشک زار مصر را پیموده ناگهان دیدند که دریا راهشان را قطع کرده و میانه ایشان و رسیدن به آرزو حائل گشته است.آه از دل بنی اسرائیل، نزدیک بود بند دلهایشان پاره شود، چون مرگ را حاضر می دیدند، همین الان است که فرعونیان آنان را با طناب های خود مانند شکار دربند کنن، که ناگهان صدایی مانند فریادی که در وسط بیابان طنین بیفکند به گوش موسی رسید، صدایی و عبارتی بود که هم عتاب و سرزنش از آن استفاده می شد و هم تحریک و یاس صاحب این صوت یوشع بن نون از قوم موسی بود. یوشع فریاد زد: ای کلیم خدا دریا پیش رو و دشمن پشت سر است، چه فکری کرده ای؟ هر چاره ای اندیشیده ای زود که دل ها بیش از این یارای شکیبایی ندارد و گویا دیگر از مرگ راه فراری نداشته باشیم، موسی گفت: من مامور شده ام به دریا بزنم، امید است هم اکنون دستور برسد که چگونه به آب بزنیم، این گفتار روزنه ای از امید در دلها باز کرد، خداوند به موسی وحی فرستاد: با عصایت به دریا بزن، موسی عصا به دریا زد، ناگهان آن ظلمتی که وحشت و نومیدی در دلها و دیدگان افکنده بود کنار رفت، و دیدند که دروازه راه برای دوازده تیره بنی اسرائیلی در دریا بازشد، آفتاب و بادهم کمک کرده کف دریا را خشکانید، و راه را برای عبور مهیا ساخت، و قوم بنی اسرائیل با اطمینان خاطر و در حفظ خدای کبیر متعال براه افتادند، خداوند در این باره فرمود:پس برای ایشان راه خشکی در دریا بساز و از رسیدن فرعون و بازیافتن او مترس و نه از غرق شدن بهراس. اسباط بنی اسرائیل با ایمنی و سلامت وارد دریا شدند، دو طرف راه آب مانند کوه روی هو خوابیده بود و به ایشان کاری نداشت، تا آنکه همه عبور کردند از آن طرف دریا به فرعون نگاه کردند آنان را دیدند در تنگنای عجیبی هستند. دیدن این منظره دوباره بنی اسرائیل را دچار قلق و اضطراب کرد، ترسیدند باز هم دست ظلم و عدوان فرعون به ایشان برسد، لذا دل ها و چشم ها همه متوجه موسی شد تا او فکری به حالشان بکند. تا اینکه از ناحیه خدایتعالی به سویش وحی رسید، دریارا بگذار همین طور ساکن بماند، و با عصایت بدان مزن تا هیچ تغییری در آن پیدا نشود، چه خدا نخواسته دریا میانه تو و ایشان حائل باشد و ایشان به سلامت به مصر برگردند، بلکه حکم و قضای او چنین رفته که همه باید غرق گردند. فرعون رو کرد به لشکریان خود و گفت: هیچ می بینید که چطور دریا شکافته شده، این نیست مگر به امر من، مشیت من بدان تعلق گرفته است تا فراریان خود را به آسانی دریابم. و چنین وانمود کرد که این معجزه فرعون است مردم به همین حرف فریفته شده خود را به دریا زدند و چنان از یکدیگر سبقت می جستند که باعث زحمت هم می شدند اما هنوز به وسط دریا نرسیده بودند که دریا به هم آمد و همه را تا به آخر غرق کرد. در این لحظه که لحظه جان کندن است فرعون ایمان

آورد، و گفت: من ایمان آوردم به اینکه معبودی جز آن خدا که بنی اسرائیل بدو ایمان آوردند نیست و من نیز از مسلمانانم. اما خداوند ایمان این ستمگر جبار را که در زمین فساد می کرد قبول نفرمود بلکه او را بر اعمال زشتش کیفر داد.دریا به هم آمد آنچنانکه صدای بهم خوردنش بسیار شدید و مهیب بود، بنی اسرائیل از موسی پرسیدند این سرو صداها از چیست؟ گفت: خداوند فرعون و همراهانش را غرق کرد، اینجا آن غریزه ای که در دل های بنی اسرائیل اصالت داشته و آن باطلی که تا اعماق دلهایشان راه داشت گل کرد. البته واهمه هم کمک کرد، لذا گفتند: ای موسی از کجا بفهمیم فرعون مرده او اصلا "نمی میرد برای اینکه در همه این عمر طولانیش روزها و ماه ها به هیچ چیزی که بنی آدم احتیاج دارد محتاج نمی شد.اما قدرت خدا جایی نرفته فورا به دریا فرمان داد تا جسد فرعون را بیرون بیندازد، تا فردا نگویند: او از دریا به یک عالم دیگری رفت، و در نتیجه از اینکه دچار تفرقه و یا تکذیب به موسی شوند محفوظ بمانند، آری اگر جسد او را ببینند لال می شوند و دیگر بهانه ای برای گمراه شدن ندارند.موسی قرار گذاشت سی روز غیبت کند از این بعد کار موسی و همرهانش جهانگردی و خوش نشینی است، هر جا بخواهند اقامت می کنند، و از آنجا به هر طرف بخواهند کوچ می دهند، موسی از پروردگار خود خواست تا به وی کتاب و حکمتی دهد که با آن اجتناب نمایند و در نتیجه روزگار در پرتگاهشان نینداخته و در امر معاش و معاد دچار خبط و اشتباه نگردند. خداوند دستور داد تا او خود را پاک نموده و سی روز روزه بدارد، آنگاه به طور سینا بیاید تا خدا با وی تکلم کند، و اوامر خود را در کتابی به او بدهد موسی از میانه همه قوم خود هفتاد تن را انتخاب کرد آنگاه به میقات یعنی همان مکانی که قبلا تعیین شده بود رفت. و از شدت علاقه از همراهان زودتر خود را به طور رسانید یعنی بعد از سی روز به شور رسید و آن هفتاد نفر عقب ماندند، خدایتعالی پرسید چه تو را بر آن داشت که عجله کنی؟ عرض کرد:همراهانم در پی می ایند، من ای پروردگار عجله کردم به سویت تا تو راضی شوی، موسی به همین جهت مامور شد تا میقات پروردگار خود را تا چهل روز ادامه دهد. از آنسو موسی وقتی از میان قوم بیرون می امد برادر خود هارون را جانشین و وزیر خود تعیین کرد، تا به امور آنان رسیدگی نموده مواظب احوالشان باشد تا وی برگردد، و آن امانت گرانب ها (تورات) را گرفته و به شرفی که خدایش وعده داده بود مشرف شود. موسی به میقاتگاه رفت و پروردگارش به او سخن گفت و او را مقرب درگاه خود ساخت تا آنجا که جوش و وحشتی در دل موسی راه یافت ناگزیر عرض کرد: پروردگارا نشانم بده تا به تو نظری بیفکنم. از آیات قرآن چنین استفاده می شود که تقاضای موسی از جانب قوم بوده و خود به عنوان نیابت و نمایندگی اظهار کرده و برای فهماندن به قوم بوده که این کار ممکن نیست نه اینکه موسی العیاذ بالله برای خود درخواست رویت ظاهری از خداوند سبحان کرده باشد.پروردگارش فرمود: هرگز مرا نخواهی دید، ولکن به کوه نظر کن اگر در جای خود قرار توانست بگیرد تو هم به زودی مرا خواهی دید، موسی متوجه به کوه شد و دید که ناگهان درهم فرو ریخت و در زمین فرو رفت. آنگاه الواح تورات را گرفت، و در آن همه دستوراتی که بنی اسرائیل بدان احتیاج داشتند و همچنین موعظه و تفصیل هر چیزی بود، موسی عرض کرد: پروردگارا! تو مرا به کرامتی اکرام فرمودی که احدی را قبل از من بدان اکرام نکردی خدا فرمود: ای موسی! من تو را به رسالت ها و به کلام خودم بر مردم برتری دادم، پس آنچه به تو نازل کرده ام محکم بگیر، و از شکرگزاران باش. از آن سو بنی اسرائیل منتظر بودند که موسی بعد از گذشتن سی روز مراجعت کند ولکن موسی ده روز طول داد، ناگزیر بنی اسرائیل به حیص و بیص افتاده گفتند موسی وعده ای که به ما داد خلف کرد و عهد خود بشکست و ما را در شبی تار از جهل تنها گذاشت حال باید دید از میان خودمان چه کسی لایق تر برای زعامت است و می تواند ما را به راه راست ارشاد کند. اینجا بود که در دل سامری داعیه شر و فساد پیدا شد.و فرصت غنیمت شمرده گفت: شما باید برای خود معبودی بگیرید چون موسی دیگر به سویتان بر نمی گردد، او رفت تا با معبود شما گفتگو کند، حتما راه را گم کرده که اینقدر دیر کرد، و خلف وعده نمود. سامری فرصت را از دست نداد، و از نادانی و ضلالت و کوردلی ایشان استفاده کرد، طلا آلاتشان را گرفت، چاله ای کند، و همه را در آنجا ریخت، سپس آتشی افروخت و از آن طلاـ ها مجسمه گوساله ای ساخت که صادای گوساله هم در می

آورد و با این عمل فتنه ای میانه مردم به پا کرد که بی دین و دینـدار به خوبی از هم متمایز شدند، بنی اسـرائیل با این گوساله فریب خورده و گوساله پرست شدنـد. هارون از دیـدن این وضع چنان متاثر شـد که لاجرم با آن عده که بر دین خود پایدار بودند مانده و متعرض پیروان سامری نشـد چون می ترسـید اگر با آنان بجنگنـد آتش فتنه بالا گیرد، و دو دسـته گی غیر قابل اصـلاحی پیدا شود. موسـی هم درهمان کوه طور از کلمات پروردگارش این پیش آمد را اطلاع یافته بود، چون پروردگارش فرموده بود: ای موسـی ما قـوم تـو را بعـد از غیـاب تو آزمـایش کردیم و سـامری ایشـان را گمراه کرد پس وقـتی میقـات را به آخر رسانیـد به سوی قوم خود حرکت کرد. موسی بی اختیار به خشم آمده الواح را از دست بیانداخت و به طرف هارون حمله کرد، و سر او را گرفتریال در حالی کـه می گفـت: چه بـازت داشت از اینکه وقـتی دیـدی گمراه می شونـد روش مرا به کـار بنـدی گمراهشـان را به راه برگردانی و با ماجراجویان بجنگی و بـدین وسـیله این آتش را که جرقه هایش کفر و طغیان بود فرونشانی؟ هارون بیش از پیش متاثر و اندوهگین شده به برادر رو آورد و با عذرخواهی و طلب رحمت خشم او را فرو نشانده و گفت:ای پسر مادرم سروریش مرا مگیر من تقصیری نداشـتم مردم مرا ضـعیف شـمردند و چیزی نمانده بود به قتلم رسانند، پس به آزردن من کاری مکن که دشمنان شاد شوند، و مرا با مردم سـتمکار با یک چوب مران من ای برادر ترسـیدم اگر با ایشان درآویزم فردا بگویی تو میان بنی اسـرائیل تفرقه انداختی و گفته هایم را مراعات نکردی.هنگامی که خشم موسـی فرو نشـست و شـروع کرد به اصلاح حال قوم نخست متوجه ریشه فتنه و مبتکر این بـدعت شـد، سـپس متوجه قوم شـد و گفت: ای مردم مگر من نگفتم که پروردگارتان وعده خوبی به شـما داده آیا صـرفا "به خاطر اینکه از وقت مقرر دیرتر آمدم باید چنین کنید و یا خواستار این بودید که خشم خدا شما را بگیرد که چنین عهد مرا خلف کردید؟ گفتند: ما باختیار خود وعده تو را خلف نکردیم، بلکه مقدار زیادی زیور آلات فرعونیان باما بود سامری آنرا از ما گرفت و مجسـمه گوساله ای ساخت که صدا می کرد و او بدین وسیله ما را گمراه ساخت. قوم از آنچه کرده بودند پشیمان شده و از پروردگار خود پوزش طلبیدند. موسـی گفت: شما با گوساله پرستیتان به خود ستم کردید، پرسیدند پس چه کنیم؟ موسی گفت: به سوی آفریدگار خود توبه کنید و از او بخواهید تا طریق توبه را به شما نشان دهد. بعد از چندی موسی گفت: وحی آمده که یکدیگر را بکشید. بنی اسـرائیل به جان هم افتادند و بدین وسـیله نفوس خود را به نصیحت پیغمبرشان تهذیب نمودند خدا هم توبه شان را پذیرفت آری او توبه پذیری رحیم است. و اما سامری که این ضـلالت را به راه انداخته بود؟ خداوند در دنیا عقابش کرد باین معنا که بنی اسرائیل را دسـتور داد تا با او نیامیزند و نزدیکش نشوند، در نتیجه او مانند یک جانور وحشـی شد که نه می توانست با کسـی الفت بگیرد و نه کسـی با او انس و تماس می گرفت، و یا نزدیکش می شـد، و در قیامت هم وعـده عـذاب به او داده شـد وعـده ای که به هیچ وجه تخلف پذیر نیست تا به خاطر جنایتی که مرتکب گردید به سوی آتش خود روانه شود. چاپ پنجم-۱۳۷۶تیراژ: ۴۰۰۰ دوره چاپ: قیام شابک:۴-۰۳۶-۴۰۷-۹۶۴

مدیریت منابع انسانی

مجیـد گلپایگـانی - شـهناز پیروزفر خلاصه کتاب: تلخیص: محسن نظری طبر: امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآینـد تولید وارائه خدمات در جوامع بشـری به عنوان مهم ترین عامل مشـخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسـانی از نیروی کـار سـاده به سـرمایه انسـانی تکامل یافته است، چرا که پیشـرفت تکنولوژی بـدون تحولات نیرو، فاقد کـارایی است.در عصـر حاضـر دیگر تزریق منـابع مالی به عنوان فاکتور اصـلی توسـعه به شـمار نمی آیـد بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند به طوری که سرمایه های انسانی میزان سـرمایه های مادی را تعیین می کنند. بخش های اقتصادی در سرلوحه فعالیتهای خود توجه زیادی به کیفیت و کارآیی نیروی کار به دلیل آثار و نتایـج سودمنـد آن دارنـد و با توجه به اینکه هدف اصـلی یافتن راههای بهبود بهره وری است در نخستین

مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است. اگر چه با جایگزین کردن ماشین آلات مدرن ، تغییر و اصلاح خطوط، اجرای سیستمهای نوین انبارداری و ... می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیتها و انگیزه های منابع انسانی می باشد و به جرأت می توان ادعا کرد که هر ماشینی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیتهای انسان تا بی نهایت است . همچنین تا کنون هیچ فرآیند تولیدی اختراع نشده است که به کار انسانی نیازمند نباشد بنابراین هیچ تولیدی بدون مشارکت او صورت نمی گیرد. مطالعات انجام شده نشان می دهد که ریشه و علل عقب افتادگی کشورهای توسعه نیافته که به طور اساسی تحت تأثیر پدیده بهره وری پائین است. بنابراین رشد بالای بهره وری خصوصاً بهره وری نیروی کار همه فعالیتهای اقتصادی واجتماعی را تحت تأثیر قرار می دهد . در این میان افزایش بهره وری نیروی کار در بخش صنعت بر روی ظرفیت تولیدی ، کیفیت کالای تولید شده ، کاهش هزینه ها ، کاهش قیمت ها و بررسی سرمایه گذاری اثر می گذارد. البته ذکر این نکته ضروری است که برنامه های بهره وری ، هنگامی به خوبی به کار برده می شوند که از پشتیبانی مدیریت سازمان برخوردار باشند. باتوجه به اینکه هدفها و منافع همسان نیستند شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از توانائیهای بالقوه افراد وعناصر حائزاهمیت است.در شرایط حاضر با توجه به ساختار دولتی کشور، سازمانها دارای ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات کلاسه شده، وظایف غیرشفاف، بودجه ای کنترل شده و غیرقابل انعطاف، بوروکراسی دست و پاگیر، و مشکلات زیادی است . در این راستا قوانین و مقررات به طور سلیقه ای و تصمیم گیریها مقطعی و صرفاً براساس باورهای شخصی و با معیارهای کلاسیک انتخاب شده و در این میان بهره گیری از توانمندیهای افراد و سوق دادن آنها به سوی یک هدف مشترک بدون ارتباط با نگرش و سبک مدیریت مدیران نیست. باتوجه به نوآوریها گسترده جهانی سازمانهای موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از تمامی ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند.حال آنکه مشارکت رایج ترین موضوع و لازمه کار با گروههای انسانی یا به تعبیر دیگر مدیریت نوین است . استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمند ترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت مورد توجه دولت ها بوده است ، به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است . در این میان تجربه نشان داده است که کوچک سازی دولت ها و میدان دادن به بخش های خصوصی و تعاونی همزمان سبب صعود روند بهره وری سرمایه گذاری،مشارکت و منابع انسانی می شود. خوشبختانه با آغاز روند خصوصی سازی در ایران ،هر چند کند، توانسته است تاثیر کارایی و بهره وری را برای مسئولان و تصمیم سازان کشور قطعی کند به طوری که بهره وری سر لوحه برنامه های کوتاه و بلند مدت کلان نظام اقتصادی ایران شده است اما باید با فرهنگ سازی و آگاه سازی و مدیریت بهینه به اجرایی مناسب آن به نتیجه دلخواه که همان توسعه پایدار اقتصادی دست یافت در غیر صورت چه بسیار برنامه هایی که فقط نوشته شدند و امروز در بایگانی ها خاک می خورند. در این میان بهره وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلا ب در تمام زمینه ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می دهد که ما نتوانسته ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست. از سوی دیگر برای رسیدن به رشد سالانه معادل چهار درصد، باید بهره وری در مصرف انرژیها را نیز تقویت کرد و این تقویت عزم ملی را می طلبد. دورنگری توسعه صنعتی، جهانشمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز ۲۰ ساله برای کشور نشان می دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه ۷۰ ، ۲/۵ درصد بود و انتظار می رود این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم ۸ درصد در سال برسد. رقم ها نشـــان می دهد که در دو دهه قبل شیوه های مدیریتی ما نسبت به نرخ جهانی ۱۳ سال

عقب‌مانـدگی داشـته است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره وری داشـته می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است . تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود . حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهـای مختلف نشان دهنـده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیـده بوده است از بهره وری و رشـد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است . تعریف مـدیریت مـدیریت فراینـد به کارگیری مؤثرو کارآمـد منابع مادی وانسانی در برنامه ریزی سازمانـدهی بسیج منابع وامکانات هـدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهـداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشـی مورد قبول صورت می گیرد. واقعا بایـد گفت ؛که در ابتـدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیـا مـدیریت علم است یـا هنر؟ بخشـی از مـدیریت را میتوان از طریق مـدریت آموزش فرا گرفت و بخشـی دیگررا ضـمن کار باید آموخت در واقع بخشـی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مـدیریت است . و بخشـی را که موجب به کار بستن انـدوختها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند. «به عبارتی دیگر سـخن علم دانسـتن است و هنر توانسـتن .» مدیریت به شکل یک هرم است که در پـایین آن عالی ، در وسط میانی ، در بالا عملیاتی مـدیران عملیاتی این مـدیران سـرشان بسیارشـلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشـان می شود و اغلب مجبورنـد برای نظارت در رفت و آمـد باشـند و برای پرسـنل خود ماموریتهای کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند. مدیران میانی انها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهنـد کارشان مـدیریت بر سرپرستا ن است و نقش حلقه واسطی را میان مـدیریت عالی و مـدیران عملیاتی به عهـده دارنـد بیشتر وقتها به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصـمیم گیری تبـدیل تصـمیمهای مدیریت عالی به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است . مدیریت عالی مدیری که در نقشـهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشـان را بـا همکاران یا افراد خارج از سازمان و انـدک زمانی را با افراد زیردست می گذراننـد . هرمـدیری بایـد خلاقیت داشـته باشـد خلاقیت یعنی به کـارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدیـد تـداوم حیات سازمانها به باسازی انها بستگی دارد؛ باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف بـاـوضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شـود . ماکسـیم گـورکی می گویـد :اگر کـار تفریـح باشـد زنـدگی لـذتبخش است و اگر وظیفه باشـد زنـدگی بردگی است . خلاقیت مـدیران هر مـدیری بایـد خلاقیت داشـته باشـد خلاقیت یعنی به کارگیری توانای های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدیـد . تـداوم حیات سازمان ها به باسازی آنها بسـتگی دارد باسازی سازمان ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضـعیت روز و اصـلاح و بهبود روش های حصول این اهداف انجام می شود . چه کسـی خلاقیت و نوآوری می کند ؟ هر انسان مدیر یا غیرمدیری از اسـتعداد خلاقیت برخوردار است بنـابرین نبایـد خلاقیت فقـط در انحصـار مـدیران خاصـی باشـد زیراآنچه که محکمتر از وجود اسـتعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامـل بازدارنـده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض ها و الگو های زنجیرهای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکر های نو در عمل را می توان دو برابر افزایش داد. مدیریت موفق و مؤثر مـدیریت موفق و مؤثر عبـارت است ؛ از کسب اهـداف سازمـانی یـا چیزی بیش از آن . « ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجـام داد ، به این نتیجه رسـید که کارکنـان سـاعتی ، تقریبـاً با میزان کاری در حـدود۲۰ الی ۳۰ درصـد توانایی یشان می توانسـتند شـغل خود را حفـظ کننـد و اخراج نشونـد ؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشـند تفریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای خود، کارمی کنند . مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند : توبیـخ ، کسـر حقوق و .... فراهم سازد ؛ مـدیر موفق نامیـده می شود ولی مدیر مؤثر کسـی است که بتواند ۸۰الی ۹۰درصد توانای هـای افراد را به کـار گیرد . چگونه می توان مـدیرموفق ومؤثری بود ؟ برای موفق و مؤثر بودن ، توانـای های ذاتی و اکتسابی معینی

لازم است . مدیر مؤثر نیاز به توانای های فنی ، انسانی ادراکی ، طراحی و حل مسائل دارد . یک مدیر موفق ، نگرش و انگیزه های معینی دارد. پاداش های سازمانی (اضافه حقوق ، ارتقاء و ...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد . یکی دیگر از موفقیت ، رویدادهای پیش بینی نشده وامدادهای غیبی است ؛ زیرا همیشه توانای های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می اورد . بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می گیرد . برنامه ریزی هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت ورهبری ، مورد توجه قرار داد و امروز می بینیم که ساختار وجودی سازمان ها پیچیده گشته اند ، که بدون برنامه ریزی های دقیق نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند. تعریف برنامه ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر ، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد.« برنامه ریزی شالودهٔ مدیریت را تشکیل می دهد . فلسفهٔ و ضرورت برنامه ریزی فلسفهٔ برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه ، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد ، بخش انفلاک ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند ، بنابراین ضرورت برنامه ریزی ، برای رسیدن به جز ئیترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است . نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است .« همهٔ نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند. سازماندهی انسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانهٔ خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می کند تا مشاهداتش را در قالب های منسجم نظم بخشد . انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش های گروهی می گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون ، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است . نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر : مدیریت ، روانشناسی ، جامعه شناسی ، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم شناسی، مهندسی ، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده اند و هر یک چیزی براین موضوع افزوده اند . تعریف سازماندهی : سازماندهی ، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد وگروه های کاری وهماهنگی میان آنان ، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد . انواع مختلف سازماندهی روش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان ها هست ؛ سازمان رسمی و سازمان غیررسمی سازمان رسمی وغیر رسمی :سازمان رسمی را مسؤلین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل ، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود . ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی عمل نمی‌کند اما سازمان های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد . بعد از انکه ساختار رسمی ایجاد می شود ، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل ، تحکیم یا گسترش می دهد . مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان ، ارزیابی عملکرد ، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان۱ ، مدیریت منابع انسانی۲ مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. تعریف مختلف از مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست‌یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ (. مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و

نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز) مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا) مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود •: تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان •) برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی • گزینش داوطلبان واجد شرایط • توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام • مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان •) ایجاد انگیزه و مزایا •ارزیابی عملکرد • برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی •) توسعه نیروی انسانی و آموزش • متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر) مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندهای سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم‌چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (شرمان، بوهلندر و چرودن)* مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ) مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد . فلسفه مدیریت منابع انسانی • منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است •. اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است •. فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود •. دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. رویکردهای مدیریت منابع انسانی دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و

دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد. اهداف مدیریت منابع انسانی اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود •: تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه • پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد • حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان • تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد. وظایف مدیریت منابع انسانی همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد: ۱- سازماندهی • طراحی سازمان • طراحی شغل • تجزیه و تحلیل شغل •طبقه‌بندی مشاغل ۲- جذب منابع انسانی • برنامه‌ریزی • کارمندیابی • انتخاب • استخدام ۳- توسعه و منابع انسانی •مدیریت عملکرد • آموزش ۴- مدیریت پاداش • حقوق و دستمزد • ارزشیابی مشاغل • پاداش • مزایا ۵- روابط کارکنان • روابط صنعتی • مشارکت • ارتباطات ۶- بهداشت، ایمنی و رفاه • بهداشت و ایمنی • رفاه ۷- امور اداری استخدام و کارکنان • چارچوب قانونی و مقررات دولتی • رویه‌ها و اقدامات استخدام • سیستم اطلاعاتی منابع انسانی البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزنی ۱۳۷۸، ۲۹-۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند. عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی عوامل بیرونی • قوانین و مقررات • بازار نیروی کار • فرهنگ جامعه • سهامداران •رقابت • مشتریان • فناوری عوامل درونی • اهداف اساسی یا رسالت سازمان • خط‌مشی‌ها • جو و فرهنگ سازمانی ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از •: تجزیه و تحلیل مشاغل • طراحی شغل • طبقه‌بندی مشاغل • ارزشیابی مشاغل • برنامه‌ریزی نیروی انسانی • کارمندیابی • انتخاب • انتصاب • اجتماعی کردن • آموزش کارکنان • ارزیابی عملکرد •بهداشت و ایمنی • بیمه و بازنشستگی • رفاه • انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان • حقوق و دستمزد • پاداش •جابجایی • انضباط مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم هیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است. همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجاند. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های رویه‌پذیر باشد. سیستم اطلاعات منابع انسانی تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون(۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است •: یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش •. علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود •. یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود. شرمان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم گیری

فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگاهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می‌توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات ، سیستم اطلاعات مدیریت ، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یا دیگر انواع سیستم‌های اطلاعات سازمانی طراحی کرد. مباحث مرتبط با عنوان • مدیریت تکنولوژی • آشنایی با سیستم اطلاعات • نقش آموزش در مدیریت • آینده مدیریت منابع انسانی • ارزیابی عملکرد کارکنان • اشتباهات مدیران منابع انسانی • سیستم های اطلاعات اجرایی و کیفیت اطلاعات • رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه ها در سازمانها می باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می شود. یعنی روابط بین مردم و سازمانها را در ارتباط با کل افراد، گروه ها، سازمانها و سیستم های اجتماعی تشریح می نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می باشد • . • عناصر رفتار سازمانی • اساس یک سازمان برپایه فلسفه مدیریت، ارزش ها، بینش و اهداف می باشد و این عناصر خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشات می گیرند، ▪فرهنگ • نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروه ها را تعیین می کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می دهد، نگاه می کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت فردی، رشد شخصی و بهبود می باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می کند با هم ترکیب می شوند •. مدل های رفتار سازمانی چهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمانها بر مبنای آنها عمل می کنند که عبارتند از: ۱) مدل استبدادی مبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به روسای خود وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است. ۲) مدل مراقبتی مبنای این مدل منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به سازمان وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است. ۳) مدل حمایتی مبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آنها در نظر گرفته شود. ۴) مدل مشارکتی مبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خودواقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته می باشد •. سیستم های اجتماعی فرهنگ و فردگرایی در یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده ای از روابط متعامل به شیوه های مختلف می باشد. در یک سازمان، سیستم اجتماعی همه افرادی را که در آن هستند و روابط آنها با همدیگر و دنیای بیرون را شامل می شود. رفتار یک عضو می تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. نکته دیگر اینکه سیستم های اجتماعی مرز ندارند. آنها کالاها، عقاید، فرهنگ و... را با محیط اطراف مبادله می کنند ▪. فرهنگ: رفتار پذیرفته شده جامعه است که دربرگیرنده باورها، عادات، دانش و عمل می باشد.فرهنگ اگرچه به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می شود ولی بر رفتار انسان اثر می گذارد. مردم به فرهنگ به عنوان چیزی که به آنها ثبات، امنیت، درک و توانایی پاسخ به موقعیت های جدید را می دهد، متکی هستند. به همین دلیل است که مردم از تغییر می ترسند. آنها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آنها را از بین برده و نمی توانند فرایندهای جدید را درک کرده و اینکه چگونه به موقعیت های جدید پاسخ دهند ▪. فردگرایی: زمانی است که کارکنان به طور موفقیت آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال می کنند. نمودار

نشان می دهد که چگونه فردگرایی اثرات متفاوتی بر سازمانها دارد: ۱) جامعه گرایی و فردگرایی خیلی کم باعث انزوا می شود. ۲) جامعه گرایی زیاد و فردگرایی کم باعث تایید می شود. ۳) جامعه گرایی کم و فردگرایی زیاد باعث سرکشی و تمرد می شود. ۴) فردگرایی خلاق: درحالیکه سازمانها با هم رقابت دارند و تمایل دارند جامعه گرایی و فردگرایی زیاد را برای ایجاد محیطی خلاق داشته باشند. این ابزاری است که برای بقا در یک محیط کاملا رقابتی بکار گرفته می شود. داشتن افرادی که با سازمان رشد می کنند. فردگرایی برای حقوق فردی، شبکه های اجتماعی به هم پیوسته منعطف، خوداحترامی، پاداش ها و کارراهه فردی مساعد است. این حالت در خارج از خانه شماره یک در نمودار اتفاق می افتد. سازمان بهترین می باشد؟ مساعد می باشد. سازمانها نیاز به مردمی برای ایجاد چالش، سوال و آزمایش دارند و این درحالی است که هنوز وجود فرهنگ است که افراد را در داخل یک سیستم اجتماعی مقید می نماید ●. بهبود سازمانی بهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می باشد. این کار با تغییر در نگرش ها، رفتارها، ارزش ها، استراتژی ها، رویه ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت های رقابتی، پیشرفت های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می شود. بهبود سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از: ۱) ارزش های انسانی: باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان (تیوری Y آقای مک گریگور). ۲) سیستم مدار: همه بخش های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند. ۳) یادگیری تجربی: تجربه های یادگیرنده ها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسایل انسانی باشید که در کار با آنها مواجه می شوند. ۴) حل مساله: مسایل تعریف شده، داده ها جمع آوری شده، عمل اصلاحی انجام می شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مساله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می شوند. ۵) گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می شوند. ۶) عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر. ۷) سطوح مداخلات: مسایل می تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می باشد ●. کیفیت عمر کاری کیفیت عمر کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد. یکی از راه های انجام کیفیت عمر کاری، طراحی شغل می باشد. برخی از گزینه های در دسترس برای بهبود طراحی شغل عبارتند از: برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می برند. برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد. ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روباتها. سرانجام حوزه ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می باشد. در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد: ۱) توسعه شغلی ۲) غنی سازی شغلی ▪ توسعه شغلی: تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت ها را به شغل اضافه می کند به طوری که شغل مذکور خسته کننده نباشد. این کار باعث عریض تر شدن شغل می شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می دهد. این کار را می توان به وسیله گردش شغلی هم انجام داد ▪. از سوی دیگر، غنی سازی شغلی، محرک های بیشتری را اضافه می کند، به شغل عمق بیشتری می‌بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسیولیت و صلاحدید درخصوص چگونگی انجام یک کار می باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می دهد. نمودار تفاوت های فوق را نشان می دهد: ازجمله مزایای غنی سازی شغلی عبارت است از ▪: رشد فردی ▪ رضایت شغلی بهتر برای افراد ▪ افزایش خودواقع بینی در افراد ▪ عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان ▪ به طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می شود ▪. کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان ▪. استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه ▪. جامعه صاحب سازمانهای موثرتری می شود. شیوه های متنوعی برای بهبود غنی سازی شغلی

وجود دارد که از آن جمله عبارتند از: ۱) تنوع مهارت: انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارتهای مختلف است. این با توسعه شغلی که ممکن است مستلزم کارکنانی باشد که وظایف بیشتری را انجام می دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه ای از مهارت های مشابه است. ۲) شناسایی وظیفه: ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسیولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می دهد. ۳) اهمیت وظیفه: این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که کار روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می کنند. ۴) استقلال داخلی: این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می دهد. ۵) بازخورد: اطلاعاتی که بیان می کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می تواند به طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه ای) یا به شکل شفاهی (زبانی) و یا شیوه های دیگر انجام شود. انسان به عنوان یک موجود اجتماعی از همان بدو تولد گرایشات اجتماعی از خود نشان می‌دهد. نیاز به کسب حمایت و امنیت انحراف مراقبین شاید اولین نشانه‌های نیازمندی فرد به عوامل بیرونی است. لبخند اجتماعی را که در حدود ماههای اول زندگی در نوزاد دیده می‌شود، به عنوان اولین ارتباطات او با محیط اجتماعی خویش می‌دانند. این لبخند در تمامی نوزادان دیده می‌شود که به نظر می‌رسد، کارکرد عمده آن جلب توجه اطرافیان و برقراری یک نوع ارتباط ساده با اجتماع است. شروع زودرس چنین رفتارهایی حاکی از اهمیت روابط و رفتارهای اجتماعی برای فرد است. هر چند اینگونه رفتارها مختص انسان نبوده و در اغلب حیوانات نیز دیده می‌شود. نیاز به دوست داشته شدن ، نیاز به حمایت ، نیاز به کسب امنیت و نیاز به پیوند جویی از نیازهای اساسی انسان هستند که مازلو آنها را در سلسله مراتب نیازهای خود قرار داده است و به اهمیت آنها در خود شکوفایی فرد تاکید کرده است. روشن است در یک سوی این نیازها فرد و در سوی دیگر آن اجتماع قرار دارد. ارضاء این نیازها در ارتباط فرد با جامعه میسر خواهد بود. رشد رفتار اجتماعی ظهور و بروز رفتار اجتماعی شاید به همان ماههای اولیه زندگی نوزاد بر می‌گردد. زمانی که نوزاد لبخند اجتماعی‌اش را ظاهر می‌سازد و به این طریق هر چند به شیوه‌ای ساده رابطه خود را با افراد خود برقرار می‌کند. تعامل نوزاد با محیط تداوم پیدا می‌کند. هر چند در آغاز افرادی که به عنوان اجتماع برای نوزاد شناخته می‌شوند، خیلی محدود بوده و اغلب شامل پدر و مادر و نزدیکان او می‌شود. اما بتدریج این روابط گسترده‌تر شده و به افراد بیشتری عمومیت پیدا می‌کند. بطوری که در سنین خاصی کم کم توجه فرد عمدتا معطوف به افرادی به غیر از افراد نزدیک خانواده او می‌شود. در حدود ۴ – ۵ سالگی کودک توجه خاصی به همسالان خود پیدا می‌کند و علاقمند ارتباط بیشتری با آنهاست و شاید مدتهای زیاد علاقمند باشد وقت خود را با آنها بگذاراند. این روند نیز بتدریج گسترده‌تر می‌شود و در سالهای اولیه دبستان با علاقمندی بیشتری به برقراری روابط اجتماعی ظهور پیدا می‌کند. رفتارهای اجتماعی در این دوران عمدتا از طریق بازی با همسالان نمود پیدا می کند. کودک با برقراری تعاملات جدید با گروههای جدید همسالان رفتارهای جدید را می‌آموزد و در موارد زیادی آنها در رفتارهای اجتماعی خود منعکس می‌سازد. در سن نوجوانی گرایش فرد به گروههای اجتماعی بیشتر و بیشتر می‌شود، بطوری که این دوران با این ویژگی اساسی مشخص می‌شود که فرد علاقه شدیدی به برقراری روابط اجتماعی از خود نشان می‌دهد. به عضویت گروههای مختلف در می‌آید و در تعامل با این گروهها رفتارهای اجتماعی خود را شکل می‌دهند. در سنین بعدی رفتارهای اجتماعی پخته‌تر شده‌اند. فرد با انتخاب شغل ، ادامه تحصیل و انتخاب همسر رفتارهای گسترده‌تر اجتماعی پیدا می‌کند. نقش اجتماعی در این دوران مشخص شده‌اند و فرد رفتاهای خود را بر اساس نقش خود در اجتماع و هویتی که بدست آورده تنظیم می‌کند. انواع رفتار اجتماعی رفتار اجتماعی را می‌توان به دو نوع بسیار گسترده‌تر تقسیم بندی کرد: رفتار جامعه پسند و رفتار جامعه ستیز. رفتار جامعه پسند آن دسته از رفتارهایی را شامل می‌شود که مورد قبول جامعه بوده ، با قوانین و هنجارهای جامعه مطابقت دارد. این نوع از رفتارها سازنده و در جهت پیشبرد اهداف یک گروه یا اجتماع هستند. مثل نوع‌دوستی . از سوی دیگر رفتار جامعه ستیز رفتارهایی منفی هستند که با قوانین و معیارهای جامعه مطابقت ندارند. مورد قبول افراد جامعه نیستند و اغلب پیامدهای منفی اجتماعی را برای فردی که مرتکب این رفتارها می‌شوند به همراه

دارند. این دسته از رفتارها مخرب بوده و مانع پیشبرد اهداف گروه یا اجتماع هستند که فرد در آن قرار دارد. تعیین اینکه کدام رفتار پسند و کدام جامعه ستیز محسوب می‌شود، بر حسب منابع متعددی صورت می گیرد. دو منبع معتبر برای این بررسی قوانین رسمی در جامعه است و دیگر هنجارهای عرضی و فرهنگی آن جامعه. هر کدام از این منابع می‌توانند منبع تعیین کننده برای جامعه پسند یا جامعه ستیز بودن یک رفتار اجتماعی باشند. هر چند در اکثر موارد بین این و منبع هماهنگی وجود دارد، ولی در مواردی نیز ناهمخوانیهایی بین آنها دیده می‌شود. تفاوتهای فرهنگی در رفتارهای اجتماعی هر چند اکثر رفتارهای اجتماعی در تمامی جوامع و فرهنگها معنی‌دار هستند و به آنها به عنوان رفتارهای جامعه پسند یا جامعه ستیز توجه خاصی مبذول می‌شود، اما برخی رفتارهای اجتماعی در برخی فرهنگها اهمیت شایان توجهی پیدا می کنند. انواعی از رفتارهایی مثل ازدواج ، روابط والد – فرزندی ، دوستی ، عضویت در گروهها ، رفتار اجتماعی با همسایگان ، نوع دوستی ، همرنگی و ... ، در جوامع متفاوت درجات متفاوتی از توجه را شامل خود می‌سازند. در جوامع روستایی رفتار ارتباطی با همسایگان به عنوان یک رفتار اجتماعی اهمیت خاصی می‌یابد، در حالیکه در شهرهای بزرگ و صنعتی چنین روابطی چندان مورد توجه نیست. رویارویی با حجم اضافی کار در زندگی شغلی، گاهی اوقات وضعیتی پیش می آید که انسان از ازدیاد کار خسته و کلافه می شود. هیچ فکر کرده اید چرا چنین موقعیتی پیش می آید؟ در اینجا به چند خطوط راهنما (!) اشاره می‌کنیم • به کارهای روزمره متوسل شوید: حتی در صورتی که موقعیت به طور کامل با دفعات قبل تطبیق نکند، بپرسید": دفعه ی پیش در این مورد چگونه عمل کردیم "؟یا " در تولید قبلی به چه چیز احتیاج داشتیم ("؟یافتن یک شیوهٔ معمول مانع از دشواری در تصمیم گیری می شود •!) افق های زمانی را کوتاه کنید: آنچه را که امروز ملزم به انجام آن نیستید به فردا موکول کنید، رسیدگی برنامه بلندمدت را تا دو هفته بعد به تعویق بیندازید و درباره ی تعطیلات فکر کنید؟ (تعویق تصمیمات بلند مدت تر یکی از راه های کاهش بار اضافی کار به شمار می رود •!) کارها را قطبی کنید: مشکلات را به دو نهایت سیاه یا سفید، خوب یا بد تقسیم کنید. مثلاً به زیردست خود بگویید": نمی خواهم دلایل این کار را بدانم، فقط مایلم بدانم این کار شدنی است یا نه •؟! به چیزهای کوچک دل خوش نکنید: هنگام اغتشاش فکری – ناشی از دست و پنجه نرم کردن با انواع مشکلات – توجه خود را به مشکلی آسان تر معطوف کرده و غرق تفکر درباره ی موضوعهای بی اهمیت شده باشید؟ (اولویت دادن به موضوع های آسان حداقل موجب کاهش فشار روانی می شود •!) انفعالی، و نه ابتکاری، عمل کنید: پیش از آن که تصمیم به تغییر بگیرید، به کارهای دم دستی پرداخته، یا به جای نفوذ بر حوادث قبل از بروز ، در زمان وقوع با آنها مواجه شوید؟ (اقدام انفعالی فهرست کارهای در دست انجام را کاهش می دهد، در حالی که برخورد ابتکاری کارهای مذکور را افزایش می دهد •!) آتشی نشوید: در مورد کارهای نسبتاً کم اهمیت– برای نشان دادن اینکه شما هنوز صاحب اختیار با اهمیت هستید – خشم و احساسات شدید خود را نشان ندهید. (احساساتی شدن به عنوان سوپاپ اطمینان عمل می کند •!) عقب نشینی نکنید: خود را به صورت فیزیکی یا روحی از مرکز فعالیت کنار نکشید. به این صورت که خودتان را در دفترتان زندانی کنید، به سفری کوتاه بروید، یا چنین وانمود کنید که موضوع در هر حال فاقد اهمیت است. (صرف نظر کردن از مشکلات، موجب این تصور می شود که کار سنگینی نمانده است •!) سخت کوشی کنید: کار همیشگی خود را، فقط با حجم بیشتر، انجام دهید و سخت تر و طولانی تر کار کنید. گزارش های بیشتری تهیه کنید، کمیته های بیشتری تشکیل داده، یا بازدیدهای بیشتری انجام دهید. (کوشش بیشتر حجم بار اضافی را کاهش می دهد •!) از کار فاصله بگیرید : مثال نوشیدن چای ...، یا رفتارهایی از این دست، از مشکلات فرار کنید •؟ همه ی روش های ذکر شده، در ظاهر به نفع شما بوده و با بار اضافی کار مبارزه می کنند. اما واقعیت این است که آنها یا کار را به تعویق می اندازند، یا اینکه کارآیی نهایی یا موفقیت عملیات را کاهش می دهند. پیداست برخی از آنها نتایج نامطلوبی برای خود شخص به بار می آورند. ۱۰ نکات رفتاری در مقابل نوآوری دیگران به بیان دیگر اگر درپی خلاقیت و نوآوری دیگران و به ویژه زیردستان خود هستید نباید رفتارهای زیر را داشته باشید . ۱- به هر ایده ی تازه ای که از طرف زیردستان

به شما ارایه می شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید، صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زیردستان پیشنهاد شده است. ۲- بر این پافشاری کنید که کارکنانی که برای اقدام به کاری، به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین گروه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأییدیه بگیرند. ۳- از واحدهای سازمانی و افراد بخواهید در مورد پیشنهادهای یکدیگر به بحث و مجادله پرداخته و آنها را مورد انتقاد قرار دهند (این تدبیر بار تصمیم گیری را از شانه ی شما برمی دارد. فقط کافی است نظریه ی موفق را انتخاب کنید.) ۴- انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خود داری کنید (این کار همواره زیردستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می دارد). بگذارید بدانند امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد. ۵- برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه ی کاری خود، با مشکلات به عنوان نشانه های عدم موفقیت برخورد کنید. ۶- به طور مکرر، همه چیز را با دقت کنترل کرده و اطمینان حاصل کنید که افراد، به هر آنچه می تواند مهم باشد، اهمیت می دهند. ۷- در مورد تجدید سازمان یا تغییر در رویه ها و سیاست ها، محرمانه تصمیم بگیرید و به صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید (این تدبیر آنها را در حالت آماده باش نگه می دارد). ۸- اطمینان حاصل کنید هر نوع تقاضا برای دریافت اطلاعات کاملاً دلیل داشته باشد و اطلاعات مذکور به راحتی توزیع نشود (بدیهی است مایل نخواهید بود اطلاعات به دست افراد ناباب برسد). ۹- تحت عنوان تفویض اختیار و مشارکت، مسئولیت تشخیص، کنارگذاردن یا جا به جا کردن افراد را به سطح مدیریت پایین تر واگذار کنید. ۱۰- مهم تر از همه، فراموش نکنید که شما مقامات بالاتر، باید قبل از همه از نکات مهم درباره ی این کسب و کار مطلع شوید.

روانشناسی بهره وری

دکتر محمود ساعتچی خلاصه کتاب: تلخیص: بهاره آقایی: پیشگفتار: یکی از رشته‌های روانشناسی که به دلایل مختلف ، ولی به ناحق ، در ایران کم‌تر مورد توجه و عنایت برنامه ریزان دروس دانشگاهی در دو رشته‌ی روانشناسی و مدیریت قرار گرفته است ، «ابعاد کاربردی روانشناسی در مدیریت و سازمان» می باشد . از جمله عوارض نامطلوب کم توجهی نسبت به ابعاد کاربردی روانشناسی در حیات سازمان‌ها در ایران آن بوده است که تعداد کتاب‌های تألیفی یا ترجمه شده در این زمینه‌ها به زبان فارسی اندك و محتوای بعضی از این کتاب‌ها نیز کم‌تر می تواند پاسخگوی نیاز رو به افزایش مدیران کشور نسبت به شناخت ابعاد انسانی بهره‌وری ، در سازمان‌ها باشد .می دانیم که اکنون کشور ما در دوره‌ای حساس از تاریخ تحولات اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی ، صنعتی ، ارتباطات و .. . قرار گرفته است و مدیران سازمان‌ها بیش از هر دوره ای دیگر از تاریخ حیات این کشور ، نیازمند آن هستند که برای چالش با رقابت‌های اقتصادی فزاینده قرن بیست و یکم در سطح جهانی ، علل و ابزار بهره‌وری ملی را بشناسند و با تلاشی جامع ، نظامدار و پیگیر ، موجباتی را فراهم سازند که بهره‌وری منابع انسانی سازمان محل کار آنان ، به بالاترین حد ممکن یا «بهینه» برسد .اکنون در دانشکده‌های مدیریت و روانشناسی دانشگاه‌های کشور ابعاد گوناگون روانشناسی کاربردی تحت عنوان روانشناسی صنعتی ، روانشناسی سازمانی ، روانشناسی کار ، روانشناسی مدیریت ، روابط انسانی در محیط کار ، رفتار سازمانی یا روانشناسی صنعتی ـ سازمانی تدریس می شود و غالباً انتخاب این دروس و گنجانیدن آن در برنامه‌های درسی اغلب دانشکده‌ها و همچنین انتخاب این عناوین جهت تدریس در دوره‌های آموزشی سازمان‌های گوناگون ، نه به دلیل تجزیه و تحلیل مشاغل دانشجویان در آینده یا بر پایه سنجش نیازهای آموزشی مدیران سازمان‌ها ، انجام گرفته است ؛ بلکه به آن دلیل این دروس تدریس می شوند که در کشورهای دیگر ، این نوع عناوین درسی در دانشگاه‌ها ارائه می گردند . تدریس این دروس در دانشکده‌های کشورهای صنعتی پیشرفته ، تاریخچه ای طولانی دارد ، براساس نیازهای صنعتی ، فرهنگی و اجتماعی آن کشورها شکل گرفته اند و با سایر دروس دانشگاهی در آن کشورها ، همخوانی و همسویی نشان می دهند .. .پس از سال‌ها تدریس دروسی با عناوین ارائه شده‌ی فوق در دانشکده‌ها و سازمان‌های مختلف در ایران ، تصمیم گرفتم ابتدا با مسائل و مشکلات مدیران سازمان‌ها دقیق‌تر آشنا

شوم و بعد بر پایه‌ی این آشنایی ، کتابی را تهیه کنم که در عمل هم برای مدیران سازمان‌های فعال در کشور ، مفید باشد و هم تدریس آن در دانشگاه‌های کشور مفید واقع گردد . براساس سال‌ها فعالیت پژوهشی ، آموزشی و مشاوره ای در دانشگاه‌ها و سازمان‌های گوناگون و فعال در کشور ، نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری را تدوین کردم و برای کاربرد آن در سازمان‌های مختلف آموزشی ، پژوهشی ، صنعتی ، نظامی ، درمانی و .. . در ایران ، مدل نظامدار انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مُناباماس) را طراحی و تدوین نمودم . اجزای این مدل را براساس سنجش نیاز مدیران سازمان‌ها به یادگیری موضوعات و مباحث علمی در زمینه‌ی ابعاد انسانی بهره‌وری انتخاب کردم و در نامگذاری کتاب جهت معرفی نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن ، عنوانی را مناسب‌تر از روانشناسی بهره‌وری ندانستم . روانشناسی بهره‌وری را می توان چنین تعریف کرد: به کارگیری اصول و یافته‌های روانشناسی به منظور شناخت عوامل انسانی مؤثر بر بهره‌وری شغلی کارکنان و ارائه‌ی نظریه‌ها و راهبردهای کارآمد و اثربخش جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه‌ی سازمانی . در تعریف ساده تر روانشناسی بهره‌وری نیز می توان از آن تحت عنوان مطالعه‌ی علمی رفتار و فرآیندهای ذهنی آدمی در کلیه مراحل انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه‌ی شغلی و سازمانی ، نام برد . بنابراین ، اکنون خواننده‌ی عزیز کتابی را در دست دارد که عنوان و فهرست فصول آن نه بر اساس الگوبرداری از نویسندگان غربی ، بلکه بر پایه نیاز کارکنان سازمان‌ها به ویژه نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان‌های فعال در کشور عزیزمان ایران ، انتخاب گردیده است و تا آنجا که اطلاع دارم نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری اولین نظریه‌ای است که نه تنها در زمینه‌ی روانشناسی ، بلکه در علوم انسانی (مدیریت ، جامعه شناسی و ...) در ایران ـ حداقل از زمان تأسیس دانشگاه تهران تا کنون – ارائه شده است (امیدوارم این نتیجه گیری درست نباشد) .در فاصله‌ی زمانی چاپ اول کتاب حاضر (۱۳۷۴) و چاپ کنونی ؛ (۱) کارگاه‌های آموزشی متعددی به وسیله‌ی نویسنده‌ی کتاب ، تحت عنوان روانشناسی بهره‌وری در سازمان‌های مختلف کشور دایر گردید ، (۲) در پاسخگویی به خواسته‌ی دانشگاه علامه‌ی طباطبایی جهت ارائه‌ی مقاله ای علمی در زمینه‌ی شیوه‌های ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه ، مقاله مقام اول را حایز گردید ، (۳) در برگزاری کنگره‌ی جهانی آموزش عمومی که تحت نظارت یونسکو و یونیسف در ایران برگزار شد ، نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری مورد تقدیر مقامات آن سازمان‌ها و وزیر وقت آموزش و پرورش قرار گرفت ، (۴) پژوهشی در رابطه با نگرش مدیران سطوح مختلف سازمان‌های مشمول قانون تأمین اجتماعی در تهران طراحی و در ۱۵۰ سازمان به اجرا درآمد که نتیجه‌ی آن نیز تأیید ارزش و اعتبار نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن بود (این پژوهش با همکاری مؤسسه‌ی تأمین اجتماعی انجام گرفت و در سال ۱۳۷۸ به چاپ رسید) . نتیجه‌ی این رویدادها آن بود که مدل پیشنهادی نظریه پرداز مورد تجدیدنظر قرار گرفت و طی آن ، بعضی از عناوین و موضوعات (کاربرد نظریه‌های یادگیری ، مفاهیم اساسی بزرگسال آموزی ، آموزش مدیریت از دیدگاه روانشناسی کاربردی ، ارزیابی دوره آموزشی و عملکرد آموزش دهنده ، آزمون‌های استخدامی و تفاوت‌های فردی در کار) حذف شد و در مقابل ، عناوین و موضوعات جدید (جو سازمانی ، سازمان‌ها یا گروه‌های غیررسمی ، خلاقیت و نوآوری در کار و سازمان ، تغییر و اصلاح نگرش‌ها در سازمان ، رضایت شغلی ، گروه‌های منسجم ، مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل ، توسعه‌ی سازمان و فساد اداری) به آن اضافه گردید . اگر نویسنده‌ی کتاب فرصت آن را نداشت که با جمع کثیری از مدیران سطوح مختلف سازمان‌های گوناگون در کارگاه‌های آموزشی روانشناسی بهره‌وری ملاقات ، بحث و گفتگو ، مناظره و چالش داشته باشد ، احتمالاً نیازی هم نسبت به تجدید ساختار کتاب ، احساس نمی کرد .در این کتاب ، چهار دسته از عوامل ، مورد توجه نویسنده بوده‌اند که عبارتند از: (۱) عامل محور ، (۲) عوامل درون سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری سازمان ، (۳) عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری سازمان ، و بالاخره (۴) عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان . چون هدف اصلی نویسنده‌ی کتاب ، آشنا ساختن مدیران سازمان‌ها ، دانشجویان رشته‌های روانشناسی ، مدیریت ، مهندسی صنایع و همچنین صاحبنظران رشته‌های گوناگون روانشناسی و مدیریت با دیدگاهی

نظامـدار و بومی در زمینه‌ی عوامـل و موانع انسـانی بهره‌وری در سازمان‌هـا و به ویژه عوامـل درون سازمـانی (اصـلی و مکمل) بوده است ، بنابراین در کتاب حاضـر ، به عوامل برون سازمانی ـ که کنترل آن نیز کم‌تر در اختیار مدیران سازمان‌هاست – تنها در فصـل اول اشاره مختصر شده و در مقابل ، همه فصول کتاب به عوامل درون سازمانی ، اختصاص یافته است .این کتاب دارای بیست فصل است و هر یـک از موضوع‌هـای آن نیز با توجه به مفاهیم اساسـی نظریه‌ی چنـد عاملی بهره‌وری و مُناباماس ارائه گردیـده است . در نمـایش تصویری مُنابامـاس که به صورت یـک بلبرینـگ طراحی شـده است ، عامل محور ، معرف بهره‌وری بهینه می باشـد . ضـمناً عوامـل درون سازمـانی اصـلی به صورت ساچمه ، عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری به صورت والوالین (مایع سـیالی که در درون یـک بلبرینـگ است) و عوامـل برون سازمانی نیز به شـکل دایره‌های کوچک و در اطراف محور خارجی بلبرینگ ، به تصویر کشـیده شده اند .چون امکان ارائه‌ی همه مطالب و موضوعات مورد نظر نویسنده در یک کتاب مقدور نبود ، بنابراین تصمیم گرفته شد موضوعات اضافی در دو کتاب تحت عناوین : (۱) روانشناسی کار: کاربرد روانشناسی در کار ، سازمان و مدیریت و (۲) روانشناسـی کـاربردی برای مـدیران: در خانه ، مـدرسه و سازمان ، تـدوین و ارائه گردد . موضوعات و عناوین این سه کتاب ضـمن مرتبط بودن و گاه داشـتن بعضی همپوشی ها با یکدیگر ، مکمل هم هستند و از این جهت نویسنده اطمینان دارد هر سه کتاب با هم می توانند پاسـخگوی بخشی از نیاز مدیران سازمان‌های کشور و دانشجویان رشته‌های مهندسی صنایع ، مدیریت و روانشناسی (برای یادگیری در زمینه کاربردهای گوناگون روانشناسی در کار و ابعاد انسانی بهره‌وری در سازمان) باشند .چون موضوع‌های مطالب هر سه کتـاب ، ضـمن تلاـش نویسـنده جهت شـناخت مسائـل انسانی سازمان‌های مختلف کشورمان و ارائه راه حل‌های عملی برای حل چنین مشـکلاتی تدوین شده است ، بنابراین ، مطالعه‌ی هر سه کتاب را به همه مدیران سازمان‌های گوناگون کشور و نیز به اسـتادان و دانشجویان سه رشته‌ی «روانشناسی» ، «مدیریت» ، «مهندسی صنایع» و زیرشاخه‌های این سه رشته ، توصیه می کنیم . ضمناً خواننده می توانـد بـا ارائه‌ی پاسـخ‌های خود به مقیاس‌هـایی که در پایان هر فصل ارائه گردیـده است و بعـد نمره گـذاری این مقیاس‌ها ، به ارزیابی عملکرد خود در رابطه با یادگیری مطالب هر فصل ، بپردازد .بدون شک ، ویرایش دوم کتاب حاضر نیز از نقص مبرا نیست . بنابراین ، از خواننـدگان عزیز ، دانش پژوه و دلسوز نسبت به رشـد و ارتقای سـطح بهره‌وری ملی تقاضا دارم بر نویسـنده‌ی کتاب منت گذارنـد و با نقـد و بررسـی موضوع‌های آن و ارسال نظریات خود به ناشـر کتاب ، موجبات رفع کاستی‌های احتمالی آن را در چاپ‌ها و ویرایش‌های بعدی ، فراهم آورند .در اینجا لازم می‌دانم از دانشـجویان دوره‌ی دکترای مدیریت که در رابطه با کار عملی خود در درس «بررسـی رابطه‌ی فرد و سازمان» مرا در تهیه و تدوین موضوعات فساد اداری ، جو سازمانی و سازمان‌های غیر رسـمی یـاری داده‌انـد و همچنین از آقـای قـاسم شـمس به خـاطر ارائه‌ی برخی پیشـنهادات مفیـد برای ویرایش کتـاب ، از خـانم منصوره‌ی خـانلری به خاطر تایپ ، و از آقای سیدسـعید میرجلالی به دلیل چاپ به موقع ویرایش دوم ، سپاسـگزاری کنم . امیـد است مطالعه‌ی این کتاب بتواند برای خوانندگان عزیز مفید واقع شود و موجباتی فراهم آید که مفاهیم و راهبردهای نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن ، یعنی مُناباماس ، در همه‌ی سازمان‌های کشور به کار گرفته شود و در عمل نیز مفید واقع گردد .

موضوعـات و عنـاوین فصول کتـاب روانشناسـی بهره‌وری عبارتنـد از ؛(۱) نظریه‌ی چنـد عـاملی بهره‌وری ؛(۲) بهره‌وری بهینـه ؛(۳) هدایت و اثرگذاری؛(۴) ارزیابی جامع عملکرد شـغلی کارکنان؛(۵) آموزش و توسـعه‌ی مهارت های شـغلی کارکنان ؛(۶) انتخاب علمی کارکنان ؛(۷) مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل ؛(۸) تجزیه و تحلیـل مشاغل سازمان (۹) بهـداشت روانی در محیط کار ؛(۱۰) فرهنگ و جَوِ سازمانی؛(۱۱) سازمان‌ها یا گروه‌های غیر رسمی ؛(۱۲) خلاقیت و نوآوری در کار و سازمان ؛(۱۳) سالم سازی شبکه‌های ارتباطی در سازمان ؛(۱۴) تغییر و اصلاح نگرش‌ها در سازمان ؛(۱۵) انگیزش و رضایت شغلی ؛(۱۶) کارپژوهی ، ایمنی و سوانح ؛(۱۷) فساد اداری ؛(۱۸) مدیریت زمان؛(۱۹) گروه‌های منسجم(۲۰) توسـعه‌ی سازمان(موسسه‌ی نشر ویرایش ، ویراست دوم ، چاپ چهارم ، سال ۱۳۸۲)

عنوان بحث:- مدیریت زمان- انگیزش کار- بهره وری و حیات سازمانمدیریت زمان:چگونه می توان از وقت خود بهترین بهره را گرفت؟بخش قابل توجهی از وقت ما آنچنان ساده به هدر می رود که وقتی با مفهوم زمان بیشتر آشنا شویم متوجه خواهیم شد که چه غفلت هایی را ار حیث بهره گیری مفید از وقت خود مرتکب شده ایم.اقدامات کاری سر پرستان در یک واحد تولیدی به چهار گزینه گروه بندی می شود:۱. انجام دادن وظایف شغلی عادی۲. وظایف شغلی اساسی۳. تکالیف خاص۴. کار خلاقچگونه دروقت صرفه جویی کنیم؟۱) برای خود روشن سازیم که اوقات خود را صرف چه فعالیتهایی می کنیم.۲) برای مدت یک هفته کلیه ی فعالیت هایی را که می خواهم انجام دهیم یادداشت کنیم.۳) یادداشت دقیق۴) تقسیم کردن هر کاری با در نظر گرفتن اقدامات کاری سرپرستانبودجه بندی اوقات کاری:بودجه بندی: گنجاندن فعالیت ها وظایف برای یک سرپرست موفق در برنامه ی روزانه،هفتگی،ماهانه،سالانه.بودجه بندی کار شامل موارد زیر می باشد:۱. استفاده از بهترین زمان۲. توجه به قرار ملاقات ها۳. پاسخگویی به تلفن۴. استفاده از یاداشت ۵. پرهیز از زیاده گویی۶. تقویت حافظه۷. عادت بع تند خوانی۸. از نظام بایگانیدرست استفاده کنیدعوامل مزاحم که شامل عوامل درونی یا بیرونی هستند می توانند در هدر رفتن وقت سهم زیادی داشته باشند و برای مدیریت زمان خوب باید این عوامل شناسایی گردد و رفع شود.نتیجه کلی:مدیریت زمان در واقع معنی دیگر (مدیریت خود)است و بر مفاهیم گوناگون نظیر مدیریت فشار رولنی،تصمیم گیری و حل مشکل هم پوشی دارد.انگیزش کار:انگیزش:انگیزش تعاریف مختلفی را در بر می گیرد. یک اصطلاحی که برای معرفی انگیزش به کار می رود عنوان پویایی شناسی رفتاراست.پویایی شناسی از فیزیک گرفته شده است و منظور آن نیرویی است که باعث حرکت در اجسام می شود.دلیل استفاده از این اصطلاح برای انگیزش رفتار چیست؟چون انگیزش رفتار باعث حرکت موجد زنده می گردد و او را به تکاپو در جهت ارضای نیازهایش وا می دارد.تعریف دیگری از انگیزش:انگیزش یا انگیزه نوعی محرک یا تغییر دهنده استکه موجود زنده را از داخل به فعالیت در می آورد.نکته:انگیزه یا انگیزش را نمی توان مستقیماً مشاهده کرد و باید آن را از طریق تحلیل رفتاری موجود زنده و نتایج چنین رفتارهایی استنباط کرد.نظریه های انگیزش کار:۱) نظریه سلسله مراتب نیازها(مزلو)۲) نظریه برابری(آدامز)۳) نظریه انتظار(ویکتورورم)۴) نظریه تقویت(اسکینز)سلسله مراتب نازها از دیدگاه مزلومدل اساسی نظریه برابری نظریه انگیزش انتظاربهره وری و حیات سازمان:اصلی ترین هدف هر سازمان ، دستیابی به بهره وری بهینه است.منظور از بهره وری بهینه آن است که ضمن توجه مدیریت یک سازمان نسبت به سلامت جسمی و روانی کارکنان، موجباتی را فراهم آورد تا متصدی هر شغل با رشایت و علاقه ونیز بدون احساس اجبار و ترس از تنبیه در جهت دستیابی به بالاترین کارآیی واثر بخشی فردی و شغلی تلاش کند.مفهوم کلی بهره وری:نشان دادن نسبت بردن داد(میزان فروش)بر درون داد(ساعات کار) یک فرد،واحد و سازمان را گویند.نظریه یک؟؟ سه متخصص •:فیلیپ کرابای=مطابقت با الزامات و نیازها •جوزفا جوران=شامل وجوهی از کالاها و خدمات که پاسخگوی نیازهای مصرف کننده و تامین کننده در آمد •ادوارد زدمینگ=بر حسب میزان درجه ا که نیازها و انتظارات مصرف کننده را بر آورد کرده و از حدآن هم فراتر رفتهاندازه گیری بهره وری:یکی از معیارهای اندازه گیری بهره وری،میزان کالاها و خدمات است که در یک ساعت از کار تولید می شود.تعدادی از معیارهایی که برای اندازه گیری بهره وری مورد استفاده قرار می گیرد:- رضایت مصرف کننده- تعداداشتباهات- سهم کالا یا خدمات در بازارسهم علوم رفتاری در بهبود بهره وری:۱) ز طریق تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان۲) به کارگیری شیوه های معتبر آزمایش۳) انتخاب کارکنان۴) انتخاب اثر بخش آموزش کارکنان۵) به کارگیری روشهای مناسب ارزیابی عملکرد کارکنانراهبرد جامع برای بهبود بهره وری:مدیریت در چنین سازمانی می کوشند تا با کم تر کردن میزان غیبت کارکنان ترک شغل و نظایر آن بهره وری و کیفیت حیات شغلی را افزایش دهند.تعریف کیفیت حیات شغلی:به سطح میزان رضایت،انگیزش،درگیری سودمند،تعهد و بکارگیری اثر بخش تجارب افراد در محیط کار.مدیران فکر می کنند که با توجه به داشتن یک بخش در سازمان می توان بهره وری را افزایش

دهیم و کیفیت شغلی در سطحی بالاتر قرار می گیرد.اما با توجه به مطالب گفته شده در نظر گرفته می شود که بهره وری وقتی افزایش می یابد که یک دیدگاه نظاموار (سیستماتیک)به کار گرفته شود و راهبرد ما هم با همین دیدگاه مورد استفاده قرار گیرند.مورد ۱: در بحث نظریه ها نظریه سلسله مراتب نیازها دارای ویژگی هایی می باشد که شامل :۱- نیازهای اساسی زیستی غریز و ژنتیکی دارد .۲- در همه آدمیان مشترک است .۳- وقتی یک نیاز ارضاء شود نیاز یادگیری جای آن را می گیرد و نظریه سلسله مراتب نیازها مراحل زیر را شامل می شود . در ابتدا فیزیولوژیکی

.۱- نیاز ایمنی. ۲- نیاز به ایمنی.۳- نیاز اجتماعی.۴- عزت نفس. ۵- خود شکوفایی.مورد ۲: در نظریه برابر ۲ شاخ وجود دارد فرد خود را در مقایسه با دیگران ادراک می کند فرد خود را با دیگران مقایسه می کندنظریه اتظار ۵ بخش را شامل می شود نتایج شغلی جاذبه وسیله ای بودن اتظار نیرو محرکنظریه تقویت هم ۳ متغییر را دارا می باشد پاسخ پاداشمورد ۳: هر چند علوم رفتاری با عوامل گرفته شده به بهبود و افزایش بهره وری کمک می کند اما محدودیت های خاص خود را دارا می باشد در روانشناسی صنعتی – سازمان می تواند در بهبود (نیروی کار ، نقش قابل توجهی را ایفا کند ، اما نقش در سرمایه ، وسایل و ماشینها کمتر است.(برای مثال):نگرش مثبت کارگران در یک کارخانه فولاد سازی می تواند باعث افزایش بهره وری در کار شود .اما و جود یک کوره مدرن می تواند بهره وری سازمان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد . هر چند که می توان برای اندازه گیری بهره وری از معیارها و شاخص هایی استفاده کرد . اما شاخص هر سازمان باید با توجه به هدف های خاص آن باشد .(برای مثال)مدیریت یک سازمان مصمم شود از میزان عیب و نقص تولیدات خود بکاهد معیارهای کمی.مورد ۴:یکی از نکات قابل توجه در تعریف کیفیت کالا و خدمات آن است که مصرف کننده را به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده آن معرفی می کند . به هر حال باید در نظر داشت که کیفیت یک کالا تنها بر اساس رضایت مصرف کننده تعریف نمی شود . هر چند لازم است مصرف کننده از کالای تولیدی رضایت داشته باشد اما هزینه و قیمت آن نیز باید به آن میزان باشد که امکان رقابت سازمان مورد نظر را در بازار داخلی و نیز در بازارهای خارجی ممکن سازد.تا کنون علل و عوامل متعددی برای بهره وری یا کیفیت نا مطلوب شناخته شده است . برای مثال وسایل و ماشین آلات، افزایش غیر منتظره حجم کار ، فعالیت های بدون نتیجه، طراحی نا مناسب شغل، آموزش غیر اثر بخش یا ناکامی کارکنان سازمان هر یک به تنهایی می تواند موجبات کاهش بهره وری را فراهم آورد.یکی از دلایلی که صاحب نظران برای کاهش رشد بهره وری در آمریکا معرفی کرده اند , تمایل بسیاری از مدیران اجرایی این کشور برای استفاده از رویکرد هایی است که امکان بهره گیری سریع از نتایج آن فراهم است.

تاریخ انبیا

ارائه: وحید صادقی حضرت آدم(ع)ادوار نبوت:دوره اول نبوتلقب:خلیفهٔ ا...کنیه:ابوالبشرمعنای اسم:آدم=آفریده شده از سطح زمینپدر ومادر خداوندمتعال آدم را ازخاک آفرید وجان دراو دمیدتاریخ ولادت:قبل از هبوت آدممدت عمر:۹۳۰سالمحل هبوت: آن حضرت در کوه صفاوبنا به قول مشهوردرکوه سراندیب فرود آمدمحل دفن:نجف اشرف در کشور عراقنسب:خدای متعال بعد از خلقت آسمان ها وزمین وسایر موجودات اراده فرمود،سرامد مخلوقات یعنی انسان را بیافریند ونخستین انسانو نخستین انسان وپیامبری که سرگذشت او در قرآن ذکر شده حضرت آدم است.تعداد فرزندان:آن حضرت فرزندان زیادی داشت مختصری از زندگی نامهخداوند متعال بعد از اینکه آدم وحوا را آفرید،به آنها اجازه داد در بهشت زندگی کنند،واز تمامی نعمت های آن استفاده نمایند،بجز میوهی خاصی که آدم وحوارااز خوردن آن نهی کرد وفرمود:اگر به آن درخت نزدیک شویدواز میو ه آن بخوریداز بهشت رانده خواهید شد.ولی باوسوسه های شیطان،به آن درخت نزدیک شده واز میوه ی آنخوردند و خداوند آنها را

ازبهشت بیرون راند وبه زمین فرستاد.آدم وحوا از عمل خود سخت پشیمان شدند وسالها به درگاه خداوند متعال گریه وزاری نموده وطلب آمرزش کردند.خدای مهربان توبه آنها را پذیرفتواز خطایشان درگذشتفهرست سوره هایی که نام حضرت آدم درآنها ذکرشده:بقره،ال عمران،ماعده،اعراف،اسراء،کهف،مریم،طه،یسحضرت ادریس(ع) ادریس :نام آن حضرت در زبان عبری اخنوخ استپدر:یاردمادر:برهتاریخ ولادت:۸۳۰ سال بعد از هبوت آدممدت عمر: ۳۶۵ سالبعثت:در کوفه مبعوث شدمحل دفن:آن حضرت به آسمان ها عروج کردنسب:ادریس بن یارد بن مهلائیل بن قینان بن انوش بن شیث بن ادم(عتعداد فرزندان:آن حضرت ۲ پسر داشتمختصری از زندگی نامه:برخی آن حضرت را از این جهت ادریس نامیدند،که حکمتهای خداوند وسنت های الهی را درس میداده استوی با ۷۲ زبان مردم را بسوی خدای یگانه دعوت می نمود. محل اقامت او در مسجد سهله در شهر کوفه بوده است.چنانکه معروف است حضرت ادریس اولین کسی بوده است،که خط نوشت،جامه دوخت وخیاطی را تعلیم دادآن حضرت در زمینه ی علم نجوم وهندسه وحساب و فلسفه و...تبحر داشت وآنهارابه مردم زمان خود می آموخته است.نقل شده است:خداوند ۳۰ صحیفه بر ادریس نازل نمودفهرست سوره هایی که نام حضرت ادریس درآنها ذکرشده:مریم،انبیاءحضرت نوح(ع)ادوارنبوت: دوره دوم نبوت لقب:شیخ الانبیاءمعنای اسم:نوح=نوحه و اسامی دیگری نیز دارد.عبدالغفار،عبدالملک،عبدالسلامپدر:لمکمادر:قینوشتاریخ ولادت:۱۶۴۲سال بعد از هبوط ادممدت عمر:بیش از هزار سال نوشته اندبعثت:پیامبری ایشان در بابل،عراق و شام بودمحل دفن:نجف اشرف درکشور عراقنسب:نوح بن متوشلخ بن اخنوخ بن یارد بن مهلاـ ییل بن قینان بن انوش بن شیث بن ادم(ع)تعداد فرزندان:ان حضرت ۴ پسرداشت. مختصری از زندگینامه:حضرت نوح(ع) نخستین پیامبراولواالعزم است که خداوندداورا با کتاب وشریعت جداگانه ایبسوی مردم ان روزگار مبعوث نمود.هرچند ان حضرت سالیانی دراز،قوم خودرا به یکتا پرستی دعوت نمود، ولی نتیجه ای نبخشید،تا اینکه به امر خداوند کشتی بزرگی ساخت واز هر نوع حیوان یک جفت(نروماده)درانقرار داد و سپس خود و عده کمی از همراهان به علاوه سه فرزندش (سام–یافث–حام)و همراهانش در کشتی نشستند پس از ان چهل شبانه روز باران سیل اسایی بارید و بعد از اینکه اب فرو نشست کشتی بر قله کوه جودی و به روایت تورات ، بر کوه ارارات یا اغاری به خشکی نشست بدین ترتیب نوع بشر از بازماندگان کشتی نوح بوجود امد. فهرست سورهایی که نام نوح در ان ذکر شده: ال عمران–نساء–انعام–اعراف–توبه–یونس–هود–ابراهیم–اسراء–مریم–انبیاء–حج–مومنین–فرقان–شعراء–عنکبوت–احزاب–صافات–ص–غافر–شوری–ق–ذاریات–نجم–قمر–حدید–تحریم–نوح. حضرت هود(ع)معنای اسم :هود =هدایت یافته(در زبان عبری نام آن حضرت عابر است).پدر: شالخ.مادر: بکیهتاریخ ولادت:۲۶۴۸سال بعد از هبوت آدممدت عمر:۴۶۰سالبعثت: برای هدایت قوم عاد مبعوث شد.محل دفن:نجف اشرف در عراقبروایتی نسب آن حضرت:هود بن شالخ بن ارفشخد بن سام بن نوح(ع).تعداد فرزندان: آن حضرت۳ پسر داشت. مختصری از زندگینامه:خداوند حضرت هود را برای هدایت قوم عاد مبعوث گردانید آن حضرت قوم خود را موعظه میکرد و فرمود:ای قوم،اکنون من پیغمبر خدا هستم وبه راستی آمده ام ،تاشمارا به پرستش خدای یگانه دعوت کنم. ای مردم،بت پرستی را رها کنید تا سعادتمند شوید.آن قوم چون این سخنان را شنیدند،برسر وی ریختند واو را سخت زدند،بطوری که بی هوش شد.بعد از این واقعه باز هم از سوی خدا ندا رسید،که قوم خود را موعظه کن،به درستی که ما تورا فراموش نخواهیم کرد.حضرت هود دوباره مردم را به خدا پرستی دعوت کرد.ولی آنها ایمان نیاوردند وسر انجام به خاطر بی ایمانی مورد خشم خداوند قرار گرفتند ودر اثر وزش بادهای مسموم همه بجز گروه مومنین هلاک شدند. فهرست سورههایی که نام هود(ع)در آنها ئکر شده است:اعراف، هود، شعراءحضرت صالح(ع)معنای اسم:صالح=نیک نیکوکارپدر: جابرتاریخ ولادت:۲۹۷۳ سال بعد از هبوت آدم(ع)مدت:۲۸۰سالبعثت:برای هدایت قوم ثمود به پیامبری رسید.محل دفن:نجف اشرف واقع در کشور عراقبروایتی نسب آن حضرت:صالح بن جابربن ثمود بن عابر بن ارم بن سام بن نوح(ع).مختصری از زندگینامه:حضرت پیغمبر قوم ثمودبود. آن حضرت قوم خویش را از بت پرستی منع کرده وبه پرستش خدای یگانه دعوت می

نمود،ولی آنان او را تکذ یب می کردند.عاقبت از آن حضرت معجزه ای خواستند و گفتند:باید از دل کوه شتری همراه با بچه بیرون بیاوری،دران صورت به تو ایمان می اوریم پس ان حضرت دعا کرد و خداوند اجابت نمود ولی قوم ثمود گفتند: صالح سحر و جادو کرده سپس ناقه را کشتند حضرت صالح آنها را نفرین کرد و خداوند آن قوم را مورد خشم خود قرار داد و صدای وحشتناکی از آسمان به گوش آنها رساند، که در نتیجه بجز گروه مومنین ، همه از ترس جان دادند.فهرست سوره هایی که نام حضرت صالح درآن ذکر شده:اعراف،هود،شعراءحضرت ابراهیم(ع) ادوار نبوت:دوره ی سوم نبوتلقب:خلیل ا...معنای اسم:ابراهیم یا ابرام بزبان عبری به معنی پدر عالی است.پدر:تارخمادر:ورقهتاریخ ولادت:۳۳۲۳ سال بعد از هبوت آدم. مدت عمر:۱۷۵ سال بعثت:آن حضرت دربابل مبعوث شد.محل دفن:در شهر خلیل الرحمان واقع در کشور فلسطین. نسب:ابراهیم بن تارخ بن ناحور بن سروج بن رعوبن فالج بن عابربن شالخ بن ارفخشد بن سام بن نوح(ع).تعداد فرزندان:بروایتی آن حضرت ۱۳ فرزند داشت.مختصری از زندگینامه:حضرت ابراهیم(ع)ازپیامبران اولواالعزم است. محل تولدش شهر(اور)در نزدیکی رودخانه ی فرات میباشد.آنحضرت در زمان سلطنت نی نیاس(نمرود ثانی) پسر سمیرا میس ملکه ی افسانه ای متولد شد ودر همانجا رشد نمود.چون آن حضرت بت ها را نکوهش می کردوآنها را در هم می شکست،در طول تاریخ به ابراهیم بت شکن مشهور شده است.حضرت ابراهیم نیز مانند دیگر پیامبران مردم را از بت پرستی منع وبه پرستش خدای یگانه دعوت می نمود،به همین جهت نمرود فرمان داد،او را به آتش اندازند،ولی آتش بر وی سرد شد وآنحضرت سالم ماند.تجدید بنای خانه کعبه بدست آنحضرت وفرزندش،اسماعیل که به ذبیح ا... معروف میباشد،صورت گرفته است.فهرصت سوره هایی که نام ابراهیم در آن ذکر شده:بقره،آل عمران،نساء،انعام،توبه، هود، یوسف، ابراهیم، حجر، نحل، مریم ،انبیاء، حج ،شعراء، عنکبوت ،احزاب، صافات، ص، شوری، زخرف، ذاریات، نجم، حدید، ممتحنه، اعلیحضرت اسماعیل(ع)لقب:ذبیح ا...معنای اسم:اسماعیل=بنده وشنونده خداپدر:ابراهیممادر:هاجرتاریخ ولادت:۳۴۱۸ سال بعد از هبوت آدم. مدت عمر:۱۳۴ سال بعثت:در شبه جزیره عربستان به پیامبری برگزیده شد.محل دفن:مدفن آن حضرت در حجر اسماعیل کنار قبر مادرش هاجر می باشد.نسب:اسماعیل بن ابراهیم خلیل ا... تعداد فرزندان:آن حضرت ۱۲پسر داشت .مختصری از زندگینامه:حضرت اسماعیل بسیار مورد علا قه پدرش ابراهبم بود.حضرت ابراهبم در خواب دید،که خداوند فرمان می دهد،تا اسماعیل را قربانی کند.لذا به فرزندش گفت:بگو نظر تو در این باره چیست؟اسماعیل گفت، پدر جان!آنچه را که بدان ماموری عمل کن انشاءا... مرا از صابران خواهی یافت.هنگامی که حضرت ابراهیم خواست اسماعیل را قربانی کند،لبه کارد به پشت پر گردانیده می شد و نمیبرید،درآن هنگام ندایی شنیده شد که می گفت:ای ابرا هیم به تحقیق ماموریت خود را بخوبی انجام دادی.بدنبال آن جبرءیل به عنوان فدایی گوسفندی رابه جای اسماعیل آورد وحضرت ابراهیم آن راقربانی کرد.این سنت برای حاجیان به یادگار ماند،که هر ساله در منی قربانی انجام دهند.فهرصت سوره هایی که نام اسماعیل در آن ذکر شده:بقره،آل عمران،نساء،انعام، ابراهیم،مریم ،انبیاء،صحضرت لوط (ع)معنای اسم:لوط درزبان عبری به معنی پوشش است.پدر:هارانمادر:ورقهتاریخ ولادت:۳۴۲۲ سال بعد از هبوت آدم.مدت عمر:۸۰ سال بعثت:آن حضرت برای هدایت قوم سدوم مبعوث شد. محل دفن:قریه کفر بر یک در یک فرسنگی مسجدالخلیل در فلسطین.نسب:لوط بن هاران بن تارخ بن ناحور،برادرزاده ابراهیم خلیل ا...تعداد فرزندان:بروایتی آن حضرت ۱۲ دختر داشت.مختصری از زندگینامه:حضرت لوط از کسانی است،که ابراهیم خلیل ا... را از سرزمین اصلی خود(اور)به فلسطین همراهی کرد.تفسیر مجمع البیان شهر های قوم لوط را چهار تا نام برده است،که بزرگترین آنها سدوم بود و لوط در آن سکونت داشت.قوم لوط،اعمال بسیار زشتی انجام میدادند،که قرآن به بعضی از آنها تصریح فرموده وبرخی تنها اشاره کرده است.هرچه آن حضرت سعی نمود ،آنان رااز این اعمال باز دارد ،آنها نپذیرفتند.عاقبت عذاب الهی بر آنها نازل شد و قوم لوط را از صفحه روزگارمحوکرد.فهرصت سوره هایی که نام لوط در آن ذکر شده:انعام،اعراف،هود،حجر،انبیاء،حج،شعرا،نمل،عنکبوت،صافات،ص،ق،قمر،تحریرحضرت اسحاق(ع) معنای اسم:اسحاق در زبان

عبری بمعنی تبسم استپدر: ابراهیممادر:سارهتاریخ ولادت:۳۴۲۳ سال بعد از هبوت آدممدت عمر:۱۸۰ سالبعثت:آن حضرت در فلسطین مبعوث شد محل دفن:شهر خلیل الرحمان در کشور فلسطیننسب:اسحاق بن ابراهیم بن خلیل اتعداد فرزندان:آن حضرت دو پسر داشت مختصری از زندگینامه:یکی از پیامبران مرسل حضرت اسحاق است.وی۵ سال پس از برادرش اسماعیل در حدود فلسطین متولد شد.هنگامی که چهل سال از عمرش گذشته بود،حضرت ابراهیم او را مامور نمودکه به فلسطین وکنعان برود ومردم آن دیار را به دین حق وراه راست هدایت نماید.آنحضرت،جد بنی اسراعیل است.جبرئیل به او بشارت داد که هزار پیامبر،از نسل او بوجود خواهند آمد،که یکی از آنها حضرت موسی کلیم ا... می باشدفهرست سوره هایی که نام حضرت اسحاق(ع) در آن ذکر شده است:بقره،آل عمران، نساء،انعام، ابراهیم،مریم،انبیاء،صحضرت یعقوب(ع) لقب:اسرائیلپدر:اسحاق مادر:رفقهتاریخ ولادت:۳۴۸۳ سال بعد از هبوت آدممدت عمر:۱۴۷سالبعثت:آن حضرت در فلسطین مبعوث شد محل دفن:جامع الخلیل واقع درکشور فلسطیننسب:یعقوب بن اسحاق بن ابراهیم خلیل اتعداد فرزندان:آن حضرت ۱۲ فرزند داشت مختصری از زندگینامه:حضرت یعقوب(ع)پنجاه سال اهل کنعان را به راه راست وشریعت حضرت ابراهیم(ع)دعوت نمود.آنحضرت مدت ۱۷ سال در مصر زندگی کرد.درهنگام وفات،فرزندعزیزش،حضرت یوسف رابعنوان وصی وجانشین خود معرفی کردووصیت نمود،جنازه اش رادر قدس الخلیل در جوار حضرت ابراهیم وساره مدفون سازد.از اندرزهای ایشان این است:که آدمی بایدخود کار کند وامرار معاش نماید وسربار دیگران نباشد.ایشان تمام عمر به هدایت وارشاد مردم پرداخت،به گونه ای که در ادب وعبادت واحترام به بزرگان وتربیت فرزندان،نمونه ومربی بزرگی بود فهرست سوره هایی که نام حضرت یعقوب(ع)درآن ذکر شده است:بقره،آل عمران،نساء انعام،هود،یوسف،مریم،انبیاء،عنکبوت،ص حضرت یوسف(ع)لقب:صدیقمعنای اسم:یعنی خواهد افزودپدر:یعقوبمادر:راحیلتاریخ ولادت:۳۵۵۶ سال بعد از هبوط آدممدت عمر: ۱۲۰سالبعثت:ان حضرت در مصر مبعوث گردید ومقام وزارت هم داشتمحل دفن:جامع الخلیل واقع در کشور فلسطیننسب:یوسف بن اسحاق بن ابراهیم خلیل اتعداد فرزندان:آن حضرت ۲ پسر و۱ دخترداشت مختصری از زندگینامه:حضرت یوسف(ع)از پیامبران بنی اسراعیل است که در بین النهرین متولد شد.علاقه ی بیش از حد. پدرموجب شدکه برادران اورابه چاهی انداختند ووانمود ساختند که گرگ او را دریده است.ازقضا کاروانی که از آنجا میگذشت،به قصد بیرون آوردن آب،سطلی را به داخل چاه انداختند ویوسف از چاه بیرون آمد.سپس آنها وی رادر بازار برده فروشان،به(بو تیفار)عزیز مصر فروختند.زلیخا،همسر عزیز مصر شیفته وی شد،اما چون نتوانست،او راآلوده سازد نزد شوهرش بدگویی کردو وی رابه زندان افکندند.حضرت یوسف در زمینه تعبیر خواب تبحر داشت وهمین امر باعث گردید تا از زندان آزادشود وبه لطف خداوند به فرمانروایی مصر برسدفهرست سوره هایی که نام حضرت یوسف در آن ذکر شده:انعام،یوسف،غافرحضرت شعیب(ع)لقب:خطیب آلانبیاءپدر:صیفونمادر:میکاءتاریخ ولادت:۳۶۱۶ سال بعداز هبوت آدم مدت عمر:۲۴۲سالبعثت:برای هدایت مردممدین وایکه مبعوث شدمحل دفن:بروایتی آن حضرت در بیت المقدس مدفون است.بروایتی نسب آن حضرت:شعیب بن صیفون بن عنفاء بن ثابت بن مدین بن ابراهیم(ع)تعداد فرزندان:آن حضرت ۷ دختر داشتمختصری از زندگینامه:حضرت شعیب پدر زن حضرت موسی بودهودر شهر مدین زندگی مکرد. زمانی که اهل مدین به لهو ولعب و بت پرستی روی آورده و کم فروشی را پیشه خود ساخته بودند.خداوند حضرت شعیب را بر انگیخت،تا آنها را هدایت نماید.آن حضرت قوم خود را موعظه کرده واز کارهای زشت منع می نمود ومی فرمود:در خرید وفروش به دیگران خیانت نکنید،که می ترسم عذاب خداوند برشما نازل شود.اما سران قوم وی را تهدید نمودند که توو پیروانت را از شهر بیرون خواهیم کرد.عاقبت شعیب آنان رانفرین نمود وزلزله عظیمی رخ داد وتمام آبادی ها وعمارات را بر سر مردم ناسپاس درهم شکست.حضرت شعیب وپیروان مومنش آن شهر را دوباره بنا نمودندفهرست سوره هایی که نام حضرت شعیب(ع) درآن ذکر شده:اعراف،هود،شعراء،عنکبوتحضرت ایوب(ع) معنای اسم:ایوب کلمه عبری به معنای رجوع

کننده به خداسـتپدر:آموصمادر:یاحیرتاریخ ولادت:۳۶۴۲ سال بعـد از هبوط آدممدت عمر:۱۴۰سالبعثت:حضرت ایوب در سرزمین شـام مبعوث شـدمحل دفن:بروایتی آن حضـرت در بلاد حوران مـدفون اسـتنسب:ایوب بن آموص بن رزاح بن عیص بن اسـحاق بن ابراهیم(ع)تعداد فرزندان:آن حضـرت ۷ پسر و۳ دختر داشتمختصـری بر زنـد گینامه:آنچه از قرآن وروایات مسـلم است،این است که خدای تعالی اموال زیاد وفرزندان برومندی به حضـرت ایوب عنایت کرد وسپس برای آزمایش،آنها را از وی گرفت وخودش را نیز به بیماری سختی مبتلا ساخت،تا میزان صبر وسپاس وی را بیازماید. پس از اتمام دوران بلا وآزمایش،به خاطر صبری که ان حضرت در این مدت از خود نشان داد،خداوند همه اموال و فرزندان او را به او باز گردانید.درتمام دوران مشـقت وسـختی که برای حضرت ایوب پیش آمـد،همسـرش نیز یار و مـددکار وی بود.این شـرح حال گفته رسول اکرم(ص)رابیاد می آورد،که فرمود:(بلاکش ترین مردم پیامبراننــد)فهرست ســوره هــایی کــه نــام حضــرت ایــوب در حضــرت داود(ع)لقب:نــبی ا... الحکاممعنــای اسـم:داود= محبوبپدر:ایشـیتاریخ ولادت: ۴۳۳۳ سـال بعـد از هبوط ادممـدت عمر:۱۰۰ سـالبعثت:خداونـد او را در فلسـطین مبعـوث کرد و بـه او سلطنت و حکومت دادمحل دفن: بیت المقدس واقع در قریه داود در کشور فلسطیننسب:داود بن عوید بن باعز بن سلمون بن نحشون بن عمی نادب ین رام بن حضـرون بن فارص ین یهود ین اسـحاق بن ابراهیم (ع)تعداد فرزندان:ان حضـرت ۸ پسر داشتمختصری از زندگینامهحضـرت داود یکب از پیمـبران بنی اسـراییل است که در بیت اللحم متولـد گردیـد در ابتـدای جوانی شـبانی می کرد و به خاطر شجاعت و دانایی وصدای خوبی که داشت شهرت یافت ودر نزد (شانول)پادشاه وقت تقرب پیدا کرد و دختر او را به همسری گرفت و ورث سـلطنت گردبد ان حضـرت (مزامیر)را تصـنیف کرد و بیت المقدس را پایتخت خود قرار داد حضـرت داود حضرت سلیمان را به عنوان وصـی و جانسـین خویش معرفی کرد و طرح و نقشه مسـجد الاقصـی را به حصـرت سـلیمان داد تا ان را بنا کند. فهرست سورههـایی که نام حضـرت داود در ان ذکر شـده:بقره- نساء- مایـده- انعام- اسـراء- انبیاء- نمل- سـباء- ص آن ذکر شـد حضـرت سـلیمان(ع) لقب :حشـمت ا...معنای اسم :سـلیمان= پر از سلامتپدر: داودمادر :برسباتاریخ ولادت:۴۳۹۱ سال بعـد از هبوط ادممدت عمر:۵۳ سالبعثت:خداوند او را در فلسـطین مبعوث کرد و به او سلطنت و حکومت دادمحل دفن:بیت المقدس در قریه داود در کشور فلسـطیننسب:سلیمان بن داود بن ایشی بن عوید بن باعز بن سلمون بن نحشون بن عمی نادب بن رام بن حصرون بن فارص بن یهود بن اسحاق بن ابراهیم(ع)تعداد فرزندان: به روایتی ان حضرت ۴۳ دختر و۲۷پسر داشتمختصری از زندگینامهحضرت سلیمان پادشـاه و پیامبر بنی اسـراییل بود . در زمان ان حضـرت شوکت و ثروت بنی اسـراییل به منتها درجه خود رسـید. به لطف خداونـد او زبان همه حیوانات را می دانست و باد هم در فرمان وی بود خنگامی که از زبان هدهد وصف بالقیص ملکه صبا را شـنید به اصف بن برخیا دسـتور داد. تاتخت بالقیص را حاضر کند.او در یک چشم به هم زدن این کار را انجام داد. درباره وفات ان حضرت نوشته انـد:در حـالی که در ایوان قصـر خود بر عصـا تکیه داده بود .از دنیا رفت و به دلیل حشـمت بیش از حـدش هیچکس متوجه این امر نشـد. لـذا به امر خداونـد موریانه ها عصای او را خوردندو سـلیمان به زمین افتاد و مردم دانسـتند که وی فوت نموده است. فهرسـت سوره هـایی که نام سـلیمان در ان ذکر شـده:بقره- نساء- انعام انبیاء- نمل- سـباء- صحضـرت الیاس معنای اسم:لفظ الیاس یا الیا در زبان عبری به معنای((بزرگوار من خداست))می باشدپدر:یاسـینمادر:امّ حکیمظهور:۴۵۰۶ سال بعد از هبوط ادمدعوت بحق:۲۲ سال مردم را دعوت بحق نمودبعثت:خداوند او را برای مردم بعلبک مبعوث کردمحل دفن:ان حضـرت به اسـمان عروج کردبروایتی نسب ان حضـرت:الیـاس بـن یاسـین بـن فنحـاص بـن عزاربن هـارون بن عمرانتعـداد فرزنـدان : ان حضـرت ۱ فرزنـد داشـت مختصـری از زنـدگینامهچنانچه بعضـی نوشـته انـد:حضـرت الیـاس یکی از انبیـاء بنی اسـراییل و اهل بعلبک لبنان بود ودر زمان اخار (احهب)می زیسـت .ان حضـرت . مردم بنی اسـراییل را بـه راه راست و ترک بت پرسـتی دعـوت می کرد. ولی قـوم او دعـوتش را اجـابت نمی کردنـد . عاقبت الیسع را در نبوت جانشـین خود قرار داد. و به اسـمان عروج کرد. البته در پارهای از روایات و تواریخ امده است که الیاس همچون خضر پیامبر از اب حیات نوشیده و همیشه زنده است و موکل بر دریاهاست همانطوریکه خضر پیامبر موکل برخشکی

است فهرست سورههایی که در ان نام الیاس ذکر شده:انعام- صافاتحضرت الیسع معنای اسم:یسع یا یشع در زبان عبری به معنی نجات دهنده استپدر:اخطوبظهور:۴۵۲۹ سال بعد از هبوط ادممدت عمر:۷۵ سالبعثت:خداونداو را بعد از الیاس به نبوت مبعوث نمودمحل دفن:مدفن در دمشق کشور سوریهنسب:یسع بن اخطوب وصی و پسر عموی الیاس است، و بقولی از فرزندان حضرت یوسف مختصری از زند گینامه :عموم مورخین و اهل تفسیر حضرت الیسعرا شاگرد الیاس می دانند الیسع در کودکی دچار بیماری سختی گردید و حضرت الیاس او را شفا بخشید و ملازم خود گردانید الیسع پس از الیاس نبوت یافت و بنی اسراییل را به شریعت حضرت موسی دعوت می کرد از ان حضرت معجزات زیادی از قبیل زنده کردن مردگان،شفا دادن بیمارانوکرامات دیگری،ذکر شده است.فهرست سورههایی که در ان نام الیسع ذکر شده:انعام- صحضرت یونس لقب:ذوالنونمعنای اسم:یونس در لفظ یونانی به معنای کبوتر استپدر: متیمادر:تنجیسظهور : ۴۷۲۸ سال بعد از هبوط ادمدعوت بحق: ۴۰سال مردم را دعوت بحق کردبعثت:خداوند او را پس از یسع برای هدایت مردم نینوا بر انگیختمحل دفن:شهر کوفه در کشور عراقنسب: یونس بن متی از طرف پدر به هود واز طرف مادر به بنی اسراییل می رسدمختصری از زندگینامهحضرت یونس در نینوا مردم را به خداپرستی دعوت می نمود. ولی انها از دستورات او سر پیچی کرده و به گفتار او عمل نمی کردند. حضرت یونس از لجاجت ان مردم ناراحت شد وبا حالت قهر انها را ترک کرد وسوار کشتی شد ماهی بزرگی سر راه کشتی امدو مانع عبور ان گردید قرعه زده شد سه یا هفت بار قرعه به نام یونس افتاد عاقبت او را به دریا انداختند و ماهی بزرگی وی را بلعید ولی از سوی خداوند ندا امد: ای ماهی! ما یونس را روزی تو نکردهایم انگاه ان حضرت به مدت ۳ روز یا بیشتر در شکم ماهی بود تا به امر خداوند ماهی یونس پیامبر را به ساحل افکندفهرست سورههایی که در ان نام یونس ذکر شده:نساء- انعام- یونس- صافاتحضرت ذو الکفل لقب واسم:اکثر مورخین لقب ان حضرت را ذو الکفل ونام او را حزقیل نوشته اندظهور: ۴۸۳۰ سال بعداز هبوط آدممدت عمر : ۷۵ سالمحل دفن:مدفن ان حضرت بین شهر کوفه و حله قرار داردنسب:حضرت ذوالکفل را برخی الیاس بعضی یسع و دسته ای زکریا دانسته اند در هر حال پیغمبری بود،پس از سلیمان که کفالت امور هفتاد پیغمبر را بعهده داشت مختصری از زند گینامه به سند معتبر از امامزاده عبد العظیم نقل شده است: که خدمت امام محمد تقی (ع) نامه ای نوشت و سوال نمود،ذوالکفل چه نام داشت؟ آیا پیامبر بوده یا نه؟ ان حضرت در جواب نوشتند:که حق تعالی۱۲۴هزار پیامبر بر خلق مبعوث گردانید. که ۳۱۳ نفر از ایشان مرسل بودند و ذوالکفل از جمله ایشان بود وی بعداز سلیمان ابن داود مبعوث گردید او در میان مردم حکم می نمود و هرگز غضب نکرد مگر برای خدا. نام وی (عویویا)بود و همانست که در قران حق تعالی فرموده است: یاد کن اسماعیل و یسع و ذوالکفل راکه هر یک از ایشان از جمله نیکان بودند. فهرست سورههایی که در ان نام ذوالکفل ذکر شده:انبیاء،ص

داستان هایی از ابلیس وشیطان

مؤلف:سید محمد میر سلطانی ابلیس که اسم اول آن عزازیل است از همان جوانی در میان قوم خود مشغول عبادت و بندگی خداوند بود تا بزرگ شد .وقتی تصمیم به ازدواج گرفت با دختری به نام لهبا که آن هم ازطایفه ی جن بودازدواج کرد و فرزندان زیادی از آن ملعون به جود آمده که از شمارش بیرون رفت که همه ی آنها مشغول عبادت خداوند بودند و در میان آنها عبادت و بندگی ابلیس از همه ی آنها بیشتر بود وسپس او را به آسمان اول و بعد دوم و سپس او را به آسمان هفتم و با ملائکه ی هر آسمان خدا ستایش می کرد تا وقتی که خداوند آدم را خلق کرد. اولین مخالفت شیطان با خلقت آدم:

خلاصه کتاب: تلخیص:سیده زهرا مهاجریان مقدم: شناسنامه ی کتاب: Tales On Satan And Iblis- نام کتاب:داستان هایی از ابلیس وشیطان - حروف چین و صفحه آرا:احمد قلی پور - ناشر:مباهله - چاپ:بقیع - سال انتشار:۱۳۸۷- نوبت چاپ:اولازدواج شیطان:درباره ی ازدواج شیطان دو نقل است:۱.وقتی که خداوند متعال اراده کرد که برای ابلیس همسر و نسلی قرار دهد غضبش را

بر وی مستولی ساخت و از غضب او تکه آتشی پیدا شد و از آن آتش برای او همسری آفرید.۲.ابلیس که اسم اول آن عزازیل است از همان جوانی در میان قوم خود مشغول عبادت و بندگی خداوند بود تا بزرگ شد .وقتی تصمیم به ازدواج گرفت با دختری به نام لهبا که آن هم ازطایفه ی جن بودازدواج کرد و فرزندان زیادی از آن ملعون به جود آمده که از شمارش بیرون رفت که همه ی آنها مشغول عبادت خداوند بودند و در میان آنها عبادت و بندگی ابلیس از همه ی آنها بیشتر بود وسپس او را به آسمان اول و بعد دوم و سپس او را به آسمان هفتم و با ملائکه ی هر آسمان خدا ستایش می کرد تا وقتی که خداوند آدم را خلق کرد.اولین مخالفت شیطان با خلقت آدم:شیطان در میان فرشتگان مشغول عبادت بود تا وقتی که خداوند اراده کرد برای خود در زمین جانشین انتخاب کند .به ملائکه خطاب نمود که من می خواهم خلیفه ای در زمین قرار دهم و آنان را از مقصود خود آگاه کرد .دراین هنگام ابلیس به زمین آمد و فریاد زد ای زمین من آمده ام تو را نصیحت کنم .خداوند اراده فرموده که از تو پدیده ای به وجود آورد که برترین خلایق باشد و من می ترسم او خدا را معصیت کند و داخل آتش شود و در نتیجه تو داخل آتش شوی .وقتی ملائکه آمدند که از تو خاک بردارند آنها را به خدای بزرگ قسم بده که از تو خاک برندارند. امام علی (ع)می فرمایند:وقتی خداوند متعال اراده کرد که آدم (ع) را خلق کند خطاب به جبرئیل فرمود:مقداری خاک از زمین بیاور تا خلقی جدید به وجود آورم که افضل موجودات واشرف مخلوقات باشد.جبرئیل به زمین آمد تا خاک بردارد.زمین نالید و او را به خدا قسم دادکه از آن خاک برندارد.جبرئیل هم برگشت و داستان را گزارش داد.بعد از او میکائیل و اسرافیل را فرستاد. باز هم آنها دست خالی برگشتند .برای بار چهارم عزرائیل را فرستادکه حتما از زمین خاک بیاور.او که خواست از زمین خاک بردارد باز زمین نالید ولی این بار عزرائیل گفت:من از جانب خدا مامور شدم و خاک را از زمین برداشت و خداوند آدم را از آن ساخت و از به بعد بود که خداوند قبض روح آدمیان را به دست عزرائیل داد از این جهت که ناله و گریه ی آنها در هنگام جان دادن در وی اثر نمی کند و او ماموریت خود را انجام می دهد .هنگامی که خداوند آن خاک را با آب خالص مخلوط کرد و پیکر خاکی اورا قالب زد .شیطان با خود گفت:این مخلوقی ضعیف است که از گل چسبیده به وجود آمده و من با او مخالفت خواهم کردو اگر روزی قدرت پیدا کنم او را هلاک خواهم کرد .پس خداوند به فرشتگان فرمود که بر او سجده کنند ولی شیطان گفت که من از آتشم او را سجده نخواهم کرد به این ترتیب خداند او را از بهشت بیرون کرد ولی شیطان از خدا مهلت خواست و خداوند نیز به مهلت معین داد و او هم دام های خود را می گسترانـد ولی این طور نیست که که انسان به خاطر دامهای ابلیس گناه کند.او فقط وسوسه می کندولی قدرت اختیارو انتخاب افراد است که به او جواب مثبت می دهند.رقص شیطان: از جاهایی که خوشایند شیطان است هنگامی است که زن و شوهربا یکدیگر نزاع کنند و سر و صدا راه بیندازند شیطان شروع به رقصیدن و خوشحالی می کند.برای مثال کارهای خانه را برای زنان بزرگ نشان می دهد و کارهای شوهرش را کوچک وشوهر نیز که خسته از سر کار آمده در برابر پرخاش های زنش از کوره در می رود و با یکدیگر نزاع می کنند ولی هنگامی که میان آنها صلح و صفا بر قرار می شود شیطان عزادار خواهد شد .لشکر شیطان:۱.بنا به فرموده ی امام صادق(ع)لشکر شیطان از تبار او پدید می آید که همان شیاطین هستند .۲.پیروان او اعم از فرزندانش و فرزندان آدم.۳.معصیت کاران اعم از جن و انس.۴.کسانی که بت پرست هستند.۵.هم نشینان شیطان که قرآن آنان را به عنوان کسانی که از گمراهی دست بر نمی دارند معرفی می کند مگر اینکه موجبات ورود آنها رابه آتش دوزخ فراهم آورند.در حدیثی آمده است که ابلیس به خدمت حضرت یحیی آمد و حضرت از او پرسیدند.چه چیز بیشتر موجب خوشحالی و روشنی چشم توست؟او گفت:هیچ چیز مثل زنان بی ایمان کمر مرا محکم نمی کند و چشم مرا محکم نمی گرداند.ایشان تله ها و دام های من هستند و تیری هستند که به وسیله ی آنان خطا نخواهم کرد.پدر و مادرم به فدای ایشان باد.که اگر آنان نبودند من نمی توانستم پست ترین مردان را کمراه کنم .کابینه ی شیطان:افراد کابینه ی شیطان فرزندان او هستند که آنها را هر صبح و شام جمع می کند و دستورات لازم را به آنهامی دهدو هرکس را در پی ماموریت خود می فرستد.۱ولها یا ولهان:مامور طهارت و نماز و عبادت است.او انسان را در طهارت

و نماز وسوسه می کند و به شک می اندازد که نمازت باطل است و نماز دیگری را شروع کن یا وضوی تو باطل است و دوباره وضو بگیر.۲.هفاف:مامور اذیت و ترساندن انسانها در بیابانها و صحرا ها است که او را به وهم و خیال اندازد و یا به شکل حیوانات گوناگون به نظر انسان آید.۳.زلنبور:که موکل بازاری هاست که فروشنده را برای فروش جنس خود وادار به گفتن دروغ و قسم و مدح متاع می کند.۴.در مصیبتی که به انسان وارد می شوداعمالی مانند خراشیدن و سیلی زدن به خود ویقه ی لباس را پاره کردن را پسندیده جلوه می دهد .۵.ابیض:انبیاءرا وسوسه می کند یا مامور به خشم در آوردن انسانها است که به وسیله ی آن خونها ریخته می شود.۶.اعور:کارش تحریک شهوات در مردان و زنان است و آنها را به گناه دعوت می کند.۷.داسم:همواره مراقب خانه هاست که وقتی انسان داخل خانه شد سلام نکند و اسم خدا را به زبان نیاورد و او را آن قدر وسوسه می کند تا شر و فتنه در آنها ایجاد شود.۸.قندر:او نظارت بر زندگی افراد دارد به طوری که فرد در برابر ناموس خود بی تفاوت می شود.۹.دهار:آزار مؤمنان در خواب به صورت خوابهای وحشتناک و یا وسوسه از طریق خواب.۱۰.ابقض:وظیفه ی او گذاشتن سی عدد تخم در هر روز که همگی آنها دشمن انسان هستند.۱۱.تمریح:او درآغاز شب با وسوسه کردن وقت مردم را پر می کند.۱۲.لاقیص:او یکی از دختران شیطان است و کارش وادار کردن زنان به مساحقه می باشد.۱۳.متکون:شکل خود را تغییر می دهد و مردم را وادار به گناه می کند.۱۴.مذهب:به شکلهای مختلف غیر از صورت پیامبر و امامان در می آید و مردم را گمراه می سازد.۱۵:خنزب:بین نماز گزار و نمازش حایل می شود و توجه قلب را از وی می گیرد.۱۶.مقلاص: :مؤکل قمار است ،قماربازها به دستورات او رفتار می کنند.۱۷.طرطبه:یکی از دختران شیطان است که کار او وادار کردن زنان به زنا است.۱۸.قزح.۱۹.زوال.۲۰.... . مال التجاره ی شیطان:شیطان هم مانند سرمایه داران بزرگ ،سرمایه و مالهایی آماده کرده و برای فروش به دنبال مشتری می گردد.روزی حضرت عیسی بن مریم شیطان را دید که پنج الاغ سیاه در پیش دارد و بارهایی بر آنان گذاشته و از راهی می رود.حضرت پرسید:ای شیطان بار این الاغ ها چیست و به کجا می روی؟گفت:برای فروش مالم را می برم .حضرت عیسی گفت:بار آن الاغ چیست؟گفت:یکی ظلم و جور است .فرمود خریدارش کیست؟گفت:پادشاهان ظالم و حاکمان جور. پرسید دومی بارش چیست؟گفت:غرور و خوپسندی .گفت:خریدارش کیست ؟کدخدای آبادی ها و رؤسای دهات.گفت:سومی بارش چیست؟گفت:حسد.مشتری آن کیست؟گفت:عالمان درباری و مزدوران آنها و نوکران اجا نب. پرسید چهارمین الاغ بارش چیست؟گفت:خیانت.مشتری آن کیست؟گفت تجار و عمال ،یعنی کسانی که مال تجار را به امانت می گیرند ولی در امانت خیانت می کنند. ودر آخر پرسید ،بار پنجمین الاغ چیست؟گفت:نیرنگ.گفت مشتری آن کیست؟گفت:زنها مشتری آن هستند.جنگ شیطان:یکی از جاهایی که شیطان با تمام نیرو به جنگ انسان می رود و دراین راه از اینکه خودش آسیب ببیندیا فرزندانش، بیمی ندارد هنگامی است که انسان سرگرم ذکرخدا و درود بر پیامبرو آلش می باشد.پیامبر فرمودند:ای امت من،در مشکلات و سختی ها دست به دامن من و آلم شوید و آنها را بخوانیدکه خدای متعال ملایکه را یاری دهد بر شیطانی که می خواهد شما را منحرف کند زیرا هر کدام از شما دو ملک بر دوش دارید که ملک راست نیکی ها را می نویسد و نیز ملک چپ بدی ها را می نویسدو نیز دو شیطان از جانب ابلیس که انسان را گمراه کند پس یکی از شما اگر وسواسی در قلبش پیدا کرد بگوید (لا حول و لاقوۂ الا بالله العلی العظیم و صلی الله علی محمد و آله الطیبین) در این هنگام آن دو شیطان پیش ابلیس می روند و یار بیشتری می خواهدو خسته شده اند .اولشکربیشتری به آنها می دهد تا انسان را گمراه کنند و اگرآن شخص باز هم ذکر خدا را گوید ،در اینجا خود ابلیس فرماندهی لشکر را در دست می گیرد و خداوند هم به ملایکه می گوید در مقابل او قرار گیرید واو را دستگیر کنید ،من که وعده داده ام او را نمی کشم ولی عذاب را به او می چشانم و زخم ها و آسیب های شیطان بهبودی نمی یابد مگر اینکه با شنیدن صدای مشرکان که به خدا شرک می ورزند و کافر می شوند و یا اینکه اگر مؤمن به حمد و ثنای پروردگار و پیامبرش اصرار ورزد زخم ها یش درمان نمی شود تا هنگامی که ذکر خدا را فراموش کند و اگر زخم های شیطان بهبود یابد ،بعد شیطان سوارش می شود و هر چه شیطان گوید انسان انجام خواهد

داد و او لشکرش را بر گردن انسان سوار می کند و هر کجا که بخواهد انسان را می کشاند.انبار شیطان:رسول خدا (ص)روزی شیطان را با قیافه شگفت آوری دید.چند سؤال از او پرسید که یکی از آنها این بود که خزانه دار تو کیست ؟گفت:کسانی که زکات مال خود را نمی دهند و آنها را جمع می کنند و به مصرفی که باید برسانند.شیاطن آنها را منع می کند و از فقر و بی چیزی می ترساند و انسانها را وسوسه می کند و می گوید :چرا شما سختی بکشید و مالی را بدست آورید و آن را به آسانی در اختیار دیگران قرار دهید؟ اضافی مالتان را به صورت طلا و نقره درآوریدتا در آینده محتاج کسی نشوید ،خدا فرمود:در قیامت آن طلا و نقره را در آتش جهنم داغ می کنند و به صورت و پهلو و پشت هایشان می زنند و به آنها می گویند ،بچشید عذاب خدا را ،اینها همان طلا و نقره است که در دنیا جمع نموده اید.زنجیر شیطان:از امام زین العابدین سؤال شد که کدام عمل در پیشگاه خدا افضل است؟هیچ عملی بعد از خدا و پیامبر بهتر از بغض و کینه ی دنیا نیست.زیرا هر فتنه و فسادی که در عالم است از دوستی دنیا سرچشمه می گیرد.روزی فردی شیطان را دید که زنجیر ها و طنابهایی کلفت و نازک را بار الاغ کرده و از راهی می رود.سؤال کرد که اینها چیست و کجا می روی ؟گفت :اینها دام های من است و به وسیله ی این ها مردم را گمراه می کنم.آن شخص گفت:دام من کدام است.جواب داد که تو احتیاج به دام نداری ،خودت بدون دام دنبال من می آیی.پرسید آن زنجیر بسیا محکم از کیست؟گفت:از شیخ انصاری،دیشب سه بار آن را به گردن ایشان انداختم و او هر سه مرتبه آن را گسست.می گوید به پیش شیخ انصاری رفتم و داستان را برای ایشان نقل کردم .فرمود درست است .من دیشب پولی برای خوردن نداشتم و سه مرتبه تصمیم گرفتم از وجوهاتی که پیشم بود بردارم و غذایی بخرم ولی هر سه بار فکری به خاطرم رسید و از دست زدن به آن پول چشم پوشیدم و گرسنه شب را گذراندم این همان زنجیری بود که از شیطان پاره کردم.گریه ی شیطان:شیطان از بعضی از کارها خوشحال می شود و از بعضی کارها ی دیگر ناراحت می شود که کاری جز گریه از دست او ساخته نیست.۱.وقتی مؤمنی ،مؤمن دیگری را ملاقات می کند و به او سلام می کند.وای بر من که این دو نفر از هم جدا نمی شوند مگر اینکه خداوند می آمرزد و داخل بهشت می کند و زحمات من در گمراهی آنها از بین می رود.۲.وقتی کسی برای رضای خدا ازدواج کند و با همسرش نزدیکی کند.۳.وقتی کسی عطسه کند و بعد از آن الحمدلله گوید.۴.وقتی انسان در برابر خدای خود سجده می کند و آن را طول می دهد .شیطان از ناراحتی گریه می کند که این بنده خدا را چگونه اطاعت می کندو در مقابل او به خاک افتاده است در حالی که من معصیت خدا را نمودم و به او سجده نکردم.گریه ی دروغین شیطان:نقل شده است که حضرت یحیی روزی به ابلیس بر خورد نمود.در حالیکه ملعون گریه می کرد وبه یحیی گفت و هر چه به خانه ی خدا می روم و او را می خوانم جوابم را نمی دهد یحیی از روی دلسوزی عرض کرد .خدایاچه می شد اگر در عنایت خویش را به این مرد باز می کردی؟!خطاب رسید ای یحیی،شیطان است که به دروغ بر تو گریه می کند و با گریه ی خود بندگانم را فریب می دهد .گفت:به او بگو او را می بخشم به شرطی که برقبر آدم (ع)سجده کند.یحیی(ع)جریان را برای ابلیس گفت .شیطان گفت:آن وقت که آدم بر مسند قدرت و عزت بود بر او سجده نکردم چگونه حال که مرده است و زیر خاک است ،برخاکش سجده کنم .هرگز چنین کاری را نخواهم کرد و خطاب از جانب خدا رسید که حال دانستی که گریه ی آن ملعون از روی نیرنگ است و مقصودش منحرف کردن مردم است.فریاد شیطان:روزی شیطان در گوشه ی مسجدالحرام ایستاده بود و حضرت رسول(ص)سرگرم طواف خانه ی خدا بودند.وقتی آن حضرت از طواف فارغ شدند ؛دیدند که ابلیس ضعیف و رنگ پریده است .از او پرسیدند برای چه اینقدر ضعیف شده ای؟گفت: دست امت شما .حضرت فرمودند مگر امت من با تو چه کرده اند ؟گفت:۱..هرگاه به یکدیگر می رسند به یکدیگر سلام می کنند و سلام یکی از نام های خدا است .پس هر که سلام کند حق تعالی بلا و رنج دور می کند و هر که جواب سلام را دهد ،خداوند متعال رحمت خود را شامل حال او می گرداند..۲.وقتی همدیگر را می بینند به یکدیگر دست می دهندو در آن چندان ثواب است که هنوز دست از یکدیگر جدا نکرده اند حق تعالی هردوی آنها را رحمت می کند. ۳.هنگام شروع غذا و کار ها بسم الله الرحمن

الرحیم می گوینـد و مرا از خوردن طعـام دور می کننـد.۴.هر گاه که سـخن انشاءالله را گوینـد قضای خداونـد حتمی می شود و من نمی توانم کار آنها را از هم بپاشم و آنها رنج مرا ضایع می کنند.۵.از صبح تا شب تلاش می کنم که آنها را به معصیت بکشانم باز چون شـام می شود توبه می کننـد و خداونـد گناهان آنها را می آمرزد.۶.وقتی نام تو را می شـنوند صـلوات می فرسـتند و من چون ثواب آن را می دانم ناراحت می شوم و فرار می کنم.۷.آنها وقتی اهل بیت تورا می بینند به آنها مهر می ورزند و این بهترین اعمال است سـپس حضـرت رو به یاران خویش کرد و گفت :هر کس یکی از این خصـلت ها را داشـته باشد اهل بهشت خواهد بود تسلط شیطان بر جان و اموال ایوب:بیشترین کوشـش شـیطان این است که اگر کسـی خـدا را بپرسـتد یا شـکر نعمت هایش را ادا نمایـد یا کارهای نیک دیگری انجام دهد،وی راعبادت وشـکر خدا باز دارد و به گمراهی اندازد.ابوبصیر از امام صادق(ع)پرسید:بلاهایی که بر سر حضـرت ایوب (ع)آمده است به چه سبب بوده است؟حضرت فرمودند:به خاطر نعمت های بسیاری که خدا به او داده است و آان هم به طور شایسـته شـکر نعمت هایش را به جا آورده است.شـیطان به خدا گفت:ایوب به این خاطر شکر و ثنای تو را به جا می آورد که نعمت فراوان به او عنـایت کردی؛خـواهی دیـد که اگر محرومش کنی دیگر سپاسـگذار نخواهـد بود و برای امتحـان مرا بر دارایی اش مسـلط کن.پروردگار هم این را پـذیرفت.شـیطان همه ی ثروت او را از بین برد ولی ایوب سپاسـگذارتر شدو باز شـیطان گفت او زراعت می کند ودلش بر آن خوش است ؛مرا بر زراعتش مسلط کن .خدا هم پذیرفت. او همه ی زراعتش را نابود کرد اما شکر او زیادتر شد .گفت:خدایا مرا بر گوسـفندان و گاوها و اشتران او مسلط فرما،زیرا هنوز به آنها امید دارد.خدا به او رخصت داد و او همه را نابود کرد ،باز روحیه ی بنـدگی او افزونی یافت.گفت ای خـدا ایوب دوازده پسـر دارد و او به آنها امید دارد مرا بر آنها مسـلط کن .در روزی که یک مهمانی در خانه ی فرزند بزرگتر بود ؛ساختمان بر سـرشان خراب شد ولی ایوب شکرگذار بود و می گفت خدا به من فرزند داده و اختیار همه به دست اوست .وقتی شـیطان باز دید که ایوب شـکر گذار است .گفت:خدایا ایوب سالم است ،مرا بر آن مسـلط کن و خدا غیر ازعقل و دل و گوش و زبان و چشم که آنها مربوط به خدا است،پذیرفت.و شـیطان از آتشـی که با آن به وجود آمده است بر بدن ایوب دمید و ایوب از سـر تا پا زخمی شد و زبان ایوب همیشه در حال ذکر خدا بود و به خاطر بیماری سختش به بیرون شهر رفت و یک مرتبه از درد خویش گلایه نکرد،روزی همسرش از ایوب خواست که از خدا بخواه که بر تو عافیت دهـد .ایوب فرمود:ای زن چند سال است که در رفاه و آسایش بودم .گفت:بیش از هفتاد سال .فرمود:هفتاد سال در رفاه و سلامـت بودم ،حـال اگر هفت سال در رنـج و بلا باشم .آیا جا دارد که تنـدرستی خود را از خـدا بخواهم ؟!وقتی شـیطان را دیـد به یاران ایوب گفت:برویـد و علت بیماری را از ایوب بپرسـید .آنها به ایوب گفتنـد مگر چه گناه بزرگی انجام داده ای که بیماری ات خـوب نمی شـود.فرمـود:به عزت پروردگـارم قسم می خورم که گنـاهی نکرده ام ،دزدی نکرده ام و در طـاعتش پیش نیامـده ،مگر اینکـه هر کـدام را کـه سـخت تربـوده را برگزیـدم.پس شیطان از کـار ایـوب سرگشـته گشـت و بـه مقصـودش نرسـید. هم جنس شیطـان:شـیطان هـم ماننـد آدمیـان هـم جنس هـایی داردکـه بـا آنهـا نشـست و برخـاست می کنـد .هـم جنس شـیطان«تـارک الصـلاة»اسـت.کسـانی کـه برای نمـاز ارزشـی قایـل نمی شونـد و آن را ترک می کننـد و بی نمـازی حتی از شـیطان هـم بـدتر است.زیرا:شیطان که رانـده گشت بجز یـک خطا نکرد   خود را برای سـجده ی آدم رضا نکردشیطان هزار مرتبه بهتر ز بی نماز   کو سـجده بر آدم و این بر خدا نکردشیطان و امام سجاد(ع):شبی از شبها حضرت امام سجاد(ع)در نماز بودندو با خلوص نیت خدا را عبادت می کردند .شـیطان خواست کاری کند که امام را از نماز و عبادت منصرف کند ،حتی به کوتاه کردن نمـاز باشـد.شـیطان بـه شـکل مـاری بزرگ درآمـده و جلـوی امـام رفت و آمـد می کرد تـا امـام را بترسانـد ولی حضـرت ملتفت او نشـد.داخل سـجاده ی امام آمـده ،باز ایشان متوجه نشـد.پس از آن انگشت پای امام را در دهان گرفت و فشار داد به طوری که پای امام مجروح شد .باز آن حضـرت متوجه نشد و نماز خود را به پایان رسانید .بعد از آن حضـرت دانست که آن شـیطان است و او را لعن کرد و فرمود دور شو و باز متوجه نماز و عبادت شـد .ناگهان صـدایی شـنید که می گویـد:انت زین العابـدین (تو زینت عبادت

کننـدگان هستی) و آن را سه بـار تکرار کرد .و از آن بعـد حضـرت بـا این اسم ملقب شـد و در میـان مردم مشـهور شـد.خواسـته ی شیطان از یک زن هنگام نماز:در زمان حضـرت عیسـی بن مریم زنی پرهیزگار و با خـدا بود .وقت نماز هر کاری را رها می کرد و مشـغول نماز می شد .روزی مشـغول پختن نان بود که صدای اذان را شـنید و مشـغول نماز شد.شـیطان شروع به وسوسه ی او کرد و گفت :ای زن تا تو نمازت تمام شود ،همه ی نان هایت خواهـد سوخت.زن در دل خود جواب داد:اگر همه ی نان ها بسوزد ،بهتر از این است که در روز قیـامت تنم در آتش دوزخ بسوزد.شـیطان به آن زن گفت:پسـرت در تنور افتاده و تنش سوخت .زن گفت:اگر این را خداوند مقرر کرده است ،من راضـی به قضای الهی هستم.و در این حال شوهرش از راه رسید.زن را دید که نماز می خواند و تنور روشن،در تنور نان ها هسـتند که پخته شـده ولی نسوخته و فرزنـدش در میان آتش بازی می کنـد و به قـدرت خدا آتش در او اثری نداشـته است.وقتی زن از نماز فارغ شد ،دید فرزندش و نانها در تنور سالم هسـتند و او سریع سجده ی شکر بجا آورد و خدای خود را سپاس گزارد.شوهر فرزندش را برداشت و پیش حضـرت عیسـی برد و داستانش را برای حضرت تعریف کرد و آن حضرت فرمـود :برو و از همسـرت بـپرس چه کرده و بـا خـدای خود چه رابطه ای داشـته است؟زن در پاسـخ به شوهرش فرمود:۱.همیشه کار آخرت را به دنیا مقدم می دارم.۲.همیشه با وضو هستم.۳.همیشه نمازم را اول وقت می خوانم.۴.اگر کسی به من دشمنی کرد ،کینه ی او را در دل نمی گیرم و به خدا واگذار می کنم.۵.در کارهای خود به قضای الهی راضی هستم.۶.گدایی را از در خانه ام مایوس نکرده ام.۷.نماز شبم را ترک نمی کنم.حضـرت عیسـی فرمودند:اگر این زن مرد بود ،پیغمبر می شد ،چون کارهای پیغمبران را می کنـد و شیطان نمی توانـد او را فریب دهـد.نماز شیطان:از امام صادق (ع) نقل شده است که در بنی اسـراییل عابدی بود که در غار کوه مـدت هـا خـدا را عبـادت کرده و همیشه مشـغول نمـاز بود.شـیطان هر چه خواست او را فریب دهـد نتوانست.همه ی لشـکریان راجمع کرد و از آنهـا چـاره جـویی کرد .آیـا کسـی هست کـه او را فریـب دهـد؟یکی گفـت :مـن از طریـق دنیـا او را فریـب می دهم.گفت:نه ،زیرا او به دنیـا علاـقه نـدارد.دیگری گفت:من او را از طریق شـهوت فریب می دهم.گفت:تو هم نمی توانی.زیرا او از شهوت به زنان آگاهی نـدارد و لـذت آن را نچشـیده است.دیگری گفت:از طریق عبادت و نماز ؛او گفت تو می توانی.هنگام شـب خود را به صورت عابـدی در آوردو از او خواست که امشب مهمان او باشد و عابد هم پذیرفت.شـیطان از شب اول تا صـبح عبادت کرد و روز هم پیوسـته مشـغول نماز بود،نه غذا میخورد و نه استراحت می کرد و نه می خوابید ،در حالی که گاهی عابد خسـته می شـد ولی ابلیس نه.عابد پیش او رفت و گفت:اجازه می دهی از تو سؤالی کنم .شـیطان گفت:نه وقت ندارم.با اصـرار عابد گفت که می توانی سؤالی بکنی.عابـد پرسـید :چه کرده ای که این قـدر عاشق عبادت هستی؟گفت:من مرتکب گناه بزرگی شـدم و هر وقت فکر آن را می کنم ،از ترس خـدا برخـود بر خـود می لرزم و خورد و خوراک را از من می گیرد و مشـغول نمـاز و عبـادت می شوم ولی تو که تا بحال گناهی نکرده ای که ترس از خـدا را بچشـی؟!عابد پرسـید چه کرده ای؟گفت :من زنا کرده ام و وقتی که به آن فکر می کنم؛می ترسم و قـدرت عبـادتم بیشـتر می شود و اگر تو می خواهی کهماننـد من عبـادت کنی ،بایـد حـداقل یـک بـار زنا کنی.سپس گفت:من زنی را می شناسم که پول می گیرد و این کار را انجام می دهد و به عابد پول داد و آدرس آن زن را به او داد .وقتی از مردم خانه ی آن زن را می گرفت ،مردم خوشـحال می شدنـد،زیرا فکر می کردنـد،می خواهد او را وادار به توبه کند.خانه را به او نشـان دادنـد.بـا همـان قیـافه ای که داشت ،داخـل شـد و گفت :ای زن پول را بگیر و آمـاده شو که از وقت نماز نگـذرد.زن نگاهی به اوکرد و ماجرا را از عابد پرسـید،عابد ماجرا را تعریف کرد و زن فهمید که آن شخص شیطان است.گفت:ای بنده ی خدا ،شـیطان بوده است که با نماز می خواسـته تو را فریب دهد و برگرد و از این کار منصـرف شو که گناه نکردن ،بهتر از گناه کردن و توبه ی بعد از آن است.ای عابد :اگر آن شخص هنوز مشغول عبادت است ،او انسان است و اگر رفته باشد،شیطان بوده است و عابد برگشت و کسـی را ندید.همان شب زن از دنیا رفت .سه روز بود که مرده بود و هنوز او را دفن نکرده بودندکه خداوند به حضـرت موسـی خطاب کرد که برو و مردم را خبر کن و جنازه اش را غسل دهنـد و نماز گذارنـد و در قبرسـتان مسـلمین دفن کننـد.من او را

بخاطر اینکه یکی از بندگانم را از گناه منصرف کرد،او را بخشیدم و او را اهل بهشت قرار می دهم.رودست خوردن شیطان:روزی مؤمنی با شیطان ملاقات کرد.بعد از گفتگوهایی گفت:می خوا هم با تو دوست و رفیق شوم و از تو اطاعت نمایم.شیطان گفت:همه از من می گریزند و بیم دارند،تو می خواهی با من دوست شوی.به آن شخص گفت که قول بده که اسرار مرا فاش نکنی و به دیگران نگویی.مرد مؤمن گفت:اشکالی ندارد و با هم عقد برادری بستند.شیطان گفت:اول باید نمازت را ترک کنی ،زیرا هیچ چیز به اندازه ی نماز من را ناراحت نمی کند و دل من را به درد نمی آورد که به واسطه ی نماز بیشترین مردم را به بهشت می برند.مرد مؤمن قبول کرد و گفت:دیگر چه اعمالی باید انجام دهم.شیطان گفت:دروغ بسیار بگو ،هر جا که دروغ می گویند آن جا حاضر شو و به آن گوش بده ،زیرا بیشترین غضب الهی برای دروغ گویان است.مرد مؤمن وقتی چنین شنید ،سر به آسمان کرد و گفت:بار الها!همین جا عهد کردم که تا زنده ام دروغ نگویم و هرگز نماز خود را ترک نکرده و آن را کوچک نشمارم.وقتی شیطان این را شنید ،فریادش بلند شد و گفت:مگر نگفتی اسرارمن را فاش نمی کنی و هر چه بگویم انجام می دهی؟! مگر با من عقد اخوت نبستی؟! چرا عکس گفته هایت انجام می دهی؟! مرد مؤمن گفت:خواستم ببینم از چه چیزهایی ناراحت می شوی تا من همان را انجام دهم و مخالف آشکار تو باشم .شیطان از شدت ناراحتی به زمین زد و گفت که دیگر اسرار خود را به اولاد آدم نمی گویم.«والسلام علیکم و الرحمهٔ الله و برکاهٔ»

رهبری تیم

مترجمان: هومن درخشانیان–هدی سلیمانیان

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا غلامی– مقدمه : حتما این مساله که در یکی از گردهمایی های تیمی شرکت کرده و عصبی شوید برایتان رخ داده است . تا مدت به این فکر هستید که الان زمان حرکت است یا اکنون زمان تصمیم گیری است . اینجا نوبت رهبری به شما میرسد و فرصت خارق العادهای روبه روی شماست چگونه از این گروه از افرادیک تیم

باارزش میسازید ؟ شکلی که همواره در سر داشتید ؟ چه برنامه ای دارید؟ در تمریناتی که من از افراد میخاهم درباره تجربیات تیمی خود چیزی بنویسند با این کلمات برخورد میکنم . تعارض . ناامیدی . ناکامی . جلسات پنهانیالبته این تجربیات قاعدتا با تجربیاتی چون . موفقیت مشترک . دوستیابی . لذت . نشاط فراوان توام است.یک تیم می تواند بعنوان یک فضا برای برانگیختن انگیزه . انرژی متمرکز وبالاترین حد کالایی باشدویا میتوان یک تیم رامانند یک بیابان بیاتها تصور کرد .اما تفاوت انهادر چیست؟البته رهبری یک تیم کار بسیار دشوار و خارق العاده ای نیست. تقریبا هر کسی از عهده رهبری یک تیم برمی اید . اما انچه حایز اهمیت است درک درست وشفاف از عملکرد تیم واینکه چه تفاوتی میان تیم وافراد مستقل وجود دارد .تعهد به هماهنگیاجزا . همدلی شکیبایی و پایداری والبته تعدادی اندک از تکنیک جهت اقدام پیش گیرانه میباشد.شما باید تیم را مدیریت و رهبری کنید بدین معنا که میان افراد هماهنگی . ارزیابی و کنترل و تلاش را اشاعه دهید. و در زمان مقتضی توجه افراد را به هدف . گاهی زمان و گاهی نتیجه عملکرد معطوف کنید.مدیریت مناسب باعث تقویت انگیزه و اطمینان اعضای تیم گشته و موجب اطمینان خاطر انها جهت تلاش . صرف زمان و انرژی روی اهداف میشودتیم چیست ؟انسانها میتونند بعنوان یک گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به بدست اوردن انها نیستند.Franklin Delanoیک تییم را میتوان به صورت یک گروه از انسانها که برای انجام کاری با هم سازماندهی شده و یا بعنوان یک گروه که کار مشابهی انجام میدهند و به شخص واحدی گزارش میدهند . توصیف نمود.در واقع نمیتوان روی هر گروهی نام تیم را گذاشت حتی برخی از گروهها که گاهی نام های دیگری میگیرند نمای خارق العاده ای از یک کار گروهی هستند .با ید توجه داشت که یک تیم موثر نسبت به یک گروه از افراد ماهر اما منفرد بهتر نتیجه میگیرد. سریعتر حرکت میکند و خلاقانه تر به حل مشکلات میپردازد. البته افرادی در این

تیم ها کار میکننـد نیز لـذت می برنـد وانگیزه بیشـتری پیـدا میکننـد . در یـک جمله انهـا بهـترین هـای تیمشـان را به ارمغـان می اورنـد.بنابراین مزایای تشـکیل یک تیم شامل :۱. افزایش قـدرت افزایش کـاراییه واسـطه تشـریک دانش و تجربیات دست فعال بودن.گستردگی دیـدگاههاو پنجه نرم کردن با مشـکلات۲. تمایـل به پاسـخگوییموثر به تغییرات و ریسک پـذیری۳. مسوولیت مشترک در مقابـل وظایف و۴. تعهـد مشترک در مقابل اهداف۵. افزایش مسوولیت پذیری در وظایفشـناخت مشـکلات تیم :به عنوان یک شخص مسوول شما همواره باید مراقب دام های بلقوه سد راه راهبری یک تیم باشید . مهمترین مشکلات رایج میتواند به شرح ذیل باشد.۱.اهداف نامشخص یا متناقض در تیم۲.عدم وجود راندمان مناسب در کار گروهی افراد با یکدیگر۳. زمان بر بودن راهبری تیمزمانیکه تصـمیم به ایجاد یک تیم میکنیـد بر هر دو بعـد مزایا و معایب ان بیندیشیدتناقضات افراد که میتواند بعلت تفوت ذاتی باشد . دخالت افراد در مهارت های یکدیگر میتواند باعث رخوت در بروز توانایی و خلاقیت اعضا در گروه گردد. زمان وانرژِ ی که بایـد صـرف تشـکیل و پیشـرفت یک تیم شود. تامل وتعمق هر چه بیشتر در فرایند تصـمیم گیری.توجه داشـته باشـید که شـما بعنوان یک رهبر تیم باید شخصـیتی عمل گرا داشـته باشید تا بتوانید در میان افراد با این ابعاد منفی به نتیجه دلخواه دست یابید.برای داشتن یک تیم کارا چگونه برنامه ریزی کنیم ؟دانستن اینکه تیم چه میکند؟با اینکه اهداف و ماموریت نهایی یک تیم ویژه ی خود ان تیم است و عملکرد خاصـی دارد اما همه تیم ها از یک برنامه عمومی پیروی میکنند. یک تیم باید:اهداف را مشخص کرده و به انها متعهد باشدوفاق جمعی برای رسیدن به اهداف داشته باشد.عملکرد ها را برای انجام وظایف تعیین کنددارای اموزش چند گانه برای افراد باشدبا تمام واحد های در گیر ارتباط برقرار کندتشـخیص هدف یک تیم :تیم شما توصیه سیاسی میکند یا به اجرای نقشه استراتژِیک می پردازد؟ ایا به مشـکلات کیفیت می پردازد ویا کارهای زیر بنایی بلند مدت انجام میدهد؟ماموریت هر انچه که باشد شمـا بعنوان رهبر یک تیم بایـد تیم را متناوبا به مسیر اصـلی خود سوق دهیـد.بعنوان رهبر تیم شـما و مـدیررانتان نیاز به دیـد گاهی مشترک از چشم انداز تیم داشـته باشـید و در رابطه با موراد ذیل نیز باید اتفاق نظر داشـته باشـید.تصمیمات افراد به ویژه در تیم های چنـد وظیفه ایقرار دادهـا با متخصـصان خارجی و یا مشاوران و یا یافتن منابع خارجی ویا مشاوران و یا منابع خارجی اضافی برای هر تیمانعطاف در مقابل کارکرد و برنامه تیمبرای داشـتن یک تیم پر بار و خوب به یک سـری مهارت ها و افراد ماهر و شکیبا در زمینه ارتباطـات . درک و مبـاحثه نیازمنـد میباشـیم.این یک روش برای ترکیب بنـدی تیم جهت انجام یک پروژ ه موفق است.نسـخه استیو سـالیوان برای خلق یک تیم خوب و کارا:۱. عقل سـلیم و رفتار انسانی / ۵۰٪.۲. علاقه جمعی برای دست یابی به بهترین نتایـج/ ۲٪.۳. فرایند شفاف ۲۰٪.۴. علم ودانش محتوایی ۱۰٪.۵. توجه داشـته باشید که امیزه ای از موارد فوق به یک تیم موفق تبدیل میشـود و به خـاطر داشـته باشـید که دانش محتـوایی بخشـی از این نسـخه است نه چیزی که ان را راهـبری میکنـد .تیم خـود را برای موفقیت اماده کنیـد: بعنوان رهبر تیم شـما یک نوع رابطه میان گروه خود و مـدیران ارشـد ویا مشتری ها می باشـد. پس از ابتـدا تیم خود را برای دستیـابی به موفقیت اماده کنیـد.تمام پیش فرض های مـدیران ارشـد و یا مشتریان خود رابررسـی کنیـد بعنوان مثال :ایا اهداف تیم کاملا شـفاف است؟ایا بودجه در نظر گرفته شده و زمان تحویل واقعی میباشد؟ایا منابع تخصـیص داده شده برای رسیدن به هـدف کـافی است؟ایا تیم دارای اختیارات و پشتیبانی لازم جهت انجام کار میباشـد؟اگر جواب به سوالات بالا خیر است. بایـد به عقب برگردیـد و بـا تیم خود بحث و برای رسـیدن به اهـداف واقع گرایـانه نگـاه کنیـد.پیش گستر باشـید : خلاـق باشـید و بـدانید بـازگشت به عقب به معنـای شـکایت . نالیـدن ویـا رد کردن کـار تـا زمـانی که همه چیز درست نیست . قسـمتی از رهبری به معنای پیشـگام و ابتکاری بودن می باشد.اگر از نظر منابع در تنگنا هستید:از اطرافیان خود کمک بگیرید. میتوانید از هر شـخص شایسته ای در این زمینه ایـده و کمـک بخواهیـد.از بخش هـا و واحـدهای دیگر مساعـدت بطلبیـد.ازابتکارعمـل خود جهت تامین افراد. وسایل .امکانـات و تکنولوژی لاـزم بهره ببریـد.اگر چارت زمانی و یا بودجه شـما کاملا غیر واقعی بود:-جایگزین واقعی تر انتخاب کنیـد- توجیه قدرتمندی برای انچه نیاز دارید بیاورید- احتیاجات خود را برای دریافت منابع بیشتر اثبات کنید- آنچه که بر محدوده زمانی

و مالی موجود میتوان انجام داد را شرح داده و نشان دهیدواقع گرا باشید :اگر مطمئن هستید که زمانبندی شما غیرواقعی است ویا منابع شما کافی نیست اماهنوزبرعقید خود مبنی برانجام کاربه نحو احسن پافشاری میکنید.شما تیم خود را محکوم به فنا نموده اید خواسته اندیشی وافکار واهی فقط به ناامیدی وشکست منتهی میگردد و شما اعتبار خود را نه تنها درمقابل مدیریت ارشد بلکه در برابر اعضای تیم از دست خواهید داد.پس واقع بینانه بیندیشید واگراهداف شما دست نیافتنی است ان را رها کنید.چگونه یک تیم کارا و پر بار داشته باشیم ؟شناسایی نقش های تیم: با اینکه هر تیم بنا بر مقتضیات خود نیازمند یک سری ازتوانایی ها میباشد . اما تقریبا تمام تیم ها نیازمند یک سری نقش های ازپیش تعیین شده برای اجرای امور عمومی میباشند . در زمان فرم دهی یک تیم این نقش ها و مسولیت ها را باید در ذهن خود داشته باشید.انتخاب بهترین ها و مناسب تری ها برای عضویت در تیم :در هنگام انتخاب یک عضو جدید حتما از توانای فرد در به اشتراک گذاشتن توانایی و مهارت های خود در تیم اطمینان داشته باشید و نه تنها به افرادی که دارای توانایی مورد نظر شما هستند بلکه به انهایی که توانایی بالقوه فراگیری و پیشرفت در توانایی شما را دارند نیز توجه کنید این مهارت ها میتوانند مهارت های میان فردی یا گروهی و یا تیمی باشند. استخدام بر اساس نگرش و رفتار اموزش برای اموختن مهارتهاست : بدیهی است که شرکت کنندگان در یک تیم نیازمند اموزش های بخصوصی درارتباط با مسوولیت هایشان هستند . اما بسیاری از مدیران صرفا برروی یافتن افرادی با داشتن مهارت و تجربه یا دانش خاصی تمرکز می کنند . مدیران موفق همواره بر این نکته پا فشاری میکنند که رفتار و نگرش افراد به همان مهمی مهارت و تجربه حتی در مشاغل حساس میباشد. اندازه یک تیم ؟ این یک تمایل ذاتی است که خواستار یک تیم بزرگ باشیم رهبران مایلند تمامی افرادی کهبه نحوی از نتیجه کار تیمی منتفع شده و یا تاثیر میپذیرند به نوعی درگیر تیم شوند اما باید به یاد داشته باشیم که هر چه تعداد افراد درون یک تیم زیاد شود کارای و بهره وری تیم مورد تهدید قرار میگیرد. چند نکته برای انتخاب اعضای تیم: -افرادی ر به کار گیرید که قادر به همکاری در مجموعه ای از مهارت های مورد نیاز شما باشند. - افرادی را انتخاب کنیدکه مشخصا مهارت های حل مشکل و تصمیم گیری را داشته باشند . - از توصیه و پیشنهاد های همکاران و مدیران خود بهره جویید . - از افرادی که برای عضویت در تیم میگیرید سعی کنید تجربه کافی داشته باشند. - افرادی رابیابید که همکاری در تیم شما را همانند فرصتی برای اموختن و به اشتراک گذاشتن توانایی ها و تجربیات در تیم بدانند. نسبت به انگیزه افراد حساس باشید. هر شخصی با ورود خود به تیم توانایی ها و انگیزه ها و علایق خود را همراه با خود می آورد . هنر انتخاب افراد در شناخت علایق و خواست های انهاست. عموما چه چیز های باعث انگیزه افراد میشود (پول – موارد مالی) بعنوان مثال بعضی ها میخواهند : فرصتی را برای پرورش و ترقی داشته باشند و یا یک تجربه خوب داشته باشند از یک موفقیت خلاقانه. فرایند تصمیم گیری مورد نیاز تیم خود را انتخاب کنید : غالبا تصمیم گیری به طرق زیر اخذ میگردد: ۱ .تصمیم گیری رهبر و انتقال ان به اعضا : این راه میتواند یکی از سریع ترین طرق و البته حاوی کمترین حمایت از طرف تیم باشد البته اگر اعضا احساس کنند که نظرات انها نیز شنیده ومورد توجه قرار میگیرد این روش میتواند خوب عمل کند . ۲. تصمیم گیری با رائ اکثریت: این روش قابل قبول تر و قابل لمس تر برای افراد بوده والبته افراد مخالف همواره احساس تنهایی و جا ماندگی دارند. ۳. تصمیم گیری گروه کوچک خبرگان: این روش روش اعتماد واطمینان از سوی دیگران تلقی میشود . ۴. تصمیم گیری بر اساس اجماع و توافق عمومی: البته این به معنای کسب رضایت تک تک افراد تیم بر سر تصمیم نیست بلکه به معنای کنار امدن با تصمیم گرفته شده می باشد . نتیجه این روش ساختار دهی به تعهد افراد میباشد انواع مختلفی از تصمیم گیری وجود دارد اما اینکه کدام بهتر است مستقیما وابسته به پشتیبانی و پذیرش اعضای تیم میباشد. با نظر خواهی ازتمام اعضای تیم انها را تشویق وبا انگیزه نمایید : برای درگیر کردن تمام افراد تیم از تمام انها صراحتا نظر خواهی کنید و گاهی جریان ازاد جلسه را به سمت دیگران سوق دهید . بعضی افراد صحبت کردن درمیان جمع را بدون امادگی قبلی دوست ندارند و برای بازگو کردن عقاید خود احساس خجالت میکنند پس درجلسات برای تمام اعضا زمان ابراز عقاید را بگنجانید تا تمام تیم ازان منتفع

شود. حالا- فرض کنید درباره موضوعی تیم به ناسازگاری برخورده و شما برای دستیابیه نتیجه قابل قبول به انها کمک میکنید . چگونه ؟ در زیر تعدادی از روش ها اورده شده است : تیم را به سوی هدف غایی ان راهنمایی کنید – افراد را به اشتراک گذاردن افکار و عقاید متفاوت و اجماع عمومی تشویق کنید. – به افراد نشان دهید که با تمرکز و اولویت دادن به اهداف تیم نسبت به اهدف فردی تیم به تمام اهداف و منابع خود دست خواهند یافت. برای تشویق کار تیمی نسبت به عملکرد فردی از سیستم پاداش استفاده نمایید. تیم خود را قدرتمند کنید:در صورت امکان ازرائ اکثریت استفاده نمایید – تیم خود را به حل مشکلات مربوط به حوزهی تخصص مربوطشان تشویق کنید – پذیرای ایده های جدید و افکار تیم خود باشید – به تقویت مشارکت اعضا در وظافشان بپردازید روش رهبری تیم خود را ازمایش کنید: پیش از بررسی وانتقاد از تیم خود به عقب بازگشته و بصورت صادقانه و دقیق به روش رهبری خود نگاهی بیندازید . ممکن است رفتار و روش شما مسبب مشکل بوده و یا حداقل باعث تشدید مشکل شده باشد وازفهرستی برای بررسی کارخود استفاده کنید. وگاهی هم مشکل ممکن است از طرف اعضا باشد . معمولا یکی از افراد تیم نسبت به دیگر اعضای تیم مشکل ساز تر بوده و این شخص میتواند توسط دیگر اعضا بعنوان یک : شخص از زیر کار درو که نمیخاهد وظایف محوله را به درستی انجام دهد نگریسته میشود- شخص نیمه رهبر که میخاهد بر کل تیم تسلط داشته باشد– شخص خواهان ترقی که تمام اعتبار تیم را برای خودش میخاهد. هرگز تظاهربرعدم وجود مشکل نکنید این روش وضع را وخیم تر میکند. حالا روش هایی معرفی میگردد که میتواند مثمر ثمر باشند ۱- درابتدا به طور خصوصی با فرد صحبت نمایید و مشکل را برای وی تصریح نمایید وقضاوت دیگران درباره وی را مطرح نمایید و سعی نمایید درباره طرزعملکرد خود نیز توضیح دهید ۲-بعد از مکالمه خصوصی با فرد به بررسی عملکرد ومشکل ساز بودن وی بپردازید ایا عواملی وجود دارد که فرد فکر کند که از اهمیتی برای گروه بر خوردارنمی باشد؟ وی از تیم در قبال عملکرد خود چه چیزی دریافت می نماید؟ ۳- اگرصلاح است ازدیگرافراد تیم به صورت خصوصی درباره اینکه چرا فرد موردنظرعملکرد مناسب را نداد سوال کنید ودقت نمایید طرح این سوال برای یافتن دلایل مشکل بوده نه ایجاد فضای انتقاد. ۴-اگرراه حل اسان بود این کار را سریعا انجام دهید و مشکل را بر طرف نمایید. ۵- درصورت لزوم با فرد مورد نظر دوباره صحبت کرده و از تقدم و اهمیت اهداف تیم و نقش وی در دست یابی به اهداف وی را آگاه سازید. ۶- با طی مراحل فوق اگر در نگرش و عملکرد فرد تفاوتی حاصل نشد به بررسی حذف وی بپردازید.تعارض بین افراد : هرشکلی از تعارض غیر خلاقانه خصومت میان اعضا اختلاف عقیده وسرسختی میتواند باعث اختلال در کار تیمی شود در مقابل هر گونه اختلال در روابط بین افراد هوشیار باشید. مراحل تعارض : ۱. تعارض راشناسایی کنید ، ممکن است ناگهان ظاهر نشود اما شما باید نشانه های خصومت را احساس کنید،دوتن از پرسنل ممکن است از هم دوری کنند و یا در جلسات بی محابا از هم انتقاد کنند، وقتی با هم روبه رو می شوند به حرکات بدن و تن صدایشان توجه کنید ۲-در ارتباط با هر فردی کنکاش کنید. به دقت گوش کنید و مشاهده کنید. دنبال ریشه های تعارض باشید. ۳- بعد از گوش کردن به صحبت های طرفین ، انها را کنار هم قرار دهید و سعی کنید بی طرفانه قضاوت کنید ۴- اگر حکمیت موفقیت امیز بود، سوء تفاهمات حل میشود و یا حد اقل کاهش می یابد. اگر این سیستم موفقیت امیز نبود شما ناچاربه انتقال یک یا هر دو نیروی مورد بحث خواهید بود. نیرو دادن به تیم : مرتبا اهداف تیم را بازرسی کنید، مطمعن شوید که اهداف تیم در راستای اهداف سازمان است،و مدیران ارشد در جریان پروزه هستند. با کار تیمی اهداف تیم را به وظایف تخصصی ریزتر تقسیم کنید و جدول زمانی برای اجرای انها تهیه کنید . بیش از حد خوشبین نباشید، همیشه انتظار درصدی از خطا را در کار های خود داشته باشید و در عین حال کارهایی که تیمتان میتواند انجام دهد دست کم نگیرید و اگر انتظارات را بیش از حد کم کنید ، توانای های تیم را از دست داده اید.پاداش اعضای تیم فراموش نشود: تیم ها هم مثل انسانها با پاداش دادن دارای انگیزه میشوند. یک سیستم خوب پاداش کمکی است برای رسیدن به موفقیت در تنظیم یک سیستم خوب مطمعن باشید که : تاکید بر روی تیم است نه فرد- تخصیص پاداش فقط در پایان دوره نباشد بلکه میتواند در دستیابی

به شاخص های استراتژیک در طول مسیر نیز باشد. دقیقا در نظر گرفته شود که چه کسانی باید پاداش بگیرند – درباره افرادی که در میانه راه پروژ را ترک میکننـد یـا به تیم اضافه میشونـد رهکارهایی در نظر گرفته شود. و حالا نکاتی در مورد نیرو دادن به تیم: روح خوش بینی را جاری کنیـد . پنـج دقیقه اول هر جلسه را به این کار اختصاص دهیـد و کارهای انجام شـده را باز گو کنیـد – به اعضای تیم یاد اوری کنیـد که تحقق منافع فردی انها در گرو موفقیت گروه است . پیروزی های کوچکی را که میتوانـد باعث ایجاد صمیمیت شود را شـناسایی کنیـد و به اعضـای تیم مقصود از کاری را که انجام میدهنـد را یاداوری کنیـد. پاداش ها میتواننـد مانند اهـداء تیشـرت ، بلیط مسافرتی ، نهار ، لیوان و نشـریه و نظایر ان باشد. به ترفیع پرسـنل خارج از وظایف تیم هم کمک کنید، حتی اگر این کـار برایتـان مشـکل باشـد: از سیسـتم پاداش خلاقانه اسـتفاده کنیـد، خلاق باشـید و از پاداش هایی اسـتفاده کنیـد که برای اعضای تیم جذاب باشد و سعی کنید دستاورد های مهم تیم را به دیران ارشد گزارش دهید – درج تشویق ها در پرونده هم تصمیم گیری خوبی میتوانـد باشـد.بهترین پاداشـی که میتانیـد به اعضـا بدهیـد دادن بـازخورد مثبت میباشـد، قـدر دانی از اعضا در جلسات عمومی میتواند مفید باشد. دسته بندی : دسته بندی وقتی رخ میدهد که یکی از زیر گروه ها به طور کامل ازتیم جدا شود. این زیر گروه فلسـفه یـا روش متفـاوتی نسبت به تیم دارد. مـذاکرات با بیمیلی دنبال میشود و رسـیدن به اجماع برای تیم غیر قابل دسترسـی میباشد. بد اخلاقی گروهی از وقتی شروع میشود که: بعضی از افراد خود را از همه نظر زرنگ تر، باارزش ترو قوی تر بداند. سیستم پاداش غیر عادلانه باشـد – یکی از گروه هاقدرتمنـد تر از دیگران باشـد – گروههای که احساس کنند ارشدیت انها برایشان مزیت محسوب میشود. فراتر از دسـته بندی ها حرکت کنید : دسته بندی ها میتواند تمام کارهای یک تیم را خراب کند ، شما بعنوان یک رهبر باید بتوانید این دسته بندی ها را تشخیص دهید، منابع وعلل ان را دریابید و بدانید که چگونه میتونید ان را حذف کنید یا تاثیر ان را کم کنیـد، مـدیریت و ارایش مجـدد دسـته بندی ها و کنترل تیم و زیرگروه های ان باید بسـیار هدفمند و جدی صورت گیرد. نکاتی برای حذف دسـته بندی ها: ترکیب تیم ها را عوض کنید. تیم ها را به شـکلی تشکیل دهید که به جای اینکه مرزبندیهای ان باعث اشتقاق شود ،یاداور همگرایی افراد با هم باشید. توازن قوا را در تیم به وجود اورید. سیستم پاداش را مجددا بیازمایید. چگونه عملیات را ارزیابی کنیم ؟ برای سـنجش ارزیابی عملکرد تیم از مقیاس مناسب اسـتفاده کنیـد. تیم ها میتواننـد مقیاسـهای مناسب را برای سـنجش عملکرد خود در راه دستیـابی به اهـدافشان ، تعیین کننـد، برای هر پروژه بسـته به بزرگی و کوچکی کارهایی که باید انجام شود، مقایسه های متفاوتی وجود دارد. در ادامه شـما را با نمونه های از موضوعات قابل سـنجش در پروژ ها اشنا می کنیم. – رسیدن به اهداف تجاری که بر عهده تیم گذاشته شده است – رضایت مشتریان –قیمت واقعی پروژه انجام شده در مقایسه با بودجه کیفیت مصول یا خـدمات –سود اوری –زمان تحویل سـفارش –اتلاف وقف (ساعت) عوامل ارزیابی عملکرد: در ارزیابی عملکرد سنتی،بیشترین توجه روی نتایـج نهـایی و خروجی کـار بود. اولین تفاوت این روش با روش های جدیـد این است که در روش های جدیـد اگر چه دست یابی به هـدف بسـیار مهم است اما راههایی که تیم را برای دست یابی به اهـداف پیموده نیز مهم است. در راه رسـیدن تیم به اهـداف، کار گروهی یکی از مقایسه های مهم است. معیارهای ارزیابی که در لیست زیر امده اند .نتایج و فرایند ها : دست یـابی به اهـداف – رضـایت مشتری – کیفیت نهایی کاردانش فنی وبه دست اوردن مهارت لازم انتخاب روش ارزیابی : روش هـای بسیاری برای انـدازه گیری موفقیت تیم وجود دارد که بر اسـاس پیچیـدگی پروژ ها، زمان مورد نیاز و قیمت ان انتخاب میشود. این روش هاشامـل ۱–مقـایسه بـا تیم هـای مشابه در سازمان های مشابه ۲– نظـارت بر تیم بوسیله یـک مشاور که عضو تیم نباشد ۳–ارزیابی فراینـد انجام کارها با اسـتفاده از اهداف و جدول برنامه ریزی ۴–تشویق مرتب، بحث های غیر رسـمی برای دست یـابی به یک تیم پویا و فعال ۵–جلسات نقـد وبررسـی، اینکه چه کارهایی به خوبی انجام شده و چه کارهایی درست انجام نشده و چگونه این تجارب میتواند در پروژ های اتی کاربرد داشته باشد

نـام کتـاب : رهبری تیم		مترجمان : هومن درخشانیان و هـدی سلیمانیان فرخ		چاپ : اول بهار

۱۳۸۸ شـــــــــــــــــــمارگان :۱۰۰۰
نســــخه شابـــک :۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۳-
۵ موضـــــــوع :گروه هـــــــای کـــــــار–
مدیریت مشخصات نشر : تهران – موسسه کتاب مهربان
نشر .۱۳۸۸ ناشر : موسسه کتاب مهربان نشر

مدیریت دانش؛مفاهیم و زیرساخت ها

تالیف:دکتر محمد حسن زاده

فصل اول: مفهوم مـدیریت اطلاعـات و دانش: مقـدمه: در کشورهـای پیشـرو در اقتصاد جهانی اهمیت دانش به عنوان یک منبع در مقـایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته که به عنوان مهمترین عامل تعیین کننـده اسـتاندارد زنـدگی است.انقلاب دانشـی در کاهش فاصـله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند.در برنامه چهارم توسعه کشور هم دانش را از محور های اساسـی می دانند.و دانش عنصـری است برای کاهش فاصـله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان هـای بین المللی و دولت های ملی قرار گرفته است. دانش چیست؟-فرانسـیس بیکن دانش را قـدرت تعریف می کنـد .-پروساک و داونپورت معتقدنـد که دانش ترکیب سـیالی است از تجـارب ، ارزش ها ، اطلاعات زمینه ای وتفکر حرفه ای که چارچوبی را برای ارزیـابی و ارائه تجربیـات و اطلاعـات جدیـد فراهم می کنـد. دانش نهان ازلحاظ ماهیت دانش عیان دانش دانش شخصـی از لحاظ شمول و گستردگی دانش جمعیگرد آوی سازمان دهی و انتقال دانش به فرآیند هایی نیاز دارد که بهترین آن این است که از حالت ذهنی به عینی و از حالت شخصـی به جمعی تبدیل شود تا قابل مدیریت گردد.فلمینگ داشـته های ذهنی بشر را با توجه به میزان درک و ارتباط زمینه ای به سـطوح مختلف تقسیم می کند:داده :در پایین ترین سطح قرار دارد و عبارت است از یک نقطه فاقد معنا در بعد زمان و مکان که هیچ اشاره ای به زمان و مکان خاصی ندارد و بلازمینه است.اطلاعات:زمانی حاصل می شود که بین داده هـا در بعـد زمـانی و مکانی ارتباط ایجاد گردد این ارتباط می توانـد بین داده ها یا داده ها و اطلاعات برقرار شود. دانش : ترکیبی از اطلاعات ،تجارب و ارزش ها و پیش زمینه های ذهنی و محیطی شخص است .خرد :عبارت است از درک ماهیت اصول حـاکم بر الگوهـای دانش .افرادی که دارای حکمت باشـند بـا ایجـاد تغییر در ساختار موجود می تواننـد تجربه،زمینه و دانش جدیـد را ایجاد کننـد.مقایسه مـدیریت اطلاعات و مدیریت دانشاگرچه دو مفهوم مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات به هم نزدیک انـد و در برخی جنبه هـا از جمله گردآوری ،سازمان دهی و نظیر آن از مکانیزم های تقریبا مشابهی اسـتفاده می کننـد ولی هرکـدام ویژگی خاص خود را دارند.تمایز این دو مفهوم را در دو بعد مختلف را در جداول صـفحه بعد مشاهده می کنید مدیریت دانش

مـدیریت اطلاعاتتبدیل و به اشتراک گذاری دانش مرکزیت دارد

در گردآوری ،سازمـان دهی و اشـاعه اطلاعات مرکزیت دارد بر یک سازمان متمرکز است

حوزه ی وسیعی را در برمی گیرد و از تنوع بیشتری برخوردار است مدیریت دانش انسان گراست

مدیریت اطلاعات ابزار گراست در مدیریت دانش علاوه بر ابزارها فرهنگ سازمانی نقش اساسـی دارد از طریق نظام هـای رایـانه ای امکـان پـذیر است دانش اطلاعـاتبه عمل منتهی می شود و به

شکـل عینی و ذهنی اسـت بـه دانش منتهی می شـود و بـه شـکل عینی اسـت در طول زمـان بـه خرد تبـدیل می شـود

برای تبدیل به دانش بایستی با تجربه در هم آمیزد به اعتلای عمل می انجامد

بـه افزایش آگـاهی می انجامـد پـذیرش جهـانی دارد اطلاعـات در سـطح محـدود

پـذیرش دارد سیر تحول مـدیریت دانش رونـد پیشـرفت مفهوم مدیریت دانش دههمدیریت دانش مطرح شد دهه ۱۹۷۰ بر اهمیــت آن افزوده و انتشــارات مربــوط بــه مــدیریت دانش ســیر صــعودی یــافت دهـه ۱۹۸۰ فعـالیت شـرکت ای آمریکایی،اروپایی و ژاپنی در حوزه مـدیریت دانش شـدت یافت اوایل دهه ۱۹۹۰ شـبکه بین المللی مدیریت دانش پدید آمد اواسط دهه ۱۹۹۰ مـدیریت دانش در زمره ی فعـالیت هـای تجـاری شـرکت های بزرگ در آمـد اواخر دهه ۱۹۹۰ شرکت های بزرگ اروپایی حـدود ۵۵ درصـد در آمـد خود را به مـدیریت دانش اختصاص دادنـد هزاره سوم فصل دوممبانی نظری مدیریت دانشنظریه شـرکت :به عنوان بحث زیربنایی و ابعاد دانش مـداری مورد توجه قرار می گیرد.این نظریه قابلیت های سازمانی را از هر نوع مورد توجه قرار می دهـد خلاـصه این نظریه این است که مهمـترین هـدف یـک شـرکت به حـداکثر رسانـدن سود می باشـد. و شرکت ها و سازمان ها برای به حـداکثر رسانـدن سود از کلیه منابع(افراد ،فرآینـدها و فناوری) خود بیشترین اسـتفاده را به عمل می آوردنـد.نظریه تعادلات سه جزئی:یک نظریه بنیادی برای شـکل دهی آینده دراز مدت سازمان شـمرده می شود.سه مقوله این نظریه حیـات ،اجتماع وفناوری است.تکامل این سه مقوله در فروزنی اطلاعات در طول عمر و تفاوت آن ها در میزان اطلاعاتی که در طی زمـان ذخیره کرده انـد است.براسـاس این نظریه می توان نتیجه گرفت که کـاهش حجم و افزایش کـارایی دولت در آینـده مستلزم گرایش به دانش مداری است.نظریه تولید و تبدیل دانش سازمان:این نظریه در سال ۱۹۹۴ توسط نوناکو مطرح شد و بر ماهیت فعال و ذهنی دانش و اصـلاح باورها و جلب مشارکت مردم تاکیـد دارد.نهان به نهان (جامعه پذیری): از طریق نشـست ها بین افراد انجام می شود.نهان به عیان(بیرون سازی): از طریق تلاش افراد برای ارائه دانسـته های خود در قالب سخنرانی های رسمی،آثار مکتوب و نظیر آن صورت می پـذیرد.عیان به عیان(ارتباطات): این فرآینـد در قالب اسـتفاده ازفناوری برای سامان دهی ، توزیع و انتقال دانش مکتوب انجام می گیرد.عیان به نهان(درون سازی): در این فرآینـد افراد با دریافت دانش عیان (ماننـد یک گزارش) به یک ایده نو دست پیـدا می کننـد یا براساس آن عمل سودمنـدی را انجام می دهنـد.نظریه سازمان یادگیرنده:این نظریه از نظریاتی است که لزوم جریان دانش در سازمان ها را توجیه می کند.مهمترین نکته ی این تعریف تغییری است که در حین انجام کار در رفتار سازمانی رخ می دهـد.اطلاعات و دانش و انتقال آن به افراد دیگر در سازمان،هسـته اصـلی این نظریه است.ضـرورت مـدیریت دانشبیشتر نظریات مدیریتی اول در شـرکت های بزرگ و بعد در سازمانهای دولتی آزموده می شود. منافع مدیریت دانش هم در دو سـطح فردی و سازمانی به کارکنان این امکان را میدهـد مهارت ها و تجربیات خود را با هم ترکیب کننـد تا به رشد حرفه ای دست یابند این منافع در سطح سازمانها منفعت عمده ای از قبیل افزایش کارایی،بهره وری,کیفیت و نوآوری دارد تا ارتقاء یابد.فصل سومزیرساخت های مدیریت دانششورای سردفتران اطلاعات سه عنصر منابع انسانی ،فرآیندها و فناوری را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در بخش دولتی معرفی می کننـد که مهمترین آن منـابع انسـانی است زیرا مـدیریت دانش به تمایـل اشتراک گـذاری و اسـتفاده مجـدد دانش متکی است هرچنـد که فناوری اطلاعات می تواند اشتراک گذاری دانش را در درون و بیرون از مرزها تسـهیل کند . سـرمایه انسـانی در دانش و تجربه کاری افراد و قابلیت های آن ها متجلی است و به دلیل قابل مشاهـده نبودن،سـرمایه ی نایاب،تخصصـی و نامشهود محسوب می شود و قابـل تکـثیر نیست در حقیقت نظریه پردازان دانش مـدار دانش شخصـی را نخسـتین منبع تولیـد دانش سازمانی می شناسـند.با توجه به اهمیت سـرمایه انسانی در نظریه دانش مدار ، این مساله مطرح است که چگونه منابع انسانی سازمان مـدیریت گردد و چه زمانی بایستی بـدنبال افراد خارج از سازمان بود؟ اسـتخدام کارکنان برای سازمان منافعی مانند ثبات بالا ،پیش بینی پـذیری گنجینه دانشـی سازمـان،همـاهنگی و کنترل بهینه،جـامعه پـذیری بیشتر و هزینه کمتر و نظایر آن را دارد. اسـتخدام افراد دارای مشـکلاتی اسـت کـه برای غلبه بر ای مشـکلات می تـوان از راهبردهـای زیر بهره گرفت:۱)راهبرد بازنشستگی:فراهم آوردن محیط کاری لذت بخش ،قراردادهای شـغلی جذاب و رویه ها و طرح های جبران حقوق ویژه سازمان راهکارهایی است که سازمان می تواند برای حفظ کارکنان خود یا جذب نیروهای ارزشـمند خارج از سازمان اسـتفاده کند.در برخی سازمان ها بازنشستگی افراد

به مثابه پایان رابطه شغلی کارکنان با سازمان است در حالی که افراد بازنشسته سازمان به عنوان سرمایه انسانی قابل استفاده مطرح هستند بنابراین برای مدیریت و استفاده بهینه از توان کاری آن ها بایستی راهکارهای لازم پیش بینی شود.۲»راهبرهای تشویق به اشتراک گذاری دانش:پرداخت دستمزد بیشتر از بازار،طرح پاداش دهی بر اساس عملکرد انفرادی ،گروهی و سازمانی ازجمله مواردی است که در این راهبرد وجود دارد.۳»طرح سازمانی :مشارکت کارکنان در مدیریت سزمان،ساختار سازمانی افقی و کاهش سلسله مراتب سازمانی و بکارگیری عناوین شغلی انعطاف پذیر از جمله موارد ساختاری و سازمانی است که بالندگی کارکنان را افزایش می دهد.۴»راهبرد اطلاع رسانی:طراحی و بکارگیری نظام های نظارتی و بازخورد گیری از دانش های نهان در بازار کار توان مدیریتی را برای استفاده بهینه نیروی انسانی در بیرون و درون سازمان افزایش داده و در راستای اهداف سازمان بکار می گیرد. مسائل مربوط به فرهنگ سازیآماده سازی فرهنگ سازمان برای دانش مهمترین و مشکل ترین چالش می باشد ، میزان همکاری افراد مهمترین مشغله ی مدیران تلقی می شوند زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه ، تمایل و توان افراد برای به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است.برای تغییر دیدگاه و رفتار افراد و کاستن از موانع بایستی فرهنگ به اشتراک گذاری دانش ایجاد شود برای این منظور سازمان ها می توانند اقدامات زیر را انجام دهند:۱)میزان آگاهی کارکنان از منافع مدیریت دانش انتقال داده شود ۲)محیط سرشار از اعتماد تولید شود۳)مدیرانی انتخاب شوند که اشتراک گذاری دانش را وظیفه خود تلقی کند۴)جوائز رسمی و نظام پاداش دهی مناسبی برای اشتراک گذاری دانش در نظر گرفته شود.فرآیندهاعوامل فرآیندی زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان ها شامل طیف گسترده ای است که ایجاد آن ها توجه خاص مدیران سازمان را می طلبد. دانش مداری مدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسجام و هماهنگی دانش سازمانی نوع مدیریت می باشد.به عبارت دیگر نحوه مدیریت سازمان دانش مداری ویژگی خاصی را می طلبد براساس شرایطی که در قسمت پیش به آ ن ها پرداخته شد دو نوع مدیریت را می توان شناسایی کرد:الف")مدیریت سلسله مراتبی "که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر و پایین تر خود به دانش عیان عمل می کنند.در این نوع مدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان و کارکنان اجرایی فاصله وجود دارد و ارتباط بین آن ها تنها سلسله مراتبی است.امروزه فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات زمینه هموار سازی هرم سلسله مراتبی را فراهم کرده اند و اعضای سازمان می توانند با رده های بالاتر و پایین تر خود ارتباط داشته باشند و به تبادل اطلاعات بپردازند.ب")مدیریت فرامتنی "که ترکیبی از مدیریت سلسله مراتبی و گروه های خود سازمان یافته است . این نوع مدیرت بر تنوع درخواست متمرکز است.گاهی سلسله مراتب مدیریتی رعایت می شود و گاه نیازی به طی سلسله مراتب مدیریتی نیست.مدیریت فرامتنی نیز به مدد پیشرفت های فناوری حاصل شده است.فرآیندهای ایجاد دانش سازمانی از طریق سه عامل محقق می شود: ۱)چالش خلاق:ایجاد انگیزه در کارکنان برای کسب دانش ۲)وجود امکانات:فراهم کردن امکانات برای افزایش دانش کارمندان۳) سازمان دهی کردن ، بهینه سازی و پردازش اطلاعات کارمندانهمکاری بین سازمانی همکاری بین سازمانی یکی از اجزای زیرساختی مدیریت دانش است.همکاری و ائتلاف های بین سازمانی به صورت گسترده به تنوع روابط بین سازمان مانند توافقات و اقدامات توسعه مشترک ،موافقت نامه ها و قراردادهای تحقیق و توسعه و غیره اشاره دارد.در شکل زیر رابطه های بین سازمانی به صورت پیکان های یک سویه و دوسویه نشان داده شده است .علاوه بر آن آشکار و پنهان بودن روابط نیز به ماهیت ارتباط بستگی دارد که با خطوط ممتد و نقطه چین نشان داده شده است فن آوری فناوری بویژه فناوری اطلاعات یکی از عوامل ارتباط دهنده بین بخش های مختلف سازمان و زمینه .ساز انتقال دانش استهمچنین یکی از زمینه های پژوهشی مربوط به اشتراک دانش نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی است.فصل چهارممرور بر پیشینه مدیریت دانشبرسی متون نشان میدهد که پرورش در زمینه مدیریت دانش هنوز در ابتدای مراحل رشد و گسترش خود میباشد زیرا با وجود سابقه طولانی مدت هنوز به برسی زمینه ها یا آزمون نتایج و پروژه ها مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها می پردازد و بیشتر به روش پیمایشی و بعضاً مطالعه

سندی انجام گرفته است.یافته های عمده عبارتند از:-در بیشتر موارد تاثیر مدیریت دانش در تسریع امور و پیشرفت سازمانی تایید شده است.-بین سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان اشتراک دانش رابطه مستقیم وجود دارد.-تشویق و ترغیب برای اشتراک دانش در ارتقای آن موثر بوده است.-تغییر فرهنگ سازمانی به سوی تقویت اشتراک دانش یکی از ملزومات اساسی برای موفقیت مدیریت دانش می باشد.-مدیریت دانش با گذشت زمان در اولویت استراژی های سازمانی جای می گیرد.فصل پنجممدل مطالعه زیر ساختی مدیریت دانشفلاین اخیراً مدلی را برای مدیریت دانش ارائه کرده است که آن را بسیار کلی توصیف کرده و این مدل به صورت عملیاتی فرآیندهای خلق و تبدیل دانش در سازمان ها را مورد توجه قرار داده است، ولی مدل نوناکا و تاکه چی از اعتبار بالایی برخوردار هستند در مدل فلاین تبدیل دانش ذهنی به عینی و بالعکس بطور مداوم جریان دارد و افراد بطور پیوسته در حال بدست آوردن و تبدیل اطلاعات هستند و زیرساخت هایی که بتواند از وظیفه گرداوری ،سازمان دهی و اشاعه اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان پشتیبانی کند و روند آن را تسریع نماید،می تواند در دستیابی سازمان به اهداف و رسالت های خود نقش عمده ای داشته باشد.معرفی مدل بر مبنا قرار دادن فرآیند مورد نظر در مدل نوناکا و تاکه اوچی و همچنین در نظر گرفتن عوامل زیرساختی مدلی را برای مطالعه زیرساخت های مدیریت دانش در سازمان ها ارائه گردید.همانگونه که در مدل فوق مشاهده می شود تبدیل دانش (که به عنوان خمیر مایه مدیریت دانش محسوب می شود) از حالت نهان به عیان و فردی به جمعی و بالعکس هسته ی اصلی مدل قرار گرفته است.هرگونه مطالعه در مورد مدیریت دانش سازمان ها بایستی این تبدیل را به عنوان یک اصل قرار دهد زیرا تنها در صورتی خلق دانش جدید امکان پذیر می باشد که تبدیل و انتقال دانش موجود انجام شود.عوامل زیرساختی (منابع انسانی ،فرآیندهای سازمانی و فناوری های مناسب اطلاعات و ارتباطات) به عنوان پوشش دهنده و زمینه ساز رشد هسته ی مذکور مورد توجه قرار گرفته است .همچنین در مدل بالاـ استراتژی سازمانی،فرهنگ سازمانی و تامین مالی به عنوان لایه سوم زیرساختی در نظر گرفته شده است که در تعامل مداوم با یکدیگر بر سایر عوامل زیرساختی نیز احاطه دارد. عنوان کتاب:مدیریت دانش،مفاهیم و زیرساخت های آنتالیف:دکتر محمد حسن زادهناشر:نشر کتاب دارشابک:۵-۵۸-۷۱۴۳-۹۶۴-۹۷۸نوبت چاپ اول:اول بهار ۱۳۸۶شمارگان:۲۲۰۰نسخهچاپ و صحافی: دفتر خدمات تکنولوژی اموزشی ، نشر اموزش کشاورزی صفحه ارایی : کتابدارتوزیع:تهران-خ فتحی شفاقی-نرسیده به میدان سلماس-پلاک ۱۰۷-واحد۱

TPM را فراموش کنید

! ترجمه: امیر روحانی- سحر فاضل هاشمی

خلاصه کتاب: تلخیص: مرتضی رضایی زاده زانوقی- معرفی و تاریخچه TPM: هدف نهایی از تولید (Total Productive Mantenance) (نگهداری بهره ور جامع) تولید محصول ایده آل است که در اصل مجموعه ای از روشها و شیوه هایی که بر افزایش کارایی تجهیزات تولیدی متمرکز می باشد را معرفی می کند. TPM یک تلاش جامع، متمرکز بر تجهیزات جهت بهینه سازی بهره وری تولیدات صنعتی می باشد که مبتنی بر کار تیمی است و همچنین با اتکا به کارایی کلی تجهیزات که علاوه بر تکنولوژی سیستم، پرسنل را نیز سهیم می نماید، موفقیت در سطح کلاس جهانی را میسر می سازد.تعریف TPM مولفان TPM تعاریف گوناگونی برای نگهداری بهره ور جامع ارائه می دهند •.TPM به عنوان یک حرکت جامع در جهت انجام فعالیت بیشتر با منابع کمتر می باشد •.TPM رویکرد جامع نگهداری و پشتیبانی کارخانه در طول عمر آن می باشد •.TPM به عنوان یک روش کار تیمی، جهت افزایش بهره وری و کارایی تجهیزات می باشد •.TPM روشی است که باعث ایجاد تغییر در جهت استفاده بهینه از منابع می گردد •.TPM تمامی استراتژی های مورد نیاز استقرار برنامه نگهداری بی نقص را شامل می شود.تعاریف نشان می دهد که دو رویکرد اصلی – رویکرد غربی و رویکرد ژاپنی – با مشترکات شاخص جهت معرفی TPM

وجود دارد.تعاریف ژاپنی ناکاجیما (پدر TPM) با ۵ عنصر کلیدی شرح داده می شود •.TPM سیستمی با هدف حداکثر نمودن کارایی تجهیزات می باشد •.TPM سیستم کامل نگهداری پیشگیرانه را برای تمام طول عمر تجهیزات برقرار می کند •. TPM سیستمی افقی است که توسط قسمتهای مختلف مهندسی، اپراتوری، نگهداری و مدیریت اجرا می شود •.TPM تک تک افراد سازمان را مشارکت می دهد •.TPM بر پایه ترویج نگهداری پیشگیرانه با ایجاد انگیزش در مدیریت و فعالیتهای گروه های کوچک مستقل بنا شده است.رویکرد غربی ارتباط نزدیکی با رویکرد ژاپنی دارد، برای مثال ویلموت تعاریف ناکاجیما (رویکرد ژاپنی) را با این تفاوت که بیشتر بر کار تیمی تکیه دارد تا مشارکت تمامی پرسنل، تصدیق می کند. او برای دستیابی به اهداف عملیاتی خاص تاکید بر استفاده از تیم ها دارد.تفاوتهای رویکرد ژاپنی و غربی در تعریف TPM به دلیل اشتراکات موجود، نامحسوس است. رویکرد ژاپنی بر نقش کار تیمی، فعالیتهای گروههای کوچک و مشارکت تمامی پرسل در فرآیند TPM به منظور دستیابی به هدف توسعه تجهیزات تاکید دارد. رویکرد غربی بر تجهیزات متمرکز است و در صورت نیاز شامل مشارکت اپراتورها می شود.فواید پیاده سازی TPMفعالیتهای وعملیات TPM شرکتها، نتایج حیرت آوری را بخصوص در کاهش از کار افتادگی و حداقل نمودن بیکاری و توقعات تجهیزات (خصوصا در کارخانه های اتوماتیک) و کاهش ضایعات کیفی و خسارت، افزایش بهره وری، تعدیل نیروی کار و هزینه ها، کاهش موجودی انبار، به صفر رساندن حوادث، افزایش مشارکت پرسنل را ارائه می دهد.* بهره وری *بهره وری نگهداری و تعمیرات ۱/۵ تا ۲ برابر افزایش یافت. *از کارافتادگی تجهیزات ۰/۱تا ۰/۰۰۴ کاهش یافت. *بهروری کلی کارخانه ۱/۵ تا ۲ برابر افزایش یافت. * کیفیت * نرخ ضایعات فرآیند تا ۹۰٪ کاهش یافت. * نارضایتی مشتری و کالای مرجوعی تا ۷۵٪ کاهش یافت. * هزینه * هزینه های تولید تا ۳۰٪ کاهش یافت.* تحویل * قطعات آماده تحویل و قطعات در جریان کار ۵۰٪ کاهش یافت.* ایمنی *حذف حوادث * حذف وقایع آلاینده *انگیزه * پیشنهادات بهبود پرسنل ۵ تا۱۰ برابر افزایش یافت.ارکان TPM فعالیتهای اصلی TPM به صورت ارکانی سازماندهی شده است ، که مدل پذیرفته شده کلی بر مبنای ۸ رکن ناکاجیما می باشد که عبارتند از: ۱: رکن بهبود متمرکز۲: رکن نگهداری خودگردان۳: رکن نگهداری پیشگیرانه۴: رکن آموزش۵: رکن پیشگیری از نگهداری ۶: رکن نگهداری کیفی۷: رکن TMPستادی ۸: رکن ایمنی و محیط* رکن بهبود متمرکز بهبود متمرکز شامل تمامی فعالیتهایی است که کارایی کلی تجهیزات ، فرآیندها و کارخانه را از طریق بهبود عملکرد و حذف اتلافهای اساسی (اتلاف عملکرد - ناکارایی تجهیز در اجرای فعالیت – کاهش عملکرد – ظرفیت کاهش یافته یک فعالیت بدون اتلاف کامل) حداکثر می نماید. فکر محرک در بهبود متمرکز " اتلاف صفر " می باشد . هدف بهبود متمرکز این است که تجهیزات همیشه در وضعیتی قرار گیرند که بهترین کارایی ممکن را داشته باشند. بهبود متمرکز شامل سه فعالیت بهبود و پایه ای می باشد.۱) تجهیزات در شرایط بهینه نگهداری شوند.۲) عوامل اتلاف کارایی تجهیزات تعیین و حذف شوند.۳) یادگیری و آمزشی که در صول تعمیر و حذف اتلافها حاصل می شود شرایط بهینه تجهیزات را برای TPM ارائه می دهد که در تمام طول عمر تجهیزات خفظ جواهد شد و بهبود خواهد یافت. بازسازی تجهیزات اولین گام حساس در بهبود متمرکز می باشد.کمیته بهبود متمرکزدر شرکتهای بزرگ این کمیته مشتمل بر ۷ الی ۸ نفر می باشد. نماینده سرپرست های واحدهای مختلف، رئیس هیات مدیره (مدیر عامل) این کمیته را تشکیل می دهند.نقش کمیته •ثبت، طبقه بندی و آنالیز اتلافها •محاسبه و آنالیز OEE و تعیین هدف برای دوره بعدی •شناسایی گلوگاهها، هدف گذاری و تعیین اولویت بندی •انجام اقدامات لازم جهت انجام پروژه های نمونه توسط تیم های پروژه •برانگیختن کارکنان جهت انجام کایزن * رکن نگهداری خودگرداننگهداری خودگردان فرآیندی است که کاربران تجهیزات به منظور کارایی و بهبود تجهیزات در مسئولیت آن سهیم می شوند. خط مشی محرك نگهداری خودگردان (AM) ، خلق کاربران ماهر تجهیزات به منظور حفاظت از تجهیزات خودشان می باشد . نگهداری خودگردان اساس و بنیاد فعالیتهای TPM است. این رکن به تغییر و تحول در درك و آگاهی کاربران از « من با تجهیزات کار می

کنم ، واحد نگهداری آنها را تعمیر می کند » به « من مالک سطح کارایی و عملکرد این تجهیزات می باشم » اشاره می کند.بواسطه فعالیتهای خودگردان ، که کاربران در عملیات بازرسی و تمیزکاری روزانه تجهیزاتشان مشارکت می نمایند ، شرکتها درمیابند که مهمترین دارایی جهت دستیابی به بهبود مستمر، پرسنل هستند.نگهداری خودگردان دو هدف دارد :۱- پرورش دانش و آگاهی کاربران تجهیزات۲- تاسیس کارگاهی منظم که کاربران ، انحراف از شرایط بهینه را به آسانی پیدا نمایند.نگهداری خودگردان به کاربران تجهیزات این امکان را می دهد که در حوزه فعالیتهای تولیدی ، خودمدیران لایقی باشند و بتوانند : علایم اتلافهای بهره وری را شناسایی کنند . نشانه های غیر عادی را شناسایی کنند. در خصوص موارد مشاهده شده عکس العمل نشان دهند. چهار عنصر موثر نگهداری خودگردان •: تمیز کاری ابتداییپاکیزگی تجهیزات اولین فاز نگهداری خودگردان می باشد. پاکیزگی تجهیزات در یک برنامه نگهداری خودگردان در واقع به معنی بازرسی تجهیزات می باشد. در فرآیند تمیز کاری، کاربران موارد غیر عادی را شناسایی می نمایند.هدف تمیز کاری ابتدایی عبارت است از : ۱. گروههای کوچک کاری می توانند جهت دستیابی به یک هدف مشترک – تمیز نمودن یک تجهیز یا ناحیه خاص – به یکدیگر ملحق شوند.۲. درک و آشنایی بهتر تجهیزات یا مکان فرآیند گسترش یابد.۳. کشف ضایعات پنهان که پس از اصلاح، اثر مثبتی در عملکرد تجهیزات دارند •.S۵S۵ روشی سیستمی جهت مرتب کردن، منظم کردن، تمیز کردن م استاندارد کردن محیط کاری می باشد. S۵ بر پایه یک رویکرد ژاپنی به منظور ایجاد و نگهداری یک مکان کاری سازمان یافته و موثر بنا شده است.عناصر S۵ عبارتند از: ساماندهی نظم و ترتیب نظافت استاندارد سازی انضباط •مدل مدیریت و تیم کاری نگهداری خودگردان، در قالب مدل مدیریت و تیم های رهبری بسط و توسعه می یابد. مدل مدیریت و تیم های رهبری، مهارتهای نگهداری خودگردان منفرد را توسعه می دهد، همچنین رهبران را برای تیم های نگهداری خودگردان آموزش می دهد، بهره وری اجرای نگهداری خودگردان را شرح می دهد و فرآیند اجرای نگهداری خودگردان را تصحیح می کند •.کنترل بصریکنترل بصری می تواند با روش های بصری یا اتوماتیک که نمایانگر انحراف از شرایط بهینه است، تعریف گردد که بیانگر موارد ذیل می باشد & :چه کاری در مرحله بعد باید انجام شود &.نمایش شاخص های عملکرد بحرانی &کنترل حرکت و موقعیت محصولات یا بهره برداری موجودیها* رکن نگهداری پیشگیرانه (برنامه ریزی شده)هدف نگهداری برنامه ریزی شده برقراری و نگهداری فرآیندها و تجهیزات در شرایط بهینه می باشد.تهیه یک سیستم نگهداری پیشگیرانه به معنی افزودن خروجی – بدون شکست ، بدون ضایعات – و بهبود کیفیت کار متخصصین نگهداری (از طریق افزایش قابلیت دسترسی ماشین آلات) می باشد . اجرای موثر این فعالیتها ورودی فعالیتهای نگهداری را کاهش می دهد و یک سیستم جامع روان را ایجاد می نماید که شامل موضوعات زیر می باشد : نگهداری پیشگیرانه منظم برای جلوگیری از شکست . نگهداری اصلاحی و پیشگیری از نگهداری به صورت روزانه به منظور پایین آمدن خطرات شکست. تعمیرات اضطراری به منظور به حالت اولیه برگرداندن ماشین ها بعد از شکست در کوچکترین زمان ممکن. استفاده موثر از نگهداری خودگردان.همانند بهبود متمرکز ، نگهداری برنامه ریزی شده مفهوم شکست صفر را بیان می کند.انواع روش های نگهداری: ۱) تعمیرات اضطراری۲) نگهداری مبتنی بر زمان ۳) نگهداری مبتنی بر کاربرد۴) نگهداری مبتنی بر شرایط۵) نگهداری پیشگویانه۶) نگهداری اصلاحی* رکن آموزش به منظور پیاده سازی موفقیت آمیز TPM، شرکت ها نیاز به پرسنل ماهر در موضوعات نگهداری و تعمیرات و ماشین آلات و تجهیزات دارند.اپراتورها یعنی کارگران خط تولید باید به طور کامل با ماشین آلات خط تولید آشنایی حاصل نموده و مهارت و تخصص خود را در نحوه نگهداری و تعمیرات و همچنین بهره برداری از ماشین آلات ،توسعه و تکامل بخشند. در عین حال لازم است که کارکنان بخش نت نیز به یادگیری و کسب مهارتها و تخصص های پیشرفته و کاربرد آنها به منظور مقابله با مسائل فنی ماشین آلات تلاش نمایند. از این رو آموزش به عنوان یکی از ارکان هشتگانه TPM در نظر گرفته شد که همواره باید در جهت توسعه و گسترش آن کوشید.آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که نیاز به آن کاملاـ درک گردد و

همچون فراگیران، نیازهـای آموزشـی و زمـان موثر فراگیری طبقه بنـدی گردنـد. گامهـای موفق یک برنامه آموزشـی " کسب تعهد مـدیریت کارخانه، تولیـد و نگهـداری "برقرار نمودن مرز نهایی به منظور ردیابی موفقیت یا عـدم موفقیت آموزش "انجام ارزیابی سطـح سواد "تحلیل یک وظیفه " توسـعه و بهبود ارزیابی مهارتها "مشـخص نمودن برنامه های آموزشـی "بازنگری نتایج ارزیابی* رکن پیشـگیری از نگهـداری پیشـگیری از نگهـداری به طراحی مجـدد فعالیتهای اجرا شده در طول برنامه ریزی و ساخت تجهیزات جدید اشاره می کند که تجهیزات را از درجه بالایی از قابلیت اعتماد، نگهداشت پذیری، صـرفه اقتصادی، کارایی، ایمنی و انعطاف پـذیری با توجه به اطلاعات نگهداری و تکنولوژیهای جدید بهره مند می سازد تا به موجب آن، اتلافها و هزینه نگهداری را کاهش دهـد. پیشـگیری از نگهـداری همچنین به عنوان مـدیریت اولیه، اولین فاز مـدیریت و اولین کنترل جریان، شـناخته شده است. هدف عالی پیشـگیری از نگهـداری، به حداقل رساندن هزینه طول عمر تجهیزات می باشد. پیشـگیری از نگهداری به منظور انجام صـحیح کار بدون از کار افتادگی و نگهداری آسان و همچنین با جلوگیری از هر نوع اتلاف ممکن که مانع بهره وری سیسـتم تولیدی و در نـتیجه بهبود نهـایی سیسـتم می شود، در TPM گسترش یـافته است. * رکن نگهـداری کیفینگهـداری کیفی بطور خلاـصه اسـتقرار شرایطی است که مانع وقوع ضایعات می شود وشـرایط را در جهت حرکت به سـمت ضایعات صـفر کنترل می کنـد. مفهوم کلیدی نگهـداری کیفی را می تـوان اینطور بیـان نمود که تمرکز و تاکیـد بر پیشـگیری قبـل از وقوع (رویکرد علت گرا) نسبت به انـدازه گیریهـای واکنشـی بعـد از رخـداد (رویکرد نتیجه گرا) ارجحیت دارد.نگهـداری کیفی یکی از اهـداف کلیـدی TPM می باشـد و همچنیـن تضـمین می کنـد تجهیزات / فرآینهـا بـه قـدری قابـل اعتمـاد هسـتند که همیشه عملکرد و کارکردشـان به طـور کامـل می باشد.مفهوم اصلی نگهداری کیفی ، تکمیل و اجرای ساختارها و شیوه هایی است که در قالب بهبود متمرکز ، نگهداری خودگردان ، نگهداری برنامه ریزی شده و پیشگیری از نگهداری ایجاد شده اند. شـرط ابتدایی برای پیاده سازی نگهداری کیفی این است که تجهیزات و ابزارها را برای تامین کیفیت بالا در فرآیند تولید همانند شرایط پردازش عمل کرد، مهارتهای افراد و کاربرد روش ها در حـالت مطلوب قرار دهـد.شـرط لاـزم برای اجرای موفقیت آمیز نگهـداری کیفی شامـل از میـان بردن زوال های پرشـتاب تجهیزات، حـذف مشـکلات فرآینـد و ارتقاء سـطح مهارت کاربران می باشـد. *رکن TPM ستادی TPM سـتادی ، فعالیتهای TPM را در جهت بهبود مستمر کـارایی و اثر بخشـی فعالیتهـای اداری و پشتیبـانی به کـار می برد .بخش تـدارکات و پشتیبانی ممکن است تاثیر معنی داری روی عملکرد عملیـات تولیـدی داشـته باشـد .صـنعت یـک فعـالیت تنها ایسـتا نیست بلکه بصورت یکپارچه از فعالیتهای پشتیبانی و وابسـتگی های آن تشکیل شده است و TPM باید شـرکت را به طور کامل (سـتادی و واحدهای پشتیبانی) و سازگار با چشم انداز سیستم تولیدی فراگیرد.این واحدها بهره وری خود را به وسیله سیستم های ستادی و کاهش ضایعات و افت ، افزایش می دهند .TPM سـتادی مشـابه ابزار بهبود موثر روی تشـخیص و حـذف فعالیتهـای ناکارای سـتادی تمرکز می کنـد. * رکن ایمنی و محیطگرچه رکن ایمنی و محیـط بعنوان آخرین رکن نشـان داده شـده است لیکن اهمیت این رکن از دیگر ارکـان کمتر نمی باشـد. ایمنی به مانند نگهداری از آرامش ذهن است . هیچ برنامه TPM بدون تمرکز اکید بر وابستگی ایمنی و محیط معنی دار نمی باشد .کلید تفکر TPM ضـمانت قابلیت اعتماد تجهیزات ،جلوگیری از خطای انسانی و حـذف حوادث و آلودگی می باشـد .شـکست یا نامطمئن بودن تجهیزات، یک منبع خطر برای اپراتور و محیط می باشـد. هـدف TPM رسـیدن به شکست صفر و ضایعات صفر می باشـد که مسـتقیما بـا صـفر شـدن حوادث در ارتبـاط می باشـد.نگهـداری خودگردان به اپراتورهای تجهیزات آموزش می دهـد که چگونه بطور منـاسب بـا تجهیزات کار کننـد و یک محیط کاری تمیز و سازمان یافته را نگهـداری کننـد و نیز فعالیت ۵S چگونگی حذف شرایط ناامن در محیط کار را بیان می کند.کاربران آموزش دیده TPM درک بهتری از تجهیزات و فرآیندها دارند و قادرند به سـرعت ناهنجاریهـایی را که منجر به شـرایط ناامن می شونـد، شـناسایی و حل نماینـد.با گسترش موثر TPM از اپراتورهـای فاقد صلاـحیت اسـتفاده نمی شود.اپراتورها مسـئولیت ایمنی و نگهـداری محیط در ایسـتگاه کاری خود را قبول می کننـد.اسـتانداردهای

حفظ محیط و ایمنی بهبود یافته است و به عنوان قسمتی از رکن نگهداری کیفی TPM می باشد. فرآیند پیاده سازی TPM برای اجرای پروژه TPM همواره چهار فاز کلیدی وجود دارد که عبارتند از:۱- آماده سازی – شرایط و محیط ۲- معرفی ۳- پیاده سازی۴- تثبیت و نگهداریاجرای این چهار فاز نیا به گامهایی دارد که الزامات اجرایی هر فاز را بیان می کند. برای کسب موفقیت پیاده سازی TPM اجرای تمامی گامهای پیشنهادی ضروری است.کارایی کلی تجهیزاتپیدایش OEE به زمان انقلاب کیفی ژاپن در سال های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ برمی گردد، پس از زمانی که TPM به آمریکا رسید، OEE به عنوان یکی از مهمترین معیارهای اندازه گیری و تعیین کیفیت تجهیزات اصلی و یک معیار TPM برای تعیین نرخ اثر بخشی تجهیزات بکار رفته است.تفاوت در اندازه گیری OEE در نوع استفاده آن است گرچه همگی در شناسایی سه عنصر اصلی OEE مشترک می باشند.قابلیت دسترسی : اثر بخشی عملکرد، تجهیزات را جهت انجام فعالیت تولیدی قابل دسترس نگه می دارد.سطح کارایی : اثر بخشی عملکرد، فعالیت تولیدی را در دوره زمانی اجرا می کند که تجهیزات قابل دسترس هستند و توانایی انجام فعالیتها را دارند.کیفیت: اثر بخشی عملکرد، واحد های سازگار با معیارهای کیفی محصول را در دوره زمانی بوجود می آورند که تجهیزات در حال انجام فعالیت تولیدی می باشد.نکته مهم در محاسبه OEE حذف زمان عدم تولید از مخارج کسر برای حاسبه قابلیت دسترسی می باشد. در نتیجه، اتلاف عدم تولید از محاسبه OEE حذف می گردد. یکی از اهداف اصلی OEE حذف ضایعات بزرگ و اتلافات اصلی می باشد که علل مشترک فقدان کارآیی در کارخانجات است که در بعضی متون از آنها ۶ ضایعه بزرگ یاد میشود، اما بطور کلی ۱۱ اتلاف اصلی را می توان ذکر کرد که به شرح زیر می باشد:۱) اتلاف قابلیت دسترس ۲) اتلاف توقف۳) اتلاف کیفی۴) از کار افتادگی ها۵) نصب و تنظیمات۶) توقفات کوچک۷) کاهش سرعت۸) عدم قبول شروع کار۹) مردود شدن۱۰) اتلاف زمان توقف۱۱) دوباره کاری

ربا در اسلام

آیت الله دکتر شهید بهشتی

خلاصه کتاب: تلخیص: میثم احمدی - محمد علی عبداله زاده: چاپ نشر فرهنگ اسلامی- مقدمه: ربا در اسلام مجموعه گفتارهای آیت الله شهید بهشتی است که در اواخر ۱۳۵۲ و اوایل ۱۳۵۳ هجری شمسی در جلسات (مکتب قرآن) طی ۱۱ جلسه پیرامون آیات ۲۷۵ تا ۲۸۱ سوره بقره ایراد گردیده است .در مورد این مجموعه چند نکته قابل ذکر است :۱- این گفتارها سالها پیش از انقلاب اسلامی ایراد شده و مسائل گفته شده در مورد نرخ ها ، دستمزدها و مهمتر از همه تبیین نقش مهم حکومت صالح در اقتصاد اسلامی باید با توجه به همان شرایط درنظر گرفته شود .۲- چهار جلسه پایانی بحث به پرسشهای مختلف حضار و پاسخ های تیزبینانه ایشان اختصاص دارد ، که بخش مهم و قابل توجهی است .اقتصاد ربوی در محیط حجاز و جامعه ما:آیاتی که در اینجا مورد بحث و آرامی گیرند، آیات ۲۷۵ تا ۲۸۱ سوره بقره است. در این آیات اسلام و قرآن با یک جناح از اقتصاد ظالمانه و بی عدالتی اقتصاد مبارزه می کننده که آن جناح « ربا» است. در محیط نزول قرآن یعنی مجاز یک دسته ربا خوار حرفه ای آباد واجدادی وجود داشتند و آن گروهی از یهود مدینه بودند وکار آنها این بود که ببینند چه کسی نیاز به پول دارد تا با حداکثر سود ممکن به او طرحی بدهند. به دنبال اینها چندین از شرکان مکه و قریش هم رباخوار بودند. از جمله یکی از نزدیکان پیامبر به نام عباس که عموی پیامبر هم بود.اقتصاد ربوی یا اقتصاد همراه با ربا یعنی چه؟ اقتصاد همراه با ربا دستگاهی شبیه به دستگاههای تصفیه آب زغالی و ماسه ای است که در روی این دستگاه ، اقتصادی رنگ رنگ، شکوفا، پروانه، پرتحرک، پرزرق و برق. یک گروه به شکل کشاورزی، یک گروه به شکل کارگر، یک گروه به شکل کارمند و گروهی دیگر به شکل کارگران و مدیران هستند و همه از یک سو در تلاش و قشر وسیعی هم مصرف کننده خریدار ، فروشنده ، تولید کننده توزیع کننده و .... وجود دارد.

در این روی جنجالی است و همه خود را صاحب همه چیز می دانند. کشاورز محصولات خود را خرمنکوبی می کند بار می کند. بار را به میدان می برد وخلاصه تلاشی است و پولی در می آورد.کارگر هم وقتی می بیند کار هست و اقتصاد شکوفا شده است و همچنین اضافه کار هم است به جای هشت ساعت ۱۲ و ۱۳ ساعت کار می کند و به خانه و وضعی زندگی خود تب و رنگی می دهد. کارمندان ومدیران و تاجران و به طور کلی عوامل داد و ستد هم خود را در تحرک وکسب فاید می بینند این روی دستگاه اینطور است ولی زیر این دستگاه پر زرق و برق دستگاه دیگری است که دارای شن ها و زغال هایی است که تا سطح آن بالا آمده و به همه جا نفوذ کره و این مویرگ ها حاصل و نتیجه ورمق نهایی این تلاش را می مکد و همه را در این دستگاه عبور دهند می آورند و بعد در زیر آن به صورت رودخانه ای به حرکت می افتد و همه به سمت سر نیرومند رباخوار حرکت می کند. این وضع واقعی اقتصاد ربوی است. در اقتصاد نه تنها کارگر و کشاورزی ناآگاهانه برای رباخوار کار می کنند، بلکه مدیران و کارکنان و حتی صاحبان سرمایه هم برای رباخوار کار می کنند. فقط شکل آن فرق می کند. درجامعه خودمان هم به این شکل است. اگر کارخانه و مجموعه های اقتصادی کشور را بررسی کنید و میدان اقتصادی آنها را زیر ذره بین بگیرید متوجه می شوید. درصد زیادی از سود و سرمایه آنها به صورت سود به بانکها پرداخت می شود. به شکل های مختلف: یا سفته هایشان را به پول تبدیل کرده یا وام گرفته و یا جنس خرید و فروش کرده یا جنس خود را مدت وار خریده ، همه اینها به سوی رباخورا ربا رفته است. امروزه رباخواری سیستماتیک رواج بیشتری دارد و بدین معنی است، رباخوار هر وقت احساس کند بازار در حال کساد است، جهتی به اقتصاد جامعه دنیا می دهد که دنیا ناچار شود به رباخوار پناه ببرد. درحال حاضر رباخواری بدین معنی نیست که ربا دهنده پولی آماده داشته باشد تا اگر فردی نیاز پیدا کرد، از او قرض کند و تنزیل و سود دهد. الان رباخواران بزرگ دنیا سرنخهای سیاست اقتصادی را طوری در دست دارنند که اقتصاد دنیا به سمت « اقتصاد ربائی» سوق داده می شود.امروزه همچنین کشورهای پیشرو دنیا به دنیای رباخواری ربا می دهند. به عنوان مثال در اخبار می بینید فلان قدرت با فلان قدرت آشتی کرد یا روابط خود را دوباره از سر گرفت. اگر کمی ریزتر شود و پشت پرده این روابط را دنبال کنید متوجه خواهید شد که آن مهره های توانانمای سیاست بین الملل، عبارتند از: بازیچه های هوشیار هوشمند زیرک کاردان و کارایی رباخواران بزرگ . بنابراین اگر به دقت بررسی کنیم: مشاهده می کنیم که در زیر سیستم اقتصادی حاکم بر جهان و دنیای امروز یک شاه لوله ـ لوله بزرگ قرار دارد و از ان لوله آب رسانی بزرگ، لوله های کوچک تر و رگ ها و مویرگها به تک تک سلولهای پیکر اقتصاد نفوذ کرده و آسیب رسانده. تفاوت میان بیع و ربا:فرق بین بیع و ربا این است که در بیع حتی با همان شرایط غیر منصفانه بالاخره تلاشی صورت گرفته، فکری به کار انداخته شده، حمل ونقلی صورت گرفته و از همه مهمتر سرمایه خود را به خطر انداخته (چون ممکن است قیمت ها نوسان داشته باشد) اما در ربا این طور نیست. در ربا مسئله این است که رباخوار پول را قرض می دهد. نه تنها کاری رخ نمی دهد بلکه حتی پول چه اسکناس چه نقره ای و طلای خود را از بردن و سوختن هم دور می کند.بنابراین ملاحظه میکنید که حتی بیع اجحافی هم در مقایسه با ربا، از این دید با هم تفاوت دارند.تفاوت دیگر:تفاوت دیگر در سرعت انتشار است. حتی بیع زیرکانه و غیر منصفانه با مدبرانه ترین برنامه ها و موفق ترین مدیران هم نمی توانند همانند رباخواری گسترش یابد. رشد ربا همانند سرطان است. بسیار سریع و چشم گیر است. به گونه ای که اگر ربا از دنیای سرمایه داری امروز حذف کنیم و تمام تجاوزات اقتصادی دیگر را سر جایش بگذاریم. شاید بیش از ۵۰ درصد از نابسامانیها فقط با حذف ربا از بین برود.به طور کل رباخوارن در اجتماع دارای اقتصاد ربا زده کسانی هستند که در شیوه اقتصادی آن جامعه را می مکند و همه مردم دیگر ، فعالان آن اقتصاد.بازار مسلمین:تنزل خواران کلاه شرعی درست کن فرقی طراحی می کردند به نام بازار مسلیمین که هیچ انسان عاقل و منصفی این فرق نپذیرفته و نمی پذیرد. آنها می گویند فرق در گفتن است یعنی اینکه شما ده میلیون تومان طلب پول می کنید. من هم ده میلیون تومان به شما می دهم ولی به شرط اینکه این قوطی کبیریت را هم یک میلیون تومان خریداری کنید. این دو معامله جدای از هم است. اگر ما شروط

درستی معامله را داشتن عقل سلیم دو طرف بدانیم چنین معامله حرام است بدین علت که هیچ فرد سالمی فروش یک قوطی کبریت به قیمت ۱ میلیون تومان را نمی پذیرد. پس معامله با انسان بی عقل باطله است .ثانیاً هیچ وقت با لفظ این دو از یکدیگر جدا نمی شوند، ثالثاً اگر راست می گوید، بیاید چهار بار این کار را انجام دهد ، و هر بار ۱۰ میلیون تومان قرض بدهد و خرید قوطی کبریت به مبلغ ۱ میلیون تومان هم به اختیار گیرنده بگذارد.معنی خرید و فروش :اساساً معنی « خرید و فروش» چیست؟ خرید و فروش یعنی اینکه فرد یا جمعیتی کالای مورد نیازی را می سازند وبا این ساختن ، ماده خام، « ارزشی» پیدا می کند. خاک ، خاک است، ولی وقتی این خاک به آجر تبدیل می شود ارزش جدید پیدا می کند، چون حالا بدرد کاری می خورد که قبلاً بدرد آن کار نمی خورد. نرخ گذاری عادلانه وملاک های آن در توزیع:بالاخره در اینکه در بخشی از زندگی انسانها مسئله توزیع به عنوان یک عامل موثر در تنظیم زندگی جامعه، از نظر اقتصاد باید به حساب بیاید، شک و تردیدی وجود نداشته و حسابش بسیار روشن است.در یک نظام اقتصادی سالم، همانگونه که بر روی تولید، نرخ گذاری عادلانه می شود، بر روی توزیع هم نرخ گذاری عادلانه می شود، چه فرقی می کند؟ مگر در تولید، چنین نیسته که برای ماده کاملاً خام ما نباید ارزشی قائل شویم؟ شما اگر یک کیلو گندم از دست کشاورزی می خرید، این مقدار گندم چه ارزشی دارد؟ باندازه کاری که برای به دست آوردن آن لازم بوده است، ولی خود آن کار که گندم درست نمی کرد!... این گندم از خاک تغذیه کرده است، آیا برای تغذیه ای که گندم از خاک کرده هم در قیمت گذاری ارزشی قائل می شوید؟ خیر، برای اینکه آنها منابع الهی است، کار بشر نیست. این گنم نور آفتاب هم گرفته است، و در درون آن مقداری از انرژی آفتاب وجود دارد، آیا بر روی آنهم قیمت می گذارید؟ نه، قیمت گذاری عادلانه این است که ببینید این (کشاورزی) چقدر کار کرده است و الا آنچه گفته شد جزء منابع طبیعی عمومی است.اجاره:سوال اول این است که حالا مسئله خرید را فهمیدیم، مسئله « اجاره» چه می شود؟ آنجا که دیگر « کار» نیست؟ فردی خانه ای را می خرد، اجاره می دهد و ماهانه از آن پولی می گیرد. حالا چه آدم صد هزار تومان بدهد یک خانه بخرد و ماهانه هزار تومان به اجاره بدهد، یا صد هزار تومان را به نرخ هشت درصد ، نه درصد، به تنزل بدهد. آنهم (که اجاره داده است) ماهانه هزار تومان تنزیل می گیرد. چه تفاوتی دارد، در اینجا که دیگر کاری مطرح نیست، پس مساله « اجاره» چه می شود؟پاسخ: اجاره، یعنی « اجرت گرفتن» ، « به اجرت دادن» و « در برابر اجرت چیزی را گرفتن» ولذا ابتدا وقتی به شما می گویند، « اجرت» شما « اجرت کار» را می فهمید. معنی صحیح اجاره این است که کسی با شما قراردادی می بندد، که برای شما کار معینی ـ مثلاً نوشتن دفاتر موسسه شما را روزی هشت ساعت به عهده بگیرد و ماهانه ۱۵۰۰ تومان از شما دریافت دارد به این « اجاره» می گویند.معنای اصلی اجاره این است این آقا « اجیر» است و «موجر» است یعنی خود را اجاره داده است، و شما هم « مستاجر» هستید. اصطلاح اولی مطلب اصلا اینجاست. یعنی « قرارداد مزد»بعد این مطلب به « اجرت المثل» و «اجرت استفاده از اشیاء» هم منتقل شده است، به طوریکه گفته می شود من ماشینم را کرایه می دهم به کرایه و اجرت روزی سی تومان ـ اینهم شده اجاره ـ ماشین اجاره ای. خانه را هم اجاره می دهیم. بنابراین اصل تشریع اجاره، به هیچ وجه مستلزم این نیست که مه بگوئیم از اسلام اینگونه فهمیده می شود که چون « اجاره» هست، بنابراین نظام فاسد مستغلاتی هم درست است. نه، هیچ چیزی بدست نمی آید، و هیچ نمی شود این را اثبات کرد، زیرا:اولاً اجیر شدن یک انسان در برابر مزدن معین برای کار معین، امری طبیعی است و در هر سیستمی باید باشد. ثانیاً ، « اجاره دادن شئی» هم درست است و با این مبنائی که ما تا به حال گفتیم هیچ منافاتی ندارد.« مضاربه» یعنی چه؟ مضاربه یعنی: شرکت برای خرید و فروش باین صورت که سرمایه از یک نفر و دوندگی از نفر دیگر باشد. کلمهٔ « مضاربه» از ریشهٔ « ضرب» گرفته شده و یکی از معانی ضرب دوندگی و حرکت است.بنابراین قرارداد مضاربه این است که شما سرمایه ای دارید، این سرمایه را خودتان نمی توانید یا نمی خواهید بکار بیاندازید، یک آدم کارآمد،کاردان و متحرکی پیدا می شود، و می گوئید:ـ می آئی با هم شریک بشویم.ـ اما چگونه؟ـ سرمایه از من، کار از تو، بعد هم آخر سال سود و زیان را با هم نصف می کنیم، یا نه ، ۲۰٪ از من، ۸۰٪ از تو، ۹۰٪ از من، ۱۰٪ از تو به هر

حـال روی توافق. با این معامله « مضاربه» می گوینـد. در مضاربه اینها که می گوینم شـرط است.۱ـ سـرمایه از یک نفر و کار از نفر دیگر۲ـ شرکت در سود و زیان . مشخص شدن سهم سود و زیان۳ـ مشخص بودن مدت. این مضاربه است. و اصلاً وقتی مضاربه در اینجا قابل اجراست و درست از آب در می اید که برای « سرمایهم سهمی قائل باشیم.مزارعه:مصداق درست وصحیح « مزارعه» این است که یک کارگر کشاورزی ، زمینی را شخص می زند، مرزبندی وآماده می کند و آب را کانال کشـی می کند، تا دم زمین و به فرد دیگری می گویـد چون من در این فن خیلی ورزیده هسـتم وکارم خوب پیش می رود، تا اینجای کار با من. شـنیده ام تو هم در تخم پاشیدن و وجین کردن و رسیدگی به کشت و زرع و برداشت محصول، خیلی ورزیـده ای، بیا با هم قراری بگـذاریم:آماده کردن زمین، رساندن آب به اینجا، کانال کشـی و ... از من، و بقیه کارها از نو، آخر سال هم که شد بیست درصد، سـی درصد مال من و هشتاد یا هفتاد درصـد مال تو، اگرآخر سال هم آفت آمـد و محصولی بـدست نیامد ، هم کار من هدر رفته و هم کار تو. این می شود « مزارعه»مساقـات:«مساقـات» این است که انسـان یـک مزرعه ای یـا یک جنگلی و یا یک درختسـتانی را درست می کنـد، نهالی می کارد، ولی نمی تواند مرتب آنرا آبیاری کند.مثلا باین دلیل که منزلش در آنجا نیست. به کسی نیاز دارد که مرتباً آنجا را آبیاری کنـد . مثلا هفته ای یکبار یا پانزده روز یکبار. یک وقت است که انسان با او اجرت می دهـد. در این صورت « اجاره» است اما یک وقت است که با او شـرکت می کند. می گوید من در این زمین نهال کاشـته ام، درختها همن به این حد رسیده، اکنون تو تا آخر کار، آب دادن به اینجا را بر عهـده بگیرد و هر چه محصول در آخر سال بدست آمد، یک پنجم از تو، چهارپنجم از من یا سه پنجم از تو، و دو پنجم از من، بر حسب اینکه (قرار) چگونه باشـد. این مساقات است در اینجـا هم بـاز شـرکت « کار با کار» یا بهتر است بگوئیم تولید با تولید است. آیا اشـکال به وجود می آورد؟ نه، پس ملاحظه می کنید که در اصل تشریع بیع و اجاره ، مضاربه و مزارعه و مساقـات هیـچ انحراف اقتصادی وجود نـدارد، اگر انحرافی هست در نسبت (درصـد) ها است.پول چگونه « کار انباشـته شـده» است؟یکی از سوالاتی که در این زمینه پیش می آید این است که اگر پول عبارتست از نماینده کار انباشته شده، خوبل آدم ربـا خوار همین کار را می کنـد، می گویـد من یک میلیون تومان به تو می دهم، این یک میلیون هم مفت به چنگ من نیامـده، این یک میلیون تومان یعنی یک میلیون واحد کار انباشته شده. تو می روی با آن کار می کنی، من هم از تو در آخر سال ده هزار تومان می گیرم. یعنی در حقیقت کار انباشـته شـده را اجاره می دهـد. این اصـطلاح هم اتفاقاً در دهان رباخواران هست که: ما پول مان را اجـاره می دهیم. بایـد به این سوال هم پاسـخ بـدهیم و ببینیم آیا همینطور است یا نه؟ـ این خلیی با آن فرق می کنـد، این پول منهای نیرو است ـ یک کوزه سـفالی از خاک مصرف توسط کاری که بر روی آن انجام می شود ده برابر ارزشمند تر می گردد که این را اجتماع نرخگـذاری می کنـدـ پس از این بر می گردد بر نرخگـذاری. اگر یک جامعه ای آمد گفت کوزهٔ چینی شدهٔ هنرمند صحیـح اینست که به جـای اینکه یک میلیون تومان به فروش برود، با یک ضـریب ـ ضـریب اجرت ـ به فروش برسـد. و بگویـد کار هنرمند نست به کار آجر پز ضـریب ـ ضریب اجرت ـ به فروش برسد. و بگوید کار هنرمند نسبت به کار آجر پز ضریب ۲۰۰٪ دارد. این بر می گردد به اینکه کارها از رش یکسان ندارند. نه اینکه « کار» و « غیر کار» نیست، هر دو« کار» است، آجر پز و نساج هر دو کـار عادلانه است که مـا همه را یکجور قیمت بگـذاریم، خوب بگـذاریم، و اگر می گوئـد نه این درست نیست و به شـکوفا شـدن استعدادها لطمه می زنـد.خیلی خوب ، ضـریب ها را عوض کنیـد. اما باز هم در چه جهتی ؟ در جهت حفظ تعادلی که بیان شـده و بالاـخره اینکار را چهتی؟ در جهت حفظ تعادلی که بیان شـد وبالاخره این کار را چه کسـی بایـد انجام بدهـد؟ بحث به اینجا بر می گردد که: آیـا تعیین ارزشـها بایـد براسـاس اقتصـاد آزاد یعنی عرضه و تقاضـای آزاد باشـد یا خیر؟ مسئله آنجاست. اگر ما عرضـه وتقاضای آزاد را هست. اگر ما نرخ گـذاری هـدایت شـده اقتصاد هـدایت شده در چهارچوب مصـلحت نه یک قشر بلکه عموم را محور قرار دادیم، مسئله حل است. و گرنه آن گروه سودبر، جلوی عرضه زیاد را هم می گیرد، جنس را احتکار می کند.یعنی حتی اگر عرضه زیـاد هست، می آیـد و کالاـ را می خرد تـا نرخهـا را به شـکل مصـنوعی بالاـ ببرد. پس بالاخره بر می گردد به یک نوع

کنترل حکومت.کدام شکیبایی و چگونه انفاقی ؟سرمایه به معنای کار انباشته، از نظر حقوق طبیعی و محاسبات عادی می تواند وحق دارد در بازده کار تازه و نتیجه کار جدیدی که با استفاده از آن کار انباشته صورت می گیرد، سهیم باشد، اما بحث بر سر مقدار آن است. این مقدار را اگر بخواهیم از نظر طبیعی بیان کنیم باید ببینیم این چه نوع وچقدر کار برده است و آن دیگری چه نوع وچه مقدار ، تا به آن یک تقسیم طبیعی وعادلانه بگوئیم. و اگر بخواهیم براساس رضایت بیان کنیم ـ آنهم آن رضایت کذائی آزاد در جامعه ای که عرضه و تقاضایش آزاد باشد ـ که دیگر حد و اندازه ندارد. گاهی می رسد به اینکه یک درصد مربوط به کار تازه و نود و نه درصد هم مربوط به کار انباشته می شود. هر دوی اینها ناقص است. تقسیم نوع دوم در واقع تقسیم ناقص ظالمی است که واکنش آن هم انقلابهای کور و چشم روی هم بگذار است.تقسیم اول ـ که طبیعی به نظر می رسد ـ فقط یک بعدی نگاه کردن و ابعاد دیگر را از نظر دور داشتن است.در جامعه ایکه دارای نظام صحیح حکومتی است، ضریبهای مناسب با زمان و مکان ـ با توجه به تمام واکنشها و آثار این تقسیم ـ برای هر یک معین می شود و به هر کدام سهمی داده می شود که با کمال متناسب با سمان زندگی اقتصادی اجتماعی باشد، و در این سامان به همه واکنشهای روحی، قلبی، معنوی، مادی و نیازها توجه می شود و این هم قانون یکنواخت ندارد. بلکه باید حکومت، متناسب با شرایط زمان و مکان این قانون را عرضه کند و چون قانون الهی هم نیست، خیلی راحت قابل نسخ است . با تمام این احوال، در چنین اقتصادی باز گروهی با استعدادتر ، و بهره مند تر و گروهی کم توان و کم بهره تر به وجود خواهد آمد. پس باز فاصله ای در کار خواهد بود و در اینجاست که اسلام به انسان مسلمان می گوید:تو که بهره مندی، می تانی از این بهره مندی صرف نظر کنی و آن را به انسان کم بهره تر بدهی، برای رسیدن به رضای خدا، اما به صورت آزاد، یا برای رسیدن به پاداش اخروی درجه بالاتر، اما به صورت معامله کلی آزادانه، گرچه موظف به انجام آن نیستی. و به آن انسان کم بهره تر می گوید: تو می توانی قانع و صبور باشی و بدانی که تو در برابر این صبرت، بهمان پاداشی می رسی که او در برابر انفاق خود. پس در آنجا هر دوتان دسترسی دارید. این جالب است که در اسلام غنی و فقیر، هر دو باین شکل یعنی پس از تمام (رعایتها) و عدالتها که باز هم بالاخره پر بهره تر و کم بهره تر وجود خواهند داشت هر دوی ـ اینها وسیله دسترسی به ثواب آخرت را دارند او با اتفاقش و این با صبرش! اتفاقاً رواياتی که در این زمینه هست و آیاتی که تا حدی به انسان این معنای را به شکل اشاره و تلویح نشان می دهد جالب است. ولی به هر حال، سوء استفاده از توصیه اسلام به انفاق آزادانه این طرف، و مسئلهرا به صبر در برابر تمام بی عدالتیها و انفاق نجات بخش با وجود بی عدالیتها کشاندن، انحرافی از مسیر پاک اسلام است ودر تمام این مسائل ، یادمان نرود که انسان اسلام ، اگر به حد اعلای رشد برسد، به رضای خدا عشق می ورزد، اگر کمی از آن کمتر باشد، لااقل به ثواب آخرت دل می بندد و از عقاب آخرت پروا دارد. واگر باز هم این دو بر روح او حاکم نشود، می تواند در همان چارچوب بهره مندیهای نقد دنیا، اما در حصار نظام عادلانه اسلامی باشد و می تواند انگیزه های این دنیائی هم داشته باشد، اما بهای انگیزه های این دنیائی پائین است ـ البته منظور، انگیزه های حلال است نه حرامهاـ و انگیزه های آن دنیائی قیمتش بالاتر، و رضای معبود از همه بالاتر است.نقش پول:« پول» ، نماینده مقداری کار انباشته است. اگر ده هزار تومان پول در دست من باشد، این ده هزار تومان به معنی ده هزار واحدِ کار انباشته است. مثل این است ک که جامعه، یک حواله انبار صادر کرده و به دست من داده است. کار انباشتهٔ مرا گرفته، به انبار جامعه آورده، حواله ای بدست من داده وگفته است هر وقت این فرد مراجعه کرد، معادل ده هزار واحد کار انباشته از هر نوعی که خواست باو بدهید. پس پول چنین نقشی دارد و خود پول هم نمایشگر کار انباشته است.حالا همانطور که خانه، مقداری کار انباشته بود و می توانستیم از آن استفاده کنم و آنرا اجاره بدهم، می خواهم این نمایشگر کار انباشته را مثل خود آن کار به عنوان نماینده اش اجاره بدهیم یعنی این ده هزار تومان را که در دست دارم اجاره بدهم و ماهیانه هزار تومان بگیرم. چه تفاوتی دارد؟ چرا این کارحرام است؟ چرا اجاره دادن پول حرام است؟ بعضی از کسانی که ربا را آب می کشند و می خورند، یکی از طرق آب کشیدن شان همین است که می گویند: ما که ربا ندادیم! پولمان را اجاره داده ایم!» ولی به

هر حـال قصه باز همین است:« ذِلکَ بِأَنَّهم اِنَّما البَیعُ مِثلُ الرَّبوا وَ اَحَلَّ الله البَیعَ وَ حَرَّمَ الرِبّوا...»« آنها که گفتنـد که بیع مثل رباست، با آنکه خـدا بیع را حلال و ربا راحرام کرده است»جمع بنـدی:«پول» هر چه باشد، خواه فلزی، خواه کاغذی، به هر حال به عنوان سنِد کار انباشـته، پذیرفته شده و با اینکه ما استفاده از کار انباشته را به عنوان سرمایه ، چه به شکل سهیم و شریک شدن با کار در جریان ـ که در مساقات و مضاربه و مزارعه و اینها بود ـ چه به صورت خرید و فروش ـ که آن هم یک نوع سهیم شدن با کارِ توزیع است ـ و چه به صورت اسـتفاده ماشین و امثال اینهاست ـ ما اینها را پذیرفتیم و تایید کردیم. اما پذیرفتن اینها هرگز مجبور پذیرفتن اینکه از سنـد هم چنین اسـتفاده ای بشود، نیست. چون در هیـچ جای دنیا و در میان هیچ گروهی از عقلای دنیا کسـی سـند خانه را به اجاره نمی دهـد و کسـی هم بابت آن مال الاجاره نمی پردازد.و رباخواری از طریق دادن پول، چیزی جز این نمی توانـد باشـد و کار یک اقتصـادر ا بالمال به بهره منـدی بـدون کار می کشانـد زیرا وقتی قرار شـد خودپول هم مورد اجاره قرار بگیرد، پس در حقیقت یک کارکه باید ۲۰۰ تومان اجاره برود، به ۴۰۰ تومان اجاره رفته، یعنی آن ۲۰۰ تومان دیگر می شود ارزش اضافی کذایی و باید از آن پرهیز کرد ، لذاست که ما معتقدیم اگر ربا در اقتصاد دنیا تحریم شود، و نرخ گذاری صـحیح در دنیا وجامعه ها بوجود بیاید، اصلاً بـا مشـکلاتی که موجب پیـدایش سیسـتم اقتصـادی مارکسیستی شـده، روبرو نخواهیم بود و چه عـالیست تحریم ربا در همـهٔ ادیان آسـمانی، چون این تحریم مخصوص اسلام نیست. قرآن، قوم یهود را مذمت می کند، میگوید شما با اینکه ربا برایتان حرام بود، ربا خوار بودیـد. چه مـذمت بجـایی! چون امروز هم بزرگـترین ربـاخواران دنیـا یهود هسـتند، در زمـان پیـامبر اکرم (ص) هم در مـدینه یهودی هـا یکی از کارهایشان رباخواری بود.معاملات گوناگون بر روی پول :۱ـ خرد و درشت کردن پول:شـما یک اسکناس هزار تومانی دارید و می خواهید با آن خرید کنید. اگر صـحبح که سوار تاکسـی می شوید، به راننده یک اسـکناس هزار تومانی بدهید، واکنش راننـده معلوم است. حق هم دارد. او نه، هزار تومان پول خرد می تواند در تاکسـی داشـته باشد ـ که اگر داشـته باشد باز هم پاسـخگویی یـک مشتری است. اگر مشتری دوم هم به او هزار تومـانی داد کـارش لنگ است ـ و هم نمی توانـد ماشـین را در جایی متوقف کنـد و بگویـد صبر کن تا به بانک بروم یاد جای دیگر پول را خرد کنم.در هر سیسـتم پولی در دنیا، پول، خرد و درشت در دست مردم هست. همه جا نمی شود پول خرد را اسـتفاده کرد و متقابلا همه جا هم نمی شود از پول درشت اسـتفاده نمود. اگر شما قرار است یـک خانه به قیمت پنجاه هزار تومان بخریـد چنانچه صـد هزار سـکه پنـج ریالی با خوتان به دفترخانه بردیـد، باز آنجاهم واکنش فروشـنده معلوم است. و می گویـد لطفـا یک وانت خبر کنیـد تا اینها را به خانه ببرم و بعـداً معامله را انجام بـدهیم!پول خرد ودرشت همیشه در هر سیسـتم پولی وجود دارد، منتهـا در همه جـا نمی شود از پول خرد یـا درشت اسـتفاده کرد. مبـادله پول خرد و درشت به یکـدیگر جزء لوازم سیسـتم پولی است. طلا و نقره باشد، پول کاغذی باشد، یا هر نوع سیسـتم پول دیگر، لازم است. این، یک نوع کار است. حال اگر کسـی در یک جا نشسـته با مقداری پول خرد و درشت تشـکیلاتی درست کرد و کار خود را این قرار داد که به هر مراجعه کننـده ای مطابق نوع احتیاجش پول داد، این هم کاری انجام می دهد که معادل کارش باید با واجرتی داد، اما در حد کارش.در حال حاضر در همه جا اینکار را مجاناً انجام می دهند. ولی اگر بانکهای ما این کار رامجانی انجام می دهند برای این است که حقوق این کار را از محل ربا تامین می کننـد. اگر بانکی باشـد که رباخوار نباشـد و بخواهد پول خرد ودرشت تحویل مردم بدهـد، خود به خود بایـد برای هر یـک از این کارهـا اجرتی متنـاسب بـا این کـار ـ یک نوع کارمزد ـ بگیرد؛ در حـد کارمزد. تبـدیل پول درشت به خرد بالعکس ، یک نوع معامله روی پول است. به این عمل، « صـرافی» گفته می شود. این خود یک نوع کار است.۲ـ معاملات ارزی:یـک نوع کـار دیگر هم می توان روی پول انجـام داد و لـازم است تـا وقتی که همه دنیا دارای سیتم پولی واحـد ـ واحـد پولی یکسان ـ نشده باشد، مسئله « ارز» وجود دارد. مسئله ارز از ایام خیلی قدیم هم بود. پول شامات در حجاز رایج نبود و پول حجاز در شامات، پول یمن در هیـچ جای دیگر رایـج نبود وپول ایران در هیچ یک از آن سه جا . هر منطقه ای مثل حالا برای خودش امیر و حـاکمی داشت که سـکه می زد و آن سـکه در قلمرو حکومت همـان شـخص رایـج بود و اعتبار داشت. یک از

کارهایی که درگردش اقتصاد و زندگی ضرورت داشت، خرید و فروش پول ها به یکدیگر بود وچون در اینجا ممکن بود ربائی پیش بیاید، آنقدر مسائل دقیق در مورد « صرف» و تبدیل پول در روایات و احکام مقرر شده که مبادا از این طریق باز سوء استفاده شود.معاملات ارزی به هر حال مسئله ای است که امروز همه به ضرورت آن آشنا هستند. شما مقداری ریال ایران دارید، به کشور کویت مسافرت می کنید که در آنجا ریال ایران پول رایج نیست، باید دینار و فلوس کویتی بخرید. آنجا ریال تان را باید به کسی بدهید و از او دینار و فلوس کویتی بخرید. این هم یک نوع « صرف» یعنی تبدیل یک پول به پول دیگر « معاملات ارزی» ـ بنابراین یکی از کارهای دیگر صراف ها، معاملات ارزی بود . این هم باز به اندازه کارمزدش اجرت میخواست ، البته در حال حاضر در مورد ارز، مسئله کارمزد در بانکها اجرا می شود.۳ـ اعتبارات اما بانک یک کار دیگر هم انجام می دهد و آن « اعتبارات» است. در یک اقتصاد شکوفا ، اگر اعتبارات بانکی نباشد، اقتصاد پیش نمی رود و شکفته نمی شود. حال بررسی کنیم این اعتبارات برای چه لازمست؟می گویند یکی از جهات لزوم اعتبار این است که اگر من کاسبکار یا مولد دارای یک دستگاه تولیدی ـ سرمایه ام برای گردش کارم کافی نبود، برای اینکه کارم ـ به خصوص کار تولید ام ـ فلج و راکد نشود باید بتوانم بروم از یک موسسه ای، اعتباری بگیرم و کارم را به گردش در آورم.برای این اعتبار دو حالت می توان در نظر گرفت: یک حالتش آن چیزی است که الان وجود دارد، یعنی به هر کسی امکان بدهد که پا ازگلیم خود بیرون بگذارد و سرمایه کاذب داشته باشد. این جز بیمار کردن زندگی اجتماعی و اقتصادی، سود دیگری برای جامعه ندارد. عملاً هم اینطور است که دادن اعتبارات بانکی، یعنی نتیجه زحمات و شیوه کار کارگر، مصرف کننده و توزیع کننده را بکشند و بمکند و به دهنده اعتبار ـ رباخوار بزرگ ـ دو دستی و با یکدنیا تملق و چاپلوسی کنند ، و گیرنده، اعتبار گاهی با دادن رشوه ـ رشوه لفظی ، رشوه پولی، رشوه عملی ـو تواضع و احترام گذاری بی جا از موسسه ای ، اعتبار می گیرد، یعنی امکان اینکه به این موسسه ربا بدهد تملق می گوید که از او امکان این را بگیرد که باور با بدهد!اگر از تملق بالاتر برود و برای این که اعتباری بگیرد، کار به حقه بازی و نشان دادن اموالی که مال خودش نیست، به موسسه اعتبار دهنده بکشد، که این دیگر بدتر است. این یک بیماری است، یک انحراف روحی و انسانی و اخلاقی است. (تازه وقتی) اعتبار گرفت و با پول ربایی و ربوی معامله کرد دیگر نمی تواند به سود کم اکتفا کند. باید آنقدر روی جنس بکشد که هم بتواند ربای رباخوار را بدهد، هم چیزی بدست خودش بیاید. بنابراین، این افزایش نابجا از دو سر، سرشکن می شود: یکی روی تولید کننده، سرشکن می شود تا دوز و کلک بچیند تا کار اورا هر چه می شود به طور غیر منصفانه و ارزانتر بخرد. یکی هم روی مصرف کننده که باز همان تولید کننده بیچاره است ـ سرشکن می شود ، یعنی جنسش را هر چه ارزانتر بخرد و هر چه گرانتر بفروشد. زمینه ای برای انحرافی خود به خود اجتناب ناپذیر در مساله قیمت ها بوجود می آید. این اعتبار، نتیجه اش همین است. مگر جز این است؟ تبدیل کردن اقتصاد به نوعی قمار که در آن هم برد هست و هم باخت. اعتباری به این منظور که انسان بتواند پایش را از گلیم خوددرازتر بکند.قرض الحسنه:نوع دیگری از اعتبار هست که واقعاً راه اندازی کار است. یک آدمی است که می تواند کاسبکار باشد ـ یعنی کار توزیع را انجام بدهد. ـ ولی کاسبکار، بالاخره یک نوع سرمایه می خواهد، یک موسسه ای باید باشد که به این شخص مقداری سرمایه بدهد و یکساله، یا دو ساله از او بگیرد، ما در اینجا جز «قرض الحسنه» چیز دیگری را نمی توانیم تجویز کنیم. در یک جامعه اسلامی واجبست، صندوق های قرض الحسنه ای یا مستقیماً بوسیله مردم و یا به وسیله حکومتی که نماینده واقعی مردم باشد، بوجود آید و این کمبود را بدون ربا تامین کند. این دیگر ربا نمی خواهد.در مورد تولید کننده هم همینطور است. فردی است که اگر برایش یک ماشین را ندارد. تهیه این ماشین واجب است. باید ماشینی برای او تهیه کرد و در اختیارش گذارد.ـ از چه طریقی؟ـ از طریق صندوق قرض الحسنه. اما چه کسی این همه پول را برای تشکیل صندوق قرض الحسنه که جوابگوی این همه تقاضای وام باشد ، در اختیار بگذارد؟ در این جا اسلام دو قانون گذاشته است که بسیار جالب است. یک تعلیم اسلامی این است که می گوید: قرض الحسنه نوع انفاق است و ثواب دارد، هر کس به ثواب آخرت علاقمند است، به دادن

قرض الحسنه اقدام کند، خدا چندین برابر به او عوض می دهد. با آنکه اصل پول به خودت بر می گردد، اما مثل انفاق است بلکه خود نوعی انفاق است. اما همه که به دنبال ثواب آخرت نیستند، بالاخره بعضی ها هستند که می گویند پولمان را به خطر نمی اندازیم و آنرا نگه می داریم. در اینجا یک قانون دیگر امده که خیلی جالب است. می گوید به پول راکد، همه ساله زکات تعلق می گیرد. اگر پولت را نگه داشتی، همه ساله باید درصدی از آن را بدهی. یک راه فرار از زکات وجود دارد، اما دیگر این کلاه نیست، این عین واقعیت است.چون همه راههای فرار که کلاه نیست. کلاه آنست که ما خودمان بدست خودمان به سر خودمان می گذاریم. یک مقدار هم راه حل قانونی وجوددارد. یک راه حل قانونی علنی، که کلاه هم نیست، اینست:اگر کسی می خواهد به پولش زکات تعلق نگیرد، پولش را در گردش بگذارد. به محض اینکه شما پولتان را به صورت قرض الحسنه به شخصی دادید که آن را به گردش انداخت ، و با آن کار کرد، همینکه شما به او قرض دادید، خود این گردش می شودو دیگر به پول شما زکات تعلق نمی گیرد.قانون زکات، یعنی مالیات بر سرمایه راکد در مورد نقدین، ضامنی و مشوقی است این دنیایی ، برای کسانیکه پول دارند تا پولشان را راکد نگذارند و من به شما قول می دهم، بازار ربا را حذف کنید و کاری کنید که ربا در اجتماع ممنوع شود، کاری کنید که رباخوار دیگر رباخواریش را در طبل و دهل نزند، و بعد « قانون زکات» را هم اجرا کنید، آنوقت می بینید برای صندوقهای قرض الحسنه پول، اضافه هم می آید.بنابراین مسئله تامین سرمایه برای صندوقهای قرض الحسنه که عهده دار دادن وام به نیازمندان ـ یعنی کسانیکه نوعی نیاز دارند ول نیاز به سرمایه، برای تامین حداقل زندگی ـ هستند در جامعه اسلامی حل شده است. جلو را باز بگذارید، متد و روش صحیحی برای اداره کار داشته باشید، مشکلی به وجود نمی آید.مساله تا اینجا از نظر حساب جاری، حساب پس انداز ، معاملات ارزی، خرد و درشت کردن پول، و امثال اینها و همچنین دادن سرمایه های کم و ضروری، حل شد. ولی یک مسئله بزرگ دیگر هم هست و آن این است که برای پیشرفت اقتصاد جامعه، به سرمایه گذاریهای بزرگ نیازمندیم. مسئله سرمایه گذاریهای بزرگ چگونه بایدحل شود؟ با چه سرمایه ای کارخانه های صد میلیون تومانی تولید کنیم؟ با چه سرمایه ای ساختمانهای پنجاه میلیون تومانی ـ نه برای یک نفر بلکه برای نیازهای اجتماعی ـ بسازیم با چه سرمایه ای نیازهای دیگر را که در جامعه وجود دارد و برای تامین آنها احتیاج به سرمایه گذاریهای بس بزرگ هست، تامین کنیم؟ اگر این هم حل شد آیا دیگر تا مسئله « بانک بدون ربا» به طور کلی ، حل شود، یعنی « بانک» داشته باشیم، اما « ربا» نداشته باشیم.محاسن وخوبیهای بانک را داشته باشیم و آفت ها و عیبها و آلودگیهایش را نداشته باشیم. با رعایت قانون تحریم ربا و سایر قوانین اقتصادی اسلام، ببینیم آیا مشکل حل می شود؟ و اگر حل شد اولاً: در بحثهای ایدئولوژیک اساسی، مشکلی از این نظر برایمان پیش نخواهد آمد و کسی قوانین اقتصادی اسلام را با این حربه، که بانک برای اقتصاد پیشرفته لازمست، دیگر نخواهد کوبید و نمی تواند هم بکوبد.وثانیاً از نظر عملی واجرائی موفق می شویم که از این نطریق تلاش بیشتری برای گسترش بانکهای بدون ربا در جامعه خود بکنیم و ببینیم آیا می شود از آن به عنوان یک سکوی کوچک برای رسیدن به هدفهای بزرگتر استفاده کرد؟فصل ۶ :بانک بدون ربا : از یک طرف گفته میشود ربا از نظر اسلام حرام است ولی از طرف دیگر در نظامها و جامعه های اقتصادی که اقتصاد پیشرفته ای دارند بانک یکی از موسسات لازم است و بدون ان نمیشود زندگی کرد زیرا مبادلات پولی با حجم بالا باید از طریق بانک باشدهزینه های جاری بانک :هزینه های جاری بانک اعم از کرایه محل , استهلاک , اجرت و حقوق کارکنان , آب , برق , گاز و ... بدون هیچ گونه شبهه اشکال شرعی به صورت کارمزد باید گرفته شود . این مسئله تازهای نیست . در قدیماگر کسی میخواست به کسی ده هزار تومان قرض الحسنه بدهد به او میگفت بعید نوشته ای میان ما ردوبدل شود و به جایی برای سند نوشتن میرفتند و برای این نوشته پولی را پرداخت میکردند.این خرج تنظیم سند دین چیزی شبیه کارمزد کارهای بانک فعلی است.این مخارج را گیرنده وام بصورت کارمزد میدهد , این مسئله هیچگونه شبها ای در آن نیست و در مقوله ربا قرار نمیگیرد و اما مسئله سرمایه گذاری :بانکهایی که میخواهند برای مردم گره گشایی کنند و به افراد نیازمند وام میدهند , مردم درصندوق ها و بانکها سرمایه گذاری

میکننـد و اینها به مردم قرض الحسـنه میدهنـد و از ثواب این کار خیر بهره مند میشوند و کسـی که پول پس اندازش را در صـندوق قرض الحسـنه میگذارد بطور اتوماتیک از یک مالیات اسـلامی یعنی ((مالیات زکات بر نقدین))معاف میشوند . پس وضع این قانون مالیاتی یک ضامن اجرایی برای سـرمایه گذاری در صـندوقهای قرض الحسنه است.حل مشکل سرمایه گذاریهای بزرگ:با پیشرفت اقتصاد باسرمایه گذاری کوچک نمیتوان کارهای بزرگ اقتصادی انجام داد.شما با تحریم ربا جامعه اسلامی را از نظر اقتصاد,صنایع پیشـرفته,کشاورزی صـنعتی و ... محروم کردیـدچون سـرمایه بزرگ بـدون ربابه این زودیها پیدا نمیشود.پاسخ:۱.یکی از راههـای به دست آوردن واحـدهای قدرتمنـد اقتصـادی ایجـاد شـرکت هـای سـهامی است.شـرکتهای سـهامی اگر در جامعه درست اداره شوند میتوانـد پس انـدازهای مردم را به سوی خود جلب کنـد البته با سود و زیان و نه با ربا.اگر امروزه کشورها رو به سوی ربا رفته اند به علت عدم موفقیت در اداره شـرکت های سـهامی است و این عدم موفقیت ناشی از دو عمل است : یکی نادرستی و ضعف در ایمان و دیگر اینکه رباخواران بزرگ دنیا جلوی کار این شـرکتها را گرفته و در کارشان اختلال ایجاد کردند۲.شرکت هالی تعاونی تولید که بـاز هم سیاست هـای سرمایه داری استهمارگر دنیـا که از طرف ربـاخواران تقویت میشدنـد سـد راه پیشـرفت اینگونه شـرکتها شدند۳.فرض کنیم نه شـرکت سـهامی وجـود دارد و نه شـذکت تعـاونی تولیـد , در این صورت سـرمایه گـذاری در صـنایع بزرگ ازحدود امکانات فرد , گروهها و ... بیرون است.حال که بیرون است به صورتی واجبی از واجبات حکومت اسلامی در می آیدوقتی این کار به دست حکومت نماینـده ملت باشد مشکل نرخهای ظالمانه تجاوزکارانه به مقدار زیادی حل میشود مسائلی از قبیل تورم بالاـ رفتن مصـنوعی نرخهـا و ... نتیجه : اینکه از هیـچ چیز نترسـیم و قـاطع بگوییم : ربـا بـا همه اقسـامش حرام اسـتانواع ربا و مسـئله برخورد بعضـی از علمـا بـا آن:در کتب فقه ما در دو مبحث ربا مطرح میشود:یکی درمبحث بیع (خریـدوفروش) و دیگری در مبحث دیـن (قرض و وام) ربـا در مبحـث دیـن کـه روشـن اسـت امـا در بحث بیـع یعنی چه؟کلیه کالاهـایی که از طریـق وزن کردن انجـام گیرد,اگر حـتی کمی هم اضـافه شود ربـا است.چیزهـایی که عـددی میفروشـند اشـکال نـدارد مثلاـ در مقابـل شـش عـدد تخم مرغ درشت,هفت عـدد تخم مرغ ریز بـدهیم اما هر چیزی که انـدازه گیری شود و یا پیمانه میکننـد اگر کم یا زیاد شوند ربا اسـتو اما در مـورد سـلف خریـدن و نسـیه خریـدن : اگر کسـی ده مـن گنـدم نقـد داد و همـان ده مـن را سـر یـک مـاه خـواست از او بگیرد ربـاست.تفـاوت بین نقـد و نسیه بر طبق فتوای بسیاری از فقها مسئله را ربا میکنـد.یعنی بایـد نقـد باشـد و بـدون تفاوت در غیر این صورت اگر وزن یکی باشدنقد یک طرف , نسیه هم یک طرف خود این معامله را ربوی میکند.در مورد سلف خریدن هم,درجاتی است که بـا پول خریـده باشـد,والاـ اگر بـاجنس خریـده باشـد مساوی بخرد رباست,نا مساوی هم بخرد به طرز دیگری رباسـتوظیفه علمـا:وظیفه عـالم گفتن حق است,خواه حق با مردم کهنه پرست باشـد خواه با مردم نو پرداز و نو پرست. عالم بایـد چهره حق را در پرتوی علمش بشناسد و بشناساندفصل ۷:انسـان دارای بینش مادی:انسان دارای بینش ماتریالیستی و مادی گری با انسان دارای بینش الهی از یکسـو متصـل به مبـدا و از سوی دیکر به معـاد خود به خود معیارهـای فکری و مقیاسـهای بررسـی شـان , نمیتوانـد کاملاـ و صددرصـد یکسان باشـد حتی وقتی در یک مسـئله مادی هم بحث میکننـد باز معیارشان کما بیش با هم فرق دارد.اینها نمیتواننـد از یک دیدگاه به مسائل بنگرند یعنی وقتی مثلا درباره مسئله اقتصاد یا سیاست و ... بحث میکنند با اینکه زمینه بحث مشترک است اما نمیتوان گفت در این زمینه بـا مقیـاس کاملاـ مشـترک در حـال بحث بـا یکدیگرنـد . این مسـئله کاملاـ طبیعی و منطقی است.از نظر خواسـته هـای شخصـی :انسـان ماتریالیست با تفکر و بینش مادی وقتی میخواهـد درباره نظام اجتماعی , اقتصادی و ... فکر و مطالعه کنـد یک بار به این فکر می افتد که بشـر موجودی است , خواسـته هایی دارد و دلش خیلی از چیزها را میخواهد.از نظر خواسـته ها حکم طبیعت اینست که رهایش کنیـد تا به سوی امیال خود برود . چرا جلوی اورا میگیریـد؟ به او آزادی و میـدان بدهیـد .بگذارید آنطور که میخواهـد زنـدگی کنـد , مگر انجایی که اصـطحکاک پیش بیایـد یعنی این شـخص بخواهد طبق خواسته دلش کاری را بکند , شخص دیگری هم بخواهد کار دیگری را بکند و این دو کار با یکدیگر اصطحکاک پیدا کند. . اما تا وقتی که اصطحکاک

پیش نیامده بگذارید هر طور که دوست دارد زندگی کند ! بنا براین دیگر به زندگی خصوصی افراد کاری نداشته باشیداز نظر اقتصادی :از نظر اقتصادی هر هنسان , توان , کشش و استعدادی دارد , اگر جلوی انسانها را باز بگذاریم تا هرکس ابتکار . استعداد و خلاقیتش را به کار اندازد انوقت نتیجه اش اینهمه اختراعات جالب و اینهمه صناعع نو میشود که زندگی انسان بر روی زمین را جالب تر کرده استو از سطح زندگی ساده حیوتنات فراتر برده , اینها آثار آن میدان دادن به تک تک انسانها است تلاشهایشان این همه امکانت صنعتی به وجود آورده استمیماند مسئله قیمت ها.قیمت ها هم با عرضه و تقاضای آزاد درست میشود. در نتیجه تولید کالا از روی رقابت میشود . کم کم تولید آنقد زیاد میشود که سطح تولید از سطح مصرف بالاتر میرود در نتیجه تولید کننده مجبور میشود قیمت ها را پایین بیاورد و مصرف زیاد می شود.و انوقت دوباره زمینه دست تولید کننده می آید که قیمت ها را کمی بالا ببرد . به این ترتیب روزی به نفع تولید کننده و روزی به نفع مصرف کننده است و در این نوسانات زندگی مذدم میچرخداز نظر سیاسی :از نظر سیاسی هم وقتی عده ای از افراد در گوشه ای از دنیا زندگی میکنند , به یک حکومتی نیاز دارند , باید کسی باشد که زندگی آنها را از نظر سیاسی و اداری بچرخاند . این حکومت یا باید با زور سرکار بیاید که نتیجه اش آن میشود یک نفر یا دو نفر اراده خود را بر دیگران تحمیل میکنند یعنی حکومت دیکتاتوری یا اینکه یکنفر از بین خودشان به عنوان نماینده و رهبر انتخاب کنند که همه اورا قبول داشته باشند . اینکه همه افراد آن یک نفر را قبول داشته باشند محال است , در نتیجه حق با اکثریت مردم است , یعنی کسی که عده ی زیادی از افراد اورا قبول داشته باشند .آزادی :پس آزادی فردی و شخصی , آزادی اقتصادی و آزادی سیاسی و ...پس تکلیف دین و مذهب چه میشود؟ دین و مذهب آن قسمتش که مربوط به اعتقادات قلبی و وظایف فردی است جزء همان آزادی های شخصی می باشد . کسی دلش میخواست دین داشته باشد , دلش هم نمیخواست دین نداشته باشد , خواست نماز بخواند یا نخواند , خواست مشروب بخورد یا نخورد . در انجا هم که مربوط به بخش اقتصاد است , آزادی اقتصادی مقدم دانستیم لاذ دین در آنجا دخالت نداشته باشد . آن قسمت هخم که مربوط به آزادی سیاسی است باز دین دخالت نداشته باشد. در قرن هجده و اوایل قرن نوزده رویا , آرزو , خوابهای طلایی و ... با همین شعارها بدست نویسندگان , گویندگان و ... آن زمان در کشورهای به اصطلاح مترقی آنچنان با آب و تاب و زرق و برق عرضه میشد که دلها به سوی این کعبه آمال گرائیده بود مثلادر این دیدگاه انسان اجتماعی یک تعهد بیشتر ندارد ان هم : ((ایجاد حکومت های آزاد)) . حکومت پارلمانی , مشروطه یا به شکل جمهوری .حکومت اکثریت :با پیشرفت صنایع و پیدایش سرما داری صنعتی و تجاری , یک وقت مردم سر از خواب چندین ساله برداشتند . دیدند حکومتی که اکثریت به آن رای داده اند , هست , اما این حکومت در درجه اول در چنگ یک اقلیت است . این اقلیت یک کلاه گشادی بر سر اکثریت گذاشته , کلاهی رو و چشم اکثریت را گرفته است !دستگاه های جدید تبلیغاتی که استفاده از آنها برای یک تبلیغ چند سطری یا چند دقیقه ای نیازمند به پرداخت پول کلان است , در اختیار چه کسی است , اکثریت یا اقلیت ؟اظهار عقیده آزاد است نمتهی جناب عالی که پول ندارید بروید در فلان گوشه یک پارک بالای کرسی حنجره پاره کنید و این آقایی که میخواهد از آزادی استفاده کند باید به آنجا برود و عقیده اش را بگوید . این آقا حرفش را اینجا میزند و آن یکی حرفش را پشت تلویزیون و رادیو . رایش را در کجا منعکس میکند ؟ در مطبوعات , این آقا آزاد استمیتواند حرفش را در یک بیانیه منتشر کند . حکومت اکثریت تبدیل شد به حکومت اقلیت.آزادی اقتصادی :از نظر اقتصادی گفتیم با قانون عرضا و تقاضا قیمت ها خود به خود رو به تعادل میروند . ولی ایجاد کارتلها و تراستهای بزرگ , ایجاد موسسات تولیدی و توزیعی بین المللی بهم پیوسته که حتی هتلداری آن هم بین المللی است دیگر مسئله اینکه با عرضه و تقاضا قیمتها خود به خود رو به تعادل میروند یک حرف روی کاغذ , سر زبان شد !کارتل و تراست جلوی تولید اضافه در دنیا را میگرفت . اگر هم تولید بالا میرفت مگر میگذاشت قیمت پایین بیاید؟ اصلا مغزهای خلاق نو آور باید نو آوریشان در جهت خواسته های این موسسات بزرگ صنعتی باشد , چرا؟برای اینکه اختراعات , دیگر آن حالت ساده قبلی را نداشت که ادیسون در عمرش بتواند با یک موسسه کوچک که البته بعدها بزرگ شد

نزدیک به ۱۲۰۰ اختراع بکند . بنابراین دیدیم آنچه بعنوان آزادی مطبوع بشر به او وعده دادیم همه اینها به یک سو سرازیر شد , به سوی آن اقلیت , آنها انسانهایی آزاد شدند و انسانها دیگر برده های آزاد نما !دیکتاتوری پرولتاریا : لذا گفتند این هم درست نیست , انره بهم بزنید . بیاییم این انسانهای رنجبر محروم را ندا بدهیم و بگوییم : ((ای رنجبران جهان , با هم متحد شوید)) ! متحد شوید که علیه آن اقلیت استثمارگر مبارزه ای آشتی ناپذیر آغاز کنیم برای آنکه جامعه بشری را به سوی جامعه ای یکسان پیش ببریم و در راه رسیدن به این منظور به طور موقت باید به نظام انقلابی دیکتاتوری هم تن در داد پس آزادیهای شخصی . هر نوع آزادی دیگر را فدا کنیم تا جامعه به سوی این هدف پیش رود و انسانها بتوانند از بدو تولد تا مرگ بدون دغدغه در کنار یکدیگر زندگی کنندیک سوال :در طول این مدت که ما باید کار بکنیم , به چه انگیزه ای ما انسانها از این آزادیها و امکانات شخصی صرف نظر کنیم ؟ به انگیزه ((عشق به جامعه , حب جامعه و جماعت))حب جماعت یعنی چه ؟سیستم فکری و عقیدتی ما , انسان فرد نگر را به انسان جمع نگر تبدیل میکند . انسان فعلی در قالب های فکری (من) فکر میکند و انسان آینده در قالبهالی فکری (ما)تبدیل انسان (من نگر) به انسان (ما نگر) از چه راهی میسر است ؟از راه تبدیل فرهنگاز راه تبدیل فرهنگ یعنی چه ؟من این کودک را از ابتدا به یک جو ((ما نگر)) بزرگ میکنم به طوری که دیگر ((من)) را فراموش کندآیا به صرف تربیت میتوان چنین کاری کرد و اساسا تربیت یعنی چه ؟تربیت یعنی استعدادهای فکری موجود در یک انسان را بار آوردن و رشد دادن .آیا در انسان استعداد فطری , ((من نگری)) وجود دارد یا ((ما نگری)) و یا هردو ؟اگر بررسی کردیم و فهمیدیم که استعداد فطری ((ما نگری)) در انسانها , یک نوع استعداد درجه یک نبوده بلکه استعداد درجه دو است و استعداد درجه یک همان ((من نگری)) است . ((ما)) را آنجا میخواهد که به ((من)) کمک کند. اگر واقعا بتوان ماهیت همه انسانها را با یک دگرگونی از ((من)) در آورد و به ((ما)) تبدیل کرد , خیلی چیز جالبی است . اما فرمول آن چیست ؟جوامع راهی جز این نداشتند که بگویند ما انسانها را , با یک فرهنگ انقلابی عوض میکنیم , از من با ما تبدیل مینمائیم اما تا به حال موفقیتی حاصل نشده . اگر به مطالعه گذشته جوامع بپردازیم می بینیم که که تاریخ دنیا میدان تجلی ((من)) است .راهی دیگر جهت حل ((من)) و ((ما))یک راه دیگر این است که ((من)) سر جایش محفوظ است و در عین حال از نظر اپر , اثر ((ما)) را نشان میدهد و میگوید : ای انسان خواستار خوشی ها و لذتهای شخصی ((من)) , ای آنکه حاضری در راه رسیدن به خواسته هایت تلاش کنی , دوران لذت و کامیابی , شادی و غم و اندوه همین چند سال زندگی تو نیست . بدنبال این , تا بینهایت میمانی و در آن زندگی بی نهایت باز می توانی زندگی شاد و یا زندگی ناشاد و رنج آور داشته باشی . اکنون به تو میگوییم : اگر میخواهی در آن زندگی جاوید , زندگی شاد ((من)) داشته باشی یک راه بیشتر ندارد و آن اینکه باید در راه رضای خدا و منطبق با آنچه خدا را خوش میآید زندگی کنی , میدانی خدا از چه انسانی راضی است :خدا را بر آن بنده بخشایش است که خلق از وجودش در آسایش است او ربا خوار هم ((من)) او کار میکرد اما با دیدگاه مادی ماتریالیستی . او خود به خود میگوید : هرچه پول بیشتر بهترآنکه معتقد به خدا است میگوید : خیر , افزایش واقعی آنجاست که من نه تنها بهره نگیرم بلکه اگر طرف تنگدست است , از همان پول اصلی نیز صرف نظر کنم .بنابراین در این مکتب و در این زیربنای فکری , ((من)) و ((ما)) به یکی از دو صورت آشتی کردند , یا به این صورت عالی و ایده آل که انسان به آن حد از کمال برسد که که عاشق خدا و خلق خدا باشد و یا انسانی که آنقد اوج نگرفته که اکثریت هم همین طورند , درصدی که نمیتواند حاکم بر زندگی خویش باشد , گهگاهی انگیزه او میشود , اما غالبا ((من)) او جلو می آید . در آنجا به او موگوید , هان ! یادت باشد که اینجا چند صباح زندگی داری , آنجا بی نهایت زندگی داریم , خودت انتخاب کن که کدام را میخواهی ؟ اگر انسان عاقل باشد لذت بی نهایت را بر لذت زود گذر ترجیح می دهد . بنابر این وقتی »ی آئیم در یک نظام اقتصادی درباره اینکه آزادی چطور است , ضرر میزند یا نمیزند , میشود آن را داشت یا نه , آزادی فردی , سیاسی , اقتصادی به هر سه قسم از این مکتب که بخواهیم بگوئیم واحدهای اندازه گیری مان فرق میکند .فصل ۸ :سوالات در زمینه ربا :قرآن کریم گرفتن بهره پول و اصولا- گرفتن بهره در وام دادن را با صراحت حرام

میکنـد و میگوید میان وام دادن و خرید و فروش کردن تفاوت اساسـی است .در خرید و فروش بابت کار , فروشـنده اضافه بر قیمت خریـد چیزی میگیرد که سود معـامله میشود , ولی در وام قرار نیست کار تولیـدی یا توزیعی انجام شود پس اگر چیزی گرفته شود , موجب بیمـاری اقتصـادی و اجتماعی می شود .ما بایـد همه مسائل اقتصادی را در یک سیسـتم اسـلامی در ارتباط با بینش زیر بنایی اسـلام نسبت به زندگی بررسـی کنیم . چون خاصیت یک سیستم که دارای ((جهان بینی)) است , این است که در هر نظام دارای جهـان بینی , هر مسـئله از دیـدگاه آن جهـان بینی بایـد مورد بررسـی قرار گیرد .* تفاوت ما بین اجاره دادن منزل و گنـدمی که به کسـی میدهیم و یک ماه بعد اضافه تر میگیریم که در اولی بلا اشـکال و در دومی ربا است– در صورتی که هر دو کار فشرده اند- را شـرح دهید .یکوقت کالایی پس از مدتی استفاده در جای خود محفوظ است و از بین نمیرود , ممکن است کهنه شود و در جای خود هست ماننـد خـانه , اتومبیـل , حتی لبـاس , کفش . ولی بعضـی از کالاهـا بعـد از اسـتفاده کردن دیگر چیزی از اصـل آن باقی نمیماند مانند نان , گندم و ... مثلا وقتی ۵۰ کیلو گندم دادیم همان ۵۰ کیلو را پس میگیریم و اگر ۵۲ کیلو گرفتیم– یعنی دو کیلو اضافه- این ربا است و دیگر نمی توان اسم اجاره را برروی آن گذاشت . * اگر من مقلد یک عالم دینی هستم که او قسمتی یا همه معاملات بـانکی موجود را حلال میدانـد اما شـخصا یقین کردم که اینها ربا و حرام است , آیا باز هم میتوانم به رای آن مقلـد عمل کنم ؟اگر شـما صـلاحیت علمی تحقیق دربـاره حکم ربا را داشـته باشـید و یا اینکه مسـئله آنقـدر روشن باشـد که احتیاج به داشـتن قـدرت تحقیق نـدارد در اینصورت نمیتوانـد به رای آن مقلـد عمل کنـد . * بانکهای بدون ربا– قرض الحسـنه- چاره ای ندارند که موجودی شان را به آن بانک های ربوی بسپارند و بانکهای ربوی هم از این امر سو اسـتفاده می نماینـد .اگر نزد بانک صـد میلیون پول مردم است , از این صد میلیون چقدر نزد بانکها میماند ؟ فرض کنید ده میلیون آن , یعنی نود میلیون آن دست مردمی است که نیازمند هسـتند و بدون ربا از آنها اسـتفاده میکنند . * آیا می شود سفته بدهکار را که مدت معینی دارد به دیگری به مبلغ کمتری به صورت نقـد فروخت یـا خیر ؟ربـا یعنی افزایش و تنزیـل یعنی کـاهش . ربـا خوردن معمولاـ دو نوع است : یکوقت انسان پولی را به کسـی میدهد و بعد میگوید سر مدت باید یک چیزی را روی آن بگذاری و به من بدهی , در این صورت تقاضای افزایش می کند . یک وقت ربا خوار با کسـی روبروست که تقاضای کاهش می کند و میگوید کاهش که دیگر ربا نیست . کاهش و کم کردن هم حرام است ؟؟کم کردن یعنی چه ؟ می گویـد یـک شخصـی از من جنسـی را سه مـاهی به سه هزار تومـان خریـده و حالا به من می گوید آیا حاضـری دو هزار و هفتصد تومان پول نقد از من بگیری و آن سـند سه هزار تومانی را پس بدهی ؟ این رباست . چطور ؟ وقتی انسان کالایی را میفروشـد , با دو , سه یا ده درصـدی که به عنوان حق العمل برای خودش منظور میکند اما اگر خواست نسـیه بفروشـد حساب میکنـد که این سـرمایه که باید فردا بدهم و دوباره جنس بخرم تا بفروشم همان فردا که به دست نمی آید . بنابراین پنـج درصـد , ده درصـدی روی آن میکشـد و بـا سود اضـافه جنس را نسیه میفروشـد . بنـا براین جنابعالی که به مغازه دار مراجعه میکنید و از او کالایی را میخرید که سر مدت سه ماه به او سه هزار تومان بدهید , معمولا اگر همان وقت میخواستید این کالا را نقد بخرید کمتر از سه هزار تومان مثلا دو هزار و هشتصد تومان میخریدید . این شخص به خاطر نسیه بودن قیمت کالا را دویست تومان بالا برده است . حالا اگر شـما به آن مراجعه کنیـد و بگوییـد من میخواهم همان دو هزار و هشـتصد را به شـما بـدهم در حقیقت آن سـود اضـافی را که در معـامله بـابت فروش نسـیه گرفته بـود حـذف کرده است . که این ربـاست * آیـا میتـوان دین و وام را به مبلغ کمتری به فرد دیگر فروخت و آیـا این معـامله متعـارف است؟خیر , از نظر عرف این خریـد و فروش نیست , این همـان مسـئله داد و ستد وامی است که هزار برچسب دیگر هم که روی آن زده شود , از نظر دید تیز بین واقع بین عرف , این معاملات , معاملات دینی ربوی است .* آیـا کسـیکه دسـتبندی را از خـانمی به عنوان رهن میگیرد و سـیصد تومـان به او میدهـد حق دارد که در این دسـتبند تصـرف کند ؟ یعنی مثلا اگر رهن گیرنده یک خانم دیگری است , آیا حق دارد این دسـتبند را دسـتش کند و به یک مهمانی برود ؟بدون اجازه دهنده ی رهن چنین حقی را ندارد * منافع مال گروئی از آن چه کسـی است ؟شخصـی نزد شما می آید و میگوید آیا

به من دویست هزار تومان قرض داری بـدهی ؟ میگوئید من حاضـرم بدهم ولی چندان اعتمادی به شـما ندارم , اگر چیزی دارید در قبـال این دویست هزار تومان گرویی به من بدهیـد , میگویـد من فقط یک گاو ماده دارم , شـما حاضـرید این گرویی را برداریـد ؟ میگوییـد بلهاگر این گاو ماده بزایـد یا شـیر دهـد , این گاو زائیـده شـده و شـیر و هر چیز دیگر متعلق به صاحب گاو است و در این مـدت که گاو نزد شـماست حق ندارید یک قطره شـیر هم بنوشـید . * میگویند ربا در خانواده ایرادی ندارد , آیا این صـحیح اسـت ؟ربا بین پـدر و فرزندش و بین مرد و همسـرش نیست . پس در خانواده تنها بین مرد و همسـر و بین پدر و فرزند ربا نیست , این عین فتواست . و وجهش هم کما بیش معلوم است .* از آنجا که اقتصاد یک علم است که متناسب با تکامل و تغییر جامعه , رو به تکامل میرود بنـابراین برای مطالعه در مسائل اقتصادی اسـلام , آیا نبایـد آخرین نتایـج اقتصادی موجود از جمله مسائل مارکسـیستی مطالعه شود تا بتوان اصول اساسـی اسـلامی را در شـرایط فعلی پیاده کرد ؟بـدون شک هر قـدر مطالعات ما در زمینه مسائل گوناگون و در تمام زمینه های عقیـدتی , اجتماعی , سیاسـی و ... بیشتر باشـد و با این آگاهی بیشتر به مآخـذ مراجعه کنیم برداشـتهای روشـنتری از اسـلام خواهیم داشت . به شـرط آنکه نخواهیم اسـلام را بر هیچ چیز دیگر تطبیق دهیم , اسـلام را دست کاری نکنیم , مطابق سـلیقه مـان به قرآن و حـدیث معنـا نـدهیم . * نظرتـان دربـاره ی بیمه و موثر بودن آن در بالا بردن تولیـد و اینکه اصـلا با توجه به در نظر گرفتن پول به عنوان کار فشرده , این کار یک عمل تولیدی است یا خیر ؟بیمه اگر چه در متن نیست اما از لوازم تولید است , کاری است متمم مسائـل مربوط به نقش کـار و ارزش آن ماننـد توزیع که خودش کـار است و اصـلا تجویز بیع و اجاره و ... هیـچ یک از اینهـا و معنـایش سـرمایه داری و امثال اینها نیست جون خود اینها کار است و به هر حال از این نظر میتوان گفت بیمه یک کار متمم یعنی در حول و حوش کارهـای اصـلی می ایـد . اما در هر نظامی فرق می کنـد و نمی توان گفت که در تمام نظامها از لوازم ارزش ایجاد کن است .* در خرید و فروش های مدت دار مانند خرید ماشین به قیمت بیشتر و با مدت– با توجه به اینکه در مدارک , ربح نوشـته می شود- مقـدار اضـافی آن ربـح حسـاب میشود یـا خیر ؟((اسم)) اصـل مطلب زا عوض نمی کنـد . اگر اسم ربـا را کارمزد بگـذاریم , کارمزد نمیشود . اگر اسم کارمزد را ربا بگذاریم , ربا نمیشود . اگر اسم سود را در معامله ربح بگذاریم , ربح نمی شود . یکی از بحثهای معاملاتی ما ((مرابحه)) است . یعنی انسان قیمت یک جنسی را میگوید و بعد میگوید ده درصد میگیرم . اگر برای ربا طلائی ترین اسـمها را پیدا کردید , از آن فرار کنید . اما غیر ربا را اگر اسم ربا بر رویش گذاشـتند این اسم مسئله را عوض نمی کنـد . بنابراین خریـد ماشـین بصورت مدت دار یا اقساط , یک مقدار هم اضافه به رویش به حساب اینکه امکانات گردش کار این فروشـنده را کم میکند و خود به خود باید به صورت داشتن منفعت بیشتری برای مدت بیشتر آن را جبران میکند , اشکالی هم ایجاد نمیکنـد .* افتتاح حساب پس انـداز بنام جوانان در بانک چه صورتی دارد ؟ و آیا به پولی که در آنجا پس انداز میشود خمس تعلق میگیرد؟در مورد سوال اول : اگر حقیقتا هیچ وسیله ای برای تامین این ضرورت زندگی کنونی وجود ندارد و باید پولش را یک جا بسپارد و جـائی هم غیر از بانکهـا برای او نیست اشـکالی نـدارد . و گرنه پول سـپردن ولو به عنوان پس انـداز به بانکهـای ربـا خوار اعانت به اثم است .در مورد سوال دوم : اگر پول را برای خودتان پس انداز میکنید که سود ویژه سال می شود مالیات بیست در صد بـه آن تعلـق می گیرد که همـان خمس است . و امـا اگر برای فرزنـدتان چنین کـاری را می کنیـد اگر واقعـا به او ببخشـید , در این صـورت به آن پـول خمس تعلـق نمی گیرد . آیـا از نظر آن جوان خمس به آن پول تعلق میگیرد یـا خیر , در این مسـئله بـا به مرجع تقلیـد خود مراجعه کنـد . * آیا بانکهای اسـلامی برای کارمزد درصد معینی وجود دارد یا خیر , و آیا به طور کلی درصد بالا را در اینجا می توان قبول کرد یا خیر ؟اگر((بالا بودن)) به معنای غیر منصـفانه بودن است , این حرام است . اما اگر برای اداره آن بانک و پرداخت حقوق کارکنـان انجـا و هزینه هـای آنجـا و ... باشـد بلا مانع است .حروف چینی : روز نامه جمهوری اسـلامی چاپ دوم : ۱۳۷۱ , ۵ هزار جلد چاپ و نشـر : دفتر نشـر فرهنگ ا سلامی تهران — خیابان فردوسی , روبروی فروشگاه شهر و روستا مرکز پخش تهران : ۶۴۵۰۳۰۷ , مرکز پخش شهرستانها : ۳۱۲۱۰۰

اوج گیری تیمی

نویسنده: کن بلانچارد

تلخیص:فاطمه حسین پور "امروزه بیشتر افراد حداقل در یک کار جمعی فعالیت دارند اما متاسفانه یکی از بزرگترین موانع بر سر راه موفقیت گروه ها این است که افراد جهت کار گروهی آموزش های لازم را ندیده اند تا بتوانند به نحوی از بخش در یک گروه شرکت کنند.متأسفانه عده ی کمی آگاهی دارند که چگونه گروهی ایجاد کنند تا همه ی از او بتوانند از دانش تجربه انگیزه ی خود استفاده کنند به همین دلیل همواره از پذیرش کار گروهی سرباز می زنند وتمایل دارند ک کارها را به صورت انفرادی انجام دهند. این راه حل درستی برای حل مشکلات دنیای کنونی نیست کتاب اوج گیری تیمی در حقیقت یک برنامه ی سازمانی است که به ما می گوید چگونه یک تیم بهتر سازیم تا یک گروهی پیشرفته داشته باشیم.حال گروه پیشرفته چه گروهی است؟ افراد گروه ویژگی های زیر را دارند:۱- اطلاعات خود را با دیگران در میان می گذارند و با این کار حس اعتماد و مسئولیت ؟ یکدیگر را ارتقاء می بخشند۲- محدوده ی کاری خود را به طور دقیق مشخص می کند تا هر کس بتواند در آنجا آزادانه فعالیت نماید.۳- مهارت های مدیریت بر خویشتن را می آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری بگیرند و به نتایج بهتری دست یابند.تمام کارهای گروهی سازمان ؟ بر اینکه با موفقیت اجرا شوند بهره وری، سلامت روحی کارکنان و ارزش های سازمان را ارتقا می دهند که این امر نهایتاً موجب ارتقاء سطح عملکرد کارکنان خواهد شد.این کتاب با سه گام فعال هدایت می کند تا درباره ی مدیریت به نتایج مطلوب دست یابید:۱- آغاز فراگیری مهارت های تشکیل یک گروه پیشرفته۲- تسریع در انجام تغییرات۳- تسلط کامل به مهارت هافصل اول:درک نهایی گروه پیشرفتهامروزه کار گروهی جز ملزومات تمامی امور سازمانی است. متأسفانه در معیاری از سازمانها تصور می شود هر سازمان همواره فرمانرو و دیگر اعضا فرمانبردار هستند. به عبارت دیگر قوانین سنتی و قدیمی ؟؟ هنوز بسیاری از مراکز کاری وجود دارد. بنظر آن ها اختیارات کنترل و تصمیم گیری و سازمان تنها به دست رییس است و کارکنان همگی می بایستی مطیع او باشند و به این امر ؟ کار گروهی هماهنگی ندارد.چرا امروزه به گروهی متفاوت از گذشته احتیاج داریم؟امروزه که دنیای تجارت دایماً در حال تغییر و تحول است تصمیم گیری بر مبنای نظریات عده ای کم نتایج مطلوبی نخواهد داد. به علاوه متمرکز کردن قدرت تصمیم گیری موجب تحمیل مسوولیت بیش از حد بر دوش تصمیم گیرندگان و سرخوردگی افراد گروه می شود. همچنین ارتباطات در یک تیم سنتی به آرامی پیش می رود زیرا سرعت تصمیم گیری پایین است و افراد تا زمان مشخصی اجازه ندارند وارد عمل شوند و تا زمانی که تصمیم گرفته نشود هیچ عملی انجام نمی گیرد با این گونه رویکرد سازمان ها نمی توانند رقابت موفقیت آمیزی داشته باشند. در محیط کاری احساس می کنند بیهوده تقسیم کار و ؟ اختیار در یک گروه موجب رونق تجارت می شود.*یک گروه با چه خصوصیاتی می تواند به نتایج مطلوب برسد؟در دنیای تجاری امروز که به طور متمرکز دستخوش تغییرات است باید برای رسیدن به موفقیت به دنبال روش کاری جدید باشیم تا گروه را به یک مرحله ی بالاتر هدایت کنیم. به عبارت دیگر گروهی بسازیم که افراد بتوانند با دانش تجربه، انگیزه ی درونی خود آشکار کنند و بتوانند تصمیم گیری کنند و مسوولیت پذیر شوند. در واقع حس مسوولیت لازمه ی حرکت به سوی موفقیت بیشتر است.*مشخصه های یک گروه پیشرفته:۱- اعضای آن با مهارت فوق العاده با یکدیگر در تعامل اند تا بتوانند از نظریات و انگیزه ی یکدیگر در جهت ایجاد حس اعتماد و مسوولیت استفاده کنند۲- تبادل اطلاعات و ارائه ی دانسته ها در گروه پیشبرد و موفقیت آن ها را ضمانت می کند.۳-تقسیم کار گروهی و شرح وظایف افراد باعث می شود تا هر کس بتواند در حوزه ی کاری خود آزادانه فعالیت کند.۴- در این سیستم افراد مهارت های مدیریت را می آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و به نتایج مطلوب تری دست یابند. ۵- تیمی هستند که اعضای آن از زمان و استعداد اعضای دیگر و حتی رهبر گروه استفاده ی بهینه می نمایند •.نقش رهبران در

گروه های پیشرفتهمعمولاً تقسیمات کاری روزانه و تعیین مسوولیت ها برای رسیدن به موفقیت در یک تیم به عهده ی رهبر گروه است که این وظیفه یکی از مسلم ترین وظایف یک رهبر به شمار می رود.براساس تئوری های مدیریتی اثبات شده هر قرن اخیره بیشتر کارکنان تمایل ندارند مسوولیت های سنگین را بپذیرند و اگر شخصی ناظر بر کارهای آنان نباشند دقت تلف می کنند. بنابراین از رهبران انتظار می رود بر کار اعضای گروه نزدیک و به طور متستمر نظارت کنند و مسوولیت کاری را به عهده ی آنان نگذارند اما زمانی که صحبت از واگذاری مسوولیت به اعضای گروه را می کنیم، به نظر می آید ؟ اولیه ی رهبران خللی وارد می شود. ولی واقعیت این گونه نیست بسیاری از مدیران، رهبران و سرپرستان زمانی که در چنین شرایط جدیدی قرار می گیرند اولین سؤالی که از خود می پرسند این است که در این محیط جدید نقش من چیست؟ اگر اعضای گروه به جای من تصمیم گیری کنند پس وظیفه ی من به عنوان رهبر چیست؟اما در اصل واگذاری یک سری مسوولیت ها به کارکنان نه تنها بر نقش مدیر داخلی وارد نمی سازد بلکه نقش آنان را برجسته و تقویت می کند زیرا با این تعویض اختیار، رهبران می توانند فعالیت های جدیدی را آغاز کنند. به خصوص آن دسته از کارهایی که بیش از آن جهت ترویج در تصمیم گیری کنار گذاشته شده بودند.قابل درک است که رهبر موفق، مؤثرترین عامل پیشرفت سازمان است.*مزایای داشتن یک گروه پیشرفته:به طور نمونه یک فروشگاه زنجیره ای ؟؟؟ مالی چشمگیری در حدود ۱۴۰ تا ۲۲۰ درصد به صورت سالانه داشت زمانی که آن ها مفاهیم گروه پیشرفته را داخل شرکت پیاده سازی کردند این نرخ به ۷۰٪ کاهش یافت که موجب ذخیره ی مالی قابل توجه ای از هزینه های استخدام، آموزش نیروی انسانی جدید، تلفات ناشی از عدم آشنایی با کار و... گشت که از لحاظ کارکنان این نتایج مطلوب ارزش تلاش های متمرکز را داشت.*تجسم گروه کاری به عنوان یک گروه پیشرفتهتا به این حال آموختیم یک گروه پیشرفته چیست و چرا وجود آنان در دنیای تجاری امروز حایز اهمیت است امروزه دنیای کار بسیار پیچیده و پویا است به نحوی که انجام کارها به صورت ابتدای و به روش سنتی به آسانی انجام پذیر نیست. سازمانها احتیاج به یک گروه کاری پیشرفته با اختیارات گسترده دارند تا افراد با انرژی و اخلاقیت بتوانند فرصت هایی را برای گروه ایجاد کنند تا سازمان به ارزش های بالاتری دست یابد.یک گروه پیشرفته، افراد را تشویق می کند که احساس مفید بودن و مسوولیت پذیری داشته باشند و در کار دیگر شوند تا از دانش، تجربه و انگیزه ی خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب و سودرسانی به گروه و سازمان استفاده نمایند.حال در ادامه می خواهیم از طریق ۳ گام اساسی یک گروه پیشرفته ایجاد کنیم.۳ گام اساسی در ایجاد یک گروه کاری پیشرفته:گام اول) آغاز فراگیری مهارت های ایجاد در یک گروه پیشرفتهگام دوم) تسریع بخشیدن به ایجاد تغییراتگام سوم) تسلط کامل به مهارت های یاد شدهفصل دوم: گام اول آغاز فراگیری مهارت های ایجاد یک گروه پیشرفته:در این بخش می آموزید چگونه از اطلاعات موجود در سازمان استفاده کنید تا مسوولیت ها مشخص شود •وجود اطلاعات لازمه ی تصمیم گیری است.در هر فرایند تغییر، باید یک قطعه ی شروع وجود داشته باشد و یک سری اطلاعات داشته باشیم. برای درک این موضوع فرض کنید معماری هستید که از شما خواسته شده خانه ای برای یک خانواده طراحی کنید. شما بیش از آن که بخواهید به شکل خانه و اینکه چگونه ساخته شود فکر کنید، احتیاج به داشتن یک سری مطالب دارید. هم چنین فرض کنید که هیچ دسترسی به اعضای خانواده ندارید تا از نیازهای آنان مطلع شودی می بایست خانه را براساس فرضیات خود طراحی کنید. بنابراین خانه ای برای یک خانواده معمولی که به طور متوسط ها نزند طراحی کرده و در منطقه ای با آب و هوای معتدل می سازید. حال فرض کنید طی دیداری با آن خانواده متوجه می شوید آن ها یک خانواده ی نه نفره هستید و تمایل دارند خانه ی آن ها در ناحیه ی سردسیر باشند. بدون شک دچار یأس و ناراحتی می شود.زیرا تمام انرژی و وقت خود را بیهوده صرف نموده اید، زیرا خانه ای که ساخته شده مناسب آن ها نیست. در یک گروه کاری هم همینگونه است اگر بخواهیم یک گروه کاری پیشرفته داشته باشیم گروه باید اطلاع رسانی خوبی داشته باشد هرچه اطلاعات آزادانه تر در اختیار افراد قرار گیرد. نیروی ذهنی سریع تر به حل مشکلات می پردازد و در سند تجاری بسیار سریع خواهد بود.*اطلاع رسانی در یک گروه

پیشرفته:شروع کار گروهی در یک تیم پیشرفته با تسهیم اطلاعات انجام می شود. چرا که اطلاع رسانی دقیق موفقیت کارکنان را در انجام کارهای روزمره تضمین می کند. بدون شک تبادل اطلاعات و در جریان قرار گرفتن افراد گروه از مشکلات موجب تسریع حل آن می گردد اطلاعات برای نیرو و انرژی که به آن دسترسی دارند که در سازمان به عنوان افراد قدرتمند ساخته می شوند اما همان طور که ذکر شده هر چه افراد بیشتر در فرآیند تصمیم گیری سازمان دخیل باشد قدرت سازمانی افزایش خواهد یافت اطلاع رسانی در عمل کار به معنای فرآیند برقراری ارتباط میان افرادی است که اهداف ؟ را دنبال می کند به عبارت دیگر، افرادی که با یکدیگر جهت رسیدن به نتایج مشترک، همکاری می کند، به اطلاعات یکدیگر در زمینه های مختلف کاری احتیاج دارند.در گذشته ارتباطات نتنها میان رهبر اعضای گروه برقرار بود در حالی که در محیط کاری یک گروه پیشرفته، ارتباطات وسیع تر است و شامل اعضای گروه رهبر گروه و مشتریان است •.اطلاع رسانی راهی به سوی بهبود و فرایند تولید:در یک کارخانه گروهی از کارگران خط تولید که با دستگاه خاصی کار می کردند هنگام تعویض قالب به علت سنگینی دتسگاه و پیچیدگی آن حدود دو ساعت و نیم دستگاه را خاموش کردند و در نتیجه هیچ تولیدی انجام نگرفت بنابراین مدیر کارخانه با بررسی این عملیات در کشورهای دیگر دریافت که آن ها ؟ کار را در مدت ۱۰ دقیقه انجام می دهند. در ابتدا کارگران باور نمی کردند. و به نظرشان این امر غیرممکن بود.اما پس از اطمینان یافتن در جهت این مسأله ؟ کردند راهی جهت کاهش زمان تعویض قالب بیابند. آن به طور مداوم روی این مقاله کار کردند و با گذشت یک سال از آغاز پروژه زمان تعویض قالب را به ۵ دقیقه رساندند.آن ها با تلاش بسیار به این زمان رسیدند و با این کار تولید را چند برابر کردند. کارخانه تنها از طریق قرار دادن اطلاعات جدید در اختیار کارگران توانست به این منافع برسد.*اعتماددر زمانی که اطلاعات خود را در اختیار دیگری می گذاریم در حقیقت به وی اعتماد کرده ایم می دانیم که او مسوولیت این اطلاعات را بر عهده خواهد داشت. گروه های پیشرفته گروه های قدرتمندی هستند که اطلاعات در فضایی از اعتماد و احترام ما آزادانه در اختیار آنان قرار می گیرد. اعضای گروه می دانند که اعتماد موجود در آنان حمایت خواهد نمود بنابراین اطلاعات حساس و مهم را آزادانه در اختیار یکدیگر قرار می دهند گروه به موفقیت کامل دست یابد.فصل سوم:*روشن سازی حد و مرزها جهت ایجاد فعالیت متمرکز:هنگامی که فعالیت خود را جهت تشکیل یک گروه پیشرفته آغاز می کنیم آزادی عمل آمیخته با مسوولیت ها و اختیارات کمی مجسم به نظر می آید زیرا نمی دانیم چه کارهایی را می توانیم انجام دهیم و انجام چه کارهایی در حیطه ی وظایف ها نیست. در این جا مرزها با ارزش می شوند چرا که در تعریف اختیارات ما را یاری می نمایند و این امکان را می دهد که تصمیمات بهتری بگیریم و فعالیت های خود را مستقیماً انجام دهیم.*مرز چیست؟مرز را می توان یک حد یا یک خط جداکننده دانست. این مرز است که اختیارات را مشخص می کند به عنوان مثال دیواری که اموال ما را از دارایی همسایه جدا می کند یک مرز است و می دانیم که درختان و گیاهان خود را باید در محیط خانه ی خود بکاریم. ما می توانیم برای دارایی خود به راحتی تصمیم گیری کنیم. چرا که حد و مرز دارایی های ما کاملاً تعریف شده است اگر حد و مرزها به خوبی روشن نشده باشد، افراد برای دیگران هم تصمیم گیری می کنند. در تاریخ نمونه های بسیاری از این موارد وجود دارد که اکثر جنگ ها به دلیل وجود حدومرز نامشخص آغاز شده است.انجام اقدامات مستقل احتیاج به مرز شخصی دارد تا افراد بتوانند با اختیار تام است به فعالیت بزنند. هدف از مشخص کردن این حدو مرزها در یک گروه کاری پیشرفته محدود کردن افراد نیست بلکه ایجاد مسوولیت و آزادی عمل در انجام فعالیت هاست. سیستم قدیمی، حدومرزها را کوچک می کرد در حالی که سیستم گروه پیشرفته آن ها را گسترش می دهد و از افراد می خواهد تا مسوولیت وسیع تریرا بر عهده بگیرند. آن ها نه تنها مسئول کارهای خود هستند بلکه در عملکرد سازمانی هم سهیم می باشند. اما در سیستم قدیمی افراد تنها فعالیتی را انجام می دهند و نتیجه ی حاصله به آن ها مرتبط نمی شد •.حدومرزها قدرت خلاقیت را تقویت می کند:جهت بررسی چگونگی تغییر رفتار در برابر محدودیت ها، محققان گروهی از کودکان را برای بازی کردن به یک محوطه ی باز و وسیع بردند سعی کودکان بر این بود که

دایماً در کنار یکدیگر باشند و از همدیگر دور نشوند و با وجود باز بودن محوطه هیچ کدام از آن ها از دیگری فاصله نمی گرفت و سپس محققان کودکان را به یک محوطه بسته بردند که سرتاسر آن حفاظ بندی شده بود اما با این بار کودکان تمایل شدیدی به بازدید از نقاط انتهای محوطه داشتند و دایماً از یکدیگر فاصله می گرفتند تا نقاط جدیدی را بیابند. اگر ما این فعال را به رفتارهای سازمانی ارجاع دهیم خواهیم دید هر گاه حد و مرز کاری برای افراد ناشناخته باشد آن ها تمایل دارند محدوده ی امن و فضایی کاری خود که با شناخت و قوانین آن آشنا هستید فعالیت کنند. اما اگر حد و مرزی برای آنان تعیین کنیم سعی می کنند در داخل این محدوده به کشف مسایل جدیدتری بپردازند نمونه ی بارز این مسأله در سازمان زمانی است که مشکلی در بخشی ایجاد می شود و تا زمانی که این مشکل در سازمان وجود دارد افراد به طور دایم شکایت دارند که ما از امکانات وسیعی برخوردار نیستیم تا بتوانیم این مشکل را حل کنیم اما به محض آنکه مدیریت تسهیلات لازم برای آنان مهیا می کند و در کنار آن محدودیت های مالی و زمانی قرار می دهد به راحتی در محدوده ی تعیین شده فعالیت می کنند تا مشکل را برطرف کنند در حالی که قبل از آن هم این تسهیلات در سازمان وجود داشت ولی به دلیل عدم ایجاد حدو مرزها، افراد قادر نبودند آزادانه فعالیت کنند •..حد و مرزها یک هشدارهدف اولیه از تشکیل یک تیم پیشرفته ایجاد فضایی آزاد جهت فعالیت افراد است. بنابراین در گام نخست، حد و مرزها، باید به نحوه ی متعادل تعیین شود. که میزان محدودیت مشخص باشد تا افراد در تنگنا قرار نگیرند دوست آزادی عمل میان نباشد که مانع از کار صحیح افراد شود و بهتر است حدو مرزها کمی محدود باشند زیرا وسیع تر کردن این حدود در آینده کار آسانی است ما اگر از همان ابتدا این حد مرزها را وسیع تعریف کنیم و سپس متوجه شویم که افراد قادر به پذیرش مسوولیت در این محدوده ی وسیع نیستند، کوچک کردن این حدود کار بسیار دشواری خواهد بود •. ماهی کوییکی از محبوب ترین ماهی هایی که در ژاپن وجود دارد ماهی به نام کوی است، جالب ترین موضوع در رابطه با کوی این است که اگر آن را در یک تنگ کوچک بگذاری به اندازه ۲ تا ۳ اینچ رسند خواهد کرد ولی رسند آن در یک ظرف بزرگ تا ؟ خواهد رسید و نهایتاً اگر در یک دریاچه ی بزرگ زندگی کند به ۳ فوت می رسد در حقیقت اندازه ی این ماهی با محیطی که در آن زندگی می کند ارتباط مستقیم دارد. این پدیده ی طبیعی در سازمان هایی با گروه هایی پیشرفته مصداق دارد. رشد افراد در سازمان بستگی به محیط کاری او دارد. اگر به آن ها اجازه داده شود تا آزادانه عمل کنند و با دیگر افراد ارتباط مناسب داشته باشند رشد خواهند کرد. به خاطر داشته باشید حد و مرزها به افرادی می گویند چه کاری را می توانند انجام دهند نه اینکه چه کاری را نمی توانند انجام بدهند.ویلیام گراهامفصل چهارم:*برای ارتقاء مشارکت در امور مانند یک تیم عمل کنید:از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد که بخش های اولیه در زمینه ی کیفیت آغاز گشت مشارکت کارکنان در امور سازمانی بسیار فراگیر شد. تمام افراد در سطوح مختلف سازمانی به خصوص آن دسته از کسانی که در خطوط تولید مشغول به فعالیت بودند همه به اتفاق در یک چگونگی عملکرد خویش بودند تا موجب پیشرفت سازمان شوند. یکی از روش های درگیر کردن هر چه بیشتر افراد در امور سازمانی استفاده از کار گروهی است.بارها دیده ایم همکاری و تعاون در گروه ها منجر به جهتی آشکار در زمینه ی حل مسایل و ایجاد نوآوری گشته. بنابراین گروه ایجاد شوند تا وسیله ای جهت رسیدن به نتایج مطلوب باشند •.چهار اصلی یک گروه پیشرفته موفق:۱- هدف بر مأموریت مشترک گروه۲- توافق در زمینه ی فرایندهای کاری۳- اصول و طوعه عملی مشترک۴- درک و احترام به نفس های متفاوت یکدیگر۱- هدف و مأموریت مشترک گروه بیشتر گروه به این دلیل با شکست مواجه می شوند که اعضای گروه شان تعریف روشن و دقیقی از مأموریت خود ندارد. مأموریت یک گروه هدفی برای بقای آن است. اعضای یک تیم باید به روشنی بدانند چه کاری را در جهت برآورده شدن رضایت اعضای گروه انجام دهند. هر چه هدف و مأموریت واضح تر بیان شود اعضای گروه در مواقع ضروری بهتر می توانند تصمیم خود را عملی کنند.۲- توافق در زمینه فرایندهای کاری:فرایند کاری به گروه شکل می دهد تا اعضا بدانند که برای انجام فعالیت چگونه باید عمل کرد و در موارد مهم چگونه تصمیم گیری کنند. در واقع یک گروه می تواند

چندین فرآیند کاری داشته باشد تا اعضا با کمک گرفتن از آن ها به تکمیل فعالیت ها بپردازند و جهت بهبود اثر بخشی در زمینه ی فرآیندهای کاری، به توافق برسند.۳- اصول و قواعد عملکردی مشترک:اصول عملکردی مشخص می کند چگونه اعضای یک گروه با یکدیگر همکاری در رفتار نمایند افراد؟ در زمینه ی نحوه ی انجام کارها با یکدیگر به مجادله ی می پردازند چرا که نمی دانند چگونه باید همکاری داشته باشند اصول عملکردی یک گروه در حقیقت خطوط راهنمایی هستند که بر اعضای گروه کمک می کنند تا در کنار یکدیگر با توانایی های گروهی به هم فکری و مشارکت یکدیگر بپردازند.۴- درک نقش های متفاوت اعضای گروه افراد در یک گروه دارای ۲ نقش رسمی و غیررسمی هستند. نقش های رسمی معمولاً توسط مسوولیت های کاری به افراد سپرده می شود به عنوان مثال، لوله کش،؟ حسابدار، برنامه ریز، رهبر و... نقش های غیررسمی توسط استعدادها و مهارت های طبیعی هر یک از اعضا وارد فرایند کار گروهی می شوند. به عنوان مثال بعضی از اعضای گروه توانایی مبانجی گری در تعارضات را دارند. برخی به خوبی می توانند جلسات کاری را مدیریت کنند. و برخی دیگر توانایی نظریات را دارند. این توانایی ها باید به خوبی شناخته شوند و مورد استفاده قرار گیرد.فصل پنجمگام دوم: سرعت بخشیدن به تغییرات •اطلاع رسانی جهت بالا بردن حس اعتمادوقتی می خواهیم سازمان را از شکل سنتی به یک گروه پیشرفته تبدیل کنیم و در واقع سازمان را تغییر دهیم در ابتدا یک حس سرخوردگی و ناامیدی به وجود می آمد که این به دلیل این است که همه فکر می کنند این تغییرات با شکست مواجه می شود.اگر در واقع دور از تغییرات نه وجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی امری اجتناب ناپذیر است احساس سرخوردگی و ناکامی در گروه امری طبیعی است اما می تواند منبع انرژی باشد. معمولاً افراد از ناامیدی و سرخوردگی خود در طول دوره ی تغییرات محبت بسیاری می کنند. و به محض که افراد تیم تصمیم می گیرند تا تغییراتی در جهت حرکت به سوی گروه پیشرفته داشته باشند همه سعی می کنند هر چه سریع تر تغییرات در سازمان پیاده شود و دوره ی بحران خاتمه یابد.فصل ششم:مرزها را گسترش دهید تا آزادی عمل افراد بیشتر شود. هنگامی که گروه در حرکت خود به حس دلسردی و ناکامی می رسد رهبران را اعضای آن به آسانی می توانند تصور مثبت خود را نسبت به گروه پیشرفته از دست بدهند. آن بیشتر توجهشان معطوف مشکلات حاصل از مسئولیت پذیری خواهد شد و به مزایای آن توجهی نخواهند داشت. در چنین شرایطی مجدداً وظایف اعضای یک گروه پیشرفته و منافع حاصل از آمار را خاطر نشان سازید و اهداف سازمان را بازنگری نمایید. اهداف سازمانی می توانند بسیار وسیع باشند در آن صورت آن ها را به گونه ای نشان دهید که به افراد گروه مربوط باشد.از طریق دسترسی به اطلاعات بیشتر، اعضای گروه می توانند به نیازهای خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب پی ببرند، مشکلات را حل کنند، نوآوری داشته باشند و در جهت پروژه ی کاری سازما حرکت کنند با مشارکت در کار گروهی و پذیرش مسئولیت افراد نسبت به فعالیت و وظایف کاری خود احساس مالکیت می کنند.اهمیت اهداف گروهی:اهداف یک گروه از آن جهت حایز اهمیت است که باعث همیاری تمامی اعضای و رهبر گروه می شود، همچنین موجب می گردد افراد گروه همگی به یک واحد تبدیل شوند بسیاری از افراد در زمینه ی هدفهای فردی تجربه ی بیشتری دارند تا در اهداف گروهی، چرا که در نظر آن ها یک کار با مسئولیت فردی امکان پذیر است در حالی که اگر بر عملکرد گروه متمرکز داشته باشیم و مشخص کنیم که اهداف مرتبط با توسعه ی عملکرد گروه متمرکز چگونه مشخص شده است.خواهیم دید در کار گروهی، می توان از نظر نظرات تمامی افراد استفاده کرد و از آنان درخواست همکاری با دیگر اعضا می گردد را داشت، هرگاه اعضای گروه از اطلاعات اساسی و مهم سازمان آگاه شوند، زمان آن رسید که اهداف را به وضوح تعریف کنیم. در تعیین هدف های گروهی، بایستی توجه شود که این اهداف با محتوا و کاربردی باشند در اعضا ایجاد انگیزه نمایند به عبارت دیگر اهداف بایستی«power» باشند که این از حروف ابتدایی کلمات(منفصل، جز به جز شده)۱)pipointed(شخصی و خصوصی شده)۲) owned(به خوبی تعریف شده)۳) well defined(انرژی دهنده)۴) Energizing (شامل منبع)۵) Resoxrced گسترش مرزها جهت در برگرفتن موارد مهم سازمانی:۱- دیگری برای تبدیل

دلگرمی افراد به خلاقیت و فعالیت در طول دوره تغییرات گام ۲، توسعه ی فضای تصمیم گروه است که می تواند تمامی موارد مهم سازمان را شامل شود، زمانی که افراد احساس کنند نظرا است آن ها ارزشمند است و برای تصمیمات مهم مسئولیتی بر عهده ی آنان نهاده شده، رضایت کامل خواهند داشت و این امر ضعف آنان را به پیشرفت تبدیل می کند، در گام اول، هدف از حد و مرزها این بود که افراد بر فعالیت های خود متمرکز شوند و تصمیم بگیرند، البته این تصمیمات بسیار پیچیده نبود اما کمک و همراهی رهبر این امکان را به آنان می داد تا به نیروی متمرکز بر فعالیت های شخصی خویش پی ببرند. اینک زمان آن فرا رسیده که افراد در زمینه مسائل مهم تری تصمیم گیری کنند و بتوانند اثر قوی تری بر نتایج سازمانی بگذارند.فصل هفتم :تصمیم گروهی برای ایجاد حس قدرت:تصمیم گروهی به این معناست که همه ی افراد با یکدیگر تصمیم بگیرند نه این که اعضا تنها پیشنهاد بدهند و نهایتاً رهبر گروه تصمیم بگیرد و اجرا کند.ثبت استعدادهای طبیعی اعضای گروه:یکی از مشخصه های اصلی یک تیم پیشرفته این است که تمام اعضای گروه به علت داشتن اختیار در تصمیم گیری، احساس غرور و مالکیت می کنند البته به علت پذیرش مسئولیت های سنگین احساس فشار می کنند، فشاری که در گذشته توسط رهبران گروه احساس می شده اعضای گروه در این شرایط به هدایت رهبران احتیاج دارند تا بدانند که چه کاری را در چه زمانی و چگونه انجام دهند و با راهنمایی مدیران، بتوانند شروع به تصمیم گیری برای سرعت بخشیدن در تغییرات نمایید. افراد با تشویق یکدیگر در جهت استفاده از توانایی های یکدیگر گروه را به جلو حرکت می دهند.برداشتن موانع از طریق فرایندهای گروهی اثر بخش:در این مرجع نگاهی به نحوه اداره کردن امور توسط گروه اندازیم اگر در یک گروه شما بنا به هر دلیلی مشکل پیش آمد، سعی کنید فرآیندی مشخص جهت حل مشکل بیابید.با حرکت به سمت گروه پیشرفته، افراد استقلال بیشتری در کار کردن می یابند ومیان آن ها تعارضاتی پیش می آید، برای حل این مشکل، اعضا می توانند از میان خود گروهی را برای حل تعارضات انتخاب کنند، البته شایان ذکر است که اختلاف سلیقه در یک گروه امری مفید است زیرا باعث می شود عقاید و نظریات مختلف و متضاد روبه روی یکدیگر قرار گیرند تا از بین آن ها، مورد انتخاب شود همچنین این گونه اختلافات یک منبع انرژی برای گروه می باشند، به خاطر داشته باشید هدف، حذف نمودن تعارضات نیست بلکه هدف، یافتن سیری است که از طریق آن انرژی افراد برای تصمیم گیری بهتر صرف شود.فرصت های پیشرفت و خلاقیت:یکی از ویژگی های بارز کار گروهی، توانایی افراد در حل مشکلات پیچیده ی کاری است، بسیار دیده شده که گروه های پیشرفته مشکل ترین مسایل تولیدی و خدماتی را در سازمان ها حل کرده اند به خاطر داشته باشید زمانی که افراد به هر دلیلی دچار دلسردی و ناامیدی شده اند می شوند، تمرکز مجدد بر روی نقاط قوت آنان نتایج حیرت انگیزی را به بار می آورد. اعضای یک گروه هر کدام توانایی های بسیاری در زمینه های مختلف جهت حل مشکلات را دارا می باشند و ناهمگونی افراد باعث ایجاد خلاقیت و پیشرفت کار گروهی می گردد. حرکت به سوی گروه پیشرفته در حقیقت فرصتی است برای افراد تا بتوانند توانایی های خود را بشناسند افراد گروه بایستی از رهبر یا مدیر گروه درباره ی مسایل انسانی اطلاعات دریافت نمایند. انتخاب کنند و با بحث و تبادل نظر بهترین راه حل را برگزینند به نحوه ی که تأثیر مثبتی بر نتایج داشته باشند.فصل هشتم:گام سوم« تسلط یافتن بر مهارت ها»چگونه با استفاده ی بهینه از اطلاعات ، بر فرآیند تغییرات تداوم بخشیم:در این مرحله از فرآیند تغییر، اعضای گروهی باید از اطلاعاتی که طی ۲ گام قبل به دست آورده اند، استفاده کنند همچنین می دانند که تسهیم اطلاعات میان مدیران و اعضای گروه منجر به اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهتری خواهد شد. حال با توجه به مهارت های به دست آمده در ۳ گام قبل، افراد آگاهی بیشتری نسبت به نیازهای خود جهت ارتقاء به دست آورده اند.تسهیم اطلاعات و اعتماد به یکدیگر:هر چه افراد به اطلاعات بیشتری جهت انجام فعالیت های خود نیاز داشته باشند، مسأله ی اعتماد به یکدیگر بیشتر نمایان می شود معمولاً اگر افراد اطلاعات حساسی را درخواست کنند، مدیریت یک سری محدودیت ها بر این داده ها اعمال می کند، در حالی که یک گروه پیشرفته برای بقای خود احتیاج به حس اعتماد بالاـ میان اعضای خود دارد.رهبران باید به افراد گروه خود اعتماد کنند و بدانند آن ها از حامیان سازمان

هستند و منافع آن را به مخاطره نخواهند انداخت، به خاطر داشته باشید که حس اعتماد میان اعضا یکپارچگی ایجاد می کند. البته نبایـد فراموش کرد که هر گونه اطلاعـات در زمـان مناسب خود در اختیار افراد گیرد تا منجر به نتایـج مطلوب گردد.تسلط یافتن بر تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته:حال که وارد گام سوم تغییرات به سمت یک گروه پیشرفته شده ایم، زمان آن رسیده که درک جدیدی از نقش و نحوه ی استفاده از اطلاعات به دست بیاوریم.ما باید این عادت قدیمی را که اطلاعات اساسی و حساسی تنها در اختیار مدیران قرار گیرد و کارکنان به آن دسترسی نداشته باشند را کنار بگذاریم امروزه سطح دسترسی عموم به اطلاعات بسیار بالاـ است و افراد بیشتر از هر زمان دیگری از رویدادها مطلع هستند. سازمان هایی که دسترسی به اطلاعات را محدود می نماینـد در حقیقت تصمیم گیری ناآگاهانه و عـدم اعتماد را به گروه منتقل می کننـد. بنابراین تنها از طریق آزاد گذاشتن افراد در جهت دسترسی به اطلاعات است که سازمان می تواند انتظار داشته باشد تا گروه پیشرفته با استفاده از دانش تجربه و انگیزه ب نتایج پیش بینی شده برسد.تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته، مانند خیابان ۲ طرفه می ماند. اعضای گروه اطلاعات بسیاری در زمینه های مختلف به دست می آورند که ممکن است مدیران از آن ها بی اطلاع باشند و بالعکس در یک گروه پیشرفته اعضا از اطلاعات استفاده ی بهینه می کننـد و نیازهای خود را برای مـدیران بازگو کرده و اثبات می نماینـد، دسترسی به اطلاعات جدید و حساس به نفع تمام اعضای گروه و کل سیستم کاری خواهد بود.فصل نهم:چگونه درست و به جا تصمیم گیری کنیم:تصمیماتی که هر کـدام از مـا در زنـدگی شخصـی خود، اتخـاذ می نمـاییم، همگی متاثر از ارزش ها و باورهایی است که از زمان تولـد تا حال به دست آورده ایم به علاوه ارزش عملیاتی که در دوران کار کسب کرده ایم، ما را یاری می کننـد تا باورهای خوب بیابـد، درست یا غلط را بشانسیم این ارزش هـا موضوع اصلی هر فراینـد تصـمیم گیری است همـان طور که ارزش هـای شخصـی و سازمـانی بنیان اخلاقی تصمیم گیری را می سازنـد دیگر با کارها جهت ها و مسیرها مشخص می کننـد زمانی که اعضای گروه دیـدگاه و ارزش های عملیاتی اساسی سازمان را درک کنند تصمیم گیری برایشان آسان تر و مفیدتر خواهد شد.گسترش مرزها جهت ارتقاء سطح مشـارکت گروه، مـا از افراد می خواهیم که به سازمان شریک زمین فوتبال بنگرنـد و سپس از آنها سؤال می کنیم به نظر شـما چه کسـی در محیط کاری بیشترین محوطه ی بازی حدو مرز را به خود اختصاص داده است؟در سازمان های سنی که به صورت سلسله مراتب اداره می شود پاسخ مشخص است: مـدیر ارشـد سازمان بیشترین اختیارات و حدو مرزها را دارا است و هر چه از نوک هرم پـایین می آییم حوزه ی اختیـارات کوچکتر می شود تـا به پـایین ترین سـطح یعنی کـارگران می رسیمدر محیـط کـاری یک گروه پیشـرفته، حوزه اختیـارات افراد به تدریـج وسـعت می یابـد به این معنـا اگر افراد مسئولیت کاری خود را انجام دهنـد و مهارت های خویش را به کـار گیرنـد تـدریجاً فضـای کـاری آنان گسترش می یابـد البته حوزه اختیارات آنها به میزان یک مـدیر ارشـد وسـعت خواهـد یافت اما مطمئناً نسبت به روزهای آغازی کار بسیار وسیع تر خواهـد شـد این حدو مرزها خطوط راهنمایی برای اختیارات تمـام اعضـای سازمـان ایجـاد می کنـد تـا مسئولیت و ارزش هر یـک از آنـان مشـخص شود حـل مشـکلات مشتری در برابر فروش محصولات:در یکی از شرکتهای تولیـد کننـده دسـتگاه های الکترونیکی بر خـدمات رسانی به مشتریان تأکیـد بسیار شده بود مدیر ارشد شرکت اعتقاد داشت نقش سازمان در شکوفایی صنعت تکنولوژی این است که آنها بتوانند مشکلات مشتریان را مرتفع سازند در یکی از روزهای مدیر سازمان یک سؤال تجربی را برای کارکنانش مطرح کرد: اگر یک مشتری مشکل داشته باشد که توسط یکی از رقبای ما به نحوه بهتری مرتفع شود آیا آن شرکت را به او معرفی خواهد کرد؟ از نظر وی پاسخ مثبت با ارزش های شرکت هم خـوانی داشت او بر این بـاور بود که حـل کردن مشـکل مشتریـان حتی به این طریق درسـترین کـاری است که بایـد انجام شود همچنین با این عمل مشتریان احساس می کنند شرکت یک منبع قابل اعتماد برای آنان است او با سؤالات به کارکنانش آموخت که رفع مشـکلات مشتری نسبت به فروش محصولات سازمان الویت دارد.به عهده گرفتن تمامی مسئولیت ها:به نقش هر یک از اعضای گروه در حرکت به سـمت گروهی پیشـرفته بیندشید به نظر شما چه نقش ها و تصمیمات جدیدی را می توان به مسئولیت قبلی آنان

اضافه نمود و تا عملکرد بهتری حاصل شود. گروه شما بایـد فعالیت خود را به عنوان یک شرکت تجاری با مـدیریت آغاز کنند از کارگران عادی تا مـدیر ارشد سازمان، همگی بایستی در مسئولیت پذیری یکسان عمل کنند هر فردی در سازمان نقش متفاوت از دیگران دارد اما باید مسئولیت خود را با دیگران تسهیم کند تا سازمانی به موفقیت برسد بازتاب مثبت و منفی عملکرد سازمان باید در تمامی جهات در گردش باشـد کارگران می تواننـد دیـدگاههای جدید خود را به مدیران ارایه کنند و مدیران نیز از آنان درباره نحوه عملکرد سازمان سؤالاتی مطرح کرد و پاسخ آن ها را دریافت نمایند به عنوان مثال کارگران خطوط تولید از بقیه کارگران به قسمت تولید و خدمات رسانی نزدیکتر هستند بنابراین در یک شرکت تجاری زمانی که مدیران در دسترس نمی باشند بایستی آنها به کنترل وقایع بپردازنـد و اطلاعات به دست آمـده را با اعضای گروه و مـدیریت در میان بگذارند از طرفی دیگر مدیر ارشد دانش لازم در زمینه تجاری را دارد بنابراین وی نیز بایستی اطلاعات، دانش و تجربه خود را با اعضای گروه در میان بگذارد و آنان را یاری کنـد تا آشنایی کامل تری با دنیای تجارت پیدا کننـد تمام افراد در یک سازمان موظفنـد براساس اطلاعات تصـمیم گیری و عمـل نماینـد و دیگران را از برنامه ریزهای فرد مطلع سازنـد از آن سو شرکای تجاری جهت به منفعت رسیدن سازمان با یکـدیگر همکاری می کننـد و ضروری است که از طرف اعضای سازمان تشویق شونـد بنابراین اگر همه افراد در سازمان مشارکت داشته باشند مطمئناً سازمان به موفقیت خواهـد رسید.فصل دهم:یک گروه پیشرفته باشید تا به نتایج مطلوب خود برسید. در این مرحله، اعضای گروه شما اطلاعاتی را در دست دارنـد که پیش از آن منحصراً در دست رهبر گروه بوده است.اکنون افراد دیدگاهها و ارزش های سازمان را می داننـد. با استفاده از این اطلاعات، در جهت اهـداف سازمان گام بر می دارنـد از طریق ادغام اطلاعات با حدو مرزها و مهارت های جمعی گروه شما می تواند به دانش، تجربه و انگیزه جهت دست یافتن به نتایج تأثیرگذار برسد، درحال حاضر شما و دیگر اعضای گروه می توانید هوشیارانه تصمیم بگیرید.شما می توانیـد اعضای گروه را جهت رسیدن به گروهی پیشرفته تشویق کنید در گروه پیشرفته، افراد می توانند از تمام صلاحیت ها و قابلیت های خود استفاده کنند تا به اهداف مشخص شده دست یابند.چگونه می توان عملکرد یک گروه پیشرفته را حفظ کرد.به محض دست یابی گروه به عملکردی مناسب، آن چه که ضرورت می یابـد حفظ این عملکرد در همان سطح و یا ارتقا آن است، زیرا عدم ثبات در این مرحله موجب برگشت افراد به عادات و رفتارهای سابق می گردد. هر فعالیتی را که افراد دایماً انجام می دهنـد، برایشان خسته کننـده می شود و کارآیی آنان را کاهش می دهد، بنابراین جهت حفظ کارآیی افراد می بایست همواره مذاکرات و مباحث کاری در گروه جریان داشته باشد.اندازه گیری عملکرد گروهی:شما می توانید با روش های متنوع باعث پیشرفت گروه بشوید اندازه گیری عملکرد گروه به صورت دوره ای است علاوه بر یکی از این روش ها انـدازه گیری عملکرد که به صورت روزانه انجام می گیرد، حداقل باید یک فرآیند ارزیابی به صورت فصلی در گروه راه انـدازی شود. این کـار به چنـدین روش انجام پـذیر است که بهترین آن استفاده از ابزارهای ارزیابی گروهی است که چگونگی عملکرد کلی گروه را مشخص می نماینـد. هر یک از اعضای گروه بایستی یک پرسشنامه تهیه کنند و به آن امتیاز دهند سپس افراد برای تبادل نظر در خصوص پرسشنامه ها، جلساتی تشکیل دهند تا بتوانند مشکلات اساسی و اصلی گروه را بیابنـد.شناخت یکـدیگر:یکی دیگر از راه های مفید برای حفظ انرژی و اتحاد میان اعضای گروه شناخت افراد در موقعیت های مهم می باشـد. شناختن یکـدیگر در حقیقت راهی است جهت قـدردانی از اعضـای گروه برای مشارکت ارزشمند آن ها در فعالیت گروهی.شناخت نیازهای روانی افراد، برای سلامتی بلند مدت گروه امری ضروری است غالباً عملکرد نامطلوب افراد در یک گروه، ناشـی از کمبود آگاهی آنان در زمینه ی نیازهای خود در محیط کاری است. کارهای مثبت افراد بایستی شناخته و قـدردانی شود و تمامی اعضا سازمان بتوانند نیازهای خود را بشناسنـد تا رفتارهای اجتماعی آنان نسبت به گذشته بهبود یابد.به دنبال فرصت های جدیـد باشیداگر می خواهیـد همواره در میان رقبای خود در صـدر جـدول باشید، به استانداردهای کاری اهمیت دهیـد و از اطلاعات خارج از سازمان استفاده کنیـد. اعضای گروه ها در یک سازمان بایـد با مـدیران ارشـد همکاری کننـد و برای آشنایی به

نحوه ی عملکرد رقبا با نیازهای مشتریان به جمع آوری اطلاعات بپردازند و با استفاده از این داده ها به خلق ایده های جدیدی، فراتر از عملکرد کنونی سازمان بپردازند.*پنج دلیل برای بوجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی:۱- اعتقادات اولیه واقعیت ها هماهنگی ندارد: تقریباً افراد سازمان، از مدیر ارشد تا اعضای گروه تمایل دارند از شرایط به وجود آمده(تغییرات) تخمینی بزنند که اکثر اوقات از واقعیت بسیار دور است.۲- افراد غالبا به شکست فرایند می اندیشند: کارکنان معمولاً این گونه می اندیشند که انجام تغییرات از ابتدا با شکست مواجه خواهد شد و اولین مشکل به وجود آمده در گروه موجب می شود آن ها بر عقیده ی خود استوارتر گردند.۳- راهنمایی در زمینه ی تغییرات و درک افراد در این باره کافی نیست.۴- افراد از شکست شخصی خود در هراس هستند.۵- آموزش افراد برای مواجه شدن با مسایل توسعه دهنده ی گروه کافی نیست: بدون آماده سازی مناسب، بیشتر گروه ها نمی توانند مراحل عادی توسعه ی گروه را طی کنند. این مشکلات عادی اما غیرمنتظره موجب خواهد شد که افراد نسبت به نظریات ارایه شده دلسرد و مایوس شوند.*تسهیم اطلاعات، عامل حرکت افراد از دلسردی و یأس به تغییرات:حال که اعضای گروه به مرحله ی دوم تغییرات گام نهاده اند، بهتر است رهبران و مدیران اطلاعات مهم و حساس را در اختیار آن ها قرار دهند زیرا این تسهیم اطلاعات موجب می شود احساس ناامیدی و دلسردی که همراه با تغییرات در وجود آن ها نقش بسته کمرنگ شود و میان مدیریت و بر وی کار اعتماد بیشتری ایجاد شود.نکته: همه ی افراد در گروه، به سوی هدف مشخصی در حرکت هستند. البته به خاطر داشته باشید که همواره نباید اطلاعات و اخبار خوب در اختیار افراد قرار گیرد بلکه وقایع ناگوار و اشتباهاتی که در سازمان رخ می دهد نیز می بایست با افراد در میان گذاشته وشد تا آنان بتوانند از این اشتباهات درس گرفته و با هم اندیشی جمعی مشکلات را حل کنند.اطلاعات در یک سازمان و سخت افزاری که آن را پردازش می کند با ارزش است(گریس هاپر)

قوس زندگی منصور حلاج

اثر: لویی ماسینسون

خلاصه کتاب: تلخیص: فهیمه مؤمن: ترجمه: دکتر عبدالغفور روان فرهادی: نمی توانم چیزی به دیگران بیاموزم ؛ فقط می توانم وادارشان کنم که بیندیشند: (سقراط) ابومغیت عبدالله بن احمد بن ابی طاهر مشهور به حسین بن منصور حلاج از عارفان نامی ایران در قرن سوم و دهه اول قرن چهارم هجری است.او از سال ۲۶۰ تا ۲۸۴ ه ق با عارفان بزرگی چون سهل تستری، عثمان مکی، وجنیدی بغدادی محشور بود.

کودکی- نوجوانیحسین ابن منصور حلاج مشهورترین و بی پرواترین چهره تصوف و عرفان ایرانی و جامعه اسلامی است. منصور حلاج در سال ۲۴۴ هجری قمری در نزدیک بیضای فارس دیده به جهان گشود. بیضا لشگرگاهی بود بر سر راه سپاهیانی که از بصره به خراسان می رفتند و موالی بنی حارث یمانی در آن می زیستند. حلاج درکودکی همراه پدرش به واسط آمد و در آنجا پرورش یافت. زبان مردم واسط عربی بود. حسین که کودکی خردسال بود بعدها زبان فارسی را فراموش کرد. اهل واسط اکثراً از اهل سنت و حنبلی مذهب بودند به جز دسته ی کوچکی از غلات شیعه که در کنار روستاییانِ آرامی می زیستند. در واسط ، دارالحُفّاظ معروفی بود که منصور تا دوازده سالگی به آنجا رفت و آمد می کرد و قرآن را در آنجا آموخت و حفظ شد. و سپس در پی فهم قرآن ترک خانواده و خانمان گفته و مرید سهل بن عبدالله تستری شد و سهل تستری به او اربعین کلیم الله (چله نشستن بر طریق موسی پیغمبر) را آموخت. وی در سنین کودکی همراه پدر به واسط رفته بود ، ولی امروز می دانیم که بعدها در سفرهای متعدد خود از بیضا عبور کرده و چندی نیز در آنجا مانده و البته در همین شهر واسط است که حلاج به خدمت سهل تستری می رسد. بنا به روایاتی دود مان وی به زرتشتیان می رسد پدر حلاج بنظر میرسد که به کار پنبه زنی مشغول بوده و به مناطق نساجی ایالت خوزستان که در آن وقت از تستر(شوشتر حالیه) تا واسط(شهری در کنار دجله، بین بصره و کوفه) امتداد داشته، مسافرتی می

کرده حسین از همان کودکی پیوسته همراه پدر به خوزستان و عراق رفت و آمد می کرد. در این سفرهای همیشگی، حسین منصور، با زبان عربی و معارف اسلامی آشنایی کامل یافت. در جوانی به بزرگان صوفیه پیوست و هنوز جوان بود که خود پیر و مرشد صوفیان گردیدبرای وی کنیه‌های دیگری نیز چون «ابو عماره»، «ابو محمد» و «ابو مسعود» نیز آورده‌اند.اهل فارس او را ابوعبدالله الزاهد، اهل خراسان ابوالمهر، اهل خوزستان حلاج الاسرار، در بغداد مصطلم، در بصره مخبر. اهل هند ابوالمغیث و اهل چین او را ابوالمعین می‌خواندند.برای لقب او، «حلاج»، آورده‌اند:عطار می گوید:« او را حلاج از آن گفتندی که یکبار بر انباری پنبه برگذشت اشارتی کرد در حال دانه پنبه از پنبه بیرون آمد و خلق متحیر شدند. » همچنین " ابوابراهیم مستملی بخاری" نقل می کند:« حسین بن منصور بدان سبب حلاج خواندندی که اسرار خلق بدیدی و احوال و اسرار ایشان از نفس جدا کردی ، همچون که حلاج پنبه را حلج کند ودانه را از او جداگرداند. »جوانی . ازدواج . اولین حجحلاج در سن ۲۰از تستر به بصره رفت و در بصره در مدرسه حسن بصری شاگردی کرد و از دست ابوعبدالله عمرو بن عثمان مکی خرقه تصوف پوشید و به طریقت مأذ ون گردید. در این زمان در حدود بیست هزار تن از بردگان زنگی که در نزدیکی بصره مشغول به کار بودند بر ضد خلافت عباسی قیام کرده بودند. حسین منصور بدیشان پیوست. در محله ایشان خانه گرفت حسین در آنجا دختر ابویعقوب اقطع بصری را به زنی گرفت و چون عمروبن عثمان مکی با این وصلت موافقت نداشت گاه به گاه بین عمرو مکی و اقطع بصری اختلاف می بود. . جنید بغدادی(نهاوندی) به حلاج پند میداد که شکیبا باشد. حلاج به اطاعت جنید چندی طاقت آورد و شکیبائی کرد تا اینکه سرانجام به تنگ آمد و به مکه رفت.. پس از این زناشویی که به مذاق عمروبن عثمان مکی خوش نیامد حلاج در محله ی تَمیم واقع در بصره ساکن شد. این محله متعلق به عشیره ی بنی مجاشع بود که از نظر سیاسی به شورش زیدیه وابسته بودند. بدعت نوینی موسوم به مخمسه نیز این گروه را آلوده ساخته بود. پیروان این مسلک افراطی بسیار متعصب و در نهان پر جنبش بودند. درنگ حلاج میان این گروه شاید سبب بد نامی همیشگی وی به عنوان یک سرکش شده باشند. چنانچه اول بار وی در دبری توقیف شد. حتی بعضی اورا همدست توطئه گران غالی شمرده اند. بدون شک براثر معاشرت با این گروه بوده که منصور حلاج در نوشته های خویش نکاتی عجیب آورده، که نشانه ی غالی بودن او درشیعه گری استحلاج در سال ۲۷۰ هجری به سن بیست و شش برای انجام فریضه حج نخستین بار به مکه رفت و در آنجا کلماتی می گفت که وجد انگیز بود و حالی داشت. در مراجعت از مکه به اهواز به اندرز دادن مردم پرداخت و با صوفیان قشری و ظاهری به مخالفت برخاست و خرقه صوفیانه را از سر کشید و به خاک انداخت تا دیگر مانند صوفیان خموش نباشد و گفت که این رسوم همه نشان تعلق و عادت است. آزادانه با مردم در سخن بود از همه بیشتر با اهل قلم ، بازرگانان و گروه صرافان به سخن می پرداخت. اکثر این افراد باسواد بودند ولی سرد مزاج و دلی پراز شک. از نسل آرامی و ایرانیان به او بسیار گرویدند. اما معتزله و گروهی از غلات با حلاج درافتادند و به ستیزه برخاستند. از آن جمله خراج گیران ومستوفیان مالیات که از همین غلات بودند مانند: " ابن فرات و ابن نوبخت ". این دوگروه مردمان را علیه منصور حلاج برانگیخته و او را متهم به نیرنگ می کردنددومین حج .جهانگردی .آخرین حجحلاج از آنجا به خراسان (مرکز نهضت عرفان ایرانی) رفت و پنج سال در آن دیار بماند، پس از پنج سال اقامت در مشرق ایران به اهواز بازگشت و از اهواز به بغداد رفت، و از بغداد برای بار دوم با چهارصد مرید، بار سفر مکه را ببست و دومین حج را نیز گذراند، در این سفر بود که بر او تهمت نیرنگ و شعبده بستند.پس از این سفر به قصدجهانگردی و سیاحت به هندوستان و ماوراءالنهر رفت تا پیروان مانی و بودا را ملاقات کند، در هندوستان از کناره رود سند و ملتان به کشمیر رفت، و در آنجا به کاروانیان اهوازی که پارچه های زربفت طراز و تستر را به چین میبردند و کاغذ چین را به بغداد می آوردند، همراه شد و تا تورقان چین، یکی از مراکز مانویت، پیش رفت.سپس به بغداد بازگشت و از آنجا برای سومین و آخرین بار به مکه رفت و در این سفر در وقوف به عرفات از خدا خواست که " خدایا رسوایم کن تا لعنتم کنند ومردم را از من بیزار کن تا هر کلمه شکر که از لبم بر آید فقط برای تو باشد و از کسی جز تو منت نکشم".اقامت در بغداد

شورش فکری وهنگامه رسواییچون منصور از مکه به بغداد بازگشت او را آرزویی بزرگ در سر افتادیعنی خواست در شرع اسلام خویشتن را صاحب ملامت سازد تا ازآن راه صاحب فتوت شود ودر بازارها فریاد می زد: "ای مسلمانان داد مرا از خدا بستانید نه مرا با جان آسوده میگذارد تا بدان دلبسته شوم ونه مرا ازنفس جدا میسازد تا از آن وارسته گردم این عشوه ونازی است که من توان برداشتنش را ندارم"حلاج با جوانمردی شگفت آور خود این آرزو را در دل بسیاری از مردم ایجاد کردکه باید گروه مسلمانان را از که تا مه اخلاقا اصلاح کرد. در سال ۲۹۵ه/۹۰۷ م خلیفه عباسی بمرد و افراد با نفوذ دستگاه خلافت بغداد کودکی خود را به جای او نشاندند. مخالفان آنان نیز شوریدند و مردی دانا و شاعر از خاندان بنی عباس به نام المعتز را خلیفه کردند. در سال ۲۹۶ شورشی نیک خواهانه یا اصلاح طلبانه از جانب اصلاح طلبان اهل سنت روی داد. (. حلاج در این ماجرا متهم اصلی و مورد کینه و نفرت قدرت مندان بود) ولی به شورش بی نتیجه ماند. زیرا در روز دوم ، چون صرافان یهودی که با همان مستوفیان مالیات بگیر هم کیسه بودند ، به دربار خلیفه پول ندانـد این نهضت شکست خورد و از این رو مسند خلافت دوباره به " المقتدر عباسی" که کودکی بیش نبود باز گشت و وزیری ماهر در امور مالیه به نام " ابن فرات" روی کار آمد. این وزیر، " امیر حسین بن حمدان" را که گریخته بود تعقیب می کرد. در نتیجه ی این جستجو ، حلاج را که مشاور و مقرب ابن حمدان بود یافت. ابن فرات نخست دستور داد که حلاج را تحت مراقبت بگیرند و امر کرد که یاران حلاج را در هر کجا هستند دستگیر کنند. حلاج در آن زمان در شهر اهواز از ناحیه شوش که مردانش سنی وحنبلی مذهب بوند پنهان بود. سه سال ماموران وی را می جستند و سرانجام به راهنمایی یکی از خائنان و به یاری خصمانه یکی از اهل سنت به نام " حامد بن عباس" که در آن زمان مستوفی مالیه و عامل خراج شهر واسط بود ، حلاج دستگیر و به بغداد برده شد .محاکمه و به دار آویختن حلاجمحاکمات حلاج به چندین دوره باز می گردد . آخرین محاکمه حلاج که در آتی توضیح بشتری در مورد آن خواهیم داد نه سال به طول انجامید. این دوره سخت ترین و پررنج ترین دوره ی مجاهدت های حلاج است. در سال ۳۰۱ (ه.ق) وزیری به نام " ابن عیسی" بسر کار آمد. ابن عیسی نظر به فتوای شافعی " ابن صریج "قضیه حلاج را دور از صلاحیت دادگاه دانست و محاکمه ی او را به تعویق انداخت. مریدان حلاج آزاد شدند و دشمنانش شوریدند. نتیجه ی این شورش آن شد که فرمان قتل حلاج در سالهای بعد صادر شد. در واقع نه فقط بیان شاعرانه ی آکنده از لطف و عمق حلاج سبب جلب بسیاری از طرفدارانش شده بود بلکه در عین حال کارهای عجیب او که به سحر و شعبده شبیه بود و ظاهراً ارمغان سفر او به هند می نمود نیز از جمله اسبابی بود که عامه دراطراف او جمع شدند. این کارها ی عجیب که از حلاج سر می زد برعکس کرامات منسوب به اولیا از نوع اشراف به ضمایر یا محدود به رویت و شهادت اشخاص معدود و افراد معینی نبود بلکه برحسب روایات همه جا در پیش چشم عامه در کوی و بازار انجام می شد و بیشتر از نوع کارهایی بود در زمان ما به چشم بندی معروف است. به نظر می آید که حلاج ازاین کارهای غریب بیشتر برای جلب توجه مستمع استفاده می کرد تا مردم به سخنانش گوش بدهند. سخنانی که حلاج غرائب و خوارق خود را برای جلب توجه عامه در غالب آنها بیان می کرد، به واقع چه بود ؟ جز تک جملات و نقل قولهایی ، از سخنان شفاهی حلاج چیزی نمانده . ظاهراً سخن از محبت الهی بوده و مسئله ی اتحاد خالق و مخلوق ، عاشق و معشوق و مرید و مراد . دکترزرین کوب در این مورد می نویسد:« طرز بیان این سخنان نیز برای مردم تازه بود و شور انگیز. یکبار ناکهان در بازار " قطعیه" ظاهر می شد. اشک می ریخت و فریاد می زد: مردم از دست خدا به دادم برسید! مرا از من ربوده است و به من باز نمی گرداند. طاقت حضورش ندارم از هجرانش می ترسم و از اینکه در پی آن غایب گردم و محروم. وای بر آن کس که از پس حضور به غیب گرفتار شود و بعد از وصل به هجران دچار آید. مردم از گریه ی او به گریه می افتادند و به دنبال او روان می شدند تا به مسجد "عتاب" می رسید. آنجا می

ایستاد باز شروع به سخن هایی می کرد که بعضی از آنها برای مردم مفهوم می شد و پاره ای دیگر نامفهوم بود. وقتی دیگر به در مسجد می ایستاد و می گفت: وای مردم حق بر قلبی چیره شود آن را از هر چیز غیر اوست فانی می سازد چون بنده ای را دوست بدارد بندگان را به عداوت او برمی انگیزد تا آن بنده روی به وی آورد و به وی نزدیک آید. اما حال من چگونه است روی از خدا نبرم و لمحه ای به وی نزدیک نشدم. با این همه خلق با من عداوت می ورزند. و سخت می گریست و اهل بازار با وی می گریستند. اما وی ناگهان به خنده می افتاد. بانگ و فریاد بر می آورد و شعر می خواند. گاه به]مسجد[جامع منصور در می آمد و از مردم می خواست به حرف وی گوش دهند.

مردم هم از دوست و دشمن دور وی ازدحام می نمودند. آنگاه روی به مردم می کرد و می گفت": یاران بدانید که خداوند خون من بر شما روا کرده. مرا را بکشید و بعضی مردم از این حرف به گریه می افتادند. یکی می پرسید: ای شیخ چگونه کسی را توان کشت که نماز و روزه بجای می آورد و قرآن می خواند؟ و او جواب می داد آن چیزی که خون من برای آن ریخته می شود ورای نماز و روزه است و خواندن قرآن. مرا بکشید که شما را مزد خواهد بود ومن را آسایش"از سالهای حدود ۲۹۵ (ه. ق) به بعد و بخصوص حدود سالهای ۳۰۶ (ه. ق) حلاج بطور متناوب در زندانهای حکومتی اسیر بود. البته در این زندانها اجازه یافت که در بین زندانی های عادی به ارشاد و تبلیغ بپردازد. همینطور از همین زندانهاست که به حضور خلیفه راه یافت . گویند در سال ۳۰۳(ه. ق) خلیفه را تب سختی عارض شده بود که جلاج را از زندان به معالجت وی بردند و حلاج او را نجات داد و سال ۳۰۵ (ه ق) طوطی عمانی ولیعهد را زنده کرد. همین عوامل سبب شد که معتزله بر وی حسد کنند و شایعات سختی را پیرامون حلاج در شهر و دربار خلیفه منتشر سازند. از سال۳۰۴ تا ۳۰۶ (ه. ق) زمام امور وزارت دوباره به دست ابن فرات که شیعه غالی بود افتاد ، ولی ابن فرات از بیم مادر خلیفه جرأت نکرد که بار دیگر قضیه ی منصوررا در محکمه ی شرع مطرح کند. حلاج در زندان واپسین خود بسیاری از آثارش را به رشته ی تحریر درآورد که یکی از معروف تر ین آنها کتاب " طاسین الازل" است که " ابن عطا آدمی" آن را به سال ۳۰۹(ه ق) بدست آورد و نزد خود نگه داشت. همانطور که گفته شد در همان سالهاست که معتزله به شدت به حلاج حسد می ورزیدند و شایعه کردندکه حلاج شعبده باز و جادوگر است و این شایعات دهان به دهان به دربار خلیفه رساندند و جَوّ را علیه حلاج به شدت مسموم نمودند. اعتقادات عامه و شور و هیجان کسانی که دائم منتظر ظهور مظهر تازه ای هستند تدریجاً از حضور حلاج یک نوع مصلح و مهدی و منجی آخرالزمان در خیالها ساخت. اندک اندک کسانی پیدا شدند که در حلاج یک مظهر الهی را می دیدند به وی نامه می نوشتند و از او حاجت می خواستن. با این همه به حلاج بین تمامی فرقه های مختلف وقت به دیده ی شک نگریسته می شد. شیعه او را منسوب به ربوبیت می کرد و سنی به سحر و جادو، معتزله او را مانوی می دانست و عرفا از یزیدیه. با این همه حلاج به راه خود می رفت و آگاهانه خود را به آغوش مرگ می اندخت. در سال ۳۰۶ (ه. ق) شخصی به نام " شلمقانی" که فردی دسیسه باز و تاریک رأی و ستمگر بود اندیشه های نوینی را تبلیغ کرد. وی که ابتدا از همراهان و از یاران حامد بن عباس و از مخالفان حلاج بود ، معتقد بود ایمان و کفر، فضیلت و خبث ، نجات و عذاب با آنکه جفت هستند در حقیقت دو فردند که هر فرد با فرد دیگر شایسته و بایسته است. پس هرکدام از این دو فرد نزد خداوند پاک وباعث رضای اویند. همین شلمقانی بود که به سال ۳۱۱ (ه ق) بزرگان قنائیه را که از یاوران حلاج بودند بکشتن داد شاید. او به هنگام محکوم گردیدن حلاج ، حامد بن عباس را برای انواع عذاب و عقاب و مثله کردن حلاج و دیگر شکنجه ها تحریک کرده باشد. در آن سالها بغداد عظیم ترین پایتخت جهان متمدن آن روزگار بود و برصحنه بلند و با شکوه و پر هنگامه دربار عباسیان از سال ۳۰۸ تا ۳۰۹ (ه . ق) محاکمه ی عشق ربانی برپا گردید. در این سالها حلاج در دستگاه حکومتی دو حامی داشت یکی " ابن عیسیِ" وزیر و دیگر "حسین بن حمدان نصر" و همچنین مادر خلیفه ، و اما در مقابل فردی چون "حامد بن عباس" که یک محاسبی بی شرم بود کمر به قتل او بسته بود. حامد بن عباس بعداز اینکه به وزارت رسید تصمیم گرفت قضیه حلاج را باز برسر زبانها بیندازد و سرانجام

هم به دستیاری شخص ثالثی به نام " ابو بکر بن مجاهد" این کار را عملی ساخت. این ابن مجاهد شیخ القُرّاء بود و نزد همگان احترام خاصی داشت و نیز دوست ابن سالم و شبلی. اما نسبت به حلاج نظر خوبی نداشت. و حامد با علم به بی مهری ابن مجاهد به حلاج ، با کمک این شخص به مراد دل خویش رسید. یعنی محاکمه حلاج را دوباره به میان کشید و همه ی کارها را آنچنان بر وفق مراد خود تمام کرد که حمدان مجبور شد تا دوست خود ، حلاج ، را تحت مراقبت بگیرد و ابن عیسی نیز که این زمان نایب وزیر بود رسماً مجبور شد که علی رغم خواست و باور قلبی خود محاکمه ی حلاج را آغاز کند.در این هنگام حنبلیان احتیاط و دوراندیشی را کنار گذاشتند و علیه حامد قیام نمودند و در کوچه های بغداد لعنتش کردند. روش اورا در مورد خراج و مالیات نا هنجار خواندند و رهایی حلاج را خواستار شدند. رهبری این شورشیان را شخصی به نام " ابو عطا آدمی" بر عهده داشت که از پیروان سرسخت حلاج بود. نایب وزیر ، ابن عیسی ، و دوست سالخورده او ، "طبری" مورخ معروف ، شورشیان را از آشوب برحذر داشتند. لکن شورشیان به این اندرز آنها توجهی نکردند. در نتیجه وزیر پیروزمندانه وارد میدان شد و چون مسئول برقراری امنیت و آرامش در شهر بود حق داشت که ابن عطا آدمی یکی از حامیان حلاج را که سرکرده ی شورشیان نیز بود به محکمه جلب کند و البته هم چنین کرد. ضمن محاکمه ی حسین بن منصور حلاج از " ابن بهلول" قاضی سنی و حنفی مذهب خواستند که در این حکم هم نوای " ابوعمر" شود. ولی او نپذیرفت و بجای او " ابو الحسین اَشنانی" که مردی سست اراده و ضعیف بود به این کار تن درداد. در جلسه ی محاکمه ، ابوعمر او را تحریک می کرد تا اینکه خو ن حلاج را حلال دانست. در این جلسه هیچ یک از گواهان اصلی حضور نداشتند. "عبدالله بن مکرم" سرکرده گواهان اجیر شده ، برای موافقت با این رأی گروهی را گرد خود جمع کرده بود. علاو ه بر آنها ، ارکان محکمه رأی برخی از فقهای مخالف منصورحلاج را نیز بر این رأی افزود تا مجموعه آرای متفق برقتل منصورحلاج را به ۸۴ رسانید. به پاداش این خوش خدمتی عبدالله بن مکرم به منصب پر درآمد قضا در شهر قاهر بصورت افتخاری ، منصوب شد . روز دیگر نصر و مادرِ خلیفه کوشیدند تا او را از اجرا ی حکم منصرف کنند. خلیفه بیمار بود و تب داشت در همان حال گفت حلاج را نکشید. اما حامد چنان وانمود کرد که اگر حلاج زنده بماند ممکن است انقلابی بزرگ روی دهد. خلیفه از این سخن هراسناک شد و فردای آن روز خلیفه المقتدر پس از پایان مهمانی که به افتخار "مونس و نصر" داده بود دو فرمان صادر کرد یکی اینکه حلاج کشته شود و دیگر اینکه " امیر یوسف بن ابی ساج" به حکومت ری منصوب گردد.» حامد می خواست صحنه را چنان بسازد که حکم قتل حلاج از محکمه صادر گردد. از این جهت با قاضی سنی و مالکی مذهب "ابوعمر حمادی" که در میان کارگزاران ، در نطق نامور بود تبانی کرد و این مقوله را که حلاج می گفت بجای ادای حج ، نذر و زیارت کعبه ی دل کافی است ، دلیل استغنا و بی نیازی حلاج از حج گرفتند و گفتند قضیه حلاج مانند قضیه ی قَرامِطِه است که در پی خراب کردن کعبه بودند. زیرا نامه ای نیز از حلاج در این خصوص بدست امده بود. حلاج نامه ای به دوست خود " شاکربن احمد" نوشته بود و در آن قید کرده بود که « کعبه را ویران کن» و مقصود حلاج استقبال ازشهادت بود. یعنی کعبه ی اصنام بدن را ویران کن و شهید شد. اما اهل ظاهر گفتند: مقصود حلاج از ویران کردن کعبه بیت الله الحرام است و به این ترتیب این پیر خسته دل را قدم به قدم به چوبه ی دار نزدیک می کردند و خونش را برخود حلال می دانستند . مرگ حلاج باید حدود سن ۶۰ تا ۶۵ سالگی اتفاق افتاده باشد چون بنا به تقریرات ابن باکویه هنگامی که حلاج به حلقه ی یاران جنید پیوست بیست سال بیش نداشت. همچنین بنا به تعریفات "محمد بن علی حضرمی" حلاج ۴۵ سال پس از اولین دیدارش با جنید به دار آویخته شد. پس می توان انتظار داشت که حلاج در حدود سن ۶۰ تا ۶۵ سالگی به شهادت رسیده باشد. نقل می کنند که اولین بار " ابن داود" حسین بن منصور حلاج را به مرگ محکوم کرد که البته این فقیه ظاهری ، حکم خود را بر اساس مقالات حسین بن منصورحلاج در باب حلول و اتحاد صادر کرده بود. معذالک این حکم ابن داود که خودش ۱۲ سال پیش از شهادت حلاج وفات کرد ، در آن زمان ظاهراً به تعقیب حلاج هم منتهی نشد. فقط این حکم موجب شد که اهل سنت دعاوی حسین بن منصورحلاج را

نپذیرند و او را از حوزه ی اسلام خارج بدانند. اگر اصل وقوع حکم ابن داود درست باشد می توان نتیجه گرفت که اختلاف فقها سبب عمده ی رهایی حلاج بود و سبب دیگر عدم قدرت مدعیان خصوصی بود. چند سال بعد مدعیان خصوصی و قدرت آنها عدم توافق فقها را کم اثر کرد و ظاهراً نوبختی و سایر رؤسای شیعه در تکفیر وی اصرار بیشتری ورزیدند . "شرح دستگیری حسین بن منصورحلاج را دکترنوبخش این طور نقل می کند:« سبب دستگیریش این شد که رییس چاپارخانه شوش از خانه های پشت حصار شهر می گذشت. زنی را در یکی از کوچه ها دید که می گوید مرا رها کنید ، خواهم گفت. به عربهایی که به خدمتش بودند امر کرد او را دستگیر کردند و از او پرسید چه پیش خود داری؟ زن جواب داد: هیچ ندارم. او را به خانه ی خود برده ، تهدید کرد. زن گفت: مردی در کنار خانه ی من فرود آمده که او را حسین بن منصورحلاج می خوانند و گروهی شب و روز به پنهانی بر وی درمی آیند و سخنان بر خلاف رضای خداوند با هم دارند. فوراً به همراهان خود و مأموران دولتی دستور داد آن خانه را جستجو و کاوش نمایند. آنها به دستور او عمل کردند مردی را که موهای سر و ریش او سپید شده بود با هرچه همراه داشت دستگیر نمودند و به خانه علی بن حسین ، رییس چاپارخانه ، بردند و در اطاقی زندانی کردند و از وی تعهد گرفتند که فرار نکند و هرچند از دفتر و کتاب و پارچه همراهش بود ضبط نمودند. این خبر که در شهر پیچیده شد مردم برای دیدنش آمدند و علی بن حسین از او پرسید: آیا تو همان حسین بن منصور حلاج نیستی ؟ وی منکر شد. یکی از مردمان شوش گفت: من حلاج را به نشانه ی ضربتی که بر سر دارد می شناسم پس از جستجو آن نشانه را در سرش یافتند. و نیز حسین بن منصور حلاج غلامی به نام "دباس" داشت که دستگیر و در زندان زیر شکنجه و آزار بود. پس از چند بار گرفتن کفیل آزادش نمودند و از وی سوگند گرفتند که به جستجوی حسین بن منصور حلاج به شهرها برود و اتفاقاً در همان اوان به شوش درآمد و وقتی این خبر را شنید به شتاب نزد ماموران حکومتی رفت و جریان را گفت و چون محقق شد که او حسین بن منصور حلاج است از آنجا روانه اش کردند و آن پیشامدها برایش دست داد. وقتی حسین بن منصور حلاج را جهت محاکمه به بغداد می آوردند یعنی به تاریخ ربیع الاول سال ۳۰۱(ه.ق) بر شتری نشانده بودندش و منادی بانگ در می داد: اینک یک تن از عمال قرامطیان ، بیاید و وی را بشناسید. و با این وضع پیر خسته دل دیروز بغداد را به نام یک قرمطی به شهر وارد کردند و مردم از دوست و دشمن در اطرافش جمع شدند و در عاقبت کار این پیر عاشق متحیر بودند."حلاج در مخالفت با نادرستی های دستگاه خلافت عباسی تا پای جان کوشید. اما شهرت او تا به امروز، به واسطه سخنان بی باکانه ای است که به روش صوفیان و عارفان بر زبان رانده و اناالحق زده. همین سخنان دلیل اتهام و تکفیر و مرگ او شمرده شده است. وی مردی زاهد پیشه بود که از همه آرزوهای جسمانی و خواست های شهوانی و نفسانی دوری می جست .نگاه یاراندر باب حسین بن منصور حلاج مشایخ و عرفای بعد از وی و هم زمان وی نظرات مختلفی را نقل کرده اند. از جمله ی این عرفا شیخ " ابوبکرشبلی یا جعفر بن یونس "می باشد. در آخرین لحظه های انتظار مرگ آن چیزی که در حلاج تاثیر قوی بر جای گذاشت پیدا شدن ابوبکر شبلی بود. نقل می گنند: از وقتی که شبلی حلاج را انکار کرده بود و وی را مستوجب زجر خوانده بود روی درهم پوشیده بود و در حالت پریشان بسر می برد در واقع در همان اوایل تعقیب حلاج وی قول حلاج را نفی کرده بود و بعدها از ملامت وجدان اختلال حالی یافت. البته روایتی هست که نقل می کند شبلی در اواخر حال از آن انکار حال خویش بازگشت و نزد حلاج آمد و در آخرین لحظه ها نیز خدمت کرد. اما صحت روایت محل تأمل دارد چرا که در آن روزها دم زدن از محبت حلاج خالی از خطر نبود و فرجام کار ابن عطا آدمی شاهدی است براین مدعا. به علاوه شوریده گی و جنون پایان عمر شبلی به نظر می آید از این ملامت وجدان ناشی شده است و اگر وی به نزد حلاج برگشته بود به نظر می آید که این ملالت وجدان کار او را بدان بیخودی های پایان عمر کشیده شده باشد. در هر حال اگر شبلی پایان کار حلاج را دیده می بایست همانگونه باشد که در روایات مشهور است. نقل می کنند در شکنجه ای که حلاج مصلوب با آن دست به گریبان بود عوام به روی وی سنگ می انداختند همچنانکه رسم آن زمان بود که مردم نسبت به کسی که مورد تنفر سلطان بود اظهار نفرت می کردند. در

این حال چنانکه از روایات حاکی است شبلی هم در بین خلق بود با همان شور و هیجان جنون آمیز که می بایست به زودی کار او را به بیمارستان بکشد. نوشته اند که اول چون نمی گذاشتند نزد حلاج برود پیغامی برای وی فرستاد که خداوند تو را به اسرار خویش واقف کرد تو چون آن اسرار را فاش کردی چنین پاداش یافتی. با این همه وقتی تماشا گران بر حلاج مصلوب سنگ انداختند وی گِل انداخت. اما این گِل که شبلی بر وی انداخت بیش از سنگ حلاج را آزرد. آخر نه به قول خود حلاج « شبلی می دانست که نباید انداخت.» در باقی عمر خاطره ی این صحنه از یاد شبلی نرفت. می گویند همان روز بر سرنوشت حلاج گریه کرد و همان شب هم حلاج را بخواب دید. به علاوه آنکه دعوی حلاج را در مسئله ی عین الجمع انکار کرد و خود او در آن شوریدگی های خویش همان سخنان را در شَطحیات خود به زبان آورد می گویند : که یکبار هم گفت من و حلاج یک اعتقاد داشتیم فقط جنون من مایه نجاتم شد و عقل حلاج ، وی را به هلاکت افکند . پیر هرات خواجه عبدالله انصاری در کتاب طبقات الصوفیه اینطور می نویسد:« مشایخ در کار خود وی مختلف بودند و بیشتر وی را رد کنند. مگر سه تن که وی را بپذیرند یکی ابو عباس بن عطا و شیخ ابو عبدالله خفیف و شیخ ابوالقاسم نصرآبادی. دیگر کس از مشایخ وی را بنپذیرند و من وی را نپذیرم یعنی بهر مشایخ را و شرع و علم را ، و هم رد نکنم و شما هم همچنان کنید. وی را موقوف گذارید و آن کس را که وی را بپذیرد دوست تر از آن دارم که رد کند. » در کتاب تفسیر انصاری در مورد حلاج اینطور نوشته شده است:« در حقیقت هیچ عاشقی مانند منصور حلاج دراین راه برنخاست. چرا که او به هوای وصل دوست باز ماند و به هوای تفرید پرید. خواست تا شکار کند دستش نرسید، ندا رسید اگر خواهی ،که دستت رسد سر زیر پای نِه. حلاج سر را زیر پای نهاد و برهفت آسمان بگذشت. » همچنین در کتاب معارف به قلم سلطان ولد چنین آمده است :« چون فقر به کمال رسد خداست و بس وحده لا شریک له و از این جا است که منصور انا الحق می گوید. « لیس فی جبتی الاسوا الله » مادام که در فقر از هستی تو برتر چیزی مانده باشد تو را مشرک گویند در عالم توحید تو را از موحدان نشمارن. » "عین القضاه همدانی" به کرات از حلاج تمجید کرده. در کتاب تمهیدات خود می نویسد:« دریغ آن روز که سرور عاشقان و پیشوای عارفان ، حسین ، را بر دار کردند. شبلی گفت: در آن شب مرا با خدا مناجات افتاد. گفتم: بار خدایا محبان خود را تا چند کشی؟ گفت: چنان که دیت یابم. گفتم: دیت ایشان چه باشد؟ گفت: جمال لقای من دیت ایشان باشد. ما کلید سر اسرار بدو دادیم او سِرِّ ما آشکار کرد ما بلا بر راه او نهادیم تا دیگران سِرِ ما نگاه دارند. »همینطور در کتاب لوایح عین القضاه همدانی اینطور آمده:« هیچ روزی که بر عاشقان می گذرد مبارک تر از آن روز نبوَد که او را نزد معشوق یابند بردار برآمده آن روز، روزِ دار می نمود. اما او را روزِ بار بود چون او در نظر یار بود. » " نجم االدین رازی" در این مورد می گوید:« اینجا نکته ای لطیف روی می نماید. آری خاصیت آینه روی نمودن است. فرمود : « من عرف نفسه فقد غرف ربه» اول می باید که آن آینه ی خود را به آینگی بشناسد تا اگر ناگاه صفا پذیرد جمال حق بنماید. حقیقت آن جمال برخود نبندد ، که هر که بر خود بندد برخود خندد. داند که او آینه است نه حق. چون منصور نگوید« انا الحق» گوید « انا المرات » تا عاشقانِ غیور قصدآینه شکستن نکنند. » و اما " شمس الدین محمد تبریزی" در مورد عارف انقلابی قرن سوم در مقالات خود اینطور می نویسد:« حلاج را هنوز روح تمام جمال ننموده بود وگرنه انا الحق چگونه گوید ؟ حق کجا واَنا کجا ؟ این اَنا چیست ؟ این حرف چیست ؟ و در عالم روح نیز اگر غرق بودی حرف کی گنجیدی ؟ الف کی گنجیدی؟ نون کی گنجیدی؟» در کتاب مناقب العارفین به قلم " افلاکی" از قول مولانا در مورد حلاج اینطور نوشته شده :« روزی مولانا فرمود: سبب بر دار کشیدن حلاج آن بود که روزی گفت: اگر محمد را دریافتمی به غرامت گرفتمی ! ماجرا این بود که شب معراج به حضرت عزت رسید تنها مؤمنان امت را خواست چرا همه را در خواست نکرد؟چرا نگفت همه را به من ببخش. همین مؤمنان را خواست. فی الحال حضرت مصطفی(ص) متمثل و متجسد گشته از در درآمده که اینک آمدم چگونه به غرامتم می گیری؟ بگیر ! فرمود: که ما به فرمان حق می خواهیم آنچه را می خواهیم و دل ما فرمانخانه ی اوست که از غیر ارادت و فرمان او پاک و معصوم شده است. اگر فرمودی که همه را بخواه همه را بخواستمی اما همه

را نفرمود. مؤمنان را فرمود. منصور دستار فرو گرفت ، یعنی به غرامت می ایستم. گفت : الا سِر، به دستار راضی نشوم تا روز دوم آن قضیه واقع شد و آن بهانه شد و او بر سر دار می گفت : که من می دانم که این از کجاست و این خواست کیست از خواست او روی نگردانم. همچنان سر را باخت و روی از آن سر عالم نگردانید و هرگز عاشق صادق از امر بزرگان دین و عارفان سر یقین روی نگردانند. »به هر حال بسیاری از شعرا و عرفای بعد از حلاج در باب وی شعرها سرودند و قلم ها زده اند. سنائی ، مولوی، عراقی ، شاه نعمت الله ولی ، شیخ شهاب الدین سهروردی و همچنین احمد یسوی و نسیمی از شعرای ترک حلاج را در اشعار خود ستایش کرده اند. احمد غزالی برادر بزرگتر امام محمد غزالی در مورد حلاج می گوید :« منصور را وسوسه ی شیطان در نهاد بود.» اما امام محمد غزالی بیش از این به خود جرأت می دهد و این طور می فرماید : « شیطان اگر چه ملعون و سر افکنده شد اما باز هم در فداکاری و از خود گذشتگی سرور عاشقان بود و حلاج که پیرو اوست نیز دلداده ی خداست.» " دیلمی" عقیده دارد که معنای عشق در نظر حلاج با معنای عشق در نزد حکمای یونانِ پیش از سقراط شباهت دارد [۲]. علاوه بر این علمای دین شیعه اثنی عشری مانند" شیخ بهایی" نیز حلاج را به دیده ی احترام می نگریستند. همچنین علمایی مانند " خواجه نصیرالدین طوسی ، میرداماد ، صدر الدین شیرازی (ملاصدرا) و ملا محسن فیض کاشانی" از او به اکرام یاد کرده اند. حتی غلات شیعه که در زمان حیات وی از مخالفان او بودند پس از مرگ از او به احترام نام بردند و به او لقب شهید ثالث دادند. البته لازم به ذکراست که هنوز هم عده ای از قاریان بزرگ قرآن و فقها منصورحلاج را گناه کار و حتی دجال آخر الزمان می شمارند . " ابن ندیم" در کتاب " الفهرست" حسین منصور حلاج را طور دیگری معرفی می کند و معتقد است وی مردی شعبده باز بوده که افکار خود را در لباس صوفیه آراسته و جسورانه مدعی دانستن همه علوم شده. ولی بی بهره بوده و چیزی از صناعت کیمیا به طور سطحی می دانسته و در دسایس سیاسی خطرناك و گستاخ بوده و دعوی الوهیت کرده ، خود را نظر حق خوانده و در تشیع معروف بوده. لکن با قرامطه و اسماعیلیان هم داستان و هم عقیده بوده است. به هرحال حلاج سر انجام درتمام عالم اسلام نامور و بلند آوازه شد. مثلاً در کشور های عربی او را به دیده عزت و احترام می نگرند. بعضی از مردم این دیار در دعا های خود نام حلاج را به درگاه خداوند شفیع قرار می دهند. بخصوص مسلمانان ترک نژاد که برای آرام کردن کسی که بسیار بی تابی می کند و بسیار گریه می کند از این دعاها استفاده می کند. در آناتولی به هنگام سماع روحانی ، نی می نوازند و این نی را " نی منصور" می نامند. چون جسد منصور سوزانده شد در قرن پنجم قبری خالی به نام او در بغداد و در نزدیکی قتلگاهش بنا کردند که زیارت گاه مسلمانان به ویژه مسلمانان هند و پاکستان است. اما شاید موجزترین و زیبا ترین وصف حال را لسان العیب حافظ شیرازی در بابا حسین بن منصور حلاج بکار برده است : گفت آن یار کز او گشت سر دار بلند جرمش این بود که اسرار هویدا می کردچون شب در آمد شیخ ابو اسحاق کازرونی با حضرت حق تعالی مناجات کرد گفت : عزیزا ! پروردگار جان بنده ی جان باخته ی خود مرا معلوم گردان تا احوال وی به یقین بینم. هاتفی آواز در داد که: ای بنده ! آزادْ چشم بردار و ببین ! شیخ گفت: نگاه کردم حجاب از پیش من برداشتند حضرت عزت دیدم که پرده ای از نور آویخته بود گفتم: الهی این پرده ی سفید از نور چیست ؟ آواز آمد که ای ابو اسحاق این پرده ی سفید روح منصور ماست و او منظور ماست چون او جان خود را فدای راه ما کرد و از برای ما بر دار شد و برای ما بسوختند روح او در حضرت ماست بی حجابی تا بدانی هرکه جان عزیر خود را فدای راه ما کند منزلت وی در حضرت ما چنین باشد. احمد بن فاتک گوید : پروردگار بزرگ را در خواب دیدم چنانکه گویی در پیش او ایستاده ام گفتم : پروردگارا ! حسین چه کرده بود که مستحق چنان بلای بزرگ بود گفت : ما معنای بر او آشکار کردیم ولی او مردم را بسوی خویش دعوت کرد و به تبلیغ برخاست ما بر سر او این آوردیم که دیدی . ابراهیم بن شیبان گوید : همراه با ابو عبدالله مغربی به مکه رسیدیم و خبر یافتیم که حلاج در آن شهر بر سر کوه ابو قیس مقیم شده است. نیمروزی گرم از کوه بالا رفتیم حلاج را دیدم بر تخته سنگی نشسته و خوی از تن وی روان گشته چندان که تخته سنگ از خوی وی تَرگونه می نمود چون ابوعبدالله او را در آن حال دید برگشت و با

دست به سوی ما اشارت کرد که بر گردید آنگاه ابوعبدالله گفت: ای ابراهیم، ای که زندگانیت مدتی دیر پاید ، گواه سرنوشت این مرد خواهی بود. بدان که بزودی خدا او را در معرض امتحانی جانکاه و بلای سخت خواهد افکند که هیچ بنده ای را تاب آن نیست و اینک او میزان شکیبایی خویش را در برابر آن امتحان الهی می آزماید . نقل است که در شبانه روزی هزار رکعت نماز کردی. گفتند : چه می گویی ؟ گفتی من حقم این نماز خود را می کنی ؟ گفت : ما دانیم قدر ما . نقل است که چون او را بر دار کشیدند ابلیس او را گفت : یکی اَنَا توگفتی و یکی من. چون است که از تو رحمت بار آورد و از من لعنت. حسین گفت : از آنکه تو اَنا به در خود بردی و من از خود دور کردم مرا رحمت آورد و تو را لعنت تا بدانی که منی کردن نیکو نیست و منی از خود دور کردن به غایت نکوست . بزرگی گفت : ای اهل معنی بنگرید که با حسین بن منصور حلاج چه کردند تا مدعیان چه خواهند کرد . عباسه طوسی گفت: فردای قیامت در عرفات حسین را به زنجیر محکم بسته بیاورند که اگر گشاده بیاورند جملگی قیامت را به هم بر زنند. بزرگی به خوابش دید ایستاده جامی در دست و سر برتن نَه ، گفتند : این چیست گفت او جام بدست سر بریدگان می دهد . حسین بن منصور حلاج قدس روحه العزیز را پرسیدند لذت عشق در کدام وقت کمال گیرد؟ گفت: در آن ساعت که معشوق بساط سیاست گسترده باشد و عاشق برای قتل حاضر کرده و این در جمال او حیران شود و گوید : او بر سر قتل و من در او حیرانم کان راندن تیغش ، چه نیکو می راند ابراهیم بن ابی فاتک گوید : روزی پنهانی و بی خبر به خانه حلاج در آمدم او را دیدم که نگونسار بر تارک سر ایستاده و می گوید: در من تجلی شدی چندان که تو را همه چیز پنداشتم و از من پوشیده ماندی چندانکه به نفی تو گواهی دادم نه دوری تو ماندگاراست نه نزدیکی تو سودی دارد نه ستیزه با تو بی نیازی آورد و نه صلح با تو امنیت. چون حضور مرا احساس کرد استوار نشست و گفت :ای فرزند ! برخی از مردم به کفر من گواهی می دهند و برخی به ولایت من آنان که به کفر من گواهی می دهند نزد من و خدا گرامی ترند از آنانی که به ولایت من اذعان دارند . گفتم: ای شیخ ، برای چه ؟ گفت : برای اینکه گواهی کسانی که به ولایت من گواهی می دهند از روی حسن ظن می باشد و گواهی کسانی که به کفر من گواهی می دهند از روی تعصبِ ایشان نسبت به دینشان است. کسی که در دین خود متعصب است و تعصب می ورزد از کسی که نسبت به دیگری حسن ظن داشته باشد گرامی تر است. ابوالحسن علی بن احمد مردویه گفت: از حسین بن منصور حلاج شنیدم چون سلام نماز داد گفت : بار خدایا، به حق قدوسیَّت و یکتایی ات که ویژه توست از تو مسئلت دارم که مرا در میادین حیرت از سر خود رها نسازی و از تنگناهای فکرت نجات بخشی و مرا از جهانیان بی نیاز و بیزار فرمایی و به مناجات با خود مأنوس کنی. ای آنکه عاشقان در او مستهلك و ستمکاران از نعمت او فریفته اند ، اوهام بندگان به کنه ذات و غایت معرفت تو نمی رسد میان من و تو جز در الوهیت و ربوبیت فرقی نیست ... و در خلال این گفتار قطرات خون از چشمش روان بود. چون مرا دید خندید و گفت : ای ابوالحسن از این سخنان من تا آنجا که دانِشَت می رسد به یاد دار و آنچه بیرون از دانش توست به خود من برگردان و بیهوده به آن میاویز تا گمراه نشوی . گویند: خضر(ع) بر حلاج که به صلیب کشیده شده بود گذشت. حلاج بدو گفت : جزای اولیای خدا این است؟ خضر(ع)گفت : ما سِر را کتمان کردیم ، سالم ماندیم تو آشکار کردی پس بمیر. سپس گفت : ای حلاج شب را چگونه به روز آوردی ؟ گفت : روز کردم در حالی که اگر اخگری از من می جست مالك دوزخ و آتش آن را می سوزانید . ابوبکر شبلی گوید: آهنگ حلاج کردم در حالی که دست و پاهایش را بر درخت خرمایی به صلیب کشیده بودند به او گفتم : تصوف چیست؟ گفت: کمترین مرتبه ی آن همین است که می بینی. گفتم: پس بالاترین مرتبه ی آن چیست؟ گفت: تو را بدان راه نیست ولکن فردا خواهی دید و بدان که در غیب چیزهایی است که من آنهارا می بینم ولی آنها از تو پنهانند. چون شامگاه شد از خلیفه دستوری رسید که گردن حلاج را بزنند نگهبانان گفتند: اکنون دیر وقت است فردا دستور خلیفه را بجای آوریم فردای آن روز حلاج را از روی آن تنه ی خرما فرود آوردند تا گردن زنند حلاج با آواز بلند گفت: برای واجد این بس که واحد برای او تنها شود. یعنی برای مرد خداجوی این بس است که خدای تعالی برای او تنها شود . شبلی گفت: تصوف چیست؟

حلاج گفت: ظاهراً آن این است که می بینی و باطن آن بریدن از مردم است. احمدفاتک گوید: عید نوروز همراه با حلاج در نهاوند بودیم آواز بوق عید را شنیدم. حلاج گفت: این چه آوازی است و گفتم: عید نوروز است حلاج آهی کشید و گفت: نوروز ما کی خواهد رسید؟ گفتم: چه روزی مورد نظر توست. گفت : روزی که بر دار روم. سیزده سال بعد که حلاج را به دارآویختند از روی چوبه ی دار به من نظر افکند و گفت: آی احمد اینک نوروز ما فرا رسید . گفتم: ای شیخ ، در این نوروز چیزی به تو تحفه دادند. گفت: آری تحفه ای از کشف و یقین و من از این تحفه شرمنده ام ولکن آرزو داشتم زودتر به این شادمانی دست یابم. احمدبن ابی فاتک گوید: چون حلاج در بغداد زندانی شد من نیز با او بودم شامگاهی زندانبانان آمدند و دست و پای حلاج را به بند گران بستند و بر گردن او زنجیر افکندند و او را به اتاقی تنگ داخل کردند. حسین به ایشان گفت: چرا با من این گونه می کنید؟ گفتند: دستور داریم. حلاج گفت: اینک مرا به بند کشیده و در این اتاق تنگ افکنده اید ، دیگر آسوده خاطر و مطمئنید. پس حلاج با یک حرکت آن بند و زنجیرها همچون خمیری نرم از دست باز کرده و به دیوار زندان اشارت فرمود و دری بر آن دیوار گشوده ش دو زندانبانان از آن در شگفت ماندند. آنگاه حلاج بار دیگر دست های خود را به سوی ایشان دراز کرد و گفت: اینک به دستوری که دارید عمل کنید. زندانبانان بار دیگر آن رفتار را از سر گرفتند و چون صبح شد زندانبانان خلیفه ی عباسی ، المقتدربالله ، را از واقعه ی دوشین آگاهی دادند. نصرقشوری که نزد خلیفه قرب و محبتی داشت از خلیفه دستور خواست تا برای حلاج خانه ای در زندان بنا کند. خلیفه بدو اجازه داد و نصر برای حلاج خانه ای ساخت ودر آن فرش و رخت بگسترانید و من با حلاج در آن خانه بودم تا روزی که حلاج را از آن خانه بیرون بردندو بردارکشیدند. احمدفاتک گوید: به حلاج گفتم: مرا وصیتی کن. گفت: به نفس خود بپرداز که اگر تو آن را مشغول نکنی آن تو را مشغول خواهد کرد. کسی او را گفت: مرا پندی ده. حلاج گفت: با خدا همان گونه باش که بر تو واجب گردانیده است. احمد بن عطا بن هاشم کرخی گوید: شبی به بیابان رفتم حلاج را دیدم که همراه سگی به سوی من می آید روی به او کردم و گفتم: درود بر تو ای شیخ ! حلاج گفت: این سگ گرسنه است برو و برای وی بره ای بریان و نان قرص سپید بیاور و من اینجا ایستاده ام تا تو برگردی. من رفتم و آنچه را خواسته بود حاضر آوردم. حلاج پای آن سگ را ببست و آن بره و نان را پیش آن افکند تا همه را خورد آنگاه حلاج پای آن را بگشود و روانه ی بیابان ساخت و گفت: چند روزی است که نفس این غذاها را از من طلب می کرد و من با آن سخت مخالفت می ورزیدم تا امشب که مرا برای بدست آوردن آن از خانه بیرون کشاند ولکن خدای بلند مرتبه مرا در این گیرو دار بر نفس چیره فرمود. روایت است که شبلی روزی نزد حلاج رفت و گفت: ای شیخ ، راه رسیدن به خدا چگونه است حلاج فرمود دو گام است و رسیدی دنیا به روی دنیا دوستان بینداز و آخرت را به آخرت داران واگذار. حکایت دار آویختن منصور حلاج از تذکره الاولیا عطار:پس حسین را ببردند تا بر دارد کنند. صدهزار آدمی گرد آمدند... درویشی در آن میان پرسید که عشق چیست ؟ گفت : امروز ، فردا و پس فردا بینی!آن روز بکشتند و دیگر روز بسوختند و سوم روزش برباد دادند ، یعنی « عشق این است ».پس در راه که می رفت می خرامید ، دست اندازان و عیار وار می رفت با سیزده بند گران گفتند : این خرامیدن چیست ؟ گفت :« زیرا به قربانگاه می روم» چون به زیر دارش بردند بوسه ای بر دار زدو پا بر نردبان نهاد. گفتند: حال چیست ؟ گفت :« معراج مردان سردار است.»پس جماعت مریدان گفتند: چه گویی در ما که مریدانیم و اینها منکرند و ترا سنگ خواهند زد؟ گفت : ایشان را دو ثواب است و شما را یکی ؛ از آن که شما را به من حسن ظنی بیش نیست و ایشان از قوت توحید به صلابت شریعت می جنبند و توحید در شرع اصل بود و حسن ظن فرع.هرکس سنگی می انداخت؛ شبلی را گلی انداخت ، « حسین منصور » آهی کرد . گفتند: از این همه سنگ هیچ آه نکردی ؛ از گلی آه کردن چه معنی است؟ گفت :« از آن که آنها نمی دانند ، معذورند ؛ از او سختیم می آید که او می داند که نمی باید انداخت»پس دستش را جدا کردند خنده ای بزد گفتند « خنده چیست؟» گفت « دست از آدمی بسته باز کردن آسانست مرد آن است که دست صفات که کلاه همت از تارک عرش در می کشد ، قطع کند» پس پایش ببریدند تبسمی کرد ، گفت : بدین پای

سفر خاکی می کردم قـدمی دیگر دارم که هم اکنون سـفر هر دو عالم بکنـد اگر توانیـد آن قدم را ببرید .»پس او دست بریده خون آلود بر روی در مالید تا هر دو ساعد و روی خون آلود کرد ، گفتند : چرا کردی ؟ گفت : خون بسیار از من برفت و دانم که رویم زرد شده باشد شـما پندارید که زرید من از ترس است. خون در روی مالیدم تا در چشم شما سرخ روی باشم که گلگونه (سرخاب) مردان خون ایشان است.» گفتنـد اگر روی به خون سـرخ کرد ساعـد چرا آلودی؟ گفت « وضو سازم » گفتند چه وضو ؟ گفت در عشق دو رکعت است که وضوء آن درست نیابد الان به خون .»پس چشـمایش برکندند. قیامتی از خلق برآمد بعضی می گریستند و بعضی سنگ می انداختند ، پس گوش و بینی بریدند و ... پس زبانش ببریدند و نماز شام بود که سرش بریدند و در میان سربریدن تبسـمی کرد و جان داد.مفهوم انا الحق از دیدگاه منصورندای اناالحق (من حق هستم) که حلاج پیوسته بر زبان می آورد، در بینش عارفانه معانی عمیق دارد. یکی آن که من درست می اندیشم و راه من صـحیح و عین حقیقت است. دیگر آن که من خدایم. هر دو این معنی هـا در بینش حلاـج دارای اهمیت است. او معتقـد بود که بـا ترک دنیـا و رانـدن هرگونه میـل نفسـانی از خود، از صورت آدمی حریص و آزمنـد بیرون آمـده و در جمع آدمیـان و منافع عمومی ایشان حل شـده است. آنچه او می خواهـد برای خود نیسـت بلکه چیزی است که فایـده اش به عموم می رسـد. بنـابراین بـا گفتن انـاالحق منظور او حقانیت جمع بود در مقابل گروه کوچکی از مردم که با انحصار قدرت و ثروت می خواستند شادی ها و راحت های دنیایی را به خود اختصاص دهند و دیگران را با فشار و زور به تسـلیم و بهره دهی وادار کننـد. از سوی دیگر او خود را خـدا می خوانـد و طواف بر گرد کعبه را طواف به دور خود می دانست. زیرا بـا یـک تعبیر عارفـانه معتقـد بود که انسـان در وجود خود از روح الهی بهره دارد.هنگامی که روح او از بسـتگی های حقیر این جهانی گسـست، دیگر وجود او همه حق است، و در این صورت انسان به مقام خـدایی رسـیده است. بنابراین، هنگامی که او از قدر خود سـخن می گویـد به این مقـام والاـی انسانی اشاره دارد.چون جسـد منصور سوزانـده شـد در قرن پنجم قبری خالی به نام او در بغداد و در نزدیکی قتلگاهش بنا کردند که زیارت گاه مسـلمانان به ویژه مسـلمانان هند و پاکسـتان است. اما شاید موجزترین و زیبا ترین وصف حال را لسان العیب حافظ شـیرازی در بابا حسـین بن منصور حلاج بکار برده است :گفت آن یار کز او گشت سر دار بلنـد جرمش این بود که اسـرار هویـدا می کردآثـار حلاجـاز حلاـج کتابهـای فراوان نقـل شـده است از جمله:"طاسـین الازل و الجوهر الاـکبر"، "طواسـین"، "الهیاکـل"، "الکبریت الاـحمر"، "نورالاصل"، "جسم الاکبر"، "جسم الاصـغر"، و "بسـتان المعرفهٔ". از حسـین بن منصور حلاـج اشـعار نغزی بسـیار زیبـایی نیز بجا مانـده که عموماً به زبان عربی است. این اشـعار بطور پراکنـده در کتب نویسـندگان بعد از وی و همچنین برخی از آثار خود وی ضبط شده است. بیشتر این اشعار شامل تک بیت ها و رباعیاتی به مضمون عشق ، وحـدانیت ، عین الجمع و ربوبیت هسـتند. هجویری در آثـار خودش دربـاب نوشـته هـای حلاج می نویسـد: « من پنجاه پاره تألیفات را از حسـین بن منصور حلاج بدیدم ، اندر بغداد و نواحی آن و بعضـی به خوزسـتان ، فارس و خراسان. » همچنین روزبهان در این مورد می نویسـد: « شـنیدم که هزار تصـنیف کرد اهل حسد همه را بسوختند و بدریدند . » ابن الندیم در کتاب الفهرست ۴۶ رسـاله از حسـین بن منصور حلاج نام می برد از جمله : العـدل والتوحیـد ، نور النور ، التوحیـد ، الیقین ، هو هو ، الصوه و الصلوه و قرآن القرآن و الفرقان.گر ترا عشوه چنان، شـیوه چنین خواهد بودنی مرا فکر دل و نی غم د ین خواهد بوددرد عشقت ز ازل بود مرا مرهم دلبی گمان تا به ابـد نیز چنین خواهـد بودروز محشـر که به سـیما همه ممتاز شوندمهر روی تو مرا، مُهر جبین خواهد بودآتش غیرت عشق تو چو اغیار بسوختدیده ی کیست ندانم که دو بین خواهد بوددر چنان خلق ، که عشق تو دهد جلوه ی حسـنشود محرم اگر، روح امین خواهد بودگر تو تشـریف دهی کلبه ی احزان مرامن بر آنم که چو فردوس برین خواهد بودالتفاتی به یکی گوشه ی چشم ار نکنیسـبب آفت صد گوشه نشین خواهد بودتا که آن طایر قدسی پرو بالی داردکار آن ترک کماندار کمین خواهد بودجان به جانـان ده واز مرگ مینـد یش حسـینخود تورا عاقبت کار همین خواهـد بود- کلمات قصار حسـین منصور حلاج :- چون بنـده به مقام معرفت رسد ،غیب بر او وحی فرستد و سر او گنگ گرداند تا هیچ خاطر نیاید مگر ،خاطر حق .- خلق عظیم ؛آن بود که جفای

خلق در تو، اثر نکند .پس از آنکه حق را شناخته باشی .- زبان گویا ،هلاک دل های خموش است .- ما همه سال در طلب بلای او باشیم ،چون سلطانی که دایم در طلب ولایت باشد .- نفس را به چیزی مشغول دار که کردنی بود .مگر نه او ترا به چیزی مشغول دارد که نا کردنی بود که در این حال با خود بودن ،کا راولیا است .به نظرم رسید تا چکیده ای از شرح حال لویی ماسینیون نویسنده کتاب را در پایان تلخیص بیاورم لویی ماسینیون (۱۹۶۲-۱۸۸۳م) - مستشرق فرانسوی- در پاریس به دنیا آمد. ماسینیون در سال ۱۹۰۰م دیپلم ادبیات و فلسفه و یک سال بعد دیپلم ریاضیات گرفت. وی همچنین در مدرسه ملی زبان های زنده شرقی عربی آموخت. وی در سال ۱۹۰۴م به مراکش سفر کرد و تحقیقی مختصر درباره آنجا نوشت و با ارائه آن موفق به اخذ دیپلم تحقیقات عالی در بخش علوم دینی از دانشگاه سوربن شد. از همین سال ها شرق شناسی را شروع کرد. سال ۱۹۰۵م در چهاردهمین کنفرانس جهانی خاورشناسان که در الجزایر برپا بود شرکت کرد و با برخی دیگر از شرق شناسان از جمله گولدزیهر آشنا شد. سپس به مصر رفت و به تحقیقات خود ادامه داد و آثاری را نیز به رشته تالیف در آورد. در سال ۱۹۰۷م به واسطه اشعار عطار با حلاج آشنا شد و تا پایان عمر، تحقیق پیرامون شرح حال و آثار و افکار این عارف مشهور یکی از فعالیت های اصلی وی شد. طی سال های ۸-۱۹۰۷م مامور انجام تحقیقات باستان شناسی در عراق شد. کاخ اُخَیضِر را کشف کرد و نتیجه کارهای باستان شناسی وی در کتابی با عنوان Mission en Mesopotamie "ماموریت در بین النهرین "منتشر شد. در باره حلاج آثاری از جمله: مصائب حلاج، طریقه حلاجیه، حلاج شیخ مصلوب، نیز مدخل «حلاج» در EIوقوس زندگی منصور حلاج را نوشت بعد از خدمت در ارتش در جنگ جهانی اول (۱۸-۱۹۱۴م) در کالج دوفرانس به عنوان استاد کرسی اسلام از دیدگاه اجتماعی فعالیت کرد. از سال ۱۹۲۶ تا ۱۹۵۴م که بازنشسته شد، باز هم به فعالیت در این مرکز ادامه داد. خلاصه ای از آثار وی در زمینه های مختلف: - تحقیق پیرامون شخصیت های تشیع و تصوف- تحقیق در مورد فرقه یزیدیه: شیطان در میان یزیدیه- تحقیق پیرامون حلاج: چاپ دیوان حلاج به زبان فرانسه، اخبار حلاج، زندگی حلاج پس از مرگش، اسطوره منصور حلاج در مناطق ترک نشین، نوشته های عطار درباره حلاج.- فرقه های شیعی: فرقه نصیریه، فهرست منابع درباره قرامطه و خانواده بنی فرات.- تحقیق پیرامون حضرت زهرا(س) و شخصیت سلمان: سلمان پاک شمار آثار ماسینیون را بالغ بر ۶۵۰ عنوان تالیف، ترجمه، مقاله، خطابه و ... دانسته اند ماسینیون در ایران بیشتر به واسطه دکتر شریعتی که مدتی را نزد او شاگردی کرده بود، شناخته شده است. از وی تاکنون دو اثر به فارسی ترجمه شده است: سلمان پاک و نخستین شکوفه های معنویت اسلام در ایران که دکتر شریعتی آن را ترجمه و منتشر کرد و قوس زندگی منصور حلاج که بوسیله عبدالغفور روان فرهادی- نویسنده افغانی که او نیز شاگرد ماسینیون بوده- به فارسی برگردانده شده است. البته کتابی که آقای دکتر قنوات ترجمه کرده را نیز به این فهرست اضافه کنید.ازاین منابع نیز استفاده شده است: fa.wikipedia.org mandegar.tarikhema.ir حلاج شهید عشق الهی ، دکتر جواد نوربخش ، انتشارات مألف ، چاپ اول ۱۳۷۳

تا بینهایت

o ، ۲۳ آذر ۱۳۸۹ ، ۰۸:۰۹

تا بینهایتنویسنده:سید محمد طالبیان

خلاصه کتاب:تلخیص:علیرضا موسی زاده – امینه رضایی: پیش گفتار:شهادت از جمله مفاهیم والایی است که ویژه قیامها و انقلابهای مکتبی و الهی است.استمرار فرهنگ شهادت در جامعه ما ریشه در سوگواریهای منبعث از قیام عاشوراداشته و احیای ان به دست مصاحان دین باغبار رویی از چهره ی تابناک قهرمانان صحنه کربلا صورت گرفته است.اگر سنت روضه خوانی و مراسم سوگواری نبود شاید هرگز خاطره ای از حماسه حسینی باقی نمی ماند و هرگز نمونه ای عینی م مجسم از شهید و شهادت که به

مدد ان بتوان پای در میدان جهاد نهاد و پایمردی و جانفشانی کرد در دست نبود. شهادت در دین فداکردن جان خویش درراه ارزشهای الهی و دستیابی به حیلتی ابدی است.به همین دلیل اگر کسی فاقد مایه های معنوی باشد شهادت طلبی او معنایی نخواهد داشت.این خدا باوری و معاد اندیشی است که به شهادت معنامد دهد واز انجا که در این نوع جهان بینی شهید والاتر و لایزال دست می یابد جان نثاریش معقول است وگرنه عاقلانه نیست که کسی برای دستیابی به رفاه و زندگی دنیایی خود یا دیگران از جان خویش در گذرد.. مرگ چیست؟ مرگ پدیده اسرارامیز و شگفت انگیزی است که به گونه های مختلف گریبان همه افریدگان هستی را مگیرید وهر متحرکی رااز حرکت مادی باز می دارد وبر هر چیزی براید حیات از ان به در اید وبی شک هر نفسی مزه انرا خواهد چشید. در جهان افرینش پس از راز ذات افریننده هستی و حقیقت وجود هیچ رازی ناشناخته تر و مرموزتر از راز زندگی و هیچ سری اسرار امیزتر از سر مرگ نیست. تعمق در اسرار مرگ ادمی را در اقیانوسی از شگفتی ها غوطه ور می سازد وترسی که اخرین لحظات حیات روح انسان در حال مرگ را میگیردو حیرت زندگان و گاهی نیز وحشت انها را بر می انگیزد تجسم منظره دلخراش جان کندن ودل بریدن است. بشر اصولا خواهان بقاءو جاودانگی است ودر طول تاریخ تلاش کرده است سبب وابزار استمرار بیشتر زندگی انسان را فراهم سازد ولی تاکنون تلاشهای علمی بشر اگرچه توانسته است متوسط عمر انسان را افزایش دهدولی هنوز قدرت نیافته است برمرگ غلبه کند و به اعتقادما هرگزموفق به این کار نخواهد شد لذا ذر کنار تلاش برای طولانی تر کردن عمر انسان به مساله مرگ و انچه پس ازان رخ داد توجه شده است ومکتبهای گوناگون پاسخهای متفاوت داده اند از دیدگاه اسلامی مرگ پایان زندگی نیست بلکه عبور از یک مرحله به مرحله دیگر است و انسان پس از مرگ به زندگی خویش ادامه میدهد.از دیدگاه اسلامی زندگی دنیا و پس از ان(هردو)زندگی حقیقی و واقعی است در هر دو زندگی انسان به خود و انچه به خود او تعلق دارد اگاه است د رهر دو زندگی لذت و رنج سرور و اندوه سعادت و شقاوت وجوددارد.بر هردو زندگی غرلیز حیوانی و انسانی حکمفرماست.در هر دو زندگی انسان با بدن و اندام کامل و اعضا و جوارج زندگی میکند.اما زندگی ان جهان تفاوتهای اساسی با زندگی دنیا دارد که این تفاوتهاعبارتند از:در حیات دنیا تولد و تناسل کودکی و جوانی و پیری و سپس مرگ وجود دارد ولی در انجا نیست در این دنیا باید کارکرد وتخم پاشید و زمینه مساعد را فراهم کرد ولی در انجا باید از تخم های کاشته شده و زمینه های مساعد شده در دنیا بهره برداری کرد.اینجا محل کار و عمل است وانجا جای نتیجه گیری و حساب پس دادن است.در اینجا امکان تغییر سرنوشت از طرفخودانسان یه وسیله تغییر مسیر حرکت و جهت عمل میسر است ولی در انجا چنین امکانی وجود ندارد در اینجا حیات و زندگی با مرگ امیخته است ولی در انجا حیات محض حکمفرماست.اعتقاد به زندگی جاوید و حیات پس از مرگ جزو اطول قطعی و مسلم اسلام است.قران کریم حیات انسان و جهان را مجموعا به ۲دوره تقسیم کرده است: مرگ از نظر قران تحویل گرفتن است یعنی انسان در حین مرگ با تمام شخصیت و واقعیتش تحویل ماموران الهی میگردد.۱ – مرگ نیستی و نابودی و فنا نیست.انتقال از عالمی به عالم دیگر است و حیات انسان به گونه ای دیگر ادامه دارد.۲ – انچه شخصیت واقعی انان را تشکیل میدهد و (من) واقعی او محسوب میشود بدن و جهازهای بدنی و توابع ان نیست بلکه شخصیت واقعی انسان همان چیزی است که در قران از ان به (نفس)و(روح) تعبیر شده است.۳ — روح یا نفس انسان که ملاک شخصیت واقعی انسان است جاودانه است وجاودانگی انسان به واسطه اوست واز نظر رتبه مافوق مادیات قرار دارد. انچه برای افراد مختلف در ان جهان متفاوت است کیفیت حیات و زندگی است یعنی اینکه ممکن است در راحتی و اسایش باشد و شاید در سختی و مشقت اسباب و ابزار راحتی یا سختی رادر این دنیا فراهم می کند چراکه دنیا مزرعه اخرت است. اقسام مرگ انسان و تمام موجودات هستی ناگزیر هستند تن به مرگ و نیستی بدهند. مرگ شیوه های مختلف و گوناگونی دارد این شیوه ها به اختصار مطرح میشود:۱ – مرگ سرخ: یعنی کشته شدن ودر خون غلتیدن و جان سپردن خونین که به ۴شکل ممکن است بوقوع بپیوندد: الف: مرگ با شهادت. ب: مرگ با شهامت یعنی کشته شدن در راه ازادی.برابری.نوعدوستی و... بدون

انگیزه الهی.□ ج: مرگ سرخ به دنائت و حماقت یعنی تن به ذلت دادن ودر برابر ظلم دفاع نکردن و بی حرکت بودن و نابود شدن و کشته شدن بوسیله ظلم.۲ □ – مرگ سبز:مرگ شهیدی است که در برابر سرسبزی درخت دین و شکوهمندی و برتری اسلام و تحقق ان در جهان تلاش میکند وتوسط دشمن مسموم شود.مانند شهادت امام حسن مجتبی (ع) و بسیاری دیگر از امامان و پیشوایان و رهبران الهی.۳ □- مرگ سفید: مرگ انسان با ایمانی است که در حال اطاعت از اوامر الهی و رسول گرامی او برای رسیدن به حق و حرکت در صراط مستقیم تلاش کرده و از لغزش و خطا دوری جسته است.۴ □ – مرگ زرد: مرگ کسانی است که ایمان دارند و عمل می کنند ودر مواجه با گناه نیز از ان چشم نمی پوشند یا مراقبت بر طاعت و عبادت ندارند.۵ □ – مرگ سیاه: مرگ کسانی است که در راه فرمانبرداری از غیر از خدا گام نهاده ودر سایه کفر.ستم و نفاق جان داده اند.۶ □ – مرگ بیرنگ: مرگ کسانی است که یا از داشتن عقل.درک.فهم و شعور بی بهره اند و چون حیوانات متولد شده و مثل حیوان میمیرند و مرگشان رنگ حق یا باطل ندارد.□ □ علامه شهید مطهری در یک تقسیم بندی اقسام مرگ هارا چنین بیان کرده است:□ *مرگ طبیعی□ *مرگ زودرس□ *مرگ جنایی□ *خودکشی□ *شهادت شهادت□ شهید به معنای کشته شدن در راه خدا است.□ انکه در راه خدا به شهادت دست یافته ملائکه رحمت براو حاضر□ می شوند و فرشتگان اورا به بهشت هدایت می کنند.□ کلمه شهادت به مهنای گواهی دادن.اقرار کردن.شهید شدن و...□ و نیز خضور در صحنه بر مبنای یقین و اعتماد است.□ شهادت مرگ مقدسی است که انسان ازاده با شناخت انرا در راه□ عقیده و ایده ای انتخاب میکند. □ شهادت ۲رکن دارد :۱ □- در راه خدا فی سبیل الله با هدف مقدس باشد و انسان جان خودرا فدای هدف نماید.۲ □ – دیگر انکه اگاهانه صورت بگیرد.□ شهادت به جهت اینکه عملی اگاهانه و اختیاری است ودر راه هدفی مقدس است واز هرگونه انگیزه عاری است تحسین برانگیز و افتخار امیز است و عملی قهرمانانه تلقی میشود.□ در قران کریم کامه شهادت ودیگر واژه های هم ریشه ان چون شاهد و مهشور به معنی شاهد و گواه امده نه به معنای کشته شدن در راه خدا. شهادت به معنای واقع و کامل کلمه ابتداء و ذاتا متعلق به پروردگار متعال می باشد: □ ((ان الله کان علی کل شیء شهیدا)) حضور پروردگار در کنار همه موجودات جهان نظارت مستمر و گسترده و بی حدو مرز بر انهاست.اوبر احوال موجودات اگاه و قضاوت اودر جهان هستی ساری و جاری است.□ شهادت از ویژگیهای پیامبر(ص)وملائکه است.از بررسی ایات کریمه قران مشخص می گردد که واژه شهید وشهادت در قران مجید به معنای کشته شدن دررا خدا ذکر نشده است ولی در ایات و کلمات قرانی واژه ((قتیل فی سبیل الله)) درباره کشته شدگان دررا خدا بکار رفته است.□ اشخاصی که در غیر جنگ اما به هر حال غالبا در اموری که مربوط به سنت و شریعت بوده است کشته می شوند به موجب احادیث این افراد کسانی هستند که مرگ انها در ردیف شهادت به حساب می اید:□ -کسی که در حال کسب علم بمیرد.□ -انکه زیر اوار بماند.□ -کسی که غرق شود.□ -کسی که روز و شب دائما در حال طهارت و وضو باشد.□ زنی که در هنگام زایمان فوت کند.مقدس ترین واژه:□ کلمه شهادت از مقدس ترین واژه های اسلامی و از افتخار امیزترین مفاهیم است.□ شهسد انسانی است نمونه که در هر زمانی ودر هر مکانی باحضور خودالگویی برای همه انسانهاست.□ حقیقت شهادت در منظر پیروان قران و مکتب نبوی و علوی دارای ۷رکن است:۱ □ – ایمان به خدا و پیامبر و ائمه اطهار علیهم السلام.۲ □ – گزینش اگاهانه.۳ □ – بفرمان خدا و رسول او و با برنامه های خدا و پیامبر حرکت و رزم کردن.۴ □ – درراه خدا رزم و جهادکردن(انگیزه الهی داشتن).۵ □- برای خشنودی خدا و رسیدن به رضوان و قرب او ایثار مال و جان نمودن.۶ □ –برای اعلاء کلمه حق و ریشه کن نمودن باطل پیکار کردن.۷ □ – در معیت خداو اولیاء خدا بودن ودر رکاب انان پیکار کردن.حیات ابدی□ مرگ برای انسانهای مومن راهی است بسوی یک حیات و زندگی برتر.از مجموع ایات و روایات بدست می تید که حیات پس از مرگ کاملتر و بالاتر است.در حدیث است است که مردم خواب اند همین که میمیرند بیدار میشوند همان طور که ادمی در خواب از درک و احساس ضعیفی برخوردار است وحالتی نیمه زنده و نیمه مرده دارد ولی چون بیدار شد حیات کاملتر

دارد. حیات در قران به حیات نباتی.حیوانی.وجودی.عقلانی.اعتقادی.اجتماعی.برزخی.اخرتی.طیبه.مادی.معنوی و حیات مطلقه پروردگار تقسیم شده است. مرگ نیز به نباتی.حیوانی.وجودی.مادی.اجتماعی.فکری و اعتقادی تقسیم شده است. ابدیت شهید: شهید هرچند که به خاك و خون می غلتد و پیکر بی جانش نقش بر زمین می شود ودر میان انبوه خاکها دفن می شود لکن از نظر اسلام شهید نمی میرد واز بین نمی رود بلکه عنصری ابدی و جاوید و همیشه زنده است واز یک زندگانی وسیعتر و ارزنده تری تحت شرایط بهتر و مناسب تری برخوردار می شود: زندگی با خدا و اولیاءبزرگ وگرامی او زندگی با ملکوتیان و نیروهای معنوی زندگی دور از هرگونه دغدغه و گرفتاری زندگی سراسر نور و توام با انواع خوشی و سرور زندگی همراه با رحمت الهی و سلام و سلامتی و زندگی غرق در شرف و قداست و کرامت. حیات شهید غیر قابل درک است: قران می فرماید:(ولاـتقولوا لمن یقتل فی سبیل الله اموات بل احیاءولکن لاتشعرون) به انان که در راه خدا کشته می شوندمرده نگویید بلکه انان زنده هستند لیکن شما نمی فهمید ودرك نمی کنید. شیعه برپایه اعتقاد ژرف و بینش عمیق اگاهانه شهید را شاهد و حاضر در جامعه خود می بیند وبه زندگی واقعی پس از مرگ او ایمان کامل داردو به همین لحاظ در برابر وی به گونه یك انسان زنده وحاضر سلام میکند.یعنی بصورت مخاطب وحاضر سلام میکند نه به صیغه غایب.زیرا شهید زنده است و صدارا می شنود. حیات مجازی: حیات و زندگی شهید وجاودانگی او پس از شهادت از دیدگاه مفسران به گونه است: ۱- منظور از زندگی پس از شهادت این است که نام شهید زنده می ماند ودر اثر مرور زمان یادش کهنه نمی شود. این گروه عقیده دارند شهیدان پس از مرگ نام نیکی باقی می گذارند و مردم از انها یاد میکنند. جاودانگی خون شهید شهید به خون خودش ارزش و ابدیت و جاودانگی میدهد.همانطور که یك نفر به ثروت خودش ارزش میدهدو به جای انکه ثروتش را در بانکها ذخیره کند انرادر راه خیر مصرف می کند و با این عمل به ثروت خود ارزش میدهد. شهید خون خود را در راه رفاه بشریت نثار می کند این تفاوت میان او و دیگر خدمتگزاران است. استاد مرتضی مطهری در این دیدگاه می فرمایند: هیچکس به اندازه شهیدان به بشریت خدمت نکرده است چون انها هستند که راه را برای دیگران باز می کنند و برای مردم ازادی را هدیه کردند تا دانشمند به کار و دانش خود و مخترع با خیال راحت به اختراع خود بپردازد وهر کس کار خود را انجام دهد پس اوست که محیط مناسبی برای دیگران فراهم می اورد.امام حسین علیه السلام و شهادت ... آنها که حسین(ع)را تنها گذاشتند و از حضور و شرکت و شهادت غایب شدند همه باهم برابرند چه انان که با یزید بودند و چه انان که در هوای بهشت به کنج خلوت عبادت خزیده بودندو حسین(ع) را تنها گذاشتند و چه انان که از زور ترسیدندو خاموش شدند. و انها که با امام حسین(ع)بودند در همه اعصار همانند حسین(ع)حاضرند.اکنون حسین(ع) حضورش را د رهمه عصرها در برابر همه نسلها.در همه جنگها و جهادها اعلام کرده است. امام حسین(ع) در کربلا کشته شدند تا در همه نسلها و عصرها بعثت کنند. در روز عاشورا صحنه کربلا به پهنه تمامی زمین گسترده شد و صف ۷۲ تن یاران امام حسین(ع)که در کنار فرات ایستاده اندر طول تاریخ کشیده شد. امام حسین(ع)وارث پرچم سرخی است که در دست انسانیت می چرخد و پس از او به رهبران عدالتخواه در تاریخ بشریت به ارث می رسد که هرماه محرم و هرروز عاشورا و هر زمین کربلا است.و چنین است که امام حسین (ع) در اخرین لحظه فریاد بر می اورد: آیا کسی هست مرا یاری کند...حیات برزخی وجود بهشت و دوزخ از مسلمات و ضروریات دین مقدس اسلام و سایر ادیان اسمانی است و شکی در ان نیست ولی وجود عالم برزخ مورد اتفاق و اجماع نیست. به گفته برخی از محققان ۲دسته از مردم حیات برزخی دارند: دسته اول نیکوکارانی که در درجه عالی هستند دسته دوم بدکارانی که فوق العاده وضع بدی دارند. این گروه با استناد به ایات قران و روایات معصومین (ع) گفته اند در عالم برزخ هم بهشت و دوزخ هست و خوبان و بدان در دو مکان تا قیامت می باشند. برخی از ایات از جمله ایه ۱۰۰ سوره مومنون و نیز ایات مربوط به حیات شهید را مستند کلام خود قرار داده اند و بر این اساس گفته اند شهید حیات برزخی دارد. شهدا نیز از جمله کسانی هستند که زندگی برزخی

دارند. عالم برزخ به حیات روحانی نیز تعبیر شده است و گفته اند: روح بعد از مرگ باقی است هرچند جسم و بدن متلاشی میشود پس شهادت پایان زندگی نیست بلکه آغاز حیات است. بنابراین حیات شهیدان که در ایات الهی عنوان شده است به حیات برزخی منحصر نمی شود و باید چیزی فوق این امر باشد چراکه تصریح می کند شما درک زندگی شهیدان را ندارید. نعمتهای برزخی: بهره مندی شهیدان از نعمتهای بیکران الهی در حیات برزخی امر ثابت و مسلمی است که به صراحت قران کریم و احادیث شهیدان از همان تحظاتی که سرگرم مبارزه با دشمن پلید هستند تا روز قیامت تحت حمایت الهی قرار دارند و از رحمتها و برکتهای بیکران ایزدی روزی می خورند. قران کریم می فرماید: شهیدان از فضل و رحمتی که از سوی خداوند نصیبشان گردیده است شادمانند و به مومنانی که هنوز به انها نپیوسته اند و توفیق شهادت نصیبشان نشده است مژده می دهند که از مردن هیچ نترسید و از فوت متاع دنیا هیچ غم نخورند و به فضل و نعمت خداوند بشارت می دهند و اینکه خداوند اجر و پاداش اهل ایمان را ضایع نمی سازد.حیات روحانی و فکری بر اساس ایات و روایات ارواح در عالم برزخ تا قبل از نفخه ی صور زنده هستند و چون صور اسرافیل قبا از قیامت دمیده شوذ انها هم می میرند سپس خداوند متعال ارواح را دو مرتبه زنده می کند غیر از ارواح شهدا هم تا روز قیامت زنده هستند. روح مرگ ندارد. مرحوم علامه طباطبایی در تفسیر ایات ۱۵۷-۱۵۳ سوره بقره تحت عنوان (تجرد نفس) حیات روحانی شهید را باور دارد و معتقد است نفس ادمی موجودی است مجرد و ماورای بدن که با بدن ارتباط و علاقه دارد و با ان متحد است و بوسیله شعور و اراده و سایر صفات ادراکی بدن را اداره می کند. تمام شخصیت انسان بدن نیست که وقتی بدن از کار افتاد و شخص مرد با فنای بدن و پوسیدن و انحلال ترکیب هایش و متلاشی شدن اجزایش فانی شود.بلکه تمام شخصیت ادمی به چیز دیگری است که بعد از مردن بدن بازهم زنده است. خداوند متعال در پاسخ کفارکه معاد را منکر می شوند می فرماید: شما پس از مردن گم نمی شوید و اجزاء شما ناپدید نمی گردد.انچه از شما گم و درهم و برهم می شود بدنهای شماست نه نفس شما.پس روح انسان نمی میرد بلکه زنده و جاویدان است بنابراین روح زنده و جاوید است و اگر روح بمیرد هرچند جسم حیات ظاهری داشته باشد ولی در واقع انسان مرده است(مرده متحرک خواهد بود). دکتر علی شریعتی می گوید: مرگ دو گونه است:گاهی انسان می میرد و بعد او را در قبر می گذارند ولی انگار او از قبل با کارها و اعمالی که در جامعه و در طول تاریخ انجام داده مرده است و از یاد ها فراموش شده. ولی ادمهای هستند که هرچند موقع مرگ انهارا دفع می کنند و در خاک محصور میشوند اما یاد و کارهایشان همیشه جاویدان و زنده است این افراد از من فردی شان در امدند و وارد تاریخ شده اند. پس کسی که در روح اجتماع حل شده باشد و خود را فدای اجتماع بکند نه تنها نابود نشده بلکه زنده و جاوید خواهد بود. شهید هدایتگر است در احادیث امده است که خداوند شفاعت سه طبقه را در قیامت قبول می کند: ((انبیاء و علماء و شهدا)) این شفاعت.شفاعت هدایت است.ظهور و تجسم حقایقی است که در دنیا وقوع یافته است.بعد از انبیاء و اوصیاء و علمایی که پیرو واقعی انها بوده اند شهدا هستند که گروه گروه مردم را از ظلمات گمراهی نجات داده و به شاهراه روشن هدایت رسانده اند.حیات معقول شهادت دست شستن از زندگی در حال هوشیاری و ازادی در راه وصول به هدفی عالی تر از زندگی طبیعی است. شهادت نوعی مرگ نیست بلکه صفتی از حیات معقول است. حیات معمول متاسفانه اکثریت انسانهارا اداره می کند که در این حیان انسان همواره خود بی پایان خود را می خواهد. حیات معقول عبارت است از زندگی پاک از الودگی ها که خود را دریک مجموعه بزرگی به نام جهان هستی در سیر تکامل می بیند. ادمی با داشتن این حیات رو به هدف اعلاـ می رود و هشیاری همه جانبه درباره ارزش ها و امتیازات عالی که حیات در تحرک به سوی کمال دارد دارد را به دست می اورد. انسانها با بدست اوردن حیات معقول گام به مافوق زمان گذاشته و وارد استانه ابدیت می گردند. مرگ برای انها به معنای فنا نیست بلکه انتقال از نوعی حیات به نوعی دیگر تا انجا که همگی اعضای یک پیکر به وسیله روح هدایت و به سمت قرب الهی روانه می شوند.شناسنامه: تا بینهایت نویسنده:سید محمد طالبیان انتشارات نیکبخت-۱۳۸۰ مشهد به سفرش

معاونت پژوهشی کنگره برزگداشت سرداران شهید و بیست و سه هزار شهید استان خراسان.

مونس تنهایی

نوشته‌ی: مهدی عابدینی

خلاصه کتاب: ناگفته‌هایی از ارتباط حضرت خضر (ع) با امام زمان (عج)- اثر برگزیده‌ی حوزه علمیه‌ی خراسان- تلخیص: الهام خورشیدی- مهین سیدی- معرفی کتاب: کتابی که پیش رو دارید، با توجه به تحقیقات انجام شده، شاید اولین کتاب جامعی باشد که مستقلاً درباره‌ی حضرت خضر (ع) و ارتباط ایشان با امام زمان (ع) نوشته شده است. معمولاً شخصیت حضرت خضر (ع) در بین عموم مردم ناشناس است و آن دسته‌ای هم که اجمالاً ـ ایشان را می‌شناسند، فقط به عنوان یک پیامبر زنده و حداکثر فردی که به افراد گمشده در مکان‌های دورافتاده و بین راهها که راهنمایی را طلب کرده‌اند، کمک می کند. اما آنچه در مورد حضرت خضر (ع) بیشتر مورد توجه ماست این است که گاهی افرادی بوده‌اند که هنگام تشرف به محضر مبارك امام زمان (ع)، خضر نبی را در کسوت خدمتگزار و ملازم آن حضرت زیارت کرده‌اند و این امر که چه ارتباطی می‌تواند بین امام زمان ما و یک پیامبر از سال‌های بسیار دورتر وجود داشته باشد، انگیزه‌ی اصلی تألیف این کتاب بوده است.مقدمه:روح انسان با توجه به نوع خلقت آن و به خاطر وابستگی‌اش به عالم ملکوت و معنا، اگر در مسیر حقیقی خود ر اهنمایی شود، به مدارجی خواهد رسید که گاه او را جزو مقرّبان درگاه الهی قرار می‌دهد.اما این روح با ورودش به این دنیا و ظاهراً با محبوس شدن در قالب جسم، اگر با معارف الهی آشنا نشود، چنان خود را به نابودی می کشاند که به تعبیر قرآن همردیف با حیوانات و بلکه پست‌تر از آنها می‌شود ولی چون روح تعلق و وابستگی به ذات اقدس الهی دارد، خداوند از باب مهربانی قبل از اینکه روح وارد دنیا شود، راهنمایانی را که قبلًا آفریده بود در قالب‌هایی مانند همان قالبی که به انسان‌ها هم د اده بود قرار داد تا انسان را از انحطاط و سقوط نجات دهد و او را با معارفی که مانند گنجی در وجودش قرار داده شده است، آشنا کنند، گنجینه‌ی با عظمتی که با ورودش به این دنیا آن را به بوته‌ی فراموشی سپرده و با اموال ظاهری و بی‌ارزش دنیایی عوض می کند. یکی از آن افراد که با توجه به تعالیم اهل بیت (ع) و عمل به آنها به کمالات بالایی دست پیدا کرد و صاحب مقام و منصب خاصّی گردید که آرزوی همه‌ی انبیا بوده است، شخصیت کم‌نظیر حضرت خضر (ع) می‌باشد. شخصیتی که خداوند او را برای مقام و مأموریتی بس بزرگ و سعادتی عظیم انتخاب فرموده است.من از دو روزه عمر آمدم به جان ای خضر چه می‌کنی تو که این عمر جاودان داریشنا به بحر تفکر نموده فهمیدم بلی مصاحبت صاحب‌الزمان داری بخش اولبه دنیا آمدن یک مأمور الهی:حدود ۱۱۷۰ سال قبل از بعثت پیامبر اسلام (ص) در قوم بنی اسرائیل و در اطراف سرزمین‌های مصر و در خانواده‌ای اشرافی و سلطنتی یکی از محبوب‌ترین مخلوقات خداوند پا به عرصه گیتی نهاد.نام او را «تالیا» و کنیه‌اش را ابوالعباس گذاشته و بعدها لقبش را خضر خواندند چون معجزه‌ی تالیای پیامبر این بود که بر روی هر زمین خشک و بی‌آب و علفی که می‌نشست سبز و خرم می‌شد. او پسر ملکان‌بن غابربن ارفخشد بن سام بن نوح است.تالیا برخلاف پدرش هیچ‌گاه به دنبال سلطنت نبوده و از بت‌پرستی متنفر و به دنبال یکتاپرستی و ایمان به خدای واحد بود..به سند معتبر از امام صادق (ع) منقول است که:وقتی پیامبر (ص) به معراج برده شد، در راه بوی خوشی به مشامش رسید. از جبرئیل سؤال فرمود: این چه بویی است؟ و او عرض کرد: این بو از خانه‌ای می‌آید که عده‌ای را به خاطر ایمان به خدا در آن خانه هلاک کردند. همچنین ادامه داد: تالیا تنها فرزند ملکان پادشاه بود که وقتی به دوران نوجوانی رسید، پدرش برای بقای نسل به فکر ازدواج او افتاد و دو نفر را به همسری او برگزید، اما این ازدواج ثمری نداشت چون تالیا همیشه مشغول عبادت بود و تمایلی به ازدواج و تشکیل خانواده نداشت و از همسرانش خواسته بود که این راز را به پادشاه نگویند، اما یکی از آنها راز را نگه نداشت و موضوع را به پادشاه گفت و پادشاه دستور داد تا تالیا را در محلی زندانی کنند اما از آنجا که خداوند به او قدرتی عنایت فرموده بود تا به هرکجا

مایل است سفر کند و از نظر مردم پنهان شود او توانست از زندان بیرون رود و بعدها به سپاه ذوالقرنین پیوسته و از آب حیات نوشید که تا دمیده شدن نفخ صور زنده بماند.بعد از مدت‌ها دو تاجر در یکی از جزایر دریای سرخ دچار طوفان شده و کشتی آنها در هم شکست و اتفاقاً تالیا را در آنجا یافتند، تالیا به آنها گفت که اگر راز محل زندگیش را به پدرش نگویند آنها را به خانه‌های خود می‌رساند و آنها قبول کردند که راز را بازگو نکنند و سوار بر ابری شدند که تالیا آن را مأمور کرده بود و به شهر خود رسیدند. اما یکی از آن دو تاجر عهد را شکست و پادشاه را از محل اختفای فرزندش آگاه کرد در حالیکه تاجر دیگر بر عهد خود باقی ماند و چیزی نگفت. با این حال وقتی لشکر پادشاه به محل زندگی تالیا رسید او از آنجا رفته بود.از طرفی بر اثر گناهان زیاد قوم تالیا خداوند عذابی را بر آن شهر نازل کرد که به جز آن دختر که روزی همسر تالیا بود و رازش را نگه داشته بود و تاجری که به تعهد خود عمل کرده بود همه هلاک شدند. آن دو با توجه به تعلیمات تالیا یکتاپرست شده و بعد از مدت‌ها با هم ازدواج کردند و به شهر دیگری نقل مکان کردند و آن زن به آرایشگری دختران پادشاه مشغول شد تا آن که روزی برای برداشتن شانه از روی زمین جمله‌ی «لاحول و لا قوه الّا بالله» را بر زبان آورد وپادشاه بعد از سئوالاتی که از او پرسید متوجه شد که او و خانواده‌اش یکتاپرست هستند و از آنها خواست که یکتاپرستی را کنار بگذارند اما وقتی با مقاومت آنها روبرو شد دستور داد تا آنها را به داخل دیگی پر از آب جوش بیندازند و سپس خانه را بر سرشان خراب کردند. در اینجا جبرئیل به پیامبر (ص) عرض کرد: این بوی خوش که به مشام می‌رسد، از ان خانه است که اهل توحید الهی را در آنجا هلاک کردند.نوشیدن آب حیات و دست‌یابی به عمر جاودان:همانطور که گفتیم خضر (ع) به سپاه ذوالقرنین پیوست و او بسیار مورد لطف و توجه ذوالقرنین قرار گرفته بود. روزی ذوالقرنین که یکی از بندگان شایسته‌ی خدا بود، از رقائیل (یکی از ملائکه و دوست ذوالقرنین) پرسید: تفاوت عبادت اهل آسمان با اهل زمین چیست؟ رقائیل گفت: عبادت اهل زمین چیزی نیست (کم است)، در آسمان‌ها جای قدمی نیست مگر آن که روی آن ملکی هست که (برای عبادت پروردگار) یا ایستاده است و هرگز نمی‌نشیند یا در رکوع است و هرگز به سجده نمی‌رود و یا در سجود است و هرگز سر برنمی‌دارد. پس ذوالقرنین بسیار گریه کرد و گفت: ای رقائیل! می‌خواهم در دنیا آقدر زنده بمانم که عبادت پروردگار خود را آن‌چنان که سزاوار است بجا آورم، و رقائیل گفت: خدا در زمین در قسمت تاریکی که هیچ انس و جن قدم در آن نگذاشته چشمه‌ای دارد که به آن «عین‌الحیوه» می‌گویند و هرکس از آن بنوشد نمی‌میرد تا صدای صور را بشنود و یا خودش از خدا طلب مرگ کند.پس ذوالقرنین همراه لشکرش به راه افتاد و دوازده سال راه رفتند تا به جایی تاریک رسیدند که سیصد و شصت چشمه‌ی آب در آنجا بود. او سیصد و شصت نفر از اصحابش را طلبید که خضر هم در بین آنها بود و به هریک از آنها یک شورماهی (ماهی پخته‌ای که برای سالم ماندن آن را با نمک شور می‌کنند) داد و گفت هرکدام ماهی خود را در یکی از چشمه‌ها بشویید.وقتی خضر (ع) ماهی خود را در آب یکی از چشمه‌ها فرو برد ماهی زنده شد و در میان آب حرکت کرد، خضر هم برای گرفتن ماهی خود را به داخل آب انداخت و از آن آب مقداری نوشید، اما ماهی را پیدا نکرد.سپس جریان زنده شدن ماهی را به ذوالقرنین گفت. ذوالقرنین پرسید: آیا از آن آب خوردی؟ وقتی خضر گفت بله، ذوالقرنین متوجه شد که این همان چشمه‌ی حیات است اما هر چه جستجو کرد چشمه را نیافت و به خضر گفت: تو از برای آن چشمه خلق شده بودی و برای تو مقدر شده بود که از آن بیاشامی.علت آشنایی و سرگذشت حضرت موسی (ع) و حضرت خضر (ع):روزی حضرت موسی (ع) بر بالای منبر رفت تا مردم را به وسیله‌ی آیات تورات پند دهد. در آن حال لحظه‌ای این مطلب به ذهنش خطور کرد که: «یقیناً خداوند، بنده‌ای عالم‌تر از من خلق نفرموده است!»سپس خداوند به وسیله‌ی جبرئیل به موسی (ع) فرمود: «یا موسی! من بندگانی دارم از تو عالم‌تر، تو چه می‌دانی که من علم خود را در کجا قرار داده‌ام! مرا بنده‌ای است در مجمع‌البحرین که از تو عالم‌تر است، برو و از علم او استفاده کن، نام او خضر است و در ساحل دریایی است که در کنار این دریا ماهی مرده، زنده می‌شود.»سپس موسی (ع) به همراه وصی خود یوشع بن نون به راه افتاد و به او گفت که یک شورماهی را هم به همراه خود بیاورد. در راه به مکانی رسیدندکه

مردی در آن‌جا به نماز ایستاده بود. یوشع برخاست و از آبی که در آنجا بود وضو گرفت. در همان لحظه قطره‌ای از آب بر روی ماهی ریخت و ماهی زنده شد و به دریا رفت و آنها متوجه شدند که آنجا همان محلی است که در جستجویش هستند و مردی که به نماز ایستاده همان خضر (ع) است.سپس رفتند و به او سلام کردند، خضر (ع) پرسید: تو کیستی؟ موسی (ع) گفت: من موسی بن عمرانم. پرسید: تو همان موسی بن عمران هستی که خداوند با او تکلم می‌کند؟ گفت: آری، آمده‌ام تا از علمی که به تو داده شده است، به من یاد بدهی تا به کمال بیشتری برسم.خضر (ع) گفت: «من مأمور به چیزی شده‌ام که تو طاقت آن را نداری و تو مأمور به امری هستی که من طاقت آن را ندارم.»موسی که نمی‌خواست از فیض محضر این عالم بزرگ محروم بماند، گفت: «به خواست خداوند مرا صبور خواهی یافت و قول می‌دهم که در هیچ کاری با تو مخالفت نکنم» و خضر (ع) با همین شرط موسی (ع) را به شاگردی قبول کرد.خضر (ع) ابتدا برای موسی (ع) از حدیث آل محمد (ص) و بلاهایی که به ایشان خواهد رسید نقل کرد و از برتری‌های حضرت محمد (ص) و امیرالمؤمنین، حضرت فاطمه (س)، امام حسن (ع)، امام حسین (ع) و دیگر امامان نقل کرد و موسی (ع) مکرر می‌گفت: «ای کاش من هم از آل محمد (ص) می‌بودم.»بعد از این صحبت‌ها باز موسی (ع) از خضر (ع) درخواست کرد تا از دانش و هدایتی که خداوند به او داده وی را نیز بهره‌مند کند، اما خضر که یقین داشت صبر موسی در برابر آنچه که به آن احاطه‌ی علمی ندارد غیرممکن است او را از همراهی نهی می‌کرد.اما موسی (ع) همچنان اصرار می‌کرد و نهایتاً خضر (ع) با این شرط که تا زمانی که حکمت کارهایی را که موسی از او می‌بیند برایش بازگو نکرده است، هیچ سئوالی ننموده و اعتراض و سرزنشی نکند، او را با خود همراه کرد.آنها ابتدا به ساحل دریایی رسیدند که در آن‌جا کشتی‌ای در حال حرکت بود، از سرنشینان خواستند تا آنها را هم سوار کنند، افراد داخل کشتی که آن دو را انسان‌های خوبی می‌دیدند قبول کرده و بدون کرایه آنها را سوار کردند. وقتی کشتی به وسط دریا رسید، خضر (ع) به وسیله‌ی میخی شروع به سوراخ کردن کشتی کرد و بعد قسمت‌های سوراخ شده را با گل و تخته‌پاره‌هایی بست.موسی (ع) که این صحنه را دید تعهدی را که با خضر (ع) داشت، فراموش کرد و اعتراض کرد که چرا این کار را می‌کنی در حالی که آنها با ما مهربان هستند و حتی بدون کرایه ما را سوار کشتی کرده‌اند؟ سپس خضر (ع) او را به یاد پیمانش انداخت و گفت: «مگر من به تو نگفتم که تو تحمل کارهای مرا نداری؟!» آن‌گاه موسی (ع) به یاد تعهدش افتاد و عذرخواهی کرد و از خضر (ع) خواست که او را از مصاحبت خویش محروم نسازد.سپس آنها از کشتی بیرون آمدند و پیاده به راه خود ادامه د ادند. در بین راه پسر خوش‌سیمایی را دیدند، ناگهان خضر (ع) آن پسر را گرفت و در زیر پای خود گذاشت و سرش را جدا کرد. این‌جا بود که موسی با تعجب بسیار و با حالتی شدیدتر به خضر (ع) گفت: «چرا انسان بی‌گناهی را بدون جرم و حکم قصاص کشتی؟!» خضر (ع) باز با خونسردی او را به یاد پیمانش انداخت و موسی (ع) که دو مرتبه پیمان خود را شکسته بود، باز هم عذرخواهی کرد و گفت: «اگر بعد از این باز هم اعتراض کردم، دیگر با من رفاقت نکن و مقصر خود من هستم.»بعد دوباره راه افتادند و خسته و گرسنه به دهکده‌ای به نام ناصره رسیدند و چون توشه‌ی خود را در راه از دست داده بودند، برای رفع گرسنگی از مردم آنجا غذایی خواستند ولی مردم از پذیرایی آنها خودداری کردند و آنها می‌خواستند از ده بیرون بروند که یک لحظه موسی (ع) متوجه شد که خضر (ع) بدون هیچ مقدمه‌ای مشغول تعمیر دیواری است که در حال خراب شدن بود، لذا موسی که از بی‌ادبی مردم دهکده ناراحت بود، باز پیمانش را فراموش کرد و به استاد گفت: «چرا این کار را می‌کنید، شما که می‌خواستی چنین کاری را بکنی، خوب بود مزدی برای کار خود می‌گرفتی تا غذایی بخریم.» سپس خضر رو به موسی کرد و گفت: «اکنون هنگام جدایی من و تو فرا رسیده است. به زودی تو را از حقیقت آن‌چه در موردش صبور نبودی آگاه خواهم ساخت».و موسی (ع) به خاطر جدا شدن از چنین رهبری بسیار ناراحت شد اما آن را پذیرفت.حکمت کارهای خضر (ع) از زبان خودش:خضر (ع) حکمت کارهای خود را اینگونه بیان کرد: آن کشتی را که سوراخ کردم به این خاطر بود که به عده‌ای مستمند تعلق داشت که با کار کردن با آن در دریا زندگی خود را اداره می‌کنند و در سر راه آنها پادشاهی ستمگر قرار دارد که

کشتی‌های سالم و بی‌عیب را به زور تصاحب می‌کند. من آن کشتی را معیوب کردم تا پادشاه آن را از آنها نگیرد.و اما آن جوانی که کشتم، اگر چه ظاهری بی گناه و زیبا داشت ولی در باطن کافر و بی‌ایمان بود و در پیشانی‌اش نوشته شده بود: «طُبِعَ کافِراً» یعنی او کافر است و از طرفی والدینش با ایمان بودند و او آنها را به کفر وادار می‌کرد و آنها به خاطر محبت و علاقه‌شان به او به انحراف کشیده می‌شدند. لذا من مأمور شدم او را بکشم تا خدای تعالی به جای آن فرزندی پاک‌تر و مهربان‌تر به آنها عنایت فرماید.و اما آن دیواری که دیدی بوسیله‌ی من برپا شد، متعلق به دو کودک یتیم در شهر بود که پدری صالح داشته که در زیر آن گنجی برای آن دو کودک پنهان کرده بود و من از طریق وحی مأمور شدم، به خاطر نیکوکاری پدر این دو یتیم آن دیوار را بسازم که تا زمانی که آن دو کودک به حد بلوغ می‌رسند، آن دیوار خراب نگردد و گنج ظاهر نشود و محفوظ بماند. و خضر (ع) در پایان فرمود: من این کارها را از پیش خود انجام ندادم بلکه این‌ها فرمان خداوند و دستور پروردگار بود.توضیح کارهای خضر (ع):شاید برای افرادی که این قضیه‌ها را می‌شنوند، سئوالاتی ایجاد شود مثلاً این که آیا می‌توان به خاطر آن که غاصبی اموال کسی را از بین نبرد، بدون اجازه‌ی صاحب مال آن را معیوب ساخت؟مسلماً حفظ کشتی برای صاحبانش کار لازمی بوده است در حالیکه حفظ آن از آسیب جزئی اهمیت کمتری داشته است، از طرفی رضایت باطنی صاحبان کشتی را در صورت مطلع شدن از ماجرا می‌شد پیش‌بینی کرد. به عنوان مثال: اگر شخصی غذای مسمومی را که شما می‌خواهید آن را بخورید و از آلوده بودن آن خبر ندارید، بدون اجازه دور بریزد تا شما مریض نشوید، آیا او را سرزنش می‌کنید؟بنابراین خضر (ع) در واقع کار خلافی انجام نداد، که احتیاج به توجیه داشته باشد و آنچه که رسولان انجام می‌دهند موافق حق و صواب است، هر چند عقل ما علت آن کار را نفهمد.در اینجا سئوالی پیش می‌آید: آیا ممکن است پیامبری دچار فراموشی و نسیان شود؟هیچ پیامبری دچار فراموشی نمی‌شده است تا مبادا اعتماد مردم به آنها در جهت ابلاغ دستورات الهی کم شود به همین دلیل نسیان را به دو بخش تقسیم می کنیم: ۱- نسیان ذهنی: که منظور همان فراموشی معمول و از یاد بردن چیزی است. ۲- نسیان عملی: که منظور از یاد بردن نیست بلکه به معنای بی‌توجهی و بی‌اهمیتی است، همانطور که خداوند در مورد کفاری که روز قیامت را انکار می‌کردند و به آن اهمیت نمی‌دادند می‌فرماید: «امروز (روز قیامت) آن‌ها را فراموش می‌کنیم، همانگونه که آنها چنین روزی را فراموش کردند.» در این آیه منظور از فراموشی، بی‌اهمیتی است و منظور آن است که همانطور که کفار روز قیامت را بی‌اهمیت می‌شمارند خداوند نیز روز قیامت به آنها بی‌توجه خواهد بود.حال به این نتیجه می‌رسیم که نسیان حضرت موسی (ع) نیز از نوع دوم، یعنی نسیان عملی بوده است زیرا حضرت موسی (ع) از آن برخوردها به هیچ وجه قصد اعتراض نداشته و فقط می‌خواسته علت آن کارها را بداند.پندها و سخنان خضر (ع):از ثمرات مقام بندگی این است که انسان با تهذیب نفس در رسیدن به مقام عبودیت به جایی می‌رسد که حکمت به قلبش سرازیر می گردد. چنین شخصی اگر چهل روز در مقام اخلاص به سر برد و واقعاً خالص شود، حکمت از قلبش به زبانش جاری می گردد. آنجاست که به مقام بندگی خواهد رسید و خدا هم به او کمک خواهد کرد که هر سخنی که می گوید و هر کاری که می کند از روی حکمت باشد و باعث تربیت روحی افراد شود.در جریان ملاقات حضرت موسی و حضرت خضر (ع) نیز علاوه بر اینکه با اعمالش روح موسی را از معرض خطر صفت رذیله می‌رهاند، برای او سخنانی پیرامون معارف الهی بیان می کند که تعدادی از آنها را نقل می‌کنیم:پیامبر اکرم (ص) فرمودند: حضرت خضر به موسی (ع) فرمود: «ای طالب علم! گوینده نسبت به شنونده کمتر خسته می‌شود پس زمانی که صحبت می کنی بدان که قلب تو مانند ظرفی است، پس ببین ظرفت را با چه چیزی پر می کنی و از چه مطالبی استفاده می کنی و سخنت را کوتاه کن تا همنشینانت را خسته نکنی.»و همچنین فرمودند: «ای موسی! خودت را به صبر عادت بده تا بردباری به دست آوری، در قلب تقوا را ایجاد نما تا به علم برسی. نفست را بر صبر راضی کن و آن را از گناه خالی نما. اگر علم می‌خواهی برای بدست آوردن آن کوشش کن، به درستی که علم برای کسی است که برای آن تلاش کند. در مسائل بی‌فایده، زیاد صحبت نکن زیرا نطق زیاد برای علما عیب است و برای افراد کم عقل باعث آشکار شدن عیوبشان. پس باید حد تعادل را

حفظ کنی که همین یکی از راههای کسب توفیقات و محکم شدن در راه است.ای پسر عمران! باز نکن دری را که نمی‌دانی چگونه آن را ببندی و نبند دری را که نمی‌دانی چگونه آنر را باز کنی. (یعنی بر کاری که از آن آگاه نیستی وارد مشو)ای موسی! آنچه را که می‌آموزی، برای عمل کردن به آن یاد بگیر نه برای نقل کردن، که در این صورت آنچه را که آموخته‌ای برای تو مایه هلاکت است و برای غیر تو که این حرف‌ها از تو می‌شنوند و به آن عمل می‌کنند، نور است.»به سند معتبری از امام صادق (ع) نقل شده است که خضر (ع) به موسی (ع) گفت: «ای موسی! بهترین روزهای تو روزی است که در پیش داری یعنی روز قیامت پس ببین چگونه برای تو خواهد بود؟ جوابی برای آن روز مهیا کن، چون تو را نگه می‌دارند و از تو سئوال خواهند کرد. از زمانه و از دگرگونی احوال آن پند خود را بگیر و بدان که عمر دنیا دراز است برای کسی که اعمال شایسته انجام دهد و کوتاه است برای کسی که به غفلت گذراند، پس چنان عمل کن که گویا ثواب عمل خود را می‌بینی تا موجب زیاد شدن طمع تو گردد در جهت کسب ثواب آخرت، به درستی که آنچه از دنیا می‌آید مانند آنهایی است که گذشته است. از گذشته‌ها چیزی برای تو نمانده است مگر عمل صالحی که انجام داده‌ای! در آینده نیز چنین خواهد بود.و همچنین نقل شده که خضر به موسی گفت: «ای موسی! خدا بندگانی دارد که علم تو در نزد آنان مانند یک دانه خردل است. (و وقتی که می‌خواستند از هم جدا شوند) خضر (ع) گفت: یا موسی! دو پند از من گوش کن: اول آن که خوشرو باش تا جاه و عزت یابی و ترشرو مباش که خدای تعالی این حالت را دوست ندارد و دوم اینکه از هیچکس حاجت مخواه نه برای خود نه برای دیگران تا احترام داشته باشی. » این را گفت و از هم جدا شدند.بخش دوم:یک حکایت: از ابی امامه نقل شده، که روزی رسول خدا به اصحابش فرمود:ایا نمی خواهید در مورد خضر به شما چیزی بگویم؟ گفتند: «یا رسولا... می خواهیم.» پیامبر فرمود: «روزی خضر به مسکین و فقیری برخورد، پس آن مسکین گفت: صدقه‌ای به من بده»، خضر (ع) گفت: «من به خدا و قضای الهی ایمان دارم اما چیزی ندارم که به تو بدهم.» مسکین گفت: «بوجها... (به خاطر خدا) صدقه‌ای بده»، خضر گفت: «من به خدا ایمان دارم، به درستی که تو مرا به امر بزرگی قسم دادی ولی من چیزی ندارم که بدهم مگر این که مرا بگیری و بفروشی، پس این کار را بکن چون مرا سوگند دادی به پروردگارم، به همین دلیل تو را دست خالی نمی‌گذارم.»پس مسکین او را به چهارصد درهم فروخت. خضر مدتی پیش خریدار بود، اما خریدار او را به هیچ کاری وانمی‌داشت.خضر (ع) گفت: «تو مرا خریدی تا برایت کار کنم، پس دستور کاری را به من بده». آن شخص گفت: «تو پیر و مسن هستی، من کراهت دارم تو را به سختی بیندازم.» خضر (ع) گفت: «برای من سخت نیست». مرد گفت: «پس این سنگ‌ها را حمل کن، شش نفر در یک روز هم نمی‌توانند آنها را حمل کنند.» اما خضر (ع) در یک ساعت آنها را حمل کرد و مرد به او احسنت گفت. آنگاه برای آن مرد سفری پیش آمد، لذا رو به خضر کرد و گفت: «من تو را شخص امینی یافتم، پس برایم جانشین خوبی باش، به هر حال من کراهت دارم تو را به سختی بیندازم.» خضر گفت: «برای من سخت نیست.» مرد گفت: «پس از شیر چیزی درست کن تا من برگردم.» زمانی که مرد از سفر بازگشت، دید کاری که به خضر سپرده، بالا- گرفته، پس مرد گفت: «قسمت می‌دهم به خدا، که اصل و نسب تو کیست؟ و جریان تو چیست؟» خضر گفت: «بدرستی که تو مرا به امر بندگی قسم دادی، من به خاطر همین قسم به تو فروخته شدم، من همان خضر هستم که شنیده‌ای.»آنگاه خضر (ع) گفت: «به درستی که اگر کسی به خداوند قسم داده شود و او رد کند در حالیکه توانایی بر انجام آن کار را داشته، در روز قیامت نگه داشته می‌شود در حالیکه در صورتش پوست و گوشت و خونی وجود ندارد و فقط استخوان متحرک است.»مرد گفت: «تو را به سختی انداختم و نشناختمت، تو را حاکم می‌کنم بر مال و زندگی‌ام و یا اینکه تو را آزاد می‌گذارم تا راه خود را بگیری.»خضر گفت: «دوست دارم مرا آزاد کنی تا بتوانم بندگی خدا را آنطور که می‌خواهم انجام دهم.»آنگاه خضر (ع) گفت: «حمد و ستایش کسی را که مرا در بردگی شخصی قرار داد و سپس از آن نجاتم داد.»بخش سوم:حال به درس‌هایی ساده و در عین حال مهم از قضایای حضرت خضر (ع) اشاره می‌کنیم:۱- در آیات و روایات وجود مقدس چهارده معصوم (ع) و امام هر زمانی به «ماءمعین» یعنی آب حیات روحی

و معنوی تعبیر شـده است. حضـرت خضـر (ع) آب حیات مادی را که در دنیا وجود داشت، نوشـید و عمر جاودان پیدا کرد. به طور قطع روح که بسیار پرارزش‌تر از جسم است و حقیقت انسان روح اوست، اگر بخواهـد زندگی واقعی و حیات حقیقی را درک کند نیـاز دارد به اینکه خود را به این مـاءمعین برسانـد و از چشـمه‌های حکمت آن بنوشـد.انسـان بایـدماننـد ذوالقرنین که برای بدسـت آوردن آب حیـات به راه افتـاد، در طلب آب حیـات معنوی که وجود مقـدس امـام زمـان (ع) است، از جای برخیزد و خود را به آن سرچشـمه‌ی زلال حکمت برسانـد و عاجزانه بخواهـد تا از کوثر حقایق تناول نمایـد. تفاوت این دو: تفاوت آب حیات مادی با آب حیـات معنوی در این است که مصـلحت الهی بر این نبوده که هرکس خود را به آب حیـات مـادی برسانـد و عمر جاودان پیـدا کند ولی در مورد آب حیات معنوی، هرکس، حتی خبیث‌ترین افراد هم این شایسـتگی را دارند که با سعی و تلاش خود، روحشان را به این دریـای معرفت برساننـد و از آن سیراب کننـد.محـل ماءمعین: همانگونه که ذکر شـد آن ملك به ذوالقرنین گفت که چشـمه‌ی حیات در جایی تاریك و ظلمانی است. این نکته برای مشـتاقان رسیدن به آب حیات معنوی، که در جستجوی یافتن چشمه‌ی حقایق و معـارف دینی یعنی وجود مقـدس امام زمان (ع) هسـتند، می‌توانـد بسیار مفیـد باشـد. آری! امام زمان (ع) در این چشـمه‌ی حیات بخش الهی نیز در همین دنیـای ظلمـانی و تاریک است.۲- انسان‌ها خصوصاً آنهایی که می‌خواهنـد در مسیر حق حرکت کنند و موفق شوند باید به تمام تعهداتشان مخصوصاً تعهداتی که در مقابل پروردگار و امام زمان (ع) دارند مقید باشـند. عدم رعایت تعهد از موانع بزرگ در راه پیشـرفت معنوی و مـادی انسان است و وفای به عهـد از عوامل مهم موفقیت است. در این داسـتان هم می‌بینید که رعایت تعهـد از سوی مرد تاجر و زن جوان نسبت به حضـر خضـر (ع) موجب درامان ماندن آنها از عذاب الهی می‌شود. نکته‌ی مهم دیگر اینکه انسان در هر کاری چه معنوی چه مادی اگر بخواهد موفق باشد بایستی در راه رسیدن به آن از خود استقامت نشان دهـد و باز در این داسـتان ملاحظه می‌کنید که اسـتقامت این خانواده در اقرار به وحدانیت پروردگار باعث می‌شود تا در ملکوت از این خانه بوی خوش بلند شده و فضا را معطر کند. ۳- داستان ملاقات حضرت موسی و حضرت خضر (ع) مانند دیگر داستان‌های قرآنی ما را از ظاهر زندگی محدودی که به آن عادت کرده‌ایم بیرون می‌کشد و با حقایق و معارفی آشنا می‌کند. در ماجرای موسی و خضر (ع) به نکته‌ی قابل توجهی برمی‌خوریم که نشان می‌دهد حتی یک پیامبر اولوالغزم که آگاه ترین افراد محیط خود است هم دامنه‌ی علم و دانشـش در بعضـی موارد محدود است و باید به سراغ معلمی برود و از او مطلبی را بیاموزد و این سرمشقی است برای همه‌ی انسان‌ها.۴- به طور قطع بـا لاـترین درجه‌ی ایمـان برای شـخص، ایمـان به غیب است که آن هم مراتب و مراحل مختلف و برای هرکس قوت و ضعف دارد. در واقع همه‌ی تلاش‌ها در کسب درجات ایمان، برای این است که انسان بتواند از ایمان به ظواهر و شهود خارج شده و به بالاترین درجه‌ی ایمان یعنی ایمان به غیب برسد. گاهی اوقات کسی که در مسیر سیر الی‌ا... متوجه می‌شود که چهره‌ی ظاهر حوادث با باطن آنها متفاوت است و گاه در ظاهر بسیار زننده است در حالی که باطن حساب شده و منطقی است.

بنابراین در چنین احوالی آن که ظواهر را می‌بینـد عنان صبر و اختیار را از دست می‌دهـد و لب به اعتراض باز می کنـد ولی آنکه همچون خضـر (ع) دلش به حقـایق بـاز و ایمـانش به عـالم غیب است در کمـال آرامش و خونسـردی به کار خویش ادامه می‌دهـد. بنابراین سـکوت در برابر آن شخصی که انسان یقین پیدا کرده به عنوان راهنما و مربی، مورد تأیید پروردگار است، از رموز موفقیت می‌باشد.۵- بعد از اینکه انسان برای موفقیت در رسیدن به کمالات با اسـتادی که قلبش آگاه به معارف اهل بیت (ع) است، آشنا شـد بایـد تعهـد بدهـد که به یاری خداونـد در برابر مشـکلات صبر کند و اگر در راه رسـیدن به حقایق از خود بی‌حوصـلگی و کم صبری نشان داد، از او عذرخواهی کند و خاضـعانه از او بخواهد که او را در کنار خود نگه دارد و همیشه این را مدنظر داشـته باشد که او به مربی محتاج است و اگر از فیض محضـر او محروم شود از رسیدن به کمالات فاصله گرفته است نه اینکه مربی به او نیازمند باشد. این حالت برای یک سالك الی‌ا... از رموز پیشرفت و موفقیت است.۶- از نکات جالب توجه و پرمعنای این ملاقات مطالبی اسـت از سـخنان حضـرت خضـر (ع) زمـانی که حکمت کارهـای خـود را برای موسـی (ع) بیـان می‌کنـد: خضـر (ع) آن قسـمت از

کارهایی که از نظر مردم خالی از نقص و ایراد نبوده و اشکالی در آن وجود داشت را به خودش نسبت می‌دهد نه ذات اقدس الهی و می‌فرماید: «فَأَرَدتُ أن أُعیبها» (من خواستم که کشتی عیب پیدا کند) و آن قسمت از کارهایی که خوب و مقبول است را به خداوند نسبت می‌دهد و اصلاً نامی از خود به میان نمی‌آورد. مثلاً ساختن دیواری که در حال خراب شدن است و حفظ گنجی که در زیر آن نهفته شده طبعاً مورد پذیرش همه و کار بسیار خوبی است اینجاست که خضر (ع) می‌فرماید: «فَأَرادَ رَبُّکَ» یعنی من این کار را نکردم بلکه خواست و اراده‌ی پروردگار تو بوده است که چنین شود. آری! همین رعایت ادب است که انسان را به مقامات عالیه‌ای می رساند که از جمله‌ی آن توفیق همدمی با امام زمان (ع) است.بخش چهارم:علت ارتباط حضرت خضر با امام زمان (ع):از نوشتن این کتاب هدف بسیار مهمی را دنبال می‌کردیم و موضوع معرفی شخصیت حضرت خضر (ع) بهانه‌ای بود برای رسیدن به این هدف.در شرح حالات نبیّ الهی حضرت خضر (ع) متوجه شدیم که خداوند ایشان را برای مأموریتی ویژه خلق فرموده است. حضرت علی‌بن موسی‌الرضا (ع) می‌فرمایند: «خضر (ع) از آب حیات نوشیده پس او زنده است و نمی‌میرد تا در صور دمیده شود و خداوند وحشت قائم ما را در هنگام غیبتش به وسیله‌ی او به انس مبدّل می‌سازد و تنهایی‌اش را به وسیله‌ی او برطرف می‌سازد.»آری با معرفی شخصیت حضرت خضر (ع) خواستیم همه را متوجه این نکته‌ی مهم کنیم که: «با همه‌ی این خصوصیات، ایشان ملازم، خدمتگزار و مونس تنهایی امام زمان ما هستند.»اما هیچ با خود فکر کرده‌ایم که چرا خداوند شخصیتی از امّتهای گذشته را انتخاب و مونس تنهایی امام زمان ما قرار داده است؟ اصلاً چرا تنهایی، مگر خداوند ایشان را برای غربت و تنهایی آفریده است؟حضرت علی (ع) می‌فرماید: «صاحب هذا الأمر الشّرید الطِرید الفرید الوحید» یعنی امام زمان (ع) که صاحب امر حکومت جهانی است، غریب، طرید و تنهاست. اصلاً می‌دانید معنای طرید چیست؟ یعنی خیلی تنها، یعنی کسی که مردم او را از خود طرد و دور کرده‌اند و به او توجّهی نمی‌کنند!!خیلی بعید به نظر می رسد که امام زمان که خود محور عالم خلقت هستند و همیشه با ذات اقدس پروردگار مأنوسند نیاز به مونسی همانند حضرت خضر (ع) داشته باشند. در روایات حضرت خضر (ع) را مونس تنهایی امام زمان (ع) معرفی کرده‌اند. شاید منظور این باشد که همانطور که وجود حضرت خضر (ع) و عمر طولانی ایشان دلیلی است بر وجود امام عصر (ع)، مونس تنهایی بودنش نیز دلیلی است بر غربت و مظلومیت امام زمان (ع) و شاید اینطور خواسته‌اند به ما بفهمانند که چقدر مردم نسبت به امام زمانشان بی‌توجهند که خداوند شخصیتی را از زمان‌های گذشته انتخاب فرموده تا مونس تنهایی ایشان باشد.در واقع ما می‌خواستیم با بیان مأموریت حضرت خضر (ع) بررسی مختصری داشته باشیم در علت تنهائی امام زمان (ع) و بیان وظیفه‌ی خودمان در پایان دادن به این تنهائی و غربت.آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که نقش ما در دامن زدن به این آتش غربت و تنهایی چه بوده و وظیفه‌مان در پایان دادن به آن چیست؟ برای مثال چرا وقتی سیل و زلزله می‌آید و عده‌ای را در خود فرو می‌برد همه‌اش به دنبال این هستیم که مثلاً فلان سدّ ضعیف بوده و یا بنای خانه‌ها محکم نبوده است؟ در حالیکه از مضمون روایات اینطور فهمیده می‌شود که: «لَولا الحُجَّه لَساختِ الأَرضُ بِأَهلِها» «اگر حجت خدا نباشد و مردم نسبت به امام زمانشان بی‌توجه شوند، زمین اهل خود را فرو می‌برد.» پس کی بناست علت اصلی آن را متوجه شویم؟ آیا می‌خواهید بدانید فاصله‌ی ما با امام زمانمان چقدر است؟ به ما فرموده‌اند که روز جمعه احتمال ظهور امام زمان (ع) بیشتر است. حال اگر عصر جمعه‌ای بعد از نماز مغرب و عشاء کسی به ما بگوید که امروز هم گذشت و امام زمان ظهور نفرمودند و بعد از چند لحظه به ما خبر بدهند که مثلاً امروز سیب‌زمینی کیلویی بیست تومان گرانتر شده، شما را به خدا قسم برای کدامیک بیشتر ناراحت می‌شوید؟به هر حال یادمان نرود که علاوه بر اینکه امام زمان (ع) چشم خداست و تمام زندگی ما را می‌بیند در هفته دوبار نامه‌ی اعمال ما خدمت ایشان عرضه می‌شود و براساس آنچه عمل کرده‌ایم با ما رفتار می‌کند.امام رضا (ع) می‌فرماید: «امام پناهگاه خدا (برای مردم) در گرفتاری‌های سخت است.» البته باید توجه داشت که درست است امام رئوف و مهربان است اما این نباید باعث شود که فقط در مشکلات به یاد امام بیفتیم، این حالت توهین بزرگی به ایشان است.پیرزنی که مکرر در خواب و بیداری خدمت حضرت ولی‌عصر رسیده بود شب

جمعه به مسجد جمکران می‌رود و هزاران نفر را می‌بینـد که برای عبادت و توسل به حضـرت جمع شده‌انـد. خودش می گفت وقتی جمعیت را دیدم به حضرت عرض کردم: «آقا خیلی خوشحالم که مردم زیاد به شما علاقه پیدا کرده‌اند.» آن حضرت آهی کشیدند و فرمودنـد: «همه‌ی این‌هـا برای من به اینجا نیامده‌انـد.» وقتی حضـرت از مردم سـئوال کرد «شـما چرا به اینجا آمده‌ایـد؟» یکی شـفای مریضـش را می‌خواست، دیگری بـدهکار بود و بالاـخره هریـک حـاجتی داشـتند که در واقع خودخواهی و حب نفس آنها را وادار کرده بود به آنجا بیایند. اما شخصـی تا چشـمش به آقا افتاد به دست و پایش افتاد. آقا از او سئوال کرد که شما چرا اینجا آمده‌اید و او به شـدت گریه‌اش افزود و گفت: «آقا من کی از شـما غیر وصل شـما را خواسـته‌ام. من شـما را می‌خواهم. بهشـتم شـمایید، دنیا و آخرتم شـمایید. من یک لحظه ملاقات شـما را به ما سوی‌ا... نمی‌دهم.» آقا رو به پیرزن کردند و فرمودند: «مثل این شخص که فقط برای من اینجـا آمـده باشـد چنـد نفری بیشتر نیسـتند که آنها هم به مقصـد می رسـند.»پس بیاییـد امام زمان را به خاطر اینکه امام ما هسـتند دوست داشـته باشـیم، نه به خاطر خواسته‌های خودمان. یک هشدار، یک توجه ما معتقدیم که ظهور حضـرت ولی عصر از امور حتمیّه پروردگار است از طرفی هم این ظهور هر لحظه ممکن است اتفاق بیفتد. شما به حرف عده‌ای نادان و غافل از امام زمان (ع) گوش ندهید که می گویند هنوز خیلی مانده تا امام ظهور کند، بلکه به فرمایشات اهل بیت توجه داشـته باشـید که فرموده‌اند هر لحظه امکان ظهور حضـرت بقیه‌ا... (ع) وجود دارد و امام صادق (ع) می‌فرماینـد: «هر صـبح و شام منتظر فرج امام زمان (ع) باشـید.» هشدار این است، هیچ فکر کرده اید اگر انشاء‌ا... حضرت در زمان ما ظهور کنند با این همه معاصی و اشتباهات و غفلت‌هایی که ما داریم چگونه می‌خواهیم در پیشـگاهش حاضـر شویم. پس بیـاییم قبـل از ظهور امـام همه بـا هم توبه کنیم و خود را برای روز ظهور آماده کنیم. به قول معروف:صـد بار بـدی کردی و دیـدی ثمرش را خوبی چه بدی داشت که یک بار نکردیمرحوم آیت اله میرزا بـاقر اصـفهانی می‌فرمایـد: « شبی در عـالم خواب یا بین خواب و بیـداری امام مجتبی را دیـدم. حضـرت به من فرمودنـد: بالای منبرهـا به مردم بگوییـد که توبه کننـد و برای فرج حضـرت حجت (ع) دعـا نماینـد و این دعـاماننـد نماز میت نیست که از واجبات کفـائی باشـد و بـا دعـا کردن عـده‌ای از مردم، از بقیه ساقط شود، بلکه ماننـد نمازهای یومیّه بر هر فردی که به سن تکلیف رسـیده واجب می‌باشـد) * الاـن اکثر مردم دنیـا، خصوصاً غربیها و بالاخص دانشـمندان آنها به این نتیجه رسـیده‌اند که دنیا دیگر توسط این بشـری که خودش یکپـارچه شیطنت و نفسـانیت است و بـا سازمـان ملـل و تجمّلاـت دیگر که بـازیچه‌ی خودشان است، هرگز قابل اصـلاح نیست. آنهـا به این یقین رسـیده‌اند که بایـد شخصـی با قـدرتی مافوق قـدرت بشـر و معصوم از خطا و اشـتباه بیایـد و دنیا را اصـلاح کنـد. چند سال پیش در ایام ولادت حضـرت بقیت الله یک سـیاهپوست آمریکایی که تازه شـیعه شده بود، توی مصاحبه‌ای تلویزیونی می گفت: مردم آمریکا از نظر معنوی به بن‌بست رسـیده‌اند. حتی ثروتمندان به دنبال کسی هستند که آنها را از این مفاسد و گرفتاریهـا نجـات دهـد و حتی به پیشـنهاد دیگران برای رهـایی از این زنـدگی به اصـطلاح خشک و بی‌روح دست به خودکشـی می‌زنند. راه صحیح خداشناسی این نکته که در اصل جایگاه واقعی امام را بیان می‌کنـد و محور اصـلی این بحث است این اسـت که چگونه انسان به شـناخت و معرفت خداونـد برسد تا بتواند در مقابل او بندگی کند و مطیع او باشد؟البته منظور از خداشناسـی در اینجـا، شـناخت اولیه در مورد خداونـد و وجود و عـدم وجود پروردگـار نیست و بلکه صـحبت در مورد مراحل بالاتر و فراتر از این مرحله است. اما چون کسب معرفت واقعی نسبت به پروردگار مستلزم حرکت از طریق صحیح آن می‌باشد و ظرفیت وجهه‌ی انسان نیز آنقـدر بالاـ نیست که بتوانـد مسـتقیماً به این چنین معرفتی برسـد و اصـلاً خود خداونـد نیز چنین اجـازه‌ای به او نـداده است، لـذا واسطه‌هایی را بین خودش و انسانها قرار داده تا شناخت و معرفت نسبت به ایشان، منتهی به معرفت الهی شود. روزی ابوذر از سلمان راجع به معرفت نورانی نسبت به امیرالؤمنین که اوج معرفت است سؤال کرد، سـلمان فرمود: که برویم از خود حضرت بپرسیم. وقتی خـدمت امیرالمـؤمنین رسـیدند و از ایشـان سؤال کردنـد، حضـرت علی (ع) فرمودنـد: «شـناخت و معرفت نورانی نسبت به من یعنی شناخت و معرفت حقیقی نسـبت به خدای عزوجل و معرفت و شـناخت خداوند یعنی کسب معرفت نورانی نسـبت به من.»حال سؤال

اینجاست که چگونه می‌توان معرفت امام (ع) را بـدست آورد؟ ابتـدا بایـد گفت که معرفت به امام (ع) بالاترین کمالهاست که برای همه‌ی افراد بشر مهیا و در نظر گرفته شده است و تنها به افراد خاصی تعلق ندارد، منتهی لازمه کسب آن داشتن روحی پاک و آماده جهت دریـافت آن می‌باشـد. بـا یک مثال ساده و عامیانه این مطلب را توضیـح می‌دهیم: اگر بچه‌ای ظرف آلوده‌ای را به بازار ببرد و بخواهـد مثلاً شیر بخرد، فروشـنده با اینکه وجه آن را دریافت می کند، با این حال حاضـر نیست به او چیزی بدهد و از او می‌خواهد ابتـدا ظرف خود را تمیز کنـد چون شـیر را آلوده می‌کنـد و از بین می‌برد. در اینجـا با اینکه فروشـنده در مقابل آن شـیء کم ارزش بهای آن را دریافت می کند، در عین حال حاضر نیست داخل ظرف آلوده چیزی بریزد. به طور قطع و یقین، معرفت امام علی (ع) که در واقع راه شـناخت خـدای عزول است و بـا آن اهمیتی که دارد حتماً نیـاز به ظرفی آماده و پاک از تمامی آلودگی‌ها و نجاست‌ها دارد. روح و قلبی که بنـاست شـیر پـاک و زلاـلی به نـام معرفت امـام در آن ریخته شود و بـاعث رشـدش شود، می‌بایست از تمامی رذائل اخلاقی و زشتیهای نفسانی و شیطانی مبرّا و پاک باشد و تنها بهای این گوهر پر ارزش، پاک بون این ظرف وجودی است، به دست آوردن معرفت امام (ع) مختص به افراد خاصـی نیست و همه می توانند آن را کسب کنند، مشروط بر اینکه شـرط اصـلی آن یعنی داشـتن روح و قلبی پاک از تمامی گناهان، آلودگی‌ها و رذائل، محقّق شـده باشـد.کلامی دوسـتانه‌وقتی به دنیـای اطراف خود نگاه می کنیم، وقتی به وقایعی که در این کره‌ی خاکی اتفاق می‌افتـد می‌نگریم، وقتی به رسانه‌های خبری نگاهی گـذرا می‌انـدازیم، تأسف سراسر وجود انسان را دربر می گیرد. وقایعی که هر روز نشان از سردرگمی و سرگشتگی بشر است به خاطر دوری از حقایق، اخبـاری که بیـانگر نوعی سـرگردانی انسان‌هـاست. در این دنیای تاریک، به دلیل فاصـله گرفتن از نور حقیقت، وقتی می‌شـنویم که بیش از ۴۰ هزا رنفر در اسپانیا در جشن سالانه‌ی گوجه ۱۳۰۰۰۰ کیلوگرم گوجه به سوی هم پرتاب کردند * یک ژاپنی در ۸ دقیقه ۶۹ همبرگر و در مـدت نیم ساعت ۹ کیلوگرم برنـج سـنّتی خورد * بزرگ‌ترین ساندویچ جهان در کشور قبرس به طول ۳ متر و ۳۰ سانت و عرض ۴۰ سانت و ارتفاع ۴۵ سانت ساخته شد * عامل اصـلی مرگ و میر شـهروندان آمریکایی، چاقی بیش از حد شناخته شـده اسـت * یـک زن و مرد تایلنـدی بـه روش میمون‌هـا ازدواج کردنـد فکر می‌کنیـد بیـانگر چیسـت؟ و یـا وقتی می‌خوانیـد که: افسـردگی دومین بیماری جهان تا سال ۲۰۲۰ است و هم‌اکنون ۲۱ درصد افراد جامعه مبتلا به بیماری‌ها و مشـکلات روانی و از این بین ۵/۲۱ درصد به اختلالات خلقی و افسـردگی مبتلا هستند * بی‌خوابی- افسرگی و اضطراب ۱۲ میلیون ایتالیایی را آزار می‌دهد. * ۱۴ درصـد جمعیت دنیا به خودکشـی فکر می کنند * ۱۰ تا ۱۲ میلیون سـیگاری در کشور با مصـرف دخانیات هر روز بخشـی از سلامتی خود را از بین می‌برنـد و ... * این روزها نیز تبلیغات گسترده در مورد جراحی‌های زیبایی، افزایش قد، لاغری، ترک اعتیاد، ... و اسـتقبال فراوان از آنها و یا روی‌آوری گسترده به رمّال‌ها و فالگیرها برای رفع مشـکلات، پیروی کورکورانه از مـدها و مدلهای مختلف روز، گرایش شدید به قرص های به ظاهر شادی‌بخش موسوم به اکستازی که اثرات مخرب فراوانی دارد و متأسفانه هر روز تکرار جرم و جنایتهـا و رفتارهـای غیر انسـانی و غیر اخلاـقی و ... اینهـا همه قابـل تفکر، تأمّـل و هشـدار هسـتند.حـال به نمونه‌ای از اخبـاری هم که خـدا و معصومین فرموده‌انـد دقت کنیـد که می‌فرماینـد:«افرادی که به خـدا ایمان دارنـد و در مسیر حقیقت حرکت می کننـد، از کارهـای بی‌فایـده و بی‌مورد پرهیز می کننـد و وقت گرانبهـای خود را صـرف کارهای بیهوده نمی کننـد.بخش پنجم:در اینجا می‌خواهیم شـباهت‌هایی از امام عصـر (ع) را با حضـرت خضـر (ع) که درجلد اول کتاب شریف مکیال المکارم نوشته آیتا... سیدمحمـدتقی موسوی اصـفهانی که به دسـتور امـام زمـان تـألیف شـده است را نقـل کنیم: ۱- حضـرت خضـر بر چوب خشـکی نمی‌نشـست مگر اینکه سبز می‌شـد و هرگاه نماز بگذارد اطرافش سبز می‌شود. امام زمان هم از هر سـرزمین که بگذرد سبز و پرگیاه می‌شـود و آب از آن می‌جوشـد و چـون از آنجا برود آب فرو می‌رود و زمین به حـال خود برمی گردد.۲- خداوند عمر خضـر را طولانی نموده است همانطور که عمر امام زمان (ع) را طولانی قرار داده است.۳- خداوند به خضر قدرتی عنایت فرموده که به هر شکل بخواهـد درمی‌آیـد به امام زمان هم همین قـدرت را عنایت فرموده است.۴- همـانطور که امـام زمان (ع) مأمور به علم باطن

است خضـر هم مـأمور به علم باطن است.۵- خضـر وجه کارهـایش آشـکار نشود مگر آنکه خودش فـاش کرده امام زمان (ع) نیز وجه غیبتش آنطور که بایـد مکشوف نمی‌شود مگر بعد از ظهور.۶- خضـر و امام زمان (ع) هر دو هر سال در مراسم حج شـرکت می‌کننـد و تمـام مناسـک را به جـای می آورنـد. به هر حـال بـا همه‌ی این اوصاف و احوال بایـد گفت:میان ماه من تا ماه گردون تفاوت از زمین تا آسـمان استدر این کتاب چند نمونه از تشـرّف افرادی که به خدمت امام زمان (ارواحنا فداه) رسیده‌اند و حضرت خضـر (ع) را در کسـوت خـدمتگزار، ملازم و مـونس امـام دیده‌انـد، نوشـته شـده اسـت کـه مـا در اینجـا یـک نمـونه از آن را نقل می‌کنیم:مرحوم حاج سید تقی مشیری از سادات و زهاد مشهد مقدس و بسیار باتقوا هستند و افتخار دامادی مرحوم آیتا... سیدعلی مجتهـد سیستـانی را داشـته و در علم جفر مهارت و اطلاعی کامل داشت و مجهولاتی را به وسـیله آن معلوم و گمشـده‌هایی را پیـدا می‌نمود.وی نقـل می‌کرد: زمـانی مبتلاـ به کسـالت پـا درد شـدم به طوری که راه رفتن برایم مشـکل بود و هر چه توانسـتم، معـالجه کردم، بهتر نشـد، تـا جـایی که گـاهی مرا به د وش کشـیده و می‌بردنـد و اغلب بـا کمـک عصـا به زحمت راه می‌رفتم. چاره آن را منحصـر به تشـرف خدمت ولی‌عصـر عجل ا... فرجه الشـریف دیدم و راه تشـرف را از طریق جفر یافته بودم. سپس حساب کردم چه وقت آن حضرت به زیارت جدش حضرت رضا (ع) مشرف می‌شود؟ معلوم کرد در روز عاشورا موقع ظهور. باز حساب کردم با چه لباسـی و با چنـد نفر؟ معلوم کرد با لباس اعراب و سه نفر رفیق. و این حساب من در ذی‌القعـده بود. انتظار کشـیدم تا ذی‌القعده تمام شود و ذی‌الحجه گـذشت و محرم فرا رسـید و روز عـاشورا شـد. پس غسل زیارت کرده و به زحمت فراوان مشـرف شـده و زیارت مخصوص و جـامعه و عـاشورا را خوانـده و در مقابـل درب پیش‌روی، که ورود آن حضـرت را آن حساب، از آنجا تعیین کرده بود نشسـته و انتظار ظهور را می‌کشـیدم تا اینکه موقع ظهر شـد. دیـدم چهار شخصـیت نورانی شبیه به هم به یک قیافه و یک لباس وارد شـده و هرکـدام بـه طرفی رفتـه و مشـغول زیـارت شدنـد و مـن یکی از آنهـا را کـه مجـذوب او شـده و یقیـن داشـتم کـه حضـرت صاحب‌الزمان (ع) است، تعقیب نمودم. او آمد و در مسـجد بالاسـر مشـغول نماز شد و من در مقابلش نشسـتم، تا وقتی که خواسـت سلام نمازش را بدهـد من عرض ادب و حاجت کنم، اما آن جناب مهلت نـداده برق‌آسا پس از سـلام نماز برخاست و نماز دیگر را شروع کرد. من با خود گفتم: اگرتا شب هم بنشینم نماز خواهند خواند.پس دقت می‌کنم که تا سلام نماز را گفت بلادرنگ من هم به آن حضـرت سـلام می‌کنم و حاجتم را می گویم. ولی درا ین مرتبه هنوز سـلام نداده بود که یکی از آن سه نفر که در حرم مطهر بودنـد آمدنـد و گفتنـد:«یـا خضـر تعال راح المهـدی» ای خضـر بیا که حضـرت مهـدی (ع) رفت و آن شـخص که من یقین داشـتم حضـرت صـاحب (ع) است، حضـرت خضـر نـبی بـود، فوراً حرکت کرد و به آن سه نفر دیگر ملحق و از حرم بیرون رفتنـد و من در عقب سـر آنها دویـدم که شایـد به آنها برسم ولی ممکن نشد و دیدم که در میان انبوه مردم که در صـحن حرم مشـغول به عزاداری بودنـد از نظرم غـایب شدنـد. و من شایـد یـک سـاعت یا بیشتر به این طرف و آن طرف دویـدم اما اثری از آنها نیافتم و دیگر به آن فیض نرسـیدم. امـا ناگـاه متوجه خودم شـدم که قبـل از این عاجز از راه رفتن عادی بودم ولی اکنون مـدتی است می‌دوم و پایم درد نمی‌کند و از برکت توجه و عنایت آن بزرگوار شفا یافته است.

چرخه مدیریت بهره وری در سازمانها

نویسنده : دکتر ایرج سلطانی

خلاصه کتاب: تلخیص: شیما نیرومنـد و حمیده روبند فروش: مقدمه: اسـتمراربقا مهمترین نیاز کلیه موجودات زنده و سازمنها اسـت زیرا تنها در سایه برقراری و اسـتمرار بقا است که می توان در جهت رسـیدن به اهـداف و اجرای ماموریت ها تلاش کرد.نکته جالب توجه آن که موضوع بقا تنها به سازمانهای هدفمنـد،پویا و در تعامل با محیط اختصاص ندارد بلکه سازمانهایی هم که در طول زمان علت وجودیشان منتفی شـده ویا اهداف و ماموریتهای خود را فراموش یا گم کرده اند نیز بقا را جایگزین علت وجودی منتفی شده

و یا اهداف فراموش فراموش شده خود کرده و با تمام قوا بقا می کوشند.البته اینگونه سازمانها در انتهای راه خود قرار داشته و در آینده ای نزدیک در صورت حذف حمایت دولتها سریعا متلاشی شده و از بین خواهند رفت.لکن امروزه شانس بقای سازمانهای پویا و در تعامل با محیط نیز به دلیل بروز شرایط سخت رقابتی و دشوار محیطی در مقایسه با گذشته به شدت کاهش یافته و در معرض خطرات بیشتری قرار گرفته است و اینگونه سازمانها نیز برای حفظ بقا و جایگاه خود ضروری است ضمن پیش بینی صحیح تحولات آینده(که لزوما ادامه گذشته نخواهد بود)و متناسب با تحولات پیش بینی شده و رخ داده،سازماندهی و روشهای اجرایی و عملیاتی و حتی در صورت لزوم ماموریتهای خود را طی روندی دائمی بازنگری و بهنگام سازند.سازمانهای موفق در برابر تهدیدیهای ضعیف از طریق برنامه ریزی های تاکتیکی و در برابر تهدیدهای قوی از طریق برنامه ریزی های استراتژیک از خود عکس العمل نشان داده و آماده رویارویی و غلبه بر تهدید و حتی المکان تبدیل آن به فرصت می شوند.برنامه ریزی تاکتیکیاین برنامه ریزی کاربرد ماهرانه نیرو و توان خود (افراد سازمان و پتانسیل موجود)به منظور حداکثر بهره گیری از آن در هر شرایطی استفاده می گردد.برای برنامه ریزی کوتاه مدت بکار می رود و گستره آن نسبت به برنامه ریزی استراتژیک کوچکتر و کمتر می باشد.برنامه ریزی استراتژیکبرنامه،الگوهای رفتاری،سیاست و تصمیماتی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد و این برنامه ریزی نمونه ای از برنامه ریزی های سازمانی است که هدف از انجام آن تعریف و تدوین برنامه ریزی استراتژیک در بلند مدت است.دلالیل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک:۱. برای محیط های به شدت پیچیده و متغیر طراحی شده است.۲. به راحتی خود را با شرتیط تطبیق میدهد.۳. ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است.۴. برای کسب نتیجه است و مدیریت نتیجه گرا را تشکیل میدهد.۵. ارتباطات را گسترش می دهد.۶. لازمه پشتیبانی مشتریان است.شرایط شدید رقابتی موجود،که غالبا سازمانها را علاوه بر رقبای شناخته شده در مقابل رقبایی قرار میدهد که حضورشان قابل پیش بینی نیست،قطعا تهدیدی بسیار قوی بشمار می رود که جز با برنامه ریزی استراتژیک قدرتمند،نمی توان با آن مقابله کرد.مدیریت بهره وری و کیفیتمدیریت بهره وری و کیفیت برنامه ای استراتژیک است که با بهره گیری از آخرین نتایج علوم انسانی و علوم فنی و انسجام موفقیت آمیز آنها توانسته خود را به عنوان نوآورانه و خلاق و مستمر معرفی و عرضه کند که (در صورت استفاده صحیح و متناسب با ویژگی های سازمان های مختلف از آن)می تواند پاسخگوی نیاز سازمانها به بقا و یا حداقل افزایش دهنده ضریب اطمینان آنها به بقا و رشد باشد.البته چنانچه بهبود بهره وری و کیفیت نیازمند تغییرات اساسی در سازمان باشد که غالبا همین گونه است بدیهی است که یک مدیریت تغییرات دقیق نیز مورد نیاز خواهد بود تا امور به نحو مطلوب به سازمان برسند.تعاریف مرتبط با بهره وری و کیفیتاگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقا سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگیش هیچگاه با گذشته اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته است و این نشانه توجه عملد او به مفاهیمی نظیر کیفیت و بهره وری است.لکن تعاریف مورد نظر ار واژه های کیفیت و بهره وری در ادبیات مدیریتی امروز (و از جمله حاضر) مفاهیمی تکامل یافته از مقولاتی هستند که پس از وقوع انقلاب صنعتی و به عنوان ابزارهایی برای رفع مشکلات سازمانها و کمک به رشد و تکامل آنها سامانده‌ی شده اند.بهره وری:استفاده کارآمد و موثر از منابع در تولید محصولات و خدماتی که نیازها و خواسته های استفاده کنندگان را تامین می کند.این مفهوم گسترده بهره وری،ارتباط نزدیک بهره وری با کیفیت را مشخص می سازد. فرهنگ بهره وری نیز به عنوان فلسفه محوری سازمانها به رفتار،ارزش ها و الگوهای کار در سازمان شکل می دهد و هدف سازمان را برای ایجاد ارزش بیشتر از منابع در دسترس، تامین نیازهای مشتریان، توسعه روابط کار، هماهنگی بین مدیریت و نیری کار و سهیم شدن عادلانه در دستاوردهای توسعه بهره وری بین مشتریان، کارگران، مدیران و سرمایه گذاران تامین می کند.هدف نهایی فرهنگ بهره وری بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت خود زندگی است(ولی شرکتها سازمان های رفاهی نیستند)و این هدف را باید در محیط بازار رقابت شدید به دست آورند و برتری

سازمانی کلیدی برای رسیدن به آن اهداف است، بنابراین فرهنگ بهره وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به صورت خودکار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار عکسالعمل نشان دهد.کیفیت :میزان انطباق محصولات یا خدمات را با معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخواسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه ها ره مشخص می کند،مدیریت کیفیت محصولات را با عیوب کمتر و هزینه پایین تر تولید می کند و این مفهوم بهبود بهره وری استخصوصا در شرایط فعلی که بهبود در کیفیت و نیروی کار دیگر منحصر به عملیات ساخت نیست. همچنین بهبود بهره وری شامل استفاده از منابع و فرآیندهای با کیفیت بالاـ به منظور تولید ستانده هایی است که کیفیت بهتر دارند،از این رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره وری و بهبود بهره وری به مفهوم بهبود کیفیت است.توضیح علت آنکه این دو سیستم سال های نسبا زیادی هم هدف ولی جدا از هم و تحت عناوینی غیر یکسان به فعالیت می پرداخته اند آن است که (با وجود مفهوم گسترده و فراگیر مستتر در آن) در ابتدای راه به دلیل نو پا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یک سونگر بازرسی (INSPECTION) و کنترل کیفیت آماری محصولات(SQC) تنها توانسته بود محدود بود محدوده کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه ای) را تحت پوشش خود قرار هد و اصولا توجهی به دیگر بخش های سازمان نداشت.پس از چندی،مسؤلان علاقمند و کارشناسان شاغل در بخش های غیر از خط تولید کارخانه ها و یا سازمان های ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت(با مفهوم ابتدایی آن) قرار گرفته بودند برای سرو سامان دادن به اوضاع و عملا بهبود کیفیت کارهای خویش دست به کار تهیه،تدوین و تجرای روشهایی شدند که نام بهره وری به خود گرفت و در ابتدا متقابلا مسؤلیت آن را تنها تحت پوشش درآوردن و بهبود بخشهایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه ای قرار گرفته بودند.البته در گذر زمان و بلوغ تدریجی شیوه های مورد استفاده در سیستم کیفیت و نیز سیستم بهره وری،حیطه های تحت پوشش و بهره مند از منافع این دو سیستم،آرام آرام وارد مرحله هم پوشانی شده و نهایتا به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می کرده اند براساس منطق هم پایانی علمی،این هم پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و عملا امروزه دیگر فرآیندی را در سازمان ها نمی توان یافت که نتواند به طور هم زمان تحت پوشش بهره وری و کیفیت قرار گیرد.در چنین شرایطی فلسفه استقلال تشکیلات عهده دار بهره وری و تشکیلات عهده دار کیفیت،مقبولیت و موضوعیت خود را از دست داده و ادامه وضع را به صوری عاملی ضد بهره وری و ضد کیفیت جلوه گر می سازد.در چنین شرایطی آخرین ماموریت مستقل تشکیلات بهره وری و نیز کیفیت را می توان ادغام و اتحاد با یکدیگر دانست تا ضمن ارتقاء بهره وری و کیفیت سازمان(از طریق حذف تشکیلات موازی)در صورت مدیریت صحیح فرآیند وحدت باعث ایجاد سینرژی مثبت و از آن طریق افزایش مجدد بهره وری و کیفیت سازمان می شود.تعریف جدید بهره وری و کیفیتبهره وری و کیفیت در واقع دو رئی یک سکه اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه ای نیست بلکه در مفهومی وسیع تر کلیه فعالیت های واحدهای صنعتی را از جمله: فروش، بازاریابی، اداری، مالی، مهندسی و حتی وسیع تر از آن همه کارها و فعالیت ها در کل و یا جزء نظام ها را دربر میگیرد.در تعریف جدید توجه به کیفیت اهمیت دارد زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره وری و در واقع عامل عمده آن است به خصوص اگر علاوه بر کیفیت محصولات،به کیفیت کل کسب و کار و سیستم ها و عناصر تولید، راهبرد، سازماندهی، اافراد، تکنولوژی، فرآیندها و ... نیز اندیشیده شود.چگونگی بهبود بهره وری و کیفیتبهبود در بهره وری و کیفیت به تصادف و یا به از روی شانس حاصل نمی شود بلکه تماما نتیجه فرآیندی آگاهانه است یعنی در مدیریت بهره وری و کیفیت همواره باید گلوگاه ها و حوزه های امکان بهبود شناسایی شوند لذا ضروری است سیستم های سازمانی و فضای عملیاتی لازم برای پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید.در این رابطه لازم به ذکر است که سامانـدهی و مـدیریت فضـای عملیاتی(رفتاری) منطقا مهم ترین عامل در رسیدن به بهره وری است چرا که بسیاری از ابتکارهای خوب در مواجه با فضای عملیاتی نامناسب بیش از هر عامل دیگر بی ثمر شده اند.هم چنین باید نگرشها و شایستگی های لازم برای هر یک از اعضا سازمان متناسب با شأن و توان آنان از طریق آموزش

صحیح و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود،مکانیسمهایی برای بکارگیری تمام سطوح بهره وری و کیفیت اجرا شود،نظارت و ارزیابی مداوم بر دستاوردهای بهره وری و کیفیت صورت پذیرد تا شناسایی حوزه هایی ممکن شود که امکان بهبود بیشتر در آنها وجود دارد و به طور خلاصه برای استمرار بهبود باید یک سیستم مدیریت بهره وری و کیفیت وجود داشته باشد.البته رسیدن به چشم انداز زیبای رشد و بقا که به عنوان نتایج وحدت بخش های بهره وری و کیفیت (به شرط اجرای صحیح فرآیند مدیریت بهره وری و کیفیت) سعی در ترسیم آن به عمل آمد و منطقا می بایست مورد علاقه و اهتمام تمامی طرف های ذی نفع سازمان قرار گیرد نیازمند فراهم آوردن مقدماتی است که به صورت خلاصه به معرفی آنها پرداخته می شود:۱. وجود اعتقاد منطقی و تعهد عملی در مدیریت ارشد سازمان به این نکته مهم و اساسی که نیل به اهداف چرخه بهبود کیفیت و بهره وری علاوه بر آنکه جزء اصلی ترین وظایف و مسئولیت های مدیریت ارشد است همواره در الویت اول سازمان نیز قرار خواهد داشت.۲. مشخص کردن جایگاه فعلی وضعیت سازمان و فاصله آن با دورنمای مطلوب و ترسیم شده.۳. مشخص کردت طرف های ذی نفع سازمان و تعیین میزان علاقه مندی و توانایی هریک از آنها در کمک به سازمان برای رسیدن به شرایط مطلوب۴. تدوین برنامه اجرایی واقع بینانه و متناسب با نقاط قوت و ضعف سازمان و به هنگام نگه داشتن آن از طریق مرور دایم برنامه و تاثیر دادن بازخوردهای بوجود آمده در جهت تصحیح و تکمیل برنامه.۵. ایجاد فضای عملیاتی لازم و ضروری برای پیشبرد اهداف برنامه و ایجاد پذیرش عمومی،اصلاحات و تغییرات از طریق به اجرا درآوردن تدابیر مناسن و دارای پشتوانه از جانب مدیریت ارشد سازمان.آنچه در سازمان ها مزیت رقابتی ایجاد می کند بهره وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. بهبود اثر بخش بهره وری همانند سایر مولفه ها و فرآیندهای نرم افزاری سازمانی از الزامات کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره وری بهبود نهفته است و مشروعیت بهره وری در بهبود و اصلاح آن است.استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری موجب می گردد که بهره وری به صورت یک فرآیند دایمی ارتقا یابد و مسیر بهره وری مشخص و بستر سازیهای لازم صورت گیرد.حرکت بهره وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام های مختلف سازمانی منجر می شود.در اینجا به برسی برخی از راهکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری اشاره شده که بیشتر مبتنی بر تجارب کار در یکی از سازمان های بزرگ صنعتی است.فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره وریچرخه مدیریت بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین تر ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره وری تغییراتی حاصل می گردد.چرخه مدیریت بهبود بهره وری را می توان به مراحل زیر خلاصه کرد:۱) مرحله اندازه گیری بهره وری:برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخص های مناسب اندازه گیری در هر زمینه و در هر سطح سازمانی،بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هریک از شاخص ها و جنبه های کیفی آنها درحد لازم هدف های مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.۲) مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری:دراین مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخص های اندازه گیری بهره وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره وری فراهم می شود.در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره وری بسیاری از ریشه های عقب ماندگی بهره وری سازمان ها مشخص و می توان از دل تحلیل ها به راهکارهای عملی نیز دست یافت.۳)برنامه ریزی بهبود بهره وری •:الف) سازوکار طراحی مطلوب:در این مرحله برای بهبود بهره وری لازم است به صورت دایمی وضعیت های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره وری بدون نگریستن به وضعیت های آرمانی امکان پذیر نیست،ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد •.ب) مرحله فرهنگ سازی: چرخه بهبود بهره وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف بایستی درگیر آن شوند، بنابراین فرهنگ سازمانی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می کند. با آموزش و اطلاع رسانی می توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت.ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کار محوری

تاکید اصلی بر روی موفقیت ها و دستاوردهای موجود در کار است این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند •ج) مرحله عاطفی کردن بهبود بهره وری:برای بهره وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره وری باشند و آن را دوست داشته باشند، به عبارت دیگر بهره وری بایستی با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آوردند. استقرار دایمد چرخه بهبود بهره وری بدون عاطفی کردن آ ن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود، اساسا ارتباط عاطفی با بهره وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند •د)مرحله ساختارسازی:در این مرحله بایستی کانال های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند واینکه کارکنان چگونگی میزان بهره وری را بالا ببرند، نیازبه بسترسازی دارد بنابراین در این مرحله بایستی مسیر فعالیت های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد •ه)مرحله عمل:بهره وری،عمل به فرهنگ های ایجاد شده مطلوب سازمانی است. در این مرحله عمل،کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با ماموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره وری دست به فعالیت های فکری و جسمی بزنند •و) مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره وری مشروعیت دهد بازنگری است، بازنگری مجموعه فعالیت های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره وری می توان بهبود مستمر بهره وری را تضمین کرد.سازوکارهای عملیدر استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می شود:۱) نهادی کردن بهره وری در اندیشه:زیر بنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند.کمبود سازمان ها در مقوله بهره وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است.سازمان های موفق و بهره ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای است استفاده از کلیه ظرفیت های فکری و عملی ککارکنان خود اتخاذ کرده اند، علی رغم اینکه اصولا فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمان های پیشرو در بهره وری به تدریج به مکانیسم و شیوه های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم افزایی تلاش ها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمان ها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کتر دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است.در صورت مدیریت برفکر و دانش کارکنان سازمان، بهره وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بر دانش و اندیشه عبارت است از مدیریت دانش سازمان که می تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن سازمان ها را یاری می دکند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش بسیاری از گونه های مختلف فرآیندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظام های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می گیرد. به طور کلی بهره وری در اندیشه با مکانیسم های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند: نظام پیشنهادات فکرآفرین نظام Q.C (Quality central) نظام Total Quality Management) T.Q.M) بهره ور۲) نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان:یکی از روش های استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار می گیرد. دستیابی به بهره وری مستمر از طریق صرفه جویی با شعار حاصل نمی شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاـ صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می شود.روشهای تجربع شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد: ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و چاداش پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های

انجام شـده انرژی به کارکنان تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صـرفه جویی هسـتندبرای اسـتقرار چرخه بهبود مستمر کیفیت از طریق صـرف جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فرام می شود.۳) طراحی نظام های بهره ور:برای اسـتقرار چرخه مـدیریت بهبود بهره وری در کنـار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی بایـد ساختارهای مناسب و علمی طراحی و جرا کرد. بعضا مشاهـده می شود که در سازمـان هـا افراد زیادی هسـتند که داوطلب تولیـد بهره وری هسـتند ولی ساختار مناسبی وجود نـدارد که از فکر، توان، اسـتعداد و دلسوزی آنها ه شکل معقول و منطقی استفاده شود،بر این اساس سازمان ها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره ور باشـند. به طور کلی دو نوع از ساختارهای بهره ور که در عمل در یکی از سازمان های صـنعتی تجربه شـده را می توان به شـرح زیر بیـان کرد:طراحی نظـام نگهـداری و تعمییرات فراگیر (Maintenance=Total Productive (TPM نظـام TPM یکی از ساختارهـایی است که در سازمـان های تولیـدی و صـنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهـد. هـدف از بکارگیری فرآینـد TPM عبـارت است از توانمنـد ساختن همه کارکنان جهت به حـداکثر رسانـدن کارآیی عملیات نگـداری و تعمیرات بهره ور جامع است. استفاده از این نظام کانونی را فراهم می آورد تا مشارکت کننـدگان یا اعضا بتوانند توانمندی ها، قابلیت ها، دانش و تجربه خویش را ابراز کننـد. از طریق نت بهره ور جـامع، همه می کوشـند تـا سازمانشـان بهترین سازمـان در زمینه خود باشـد. ارتقای کیفیت برای مشتریان و هزینه کمتر برای تولیـد کنندگان می گردد.به طور کلی TPM به طریق زیر به اسـتقرار چرخه بهبود بهره وری کمک می کند: به حداکثر رساند میزان اثربخشـی تجهیزات ایجاد یک سیسـتم کارایی نگهداری و تعمیرات ایجاد فرصت و شرتیط منـاسب برای همکـاری کلیـه بخش هـای بهره برداری پیـاده سـازی نظـام مـدیریت کیفیت فراگیر(TQM=Total Quality Management) نظام TQM یـک ساختـار بهره ور است و این به خاطر این است که در مـدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یك واحد خاصی در سازمان باشد،به عهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مـدیریت کیفیت فراگیر فقـط به محصول برنمی گردد و یـک دیـدگاه جـامع نسـبت به سازمـان و محصول دارد و تمـام فعـالیت ها، فرآینـد و جزئیـات کار را در بر دارد.به طور کلی پیاده سازی نظام TQM در ابعاد زیر به اسسـتقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کنـد: خوشـحال کردن مشتری منطقی سـاختن قیمـت ها مشـارکت همگانی سازگـاری با محصولات استقرار استرتژی بهبود دائمی۴) استقرار نظام تحقیقات بهره وری:بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصلا معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مؤلفه هـای درگیر بهره وری دائما مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کـار گرفته شود. با اسـتقرار نظام تحقیقات بهره وری اهـداف زیر تحقق می یابـد •:محصولات جدیـدی برای واحـدهای تولیـدی طراحی می شود •کیفیت تولیدات ارتقا می یابد •هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد •مصـرف انرژی بهینه می شود •ضایعات تولیـدی کاهش می یابـدهر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمنـد تحقیق است، در مرحله اندازه گیری بهره وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه گیری است که در این راستا با در نظر گرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائما بایستی شاخص های جدیدی طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود.تحلیل وضعیت بهره وری از تحقیق تفکیک ناپـذیر است. هر نوع تحلیـل و بررسـی نیازمنـد کارهـای تحقیقی جامعی است که بتوان بر مبنای نتایـج تصـمیم گیری عقلایی انجام داد.برای تدوین برنامه بهبود بهره وری نیاز است که از مؤلفه های تاثیرگذار و مؤلفه های کلیدی شناسایی استفاده گردد که این امر بـاز بـا تحقیق و پژوهش حاصـل می گردد.پس از اجرای برنـامه های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می توان از تجارب و نتایـج به دست آمـده در رونـد بهبود آیده اسـتفاده کرد، بنابراین بهبود بهره وری بدون تحقیق کار سـخت و مشـکلی خواهد بود۵) توسعه منابع انسانی:توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیت هـا مجهز می شونـد که این کیفیت ها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخص های انسان توسـعه یافته سازمانی بهره ور عمل کردن آنها است و این بدین معناست که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که

فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان استفاده کند.بهره ور عمل کردن امری اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یتد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره ور باشند.به طور کلی توسعه منابع انسانی از طریق زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند: کارکنان با فلسفه و ماموریت سازمان آشنا می شوند کارکنان با کمی کردن کار آشنا می شوند کارکنان شیوه حل مسئله رت یاد می گیرند کارکنان کاربرد تکنیک های بهره ور را می آموزند کارکنان از فناوری اطلاعات در بهبود بهره وری کمک می گیرند۶) استقرار نظام مدیریت عملکرد:مدیریت عملکرد با نگرش جامع بع عملکرد بهره وری سازمان همواره نصویر روشنی از بهره وری سازمان به دست می دهد.زمانی که بر فرآیند و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره وری و بهینه سازی آن تضمین می گردد.به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره وری کمک خواهد کرد •:در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می کند •اهداف فردی و اهداف بهره وری سازمان را یکی می کند •زمینه اصلاحات ساختار در بهره وری را فراهم می سازد •فرآیند مسئله یابی مناسب در بهره وری در سازمان حاکم می شود •از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره ور و غیر بهره ور انگیزه تولید می کند •در بهره وری سازمانی ایجاد سینرژی می کند •باورهای جدید نسبت به بهره وری سازمانی مطرح می سازدنتیجه گیری:استقرار چرخه مدیریت بهره وری نیازمند عزم جدی بوده و در این راستا بایستی سازوکارهای عملیاتی طراحی کرد و آنها را به کار گرفت.قبل از طراحی سازوکارها، آسیب شناسی وضعیت بهره وری سازمان ها، موجب می شود که سازو کارهای عملیاتی متناسب با شرایط سازمان ها طراحی گردد و برای بهبود بهره وری در اندیشه، نهادی کردن صرفه جویی، طراحی ساختارهای بهره ور، توسعه منابع انسانی، طراحی نظام تحقیقات بهره وری و استقرار مدیریت عملکرد کمک گرفت.در راستای اهداف برنامه های توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر تدوین و اجرای برنامه های خاص تربیت مدیران و برنامه ریزان کارآمد، ارتقای سطح علمی و افزایش کارایی مدیران ارشد و تلفیق هرچه بیشتر تجارب عملی و آموزش های علمی مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران با استفاده از اساتید مجرب دانشگاه ها در رشته های مربوط اقدام به برگزاری دوره های مختلف آموزشی براساس نیاز ویژه سازمان های دولتی و غیر دولتی می کند.

مدیریت تطبیقی

: مدیریت تطبیقی چیست؟بطور کلی مدیریت تطبیقی به شباهت ها و اختلافات موجود میان سیستم های مدیریت و کسب کار درزمینه های مختلف تاکید دارد.این مقایسه می تواند بین سازمان های بزرگ و کوچک،کشورهای موفق وناموفق و کشورهای پیشرفته ودرحال توسعه انجام شود.مطالعه مدیریت تطبیقی از طریق گسترش دامنه متغیرهایی که براساس آنها یک پدیده خاص مدیریتی یا سازمانی می تواند مورد مطالعه قرار گیرد . ظهور ورشد مطالعات تطبیقی : قبل از کنار گذاشتن اصول اداره،فرض درآن بود که عوامل فرهنگی تاثیری درمسایل اداری ندارند،چرا که اصول درنهایت اصول هستند.مثلاـ دراین رابطه،وایت در سال ۱۹۳۶درمورد اصول اداره عنوان داشت که(یک اصل اداره به همان میزان درفعالیت امور اداری عمومی روسیه سودمند است که در امور بریتانیای کبیر،به همان میزان در امور اداره عراق مصداق دارد که در امور دارای ایالت متحده،ولی اندیشمندان بعدی خاطر نشان کردند که عوامل فرهنگی می توانند امور اداری عمومی دریک بخش از جهان را به چیزی کاملاـ متفاوت از اموراداری عمومی دردیگر سوی جهان تبدیل سازند. درنتیجه این تجدید نظر فکری،دوره هایی دررابطه با امور عمومی تطبیقی درکاتا لوگ های دانشگاه ها مطرح شد ودر اوایل دهه ۱۹۵۰انجمن علوم سیاسی آمریکا،جامعه امور اداری عمومی آمریکا و موسسه تهاتری امور اداری عمومی اقدام به تشکیل کمیته های خاص یا برپایی کنفرانس در رابطه با مدیریت تطبیقی نمودند.انگیزه اصلی در این رابطه درسال ۱۹۶۲وزمانی مطرح شد که گروه مدیریت تطبیقی (CAGکه درسال ۱۹۶۰تشکیل شده بود)وابسته به جامعه امور

اداری عمومی آمریکا از بنیاد فورد کمک مالی بالغ بر ۵۰۰هزار دلار دریافت کرد. مدیریت تطبیقی در بخش دولتی،پنج زمینه عمده را به عنوان قلمرو فکری خود مورد توجه قرار می دهد: ۱- جستجو برای نظریه۲-تمایل نسبت به کاربردهای عملی۳- کمک ضمنی به زمینه گسترده تر سیاست تطبیقی ۴-علاقه پژوهشگران آموزش دیده در رشته حقوق اداری ۵- وتحلیل تطبیقی مشکلات مبتلا بامور اداری عمومی. امور اداری عمومی آمریکا ،از ابتدای پیدایش تلاش داشت تا مجری– محور بوده وبا دنیای واقعی درگیر شود ،در حالی که مدیریت تطبیقی از ابتدای مطرح شدن تلاش داشت تا نظریه – محور بوده و دانش را برای دانش بدست آورد. مدیریت تطبیقی و بازرگانی بین المللی : مدیریت تطبیقی کاملا با بازرگانی بین المللی متفاوت است.درحالی که مدیریت تطبیقی شباهت ها و تفاوت های کامل و نظام های مدیریتی کشورهای مختلف را بررسی می کند.اما بازرگانی بین المللی مسائل و مشکلات شرکت های چند ملیتی را مورد مطالعه قرار می دهد البته این مفهوم (مدیریت تطبیقی و بازرگانی بین المللی)باهم تداخل و ارتباط دارند بگونه ای که مدیر بین المللی از مطالعات ناظر به مدیریت تطبیقی بهره مند می شود. بررسی تاریخی : پژوهشگران مسائل اقتصادی و سازمانی از نظر تاریخی در جستجوی قوانینی هستند که جنبه ی جهانی داشته باشد.تا این اواخر،محققان مذبور نقش محیط وفرهنگ را نادیده گرفتند و برخوردشان با آنها نسبتا سطحی بود. نگرش های مختلف نسبت به مدیریت تطبیقی: دیدگاه های عمده در ادبیات مدیریت تطبیقی را می توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد:۱-نگرش توسعه اقتصادی ۲- نگرش محیطی ۳- نگرش رفتاری ودیدگاه سیستم باز. ۱- نگرش توسعه اقتصادی: مدیریت در رسیدن به توسعه سریع اقتصادی و صنعتی اساسا یک نگرش کلان محسوب می شودودر آینده بهبود مدیریت به بررسی انحرافات می پردازد. نگرش محیطی: اثر بخشی مدیریت تابعی است از عوامل محیطی بیرونی نظیر عوامل فرهنگی،اجتماعی،سیاسی،حقوقی،اقتصادی و تعلیم و تربیت است. نگرش رفتاری: فرضیه اساسی این نگرش آن است که عملیات مدیریت و اثر بخشی،به متغیرهای فرهنگی نظیر گرایش ها،اعتقادات نظام های ارزشی ،الگوی رفتاری ،فلسفه های مدیریت و غیره بستگی دارد. دیدگاه سیستم باز: این نگرش از مدل سیستم باز برای شناخت سازمان و تعامل آن با محیط استفاده می کند نگاندی در سال ۱۹۷۳سه نوع محیط را مشخص کرد:سازمانی،وظیفه ای و اجتماعی .محیط سازمانی با متغیرهایی نظیر اندازه سازمان تکنولوژی جوسازی ومنابع مالی و انسانی سروکار دارد تا حد زیادی تحت کنترل مدیران محیط وظیفه ای :شامل عرضه کنندگان،توزیع کنندگان ،کارفرماها،مشتریان ،سهامداران ،دولت و جامعه است.محیط اجتماعی براساس چارت فارمد و ریچمن یک محیط کلان بشمار می رود. استراتژی های تولید دانش: استراتژی های جمع آوری یا تولید دانش را می توان به دوشیوه طبقه بندی کرد: ۱- اندیشه نگاری درمقابل قانون مداری. ۲- قوم گرا،اقلیم گرا و جهان گرا. استراتژی اندیشه نگاری در مقابل استراتژی قانون گرایی: نخستین استراتژی که توسط اندیشمندان سازمانی و دانشمندان مدیریت تطبیقی به کار گرفته شده نگرش جهان گرایی یا قانون مداری بود نظریه پردازان اقتصادی به طور کلی نقش فرهنگ را نادیده گرفته اند و توجه خود را به متغیرهای مانند تکنولوژی ،منابع مالی،منابع انسانی،مواد و مشتریان و ثبات محیط معطوف کرده اند. استراتژی قوم گرا ،اقلیم گراوجهان گرا: امروز بیشتر تئوریهای مدیریت ،قوم گرا هستند یعنی در آنها محیط فرهنگی مسلم و بدیهی فرض شده است .آنچه مانیاز داریم حساسیت فرهنگی بیشتر در تئوریهای مدیریت است.چنین نتیجه ای را می توان در انسان شناسی سازمانی یا انسان شناسی مدیریت بنامیم . نظام اقتصادی ایالات متحده: آمریکایی ها به بازار آزاد و نظام سرمایه داری اعتقاد دارند در حالت ایده آل همه۸ابزار تولید باید در اختیار بخش خصوصی باشد.اما اطلاعات موجود چیز دیگری می گویند.به عناون مثال بررسی های اخیر نشان می دهد که بخش دولتی آمریکا در مقایسه با آلمان غربی و انگلستان بخش بیشتری از اقتصادرا در اختیار دارد.مشخصه اصلی اقتصاد آمریکا اتکای آن به اصول سرمایه داری است ولی با دقت بیشتر می توان دریافت که اقتصاد این کشور اقتصادی مختلط ویا آمیزه ای از بخش های خصوصی یا دولتی است در نتیجه بیشتر شرکت های بزرگ آمریکای جهت گیری محلی (یابومی)دارند.و این دیدگاه پیامدهای اقتصادی شدیدی درکل اقتصاد کشور دارد.به عنوان مثال :دردودهه گذشته

شرکت های خارجی در آمریکا (نظیر شرکت های تویوتا ،هوندا؛سونی وپاناسونیک)حضور فعال داشته اند وبه بی اعتباری اقتصادی واجتماعی آمریکا دامن زاده انـد.دریک نتیجه گیری کلی بدست می آید که ایالات متحده آمریکا نسبت به تفکر خلاق و عملکرد مـدیریت ،نقش انحصـاری نـدارد کـه این موضـوع درس دردآوری برای امریکـای هـاست که بایـد آن را آمـوخته باشـند . رویکرد آمریکایی در زمینه مدیریت امری جهانی نیست ، آنچه در آمریکا بنحوی عمل می کند ، ممکن است در سایه کشور ها مفید نباشند عکس این نیز صادق است . درک ارزش ها و دیدگاه های فرهنگی هر کشور ، در درک جامع تر رویکرد کشور در زمینه مدیریت و نحوه عملکرد سیستمهای فرعی اجتمـاعی ، قـانونی و اقتصـادی آن ، نقش اساسـی دارد . در نهـایت به بررسـی دلایـل پرداختن به مطالعات مدیریت تطبیقی می پردازیم : نخست ما در دنیایی به هم وابسته زندگی می کنیم دوم ، نگرش تطبیقی ، ضروری است . ما هر چیزی را در رابطه با چیزی خاص (خواه یک ایـده آل ضـمتی یا اسـتاندارد انـدازه می گیریم و ارزیابی می کنیم . سوم : مطالعه نظـام یـا فرهنگهـای مختلف فهم و درک ما را بیش از زمانی صـیقل می دهـد که درک ما تنها از فرهنگ خودمان ناشـی می شود . چهارم مطالعه مـدیریت تطبیقی از طریق گسترش دامنه متغیرهایی که براساس آنها یک پدیـده خاص مـدیریتی یا سازمانی می تواند مورد مطـالعه قرار گیرد . بـاعث گسـترش مبـانی دانش و آگـاهی می شود و مورد آخر اینکه مهمـترین دلایـل مطـالعه مـدیریت بین فرهنگی یـا تطبیقی آن است که این مطالعات به فرد کمک می کنـد تا فرهنگ و محیط خود را ارزیابی کنـد . نام کتاب : مـدیریت تطبیقی تالیف : راگونات مترجم : دکتر عباس منوریان ناشر : موسسه کتات مهربان نشر چاپ : دوم ۱۳۸۷

زن توانا

اثر: فان گرمر – ترجمه:سیمین موحد خلاصه کتاب: یاسمن طباطبایی – شما همیشه افراد را اداره می کنید گاهی این کار را در مقام رهبر انجام می دهیـد اما اغلب اوقات در نقش عضوی از گروه ظاهر می شوید و سـعی می کنید موثر واقع شوید کلید مدیریت موثر و موفق سـیاست است گاهی باید صدایمان را پایین بیاوریم یا بالا ببریم تا پیاممان شـنیده شود این کار به هیچ وجه به معنی مصالحه کردن و فروختن خودمـان نیست کـار دشوار این است که ضـمن وفـادار مانـدن به ارزش هـا و باورهـای خودمـان بتوانیم با موفقیت دیگران را هدایت کنیم .این کتاب الهام بخش این است که چگونه :۱- بدون اینکه کسی را دشمن خود کنید در بحثها برنده شوید . ۲- بـدون زیر پاگذاشـتن اصول و ارزش های خود مصالحه کنید . ۳-به خویشـتن خود وفادار بمانید و موفق شوید . ۴- از حمایت خواهران خود بهره مند گردید . ۵- زمانی که به نظر می رسد همه این دنیا می خواهد شما را عقب نگه دارد شهامت داشته باشید و با سرعت تمام پیش بتازید . هر زنی می تواند زن توانا باشد زنان توانا فقط در مقام های عالی و جایگاه های بلند جامعه وجود ندارد مهم نیست که در شـرکت بزرگی کار می کنیـد یا در ساندویـچ فروشـی روحیه قـدرت وسرکشـی زنـده می مانـد هر زنی که مادام جرئت کنـد زنی واقعی باشـد می توانـد زن توانـا باشـد وقـتی قـدرتتان را به دست می گیریـد و از آن به نفع خود اسـتفاده می کنید زنـدگی بسـیار شـیرین می شود . هر بار که خود را در موقعیت دشواری می بینیـد هر قـدر که اوضاع تیره و تار باشـد بدانیـد قدرت تبدیل تاریکی به نور را دارید . اصول اساسی برای اینکه زنی توانا باشید :۱- با احساس نا امنیتان راحت باشید . شما همان مشکلات زنان دیگر را داریـد ، نیازی نیست احساس نا امنیتان شـما را عقب نگه دارد با وجود معایب و نواقصـتان به پیشـروی ادامه دهید . ۲- نوعـدوست باشـید : تنها مانـدن آسان نیست ولی احساس مسئولیت و رسالت و داشـتن هـدف در زنـدگی می توان کمکتان کند تا سختریـن لحظات زنـدگی را با موفقیت سپری کنیـد در واقع هیـچ راهی جز انجام دادن کار درست وجود ندارد . ۳- پر شور باشید : این نـوع زنـدگی به انرژی ، بنیه و تعهـد نیـاز دارد و همه این هـا ناشـی از شور و شوقی است که شـما را پیش می رانـد در واقع این کمکتان می کند تا ناراحتی و اندوه زیادی را از سر بگذرانید به علاوه کمک می کند روی چیزهایی که برایتان اهمیت دارد تمرکز کنیـد و با ذهن خلاقتان حل مشـکلات را پیدا کنید . ۴- در تماس باشـید زن توانای حقیقی می دانـد که بایـد در داخل و خارج از

محل کارش شبکه های حمایتی ایجاد کند که کمکش کنند . به رغم مشکلات عجیب و غریب ، مقاومت ها یا دشمنی های آشکار ، شما می توانید با کمی کمک از جانب دوستتان به کارتان ادامه دهید . چگونه در موقعیت های دشوار کامیاب شویم : ۱- اگر دلش را ندارید افتخاری کسب نمی کنید . ۲- انتظار موانع را داشته باشید و روی اهدافتان تمرکز کنید . ۳- اگر نخواهید کاری بکنید ، هیچ کاری نمی کنید . ۴- اگر کمی شکست نخورید هرگز محدودیت ها را نمی شناسید . ۵- باید به جایی بچسبیدو دوام بیاورید خصوصا وقتی اوضاع دشوار است . ۶- ایام دشوار تا ابد طول نمی کشد . همه ی این جملات خردمندانه خصوصا زمانی مهم اند که خودتان را در وضعیت دشواری می یابید وضعیتی نا مطمئن و ناآشنا که مدام فکر می کنید چرا باید موقعیت موجود را به هم بزنید و گاهی به انتخاب خودتان وارد این موقعیت می شوید . اگر جرئت نکنید وارد وضعیت دشوار شوید هرگز نخواهید دانست تا کجا می توانید پیش بروید . جملات تاکیدی برای اینکه به پیشروی تان ادامه دهید : ۱- من از این وضعیت با حالتی قوی تر و حتی مصم تر برای کسب موفقیت خارج خواهم شد . ۲- اکنون و همیشه بینش من واضح و روشن است می دانم که در پی چه چیزی هستم و مطمئنم که موفق می شوم . ۳- من کاری را که انجام می دهم قبول دارم و تایید می کنم می دانم که کاری درست است و در حال پیشروی هستم . احساس می کنم توانا ، قوی و مطمئن هستم . ۴- دشواری ها به مرور زمان از بین خواهد رفت من می توانم با مشکلات دست و پنجه نرم کنم . ۵- در هر لحظه ی این ماجرا دارم رشد می کنم . موفقیت ناشی از شهامت داشتن و استفاده از فرصت ها هست من روی خود شرط بندی می کنم و با بیشترین استفاده از توان بلقوه ام زندگی می کنم . قدرت سیاست را بشناسید : شما همیشه افراد را اداره می کنید گاهی این کار را در مقام رهبر انجام می دهید اما اغلب اوقات در نقش عضوی از گروه ظاهر می شوید و سعی می کنید موثر واقع شوید کلید مدیریت موثر و موفق سیاست است گاهی باید صدایمان را پایین بیاوریم یا بالا ـ ببریم تا پیاممان شنیده شود این کار به هیچ وجه به معنی مصالحه کردن و فروختن خودمان نیست کار دشوار این است که ضمن وفادار ماندن به ارزش ها و باورهای خودمان بتوانیم با موفقیت دیگران را هدایت کنیم . اگر می خواهید با دیگران کنار بیایید و همکاری کنید نکاتی در زمینه مدیریت هست که می توانید با استفاده از آن ها در مورد عزیزان همکاران ، همسایگان ، و دیگران رابطه بهتری با آن ها برقرار کنید : ۱- با دیگران همانطور رفتار کنید که می خواهید با شما رفتار کنند . ۲- همدلی نسان بدهید به چشم انداز آن ها نگاه کنید . ۳- بازخور مثبت نشان دهید که برای آن ها ارزش قایلید . ۴- گشوده باشید و تاکید کنید که همیشه در دسترس هستید . ۵- واکنش هایتان را مهار کنید اول فکر کنید بعد واکنش نشان دهید . ۶- دوستی را از کار جدا کنید . ۷- از قوه طنز استفاده کنید به این ترتیب می توان به فجایع خندید و به پیشبرد امور کمک کرد . با دیگران خوب رفتار کنید : حوزه احترام از حوزه دوستی ست هر کسی که با او برخورد می کنید درست به اندازه شما احتیاج به احترام و قدردانی دارد . در راه چیزی بجنگید که ارزشش را داشته باشد : هر چیز ارزشمندی با موانع همراه است و موفقیت شما بستگی به این دارد که چقدر می توانید انعطاف پذیر و شجاع باشید . باید با مفتری ها ، منتقدها ، منفی باف ها و کسانی که از پشت خنجر می زنند رو به رو شوید . گاهی می توان آن ها را به سوی خود جلب کرد ، گاهی می توان آن ها را خنثی کرد و گاهی هیچ راهی برای دور زدن آنها وجود ندارد . اگر هدفتان در زندگی این است که همه دوستتان داشته باشند هرگز هیچ کاری نخواهید کرد هرگز در راه چیزی استقامت به خرج نخواهید داد ، تعهدی نخواهید پذیرفت یا نخواهید دانست به چه چیزی اعتقاد دارید زیرا می ترسید دیگران را ناراحت کنید . منفی بافان را دور کنید : منفی بافان همان بدبینانی هستند که به شما می گویند نمی توانید این کار را بکنید ، یا هرگز موفق نخواهید شد این کار را بکنید . آن ها همیشه می خواهند رویاهایتان را لگد مال کنند و شما را بترسانند تا از فرصت ها استفاده نکنید و یا کاری کنند که احساس کنید لیاقتش را ندارید . زندگی تان را با گوش دادن به حرف های منفی بافان تلف نکنید اجازه ندهید اختیار سرنوشت شما یا آینده تان را در دست گیرند اگر گوش بدهید به هیچ جا نمی رسید . روز سلامت ذهنی زنان توانا : روزی را به کارهای غیر معمول اختصاص بدهید . فرستادن ای میل ، برقراری تماس های کاری ، کار با اینترنت و

خوانـدن کوهی از نامه را کنار بگذاریـد و از هم مهم تر احساس گناه نکنیـد شـما برای همه سـخت کار کرده ایـد حالا می خواهید امروز فقط مال خودتان باشـید و استراحت کنیـد در این روز فعالیت های زیادی نکنیـد نکته این است که سـرعتتان را کم کنید و از جایگاهتان در زندگی لذت ببرید . خاطره بنویسـید ، روی کاناپه چرت بزنید به بیرون بروید و قدم بزنید نسبت به همه کارهایی که انجام می دهید احساس خوبی داشته باشید چون فرصت را با کار و تلاش به دست آورده اید وقتی دیدید چه احساسی خوبی دارید می توانید برنامه ریزید و بطور منظم زمان زندگی کردن را در روال معمولی زندگی تان بگنجانید . می بینید که چه راحت در فشار روانی که خودتـان برای خود درست می کنیـد غرق می شویـد ؟ وقتش رسـیده که مقـداری از آن فشار را کم کنیـد . منابع :ناشـر : پیکان سال انتشار : ۱۳۸۷ کد کتاب : ۶۰۸۳۴

خضر نبی(ع) و نقش او در دولت امام زمان(عج)

محمـد مهـدی بهداروند خلاصه کتاب: ابوالفضل رضوان: سـیوطی در «درّ المنثور» می گوید: ابن مردویه از أنس بن مالك و بديده نقـل کرده و گفته است:« رسـول خـدا(ص) این آیه«فی بُیُعتٍ أذنَ الله أن تُرفَعَ» را قرائت فرمود، مردی در محضـر وی بپا خـاست و عرض کرد: ای رسول خدا(ص) اینها چه خانه هایی هسـتند؟ حضـرت فرمودند: خانه های پیامبران، سپس ابوبکر بپاخاست و پرسید: ای رسول خـدا این خانه { اشاره به خانه علی و فاطمه(ع)} هم از جمله این خانه هاست؟ حضـرت فرمود: آری، از برترین آنهاست!» شناسـنامه ی کتاب:نام کتاب: تحقیقی پیرامون خضـر نبی(ع) و نقش او در دولت امام زمان(عج)مؤلف:محمد مهدی بهداروند.ناشر: انتشـارات لاهیجیحروفچینی: رضاچاپ: ولی عصـر(عـج)نوبت و تاریـخ چاپ: اول/۱۳۸۰تیراژ:۵۰۰۰ نسـخهفصل ۱: ولایـت تکوینی ائمه(ع)این بحث شامـل نورالحی یعنی نور خـدای عزوجل ، دارای مرکزی در زمین است و آن بسان چراغـدان است و خداونـد این مثال را بدان مردمی که در این زمین ساکنند می زنند.این نورالهی و چراغدان و چراغ فروزان کجاست؟سیوطی در «درّ المنثور» می گویـد: ابن مردویه از أنس بن مالك و بدیـده نقل کرده و گفته است:« رسول خدا(ص) این آیه«فی بُیُعتٍ أذنَ الله أن تُرفَعَ» را قرائت فرمود، مردی در محضـر وی بپا خاست و عرض کرد: ای رسول خـدا(ص) اینها چه خانه هایی هسـتند؟ حضـرت فرمودند: خانه های پیـامبران، سـپس ابوبکر بپاخاست و پرسـید: ای رسول خـدا این خانه { اشاره به خانه علی و فاطمه(ع)} هم از جمله این خانه هاست؟ حضـرت فرمود: آری، از برترین آنهاست!»بنابراین خدای عزوجل نور آفرینش آسمان ها و زمین است و نور استمرار هستی و حیات آنها و نور انواع تأثیر و تأثرات در آن هاست. آفریدگار جهان در هر عصـر و زمانی دارای نوری در زمین است، که شباهت زیاد به چراغ فروزان در چراغـدان، دارد و هر کس را بخواهد به سـمت آن رهنمون می شود. چه بسا تردیدی نیست که این چرا درخشـنده پس از پیـامبر(ص) در وجود علی(ع) و امامـان از نسـل او تجسم یـافت در همـان محـدوده ای که رسول خـدا(ص) بـدان خبر داده بودند. ما می گوییم: اگر دلیلی از کتاب خدا و سنّت پیامبر(ص) ما را رهنمون شد به این که برخی از افعال الهی به واسطه فرشتگان یـا پیـامبر انجـام می پـذیرد ما آن را به گوش جان شـنیده و اطاعت می کنیم و بـدان معتقـد می گردیم و این عین توحیـد است و به کسانی که ما را متهم می سازنـد می گوییم:«قبل از این که مردم را متهم کنیـد توحیـد را درك کنید» و آنانکه ما را متهم می کنند برای قائل شـدن به توحیـد و یگانگی خـدا شـرطی را بر خداونـد قرار می دهند!! و آن اینکه افعال خدای عزوجل مسـتقیم و بدون واسـطه باشد و یا این که فقط بواسـطه فرشـتگان انجام پذیرد، نه توسط انسانها و مخلوقات دیگر!برخی روایات می گوید:موسی(ع) فرمود:«هنگامیکه من و خضر کنار ساحل دریا بودیم، پرنده ای مقابل ما فرود آمد و قطره ای از آب دریا در منقار خود گرفت و به سمت شـرق انداخت بار دوم آن قطره را به غرب انداخت و بار سـمت به سمت آسمان و در چهارمین بار به سمت زمین انداخت و بـار پنجم به طرف دریـا، من و خضـر از این کـار در شـگفت شـدین و من در این باره از خضـر سوال کردم، او فرمود: نمی دانم. در همین حال بسـر می بردیم ناگهان صـیادی متوجه ما شد و گفت:چرا نسبت به کار این پرنده در اندیشه اید؟ به او گفتیم این چنین

است؟آن مرد گفت: من صیادی هستم و اشاره آن پرنده را دانستم ولی شما که دو پیامبر هستید نمی دانید؟! گفتیم عاجز آن چه خداوند عزوجل به ما یاد دهد چیزی نمی دانیم. از این روایت می توان دانست که خداوند دارای تعداد زیادی اولیای مورداعتماد است که هر یک از کارهایی را که اراده کند و بخواهد، بدست آنها انجام می پذیرد و خدای متعال می فرماید:«و لله جنودُ السموات و الارض» (لشکریان آسمان و زمین، از آن خداست. بنابراین روایات ثابت و قطعی حاکی از این است که مسأله پیامبر و اهل بیت او، مسأله ای است که از ریشه و اساس دارای مزیت و برتری است، و خداوند قبل از آن آدم را بیافریند نور محمد(ص) و اهل بیت او را آفرید.خضر وظیفه داشت به آن چه که از علم باطن بدان مأموریت دارد عمل کند و موسی(ع)مکلف بود به علم ظاهر عمل نماید و پیامبر (ص) و امامان ما، وظیفه داشتند به علم ظاهر و باطنی که مأمور بدان بودند عمل نمایند و گاهی گفته می شود آیا از نظر عقل امکان دارد یک انسان مکلف باشد به علم ظاهر و باطن باهم؟ چرا که علم ظاهر و باطن نمی توانند حتی در مدت کوتاهی در سرگذشت موسی و خضر باهم باشند تا آن جا که خضر به موسی گفت:« هذا فراقٌ بینی و بینکَ». در جواب می توان گفت: آری، ممکن است.فصل ۲ بررسی آیات موسی و خضر(ع) در سوره ی کهفبعد از آن که رسول خدا داستان اصحاف کهف را برای قریش توضیح داد از پیامبر(ص) خواستند تا داستان مرد عالمی که خداوند وسی (ع) را مأمور کرد تا از او پیروی کند را بگوید.آن چه در روایات شیعه آمده مؤید این ست که مراد از نام موسی در آیه، موسی بن عمراه است و همچنین در قرآن ۱۳۰ بار نام موسی برده شده که در همه این موارد مراد، موسی بن عمران است.در معنای لغوی«مجمع البحرین» آمده است که محل جمع شدن دو دریا می باشد و در آن جا احتمالات زیادی مطرح شده است لکن آنچه ظاهراً مورد نظر است مکان تلاقی دو دریای فارس و رم است.عده ای نظیر بیضاوی معتقدند مراد از مجمع البحرین حضرت موسی و خضر می باشد زیرا حضرت موسی(ع) دریای علم ظاهر و خضر(ع) دریای علم باطن است.در تفسیر نور ثقلین روایتی از رسول اکرم(ص) نقل شده در مورد علت رفتن موسی به مجمع البحرین می فرماید: پس از آن که حضرت موسی با خداوند متعال صحبت نمود خداوند متعال الواح را تفصیل تمام علوم در آن بود را به موسی (ع) نازل کرد و موسی نزد قومش برگشته و به مردم اطلاع داد که خداوند تورات را بر او نازل کرده است. و پس از آن موسی(ع) با خودش صحبت می کرد که خداوند شخصی را اعلم از من نیافریده ، در این هنگام خداوند به جبرئیل وحی کرد که به موسی بگو در مجمع البحرین کنار صخره کسی هست که از او اعلم تر است، نزد او برود و از او کسب علم نماید. حضرت موسی از شنیدن پیام الهی دچار خجالت شد و فهمید که خطا نموده است لذا هراسیده و به وصی خود یوشع فرمود خداوند مرا امر نموده به مجمع البحرین بروم.موسی سوال نمود: چگونه او را ملاقات نمایم؟ خطاب شد ماهی مرده ای را با خود بردار و هر وقت ماهی مفقود گشت آن عالم را در همانجا می یابی موسی به همراه یوشع حرکت نمودند تا به مجمع البحرین رسیدند، هنگام استراحت آن ماهی به اذن خداوند زنده شد و در آب پرید، خود این جریان نیز آیاتی برای موسی بود.موضوع دیگری که در این جا قابل بحث است حکمت خداوند بود که می بایست حضرت موسی(ع) با این که از لحاظ مقام و ثروت در مرتبه ای بالا قرار داشت، ولی وقتی با یوشع به دیدار حضرت خضر می رسد بدون پول و زادو توشه است و گویی اصلاً تقدیر و برنامه این بوده کما اینکه جریان سوار شدن آن ها به کشتی و بی پولی آن ها در قریه ها حتی برای خرید طعام رازهایی است که از سوی خداوند متعال جهت این سر و مأموریت(حضرت موسی (ع) به همراه حضرت خضر(ع)) در نظر گرفته شده است.در تفسیر عیاشی روایتی از امام صادق(ع) نقل می نماید که آن حضرت فرمود: وقتی موسی و یوشع به مجمع البحرین رسیدند حضرت موسی گفت من نماز می خوانم و تو مواظب من باش در این هنگام قطره ای آب از آسمان بر ماهی فرود آمد و ماهی تکانی خورد و زنده شد و در آب فرو رفت.«فلمّا جاوزا قال لفتاه آتنا غدأنا لقد لقینا من سفرنا هذا نصبا»و چون از این مکان گذشتند به شاگردش گفت غذایمان را بیاور که از این سفر خستگی بسیار دیده ایم.آنچه از ظاهر آیه بر می آید این است که حضرت موسی دچار خستگی زیادی شده است زیرا ضمن درخواست طعام با کلمه«هذا» به این سفر اشاره می کند که بسیار خسته شده ام و در آیات

قبلی هم فرمود:«اواحضی حقبا» و اینها دلالت می کند که حضرت موسی مسیری طولانی طی نموده است.یکی از رموز الهی در سفر حضرت موسی مسأله گرسنگی او می باشد چرا که حضرت موسی در بسیاری از سفرها علیرغم گرسنگی که حس می نمود هیچگونه شکایتی به خداوند متعال ننمود مثلاً در جرین ۴۰ روز مناجات خود در میقات علیرغم جوع و تعب فراوان از خداوند درخواست غذا ننمود، اما در این جا(منظور سفر حضرت موسی(ع)) از علائم الهی این است که گرسنگی او سبب توجه اش به طعام خویش(ماهی) گردد تا شاهد ناپدید گشتن ماهی باشد و دریابد اینجا محل ملاقات وی با حضرت خضر(ع) است.امام صادق(ع) در روایتی می فرمایند: قطره آبی از آسمان در زنبیل فرود آمد و ماهی زنده شد و در دریا فرو رفت و این همان قول خداوند است که فرمود به صورت عجیبی ماهی راه خود را به سوی دریا گرفت. سپس پرنده ای بر ساحل فرود آمد و منقارش را در آب نمود و قدری آب نوشید. آن گاه رو به موسی (ع) کرد و گفت: از علم خداوند بیشتر از آبی که من با منقار خویش از دریا برداشتم یاد نگرفته ای، سپس حضرت موسی (ع) برخاست و حرکت نمود و یوشع هم به دنبال او روانه شد.در تفسیر نورالثقلین روایتی از حضرت علی(ع) است که ملکی به نام رقائیل دوتس ذوالقرنین بود. به ذوالقرنین که در مورد عبادات اهل آسمان و زمین سؤال کرده بود می گوید: در روی زمین چشمه ای وجود دارد که او را عین الحیاه گویند هر کس از آن آب بخورد همیشه زنده خواهد بود تا این که خودش از خدا طلب مرگ کند، بعد ذوالقرنین جویای محل آن می شود که ملکی می گوید ما در آسمان می دانیم که محل این عین الحیات در زمین تاریکی است که احدی از جن و انس به آن راه پیدا نکرده ، به هر حال بعد ر این حدیث توضیح می دهد که ذوالقرنین همراه عده ای از جمله حضرت خضر به آن مکان وارد می شوند که حضرت خضر(ع) ابتدا وارد شده و از آن آب می خورد و لباس خود را در آن شستشو می دهد و می پوشد.در روایتی از امام صادق(ع) در تفسیر عیاشی است که او را در حالیکه دراز کشیده بود یافتند. حضرت موسی(ع) سلام نمود، حضرت خضر(ع) تعجب ک رد، زیرا تصور می کرد در زمین سلام نیست، پس حضرت سوال نمود تو کیسی؟ حضرت موسی(ع) پاسخ داد موسی هستم و فرمود تو همان موسی بن عمران هستی که با خدا تکلم نموده ای؟ عرض کرد بلی. بعد سوال نمود چه حاجت داری؟ گفت: همراه تو باشم تا مرا علم بیاموزی. خضر فرمود: من مأمور شده ام به علمی که تو طاقت آنرا نداری و تو مأمور شده ای به علمی که من طاقت آنرا ندارم و اضافه کرد ای موسی تو نمی توانی در مقابل اعمال من صبرنمایی. در این که آیا حضرت خضر(ع) با وجود این علم از حضرت موسی اعلم بوده یا نه و آیا می شود یک نبی از نبیدیگر در یک زمان کسب علم نماید اقوابی مختلف مطرح است در پاسخ همه ی آن ها باید گفت علم حضرت خضر از علوم قابل تعلیم نبوده و حضرت موسی در تمام علوم الا همین یک علم اعلم از حضرت خضر بوده زیرا او کلیم الله و صاحب لوح از سوی خدا بوده است. امام صادق(ع) می فرماید: حضرت موسی(ع) اعلم از حضرت خضر بوده است. طبق آیه گفت اگر خدا بخواهد مرا شکیبا خواهی یافت مرا در هیچ بابی نافرمانی نخواهی یافت. گفت اگر بدنبال من آمدی چیزی از من میرس تا خودم درباره آن مطلبی را بگویم.«فانطلقاحتی اذا رکبا فی السفینه خرقها قال اخرقتها لتغرق اهلها لقد جئت شیئا امرا قال الم اقل انک لن تستطیع معی صبرا قال لاتواخذنی بما نسیت و لاترهقنی من امری عسرا» پس برفتند تا به سوار شدند آنرا گفت آنرا سوراخ کردی تا مردمش را غرق کنی حقا که کار ناشایسته کردی گفت مگر نگفتم که تو تاب همراهی مرا نداری. گفت مرا به آن چه فراموش کرده ام بازخواست مکن و کارم را بر من سخت مگیر.امام رضا(ع) می فرماید: سه نفر در ساحل دریا شروع به حرکت نمودند تا این که مشاهده کردد کشتی ای در حال حرکت است . صاحب کشتی آنها را دید گفت این سه نفر را سوار کنید آنان مردم صالح و بادینی هستند. بعد از این که سوار شدند وقتی کشتی شروع به حرکت کرد حضرت خضر(ع) برخاست و به سمتی از کشتی رفت و قسمتی از کشتی را شکست و سپس محل تخریب را با گل موقتاً تعمیر کرد. این جا بود که حضرت موسی (ع) عصبانی شد و گفت کشتی را خراب می کنی تا اهل آن را غرق کنی؟ براستی که کار بدی مرتکب شدی و سپس حضرت موسی(ع) با پیراهن خویش دو پاره تخته ای که حضرت خضر کنده بود را پوشاند و مانع آمدن

آب به کشتی شد.«فانطلقا حتی اذا ایتا اهل قریه استطعما اهلها فابوا ان یفیفوهما فوجدا فیها جدارا یرید ان ینقض فاقامه قال لوشئت لتخذت علیه اجرا» پس برفتند تا به دهکده ای رسیدند و از اهل آن طعام خواستند و آن ها از مهمان کردنشان دریغ ورزیدند .سپس در آنجا دیواری یافتند که در حال فرو افتادن بود پس آنرا بپاداشت و گفت کاش بر این کار فردی می گرفتی. حضرت خضر (ع) چون دیوار را در حال افتادن دید، دست خود را بر دیوار نهاد و گفت بایست و به اذن خداوند متعال ایستاد، اینجا حضرت موسی(ع) اعتراض کرد که می بایست دیوار را تعمیر نمی کردی تا این که ما را پناه داده یا طعام می دادند به هر حال حضرت خضر(ع) دیوار را فرور یخت و از نو بنا کرد.«قال هذا فراق بینی و بینک سانبئک بتاویل حالم تستطع علیه صبرا و اما السفینه فکانت لمساکین یعملون فی البحر فاردت ان عیبها و کان ورائهم ملک یاخذ کل بسفینه عصبا»گفت اینک موقع جدایی میان من و توس و تو را از توضیح آن چه که توانایی شکیبایی اش را نداشتی خبردار کنم، اما کشتی برای مستمندانی بود که در دریا کار می کردندم خواستم معیوبش کنم چون در راهشان پادشاهی بود که همه کشتی را غصب می کرد.وقتی آن ها برمی گشتند با ماموران پادشاه مواجه شدند ماموران گفتند پادشاه کشتی شما را طلب نموده است البته اگر معیوب نباشد سپس وارد کشتی شدند وجایی را که خضر سوراخ کرده بود دید ومنصرف شدند وقتی ماموران رفتند خضر(ع) مجددا کشتی را ترمیم نمود وبه قول مثنوی: گر خضر در بحر کشتی را شکست.......................صد درستی در شکست خضر هست. حضرت خضر دراینجا رعایت نهایت ادب را نموده وکارهایی را که خالی از نقص نبوده را به خود نسبت داده و فرموده خواستم کشتی را معیوب ونا سالم در نظر پادشاه جلوه دهم وهیچ گاه اراده غرق نمودن اهلش رانداشتم.«واما العلام فکان ابواه مومنین فخشینا ان یرهقعما طغیانا وکفرافاردنا ان یبداهما ربهما خیرا منه:کوه واقرب رحما»اما آن پسر، پدر ومادرش مومن بودند ترسیدیم که او ان ها را به طغیان و انکار دچار کند وخواستیم پروردگارشان پاکیزه ترمهربان تر از آن عوضشان دهد.در روایتی از امام صادق (ع) نحوه قتل غلام را عنوان می کند وسپس می فرماید بعد از کشتن غلام حضرت خضر کتف غلام را کند ودید براونوشته شده کافر.وبعد از آن خداوند به آن پدر ومادر فرزند دختری عطا کرد که از آن هفتاد بنی به وجود آمد.« واما الجدار فکان الغلامین یتیمین فی المدینه وکان تحته کنز لهما وکان ابوهما صالحا فا رادربک ان یبلغا اشد هما ویستخرجا کنزهما رحقه من ربک»واما دیوار از دو پسر یتیم این شهربود وگنجی از مال ایشان زیر آن بود وپدرشان مردی شایسته بود پروردگارت خواست که به رشد خویش رسند وگیج خویش رابیرون آورند که این رحمتی از جانب پروردگارت بود.در هنگام جدایی موسی وخضر(ع) بعد از امتحان آخرین سفارش خضر به موسی(ع) این بود که هیچکس را به گناهش سرزنش نکند و براستی که محبوبترین کارها در پیشگاه خداوند متعال سه چیز است:۱- میانه روی درجودو بخشش ۲- عفو درحال قدرت۳- رفق ونرمی نسبت به بندگان خدا. هرکس دردنیا با کسی مدارا و رفاقت کند.خدا هم درقیامت با او مدارا کند.امام صادق (ع) فرمود: که حضرت موسی چون خواست که از خضر جدا شود از وی سفارشی خواست از جمله وصایا وسفارشات خضر به موسی این بود که از لجاجت برکنار باش وبدون نیاز به دنبال کاری نرو وبدون شگفتی نخند وخطایای خود رایادآور رواز خطاهای مردم بر حذر باش.

فصل۳

نام وشب حضرت خضر(ع)

شیخ صدوق ره در علل الشرایع روایتی از امام صادق (ع) نقل می کند که آن حضرت فرموده:حضرت خضر (ع) فرستاده خدابه سوی مردم بود که قوم خود را به توحید و اقرار به پیامبری پیامبران وکتب آسمانی فراخواند ونشانه های پیامبری آن حضرت این بود که وقتی روی چوب خشکی ویا زمین بایری نشست به برکت آن حضرت سرسبز وخرم می شد به همین جهت آن حضرت خضر نامیده شد.خضر را بدین جهت خضر می نامیدند که هر کجا که نماز به جا می آوردآن جا سبز می شد.درکتاب ناسخ التواریخ آمده است که حضرت خضر(ع) پسر دختر فرعون وعده ای او را نوه حضرت عیسی (ع) دانسته اند.خضر کنیه اش ابوالعباس ونام او بلیاپسر ملکان پسر عامر پسر ارفخشید پسر سام پسر نوح (ع) است .

فصل ۴

تولد حضرت خضربنا به بعضی از اقوال ظهور آن حضرت ۳۴۵۸ سال بعد از هبوط حضرت آدم (ع) بوده است.

فصل ۵

مراحل زندگی حضرت

خضر(ع) درمورد فعالیت هایی که از حضرت خضر(ع) قبل از مصاحبت با حضرت موسی(ع) صورت گرفته روایات واخباری موجود نیست که دلالت کند خداوند دستور داده باشد.که حضرت خضر (ع) فعالیت های خویش را برای مردم توضیح دهد واما درمورد حضرت موسی (ع) که متوجه کارهای غیر عادی حضرت خضر(ع) گشت و بنای مخالف خویش را نهاد واعتراض می نمود بر اعمال حضرت خضر(ع) دراین جا حضرت خضر اعمال ظاهری خویش را که در دیدگاه موسی (ع) فکر جلوه می نمودند توضیح داد و واقعیت آن ها کشف می نمود واما بعد از حضور همراه موسی (ع) تا زمان پیامبر اکرم (ص) کم وبیش در میان جامعه ظهور نیمه مخفی دارد وهدایت بسیاری را در مراحل مختلف انجام می دهد ودر زمان خود پیامبر اکرم و ائمه اطهار(ع) حضور وظهور حضرت خضر(ع) در جامعه قدری پررنگ تر و بیش تر می گردد.سیر حیات حضرت خضر(ع) به طور کلی در سه مرحله می باشد:۱- مرحله ایکه حضرت خضر درخفا کامل بوده و بر احدی کشف نگشته بود.۲- کشف حضرت خضر(ع) برای انبیا وبرای پیامبراکرم وائمه اطهار(ع).۳- کشف حضرت خضر بعد از ظهور حضرت صاحب الزمان (ع) که به نحو ظهور کامل می باشد.حضرت خضر(ع) طبق روایات از یاران وصحابه حضرت حجت(ع) می باشد ودر دولت وی به عنوان یکی از وزراءفعالیت می نماید. فصل ۶ حیات وطول عمر حضرت خضر(ع)الف- درمنابع شیعه:بحث این فصل درمورد زنده بودن حضرت خضر(ع) است.دراین زمینه اجماع علما شیعه و علاوه نصوص زیادی است که حضرت خضر(ع) هم اکنون زنده می باشد ودر کتب زیادی از عامه به وضوح به آن اشاره شده و اکثر علمای آن ها به حیاه او معتقدند.۱- درکتاب الغیبه روایتی از امام صادق در مورد حیات حضرت خضر(ع) نقل شده است حضرت (ع) فرمودخداوند طول عمر به خضر(ع) عطا نموده است.۲- صاحب تفسیر نور الثقلین روایتی از امان رضا از حضرت علی (ع) نقل شده که امام علی فرمود خضر از آب عین الحیات نوشیده وهرکس از آن آب بنوشد برای همیشه (تا قیامت)زنده خواهد ماند.وهمچنین روایت از امام صادق (ع) است که فرمود خضر همراه لشگر ذوالقرنین در پی طلب عین الحیات بودند وخضر(ع) آن عین الحیات را یافت ونوشید.ب:درمنابع عامهدرکتاب اهل سنت هم در مورد حضرت خضر فراوان آمده است که وی تا کنون زنده است.۱- در تفسیر روح البیان است که مشهور و جمهور علما معتقدند که حضرت خضر زنده است وصوفیه هم همین نظر را دارند و ثعلبی معتقد است که خضر (ع) نبی بوده ودارای عمر طولانی است و ابن الصلاح گفته است که خضر(ع) تا به امروز زنده است وجمهور علما وعامه براین متفق هستند.۲- ابن عباس گوید خضر (ع) پسر آدم است ومرگ برای او نوشته نشده است تا اینکه دجال را تکذیب کند.۳- روایتی از حضرت نوح (ع) مطرح می کند که فرموده حضرت آدم هنگام فوتش دعا کرد که هر کدام از بچه هایش که او را دفن کند عمر طولانی خدا بدهد و تا قیامت زنده باشد واز بین پسرانش خضر(ع) متکفل تدفین او شد و خداوند هم دعای آدم (ع) را مستجاب نمود.۴- ابن عساکر گوید الیاس و خضر (ع) همه ساله در ماه رمضان در بیت المقدس روزه می گیرند و حج بجای آورند و از آب زمزم می نوشد.فصل ۷ سرنوشت یوشعدر تفاسیر علمای عامه از جمله تفسیر روح المعانی آمده است که وقتی قرار شد حضرت موسی وخضر حرکت کنند موسی (ع) یوشع را به سوی قوم بنی اسرائیل فرستاد.اما نیازی نبود به فرستادن یوشع به بنی اسرائیل زیرا هارون در آن جا حضور داشت.فصل ۸ تفاوت علم حضرت خضر(ع) با علم پیامبر اکرم(ص) وائمه اطهار(ع)آن چه از روایات خاصه به دست می آید این است که حضرت موسی (ع) در غیر علم مخصوص حضرت خضر(ع) (علم لدنی) اعلم ازآن حضرت بود.امام صادق (ع)در روایتی می فرماید حضرت موسی (ع) اعلم از خضر بود و اما فرق علم حضرت خضر (ع) ونبی اکرم (ص) وائمه اطهار را طی روایاتی مشخص می نماییم.آن چه از مجموع روایات به دست می آید این است که پیامبر (ص) وائمه اطهار(ع) تمام علوم را از زمان حضرت آدم (ع) تا زمان خودشان وحتی بعد از خودشان دارا هستند و هر لحظه بر علم آنان افزوده می گردد.طبق تمام روایات ذکر شده در مورد علم حضرت نبی اکرم (ص) وائمه اطهار(ع) و نشان دادن وسعت علوم آنان عده ای از علمای عامه هم به اعلمیت ائمه اطهار(ع) بر غیر خودشان تصریح نموده اند به عنوان مثال مرحوم

علامه مجلسی در بیان اعلمیت امام علی (ع) به ابوبکر و سائر صحابه کلامی از ابن خطیب اعلم علمای اشعریین آورده است ومی گوید علی (ع) از نظر سرشت و فطرت در نهایت هوش و فهم و استعداد بود و به تحصیل علم کمال اشتیاق داشت و پیامبر(ص) به تعلیم وتربیت او نهایت علاقه و اشتیاق را نشان داد. و علی (ع)از کودکی همیشه همراه پیامبر(ص) بود. پیداست که چنین شاگردی در مکتب چنین استادی به بالاترین مقام علمی خواهد رسید. و اما ابوبکر در پیری خدمت پیامبر (ص) رسید و آن هم بعضی مواقع آن هم یک بار در طول شبانه روز.فصل ۹ نبوت حضرت خضر(ع)به راستی آیا حضرت خضر (ع) پیامبر خدا بوده است؟ عده ای با مطرح نمودن شبهات بی مورد سعی داشته اند حضرت خضر را یک فرد عادی قلمداد نمایند و مقام نبوت را از او دور سازند. خوشبختانه در کتب روائی تفاسیر شیعه احدی این نظریات شبه ناک را تایید نکرده، بلکه به استناد نصوص معتبر این قول را رد نموده اند.۱- شیخ صدوق در علل الشرائه در معرفی حضرت خضر از امام صادق می گوید که آن حضرت فرمود حضرت خضر پیامبر خدا بوده است که خداوند اورا جهت هدایت قومش ودعوت آن ها به یگانه پرستی و گرایش به پیامبران و ایمان به کتب آسمانی فرستاده بود.۲- در تفسیر قمی نیز روایتی از امام رضا نقل می کند: که آن حضرت در جواب عده ای که از حضرت خضر و موسی پرسیدند که کدام یک از این دو اعلم از دیگری بوده می فرماید: حضرت خضر پیامبر خدا بوده است.فصل ۱۰ نکات اخلاقی در مصاحبت خضر وموسی(ع)از اصیل ترین حرکات تکاملی انسان در صحنه فراگیری علم مساله تواضع اوست که به هر اندازه به علم او افزوده می شود بر تواضع او هم همانگونه اضافه می شود. درشان نزول آیه آمده است که وقتی حضرت موسی (ع) کلیم الله شد ولوح به او اعطا گردید کسی از او سوال کرد که آیا خداوند اعلم از تو آفریده است شاید حضرت موسی (ع) پیش خود می گفت کسی اعلم از من آفریده نشده است. لذا خداوند برای اینکه به حضرت موسی بیاموزد ،که در عالم وجود همیشه کسی بالاتر از دیگری هست به او خطاب کرد به مجمع البحرین برود ودر آن جا بنده ای از بندگان ماست که اعلم از تو می باشد بنابراین اولین نکته اخلاقی این قضیه اینست که انسان نباید به علم خویش مغرورشود و دچار عجب گردد که مغرور به علم خودشدن از موانع راه تکامل به سوی خداست.انسان در صحنه ی عمل باید دارای آن چنان نیرویی گردد که با دیدن هر عملی که مقابل راه اوست او را منکر نشود و قبیح تلقی ننماید بلکه از تفکر و تأمل مدد بگیرد چه بسا در انجام این فعل حکمتی و دلیلی وجود دارد که انسان از درک آن عاجز است.در جهت کسب علم موسی (ع) همراهی خود را با خضر (ع) مصاحبت و همراهی نخواند بلکه تبعیت نمودن خواند و این از بهترین نوع ادب شاگرد در همراه شدن با استاد است.حضرت موسی(ع) با کلام خود که فرمود«مما علمت» ابراز می نماید که خواهان قسمتی و جزئی از علم توهستم نه این که موسی خواهان تمام علم خضر باشد دراین جهت که موسی قسمتی از علم خضر(ع) را خواست رموزی نهفته است که بر ما مخفی است.از تبعیت نمودن حضرت موسی نتیجه گرفته می شود که شاگرد نباید مدام در مقابل استاد اعتراض کند بلکه شرط ادب تسلیم بودن در مقابل اوست به قول مثنوی:لانسلم و اعتراض از ما برفت چون عوض

می آید از مفقود رفتچونکه بی آتش مراگرمی می رسد راضیم گر آتشی ما را رسدبی

چراغی چون دهد اوروشنی کز چراغت شد چه افغان میکنیاما درس هایی که ما از این دو می توانیم فرابگیریم عبارتند از:۱- موقعیکه حضرت موسی(ع) در خواست شاگردی وطلب علم را از حضرت خضر(ع) نمود حضرت خضر (ع) او را به صراحت رد ننمود و در تایید و قبول نمودن او هم صریحاً سخنی نفرمود.۲- حضرت خضر(ع) تنها شرط مصاحبت حضرت موسی (ع) را با خود این قرار داد که نسبت به کاری که انجام می دهم حق سوال نداری نه این که مطلقاً سوال نمودن را نهی کند.۳- در همه ی اعتراضاتی که موسی (ع) برخضر(ع) نمود حضرت خضر(ع) او را متوجه به عهد و پیمانش می نمود. ۴- حضرت خضر (ع) از ابتدای امر به طور قطع می دانست که حضرت موسی (ع) تاب و تحمل همراهی با او را ندارد، اما باز هم نگفت که تو پیوسته اعتراض خواهی کرد بلکه او را در صحنه عمل مدام به سخن ابتدای خویش که یاد می

آوری به تو گفتم که تو تـاب وتوان و صبر و تحمـل و سـکوت را نـداری ارجاع می داد.فصل ۱۱
ملاقات های حضـرت خضـر(ع)از مطالب با ارزش در باره ی زنـدگی حضـرت خضـر ملاقات های آن بزرگوار با انبیا و ائمه و اولیا ودیگران می باشـد که در بردارنـده ی مواعظ وپنـدهای سودمنـدی است واینکه سیر ملاقـات هـای آن حضـرت به ترتیب از زمـان حضـرت آدم (ع) تا زمان حضرت مهدی(ع) ذکر می گردد.۱- ملاقات های حضـرت خضر با جبرئیل و اسرافیل و میکائیل (ع)۲- ملاقـات بـا حضـرت موسـی بطور مفصـل در بـاره ی آن بحث شـد.۳- ملاقـات حضـرت خضـر با الیاس۴- ملاقات حضـرت خضر(ع) با رسول اکرم (ص)نقل گردیده که پیامبر اکرم (ص) روزی در مسجد صدای مردی را که در حال مناجات و خواندن دعا بود شنیدند حضرت به انس بن مالک فرمود برو به این مرد بگو برای من استغفار نماید و بار دوم پیامبر (ص) به انس فرمودبرو به او بگو از این مکان برود. وقتی انس پیغام را به مرد رساند آن مرد برخواست و آمد خدمت رسول اکرم(ص) وعرض کرد یا رسول الله فضل تو مثل ماه رمضان است بر سایر ماه ها و فضل امت تو بر امت های دیگر مثل فضیلت روز جمعه است بر سایر ایام. مردم بعد از مشاهده او دانستند که حضرت خضر (ع)است.۵- ملاقات حضـرت خضـر (ع) با امر المومنین علی (ع):در روایتی از امام علی (ع) نقل شـده است که آن حضـرت فرموده:رایت الخضـر فی العنام.... یک شب قبل از جنگ بـدر خضـر را در خواب دیـدم به او گفتم چیزی به من بیـاموز تـا بر دشـمن پیروز گردم او این ذکر را به من آموخت یا هو یا من لا هو الا هو.من فردا صـبح خوابم را خـدمت پیـامبر (ص) نقـل کردم حضـرت فرمـود یـا علی اسم اعظم را یـاد گرفتی.۶- ملاقـات خضـر (ع) بـا امـام حسن (ع)۷- ملاقات خضر(ع) با امام سجاد(ع)۸- ملاقات خضر (ع) با امام باقر(ع)۹- ملاقات حضرت خضر با امام صادق(ع)۱۰- ملاقات با خلیفه دوم۱۱- ملاقـات با عمربن عبـد العزیز۱۲- ملاقات با ولیـدبن عبـدالملک مروان۱۳- ملاقات حضـرت خضـر با مسکین۱۴- ملاقات حضرت خضر با معصر المغربیفصل ۱۲ گوشه ای از اخلاق حضرت خضر(ع)آشنایی
با چگونچی اخلاقیات فردی و اجتماعی حضرت خضر (ع) می تواند راه گشای خوبی برای زندگی دوستداران آن حضرت باشد در ایـن فصـل نمـونه هـایی ازآن دریـای بی کران آن عزیز را جهت عمـل به آن هـا عنـوان می نمـایم.سـفارش هـای اخلاـقی خضـر به موسـی(ع)از حضـرت زیـن العابـدین (ع) روایـت شـده که آخرین سـفارش خضـر به موسـی(ع) این بـود:که فرمـود: هیچکس را به گنـاهش سـرزنش مکـن، و بـه راستـی کـه محبـوترین کارهـا در پیشـگاه خداونـد متعـال سه چیز است:۱. میـانه روی در جـود و بخشش.۲. عفـود در حال قـدرت۳. رفق و نرمی نسـبت به بنـدگان خـد، هر کس در دنیا با کسـی رفاقت و مدارا کند خداهم در قیامت با او مدارا کند.۴. سرهمه حکومتها ترس از خدای تبارک و تعالی است. –حضور در مراسم حجاز امام رضا(ع) روایت شده که خضـر(ع) از آب حیات نوشیده، روی همین اصل تا نفخ صور زنده است، نزد ما می آید و بر ما سلام می دهد و ما صدای او را می شـنویم ولی شـخص او را نمی بینیم و هر جا از او یاد شود حاضر می شود، پس بر او سلام بدهید، و هم او در موسم حج حاضر می شود. و مناسک حـج را بجا می آورد و در عرفه وقوف می کنـد و به دعای مؤمنی آمین می گوید، در زمان غیبت قائم ما، او با حضـرتش انس دارد و به نزد آن حضـرت می رود.- سـخنان حکیمانه خضر با امام باقر(ع)- خضر و چشمه حیات- عرض تسلیت به خانـدان پیامبر اکرم(ص)از اما رضا(ع) نقل شـده که وقتی رسول اکرم(ص) قبض روح شد و رحلت فرمود: خضـر آمد و به در خانه ایسـتاد، در حـالیکه در میـان آن خـانه فقـط علی و فـاطمه و حسـن و حسـین(ع) بودنـد و جـامه ای روی رسـول خـدا (ص) افتـاده بود.گفت: سلام بر شـما ای اهل بیت، هر کس مرگ را خواهد چشید و پاداش شما روز قیامت داده می شود. و از جانب خدا برای هر از دست رفته ای جانشینی است و عزا در برابر هر مصیبت و تدارک در برابر هر فوت شده ای می باشد، پس به خدا توکل کنید و به او اطمینان داشـته باشید و برای من و خودتان طلب آمرزش کنید، حضرت علی(ع) فرمود: این برادرم خضر است آمده در عزای رسول الله به شما تسلیت بگوید.- حدیث نفس حضرت خضر(ع)از خضر حکایت شده که هر وقت با خودم گفتم مقام اولیاء خدا را شناختم همان روز ولی ای را دیدم که نشناختم.تهیه و تنظیم: ابوالفضل رضوان

توسعه مدیریت اکسیر سازمانی

دکتراشکان نصیری پور- پوران رئیسی

خلاصه کتاب: زهرا سابقی- دانش همان عنصری است که موجب کیفیت تصمیم گیریهای ، انعطاف پذیری فکری و بستر ساز به کارگیری سایر استعداد های بالقوه افراد می گردد. در صورت بستن دریچه های نفوذ دانش به داخل سازمانها ، رشد آنها دچار تزلزل می شود ، به این دلیل که با افزایش سرعت تغیرات محیطی ، چنانچه اطلاعات لازم در اختیار مدیران قرار نگیرد ، درجه عدم اطمینان در تصمیم گیری های مدیریتی فزونی می یابد . از این رو برای واکنش به هنگام – به تغییرات محیطی و حفظ و ترقی وضعیت سازمانی ، یادگیری مستمر و بالا بردن سطح دانش مدیران ضروری به نظر می رسد . توسعه مدیریتمفهوم توسعه مدیریت •:توسعه مدیریت تلاش در جهت بالا بردن اثر بخشی و بازده کاری مدیران از طریق فرآیند های یادگیری برنامه ریزی شده است •.توسعه مدیریت : یک فعالیت سازمانی است که هدفش تبدیل مدیران کنونی به مدیران بهتر است • .توسعه مدیریت : عبارت است از برنامه ریزی در زمینه تجربه و آموزش گسترده تر اعضای مدیریتاهداف توسعه مدیریت:۱- هدف اصلی برنامه های رشد و توسعه مدیریت ، تشویق و آموزش مدیران جهت خودسازی بیشتر است .۲- کمک به مدیران جهت ایفای نقشهای مدیریتی .۳- بهبود وضعیت اقتصادی سازمان •افزایش بهره وری – ارتقاء سطح روابط مدیریت و پرسنل – تقویت ثبات و انعطاف پذیری سازمان • افزایش رضایت مشتریان رویکردهای توسعه مدیریت .۱- رویکرد وظیفه ای : رویکرد وظیفه ای توسعه مدیریت ، بر وظایفی که مدیریت سازمان بر عهده دارد متمرکز می باشد .۲- رویکرد نقش های مدیریتی کلاسیک ها : تعیین رفتار مدیران بیشتر وظایف مدیریتی تاکید داشته اند .هنری مینتزبرگ: برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی در قالب سه گروه (نقشهای ارتباطی ، اطلاعاتی و تصمیم گیری) معرفی کرد و براین باور بود که علی رغم تفاوت سازمانها و مدیران این نقشها در کارهای مدیران مشترک است .۳- رویکرد شایستگی های مدیریتی : این رویکرد شناخت شایستگی های کلیدی مدیران را در کانون توجه محققینی قرار داده است که معتقد بوده اند ، مطالعه عمیق شایستگی های مدیریتی راه را برای توسعه و غنی سازی مدیریت سازمان هموار می سازد.موانع توسعه مدیریت : موانع توسعه مدیریت سازمانها به ۲ گروه کلی قابل بررسی است : الف) موانع مربوط به ماهیت یادگیری مدیران :۱- استقلال ۲- تجربه ۳- موقعیت ۴-تنگنای زمانی ب)موانع سازمانیمهمترین چالشهای توسعه مدیریت :۱- عدم درک صاحبان سازمان از اهمیت سرمایه گزاری در بخش توسعه مدیریت ۲- بی علاقگی مدیران به یادگیری و آموزشهای درازمدت ۳- نبود چارچوب و الگویی معین برای توسعه مدیریت ۴- عدم انعطاف پذیری دوره های آموزشی برای ارائه مؤلفه های کاربردی توسعه مدیریت ۵- ریشه ای نبودن گرایش به شایسته سالاری و طبعاً توسعه مدیریت.خطاهای رایج در توسعه مدیریت:الف) جانشین کردن توسعه مدیریت به جای انتخاب مدیران توانمند.ب) سپردن مسئولیت کامل توسعه مدیریت به واحدهای ستادی:پ) فقدان آموزش مربیان :ث) محدود کردن فعالیتهای آموزشی و توسعه مدیریت به کلاسهای درس.ج) توجه بیش از حد به شخصیت .چ) اختلاط نیازهای آموزشی.ح) عدم مداومت در آموزش.خ) فقدان مقدمات لازم برای کار بردعملی آموزش.مهمترین شیوه های توسعه مدیریت : ۱- سخنرانی : متداولترین روش آموزشی ، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است.۲- سمینار: در سخنرانی حضار معمولاً شنونده اند، اما در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم تشویق می شوند.۳- کارگاه : کارگاه عمدتاً یک شیوه عملی آموزش و به منزله اتاق تشریح مسائل مدیریتی و سازمانی دارد. ۴- خود آموزی: به روشهایی اطلاق می گردد که طی آن آموزش گیر مسئول یادگیری دانش و مهارتهای لازم با سرعتی مناسب خود می باشد.۵- تمرین شغل : هدف اصلی از این تمرینات پرورش مهارت و قدرت تصمیم گیری است . از این رو برای کار آموز مسائلی مطرح می شود که انتظار میرود در انجام

شغلش بـا آنهـا مواجه می شود.۶- مربیگری: روشـی است که در آن مـدیر ماننـد یـک معلم ، آموزش زیردستان را به عهـده می گیرد.۷- چرخش شـغلی : روشـی است که به وسیله آن میتوان متخصـصانی را که جزئی نگرند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشـان محـدود می گردد ، تبـدیل به افرادی کـل نگر نمود. این روش باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می گردد. از خسـتگی روحی می کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت می شود.۸- جانشینی موقت: در این روش مدیر فرد معینی را آموزش می دهند تا در مواقع مأموریت و یا مرخصـی ها جای او را پر کند . بدین ترتیب شخص می تواند به آهستگی آموزشهای لازم را در جهت اشـغال پست بالا تر بگیرد .ابعاد توسعه مدیریت :۱. دانش ۲. تواناییها ۳. مهارتها ۴. ویژگیهای شخصـیتی ۵. نگرشـدانش :دانش اسم مصور دانسـتن و به معنی علم و آگـاهی ، دانـایی و معرفت می باشـد.دانش در این مقاله بر معلومات نظری مـدیران ، دانش اداره کردن و علـم مـدیریت دلالـت دارد.ضـرورت تـوجه به دانش مـدیریت : دانش و معلومـات پرسـابقه ترین بعد شایسـتگی مـدیریتی و نقطه قوت هر سازمـان و مـدیری محسوب می شود . دانش زیر بنـای سـایر ابعاد شایسـتگی و یکی از راههای اصولی هـدایت تلاش مـدیران به شـمار می رود از این رو برخورداری از - معلومات تخصصـی (یعنی داشـتن اطلاعات خاص در مورد حرفه ای معین) - معلومـات عمومی (آشـنایی بـا اموری که ارتباط خاص با وظایف سازمانی نـدارد) جزء الزامات زنـدگی اجتماعی و سازمانی مدیران است • .دانش همان عنصری است که موجب کیفیت تصمیم گیریهای ، انعطاف پذیری فکری و بستر سـاز به کـارگیری سایر اسـتعداد های بالقوه افراد می گردد. در صورت بسـتن دریچه های نفوذ دانش به داخل سازمانها ، رشـد آنها دچار تزلزل می شود ، به این دلیل که با افزایش سرعت تغیرات محیطی ، چنانچه اطلاعات لازم در اختیار مدیران قرار نگیرد ، درجه عدم اطمینان در تصـمیم گیری های مدیریتی فزونی می یابد . از این رو برای واکنش به هنگام – به تغییرات محیطی و حفظ و ترقی وضـعیت سازمانی ، یادگیری مسـتمر و بالا بردن سـطح دانش مدیران ضـروری به نظر می رسد .اهداف مطالعه دانش مدیران : ۱- شـناسایی مؤلفه هـای اساسـی دانش مورد نیـاز مدیرانمـدیریت منـابع انسانی ، رفتار سازمانی ، جامعه شـناس ، روانشناسـی ، کاربرد کامپیوتر در مـدیریت ، بهره وری ، مـدیریت بحران و ... می باشد. ۲- ارتقا سـطح دانش و آگاهی های مدیران ۳- بهینه سازی تصـمیمات مبنی بر دانش مدیران ۴- شـکوفا سازی اسـتعدادهای بالقوه مدیران با پشـتوانه دانش نظری آنان توانایی های مدیریتی :تعریف توانـایی : یـک توانش خصـلتی بـا ثبـات و وسـیع را مصور می سـازد که شخصـیت را به دست یابی نهایت عملکرد در امور فیزیکی و عقلی مقیـد می نمایـد.اهـداف مطالعه توانایی های مـدیریتی : ۱- بهره گیری از مؤلفه هـای توانـایی های مـدیریتی در انتصاب مدیران می باشد ۱-۱- توانایی های فکری (ذهنی)۱-۲- توانایی های فیزیکی (جسمی) ۱-۳- تجربه۱-۴- توانایی روحی (روانی) : شـناخت روشن از توانـایی هـا این امکـان را به وجـود می آورد تـا افراد در مشـاغلی به کـار گمـارده شونـد که با استعداد ها و توانایی های فردی آنان سازگار باشد. ۲- مطالعه توانایی ها ، شناخت موارد لازم برای پی ریزی دوره های آموزشی است .مهارتهای مدیریتی :تعریف مهارت : مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارها و توانایی پیاده سازی علم در عمل است . ضرورت توجه به مهارتهای مدیریتی : داشتن مهارت به عملکرد مدیران اعتبار بخشیده و رسیدن به اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می دهـد . از سوی دیگر ، تجهیز مدیران به مهارتهای مورد نیاز این امکان را به آنان می دهد تا وظایف و رسالت های خود را به نحو احسن انجام دهنـد. مؤلفه های مهارتهای مـدیریتی : ۱- مهارتهای فنی : به این موضوع اشاره دارد که مـدیران بایـد توانایی کارکردن با تجهیزات و ماشین آلات را داشته باشند . لذا بیشترین نیاز به این مهارت در سطح مدیران عملیاتی احساس می شود۲- مهارتهـای ادراکی : عبـارت است از توانـایی مـدیر در هماهنگ نمودن و یکپارچه کردن فعالیتها و منافع سازمان لـذا مـدیران عالی سازمان به این مهارت بیشترین نیاز را دارند .۳- مهارتهای انسانی : به معنای توانایی کار کردن با دیگران است و در همه سـطوح مدیریت یکسان است . مهارت انسانی به طور نسبی در همه سطوح سازمانی مورد نیاز مدیران است . البته با حرکت به سمت سطوح ارشد سازمان ابعادی به این مهارت اضافه و به برخی حذف می گردند .ویژگیهای شخصیتی مدیران :اصطلاح شخصیت به صفات ،

ویژگیها و خصلتهای مشخص کننده یک فرد از دیگران اطلاق می شود و شخصیت مجموعه الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری احساسی و فکری است که انسانها از خود بروز می دهند .ضرورت مطالعه شخصیت :شخصیت یکی از اساسی ترین و در عین حال پیچیده ترین مباحث روانشناسی است . کنجکاوی ذاتی انسان درباره رفتار خویش می تواند دلیلی بر ضرورت مطالعه شخصیت باشد .دلیل دیگری که مطالعه شخصیت افراد را توجیه می کند . مربوط به کاربرد عملی آن است . صرف نظر از نوع و مقام شغلی افراد (برای دیگران) یا (با دیگران) کار می کنند ، مسلماً آگاهی از شخصیت انسانهایی که در محیط کار با هم تعامل دارند ، زمینه ساز بهبود کیفیت روابط فردی و در نتیجه عامل موفقیت در کار و اجتماع است .نگرش مدیران :تعریف نگرش :عبارت است از عقیده ، نظر یا احساس مربوط به یک واقعه یا وضعیت به بیانی دیگر نگرش دیدگاهی ویژه در مقابل چیزی یا امری می باشد.مؤلفه های نگرش مدیران:به طور کلی مؤلفه های مربوط به نگرش مدیران را می توان به شکل زیر خلاصه نمود.۱. نگرش به شغل و پست سازمانی ۲. نگرش به کارکنان سازمان۳. نگرش به جامعه

مدیریت دانش

نوشته : برایان بروجرون

ترجمه : مهندس غلامرضا ملک زاده-خلاصه کتاب: تهمینه مرادیان پور: تعریف مدیریت دانش: عبارتست از یک راهبرد بهینه سازی کسب و کار به طریق نظام مند و تعهدی که اطلاعات ضروری برای کسب و کار را به نحوی انتخاب ، پالایش ، ذخیره ، سازمان دهی و جمع بندی می کند که عملکرد کارکنان و رقابت پذیری شرکت را بهبود می دهد.چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود.سلسله مراتب مفاهیم تعریف کننده دانش :داده ها :کمیت های عددی یا غیر عددی هستند که از مشاهده ، تجربه یا محاسبه به دست می آیند.اطلاعات : مجموعه ای از داده ها بوده و همراه با توضیحات ، استنتاج ها و دیگر مواد متنی و نوشتاری در خصوص موضوع ، واقعه یا فرآیندی خاص هستند.فرا داده ها :شامل خلاصه هایی تشریحی و تقسیم بندی سطح بالای داده ها و اطلاعات هستند.دانش : اطلاعات سازمان دهی شده ، ساختار یافته با خلاصه شده برای گسترش درک ، آگاهی یا فهم است.ادراک :ایده (درک) شفاف و کامل از ماهیت ، اهمیت یا توضیح راجع به یک موضوع است.سرمایه فکری :در مدیریت سنتی اوایل قرن بیستم کاربرد بهینه نیروی کار ، قطعات یا دیگرمنابع فیزیکی و سرمایه در تعداد محدودی از کارخانه ها ، ماشین ها یا دیگر داده های ورودی ساخت دست بشر در فرآیند تولید مورد توجه قرار گرفت. در شرکتهای امروزی با انجام اقدامات مدیریت دانش ، مفهوم سرمایه شامل دارائی های فکری زودگذر و اثر آن بر رفتار سازمانی افراد نیز می شود.سه جزء سرمایه فکری عبارتند از:۱. سرمایه انسانی :دانش مهارت ها و شایستگی های افراد در سازمان می باشد. سرمایه انسانی متشکل از سه نوع دانش است : دانش تاکتیکی ، صریح و ضمنی.۲. سرمایه مشتری :ارزش روابط سازمانی با مشتریان خود شامل وفاداری مشتریان مجاری توزیع ، شهرت سازمانی ، حق امتیازها و تخفیف هاست.۳. سرمایه ساختاری :فرآیند ، ساختارها ، سامانه های اطلاعات و دارایی های فکری که مستقل از کارکنان و مدیرانی هستند که آنها را ایجاد کرده اند.مفاهیم کلیدی● :رهبری امری اساسی است●.کارهای مدیریت دانش●.مدیریت دانش نیاز به آموزش دارد●.انتظارات باید مدیریت شود●.مدیریت دانش عملی ، وابسته به فناوری است●.مدیریت دانش یک فرآیند است نه یک محصول.برای رقابت موفقیت آمیز در اقتصاد امروز جهان سازمان ها مجبورند دانش را به گونه ای در نظر بگیرند که با شایستگی های محوری آنها کمک می کند همان گونه که سایر دارایی های راهبردی و غیر قابل جایگزینی عمل می کنند. مدیریت دانش اساساً در رابطه با مدیریت دارایی های فکری به صورتی است که به شرکت مزیت رقابتی می دهد. اگرچه مدیریت دانش ، مزایای زیادی برای

سازمان بهمراه دارد ولی پیاده سازی برنامه مـدیریت دانش به سادگی خرید یک بسته نرم افزاری نیست. پیاده سازی و اجرای موفق مـدیریت دانش به همراهی و مساعـدت طولانی مدت مدیریت ارشد ، رهبری و هدایتی که متوجه فرهنگ شـرکت است، همراهی و مشارکت کارکنان و مدیران آموزش دیده و کاربرد صحیح فناوری نیاز دارد.نقش مدیریت دانشهمانند تعریف مدیریت دانش ، نوع و نقش رهبری دانش در شرکت و سازمان ، معمولاً به روش مورد به مورد تعریف می شود.پنج گروه اصلی نقش مدیریت دانش در شرکت عبارتست از:۱. مدیر دانش ارشد ((CKO :یک موقعیت مدیریتی ارشد راهبردی که بر ارتقاء ، ارتباط و تسـهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان متمرکز می شود.۲. تحلیـل گر دانش :یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر تا متوسط که شامل فراگیری و انتشار بهترین اقـدامات در سازمان است.۳. مهنـدس دانش : یـک موقعیت تـاکتیکی رده پائین تر که بر جمع آوری اطلاعات از متخصصـین و ارائه آن به شـکل سازمانـدهی شـده متمرکز است که این اطلاعات می توانـد در سازمان به مشارکت گذاشته شده یا ذخیره شود.۴. مدیر دانش :یک موقعیت تاکتیکی رده متوسط که شامل هماهنگی کارهای مهندسین دانش و تحلیل گران است به خصوص در سازمانهای بزرگ.۵. ناظر دانش :یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر و اغلب موقت و غیر رسـمی که در شرکت های کوچـک بکـار گرفته می شود.از تن شـکل رهبری گفته شـده ، مـدیر دانش ارشـد مشـهورترین و در عین حال درک نشـده ترین و بالاترین دریافت کننـده دستمزد در هر اقـدام مـدیریت دانش است.برخی از مسـئولیت های CKO شامـل مـوارد زیر است :تعریف سیاست مدیریت دانش : استقرارسـیاست مربوط به کارکنان با توجه به مستند سازی فرآیند های کاری یکی از چندین وظیفه ایست که ممکن است توسط مـدیریت ارشـد شـخصاً حمایت شود.بشارت دادن مـدیریت دانش :انگیزش کارکنان برای پـذیرش مـدیریت دانش بـا بیـان اینکه چگـونه برای شـرکت منـافعی را به دنبـال دارد و مـدیریت فرآینـد کلی دارائی هـا صورت می گیرد.همـاهنگی آموزش ها : اقـدامات مدیریت دانش شامل آموزش تعیین مسئولیت فردی و یک شـخص مرجع در هر گروه کاری است.حفاظت و ایمنی اطلاعـات : هماننــد یـک دروازه بـان اطلاعـات ، CKO اغلـب در موقعیـتی اسـت که دسترسـی به اطلاعـات و غربـال شـدن اطلاعات را تعیین می کنـد تا به انـدازه نیاز به دانستن ، در دسترس باشـند.رابط مدیریت کارکنان : ایفای نقش رابط بین مدیریت و کارکنـان اسـت.فن آور:CKO بایـد بـا نرم افزارهـا و ابزارهـای اطلاعـاتی آشـنا باشـد تـا مـدیریت دانش را اجرا و پیـاده سـازی کنـد.مـدیریت روابط کارکنان دانشـی فرآینـدی پویا از مـدیریت روابط بین کارکنان دانشـی و شـرکت به طوریکه کارکنان دانشـی تبـادل سودمنـد دارائی هـای فکری برای تعـادل را بـه صـورتی ادامه میدهنـد که حـداکثر ارزش برای شـرکت بوجـود می آیـد و از مشارکت در فعالیتهایی که برای شـرکت سودی به همراه ندارد منصـرف می شوند.نقاط تماس :از دیدگاه کارکنان دانشی ، شرکت به صـورت مجمـوعه ای از نقـاط تمـاس است.این نقـاط فرصت هـایی برای تبـادل ارزش – اطلاعـات هسـتند. چه کارکنـان دانشـی اطلاعات را اسـتخراج یا خلق کنند و چه بازخوردی باشد که از مدیریت دریافت می کنند. کارکنان دانشـی مسـتقیماً با شرکت و در محـل کار خود از تریق تماس های شخصـی و به واسطه نامه نگاری راجع به برخی از نکات و نتایـج ، به وسیله پست الکترونیک ، وب ، فکس ، تلفن ، تلفن همراه و تجهیزات بی سیم دیگر تعامـل دارنـد.وفـاداری کارکنـان دانشـی : یکی از دارایی های ناملموس عمده شـرکت ها و یکی از دارایی هایی که می تواند از طریق مدیریت کارکنان دانشی توسعه یابد ، وفاداری کارکنان دانشی است. نتیجه وفاداری کارکنان دانشـی به شـرکت ، وقتی ظاهر می شود که مدیریت می خواهد تصمیم بگیرد آیا منابع بیشتری را در اختیار کارکنـان دانشـی خود یا گروه کارکنان دانشـی خود قرار بدهـد یا خیر.در اقتصاد دانش رایانه ای که فردی با دانش و مهارت مورد نیاز است که بتوانـد به صورت مجازی از هر جایی با یک رایانه و ارتباط اینترنتی کار کند، وفاداری امری مهم است.کمک به رفتار وفادارانه کارکنان دانشـی :مشـکل مشاغل جایگزین : مشـکل بودن شـناسایی فرصـتهای اشتغال جایگزین که پاداش قابل مقایسه ای پرداخت کننـد.روابـط هیجـانی :ائتلاف ، احترام ، به رسـمیت شـناختن ، وفاداری و دیگر پیامـد های هیجانی. هرچه روابط هیجان بر انگیز قوی تر باشـد، سـرمایه گـذاری روی کارکنـان دانشـی در محـل کـار بیشتر شـده و شـرکت برای آنـان ارزش بیشتری قائل می

شود.سرمایه گذاری :کل سرمایه گذاری زمانی و انرژی کارکنان دانشی در رابطه با شرکت .پاداش:ارزشی که شرکت برای کمک و مشارکت کارکنان دانشی قائل است.عوامل کاهش دهنده رفتار وفادارانه کارکنان دانشی :جایگزین های شغلی : تعداد کسب و کارهای جایگزین که پاداشی مشابه برای مشارکت و کمک پرداخت می کنند.سطح خنثی سازی :سطح خنثی سازی کارکنان دانشی که محیط کاری را احاطه کرده است به خصوص رابطه آنها با مدیریت و دیگر کارکنان دانشی .آموزش کارکنان دانشی :در اغلب سازمان های دانشی ، جریان اطلاعات فقط به مشارکت کارکنان دانشی در امور شرکت محدود نمی شود بلکه اطلاعات از شرکت نیز به سوی کارکنان جریان می یابد.گرفتن اطلاعات و روشها به صورت غیر رسمی از طریق تعامل در جلسات و کار با یکدیگر در پروژه ها .شاید مهم تر این باشد که انتقال رسمی اطلاعات به شکل آموزش کارکنان دانشی صورت می گیرد و اغلب بیانگر سرمایه گذاری مهم شرکت در منابع است . به دلیل اندازه سرمایه گذاری ، برای مدیریت مهم است که ایده ای خوب از برگشت سرمایه (ROA) داشته باشد.چندین عامل مجهول در تعیین ROA آموزش کارکنان دانشی :اختلاف های فردی :کارکنان دانشی از نظر روش آموزش و فراگیری ، تواناییهای تشخیصی ، نگرش به وظایف خاص ، محرک ها و انگیزش با هم متفاوتند در نتیجه برخی از آنها به تجربیات آموزشی بهتر از دیگران پاسخ می دهند در صورتی که برخی دیگر سود و منفعتی ندارند .طول حیات محدود دانشی : در یک سازمان دانشی روشهای عمل و بهترین اقدامات می توانند در طی چند ماه عوض شوند در حالیکه در شرکت های تولیدی سنتی این پدیده چند سال طول می کشد. در یک شرکت بزرگ تا زمانیکه یک نفر از کارکنان دانشی با مهارت جدید تربیت شود ، یک استاندارد صنعتی ممکن است مجموعه ای از مهارت ها را فاقد ارزش کند .هزینه های فرصت از دست رفته :زمانی را که کارکنان دانشی دور از محل کار بوده و در سمینارها و کلاس ها شرکت می کنند ، هزینه پرواز و دیگر وسایل حمل و نقل و هزینه آموزش دهنده در محل و یا سایر هزینه های آموزشی را می توان در جای دیگری از شرکت سرمایه گذاری کرد.جابجایی کارکنان دانشی : اگر کارکنان دانشی تعدیل شده و یا کار خود را ترک کنند سرمایه های فکری را با خود به همراه می برند . مقدار سرمایه فکری که در هنگام ترک شرکت توسط کارکنان خارج می گردد ، تناسب معکوس با اثر بخشی برنامه مدیریت دانش دارد .جابجایی بازار :مزیت رقابتی شرکت به واسطه وجود کارکنان دانشی با دانش خاص می تواند بصورت ناگهانی به دلیل تغییر محیط بیرونی شرکت نظیر استاندارد های جدید سامانه عملیاتی یا تغییر قوانین ایالتی یا ورود یک فناوری جدید ، تغییر کرده و دگرگون شود .شناخت کارکنان دانشی :مدیران موفق می دانند که کارکنان دانشی با استفاده از عوامل مختلفی برانگیخته می شوند که پاداش های مالی فقط یکی از آنهاست . حتی کارکنان دانشی که در ابتدا با پول برانگیخته می شوند نیز معمولاً تشویق می شوند تا ارزش بیشتری برای شرکت از طریق شناساندن رسمی مشارکت و سهم آنها در خط مبنای شرکت ، به وجود آورند .هزینه های سربار : انجام اقدامات مدیریت دانش می تواند بیانگر هزینه سربار قابل توجهی در زندگی روزمره کارکنان دانشی باشد.رشد جوامع اقدام :جوامع اقدام خود جوش بوده و در مقابل نظارت و تداخل از خود مقاومت نشان می دهند.از دید مدیران دانش ، یکی از جذابیت های جوامع اقدام این است که بخشی از زیر ساخت ها نیستند و تحت تأثیر قوانین و رسمیت گروه های رسمی قرار نمی گیرند . با این حال چون اغلب پایه و اساس تسهیم دانش در سازمان دانشی راتشکیل می دهند ، مدیریت علاقه دارد که از آنها حمایت کند تا توسعه و تکامل یابند بدون اینکه به مؤلفه ای رسمی زیر ساختهای شرکت تبدیل شود .از دید کارکنان دانشی ، یک جامعه اقدام ، برگزاری جلسه بین کارکنان دانشی با علایق و چالش های مشترک است .مدیریت به عنوان دروازه بان اطلاعات :در سازمان دانشی ، کارکنان دانشی ستاره های گروههای کاری هستند که امتیازات آن از طریق مشارکت در سرمایه فکری شرکت بدست می آید. از دیدگاه کارکنان دانشی ، نقش مدیریت نظیر یک مربی است : کمک کردن به برقراری اهداف مشترک ، دریافت کار ، ارائه انتقادهای سازنده و تأمین یا هماهنگی منابع . مدیریت توجه کارکنان دانشی را روی کاری که انجام می دهند، متمرکز می کند . این کار از طریق پشتیبانی ، تخصیص منابع و هدایت فعالیتهایی که می توانند

کارکنان دانشی را پریشان یا حتی تضعیف روحیه کنند صورت می گیرد.شکل دهی رفتار کارکنان دانشی :شکل دهی رفتار کارکنان دانشی را می توان با تعیین نیازهایی که باید شناسایی شوند و تمایل به دنباله روی از گروه از طریق اعلام رفتارهای پذیرفته شده و ارائه مثالها و نمونه ها در خبرنامه ها ، تشویق و ترغیب کرد.فرآیند :سهیم بودن ، نگهداری و استفاده مجدد از اطلاعات در اغلب سازمانها رخ می دهد اما واگذاری این فعالیتها به شانس ، احتمال رخ دادن آنها را کاهش می دهد.برعکس ، پیاده سازی یک برنامه مدیریت دانش رسمی با در نظر گرفتن عوامل محدود قابل اندازه گیری می تواند نسبت به بهترین اقدامات عملکردی موشکافی شده و احتمال موفقیت را به حداکثر برساند.بخشی از وظیفه مدیریت اطلاعات درک فرآیندی است که طی آن اطلاعات خلق شده ، مورد استفاده قرار می گیرد ، ذخیره سازی می شود و نهایتاً دفع می گردد .در عین حال او باید دریابد که برخی هزینه نگهداری بیش از ارزش احتمالی آینده است چگونه این کار انجام می شود .مراحل مدیریت اطلاعات :۱. خلق یا کسب دانش۲. اصلاح و تعدیل دانش۳. کاربرد فوری۴. حفاظت و ذخیره سازی۵. انتقال۶. ترجمه / تغییر کاربری ۷. دسترسی کاربر ۸. دفع و از میان بردننکات کلیدی همراه با اقدامات مدیریت دانش● :کارکنان دانشی که مستقیماً در فرآیند مدیریت دانش درگیر هستند ، ممکن است با ارزش ترین دارایی های شرکت باشند●.اگر بخواهیم موفق شویم باید مدیریت دانش را بعنوان فرآیند کسب و کاری در نظر بگیریم که مانند هر اقدام دیگری در کسب و کار بایستی مدیریت شود● .جلوگیری از تغییر کاربرد و مقصود تاکتیکها توسط کارکنان دانشی که شرکت را ترک می کنند غیر ممکن است● .ممیزی های دانش برای کمی کردن ارزش دارایی های فکری شرکت بکاربرده می شود . ممیزی دانش می تواند اثر بخشی اقدامات مدیریت دانش را نشان دهد .پیامدها : پیامدهای مرتبط با هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش بستگی به فاز و نوع دانشی دارد که درآن مطرح است. برای مثال در مورد اطلاعات پزشکی ،قانونی یا مالی ، امنیت یک عامل کلیدی است. برعکس ، اطلاعاتی که در صفحات وب منتشر می شوند برای مصارف عمومی هستند و رعایت مالکیت و حق مالکیت ، مسئله اول مورد توجه در آنها است.پیامدهای اولیه در چرخه حیات مدیریت دانش که هر یک درجه ای متفاوت در فازهای چرخه حیات دارند، عبارتند از ● :اقتصاد ● قابلیت دسترسی ● مالکیت فکری ●اطلاعات ●زیرساخت ●مدیریتاقتصاد :هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش دارای الزامات مربوط به منافع بر حسب پول ، زمان ، فناوری ، هزینه های سربار و فضای فیزیکی است.ارزش داده ها یا اطلاعاتی که در سامانه مدیریت دانش فرآوری می شود بیانگر هزینه جابجایی و منابعی است که قبلا در کسب اطلاعات سرمایه گذاری شده است. اقتصاد چرخه عمر مدیریت دانش باید حاوی وقایع برنامه ریزی نشده نشده هم باشد.قابلیت دسترسی :قابلیت دسترسی به اطلاعات در سامانه مدیریت دانش ، مورد توجه کارکنان دانشی و مدیران دانش است. قابلیت دسترسی متضمن امتیاز دسترسی است. امتیاز دسترسی بر اساس نیاز به دانستن و سطح موقعیت در سازمان تعیین می شود.مالکیت فکری :مالکیت فکری در تمام فازهای چرخه عمر مدیریت دانش دارای الزامات قانونی و عملی است. برای مثال پیامد های حقوق مالکیت فکری نظیر قوانین اخلاقی وجود دارد که ممکن است به کارکنان دانش اجازه دهد ادعای مالکیت اطلاعات را بکنند حتی اگر حقوق مالکیت فکری به شرکت تعلق داشته باشد.اطلاعات :در سامانه های مدیریت دانش خودکار ، اطلاعات معمولاً به شکل پرونده های الکترونیکی است. در سامانه های مدیریت دستی ، اطلاعات ممکن است به شکل کتاب ، کارت و یا پرونده موجود باشد. شکل ارائه اطلاعات ، انواع مختلفی از فعالیت های فکری و اجتماعی را مطرح می سازد.زیر ساخت :یک زیرساخت وظیفه ای و حمایتی ، کاربرد فناوری اطلاعات در یک یا چند فاز از چرخه عمر مدیریت دانش را امکان پذیر می کند. زیرساخت های محوری شامل ماهیت رایانه های حمایتی و سخت افزار ارتباطی ، تکرار ، هزینه و منظم بودن به روزسازی سخت افزارها و ظرفیت ذخیره اطلاعات در امکانات پرونده سازی دستی یا سامانه رایانه ای است. در سامانه های فیزیکی و رایانه ای مدیریت دانش ، ظرفیت ذخیره موضعی بر سرعت و دسترسی اثر گذاشته و دارای کاربرد های امنیتی است.از نظر نرم افزارها نیز نکاتی قابل توجه وجود دارد نظیر : عملکرد و ویرایش سامانه عامل رایانه و شبکه ، قابلیت کاربرد

، سهولت کاربرد ، عملکرد و هزینه دیگر نرم افزارهای مورد استفاده در سامانه مدیریت دانش خودکار و سهولت دسترسی به نسخه های به روز شده نرم افزار در نگهداری دراز مدت اطلاعات مهم و قابل توجه است.مدیریت در اغلب سازمان های دانشی ، نقش مدیریت حمایت و جهت دهی کارکنان دانشی است. در این نقش ، مدیریت مستقیماً از طریق هم راستا کردن حرکت ها و یکپارچگی فازها با راهبرد اصلی و دیگر اقداماتکسب و کار ، اثرگذار می شود.مدیریت در تمام چرخه حیات مدیریت دانش نقش دارد. پیامدهای کلیدی مدیریت عبارتند از : کنترل کیفیت شامل درجه ای که استانداردهای کنترل کیفیت برقرار و پیگیری می شوند و پایداری فرآیند که در بردارنده پایداری هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش و در کل چرخه حیات آن است.ساز و کارهای حمایتیوقتی پیامدهای کلیدی در هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش اعمال شد ، سازو کارهای حمایتی در برخی از فازها اهمیتی بیشتر از سایر فازها دارند. سازوکارهای اولیه در چرخه حیات عبارتند از : فناوری ، استانداردها ، کارکنان دانشی و مدیریت.فناوری:فناوری های به کار رفته در چرخه حیات مدیریت دانش شامل سامانه های ارتباطی و همیاری نظیر اینترنت و دیگر شبکه ها ، انواعی از ابزارهای استخراج، انتقال و خلق اطلاعات فناوری پایگاه داده هاست که ذخیره سازی و بازیابی سریع اطلاعات را امکان پذیر می سازند. علاوه بر فناوری های عمومی ، ابزارهای خاص نیز جریان اطلاعات در چرخه حیات مدیریت دانش را گسترش داده و اطمینان لازم را ایجاد می کنند.استاندارد ها :استانداردهای مبنایی برای کنترل و ایجاد همخوانی در اطلاعات فراهم می کنند. در حمایت از اقدامات مدیریت دانش ، استانداردها ادامه فرایند مدیریت دانش هستند زیرا قوانین و سابقه تاریخی را در خود نگه داشته و دانش را ارائه می دهند.استانداردها همچنین بیانگر بهترین اقدامات یعنی بهترین راه رسیدن به مدیریت دانش نیز هستند.علاوه بر این ، استانداردها امکان الگو برداری برای مقایسه عملکرد را نیز فراهم می سازند.خلق و کسب دانش در فاز کسب دانش از چرخه عمر مدیریت دانش ، اطلاعات در داخل توسط کارکنان دانشی به وجود می آید، از بیرون و به طریق برون سپاری کسب می شود و یا از منابع بیرونی خریداری می گردد.دیدگاه اولیه خلق و کسب اطلاعات در چرخه عمر مدریریت دانش شامل هزینه ها ، توانا سازی فناوری های سخت افزاری و نرم افزاری ، قالب بندی نام گذاری اطلاعات ، کنترل کیفیت ، قابلیت ویرایش اطلاعات ، مالکیت و حتی زبان به کار برده شده برای ارائه اطلاعات ، مهم هستند.اطلاعات هرگز مجانی بدست نمی آید حتی اگر هزینه های مستقیم خلق و کسب اطلاعات را بتوان نادیده گرفت.در طی زمان ، هزینه های غیر مستقیم که شامل هزینه های ردیابی و نگهداری نیز می شوند به سرعت بیشتر از هزینه های مستقیم می شوند. هزینه های غیر مستقیم شامل زیرساخت های مربوط به سخت افزار و نرم افزارهاست. به عنوان مثال ، در یک سامانه مدیریت دانش خودکار ، سخت افزارها و نرم افزارهای رایانه ای در واقع فناوری های توانمندسازی هستند.اصلاح دانش : در فاز اصلاح مدیریت دانش ، اطلاعات برای مناسب شدن جهت به کارگیری در نیازهای فوری یا احتمالی آینده کارکنان دانشی و مدیریت ، اصلاح و تعدیل می گردد.کاربرد دانش : در این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش ، اطلاعات برای مقصودی خاص به کاربرده می شود. محدوده بالقوه کاربرد برای اطلاعات از نظر مجازی نامحدود است و بستگی به صنعت و نیازهای آن و فعالیت های کارکنان دانشی در سازمان دارد. نکته کلیدی در فاز کاربرد شامل قابلیت استفاده ، قابلیت دسترسی ، امنیت ، حفظ مالکیت فکری و امکان ردیابی است.ساز وکار حمایتی کلیدی در فاز کاربرد چرخه حیات مدیریت دانش شامل بازخوردها و سامانه های ردیابی و نیز فناوری های انتشار و جستجو است. بازخورد از ردیابی خودکار یا بازخورد مستقیم کاربر ، کلید بهبود فرآیندی است که در چرخه حیات مدیریت دانش وجود دارد. علاوه بر این ، سامانه های انتشار اطلاعات توانمند شده با فناوری ، از سامانه های خبره و ابزارهای تصمیم یار گرفته تا سامانه های دیداری ، ارزش اطلاعات برای کاربردی خاص را افزایش می دهند. به نحو مشابه ، موتورهای جستجو و دیگر فناوری ها به کارکنان دانشی این امکان را می دهند که از طریق مجموعه ای وسیع از کارایی و اثربخشی اطلاعات ، هدایت کار را بر عهده گیرند.حفظ و نگهداری دانش :حفظ و نگهداری اطلاعات شامل ذخیره سازی آنها به شکل یا قالبی است که اجزاء و زمان را حفظ کرده و توسط کارکنان

دانشی در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشند. حفظ و نگهداری اطلاعات می تواند شامل چاپ ، تهیه نسخه های الکترونیکی در قالب های مختلف و رسانه های متفاوت و یا حتی برون سپاری به تسهیلات ذخیره سازی و نگهداری بیرونی باشد که از طریق اینترنت قابل دسترس هستند.برخی از نتایج و نکات کلیدی فاز نگهداری و حفظ اطلاعات در چرخه عمر مدیریت دانش مشتمل بر زمان دسترسی ، خصوصی بودن و امنیت ، انتخاب ، ویرایش و نامگذاری اطلاعات ، تعیین محل نگهداری ، هزینه نگهداری و انواع فناوری های مورد استفاده به خصوص پالا-یش یا انتخاب اطلاعات می باشد.از نقطه نظر کابر ، زمان دسترسی یعنی زمان بازیابی اطلاعاتی خاص از محل نگهداری ، معمولاً مهم ترین نکته در کاربرد های روزانه و روزمره است.محل نگهداری به خصوص انبار های مرکزی برای هکرها جالب توجه است زیرا اطلاعات مرکزی به صورت متراکم در یک محل قرار گرفته اند.مهمترین ساز و کار حمایتی در فاز نگهداری چرخه حیات مدیریت دانش ، انواع مختلفی از فناوری های اطلاعات را در بر می گیرد که سامانه های مدیریت پایگاه داده ها ، واژگان کنترل شده و سامانه های خبره را شامل می شوند. طول مدت ماندگاری اطلاعات در ذخیره سازی تابعی از وجود محیط کنترل شده ، برنامه نگهداری در محل و حضور یک کتابدار برای نظارت بر فرایند نگهداری است. نگهداری مستلزم وجود محیط ذخیره امن و کنترل شده ای است که امنیت داشته و در مقابل تهدید های طبیعی و غیر طبیعی از آتش و سیل گرفته تا خطر حمله هکرها بتواند اطلاعات را حفاظت کند.انتقال دانش :انتقال یا تبادل اطلاعات بین یک شخص یا محل به شخص یا محل دیگر پیش نیاز یک سامانه مدیریت دانش کار است.نکات کلیدی فاز انتقال در چرخه عمر مدیریت شامل هزینه، امنیت و زمان انتقال است.هزینه در واحد کمیت اطلاعات مبادله شده از یک نقطه به نقطه دیگر ممکن است قابل توجه باشد به خصوص اگر زیر ساخت شبکه ای موجود نباشد.علاوه بر این ، امنیت اطلاعات همواره یک نکته مهم است به خصوص وقتی که اطلاعات در شبکه ای عمومی نظیر اینترنت با بی سیم یا شبکه تلفن منتقل می شود ، امنیت اطلاعات عاملی بحرانی است. زمان انتقال یعنی زمانی که اطلاعات از یک نقطه به نقطه دیگر سازمان منتقل می شود که غالباً قابلیت کاربرد سامانه مدیریت دانش را تعریف می کند. در اغلب موارد ، هرچه زمان انتقال کمتر باشد ، اطلاعات مفیدتر است.برگردان / تغییر منظور دانش :در فاز برگردان / تغییر منظور چرخه عمر مدیریت دانش ، اطلاعات از شکل اولیه خود به شکل مناسب برای به کارگیری با هدف جدید ، برگردان می شود.نکات کلیدی این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده است که شامل مواردی نظیر برگشت پذیری فرآیند برگردان ، حقوق اخلاقی پدید آورنده ، تصدیق و تایید مالکیت و نقش پدید آورنده در فرآیند برگردان و تغییر منظور است. برگردان و تغییر منظور با توجه به حقوق مالکیت معنوی پدید آورنده اولیه یا واگذارکننده حق امتیاز ممکن است محدود شود.مالکیت اطلاعات عاملی بحرانی و تعیین کننده است بخصوص اگر اطلاعات مجدداً قالب بندی شده و به فروش برسد.مهم ترین ساز و کار پشتیبانی در فاز برگردان/تغییر منظور چرخه حیات مدیریت دانش شامل اطلاعات تخصصی برون سپاری شده و انواعی از فناوری های اطلاعات است. فروشندگانی بیرونی معمولاً از ارائه خدمات برگردان اطلاعات به شرکت هایی که وقت یا منابع انجام عمل برگردان در داخل سازمان را ندارند ، خشنود و خوشحال می شوند.دسترسی به دانش :یک مشخصه اغلب سامانه های مدیریت دانش پنهان کردن اطلاعات است که در آن تمام اطلاعات شرکت به صورت باز در دسترس همگان قرار نمی گیرد.دسترسی به اطلاعات همچنین می تواند با حجم مقدار مطلق اطلاعات در دسترس نیز محدود می گردد.مهم ترین نکات مرتبط با فاز دسترسی چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده اند که عبارتند از : امنیت اطلاعات و هزینه ، انتخاب مناسب ترین فناوری ها و سندیت کارکنان دانشی ، هزینه دسترسی به اطلاعات می تواند تا حد قابل توجهی تغییر کند که بستگی به سیاست های شرکت ، تعامل لازم میان کتابدار با دیگر کارکنان پشتیبانی و هزینه زیر ساخت فناوری دارد.از بین بردن دانش :آخرین مقصد اطلاعات چه از منظر زمانی ، چه حذف بی خطر کوتاه مدت یا از بین بردن عمدی اطلاعات ، تخریب آنهاست. اگر چه اطلاعات جمع آوری و تولید شده در یک دوره کسب و کار ممکن است برای فردی در زمانی در آینده ارزشمند باشند ولی از نقطه نظر

عملی ، اطلاعات ارزش آینده محدودی دارند و باید برای صرفه جویی در فضا و کاهش هزینه های سربار از میان برده شوند.زیر ساخت مدیریت دانش :در بحث چرخه حیات مدیریت دانش ، فرض می شود که زیر ساخت ، حمایت لازم از هر فاز چرخه حیات را فراهم می سازد. این زیر ساخت شامل ردیابی ، استانداردها و روش اطمینان از امنیت و خصوصی بودن اطلاعات است.چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود.

حقوق مردم در حکومت

تلخیص: صادق رجبی-حسین رحیمی

خلاصه کتاب: مباحث این کتاب در قالب سه عنوان: کلیات، مبانی، و مسائل عرضه می¬شود و مبانی شامل مفاهیم و پیش فرضها است.در بخش مفاهیم تلاش بر این است که واژه¬های بکار رفته در عنوان پژوهش که حقوق مردم در حکومت است را توضیح دهیم.در بخش پیش فرضها به برخی از نکات و گزاره¬هایی که برای ورود به مباحث بعدی ضروری هستند اشاره می¬کنیم. در مبانی آن دسته از قضایای بنیادی در فلسفه¬ی سیاسی که می¬تواند پایه¬های اثبات یا نفی حقوق مردم در دیدگاههای مختلف پی¬ریزی کند، مورد بحث قرار می¬گیرد. مباحثی مانند مشروعیت حکومت، مبانی حقوق بشر و مردم سالاری و از این قبیل... در مسائل، تلاش می¬کنیم با ارائه¬ی یک دسته¬بندی حتی¬الامکان جامع و مانع، عناوین مختلف حقوق مردم را که در حقوق اساسی مورد بحث است قرار دهیم. نکته: در همه¬ی این مراحل ارائه دیدگاهها و آرای امام خمینی «ره» انگیزه اصلی کار است. (به کار بردن اصطلاحات و احیاناً زبان حقوقی و فلسفه¬ی سیاسی در خدمت رسیدن به هدف اصلی است). حقوق ۱. دانش حقوق ۲. مجموعه مقررات حاکم بر روابط اجتماعی بشر ۳. امتیاز یا توانایی اعتباری و شناخته شده کسی نسبت به دیگری یا چیزی شامل نهادهای ریز و درشت حکومتی و بلکه مجموع حکومت یا دولت است. مراد ما از حقوق در این کتاب همین معنا سوم و در زمینه همین روابط است. فقط این توضیح را اضافه کنم که مراد از دیگری در این تعریف شامل نهادهای ریز و درشت حکومتی و بلکه حکومت یا دولت است. مردم مراد از مردم در این جا همان ملت است که در دانش حقوق اساسی معنای اصطلاحی و مشخصی دارد. ملت تعریفی که تا حدود زیادی بیانگر مفهوم این واژه دانسته شده چنین است: ملت یک هیأت از افراد انسانی است که در یک سرزمین معین سکونت گزیده¬اند و در اثر زندگی کردن در آن سرزمین مشترک با هم متحد شده¬اند. این ملت ممکن است از نژادهای مختلف و ریشه¬های خونی مختلف باشند اما سرنوشت و اوضاع و احوال زندگی آنها را به گردهم فراهم آورده است. حکومت حکومت و قدرت سیاسی در لغت یا اصطلاح مترادف نیستند تنها از آن رو که مشخصه اصلی حکومت در دست داشتن قدرت سیاسی است جای هم به کار می¬روند. درباره حکومت به معنای اصلی و کلی گفته¬اند: آژانسی که از طرف جامعه برای متشکل ساختن افراد و تدارک قواعد و قوانین ایجاد می¬شود حکومت نام دارد. حکومت ابزاری تلقی می¬شود که برای برقراری نظم و ایجاد امنیت داخلی و خارجی و تأمین رفاه و خیر عموم، از طرف خود دولت اختراع شده است. پیش¬فرض¬ها برای داخل شدن در مباحث اصلی نیازمند تعیین قضایایی هستیم که پیش¬فرض¬ها و اصول مسلم ماست تا بتوانیم مطالب بعدی را پی¬گیری کنیم. ۱. آمیختگی دین و سیاست در این مورد امام فراوان سخن گفته¬اند در جایی می¬فرمایند: دین اسلام یک دین سیاسی است ... که همه چیزش سیاست است حتی عبادتش. و در جای دیگر گرفتن سیاست را از اسلام برابر با کنار گذاشتن اسلام می¬دانند می¬فرمایند: حالا چند سال است که تبلیغ کردند ما را چه به سیاست. این ما را چه به سیاست معنایش این است که اصلاً اسلام را کنار بگذاریم. بنابراین یکی از اصول بنیادین اندیشه امام خمینی این است که تدین به دین اسلام، تعهد سیاسی در چهارچوب دیدگاههای مشخص اسلام را به وجود می¬آورد. ۲. سخنان امام در این مورد امام در این

مورد نیز سخنان فراوانی دارند از جمله: اسلام یک نظام حکومتی با همه لوازم آن است، احکام هم قوانین اسلامی است که از لوازم حکومت است. در جای دیگر فرموده¬اند: اسلام تمام جهانی که انسان به آن احتیاج دارد، برایش احکام دارد. احکامی که در اسلام آمده است، چه احکام سیاسی چه احکامی که مربوط به افراد است، چه احکامی که مربوط به فرهنگ اسلامی است، تمام این¬ها موافق با احتیاجات انسان هست، یعنی هر مقداری که انسان احتیاج دارد. درحقیقت به¬پشتوانه¬ی همین اصل¬است که¬اسلام¬شناسی بزرگ¬همچون امام¬خمینی (ره) در همه¬ی جنبه¬های اداره¬ی جامعه و حکومت موضع¬گیری می¬کنند و رهنمود می¬دهند. ۳. اندیشه مشروعیت در مقابل این اصل، اندیشه مشروعیت انحصاری حکومت جهانی با گستردگی امت اسلامی قرار دارد، ولی در شرایطی و با توجه به مصالحی نظیر اول را قبول می¬کنیم و تا آن جا که به دیدگاه امام خمینی مربوط می¬شود ایشان هم بر باور اخیر بوده¬اند: یعنی، گرچه آرمان حکومت جهانی و فراگیر امت اسلامی را داشته¬اند اما در شرایط و اوضاع و احوال عصر خود به واحدهای معین کشور احترام می¬گذاشته¬اند و به نظر می¬رسد حقوق مردم را در غالب این چارچوب ارائه می¬کردند. ۴. اصل ولایت فقیه از دیدگاه امام خمینی تئوری ولایت فقیه برای اداره¬ی جامعه و حکومت، محور اصلی در حقوق اساسی است، و در سیره حکومتی خود بر اساس آن عمل کرده¬اند. در این جا تذکر این نکته ضروری است که بررسی حقوق مردم در حکومت در چهارچوب این تئوری ولایت فقیه است. تعریفهای گوناگون برای اصطلاح مشروعیت در علم سیاست صورت گرفته است. برآیند این تعریف¬ها را می¬توان چنین خلاصه کرد: مشروعیت توجیه حقانیت یا صلاحیت برای پذیرش حاکمیت و اِعمال قدرت دستگاه حکومتی است. یک تقسیم¬بندی، نظریه¬های مشروعیت به پنج نظریه که برخی برای خود انواعی دارد تقسیم شده است: الف) نظریه¬هایی که بر مبنای اصالت ارزش ارائه شده است. ب) نظریه¬هایی که بر مبنای اصالت خواست مردم است. ج) نظریه¬هایی که بر مبنای اصالت زور است. د) نظریه¬¬هایی که بر مبنای اصالت سنت است. تقسیم¬بندی دیگر مشروعیت ۱. عقلایی یا قانونی: این روش بر اعتقاد به قانونی بودن مقررات موجود است. ۲. سنتی: مانند حکومتهای وراثتی، پدرسالاری و ... ۳. کارفرمایی: این شیوه بر فرمانبرداری غیرعادی و استثنایی از یک فرد به خاطر تقدس یا قهرمانی و یا سرمشق بودن وی استوار است. دیدگاه امام خمینی درباره منشأ مشروعیت حکومت امام خمینی مبدأ و منشأ مشروعیت حکومت را خداوند سبحان، خالق و آفریننده¬ی انسان می¬دانند. در کتاب کشف¬الاسرار که یکی از آثار قدیمی ایشان است: کسی جز خدا حق حکومت بر کسی ندارد، حق قانونگذاری ندارد. به حکم عقل، خدا باید برای مردم حکومت تشکیل دهد و قانون وضع کند. امام قانون همان قوانین اسلام است که وضع کرده. از یاد نبریم که منشأ مشروعیت همین توجیه اطاعت از حکومت است که امام آن را منتهی به اطاعت از خداوند کرده¬اند. مبنای فوق در مشروعیت، متناسب با نظریه امام خمینی در مورد اصل ولایت فقیه است. در این اصل بین فقهای شیعه دو مبنای عمده متداول است. مبنای اول مبنای نصب و دوم مبنای انتخاب. البته هر دو مبنا در اینکه حق حکومت در اصل از آن خدای متعال است و هیچ یک از بندگان خدا بر دیگری حق حکومت و سلطه ندارند، مشترک هستند. هم چنین در این معنا که خداوند متعال با واسطه¬ی عقل و نقل شرایط کلی حاکم اسلامی را بیان کرده است، اختلاف اساسی در این است که آیا پس از بیان این شرایط، برای زمان غیبت معصوم، با عنوان عام فقیه جامع شرایط در هر زمانی، حاکم را هم مشخص کرده است یا نه؟ طرفداران انتصاب با برداشت و فهمی که از برخی روایات اهل بیت دارند وبعضاً به پشتیبانی برخی از استدلالهای صرفاً عقلی، به این پرسش پاسخ مثبت می¬دهند. اما طرفداران انتخاب با تأکید بر اشتراکات فوق که به نحوی توجیه¬گر الهی بودن حکومت است به آن پاسخ منفی می¬دهند و با چنین پاسخی دسته¬ی دوم تنها راه تعیین حاکم را در چهارچوب شرایط و قوانین شرعی انتخاب مردم می¬دانند. (مجلس خبرگان) اما در این که نقش مردم در تعیین و مشروعیت بخشی ولی فقیه از دیدگاه امام خمینی چگونه است مهم¬ترین سندی که در این باره هست و تاریخ صدور آن حدود یک ماه قبل از ارتحال ایشان ثبت شده، عبارتی است که ضمن پاسخ به نامه¬ای درباره اصلاح قانون اساسی مرقوم

فرموده¬انـد: اگر مردم به خبرگان رأی دادنـد تا مجتهد عادلی را برای رهبری حکومتشان تعیین کنند، وقتی آنها هم فردی را تعیین کردنـد تـا رهبری را به عهـده بگیرد، مسلماًاو مورد قبول مردم است. در این صورت او ولی منتخب مردم می¬شود و حکمش نافذ است. مسأله حق و تکلیف در انسـان¬شناسـی اسـلامی در موضوع انسـان که از آن به انسـان¬شناسـی یاد می¬شود، مباحث کلی دربـاره انسـان صورت می¬گیرد. مبـاحثی ماننـد روح و جسم، رابطه¬ای این دو، هـدف از خلقت انسان و ... یکی از این مباحث، مسـأله حق و تکلیف انسان است و مکلف بودن انسـان و صـاحب حق بودن او اساساًحق و تکلیف دو روی یک سـکه¬انـد هر جا حقی هست تکلیفی هم در کنـار آن هست. مثلاًـ اگر کسـی مالی از دیگری طلبکار باشـد، حق اوست که آن مال را بگیرد و متقابلاً بـدهکار تکلیف دارد آن مال را بپردازد. دلیل عقلی بر ولایت فقیه، لااقل به گونه¬ای که حضـرت امام خمینی اقامه کرده¬انـد در دل خـود این مبنـا را دارد که مردم در مقابـل حکـومت ابتـدا صـاحب حـق هستند و پس از آن و بر اسـاس آن مکلـف و موظف به اطـاعت از حکومت و حاکم. امام خمینی برای اثبات عقلی ولایت فقیه عادل در دو مرحله اسـتدلال می¬کننـد: مرحله اول. در این مرحله فرموده¬انـد، احکام الهی، چه احکام مربوط به امور مالی و اقتصادی، چه احکام سیاسـی و چه احکام مربوط به حقوق نسـخ نشده است، بلکه تا روز قیامت باقی است. و صِرف باقی بودن این احکام ضـرورت حکومت و ولایتی که فرمانردوایی قانون الهی و ضمـانت اجرای آن را تضـمین کنـد لازم است. اجرای احکـام خـدا ممکـن نیسـت مگر بـه تشـکیل حکـومت و گرنـه هرج و مرج می¬شود به علاوه حفظ نظام از واجبات اکیـد است و اختلال در امور مسـلمانان نامطلوب. آنچه آن واجب را برپا می¬دارد و این اختلال را از بین می¬برد همانـا داشـتن والی و حکومت است. همه آنچه گفـتیم از جمله واضـح¬ترین نیازهـای مسلمانان است و معقول نیست خداوند حکیم و خالق به آنها توجه نکرده باشد. بنابراین همان دلیلی که امامت را اثبات می¬کند ضـرورت حکومت را در عصـر غیبت امام زمان اثبات می¬کنـد. امام خمینی بر برخی موارد به توأمان بودن حق و تکلیف مردم تصـریح کرده¬اند، از جمله درباره تعیین سـرنوشت برای مردم چنین فرموده¬اند: هر ملتی حق دارد خودش تعیین کند سـرنوشت خودش را، این از حقوق بشـر است که در اعلامیه حقوق بشـر هم هست. هر کسـی، هر ملتی خودش باید تعیین سـرنوشت خودش را بکند. از نقطه نظر اثبات حقوق مردم در نگاه کلی، که در این جا در پی بررسـی آن هستیم نتیجه آن چه گذشت این است که در مسأله مبنایی حق مداری و تکلیف گرایی، وضـعیت انسـان در برابر خـدای سبحان و در برابر حکومت متفـاوت است. از برخی گفته¬هـا و نوشـته¬ها ممکن است چنین برآیـد که وقتی حکومت یـا حـاکم را الهی و منصوب از طرف خداونـد دانسـتیم، تکـالیف انسـان در برابر خـدا (لااقل تکـالیف اجتماعی) هم می¬شود تکالیف او در برابر حکومت. مبانی حقوق بشـر و حقوق مردم در حکومت یکی از معیارهای مهم بلکه عمده¬ترین معیاری که در جهان امروز دسـتاویز نقد رفتار دولتها با ملت¬ها قرار می¬گیرد، حقوق بشـر است. داعیه¬داران حقوق بشـر بر اسـاس مبانی و مواد اعلامیه¬ها و میثاقهای بین¬المللی در این زمینه، از دولت¬ها حقوق مردم را طلب می¬کننـد. درباره¬ی مبانی حقوق بشر و چگونگی تأثیر آن بر ارزش¬گذاری رفتار دولتها مطالعات، گفتگوها و نشستهای متعددی در جریان بوده است. به همین مناسبت، متفکران اسـلامی کوششـهایی را در راستای ارائه¬ی دیدگاههای اسلام درباره¬ی مبانی حقوق بشر سامـان داده¬انـد. امـام خمینی «ره» نیز در مناسـبتهای مختلف اشاراتی به جایگاه حقوق بشـر و تأثیر آن بر حقوق مردم در حکومت داشـته¬اند. برای پی¬گیری هدف از طرح این مسأله در اینجا، ابتدا تاریخچه¬ی فشـرده از توجه به حقوق بشر ارائه می¬شود که در آن ضرورت توجه به این تاریخچه نیز روشن خواهد شد. سپس برخی مبانی مهم و مرتبط آن با حقوق مردم در حکومت را مورد بررسـی فشـرده قرار می¬دهیم و در نهـایت بـا نگـاهی به برخی از اظهارنظرهای مهم حضـرت امام «ره» در موضوع به نتیجه-گیری نهایی می¬رسیم. تاریخچه و نمایی از حقوق بشـر در عصـر حاضـر ارائه¬ی تاریخچه جامع از توجه به حقوق بشر حتی به صورت خیلی خلاـصه نیز به طول می¬انجامـد. اما آنچه امروزه به عنوان اعلامیه جهانی حقوق بشـر، عمـده¬ترین سـند بین¬المللی است، حاصـل فکر کسـانی است کـه در پی برقراری صـلح جهـانی و پایـدار پس از دو جنـگ جهـانی بـوده¬انـد. ایشـان در حقیقت با

ریشه¬یابی علل جنگهای بشری و بویژه دو جنگ جهانی اول و دوم خواسته¬اند بنیادهای نظری صلح را طی این اعلامیه¬ها پی¬ریزی کنند. اما این بنیادها را طبعاً بر اساس انسان¬شناسی برگرفته از آرای فلاسفه غربی بویژه فلاسفه¬ی پس از دوران رنسانس است. اومانیسم با توجه به عواطف، لذایذ و خواسته¬های انسان بدون لحاظ حاکمیت و خالقیت الهی نسبت به او عمده¬ترین دیدگاه در این زمینه است. فرازهایی از مقدمه اعلامیه جهانی حقوق بشر (مصوب دهم دسامبر ۱۹۴۸) هم¬نمایی کلی از آن به دست می¬دهد و هم به مبانی و انگیزه¬های تدوین آن اشاره دارد: «از آنجا که شناسایی حیثیت ذاتی کلیه اعضای خانواده بشری و حقوق یکسان و انتقال¬ناپذیر آنان اساس آزادی، عدالت و صلح را در جهان تشکیل می¬دهد، از آنجا که عدم شناسایی و تحقیر حقوق بشر منتهی به اعمال وحشیانه¬ای گردیده است که روح بشریت را به عصیان واداشته و ظهور دنیایی که در آن افراد بشر در بیان و عقیده آزاد و از ترس و فقر فارغ باشند به عنوان بالاترین آمال بشر اعلام شده است ... از آن جا که مردم ملل متحد ایمان خود را به حقوق اساسی بشر، کرامت و ارزش فرد انسان و تساوی حقوق مرد و زن ... اعلام کرده¬اند...». مبانی مهم حقوق بشر و نگاهی به منابع اسلامی تا آنجا که به حقوق مردم در حکومت مربوط می¬شود می¬توان چند مبنای عمده را در اعلامیه جهانی حقوق بشر و برخی اسناد مشابه آن بررسی کرد. این مبانی عبارتند از: ۱. حق حیات ۲. کرامت ذاتی بشر ۳. آزادیها ۴. مساوات ۵. مالکیت درباره اهمیت و ارزشی که اسلام به حیات انسانها داده است، آیات و روایات فراوانی قابل استناد است. از جمله این آیه شریفه: ... من قتل نفساً بغیر نفس او فساد فی الارض فکأنما قتل الناس جمیعاً و من احیاها فکأنما احیا الناس جمیعاً ... «ترجمه: ... هر کس انسانی را بدون اینکه در برابر [کشتن] دیگری باشد یا برای رفع فساد در زمین بکشد، گویا همه مردم را کشته است و هر کس زندگی چنین انسانی را حفظ کند، گویا زندگی همه مردم را حفظ کرده است...». مرحوم علامه طباطبایی در تفسیر این آیه سخنی دارند که حاصل آن را در اینجا می¬آوریم. ایشان می¬فرمایند: تشبیه کشتن یک انسان به کشتن همه انسانها از آن روست که با تعرض ناحق به جان یک فرد انسان در واقع به انسانیت تعرض می¬شود. اصل کرامت ذاتی بشر دومین مبنای مورد قبول اسلام از مبانی حقوق بشر است. این اصل نیز به پشتوانه آیات و روایات فراوانی قابل اثبات است. معروفترین دلیل در این باره این آیه شریفه است: و لقد کرمنا بنی آدم و حملناهم فی البر و البحر و رزقناهم من الطیبات و فضلناهم علی کثیر ممن خلقنا تفضیلاً. «ترجمه: و ما تحقیقاً فرزندان آدم را گرامی داشتیم [تکریم کردیم] و در خشکی و دریا به راه انداختیم و از نعمتهای پاکیزه روزی دادیم و بر بسیاری از مخلوقات خود برتری فوق¬العاده دادیم. برخی از بزرگان اهل تحقیق در این باره توضیحات کافی داده¬اند». اصل گسترده دیگر حقوق بشر اصل آزادی است. جنبه¬ها و شاخه¬های فراوان این اصل باعث شده که اذهان اندیشمندان علوم متعددی به آن مشغول گردد. فیلسوفان، متکلمان، فقیهان، حقوق دانها، سیاستمداران، سیاست¬دانان، جامعه¬شنسان، مردم شناسان، حتی اقتصاددانها و ... هر یک به نحوی در این باره بحث و اظهارنظر می¬کنند. مبنای کلامی اصل آزادی از دیدگاه اسلام، اختیار انسان است؛ اختیاری که به معنای سلب قدرت الهی در هیچ فعلی از افعال نیست. در آیات و روایات فراوانی بنیاد آزادیها پی¬ریزی شده است؛ کریمه اکراهی در دین نیست؛ راه حق (رشد) از باطل (غَیّ) روشن شده است، از این جمله است. اگر خدا می¬خواست همه شما را ,در راه راست] به صورت مردمانی یکدست قرار می¬داد، ولی می¬خواهد در مورد آنچه به شما داده شما را بیازماید... اصل دیگر از مبانی حقوق بشر مساوات است. دیدگاه اسلام در این باره به صورتی بنیادی در این آیه شریفه آمده است: «ای مردم! ما شما را از یک زن و مرد آفریدیم و به صورت تیره¬ها و قبیله¬ها قرار دادیم تا یکدیگر را از هم تشخیص دهید. همانا گرامیترین شما نزد خداوند، پرهیزگارترین شماست. خداوند آگاه و داناست». در این آیه به اصل مساوات همه انسانها از نظر انسانی اشاره می¬شود و اینکه همه از یک پدر و مادر (آدم و حوا) آفریده شده¬اند. بنابراین جایی برای تفاخر و برتری¬جویی به نژاد، شکل، رنگ و ... نیست. آنگاه معیار برتری را در یک امر اختیاری و اکتسابی برای همه انسانها اعلام می¬کند که همان «تقوا» است. تقوا در فرهنگ قرآن و روایات به طور خلاصه عبارت از تلاشی پی¬گیر، حساب

شده و داوطلبانه است که از سوی انسان در جهت کسب خوبیها و دوری از بدیها در سایه هدایتهای الهی به انجام می¬رسد و نتیجه تقوا هم نزدیکتر شدن به خدا و گرامیتر شدن نزد اوست، نه اینکه در جامعه انسانی باعث امتیازهای ویژه گردد. مثلاً انسان با تقوا یا با درجه تقوای بیشتر در برابر قانون از امتیاز ویژه¬ای برخوردار نیست. آخرین اصل مبنایی حقوق بشر احترام به مالکیت و حق کسب و کار انسانهاست . این اصل نیز از دیدگاه اسلامی در چهارچوب قوانین و مقررات اسلام، معتبر و محترم است. احکام و قوانین فراوانی که موضوع آنها مالکیت افراد است، گواه این مطلب است؛ از جمله، احکام خرید و فروش، اجاره، وقف، وصیت، قرض و ... احکام تجاوز به حریم مالکیت خصوصی افراد که از آن در فرهنگ اسلامی به «غصب» تعبیر می¬شود، گواه روشن دیگری بر این مطلب است. رعایت نکردن احکام مالکیت خصوصی افراد حتی بر عبادات هم تأثیر می¬گذارد؛ نمونه آن بطلان نمازی است که در مکان غصبی خوانده می¬شود. دیدگاه امام خمینی «ره» درباره حقوق بشر کلیات مطالبی را که درباره مبانی حقوق بشر گفتیم، مورد اتفاق همه اسلام¬شناسان و عالمان دینی است. اما امام خمینی «ره» به مناسبتهای مختلف درباره حقوق بشر و مخصوصاً آزادی انسان اظهارنظرهایی کرده¬اند. البته اغلب این اظهارنظرها در قالب انتقادهایی است که به داعیه¬داران حقوق بشر در این زمان. ایشان عنوان حقوق بشر را دستاویزی می¬دانند که در دست قدرتمندان وزورگویان جهان است تا به بهانه آن ملتهای محروم و به پاخاسته را سرکوب وچپاول کنند. اما چند مورد نیز به محتوای حقوق بشر پرداخته و نکاتی را درباره آن فرموده¬اند. از جمله در پیامی به مناسبت شهادت شش تن از اعضای خانواده مرحوم آیت¬الله حکیم در عراق چنین نگاشته¬اند: «ما در عصری به سر می¬بریم که سازمانهای به اصطلاح حقوق بشر، نگهبان منافع ظالمانه ابرجنایتکاران و مدافع ستمکاری آنان و بستگان آنان هستند». و یا در جایی دیگر: «... هیچ کس نباید گمان کند که این دستگاههایی که درست شده است از قبیل سازمانهای بین¬المللی، سازمانهای حقوق بشر و امثال اینها برای منافع ملتها قدمی بردارند». در جای دیگر اسلام را پایه¬گذار حقیقی حقوق بشر معرفی می¬کنند: «حقوق بشر را اسلام می¬تواند پایه¬گذاری کند که سرانش مثل علی¬بن ابی¬طالب است. نه کسانی که بشر را می¬خورند و اسم حقوق بشر رویش می¬گذارند.». و در ادامه حقوق اولیه بشر را چنین معرفی می¬کنند: «حق اولیه بشر است که من می¬خواهم آزاد باشم، من می¬خواهم حرفم آزاد باشد، من می¬خواهم مستقل [باشم]، من می¬خواهم خودم باشم. حرف ما این است...». نظام حقوق زن و حقوق مردم در حکومت بخشی از حقوق مردم در حکومت مربوط به جایگاه حقوق زن در نظام حقوقی است. خاستگاه مسأله مظلومیت زن در طول تاریخ و در جوامع مختلف بشری غالباً مظلوم و مورد تعدی بوده است. مظلومیت و تعدی در عمل و حوادث و وقایع، یک امر است و در نظام حقوقی و قانونی امری دیگر. در اینجا امر دوم مورد نظر است. برای تبیین کلی حقوق مردم در حکومت ارائه و بررسی دیدگاه منابع اسلامی و امام خمینی «ره» درباره جایگاه حقوقی زن در نظام حقوق اساسی لازم است. پیشینه تاریخی وضعیت زنان در نظامهای حقوقی که باعث به وجود آمدن پرسشهای خاصی در نظامهای حقوقی معاصر گردیده، اسلام شناسان را بر آن داشته تا دیدگاه اسلام را در این باره استنبار و ارائه کنند. ۱. دیدگاه کلی منابع اسلامی درباره زن گرچه تفاوت زن و مرد در برخی از احکام چنانکه اشاره شد، غیرقابل انکار است اما اصل کلی در فرهنگ قرآن و سنت (منابع اسلامی) بر عدم تفاوت زن و مرد در حقوق و تکالیف است. البته تفاوت در احکام بر اساس مصالح و مفاسدی که در این احکام رعایت شده به انحای مختلف وجود دارد؛ یعنی، تفاوت در احکام، مختص تفاوت در زن بودن و مرد بودن نیست. زن بودن ومرد بودن دو وصفی هستند که ممکن است مانند بسیاری از اوصاف دیگر باعث تفاوت در احکام شوند. با وجود این، اصل کلی در نظام حقوقی اسلام بر تساوی زن و مرد در احکام است. ۲. دیدگاه امام خمینی «ره» درباره زن یکی از موضوعاتی که امام خمینی بویژه در دوره تشدید مبارزه (سالهای ۵۶ و ۵۷) و پس از پیروزی انقلاب فراوان درباره آن سخن گفته¬اند، مسئله شخصیت و حقوق زن از دیدگاه اسلامی است. دوره شروع مبارزه علنی نیز همراه با اظهارنظرهایی در این باره بوده است. ایشان در تاریخ ۱۶/۹/۱۳۵۷ فرمودند: «در نظام اسلامی، زن همان حقوقی را دارد که مرد

دارد. حق تحصیل، حق کـار، حق مالکیت، حق رأی دادن، حق رأی گرفتن. در تمام جهاتی که مرد حق دارد، زن هم حق دارد....». ۳. جمع¬بندی برخی از دیدگاههای امام خمینی درباره نقش و حقوق زنان در جامعه در اعلامیه¬ای که در اسـفندماه ۱۳۴۱ منتشر شـد و نام امام خمینی هم در جمع امضاء کنندگان آن آمده، می¬خوانیم: «... دولت مذهب رسـمی کشور را ملعبه خود قرار داده و در کنفرانسـها اجازه می¬دهد که گفته شود قدمهایی برای تساوی حقوق زن و مرد برداشته شده در صورتی که هر کس به تساوی حقوق زن در درث و طلاق و مثل اینها که جزء احکام ضـروری اسـلام است معتقـد باشد ولغو نماید اسـلام تکلیفش را تعیین کرده است...». در نتیجه از دیدگاه منابع اسلامی و نیز به طور خاص از دیدگاه امام خمینی «ره» زن و مرد از نظر حقوق در مقابل حکومت که موضوع بحث ماست به طور کلی از تساوی حقوق برخوردارند؛ یعنی، در هر حقی به عنوان حقوق مردم در حکومت تفاوتی بین زن و مرد نیسـت، مگر در جـایی که به طـور خـاص تصریح شـود و بر اسـاس ادله محکم و روشن تفـاوتی در حکم زن و مرد ارائه گردد. پس از ارائه نمـایی از مبـانی حقـوق مردم در حکومت در بخش اول، اکنون تلاش می¬کنیم موارد آن را بـا دسـته¬بنـدی متناسب نشـان دهیم . همچنـان که در مقـدمه کتـاب اشـاره شـد، هـدف اصـلی نمایـان کردن دیـدگاههای امام خمینی «س» در این موضوع است. برای نشان دادن حقوق مردم آن را به چند دسته یا حوزه تقسیم می¬کنیم: ۱. حقوق سیاسی ۲. حقوق اجتماعی ـ اقتصادی ۳. حقوق قضـایی هر یـک از این اقسـام به نوبه خود انواعی دارد که به آنها خواهیم پرداخت. در هر فصـلی به یکی از این دسـته¬ها می¬پردازیم. فصل اول. حقوق سیاسـی مراد از حقوق سیاسـی در اینجا حقوقی است که در حوزه سـیاست ملاحظه می¬شـود. در اینجـا به مسائـل مربوط به حقوق مردم در مقابـل حکومت در حوزه سـیاست می¬پردازیم. پرداختن تفصـیلی به این حقوق مورد نظر ما نیست. غرض، ارائه نمایی از دیدگاه امام خمینی «س» است. برای روشن¬تر شدن، اشاره¬ای به حوزه سیاسـت می¬کنیـم. یکی از صـاحب¬نظران در علـوم سیاسـی، تعریـف زیر را برای «شـناختن و تمیز پدیـده¬هـای سیاسـی از غیرسیاسـی» برمی¬گزینـد: «سـیاست علمی است که شـکلهای رابطه¬هـای قـدرت را در زمان و مکانهای گونه¬گون برمی¬رسـد و جهت و چگونگی اعمال این قدرت را می¬نمایاند». در این تعریف به علم سیاست توجه شده است؛ ولی می¬تواند مراد ما را هم برآورده سازد؛ زیرا در آن حوزه سـیاست معین شده است. بر این اساس، در اینجا آن دسته از حقوق مردم در حکومت بررسی می¬شود که در قلمرو «شـکلهای رابطه¬هـای قـدرت در زمان و مکانهای گوناگون و چگونگی اعمال آن» قابل بررسـی است. حقوق مربوط به تشـکیل و فعـالیت احزاب سیاسـی، انتخابـات، شوراهـا و ... از این قبیل است. ۱. احزاب و اجتماعـات احزاب و اجتماعـات سیاسـی، فصـلی مهم از علوم سیاسـی است. در این فصـل به تعریف، سـابقه، کـارکرد و مسائلی از این قبیل درباره احزاب پرداخته می¬شود. الف) تعریف حزب: برخی نوشـته¬اند: «حزب یک تشـکیلات سیاسـی است که از گروهی افراد هم¬فکر برای رسیدن به هدفهای معینی تشـکیل می¬شود». برخی دیگر بـا مقـایسه مفهوم حزب بـا مفـاهیم متناسب دیگر ماننـد «دسـته»، «فرقه»، «جمعیت»، «انجمن»، «گروه»، «صنف»، «سندیکا» و ...، گفته¬اند: «حزب اجتماع گروه شهروندانی است که آرمان مشترک و منافع ویژه¬شان آنان را از گروه بزرگ¬تر که جامعه ملی است مشخص می¬سازد و با داشتن تشکیلات و برنامه منظم و یاری مردم، می¬کوشند که قدرت دولتی را در کشور به دست گیرند یا اینکه با این قدرت همبار گردند». موضوع بحث ما حق و مشروعیت تشکیل احزاب، جمعیتها و مانند آنها و نیز حق و محدوده فعالیت آنهاست در مقابل حکومت. ب) حقوق احزاب در قانون اساسـی: در قانون اساسـی جمهوری اسـلامی ایران احزاب چنین پـایه¬ریزی شـده است: «احزاب، جمعیتهـا، انجمنهای سیاسـی و صـنفی و انجمنهای اسـلامی یا اقلیتهای دینی آزادنـد، مشـروط به اینکه اصـول اسـتقلال، آزادی، وحـدت ملی، مـوازین اسـلامی را نقض نکننـد. هیچکس را نمی¬توان از شرکت در آنهـا منع کرد یـا به شـرکت در یکی از آنهـا مجبور ساخت». همچنین به یکی از مهمترین و رایجترین فعالیتهای احزاب و گروههای مختلف اشاره کرده و آورده است: «تشـکیل اجتماعات و راه¬پیماییها، بدون حمل سـلاح، به شرط آن که مخل به مبانی اسـلام نباشد آزاد است». دیدگاه امام خمینی «س»: امام خمینی «س» در یک سـخن کلی، همسو با اصل بیست و ششم قانون اساسی

فرموده¬اند: «احزاب و جمعیتها و انجمنهای سیاسی و اقلیتهای مذهبی آزادند، و شرط این است که توطئه نکرده باشند برای اینکه مملکت ما را، جمهوری اسلامی ما را نقض کنند». سخنی است از خود ایشان که تاریخ آن ۲۷/۵/۱۳۵۸ یعنی حدود شش ماه پس از پیروزی انقلاب اسلامی است. در آنجا فرموده¬اند: «... ما یک حزب را یا چند حزب را که صحیح عمل می¬کنند می¬گذاریم عمل بکنند و باقی همه را ممنوع اعلام می¬کنیم». محدودیتی که در برابر حق شرکت همه در احزاب و گروههای مختلف بیان کرده¬اند، ممنوعیت نظامیها از ورود به احزاب و گروههای سیاسی است: «... و من عرض می¬کنم به همه این قوا و به فرماندهان این قوا که این افراد در هیچ یک از احزاب سیاسی، در هیچ یک از گروهها وارد نشوند. اگر ارتش یا سپاه پاسدار یا سایر قوای مسلحه در حزب وارد بشود، آن روز باید فاتحه آن ارتش را خواند. در حزب وارد نشوید... در هر گروهی که وارد هستید باید از آن گروه جدا بشوید ولو یک گروهی است که بسیار مردم خوبی هم هستند. لکن اصل وارد شدن حزب برای ارتش، سپاه پاسداران، برای قوای نظامی و انتظامی، وارد شدنش جایز نیست. به فساد می¬کشد اینها را ...». ۲. انتخابات، شوراها و همه¬پرسی یکی دیگر از جلوه¬های حقوق مردم در نظام حکومتهای امروز در جریان انتخابات، همه پرسیها و تشکیل شوراهای مختلف نمایان می¬شود. در سرفصلهای علوم سیاسی و حقوق اساسی مباحث متعددی را به این موضوع اختصاص می¬دهند. از دیدگاه حقوقی بحثهایی همچون حق رأی، شرایط رأی¬دهندگان، شرایط انتخاب شوندگان، انواع رأی، بررسی دعاوی جریان انتخابات و ... صورت می¬گیرد. در تعریف انتخابات گفته¬اند: «مجموعه عملیاتی است که در جهت گزینش فرمانروایان یا تعیین ناظرانی برای مهار کردن قدرت، تدبیر شده است... انتخابات... ابزاری است که به وسیله آن می¬توان اراده شهروندان را در شکل¬گیری نهادهای سیاسی و تعیین متصدیان اعمال اقتدار سیاسی مداخله داد». در بررسی و ارائه دیدگاه امام خمینی «س» درباره انتخابات، شوراها و همه¬پرسی، لازم است نکات و تذکرات خاص ایشان دراین باره که در حد خود قلمرو و چگونگی اعمال این حق را بیان می¬کند ارائه شود قلمرو و چگونگی اعمال حق رأی چه در دوران طاغوت و چه در جریان حدود ده سال رهبری ایشان و برگزاری انتخابات و همه¬پرسیها در این مدت، از ایشان نکات و تذکراتی در دست است. این نکات می¬تواند تا حدودی قلمرو و چگونگی اعمال حق رأی را برای مردم توضیح دهد. در اینجا به اختصار و تا آنجا که تحقیق شده می¬آید: ۱. لزوم رعایت آزادی کامل در رأی دادن: در این باره فرموده¬اند: «باید رأی دادن در محیط آزاد باشد و بدون هیچ¬گونه فشار و زور و تهدید و تطمیع انجام شود». و یا: «همان¬طور که قبلاًتذکر دادم، مردم در دادن رأی به اشخاص واجد شرایط آزاد هستند و هیچ¬کس را حق الزام کسی نیست». در بیانی دیگر ضمن اعلام آزادی در رأی، زمینه آن را هم رشد سیاسی مطلوب در بین مردم می¬دانند: «باید مردم را برای انتخابات آزاد گذاریم و نباید کاری کنیم که فردی بر مردم تحمیل شود». ۲. حالت استثنایی در محدود کردن آزادی رأی: در سخنی از ایشان اشاره به حالت استثنایی شده است که اجازه می¬دهد ممنوعیت تحمیل رأی از بین برود: «در جمهوری اسلامی جز در مواردی نادر که اسلام و حیثیت نظام در خطر باشد، آن هم با تشخیص موضوع از طرف کارشناسان دانا، هیچ کس نمی¬تواند رأی خود را بردیگری تحمیل کند و خدا آن روز را هم نیاورد.» ۳. لزوم فرصت تفکر و بررسی دادن به رأی دهندگان: امام خمینی «س» به این نکته توجه کرده و فرموده¬اند: «در ممالکی که رفراندوم قانونی است، باید به قدری به ملت مهلت داده شود که یک یک مواد آن مورد نظر و بحث قرار گیرد و در جراید و وسایل تبلیغاتی، آرای موافق و مخالف منعکس شود و به مردم برسد، نه آن که به طور مبهم با چند روز فاصله بدون اطلاع ملت اجرا شود». ۴. ممنوعیت برخورد قیم مآبانه: در تکمیل این نکته و از طرف دیگر، به مردم توجه می¬دهند که باید به تشخیص خود عمل کنند: «فرض بکنید که اگر همه کسانی که در رأس [هستند] بروند پیشنهاد بکنند که فلان آدم را شما وکیل کنید لکن شما به نظرتان درست نباشد، جایز نیست بر شما تبعیت کنید. باید خودتان تشخیص بدهید که آدم صحیحی است تا اینکه بتوانید رأی بدهید». ۵. محدودیت زمانی در حق انتخاب: در برخی از بیانات امام خمینی اشاره به محدودیت زمانی برای انتخاب کسی توسط مردم به چشم می¬خورد.

فرموده¬اند: «این ملتی که حالا هستند حق دارند در حومه زندگی خودشان. اختیار دارند که یک کسی را قرار بدهند. خوب، برای صد سال بعدی که این آقایان هیچ نیستند، چه حقی دارند؟ شما چه حقی دارید که برای اولادتان و اولاد اولادتان که الان نیستند سلطان انتخاب کنید؟». نکته این است که دادن قدرت و امکان اداره جامعه از سوی مردم به کسی، در حدی است که خود آن مردم، هر چند با وصف عمومی جامعه (و نه افراد) آن را دارا می¬باشند. این حق را هر نسلی از مردم تنها برای دوره و نسل خودش دارد و نمی¬تواند برای نسلهای بعدی تعیین حاکم (هر چند که با مبانی انتصاب الهی هم جور درآید) کند. در جای دیگر در این باره فرموده¬اند: «چه حقی داشتند آنها برای ما سرنوشت معین کنند؟ هر کس سرنوشتش با خودش است. مگر پدرهای ما ولی ما هستند؟ مگر آن اشخاصی که در صد سال پیش از این، هشتاد سال پیش از این بودند می¬توانند سرنوشت یک ملتی را که بعد وجود پیدا می¬کند آنها تعیین کنند؟» ۳. نظارت، انتقاد و آگاهی از جریانات حق نظارت و انتقاد بر روند اداره حکومت توسط آحاد مردم مسلمان، از حقوقی است که در آثار امام خمینی «س» بر آن تأکید فراوان شده است. در حقوق عرفی نیز در قالب آزادیهای مختلف مانند آزادی مطبوعات، آزادی بیان و عقیده یا در قالب حق نظارت نمایندگان مجلس بر روند امور می¬توان این موضوع را پی¬گیری کرد. دیدگاه امام خمینی «س» امام خمینی «س» درباره اصل و ضرورت انتقاد مردم از حکومت و نظارت همگانی بر اداره جامعه سخن فراوان گفته¬اند. در اینجا تلاش می¬کنیم با دسته¬بندی مناسب دیدگاههای ایشان را در این باره ارائه دهیم. ۱. اصل نظارت عمومی: درباره اصل نظارت همگانی مردم بر امور فرموده¬اند: «ملت باید الان همه¬شان ناظر امور باشند، اظهارنظر بکنند در مسائل سیاسی، در مسائل اجتماعی، در مسائلی که عمل می¬کند دولت». ۲. اصل انتقاد مردم نسبت به حکومت: بر لزوم انتقاد مردم از حکومت، تأکید فراوان دارند. در بیانی فرموده¬اند: «ما از جانب خدای تعالی مأمور حفظ ممالک اسلامی و استقلال آنها هستیم و ترک نصیحت و سکوت [را] در مقابل خطرهایی که پیش¬بینی می¬شود، برای اسلام و استقلال مملکت جرم می¬دانیم، گناه بزرگ می¬دانیم، استقبال از مرگ سیاه می¬دانیم». ۳. معنا و فواید انتقاد سازنده: فواید انتقال را در بیانی چنین آورده¬اند: «اگر آقایان از این دیدگاه که همه می¬خواهند نظام و اسلام را پشتیبانی کنند به مسائل بنگرند، بسیاری از معضلات و حیرتها برطرف می¬گردد. ولی این بدان معنا نیست که همه افراد، تابع محض یک جریان باشند. هیچ کس نباید خود را مطلق و مبرای از انتقاد ببیند...». ۴. لزوم پاسخگویی حکومت در برابر انتقادها: در بیان برخی از ویژگیهای حکومت اسلامی و رابطه آن با مردم فرموده¬اند: «... اساساً حکومت کردن و زمامداری در اسلام یک تکلیف و وظیفه الهی است که یک فرد در مقام حکومت و زمامداری، گذشته از وظایفی که بر همه مسلمین واجب است، یک سلسله تکالیف سنگین دیگری نیز بر عهده اوست که باید انجام دهد. حکومت و زمامداری در دست فرد یا افراد وسیله فخر و بزرگی بر دیگران نیست که از این مقام بخواهد به نفع خود حقوق ملتی را پایمال کند. هر فردی از افراد ملت حق دارد که مستقیماً در برابر سایرین، زمامدار مسلمین را استیضاح کند و به او انتقاد کند و او باید جواب قانع کننده بدهد و در غیر این صورت اگر بر خلاف وظایف اسلامی خود عمل کرده باشد ـ خود به خود ـ از مقم زمامداری معزول است و ضوابط دیگری وجود دارد که این مشکل را حل می¬کند». انتقاد همگانی تا آنجا اهمیت دارد که می¬تواند تا سقوط یک زمامدار یا دولت پیش رود. ۵. پرهیز از انتقامهای شخصی و برخوردهای خطی: اهمیت انتقاد دقت در رعایت شرایط آن را می¬طلبد. فرموده¬اند: «مسأله دیگر راجع به انتقاد ... . یک وقت انتقاد است، یعنی انتقاد سالم است، این مفید است. یک وقت انتقام است، نه انتقاد؛ این نباید باشد، این با موازین جور درنمی¬آید. انسان چون با یکی خوب نیست، در مطبوعات او را بکوبد، کار درستی نیست». در سخن دیگر بین انتقاد و «برخورد خطی» تفاوت گذاشته¬اند: «البته انتقاد غیر از برخورد خطی و جریانی است. اگر در این نظام کسی یا گروهی خدای ناکرده بی¬جهت در فکر حذف یا تخریب دیگران برآید و مصلحت جناح و خط خود را بر مصلحت انقلاب مقدم بدارد حتماً پیش از آنکه به رقیب یا رقبای خود ضربه بزند به اسلام و انقلاب لطمه وارد کرده است». هر کسی در نظر داشته باشد طرف مقابل خودش را مثل یک دشمن

بکوبـد، عقلها کنار می¬رود و قوه غضبیه که بـدترین قوه¬هاست، اگر مهار نشود در کار می¬افتد و مسائل را علاوه بر اینکه حل نمی¬کنند مشکلتر می¬کنند. فصل دوم. حقوق اجتماعی ـ اقتصادی دسته دیگری از حقوق مردم در حکومت، حقوق اجتماعی ـ اقتصـادی است. هـدف از اضـافه کردن واژه حقوق به اجتمـاع و اقتصـاد در اینجا، اراده آن دسـته از حقوق مردم است که مربوط به حوزه¬هـای حیـات اجتمـاعی و اقتصـاد می¬شود. حقوق مربوط به این دو حوزه بر محور رفاه افراد در جامعه و آزادیهای فردی و شخصـی است که به نوعی تمتع و برخورداری او را از منافع و مواهب زندگی درجامعه تأمین می¬کند. حقوق اجتماعی و اقتصادی در برخی از آثار نوشـته شده در «حقوق اساسی» با عنوان آزادیهای اقتصادی و اجتماعی آمده است. میثاق بین¬المللی حقوق مدنی و سیاسی، اعلامیه جهانی حقوق بشر و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران حقوقی که در میثاق بین¬المللی حقوق مدنی و سیاسی آمـده و می¬توانـد در چهـارچوب حقوق اجتماعی ـ اقتصادی بیان شود عبارتنـد از: ـ حق امنیت ـ حق انتخاب مسکن دلخواه ـ حق حریم خصوصـی افراد شامـل خـانواده، اقامتگـاه، مطالبـات و ... ـ حقوق اقلیتهـای مـذهبی، نژادی و زبانی ـ حق نیل به مشاغـل عمومی کشور خود ـ حقوق کـار: انتخـاب کـار مناسب، حمایت در موقع بیکاری، حق اجرت مساوی و ... ـ حق تأمین اجتمـاعی برای خود و خـانواده: خوراك، مسـکن، مراقبتهای طبی، بیکاری و ... در قانون اساسـی جمهوری اسـلامی ایران نیز به این حقـوق بـا دیـدگاه خـاص خـود توجه شـده است. تـا آنجـا که به نظر نگارنـده می¬رسـد این حقوق چنین¬انـد: ـ کلیت حقوق اجتماعی و اقتصادی ـ حقوق متساوی برای رنگ، نژاد و زبانهای متفاوت و مانند اینها ـ حقوق اقلیتهای مذهبی و دینی شـناخته شـده ـ حق حفـظ حیثیت، جـان، مـال، مسـکن و ... از تعرض ـ حـق حریم خصوصـی ـ حـق انتخـاب شـغل ـ حق تـأمین اجتماعی: بازنشسـتگی، بیکاری، پیری، از کارافتادگی، بی¬سرپرستی، خدمات بهداشتی و ... ـ حق مسکن ـ حق اقامت آزاد دیـدگاه امـام خمینی «س»: امـام خمینی «س» در مناسبت¬هـای مختلف به حقوق مردم در دایره حقوق اجتمـاعی ـ اقتصـادی توجه داده¬انـد. الف) اصـل آزادیهـای فردی: دربـاره کلیه آزادیهای فردی گفته¬انـد: «اسـلام انسان را آزاد خلق کرده است و انسان را مسـلط بر خودش و بر مالش و بر جانش و بر نوامیسـش خلق فرموده است، امر فرموده است مسـلط است انسان، آزاد است انسان، هر انسانی در مسـکن آزاد است، در مشـروب و مأکول ـ آنچه خلاف قوانین الهیه نباشـد ـ آزاد است». در مورد اصل آزادی نمونه¬ای دیگر از این سـخن است: «در اسـلام آزادی به طور مطلق است، مگر آنچه به حـال ملت و کشور ضـرر داشته باشـد». ب) حق رفاه اجتماعی برای همه: در بیانی از ویژگیهای جمهوری اسلامی فرموده¬اند: «با جمهوری اسلامی سعادت، خیر، صلاح برای همه ملت است. اگر احکام اسـلام پیاده بشود مستضـعفین به حقوق خودشان می¬رسـند، تمام اقشار ملت به حقوق حقه خودشان می¬رسند، ظلم و جـور و سـتم ریشه¬کن می¬شـود. در جمهوری اسـلامی زورگویی نیست؛ در جمهوری اسـلامی سـتم نیست؛ در جمهوری اسـلامی آزادی است، اسـتقلال است. همه اقشار ملت در جمهوری اسـلامی باید در رفاه باشند... در جمهوری اسلامی عدل اسلامی جریان پیـدا می¬کنـد». ج) حق آموزش: در مورد حق آموزش برای همه مردم بیان خاصـی دارند: «همه مردم حق دارند بر حسـب اسـتعدادشان از آمـوزش یکسـان به ترتیـبی که قـانون پیش¬بینی کرده برخـوردار گردنـد... این¬گونه آموزش اجبـاری و رایگـان خواهـد بود». د) حق کار و شـغل: در همان بیانی که حق آموزش را گفته¬انـد حق کار را هم یادآور شده¬اند و بر حق و تکلیف بودن هم زمان آن اشاره کرده¬انـد: «همه مردم حق دارنـد و مکلفنـد که کار کنند». در همین بارد و در پاسخ به پرسـش از آزادی شغـل فرموده¬انـد: «در اسـلام آزادی انتخـاب شـغل بر هر فردی بر حسب ضوابط قانونی محفوظ است». فصل سوم. حقوق قضایی سومین دسـته عمده از حقوقی که در اینجا مورد بررسـی فشـرده قرار می¬گیرد حقوق قضایی است. همچنان که در مورد دو دسـته قبل گذشت در اینجا هم مراد از حقوق قضایی حقوقی است که در حوزه «قضا» قابل ملاحظه است. آن دسـته از حقوقی منظور است که معمولاًـ در کشورهـا مربـوط به قـوه قضـاییه از سه قـوه مجریه، مقننه و قضـاییه می¬شـود. حقـوق مربـوط به مجرمـان، متهمـان، زندانیان، اصحاب دعوا، حقوق مربوط به نحوه تعقیب و دستگیری افراد، بازرسیها از منازل، وسایل نقلیه و غیره از این قبیل است. ۱.

حقوق قضایی در اسناد جهانی و قانون اساسی دسته¬ای از حقوقی که در اعلامیه جهانی حقوق بشر آمده در شمار حقوق قضایی است. برخی از موارد عمده آن در ذیل می¬آید: ــ تساوی همه در مقابل قانون و حمایت یکسان قانون از همه ــ حق رسیدگی منصفانه و علنی به دعاوی ــ اصل برائت از هر بزه برای هر متهمی ــ حق عدم شکنجه، مجازات، رفتارهای ظالمانه و بر خلاف شئون بشری و موهن در میثاق بین¬المللی حقوق مدنی و سیاسی نیز موارد ذیل را می¬توان در دسته حقوق قضایی برشمرد: ــ حق درخواست عفو یا تخفیف مجازات برای محکومان به اعدام ــ حق عدم شکنجه، مجازاتها و رفتارهای ظالمانه، خلاف انسانی ــ حق عدم دستگیری و حبس خودسرانه ــ حق اطلاع از علل دستگیری موقع دستگیری ــ حق جبران خسارت برای بازداشتی غیرقانونی ــ حق رفتار انسانی و محترمانه برای بازداشتی و زندانی ــ حق اطلاع از اتهامات در اسرع وقت، تهیه دفاعیه، قضاوت بدون تأخیر، حضور خود یا وکیل در محاکمه و اطلاع از حق وکالت برای هر متهمی ــ حق عدم اجبار به شهادت یا اعتراف به مجرم بودن برای متهم ــ حق حمایت قانونی در برابر تعرض به زندگی خصوصی، خانواده، اقامتگاه و مکاتبات در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز حقوق قضایی فراوانی برای شهروندان پیش¬بینی شده که عبارتند از: ــ حق عدم دستگیری ــ حق اطلاع از موضوع اتهام و فراهم آوردن مقدمات محاکمه در اسرع وقت ــ حق انتخاب وکیل برای طرفین دعوا در همه دادگاهها ــ حق حفظ حرمت و حیثیت دستگیر شدگان، زندانیان و تبعیدیان و ... از نظر منع شکنجه، اخذ اقرار و کسب اطلاع با شکنجه، عدم اجبار به شهادت، اقرار یا سوگند و هتک حرمت و حیثیت ــ حق برگزاری علنی محاکمات و حضور افراد در آن ــ حق خسارت و اعاده حیثیت برای متهمی که بر خلاف واقع محکوم شده است. ــ حق شکایت و اعتراض نسبت به مأمورین، واحدها و آیین¬نامه¬های دولتی توضیح ضروری اینکه ممکن است با توجه به وظایف حکومت در حوزه حقوق قضایی که در قانون اساسی آمده، حقوق دیگری را هم برای مردم انتزاع کرد. چنانکه برخی از حقوق فوق در متن قانون به شکل حق نیامده بلکه از وظایف فعلی یا ترک فعلی (ممنوعیت) حکومت نسبت به مردم انتزاع شده است. دیدگاه امام خمینی «س» در حقوق قضایی سخنان کلی و پیامها: مهمترین مجموعه¬ای که از امام خمینی «س» در رعایت حقوق قضایی مردم خطاب به کارگزاران حکومت به یادگار مانده، مجموعه¬ای است مشهور به پیام یا فرمان هشت ماده¬ای. البته همه مواد این پیام در حقوق قضایی نیست ولی عمده آن چنین است. همچنین برخی نکته¬های کلی از ایشان در دست است که هر چند، چند جمله بیش نیست ولی محور حقوق قضایی یا بیانگر عمده موارد آن است. در اینجا غیر از پیام هشت ماده¬ای نکته کلی مهم از این نکات نیز ارائه می¬شود. یکی تأکید و بیان تساوی همه مردم در برابر قانون و دیگری تأکید بر لزوم اجرای قانون اساسی. فرمان هشت ماده¬ای این فرمان در نیمه دوم سال ۱۳۶۱ صادر شده است. مفاد فرمان هشت ماده¬ای عمدتاًدرباره حقوق مردم بویژه در حوزه حقوق قضایی است. این پیام دربردارنده چند نکته کلی و اساسی و چند نکته جزئیتر در راستای رعایت و ضایع نگشتن حقوق مردم است: ۱. تهیه قوانین شرعیه و تصویب و ابلاغ آنها با دقت و سرعت تا کار قوه قضاییه به تعطیل یا تأخیر نکشد و حقوق مردم ضایع نشود. ۲. رسیدگی به صلاحیت قضات و دادستانها و دادگاهها با سرعت و دقت عمل شود تا جریان امور شرعی و الهی شده و حقوق مردم ضایع نگردد. ۳. استقلال قاضیان در اجرای احکام اسلام بدون واهمه از هیچ مقامی، به طوری که مردم از جهت امنیت جانی، مالی و حیثیتی احساس آرامش کنند. ۴. ممنوعیت توقیف و احضار بدون حکم قاضی هم باید روی «موازین شرعیه» باشد. تخلف از این امر جرم و موجب تعزیر شرعی است. ۵. ممنوعیت تصرف در اموال و حقوق مردم مگر به حکم حاکم شرع که پس از بررسی دقیق و ثبوت حکم از نظر شرعی صورت گرفته باشد. ۶. ممنوعیت ورود به خانه، مغازه یا محل کار اشخاص بدون اذن صاحب آنها. ۷. ممنوعیت تعقیب یا مراقبت از اشخاص به نام کشف جرم یا ارتکاب گناه. ۸. ممنوعیت اهانت و هرگونه عمل غیراسلامی یا انسانی به نام کشف جرم یا ارتکاب گناه. ۹. ممنوعیت هرگونه تجسس از مردم به نام کشف گناه و جرم هر چند گناه بزرگ باشد، مانند گوش کردن به تلفن یا ضبط صوت افراد، شنود گذاشتن، دنبال اسرار مردم رفتن، فاش کردن اسرار دیگران ولو برای یک نفر.

مرتکب هر یک از این امور مستحق تعزیر و در برخی موارد حد شرعی است. تساوی همه در برابر قانون از نکات کلی و محوری که درباره حقوق مردم امام خمینی «س» فراوان بر آن اصرار داشته¬اند تساوی همه در برابر قانون است. فرموده¬اند: «در اسلام همه کس حتی پیامبر عظیم¬الشأن ـ صلی الله علیه و آله ـ در مقابل قانون بی¬امتیاز در یک صف هستند و احکام قرآن و اسلام بر همه جاری است و شرف و ارزش انسانها در تبعیت از قانون است که همه تقواست و متخلف از قانون مجرم وقابل تعقیب است». در سخن دیگر فرموده¬اند: «دولت در حکومت اسلامی در خدمت ملت است. باید خدمتگزار ملت باشد و ملت چنانچه نخست¬وزیر هم یک وقت ظلم کرد، در دادگاهها از او شکایت می¬کند و دادگاهها او را در دادگاه می¬برند و جرم او اگر ثابت شد به سزای اعمالش می¬رسد». در جایی دیگر در تمجید از حکومت اصیل اسلامی می¬گویند: «... اگر چنانچه یک نفر از پایین¬ترین افراد ملت بر شخص اول مملکت، بر سلطان، ادعایی داشت و پیش قاضی می¬رفت، قاضی شخص اول مملکت را احضار می¬کرد و او هم حاضر می¬شد و اگر چنانچه حکم بر خلاف او می¬کرد تسلیم بود». عمل به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران قبلاً در همین بخش حقوق قضایی و سایر بخشهای مورد بحث به مناسبت دیدگاه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران را به صورت فشرده ارائه کردیم. در قانون اساسی به حقوق مردم عنایت فراوان نشان داده شده است. امام خمینی «س» در موارد مختلف و مناسبتهای گوناگون بر عمل به قانون اساسی تأکید کرده¬اند. گرچه این تأکیدها به طور کلی شامل اجرای قوانین و مواد مربوط به حقوق مردم در حوزه¬های مختلف می¬شود، اما در مواردی هم به طور خاص در حوزه حقوق قضایی بر اجرای قانون اساسی تأکید کرده¬اند. در یک نمونه چنین آمده است: «دادگاههای انقلاب در سراسر ایران باید نمونه کامل اجرای حدودالله باشند. باید سعی کنند که قدمی از احکام خدای تعالی منحرف نشوند و احتیاط کامل را رعایت نمایند. دادگاهها حق ندارند نیروی مسلح از خود داشته باشند. باید بر طبق قانون اساسی عمل نمایند. قضات باید با تمام جدیت جلوی تخلفات را بگیرند و اگر خدای ناکرده کسی از دستورات الهی سرپیچی کرد به ملت معرفی شده و به مجازات برسد». موارد جزئیتر حقوق قضایی: مواردی که به صورت جزئیتر، برخی از حقوق مردم در حوزه قضایی توسط ایشان مورد عنایت و تأکید قرار گرفته، تا اندازه جستجوی نگارنده و با رعایت اختصار چنین است: ۱. اصل برائت و مصونیت جان و مال و ... مردم گرچه تردیدی نیست که امام خمینی «س» به عنوان یک اسلام¬شناس فرهیخته معتقد به مصونیت جان، مال و ... همه مردم هستند مگر اینکه جرمی ثابت شود و در حدود و مقرر مجازات مجرم را باعث گردد؛ ولی در مواردی، ظاهراً به دلیل بی¬قانونیها، خلاف شرعها و تعرض به بی¬گناهان، بر این نکته تأکید ورزیده¬اند. در یک مورد در نقد عملکرد رژیم شاهنشاهی به «محاکمات سری»، «حبسهای قبل از ثبوت جرم» و «بی¬اعتنایی به دفاع از مظلومین» فرموده¬اند: «به قدری خلاف قوانین و مقررات در دادگاهها جریان دارد که موجب تأسف و تعجب است: محاکمات سری، حبسهای قبل از ثبوت جرم، بی¬اعتنایی به دفاع مظلومین». حبسهای قبل از ثبوت جرم اشاره به همان اصل حقوقی برائت دارد که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و برخی اعلامیه¬ها و میثاقهای بین¬المللی درباره حقوق بشر هم آمده است. در بیانی دیگر، پس از انقلاب اسلامی فرموده¬اند: «از این تاریخ به بعد احدی حق تعرض به کسی را ندارد، نه مقامات مسئول و نه گروه غیرمسئول. و جناب آقای رئیس جمهور موظف هستند که از این هرج و مرج موجود اکیداً با قوه قهریه جلوگیری نمایند و متخلفین را از هر قشری هستند به دست قانون بسپارند و دادستان کل انقلاب موظف هستند که اشخاص متخلف را از هر طبقه هستند به دادگاه احضار و به وسیله آقای رئیس جمهور آنان را الزام به حضورو عدالت را درباره آنان اجرا کنند...». ۲. حقوق متهم درباره حقوق متهم که در قوانین، اعلامیه¬ها و میثاقهای حقوقی و عرفی است نیز با توجه به اصول کلی تفکر امام خمینی «س» می¬توان بررسی کرد. در بیانی از ایشان آمده است: «... اما اشخاصی که متهم هستند به یکی از امور فوق که مورد عفو نمی¬توانند باشند احدی حق تعرض به آنان را ندارد جز محاکم صالح و مأمورین از قِبَل آن محاکم برای تحویل به محاکم...». توضیح اینکه این سخنان قسمتی از پیامی است که خطاب به رئیس¬جمهوری و دادستانی انقلاب در اواخر سال ۱۳۵۸ برای عفو عمومی صادر

کرده¬اند، و در آن فرموده¬انـد: «... کلیه قشرهایی که دستشان به خون بی¬گناهی آغشته نشده و امر به قتل نفوس نکرده و شکنج¬گر نبوده و امر به شکنجه منتهی به قتل نکرده و از بیت¬المال و اموال مردم سوء استفاده ننموده، در آستانه سال جدید عفو عمومی نمودم...» بنابراین «امور فوق» که در سخن ایشان آمده مراد جرایمی است که در این قسمت بیان کرده¬اند. یکی دیگر از حقوقی که برای متهم، از دیدگاه امام خمینی، می¬توان ثابت دانست حق محاکمه علنی است. در سخنی که از ایشان در راستای اصل برائت و به عنوان اعتراض به اعمال رژیم سابق نقل کردیم این نکته وجود دارد. در آنجا فرموده¬اند: «به قدری خلاف قوانین و مقررات در دادگاهها جریان دارد که موجب تأسف و تعجب است: محاکمات سری، حبسهای قبل از ثبوت جرم...». ظاهراً اعتراض ایشان به «محاکمات سری» این است که از حقوق متهم یا وظایف قاضیان این است که محاکمات را علنی برگزار کنند. ۳. حقوق مجرمان گفته¬ها و نوشته¬های فراوان امام خمینی «س» در اجرای دقیق احکام و مقررات اسلامی و لزوم پی¬گیری و تعقیب هر کسی از قاضیان، کارگزاران و مأموران که از آن تخطی کند، خود دلیل روشنی است بر توجه به حقوق مجرمان از دیدگاه ایشان. نمونه¬ای از این گفته¬ها را قبلاًدر فرمان معروف به هشت ماده¬ای خواندیم. در ضمن فرمان دیگری که چند ماه پس از فرمان هشت ماده¬ای صادر شده نیز درباره حقوق مجرمان چنین آمده است: «لازم به تذکر است که در حق مجرمان و منحرفان از خدا بی¬خبر هم نباید از معیارهای اسلامی و حدود و تعزیرات مقرره تجاوز گردد که آن خود نیز از نظر عدالت اسلامی جرمی است که موجب کیفر است...». ۴. حقوق زندانیان درباره حقوق زندانیان غیر از کلیات گذشته که برای اثبات حقوق انسانی و اسلامی آنها کافی است و راه هرگونه برخورد خارج از مقررات شرعی را می¬بندد، امام خمینی «س» در جایی ضمن مقایسه زندانها در نظام جمهوری اسلامی و رژیم شاهی، حقوق زندانی را این چنین توضیح می¬دهند: «ما سفارش کردیم که در حبسها حتی به [آنها] یک کلمه درشت نگویند. من اعلام کردم این را اعلامیه داده¬ام که حبسی را حق ندارند به اینکه گرسنگی بدهند، حق ندارند به اینکه یک سیلی به او بزنند، حق ندارند به اینکه او را شکنجه بکنند، حق ندارند که یک کلمه درشت به او بگویند. آنقدری که حقش است محاکمه¬اش بکنند، هر طور جرمی که دارد به آن جرم [مجازات] بکنند، جزا به او بدهند، بیشتر از این نه،...».

الفبای مدیریت کلاس درس

محمد جواد خیرخواه

خلاصه کتاب: بخش اول: سخنی ساده درباره انضباط: یکی از مشکلات اساسی مدارس بی انضباطی است که به صورت یک مشکل درجه اول درآمده است. طبق بررسی " فی دلتا کاپان گالوپ " نگرش معلمان درباره وضعیت انضباط مدارس منفی است. ۵۰٪ معلمان ابتدایی و متوسطه موضوع انضباط را با عبارتهای " کاملا جدی " یا " خیلی جدی " توصیف می کنند. و معلمانی هم که کار خود را رها کرده اند بیان داشته اند که ۴۳٪ علت ترک شغل خود را مشکل انضباط در مدارس عنوان کرده اند.اصولا می توان معلمان را به سه گروه تقسیم کرد: ۱. مداخله گر ۲.غیرمداخله گر ۳. معتقد به تاثیر متقابلبراساس مشاهدات ولفگانگ و گلیک من (۱۹۸۰-۱۹۸۶) مداخله گران معتقدند که دانش آموز برمبنای شرایط محیطی تکامل می یابد. در این نقش، معلم بخشی از شرایط محیطی تلقی می شود و وظیفه اش اداره محیط با استفاده از اصول شرطی سازی است.غیرمداخله گران معتقدند که برای دانش آموز باید محیطی فراهم کرد که در آن برای قرار گرفتن در جاده ی پیشرفت مورد حمایت قرار گیرد و موانع سر راهش هموار گردد. به نظر غیرمداخله گران دانش آموز دارای انگیزه ی درونی است و کافی است که این انگیزه پرورش یابد نه اینکه کنترل شود، تا بتواند به بار بنشیند و معلم نباید تنها نقش کنترل کننده به خود بگیرد.پیروان نظریه تاثیر متقابل معتقدند که مشکلات بدون مسئولیت پذیری مشترک و مشارکت کامل همه طرف های در تصمیم گیری، قابل حل نیست. آنها معتقدند که هر دو طرف

در پیدایش مشکل نقش دارند پس باید حل مشکل از جانب هر دوی آنها صورت گیرد.آنچه که ما در تعلیم و تربیت انجام می دهیم، نمایش تفاوتهاست.باید کوشید از نظراتی استفاده کرد که مورد بیشتر کودکان، اکثر مواقع و در بیشتر شرایط و موقعیت ها صدق کند. هدف ما این است که این تفاوتهای نظری را در عمل، مشخص تر کنیم.اگر آموزش اثربخش در کار نباشد، هیچ یک از مهارتهای مدیریت کلاس به جایی نخواهد رسید. تعلیم و تربیت درست می تواند به عنوان یک عامل موثر عمل کند، عاملی که باعث می شود تا دانش آموزان به موضوع آموزش چنان علاقه مند شوند که مشکلاتی در انضباط به بار نیاورند. به طور مثال هرچه کلاس جالبتر و هیجان انگیزتر باشد، حضور و تجمع در راهروها و حیاط مدرسه برای دانش آموز بی جاذبه می شود، اما وقتی آموزش جایگاه خود را به معنای واقعی کلمه در کلاس پیدا نکند، دانش آموز نیز احساس نمی کند که با شلوغ کردن در راهروها چیزی را در کلاس از دست داده است.بسیاری از معلمان و حتی بخش اعظم افکار عمومی معتقدند که آنچه معلمان در حوزه تخصصی خود انجام می دهند، چیزی بیش از آنچه که یک عقل سلیم حکم می کند، نیست. بسادگی می توان گفت که این طور نیست. برای مثال عقل سیلم حکم می کند که اگر دانش آموزی مکررا از سرجای خود بلند شد، معلم هربار به او یاداوری کند که باید سرجای خود بنشیند. حال راه دیگری را در نظر بگیرید: یک واکنش موثرتر معلم به این رفتار می تواند تشویق کودکان دیگری باشد که برسرجای خود نشسته اند و هنگامی که این کار انجام شد، واکنش بعدی می تواند تشویق همان کودک باشد، هنگامی که بر سرجای خود می نشیند. بخش دوم: پیشنهادهایی درباره مدیریت کلاس مشکلات آموزشی به گونه ای غیرمنتظره به وجود نمی آیند، بلکه عواملی باعث ایجاد آنها می شوند. خانه و محیط های خارج از مدرسه تاثیر عمده ای روی کودکان و در نتیجه آمادگی آنها برای امتناع از ورود به مدرسه اعمال می کنند. ایجاد نظم و هماهنگی، شرط لازم تدریس موفق است. اداره کلاس کارآمد و موثر یگانه راهی است که به آموزش و یادگیری کارساز و موثر ختم می شود. در این بخش پیشنهادهای ارائه شده است که یک معلم موفق می تواند به تنهایی آنها را انجام دهد و بر راهبردهای خود در مدیریت کلاس درس بیفزاید.پیشنهادهای این بخش به صورت کاربردی و واقع بینانه طرح ریزی شده اند و بسیاری از آنها دارای ویژگی های چون وضوح، قابل فهم، مختصر، مرتبط و مناسب با هدف هستند. حال به توضیح مختصر این پیشنهادات می پردازیم: عمل کنید، تنها واکنش نشان ندهیدعمل کردن در واقع مسلط بودن است و واکنش نشان دادن یعنی تسلط عوامل و شرایط را پذیرفتن. یک معلم موفق باید بیشتر عمل کند، البته با دانش و آگاهی لازم، و کمتر واکنش نشان دهد. او نباید اجازه بدهد که شرایط محیطی، یک طرز رفتار را به او دیکته کند. معلمانی که وقتشان را صرف واکنش نشان دادن می کنند، همیشه پیرو و تابع هستند، و معلمانی که وقتشان را صرف عمل کردن می کنند رهبرند و اغلب اوقات، تنظیم کننده و نظر آنچه که در آموزش کلاس و نحوه اداره آن به وقوع می پیوندد. مسئولیت ها را واگذار کنیدیک دانش آموز در قبال رفتارش هرچه بیشتر احساس مسئولیت کند، نیاز کمتری به اعمال مدیریت از سوی معلم را خواهد داشت، بنابراین معلمان می بایست به جمعیت دانش آموزان مسئولیت پذیر بیفزایند. اما اغلب معلمان مسئولیت را تنها به آن دسته از دانش آموزانی می دهند که قبلا در این راستا خود را نشان داده اند. اما برای این کار چه حسنی وجود دارد؟ باید به همه این اجازه تجربه کردن امور را داد تا افراد بیشتری مسئولیت پذیر شوند. آموختن مسئولیت پذیری همانند آموختن چیزهای دیگر مستلزم فرایند آموزش و خطاست. عقب بایستید و به دیگران فرصت بدهیدهنگامی که از دانش آموزی می خواهید به سوالی پاسخ دهد یا می خواهید سوال او را بفهمید، سعی کنید به او نزدیک نشوید و اجازه بدهید که دانش آموز با صدای بلند صحبت کند تا دانش آموزان دیگر هم قادر به شنیدن صحبت های او شوند. اگر نزدیک دانش آموز بشوید و سوال و جواب را آهسته انجام دهید زاویه دید و ارتباط چشمی شما با بقیه کلاس از بین می رود، و به دنبال آن، ارتباط غیرکلامی شما نیز با کلاس از بین خواهد رفت. در نتیجه بقیه ی دانش آموزان خود را در جریان بحث احساس نمی کنند و توجه آنها به جای دیگری معطوف خواهد شد. آرام ، خونسرد و حرفه ای برخورد کنیدتادیب دانش آموزان را با خونسردی انجام دهید. شما نیز

هنگـامی که دانش آموزی تخلف می کنـد، وظیفه خود را به صورت اجرای برنـامه انضـباطی انجـام دهیـد. از فریاد زدن، با حرکت انگشت تهدید کردن، و ... اجتناب کنید. اجرای برنامه انضـباطی با خونسردی، دانش آموز متخلف را متوجه ارتباط رفتارش با نتیجه منطقی ناشـی از آن می کند. در این صورت، احتمال کمتری می رود که رابطه جاری و معمولی بین شـما تضعیف شود. دلیل دیگر برای داشـتن برخورد خونسـردانه و حرفه ای این است که رفتـار شـما هنگام تادیب دانش آموزان برای آنها الگوست. دانش آموزان علاـوه بر مقررات ویژه ای که ارائه می دهیـد نحـوه اجرایی این مقررات را نیز خواهنـد آمـوخت. خونسـردی معلم نـتیجه دیگری نیز دارد، جلب رضایت دانش آموزان. دانش آموزان یکی از خصوصـیات بهترین معلم را، خونسردی در جریان توبیخ فرد خطاکار می دانند. به دانش آموزان توجه کنیـد و این توجه را نشان دهیدعلاقه مندی به دانش آموزان باید آشـکار شود، تا تاثیر مثبتی بر رفتار دانش آموزان داشـته باشد، نه این که صـرفا معلم احساس کند. به طور مسـلم اگر احساسات خود را به صورت مشـخص و محسوس ابراز کنیم ، چنـدان ضـرر نخـواهیم کرد. در مـورد آموزش و پرورش نیز همین امر صـادق است. پالونسـکی اظهـار می دارد: اهمیت مهارتهـای دو جـانبه افراد از مهارتهـای آموزشـی در مـدیریت کلاـس بیشتر است. یکی از مهارتهای دو جانبه، علاقه منـدی و تفهیم وجود این علاقه است که به عنوان یکی از عناصـر مهم پیشـگیری از مشـکلات رفتاری به شمار می آید. جایی که معلمان علاقه مند هسـتند و علاـقه خـود را ابراز می دارنـد، برداشت دانش آموزان از مـدرسه، مکـانی خوب و مطلوب است. این جـا مکـانی است که دانش آموزان در آن بودن را دوست دارنـد. هنگـامی که مـدرسه یک مکان مطلوب شود، موقعیتی فراهم می گردد تا: ۱. مشکلات انضباطی کمتری بروز کند. ۲. در به کارگیری فنون مـدیریت کلاس موفقتر باشد. رفتارهـای خوب و مطلوب دانش آموزان را در نظر بگیریدرفتار دانش آموزان در آینده، تا حدود زیادی متاثر از رفتار کنونی آنهاست و این امر به پاداش دادن در قبال رفتار خوب به همان میزان معنا می بخشـد که به تنبیه در قبال رفتار نامطلوب. به دانش آموزان بفهمانید که رفتارشان را در نظر می گیرید. سـعی کنید یک" پیام من "حاکی از قدرشناسـی برای دانش آموزانی که رفتار خوبشان را فهمانده اند، داشته باشید. به طور مثال " بچه ها وقتی که شـما سـرجایتان آرام می نشـینید و تکالیفتـان را انجـام می دهیـد به من کمـک می کنیـد تا به دانش آموزانی که احتیاج به مساعـدت دارنـد، یـاری کنم و من واقعـا از این کـار متشـکرم ".گـاهی اوقات درک خوبیهای دانش آموزان به عنوان تلاشـی برای افزایش رفتارهـای مثبت آنها می توانـد برای کاهش رفتارهای نامطلوب نیز به کار رود. هرقـدر که خوبیهای دانش آموزان بیشتر در نظر گرفته شود، انگیزه بیشتری برای تـداوم رفتارهـای خوب خواهنـد داشت. از تجربه های همکارانتان اسـتفاده کنیدبایـد حداکثر اسـتفاده را از وجود همکـاران ببریـد که یکی از بهترین منـابع قابـل دسترسـی در هرجاست. در جمع همکاران مـدرسه شـما احتمالا کارمنـدی بـا تجربه وجود دارد. بسـیاری از معلمـان علاـوه بر امتیـاز آگـاهی از حرفه خود از مزایـای دیگری نیز همچون آشـنایی با اجتماع، دانش آموزان و والـدین آنها برخورد دارند. این مزیتی است که بسیاری از متون درسـی، سـمینارها فاقد آن هسـتند. در هر صورت بایـد بتوانید روشـهای فراگیری موثر و کارا را تشـخیص دهید. به طور مثال: دفتر یادداشتی برای ثبت عقاید و اصول موفقیت آمیز تهیه کنیـد. در صورت امکان قبل و بعـد از مشاهـد کلاس با معلم مورد نظر ملاقات کنید. سـعی کنید آنچه را که او در صددد انجام آن است، متوجه شوید. پس از مشاهده کلاس در مورد آنچه که دیده اید، بحث کنید. سپس از معلم مورد نظر بخواهید که او نیز برای مشاهـد به کلاس شـما بیایـد. آنها به دنیای واقعی شـما نزدیکترنـد، چون فقط از کلاس دیگری به کلاس شـما آمـده اند و احتمالا مشاهده کلاس شـما امری است که بین شما دو نفر مطرح است پس احساس ترس کمتری دارید. پیامدهای منطقی، طبیعی و تدبیری رفتارها را در نظر بگیریدبی شک، رفتارهایی که در آینده از افراد بروز خواهد کرد، متاثر از رفتارهای حال و گذشته آنان است.پیامـدهای از جهت این که رفتارهای بعدی را تحت تاثیر خود قرار دهند و یا آنها را کنترل نمایند، باهم متفاوتند. اگر بخواهید فهرستی از نمونه پیامـدهای بخصوصـی که دانش آموزان ممکن است به وجود آید تهیه کنید.باید پیامدهای ویژه را به صورت طبقه بنـدی درآوریـد، سه گروه مختلف پیامـد خواهید داشت: پیامدهای طبیعی، منطقی و تدبیری. پیامدهای طبیعی، آن دسـته پیامدهایی

هستند که به طور طبیعی از رفتار فرد ناشی می شوند، و افرادی مانند معلم، والدین، رئیس آنها را وضع نمی کنند.تنها عاملی که پیامدهای طبیعی را ایجاد می کند، خود طبیعت است. مثلاـ اگر دانش آموزی برای امتحان مطالعه نکند، به طور طبیعی موفقیت کمتری را نسبت به زمانی که مطالعه می کرد، کسب می کند.پیامدهای منطقی، آن دسته از پیامدها هستند که از سوی افراد وضع می شوند نه به وسیله طبیعت. مثلاـ اگر دانش آموزی از عهده امتحان بخوبی برنیاید، منطقی است که معلم او را موظف به مطالعه درس و دادن یک امتحان جبرانی کند.پیامدهای تدبیری، آن دسته پیامدهایی هستند که از سوی شخصی ساخته شده اند، اما برخلاف پیامدهای منطقی فهم ارتباط بین رفتار سوء فرد با این پیامدها زیاد روشن نیست و گاه هیچ گونه ارتباط منطقی بین آنها وجود ندارد. مثلاـ برای دانش آموزی که در امتحان ناموفق بوده، پیامد تدبیری این است که صدبار دور زمین بازی بدود. پیامد تدبیری تقریبا مانند این است که به وجود آورنده این پیامدها آنها را از هوا می گیرد یعنی کاملاـ اختراعی است و هیچ ارتباط منطقی بین او و رفتار وجود ندارد. به طور انفرادی تادیب کنیدتادیب امری قابل توجه در نظم بخشی به کلاس است. تفاوت بین کسب نتایج موثر و غیرموثر به چگونگی تادیب بستگی دارد. معلمان هنگامی که دانش آموزان را به طور انفرادی یا شخصی تادیب می کنند، به نتایج کارسازتری می رسند. طبق گفته لاسلی آگاه سازیهای انفرادی فقط برای آن دسته از دانش آموزانی که از خود رفتار سوء بروز می دهند، پیشنهاد می شود. برای دانش آموزان مشکل است که دستورات مستقیم و شخصی را نادیده بگیرند. با دستورات کلی و عمومی مانند همه مشغول باشید ممکن است این فرصت را به برخی داده شود تا مثلا کتاب کتابخانه اش را مطالعه کند. به طور کلی تادیب خصوصی در حین فعالیتهای کلاسی غیرمشهود صورت می گیرد و تقریبا غیرقابل استماع برای دانش آموزان دیگر به جز خود دانش آموز خطاکار و یا حداقل برای گروه کوچکی از دانش آموزان مجاور وی غیرقابل استماع است. به این ترتیب تنها معلم و دانش آموز خطاکار در آن دخالت دارند. شریگلی چهار مهارت مداخله گرایانه را برای معلمان جهت واکنش خصوصی نسبت به دانش آموزان اخلاـگر در ارتباط با تفهیم این که رفتارشان غیرقابل قبول است، ارائه می دهد. این مهارتها به ترتیب اجرا عبارتند از: نادیده گرفتن رفتار، اشاره، کنترل از نزدیک و کنترل همراه با برخورد. شاید معلمان" چشم پوشی برنامه ریزی شده "را فقط به شکل کوتاه مدت برای تخلفات جزئی برگزینند.تغییر حالات چهره و اشارات غیر شنیداری، مانند قرار دادن انگشت روی لبها، در اخطار دادن به دانش آموز خطاکار کمک می کند. قدم بعدی، کنترل از نزدیک یا نزدیک دانش آموز خلافکار ایستادن است. سرانجام کنترل و برخورد حرفه ای و پنهان از دید سایر دانش آموزان با رعایت سن و جنس آنان کمترین تردیدی برای دانش آموزان خطاکار باقی نمی گذارد که شما از رفتار وی ناراضی هستید. دانش آموزان مشکل آفرین خود را با دانش آموزان کلاس دیگر جابه جا کنیددانش آموزان مساله ساز خود را با دانش آموزان یکی از همکاران خود جابه جا کنید، کسی که به دانش آموزانی در سطح متفاوت از کلاس شما درس می دهد. او کودک مشکل آفرین شما را می پذیرد، شما نیز دانش آموز مساله ساز او را می پذیرید.این شیوه مدیریت کلاس به همان میزان که بیشتر حالت آموزشی دارد، از حالت تنبیهی کمتری نسبت به زمانی که دانش آموز را در سالن نگه داریم و یا به دفتر مدرسه بفرستیم، برخوردار است. توجه داشته باشید که هدف از این معاوضه دانش آموز با همکار، ایجاد تشویش برای کودک یا تنبیه او نیست. تنبیه پیامدی کاملا مجزا در یادگیری عملی است. هدف صرفا قرار دادن کودک در محیطی متفاوت است، جایی که می تواند دوباره به انجام وظیفه اش مشغول شود. تفاوتهای فردی دانش آموزان را در نظر بگیریددانش آموزان با سطوح مختلف توانایی به کلاس می آیند، عده ای با استعداد و بعضی کند ذهن هستند، بعضی دیرآموز. عده ای طبیعی هستند، آن گونه که باید باشند. دانش آموزانی نیز با معلولیتهای جسمانی به کلاس می آیند. حتی انتظار از زمان، استعداد و انرژی صرف شده، توسط معلم نیز دستخوش این تغییر شده است. تعدادی از دانش آموزان همان طور که گلاسر توصیف می کند "،تصویری از یادگیری در ذهن دارند که به خاطر آن از این که وظیفه خود را در مدرسه انجام دهند، ناتوانند".آنچه را که دانش آموزان در مدرسه انجام می دهند به کمک این تصاویر در ذهن، کاملا

مشخص و معین می شود. بنابراین یک معلم باید در تدریس از پیشینه های متفاوت دانش آموزان آگاهی داشته باشد. نسبت به این اختلافات فرهنگی، خانوادگی و فردی حساسیت نشان دهد. در عین واقعگرا بودن، معیارها را در نظر بگیرد. این روش، یادگیری بیشتر و در نتیجه مشکلات انضباطی کمتری به بار خواهد داشت.� قانون را اجرا کنید، دلیل تراشی را نپذیریدهمه کسانی که درباره مدیریت کلاس درس مطلب نوشته اند، براین عقیده اند که معلمان باید سیاست انضباطی خود را اعمال کنند و در این مورد، همواره ثابت قدم باشند. هر اندازه که اجرای سیاست مداومتر باشد، دانش آموزان هم بیشتر در خواهند یافت که پاسخهای انضباطی از سوی معلم از قانون ناشی می شود، نه از شخص معلم. گوش دادن به دلیل تراشی آنان یعنی دادن یک شانس احتمالی. علاوه بر این نگذارید رفتار خوب یک دانش آموز، روی مسئولیت شما در تادیب رفتار بد وی تاثیر بگذارد. برخی از معلمان به دانش آموزانی که صبح رفتار ناشایستی داشته اند، اجازه رهایی از برخورد انضباطی را می دهند، چرا که این عده بعدازظهر همان روز، رفتار صحیحی از خود نشان داده اند. نتیجه این خواهد شد که بچه ها به انجام رفتار سوء در ساعات اولیه روز ترغیب شوند.� محیط کلاس را به نحو مطلوبی سازماندهی کنیدبهترین مدیریت کلاس، آنهایی هستند که از بروز مشکلات جلوگیری می کنند و اصلاح و تعدیل محیط کلاس درس می تواند کم و بیش این نقش را ایفا کند.سعی کنید محیط را غنی سازید. محیطهای غیرجالب، خسته کننده و یکنواخت و معمولی هستند. غنی سازی تنها شامل آراستن محیط فیزیکی نیست، بلکه شامل هرآنچه که در محیط اتفاق می افتد نیز می شود. سعی کنید مکانهای مخصوصی برای مطالعه به شکلی آرام به وجود آورید. همه ما از ارزش توسعه دادن به محیط آگاهی داریم. برای توسعه محیط درس باید ببینید چه امکاناتی در منطقه شما وجود داردکه می تواند آنها را در دسترس دانش آموزان قرار داد. البته گاهی اوقات هم با محدود کردن محیط می توان به ایجاد انضباط کلاسی کمک کرد. برای این منظور باید برای مکانهای ممنوع معین شده، سرو صدای ناشی از صحبتهای دانش آموزان، قسمت های مختص نقاشی و... شرایطی را در نظر بگیریم. � اساس و ریشه رفتارهای نامطلوب را از بین ببریددانش آموزی که در کلاس مشکل تراشی می کند و در نتیجه توجه همسالانش را به خود معطوف می سازد، برای عملش پاداش گرفته است. او در کار" سرگرم نمودن معلم به خودش "توفیق یافته و ممکن است به همین صورت نیز پاداش دریافت نماید. گناگی این عبارت معلم را مورد بحث قرار می دهد که" به او توجه نکن، فقط می خواهد خود نمایی کند ".او نشان می دهد که نادیده انگاری رفتار خلافی که برای دانش آموز خطرناک نباشد، احتمالا منجر به نابودی آن رفتار خواهد شد. برخی از معلمان به وسیله تنبیه در صدد انهدام رفتار ناخواسته برمی آیند که مانند به کار بردن یک آتش خاموش کن آبی است برای یک آتش سوزی ناشی از برق! ابتدا به نظر موثر می آید. شعله ها کم می شوند، ولی به محض اینکه سرتان را برگردانید، آتش دوباره شعله ور می شود. منشاء آتش را بیابید، یعنی اساس رفتار ناخواسته را، و آتش خاموش کن مناسب را به کار بگیرید. تقویت رفتار را کنار بگذارید که همین به تنهایی منجر به انهدام رفتار ناخواسته خواهد شد.� ارتباطات چشمی را دست کم نگیریدچشم یک فرد می تواند خیلی گویا باشد. یک نگاه اجمالی به سرتاسر کلاس و به دانش آموز خلافکار، می تواند رفتار خلاف را در مسیرش متوقف نماید، و این امر بدون هیچ گونه مزاحمت و اغتشاش برای بقیه افراد کلاس صورت می گیرد. ارتباط چشمی به همین میزان قادر به ارسال پیام تایید، پذیرش و اظهار درک و شناخت احساسها می باشد. خیره شدن برای معلمان معتقد به دخالت، و نیز معلمانی که عدم مداخله را تمرین می کنند، ابزار مناسبی است و این کاملا به این بستگی دارد که فرد چگونه به ارسال پیام چشمی بپردازد. هنگامی که پیام چشمی با دیگر اشارات و حرکات غیرکلامی همراه شود، نقش موثری در حفظ نظم کلاس ایفا می کند، مانند گذاشتن انگشت اشاره بر اب برای بیان ساکت بودن. کاربرد پیامهای چشمی همچنین می تواند در افزایش کارایی و تاثیر پیامدهای ارائه شده، نقش بسزایی داشته باشد.� سوء رفتارهای خاص را دقیق مشخص کنید و به آن عنوان کلی ندهیدبرای آن که فن مدیریت کلاس درس بتواند در تغییر رفتار یک دانش آموز موفق باشد، ابتدا آن رفتار باید تشخیص داده شود. رفتارهای خاص باید شناسایی شوند، چون آنچه را که فرد می تواند امید به تغییر دادنش داشته باشد

تنها رفتارهای خاص هستند نه خصوصیات عمومی و کلی. اظهار این که یک دانش آموز " همکاری نمی کند – دردسرآفرین– غیرقابل اعتماد و ... است، مطلبی به ما نمی دهد. این اصطلاحات برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد.آنچه که این جا هامیت دارد، نوع رفتارهای خاص دانش آموز است که به نتیجه گیری کلی انجامیده می شود. تنها این رفتارهای خاص هستند که ممکن است افزایش یابند، به میزان فعلی باقی بمانند و یا کم شوند که در حقیقت همان هدف ماست. بنابراین، رفتارهای خاص قابل مشاهده را موضوع مورد توجه خود قرار دهید. به عنوان مثال اگر دانش آموزی به خاطر هل دادن همکلاسی اش در زمین بازی، یک" دردسرآفرین "نامیده می شود، پس رفتاری که باید اصلاح شود"، هل دادن همکلاسی "است نه عنوان نامفهوم "دردسرآفرین "بودن. نشان دهید که از آنچه در کلاس جریان دارد، آگاه هستیدمعلمان با" امروزی بودن، "هویت و زمان هدف را هنگام ارائه مراحل ایجاد توقف در رفتار نشان می دهند. منظور از هویت و زمان هدف، به دام انداختن مقصر واقعی، یعنی تادیب کودک خلافکار واقعی است. هنگامی که تعدادی از بچه ها کار خلاف می کنند و یا تماشگران و پیروانی دارند، معلم با حواس جمع، شخص اصلی یعنی محرک را از بقیه جدا می کند. تشخیص اشتباه در تعیین دانش آموز خطاکار و بدتر از آن تنبیه اشتباهی دانش آموزی که خطاکار نیست، به طور جدی قدرت نفوذ و اعتبار شخص را به عنوان یک نظم دهند تضعیف می کند. معلمان "امروزی "زمان بندی صحیح را نیز نشان می دهند. آنها پیش از این که رفتار انحرافی به طور جدی گسترش یابد، فنون مدیریت کلاس خود را اجرا می کنند. به رفتارهای طبیعی جنبه قانونی بدهیددر حکایتی آمده است که مسؤولان یک دانشکده کوچک می خواستند تصمیم بگیرند پیاده روهای یک سری ساختمان جدید را کجا بنا کنند تا به بهترین نحو پاسخگوی سلیقه دانشجویان باشد. بعد از مشورت جواب نهایی این شد که هیچ پیاده رویی حداقل در ابتدا ساخته نشود. و دانشجویان با رفت و آمد خود را هایی به وجود آوردند و سلیقه و انتخابشان را نشان دادند. این راه های خاکی سپس با بتون فرش شد و به این ترتیب" پیاده رو جنبه قانونی به خود گرفت. "در واقع رفتار طبیعی دانشجویان جنبه قانونی به این موضوع داده بود. دانش آموزان هم رفتارهای مختلفی در مدرسه از خود نشان می دهند، صحبت با همکلاسی ها، فراموش کردن برگه های تکلیف و... نمونه هایی از این رفتارهاست که برای معلمان ناخوشایند می آید. هنگامی که نمی توانید رفتار غیرقانونی معینی را متوقف کنید، آن را قانونی کنید. قانونی کردن جذابیت رفتار را در وهله اول کاهش می دهد. به طور مثال دانش آموزان زمانی را برای گپ زدن با همکلاس های خود داشته باشند. مدت زمان پیش بینی شده شاید فقط یک دقیقه یا کمی بیشتر باشد، با این حال برای آنان واقعا وقت زیادی است. آنان می توانند وقتی برای گپ زدن داشته باشند مشروط بر اینکه در سراسر روز این کار را انجام ندهند. دانش آموزان را با احترام صدا کنیدخطاب کردن دانش آموزان با عناوین آقا و خانم می تواند انتظاری را ایجاد کند که از طریق رفتار فرد نیز برآورده خواهدشد. هنگامی که دانش آموز را آقا یا خانم خطاب می کنیم، احساس بزرگ بودن و بالغ شدن در آنها ایجاد می شود. عنوان آقا و یا خانم حاکی از اعتماد و احترام از سوی معلمی است که فرد را شایسته و مستحق آن عنوان می داندو دانش آموزان نیز تلاش می کنند که آن احترام و اعتماد را حفظ و یا آن را بدست آورند. و بیشتر به صورت رشد یافته و بالغ رفتار کنند، و در نتیجه کمتر دست به عمل خلاف خواهند زد. نام دانش آموزان را به خاطر بسپاریدنام دانش آموزان را سریع یاد بگیرید. این کار یک الزام و ضرورت است. بسیاری از روشهای مدیریت کلاس و نیز روشهای تدریس با دانستن نام دانش آموز کامل می شود. این امر باعث می شود تا دانش آموز را حتی وقتی به او نگاه نمی کنید، بتوانید مورد خطاب قرار دهید. یا هنگامی که دانش آموزی به درس توجهی ندارد با ذکر نام، او را متوجه کلاس کنید. از دانش آموزان بخواهید نام خود را روی کارتهای ۴در۶ اینچی بنویسند و روی میزهای خود قرار دهند تا شما در حین تکالیف انجام دادن آنها نام آنان را بخاطر بسپارید. انتظارات خود و نیازهای دانش آموزان را باهم در نظر بگیریدمعلمان باید پیش از وقت کلاس، فکر کنند که حداقل انتظارات آنها چیست. منظور از حداقل انتظارات نحوه رفتار دانش آموزان است به ترتیبی که نیازهای یادگیری آنها را قبل از شروع به تدریس تامین می کند.حدود انتظارات شما باید در

کمترین سطح ممکن باشد. باید آنها را به طور آشکار برای دانش آموزان بیان، و به عنوان" علت و معلول "از آنها دفاع کرد. این انتظارات باید مستمرا مورد تقویت قرار گیرند. فرض کنید که دانش آموزان نمی دانند چه چیزی برای شما اهمیت دارد و چه چیزی بی اهمیت است. حداق پیش نیازهای شما ممکن است دانش آموزان مشابه یا متفاوت باشد، به هرحال فرقی نمی کند. شما باید حداقل انتظارات خودتان را تعیین و اعلام، و از آنها دفاع کنید. به سخنان دانش آموزان خود گوش کنید. هنگامی که احتیاجاتشان را اعلام می کنند، تا حد امکان به آنها پاسخ دهید. آنها به کمک نیاز دارند و اغلب به کمک شما. و حتی خود شما هم نمی توانید به تنهایی نیازهایتان را برآورده کنید و به کمک نیاز دارید. بنابراین به نظر می رسد که دانش آموزان و معلمان در وضعیتی قرار دارند که می توانند نیازهای متقابل یکدیگر را برآورده سازند.� نتایج تکالیف و امتحانات را زود اعلام کنیدروانشناسان تربیتی معتقدند که دانش آموزان به فراگیری خود ادامه نخواهند داد مگر این که" نتیجه کار خود را بدانند "یا به طور دقیق تر" از نتایج مطلوب کار خود مطلع شوند. "یادگیرنده می خواهد بداند طرز کارش چگونه است. شاید بسیاری از تکالیف و آزمونهایی که از دانش آموزان می خواهیم، برای دانستن این نکته باشد. ما از دانش آموزان می خواهیم آماده باشند، مجهز باشند، این کار را تکمیل کنند، اما آیا آنها از این که در بازگرداندن اوراق و آزمونهایشان تاخیر و مسامحه می کنیم، به اندازه ما ناراحت نمی شوند؟ و این نارضایتی را به صورت رفتار ناشایست نشان می دهند. اگر به طریقی رفتار نکنیم که دانش آموزان بفهمند که به نظر ما، تکالیف و آزمونهایی که توسط ما تعیین می شود، اهمیت دارد، چگونه از آنان انتظار خواهیم داشت که تکالیف را جدی بگیرند؟ بازگرداندن کارهای دانش آموزان با سرعت زیاد و تصحیح آنها با دقت هرچه بیشتر، این پیام را به دانش آموزان می دهد که" این کار مهم است. "� به قوانین و رویه ها توجه کنیددانش آموزان باید قوانین را بپذیرند و با آنها موافقت داشته باشند. یکی از راه های وصول این مورد این است که با صرف وقت، رابطه علت و معلول در قوانین و ارتباط بین هر قانون و نتیجه آن را برای آنها تشریح شود و علت ممنوعیت آن روشن گردد. دقت داشته باشید که دانش آموزان در وضع قوانین دخالت داشته باشند. بدون شک قوانینی که دانش آموزان وضع خواهند کرد، مشابه آنهایی خواهد بود که معلمان و مسؤولان وضع کرده اند، اما وقتی که خودشان وضع کنند، به آنها احترام خواهند گذاشت. دانش آموزان هم باید قوانینی داشته باشند، چون شرایط و محیط مدرسه تغییر می کند. پس قوانین باید قابلیت تغییر داشته باشند.� قبل از شروع درس، حواس دانش آموزان را متمرکز کنیدپیش از شروع درس، توجه همه را جلب کنید. اگر دانش آموزی گفته های شما را نشنود، مطمئن باشید که برای کسب اطلاعات نظم کلاس را دچار اختلال خواهد کرد. فنون مختلف را به منظور جلب توجه دانش آموزان به کار گیری. برخی از اینها آسان و ساده هستند. می توانید فقط به دانش آموزان بگویید: خوب، بیایید شروع کنیم. یا همه چیز به جز کتاب ریاضی تان را کنار بگذارید. از دیگر روشهای متداول جلب توجه دانش آموزان می تواند این باشد که فقط مقابل دانش آموزان بایستید و هیچ چیز نگویید. سکوت اغلب رساترین پیام است. به هنگام کاربرد هر یک از روشهای غیرکلامی برای جلب توجه، حتما ابتدا مفهوم آن پیامها را به آنان بیاموزید.� دانش آموزان را متعجب و غافلگیر کنیدسعی کنید دانش آموزان خود را بیشتر درک کنید، درباره کارشان در کلاسهای دیگر، موفقیت هایشان در ورزش، تجارب کار نیمه وقت، زندگی خانوادگی، امور فوق برنامه و ... انجام این کار خیلی دشوار نیست. کمی وقت شما را می گیرد، فقط چشمها و گوشهایتان را باز کنید. مثلا" محمد شنیده ام که در پیشاهنگی به خاطر حسن اخلاق و کار موثر؛ نشان گرفته ای "زیاد روی مساله باقی نمانید و به دانش آموزان زمان تفکر در این که چگونه این اطلاعات را فهمیده اند، ندهید. فقط به اطلاعات تعجب آور اشاره کنید و به تدریس خود بپردازید. به کارگیری این اطلاعات چند اثر دارد. به طور حتم این کار به دانش آموزان این مطلب را می رساند که شما در محیط خارج از کلاس آنها هم اطلاعاتی دارید. این نشان می دهد که شما موفقیتهای دیگرشان را نیز در نظر می گیرید. اینها شاید کمک زیادی به خود شما نکند، ولی قدرت ارجاعی شما را بالا می برد. متحیر کردن دانش آموزان یک حسن دیگر هم دارد و این است که دانش آموز را امیدوارتر می کند. و آنان را به حیرت وا می دارد که شما از

کجا این موضوعات را می دانیـد. و با خود تصور می کننـد که اگر کار بـدی هم بکننـد شـما متوجه آن می شویـد و این تاثیر را در آنـان دارد که چشـمها و گوش هـای شـما همه جا هسـتند. سـرحال و خوشـرو باشـیدنگران نباشـید و خوشـحال باشید. شما نهایت کوشـش خود را بکنیـد تا نگرانی خود را در بیرون مـدرسه بگذاریـد، چرا که بعـد از بیرون آمدن از مدرسه، می توانید آنها را پیدا کنیـد و هیچ کس آنها را برنمی دارد. اگر مشـکلات شخصـی خود را به کلاس ببرید، در تدریس و یادگیری دانش آموزان اثر می گـذارد. حتی کوچکترین مشـکلات شـما که می توانـد روی زنـدگی دانش آموزان موثر باشـد، این نتیجه را خواهد داشت. وقتی با یک دوست یا همکار وقت خصوصی دارید، می توانید در مورد مشکلات یکدیگر صحبت کنید، بعد هنگامی که زنگ کلاس می خورد، مشـکلات را کنار بگذاریـد و تمام توجه خود را صـرف نقش معلمی خود کنید. برخی اوقات، مشـکلاتی در وضع جسـمانی شمـا وجود دارد که نمی توان آن را پنهـان کرد. به عنوان مثـال، اگر پشت شـما شب قبـل در اثر افتـادن از روی پله ها رگ به رگ شـده باشـد، حرکت شـما در کلاس با مشـکل همراه خواهدبود. در این صورت لازم است شـما این موضوع را به طور خلاصه برای دانش آموزان بیان کنید. مثلا بگویید": چون از روی پله ها افتاده ام وقتی شـما دست خود را برای سوال بالا می برید، من نمی توانم به طرف میزهایتان برگردم خواهش می کنم هنگامی که سوالی داریـد، خودتان سـرمیز من بیاییـد " به دانش آمـوزان فرصت فکر کردن بدهیـدیک بررسـی در مورد معلمان راجع به مقـدار زمانی که صـرف سوال می کننـد، نشان می دهـد که به نظر آنان این امر معمولی است که وقتی سوالی را مطرح می کنند، قبل از تکرار آن، بیشتر از یک ثانیه منتظر نمانده و فردی را برای جواب دادن صدا بزنـد. رائو می گوید دانش آموز اول که پاسخ داد، معلم کمتر از یک ثانیه منتظر می ماند و سـپس نفر بعدی را صدا می زند. نتیجه این گونه رفتارها، اغلب به وجود آمـدن یک نوع دسـتپاچگی و تشویش در سوال و جوابهاست که باعث ایجاد خسـتگی و ناامیـدی در دانش آمـوزان و معلم می شـود و تحریـک فکر دانش آمـوز یـا کیفیت توضـیح او را کـاهش می دهـد. به نظر رائو هنگـامی که معلمـان زمـان پاسـخ گویی به جواب را افزایش می دهنـد، چنـد چیز اتفـاق می افتـد، طول جواب دانش آموز زیاد می شود، تعـداد جوابهای مناسب افزایش می یابد، وجود شکست در جواب دادن کاهش می یابد، وقایع فکری-ذهنی افزایش می یابد، شرکت افراد کنـد بیشـتر می شـود. و نظـم در کلاس به طـور هیجـان انگیزی افزایش پیـدا می کنـد. دانش آمـوزان را در پیـدا کردن راه حل مشـکلاتشان یاری کنیـدهرچه ارتباط بین معلم و دانش آموز قویتر باشد، نیاز کمتری به اسـتفاده از تکنیکها برای اداره کلاس است. چگونگی ارتبـاط بین آنهـا به کمـک پاسـخهای معلم به سوالات دانش آموز که اغلب با احساسات قوی همراه است، مشـخص می شود. به عنوان مثـال، یک دانش آموز ممکن است به علت این که در امتحان نمره خوبی نگرفته یا دوستی را از دست داده، احساس شکست کند. این موقعیتها و افکار می تواند باعث ایجاد مشـکلات رفتاری شود و در تکلیف دانش آموز نیز مداخله کند. در شرایط توصـیف شـده فوق این دانش آموز است که مشـکل دارد و ما به عنوان فردی که می خواهـد به او کمک کنـد، باید با او همدردی کنیم. در این راه برخی از معلمان در ارائه راه حل از پیشـنهاد خود دفاع می کنند که در این صورت هیچ نتیجه ای ندارد. با بیان این جمله در ابتـدای سـخن که" شـما مجبور نیستید راه حل مرا دنبال کنید، ولی اگر من به جای شـما بودم این کار را می کردم "...می توانید نظر دانش آموز را نسبت به خود تغییر داده و کاری کنید که او احساس کند باید به نصیحت شما توجه کند.

توسعه اقتصادی در جهان سوم

اثر: مایکل تودارو

ترجمه:دکتر غلامعلی فرجاد- تلخیص کننده: محسن جهانشاهلو- چاپ:سیزدهم: مقدمه: علم اقتصاد ومطالعه توسـعه: مطالعه توسـعه اقتصـادی یکی از جدیـدترین وهیجـان انگیز ترین وبحث انگیز ترین شـاخه هـای اقتصادواقتصاد سیاسـی است.اگر چه می توان ادعا کرد که آدام اسـمیت اولین " اقتصـاد دان توسـعه"بود وکتاب ثروت ملل وی که درسال ۱۷۷۶ نوشـته شده است اولین رساله درباب

توسعه اقتصادی است، ولی مطالعه منظم مسائل وجریانات توسه اقتصادی درجهان سوم فقط درخلال سه دهه گذشته آغاز شده است.معذلک،هنوز افرادی هستند که ادعا می کنند اقتصاد توسعه واقعا شاخه اقتصادی مجزایی،به همان مفهومی که مثلا اقتصاد خرد،اقتصاد کلان ویا مالیه عمومی واقتصاد پولی است،نیست.اینان اظهار می دارند که اقتصاد توصعه صرفا ملغمه ای هز کلیه این رشته های سنتی است ولی با تاکیدی خاص بر اقتصاد آفریقا،آسیا وآمریکای لاتین. ما بااین نظر موافق نیستیم،اگرچه اقتصاد توسعه ممکن است اصول ومفاهیم معینی را ازسایرشاخه های اقتصاد،درشکل سنتی ویاتعدیل شده،کسب کند ولی به طورکلی اقتصاد توسعه یک رشته مطالعه است که سریعا درحال تکمیل ساخت نظری وروش شناختی مشخص خود است.اقتصادهای کشورهای فقیر با جهت گیری های متفاوت ایدئدلوژیکی،زمینه های متنوع فرهنگی ومسائل مشابه ولی بسیار پیچیده اقتصادی اغلب نیاز به اندیشه های جدید وروشهای نو دارند.اعطای جایزه نوبل درسال۱۹۷۹به دو اقتصاددان برجسته توسعه،سرآرتور لوئیس ازدانشگاه پرینستون وتئودور شولتز ازدانشگاه شیکاگو،درواقع تایید موقعیت توسعه اقتصادی به عنوان یک رشته جداگانه دراقتصاد بود.بنابراین،بامقایسه اقتصاد جدید توسعه واقتصاد سنتی بررسی راآغاز می کنیم وسپس قسمت عمده ای ازاین فصل را به تحلیل عوامل اقتصادی،نهادی وساختی داخلی وبین المللی،که جزء اساسی هرگونه تحلیل مسائل ودورنمای توسعه است،اختصاص می دهیم.شاخصهای سنتی اقتصادی:برحسب اصطلاحات صرف اقتصادی ، توسعه دردهه گذشته به معنای توانایی اقتصاد ملی برای ایجاد تداوم رشد سالانه تولید ناخالص ملی با نرخهای ۵تا۷درصد وبیشتر بوده است؛البته اقتصاد ملی که وضع اقتصادی اولیه اش برای مدت زمانی طولانی کم وبیش راکد مانده است.برای مثال،در قطعنامه سازمان ملل دهه های ۱۹۶۰و۱۹۷۰دهه های توسعه نامیده شد وتوسعه عمدتا برحسب نیل به هدف نرخ رشد سالانه ۹دصد درتولید ناخالص ملی تعریف شد.دیگر شاخص اقتصادی توسعه،نرخهای رشد تولید ناخالص ملی سرانه بوده است که یک کشور را درتوسعه تولیداتش برحسب نرخی سریعتر ازآهنگ رشد جمعت مشخص می کند.سطح ونرخ رشد تولید ناخالص ملی سرانه واقعی (یعنی رشد تولید ناخالص ملی سرانه پولی منهای نرخ تورم)معمولا درمفهومی وسیع برای اندازه گیری کل رفاه اقتصادی یک جمعیت به کار برده می شود–یعنی چه مقدار ازکالاها وخدمات واقعی برای مصرف وسرمایه گذاری دراختیار شهروند معمولی قرار می گیرد.توسعه اقتصادی درگذشته معمولا برحسب تغیر برنامه ریزی شده ساخت تولید واشتغال بررسی شده است؛به این ترتیب که سهم کشاورزی درتولید واشتغال کاهش می یابد،درحالی که برسهم بخشهای صنعت(صنایع کارخانه ای)وخدمات افزوده می شود.بنابراین،استراتژیهای توسعه معمولابرصنعتی شدن سریع شهری واغلب به زیان کشاورزی وتوسعه روستایی تاکید کرده اند.بالاخره،این شاخصهای اصلی اقتصادی توسعه اغلب با پذیرش کلی واشاره گذرا به شاخصهای اجتماعی غیر اقتصادی،مانند بهبود درسطح سواد،تعلیم وتربیت،شرایط بهداشت،خدمات وتامین مسکن،تکمیل شده است.نگرش اقتصادی جدید توسعه :متاسفانه تجربه دهه های ۱۹۵۰و۱۹۶۰ هنگامی که تعداد بسیاری ازکشورهای جهان سوم درمجموع به هدف رشد سازمان ملل دست یافتند ولی سطح زندگی توده های مردم در اکثر زمینه ها بدون تغییر باقی ماند،نشان داد که نواقص بسیاری دراین تعریف محدود توسعه وجود دارد،سروصدای زیادی درمورد کنار گذاشتن تولید ناخالص ملی ازطرف تعداد فزاینده ای از اقتصاددانان وتصمیم گیران سیاسی برخاست وحمله های مستقیم علیه فقر مطلق گسترده،توزیع ناعادلانه درآمدها وبیکاری فزاینده شدت گرفت.به طور خلاصه،درخلال دهه ۱۹۷۰توسعه اقتصادی برحسب کاهش یا ازبین بردن فقر،نابرابری وبیکاری در چاچوب یک اقتصاد درحال رشد مجددا تعریف شد وتوزیع مجدد رشد شعاری عمومی شد.پروفسور دادلی سیرز سوالی اصلی را درباره معنای توسعه مطرح کرد واظهار داشت:سوالاتی که درباره توسعه یک کشور می توان کرد عبارتنداز اینکه فقر چه تغییری کرده است؟بیکاری چه تغییری کرده است؟نابرابری چه تغییری کرده است؟وچنانچه کلیه سه پدیده فوق درطی یک دوره کم شده باشد بدون شک این دوره برای کشور مورد نظر یک دوره توسعه بوده است.اگر یک یا دو مورد از این مسائل اساسی بدت شده باشند وبه ویژه اگر هرسه مسئله بدتر شده باشند بسیار عجیب خواهد بود که نتیجه را توسعه بنامیم حتی

درآمد سرانه دو برابر شده باشد.جمله بالا زاده اندیشه ای بیهوده ویا تصویری خیالی از شرایط نیست.برای مثال،پاره ای ازکشورهای درحال توسعه باآنکه درخلال دهه ۱۹۶۰نرخهای درآمد سرانه شان نسبتا بالا بود مع ذلک هیچگونه بهبودی دروضعیت اشتغال، برابری ودرآمدهای واقعی ۴۰درصد پایین جمعیتشان حاصل نشده است.طبق تعریف قبلی رشد،این کشورها دردهه ۱۹۶۰کشورهای درحال توسعه بودند،درحالی که بر طبق معیار جدیدتر فقر،برابری و اشتغال این کشورها هیچگونه توسعه ای نداشته اند.پدیده توسعه یا وجود یک حالت مزمن توسعه نیافتگی تنها یک موضوع اقتصادی ویا صرف اندازه کمی درآمد، اشتغال ونابرابری نیست.توسعه نیافتگی برای بیش از۲میلیارد نفر ازمردم جهان واقعیت زندگی است وبه همان اندازه که یک وضعیت فقر ملی است یک حالت ذهنی نیز هست.به این ترتیب ، توسعه نیافتگی درمجموع حالت تجربه شده محرومیت است وبه ویژه وقتی که تعداد زیادتری ازمردم درباره توسعه جوامع خودآگاه می شوند وتشخیص می دهند که وسایل فنی ونهادی برای ازبین بردن فقر،بدبختی وبیماری وجود دارد توسعه نیافتگی غیر قابل تحمل می شود.توسعه را باید جریانی چند بعدی دانست که مستلزم تغییراتی اساسی درساخت اجتماعی، طرز تلقی عامه مردم ونهادهای ملی ونیز تسریع رشد اقتصادی ، کاهش نابرابری و ریشه کن کردن فقر مطلق است.توسعه دراصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی ، هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی وخواسته های افراد وگروههای اجتماعی درداخل نظام ، ازحالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده وبه سوی وضع یا حالتی از زندگی که از نظر مادی و معنوی بهتر است سوق می یابد.هدفهای توسعه:می توان نتیجه گرفت که توسعه هم واقعیتی مادی است وهم حالت ذهنی که برحسب آن جامعه ازطریق ترکیب فرایندهای اجتماعی، اقتصادی ونهادی وسایلی را برای بدست آوردن زندگی بهتر تامین می کند.اجزاء خاص این زندگی بهترهرچه باشد ، توسعه درکلیه جوامع باید حداقل دارای سه هدف زیر می باشد:۱)امکان دسترسی بیشتر به کالاهایتداوم بخش زندگی،مانند غذا ، مسکن ، بهداشت و امنیت وتوزیع گسترده تر این گونه کالاها ۲)افزایش سطح زندگی ، ازجمله درآمدهای بالاتر، تامین اشتغال بیشتر ، آموزش بهتر وتوجه بیشتر به ارزشهای فرهنگی وانسانی ، یعنی تمام آنچه که نه فقط به پیشرفت مادی کمک می کند ، بلکه احترام به نفس شخصی وملی بیشتری نیز ایجاد می کند.۳)گسترش وامنه انتخاب اقتصادی و اجتماعی افراد و ملل ازطریق رهایی آنان از قید بردگی و وابستگی ،نه تناسب به سایر افراد وکشورها، بلکه همچنین نسبت به نیروی جهل وبدبختی بشری.ساختارهای گوناگون و ویژگیهای مشترک کشورهای درحال توسعه:عمومیت دادن بسیار زیاد مسائل۱۴۵ کشوری که کشورهای درحال توسعه را تشکیل می دهند خطرناک است. اگر چه تقریبا کلیه این کشورها ازنظر مالی فقیرند ولی دارای فرهنگ ، شرایط اقتصادی وساختهای اجتماعی وسیاسی متفاوتی هستند.به این ترتیب ، مثلا ، کشورهای کم درآمد شامل هند که بیش از۹۰۰میلیون نفر جمعیت و۱۷ایالت دارد ونیز گرنادا که دارای جمعیتی کمتر از ۱۰۰۰۰۰نفر وکمتر ازبسیاری شهرهای بزرگ آمریکاست، می شود.اندازه بزرگ کشور اگرچه مسائل پیچیده انسجام ملی واداره کردن آن را به همراه دارد ولی فواید بازارهای نسبتا بزرگ ورشته وسیعی ازمنابع وامکانات برای خود کفایی وتنوع اقتصادی را نیز به همراه دارد.ازطرف دیگر ، بسیاری از کشورهای کوچک با مسائل کاملا متفاوتی مواجه هستند، ازجمله بازارهای محدود،کمبود مهارتها ، کمیابی منابع مادی ،قدرت ضعیف چانه زنی وامید کم به خود اتکایی مهم اقتصادی.در تلاش برای طبقه بندی کشورها،برخی از تحلیلگران با استفاده از نظام طبقه بندی سازمان ملل ترجیح می دهند که کشورهای در حال توسعه را به سه دسته تقسیم کنند:الف)۴۴کشورکه سازمان ملل آنها را کشورهای در پایین ترین سطح توسعه نامگذاری کرده است.ب) ۸۸ کشور درحال توسعه غیر نفتی .ج)سیزده کشور صادر کننده نفت(اوپک)درطبقه بندی دیگر که بوسیله سازمان همکاری وتوسعه اقتصادی اروپا ارائه شده است کشورهای درحال توسعه از۶۱کشور کم درآمد متوسط و۱۱کشور تازه صنعتی شده و۱۳کشور صادر کننده نفت تشکیل شده است.سرانجام ، بانک بین المللی بازسازی وتوسعه یابانک جهانی نظام طبقه بندی خاص خود دارد.دراین نظام طبقه بندی ۱۲۵کشور (توسعه یافته و در حال توسعه)با جمعیت بیش از یک میلیون نفر برحسب درآمد سرانه شان به چهار دسته تقسیم شده اند:کشورهای کم درآمد ،

کشورهـای میان درآمـد ، کشورهای بادرآمـد بالاتر ازمتوسط و کشورهای پر درآمـد.کشورهای واقع دردسته اول تماما کشورهای درحال توسعه هستند(۱۰۱کشور)، درحالی که از۲۴کشور پردرآمد۱۹کشور توسعه یافته و۵کشور(هنگ کنگ ، کویت ، اسراییل ، سنگاپور وامارات متحده عربی)درحال توسـعه هستند.درهرحال ، علی رغم چنین تفاوتهای آشکاری، اکثر کشورهای درحال توسعه دریک رشـته ازهـدفهای مشترک وکاملا روشن سـهیم هسـتند.این هدفها شامل کاهش فقر ونابرابری وبیکاری ، تامین حداقل سـطح آموزش وپرورش ، بهداشت ، مسـکن وغذا برای افراد متبوع کشور ونیز گسترش امکانات اقتصادی، اجتماعی وایجاد همبستگی ملی می شود. درارتبـاط بـا این هـدف های اقتصادی ، اجتماعی و سیاسـی مسائل مشترکی نیز وجود داردکه کشورهای درحال توسـعه با درجات متفاوتی درآن سهیم هستند:ازآن جمله فقر مطلق گسترده و مزمن ، بیکاری وکم کاری زیاد و درحال رشد ، اختلافات زیاد ودرحال افزایش درتوزیع درآمـدها،سـطوح پایین و راکـد بازدهی کشاورزی ، عـدم توازن قابل ملاحظه ودرحال رشـد بین سـطوح زندگی وموفقیتهای اقتصادی شـهر و روستا، نظامهای نامناسب آموزشی و بهداشتی ، وابستگی بسیار زیاد وفزاینده به تکنولوژی ها ، نهادهـا ونظامها ی ارزشـی اغلب نامناسب بیگانه .بنابراین ، مفیـد ومیسر خواهـد بود که درباره تشابهات مسائل اساسـی وحاد توسـه سخن بگوییم واین مسائل را ازدیدگاه وسیع جهان سوم تحلیل کنیم.ساختاراقتصاد کشورهای درحال توسـعه:باتوجه به تنوع ساختی کشورهای درحال توسـعه ، می توانیم هفت عامل مهم را فهرست کنیم.این عوامل عبارتنـد از:۱)اندازه کشور(جغرافیایی ، جمعیت ، درآمد)۲)تکامل تاریخی۳)منـابع مادی وانسانی۴)اهمیت نسبی بخشـهای عمومی خصوصی۵)ماهیت ساخت صـنعتی کشور۶)درجه وابسـتگی کشور به قدرتهای اقتصادی و سیاسـی خارجی ۷)توزیع قدرت وساخت نهادی وسیاسـی درداخل کشوراکنون هریک از عوامـل فوق را ، به طور خلاـصه وبـا توجه خـاص به تشابهـات وتفاوتهـا در آفریقـا ، آسیا وآمریکـای لاـتین مورد بررسـی قرار می دهیم.انـدازه وسـطح درآمد:اندازه جغرافیایی یک کشور،جمعیت و سـطح درامد ملی سـرانه آن به وضوح عوامل تعیین کننده مهمی دراقتصاد بالقوه کشور بوده وعامل مهمی درمتمایز کردن یک کشور از دیگر کشورهای جهان سوم به حساب می آید.از۱۴۵ کشور درحـال توسـعه ، که عضو کامـل سازمـان ملـل متحدنـد ، ۹۰کشور کمـتر از۱۵میلیـون نفر و۸۳ کشور کمـتر از۵میلیـون نفر جمعیت درانـد.کشورهـای بزرگ وپرجمعیت ماننـد برزیـل ، هنـد،مصـر،ونیجریه درکنار کشور هایی ماننـد پاراگوئه ، نپال ،اردن و چاد قرار دارند.اندازه بزرگ کشور معمولا فواید منابع متنوع،بازارهای بالقوه بزرگ ووابسـتگی کمتر به منابع خارجی مواد خام و محصولات را بـه همراه دارد:ولی درعیـن حـال مسائـل کنـترل اداری ، انسـجام ملی وعـدم تعادلهـای منطقـه ای را بـه وجـود می آورد.زمینه تاریخی:اکثر کشورهای آفریقایی و آسـیایی روزگاری مستعمره کشورهای اروپای غربی ، عمدتا بریتانیا و فرانسه وهمچنین بلژیک ، هلند، آلمان ، پرتغال واسپانیا بوده اند.بنابراین ، ساخت اقتصادی آنها ونیز نهادهای آموزشـی واجتماعی شان نوعا ازحاکمان قدیمی اسـتعمارگرشان تقلید شده است.برخی ازکشورها مانند آن دسته ازکشورهای آفریقایی که درسالهای اخیر مستقل شده اند بیشتر علا قه منـد به تحکیم وتکامـل سـاخت سیاسـی واقتصـادی خود هسـتند تـا توسـعه سـریع اقتصـادی.درنتیجه سیاسـتهای آنـان (برای مثال آفریقـایی کردن سـریع مشاغـل دولتی که سابقـا درتصـرف اسـتعمارگران بوده) می توانـد منعکس کننـده توجه بیشتر به این مسـائل سیاسـی حـاد باشـد. درآمریکـای لاـتین ،تاریـخ طولاـنیتر اسـتقلال سیاسـی همراه بـا میراث نسـبتا مشـترک اسـتعماری (اسـپانیا وپرتغـال)مـوجب شـده است که علی رغم تنـوع جغرافیـایی وجمعیت،کشورهـا دارای نهادهـای نسـبتا مشـابه اقتصـادی ، اجتمـاعی و فرهنگی بوده بامسائل مشابهی رو به رو باشـند. درآسیا ، میراثهای اسـتعماری متفاوت و سـنن متنوع فرهنگی مردم بومی با یکـدیگر ترکیب شده است والگوهای کاملا متفاوت اجتماعی ونهادی را در کشورهایی مانند هند(مسـتعمره بریتانیاییها)، فیلیپین (اسپانیاییها و آمریکاییها)، لائوس (فرانسویان) وانـدونزی (هلنـدیها)به وجود آورده است.منابع مادی انسانی:امکانات بالقوه یک کشور برای رشـد اقتصادی تاحـدود زیادی تابع منابع مادی(زمین،معادن وسایر موادخام) ومنابع انسانی (تعـدادافراد وسـطح مهارتهای آنان)است.نمونه کاملاـ بـارز مـوهبت منـابع مـادی ، کشورهـای نفـتی خلیـج فـارس است.درقطب مقابـل این افراط درمنـابع ، کشورهـایی قرار دارند

مانندتوگو، لاـگوس، هـائیتی و بنگلادش که منابع مواد خام و منابع زیر زمینی ونیز زمینهای قابل کشتشان تقریبا درکمترین سطح ممکن است. درزمینه منابع انسانی نه تنها تعداد افراد جمعیت وسطح مهارتهای آنان، بلکه دورنمای فرهنگی وطرز تفکر آنان درمورد کار وعلاقه آنانبه پیشرفت وترقی شخصی نیز اهمیت دارد.به علاوه،سطح مهارتهای اداری اغلب قدرت بخش دولتی را درتغییر ساخت تولید وزمان لازم برای تحقق چنین تغییری تعیین می کند.دران جا با مجموع روابط متقابل بسیار پیچیده بین فرهنگ ، سنت ، اخلاق ، چند پارگی یا انسجام قومی سروکار داریم.بنابراین ، ماهیت وخصوصیت منابع انسانی یک کشور عوامل تعیین کننده مهم ساخت اقتصادی آن کشور است و به نحو آشکاری از یک منطقه به منطقه دیگر متفاوت است. اهمیت نسبی بخشهای دولتی و خصوصی:اکثر کشور های جهان سوم نظامهای اقتصادی" مختلط"دارند ؛ مالکیت و بهره برداری منابع هم به صورت دولتی و هم خصوصی وجود دارد. تقسیم مالکیت و بهره براری منابع بین این دو بخش و اهمیت نسبی هر یک بیشتر تابع شرایط تاریخی و سیاسی است.به طور کلی ،کشور های امریکای لاتین بخشهای خصوصی بزرگتری دارند تا کشور های آسیایی و به ویژه افریقایی. میزان مالکیت خارجی در بخش خصوصی یکی دیگر از متغیر های مهمی است که باید در متمایز کردن کشورهای کمتر توسعه یافته مورد بررسی قرار گیرد.مالکیت خارجی زیاد در بخش خصوصی معمولا"امکانات اقتصادی و سیاسی به وجود می آورد ولی در عین حال مسائلی نیز بـه بـار می اورد کـه در کشورهایی کـه سرمایه گـذاری خـارجی کمتر متـدوال است وجـود نـدارد.اغلب ، کشورهـایی،ماننـد کشورهـایی آفریقایی ، که با کمبود شدیـد نیروی انسانمی ماهر روبه رو هستند ،تاکیـد بیشتری بر فعالیتهای بخش عمومی می کننـد و این تاکیـد بر پایه این فرض قرار دارد که نیروی انسانی ماهر و محدوشان ، با هماهنگ کردن به جـای چنـد پـاره کردن فعالیتهـای اداری و تجاری ، بهتر می توانـد مورد بهره برداری قرار گیرد.سیاستهای اقتصادی ، به طور مثال ، سیاستهایی که به منظور بالا بردن سطح اشتغال طرح ریزی شده است طبیعتا " در کشورهایی که بخش های عمومی بزرگ دارند متفاوت از کشورهایی است که دارای بخشهای خصوصی قابل توجهی هستند.در اقتصادهایی که بخش دولتی ان مسلط است ، پروژهای سرمایه گذاری مستقیم دولتی و برنامه های بزرگ فعالیتهای روستایی اولویت دارند،در حالی که در اقتصادهایی که بخش خصوصی مسلط است یا در حال مسلط شدن است ،این گونه سیاستها یی دولت ، که به منظور تشویق سوداگران خصوصی به استخدام کاگر بیشتر از طریق دادن امتیازات مخصوص مالیاتی طرح ریزی می شود،ممکن است بیشتر متحمل باشد تا ایجاد اشتغال مستقیم دولتی.به این ترتیب ، اگر چه مسئله (بیکاری گسترده) ممکن است در کشورها مشابه باشد ولی راه حل می تواند با توجه به اختلاف اهمیت نسبی بخشهای عمومی و خصوصی آن کشورها متفوات باشد.ساخت صنعتی:اکثر کشورهای در حال توسعه از حیث اقتصادی ،اجتماعی و فرهنگی کشوارزی هستند.کشاورزی ، چه معشیتی وچه تجاری ، فعالیت عمده اقتصادی را ،اگر نه بر حسب داشتن سهم متناسب در تولید ناخالص ملی ، بلکه بر حسب توزیع حرفه ای نیروی کار ، تشکیل می دهد.کشاورزی نه تنها یک شغل بلکه یک شیوه زندگی برای اکثر مردم آسیا،آفریقا وآمریکای لاتین است.در زمینه اهمیت نسبی بخش صنایع کارخانه ای و خدمات است که ما شاهد وسیعترین گوناگونی ها بین کشوره ای در حال توسعه هستیم. اکثر کشورهای آمریکای لاتین با داشتن تاریخ طولانیتر استقلال و به طور کلی سطوح بالاتر درآمد ملی، در مقایسه با کشورهای آفریقایی ویا آسیایی ، دارای بخشهای صنعتی پیشرفته تری هستند.ولی در دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ کشورهایی مانند تایوان ،کره جنوبی، هنگ کنگ و سنگاپور رشدتولید محصولات صنعتی خود را تاحد زیادی تسریع کردند و دو کشور اول به سرعت در خحال صنعتی شدن هستند.از حیث اندازه صرف ، هند یکی از بزرگترین بخشهای صنعتی را در جهان سوم داراست ، ولی ، در هر حال ، این بخش در مقایسه با جمعیت بسیار بزرگ روستایی آن کوچک است.بنابراین ، علی رغم مسائل مشترک ، استراتژیهای توسعه جهان سوم ممکن است بسته به ماهیت ، ساخت و درجه وابستگی متقبل بین بخشهای اول (کشارزی،جنگلداری،ماهیگیری)و بخشهای دوم (اغلب تولید صنعتی)و بخشهای سوم (تجارت ، مالیه ، حمل ونقل وخدمات)از کشوری بخش کشور دیگر تغییر کند.وابستگی خارجی:اقتصادی

، سیاسی و فرهنگیدرجه وابستگبی هرکشور به قدرتهای بیگانه اقتصادی،اجتماعی وسیاسی وعمدتا به اندازه میزان منابع وتاریخ سیاسی آن کشور بستگی دارد.برای اکثر کشورهای جهان سوم این وابستگی بسیار زیاد است.دربرخی موارد،این وابستگی تقریبا تمام جنبه های زندگی را دربر می گیرد.اکثر کشورهای کوچك درتجارت خارجی خود وابستگی شدیدی به کشورهای پیشرفته دارند.تقریبا تماما متکی به واردات تکنولوژیهای تولید اغلب نامناسب خارجی اند.این امر خود به تنهایی تاثیر فوق العاده ای درخصویت فرایند رشد کشورهای وابسته به جا می گذارد.ولی حتی بالاتر ازمظاهر وابستگی شدید اقتصادی به شکل انتقال بین المللی کالاها وتکنولوژیها ، انتقال بین المللی نهادها(عمدتا نظامهای آموزشی وبهداشتی)،ارزشها ، الگوهای مصرف ونیز تلقی افراد نسبت به کار ،زندگی وخودشان قرار دارد. پدیده انتقال ، فواید گوناگونی برای اکثر کشورهای درحال توسعه ، به ویژه کشورهایی که بیشترین امکان بالقوه را برای خود اتکایی دارند،به همراه می آورد.توانایی یك کشور در ترسیم سرنوشت اقتصادی واجتماعی خود تا حدود زیادی به درجه وابستگی کشور به این یا آن قدرت خارجی مربوط خواهد بود.ساخت سیاسی ، قدرت .وگروههای همسود:درتحلیل نهایی ، اغلب تنها درستی سیاستهای اقتصادی نیست که برخورد یك کشور را نسبت به مسائل حاد توسعه تعیین می کند.ساخت سیاسی ومنافع موجود واتحاد گروههای ممتاز نوعا تعیین می کند که چه استراتژیهای امکان پذیر است و موانع اصلی تحول موثر اقتصادی واجتماعی کجاست.مجموعه منافع وقدرت طبقات مختلف جمعیت دراکثر کشورهای درحال توسعه خود نتیجه تاریخ اقتصادی،اجتماعی وسیاسی آنهاست واحتمالا ازیك کشور به کشور دیگر متفاوت است .مذلك ، توزیع قدرت بین زمینداران بزرگ آمریکای لاتین ، سیاستمداران وکارمندان عالی رتبه دولت افریقا ، شیوخ صاحب نفت وغولهای مالی خاورمیانه ویا مالکین، صرافان وصاحبان ثروتمند صنایع آسیا هرچه باشد، اکثر کشورهای درحال توسعه به طور مستقیم و یا غیر مستقیم تحت حاکمیت گروه کوچك ممتاز و قدرتمند ، درحدی بیشتر از کشورهای توسعه یافته ، قرار دارند.بنابراین ، تحولات موثر اقتصادی واجتماعی ایجاب می کند که یا پشتیبانی گروههای ممتاز از طریق تشویق ویا تهدید حاصل شود ویا آنکه به وسیله قدرتهای نیرومندتری کنار گذاشته شوند،درهرحال توسعه اقتصادی واجتماعی اغلب بدون تغییر همزمان نهادهای اجتماعی ، سیاسی ورقتصادی یك ملت ، امکان پذیر نخواهد بودواین نظر اغلب در سراسر کتاب تکرار خواهد شد.ویژگی های مشترك کشورهای درحال توسعه:بخشهای قبلی باید نشان داده باشد که چرا برخی اوقات خطرناك است که بیش از حد درباره یك رشته کشورهای متنوعی که در آفریقا ، آسیا و آمریکای لاتین قرار دارند عمومیت قایل شویم. معذلك ، ویژگی های اقتصادی مشترك کشورهای درحال توسعه به ما اجازه می دهد که این کشورها را درچارچوب مشابهی مورد بررسی قرار می دهیم.این ویژگی های مشترك را به شش گروه عمده دسته بندی می کنیم:۱) سطح پایین زندگی۲)سطح پایین بهره وری۳)نرخ بالای رشد جمعیت وبار تکفل ۴)سطح بالا وفزاینده بیکاری وکم کاری۵)وابستگی بسیار به محصولات کشاورزی وصادرات محصولات اولیه۶)تسلط، وابستگی وآسیب پذیری در روابط بین المللیوابستگی به قدرتها:برای بسیاری از کشورهای کمتر توسعه یافته ، عامل مهمی که به تداوم سطح پایین زندگی بیکاری فزاینده ونابرابری درحال رشد درآمدها کمك می کند توزیع بسیار نابرابر قدرت اقتصادی وسیاسی بین کشورهای ثروتمند وفقیر است. همان طور که بعدا خواهیم دید ، این نابرابری قدرت نه تنها درنیروی مسلط کشورهای ثروتمند درکنترل الگوی تجارت بین المللی نمودار می شود،بلکه در قدرت کشورهای ثروتمند در زمینه تحمیل شرایط انتقال تکنولوژی ، کمکهای خارجی وسرمایه های خصوصی ه کشورهای در حال توسعه نیز مشخص می شود.جنبه های دیگر جریان انتقال بین المللی نیز به همان اندازه مهمند و مانع توسعه کشورهای فقیر می شوند.یکی از عوامل بسیار مهم که به تداوم عقب ماندگی کمك می کند انتقال ارزشها، طرز تفکرات ، نهادها ومعیارهای رفتاری کشورهای توسعه یافته به کشورهای درحال توسعه است.فی المثل ، انتقال ساختهای نامناسب آموزشی ، نظامهای نامناسب آموزشی ، نظامهای نامناسب تحصیلی وتربیتی ؛ تشکیل اتحادیه های کارگری نوع غربی :تشکیلات وجهت گیری های خدمات بهداشتی که اغلب از الگوهای غربی پیروی می کند: و بالاخره ، ساخت

و کـارکرد نظـام دیوان سالاـری واداری که بـا نیازهـایی که اولویت دارنـد ونیز بـا عرضه نیروی انسانی موجود درکشورهای درحال توسعه تبـاین دارنـد.ازجمله مسـائلی که حـتی به طـور بـالقوه اهمیت بیشـتری ارنـد می توان ازنفوذ معیارهـای اقتصـادی واجتمـاعی کشورهای ثروتمند بر سـطح حقوق وشـیوه طبقات ممتاز وطرز تلقی عمومی نسـبت به تراکم ثروت خصوصـی درکشورهای درحال توسعه نام برد.چنین طرز تلقیی اغلب به رشوه خواریوغارت اقتصادی اقلیتی ممتاز منجر مسـی شود.بالاخره نفوذ طرز تلقی ، ارزشـها ومعیارهای کشورهای ثروتمند اغلب به ایجاد مسـئله ای کمک می کند که کاملا به آن اذعان شده است.اثر عمده تمام این عوامل ، ایجاد وضـعیت آسـیب پذیری درکشورهای جهان سوم است که برحسب آن نیروهایی که عمدتا از کنترل آنان خارج اند می توانند تـاثیر مهمی در رفاه کلی اقتصادی و اجتماعیشان داشـته باشـند. بسـیاری از کشورها یقینا تعـداد زیادی از چهل و دو کشوری که در زمره کـم توسعه یـافته تریـن کشورهاهسـتند اقتصادشـان کوچـك ووابسـته بـه اسـت ودورنمـای بسـیار ضـعیفی برای خـود اتکـایی دارنـد.بنـابراین درواقـع ، خروجشـان از اقتصـاد جهـانی غیر ممکـن اسـت .ولی می تـوان امیـدوار بـود کـه این کشورخهـا بتواننـد با متشکلکردن نیروهایشان از ظنر اقتصادی به نوعی خود اتکایی دسته جمعی دست یابند .درضمن چنین همکاریی میتواند نیروی چانه زنی مشترك کشورهـای کوچـك کشورهـای کوچـك را تقویت می کنـد و آنـان را قـادر سـازد تـا روابط اقتصادی خود را دقیقتر بررسـی کننـد ودر انتخاب سـرمایه گذاری خارجی وکمك فنی دقت بیشتری مبذول دارند. برای آن دسـته از کشورهای جهان سوم که ثروت بیشتری دارند واز قدرت چانه زنی نسبتا بالاتری برخوردارند، پدیده تسلط اغلب در گرایش عمومی ثروتمندان به ثروتمند تر شدن ، آن هم اغلب به زیان فقرا ، نمودار می شود.اما باید توجه داشت که مسـئله صـرفا این نیست که کشورهای ثروتمند سریعتر از کشورهای فقیر رشد می کنند مسـئله بخشـها یا گروههای ثروتمند ومسلط در داخل اقتصاد کشورهای کمتر توسعه یافته نیز مطرح است که به زیان بخش بسیار بزرگتر جمعیت ، که همانا توده های قیرند و از نر سیاسی و اقتصادی قدرت کمتری دارند ، ثروتمند تر می شونـد . این فراینـد دو گانه کشورهای ثروتمنـد و گروهای قدرتمنـد کمتری دارنـد ، ثروتمنـد تر می شونـد. این فرایند دو گانه کشورهای ثروتمنـد و گروههای قدرتمنـد در داخل کشورهای فقیر ، پدیده های جداگانه ای نیسـتند.نتیجه: پدیده عقب ماندگی را بایـد در چـارچوب ملی و بین المللی بررسـی کرد.نیروهـای اقتصـادی ، اجتمـاعی ، چه داخلی و چه خارجی ، مسـئول فقر ، نابرابری وبهره وری پـایینی هسـتند که معمولاـ مشـخص کننـده اکثر کشورهـای جهـان سوم است.پیگیری موفقیت آمیز توسـعه ، اقتصـادی و اجتماعی ، به منظور پاسـخگویی به نیازهای توسـعه کشور های فقیر ، نه تنها مسـتلزم تدوین استراتژیهای مناسب درداخل کشورهای جهـان سوم ، بلکه همچنین نیازمنـد تعـدیل نظـام تعـدیلات بین المللی لازم است که درك کاملا روشـنی از مفاهیم توسـعه و عقب ماندگی داشته باشیم .

آن مرد آسمانی

نویسنده:مرتضی نظری

تلخیص کننده:رضا ربانی–چاپ دوم ۱۳۸۲– نگاهی به زندگی آن مردآسـمانی: استاد علامه سید محمد حسین طباطبایی در ۲۹ ماه ذی الحجه سال ۱۳۲۱ ه.ق ، در تبریز چشم به جهان گشود و پس از هشـتاد سال و هجده روز تلاش و زندگی پربار ، روز یکشـنبه ، ۱۸ محرم سـال ۱۴۰۲ ه .ق (برابر ۲۴ آبان ۱۳۶۰)رحلت کرد.او در پی سالهای تلاش خسـتگی ناپـذیر ، توانست آثار ارزنـده ای از خویش به یادگـار بگـذارد؛شخصـیت هـای علمی بسـیاری را پرورش دهـد؛و تحولاـت بزرگی در عرصه علوم الهی پدیـد آورد.هم اکنون آرامگـاه او در قسـمت بالاـی سـر حضـرت معصومه(علیهـا سـلام)در شـهر مقـدس قم ، نزدیـك آرامگاه آیت الله خوانساری ،زیارتگاه مشـتاقان و شـیفتگان علم و دانش است.علامه ، در همان اوان کودکی ، پـدر و مادر خود را از دست داد ، و به این ترتیب از مهر مادری دلسوز و پـدری متقی محروم شد. پس از این واقعه ، او به همراه برادرش (محمد حسن)راهی مکتب شد و توانست در

مدت پنج سال ، کتابهای متداول آن روز (یعنی قرآن کریم ، گلستان ، بوستان ف اخلاق مصور ، تاریخ معجم ،ارشاد الحساب مرحوم فیوضات و نصاب الصبیان و ...)را قرار گیرد؛ و آن گاه به خواندن صرف ، نحو ،معانی و بیان بپردازد.او مقدمات را نزد شیخ محمد علی سرابی وسطوح عالی در فقه ،اصول ،فلسفه وکلام را نزد اساتید آن سامان آموخت ؛و خط را از استاد میرزا علی نقی که از بستگانش بود ، فرا گرفت ؛ و در مدت هشت سال کتاب های دوره سطح را به اتمام رساند.علاقه شدید علامه به تحصیل علوم الهی باعث شد ، به نجف که در آن روز ، مرزکز بزرگ شیعه به شمار می امد،هجرت کند. وی توانست در مدت یازده سال ، مدارج بالای علمی و عرفانی را نزد اساتید برجسته ی آن دیار طی کند.در این راستا ،مدت هشت سال در دوره های فقه و اصول ، نزد مرحوم آیت الله نایینی — که سرآمد اساتید این رشته است- تحصیل کرد ؛و چند سال متوالی نزد فقیه معروف ، آقا سید ابولحسن اصفهانی از حوزه ی فقه بهره برد؛ و یک دوره اصول و ابوابی از فقه را نزد سالک و عارف عصر ، آیت الله شیخ محمد حسن اصفهانی فرا گرفت.علامه ،فلسفه را نزد سید حسین بلادکوبه ای (۱۲۹۳-۱۳۵۸ ه. ق) آموخت ؛ و ریاضیات عالی را نزد سید ابولقاسم خوانساری که از ریاضی دانان متبحر عصر خود بود ، فرا گرفت ؛ در علم رجال ، از محضر آیت الله حجت بهره برد ؛ و در بعد عرفان وحکمت عملی ، از محضر حاج میرزا علی آقا قاضی که از بستگان او به شمار می رفت ، خرمن ها چید .لازم به گفتن است که مرحوم قاضی از شخصیت های عرفانی بزرگ آن عصر به شمار می رفت . او در دوره خود ، یگانه استاد اخلاق و سیر و سلوک در حوزه ی نجف بود. علامه طباطبایی بسیار به او عشق می ورزید و می گفت:«ما هر چه در این مورد (سیر وسلوک) داریم ، از مرحوم قاضی داریم . چه آن چه را که در حیاتش از او تعلیم گرفتیم و از محضرش استفاده کردیم . و چه طریقی که خودمان داریم از مرحوم قاضی گرفته ایم.»علامه در سال ۱۳۱۴ ، در اثر گرفتاری بسیاری که در امر معاش گریبانگیرش شد ، به زادگاهش بازگشت ، و این همان ده سال از دوران سخت و مشقت بار زندگی او است ، که مجبور شد این مدت طولانی را به کشاورزی بگذارند.در این دوره ، با ظهور فرقه دموکرات و تسلط آنان بر آذربایجان ، در سال ۱۳۲۴ ، و با حمایت هایی که شورویی سابق از فرقه می کرد ، منطقه دستخوشناامنی شد ؛ و از این رو ، علامه تصمیم گرفت به قم مهاجرت کند.پس در سال ۱۳۲۵ ، از زادگاه خود کوچ کرد و در آنت سامان ، فعالیت های علمی و تحقیقی خویش را از سر گرفت . علامه ، حافظه ای عجیب داشت ، مطالب گوناگون علمی را به خاطر می سپرد ، و در عین حال نسبت به مسایل عادی چندان توجهی نداشت.آثار علمی علامه طباطبایی :علامه ، بیش از ۳۰ کتاب در زمینه های گوناگون ومقاله های بسیاری تالیف کرده است ، که ما برخی از معروفترین آنها را می آوریم:۱-تفسیر المیزان ، که شمال ۲۰ جلد به زبان عربی است ف و در ۴۰ جلد به فارسی ترجمه شده است.۲- اصول فلسفه و روش رئالیسم ۳- مصاحبات با استاد کربن فرانسوی۴- قرآن در اسلام۵- شیعه در اسلام۶- بدایه الحکمه ۷- نهایه الحکمه(دو کتاب اخیر از متون فلسفی بسیار مهم و درسی حوزه های علیمه هستند.)۸- علی و فلسفه ی الهی۹- رساله در حکومت اسلامی ۱۰- خلاصه ی تعالیم اسلام۱۱- سنن النبی(ص)تحصیلجامعیت علامهاستاد محمد حسین حسینی تهرانی آنگاه که می خواهد شمه ای از گسترده ی علمی علامه را یاد آور شود ، به هر چیز اشاره ای می کنند ، که در هر کدام جای تاملی بسیار نهفته است:«خط نستعلیت و شکسته ی ایشان از بهترین و شیواترین خط اساتید خط بود ؛ گرچه در این اوخر به علت کسالت اعصاب و رعشه ی حاصل در دست ؛ دست تکان داشت و خط مرتعش بود ولی جوهره ی خط حکایت از استادی در این فن را داشت ؛ خودشان می فرمودند»:«قطعاتی از خط زمان جوانی مانده است که وقتی به آنها نگاه می کنم در تعجب می مانم که آیا این خط من است؟»«درعلوم غریبه (در رمل و جفر)وارد بودند؛ ولی دیده نشد که عمل کنند. در علم اعداد و حساب جمل ، ابجد و طرق مختلف آن نهارتی عجیب داشتند ؛ و در هیات قدیم استاد بودند ؛ به پایه ای که به آسانی می توانستند استخراج تقویم کنند؛و همانطور که عرض شد یک دوره از آن به ما درس می گفتند. ولی چون ریاضیات را چه از حساب و هندسه و چه از مثلثات ، این حقیر در مدراس جدیده به طور مستونی خوانده بودم ، دیگر لزومی نداشت که نزد ایشان نیز بخوانم.»«باری استاد ما علوم

ریاضی را در نجف اشرف ، نزد آقا سید ابوالقاسم خوانساری که از ریاضی دان های مشهور عصر بود ، فرا گرفته بودند ؛ و خود ایشان می فرمودند»:«اگر برای بعضی از استادان ریاضی جامعه ی بغداد (دانشگاه) مساله ای یا مشکل پیش می آمد که از حل آن عاجز می شدند ، به نجف می امدند و به خدمت آقای سید ابوالقاسم می رسیدند و اشکال خود را رفع می کردند.»«علامه طباطبایی در ادبیات عرب و معانی و بیان و بدیع استاد بودند ؛ در فقه و اصول استاد بودند ؛ و ذوق فقهی بسیار روان و نزدیک به واقع داشتند؛ و دوره هایی از فقه و اصول را نزد استادانی چون مرحوم آیت الله نایینی و مرحوم ایت الله کمپانی خوانده بودند ؛ و نیز از فقه آیت الله اصفهانی بهرمند شده اند ؛ و مدت این دوره های از درس ؛ مجموعا به ده سال کشیده شد.»« و استاد وجحید ایشان درفلسفه ، حیم متاله ی معروف ، مرحوم آقا سید حسین بادکوبه ای بوده است که سالیانی دراز در نجف اشرف در معیت برادرشان مرحوم آیت الله آقا حاج سید محمد حسن طباطبایی الهی نزد او به درس و بحث مشغول بوده اند ؛ و دروسی چون اسفار و شفا ومشاعیر و غیر آن را نزد او خوانده اند.»«مرحوم حکیم بادکوبه ای به ایشان عنایتی خاص داشته است و برای تقویت برهان و استدلال ، ایشان را امر کرده است که علوم ریاضی را دنبال کنند.»«و اما معارف الهیه و اخلاق و فقه الحدیث را نزد عارف عالیقدر و کم نظیر یا بی نظیر ، مرحوم آیت الحق حاج میرزا علی آثا قاضی (قدس الله تربته الزکیه) آموخته اند ؛ و در مسیر سیر وسلوک و مجاهدات نفسانیه و ریاضیات شرعیه تحت نظر و تعلیم و تربیت ان استاد کامل بوده اند.»فلسفه ریاضیاتبا این که علامه طباطبایی در زادگاه خود ، در ریاضیات ، ارشاد الحساب و در فلسفه و کلام ،اشارات و کشف المراد را خوانده بود ، ولی ذوق وافر فلسفی استاد را این دو کتاب اشباع نمی کرد و تا آن که ئر نجف اشرف ، با حکیمی والا برخورد کرد که از فحول فلاسفه و از استادان صاحب نظر این دو دانش بود. این حکیم برجسته ، که هنوز جامعه ی علمی و فرهنگی او را به درستی نشناخته ، سید حسین بادکوبه ای است که توانست علامه طباطبایی را با حقیقت حکمت ، به خصوص تفکر فلسفی آشنا سازد.علامه طباطبایی در زندگی نامه ی خود نوشته است:«در فلسفه نیز به درس حکیم و فیلسوف معروف وقت ، مرحوم آقا سید حسین بادکوبه ای ، توفیق یافتم و توانستم در ظرف شش سال که نزد معظم له تلمذ می کردم ، منظومه ای سبزواری و اسفار ئ مشاعر ملاصدرا و دوره ی شفا ی بوعلی وکتاب اثولوجیا و تمهید القواعد ابن ترکه (در عرفان) و اخلاق ابن مسکویه را بخوانم».«مرحوم بادکوبه ای از فرط عنایتی که به تعلیم و تربیت نویسنده داشت ، برای این که مرا به طرز تفکر برهانی آشنا سازد و به ذوق فلسفی من تقویت بخشد ، امر فرمودند به تعلیم ریاضیات بپردازم ؛ و من در امتثال امر معظم له به درس مرحوم سید ابوالقاسم خوانساری که ریاضیدان زبر دستی بود، حاضر شدم و یک دوره حساب استدلالی ، یک دوره هندسه ی مسطحه و فضایی و جبر استدلالی از معظم له فرا گرفتم.»ارزش تفکرعلامه ، قدر تفکر را می دانست و ذهنش را پرت نمی کرد تا در مسایل مختلف به تفنن بپردازد. مهندس عبدالباقی می گوید : «در کارهای علمی خود بیشتر فکر می کردند و مطالعه زیاد روی کتب مختلف نداشتند ، بجز در مورد مراجعه بع تاریخ و اسم و اختصاصات موجود و بدین جهت در کتابخانه ی شان خیلی کتاب انباشته نبود.»غواصی در علمعلامه سید محمد حسین حسینی تهرانی ، کیفیت تفکر او را این چنین یا آور می شود ک « استاد متفکر و در تفکر عمیق بودند ؛ هیچگاه از مطلبی به اسانی عبور نمیکردند ؛ و تا به عمق مطلب نمی رسیدند و اطراف و جوانب آن را کاوش نمی کردند دست بر نمی داشتند . در بسیاری از مواقع که یک سوال بسیط و ساده ای از ایشان می شد که در یک یا چند کلمه ، جواب فوری داده شود ، و مطلب را پاسخ گفت ؛ ایشان قدری ساکت می ماندند وپس از ان چنان اطراف و جوانب و احتمالات و مواضع رد و قبول را بررسی و بحث می کردند که حکم یک جلسه درسی را پیدا می کرد.» دانشمند آگاهمرتضی مطهری ، متفکر بلند آوازه ی حوزه و دانشگاه ، درباره ی ، او می نویسد:« علامه طباطبایی سالها از عمر خویش را صرف تحصیل و مطالعه و تدریس فلسفه کرده اند و از روی بصیرت به آرا و نظریات احطه داشته اند و به علاوه روی عشق فطری و ذوق طبیعی ، افکار محققیق اروپا را به خوبی نیز از نظر گذرانیده اند.»استاد مطهری جایی دیگر علامه را این چنین به تصویر می

کشد :او بسیار مرد عظیم و جلیل القدری است[...] مردی است که صد سال دیگر باید بنشینند و آثار او را تجزیه و تحلیل کنند و به ارزش او پی ببرند.»نشانه ی کمال عقلاز دیگر شیفتگان علامه ، آیت الله جوادی آملی ات که چه زیبا می کاود چهره ی عقلی او را :« از مشخصات بارز سیره ی فلسفی علامه (ره) زیاد اندیشیدن و قسمت مهم وقت را به تفکر پرداختن و کم سخن گفتن و وسوال را بدون دقت جواب ندادن و قبل از تامل حرف نزدن بود که : اذا تم العقل نقص الکلام؛هرگاه عقل و خرد کامل شود ، کلام و سخن کوتاه و گزیده می شود.»هرگاه عقل و خرد کامل شود ، کلام و سخن کوتاه گزیده میشود.»لذا نه بی جا سخن گفتن می گفت و نه سخن بی جا داشت و نیز در بیان درسی و بنان تدوینی ان چنان گزیده گوی و پخته نویس بود که نشانه های رنج درون بینی به صورت گنج های گرانمایه در تمام ابعاد نقد و تحلیل فلسفی معظم له کاملا مشهود بود و هست ، و هیچ گاه در ابطال آرای دیگران و تزییف نظرات ناصواب پیشینیان ، ادب علمی را فراموش نمی کرد و عفت عقلی را نادیدهنمی گرفت.»پیوند معنویدر لابه لای خاطرات به یاد مانده از او ، خاطره ی علی اکبر حسنی هم لطف خود را دارد:« او مقید بود هر ساله ایام فاطمیه ، ده روز در خانه اش برای شهادت حضرت فاطمه (ع) اقامه عزا نماید و همه بستگان و اعضاء خانواده ، حتی دخترانش که در شهرهای دیگر سکونت داشتند ، مقید بودند ، در این مدت در مجلس شرکت کنند.»« معمولا در تهران و ... که می رفت ، کمتر دید و بازدید می کرد ، ولی وقتی که می گفتند ، در همسایگی یا فلان محل ، مجلس روضه و توسل به حضرت زهرا (ع) است ، فورا شرکت می کرد.»اخلاق محمدی (ص)نجمه السادات ، دختر علامه طباطبایی ، باز او می گوید:« ایشان اخلاق و رفتار محمدی داشتند ، هرگز عصبانی نمی شدند و هیچ وقت صدای بلند ایشان را در حرف زند نشنیدیم ، در عین حال این ملایمت در خوی و خلق ، بسیار قاطع واستوار بودند ، مثلا در امر نماز مقید بودند که اول وقت بخوانند و در این زمینه اهمال روا نمی داشتند و سستی دیگران را با صراحت تذکر می دادند. در ماه مبارک رمضان تمام شبه ا تا سحر بیدار می نشستند ، بسیار دقیق و منظم بودند و برای همه ی اوقات روزشان برنامه ریزی می کردند.»علاقه ی زیادی به تلاوت قرآن داشتند و سعی می کردند آن را با صوت بلند بخوانند ، خودشان می گفتند : برنامه ای که برای کارروزانه ام دارم از بیست و شش سالگی تا به حال به هم نخورده است. با وجود انبوه کارهای مهمی که داشتند هرگز دست رد به سینه ی کسی که برای امری ، هر چند پیش پا افتاده ، نزد ایشان می آمد نمی زدند و این به سبب رقت قلب و عاطفه ی شدید ایشان بود.»حتی در این سالهای آخر که بیمار بودند ، مراجعات را رد نمی کردند ، یک بار که به قم رفته بودم به من گفتند»:«صبح تا به حال بیست و چهار بار به در خانه رفته و مراجعات مردم را جواب داده ام.»« یکی از خصوصیات برجسته ی پدرم علاقه ی وافر ایشان به شاگردانشان بود ، مخصوصا آقای مطهری(ره) ؛ خودشان می گفتند » :« من هر وقت در کنار اینها(کلمه رفقا را در مورد شاگردانش به می بردند) می نشینم مثل این است که همه دنیا در نظرم روشن می شود ،واقعا لذت می برم.»«بسیار کم حرف بودند و دیگران را به کم حرفی سفارش می کردند و پر حرفی را باعث کمی حافظه می دانستند. در عین حال وقتی صحبت می کردند ، بسیار ساده حرف می زدند تا جایی که آدم گمان می کرد این یک فرد عادی و عامی است و نه یک عالم و فیلسوف ، این به سبب فروتنی بیش از حدی بود که داشتند.اصولا سخت از این که شخصیت خود را بالا نشان دهند ، اجتناب می کردند.گاهی که از اعمال و رفتار ایشان مثل نماز اول وقت تعریف می شد ، سعی میکردند آنها را تنها یک عادت نشان دهند و بس ؛ و کار خود را کوچک و بی ارزش بنمایند.»کوه تواضععلامه سید محمد حسین حسینی تهرانی نقل می کند:« آنقدر متواضع و مودب بودند و در حفظ آداب ، سعی بلیغ داشت که من کرارا خدمتشان عرض می کردم : آخر این درجه از ادب شما و ملاحضات شما ما را بی ادب می کند ! شما را به خدا فکری به حال ماکنید!»« از قریب چها سال پیش تا به حال دیده نشد که ایشان در مجلس به متکا وبالش تکیه زنند ؛ بلکه پیوسته در مقابل واردین ، مودب ، قدری جلوتر از دیوار می نشستند ؛ و زیر دست میهمان وارد.»«من شاگرد ایشان بودم ؛ و بسیار به منزل ایشان می رفتم ، و به مراعات ادب می خواستم پایین تر ازایشان بنشینم ، ابدا ممکن نبود ؛ ایشان بر می خاستند ، و می فرمودند »:«بنابراین ما باید در

درگاه بنشینیم یا خارج از اتاق بنشینیم!« در چندین سال قبل در مشهد مقدس که وارد شده بودم ، برای دیدنشان به منزل ایشان رفتم ، دیدم در اتاق روی تشکی نشسته اند(به علت کسالت قلب طبیب دستور داده روی زمین سخت ننشینند) ایشان از روی تشک برخاستند و مرا به نشستن روی آن تعارف کردند ؛ من از نشستن خودداری کردم ؛ من وایشان مدتی هر دو ایستاده بودیم تا بالاخره فرمودند»:«بنشینید ، تا من بایـد جمله ای را عرض کنم!»«من ادب کرده و اطاعت کرده نشستم ، و ایشان نیز روی زمین نشستند ، و بعد فرمودند»:«جمله ای را میخ واستم عرض کنم ، اینست که : آنجا نرم تر است !» استقلال علی اکبر حسنی به خاطر می آورد :« از ویژگی هـای علامه طباطبایی این بود که به هیچ وجه کمکی از افراد ، حتی فرزنـدانش قبول نمی کرد . یکی از بزرگان حوزه نقل می کرد ک تاجری نیکو کار برای تهیه مسکن علامه مبلغ قابل توجهی پول توسط من برای علامه فرستاد. پول را به نزد ایشان بردم ، فرمود :»« خـدا جزای خیرش بدهد ، ولی فعلا مبلغ ارث پدری به من رسیده و از سـهم امام مصف نمی کنم.»« پول را برگرداندم ، ولی آن بازرگـان گفت : بگو هـدیه است ؛ نه سـهم امام! برگشـتم ؛ دوباره اسـتاد علامه فرمود»:«فعلا نیازی نـدارم.»«برای بار دیگر ماجرای پول را به صاحبش گفتم ، او در پاسـخ گفت : به آقا بفرماییـد که پول خـدمتتان باشد ، به هر کس که می خواهید بدهید و هر جا صـلاح می دانیـد ، مصـرف کنید ! به علامه عرض کردم ، فرمود»:« من نمیتوانم، خودت می دانی!»« و پول را بر گردانید.»« با توجه به این که سالها منزل نداشت و مستاجر بود ، خانه ای مسکونی خود را با قمیت همان ملک موروثی تهیه کرده بود . یکی از فرزنـدانش نقل می کرد : از خدا می خواستیم پدر چیزی را از ما قبول کند. گاهی بسـته ی اسکناس را خدمت او می گذاشتیم با اصـرار حتی پنج ریال هم بر نمیداشت . مناعت طبع عجیبی داشت.»«در آخر عمر با کسالت از سفر مشـهد برگشت و چون پزشـکان توصیه کردند ، باید در جای مصفایی استراحت کند ، در تابستان باغی در احمد آباد دماوند اجاره کردم و پولش را پرداخت کردم تا آقا در مقابل عمل انجام شده قرار بگیرد.»« آقا پس از سه روز اقامت ، مرا خواست و پرسید»:« اجاره اش چند است؟»« گفتم مهم نیست ، اصـرار کرد که : «می خواهم بـدانم که می توانم پرداخت کنم یا نه ؟»« گفتم پرداخت کرده ام ، فرمود »: « یا پول را بگیر یا از اینجا می روم !»« و آخر هم مجبور شـدم که بگیرم.»ساده زیستیاعتـدال و میانه رویـدختر علامـه می گویـد:« از همان اول وضـع زنـدگی ما عادی و شاید هم پایین تر از آن بود. پدرم حدود یک سال ونیم بعد از ازدواج به نجف رفتند و در مدت یازده سالی که در آنجا اقامت داشـتند ، زندگی شان یک زندگی طلبگی بود. ضـمن آن که در این مدت یازده سال که درنجف به سر می بردند ، هشت فرزندشان پس از تولد از بین رفتند و پدرم برای ملاحظه مادرم کوچکترین اظهار ناراحتی نمی کردند و مادرم نیز به خاطر پدرم حرفی نمی زد.»«ایشان با وجودی که مقید بودند همسر وفرزندانشان در راحتی باشد ، ولی به هیچ وجه ازتجملات خوششان نمی امـد در خوردن غـذا ، در عین تمیزی جانب اختصار را رعایت میکردند. هر چند انواع غذا بر سر سـفره ای بود ، به خوردن یک نوع غـذا اکتفا میکردند. پس از بازگشت از نجف حدود ده سال در تبریز بودند ، ولی ایشان می گفتند زندگی ما در آنجا به خاطر آب و هوای تبریز بسـیار بهتر از قم بود ، ضـمن این که نزدیکان و اقوامman نیز در تبریز بودند و با همه این ها اسباب و وسایل را فروخته عازم قم شدند.»عبادت ونیایش :سـحر خیزاندختر علامه از سیره ی عبادت شبانه ی خانواده می گوید و دل را به جایی می برد که در آن نور منزل گرفته است : « مادرم می گفت : در عرض چند سالی که در نجف بودم ، من همه شب ساعت را کوک می کردم و خودم بیـدار می شـدم تـا حـاج آقا(علامه) را برای نماز شب بیـدار کنم ، حاج آقا بعـد وضو گرفتن و نماز شـب خوانـدن نمی خوابیدنـد ، می گفتنـد»:« بین دو نماز (نماز شب و نماز صـبح) نباید خوابید.»«در این فاصـله ایشان و برادرشان (سـید محمد حسن الهی) ، که هم درسـشان بودند ، می نشسـتند و با هم مرین خط درشت می کردند و بعد ازنماز صبح هم به مباحثه می پرداختنـد و من هم برای این که کسل و خسـته نشونـد ، چای برایشان درست می کردم ، بعـد از یک ساعت هم ، که وقت صـبحانه خـوردن بـود ، آن را هم فراهم می کردم.»خویشـتن داریخـود خواستهاسـتاد موسوی همـدانی ، خـاطره ی خود را از این بزرگ مرد اخلاقی معاصر چنین بازگو می کند:«هیچ به یاد ندارم در طول بیست و چند سال معاشرتم با ایشان ، برای طلبه ای که وارد می شد ،

تمام قامت بلند نشوند و نیز مراقبتی که ایشان از زبان خود داشتند ، در همه ی این مدت یک کلمه غیبت از ایشان نشنیدم.» آیت الله ابراهیم امینی نوشته است : هیچ گاه ندیدم که به خود ببالد و ازخ ویشتن تمجید کند ، در تعلیم و تربیت بخل نداشت ... از عبارت پردازی خوشش نمی آمد ، به کثرت و قلت شاگردان خود چندان توجهی نداشت ، گاهی حتی برای دو سه نفر هم درس می گفت ، غیر طلاب را نیز از کسب فیض محروم نمی کرد از داخل و خارج کشور نامه های فراوانی خدمت ایشان می رسید که پرسش علمی و دینی داشتند ، جواب نامه ها را با خط خودش می نوشت و می فرستاد ، علاوه بر درس های رسمی ، جلسه ی اخلاق و سیر وسلوکی داشت که بعضی علاقه مندان در آن شرکت داشتند و کسب فیض می نمودند... داستان های جالب علمی و اخلاقی فراوانی بیاد داشت که با بیان آنها مجلس را صفا و نورانیت می داد.»حاسبرسی روزانهآیت الله حسن زاده ی املی نقل می کند:همواره اهتمامش بر این بود و می گفت در شب و روز زمانی را برای حاسبرسی خود قرار بدهید وببینید که در این بیست و چهار ساعت چگونه بر شما گذشته ، اهل محاسبه باشید ، همان زطور که یک بازرگان ، یک کاسب ، دخل و خرج خود و صادرات و وارداتش را حساب می کند ، شما ببیند در این شب و روز که برشکا گذشت چه چیزی اندوخته اید ، چه گفته اید ،یک یک رفتار و گفتارتان را حساب برسید ، از نادرستی ها استغفار کنید و سعی کنید تکرار نشود و برای آن چه شایسته و صالح و به فرمان حاکم عقل بود خدا را شاکر باشید ،تا به تدریج برای شما تخلق به اخلاق ربوبی ملکه بشود.«و لا تکون کالذین نسوا الله فانساهم انفسهم».حضرت علامه همواره مراقب نفس خویش بود و از خدا غافل نمی شد و این امر در صورت و رفتار و حرفشان پیدا بود که ایشان در پیشگاه دیگری قرار گرفته ؛ هر چند که به صورت ظاهر جسمش با دیگان بود ، پیدا بود که در محضر دیگری نشسته است.د این باره مصباح الشریعه می فرماید : « العارف شخصه مع الخلق و قلبه مع الله » عارف بدنش با خلق و دلش با خداست« ولا مونس له سوی الله و هو فی ریاض قدسه متردد و من لطائف فضله متزود» توشه اش آن سویی است ، قلبی که او دارد در پیشگاه ملکوت عالم آمد و شد دارد. مونسش ملکوت الم است . چنین کسی مراقبت دارد و انسان بر اثر این مراقبت یواش یواش به صفات ملکوتی متصف میشود وبدان خو می گیرید.« در سال ۱۱۳۴۸ ه.ش ، همزمان با حملات وحشیانه ی ارتش رژیم صهیونیستی به کشورهای عربی ، و وقوع جنگ شش وزه ی اعراب و رژیم اشغالگر قدس ، علامه طباطبایی به همراه آیت الله حاج ابوالفضل موسوی زنجانی و استاد شهید مرتضی مطهری ضمن اظهار همدردی با مسلمانان مظلوم فلسطین ، با انتشار یک بیانه از امت مسلمان دعوت نمود تا برای یاری برادران مسلمان وعرب خود کمک های لازم را جمع اوری کنند ، ایشان برای این منظور سه شماره حساب درسه بانک تهران باز کردند که به نام هر سه نفر افتتاح گردیده بود.»استاد شهید مرتضی مطهری ضمن اشاره به این برنامه طی سخنان گفته است:« توجه داشته باشید این حساب ها و کمک کردن ها و حساب باز کردن ها به این نظر نیست که پول چقدر جمع می شود ، مسلم است همه ی ما ایرانی ها اگر بخواهیم همه پول های مان را روی هم برزیم ، شاید بقدر پول دو تا یهودی که در آمریکا نشسته اند و پول دنیا را از راه ربا و دزدی می برند نشوند ، ولی حساب این است که مسلمان شرط مسلمانیش همدردی است... همدلی است ...»تیر اندازیفرزند ارشد علامه ، از ظرفیت انسانی پدری میگوید که عدالت را و صمیمیت را در مرزهای ولایت بر طبیعت پیش برده است :« یادم هست که در سن دوازده سالگی همه روزه مرا به صحرا برده و تیر اندازی را به من آموزش می دادند ودر ضمن آن توصیه می کردند که »:«شکار کردن را یاد بگیر ، ولی به کار نبر، که شکار کردن و کشتن یک جاندار گناه است !»«گفتم : پس برای چه خوب است ؟ گفتند»:« در صورتی می تواند مجاز باشد که انسان با یک ضرورت واقعی که جنبه ی حیاتی دارد، مواجه باشد والا ممنوع است.»«سپس ادامه دادند»: « من هرگز از تو راضی نخواهم بود ، اگر یک جاندار را بکشی!»« ایشان خیلی خیر خواه ، بشر دوست ، مفید و بی اذیت بودند و من همیشه در زندگی مدیون تربیت های ایشان هستم.»سوارکاران لایقفرزند ارشد علامه باز می گوید :«... علامه و مرحوم مادرم هر دو سوارکاران لایقی بودند و بهترین نمونه های آن را در سفرهای بین روستایی که گاهی برای دید وبازدید و میهمانی بین خویشان که ساکن املاک مجاور بودند تربیت داده

می شـد، می توانستیم مشاهـده کنیم . خود علامه به روش هـای ورزشـی و دفـاعی علاقه ی وافر داشت و لـذا برای خودش اسلحه کمری و تفنگ برنو تهیه کرده بود و بعد ها مرا برای آموزش تیراندازی به صحرا می برد و آموزش نظامی و تیر اندازی می داد ، در پیاده روی و در انواع شـنا یدی طویل داشت ، در هیچ کاری از خستگی خبری نبود ، همیشه خوش اخلاق ، برخورد آرام و منطقی ، هشیاری و بیـداری فوق العاده ، تشخیص بهترین هـا و خصوصـا تـوجه دایـم به ذات احـدیت را به همراه داشت.»رابطه ی استادو شاگردعلامه فرمودند : « چون به نجف اشـرف برای تحصـیل مشرف شدم ؛ از نقطه نظر قرابت ئ خویشاوندی و رحمیت گاه گاهی به محضـر مرحوم قاضی شرفیاب میشدم ؛ تا یک روز در مدرسه ای ایستاده بودم که مرحوم قاضی از آنجا عبور می کردند؛ چون به من رسیدند دست خود را روی شانه من گذاردنـد و گفتنـد ای فرزند ! دنیا می خواهی نماز شب بخوان ؛ و آخرت می خواهی نمز شب بخوان!»«این سخن آنقدر در من اثر کرد که از آن به بعد تا زمانی که به ایران مراجعت کردم ، پنج سال تمام در محضر مرحوم قاضـی روز شب به سـر می بردم ؛ و آنی از ادراک فیض ایشان دریغ نمی کردم ؛ و از آن وقتی که به وطن مالوف بازگشتم تا وقت رحلت استاد ، پیوسته روابط ها برقرار بود و مرحوم قاضـی طبق روابط استاد و شاگردی دستوراتی می دادنـد و مکاتبات از طفین برقرار بود.»علامـه می گفت:« مـا هر چه داریم از مرحوم قاضـی داریم.»سـلوک انسانیـدختر علامـه باز می گویـد:« یک بار آشـنایی ایشان را در خیابان دیده بود و سـلام کرده بود ، پدرم به جواب سـلام اکتفا کرده و احوالپرسـی نکرده بودند.شـخص مزبور ناراحت شـده و گله کرده بود که حاج آقا سـنگین جواب داده انـد.بعدا پدرم برای رفع سوء تفاهم توضـیح دادند که هر وقت از خانه بیرون می اینـد تا مقصـد ، نماز نافله می خوانند و ما تا آن هنگام از این موضوع خبر نداشتیم.»«هنگامی که از درس های ایشان تمجید می شد ، اظهار می کردند که »: «این ها همه کلام خدا و حرف دین است ، من کاره ای نیستم.»« در جلسات درس اخلاق که محل ان سیار بود ، مقید بودند که تنها بروند و اصـلا مایل نبودند کسـی ایشان را همراهی کند.سال های متمادی که در تهران جلسات اسلام شناسی داشتند ، همیشه با اتوبوس رفت وآمد می کردند و علی رغم اصرار افراد حاضر به استفده از ماشین شخصی نبودند.»« تواضع بسیار مخصوصا در برابر انسان های زحمتکش داشتند.»

راز

نویسنده: راندا برن

تلخیص: امین بهشتی: مقـدمه: در این کتـاب به راز زنـدگی، رازی که بزرگترین افراد در طول تاریـخ مثـل افلاطون، نیوتن، بتهوون، ادیسـون و انیشـتین پرداخته می شود. بـا پخش فیلم راز در سراسـر جهـان، ماجراهـایی معجزه آسـا رو شـد: مردم راجع به شفابخشـی دردهـای مزمن، افسـردگی، بیماریهای جو واجور، راه رفتن برای اولین بار پس از تصادف و... برایمان نوشـتند. مردم با به کارگیری این راز توانسـته بودنـد به چیزهایی که دوست داشـتند، دست یابند.هدف من از نوشـتن کتاب راز، ایجاد شادی و لذت در میلیاردها نفر در سراسـر جهـان بود که هنوز هم هست. تیم راز هر روز بـا دریـافت هزاران هزار نـامه از مردم جهان در هر سن و سال و نژاد و ملیتی که بـابت دستیابی به شادی و لـذت قـدردانی خود ابراز می کننـد، تحقیق هـدف را لمس می کنـد. هـدف آشـنا ساختن مردم جهان با این راز، با این آگاهی، هیچ کاری نیست که نتوان انجامش داد. هر کس یا هرجا که باشی، راز قادر است هر آنچه بخواهی به تو بدهد. در این کتاب کدام افراد زیادی سـهم دارد، با این حال همه هم صدا هسـتند.این کتاب کامل سخنان تعلیم دهندگان راز و داستان هایی شگفت ازین راز است که به فعل درآمده است.جان استارت (کارآفرین و متخصص بازار پول) =هر آنچه ما انتخاب می کنیم می توانیم داشـته باشـیم. از نظر من مهم نیست چه عظمتی داشته باشد.راز چیست؟همه ما با قدرتی لایتناهی سروکار داریم. همگی خودمـان را دقیقـا بـا قوانین مشابهی راهنمایی می کنیم. این قوانین به قـدری دقیق هسـتند که ما در هر جای جهان می توانیم زمان فرود یک سـفینه را به کره ماه، فقط با اختلاف چند ثانیه تعیین کنیم.همه ی ما فقط با یک قدرت سروکار داریم، یک قانون و

آن قانون جذب است.راز در واقع در قانون جذب نهفته است.هرآنچه به زندگی ات وارد می شود، در واقع تو خودت آن را به سوی زندگی ات می گشانی و به واسطه تصویر ذهنی است که آن را جذب می کنی. هرآنچه در ذهنت جاری باشد آن را به سوی خود جذب می کنی.هر اندیشه ی تو واقعی است- نیرو است (پرنتیس ملفورد ۱۸۹۱- ۱۸۳۶)این قانون را در آثار هنری و نوشته های گوناگون متفکران برجسته در طول تاریخ، می توان یافت. قرن هاست که نام آنان باقی و آثار حماسی جاودانی است. مذاهبی مانند اسلام، مسیحیت، یهودی، هندو، بودایی، و... این قانون را ارائه داده اند.این قانون از بدو پیدایش شروع شده، همیشه بوده و خواهد بود.در سال ۱۹۱۲ چارلز هانل از قانون جذب به عنوان عظیم ترین و قابل اطمینان ترین قانونی که کل نظام خلقت بدان متکی است، نام برد.چگونه است که عده ای ثروتی هنگفت را بدست آورده اند، کل آن را از دست داده اند اما در مدت زمانی کوتاه مال و منالی عظیم نصیبشان شده است؟ اتفاقی که برای این ها رخ داد- چه خودشان واقف بودند یا نه- این بود که افکار غالب آن ها حول محور ثروت دور می زد و به این صورت بود که در وهله ی اول آن را بدست آوردند. سپس اجازه دانند فکر ترس از ضرر و زیان و از دست دادن ثروت در ذهنشان رخنه کند و ان موقع بود که همان افکار ترسناک غالب شد و کفه ی ترازو ار افکار غالب ثروت به افکار غالب ضرر و زیان متمایل شد و ازین رو همه ی ثروت خود را از دست دادند. به ره حال به محض از دست دادن ثروت، ترس از ضرر و زیان ناپدید شد و دوباره افکار غالب به ثروت رخ نمود و ازین رو ثروت بر آن ها برگشت.به طور کلی قانون جذب بیان می دارد که هرچیزی مشابه خود را جذب می کند، ما به راحتی در سطح تفکر حرف می زنیم. قانون جذب حکایت ازین دارد که هر چیزی مشابه خود را جذب می کند و بنابراین وقتی تو فکری در ذهنت داری در واقع افکار مشابه را به سوی خود جذب می کنی. در اینجا مثالی آورده می شود. شاید خودت هم قانون جذب را در زندگی تجربه کرده باشی. این است که وقتی فکری را به ذهن خود می آوری قانون جذب مهم فوری افکار مشابه آن را به ذهنت می آورد. در عرض چند دقیقه افکار ناخوشایند به ذهنت می اید که وضع را بهتر می کند و هرچه بیشتر به آن فکر می کنی غمگین تر می شوی. این همان قانون جذب است. قانون های کائنات یعنی قانون جذب، آنچه در فکرش هستم تبدیل شویم.هرآنچه را در ذهنت مجسم کنی به دست خواهی آورد= اگر بتوانی در مورد هر آنچه در ذهنت می خواهی فکر کنی و آن را به صورت فکر غالب درآوری، همان را وارد زندگی ات می کنی. و این اصل در جمله ای ساده خلاصه می شود: افکار به اوضاع احوال تبدیل می شوند.خودت را در وفور نعمت ببین و آن را جذب خواهی کرد. این در هر مرحله ای برای هر فردی کارایی دارد.وقتی خودت را تصور کنی که در وفور نعمت زندگی می کنی، زندگی ات را گونه ای نیرومند و آگاهانه از طریق قانون جذب مشخص کنی. اما در این جا واضع ترین و مهم ترین سوال مطرح می شود:چرا هر فردی زندگی رویایی خود را ندارد؟پاسخ این سوال را باید در این نکته جستجو کرد که اشکال کار در این است که بیشتر مردم راجع به آن چه نمی خواهند فکر می کنند و از خود می پرسند که چرا مرتب سرو کله ی همان چیزها ظاهر می شود. تنها دلیلی که مردم هر آنچه را می خواهند ندارند این است که آن ها بیشتر راجع به آنچه نمی خواهند فکر می کنند تا آنچه می خواهند.آن چه که در اینجا مهم است اینست که قانون جذب مدام در حال فعالیت است. چه باور کنی و چه باور نکنی. وقتی تو از این قانون مهم آگاه شوی، در واقع متوجه می شوی که صرفا قادری زندگی ات را با فکر کردن خلق کنی و پس به گونه ای باور نکردنی قدرتمند می شوی.قانون جذب صرفا هر آنچه را بر آن تمرکز و در موردش فکر کنی بر تو منعکس می کند. با این اگاهی قدرتمند، خودت از طریق تحول فکری می توانی کاملا اوضاع و شرایط زندگی ات را تغییر دهی. وضعیتی به نام یأس وجود ندارد. تک تک موقعیت های زندگی ات می تواند دگرگون شود. وقتی به دقت به مسأله ی راز و قدرت ذهن خود و قدرت قصد و نیتمان در زندگی روزمره می بینیم آن ها در دوروبرمان وجود دارد تنها کار لازم، باز کردن چشم و نظاره است.من از دیدگاه تفکر مشتاقانه یا دیوانگی تصوری با تو صحبت نمی کنم. بلکه از روی درکی عمیق تر و اساسی با تو حرف می زنم. در واقع فیزیک کوانتوم روی این کشف انگشت می گذارد و نشان می دهد که کسی نمی تواند عاملی را بدون

اینکه، ذهنش وارد آن شود، از آن خود کند، و اینکه در واقع ذهن هر آنچه را درک می شود، شکل می دهد. (دکتر فردآلن وولف- فیزیکدان کوانتوم) ذهن تو فکر می کند و تصاویر به عنوان تجارب زندگی به سویت ارسال می شوند. اگر فکر می کنی که آدم ناچیز هستی و در این دنیا قدرتی نداری مجددا فکر کن. در واقع ذهن تو دنیای اطرافت را شکل می دهد.تحقیقات مبهوت کننده و اکتشافات فیزیکدانان کوانتومی طی هشتاد سال اخیر موجب درک بیشتر ما از قدرت سنجش ناپذیر ذهن بشر در زمینه ی خلق کردن شده است. عمل آنان با کلام متفکران بزرگ جهان برابری می کند.وقتی مردم درک رازبزرگ را شروع می کنند، از تمام افکار منفی خود وحشت زده می شوند. درک این مطلب امری ضروری است که از لحاظ علمی ثابت شده است فکر مثبت به مراتب قدرتمندتر از فکر منفی است. این مسئله در همین جا باعث رفع نگرانی می شود.اگر افکاری داشته ای که آشکار شدن آن ها به نفع تو نبوده است، پس همین حالا_ می توانی طرز فکرت را عوض کنی و می توانی با جایگزین کردن افکار خوب آن ها را پاک کنی. در واقع زمان به تو خدمت می کند چون می توانی افکاری جدید به ذهنت راه دهی و فرکانسی جدید ساطع کنی.یکی از راه های تسلط به ذهن، یادگیری آرامش ذهنی است. بدون استثناء تک تک مربیان نام برده در این کتاب مراقبه را سرلوحه کار روزانه خود قرار داده اند. اما باید پرسید چرا باید از طریق مراقبه بر ذهن مسلط شد و به آرامش ذهنی رسید؟ بدون توجه به مسایل و مشکلات موجود انتخاب کنم تا از این طریق با استفاده از قانون جذب مجسمه ی زندگی خود را همانگونه که می خواهیم بسازیم.به منظور آگاهی از افکارت، می توانی برای خود قصد و نیتی داشته باشی، من حاکم بر افکارم هستم. اغلب این عبارت را تکرار کن. روی آن مراقبه کن. وقتی محکم به این خواسته بچسبی، به واسطه قانون جذب به همین صورت هم خواهد شد. اکنون تو اطلاعاتی را دریافت می کنی که باعث می شود که بتوانی عالی ترین نمونه خودت را خلق کنی.راز آسان است.قانون جذب همانند جاذبه قانون طبیعت است. و همانند آن بی طرف و غیرمشخص، دقیق و قاطع است. اگر تو از ساختمانی سقوط کنی. مهم نیست که آدمی خوب یا بد باشی به هر حال به زمین اصابت می کنی.در این مطلب که آن چه در حال حاضر تو را احاطه کرده، از جمله آن چه از آن گله داری، خودت جذب کردی، از سخت ترین مفاهیم است.می دانم که از شنیدن این حرف نفرت داری و فوری می گویی: من که تصادف اتومبیل را جذب نکردم و ... اما باید گفت که خودمان آن را جذب کردیم. درک آن سخت است اما به محض اینکه آن را بپذیری، زندگی ات متحول می شود.کسانی که برای اولین بار این مطلب را می شنوند ممکن است بگویند: اوه. من مجبورم افکارم را زیر نظر بگیرم. چه کار پر دردسر و کلافه کننده می شود اگر کسی بخواهد تمام شصت هزار فکرش را کنترل کند خوشبختانه راه ساده تری وجود دارد و آن احساس خودمان است. احساس است که ما را از هر آنچه درباره اش فکر می کنیم مطلع می کند.این نیاز به مقداری توضیح دارد. تو دو نوع احساسات داری. احساسات خوب و بد و خودت از مقاومت بین آن ها خبر داری. چون یکی از آنها حال تو را خوب و دیگری حال تو را بد می کند. احساسات بد مثل عصبانیت و عذاب وجدان و... ممکن نیست بتوانند تو را توانمند کنند. این احساسات بد هستند. تنها کسی که می تواند احساساتت را متوجه شود خودت هستی. مهمترین مسأله داشتن این نکته است که داشتن احساسی بد و همزمان داشتن افکار خوب امری غیرممکن است. این همان قانون جذب است. یعنی تو در حال حاضر غالب افکاری، افکار بد هستند به همین دلیل احساس بد می کنی. برعکس موقعی که غالب افکار تو افکار خوب است احساس خوبی داری. در نتیجه به همین راحتی می توانی افکارت را به وسیله ی احساست کنترل کنی. افکارت فرکانس تو را مشخص می کند و احساسات به تو می گوید که روی چه فرکانسی هستی. اگر احساس خوبی داری، مشغول خلق آینده ای هستی که بر وفق مرادت است. حواست باشد همچنانی که احساسی خوب داری، قدرتمندانه موارد خوب بیشتری را به سوی خودت جذب می کنی.بنابراین وقتی حال و هوای بدی داری در اصل کائنات به وسیله ی احساساتت به تو پیام می دهد: هشدار! همین حالا_ فکرت را عوض کن. فرکانس منفی ثبت می شود. فرکانس را تغییر بده. شمارش معکوس برای رخ دادن موارد منفی شروع شده- هشدار! در این حالت باید فکرت را عوض کنی و به موارد خوب فکر

کنی و فرکانس خود را تغییر دهی تا احساساتت به احساسات خوب تبدیل شود. تو عمدا می توانی برای انتقال فرکانسی به مراتب قوی تر، از طریق اضافه کردن احساس هر آنچه می خواهی، از احساسات خودت بهره ببری. همین حالا می توانی احساس سلامتی کنی. می توانی احساس سعادت و این مسأله را که عشق اطراف تو را احاطه کرده است، حتی اگر وجود خارجی هم نداشته باشد شروع کنی. و آنچه رخ می دهد اینست که کائنات هم با ماهیت آوای تو و سرشت احساس درونی ات مطابقت می کند و هویدا می شود. چون تو این طور احساس می کنی. قانون جذب دقیق و قطعی است و مانند هر قانون دیگر همیشگی و ثابت است.احساس خوب داشتن واقعا مهم است. چون همین حس خوب باعث جذب موارد خوب بیشتری به سوی تو می شود. هر چه حال و هوای تو بهتر باشد، بیشتر آن چه را به احساس خوب تو کمک می کند و روحیه ات هم بهتر و بهتر می شود. پس همین حالا ـ دست به کارشو و فهرستی از تغییر دهنده های راز که موجب بالا رفتن روحیه ات می شود تهیه کن. منظورم از تغییر دهنده ها چیزهایی است که بی درنگ حال تو تغییر کند: مثلا خاطرات خوب، وقایع آینده، طبیعت، لحظاتی خنده دار، موسیقی مورد علاقه ات، شخصی که دوستش داری و... پس هر موقع احساس کلافه شدن با عصبانیت کردی یا روحیه خوبی نداشتی سراغ فهرست تغییر دهنده های راز برو و توجه خودت را به یکی از آنها معطوف کن. موارد جورواجور در مواقع مختلف، حال و هوای تو را دگرگون می کند.عشق: والاـترین احساستلفیق فکر و عشق که نیروی غیرقابل مقاومت قانون جذب را تشکیل می دهد(چارلز هانل)هیچ قدرتی در عالم بزرگ تر از قدرت عشق نیست. احساس عشق بالاـترین فرکانس است که می توانی از خودت ساطع کنی. اگر می توانستی هر فکرت را در لفاف عشق بپیچی، اگر می توانستی هر چیز و هر کس را دوست داشته باشی، زندگی ات متحول می شد.در واقع، عده ای از متفکران جذب به عنوان قانون عشق اشاره می کردند. اگر حالت غالب تو عشق باشد قانون جذب با قانون عشق با عظیم ترین نیرو و واکنش نشان می دهد چون تو در بالاترین فرکانس قرار داری. هر چه عشق بیشتری احساس و از خودت ساطح کنی قدرت عظیم تری را مهار می کنی.آلبرت انیشتین بزرگ سوالی داردکه حاکی از این است که خود او به این راز واقف بوده است. سوال اینست: که مهمترین سوالی که هر انسانی می تواند از خودش بکند این است که آیا این کائنات مساعد و دوستدار است؟با علم به قانون جذب تنها جواب سوال اینست و بله. چرا؟ چون وقتی چنین جوابی بدهی، به دلیل قانون جذب خودت هم همین مورد را تجربه می کنی.پس تو که شاید تا به حال فکر می کردی زندگی سخت و پرچالش است اکنون داد بزن و به عالم بگو: زندگی آسان است. زندگی خیلی خوب است. همه ی موضوعات خوب به سوی من می آید:حقیقتی در وجود توست و منتظر است تا آن را کشف کنی و آن اینست " تو سزاوار تمام چیزهای خوب هستی که زندگی به تو تقدیم می کند".خودت به طور فطری این را می دانی و چون وقتی مه با فقدان موارد خوب روبرو می شوی احساس بدی داری.پس آنچه را که می خواهی دوست داشته باش و به آن عشق بورز و به حکم قانون جذب یا قانون عشق آن را بدست آور.چگونه استفاده از رازکائنات را همان غول چراغ جادو تصور کن که همیشه یک حرف می زند ": امر کن سرور من"غول همان قانون جذب است که همیشه حی و حاضر است و همیشه به هر فکری که کنی، هر حرفی که بزنی و هر کاری که انجام دهی، گوش می دهد. غول فرض را به این می گذارد که تو هر آنچه را دربـاره اش فکر می کنی، هر آنچه درباره اش حرف میزنی، و هر آنچه در موردش اقدام می کنی، می خواهی! غول هرگز خواسته ی تو را زیر سوال نمی برد. تو راجع به هر چه فکر کنی، غول بی درنگ کائنات، مردم، شرایط و وقایع را برای برآورده شدن خواسته هایت زیر فشار قرار می دهد.گام اول: درخواستاولین گام درخواست کردن است. از کائنات درخواست کن. بگذار کائنات بداند تو چه می خواهی. کائنات در قبال افکارت واکنش نشان می دهد. بینش و خواسته هایت را روی کاغذ بیاور و همه را به زبان حال بنویس. تو باید انتخاب کنی که چه می خواهی، اما باید در مورد خواسته هایت شفاف باشی. مشکلت اینست که تو فقط فرکانس هایی درهم و برهم می فرستی. صرفا نتایجی قاطی و پاتی نصیب خودت می کنی. برای یک بار هم که شده خواسته ات را واقعا مشخص کن.درخواست کردن اولین گام در روند خلقت است و گام اول صرفا مربوط به شفاف بودن خواسته ات

است. به محض اینکه ذهنت آسوده شـد، درخواست کن.گـام دوم: باورگـام دوم باور است. باور کن که آن چه می خواهی، از قبل مـال خودت است. تو بایـد بـدانی که هر آنچه بخواهی، در همـان لحظه ی درخواست متعلق به تو شـده است. تو بایـد ایمـان محض داشـته باشـی.کائنات حکم آینـده را دار و قانون جـذب منعکس کننده ی افکار غالب تو به سوی توست. بنابراین آیا منطقی نیسـت خودت را در موقعیتی مجسم کنی که انگـار داری آن را دریـافت می کنی؟ وقتی تو این کـار را انجـام دهی، قـانون جـذب بـا تمـام قـدرت کل شـرایط، مردم و وقایع را برای دریافت هر آنچه می خواهی بسـیج می کند.چطور خودت را به مرحله ی باور برسانی؟ وا نمود کن. مثـل بچه هـا بـاش و وانمود کن. طوری عمل کن انگار از قبل آن را داشـته ای. کائنات خودش کارها را به نحوی ردیف می کنـد تـا اتفـاقی که می خواهی برایت بیفتـد.گـام سوم: دریافتگـام سوم و گـام نهـایی در این رونـد، دریافت است. در این مورد احساسـی فوق العـاده داشـته باش. احساس کن که خواسـته ات برآورده می شود. همین حالا آن را احساس کن. در این رونـد مهم است که حسـی خوبی داشـته باشـی. اگر تو صرفا به طور عقلانی چیزی را باور داشته باشی ولی در درونت حال و هوای احساسی را نداشـته باشـی، الزاما قدرت کافی برای آشکار کردن هر آنچه در زندگی می خواهی نداری. تو باید احساس کنی. وقتی تو احساس خوبی داشـته باشـی، روی فرکـانس دریـافت قرار داری: روی فرکانسـی که همه ی چیزهـای خوب به سـراغت می آیـد، و هر آنچه بخـواهی دریـافت می کنی.وقـتی رویـای تو به حقیقت بپیونـدد، در موقعیـتی قرار می گیری که رویاهـایی مهم تر و بزرگ تر برای خـودت داشـته باشـی و این، دوست من رونـد خلـق است ".بـاور کن هر آنچه را در دعـا و مناجـات خـود درخواست کنی دریـافت خواهی کرد "انجیل مقاله ۲۲-۲۱وقتی دعـا می کنی، باور کن که خواسـته هایت را دریافت کرده ای و به این صورت به آن ها می رسـی.قانون جذب، تحقیق در مورد آن وکار بردش، صـرفا منحصر به این است که خودت درك کنی چه چیزی کمکت می کند تا به این حس که هم اکنون خواسته ات را داری دست پیدا کنی.تنها چیزی که برای رسیدن به خواسته ات نیاز داری، خودت هستی و توانایی ات برای اینکه فکر کنی موضوعات موجودیت پیدا می کنند. هر چیزی که در طی تاریخ بشـری اختراع و ایجاد شده، فقط و فقـط نـتیجه ی فکر بـوده اسـت. از آن فکر بـوده کـه راهی درسـت شـده و آن فکر از حـالت نـامرئی بـه صـورت مرئی متجلی شـده است.اتومبیلی را در نظر بیاور که در دل شب رانـده می شود، چراغ های جلو فقط قـدرت روشن کردن جاده را تا فاصـله ی پنجاه—شصت متری دارد و تو به همین نحو می توانی در دل شب از کالیفرنیـا تـا نیویورك بروی. تنهـا چیزی که می بینی فاصـله ی پنجاه-شصت متری خودت است. زندگی هم به همین نحو پیش روی ما آشـکار می شود. اگر ما اعتقاد داشـته باشیم که بعد از شصت متر اول، باز هم شـصت متر بعدی در نظرمان آشکار شود و همین طور شصت و شصت متر بعدی، برای تو به سرمنزل مقصود می رسی، چون خودت این طور خواسـته ای.اولین گـام را بـا ایمـان و اعتقـاد راسـخ بردار، لزومی نـدارد کـل راه پله را ببینی. فقط گام اول را بردار. (دکتر مـارتین لوتر کینـگ)چه مـدت طول می کشـد؟مطلب دیگری که مردم راجع به آن کنجکاوی به خرج می دهنـد این است که چه مدت طول می کشد تا اتومبیل، ارتباط یا پول مورد نظر هویدا شود؟ من قاعده و قانون خاصی برای ارائه ندارم که مثلا نیم ساعت طول می کشد یا سه روز یا سی روز. اصل مطلب این است که خودت باید با کائنات هماهنگ شوی. برای کائنات اندازه مطرح نیست. مطابق سـطح علمی، جذب هرچیزی، خواه عظیم باشد یا ذره کار دشوار نیست- مسأله این است که در ذهن تو چه می گـذرد. مسـأله این است که خودت پـایت را در یـک کفش کنی و بگویی: این کـاری مهم است و نیـاز به زمـان دارد ". یا اینکه" جزئی است یک ساعته انجامش می دهم. به اینها قوانینی است که خودمان تعیین می کنیم. طبق کائنات هیـچ قاعـده و قانونی وجود نـدارد. هم اکنون احسـاس داشـتن را مهیـا می کنی، هر آنچه باشـد واکنش نشان می دهـد. کائنات زمان و انـدازه سـرش نمی شود. آشـکار کردن یک دلار یا یک میلیون دلار برایش یکسان و آسان است. روندی مشابه است و تنها دلیلی که یکی از آن ها زودتر و دیگری دیرتر پدیـدار می شود این است که تو خیـال می کنی یـك میلیون دلار کلی پول است ولی یك دلار که چیزی نیست.حالا شایـد گفته ی فردی را که می گوید همیشه جای پارك گیر می آورد، درك کنی. یا آدمی که می گوید واقعا خوش شانس است.

و همیشه می برد. این گونه افراد انتظار چنین مواردی را دارند. اگر تو هم انتظار موارد مهم را داشته باشی، از قبل زندگی خودت را خلق کرده ای.از قبل روز خودت را خلق کنوقتی تو پیش خود می گویی "دیداری خوشایند یا سفری لذت بخش در پیش خواهی داشت"در واقع نیروها و عواملی را جلوتر از جسم خود می فرستی تا ترتیب دیدار یا سفری خوشایند را برایت بدهد. وقتی هم قبل از دیدار، سفر یا خرید در خلق و خوی بدی باشی یا از چیزی ناخوشایند ترس و وحشت داشته باشی، نیروهای نامرئی را جلوتر از خودت می فرستی که باعث نوعی اتفاق ناخوشایند می شود. افکار ما، یا به عبارت دیگر حالت ذهنی ما، همیشه مشغول به کار است و جلو جلو در حال راست و ریس کردن موضوعات خوب یا بد برای ما است.(پرنتیس ملفورد)پرنتیس ملفورد این جملات را در دهه ی ۱۸۷۰ نوشت. چه پیشگامی ! تو خودت به وضوح می توانی ببینی که قبل از فکر کردن در مورد هر رویداد روزانه، چقدر مهم است. بی شک از پیش فکر نکردن در مورد روزت را تجربه کرده ای، و یکی از پیامدهای آن هول شدن و عجله کردن است. اگر تو عجله کنی، بدان که افکار و اعمالت براساس ترس است، ترس از دیرشدن، و تو تو جلو جلو موارد بد را راست و ریس می کنی.روندهای قدرتمندعده ی زیادی از مردم به واسطه ی اوضاع فعلی شان احساس گیر کردن و زندانی بودن می کنند. هر شرایطی که هم اکنون داری صرفا واقعیت فعلی توست، و این واقعیت در اثر شروع استفاده ار راز متحول می شود. واقعیت و زندگی فعلی توناشی از افکاری است که در سرپرورانده ای. اگر تحول فکری و احساسی را شروع کنی، همه ی اینها هم کاملا عوض می شوند.اینکه بشر می تواند خودش را تغییر دهد. و ارباب سرنوشت خودش شود، نتیجه ی ذهنی هوشیار رد برابر قدرت تفکر درست است. (کریستین- دارسون)پس وقتی می خواهی اوضاع را تغییر دهی، در وهله ی اول باید طرز فکرت را عوض کنی.بیشتر مردم به وضع فعلی خود نگاه می کنند و می گویند: این است اوضاع من". ولی این نیست. این کسی است که قبلا بودی.بگذار مثالی بزنم. تو در حساب بانکی ات به حد کافی پول نداری، یا ارتباطی را که دلت می خواهد نداری. وضعیت سلامت و اندام ت تو آن قدرها هم تعریفی ندارد. در این مقطع تو خودت نیستی، بلکه پیامدهای پس مانده از افکار و اقدامات گذشته ات هستی. بنابراین ما دائم در این پس مانده ی افکار و اعمال گذشته زندگی می کنیم. وقتی نگاهی به اوضاع فعلی خود بیندازی و با توجه به آن خودت را معنی کنی، محکوم هستی در آینده هم چیزی بیشتر از همین ها را داشته باشی".هرچه هستیم نتیجه ی همان است که فکرش را کرده ایم.(بودا (پیش از میلاد ۴۸۳-۵۶۳))روند قدرتمند قدردانیهم اکنون برای متحول کردن زندگی ات چه کاری می توانی انجام دهی؟ اولین کار تهیه فهرستی از مواردی است که بابت آنها خدا را شاکر هستی. این کار موجب تغییر و تحول در انرژی و طرز تفکرت می شود. به هر حال چه بسا از این تمرین حواست را متوجه چیزهایی که نداشتی، شکایات و مشکلاتت کرده بودی. اما با انجام این تمرین در مسیری متفاوت قرار می گیری. همین حالا بابت تمام نعمت هایی که به تو داده شده است و در موردشان احساس خوبی داری، خدا را شکر کن.قدردانی بخش عمده تعلیم فلاسفه ی بزرگ در طول تاریخ بوده است. به محض اینکه احساست در مورد آنچه داری فرق کند، شروع به جذب چیزهای خوب بیشتری می کنی که از بابت آن ها هم خدا را شاکر می شوی. حواست را بر آنچه داری متمرکز کن و از این بابت خدا را شاکر باش. مثلا چشمانی که داری و الان با آن این کتاب را می خوانی، یا لباس هایی که داری. بله، شاید چیزی دیگر را ترجیح می دهی. به هر حال اگر قدردانی بابت چیزهایی را که داری شروع کنی، خیلی زود به چیزهای دیگری که می خواهی می رسی. بدون احساس شکرگذاری و قدردانی بابت آنچه داری، آوردن چیزهایی بیشتر به زندگی ات غیرممکن است. چرا؟ چون افکار و احساساتی که در هنگام ناشکری از خودت ساطع می کنی، همه و همه عواطف منفی است. خواه احساس حسادت باشد یا دلخوری، نارضایتی باشد یا احساس کافی نبودن، این احساسات نمی توانند آنچه را می خواهی برای تو به ارمغان بیاورند. صرفا آن ها می توانند بیشتر از آنچه را نمی خواهی به تو برگردانند. این احساسات منفی مانع آمدن چیزهای خوب به سوی تو می شوند. اگر اتومبیلی نو بخواهی ولی خدار ار بابت اتومبیلی که داری شاکر نباشی، این خود فرکانسی غالب است که تو از خودت بیرون می فرستی. یکی از قدرتمندترین فواید سپاس، کاربرد آن در روند

خلق است تا امور مربوط به رسیدن به هر آنچه را می خواهی تسریع کند.روند قدرتمند تجسمتجسم روندی است که آن را تمام مربیان و آموزگاران بزرگ جامعه در سراسر قرون و حتی آموزگاران امروز، تعلیم می دهند. در زمان حال در خود ایجاد می کنی. تجسم صرفا تفکر متمرکز قدرتمند در قالب تصاویر است که به همان نسبت هم احساس ایجاد می کند. تو با قدرت تجسم فرکانسی قوی بـه کائنات می فرستی. قانون جذب این علائم مهم را می گیرد و تصاویر را به همان نحوی که در ذهنت دیده ای به تو برمیگرداند.از طریق تجسم، تو در واقع به ئمسایل تحقق می بخشی. در این جا مطالبی جالب راجع به ذهن ارائه می دهم. ما ورزشکاران المپیک را گردآوردیم و ان ها را مجبور کردیم که در ذهن خودشان تمرین دویدن را مجسم کنند. پس به آن ها دستگاه پیشرفته ی بیو فیدبک کردیم.کمال تعجب، دقیقا همان ماهیچه هایی که در موقع دویدن در زمین مسابقه تحرک می شد، در حالت تجسم هم تمرین شد چطور ممکن است این طور شده باشد؟ چون ذهن نمی تواند بین کاری که تو واقعا انجام می دهی صرفا جنبه یتمرینی دارد، فرقی بگذارد. اگر تو در ذهنت حضور داشته باشی، در چشمت هم حضور خواهی داشت.(دکتر دنیس و تیلی)مخترعان بزرگ را در ذهن خود بیاور. تنها دلیل اختراع یا خلق هر چیزی این بوده که فردی تصور آن را در ذهنش دیده بوده است. او آن را به وضوح دید و با نگه داشتن تصویر و نتیجه ی نهایی ان در ذهنش، تمام نیروهای کائنات اختراع وی را از طریق او به دنیا ارائه دادند.وقتی تصویری ذهنی داشتی و ان تصویر را مجسم کردی، همیشه و منحصرا روی نتیجه ی نهایی انگشت بگذار. چرا که تجسمی موجب جذب آن می شود که حالت و سطح آن، احساس واقعی دارا بودن آن را به ما بدهد. در واقع احساس است که موجب جذب می شود، صرفا تصویر یافکر عده زیادی چنین می پندارند که : اگر فکر مثبت داشته باشیم، یا داشتن هر آنچه را می خوام تجسم کنم، کافی است ". اما اگر این کار را نکنی ولی احساس و فور نعمت، لذت و عشق نکنی، قدرت جذب برای خلق مشکل نمی گیرد.من نمی توانم بگویم این چه قدرتی است. فقط می دانم که وجود دارد.(الکساندر گراهام بل ۱۹۲۲ – ۱۸۴۷)وظیفه ی ما سر در آوردن از چگونگی آن از اعتقاد و تعهد ما به " چه چیزی " رخ می نماید. چگونگی فقط در حیطه ی کائنات است. کائنات همیشه کوتاه ترین، سریع ترین و هماهنگ ترین راه بین تو، رویاهایت بلد است. در تجسم صرفا تمرکز تو روی نتیجه نهایی است و تجربه ی ناشی از آن را احساس می کنی بدون اینکه توجهی به " چگونگی "کار داشته باشی. تصویر ذهنی تو آن را تمام شده می داند. احساس تو هم همین طور ذهن تو و تمام وجودت آن را به صورتی که " از قبل رخ داده است "می بیند.همه به نحوی مجسم می کنند، چه بدانند و چه ندانند. تجسم بزرگ ترین راز موفقیت است.(جنیویوبرند ۱۹۶۰–۱۸۸۱)حال در اینجا به نکته ای در مورد تجسم اشاره می کنم.اگر تو تصویری غیرمتحرک را در ذهن خود خلق کنی، حفظ آن تصویر مشکل است. بنابراین تا می توانی تصویر هایت را متحرک کن. برای به تصویر کشیدن این نظریه اتومبیلی را که می خواهی مجسم کن. حال مجسم کن که در اتومبیل را باز کردی و داخل آن نشسته ای. پس صندلی خود را تنظیم می کنی و اتومبیل را روشن می کنی.ما بیش از آنچه تشخیص دهیم قدرت و امکانات داریم. و تجسم یکی از بزرگ ترین این قدرتها است.(جنیو یو برند)تجسم همه چیز است. در واقع دیدن جذابیت های زندگی در آینده است.(آلبرت انیشتین (راز پولبرای جذب پول، باید روی ثروت تمرکز کنی. دستیابی به پول بیشتر در زندگی وقتی تو توجه کنی که پول به حد کافی نداری، امری غیرممکن است، چون تو افکاری در مورد اینکه پول به حد کافی نداری در ذهن داری اگر حواست را روی اینکه پول به حد کافی نداری متمرکز کنی، شرایط بی حد دیگری فراهم می کنی که پول به حد کافی نداشته باشی. تو باید حواست را به وفور پولی متمرکز کنی که به سوی تو می آید. تو باید علامت جدیدی از افکارت ساطح کنی و این افکار باید طوری باشد که هم اکنون حتی پیش از حد تصویر پول داری تو باید قدرت تخیل خود را به کار بیندازی و باور کنی پولی را که می خواهی از قبل را داشته ای، این کار خیلی هم سرگرم کننده است! تو متوجه خواهی شد وقتی وانمود کنی که پول داری و بازی پول داشتن را شروع کنی، فوری در مورد پول حال و هوای بهتری پیدا می کنی و وقتی در این مورد احساس بهتری داشته باشی، پول به سوی زندگی ات جاری می شود.تنها دلیلی که مردم به حد کافی

پول مدارنـد این است که با افکارشان راه رسیدن پولی را که به سویشان می آیـد، مسدود می کنـد. هر نوع فکر، احساس و عاطفه منفی، رسیدن چیزهای خوب از جمله پول را از تو دریغ می کند.تمرکز بر نیک بختیاگر چیزی را می خواهی وظیفه ی تو این است که هر آنچه را دوست داری از کاتالوگ کائنات داشته باشی، اعلام کنی. اگر پول نقد یکی از آنهاست، بگو چه مقدار می خواهی داشته باشی. مثلا دلم می خواهد بیست و پنج هزار دلار از طریق نامنتظر در عرض سی روز آینده داشته باشم. یا هر چیز دیگری که می خواهی شود. بایـد برایت قابل باور باشـد.هـدف بیشتر مردم بیرون آمـدن از زیر بار بـدهکاری است. این کار آدم را بیشتر قوی بـدهکاری نگه می دارد. هر آنچه دربـاره اش فکر کنی، جـذب می کنی. تـو می گـویی ": امـا این بیرون آمـدن از زیر بـار قرض و بـدهکاری است"من اهمیتی نمی دهم که رفتن زیر بار قرض باشـد یا بیرون آمدن از آن، به هر حال تا وقتی راجع به بدهکاری فکر کنی، آن را جـذب می کنی. یـک برنـامه مرتب بـازپرداخت بـدهی برای خـودت تنظیم کن و سپس حـواست متـوجه خوشـبختی و کامیابی باشـد. وقتی تو تمام حواست را برنداشـتن و عـدم امنیت و این مسأله که چه چیزی را نداری متمرکز کنی، به هر حال هرگز نخواهی توانست توان مـالی به دست بیـاوری چون جـذب بیشتر هر انچه را نـداری شـروع کردی. اگر تو وفور نعمت و کامیـابی می خواهی، پس روی نعمت و کامیابی تمرکز کن.بعد معنوی هر چیزی که به صورت مرئی به دست می آید، هرگز ته نمی کشد. تمام مدت نزد خودت است و به اندازه ی اعتقاد و درخواست تو، واکنش نشان می دهد. (چالز فیلمور ۱۹۴۸-۱۸۵۴)حالا که راز را می دانی، وقتی آدمی پولـدار را می بینی، آگـاه هستی که فکر غالب او روی ثروت است، نه تنگـدستی و این گونه بوده که ثروت را به سوی خود کشیده است، خواه آگاهانه یا ناآگاهانه. در واقع ثروتی که آن ها دارند، تو هم داری. تنها تفاوت بین تو و آن ها اینست که آن هـا بـا تفکر و ذهنشان ثروت را جـذب خود کرده انـد اما ثروت تو همان طور نامرئی ول معطل است. برای اینکه آن را مرئی کنی، در مـورد ثروت فکر کـن. عـده ای بـا این شـعار بزرگ شـده انـد که" برای پـول درآوردن بایـد جـان بکنی "امـا بایـد این را جـایگزین این جمله که " پـول به راحتـی و به طور مرتب گیر می آیـد ".کننـد. در آغـاز احسـاس می شود که دروغ است مگر نه؟ بخشـی از مغز تو می گویـد ": ای دروغگو. این کار سـخت است. " بنابراین تو بایـد بـدانی که این بازی ذهنی تا مـدتی ادامه دارد. پول بـده تـا پول بگیرپول دادن اقـدامی مهم در جهت به دست آوردن پول بیشتـر در زنـدگی است. چون وقتی تو اهـدا کنی، یعنی داری می گـویی ": مـن یکی پـول دارم ".نبایـد تعجب کنی کـه ثروتمنـدترین افراد روی کره زمین، بزرگ ترین نـوع دوستان هم هسـتند. اگر بـا خـودت می گـویی ":مـن پـول کـافی برای بخشـش نـدارم ".پـاک بـاختی!البتـه تفـاوت زیـادی بیـن بخشـش و از خودگذشـتگی وجود دارد. بخشیدن بـا طیب خـاطرات که احسـاس خیلی خوبی به آدم می دهـد اما از خودگذشـتگی حس خوبی نـدارد. این دو تا را با هم اشـتباه نگیر. اینها به طور کلی دو چیز متفاوت هسـتند. یکی از آنها علامت فقدان از خود ساطع می کند و دیگری علامت بیش از حد داشتن. یکی از آنها احساس خوب به آدم می دهد و دیگری حس بد.من آدم های زیادی را می شناسم که پول هنگفتی در می آورنـد امـا ارتباطـات ان هـا نفرت آور است. و این ثروت نیست. تو می توانی به دنبال پول بروی و ثروتمند شـوی، امـا تخمین بـابت اینکه غنی هسـتی در کـار نیست. نیم خواهم بگویم که پول بخشـی از ثروت نیست. مسلما هست، امـا فقط بخشـی از آن است. و از طرفی هم افراد زیادی را می شـناسم که آدم های معنوی هسـتند. اما همیشه دردمنـد و مقروض اند. این هم ثروت نیست. زندگی یعنی وفور در هر زمینه ای. زندگی سـطح بالا از بسیاری میلیونرهایی که امروز می شناسی، میلیونرتر بودند.راز ارتباطاتوقتی می خواهی چیزی را در زندگی ات جذب کنی، حواست باشد که اقدامات تو با خواسته هایت در تضاد نباشد. یکی از مـدرسانی که در فیلم راز حضـور داشت آورده است. قضـیه مربـوط به زنی می شـود که دلش می خـواست شـوهر دلخـواهش را به زندگی اش جذب کند. او تمام کارهای درست را انجام داده بود: مشـخص کرده بود که شوهر آینده اش چه شـکل و چه شمایل و خصوصـیاتی داشـته باشـد و چنین فردی را در زنـدگی اش تجسم می کرد. با این حال، از شوهر آینده هیچ خبری نبود. سـپس یک روز وقتی وارد خانه شـد و اتومبیلش را وسط گاراژ پارک کرد آهی کشـید و پی برد که اقـدامات او با خواسـته اش در تضاد است.

حالا۔ که اتومبیلش را وسط گـاراژ پـارک می کرد، دیگر جـایی برای اتومبیـل شوهر آینـده اش نبود! بنـابراین فوری گـاراژ خود را بزرگ تر و تمیز و اتومبیلش را یک طرف گاراژ پارک کرده که جایی برای اتومبیل شوهر آینـده اش باز شـده ...بعد از انجام دادن این کارها و عمل کردن به گونه ای که انگار شوهر دلخواهش را گیر آورده است، سـرو کله آن مرد در زنـدگی او پیدا شد و حالا دو نفری به خوبی و خوشی کنار هم زندگی می کنند.راجع به آن چه بابتش درخواست کرده ای فکر کن و مطمئن شو که اقدامات تو بازتابی از آنچه انتظار دریافتنش را داری باشـد، و با آن در تضاد نباشـد. طوری عمل کن که انگار به آن رسـیده ای. دقیقا همان کاری را کسـی که در موقع دریافت آن انجام می دهی و دست به اقـداماتی بزن تا توقع قدرتمنـد تو را منعکس کنـد. برای دریافت خواسته هایت جا باز کن. با این کار علامت قوی آرزو و امید را ساطح می کنی.راز سلامتیجسم ما حاصل افکار ماست. ما در علوم پزشکی به مرحله ای که کـدام ماهیت تفکری و عاطفی در واقع اعمال و ساختار و ماده ی فیزیکی بـدنمان را مشـخص می کند پی برده ایم.ما به تأثیر دارونما در شفابخشـی پی برده ایم. دارونما در واقع دل خوشـی گنگی است که هیچ تأثیر و عارضه ای روی بدن نـدارد.مثـل قرص شـکر. تو فقـط به مریض بگو که این دارو موثر است. اتفـاقی که می افتـد این است که اگر دارو نمـا تأثیر بیشتری نگـذارد، حداقل تأثیر مشابه داروی اصـلی را می گذارد. محققان پی برده اند که ذهن بشـر، مهم ترین عمل در شفابخشـی است که گـاهی بیشـتر از دارو تـأثیر دارد.هرچه آگـاهی ات در مورد راز بیشـتر شود. بیشتر از حقیقت نهفته در وقـایعی به خصوص، از جمله زمینه هـای تنـدرستی، خبردار می شوی. اثر دارونما پدیـده ای مهم است. وقتی مریض ها تصور می کننـد. و در واقع باور دارنـد که قرص شـفابخش است هر آنچه را باور دارند دریافت می کنند و شفا می یابند.شفابخشی از طریق ذهن توام با دارو تأثیری هماهنگ کننـده دارد. اگر درد مطرح باشـد، دارو درد را مرتفع می کنـد، که برای فرد فرصتی پیش می آورد تا حواسـش را متوجه تندرستی اش کند. تفکر تندرستی کامل چیزی است که هر آدمی می تواند بدون توجه به اینکه در اطرافش چه می گذرد، به طور خصوصـی در درون خودش انجام دهـد.اگر فردی در وضـعیت بیماری قرار دارد و مشـخص شـده که بیماری اش جسـمانی نیست بلکه به طور ذهنی آن را خلق کرده است.یکی راه چـاره اسـتفاده از دارونمـاست. امـا اگر فردی در وضـعیتی حاد باشـد که موجب مرگش شود، معلوم است که دارو دادن کاری کلا فه ای است حتی اگر تشخیص داده شود که مورد ذهنی است. پس کسی نمی تواند منکر دارو شود. هر شفابخشـی جایگـاه خـاص خود را دارد.داسـتان هـای شـگفت انگیزی وجود دارد که بـا تمـام وجود به این موضوع باز می گردد که مطـالعه بعضـی از آنهـا خـالی از لطف نیست امـا از آنجایی که این مطلب را مجال اطاله نیست از گفتن آن خودداری می کنم و فقـط به این جمله بسـنده می کنیم:من همیشه اعتقـاد دارم که لاعلاـج یعنی قابـل علاـج از درون. راز جهانتوجه به آنچه نمی خواهی اشـکالی ندارد، چون تو را وا می دارد مقایسه کنی و بگویی ": این چیزی است که می خواهم "اما حقیقت این است هر چه تو در مورد آنچه نمی خواهی بیشتر حرف بزنی و راجع به آن بـد بگویی، تمـام مـدت در مورد آن مطـالبی بخوانی و سـپس بگویی چقـدر وحشـتناک است، به هر حال مقـداری بیشتر از آن را بوجود می آوری.وقتی تمرکزت را روی مواردمنفی بگـذاری به جهان کمکی کنی. وقتی روی وقایع منفی جهان تمرکز کنی، نه تنها آن را افزایش می دهی. بلکه در همان موقع موضوعات منفی بیشتری را وارد زنـدگی ات می کنی. وقتی سـرو کله ی تصـاویری از آنچه نمی خواهی پیـدا شـد، نشانه ای است برای تو که طرز فکرت را تغییر دهی و علامـتی جدیـد از خود سـاطع کنی. اگر وضـعیت جهـانی است. تو بی قـدرت نیستی. توکل قـدرت را در اختیار داری. تمرکز کن تمام مردم در لـذت و شادی هسـتند. روی وفور نعمت و فراوانی غـذا تمرکز کن. افکار قدرتمنـدت رامتوجه هرآنچه می خواهی کن. تو این توانایی را داری که یا ساطع کردن احساساتی سرشار از عشق و سعادت، علیرغم هر آنچه در اطرافت می گذرد، خیلی چیزها به دنیا اهـدا کنی.تو حاکم بر زنـدگی خودت هستی و کائنات جوابگوی هر امر هست تو نباید مسـحور تصاویری شوی که جلوه گر شده اند و دلخواه تو نبوده اند. در قبال آنها مسئولیت قبول کن اگر می توانی آنها را سبک بگیر و سپس رهایشان کن. راجع به آن چیز می خواهی فکری جدید کن، آنها را حس کن. و شاکر باش که عملی شده اند. (دکتر جان دمارتینی)

سیزده اشتباه مهلک مدیر

نویسنده :دابلیو استیون بران

وایرستار:امیر طاهری- ترجمه: لعیا موسائی- انتشارات :نسل نواندیشان -گردآورنده : نغمه حقیقی: مقدمه: این کتاب در مورد مهارتهای رهبری و مدیریت و اشتباههایی که مدیران ممکن است انجام دهند. این اشتباهها ممکن است برای شما خطرناک نباشد ولی برای موسسه اسفناک است. و اما میدانیم این خطاها چیست هیچ وقت انجام نمی دادیم که این اشتباهها زیاد نیستند و فقط سیزده تا از آن ها را شناخته ام: نویسنده در این کتاب معتقد است: مردها یاد گرفته اند حرف بزنند اما زنان آموخته اند گوش بدهند به این دلیل که من باور دارم زنان در مدیریت بهتر از مردان و حتی آنها آموخته اند که فکر دیگران را هم بخوانند.کاری آش موفق ترین زن در امور تجاری آمریکا این طور بیان کرده است:مدیران موفق شنودگان خوبی هستند خداوند به ما دو گوش و یک دهان داده و ما باید دو برابر آنچه که حرف می زنیم گوش دهیم وقتی ما گوش می دهیم دو برابر سود می بریم اول آنکه اطلاعات لازم را به دست می آوریم، دوم آنکه به شخص مقابل احساس مهم بودن می دهیم.اشتباه (۱) عدم مسئولیت پذیری: بدون مدیریت کارآمد نمی توان درباره خصوصیات محصول و زمان مناسب آن به بازار تصمیم درستی گرفت شرکتی که مدیریت مناسبی نداشته باشد.نقش مدیریت در موفقیت شرکت از سرمایه مهم تر است سرمایه های اصلی یک شرکت استعداد افراد آن شرکت است که این را هر مدیر آینده نگری می داند. مدیر کل یک شرکت بزرگ آمریکایی تمام دارایی های من را بگیرید، اما همه افراد سازمان را در اختیار من قرار دهید در عرض پنج سال تمام این دارایی را به شما بر می گردانم. اگر جلوی اشتباههای خود را نگیرید شما را از حرکت باز می دارد:مسئول بودن مدیر نقش مهمی در تجارت دارد یک مدیر باید همواره اشتباهات خود را جستجو کند و از تکرار آن ها جلوگیری کند که اگر جلوی آنها را نگیرد این اشتباهها او را از حرکت باز می دارند.وقتی مدیری دچار دردسر می شود علائم خطر را حس کند حرفهائی را می شنویم مثلا: خوب دفتر من متفاوت است، حوزه من فرق می کند، این غلط است. هیچ دفتر یا حوزه اداری متفاوت نیست. وقتی مدیر حرفی می زند خود را فریب می دهد نه کس دیگری را راه خود انتخاب کنید.افراد در جامعه به دو دسته تقسیم می شوند: ۱) افراد درون گرا که مسئولیت اعمال و شکستها را عهده نمی گیرند و بهانه جویی نمیکنند و دنبال بهانه نمی گردند.۲- افراد برون گرا: مسئولیت اعمال و شکستها را بر عهده نمی گیرند و مدام بهانه جویی می کنند و اینگونه افراد برای مدیریت مناسب نیستند.ما در مدیریت باید فردی درون گرا باشیم. یک مدیر وقتی می تواند توقع احترام از افراد را داشته باشد که مسئولیت کارهایش را مشخصا بر عهده بگیرد و اگر راه دست را نرفت بگوید آهای من شکست خوردم، تقصیر خودم بود، اکنون یاد گرفتم و دیگر این اشتباه را تکرار نمی کنم و در آینده من ناکامی را تبدیل به موفقیت می کنم.سه سخن ناگفته: یکی از صفات مدیران ضعیف این است که هیچ وقت نمی گوید نمی دانم و برای حفظ آبروی خود گاهی براحتی دروغ می گویند اما یک مدیر فروتن می گویند من فکر می کنم اگر خودت دنبال اطلاعات بعدی بهتر است برای پیشگیری پس راه جلوگیری از عدم مسئولیت پذیری این است که یک مدیر درون گرا باشیم و مسئولیت کارهای شخصی خود را به عهده بگیریم.اشتباه (۲) : عدم موفقیت در پیشرفت کارکنان: یکی از اهداف اصلی مدیریت فراهم کردن امکاناتی است که بتواند حتی در صورت عدم حضور مدیر قادر به ادامه کار باشد. و تغییر کارمندان و عدم حضور هر یک از مدیران موقعیت را را تغییر ندهد. در غیر این صورت شما به عنوان یک مدیر تعهد خود را نادیده گرفته اید (شرکت را باید طوری برنامه ریزی کند که در صورت نبودنش باز هم به موفقیت خودش ادامه دهد.)مدیر نالایق: یک مدیر خوب باید اعتماد به نفس کارمندان خود را بالا ببرد و در آنها ایجاد انگیزه کند. امتحان یک مدیر این نیست که او یک کار را به تنهایی انجام دهد یک مدیر آگاه کاری را انجام می دهد که باید صورت گیرد چه بخواهد چه نخواهد. همیشه سعی می کند قابلیت های افراد را بالا ببرد و از اشتباه (۲) پرهیز

کند.اشتباه (۳): سعی بر کنترل نتایج به جای تاثیر بر افکار:افراد از نظر سودمند بودن در کار با یکدیگر متفاوتند ما قصد داریم علت این تفاوت را دریابیم و چه چیزی باعث موفقیت افراد است؟ این روش ها عملکرد کاری هستند که باعث موفقیت یا شکست می شوند. افراد موفق نه لحاظ ظاهر بهتر از دیگران اند و هوش بهتری دارند و نه سخت تر از دیگران کار می کنند بلکه عادتهای کاری و عملکردشان با دیگران متفاوت است. و برای جلوگیری اشتباه (۳). با تاثیر افکار به جای کنترلاشتباه (۴): پیوستن به یک گروه اشتباه: افرادی وجود دارند که دارای این خصوصیات می باشند که عادت کرده اند برای مسئولیت ها گروهی را تشکیل دهند ولی هنگام برخورد با مشکل خود کنار نشسته و تنها نظاره گرند.استفاده از وفاداری مدیریت: وفاداری یک مدیر به این معنا نیست که اوباید با هر کاری که موسسه می کند موافق باشد. زیرا این وفاداری در بازار فروش به هیچ دردی نمی خورد. بلکه بدین معناست که یک مدیر با اعضای گروه با توجه به اختلافات جزئی، در کنار هم و با اعتماد به یکدیگر برای رسیدن به هدف همکاری می کنند برای جلوگیری از اشتباه (۴) با حمایت از ایده های مناسب.اشتباه (۵): مدیریت یکسان بر افراد: مدیرانی که سعی می کنند بر تمام کارمندان خود به یک طریق سرپرستی کنند بدون توجه به شخصیت افراد مدیران موفقی نمی باشند. مدیریت گروهی: تعدادی از مدیران سعی می کنند در یک زمان با تمام کارمندان ارتباط داشته باشند تا از برخوردهای تهدید آمیز پرهیز کنند. مدیران جاه طلب میدانند برای کارمندانشان جلسه هایی را به رخ می کشند اطلاعات را رد و بدل می کنند بعضی از مشکلات را هم رفع می کنند. وقتی کارکنان را هم تشویق می کنند ولی نمی توانند مدیرانی کارآمد باشند برای جلوگیری از اشتباه (۵): ایجاد انگیزه در افراداشتباه (۶): فراموش کردن سود: مهم ترین روش برای ارزیابی کردن یک مدیر سود دهی شرکت است پذیرفتن مسئولیت.محدودیت زمان:مدیران باید همیشه به زمان توجه داشته باشند مدیرانی که زمان را نادیده می گیرند به سخت تر شدن اوضاع کمک کرده و بودجه شرکت به سرعت کاهش می یابد برای جلوگیری از اشتباه با به خاطر داشتن اهمیت سوداشتباه مهلک (۷): تکیه بر مشکلات به جای اهداف: یکی از اشتباهات مهلک مدیران این که با تمرکز بر روی مشکلات و شکست ها، اهداف شان را فراموش می کنند و با نادیده گرفتن اهداف و غرق شدن در مشکلات، ابتکار عمل از آنها گرفته می شود. ص ۱۵۳ برای جلوگیری از اشتباه مهلک ۷ تکیه بر اهداف و نه بر مشکلات.اشتباه مهلک ۸: دوست به جای رئیس: مدیرانی که با کارمندان خود با احتیاط رفتار می کنند به آنها احترام نگذارند نباید توقع احترام از آنها داشته باشند. یک مدیر نباید رفتاری راکه با مشتری یا ارباب رجوع ثابت خود جایز نمی داند با کارمند خود انجام دهد. یک مدیر با کارمندان خود یا دوست است یا رئیس است. در غیر این صورت شخصیت دوگانه ای خواهد شدو بر سر دو راهی قرار گرفتن است. برای جلوگیری از اشتباه مهلک ۸ با رئیس بودن به جای دوست.اشتباه مهلک (۹): ناتوانی ایجاد استانداردها: مدیرانی که به استانداردها علاقه ای ندارند و استاندارد را وسیله ای برای تنبیه افرادی که می دانند که در تولید کوتاهی کرده اند بکار می برند یکی از عوامل مهم در مدیریت را درک نکرده اند.اگر تمام کارکنان استاندارد را به عنوان یک شرط کیفیت بدانند اعتماد به نفس در شرکت بالا می رود و مدیریت راحت تر انجام می شود. و از اشتباه مهلک ناتوانی در ایجاد استانداردها جلوگیری می شود. اشتباه (۱۰): عدم موفقیت در آموزش کارکنان: اگر یک مدیر انتخاب کارکنان خود باز هم اشتباه نکند تنها سه عامل وجود دارد که باعث عدم کارآیی کارمند می شود. این سه عامل عبارتند: ۱- از کارمند از شغل آگاهی ندارد ۲- از توانایی لازم برای انجام کار برخوردار نیست ۳- کسی یا چیزی باعث عدم موفقیت او در انجام کاری می شود. تا وقتی که ما به این سه عامل توجه نکرده باشیم نتوانسته ایم وظیفه خود را در قبال کارمندان انجام دهیم. آموزش کلاسی در واقع همان آموزش گروهی که با مصرف هزینه کمتر و زمان کمتری نسبت به آموزش یک نفر انجام می گیرد و از لحاظ اقتصادی به صرفه تر است. برای جلوگیری از اشتباهات باید به عنوان مدیر از آموزش افراد خود غافل نشوید.اشتباه (۱۱): نادیده گرفتن بی کفایتی کارکنان: بی دقتی و چشم پوشی کردن از بی کفایتی کارمندان توسط یک مدیر می تواند به سه دلیل باشد: ۱- چون فکر میکنیم باید محبوب باشیم دنبال محبوبیت هستیم۲- امیدواریم که اگر از این مشکل چشم پوشی کنیم به خودی

خود حل می شود. ۳- برای اینکه توان برخورد با دیگران را نداریم. نیاز به محبوبیت: نیاز بیش از حد یک مدیر به محبوبیت، باعث می شود او فرد ضعیفی جلوه کند و هر بهانه ای را برای بی کفایتی می پذیرد و هر رفتاری را قبول می کند اولین کار می کند که در این کارفرمایان سخت گیر جلوه کنند.اشتباه (۱۲): قدرانی از کارمندان برجسته: یکی دیگر از اشتباهات مهلک مدیران قدردانی از یک گروه از کارمندان است و دیگر افراد گروه را نادیده می گیرند و همیشه آنها را به عنوان بازنده تلقی می کنند و فقط افراد خاص را شایسته تقدیر می دانند که خود باعث می شود و به شخصی که به عنوان فرد بازنده زده شده است مثل بازنده عمل کند دوری از اشتباه مهلک ۱۲ آسان است. تنها کاری که باید انجام دهید دادن اعتبار به افراد در هنگام لزوم.اشتباه مهلک (۱۳): سعی در علت نفوذ قراردادن دیگران: ما به عنوان یک مدیر می توانیم کارمندان را تحت تاثیر قرار دهیم اما شیوه های متفاوتی برای رسیدن به این هدف وجود دارد با رفتار خوب باعث افزایش عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری می شویم. و با رفتار بد میزان بهره وری آنان را کاهش می دهیم.تغییر محیط: از آنجایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می کند طرز فکر او نیز تغییر می کند. هر عملی در محیط از شما سر بزند روی افکار آنان تاثیر می گذارد. مانند: رنگ کردن دوباره دفتر، تغییر میزان حقوق، قبل از اینکه یک کاری را انجام دهید بسنجید. زیرا این حرکات بر روی طرز فکر کارکنان تان تاثیر مثبت و منفی می گذارد. پرهیز از اشتباه ۱۳ با استفاده از اعتماد سازی.

مدیریت برقلب ها

۵ دی ۱۳۸۹ ، ۰۸:۵۲ مدیریت بر قلب ها کن بلانچارد

خلاصه کتاب: سجاد ذهانی: یکی از مهم ترین وظایف مدیران رهبری است .رهبری یعنی هنر نفوذ در قلب وباورهای دیگران واین هنر از قلب یک رهبر اغاز میشود.در این کتاب نویسنده از چگو نگی انتخاب ارزشها و روشهای بهبود سازمانی,شجاعت,مواجه با تغییر و راههای توسعه توانمندی های فردی با خوانندگان سخن می گوید. وسعی نموده است با استفاده از جملات قصار وشیوا، تجربیات خود را دراختیار خوانندگان قرار دهد.کلید پرورش انسانها در واداشتن انان به کار های درست استواداشتن انسانها به درست کار کردن اندیشه نیرومندی درمدیریت است.واداشتن انسانها به انجام کار درست درانان خشنودی وانگیزه کارکرد خوب می افریند. ولی نباید فراموش کرد که ستایش باید بی درنگ ,ویژه,نیرو بخش در ادامه راه باشد.این اصول می توانند مایه درخشش هر مدیر در محیط شوند.اکسانی که از کارها نتیجه خوب می گیرند از خود احساس خوبی دارندهنگامی که انسان به نتیجه های خوب دست می یابد،در خودش حالت خوبی احساس می کند زیرا میداند که کار مثبتی انجام داده وچیزی دارد تا به نشانه کوششهایش به دیگران بنمایاند.یک رهبر کارامد از دو راه پیشگام کمک به مردم در روند دستیابی به نتیجه های خوب میشود_:هدفها را به درستی به انان می شناساند و_در راه رسیدن به هدف هرچه از دستش بر اید از پشتیبانی،تشویق وراهنمایی کوتاهی نمی کند.درستایش انسانها انقدر منتظر نمانید تا کار را صد درصد درست انجام دهند. بسیاری از رهبران خوش خیال در ستایش کارکنان انقدر درنگ می کنند تا کار به درستی پایان یابد . مشکل این است که شاید هرگز به چنین نقطه ای نرسند.بهتر ان است که پیشرفت را ستایش کنیم،این کار خود انگیزه افرین است. ما همه اعتقاد داریم که خداوند چیزی را بی مصرف نیافریده است پس هسته بنیادین ما درست است اما این بدان معنا نیست که کامل هستیم وجایی برای رشد خود نداریم.این باور موجب میشود که احساس خوبی ازخود داشته باشیم. اگر مردم ازکار ما انتقادکنند ان را به بد بودن خود تفسیر نکنیم . با ایمان به ارزشمندی خودمان به انان گوش فرا دهیم ودیدگاه انان را با حالت غیر تدافعی بشنویم باشد که در انان چیزی برای اموختن بیابیم.Success is not forever and failure isnt fatal. نه پیروزی پایدار است نه شکست مرگ اور. نورمن وینسنت پیل بارها میگفت :هنگامی که از یاد گرفتن باز ایستم ،دست و پایم را به قبله بکشید چون دیگر مرده ام.امروزه یاد گرفتن بیش از

همه دوران های گذشته اهمیت دارد. امروزه تنها مهارت ارزشمند فرد می تواندضامن ادامه کارش باشد.سه چیز را گریزی نیست :مرگ،مالیات ودگرگونی. سازمانها زیر بمباران دگرگونی هستند. پس هوشمندانه ترین راه این است که پیوسته بیاموزیم و برای همخوان شدن با وضعیت تازه اماده باشیم. در روند مدیریت انسانها "رها کردن"بسی اسانتر از سخت گرفتن است.هنگامی که مطمئن نیستید که کارکنان برای انجام وظیفه تازه به چه اندازه نظارت نیاز دارند بهتر است که در اغاز کار حلقه سر پرستی را تنگ تر کنید. زیرا هنگامی که در یافتند انان بهتر از ان چیزی هستند که شما پنداشته بودید و بند نظارت را بیشتر رها کردید این اقدام موجب دوستی بیشتر وپاسخ مثبت به ندای شما خواهد شداز این کار به رشد روز افزون کیفیت کار کارکنان نیز کمک خواهد کرد.ان چه انگیزه افرین است به انسان انگیزه میدهد.بسیاری از رهبران تصور می کنند پول، جایزه،اعطای مرخصی های ویژه برترین انگزه افرین ها است.به عنوان مثال مدیری دو کارمند خوب دارد ومی خواهد یکی را با افزایش حقوق پاداش دهد ولی این فرد همسرش کار می کند وپول خوبی به منزل می اورد ولذا پول برای او چندان اهمیتی ندارد.وتصمیم می گیرد نفر دوم را با افزایش مسئولیت وحوزه سرپرستی پاداش دهد.ولی بیماری ناگهانی همسرش مخارج سنگینی را روی دست او گذاشته است.واضح است پول برای چنین فردی بزرگترین عامل انگیزش است. مدیری که تنها به سود می اندیشد مانند تنیس بازی است که به جای توپ چشم بر تابلو امتیازها دوخته است.سازمانها ی پیروزمند امروز بر سه ستون استوارند درست همانند کرسی های سه پایه.این سه ستون :مشتریان شیفته ،کارکنان شیدا و توانمندی های مالی هستند. هر سه پایه باید استوار باشند تا کرسی بر پا بماند.مدیر بهتر است مورد احترام باشد تا همه پسند.ااگردر نقش رهبر از کارکنان خواهان کار با ارزش برای سازمان هستید باید با انان صادق باشید واستانداردها را همواره بالاـ بگیرید. در این صورت شاید اغلب ناچار شوید تا محبوبیت خود را فدای انجام کارهای درست بنمایید.این باعث میشود که کارکنان به خاطر اورند شما رهبر مورد احترام انان هستید. یکی از بهترین قانونها در کسب وکار امروز این است: کارکنان را دست بالاـ بگیرید تا انان هم خود را شایسته تر بدانند.رهبران باید از پشت پرده احساس لغزش پذیری،قدرتمندی و توان مهار دیگران به در ایند واجازه دهند تا ان روی زیبای دیگر فروتنی انان اشکار شود. گفتن"کوشش می کنم "راهی برای فرار از انجام کار است.تمایز میان علاقه مند بودن ودرگیر شدن وجود دارد. هنگامی که علاقه مند به انجام کاری هستیم در فرصت مناسب به ان می پردازیم،ولی زمانی که متعهدو درگیر با کاری شدیم بدون ترس پیش میرویم وهیچ بهانه ای پذیرفته نیست.کسی که خود را در گیر کاری می کند در وضعیت دشوار هم راهش را ادامه می دهد.واین انظباط رفتاری،نشانه پایمردی است.عشق این توانای را می دهد که بگوییم پوزش میخواهم.در جهان دو عبارت است که کمتر به کار میرود:سپاسگزارموپوزش می خواهم.اگر در نقش رهبر بتوانید پوزش خواهی از خطاها را بیاموزید سازمانتان محیطی بهتر برای کار خواهد شد. وینستون چرچیل بزرگترین سخنور دنیای انگلیسی زبان است. در سالهای اخر زندگی در دبستان خود سخنرانی کرد.مدیر روبه دانش اموزان کرد وگفت:این لحظه ای تاریخی است.چرچیل بلند شد وگفت:"هرگز،هرگز از پای ننشینید".وبه جای خود برگشت.بسیاری از کودکان ناامید شدند ولی مدیر احساس کرد که این یکی از بزرگترین سخنرانیهای چرچیل می باشد.همین رفتار پایمردی او بودکه انگلستان را در جنگ جهانگیر دوم به ادامه نبرد واداشت ،در حالی که بسیاری باخت را پذیرفته بودند.پای مردی یعنی به تفنگ خود چسبیدن وبه تعهد خود پایبند بودن وسخن را با عمل یکی کردن.کاررا جدی بگیرید ولی با خود نرم باشید.عبوس بودن میتواند محیط سازمان را بی روح وتوان خلاقیت را محدود کند.امروزه رهبران را به دوره های طنز پردازی میفرستند.هدف اموزش جوک گفتن نیست،بلکه می خواهند یاداوری کنند که به حس خوش طبعی در درون خود کمی میدان دهند. کارکنان از دیدارچنین رهبرانی شاد میشوند. نورمن وینست پیل در یک سفر هوایی با مردی اشنا شده بود که بسیار نگران بود.نورمن از او می پرسد :چه خبر شده؟ مرد می گوید:برای اداره کار مهمی انتخاب شدم ولی نگرانم از عهده ان بر نیایم.نورمن می گوید:به خوبی می توانی.اگر فکر کنی که از عهده کار برمی ایی، توان انجام ان را هم به دست می اوری.سپس مرد را تشویق

کرد که همواره روزش رابا این ورد اغاز کند:"بزرگ بیندیشید وبزرگ عمل کنید وبزرگ باشید "هنگامی که هواپیما به زمین نشست مرد در قالب فکری دیگر بود.کارکنان در مسیر گذر از وابستگی تا رسیدن به نقطه انجام کار مستقل،چهار سطح رشد را پشت سر می گذارند.ان سطح ها عبارتاست از:۱.اغاز کنندگان علاقه مند(شوق کار کردن را دارند ولی دانششان کم است)۲.کاراموزان از خواب بیدارشده(یادگیری کار را دشوارتر از ان میبینندمه فکر می کردند)۳.کارکنان توانمند ولی محتاط۴.کارکنان به خود متکی وتوانمنداما هیچ فردی درهمه کارهایش دریکی از سطحهای فوق نیست. بنابراین ها فرد ممکن است در یک زمان به الگوهای رهبری متفاوتی نیاز مند باشد.براموزندگان هرگز تنبیه روا مداريد.نو اموزان همینکه اشتباه کنند متوجه میشوند که دفتارشان درست نبوده است. بهتر است مدیران با شکیبای راه انجام کار رابه انان دوباره توضیح دهندو حتی اگر ممکن باشد نمونه کار درست را به او نشان دهنداین باعث می شود که رفتارکارکاراموز درجهت انجام درست کارها پیش رود. به چیزی کمتر از شر کت پیشتاز قانع نباشید.شرکتهای پیشتاز سازمانهایی هستند که: ۱.مشتری با انگیزه که همواره باز می گردندچند جمله مهم که مدیران باید به ان توجه کنند.۱.اگر خواست خدا وند این بود که ما بیش از شنیدن سخن بگوییم به جای دو گوش دو زبان به ما میداد.۲.اگر در جستجوی کمال نباشید،به برتری نمی رسید.۳.انسانها خود خوبند،رفتارشان است که گاهی دردسر افرین می شود.۴.مثبت اندیشان نتیجه مثبت می گیرندچون از دشواریها نمی ترسند.۵.در جوانی سلامتی را در ثروت اندوزی فدا می کنیم ودر پیری ثروت رادر کسب دوباره سلامتی.۶.رهبری فرمان بر مردم نیست بلکه کار با مردم است.۷.گفتارتان را کردار کنید.

ژاپن

نویسنده: پاتریشیادی.نتزلی

خلاصه کتاب: نام کتاب: ژاپن– نویسنده: پاتریشیادی.نتزلی– ترجمه: فاطمه شاداب – چاپ اول ۳۰۰۰ نسخه– اسفند ماه ۱۳۸۳– چاپ شمشاد– انتشارات ققنوس–مقدمه: ملتی متحد: ژاپن که کشوری است متشکل ازجزایر متعدد بسیاری ازرسوم خودراحفظ کرده ودرعین حال ازمزایای فناوری امروزی نیزبهره مند شده است. برای مثال، بسیاری ازمردم ژاپن صاحب تلویزیون دستگاه های صوتی استریووررایانه هستند ولی هنوز گاه به حمام های عمومی می روند درمراسم سنتی چای شرکت می کنند وبه جای ماشین حساب الکترونیکی از چرتکه استفاده می کنند. همین آمیختن روش های سنتی وامروزی سبب شده است تا کاتوهیدتوشی۱، جامعه شناس ژاپنی چنین اظهارنظرکند:]ژاپن کشوری است که همزمان حضور هماهنگ پدیده های کهنه ونو درآن ممکن است موجودیت وعملکرد ژاپن بر اساس این هماهنگی به وجود آمده است [. مقاومت دربرابر تغییر وتحول چون مردم ژاپن برای شیوه های سنتیشان ارزش بسیاری قائلند، هویت ملی قدرتمندی دارند و به شدت در مقابل آثار فرهنگی خارجی مقاومت می کنند. درواقع، در طی تاریخ این کشور در بسیاری از اوقات ژاپنی ها بیگانگان را آگاهانه وستیزه جویانه رانده وکسانی را که از باورهای غربی پشتیبانی می کرده اند، اعدام کرده اند. حتی هنگامی که ژاپنی ها بعضی از روش های بیگانگان را پذیرفتند–چه به انتخاب چه بالاجبار چنان که بعد از جنگ جهانی دوم رخ داد – این پذیرش سبب نشد تا در نفس هویت ژاپن تغییری پدید آید. تغییرات فرهنگی هم اگر در ژاپن روی داد بسیار کند سطحی بود از این تغییرات سطحی را می توان در شیوه ی حذف زمینداری[فئودالیسم] در ژاپن جستجو کرد طی سده ی نوزدهم میلادی ژاپن به طور رسمی به وجود روابط ارباب – رعیتی پایان داد. اما احساساتی که با این روابط پیوسته بود– از جمله وفاداری، احترام به قدرت، اندیشه ی نظارت یک فرد بر زیردستان–به روابط کارفرمایان– کارگران انتقال داده شد. در نتیجه بقایای فئودالیسم دربنگاه ها وشرکت های امروزی ژاپن یافت می شود. موفقیت در زمینه ی فناوری های پیشرفته مقاومت دربرابر تغییرات فرهنگی مانع از گسترش فناوری های نوین وتولید کالاهایی که سایر کشورهانیاز دارند، نشده

است. ژاپن درزمینه ی اقتصاد تمایل زیادی به فراگیری راهکارهای تجارتی وپذیرش آن ها دارد بدون اینکه به ارزش های ژاپنی آسیبی برسد. بویه لا فایت دو منته۱، پژوهشگر، که مدت ها در ژاپن زندگی کرده ودر زمینه ی روابط ژاپن آگاه است می گوید: از اواخر دهه ی ۱۹۴۰ از نزدیک درگیر مسائل ژاپن شدم ومی توانم تفاوتی [بین ایالات متحده و ژاپن]را که فراتر از تمام ظواهر است وعاملی مؤثردر تبدیل ژاپن از یک جامعه ی فئودالی منفرد به یک قدرت اقتصادی طی چند دهه است شرح دهم. بلافاصله بعد از بازشدن دروازه های ژاپن به روی غرب در سال های میانی دهه ی ۱۸۵۰، ژاپنی ها چه با بورسیه های دولتی چه بصورت شخصی ومستقل برای آموزش راهی کشور های غربی شدند تا هر آنچه غرب برای عرضه دارد بیابند و تولید بکنند. این فعالیت تا چند سال ادامه داشت... وژاپنی ها هنوزهم، مثل همیشه، علاقه زیادی به یادگرفتن همه چیز وهر کاری دارند... حال آنکه اغلب غربی ها نه تنها ژاپنی ها وژاپن را نادیده می گیرند، علاقه زیادی هم به آموختن ندارند. رهیافتی قدیمی برای مشکلات امروزی ژاپنی ها جامعه ی آمریکایی را مطالعه کرده اند وهرگاه برای پیشرفت کشور خودشان لازم بوده، با ایالات متحده همکاری کرده اند. ژاپنی ها در عین حال که به عنوان بخشی از جامعه ی بین المللی عملکرد مشخصی دارند، اما هیچ گاه اجازه نداده اند که اندیشه های غربی دیدگاه های فرهنگیشان را تغییر دهد. دومنته یادآور می شود که این پدیده نتیجه ی فلسفه ی کهن ژاپنی به نام کیوسئی۱ است که آن را به مثابه ی[زندگی کردن در عین همکاری و هماهنگی با بقیه دنیا] شرح داده است. در جامعه ی ژاپن به هماهنگی ونیز خویشتنداری وانضباط فردی اهمیت زیادی داده می شود. توانایی کنترل ذهن وجسم برای هر شخص مهارت ضروری است وتمایل آمریکایی ها به ابراز احساسات یک نقطه ضعف به شمار می آید. در نتیجه، رویکرد ژاپنی ها به موضوع های اجتماعی با آنچه در جهان غرب متداول است تفاوت بسیاری دارد. ژاپنی ها برای مواجهه با مشکلات امروزی هم به عادات فکری سنتیشان متوسل می شوند. به همین دلیل، علی رغم این که بسیاری از ژاپنی ها بعضی از گرفتاری های زندگی آمریکایی را پذیرفته اند، اما ویژگی های ملی آن ها طی هزاران سال تغییر نکرده است. تأثیر جغرافیا جغرافیای ژاپن تا حد زیادی بر هویت ملی این کشور تأثیر گذاشته است. این کشور از زنجیره ای بیش از سه هزار جزیره تشکیل شده است که از شمال شرقی به جنوب غربی امتداد یافته اند واز نزدیک ترین همسایگانش- کره،چین، روسیه وفیلیپین- به واسطه ی وجود دریای اختسک در شمال،دریای ژاپن در غرب و دریای چین شرقی درجنوب جدا می شود ودرشرق آن اقیانوس آرام گسترده شده است. ژاپن تا قاره آمریکای شمالی بیش از شش هزار کیلومتر فاصله دارد. نبود مرزهای مشترک زمینی امکان کنترل ورود کالاهای خارجی وافراد بیگانه واندیشه های خارجی را برای ژاپنی ها ساخته است. از حدودقرن چهارم میلادی که ژاپن به صورت یک کشور در آمده است،هم بازدیدکنندگان وهم کالاهای خارجی هیچ گاه نتوانسته اند بی سروصدا از مرزهای کشور عبور کنند بلکه فقط هر چند یکبار و کاملاً مشخص با کشتی وارد شده اند. سرزمین کوهستانی جغرافیای خاص کشور ژاپن سبب شده که مردم ژاپن از یکدیگرجدا باشند. دراغلب جزایر کوههای بلندی وجود دارد که زمین ها را به قسمت های کوچک تقسیم وساحل شرقی را کرانه ی غربی جدا کرده است. این جدایی مردم جزایر مختلف از یکدیگر مثل نبود همسایگان کشور در تشکیل دیدگاه وهویت ملی مؤثر بوده است . چنان که پروفسور ساکاموتوتارو،که در زمینه ی تاریخ کهن ژاپن صاحب نظر است،می گوید:[اقلیم خاص و کوهستانی کشور یکی از دلایلی است که مردم ژاپن دیدگاه مقطعی وخاص برای ایجاد دولت های کوچک و منطقه ای دارند.] بیش از هفتاد درصد سرزمین ژاپن کوهستانی است. وجود چنین سرزمین های ناهمواری به زمینه ی زمین شناختی ژاپن مربوط است، این جزایر در واقع قله های رشته کوههایی است که از کف اقیانوس فراز آمده اند. حرکت این رشته کوه ها هنوز هم ادامه دارد و به همین دلیل ژاپن در معرض نیروهای کوه زا و پیامدهایی مثل زلزله وآتشفشان است. درواقع این کشور بر یکی از بزرگ ترین و فعال ترین گسل های زلزله خیز در دنیا واقع است. تقریباً هر روز زلزله های کوچک روی می دهد و زلزله های شدید همواره تهدیدی جدی به شمار می رود. آب و هوا یکی دیگر از عوامل طبیعی که ژاپن را تهدید می کند بروز تیفون یا طوفان های

شدید حاره ای است که غالباً در ماه های اوت و سپتامبر رخ می دهد. تیفون ها معمولاً سبب جریان سیلاب های شدید، لغزش زمین و آسیب های فراوان به علت وزش باد شدید می شوند. ماه های ژوتن و ژوئیه فصل باران است که تقریباً هر روز باران می بارد،گرچه در بقیه طول سال هم به طور پراکنده باران می بارد.در اغلب مناطق درطی سال بیش از صد سانتیمتر باران می بارد. البته میزان بارش باران وبرف در ژاپن به محل مورد نظر بستگی دارد. برای مثال،در جزیره ی هونشو که منطقه ای کوهستانی است در سال بیش از چهار صد سانتیمتر باران می بارد،درحالی که در توکیو میزان بارش باران فقط حدود ۱۳۰ روز است. همچنین درطول زمستان در توکیو میزان بارش باران فقط چند روزی برف می بارد، درحالی که در جزیره ی هوکایدو تعداد روزهایی که برف می بارد،حدود ۱۳۰ روز است. معمولاً بارش برف در کناره ی دریای ژاپن سنگین است. درواقع زمستان این منطقه از زمستان های سخت دنیا به شمار می آید. در زمستان، تفاوت درجه حرارت در کشور بسیار زیاد است،به طوری که میانگین حداکثر دما ده درجه ی سانتیگراد زیر صفر در شمال و هشت درجه ی سانتیگراد بالای صفر در جنوب است. این تفاوت درجه حرارت در تابستان هم ادامه می یابد. به طوری که میانگین دمای مناطق شمالی بیست درجه ی سانتیگراد ودر جنوب سی درجه ی سانتیگراد است. دلیل چنین تفاوتی در درجه ی حرارت به علت طول کشور ژاپن است. این کشور با طولی بیش از دو هزار کیلومتر در امتداد شمالی-جنوبی از منطقه ی معتدل تا تحت حاره ای ادامه یافت است. پوشش گیاهی و حیات وحش ژاپن به دلیل بارش فراوان، پوشش گیاهی انبوهی دارد. تقریباً دو،سوم ژاپن پوشیده از جنگل است و در مناطق تعداد متنوعی از پرندگان و جانوران یافت می شود. جزایر شمالی به دلیل داشتن روباه و خرس قهوه ای مشهور هستند. در جزایر میانی گراز،آهو،آنتیلوپ،خرس،خَز،قرقاول،اردک های چینی و خرهای وحشی که آن ها را ماکاکو۱ ژاپنی می نامند،وجود دارد،در جزایر جنوبی هم تعداد زیادی مار و خرگوش صحرایی وجود دارد. روزگاری دریاهای اطراف ژاپن از حیات وحش غنی بود و حیواناتی از جمله لاک پشت،وال،دولفین و انواع بسیاری از ماهی ها و سخت پوستان در آب های این منطقه یافت می شدند. اما صید بیش از حد و آلودگی سبب شده است که تنوع حیات آبزیان رو به کاهش گذارد. در نتیجه،ژاپنی ها که زمانی فقط در آب های ساحلی به ماهگیری می پرداختند،در سال های دهه ی ۱۹۶۰ حوزه ی صیدشان را گسترش دادند و به اقیانوس آرام و حتی به اقیانوس اطلس رسیدند. هنگامی که کشورهای دیگر مانع نزدیک شدن صیادان ژاپنی به سواحل کشورشان شدند،ژاپن در زمینه ی ماهیگیری تواقفنامه هایی را امضا کرد که به آن ها اجازه می داد کارشان را ادامه دهند. همزمان،در کشور پرورش آبزیان از جمله میگو،خرچنگ و صدف گسترش یافت. اگر چه به این ترتیب غذاهای بیش تری تولید می شد،هنوز هم برای رفع نیازهای غذایی ژاپن کافی نبود. امروزه ژاپن یکی از بزرگ ترین واردکنندگان محصولات دریایی در جهان است که غذاهای دریایی را عمدتاً از ایالات متحده،چین،تایوانو کره وارد می کند. مردمی خودکفا ژاپن در ابتدای تاریخش دادوستد با بیگانگان را برای تهیه غذا نمی پذیرفت. به همین دلیل،باوجود اندک بودن زمین های هموار و نبود خاک غنی،مردمان ژاپندر زمینه ی کشاورزی روش هایی را ابداع کردند که مزارعشان را پر محصول کرد و آن ها یاد گرفتند که غذا را ابداع کردند که روش های ساختمان سازی حداکثر استفاده از فضای محدود را مدنظر قرار دادند. به علاوه،اتاقی که شب برای خواب استفاده می شد،در طی روز برای منظورهای دیگر استفاده می شد. جغرافیای کشور ژاپن،مردم این سرزمین را مجبور کرد تا پر کار و قناعت پیشه باشند. مقاومت ژاپن در برابر تداخل بیگانگان به واسطه ی وجود مرزهای طبیعی کشور- که نه تنها از کوه و دریا بلکه از سواحل ناهموار تشکیل شده است- تسهیل شده بود. هیچ بازرگانی نمی توانست بدون آگاهی مقامات محلی وارد کشور شود و ژاپن می توانست تقریباً به آسانی از مرزهایش دفاع کند. در مقابل،سایر کشورهای قاره ی آسیا مثل چین همواره در طول مرزهای مشترک و گسترده ی خاکشان جنگ و درگیری داشتند. به همین دلیل،ذهنیات ژاپنی ها با مردمان متفاوت است. در حدود قرن سوم میلادی،چینی هایی که از ژاپن دیدن کردهاند،وجود این تفاوت ها از جمله پرهیز ژاپنی ها از بیگانگان و عدم تمایل آن ها به ترک خانه شان را شرح داده اند. چند قرن بعد، حکومت ژاپن تصمیم گرفت تا مرز های

کشور را به طور کامل به روی خارجی ها ببندد و رسماً مانع ورود آن ها به کشور و خروج شهروندان از این سرزمین شود. رشد سریع جمعیت چون تعداد کسانی که از ژاپن خارج می شدند بسیار اندک بود و صلح و آرامش تقریباً در کشور پایدار بود،جمعیت کشور به سرعت افزایش یافت. طبق نوشته ی بعضی از پژوهشگران،جمعیت ژاپن در قرن هفتم تقریباً پنج میلیون نفر و در قرن چهاردهم حدود ده میلیون نفر بوده است. در حال حاضر،تقریباً۱۲۵ میلیون نفر در ژاپن زندگی می کنند که باعث شده ژاپن به عنوان هفتمین کشور پرجمعیت جهان شناخته شود. تراکم جمعیت هم در ژاپن بسیار بالاست. حدود ۹۸ درصد از گستره ی ۳۷۳۴۵۸ کیلومتر مربعی ژاپن بین چهار جزیره ی اصلی–هونشو،هوکایدو،کیوشو و شیکوکو– تقسیم شده است. اما به دلیل ساختار نا هموار و کوهستانی سرزمین،ژاپنی ها در ده درصد وسعت کشور سکونت دارند. چهار،پنجم جمعیت یا تقریباً صد میلیون نفر در جزیره ی هونشو زندگی می کنند که از نظر جغرافیای بزرگ ترین جزیره ی ژاپن است. جزیره ی هوکایدو فقط پنج درصد جمعیت ژاپن را در خود جای داده است،در حالی که جمعیت جزیره ی کیوشو حدود دوازده درصد و جزیره ی شیکوکو کم تر از چهار درصد جمعیت را شامل می شود. جزیره ی هونشو به دلیل اندازه ی بزرگ و جمعیت زیادش به پنج منطقه اجتماعی- اقتصادی تقسیم شده است: کانتو، چوبو، چوگوکو و توهوکو. از میان این مناطق پر جمعیت ترین منطقه کانتوست که سی درصد جمعیت ژاپن رادر خود جای می دهد. کسب وکارهای کوچک هوکایدو به دلیل کشاورزی اش مشهور است. در تمام جزایر اصلی ژاپن شکلی از کشاورزی وجود دارد. اما در اکثر آن ها ،اغلب مزارع کوچک هستند کشاورزان بخش اصلی درآمدشان را از شغل دومشان به دست می آورند. این نکته در مورد صنعت ماهیگیری هم صدق می کند. بخش اعظم محصولات صیادی در دست افراد و خانواده هاست با وجودی که دولت تشکیل سازمان های بزرگ را تشویق می کند و درآمد حاصل از صیادی معمولاً با درآمد سایر کارها همراه می شود. درمورد صنعت معدن هم وضع به همین منوال است. دراین بخش هم به جای معادن بزرگ،معادن متعدد کوچک و پراکنده ای وجود دارد. امروزه ژاپن حدود هفتاد درصد مواد خام مورد نیازش از جمله سوخت های فسیلی،منسوجات،الوار،موادشیمیایی،غذا و مواد فلزی را وارد می کند،در حالی که صادرات آن عمدتاً شامل کالاهای تولید شده از قبیل خودرو،ماشین های صنعتی و دستگاه های الکترونیکی است. ده درصد کل صادرات جهان به ژاپن تعلق دارد و ایالات متحده بزرگ ترین مشتری ژاپن است. اما در این دادوستد هم عدم تعادل شدیدی حاکم است: در اواخر سال ۱۹۹۸ تفاوت تجاری ایالات متحده و ژاپن به ۶۴ میلیارد دلار رسید و در اوایل سال ۱۹۹۹ ایالات متحده به ژاپن اخطار کرد که به سریزکردن بازارهای فولاد آمریکا پایان دهد. آغاز دوران فئودالیسم] زمینداری[در واقع بیشتر شهرهای ژاپن زاییده ی نظام زمینداری هستند که قبلاً در ژاپن حاکم بود. در دوران فئودالیسم]زمینداری[،رئیس یک خانواده ی قدرتمند دژ و قلعه می ساخت و حامیانش در نواحی اطراف آن که ملک اربابی۱ نامیده می شد، زندگی می کردند. این برج و باورها بازرگانان و صنعتگران را بسوی خود جلب می کرد و به تدریج یک شهر تشکیل می شد. به همین سبب در ژاپن تعداد شهرها بسیار زیاد است و در تمام دنیا تنها شهرهای ایالات متحده از ژاپن بیش تر است،با وجودی که مساحت ژاپن به مراتب از ایالات متحده کم تر است. در ژاپن وجود داشته است و تعداد این شهرها طی قرن های بعد افزایش یافته است. قبل از قرن چهارم میلادی هر یک از اربابان مالک و زمیندار به طور مستقل عمل می کرد. سپس یکی از املاک اربابی بزرگ تر که در دست قبیله ی یاماتو بود،باقی مناطق را تحت کنترل خود گرفت و در پایان قرن چهارم قبیله ی یاماتو کشور را متحد ساخت و امپراتوری تأسیس کرد و رؤسای قبیله به عنوان خانواده ی سلطنتی بر تخت نشستند که تا به امروز هم به سلطنت ادامه می دهند. طبق افسانه های ژاپنی امپراتورها از ۶۶۰ سال قبل از میلاد حکومت می کرده اند،اما این قبیله یاماتو بود که یک سلسله ی واقعی با فرماروایی موروثی و حکومت مرکزی تشکیل داد بیگانگان در قالب دشمن و صلح سامورایی ها اولین عامل تهدیدکننده قبایل بومی بودند که زمین و اراضی گسترده ای در اختیار داشتند. اربابان این قبایل که توانگر و قدرتمند بودند، سپاه های بزرگی متشکل از رزمندگان حرفه ای داشتند که در ابتدا بوشی و بعدها سامورایی خوانده شدند. این

رزمندگان به تدریج یک طبقه ی اجتماعی جداگانه به وجود آورند که موقعتشان به طور موروثی از پدر به پسر منتقل می شد و اگر پسر بی لیاقت بود به پسر خوانده ها یا برادرزاده ها انتقال می یافت. وظایف سامورایی ها بسته به نیازهای اربابانشان متفاوتبود. بسیاری از آن ها مأمور جمع آوری مالیات و حفظ نظم عمومی بودند. بعضی از آن ها در صورت بروز جنگ با سامورایی هی دیگر چه در حمایت از اربابانشان، چه جنگاوران خودی درگیر جنگ می شدند. خدمت نظامی اجباری برای مزرعه داران ژاپنی در سال ۷۹۲ از بین رفت و به این ترتیب، سامورایی ها برای حفظ صلح لازم بودند. به علاوه، توزیع رسمی زمین ها،به طور کلی، در سال ۸۴۴ پایان یافت و این به آن معنی بود که اگر یک مالک یا سامورایی زمین بیش تری می خواست، باید برای آن زمین می جنگید. تایراها و میناتوها در سال ۹۳۵ ، یک قبیله ی جنگجو که تایرا نو ماساکادو رهبری آن را به عهده داشت، تقریباً تمام ایالت کانتو را تصرف کرد و در اواخر قرن دوازدهم کنترل کیوتو را از یک قبیله ی قدرتمند دیگر به نام فوجی وارا گرفت. تایرها بسیاری از رقبایشان را به قتل رساندند. یکی از کسانی که آن ها کشتند، رهبر یک قبیله ی جنگجوی دیگر به نام میناموتو بود. قبیله ی میناموتو نیز مثل قبیله ی تایرا در قرن دهم و یازدهم قدرت گرفته و طی این دوران با قبیله ی فوجی وارا متحد شده بود. هنگامی که تایرا رهبر آن ها را به قتل رساند، قبیله ی میناموتو از تلاش های پسر آن مرد،یوری تومو، برای انتقام گیری حمایت کرد. این قبیله که توسط پسرعموی یوری تومو به نام یوشیناکا و برادر ناتنی او به نام یوشیت سون رهبری می شد توانست قبیله ی تایرا را با موفقعت از پایتخت بیرون براند و بعدها طی یک نبرد دریایی آن ها را به طور کامل از بین برد.در سال ۱۱۸۵ ، یوری تومو در شهر کاماکورا نوعی حکومت نظامی تأسیس کرد . برای نظارت بر فعالیت های رایج در تمام ایالت های ژاپن ، فرمانداران نظامی به نام شوگو منصوب کرد. او همچنین افرادی را به عنوان مباشران نظامی با عنوان جیتو منصوب کرد تا مالیات ها را جمع آوری و بر زمین های خصوصیو عمومی نظارت کنند و نظم عمومی را حفظ کنند. در سال ۱۱۹۲ ،امپراطور رسماً لقب شوگان یا ژنرال ارشد کل کشور را به یوری تومو اعطا کرد. این آغاز دوران استبداد نظامی بود که حدود هفتصد سال طول کشید. افرادی که آنان را شوگونیت می نامیدند به تدریج کنترل تمام امور حکومتی را به دست گرفتند و برای امپراطور قدرتی باقی نماند. یوری تومو در سال ۱۱۹۹ درگذشت، اما شوگان نشین کامارا تحت رهبری خانواده ی هوجو که یوری تومو از طریق ازدواج با ایشان ارتباط داشت، تداوم یافت. شوگان نشین توکوگاوا شوگانشین توکوگاوا ۲۶۴ سال، از سال، از سال ۱۶۰۳ میلادی تا ۱۸۶۷ عمر کرد. طی این مدت حکومت بار دیگر سیاست های انزواجویانه ی دقیقی در پیش گرفت. اغلب اروپایی ها از ژاپن اخراج شدند و برای رفع تأثیر بیگانگان بر فرهنگ ژاپن تلاش بسیاری شد. فرهنگ منحصر به فرد در ژاپن ساختار اجتماعی غیرقابل انعطاف بود و از افراد خانواده انتظار می رفت که از رئیس خانواده اطاعت محض داشته باشند، همان طور که جنگاوران در برابر اربابانشان مطیع محض بودند. بر وفاداری بسیار تأکید می شد به طوری که مردم بر این باور بودند که تضعیف کردن افراد طبقه های بالا‌تر کاری غیراخلاقی است. جدایی بین طبقات اجتماعی به شدت رعایت می شد. طی دوران سلسله ی توکوگاوا، تقریباً هشتاد درصد مردم مزرعه دار و کشاورز، هفت درصد جنگاور و بقیه ی مرئم صنعتگر و بازرگان بودند، اگر چه تعداد افراد این گروه اندک بود، ولی به تدریج تعداد بازرگانان و صنعتگران افزایش یافت و نفوذ آن ها بر جامعه ی ژاپن فزونی گرفت. بازرگانان در بعضی صنایع بازرگانی، در اقداماتی نظیر وام دادن و تولید نوشیدنی ساکی، چنان تجارت بزرگی پدید آورند که جنگاوران که غالباً جنگاوران به آن ها مقروض بودند. به علاوه، بازرگانان شهر نشین از هنر و هنرمندان حمایت می کردند گل و چای در ژاپن گل آرایی بسیار اهمیت دارد، گل آرایی ژاپنی ها با گل آرایی در کشورهای غربی بسیار متفاوت بوده است. ژاپنی ها معتقدند فردی که گل ارایی می کند نه تنها در ایجاد یک نمایش زیبا شرکت می کند بلکه با زمین و بهشت ارتباطی برقرار می نماید که نظم و قدرت درونی را تقویت می کند. وقتی گل آرایی پایان می یابد، هر گل باید سرزنده و با هماهنگی کامل با محیط اطرافش به نظر برسد. مراسم چای هم مثل گل آرایی قبل از دوران سلسله ی توکوگاوا بخشی از فرهنگ ژاپن را تشکیل می داد ولی طی این دوران اهمیت و

گسترش بیش تری یافت.... مراسم چای انواع مختلف دارد که مثل گل آرایی با هدف ایجاد هماهنگی و نظم درونی و نیز نمایش زیبایی و کمال برگزار می شود. علاقه به ادبیات در شوگان نشین توکوگاوا ارج نهادن به زیبایی و طبیعت را تشویق و انتشار علم را ترغیب می کردند. چاپ از سال شروع شد و مدت کوتاهی پس از آن ،تقاضا برای ادبیات و کتاب به طور چشم گیری افزایش یافت. ۱۶۰۹ در همان زمان ،چاپ رنگی با گراور های چوبی ممکن شد و به این ترتیب کتاب ها با تصاویر خوشایندی مصور شدند. اولین کتاب تاریخی ژاپن کوجیکی نام داشت که در قرن هشتم میلادی منتشر شد. اولین داستان کوتاه به نام گنجی مونوگاتاری هم در قرن دهم منتشر شد. پس از آن داستان های کوتاه با مضامین عاشقانه و قهرمانان درباری که شبیه به داستان گنجی بودند پدید آمدند. همزمان با پیشرفت ادبیات، نرخ باسوادی هم افزایش یافت. در پایان این دوران، اغلب افراد طبقه ی جنگاوران باسواد بودند و اغلب رعایا بجز افراد بسیار فقیر نیز باسواد بودند. فروریختن شوگان نشین هر پیمانی که با بیگانگان منعقد می شد،به رغم اعتقاد مردم ژاپن مبنی بر این که حکومت نظامی کشورشان باید برای محافظت کشور از ورود بیگانگان اقدامات جدی تری به کار گیرد، موج جدیدی از انتقادها را در برابرشوگان نشین پدید می آوردند. توقعات بالا گرفت، کارگزارن شوگان نشین به قتل رسیدند و مردم خواستار این شدند که قدرت به طور کامل در اختیار امپراطور قرار گیرد. در اوساط قرن نوزدهم امپراطور میتسوهیتو در چهارده سالگی به سلطنت رسید. وقتی شوگان نشین از بین رفت، میتسوهیتو دوباره قانون سلطنتی را معتبر اعلام کرد و نام مئیجی را که به معنای [حکومت دارای بینش] است برای خود انتخاب کرد. او تا اوایل قرن بیستم، تا زمان مرگش بر ژاپن حکومت کرد و این دوره به نام مئیجی نامیده شد. امروزی شدن کشور امپراطور مئیجی تغییرات بسیاری در ژاپن ایجاد کرد برای مثال نظام بانکداری امروزی تأسیس کرد او فانوس های دریایی، بنادر، راه اهن و شبکه ی تلگراف احداث کرد و استخراج معادن را توسعه بخشید، همچنین نظام آموزشی نوین و اجباری به وجود آورد. در اوخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ژاپن رشد صنعتی چشمگیری داشت و طی جنگ با چین و روسیه توانست سرزمین های بیش تری را تحت کنترل بگیرد.خیلی زود هیروهیتو، پسر مئیجی، که از نظر ذهنی بیمار بود، جانشین او شد. ظهور نظامیان نیروهای نظامی به تدریج این توانایی را یافتند که حکومت ژاپن را به دست بگیرند و یکی از ژنرال های ارتش نخست وزیر شد. همزمان نیروهای ژاپنی در چین به تصرف مناطق بیش تری که ویتنام امروزی را تشکیل می دهد ادامه دادند. در این زمان جنگ جهانی دوم در اروپا شعله ور شده بود و ژاپن با نیروهای مهاجم یعنی ایتالیا و آلمان پیمان بسته بود. در نتیجه، ایالات متحده ژاپن را به عنوان یک تهدید بالقوه در نظر داشت و راه را بر روی کشتی های نفتکش که به بنادر ژاپن می رفتند، بست. ژاپن این کار آمریکا را با بمباران پایگاهای نیروی دریایی ایالات متحده در پرل هابر، در هاوایی و اقیانوس آرام در هفتمدسامبر ۱۹۴۱ جواب داد. به این ترتیب ایالات متحده علیه ژاپن اعلان جنگ کرد . پیروزی های ژاپن عمر کوتاهی داشت در حمله ژاپن به پرل هاربر هیچ یک از جنگنده های هوایی آمریکا می توانستند با موفقیت از طریق هوا به ژاپن حمله کنند . در ماه مه و ژوئن سال ۱۹۴۲ ، ژاپن در نبردهای دریایی در دریای کورال و جزیره میدوی شکست خورد و مدت کوتاهی پس از آن دولت ژاپن سقوط کرد . پس از آن آمریکا به چند شهر ژاپن حمله هوایی کرد و کارخانه ها را مورد حمله قرار داد و در روز ششم اوت ۱۹۴۵ ایالات متحده یک بمب اتمی روش شهر هیروشیما انداخت و سه روز بعد شهر ناکازاکی مورد بمباران اتمی قرار گرفت . ژاپن تنها کشوری است که تا به حال مورد حمله سلاح های اتمی قرار گرفته است که نتایج مخربی هم به بار آورده است . هر دو شهر تقریباً به طور کامل ویران شدند ، دویست هزار نفر کشته و صدها هزار نفر مجروح و تعداد بیشماری قربانی بیماریهای ناشی از پرتوهای اتمی شدند که سال ها بعد خودشان را نشان دادند . بازسازی ژاپن به علت رکورد اقتصادی دوران جنگ جهانی دوم گرفتار فقر گسترده و محدودیت غذایی شده بودند . در واقع گذران زندگی روزمره چنان سخت بود که ژاپنی ها امروزه از آن دوران تحت عنوان کورایتانی به معنای « دره تاریکی » یاد می کنند . اما ژاپن در پایان جنگ هم دورنمای بهتری نداشت . در سراسر کشور بیش از ۱۸۵۵۰۰۰ نفر کشته و تقریبا ۶۷۸۰۰۰ مجروح یا مفقودالاثر شده بودند

. تقریباً ۳/۱ تجهیزات صنعتی و ۴/۱ ساختمانها و اغلب کشتی ها تخریب شده بودند .به علاوه ژاپن مجبور بود طبق دستور فاتحان نیروی نظامی اش را خلع سلاح کند و اشغال کشور توسط دشمنان سابقش را بپذیرد . مردم ژاپن از این می ترسیدند که نیروهای اشغالگر که عمدتاً آمریکایی بودند تا آنها بدرفتاری کنند . اما در مقابل ایالات متحده به ژاپن در بازسازی کشور و اجرای سلسله اصلاحات سیاسی ، آموزشی و اجتماعی کمک کرد تا دموکراسی در کشور برقرار شود. اقتصاد قدرتمند جریان سازندگی و رشد اقتصادی باعث شد تقاضا برای مواد لازم برای ساخت و ساز افزایش یابد و سود سرشاری نصیب تولید کنندگان این لوازم شود . طی سالهای بعد ، شرکت های ژاپنی به رقبایی برای همتایان آمریکاییشان بدل شدند . کشور نه تنها بازسازی شده بود بلکه پس از دوران جنگ به شکوفایی رسیده بود . مردمی صنعتی ژاپن یکی از قدرت های صنعتی پیشروست که با داشتن تقریباً شصت میلیون نفر کارگر دومین اقتصاد بزرگ دنیا را داراست . با وجودی که کشور ژاپن در زمینه موفقیت های تجاری رقیب ایالات متحده به شمار می رود ، عملکرد شرکت های ژاپنی با رقبای آمریکاییشان بسیار متفاوت است و این تفاوت به نوبه خود فشارهای اجتماعی مختلفی را به وجود آورده است . کارگران ژاپنی و خانواده هایشان به دلیل دیدگاه فرهنگیشان در رابطه با مسائل مربوط به کار با مشکلات منحصر به فردی روبه رو هستند . شرکت های ژاپنی در قالب قبیله ای موسسات تجاری و صنعتی عمده و اصلی ژاپن به صورت گروه های بازرگانی صنعتی در کنار هم گرد آمده اند که بیش تر به یک فامیل یا قبیله شباهت دارند . در ژاپن شش گروه عمده صنعتی وجود دارد : میتسوبیشی با ۱۳۹ شرکت ؛ میتسوئی با ۱۱۰ شرکت ، دی – ایچی کانگیو با ۱۱۷ شرکت ، سومی تومو با ۱۰۸ شرکت ، سانوا با ۸۴ شرکت و فویو با ۶۴ شرکت . گرچه شرکت های هر یک از گروه ها ، مستقل هستند ولی به منظور کاهش رقابت ، در فعالیت های درون گروهیشان همکاری می کنند . وفاداری و از خود گذشتگی شرکت های بزرگ ژاپن به طور مرسوم افراد را از زمان ورود به نیروی کار تا زمان بازنشستگی اجباری در سن ۵۵ یا شصت سالگی استخدام می کنند . حتی در صورت بروز مشکلات بازرگانی ،کارکنان به ندرت اخراج می شوند . شرکت های ژاپنی در مقابل این امنیت شغلی از کارکنانشان انتظار وفاداری و تعهد کامل دارند و کارکنان نیز معمولاً از این اصل پیروی می کنند . از همه کارکنان – بدون در نظر گرفتن رتبه شان – انتظار می رود که ساعت طولانی به کار مشغول باشند . بسیاری از کارمندان شرکت ها هفته ای شش روز کار می کنند . ژاپن روزانه تقریبا دوازه میلیون نفر با قطار جابه جا می شوند . رقابت در زمینه اشتغال و استخدام به عنوان کارمند در شرکت ها به قدری زیاد است که تنها کسانی که در بهترین مدارس تحصیل کرده باشند قادر به کسب آن هستند . تربیت کارگران خوب بسیاری از شرکت ها کارکنانشان را به اردوهای آموزشی اختصاصی می فرستند که طی آن ها با سخنرانی و فعالیت های بدنی ، داشتن روحیه کار گروهی به آنان آموزش داده می شود .چنین آموزش هایی در واقع ادامه آن چیزی است که از دوران مدرسه به ژاپنی ها آموخته می شود . این نظام برای تربیت کارگران ماهر و دارای روحیه رقابت کارآمد بوده است . به علاوه ، نظام آموزشی ژاپن معمولاً دانش آموزان را تحت فشار روانی قرار می دهد که خود از علل از بین رفتن خلاقیت است . تعداد موضوع هایی که به دانش آموزان ژاپنی آموزش داده می شود به نسبت کودکان آمریکایی بیش تر است ، برای مثال ، اغلب آنها نواختن یکی از سازهای موسیقی را فرا می گیرند و زبان انگلیسی را به خوبی زبان ژاپنی صحبت می کنند .دانش آموزان ژاپنی حتی در سطح مدارس ابتدایی بیش از آمریکایی ها تکلیف خانه دارند و با وجودی که تعداد ساعات حضور در مدرسه در هر دو کشور برابر است ، کودکان ژاپنی روزی پنج تا شش ساعت را صرف انجام تکالیف منزلشان می کنند . اگر یک دانش آموز ژاپنی عملکرد خوبی نداشته باشد ، هیچ گاه برای باز آموزی مطالب ارائه شده مردود نمی شود و در یک کلاس باقی نمی ماند . همه همکلاس ها با هم قبول می شوند و هیچ گاه عقب نمی افتد و ۹۵ درصد همه دانش آموزان چهار سال دوره دبیرستان را طی می کنند . با وجود این در طی دوران آموزشی تمام دانش آموزان مورد بررسی قرار می گیرند تا معلوم شود آیا استحقاق بودن در یک مدرسه خوب را دارند یا باید به مدرسه متوسط بروند . آزمون هایی قبل از ورود به هر یک از مراحل آموزشی – ابتدایی ، دبیرستان

مقدماتی ، دبیرستان عالی و دانشگاه – برگزار می شود و کسانی که این آزمون ها را به خوبی پشت سر نگذارند اجازه حضور در مدارس نمونه و خوب را ندارند . مواد مخدر و خشونت مصرف الکل در سراسر ژاپن قانونی است . به غیر از ۲۲۵ هزار مکانی که خاص ارائه و سرو مشروبات الکی است این نوع نوشیدنی ها در محل های دیگری هم سرو می شوند . اما در ژاپن قوانین سختی درباره تولید ، واردات ، نگهداری ، فروش و استفاده از مواد مخدر وجود دارد که با دقت و تمام و کمال اجرا می شوند . گروه های تبهکاری نیز مثل شرکت ها ، ساختاری شبه قبیله ای دارند و بخشی از اتحادیه ها و شورای تبهکاری بزرگ که یاکوزا نام دارند به شمار می آیند . در ژاپن تقریباً دو هزار گروه تبهکاری بزرگ با ۷۵ هزار عضو وجود دارد . پلیس معمولاً ـ هویت اغلب اعضای این گروه های تبهکاری را می داند ، ولی آنها را دستگیر نمی کند ، مگر اینکه در حین ارتکاب به اعمال غیر قانونی شاهدی وجود داشته باشد . در ژاپن تقریباً ۲۸۵۰۰۰ نفر پلیس مرد هفت هزار پلیس زن و ۱۲۱۵ قرارگاه پلیس و هزاران جایگاه خیابانی پلیس وجود دارد. این جایگاه های کوچك ، که آنها را کوبان می نامند در سراسر همه شهرها و شهرستان های ژاپن دیده می شود و در واقع علت وجود نرخ پایین جرم و جنایت در ژاپن به حساب می آید . جرم های خشونت بار به ندرت در ژاپن روی می دهند ، طبق آمار سال ۱۹۹۵ ، کمتر از پنج درصد کل پانصد هزار جرم واقع شده در کشور مربوط به ضرب و جرح و کم تر از یك درصد آن مربوط به قتل ، سرقت مسلحانه و ایجاد حریق عمدی بوده است . بیش از ۸۵ درصد موارد باقی مانده مربوط به سرقت است . جایگاه زنان در ژاپن جامعه ژاپن جامعه پدرسالار است که تصمیم گیری در آن عمدتاً کاری مردانه است و از زنان انتظار می رود از مردان اطاعت کنند . اغلب آنها هنوز هم برتری مردان را می پذیرند در ژاپن سیاستمداران زن نادرند و تنها پنج درصد کرسی های قانونگذاری در دست زنان است و از هفده هزار وکیل شاغل در ژاپن کم تر از پنج هزار نفر آنها زن و فقط هفت درصد تمام مدیران دفتری را زنان تشکیل می دهند . حدود چهل درصد زنان ژاپنی به کار بیرون از خانه مشغولند . فرهنگ کهن در دوران معاصر اگر چه ژاپن کشوری امروزی به حساب می آید ، اما فرهنگ آن تا حد زیادی تحت تاثیر رسوم و آیین کهن است . مردم ژاپن اجازه نداده اند تا اعتقاداتشان تحت تاثیر بیگانگان تغییر یابد و رویکرد اساسی آنها به زندگی در مجموع در طول تاریخ دست نخورده باقی مانده است . آیین شینتو بعد از جنگ جهانی دوم ، نیروهای اشغالگر ایالات متحده آیین شینتو ، دینی را که دست کم یك هزار سال قبل از میلاد مسیح در ژاپن پدید آمده بود ، غیر رسمی خواندند . با وجود این ، در دهه ۱۹۹۰ بیش از صدهزار زیارتگاه شینتو در ژاپن وجود داشت و تعداد زیادی از مراسم شینتو در کشور برگزار می شد . ژاپنی ها در آیین شینتو شرکت می کنند ، زیرا شینتو آنها را با جامعه و سرزمینشان پیوند می دهد و نیز آنها باور دارند که نادیده گرفتن و شرکت نکردن در مراسم شینتو ممکن است به آنها آسیب برساند . این آیین که هیچ بنیانگذار رسمی یا کتابی که بیانگر اصول اعتقادی خاص آن باشد ، ندارد ، دستورالعمل اخلاقی مشخصی موجود نیست . انتشار آیین بودا در سالهای دهه ۱۹۹۰ تقریباً ۹۸ میلیون ژاپنی به شکلی آیین شینتو را به جا می آوردند و در اغلب خانه ها ، محراب های کوچکی برای ابزار احترام به خدایان وجود داشت . اما اجرای آیین شینتو شخص را از پیروی از تعالیم بودا ، دینی که حدود ۲۵۰۰ سال پیش در هند ظهور کرده ، باز نمی دارد . کره ای ها در قرن ششم میلادی آیین بودا را به ژاپن آوردند . در حال حاضر بیش از ۷۷ هزار معبد بودایی در ژاپن وجود دارد . آیین کنفوسیوس در حالی که بسیاری از ژاپنی ها طبق آیین بودا زندگی می کنند ، بسیاری دیگر از آیین کنفوسیوس پیروی می کنند . آیین کنفوسیوس نظامی متشکل از قوانین اجتماعی است که معمولاً به اشتباه دین خوانده می شود . آیین کنفوسیوس در قرن ششم قبل از میلاد در چین به وجود آمد و مثل آیین بودا توسط کره ای طی قرن ششم میلادی به ژاپن آورده شد . در این نظام بر احترام به قدرتمندان تاکید شده است . در آیین کنفوسیوس ، از مردم توقع می رود که به خرد نسل های قدیمی تر احترام بگذارند ، رسوم را محترم بشمارند و از پدر یا اربابشان اطاعت محض داشته باشند . خانه ها در اغلب خانه ها برای بزرگداشت مردگان یك محراب وجود دارد که در آنجا عود سوزانده می شود یا مواد مختلف پیشکش می شود . اغلب خانه ها هم یك شاه نشین خاص تحت

عنوان توکونوما دارند که یک طومار رنگارنگ نقاشی شده و یک سبد آرایی شده روی یک سکوی بلند در آن قرار گرفته است . حمام عمومی بخش مهمی از زندگی ژاپنی را تشکیل می دهد . حمام جایی است برای غوطه خوردن و آرامش یافتن در آب داغ ، و کار صابون زدن و آبکش قبل از ورود به حوضچه آب گرم انجام می شود . در واقع چه در داخل خانه چه در حمام عمومی هیچ نوع کف یا صابونی داخل آب حوضچه نمی شود . خوراک و لباس ژاپنی ها برای صرف غذا در کنار یک میز کوتاه و روی زابوتون می نشینند . برنج سفید پخته یکی از اجزای هر سه وعده غذا – صبحانه ، ناهار و شام – است که همراه با مواد دیگر مصرف می شود و نوشابه معمول چای سبز یا ساکی است . سوپی از خمیر لوبیا به نام میسوشرو را معمولاً بخشی از صبحانه را تشکیل می دهد که همراه با سبزی های خرد شده صرف می شود . ناهار شامل ماهی نمک سود شده و سبزی هاست . شام شامل ماهی ، گوشت گوساله ، خوک یا مرغ و انواع سبزی هاست . گوشت معمولاً سرخ شده سرو می شود ولی ماهی را معمولاً خام می خورند . لباس ژاپنی ها نیز آمیزه ای از لباس سنتی و امروزی است . اغلب ژاپنی ها به سبک آمریکایی لباس می پوشند ولی در مراسم خاص و نیز هنگام استراحت در منزل کیمونو می پوشند . کفش های سنتی که با کیمونو یا یوکوتا پوشیده می شود ، یا کفش های تخت چوبی به نام گتا هستند یا صندل های حصیری و کشی به نام زوری روزگاری زنانی که کیمونو به تن می کردند . سرگرمی ها و تفریحات سرگرمی ها و تفریحات ژاپنی ها مثل بسیاری از جنبه های دیگر فرهنگ ژاپن آمیزه ای از رسوم کهن و امروزی است . مردم به موسیقی امروزی گوش می دهند و فیلم های جدید تماشا می کنند و لذت می برند ، ولی کماکان در مراسم اجرای موسیقی ، رقص و نمایش های سنتی ژاپنی هم شرکت می کنند . ورزش و بازی فعالیت های بدنی رایج عبارتند از هنرهای رزمی از جمله سومو ، جودو ، کاراته ، کندو کیودو . سومو گونه ای کشتی است که از مراسم شینتو نشئت گرفته است و زمانی اعتقاد بر این بود که سومو سرگرمی محبوب خدایان است . کشتی گیران سومو معمولاً وزنی بین ۱۲۰ تا ۱۷۵ کیلوگرم دارند .کیودو تیراندازی با تیر و کمان هایی از جنس نی خیزران است . رسانه های عمومی یکی دیگر از سرگرمی های شایع تماشای تلویزیون و رفتن به سینماست . تلویزیون ژاپن به تلویزیون آمریکایی شبیه است ولی برنامه سازان در هیچ موردی حتی به تصویر کشیدن مسائل جنسی ، خشونت و نیز از نظر زبان با تهدید با سانسور روبرو نیستند . در ژاپن ، روزنامه ها و مجله ها هم سانسور نمی شوند . با وجود این ، خبرنگاران به منابع خبری دسترسی نامحدود ندارند . آنها به باشگاه های خبری که تعدادشان در کشور به چهارصد می رسد ، وابسته اند . در حال حاضر در ژاپن هفده روزنامه موجود است که پنج روزنامه به شبکه های اقتصادی تلویزیونی وابسته اند ودر تمام کشور توزیع می شوند. حکومت بر کشور قانون اساسی کنونی کشور در سال ۱۹۴۷ با انجام اصلاحاتی در قانون اساسی مئیجی (۱۸۸۹) وضع گردید . طبق این طرح که توسط نیروهای اشغالگر بعد از جنگ جهانی ارائه شد ، امپراتور فقط جنبه نمادین دارد . قدرت اجرایی واقعی در دست کابینه به رهبری نخست وزیر است . هیچ یک از اعضای کابینه نباید نظامی باشند . و کابینه باید از حمایت اکثریت قوه مقننه یعنی پارلمان برخوردار باشد. پارلمان دو شعبه دارد : خانه نمایندگان یا مجلس عوام و مجلس مشاوران یا مجلس سنا . مجلس مشاوران ۲۵۲ عضو دارد که طی یک دوره شش ساله خدمت می کنند . بعد از هر انتخابات ، دوره جدید پارلمان رسماً توسط امپراتور بازگشایی می شود . قدرت سیاسی حزب لیبرال دموکرات ، حزب برتر کشور بود و تقریباً هیچ گروه مخالفی در برابر آن وجود نداشت ولی امروزه احزاب مختلفی پدید آمده اند که هر یک نماینده قشر خاصی هستند . مراقبت های بهداشتی و پزشکی تقریباً ۹۷ درصد تمام مراقبت های بهداشتی در سراسر کشور در درمانگاه ها و بیمارستانها در قالب برنامه بهداشت ملی ارائه می شود . اما قطع نظر از مشارکت در این برنامه ملی ، پزشکانی که جزو کادر ثابت بیمارستان ها نباشند حق ندارند بیمارانشان را در این مراکز درمان کنند . در نتیجه ، بسیاری از پزشکان اقدامات پیشرفته پزشکی و درمانی را در مطب های خصوصیشان انجام می دهند و تنها در موارد حاد بیماران را به بیمارستان اعزام می کنند . با وجود این ، هر کس می تواند بدون اینکه پزشکی او را به بیمارستان ارجاع کرده باشد ، به آن جا مراجعه کند و خواستار پذیرش شود . دادگاه ها

و نهادهای حکومتی در راس نظام قضایی دیوان عالی قرار گرفته است . اعضای دیوان عالی عبارتند از یک قاضی کل و چهارده قاضی که توسط کابینه منصوب میشوند و تقریباً بیست نفر همکار هم در زمینه تحقیق و پژوهش به آنها یاری می دهند . در زمان انتصاب ، خانه نمایندگان می تواند به رد یک قاضی خاص رای بدهد . کسانی که در دیوان عالی خدمت می کنند باید دست کم چهل سال سن داشته باشند و در هفتاد سالگی بازنشسته می شوند . ژاپن نه اداره اجرایی دارد که روابط حکومتی را کنترل می کنند . این اداره ها که تحت کنترل نخست وزیر هستند عبارتند از : اداره مدیریت اجرایی ، اداره دفاع ، اداره برنامه ریزی اقتصادی ، اداره محیط زیست ، اداره توسعه هوکایدو اداره ملی اراضی ، کمیسیون امنیت ملی ، اداره علوم و فناوری و اداره توسعه اکیناوا . به علاوه کشور یک نیروی دفاع ملی دارد که نیروی زمینی ، هوایی و دریایی را شامل می شود و پرسنل آنها داوطلب هستند .

ندای آسیا

نویسندگان: ماهاتیر محمد-شینتارو ایشیهارا

خلاصه کتاب: مترجم:محمد رضا نیازی- تلخیص کننده: سعید دارایی- ناشر: موسسه انتشارات خاتم - نخستین اثر ترجمه شده از (ماهاتیر محمد) در ایران- مقدمه:مطالعه وحقیق درباره واحدهای سیاسی ونیز بررسی روابط متقابل این واحدها وتاثیرات آن درنظام بین المللی ازکاربرد یترین زمینه ها درمباحث علوم سیاسی وروابط بین الملل است.دراین زمینه ژاپن ومالزی ازجمله کشورهایی هستند که بررسی وضعیت سیاسی واقتصادی آنها موجب می گردد تابا روند توسعه وشکوفایی این درکشور آشنا شویم وتاثیرات آنها رابر نظام بین المللی آشکارا مورد ارزیابی قرارا دهیم.تاریخ آسیا به دست مردم آسیا شکل گرفت:درطول چند سده گذشته غرب نخست اروپا به دنبال آن جامعه آتلانتیک شمالی مرکز فرمانروایی جهان بوده سرنوشت آسیا به تصمیم واقدام این قدرت مرکزی وابسته بود مادر محدوده ای زندگی می کنیم که بیگانگان آن را خاور دور می نامند کارشناسان اقتصادی ورهبران تجارت به مانوید می دهند که درچنا سده آینده منطقه آسیای جنوب شرقی به عنوان مرکز رشد اقتصادی جای غرب را می گیرد .ژاپن، کره جنوبی وکشورهای عضو اتحادیه جنوب شرقی آسیا ازجمله اندونزی،مالزی،تایلند وسنگاپور وفیلیپین رشد شتاب تری نسبت به دیگر مناطق وکشورها دارند.مردم آسیا دلایل خوبی برای فخر وسربلندی دارند.ژاپن درطول پنجاه سال ودریک چشم به هم زدن پس ازجنگ ،خود را به دومین قدرت بزرگ اقتصادی جهان بعد ازآمریکا تبدیل کرد.کشورهای مالزی وتایلند برخی ازسریعترین نرخهای رشد جهان را به نام خود به ثبت می رسانند ومردم ژاپن ودیگر کشورهای شرق آسیا می دانند نظام های اقتصادی که دردهه ۱۹۸۰ کارآمد بود نمی توانند تضمین کننده جایگاه وموقعیت آنها دردهه ۱۹۹۰ وپس از آن باشد با این که آنها توانایی ومهارتهای تکنولوژیکی وفنی خود رابالا بردند اما افزایش هزینه های نیروی انسانی درنتیجه سختی و شدت کار وتولید محصولات باتکنولوژی پایین دیگر قابل رقابت با مراحل کنونی پیشرفت آنها نیست.نقش ژاپن:کشورهای مالزی پیش ازآنکه به استقلال دست یابد درگذشته زیر سلطه استعمار بریتانیا و درطول جنگ جهانی دوم به اشتغال ژاپن درآمده بود پس از جنگ نیز مالزی به یک مستعمره تبدیل شده بود .ماهاتیر محمد درسال ۱۹۲۵به دنیا آمده بود ودرسال ۱۹۵۳ پس ازتحصیلات دانشکده پزشکی دانشگاه مالایا درسنگاپور به کار طبابت پرداخت ودرسال ۱۹۶۴ درمجلس نمایندگان مالزی انتخاب شد ودرسال۱۹۶۹ درانتخابات شکست خورد ودوباره درسال ۱۹۷۴ انتخاب ودرهمان سال به سمت وزیر آموزش وپرورش منصوب شد ودرسال ۱۹۷۶ به عنوان معاون نخست وزیر ودرسال ۱۹۸۱ به نخست وزیری برگزیده شد.درگیری ماهاتیر محمد با ژاپن به دوران جنگ جهانی دوم باز می گردد اشغال مالزی به دست ژاپن برای مردم مالزی تجربه تلخی بود اما موجب رهایی مالزی ازچنگال حکومت استعماری بریتانیا شد وامروز سعادت وخوشبختی مالزی تا حدی مدیون سرمایه گذاری ژاپنی هاست چرا که مالزی ازیک طرف به بازار پرسود برای کالاها وخدمات ژاپنی ها تبدیل شده است.روابط ژاپن ومالزی تاحدی خوب است ومالزی ها هیچ کینه ای نسبت به گذشته ازاین

کشورندارند.کشور ژاپن باید به تقویت روابط مشابه خود درسراسر آسیای جنوب شرقی ادامه دهد وازاین راه برتوسعه آسیا تأثیر بیشتری گذارد.نظام نوین جهانی:ماهاتیر محمد نخست وزیر مالزی به این نکته اشاره می کند که رشد سریع اقتصادی شرق آسیا ازآینده خبر می دهدفرپاشی نظام کمونیسم کم رنگ شدن برتری غرب،نشان دهنده پایان نوگرایی اروپا است ،ارزش پول،نشان دهنده عقب نشینی اروپا وایالات متحده است زمانی ارزش هر دلار برابر ۳۶۰ ین بود اما این میزان به ۱۰۰ ین کاهش یافت به گفته((لنین)) پیشرفت اروپاییان درگرو استثمار نیروی کار ارزان ومنابع غنی مستعمرات است. هنگامی که غارت وچپاول حریصانه آنها غیر ممکن شد خورشید رفته رفته دراروپا غروب کرد مناطق دیگری که از یوغ استعمارگران رنج می بردند چندان موفقیتی کسب نکردند دراوج رویارویی وکشمکش میان ایالات متحده وکشورهای اروپایی شرق به رهبری شوروی، کشورهای مستعمره فرصتی را برای کسب استقلال پیدا کردند و به کشورهای درحال رشد تبدیل شدند ودردوران اوج امپراتوری روم،پسران روشنفکران دردانشگاه بولوگنا مشغول تحصیل شدند دانشجویان آن دانشگاه انجمن هایی را به نام ناسیو تشکیل دادند که اعضای آن یاهمشهری ویا اهل یک منطقه بودند ودراین دانشگاه دانشجویان می توانستند با دوستان خود به زبان محلی صحبت کنند.امپراتوری روم دراوج اقتدار قلمرو خود راازخلیج فارس تابریتانیا گسترش داده بودودراین امر باعث شده بود که جوانان ازسرزمینهای دور باهم ارتباط برقرار کرده وبه ردوبدل عقاید خود بپردازند.بسیاری ازگروهها که همان جوانان را تشکیل می داد ازراه همجواری وپیوندهای دوستانه می توانند همزیستی داشته ،پیشرفت نمایند تااین جا مشکلی درکار نیست اما هنگامی که این جوامع ازسوی فرمانروایی یک امپراتوری زیر سلطه قرار می گیرد مشکل آغاز می شودواین نتیجه اخلاقی اوج گیری وزوال امپراتوری روم ودیگر امپراتوریهاسیت وتزارها،امپراتوری قدیم روسیه را ایجاد کردند توجه خویش را برصف کشیدن گروههای قومی معطوف نمودند وهنگامی که به دلیل هزینه های سرسام آورمسابقه تسلیحاتی با ایالات متحده ،به شدت دچار ضعف وناتوانی شد.ژاپن وانجمن اقتصادی شرق آسیا:ژاپنی که همواره ایالات متحده برآن اعمال نفوذ دارد هیچ گاه نمی تواند تصمیمات کشور خود را درانجمن اقتصادی شرق آسیا اتخاذ نمایدژاپن نباید همواره دراین اندیشه باشد که نظر ایالات متحده چیست ایالات متحده آمریکا با تشکیل پیمان نفتا ونیز با استفاده ازجامعه اقتصادی حوزه اقیانوس آرام درصدد است تا کشورهای شرق آسیا را عقب نگه دارد آمریکاییها می توانند پیمان نفتا وجامعه اقتصادی حوزه اقیانوس آرام راتوجیه وانجمن اقتصادی شرق رارد کنند چرا که نفاق ودورویی است ومثل این کار می ماند که بگوییم من می توانم هرکاری که دوست دارم انجام دهم مانند کشورآمریکا اما شما فقط می توانید کاری انجام دهید که من یعنی آمریکا می گوید انجام دهید. درطول چندین سال است که جامعه حوزه اقیانوس آرام به یک گروه کامل تبدیل شده تا انجا که ایلات متحده تاآنجا که ایالات متحده ازآن درردیف اتحادیه اروپا سخن به میان می آورد کشور ژاپن تنها کشور شرق آسیا است که درجمع کشورهای قدرتمند صنعتی گروه هفت قرار دارد گروه هفت که همان گروه صنعتی هم است شامل کشورهای آمریکا،آلمان،کانادا،فرانسه،ایتالیا وژاپن وانگلیس می باشد کشور ژاپن زمانی می تواند عضو ونماینده ای مؤثر وکارآمد باشد که کشورهای شرق آسیا پیش ازنشست های گروه هفت با یکدیگر تبادل نظر کرده ودرباره ی مسائل مهم ومشترک به توافق برسند.تعصب نژادی:اروپای مرکزی با توجه به توان صنعتی خویش،آسیا را زیر شعاع خود قرار داده است وتاراج وغارت منابع ازاستعمارطلبی،توان سیاسی واقتصادی چشمگیری به آن بخشیده است اروپاییان دراین اندیشه بودند که مردمی برتر با فرهنگی برتر هستند ووظیفه متمدن کردن ملتهای دیگر رادارندکه پیش ازهمه،تغییر دین مردم به مسیحیت است.آنها چنین نتیجه گرفتند که خوشبختی و ترقی خود اروپا ریشه درمسیحیت دارد اروپاییان هیچ گاه تصور نمی کردند که نا گزیر خواهند بود به مذهب شرقی روی آورند آن هم هنگامی که ازنتایج ومزایای تمدن شرقی بهره مند شدند آنها گمان می کردند که مسیحیت برای پیشرفت واجب ولازم است اروپاییان هنوز تصور می کنند ارزشها ونظام اقتصادی وسیاسی آنها بهتر ازدیگر نظام هاست. غرب زمانی ازنیروی کارکودکان برای حمایت ازرشد صنعتی استفاه می کرد،بازنان به عنوان شهروندان طبقه دوم برخورد

می نمود ودست به تخریب محیط زیست می زد گرچه غرب به ندرت الگوی دموکراسی وعدالت بوده ولی چنین احساس می کند که بایـد کشورهای دیگر را مورد انتقاد قرار دهد حس برتری اروپاییان بازتاب تعصب نژادی است که ریشه درجامعه سفید پوست دارد. درآسیا نیز تعصب نژادی وجود دارد اما به نسبت غرب کمتر است وهیچ گاه شکل نژاد پرستی که ریشه آن رنگ پوست فرد باشـد به خود نگرفته است آسیاییها نیز بایـد خود را مورد انتقـاد قرار دهنـد ،چرا که به خود اجـازه داده ایم تا مجـذوب غرب شویم مادرحفظ کارهای نیاکان خویش شکست خوردیم.آسیا درحال ورود به عصری تازه است وهیچ دلیلی وجود ندارد ومبتنی براینکه نمی تـوانیم شـکوه وافتخـار گذشـته خود را دوبـاره بـدست آوریم اگر هم چنـان که درتکنولوژی نوین تبحر پیـدا می کنیم ارزشـها وفرهنـگ هـای منحصـر خـویش را پـاس بـداریم آسـیا دوبـاره عظمـت خـود را بـدست خواهـد آورد.دموکراســی، شـرق و غرب:درغرب،دموکراسی یعنی اینکه موقعیتهـای ممتـاز ازآن افرادی خـاص می باشـد امادرآسیا یعنی اینکه همه اتبـاع درانتخابـات عادلانه وآزاد،حق رأی دارنـد.بگونه ای که می توانند دولت خود را برگزینند.هنگامی که اتباع کشور درمی یابند که حق آنها برای انتخابات دربردارنـده محـدودیت ومسئولیتهایی نیز هست به دموکراسی دست خوش آزادی بیش ازاندازه ویا در مواردی افراطی به هرج ومرجی واقعی تبـدیل نمی شـوداین مـوارد ازجمله خطراتی است که دموکراسـی را به انحطـاط می کشانـد.هنگـامی که تسلیم گمانی باطل از دموکراسی می شویم پیامد آن رکورد اقتصادی،بیکارگی گسترده،ردحقوق کار وسختی آن ، تقویت اقلیت با نفوذ فعالان سیاسی دربرابر اکثریت ساکت عامه مردم می باشـد پس زمان آن است که بگوییم ازاین آرمان سوء برداشت شده ومی شود متعصـبان دموکرات بهتر ازمتعصـبان مـذهبی نیستند آنها کل را فدای جزء می کند به هر حال برداشت اشـتباه ازدموکراسـی به سود دولت ومردم نمی باشـد هفتـاد سـال نظـام کمونیسـتی درروسیه بنیـان پیمانکـاری را ویران کرده است مردم این کشور هیـچ گـاه با شرکـت آزاد تجـاری یـا بـازار آزاد آشـنا نشـده انـد علاـوه برآن، آنهـا فاقـد دانش تخصصـی درزمینه مـدیریت یـا سـرمایه هسـتند. کشورهـایی ازنظر اقتصـادی خوب عمـل می کننـد که دارای چنـان دموکراسـیهای آزادی نیسـتند ودولت نقش عمـده ای دراقتصـاد برعهـده دارد کشورهای چین وویتنام درنتیجه تلفیق یک دموکراسـی نه چنـدان آزاد با نقش دولت دراقتصاد درصـدد نایل شـدن به رشدی قابل ملاحظه اند.اگر طرفداران دموکراسی به شکل غربی،آنها رابابحران اقتصادی وسیاسـی روبه رو می کردند دموکراسـی ونظام بازار آزاد برای هرکشوری راه چاره نیست.حضور نظامی ایالات متحـده:مالزی درمورد ادعای خویش مبنی ب عدم ضـرورت حضور نظامی ایالات متحده درمنطقه آسیای جنوب شـرقی همواره موضـعی بسیار متفاوت با برخی کشورهای همسایه داشـته است ایالات متحـده به قول خودش گمان می کنـد که مالزی ازژاپن وچین می ترسـد اما مالزی هیـچ احساسـی تهدید نمی کند که مالزی زیرا تمامی کشورهای شـرق آسیا می دانند که برای رسیدن به پیشـرفت وترقی،نیازی نیست که برکشورهای دیگر سلطه پیدا کنند. دلایل منطقی برای تهاجم وجود دارد آن هم به منظور دستیابی به مواد خام وجود دارد امام امروزه بایـد مواد خام را خریـد را مترقی سازیـد پیش ازجنـگ اقیانوس آرام،ایالات متحـده به منظور جلوگیری ازتوسعه ژاپن جریان ارسال مواد خام رابه این کشور متوقف ساخت. به این وسیله ژاپن دلیلی را برای توسل به اقدام نظامی پیدا کردتوکیو می تواند هرآنچه را ازهرجایی وهرکشوری خریداری کنـد وهیـچ کشوری تمایـل نـدارد که دراین راه مـانعی یجاد نمایـد.غلبه وکشور گشایی دیگر ازمـد افتاده است پافشاری واشـنگتن درمطرح کردن تهدید احتمالی ژاپن برای کشورهای همسایه به عنوان توجیه حضور نظامی خود درآسیا درمرحله اول سیاستی برای منافع بیشتر خویش می باشـد .آمریکاییان چنین ادعا کرده انـد که حق دارنـد درهر نقطه ازجهان که حقوق بشـر درآن جا نقض می شود دخالت کنند بهترین امنیت برای شـرق آسیا از راه حفظ روابط خوب وداشتن مجامعی چون انجم اقتصادی شرق آسیا می باشد وهیـچ کشوری با مـداخله درخصومتها دست به حماقت نمی زند و رشد اقتصادی خویش را به مخاطره نمی اندازد.رویارویی نظامی هیــچ گــاه نمی توانــد صــلحی واقعی را بر پــایه درســتی و همکــاری پدیــد آورد بلکــه تنهــا مــوجب افزایش بی اعتمـادی،تنفر،بـدگمانی،دشـمنی می شود.پس برای تشـکیل عصـر نو ظهور حوزه اقیـانوس آرام بایـد درکنـار یکـدیگر وبه شـکلی

صمیمی کـار کنیم تـا صـلحی را که درخور نام اقیانوس آرام باشـد پایه ریزی کنیم.نجات محیط زیست:رای جهان توسـعه و درحال رشـد،اولویتها به گونه ای چشـمگیر متفاوتنـد.کشورهای ثروتمنـد علاقه منـد هسـتند تا کنترل منابع طبیعی را دردست گیرند به ویژه منـابعی همچون جنگلهای گرمسیری که فقط درکشورهای جنوب که کشورهای فقیر هسـتند یافت می شودکشورهای جنوب که به شـدت درفقر فرو رفته اند نیاز فوری با رشد اقتصادی دارند واین نیاز،تنها ازطریق یک نظام جهانی حمایت اقتصادی تامین شود. اگر به کره زمین به عنـوان یـک موجود محیطی منفرد نگـاه کنیم، درست همـانگونه که هر ملـتی دارای هویـتی جـداگانه است، ازهمین روی، نـتیجه می گیریم که ثروت کشورهـای غنی بایـد به شـکلی برابر میـان کشورهـای فقیر تقسیم شود البته به این معنـا نیست که کشورهای فقیر از کشورهای غنی گـدایی کننـد، این کار انصاف وعدالت است. کشورهای غنی براین عقیده اند که کشورهای فقیر به منظور کاهش آلودگی باید ازپیشـرفت خودداری کنند کشورهای غنی ۹۰ درصـد زباله جهان را تولید می کنند اگر آنها تنها ۲۵ درصد مصـرف خود را کاهش دهند آلودگی جهانی به ۵/۲۲ درصد پایین می آید کشورهای ثروتمند روشـهای منطقی کنترل نشر وخروج دی اکسـید کربـن وگازهـای گلخـانه ای را رد می کننـد زیرا برای ایـن کـار متحمـل هزینـه می شونـد ورشـد اقتصـادی کشورهایشـان به تـأخیر می افتـد بـا وجود این،آنهـا ازکشورهـای فقیر توقع دارنـد که این روشـها را بپذیرنـد.انتقال تکنولوژی:انتقال پیوسـته تکنولوژی ازژاپن، پیامدهای مهمی را درسراسـر آسیا به همراه دارد شـرکتهای ژاپنی قبلاً چندین نیروگاه شـیمیایی درمالزی تاسـیس کرده انـد ومـالزی توانـایی جـذب شـمار بیشتری ازاین نیروگـاه ها رادارد تراکم جمعیت مالزی به انـدازه ژاپن نیست مناطق متروک بسـیاری وجود دارد که برای کاربردهـای صـنعتی منـاسب است مالزی کاملا توانایی این را دارد که خود را با موفقیت ژاپن درمحصولات نیمه هـادی وصـمغ پیونـد دهـد وکشورهـای مـالزی خلع بازار ژاپن را که به دلیل توقف کار نیروگاه ها دراین کشور صورت گرفته پرکنـد.اصـل و نسب ژاپن:برخی از مردم ژاپن می گوینـد که داشـتن اعتماد نسبت به ایالات متحـده، مهمتر ازداشـتن روابط نزدیک با آسیا می باشد بسیاری از ژاپنیها براین باورند که تسـلیم شدن دربرابر سیاست خارجی واشنگتن ب سود منافع ملی مـاست.ازسوی دیگر، برخی ازآمریکاییـان صاحب نفوذ،جملات به ظاهر دلنشـینی را به گوش ماهاتیر محمـد رسانـده انـد آنها گفته اند:اعتماد شـما به ژاپن بی فایده است اگر شما درپی تشکیل انجمن اقتصادی شرق آسیا باشید توکیو برشرق آسیا مسلط خواهد شد .یکی دیگر از جملات مجذوب کننده آنها این است:اگر نیروهای نظامی ایالات متحده ازآسیا عقب نشینی کنند ژاپن دوباره به یک قـدرت متجاوز نظامی تبدیل خواهد شد.مالزیاییها ازنظر فرهنگی ونژادی جزو مردم آسـیا هسـتند درست همچنانکه برخی می گویند ژاپن یـک کشور یکـدست ویـک تیره نیست. ژاپنیهـا مردمی نـاهمگن هسـتند این کشور هزاران سـال پیش بـا مهاجرت مغولها،کره ایهـا،مردم آسـیای جنوب شـرقی وجنوب اقیانوس آرام شـکل گرفت((آینوها))نخستین اقوام ژاپنی بودنـد که هنوز هم به عنوان یک گروه نژادی بـه زنـدگی خـود ادامه می دهنـد .ماهـاتیر محمـد گـاهی ژاپنیهـا را بـامردم مـالزی اشـتباه می گرفت مگر اینکه مـالزیها انگلیسی صحبت می کردند تاآنها را از هم تشخیص داد مالزیها باتوجه به اصل و نسب خویش باید روابط خود را با این منطقه یعنی ژاپنیهـا محکمتر کننـد می تواننـد بجـای مشـارکت بـا آمریکـا ، بـا کشورهـای دیگر آسـیا بـه مراتـب همکـاری بیشـتری داشـته باشـند.پناهنـدگان اقتصادینابرابری رو به رشد میان کشورها از نظر ثروت با توجه به عمیق شدن بحران جهانی اقتصادی موجب پدید آمـدن میلیونها پناهنـده اقتصادی شـده است وجود این آورگان مشـکلی بزرگتر را ایجاد کرده است همان گونه که کشورها از نظر اقتصادی رشد می کنند شـماری از پناهندگان اقتصادی را به خود جلب می نمایند این نمونه در مالزی بیش از یک میلیون مهاجر از کشورهای انـدونزی ، فلیپین ، تایلنـد ، بنگلادش ، هنـد ، پاکسـتان و حتی بخشـهایی از آنریتا بسـر میبرند.این کشورها با کمبود کار روبه رو بوده و مـالزی نیز بـا کمبود نیروی کـار روبه رو می باشـد اروپـای غربی به دلیـل ورود بی رویه مردم فقیر روسـیه و اروپای شرقی مورد تهدید قرار گرفته است آلمان غربی مبلغ هنگفتی را به آلمان شـرقی پیشـین پرداخت کرده است تا مردم آلمان شرقی را از حرکت به بخش توسعه یافته غربی منصـرف نماید هیچ کشوری در یک گروه نژادی یا قومی خالص تشکیل نخواهد شد و اقوام

عرب بسوی شمال مهاجرت خواهند کرد و شمار زیادی از هندوها ، پاکستانیها ، سری لانکاییها و آفریقاییان بسوی اروپا حرکت خواهند نمود حتی کشور ژاپن به ناچار با پناهندگان اقتصادی بیشتری روبه رو می شود مردم مهاجرت می کنند زیرا کشورشان فقیر است این مساله به علاقه خود شمالیها(کشورهای غنی) باز میگردد که به توسعه کشورهای جنوب کمک نمایند و با موجی از پناهندگان روبه رو شوند.تاوان جنگجنگ همواره بی رحیمهای زیادی را به همراه خود دارد انسانها مرتکب شرارتهایی می شوند که در شرایط عادی قابل تصور است این خشونت به یک نژاد یا کشور محدود نمی شود اعمال غیر انسانی به تاریخ آلمان سخت آسیب وارد کرده است و بریتانییها شمار زیادی از بومیان را در طول دوره استعماری خویش قتل عام کردند حتی بومیان را در وسط دهانه توپ قرار دادند و سپس آن را شلیک می کردند این گونه اعمال در جنگ ر خ می دالد و جنگ اقیانوس آرام از این جریان جدا نیست ژاپنیها بی رحمیهای زیادی را مرتکب شدند و طبیعت بشر به گونه ای است که فردی که امروز در قبال شما مرتکب شود برای نمونه مالزییها شرایطی همانند یوگسلاوها دارند آنها با مبادلات تجاری دارند و روابط دوستانه ای با این کشور داریم اما رویدادهای اخیر نشان می دهد که آنها می توانند دست به اعمالی بسیار وحشیانه در تمام نژادها و اقوام وجود دارد در جنگ اقیانوس آرام ژاپنیها ثابت کردند که غرب شکست ناپذیر نیست آسیاییها براین تصور بودند که غرب هیچگاه شکست نمی خورد ، اما ژاپن نشان داد که غرب را می توان شکست داد این مساله مالزی را متقاعد کرد که ما نیز می توانیم کاری را که ژاپن صورت داده انجام دهیم البته نه از راه جنگ و خونریزی بلکه با پیشرفت کشور می توانیم به آن هدف نایل آییم با وجود بی رحمییها و شرارتهای ژاپن در جنگ این کشور منشا الهام و اعتماد بوده است به علاوه ما بر این باوریم که این کار اشتباه است که به گذشته بنگریم آنچه اهمیت دارد روابط کنونی است هیچ نکته مهمی برای کنجکاوی و خیره شدن به آنچه در گذشته های دور روی داده وجود ندارد مالزی نگران این مساله است که روابط دوجانبه برای هر دو طرف مفید است یا خیر مالزی از ژاپن انتظار کمک دارد و بر این باور است که ما باید با امکانات محدود خود به یاری ژاپن بشتابیم در واقع این موضوع اساس سیاست خارجی ما را تشکیل می دهد گرچه به گونه ای طبیعی مواقعی پیش می اید که روابط ما با هر کشوری دچار مشکل می شود.شکسپیر گفته است:((همواره درمیان مسایل مربوط به مردان کش و قوس وجود دارد.))زمان آن است که ژاپن به خانه بازگردد امپراتوری ازمیان رفته وخود مختاری فرهنگی وسیاسی جای آن را گرفته است آسیا جایگاه مرکزی خود را درصحنه تاریخ ازسر می گیرد اگر مردم ژاپن این مساله را درک نکنند،کشور مالزی هیچ نقشی دراین نمایش زنده نخواهد داشت.

مدیریت احساسات

آنتونی رابینز- نورمن کازینس

خلاصه کتاب:مرتضی معصومی- مترجم: مجید پزشکی- ناشر:نسل نواندیش- سال چاپ :۸۶- برخی از احساسات خود می گریزند اگر کسی همواره بکوشد از احساس رانده شدگی بگریزد هرگز به موفقیت نخواهد رسید زیرا لازمه ی هر کاری در زندگی این است که با افراد مختلف سر و کله بزنیم و با برداشتن گام هایی رو به پیش تلاش کنیم و تغییر و تحول ایجاد کنیم. شاید در این راه با افرادی رو به رو شویم که با نظر ما موافق نباشند.ما هرگز نمی توانیم از احساسات منفی برگریزیم زیرا این احساسات جزئی جدایی ناپذیر از زندگی هستند و باعث رشد و بالندگی ما می شوند. برخی دیگر از مردم به جای گریز از احساسات وارد فاز تحمل یا بدتر از آن تحمل و حاشا کردن می شوند که این گروه بین خود و احساساتشان دیواری می کشند در زبان می گویند اوضاع چندان بد نیست اما در درونشان آتشی برپاست. هرچه قدر گوشمان را به روی پیام احساساتمان محکم تر ببندیم شدت آنها افزون تر می شود و بدین گونه ناگهان احساس ما بدتر و بدتر می شود.سومین شکل برخورد با احساسات این است که آنرا به مسابقه می گذارند " تو احساس بدی داری پس بگذار بگویم چقدر احساس من بدتر است " این گروه در رقابتی بی پایان تلاش

می کنند به دیگران نشان دهند که چگونه می توانند احساساتشان را تا حد ممکن بد جلوه دهند که شما باید مراقب این گام باشید و سرانجام به بهترین شیوه برخورد با احساسات می رسیم که بهترین شیوه ی برخورد می باشد که آن همان استفاده بهینه از آنهاست.هیچ احساسی منفی نیستهر احساسی که در هر لحظه از زندگی از سر می گذرانیم برآیند معنایی است که به رویداد ها زندگی می بخشد. هر احساسی که از سر می گذرانیم نه بر پایه تجربه ها بلکه بر پایه تعبیر و تفسیر از آن تجربه می باشد بنابراین ما باید کاملاً مراقب معناهایی که به رویدادهای زندگی می بخشیم باشیم هیچ احساسی به خودی خود و تنها ، منفی و بد نیست. همه ی احساسات ما در صورتیکه آن ها را به گونه ای که تعبیر و تفسیر کنیم که به زندگی مان نیرو و انرژی بخشد و ما را پیش براند به حال مفیدند.هر احساس پیامی دارداحساس را باید در خدمت خود در آورد و راهش این است که اینگونه بینداریم که هر احساسی پیامی برای ما دارد. هیچ احساسی را نادرست نپنداریم از آن نگریزیم دستپاچه نشویم و خودمان را به سبب بروز آن خطاکار ندانیم و با برداشتن شش گام زیر آن را مدیریت کنیم ؛۱.   آن احساس را شناسایی کنیم.۲.   ببینید حامل چه پیامی می باشد.۳.   در این باره کنجکاوی نشان دهیم.(به بیان دیگر ببینید چگونه می توانید از آن برای بهبود زندگی تان استفاده کنید.)۴.   با یاد آوری این که در گذشته از پس موقعیت های مشابه برآمده و پیش تر این احساس را به خوبی پیش برده اید خود را دل گرم سازید.۵.   به خود اطمینان بخشید که راه استفاده از این احساس به عنوان ابزاری نیرو بخش در آینده می تواند شما را از پس هر موقعیت مشابه برآورد.۶.   دست به عمل بزنید و اوضاع را درگرگون سازید.۱۰ طبقه بندی عمده احساسات۱.   احساسات ناراحت کننده که این طبقه خیلی گسترده می باشد این طبقه معرف احساساتی هستند که شدت زیادی ندارند ولی به هر حال آزار دهنده هستند برای مثال احساس بی حصولگی ، ناشکیبایی ، بی قراری و احتمالاً احساس آشفتگی ملایم.۲.   احساس ترساحساساتی نظیر دلواپسی ، دلهره ، نگرانی ، اضطراب ، بیم یا حتی وحشت.۳.   احساس آزردگی۴.   احساس خشمخشم نیز گستره ایی وسیع دارد ، عصبانیت ، برافروختگی ، از کوره در رفتن همگی از خانواده خشم هستند.۵.   احساس ناکامیدر این طبقه احساساتی جای دارند که از ناتوانی در دست یافتن به هدف برمی خیزند.۶.   احساس نااامیدیکه در نتیجه برآورده نشدن انتظاراتی شما را بسیار غمگین می سازد و در شما احساس شکست خوردگی می آفریند.۷.   احساس گناهکه تعریف دیگر این احساس همان احساس پشیمانی می باشد.۸.   احساس بی کفایتیهرچه در انسان احساس فرودستی یا بی ارزشی بیافریند در این طبقه جای می گیرد.۹.   احساس درماندگیهرگونه احساسی نظیر در گِل ماندن ، ناتوانی یا حتی افسردگی در این طبقه جای دارد و هرچه در انسان این احساس را ایجاد کند که گویی با موقعیتی فراتر از توان خود روبرو است.۱۰.   احساس تنهاییهرچه در انسان احساس بی کسی ، دوری و جدایی افتادگی ایجاد کند.هنگام از سرگذراندن هر احساسی نخستین گامی که برای مدیریت آن برداریم این است که همانگونه پیش تر گفته شد آن را شناسایی کرده یعنی ببینید به کدام یک از این ده طبقه بندی تعلق دارد.هرگاه احساس ناراحتی کردید نخستین پیامی که دریافت می کنید این است که باید حالتتان را تغییر دهید. دوم بی درنگ روشن کنید چه می خواهد و سوم بی درنگ در راه برآورده کردن خواسته خود گام بردارید.برای برآورده کردن خواسته ی خود کاری انجام دهید تا دیگر احساس ناراحتی نکنید.۲ تغییر عمدههرگاه دستخوش احساسی شدید ، احساسی که تاکنون آن را احساس منفی می خواندید ، اما از این پس قرار است فراخوان عمل بخوانید لازم است به دو تغییر عمده دست بزنید : یا برداشت خود را تغییر دهید یا رویه ای را که در پیش گرفته اید را تغییر دهید.هفت گام مدیریت احساساتگام اول :احساس خود را شناسایی کنید ؛ آیا ناراحت کننده است؟ آیا ترس است؟ آیا آزردگی است؟گام دوم :به ندای احساسات خود گوش بسپارید ؛احساس شما می خواهد بگوید لازم است چیزی را تغییر دهید.گام سوم :کنجکاوی نشان دهید ؛در مورد احساس دلخواهی که می خواهید از سربگذرانید کنجکاوی نشان دهید وببینید لازمه ی بروز آن چیست.برای نشان دادن کنجکاوی لازم است چهار پرسش مطرح کنید ؛۱.   من به دنبال چه هستم و چگونه احساسی می خواهم داشته باشم.۲.   برای داشتن احساس دلخواه باید چه باوری داشته باشم.۳.   برای اینکه هم اکنون چنین

احساسی داشته باشم چه باید بکنم.۴. کدام جنبه از این موقعیت خوب و نیکوست یا چه درسی از آن می توانم بیاموزم.اگر در مورد احساس خود و عامل برانگیزاننده ی آن ها کنجکاوی نشان دهید و ببینید از آن ها چه درسی می توانید بیاموزید و چگونه می توانید مطمئن شوید دیگر چنین رنجی را از سر نخواهید گذراند آن گاه بی گمان خواهید توانست به رشد و بالندگی خود در زندگی سرعت بخشید و طعم لذت بیشتر و درد کمتری بچشید.گام چهارم :به خودتان اطمینان ببخشید. برای این کار راهش این است که با یاد آوری کامیابی های گذشته خودتان را خاطر جمع کنید که این بار نیز می توانید موفق شوید.گام پنجم :به مرحله ی یقین برسید.یقین پیدا کنید که می توانید از پس کار برآیید و به این منظور همان لحظه دست نگاه دارید و در ذهن خود راه های مختلف مدیریت آن احساس را به تصور در آورید و اگر یکی از روش ها موثر نبود روش دیگری را امتحان کنید و این کار را چند بار در خیالتان تکرار کنید.گام ششم :نخست راه های مختلف ابراز احساس خود و چگونگی مدیریت آن را از نظر بگذرانید و سپس آن را چند بار در خیالتان مرور کنید تا یقین پیدا کنید من راه های مختلفی برای ابراز احساسم دارم و می توانم آن را به گونه ایی مدیریت کنم که مرا در روابطم با دیگران یاری کند.گام هفتم :دست به عمل بزنید. بروید و احساس خود را طرف مقابل ابراز کنید تا در هیچ احساسی در نمانید. احساستان را به گونه ای ابراز کنید که آنچه در ذهنتان به تصور در آمده و در آن باره کنجکاوی نشان داده اید واقعیت یابد.هر احساسی بدان جهت به شما دست می دهد که خدمتی به شما بکند پس به ندای احساس خود گوش بسپارید و به راهنمایی هایش عمل کنید۱۰ بذر خوشبختیهمانگونه که می دانید بهترین راه برآوردن خواسته ای این است که بر آن تمرکز کنید ، یا به عبارتی بذر آن را در دل خود بکارید اگر ذهن و احساسات و روحتان را همچون باغی در نظر بگیرید راه مطمئن به دست آوردن محصول دلخواه این نیست که در آن باغ ، بذر ناامیدی و ترس بکارید بلکه به جای آن باید بذرهای عشق و محبت وصمیمت و قدردانی بکارید؛۱. عشق و محبت۲. قدر دانی و سپاس گذاری۳. کنجکاوی (راه درمان ناراحتی و غم کنجکاو بودن است ، حس کنجکاوی را در خود پرورش دهید تا زندگی به مطالعه ای بی پایان و لذت بخش تبدیل گردد)۴. شور و هیجان (شور و هیجان لذت زندگی را افزون تر می کند و هرگونه سختی و دشواری را به فرصتی با شکوه تبدیل می دکند)۵. مصمم بودن۶. نرمش پذیری۷. ایمان و اطمینان ۸. خنده رویی۹. شادابی و تندرستی۱۰. حُسن نیکوکاری (ما هرچه قدر بیشتر کارهای نیک انجام دهیم به ایثار کردن به دیگران و دستگیری از مردم بیشتر خو خواهیم گرفت.

توان بی‌پایان

آنتونی رابینز خلاصه کتاب توان بی‌پایان: دربارهٔ نویسنده: آنتونی رابینز مدیر ومؤسس انستیتو بین‌المللی رابینز است که به تحقیق دربارهٔ افزایش تواناییهای فکری و جسمی انسان، تربیت ونگهداری کودك و تندخوانی می‌پردازد او خود با استفاده از فن ان،ال،پی» در ۲۹ سالگی، یك شبه ره صد ساله را پیمود و بسیار مشهور شد.از سال۱۹۸۴ ، بازرگانان، ورزشکاران، و اقشار گوناگون مردم در سراسر دنیا به وسیله نوار، سمینار و مصاحبهٔ مطبوعاتی و رادیو تلویزیونی از روش نیرومند و تحسین برانگیر رابینز استفاده کرده‌اند و به موفقیت‌هایی دست یافته‌اند.این کتاب تاکنون به ۱۲ زبان ترجمه شده و از کتابهایی بوده که موج جدیدی را در علم روان‌شناسی دنیا ایجاد کرده است.خلاصه کتاب توان بی‌پایانرمز و راز موفقیت در زندگیمؤلف: آنتونی رابینزمترجم: محمدرضا آل یاسینسرفصل اول : چرا مردم با هم تفاوت دارنددوران کودکی من در محیطی سرشار از کمبودها سپری شد. به تدریج که با مردم جامعه خود و تفاوت آنان با یکدیگر آشنا شدم، این سؤال در ذهنم نقش بست که چرا برخی از مردان و زنان در کارها موفقند و برخی دیگر که هوش و استعداد مشابه با آنان دارند همواره با شکست روبه‌رو می‌شوند؟به عبارت دیگر افراد موفق چه ویژگی‌هایی دارند که آنان را از دیگر افراد جامعه متمایز می‌کند؟ برای یافتن پاسخ این سؤال هر کتابی که در زمینه روانشناسی و تکامل جسم و روح انسان به دستم می‌رسید مطالعه می‌کردم و هر کاری را که برای تغییر زندگی لازم بود انجام

می‌دادم.می‌خواستم وقتی که بزرگ شدم خود، خانواده و دوستانم را به نحو شایسته‌ای کمک و یاری کنم و در جامعه منشأ اثری باشم. از این رو تصمیم گرفتم تا راه و روش برتری و کمال انسان را بیابم.در این فکر بودم که در نومیدی بافن «ان ال پی» آشنا شدم و توانستم تغییرات حیرت‌انگیزی در زندگی خود به وجود آورم.پس از آشنائی با این فن در حالی که فقط نوزده سال داشتم در حرفه خود به سرعت پیشرفت کردم و وروزنامه‌ها و مجلات آن زمان مقالاتی در باره من تحت عنوان جوانی شگفت انگیز چاپ کردند، نه تنها خود احساس رضایت و موفقیت می‌کردم بلکه دیگران را هم به شدت تحت تأثیر قرار داده بودم از نظر اقتصادی در وضعیت خوبی بودم تا حدی که در شروع کار هر ماهه بین ۵ تا ده هزار دلار درآمد داشتم.سرفصل دوم : فرمول موفقیت نهاییشرط اساسی برای کسب موفقیت، توانایی در عمل است که من آن را «توان فردی» می‌نامم. به نظر من آنچه باعث تفاوت آدمها با یکدیگر می‌شود و برنده را از بازنده جدا می‌کند «توان فردی» است. شما هر قدر از روحیه‌ی معنوی والایی برخوردار باشید، ناگزیر با مصائب و مشکلات زندگی درگیر هستید و مشکلات شما را رها نخواهد کرد. امّا فراموش نکنید که می‌توانید از روبه رو شدن با مشکلات زندگی درس بگیرید و تجربه کسب کنید هرگز از مبارزه با مشکلات نهراسید بلکه در انتظار آن باشید و آن را با آغوش باز بپذیرید تا موجب نیرومندی شما شود و سپس بیندیشید که چگونه می‌توانید آن را در جهت حرفه و صلاح خود به کار برید.چنین اقدامی است که نیروی واقعی زندگی شما را به وجود می‌آورد. مردان و زنانی که با خود عهد می‌کنند تا آنچه را که لازمهٔ رسیدن به یک هدف است انجام دهند.سرانجام روزی دروازه‌های موفقیت را به روی خود می‌گشایند. من هم با درک این حقیقت می‌خواستم یکی از این افراد باشم من می‌دانستم که ارزش‌ها، عقاید و دیدگاهها در موفقیت انسان نقش اساسی دارند و دریافته بودم که فقط در سایهٔ کار و پایداری در آن انسان به هدف خود می‌رسد زیرا وقتی زندگی مردم موفق را بررسی کردم متوجه شدم که همگی برای کسب موفقیت از روشی یکسان پیروی می‌کنند که من آن را «فرمول موفقیت نهایی» نامیدم.هر یک از ما کامپیوتری به نام مغز دارد، امّا شمار کسانی که به طور مؤثر از آن استفاده می‌کنند اندک است در صورتی که اگر به این کامپیوتر بگوییم که چه می‌خواهیم و آن را فعال کنیم، می‌تواند سریع، ساده و به نحوی مطلوبی ما را در نیل به هدف‌هایمان یاری کنند.برای کسب موفقیت ابتدا باید هدف را مشخص کرد، سپس با استفاده از «فرمول موفقیت نهایی» یعنی «توان فردی» وارد عمل شد. تنها با عمل و پشتکار می‌توان رؤیاهای خود را به حقیقت تبدیل کرد.نام سرهنگ ساندرز که با جوجه سوخاری «کنتاکی» همراه است در بیشتر نقاط جهان نامی آشناست آیا او مرد تحصیل کرده‌ای بود، یا در بازاریابی مهارتی داشت و یا در جوانی، در شروع کار سرمایهٔ‌کلانش او را به موفقیت رساند؟ خیر هیچ کدام از موارد فوق رمز موفقیت او نبود بلکه تنها سرمایه‌اش «توان فردی» بود زیرا او هدف خود را شناخت و بدون اینکه تردید به خود را دهد وارد عمل شد.این مرد تا ۶۵ سالگی تنها مبلغ ۹۹ دلار از سازمان تأمین اجتماعی مستمری ماهانه دریافت می‌کرد و تنها سرمایه‌اش در این سن دانستن دستور طبخ جوجه سوخاری بود که بسیاری از مردم آن را دوست می‌داشتند.آیا تا به حال برای شما پیش آمده که طرحی مطمئن در ذهن داشته باشید امّا شهامتی برای پیاده کردن آن از خود نشان نداده باشید و پس از چند ماه حاصل طرح خود را پشت ویترین فروشگاهها مشاهده کنید تفاوت شما با کسانی که آن طرح را مورد استفاده قرار داده، آن را پیاده کرده‌اند در چیست؟ آیا آنان از هوش بیشتری بهره‌مند بوده‌اند؟ خیر تفاوت در توان فردی است. آنان جرأت عمل داشته‌اند کسانی ممکن است بگویند که چنین افرادی می‌دانسته‌اند که چه باید بکنند نخست باید بدانید که چه می‌خواهید آنگاه می‌توان وارد عمل شد سرهنگ ساندرز هم چنین روشی را برگزید.او از هر رستوران هرجایی نه شنید. آیا می‌توانید حدس بزنید که سرهنگ ساندرز قبل از آنکه اولین (بلی) را بشنود چند بار کلمهٔ (نه) شنید پنجاه بار؟ دویست بار؟ خیر این مرد پس از هزار و نه بار مواجهه و شنیدن جواب منفی، جواب مثبت را دریافت کرد. اگر شما جای او بودید چند بار می‌توانستید جواب (نه) بشنوید و پیشنهاد خود را بکلی فراموش نکنید و میدان راخالی نگذارید؟داستان زندگی دبلیو میچل ، یکی از اهالی ایالت لکرادو، نمونهٔ دیگری از همت و پشتکار و تأثیر آن در سرنوشت آدمی است این مرد دوازده سال قبل سوار بر

موتورسیکلت در حالی که با سرعت یکصد کیلومتر در ساعت حرکت می‌کرد به شدت با کامیونی برخورد کرد و در نتیجه سه چهارم بدنش سوخت، چهره‌اش کباب شد و انگشتانش را از دست داد. پس از چند روز بیهوشی در حالی که از شدت جراحات وارده درد می‌کشید بیدار شد ابتدا می‌ترسید کوچکترین حرکتی کند و یا حتی نفسی بکشد امّا این حادثه باعث شد که یک ارتباط مؤثر با درون خویش برقرار کند و بر آن مسلط شود. به تدریج کسب تازه‌ای را شروع کرد و پس از دو سال به ثروت بی‌کرانی دست یافت و میلیونر شد. ظرفیت کاری او بر کاستیهایش غلبه کرد و این امر بار دیگر نشان داد که توان فردی نقش تعیین کننده‌ای دارد.سرفصل سوم : چه کسی قدرت را در اختیار دارداجزاء اصلی تشکیل دهندهٔ «قدرت» در جامعهٔ کنونی ما «ارتباط» است وقتی از نیرو و قدرت در زمان گذشته صحبت می‌شود منظور نیروی بدنی است زیرا قویترین افراد کسانی بودند که عضلاتی قویتر و جسمی نیرومندتر داشتند. امروز ما در عصر ارتباطات بسر می‌بریم زمانی که اطلاعات با سرعت غیر قابل باوری منتقل می‌شود. بنابر این از شما می‌خواهیم این جمله ساده را در دفتر خود یادداشت کنید. (شرایط زندگی من به شرایط ارتباط من با خود و دیگران بستگی دارد. اگر می‌خواهید در زندگی موفق باشید واز آن لذّت ببرید نخست باید با خودتان ارتباط صحیح برقرار کنید و مهارت لازم داشته باشید و گرنه یک آدمک ماشینی خواهید شد یعنی کسی که اختیارش در دست دیگران است.زیر مجموعه سرفصل سوم : ارتباط با دنیای درون و دنیای برونبسیاری از مردم تصور می‌کنند که اگر کسی در کسب و کار خود به شهرت و ثروتی بی‌کران دست یابد، خوشبخت است و زندگی او پر از شادی و نشاط است امّا این یک خیال باطل است برای آنکه در زندگی سعادتمند شویم باید بتوانیم با هدایت فکری و رفتارمان با دنیای درون و برون ارتباط شایسته‌ای برقرار کنیم تا زندگی خود را همانطور که میل داریم بسازیم در این صورت هیچ واقعه‌ای نمی‌تواند مانع از سرور، نشاط و خوشبختی ما شود.زیر مجموعه سرفصل سومبیائید با هم به زندگی افراد بسیار موفق جامعه بنگریم و وجوه مشترک زندگی آن‌ها را مورد بررسی قرار دهیم به عقیدهٔ من موفقیت رموزی دارد و اشخاص که به موفقیت دست پیدا می‌کنند در جهت هدف خاصی تلاش می‌کنند و اگر شما احساس، تصورات ذهنی و رفتار افراد موفق را بشناسید و از آن تقلید کنید به نتایج مشابهی خواهید رسید من آن را مدل سازی می‌نامم.سر فصل چهارم : هفت صفت ویژه قهرمانانافرادی که در عرصهٔ زندگی به موفقیت‌های بزرگی دست می‌یابند ویژگیهای مشترکی دارند: این ویژگیها عبارتند:۱) انگیزه: هر قهرمان انگیزهٔ نیرومندی دارد که پیوسته او را به دنبال خود می‌کشاند و موجب پیشرفتش می‌شود. انگیزه به قطار موفقیتش سوخت می‌رساند واز نیروی بالقوهٔ او استفاده واقعی می‌کند.۲) ایمان: دومین ویژگی موفق یک قهرمان ایمان است تقریباً تمام کتابهای مذهبی دربارهٔ نیرو و تأثیر ایمان در سرنوشت بشر صحبت می‌کنند مردمی که به طرز حیرت‌انگیزی در زندگی پیشرفت کرده‌اند با افراد شکست خورده از نظر ایمان تفاوت بسیاری دارند ایمان ما تکلیفمان را روشن می‌کند.۳) استراتژی: ما برای حرکت به سوی هدف خود به جز نیروی محرکه به مسیر و جهت مشخصی نیازمندیم استراتژی روشی است که با آن امکانات خود را در جهت هدفمان تنظیم می‌کنیم.۴) درک ارزشها: وقتی به عظمت کشور خود می‌اندیشیم نکاتی مانند وطن پرستی، افتخار، مقاومت و آزادی در ذهنمان جلوه‌گر می‌شود شناخت این ارزشها زیستن را توجیه می‌کند.۵) انرژی: انرژی یک منبع حیاتی است. هیچ چیز بدون انرژی بدست نمی‌آید و هر چه انرژی بیشتری داشته باشیم از نیروهای ذخیره فکری و جسمی خود بیشتر استفاده می‌کنیم.۶) نیروی صمیمیت: تقریباً تمام افراد موفقی که من شرح حالشان را مطالعه کردم در ایجاد الفت و صمیمیت با اقشار مختلف مردم توانایی فوق العاده‌ای داشته‌اند.۷) مهارت در ارتباط مؤثر با خود و دیگران: برقرار کردن ارتباط مناسب نقطهٔ عطف تمام مطالبی است که تا به حال دربارهٔ آن صحبت کرده و می‌کنیم. والدین موفق هنرمندان و سیاستمداران موفق در ایجاد ارتباط مهارت فراوانی دارند. هوندا در سال ۱۹۳۸ از این گونه قهرمانی بود که توان فردی و صفات قهرمانان را داشت.سرفصل پنجم : چگونه رفتار انسان به وجود می‌آیدرفتار هر کس متأثر از حالات و روحیات اوست. تصاویر ذهنی به عبارت ساده برداشت هرکس از رویدادهای زندگی در شکل گرفتن روحیه‌اش تأثیر دارد انسان برای کسب موفقیت امکانات لازم را در اختیار دارد به

شرطی که بداند چطور از آن استفاده کند.زیر مجموعه سرفصل پنجم : استفاده از تمرینات ذهنی در ورزشمایکل اوبرایان شناگری بود که در المپیک ۱۹۸۶ به امید به دست آوردن مدال برنز یا نقره شرکت کرد امّا اظهار داشت بدنش روی فرم نیست او با راهنماییهای من به تمرین‌های ذهنی پرداخت وبه روحیه‌ای ایده‌آل رسید و توانست با مهارتهایی که سال‌ها صرف آن کرد قهرمان جهان شود. شما هم می‌توانید با تغییر دادن حالت خود از امکانات و آموخته‌های خود بهره بیشتری بگیرید.زیر مجموعه سرفصل پنجم : چگونه حالات دیگران را تغییر دهیمدیک تامل مربی تیم فوتبال در دانشگاه هاوایی در تغییر دادن روحیهٔ اعضای تیم خود واقعاً مهارت داشت. تیم او در نیمه اول در مقابل تیم ویومینگ بیست و دو به صفر باخت پس از اتمام نیمه اول در حالی که ناامید بودن دیک تامل پوستری را از روی دیوار جدا کرد و به جای آن روزنامه‌ای قرارداد در آن نتیجه بازی دو تیم فوتبال درج شده بود. تیمی در نیمه اول سی ودو به صفر باخته و در نیمه دوم سی و هشت به سی ودو برنده شدند و آن‌ها امیدوار شدند ودر نیمه دوم با نتیجه بیست و دو – بیست و هفت برنده شدند.سرفصل ششم : بازسازی ذهناگر در خیابان شلوغی باشید صدای پا را نمی‌شنوید امّا اگر درخانه تنها باشید صدای پا را می‌شنوید این صدا بستگی به تجربیات گذشته دارد. مثلاً صدای پا نشانه‌ی مراجعت همسرتان به خانه است و یا در گذشته سارقی به منزل شما آمده است و صدای پای او را شنیده باشید.زیر مجموعه فصل ششم : چگونه ذهن را بازسازی کنیمشما می‌توانید هر واقعه‌ای را در جهت صرفه و صلاح خود تغییر دهید. مثلاً اگر فرزند شما پرحرف است می‌توانید چنین تلقی کنید که او شخصی با هوش است و به همین دلیل حرف می‌زند.سرفصل هفتم : تأثیرات حیرت انگیز تغییر حالت بر رفتارشما می‌توانید روحیهٔ کسی را تغییر دهید. برای مثال اگر شخصی نزد شما بیاید و بگوید مدیرش مرتب سرش فریاد می‌کشد و ناراحتش می‌کند. شما می‌توانید به او بگوئید او مدیر بسیار خوبی است و به تو اهمیت میدهد که از تو ایراد می‌گیرد زیرا در غیر این صورت می‌توانست به سادگی تو را اخراج کند.سرفصل هشتم : هماهنگی جسم و روانتغییرات فیزیولوژیکی با تصاویر ذهنی واکنش دو جانبه‌ای دارند اگر چه تغییرات جسمانی برای تغییر حالت بسیار سریعتر از تجسمات ذهنی عمل می‌کند اما اگر جسمی قوی و نیرومند داشته باشید مشکلات رابه دیده‌ای می‌نگرید که چندان سخت به نظر نرسد پس مواظبت از بدن و حفظ سلامتی با تغذیه مناسب و ورزش شرط موفقیت است. زیرا بدن وسیله‌ای است که ما را در زندگی پیش می برد اگر محکم و نیرومند باشد در برخورد با مصائب و مشکلات بهتر می‌توانیم عمل کنیم.سرفصل نهم : چگونه برای آینده خود برنامه‌ریزی کنیمالف) پرسش وتحقیق: هوشیارانه بپرسید = سؤالات شما باید همهٔ جوانب را دربرداشته باشد تا پاسخ به آن‌ها موضوع را برای شما روشن کند. مثلاً بپرسید: چه کسی؟ کجا؟ چه موقع؟ هر چه دقیقتر سؤال کنید اطلاعات بیشتری به دست آورید مغزتان دقیقتر عمل می‌کند.- حق به جانب و با اعتقاد سؤال کنید:- از کسی سؤال کنید که بتواند به شما کمک کند.- برای مخاطب خود پاداشی در نظر بگیرید.ب) اصول تنظیم هدف:- اهدافتان را به طور قاطع به زبان آورید.- اهداف را دقیق و با احساس مطرح کنید.- نتایج به دست آمده را همواره ارزیابی کنید.- نتایج باید تحت کنترل شما باشند.- عاقبت کار را در نظر بگیرید.ج) هدفها را به واقعیت تبدیل کنیدسرفصل دهم : عقیده – تأثیر شگفت انگیز عقاید بر رفتارعقیده یک تصویر ذهنی است که بر رفتار انسان حاکم است. به طور کلی عقیده و ایمان اساس و بنیان حالت انسان ودر نتیجه رفتار اوست.در مورد تأثیر عقاید بر رفتار تحقیقات قابل توجهی به عمل آمده است که به آن اشاره می‌کنیم:چندی پیش خانمی که قند خونش کاملاً طبیعی به نظر می‌رسید به دلایلی تصور می‌کرد که به بیماری دیابت مبتلا شده است به همین دلیل تمام اعضای بدنش به تدریج در جهت به وجود آمدن شرایط این بیماری تغییر کرد در واقع عقیده‌اش به حقیقت پیوست.نرمن کازینز : که اثرات عقیده را در درمان بیماریها تجربه کرده است می‌نویسد: «دارو برای درمان، همیشه ضروری نیست. بلکه آنچه همیشه مورد نیاز است، عقیده و ایمان است».سرفصل یازدهم : شش عقیده ویژه قهرمانان ?همه چیز بر وفق مراد است. افرادی که در زندگی موفقیتهای درخشانی بدست آورده‌اند معتقدند که همه چیز در جهان به کام آنهاست و به هیچ وجه به عدم امکان کاری نمی‌اندیشند ?.شکست هرگز وجود ندارد. مردم موفق معتقدند شکست وجود

ندار، در فرهنگ نامهٔ افراد موفق، واژه شکست وجود ندارد و به جای آن لغت نتیجه قرار گرفته است ?.مسئولیت هر اتفاقی را در زندگی به گردن بگیرید. مردان موفق مسئولیت کارها را خود بر عهده می گیرند. این هم وجه مشترک دیگری از افراد موفق و رهبران بزرگ است ?.مردم بزرگترین عامل پیشرفت هستند: افرادی که در زندگی خود نتایج فوق‌العاده‌ای به دست آورده‌اند و مردم دنیا آنان را به دیدهٔ احترام می‌نگرند همواره دارای حس وحدت و یگانگی هستند و رمز موفقیتشان تشکیل یک تیم موفق و همکاری با یکدگر است ?.کار یک بازی است: یکی از راههای موفقیت آن است که بین آنچه دوست دارید و آنچه انجام می‌دهید یگانگی به وجود آورید. پیکاسو معتقد بود که استراحتش هنگام کار کردن است و بیکاری و صرفاً سرگرم کردن مراجعین او را خسته می کند ?.قدرت پایداری: بدون پایداری هیچ موفقیتی به دست نمی‌آید. افراد موفق در هر رشته لزوماً قویترین، سریعترین، بهترین و با هوشترین آنان نیستند بلکه پایدارترین افرادند. پایداری نسبت به هدف و تعقیب بی‌وقفه آن رمز موفقیت است.سرفصل دوازدهم : استراتژیبرای اینکه در زندگی به نتیجه مطلوبی برسیم باید نحوهٔ تفکر و رفتارمان را سازمان دهیم ما این سازماندهی را استراتژی می‌نامیم. برای شناخت استراتژی انسان باید بین آن‌ها و تجربه‌شان ارتباط برقرار کنید.اگر به دستگاه کامپیوتر کُد صحیح را بدهید ولی آن را نامرتب تایپ کنید. نتیجه نخواهید گرفت. اغلب ما در زندگی چنین اشتباهی می کنیم زیرا سعی می کنیم با استفاده از استراتژی خود دیگری را به حرکت درآوریم در صورتی که در ارتباط با هر کس استراتژی خاص خودش رابابد مورد استفاده قرار داد. تا تصاویر ذهنی مناسب در نظرش مجسم شده واکنش مناسبی از خود نشان بدهد.زیر مجموعه سرفصل دوازدهم : استراتژی عشق و محبتآیا عشق و محبت هم مانند هر چیز دیگری تاکتیک داری؟ آری. برای آنکه بدانیم چگونه فردی احساس می کند که دیگران دوستش دارند باید با یادآوری لحظات خوش عشق و محبت، او را به نحوی در ارتباط با تجسمات روحی‌اش قرار داده سپس با پرسش و تحقیق استراتژی او را تشخیص دهیم. برای مثال اگر شرایط زیستی بوقلمون مورد بررسی قرار گیرد مشاهده خواهد شد که بوقلمون ماده، فقط توسط محرک حسی خاصی از جوجه‌اش پرستاری و مواظبت می کند و وظیفهٔ مادری را انجام می‌دهد و آن شنیدن صدای جیک جیک جوجه‌اش است و اگر به هر دلیلی این صدا قطع شود یا جوجه‌اش را رها می کند و یا آنرا می کشد. بنابر این رابطه مادری بوقلمون با جوجه‌اش فقط با این صدا به وجود می‌آید و احساسات دیگر از قبیل بوییدن. دیدن و یا لمس کردن نقشی در آن ندارد.سرفصل سیزدهم : جادوی رابطه و صمیمیترابطه بادیگران با آنکه نیرومندترین وسیله در دنیا به شمار می‌رود به دست آوردنش بسیار آسان است و شما قبلاً تا حدودی در این زمینه مهارت پیدا کرده‌اید. مثلاً، اگر از شما تقاضا کنیم که به پارکی بروید و با شخصی آشنا شوید و با او رابطه برقرار کنید به راحتی می‌توانید این کار را انجام دهید زیرا در بسیاری از اوقات زندگی خود چنین ارتباطی داشته‌اید. برای اینکه با دقت بیشتری به دیگران رابطه برقرار کنیم باید آن را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم.زیر مجموعه سرفصل سیزدهم : فن گسترش صمیمیت و مردم داریموفق‌ترین افراد جامعه ابزاری نیرومند در اختیار دارند و آن فن گسترش رابطه و صمیمیت است. این گونه افراد هر کسی را که ملاقات کنند، در مدتی کوتاه با او همدل می‌شوند.اگر به ملاقات دکتر میلتون اریکسون روانشناس معروف بروید یکی از شیوه‌هایی که برای ایجاد رابطه استفاده می کند آن است که در مقابلتان مثل شما بنشیند سعی کند همگام با شما نفس بکشد و لحن صدایتان را تقلید کند. این عمل موجب می‌شود که احساس کنید در تمام موارد به شما شباهت دارد و در نتیجه در ذهن خود احساس احترام، اعتماد و آسودگی می کنید.سرفصل چهاردهم : موفقیت خود را تضمین کنیدوقتی به پرچم کشورتان نگاه می کنید چه احساسی به شما دست می‌دهد؟در مثال پرچم با مشاهده کردن علایم، محرک حسی خاصی را برانگیخته‌ایم تا پیام را به مغز مخابره کند و آن احساسات ایجاد شد. برای هر حالتی محرکی خاص وجود دارد. دنیای ما پر از محرک‌های حسی است که تأثیر برخی از آنها عمیق و برخی دیگر سطحی است در حقیقت دنیای ما سرشار از محرکهایی است که ما در برابر آن‌ها واکنش نشان می‌دهیم.زیر مجموعه سرفصل چهاردهم : چطور می‌توان یک محرک منفی را ازمیان برداگر اصابت ضربه‌ای غیرارادی به بازویتان احساس نامطلوبی در شما به

وجود آورد، برای آنکه دچار احساس ناراحتی نشوید باید بکوشید تا لحظات خوش زندگی خود را به یاد آورید و هنگامی که دراوج چنین احساسی به سر می‌برید مانند آن زمان بنشینید صحبت کنید و کارهای دیگر راانجام دهید. آن گاه چند ضربه به همان نقطه از بازوی خود فرود آورید.مطمئن باشید که از آن پس اصابت هر ضربه‌ای به بازوی شما به طور غیر ارادی پیام‌آور شادمانی خواهد بود.سرفصل پانزدهم : چهارچوب‌های ذهنیهمان طور که پیش از این متذکر شدیم، افراد مختلف در مقابل رویدادهای زندگی برداشتهای کاملاً متفاوتی دارند. چارچوب‌های ذهنی شبیه ارزشها و عقاید است و مانند یک صافی عمل می‌کند و فقط وقایعی از جهان خارج که از این صافیها عبور می‌کنند، مورد توجه ما قرار می‌گیرد و در حقیقت به وسیله این ابزار است که لیوان را نیمه پر و نیمه خالی می‌بینیم.زیر مجموعه سرفصل پانزدهم : حالات جاذبه و دافعهیکی از ابتدایی‌ترین شیوه‌های بهره‌گیری از چارچوب ذهنی استفاده از حالات جاذبه و دافعه افراد است که نشان می‌دهد انسان همواره در جهت جذب بعضی چیزها و دفع چیزهایی دیگر تلاش می‌کند و به عبارت دیگر تمام رفتارهای انسان در جهت به دست آوردن خوشی. موفقیت و آسایش است و یا در جهت از میان بردن ناخوشی. عدم موفقیت یا رنج و عذاب است.زیر مجموعه سرفصل پانزدهم : با افراد مختلف جامعه نمی‌توان بایک زبان صحبت کرد.اگر فرزند شما درس خوان است و شما به او بگویید که اگر نمره‌های خوبی نگیرد به دانشگاه راه نمی‌یابد او را نصیحت نکردید بلکه دشنام داده‌اید زیرا یک دانش‌آموز ساعی و کوشا به هیچ وجه میل ندارد بداند چه چیزی را از دست می‌دهد بلکه دوست دارد بداند چه چیز رابه دست می‌آورد.این گفته فقط دانش‌آموزی را به جنب و جوش می‌اندازد که نسبت به درس بی‌توجه است زیرا تنها انگیزه‌ای که او را به تکاپو وامی‌دارد این است که احساس کند چیزی را از دست می‌دهد.سرفصل شانزدهم : استدلالبعضی افراد به اقتضای نیاز خود کاری را انجام می‌دهند در صورتی که عده‌ای دیگر با توجه به امکانات خود حرکت می‌کنند. برای تحقیق در این مورد می‌توانید از مردم سؤال کنید که چرا چنین پیشه‌ای را برای خود انتخاب کرده‌اند و یا چرا چنین اتومبیلی را برگزیده‌اند و به همین ترتیب برای همه چیز می‌توان چنین سؤالی را مطرح کرد و پاسخ آنرا مورد ارزیابی قرار داد اگر شخصی بگوید (تمام موقعیتها و امکانات موجود را بررسی کردم و این شرکت را برای کار، مناسب تشخیص دادم.) به این معنی است که او براساس امکانات شغل خود را انتخاب کرده است امّا اگر شخصی بگوید: (من چون هیچ راه دیگری نداشتم این شغل را انتخاب کردم، زیرا مجبور بودم کاری داشته باشم و حرفهٔ دیگری هم در دسترسم نبود.) به این معنی است که شغل خود را بر اساس نیاز انتخاب کرده است. بعضی از افراد با توجه به نیازشان واکنش نشان می‌دهند و برخی دیگر با توجه به امکاناتشان به تکاپو درمی‌آیند.زیر مجموعه سرفصل شانزدهم : چهارچوب مرجعاین چهارچوب ذهنی نشان می‌دهد که چگونه انسان کارهای خود را ارزیابی و توجیه می‌کند.بعضی افراد کارهایشان را در ضمیر خویش ارزیابی می‌کنند، در حالی که کسانی دیگر آن را در دنیای برون و با واکنش دیگران مورد ارزیابی قرار می‌دهند.برای اینکه بدانید اشخاص برای بررسی کارشان از دنیای درون استفاده می‌کنند ویا دنیای برون باید به تحقیق بپردازید و از آنان بپرسید که چطور تشخیص می‌دهند که کارشنان را خوب انجام داده‌اند.روش ایده‌آل برای ارزیابی کارها آن است که انسان با توجه به شرایط خاص در بعضی موارد کارهای خود را با عقاید دیگران ارزیابی کند و در مواردی دیگر فقط با استفاده از نظریات خود به این کار بپردازد.زیر مجموعه سرفصل شانزدهم : نحوه متقاعد کردن دیگراناین چهارچوب ذهنی نشان می‌دهد به طور کلی انسان تحت شرایطی موضوعی را باور می‌کند. برای باور کردن موضوعی، چند حس از حواس پنجگانه باید متأثر شوند تا یک سری تجسمات در ذهن به وجود آید.برای آنکه مشخص شود کدام یک از حواس مورد استفاده قرار می‌گیرند باید سؤالاتی را مطرح کنیم. مثلاً می‌توانید از فردی بپرسید که از کجا می‌داند همکارش کار خود را درست انجام داده است؟ آیا باید کارکردنش را ببیند، در مورد آن چیزی بشنود، در کنار او آن کار را انجا دهد، یا دربارهٔ کارش چیزی بخواند، با چنین پرسشهایی متوجه خواهید شد که برای اینکه او چیزی را باور کند کدام یک از حواسش را مورد استفاده قرار می‌دهد.زیر مجموعه سرفصل شانزدهم : تشابه یا تفاوتاین چهارچوب ذهنی نشان می‌دهد دنیا برای آدمی چه

مفهومی دارد، و او از چه زاویه‌ای به این دنیا می‌نگرد و از آن تجربه می‌اندوزد.به طور کلی برای کسب تجربه و ارتباط انسان با دنیای خارج دو روش کاملاً متفاوت وجود دارد. بعضی از افراد برای مقایسه صفات مشترک را در نظر می گیرند در صورتی که افراد دیگر به تفاوت آنها توجه دارند.برای مثال: اگر من سه سکه را که از نظر ارزش با هم متفاوتند از جیب خود بیرون آورم و در کنار یکدیگر بگذارم و از افراد مختلف دربارهٔ ارتباط سکه‌ها بپرسم، جوابهای کاملاً متفاوتی خواهم شنید زیرا پاسخ آنها بستگی به این دارد که از زاویهٔ تشابه به سکه‌ها بنگرند، یا به تفاوت آنها توجه کنند اصولاً شماری از مردم به یکسان بودن چیزها توجه دارند. عده‌ای دیگر به هر سکه نگاه می کنند و می گویند که این سکه‌ها کمترین ارتباطی با هم ندارند.زیر مجموعه سرفصل شانزدهم : دقّت و توجّهچهار چوب ذهنی دقّت و توجّه روشن می کند که چگونه مردم به دیگران نشان می‌دهند که به حرفهایشان توجّه دارند و برایشان ارزش قایلند. انسان معمولاً یا در ضمیر خویش به کارهای خود می‌اندیشند یا حرفها و کارهای دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد.بعضی از افراد به آنچه در زندگی خودشان مؤثر است توجه دارند این گونه افراد دحتی اگر در مقابلتان نشسته باشند و ظاهراً به حرفهایتان گوش کنند در ذهن خویش به کارهای خود فکر می کنند.شما می‌توانید چنین افرادی را به سادگی بشناسید زیرا معمولاً خود را به تدریج عقب کشیده و به جای اینکه مستقیماً به شما نگاه کنند چشم به جهت گیری می‌دوزند و حتی نمی‌خواهند وانمود کنند که به حرفهای شما توجّه دارند و برای آن احترام قایلند.پایان۱۷/۷/۱۳۸۹

اندیشه های بزرگ در مدیریت

نورث کوت پارکینسون مدیریت علمی چیست ؟مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها . در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سر انگشتی جائی ندارد ، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است . فرض کنیم که شخصی می خواهد کارخانه ی جدیدی تأسیس کند .مدیری که آموزش عملی دیده است ،اول اطلاعات اساسی مانند فروش مورد انتظار ، ظرفیت تولید لازم ، نوع ماشین آلات ، سرمایه ، نیازمندی های ارزی و ساختار سازمان را جمع آوری می نماید و سپس طرح جامعی تهیه می کند. عنوان کتاب : اندیشه های بزرگ در مدیریتGreat Ideas in Managementمؤلفین : نورث کوت پارکینسون ، رستم جی و ساپر I.,Parkinson, C.Northcote - Rustomji, M.K – Sapre S.Aمترجم : دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی)India : India Book House , ۱۹۸۷)ناشر : مؤسسه بانکداری ایران ، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایرانارائه دهنده : ابراهیم میرزایی مدیریت علمی چیست ؟مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها . در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سر انگشتی جائی ندارد ، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است . فرض کنیم که شخصی می خواهد کارخانه ی جدیدی تأسیس کند .مدیری که آموزش عملی دیده است ،اول اطلاعات اساسی مانند فروش مورد انتظار ، ظرفیت تولید لازم ، نوع ماشین آلات ، سرمایه ، نیازمندی های ارزی و ساختار سازمان را جمع آوری می نماید و سپس طرح جامعی تهیه می کند.مدیریت علمی و هماهنگی : مدیریت علمی به ایجاد هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار توجه دارد . اختلاف اصلی این دو گروه عموما بر سر توزیع درآمد بنگاه است . تیلور معتقد بود که اگر هر دو گروه به جای منازعه همکاری کنند ، می توانند درآمد را چند برابر افزایش دهند و همگی از دستمزد بالاتر ، منافع بیشتر ، سود سهام بهتر و قیمت های پایین تر برخوردار شوند .مدیریت به عنوان یک رشته علمی :یک مهندس خوب همیشه یک مدیر خوب نیست . مدیریت یک رشته علمی مستقلی است که بایستی به طور جداگانه مطالعه شود . مدیریت وجوه بسیار دارد که از آن جمله است : روابط انسانی ، برنامه ریزی بودجه ، کنترل و رهبری .آموزش : کشور های توسعه نیافته ، خوب اداره نمی شوند . مدیر در واقع ناخدای بنگاه است . یک مدیر ضعیف و غیر کارآمد به معنای کارایی نامطلوب در مدیریت است . بنا براین آموزش مدیریت برای سلامت و قدرت بنگاه اعم از کوچک و بزرگ لازم است . مدیریت علمی را باید آموخت و به آن عمل کرد .	تقسیم کار

، همـانگونه که تیلور در نظر داشت ، یکی از اصول مهم مـدیریت علمی است . این اصـل ایجـاب می کنـد که کـار به اجزای فرعی تقسیم شود تـا حـدی که بتوان عملیـات مختلف را به هر یـک از کارکنـان واگـذار کرد . فرض بر این است که هر کـارگر در کار خاصی تخصص پیدا می کند . این اصل تخصصی شدن کار است که خود از تقسیم کار ناشی می شود .مزایای تخصصی شدن کار :اگر یـک فرد مجبور باشـد که فقـط چنـد فعـالیت را انجـام دهـد ، به آسـانی میتوان او را آموزش داد . او همچنین میتوانـد در کـار خـودش متخصـص شـود و به بالاـترین حـد کـارایی دست یابـد . از اینرو است که تقسـیم دقیق و تخصصـی کردن کـار از نقطه نظر افزایش قـدرت تولیـد (بهره وری) توصیه میشود .یکنواختی مـاهیت کار :اما وقتی که کار به ترتیب فوق سازمانـدهی گردد ، بسیار یکنواخت و ملال آور می شود و تنوع و ویژگی معـارضه جویی اش را از دست می دهـد . به عنوان مثال یک کارگر ممکن است ملزم باشـد که تعـدادی از تکمه هـا را در طـول روز فشـار دهـد . در این صـورت طبعـا علاـقه اش نسبت به کـار سلب می گردد و افسـردگی و ملالت بر او مستولی می شود و از ماشین و کارش احساس تنفر می نماید .رضایت از کارکارگر وقتی احساس رضایت میکنـد که محصول نهـایی کارش را ببینـد و خودش را با آنچه خلق کرده است مسـتقیما مربوط سازد . از طرف دیگر ، اگر در تمام عمرش پیـچ و مهره بسازد ، احساس می کنـد که کارش معنایی نـدارد و محلی برای اسـتفاده از دانش ، قوه خیال و هوش او در کار روزانه اش موجود نیست .تمامی وجود انسان غرق در کار می شود :نمی توان فراموش کرد که کارگر صـرفاً دارای دو دست نیست . تمـامی وجود انسـان از جمله هوش ، قوه خیـال ، احساسـات و آرمانها غرق در کار می شود . کار بایستی به گونه ای سازمان داده شود که در آن آزادی عمل کافی برای این تواناییهای اساسـی انسان وجود داشته باشد .تجزیه و تحلیل کار :فرانک و لیلیان گیلبرت (۱۸۷۸–۱۹۷۲) به سبب کوششـی که برای یـافتن بهترین روش انجام کار یـدی به خرج دادنـد ، نامشان در تاریـخ مـدیریت جاودان مانـده است . آنان پیشـگامان ((حرکت سـنجی)) بودند . نمودار جریان کار : گیلبرت روش های متعددی برای تجزیه و تحلیل کار پدیـد آورد . نمودار جریـان کـار سـاده ترین روش برای بیـان این مقصود است . در نمودار جریـان کار، تمام کار به ۵ عنصر اصلی تقسیم میشود که عبارتند از : عملیات ، حمل و نقل ، بازرسی ، انبارداری و تحویل .تیلور و گیلبرت :تیلور به این سوال توجه داشت که کار عادلانـهٔ روزانه در مقابل دسـتمزد عادلانـهٔ روزانه چیست ؟ گیلبرت سؤال دیگری هم مطرح کرد به این معنی که چگونه می توان از کار عادلانـهٔ روزانه بهترین بهره وری را بـدست آورد ؟ یک کارگر ممکن است در روز مقدار معینی کار انجام دهد ، لکن بیشتر آن احتمـال دارد که به هـدر برود . گیلبرت می خواست تمـام زحمـات بیهوده را حـذف کنـد و کـار را به حـداکثر بهره وری برسانـد . او اعتقـاد داشت که فقط یک روش منحصـر به فرد برای انجام کار به بهترین وجه وجود دارد و حرکت سـنجی ، خسـتگی سنجی ، زمان سـنجی و مهارت سـنجی به ما امکان می دهد که بهترین روش را تعیین کنیم .حرکت سـنجی :حرکت سـنجی عبارت است از تجزیه و تحلیل تمام حرکات مربوط به انجام کار . وقتی که تمام حرکات تجزیه و تحلیل شود و جدولی از آنها تنظیم گردد ، سپس ملاـحظه می شود که کـدام یک از حرکات غیر ضـروری است . با حـذف این حرکات غیر لازم ، بهترین روش را می توان تعیین کرد .خسـتگی سـنجی : هـدف این بررسـی حـذف خسـتگی غیر لازم است . تسـهیلات کافی برای استراحت کارگران را باید فراهم کرد . این امر ما را از بابت همکاری کارگران در بررسـی های مربوط به کارائی مطمئن می کند . گیلبرت توصیه می کند که تسـهیلات لاـزم برای استراحت ، قطع نظر از اینکه لاـزم باشـد یا نه ، فراهم آورده شود . برای مثال ، یک صـندلی راحت ، گرفتگی عضـلات را به میزان قابل توجهی کا هش می دهد . اگر صـندلی ماشین نویس به نحو احسن طرح ریزی شود ، خستگی کاهش می یابـد و بازده کار بیشتر می شود .مهارت سـنجی :هدف این بررسـی کشف بهترین روش آموزش کارگران است . معمولا یک معلم عادی روش معمولی را یاد می دهـد که به وسیله اکثر کارگران به کار می رود . گیلبرت این نظر را رد می کنـد . او می گویـد که بهترین معلم موجود بایـد بهترین روش منحصـر به فرد را یاد بدهد .زمان سـنجی :علم زمان سـنجی به این سؤال پاسخ میدهد که چه مقـدار وقت بایـد برای انجام حـد مشخصـی از کار اختصاص یابد ؟ این روش را نباید با حرکت سـنجی اشـتباه گرفت .همیشه جای

بهبود وجود دارد:گیلبرت یک نابغه بود علاقه شدیداو به ساده نمودن و سیستماتیک کردن کار ،حد وحصر نداشت .زمانی در نمایشگاه در لندن یک دختر ژاپنی رو ی جعبه های واکس کفش با سرعت خیره کننده ای کاغذ می چسباند .ازگیلبرت دعوت شد که نشان دهد این کار چگونه می توان سریع تر انجام داد .او دعوت را پذیرفت وبا کرنومتری که همیشه با خود داشت ،زمان انجام کار آن دختر ژاپنی را یاداشت کرد . او ۴۰ثانیه برای چسباندن کاغذ ۲۴ جعبه صرف می کرد گیلبرت گفت که این خیلی کند است و چند پیشنهادنمود که دخترباپی میلی قبول کرد ،زیرا فکر می کرد که کار با سریع ترین وجه ممکن انجام می دهداما روش گیلبرت زمان انجام کار را بدون نیاز به فعالیت اضافی از چهل ثانیه به بیست ثانیه کاهش داد. تمایل به کمککارگر می خواهد که دوست بدارد و دوستش بدارند . وی انتظار دارد که دیگران به او کمک کنند و همچنین مشتاق است که دیگران را یاری کند . پرده نقاشی مشهور است به نام ((گدائی که صدقه می دهد))که گدائی لاغر وپیری را که به سختی می تواند روی پاهایش بایستد در حال صدقه دادن به درویش تندمندی نشان می دهد چهره گدا از خوشحالی می درخشد و به خودش می گوید ((پس من می توانم کمک کنم))این همان احساسی است که کارگران متقابل نسبت به یکدیگر دارد.قدر شناسیکارگران بی گمان پول می خواهند ، لکن علاوه بر آن بسیاری چیزهای دیگر هم میخواهند . وقتی که یک سر کارگر به کارگری میگوید که در غیاب وی در روز گذشته با مشکلات زیادی مواجه بوده است ، کارگر احساس خرسندی میکند . این احساس که وجودش لازم است ، اعتماد به نفس کارگر را بیشتر میکند و در عین حال اشتیاق تازه ای در او به وجود می آورد.کارایی و عزت نفسهیچ چیز برای کارکنان با ارزش تر از عزت نفس نیست . اهانت و تحقیر ، به روحیه آنان لطمه شدید وارد میکند . کارآئی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود ، کارایی هم بهبود می یابد .مساله اصلیمساله اصلی در صنعت دو وجه دارد : ۱- کارخانه باید کالایی با کیفیت مرغوب و با قیمت مناسب تولید کند .و ۲- در عین حال روابط انسانی مطلوبی به وجود آورد . مدیریت باید تعادل را بین دو چیز به دقت حفظ کند که عبارتند از : عملکرد اقتصادی و روابط انسانی . رابرت اون ((Robert Owen اولین مدیری بود که به اهمیت این نکته به نحو کامل پی برد .اولین مدیر پرسنل {کارگزینی }:اون را به حق می توان اولین مدیر پرسنل (کارگزینی) نامید . او استخدام اطفال زیر ده سال را متوقف کرد و ساعات کار را از چهارده ساعت و بیشتر به ده ساعت تقلیل داد . او برای کارگران خانه هایی با تسهیلات مناسب بهداشتی ساخت و برای کارگرانی که بچه دار بودند ، شیرخوارگاه هایی طبق اصول مهد کودک امروزی تاسیس کرد . آموزش نه تنبیهاون به تنبیه به عنوان وسیله برقرار کردن نظم و انضباط اعتقاد نداشت . او معتقد بود که شخصیت انسان تحت تاثیر تعلیم و تربیت و محیط ، شکل می گیرد . بنابراین به تعلیم و تربیت کارکنان و تغییر دادن شرایط محیط شان پرداخت . قدرت :قدرت به معنای ساده عبارتست از استعداد انجام کار خاصی ، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب .به عنوان مثال ،یک سنگ خیلی وزین که سد معبر کرده است ، باید برداشته شود . یک انسان نیرومند که آن را بلند می کند می گوییم قدرت لازم را دارد ،درصورتی که انسان ضعیف فاقد آن قدرت است . فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می کند : ((قدرت بر دیگران)) و ((قدرت با دیگران)) .قدرت بر دیگران:یک سر کارگر را در نظر بگیرید که احساس می کند حق کنترل و رهبری کارگرانش رادارد . او حاضر نیست که پیشنهادهای آن ها را بشنود . می گوید از دستورهایش ، اعم از صحیح و غلط ، باید اطاعت شود . او در واقع بر کارگران اعمال قدرت می کند . واضح است که این نوع اعمال قدرت موجب مقاومت در کارگران می شود و طبیعتا گرایش پیدا می کند که از دستورهای سر کار گر سر پیچی کند .قدرت با دیگران : یک سر کارگر روشن فکر را در نظر بگیرید . او پنج دقیقه قبل از کارگران سر کار حاضر می شود . کار روزانه را به طور سیستماتیک برنامه ریزی می کند . تدارک فوری مواد خام و ابزار را ترتیب می دهد . مراقبت می کند که ماشین ها در شرایط مطلوب باشند . اگر کارگری کارش نداند ، به او یاد می دهد . به حرفهای کارگران گوش می دهد و اگر پیشنهادهایشان خوب و عملی باشد ، قبول می کند . این نگرش به او قدرت منحصر به فردی می دهد .کارگرانش به او احترام می گذارند و دستورهایش را مشتاقانه اجرا می کنند این ((قدرت با

دیگران)) نام دارد . سر کارگر وکارگرانش یک قدرت مشترك به وجود می آورند که به مراتب موثرتر است . فالت روی اهمیت توسعه این قدرت مشترك تآکید می ورزد . فقط از طریق اعمال قدرت با دیگران است که سازمان ها می توانند به اوج کارایی برسند . رهبر خوب کیست؟رهبریفالت نظریه جدیدی درباره رهبری ارائه کرده است . تصور عموم چنین است که رهبر کسی است که روحیه تهاجمی دارد و بر سازمان و مرئوسانش تسلط می یابد . این نظریه سطحی است . برای رهبر صمیمی بودن مهم تر از داشتن روحیه تهاجمی است . □ ... اما توصیف ویژگی های یک رهبر خوب از نظر فالت :برانگیختن : وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است . به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی های خودشان را بروز دهند . هر کس استعدادی دارد ، توانایی ها یا استعداد های بالقوه دارد که می توانند رشد کنند . رهبر کاری می کند که این توانایی رشد کند و در خدمت سازمان قرار بگیرد . رهبر ، مانند یک معلم خوب است . او زیر دستانش را راهنمایی می کند و الهام می بخشد . لذا کارکنان مشتاقانه با او کار می کنند .تعامل نیرو ها :رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در موسسه تاثیر می کند ، درك می نماید . او در برابر نیازمندی های در حال تغییر بازار ، حساس است . بایستی بداند که چگونه موقعیت موسسه را در بازار حفظ و تقویت کند . باید کاربرد تکنولوژی جدید یعنی ماشین های نو ، فرایند و مواد را بفهمد . باید در مقابل احوال کارکنان ، آرزوها و شکایات شان پاسخگو باشد . محیط کسب و کار ، پیچیده و پیوسته در حال تغییر است .رهبر باید بتواند بین عناصر مختلفی که در امور بنگاه دخالت دارند ، به گونه ای هماهنگ و مؤثر هماهنگی ایجاد کند . به عنوان مثال ، ممکن است لازم باشد که فرایند جدیدی به منظور بهبود موقعیت بازار در بنگاه معرفی شود ، اما این کار ممکن است با مخالفت بنگاه روبرو شود . رهبر باید بداند که چگونه این تضاد ها را حل و فصل کند . باید بتواند برای کارکنان توضیح دهد که روش جدید مآلا "به نفع آنهاست .یکپارچگی :در یک مؤسسه متخصصان مختلفی وجود دارند ، از قبیل متخصصین امور بازاریابی ، مهندسان تولید ، حسابداران قیمت تمام شده و کارشناسان . دانش ، اشتغالات ذهنی ، تجربه و استنباط آن ها متفاوت است . وظیفه مدیر آن است که تمام این جریانات دانش ، تخصص و تجربه را به صورت یکپارچه در آورد . رهبر دارای چنین بینشی باشد که ارتباط هر جزء دانش تخصصی را با هدف سازمان ، درک کند .قضاوت مستقل :رهبر نظرهای مشورتی تخصصی از بسیاری از واحد های سازمان دریافت می کند ، اما متخصصین ممکن است بین خودشان توافق نداشته باشند . مضافا ، توصیه هایشان وضعیت را به طور کلی در نظر نمی گیرد . به عنوان مثال ، یک مهندس بررسی کار ممکن است توصیه کند که یک کارگر باید دو ماشین خودکار را اداره کند . اما این پیشنهاد ممکن است به اختلال کارگری شدیدی که احتمالاـ او کاملاـ از آن آگاه نبوده است ، منجر گردد . بنابراین ، رهبر به نظر تمام متخصصین گوش می دهد ، لکن در مورد مسایل مستقلا قضاوت می کند .میدان دید :رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می دهد ، او نیروی محرك تازه ای به سازمان القا می کند . مرد بزرگی که هم مهندس بود و هم اهل سیاست ، گفته است : اگر کار تو فقط این باشد که گذرگاهی را جارو کنی ، به یاد داشته باش که موظفی آن را چنان جارو کنی که به صورت پاکیزه ترین گذرگاه دنیا درآید . رهبر چنان روحیه ای را به سازمان تلقین می کند و گسترش می دهد . تصمیم گیری :مردم عموما تصور میکنند که رهبر خوب کسی است که سریع تصمیم بگیرد . اما این طرز تلقی سطحی است . در بعضی از سازمان ها ، بهران ها و شرایط اضطراری که تصمیم گیری فوری را ایجاب می کند ، از امور عادی است . اما این نشانه ضعف مدیریت است . در مؤسسه ای که خوب سازمان یافته باشد ، کارها قبلا به طور دقیق برنامه ریزی می شود ، به نحوی که موارد اضطراری به ندرت پیش می آید . رهبر خوب کسی است که فکر می کند ، پیش بینی و برنامه ریزی می کند و پیش از وقوع حوادث ، اقدام می نماید .ظاهر و باطن :فالت بسیار خردمندانه اظهار نظر کرده است که مهارتهای مدیر در ظاهر او هویدا نیست . مدیر خوب مانند یک کوه یخ است . مهارت ها و توانایی هایش بلا فاصله دیده نمی شود . او بایستی صاحب بسیاری صفات نهفته باشد ، از قبیل قضاوت درست ، دور اندیشی ف آدم شناسی ، شجاعت و خونسردی ، و اینها صفاتی هستند که فورا (در برخورد اول) آشکار نمی شود . ماهیت جهان

شمول مـدیریت :طبق نظریه هانری فایول (Henry Fayol) اصول مـدیریت شـمول عام دارند . این اصول همانقدر که در ادارات دولتی کاربرد دارنـد ، در سازمان های خصوصـی هم مصـداق پیـدا می کننـد . فعالیت های اساسـی مانند برنامه ریزی ، هماهنگی ، کنترل و فرماندهی به هر رشـته ای از فعالیت های سازمان یافته انسانی مربوط می شوند ، چه در مدرسه و کلیسا و چه در بیمارسـتان و بانک . اصول اساسی مانند وحدت فرماندهی همانطور که در یک مؤسسه کوچک مصداق دارند ، در یک شرکت بزرگ نیز می تواننـد اعمـال شونـد .اصل تفکیک وظائف :سازمان بایستی به قسـمت های مختلفی تقسـیم شود که هر یک به انجام وظایف معینی بپردازد ، ماننـد حسابـداری ، تولیـد و بازرگانی . این اصل تفکیک وظایف سازمان است . این اصل که مشـخص شدن فعالیت ها را تسـهیل می کند و تخصصـی شدن کار را گسترش می دهد ، اصـلی منطقی و روشن است .استراتژی صنفی :فایول جمله ای فراموش نشـدنی دارد ، به این مضـمون که اداره کردن عبارتست از پیش بینی . اگر قرار باشـد که یک مؤسـسه در چارچوب درستی توسـعه پیـدا کنـد ، لازم است که مسیر احتمـالی تحولات آینـده را پیش بینی کنیم و بر اسـاس آن ، برنـامه های کاملی تهیه کنیم . برنامه بایستی واقع بینانه ، واضح و انعطاف پذیر باشد . برنامه ریزی غیر قابل انعطاف می تواند زیان آور باشد زیرا شرایط با شتاب در حال تغییرند . همچنین برنامه باید حالت استمرار داشته باشد . همه اینها را اکنون استراتژی صـنفی یا برنامه ریزی بلند مدت می خوانند . فایول همچنین متذکر شده است که با داشـتن چارچوبی برنامه ریزی شده ، کل سازمان از نظم و انضباط بیشتری برخوردار می شود . برنامه ریزی برای آموزش مـدیران نیز وسـیله ای عالی است . آنها در فعالیت های سازمان دخالت داده می شوند و طرح ها ، علاقه منـدی شان را به جنبه های مختلف برنامه ریزی بر می انگیزد .فرماندهی و هماهنگی :فایول بر ضـرورت وحدت فرماندهی و کنترل سازمـان تاکیـد کرده است . همـاهنگی در اداره سازمـان اهمیت اساسـی دارد . همـاهنگی را در سراسـر سازمـان بـایستی بـا تشـکیل جلسـات ادواری رؤسـای قسـمتها برقرار کرد . تمـام گفتگوهـای این جلسـات بایـد روی مسائـل مشـخص از قبیل هـدف های برنامه متمرکز شود . ممیزی مـدیریتمفهوم ممیزی به فرآینـد نظـام منـد بازرسـی و ارزیابی به منظور تطابق عملیات جاری با فعالیت های از پیش تعیین شـده و اسـتاندارد اطلاق می شود .)برگرفته از کتاب 5S)فایول نیاز به ممیز ی مـدیریت را پیشـنهاد کرده است مدیر باید ایجـاد وحـدت،تـوان کـار،ابتکـارو وفـاداری به سازمـان را هـدف خود قرار دهـد.مـدیر نبایـد خود را بی سـبب در جزئیـات در گیر کنـد.اموری که اهمیت کمتری دارند باید به زیردسـتان با توجه به مقام واسـتعدادشان واگذار شود تا آنها هم پیشـرفت کنند . فایول معتقد بود که روش برای رشد و پیشـرفت سازمان حتی اگر با خطر اشتباه و شکست هم همراه باشد ،لازم است .همچنین لازم است که در فواصل زمانی معین ،ممیزی مـدیریت صورت گیرد تا معلوم شود که مـدیران چگونه پیشـرفت می کننـد ،تا چه حـد ابتکار به خرج می دهند و قضاوتشان را اعمال می کنند و تا چه حد ابداع و نوآوری دارند . سازمان :مبتکر نمودار سازمانی هم فایول بود . او تاکیـد می کرد که نقش ها (وظایف) بایستی به وضوح تعریف شود و می گفت که وظایف و مسـئولیت ها را بایـد دقیقا مشـخص کرد . سازمـان بایـد تخصصـی شـدن کارها را که موجب بهبود کارائی می شود ، تسـهیل کنـد .انضـباط چیزی است که مـدیران به وجود می آورند :اختیار دو نوع است ، یکی از مقام رسـمی ناشـی می شود و دیگری از دانش ، شخصـیت و شایستگی فرد مایه می گیرد . در این خصوص فـایول باز هم جمله ای درخشان دارد . می گویـد انضـباط چیزی است که مـدیران به وجودش می آورنـد . اگر مدیران در کار خودشان انضـباط داشـته باشـند ،تمام سازمان منضبط می شود . اگر مدیر در کارش سست و بی بند و بار باشد ، افراد سازمان هم نسبت به کارشان بی اعتنا خواهنـد شـد .گزینش و ترفیع به نحو مطلوب :افراد بایـد با دقت انتخاب شوند . هر اداره بایـد رئیسـی پر توان داشـته باشـد و هر کس به طور مناسب در پست سازمانی خودش قرار گیرد . وظایف بایـد دقیقا تعریف شوند . نظـام ترفیع و حقوق و دسـتمزد بایـد به گونه ای باشـد که انگیزه کافی برای انجام کار به نحو ممتاز و شایسـته ، به وجود آورد .□ نظریه مدیریت فایول می گوید که هیچ کسب و کاری بدون مدیریت خوب نمی تواند توفیق یابد و هر مؤسسه ای که بد اداره شود محکوم به شکست است . در رده های بالای سازمان های صنعتی ، مهارت های مدیریت مهم تر از توانایی های فنی است . آموزش

مدیریت باید اساسا یک فعالیت مداوم باشد و فایول اولین کسی بود که چنین نظریه ای را ارائه کرد . او می گوید اعمال یک مدیر باید نمونه ای پند آموز باشد و مسائل عمومی مدیریت را به زیر دستانش در رده خودش عملا بفهماند .صنعت – یک سازمان انسانیصنعت اساسا یک سازمان انسانی است . یک کارخانه صرفا تجمع ماشین آلات نیست . کارآیی مطلوب ، امکان پذیر نیست مگر آنکه اهمیت عامل انسانی به عنوان یک حقیقت شناخته شود.هواپیما بدون تردید یک اعجاز تکنولوژی است لکن مسافرت هوایی فقط وقتی ایمنی است که خدمه هواپیما وظیفه خود را به نحو مطلوب انجام دهند و مهندسین تعمیرات و نگهداری هواپیما را به صورتی نگاه دارند که دارای قابلیت پرواز بی نقص باشند. احترام به شخصیت کارگر :در سازمان های بزرگ امروزی ، کارگر هویت خودرا از دست می دهد ، بی نام و نشان می شود و به مثابه یک دندانه چرخ در ماشین به شمار می رود . با او مانند یک ماده و یک شی ء رفتار می شود . فردیت او منکوب می ردد و با از دست دادن عزت نفسش تند خو می شود . از رئیسش تنفر پیدا میکند و از کار منزجر می شود . لذا ضروری است که با کارگر مانند انسان رفتار شود که شخصیتی منحصر به فرد ، قابل رشد و پرورش و رفتار مسئولانه دارد . در این صورت است که خلاق و مبتکر میشود و برای بهبود عملکردش کوشش وابتکار به خرج می دهد و پیشنهادهای مفیدی ارائه می دهد .دوستی بین مدیریت و کارکنان :این احتمالا مهمترین اندیشه در فلسفه شلدن است . رابطه بین مدیریت و کارکنان باید بر مبنای همکاری متقابل استوار باشد . کارکنان و مدیریت باید خودشان را در اداره مؤسسه ، کارایی و رشد آن مشترکا مسئول بدانند . این امر به تکنیک ارتباط ندارد ، بلکه به تغییر اساسی در نگرش مربوط می شود .رفاقت یک نوع نگرش ذهنی است و به این معنی است که اگر مدیریت و کارکنان همکاری کنند ، مشترکا سود می برند و چنانچه بر ضد یکدیگر باشند مشترکا زیان می بینند . مدیریت باید هدایت این رفتار را به عهده بگیرد . اقدام انضباطی بایستی فقط بعد از تحقیقات کافی به عمل آید . اتحادیه ها باید مورد مشورت قرار گیرند . از تقلیل پرسنل تا آنجا که ممکن است حتی با کاهش ساعات کار ، باید خودداری شود .کارگر به عنوان همکار :سی بوم رون تری ((Seebohm Rohn Tree) یکی از پیشگامان بزرگ در بررسی مسئله فقر بود . او شناخت عمیقی از مسائل مربوط به انسان و کار در صنعت داشت و همین طور صاحب کارخانه کاکائو سازی در یورک انگلستان) مساله اصلی مدیریت را به وضوح در یافته بود . کارگران باید همکاران مدیریت باشند . او در کارخانه اش با در نظر داشتن این هدف ، به تجربه بزرگی در دموکراسی صنعتی دست زد . این تجربه با موفقیت یت چشم گیری همراه بود .ابتکار و مسئولیت را تشویق کنید :کارگران باید در تصمیماتی که مستقیما به آن ها مربوط می شود ، حق شرکت داشته باشند . اما باید اطمینان حاصل پیدا شود که مشارکت در تصمیم گیری با کارایی ملازمه داشته باشد و به هیچ وجه موجب تقلیل کارایی نشود .وظیفه مدیرگیولیک این سؤال را مطرح کرد که : ((وظیفه مدیر چیست ؟))پاسخی که خودش به سوال داد کلمه ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است :POSDCORB ، به این شرح :۱-برنامه ریزی: (planning) تهیه طرح کلی کارهایی که باید انجام شود و روش های انجام آن ها برای دست یافتن به هدف سازمان .۲-سازماندهی ((organizing:ایجاد ساختار رسمی اعمال اختیارات که از طریق آن بایستی واحدهای تقسیم کار تنظیم ، هماهنگ و تنظیم شوند .۳-استخدام ((staffing:انتخاب و آموزش کارکنان و تامین شرایط کاری مناسب برای آنان .۴-فرماندهی ((directing:اتخاذ تصمیم و صدور اوامر و صدور دستورهای مشخص و معین .۵-هماهنگی ((coordinating:ایجاد انطباق و سازش در عملیات قسمت های مختلف سازمان .۶-گزارش دهی ((reporting:تهیه گزارش های مطلوب به پیشرفت فعالیت های مختلف .۷-بودجه بندی (Budgeting):برنامه ریزی مالی ، حسابداری و کنترل هزینه ها .وظیفه مدیر را می توان به طرق گوناگون تشریح کرد ، لکن روش فوق طریق سودمند ساده ای است برای به خاطر سپردن و یاداوری وظایف مختلف مدیر .اصول سازمان: لوتر گیولیک و لیندال ارویک (Luther Gulick & Lyndall Urwick) یک سلسله اصول کلی را برای تشکیل سازمان ها وضع کرده اند که هشت اصل ذیل مهمترین آنها است :۱. تناسب آدم ها با ساختار: یک سازمان باید مانند ماشینی باشد که خوب طراحی شده است

و هر قطعه آن (مثل چرخ دنده یا اهرم) وظیفه خاصـی را انجام می دهند و جای مناسب خودش را در ماشین دارد . سازمانها باید به همین نحو به شیوه علمی طراحی شونـد و به هر شـخص وظیفه خاصـی که مناسب اوست محول شود .۲. یک مـدیر در راس : در راس هر سازمانی باید یک نفر (به منزله فرمانده عالی) باشد که تصـمیم نهایی را اتخاذ کند و اختلافات را فیصله دهد . تنها در این حـالت است که رهبری ، کنترل و یکـد ستی و ثبـات در اداره امور سازمـان ، تامین می شود .۳. وحـدت فرماندهی : این اصل می گوید که هیچ کس نباید بیش از یک رئیس داشـته باشد . اگر کسی مجبور شود که زیر نظر روسای مختلف کار کند ، سردرگمی پدیـد می آیـد ، زیرا روسا ممکـن اسـت دسـتورهای متضـاد صـادر کنـد و برای زیردسـت غیر ممکن است از این دسـتورها تبعیت کند.۴. سـتاد عمومی و تخصصـی : مـدیری که در راس سازمـان قرار دارد ، همواره بـا انبوهی از کارهـای مختلف روبروست و وقت زیـادی برای خوانـدن ، فکر کردن و برنـامه ریزی نـدارد او به دو نوع کمـک نیاز دارد . یکی کمک تخصصـی در رشـته های مختلف مانند امور فنی و برنامه ریزی است . این سـتاد صرفا در سمت مشاوره عمل می کند دیگری ستاد عمومی است که از طر ف مـدیر دسـتورهایی را که اهمیت کمتری دارنـد صادر می کنـد ، بر پیشـرفت کار نظارت می نماید و مسائل را حل و فصل می کند . برای مـدیر امکـان پـذیر نیست که به هر موضوع و موردی بـپردازد او بایـد وقت و نیروی خود را صـرف پرداختن به امور مهم بکند .۵. مبنای طبقه بنـدی وظایف : در هر سازمانی لازم است که وظایف به گونه ای تقسـیم شوند که افراد بتوانند در کارها تخصـص پیـدا کننـد . تقسـیم کار همچنین ، برنامه ریزی ، سـرپرستی و کنترل را تسـهیل می کنـد. مبنای سـرپرستی کار ممکن است هـدف ، فرآیند ، محل انجام کار یا گروهی از اشـخاص باشد .۶. تفویض اختیار: مـدیران باید بیاموزند که تفویض اختیار کنند . این امر از این حیث ضـرورت دارد که آنها بتواننـد وقت و نیروی خود را برای کارهای بسیار مهم صـرف کننـد. مزیت دیگر آن است که زیر دسـتان می تواننـد بـا قبول مسـئولیت ، دانش و مهـارت خود را افزایش دهنـد . بنـابراین تفویض اختیار می توانـد به کارآیی بیشتر و سرعت در انجـام کار منجر شود .۷. مسـئولیت و اختیـار : ارویـک این فرمول معروف را به اینگونه بیان کرده است که : (در تمام سطوح ، اختیار و مسـئولیت بایـد ملازم و متناسب با یکدیگر باشـند یعنی برای اینکه مدیر مسـئولیت خودش را به نحو شایسـته انجام بدهـد ، بایـد اختیـار لازم را نیز داشـته باشـد . اگر رئیس امور مهندسـی مسـئول تعمیر و نگاهـداری کارخانه و ماشـین آلات است ، بایستی اختیار کافی برای خرید قطعات یدکی داشته باشد.۸. حیطه نظارت : یک نفر می تواند فقط بر کار تعداد محدودی از افراد دیگر نظارت کند . این محدودیت حیطه نظارت خوانده می شود . اگر کار زیر دسـتان پیچیده ، پر مسـئولیت و وابسـته به هم باشد ، نظارت طبعا مشـکل تر می شود. حیطه نظارت به توانایی سـرپرست نیز بسـتگی دارد. بنا به گفته ارویک اگر فعالیت ها وابسته به هم باشـند ، هیچ کس نمی تواند بیشتر از ۵ تا ۶ نفر را سـرپرستی کنـد. چون متغیر های متعددی در این کار دخالت دارند ، رقم مذبور قابـل تغییر است ، لکن واقعیت امر این است که محـدودیت مـذبور را همواره بایـد در طرح ریزی سازمانهـا ملحوظ کرد .همـاهنگی یک فعالیت مستمر است :هماهنگی در سازمان های بزرگ به دلایل متعدد با اشـکال مواجه می شود . آینده همواره نامعلوم است . حتی شرایط جوی را نمی توان به طور دقیق پیش بینی کرد . رفتار انسان ها نیز به هیچ وجه معلوم و مشخص نیست . دانش و مهارت مدیران محدود است و نگرش ها ، ارزش ها و هدفهایشان متفاوت است . تحولات تکنولوژی جدید و تغییر اوضاع سیاسی ،اقتصادی و اجتماعی ، کار سازمان ها را پیوسته دچار اختلال می کند . بنابراین در هر سازمانی ، هماهنگی باید یک فعالیت مداوم و مستمر به شمار آیـد . آماده به خـدمت ، نه در راس :گیولیک می گوید ، کارشـناسان غالبا احساس می کنند که همه چیز می دانند و توصـیه هایشان بایـد بـدون چون و چرا پذیرفته شود . اما در واقع نگرشـشان اغلب محدود است و فقط یک بعد مساله را می بینند . همچنین آنهـا در زمینه هـایی که تخصـص ندارنـد ، برای خودشان ادعای دانش و مرجعیت می کننـد . ((به خاطر نمی آورنـد که اقتـدار در حیطه یـک قلمرو در قلمرو دیگر حاکمیت نـدارد .)) در یک وضـعیت پیچیـده بسیاری از متخصصـین دخالت دارنـد و این با مـدیر بالاـترین ردهٔ سازمان است که رابطه بین توصـیه آنان و مشـکل مورد نظر را ملاحظه کنـد و تصـمیم مناسب بگیرد . متخصـص نباید

مجاز باشد که بر سازمان سلطه یابد ، بلکه هر وقت لازم باشد نظر بدهد و نظر مشورتی وی باید مورد توجه واقع شود . او نباید در راش سازمان قرار بگیرد بلکه همیشه باید آماده خدمت باشد .حاکمیت مردم :گیولیک معتقد است که در تحلیل نهایی در یک حکومت دموکراسی ، کارشناسان خدمتگزاران مردم اند و این مردم هستند که باید در مورد آنچه به صلاح آنهاست قضاوت کنند . والسلام .

سیاست امام علی (ع)

علی اکبر علیخانی خلاصه کتاب: مریم سلطانی- نام کتاب : توسعه سیاسی از دیدگاه امام علی (ع)- مولف : علی اکبر علیخانی- ناشر : شرکت چاپ و نشر بین الملل سازمان تبلیغات اسلامی- نوبت چاپ : اول پاییز ۱۳۷۹- چاپ و صحافی : چاپخانه سپهر- به پیشگاه :امیر مومنان علی (ع) تجسم عینی دین و سیاست شهیدی که دست از جان برداشت و دمی از تحقق عدالت باز نایستاد.جایگاه نظامیان:به عقیده علی (ع) نظامیان فقط باید در جهت تامین امنیت ، حفظ صلح و ثبات و یاری دین خدا به کار گرفته شوند ، آنان باید از شخصیت والایی برخوردار بوده و با تفکر و تعقل ، به راه خود ایمان داشته باشند.اما علی (ع) نظامیان را چنین معرفی می کنند : پس سپاهیان به فرمان خدا ، رعیت را دژ های استوارند و والیان را زینت و وقار . دین به آنان ارجمندست و راه ها بی گزند و کار رعیت جز به سپاهیان قرار نگیرد .صفات کلی نظامیان از دیدگاه امام علی (ع) عبارتند :۱- خیر خواهی و خیر اندیشی۲- پاکدامنی۳- بردباری و (سعه صدر) فراخ سینگی۴- دارا بودن روحیه ترحم نسبت به ناتوان و مقاومت و تاثیر ناپذیری از اقویاء۵- هیجان زده نشدن هنگام خشونت و زمین گیر نشدن هنگام ناتوانی۶- دارا بودن حیثیت ، شرف ، تربیت صالح و اصالت خانوادگی۷- حسن سابقه۸- داشتن شخصیت دلاور و با عظمت۹- سخاوتتقدم بر اصلاحات داخلی :امام علی در آغاز خلافت ، برنامه اصلاحات عمیق و اساسی خود را چنان تبیین می کند که گویا یک انقلاب تمام عیار در شرف انجام است و تمام اجزای جامعه چنان به هم می ریزند و دگرگون می شوند که دانه در غربال ، تاکسانی که لیاقت و شایستگی دارند بالا بیایند و افراد پست از گردونه خارج گردند.امام علی (ع) در این مورد می فرماید :بدانید – که روزگار – دگر باره شما را در بوته آزمایش ریخت ، مانند روزی که خدا پیامبر شما را برانگیخت ، به خدایی که او را به راستی مبعوث فرمود ، به هم خواهید در آمیخت ؛ و چون دانه که در غربال ریزند یا دیگ افزار که در دیگ ریزند ، روی هم خواهیم ریخت ، تا آن که در زیر است زبر شود و آن که بر زبر است به زیر در شود و آنان که واپس مانده اند پیش برانند و آنان که پیش افتاده اند واپس مانند.بنابراین ، امام علی (ع) توجه به داخل و اصلاحات داخلی را مهمتر از مسائل خارجی می داند ، و باز در داخل کشور اصلاحات داخل سیستم را مقدم بر اصلاحات خارج از آن می داند و در داخل نیز اصلاحات نقاط مهم و اصلی را مهمتر از اصلاحات غیر آن یعنی ؛ هر چه بیشتر به طرف داخل برویم نقش و اهمیت جزء داخلی بیشتر شده و اصلاحات آن نیز مقدم است.شاید بتوان چنین نتیجه گرفت که در توسعه و کمال نیز ، عوامل داخلی مهمتر از عوامل بیرونی هستند و تا هسته های اصلی نظام سیاسی ، و هسته های فرعی نظام و به طور کلی مجموعه نظام و دیگر نهادهای اجتماعی و بعد مردم ، توسعه گرا و توسعه خواه نبود و به اصول آن عمل ننماید ، توسعه و کمالی حاصل نخواهد شد.حضرت علی (ع) معتقد است که قوانین ، اجزاء ، عناصر ، وظایف و کارکردهای این مجموعه و زیر مجموعه ها طوری باید تنظیم شوند که هر چیز و هر کس در جای خود قرار گرفته و به بهترین وجه ممکن باشد. این همان عدالت است بجز این ظلم است . به نظر علی (ع) جامعه ای می تواند به رشد ، توسعه و کمال دست یابد که این عدالت را در مجموعه ها و اجزای خود پیاده نماید. عدالت به مفهوم فوق ، یک اصل عقلی بوده و در تمام کشورها با هر شرایطی لازم الاجرا است.شاید بتوان گفت تمام اندیشه های حضرت علی (ع) در مورد توسعه سیاسی بر اساس همین مفهوم عدالت پی ریزی شده و دارای اصولی جزئی تر در هر زمینه هستند . برخی از این اصول به طور کلی عقلی است و برخی دیگر ، با در نظر گرفتن شاخصهای فرهنگ اسلامی

عقلی می باشند چون مبانی آنها از اسلام نشات می گیرند.اصولی که در چارچوب کلی عدل قرار می گیرند عبارتند از :۱- اصل عدم وجود ظلم :ظلم بدین معنی که اجزاء و عناصر سیستم سیاسی در جای خود قرار نگرفته و در نتیجه با پایین آمدن کارایی سیستم ، روند رشد ، توسعه و کمال کند شده یا حتی ممکن است راه انحطاط و عقب گرد بپیماید. برای جلوگیری از این آفت ، باید هر گونه ظلمی را در هر جزئی از مجموعه از بین برد.۲- اصل لیاقت و شایستگی :به این معنی که در تمام اجزای نظام سیاسی مناسب ترین و کارایی ترن افراد هر کدام در جای واقعی خود قرار گیرند ، به گونه ای که بهتر از آن میسر نباشد. هر فردی به کار تخصصی خود پرداخته و هر بخشی فقط وظایف خود را به خوبی انجام دهد.۳- عدم حاکمیت افراد نا لایق :به همان میزان که اصل لیاقت و تخصص گرایی می تواند موجب رشد ، توسعه و کمال جامعه گردد ، حاکمیت افراد نا لایق ، یا عناصری که در سیستم سیاسی بیش از حد توان و ظرفیت خود اشغال کرده اند ، نیز موجب انحراف ، انحطاط و عقب ماندگی است.۴- اصل نظارت و پاسخگویی :با نظارت دقیق بر عملکرد اجزای نظام سیاسی ، باید بین عملکرد خوب ، متوسط ، ضعیف و بد فرق گذاشته شود ، و نیکوکار و بدکار برابر نباشند. باید افراد به اندازه کیفیت کارشان مورد تشویق و حمایت قرار گرفته یا تنبیه گردند و کیفیت عملکرد افراد نباید تحت تاثیر شخصیتشان قرار گیرد. چه بسا فرد سر شناسی نتواند کاری را خوب انجام داده یا کارگزار گمنامی کار فوق العاده از خود ارائه دهد.۵- اصل بر خورد با سهل انگاران و متخلفین :تمام عناصر سیستم سیاسی در مقابل کوچکترین اقدام خود مسئول و پاسخگو هستند. در این صورت سیستم سیاسی جایگاه اصلی خود را باز یافته ، به نقاط ضعف و قوت خود پی برده و با شناسایی قابلیتها و برنامه هایی در جهت اصلاح ، توان خود را افزایش داده و رشد ، توسعه و کمال ، زودتر حاصل می گردند.۶- اصل قانون گرایی :برابری همه اعم از رهبران و مردم در مقابل قانون و اجرای عملی آن به طور یکسان ، عدم سوء استفاده افراد یا اقشاری از قانون حتی رهبران و احترام به قانون ، از مصادیق قانون گرایی است . ۷- اصل حاکمیت گفتمان و پرهیز از خشونت :نظام سیاسی باید با حاکم کردن عقل ، منطق ، مفاهمه و گفتگو در جامعه هنگام بروز اختلاف نظرها و تضارب افکار و اندیشه ها ، از هر گونه خشونت و توسل به قوه قهریه اجتناب نماید. مردم باید از تمام جنبه ها احساس امنیت . آرامش نموده تا بتوانند با آزادی کامل دیدگاههای خود را بیان کنند.۸- اصل مشارکت در تصمیم گیری :مردم و به خصوص دانشمندان و متخصصان باید در تصمیم گیریها و سیاستگذاریهای سیستم و رهبران ، شرکت داشته باشند. تاکید می شود رهبران باید به افرادی که نظریات صریحشان را – اگر چه تلخ و نا خوشایند باشد – برای ایشان ادا می کنند بیشتر میدان داده ، و آنان را به خود نزدیک سازند.۹- اصل حفظ اموال بیت المال :توجه و نظارت به مسائل مالی و بیت المال در سیستم سیاسی باید به گونه ای باشد که حتی یک ریال از آن مورد سوء استفاده و حیف و میل قرار نگرفته یا در موارد غیر ضروری هزینه نشود.مردم و توسعه سیاسی از دیدگاه حضرت علی (ع):مشارکت مردم در انتخاب رهبرانانتخاب رهبر در جامعه اسلامی بعد از پیامبر اسلام (ص) به این صورت بود که مهاجرین و انصار و مردم مدینه به هر شخصی که رضایت داشتند بقیه مردم کشور نیز گردن نهاده و اورا قبول می کردند . در جامعه اسلامی آن روز ، به دلیل عدم وجود وسایل ارتباطی سریع و پراکندگی زیاد مردم در روستاها ، صحراها و کوهستانها و . . . زندگی قبیله ای و چادر نشینی ، امکان حضور تمام یا اکثر مردم در تصمیم گیری و انتخاب رهبر وجود نداشت از سوی دیگر مدینه چون پایتخت کشور بود بیشتر صحابه ، بزرگان و صاحبنظران در این شهر گرد آمده بودند و فرهنگ و آگاهی عمومی این شهر بالاتر از بقیه نقاط کشور بود.مهمترین عامل رشد مدینه وجود مبارک پیامبر اسلام (ص) در این شهر بود که همیشه مردم و به خصوص مهاجرین و انصار توانسته بودند از صفات کمالیه ، اخلاق ، علم و . . . آن حضرت بهره مند گردند. مردم اقصی نقاط کشور نیز به خاطر این مصاحبت و بهره مندی مهاجرین و انصار از پیامبر اسلام ، بر نظریات و تصمیمات گرفته شده از سوی آنان مهر تایید می گذاشتند . مردم مدینه و بخصوص بزرگان مهاجرین و انصار ، در محلی جمع شده و با بحث و تبادل نظر تصمیمی را اتخاذ می کردند ، و شرکت در این گونه جلسات برای همه مسلمانان آزاد بود.پس از ارتحال پیامبر گرامی اسلام (ص) عده ای از

مهاجرین و انصار در سقیفه بنی ساعده گرد آمده و خلیفه اول را تعیین نمودند ، خلیفه اول ، خلیفه دوم را معرفی نموده ، و خلیفه دوم انتخاب خلیفه سوم را به یک شورای شش نفره واگذار کرد. امام علی (ع) ، هر سه انتخاب فوق را رد کرد. مهمترین دلیل امام (ع) این بود که در هر سه مورد ، لایق ترین ، شایسته ترین و مناسب ترین فرد برای آن منصب ، انتخاب نشده است و این مساله مهمی بود که حتی خود خلفای سه گانه و بزرگان مهاجر و انصار نیز به آن اقرار داشتند. دلیل دیگر امام علی (ع) این بود که در انتخاب خلیفه اول که یک انتخاب عمومی برای تعیین رهبر جامعه بود ، بسیاری از بزرگان و صاحبنظران آن روز که جزو ارکان جامعه به حساب می آمدند در شورای سقیفه حضور نداشتند در حالی که حضور آنان ضروری بود.در هر سه انتخاب فوق ، رقابت های قومی و قبیله ای ، تعصبات جاهلیت و در نهایت معاولات سیاسی و تسویه حسابهای شخصی و قبیله ای سابق بود که نقش اصلی خود را در تعیین رهبران جامعه ایفا می نمودند ، معیاری که از نظر علی (ع) مطرود بود و پیامبر بزرگ اسلام (ص) برای ریشه کنی آن سنتهای غلط و تعصبات کور تلاشهای فراوانی نموده بود.بسیاری از یاران امام علی (ع) اصرار داشتند که او برای احقاق حق خود در رسیدن به قدرت اقداماتی انجام دهد ولی علی (ع) به خاطر حفظ وحدت جامعه نو پای اسلامی ، یعنی به خاطر حفظ منافع ملی ، از حق خود چشم پوشید. امام (ع) در این مورد می فرماید: (و هجوم مردم به سوی ابوبکر برای بیعت از هر سو ، من از بیعت بازداشتم چرا که می دیدم از هر کسی به جانشینی پیامبر سزاوارترم . زمانی درنگ کردم – آنچه خدا بخواهد – تا وقتی دیدم از دین اسلام بر می گردند و به نابودی دین خدا و آیین محمد (ص) و ابراهیم (ع) دعوت می کنند ترسیدم که اگر اسلام و مسلمانان را یاری ندهم در دین رخنه ای پدید آمده و بنای مسلمانی ویران گردد. در این صورت ، مصیبت آن بر من بزرگتر خواهد بود از محروم شدن از حکومت بر شما که متاعی چند روزه و زوال پذیر است و همانند سراب بیابان نابود شده و چون ابر های آسمان پراکنده می گردد.)بیعت مردم با علی (ع) ، یک مشارکت سیاسی واقعی در انتخاب رهبر جامعه بود و هیچکدام از عوامل قومی ، قبیله ای ، تعصبات جاهلی ، ترفندهای تبلیغاتی و معاملات سیاسی در آن دخالت نداشت.در انتخاب حضرت علی (ع) علاوه بر مهاجرین و انصار و مردم مدینه ، گروهی از مردم عراق و مصر که برای اعتراض به خلیفه سابق آمده بودند نیز حضور داشتند. استقبال و هجوم مردم برای بیعت ، به گونه ای بود که امام علی (ع) می فرماید:(همچون ماده شتر که به طفل خود روی آرد به من روی آوریـد و فریاد بیعت ، بیعت ، بر آوردید. دست خود را باز پس بردم ، و آن را کشیدید ، از دستتان کشیدم به خود برگرداندید.)و در خطبه ای دیگر می فرماید :(و ناگهان دیدم مردم از هر سوی روی به من نهادند و چون یال کفتار پس وپشت هم ایستادند ، چندانکه حسنان فشرده گشت و دو پهلویم آزرده.)با چنین پشتوانه قوی مردمی ، امام علی (ع) رهبری جامعه را پذیرفت. او بعدها در بحث با مخالفان و دشمنان و حتی با خود مردم ، همیشه به این پشتوانه (مشروعیت) مردمی استناد می کردند ، دلیل اصلی پذیرش رهبری از سوی حضرت ، به بحث لیاقت و شایستگی باز می گردد. جامعه اسلامی پس از قتل عثمان ، به قدری متشتت ، اشفته و نابسامان بود که به جز علی (ع) کس دیگری نمی توانست آن را سامان بخشد ، به همین دلیل امام علی (ع) پس از هجوم برای بیعت و قبول خلافت ، فرمود :(پس چون چنین دیدم در کار خود و شما اندیشه کردم و با خود گفتم : اگر من در کار ایشان اقدام نکنم و سخنشان را نپذیرم ، به کسی که جایگیر من باشد دست نخواهند یافت ، و کسی که مانند من به عدالت و دادگستری رفتار کند پیدا نخواهند کرد.)امام علی (ع) با بینش سیاسی خود درک کرده بود که جامعه اسلامی آن روز ، هنز به آن سطح از آگاهی و شعور نرسیده است تا بتواند برنامه های عدالتخواهانه علی (ع) را در جهت کمال و رشد و ترقی مادی و معنوی کشور و مردم ، تحمل کند ، چون هنوز در آن جامعه منافع اشخاص بر منافع ملی ترجیح داشته و آن را تحت تاثیر قرار می داد. اشراف و فرصت طلبان به هیچ قیمتی حاضر نبودند امتیازات و برتریهایی را که در حکومتهای سابق به دست آورده بودند از دست بدهند.به طور کلی می توان گفت مشروعیت اسلامی از دیدگاه حضرت علی (ع) دارای دو بعد است :۱- رکن الهی۲- رکن مردمیچون مخالفین حضرت علی (ع) بعد الهی مشروعیت امام (ع) را قبول نداشتند ، امام (ع) بیشتر به بعد مردمی مشروعیت خود

استناد می فرمودند چون امام (ع) به امر باطل احتجاج نمی ورزند پس مشروعیت مردمی می تواند یکی از ارکان مشروعیت از دیدگاه علی (ع) است باشد و دلایل آن عبارتند از :مشروعیت از دیدگاه علی (ع)است و دلایلش عبارتند از :۱- امام بیعت را یک تعهد شرعی و ثانوی می داند که رعایت آن واجب و تخلف از آن حرام است. کسی که با آگاهی و سنجیدن شرایط عقد بیعت کرده و بعد آن را بشکند از جمع مسلمانان خارج و جرم سنگینی را مرتکب شده است.۲- امام علی (ع) در مورد فراوانی از جمله : اثبات حقانیت خود ، احقاق حقوق ، اجرای برنامه های اصلاحی و اجتماعی ، پاسخگویی به دشمنان ، سرزنش مردم و. . . به انتخاب خود و رضایت مردم بر این انتخاب استناد می کردند. چنین استدلال و استناد های قوی نمی تواند به چیزی باشد که امام علی (ع) به آن اعتقاد ندارد.۳- هنگامی که مردم برای بیعت پیش امام آمدند حضرت فرمود : مرا واگذارید و دیگری را به رهبری انتخاب کنید و من از شما در مقابل او مطیع تر خواهم بود . پس امام در ابتدا باید (حق انتخاب رهبر) برای مردم قائل باشد تا بفرماید حکومت خود را به کس دیگری بسپارند.۴- با شناختی که از شخصیت علی (ع) داریم امام (ع) به هیچ قیمتی حاضر نبود از راه صحیح منحرف شده و یا سنت غلطی را مشروعیت بخشیده و تایید کند. یا به امری احتجاج ورزد که آن را قبول ندارد. امام (ع) در حکومت خود هر امری را صلاح نمی دانست با قاطعیت تمام آن را رد می کرد ، حتی اگر همه مخالف بودند. نقش مردم در انتخاب رهبر و مشروعیت مردمی رهبر ، اگر مورد تایید امام (ع) نبود ، او هیچگاه آن روش غلط را تایید و به آن استناد نمی کرد تا بعدها هم مورد استناد دیگران قرار گیرد.۵- هنگامی که امام (ع) فرماندار یا استانداری تعیین می کردند ضمن ارائه معرفی نامه برای قرائت بین مردم ، به او می فرمود که نظر مردم را بخواه ، اگر به ماندن و حاکمیت تو رضایت دادند ، مشغول کار شو و اگر موافق نبودند به مرکز حکومت بازگرد. در صورتی که امام (ع) می توانست به عنوان رهبر مسلمین ، استانداری را معرفی کرده و موافقت مردم هم شرط نبود.تعهدات متقابل نخبگان ، نظام سیاسی ومردم:به اعتقاد حضرت علی (ع) نظام سیاسی و نخبگان در یک سو ، و مردم جامعه در سوی دیگر نسبت به همدیگر دارای حقوق وتعهداتی هستند که لازم است هر کدام به طور دقیق به تعهدات خود عمل نمایند. امام (ع) در فرمان خود خطاب به حاکم مصر ، وظایف و تعهدات حکومت را در چهار دسته کلی تقسیم بندی می نماید ، دو مورد از آنها جنبه های مادی زندگی را شامل می شود و مربوط به آرامش و امنیت جامعه بوده و یک مورد هم درباره اصلاح مردم ، رشد و تعالی سطح شعور و آگاهی و معنویت آنهاست ، این چهار گروه عبارتند از :۱- دریافت مالیات :که به طور کلی بخش اقتصادی جامعه را در بر گرفته و تامین بودجه مورد نیاز ، هزینه بودجه در موارد ضروری و تنظیم دخل و خرج کشور از مصادیق بارز آن است.۲ – جهاد برای دفع دشمن :ایجاد امنیت در جامعه از مهمترین وظایف حکومت به شمار رفته و آرامش و امنیت در جامعه پیش شرط هر اقدام دیگری است.۳ – اصلاح مردم :که در تعبیر امام ، (طلب اصلاح) آمده است که این واژه نشانه تاکید امام (ع) بر این امر است . حکومت باید با کوشش تمام و با ایجاد شرایط و برنامه های مناسب مردم را به حال خود نگذاشته و آنان را به سطحی از رشد ، تعالی ، شعور ، فرهنگ و آگاهی برساند که به تعبیر امروزی ، همان توسعه انسانی است.۴ – آباد ساختن شهر ها :وظیفه بعدی حکومت ، تلاش برای عمران و آبادی کشور است که از مصادیق آن می توان به ایجاد قنوات ، سدها ، مزارع کشاورزی ، جاده ، پل ، ساختمان ، کارخانه و انواع تاسیسات اشاره کرد.حضرت علی (ع) در یک نگرش کلی دیگر ، از جمله تعهدات نظام سیاسی را این می داند که در سایه امنیت آن ، مومن و کافر هر کدام به کار خویش مشغول شوند و امور اقتصادی جامعه سر و سامان یابد و امنیت داخلی و خارجی تامین شده وحقوق ضعیفان و ناتوانان پایمال نگردد.تکامل انسانی ، محور برنامه های امام علی (ع) :در طول حکومت حضرت علی (ع) ، یک تناقض اساسی بین سیاستهای امام علی و افکار و سنتهای مردم جامعه وجود داشت ، امام علی (ع) می خواست با مبنا قرار دادن قرآن و سنت ، جامعه را بر اساس موازین اصولی ، عقلی و انسانی اداره کند ولی سنتهای مخرب ، غلط و دست و پا گیر موجود که طی قرون متمادی شکل گرفته و مدم بدانها خو گرفته بودند مانع اجرای سیاستهای امام می شد.آن حضرت چیزی را می خواست و مردم چیز دیگری را دنبال می کردند. امام (ع)

خطاب به مردم می فرمود :(و کار من و شـما یکسان نیست ، من شـما را برای خدا می خواهم و شما مرا برای خود می خواهید . ای مردم ، مرا بر کـار خود یـار باشـید و فرمـانم را پـذیرفتار . به خوا سوگنـد ، که داد سـتمدیده را از آن که بر سـتم کرد بسـتانم و مهر ستمکـار را بگیرم و به نـا خواه او ، تـا به آبشـخور حق کشـانم.)امـا جامعه و مردم ظلم پـذیر و ظالم پرور ، که از شـعور ، شـناخت و آگاهی بی بهره بودنـد به خاطر مصالـح شخصـی یا هر دلیل دیگری ، حاضـر به رهایی از این منجلاب ذلت نبوده و معاویه ها را می طلبیدنـد تا به حیله ، تهدیـد و تطمیع ، فکر آنها را ربوده و روحیه اطاعت مطلق کورکورانه را در آنها بارور سازد ، اسـتقبال مردم از این گونه افراد به این دلیـل بود که اطاعت بی چون و چرا و رسـیدن روسای قبایل به مقام و مال فراوان ، به مراتب برایشان آسانتر از اندیشـیدن و انتخاب راه صـحیحی بود که گاهی به ضـرر آنان تمام می شد.حضـرت علی (ع) متوجه عقب ماندگی ساختار فرهنگی جامعه شده بود و می دانست دلیلش سـنتهای غلط و تعصـبات کور جاهلیت است و برای اصلاح زیر بنای این ساختار دو سیاست در پیش گرفت : سـیاست اول امام علی (ع) : که گاهی با عکس العملهای تند مخالفان روبرو می شد ، مبارزه با قبیله گرایی ، سـنت ها و تعصـبات قبیله ای و فرو ریختن ارزشـهایی بود که مردم با پایبنـدی و تقویت آنها ، موجب قدرتمنـد شـدن روسال قبایل و فرصـت طلبـان می شدنـد. امـام (ع) سـعی بر بیـدار کردن آنهـا و بی ارزش نمـودن ایـن سـنتهای غلـط داشـت.سیاست دوم امـام علی (ع) : جـایگزینی ارزشـهای نوین عقلانـی و درسـتی بود ، که از دین اسـلام نشـات گرفته بود ، در این مرحله ، امـام (ع) سـعی می کرد از راههای مختلف سطح فرهنگ و آگاهی مردم را بالا برده و معیارها و ارزشهای عقلایی اسلام را وترد جوهره فکری مردم سازد. امام علی (ع) در پی ساختن جامعه ای بر آمد که شالوده های آن را شناخت ، معرفت ، آگاهی ، عقل و علم تشکیل می داد. امام (ع) نما خواست مردم در جهل ، بـدبختی و تعصـبات کور باقی بماننـد ، و بی چون و چرا از او اطاعت نمایند ، بلکه اطاعتی را می خواسـت آگاهانه ، با شـناخت و بینش ، برای رسـیدن به اهـدافی معین و جامعه ای با سـطح آگاهی و شـعور اجتماعی بالا ، مردمی که بدانند کجا و در چه موقعیتی بوده و چه می خواهند انجام دهند.روحیه تملق ، چاپلوسی و ستایش :مهمترین آفت رهبران و نظام سیاسی که یکی از عوامـل اصـلی عقب مانـدگی برخی از کشورهای جهان سوم نیز به شـمار می رود رواج روحیه تملق و چاپلوسـی است. این خصوصـیت موجب می شود خوب و بـد ، درست و نـادرست ، لایـق و نـا لایـق ، شـریف و دنی و حق و باطل مشـتبه شـده و در آن مجموعه نا معلوم و آب گل آلود ، افراد پست ، منافق ، چاپلوس و هرهری مذهب ، نهایت بهر برداری را بنمایند ، که استفاده این نا اهلان به بهای لگد مال شدن حیثیت افراد فاضل و با شخصـیت ، طرد عناصر لایق ، و عقب ماندگی کشور تمام خواهد شد.یکی از برنامه های مهم امام علی (ع) بازگرداندن شخصیت انسانی افراد و عزت نفس آنان بود و به همین دلیل امام (ع) تحمل نمی کرد که حتی یـک فرد عـادی در مقابـل رهبر دست به سـینه ایسـتاده ، عملی انجام داده یا سـخنی بگویـد که موجب تحقیر خودش یا بزرگ شماری حاکم به صورت متملقانه گردد. امام علی (ع) در بازگشت به صـفین به تیره ای از قبیله (همدان) برخورد کرد ، (حرب بن شرحبیل شبامی) که بزرگ آنان بود ، در رکاب حضـرت پیاده به راه افتاد در حالی که امام (ع) سوار بود ، حضـرت خطاب به وی فرمـود : (برگرد که اینگونه راه رفتن موجب فریفته شـدن والی و خواری مومن است).حضـرت علی (ع) مـدح و سـتایش را خوش نداشـته ، و همیشه مردم را از این کار نهی می فرمودند. امام (ع) مدح و سـتایش را عملی زشت و ناپسـند می شـمردند ، و در همین راسـتا خطاب به مالک اشتر می فرمایند : (و بپرهیز از خود پسـندیدن و به خود پسـندی مطمئن بودن و ستایش را دوست داشتن که اینهـا از بهترین فرصـتهای شـیطان است تـا بتـازد و کرده هـای نیکوکـاران را نـابود سازد).خرد و خرد ورزی :الف – ماهیت عقل ، ارزش عقـل :در مورد چگونگی عقـل ، جایگـاه عقـل ، کـارایی عقـل و میزان ارزش و اهمیت آن ، دیـدگاههای حضـرت علی (ع) عبارتند :۱- عقـل بالاـترین ، برترین و با ارزش ترین ثروت ، نعمت ، فضـیلت و زینت است که هیـچ ثروت ، نعمت و فضـیلتی به پای آن نمی رسد.۲- انسانیت انسان ، شخصـیت انسان ، کمال انسان و ارزش وجودی هر شخصی به عقل او بستگی دارد.۳- به موازات پیـامبران الهی ، عقـل پیامبر درونی انسان است که از طرف خـدا برای هر شخصـی فرسـتاده شـده است.۴- عقل سرچشمه

خوبی ها و نیکی هاست.۵- عقل انسان کهنه نشده و مطابق با زمان و مکان ، همیشه پویایی خود را حفظ خواهد کرد.۶- با همه اینهـا ، عقل دوستی است که همه اورا ترک گفته و از او بریـده انـد.ب – نقش و تاثیرات عملی عقل گرایی :دیـدگاههای امام علی (ع) در این مورد عبارتنـد از :۱- عقل هـدایت گر انسان در زنـدگی بوده و امور بـدون تاییـد و همراه بودن با عقل و اصول آن ، به موفقیت و رستگاری نمی رسند.۲- عقل اصلاح کننده تمام امور و ابزار هر کاری است ، بنابراین مصلحت مردم و جامعه در عقل و عقل گرایی است.۳- درک وفهم انسـان به میزان تعقل وی بسـتگی دارد.۴- طی کردن صـحیح راهها و عدم اشـتباه و خطا– کمـتر مرتکب خطـا شـدن – از عقـل و عقـل گرایی نشـات می گیرد.۵- عقـل بهـترین و قـاطع ترین مرجع برای حـل مشـکلات و اختلافات است.۶- عقل مرجع نا صحی است که هیچگاه انسان را فریب نمی دهـد.۷- گمراهی عقل بـد ترین نوع گمراهی ، و خواری جهـل و نادانی بـدترین نوع خواری است.۸- عقـل گرایی ارتبـاط مسـتقیم بـا نظم گرایی دارد ، (نظم گرایی از عقل سر چشمه می گیرد).۹- تکیه بر عقـل و اسـاس قرار دادن آن ، از کمال عقل است ، چون عقل قوی ترین بنیانهاست.۱۰- معیار و ملاـک حکومت ، عقل و عقل گرایی است.۱۱- کسـی که از عقل توانایی برخوردار باشد اعتبارش افزایش می یابد.۱۲- یکی از نتایـج عقل گرایی ، حفظ تجربه های خود و دیگران و بهره گیری از آنهاست.۱۳- اوج عقل و عقل گرایی این است که انسان در مواردی که تخصـص و اطلاعات لازم را ندارد (نمی دانم) بگوید.۱۴- کسی که عقل گرا نباشد به خواری و بیهودگی دچار می گردد.علم و علم محـوری :آنچه از سیاق فرمایشـات علی (ع) در مورد علم و دانش بر می آیـد این است که منظور امـام (ع) از علم ، حد محدودی از دانایی و آگاهی در سطح فردی نیست . بلکه علاوه بر این ، منظور حضرت علم و دانش به معنای کلان آن ، یعنی دانـایی و اطلاعات در حـد وسیع و در رشـته های مختلف تخصصـی ، مطابق با اصول علمی است . همان چیزی که امروزه در مراکز علمی تحقیقـاتی معتبر و در رشـته های مختلف به آن پرداخته می شود. در مورد اینکه منظور حضـرت علی (ع) از علم ، علوم اسـلامی یا غیر آن است ، سه فرض قابل تصور می باشـد:۱- منظور امام (ع) فقط علوم دینی و اسـلامی باشد.۲- منظور حضرت تمام علوم بجز علوم اسـلامی باشد چون هر جا منظور امام (ع) علوم اسـلامی بوده آن را تخصیص زده است.۳- منظور امام از واژه (علم) ، مطلق علوم اعـم از علوم اسـلامی ، غیر اسـلامی ، علوم پـایه ، علوم تجربی و علوم انسانی باشـد. از نظر ما فرض اول مردود است . چون هر جـا منظور امام (ع) از (علم) علوم اسـلامی بوده آن را با عباراتی همچون (الحکمه) و . . . تخصـیص زده است . (جمال الدین محمد خوانساری) شارح (غرر الحکم و دررالکلم) در ذیل جمله ((العلم ینجد ، الحکمه ترشد)) (علم و دانش بلند می گردانـد صـاحب خود را و حکمت باعث رشـد و راه یافتن او می شود) می نویسـد : ((مراد به حکمت نیز دانسـتن علوم دینیه و معارف شـرعیه است))دلیل دیگر اینکه ، (علم) در سخنان امام (ع) به صورت مطلق بیان شده ، و دلیلی بر مقید ساختن آن به علوم اسـلامی وجود ندارد .در فرض دوم ، سـیاق برخی فرمایشات حضـرت علی (ع) نمی رساند که منظور از علم فقط علوم غیر اسـلامی باشد ، اگر چه در برخی موارد علوم اسـلامی تخصـیص خورده باشد.در نتیجه فرض سوم به صواب نزدیکتر است ، بنابراین منظور از علم ، مطلق علـوم است.بررسـی دیـدگاههای علی (ع) در مورد علم و علم گرایی :الف) بیـان ارزش علم و بزرگ شـماری آن۱- علم بالاترین شرف و برتری است و هیچ شرف و برتری به پای آن نمی رسد.۲- از بین تمام فضائل انسانی ، علم و دانش بالاترین فضیلت است.۳- علم بالاـترین عزت است.۴- علـم و دانش گنجی بزرگ ، ارزشـمند ، نـافع و فنـا نـا پـذیر است.۵- حضرت علی(ع) تمام ارزشـها و ملاکهای جاهلیت را به هم ریخته ، و در مقابل حسب و نسب ، اولاد ، مال و ثروت ، قدرت بازو و . . . علم و دانش را مطرح کرده و در مقابل آنها قار می دهد ، به گونه ای که حتی جای هیچگونه مقایسه ای برای دیگر ارزشـها با علم باقی نمی مانـد.ب) نقش علـم در زنـدگی فردی و اجتمـاعی ۱- علـم و دانش ریشه خوبیهـا بـوده و هماننـد قلعه و پناهگـاهی ، حافظ و نگهدارنده انسان است.۲-علم انسان را هـدایت کرده و در نهایت به رسـتگاری می رسانـد.۳- زنـدگی معقول و مطلوب انسان به علم بستگی دارد.۴- اصـلاح امور و راست کردن کژی هـا در انسـان و جـامعه ، از وظـایف ، آثار و نتایـج علم است.۵- علم و

دانش (شناخت و معرفت) نقش اساسی در ایمان ، اعتقادات و اخلاق انسان داشته و به آنها معنا و تعالی می بخشد ، به گونه ای که حتی عبادت خداوند بدون علم ، ارزش چندانی ندارد.۶- علم و دانش بهترین دلیل و راهنما برای انسان در تمام مسائل اجتماعی و اعتقادی است.ج) تاثیرات علم بر فکر و عقل انسانبه اعتقاد حضرت علی (ع) علم می تواند شخصیت متدلوژیک انسان را شکل داده و به تدریج آن را به مرحله بلوغ و تکامل برساند. این تاثیرات علم در چند زمنه صورت می گیرد:۱- تاثیر علم در نوع برخورد با پدیده ها :در این زمینه ، دانش با تقویت تفکر در انسان و علمی نگری او ، موجب می شود که انسان در برخورد با پدیده های اطراف خود ، کمتر تحت تاثیر احساسات و قضاوتهای ظاهری قرار گرفته ، و بیشتر به تامل و تفکر درباره آنها بپردازد.۲- تاثیر علم بر عقل انسان :به عقیده علی (ع) ، عقل انسان نیاز به تزکیه ، صیقل دادن ، و زدودن نا خالصی ها و زنگارها دارد ، صیقل و زنگار زدایی عقل انسان ، که مهمترین رکن و ماهیت انسان است ، به وسیله علم صورت می گیرد.د) علم و عمل ارزش و ثمره علم در عمل به آن است . اگر علم در زندگی افراد راه نیافته و به درمان دردهای جامعه نپردازد ، بود و نبودش یکسان می باشد و پرداختن به آن کار بیهوده ای است . یک پزشک که با زحمت فراوان کسب دانش و تخصص کرده ، اگر در جهت مداوای مرده اقدامی نکرده و فقط شاهد بیماری یا مرگ خود ، خانواده اش و مردمش باشد ، علم او چه ارزشی دارد؟ به همین دلیل حضرت علی معتقد است که ارزش علم به این است که وارد جامعه شده و در عمل مورد استفاده قرار گیرد.ه) مبنای علمی کارهاحضرت علی (ع) بر این عقیده است که کارها در سطح فردی و اجتماعی باید دارای مبنای علمی بوده و از یک شناخت و بینش عمیق علمی نشات گرفته باشد. نظریات امام (ع) در این مورد عبارتند از :۱- عملی که همراه با علم نبوده و بدون شناخت علمی انجام پذیرد ، نتیجه و عاقبت نیکو و مطلوبی به دنبال نخواهد داشت.۲- هر عملی که بدون مبنای علمی انجام گرفته و با بینش و شناخت همراه نباشد ، ضلالت و گمراهی است.۳- هر اقدامی (برنامه ای) هرگز از صحت و اعتبار برخوردار نبوده و از اشتباهات ، عیوب و پلیدیها پاک نخواهد شد مگر اینکه از صافی علم عبور کرده و با شناخت و علم قرین گردد.۴- حتی عبادت و اطاعت خدا که بالاترین و مقدس ترین عمل است باید مبنای علمی داشته و ازروی شناخت ، بینش ، علم و معرفت باشد ، در غیر اینصورت آن اطاعت ارزشی نخواهد داشت و عبادت کننده بدون علم فقط به دور خویش چرخیده ولی از محل خود دور نمی شود. هدف اصلی عبادت تکامل و تعالی انسان ، و پیمودن پله های کمال است و این بدون علم میسر نمی باشد.و ماهیت علم و چگونگی کسب آندر مورد ماهیت علم ، کیفیت کسب علم و تبادل علوم گوناگون ، دیدگاههای حضرت علی (ع) را می توان به صورت زیر طبقه بندی کرد.۱- علم با پراکنده شدن افزایش پیدا کرده و در ظرف علم هر چه بیشتر ریزند گنجایش آن نیز افزایش پیدا می کند.۲- کسب علم و دانش ، نیاز به تحمل رنج و مشقت فراوان دارد. طالب علم نباید از تحمل سختی ها ملول و آزرده گردد.۳- مهمترین نکته در کسب علم ، فهم و درک عمیق و واقعی علم است.۴- چه بسا علمی موجب گمراهی انسان گردد ، که چنین علمی بدترین علوم است و باید از پرداختن ه آن خودداری کرد.۵- علم به وسیله علم افزایش پیدا می کند.

میرزاکوچک خان جنگلی

نویسنده:عباس رمضانی

خلاصه کتاب: انتشارات ترفند – تلخیص: بهاره شریفی فرد- مقدمه:تاریخ ایران یادآور سرگذشت انسان های زیادی است که در دوره های مختلف ظهور کرده اند و در سازندگی یا ویرانی ایران نقش آفرینی کرده اند. بررسی های تاریخی نشان می دهد که بیش ترین انقلاب هایی که در ایران به وقوع پیوسته، در برابر ظلم و ستم و بی عدالتی هایی بوده که نسبت به مردم ایران روا می داشته اند. ولی در میان همه قیام هایی که قبل از ۳ دهه اخیر در ایران به وقوع پیوسته، انقلاب جنگل و میرزاکوچک خان جنگلی از ویژگیهای منحصر به فردی برخوردار بوده است. میرزاکوچک خان تا آخرین لحظه زندگی تسلیم دشمنان داخلی و خارجی

نهضتش نشـد و سـرانجام جـانش در راه تحقق اهـداف عالی خود از دست داد. هفت سال تلاش میرزاکوچک خان در راه انـدازی نهضت جنگـل و مبـارزه بـا حکمرانان در دوره محمـدعلی شاه و احمـدشاه قاجار نام نیکی برایش به ارمغان گـذاشت که همیشه در تاریـخ ایران خواهـد درخشید.فصل اول: آغاز زنـدگی میرزاکوچک خان جنگلی تا جنگ جهانی اولنام اصـلی میرزاکوچک خان، یونس بود.او در سال ۱۲۵۹ هجری شمسـی در اسـتاد سرای رشت متولد شد. پدرش میرزا بزرگ نام داشت و از این جهت یونس به میرزا کوچک شـهرت یافت. وی سال های آغاز زنـدگی خود را در مـدرسه حاجی حسن صالح آباد رشت و مدرسه جامع رشت به آموختن علوم دینی پرداخت و سپس رهسپار تهران شد و در مدرسه محمودیه به تحصیلات دینی خودش ادامه داد. آشنایی میرزا با بعضـی از آزادی خواهان او را برای مبارزه با بی عدالتی تشویق کرد و او با توجه به مقتضـیات زمان به جای پیگیری طلبگی به جهاد و مبـارزه پرداخت. پیوسـتن میرزاکوچـک خان به جریان آزادی خواهانه زمانیکه میرزا در تهران مشـغول تحصـیل بود، افکار آزادی خواهی روشـنفکری در حـال گسترش بود و این زمینه را برای اهـداف مشـروطیت فراهم می نمود. میرزا تصـمیم گرفت برای نجات مردم از زیر بـار بی عـدالتی و ظلم، همگـام بـا روشـنفکران تهران در گیلان به روشن کردن افکار عمومی بپردازد. هم چنین در این مدت تلاش برای دست یابی به اسـلحه و آموزش نظامی هواداران را دنبال کرد که این کار با حمایت های مردم، با موفقیت روبه رو شـد. میرزا در این رابطه از همکـاری بعضـی از افسـران آلمـانی و ترک زبـان به عنوان مربیان نظامی برخوردار شـد. در این زمان در روسـیه انقلاـب شـد و این انقلاب که به انقلاب مارس ۱۹۱۷ معروف است، تـأثیر عمیقی در اوضاع ایران گـذاشت و باعث مشـغول شـدن روس ها به اوضاع داخلی شـد و این خود سبب شـد تا نهضت ها و انقلاب های داخلی ایران جان تازه ای بگیرند که یکی از این نهضت هـا، نهضت جنگل بود. احسان الله خان و خالو قربان که از دوسـتان میرزا بودنـد. با نیروهای خود به میرزا پیوسـتند. میرزا احسـاس می کرد که بـا این افراد برای مؤثرتر شـدن جریـان آزادی خواهی که در تهران آغـاز شـده بود و محمـدعلی شـاه قاجار را تهدیـد می کرد، به تهران عزیمت نمـوده و در شـکل گیری اهـداف مشـروطه سـهیم گردد. به این ترتیب راهی تهران شـد.امـا هنوز مسافت زیادی را به سـمت تهران نپیموده بود که از خبر ناگوار به توپ بسـته شـدن مجلس توسط محمـدعلی شاه آگاه شدند. و این خبر میرزا را مجبور کرد تا به رشت مراجعت کند. دشـمنی محمدعلی شاه با مشـروطیتمحمدعلی شاه حتی قبل از رسیدن به پادشاهی و فقـط زمـانیکه ولیعهـد بود بـا اسـاس مشـروطه مخـالف بود ولی به ظـاهر خود را موافق آن نشـان می داد. وقتی محمـدعلی شـاه به پادشاهی رسـید، یک روز از صدور فرمان مشـروطیت توسط مظفرالدین شاه گذشـته بود. محمدعلی شاه مراسم تاج گذاری خود را بـدون حضور نماینـدگان مجلس برگزار کرد و بـا اینکـار بی احترامی بزرگی به آنـان نمود. نماینـدگان این عمل محمـدعلی شاه را مورد مـذمت قرار دادنـد و بی حرمتی او را قبول نکردنـد. افشـاگری هـای به موقع نماینـدگان، حمایت بزرگان نجف و انجمن های انقلابی علیه محمدعلی شاه، مهمترین عللی بود که سبب شد وی متمم قانون اساسی را امضا کند. همزمان با شدت گرفتن مخالفت های داخلی و خارجی علیه مشـروطه خواهی، تحرک و شور و هیجان مخالفان محمدعلی شاه نیز افزایش یافت و آن ها در بعضی از نقاط ایران به ویژه تبریز و گیلان خود را برای مقابله با نقشه های شاه آماده کردنـد اما او هر بار با پناه بردن به قرآن و سوگند به آن تعهـد می داد که به مشـروطه وفادار می مانـد ولی با آرام شـدن اوضاع دوباره وعده هایش را فراموش می کرد. مخالفت محمدعلی شاه با مشـروطیت ناشـی از افکار خودش نبود. بلکه به عقیـده بیگانگان بود که ایران را شایسـته ی مشـروطیت نمی دانسـتند.تصـمیم محمـدعلی شاه برای نابودی مشـروطیت پس از جریان سوء قصـد به جان وی که به عقیـده برخی ساختگی بود قطعیت بیشتری یافت کـه محمـدعلی شـاه آن حـادثه را بـه روشـنفکران نسبت داد و فرصـت را برای از بیـن بردن مجلس شـورای ملی غنیمت شـمرد و با پشتیبـانی روس هـا مجلس را به توپ بست.این اقـدام وحشـیانه میراز را آزرده کرد و او را برای یـک مبـارزه جـدی مصـمم ساخت. نهضـت جنگـل به رهـبری میرزاکوچـک خـان جنگلی نهضـتی بـود که خلاـف جریـان طـبیعی ایران حرکت می کرد.به همین دلیل مخالفان تصـمیم گرفتنـد از همان ابتـدا این نهضت را شـکست دهنـد.مهمترین اندیشه های بنیان گذاران نهضت جنگل به شـرح زیر

است:۱- طرفداری از استقلال ایران۲- جلوگیری از تسلط دولت های بیگانه۳- توجه به آزادی و رفاه مردم ایران۴- آرایش نکردن موهای سر و صورت تا قبل از خروج نیروهای بیگانه از ایران۵- استفاده از کلاه سیاه، کت ضخیم پشمی، کفش از چرم گاومیش، چماق، داس، تفنگ و فشنگمواد قانون سران نهضت جنگل۱- عمومی بودن انتخابات و حق انتخاب برای افراد بالای ۱۸ سال و انتخاب شدن برای افراد بالای ۲۴ سال۲- مجانی و اجباری بودن تعلیمات ابتدایی برای همه ی اطفال و تعلیمات متوسطه و عالیه برای افراد با استعداد۳- پیگیری سریع کار قضاوت و حذف زندان با شکنجه های سخت و جایگزینی مسائل تربیتی به جای آن۴- ممنوع بودن کار برای افراد زیر ۱۴ سال۵- راه اندازی بیمارستان و....روزنامه نهضت جنگل:نهضت جنگل برای اعلام ایدئولوژی خود روزنامه جنگل را منتشر کرد که ابتدا زیر نظر غلام حسین نویدی اداره می شد ولی از شماره دوم به بعد حسین کسمایی اداره آن را برعهده گرفت و طی ۳۵ شماره انتشار یافت و سرانجام به دلیل تضعیف نهضت جنگل تعطیل شد.فصل دوم: جنگ جهانی اول تا اعلام جمهوری از سوی نهضت جنگلبعداز محمدعلی شاه احمدشاه قاجار به سلطنت رسید که مدتی بعداز شروع سلطنتش جنگ جهانی اول میان متفقین و متحدین رخ داد. متفقین شامل کشورهای فرانسه، روسیه و انگلیس و متحدین هم کشورهای آلمان، اتریش و ایتالیا بودند. پس از شروع جنگ ایتالیا به متفقین پیوست و عثمانی جای او را در جبهه متحدین گرفت. انگلیسی ها پس از پیروزی در جنگ جهانی اول، تحقق آرزوهای خود را در وجود وثوق الدوله می دیدند. به این ترتیب وثوق الدوله به عنوان نخست وزیری کارآمد و کابینه خودش را تشکیل داد. وثوق الدوله وجود میرزا را در مناطق شمال کشور مانع بزرگی بر سر راه اجرای سیاست های دولت خود می دانست. حاج احمد کسمایی یکی از یاران نزدیک میرزا بود که در آغاز نهضت جنگل تلاش های زیادی برای تثبیت آن داشت. مخالفت میرزا با خواسته ی انگلیسی ها که می خواستند از طریق دریای خزر به قفقاز حمله کنند و بر چاه های نفت تسلط یابند سبب درگیری شد و چون نیروهای میرزا قادر به مقاومت در برابر انگلیسی ها نبودند از آن ها شکست خوردند نظامیان انگلیسی خانه حاج احمد کسمایی را آتش زدند و این مسأله باعث سوء تفاهم و اختلاف بین میرزا و کسمایی شد.وثوق الدوله که دنبال فرصتی بود تا به نهضت جنگل ضربه بزند از این فرصت استفاده کرد تا بین سران نهضت جنگل تفرقه ایجاد کند. وی نماینده خودش را به رشت فرستاد تا حاج احمدکسمایی را از ادامه همکاری با میرزا منصرف کند. کسمایی هم فریب خورد و خودش را تسلیم کابینه وثوق کرد. نیروهای دولتی به همراه نیروهای انگلیسی نیروهای جنگل را قتل عام و آن ها را مجبور به عقب نشینی و عزیمت از فومنات به لاهیجان کردند.فصل سوم: از اعلام جمهوری تا کنگره شرقمذاکرات میرزا و سران ارتش سرخ روسیه به انعقاد موافقت نامه ای ۹ ماده ای منجر شد و میرزا کوچک خان مأموریت یافت تا حکومتی تشکیل دهد. میرزا برای تشکیل حکومت فرصت زیادی هم نداشت. در نتیجه در اولین فرصت خود را به فومن رساند. در مسیر ورود به رشت مردم استقبال شایانی از میرزا به عمل آوردند. میرزا پس از اعلام بیانیه ای حکومت جمهوری را اعلام کرد و جنایت های دولت مرکزی ایران و کشورهای روسیه و انگلیس را افشا کرد.میرزا کوچک خان نشانه های ویژه ای را برای حکومت جمهوری تعیین کرد.۱- انتخاب و معرفی آرم جمهوری با نقش شیر و خورشید در وسط و داس و چکش در بالای آرم۲- به جریان انداختن تمبرهای مخصوص۳- انتخاب مسئولان جدید و اخراج عده ای از مأموران قبلی۴- برقراری ارتباط با شوروی به منظور انجام کارهای بازرگانی و تجاری۵- تشکیل بانک ملی و تعطیل نمودن بانک های خارجیتداوم جمهوری:توافق میرزا و روس ها برای اعلام جمهوری از سوی رهبر نهضت پیروزی بزرگی برای او محسوب می شد. اما روس ها به تعهدات خود پای بند نبودند. و برایشان قابل قبول نبود که عده ای جنگل نشین و انقلابی راه آن ها را برای سلطه بر ایران سد کنند.رهبران روسیه در هیچ شرایطی مخالفت رسمی خود را با نهضت جنگل اعلام نکردند و همواره همکاری را به میرزاکوچک خان وعده می دادند ولی هم در روسیه و هم در ایران بر ضد اسلام و مسلمانان فعالیت داشتند. اینکار رامنیت مردم را به خاطر می انداخت و مخالف اهداف حکومت جمهوری میرزاکوچک خان بود ولی میرزا چاره ای جز مقابله با آن نداشت. در نتیجه به فکر

چاره جویی افتاد. به همین دلیل همیشه تعهد روس ها را به آنان یادآور می شد و به مسجدها که در آن زمان محل تمرکز مردم بود می رفت و با مردم صحبت می کرد و وعده هایش را به آنان اعلام می نمود ولی کار به جایی رسید که به خاطر همین حضور در مساجد وی را ضدانقلابی معرفی کردند.فصل چهارم: از کنگره شرق تا کابینه قوام السلطنهموافقت ظاهری روس ها با فعالیت های نهضت جنگل با هدف یافتن جای پای محکمی در ایران صورت می گرفت و امکان نداشت که روس ها به دنبال رابطه دوستانه با میرزا باشند روس ها با هدف بررسی وضع سیاسی جوامع شرقی و علت تفرقه بین آنان اجلاسی را تحت عنوان کنگره شرق در باکو تشکیل دادند. این کنگره کار خودش را با حضور دو هزار نماینده از ملت های مختلف شروع کرد و بعداز چند روز پایان پذیرفت. میرزا نامه ای به روس نوشت و ضمن گلایه از سیاست های روس اعلام کرد که از این پس رشت را ترک و به جنگل خواهد رفت و تا پاسخ لازم به خواسته های او داده نشود مراجعت نخواهد کرد. در کنگره شرق، هیأت اعزامی جنگل موفق شد فردی به نام حیدرخان را با چند دستگاه توپ تعداد قابل ملاحظه ای اسلحه، شبانه و به صورت قاچاق روانه ی رشت کند.بروز اختلاف شدید بین اعضای نهضت جنگل، وضع آنان را در شرایط نامساعدی قرار داد.فاصله گرفتن اعضای اصلی آن از هم، دخالت روس ها برای ایجاد تفرقه بین آنان و ورود ارتش سرخشان به ایران باعث شد تا جمعی از اعضای حزب عدالت باکو که به تازگی وارد ایران شده بودند، شاخه ای از آن حزب را با هدف تحت فشار قرار دادن میرزا و اخراج او از رشت تشکیل دهند. این موضوع در تصمیم میرزا برای خروج از رشت و رفتن به جنگل مؤثر بود. او بازگشت خود را مشروطه به تجدید نظر اعضای حزب عدالت در افکار و عقاید خود دانست. احسان الله خان و خالو قربان تصمیم میرزا را به فال نیک گرفتند و حضور نداشتن وی را برای اجرای نقشه های خود از جمله قتل یا دستگیری او غنیمت شمردند. علی رغم ورود ارتش سرخ روسیه به سواحل ایران، انگلیسی ها هیچ عکس العملی از خود نشان ندادند و حتی تجهیزات خود را رها کردند و این سواحل را ترک نمودند. در واقع این سیاست انگلیسی ها بود تا با این حرکت به مردم و دولت ایران اعلام کنند که روس ها مردم را قتل عام خواهند کردند و سرمایه های ایران را به یغما خواهند برد. در واقع قصد داشتند بین مردم و مسئولان رعب و وحشت بیاندازند تا توجه مردم را به خودشان جلب کنند و از این راه به اهداف خودشان از جمله اجرای قرارداد ۱۹۱۹ برسند قرارداد ۱۹۱۹ قراردادی بین انگلیس و ایران بود که در صورت اجرا منافع زیادی نصیب انگلیس می شد ولی به امضای نهایی احمدشاه نرسید و منعقد نشد. دولت ایران پس از ورود ارتش سرخ روسیه به بندر انزلی به جامع ملل شکایت کرد و تقاضا کرد مجمع عمومی برای رسیدگی به ورود غیرقانونی ارتش سرخ روسیه به سواحل بندرانزلی تشکیل شود.روس ها وقتی پیگیری جامعه ملل را متوجه شدند اعلام کردند که مایلند ارتش خودشان را از سواحل دریای خزر خارج نمایند و ایران هم شکایت خود را پس بگیرد. اعضای نهضت جنگل نیز با ورود ارتش سرخ روسیه به بندرانزلی جلساتی تشکیل دادند و تصمیم گرفتند از بین خودشان نماینده ای را برای مذاکره با فرمانده ارتش سرخ بفرستند و این نماینده خواهرزاده میرزا به نام اسماعیل جنگلی بود ولی ارتش سرخ روسیه اعلام کرد که مایل است خود میرزا را ملاقات کند به این ترتیب ملاقاتی انجام شد و میرزا از سخنان روس ها نتیجه گرفت که آن ها خواهان گسترش روابط خود با ایران و نهضت جنگل هستند. در نتیجه موافقت نامه ای بین آن ها منعقد شد و میرزا به جنگل بازگشت.فصل پنجم: از کابینه ی قوام السلطنه تا پایان کار نهضت جنگلروس ها طوری وانمود میکردند که با ایران خودی هستند و نباید ایران در روابط خود با روس سخت گیری کند. از سوی دیگر روس ها ایران را از نظر داشتن یک دولت مستقل به رسمیت نمی شناختند و اگر قرار بود حکومتی را تأیید کنند، به واسطه منافع خود آن ها و همراه نمودن دولت ایران با خودشان بود.پیروزی انقلاب روسیه در مارس ۱۹۱۷ در حل مشکلات نهضت جنگل بی تأثیر نبود.با این پیروزی نیروهای نظامی روس که در نواحی شمال و شمال غرب ایران حضور داشتند با کسب اطلاع از بحران های داخلی روسیه، روحیه خود را از دست دادند و فرمانده نیروهای روس در ایران تصمیم گرفت نیروهای خود را از ایران خارج نماید. بعضی از این نیروها به هنگام ترک ایران به آزار و اذیت مردم و غارت اموال و خرابی مزارع و محصولات کشاورزی می پرداختند. میرزا

برای جلوگیری از این حرکت هـای ناشـایست راه را بر آنان بست و کاری کرد تا نیروهای روس براساس ضوابط و مقررات ویژه ای از ایران خارج شونـد. این اقدام میرزا باعث شد تا همه ی مردم به او به دیده احترام نگاه کنند.خروج روس ها از نواحی شـمال ایران پس از انقلاب روسیه زمینه ی منـاسبی را برای انگلیسـی ها به وجود آورد و همه چیز برای آن ها مهیا شـد و به تعبیر خودشان تنها مانع سـرراه آنان نهضت جنگل بود و چاره ای نداشـتند تا به هر نحو ممکن این مانع را با خود هماهنگ کرده یا کاری کنند که این نهضت به دست خود ایرانی ها نابود شود. انگلیسـی ها نماینـده خودشان را برای مـذاکره با میرزا اعزام کردند و آنچه که از سـخنان این نماینـده دسـتگیر میرزا شـد آن بود که انگلیسـی ها برای خلاصـی از دست نهضت جنگل مدعی هسـتند که حکومت ایران را به جنگلی ها خواهند سپرد و دولت مرکزی را ساقط خواهند کرد. میرزا به وسـیله انگلیسی ها پی برد. و امتیازی به آنان نداد.فرماندهان انگلیسـی در مـذاکره بـا میرزا بر این مسأله تأکیـد داشـتند که قرار نیست در ایران بماننـد و هـدف آن ها این است که برای مـدت کوتاهی از اراضـی ایران به منظور مبارزه با آلمان ها و عثمان ها که دشـمنان انگلیسی ها هستند استفاده خواهند کرد. میرزا کوچک خـان بـا ملاحظه موقعیت خود و اطلاع از کمبود تجهیزات جنگی و نظامی، صـلاح نهضت را در برقراری روابط دوسـتانه با انگلیس دانست و قراردادی بین انگلیس و میرزا بسـته شـد که براساس آن جواز ورود به بنـدرانزلی به انگلیس داده شـد.و در عوض انگلیس نهضت جنگل را به رسمیت شناخت. پس از گذشت مدت زمانی، با روی کارآمدن دولت وثوق الدوله، انگلیس سیاست خود را در مقابـل نهضت جنگـل تغییر داد و این کاملاً طبیعی بود. آن ها تا زمانیکه به نهضت جنگل نیاز داشـتند با آن ها از راه دوستی در می آمدنـد ولی وقتی منافع جدید و بسـیار زیادی در اثر انعقاد قرارداد ۱۹۱۹ در انتظارشـان بود، همکاری خود را با میرزا بر هم زدنـد و تلاش خود را برای به زانو درآوردن میرزا صـرف کردنـد.آن ها مقصود خود را طی نامه ای کتبی به اطلاع میرزا رساندنـد و ضـمن اشـاره بـه قراردادی کـه بـا میرزا منعقـد کردنـد و ادعـای این موضـوع که قرارداد به منظـور حفـظ و حراست از ایران و مساعـدت با نیروهای جنگل منعقـد شـده، خواسـتار لغو آن شدند و دلیل آن را نیز به دروغ، نادیده گرفتن برخی از مواد این قرارداد توسط میرزا اعلام نمودنـد و از او خواسـتند تـا تسـلیم دولت مرکزی شود یا با تـدبیری که ایران با انگلیس انجام می دهـد به یکی از کشورهای خـارجی برود، ولی میرزا این درخواست را نپـذیرفت و مخالفت او راه برای تصـمیم دولت مرکزی ایران و انگلیسـی ها برای از میان برداشـتن میرزا هموار کرد و جنگ بین آنان شروع شد. بلافاصله نیروهای ایران و انگلیس روانه رشت شدند و نیروهای جنگل دچار ضعف شدند و در آسـتانه انهدام قرار گرفتند. چیزی بعد نیروهای جنگل با اسـتفاده از متحدان جدید مثل روسـیه خود را سروسامان دادند و دوباره به عنوان یک مشـکل جدی برای انگلیس و کابینه وثوق درآمدند.فصل شـشم: پایان کار نهضت جنگل و سرنوشـت میرزاکوچـک خـان جنگلی پایان کار نهضت جنگل:از ابتـدا میان میرزا و سایر مسـئولان نهضت جنگل اختلاف هایی وجود داشت. این موضوع را هم دولت مرکزی و هم روس ها و انگلیس ها دریافته بودند و حمایت آن ها از بعضی یاران میرزا به همین دلیل بود. سیـاست تفرقه انـداز انگلیس هـا در این دوره کاملاًـ احسـاس می شـد چرا که این سـیاست در مقـایسه با سایر سـیاست ها به مخارج کمتری نیـاز داشت و نتیجه بهتری داشت.اختلاف های ایجاد شـده و آشـفتگی نهضت، میرزا را می آزرد و تحقق اهـداف انقلاب را در مقابل دیدگانش دور می ساخت. او عهد و پیمان هم رزمانش را در اوایل کار نهضت در ذهن می گذراند و به تغییر یارانش می اندیشـید ولی باز امیـدوار بود که بتوانـد مطابق قوانین نهضت که همه یارانش طبق مواد آن تعهد داده بودند، عمل کند. اعتقاد میرزا به مشورت و اسـتفاده از نظرات دوسـتان، او را به تشـکیل یک جلسه اضـطراری تشویق کرد. سـرانجام میرزا جلسه ای را تشکیل داد. خالو قربان، حیدرخان و فرد دیگری به نام سـرخوش برای شرکت در این جلسه حضور یافتند. در این حال یک مرتبه ساختمان محل تشـکیل جلسه زیرآتش و گلوله رفت. نیروهای میرزا آن سه نفر را تعقیب کردند.سـرخوش میان آتش سوخت، خالو قربان فرار کرد و حیدرخان به دست نیروهای میرزا دسـتگیر شد.این حوادث رضاخان را در خاتمه دادن به کار نهضت مصـمم ساخت و با پشتیبانی روس هـا راه گیلان را در پیش گرفت. میرزا پس از اطلاع از تصـمیم رضاخان و مرور وضـعیت نهضت جنگل، نماینـدگانی را برای

مذاکره با قوام السلطنه نخست وزیر که برادر وثوق الدوله بود، به تهران اعزام کرد که نتیجه ای نداشت. انگیزه جدی رضاخان برای نابودی میرزاکوچک خان خطر بزرگی برای نهضت بود و میرزا نمی توانست بدون در نظر گرفتن امکانات، نیروها و منطقه گیلان تصمیم عجولانه ای بگیرد. تا اینکه اعلامیه ی دیگری از سوی رضاخان صادر شد و تا حدودی تکلیف میرزا را روشن کرد. وی در این اعلامیه اظهار داشت. در صورتیکه قوای جنگل دست از شورش بردارند با آرامش به زندگی خود در کنار خانواده ادامه می دهند و در غیر این صورت روی خوش از زندگی نمی بینند.میرزا تصمیم گرفت تا با رضاخان ملاقات کند و نمایندگانی را برای فراهم نمودن زمینه ملاقات به سوی رضاخان فرستاد. پس از ارسال چند نامه توسط نمایندگان بین میرزا و رضاخان، تصمیم گرفته شد تا جلسه ای در رشت تشکیل شود و پیشنهاد شد که این جلسه در صومعه سرا تشکیل شود.درست زمانیکه نمایندگان میرزا و رضاخان برای تعیین محل جلسه در صومعه سرا مذاکره می کردند شخصی به نام میرزا نعمت الله الیانی(داماد معین الرعایا) نیروهای رضاخان را در ماسوله به گلوله بست. این موضوع رضاخان را به شدت عصبانی کرد. واقعه ماسوله میرزا را بر آن داشت تا برای جلوگیری از غافلگیری نیروهای خود توصیه های لازم را در غالب نامه هایی بین نیروهای خود توزیع کند. به طور اتفاقی یکی از این نامه ها به دست رضاخان افتاد. رضاخان که از واقعه سوله به اندازه کافی خشمگین بود با خواندن این نامه میرزا را به حیله گری و پیمان شکنی متهم کرد و به وی هشدار داد که اگر خودش را تسلیم نکند با وی به جنگ خواهد پرداخت. حمله رضاخان جدی بود و میرزا چاره ای جز آن ندید که برای مقاومت بیشتر و تلفات کمتر، نیروهای خود را به دسته های کوچک تقسیم کند.آخرین دیدار میرزاکوچک خان جنگلی با همسرش: در این زمان میرزا ضمن تشریح وضعیت انقلاب و جنگل از جمله کبود امکانات، مشکلات، وضع نیروها، پیمان شکنی بعضی از یاران و ترسیم آینده و سایر نگرانی ها از همسرش خواست تا با طلاق گرفتن ترتیبی بدهد که بعداز مرگش با مشکلات کمتری مواجه شود ولی همرش پاسخ خود را به شرح زیر اعلام می کند: من این پیشنهاد را نمی پذیرم زیرا مایل نیستم به پیمان شکنی و بی وفایی متهم شوم. قبول این تکلیف در حقیقت به معنای تن دادن به سرزنش های مردم است. من اگر این پیشنهاد را بپذیرم، مردم به من چه خواهند گفت؟ آیا نمی گویند هنگام خوشی شریک زندگی همسرش بود و در موقع مصیبت ناسازگار شده است. من هنوز تو را روی پله های شهرت و افتخار می بینیم و از آن چه پیش خواهد آمد راضی خواهم بود زیرا به خدا توکل دارم. تو اگر زنده بمانی خدای بزرگ را سپاسگزارم و اگر کشته شوی که طلاق خدایی خود به خود جاری شده است. با این حال من حاضر به ازدواج با مرد دیگری نیستم. این را گفت و شروع به گریه کردن کرد. میرزا از این حالت همرش تحت تأثیر قرار گرفت و او را ستود و گفت: چون دزد نبودم از مال دنیا چیزی ندارم تنها دارایی من یک ساعت است که هدیه است. آن را به تو می بخشم تا هر وقت که زنگش به صدا درآمد به یاد خاطرات گذشته مان بیفتی و همسر دل شکسته و حسرت بر دلت را به یادآوری. این را گفت و با چشمانی اشک آلود از همسرش خداحافظی کرد.میرزا کوچک خان در سال های آخر عمر ازدواج کرد و بچه ای نیز نداشت.شهادت میرزا کوچک خان جنگلی:میرزا با نزدیک چهارصد نفر از نیروهای خود آواره جنگل شد. رضاخان برای دستگیری میرزا کوچک خان جایزه تعیین نمود و اعلام کرد: در صورتیکه کسی وی را زنده دستگیر کند ده هزار تومان و در صورت تحویل جنازه پنج هزار تومان جایزه خواهد گرفت. سربازان رضاخان، قدم به قدم در جست وجوی میرزا تلاش می کردند و یک بار هم موفق به کشف محل زندگی میرزا شدند ولی با هوشیاری یکی از یاران میرزا او موفق به فرار شد و در قسمت های دیگر جنگل مخفی شد. رضاخان برنامه های خود را بر ضد میرزا طوری تنظیم کرد که همه ی مخالفان برای نابودی او به طور هماهنگ بسیج شدند و میرزا را از سه طرف مورد تهاجم قرار دادند: ۱- از سوی هواپیماهای انگلیس که با بمباران بسیاری از یاران میرزا را به شهادت رساندند.۲- از سوی ارتش سرخ دو هزار نفری روسیه که نیروهای جنگل را دچار تفرقه کردند.۳- از سوی نیروهای دولتی به فرماندهی شخص رضاخان که مأمور قطع نهایی ریشه نهضت جنگل بود. سرد بودن مناطق جنگل، تمام شدن آذوقه، تنهایی و ضعف قوای جسمانی میرزا سبب شد تا وی در منطقه ای بین طالش و خلخال گرفتار برف

و کولاـک شود. پس از خیانت معین الرعایا و لودادن جای میرزا و نزدیک شدن نیروهای رضاخان به محل اختفای میرزا نیروهای رضاخان سر میرزا را از بدن جدا و خالو قربان آن را برای دریافت هدیه به تهران برد و به لقب سالار مظفر مفتخر گردید. بدین ترتیب سردار جنگل در ۱۱ آذر ۱۳۰۰ در سن چهل و یک سالگی به شهادت رسید.سر میرزا ابتدا در قبرستان حسن آباد تهران دفن شد. و بدن او هم در خلخال به امانت سپرده شد. بالاخره یکی از دوستان میرزا به نام شیخ احمد سیگاری سر را از تهران و بدن را از خلخال آورد و در قسمت شرقی بقعه سلیمان داراب رشت دفن نمود. نقشه های رضاخان با راهنمایی روس ها اجرا شد او با خاتمه دادن به زندگی میرزا، علاوه بر تثبیت موقعیت خود، با روس ها نیز وارد مذاکره شد و کوشید تا انگیزه آنان را برای خروج ارتش سرخ روسیه از ایران و مقابله با انگیسی ها فعال نماید.

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها و روش ها

دکتر علی رضاییان خلاصه کتاب: زهره ایرانی: نگاهی کلی بر سیستمها: تئوری پردازان مختلف در جهت ارائه نظریات و کاربردی کردن آنها تلاشهای زیادی انجام داده اند که از جمله این نظریات می توان به تفکر سیستمی، نظریه عمومی سیستمها، سایبرنتیک و ... اشاره نمود. ما در این بخش، مباحث فوق را تحت عنوان«تجزیه و تحلیل سیستمها» در قالب چند محور به صورت گزینشی مطرح خواهیم کرد: (تفکر سیستمی): تفکر سیستمی در خارج از محدوده یک علم معین متولد شد و در محیطی میان رشته ای رشد کرد. این شیوه تفکر، با مجموعه ای از اجزا سروکار دارد نه با خود اجزا. تفکر سیستمی به نگرش مبتنی بر ترکیب یافته های رشته های گوناگون علمی تاکید دارد به جای تفکیک و تجزیه مداری. مبانی تفکر تجزیه مدار: *معطوف شدن ذهنیت محقق به بخش فیزیکی یا خارجی جهان؛ *تاکید بر اینکه هر پدیده ای حاصل تجزیه یا ترکیب سایر پدیده هاست؛ *تاکید بر کمی کردن روابط علی؛ * افزایش دقت(مطلوب غایی)؛ مبانی تفکر سیستمی: *تصور ارگانیک(مرکزیت ارگانیسم در طرح ادراک آدمی)؛ * کل نگری؛ * مدلسازی؛ * بهبود شناخت(از طریق مشاهده فراگردهای که در درون یک کل بوقوع می پیوندد نه مشاهده اجزای آن کل). نکته: تفکر سیستمی و تفکر تجزیه مدار مکل یکدیگرند نه جایگزین هم. تفکر سیستمی با رشد و توسعه دو جنبش جداگانه، هویت مستقل پیدا کرد: ۱)نظریه عمومی سیستمها(کنت بولدینگ): نظریه عمومی سیستمها در یک مفهوم ارگاینک و بیولوژیک که معمولاً« انقلاب ارگانیک» نامیده می شود، ریشه دارد. زمینه اصلی مطالعه و قلمرو موضوعی آن،«پدیده رشد و تکامل» است و فرض اصلی آن، این است که فراگرد رشد و مراحل بعدی و نهایی آن(تکامل) از یک الگوی یکسان تبعیت می کند؛ خواه رشد یک ارگانیسم واحد مطرح باشد، خواه رشد گروهی از ارگانیسمها، خواه رشد یک جامعه. هدف نظریه عمومی سیستمها: کشف قوانین و نظم ذاتی انواع پدیده هاست. از این می توان آن را سیالترین نظریه سیستمی به شمار آورد زیرا در چهارچوب نظری آن، هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است. ویژگیهای نظریه عمومی سیستمهاک به هم پیوستگی و وابستگی اجزاء، ویژگیها، رخدادها و مانند آن. کل گرایی هدف جویی ورودیها و خروجیها تبدیل ورودی به خروجی و تغییر و تعدیل آن مقابله با بی نظمی و کهولت(آنتروپی)؛ این کلمه ریشه در ترمودینامیک دارد و بیانگر حالتی است که همه عناصر سیستم در حداکثر بی نظمی قرار دارند و سیستم رو به از هم گسیختگی و نابودی پیش می رود. بدین ترتیب، برای سیستمهای باز، مفهوم حداکثر بی نظمی یعنی مرگ. تنظیم اجزای به هم پیوسته و به هم وابسته سیستم(برنامه ریزی و کنترل از طریق بازخور) سلسله مراتب سیستمها جداسازی وظایف سیستم برحسب اجزای آنها. هم پایانی: در سیستمهای باز، هر حالت و نتیجه نهایی ممکن است از مسیرهای گوناگونی قابل حصول باشد. ۲) سایبرنتیک(عمل کنترل و ارتباطات): سایبرنتیک عبارت است از مطالعه پدیده ارتباط و کنترل در هر نوع سیستم اعم از حیوان و ماشین. سایبرنتیک با یک شبکه کنترل از طریق مکانیسم بازخور با رعایت خصوصیات، حالات و اهداف آن، یک سیستم خود کنترل کننده(خود تنظیم) است. این خود هدایت کنندگی از طریق برگشت دادن اطلاعات مربوط به رفتار سیستم به

خود صورت می گیرد. حداقل اجزا و عناصری که یک سیستم سایبرنتیکی دارد عبارتند از: *دستگاه آشکارساز(عیب یاب) *دستگاه اهدایت کننده(انتخاب کننده): درباره هدایت سیستم، براساس اولویتها، تصمیماتی را اتخاذ می کند. *دستگاه اجرا کننده کاربرد «نظریه عمومی سیستمها» و«علم کنترل و ارتباطات» در سازمانها(رویکرد سیستمی): تعریف جامعه به عنوان یک سیستم پچیده و انعطاف پذیر؛ و کنترل خرده سیستمهای آن و ارتباطات درون سیستم براساس علم و کنترل و ارتباطات. به کارگیری رویکرد سیستمی در سازمان با استفاده از روشهای پژوهشی عملیاتی. کمک به پژوهشگران نظامگرا در ارائه مدلی برای پدیده های دنیای واقعی و جمع آوری اطلاعات براساس نظریه عمومی سیستمها. کمک به مدیران جهت طراحی مدلی برای سازمان خود براساس نظریه عمومی سیستمها. ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مدیریت با توجه به نظریه عمومی سیستمها، و تجزیه و تحلیل سیستم به کمک این سیستم اطلاعاتی مدریت. پویایی صنعتی: به کارگیری علم کنترل و ارتباطات در حل مسایل صنعتی هدف آن، اداره اثر بخش تر سازمانها با تاکید بر پویایی صنعتی است. مقایسه پیوسته و خودکار برخی از ویژگیهای رفتاری یا متغیرهای سیستم با یک استاندارد معین که با فعالیت مستمر و خودکار بازخور همراه است. روابط میان تفکر سیستمی، نظریه عمومی سیستمها و سایبرنتیک: تفکر سیستمی: نحوه نگرش جدیدی برای مطالعه پدیده های طبیعی در قالب یک سیستم به شمار می آید. نظریه عمومی سیستم ها: بر به کارگیری تفکر سیستمی، با توجه به مسائل رشد و تکامل تأکید دارد. علم کنترل و ارتباطات: بر بکارگیری تفکر سیستمی، با توجه به مسایل کنترل و ارتباطات تاکید دارد. رویکرد سیستمی: بر نحوه بکارگیری نظریه عمومی سیستمها و علم کنترل و ارتباطات در مسائل صنعتی و اجتماعی دلالت دارد. مزایای بالقوه تفکر سیستمی: برطریف کردن خطر محدود شدن نگرش مدیر به یک وظیفه و وادارسازی او به شناسایی سایر خرده سیستمها. کمک به مدیر جهت مرتبط ساختن هدفهای خود با مجموعه کلان سازمان. کمک به سازمان در ساختاردهی خرده سیستمهای خود به گونه ای که با اهدافش سازگار باشد. فراهم سازی امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثربخشی خرده سیستمها با در نظر گرفتن مدل سیستم هدفمند. تعریف سیستم: «سیستم، مجموعه ای از اجزا و روابط میان آنهاست که توسط ویژگیهایی معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزا با محیطشان یک کل را تشکیل می دهند». دلایل نقطه چین بودن مرز سیستم: *دلالت بر تبادل مستمر انرژی یا اطلاعات میان سیستم و محیط؛ مانند پرده سلول. *قراردادی بودن محل واقعی مرز سیستم(به وسیله طراح ساختار سیستم، این مرز معین می شود). عناصر سیستم: ورودی ها: *(ورودیهای زنجیره ای): نوعی ورودی است که خودش نتیجه و خروجی سیستم دیگری است. *(ورودیهای تصادفی): هریک از خروجیهای سیستمهای دیگر که احتمال ورودی شدنشان برای سیستم ما وجود دارد. *(ورودیهای بازخور): ورودیهای هستند که در واقع بخشی از خروجیهای قبلی همان سیستم هستند. نکته: ورودی های تصادفی جالبترین نوع ورودی برای مطالعه تحلیلگران هستند؛ زیرا برخلاف ورودی های زنجیره ای، تشخیص حضور یا عدم حضور ورودی های تصادفی دشوار است؛ در حالی که گاهی حتی بیشتر از خود عملیات سیستم، بر درجه کیفیت محصول یا کارایی سیستم اثر می گذارند. ۲)فراگرد(خانه پردازش): به فرایند تبدیل داده به ستاده، اطلاق می شود هنگامی که نحوه این تبدیل مشخص باشد، فراگرد را«جعبه سفید» می نامند و چنانچه فراگرد تبدیل به تفصیل شناخته شده نباشد، آن را«جعبه سیاه» می نامند. ۳)خروجیها: معمولاً فراگردهای تبدیل، بیش از یک نوع خروجی دارند: *خروجیهای که بطور مستقیم توسط سیستمهای دیگر مصرف می شوند و هدف همه سیستمها، به حداکثر رساندن آن است. *خروجیهای که در فراگرد تولید همان سیستم در مرحله بعد مصرف می شوند و نیز بازگشت مجدد محصولات معیوب به فراگرد تولید. *ضایعات؛ که وارد سیستم اکولوژی می شوند و هدف همه سیستمها، به حداقل رساندن آن است. ۴)بازخور کنترلی: بازخورها، ابزار ایجاد تعادل در سیستم هستند. روابط: مسیرهای ارتباطی عناصر سیستم با یکدیگر را«روابط» می نامند به طور کلی ۳ نوع رابطه در عالم واقع در درون و بی سیستمها وجود دارد عبارتند ازک ۱)رابطه حیاتی(منطقی): رابطه ای است که در صورت قطع آن، سیستم های وابسته به آن نمی توانند به وظیفه خود عمل کنند و حیاتشان به مخاطره می افتد. رابطه حیاتی می

توانـد یـک سویه باشـد(ماننـد رابطه حیاتی میان یک انگل گیاهی و گیاه) و یا دو سویه(ماننـد رابطه حیاتی میان خرده سیسـتمهای تولید و فروش). ۲)رابطه هم نیروزایی یا مراوده ای(سـینرژیک): این نوع رابطه در اثر اقـدام تلفیقی ایجاد می شود و رابطه ای که در صورت وجود آن، با همکاری و تشـریک مساعی مجموعه ای از خرده سیسـتمهای نیمه مسـتقل، خروجی و بازداده کل سیستم بیش از جمع آوری بازداده ها و خروجی های هر یک از خرده سیسـتم های تشـکیل دهنده سیستم کلان خواهد بود:۲+۲>۴ نکته: هم نیروزایی اساس علم شـیمی است. ۳)رابطه مکرر و لازم(موقتی یـا زمـانی): این نوع رابطه بر تکرار یـا بیان دیگری از روابط موجود دلالت دارد. هـدف از این تکرار، افزایش قـابلیت اعتمـاد(اعتبـار) است. وجود روابـط مکرر و لازم، احتمال عـدم توقف سیسـتم و اسـتمرار فعالیت آن را افزایش می دهد. روابط مکرر، از طریق محدود کردن رفتار سیستم به آن گونه رفتارهایی که بیشترین سهم را در کسب هدف دارند، به تحقق اهداف سیسـتم کمک می کند. این نوع رابطه در سیسـتمهای حساس و بسیار مهم ایجاد می شود به گونه ای که در طراحی فضاپیماها و هواپیماها و غیره با استفاده از این رابطه تلاش می شود که عملیات سیستم در همه وضعیت های بالقوه ایمن گردد. شیوه های عکس العمل سیسـتم در برابر محیط: از آنجا که سیسـتمهای باز با محیط خود در حال تبادل اطلاعات می باشـند به گونه ای که ورودی هـای خود را از محیط دریافت نموده و خروجی های خود را به محیط وارد می سازنـد برای انجام این مبادله از سه ویژه اسـتفاده می کنند که عبارتند از: ۱)تعمیر و نگهداری: کارهایی هستند که سیستم در درون مرز خود انجام می دهد و هدف از انجام آنها حصول اطمینان از انجام صحیح وظایف، از روشهای درست و مناسب است. فعالیتهای تعمیر و نگهداری، در بر گیرنده موارد ذیل هستند: *شناسایی زمان وقوع مساله *کسب دانش لازم برای حل مساله * تامین زمان و منابع لازم برای حل مساله نکته: تجزیه و تحلیل سیسـتم، در شـمار وظایف تعمیر و نگهـداری قرار می گیرد. ۲)دفاع: سیسـتمها برای بدست آوردن منابع ضروری (از آنجـا که منـابع کمیـاب هسـتند). بـا سـایر سیسـتمها به رقابت می پردازنـد که در نتیجه این رقابت، تضادهایی بین آنها بوجود می آید. به گونه ای که هر سیستم به سیستم دیگر به عنوان یک منبع نگاه می کنند و لذا سیستمها به دفاع از موجودیت خود می پردازند. فعالیتهای دفاعی، فعالیتهای هزینه افزا هسـتند که بطور مسـتقیم به کسب اهداف سازما کمک نمی کنند ولی وجود آنها برای حفظ موجودیت در برابر سیستمهای در حال رشد ضرورت دارد. ۳)رشد: سیستمها با برقراری رابطه میان عناصر درونی خود و عوامل محیطی تلاش می کننـد. ضـمن آنکه از موجودیت خود دفاع نماینـد منابع بیشتری نیز از محیط جذب کرده و رشد کنند؛ که البته فراگرد عملی رشد حالت دو سویه خواهد داشت. بگونه ای که با سایر سیستمها تبادل منابع خواهد نمود؛ این حالت را در نظریه عمومی سیسـتمها«تعادل نسبی» می گویند که در این حالت سیسـتم ضـمن انجام فعالیت های نگهدارنده به اقدامات انطباقی با محیط می پردازد. نکته: اصـل بوم شناسـی می گویـد: هیـچ چیز خام و بی فایـده در محیط وجود نـدارد. تلاش برای کسب تعادل نسبی در مواجهه با یک محیط بزرگ و فعال، به شـکل گیری واحدهای تخصصـی به نام سـلول منجر می شود. در واقع شـکل گیری سلولها، پاسـخی به تمایل سیسـتم به تخصـص گرایی است. عوامل مؤثر بر سیستم بی تأثیر بر سیستم تحت کنترل سیستم سیستمی نه محیطی و نه سیسـتمی خارج از کنترل سیسـتم محیطی سیستمهای بازوبسته: طبقه بندی سیستمها به سیستمهای بازوبسته، مبتنی بر مفاهیم«مرز» و«منابع» سیسـتم است: *سیسـتم بسـته: سیستمی است که عملیات خودش را بطور خودکار، از طریق ابزار واکنش نسبت به اطلاعـات تولیـد شـده توسـط خـود، کنـترل یـا تعـدیل می کنـد. بعبـارت دیگر سیسـتم بسـته به محیـط خودش وابسـته نیست. در سیسـتمهای بسته، میزان منـابع ثـابت است و همه منـابع یکبـاره عرضه می شود. *سیسـتم باز: سیسـتمی است که با محیط خود تبادل انرژی، مـاده و اطلاعـات دارد. سیسـتمهای بـاز می تواننـد به تبـادل منـابع و انرژی اضـافی خود بپردازنـد. ویژگی هـای سیسـتم بـاز: *آگاهی نسبت به محیط *(بازخور): دریافت اطلاعات از محیط برای تنظیم روابط سیستم با محیط و امکان انجام اقدامات اصلاحی و رفع انحرافات. *(تبعیت از الگوی تناوبی از حوادث): بازداده های سیسـتم، تامین کننـده داده های جدیدی هسـتند که تکرار دوره تناوب را ممکن می سازند. *(آنتروپی منفی): ترمیم و حافظ ساختار و وادار کردن انرژی برای رشد و زنده ماندن(سیسـتمهای بسته

به مرور زمان از هم گسیخته می شوند)ۀ نکته: آنتروپی حاکی از تمایل سیستمها به کهولت و بی نظمی است. *(حالت اثبات): تعادل در تبادل انرژی برای جلوگیری از بی نظمی در ورود انرژی. *حرکت به سوی رشد و توسعه: بتدریج که سیستمهای باز، پچیده تر می شوند و به سوی خنثی سازی بی نظمی پیش می روند، رشد و توسعه، کمیت سیستم تغییر می یابد در حالیکه کیفیت و ماهیت سیستم اصلی به همان گونه باقی می ماند. *(موازنه میان فعالیتهای انطباقی و نگهدازنده و ایجاد سازگاری میان آنها) فعالیتهای نگهدارنده: وظیفه ایجاد تعادل میان خرده سیستمها و هماهنگ ساختن کل سیستم با محیط را بعهده دارند و سعی می کنند از تغییرات سریع ممانعت بعمل آورند. در واقع هدف فعالیتهای نگهدازنده، رسیدن به ثبات و حفظ وضع موجود است. مانند: خرید، نگهداری، تعمیر اساسی، گزینش و آموزش، تدوین و اجرای قوانین و رویه ها. فعالیتهای انطباقی: وظیفه تنظیم نحوه دگرگونی نیازهای داخلی و خارجی سیستم در طی زمان را به عهده دارند. در واقع هدف فعالیتهای انطباقی، تغییر و دگرگونی وضع موجود از طریق برنامه ریزی، پژوهش بازار، طراحی محصول جدید و... است. در یک سیستم باید بین فعالیتهای انطباقی و نگهدارندهف تعادل و توازن برقرار شود. انواع رفتار سیستم(علت تغییر حالت و نرخهای یک سیستم): *واکنش: رخدادی است که به دلیل وقوع تغییر یا رخداد دیگری در سیستم یا محیط بوقوع می پیوندد. در این گونه مواقع، واکنش سیستم، امری«لازم و کافی» است. *(پاسخ): شبیه واکنش است با این تفاوت که امری لازم است ولی کافی نیست. زیرا سیستم، خواص ساختاری خود را در برابر محرک، تغییر نمی دهد و فقط حالت سیستم تغییر می کند. در حالیکه در«واکنش»، ساختار و حالت سیستم تغییر می کند. *(اقدام): رخدادی است که ضرورت آن ناشی از تغییر در سیستم یا محیط نیست. یعنی وقوع این رخداد، اجباری و لازم نیست بلکه سیستم خود آن را اراده می کند. از این رو نمی توان برای آن حد کفایتی قائل شد. آرایش درونی سیستم: هر سیستمی برای بقاء رشد و سودآوری خود ۳ نوع آرایش درونی در خود ایجاد می کند: ۱)آرایش ساده ۲)آرایش خود تنظیم یا سایبرنتیکی ۳)آرایش سیستم معرفت پذیر(فراگیرنده) ۱)آرایش ساده نوع تعادل ایجاد شده در سیستمهای ساده،صرفاً به اندازه سیستم و محیط آن و نیروهای نسبی آنها بستگی دارد. این تعادل از طریق حلقه کنش، واکنش که آنرا اصطلاحاً«حلقه عمل» یا«حلقه نخستین» می نامند ایجاد می شود. نحوه ارتباط اینگونه سیستمها با محیط، شکل ثابتی دارد؛ زیرا سیستمهای مذکور قادر به تغییر رفتار خود نیستند؛ بنابراین وقوع تغییرات عمده در محیط منجر به نابودی آنها خواهد شد. ۲)آرایش خود تنظیم(سایبرنتیکی): در حلقه نخستین، سیستمی با شکل ساده ای از تعامل قرار دارد(حلقه اول) که قلمرو آن«عمل و کردار» است. ولی تعامل در سیسمتهای خود تنظیم، از تعاملهای فیزیکی و کنش-واکنشی حلقه نخستین، پچیده تر شده و به برقراری تعامل اطلاعاتی با محیط می انجامد که«حلقه دوم» یا«حلقه کنترل» نامیده می شود. *(قلمرو محتوی): تشخیص رخدادهای محیطی و شناسایی آنها(چه چیزی در حال رخ دادن است؟) *(قلمرو فراگرد): تعبیر و تفسیر رخدادها و تعیین آثار آنها(سازمان چگونه واکنش نشان دهد؟) نقطه ضعف سیستمهای خود تنظیم آن است که نمی توانند استراتژی خود را تغییر دهند در حالی که محیط می تواند تاکتیکهای خود را عوض کند. سیستمهای خود تنظیم فقط می توانند تغییرات محیطی را شناسایی و ثبت کنند ولی نمی توانند برنامه خود را تغییر دهند. ۳)آرایش سیستم معرفت پذیر یا یادگیرنده: در این نوع سیستمها، حلقه های بازخور اول و دوم به وسیله«حلقه بازخور دوم» یا«حلقه خط مشی» حمایت می شوند که بر این اساس سیستم، عملکرد خود را تجزیه و تحلیل می کند و متناسب با نتایج آن، تغییراتی را در خط مشی ها به وجود می آورد. نکته: عمل حلقه سوم، در مدیریت«خط مشی گذاری» نامیده می شود و در مدیریت منابع اطلاعاتی«برنامه نویسی» نام دارد. اثر بخشی خط مشی گذاری به مواردی نظیر موارد ذیل بستگی دارد: *میزان تلاطم وقتی در محیط؛ *میزان حافظه موجود، برای ذخیره سازی تجارب گذشته؛ *توان تغییر سریع و دقیق خط مشی؛ *میزان حافظه موجود، برای ذخیره سازی خط مشی جدید؛ *توان سلول کنترل و سرعت آن در پیدا کردن خط مشی جدید. سطح اول(حلقه عمل): سیستم با محیط خود تبادل منابع دارد؛ و شکوفایی نسبی مستقیم به قوت، کارآیی و سایر تواناییهای آن بستگی دارد. سطح دوم(حلقه کنترل): اثربخشی سیستم به توان

تصمیم گیری آن برای برنامه ریزی، اقدامهای جدید(D)، براساس اطلاعات دریافت شده درباره متغیرهای حیاتی(V)، بستگی دارد. سطح سوم(حلقه خط مشی): سیستم قادر می شود از طریق بازیابی نتایج و آثار خط مشی ها و تصمیمات پیشین(V) و قضاوت درباره آنها(D) نحوه تصمیم گیری خود را تغییر دهد سطح چهارم: در حلقه های سطوح بالاتر سیستم می تواند برای برنامه ریزی و ارزش یابی نتایج برنامه ها و ارزیابی سطوح پایین تر بر تعداد سطوح کنترل و مدیران عالی خود بیفزاید طبقه بندی سیستم های براساس میزان کنترل پذیری: سیستم ها را متناسب با اهداف مورد نظر از جنبه های مختلف طبقه بندی نموده اند یکی از این طبق بندی ها، طبقه بندی سیستم براساس« میزان کنترل پذیری» و«پیچیدگی» است که بر این اساس سیستم ها به سه دسته تقسیم می شود *سیستم های ساده: سیستمی است که تعداد اجزای تشکیل دهنده آن کم بوده و روابط محدودی میان آنها برقرار باشد سیستم های پیچیده: سیستمی است که دارای اجزای بسیار زیاد و به هم وابسته ای باشد سیستم های بسیار پیچیده: سیستمی است که شناسایی و تشریح دقیق اجزا و ویژگی های امکان پذیر نباشد از جنبه« قابلیت پیش بینی» یک سیستم می توان تقسیم بندی زیر را ارائه نمود سیستم های قطعی یا یک حالته: اجزاء سیستم به گونه ای کاملاً قابل پیش بینی با یکدیگر تعامل دارند سیستم های احتمالی یا چند حالته: رفتار سیستم قابل پیش بینی نیست اما احتمال آنچه اتفاق می افتد قابل پیش بینی است سیستم های باز نیازمند به مکانزیم های کنترلی خاص خود هستند که براساس تلفیقی از نوع پیچیدگی سیستم و قابلیت پیش بینی آن مکانیزم ها متفاوت خواهد بود میزان پیچیدگی میزان قابلیت پیش بینی ساده پیچیده بسیار پیچیده مثالها قطعی(یک حالته) قرقره ماشین تحریر کامپیوتر سیاره مجموعه تهی کنترل ورودیها کنترل کیفیت، تناوب از کار افتادن ماشینها، بازیهای شناسی کنترل ورودیها سطوح موجودی، رفتارهای شرطی، فروش کنترل ورودیها سازمانهای بزرگ، انسانها، اقتصاد نوع کنترل مورد نیاز مثالها: اجتماعی چند حالته روشهای کنترل آماری روشهای تحقیق در عملیات روشهای مبتنی بر علم کنترل و ارتباطات(سایبرنتیک)(مانند فن جعبه سیاه) نوع کنترل مورد نیاز نکته: در محیط های کاری به ندرت با سیستم های قطعی موجه می شویم زیرا بیشتر سیستم ها هم از حیث ساختاری و هم از حیث رفتاری سیستم هایی احتمالی به شمار می آیند در واقع هر سیستمی که عملکرد آن احتمالاض توأم با درصدی از خطاست سیستمی احتمالی محسوب می شود ویژگی های سیستم های سایبرنتیکی: همان طور که بیان شد سیستم های سایبرنتیکی جزء آخرین پیشرفتهای تئوریکی در مدیریت است که براساس آن سیستم ها مورد کنترل قرار می گیرند. به طوری کلی سیستم های سایبرتنیکی دارای سه ویژگی عمده هستند(جدول فوق) *خودتنظیمی *پیچیدگی بسیار زیاد *احتمالی بودن(چند حالته) نکته: ویژگی خود تنظیمی سایبرنتیکی بیانگر ارائه بازخور و خود کنترلی سیستم از طریق برقراری ارتباط و کنترل است نکته: پیچیدگی بر میزان تنوع در درون سیستم دلالت دارد یعنی آنکه تعداد عناصر یک سیستم و میزان تعامل آنها تعیین کننده میزان پیچیدگی آن است(جعبه سیاه مهمترین ابزار جهت شناخت سیستم های پیچیده است) نکته: همچنین سیستم های سایبرنتیکی دارای قطعیت نبوده بلکه حالت های مختلفی را جهت پیش بینی سیستم باید در نظر گرفت(نظریه اطلاعات مهمترین شناخت آن است) چند تعریف: نمودار خانه ای: ابزار اساسی برای نمایش کارکرد اجزای سیستم کنترلی است سیستم های مداربسته: سیستم های ساده ای هستند با حلقه بسته کار می کنند و خروجی آن ها به نقطه جمع باز می گردد سیستم های مدار باز: سیستم های هستند خروجیها و ورودیهای آنها با هم پیوند ندارند. انواع سیستمهای بازخور: یکی از مهمترین ویژگیهای سیستمهای باز، آگاهی نسبت به محیط و دریافت اطلاعات از محیط می باشد که این دریافت را بازخور می گویند. بازخور می تواند به صورت مثبت و منفی باشد:بازخور مثبت، فرایندهای رشد را ایجاد و تقویت می نماید و مولد عملکرد بیشتری برای آینده است؛ در حالیکه در بازخور منفی نسبت به عدم تحقق هدف نشان داده می شود و در برابر نوسان و عدم ثباتف مقاومت بعمل می آید. (البته سیستمهای ساده ای که قابلیت پیش بینی دارند فاقد حلقه بازخور می باشند و قادر به جداسازی از طریق فرایند تبدیل هستند) در مجموع سیستمهای بازخور کنترلی را می توان به ۳ دسته تقسیم نمود: ۱)سیستم بازخور نوع اول(حلقه بازخور نوع اول):سیستم های خودکار حفظ کننده

هدف: سیستمهای مدار بسته ای که با توجه به یک هدف خارجی هدایت می شوند و دارای توان حفظ هدف و به حداقل رساندن انحراف(تفاوت بین هدف واقعی و عملکرد) می باشند که اصطلاحاً آنها را سیستمهای خودکار حفظ کننده هدف می نامند. نکته: ترموستات نمونه ای از سیستم بازخور نوع اول است. ۲)سیستم بازخور نوع دوم(حلقه بازخور نوع دوم): سیستمی است که می تواند گزینه هایی را در حافظه خود ذخیره کند و به تغییرات و محرکهای خارجی از طریق انتخاب بهترین گزینه پاسخ دهد. در این سیستمها پیچیدگی وجود دارد ولی قابلیت پیش بینی نیز میسر است که اصطلاحاً این نوع سیستمها را سیستمهای خودکار تغییردهنده هدف می نامند. مثل یک مدار تبدیل خط تلفن. نکته: هر سیستمی که بتواند هدفهای خود را تغییر دهد، در زمره سیستمهای دارای کنترلی داخلی قرار می گیرد. توان تغییر هدف متکی به وجود حافظه است. نکته: اگر امکان تغییر هدف به هر دلیلی میسر نباشد، سیستم کنترل رفتار خود را از دست می دهد و فقط بصورت دستگاه تنظیم کننده خودکار عمل می کند نکته: توان ذخیره سازی و فراخوانی اطلاعات و همچنین قدرت انتخاب گزینه های رفتاری برای پاسخ گویی به تغییرات محیطی را«یادگیری» یا«معرفت پذیری» گویند حاصل این یادگیری«افزایش توان سیستم برای تنظیم منابع توسط خودش» خواهد بود ۳)سیستم بازخور نوع سوم(حلقه بازخور نوع سوم): سیستم های هستند که می توانند نسبت به تصمیم گیری گذشته خود واکنش نشان دهند یعنی علاوه بر جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات از حافظه خود کمک بگیرند و اقدامات جدیدی را برنامه ریزی می کنند ویژگی عمده این نوع بازخور نسبت به بازخورهای نوع قبلی علاوه بر خودکنترلی، خودآگاهی نیز می باشد که اصطلاحاً این نوع سیستمهارا، سیستمهای هوشمند تغییردهنده هدف(به صورت واکنشی) می نامند انسانها و سازمانها مصادیق این نوع سیستمها هستند. نکته:خودکنترلی: اگر امکان تلفیق مجدد اطلاعات حافظه و انتخاب گزینه ای جدید برای عمل به وسیله خود ماشین یا سازمان وجود داشته باشد، واحد کنترل فعالتر، روانتر و دارای کنترل داخلی خواهد بود؛ بطوری که مجموعه این تشکیلات می تواند پیش بینی های ساده(سطح اول) را انجام دهد. نکته: خودآگاهی: اگر تلفیق حافظه های متعدد امکان پذیر باشد و انتخاب تعدادی از تلفیقهای مذکور برای بررسی و تلفیق بیشتر ممکن باشد، واحد کنترل به روانی و خودکنترلی دست می یابد. پیش بینی های سطح دوم و سوم را می توان به کمک این تشکیلات انجام داد. در این حالت، آنچه که بیشتر سازمانها در حال رخ دادن است با آنچه که در گذشته بوقوع پیوسته یا احتمالاً ـ در آینده بوقوع خواهد پیوست مقایسه می شود. پیچیدگی و جعبه سیاه: به طور کلی برای سنجش میزان پیچیدگی یک سیستم معین دو شاخص عمده مطرح است: *تعداد عناصر سیستم(رابطه مستقیم) *میزان تعامل این عناصر(رابطه مستقیم) سیستمهایی را که تعریف تفصیلی آنها، به دلیل پیچیدگی بسیار زیاد، امکان پذیر نیست، به منزله یک«جعبه سیاه» در نظر می گیرند. موضوع جعبه سیاه، ابتدا در مهندسی برق مطرح شد. در این روش از طریق برررسی خروجی ها، به محتویات جعبع سیاه پی می برند. برای این کار با ایجاد تغییر در ورودیها، تغییر در خروجی ها را طبقه بندی و ارزیابی می کنند و مترصد مشاهده نظم جدید در رفار سیستم می باشند. فن جعبه سیاه بر مطالعه روابط میان تحلیلگر و سیستم و هرگونه اطلاعاتی که از سیستم بدست می آید و نحوه کسب آن اطلاعات دلالت دارد. تحلیلگران ماهر و دانا، توانایی بالایی در تشخیص و متمایز ساختن قواعد رفتاری سیستم دارند. در برخی موارد رفتار، الگویی تلفیقی دارد؛ در حالی که ممکن است در سایر مواردف الگوی رفتاری صرفاً ترتیبی باشد. مزایای فن جعبه سیاه: *بهترین پادزهر را در برابر تمایل تحلیل گر به ساده سازی بیش از حد یک پدیده پیچیده- از طریق تفکیک آن به اجزای کوچکتر- ارائه می کند. * در برخورد با پیچیدگی، فراگرد گزینش خاصی را برحسب مجموعه ای از«انشعابهای دوتایی» شکل می دهد؛ به این طریق تحلیلگر جعبه سیاه که با یک خروجی دو حالته و تعداد زیادی متغیر ورودی سروکار دارد، متوجه می شود که برای نمایش یک حالت خروجی، چگونه باید روابط درونی سیستم مورد نظر خود را تغییر دهد. فن جعبه سیاه متضمن گامهای متوالی زیر است: ۱)دستکاری ورودی؛ از طریق تعداد زیادی فراگرد آزمون و خطا. ۲)طبقه بندی خروجی. ۳)استفاده از تبدیل کننده های«چند به یک»؛ و در نتیجه کاهش تنوع سیستم. همچنین سایمون برای ساده سازی

سیستمهای پیچیده بر جنبه فراوانی تاکید می کند معتقد است که باید میزان فراوانی سیستمهای پیچیده را کاهش داد. سایمون می گوید در سلسله مراتب سیستمها، هر سیستم فقط مرکب از چند خرده سیستم متفاوت است که به طرق گوناگون مرتب شده اند. اگر این امر واقعیت داشته باشد، پیچیدگی باز هم قابل کاهش است. به همین دلیل می توان از اعم کنترل و ارتباطات در همه انواع سیستمها استفاده کرد. مثلاً فراگرد کنترل ترموستات با سیستمهای کنترل مورد استفاده در اکتشافات پیچیده فضایی شباهت دارد. در واقع، تفاوت بارز آنها از حیث درجه پیچیدگی است. فراگرد تعریف خرده سیستمها: فراگرد تعیف خرد سیستمهای تشکیل دهنده یک سیستم، ابتدا با استفاده از مجموعه اطلاعات اساسی حاصل از طرح مفهومی(خام) و«معیارهای غالب و دادوستد» شکل می گیرد. سپس براساس ویژگیهای ذیل، برای دسته بندی فعالیتها و تعیین موقعیت آنها در یک خرده سیستم، اقدام می شود: *وظایف مشترک؛ *فنون و رویه های مشترک؛ *ارتباط منطقی جریان کار *داده ها یا بازخورهای مشترک. روشهای شناخت خرده سیستمها: برای شناخت خرده سیسمتها ۳ روش اساسی وجود دارد: ۱)روش جریان کار و عملیات: این روش یکی از متداولترین روشها برای درک یک وضعیت می باشد؛ به گونه ای که جریان عوامل عمده ای که در یک وضعیت روی آن کار می شود و پردازش صورت می گیرد مورد شناسایی قرار می گیرد. مانند دنبال کردن فرایند و جریان تولید کالا در یک واحد تولیدی. با این روش بسرعت می توان تاخیرهای احتمالی در هر فراگرد را آشکار ساخت و اثرات آن را بر فراگرد بعدی مشخص نمود. ۲)روش کارکردی یا وظیفه ای: برای شناسایی خرده سیستمهای سازمانهای پیچیده روش قبلی مناسب نیست؛ به دلیل اینکه در سازمانهای پیچیده ممکن است خیلی از فرایندها و جریانها به صورت آشکار وجود نداشته باشد. بنابراین در چنین سازمانهایی برای شناسایی وظایف و کارکردهای خرده سیستمها و پیگیری توالی آنها از روش کارکردی یا وظیفه ای استفاده می شود. به گونه ای که تحلیلگر هر وظیفه را به طور عمیق بررسی می کند و به موضوعاتی همچون چه کسی عهده دار آن است؟ چه تسهیلات و اطلاعاتی نیاز دارد؟ چه رویه های باید دنبال شود؟ و........ پاسخ می دهد. در بیشتر موارد، دو مجموعه وظایف متوالی به طور موازی پیش می روند: ۱–وظایفی که با حرکات فیزیکی سروکار دارند؛ ۲–وظایفی که با کنترل سازمانی سروکار دارند؛ مانند پردازش اطلاعات، بایگانی، تصمیم گیری، ارتباطا و... نکته: روش تجزیه و تحلیل وظیفه ای برای سیستمهای که تا حد زیادی به فعالیتهای کنترلی می پردازند مفیدتر است ۳)روش تغییر حالت: این روش برای تحلیل سیستمهای بکار می رود که بتوان آنها را شبیه سازی نمود؛ در این روش یک تقسیم بندی زمانی برای یک سیستم در نظر گرفته می شود و تصویری از وضعیت سیستم در زمانهای مختلف ارائه یا مجسم می گردد. بدین ترتیب که تحلیل گر ابتدا متغیرهای مربوط را شناسایی می کند و سپس روابطی را که حالات هر یک از متغیرها در طی زمان توصیف می کنند تعریف می نماید. در این روش خرده سیستمها باید به گونه ای تعریف شوند که آثار تغییر در یک خرده سیستم بر رفتار سایر خرده سیستمها به حداقل برسد. جداسازی یا تفکیک: هنگامی که سیستم پیچیده به منزله یک کل واحد در نظر گرفته می شود شناخت و تحلیل آن مشکل است؛ بنابراین برای شناخت مؤثر آن، سیستم را به اجزاء و عناصر تختافی تفکیک می کنند تا قابل اداره باشد. جداسازی خرده سیستمها در هر سیستم باید تا جایی ادامه یابد که خرده سیستمهای تفکیک شده قابل اداره و قابل کنترل باشند. نکته: تصمیمات متخذه درباره تفکیک، تحت تاثیر هدفهای جداسازی و نیز تفاوتهای فردی طراحان سیستم قرار می گیرد. بعداز عملیاتی کردن سیستم و تفکیک آنها به اجزاء مختلف بایستی یک اصل کلی را در فرایند جداسازی رعایت کرد که اصطلاحاً«انسجام کارکردی» نامیده می شود انسجام کارکردی می گوید:«هدفهای سیستم دیکته کننده نحوه تفکیک هستند؛ به گونه ای که سیستم از هم گیسخته نگردد و این خرده سیستمها در یک قالب منسجم با یکدیگر ترکیب شوند»ۀ روشهای ساده سازی و سازماندهی الگوی تعاملی خرده سیستمها: این فراگرد باید به گونه ای تنظیم شود که تعداد اتصالهای داخلی کاهش یابد: *انتخاب ساختار مناسب: به گونه ای که فعالیتهای آن، پیوند بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته باشند و در یک مسیر قرار بگیرند؛ مانند ساختار پروژه ای. *استفاده از اصل استثنا برای کاهش تعامل: هنگامی یک خرده

سیستم از قلمروی از پیش تعیین شده خود فراتر برود و با خرده سیستم دیگری تعامل پیدا کند، باید پس از شناسایی این تعامل، بطور مناسبی با آن برخورد شود. *(ایجاد خوشه ای از خرده سیستمها)؛ بطوری که همه خرده سیستمهای داخل یک خوشه با یکدیگر تعامل داشته باشند ولی هر خوشه فقط از طریق یک مسیر تعاملی با سایر خوشه ها ارتباط برقرار کند. *(خروج از اتصال برای کاهش تعامل:) تضعیف اتصال خرده سیستمها به گونه ای که بتوانند در کوتاه مدت با استقلال نسبی به فعالیت بپردازند. روشهای خروج از اتصال: اگر دو خرده سیستم پیوند نزدیکی با یکدیگر داشته باشند، ایجاد هماهنگی میان آنها مستلزم هزینه و دقت بسیار است. همچنین بروز رخدادهای تصادفی، احتمال ایجاد ناهماهنگی و بروز تاخیر را افزایش می دهد. در اینگونه موارد، با جداسازی یا تضعیف اتصال می توان برای حل مشکل اقدام کرد. روشهایی که در این شرایط می توان مورد استفاده قرار دارد عبارتند از: *(ذخیره سازی و تنظیم ورودی ها(تشکیل خط نوبت): استفاده از یک انبار برای هر سیستم و یا استفاده از دستگاه تنظیم میزان ورود داده ها، برای تعدیل نرخ ورود و خروج داده ها در برخی از سیستمهای ارتباطی و کامپیوترها. *(منعطف ساختن منابع:) از طریق ایجاد منابع اضافی ذخیره شده و یا پاسخگویی یک خرده سیستم دارای منابع و ظرفیت اضافی به نیازهای خرده سیستمهای متعدد، می توان انعطاف پذیری بیشتر منابع را موجب شد. همچنین تامین نیازهای یک سیستم از منابع متعدد و متنوع، می تواند توان سازمان را برای پاسخگویی به تقاضاهای متنوع و متغیر افزایش دهد. *(تعیین استانداردها): استاندارد کردن هزینه ها، ویژگیها و نظایر آن، به دلیل کاهش دادن نیاز به برقراری ارتباط با سایر خرده سیستمها، برنامه ریزی و سازماندهی را ساده تر می سازد. بهینه سازی بخشی: عبارت است از انتخاب بهترین گزینه برای رفتار یک خرده سیستم در درون یک سیستم کلی تصمیم گیری. بهینه سازی در عین حال که یکی از آثار منفی تجزیه سیستمها محسوب می شود، روشی برای برخورد با مسائل جهان واقعی است به طریقی که یک چهارچوب مفهومی را با کاربری راه حلها در جهان واقعی ترکیب می کند. سازوکارها تداوم حیات سازمان ها در محیط های پویا محیط سازمان عبارت است:«مجموعه شرایط و عوامل خارجی موثر بر سیستم». در مجموعه مفاهیم سیستمی، به سیستم تعاملی سازمان و محیط آن. سیستم برین یا سیستم پویا اطلاق می شود. سیستم برین سیستمی است که سازمان و محیط و همچنین تعامل بین آن دو را شامل می شود. عوامل داخل سیستم را اصطلاحاً متغیر و عوامل خارج از آن(عوامل محیطی) را پارامتر می گویند. *سازگاری. مقاومت در برابر اثرات تغییر در پارامترها را سازگاری می گویند. سازگاری، ویژگی سیستمهای باز است. حیات سیستمهای باز به میزان توان آنها در تنظیم متغیرهای خود برای انطباق با اغتشاشهای بیرونی بستگی دارد. نکته: سیستمهای پویا نظیر سیستم متعامل سازمان و محیط، حیاتشان را با ایجاد ثبات در متغیرها و پارامترهایشان تنظیم می کنند. هر سیستم هدفمند از دو طریق با محیط بیرونی خود ارتباط برقرار می کند: *(سیستم پیمایشی): از طریق آن اطلاعات مورد نیاز از پارامترهای محیطی بدست می آید. *(سیستم تصمیم گیری): از طریق آن، سیستم برای مواجهه با تحرکات محیط، عمل می کند. دریافت اطلاعات از محیط خرده سیستم پیمایش خرده سیستم بهینه سازی و بهنگام سازی اطلاعات خرده سیستم تصمیم گیری انطباق با محیط و یا تغییر محیط به نفع خود. نیاز به کسب اطلاعات بیشتر نکته: سیستم ساختاردهی درونی(خرده سیستم بهینه سازی و بهنگام سازی اطلاعات) بیانگر درک نقش اطلاعات سیستم پیمایشی در فراگرد تصمیم گیری است. عوامل تعیین کننده شدت پیمایش: *میزان دسترسی سازمان به منابع اقتصادی؛ *نحوه ادراک مدیر از ماهیت روابط سازمان و محیط آن؛ *(میزان و گستردگی تغییرات محیط(هر چه محیط پیچیده تر باشد نیازمند پیمایش وسیعتر است). ماهیت رابطه درجه تغییر محیط حیاتی هم نیروزایی نسبتاً یکنواخت ۱ ۲ نسبتاً پویا ۴ ۳ نکته: شماره های بزرگتر بر ضرورت پیمایش بیشتر تاکید دارند. روشهای پیمایش: *نظارت: بر مراقبت از یک موقعیت دلالت دارد که به تحصیل آگاهی متعارفی می انجامد و نقش آن ایجاد دانش کلی پیرامون موضوع مورد نظر پژوهنده اطلاعات است. *کاوش: هدف آن، دستیابی به اطلاعاتی اولیه و خاص برای حل یک مساله است. «میزان دخالت پیمایشگر» و«میزان تخصیص منابع کمیاب در طول زمان» در این دو روش متفاوت است؛ به گونه ای که این

متغیرها در روش« کاوش» نسبت به«نظارت» عمیقتر و بیشتر است. نکته: نظارت شامل زیر نظر داشتن و پیگیری کردن است ولی کاوش حالت بازجویی و تحقیق دارد. هدفهای کلیه روشهای پیمایش: *جستجو و یافتن یک راه حل برای مسأله؛ *جمع آوری داده ها درباره ساخت مساله، به منظور کشف راه حل؛ *افزایش آگاهی تحلیلگر و آشنایی وی با محیط؛ *اخذ یک«تصمیم اطلاعاتی». تصمیم اطلاعاتی تصمیمی است که براساس اطلاعات موجود و بعداز جمع آوری اطلاعات بیشتر اتخاذ شود. نتیجه اطلاعاتی، ادامه یا خاتمه کاوش است. مقدمه ای بر تجزیه و تحلیل و طراحی نظام یافته سیستم چرخه حیات ایجاد سیستم: چرخه حیات ایجاد(طراحی و استقرار) سیستم، روشی منظم و با قاعده است که برای نظام دهی به کاربرد فرایند ایجاد سیستم و فعالیتهای لازم برای نگهداری، توسعه و گسترش سیستم، در چهارچوب یک برنامه عملیاتی ساده به کار می رود. فعالیتهای ایجاد سیستم را می توان به طرق گوناگونی انجام داد که دو نمونه از این طریقه ها در ذیل تشریح می شوند: ۱-چرخه حیات سنتی تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم که شامل: چرخه حیات سنتی ایجاد سیستم، بر ای نکته تاکید دارد که فرایند ایجاد یک سیستم، فرایندی منظم و چند مرحله ای است که شامل مراحل ذیل می شود: ۱)بررسی اولیه: تشخیص نیاز ۲) مطالعه امکانپذیری: جمع آوری اطلاعات و ارزیابی سیستم موجود ۳) طراحی مفهومی(طراحی خام): ارزیابی سیستمهای جایگزین و تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت هر یک از آنها ۴)طراحی تفضیلی: تعیین مشخصات جزئی و کلی بازداده ها، داده ها، پرونده ها، رویه ها، شماره گذاری رمز و آزمایش سیستم. ۵) استقرار سیستم: ارائه یک سیستم کاملاً عملیاتی به کاربران، و آموزش نحوه استفاده از آن. ۶) نگهداری سیستم: حصول اطمینان از تداوم پاسخگویی سیستم به نیاز کاربران، و توسعه توانمندی های آن. ۲-چرخه حیات نظام یافته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم که شامل: در این چرخه حیات، از فنون نظام یافته تجزیه و تحلیل و طراحی(که مبتنی ب نگرش علمی جدیدی به تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم هستند) استفاده می شود. این چرخه حیات، سه بخش کلی ذیل را در بردارد: بخش اول: تجزیه و تحلیل سیستم موجود شامل: ۱)تعریف مساله: تعیین، تبیین هدفهای بلندمدت و کوتاه مدت- شرح توصیفی مساله- استفاده از نمودار محتوایی- تعیین بخش(ناحیه) مورد مطالعه- آغاز تهیه واژگان اطلاعات ۲)تهیه برنامه مطالعه سیستم: تهیه برنامه ای کاربردی برای مطالعه- کنترل پروژه ۳)جمع آوری اطلاعات درباره پخش مورد مطالعه و بررسی نحوه تعامل میان بخشها: تهیه مدل فیزیکی سیستم موجود با استفاده از نمودار جریان اطلاعات- آغاز شناسایی محتوای پایگاه اطلاعاتی موجود- توسعه واژگان اطلاعات- گرفتن پذیرش برای ادامه کار ۴)شناخت سیستم موجود: تهیه مدل منطقی سیستم موجود با استفاده از نمودار جریان اطلاعات- تکمیل شناسایی محتوای پایگاه های اطلاعاتی موجود بخش دوم- تجزیه و تحلیل سیستم مطلوب. شامل: ۵)تعریف نیازهای سیستم جدید: گرفتن پذیرش برای ادامه کار- تهیه مدل منطقی سیستم جدید با استفاده از نمودار جریان اطلاعات- آغاز تعیین مختصات جزئی- تعیین محتوای پایگاه های اطلاعاتی سیستم جدید- آغاز فرایند عادی سازی یا پالایش واژگان اطلاعات. ۶)طراحی سیستم جدید: تکمیل فرایند عادی سازی یا پالایش واژگان اطلاعات- تهیه نمودار ساخت سیستم و نمودار ساخت اطلات و نمودار دستیابی به اطلاعات- تهیه مدل فیزیکی سیستم جدید با استفاده از نمودار جریان اطلاعات. ۷)کنترل طراحی: تعیین و ثبت عملیات کنترلی لازم ۸)مقایسه هزینه ها از حیث با صرفه بودن عملیات: برآورد هزینه برای مدلهای مبتنی بر جایگزینی انسان و ماشین- برآورد هزینه برای مدلهای فیزیکی سیستم جدید ۹)گرفتن پذیرش برای سیستم جدید: تصویب نهایی فرایندهای برنامه ریزی، آزمایش و اجرا؛ با استفده از واژگان اطلاعات، مدلهای فیزیکی ومنطقی، عملیات کنترلی و برآوردهای هزینه. بخش سوم- استقرار سیستم مطلوب شامل: ۱۰)استقرار سیستم جدید: ۱۰-۱)برنامه ریزی: ۱۰-۲) آزمایش: ۱۰-۳)استقرار: مدلهای منطقی و فیزیکی: هر مدل، تصویری از یک سیستم ارائه می دهد مزیت مدلسازی برای سیستم این است که مدل را براحتی می توان برای ارزیابی و آزمایش در کاربردهای گوناگون، برای طراحی نظام یافته سیستم، می توان چهار نوع مدل را بترتیب ذیل بکار برد: ۱)مدل فیزیکی سیستم موجود ۲)مدل منطقی سیستم موجود ۳)مدل منطقی سیستم مطلوب ۴)مدل فیزیکی سیستم مطلوب هر مدل فیزیکی، تصویری از یک سیستم ارائه

می کنـد که نشـان می دهـد کار از لحاظ فیزیکی، چگونه صورت می پـذیرد درحالیکه یک مـدل منطقی، آنچه را که سیسـتم باید انجـام دهـد، به تصویر می کشـد. شـناخت بافت سازمانی منظور از شـناخت محیط سازمانی در اینجا شـناخت اجزاء و عناصـر اداری محیط داخلی سیسـتم است که آن را اصـطلاحاً«شـناخت بافت سازمانی» نیز می گویند. برای شناخت بافت سازمانی و تعیین نیازهای سازمان به سیستمهای اداری، دو روش عمده وجود دارد که عبارتند از: ۱)روش عوامل حیاتی موفقیت روش عوامل حیاتی موفقیت، به مشابه فن و شیوه ای برای شناسایی نیازهای اطلاعاتی سازمان تشریح می شود. شـناخت نوع نیازهای سازمان به طراحی سیسـتم، مبتنی بر چهار عامل است: ۱-هـدف های خرد و کلان سازمان ۲-استراتژیها و خط مشـی های سازمان ۳-ساختار سازمان ۴-عوامل حیاتی موفقیت سازمـان برای درک عوامـل حیاتی موفقیت سازمان، بایـد چهار منبع را در سازمان مورد ملاحظه و بررسـی قرار داد: *صـنعتی که سازمـان به آن تعلـق دارد *استراتژی رقـابتی، وضـعیت صـنعت و محـل جغرافیـایی سازمـان *عوامـل محیطی *عوامل موقتی(مانند تغییرات فصلی). ۲)روش نمودار محتوایی: نمودار محتوایی، یک ابزار ترسیمی نظام یافته است که برای شناسایی بخشها و نواحی وظیفه ای سازمان و فرایندهای موجود در این نواحی و همچنین فرایندهای موجود میان آنها و سازمان و محیط آن از طریق علائم مختلف بکار می رود. همچنین برای تعیین مرزها و هـدفهای کلی سیسـتم و بررسـی رویه های پیشـنهادی و نیازهای اطلاعاتی آن، از این نمـودار اسـتفاده می شود. در نمودار محتوایی، از سه علامـت، برای نمـایش موجودیت هـای خـارجی، داخلی، و جریـان اطلاعـات اسـتفاده می شود؛ *موجودیت خـارجی: مربع برجسـته یـا ساده *موجودیت داخلی: مسـتطیل گرد شـده یا دایره ساده اگر برای نشان دادن موجودیت داخلی، از یک مستطیل گرد شده استفاده نشود، در قسمت پایین آن نامگذاری می شود. نکته: مربع ها و دایره های ساده معمولاً در نمودارهای دستی به کار می روند. *جریان اطلاعات: پیکان نامگذاری شده سه سطح نمودار محتوایی عبارتند از: *نمودار سطح کاربر(که نحوه فعالیت عملیاتی یک ناحیه وظیفه ای را نشان می دهد) *نمودار تلفیقی سطح کاربر(که نگرش کلی در مورد فعالیتهـای گروه هـای کـاربر ایجـاد می کنـد). *نمودار سطح سازمان(که نگرش جامعهی در مورد فعالیتهای سازمـان ایجـاد می کنـد) ۱)نمـودار جریـان اطلاعـات کـه شامـل: آمـاده سـازی یـک نمـودار محتـوایی، مرحلـه ای مقـدماتی برای تهیـه«نمـودار جریـان اطلاعـات» اسـت. نمـودار جریـان اطلاعـات، بیـانگر جریانهـای عمـده اطلاعـاتی در درون مرزهـای سیسـتم، فراینـدها(رویه ها و نرم افزارها) ونواحی ذخیره اطلاعات است. در واقع نمودار جریان اطلاعات نشاندهنـده مجموعه اقـداماتی اسـت که روی اطلاعـات صورت می پـذیرد. برای ترسـیم نمودار جریان اطلاعات، علاوه بر سه علامتی که در نمودار محتوایی به کار می رفتنـد، از علامت« دو خط موازی همراه با دو خط متصل کننده در سـمت راست(یا بدون آن)، نیز اسـتفاده می شود که نشان دهنده یـک«پایگاه اطلاعاتی» است. نکته: نمودار جریان اطلاعات، فراینـدها و موجودیتها داخلی را تفضـیل تر از نمودار محتوایی معین می کنـد. نکته: برای خوانـایی بهتر نمودارها، بایـد جریانهای اطلاعات را از راست به چپ و از بالا به پایین ترسـیم کرد. ۱-۱)خانه های پردازش(مسـتطیل گرد شده یا دایره شده): علامت مشخص کننده«موجودیت داخلی» در نمودار محتوایی(مستطیل گرد شده یا دایره ساده) در نمودار جریان اطلاعات به منزله یک«خانه پردازش(فرایند)» در نظر گرفته می شود. هر خانه پردازش باید سه نوع برچسب داشـته باشـد: تعیین کننـده هویت اقـدام کننـده یا مکان اقـدام *«نشانگر» یا«تعیین کننـده هویت»: که بیانگر مرحله پردازش در توالی عملیـات است. *«اقـدام»؛ که همراه بـا یـک عبـارت خبری مشـخص کننـده«عمل» و«اطلاعاتی که عمل بایـد روی آن صورت پـذیرد» را مشـخص می کنـد. *اقـدام کننـده یـا مکان؛ که با یک اسم فرد یا محل برای اقـدام تعریف می شود. نکته: برای هر مورد انتقال اطلاعات، باید یک گام«پردازش» صورت گیرد؛ زیرا اطلاعات فقط با پردازش و برای پردازش از مکانی به مکان دیگر منتقل می شوند. ۱-۲)پیکان جریان اطلاعات این پیکانها را همواره بایـد نامگذاری کرد تا قبل شـناسایی باشـند. البته برای قانون«برچسب زنی یا نامگـذاری» اسـتثنائی نیز وجود دارد. این اسـتثناء در مورد جریانهای ساده اطلاعات به داخل و خارج از پرونـده هاست؛«مدل اطلاعـات»، ساختـار هر پایگـاه اطلاعـاتی را تشـریح می کنـد؛ بنابراین فهرست کردن جزئیات آن بخش از جریان اطلاعات که فقط

مربوط به مطالب بایگانی شده در یک پرونده است، تکراری خواهد بود. ۱-۳)پایگاه اطلاعاتی(دو خط موازی همراه با دو خط متصل کننده در سمت راست(یا بدون آن)). پایگاه اطلاعاتی می تواند دستی(مانند پرونده ها، پوشه ها و قفسه ها) با کامپیوتری(مانند دیسکها، نوارها و کارتها) باشد. نکته: نوع پرونده در نمودار جریان اطلاعات معین نمی شود؛ ولی همه جزئیات ماهوی پایگاه اطلاعاتی در«مدل اطلاعات» ارائه می شود. ورود اطلاعات به پایگاه و خروج اطلاعات از آن، در پایگاه اطلاعاتی تغییر ایجاد می کند؛ لذا این تغییرات می بایست به وسیله پیکان جریان اطلاعات نشان داده شود. ولی دستیابی ساده به یک پرونده، جریان اطلاعاتی به حساب نمی آید؛ زیرا دستیابی صرف به مخزن اطلاعات، موجب تغییر اطلاعات نمی شود. ۱-۴)موجودیت خارجی(مربع): برای شناسایی منشا و مقاصد خارجی اطلاعات، در سیستمهای کامپیوتری از مربع های برجسته و در سیستمهای دستی از مربعهای ساده استفاده می شود. نکته: خطایی که اغلب دانشجویان تازه کار به طور مکرر مرتکب آن می شوند، این است که مکانها را با فرایندها اشتباه می کنند؛ فرایندها را با خانه پردازش نشان می دهند. مکانهای داخلی را در بخش تحتانی خانه پردازش و مکانهای خارجی را با مربع. تفکیک نظام یافته یا هموارسازی نمودارهای جریان اطلاعات: برای خواناتر کردن نمودار جریان اطلاعات یک سیستم پیچیده، ابتدا باید یک نمودار جریان اطلاعات کلی براساس نمودار محتوایی تهیه شود و سپس آن نمودار کلی، به نمودارهای جریان اطلاعات جزئی تر تفکیک گردد. روش جداسازی نظام یافته(هموارسازی فرایند سازماندهی نمودارهای جریان اطلاعات) در قالب دیدگاهی سلسله مراتبی و برحسب میزان تفضیل فرایندها بکار می رود؛ به این ترتیب که«نمودار کلی» یا«نمودار مادر» فقط فرایندهای اصلی را نشان می دهد؛ بنابراین نمودار جریان اطلاعات سطح صفر نامیده می شود. هر فرایند اصلی یا مادر به فرایندهای جزئی تر، به نام خرده فرایند، تفکیک می گردد. جزئی ترین فرایندی را که دیگر قابل تقسیم نباشد، کوچکترین جزء کارکردی می نامند. ۲)نمودار سیستم: نمودار سیستم، ابزاری ترسیمی است که سخت افزارها، برنامهها و پرونده ها را به تصویر می کشد. دو هدف عمده از ترسیم نمودار سیستم عبارتند از: ۱-مستندسازی سخت افزارها، برنامه ها و نحوه پردازش پرونده ها در وضع موجود ۲-نشان دادن سخت افزارها، برنامه ها و طرحهای تعامل پرونده ها نکته: نمودار سیستم، به جای تبیین نحوه، پردازش پرونده ها، نشان می دهد که چه پرونده هایی پردازش شده اند. علائم نمودار سیستم: در نمودار سیستم، سه علامت نشان دهنده انواع پردازش، تمایز میان فرایندها را در سطح کلی نشان می دهند: پردازش کامپیوتری پردازش با وسیله کمکی نظیر چاپگر پردازش دستی نکته: فرایندهای دستی فقط هنگامی روی نمودار سیستم نشان داده می شوند که مرحله ای غیرقابل اجتناب در« یک مجموعه متوالی از عملیات کامپیوتری» باشند. فرایند تکمیل کاربرگها و سایر فرایندهای دستی که معمولاً روی نمودار جریان اطلاعات نشان داده می شوند، روی نمودار سیستم رسم نمی شوند. علائم نشان دهنده ابزارهای متنوع ذخیره سازی، اطلاعات واضحتری را درباره سخت افزارها ارائه می دهند: نوار مغناطیسی وسیله دسترسی مستقیم وسیله دسترسی مستقیم چندگانه کارت منگنه نوارمنگنه نکته: از علائم فوق برای نشان دادن ورودی و خروجی سیستم نیز استفاده می شود. برخی دیگر از علائم سخت افزاری که برای نشان دادن انواع ورودی و خروجی قابل استفاده هستند، در ذیل نشان داده شده اند: نکته: پیش از آنکه بتوان اطلاعات را ذخیره کرد، باید با استفاده از ابزار ورودی، آنها را برای کامپیوتر قابل خواندن کرد. به همین ترتیب، اطلاعات مورد نیاز کاربران نیز با استفاده از یک فرایند یا خانه پردازش قابل خواندن می شود؛ بنابراین برای ورود به پرونده ها یا خروج از آنها باید از فرایندها یا خانه های پردازش استفاده شود. نمودار سیستم، فقط هنگامی دستیابی به پرونده را نشان می دهد که اطلاعات پرونده، در نتیجه آن دستیابی تغییر یابد. از پیکانهای ورود یا ورود/ خروج اطلاعات، نباید برای نشان دادن دستیابی صرف به پرونده ها استفاده کرد. برای ورود و خروج مستقیم به پرونده ها نیز فقط باید از طریق خانه پردازش اقدام کرد. نکته: اگر یک نمودار سیستم بیش از حد طولانی باشد، به طوری که در طول یک صفحه نگنجد، از یک دایره برای اتصال آن با ستونهای بعدی، در همان صفحه، استفاده می شود. نکته: برای اشاره به ادامه نمودار در صفحه دیگر، از یک پیکان عریض استفاده می شود.

نمودار سیستم از دو سطح اساسی برای بیان جزئیات استفاده می کند: *سطح کلی سیستم: ترسیم نمودار سیستم برای سطح کلی، متضمن ترسیم تصویر کارهایی متعدد و متنوع است. خانه های پردازش در اینجا ممکن است مشتمل بر چند برنامه باشند. *سطح شغل(کار): تفضیلی ترین سطح است که نمایشی از دستورات صادر شده برای پردازش یا انجام یک کار ارائه می شود. در اینگونه نمودارها، هر خانه پردازش نشان دهنده یک برنامه است. طراحی برنامه ریزی سیستم چهار ابزار نظام یافته قابل استفاده برای تعیین نیازهای یک سیستم یا سازمان ۱-نمودار محتوایی ۲-نمودار جریان اطلاعات ۳-مدل های اطلاعات ۴-مختصات پردازش هدف سیستم: هدف هر سیستم سازمانی، ایجاد هماهنگی میان تلاشهای مدیریتی برای کسب اهداف سازمانی است. یک سیستم باید نتایج ذیل را به بار آورد: *اطلاعات صحیح را در زمان مناسب و با هزینه مناسب و برآورد دقیق در اختیار فرد مناسب قرار دهد. *به افزایش ضریب اطمینان در تصمیم گیری ها و بهبود کیفیت تصمیم ها منجر شود. *موجب افزایش ظرفیت پردازش توده های کار در زمان حال و آینده گردد *توان انجام دادن کار سودآور را بیش از حدی که قبلًا وجود داشته است ایجاد کند * موجب افزایش بهره وری افراد و سرمایه ها و کاهش مجموعه هزینه ها شود اهداف طراحی سیستم: طراحی سیستمها با چهار هدف عمده صورت می گیرد *بالاـ بردن میزان اطمینان *افزایش جنبه اقتصادی(با صرفه بودن عملیات) * متمرکز شدن بر نیل به مقاصد و اهداف *ایجاد ابزاری برای کنترل عملیات طراحی سیستم جامع که کل بخشها و خرده سیستمهای یک سازمان را پوشش دهد بسیار حائز اهمیت است اولین نتیجه ای چنین اقدامی موفقیت در برقراری ارتباط بین خرده سیستمها است دوم اینکه منابع سرمایه ها و فرصت ها به طور مناسب تری به کار گرفته خواهند شد و هزینه ها به میزان قابل ملاحظه ای کاهش خواهند داد نکته: به نظر یکی از صاحبنظران طراحی سیستمهای صنعتی برای برنامه ریزی و کنترل زمینه های ذیل بیشترین نتیجه را خواهد داد *برنامه ریزی و کنترل تهیه مواد اولیه *برنامه ریزی و کنترل مصرف مواد اولیه، ماشین آلات و نیروی انسانی(در عملیات تولیدی) *برنامه ریزی و کنترل کالاهای ساخته شده(در شبکه توزیع) مراحل طراحی سیستم: طراحی سیستم طی چهار مرحله عمده انجام می شود ۱-طرح طرح ریزی و برنامه ریزی شامل: طرح ریزی، سازماندهی و کنترل عوامل ویژه ایجاد سیستم ۲-طراحی خام یا مطالعه امکان پذیری یا طراحی مفهومی طراحی راه های گوناگون و ابتدایی ایجاد سیستم ۳-طراحی تفضیلی: طراحی عملیات جزء به جزء ایجاد سیستم ۴-اجزاء یا استقرار: نتیجه طراحی معمولاًـ به صورت مجموعه ای اقتصاد ارائه می شود تبدیل این مختصات به سیستم مرحله اجرا یا استقرار نامیده می شود. ویژگی های طراح و تهلیل گر: هر تحلیل گر و طراح باید دارای ویژگی های فردی و رفتاری مهم ذیل باشد *از اظهار نظر دیگران استقبال کند اما سریع نتیجه گیری نکند *در غلبه بر مشکلات و موانع پایدار باشد و کندی پیشرفت کار مانع وی در تنظیم طرح و برنامه عملیاتی نگردد *فردی مصمم و قاطع باشد و از نگرش وسیع و انعطاف پذیر برخوردار باشد *پریشان افکار نبوده از رفتاری منظم و نزاکتی منطقی برخوردار باشد *قادر باشد افکار، عقاید و پیشنهادی خود را به صورت کتبی و شفاهی بیان کند *شنونده خونسرد باشد *محاوره گری دقیق و منصف باشد *درکار با دیگران و برقراری ارتباط با آنان برخوردی اجتماعی تر از افراد داشته باشد *دارای تجربه تحلیل مسائل بازرگانی و برنامه ریزی کامپیوتر باشد *به میزان کافی با کامپیوتر طرز کار آن و وسایل جانبی آن آشنا باشد *با نرم افزارها آشنایی داشته باشد *واجد قدرت تشخیص عمیقی باشد. طراحی پروژه: هر کوششی برای طراحی سیستم، جزئی از عملیات اجرایی یک پروژه محسوب می شود پروژه عبارت است از مجموعه کالاهایی که در قالب یک روش کوتاه مدت و تک موردی، برای کسب هدف انجام می شود. وطیفه اصل یک مدیر پروژه، برنامه ریزی صحیح و کنترل خرده سیستمهای موجود در چرخه مدیریت پروژه است. چرخه مدیریت در نمودار ذیل نشان داده شده است: در حقیقت چرخه مدیریت پروژه شامل سه مرحله کلی«طراحی-برنامه ریزی و کنترل است. برنامه ریزی پروژه فرایندی است که هفت مرحله ذیل را در برمی گیرد. ۱-تعیین اهداف کوتاه مدت پروژه ۲-تعریف کارهای ضروری در پروژه های بزرگ، در قالب دستور العمل انجام کارها) ۳-برنامه ریزی پیشرفت منطقی کارهای متوالی و همزمان(با استفاده از نمودار شبکه) ۴-تهیه جدول زمانبندی کار،

مطابقه خواسته مدیریت(با تکمیل یک نمودار پرت) ۵)برآورد هزینه نیروی انسانی، تجهیزات و سایر لوازم پروژه ۶)تعیین بودجه طرح ۷) سازماندهی نیروی انسانی مورد نیاز در طول مدت پروژه هنگام کنترل پروژه نیز باید موارد ذیل را در نظر گرفت ۱)میزان تحقق اهداف کوتاه مدت در پروژه، همگام با پیشرفت پروژه ۲)استمرار کنترل بر اجرای برنامه زمانبندی شده به ویژه در مسیر بحرانی ۳) ارزیابی میزان هزینه مالی و زمان صرف شده نسبت به کار انجام شده ۴)ارزیابی نحوه بکارگیری نیروی انسانی و پیشرفت کار افراد ۵)ارزیابی عملکرد، با توجه به هزینه و زمان صرف شده، و مقایسه با عملکرد سایر پروژه ها ساختار تجزیه کار و مدیریت پروژه: ساختار تجزیه کار، یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت پروژه است. ساختار تجزیه کار، بر تجزیه طبیعی پروژه و تبیین نتایج آن دلالت دارد و به ترتیب ذیل انجام می شود ۱)تقسیم سیستم به خرده سیستمها ۲)تقسیم خرده سیستمها به کارها ۳) تقسیم کارها به خرده کارها ۴) تقسیم خرده کارها به کارهای جزئی ساختار تجزیه کار، فهرستی سلسله مراتبی از فعالیتهای ضروری برای ایجاد یک سیستم ارائه می کند. در ساختار تجزیه کار، یکی از روشهای ذیل برای تعیین فعالیتهای به کار می رود. لازم به ذکر است این روشها به صورت ترکیبی یا منفرد، به مثابه مبنایی برای ساختار تجزیه کار قابل استفاده هستند: ۱)روش فهرست کنترل ۲)روش ماتریسی: ۳)روش تحویلی: دلایل تفکیک طراحی سیستم به چند مرحله عبارتند از: *وجود تقاضا برای ایجاد تغییراتی در سیستم، پس از نصب آن(این تغییر در سیستمهای بزرگتر تاثیر بیشتری دارد تا در سیستمهای کوچک تر) *کاهش هزینه های ارتباطی، تفکیک پروژه ها به دلیل ساده سازی ارتباطات، موجب کاهش هزینه های سربار می شود. *جلب علایق کاربر *کاهش میزان تغییرات بعدی، با طولانی تر شدن و افزایش زمان تحویل، احتمال تغییر خواسته ها نیز افزایش می یابد. همان طور که ذکر شد، یک پروژه بزرگ را به دو صورت می توان مرحله بندی کرد: الف) مرحله بندی براساس خرده سیستمها؛ دو مساله ایجاد می کند: نخست اینکه باید برنامه های ویژه ای طراحی و آزمون شوند تا بخش جدید سیستم بتواند با سیستمهای منفک قدیمی، تعاملی مطلوب داشته باشد- دوم اینکه مرزهای بسیاری از سیستمهای قدیمی، بر میزان توانایی افراد در استفاده از ماشین تحریر و ماشین حساب مبتنی شده است. تحلیلگر باید در صورت برخورد احتمالی با چنین موانعی، هوشیار باشد و سیستمی را طراحی کند که بتواند براساس قابلیتهای موجود در سیستم قدیمی بنا شود. ولی خود به آنها محدود نکند. ب) مرحله بندی براساس تواناییهای اطلاعاتی(زمانبندی تحویل محصول).این شیوه؟؟ بر دیدگاهی است که«اطلاعات» را محصول اساسی یک سیستم اطلاعاتی می داند. در این حالت می توان فعالیتهای ایجاد سیستم را به مراحلی برای تحویل بخشهای طراحی شده سیستم، به منظور انجام موارد ذیل تقسیم کرد: *کسب اطلاعات *ذخیره سازی اطلاعات *پردازش اطلاعات *بازیابی اطلاعات *توزیع اطلاعات به عنوان مثال زمانی که تحلیلگران مالی شرکت، بارها از نحوه ارائه گزارشهای تفضیلی توسط سه خرده سیستم موجود شکایت کرده اند و معتقدند که به دلیل تنظیم جداگانه این گزارشها توسط سه خرده سیستم، تجزیه و تحلیل آنها دشوار شده و بهتر است همگی یک کاسه گردند، بسرعت می توان«تجدید نظر درگزارشها» و«ایجاد اطلاعاتی» برای یک سیستم جامع جدید مورد اقدام قرار داد. انتخاب بهترین روش: انتخاب روش مناسب برای برنامه ریزی و تشریح ساختار تجزیه کار، به موارد ذیل بستگی دارد: اندازه پروژه میزان مخاطره در پروژه میزان تجربه گروه مجری پروژه های کوچک و کم مخاطره را می توان بسهولت به پیروی از روش فهرست کنترل، برنامه ریزی کرد. اندازه کوچک پروژه و ثبت خواسته ها، تضمین کننده مقبولیت«روش فهرست کنترل»، برای یک پروژه خاص انتخابی است. گروههای کم تجربه تر ترجیح می دهند که در طراحی از روش فهرست کنترل و روش ماتریسی استفاده کنند. برای برنامه ریزی پروژه های بزرگ و مخاطره آمیز، باید از روش تحویلی استفاده کرد. البته می توان فعالیتهای مربوط به هر مرحله از تحویل پروژه را با استفاده از روش فهرست کنترل یا روش ماتریسی برنامه ریزی کرد. انواع نمودار جریان کار: نمودارهای جریان کار را به طور کلی می توان به دو دسته تقسیم کرد: ۱)نمودارهای جریان کار عمودی(یک ستونی): عملیات انتقال یا حرکت بازرسی یا کنترل تاخیر یا توقف بایگانی یا انبار برای ترسیم نمودار جریان کار عمودی، از علائم خاصی استفاده می شود. این

علائم عبارتند از: *عملیات بر حالتی دلالت دارد که چیزی تغییر یابد، افزوده یا کاسته شود و یا اینکه ایجاد گردد. * انتقال. هنگامی رخ می دهد که یک شیء کاربرگ، نامه یا فکر، از یک مکان به مکان دیگر حرکت داده شود. * بازرسی. هنگامی رخ می دهد که یک شیء، کاربرگ، نامه یا فکر، بررسی شود و تایید یا رد گردد. * تاخیر. بر وضعیتی دلالت دارد که انتقال، انجام عملیات، یا بازرسی یک شیء، کاربرگ، نامه یا فکر، برای مدتی متوقف شود. بایگانی. حاکی از آن است که یک شیء، کاربرگ، نامه یا فکر، تا زمان انتقال اطلاعات، انجام عملیات یا بازرسی بعدی، تحت حفاظت و نگهداری قرار گیرد. ۲)نمودارهای جریان کار افقی(نمودار سلسله مراتب«ورودی- فرایند- خروجی» یا نمودار هیپو): یک ابزار مستندسازی در برنامه نویسی سیستم است. استفاده از هیپو به مثابه یک ابزار طراحی و مستندسازی، سه هدف عمده دارد: *ارائه ساختاری که امکان شناخت وظایف(کارکردهای) سیستم را فراهم سازد. *بیان وظایفی که باید براساس برنامه انجام شوند. *ارائه کزارش مصوری از ورودیها و خروجیهای هر سیستم وظیفه ای، در سطوح متعدد نمودار در روش طراحی و مستندسازی هیپو، از یک مجموعه نمودار سه سطحی استفاده می شود که مشتمل بر موارد ذیل است: ۱)شمای تصویری محتویات ۲) نمودار کلی ۳) نمودار تفضیلی طراحی مفهومی سیستم جدید طرح خام(مفهومی)، ساختار کلی سیستم را نشان می دهد و تصویری از عملکرد مطلوب سیستم، برای مرحله طراحی تفضیلی ارائه می کند هنگام طراحی مفومی، توجه به سه نکته اساسی ذیل ضروی است: ملاحظه و بررسی«علایق مراجعاتی». علایق مراجعاتی، همان وضعیتهای عالی و مطلوبی هستند که تصمیم گیرندگان اصلی، برای آینده سازمان در نظر گرفته اند. اهمیت خلاقیت در طراحی خام. اهمیت پیش بینی بروز مسائل بالقوه در جریان طراحی تفضیلی و استقرار سیستم. مراحل طراحی مفهومی(خام): تعریف مسائل تعیین اهداف کوتاه مدت سیستم. تشخیص محدودیتها. ۳-۱) محدودیتهای داخلی؛ شامل: میزان حمایت مدیریت عالی- وضعیت سازمان و خط مشی آن- نیاز به نیروی انسانی متخصص- پذیرش سیستم فقط توسط کارکنان- هزینه و بودجه- ویژگیهای تحلیلگر و طراح. ۳-۲) محدودیتهای خارجی؛ شامل: نیازهای مشتریان و ارباب رجوع- قوانین و مقررات دولتی- شرایط تامین کنندگان مواد اولیه یا عمده فروشان تعیین نیازهای اطلاعاتی:از طریق پرسش مستقیم از مدیران یا درخواست از آنان جهت تشریح آنچه در فرایند تصمیم گیری شان رخ می دهد. تعیین منابع اطلاعاتی. تکمیل مرحله«تعیین نیازهای اطلاعاتی» بدون بررسی منابع آن امکانپذیر نیست. هر چند طراحی بعضی از سیستمها، نیازمند اطلاعات خارجی قابل ملاحظه ای است اما بدیهی ترین مکان برای جمع آوری اطلاعات در مورد بیشتر قسمتهای سازمان، داخل سازمان یا شرکت است(دفاتر، پرونده ها، مدارک حسابداری، سوابق آماری و...) بدین ترتیب در مرحله«تعیین نیازهای اطلاعاتی» بخش عمده ای از کار، صرف مطالعه سیستم موجود می شود. در مورد ضرورت مطالعه سیستم موجود، نظرهای گوناگون مطرح می شوند: ۵-۱) عده ای معتقدند که تحلیل تفضیلی سیستم موجود، باید قدم اولیه تعیین نیازهای اطلاعاتی باشد؛ زیرا: *ممکن است یک اصطلاح جزئی در سیستم موجود کافی باشد و به طراحی کلی سیستم نیازی نباشد. * بررسی سیستم موجود برای تعیین قسمتهای که باید بهبود یابند، ضرورت دارد. * بیشتر سیستمها از منابع ورودی مشابهی استفاده می کنند و مطالعه سسیستم موجود برای تعیین این منابع، ضروری است. * مطالعه سیستم موجود برای تعیین میزان داده ها و هزینه دستیابی به آنها در طرحهای جدید، ضرورت دارد. ۵-۲) عده ای دیگر طبق نظریه ای که«برخورد تازه» یا«برخورد منطقی» نامیده می شود، مطالعه تفضیلی سیستم موجود را ضروری نمی دانند، زیرا با وجود تغییرات عمده ای که در سیستم جدید ایجاد می شود، نباید آن را براساس محدودیتهای موجود در سیستم فعلی طراحی کرد. نکته: انتخاب یکی از دو روش فوق برای طراحی سیستم، به عواملی نظیر وضعیت سیستمهای موجود در سازمان، اهداف کوتاه مدت آنها، و میزان ضرورت ایجاد در آنها بستگی دارد. ۶. تحلیل و ترکیب منابع مذکور: این منابع اطلاعاتی را می توان به ترتیب ذیل طبقه بندی کرد: مدارک داخلی و خارجی مصاحبه با مدیران و نیروهای عملیاتی نمونه گیری(به ویژه زمانی که حجم اطلاعات زیاد است _)مزیت، صرفه جویی در زمان هزینه دو نوع عمده از فنون متعدد برای«تحلیل و ترکیب» اطلاعات عبارتند از: ۶-۱) تحلیل داده ها و بازداده ها: در این روش، با

تنظیم ستون عمودی داده ها و ردیف افقی بازداد ه ها، می توان رابطه آنها را با قراردادن علامت در محل تقاطع، نشان داد. ۶-۲) تنظیم جریان اطلاعات به صورت چند بعدی در این فن، از یک شمای عملیاتی(نمودار جریان کار) برای تعیین مسیر جریان اطلاعات، از ابتدا تا انتها، و تنظیم آن برحسب توالی زمانی، استفاده می شود. ۷) طراحی طرحهای مفهومی بدلیل و انتخاب یکی از آنها: طرحهای مفهومی را می توان به طریق زیادی ارزیابی کرد: مقایسه عملکرد پیش بینی شده در هر طرح مفهومی با اهداف کوتاه مدت سیستم طراحی شده. تهیه یک تحلیل اولیه یا مقدماتی از«هزینه- منفعت» یا«هزینه-اثربخشی» سیستم، به گونه ای که امکان مقایسه کمی سیستمهای پیشنهادی فراهم آید. تهیه شمای عملیاتی(نمودار جریان کار) هر طرح مفهومی و تشخیص نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها، از حیث کیفیت بانک اطلاعاتی و اطلاعاتی که باید تهیه شوند، تعداد عملیات ضروری برای تکثیر و انتشار پرونده ها و تعداد نقاط بالقوه ای که عملیات در آنها تجزیه می شوند. اگر در هیچیک از موارد مذکور، طرح برتر نشود، باید طرحهای مفهومی را با تفضیل بیشتری بیان کرد تا امکان مقایسه دقیقتر آنها فراهم آید. ۸)انتخاب و مستندسازی یک طرح مفهومی: مراحل مستندسازی عبارتند از: ۸-۱) تهیه شماری عملیاتی سیستم جامع: شامل کوششهایی است که تا این مرحله از طراحی به عمل آمده اند: اهداف کوتاه مدت سیستم- نیازهای اطلاعاتی و منابع تامین آنها در سیستم- قواعد و نقاط تصمیم گیری- شمای کلی داده ها و بازداده ها در آن- مهمتر از همه، نحوه تلفیق و ترکیب خرده سیستمها. ۸-۲) تعریف و مستندسازی داده های سیستم؛ به شکلی که برای ماشین قابل استفاده باشد. ۸-۳) تعریف و مستندسازی بازداده های سیستم. در برگیرنده مختصات مقصد و مختصات توزیع بازداده ها است. نکته: دو اصل راهنما برای طراحی کاربرگ(به عنوان یک بازداده)،«مدیریت برمبنای استثناء» و«ضرورت تلخیص اطلاعات» هستند. ۸-۴) روشهای دیگر مستندسازی استفاده از«کاربرگ فعالیت» که می تواند اطلاعاتی را درباره«زمان و حجم تولید» و«وظایف ویژه و نیازهای ویژه سیستم» ارائه کند- تهیه«شرح .مکتوب سیستم» با الهام از این عبارت که« اگر آنچه را که در ذهن دارای مکتوب نکنی، مثل این است که آن فکر هرگز به ذهن تو نرسیده باشد». ۹) تهیه گزارش طراحی مفهومی. پیشنهادی است برای نحوه خرج کردن«منابع مالی در نظر گرفته شده برای تغییرات سازمانی» که جهت تصویب به مدیریت عالی ارائه می گردد. این طرح پیشنهادی، مختصات عملکرد سیستم را نشان می دهد. طراحی تفصیلی سیستم جدید هدف طراحی تفضیلی، تهیه توصیف مشروحی از سیستم است، به طوری که به تحقق اهداف طرح خام بینجامد. طراحی تفضیلی سیستم جدید شامل سه مرحله کلی است که هر مرحله به چندین بخش تقسیم می شود: آغاز فعالیت مدیریت پروژه: ۱-۱)مشارکت دادن کارفرما: اولین گام طراحی سیستم، گامی برای پیشرفت فنی آن نیست بلکه گامی است برای جلب حمایت از اقدامات بعدی در طراحی سیستم. بدین منظور، اعضای سازمان باید حتی المقدور از اهداف و نحوه طراحی سیستم آگاه شوند. ۱-۲) تشخیص شاخصهای«غالب» و«دادو ستد» برای سیستم: شاخصهای غالب، شاخصهایی هستند که یک فعالیت را آنقدر مهم می سازند که همه فعالیت های دیگر را تحت الشعاع قرار می دهند مانند خط مشی حفظ موجودی جنس در انبار و ضرورت صفر نشدن آن. شاخصهای دادوستد، شاخصهایی هستند که میزان عملکرد در یک فعالیت را برای افزایش عملکرد در فعالیت دیگر کاهش می دهند. برای مثال از شاخص پایین نگاهداشتن هزینه های تولید صرفنظر می شود و بودجه ای برای کاهش آلودگی ناشی از تولید در نظر گرفته می شود. ۱-۳) تعریف و تشریح خرده سیستمها: فرایند تعریف و تشریح خرده سیستمها، با تشریح دو منبع اطلاعاتی اصلی آغاز می شود: طراحی مفهومی شاخصهای غالب و دادوستد ۱-۴) شناسایی و ترسیم تفصیلی جریانهای اطلاعاتی و خرده سیستمهای عملیاتی: طرحهای تفضیلی به ترتیب برای خرده سیستمها، نواحی وظیفه ای هر خرده سیستم، و سطوح مختلق اجزای کار در هر ناحیه وظیفه ای تهیه می شوند. برای طراحی تفضیلی از سه نوع نمودار یا شمای عملیاتی استفاده می شود: شمای عملیاتی نشان دهنده کار. منظور نوعی نمودار خانه ای است که روابط بین کارها و فعالیتهای گوناگون را نشان می دهد و سپس نخستین گامهای ضروری برای تکمیل شرح تفضیلی هر فعالیت را روی کاربرگ تجزیه و عملیات تعریف می کند. شمای عملیاتی

نشـان دهنـده کاربرگها.نوعی نمودار است که کاربرگهای بکار رفته برای برقراری ارتباط و ارائه گزارش را نشان می دهـد و جریان همه نسخ صادره را در سازمان پیگیری می کند. همچنین در برخی از موارد، بر برنامه زمانی انتقال کاربرگها تاکید می کند. شـمای عملیـاتی برنـامه. ابزار اساسـی برنامه نویسـی است و برای نشان دادن ترتیب منطقی که بایـد توسط کامپیوتر طراحی شود، به کار می رود.این ابزار، نظمی منطقی را پی ریزی می کنـد که حاصـل آن، تنظیم برنـامه هـایی بـا علائم اختصاری است. ۱-۵) تعیین درجه خودکارسازی عملیات: در شـمای عملیاتی بایـد حتی المقـدور، وضـعیت هریک از عملیات را از حیث میزان نیاز به خودکار شـدن، بررسی کرد. برای این منظور، می توان بر حسب تمایل مدیریت، به شیوه های ذیل عمل کرد: کاروکنترل آن به صورت دستی انجام شود. کارو کنترل آن به صورت خودکار انجام شود؛ ولی بایـد یک نیروی انسانی آنها را به کار بیندازد. کارو اخذ بازخور از نتیجه کار به صورت خودکار انجام شود ولی کنترل آن به صورت دستی انجام گیردو کاننـد دزدگیری خودرو کار، اخذ بازخور از نتیجه کار، و کنترل، هر سه به صورت ماشینی انجام شود. مانند دسـتگاههای خودکار تهویه مطلبوع در خودرو NEWC که کنترل کننده درجه آلودگی است. ۲-آمادگی جهت بررسی رسمی: ۲-۱) ایجاد بانک اطلاعاتی و طراحی کاربرگها: بانکهای اطلاعاتی به دلیل نیاز مدیریت به اطلاعات گوناگون برای هدایت کل سیسـتم، تشـکیل می شوند. یک روش منظم برای ایجاد بانک اطلاعاتی، شامل مراحـل ذیـل است: الف) تشـخیص کلیه نقـاط نیازمنـد به داده هـای فوری، بـا اسـتفاده از شـمالی عملیـاتی ب) تهیه یـک کاربرگ اطلاعـاتی برای هریـک از داده هـا، بـا تاکیـد بر ذکر منبع داده هـا، طول و شـکل داده هـاف تناوب جاری و بالقوه داده ها و به روز کردن آنها، جـدول زمانبندی نگهداری داده ها، مصـرف نهایی داده ها. ج) دسـته بندی همه کاربرگهای اطلاعاتی سیسـتم و کنترل آنهـا از حیث آنکه چیزی جا نمانـده باشـد. د) دسته بنـدی هم کاربرگهای اطلاعاتی مربوط به یک فعالیت، واحـد سازمانی، یا کل سازمان، و یادداشت کردن تعداد نسـخه های آن. ه) برطرف ساختن نیازهای اطلاعاتی مشابه با ایجاد یک بانک اطلاعاتی کامل. و) ارزیـابی مجموعه اطلاعات پرونـده اصلی، از حیث تناوب نیاز سیسـتم به آن و ارزش داده های آن برای سیسـتم در مقایسه با هزین کسب آنهـا. ۲-۲) مـدلسازی سیسـتم عملیـاتی: پس از ایجـاد بانـک اطلاعاتی، بایـد تا آنجا که ممکن است سیسـتم را «کمی» کرد. مـدلهای تصـمیم گیری گاهی در قالب معادلات ریاضـی و گاهی به شـکل جـدول تصـمیم گیری تنظیم می شونـد. جداول تصـمیم گیری مجمـوعه ای از مبـانی کمی و کیفی را برای اتخـاذ تصـمیم ارائه می کننـد. نحـوه طرح تصـمیم در جـداول تصـمیم گیری، به صورت ذیل است: «اگر این شـرایط موجود باشـند» «پس عملیات را انجام بـده» ۲-۳) تهیه نرم افزار: از نظر مـدیریت، ابعاد فنی برنامه ریزی نرم افزاری، چندان مورد توجه نیست اما اطمینان یافتن از به صرفه بودن و موثر بودن آن، از وظایف مدیریت است؛ زیرا برنامه ریزی نرم افزاری خوب، فعالیت پرخرجی است برای تهیه برنامه نرم افزاری مراحل ذیل بایـد توسط مرکز کامپیوتر انجام شود: الف) تعیین استانداردها و رویه های برای برنامه نویسی با استفاده از علائم استاندارد. ب)مطالعه مختصات طرح مفهومی(خام) سیستم و همکـاری بـا طراحـان طرح تفضـیلی ج) ترسـیم مـدار منطقی پردازش اطلاعـات و تهیـه شـمای عملیـاتی برنـامه نویسـی د) ترجمه دسـتورالعملهای پیش بینی شده در شـمای عملیاتی، به زبان کامپیوتر(شـماره گذاری خوب جهت صرفه جویی در استفاده از ظرفیت حافظه کامپیوتر و افزایش سرعت عملیات ماشینی و نیز جهت تعبیه سازو کار کنترل خطا در دستورالعمل ماشینی). ه) آزمایش برنامه جهت رفع نقص قبل از مرحله اسـتقرار و) مستندسازی برنامه ها، شـماره گذاری و آزمایش آنها(مرحله بسیار مهم) اطمینان یافتن از تهیه مسـتندات منـاسب و به روز شـده، جزئی از وظایف مـدیریت است. ۲-۴) تنظیم عملیات تفضـیلی خرده سیسـتمها و تعیین شکل بـازداده ها برای مـدیریت: کمی کردن اطلاعات و زمانبنـدی برای ارائه آن به مـدیران، نقش مهمی در اتخاذ تصـمیمهای موثر دارد. بهتر است گزارشـهایی که برای مـدیران تهیه می شود. به یکی از دو صورت ذیل باشد: ارائه جمع بندی مختصـری از وضـعیت کلی سیسـتم حوزه مسئولیت وی. ارائه اطلاعاتی در مورد مسائل ویژه ای که او بر روی آنها کار می کند. این مسـئله معمولاً از سه طریق ذیل کشف می شوند: کشف مسائل جاری یا آتی توسط افراد مافوق. اینگونه مسائل معمولاً از عوامل خارج از سیسـتم تحت نظارت

مـدیر ناشـی می شونـد. تشـخیص مسائـل توسـط خود مـدیر. از طریق مطالعه خلاصه گزارشـها و نیازهای آتی سازمان. طرح مسائل توسط زیردسـتان ۳-طراحی ۳-۱) آزمـایش اولیه سیسـتم بـا اسـتفاده از شبیه سـازی: شایـد بهترین شـیوه آزمایش سیسـتمهای خیلی کوچک، شبیه سازی با استفاده از سیستمهای« بازده قوی» باشد. در سازمانهای خلی بزرگ، شبیه سازی همه عملیات سازمان، کاری بسـیار پیچیده و پرهزینه است؛ با وجود این، برای آزمایش بسـیاری از خرده سیستمها و اجزاری وظیفه ای سیستمهای بزرگ، باید از روش شبیه سازی اسـتفاده کرد. مزایای شبیه سازی: طول زمان مرحله انتقال از سیسـتم قـدیم به سیسـتم جدیـد و رفع نقص و طراحی مجـدد آن، به حداقل ممکن کاهش می یابد- امکان ارزیابی سیسـتم جدید از حیث میزان کارایی، در مقایسه با معیارها و مختصات عملکردی پیش بینی شده در طرح مفهومی، میسر می گردد. برای آزمایش کل سیستم از طریق شبیه سازی، به ترتیب ذیل عمل می شود: الف) ارزش داده هـای خارجی نظیر سـهم بازار رقیب اصـلی، نرخ کارمزد و هزینه نیروی انسانی، در دامنه پیش بینی شـده، با اسـتفاده از جـدول اعـداد تصادفی معین می شود. ب) تاثیر داده های خارجی در داخل سیسـتم پیگیری می شود. این امر در مواردی که پردازش اطلاعات خودکار است. فراینـد ساده ای است اما در مواردی که تاثیر داده های خارجی روی سیسـتم بایـد توسط یک انسـان تحلیـل گردد، لازم است بـا تجربه ترین و مـاهرترین افراد اسـتفاده شود؛ به این ترتیب بـا اسـتفاده از این نوع شبیه سازی، می توان«نقض اطلاعاتی و ناآگاهی مدیر در مورد وضـعیت» و میزان«ناتوانی سیستم در کنترل خطاها و قضاوتهای انسانی» را معین کرد. ج) بازداده های حاصل از خرده سیسـتمهای گوناگون، آزمایش می شونـد تا بررسـی گردد آیا همه عملیات، مطابق مختصات انجام می شونـد و متغیرهـای هزینه تحت کنترل درآمـده انـد یـا خیر. آیـا بـازداده ها به دامنه های معینی محـدود می شونـد و یا آیا خرده سیستم می تواند پاسخگویی نسبتاً سریع داده ها باشد؟ د) در صورت پاسخ منفی به سوالات مرحله قبل، مراحل یک تا سه تکرار می شونـد. نکته: با اسـتفاده از فن مونت کارلو و جدول اعداد تصادفی می توان چندین هزار چرخه شبیه سازی را در صورت نیاز، ایجاد و بررسـی کرد؛ این روش بسـیار پرهزینه است ولی امکـان اجرای آن وجـود دارد. ۳-۲) پیشـنهاد ساختار سازمانی جدید برای اداره کردن سیسـتم: طراحان بایـد تغییرات سازمانی مورد نیاز در سیسـتم جدید را به متصدیان و مدیران رده عالی پیشـنهاد کنند. طراحان حق ندارنـد بـا اعمـال فشـار و اسـتفاده از قـدرت تخصصـی، تجدیـد ساختـار را به سازمان تحمیل کننـد. ۳-۳) مسـتندسازی طراحی تفصـیلی: نتیجه پروژه طراحی تفصـیلی، تنظیم اسـنادی است که سیستم، عملیات آن و دلایل توجیهی آن را به دقت تشریح می کند. به این ترتیب، مـدیریت عـالی می توانـد به منظور کسب آگـاهی از مـاهیت سیسـتم، توانـایی بـالقوه آن برای سازمـان، و هزینه ها و ترکیب کلی آن، بسـرعت خلاـصه این گزارش را مطالعه کنـد. نکته: برخی از اسـناد را بایـد روی کاربرگهای اسـتاندارد ثبت کرد؛ ماننـد: نمودار جریـان داده هـا و بـازداده ها. نکته: در شـمای عملیاتی بایـد از علائم اسـتاندارد اسـتفاده شود و یک دفتر راهنما برای اسـتفاده از شـمای عملیاتی تهیه گردد. نکته: بعضـی از اسـناد که مختص به یک پروژه هستند، باید متناسب با نیازهای ویژه کاربران آن پروژه ها تنظیم شونـد. ۳-۴) بررسـی طرح با کارفرما: طراحی تفصـیلی پس از آماده شـدن طرح مفهومی(خام) سیسـتم آغاز می شـود و حاصـل آن دستیـابی بـه مجمـوعه مختصـاتی برای سـاختن سیسـتم است. در مرحله آخر طراحی تفصـیلی، طرح تهیه شـده با کارفرمـا مورد بررسـی قرار می گیرد تـا جهت اسـتقرار سیسـتم جدیـد، تاییـدیه لاـزم را بگیرد. اسـتقرار، ارزیابی، نگه داری سیسـتم اسـتقرار سیسـتم از مهمترین و حسـاسترین مراحـل یک طرح جامع است. از حیث میزان هزینه نیز اسـتقرار رضایتبخش یک سیسـتم، گـاهی بـا مجموع هزینه هـای مراحل مختلف طراحی آن، برابری می کنـد. مراحل اصـلی اسـتقرار عبارتنـد از: نصب اولیه- آزمایش سیسـتم(به طور کلی)- ارزیابی، نگهـداری، و کنترل سیستم. گامهای عمـده ای که باید برای اسـتقرار، ارزیابی و نگهداری سیسـتم برداشـته شوند عبارتند از: ۱-تعیین روش اسـتقرار(بدیلهای اسـتقرار): روشـهای اصـلی استقرار سیستم عبارتند از: روش نصب سیستم جدیـد برای اولین بار. در حالتی که سیسـتم جدید برای اولین بار نصب می شود، قبل از اسـتقرار دائمی، مدتی به صورت آزمایشـی نصب می گردد. روش قطع سیستم قدیمی و نصب سیستم جدید(تبدیل مستقیم. در این حالت یک شکاف زمانی ایجاد می شود که

در آن، هیچ سیستمی در حال فعالیت نیست. روش قطع و نصب بخش به بخش سیستم(روش استقرار تدریجی سیستم جدید). بتدریج بخشهایی از سیستم قدیم قطع می شوند و بخشهایی از سیستم جدید نصب می گردند؛ به شرط آنکه سیستم جدید، ترکیبی از فعالیتهای خودکار و منفک از هم باشد. کار همزمان و موازی سیستم جدید با سیستم قدیمی، و قطع سیستم قدیمی در مرحله بعد. استفاده از این روش، به دلیل افزایش نیاز به نیروی انسانی و افزایش هزینه های جانبی، بسیار پرهزینه است. مزیت این روش آن است که فرصتی ایجاد می کند تا عیبهای سیستم جدید قبل از شروع به کار، کاملاً برطرف شوند. ۲-برنامه ریزی استقرار: فرایند برنامه ریزی استقرار، با توجه به تصمیمات بنیادی و برنامه های گوناگون استقرار، وظیفه مدیران صفی است. پس از تعیین روش تبدیل، طی کردن گامهای ذیل در فرایند برنامه ریزی استقرار، ضرورت دارد: ۲-۱) تشخیص و تعیین کارهای استقرار: کارهای عمده ای که باید برای استقرار سیستم انجام شوند، معمولاً عبارتند از: برنامه ریزی کارهای استقرار سازماندهی نیروی انسانی برای استقرار تهیه و طراحی جا و مکان و تسهیلات تنظیم رویه های نصب و آزمایش برنامه ریزی برای آموزش نیروی انسانی عملیاتی تکمیل نرم افزار مورد نیاز سیستم تهیه سخت افزار مورد نیاز طراحی کاربرگها تنظیم پرونده ها قطع سیستم جاری، و تکمیل و آغاز فعالیت سیستم جدید آزمایش کل سیستم: شامل: الف) آزمایش برنامه؛ برای شناسایی نارسائی های منطقی و ساختاری برنامه انجام می شود. در این روش، پس از آزمایش هر سلول به طور مجزا، رابطه آن سلول با سایر سلولهای برنامه نیز آزمایش می شود. ب) آزمایش سیستم؛ برای اطمینان از هماهنگی عملکرد مجموعه برنامه ها اجرا می شود. در اینجا، برنامه نویسان از اطلاعات ویژه آزمایش استفاده می کنند. عواملی که هنگام آزمایش سیستم مدنظر قرار می گیرند عبارتند از: ب-۱) سازگاری داده ها. آیا شکل داده های تولید شده در یک سلول، برای استفاده در سایر سلولهای که از آن داده ها استفاده می کنند، قابل قبول است؟ ب-۲) به هم پیوستگی داده ها. آیا داده های نامگذاری شده در یک سلول، در سایر سلولهای نیز با همان نام قابل ارجاع هستند؟ ب-۳) ظرفیت پرونده. آیا اندازه پرونده، برای رفع نیازهای عملیاتی(کاربردی) کافی است؟ ب-۴) توالی داده ها. آیا داده های ذخیره شده و قابل دسترسی، از نظم کافی و مطلوب برخوردارند.؟ آیا برای حفظ نظم مورد نظر در داده ها، رویه های مناسب طبقه بندی و فهرست نویسی به کار گرفته شده اند؟ این آزمایشها، فعالیت عادی سیستم را ارزیابی می کنند. دسته دیگری از آزمایشها،«آزمایشهای ویژه» نامیده می شوند که اطلاعاتی را درباره میزان مطلوبیت عملکرد سیستم، فراهم می کنند. ج) آزمایش میزان پذیرش سیستم در میان کاربران، کاربران با استفاده از اطلاعات واقعی، میزان مطلوبیت سیستم را طی یک دوره زمانی طولانی، ارزیابی می کنند. این آزمایش که بیش از تحویل سیستم و ارزیابی آن توسط کاربرنهایی صورت می گیرد،«آزمایش نهایی» نامیده می شود. ۱۲- مستندسازی سیستم ارزیابی سیستم. طراحان سیستم، معمولاً کیفیت آن را با توجه به میزان بازدهی اقتصادی آن در نظر می گیرند. معمولاً کیفیت نرم افزارها، با توجه به ظرفیت آنها، از حیث موارد ذیل ارزیابی می شود: الف) نحوه کنترل فرایند دسترسی به برنامه ب) صحت(میزان توان سیستم در اصلاح ورودیها، محاسبات و خروجیها) ج) قابلیت توسعه سیستم د) قابلیت نگهداری سیستم و توان شناسایی خطاهای برنامه و اصلاح آنها ه) قابلیت حمل و کاربرد مجدد روی سخت افزارهای گوناگون و) قابلیت اعتماد و میزان دقت عملکرد یک سیستم با توجه به استانداردها ۱۴- نگهداری و کنترل سیستم(رفع عیب از سیستم و بهبود آن). فعالیت نگهداری ممکن است با دریافت گزارشهایی مبنی بر بروز خطا، تغییر نیازهای کاربران یا پیشنهاد یکی از اعضای گروه«طراحان و مدیران» آغاز شود. فعالیتهای مربوط به نگهداری را می توان به ترتیب ذیل دسته بندی کرد: الف) تعمیرات فوری ب) تعمیرات جاری ج) رسیدگی به تقاضاهای مربوط به گزارشهای خاص د) بهبود سیستم نکته: مسئولیت کنترل و نگهداری سیستم، بر عهده مدیران صفی است. نکته: سیستم نگهداری باید مشتمل بر ابزار مورد نیاز برای دریافت ورودیها از محیط باشد. زیرا اگر تغییرات محیطی به دقت پیگیری، شناسایی و کنترل نشوند، ممکن است جریان مستمری از خطاها را وارد سیستم کنند. برخی از عوامل وقوع تغییر و تحول در محیط عبارتند از: الف) خط مشی ها، قوانین و مقررات دولتی ب) شرایط اقتصادی ج)

صنعت و موقعیتهای رقابتی د) تکنولوژی جدید نکته: یک برنامه خوب برای نگهداری سیستم، باید چهار گام داشته باشد: الف) همه تقاضاهای کتبی تغییر را ثبت کند. ب) همه تقاضاها را اولویت بندی کند؛ این اولویتها بر مبنای فوریت، مزایای بلند مدت، زمان و منابع مورد نیاز ملاحظات و نظرهای مدیریت، تنظیم می شوند. ج) برنامه های سالانه و برنامه های کوتاه مدت ماهانه را تنظیم کند. د) تعمیرات انجام شده را برحسب زمان انجام ثبت کند؛ پس از پایان یافتن هر پروژه دفتر راهنمای طراحی سیستم اصلاح می شود. ۲-۲) برقراری رابطه بین کارهای مذکور ضرورت اجرای همزمان و توالی بسیاری از فعالیتهای پروژه های بزرگ، تحلیلگران را تشویق می کند تا از نمودار شبکه استفاده می کنند. حتی در پروژه های کوچک نیز استفاده از نمودار میله ای«گانت» و نمودار شبکه، تصور طرح و برنامه زمانبندی آن را بسیار روشنتر می سازد. ۲-۳) تهیه برنامه زمانبندی شده ابتدا طراحان سیستم با یک زمانبندی تخمینی و برآورد زمان متوسط هر فعالیت در یک نمودار شبکه، برنامه ای زمانبندی شده را تنظیم می کنند و سپس مسیر بحرانی یا طولانی ترین مسیرآن از حیث زمان، محاسبه می شود. بدین ترتیب، پس از تعیین نقطه شروع، طراح می تواند تاریخ پایان برنامه را معین کند. ۲-۴) تنظیم بودجه، با توجه به کارها و زمان انجام آنها برآورد هزینه باید به عنوان قسمتی از برنامه ریزی تلقی شود. سپس، با توجه به میزان هزینه برآورد شده بودجه بندی می شود و هزینه و زمان مورد نیاز برای اجرای کل پروژه معین می شود. ۲-۵) طراحی سیستم کنترل و گزارش گیری گزارش گیری یا کنترل را می توان با«ملاقاتهای هفتگی با کارکنان اصلی و صاحبنظر درگیر در کار» یا«مطالعه خلاصه گزارشهای مکتوب» انجام داد. کاربرگهای گزارش باید قابلیت کافی را در نشان دادن رابطه«هزینه و پیشرفت فنی» و همچنین رابطه«هزینه و زمان» دارا باشند. نظامهای هوشمند یا سیستم های متخصص طراحی سیستمهای متخصص تلاشی است برای آنکه کامپیوتر را در قلمرو تخصصهای باریک نیز وارد کنیم و آن ها را بتدریج همچون انسانهای متخصص به بازار کار آوریم: سیستم متخصص یکی از شاخصه های هوش مصنوعی بشمار می آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزه خاص و استفاده از منطق می کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضه خدمات تخصصی بپردازد. این سیستمها نه تنها واجد اطلاعات بلکه نوعی اندیشه استدلالی نیز هستند و با بهره گیری از شیوه های جستجویی(اکتشافی- ابداعی) به استنتاج های منطقی می پردازند. ویژگی های سیستم های متخصص: قادرند در مسائل تخصصی همچون یک کارشناس ورزیده و آگاه ما را یاری دهند. به علت استفاده از شیوه جست و جویی نسبت به برنامه های الگوریتمی از انعطاف و سهولت بیشتری برخوردارند. قدرت پذیرش داده های پیش بینی نشده و تطبیق با شرایط جدید را دارا هستند. قادرند زبان مخاطبین خود را درک و با آنها ارتباط برقرار کنند. زمینه های استفاده از سیستم های متخصص: زمانی که با کمبود پرسنل متخصص مواجه هستیم و سیستم متخصص می تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد. هنگامی که جابجایی نیروی تخصصی بسیار زیاد است و این سیال بودن نیروها موجب از هم گسیختگی فعالیت های سازمانی می شود. زمانی که اطلاعات تخصصی مورد نیاز، پیچیده و انبوه هستند. هنگامی که فعالیتها تخصصی و تکراری اند و برای انجام، به تخصص نیاز دارند. زمانی که با انبوهی از اطلاعات روبرو هستیم که باید تمامی آنها بررسی و کلیه فرضیات درباره آنها سنجیده شوند. نرم افزارهایی برای ایجاد سیستم متخصص: نرم افزارهایی که برای کمک به کسانی که می خواهند به طراحی و ساخت سیستمهای متخصص بپردازند را اصطلاحاً« شل» سیستمهای متخصص می نامیم. به طور کلی سیستمهای متخصص را می توانیم ب دو بخش تقسیم کنیم: بخش اول چهارچوب کلی سیستم است که صرفنظر از موضوع، برای هر سیستم قابل استفاده است. بخش دوم، بخش دانش و موضوع تخصصی سیستم است و در هر سیستم با سیستم دیگر متفاوت است. نکته: شل ها در انجام طراحی و ایجاد بخش اول سیستم های متخصص یاری دهنده اند و کار طراحان را ساده و سریع می سازند، یکی از این شل های مناسب،«توایس» نام دارد. نکته: طراحان سیستم های متخصص را مهندسی دانشی می نامیم. مراحل ایجاد یک سیستم متخصص: ۱-عملی بودن ایجاد سیستم به وسیله مهندس دانش باهمکاری متخصص مربوطه بررسی می شود. ۲-اطلاعات و دانش لازم برای سیستم گردآوری می شود و طراحی

یک نمونه از سیستم در این مرحله انجام می گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی قرار می گیرد. سازماندهی نحوه استفاده از سیستم در این مرحله انجام می گیرد و ضمن آن، سیستم نگهداری مشخص می شود و برنامه های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می شوند. نارسائی های سیستمهای متخصص: این سیستمها شعور انسانی ندارند و ممکن است دچار درک کلیشه ای شوند. نحوه ارتباط کاربران با سیستم، فرهنگ واژگانی که به کار می برند، و نوع استدلال، از موارد آسیب پذیری سیستمهای متخصص اند. سیستمهای متخصص از تجربیات خود چیزی نمی آموزند و از این رو نمی توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود بخشند. دانش سیستمهای متخصص محدود است.

<div class="e>

نظری به نظام اقتصادی اسلام

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

تلخیص: سید شهاب الدین سیدی و مهدی کریم زاده: مقدمه: الف:نظری به اقتصاد اسلامی: طبق نظریه اقتصاد اسلامی مسائل زندگی صلاح وفساد درهر یک از گشودن زندگی مجرد جدا ازدین نیست بلکه این دو(دین وزندگی)مکمل یکدیگرند وممکن نیست اجتماعی مثلافرهنگ یا سیاست یا قضاوت یا اخلاق و تربیت و یا اقتصادش فاسد باشد اما دینش درست باشد وبلعکس. دوگونه پیوند اسلام با اقتصاد: ۱-پیوندمستقیم اسلام: از آن جهت است که مستقیما یک سلسله مقررات اقتصادی درباره مالکیت، مباشرت، مالیاتها، ارث ومجازاتهایی درزمینه ثروت وغیره دارد. ۲-پیوند غیرمستقیم اسلام : با اقتصاد ازطریق اخلاق است .اسلام مردم راتوصیه می کند به امانت ،عفت ، عدالت ،وایثار واحسان ......وهمه اینها درزمینه ثروت است وتازمانی که حدود مسائل اقتصادی روشن نشود حدودعدالت وامانت وعفت و....روشن نمی شود. نظر اسلام راجع به ثروت: دراسلام مال وثروت هیچ وقت تحقیر ومطرود نشده است ،نه تولیدش ،ونه مبادله اش،ونه مصرف کردنش وبرای آنها شرایط وموازین مقررشده است . اما اسلام این عقیده راکه پول پرستی رابه خاطر خودپول ،برای ذخیره کردن واندوختن بخواهد که پول رابرای پرکردن شکم وعیاشی بخواهد که شهوترانی است محکوم کرده است .درواقع پول باید به عنوان وسیله ای برای فعالیت وعمل وتسهیل وتولیدات باشد دراین صورت پول تابع هدف کلی است که انسان پول را برای آن هدف می خواهد. آب درکشتی هلاک کشتی است وربود زیرکشتی پشتی است اسلام که پول پرستی رامحکوم کرده است پول وثروت را محکوم نکرده است ،زیرا: الف)تولید ثروت،کشاورزی ،دامداری،صنعت ،وغیره توصیه شده است ب)مبادله ثروت یعنی تجارت دادوستد توصیه شده است ج)مصرف رساندن از نظر شخصی درحدوداحتیاجات فردی خالی از هرنوع تجمل واسراف توصیه شده است . د)دفاع ازمال درحکم جهاد وکشته دراین راه شهید تلقی شده است . ه)خودثروت درکمال صراحت درقرآن کریم به عنوان(خیر)نامیده شده است. ب)اقتصادسالم: یکی ازاصول اولیه اقتصادسالم ،حیات وقابلیت رشد ونمو ثروت است ،همانطوری که ازشرائط اساسی یک اجتماع سالم اقتصاد سالم است ، اقتصادسالم یعنی اقتصادقائم به ذات وبی عیب وغیر قائم به غیر،ازنظراسلام هدفهای اسلامی بدون اقتصاد سالم غیر قابل تامین است. هرملتی که از لحاظ اقتصادی دستش به طرف ملت دیگر درازباشد اسیر وبرده و است به قول نهرو: (ملتی مستقل است که جهش اقتصادی داشته باشد) علی (ع)می فرمایند:محتاج هرکه شوی اسیراوخواهی بود ،بی نیاز ازهر که گردی بااوبرابرخواهی شدوهرکه راموردنیکی واحسان خودقراردهی فرمانروای اوخواهی شد. نتیجه اینکه ازنظراسلام (اقتصادمستقل ،یکی ازشرایط حیات ملی است.) نکته دوم اینکه :اسلام همیشه روش وسط ومتعادل راپیش میگیرد واین جهت گیری ناشی ازجنبه همه جانبه بودن اسلام است . روش تفریطی ازآن جهت که اساساارزش سلامت بنیه اقتصادی رادرک نمی کند وطرفدارفقراست. روش افراطی ازآن جهت که برارزش اقتصادیی برده وبطور افراطی باید ازهمه جهات میل بخریدوتقاضای فرد برآورده شود ومعتقد

است که منبع درآمـد تمایلات بشـراست. نتیجه این که تزاسـلام این است : «منبع درآمـد،تمایلات وخواسـته های مردم باشد،مصالح عمومی باشد» به تعبیر فقها ،خرید وفروش چیزی جایزاست که هدف منافع اجتماع باشدنه پرکردن جیب شـخص ایناقتصاد، اقتصادی است واقع بنیـانی ومرتبـط به اخلاق وتربیت بشـر. اما دراقتصادسـرمایه داری محـدودیتهایی که برای اسـتفاده قانون ضـررازثروت که وسـیله تامین هـدفهای عالی است خبری نیست واین رامی توان ازصادرات این گونه کشورها به کشورهای نیازمنـد مثل ایران که چه صادرمی کنندو چه می برند فهمید. نکته سوم:ازهر راهی نبایدبدنبال ثروت بود ونبایدسیسـتم افتصادی به شـکلی باشد که رشدونمو رافلج کند. ازجمله مواردی که به عقیده ما تز مانع رشد است(کاربه قدر استعدادومخارج به قدر احتیاج که لازمه اش اشتراک حریم در منـافع یکـدیگر است. معایب این عقیـده: ۱-برخلاـف فطرت وطبیعت است چراکه پیوسـتگی طبیعی افراد بشـربه حـد اجزاءیک پیکرنیست. ۲-نوعی اسـتثماراست ۳-منع فعـالیت ونشـاط است چراکه انسـان زمـانی نشاط کارپیـدامی کنـد که بدانـد نتیجه کارش بخودش برمی گردد. خلاصه مطلب اینکه :اسـلام طرفـدار تقویت بنیه اقتصادی است امانه بعنوان اینکه اقتصادخودهـدف است یانتها هـدف است ،بلکه بعنوان اینکه هـدفهای اسلامی بـدون اقتصادسـالم ونیروی مسـتقل اقتصـادی میسـرنیست. ۴-اسـلام طرفدار نظریه (سرچشـمه درآمـد،تقاضاهـا ،وتمایلاـت است،نیسـت)بلکه معتقـد است بایـد تمایلاـت بامصالـح عـالی وهمه جـانبه بشـریت تطبیق بکنـدومکاسب محرمـه دراسـلام نیز ازایـن جهـت مطرح شـده اسـت (مثـل فروختـن بـت وصـلیب راحـتی به غیر مسـلمان تحریم می کنـد.(فروختن شـراب وآلات قماروسائل گمراهی راحرام می کنـد) درآمدمشـروع ازنظراسـلام یعنی درآمدی که ازطرفی محصول فعـالیت شـخص باشـد یا«اقل جنبه استثمارنداشـته باشـدوازطرف دیگر ازلحاظ مصـرف ،قابلیت مصـرف شـدن مشـروع ومفیدداشـته باشد(به قول سوسیالیسـتها:هدف ،منافع اجتماع باشد نه پرکردن جیب شـخص بخش ۱ اقتصـاد چیست؟ انسان برای بقاءوحیات خود احتیاجـاتی از قبیـل: ۱-احتیاجـات خـانوادگی— همسـروفرزند ۲-احتیاجـات فرهنگی ۳-احتیاجـات معنـوی ودینی ۴-احتیاجات سیاسـی(حکومتی) ۵-احتیاجـات اجتمـاعی از قبیـل قضـاوت ۶-احتیاجـات معـاش بـه نظر میرسـد در تعریـف اموراقتصـادی وتمیزانهاازغیرانها،کافی نیست که گفته شود(احتیاجات مادی درمقابل احتیاجات معنوی)زیرا گذشته از این که تعیین مرز میان مادی و معنوی خـالی از اشـکال نیست،احتیاجـات جنسـی و زنـاشویی،مادی است و نه اقتصادی.ظاهرا اموراقتصادی اموری است که رابطه بشـر بـا انهـا،رابطه مـالکیت است،واجتماع به او اجازه مبادله می دهـد.تنها مالکیت به معنی اختصاص و اسـتفاده حـداکثر منفعت هم کافی نیست در تعریف ،زیرا مالکیت زن و مالکیت مقام،گاهی به این حدمی رسدولی نمی توان ان را جزءمسائل اقتصادی به شـمار اورد،همچهان که صرف تاثیر پول ،ولو به طور غیرمستقیم نیز کافی نیست ؛مثلا یک پولدار به واسطه پول زیباترین زنان را در اختیار میگیرد ،(اوناسیس)(ژاکلین)رابه یـک معنی می خرد.یهودیـان امریکارؤسـاءجمهوری را می خرنـد،و برعکس،یـک خوشـگل ویا صـاحب یـک زن خوشـگل،آراء بیشتری می اوردواحیانـا ثروت بیشتری تصـاحب میکنـد. ممکن است گفته شود که ملاک ،اموری است که تولیـد و توزیع می شوند.جواب این است که بسـیاری از ثروتها تولید انسان نیست ،مثل معادن زیرزمینی و حیوانات دریایی و شکاری .و به علاوه،تولید،در غیر موردثروت هم صادق است.تولید پسرو دختر ازنظراحتیاجات زناشویی بشر،تولید است و باید هم توزیع بشود.ممکن است گفته شوداگر ملاک ،مبادله باشد ،پس در کشورهای اشتراکی ،اقتصاد وجود ندارد.جواب این است که در این اجتماعـات همه مالـک انـد و همه شـریک انـدو ثروت قابلیت مبادله داردولی میان اجتماع و طرف دیگر که فرضا فرد یا اجتماع دیگر است .و فرضـا همه افرادبشـر،یـک جـامعه را به وجود اورنـد،بـاز قـابلیت مبـادله ازمیـان نمی رود. مهمـترین واولین احتیاجـات (اقتصـادی) اسـت واحتیاجـات اقتصـادی از زمـان پدیدآمـدن زنـدگی اجتمـاعی وتقسـیم کاروظـائف درمیـان افراد ایـن احتیـاج بوجودآمـده است. در روابـط اجتماعی مفاهیمی ازقبیل : ۱-ریاست ۲-مرئوسیت ۳-زوجیت ۴-وجوب اطـاعت روابط اقتصادی: ۱-مالکیت ۲-مملوکیت ۳-حق ۴-مبـادله یعنی همین اشتراک مسـاعی وتقسـیم کارضـرورت پیـدا کردویک سلسله اعتبارت ومفاهیم اعتباری وقانونی ضـرورت پیـدا می کنـد. نتیجه اینکه :آن سلسـله ازمفاهیم اعتباری که مربوط است به تولید وتقسیم وتوزیع ثروت

ووسائـل معاشـی،روابط اقتصادی نامیـده می شود. تولیـد:دردنیای طبیعت حیوانات معاش خودراازطبیعت بصورت آمـده دریافت می کنندواستعداد انجام کـاروزری موادطبیعی راندارنـد. اماانسان برای برآوردکردن احتیاجـات معـاش خوداز طریق کـارروی طبیعت وداشتن استعدادوقدرت چنین کاری احتیاجات خودرابرآورده می کند. اما همین حیوانات هستند که وسائل معاش خودراباکار آماده می کنندومولـد بـه شـمارمی آیندماننـدزنبورعسل لـذا به همین جهت است که روابـط اقتصـادی وقـانونی در روابطی نظیرمزدبگیری وفروش ،کـارومزرعه و....درتولیـدبوجود می آیـد. روابط اقتصـادی وقـانونی دونـوع: ۱-روابـط طـبیعی وتکوینی ۲-روابط اعتباری وقانونی یا به عبارت دیگر(اقتصاد): ۱-طبیعی ۲- برنامه ای ۱- روابط طبیعی عبارتست:از یک سلسله روابط علی ومعلولی که خواه نـاخواه درامور اقتصـادی پیش می آیـد مثـل روابـط مربوط به عرضه و تقاضـا ،تورم پول ،افزایش و کـاهش قیمتهـا- بیکاری بحران اقتصـادی، مالیات ۲- روابـط اعتبـاری وقراردادی عبـارتست:از قوانین مربوط به حقوق ومالکیتهـای شخصـی واشتراکی تاثیرروابط طبیعی وقراردادی دریکـدیگر:روابـط طـبیعی باکاروصـنعت وتکامـل ابزارتولیـدورقابتها ومتمرکزهـا مرتبط اسـت.و بـه عقیـده مارکسیسـتها،تکامـل ابزارتولیـد ،خواه ناخواه سبب می شود که قوانین اقتصادی تغییریابـد. نتیجه اینکه :هم مقررات اجتماعی خاص ،جریانـات طـبیعی اقتصـادی خاصـی رابـدنبال خود می آوردوهم روابـط وآثـار طبیعی ،خواه نـاخواه یـک سلسـله مقررات جدیـدی راایجـاب می کنـد. مبـادله: یکی از مسائـل مربوط به اقتصـاد ،مبـادله است.اقتصـاد مبادله ای یعنی اقتصاد مبنی بر مالکیت فردی ودر مـالکیت اشتراکی همه مبادلات هست امـا در میان اجتماع ها،نه میان افراد که با به وجود آمـدن زنـدگی اجتماعی(فراتر از زنـدگی اجتمـاعی)و در اثر رشـد وتوسعه اقتصـاد واسطه ای(پول) برای مبادلات به وجود آمـد. پول: یکی از مسائـل اقتصادی پول است تا زمانی که زندگی اجتمایی بشـر توسـعه زیادی نداشت و تقسیم کارو تخصص زیان به میان نیامد وپول افراد احتیاجات خود از طریق مبادله کالا باکالا یعنی آنچه خود تولیـد میکردنـد در ازای آنچه احتیاج داشـتند معاوضه می کردند. در نتیجه با توسـعه احتیاجات و تنوع آنهـا لازم شـد شـیء خاصـی که دارای ذاتی یا اعتباری و تضـمینی باشـد به میان بیایـد که آن پول است. ارزش: یکی دیگر از مسائـل مربوط به اقتصـاد ارزش یا قیمت است که در اثر بالا وپایین رفتن قیمتها وغیره به وجود می آیـد. مراحل زنـدگی اجتماعی و اقتصـادی: به عقیـده سوسـیالیست هـا زنـدگی بشـر از ابتـدا تـا عصـر حاضـر چهـار مرحله طی کرده است الـف- اشـتراک اولیه ب- فئودالیسم ج – سـرمایه داری د- سوسـیالیسم علم اقتصاد: از مطالعه نوشـتهای علمای قـدیم وقرون وسطی مراجعـه علـم اقتصـاد می تـوان چنیـن نـتیجه گرفـت کـه دردوره هـای مزبـورعلم اقتصـاد دارای خصوصـیات زیر بـوده اسـت. علم اقتصاد،مجموعه ای از قوانین شبیه به قوانین علوم طبیعی ،ماننـدقوانین علم فیزیک وعلم شـیمی که بتوان بوسیله تجربه وآزمایش آن رااثبات نمود و به وسیله آن وقوع قضایا راپیش بینی کرد ودر هرزمان ومکان صادق باشند نبوده ،بلکه عقایدی بوده است که باوضع اجتماعـات وعـادات مردم ودرجه تمـدن آنان تغییرمی کرد. علم اقتصادی شـعبه ای مجزا از سایرشـئون زنـدگی بشـر ماننـد سیاسـی ،مـذهبی و....اونبوده است. علم اقتصـادی توصـیف واقعی و بی منظور قضایای اقتصادی نیست بلکه عقایـد اقتصادی برای منظورهای خاصی مثل (منظور مدنی ،منظوراخلاقی،ودفاع و...)ساخته شده است. ثروت یا مال: هرچیزی که یکی ازاحتیاجات طبیعی یا اعتباری ضروری یاتجملی بشـررا برآوردمال یا ثروت است ثروت ممکن است منافعش به عموم تعلق گیرد(اوقاف)بنابراین لازمه ثروت بودن ومـالیت مملـوکیت نیست ازطرفی ممکن است مملوک باشـد ولی به علت کـافی نبودن برای رفع احتیـاج بشـر به واسـطه فردی مـال وثروت شمرده نشود مانند یک دانه گندمعامی تولیدکننده ثروت: ۱- یک چیز:فقط طبیعت درتولیدآن دخالت دارند.مثل گیاهان دارویی ومیوه هـای جنگلی ۲- دوچیز:طبیعت به علاوه کاروکوشـش انسان درایجادآن دخالت دارنـد ماننـد درختی که به دسـت یـک انسـان کاشـته میشـود؛تخـم یـک دخـت دیگر یـاقلمه یـک درخـت دیگررادر زمیـن می کـاردودرخت می گردد.ایـن درخت محصولی است از قوای طبیعت و به کوشـش انسانی که قصـد تولیـد داشـته است .ازاین قبیل است دامـداری،مرغـداری و امثال اینها. ولی تولیدفرزند حیوانات یا شیر انها را میتوان گفت که صرفامولودطبیعت است و انسان در تولید انها دخالت ندارد و در عین حال با

قسم اول متفاوت است زیرا کوشش انسان در حفظ ونگهداری مولد دخیل است ،به خلاف قسم اول. ۳–سه چیز:طبیعت +کار+سرمایه منظورابزارتولیدکه خودمحصولی ازکاروطبیعت است مثل کفش وقندوشکرونان در(اینجا مقصود از سرمایه؛مطلق ابزار تولید است نه سرمایه به معنی اخص.) بخش دوم مالکیت ازنظرفلسفه ای بشرمیان خودوبعضی اشیاء رابطه خاصی قائل است که آن رابطه رامیان شخص دیگر وآن شیء قائل نیست معمولا این رابطه درجایی قائل است که خود آن شیءرابوجود آورده ویا ازچنگال طبیعت بیرون آمده ویا آن راپیداکرده است خود رااز دیگران نسبت به آن شیءاولی و مقدم میداند. انچه انسان در دنیای واقع ازلحاظ مالکیت دریافته است،مالکیتی است که میان خودو افعال و قوا واعضاءخود یافته است.انسان فکر خاصی رااز‌خود می داند،زیرااوقعاوجودان فکر متکی و مستند به او است،اگر اونبودان فکرهم نبود.همچنین است رابطه ای که میان خود واعضاءخوددرک می کند. انسان نظیر این ارتباط رامیان خود و محصولاتی که صرفا محصول طبیعت است ،یا محصول کارو طبیعت است ،یامحصول کار وسرمایه و طبیعت است فرض می کند و درعالم فرض واعتبار،وجود خودراگسترش و توسعه می دهد و با قراردراداجتماعی ان را معتبر میشمارد.(اثر این اعتبار بهره بردن و استفاده کردن وبه مصرف رساندن است.بدیهی است که مالکیت ،حق بهره بردن و استفاده و به مصرف رساندن ثروت رابه مالک اختصاص می دهد.اینجاست که پای حیات و منافع دیگران،وبه عبارت دیگر پای عمل و زندگی به میان می اید!) پس از این فرض واین قرارداد،بشر برای خودنسبتی با بعضی ثروتها قائل می شودکه معتقداست این نسبت میان ان ثروت و دیگران نیست.به موجب این نسبت به خود اجازه میدهد که هرگونه تصرفی دران ثروت بکند،ان رابه مصرف خودیادیگران برساندویا احیانا انراتلف کندو معدوم نماید. ویک خصوصیت دیگر این است که این رابطه قابل سلب وتبدیل میداندان طرز عمل وهمچنین وضع لغت خاص دراین زمینه دلیل برای است که بشرتصورخاصی دراین زمینه دارد واین جاست که جای تحقیق فلسفی درباره چگونگی این تصوراست. بعضی هامی گویندمالکیت یک امراعتباری است این است که ثابت شده اعتاربه معنی اینکه انسان تصوری را از خوداختراع کند محال است پس به چند دلیل اعتباری است : ۱) زیرا بشرباقراردادوقانون مالکیت را اثبات یا سلب یا تعویض می کند.دلیل براعتباری بودن آن است ۲) حقیقت اعتبارچیست؟اموراعتباری همیشه به منزله پیکروفرد ادعایی حقایق می باشد. ۳) مالکیت چگونه اعتبار شده است ؟ابتدا بایداینکه انسان درطبیعت چه مالکیت های حقیقی و واقعی رادریافته که از روی آن مالکیت اعتباری را اعتبارکرده است. انواع مالکیت: ۱– فردی:یک نفر مالک ثروتی است وفقط اوحق داشته باشد ازآن استفاده ببرد. ۲– جمعی:عده ای حق دارند ازآن استفاده کنند ۳– اشتراکی :همه افراد بالا با اشتراک مالک ثروتی باشند وبا اشتراک ازآن بهره ببرند. نکته:اولویتی که انسان برای خود نسبت به اشیاء خاصی قائل است غریزه بشراست بعضی حیوانالت نیز چنین اولویتی را به حکم غریزه درک می کنند. حیواناتی که جفت زندگی می کنندواشیانه دارندنسبت به جفت دیگران احساس مخالف دارند.کودکان نیز نسبت به اسباب بازی های خوداینچنین هستند.اما درعین حال نمی توان گفت حیوانات رااعتبارکرده اند؛اعتبارازمختصات انسان است ؛انهاتصورکلی و مشخصی از مالکیت ندارند؛اعتباردرزمینه تصورات کلی است. تاحدودی که دامنه مالکیت محدودبه اشیایی است که انسان خود انهاراساخته است یا از طبیعت به دست اورده بحثی نیست ولی انسان موجود اجتماعی است؛این موجوداجتماعی از طرفی احتیاج به مبادله و معاوضه دارد(وبه قولابن سینا معارضه ومعاوضه)؛اشیاءازیکی به دیگری منتقل می شود؛ازطرف دیگر در طبیعت موادقابل استفاده زیاداست واگر فرضا در ابتدابه واسطه کمی جمعیت ووفور این اشیاءاحتیاج به تملک شخصی مثل زمین نیست بعدها تحت انحصار قراردادن این امور به میان می اید؛علیهذاتصاحب این سرمایه ها وهمچنین مبادلات لازم و ایجاب می کند مقرارتی راکه وظائف اشخاص رادرزمینه مالکیت وسائل عمومی معاش و درزمینه مبادلات روشن کند.اینجاست که پای حقوق موضوعه و موجبات قراردادی مالکیت به میان می اید .درابتداءامر حق مالکیت همان حق طبیعی و غریزی است و موجت ان نیز همان موجبات طبیعی وغریزی است.به عقیده ما موجب طبیعی و غریزی مالکیت،دوچیز است:یکی کار وایجاد،وبه عبارت دیگر ارتباط فاعلی است،ودیگر تملیک

و بخشش وبه عبارت دیگر ارتباط غائی است .ولی اجتماع بشری انسان مدنی بالطبع است ایجاب می کند یک سلسله مقررات موضوعه را،مشخص کند؛زیراغریزه وطبیعت کافی نیست که حدود وحقوق انسان راازاین لحاظ مشخص کند.ازاین رو مالکیتها نیزمانند بسیاری از مسائل دیگر مربوط به زندگی اجتماعی باید با قانون مشخص شود.وقانون باید موجبات انرا تعیین کند. اری اگربه فرض محال،انسان قادر بود تنها با نیروی کار،بدون دخالت طبیعت محطولی راتولید کند جای این بودکه گفته شود صاحب ان محصول که تنها خالق و افریننده ان محصول است از نظر تصرف درمال ،فعال مایشاءاست؛امااینچنین نیست ،اوتنها خالق و افریننده ان محصول نیست بلکه اگر تنها خالق و افریننده محصول نیز می بود می توان گفت حق تضییع و اسراف نداشت،زیرا او واجت الوجود بالذات نیست،قائم به ذات نیست،خودش هم خودش رابه وجود نیاورده است ؛اومخلوقی است اجتماعی؛اجتماع درنیروی علمی وذهنی وبدنی اوکه ان محصول رابه وجوداورده است سهیم است؛اودرقوای جسمی وروحی خودمدیون اجتماع است؛ان قواونیروها تنها مال خوداو نیست،اجتماع درخودانهاذیحق است،علیهذااجتماع درمحصول این نیروها نیز ذیحق است.پس به فرض محال اگر شخصی می توانست محصولی رابدون دخالت طبیعت به وجود اورد بازهم حق تضییع واسراف ان رانداشت،تاچه رسد که چنین چیزی محال است. خودکشی جنبه حقوقی دارد یعنی جنبه حقوقی اجتماعی جایز نیست هیچ کس نمی تواند ازجنبه حقوقی ادعا کندکه اختیار خودم رادارم زیرا که اجتماع به او می گویدمن دراین ساختمان مجهز سهیم و مشترکیم ،سرمایه های مادی ومعنوی صرف کرده ام تااین ساختمان کامل رابوجوداورده ام وباید حق اجتماع رابه قدر کافی پرداخت کنم. نظرالهی نیز چنین حقی صادرنیست زیراکه هرکسی بیشتراز آن اندازه که ازآن خودبشراست ازآن خالقش است. بخش سوم ارزش:یکی ازمسائل مهم دراقتصاد چه از جنبه نظری وفنی وچه از جنبه اخلاقی مسئله ارزش است. ارزش یا ارج هم ریشه است.انسان به بعضی چیزهاارج می گذارد وبه آنها اهمیت می دهدآن چیزها همانها هستندکه به حال اونافع ومفید باشند. ارزش اقتصادی: عبارتست از ارجی که در یک ماده معاشی وجود داردویا ارج معاشی وپولی که برای یک امرمادی یا معنوی نظیر تعلیم ،ویا یک امر هنری مثل خواندن اعتبارمی شود. ارزش: ۱–اینکه چگونه است بعضی امور مادی این جهان برای انسان ارزش ومالیت دارد وثروت شمرده می شود مثل آب ،نان، زمین وبعضی ارزش مالیت ندارد مثل هوا ۲– منشا قیمتها وتفاوت ها چیست؟چرا دوچیز که هر دوبایک واحد مثلا مترخریدوفروش می شوند یکی از دیگری گرانتر است؟ توضیح قیمت۱: مالیت وارزش پیداکردن یک چیز تابع این است که اولابه حال بشرمفید باشد یعنی یکی از احتیاجات بشر را رفع یا در رفع آن دخیل باشد خواه آن حاجت مادی ومعاش باشد یا غیرمادیمنفعت به اصلاح فقر:یعنی چیزی که بدون اینکه عین آن مصرف شود انسان ازآن بهره ای برد مثل دیدن منظره ، شنیدن آواز از نظر فقهی منفعت هرچند قابل مبادله به مال استن ولی خودش مال وثروت شمرده نمیشود مثل جمال یاآواز یا نطق ،ومسئله جلب مال وکسب مال وقابل معاوضه به مال می باشد ولی خود اینها مال وثروت شمرده نمی شود . نکته: شرط مالیت این است که خودعین باشد شرط مالیت : ۱–شیءمورد حاجت باشد ۲–وافوروایگان نباشد مثل هوا ۳– قابل اختصاص باشد توضیح قیمت۲:علت تفاوت قیمتها در«کتاب اصول علم اقتصاد»نوشنین ص می نویسد: تعین قیمتها دربازاراگرچه ازعمل متقابل ومبارزه مالکین تولیدکننده کالاـ نتیجه میگرددولی مستقل از اراده هر یک ازآنها ونیز اداره کلیه اجتماع می باشدومانندقوانین طبیعت بانیروی شکست ناپذیری خود رابه تمام آنها تحمیل می نماید. مثلاـ ممکن است گاهی بهای چندنوع کالا صاحبان آنها را ورشکست کند.ولی مادام که شرایطی که آن بها رابه یقین نموده ادامه دارد ،هیچ کس وهیچ کس وهیچ قدرتی نمی تواند دراقتصاد مبادله ای —آن بها راتغییر دهد. عواملی نظیر :جنس ،مفید بودن ،کارمتوسطی که بروی تولید جنس صورت گرفته و... بستگی دارد. نتیجه اینکه:تحت عنوان (کار ،اساس ارزش است)نکاتی قابل برداشت است: ۱–کلیه محصولاتی که به واسطه کاراجتماعی دررژیم مبادله ای ایجادمیشوند،نام کالابه انهااطلاق می گردد.(اولاـکلمه کالاـ اختصاص نداردبه رژیم مبادله ای ،ثانیاگفتیم که بعضی کالاها درطبیعت بدون دخالت انسان صورت کالاـیی دارند.)برای این که کالا بتواند دربازارقابلیت مبادله راپیداکند،باید قادربه مرتفع

ساختن پاره ای احتیاجات باشدیابه اصطلاح علم اقتصاد باید دارای ارزش استعمال باشد. ۲-هرکالاـ-دررژیم مبادله ای-دربازار بایک مقدارمعین ازکالاهای دیگربه واسطه میانجیگری پول مبادله میگردد.بدین طریق به هرکالا مقداری(بها)که پول معرف ومبین ان است تعلق میگیرد.بهای کالاـخودبه خوددرجریان مبارزه بین تولید کنندگان مستقل کالاـوبین خریداروفروشنده برقرار میگردد.نوسان ترقی و تنزل بهادربازار،فعالیت مؤسسات تولید کننده متفرق راتنظیم می کند و بین این فعالیت واحتیاجات مردم تعادلی برقرارمی سازد. ۳-ارزش استعمال یک کالا ،یافایده ان،بستگی به کیفیات طبیعی،فیزیکی،شیمیایی،ومکانیکی ان کالا دارد واول شرط لازم برای فروش ان کالا است.ولی چنان که پیش ازاین گفتیم ،ارزش استعمال نمی تواند مبین بها باشد ،زیرا از انجا که بها در بازار درنتیجه روابط بین اعضای اجتماع مبتنی بر مبادله برقرارمیگردد،پس عواملی را که تعیین کننده بها می باشند نباید درخصال طبیعی کالا ،بلکه باید درروابط بین مردم جستجو کرد.) ارزش استعمال یعنی مفید بودن .مفیدبودن ،هم به جنس بستگی دارد وهم به کاری که روی ان جنس صورت گرفته است.نوع جنس ،یعنی خصال طبیعی کالاـ در ارزش موثر می باشد. بخش ۴ ارزش اضافی : طبق کتاب اصول علم اقتصاد تحت عنوان ارزش اضافی می گوید: ۱- درمطالعه تجزیه وتحلیل قانون ارزش ،فقط سیستم اقتصادساده تجاری درنظر گرفته شده است یعنی سیستمی که درآن تولیدکنندگان کم که مالک وسائل تولید هستندواز فروش محصول کارخود زندگی می کنند درنظرگرفته شد ودرواقع منظورازارزش کالا شامل کالاهای که احتیاجات آنها رابرآورده می کند. اینجا این پرسش پیش می اید که درقدیم نیزازنیروی کار استفاده می شد ،یعنی نیروی کار خرید و فروش می شد.اجیر گرفتن واستخدام برای کارهای خانه وبرای بنایی وعملگی و بالاـخره مزددادن،خواه ان که اجیر به حسب زمان و تمام ووقت اجیرشده باشد،وخواه برای کار معین ،درقدیم هم وجود داشته است.پس هرچندسرمایه نبوده ،ولی خرید وفروش نیروی کار بوده است.جواب این است که درقدیم خریدنیروی کار ازراه مزد،به منظور تجارت نبوده که مستلزم ارزش اضافی باشد و بدون ارزش اضافی ،عمل لغو باشد،بلکه به منظور استفاده مستقیم از محصول عمل کارگر بوده است،ومزدبه اندازه ارزش نیروی کار نیز خلاف هدف و مقصدنبوده است. ۲-اینکه به مطالعه قوانین اداره کننده اجتماع سرمایه ای می پردازیم . اگرمبادلات راکه درجامعه کنونی صورت می گیرد به دقت بررسی کنیم درمی یابیم که بامبادلاـتی که دراقتصادساده قدیمی صورت می گرفت متغیر بسیاردارد . دراقتصادساده تجاری: فرمول مبادله این بود «کالاـ— پول-کالا»ولی دراقتصاد تجاری سرمایه داری جریان مبادله باپول شروع می شودوبه پول ختم می شود وفرمول کلی آن به این صورت درمی آید«پول— کالاـ-پول-»اما پول دوم نمی تواند مساوی پول اول باشداولا سرمایه دار اقدام به چنین مبادله ای نمی کند این پول +پول،پول اضافی همان سود است که با اضافه کردن به بهای اصلی کالا بدست می آید. تجربه تحلیل قانون اساسی ارزش به ماثابت می کند که بهای کالا درجریانات نوسانات خودآنقدر بالا وپائین می رود تا خودرابه ارزش ویازمان که برای تولید آن کالا به کاررفته است هم سطح نماید (قانون عرضه وتقاضا). علت ایجادمنافع برای بازرگانان چگونه است؟ بازرگان به واسطه درانحصارگرفتن بازارفروش وبا به واسطه عدم قدرت مصرف کننده برای خریدن بلا واسطه از تولیدکننده از قدرت خود ضعف مصرف کننده سوء استفاده نموده قیمت رادراختیار خود قرارداده به دوبرابرآنچه خریده است می فروشد. هرقدربه خودزحمت دهیم وبخواهیم باتجربه وتحلیل جریان مبادله سرچشمه سودرابیابیم جز اتلاف وقت فایده دیگری نداردوبه کوچکترین نتیجه ای نخواهیم رسید هیچ فروشنده یا بازرگانی همیشه فروشنده نیست. نیروی کار — ارزش نیروی کار اگردربازار مبادله کالاهایی راپیدا کنیم که بهای آن درموقع فروش پائین تراز ارزش آن باشدو هرکس آن رابخرد حتماسودخواهد بردیابه عبارت دیگربایدکالاهایی دربازار مبادله وجود داشته باشد که قدرت ایجادارزش درآن نهفته باشدمادرفصلهای پیش گفتیم که«ارزشی»ایجادنمی گرددمگربه واسطه کارودربین تمام کالاهایی که دربازار مبادله وجود دارد نیروی کاریگانه کالاـیی است که قدرت کار درآن نهفته است .پس این کالا (نیروی کارنه خودکار)تنها متاعی است که می تواند سرچشمه ایجادارزش باشد. برای آنکه نیروی کاربه شکل کالا درآید دوشرط اصلی لام است: ۱- اول آنکه کارگر شخصا

ازادباشد. ۲- دوم اینکه مالک ابزارکار نباشدتامجبورشودنیروی کارخودرابفروشد ظاهراعلت این که قیمتها تدریجادرطول تاریخ بالا می شودوارزش پول کم می شود قدرت طبیعت برتولیدبیشتر ازمقدارکاری است که صرف آن می شود که تدریجا برمحصول وقدرت خرید می افزاید(بایدتامل بیشتری شود). بخش پنجم سرمایه داری وسوسیالیسم از دیدگاه اسلام مشخصه اصلی سرمایه داری جدید(کاپیتالیسم)ازسرمایه داری قدیم- یابه عبارتی(سوسیالیسم)این است که سرمایه دار،نیروی کار کارگر رابرای فروش می خرد نه برای آنکه شخصا به آن احتیاج دارد،بااین نیروی کار،اضافه ارزش ایجادمی کند.اضافه ارزش که مولدنیروی کارکارگر است وطبعا متعلق به خود اوست همان سودی است که کارفرما می برد واین است که می گویند سرمایه داری جدیدعین استثمارکارگراست. آنچه درقدیم بعنوان اجاره بود این بودکه کارگر ،محصول کاریانیروی کار خودرابه دیگری که به آن احتیاج داشت می فروخت ،وآن دیگری نیز آن کالا-رابه قیمت واقعی بازاری می خرید مثلا-اورامستخدم خانه خودقرارمی داداما نیروی کاراوتجارت نمی کرد. مضاربه: می توان گفت هم سرمایه کارمیکند وهم عامل،وهرکدام به حسب قراردادسهم خودرا می برند. مزارعه:هم زمین عمل می کندوهم عامل ،هرکدام سهم خودرا می برند؛وبلاخره صاحب پول یازمین نمی خواهدونیروی کارگر رابخرد ومحصول کاراورابه قیمت بیشتر بفروشد. دوبرهان مشتمل براین زمینه: ۱-ارزش هرچیز به واسطه مقدارکاری است که برروی آن صورت گرفته است یعنی اولا ارزش ومالیت ،به واسطه کارپیدامی شودوثانیا مقداروميزان ارزش تابع مقداروميزان کاری است که روی یک کالا صورت می گیرد. ۲- سودی که کارفرما می برد محصول کاری است که کارگر کرده وبه کارگر تعلق دارد این سودارزش اضافی برمزداست وبدون دلیل ،سرمایه دارآن رابه خود اختصاص دادهاست. نظریه اول توسط مکتب اقتصادکلاسیک (آدم اسمیت– ریکاردو)بیان شده . نظریه ارزش اضافی توسط کاری مارکس ارائه گردیده است. انواع نظریات راجع به منشاءارزش: الف)ارزش اشیاءذاتی آنهاست ،بعضی اموذاتا با ارزش اند. وبعضی ذاتا بی ارزش، امورباارزش نیز ذاتا بایکدیگرمتفاوت هستند. که این نظریه باطل چراکه ارزش اشیاءدر وزن وحجم و....نیست بلکه مربوط به آنکه به انسان مربوط است یا خیر ب)ارزش اشیاءصرفا قراردادی واعتباری است .ارزش اشیاءبه هیچ نحومربوط به یکی ازصفات ذاتی اشیاءیاصفات عرضی وعارضی آنها-ازقبیل شکل وصورتی نیست بلکه بیشتر همانطوری که بسیاری از چیزهای دیگر رااعتبارمی کندمثلا ریاست ومرئوسیت و زوجیت وممکن است عکس آنها یاعدم آنها رانیز اعتبارکند،درموردارزش نیزچنین است. این نظریه باطل است ،هرچند درمورد پول وخصوصاپول کاغذی شایدبتوان گفت که ارزش اعتباری دارد.اما درمورد همه اشیاءنمی توان گفت که ارزش اعتباری وقراردای دارد. ج)ارزش تابع مفیدبودن است وهراندازه اشیاءمفیدتر باشند ارزش بیشتری پیدا می کنند این نظریه نیز باطل است چراکه بیشتراشیاء که برای مامفیدترندشامل آب،نان،قیمت کمتری دارندشما بعضی چیزهای دیگر بااین که از تجملات زندگی است وچندان مورد احتیاج نیست صدها برابر نان قیمت دارد. د)منشا ارزش مفیدوموردااحتیاج بودن است ،به علاوه دردسترس نبودن .(دردسترس نبودن همان قابلیت انحصاراست) بدین معنی که هردوکالایی که به یک اندازه مورد احتیاج است وتقاضا دارد وبه یک اندازه دردسترس است دربازارعرضه شده است دارای یک قیمت باشداما اینطورنیست علت تفاوت درقیمت این دوکالا-ناشی ازمقدارکاری است که روی آنها صورت گرفته است پس ارزش وبهاءبرروی عرضه ،تقاضا نیست. ه)منشاارزش فقط کاراست.میزان ارزش نیز بستگی داردبه مقداری کاری که روی اشیاءصورت می گیرد.(توسط آدم اسمیت وریکاردو ابرازشد) بطور خلاصه درباب ارزش چند جور می توان نظر داد: ۱-ارزش اشیاء،یک صفت ذاتی است. ۲-ارزش مربوط است به عمل و کاری که درایجاد انها صورت گرفته(علت) ۳-مربوط است به اثری که بر اشیاءصورت گرفته(معلول) ۴-مربوط است به اثر به علاوه دردسترس نبودن. ۵-صرفا قراردادی واعتباری است،وچون مکتب سوداگران به مبادله ،زیاداهمیت میدادند تقریبا نظرانها این بود که مبادله ،ایجاد ارزش می کند. ۶-فیزیوکراتها گفتند مبادله موجد ارزش نیست بلکه طبیعت موجد ارزش است. ایرادات این نظریه: ۱- اگر کار صددرصد منشا ارزش است و ارزش درحقیقت عبارت است ازمقدارکاری که روی یک کالا صورت می گیرد، چراوبه چه علت

عرضه وتقاضادرارزش نوسان ایجاد می کنـد؟ آنها درمورد(ارزش=کار)می گویندنوسانات عرضه وتقاضا پیرامون سطح معینی رخ می دهـد ولی هرگزخودآن سطح راتعیین نمی نمایـدخودآن سطح راکارتعیین می کند. اگراینطورباشدکه طرفداران این نظریه می گوینـدپس بایدتعادل میان روابط تولید یامقادیرکالاها بهم نخورد،اما طبق قوانین طبیعی ارزش صددرصدبه مقدارکاربستگی ندارد. ۲- ارزش هرشـی ناشـی ازاثری است کـه برآن شـیءترتیب داده می شـودنه ازعلـتی آن را ایجـادکرده است،خـواه آن علت کارباشـدیاغیرآن نکته:اثرداشتن به تنهـایی علت ارزش نیست، نـدرت وتحت انحصـاربودن هم دراصـل ارزش وهم دردرجه ارزش دخیـل است. ۳- این که اگرارزش بستگی داردبه مقـدارکارپس علت گرانی«احجـارکریمه» چیست ؟یامثلاـ خودطلاکه پول اصـلی اسـت. چاره نقص نظریه «ارزش =کـار»است ۴- دونفربـا هم وبه انـدازه هم،کـاری راصـورت می دهنـد ولی یکی ازآنهـابه واسـطه ابتکارذاتی آن رابه نحواحسن صورت می دهـدو کارش ارزش بیشتری پیـدا می کند. ۵- دلیـل دیگربراین که ارزش مربوط است به اثر کـاریعنی قـابلیت اسـتفاده نـه مقدارصـرف کـار،ایـن است که ممکن است شخصـی به واسـطه وضـع خـاص ،برای کـارکوچکی مجبورباشـدانرژی زیادمصـرف کنـد،ولی چون اثرکـارش زیـادنیست،کارش ارزش کمتری دارد مثل انسان معلول، ماموزنامه رسانی ،ماموردیـده بـانی . مشـخصه اصـلی سـرمایه داری: مشـخصه اصـلی سـرمایه داری کـه درآن راموضـوع جدیـدی ازلحـاظ فقه واجتهـادقرارمی دهـد دخـالت ماشـین اسـت. ماشـینیزم صرفاتوسعه آلـت وابزارتولیـدنیست کـه انسـان ابزاربهـتری برای کـاری که بایدبکندپیداکرده است،بلکه تکنیک وصنعت جدیدماشـین ،علاوه بربهتر کردن ابزارها،ماشـین راجانشـین انسان کرده است. ماشین مظهرتکامـل اجتمـاع بشـراست ،تجسم تمـدن تـاریخی بشـری است . ماشـین جانشـین انسـان است نه آلت وابزارانسـان ،یـک انسـان مصـنوعی است . درگذشته سرمایه دارفقط نیروی کارگررامی خریدوابزارساده ای دراختیاراوقرارمیدادوبامحصول کارکارگرتجارت می کرد،ولی امروزماشـین می خردوماشـین قـدرت داردصدبرابرکارگرکاربکنـد.ماشـین قـادراست اضـافه ارزش تولیدکنـد،صـدهابرابرکاری که صـرف تولیـدوی شـده است ارزش تولیدکند. نکته اساسـی اینجاست که ماشـین ،سـرمایه متغیرتر از نیروی کارگراست ودرحین حال همین جهت پایه ومبناءاصل اساسـی توجیه کننده سوسـیالیسم است. مشـخصه اصـلی سرمایه دارای جدیـداین است که سـرمایه دارماشـین راباقـدرت عظیم دراختیـار خـودقرارمی دهـددرصورتیکه اونه خـالق ماشـین است ونه مخترع آن.فقط خریداروﻣالك است. قسـمت دوم: سـخن دراین است که آیا ارزش هرچیزمساوی است باارزش اشیائی که صرف ایجادآنها نشـده اسـت.درواقع ارزش اشیاءبستگی نـداردبه مقـدارکاری کـه صـرف ایجادآنهاشـده اسـت بلکه بستگی داردبه مقـداراثری که ازآنهابرای انسان هست وبه علاوه ندرت وجودوقابلیت انحصار. قسـمت سوم: به عقیده این کتاب کارل ماکس بیش ازآن اندازه که سرمایهداری راظالمانه جلوه بدهد،عادلانه جلوه داده است . درکتاب «عقایدبزرگترین علماءاقتصاد»که می گوید کارل ماکس نظریه ارزش=کاررا ازکلاسیکهاگرفت لیکن به عکس آنها علیه سرمایه داری به کاربرددرواقع اگرواقعا سرمایه دارنیروی کارگررابه قیمت عادلانـه خریـده است وسـرمایه هم به شـخص او تعلق دارد،قطعااضـافه ارزش هم به اوتعلق دارد،خواه انکه ایجادکننـده اضافه ارزش ،سـرمایه باشـدیانیروی کـارگر،چـون بـه هرحـال اضـافه ارزش راچیزی ایجـادکرده کـه سـرمایه دار به حق مالـك آن بـوده است درصـورتی کـه مـارکس ارزش هرچیزی راصددرصـدبه مقـدارکاری کـه صـرف ایجـادآن شـده می دانـدوارزش واقعی نیروی کاررامعادل مخارجی که صرف ایجاد او شده می داندو می گویداضافه ارزش به سرمایه دارتعلق ندارد و به کارگرتعلق داردو نمی توانـد مشـخص کنـدکه سـرمایه واقعـابه شـخص تعلـق نـداردبلکه به اجتمـاع تعلق دارد. قسـمت چهـارم: ۱- یـک علت سـودتقلیل فردهاست چراکـه اگر(ارزش=کـار)رادرنظربگیریـم کارگربایـد عـالیترین حقـوق بایـدبه اوتعلـق داشـته باشـد. ۲-استثمارمصرف کنندگان،به وسیله انحصارقراردادن بازارهاویاتبانیهاوعدم نظارت دولتها ۳-علت دیگراین است کارخانه دارازوسیله ای استفاده می کنـدکه آن وسـیله ،اضـافه کارتولیـدمی کنـد،یعنی ماشـین نتیجتا اینکـه هرچنـدسود سـرمایه دارازطرفی مربـوط است بـه کمی فردکارگر،یعنی طبقه تولیدکننده وازطرفی مربوط است به طبقه مصـرف کننده ،ولی منبع اصـلی سرمایه داری جدیدومشخص اصلی

سرمایه داری جدیدماشین است. اگرسرمایه دارنه تولیدکننده رااستثمارکندونه مصرف کننده را،بازهم به واسطه دراختیارداشتن ماشین قادراست سودسرشاربرد،ولی چون ماشین مظهرپیشرفت اجتماع است، نمیتواندبه شخص تعلق داشته باشد.پس منبع اصلی واساسی سرمایه داری جدیدنامشروع است. مرز اشتراک اسلام وسوسیالیسم: قسمتی از سرمایه ها،یعنی سرمایه های عمومی بااشتراک باشد چراکه نظریه اسلام چنین است:اسلام درمالکیت فردی وشخصی رادرسرمایه های طبیعی می پذیرد ومالکیت راعمومی می داند.مالکیت اشتراکی را نمی پذیردیعنی نمی گوید همه ملزم هستندکه کارکنند ومحصول کارشان الزاما به اجتماع تعلق داردبلکه می گویند افراد می توانند بلااشتراک کارکنندوکاراشتراکی راانتخاب کنند(مثل کاراشتراکی دهقان وسالاروتقسیم محصول) اسلام مخالف این گفته است(هرکس به قدراستعدادکارکندوبه قدراحتیاج محصول بردارد) اما اسلام برخالف سوسیالیسم ها مخالف این گفته است (کاربلاـشتراک الزامی واجباری است) به استثناء موارد خاصی نظیر (زمینهای عمومی وکارخانه های عمومی وطوری باشدکه کارفردی میسر نباشد واگر چنین باشد بازهم مالکیت فردی درکار است یعنی محصول بطورمساوی میانشان تقسیم می شود وهرفردی مالک فردی سهم خودخواهد بود. خلاصه مطلب •: مشخصه اصلی رژیم اقتصادی جدید(خریدوفروش تجارت بانیروی کارنیست بلکه ماشین است. شعارهای مارکس برضدسرمایه داری است ،اما اصول ومنطق مارکس سرمایه داری را تقویت می کند • ماشین مظهرتکامل اجتماعی است وهیچ فردی رابه تنهایی نمی تواندمخترع ومبتکرآن شمرد.ازاین جهت ،هم باابزارهای دستی متفاوت است وهم باآثارهنری وهم دفاتر شعر سوسیالیسم،به معنی مالکیت اشتراکی سرمایه ازلحاظ ماشین،مخصوص عصر جدیداست ،ولی از لحاظ طبیعت ،درقدیم نیز می توانسته وجودپیداکند.برخلاف نظرسوسیالیسم ها •. اشتراک درکاربه هیچ وجه صحیح نیست .اشتراک درکارهمان است که درفقه ،اشتراک درایران گفته شده است. شرکت ازنظرفقه اسلام انواع شرکت: الف)قهری ب) عقدی:که به خودتقسیم می شوند: ۱- شرکت عنان ۲- شرکت ابدال ۳-شرکت وجوه ۴- شرکت مفاضه نکته:که فقها فقط شرکت اولی راصحیح می دانند علت صحیص بودن شرکت عنان به شرکتهای دیگراین است که درشرکت عنان ،شرکت درواقع ایجادیک شکل جدیدکاربه واسطه افزایش سرمایه است. افزایش سرمایه وتمرکزآن سبب می شود که توانائی مضائف شودمثل شرکتهای سهامی،سایرشرکتهای دیگرحالت قماری دارند. بخش ششم رساله های اقتصادی ،مالکیت زمین ازنظر اسلام ،انفال مالکیت زمین ازنظراسلام: ۱- زمین یابه نحوی است که مردم مالکین اولیه آن بودن دراین صورت ملک شخصی آنهاست ومعامله مالکیت باآنها می شود ویاآنکه سرزمین ،عنوهٔ فتح می آن شود ؛دراین صورت زمین به عموم مسلمین تعلق می گیرد ولی به شرطی که زمین حیاهٔ ودرحقیقت مملوک کفارباشد. این چنین سرزمینی برخلاف سایرمملوکات کفارکه غنیمت برده می شودوتقسیم می شود ،تقسیم نمی گردد وبه عموم مسلمین تعلق می گیرد. ۲- اگر سرزمین فتح شده باشدطبق فقه شیعه به امام تعلق می گیرد. ۳-زمینهایی که صاحبان آنها باصلح،اسلام اختیارکرده اند مانندسرزمین مدینه به مالکین اصلی تعلق دارد وازاین جهت فرقی میان زمین وغیر زمین نیست . ۴- زمینهایی که معموره است واهلش جلاءوطن می کنندبدون آنکه لشکرکشی صورت گرفته باشد(نامیده می شود) این زمینها نه نظیر غنائم است نه میان افراد تقسیم شود،ونه نظیر اراضی مفتوحهٔعنوهٔ است که به عموم مسلمین تعلق گیرد نظیراراضی اولیه است که تحت نظر ولی امراست. نتیجه اینکه زمین •: مالک شخصی دارد. •به عموم مسلمین تعلق داردو ولی امرمتصدی تقسیم آنهاست مثل مسجدکه هرکس تقدم پیداکردبه اوتعلق می گیرد •. نه به عموم تعلق دارد ونه به عموم مسلیمن بلکه به ولی امر مسلمین تعلق دارد. این گونه زمینها یا موات است که بااجازه ولی امر باید احیاءشود،ویا محیاهٔاست،ازقبیل قطایع ملوک و زمینی که لارب لها.اینها نیز با نظر ولی امر باید تقسیم شود و احیانا خراج گرفته شود .وهمچنین است اراضی صلح یا فیئ که لمٌ یوجَف عَلَیها بخیل ولارکاب. ۵-انفال اهل تسنن ،انفال راباغنائم جنگی مساوی دانسته اند؛ولی ازنظرفقه شیعه ،انفال باغنائم جنگی مغایراست وفقط قسمتی ازغنائم جنگی است که درردیف انفال واقع می شود غنائم به شرکت کنندگان درجنگ تعلق داردومیان آنها تقسیم می شود وانفال به ولی امر مسلمین تعلق دارد. نکته: اول کسی که

زمینهاراازوضع اصلی دراسلام خارج کردعثمان بود«اقطاعات عثمان » معروف است. مالکیت فردی: مال ازنظراسلام همان طوری که به فردتعلق داردبه اجتماع نیزتعلق دارد.حق مالکیت نامحدودنیست ،شامل اسراف وتبذیرنیست ؛بنابراین اسلام اجازه نمی دهدکه انسان برای بعدازمردن خودبه هرچه دلش می خواهدوصیت کند. رساله اقتصادی (۲)مساله ارث ارث ازتوابع مالکیت فردی است ؛یعنی اگرمالکیت فردی رابه هیچ نحوصحیح ندانیم ویاعملاوجودنداشته باشددرنتیجه موضوع ارث نیز وجودندارد. لازمه نفی مالکیت فردی ،نفی ارث هست اما لازمه قبول مالکیت فردی ،قبول ارث نیست ؛زیراممکن است کسی مالکیت راازنظراولویت طبیعی میان کارگروکارپذیرد وغیرازکارموجبی برای مالکیت قائل نباشد،ودرعین حال ارث راازلحاظ قطع رابطه میان کارومالکیت ردکند. طرفداران ارث مجموعابه دلیل برای مشروع بوده ارث ذکرکرده اند: الف)حق ارث گذاشتن ،نتیجه منطقی حق مالکیت است. ب)ارث ازنقطه نظراخلاقی،مشروع بلکه ممدوح است ،زیراسبب تقویت رابطه خانوادگی می شود. ج)ازنقطه نظراجتماعی ،ارث ، مفیدبلکه مرسوم است.اگرار ثمرسوم نبود،آدمیان همین که به سن معینی می رسیدند دیگرکار نمی کردندوآنچه راکه قبلاتولید نموده بودندمصرف می کردند. سوسیالیستها ارث را نامشروع می دانند ارثیه آنها چنین است: ۱–قطع رابطه کارومالکیت،خلاف عدالت است. ۲– ارث سبب می شود که ورثه ،مفتخواردرنتیجه ازلحاظ تربیت عاصی وباطل بمانند. ۳– ارث سبب می شود که فاصله طبقاتی تدریجا زیادشود. نظراسلام راجع به ارث:(ردکردن نظریها) اولا:این که می گوید :ارث سبب می شود که ثروت درنسلهای متوالی متمرکز گرددضداین استدلال است که می گویدارث باعث تنبل شدن وفاسدشدن نسل می گردد. ثانیا:دراسلام مالیاتهایی بنام زکات وخمس وضع شده که خودبه خودفواصل طبقاتی راکم می کند. ثالثا:ارث اسلامی تقسیم وکوچك کردن مال است ،برخلاف ارث مسیحی که دراختیارمورث است. رابعا:اصل دیگری دراسلام است که به حکومت شرعی وقانونی حق می دهد مالیاتهایی طبق مصالح اجتماعی وضع کند. درباب ارث،یك مسئله دیگرکه هست ،ارث مناصب است.دردوران قدیم ،مناصب به ارث می رسید مثل مساجد برای پیشنمازها ارثی بود که درمیان عرب این خصوصیت حاکم بود ،که دراسلام حتی امامت ،مورثی نیست. تعریف سوسیالیسم: سوسیالیم به معنی مالکیت مشترك زمین وسرمایه ،تحت یك شکل دموکراتیك حکومت است ومستلزم آن است که تولید به منظور استفاده ونه به منظورسودجویی هدایت شود تقسیم تولیدات بایستی بطورتساوی انجام گیرد ودرصورتی که این امر میسر نباشد،باید طوری باشدکه لاقل بتوان این تساوی رادرتوزیع راباتامین منافع عمومی توجیه نمود. هدف سوسیالیسم این است که تولیدبه نفع عامه مردم ودرخدمت انسان وتمدن قرارگیردوتاکنون سوسیالیسم نتوانسته این هدف راتامین کندچراکه گفته شده درهمه کشورهامحصول تولیدی یك محصول مصرفی است نه سودجویی، صحیح نیست : زیرا که مقصود ازسودجویی اگرانباشتن درآمدها روی هم رااضافه کردن برمالکیت شخصی باشد این گفته درست است اما سودجویی منحصربه این شکل نیست ؛تولیدبه نفع افرادمعینی وبرای تامین اغراض افرادخاصی ،خودنوعی سودجویی است .به صرف اینکه نام مالکیت شخصی درکارنباشد ولی تولیدات به خاطراغراض افرادخاصی جریان پیدا کندنه به خاطر مصالح و احتیاجات عمومی نمی توان گفت ریشه سودجویی ازبن کنده شده؛برعکس؛سودجویی واستثماربه شکل دیگری حکومت می کند. نتیجه اینکه: خوشبختی اجتماع وریشه کن کردن استثمار،متوقف به دوشرط است: ۱–سازمانصحیح اجتماعی ومفررات قوانین عادلانه ۲– حکومت یك قدرت معنوی تسلط یك نیروی غیرمادی بروجدانها بخش هفتم: اسلام واقتصاد اصولی که مردم جهان یاعقل صریع خودما آنهارا مسلم می شمارد: (۱عدل ومساوات (۲پرهیزازاستثمار (۳مسئله حقوق طبیعیوتکوینی که حق ،ریشه فاعلی ونمائی دارد طبق بیانات ونظریات این کتاب: اصل(۳)مقدم است براصل عدالت واصل طرد استثمار: یکی ازاصولی که دراقتصادبایددرنظرگرفت اصل تزییدثروت ملی وتکثیرتولیداست؛یعنی اقتصادسالم آن است که جریان ثروت ومنابع اولیه به نحوی باشدکه برثروت که یگانه وسیله مادی وپایه ای ازپایه های زندگی است بیفزایدوقدرت ملی رادرتحصیل ومسائل مادی ومعنوی زندگی مضاعف کند واین مشروط به دوشرط است: (۱منابع ثروت آزادباشد ودوچارتوقف وحبس نشود. (۲فعالیت ،آزادومحترم باشد،یعنی ثمره فعالیت به

فعال بر گردد. معمولا اقتصادیون،تمایلات وخواسته های بشررا،ولوخواسته های مصنوعی را انحرافی می دانند،حتی سرچشمه درآمد می دانند. ولی اسلام مساله تقاضا رابه هرنحوکه باشدسرچشمه درآمدمشروع نمیداند،خودتقاضا رامشروع نمی داندوکنترل می کندوبعلاوه پاسخ گفتن به این تقاضاها راغیرمشروع می داند. ولی مادیون اقتصادی حتی تقاضای نامشروع مثل اعتیادبه موادمخدرایجادمی کندتا راه درآمدخودراباز کنند.اینجاست که زیان انفکاك اقتصادازاخلاق ومعنویت روشن می شود.یکی ازچیزهایی که مانع رشدوافزایش ثروت عمومی می شودتصاحب سرمایه های عمومی بدست مالکین خصوصی دوعامل مانع رشد ثروت: (۱حبس وتوقف مواداولیه معیشت که عمل سرمایه دراهاست (۲حبس ومتوقف ساختن فعالیت که عمل اشتراکیون است آنچه ازرشته های درآمدمنع کرده است: الف)درآمدازطریق اغراءبه جهل وتثبیت جهالت مردم وتحکیم عقاید باطل وخرافی نظیربت فروشی وصلیب فروشی،وما عمل ابراهیم بت شکن وموسی که گوساله سامری راآتش زد،وعمل رسول خداراکه بتها راشکست تصویب می کنیم نه عمل ملکه انگلیس ویادولت انگلستان راکه بت پرستاها اجازه تاسیس بتخانه می دهدونام آزادیخواهی ودموکراسی می گذارد.اینها ازلحاظ سیاست به مفهوم امروزصحیح استاماازلحاظ بشریت غلط. ب)تحصیل درآمد ازطریق اغفال واضلال،امروز بنام آزادی عقیده وفکر،نشرهرکتابی وخریدوفروش هرکتابی راصحیح می دانند.امااسلام این راه درآمدرابه روی پیروان خودبسته است. ج) تقویت دشمنان به هرنحوی باشد،هرگونه خریدوفروشی که سبب شوددشمن قوی ودوست ضعیف شود دراسلام ممنوع است. د)بدست آوردن درآمد ازراه تولیدیا خریدوفروش ومبادله موادی که استعمال آنها بشرزیان داردوفائده ای نداردوازنوع هوسهای کودکانه است . ه)پای ماده مضری درکارنیست،بلکه نوع کاری که فرددرمقابل آن واقع میشودیامضرات مثل قمار و)نوع دیگریکاری است که ازنظراسلام فوق مساله اقتصادی است ازقبیل اجرت درقضاوت،تعلیم دین وقرآن ،اجرت براذان ز)کارهایی که به تجمل پرستی تمام شودمثل ساختن یا ظروف طلاونقره(باعث می شود که پول ،نایاب وکارمبادله به سختی بکشد) نظراسلام درمورد اقتصاد: مبتنی است بریك اصل فلسفی وآن اینکه زمین ومنابع اولیه برای بشریعنی برای اینکه زمینه فعالیت وبهره برداری بشر قراربگیرد آفریده شده است : ۱. ما وشما را از زمین پدیدآورد ودرآن به شما بهره آبادانی داد. ۲. وزمین رابرای تمام جهانیان قرارداد. نباید کسی گمان کند که اگرمالك خصوصی مالی شد اختیار مطلق دارد،و می تواند آن راحبس کند زیراکه خداوند انسان فاعل ومنابع اولیه راقابل آفریده است ،واین قوه فاعلی خواسته که از آن ماده قابله استنتاج کند. امام علی (ع) می فرمایند:« اَنَکُمْ مَسوؤلونَ حَتی عَنِ البقاعِ والبَهائِم» مسئله اضطرار راجع به اضطرار فقها می گویند اگرکسی مضطرشد.خانه خودرا بفروشد برای مصرفی که برایش پیش آمده است هرچند که باطناومایل نیست که ازآن خانه منتقل شود اما گاهی اضطراراًبه قیمت نازلتر می فروشدیعنی دیگری ازاضطرارسوءاستفاده می کند.اینجاست که باید گفت دیگری حق ندارد سوءاستفاده کندبرای خرید برای عمل نامشروع وحرامی صورت گرفته هرچندازنظرفروشنده عمل جایزی صورت گرفته است. مشخصات سرمایه داری: الف)مالکیت فردی (سوسیالیستها حتی مارکس به کلی بامالکیت فردی مطلق مخالف نیستند.) ب)مالکیت مورثی(بعضی ازسوسیالیستهاباارث به اولادمخالف هستند) ج)طبیعی بودن – نه ظالمانه بودن– اختلاف افراداز ثروت ومالکیت د)مالك شدن ثروت به وسیله ابزارتولید(به عبارت دیگر منفعت از طریق سرمایه) ه) مالك شدن ثروت به وسیله استخدام نیرویطبقه کارگرواجرت دادن به آنها وبرقرارنمودن نظام کارگر وکارفرما (این راکمونیستها ضالمانه می دانندلااقل درعصرماشین) و)مالکیت به وسیله ربا مشخصات سوسیالیسم: الف)مالکیت فردی ابزارتولید راجایزنمی شمارد دراین را آلت جرم ووسیله استثمارمی شمارد دو راه جلوگیری ازاین استثمار راسلب مالکیت فردی از ابزارتولید می شمارد. ب)تفاوت طبقاتی افراداز لحاظ ثروت محکوم می کند چون همه چیزازآن همه است وباید ازاصل «کاربه قدراستعدادوخرج به قدراحتیاج» پیروی کند. ج)درجامعه سوسیالیستی قدرت اقتصادی مانند قدرت سیاسی دراختیار اجتماع است نه افراد د)نفی مالکیت موروثی ه)نفی هرکه سودکارنکرد و)اختلاف افراددرثروت ، مولود ظلم واجحاف است ز) جایزنشمردن ریاخواری

سه کلید توان افزایی

نویسنده : کن بلانچارد

مترجم : مهندس فضل اله امینی- ناشر : فرا- خلاصه کتاب: مرضیه اورعی مردانی – الهام رسایی – آرزو سید بر- ضرورت توان افزایی: انواع چالش های محیط بیرونی راه را بر نیروهایی هموار کرده اند که از همه سو کارکنان و سازمان های آنها را هدف قرار داده اند . مثلا مشتریان دامنه خود را در مورد کیفیت ، قیمت و خدمات وسیع تر کرده اند و اوضاع و احوال نشان می دهد که اگر شرکتی از عهده برآوردن این توقعات برنیاید ، مشتریان به سمت شرکت های رقیب می روند .یا اینکه فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر شرکت ها وارد می شود و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می کند و همچنین فشارهای وارده از طرف تکنولوژی های جدید و نیز تغییر ذهنیت مشتریان ، همگی به این معنا است که آنچه سال گذشته به نظر خارق العاده و برجسته می آمد ، چه بسا امسال عادی جلوه کند . مانع ، به طور مرتب بالاتر می رود و اگر شرکت و کارکنان آن نتوانند از روی این مانع عبور کنند ، رقیبی دیگر جای آنها را می گیرد .ایجاد فرهنگ توان افزایی آسان نیست . ایجاد این فرهنگ مستلزم برخورد قدرتمندانه با ناملایمات و تلاش برای حفظ موازنه شکننده میان مسئوولیت و آزادی است . اما اگر در مسیر توان افزایی قدم بگذاریم ، باید بدانیم که این راه بی برگشت است ، مگر آن که بخواهیم عوامل تغییر بر ما و کارکنان سازمان چیره شوند . نیروها و عوامل الزام آور تغییر در داخل نیز چاره ای جز توان افزایی ، پیش پای رهبران و اعضای گروه ها باقی نمی گذارند.توان افزایی چیست ؟در حقیقت توان افزایی یک تکنولوژی موثر و پیشگام است که هم برای شرکت ها ، مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان ، فرصت آفرینی می کند . توان افزایی ، ابزار مشارکت اعضای گروه ها در کامیابی و ناکامی شرکت ها است ، مشارکتی شریک گونه توان افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان میدهد تا از دانایی ، مهارت ، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره برداری کنند . مدیرانی که توان افراد را تقویت می کنند در واقع بار مسئوولیت آنها را افزایش می دهند تا نتیجه ای بهتر حاصل شود . آری توان افزایی آسان نیست . اما با این که توان افزایی بار مسئوولیت اعضای گروه های را سنگین تر می کند ، آنها از توان افزایی استقبال می کنند ؛ زیرا شادمانی و نشاط آنها به سبب احساس مشارکت ، مالکیت و بالندگی افزایش می یابد . متاسفانه شمار رهبران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توان افزایی را بدانند اندک است .آیا توان افزایی واقعا مفید است ؟در عصر رقابت بی امان ، هر شرکتی که نتواند ارزان تر ، مرغوب تر و سریع تر از رقبای جهانی تولید کند ، مجبور می شود به سرعت دست از کار بشوید . پی آمد عقب ماندن از کاروان رقابت جهانی در حد گروه ها عبارت است از دست دادن کار و تحمیل کار بیشتر به عقب ماندگان . مدیران نیز تنش ناشی از تولید بیشتر با افراد کمتر و گسترش یافتن حیطه نظارت را حس خواهند کرد . به دلایلی که برشمرده شد ، شیوه مدیریت سنتی که مبتنی بر سلطه مدیر و اطاعت کارکنان است ، جوابگو نیست ، آنچه مدیران در پی آن هستند یافتن راه حل مشکلات کار – با منابع کمتر – در زمانی کوتاهتر است . اعضای گروه ها نیز بطور همزمان در پی امنیت شغلی ، حاکمیت و غروری تازه هستند . رهبری وضعی – ۲ مدلی است توانمند اما ساده و اقتضایی برای اصلاح رویکرد رهبری به طوری که قابل انطباق بر حالات گوناگون باشد .هدف از آن رساندن افراد به بالاترین درجه رشد و بالندگی در عملکرد از طریق رهبری ثمربخش بوده است و اساس آن ایجاد هماهنگی در مطابقت بین تراز بالندگی فرد در یک هدف یا قضیه خاص و شیوه رهبری رهبر است . در سفر توان افزای سه منزل یا مرحله وجود دارد .آغاز و توجه ۲- تغییر و نومیدی ۳- پذیرش توان افزایی و پالایش آن افراد در گذر از این منازل سه گانه و برای رسیدن به مقصد دچار دلواپسی ها و نگرانی هایی می شوند که باید شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرد.یکی از طرح های پژوهشی ایالات متحده که در دانشگاه تگزاس اجرا شده به این نتیجه رسیده است که افراد به هنگام رویارویی با دگرگونی های مهم ، شش نگرانی قابل پیش بینی و پی در پی را احساس می کنند . در

مرحله نخست آغـاز و توجیه سـفر ، ملاحضـات و نگرانی هـای افراد از نوع اطلاعاتی و شخصـی است . افراد این نگرانی ها را طرح کرده و جویای جواب آنها هستند . در حرکت به سوی منزل دوم یعنی منزل تغییر و نومیدی دلواپسی های آنها ناظر بر کاربرد و پی آمـد موضوع است . در این مرحله نیز ضـمن طرح موضوع انتظار جواب دارنـد . و سـرانجام در آخرین مرحله یعنی مرحله پذیرش و پالا‌یش که هـدف را در دسترس می بیننـد . نگرانی هـای مربوط به همکاری و بهسازی را مطرح می کننـد . چنانه این نگرانی های شش گانه طرف توجه قرار گیرد ، می توان به هدف توان افزایی دست یافت و اگر به آنها بی توجه باشیم ، راه به بن بست می رسد و یـا آنکه به مصیبت ختم می شود .این شـش نگرانی شامـل :نگرانی هـای اطلاعاتی موضوع تغییر چیست ؟ ضـرورت آن چیست ؟ وضع موجود چه عیبی دارد ؟ معمولا کسانی این نگرانی ها را مطرح می کننـد که نمی خواهند در برابر عمل انجام شده قرار بگیرند بلکه می خواهنـد موضوع بـا آنها در میان گذاشته شود .آنها بـد و خوب تغییر را منوط به درك و فهم خود می کننـد .نگرانی های شخصـیاثر این تغییر بر من چیست ؟ چه تغییری در وضع من ایجاد می کند ؟ به نفع من است یا به ضرر من ؟ آیا فرصت تغییر را پیدا خواهم کرد ؟کسـانی این پرسـش ها را مطرح می کننـد که نگران داشـتن مهارت و منابع لازم برای انجام تغییر هسـتند .نگرانی های کاربردیـاولین کـاریکه خواهم کرد چیست ؟ دومین ؟ وسومین ؟ آیـا از عهـده جزئیات برمی آیم ؟ اگر کارها طبق برنامه پیش نرود چه می شود ؟ از چه مرجعی بایـد تقاضای کمک کنم ؟ این کار چه قدر طول می کشد ؟ آیا این وضع عمومیت دارد ؟ کسانی این نگرانی ها را مطرح می کنند که به جزئیات مسایل مربوط به پیاده کردن طرح تغییر علاقه مند هستند .نگرانی های مربوط به پی آمد هـا آیـا کاری که می کنم به زحمتش می ارزد ؟ آیا این تغییر ، اوضاع را تغییر می دهـد ؟ آیا کارها پیش می رود ؟ کسانی که این نگرانی هـا را مطرح می کننـد به نتیجه کـار علاـقه دارنـد . در این مرحله است که اعضـای گروه هـا در انتظار و حاصل کار هسـتند .نگرانی در مورد همکاری دیگرانآیا کسان دیگری هم بایـد دراین کار مشارکت کننـد ؟ نحوه مشارکت دیگران چگونه است ؟ چه طور مسـاله را جـا بیانـدازیم ؟کسانی این پرسـش ها را مطرح می کننـد که نگران همکاری و هماهنگی با دیگران هسـتند . آنها می خواهنـد همـه افراد را درگیر موضـوع کننـد زیرا متقاعـد شـده انـد کـه این دگرگـونی مفیـد و ثمربخش است .نگرانی دربـاره روند بهسازی هدفچه طور می توانیم کیفیت کار را بهتر کنیم ؟ آیا می توانیم مطابق سلیقه خود دست به اصلاح و بهسازی بزنیم ؟ کسانی این پرسـش ها را مطرح می کنند که علاقه مند به بهسازی مداوم هسـتند .می توان چهار روش یا شـیوه اصلی رهبری را با چهار تراز رشد و بالندگی تطبیق داد .روش آمرانه رفتار رهبر بسـیار آمرانه و اندکی حامیانه است .روش مربیانه رفتار رهبر بسیار آمرانه و بسیار حامیـانه است.روش حامیانهرفتار رهبر بسـیار حامیانه و انـدکی آمرانه است روش ناظرانه رفتار رهبر انـدکی آمرانه و انـدکی حامیانه است .شـش دلواپسـی که افراد در فراینـد تحول و حرکت به سـمت توان افزایی به آن دچـار می شونـد :برای مقـابله بـا دلواپی های اطلاعـاتی ، روش اول رهبری را بکار بریـد .برای مقابله با دلواپسـی های شخصـی ، روش اول رهبری با آمیزه ای از روش دوم بکار ببرید.برای مقابله با دلواپسـی های اجرایی از روش دوم رهبری اسـتفاده کنید .برای مقابله با دلواپسی های مربوط به پی آمد تغییر از روش دوم رهبری بـا آمیزه ای از روش سوم اسـتفاده کنیـد .ترازهـای بالنـدگی و روش هـای رهبریبـا وجودی که توانایی خوب کار کردن در افراد تـابع متغیرهای گوناگون است ، رهبری وضـعی -۲ بر یـک متغیر بیش از متغیرهای دیگر تاکیـد می کنـد . این متغیر تراز بالندگی شخص در یک هدف یا کار خاص است . تراز بالندگی مرکب از دو عامل است : شایستگی و تعهد.شایستگی عبارت است از دانایی و مهارت فرد درنیل به هدف یا انجام کار ، عملکرد هر کس بهترین بازتاب و نمایش شایستگی او است . با این حال ، شایسـتگی را می توان به تدریج به کمک راهنمایی و حمایت ، تقویت کرد . شایستگی یا اهلیت را می توان از راه آموزش رسمی ، کاورزی و تجربه به دست آورد .تعهـد آمیزه ای است از رغبت واعتماد به نفس فرد در رسـیدن به یک هدف یا انجام یک کار ، بازتـاب هـای رفتـاری علاـقه و اشتیـاق را می توان در دقت ، سوزنـدگی و نشـاط ، تکـاپو ، تظـاهرات بیرونی و نیز شواهـد گفتاری ملاـحظه کرد . اعتمـاد به خـود و خـاطر جمع بودن نیز نمـاد اعتمـاد به نفس است . اعتمـاد به نفس یعنی میزان اتکـا و اعتمـاد فرد به

توانـایی خود در انجـام کار . چنانچه هر یک از دو عامل رغبت (انگیزش) یا اعتماد به نفس ، شعیف بوده یا در فرد وجود نداشته باشد ، تعهد نیز در کل ، ضعیف و نازل تلقی می شود .گروه – رهبری وضعی یکی دیگر از قلمروهای اثر گذاری رهبری وضعی - ۲ ، رهبری گروهی است . گروه عبارت است از جمع دو نفر یا بیشتر برای انجام کار خاص و رسیدن به هدف مشترک ضمن جوابگو بودن در برابر نتیجه کار .براساس نظریه ما (در رکن سوم توان افزایی) به جای سلسله مراتب ، گروه ها قرار می گیرند . گروه های صاحب اختیار ابزار تحقق نیازهای معاصر در زمینه نوآوری ، کیفیت ، خدمات بهره وری و ایجاد رضایت هستند . لازمه کارکردن در گروه های صاحب اختیار ، داشتن داناییو مهارت های جدید است که در بیشتر سازمان های قدیمی جای آن خالی است .دانایی و مهارت لازم برای همه اعضاء از جمله مشتمل است بر توان مشاهده و درک پدیده ها در درون گروه در هر مقطع زمانی و مداخله در آنها به طوری که رشد و بالندگی گروه را آسانتر کند .برای آنکه گروه ، توانا و صاحب اختیار شود ، لزوما باید طی طریق کند . منازل این سفر نیز مانند منازل و مراحل سفر بالندگی فردی است . گروه در هر یک ازاین منزل ها نیازهایی متفاوت دارد .منزل اول : جهت گیریدر این منزل (جهت گیری –) که شبیه مرحله اول فرایند توان افزایی است (آغاز و جهت گیری–) بیشتر اعضاء گروه تصور می کنند توان افزایی امری است مطلوب و بنابراین آماده اند تا به گروه بپیوندند . با این حال ، آغاز کار همراه با توقعات غیر واقع بینانه است . مثلا در بیشتر موارد توقع دارند بی درنگ به گروه اجازه اتخاذ تصمیم های موثر به آن داده شود یا فکر می کنند این توانایی به فوریت در گروه پیدا می شود که هر تصمیم مربوط به خود را ، اتخاذ کند .کارهای عمومی که دراین مرحله باید انجام شود از جمله عبارتند از تعیین هدف مشخص و روشن و مشترک برای اعضای گروه ، تعیین نقش هر یک از اعضای گروه و آموزش مهارت به افراد . به طور معمول این رفتارها از ناحیه رهبر گروه صادر می شود اما باید فرصت اثر گذاری اعضای گرو.ه در رفتارهای آمرانه نیز فراهم باشد .منزل دوم : ناخشنودیدومین منزل بالندگی گروهی (یعنی ناخشنودی)، شبیه دومین مرحله از فرایند تغییر (یعنی تغییر و نومیدی) است . به مرور زمان که تجربه اعضای گروه بیشتر می شود ، روحیه آنها افت می کند زیرا بین توقعات اولیه و واقعیات بعدی ، فاصله می بینند . مشکلات ناشی از انجام کار و کار با یکدگیر منجر به سردرگمی و سرخوردگی و رشد ناخشنودی و اتکاء بیشتر به رهبر می شود .از جمله رفتارهایی که رهبر یا اعضا گروه در این مرحله باید داشته باشند می توان به بررسی دوباره هدف گروه ، آموزش مهارت های مشکل گشایی ، شنیدن حرف دیگران به طور موثر ، درخواست اظهار نظر از همه اعضاء و قدرشناسی از هر کار گروهی حتی اگر جزیی باشد ، اشاره نمود .منزل سوم : انسجامرمرحله سوم بالندگی گروه (یعنی انسجام) ، بازتاب مرحله سوم فرایند تغییر (پذیرش و پالایش توان افزایی) است . با پرداختن به مسایلی که در مرحله ناخشنودی بروز می کند و یا حل آن مسایل ، روحیه هاتقویت می شود . میزان کارهای تکمیل شده و مهارت های فنی جدید ، افزایش می یابد که نشانه افزایش بهره وری گروه و وجود احساسی مطلوب و حتی شادمانه در افراد است .اعضای گروه به تفاوت های فردی یکدیگر احترام می گذارند و به جای " من " به " ما " می اندیشند . از آنجا که این حس اعتماد و هم بستگی ، تازه یاب و بنابراین شکننده است ، اعضای گروه از ترس از دست دادن فضای مطلوب موجود ، رغبتی به درگیرشدن با تعارض ندارند . این بی میلی می تواند موجب کند کردن آهنگ رشدو گرفتن تصمیم های نامناسب شود .در این مرحله رهبر باید از نوع رفتارهای زیر باشد : تشویق اعضاء به مشارکت همه جانبه ، تشویق به مشارکت در پذیرفتن مسئوولیت عاقبت کار ، بررسی شیوه کار گروهی با هدف از بین بردن موانع و ترغیب و ترویج انواع دیدگاه ها در چگونگی انجام وظایف گروهی .منزل چهارم : تولید چهارمین منزل بالندگی گروه ، مرحله ای است که گروه به درجه بلوغ رسیده و صاحب اختیار (توان افزا) شده است . در این مرحله بهره وری و روحیه عالی است و هر عضو سبب تقویت دیگری می شود .هدف اولیه و اصلی همه "، عملکرد " است . معیارها عالی است و نه تنها همه خود را متعهد به رعایت آن معیارها می دانند بلکه پیوسته در صدد بهتر کردن و ترفیع معیارها هستند .ارتباط ها ، آزادانه و روان است و رهبری کاری مشترک است . احترام و اعتماد متقابل به صورت هنجار و سنتی عادی

درمی آید . نرمش پذیری گروه ، سبب می شود که در روند رشد و بالندگی مداوم خود از پس هر چالش جدید برآید.ارکان سه گـانه توان افزاییرکن اول : مشـارکت همگـانی در اطلاعـاتنخستین رکن توان افزایی مشارکت اطلاعاتی است . البته این کار با آگاه ساختن دیگران از هدف توان افزایی آغاز نمی شود بلکه ابتدا باید هر اطلاعی را که از کسب و کار خود دارید در اختیار کارکنان قرار دهیـد .مدیران با دادن هر نوع اطلاع – چه خوب و چه بد – کار جلب اعتماد کارکنان را آغاز می کنند .که افراد بدون داشـتن اطلاعات نمی توانند مسئوولانه رفتار کنند . نمی توان توقع داشت ، افراد بدون در اختیار داشـتن اطلاعاتی که مدیران در گذشته به کمـک آن تصـمیم می گرفتنـد ، تصـمیمات درستی اتخاذ نماینـد .رکن دوم : ایجاد خودگردانی در قلمرو جدیـددر حالی که توان افزایی مترادف با کوچک کردن ساختار به خاطر خودگردان کردن افراد است ، رهبران باید فرایند حرکت به سمت توان افزایی را با افزودن ساختارهای جدیـد آغاز کننـد و این نشان دهنـده نوعی تناقض است . برای آنکه کار مبتنی بر مشارکت اطلاعاتی باشد باید به اصل دوم توان افزایی توجه کرد. این اصل حاکی از نیاز به خودگردان کردن کارکنان از طریق ایجاد مرزها و ساختارهای جـدید است .هـدف از این ایجـاد ساختارها ، مطلع کردن کارکنان – اعضای گروه ها – از حیطه و حوزه ای است که می تواننـد در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند.با پیشرفت فرایند توان افزایی ، حیطه و محدوده ساختارها گسترش می یابد تا افراد بتوانند اختیار و مسئوولیت بیشتری پیـدا کننـد.رکن سوم : گروه ها جانشین سلسله مراتب می شونـد سومین رکن حیاتی توان افزایی که بایـد با دو رکن دیگر هم آهنگ باشـد ، جایگزینی تـدریجی گروه های خودگردان به جای هـدف و وظایف نظام سلسله مراتب است . لازمه ثمر بخشـی تصـمیم های پیچیده در کسب و کارهای امروزی ، مشارکت کارکنان استو اگر قرار باشد این تصمیم ها ، به نتایج مورد انتظار برسـند ، تلاش گروهی ، ناگزیر می شود .منزل های سه گانه فراینـد توان افزاییتوان افزایی فراینـدی پرچالش است و انجام آن از آغاز تا پایان مستلزم ایثار و از خودگذشتگی است . این فرایند مانند هر دگرگونی دیگری که اجرای آن مستلزم تحول در عادات ، دیـدگاه هـا و رفتارهـای مـدیران و کارکنـان و تغییرهـای سیسـتمی و سازمانی است ، با افت و خیزهای بسیار همراه است . در این فراینـد سه مرحله مشـخص را می توان تمیز داد که مقولاـت ، عواطف ونیازهای گوناگون را در بر می گیرد .منزل اول : آغاز کار و جهت گیریمرحله نخست فرایند توان افزایی ، اقدام به عمل و پایبندی به تحول است . در این مرحله افراد شاغل در سرتاسر سازمان ، احساساتی در هم و متفاوت دارنـد . از طرف دیگر ، مـدیران و اعضای گروه ها نمی داننـد این فراینـد آنها را به هدف می رساند یا خیر و از خود می پرسـند چرا بایـد راه و روش فعلی سازمـان را کنار بگذارنـد . در کنار این احساس ، حس دیگری نیز دارنـد و آن شوق به مشارکت بیشتر در زندگی شـغلی و اسـتفاده از استعدادهای خود در کار روزانه است. ولی به هر حال افرادد ر این مرحله از فرایند ، سـطحی و ساده لوح هسـتند . توان افزایی در ظاهر برای مدیران و کارکنان فریبا و جالب است مام در باطن ، خطر کردن در دنیای ناشـناخته توان افزایی ، نگرانی آور است. چنانکه در مورد صـداقت و صـمیمیت مـدیریت ارشد در انجام این فرایند نیز تردید وجود دارد.چرا مشارکت اطلاعاتی نخستین گام در سفر توان افزایی است ؟جواب این سـئوال هم بسـیار ساده و هم پیچیـده است . اگر قرار باشـد کسانی را که در خط مقدم هسـتند، مامور و مسـئوول گرفتن تصـمیم هایی بکنیم که بر حیات شـرکت اثر می گذارد بایـد همان اطلاعاتی را که مبنای تصـمیم گیری های مـدیریت است ، در اختیار آنها قرار دهیم .افراد بی اطلاع نه می تواننـد به طور اصولی تصـمیم بگیرنـد و نه در نبود و خلاـء اطلاعات ، انگیزه خطر کردن دارنـد . ولی از طرف دیگر افراد با اطلاع ، تقریبا همواره ناگزیر از این هسـتند که براساس توانایی های خود ، خطر کرده و تصمیم بایسته را برای کسب و کار بگیرند.نکته مهم این است که هنگامی می توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئوولیت گرفتن تصـمیم های کاری را داشـته باشـیم که آنها به مدیریت و نظام های سازمانی ، اعتماد پیـدا کرده باشـند .یکی دیگراز عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سـفر توان افزایی می کند ، نیـاز افراد – فردی یا گروهی – در مراحل اولیه فراینـد تغییر به راهنمایی است . چنانچه از افراد بپرسـید آیا حاضـرند در محیطی که توانمنـدو به اصـطلاح صاحب اختیار است کار کنند ، آنها بی درنگ پاسخ می دهند :آری ! ولی اگر بپرسـید از توان افزایی چه می

داننـد و چه تجربه ای دارنـد ، معلوم می شود در فرهنگ توان افزایی یا تجربه ای انـدك دارنـد یا به کلی بی تجربه انـد .در هر نوع تغییر – و نه فقـط تغییر تـوان افزایی – افراد در شـروع کـار دارای انواع دلواپسـی اطلاعـاتی هسـتند که بایـد مورد توجه قرار گیرد ، چنـانچه در این مرحله مشـارکت اطلاعـاتی صـورت گیرد ، افراد می تواننـد به انـواع پرسـش هـای زیر جواب بدهنـد :موضوع تغییر چیست و چرا تغییر لازم است ؟وضع فعلی شـرکت ، چه عیبی دارد ؟دقیقا چه چیز بایـد تغییر کنـد و بایـد منتظر چه نتیجه ای باشـیم ؟چه قدر باید تغییر کنیم و با چه سـرعتی ؟مشارکت اطلاعاتی چه نقشـی در پاسخ گویی به پرسـش های افراد در شـروع برنامه تغییر دارد ؟مشـارکت اطلاعاتی به افراد یاری می دهـد تا نیاز به تغییر را درك کننـد .خطاهایی را که خیلی از شـرکت ها در تلاش برای توان افزایی مرتکب شده اند ، تکرار نکنیم..باید در ذهن خود مراقب یك نکته باشـیم . رهبران باید در دادن اطلاعات ، بسیار دقیق باشـند و هرگز نبایـد اطلاعات نادرست و گمراه کننـده بدهنـد . اطلاعاتی که د راختیار افراد گـذارده می شود بایـد بتواند تصویری واقعی از وضع سازمـا ن به دست دهـد .افراد صـاحب اختیـار (توان منـد) برای اصـلاح عملکرد سازمان به چه اطلاعاتی نیاز دارند ؟افراد خط مقدم ، سرپرستان و مدیران و خلاصه صدر تا ذیل سازمان باید با هدف ها و طرز کار واقعی سازمانی که در آن کار می کننـد ، آشـنا باشـند . بایـد به آنها گفته شود که روش کسب درآمـد ، هزینه ها و شـیوه کسب سود شـرکت چیست .روش شـناخت شرکت و وضع مـالی آن ، بایـد به افراد آموخته شود . افراد بایـد خوانـدن ترازنـامه ، صورت درآمـد و حسـاب هـای سود و زیان را بداننـد .برای تقویت حس اعتمـاد و ایجـاد علاقه به سازمـان ، بایـد اطلاعـات حسـاب مرتبـط بـا عملکرد شـرکت را در اختیار افراد گـذاشت . اگر اطلاعـات واقعی (چه خوب چه بـد) در اختیـار آنهـا قرارگیرد با اسـتفاده از همین اطلاعات ، افراد شـروع به ساختن هـدف هـای چـالش برانگیز می کننـد.علاوه بر اطلاعات مالی ، بایـد اطلاعات دیگری هم دز اختیار افراد قرار گیرد مثلا : اطلاعات مربوط به انجام کارها در سـر وقت و انحراف از معیار ، آمار غیبت افراد ، شـکایات / قدردانی های مشتریان ، زمان چرخه عملیات ، هـدف هـای فردی و گروهی و یـا میزان تماس با مشتری و پی گیری ها.چطور می توان از هم اکنون شـرکت اطلاعاتی را آغاز کرد ؟انواع سازگارها را برای عرضه اطلاعات – چه در سـطح شـرکت و چه در سـطح واحـد – آزمایش کنید .مشارکت اطلاعاتی را از اولین روز جابجایی یا استخدام افراد جدید شروع کنید .به خاطر داشته باشید که باید همواره بین اطلاعات عرضه شده و روش تعبیر و استفاده از اطلاعات ، هماهنگی و تعادل وجود داشته باشد و همزمان باید بر اهمیت نقش اطلاع گیرندگان در استفاده از اطلاعات برای بهتر کردن گردش امور شـرکت تاکیـد شود . تاکید کنید که اعضای گروهها ابتدا باید اطلاعات دریافتی را به درستی درك و فهم کنند وسپس از آن در ایجاد تحولات مثبت در کار استفاده کنند.انتظار داریم چه نوع مسئولیت هایی در اثر مشارکت اطلاعاتی ، ایجاد شود ؟می خواهیم در کارکنان خط مقـدم احساس مسـئوولیت نسـبت به نتیجه کار پیدا شود یعنی خود را مسـئوول بدانند که عملکرد مربوطه را ارتقـاء دهنـد ، در واقع بایـد همـان احسـاس مسـئوولیتی که در رهبر وجود دارد در افراد هم بیـدار شود .فراموش نکنیـد که برای نتیجه گیری درست از این احسـاس مسـئوولیت ، روش تعبیر و اسـتفاده درست از اطلاعات بایـد به گیرنـدگان تعلیم داده شود .چرخه بالنـدگی رهـبری وضـعی -۲ علاـوه بر هماهنـگ سـاختن روش رهبری بـا نیازهـای بالنـدگی ، عامل و فهم چرخه بالندگی نیز هست . چرخه بالندگی یعنی جریان دلواپسـی ها ، نیازها و اقدام های مدیریتی مناسب در طول سـفر توان افزایی . در اثر هماهنـگ کردن روش رهـبری بـا تراز بالنـدگی (و به تبع ، توجه به نیازهـای فرد در هر مرحله از سـفر) ، نوعی هـدف مشـترك یا اشتراك مساعی بین رهبر و اعضای گروه / گروه ها به وجود می آیـد و آن تسـهیل رونـد افزایش شایسـتگی و تعهـد به خاطر انجام وظـایف در مرحله نهـایی توان افزایی است . به بیـان دیگر چنـانچه حجم رفتارهـای آمرانه و حامیـانه در هر مرحله به انـدازه باشـد ، ارتقاء به مرحله بعد صورت می گیردو چرخه بالندگی به شـرح زیر طی می شود :مبتدیان پرشور توان افزایی،نسبت به " توان افزایی "دچـار حـالت یـاس و دلسـردی می شونـدو سـپس بـا وجـود احتیـاط و ملاـحظه کـاری ، مجری (تـوان افزا شـده) کارهـا شـده و سرانجامشاهـد توان افزایی را در آغوش می گیرنـد .کـاربری رهبری وضـعی -۲ در مقولاـت فردی و گروهی یکی از نیرومنـدترین

ویژگی های رهبری وضعی -۲ در هدایت سفر توان افزایی ، استفاده از آن در سطح خود – رهبری ، سطح گروه رهبری و نیز در مناسبات بین رهبر و عضو است .وقتی رهبران ، نیاز اعضای گروه ها را تشخیص می دهند ، علاقه مندند افراد را هم در تشخیص خود شرکت کنند . به طور مشابه وقتی اعضای گروه ، دچار دلواپسی و نگرانی می شوند . اگر بتوانند نیاز و خواست خود را تشخیص دهند و راهنمایی و حمایت لازم را تقاضا کنند ، بهتر و مفیدتر است .رکن دوم : تعیین قلمرو خودگردانیمشارکت اطلاعاتی موتور تحول را روشن کرده است یعنی هم اعتماد بین رهبران و کارکنان را تقویت کرده و هم به اعضای گروه احساس مالکیت شغلی و مسئولیت داده است در این مرحله برای کاردر فرهنگ توان افزایی نیاز به تعیین حد و مرزها , اهمیتی به سزا دارد . تفاوت بین فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ توان افزایی:در فرهنگ سلسله مراتبی افراد مایلند کاری را انجام دهند که به انها گفته می شود از مسئولیت فاصله گرفته می شود رئیس مراقب همه چیز هست وقتی مشکلی پیش می آید دیگران را متهم می کنند در فرهنگ توان افزایی افراد مایلند کارهای لازم را انجام دهند ,خطر را می پذیرندو از خطای خود پند می گیرند دنبال مسئولیت می گردند مواردی که مشمول مقررات نمی شوند می شناسند و با دیگران در چارچوب سازمان , همکاری می کنند .در مرحله اولیه چه نوع مرزهایی لازم و موثرند؟۱-باید بین مرزهای توان افزایی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قائل شویم مرزهایی که دردرون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می شوند به بیان دیگر این مرزها محدود کننده رفتار هستند هدف از تعیین حریم و حدود در مرحله اولیه سفر توان افزایی :اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی های خود برای رسیدن به هدف . ۲-باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یکباره تمام تصمیم های مربوط به شرکت را بگیرند .۳-در مورد حرفه و کار شرکت به افراد توضیح بدهید و مشخص کنید شرکت علاوه بر سود آوری و افزایش بهای سهام داران چه هدفی را دنبال می کند .۴-پس از حصول تفاهم بر سر هدف ,ارزش ها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتا سر سازمان ,نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود. ازچه زمان می توان از محدوده ها برای جهت دادن به فرایند توان افزایی استفاده کرد؟به محض آنکه افراد اطلاعات مهم شرکتی را دریافت و احساس مسئولیت کنند باید بی درنگ مرزه ها را مشخص کنیم.در فرهنگ توان افزایی,افراد به چه مهارت هایی نیاز دارند؟۱-فرهنگ توان افزایی,افراد باید مسئولیت پذیرترو خودگردانتر باشند به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرایند های توان افزایی سازمان باشدو مسئولیت آموزش,یاد دادنو تغییر است ,اگر آموزش مختوم به فزاگیری و تحول نباشد هرگز توان افزایی اتفاق نخواهد افتاد.۲-در رابطه با اطلاعاتی که افراد دریافت می کنند بعضی مهارت ها لازم است مثلا "برای اینکه افراد بتوانند اطلاعات دریافتی را تفسبر کرده وبه کار ببرند باید معنای آن اطلاعات را بدانند.۳-افراد شرکت با دریافت اطلاعات جدید ,حالت و شان شرکا جدید را پیدا می کنند و بنابرین در هر رده که باشند باید اصول کسب و کار شرکت آشنا شوند و بدانند که شرکت چگونه اداره می شوند .۴-افراد,در فرهنگ توان افزایی مورد نظر نمی خواهند احمق متصور شوند یا حتی احساس حماقت کنند ما به کارکنانی نیازمندیم که نگرانی عملکرد , بهروری و سرنوشت سازمان باشند و به رهبرانی نیازمندیم که از مشارکت کارکنان استقبال کنند .۵-باید تلاش کنیم قدرت تجزیه و تحلیل در افراد تقویت شود و فراموش نکنیم احتمال دارد مدیران میانی در همه موارد نتوانند اطلاعات موجود در گزارش های سازمانی را به خوبی درک و برای همکاران تشریح کنند.رکن سوم: گروه های جانشین سلسله مراتبی:در آفرینش فرهنگ توان افزایی هر سه رکن یاده شده نقش و جایگاهی بر جسته دارند مشارکت اطلاعاتی زمینه تحول و دگرگونی را فراهم می کند و تعیین حریم ومحدوده زمینه خود گردانی آماده می کند.برای ادامه سفر ,سازکاری لازم است که از تعامل انسان ها , برای راهنمایی و حمایت استعداد های استفاده کند کروه های خود گردان, زمینه این تعامل مفقوده را فراهم می کنند این گروه ها به افراد کمك می کنند تا پاره ای از نگرانی هایی که در مراحل آغازین تحول توان افزایی پیدا می کنند ,مبارزه کنند .چرا نقش گروه و تلاش هایی که برای موفقیت برنامه توان افزایی تا این حد اهمیت دارد؟مهم

ترین پاسخ این است که حاصل کار گروه های توانمند به مراتب بیش از حاصل کار افراد توانمند است.نقش گروه ها در توان افزایی بسیار مهم است زیرا برای رویارویی با معضلات پیچیده ای که سازمان ها در دنیای پر رقابت و متحول شونده کسب و کار با آن روبه رو می شوند ,گروها, منشا عرضه افکار و تجارب متنوع هستند .ایا این توقع که گروها باید بی درنگ موفق شوند درست است اکر نه, چرا؟۱-توان گروها به راستی می تواند شگفت انگیز باشد تا زمانی که گروه ,تجربه جهت گیری و مرحله نارضایی را از سر نگذارنده باشد این توان سودمند و ثمربخش نخواهد شد اگر از گروها انتظار معجزه خلق الساعه نداشته باشیم و به آنها فرصت آموزش و تجربه بدهیم می توانند برای کلیه اعضای سازمان کانون پر قدرت راهنماییو پشتیبانی باشند۲-از گروها نمی توان توقع داشت به محض تشکیل کارمد و ثمربخش شوند زیرا اعضا و رهبران گروها همگی فراورده نظام سلسله مراتبی هستند و در نظام سلسله مراتبی مدیران تصمیم می گیرند و کارکنان اجرا می کنند ۳-فراموش کردن مهارت های لازم برای کار ثمر بخش در نظام سلسله مراتب و دیگری آموختن مهارت های تازه برای آنکه بتوانند در قالب گروه به طور ثمربخش فعالیت کنند اما فرایند آموختن , زمان میخواهد بهترین جای شروع این آموزش کلاس است می توان تجربیات کار گروهی را تمرین کرد و آموخته ها را در عرصه عمل به کار گرفت و آموزش دوطرفه است وبه رهبران گروه ها نیز با شیوه هدایت و راندن گروه آموخته شود . برای توانمند کردن گروه ها چه مهارت هایی باید به اعضای آنها آموخته شود؟۱-افراد باید بدانند که آموزش و تجربه کار گروهی ربطی به مهارت های فنی آنها ندارد دو موضوع مستقل است البته افراد باید همیشه مهارت های جدید را بیاموزند و بسیاری از شرکت ها می کوشند فرصت این آموزش را برای کارکنان فر اهم سازند .۲-یکی دیگر از لوازم ثمربخش گروه های خود گردان و توانمند آموزش برای گرفتن تصمیم های گروهی است و یکی از هدف های آموزش کار گروهی این است که معنای تصمیم گیری را برای اعضا روشن کند .۳-افراد باید در قالب گروه مهارت های ارتباطی خود را تقویت کنند و اهمیت مهارت های ارتباطی وقتی بیشتر شود که اعضای گروه از نظر جغرافیایی در یک جا نباشد یا آن که به ندرت دور هم جمع شوند مهارت های ارتباطی باید اعضای گروه را به سوی هدف یعنی پیدایش یک گروه توانمند و خود گردان بسیج کند .۴-مهارت برنامه ریزی وگرداندن جلسات گروهی باید به تک تک اعضای گروه آموخته شود .۵-به افراد کمک کنیم تا منافع کار گروهی را درک کنند رهبران و اعضای گروها باید بپذیرند که گروه ها جای رهبران را که در اثر برنامه های مهندسی مجدد وتجدید ساختار سازمانی خالی می شوند پر خواهند کرد .چگونه و چه وقت باید از گروه ها استفاده کرد؟۱-پس از اینکه مشارکت اطلاعاتی , کار ایجاد حس مسئولیت را در افراد آغاز کرد و میزان اعتماد افزایش داد , متوجه می شوید که علاقه افراد به مشارکت در کارها رو به افزایش است با معلوم کردن حریم و حدود استقلال عمل افراد و با آغاز مرحله ایجاد گروه های خودگردان به قصد جانشینی سلسله مراتب , زمینه انجام کارهای مسئولانه در افراد آماده می شود .۲-ایجاد گروه های خود گردان را می توان در دل فرایند مشارکت اطلاعاتی جا داد از انجا که توان افزایی, مشروط به استفاده از هر سه رکن است بنابراین این کار در جایی که ممکن باشد مطلوب نیز هست .۳-در جلسات مشارکت اطلاعاتی, برانگیختن حس مشارکت افراد در تصمیم های گروهی , بازی سناریو های" اگر "را تکرار کنید مشکلی برای یک گروه تعریف کرده از اعضای آن بخواهید برای آن مشکل راه حل پیدا کنند. چگونه و چه وقت باید از گروه ها استفاده کرد؟۱-پس از اینکه مشارکت اطلاعاتی , کار ایجاد حس مسئولیت را در افراد آغاز کرد و میزان اعتماد افزایش داد , متوجه می شوید که علاقه افراد به مشارکت در کارها رو به افزایش است با معلوم کردن حریم و حدود استقلال عمل افراد و با آغاز مرحله ایجاد گروه های خودگردان به قصد جانشینی سلسله مراتب , زمینه انجام کارهای مسئولانه در افراد آماده می شود .۲-ایجاد گروه های خود گردان را می توان در دل فرایند مشارکت اطلاعاتی جا داد از انجا که توان افزایی, مشروط به استفاده از هر سه رکن است بنابراین این کار در جایی که ممکن باشد مطلوب نیز هست .۳-در جلسات مشارکت اطلاعاتی, برانگیختن حس مشارکت افراد در تصمیم های گروهی , بازی سناریو های" اگر "را تکرار کنید مشکلی برای یک گروه تعریف

کرده از اعضای آن بخواهید برای آن مشکل راه حل پیدا کنند. منزل دوم: تغییر و سر خوردگیدر کشاش تحول توان افزایی, همواره پدیده ای جالب و تنش زا بروز می کند واقعیت این است که توان افزایی از آنچه می نماید دشوارتر است.تقریبا "همه ما کار ترک گفتن عادات نظام سلسله مراتب و روی آوردن به عادات جدید توان افزایی را دست کم می گیریم . از این گذشته افراد, اهمیت مساله دگرگون کردن نظام سازمانی حامی سازمان سلسله مراتبی و پدید آوردن نظامی را که پشتیبان توان افزایی باشد نیز , دست کم می گیرند در این مرحله تغییر و سر خوردگی در کانون بحث قرار می گیرد وچون مرحله نخست با نقش ارکان سه گانه در گذار موفقیت آمیز از این دوره آشنا می شویم, دوره ای که خیلی ها تا لبه پرتگاه آنبه پیش می روند و عزم می کنند که به مبداء حرکت بازگردند.رکن اول: عرضه اطلاعات بیشتر و در یافت اطلاعات دیگران:مشکل این جاست که دگرگون کردن ذهنیت سابق-بر جا مانده از نظام سلسله مراتب-مستلزم فکر و نگرشی کاملا "تازه است پس رو به رو شدن با ناملایمات و دشواری ها و دلزدگی ها , امری عادی و طبیعی است.چرا باید از مرحله احساس سر خوردگی عبور کرد؟۱-احساس نومیدی و سر خوردگی , مطلوب نیست اما در فرایند تغییر این حالت ها به ناگزیر به افراد دست می دهد, نومیدی بد نیست اما سخت است حرکت به سویتوان افزایی, در آغاز کار دلنشین و دلخواه است اما وقتی در طی سفر , افراد چه اعضا چه رهبران گروه ها متوجه می شوند که باید بینش و رفتار خود را عوض کنند سخت و دشوار جلوه می کند .۲-در مرحله تغییر هم عواطف ناگوار هم موانع رفتاری , در مقابل توان افزایی قد علم می کنند , افراد به خود شک می کنند اما این شک را به رهبران بر می گردانند برای مقابله با این حالت باز هم باید از مشارکت اطلاعاتی مدد بگیریم اما به اندکی تفاوت نسبت به شیوه مرحله اول است.چه طور می توان از مشارکت اطلاعاتی برای مقابله با سر خوردگی و نارضایتی افراد در فرایند تغییر استفاده کرد؟یکی از دلایل اصلی سرخوردگی و نارضایتی این است که انتظارات اولیه کارکنان با واقعیات سازگار نیست.۲-ذکر منافع و خواص فرهنگ توان افزایی برای اعضا و رهبر گروه سودمند است.۳-رهبر گروه باید به اطلاعات اعضا توجه کند به بیان ریگر نگرانی اعضا در این دوره باید مورد توجه خاص رهبر گروه باشد.۴-مدیرانی که خود را برای رهبر گروه آماده می کنند به آموزش روش استفاده از مشارکت اطلاعاتی در مرحله سرخوردگی و نومیدی نیازمندنداگر افراد از اطلاعات دریافتی استفاده کنند نسبت به حاصل کار آنها چه واکنشی باید نشان داد؟ ۱- با ورود افراد به مرحله نارضایتی و نومیدی آنها از خود می پرسند آیا توان افزایی ارزش این همه تلاش را دارد ؟حتی رهبران گروه ها این سوال را از خود می پرسند۲-به مشکلاتی که گروه ها شناسایی کرده و می کوشند راه حل آن را پیدا کنند توجه کنید۳-مدیران و کارکنان شرکت باید از مواهب روند توان افزایی آگاه شوند.در این مرحله از توان افزایی چه نوع اطلاعاتی دیگر را باید در اختیار افراد قرار داد؟۱- افراد باید از نتایج تغییرات قبلی آگاه شوند و بدانند در آینده نزدیک از فرایند تحول, چه توقعاتی باید داشته باشند بنابراین باید در فضای آرام و دلنشین به طور صادقانه به پرسش های آنها پاسخ دهیم .۲-در این مرحله از فرایند تغییر می توان کار مبادله اطلاعات را به همان طریق که در مرحله اول انجام شد ادامه داد, دادن اطلاعات بیشتر و حساس تر سبب افزایش میزان اعتماد و مسئولیت پذیری می گردد .۳-از دادن اطلاعات محرمانه مربوط به امور درونی شرکت , نترسید چه عیبی دارد افراد بدانند روش تعیین حقوق و دستمزد , یا پرداخت پاداش و مساعده چه طور است؟۴-مشارکت اطلاعاتی از جمله ابزارهای پر قدرت برای اعتماد سازی القائ مسئولیت است در این مرحله از فرایند تغییر ,که بذر شک و بد گمانی جوانه می زند و نومیدی و سرخوردگی ریشه می دواند , افزایش مشارکت اطلاعاتی سبب می شود که افراد از این وادی هولناک به سلامت بگذرند.ساز و کار های مشازکت ثمربخش و به هنگام اطلاعات متناسب چیست؟۱-استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای مبادله اطلاعات در سطح کارگاه یا شرکت است ۲-برگزاری جلسه هایی متشکل از کارکنان بخش های عملیات و کارکنان واحد تکنولوژی اطلاعات .آیا می توان از پیشرفت عملکرد به عنوان ابزاری برای مقابله با نومیدی افراد در این مرحله استفاده کرد؟این روش یعنی نشان دادن پیشرفت حاصل در افراد و کار آنها می تواند در مقابله با روحیه یأس و سرخوردگی , بسیار موثر باشد به

کمک اطلاعات به افراد توضیح دهید و کمک کنید تا پیوند بین کوشش های توانمند و دستاورد های مثبت , پیشرفت های اندک و تدریجی آگاه کنید . استفاده از ابزار (پیشرفت عملکرد) سبب تحکیم و تقویت روحیه افراد می شود . با استفاده از فرصت , کاری کنید که افراد به ارزش دستاورد های توان افزایی چه برای بنگاه و چه برای خود آگاه شوند این کار با ارزیابی داده های سایت اطلاعاتی شرکت میسر می شود .افزایش میزان مشارکت و به دست آوردن نتایج مطلوب , هر چه میزان این پیشروی بیشتر شود نیاز افراد به ملاحظه رابطه میان عملکرد و پاداش (چه مثبت و چه منفی) بیشتر می شود. گسترش میدان مسئولیت و خود گردانی یکی از موثرترین ابزارهای تعریف و توضیح مرز و میدان آرمان و ارزش های سازمان اعمال و رفتار رهبران گروه است . بنابراین رهبران گروه باید گوش به زنگ اشتباهاتی باشند که در اثر مسئولیت پذیری پیش می آِید . پس وقتی خطایی پیش می آید باید ، بدون متهم کردن فرد را به خاطر تلاشی که از خود نشان داده تشویق و کمک کنیم تا از خطای پیش آمده عبرت بگیرد . داشتن هدف روشن و مشخص پایه و شالوده عملکرد درخشان است . هدف ها به خصوص اگر به شیوه مشارکتی معین شوند ابزار مناسبی برای تعیین این منظور به شمار می آیند و مشارکت افراد در هدف گزینی سبب می شود اعضای گروه ها ، حسن نظر رهبران گروه ها را در استفاده از تجارب و نظرات اعضا باور کنند و خود را در پیشبرد شاخص های عملکرد موفقیت آمیز شرکت دخیل و سهیم بدانند .در فرایند توان افزایی نقش هدف های گروهی بسیار مهم است زیرا اعضا و رهبران گروه ها را وادار به گفتگو می کند و این گفتگو علاوه بر گسترش هدف های روشن سبب انسجام و یکپارچگی درونی گروه نیز می شود . . رهبر گروه با فراخواندن اعضاء به عملکرد خصوصی به جای آنکه فقط متکی به نگرش خود باشد از موهبت دیدگاه های گوناگون نیز بهره مند می شود . گروه ها علاوه بر توانایی گزینش هدف و نصاب عملکردی باید مهارت های خود را تقویت کنند و رهبر باید اعضا را ترغیب کند تا در جستجوی مهارتهای لازم برای گروه و خود برآیند . برای ثمر بخش کردن تلاش هایی که با هدف توان افزایی صورت می گیرد باید نظام مدیریت عملکرد شرکت به نحوی بازبینی شود که از هدف گزینی هم حمایت و هم بهره برداری شود . اگر هدف ها به طور اصولی و صحیح انتخاب شوند و ویژگی های پنجگانه را داشته باشند و فرایند عملکرد با این هدف ها آغاز شود ، در این صورت برای تعیین اولویت ها هیچ کس متوسل به حدس و گمان نخواهد شد .یکی از مهمترین دگرگونی هایی که باید در نظام مدیریت عملکرد در فرهنگ توان افزایی حاصل شود جابه جایی کانون توجه نظام است . کانون توجه باید تغییر و دست کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی به عملکرد گروهی مبتنی گردد .رکن سوم : گروه جایگزین سلسله مراتب دره ی نومیدی بسیار عمیق و شیب دیواره های آن بسیار تند است ، به طوری که گاه انسان از خروج از آن به طور کلی نا امید می شود . راه نجات از این دره در دست اعضاء و رهبر گروه است .در این مرحله گروه ها چه نقشی را بازی می کنند ؟وقتی بحثی میان می آید عضو گروه می تواند پا پیش بگذارد و با استفاده از دانایی خاص خود به دیگران جهت بدهد . رهبر گروه در موقعیتی قرار دارد که می تواند با ترغیب اعضا به مشارکت بیشتر با رویه ی سرخوردگی و نا امیدی آنها مقابله کند ، ولی در عین حال در این مرحله نباید همه ی کار ها را به افراد واگذار کند . باید مطمئن شوید که گروه ها از مهارت های خود استفاده می کنند . این دوره فرصتی مناسب است که گروه ها را به ارائه نظر و پیشنهادات ترغیب کرد. در مرحله نخست فرایند توان افزایی : گروه ها کار تصمیم گیری های ساده را آغاز کرده اند در این مرحله بهتر است مهارت های اولیه اعضاء گروه را توسعه داده و امکان گرفتن تیم های بزرگتر را برای آنها فراهم کنیم .باید به گروه ها یادآوری کنیم که در صورت موفقیت کارگاه یا شرکت و نیل به هدف های مقرر و شیوه کار مسئولند . آنها باید بدانند که معنای توان افزایی ، مشارکت بی مسئولیت نیست . در فرهنگ نظام سلسله مراتب مدیر وظایف و مسئولیت ها را به عهده می گیرد و افراد طبق دستور کار می کنند . اما در فرهنگ توان افزایی همچنانکه افراد نسبت به رشد و بالندگی خود متعهد اند ، در قبال پیشبرد امور نیز مسلم دارند . یکی از راه های ایجاد مسئولیت گروهی ، تعیین هدف های گروهی است به طوریکه با هدف های سازمان پیوند مستقیم داشته باشد . در اینصورت گروه ها به طور مسئولانه در عملکرد شرکت سهیم می شوند

. یکی ازدگرگونی هـای مهم در تغییرات ایجاد شـده در نظام توان افزایی کاسـتن از شـمار جلسات قسـمتی و کارمنـدی و برگزاری جلسات گروهی به جای آنها است . یکی از فرساینده ترین مشـکلاتی گروه ها در دره نا امیدی ترس از شـکست است . وظیفه رهبر گروه این است که به افراد تفهیم کنـد که پیـدایش این پدیـده در مرحله طـبیعی است و کسـی مقصـر نیست . از آنجـایی که در این گروه ها در توانایی خود بردیـد می کننـد بایـد کاری کنیم که با قـدرت و توانایی خود در برخورد در حل معضـلات پیچیـده آشـنا شوند. منزل سوم (پذیرش توان افزایی و پالایش آن :با ورود کاروان توان افزایی به منزل سوم یعنی پذیرش و پالایش توان افزایی ، وسوسه کم تـوجهی به فراینـد توان افزایی در افراد قوت می گیرد و امر بر آنهـا مشـتبه می شود که از این به بعـد همه چیز درست و مطلوب به قرار خود باقی خواهـد ماند . در صورتی این تفکر نادرست است و مشارکت در اقتدار با بعد دیگر آن یعنی مشارکت در مسئولیت همراه است .نقش اطلاعات در ادامه فرآیند توان افزایی چیست ؟در این مرحله گروه ها از اطلاعاتی که در اختیارشان قرار می گیرد واقعا اسـتفاده می کنند و به سـبب تجربه ای که تاکنون کسب کرده اند در موقعیتی قرار دارند که می توانند نوع اطلاعاتی را که برای ارتقـاء عملکرد لاـزم دارنـد تشـخیص دهنـد . مشـارکت اطلاعـاتی سـاز و کاری است که به کمک آن می توان افراد را نسـبت به هدف و روش رسیدن به آن با ملاک های مطلوب مسئول نگه داشت . هم چنین وسیله ای است تا افراد و گروه ها خود را نسبت به رشد و پیشـرفت و هدف های خود مسئول بدانند . یکی از مسائلی که در هر تحول مطرح می شود نحوه برخورد با افرادی است که در نیمه راه تحول به سازمان می پیوندند ، کسی که از بیرون سازمان به آن وارد می شود از سازمان چیزی نمی داند و باید او را نسـبت به برنـامه توان افزایی توجیه کرد تـا بـا معنـا و مفهوم توان افزایی در سازمـان ، محـدوده فعلی عملیـات و مراحل رشـد و بالنـدگی گروه هـا آشـنا شود . بایـد به افراد تـازه وارد توضـیح داده شود که چنـد نوع اطلاعـات در اختیار او قرار می گیرد و نحوه مبـادله اطلاعـات چگـونه است تواتر ارائه اطلاعـات چه آهنگی دارد و مسـئولیت شخصـی او در مقابـل اطلاعـات دریـافتی چیسـت ؟مشارکت اطلاعاتی می تواند از جریان عادی خود منحرف شود . این انحراف متاثر از روش گرد آوری و بهره برداری از اطلاعات است . این انحراف باعث می شود که جریان اطلاعات در مسیر گروه ها به مـدیریت ارشد دچار لکنت شود .رکن دوم : تزریق مرز و محـدودیت به نظام ارزشـی افراد فرق این مرحله با دو مرحله پیش در این است که منشاء راهنمایی ها افراد است . از این پس افراد متقاضـی اطلاعات هسـتند و می داننـد که از این اطلاعات چگونه اسـتفاده کننـد . اینک محدوده رفتار افراد به مراتب گسترده تر از مرحله آغازین سـفر است . کار مهم این مرحله این است که میدان عمل افراد را در نظام ارزشـی آنها وارد کنیم . در فرهنگ جدید توان افزایی باید گروه ها آزاد باشـند تا هر هدفی را که گمان می برند دستیابی به آن سـبب رسـیدن به هدف های راهبردی شرکت می گردد برگزیننـد .بـا ورود به مرحله نهـایی سـفر توان افزایی دامنه همکاری گروه ها با مـدیریت در زمینه های مختلف و از جمله ایجـاد فرصت هـای جدیـد کسب و کـار توسعه می یابـد . تـا این مرحله بخش بزرگ فعـالیت گروه ها معطوف به مقولات عملیات مرتبط با تحقق هدف های راهبردی است که به وسیله رهبری ارشد برگزیده شده است ، از این پس نیز این دفع ادامه خواهد داشت . در این مرحله رهبر باید گروه های خود گردان را تشویق کند تا بازنگری در رویه های عملیاتی سودآوری سازمان را بیشتر کنند . اینک گروه های خودگردان در گرداندن امور کسب و کار پا به پای مدیریت کار می کنند .رکن سوم :استقرار گروه ها در جایگاه سلسله مراتب گروه ها چگونه می توانند جانشین بیشتر وظایف نظام سلسله مراتب مدیریت گردند ؟گروه ها اینک اطلاعات را در اختیار دارنـد . این ابزار پیش از این در اختیار مدیریت بود . از این گذشـته گروه ها دارای آرمانی مشـخص و مجموعه ای از ارزش هـا ی عملیاتی شـده انـد و بنابراین در موقعیتی قرار دارنـد که می تواننـد نقش حیاتی خود را در سازمان بر عهـده بگیرنـد .گروه ها بـادی به تدریـج خود را در درک و فهم هـدف هـای راهبردی شـرکت پیگیری آمـار و اطلاعات مربوط به همین هـدف ها و تعیین نصاب های مرتبط با تحقق هـدف های راهبردی مسـئول بدانند .برای توسـعه دامنه نفوذ خود با گروه ها باید تشویق و دلگرم شوند . بی گمان برخی گروه ها نسـبت به برخی دیگر زودتر توانمند می شوند . گروه هایی که در توانمند شدن به گروه های دیگر سبقت

می گیرنـد می تواننـد بر گروه های عقب مانده اثر گذاشـته و آنها را تشویق کنند تا مراحل توان افزایی زودتر طی شود . گروه های توانمنـد بایـد حـامی و مروج تنوع موجود در اعضای گروه باشـند . برای آنکه چرخه تنوع اسـتمرار یابـد ، گروه بایـد با چالش های جدید روبرو شود بار دیگر محک تجربه و یادگیری به میان آید . تداوم مشارکت در امور سبب می شود که اعضای گروه خشنودی و رضـایتی بیش از رضـایت و خشـنودی حاصل از پاداش مادی کسب کننـد . سازمان نیز اسـتمرار این وضع را به سود خود ارزیابی خواهد کرد .بنابراین باید در آخر این نکته را ذکر کنیم که در مطالعه خلاصه ها مطالبی هسـتند که اگر نه دقیقا مثل هم اما بسیار به هم شبیه هسـتند و علاوه بر تکرار در مراحل مختلف چه با رکن به رکن نیز تکرار شـده انـد .فرآینـد توان افزایی فراینـدی سـخت و دشوار است تحول در پاره ای از حوزه ها مسـتلزم تکرار و توجه اکیـد است و دلواپسـی افراد به آسانی به قرار و آرامش تبـدیل نمی شـود . بنـابراین هر آنچه تکرار شـده مسـتلزم تکرار بوده است زیرا تکرار سبب رفع ابهـام و نیـل به موفقیت می گردد . سـماجت و پیگیری عامل موفقیت است .

نظام حقوق زن در اسلام

نویسنده : دکتر مرتضی مطهری

خلاـصه کتاب: الهه توفیق- دالخانی- فائزه خلوصـی: بخش اول: ۱)آیـا خواسـتگاری مرد از زن اهانت به زن است؟ درجامعه طوری جاافتـاده که مرد اصـل است و زن فرع.اولین مـاده ی قـانون در کتـاب نکاح وطلاق در این زمینه ماده ۱۰۳۴است که به مـوجب این ماده(مرد میتوانـد از هر زنیکه خالی از موانع نکاح باشـد خواسـتگاری کنـد.)به موجب این ماده ازدواج به معنی زن گرفتن برای مرد مطرح شـده و مرد بعنوان مشتری و خریـدار و زن بعنوان کالا وانمود شـده است.این قبیل تعبیرات تاثیر روانی بـدی روی زن و مرد و روابط آنها خواهدگـذاشت و عده ای برای اینکه خواسـتگاری جنبه یکطرفه و زن گرفتن به خود نگیردخواسـتگاری را هم وظیفه ی زن و هم وظیفه ی مرد دانسته انـدتا در ازدواج تنهـا زن گرفتن صـدق نکنـد و مرد گرفتن هم باشـد واگرهمیشه مردان را موظف به خواسـتگاری کنیم حیثیت زن را پایین آورده و اورا یک کالای خریـدنی تلقی کرده ایم. ۲)غریزه مرد طلب و نیاز است وغریزه زن جلوه و ناز:از بزرگترین عوامل حفظ حیثیت و احترام زن خواستگاری کردن مرد از زن است.طبیعت مرد را مظهر طلب و عشق و نیاز وزن را مظهرمطلوب بودن و معشوق بودن آفریـده است.خلاف حیثیت زن است که بدنبال مرد برود وبرای زن قابل تحمل نیست که از مردی خواسـتگاری کنـد وجـواب رد بشـنود ودنبـال دیگری برود ولی برای مرد قابـل تحمـل اسـت.فیلسـوف آمریکـائی ویلیـام جیمز:حیـاوخودداری ظریفـانه زن غریزه نیست.دختران حوا درطول تاریـخ فهمیدنـد احترامشان به این است که به دنبال مردان نروند وخود را از دسترس آنها دور کننـد وابن را به فرزنـدان خود یاد دادنـد.این موضوع تنها اختصاص به انسانها ندارد بلکه حیوانات هم همینطورند.۳)مرد خریـدار وصال زن است نه رقبه ی او:عده ای میگویند چرا قانون مدنی لحنی به خود گرفته که مرد را خریدار زن نشان میدهد؟۱)این مربوط به قانون مدنی نیست مربوط به قانون آفرینش است.۲)مگر هر خریداری از نوع مالکیت اشیاء است؟(طلبه و دانشـجوخریدار علم است)نهایت هنر زن این است که میتوانـد مرد را در هر مقام و وضـعی به سوی خود بکشاند.اکنون عده ای به نـام دفـاع از حقوق زن بزرگترین امتیاززن وشـرف وحیثیت او را لکه دار میکننـد.این همان است که میگوینـد :میخواهنـد ابروی زن بیچاره را اصلاح کنند چشم اورا کور میکنند.۴)رسم خواستگاری یک تدبیرظریفانه و عاقلانه برای حفظ حیثیت زن:گفتیم زن مظهر مطلوبیت وپاسخگویی آفریـده شـده است:۱)این بهـترین ضـامن حیثیت واحـترام زن وجبران کننـده ضـعف جسـمانی او درمقـابل نیرومندی جسـمانی مرد است.۲)بهترین عامـل حفـظ تعـادل و توازن زنـدگی مشترک است.قوانین مبنی بریکسـان بودن زن و مرد از لحـاظ وظـایف و خواسـتگاری در واقع بـه زیـان زن اسـت وتعـادل را بهـم میزنـد.نـتیجه:پیشـنهاد عـده ای مبنی بر شـرکت زن در خواسـتگاری ارزشـی ندارد و به زیان جامعه بشـری است.بخش دوم۱)ازدواج موقت(نکاح منقطع):یکی از قوانین اسـلام از دیـدگاه

مـذهب جعفری انجـام ازدواج بـه دو نحـو است:دائم ومـوقت ازدواج مـوقت ودائم درپـاره ای مـوارد بـاهم یکی هسـتند ودرقسـمتی اختلاف دارند:۱-زن ومرد تصـمیم میگیرنـد به طورموقت بـاهم ازدواج کننـد پس از پایـان مـدت درصورت تمایـل تمدیـد میکنند درغیراینصورت از هم جدامیشوند.۲-آزادی بیشتری دارنـد که به طوردلخواه به هرنحو که بخواهند پیمان میبندند.۳-درازدواج دائم مرد خـواه نـاخواه مجبوراست خرجی زن رااز همه لحـاظ تـامین کنـد ولی درازدواج موقت بسـتگی به قراردادی دارد که بین طرفین منعقد میگردد.۴-درازدواج دائم زن خواه نـاخواه بایـد مرد را بعنوان رئیس خـانواده بپـذیرد ولی در موقت بسـتگی به قرارداد منعقد شده دارد.۵-در ازدواج دائـم زن وشـوهر خـواه نـاخواه ازهـم ارث میبرنـد ولی در مـوقت چنیـن نیست.(تفـاوت اصـلی این دو نـوع ازدواج:درازدواج موقت همه چیز بسـتگی به اراده و قرارداد طرفین دارد.)۶-در ازدواج دائم هیچکدام اززوجین بدون جلب رضایت دیگری حق جلوگیری از باردارشـدن راندارد ولی در موقت جلب رضایت ضـرورت ندارد.۷-درازدواج موقت عدم ذکر مهرموجب بطلان عقـد میشود ولیدر دائم عقرباطل نیست.۸-درهردوعقـد دائم وموقت مادر ودختر زوجه برزوج وپدروپسـر زوج برزوجه حرام ومحرم میشونـد وازدواج فرزنـدانشان باهم حرام است.۹-خواسـتگاری کردن هـم از زوجه دائم وهم از زوجه مـوقت بردیگران حرام است.۲)زنـدگی امروز و ازدواج موقت:اردواج دائم مسئولیت و تکلیف بیشتری برای زوجین دارد به همین دلیـل پسـر یا دختری که تازه به بلوغ رسـیده اند وتحت فشار غریزه قرار دارند اصـلا آمادگی ازدواج دائم را ندارندوآن را نمیپذیرند در واقع خاصـیت عصـر جدیـد این است که فاصـله بلوغ طبیعی واجتمـاعی را زیادتر کرده و به همین خاطر سن ازدواج بالا رفته است.۳)جوان امروز و دوره بلوغ وبحران جنسـی:امروزه عملاـ ممکن نیست که یک پسـر۱۸سـاله ویا یک دختر ۱۶ساله که تحت فشار غریزه هم هسـتند ورشـد جنســی آنهــا در اوج اســت زیربــار ازدواج دائــم بروـنــد ومســئولیت یــک زنــدگی رابــا وظــایف زیــادی کــه دارد بپذیرند.۴)کدامیک؟رهبانیت موقت یا کمونیسم جنسـی یا ازدواج موقت؟چندسئوال پیش می آید:۱- آیا طبیعت حاضر است بخاطر اینکه در دنیای امروز جوانان نمیتوانند درسنین ۱۶و۱۸سالگی ازدواج کنند دوران بلوغ را به تاخیربیندازد وتا تحصیلات جوانان تمام نشده غریزه جنسـی دست از سرآنها بردارد؟خیر امکان ندارد ۲-آیا جوانان حاضرند یک دوره رهبانیت موقت راطی کنند ورياضت بکشـند وخود را تحت فشـار قراردهنـد تاشـرایط ازدواج دائم را پیـدا کننـد؟اگرهم فرضـا جوان رهبـانیت موقت راپـذیرد طبیعت به هرحال تاثیرنامطلوب خودرا روی او میگـذارد ودچارفشارروانی میشود.*دوراه بیشتروجود ندارد:۱-جوانان را به حال خود بگذاریم و به پسـر اجازه دهیم باصدهادخترارتباط داشـته باشد ودر رابطه با دخترهم همینطور که در این صورت ما عملا کمونیسم جنسـی را پذیرفته ایم.۲-راه دوم ازدواج موقت وآزاد است در این صورت زن و مرد هردو محدود میشوند که درآن واحد زوج یا زوجه کس دیگر نباشـند به این ترتیب دختروپسـر دوران تحصـیل خـود را میگذراننـد بـدون اینکه رهبـانیت موقت وعوازض آن راتحمـل کرده باشـند یا در کمونیسم جنسـی گرفتار شوند.۵)ازدواج آزمایشـی:زن ومردی که خیال ازدواج دارنـد ومیخواهنـد نسبت به هم اعتماد کامل پیـدا کننـد با عنوان ازدواج آزمایشـی برای مـدت موقتی باهم ازدواج میکننـد واگر اطمینان پیداکردنـد ازدواج میکننـد درغیر اینصورت جـدا میشونـد.این مسئله در اروپا به شـکل دیگری جلوه میکنـد:آیا میدانیـد اینکه اروپائیان وجود یک عده زنان بدکاررا درمحـل معینی از شـهر و تحت نظر دولت ضـروری میداننـد برای چیست؟چون وجود مردان مجردی که قادر به ازدواج دائم نیسـتند خطربزرگی برای خـانواده هـاست.۶)راسـل ونظریـه ازدواج مـوقت:برترانـد راسـل فیلسـوف انگلیســی درکتـاب زنـاشوئی واخلاـق میگویـد:(...درواقع اگر درست بیندیشیم پی میبریم که فـواحش معصـومیت کـانون خـانوادگی وپـاکی زنـان ودختـران مـارا حفظ میکنند...)این فرمول فرنگی هاست وازدواج موقت هم فرمولی بود که اسلام پیشنهاد کرد.با بکاربسته شدن فرمول فرنگی ها در واقع مقـام واقعی زن و حیثیت انسـانی زن خـدشه دار میشود. راسل در کتاب خود فصـلی تحت عنوان" ازدواج تجربی"دارد که درآن او میگویـد:قاضـی لینـدزی که سالها مامور دادگاه دنور بوده طرحی بنام" ازدواج رفاقتی"را پیشـنهاد میکنـد و منظور از ازدواج رفاقتی ایجـاد ثباتی در روابط جنسـی است. ازدواج رفاقتی از سه لحاظ با ازدواج عادی تفاوت دارد:۱-منظور از ازدواج تولید نسل نخواهد

بود.۲-تازمانیکه زن حامله نشده طلاق با رضایت طرفین میسر است.۳-زن در صورت طلاق مستحق کمک خرجی برای خوراک خواهد بود.................................. آنچه لیندزی و راسل آن را ازدواج رفاقتی مینامند گرچه با ازدواج موقت اسلامی اندکی فرق دارد اما حکایت میکند که این دو نفر هم به این نکته پی برده اند که تنها ازدواج دائم و عادی همه احتیاجات اجتماع را پوشش نمیدهد و کافی نیست.معایب و مفاسد نکاح منقطع:۱-پایه ازدواج باید بر دوام باشد و زوجین باید از اول بدانند که متعلق به یکدیگرند و جدایی ناپذیرند ولی ازدواج موقت پیمان استواری نیست البته این به این معنی نیست که ازدواج موقت منسوخ است ازدواج موقت فقط زمانی درست است که واقعا امکان ازدواج دائم نباشد.۲-ازدواج موقت از طرف زنان و دختران ایرانی شیعه مذهب استقبال نشده و آن را نوعی تحقیر میدانند و این بخاطر سوء استفاده هایی که مردان هوسران کرده اند که قانون باید جلویشان را بگیرد.۳-نکاح منقطع خلاف حیثیت زن است زیرا نوعی کرایه دادن است خلاف حیثیت انسانی زن است که در مقابل وجهی که از مردی میگیرد وجود خود را در اختیاراو قرار دهد.این ایراد خیلی عجیب است چون ازدواج موقت چه ربطی به اجاره و کرایه دادن دارد؟آیا بخاطر محدودیت مدت زمان ازدواج شکل کرایه ای به خود میگیرد؟آیا چون حتما باید مهر معین شود کرایه است؟اولا-در قانون مدنی آمده که این دو ازدواج از لحاظ ماهیت هیچ فرقی ندارند.ثانیا از کی کرایه آدم منسوخ شده؟تمام کارگران و خیاطان و پزشکان و...آدمهای کرایه ای هستند. ثالثا زنی که به اختیار خود با مردی عقد ازدواج موقت میبندد آدم کرایه ای نیست و کاری خلاف حیثیت و شرافت انسانی نکرده.برای شناخت زن کرایه ای و بردگی زنها باید سری به اروپا و آمریکا بزنید و به کمپانی های فیلمبرداری بروید تا ببینید زن کرایه ای یعنی چه؟امروزه در غرب زیبائی زن/آواز زن/جاذبه جنسی زن/جسم زن/همه چیز زن و شخصیت او وسیله حقیری در خدمت سرمایه داری اروپا و آمریکاست.......... آیا اسلام که زن مسلمان را از این کارها منع کرده مقام زن را پائین آورده یا اروپای نیمه دوم قرن ۲۰؟۷)نکاح منقطع و تعدد زوجات:نکاح منقطع چون به هرحال نوعی اجازه تعدد زوجات است و تعدد زوجات محکوم است پس نکاح منقطع محکوم است.۸)سرنوشت فرزندان در ازدواج موقت:نکاح منقطع از نظر اینکه دوام ندارد نمیتواند آشیانه مناسبی برای فرزندان باشد. در ازدواج دائم هیچ یک از زوجین نمیتواند بدون جلب رضایت دیگری از زیر بار تولید نسل شانه خالی کند ولی در موقت دو طرف آزادند ولی اگر هم مایل باشند میتوانند بچه دار شوند و از نظر عاطفی فرقی بین ازدواج دائم و موقت نیست.میدانیم که کلیسا جلوگیری از آبستنی را امر نامشروع میداند ولی ازنظر اسلام اگر زوجین از اول مانع پیدایش فرزند شوند مانعی ندارد ولی اگر نطفه منعقد شد اسلام به هیچ وجه اجازه معدوم کردن آن را نمیدهد.۹)ازدواج موقت و مسئله حرمسرا:یکی از سوژه هایی که مغرب زمین علیه مشرق زمین در دست دارد و به رخ او میکشد و برایش فیلمهای زیادی تهیه کرده و میکند مسئله تشکیل حرمسراست که متاسفانه در تاریخ مشرق زمین نمونه های زیادی از آن وجود دارد مانند زندگی سلاطین و خلفا.عده ای معتقدند مجاز شدن ازدواج موقت مساوی است با مجاز دانستن تشکیل حرمسرا که نقطه ضعف و مایه سرافکندگی مشرق زمین است.این موضوع باید از دو جهت بررسی شود:۱-آیا عامل تشکیل حرمسرا از جنبه اجتماعی بوده؟۲-آیا منظور از تشریع قانون ازدواج موقت این بوده که وسیله هوسرانی و حرمسراسازی برای عده ای مردان فراهم گردد یا نه؟۱۰)علل اجتماعی حرمسرا سازی:۱-اولین عامل حرمسراسازی تقوا و عفاف زن است یعنی وقتی شرایط اخلاقی و اجتماعی محیط طوری باسد که به زنها اجازه ندهد که همزمان با دو نفر ارتباط داشته باشند در این صورت مردان هوسران برای خود حرمسرایی ایجاد میکنند. بدیهی است که اگر زنان به طور رایگان ئ آسان در اختیار مردان هوسران بودند و وسیله هوسرانی آنها همیشه مهیا بود هرگز این مردها زحمت تشکیل حرمسراها را با هزینه های هنگفت به خود نمیدادند۲-دومین عامل نبودن عدالت اجتماعی است. با نبودن عدالت گروه زیادی از مردان از داشتن همسر و تشکیل خانواده محروم میمانند و تعداد زنان مجرد افزایش می یابد و زمینه برای حرمسراسازی فراهم میشود اما با وجود عدالت اجتماعی و امکان داشتن همسر برای همه هر زنی به مرد معین اختصاص دارد و زمینه برای حرمسراسازی منتفی میشود.مسلما اگر این دو عامل معدوم گردد یعنی عفاف و تقوا

برای زن لازم شمرده شود و کامیابی جنسی جز با ازدواج(موقت یا دائم)ناممکن گردد و از طرف دیگر مشکلات اقتصادی و اجتماعی از میان برود و برای همه حق تاهل فراهم شود تشکیل حرمسرا امری محال خواهد بود.۱۱)آیا تشریع ازدواج موقت برای تامین هوسرانی است؟یکی از اصول اسلام مبارزه با هواپرستی است. قرآن کریم هواپرستی را در ردیف بت پرستی قرار داده است. در اسلام انسانهای هواپرست از جانب خداوند ملعون معرفی شده اند.امتیاز اسلام نسبت به سایر شریعت ها این است که ریاضت و رهبانیت را مردود میشمارد همچنین هواپرستی را. از نظر اسلام تمام غرایز باید در حدود اقتضا و احتیاج برآورده شوند.جای تردید نیست که هدف مقنن قانون ازدواج موقت این نبوده که وسیله عیاشی و حرمسراسازی را برای مردان هواپرست و وسیله بدبختی برای یک زن و یک عده کودک فراهم آورد.از طرف ائمه دین هم تشویق و ترغیب زیادی به امر ازدواج موقت شده است.۱۲)حرمسرا در دنیای امروز:دنیای امروز رسم حرمسرا را منسوخ کرده است و آن را کاری ناپسند میداند و عامل وجود آن را از بین برده است.عامل آن چیست؟با عامل اول یعنی عفاف و تقوای زن مبارزه کرده.تقوا و عفاف به همان نسبت که به زن ارزش میدهد و او را عزیز و گرانبها میکند برای مرد مانع شمرده میشود.دنیای امروز کاری کرده که مرد عیاش این قرن نیازی به تشکیل حرمسرا با آن همه خرج و زحمت ندارد.برای مرد این قرن از برکت تمدن غرب همه جا حرمسراست.نتیجه:برنده ی این بازی دیروز و امروز مردها و بازنده موجود خوش باور و ساده دلی که به نام جنس زن معروف است.بخش سوم۱)شوهر دادن قبل از تولد:۲)معاوضه دختران:نکاح شغار یکی دیگر از مظاهر اختیارداری مطلق پدران نسبت به دختران است.نکاح شغار یعنی معاوضه کردن دختران.دو نفر که دو دختر رسیده داشتند باهم معاوضه میکردند و آن دختران به پدران تعلق میگرفتند که البته اسلام این رسم را منسوخ کرده.۳)پیغمبر اکرم دخترش زهرا را در انتخاب شوهر آزاد میگذارد:پیامبر خود چند دختر شوهر داد ولی هرگز اراده و اختیار را از آنان سلب نکرد.۴)نهضت اسلامی زن سفید بود:درکشور ما نیازمندی به نهضت زن است.نهضتی که دست جوانان شهوت پرست از دخالت در آن کوتاه باشد نهضتی که از تعلیمات اسلامی سرچشمه بگیرد.نهضتی که به بررسی عمیق و منطقی بپردازد تا روشن کند در اجتماعات اسلامی چه اندازه تعلیمات اسلامی اجرا میگردد.۵)مسئله اجازه پدر:۱-مسئله ای که مطرح است این است که آیا در عقد دوشیزگان که برای اولین بار شوهر میکنند اجازه پدر نیز شرط است یا نه؟از نظر اسلام چند چیز مسلم است هرگاه پسر و دختری هردو از نظر اقتصادی استقلال دارند و هر دو بالغ و عاقل باشند و بعلاوه رشید باشند و بتوانند شخصا مال خود را حفظ کنند ثروت آنها را باید در اختیار خودشان قرار داد و کسی حق دخالت ندارد.۲-پسران اگر به سن بلوغ برسند و عاقل و بالغ باشند خود اختياردارخود هستند و کسی حق دخالت ندارد. و اما دختران/ دختری که بیوه باشد کسی حق دخالت در کار او را ندارد و مانند پسر است.ولی اگر دوشیزه است و برای اولین بار میخواهد با مردی ازدواج کند چه طور؟در اینکه پدر اختیاردار مطلق دختر نیست حرفی نیست اما امروزه اختلافی که بین فقها هست در این است که آیا دوشیزگان حق ندارند بدون جلب رضایت پدر ازدواج کنند و یا موافقت پدر به هیچ وجه شرط صحت ازدواج نیست؟البته یک مطلب مسلم است که اگر پدران بی جهت مخالفت کنند حق آنها از بین میرود و دختران در انتخاب شوهر آزادی مطلق دارند.به طور کلی قانون مدنی ما موافقت پدر را در ازدواج دختران شرط میداند.۶)مرد بنده ی شهوت است و زن اسیر محبت:فلسفه اینکه دوشیزگان لازم است بدون موافقت پدران با مردی ازدواج نکنند ناشی از این نیست که دختر از لحاظ رشد اجتماعی کمتر از مرد به حساب آمده است اگر اینطور بود پس چه فرقی است میان بیوه و دوشیزه که بیوه ۱۶ساله نیاز به رضایت پدر ندارد ولی دوشیزه ۱۸ساله نیاز دارد؟این مطلب به رشد عقلی و فکری زن مربوط نیست به روانشناسی زن و مرد مربوط است.مربوط است به شکارچی گری مرد و از سوی دیگر به خوش باوری زن نسبت به وفا و صداقت مرد.مرد بنده شهوت است و زن اسیر محبت.چیزی که مرد را از پا در می آورد شهوت است و چیزی که زن را از پا درمی آورد محبت و صفا و عشقی است که از دهان مرد بشنود.رسول اکرم میفرماید:سخن مرد به زن که تو را دوست دارم هرگز از دل او بیرون نمیرود.نتیجه:قانون به هیچ وجه با این کار زن را تحقیر نکرده بلکه از او حمایت

میکنـد چون پدران جنس مرد را بهتر میشناسـند.بخش چهارم(اسـلام و تجدد زندگی ۱)۱)اسـلام و مقتضیات زمان:در میان ادیان و مذاهب هیچ دین و مذهبی مانند اسـلام در شـئون زندگی مردم مداخله نکرده است.اسلام همانطوریکه روابط بندگان با خدا را بیان کرده روابـط انسانهـا و حقـوق و وظـایف افراد را نسـبت بـه یکـدیگر بیـان کرده اسـت.۲)خصـلت انطبـاق اسـلام بـا زمـان از نظر خارجیـان:اتفاقا بسیاری از دانشـمندان و نویسـندگان خارجی اسـلام را از نظر قوانین اجتماعی و مـدنی مورد مطالعه قرار داده انـد و قوانین اسـلامی را به عنوان یک سلسـله قوانین حقوقی سـتایش کرده و خاصـیت زنده و جاوید بودن این دین و قابلیت انطباق قوانین آن را با پیشـرفتهای زمان مورد تمجید قرارداده اند.برنارد شاو نویسـنده معروف انگلیسـی:من همیشه نسـبت به دین محمد به واسـطه خاصیت زنده بودن عجیبش نهایت احترام را داشـته ام. به نظر من اسـلام تنها مذهبی است که قابلیت تسلط بر صور متغیر زندگی را دارد.۳)خود زمان با چه چیز منطبق شود؟اکثر افرادی که از پیشـرفت و تکامل اوضاع زمان دم میزننـد خیال میکنند هر تغییری که در اوضاع اجتماعی پیدا میشود خصوصا اگر از مغرب زمین سرچشـمه گرفته باشد باید به حساب پیشـرفت گذاشـته شود و این از گمراه کننـده ترین افکـاری است که دامن گیر مردم امروزه شـده است.به خیـال این گروه چون علم و صـنعت در حال پیشـرفت است پس تمام تغییراتی که در زندگی انسانها پیدا میشود نوعی پیشـرفت است و باد استقبال کرد.در همان حالی که علم درحال پیشروی است طبیعت هوسـباز و درنده خوی بشر سعی دارد بشر را به سوی فساد و انحراف بکشاند.این طبیعت هوسباز همواره سعی دارد علم را به صورت ابزاری برای رسیدن به هوس های شهوانی و حیوانی خود درآورد.زمان همانطوریکه پیشروی و تکامل دارد فساد هم دارد و باید با پیشرفت زمان پیشروی کرد ولی با فساد و انحراف مبارزه کرد.اسلام و تجدد زندگی۲انسان تنها جانداری نیست که اجتماعی زنـدگی میکنـد بسـیاری از حیوانات بالاخص حشـرات زنـدگی اجتماعی دارنـد و از یک سلسـله مقررات پیروی میکنند مانند زنبور عسـل و مورچه ها و موریانه ها که از تمـدن خاصـی برخوردارنـد وانسان که اشـرف مخلوقات است سالها طول میکشـد به پای آنها برسد.تمدن آنها برخلاف تمدن بشـری هیچ دوره ای را طی نکرده است(عهد حجر/جنگل/عهد آهن و...).آنها از اولی که وارد این دنیا شده اند دارای همین تمدن بوده اند که امروز هسـتند و هیچ تغییری در اوضاع آنها رخ نداده است اما انسان زندگی اش از صفر شروع شـده و به سوی بی نهایت پیش میرود.برای حیوانات در دوران مختلف همه چیز یکسان است برای آنها جهان نو و کهنه معنی نـدارد چرا؟چون بـا غریزه زنـدگی میکننـد نه بـا عقـل امـا انسـان و زنـدگی اجتمـاعی او دائما دسـتخوش تغییر است چون او با عقل زنـدگی میکند نه با غریزه.۱)جامـدها و جاهل ها:از جمله خاصـیت های بشـر افراط و تفریط است انسان اگر در حـد اعتدال بایسـتد کوشـش میکنـد خود را بـا ترقی و پیشـرفت جهان تطبیق دهـد و جلوی انحرافات زمان را بگیرد اما متاسـفانه همیشه اینطور نیست.دو بیمـاری خطرناک همواره آدمی را در این زمینه تهدیـد میکنـد:بیماری جمود و بیماری جهالت.نتیجه بیماری اول توقف و سـکون و بازماندن از پیشروی و توسعه است.نتیجه بیماری دوم سقوط و انحراف است.جامد از هرچه نو است متنفر است ولی جاهل هر پدیده نوظهوری را به نام تجـدد و ترقی موجه می خوانـد.جامـد میان هسـته و پوسـته و وسـیله و هدف فرق نمیگذارد و هر تازه ای را فسار میخواند ولی جاهل همه را به حساب توسـعه علم و دانش میگذارد.۲)تمثیل قرآن:اسـلام دینی است پیشرو و پیش برنده. قرآن کریم برای اینکه مسلمانان را متوجه کند که همواره باید در پرتو اسلام در حال رشد و نمو باشند مثل می آورد میگوید:مثل پیروان محمد مثـل دانه ای است که در زمین کاشـته شود آن دانه قبلاـ به صورت برگ نـازکی از زمین می رویـد سـپس خود را نیرومنـد میسـازد سپس روی ساقه خویش می ایسـتد آنچنان با سرعت و قوت این مراحل را طی میکند که کشاورزان را به شگفت می آورد.این مثلی اسـت از جـامعه ای که منظـور قرآن است.قرآن اجتمـاعی را پی ریزی میکنـد که دائمـا در حـال رشـد و توسـعه باشـد.ویـل دورانت میگوید:هیچ دینی مانند اسـلام پیروان خویش را به نیرومندی دعوت نکرده است.تاریخ صدر اسـلام نشان داد که اسلام چقدر برای اینکه اجتمـاعی را از نو بسـازد و پیش ببرد توانـاست.در کـل اسـلام هم بـا جمود مخـالف است هم با جهالت و در این میان غرامت اشـتباه هر دو دسته را باید اسلام بپردازد.اسلام و تجدد زندگی ۳:۱)راز و رمز تحرک و انعطاف در قوانین اسـلامی:مفکران اسلامی

عقیـده دارند که در دین اسـلام راز و رمزی وجود دارد که به این دین خاصـیت انطباق با ترقیات زمان بخشـیده است و عقیده دارند که این دین با پیشـرفتهای زمان و توسـعه فرهنگ و تغییرات حاصل از توسـعه هماهنگ است ولی افراد بدبین زیادند و باور نمیکنند که چنین خاصیتی در اسلام وجود داشته باشد.راز اینکه دین مقدس اسلام با قوانین ثابتی که دارد با توسعه تمدن و فرهنگ سازگار است و با صور متغیر زنـدگی قابل انطباق است چنـد چیز است که ما قسـمتی از آن را شـرح میـدهیم.۱-تـوجه به روح و معنی و بی تفـاوتی نسـبت به قـالب و شـکل:اسـلام به شـکل و ظـاهر و صورت زنـدگی که وابسـتگی تمامی به میزان دانش بشـر دارد نپرداخته است.دستورهای اسلامی مربوط است به روح و معنی و هدف زندگی و بهترین راهی که بشر باید برای وصول به آن هدف ها پیش بگیرد علم نه هـدف و روح زنـدگی را عوض میکنـد و نه راه بهتر و نزدیکتر و بی خطرتری به سوی هـدف های زنـدگی نشان داده است.علم همواره وسائـل بهتری برای رسـیدن به هـدف هـای زنـدگی در اختیـار قرار میدهـد.در اسـلام یک وسـیله و یا یک شـکل ظاهری و مادی نمیتوان یافت که جنبه تقدس داشـته باشد تا یک نفر مسـلمان خود را موظف بداند آن وسیله و شکل را برای همیشه حفظ کنـد.اسـلام نگفته که خیاطی/بافندگی و ... یا هر کار دیگری باید با فلان ابزار مخصوص باشد تا با پیشـرفت علم که آن ابزار منسوخ میگردد میان علم و دسـتور اسلام تناقضی پیدا شود.این یکی از جهاتی است که کار انطباق این دین را با ترقیات زمان آسان کرده است.۲-قانون ثابت برای احتیاج ثابت و قانون متغیر برای احتیاج متغیر:یکی دیگر از خصوصیات دین اسلام این است که برای احتیاجـات ثـابت بشـر قوانین ثابت در نظر گرفته است و برای احتیاجات متغیر قوانین متغیر و ناثابت در نظر گرفته است از این راه که اوضـاع متغیر را بـا اصـول ثـابتی مربـوط کرده اسـت و آن اصـول ثـابت در هر وضـع متغیری قـانون فرعی خاصـی را بـه وجـود می آورد.برای مثال:در اسـلام یک اصل اجتماعی هست به این صورت"و اعدوا لهم ما اسـتطعتم من قوه"یعنی (ای مسـلمنان تا آخرین حد امکان در برابر دشـمن نیرو تهیه کنید.)از طرف دیگر در سـنت پیغمبر یک سلسـله دستورها رسیده است که در فقه به نام سبق و رمایه معروف است.دسـتور رسـیده است که خود و فرزنـدانتان تا حد مهارت کامل فنون اسب سواری و تیراندازی را یاد بگیرید که جزء فنون نظامی آن عصـر بوده است.واضـح است که تیر و شمشـیر و نیزه و اسب و...از نظر اسـلام اصالت نـدارد آنچه اصالت دارد نیرومند بودن است.در واقع لزوم مهارت در تیراندازی و اسب دوانی مظهر یک احتیاج موقت و متغیر است و به تناسب عصـر و زمان تغییر میکنـد و با تغییر شـرایط تمـدن چیزهای دیگر از قبیل تهیه سـلاح های گرم امروزی و مهارت و تخصـص در به کار بردن آنها جای آنها را میگیرد.۳-طفیلیگری حرام است نه کلاه لگنی:اسـتاد مطهری میگویـد:امثال من گاهی با سـئوالاتی مواجه میشویم که با لحن تحقیر و تمسـخاآمیزی می پرسـند:آقـا ایسـتاده غـذا خـوردن شـرعا چه صـورتی دارد؟بـا قـاشق و چنگـال خـوردن چه طور؟آیا اسـتعمال لغت بیگانه حرام است؟آیا کلاه لگنی به سـر گذاشـتن حرام است؟در جواب این ها میگوییم اسـلام دسـتور خاصی در این موارد نیـاورده است امـا اسـلام یک چیز دیگر گفته است:گفته شخصـیت باختن حرام است/مرعوب دیگران شـدن حرام است/تقلید کورکورانه کردن حرام است/محو شـدن در دیگران حرام است/انحرافات و بدبختی های بیگانگان را به نام پدیده قرن جذب کردن حرام است. بخش پنجم: مقـام انسـانی زن از نظر قرآن تسـاوی یا تشابه :برای بررسـی کامل این مطلب لازم است دردو قسـمت بحث کنیم ۱-نظر اسـلام دربـاره مقام انسانی زن از نظر خلقت و آفرینش ۲- تفـاوت هـایی که در خلقت زن و مرد هست برای چه هدف هایی است؟ آیا این تفاوت ها سـبب می شود که زن ومرد از لحاظ حقوق طبیعی و فطری وضع نا مشابهی داشـته باشند یا نه؟۱-نظر اسـلام درباره ی مقام انسانی زن قران با کمال صراحت در آیات متعددی می فرماید :که زنان را از جنس مردان و از سرشتی نظیر سـرشت مردان آفریـدیم قران درباره ی آدم اول می گویـد : همه شـما را از یک پدر آفریدیم وجفت آن پدر را از جنس خـود او قرار دادیم (سوره نسـاء آیه۱)و درباره همه آدمیان می گویـد خداوند از جنس خود شـما برای شـما همسـر آفرید (سورهای نساء ، آل عمران و روم)در آیات فراوانی آمده است که پاداش اخروی و قرب الهی به جنسیت مربوط نیست و به ایمان و عمل صالح مربوط است. قرآن همچنین در داسـتان های خود توازن را رعایت کرده و قهرمان داستانها را منحصر به مردان ننموده

است .در حالی که در کتب مذهبی کنونی (تحریف شده) زن اینگونه ترسیم میشود •: زن از مایه ای پست تر از مایه مرد آفریده شده است •.همسر آدم اول از عضوی از اعضاء طرف چپ او آفریده شده است •.زن عنصر گناه و شیطان کوچک است و شر و وسوسه از وجود اوبرمی خیزد •.مرد در ذات خود از گناه مبراست واین زن است که مرد را به گناه می کشاند وشیطان مستقیما در وجود مرد راه نمی یابدو فقط از طریق زن است که مردان را می فریبد .۲-هدف ازتفاوت در خلقت زن و مرد :قانون خلقت این تفاوت ها را برای این به وجود آورده است که پیوند خانوادگی زن و مرد را محکمتر کند و شالوده وحدت آنهارا بهتر بریزد مانند تفاوت در اعضای بدن و این تفاوت ها به منظور پست تر جلوه دادن جنس زن و تبعیض و جفا نسبت به هیچ کدام از دو جنس ایجاد نشده است. در ادامه بیش تر به این بحث می پردازیم. تشابه نه و تساوی آریآنچه از نظر اسلام مطرح است این است که زن و مرد بدلیل اینکه یکی زن است و دیگری مرد در جهات زیادی مشابه یکدیگر نیستند ، جهان برای آنها یکجور نیست ، خلقت و طبیعت آنها را یکنواخت نخواسته است و به همین جهت ایجاب میکند که از لحاظ بسیاری از حقوق و تکالیف و مجازاتها وضع مشابهی نداشته باشند و تساوی زمانی برقرار می شود که تفاوت های غریزی و طبیعی زن ومرد نادیده گرفته نشود و هریک با توجه به این تفاوت ها مشمول قوانین و مقررات شوند و از حقوق و وظایف مساوی برخوردار شوند آنچه امروز در غرب مطرح است مسئله وحدت وتشابه حقوق زن و مرد است نه تساوی حقوق آنها . و ازکلمه تساوی حقوق به عنوان یک مارک تقلبی استفاده میکنند برای بهره وری بیشتر از زنان و تحقق اهداف شوم سیاسی و اقتصادیمقایسه ایدئولوژی شرق و غرب: شرق شیفته اخلاق است و غرب شیفته حقوق ، شرق به حکم طبیعت شرقی خود انسانیت را در این می شناسد که عاطفه بورزد ، گذشت کند ، همنوعان خود را دوست بدارد و جوانمردی به خرج دهد ، اما غربی انسانیت خود را در این میبیند که حقوق خود را بشناسد و از آن دفاع کند و نگذارد دیگری به حریم حقوق او پا بگذارد . بشریت هم به

اخلاق نیاز دارد و هم به حقوق ، انسانیت هم به حقوق وابسته است و هم به اخلاق ، هیچکدام از حقوق و اخلاق به تنهایی معیار انسانیت نیست . مانباید به حکم شرقی یا غربی بودن به یکی ازاین ایدئولوژی ها اکتفا کنیم بلکه باید از ادغام این دو به تساوی برسیم نه اینکه بدبختی های نوع شرقی را به بدبختی های نوع غربی بیافزاییم . بخش ششم : مبانی طبیعی حقوق خانوادگی از نظر ما حقوق طبیعی هر موجودی بر اساس استعداد طبیعی وی ایجاد شده مانند حق فکر کردن و رای دادن و ...ریشه و اساس حقوق خانوادگی نیز مانند سایر حقوق طبیعی است و با توجه به استعداد های طبیعی در مرد و زن حقوق و تکالیفی برای آنها منظور گردیده است .افراد بشر از لحاظ حقوق اجتماعی (غیر خانوادگی) وضع مساوی و مشابهی دارند همه حق دارند در مسابقه زندگی شرکت کنند و بر اساس لیاقت و کمال و فهم و درایت خود حقوق اکتسابی نا متساوی بدست آورند و اگر بخواهیم این حقوق اکتسابی را مساوی قرار دهیم ستم کرده ایم زیرا زندگی اجتماعی انسان صد در صد قرار دادی است و مانند زنبور عسل نیست که از ابتدا یکی رئیس و دیگری مرئوس آفریده شده باشند بلکه در اجتماع باید بر اساس تلاش و لیاقتشان حقی در شان خود کسب نمایند . اما در اجتماع خانوادگی چه طور ؟ فرضیه اسلام بر اساس عدم تشابه حقوق خانوادگی زن و مرد استوار است یعنی حقوق طبیعی اولیه ی آنها متفاوت است اما عادلانه .مرد از جهت مرد بودن و زن از جهت زن بودن فرزند از جهت فرزند بودن دارای وظایف و حقوق خاص خود هستند در طبیعت زن و مرد تفاوت هایی وجود دارد که در تعیین حقوق و تکالیف خانوادگی موثر است و زن و مرد را از این جهت در وضع نا مشابهی قرار می دهد الکسیس کارل دانشمند فرانسوی در کتاب مشهورش انسان موجود ناشناخته می نویسد زن در حقیقت از جهات زیادی با مرد متفاوت است یکایک سلول های بدنی همچنین دستگاه های عضوی مخصوصا سلسله عصبی نشانه جنس او را بر روی خود دارد . قوانین فیزیو لوژی نیز همانند قوانین جهان ستارگان سخت و غیر قابل تغییر است . ممکن نیست تمایلات انسانی در آنها راه یابند ، ما مجبوریم آنها را آن طوری که هستند بپذیریم ، زنان باید به بسط مواهب طبیعی خود در جهت و مسیر سرشت خاص خویش بدون تقلید کورکورانه از مردان بکوشند .

وظیفه ایشان در راه تکامل بشریت خیلی بزرگتر از مردها است و نبایستی آن را سرسری گیرند و رها کنند . نبایستی برای دختران جوان نیز همان طرز فکر و همان نوع زندگی و تشکیلات فکری و همان هدف و ایده آلی را که برای پسران جوان در نظر می گیریم معمول داریم ، متخصصین تعلیم و تربیت باید اختلافات عضوی و روانی جنس مرد و زن و وظایف طبیعی ایشان را در نظر داشته باشند و توجه به این نکته اساسی در بنای آینده تمدن ما حائز کمال اهمیت است . بخش هفتم:تفاوت های زن ومرددرابتدا به بررسی تفاوت های زن ومرد از سه جهت می پردازیم :۱- از لحاظ جسمی ۲- از لحاظ روانی ۳- از نظر احساسات به یکدیگر ۱- تفاوت های زن و مرد از لحاظ جسمی :مرد به طور متوسط درشت اندام تر است و زن کوچک اندام تر ، مرد بلند قد تر است و زن کوتاه قدتر ، مرد خشن تر است و زن ظریفتر ، صدای مرد کلفت تر و خشن تر است و صدای زن نازک تر و لطیف تر ، رشد بدنی زن سریعتر است و رشد بدنی مرد بطیءتر ، (حتی جنین دختر از جنین پسر سریعتر رشد می کند) مقاومت زن در مقابل بسیاری از بیماری ها از مقاومت مرد بیشتر است . زن زودتر از مرد به مرحله بلوغ میرسد ، دختر زودتر از پسر به سخن می آید ، مغز متوسط مرد از مغز متوسط زن بزرگتر است ، ولی با در نظر گرفتن نسبت مغز به مجموع بدن ، مغز زن از مغز مرد بزرگتر است ، ریه مرد قادر به تنفس هوای بیشتری نسبت به زن است ، ضربان قلب زن از ضربان قلب مرد سریع تر است. ۲-تفاوت های زن ومرد از لحاظ روانی میل مرد به ورزش و شکار و کارهای پر حرکت و جنبش بیش از زن است . احساسات مرد مبارزانه و جنگی و احساسات زن صلح جویانه و بزمی است ، مرد متجاوزتر و غوغا گر تر است و زن آرامتر و ساکت تر، احساسات زن از مرد جوشان تر است . . زن از توسل به خشونت درباره خود و دیگران پر هیز می کند و به همین دلیل خود کشی زنان کمتر از مردان است . مردان در کیفیت خود کشی نیز از زنان خشن ترند ، مردان به تفنگ ، دار، پرتاب کردن خود از روی ساختمان های مرتفع متوسل می شوند ، و زنان به قرص خواب آور و تریاک و امثال اینها . زن در مورد اموری که مورد علاقه یا ترسش است زودتر و سریع تر تحت تاثیر احساسات خویش قرار می گیرد ولی مرد سرد مزاج تر از زن است ، زن بر خلاف مرد به زینت و زیور و آرایش و مدهای روز علاقه بسیار دارد . زن پر حرف تر، محتاط تر ، مذهبی تر و ترسو تر و رقیق القلب تر از مرد است زن در علوم استدلالی و مسائل خشک عقلانی به پای مرد نمی رسد ولی در ادبیات ونقاشی و هنر های احساسی دست کمی از مرد ندارد . و نکته جالب این است که زن می تواند چند کار را به طور همزمان با هم انجام دهد در حالی که مرد از این توانایی بی بهره است.تفاوت های زن و مرد ازنظر احساسات به یکدیگر :مرد زنی را دوست دارد که او را پسندیده باشد و زن مردی را دوست دارد که ارزش او را درک کرده باشد . مرد می خواهد شخص زن را تصاحب کند اما زن می خواهد دل مرد را مسخر کند و از راه دل بر او مسلط شود . زن از مرد شجاعت و دلیری می خواهد و مرد از زن زیبایی و دلربایی . تفاوت های زن و مرد :تفاوتها به هیچ وجه به اینکه مرد یا زن جنس برتر است ، و دیگری جنس پست تر است مربوط نیست . قانون خلقت از این تفاوت ها منظور دیگری داشته است . قانون خلقت این تفاوت ها را به این منظور ایجاد کرده است که به دست خود حقوق و وظایف خانوادگی را میان زن و مرد تقسیم کند بعضی اصرار دارند که تفاوت زن ومرد را در استعداد های جسمی و روانی به حساب ناقص بودن زن و کامل بودن مرد بگذارند ، و چنین وانمود می کنند که قانون خلقت بنا به مصلحتی زن را ناقص آفریده است .ناقص الخلقه بودن زن ابتدا در غرب و سپس در شرق مطرح شد گاهی از نظر مذهب و کلیسا گفته اند: (زن باید از این که زن است شرمسار باشد) گاهی گفته اند: (زن همان موجودی است که گیسوان بلند دارد و عقل کوتاه) ، (زن برزخ میان انسان و حیوان است) ، (زن آخرین موجود وحشی است که مرد او را اهلی کرده) و . . . بعضی از غربیون مانند اشلی مونتاگو_ کتاب زن جنس برتر _اصرار دارن زن را جنسا برتر از مرد معرفی کنند و از طرف دیگر امتیازات مرد را مولود تاریخی و اجتماعی بشمارد نه مولود عوامل طبیعی .اما نظر پروفسور ریک چیز دیگری است وی می گوید زن و مرد بنا به مقتضیا ت جنسی خود به طور متفاوت عمل می کنند و درست مانند دو ستاره روی دو مدار مختلف حرکت می کنند ، آنها میتوانند یکدیگر را بفهمند و مکمل یکدیگر باشند

ولی هیچگاه یکی نمی شونـد و به همین دلیل است که می تواننـد باهم زنـدگی کننـد ، عاشق یکدیگر بشوند و از صـفات و اخلاق یکـدیگر خسـته و نـاراحت نشونـد .به هر حال تفاوت های زن ومرد تناسب است نه نقص و کمال . قانون خلقت خواسـته است با این تفاوت ها تناسب بیشتری میان زن ومرد که قطعا برای زنـدگی مشترک ساخته شـده اند به وجود آورد .ارسـطو و افلاطون رو در روی هم افلاطون با کمال صـراحت مـدعی است که زنان از مردان چه در نیروی جسـمی ، چه در نیروی روحی ناتوانترانـد وی به تفاوت زن و مرد از لحاظ کمی اعتراف دارد هرچند مخالف تفاوت کیفی آنها از لحاظ استعداد هاست (اسـتعدادهایی که در زنان و مردان وجود دارد مانند یکدیگر است) وی می گوید خدا را شکر می کنم که یونانی زاده شدم نه غیر یونانی ، آزاد به دنیا آمدم نه برده ، مرد آفریـده شـدم نه زن .ارسـطو با عقاید اسـتاد خود سـخت مخالفت می کند و معتقد است نوع اسـتعداد های زن ومرد متفاوت است و وظایفی که قانون خلقت به عهـده هریک از آنها گذاشته و حقوقی که برای آنها خواسـته در قسـمت های زیادی با هـم تفـاوت دارد . بخش هشـتم : مهر و نفقهتـاریخچه پیـدایش مهریه :در مراحـل اولیه زن بر مرد حکـومت می کرده است و مرد خـدمتکار زن بوده است (مـادر شـاهی)در مرحله د.وم حکومت دست مرد افتـاد ، مرد زن را از قـبیله دیگر می ربوده است. (پـدر شـاهی)در مرحله سوم مرد برای تصـاحب زن به خـانه پـدر زن می رفته و سالهـا برای او کـار می کرده است . (داسـتان موسـی و شعیب) در مرحله چهارم مرد مبلغی به عنوان پیشـکش تقـدیم پدر زن می کرده است و رسم مهر از اینجا ناشـی شده است .در مرحله نهایی مرد هنگام ازدواج یک پیشکشـی تقـدیم خود زن می کنـد و هیـچ یک از والدین حقی بر پیش کشـی ندارند ، زن در عین اینکه از مرد پیش کشـی دریافت می دارد اسـتقلال اجتماعی و اقتصادی خود را حفظ می کند ، به اراده خود همسرش را برمی گزیند و کسـی حق ندارد او را به خدمت خود بگمارد و استثمار کند .تنها این مرحله مورد تایید اسلام است در قرآن کریم آمده است مهر زن به خود او تعلق دارد نه به دیگری . و مرد بایـد در تمام مـدت زنـدگی مشترک عهـده دار مخارج زنـدگی زن بشود و درآمدی که خود زن تحصیل می کند متعلق به اوست و حق هیچ دخل و تصرفی در آن را ندارد .مهریه :مهر ، با حیا و عفاف زن یـک ریشه دارد ،مهر تـدبیری است از نـاحیه قـانون خلقت برای بالاـ بردن ارزش زن و قرار دادن او در سـطح عالی تری . مهر به زن شخصیت می دهـد و ارزش معنوی آن برای زن بیش از ارزش مادی آن است. قرآن کریم با لطافت و ظرافت بی نظیری می گوید :[و آتوا النساء صـدقا تهن نحله] یعنی کابین زنان را که به خود آنها تعلق دارد (نه به پـدران و برادران آنها) و هـدیه و پیش کشـی است از جـانب شـما بـا آنهـا به خودشـان بدهیـد .و بـا کلمه نحله کاملا تصـریح می کنـد که مهر هیـچ عنوانی جز عنوان تقـدیمی و پیشکشـی و هـدیه نـدارد . وهمچنین قرآن کریم هر رسـمی را که موجب تضـییع حقوق زنان می شـده منسوخ کرده است. براندازی رسوم ضایع کننده مهر زن توسط قرآن :۱- قانون شغار ۲-کار کردن داماد برای پدر عروس ۳- تحت مضیقه قرار دادن زنان برای جبران مهر ۴- بـاز پس گرفتن مهریه به بهـانه های گوناگون قانون شـغار : شـغار یعنی معاوضه دختران . دو نفر که دو دختر رسـیده در خانه داشـتند با یکدیگر معاوضه می کردند با این ترتیب که هریک از دو دختر مهر آن دیگر به شمار می رفت و به ÷در او تعلق می گرفت . اسـلام این رسم را نیز منسوخ کرد .نفقه:در اسـلام سه نوع نفقه وجود دارد : ۱-نوع اول : نفقه ای که مالک باید صرف مملوک خود بکند . ملاک این نوع نفقه مالکیت و مملوکیت است .۲- نوع دوم : نفقه ای است که انسان باید صرف فرزنـدان خود ، در حـالی که صـغیر یـا فقیرانـد و یـا صـرف پـدر و مـادر خود که فقیرنـد ، بنمایـد .ملاـک این نوع نفقه مـالکیت و مملوکیت نیست . شـرط این نوع نفقه ، ناتوان بودن شـخص واجب النفقه است .۳- نـوع سوم : نفقه ای است که مرد در مورد زن صرف می کند ، ملاک این نوع از نفقه نه مالکیت و مملوکیت است و نه حق طبیعی به مفهومی که در نوع دوم گفته شد و نه عاجز بودن و نـاتوان بودن و فقیر بودن زن . ولی در نوع سوم (نفقه زن) اگر مرد از زیر بار وظیفه شانه خالی کنـد زن حق دارد به صورت یـک امر حقـوقی اقـامه دعـوا کنـد و در صـورت اثبـات از مرد بگیرد . نفقه خرجی روزانه زن است که به عنوان حق طـبیعی وی محسوب می شود . از نظر اسـلام تـامین بودجه کـانون خانوادگی بر عهـده مرد است . و زن در این مورد وظیفه ای نـدارد .زن حتی

اگر دارای ثروت هنگفتی باشد این وظیفه از گردن مرد ساقط نمی شود .و مرد حق هیچ گونه تسلط اقتصادی و بهره برداری از نیرو و کار زن را ندارد و نمی تواند او را استثمار کند .تاریخ نشان می دهد که پیغمبر اکرم به هیچ وجه حاضر نبود زنی را بدون مهردر اختیار مردی قرار دهد . داستانی با اندک اختلاف در کتب شیعه و سنی آمده است ، از این قرار: زنی آمد به خدمت پیغمبر اکرم و در حضور جمع ایستاد و گفت – :یا رسول ا... مرا به همسری خود بپذیر . رسول اکرم در مقابل تقاضای زن سکوت کرد ، چیزی نگفت ، زن سر جای خود نشست .مردی از اصحاب به پا خواست و گفت – :یا رسول ا... ،اگر شما مایل نیستید ، من حاظرم . پیغمبر اکرم سوال کرد – :مهر چه می دهی – ؟هیچی ندارم — . این طور که نمی شود ، برو به خانه شاید چیزی پیدا کنی و به عنوان مهر به این زن بدهی . مرد به خانه اش رفت و برگشت وگفت – :در خانه ام چیزی پیدا نکردم — .باز هم برو بگرد ، یک انگشتر آهنی هم که بیاوری کافی است. دو مرتبه رفت و برگشت و گفت انگشتر آهنی هم در خانه ماپیدا نمی شود ، من حاظرم همین جامه که به تن دارم مهر این زن کنم . یکی از اصحاب که او را می شناخت گفت : یا رسول ا... ، به خدا این مرد جامه ای غیر از این جامه ندارد . پس نصف این جامه را مهر این زن قرار دهید . پیغمبر اکرم فرمود :اگر نصف این جامه مهر زن باشد کدامیک بپوشند؟ هر کدام بپوشند دیگری برهنه می ماند ، خیر این طور نمی شود. مرد خواستگار سر جای خودش نشست . زن هم به انتظار ، جای دیگری نشسته بود ، مجلس وازد بحث دیگری شد و طول کشید . مرد خواستگار حرکت کرد برود ، رسول اکرم او را صدا کرد – : آهای بیا . آمد — .بگو ببینم قرآن بلدی – ؟ بلی یا رسول ا... ، فلان سوره و فلان سوره را بلدم – .می توانی از حفظ قرائت کنی – ؟ بلی می توانم — . بسیار خوب ، درست شد ، پس این زن را به عقد تو درآوردم و مهر او این باشد که تو به او قرآن تعلیم بدهی . مرد دست زن خود را گرفت و رفت . بخش دهم: حق طلاق(۱)هیچ عصری مانند عصر ما خطر انحلال کانون خانوادگی و عوارض سوء ناشی از آن را مورد توجه قرار نداده است و در هیچ عصری مانند این عصر عملاً بشر دچار این خطر و آثار سوء ناشی از آن نبوده است. قانونگذاران، حقوقدانان، روانشناسان هر کدام با وسایلی که در اختیار دارند سعی می کنند بنیان ازدواجها را استوارتر و پایدارتر و خلل ناپذیرتر سازند.اما آمارها نشان می دهد که سال به سال بر عدد طلاقها افزوده می شود و خطر از هم پاشیده بر بسیاری از کانون های خانوادگی سایه افکنده است. معمولاً ـ هر وقت یک بیماری مورد توجه قرار می گیرد و مساعی مادی و معنوی برای مبارزه و جلوگیری از آن به کار می رود، از میزان تلفات آن کاسته می شود و احیاناً ریشه کن می گردد اما بیماری طلاق برعکس است.افزایش طلاق در زندگی جدید:در گذشته کمتر درباره طلاق و عوارض سوء ان و علل پیدایش و افزایش آن و راه جلوگیری از وقوع آن فکر می کردند در عین حال کمتر طلاق صورت می گرفت و کمتر آشیانه ها به هم می خورد مسلماً تفاوت دیروز و امروز در این است که امروز علل طلاق فزونی یافته است زندگی اجتماعی شکلی پیدا کرده است که موجبات جدایی و تفرقه و از هم گسستن پیوندهای خانوادگی بیشتر شده است و از همین جهت مساعی دانشمندان و خیرخواهان تا کنون به جایی نرسیده است و متأسفانه آیندۀ خطرناکتری در پیش است. شمارۀ ۱۰۵ مجلۀ زن روز مقالۀ جالبی از مجلۀ نیوزویک تحت عنوان«طلاق در آمریکا» درج شد. این مجله می نویسد:« طلاق گرفتن در آمریکا به آسانی تاکسی گرفتن است.» و هم می نویسد: در میان مردم آمریکا دو ضرب المثل از همه ضرب المثلهای دیگر درباره طلاق معروفتر است یکی اینکه «حتی دشوارترین سازشها میان زن و شوهر از طلاق بهتر است.» این ضرب المثل شخصی به نام سروانتس در حدود چهار قرن پیش گفته است. ضرب المثل دوم که شخصی است به نام(سامی کاهن) در نیمه دوم قرن بیستم گفته شده ست و درست نقطه مقابل ضرب المثل اول است و شعاری است بر ضد او و آن این است« عشق دوم دلپذیر است.طلاق در ایران:افزایش طلاق منحصر به آمریکا نیست، بیماری عمومی قرن است در هر جا که آداب و رسوم غربی بیشتر نفوذ کرده است آمار طلاق هم افزایش یافته است مثلاً اگر ایران خودمان را در نظر بگیریم طلاق در شهرها بیش از ولایات است و در تهران که آداب و عادات غربی رواج بیشتری دارد بیش از شهرهای دیگر است.در روزنامه اطلاعات شمارۀ ۱۱۵۱۲ آمار مختصری

از ازدواجها و طلاقهای ایران ذکر کرده بود نوشته بود:(بیش از یک چهارم طلاقهای ثبت شدهٔ سراسر کشور مربوط به تهران است) یعنی ۲۷ درصد طلاقهای ثبت شدهٔ را تهران تشکیل می دهد با اینکه جمعیت تهران به جمعیت سراسر کشور ۱۰ درصد می باشد به طور کلی درصد طلاق در شهر تهران بیش از درصد ازدواج است وقایع ازدواج تهران ۱۵ درصد کل ازدواج کشور است.(مجموعاً پنج فرضیه در مورد طلاق می توان اظهار داشت:۱-بی اهمیتی طلاق و برداشتن همه قید و بندهای قانونی و اخلاقی جلوگیری از طلاق.۲-اینکه ازدواج یک پیمان مقدس است وحدت دلها و روحهاست و باید برای همیشه این پیمان ثابت و محفوظ بماند و طلاق از قاموس اجتماعی بشری باید حذف شود. زن و شوهری که با یکدیگر ازدواج می کنند باید بدانند که جز مرگ چیزی آنها را از یکدیگر جدا نمی کند.۳- اینکه ازدواج از طرفق مرد قابل فسخ و انحلال است و از طرف زن به هیچ نحو قابل انحلال نیست. در دنیای قدیم چنین نظری وجود داشته است ولی امروز گمان نمی کنم طرفدارانی داشته باشد.۴-اینکه ازدواج، مقدس و کانون خانوادگی محترم است اما راه طلاق در شرایط مخصوص برای هر یک از زوجین باید باز باشد و راه خروجی زوج و زوجه از این بن بست باید به یک شکل و یک جور باشد.۵- اینکه ازدواج، مقدس و کانون خانوادگی محترم و طلاق امر منفور و مبغوضی است(اجتماع موظف است که علل وقوع طلاق را از بین ببرد در عین حال قانون نباید راه طلاق را برای ازدواجهای ناموفق ببندد) راه خروج از قید و بند ازدواج هم برای مرد باید باز باشد و هم برای زن، اما راهی که برای خروج مرد از این بن بست تعیین می شود با راهی که برای خروج زن تعیین می شود دوتاست و از جمله مواردی که زن و مرد حقوق نامشابهی دارند طلاق است.(این نظریه همان است که اسلام ابداع کرده و کشورهای اسلامی به طور ناموفق از آن پیروی می کنند).حق طلاق(۲)طلاق در عصر ما یک مشکلهٔ بزرگ جهانی است همه می نالند و شکایت دارند. آنان که طلاق در قوانینشان به طور کلی ممنوع است از نبودن طلاق و بسته بودن راه خلاص از ازدواجهای ناموفق و نامناسب که قهراً پیش می آید می نالند آنان که بر عکس، راه طلاق را به روی زن و مرد متساویاً باز کرده اند فریادشان از زیادی طلاقها و نااستواری بنیان خانواده ها با همهٔ عوارض و آثار نامطلوبی که دارد به آسمان رسیده است.(و آنان که حق طلاق را تنها به مرد دادند نه از دو ناحیه شکایت دارند.)۱- از ناحیه طلاقهای ناجوانمردانهٔ بعضی از مردان که پس از سالها پیوند زناشوئی ناگهان هوس زن نو در دلشان پیدا می شود و زن پیشین را که عمر و جوانی و نیرو و سلامت خود را در خانهٔ آنها صرف کرده و هرگز باور نمی کرده که روزی آشیانهٔ گرم او را از او بگیرند(با یک رفتن به محضر طلاق او را دست خالی از آشیانهٔ خود می رانند).۲- (از ناحیه امتناعهای ناجوامردانهٔ بعضی مردان از طلاق زنی که امید سازش و زندگی مشترک میان آنها وجود ندارد.) بسیار اتفاق می افتد که اختلافات زناشویی به علل خاصی به جایی می کشد که امید رفع آنها از میان می رود، تمام اقدامات برای اصلاح بی نتیجه می ماند، تنفر شدید میان زن و شوهر حکمفرما می شود و آن دو عملاً یکدیگر را ترک می کنند و جدا از هم به سر می برند در همچو وضعی هر عاقلی می فهمد راه منحصر به فرد این است که این پیوند که عملاً بریده شده قانوناً نیز بریده شود و هر کدام از اینها همسر دیگری برای خود اختیار کند(اما بعضی از مردان برای اینکه طرف را زجر بدهند و او را در همهٔ عمر از برخورداری از زندگی زناشویی محروم کند از طلاق خودداری می کنند و زن بدبخت را در حال بلاتکلیفی و به تعبیر قرآن«کالمُعَلَّقِه» نگه می دارد چون اینگونه افراد که قطعاً از اسلام و مسلمانی جز نامی ندارند و به نام اسلام و به اتکاءٔ قوانین اسلامی این کارها را می کنند) این شبهه برای بعضی که با عمق و روح تعلیمات اسلامی آشنا نیستند پیدا شده که آیا اسلام خواسته است کار طلاق به همین نحو باشد؟!طلاقهای ناجوانمردانه:نخست دربارهٔ مشکلهٔ اول امروز ما یعنی طلاقهای ناجوانمردانه بحث می کنیم. اسلام با طلاق، سخت مخالف است اسلام می خواهد تا حدود امکان طلاق صورت نگیرد طلاق را به عنوان یک چاره جویی در مواردی که چاره منحصر به جدایی است تجویز کرده است. اسلام مردانی را که مرتب زن می گیرند و طلاق می دهند و به اصطلاح«مِطلاق» می باشند دشمن خدا می داند). در کافی می نویسد:رسول خدا به مردی رسید و از او پرسید: با زنت چه کردی؟ گفت: او را طلاق دادم.فرمود: آیا کار بدی از او دیدی؟ گفت: نه، کار بدی هم از او ندیدم. قضیه گذشت و

آن مرد بار دیگر ازدواج کرد پیغمبر از او پرسید: زن دیگر گرفتی؟ گفت: بلی سپس از چندی که باز به او رسید پرسید: با این زن چه کردی؟ گفت: طلاقش دادم. فرمود: کار بدی از او دیدی؟ گفت: نه کار بدی هم از او ندیدم. این قضیه نیز گذشت و آن مرد نوبت سوم ازدواج کرد پیغمبر اکرم از او پرسید: باز زن گرفتی؟گفت: بله یا رسول الله. مدتی گذشت و پیغمبر اکرم به او رسید و پرسید: با این زن چه کردی؟ این را هم طلاق دادم. بدی از او دیدی؟ نه، بدی از او ندیدم.رسول اکرم فرمود: خداوند دشمن می دارد و لعنت می کند مردی را که دلش می خواهد مرتب زن عوض کند و زن را که دلش می خواهد مرتب شوهر عوض کند.(پیغمبر اکرم(ص) فرمود: جبرئیل آن قدر به من دربارهٔ زن سفارش و توصیه کرد که گمان کردم طلاق زن جز در وقتی که مرتکب فحشاۀ قطعی شده باشد سزاوار نیست).پیوند ازدواجی صورت گیرد وجود ندارد و چیزی در نزد خدا مبغوضتر از خانه ای که در آن خانه پیوندی با طلاق بگسلد وجود ندارد» امام صادق آنگاه فرمود: اینکه در قرآن نام طلاق مکرر آمده و جزئیات کار طلاق مورد عنایت و توجه قرآن واقع شده از آن است که خداوند جدایی را دشمن می دارد.طبرسی در مکارم الاخلاق از رسول خدا نقل کرده است که فرمود:«ازدواج کنید ولی طلاق ندهید، زیرا عرش الهی از طلاق به لرزه در می آید».آنچه در سیرت پیشوایان دین مشاهده می شود این است که تا حدود امکان از طلاق پرهیز داشته اند و لهذا طلاق از طرف آنها بسیار به ندرت صورت گرفته است و هر وقت صورت گرفته دلیل معقول و منطقی داشته است. مثلاً ـ امام باقر زنی اختیار می کند و آن زن خیلی مورد علاقهٔ ایشان واقع می شود. در جریانی امام متوجه می شود که این زن«ناصبیه» است یعنی با علی بن ابیطالب(ع) دشمنی می ورزد و بغض آن حضرت را در دل می پروراند. امام او را طلاق داد.از امام پرسیدند: تو که او را دوست داشتی چرا طلاقش دادی؟ فرمود: نخواستم قطعهٔ آتشی از آتشهای جهنم در کنارم باشد.حق طلاق(۳)مطلب به اینجا رسید که طلاق از نظر اسلام سخت منفور و مبغوض است اسلام مایل است پیمان ازدواج محکم و استوار بماند. این پیمان با همهٔ پیمانهای دیگر اجتماعی از قبیل: اجاره و صلح و رهن و وکالت و غیره این تفاوت را دارد که آنها همه صرفاً یک سلسله قراردادهای اجتماعی هستند، طبیعت و غریزه در آنها دخالت ندارد و قانونی هم از نظر طبیعت و غریزه برای آنها وضع نشده است، برخلاف پیمان ازدواج که براساس یک خواهش طبیعی از طرفین که به اصطلاح مکانیسم خاصی دارد باید تنظیم شود. از این رو اگر پیمان ازدواج مقررات خاصی دارد که با سایر عقود و پیمانها متفاوت است نباید مورد تعجب واقع شود.مقام طبیعی مرد در حیات خانوادگی:از نظر اسلام منتهای اهانت و تحقیر برای یک زن است که مرد بگوید من تو را دوست ندارم، و آن گاه قانون بخواهد به زور و اجبار آن زن را در خانهٔ مرد نگه دارد. قانون می تواند اجباراً زن را در خانهٔ مرد نگه دارد ولی قادر نیست زن را در مقام طبیعی خود در محیط زناشویی یعنی مقام محبوبیت و مرکزیت نگهداری کند قانون قادر است مرد را مجبور به نگهداری از زن و پرداخت نفقه و غیره بکند اما قادر نیست مرد را در مقام و مرتب یک فداکار و به صورت یک نقطهٔ«گردان» در گرد یک نقطهٔ مرکزی نگه دارد.(از این رو هر زمان که شعله محبت و علاقهٔ مرد خاموش شود ازدواج از نظر طبیعی مرده است. طبیعت ، کلید فسخ طبیعی ازدواج را به دست مرد داده است یعنی این مرد است که با بی علاقگی و بی و فایی خود نسبت به زن او را نیز سرد و بی علاقه می کند، برخلاف زن که بی علاقگی اگر از او شروع شود تأثیری در علاقه مرد ندارد بلکه احیاناً آن تیزتر می کند از این رو بی علاقگی مرد منجر به بی علاقگی طرفین می شود ولی بی علاقگی زن منجر به بی علاقگی طرفین نمی شود.(تفاوت زن و مرد در این است که مرد به شخص زن نیازمند است و زن به قلب مرد. حمایت و مهربانی قلبی مردآنقدر برای زن ارزش دارد که ازدواج بدون آن برای زن قابل تحمل نیست.حق طلاق(۴)سوابق خدمت زن در خانواده:طلاقهای ناجوانمردانه علاوه بر انحلال کانون مقدس خانوادگی اشکالات خاصی برای شخص زن به وجود می آورد که نباید آنها را نادیده گرفت. زنی سالها با صمیمیت در خانهٔ مردی زندگی می کند و چون میان او و خودش دوگانگی قائل نیست و آن خانه را خانهٔ خود و لانهٔ خود می داند منتهای خدمت و مجاهدت را برای سروسامان دادن به آن خانه به کار می برد، نیرو و جوانی و سلامت خود را فدای خانه و لانه و آشیانه و در واقع فدای شوهر می کند.اکنون فرض کنید

شوهر چنین زنی پس از سالها زندگی مشترك هوس زن نو و طلاق همسر کهنه به سرش می زند و می خواهد زن نو را به لانه آشیانه زن اول که به قیمت عمر و جوانی و سلامت و آرزوهای بر باد رفتهٔ او تمام شده بیاورد، می خواهد با محصول دسترج زن اول با زن دیگر عیاشی و هوسرانی کند. تکلیف این کار چیست؟ اینجا تنها مسأله بهم خوردن کانون خانوادگی و گسیخته شدن رابطهٔ زوجیت مطرح نیست مسأله ناجوانمردی شوهر و تحمیل زن به مرد ناجوانمرد و مقام طبیعی زن است. مسأله آواره و بی آشیانه شدن، مسأله تحویل دادن آشیانهٔ خود ساخته را به رقیب، مسأله هدر رفتن رنجها و کارها و زحمتها و خدمتها مطرح است. شوهر و کانون خانوادگی و خاموش شدن شعلهٔ حیات خانوادگی به جهنم! هر انسانی لانه و آشیانه ای می خواهد و به لانه و آشیانه ای که به دست خود برای خود ساخته است علاقمند است. اگر مرغی را از خانه و لانه ای که برای خود ساخته است بیرون کنند از خود دفاع می کند. آیا زن حق ندارد از لانه و آشیانهٔ خود دفاع کند؟ غالب ناراحتیهایی که به واسطهٔ طلاقهای ناجوانمردانه صورت می گیرد از این ناحیه است در این گونه موارد است که طلاق تنها فسخ زوجیت نیست، ورشکستگی و نابودی زن است.طلاق قضاییطلاق قضایی یعنی طلاقی که به وسیلهٔ زوج صورت بگیرد.در بسیاری از قوانین جهان اختیار طلاق مطلقاً در دست قاضی است و تنها محکمه است که می تواند به طلاق و انحلال زوجیت رأی بدهد از نظر این قوانین تمام طلاقها طلاق قضایی است.طلاق حق طبیعی مرد است اما به شرط اینکه روابط او با زن جریان طبیعی خود را طی کند. جریان طبیعی روابط شوهر با زن این است که اگر می خواهد با زن زندگی کند از او به خوبی نگهداری کند، حق و حقوق او را ادا کند، با او خشن معاشرت داشته باشد، و اگر سر زندگی با او را ندارد به خوبی و نیکی او را طلاق دند، یعنی از طلاق او امتناع نکند، حقوق واجبهٔ او را به علاوه مبلغی دیگر به عنوان سپاسگذاری به او بپردازد و علقهٔ زناشویی را پایان یافته اعلام کند. اما اگر جریان طبیعی خود را طی کند چطور؟ یعنی اگر مردی پیدا شود که نه سر زندگی و حسن معاشرت و تشکیل کانون خانوادگی سعادتمندانه و اسلام پسندانه دارد و نه زن را آزاد می گذارد که دنبال کار خود برود، به عبارت دیگر نه به وظایف زوجیت و جلب نظر و رضایت زن تن می دهد و نه به طلاق رضایت می دهد در اینجا چه باید کرد؟(طلاق طبیعی مانند زایمان طبیعی است که خود به خود جریان طبیعی خود را طی می کند. اما طلاق از طرف مردی که نه به وظایف خود عمل می کند و نه به طلاق تن می دهد، نظیر زایمان غیرطبیعی است که با کمك پزشك و جراح نوزاد را باید بیرون آورد. آیا بعضی ازدواجها سرطان است وزن باید بسوزد و بسازد؟اکنون ببینیم اسلام دربارهٔ این طلاقها و این گونه مردان چه می گوید. آیا باز هم می گوید کار طلاق صد درصد بسته به نظر مرد است و اگر چنین مردی به طلاق رضایت نداد زن باید بسوزد و بسازد و اسلام دستها را روی یکدیگر می گذارد و از دور این وضع ظالمانه را تماشا می کند؟عقیدهٔ بسیاری همین است می گویند: از نظر اسلام این کار چاره پذیر نیست. این یك نوع سرطان است که احیاناً افرادی گرفتار آن می شوند و زن چاره ندارد باید بسوزد و بسازد تا تدریجاً شمع حیاتش خاموش شود. به عقیدهٔ من این طرز تفکر با اصول مسلم اسلام تضاد قطعی دارد دینی که همواره دم از عدل می زند«قیام به قسط» یعنی برقراری عدالت را به عنوان یك هدف اصلی و اساسی همهٔ انبیا می شمارد(لَقَد اَرسَلنا بِالَبیِّناتِ وَ اَنزَلنا مَعَهُمُ الکِتابَ وَ المیزانَ لِیَقومَ الناسُ بِالقِسطِ) چگونه ممکن است برای چنین ظلم فاحش و واضحی چاره اندیشی نکرده باشد؟ مگر ممکن است اسلام قوانین خود را به صورتی وضع کند که نتیجه اش این باشد که بیچاره ای مانند یك بیمار سرطانی رنج بکشد تا بمیرد؟ زنی که به همسری مردی برای زندگی با او تن می دهد و بعد اوضاع و احوال به صورتی در می آید که آن مرد از اختیارات خود سوء استفاده می کند و از طلاق زن به خاطر زندگی و همسری بلکه برای اینکه از ازدواج آیندهٔ او با یك شوهر واقعی و مناسب جلوگیری کند و به تعبیر قرآن او راکالمعلّقه نگه دارد خودداری می کند، حقاً چنین زنی مانند یك بیمار سرطانی گرفتار است اما این سرطان سرطانی است که به سهولت قابل عمل است. بیمار پس از اینکه عمل ساده شفای قطعی و کامل خود را باز می یابد. این گونه عمل و جراحی به دست حاکمان و قاضیان شرعی واجد شرایط امکان پذیر است.بخش یازدهم: تعدد زوجات:«تک همسری» طبیعی ترین فرم زناشویی است. در تک همسری

روح اختصاص یعنی مالکیت فردی و خصوصی که البته با مالکیت خصوصی ثروت متفاوت است حکمفرماست.در تک همسری هر یک از زن و شوهر احساسات و عواطف و منافع جنسی دیگری را از آن خود و مخصوص شخص خود می داند. نقطه مقابل تک همسری(چند همسری) یا زوجیت اشتراکی است. چند همسری یا زوجیت اشتراکی به چند شکل ممکن است فرض شود:)کمونیسم جنسی:یکی اینکه اختصاص در هیچ طرف وجود نداشته باشد، نه مرد به زن معین اختصاص داشته باشد و نه زن مخصوص مرد معین باشد. این فرض همان است که از آن به(کمونیسم جنسی) تعبیر می شود. کمونیسم جنسی مساوی است با نفی زندگی خانوادگی.چند شوهری:شکل دیگر چند همسری چند شوهری است، یعنی اینکه یک زن در آن واحد بیش از یک شوهر داشته باشد. ویل دورانت می گوید:« این کیفیت در قبیلهٔ تودا و بعضی از قبایل تبت قابل مشاهده است.اشکال چند شوهری:اشکال عمده و اساسی که چند شوهری بوجود می آورد و همان بیشتر سبب شده که این رسم عملاً موفقیتی نداشته باشد، اشتباه انساب است. در این نوع زناشویی رابطه پدر با فرزندان نامشخص است، همچنانکه در کمونیسم جنسی نیز رابطهٔ پدران با فرزندان نامشخص است و همانطوری که کمونیسم جنسی نتوانست برای خود جا باز کند، چند شوهری نیز نتوانست مورد پذیرش یک اجتماع واقعی بوده باشد.علت شکست چند همسری:علت شکست چند شوهری این است که با طبیعت مرد موافق است و نه با طبیعت زن. اما از نظر مرد، برای اینکه اولاً ـ با روحیهٔ انحصار طلبی مرد ناسازگار است و ثانیاً اصل اطمینان پدری مخالف است. علاقهٔ به فرزند طبیعی و غریزی بشر است. بشر طبعاً می خواهد رابطه اش با نسل آینده و نسل گذشته مشخص و اطمینان بخش باشد می خواهد بداند پدر کدام فرزند است و فرزند کدام پدر است.چند شوهری زن با این غریزه و طبیعت آدمی ناسازگار بوده است، برخلاف چند زنی مرد که از این نظر نه به مرد لطمه می زند و نه به زن.علل تاریخی تعدد زوجیات:هوسرانی و تسلط بی چون و چرای مرد، به تنهایی برای پیدایش رسم«چند زنی» کافی نیست. حتماً علل و عوامل دیگر نیز دخالت داشته است، زیرا برای مرد هوسران راه آسانتر و بی دردسرتر از چند زنی این است که حسن تنوع طلبی خود را از راه زن بازی آزاد و رفیقه و معشوقه گیری ارضاء کند بدون آنکه زن مورد نظر خود را به عنوان«همسری» بپذیرد و نسبت به فرزندان احتمالی او تعهد و مسئولیتی به عهده بگیرد. از این رود در اجتماعاتی که چند زن معمول بوده است یا موانع اخلاقی و اجتماعی راه معشوقه گیری و زن بازی آزاد را برای مرد هوس باز بسته است و مرد هوسباز مجبور بوده غرامت تنوع طلبی خود را با بهای قبول همسری قانونی زن مورد استفاده خود و پدری فرزندانش بپردازد، و یا باید فرض کنیم علل دیگری(جغرافیایی یا اقتصادی یا اجتماعی) غیر از هوسبازی و تنوع طلبی مرد در کار بوده است.فزونی عدد زنان بر مردان:آخرین عامل تعدد زوجات که ضمناً مهمترین عوامل است، فزونی عدد زنان بر عدد مردان بوده است. موالید دختران از موالید پسران زیادتر نبوده و نیست احیاناً در بعضی سرزمینها موالید دختر از موالید پسر بیشتر است، در برخی از سرزمینهای دیگر بر عکس است، موالید پسر از موالید دختر بیشتر است و چیزی که همواره سبب می شود که عدد زنان آمادهٔ ازدواج از عدد مردان آمادهٔ ازدواج بیشتر باشد این است که تلفات مرد همیشه از تلفات زن بیشتر بوده و هست. کثرت تلفات مرد همواره سبب شده و می شود که در صورت تک همسری، گروه فراوانی از زنان از داشتن شوهر قانونی و خانه و زندگی مشروع محروم بمانند.علل فزونی عدد زنان آماده به ازدواج از مردان:علت این امر چیست؟ چرا با اینکه موالید دختر از موالید پسر بیشتر نیست، عدد زنان آمادهٔ ازدواج از مردان بیشتر است؟علت این امر واضح است: تلفات جنس مرد از تلفات جنس زن بیشتر است. این تلفات معمولاً در سنینی واقع می شود که مرد باید سرپرست خانواده ای باشد. اگر اندکی به مرگهایی که در اثر حوادث پیش می آید توجه کنیم از جنگها، غرق شدنها، سقوطها، زیرآوار ماندنها، تصادفها و غیر اینها، خواهیم دیدی همهٔ این حوادث و تلفات متوجه جنس مرد است. ندرتاً زنی در میان اینها دیده می شود چه در مبارزه انسان با انسان، چه در مبارزه انسان با طبیعت، تلفات متوجه مرد می شود.مقاومت بیشتر زن در برابر بیماریها:چیز دیگری که سبب می شود تلفات جنس مرد از تلفات جنس زن بیشتر باشد، موضوعی است که اخیراً در پرتو پیشرفت علوم کشف شده است و آن اینکه مقاومت مرد در برابر بیماریها از

مقاومت زن کمتر است و در نتیجه تلفات مرد به واسطهٔ بیماریها از تلفات زن بیشتر است. در مجلهٔ سخن، سال ششم، شمارهٔ یازدهم مقاله ای تحت عنوان«زن در سیاست و اجتماع» از مجلهٔ ماهانه به وسیله دکتر زهرا خانلری ترجمه شد که طبیعت زن از نظر علمی بر طبیعت مرد تفوق دارد.کروموزوم X مربوط به جنس ماده از کروموزوم Y مربوط به جنس نر قویتر است.بنابراین عمر زن از عمر مرد درازتر است، زن عموماً از مرد سالمتر است، مقاومتش در برابر بیماری از امراض از مرد بیشتر است و اغلب زودتر معالجه می شود.در برابر یک زن کورنگ شاترده مرد کورنگ یافت می شود.نیرنگ مرد قرن بیستم:مرد قرن بیستم در بسیاری از مسائل مربوط به حقوق خانوادگی توانسته است نعل وارونه بزند و با نامهای قشنگ تساوی و آزادی، زن را اغفال کرده از تعهدات خود نسبت به او بکاهد و بر کامگیریهای بی حساب خود بیفزاید. اما در کمتر مسأله ای به اندازه تعدد زوجات از این جهت موفقیت داشته است. مضحک این است که می گویند:(تعدد زوجات از جانب زن همان اندازه دشوار است که از مرد بخواهند وجود رقبای خود را در عرصهٔ زناشویی تحمل کند. گذشته از این اینکه مقایسهٔ غلطی است شاید نمی دانند که دنیای امروز که این آقایان هر پدیده ای را به این نام جذب می کنند و هیچ تردیدی را در صحبت رویدادهای آن روا نمی دارند مرتباً از مرد می خواهد که عشق زن خویش را محترم بشمارد و وجود رقبای خود را در عرصهٔ زناشویی تحمل کند دنیای امروز این نابرد باریها را به نام حسادت، تعصب، فناتیسم و غیره محکوم می کند ای کاهش جوانان ما لاقل از عمق جریاناتی که از این لحاظ در مغرب می گذرد اندکی آگاهی داشتند.روشن شد که تعدد زوجات ناشی از یک مشکل اجتماعی است نه طبیعت ذاتی مرد. بدیهی است که اکر در اجتماع مشکلهٔ فزونی نسبی عدد زنان نیازمند بر مردان نیازمند وجود نداشته باشد تعدد زوجات از میان خواهد رفت و یا بسیار کم خواهد شد. و اگر بخواهیم در چنین شرایطی(فرضاً چنین شرایطی وجود پیدا کند)(زنانی بی شوهر نمانند) تعدد زوجات نه کافی است و نه صحیح. برای این منظور چند چیز دیگر لازم است:اول: عدالت اجتماعی و کار و درآمد کافی برای هر مرد نیازمند به ازدواج تا بتواند به تشکیل کانون خانوادگی اقدام نماید. دوم: آزادی اراده و اختیار همسر برای زن که از طرف پدر یا برادر یا مشخص دیگر اجباراً به عقد یک مرد زندار پولدار درآورده نشود.بدیهی است که اگر زن آزاد مختار باشد و امکان همسری با یک مرد مجرد برایش فراهم باشد هرکز زن مرد زندار نخواهد شد و سر(هوو) نخواهد رفت. این اولیاء زن هستند که به طمع پول، دختر یا خواهر خود را به مردان زندار پولدار می فروشند.سوم: اینکه عوامل تحریک و تهییج و اغوا و خانه خراب کن این قدر زیاد نباشد.عوامل اغوا، زنان شوهر دارا از خانهٔ شوهر به خانه بیگانه می کشد، چه رسد به زنان بی شوهر، اجتماع اگر سر اصلاح دارد و طرفدار نجات تک همسری واقع است باید در راه برقراری این سه عامل بکوشد، والا منع قانونی تعدد زوجات جز اینکه راه فحشاء را باز کند اثر دیگری ندارد.اشکالات و معایب چند همسری:سعادت و خوشبختی زناشویی در گرو صفا، صمیمیت گذشت، فداکاری، وحدت و یگانگی است و همهٔ اینها در چند همسری به خطر می افتد.گذشته از وضع ناهنجار زنان و فرزندان دو مادره، از نظر خود مرد آنقدر مسئولیتهای تعدد زوجات سنگین و خردکننده است که رو آوردن به آن پشت کردن به مسرت و آسایش است. اکثر مردانی که از تعدد راضی و خشنودند آنها هستند که عملاً از زیر بار مسؤولیتهای شرعی و اخلاقی آن شانه خالی می کنند، زنی را مورد توجه قرار داده زن دیگر را از حساب خارج می کنند و به تعبیر قرآن کریم او را(کالمعلقه) رها می کنند. آنچه این گونه افراد نام تعدد زوجات به آن می دهند در واقع نوعی تک همسری است توأم با ستمکاری و جنایت و بیدادگری. اگر مردی خیال کند که تعدد زوجات با قبول همه مسئوولیتهای شرعی و اخلاقی به نفع اوست و او از نظر تن آسایی از این کار صرفه می برد، سخت در اشتباه است مسلماً تک همسری از نظر تأمین خوشی و آسایش بر چند همسری ترجیح دارد.از نظر تربیتیهووگری ضرب المثل ناسازگاری است. برای زن دشمنی بالاتر از(هوو) وجود ندارد. چند همسری، زنان را به قیام و اقدام علیه یکدیگر و احیاناً شوهر وا می دارد، و محیط زناشویی را که باید محیط صفا و صمیمیت باشد به میدان جنگ و جدال و کانون کینه و انتقام تبدیل می کند. دشمنی و رقابت و عداوت میان مادران به فرزندان آنها نیز سرایت می کند، دو دستگی ها به وجود می آید، محیط خانوادگی که اولین

مـدرسه و پرورشـگاه روحی کودکان است و بایـد الهام بخش نیکی و مهربانی باشد درس آموز زنفاق و نامردی می گردد.در اینکه تعدد زوجات زمینهٔ همهٔ این آثار ناگوار تربیتی است شکی نیست. اما یک نکته را نباید فراموش کرد و آن اینکه باید چه قدر از این آثار ناشـی از طبیعت تعـدد زوجات است و چه قـدر از آنها ناشـی از ژستی است که مرد و زن دوم می گیرنـد ب عقیده ما همهٔ این ناراحتیها معلول طبیعت تعدد زوجات نیست، بیشتر معلول طرز اجرای آن است.

مدیر مدرسه

جلال آل احمـد خلاصه کتاب:عاطفه یکتا : از در که وارد شدم در دهنم بود وزورم آمد سـلام کنم .در حالیکه جلو میزش ایسـتاده بودم رونویس حکم را را روی میزش گذاشتم .سعی میکرد عصبانیتش را کنترل کند,رونویس را را با کاغذهای ضمیمه اش زیرورو کرد وبعد غبغب انداخت وگفت :جا نداریم آقا !هر روز یک حکم می دهند دست یکیو میفرسـتند سراغ من ... . حوصله این اباطیل را نداشـتم وگفتم :لطفـا زیر همـان برگه مرقوم فرماییـد وسـیگارم را توی جاسـیگاری براق روی میزش تکانـدم .تحمـل این یکی را نداشتم .با اداهایش معلوم بود تازه رییس شده در کارگزینی کل سفارش کرده بودند برای خالی نبودن عریضه،رونویس حکم را به رویت رییس فرهنـگ هم برسانم که تازه اینطور شـد وگرنه بالای حکم کارگزینی چه کسـی میتوانست حرف بزنـد ؟!از معلمی اقم نشته بود ۱۰ سال سـروکله زدن با بچه های مردم ومشاهـده چشم های گردشـده ودهنهای باز بر سـر هر مسئله ساده ای به فکر مدیر شدن انداخته بودم .حکم را دادند دسـتم که بروم وارسی که باب میلم هست یا نه!مدرسه ای دو طبقه ونوساز که در بیابانی بنا شده زمینهای آفتابرو.حتما زمینش متری یک عباسـی هم نمی ارزد اما پس از مهاجرت خانواده های بچه ها که به خاطر راه وسختی مسیر دلسوز بچه هایشان می شدنـد,زمینهای اطراف که متعلق به یک فرهنگ دوست خرپول بود میشـد متری صـد تومان. یارو اسـمش را روی دیوار مدرسه کاشیکاری کرده بود .این فکرهارا همان روزی کردم که ناشـناس به مدرسه سرزده بودم.آخرسرهم به این نتیجه رسـیده بودم مردم حق دارند جایی بخوابند که آب زیرشان نرود .روز بعد پیش رئیس فرهنگ برگشتم وبه کارگزینی رفتم به همراه رییس فرهنگ به مـدرسه رفتیم زنگ را زود تر از موعـد زدنـد ودر حضور ناظم ومعلم ها نطق غرایی در فضایل مدیر جدید که من باشم کرد ورفت ومن مانـدم و۲۳۵ شـاگرد وچنـد معلم ویک ناظم . ناظم جوان رشـیدی مینمود که بلنـد حرف میزد وبه راحتی امر ونهی میکرد و بیا برویی داشت و با شاگردهای درشت روی هم ریخته بود که خودشان ترتیب کارها را می دادنـد و پیدا بود که به سرخر احتیاجی ندارنـد وبی مـدیر نیز میتوانست مـدرسه را اداره کند .معلم چهارمی ها خیلی گنده بود از آنهایی که گمان میکردی مـدیری است,صـحبت میکرد و اباهتی داشت شاید به همین دلیل از طرف سایرین برای عرض خوشامدگویی آمد .وقتی حرف میزد در این فکر بودم چگونه توانسـته بـا نـان معلمی چنین هیکلی بپرورانـد .معلم کلاـس اول بـاریکه ای سـیاه بود که عینکی درشت به چشم میزد,معلم سومی ها مردی کوتاه قـد وخپل بود که صدایی جیغ داشت,مانده بودم که بچه ها چگونه کلاسـهایش را تحمل می کردنـد !؟! معلوم بود که تلخـک معلم هـا است .معلم کلاـس دوم نیز جوجه فکلی بود ,کروات زده که ریشـش را از ته میتراشـید. کلاسهای پنج و شش را دو نفر با هم اداره میکردند.یکی فارسی و شرعیات و تاریخ جغرافی و کاردستی و این جور سرگرمی ها را می گفت که جوانکی بود بریـانتین زده بـا شـلوار پـاچه تنـگ و پوشت و کروات زرد و پهنی که نعش یک لنگر بزرگ آن را روی سینه اش نگهداشـته بود و دائمـا دسـتش حمایـل موهای سـرش بود و دمبـدم توی شـیشه ها نگاه می کرد. وآن دیگری که حساب و مرابحه و چیزهـای دیگر را می گفت جـوانی بـود مـوقر و سـنگین که مازنـدرانی به نظر می آمـد و به خودش اطمینـان داشت و تنها معلمی بود که سـیگار توی جیبش بود.پیـدا بود که در کلاـس موفق است.غیر از اینهـا یـک معلم ورزش هم داشتیم که دو هفته بعد دیـدمش و اصـفهانی بود و از آن قاچاق ها.هفته ای سه روز نمی آمد و دو قرت و نیمش هم باقی بود.با این آدمها باید سـر میکردم وبه کمکشان مـدرسه را راه میبردم چایی و بساطی در کار نبود که از جیبم گذاشـتم وبه فراش سپردم بساط چایی را به پا کند . فردا

صبح اول وقت رفتم مدرسه بچه ها در صف ایستاده بودند وناظم چوب به دست در ایوان بود تنها ۲ تا از معلم ها در دفتر بودند معلوم بود کار هر روزشان است ناظم را به سر یکی از کلاسها فرستادم وخودم آمدم دم در مدرسه, دوضلع شمالی وشرقی مدرسه کوچه بود که دراز ومستقیم از وسط بیابان به خیابان اسفالته ای می رسید که اتوبوس در آن میرفت ودرختکاری بود .حتما از ابتدای جاده که چشمشان به من می افتاد خجالت میکشیدند وادب میشدند که دیر نیایند اما آیا این برازنده است که از همین ابتدا سخت گیری کنم ؟سایه معلم کلاس سه از انتهای جاده پیدا میشد که از حرکاتش شناختمش ،ولی انگار حضور من تاثیری نداشت بی انصاف چه سلانه راه میرفت که دیدم هیچ جای گذشتی نیست داشتم از کوره در میرفتم که تغییراتی را در رفتارش حس کردم ,حرکاتش تندتر شد ودکمه های کتش را بست نگاهش را به من دوخت بخیر گذشت وگرنه خدا عالم است چی میشد .سلام کرد مثل اینکه میخواست چیزی بگوید که پیش دستی کردم. بفرمایید آقا بچه ها منتظرند حتما مرا ندیده بود یا لابد در فکر دخترهایی بود که دیشب در کلاس انگلیسی دیده بود . در افکارم بودم که هیکل معلم کلاس چهار از دور نمایان شد حالتی مانند دویدن داشت پاهایش بلند بود اما وزن سنگینش را سخت میتوانست تکان دهد, به من که رسید حتی سلامش خیس عرق بود .در دفتر,گفتم نشست یک لیوان آب از کوزه به همراه خنده مسخ شده اش به دستش دادم،بلند شد برود که گفتم در عوض دو کیلو لاغر شدید.میخواستم به طرف اتاقم بروم ،ببینم فراش درست وراستش کرده یا نه که ناظم بکوب از پلکان آمد پایین.دیدید آقا !اینجوری می آیند مدرسه اون قرتی که خیالش هم نبود آقا ! حوصله اراجیفش را نداشتم راه افتادم که بروم اتاقم،در اتاق را باز کردم داشتم دماغم را با بوی خاک نم کشیده عادت میدادم که آخرین معلم هم آمد توی ایوان با صدای بلند جوری که تمام مدرسه بشنود ناظم را صدا زدم وگفتم با قلم قرمز برای آقا یک ساعت تاخیر بگذارید. روز سوم هنوز نرسیده به مدرسه صدای سوزوگداز بچه ها را شنیدم به سرعتم افزودم چند نفری جلو صف ایستاده بودند وناظم با ترکه ای بر کف دستشان میزد یکشان انقدر کوچک بود که شک داشتم ترکه بر کف دستش بخورد اگر هم میخورد به سر انگشتانش بود که آخ چه پوستی می کند یا به مچش میخورد . دونفرشان که گنده بودند،الکی جیزویر میکردند. از در که رفتم تو برقی در چشم بچه ها دیدم،حس کردم در جایگاه مدیر میتوانم ناظم را تا سر حد مرگ بزنم .کمی جلوتر که رفتم ناظم مرا دید،سلام نکرده میان حرفش پریدم که این یکبار را به خاطر من ببخشید.سپس بچه ها سکسکه کنان داخل صفشان شدند وبه سمت کلاس رفتند معلم ها نیز سر وقت در کلاس حاضر بودند به اتاقم رفتم،ناظم در حالیکه نفس تازه میکرد به فراش فرمایش داد که آبی برایش بیاورد .مشکل را جویا شدم که گفت چنان چموشانی شدند که اگر جلوشان در نیایی از سر وکولت بالا میروند دیگر بیشتر از این بحث را ادامه ندادم که رویش باز شود مبادا چیزی بپراند،از مادرش پرسیدم گل از گلش شکفت ومن نمیدانم که چرا هوس کردم نصیحت پیرانه ای کنمش.برایش تعریف کردم که در تمام دوران تحصیل تنها ۲ بار تنبیه شدم بار اول از گلدسته مسجد محل که مسلط بر مدرسه بود وتماشایی ، بالا رفتم وبار دوم که مدیر اشتباهی مرا کشیده ای زد وچون سید اولاد پیغمبر بودم بعد مرا به دفترش خواند وکتابی به عنوان عذرخواهی به من هدیه کرد که هنوز دارمش .در نهایت خواستم ترکه هارا بشکند او نیز شکست.در همان هفته اول امور را به دست گرفتم زمستان و۹ بخاری زغالی وآب اوردن وجاروی مدرسه از یک فراش بر نماید از اداره یک فراش دیگر خواستم که هرروز منتظر ورودش بودیم . عصرها مدرسه نمی رفتم اما سه چهار روزه جرات پیدا کردم.میدانستم اغلب کلاسها ورزش دارند کلاس اول یکسره بود وبه خاطر بچه های جغله نگرانی نداشتم تور والیبال در مدرسه بی خطر ومحوطه اطراف نیز نه ماشینی نه آدمی که ترس از تصادف ومردم باشد گرچه پستی بلندی داشت و پر از چاله وآب،حداقل از حیاط مدرسه بزرگتر بود .بازرس که آمد گفت باوجود کمبود امکانات سر جمع مدرسه خوبی است .سفارش دکتر ووسایل بهداشتی کردیم که دکتر رسید ولی برای وسایل بهداشتی به پدر یکی از بچه ها که در بهداری ارتش بود گفتیم.دست کم روزی ۲-۳ بار دست وبال بچه ها زخمی میشد .ساده ترین شکل در ربع ساعات تفریح دعوا بود که با زمین خوردن یکیشان تمام میشد. اگر قبلش عبور ناظم ومعلم ها پایانش

نداده باشند فکر میکردم علت این زمین خوردن ها نداشتن کفش مناسب باشد،آنهایی هم که داشتند بچه ننه بودند وراه رفتن نمی دانستند .برای زخمهایشان خودشان وارد عمل میشدند دوا را که دم دستشان بود بر میداشتند وبه روی زخمها میمالیدند ومیرفتند بزرگترها به کوچکترها کمک میکردند گاهی نیز معلمها وناظم اگر می بودند. یکبار نیز خودم قوزک پای همان پسرک کوچک را پانسمان کردم . مدرسه آبی نداشت با هرز آبی که در آب انبار جمع میشد وتلمبه ای که زنگهای تفریح قسمتی از تفریح بچه ها بود اب بالا ـ می آمد.برای خوردن نیز دو منبع در گوشه حیاط بودند که بچه ها بهش هجوم می آوردند که روزی ۲ بار پر میشد.عجب عطشی داشتند ! صد برابر آنچه برای علم داشتند .یک روز هم مالک مدرسه آمد پیرمردی موقر که خیال میکرد برای سرکشی به خانه مستاجر نشینش آمده،از در نیامده صدای فحشش به فراش می آمد که چرا بچه ها با زغال روی دیوار خط کشیده اند واز همین توپ وتشرش شناختمش .در جستجوی دوستهای مشترک در خاطرها مان انبان اسم ها را زیر و رو کردیم.کار آسانی نبود.او دو برابر من عمر داشت.ولی عاقبت چیز دندان گیری به دست آمد و آنوقت راحت شدیم و دانستیم که از چه باید حرف زد.بعد هم سفارش های او برای شیروانی طاق مستراح که چکه خواهد کرد وچاه آن که لابد پر شده است و آب انبار که لجن گرفته و لوله کشی آب که مبادا فردای زمستان یخ بزند و بترکد و کلاهی که فرنگ سر او گذاشته و اگر در فرنگستان بود حالا او را با این دست ودلبازی عضو آکادمی کرده بودند و از این جور اباطیل و ادعاها...چایی هم به او دادیم و با معلم ها آشنا شد و قول دادم تا رفت.کنه ای بود .درست یک پیرمرد.تجسم خاطرات گذشته و انبان قصه ها و اتفاقات بی معنی و نمونه وقاری که فقط گذشت عمر به آدم میدهد.یکساعت ونیم درست نشست. باید پی دیدنش را ماهی یکبار به تن میمالیدم معلم ها نیز هر کدام یک ابلاغ ۲۴ ساعته در دست داشتند ولی به هر کدام تنها ۲۰ ساعت کلاس رسید .با ناظم قرار گذاشتیم معلمی دیگر از اداره بخواهیم وبه هر کدامشان ۱۸ ساعت درس بدهیم به شرط آنکه هیچ بعداز ظهری مدرسه تعطیل نباشد ودشوارترین کار همین بود که با کدخدامنشی حل شد ومن یک معلم دیگر از اداره خواستم .از اواخر هفته دوم فراش جدید آمد پیرمردی لاغر اندام که لباس آبی می پوشید آب را نوبتی می آوردند،مدرسه رونقی گرفته بود پلکان همیشه شسته بود وبخاریها سوار شدند .فراش جدید که سرش توی ح ساب بود صدای بودجه بخاریها را درآورد،که به ناچار کارگری گرفتیم که قبل از واکس بخاریها سروصورتش را سیاه میکرد ومثل حاجی فیروز در مدرسه می لولید. هنوز یک هفته از آمدن فراش جدید نگذشته بود که صدای معلمها در آمد که این چه فراشی است، نه سلامی نه احترامی حتی خورده فرمایشاتشان را نیز توجهی نمیکند،درست است که به من سلام میکرد اما معلم ها نیز انتظار داشتند.در فاصله ساعات کلاس ها در دفتر بود،چای میریخت وآبی به دستشان میداد بعد همان گوشه می ایستاد و معلم ها را کلافه میکرد،دیگر صدای خنده هایشان از دور نمی آمد وبا چند سال تجربه ام میدانستم که اگر سنگینی بار تدریس را در ساعات بین کلاس با متلک پرانی به یکدیگر خالی نکند،در کلاس بر سر بچه های مردم میریزند یا چرت میزنند.فراش را به دفتر خواندم اول غیر مستقیم ودر نهایت مستقیم فهماندمش،هنوز کلام از دهنم خارج نشده بود که گفت:این جماعت را من میشناسم شما اگر چند ماهیست با اینهایید من عمری هست که باهاشون سروکله میزنم .امروز سیگار میخواهند فردا روز سفارش مشروب میدهند .انگاری او نیز متوجه هیچ کاره بودنم شده بود،اما مدیر وسکوت در برابر فراش پررو؟که صدای ماشین حمل ذغال به نجاتم آمد .نگاهی به او کردم وگفتم قباحت دارد این حرفها ،جیب معلم جماعت کجا به خریدن مشروب رسد،حالا بروسراغ ماشین زغال وهمینطور که بیرون میرفت افزودم دو روز دیگه که محتاجت شدند و ازت قرض خواستند با هم رفیق میشوید .با شروع بارندگی دستور سوختن بخاریها را از صبح دادیم،زغال هرطوربود میگرفتیم اوراق باطله مشق بچه هانیز فراوان،فقط یک کبریت لازم داشت .بچه ها همیشه زود می آمدند خیلی سعی کردم یک روز زودتر از بچه ها مدرسه باشم عاقبت نشد . ظهرها کارم طول می کشید دیرتر میرفتم اما همیشه مدرسه پر بود،نهایتا متوجه شدم شلوغی همیشگی مدرسه به خاطر گیوه بود در آب که راه میرفتی خیس می شد وسنگین واگر تندتر راه میرفتی از پایت در می آمد،عده غایب های صبح ده برابر شده بود .برای گیوه به انجمن محلی رفتیم

تصـمیم گرفته شـد که سه کـامیون شن هم بفرسـتند برایمـان که دو تایش را در حیاط ویکی را در خیابان مـدرسه خالی کردیم،نیم ساعته خود بچه ها با تخته وچوب وکفش پهنش کردند.یه روز که به مدرسه رسیدم ناظم هنوز نیامده بود از این اتفاقها کم می افتاد وطبیعی بود که زنـگ را هم نزده باشـند،۱۰ دقیقه میگـذشت ومعلم هـا در دفتر گرم اختلاـط .گفتم زنگ رازدنـد وهمه رفتنـد سـر کلاس دو تا از کلاس ها معلم ها نـداشت.در کلاس دوم یکی از کلاس شـش ها را فرسـتادم وکلاس دیگر نیز خودم رفتم،نیمی از ساعت نگذشته که فراش به کلاس آمد وگفت زنی در دفتر منتظرم است،گمان میکردم از والدین بچه هاست.به دفتر رسیدم دختری ۲۰ ساله می نمود،با موهای فر که کمی نیز در صورتش دست برده بود حکمش را داد دسـتم که دانشسـرا دیـده ومعلم جدید اسـت .پرسـید آیا غیر از او معلم زن دیگری نیز است؟ گفتم که راه مـدرسه ی ما برای پاشـنه کفش خانم ها نساخته اند خنده زوری کرد .بعد از کمی صـحبت درباره ساعات کلاسها زنگ خورد از دفتر بیرون رفت.معلم ها که انگار مویشان آتش گرفته خود را رساندند وتا از در آهنی مدرسه بیرون رفت ،هر کدام از پشت در او را می پاییدند.یک روز برفی بود که با یکی از والدین بچه ها آشنا شدم یارو مرد کوتاهی قدی بود و فرهنگی و بزک کرده که ننشسـته از سـفرهای فرهنگش حرف زد،میخواست پسرش را که کلاس دوم بود واز همان سه تا نصفی درس که میخواندند،ثلث اول تجدیدی داشت به مدرسه ما بیاورد .از باغبانش که پسری درسخوان داشت شنیـده بود که بچه ها زیر سایه مـدیر پله های ترقی را سـریعتر طی میکننـد وبا مـدارس دیگر مثقالی هفت سـنار فرق دارند . حالیش کردم که احتیـاجی به این تعارفات نیست ومـدرسه افتخار دارد که بیشتر با بچه باغ ومیراب ها سـروکار دارد،که حس کردم ناراحت شد.ناظم را صدا کردم ومرد را به او سپردم معلم سر خانه خواسته بود که خود ناظم قبول کرد. دیگر دنیا به کام ناظم بود درست به اندازه حقوق دولتی اش اضافه کاری میگرفت آنهم از یک مشتری .هر روز نقشه تازه برای مدرسه وحتی من میکشید یک روز آمد که چرا ما خودمان انجمن مدرسه نداشـته باشیم وبا حسابی که کرده بود حدود ۶۰نفر از اولیا دسـتشان به دهنشان می رسید امور را با امضایی به خودش سپردم .دعوت نامه ای برای اولیا نوشت و جلسه با حضور بیست وچنـد نفری از اولیا رسـمی شد. خودم را کنار نگه داشـتم وچه دست ودلباز مقام های انجمن را به دیگران سپردم همان مدیریت برای هفت پشـتم کافی بود .آنکه ناظم به پسـرش درس میـداد،پـاکت سربسـته ای به اسم مـدیر فرسـتاده بود که در آن عـذرخواهی ازاینکه نتوانسـته بود حضور پیـدا کنـد والبته وجه ناقابلی حدود ۱۵۰ تومان نیز ضمیمه اش بود .که آن پول به همراه مقادیری دیگر که از دیگر والدین جمع آوری شده بود به ناظم سپرده شـد.اولین کـاری کردم رونـوشت مجلس آن شب را برای اداره فرسـتادم،نـاظم نیز آن پول را صـرف خریـدن تور والیبـال و درختکـاری خیابان وساختن در برای مستراح مـدرسه کرد .باز دیروز افتضاحی به پا شـد وناگهان مردی رنگ ورو باخته وارد اتاقم شـد نگـاهی کردمش چه خبر شـده با خانم سـرافرازمان کردیـد ؟! نگاهی به زنش کرد و زن دست پسـرش را گرفته واز اتاق بیرون رفتنـد .بـا خود گفتم حتما مشـکل بزرگی دارد که با پشـتوانه خانواده به مـدرسه آمـده سعی در خنثی کردن عصـبانیتش داشت که سیگاری به او تعارف کردم گویی که مگسی را میپراند سیگار را با دست رد کرد وگفت :آقا این چه مدرسه ای است من جای شما بودم استعفا میـدادم در این مـدرسه ... که وسط حرفش پریـدم چه میگوییـد اقا این مزخرفات کـدومه ؟!حرف حساب سـرکار چیه. خواسـتم از اتـاق بیرون کنمش امـا اخر بایـد میفهمیـدم جریان چیست !!آبروی چنـدین وچنـد ساله من رفته،پزشک قانونی،کلانتری فهمیـده اند .خبر به گوش محل هم رسـیده.خلاصه ماجرا این بود که پسـرک مفعول به همراه فاعل به بهانه دیدن آلبوم تمبر به خانه شـان رفته ومـاجرا در آنجـا اتفـاق افتـاده.حـال چرا مردک کوس رسوایی خود را به دست گرفته وپـایین تنه وناموس خود در گـذر میگـذارد که کلانتری و پزشک قانونی پرونـده درست کننـد که چه ؟مدرسه ای را تخته ومدیری را اخراج کند. پسـرک فاعل را به دفتر خوانـدم وبا مشت ولقد به جانش افتادم و دو سه ترکه که ناظم اورده بود بر سـر وصورتش خورد کردم.خود ناظم وساطت کرد وپسـرک را از زیر دست وپایم نجات داد آرامتر که شـدم تازه به صـرافت افتادم که نکنـد عیبی کرده باشد،از فراش شـنیدم که پسر مدیر اتوبوسـرانی است وسـر وصورتش را شسـته وروانه خانه کرده اش.بعد از اتمام ماجرا عصـر به خانه رفتم در که باز شد چشـمان

همسرم گرد شد, وقتی می ترسید چهره اش چنین میشد.برای اینکه خیال نکند آدم کشتم ماجرا را برایش تعریف کرده که درماند.سیگار وعرق بیدمشک نیز از لرزش دستانم کم نکرد لقمه از گلویم پایین نمی رفت. با سیگار چهارم شروع کردم: میدونی زن؟بابای یارو پولدار،حتما کار به دادگستری و این جور خنس ها میکشه که چه بهتر هر چی باشد که به عنوان مدیر کمی حرف دارم.مدیریت که الفاتحه.بپرسند که چرا بچه مردم راتنبیه بدنی کردم ... زنم تلفن را برداشت وشماره دو سه تا از دوستانم را که در دادگستری کاره ای بودند گرفت وخودم قضیه را برایشان گفتم که مواظب باشند .فردا پسرک فاعل به مدرسه نیامده بود از پسرک مفعول هم خبری نبود،بچه ها هر روز زمین میخوردند،سر نوشیدن آب دعوا میکردند ومعلم ها با چند دقیقه تاخیر ودیر راه افتادن ها وناظم همان گروپ گاراپش.فقط من مانده بودم و یکدنیا حرف و انتظار:تا عاقبت رسید...احضاریه ای با تعیین وقت قبلی برای دو روز بعد در فلان شعبه و پیش فلان بازپرس دادگستری.آخر کسی پیدا شده بود که به حرفم گوش کند.تا دو روز بعدکه موعد احضار بود اصلا از خانه در نیامدم.نشستم و ماحصل حرفهایی که با همه چرندی هر وزیر فرهنگی می توانست با آن یک برنامه هفت ساله برای کارش درست کند. و سر ساعت معین رفتم به دادگستری . اطاق معین و بازپرس معین.در را باز کردو سلام,و تا آمدم خودم را معرفی کنم و احضاریه را در بیاورم یارو پیش دستی کرد و صندلی اورد و چای سفارش داد و«احتیاجی به این حرفها نیست و قضیه کوچک بود و حل شد و راضی به زحمت شما نبودیم...» که عرق سرد بر بدن من نشست.چاییم را که خوردم روی همان کاغذهای نشاندار دادگستری استعفا نامه ام را نوشتم و به نام همکلاسی پخمه ام که تازه رییس فرهنگ شده ود دم در پست کردم.

حکایت دولت و فرزانگی

نویسنده : مارک فیشر

مترجم : گیتی خوشدل: خلاصه کتاب:آرزو محمدیان- فصل اول: حکایت مشاوره مرد جوان و خویشاوندی دولتمند روزگاری جوانی هوشمند می زیست که می خواست دولتمند شود.در حالی که منتظر بخت خویش بود؛به عنوان دستیار مدیرحسابداری در شرکت تبلیغاتی کوچکی کار می کرد . مدتی بود که احساس می کرد کارش برای او چندان رضایتی همراه نمی آاورد . در این فکر بود که به کاری دیگر دست بزند ؛ شاید کتابی یا داستانی که دولتمند و پرآوازه اش کند .بیش از یک سال بود که کارش کابوس روزانه اش شده بود . هر دوشنبه صبح نمی دانست که چگونه هفته یی دیگررا در اداره دوام آورد. شش ماه پیش استعفانامه اش را نوشته بود و بارها با استعفانامه یی که در جیبش زبانه می کشید؛ به اتاق رییس اش قدم گذاشته بود. چیزی که او را عقب نگه می داشت آیا نیرویی بود یا جبن محض؟یک روز که به شدت احساس ناکامی می کرد ؛ ناگهان به فکر دیدار یکی از عموهایش افتاد که بسیار دولتمند شده بود.عمویش مردی گرم وصمیمی بود که بی درنگ پذیرفت او را ببیند . عمویش پس از گوش سپردن به حکایت ناله وفغانش پرسید : ((چند سالت است ؟)) جوان با ترس و لرز زمزه کرد: سی و دو سال. سالی چقدرگیر می آوری ؟۲۵۰۰۰دلار؟آیا فکرمی کنی کسی که ۲۵۰۰۰ دلار در می آورد هفته یی ده برابر تو کار می کند ؟مسلما نه پس اگر این شخص ده برابر تو در می آورد باید در کارش رازی باشد.عموی جوان آنگاه لبخند زد.((برآن شدم یاری ات کنم تا از این وضعیت برهی.تو را نزد مردی خواهم فرستاد که اورا دولتمند آنی می خوانند.عمویش به سوی نقشه یی بزرگ بردیوار برگشت و به شهری کوچک و تقریبا متروک اشاره کرد. ((آیا هیچگاه آنجا بوده ای))((نه))برو و پیدایش کن.شاید رازش را بر تو فاش کند.عموی جوان یک ورقه زیبا از کشو میز بیرون کشید وچند خطی بر آن نوشت. گفت: این هم معرفی نامه ات این هم نشانی دولتمند آنی!جوان به گرمی از او تشکر کرد و آنجا را ترک گفت.فصل دوم حکایت دیدار جوان با باغبانی سالمند جوان به سوی شهر دولتمند آنی رهسپار شد؛آیا شیوه اسرارآمیز دولتمند شدن خود را بر او فاش می کرد؟به محض نزدیک شدن به خانه دولتمند

معرفی نامه را گشود از شدت ضربه حیران شد. چون نامه فقط یک برگ کاغذ سفید بود! اکنون مقابل در ورودی خانه دولتمند ایستاده بود و متوجه نگهبانی شد. نگهبان به خشکی پرسید : چه خدمتی از دستم برایتان ساخته است ؟میل دارم دولتمند آنی را ببینم.آیا قرارملاقات دارید. جوان نیمی از نامه را از جیبش بیرون کشید نگهبان پرسید:آیا می توانم نامه تان را ببینم؟نامه را به دست نگهبان داد که آن را خواند.گفت:بسیار خوب و نامه را به جوان پس داد نگهبان او به سوی در جلویی خانه هدایت کرد.مستخدمی در را گشود.پرسید:آیا می توان کمکتان کنم. می خواهم دولتمند آنی را ببینم مستخدم جوان تا در ورودی باغی همراهی کرد.آنگاه نگاهش به باغبانی افتاد. وقتی جوان به او نزدیک شد باغبان با صدایی گرم ودوستانه پرسید:برای چه به اینجا آمده ای؟ آمده ام دولتمندآنی را ببینم. آهان به چه منظور؟ خب جویای اندرزش هستم. باغبان به جوان گفت آیا یک ده دلاری همراهت است؟ جوان پرسید: ده دلار؟این تنها چیزی است که به همراه دارم.عالی است فقط همین مقدار نیاز دارم.جوان پاسخ داد: بهراستی میل داشتم آن را به شما بدهم اما مشکل اینجاست که پول برگشت ندارم.مگر می خواهید امروز به خانه برگردید جوان گفت:تا دولتمند انی را ندیده ام نمی خواهم از اینجا بروم.اما اگر امروز به این پول نیازی نداری؛چرا در قرض دادنش به من اکراه داری؟ جوان پول را به دست باغبان داد.در این لحظه مستخدم به باغ آمد و به پیرمرد گفت:آقا آیا می توانید ده دلار به من بدهید؟ باغبان ازمیان یک دسته بزرگ اسکناس اسکناسی که هم اکنون از جوان قرض گرفته بود برداشت وبه دست مستخدم داد؛جوان به خشم آمد وپرسید چرا از من ده دلار خواستید؟گفت: البته که لازمش داشتماصلا چرا این همه پول با خود نگه می دارید.برای فوریتهای اضطراری ۲۵۰۰۰دلار نقد با خودم نگاه می دارم.ناگهان همه چیز روشن شد.((شما دولتمندآنی هستید؟))باغبان پاسخ داد:از آمدنت خوشحالم.اما به من بگو چطور شده که هنوز دولتمند نشده ای؟آیا هیچگاه از خود پرسیده ای؟اگر می خواهی ؛درمقابل من با صدای بلند فکر کن.جوان پس از چند کوشش سست؛این کار را رها کرد.دولتمند گفت:می بینم به فکر کردن به صدای بلند عادت نداری. آیا می دانی جوانانی بسیار به سن و سال توهم اکنون دولتمند شده اند؟اما حالا موقع شام است.میل داری به من بپیوندی؟((بسیارمتشکرم.با کمال میل.به اتاق نهارخوری رفتند؛میزپیشاپیش برای دو نفر چیده شده بود.))فصل سومحکایت آموزش جوان برای غنیمت شمردن فرصت و خطر دولتمند جامش را بلند کرد و گفت:بیا به سلامتی نخستین میلیون دلار تو بنوشیم.دولتمند از جوان پرسید:که آیا از کارت راضی هستی؟ اوضاع اداره ام اندکی دشوار است.اما اگرچه باید از کارت لذت ببری به تنهایی کافی نیست.برای دولتمند شدن باید از باید از اسرار آن آگاه باشی.آیا به راستی معتقدی این اسرار وجود دارند؟بله معتقدم. بسیار خوب این نخستین گام است.اگر فکرکنی نمی توانی دولتمند شوی؛به ندرت دولتمند می شوی.باید با این اعتقاد آغاز کنی که می توانی دولتمند شوی؛پس باید با شور وشوق طالب آن باشی.جوان با دقتی مسحورانه به دولتمند گوش فرا داد . در تب وتاب یافتن اسرار بود حالا چطورحاضری برای دریافت اسرار دولتمندی بپردازی؟پاسخ داد((نمی دانم صد دلار))دولتمند زیر خنده زد.فقط صد دلار؟پس واقعا معتقدنیستی که این اسرار وجود دارد؛معتقدی؟جوان؛گیج وحیران گفت:آخروقتی پولی نداشته باشم؛ دستهایم بسته است.منظورم پول نقداست وانگهی؛دسته چک ات که باید همرامت باشد جوان می خواست انکار کند اما دولتمند چنان نگاه تیزی داشت که گویی قادر به خواندن ذهن بود.جوان صدای خود را شنید که با لکنت می گوید:بله؛آن را همراه آورده ام.دولتمند پاسخ داد: بسیار خوب؛حالا می توانی ببینی که ببینی که مشکلی وجود ندارد؟ قلمی ظریف را برداشت وآن را به دست جوان داد.آخرنمی دانم چقدربنویسم.خب بنویس ۲۵۰۰۰دلار. ((من دقیقا به همین شکل بزرگترین معامله ام را کردم و این یکی از درسهای کسب و کارم بود. درس دیگر اینکه اگر می خواهی در زندگی موفق شوی؛باید مطمئن باشی که حق انتخاب نداری.پس چرا اکنون تردید روا می داری؟پشتت را به دیوار بچسبان.آن چک ۲۵۰۰۰دلاری را به من بده.جوان چک را نوشت؛ آهسته ارقام را پر کرد اما وقتی خواست امضایش کند؛دید که نمی تواند.دولتمند پرسید:چه چیز تو را از امضای چک باز می دارد؟ جوان زیر لب گفت: به علت مبلغش نیست.اگر یقین داشتی که این اسرار به تو کمک می کرد که کمتراز یک سال ۱۰۰۰۰۰دلار به دست

آوری آیا چک را امضا می کردی؟البته که می کردم.((پس امضایش کن)).از سر میز بلند شد؛ درکشویی کاوید؛وقردادآماده یی را بیرون کشید.دولتمند ضمانتنامه را امضا کرد و گفت من نظری دیگر دارم.چطور است شرط بندی کنیم؟بیا شیر یا خط بازی کنیم؟اگر من باختم ۲۵۰۰۰دلار نقدی به تو می دهم.اگر بردم؛توچک را به من می دهی.فصل چهارمحکایت به حبس افتادن جوان و آموزش ایمان دولتمند نکته یی را افزود که بی درنگ شک وتردید جوان را تایید کرد.فقط یک مساله هست.اگر در شرط بندی ببازی باید سوگند بخوری که این چک را محترم بشمری.دولتمند از او پرسید شیر یا خط ؟((خط)).دولتمند سکه را در هوا اانداخت و سکه روی میز افتاد. دولتمند مسرور گفت:شیر اما بی درنگ از روی همدردی افزود:متاسفم. وقتی جوان چک را امضا کرد نمی توانست اندکی نلرزد.و چک را به دولتمند داد وگفت:حالا می توانی اسرار را به من بگویید؟ دولتمند گفت:البته آیا یک ورق کاغذ داری؟آنها را برایت بنویسم. ((ببخشید کاغذ همراهم ندارم))((مگر به هنگام ورود به اینجا معرفی نامه با خود نداشتید؟جوان نامه را از جیبش درآورد و نامه را به دست او داد. دولتمند قلمش را برداشت و از جوان خواست تا برود و مستخدم را صدا کند. وقتیجوان با مستخدم بازگشت دولتمند داشت پاکت نامه را می چسباند آنگاه رو به جوان کرد و گفت:((اسراراینجاست)) تنها چیزی که باید از تو بخواهم این است که پیش از گشودن نامه و خواندن اسرار باید صبرکنی تا در اتاقت تنها باشی چندی نگذشت که جوان در اتاقش تنها ماند.آرام پاکت را گشود و نامه را باز کرد.برگه کاغذ خالی بود.در ازای چیزی که وجود نداشت چکی با مبلغی سرسم آور پرداخته بود!چه می توانست بکند؟فقط یک چاره داشت.با سرعت هر چه تمام تر گریزید. با نوک پا به سوی در رفت و آهسته دستگیره را چرخاند؛اما در از بیرون قفل شده بود.پنجره تنها راه خروج بود؛ اما حدود سی پا از زمین فاصله داشت. زنگ را کشید و منتظر شد.هیچ کس نیامد.روی تخت دراز کشید و رویدادهای آن روز شتابناک از برابر چشمانش گذشتند.سرانجام خواب او را در ربود. صبح بعد جوان احساس می کرد کامیونی سه تنی از رویش گذاشته است.انگشتانش را میان موهایش کشید و به سوی در رفت. به یادآورد که شب پیش درقفل شده بود.حالا قفل نبود به سوی اتاق ناهار خوری رفت.دید دولتمند آرام سر میز نشسته دولتمند سکه یی را به هوا می انداخت وهر بارکه روی میز می افتاد آن را می شمردوگفت: هیچوقت نتوانستم بیش از ده بار بیندازم.جوان دریافت که شب پیش به تله افتاده است.جوان نامه را در هوا تکان داد وروی میز انداخت. آقای محترم خوب به من حقه زدید.چه آسان برای یک ورقه سفید۲۵۰۰۰ دلار به چنگ آوردید.دولتمند گفت: آن راز دولت است تضمین می کنم که با همان ورقه کاغذ سفید می توانید دولتمند شوید.باید به شما هشدار دهم که شاید دولتمند شدن زیادی آسان بنماید.اما نگذارید سادگیش شما را بفریبد.نبوغ در سادگی است.درآغاز شک و تردید خواهید داشت.زمان که بگذرد؛وقتی دولت به صورتی مغناطیسی و به غیر منتظره ترین شکل ممکن به سوی شما جذب شود. جوان پاسخ داد : دقیقا با همه قلبم همین امید را داشته ام:فهم وادراک!فصل پنجمحکایت آموزش تمرکز بر هدف دولتمند گفت:آزادانه هر سوالی را که از خاطرت می گذرد از من بپرس وآیا آن کاغذی را همراه داری؟((اینجاست)) ((آیا به راستی می خواهی دولتمند شوی؟)) بسیار خوب.رقم پولی را که می خواهی بنویس.((آیا فکر می کنید به علت نوشتن ارقام بر روی کاغذ پول از آسمان بر سرم خواهد بارید؟دولتمند گفت:بله به تو هشداردادم که این راز ساده خواهد بود.((به نظرم سحر وجادو می نماید.))((اما همین است که هست:جادوی هدف کمیت یافته.آنچه بیشتر مردم یا دست کم افراد ناموفق از ان بی خبرنداین است که زندگی دقیقا به ما همان چیزی را می دهد که می خواهیم. پس نخستین کاری که باید کرد این است که دقیقا آنچه را می خواهی درخواست کنی.اگر تقاضای تو مبهم باشد؛آنچه به دست می آوری همانقدر درهم وبرهم خواهد بود.اگر حداقل را بخواهی؛حداقل را به دست خواهی آورد. ((هر در خواستی که می کنی باید کاملا دقیق باشد.))زندگی می خواهد بداند که دقیقا از آن چه می خواهید.اگر چیزی نخواهید؛چیزی به دست نخواهید آورد.پیرمرد گفت:((حالا بیا تو را بیازماییم.به من گفتی که می خواهی دولتمند بشوی))((قطعا))((به من بگو سال آینده چقدر می خواهی به دست آوری.))رقمی که دوست داری سال آینده به

دست آوری بنویس.می دانم چه می کنم.وقتی فرصت تمام شد؛باید رقم را بنویسی.مهلت آن را قبلاً تعیین کرده ایم:یک سال از امروز.پس تنها چیزی که باید درباره اش فکر کنی مقدار آن است. وقتی این را گفت؛لیوان طلایی ساعتی روی میز را برداشت وآن را برگرداند. دولتمند گفت)): بسیار خوب؛چه رقمی در ذهنت است؟جوان سرانجام بزرگترین رقمی که می توانست تصور کند به ذهن آورد؛وآهسته ارقام را نوشت. دولتمند فریاد زد)):فقط ۵۰۰۰۰ دلار؟این که خیلی کم است.اگر چه شروع کار است. ترجیح می دادم بنویسی ۵۰۰۰۰۰دلار.خیلی کار داریم تاتو دولتمند آنی بشوی.اما خواهی دید؛آنقدر که مردم می پندارند خسته کننده نخواهد بود.وبه رغم هر شغلی که انتخاب کنی؛مهمترین کاری خواهد بود که در زندگی به انجام خواهی رساند.نامش کار کردن با خویشتن است. فصل ششمحکایت ارزش تصویر از خود دولتمند گفت:((نخستین چیزی که باید دریابی این است که رقمی که بر روی آن صفحه کاغذ نوشتی؛مفهومی بسیار ژرفتر ازآنچه می پنداری دارد.در واقع؛آن رقم نمایانگر ارزشی است که در چشم خود داری. جوان گفت:این واقعیت که آن رقم را انتخاب کردم نمایانگر آن است که ذهنی متوازن دارم وهر دو پایم روی زمین است.((طرز تفکرت تا حدودی معتبراست.همه رویدادهای زندگیت آینه یی است که اندیشه هایت را باز می تاباند.در واقع؛هر چیزی زندگی مساله گرایش است.زندگی دقیقا همان گونه است که تصویرش می کنی.هرچیز که برایت پیش می آید؛ محصول اندیشه های توست.استدلال و منطق برای کامیابی امری اساسی است.اما کافی نیست.باید آنها را به صورت ابزار و خادمانی وفادار به کار گرفت؛نه بیشتر.شاهکارهای بزرگ فقط توسط کسانی آفریده شده اند که به قدرت ذهن ایمان داشته اند.افراد موفق هیچگاه نمی گذارند که اوضاع و شرایط بیازاردشان.((اما بیا به صفحه بازگردیم:رقم ۵۰۰۰۰ دلار که نوشتی بزرگترین رقم بود؟))((سرم از ارقام انباشته بود))((مثلا؟))((خب؛۱۰۰۰۰۰دلار.))((پس چرا همان را ننوشتی؟))((به گمانم در دسترس نبود.))((تا زمانی که معتقد نباشی می توانی آن را به دست آوری؛به همان شکل باقی خواهی ماند.))پس بزرگترین رقمی را که اکنون برایت قابل دسترس می نماید بنویس.جوان پس از لحظه یی تفکر نوشت۷۵۰۰۰ دلار.دولتمند پاسخ داد تبریک می گویم در عرض چند ثانیه ۲۵۰۰۰دلار به دست آوردی.))حد و مرزهای ذهنت را بگستر تا حدو مرزهای زندگیت را بگستری.اوضاع و شرایط زندگیت چنان دگرگون خواهد شد که گویی با سحر وجادو.هم اکنون چگونگی یافتن حدو مرز مربوط به تصویری که از خود داری را توضیح دادم. بیا باردیگر تمرین خود را از سر بگیریم.این بار رقمی جسورانه تر بنویس.جوان چند ثانیه یی اندیشید وبا ناراحتی نوشت ۱۰۰۰۰۰ دلار.دولتمند گفت :بگذار به تو تبریک بگویم.پیشرفت چشمگیری داشته ای.باید با تعیین هدفی آغاز کنی که هم جاه طلبانه که هم جسورانه باشد؛هم در عین حال معقول.راز هر هدف این است که هم جاه طلبانه باشد؛هم قابل دسترس.((نباید از گسترش حدو مرزهای ذهنی ات بهراسی.))در خلوت اتاقت بنشین و مسیر تقدیر مالیت را تعیین کن و به این شکل بنویس:تاشش سال از تاریخ امروز دولتمند می شوم. اما به فعالیت در درآوردن کلید رازی که تقدیر مالی و بخت واقبالت را تضمین می کند فقط یک ثانیه طول می کشد.از متواضعانه ترین تا شکوهمندترین می تواند سبب شود که هر سال ۵۰۰۰ دلار بر درآمدت بیفزایی.آنگاه تاریخ روز و ماه وسال را بنویس. مادامی که به آرمان دولتمند شدن خو نگرفته ای؛ ومادامی که این آرمان بخشی از زندگی و درونی ترین اندیشه هایت نشده است؛ هیچ چیز نمی تواند به تو کمک کند تا دولتمند بشوی .فصل هفتم حکایت کشف نفوذ کلام ساعتی بعد مستخدم آمد که جوان را که سخت در فکر تمرین غریبی بود با خود ببرد.مستخدم توضیح داد که دولتمند در باغ منتظر اوست؛دولتمند وقتی صدای نزدیک شدن گامهای جوان را شنید؛سر بلند کرد.پرسید:((تمرین چگونه بود؟))((بله؛اما سوالهای بسیار دارم.))((آنچه به ویژه مرا می آزارد این است که حتی اگر این جمله جنون آمیز را بنویسم و به آن بیندیشم؛چگونه در طول شش سال دولتمند می شوم.هنوز برای دولتمند شدن خیلی جوانم.))((جوانی مانع نیست.مانع عمده بی خبری از راز است؛یا دانستن آن و به کار نبستن آن.))در عرض چند روز یا حداکثر چند هفته آینده گرایش یک دولتمند انی را در خود خواهی پروراند.((راز پرورش این شخصیت در کلام همراه با تصاویر است؛راه ویژه یی که اندیشه ها از ان طریق خود را بیان و عیان می کنند.راه

دولتمند شدن؛خواستن شدید آن است. در هر زمینه زندگی؛صمیمیت و شدت ؛لازمه کامیابی است.))آنچه فاقد آنی؛ایمان است.راه کسب ایمان از طریق تکرار کلام است.کلام دارای اقتدار مطلق است.جوان گفت:((نمی خواهم برخلاف حرف شما حرفی بزنم.منته فکر می کنم مبالغه می کنید.دولتمند پاسخ نداد.آنگاه گفت:((در میز تحریرم اتاقت گذاشته ام برو و آن را دریاب.جوان به اتاقش بازگشت ودر را بست و در میز تحریرش نامه ای یافت. نامه را گشود.فقط با قلم قرمز نوشته شده بود: خدانگهدار. و امضا شده بود دولتمند آنی.در ان دم از پشت سرش صدای عجیبی شنید .برگشت و کامپیوتری دید چاپگر ان با سرعتی هرچه تمامتر کلماتی را بیرون می فرستاد:فقط یک ساعت از زندگیت باقی مانده است.جوان به طرز وحشتناکی گیج شد نامه را به زمین انداخت و به سوی در رفت اما دیگر بار به طرزی محکم قفل شده بود. جوان دیوانه شد.این دیگر چه کابوس خوفناکی بود که براو می گذشت!همین طور که نومیدانه این سو و آن سو می چرخید تلفنی دید.به متصدی تلفن زنگ زد وشماره نزدیکترین اداره پلیس را خواست.او نیز شماره یی داد.صدایش نامعلومترین صدا بود. چندی نگذشت که صدای گامهای سنگین آهسته را به سوی در شنید.صدای چرخاندن کلید را شنید در باز شد ودرآستانه در؛سایه سیاهی به پیکر مجسم مردی درآمد؛آنگاه مرد دستش را در جیبش فرو برد.صفحه کاغذی را بیرون کشید لبه کلاهش را بالا برد؛جوان دولتمند را دید.دولتمند گفت:آیا دفترچه یی که گفتم پیداکردی؟جوان به طرز خشمناک گفت: ((نه این (نامه)را به جایش پیدا کردم.مفهوم فلیمنامه که الان اجرا کردی چیست؟((اما آنها که فقط کلماتند.مگر تو به من نگفتی که به نفوذ کلام اعتقا نداری؟جوان ناگهان دریافت که دولتمند از چه سخن می گوید.((حالا نفوذ کلام را می فهمی؟اقتدارش چنان عظیم است که حتی لازم نیست حقیقت داشته باشد تا مردم تاثیر کند.هیچگاه نیت جنایتکارانه نسبت به تو نداشتم جوان گفت:از کجا می دانستم؟تو هرگز ازاری به من نرسانده ای.می توانستی از مغزت استفاده و استدلال کنی وبه منطق ات تکیه کنی. بااین حال متوجه شدی که در چنین وضعیتی منطق چقدر ناتوان است.فصل هشتمحکایت نخستین آشنایی با دل گل سرخ و تسلط بر ضمیر ناهشیار دولتمند به جوان گفت:((امروز چیزهای مهم بسیار آموخته ای.اکنون می دانی که چه بخواهیم و چه نخواهیم؛کلام بر زندگیمان عمیقا تاثیر می گذارد.اندیشه حتی دروغ اگر معتقد باشیم که راست است می تواند بر ما اثر نهد. وقتی می آموزی ارزش فکررا تشخیص بدهی ذهنت می تواند آرامشش را بازیابد یا حفظ کند.ذهنت بود که به تهدیدمعنی داد در آینده هرگاه با مشکلی مواجه می شوی وراه دولت آکنده از موانع است این تهدید ویژه را به یاد بیاور. زندگی بسته به چهار چوب ذهنیت می تواند بر روی زمین باغ گل سرخی یا جهنمی باشد.اغلب به گل سرخ بیندیش که مشکلی روی می نماید خودت را در دل گل سرخ گم کن.پس از این عبارت بلند دولتمند خسته می نمود.قاعده یا عبارت تاکیدی که به تودادم همین قدر قدرتمند است.اگرایمان داشته باشی که کاری را انجام خواهی رساند؛به انجامش خواهی رساند.))جوان گفت:((نمی توانم باور کنم که پس از شش سال از تاریخ امروزدولتمند شوم.))((حتی اگر این قاعده را باور نداشته باشی باز برایت کار خواهد کرد.ذهن استدلالی یا ذهن هوشیارت را نباید مجاب کنی.ذهن نیمه هوشیار در برابرنفوذ کلام؛تاثیر پذیر است.چون سالهای سال به خود گفته ای که نمی توانی.این کلمات عمیقا در ذهن نیمه هوشیارت نقش بسته اند.از زمانی که کودک بودی هر تلقینی را که پذیرفتی اگرچه تلقینی کاذب در واقع به ذهن ناهشیارت حقه زد.پس اکنون همان چیزی را تجربه خواهی کردبا عزم واراده نیز می توانی بر ذهن ناهشیارت اثر بگذاری؛چرا باید با ذهن ناهشیار کار کرد/به این دلیل که اگر قدرتمند است؛نمی تواند میان حقیقی و کاذب فرق بگذارد.))جوان پرسید:((اگر ذهن ناهشیارم آرمان دولت را نپذیرد چه رخ می دهد؟))((بهترین راه حل تکرار است.این فن ((تلقین به خود))خوانده می شود.ذهن ناهشیار برده ای است که می تواند ارباب ما شود؛صرفا به این دلیل که بینهایت قدرتمند است.اما کور نیز هست؛و باید بیاموزی که چگونه به آن حقه بزنی.)) جوان نمی توانست همه چیزهایی را که دولتمند می گفت دریابد؛با این حال مشتاق اکتشاف بیشتر بود. دولتمند گفت زیبایی این نظریه این است که واقعا لازم نیست به آن معتقد باشی تااز آن بهره بگیری. اما برای کسب نتیجه باید آن را به کار بندی. کلام نفوذی عظیم دارد.تلقین به خود در زندگیمان

نقشی عمده ایفا می کند. اگر از آن آگاه نباشی ؛ اغلب بر ضد تو کار خواهد کرد.اگر از آن بهره مند شوی؛همه اقتدار عظمیش در خدمت و اختیارت خواهد بود.))جوان گفت:)) خب فکر می کنم مجابم کرده اید که آن را بیازمایم.اگر چه باید این حقیقت رابه شما بگویم که هنوز اندکی ظنینم.))((اشکالی ندارد.فقط به خاطر داشته باش که داوریهایت را به جای معیارهای عقلی؛بر پایه و اساس نتایج بگذاری.فصل نهمحکایت بحث در باب ارقام و قواعد دولتمند پشت میز تحریر نشست و از جوان خواست که به او بپیوندد.صفحه یی کاغذ وقلم برداشت و ارقامی را بر آن نوشت. گفت:((قاعده ات می تواند چنین بنماید. نوشته بود:تا پایان این سال داراییهایی به ارزش ۳۱۲۵۰دلار خواهم داشت.هر سال به مدت پنج سال؛این داراییها را دو برابر خواهم کرد تا میلیونر شوم. به جوان گفت نباید دارایی را با درآمد اشتباه بگیری.جوان گفت:چرا باید هر سال داراییها را دو برابر کرد؟زیرا عملی ساده است که ذهن نیمه هوشیارت به آسانی از پس آن برمی آید.آنگاه هدفت برای سال نخست؛داراییهیی به ارزش ۱۵۶۲۵ دلار خواهد بود. ((همراه با این قاعده یا عبارت تاکیدی که:مدام دولتمند خواهم ماندباید هدفهای کوتاه مدت نیز برای خودت تعیین کنی.دولتمند گفت:((به هر جهت مهمترین چیز این است که هدفهایت را بر روی کاغذ بنویسی. طرحها و برنامه ها و جدولهایت را تعیین کن.طرحهایت رابسنج تا طرح مناسب خود را بیابی.این برنامه تو خواهد بود.باید از رویای دولتمند شدن آغاز کنی.این در واقع باید نخستین تمرینی باشد که انجام می دهی.با ارقام بازی کن.عمل ساده برروی کاغذ بر روی کاغذ آوردن هدفها و مهلتها و مجموع ارقامت؛نخستین گام به سوی تبدیل آرمانت به معادل مادی آن است.قاعده دو برابر رساندن ثروت یا داراییها آشکاراتنها راه دولتمند شدننیست؛منتها رازی که در بر داردهدف کمیت یافته برای هرکس که بخواهد در راهی کامیاب شود معتبر است.هزاران تن امیدوارند وضع مالیشان بهبود یابدو مطلقا هیچ کاری درباره اش نمی کنندآیا این جهل است؟((به محض اینکه دریابی که باید در زندگیت تغییری ایجاد کنی تا بتوانی به هدفهایت برسی؛شاید ببینی که هیچ امکان دیگری به نظرت نمی رسد.مراقب فرصتها باش وهمین که فرصتی پیش آمد بیدرنگ آن را بقاپ.وقتی برنامه ریزیت درست باشد؛ذهن هوشیارت برایت شگفتیها خواهد آفرید.ذهن ناهوشیارت مانند موشکی است که ار راه دور هدایت می شود برهمه موانعی که در راه هدفش قرار بگیرد فایق خواهد آمد. دولتمند گفت:((خیلی حرف زده ام.از همه اینها چه حاصلت شد؟))جوان گفت:((عالیتر ازآن می نماید که حقیقت داشته باشد.))((دولتمند پاسخ داد:کلمات بینهایت قدرتمندند.باید صبح وشب دست کم پنجاه بار یا حتی بیشتر؛قاعده ات را با صدای بلند تکرارکنی .این خودش تمرینی است.جوان گفت:((چرا باید با صدای بلند تکرار کرد؟))زیرا تاثیرش بر ذهنت ناهشیارت می دهی از بیرون می آید و در نتیجه ؛آمرانه تر می نماید.در لحظه های شک و تردید؛ به یاد بیاور که به تو قول داده ام.کامیاب شوی. ((جوان که کاملا مجاب نشده بود پرسید: ((آیا مطمئن هستید؟))((چرا باید شک کنم؟تو نیز مانند من دولتمند آنی خواهی شد.فقط زمان می خواهد تا واقعا دولتمند شوی. فصل دهمحکایت یادگیری نیکبختی و زندگی و بیان خواسته ها در زندگی دولتمند آنی به شاگرد جوان گفت: ((برای کمک و پشتبانی از تو؛یک قاعده کلی دیگر نیز به تو می دهم.در سراسر زندگیت از آن بهره های عظیم خواهی برد.((قاعده مالی ات خواهد گذاشت که به هدفهای مالی ات و حتی به بیش از آن برسی دویدن از پی پول به آسانی می تواند به وسواس بدل شودو نگذارد که اززندگی کام بجویی.وهمان گونه که گفته اند:چه سود آدمی همه جهان را به دست آورد اما روحش رااز دست بدهد؟جوان گفت: ((آیا منظورتان این است که دولت ونیکبختی نمی تواند با هم وجود داشته باشند؟))((ابدا.اما باید بسیارهوشیار باشی تا چشم اندازت را از دست ندهی.جوان گفت:((ثروت را جلو چشمم می آورید و آنگاه مرا می هراسانید؟))دولتمند گفت:((اگرچه نیتم این نیست؛و قاعده یی که هم اکنون به تو خواهم داد یاری ات خواهد کرد تا از تله یی که بسیاری از جویندگان دولت به دامش افتاده اند برحذر بمانی.نخستین پولی که به دست می آورند؛انگشت بر ژرفترین جاه طلبی شان می گذارد؛ و سبب می شود که مشتاقتر شوند. بیشتر مردم می خواهند خوشبخت باشند اما نمی دانند جویای چیستند.اگر ندانی به کجا می روی؛معمولا به جایی نمی رسی.))این از نظر جوان کاملا مفهوم بود.به طرزی خلع سلاح کننده ساده

به فکر افتاد چرا هرگز پیش از این به آن نیندیشیده بود .دولتمند گفت:نیکبختی به طرق گوناگون تعریف شده است.اما من کلید نیکبختی رابه تو می دهم .با این کلید خواهی توانست بدون بدون ذره یی تردید؛در هر زمان از زندگیت دریابی که کاری که به ان سرگرمی به نیکبختی خواهد انجامید یا نه.مردمی که به انجام کاری سرگرمند که دوستش نمی دارند؛خوشبخت نیستند.و وقتی خوشبخت نباشند؛آماده نیستند که با هشداری آنی بمیرند.جوان گفت:((شما به گو نه یی درباره مرگ با من صحبت می کنید که گویی همین گوشه و کنار است.))آنان که هیچ گاه از آنچه می کنند به راستی لذت نمی برند؛یا آنان که از رویاهای خود دست کشیده اند؛به گروه مردگان زنده متعلقند.))هر کدام از ما به طریق خودمان و در کار خودمان می توانیم نابغه باشیم حتی اگر جامعه ما را نابغه نداند.نبوغ یعنی به انجام رساندن آنچه از ان لذت می برید.این نبوغ راستین زندگی است.پیرمرد مستقیما از جوان پرسید: ((و اگر قراربود که فردا بمیری چه می کردی؟آیا هر آنچه را که تاکنون کردهای می کردی؟))((نه نمی کردم.))در بسیاری از موارد؛مرگ ناگهان از راه می رسد.اما مردم این توهم را می افرینند که زمان زیادی در پیش دارندبه خود می گویند:هنوز فرصت دارم.آنگاه که پیری فرا می رسدو می بینند که هیچ کاری نکرده اند.))جوان گفت)):این مرا به یاد این گفته می اندازد که اگر جوانان می دانستند اگر پیران می توانستند.))((دقیقا پس از نیکبختی این است که هر روز چنان زندگی کنی که گویی آخرین روز زندگی توست.اگر چند ساعت بیشتر فرصت نداشته باشی چه می کردی؟همواره زمانی که به راستی فرصتی اندک مانده است این را دریابم. پس جراتش را داشته باشی که بی درنگ عمل کنی .با این اندیشه زندگی کن: بدون جرات به انجام رساندن آنچه می خواهم نمی میرم.وباید بدانی که چگونه شهامت داشته باشی.)) جوان گفت: کاملا موافقم.اما اگر اصلا ندانم که به راستی انجام چه کاری را دوست دارم چه کنم؟((کاملا- حق با توست.اما برای کشف این که به راستی چه شغلی را دوست داری؛این را از خود بپرس:اگر دراین لحظه یک میلیون دلار در بانک پول داشتم آیا بازهم به همین کار ادامه می دادمآشکارا پاسخت نه باشد؛آنقدر که باید کارت را دوست نداری. بیشتر دولتمندان خود را بازنشسته نمی کنند. تا آخرین سالهای زندگی کار می کنند.دولتمند گفت: ((استدلالم به آخر خط رسیده است . باید از کارت لذت ببری.آنان که در کاری می مانند که از ان نفرت دارند؛تاوانی مضاعف می پرورانند. این گفته را به یاد بیاور که :((منش یعنی تقدیر.))ذهنت را تقویت کن؛تا موقعیتها تسلیم آرزوهایت شوند.بر زندگیت مسلط خواهی شد.))جوان پرسید:((ایا شما همیشه خوشبخت بوده اید؟))((ابدا.زمانی بود که یکسر نکبت بار بودم. اندیشه خودکشی نیز به سرم زد.اما انگاه من نیز دولتمند پیری را ملاقات کردم که تقریبا همان چیزهایی را به مناآموخت که امروز به تو می آموزم.اغلب می گفت که می توانم ارباب زندگیم بشوم.آنگاه روزی که مکررا حرف خودش را تکرار کرد؛به خود گفتم شاید حق دارد.شاید زندگی آن نبود که همواره می پنداشتم.انقلابی در ذهنم پدید آمد.تقریبا چندی پس از اینکه با خود تکرار کردم :هر روزغاز هر جهت ؛بهتر و بهتر می شوم.آموزگارم قاعده دیگری به من آموخت وآن اینکه سکون و آرامش عظیمترین تجلی اقتدار است ((باز ایستید و بدانید که من خدا هستم.هر روز هر چقدر می توانی تکرارش کن.تکراراین قاعده مرا به یاد گفته یی نگاه داشت که دولتمند سالمند بارها تکرارکرده بود:به محض اینکه بتوانم ارباب تقدیرم باشم؛قادر به انجام دادن هر کار خواهم بود؛و هیچ چیز برایم غیر ممکن نخواهد بود. دولتمند توضیح داد: ((پیشاپیش با نوشتن قاعده و هدف کمیت یافته:مبلغی و مهلتی؛گام نخست را برداشته ای. اما برای دومین گام:صفحه یی کاغذ بردار هر آنچه از زندگی می خواهی بنویس.((پس این تمرین را ادامه بده.آنچه را که ااز زندگی می خواهی با جزئیات بنویس ؛ بی انکه از نوشتن چیزی صرف نظر کنی.تنها چیزی که باید از ان برحذر بمانی ؛انتخاب نشانی دقیق خانه توست؛زیرا شاید آن خانه خاص هرگز قابل دسترس نباشد.یک چیز دیگر را نیز باید در نظر بگیری؛وآن این امکان است که رویایت به دیگران آسیب نرساند.جزییات بسیار مهمند.گفته مسیح را به خاطر داشته باش:ایمان می تواند کوه ها را از جا برکند.))((برای استفاده موثر از ذهنت باید از اعتقاد به اقتدارش آغاز کنی جوان گفت: ((زمان می خواهم تا درباره اش فکر کنم.))((بسیار خوب.به انچه هم اکنون به تو گفتم بیندیش.)) ((بخش خلاق بزرگی از تو به علت

آموزش نادرست و تجربه های ناخوشایند؛کور شده است اما هنوز زنده است.فقط منتظر نشانه یی از جانب توستو نشانت خواهد داد چگونه به جای اینکه بنده و اسیر ناتوان و درمانده رویدادها باشی؛ سرور و ارباب هستی ات شوی.))(جوان اندکی احساس فشار کرد.آماده استراحتی بود. دولتمند گفت : ((بیا بیاساییم ودر باغ قدمی بزنیم. فصل یازدهمحکایت کشف اسرار باغ گل سرخ دو مرد در سکوت در باغ قدم زدند تا اینکه دولتمند در برابر بته گل سرخی سرشار از گلهای زیبا ایستاد.((باید هزاران بار این گل سرخها را بو کرده باشم وبا این حال؛هربار تجربه تازه یی است.مساله تمرکز ذهنی وتامل م مراقبه است که با کلامی بسیار توصیف شده اند.هر چه بیشتر برآنچه می کنی متمرکز شوی؛مجذوبتر در کاریا موضوع شخصی که برابر توست؛بیشتر در زمان حال زندگی می کنی . این تمرکز؛کلید کامیابی در همه زمینه های زندگی است . جوان پرسید: ((آیا همه افراد دولتمند و کامیاب آموخته اند که به جزییات توجه کنند؟))((با افزایش قدرت تمرکز؛قادر به مشاهدات خردمندانه خواهی شد.قدرت تمرکز به تو این امکان را می دهد که با یک نظر دریابی که آنها به راستی کیستند.و به معنای واقعی کلمه؛واقع بین خواهی شد:یعنی همه چیز را همانگونه که هست خواهی دید.بیشتر مردم مانند افرادی که در خواب راه می روند؛پیوسته در سراسر زندگی حواسشان پرت است.هرگز در زمان حال زندگی نمی کنند.ذهنشان از خطاها و شکستها یشان؛ و از ترسهای آینده آکنده است.))((احساس می کنم رسیدن به تمرکزی که شما توصیف می کنید باید بسیار دشوار باشد.))((مستلزم تمرین است.وقتی نیروی تمرکزت رامی پروراني؛ تصویری که از خودت داری عوض می شود.))جوان به دقت گوش فرا می داد.با تمرکز؛دلیل جایگاهی را که در جهان داری در می یابی :نقطه دقیقی را که در آنی.دولتمند لحظه یی مکث کرد تا خم شود و گل سرخی را ببوید.گل سرخ مظهر زندگی است. خارهایش نمایانگر راه تجربه اند.گل سرخی را چید وبه همراه جوانش داد.گفت: ((این گل سرخ را با خود نگاه دار.همچونتعویذی برایت خوش اقبالی خواهد آورد.با این گل سرخ ساده؛از متشرفان شدی. هر روز وقتی را به تمرکز بر دل گل سرخ اختصاص بده. به آرامی با خود تکرار کن : بازایستید و بدانید که من خدا هستم. هرگاه دلت چون گل سرخ شود؛زندگیت دگرگون خواهد شد.))((بگذار آنچه را گفته ام تکرار کنم تا حتما به یادآوری.هر چه ذهنت نیرومندتر باشد؛مشکلاتت ناچیز تر خواهد نمود.هرگاه ذهنت به بالاترین سطح تمرکز برسد؛ به وضعیت خارق العاده یی دست می یابی که در آن رویاهایت با واقعیت منطبق می شوند.))دولتمند و جوان به سوی خانه گام بر داشتند.دولتمند و جوان را برسر میز نشستند. جوان گفت : مدتهاست اندیشه یی مرا به خود مشغول داشته است. فکر می کنم هر آنچه گفتید حقیقت دارد. اماهنوز نمی دانم در چه زمینه یی خواهم توانستدولتمند بشوم.)) گفت:((باید به زندگی و قدرت ذهنت اعتماد کنی . نگران نباش.نخست هدفت را تعیین کن.آنگاه از ناهشیار ژرفت بخواه که تو را به سوی مکنت و دولت هدایت کند . نخست بخواه ؛آنگاه صبرکن.))جوان نومید شد.دولتمند از روی همدردی بی درنگ افزود: ((باید کاری پیدا کنی که دلت را خرسند سازد.به آن بیندیش.با تمرکز بر دل گل سرخ؛صاحب همه چیز خواهی شد.آنجا همه هستی و غایت وجودت را خواهی یافت.))جوان گفت: ((می دانم دوست دارم کسب و کار را شروع کنم. اما آه در بساط ندارم.))((چقدر لازم داری؟))((دست کم ۲۵۰۰۰ دلار.))((باید بتوانی آن را پیداکنی.چه امکاناتی به نظرت می آید؟))((چیزی به نظرم نمی آید.))((دست کم نمی توانی به چیزی فکر کنی که برای شروع ؛ آن را بیازمایی؟))((نه واقعا))((این اشتباهی است که هرگز نباید تکرارکنی. اندیشه ها و کردارهایت را هماهنگ کن.با خودت هماهنگ باش.))((من مشتاقم فقط امکانی را نمی بینم.))((باید با این اعتقاد راسخ آغاز کنی که راه حل وجود دارد : راه حل مطلوب مساله ات.برابرت دولتمندی ایستاده است که هم اکنون تشویقت کرده اصلا به خاطرت هم نمی رسد از او پول بگیری؟))جوان لحظه یی تردید کرد و گفت:((آیا شما ۲۵۰۰۰دلار به من قرض می دهید؟))((تنها کاری که بایست می کردی این بود که بخواهی.باید شهامت تقاضا کردن را داشته باشی.جوان ؛به خاطر داشته باش که هرگاه به پولی نیاز داری؛اگرمثبت باشی می توانی آسان وسریع آن را به دست آوری.هرگاه دچار تردید شدی؛ به خودت چند تلقین مثبت کن.کلامت را به فرمان برگردان.وهیچگاه نباید خیر وصلاح دیگران را از نظر دور کنی.دولتمند ادامه داد: پول را به تو قرض نمی

دهم؛آن را به تو می بخشم.پول بایـد آزادانه در جریان باشدتا چند برابر شود.به هر جهت؛ که به تو پولی می دهم؛دراصل وام است روزی تو نیز آن را به کس دیگری بدهی.همانگونه که گفتم یک چیز را باید بدانی:اسراری را که در اختیارت نهادم برای رسیدن به همه هـدفهایت موثرند. بزرگترین دارایی ما آزادی است این را درخواهی یافت که آزادی راستین درعدم وابستگی است . جوان پرسید: ((چرا همه اینها را به من گفتید؟به آسانی یک نفر دیگر می توانست به دیدار شما بیاید))دولتمند لبخند زد وگفت: ((اما هیچ کس نیامد.آرزویت تو را به سوی من هدایت کرد.کسانی که در طول زندگی با آنها روبرو می شویم هیچگاه زاییده تصادف نیستند.)) پیرمرد بی آنکه کلامی برلب آورد؛بیرون رفت.جوان خود را تنها یافت .سرش اکنده از اندیشه ها ودستش سرشار از پولی بود که دولتمند به او داده بود.جوان از برای مدتی دراز تنها نماند. مستخدم ؛پاکتی در دست ؛از راه رسید:پاکت را به دست جوان داد وگفت: ((سرورم این پاکت را به من داد تا به شما بدهم.))جوان از او تشکر کرد.پاکت با موم قرمز به شکل گل سرخ مهر شده بود. جوان به دقت مهر وموم را گشود؛وصیت نامه دولتمند آنی را بیرون کشید. چنین چنین هواند((اینها آخرین در خواستهای منند.همه کتابهای کتابخانه ام را برای تو می گذارم.بعضی معتقدند که کتابها یکسر بی ارزشند.از سوی دیگر؛به تله اعتماد به هرآنچه کتابها می گویند نیفت.از نخستین دیدارمان کوشیده ام مرواریدهای فرزانگی را که توانسته ام در طول عمر درازم برچینم به تو برسانم.به مرئم دزبازه زویازویی ما و اسراری که آموخته ای بگو.دز طول شش سال دولتمن خواهی شد.))بغض گلوی جوان را فشرد وبه سوی باغ دوید ودید دولتمند در نیمه راهی کنار بته گل سرخی دراز کشیده است.دستهای پیرمرد روی سینه اش بود و چهره اش ا کاملا آرام.آیا لحظه دقیق مرگش خبر داشت ؟جوان احساس کرد که زمان رفتن او هم فرا رسیده است.در برابر دولتمند ایستاد و سوگند خورد که تعالیمش را به بهترین شکلی که بتواند به همه برساند.آنگاه راه بازگشت به خانه را در پیش گرفت و کتابخانه دولتمند را به خانه اش منتقل کرد. فهرست کتاب فصل اول :حکایت مشاوره مرد جوان و خویشاوندی دولتمند

زن،سیاست و حرمسرا در عصر صفویه

عبدالمجید شجاع

نام ارائه دهنده پروژه:مهدی غلامی- فصل اول_سلسه مراتب زنان حرمسرا- ۱_سلسله مراتب زنان حرمسرا- زنان خاندان سلطنتی:این زنان که شامل خویشاوندان و منسوبان نزدیک شاه و دختران او میشدند.در بین زنان خاندان سلطنتی مقام و منزلت اول از آن مادر شاه بود که او را «نوّاب علیّه» می نامیدند. زنان اصلی شاه:این زنان که طبق قانون حداکثر چهار نفر بود،معمولاً از بین دخترانی انتخاب میشد که قرابت نسبی با شاه داشتند.زنانی که شخص خود شاه آنها را انتخب میکرد «سوگلی» می گفتند.اگر زنان شاه از خویشان شاه بود ملقب به «بیگم» می شدند در غیر این صورت «خانم» نامیده میشدند.زنان صیغه ای:تعداد این زنان نا محدود بوده و به طرق مختلف وارد حرمسرا می شدند.گاهی اوقات وقتی شاه به حرم سرای بزرگان و اعیان و ایراف می رفت زنان آن حرمسرا روی می گشودند و اگر شاه ،دختر یا زنی را در آن حرمسرا می پسندید بلافاصله ان دختر یا زن برای شاه متعه می کردند و صاحب حرم سرا از این رویداد بسیار استقبال میکرد.زیرا این کار باعث تحکیم روابط می شد.کنیزان:کنیزان موظف بودند،علاوه بر

انجام کارهای خانه اربابشان امیال جنسی او را براورده می کردند آنها اصولاً قسمتی از اموال شاه محسوب می شدند،بنابر این ضرورتی هم به جاری کردن خطبه عقد و اجرای مراسم نبود.آنها در صورتی که از اربابشان صاحب فرزندی می شدند،فرزندانشان مساوی با فرزندان دیگر ارث می بردند.رقاصهه های شاهی: این افراد وظایفی هم چون سرگرم کردن شاه در مراسم بزم و شادی همراه با رقص و آواز بود.رقص آنها توام با چشم بندی و بند بازی و حرکات جالب و عجیب دیگر بود.آنها همچنین موظف بودند تا در صورت تمایل مهمانان،تمایلات انها را برآورده کنند.همچنین این دسته از زنان به هنگام حرکت شاه به رقص و آواز مشغول می شدند.خدمه حرم:زنان و دخترانی بودند که در خدمت شاهزاده خانم های حرمسرا و زنان متشخّص حرم به سر می بردند،این زنان پدران یا شوهرانشان از رجال بزرگ مملکت محصوب می شدند.۲_روابط زنان حرمسرا با یکدیگر:وجود تعداد زیادی زن در یک مکان عمومی و مشترک ،خواه نا خواه موجب بروز حسادت ها و رقابت هایی میان آنها می شد.تقسیم بندی زنان در حرم سرا و وجود سلسله مراتب میان زنان که موجب ایجاد تفاوت هایی از لحاظ موقعیت و امتیاز اعطاء شده به آنان می شد،از مهم ترین عوامل بروز رقابت میان زنان حرمسرا بود.این رقابت در درجه اول بین ملکه مادر و زن سوگلی شاه مشهود بود که موجب بروز توطئه های در حرم سرا می شد.توجه خاص و بیش از حد شاه به یک یا چند تن از زنانش که موجب ((سوگلی بازی)) در حرمسرا می شد نیز از مهمترین زمینه ها وعوامل بروز رقابت در حرمسرا بود.۳_لباس و زینت آلات زنان حرمسرا:زنان حرمسرا زمانی که بدون شاه در سفر بودند،چادر سفیدی روی سر می انداختند که تمام بدن آنها را تامچ پا می پوشاند وفقط در جلوی صورت شکاف کوچکی برای دیدن داشت.جنس اغلب لباس ها از ابریشم بود و رنگ لباس ها نیز به خصوص در اعیاد و جشن ها،رنگ های شادیمانند زرد،قرمز و سبز بود.زنان برای آرایش از حنا و سرمه استفاده می نمودند و گیسوان خود را به اشکال مختلف می پیچاندند.زنان برای زینت گردن و دستان از زینت آلاتی با طلا و سنگ های قیمتی استفاده می نمودند۴_آموزش زنان حرمسرا:در دوره صفویه ،آموزش و تربیت دختران تقریباً مشابه پسران بود.از مردان به عنوان معلم شاهزادگان استفاده می شد..دختران نسبت به پسران در حرم سرا از آزادی و رفاه بیشتری برخوردار بودند،علت آن نیز به زعم دو سر و سو آن بودکه آنها نمی توانستند همچن برادران خود مدعی تاج و تخت سلطنت شوند،در نتیجه آموزشهای آنها متفاوت و ذایره شمول آن فراگیرتر از پسران بودتا جاییث که بر خلاف شاهزادگانپسر ،آنان در صورت تمایل به فراگیری سوار کاری و تیر اندازی مشغول می شدند.عمده آموزشهایی که به زنان حرمسرا داده می شد،آموزش علوم متداول چون شعر و ادب فارسی،عربریاضی،عربی،تاریخ و علوم دینی بود.اما در این میان علوم دینی جایگیه خاصی داشت و برای شاهزادکان امری ضروری محصوب می شد.۶_زندگانی زنان در خارج از حرمسرا: در حرم سرا بعضی زنان به خود آرایی و آرایش مشغول می شدند.جمعی مشغول ریسندگی و بافندگی و پرداختن به کارهای هنری نظیر رقص و آواز وموسیقی و . . . می شدند.شکار:یکی از مطلوب ترین تفریحات و سرگرمی های زنان حرمسرا حضور در شکارگاه های قرق شده شاهی بود،در این شکارگاه ها جایگاهی برای زنان میساختند که در آنجا میتوانستند مناظر شکارگاه راببینند وحتی شکارهایی که نزدیک آنها می آمد،بزنند. سفرهای جنگی:حضور در اردوهای جنگی نیز یکی از مسافرت هایی بوده که زنان حرم سرا بالاجبارمتحمل می شدند،شاه در این سفر تعداد کمی از زنان خود را می برد.خواجه سرایان وظیفه محافظت اززنان را داشتند،آنها موظف بودند تا در صورت پیروزی دشمن تمام زنان را سر بریده تا زنده به دسته دشمن نیفتند.سفرهای زیارتی:این سفرها به خصوص در دوره حکومت شاه سلتان حسین افزایش یافت وعلاوه بر مشهد مقدس و قم،مکه،مدینه و عتبات را در بر می گرفت.گاهی زنان حرمسرا بدون حضور شاه،مدت مدیدی را در یکی از شهرهای مذهبی سپری کنند.۷_تصفیه زنان حرمسرا:هنگامی که تعداد زنان حرمسرا زیاد می شد شاهان صفوی دست به تصفیه حرمسرا می زدند،بدین معنی که تعدادی از انان که دیگر برای شاه جزابیتی نداشتند طلاق میدادند و به عقد درباریان خود در می آوردند زنانی که به این صورت حرمسرا را ترک می کردند سوگند می خوردند که اسرار حرمسرا را نزد هیچکس حتی شوهر خویش فاش نسازند.آنان با

اسباب و اثاثیه مجللی وارد خانه شوهر می شدند.بخشش زنان حرمسرا به بزرگان مملکت ،از طرفی عنایت و لطف شاه در حق آنان تلقی می شد و از طرفی موهبتی برای زنان محسوب می شد. فصل دوم_غلامان شاهی ۱_خواجه سرایان:خواجه سرایان به دو دسته تقسیم می شدند؛خواجه سرایان سفید وسیاه،که هر کدام عهده دار وظایف متمایزاز یکدیگر بودند.خواجه سرایان سفید معمولاً بعد از نامشان القاب «آقا» یا «آغا»می آمده.مانند:احمد آقا و. . .در حالی که این القاب برای خواجه سرایان سیاه بهد از اسمشان می آمده.مانند:آغا کاذمخواجه سرایان سیاه:معمولاًاز هندوستان و سواحل بنگال یا آفریقا خریداری می شدند.عمده وظایف خواجه سرایان سیاه محافظت از زنان وتجسس و کشف اسرار آنان بودو در این راستاموظف بودند تا از برقراری ارتباط آنان با دنیای خارج حرمممانعت به عمل آورند.خواجه سرایان سفید:از نژاد ارمنی،گرجی و یا چرکس بودند،تعدادشان در زمان شاه عباس اول بسیار اندك بود.عمده ترین وظایف خواجه سرایان سفید محافظت از قسمت بیرونی حرمسرا بوده است،زیرا خواجه سرایان سفید به هیچ عنوان حق ورود به حرمسرا را نداشتند وفقط به هنگام خروج شاه ازحرمسرا ملتزم رکاب او می شدند.به طور کل خواجه سرایان سفید بیشتر در خدمت شاه و شاه زادگان بودند وبا زنانحرمسرا ارتباطی نداشتند.مناصب خواجه سرایان: مهتر رکیب خانه:مهمترین مشخصه ی این فرد که همواره در فاصله نزدیکی با شاه قرار می گرفت اینبود که،کیسه یا جعبه کوچکی به همراه داشت که در آن وسایلی نظیر:دستمال،ساعت،انگشتر وسایر وسایل شخصی شاه را به همراه داشت تا در صورت نیاز شاه فوراً در اختیار او قرار دهد.مهمترین وظایف مهتر مواظبت از شخص شاه،چشیدن غذای او هنگام صرف غذا وکمك به شاهدر هنگام لباس پوشیدن است.در واقع می توان او را رییس خلوت شاه نامید.ناظر بیوتات سلطنتی:کارخانجات و کارگاه هایی بودند،که وسایل مورد نیازدربار و سپاه را فراهم میکردندیا امور خدماتی دربار را انجام می دادند.هر یك سرپرست و یك مشرف داشت،وظیفهمشرف تخمین و تعیین بودجه واعتبار مورد نیاز بیوتات مربوط و ارائه گزارش به ناظر بیوتات بود.وظایف ناظر بسیار گسترده بود و مهمترین صاحب منصب دربار به شمار می آمد.چرا که وی مسؤول کلیه امور مالی و مالکی پادشاه بوده.وی همچنین بر پرداخت حقوق،ترفیع یا تنزیل تمام کارکنان،نظارت می کرده وحتی شاه با مشورت او صاحبمنصبان ارشد دربارش را انتخاب یا معزول می نموده است.از این رو صاحب منصبان درباری با پرداخت رشوهبه او سعی در ارتقا یا حد اقل تثبیت موقعیت خود در دربار داشتند.حساسیت منصب ناظر،موجب می شد که شاهان صفوی در انتخاب ناظر دقت زیادی را به خرج دهند.یوزباشی غلامان خاصه: به خواجه سرایانی اطلاق می شد که عهده دار سرپرستی صدها تن از خواجه سرایان سیاه یا سفید می شدند.مهمترین وظایف یوزباشیان،حفاظت از حرمسرا و شرکت در جنگها بود.این صاحب منصب از نفوذ زیادی در دربار و شخص خود شاه برخوردار بود.یوزباشیان علاوه بر منصب خودممکن بود مناصب دیگری را نیز با حفظ سمت قبلی شان بر عهده بگیرند.میر شکار باشی: وظایف این افراد تهیه اسباب و ادوات شکار و سرپرستی کسانی که سگان شکاری و یوزان و بازان شاه را تربیت می کنند بود.این منصب بیشتر در اختیار خواجه سرایان قرار داشته که شاید این امر مرهون علاقه وافر زنان شاه به شکار بوده باشد.جبادار باشی: جبادار باشی مسئول «جباخانه»بود و جبا خانه مکانی بود که در آن اسلحه وآلات وادوات جنگی نگهداری می شد.از این رو نام این صاحب منصب «سلحدار باشی» بود.۲_غلامان درباری:آموزش غلامان: شاه بعد از انتخاب زیباترین غلامان به تربیت و آموزش آنها می پرداخت و شخصی را به عنوان سرپرست آنان تعیین می کرد که به غلامان،آداب و تشریفات درباری بیاموزد.تعلیم رقص و فنون بزم آرایی و آوازه خوانی از دیگر آموزش های آنان به شمار می آمد.بعد از آن که این غلامان برای خدمت در دربار آماده شدند به جرگه «غلامان خاصه» می پیوستند و تا زمانی که مویی به صورتشان نروییده بود در دربار خدمت می کردند و هنگامی که به سی بلوغ می رسیدند از خدمت در دربار معاف می شدند و از آنپس در سپاه خدمت می کردند.غلامان مسیحی که وارد جرگه غلامان «خاصه» شاهی می شدند مجبور به تغییر کیش و پزیرفتن اسلام می شدند.۳_یساولان: به افرادی اطلاق می شده که اوامر و فرامین شاه اجرا می نمودند..به دو گروه تقسیم می شدند۱.یساولانمجلس۲.یساولان صحبتیساولان صحبت:از امیرزادگان

و نجیب زادگان انتخاب می شدند و مصاحب شاهزادگان در حرم بودندو در مجالس وظیفه حفظ نظم و انضباط و راهنمایی سفرا و هدایت آنها به مجلس شاه را داشتند.این افراد به دو منظور به دربار راه راه می یافتند،یا پدرانشان آنها را به منظور آموزش آداب ورسوم دربار یا فنون نظامی به دربار می فرستادندتا ضمن آموزش این فنون ،مدارج ترقی و تعالی را طی کنند.یساولان صحبت نیز بسته به تقرب و نفوذشان در دربار می توانستند در مناسبات سیاسی اثر گزار باشنداین مسئله مخصوصاً در دوره اول صفویه که خواجه سرایان قدرت چندانی نداشتند،مشهود به نظر می آیداسکندر بیگ در مورد «کورشاه علی روملو» یساول صحبت شاه تهماسب می نویسد که وی در ایم نقاهت شاه تهماسب که«محرمان حریم عزت» با او از پس پنجره حرم سخن می گفتند،موفق شده بود،ذهن شاه را نسبت به حیدر میرزائیان مشوش نماید. یساولان هم چنین از نفوذ خود در دربار برای خنثی کردن توطئه درباریان علیه پدرانشان،استفاده می کردند.فصل دوم_موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه عباس اول در دوره شاه عباس اول شاهزادگان با محدودیت هایی مواجه شدند و در حرم و دربار محبوس شدند،زنان نیز آزادی گذشته خود را از دست داده بودند و تنها در حصور شاه بود که حق داشتند با روی باز بر روی اسب بنشینند ودر صورت نبودن شاه روبندی به صورت خود می بستند و نشسته بر کجاوه طی طریق می کردند،تا مبادا چشم نا محرمی از دور دست نظاره گر آنان باشد.آنان دیگر مانند گذشته نمی توانستند در معابر شهر تردد کنند و در جلسات درباری حضور یابند.فصل سوم:موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه صفی:شاه صفی به تجویز پزشکان به شراب پناه آورد،اما بر اثر افراط در نوشیدن شراب همواره از حالت طبیعی خارج می شد و در این حالت دست به اعمال قساوت آمیز و وحشیانه ای می زد.زنان حرمسرا در این دوره یکی از مهیب ترین و بی روح ترین دوران خود را در حرمسرا سپری کردند زیرادر این دوره دیگجر از سرگرمی ها و مسافرت ها خبری نبود و در حرمسرا با نظام خبر چینی و جاسوسی شدید مواجه شدند،لذا به تدریج فصای رعب و وحشت بر حرمسرا حاکم شد.تا به آن حد که اهل حرم برای آن که در معرض تهمت و افترا قار نگیرند و بهانه ای به دست خبر چینان ندهند،ترجیح دادند که به اتاق های خود پناه ببرند و از معاشرت با یکدیگر اجتناب ورزند.ایجاد این محدودیت ها در حرمسرا نشانه بد بینی شاه بود،که حتی این سوءظن در مورد بستگانش وجود داشت.از طرفی این محدودیت ها نشان دهنده بی توجهی شاه صفی نسبت به زنانش بود.حتی رفتار او با زنان خاندان سلطنتی و بستگانش نیز خوشایند نبود.فصل چهارم:موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه عباس دوم:شاه عباس دوم شیفته زنان و به خصوص زنان ارمنی و جلفا بود.به طوری که در سلطنتش سفرهای متعددی به جلفا انجام داد و هر بار نیز در برگست از جلفا تعدادی از زنان زیباروی ارمنی را به همراه خود به حرمسرا می برد.حتی او در یکی از سفرهایش شیفته زنی شوهر دار می شود و او را به حرمسرایش می برد.افراط شاه عباس دوم در نوشیدن شراب موجب می شد که دست به اعمال نسنجیده بزند و میتوان گفت که او گرفتار بیماری روانی «سادیسم»بوده و از آزار دادن و شکنجه کردن زنان لذت می برده است.او در یکی از مراسم بزم به رقاصه ها دستور داد تا بر روی قطعه شیشه های شکسته به رقص و پایکوبی مشغول شوند.فصل چهارم:موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه سلیمان:میزان زن بارگی شاه سلیمان بیش از اندازه بود،چنان که با ارزش ترین و جذاب ترین هدایا و پیشکش ها،برایش زنان زیباروی قفقازی بود.و همین شیفتگی باعث شد که او سفرهای زیادی به جلفا برای دیدن زنان ارمنی داشته باشد.دیداری که همراه با گزینش بود.چنان که شاه سلیمان در یک سفر ۲۱ تن از زیباترین دختران جلفا را برای حرمسرایش ربود و نوبتی دیگر ۸ دختر از محله فرنگی نشین جلفا را به بهانه این که زنانش خواستار تماشای لباس های فرنگیان هستند،به حرمسرا کشانید و از خروج آنها ممانعت به عمل آورد.بر اثر مداومت شاه در خفت و خیز با زنان،روز به روز نیروی فکری و جسمی اش کاهیده تر می شد چنان که حتی سوار شدن بر اسب هم برای او مشکل شده بود ومجبور بود مانند زنان سوار بر کجاوه شود.مصائب و آلام زنان حرمسرا در عصر صفوی:زندگی در حرمسرا برای زنان بیرون از آن،مطلوب به نظر می رسید،اما این تصویر ذهنی سرابی بیش نبود.جرا که زنان و دخترانی که به هزار امید و آرزو در پی یافتن یک زندگی راحت و بی دغدغه پای به درون حرم سرا می نهادند. ناگهان با محیطی مواجه میشدند که اعمال آنها با محدودیت و کنترل

و بعضاً با رفتار های قساوت آمیز و خشن شاه رو به رو می شدند و بعدها با درد و رنج های نظیر داغدیدگی فرزند، محرومیت های جنسی و . . . دست به گریبان می شدند.اولین محرومیت زنان حرمسرا در عصر دوم صفویه با آن مواجه بودند،ممنوعیت خروج آنها از حرمسرا بود وترس از ایجاد رابطه نا مشروع زنان حرم با مردان درباری،افشای اسرار سیاسی و حفظ امنیت زنان از جمله محدودیت ها بود.زنان حرمسرا با ایجاد دو وضعیت شانس خروج دائمی از حرمسرا را از دست می دادند.اولی آنکه از شاه حامله شوند،که در این صورت باید تا ابد در حرم باشند.اما زنان برای این که به این وضعیت گرفتار نشوند به بهانه بیماری یا عادت زنانگی از هم بستر شدن با شاه اجتناب می ورزیدند.اما وضعیت دوم،بعد از مرگ شاه به وقوق می پیوست،در این صورت زنان شاه متوفی نه تنها برای همیشه از خروج از حرمسرا باز می ماندند بلکه از گردش و تفریح با حرم محروم می شدند و برای همیشه به دست فراموشی سپرده می شدند.رفتار خشن و سادیسم گونه شاه با زنان حرم و فرزندانشان یکی دیگر از مصائب اندوه بار زنان بود.تنبیهات بدنی از وقایع عادی و روزمره حرمسرا بود.اما از همه غم انگیز تر سرنوشت اسف باری که در انتظار پسران این زنان بود.در بین زنان حرمسرا تنها یک زن بود که می توانست بر سلامتی پسرش ایمن باشد،این زن همان زنی است که پسر اول شاه را به دنیا آورده است.باقی پسران شاهیا در سنین جوانی به صورت دست جمعی سر به نیست می شدند یا در همان بدو تولد از خوردن شیر محروم می شدند که بر اثر آن جا سپارند.محرومیت جنسی را می توان یکی از مصیبت بار ترین آلام زنان حرمسرا به شمار آورد.تفاوت میان زنان حرموجب میشد که بسیاری از زنان فقط یک بار یا کمی بیشتر همخوابگی با شاه را تجربه کنند،در این صورت نهایت آمالشان این بود که شاه آنها را طلاق دهد و به مرد دیگری ببخشد حتی اگر آن مرد یک گازر باشد.این محرومیت باعث فساد جنسی وبرقراری رابطه نامشروع می شد.زنانی که از نظر شاه افتاده بودند،امید چندانی به رهایی از حرم نداشتند؛در این فضای مسموم،نجابت از بین میرود و با اولین مردی که در فرصت مناسب به خود نزدیک میدیدند خلوت کنند.البته این فساد به میزان اندکی در زمان صفویه داشت.اگفته نماند که در صورت فاش شدن این رابطه نامشروع،مجازات سختی در انتظار زنان خاطی بود.از این رو زنانی که جرات ریسک کردن را نداشتند،متوسل به هم جنسان خود میشدند.به نظر میرسید رنان حرمسرا در صورت عدم ارضا جنسی شان به مرور زمان به یک نوع بیماری روانی تحت عنوان «هیستری» دچار می شدند که بارز ترین نشانه آن تمایل زنان بیمار به اندام نمایی بود.از این رو توقف کوتاه مردی غریبه در حرمسرا،هر چند پیر و ناتوان برای آنان می توان با ارزش و رویداد خوشایند تلقی شود.فصل پنجم_تاثیرات حرمسرا بر اقتصاد کشور:زنان خاندان سلتنتی از همان بدو تاسیس حکومت صفوی مبدل به زنان ثروت مندی شدند و از همان ابتدا املاک زیادی را به دست آوردند.تبدیل گسترده املاک دولتی به املاک خاصه یا سلطنتی در دوره دوم صفویه،موجبات انتفاع بیشتر اهل حرم را از ثروت ودارایی فراهم آورد و استیلای آنان را بر منابع مالی افزایش داد و این امر موجب متمول شدن بیشتر زنان خاندان سلطنتی و در راس انها ملکه مادر شد.عمده ترین هزینه های حرم سرا مربوط به پرداخت مستمری دایمی زنان و تامین مخارج آنان بود.وقتی یکی از زنان حرم سرا مورد توجه و عنایت خاص شاه واقع می شد مستمری اش نیز افزایش می یافت.همچنین وقتی شاه برخی از زنانش را طلاق می داد و ان را به عقد دیگر درباریانش در می اوردبه هنگام خروجشان از حرمسرا جهیزیه کامل برای آنها تدارک می دید.علاوه بر مستمری زنان پرداخت هزینه های آنان نیز بر عهده شاه بود که عمده ترین آنها هزینه خرید لباس زینت آلات و وسایل آرایشی می شد تا بتوانند نظر شاه را به خود جلب کنند.در مجموع هر چه به اواخر دوره صفوی نزدیک می شویم،به موازات افزایش بی کفایتی و بی لیاقتی شاهان صفوی هزینه های حرمسرا نیز افزایش می یابدبه طوری که این هزینه ها در دوره شاه سلطان حسین سه برابر نسبت به شاه سلیمان افزایش داشته است. یا رب من اگر گناه بی حد کردم دانم به یقین که بر تن خود کردماز هر چه مخالف رضای تو بود برگشتم و توبه کردم و بد کردم ((ابوسعید ابوالخیر))

پنج گام به سوی موفقیت در ساماندهی محیط کار

مؤلفین: رضاتولیت – پرهام مطبوع

خلاصه کتاب: سید رضا حسینی– انتشارات جهاد دانشگاهی– واحد صنعتی امیر کبیر– چاپ قلم– نوبت چاپ: اول ۱۳۸۳– پیش گفتار:چند سالی است که بحث و تب بهره وری و روشهای بهبود آن در کشور ماشروع شده است . بسیاری از شرکتهای ایرانی با مطالعه و توجه به فلسفه بهرود بهره وری به دنبال روشهایی رفته اند که درآن انسان به عنوان محور بهبود مطرح است. اکثر این شرکتها برای ساماندهی وایجاد نظم و ترتیب در تمامیامورخود، ۵S را به عنوان یکی از روشهای بهبودانتخاب کرده اند. در این میان شرکتهایی که به عمق فلسفهٔ ۵S و همچنین چگونگی روش اجرای آن پی برده اند، توانسته اند با به کارگیری آن در مجموعهٔ خود به توفقیات زیادی نیز دست یابند. باتمرکز درنظام ساماندهی شرکتهایی که آن را با موفقیت اجرا کرده اند می توان به اهمیتی کهه کادر مدیریت ارشد برای اجرای ۵S قائل بوده، پی برد. هر چند عوامل بسیار زیادی دراجرای موفق ۵S وجود دارند که تعدادی از آنها نشناخته مانده اند ولی به هر حال با مطالعهٔ وضعیت شرکت هایی که اجرای ۵S در آنها ناموفق و با افت و خیز فراوان همراه بوده است می توان اشکال کار را به فرهنگ سازمانی نامناسب و عدم تطابق آن با فرهنگ سازمان های پیشرفتهٔ غربی و ژاپنی نسبت داد. همچنین چگونگی تأثیر و نسبت متغیرهایی که در موفقیت نظام ساماندهی شناخته شده اند با اثر بخشی ۵S غالباً نامعلوم باقی مانده است. به عنوان مثال کمتر کسی است که مدتی از نزدیک درگیر کارهای اجرایی نظام ساماندهی در یک سازمان بوده ولی از نقش حمایتی مدیریت ارشد و همکاری مدیران میانی، اهمیت آیین نامهو گردش کار در نظام ساماندهی و تأثیر آموزش کارکنان بر اثر بخشی ۵S بی بخبر باشد، با این وجود کمتر می توان گفت که مدیریت ارشد به طور مشخص چگونه می تواند از اجرای نظام ساماندهی در آن شرکت حمایت کند. ۵S به یک مکان وزمان خاص محدود نشده و ابعاد گسترده ای را شامل می گردد مانند محل زندگی، محیط کار، محیط اجتماع، مسایل شخصی و به طور کلی هر چیزی که بی توجهی به ساماندهی آن منجر به آشفتگی، پریشانی و بی نظمی شود. با نگاهی به پیرامون خود پی خواهید برد که در هر چیزی که مشکلی وجود دارد. رد پای بی نظمی نیز به چشم می خورد. در بسیاری از این موارد یک حرکت کوچک، یک فکر جدید یا یک ابتکار جالب می تواند یک بی نظمی عمیق و ریشه دار را محو کرده و نظم و تربیب را جایگزین آن کند. ۵S بر خلاف ظاهر ساده آن، در اجرا دارای ظرایف و دقایق بسیاری است که بدون توجه به آنها هیچ سازمانی نمی تواند به اهداف نظام ساماندهی دست یابد و به همین دلیل با اجرای ناقص ۵S دلسردی و بی انگیزگی در سازمان سایه می افکند. دراین کتاب سعی شده است به این موارد پرداخته شده و مسیر تلاطم اجرای ۵S نشان داده شود.بهره وری و جایگاه ۵S در آن مقدمه همه ساله شرکتها و سازمانهای زیادی به استقرار استاندارها و روش های بهره وری علاقه مند شده، اجرای آن را در برنامه کاری خود قرار می دهند. این شرکت ها برای رسیدن به هدف خود هزینه های زیادی متحمل شده زمان زیادی صرف کرده و در نهای موفق به پیاده سازی کی استاندارد یا یک روش بهره وری می گردند. همچنین دراین راه ممکن است گواهینامههای مختلفی نیز دریافت کنند، ولی متأسفانه و در کمال ناباوری مشاهده می گردد که تعدد کثیری از این شرکت ها پس از صرف همهٔ این هزینه ها و زمان ها و دریافت گواهینامه ها، همچنان کارآیی مناسبی نداشته و در عمل تفاوت چندانی در نتیجهٔ کارشان حاصل نگشته است. به اعتقاد کارکنان شرکت ها، اخذ گواهینامه یا اجرای روش بهره وری غیر از قوانین دست و پاگیر و دوباره کارهی های بی مصرف، عواید دیگری نداشته است. بی اعتمادی عامه مردم به گاهینامه های استاندارد و روش های مختلف بهره وری و فرض کردن همهٔ آنها به عنوان دست آویزهای تبلیغاتی دلیل محکمی بر این مدعاست. تردیدی در اثر بخشی این روش ها و استانداردها وجود ندارد، شرکت ها نیز با اطمینان کامل و علاقه وافر به اجرای آنها مبادرت ورزیده و همه تلاش خود را برای رسیدن به هدف مبذول می دارند، ولی انیکه چرا بهنتیجهٔ مورد نظر نمی رسند را می توان در یک جمله خلاصه کرد:عدم انتخاب نقطه شروع مناسب بیمارستانی راتصور کنیدکه دارای پیشرفته ترین تجهیزات پزشکی

و بهترین متخصصین بوده ولی اصول اولیهٔ بهداشت در آن رعایت نمی گردد. کتابخانه ای را در نظر بگیرید که با داشتن بهترین و جدیدترین کتاب ها، شرایط مناسبی برای مطالعه و تحقیق ندارد و دانشگاهی را تصورکنید که دارای مجرب ترین استاتید و مدرن ترین سیستم آموزشی است ولی از فضای اموزشی مناسبی برخوردار نبوده و اتاق های تنگ وتاریک، راهروهای کثیف و صداهای گوش خراش، هر فعالیت آموزشی را مختل کرده است. اقدام شرکت ها مبنی بر دریافت گواهینامه های استاندارد واجرای روش های بهره وری بدون در نظر گرفتن یک نقطه شروع مناسب، سرنوشتی بهتر از موارد مثال های فوق نخواهد داشت.مفهوم بهره وری بهره وری به عنوان نسبت بین تولید کالا و خدمات (خروجی) و عوامل مؤثر در تولید کالا و خدمات (ورودی) تعریف شده است. ورودی ها یا داده ها ممکن است زمین، نیروی انسانی، سرمایه، انرزی، تکنولوژی و ... باشد. متقابلاً خروجی یا ستانده به مجموع ارزش کالا و خدماتی گفته می شود که در طول یک دورهٔ مشخصی حاصل شده باشد. به باین دیگر، تعریف سادهٔ بهره وری به صورت زیر است : ستانده/داده = بهره وری سازمان بهره وری ملی ایران بهره وری را به عنوان یک نگرش تعریف می کند، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی تر است. امروزه بهره وری در اقتصاد کلیهٔ کشورها به اولویتی ملی تبدیل شده است. بهره وری موجبات رشد اقتصادی و کنترل تورم را فراهم و امکان دسترسی به سطوح بالای استاندارد زندگی را میسر می سازد. چنانچه سازمانی بخواهد به بهبود بهره وری مستمر و قابل ملاحظه ای دست یابد، باید برای آن اهمیت ویژه ای قائل شده و به بهبود بهره وری به عنوان یک فرایند مدیریتی بنگرد. فرآیند مدیریتی فرآیندی مستمر و پیوسته بوده و پس از شکل گیری به عنصر مداوم و لاینفک سازمانی تبدیل می گردد. بهبود بهره وری در قالب فرآیند مدیریتی بر خلاف یک برنامهف به یک دوره خاص محدود نشده بلکه هدف اصلی آن ایجاد فضا و فرهنگی است که بر اساس آن بهبود بهره وری به عنوان شیوهٔ زندگی و بخشی از مسؤلیت های روزمرهٔ افراد مطرح گردد. بدیهی است که این تغییر بنیادی نیازمند تغییر و دگرگونی در طرز تفکر افراد نسبت به موضوع بهره وری بوده و بهترین راه ایجاد این تحول نیز سرمایه گذاری بر روی اندیشه ها و نوع تفکر ها می باشد. درکشور ما نیز چند سالی است که تلاش برای اشاعهٔ فرهنگ بهره وری آغاز شده است. واقعیت این است که بهره وری جامعهٔ ما از فعالیت های روزمره یک خانواده گرفته تا فعالیت های واحدی های بزرگ اقتصادی و صنعتی حتی نسبت به بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز پایین تر است. بررسی آمارهای سازمان بهره وری ملی ایران، نشان می دهد که شاخص بهره وری کار در صنعت بین سال های ۶۳ تا ۶۷ روند نزولی داشته و در سال های بعد نیز رشد محسوسی مشاهده نشده است. به جرأت می توان گفت که تنها راه ادامه حیات یک سازمان در عرصه رقابت جهانی رسیدن به بهره وری و ارتقای آن می باشد چرا که با توجه به محدود بودن منابع مالی هر سازمان افزایش سرمایه گذاری و توسعه منابع به صورت نامحدود هرگز میسر نخواهد بود. جذب سرمایه های خارج از شرکت و دسترسی به بازارهای جهانی نیز زمانی محقق می گردد که سازمان دارای مزیت نسبی بوده و سرمایه گذاری درآن به عنوان سرمایه گذاری مطلوب تلقی شود. براساس مفاهیم اقتصاد مهندسی و اقتصاد بازار یک سرمایه گذاری، مطلوب خواهد بود اگر پس از یک بازه زمانی مشخص مقدار سرمایه گذاری شده برگشت نموده و طرح مورد نظر به سود دهی قابل قبولی برسد واین امر به جز با بهبود بهره وری میسر نخواهد شد. این موضوع به روشنی در نمودار زیر مشخص شده است: ایجاد یک سازمان سرمایه گذاری و در اختیار گرفتن منابع افزایش سرمایه گذاری

آیا درسازمان و توسعهٔ منابع به خیر بهره وری بله جذب سرمایه ومنابع

میزان محدود و روش های ارتقای خارج از سازمان آن وجود دارد؟ برقراری

روش های ادامهٔ حیات و رشد بهبود بهره وری سازمان لزوم بهره وری و

روش های ارتقاء آن در سازمانرویکردهای متفاوت افزایش بهره وریبرای افزایش بهره وری دو رویکرد متفاوت وجود دارد: رویکرد تدریجی: بهبود مستمر رویکرد جهشی: نوآوری کایزن یعنی بهبود مستمر در زندگی شخص یا شغلی افراد. اگر کایزن در

یـک محیـط کاری به کار برده شود به معنای امکان ایجاد بهبود مسـتمر و پیوسـته برای همـهٔ افراد اعم از مـدیران و کارکنان خواهد بود. شـرکت هـای ژاپنی عموماً بهبود مسـتمر را می پسـندند، در حـالی که شـرکت هـای غربی به نو آوری تمایل دارنـد. نو آوری رویکرد است چشـمگرانه، سـریع و مهیج، در صورتی که بهبود مستمر حرکتی آرام و پیوسته ودرعین حال رو به جلو داشته و نتیجهٔ آن نیز به سـرعت قابل رؤیت نیست. در حقیقت همهٔ شـرکت های ژاپنی روی بهبود مستمر متمرکز شده اند چرا که برایشان مزایای زیادی به همراه داشـته است از جمله کاهش هزینه های سـرمایه گذاری، نظارت دقیق تر مدیران و سرپرسـتان، افزایش کیفیت محیط کـار، ایجـاد مـدیریت مشـارکتی، بهبود کیفیت محصولاـت و خـدمات، کاهش هزینه های عملیاتی و . . . می توان گفت مـدیریت، روش های مختلف تولیدی و پیشـرفت های سریع اطلاعاتی نمود پیدا می کند. هم اکنون اکثر سازمان های توسعه یافته برای رسیدن به بهره وری, از هر دو رویکرد در کنار یکدیگر اسـتفاده می کنند و در حالی که از مزایای بهبود مستمر منتفع می گردند، آمادگی خود را نیز بـاری ایجادجهش در سازمان بالاً می برنـد. در این سازمان ها، جهش موجب نزدیک شـدن سـریعتر به اهـداف سازمانی شـده و بهبود مسـتمر نیز امکان ایجاد جهش را در سازمان تسـهیل می کند.دربارهٔ نظام ساماندهی محیط کار نظام ساماندهای محیط کـار، یکی از روش های مؤثر در تغییر شـرایط محیط کار با ایجاد زمینـهٔ مناسب همکاری کارکنان میباشـد. ۵S یکی از روش هـای کیزن عملی است که بـا اجرای آن درسازمـان، نگرش هـا نسبت به محیط کار تغییر یافته و با درگیر نمودن کلیـهٔ کارکنان در گروه هـای کاری، محیط کار به نحو مطلبی بهبود می یابـد. در این راه تمامی کارکنان با نگرشـی جدیـد به محیط کار خود می نگرنـد و سعی در تغییر آن بهیک فضای شاداب و پرنشاط نموده به طوری که فعالیت در آن فضا مایـهٔ افتخار و مباهات خواهـد شـد. با وجود اینکه نظـام سامانـدهی محیـط کـار در حل مشـکلات، افزایش ایمنی، شـناسایی کانونهای خطر، ایجاد آرامش روحی، ارتقاء روحیهٔ کارکنان، شـناسایی، ردیابی و کاهش ضایعات، افزایش بهره وری و . . . یک سازمان مؤثر می باشـد ولی اسـتقبال چندانی از طرف صنایع ایران از آن به عمل نیامـده است. شایدیکی از عمده ترین موانع به کارگیری این نظام درصـنایع کشور عدم آگاهی از فلسـفهٔ آن باشـد. درصورتی که بتوان فلسـفهٔ ۵S را روشـن نمـود و بر ایـن اسـاس روش اجرایی سـاده ای را ارائـه داد، آنگـاه می تـوانیم با حمایت مدیران صنایع مختلف، شاهد به کارگیری مبنایی ترین و ضروری ترین روش ساماندهی محیط کار باشیم. آشنایی مدیران با سیستم های نوین مدیریتی و برقراری این روش ها در سازمان ها، حضور مؤثر کارکنان را در میدان کار وفعالیت، تضمین می نماید. بعـد از جنـج دوم جهانی، ژاپنی ها برای جبران خسارت های ناشـی از جنگ و آغاز زنـدگی نوین، پـذیرفته بودنـد که باید جهان و پدیـده هـای مـدیریتی و صـنعتی آن روزگـار را بهتر بشناسـند. به همین خـاطر در مطالعـات و بازدیـدهای خود، در آمریکـا با پیـده HOUSE KEEPING (خانه داری صـنعتی) آن هم تنها در برخی صـنایع آشنا شدند. این معیارهای خانه داری صنعتی که شامل نظـافت، بهـداشت، نظو و ترتیب، رعـایت کامـل ایمنی و جلوگیری از حوادث به ویژه انفجـار و آتش سوزیف جلوگیری از انباشـت ضایعـات و تـل مواد در راهروهـا و خیابـان هـای کارخـانه و معابر داخل کارگاه ها و ریخت وپاش ابزار و نشت انواع مواد روغنی و شیمیـایی و حتی آب در محیـط کـار بود، معمولاًـ در کارخـانه هایی رعایت می گردیـد که عـدم رعایت این معیارها درآنها موجب خطرات و ضایعات غیرقابل جبران جانی ومالی واجتماعی می شد ویا محصول آنها مستقیماً با بهداشت وسلامتی مصرف کننده سرو کـار پیـدا می کرد. از این رو معیارهـای House Keeping در کارخـانه هـای مهمـات سـازی، کبریت سازی، داروسازی؛ مواد غـذایی، تجهیزات ولوازم پزشـکی و اتاق عمل، مواد شـیمیایی، مواد بهداشتی و امثال آن کاربرد داشت. ژاپنی ها بامطالعه و مشاهدهٔ رعـایت این معیارهـا در این کارخانه ها متوجه تأثیر و نقش قابل توجه آن نه تنها در حفظ ایمنی و بهـداشت محصول بلکه در ایجاد ظاهری آراستهف نقل و انتقال روان، صرفه جویی مکان وزمان و روی هم رفته محیط کار آراسته و همکارانی خوش ظاهر و با نظم و انضـباط پی بردند و از این رو تصمیم گرفتند آن را در همهٔ صنایع و همهٔ واحدهای کوچک و بزرگ تولیدی به کار گیرند. آمار از آنجـا که دریـافته بودنـد این معیارها جهانی است وهمـهٔ فرهنگ ها، ادیان وملل جهان اصولی برای رعایت اینگونه امور دارنـد، با

مطالعه درفرهنگ خودبه ۵ اصل و اصطلاح ژاپنی دست یافتند که با کمک آنها تحقق این امر امکان می یافت و از آنجا که این ۵ اصل اتفاقاً باتلفظS در زبان ژاپنی شروع می شد آن را به ژاپنی «گواس» یا به انگلیسی «۵S» نامیدند. با توجه به اینکه نظام۵S بر اساس پاکیزگی، نظم، زیبایی و پرهیز از درهم ریختگی محیط کار وزندگی پایه ریزی شده است و این اصل جزء لاینفک قاموس هستی می باشد به طوری که دین اسلام آن را بخشی از ایمان دانسته است وتأکید کرده که خانه و محیط زندگیتان رازیبا کنید وصحن سرایش را جارو بزنید و چراغ هایتان را قبل از غروب آفتاب پاک کنید و همچنین توصیه و به نظم را پس از توصیه به تقوی بیان نموده است. در ایران باستان کسبه، بازاریان وکشاورزان، تمیزی و نظافت محیط کار را جزئی ازوظایف خود می دانستند و در کنار سایر کارهای روزانه، عملیات ساماندهی و پاکیزگی محیط را انجام می دادند. سابقه معرفی و ترویج نظام ۵S با شیوهٔ عملی آن در ایران به خرداد ماه سال ۱۳۷۲ و انتشار یک مقاله دنباله دار در شماره های ۳۲ و ۳۴ مجله تدبیر بر می گردد. کارشناسان صاحب نظر در این زمنیه با این نظام در بین سال های ۶۵ الی ۷۲ در دوره های مدیریتی که در ژاپنی برگزار می شد آشنا شده و آن را از سال ۷۲ و پس از جنگ تحمیلی در شرکت های ایرانی با عناوین ۵ سین و ۷ سین صنعتی به کار گرفتند که پس از مدتی با کلمه زیبا و فارسی آراستگی مشهور گردیده است. ولی چون لغت ساماندهی دارای عمق معنی و ژرفای بیشتری است (هم آراستگی محیط و هم ایجاد نظم و ترتیب و انضباط را تداعی می نماید) به همین خاطر در این کتاب از لغت ساماندهی استفاده شده است.فلسفهٔ به کارگیری ۵S در صورتی که هر سازمانی فلسفهٔ انجام فعالیت هایی را که قصد اجرای آنها را دارد، بداند به راحتی می تواند تفکر انجام آن را در سازمان خود تسری بخشد در زیر فلسفهٔ به کارگیری ۵S به عنان یکی از روش های ارتقاء بهره وری تشریح می گردد: بهره گیری از محیط کار و پرورش نهاد انسان ایجاد همت و سخت کوشی در افراد در تمامی ابعاد با اجرای ۵S تغییر در تفکر و رفتار کارکنان (ارتقاء کیفیت رفتار انسان) توانمند سازی کارکنان در هر زمینه ای با گذر از اجرای صحیح ۵S تحول فرهنگ کاری در کارکنان ایجاد تحول سازمانی با اجرای ۱-۶- ۵S ۵S به عنوان روش مدیریت ۷-۱- مطالعه و بررسی اصولی بنیادین مدیریت و عملکرد آن بر اساس اصول ۵S (شاخص برای سنجش عملکرد مدیران)۸-۱- پیاده سازی اصول مهندسی صنایع با دیدگاه انسان محوریتعریف ۵S ۵S نظامی برای ساماندهی محیط کار است، نظامی که با جلب مشارکت کارکنان، محیطی سامان یافته را در کلیهٔ سطوح سازمان به وجود می آورد. ۵S پایه ای ترین و اصولی ترین ابزرا ارتقای بهره وری است که در بسیاری از کشورهای آسیایی پیاده شده است و از آن به عنوان خانه داری خوب یاد می شود. ۵S گام اول والفبای فعالیتی توأم با سلامتی، راحتی و بهره وری برای کلیهٔ کارکنان یک سازمان است. ۵S در واقع ابتدایی ترین اصل بهبود بهره وری می باشد که با اجرای آن، تغییرات شگرفی در سازمان ایجاد خواهد شد. ۵S حروف اول پنج کلمه ژاپنی است و درحالت کلی مجموعه تمهیداتی برای نگهداری اوضاع سازمان به صورت مطلوب می باشد. این کلمات ومفاهیم به شرح زیر می باشند:تشخیص و ساماندهی (Seiri): مشخص کردن و جداسازی اقلام ضروری از غیر ضروری و رهایی از غیر ضروری ها به نحو مناسب.نظم و ترتیب (Seiri): مرتب کردن اقلام ضروری به صورت قابل دسترس به سریع ترین شکل ممکن. پاکیزه سازی (Seiso): پاکیزه نمودن محیط کاری به منظور عدم وجود مکان آلوده و کثیف.استاندارد سازی (Seiketsu): تدوین استانداردهایی جهت حفظ وضعیت حاصل از اجرای مراحل S۲ ، S۱ و S۳ . فرهنگ وانضباط (Shitsuke): آموزش کارکنان برای ایجاد شرایط و فرهنگ رعایت قوانین و مقررات توسط آنها برای نیل به عادت کاری مناسب . هدف ۵S ایج-اد محیطی سامان یافته، مرتب، پاکیزه، با انضباط کاری و با تکیه بر منابع انسانی است و همواره در صدد کاهش اتلاف هاف استفاده بهتر از منابع و آماده سازی فضای سازمان جهت استقرار سایر سیستم های بهبود بهره وری میباشد. نتایج واهدافی را که می توان برای اجرای ۵S بر شمرد، عبارتند از» آراستگی و ساماندهی محیط کارافزایش ۲- ارتقای روحیه کارکنان ۳- افزایش ایمنی در محیط کار ۴- افزایش کیفیت محصولات ۵- بهبود بهره وری ۶- تحویل به موقعبهبود ۷-

جلب نظر مشتری ۸- بهبود راندمان تولید ۹- بهبود و ضعیت تجهیزات وماشین آلات ۱۰- بهبود حس و همدلی، همکاری، روحیه مشارکت و کار گروهی ۱۱- کاهش زمان انجام فعالیت ها ۱۲-کاهش خرابی تجهیزات و ماشین آلات ۱۳- کاهش ضایعات کاهش ۱۴- کاهش آلودگی ها ۱۵- کاهش هزینه ۱۶- آمادگی سازمان برای استقرار سایر سیستم های بهبود بهره وری تایج و اهداف اجرای ۵S۵S، برنامهٔ مشارکتی جامع برای بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان ۵S یک برنامهٔ مساکتی جامع و فراگیر برای همه افراد صف وستاد در کلیهٔ سطوح سازمان بوده و رویکرد مؤثری برای بالا بردن انگیزه کارکنان، افزایش بهره وری وبهبود محیط کار می باشد. در بخش های تولیدی، ۵S را به عنوان یکی از برنامه های بهبود مستمر به کار می گیرند، در صورتی که نمی توان همان برنامها را درواحد های ستادی (اداری) نیز استفاده نمود. در صورتی که در واحدهای اداری از برنامه های واحدهای تولیدی استفاده شود، به جای افزایش بهره وری حتی ممکن است شاهد کاهش بهره وری نیز باشیم. بنابراین برای استقرار ۵S در واحدهای اداری باید برنامه ای مخصوص این قسمت ها تدوین شده و به اجرا درآید. آگاهی از این مسئله موجب شده است تا در سال های اخیر، بهره وری در بخش های اداری مورد توجه قرار گیرد و حتی توصیه شده است که اجرا و توسعه برنامهٔ ۵S از واحدهای اداری آغاز گردد. کارکنان اداری و دفتری نباید تنها نظاره گر اجرای برنامه های ساماندهی در واحدهای تولیدی باشند بلکه باید برای ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان تولیدی، برنامه های ۵S را از قسمت های اداری شروع کرده و کارکنان ستادی را به عنوان الگوی تولیدی ها قرار داد. در این صورت کارکنان پس از مدتی همراه یکدیگر به مشارکت پرداخته و سازمان خود را به سامان خواهند رساند.کاربرد اصول ۵S در سازمان با ورود به سازمان و مشاهده موارد زیر به راحتی می توان فهمید که باید برنامهٔ ۵S را در سازمان تدوین کرده و به مرحله اجرا گذاشت: وجود مقدار زیادی اقلام غیر ضروری و سازماندهی نشده جابه جایی های زیاد وعدم تمایز میان محیط کار، راهروها و گذرگاه ها انباشته شدن کالاهای در جریان ساخت و ساخته شده و وقت گیر بودن جابه جایی آنها وجود دوباره کاری های بسیار تأخیر فراوان در سر رسید کارها وجود حجم بالای اضافه کار پایین بودن بیش از اندازه روحیه کارکنان انجام وظیفه به صورت اجباری و نبودن حس تعلق سازمانی ایمن نبودن محیط کار و بروز صدمه ها و حادثه های بی شمار عدم پاکیزگی تجهیزات اداری و ماشین آلات تولیدی و بالا بودن سطح خرابی عدم پاکیزگی دیوارها، پنجره ها، راهروها و تجهیزات روشنایی و همچنین تاریکی عمومی اتاق ها غیر بهداشتی بودن مکان های عمومی از قبیل غذا خوری ها و دستشویی ها با اجرای یک برنامهٔ ۵S، تمام موراد فوق برطرف شده و آراستگی و سلامت به محیط کار باز می گردد.دلایل مقوبلیت عمومی برنامه های ۵Sبه دلیل زیر، برنامهٔ ۵S مورد استقبال بیشتر افراد قرار خواهد گرفت: به وجود آمدن محیط کار پاکیزه و سامان یافته ایجاد راحتی و ایمنی در انجام وظایف محوله قابل مشاهده بودن نتایج برای همه افراد درون سازمانی و برون سازمانی خلق ایده ها و نظرات جدید به دلیل پدید آمدن نتایج قابل مشاهده گرایش طبیعی انسان به نظم و ترتیب ایجاد و تقویت حس تعلق سازمانی در افراد به دلیل ایجاد محیط کاری پاکیزه و سامان یافته افزایش حجم فعالیت های تجاری به دلیل موقعیت بهتر سازمان درگیر شدن طیف وسیعی از واحدها و افراد سامزان در برنامه های ۵S فعالیت های ۳ بند اول ۵s (Seiri ، Seiton و Seiso) به صورت روزانه تکرار می شوند، به همین دلیل در بین برنامه های گوناگون بهبود مستمر، ۵S بیشترین نتایج قابل مشاهده را ایجاد می نماید. ۵S باعث می شود که همه افراد مفهوم بهبود را درک کرده وهمچنین برنامه ها، روش ها و مشکلات مربوط به آنها را بفهمند. این موضوع بدون تردید سطح خلاقیت افراد را ارتقاء داده و باعث افزایش انگیزش می گردد.خصوصیات محیط های کاری مختلف واحتیاج به اجرای برنامهٔ ۵S محیط کاری درجه یک: به محیط گفته می شود که در آن افراد آلودگی و آشفتگی ایجاد نمی کنند، اشیاء را به این سو و آن سو نمی اندازند و همه به نظافت محیط کمک می کنند. هر چیزی در جای خود و به طور مرتب قرار گرفته و کارها با روانی قابل لمس انجام می پذیرند. در چنین محیطی نیاز به نظافت و ساماندهی وجود نداشته و اجرای ۵S کمتر احساس می شود.محیط کار درجه دو: به محیطی گفته میشود که در آن عده ای از افراد آلودگی و آشفتگی

ایجاد می کنند و اشیاء را به این سو و آن سو می اندازند. در این محیط عده ای عهده دار نظافت هستند و همه جا را تمیز می کنند. در چنین محیطی کارها با سختی انجام می شود و چون زمان نظافت مشخص است، در قسمت عمده ای از روز محیط کار آشفته و کثیف به نظر می رسد.محیط کری درجه سه: این محیط بدترین نوع محیط کاری است. تمامی افراد آلودگی و آشفتگی ایجاد کرده و هر چیزی را به گوشه ای پرتاب می کنند. در چنین محیطی آشفتگی و کثیفی زیادی به چشم می خورد و کارها به سختی و با کندی قابل توجه ای انجام گرفته و هیچ کس عهده دار نظم و نظافت و ساماندهی نیست. اکنون سازمان خود را با محیط های فوق مقایسه کنید. اگر محیط کاری درجه یک داردی، باید به شما تبریک گفت ولی اگر در محیط کاری درجه دو یا سه مشغول به کار هستید با آشنایی بیشتر با اصول ۵S پروژه ای تحت عنوان ساماندهی محیط کار تعریف و محیط خود را به محیط کاری درجه یک نزدیک نمایید.مزایای نظام ساماندهی محیط کار با توجه به این که نظام ساماندهی محیط کار یک نظام انسانی است، مزیت عمده آن نیز پرورش انسان در زمینه های مختلف می باشد: ترغیب کارکنان به استفاده از دانش و آگاهی خود در زمینه بهره وری در محیط کار و تبدیل دانسته ها از قوه به فعل جلب مشارکت مثبت کارکنان در ساماندهی محیط سازمان رشد وشکوفایی قدرت خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف واداشتن افراد به تفکر در خصوص بهبود وضعیت بخش سازمانی خود و همچنین فعالیت های دیگر واحدها بالا- بردن روحیه کارکنان و در نتیجه دستیابی به تولید بیشتر و با کیفیت بهتر ایجاد یک جریان عظیم و همه جانبه دار ارتباط های دو طرفه در سازمان آگاهی مدیریت از قابلیت های افراد و شناسایی کارکنان توانمند فراهم شدن فرصت های بسیار برای ارائه قابلیت های کارکنان ایجاد حس همدلی بین کارکنان و رده های مختلف سرپرستی و مدیریتی ارتقاء و بهبود روابط میان کارکنان و واحدهای سازمانی (S۱ Seiri)مفهوم SeiriSeiri به معنای جدا کردن اقلام غیر ضروری در محیط کار می باشد که می توان معادل فارسی تشخیص و ساماندهی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگنامه های ژاپنی واژه Seiri به صورت زیر تعریف شده است: ساماندهی موجودیت ها به منظور رفع بی نظمی ها و آشفتگی ها از بین بردن اقلام غیر ضروری رفع زوائد به عنوان آخرین مرحله از یک فرآیند (مثلاً در پارچه بافی) به طور کلی Seiri به جداسازی، دور انداختن و تعیین تکلیف اقلام غیر ضروری در محیط کار گفته می شود. اجرای Seiri بیش از آنچه به نظر می رسد دارای اهمیت است. اگر چه Seiri به اقلام غیر ضروری، بی ارزش و بدون استفاده می پردازد ولی این بدان معنی نیست که خود فرآیندSeiri نیز بی اهمیت و بی ارزش است، در واقع تفکیک اقلام غیر ضروری، تعمیر کردن یا دور انداختن آنها، از آنچنان اهمتی برخوردار است که بدون انجام آن سایر فعالیت های ۵S نیز ناکار آمد و بی اثر خواهند شد. تصور کنید مرتب کردن و تمیز کردن محیط کاری که مملواز اشیاء فرسوده و شکسته و بی استفاده است تا چه اندازه می تواند بیهوده باشد. برای روش شدن مفهوم Seiri می توان گفت اگر هر آنچه را که در محیط کار وجود دارد به دو گروه ضروری و غیر ضروری تقسیم بندی کنیم. گروه غیر ضروری ها مورد بحث Seiri یا S۱ خواهدبود. (فصل های بعد به اقلام ضروری می پردازند).هدف از اجرای Seiriهمه فعالیت هایی که در Seiri انجام می گیرند در واقع اهداف زیررا دنبال می کنند: تشخیص و جدا سازی اقلام غیر ضروری تشخیص آلوده کننده ها و علل ایجاد آلودگی ریشه یابی معایب و خرابی ها تشخیص اتلاف کننده های منابع تعیین اولویت ها برای رفع موارد فوق(Seiton (S۲مفهوم SeitonSeiton به معنای قرار دادن هر چیزی در محل مناسب و به روش صحیح می باشد که می توان معادل فارسی نظم و ترتیب را به آن اختصاص داد. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Seiton این گونه تعریف شده است: در دسترس قرار دادن مرتب کردن پس از آنکه اشیای غیر ضروری در S۱ شناسایی شده و دور ریخته شدند لازم است که اشیای مورد نیاز و ضروری در محل مناسب قرار داده شده و به صورت صحیح نگهداری شود. Seiton به اقلام و موارد مورد نیاز می پردازد و به عبارت دیگر می توان S۲ را چنین عنوان کرد:قرار دادن هر چیز مورد نیاز در بهترین مکان و به بهترین روش ممکنهدف از اجرای Seiton هدف Seiton قرار دادن اشیاء در محل مناسب به منظور دستیابی آسان و با توجه به کارآیی آنها و در عین

حـال حفـظ کیفیت و رعایت ایمنی در محیط کار است. به عنوان مثال هـدف Seiton در یـک پارکینگ اتومبیل می توانـد به این صورت تعریف شود: هر اتومبیـل جـای منـاسبی داشـته باشـد. اتومبیـل هـا به راحتی داخـل پارکینگ حرکت کننـد.پ به اتومبیل ها خسـارتی وارد نشود هر اتومبیل بـدون نیاز به جابه جایی سایر اتومبیل ها بتوانـد محل پارکینگ را ترک کنـد.اصل نظم و ترتیب در سراسـر یک سازمان و در تمام جنبه های کاری و حتی شخصی کارکنا، کاربرد دارد. طراحی و ایجاد نظم و ترتیب مطلوب ومناسب نیازمنـد هـوش و ابتکـار بـوده و هـدف آن ایـن اسـت کـه هر چیزی، بـدون نیـاز به جسـتجو و زیر و رو کردن همه چیز در دسـترس باشد.(Seiso (S۳مفهوم Seiso Seiso به معنـای تمیز کردن همه جانبه محیط کار می باشـد که می توان معادل فارسـی پاکیزه سازی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی معنی واژه Seiso به این شرح است: تمیز کردن مرتب کردن کنار هم قرار دادن بـا نظم و ترتیب پـاکیزگی را می توان زیربنـای فعـالیت هـا و در نهـایت رمز بقای یک سازمان دانست به عنوان مثال نقطه آغـازین کنـترل کیفیـت، وجـود محیـط کـاری عـاری از گرد و غبـار و کـثیفی اسـت و نقطه آغـازین نگهـداری و تعمیرات، پـاکیزه سازیکامـل دسـتگاه هـا و تجهیزات تولیـدی و اداری می باشـد. پـاکیزه سازی فعالیتی گروهی است که در آن تک تک افراد دارای وظـایف و مسؤولیت هـایی می باشـند وتنهـا در صورتی می توان به انجـام خوب انی کار گروهی امیـدواربود که مسؤولیت های هر یـک از افراد به وضوح مشـخص شـده و روحیه تعـاون و همکـاری درانجـام کارهای محوله در بین همه افراد حکمفرما شود. از این جهت جهت می توان فرآینـد پـاکیزه سـازی را به دفـاع هـای منطقه ای در ورزش هـای گروهی همچون فوتبال تشبیه کرد.هـدف از اجرای Seiso هدف Seiso رسیدن به وضـعیتی است که در آن هیچ آلودگی وجود نداشته باشد. هر موردی که عدم پاکیزگی را در پی داشـته باشـد بایـد بلافاصـله شـناسایی و نسبت به رفع آن اقدام گردد. به عبارت دیگر باید این نگرش در میان افراد وجود داشته باشد که منظور از Seiso فقط تمیز کردناقلام و اشیاء نیست، بلکه Seiso تعهدیاست برای حفظ محیط کار و اشیاء موجود در آن در بهـترین وضـعیت و کیفیت ممکن و ایجـاد نوعی بازرسـی و بـازبینی برای تـداوم این وضـعیت. در حقیقت Seiso فرآیند تشـخیص و تصـحیح تمیز می باشـد.(Seiketso (S۴مفهوم SeiketsuSeiketsu به معنـای ایجـاد معیارها و اسـتانداردهایی جهت حفـظ وضـعیت حاصل از S۲ ، S۱ و S۳ و اسـتمرار در آنهـا به وسیلهٔ ایجـاد خلاقیت، انگیزش و ابتکار در کلیهٔ کارکنان با اسـتفاده از مـدیریت دیـداری می باشد که می توان معادل فارسـی اسـتاندارد سازی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Seiketsu به صورت زیر تعریف شده است: سالم و بدون نقص رفتار صریح و رک درستکاری پس از اجرای مراحل S۱، S۲ و S۳ از فرآیند ۵S، محیط سازمان به وضـعیت سامان یافته، مرتب و نظم و پاکیزه تبـدیل شـده و از هرگونه آلودگی پاک می گردد. در این مرحله سازمان نیازمند نگهداری وضـعیت مطلوب به دست آمده است. در صورتی که هدف سازمان اجرای کامل ۵S باشـد نبایـد اجازه داد که مراحل اجرایی ۵S در این مرحله متوقف شونـد. به همین منظور بایـد برای انجـام صـحیح فعالیت ها و اسـتمرار در آنهـا،اتانـداردهایی تعریف شود. به کمک این اسـتانداردها می توان وضـعیت محیط کار را در حـد معینی از پاکیزگی نگهداری نمود. مرحلهٔ به وجود آمده Seiketsu نامیده می شود. برای ابقاء و ارتقاء سـطح به دست آمده در خصوص ۵S، روش های زیر مؤثر هستند: ممیزی ۵S توسط مدیریت ارشد سازمان ایجاد رقابت درون واحد در راسـتای ۵S ایجاد رقابت درون شرکتی (کلیهٔ واحد های سازمان)در راسـتای۵S هـدف از اجرای Seiketsuهدف اصـلی از اجرای Seiketsu تـداوم در اجرای مراحل S۱، S۲ و از فرآیند ۵S می باشد. همچنین Seiketsu می تواند اهداف زیر را شامل شود: تشـخیص و آشکارسازی ناهمگونی ها و موارد غیر عادی با استفاده از تکنیک مدیریت دیداری تعیین استاندارد رنگ آمیزی برای سطوح مختلف در سازمان تعیین کلیهٔ اسـتانداردها و دستورالعمل های مورد نیاز ایجاد تفکر انجام کار تحت یک استاندارد صحیح در کلیهٔ کارکنان آشنا نمودن کارکنان با تفکر سیسـتمی و انجام عملیات مشخص طبق یک استاندارد صحیح ایجاد تفکر استمرار درانجام فعالیت ها در کلیهٔ کارکنان ایجاد آگـاهی در کارکنـان نسـبت بـه خطرات موجود در محیـط پیرامـون تـدوین اسـتانداردهای افزایش ایمنی در محیـط کـار((S۵

Shitsukeمفهوم ShitsukeShitsuke به معنای ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی برای رعایت قوانین و مقررات توسط کارکنان و به منظور نیل به عادت انجام هر کار به شیوهٔ صحیح می باشد که در فارسی می توان معادل انضباط را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Shitsuke چنین تعریف شده است: آموزش آداب و رسوم به دست آوردن آداب معاشرت با اجرای Shitsuke، استانداردهای انجام هر کار به شیوهٔ درست، در سازمان ایجاد می شود. ایجاد چنین استانداردهایی مرحلهٔ ابتدایی نهادینه نمودن ۵S بوده و با اجرای S۵، این مرحله کامل می گردد. اجرای استانداردهای به وجود آمده نیاز به قوانین و مقررات خاص خود دارد که در مرحلهٔ S۵ تدوین گشته وبه کارکنان در خصوص عمل به آنها آموزش داده می شود. در این صورت است که شرایط و بستر مناسب فرهنگی در سازمان به وجود می آید تا کارکنان قوانین و مقررات را رعایت نموده و عمل به آنها را جزء عادت های کاری خود قلمداد نمایند. با توجه به این که فرهنگ یک سازمان مجموعه ای از عادت های کاری کارکنان آن سازمان می باشد، می توان نتیجه گرفت که عادت های کاری صحیح، فرهنگ سازمانی مناسبی را ایجاد خواهد کرد. البته بایدبه این نکته توجه داشت که عادت های کاری صحیح به راحتی به دست نمی آیند بلکه حاصل تمرین، کوشش وممارست بسیار در انجام کارهای صحیح و ایجاد نظم وانضباط در کار می باشد. گستردگی دامنهٔ قوانین که در مرحلهٔ اجرای Shitsuke تدوین می گردند باید به گونه ای باشد که کلیهٔ کارکنان سازمان را شامل شده و کارکنان بتوانند در برنامه های ۵S مشارکت داشته باشند. این موضوع برای سازمانی که اجرای کامل برنامهٔ ۵S را در نظر دارد مطمئناً یک پیروزی بزرگ محسوب خواهد شد.هدف از اجرای Shitsukeهدف اصلی از اجرای Shitsuke استقرار نظام عادت به انجام هر کار به نحو صحیح (فرهنگ نظم و انضباط کاری)، با برقراری قوانین و مقررات خاص در بین کلیهٔ کارکنان می باشد. Shitsuke همچنین می تواند اهداف زیر را شامل گردد: تدوین مقررات و قوانین خاص برای اجرای استانداردهای تدوین شده در S۴ ایجاد فرهنگ نظم و انضباط کاری در بین کارکنان سازمان تکامل حلقهٔ پنجگانهٔ ۵S با اجرای S۵ به عنوان قوای محرکهٔ مراحل چهارگانهٔ قبلی و به منظور استمرار در فعالیت های ۵S ایجاد فرهنگ آموزش و نگاه و نگرش سرمایه ای به آن در سازمان به مشارکت گرفتن کلیهٔ کارکنان در فعالیت های بهسازی منابع سازمان به منظور ایاد تفرک مشارکت در کارکنان ایجاد فرهنگ سخت کوشی برای انجام کارها در بین کارکنا ارتقاء فرهنگ نگهداری سازمان در وضعیت مطلوب به لحاظ کیفیت، آراستگی و ایمنی در بین کارکنان بستر سازی آغاز حرکت بهره وری در سازمان

حکمت ها و اندرزها

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

تلخیص: مصطفی مظهری: خداشناسی پایه واساس دین: امیرالمومنین علی علیه السلام می فرماید:اول و ابتدای دین خداشناسی است))هرچیزی نقطه شروع و پایه و اساسی داردوهنگامی به صورت سازمانی محکم وپابرجا و مفید درمیآید که از همان نقطه آغاز شده باشدوبرروی همان پایه قرار گرفته باشد.دین هم که سازمان وسیع فکری و اعتقادی و اخلاقی و عملی است یک نقطه شروع ویک رکن اساسی دارد که اگر ازآن نقطه آغاز شود و برروی آن اساس بنا شده ،محکم وپابرجاو مفید خواهد شد آن نقطه شروع و آن پایه اساسی معرفت ذات اقدس الهی و شناسایی حضرت احدیت است.یادخدا،تنها مایه آرامش جانقرآن کریم می فرماید:بدان که تنها باذکر خدا و یادخداست که جان آرام می گیرد و قلب احساس آسایش می کند حضرت علی علیه السلام می فرماید:(خداوند ذکر خودش ویادخودش را مایه جلاـ و روشنی دلها قرار داده به این وسیله گوش،باز و چشم بیناودل ،مطیع و آرام می گردد)راه سعادت:استاد مطهری در این کتاب انتهای سعادت را اینطور بیان می کند:منتهای سعادت همین است که آدمی در ناحیه عقل و فکر دارای محکم ترین اطمینان ها ودرناحیه احساسات و قلب دارای پاک ترین نیتها ودرناحیه عمل دارای نیکوترین عملها

باشد.زندگی پاک و پاکیه و سعادت بخش همین است.ارکان سعادت بشرقرآن کریم در سوره کوچکی که به نام (سوره عصر)نامیده می شود ضمن تاکید بایک قسم می فرماید:بشر جز باداشتن چهار خصلت زیانکار و بدبخت است:اول ایمان،دوم عمل درست وصحیح،سوم تشویق و وادارکردن افراد یکدیگررا به حق،چهارم تشویق و توصیه افراد یکدیگر را به خویشتن داریو استقامت و صبر)اینها چهار رکن و چهار ستون کاخ سعادت بشر است.انسان، مربی خودانسان این فرق را با سایر امور تربیت پذیر دارد که مربیان خارجی برای تربیت وی کافی نیست،هرکسی باید درخودش حالت(مربی گری)نسبت به خودش پیداشود،دوشخصیت پیداکند:ازیکنظرفرمانده باشد واز یک نظر فرمان پذیر،ازیک نظر پند دهند باشد وازیک نظر پندپذیر،ازیک نظر ملامت کن باشد واز یک نظر ملامت پذیر.ازیک نظر حساب کش باشد واز نظردیگر حساب ده .خصوصیات حق از نظر علی(ع)علی علیه السلام می فرماید:از خصوصیات حق این است که به نفع احدی جاری نمی شود مگر آن که علیه اونیز جاری می شود وعلیه کسی جاری نمی شود مگر آن که به نفع اونیز جاری می شود)یعنی حقی که ورمیان مردم جریان دارد متعادل است،یک طرفی نیست،دوطرفی است،چنین نیست که مثلا بعضی صرفا به عهده دیگران حقوقی داشته باشند ولی خودشان از دیگران حقی برعهده نداشته باشند مثلا پدران ومادران برفرزندان حقوقی دارندکه واجب الرعایه است ولی نباید چنین تصور کرد که این حقوق یکطرفی است اولاـ نیز حقوقی برپدران ومادران دارند بلکه درمرحله اول حقوق فرزندان تعلق می گیرد و درمرحله دوم پدرومادر.تقوا و روشن بینیقرآن کریم می فرماید:اگر پاک وپرهیزکاربود.باشیدخداوند به شما روشن بینی می دهد وبر بصیرت شما می افزاید.کتاب مقدس ماقرآن به موجب این آیه وآیه های دیگر صریحا بین تقوا و پرهیزکاری از یک طرف و روشن بینی و افزایش نور بصیرت از طرف دیگر رابطه مستقیم قائل است،یعنی به هراندازه آدمی پاک تروپرهیزکارتروبی غرض تر ودرمقابل حقایق تسلیم ترباشد نور افکن عقل و فکرش روشن تر و نافذتر است.قلب سلیم قلب سلیم یعنی دلی که هیچ نوع بیماری از قبیل کینه و حسادت وسایر صفات برنداشته باشد،دلی که گواهی دهد که جهان را صاحبی باشد (خدا)دلی که حس کند لغو و بیهوده درجهان وجود ندارد و هیچ گونه نیکی درآن گم نمی شود و بی پاداش نمی ماند و هیچ ظلم و بدی خاموش نمی شود و بدون کیفرنمی ماند.قلب سلیم و صفات عالی انسانی مانند خداشناسی و محبت و انصاف و عدالت و راستی و درستی وکمالات فاضله علمی و عملی و اعمال صالحه که سرمایه های زندگی عالم آخرت می باشند موجب سعادت و خوشبختی انسان درهمین زندگانی دنیا نیز می باشند.رعایت جنبه های معنوی و اخلاقی در انفاقائمه اطهار علیه السلام خوی و عدالتشان این بودکه مخفیانه به این وآن کمک کنند،همه برای این بود که افراد محتاج احساس ذلت و خواری درخود نکنندو روحیه و شخصیتشان درهم سکشته نشود.این گونه عمل است که اثرش یک عرصه بلکه یک برهزار است که خدا می فرماید:مثل کسانی که درراه خدابخشش می کنند مثل دانه کندمی است که به زمین پاشیده می شود و ازآن بوته ای دارای هفت خوشه (پدید)می آید که هرخوشه ای صددانه داشته باشدوخدا برای هرکس که بخواهد از این هم بیشتر قرار می دهد.(بقره ۲۶۱)صبر و ظفرصبرو حوصله است که دوست قدیمی ظفر است،درواثر صبر و حوصله است که نوبت ظفر می رسد.اگر صبر و اسقامت و حوصله باشد بی استعداد ترین افرادهم ولو دریک زمان طولانی به هدف خود خواهند رسید همان طوری که مولی علی علیه السلام فرمود:آدم با حوصله ظفر را به چنگ خواهد آورد ولو بعد از یک زمان طولانی .روحیه سالمأقرآن کریم آمده که خسران و بدبختی آنجاست که آدمی در ناحیه معنی و روح ببازد باختن اثرات و ثمرات زندگی چندان اهمیت ندارد زندگی اگر باشد همیشه اثرات و ثمرات دارد ولی خدای ناخواسته اگرآدمی مثلا امید ورجاءخود را ببازد واز دست بدهد اهمیت فوق العاده دارد.بالاـتر ازآن هنگامی است که ایمان و معرفت خود را ببازد زیراایمان است که منبع ایمدورجاءاست ایمان است که توکل و اعتماد و امیدورای می آورد آدم با ایمان هیچوقت خودش را تک و بیمددکار و بی غمخوار نمی بیند همیشه در نماز می گوید:خدا یا تورا می پرستم و ازتومدد می خواهم.روحیه اجتماعی مومنزنده بودن اجتماع به این است که درافراد آن اجتماع روح اجتماعی و حس اجتماعی و عاطفه اجتماعی وجود داشته باشد یعنی همان طوری باشد که امام صادق علیه السلام فرمود:خودت را

همواره به جای دیگران بگذاری وبرای آنها همان را بپسندی که برای خود پسندی و همان را کراهت داشته باشی که برای خویشتن کراهت داری.خداوند مارا موفق بدارد که درپرتوتعلیمات بلندآسمانی دارای روحی اجتماعی بشویم و همیشه سرافراز و سربلند زندگی کنیم.

حقیقتی به نام جن

نویسنده: محمد رحمتی شهرضا خلاصه ی کتاب: غزاله رشیدزاده: ترجمه های استفاده شده در این کتاب نیز به دلیل اهمیت آن از ترجمه شیوا و زیبای حضرت آیت الله العظمی مکارم شیرازی استفاده شده است. از آیات قرآن به خوبی استفاده می شودکه با خلاف آنچه در بین مردم مشهور است و آنها جنییان را از ما بهتران می دانند،انسان به مراتب بهتر از آنهاست.به دلیل اینکه تمام پیامبران الهی از لنسان برگزیده شده اند وجنیان به پیامبر اسلام که از نوع بشر بود ایمان آوردند و از او تبعیت کردندو اصولا واجب شدن سجده در برابر آدم بر شیطان که بنا به تصریح قران آن روز شیطان از بزرگان طایفه جن بود،دلیل بر فضیلت نوع انسان بر جن می باشد.

جن حقیقت یادروغ؟قرآن کریم از محکمترین ادلهقران معجزه ی بزرگ خاتم پیامبران،حضرت محمد درمسایل پیچیده علمی،اعتقادی،اجتماعی و...همیشه روشنگرظلمتهای زندگی انسان بوده که عقل درتبیین حل آن عاجز بوده است،عقل انسان با توجه به انکه بهترین ودیعه ی الهی در وجود آدمی است به خیلی از حقایق این عالم آگاه نیست واگراین حقایق از منبع آسمانی وحی که آن نیز باعقل به اثبات رسیده است به آن عرضه می شود به راحتی میتوان درک نمود وبه آن معتقد شود محکمترین دلیل برای وجود جن آیات نورانی قران کریم وروایات صحیحه می باشد که نمی توان به آن خدشه ای وارد نمود،سوره های مبارکه ی انعام آیات ۱۰۰،۱۱۲،۱۲۸ اعراف ۳۸،۱۳۰ اسرار۱۷۹ کهف ۸۸ نمل۱۷، ۵۰ سبا ۱۲،۱۴،۳۹ فصلت ۴۱ احقاف۱۸،۲۹ ذاریات ۲۹الرحمن۵۶ الجن۱،۵،۳۳ و... انسان بهتر ازجن!از آیات قرآن به خوبی استفاده می شودکه با خلاف آنچه در بین مردم مشهور است و آنها جنییان را از ما بهتران می دانند،انسان به مراتب بهتر از آنهاست.به دلیل اینکه تمام پیامبران الهی از لنسان برگزیده شده اند وجنیان به پیامبر اسلام که از نوع بشر بود ایمان آوردند و از او تبعیت کردندو اصولا واجب شدن سجده در برابر آدم بر شیطان که بنا به تصریح قران آن روز شیطان از بزرگان طایفه جن بود،دلیل بر فضیلت نوع انسان بر جن می باشد.شهید مطهری می فرمایند:قران موجود دیگری را به نام جن معرفی نمود البته اینکه اغلب جن را به دیو رجمه می کنند غلط است جن در ردیف انسان است و مخلوقی است که درجه اش از انسان پایین تر است و گو اینکه از نظر بعضی از قدرت ها برانسان می چربد و توانایی های دارد که انسان ندارد ولی ازنظر درجه ی وجودی از انسان پست تراست.ایشان درجلد نهم آشنایی با قرآن می فرمایند:اجنه در آنچه فضیلت و کمال واقعی است از انسان پایین ترند یعنی دون انسان هستند وبعضی چیزها از انسان بیشتر دارند که آنها کمال واقعی شمرده نمی شوند،آنها درمراحل ایمانی و معنوی از انسان پایین تر بوده و آن مراتبی که افراد بشر طی میکنند،طی نمی کنند که مثلا به مقام پیقمبری برسند.در این جهت تابع بشر هستند یعنی پیغمبر های بشر،هادی وراهنمای آنها هستند نه اینکه از خود پیغمبری داشته باشند،البته در بین آنها مومن واقعی هم وجود دارد.آفرینش جنقران کریم می فرماید:این نوع مخلوق (جن)ازآتش خلق شده است همچنان که نوع بشرازخاک خلق شده است ودراین باب فرموده:والجانَّ خَلَقناهٌ من قَبلَ من نار السّموم وجن را پیش ازآن از آتش گرم وسوزان خلق کردیم درآیه ی دیگر نیز می خوانیم که وخَلَقَ الجانَّ من مّارج من نّار وخداوند جن راازشعله های مختلط ومتحرک آتش خلق کرد.امام باقر می فرمایند:«خداوند ملایکه از نور خلق نمود واجنه را ازآتش وحیوانات را ازآب وبشر راازخاک،پس طاعت رادرملایکه قرارداده وگناه کردن رادرانس وجن.»آفرینش جن قبل از خلقت انسانکلمه جن به معنای نوعی از مخلوقات خداست.قران کریم وجود چنین موجوداتی را تصدیق کرده ودر آن مطالبی را بیان کرده است.اول اینکه این نوع از

مخلوقات قبل از بشر خلق شـده انـد والجّان خَلَقنَهٌ من قَبلٌ من نَّارالسّـَموم وجن را پیش از آن از آتش گرم وسوزان خلق کردیم. در موردشیطان هم خوب است بدانید که او اولین نسل از نسل شیطان نیست.مفسربزرگ عصر حاضر حضرت آیت الله جوادی آملی می فرماینـد:«اگرچه آدم اولین انسـان ازنسـل کنونی است.لکن قطعـا ابلیس اولین جن ازنسـل جنیان نیست» وخداونـد درباره ی وی می فرماید:«کان منَ الجنَ»از این آیه معلوم می شودقبل از وی افراد دیگری از جن خلق شده بودند ولی ابلیس اولین وسوسه گرودشـمن بشـر به شـمار آمده وآغاز گر بغضا وعداوت است.پدربزرگ طایفه ی جندر عیون اخبارالرضا،مرحوم صدوق به سندخودازحضـرت رضـا روایـت کرده که فرمـود:مردی شـامی درضـمن سوالاـتی که از علی کردپرسـید:نـام پـدر بزرگ طـایفه جن چیست؟ حضـرت فرمودنـد:شومـان واین شـخص کسـی است که خداونـد اورا ازآتش خـالص کرده است.حل یک مشـکل،آیاجسم نامحسوس وجود دارد؟شـهیدمطهری می فرمایند:فلاسـفه قدیم این چنین فکر می کردند که هرچه جسم است قابل احساس ودیدن است وهر چه قابل دیدن نیست جسم نیست.آنگاه مجبور بودند این چنین بگویند که جن به دلیل اینکه دیده نمی شودپس باید بگویم جسم نیست ولی خودشـان به اشـکال برخـورد می کردنـد،می گفتنـد بـا برداشت هـای قران جـور درنمی آیـد چون قران می گویـد انسـان را از گل آفریـدیم و جن را از من نَّار السّـموم،بدهی است که آتش جسم است و از جسم آفریده شده است.این بود که این مسیله به صورت یک مشکل باقی ماند،یا خیلی افراد این ها را به صورت یک سمبلیک می دانستند یعنی فکر می کردند قران با این تعبیرات نخواسته بگویـد یک موجود واقعی به نام جن هست بلکه این ها را سـمبل یک امور دیگه قرار داده است.پاسـخ یک پرسـش؟؟یک پرسـش پیش می آیـد واین است که چطور ممکن است یک موجود گاهی مریی و گاهی نامریی شود،یا به هنگام مریی شـدن به هر شـکلی درآیند... جواب این پرسـش این است که اجنه موجوداتی هسـتند دارای جسم بسـیار لطیف و این جسم بسـیار لطیف،قدرت انبساط وانقباض دارد.در حال عادی جسـمشان منبسط است ودر حال انبساط دیـده نمی شونـد ولی وقتی خود را منقبض می کننـد می توان آنهـا را دیـد ولمس کرد.امـام رضا وعامر جنیـدر زمینه شـنیدن صـدای اجنه اشاره به این روایت مفیـد است و آن اینکه حکیم دختر موسی بن جعفرمی گویدامام رضا رادیدم در دهلیز خانه ایستاده وآهسته سخن می گوید.اما غیر از آن حضرت کس دیگری را نمی دیدم.گفتم:«آقای من!با چه کسی آهسته سخن می گویید؟» حضرت فرمودند:آن کسی که من با او صحبت می کنم وتو آن را نمی بینی عـامر جنی اسـت کـه نزد مـن آمـده و سـوال می پرسـدو درد ودل می کنـد.»عرض کردم:سـرورم!دوسـت داشـتم سـخنش را بشـنوم!حضـرت بـه مـن فرمودنـد:«اگر توسـخنش را بشـنوی تـا یکسـال تـب خـواهی کرد.»عرض کردم:«آقـا جـان دوسـت دارم بشنوم.»حضـرت فرمودنـد:بشـنو! من گوش کردم صدایی مانند صوت شـنیدم و تا یکسال دچار تب شدم.مشاهده نمودن پیامبر... در این که آیاپیامبرجنیـان را می دیـده یـا خیر،اسـتناد به روایتی شـده است که به نقـل عبـدالله مسـعود که می گویـد یـک زمـانی پیامبر فرمود:من مامورم که قران را بر جنیان تلاوت نمایمو کیست که با من همراهی نماید؟کسی جواب نداد دوباره حضرت سوال خود را تکرار فرمودنـد و کسـی جـواب ندنـد،عبـدالله می گویـد:در بـار سوم گفتم که من بـا شـما می آیم یـا رسول الله! پس هر دو رفتیم تارسیدیم به شعب«حجون»که بالای مکه است.حضرتش گرداگرد من خطی کشید وگفت:از این خط قدم بیرون منه تا من بیایم.پس حضـرت رفتنـد وشروع به قرایت قرآن نمودنـد.آنگاه مرغابی به جثه کرکس می دیـدم که می پرنـد و رفت و آمـد می کردندو می نشستند و ماران سیاه دیدم که آمدند ومیان من وپیامبر حایل گردیدندو از صدای نهیب آنها دیگرصدای پیغمبر را نمی شنیدم،بسیار متوحش شـدم که مبادا به حضـرتش صـدمه بزنند،اما آنها پش از استماع قرآن مانند پاره های ابر سـیاه از هم متفرق گردیدند.چون صبـح حضـرتش نزد من آمـده فرمود:«خوابیـده ای؟»گفتم:« نه یا رسول الله!چه جای خفتن است؟چند دفعه می خواسـتم فریاد بزنم و چون می دیدم تو آنان را با عصا از من دور می کنی ایمن می شدم.»حضرت فرمودند:«اگر از خط تو بیرون می آمدی برای تو مظنّه ی خطر بود.»آنگاه حضـرت فرمودنـد:«چه دیـدی؟» گفتم «مردان سـیاهی بودنـد که جام های سـفید در بر داشـتند.» حضـرت فرمود :«اینـان دوازده هزارنفر از جـن بودنـد که اسـتماع قرآن می نمودنـد و سـوره ای کـه برای آنهـا خوانـدم،سـوره ی مبـارکه ی فلق

بود.»خوراک جنیان...در مورد اینکه جنیان خوراک دارنـد یا خیر،شـهید مطهری می فرمایند:در روایات این مطلب هست که جن ها خوراک دارند. که بعضـی از روایات آنها در زیر بین می شود.از پیامبر اکرم سوال شد آیا شیطان با انسان هم غذا می شود؟حضرت فرمود: «آری هر سـفره ای که بر سـر آن بسم الله الرحمن الرحیم گفته نشود شـیطان بـا افراد آن سـفره هم غـذا می شودو خـداوند برکت را از آن سـفره می برد.»پس از آنکه به این مطلب پی بردیم حالا-غـذای جنیـان چیست؟ شـیخ بهایی می فرمایـد: «خوراک ایشان هوای آمیخته به بوی طعام است.»بااسـتخوان استنجا ننماییدروایتی را نیز پیامبر اکرم فرمودند که:با استخوان استنجا نمایید! چرا که اسـتخوان ، توشه ی برادران جن شماست.انها با بو کشیدن استخوان تغذیه می شوند . و به همین علت شارع مقدس در اداب غذا خوردن فرموده است دسـتهایتان را بعـد از غـذا بشوییـد تـا اینکه هنگا م خواب اجنه وشـیطان ، دست شـما را بو نکننـد تا شـما موقع خواب اذیت نشویـد، مخصوصا اطفالی که با دست الوده می خوابنـد احتمال بیشتری دارد مورد اذیت قرار بگیرنـد.یکی از اصـحاب می گوید از امام صادق سوال کردم پیرامون استنجا با استخوان و ضایعات ... امام نهی نموده و فرمودند: استخوان و ضایعات ، غذای جنیان است . نوشیـدن آبابو حمزه ثمالی می گویند: در کنار حوض زمزم ایسـتاده بودم که مردی به سویم امد و گفت : ای ابا حمزه از این اب نخـور چـون چـون جن و انس در این اب شـریکند، از این آب بخور که فقـط انسانهـا از ان خورده انـده از گفتـار ان مرد تعجب کردم و انچه را که رخ داد بود و از امـام باقر نقل شـده است که ان شـخص خود جن بوده است ومی خواسـته او را راهنمایی کرده باشد.جنیان مردنددر روایتی نقل شده است که سـلمان فارسـی فرمودند: ابلیس به چند نفر برخورد کرد که به حضرت علی بد می گفتند. ابلیس در برابرشان ایسـتاد. ان مردم گفتند :کیست که جلوی ما ایستاده است ؟ ابلیس گفت :من ابومره هستم ! گفتند :ایا سخنان ما را شـنیدی؟گفت: اری!بـد خواهیـد دیـد که به سـرور خود علی بن ابی طالب بد می گویید، گفتند : از کجا دانستی که او سرور مـاست؟ ابلیس گفت: از گفتـار پیامبرشـما که فرمود: هر ک را من مولای اویم ،پس علی مولای اوست. خـدایا دوست دار هر که او را دوست دارد.و دشـمن بدار هر که او را دشمن بدارد و یاری کن هر که او را یاری کند و واگذار هر او رال واگذارد.انها به ابلیس گفتند : ایا تو از دوسـتان و شـیعیان او هستی؟ گفت: نه! اما او را دوست دارم و هر کس با او دشمن باشد من در مال و فرزند او شـریکم . گفتند : ای ابومره ! درباره ی علی چیزی بگو ! ابلیس گفت:ناکثان و قاسطان و مارقان! من در بین فرزندان (پدر جنیان) خدا را دوازده هزار سال عبادت کردم و وقتی که جنیان مردند از تنهایی به خدا شـکایت کردم و فرشـتگان را به اسـمان دنیا بردند و در ان دوازده هزار سـال همراه با مبایکه خـدا را پرسـتش نمودم .در ضـمن عبادت و تسبیـح و تقـدیس خداونـد، نوری پر پرتو از ما گذشت که همه ی ملایکه در برابرش سجده کردند و گفتند :سبوح القدوس این نور فرشته مقرب یا پیامبر مرسلین است. در این حا ل از سوئ خداونـد متعـال نـدا رسیـد کـه ایـن نـورنه از فرشـته ی مقرب و نـه از مرسـلین اسـت بلکـه نـور طینت حضـرت علی (ع) است.رعب در دل جنیانشـیخ مفیـد و طبرسـی و سـایر محـدثان روائت کرده انـد که وقتی حضـرت رسول اکرم به جنگ قبیله ی بنی مصـطلق می رفت. هنگـامی که نزدیـک شب شـد جبرییـل نازل شـد و به حضـرت خبر داد که طایفه ای از کافران جن در این وادی کمین کرده انـد و می خواهند به اصـحاب ضـرر برسانند و به سوی این بیابان برد و اگر جنیان به تو تعرض کنند به وسـیله ی قدرتی خـدا به تو بخشـیده انان را دفع کن و به نام های بزرگ خـدا به خداونـد جنیان پناه ببر.حضـرت به یکصد نفر از صـحابه که ایشان و حضرت علی را همراهی می کردند فرمودند : با علی باشید و انچه فرمود اطاعت کنید بعد از ان امیر المومنین به طرف ان بیابان رفت و هنگامی که به نزدیکی بیابان رسیدند به اصحابشان فرمودند: در کنار بیابان توقف کنید تا به شما اجاره ندادم حرکت ننمایید. پس خود حضـرت پیش رفت و از شـر دشـمنان خـدا به خداونـد پناه برد و بهترین نام های خـدا را یاد کرد و به اصـحاب اشاره کرد تا به نزدیکی او برونـد، وقتی که اصـحاب نزدیـک شدنـد انهـا را همان جا نگه داشت و خودش وارد بیابان شـد در این هنگام باد تنـدی وزیـد ونزدیک بود که لشـگر ان حضـرت بر زمین بیفتنـد و از شـدت ترس پاهایشان می لرزیـد حضـرت فریاد زد: منم علی ابن ابی طالب ولی رسول خـدا و پسـر عم او اگر می توانی د در برابرم بیاستید . در این هنگام صورت هایی ظاهر شد که چون زنگیان سـیاه

بودند شعله های اتش در دست داشتند و اطراف بیابان را فراگرفتند و حضرت به پیش وی رفتند و قران تلاوت میکردند و شمشیر ذولفقار خود را به چپ و راست حرکت می دادند انگاه که حضرت به نزدیکشان رسید مانند دود سیاهی در آمدند و به سمت بالا رفته و ناپدید شدند پس از مدتی ان حضرت تکبیر گفتند و از بیابان خارج شده و نزد اصحابشان رفتند وقتی که اثار جنیان زایل شد اصحاب رو به حضرت کردند و گفتند: چه دیدی؟ نزدیک بود که ما از ترس هلاک شویم و نیز بر جان شما ترسان بودیم حضرت فرمودند: وقتی که جنیان ظاهر شدند من به نام خدا صدایم را بلند کردم و جنیان ضعیف شدند. در این هنگام به سمت انان حمله ور شدم و از انان ترسی به دل راه ندادم . و اگر انان به شکل اصلی خود میماندند همهی انان را هلاک میکردند.خداوند شرشان را از سر مسلمانان کم کرد.باقیمانده یان جنیان نزد پیامبر رفتند تا بیه ان حضرت ایمان بیاورده و امان بگیرند.وقتی که جناب امیر المومنین با اصحابشان نزد پیامبر برگشن واخبار را نزد ایشان باز گو کرد پیامبر شاد شد و برای حضرت علی دعای خیر کرد و به او فرمودند :پیش از اینکه نزد من بیایی گروهی از جنیان که خداوند به وسیله ی تو در دل انان رعب و وحشت انداخته بود امدندو مسلمان شدندو من اسلام انان را پذیرفتم.ساختن بیت المقدسدر تاریخ امده استنحوه ی ساختن بیت المقدس این چنین بود که:حضرت سلیمان جمعی از اجنه را برای تهیه ی مرمر و بلور در معادن وادار کرد و دستور داد بیت المقدی را از مرمر سفید بنا کنند. او برای ان شهر دوازده قلعه ساخت و هر یک از ابساط بنی اسراییل را در قلعه ای جای داد وچون از بنای شهر فراغت یافت ساختمان مسجد بیت المقدس را اغاز کرد و شیا طین و اجنه بد ذات را گروه گروه کرده و به استخراج معادن طلا و جواهرات فرستاد ، دسته ای را برای حمل انها به بیت المقدس برگماشت ، گروهی برای او نیز مشک و سایر عطریات می آوردند و دسته ای هم مامور تهیه مرواريد از قعر دریاها و حمل ان به بیت المقدس گردیدند و در نتیجه انقدر سنگهای معدنی و طلا و جواهرات و غیره تهیه شد که اندازه ی انها را جز خدا کسی نمی داند، پس حضرت سلیمان فرمان داد مجاران زبردست را حاضر نموده و سنگهای و جواهرات را طبق دستورمعماران مجاری کنند و انگاه به وسیلله ی انها مسجد را با سنگ ها ی سفید و زرد و سبز بنا کرد و ستون های انرا از سنگ های مرمر بلورین قرار داد و سقف و دیوارهای انرا به انواع جواهرات مزین ساخت کف مسجد را با فیروزه فرش کرد و در زمین جایی زیباتر و درخشنده تر از انجا نبود و چنان بود که درشب تاریک چون ماه شب چهارده می درخشید. چون ساختمان ان به پایان رسید بزرگان و نیکان بنی اسراییل را جمع کرد و به انان خبر داد که من این بنا را برای خدای متعال ساختم و ان روزی که از بنای مسجد فراغت یافته بود را روز عید نام نهاد.بیت المقدس هم چنان بر پا بود تا وقتی که بختالنصر به جنگ با بنی اسراییل امد و شهر را ویران کرد، پس دستور داد تا مسجد را خراب کند .انان تمام طلا و جواهرات را به پایتخت کشور خود در عراق برد.نمونه ای دیگرجنیان قدرت دارند اجسامی را از صندوق در بسته بیرون اورند یا اجسامی را داخل صندوق در بسته نمایند،بدون اینکه نیاز به باز شدن قفل صندوق داشته باشد.علامه طباطبایی می فرمودند: یک روز در جایی که من هم حضور داشتم و مشاهده می کردم ، سخن از این مسیله به میان امد که ایا جنیان می توانند از در بسته وارد شوند یا از صندوق در بسته اشیا را بیرون اورند وببرند یا خیر؟ یکی از حضار که خود درتسخیر جنیا ن می توانند از صندوق سربسته و قفل زده شده چیزهایی را بیرون اورند در همان مجلس صندوق لباس بزرگی که بقچه های لباس در ان بود را به میان اتاق اوردند و چند قفل محکم بر در ان زدند و پس مردی سنگین وزن هم برروی ان نشست ناگاه دیدم که بقچه های لباس همگی در خارج از صندوق روئ زمین چیده شده است . بسیار متعجب شدم در این حال ان مرد قوئ هیکل از روئ صندوق برخا ست و قفل را باز کرد چون در را باز کردند ما دیدیم که بقچه های لباس در ان نیست و صندوق خالیست.تلاوت سوره ی جنامام صادق (ع) می فرمایند: هرکس سوره ی مبارکه ی جن را بسیار تلاوت کند از اذیت و ازار اجنه و سحر جادوگران محفوظ میماند و در امان خواهد بود و اگر در مکانی که جنیان هستند این سوره قرایت کند انان از انجا می روند و پراکنده می شوند و اگر این سوره را بخواند و پادشاهی رود از شر او در امان باشد و اگر زندانی این سوره را قرایت کند خداوند اورا از حبس نجات می دهد ،و اگر در حال فقر وتنگی معیشت ان راقرایت کند پروردگار عالم گشایش به او

عطا کنـد و همچنین از پیغمبر اکرم روایت شـده که ایشان فرمودند: هرکس این سوره را قرایت کند خداوند به تعدادی از جنیان که به رسول خـدا ایمـان اورده انـد به او اجر وثواب مرحمت می فرمایـد.علامـه طباطبایی شاهـد احضار جنروزی سـید نور الـدین فرزند کوچـک علامـه ،در تهران خـدمت ایشـان رسـید و گفت :اقـا جـان !اقـای بحرینی در تهران است و می توانـد احضار جن کنـد ،می خواهید او را بیاورم؟ علامه فرمودند: اشـکالی ندارد.سـید نورالدین رفت و پس از یکی دو ساعت او را اورد و در مجلس نشاند پس چـادری آورد و دو طرفش را به دست من داد و دو طرف دیگرش را خودش گرفت و از زمین دو وجب فاصـله داشت،در این حـال جنیـان را حاضـر کرد و صـدای غلغله وهمهمه شدیـدی در زیر چـادر برخاست و چادر به شـدت تکان خورد و ادمهایی به قامت دو وجب زیر ان بودنـد و تکـان می خوردنـد و من بـا کمـا ل فراست متوجه بـودم که این صـحنه چشم بنـدی نبوده و وجـود خـارجی دارد.مرگ حضـرت سلماناز ایـات شـریفه قران استفاده می شود که حضـرت سـلیمان در حالیکه تکیه به عصا داشـته از دنیا رفت و کسـی متوجه مردنش نشـده و هم چنین در حال تکیه به عصایش بوده که انس و جن کسـی متوجه فوتش نبوده تا اینکه خداوند به موریانه ها مهموریت می دهـد تا عصای حضـرت سـلیمان را بخورنـد و عصا بشـکند وحضـرت سـلیمان به زمبن بیفتد ان وقت مردم متـوجه شدنـد کـه وی مرده اسـت و جن گفت :کـاش علم غیب می داشت چـون اگر علم به غیب می داشت تـا به امروز دربـاره ی مرگ سـلیمان در اشـتباه نمی ماند و این عذاب خوار کننده را بیهوده تحمل نمی کرد.در کتاب عللبه سند خود از حضرت ابی جعفر روایت کرد که فرمودنـد: سـلیمان بن داوود به جن دسـتور داد تا قبه ای از شـیشه برایش بسازد،روزی در ان قبه به عصای خود تکیه داده بود و به لشـکر جن خود تماشا می کرد که چطور اورا نگاه می کنند ناگهان نظرش از لشـگریان به سوئ دیگر افتاد و مردی را دید که در قبه ی اوست ، پرسید تو کیستی؟ گفت : من انم که نه رشوه می پذیرم و نه از ملکوت پروایی دارم من ملك الموتم پس او را قبض روح کرد در حالیکه همچنان سـر پا ایستاده و تکیه به عصای خود داشت جن او را تماشا می کردند.انگاه فرمود : یکسال تمام برای او کار کردند، به گمان اینکه او زنده است تا انکه خدای عز و جل حشـره ی موریانه را مامور کرد تا عصای اورا بخورد . همین که سـلیملن به زمین افتاد ان وقت جنیان فهمیدند که اگر غیب می دانسـتند یکسال تمام در عذاب خوار کننده نمی ماندند. در اینکه حضـرت سـلیمان بعـد از مرگش یـک سـال تکیه به عصـا داد و در این حال باقی مانـد روایات دیگری از شـیعه و سـنی آمـده است.خرافات درداسـتان حضرت سلیماناز حرفهای عجیب و غریب پیرامون داستان حضرت سلیمان آن است که عده ای با اسناد غیر معتبر دا ذیل آیه«وَاَلقَینا عَلَی کُرسیّه جَسَـداً ثمَّ اَنَابَ»آورده انـد که خدا به او پسری داد،و او از ترس جن-و در بعضـی از روایات از ترس ملـک الموت- به ابر سپردتـا او را در دامن خودحفـظ کنـد، ولی روزی جسـد مرده ی اورابر تخت خود یافت!وباز روایاتی که آورده اند روزی سـلیمان گفت امشب با صد نفر از زنان خود جماع می کنم تا از هر یك از آنها پسری شجاع برایم متولد شود ودر راه خـدا جهاد کنـد و در این کلام خود انشاالله نگفت و در نتیجه هیـچ کـدوم از همسـرانش باردار نشدند،مگر یك نفر که فرزندی نیمه تمـام زاییـد و سـلیمان او را بسـیار درست میـداشت و بـدین جهت او را نزدیـک یکی از جنیـان پنهان کرد!تا اینکه دست ملك الموت او را گرفته قبض روح کرد وجسدش را برتخت سلیمان انداخت!و نیز از حرفهای عجیب غریب، مطلبی که دا روایات بسیاری آمده که سـلیمان انگشتری داشت و یکی از شـیطان ها آن را از وی دذدید و در نتیجه چند روزی ملك سلیمان زایل شد و تسلطش بر شـیاطین پایان یافت وبر عکس شـیطان ها بر ملك او مسـلط شدنـد،تا انکه خداوند انگشتری به او برگردانید و در نتیجه سـلطنتش دوباره برگشت!زعفر جنی و واقعه ی کربلافاضل در بندی در کتاب اسرا الشهاده از یکی حکایت کرده است که او گفت:«من زعفر جنی را نزد خود او وسـایر مردم مورد ملامـت و توبیخ قرار می دهم و بر بی سـعادتی او تاسف می خورم که چرا در روز عاشورا از کربلا مراجعت نموده و جناب سیدالشـهدا، عزیز زهرا را تنها دید و یاریش نکرد با آن با ان که حضرت او رامرخص نفرموده بود.تا اینکه شبی از شبهای دهه ی اول محرم در منزل خود در مدرسه ای از مدارس شهر اصفهان تنها نشسته بودم و موضوع امدن زعفر را با لشـگر خوددر کربلا و مشاهده ی گودال قتلگاه را از بعضـی کتابهای مقتل مطالعه می کردم.ناگهان شخصـی در را باز کردو داخل

حجره شدو پس از اسلام و ردّ در جواب در گوشه ای نشست ومن به او خوش امد گفتم.من از طرز ورود او متعجب شدم.زیرا در حجره را بسته بودم و چفت آهن او را انداخته بودم.از این رو بر خود ترسیده بودم.وقتی او مر اچنین دید، گفت نترس!من برادر تو زعفر جنی هستم.برای این آمده ام که تو را زیارت کنم و از این که مرا بسیار مورد ملامت قرار می دهی به تو شکایت کنم وعذر خود را به تو بیان کنم تا بدانی که:ای برادر!تو هنوز حقیقت امر را ندانسته و به کنه معرفت آن تا کنون نرسیده ای.بدان که وقتی من با لشگر خود وارد کربلا شدم ،آن عرصه وفضای زمین پربلا را چنان از طایفه های معتبره جنیان وپادشاهان اینان که من از همه اینها کم شانس تر و در رتبه ی پایین تر و کم لشگرتر بودم،پر دیدیم که نزدیک تر از چهار فرسخ مکانی خالی برای خود ندیدیم.همچنین فضای هوا تا آسمان را از خود فرشتگان وبزرگان آنان چنان پر دیدم که امکان نزدیک شدن برای خود را ندیدم و صفوف جنیا ن در همه ی آن مکان به هم پیوسته و بر حسب مراتب و مقام خود پشت سریکدیگر صف بسته و مقدم بر هر صف،روسایشان ایستاده بودند.همچنین طایفه های فرشتگان به اختلاف قریب و بعید،طول و عرض هوا را اشغال کرده و هر طایفه و قبیله ای در جایگاه خود،نسبت به هن حضرت مراعات هدب را نمودهو هر گروهی سعی داشت تابتواند در جنگ با کفار از حضرت اجازه بگیرد.اما حضرت به هیچ یک اجازه ی جنگ نداد.جایگاه من و لشگریانم به اندازه ی چهار فرسخ از آن حضرت دورتر بود.به ناچار من ولشگریانم در همان جا ایستادیم وبا تعظیم تمام بر آن حضرت سلام کرده و جواب شنیدیم.سپس حضرت شروع به مکالمه وملاطفه با اهل هر یک ازصفوف جن و فرشتگان نموده و در آخر کلام خود،همه را دعا کردو برای آنان طلب جزای خیر نمود.آن حضرت به هیچ کدام از گروه ها اجازه ی ماندن و کمک کردن نداد.آنها نیز پس از یاس از نصرت آن حضرت بخاطر امتثال امر ایشان به محل خود بازگشتنداما راضی به بازگشت نشدم ودر گوشه ای از زمین کربلامشغول گریه و زاری شده وبی قراری می کردم و به سرو صورتم آسیب می رساندم و بر حالت آن بزرگوار افسوس می خوردم.تا آن که آنچه درخصوص شهادت در علم خود گذاشته بود،واقع گردید ولشکریان کفاربا عیال و اطفال و بازماندگان حضرت و سرهای مقدس شهدا از آن دشت پربلا رفتند.من هم با لشگر خودازعقبشان به قصداین که به اهل بیت خدمتی کنم روانه شدم واطفال از افتادن از پشت شتران و رسیدن صدمات دیگر حفظ نمایم.لشگریان ابن زیادوقتی که به کوفه رسیدند،آفتاب غروب کردو نتوانستند که همگی وارد کوفه شوند و کسانی که نگهبان اسیران وسرهای شهدابودنددر خارج از کوفه منزل کردند وچادر وسراپرده های خودرابرپا کردند واهل بیت رسالت را در جایگاهی دیگر استقرار دادند.از داخل کوفه از منازل کسان و نزدیکان این عده از لشگریان ابن زیاد که دربیرون ماندندانواع خوراکی ها ونوشیدنی های لذیذآوردند،اما اطفال اهل بیت از شدت گرسنگی و دیدن آن غذاها واستشمام بوی آنها به گریه در آمدندو بسیار بی قراری کردند.در پی آن ،فضّه ی خادمه نزد حضرت زینب آمدوگفت: ای خاتون من! این اطفال از گرسنگی و بی تابی تلف می شوند. زینب فرمود:تدبیر چیستوچه باید کرد؟ فضّه عرض کرد: رسول خدا مرا به سه دعای مستجاب وعده داده که یکی از آنها باقیمانده است. پس به من اجازه دهید تا آن را وسیله ی گشایش مشکل اطفال قرار دهم. زینب علیه السلام به او اجازه داد و فضه به گوشه ای رفت و دو رکعت نماز حاجت به جا آورد و دعا کرد. در اثنای دعایش ظرف بزرگی را مشاهده کرد که از آسمان نازل شد و از گوشت و آبگوشت پر بود و دو عدد نان روی آن قرار داشت و از آن بوی مشک و عنبر و زعفران می آمد.حضرت زین العابدین علیه السلام و عیال و اطفال از آن غذاها خوردند اما چیزی کم نشد و آن را نگه داشتند و هنگامیکه به غذا احتیاج داشتند از آن استفاده می کردند و مثل اول همچنان باقی بود تا ورود به کوفه و خروج به سوی شام و توقف در آن و بازگشت به مدینه.آن غذاها کماکان به آسمان برگشت و من این نعمت الهی و مایده آسمانی را تا آن زمان می دیدم. سپس زعفر گفت: این بود حکایت من درباره واقه کربلا. سوگند به خدا از اهل بیت علیهم السلام ، از هنگام ورود به کربلا تا هنگام ورود باقیمانده اسرا به مدینه ، خود و اصحابم جدا نشدیم و درباره آنان خلاف و تقصیری ننمودم. پس دیگر مرا مورد ملامت و مذمت قرار ندهید. این را گفت و از نظر پنهان شد و آن مرد از عمل خود نادم و پشیمان

گردید. نوحه جن در وفات عالماز مرحوم حاج ملا فتحعلی سلطان آبادی نقل شده است که فرمود: ((در زمان در گذشت مرحوم آیت الله سید بحرالعلوم رحمهٔ الله ، نوحه جنی به خاطر وفات و فقدان آن جناب از سرداب خانه او شنیده شد.))

زندگینامه لقمان حکیم

ترجمه: یوسف عزیزی

قصص الانبیا یا سرگذشت پیامبران- خلاصه کتاب: گرد آورنده: میلاد جعفری- لقمان حکیم، غلام سیاهی بود که در سرزمین سودان چشم به جهان گشود. گرچه او چهره ای سیاه و نازیبا داشت،ولی از دلی روشن، فکری باز و ایمانی استوار برخوردار بود. او که در آغاز جوانی برده ای مملوک بود، به دلیل نبوغ عجیب و حکمت وسیعش آزاد شد و هر روز مقامش اوج گرفت تا شهره ی آفاق شد. او مردی امین بود، چشم از حرام فرو می بست، از ادای حرف ناسزا و بی مورد پرهیز می کرد و هیچگاه دامن خود را به گناه نیالود و همواره در امور زندگی شرط عفت و اخلاص را رعایت می کرد. اوقات فراغت خود را به سکوت و تفکر در امور جهان و معرفت حق تعالی می گذراند و برای گذراندن امور زندگی به حرفه خیاطی و یا درودگری مشغول بود. لقمان از خنده بی مورد و استهزاء دیگران پرهیز می کرد و هیچگاه اراده خود را تسلیم خشم و هوای نفس نمی کرد. از کامیابی در دنیا مغرور و از ناکامی اندوهگین نمی شد و صبر و شکیبایی او به حدی بود که با از دست دادن چند فرزند، از سر زبونی دیدگان خود را به سرشک غم نیالود. در اصلاح امور مردم و حل نزاع و مرافعه آنها سعی وافر داشت و هرگز به دو کس که با یکدیگر مخاصمه و منازعه یا مقاتله داشتند نگذشت، مگر آن که در میان ایشان اصلاح کرد. بیشتر وقت خود را در همنشینی با فقها و دانشمندان و پادشاهان می گذراند و مسئولیت خطیر آنها را گوشزد می کرد و آنها را از کبر و غرور برحذر می داشت و خود نیز از احوال ایشان عبرت می گرفت. در این شرایط بود که لقمان شایسته پوشیدن جامه حکمت شد و سپس در نیمروزی گرم که مردم در خواب قیلوله بودند جمعی از فرشتگان که لقمان قادر به رؤیت آنها نبود، نظر لقمان را در مورد خلافت و پیغمبری خدا جویا شدند.لقمان در پاسخ فرشتگان گفت: اگر خدای متعال مرا به قبول این امر خطیر امر کند، فرمان او را با دیده منت خواهم پذیرفت و امید و یقین دارم که در آن صورت او مرا در این کار یاری خواهد کرد و علم و حکمتی که لازمه این وظیفه باشد به من عطا خواهد کرد و مرا از خطا و اشتباه حفظ می کند، ولی اگر اختیار رد یا قبول این امر با من باشد، از پذیرش این مسئولیت بزرگ عذر خواهم خواست و عافیت را اختیار می کنم. چون فرشتگان علت امتناع لقمان از پذیرش این مسئولیت را جویا شدند، لقمان گفت: حکومت بر مردم اگر چه منزلتی عظیم دارد، ولی کاری بس دشوار است و در جوانب آن فتنه ها و بلاها و لغزشها و تاریکی های بیکرانی وجود دارد که هر کس را خدا به خود واگذارد گرفتار آن شود و از صراط مستقیم و راه رستگاری منحرف گردد و هر کس از آنها برهد به فلاح و رستگاری نائل خواهد شد. خواری و گمنامی دنیا در برابر عزت و بزرگواری آخرت گوارا است ولی اگر هدف کسی جاه و جلال دنیوی باشد، دنیا و آخرت هر دو را از کف خواهد داد، زیرا عزت و نعمت دنیا موقت و عاریه است و چنین کسی به نعمت و عزت جاودان اخروی نیز دست نخواهد یافت. فرشتگان که به عقل سرشار لقمان پی بردند او را تحسین کردند و خدای تعالی او را مورد لطف و عنایت قرار داد و سرچشمه حکمت خود را بر لقمان روان ساخت تا سیل حکمت و نور معرفت بر زبان و بیان لقمان جاری گردد و تشنگان حقیقت را در خور استعدادشان از زلال معرفت و حکمت خود سیراب سازد و در این میان فرزند برومند لقمان که نظر پدر را به خود معطوف داشته بود، بیشتر مورد خطاب او قرار می گرفت گرچه نصایح لقمان بیشتر جنبه عمومی داشت.سعی لقمان بر این بود که در مناسبت های مختلف فرزندش و همچنین سایر مردم را پند و اندرز دهد. لقمان فرزندش ناتان را خطاب قرار داد و گفت: فرزندم همیشه شکر خدا را به جای آور، برای خدا شریک قائل مشو، زیرا مخلوقی ضعیف و محتاج را با خالقی عظیم و بی نیاز برابر نهادن، ظلمی بزرگ است. فرزندم: اگر عمل تو از خردی چون ذره ای از خردل در صخره های بلند

کوه یا آسمانها و یا در قعر زمین مخفی باشد از نظر خدا پنهان نخواهد بود و در روز رستاخیز در حساب اعمال تو منظور خواهد شد و به پاداش و کیفر آن خواهی رسید. فرزندم: نماز را به پای دار! تا ارتباط تو با خدا محکم گردد و از ارتکاب فحشا و منکر مصون باشی و چون به حد کمال رسیدی، دیگران را به معروف و تهذیب نفس و تزکیه روح دعوت و رهبری کن و در این راه در مقابل سختی ها، صبور و شکیبا باش. فرزندم: نسبت به مردم تکبر مکن و به دیگران فخر مفروش که خدا مردم خودخواه و متکبر را دوست ندارد. خود را در برابر ایشان زبون مساز که در تحقیرت خواهند کوشید، نه آنقدر شیرین باش که ترا بخورند و نه چندان تلخ باش که به دورت افکنند. فرزندم: در راه رفتن نه به شیوه ستمگران گام بردار و نه مانند مردم خوار و ذلیل، و به هنگام سخن گفتن آهسته و ملایم سخن بگو زیرا صدای بلند، بیرون از حد ادب و تشبه به ستوران – ستوران– است. فرزندم: از دنیا پند بگیر و آن را ترک نکن که جیره خوار مردم شوی و به فقر مبتلاـ گردی و تا آنجا خود را در بند و گرفتار دنیا نکن و در اندیشه سود و زیان آن فرو مرو که زیانی به آخرت تو برسد و از سعادت جاودان بازمانی! بخشی از نصایح لقمان به فرزندش : فرزندم: دنیا دریای ژرف و عمیقی است که دانشمندان فراوانی را در خود غرق کرده است پس برای عبور از این دریا، کشتی از ایمان و بادبانی از توکل فراهم کن و برای این سفر توشه ای از تقوی بیندوز، و بدان و آگاه باش که اگر از این راه پر خطر برهی، مشمول رحمت شده ای و اگر در آن دچار هلاک شوی به غرقاب گناهانت گرفتار گشته ای. فرزندم: در زندان شب و روز زمانی را برای کسب علم و دانش منظور کن و در این راه با دانشمندان همدم و همراه شو و در معاشرت با آنها شرط ادب را رعایت کن و از مجادله و لجاج بپرهیز تا تو را از فروغ دانش خود محروم نسازند. فرزندم: هزار دوست اختیار کن و بدان که هزار رفیق کم است و یک دشمن مینوز و بدان که یک دشمن هم زیاد است. فرزندم: دین مانند درخت است. ایمان به خدا آبی است که آن را می رویاند. نماز ریشه آن، زکات ساقه آن، دوستی در راه خدا شاخه های آن، اخلاق خوب برگ های آن و دوری از محرمات، میوه آن است. همانطور که درخت با میوه ی خوب کامل می گردد، دین هم با دوری از اعمال حرام تکمیل می شود.لقمان از دیدگاه امام صادق (ع) : از امام صادق علیه السلام سؤال کردند خدا چه حکمتی به لقمان داد که از او در قرآن یاد شده است؟ حضرت فرمود: به خدا سوگند حکمتی که به لقمان داده شده بود نه مال بود و نه مقام و طایفه و نه هیکل و زیبایی، بلکه او مردی بود در کار خدا نیرومند، در راه او پرهیزکار، ساکت، با وقار، دقیق، آینده نگر، تیزبین و پند آموز. او روزها نمی خوابید و همیشه بر اعمال خود کنترل و نظارت دقیق داشت. از ترس گناه هیچگاه نمی خندید، غضب و شوخی نمی نمود، خداوند به او اولاد زیادی بخشید و در حالی که همه آنها قبل از وی جان سپردند با صبر و شکیبایی مصائب را تحمل کرد و به رضای خدا راضی بود و برای هیچ یک اشک بر دیدگان جاری نکرد. هر گاه به دو نفر که اختلاف و یا نزاع داشتند برخورد می کرد میان آنان صلح و صفا برقرار می ساخت و آتش کینه و عداوت را در آنها خاموش می ساخت.لقمان از نگاه مفسرین : دسته ای از مفسرین معتقدند او پیامبر بوده ولی اغلب او را حکیمی فرزانه دانسته اند. در سیاهی چهره او تردیدی نیست ولی حکمت بی نظیرش، سیرت او را بسیار منور کرده بود. کسی از او پرسید مگر تو همدوش ما گوسفند چرانی نمی کردی چه شد که به این مقام و منزلت رسیدی؟ لقمان پاسخ داد: خدا را شناختم، امانت را حفظ کردم، راست گفتم و از حرف بی فایده و بی مورد پرهیز کردم. بعضی گفته اند او پسر خواهر ایوب بوده و بعضی دیگر او را پسر خاله ایوب معرفی کرده اند و عده ای دیگر او را از عمو زادگان ابراهیم علیه السلام دانسته اند.بخشی از حکمتهای لقمان حکیم : لقمان در آغاز، برده خواجه ای توانگر و خوش قلب بود. ارباب او در عین جاه و جلال و ثروت و مکنت دچار شخصیتی ضعیف و در برابر ناملایمات زندگی بسیار رنجور بود و با اندک سختی زبان به ناله و گلایه می گشود، این امر لقمان را می آزرد اما راه چاره ای به نظر او نمی رسید، زیرا بیم آن داشت که با اظهار این معنی، غرور خواجه جریحه دار شود و با او راه عناد پیش گیرد. روزگاری دراز وضع بدین منوال گذشت تا روزی یکی از دوستان خواجه خربزه ای به رسم هدیه و نوبر برای او فرستاد. خواجه تحت تأثیر خصائل ویژه لقمان، خربزه را قطعه قطعه نمود به لقمان تعارف کرد و لقمان با روی گشاده و

اظهار تشکر آنها را تناول کرد تا به قطعه آخر رسید، در این هنگام خواجه قطعه آخر را خود به دهان برد و متوجه شد که خربزه به شدت تلخ است. سپس با تعجب زیاد رو به لقمان کرد و گفت: چگونه چنین خربزه تلخی را خوردی و لب به اعتراض نگشودی؟ لقمان که دریافت زمان تهذیب و تأدیب خواجه فرا رسیده است، به آرامی و با احتیاط گفت: واضح است که من تلخی و ناگواری این میوه را به خوبی احساس کردم اما سالهای متمادی من از دست پر برکت شما، لقمه های شیرین و گوارا را گرفته ام، سزاوار نبود که با دریافت اولین لقمه ناگوار، شکوه و شکایت آغاز کنم. خواجه از این برخورد، درس عبرت گرفت و به ضعف و زبونی خود در برابر ناملایمات پی برد و در اصلاح نفس و تهذیب و تقویت روح خود همت گماشت و خود را به صبر و شکیبایی بیاراست. روزی دیگر خواجه لقمان در سرایی، سفره ای گسترده بود و میهمانان خود را در سایه جود و کرمش پذیرایی می کرد. لقمان که در خدمت میهمانان و تهیه وسایل رفاه ایشان سعی وافر داشت از شنیدن سخنان بیهوده آنها سخت در عذاب بود و همواره مترصد فرصتی بود تا عادت زشت آنها را گوشزد کند و در اصلاح و تهذیب آنها گامی بردارد. در این هنگام گروهی از میهمانان خواجه، وارد سرا شدند و خواجه به لقمان فرمان داد تا گوسفندی ذبح کند و غذایی از بهترین اعضاءِ گوسفند مهیا سازد. لقمان غذایی لذیذ از دل و زبان گوسفند، فراهم نمود و نزد میهمانان آورد. روزی دیگر خواجه امر کرد، از بدترین اعضاءِ گوسفند، غذایی آماده سازد، لقمان بار دیگر غذا را از دل و زبان گوسفند مهیا کرد. خواجه با تعجب پرسید: چگونه است که این دو عضو گوسفند هم بهترین و هم بدترین هستند؟ لقمان پاسخ داد: این دو عضو مهمترین اعضا در سعادت و شقاوتند، چنانکه اگر دل سرشار از نیت خیر و زبان گویای حکمت و معرفت و حلّال مشکلات و مسایل مردم باشد، این دو عضو بهترین اعضاء هستند و هر گاه دل بداندیش و پست نیت باشد، زبان گویای غیبت و تهمت و محرک فتنه و فساد، هیچیک از اعضا، بدتر و زیان بارتر از این دو عضو نخواهد بود. لقمان نیک و بد هر کاری را مشروط به رضای وجدان و خشنودی خداوند می دانست و تمجید و تحسین خلق را هدف خود قرار نمی داد و از خرده گیری و عیبجویی آنها نیز هراسی نداشت و این موضوع را نیز همواره به فرزند خود گوشزد می نمود، تا روزی به جهت اطمینان خاطر، تصمیم گرفت این حقیقت را نزد پسر خود مصور سازد. لقمان به فرزند خود گفت: مرکب را آماده ساز و مهیای سفر شو. چون مرکب آماده شد، لقمان خود سوار شد و پسرش را پیاده دنبال خود روان کرد. در این حال گروهی که در مزارع خود مشغول کار بودند آنها را نظاره کردند و به زبان اعتراض گفتند: عجب مرد سنگدلی، خود سواره است و کودک معصوم را پیاده به دنبال می کشد. سپس لقمان خود از مرکب پیاده شد و پسر را سوار بر مرکب کرد تا به گروهی دیگر از مردم رسید، این بار مردم با نظاره آنها گفتند: عجب پسر بی ادب و بی تربیتی، پدر پیر و ضعیف خود را پیاده گذاشته و خود با نیروی جوانی و تنومندی بر مرکب سوار است. حقا که در تربیت او غفلت شده است. در این حال لقمان نیز همراه فرزند خود سوار مرکب شد و هر دو سواره راه را ادامه دادند تا به گروه سوم رسیدند، مردم این قوم چون آنها را دیدند گفتند: عجب مردم بی رحمی، هر دو چنین بار سنگینی را بر حیوان ناتوان تحمیل کرده اند و هیچ یک زحمت پیاده روی را به خود نمی دهند. در این هنگام لقمان و پسر هر دو از مرکب پیاده شدند و راه را پیاده ادامه دادند تا به دهکده ی دیگری رسیدند، مردم با مشاهده آنها، زبان به نکوهش گشودند و گفتند: آن دو را بنگرید، پیر سالخورده و جوان خردسال هر دو پیاده در پی مرکب می روند و جان حیوان را از سلامت خود بیشتر دوست دارند. چون این مرحله از سفر نیز تمام شد لقمان با تبسمی معنی دار به فرزند خود گفت: حقیقت را در عمل دیدی، اکنون بدان که هیچگاه خشنودی تمام مردم و بستن زبان آنها امکان پذیر نیست؛ پس خشنودی خداوند و رضای وجدان را مد نظر قرار ده و به تحسین و تمجید یا توبیخ و نکوهش دیگران توجهی نکن. لقمان همواره رعایت اعتدال و میانه روی را از شروط کامیابی و موفقیت در امور زندگی می دانست و رعایت این اصل را در کلیه شئون زندگی لازم و ضروری می شمرد و معتقد بود افراط و تندروی می تواند لذت ها را به آلام و عادت ها را به آلودگی تبدیل کند. لقمان برای درک صحیح این موضوع، با بیانی جالب و منطقی، فرزند خود را چنین نصیحت کرد: فرزندم این نصیحت پدر را همواره آویزه گوش خود کن و در

زنـدگی همواره لذیـذترین غذاها را میل کن و فاخرترین جامه ها را بپوش و در بهترین بستر بیارام و از زیباترین زنان ، انتخاب کن . فرزند لقمان از نصایح پدر سخت متعجب شد، زیرا پدر که همواره او را به اعتدال و اقتصاد در امور زندگی تشویق می کرد، این بار او را به افراط و تن پروری ترغیب می نمود. لـذا علت را از پـدر خویش جویا شـد. لقمان گفت: منظور من از این سـخن آن بود که اگر زمانی برای برآوردن حاجت خود اقدام کنی که ضرورت و شـدت آن به اوج خود رسیده باشد، از ساده ترین آنها عالی ترین مراتب لـذت را خواهی برد. اگر هنگامی برای خواب و استراحت اقـدام کنی که بی خوابی حواس و قوای تو را تحت تأثیر و تسـخیر خود قرار داده باشـد، در این حال پاره خشتی بهتر از بالش پَر و بستری زبر و خشن خوشآیندتر از ملایمترین آنها خواهد بود. فرزندم اگر زمانی بر سر سفره بنشینی که گرسنگی، صبر و طاقت از تو بریـده باشد، ساده ترین غـذاها برای تو لذیـذتر از طعام پادشاهان خواهـد بود. اگر نیاز تو به جامه تازه مبرم باشد و لباس پیشین قابل استفاده نباشد، جامه کرباس از خلعت شاهانه برای تو برازنده تر خواهـد بود... مریـدی خلاصه معرفت و روح حکمت لقمان را جویا شد وی گفت: خلاصه معرفت و روح حکمت من آن است که از امور زندگی آنچه به عهده خالق است، تکلف و زحمتی بر خود روا نمی دارم و آنچه به عهده من است در آن سستی و کوتاهی نمی کنم.موفق و سربلند باشیدپایانمنابعقصص الانبیا یا سرگذشت پیامبران ترجمه یوسف عزیزی

سلیمان نبی

ارائه: سعیده دوزنده خلاصه کتاب : برگرفته از کتاب های قصـص قرآن و زندگی نامه ی پیامبران: سـلیمان (ع): نام سلیمان (ع) در تاریخ به عنوان پیغمبری رئوف و سلطانی عـادل و دادگستر و حکمرانی حکیم و فرزانه ثبت شـده است . مورخین عموما نوشـته اند هنگامی داوود (ع) او را به جانشینی خود منصوب داشت از عمر سلیمان ۱۳ سال بیش نگذشته بود و این مطلب در حدیثی از امام موسی بن جعفر (ع) نیز روایت شده است , و در پاره ای از احادیث است که چون داوود خواست سلیمان را که کودکی بود وصی خویش گردانـد , علماء و عباد بنی اسرائیل به مخالفت برخواسته و گفتند می خواهد جوان نورسی را بر ما خلیفه گرداند , با اینکه در میان ما بزرگتر از او وجود دارد , خدای تعالی باو وحی فرمود مجلسی ترتیب دهد که و عصاهای آنان که مدعی جانشینی داوود هستند و همچنین چوبدستی سلیمان را بگیرد و در اتاقی بنهد و روز دیگر آن عصا ها را بیرون آوردند هر کدام از آنها که سبز شده بود صاحب آن عصا خلیفه داوود می باشد و چون اینکار را کردند و روز دیگر بدان اتاق رفتند و مشاهده کردند چوبدستی سلیمان سبز شده .و در احادیث دیگری است که سبب اینکه داوود سلیمان را به جانشینی خود منصوب کرد آن قضاوتی بود که سلیمان– در همـان سن کم و کودکی – دربـاره صـاحب زمین و گوسـفندان کرد و خـدای تعـالی در سوره انبیـاء بـدان اشـاره کرده است .و ملخص داستان این بود که دو نفر به نزد داوود آمـده و یکی از آن دو گفت من زمینی مزروعی داشـتم که آنرا کشت کرده بودم و چـون سبز شـده گوسـفندان این مرد , شـبانه آمـده و زراعت مرا خـورده انـد , و در روایـات زیـادی است که گفت : زراعت مزبور درختان مو بوده و خوشه های انگور در آنها ظاهر گردیده بود.داوود برای قضاوت در آن ماجرا سلیمان را طلبید و با او به گفتگو و مشورت پرداخت و یـا به نقل بعضـی از روایات , قضاوت را در آن باره به سـلیمان ارجاع کرد و فرمود به نزد سـلیمان برویـد تا وی درباره شـما حکم کنـد , و علت مشورت و یا ارجاع به سـلیمان همین بود که می خواست لیاقت و شایستگی او را برای جانشـینی و خلافت خود به بنی اسرائیل گوشزد ساخته و به آنها بنمایـد سلیمان حکم کرد گوسفندان را به صاحب زمین بدهنـد و زمین رابه صاحب گوسفندان بسپارند تا وقتی که زراعت به حالت اولیه بازگردد, و این مدت صاحب زمین از نتاج و شیر و پشم گوسفندان استفاده کنـد, و صاحب گوسفندان نیز به زراعت زمین همت گمارد و بـدین ترتیب زیانی متوجه هیچکدام یک از طرفین نخواهد گردید و در حدیث کلینی ره که از امام صادق (ع) روایت کرده حضـرت داوود علیه الاسـلام بدو فرمود چرا خود گوسفندان را به صاحب زمین نـدادی , چنانچه علمای بنی اسـرائیل چنین حکم می کنند ؟ سـلیمان گفت زیرا گوسـفندان ریشه زراعت و درختان را

که نخورده اند , و سال دیگر زراعت به حال اولیه باز میگردد・ بدنبال این حکم وحی الهی نیز به داوود نازل گردید و خدای تعالی بدو فرمود حکم همان است که سلیمان کرده است و بدین ترتیب نبوغ و استعداد و شایستگی سلیمان برای خلافت و جانشینی داوود در نزد بنی اسرائیل و فرزندان دیگر داوود محرز و آشکار گردید. آغاز کار سلیمان (ع)مورخین نوشته اند سلیمان (ع) دارای برادران دیگری بود که از طرف مادر با سلیمان جدا بودند و چون عمرشان بیش از سلیمان بود خود را به جانشینی پدر و پادشاهی سزاوارتر می دانستند .هنگامی که داوود به فرمان پروردگار متعال سلیمان را به جانشینی خود منصوب داشت یکی از برادران سلیمان به نام آبشالوم برآشفت و در صدد مخالفت و بالاخره جنگ با پدر برآمد و گروهی را با خود همراه کرده به جنگ داوود آمد و داوود از ترس او به شرق اردن گریخت و آبشالوم برای چندی بر تخت سلطنت داوود تکیه زد تا اینکه حضرت داوود لشگری به سرکردگی شخصی به نام یوآب به جنگ آبشالوم فرستاد و آبشالوم در آن جنگ کشته شد و داوود به مقر سلطنت ازگشت.و پس از فوت داوود برادر دیگر سلیمان به نام أودینا آغاز مخالفت کرده هواداران آبشالوم را با خود برداشت و به جنگ سلیمان آمد و پس از جنگی که شد أودینا نیز کشته شد و پایه های سلطنت سلیمان در میان بنی اسرائیل مسقر گردید .نعمت های که خداوند به سلیمان داد خدای تعالی سلیمان را نیز مانند پدرش داوود به نعمتهای بسیاری متنعم ساخت و موهبت های فراوانی بدو عنایت فرمود و مانند نبوت , سلطنت, علم منطق الطیر , علم قضاوت , حکمت و فرزانگی و تسخیر باد و جنیان و دیوان و شیاطین برای او و نعمت های دیگری.............. متأسفانه احوالات این پیغمبر بزرگوار و تاریخ آن حضرت در بسیاری از جاها به دست افسانه پردازان و خرافه نویسان افتاده , و اسرائیلیات در تاریخ سلیمان بسیار راه یافته است تا آنجا که نسبت های ناروایی به آن حضرت دادند که نگارنده ی کتاب حتی نقل آنها را مناسب نمی بیند .چنانچه به پدرش داوود (ع) نظیر آن نسبت ها را داده بودند و ما به خواست خدای تعالی در هر قسمت آنچه را مطابق احادیث معتبر و نقل صحیحی است برای شما ذکر نموده نقل احادیث و روایاتی که سندش به امثال وهب بن منبه و کعب می ر سد و به افسانه و جعل و خرافه بیشتر از یک حدیث صحیح شباهت دارد خودداری می کنیم .باری چنانچه گفتیم خدای تعالی نبوت و سلطنت را یکجا سلیمان عنایت کرد و او را بر کشور حاصلخیزو پهناوری که از خلیج عقبه تا شط فرات امتداد داشت فرمانروا گردانید , و به وسیله جنیان و شیاطین و نیروی باد که در تحت اختیار و تسخیر آن حضرت بود توانست بناهای عظیم و مرتفع و شگفت انگیزی را مانند بیت المقدس و هیکل معروف و تدمر وسایر آثاری که هنوز هم نمونه های بسیاری از آنها در سرزمین فلسطین و شامات موجود است بسازد و نگارنده از نزدیک بعضی از قسمت ها را دیده ام , و برای بیننده جای تردید باقی نمی ماند که برای ساختمانهای مذبور و بالا بردن آن سنگ های عریض و طویل از نیروهای غیر مرئی استفاده شده است .بنای بیت المقدس بعضی از مورخین بنای بیت المقدس را به داوود به پیغمبر اسلام نسبت دادند و گفته اند مردم در زمان داوود به طاعونی سخت مبتلا شدند و داوود چون در مکان فعلی مسجد الاقصی مشاهده کرده بود که فرشتگان از آنجا به آسمان بالا‌ـ می روند مردم را برداشته و به منظور دعا بدانجا آورد و برای رفع طاعون به درگاه خدای تعالی دعا کرد و خداوند به دعای او طاعون را از مردم برطرف نمود , از آن پس داوود دستور داد در آن مکان مسجدی بسازند و خود دست بکار شروع آن گردیده و پیش از آنکه بنای آن به اتمام برسد داوود از دنیا رفت و به سلیمان وصیت کرد آنرا به اتمام برساند , و قولی هم هست که خود داوود پس از اینکه شهر بیت المقدس را بساخت دست به کار بنای مسجدی شد و بنای آنرا نیز به اتمام رسانید و طلا و جواهرات بسیاری برای تزئیین سقف ها و دیوارهای آن بکار برد و چون بنای آن به پایان رسید جشن مفصلی گرفت و آنروز را عید قرار داده و قربانی ها کردند .و در مقابل اینان گروهی هم گفته اند داوود پیغمبر (ع) خواست تا دست بکار بنای آن شود ولی از جانب خدای تعالی دو وحی شد که اینکار به دست تو انجام نمی شود و انجام آنرا به فرزندت سلیمان واگذار کن . و در نقلی هم که به نظر نگارنده چندان اعتباری ندارد آمده است که : مصالح ساختمان مسجد بیت المقدس را داوود تهیه کرد ولی سلیمان دست به کار آن گردید و آن مصالح عبارت بود از یکصد هزار وزنه ی طلا و یک میلیون وزنه ی نقره و مقداری فراوان

مس و آهن که قیمت نقره اش به بهای امروز ۳۴۲.۰۰۰.۰۰۰ میلیون و بهای طلایش ۸۸۹.۵۰۰.۰۰۰ لیره انگلیسی می شود ,سلیمان در سال چهارم سلطنتش بنای هیکل را که همان معبد بیت المقدس بود آغاز کرد و ۱۸۳.۶۰۰ نفر را در ساختمانش بکار گماشت ساختمان این معبد هفت سال و نیم طول کشید و به سال ۱۰۰۵ قبل از میلاد مسیح پایان یافت و نیکوترین بنای دنیا و فخر اورشلیم گردید.و مرحوم طبرسی در تفسر مجمع البیان از جائی که جزء گروه اول است نقل می کند که گفته است :خدای عزوجل طاعون را بر بنی اسرائیل مسلط کرد و جمع بسیاری در یک روز هلاک شدند , داوود (ع) به آنها دستور داد که غسل کنند و با زنها و بچه های خود به صحرا بروند و به درگاه خدای تعالی تضرع و زاری کنند بلکه خداوند آنان را مورد رحمت و لطف خویش قرار دهد,صحرای مذبور که بنی اسرائیل برای دعا بدانجا رفتند همان سرزمینی بود که بعداً مسجد را در آن بنا کردند , خود داوود (ع) نیز بالای صخره و (سنگی که اکنون نیز هست) برفت و به سجده افتاد و به درگاه خدا نالید و بنی اسرائیل نیز با او به سجده افتادند , هنوز سر از سجده بر نداشته بودند که خداوند طاعون را از میان آنها برداشت .پس از اینکه سه روز از ماجرا گذشت داوود آنها را جمع کرد و بدانها فرمود: خدای تعالی بر شما منت گذارد و مورد مهر و لطف خویش قرارتان داد اکنون به شکرانه ی این نعمت بیایید و در آن نقطه ای که دعایتان به اجابت رسید مسجدی بنا کنید , بنی اسرائیل دستور داوود عمل کرده و دست به کار بنای بیت المقدس شدند , و حضرت داوود (ع) از کسانی بود که سنگ بر دوش خود حمل می کرد و بزرگان و نیکان بنی اسرائیل نیز به داوود (ع) تأسی کرده و سنگ می آوردند تا دیوارهای آنرا به مقدار یک قامت بالا بردند , و در آن روز از عمر داوود (ع) یکصد و بیست و هفت سال گذشته بود.خدای تعالی به داوود وحی فرمود : که اتمام بنای آن به دست فرزندت سلیمان انجام خواهد شد .و چون داوود به سن ۱۴۰ سالگی رسید وفات یافت و سلیمان را به جانشینی خود منصوب فرمود, سلیمان نیز جنیان و شیاطین را جمع کرد و کارهای ساختمان را میان ایشان تقسیم نمود, و هر دسته ای را به کاری گماشت و جمعی از اجنه و شیاطین را برای تهیه سنگ های مرمر و بلور به حفر معادن وادار کرد , و دستور داد شهر بیت المقدس را از سنگهای مرمر و سفید بنا کنند و برای آن دوازده قلعه ساخت و هر یک از اسباط بنی اسرائیل را در قلعه ای جای داد .و چون از بنای شهر فراغت یافت شروع به ساختمان مسجد کرد , و شیاطین و دیوان را گروه گروه به استخراج معادن طلا و جواهرات فرستاد و دسته ای را هم برای حمل آنها به بیت المقدس برگماشت .و گروهی نیز مشک و انر و سایر عطریات برایش می آورند , و دسته ای هم مامور تهیه مروارید از قعر دریاها و حمل آن به بیت المقدس گردیدند , و در نتیجه آنقدر سنگهای معدنی و طلاو جواهرات و غیره تهیه شد که اندازه ی آنها را جز خدا کسی نمی دانست ٠سپس فرمان داد حجران زبردست را حاضر کردند و دستور داد سنگها و جواهرات را روی دستور معماران حجاری کنند و آنگاه به وسیله آنها سلیمان (ع) مسجد را با سنگ های سفید و زرد و سبز بنا کرد و ستونهای آنرا از سنگ های مرمر بلورین قرار داد و سف و دیوارهای آنرا به انواع جواهرات مزین ساخت و کف آنرا با لوحه هایی از فیروزه فرش کرد, و در روی زمین جایی زیبا تر و درخشنده تر از آنجا نبود و چنان بود که در شب تاریک چون ماه شب چهارده می درخشید . و چون ساختمان آن به پایان رسید بزرگان و نیکان بنی اسرائیل را جمع کرد و بدانها خبر داد که من این بنا را برای خدای تعالی ساختم و آن روزی را که از بنای مسجد فراغت یافته بود روز عید گرفت و بیت المقدس بر سر پا بود تا وقتی که بخت النصر به جنگ بنی اسرائیل آمد و شهر را ویران کرده و سپس دستور خرابی مسجد را داد و هر چه طلا و جواهرات در مسجد بود همه را به پایخت کشور خود در سرزمین عراق حمل کرد .این بود آنچه جباری درباره ساختمان شهر تاریخی بیت المقدس و مسجد الاقصی ذکر کرده و ما در میان اقوال مورخین و جغرافیدانان به همین مقدار اکتفا می کنیم و بد نیست این را هم بدانید که شهر بیت المقدس با اینکه نه شهری تجارتی بوده و نه از نظر زراعت و کشت و زرع مورد توجه بوده است در طول تاریخ از هر شهری بیشتر مورد حمله و قتل و غارت قرار گرفته و چندین بار آنجا را سوزانده و مردم آنرا قتل عام کردند.و چندین بار این شهر مقدس میان یهود و نصاری و مسلمین دست به دست شده و هنوز هم بر سر حاکمیت آن نزاع و جنگ برقرار است و معلوم نیست در آینده چه وضعی

خواهد داشت , و جنایاتی که بالخصوص در جنگ های صلیبی به دست کشیشان مسیحی و طرفداران صلیب که خود را رسولان رحمت و مبشران صلح و سلامت می دانستند.در این شهر اتفاق افتاده و کشت و کشتارهایی که آنان از مردم بی گناه و زنان و کوکان مسلمان کردند , در تاریخ کم نظیر است . و قلم از نقل برخی قسمت های آن شرم دارد و ما برای نمونه و شاهد به نقل یک قسمت از کتاب گوستاولوبون فرانسوی که خود جزء مسیحیان بوده و او نیز قسمت مذبور را از یکی از کشیشان به نام ریموند داجیل کشیش شهر لوپوی که خود شاهد رفتار وحشیانه ی مسیحیان در بیت المقدس بوده , و مشاهدات خود را در کتابی نوشته است امتفا می کنیم ، می نویسد :هنگامی که لشگر ما برج و باروی شهر بیت المقدس را گرفت حالت بهت و منظره ی هولناکی مردم مسلمان شهر را فرا گرفت , سرها بود که از تن جدا می شد و تازه این کوچکترین کاری بود که بر سرشان می آمد , برخی را شکم می دریدند و به ناچار خود را از بالای دیوار پرتاب میکردند , برخی را در آتش می سوزاندند و این جریان پس از آنی بود که مدت زمانی او را شکنجه و زجر داده بودند , در میان کوچه ها و میدان های بیت المقدس جزء تله های از سرو دست و پای بریده ی مسلمانان چیزی دیده نمی شد و راه عبور تنها از روی کشته های ایشان بود , تازه اینها مختصری از مصیبتی بود که به سرشان می رسید.مورخ مذبور می نویسد: داستان کشتار ده هزار مسلمان را در مسجد عمر همین کشیش نقل کرده است و به دنبال آن می گوید : به راستی قشون ما در هیکل سلیمان , در خونریزی افراد افراط کردند , از یک سو لاشه های کشتگان در خون خود دست و پا می زدند و از طرف دیگر دست و پای قلم شده گویا با انگشتانشان تسبیح می گفتند , و هر کدام می خواستند به بدنی متصل گردند , میان دست ها و بدن ها به هیچ نحو تمیز داده نمی شد لشگری که مباشر چنین کشتار بیرحمانه ای بودند از بخار خون ها به زحمت افتاده بودند .جنگجویان صلیب با این کشتار اکتفا نکردند بلکه انجمنی کردند و در آنجا قرار گزاردند تمام ساکنین بیت المقدس را اعم از مسلمانان و یهود و مسیحی که عددشان به ۶۰۰.۰۰۰ نفر می رسید نابود کنند و در مدت ۸ روز این عمل را انجام دادند و حتی به زنان و کودکان و پیران رحم نکرده همه را بدون استثناء از دم شمشیر گزراندند .سپس برای آنکه از خستگی این قتل عام بیرون آیند به یک سلسله اعمال زشت و ننگی دست زدند و انواع بدمستی ها و عروده کشی ها را انجام دادند, بطوریکه مورخین مسیحی که عموما جنایات صلیبیان را نادیده انگاشته از این سلوک زشتشان به خشم آمده تا آنجا که خازن آنها را به دیوانگان تشبیه کرده ((بودن)) رئیس کشیش های (دل) آنان را به حیواناتی تشبیه کرده که در کثافات و نجاسات خود می غلتیدند .بناهای دیگر سلیمان در سوره های انبیاء و سبا و ص در قرآن کریم آیاتی است که اشاره ی اجمالی به ساختمانهای بزرگ و معابد و حوض های سنگی و دیگ های بزرگ و غیر آنها که جنیان و شیاطین به فرمان سلیمان می ساختند کرده است و از تورات باب سفر ملوک اول نقل شده : عمارت هایی که به دست سلیمان انجام شد بدین قرار بود : ۱- بیت الرب ۲- بیت الملک ۳- دیوار اورشلیم ۴- حاصور ۵- مجدو ۶- چارز ۷- بیت الحورون سفلی ۸- بعله ۹- تدمر .و اینها غیر از مخازن و سربازخانه های بزرگی بود که در اطراف مملکت برای او ساختند و غیر از بناهایی است که در لبنان و غیره از آن حضرت به یادگار مانده٠و درباره دیگ های و حوض های سنگی بزرگی که برای خوراک و آب دادن لشگریان او می ساختند اقوال شگفت انگیزی نقل شده مانند آنکه بعضی گفته اند در سر هر دیگ هزار مرد جمع می شدند و از آن غذا می خوردند .یکی ا زنویسندگان معاصر درباره قصر سلطنتی و پادشاهی سلیمان می نویسد:از ساختمانهای مهم عصر سلیمان قصر سلطنتی او بوده که با چوب های زرکوب و سنگهای گران ساخته و به جواهر الوان و تمثالهای فلزی درختان و جانوران آراسته شده بود , و تخت بسیار زیبا و با شکوه در آن قصر بود که از چوبهای گرانبها مزین به طلا و عاج و مرصع به جواهر فراهم شده بود و در دو طرف آن تخت مجسمه ی دو شیر و بر فرازش دو کرکس ترتیب داده بودند که چون می خواست به تخت برآید آن دوشیر دستها را می گشودند تا قدم بر آنها نهد و چون بر عرصه ی تخت می نشست کرکسان بال و پر بر فراز سرش می گستردند .و داستان تخت مزبور را اهل تاریخ و تفسیر نیز به اختلاف نقل کردند .و برخی از مورخین بنای شهر بعلبک را نیز که دارای ساختمانهای بی نظیر و قلعه های سنگی عجیبی بوده است به

حضـرت سلیمان نسبت می دهد و چنانچه یاقوت حموی گوید در آن شهر بناهایی عظیم عجیب و آثاری عظیم و قصرهایی از سنگ مرمر وجود دارد که در دنیا بی نظیر است .و هم اکنون نیز سیاحان و توریستهای جهان برای دیـدن آن آثار شگفت انگیز بدان جا می روند و از نزدیک آنها را تماشا می کنند .بساط سـلیمان تسخیر باد در قرآن کریم نامی از بساط سلیمان نیست تنها در پاره ای از روایـات ذکری از آن شـده و در کیفیت و در طول و عرض آن افسـانه هـایی از وهب بن منبه و کعب نقـل شـده و در برخی از آنها است که بساط مزبور از چوب بوده و چندین کیلومتر طول و عرض آن بوده و چند هزار کرسـی در آن قرار داشته که روسای لشگر و بزرگـان مملکت در آن جلـوس می کردنـد و سـلیمان روی آن قرار می گرفت و لشگریان او نیز در آن سوار می شدنـد و بـاد به فرمان سـلیمان آنرا حرکت می داد و یک ماه راه را صبح در هوا می رفت و یک ماه را عصـر و صبح با آن بساط از بیت المقـدس حرکت می کرد و ظهر را بلاد شیراز و شام را در خراسان بسر می برد ،و مطالب دیگری که نه در قرآن کریم ذکری از آنها شده و در اخبار معتبر و آنچه در قرآن آمده و شاید همان منشأ ذکر قسمتی از این افسانه ها گردیده آیاتی است که در سوره مبارکه انبیاء و سوره سبا و سوره ص ذکر شـده و در آن سوره هـا نیز بیش از این نیست که خـدای متعـال داسـتان تسـخیر باد را برای سـلیمان ذکر فرموده . امـا در سوره انبیـاء چنین گفته است : بـاد سرکش آنرا برای سـلیمان رام کرده ایم که به فرمـان وی به سـرزمینی که در آن برکت قرار داده بودیم روان بود و ما به همه چیز دانائیم و در سوره صبا : برای سلیمان باد را رام کردیم که بامداد رفتنش یک ماه را و شامگـاهش یک ماه را بود ....و در سوره ص :پس باد را رام وی کردیم که هر جا قصـد داشت به فرمان وی نبر می رفت و از این آیـات بـه طـور اجمـال اسـتفاده می شـود که بـاد در تسـخیر حضـرت سـلیمان بـود که برای اداره مملکت و امـور جنگی و کارهـای ساختمانی و سایر امور از آن اسـتفاده می کرد و چنانچه جنیان و شـیاطین در تسـخیر او بوده اند و برای او سـتونهای بزرگ سنگی و تمثالهـا و دیـگ هـای بزرگ می ساختنـد و ممکن است برای رسانـدن پیام ها و اخبار از بادهای سـریع و غیر سـریع و امواج هوایی اسـتفاده می کرد .چنانچه در پاره ای از روایات اشاره ای بـدان شـده و البته این احتمال هم هست که خود سـلیمان (ع) و یا برخی از لشـگریان و مـاموران او نیز گـاهی از نیروی بـاد استفاده می کرده انـد و بوسیله آن به این طرف و آن طرف مملکت مسـافرت می کردنـد و یـا محفضـله و و سیله ای برای خود سـاخته بودنـد که بـاد آنرا به این طرف و آن طرف می برد . و امـا آنچه در نقل های مذبور است با ان طول و تفصـیل بعید به نظر می رسد , و اساسا سلیمان نیازی به ترتیب دادن چنان بساط و آنگونه مسافرتها نداشت گذشـته از اینکه از داسـتان سـلیمان و مورچه که گفتـاری که آن مورچه بـا مورچگان دیگر داشت ظاهر می شـد مسافرتهای جنگی سلیمان که با لشـگریانش انجام میداد در روی زمین بوده نه در هوا الله اعلم .سـلیمان و مور در قرآن کریم سوره ای به نام سوره نمل و مورچ آمده , و سبب نامگذاری آن بدین نام همان ذکر داستان مورچه سلیمان است که خدای تعالی ضمن چند آیه داستان مزبور آنرا در این سوره ذکر فرموده ، ترجمه ی آیات نامبرده اینگونه است: ((و سپاهیان سلیمان از جن و انس و پرنده تحت نظم و ترتیب گرد آمـده انـد , تـا چـون بـودای موچگـان رسـیدند مـورچه ای گفت : ای مورچگـان مسـکن هـای خـویش درآییـد که سـلیمان و سپاهیـانش در حـال بی خبری و غفلت شـما را پایمـال نکننـد پس سـلیمان از گفتـار او خنـده زنان تبسم کرد , تبسـمی که از گفتار مورچه به سـلیمان دست داد به خاطر تعجبی بود که از این سـخن مورچه کرد , و به دنبال آن در روایت آمده که سـلیمان ایستاده و مورچه را خواست و بـا او به گفتگو پرداخت و مورچه از آن حضـرت سوالی کرد و سـخنانی میان آن حضـرت با مورچه رد و بـدل شد و از آن جمله سـلیمان به مورچه فرمود: ای مورچه مگر نمیدانی من پیغمبر خدا هسـتم و به کسـی ظلم و ستم نمی کنم ؟ مورچه در جواب گفت : چرا ؟ سـلیمان فرمود : پس چرا مورچگـان را از سـتم من بیم دادی و گفتی « به خانه هایتان درآییـد که سـلیمان و لشگریانش شما را پایمال نکند ...» ؟ مورچه گفت : ترسیدم آنها به حشمت و زینت تو نظر کرده و مفتون گردند و از ذکر خدا دور شونـد .و در نقل فخر رازی است که گفت با آنها گفتم : به خانه هایشان بروند تا این همه نعمتی را که خدا به تو داده نه ببینند و نه به کفرانه ی نعمت های الهی مبتلا نشوند . و بهر صورت این لطف و دلجویی سـلیمان و نظر داشتن او با موران در ادبیات فارسی نیز

منعکس شده و شاعرانه پارسی زبان درباره اش شعر ها سروده اند .سعدی گوید :خواهی که بر از ملک سلیمان بخوری زار به اندرون موری مرسان و خواجه شیراز گوید:نظر کردن به درویشان منافی بزرگی نیست سلیمان با چنان حشمت نظرها داشت با مورش شیخ صدوق در کتای من لا یحضره الفقیه و مسعودی در اثبات الوصیه داستان دیگری نیز از سلیمان و مورچه روایت کرده اند و اجمالش آن است که هنگامی در زمان سلیمان مردم به خشکسالی دچار شدند و از آن حضرت خواستند برای طلب باران به درگاه خدای تعالی دعا کنند , سلیمان با اصحاب خود از شهر خارج شدند تا به مکانی رفته و درخواست باران کنند , ناگاه عبور سلیمان به مورچه ای افتاد و مشاهده کرد که مورچه دستهای خود را به سوی آسمان بلند کرده و می گوید : پروردگارا ماهم مخلوق تو هستیم و نیازمند روزی تو می باشیم , پس ما را به گناهان فرزندان آدم هلاک مکن . سلیمان (ع) رو به همراهان خود کرد فرمود برگردید که از برکت دیگران شما نیز سیراب شدید . و در آن سال بیش از هر سال دیگر باران آمد .در ادبیات فارسی داستان سلیمان و مور به صورت دیگری نیز ذکر شده و ضرب المثل قرار گرفته که هر هدیه و ارمغانی که از طرف شخص کوچک و بی قدری به پیشگاه شخصیت بزرگ و ارجمندی می برند آنرا به ران ملخ مور به درگاه سلیمان بردند تشبیه کردند و می گویند « ارمغان موران ملخ است » آن شاعر می گوید:ران ملخی نزد سلیمان بردند عیب است و لیکن هنر است از موری سلیمان و داستان اسباندر سوره شریف داستانی از عرضه کردن به اسبان با دو پا و تند رو در نزد سلیمان ذکر شده و موجب تفسیرهای گوناگونی گردیده است , معنی آیات شریفه این است : ما به داوود سلیمان را بخشیدیم , نیکو بنده ای بود , و بسیار توبه کننده بود و چون نزدیکی غروب اسبان تیزرو بر روی عرضه شد , پس سلیمان گفت : من دوستی مال « یا اسبان» را بر یادکردن پرورگار خود ترجیح دادم تا و قتی که پس پرده نهان شدن خورشید « و یا اسبان» را به نزد من بازگردانید و شروع کرده به پاها و گردنهای آنها دست کشید .نخستین مطلبی که داستان آن در تفسیر این آیات لازم است این مطلب است که سلیمان پیغمبر (ع) برای سرکوبی دشمنان و کشور و کشائیهائی که کرد بسیار به جنگ می رفت و روی همین جهت عنایتی به پرورش اسبان و تهیه ساز و برگ جنگ و سربازان کارآزموده داشت و خدای تعالی نیز به آن حضرت کمک کرد و گذشته از سربازان مجهزی که داشت جنیان و شیاطین و پرندگان حتی باد را نیز مسخر سلیمان کرد , و در میان همه اعداد جنگی در آن زمان از اسب تیز رو و تربیت شده اهمیت بیشتری برای پیروزی بر دشمن و شکست آنها داشت و از این رو سلیمان (ع) روی عشق و علاقه ای که به جنگ در راه خدا و پیشبرد مرام مقدس توحید و ترویج دین الهی داشت به راه رفتن اسبان و نوازش آنها بیشتر اهمیت می داد و آیات فوق نیز قبل از هر گونه تفسیر و توضیحی به این مطلب اشاره کرده بر علاقه ای سلیمان را نوازش و تربیت اسبان جنگی بسان دیده از سوارکاران و سربازان تذکر می دهد .و درباره ی تفسیر قسمت های دیگر این ایات و مرجع ضمیر های آن اختلاف است و بعضی از وجوهی که ذکر کرده اند به مقام نبوت سلیمان (ع) سازگار نیست و نسبت ظلم و ستم به آن حضرت داده اند که ائمه بزرگوار ما (ع) آنها را مردود دانسته و تکذیب کرده اند , مانند آنچه از کعب نقل شده که گفته است : سلیمان (ع) سرگرم دیدن اسبان گردیده تا وقتی که خورشید غروب کرد و نماز عصر از وی فوت شد, و سلیمان خشمناک شد و دستور داد اسبان را بازگردانند و به تلافی این کار دستور داد همه ی آن اسبان را که به نقلی هزار اسب و یا بیشتر بوده اند طی کرده و سر بریدند.بدنبال آن داستانهای دیگر نقل کرده که همگی آنها منافی با مقام نبوت بوده و قابل قبول نیست .و اما آنچه از ائمه اهل بین (ع) روایت شده آن است که گفته اند : سلیمان (ع) به راه رفتن اسبان سرگرم شده تا اینکه نماز عصر از وی فوت شده , آنگاه به دستور خداوند به فرشتگان موکل بر خورشید فرمان داد تا برای اداء فرضیه عصر خورشید را برای او بازگرداند , و چون خورشید را برگردانند خود سلیمان و همراهیانش که فرضیه ی عصر را نخوانده بودند به وضوء دست بگردن و پاهای اسبان کشیدند و نماز عصر را خوانده اند .و روی این تفسیر ائمه (ع) مرجع ضمیر را در « تورات » و«ردوها» .خورشید دانسته اند و تفسیر مذکور با توجه به صبر و ذیل آیه و رعایت تناسب جملات آن بهترین تفسیری است که بر آیه ی شریفه شده است , و مسأله « ردشمس» نیز برای

سلیمـان (ع) پس از اثبـات معجزات انبیاء الهی و اوصـیاء آنها صـلوات الله علیه اجمعین مساله ساده ای است که قابل گفتگو و بحث نیست , و در روایات ما نظیر آن برای یوشع بن نون و علی بن ابیطالب علیهم الاسـلام نیز ذکر شده است .و تفسـیرهای دیگری نیز از مفسـران نقـل شـده که برخی از آنها در خور دقت و قابل توجه است مانند آنکه گفته انـد : مرجع ضـمیر در « تورات » و « ردوها» اسـبان هستند و معنای آیه چنین گفته است که : سلیمان (ع) هنگام عرضه اسبان دستور تاخت آنها داد تا سرعت آنها را در راه رفتن بیازماید , سواران به فرمان سـلیمان اسـبها را به تاختن واداشـتند همچنان رفتند تا از دیدگان سلیمان پنهان شدند , پس از آن سلیمان (ع) دسـتور داد آنها را باز گرداننـد و آنگاه برخواسـته و از روی نوازش گردنها و ساقهایشان را با خود برد.تنها اجمالی که روی این تفسیر باقی می ماند معنای این جمله است که سلیمان گفت ..و آنرا نیز چنین معنی کرده اند سلیمان گفت : اینکه من به تماشای راه رفتن اسـبان آمدم و آزمایش و تربیت آنها را دوست دارم به خاطر ذکر خدا و برای پیشرفت دین او است نه اینکه روی خواهش دل و هوای نفسانی باشـد ....و روی این تفسـیر ممکن مرجع ضـمیر را در « تورات » خورشـید بگیریم و « ردوها» همان اسـبان و بدانیم و اشـکالی هم لازم نخواهد آمد, چنانچه بر اهل فن پوشـیده نیست. سـلیمان و بلقیس در سوره ی مبارکه نمل داسـتان سلیمان ملکه ی صبا بتفصـیل ذکر شده و چنانچه اهل تاریخ و مفسـرین گفته اند نام ملکه ی صـبا بلقیس دختر شـراحیل یا شـرحبیل بوده است , و ما ذیلا داستان آن حضرت را با بلقیس از روی آیات کریمه قرآنی با توجه به برخی از توضیحات و تفاسیری که در اخبار و احادیث و گفتار مورخین و اهل تفسیر رسیده ذکر می کنیم و از نقل اختلافات و افسانه هایی که در پاره ای از کتابها آمده خودداری میکنیم سلیمان پس از آنکه از بنای بیت المقـدس فراغت یافت عازم حـج گردید و گروهی را با خورد برداشـته به مکه رفته و خانه ی کعبه را زیارت کرده و پرده ای قیمتی از پارچه های قباطی مصر بر آن پوشانید و پس از اینکه مدتی در آن سرزمین توقف کرد تصمیم به مراجعه گرفت .در راه که می آمدنـد نیازمنـد به آب شدند و به جسـتجوی آب مقداری کاوش کردند ولی به آب دسترسـی پیدا نکردند و سـلیمان برای رفع مشـکل متوجه پرندگان شد و هدهد را که می توانست در این باره کمکی به او بنماید و به جایگاه آب راهنمائی اش کند ندید و سوگند یاد کرد که اگر برای غیبت خود عذری موجه و حجتی واضح نیاورد او را به سـختی تنبیه کرده و یا ذبحش کند طولی نکشـید هدهد آمد و گفت به چیزی اطلاع یافته ام که تو از آن خبر نداری و برای تو از سبأ خبری قطعی اورده ام من در آنجا زنی را دیدم که بر مردم آن سامان فرمانروایی می کند و همه گونه قدرت دارد ولی قوم وی را دیدم که آفتاب را به جای خدا می پرسـتند و شـیطان اینکار را برای آنان جلوه داده و از راه حق بازشان داشـته و راستی چرا نباید آنها خدایی را پرسـتش کننـد که آنچه پنهـان است در آسـمانها و زمین همه را آشـکار سـازد و نهان آشـکار را میدانـد و خـدای یکتایی که جز او معبودی نیست سـلیمان که سـخن هدهد و عذر او را استماع کرد فرمود ما دراین باره تحقیق خواهیم کرد تا ببینیم تو راست می گویی یا نه و نـامه ای نوشت و مهر کرده به هدهـد داده و فرمود این نامه را ببر و نزد ایشان بیافکن انگاه از آنها دور شو و در گوشه ای گوش فرا ده ببین چه می گوینـد هدهـد نامه را گرفت و نزد بلقیس افکنـد ملکه صـبا نامه را خواند و بزرگان مملکت و امرای لشـگر خود را جمع کرده و به آنها گفت نامه ای گرامی به سوی من افکنـده شـده که از سـلیمان است و این چنـد جمله در آن نوشـته شـده اسـت :بسم الله الرحمن الرحیمبر من برتری مجوئیـد و مطیعانه پیش من آئیـد ؟پس از خواندن نامه از آنها نظریه ای خواست تا رای خود را در این باره بگوییـد و بـدانها گفت بگویید چه باید کرد که من بدون نظریه شـما کاری نخواهم کرد ؟ بزرگان مملکت سـبا و امرای لشـگر بلقیس که به نیرو و قـدرت خود مغرور بودنـد گفتنـد : مـا هر جهت نیرومنـد و آمـاده نبرد هستیم امـا کار به دست تو است و مـامطیع توایم ؟ملکه سـبا به فکر عمیقی فرو رفت و زیر و روی کـار را برانـداز کرد و صـلح را بهتر از جنـگ دیـد و زیانهای که در جنـگ و ستیز دارد پیش خود مجسم کرد و گفت : پادشاهان وقتی شـهری را بگیرنـد و با جنگ فتحش کننـد ویران و خرابش می کنند و عزیزانش را خوار و زبون می سازند ؟و من مصـلحت دیدم که هدیه به سوی آنها بفرسـتم تا ببینم فرسـتادگان ما چه خبر می آورند و آیا هدیه ما را می پذیرند یا نه ؟مفسرین گفته اند بلقیس با اینکار خواست بداند که سلیمان پادشاه است یا فرستاده ی الهی

چون پادشاهان از مال هدیه خوششان می آید و آنرا می پذیرند و لی پیغمبران الهی آنرا باز می گردانندهدهد پس از رسیدن فرستادگان بلقیس خود را به سلیمان رساند و جریان را به اطلاع وی رساند و سلیمان خود را آماده ورود آنها کرد , و به گفته برخی دستور داد که قصر وی را بیارایند و لشگریانش هنگام ورود حاملان هدایای بلقیس پیش روی آنها صف زدند تا حشمت و صولتش را در دل واردین جایگیر شود .فرستادگان بلقیس از مشاهده ی آن همه زیبایی و حشمت خیره گردیدند و با دیده ی حقارت به خود و هدایایشان نگریستند و شرمنده شدند و به هر ترتیبی بود وارد قصر عظیم سلیمان شدندو هدایا را تقدیم کردند سلیمان هدایا را نپذیرفت و فرمود مرا به مال و منان کمک می دهید؟آنچه را خداوند به من عطا فرموده بهتر از آنچه که شما با خود دارید و دلخوشید , من به هرگز به مال تطمیع نخواهم شد و از دعوت به حق و پرستش خدای یکتا دست نخواهم کشید سپس فرستادگان را مخاطب ساخته فرمود به سوی مردم سبا بازگردید که من لشگری به جنگ آنها خواهم فرستاد .که تاب مقاومت نداشته باشند و اگر سر به فرمان ننهند از آنجا به خواری و ذلت بیرنشان خواهم کرد .فرستادگان برگشته و آنچه را که دیده و شنیده بودند به ملکه گفتند بلقیس دانست که قدرت مقاومت با سلیمان را ندارد و تصمیم گرفت به عنوان تسلیم با سران و بزرگان مملکت خود به دربار سلیمان و شهر اورشلیم بروند و به دنبال آن به سوب بیت المقدس حرکت کرد جبرئیل ماجرا را به اطلاع سلیمان رسانید و سلیمان برای آنکه عظمت خدا را که به او عنایت کرده به بلقیس بنماید و برخی گفته اند برای اینکه معجزه ای به عنوان اثبات نبوت خویش بوی بنماید خواست تا به وسیله ای پیش از آمدن بلقیس تخت عظیم او را به اورشلیم بیاورند و از این رو به یارانش فرمود کدامیک از شما می توانید پیش از ورود آنها تخت بلقیس را نزد من حاضر کنید دیوی از جنیان گفت : من می توانم پیش از آنکه از جای خود برخیزی نزد تو آورم که در آوردن آن نیز شرط امانت را به جای می آورم سلیمان که به گفته ی برخی می خواست تا کسی را بیابد که زودتر آن تخت را نزدش بیاورد با هم نگریست تا آنکه آصف بن برخیا وزیر و برادر زاده سلیمان که از علم کتاب نیز بهره مند بود و در روایات آمده و جمعی اهل تفسیر نیز گفته اند یعنی قسمتی از اسم اعظم الهی را میدانست به سلیمان عرض کرد من پیش از آنکه چشم بر هم زنی آنرا پیش تو حاضر می کنم . و چون سلیمان نگریست آن تخت را نزد خود دید و خدا را سپاسگزاری کرد و گفت این از کرم پروردگان من است تا بیازماید که آیا سپاس او را می داریم یا کفران می کنیم سلیمان دستور داد تا برای ورود بلقیس قصری از آبگینه ی سفید سازند و وضع تخت بلقیس را عوض کنند و تغییراتی در او بدهند تا ببیند بلقیس آن تخت را می شناسد یا نه ؟و چون بلقیس وارد شد به او گفت آیا تخت تو چنین است ؟بلقیس گفت گویی همان است و سخت در حیرت فرو رفت زیرا تختش را در سبا گزارده و نگهبانی بر آن گذاشته بود و همین سبب ازدیاد معرفت وی به مقام نبوت سلیمان گردید سپس دستور ورود به قصر آبگینه را داد و چون به قصر درآمد شیشه های بلورین را در آب پنداشت و ساقه ها را برهنه کرد تا از آنها بگذرد سلیمان گفت این قصری صاف است که از ریشه ساخته شده ؟بلقیس آن وضع را دید و گفت :پروردگارا من به خود ستم کردم که سالها را در کفر بسر بردم و اکنون با سلیمان اسلام آوردم و مطیع شدم .وفات سلیمانسلیمان با همه ی حشمت و سلطنتی که داشت در کمال بی اعتنایی زهد به دنیا زندگی می کرد و خوراکش نان جو سبوس دار بود . شیخ طبسی در مجمع البیان نقل کرده که سلیمان گاهی یکسال و دو سال و یک ماه و دو ماه و بیشتر و کمتر در بیت المقدس اعتکاف می کرد .آب و غذای خود را خورده و به عبادت مشغول بود تا در آن وقتی که مرگش فرا رسید روزی گیاهی را دید و از او پرسید نامت چیست ؟ او گفت نام من خرمو است سلیمان دانست که به زودی خواهد مرد و به خدا گفت پرودگارا مرگ مرا از جنیان پنهان دار تا انسیان بدانند جنیان عالم به غیب نیستند و از بنای ساختمان او یک سال مانده بود و به خاندان خود نیز سپرد تا جنیان را از مرگش آگاه نکنند تا بنای ساختمان فراغت یابند سپس داخل محراب عبادت شد و تکیه به عصای خود ایستاد و از دنیا رفت و یکسال همچنان بر سر پا بود و بنای مزبور به پایان رسید .آنگاه خدا موریانه ای را مامور کرد تا عصا او را خورد و سلیمان بر زمین افتاد و جنیان از مرگ وی آگاه شدند .در روایتی است که خدای متعال سلیمان را از فرا رسیدن

زمان مرگش مطلع ساخت پس وی غسل وحنود کرده و کفن پوشید.و از امام صادق روایت شده که سلیمان در مدتی که بر پا ایستاده بوده آصف بن برخیا کارها را اداره می کرد تا وقتی که موریانه عصا را خورد .در حدیثی از امام هشتم که از پدرش روایت کرده فرمود :سلیمان روزی به اصحاب خود فرمود خداوند چنین سلطنتی را که شایسته ی دیگری نبود به من عنایت کرد باد و انس و جن و پرندگان و ... را مسخر من ساخته و منطق الطیر را به من اموخت و از همه چیز به من داد و با همه ی این احوال خوشی یک روز تا شب برای من کامل نشده و من میل دارم فردا به قصر درآیم و به بالای آن بروم و به آنچه که تحت فرمانروایی من است بنگرم کسی را اجازه ندهید بر من وارد شود تا یک روز را به آسایش بگزرانم اصحاب پذیرفتند و فردای آن روز سلیمان با عصای خود به بلند ترین نقطه ی قصر رفت و همچنان تکیه بر عصا زده و با خوشحالی به اطراف قصر نگریست و از آنچه خدا به او عطا کرده بود خوشحال بود و ناآگاه جوانی زیبا و خوش لباسی را دید که از گوشه ی قصر پدیدار شد سلیمان به او گفت چه کسی تو را وارد قصر کرده و به اجازه ی چه کسی وارد قصر شدی جوان گفت پروردگار قصر مرا داخل کرده و به اجازه ی او وارد شدم سلیمان گفت :البته پروردگار آن سزاوارتر از من بوده بگو کیستی ؟ گفت: من فرشته ی وحی و ملک الموت هستم سلیمان گفت برای چه آمده ای گفت آمده ام تا جانت را بگیرم سلیمان گفت ماموریت خود را انجام بده که این روز روز خوشی و سرورم است که خداوند نخواست جز به وسیله ی دیدار و لقاء او خوشی و سروری داشته باشم , فرشته جان سلیمان را به عصا تکیه کرده بود گرفت تا وقتی که خدا می خواست با اینکه مرده بود سر پا ایستاده بود و مردم او را می نگریستند و خیال می کردند زنده است و همین وضع سبب شد که مردم درباره آن حضرت سخنانی بگویند جمعی گفتند : او در این مدت بسیار سره پا ایستاده ا حساس خستگی نمیکند نمیخوابد و احتیاج به آب و غذا ندارد پروردگار ماست که قابل ستایش است دسته ای گفتند او ساحر است و ما را جادو کرده است ولی مردمان مومن گفتند سلیمان بنده ی خدا و پیغمبرش است و خدا هر چه می خواهد درباره اش انجام میدهد و چون گفتگو و اختلاف پدید آمد خداوند موریانه را فرستاد تا درون عصای او را بخورد و بدین ترتیب عصا شکست و سلیمان از بالای قصر بر زمین افتاد .آری امیر المومنین (ع) در این باره فرموده اگر کسی برای ماندن در دنیا وسیله ای بدست می آورد یا برای جلوگیری از مرگ راهی داشت آن سلیمان بود که جن و انس مسخر او بودند علاوه بر منصب پیغمبری منزلت والایی داشت ولی هنگامی که از روزی مقدر خود بهره مند گردید و مدتش به سر آمد کمان نیستی با تیرهای مرگ او را از پای درآورد و دیار از وجود او خالی و خانه ها تهی ماند و دیگران آنها را به ارث بردند , مدت عمر سلیمان را ۵۵ سال نوشتند و برخی هم مانند یعقوبی ۵۲ سال ذکر کرده اند و قبر آن حضرت نزد قبر پدرش داوود در بیت المقدس می باشد .محقق : سعیده دوزنده

آزادی معنوی

دکتر مرتضی مطهری

خلاصه کتاب: متین واحد نیا. مقدمه: معنی «آزادی»: حال ببینیم معنی آزادی چیست. این آزادی و آزادگی که می گویند یعنی چه؟ آزادی یکی از لوازم حیات و تکامل است، یعنی یکی از نیازمندیهای موجود زنده آزادی است. فرق نمی کند که موجود زنده از نوع گیاه باشد یا از نوع حیوان و یا از نوع انسان، به هر حال نیازمند به آزادی است. منتها آزادی گیاه متناسب با ساختمان آن است، آزادی حیوان طور دیگری است، انسان به آزادیهای دیگری ماورای آزادیهای گیاه و حیوان نیاز دارد. هر موجود زنده خاصیتش این است که رشد می کند، تکامل پیدا می کند، متوقف نیست، سرجای خودش نایستاده است. جمادات که رشد و تکامل ندارند، نیازمند به آزادی هم نیستند. اصلاً آزادی برای جمادات مفهوم ندارد. ولی گیاه باید آزاد باشد. موجودات زنده برای رشد و تکامل به سه چیز احتیاج دارند: ۱. تربیت ۲. امنیت ۳. آزادی.تربیت عبارت است از یک سلسله عوامل که موجودات زنده برای رشدشان به آنها احتیاج دارند. مثلاً یک گیاه برای رشد و نموّش به آب و خاک احتیاج دارد، به نور و حرارت احتیاج دارد.

یک حیوان احتیاج به غذا دارد و یک انسان تمام احتیاجات گیاه و حیوان را دارد، بعلاوهٔ یک سلسله احتیاجات انسانی که همهٔ آنها در کلمهٔ «تعلیم و تربیت» جمع است. این عوامل به منزلهٔ غذاهایی است که باید به یک موجود زنده برسد تا رشد کند. باور نکنید که یک موجود زنده بتواند بدون غذا رشد کند. قوهٔ غاذیه یکی از لوازم زندگی موجود زنده است.دومین چیزی که موجود زنده به آن احتیاج دارد امنیت است. امنیت یعنی چه؟ یعنی موجود زنده چیزی را در اختیار دارد، حیات دارد، لوازم و وسایل حیات را هم دارد؛ باید امنیت داشته باشد تا آنچه را دارد از او نگیرند؛ یعنی از ناحیهٔ یک دشمن و یک قوهٔ خارجی، آنچه دارد از او سلب نشود. انسان را در نظر می گیریم. انسان، هم به تعلیم و تربیت احتیاج دارد و هم به امنیت؛ یعنی جان دارد جانش را از او نگیرند، ثروت دارد ثروتش را از او نگیرند، سلامت دارد سلامتش را از او نگیرند، آنچه را دارد از او نگیرند.سومین چیزی که هر موجود زنده ای به آن احتیاج دارد آزادی است. آزادی یعن چه؟ یعنی جلوی راهش را نگیرند، پیش رویش مانع ایجاد نکنند. ممکن است یک موجود زنده امنیت داشته باشد، عوامل رشد هم داشته باشد ولی در عین حال موانع جلوی رشدش را بگیرند. فرض کنید که شما می خواهید گیاهی را رشد بدهید. علاوه بر همهٔ شرایط دیگر، باید محیط برای رشد او از نظر عدم موانع مساعد باشد، مانعی در کار نباشد که جلوی رشدش را بگیرد. مثلاً یک درخت وقتی می خواهد رشد کند باید جلویش فضای بازی باشد. اگر شما نهالی را در زمین بکارید در حالی که بالای آن یک سقف بزرگی باشد، ولو این نهال نهال چنار باشد، امکان رشد برای آن نیست.هر موجود زندهای که می خواهد راه رشد و تکامل را طی کند، یکی از احتیاجاتش آزادی است. پس آزادی یعنی چه؟ یعنی نبودن مانع. انسانهای آزاد انسانهایی هستند که با موانعی که در جلوی رشد و تکاملشان هست مبارزه می کنند و تن به وجود مانع نمی دهند. این هم تعریف مختصری از آزادی.اقسام آزادیانسان که یک موجود خاصی است و زندگی او زندگی اجتماعی است و علاوه بر این در زندگی فردی خود موجود تکامل یافته ای است و با گیاه و حیوان بسیار تفاوت دارد، گذشته از آزادیهایی که گیاهان و حیوانات به آنها نیازمندند یک سلسله نیازمندیهای دیگری هم دارد که ما آنها را به دو قسم منقسم می کنیم. یک نوع آزادی اجتماعی است. آزادی اجتماعی یعنی چه؟ یعنی بشر باید در اجت ماع از ناحیهٔ سایر افراد اجتماع آزادی داشته باشد، دیگران مانعی در راه رشد و تکامل او نباشند، او را محبوس نکنند، به حالت یک زندانی در نیاورند که جلوی فعالیتش گرفته شود، دیگران او را استثمار نکنند، استخدام نکنند، استعباد نکنند، یعنی تمام قوای فکری و جسمی او را در جهت منافع خودشان به کار نگیرند. این را می گویند آزادی اجتماعی. خود آزادی اجتماعی هم می تواند انواعی داشته باشد که فعلاً کاری با آن نداریم. پس یکی ازاقسام آزادی، آزادی اجتماعی است که انسان از ناحیهٔ افراد دیگر آزاد باشد.یکی از گرفتاریهای زندگی بشر در طول تاریخ همین بوده است که افرادی نیرومند و قدرتمند از قدرت خودشان سوء استفاده کرده و افراد دیگری را در خدمت خودشان گرفته اند، آنها را به منزلهٔ بردهٔ خودشان قرار داده اند و میوهٔ وجود آنان را که باید متعلق به خودشان باشد به نفع خود چیده اند.می دانید کلمهٔ «استثمار» یعنی چه؟ یعنی چیدن میوهٔ دیگری. هر کسی وجودش مثل یک درخت پرمیوه است. میوهٔ درخت وجود هر کسی یعنی محصول کار و فکرش، محصول فعالیتش، محصول ارزشش باید مال خودش باشد. وقتی که فرادی کاری می کنند که محصول درخت وجود دیگران را به خودشان تعلق می دهند و میوه های وجود آنها را می چینند، می گویند این فرد فرد دیگر را استثمار کرده است. یکی از گرفتاریهای بشر در طول تاریخش همین بوده است که فردی فرد دیگر را، قومی قوم دیگر را استثمار می کرده، به بردگی خود می کشیده است یا حداقل برای اینکه میدان برای خودش باز باشد میدان را از او می گرفته است؛ او را استثمار نمی کرده، ولی میدان را از او می گرفته است. مثلاً فرض کنید زمینی بوده است متعلق به دو نفر، هر دو از زمین استفاده می کرده اند. آن که قویتر و نیرومندتر بوده، برای اینکه میدان خودش وسیعتر باشد زمین دیگری را از او می گرفته و او را از زمین بیرون می کرده است، و یا او را هم با زمین در خدمت خود می گرفته که این اسارت و بردگی نام دارد. آزادی اجتماعی در قرآندر نصّ قرآن مجید، یکی از هدفهایی که انبیاء داشته اند این بوده است که به بشر آزادی اجتماعی بدهند، یعنی افراد را از اسارت و بندگی و بردگی

یکدیگر نجات بدهند. قرآن کتاب عجیبی است! بعضی از معانی و مفاهیم است که در یک عصر به اصطلاح گل می کند، زنده می شود، اوج می گیرد، ولی در عصرهای دیگر آنقدر اوج نداشته است. در بعضی از عصرها می بینیم که برخی از کلمات، بحق اوج می گیرد. وقتی به قرآن مراجعه می کنیم، می بینیم چقدر در قرآن این کلمه اوج دارد، و این عجیب است. یکی از حماسه های قرآنی، همین موضوع آزادی اجتماعی است. من خیال نمی کنم که شما بتوانید جمله ای زنده تر و موجدارتر از جمله ای که در این مورد در قرآن هست پیدا کنید؛ شما در هیچ زمانی پیدا نخواهید کرد، نه در قرن هجدهم، نه در قرن نوزدهم و نه در قرن بیستم، در این قرنهایی که شعار فلاسفه آزادی بشر بوده است و آزادی بیش از اندازه زبانزد مردم بوده و شعار واقع شده است.آزادی معنویاما نوع دیگر آزادی، آزادی معنوی است. تفاوتی که میان مکتب انبیاء و مکتبهای بشری هست در این است که پیغمبران آماده اند تا علاوه بر آزادی اجتماعی به بشر آزادی معنوی بدهند و آزادی معنوی است که بیشتر از هر چیز دیگر ارزش دارد. تنها آزادی اجتماعی مقدس نیست، بلکه آزادی معنوی هم مقدس است و آزادی اجتماعی بدون آزادی معنوی میسر و عملی نیست. و این است درد امروز جامعهٔ بشری که بشر امروز می خواهد آزادی اجتماعی را تأمین کند ولی به دنبال آزادی معنوی نمی رود؛ یعنی نمی تواند، قدرتش را ندارد، چون آزادی معنوی را جز از طریق نبوت، انبیاء، دین، ایمان و کتابهای آسمانی نمی توان تأمین کرد.حال ببینیم آزادی معنوی یعنی چه. انسان یک موجود مرکب و دارای قوا و غرایز گوناگونی است. در وجود انسان هزاران قوهٔ نیرومند هست. انسان شهوت دارد، غضب دارد، حرص و طمع دارد، جاه طلبی و افزون طلبی دارد. در مقابل، عقل دارد، فطرت دارد، وجدان اخلاقی دارد. انسان از نظر معنا، باطن و روح خودش ممکن است یک آدم آزاد باشد و ممکن است یک آدم برده و بنده باشد؛ یعنی ممکن است انسان بندهٔ حرص خودش باشد، اسی شهوت خودش باشد، اسیر خشم خودش باشد، اسیر افزون طلبی خودش باشد و ممکن است از همهٔ اینها آزاد باشد.فاش می گویم و از گفتهٔ خود دلشادم بندهٔ عشقم و از هر دو جهان آزادممکن است انسانی باشد که همان طور که از نظر اجتماعی آزادمرد است، زیر بار ذلت نمی رود، زیر بار بردگی نمی رود و آزادی خودش را در اجتماع حفظ می کند، از نظر اخلاق و معنویت هم آزادی خود را حفظ کرده باشد، یعنی وجدان و عقل خودش را آزاد نگه داشته باشد. این آزادی همان است که در زبان دین «تزکیهٔ نفس» و «تقوا» گفته می شود.وابستگی آزادی اجتماعی به آزادی معنویآیاممکن است بشر آزادی اجتماعی داشته باشد ولی آزادی معنوی نداشته باشد؟ یعنی بشر اسیر شهوت و خشم و حرص و آز خودش باشد ولی در عین حال آزادی دیگران را محترم بشمارد؟امروز عملاً می گویند: بله. عملاً می خواهند بشر بردهٔ حرص و آز و شهوت و خشم خودش باشد، اسیر نفس امّارهٔ خودش باشد و در عین حال چنین بشری که اسیر خودش است، آزادی اجتماعی را محترم بشمارد. این یکی از نمونه های کوسه و ریش پهن است. یکی از تضادهای اجتماع امروز بشر همین است. به قول منطقیین یک سبر و تقسیمی می کنیم:بشرِ دوران قدیم آزادی را محترم نمی شمرد و پایمال می کرد. بسیار خوب، چرا پایمال می کرد؟ آیا چون نادان بود آزادی دیگران را سلب می کرد و همینکه بشر دانا شد دیگر کافی است که آزادی دیگران را محترم بشمارد؟ مثلاً در بیماریها این طور است. بشر قدیم جاهل و نادان بود؛ چون نادان بود وقتی با بیماریها روبرو می شد، از داروی مخصوصی که تعیین کرده بود هیچ نتیجه نمی گرفت ولی امروز که دانا شده، کافی است که آن طرز معالجه را دور بریزد و معالجهٔ جدید را جای آن بیاورد. ما می خواهیم ببینیم آیا بشر قدیم که آزادی دیگران را سلب می کرد از این جهت بود که نمی دانست؟ از روی نادانی آزادی را سلب می کرد؟ خیر، نادانی و دانش در او تأثیری نداشت، از روی دانش سلب می کرد، به خاطر اینکه سود خودش را تشخیص می داد. آیا بشر قدیم که آزادی و حقوق دیگران را محترم نمی شمرد از این جهت بود که قوانینش این طور وضع شده بود، که تاقانون را عوض کردیم دیگر تمام بشود؟ مانند قوانین قراردادی که بشر می گذارد؛ مثلاً در آمریکا بگویند قانون بردگی ملغی، همینکه گفتند قانون بردگی ملغی، دیگر واقعاً بردگی ملغی شد؟ یا شکل و فرمش عوض شد، محتوا همان محتواست؟ آیا علت اینکه بشر قدیم آزادی و حقوق را محترم نمی شمرد طرز تفکر فلسفی اش بود؟ هیچ

کـدام از اینهـا نبود، فقط یک چیز و آن منفعت طلبی بود.بشـر قـدیم به حکم طبیعت فردی خودش منفعت طلب و سود طلب بود، از هر وسـیله ای می خواست به نفع خودش اسـتفاده کند. یکی از وسایل، افراد بشـر بودند. همان طوری که از چوب و سنگ و آهن و گوسـفند و گاو و اسب و قاطر می خواست به نفع خودش اسـتفاده کند، از انسان هم می خواست اسـتفاده کند. آن وقتی که درختی را می کاشت یا می بریـد، چیزی که درباره اش فکر نمی کرد خود آن درخت بود، فقط دربارهٔ خودش فکر می کرد. اگر گوسـفند را چاق می کرد و آن وقتی که سرش را می برید چه منظوری داشت؟ جز منافع خودش چیزی را در نظر نمی گرفت. همین طور اگر افراد دیگر را برده می گرفت و بندهٔ خودش می کرد و حقوقشان را سلب می کرد، به خاطر منفعت طلبی خودش بود. پس آن علتی که در دوران گذشـته بشـر را وادار به سلب آزادی اجتماعی و پایمال کردن حقوق اجتماعی دیگران می کرد، حس منفعت طلبی او بوده است و بس. حس منفعت طلبی بشـر امروز چطور؟ هست یـا نیست؟ بله هست، آن که فرقی نکرده است. دهان بشـرِ امروز برای بلعیدن، اگر بیشتر از دهان بشر دیروز باز نباشد کمتر باز نیست.نه علم توانسته است جلوی آز را بگیرد نه تغییر قوانین. تنها کاری که کرده این است که شـکل و فرم قضیه را عوض نموده است، محتوا همان محتواست؛ یک روپوش، یک زرورق روی آن می گذارد. بشـر قدیم یک موجود صـریح بود، هنوز به حد نفاق و دورویی نرسـیده بود. فرعون مردم را استعباد می کرد، رسماً هم می گفت: وَ قَومُهُما لَنا عابِدونَ موسـی چه می گویی؟ اینها بندگان و بردگان ما هسـتند. دیگر یک روپوش روی اسـتثمار و اسـتعباد خودش نمی گـذاشت. اما بشـر امروز به نام جه ان آزاد و دفاع از صـلح و آزادی، تمام سـلب آزادیها، سـلب حقوقها، بندگیها و بردگیها را دارد، چرا؟ چـون آزادی معنـوی نـدارد و در ناحیـهٔ روح خـودش آزاد نیست و چـون تقوا نـدارد.آزاد مرد واقعیبشـر بایـد در ناحیـهٔ وجود خودش، در ناحیهٔ روح خودش آزاد بشود تا بتواند به دیگران آزادی بدهد. لهذا آزادمرد واقعی جهان کیست؟ علی بن ابی طالب یا افرادی که از طراز علی بن ابی طالب و یا تربیت شـدهٔ دبسـتان او باشـند، چون اینها افرادی هسـتند که در درجـهٔ اول از اسارت نفس خودشان نجات پیـدا کرده انـد.علی(ع) می فرمایـد:أ اَقنَعُ مِن نَفسـی بِاَن یُقالَ اَمیرُ المؤمِنینَ؟وَ کَیفَ اَظلِمُ اَحداً لِنَفسٍ یُسـرِعُ اِلَی البِلی قُفولُها وَ یَطولُ فِی الثَّری حُلولُها.آن کس می تواند واقعاً آزاد و آزادی بخش باشد که همیشه مانند علی است و یا لااقل پیرو اوست؛ از نفس و روح خودش حساب بکشد، تنها در محراب عبادت دست به محاسن شریفش بگیرد و بگوید:یا دُنیا! غُرّی غَیری ای زرد و سفیـد دنیا، ای طلا و نقرهٔ دنیا! برو غیر علی را فریب بـده، من تو را سه طلاقه کرده ام. آن کسـی واقعاً و نه از روی نفاق و دورویی، برای حقوق و آزادی مردم احترام قائل است که در دل و ضـمیر و وجدانش یک ندای آسـمانی است و او را دعوت می کند.آزادی معنـوی آزادی معنـوی یعنی چـه؟ آزادی همیشـه دو طرف می خواهـد به طوری که چیزی از قیـد چیز دیگر آزاد باشـد. در آزادی معنوی، انسـان از چه می خواهـد آزاد باشـد؟ جواب این است که آزادی معنوی برخلاـف آزادی اجتماعی، آزادی انسان خودش از خودش است. آزادی اجتمـاعی آزادی انسان است از قیـد و اسارت افراد دیگر، ولی آزادی معنوی نوع خاصـی از آزادی است و در واقع آزادی انسـان است از قیـد و اسـارت خودش، قهراً این سؤال پیش می آیـد که مگر انسـان می توانـد در قیـد و اسـارت خودش باشـد؟ مگر یـک چیز می توانـد خـودش، هم برده باشـد و هم برده گیر، هم اسیر باشـد و هم اسیر کننـده، مگر چنین چیزی ممکن است؟ جواب این است: بله ممکن است. در مورد دیگر اگر ممکن نباشد، فی المثل اگر در حیوانات بردگی معنوی و متقابلاً آزادی معنوی معنی و امکـان نـدارد، در انسـان، این موجود عجیب، اینکه انسـان خود برده و اسـیر خود باشـد و یا خود آزاد از خود باشـد، معنی دارد. چگونه ممکن است؟انسـان، یـک موجود مرکّبـاین از آن جهت است که انسان در میان موجودات دیگر یک شخصـیت مرکّب است و این یـک حقیقت است. این مطلب را که انسـان یک شخصـیت و موجود مرکّب است، ادیان و فلسـفه ها تأییـد کرده انـد، علما و حتی روان شـناسان تأییـد کرده اند و مطلبی است غیر قابل تردید.بردگی روح نسـبت به انسانهای دیگربدون شک ما در زندگی خودمان احتیاج داریم به خوراک و هر چه بهتر بهتر، احتیاج داریم به پوشاک و هر چه عالیتر بهتر، احتیاج داریم به مسکن و هر چه مجلّلتر بهتر. همین طور احتیـاج داریم به زن و فرزنـد، احتیـاج داریم به تجملاـت زیاد زنـدگی، و به پول و مادیات علاقه مند

هستیم. اما در یک جا ما سر یک دوراهی قرار می گیریم، احساس می کنیم که اینجا یا باید شرافت و عزّت و سیادت و آقایی خودمان را حفظ کنیم ولی با فقر بسازیم، نان بخوریم ولی نان خشک و خالی، لباس بپوشیم لباس ژنده، خانه داشته باشیم خانهٔ تنگ و کوچک و محقّر، پول نداشته و در مضیقه باشیم؛ و یا از عزّت و آقایی و سیادت خودمان صرف نظر کنیم، تن به یک ذلّت بدهیم، تن به خدمت بدهیم، آن وقت تمام نعمتهای مادی برای ما فراهم می شود. می بینیم بسیاری از افراد مردم اساساً حاضر نیستند تن به ذلّت بدهند ولو به قیمت اینکه مادیات زندگی شان خیلی زیاد شود. البته بعضیها حاضر می شوند؛ تن به این ذلّت می دهند ولی در عین حال همین آدم در عمق وجدانش احساس یک سرشکستگی می کند.«من»، انسانی و «من» حیوانیانسان یک موجود مرکّب است. این حقیقت را نباید فراموش کرد که در انسان واقعاً دو «من» حاکم است: یک من انسانی و یک من حیوانی، که من حقیقی انسان آن من انسانی است. و چقدر مولوی این مسئلهٔ تضاد درونی انسان را عالی در آن داستان معروف «مجنون و شتر» سروده است! انسان واقعاً مظهر اصل تضاد است. در هیچ موجودی به اندازهٔ انسان، این تضاد و ضدیت درونی و داخلی حکومت نمی کند. داستان را این جور آورده است که مجنون به قصد اینکه به منزل لیلی برود، شتری را سوار بود و می رفت و از قضا آن شتر کرّه ای داشت، بچه ای داشت شیر خوار. مجنون برای اینکه بتواند این حیوان را تند براند و در بین راه معطل کرّهٔ او نشود، کرّه را در خانه حبس کرد و در را بست. خود شتر را تنها سوار شد و رفت. عشق لیلی، مجنون را پر کرده بود. جز دربارهٔ لیلی نمی اندیشید. اما از طرف دیگر، شتر هم حواسش شش دانگ دنبال کرّه اش بود و جز دربارهٔ کرّهٔ خودش نیم اندیشید. کرّه در این منزل است و لیلی در آن منزل، این در مبدأ است و آن در مقصد. مجنون تا وقتی که به راندن مرکب توجه داشت، می رفت. در این بینها حواسش متوجه معشوق می شد، مهار شتر از دستش رها می گردید. شتر وقتی می دید مهارش شل شده، آرام بر می گشت به طرف منزل. یک وقت مجنون متوجه حال خودش می شد، می دید دو مرتبه به همان منزل اول رسیده. شتر را بر می گرداند، باز شروع می کرد به رفتن. مدتی می رفت. دوباره تا از خود بی خود می شد، حیوان بر می گشت. چند بار این عمل تکرار شد:همچو مجنون در تنازع با شتر گه شتر چربید و گه مجنون حُرمیل مجنون پس سوی لیلی روان میل ناقه از پی طفلش دوانتا آنجا که می گوید مجنون خودش را به زمین انداخت:گفت این ناقه چو هر دو عاشقیم ما دو ضد بس همره نالایقیمبعد گریز خودش را می زند، می گوید:جان گشاده سوی بالا بالها تن زده اندر زمین چنگالهادر انسان دو تمایل وجود دارد: یکی تمایل روح انسان و دیگر تمایل تن انسان.میل جان اندر ترقّی و شرف میل تن در کسب اسباب و علفاگر می خواهی جان و روحت آزاد باشد نمی توانی شکم پرست باشی؛ نمی توانی زن پرست باشی و روحت آزاد باشد، پول پرست باشی و روحت آزاد باشد و در واقع نمی توانی شهوت پرست باشی، خشم پرست باشی. پس اگر می خواهی واقعاً آزاد باشی، روحت را باید آزاد کنی.چقدر در همین زمینه ما بیانات عجیبی داریم! حدیثی دیدم در شرح نهج البلاغهٔ ابن ابی الحدید که روزی رسول اکرم(ص) به میان اصحاب صفّه رفتند. یکی از آنها گفت: یا رسول الله! من در نَفس خودم این حالت را احساس می کنم که اصلاً تمام دنیا و مافیها در نظر من بی قیمت است. الآن در نظر من طلاق و سنگ یکی است، یعنی هیچکدام از اینها نمی تواند مرا به سوی خودش بکشد. نمی خواهد بگوید که استفادهٔ من از طلاق و از سنگ یک جور است؛ بلکه قدرت طلا و قدرت سنگ در اینکه من را به سوی خودش بکشاند یکی است. رسول اکرم نگاهی به او کرد و فرمود: اذاً اَنتَ صِرتَ حُرّاً حالا من می توانم به تو بگویم که مرد آزادی هستی. پس واقعاً آزادی معنوی خودش یک حقیقتی است.قضاوت انسان دربارهٔ خودحالا یک سلسله دلایل دیگری، باز دلایل وجدانی ذکر کنیم راجع به اینکه واقعاً شخصیت انسان یک شخصیت مرکّب است و واقعاً انسان از نظر معنوی می تواند آزاد باشد و می تواند برده باشد. خداوند تبارک و تعالی این قدرت و توانایی را به بشر داده است که خودش می تواند قاضی خودش باشد. در اجتماع همیشه قاضی غیر از مدّعی و مدّعی علیه است. یک نفر مدّعی می شود، یک نفر دیگر مدّعی علیه هر دو نفرشان پیش قاضی می روند و قاضی باید به عدالت میان مدّعی و مدّعی علیه حکم کند. البته مدّعی یک نفر است، مدّعی علیه یک نفر

دیگر و قاضـی یک نفر سوم. هیـچ فکر کرده ایـد که چطور است که انسان می تواند خودش مدّعی خودش باشد و قهراً خودش هم مدّعی علیه خودش باشد و هم خودش قاضـی خودش باشد، یعنی خودش حکم صادر کند؟انصاف یعنی چه؟ می گویند فلان کس آدم بـا انصـافی است، یعنی چه؟ اصـلاً آدم بـا انصـاف یعنی آدمی که در مسائل مربوط به خود می توانـد بی طرفانه دربارهٔ خودش قضـاوت کنـد و احیانـاً در جایی که خودش مقصـر است، حکم علیه خودش صادر کنـد. این چگونه است؟ این جز اینکه شخصـیت واقعی انسان، مرکّب باشـد چیز دیگری نیست. چقـدر انصافها در دنیا سـراغ دارید که می بینید یک نفر در مورد خودش انصاف می دهد، دیگری را بر خودش ترجیح می دهد، اقرار می کند که حق با دیگری است، فضـیلت با دیگری است.ملامت وجدانانسان گناه مرتکب می شود، بعـد خودش را ملامت می کنـد. این ملامت وجـدان یعنی چه؟ این عـذاب وجـدان که همه شـنیده ایـد یعنی چه؟ دولتهای اسـتعماری افرادی را طوری تربیت می کنند که وجدان در اینها بمیرد. در عین حال موقعش که می شود، وجدانی که خیال می کننـد مرده است، بـاز یـک چراغ کوچکی در آن روشن و زنـده است. خلبـان هیروشـیما را اصـلاً برای یک چنان جنایتی تربیت کرده بودند ولی وقتی که رفت بمب خودش را انداخت و بعد هم نگاه کرد به شهری که در آتش می سوخت و دید مردم بی گناه، پیرمرد، پیرزن، بچـهٔ کوچک، افرادی که اساساً در میـدان جنگ وارد نشـده اند دارند چه جور در میان آتش دست و پا می زنند، از همان ساعت حالش بهم خورد. بعـد در آمریکا آمدنـد از او اسـتقبال و تجلیل و او را تشویق کردنـد، اما جلوی عـذاب وجـدان او را نتوانسـتند بگیرنـد. کم کم همـان آدم به خـاطر عـذاب وجـدان دیوانه شـد، بردنـدش دارالمجـانین.آزادی معنوی، بزرگـترین برنـامهٔ انبیاءبزرگترین برنامـهٔ انبیاء آزادی معنوی است. اصـلاً تزکینـهٔ نفس یعنی آزادی معنوی: قَد اَفلَحَ مَن زَکَّیها. وَ قَد خابَ مَن دَسّیها. و بزرگترین خسـران عصـر ما این است که همواره می گوینـد آزادی، اما جز از آزادی اجتماعی سـخن نمی گویند؛ از آزادی معنوی، دیگر حرفی نمی زننـد و به همین دلیـل به آزادی اجتمـاعی هم نمی رسـند. در عصـر مـا یک جنایت بزرگ که به صورت فلسـفه و سیسـتمهای فلسـفی مطرح شده است این است که اساساً دربارهٔ انسان، شخصیت انسانی و شرافت معنوی انسان هیچ بحث نمی کنند؛ نَفَختُ فیهِ مِن روحی فراموش شـده است، می گوینـد اصـلاً چنین چیزی وجود ندارد، انسان یک موجود دو طبقه ای نیست که طبقهٔ عالی و طبقهٔ دانی داشـته باشد، اصلاً انسان با یک حیوان هیچ فرق نمی کند، یک حیوان است، زندگی تنازع بقاست و جز تنازع بقا چیز دیگری نیست، یعنی زنـدگی جز تلاـش کردن هر فرد برای خود و جنگیـدن برای منـافع خود چیز دیگری نیست! می دانیـد این جمله چقـدر به بشـریت ضـربه وارد کرده است؟! می گویند زندگی جز جنگ و میدان جنگ چیز دیگری نیست. بلکه جمله ای می گوینـد که بعضـی هم خیال می کنند که خیلی حرف درستی است، می گویند: «حق گرفتنی است نه دادنی.» حق، هم گرفتنی است و هم دادنی. اصـلاً این جمله که حق را فقط بایـد گرفت و کسـی به تو نمی دهـد، ضـمناً تشویق به این است که تو حق را باید بگیری نه اینکه حق را بایـد بـدهی؛ صاحب حق بایـد بیایـد، اگر توانست به زور از تو بگیرد، اگر نتوانست که نتوانست. اما پیغمبران نیامدنـد این حرف را بزننـد. پیغمبران گفتند حق، هم گرفتنی است و هم دادنی؛ یعنی مظلوم و پایمال شده راتوصـیه کردند به اینکه برو حق را بگیر، و از آن طرف ظـالم را وادار کردنـد علیه خودش قیـام کنـد که حق را بدهـد، و در این کار خودشان هم کامیاب و موفق شدند. دعا می کنم:خدایا از تو می خواهیم به حق آن آزاد مردان واقعی که آزادی معنوی را در درجهٔ اول داشتند، به ما توفیق عنـایت کنی که از نفس امّـارهٔ خودمـان آزاد شویم.خـدایا به مـا آزادی معنوی عنـایت کن، آزادی اجتمـاعی عنایت کن، خیر دنیا و آخرت به همـهٔ ما کرامت بفرما.خـدایا ما را به حقایق اسـلام آشـنا بفرما، حاجات مشـروعهٔ همـهٔ ما را برآور.خـدایا اموات همـهٔ ما را ببخش و بیـامرز.کلمـهٔ «احیـاء»احیاء یعنی زنـده کردن، نقطهٔ مقابل «اماته» که به معنی میرانـدن است. این کلمه چنین می رسانـد که شب- که قسـمتی از وقت انسان است- دو حالت دارد: ممکن است شبِ کسـی زنـده باشـد و ممکن است شبِ او مرده باشـد. شبِ زنده آن شبی است که انسان تمام یا لااقل پاسی از آن شب را با یاد خدا و با مناجات و راز و نیاز با ذات پروردگار بسر ببرد، و شب مُرده آن شبی است که انسان تمام آن شب را با غفلت و فراموشـی ذات مقدس پروردگار بسر ببرد. ممکن است کسی خیال کند که

این تعبیر یک تعبیر مجازی است، یک نوع تعارف است: شب که زنـده و مرده نـدارد، شب بالاخره شب است، زمان است. مقداری از زمـان که این نیمکرهٔ زمین که مـا در روی آن زنـدگی می کنیم مـواجه بـا خورشـید نیست و نـور خورشـید نمی تابـد، به آن می گوینـد «شب». شب به هر حـال شب است؛ شب نه زنـدگی دارد و نه مردگی.این سـخن راست است ولی آن کسـی که می گـوید احیـاء، شب را زنـده نگه داشـتن، مقصودش این نیست که این قطعه زمـان را شـما زنـده نگه داریـد؛ مقصود زنـده نگه داشـتن خود شماست و این قطعه از زمان.روح عبادت، یاد خـداروح عبادت یاد پروردگار است. روح عبادت این است که انسان وقتی که عبادت می کنـد، نمازی می خواند، دعایی می کند و هر عملی که انجام می دهد، دلش به یاد خدای خودش زنده باشد:وَ اَقِمِ الصَّلوةَ لِذِکری. قرآن می گویـد نماز را بپا بـدار، برای چه؟ برای اینکه به یاد من باشـی و در جای دیگر قرآن کریم می فرمایـد: اِنَّ الصَّلوةَ تَنهی عَنِ الفَحشـاءِ وَ المُنکَرِ وَ لَذِکرُ اللهِ اَکبَرُ. در این آیه خاصـیت نمـاز ذکی می شود، البته نمـاز حقیقی، نمـاز واقعی، نمازی که با شرایط و آداب صـحیح صورت گرفته باشـد. می فرماید اگر واقعاً انسان نماز خوان باشد و نمازِ درست بخواند خود نماز جول انسان را از کار زشت و منکرات می گیرد. محال است که انسان نماز درست و مقبول بخوانـد و دروغگو باشـد. محال است که انسان نماز صحیح و درست بخواند و دلش به طرف غیبت کردن برود. محال است که انسان نماز خوان درست و صـحیح باشد و شرافتش به او اجازه بدهد که دنبال شراب برود، دنبال فحشاء برود، دنبال هر کار زشت دیگری برود. این، خاصیت نماز است که انسان را به سوی عالم نورانیت می کشانـد.اولین درجـهٔ ربوبیّت: تسـلط بر نفساوّلین درجهٔ ربوبیّت و خداوندگاری که در نتیجهٔ عبودیت پیدا می شود این است که انسـان ربّ و مالـک نفس خـودش می شود، تسلط بر نفس خودش پیـدا می کنـد. یکی از بیچارگیهـای مـا که کـاملاً احساس می کنیم این است: زمام نفس خودمان در اختیار ما نیست، اختیار خودمان را نـداریم؛ اختیار زبان خودمان را نداریم، اختیار شهوات خودمان را نـداریم، اختیار شـکم خودمان را نـداریم، اختیار دامن خودمان را نداریم، اختیار چشم خودمان را نداریم، اختیار گوش خودمان را نـداریم، اختیار دست خودمان را نـداریم، اختیار پای خودمان را نـداریم؛ و این نهایت بـدبختی است. ما می رویم در این خیابانهـا ولی این چشم در اختیـار مـا نیست، ما در اختیار این چشم هستیم؛ یعنی این ما هستیم که این چشم دلش می خواهد چشم چرانی کند، دلش می خواهد به نوامیس مردم نظر شـهوت بکند، دل ما هم تابع این چشم است. گفت:دل برود چشم چو مایل بود دست نظر رشـته کش دل بودمـا مالـک زبان خودمان نیستیم، اختیار زبان خودمان را نـداریم. وقتی که گرم می شویم به حرف زدن، به اصـطلاح چـانه مـان گرم می شود، نمی فهمیم که چه می گوییم. مجلس گُل انـداخته، حالا که مجلس گل انـداخته است نه راز خودمـان را می تـوانیم نگه داریم نه راز مردم را؛ نمی تـوانیم عیب پوش مردم باشـیم، نمی توانیم از مردم غیبت نکنیم... اختیار گوش خودمان را نداریم. هر چه که گوشـمان از آن خوشش بیاید، مثلاً از غیبت خوشش می آید ما هم تسلیم هستیم، از لهو و لعب خوشـش می آیـد ما هم تسـلیمش هستیم. اختیار دسـتمان را نـداریم. اختیار پای خودمان را نداریم. اختیار غضب خودمان را نـداریم. می گوییم (خود من یکی از آن اشـخاص هسـتم) آقا دیگر عصـبانی شـدم، هر چه به دهانم آمد گفتم. عصـبانی شدم یعنی چه؟ عصـبانی شـدم یعنی من یـک آدمی هسـتم که مالک نفس خودم نیسـتم، همین قـدر که عصـبانی شـدم اختیار من دیگر دسـت اوست، هر چه که به دهانم می آید چون عصـبانی هسـتم می گویم. آن دیگری مالک شـهوت خودش نیست. آیا نباید انسان مالک نفس خودش باشـد؟ اصـلاً تـا مـا مالک نفس خودمان نباشـیم آیا می توانیم مسـلمان باشـیم؟ نه، مسـلمان بایـد مالک نفس خودش باشـد.دومین درجه: مالـک خـاطرات نفس بودنتـازه من تـا این درجه گفتم. یک درجه برویم بالاتر، مالک خاطرات نفس خودمان، خـاطرات ضـمیر خودمـان باشـیم. این مسئله را کاملاً توجه بفرماییـد. همانهـایی از مـا که مالـک چشم خودمان هستیم، مالک زبان خودمـان هستیم، اراده مـان قوی است، مالـک دست خودمـان هستیم، مالـک پـای خودمـان هستیم، مالـک شـهوت خودمان هستیم، مالک عصـبانیت خودمان هستیم، مالک یک موضوعی نیستیم؛ هیچ کدام از همین افرادی که اینجا نشسـته ایم (شاید در اینجا اولیاء الله باشـند، من نمی دانم) مالک خاطرات ذهنی و خاطرات نفسانی خودمان نیستیم. یعنی چه؟ یعنی این تداعی معانی ای که در ذهن

ما رخ می دهـد بـدون اینکه اختیارش دست ما باشد. از این شاخ می رود به آن شاخ، از آن شاخه می رود به آن شاخه،... قوهٔ خیال ما حکم یک گنجشک را دارد. گنجشک را بالای درخت دیـده ایـد، می رود روی این شاخه، فوراً می رود روی شاخـهٔ دیگر و باز می پرد روی شاخهٔ دیگر. قوهٔ خیـال مـا دائماً از این شـاخه به آن شـاخه می پرد. به ما می گوینـد خواهش می کنم ده دقیقه تمرکز ذهن برای خودت ایجاد کن که فقط دربارهٔ یک موضوع بیندیشی. اگر توانستیم؟! به ما و شما می گویند نماز که می خوانیم تمرکز ذهن و حضور قلب داشته باش. لا صَلواهَ اِلّا بِحُضُورِ القَلب نماز بدون حضور قلب قبول نیست؛ صحیح است، یعنی به تو نمی گویند چرا نماز نخواندی، اما قبول نیست یعنی تو را به جایی نمی برد، خاصیتی برای تو ندارد. تا گفتیم الله اکبر، اگر فرض کنید مغازه دار هستیم مثل این است که قفل درِ مغازه مان را باز کردیم، حمـد وسوره را می خوانیم اما دلمان در مغازه است، دلمان در اراده است، دلمـان در فلاـن مِلکمـان است، دلمـان دنبال فلات شـهوت است، یک وقت متوجه می شویم که گفتیم اسلام علیکم و رحمه الله و برکاته. از بس هم زیاد نماز خوانده ایم قهراً عادت شده است، اشتباه نمی کنیم، به طور خودکار از الله اکبر تا اسلام علیکم می رویم و تمـام می کنیم بـدون اینکه هیـچ بفهمیم؛ و حال آنکه در نماز بایـد حضور قلب و تمرکز ذهن باشـد. نگوییـد نشـدنی است. خیر، شدنی است، خیلی هم شدنی است، با عبودیت «اَلعُبودِیَّهُ جَوهَرَهٌ کُنهُهَا الرُّبوبِیَّهُ). اگر شـما کوشش کنید در راه عبودیت قدم بردارید واقعاً می توانید نمازی بخوانید که اگر پنج دقیقه طول می کشد در تمام این پنج دقیقه فقط متوجه خدا باشید، ده دقیقه نماز می خوانید متوجه خدا باشـید، اصـلاً ذهنتان از غیر خدا به هیچ چیزی منصرف نشود؛ نیم ساعت، یک ساعت (به همین حال باشید،) بعد مثل بعضـی از اولیاء الله باشـید که از اول شب تا صـبح یکسره عبادت کنید و ذهنتان به هیچ چیزی غیر از خدا التفات پیدا نکند، آنچنان غرق بشوید که حتی اگر بیایند بیخ گوش شـما داد و فریاد هم بکنند شما نشنوید و نفهمید و متوجه نشوید، اینقدر ذهن شما متمرکز بشود.حضور قلب امـام سـجاد در حـال نمازامـا سـجاد مشـغول عبـادت بود. یکی از بچه هـای امـام از پشت بام افتاد دسـتش شکست. زنها ریختند داد و فریاد کردند که دست بچه شـکست، برویم شکسـته بند بیاوریم. رفتند شکسته بند آوردند، دست بچه را بسـتند. بچه گریه کرد، زنها ناله کردنـد، افراد دیگر داد و قال کردند، تمام شد. قضـیه گذشت. امام بعد از آنکه از عبادت فارغ شـد آمـد در حیـاط، چشـمش افتـاد به بچه اش، دیـد دست او را بسـته انـد. فرمود: چطور شـده است؟ گفتنـد: بچه از بـام افتـاد، دسـتش شکست، شکسـته بند آوردیم، دست او را بستیم در وقتی که شـما مشـغول نماز و عبادت بودید. امام قسم خورد که اصلاً من متوجه نشـدم.ممکن است شـما بگوییـد او امام زین العابـدین است، همـهٔ مردم که امام زین العابـدین نمی شونـد. بنده خودم در عمر خودم افرادی را دیـده ام- البته نمی گویم در این حـد و درجه- که برای من محسوس بود که از اولی که شـروع به نمـاز می کننـد تا آخر نماز چنان غرق در ذکر خدا و یاد خدا می شوند و چنان غرق در نماز می شوند که واقعاً متوجه اطراف خودشان نیستند؛ و من دیده ام چنین کسانی را. اَلعُبودِیَّهُ جَوهَرَهٌ کُنهُهَا الرُّبوبِیَّهُ نتیجهٔ عبودیت و بندگی و اولین اثرش را تسلط است.ما دو مرحله از تسلط را در این جلسه عرض کردیم. یک درجـهٔ از تسـلط که اقل درجـهٔ تسـلط است و اگر این برای انسان پیدا نشود باید انسان یقین داشـته باشد عبادتهایش مقبول درگاه الهی نیست، تسلط بر نفس است، همان چیزی است که قرآن در باب نماز می گوید: اِنَّ الصَّلواهَ تَنهی عَنِ الفَحشـاءِ وَ المُنکَرِ نمـاز جلو فحشـاء و منکر را می گیرد. نمـاز چگونه جلو فحشاء و منکر را می گیرد؟ نماز مگر پلیس است که وقتی شـما می خواهیـد برویـد دنبال یک کار زشت بیایـد با باتومش جلو شـما را بگیرد؟ نه، نماز عبودیت و بندگی است. نتیجهٔ این عبودیت، روبیت و تسـلط است و اقلّ درجهٔ تسـلط، تسلط بر نفس است.تقواتقوا یعنی چه؟ یعنی خود نگهداری خود نگهداری یعنی چـه؟ یعنی تسـلط بر نفس. اِنَّ تَقـوَی اللهِ حَمَـت اَولِیـاءَ اللهِ مَحـارِمَهُ وَ اَلزَمَـت قُلـوبَهُم مَخـافَتَهُ. علی(ع) می فرمایـد تقـوای الهی یک خاصـیتش این است که انسـان را از محرمـات الهی نگهـداری می کنـد. خاصـیت دیگرش این است که خوف خـدا را در دل انسان جـایگزین می سـازد. قرآن در بـاب روزه می گویـد: یـا اَیُّهَـا الَّذینَ امَنوا کُتِبَ عَلَیکُمُ الصِّیـامُ کَمـا کُتِبَ عَلَی الَّذینَ مِن قَبلِکُم لَعَلَّکُم تَتَّقونَ ای مردم با ایمان، برای شما روزه فرض شده است همچنان که برای پیشینیان شما فرض شده بود، چرا؟ قرآن فلسفه را هم ذکر

می کند: لَعَلَّکَم تَتَّقونَ برای اینکه در شما روح تقوا و ملکهٔ تقوا پیدا بشود. ملکهٔ تقوا یعنی چه؟ یعنی تسلط بر نفس. تسلط بر نفس همان است که امام صادق فرمود ربوبیت (اَلعُبودِیّهُ جَوهَرَهُ کُنهُهَا الرُّبوبِیَّه).درجات بالاتربالاتر از این هم درجه ای هست؟ بله، یک انسان مستجاب الدعوه- لااقل دربارهٔ خودتان- می شوید. حتی می توانید روی بدن خودتان اثر بگذارید، اعجاز کنید، کرامت کنید، در نتیجهٔ عبودیت که جوهرهٌ کنهها الرُّبوبیَّه نتیجهٔ عبودیت تسلط است. آیا بالاتر از این هم هست؟ بله اما این بالاتر، برای فهمها و فکرهای ما خیلی زیاد است، خیلی از اشخاص نمی توانند باور کنند که انسانی در اثر عبودیت و بندیگ خدا و تذلّل، در اثر این که صراط عبودیت را طی کرده است، برسد به جایی که در جهان هم بتواند تصرف کند، یعنی بتواند یک بیماری را از راه روحی معالجه کند، یک کور مادرزاد را شفا بدهد، یک پیس را شفا بدهد (آن طور که قرآن دربارهٔ عیسی بن مریم نقل می کند) البته به اذن الله؛ خدا به آنها چنین قدرتی داده است. اذن خدا همان قدرتی است که خدا افاضه می کند: و تُبریءُ الاَکمَهَ وَ الاَبرَصَ بِاِذنی وَ اِذ تُخرِجُ المَوتی بِاِذنی یا در آیهٔ دیگر: وَ اُحیِ المَوتی بِاِذنِ اللهِ. این یک درجهٔ بالاتر است که اکنون نمی خواهم دربارهٔ آن صحبت کنم.

ترقی ژاپن

نوشته آکیو موریتا

خلاصه کتاب: سید مسعود کشفی – مهدی دهواری- مقدمه: شماری از پژوهندگان احوال سرزمین آفتاب (شرق) امروز بر این عقیده اند که ژاپن به آنچه در نیمه اول سده بیستم با جنگ و لشکر رانی به دنبالش بود به آن دست نیافت ولی چیرگی و شکوفایی اقتصادی و نیرومندی و توانگری و اول شدن در جهان ، با صلح و تلاش و تدبیر مسالمت آمیز و از راه اقتصاد دست پیدا کرد آکیو موریتا یکی از دو بنیان گذار و معمار و طراح توسعه و ترقی این شرکت (سونی) جایی ممتاز در پیشرفت اقتصادی ژاپن دارد. در سال ۱۹۸۷ کتاب ساخت ژاپن نوشته آکیو موریتا انتشار یافت. زندگی نامه او در خانواده ای مرفه و پایبند به دین و سنت به بار آمده بود – پدرش دوستدار تکنولوژی نو و مادری هنر دوست داشت . شغل پدرش ساکه اندازی بود و به اکیو نوجوان یادآور می شد که ارباب به دنیا آمده و فرزند ارشد خانواده است ولی آکیو به الکترونیک علاقه داشت و در رشته فیزیک دانشگاه درس خواند بعد از جنگ به شرکت صنعتی تازه بنیاد دوست ارشدش ایبوکا پیوست .رمز موفقیت خود را در(هدف داشتن ، مبتکر و پیشرو بودن ، شناختن فکر و روحیه رقیبان و جریان وجهت بازار و سلیقه و خواست مردم و مصرف کنندگان و قدرت پیش بینی می دانست).روحیه او آمیزه ای از دلیر بودن و خطر کردن و احتیاط است در برابر رقیبان بی پروا و آشکارا و صریح حرف خود را می گوید در کار مدیریت به بار آوردن و بهره درست بردن از منابع انسانی تاکید دارد. ایدئولوژی مدیریتانسان عامل اصلی تولید است و این عامل باید در کانون توجه مدیران و کارفرمایان باشد و همه افراد واحد صنعتی و بازرگانی باید در کارکردن و فکر دادن سهیم باشند . مزیت عمده شیوه مدیرت ژاپنی به غربی و آمریکایی ، روحیه و فلسفه مشارکت است. مدیریت همان تصمیم گرفتن درست است و لازمه این کار تخصص داشتن و توانایی پیش بینی آینده است . در سود بردن ، زیاد بودن ان اصل نیست بلکه استمرار آن مهم است . مدیریت واحد صنعتی – بازرگانی را به خانواده مانند می کند. مهمترین کار و مسئولیت مدیر ژاپن ایجاد احساس و فضایی مانند خانواده در شرکت است . کار نزد ژاپن ها قابل احترام است . مدیریت می گوید قابلیت انعطاف و تطبیق و رقابت در اقتصاد کارساز است. رقابت مایه پیشرفت دید یابی سخت و بازرگانی ژاپن است . رقابت پیشرو بودن و ابداع را می طلبد و در این وضع ، تحقیق و خلاقیت اهمیت پیدا می کند پس باید افراد انگیزه داد تا خلاقیت خور را نشان دهند. نکته دیگر مراقبت در کیفیت محصول تا جایی که عیب و نقص به صفر برسد – دیگر نکته در زمینه رشد فنی ، مستقل بودن آن از تکنولوژی جنگی است حال آنکه در سایر نقاط دنیا عکس این است. آنها به (موتامی نای) اعتقاد دارند یعنی اسراف حرام بدان معنا که هر

چیزی از سوی پرودگار است و باید شکرگزار بود و چیزی را ضایع نکرد. او به بوروکراسی می تازد که سدی است در برابر تحول و انعطاف و همچنین فساد سیاسی را نتیجه این می داند که تعجیل و تایید دولت در کارها بیش از اندازه ضروری است . مدریتا آموزش و تلاش که از صدها سال قبل وجود داشته و دارد را ستونهای استوار این کاخ پیشرفت و ترقی می داند . او وکیل دعاوی را یک نقطه تاریک و مبهم در آمریکا می داند زیرا معتقد است زمانی که انها سرگرم پرورش پانصد هزار وکیل دعاوی بوده اند ژاپنی ها مشغول پرورش مهندسین خود بودند او همچنین یکی دیگر از مشکلات مدیریتی آمریکا را در رسیدن مدیران به منافع زودرس فداکردن سرمایه گذاری بلند مدت در این راه میداند. موریتا در زمینه کمک به کشور های رشد نیافته دنیا متعقد است آنها باید با تمرکز دادن مساعی در بار آوردن منابع انسانی این ممالك و رشد دادن انگیزه و تمایل آنها به اینکه ژاپن ثانی بشوند و نه با صرف منابع در سرمایه گذاری های کلان زیر بنایی مانند ساختن بزرگراه و سرو این گونه چیز ها به انجام رساند . خلاقیت به تعریف موریتا : جایی که می توانیم رقابت واقعی بکنیم آنجاست که بتوانیم مغزمان را به کار بیندازیم این یعنی خلاقیتفصل ۱ جنگبیانگر دوران کودکی و نوجوانی اکیو مدریتا است. از جمله نکاتی که می توان برداشت کرد ثروتمند بودن خانواده او ،سخت کوش بودن پدر به طوری که در دوران جوانی برای رهایی جستن خانواده از ورشکستگی ترک تحصیل کرد و ریاست خانواده را بر عهده گرفت و با فروش گنجینه های خانوادگی که خرید و نگهداری آنها از طرف پدر و پدر بزرگ او خودموجب بحران اقتصادی در خانواده شده بود دوباره خانواده را را توانست سرپا کند او همچنین از فرانسه نهال انگور وارد کرد برای تولید شراب ،ولی به دلیل آلوده بودن نهال ها به افت چیزی حاصل نشد سپس او با استخدام آبجوساز چینی که آبجو سازی را در اورپا فرا گرفته بود اقدام به تولید آبجو کرد و صنعت آن را بنیاد گذاری نمود ،او در این خانواده و در این دوران یادگر فته است که مدیر باید صفات بردباری و فهم مسائل را در خود بپرود و مسئولیت پذیر باشد. یکی از اصولی که پدرش به آن معتقد بود این بود که پول و ثروت همه دنیا کسی را با سواد نمی کند مگر اینکه خودش بخواهد و با سخت کوشی درس بخواند،اما پول می تواند یک نوع از آموزش را فراهم کند و آن آموزشی که با سفر کردن به آن دست می یابد منشاء علاقه آکیو به الکترونیک مربوط به همین دوره زندگی اوست به طوری که با آمدن گرامافون و خریدن خانواده او و علاقه مادرش به موسیقی نو غربی و بعدها فرید گرامافون الکتریکی ساخت رادیو ابتدائی و ضبط صدا خود توسط آکیو آغاز به کار او در این زمینه بود که بعدها با مطالعه مجلات و مقالات مرتبط سطح دانش خود را افزایش داد تا زمانی که پا به عرصه دانشگاه نهاد و تحصیلات خود را به طور تخصصی در دانشگاه سلطنتی اوازاکا ادامه داد. صلح بعد از پایان جنگ برای اولین بار امپراتور خود با مردم شروع به سخن گفتن کرد،آنچه که زمینه ساز رشد اقتصادی ژاپن بود و آغاز این رشد فراخوان امپراتور با گفتن : ما می توانیم زمینه صلحی بزرگ را برای همه نسل های آینده آماده کنیم اما این کار را با تحمل آنچه که تحمل ناپذیر است و بر خود همواره کردن رنجی که بیرون از طاقت ادمی می نماید بکنیم او با این گفته خود از ژاپن خواست که به آینده بنگرد او ملت را به همگام بودن با پیشرفت جهان فرا خواند.آکیو شروع کار خود را با شراکت با دوست خود که زمانی استاد او بود شروع کرد و آنها در ساختمان مخروبه یک فروشگاه در توکیو که بر اثر بمباران به صورت مخروبه در آمده بود با سرمایه ۵۰۰ دلار و به نام شرکت مهندسی مخابرات توکیو آغاز کردند پس از مدتی فروشگاه مذکور اقدام به بازسازی ساختمان خود و شروع مجدد فعالیت خود کرد که آکیو مجبور شدند آنجا را ترک و به مکانی در حاشیه توکیو نقل مکان کردند ولی آنجا همانند خرابه ای بیش نبود ولی به دلیل مشکلات مالی و ارزان بودن آنجا مجبور به کار در آنجا شدند. اولین محصول تولیدی آنها که ابداعی نوآورانه از خود آنها بود دستگاه ترکیب صدا و ضبط آن بود که برای رادیو ژاپن که آن زمان در دست ارتش آمریکا بود ساختن این دستگاه به گواه افسران امریکایی از کیفیت بالایی بر خوردار بود که زمینه ساز سفارش این دستگاه دوست ایبوکا در رادیو بود که سپس رادیو را متقاعد کرد این سفارش را به کارخانه کوچك آنها بدهد. در هنگامیکه آنها برای نصب و تحویل دستگاه خود در رادیو رفت و آمد داشتند از

نزدیک به دستگاه ضبط صوت نواری برخورد کردند و با قانع کردن رئیس رادیو آن را امانت گرفته و به کارخانه خود بردند تا دیگر کارمندان را با آن اشنا ساخته و بتوانند آن را تولید کنند آنها با معضل ساخت نوار های آن روبه رو بودند زیرا در آن زمان پلاستیک یافت نمی شد اما با آزمایش ها فراوان توانستند فرمولی تهیه و بعدها با تهیه پلاستیک و استفاده از فرمول خود بر روی آن نوار را تولید کنند پس از تولید ضبط صوت و نوار آن که در انحصار آنها بود کم کم به این نتیجه رسیدند که به دلیل عدم آشنایی ژاپنی ها با محصول آنها بازاری برای فروش این محصول ندارند پس به فکر ایجاد بازاری برای فروش محصول خود افتادند. آنها با تحقیق و توجه به اوضاع حاکم دریافتند که دادگستری و دادگاههای آن روز ژاپن نیاز به داشتن ابزاری برای نگهداری و ثبت مکالمات دارند زیرا با شروع جنگ ، دانش آموزان از مدارس فراخوانده شده بودند و تند نویس اندکی موجود بود برای این کار آکیو و شریکش با بردن دستگاه نزد آنها و نشان دادن کاربری آن نظر آنها را برای خرید جلب نمودانـد ،آنها همچنین با ساخت نوعی کوچکتر از نمونه اولیه نظر آموزش و پرورش را برای استفاده به عنوان ابزاری برای تکرار در زمینه یادگیری و تکرار زبان انگلیسی استفاده نمایند بدین ترتیب معضل فروش خود را حل نموده اند. بعد از این موفقیت آنها با پدیده ای به نام ترانزیستور آشنا شدند و پس از آشنایی با آن هدف گذاری شرکت خود را با استفاده از آن بر مبنای تولید رادیویی نه کوچک بلکه جیبی نهادند آکیو برای گرفتن اطلاعات و حق تولید ترانزیستور در ژاپن که امتیاز تولید آن در دنیا در اختیار شرکت وسترن الکترونیک بود به آمریکا رفت و سپس به اروپا برای دیدن پیشرفت و محصولات آنها رفت و توانست اقدام به گرفتن این امتیاز و تولید آن را در ژاپن کند. ترازیستوری که آنها امتیازش را گرفته بودن قابل استفاده در رادیو مورد نظر نبود آنها پس از آزمایش های فراوان توانستند ترانزیستور مورد نظر خود را تولید و به هدف مورد نظر خود دست پیدا کنند. بعد از رسیدن به این هدف معضل بعدی اسم بلند شرکت بود که در خارج از ژاپن تلفظ آن سخت بود پس به فکر اسمی کوتاه افتادند که بعد از بررسی بسیار به نام سونی دست یافته و اسم خودرا به این تغییر دادند. یکی دیگر از شیوه هایی که آنها استفاده کردند این بود که محصول تولیدی آنها مقداری از جیب بزرگتر بود پس برای رفع آن به تولید کننده پیراهن سفارشی با جیب بزرگتری دادند تا بتوانند از آن در تبلیغات خود استفاده نمایند. از دیگر نکاتی که می توان ذکر کرد این است که اعتقاد آکیو و دید آن به بازاریابی در واقع نوعی ایجاد ارتباط است او به این نتیجه رسید که خود آن ها باید محصول خود را به مردم معرفی نمایند زیرا واسطه ها و فروشندها نمی توانند شوق و ذوق آنها را در ارائه محصول داشته باشند پس باید سیستم خود را داشته باشند. آنها محصول نوعی را ساخته و روانه بازار می کنند بدون آنکه از مردم بپرسند که چه محصولی را می خواهند بلکه محصول خود را خواسته مردم قرار می دهند همچنین بین ۶ تا ۱۰ درصد فروش خود را صرف تحقیق می کند تا بتوانند محصولات جدید ارائه نمایند. در خاتمه آنچه که از شخصیت آن مرد می توان گفت و رمز کار او در رسیدن به موفقیت اش: عزم راسخ و اعتقاد به کار و هدفش اعتقاد به نوآوری و همراه کردن دیگران با خود تا همراه شدن خود با دیگران صداقت در کار به طوری که در هیچ یک از قراردادهایش اطلاعات و حرفی خلاف بر واقع نگفت و این خود عاملی بود برای جذب خریداران بزرگ و تنظیم قراردادهایی سود اور با شرکت نوپای او که زمینه ساز رشد و ترقی و معروفیت آن شد. این نوشته برگرفته از کتاب ترقی ژاپن (تلاش آگاهانه یا معجزه) نوشته آکیو موریتا و ترجمه دکتر هاشم رجب زاده , منتشره از انتشارات سروش به سال ۱۳۷۴ در تهران می باشد .

بررسی تاریخی ازدواج های پیامبر اعظم

(ص)

مصطفی جعفرپیشه فرد متن کامل کتاب: مقدمه: یکی از مسلمات تاریخی متواتر و قطعی بلکه آیات بر آن گواهی می دهد، ازدواج های متعدد پیامبر است.با پذیرش این حقیقت مسلم تاریخی پرسش اساسی و مهم در باره فلسفه این ازدواج هاست.اینکه سر تعدد

زوجات نبی اعظم چیست،پرسشی است که از سال ها پیش مورد توجه عده ای از مورخان و اندیشوران قرار گرفته است، حتی عده ای از مستشرقان با نشانه گرفتن انگشت اتهام به ساحت مقدس رسول خدا سر ازدواج ها در غلاقه و میل شدید جنسی و غریزه شهوترانی و کامجویی جستجو کرده اند.این کتاب به دنبال آن است که بررسی عالمانه و منصفانه ای در این مساله مهم تاریخی کند و ابعاد گوناگون آن را در سیره ی نبی گرامی اسلام تحقیق نماید.از بررسی این پرسش مهم توجه به دو نکته مهم لازم است:نکته اول :تحقیق این نوشتار از نگاه ناظر بیرونی و کسی است که بدون هیچ تعلق خاطر درونی و ایمانی می خواهد راز تعدد ازدواج پیامبر را به شکل منطقی و علمی باز گوید.البته کسی است که از نگاه ناظر درونی به این حقیقت نظر افکند و ایمان به حقیقت معنوی و مقام عصمت داشته باشد نیز سیره و رفتار و گفتار او را وحی الهی بداند (وماینطق عن الهوی ان هو الا وحی یوحی) او را دارای خلق عظیم می یابد(انک لعلی خلق عظیم) نیز بهره مند به موهبت شرح صدر (الم نشرح لک صدرک) و در یک جمله برای فردی که به مقامات الهی و ولایی پیامبر آگاه است روشن است تعدد همسران ایشان مثل سایر تصمیمات و رفتار ها که در سیره حضرت روشن است ناشی از حقایقی سراسر حکیمانه و همخوان با اخلاق والای الهی و کرامت انسانی است اگر چه به طور موردی و جداگانه به دنبال یافتن پاسخ نرفته باشد و راز آن را از سینه تاریخ جستجو کرده باشد.در این نوشتار با ایمان به آن حقایق و پذیرش همه آن ها از نگاه ناظر بیرونی می خواهیم با تحلیلی تاریخی و با تکیه بر متون سره و روایات راز تعدد ازدواج پیامبر گشوده شود تا هم پاسخی به اتهام باشد و هم درسی برای آن الگوی راستین آنان که می خواهند با شاگردی در مکتب رسول خدا و خوشه چینی از سیره نورانی او درس زندگی والای انسانی و تشکیل خانواده اسلامی و پدید آوردن نهادی سراسر فضیلت و کرامت و اخلاقی رابیاموزند.نکته دوم:اگر چه شاید بتوان با تحلیل فشرده گذرا گوشه هایی از فلسفه ازدواج های پیامبر را به دست آورد ولی به نظر می رسد برای رسیدن به حقیقت لازم است فهرستی اگرچه فشرده از ازدواج های حضرت ویژگی های هر یک شرایط و وضع زمانی و مکانی ارائه شود تا راز هر یک از ازدواج ها مشخص شود در این صورت می توان به جمع بندی صحیح و منطقی از چند همسری پیامبر پرداخت.خدیجه بنت خویلد(۶۸-۳ق.ه)نخستین همسر پیامبر که ۱۵ سال پیش از بعثت و در ۲۵ سالگی با او ازدواج کرده، خدیجه بنت خویلد است.خدیجه زن ثروتمند و سرشناس قریش که خواستگاران فراوانی از مردان ثروتمند و با نفوذ قریش را رد کرده بود وقتی از میسره غلام خویش داستان هایی شگفت در باره محمد امین در سفر تجاری به شام و گفته های راهب در باره او شنید نیز قضایای دیگری در عظمت شأن آن بزرگوار دریافت. مجموعه ای از علل موجب شد خدیجه به ازدواج با حضرت تمایل پیدا کند و با اینکه مرسوم است و در آن زمان نیز چنین بود که پیشنهاد ازدواج از طرف مرد مطرح می شود بر خلاف متعارف خواستگاری از سوی زن عنوان گردید.از سوی دیگر با توجه به فقر یتیم ابوطالب و ثروت و موقعیت اجتماعی خدیجه انگیزه مادی در پیشنهاد ازدواج دیده نمی شود.خدیجه پیش از این ازدواج با رسول خدا حدود ۴۰ سال داشته است این ازدواج که ۱۵ سال پیش از بعثت اتفاق افتاد پس از بعثت رنگ و بویی دیگر یافت .خدیجه نخستین زنی بود که به رسالت او ایمان آورد و ثروت خویش را در راه نشر و ترویج پیام آسمانی اسلام در طبق اخلاص قرار داد. این ازدواج تا سال دهم بهثت یعنی یک ربع قرن ادامه یافت و گل سرسبد آفرینش و بزرگ زنان عالم حضرت زهرای مرضیه محصول این ازدواج خجسته و مبارک بود.پیامبر تا خدیجه در قید حیات بود یعنی تا ۵۰ سالگی ازدواج دیگری نداشته است. سه سال پیش از هجرت خدیجه وفات یافت.پیامبر سال رحلت خدیجه و ابو طالب را که هر دو در یک زمان اتفاق افتاده بود «عام الحزن» نامید.پس از رحلت خدیجه تا آخر عمر همواره به یاد وی بود و از منزلت و شؤون او برای دیگر همسران خود سخن گفت، تا آنجا که برخی از همسران حضرت با آنکه خدیجه وفات یافته بود،نسبت به او حسادت می ورزیدند.نکات مهم در ازدواج با خدیجه:آنچه از قصه ی ازدواج پیامبر با خدیجه کبری قابل برداشت است،آنکه:الف)ازدواج با خدیجه به پیشنهاد او و بر اثر باخبر شدن از کمالات معنوی و اخلاقی حضرت بوده است.ب)تا زمانی که خدیجه در قید حیات بود و مدتی پس از آنکه پیامبر ازدواج دیگری نداشت.ج)خدیجه

بانویی فداکار و مومن بوده که نخستین زن مسلمان به شمار می رود و در راه اسلام از تمامی سرمایه و آبروی خویش گذشت.د)طبق نظر مشهور مورخان حدود ۱۵ سال خدیجه از پیامبر مسن تر و زن بیوه ای بود که پیش از آن ازدواج کرده بوداگرچه برخی مورخان خدیجه را عذراء دانسته ، سن او را هنگام ازدواج کمتر از نظر مشهور شمرده اند.به هر حال با عنایت به چهار نکته بالا چه تابلویی می توان از سیمای پیامبر درباب ازدواج و همسرداری ترسیم کرد؟ آیا کسی می تواند با این ویژگی ها حضرت را متهم به شهوترانی و هوسبازی کند؟در حالیکه اوج جوانی خویش و زمانی را که از مسئولیت های رسالت و وظایف ناشی از آن آسوده بوده با همسری مسن تر از خود و بیوه سپری کرده است؟همچنین تا فراتر از ۵۰ سالگی که پایان جوانی و غرایز ناشی از آن است تنها همین یک ازدواج که سراسر آن را انگیزه های الهی ومعنوی و ارزش های والای انسانی و اخلاقی پر کرده است و کرامت در آن موج می زند در کارنامه او ثبت شده است؟قریب به اتفاق دیگر ازدواج های حضرت مربوط به دهه آخر عمر ایشان و عصر گسترش اسلام و تأسیس حکومت اسلامی و چند برابر شدن مسئولیت های اجتماعی و دوران جنگ و جهاد و مبارزه همه جانبه است.سوده بنت زمعه(م۵۴ه)پس از درگذشت ابوطالب و خدیجه و تحمل مصیبت ها و مشکلاتی که پیامبر از ناحیه مشرکان دید، همچنین تنهایی از سوی دیگر و جهت اداره و سرپرستی خانواده و فرزندانی که خدیجه کفالت و سرپرستی آن ها بر عهده داشت از سوی سوم با آن ها مواجه بودند مسلمانان در ا ندیشه کاهش درد ها و آلام ایشان برآمدند.خوله بنت حکیم در این باره با حضرت به گفتگو نشست و برای ازدواج سوده دختر زمعه را پیشنهاد کرد.سوده زنی مسن، لاغراندام، بلند قامت، بیوه و دارای اولاد فراوان از شوهر پیشین خود بود افزون بر این بهره ای از جمال در او نبود از این رو کسی حاضر به ازدواج با اونبود.شوهر پیشین او سکران بن عمرو بود.این زن و شوهر درآغاز دعوت رسول خدا اسلام آوردند اما به سبب شدت آزار و اذیت مشرکان مکه به دستور پیامبر به حبشه مهاجرت کردند. پس از مدتی این زن و مرد مهاجر مومن به مکه بازگشتند و شوهر بر اثر بیماری به بستر مرگ افتاد و درگذشت در حالیکه همسر فداکار او سوده تنها میان انبوهی از دشمنان قرار داشت که مسلمانان را با قتل و شکنجه و اجبار بر کفر آزار و اذیت می کردند. وی پنج یا شش فرزند یتیم داشت.مورخان سوده را «مهاجره ارمله» لقب داده اند.بنابراین ازدواج پیامبر با سوده به قصد آرامش خاطر و دلجویی وی نیز حمایت از او در برابر مشکلات و مصبیت های فراوانی بود که چون سیل بر او فرو آمده بود به علاوه تنهایی حضرت و بی سرپرستی خانواده و فرزندانی که در نبود خدیجه نیازمند سرپرست بودند.نکات مهم در ازدواج با سوده:الف) سوده زنی مسن، لاغراندام، بلند قامت، بیوه دارای فرزندان متعدد و بی بهره از جمال و زیبایی بود.ب)زنی از مومنان اولیه و مهاجر فی سبیل الله به حبشه بود، شوهر او نیز مومن و مهاجر بود که بر اثر بیماری درگذشت.ج)میان انبوهی از دشمنان مشرک مکه قرار داشت که مسلمانان را به مرگ و شکنجه تهدید می کردند.د)وقتی ازدواج پیامبر با سوده رخ داد که خدیجه از دنیا رفته بود و پیامبر میان انبوهی از مشکلات از ناحیه دشمنان به سر می بردند واز سوی دیگر تنها بودند و کسی نبود که سرپرستی فرزندان حضرت را بر عهده گیرد.حال با توجه به این نکات می توان سر ازدواج حضرت را با سوده دریافت واینکه آیا این ازدواج از سر حکمت بوده است یا از سر شهوت! نیز اینکه آیا ازدواج برای کمک به یک زن بیوه عیال وار و تنها میان دشمنان بوده است یا خیر؟عایشه بنت ابی بکر(۹-۵۸ه ق)سومین ازدواج پیامبر به نظر مشهور مورخان پس از هجرت به مدینه منوره با عایشه دختر ابی بکر بود.ازدواج حضرت با دوشیزگان فقط همین ازدواج بوده است اگرچه از این ازدواج نیز مانند اکثر ازدواج های پیامبر خداوند فرزندی نصیب حضرت نکرد.ازدواج پیامبر با عایشه در اوایل جوانی و بلوغ او بوده است.در حالیکه سن حضرت در آن زمان۵۳ یا بیش از آن بوده است اما این مسأله پدیده ای متداول و متعارف میان اعراب بوده است و امری منکر یا قبیح و زشت شمرده نمی شد. از این رو در هیچ جای تاریخ نقل نشده است که در آن زمان یا زمان های دیگر میان مسلمانان کسی این ازدواج را زشت و دون شأن انسان بزرگی چون رسول خدا برشمرد.عایشه از زنان مهم و تأثیر گذار در حوادث و تاریخ اسلام در زمان رسول خدا و همچنین پس از حضرت بوده است، به گونه ای که نقش او با نقش هیچ یک از

همسران پیامبر قابل مقایسه نیست، بخصوص تأثیر او در حوادث مربوط به خلافت دخالت او در حوادث سیاسی و رخدادهای مربوط به خلیفه سوم نقش او در زمان خلافت حضرت علی (ع) به ویژه در جنگ جمل و حوادث پس از آن در زمان معاویه و امامت امام حسن()ع در این زمینه کتب فراوان نوشته شده است.از سوی دیگر از نقش او در فقه اهل سنت و روایات فراوانی که از وی نقل گردیده است، نمی توان گذشت. در متون حدیثی از عایشه بیش از دو هزار و صد و ده حدیث نقل گردیده است!وی در سال ۵۷ هجری در زمان خلافت معاویه از دنیا رفت و در بقیع به خاک سپرده شد.از زمانیکه عایشه به بیت رسالت وارد گردید حوادث و امور مهمی در آن رخ داد که تأثیری فراوان در اندوه و غم رسول خدا بر جا گذاشت و نقش آفرینی اصلی این حوادث عایشه بوده ریشه اصلی آن حسادت های وی نسبت به سایر همسران پیامبر خدا بوده است.وقتی مجموعه این امور و قضایا را بررسی کنیم و در کنار یکدیگرآن ها را مشاهده کنیم شاید بتوان به سر و فلسفه این ازدواج پر محنت و زحمت پی برد.هند بنت ابی امیه(ام سلمه۲۸-۶۲ق.ه)ازدواج با ام سلمه به گفته بسیاری از مورخان در سال دوم و به گفته عده ای سال چهارم هجری بوده است.پدر ام سلمه بزرگ قوم بنی مخزوم و ثروتمند ترین آنان بود.ام سلمه پیش از اسلام با عبدالله بن عبد الاسد ازدواج کرد.سپس هر دو مسلمان شدند و به دستور رسول خدا به حبشه هجرت کردند.وقتی به مکه باز گشتند در پناه ابوطالب از آزار قریش در امان بودند سپس به دنبال آمادگی اهالی مدینه برای پذیرش مسلمانان رهسپار آن دیار شدند اگرچه بر اثر جلوگیری قریش و مشرکان مکه به طور جداگانه به مدینه هجرت کردند.ابو سلمه شوهرام سلمه که امیر و فرمانده سریه بنی اسد بود در جنگ مجروح شد و در مدینه به شهادت رسید.پس از انقضای عده ی ام سلمه ابوبکر و عمر پیشنهاد ازدواج با او را مطرح کردند ولی وی نپذیرفت اما به خواستگاری رسول خدا پاسخ مثبت داد و به بیت ایشان وارد شد.زیبایی و جمال ام سلمه موجب حسادت عایشه و حفصه می شد.وی که سالمند ترین همسر پیامبر بود مورد احترام خاص حضرت قرار داشت.ام سلمه پس از وفات رسول خدا به حوادث جاری جامعه بی توجه نبود و تا آن جا که توان داشت برای جلوگیری از انحرافات نقش ایفا می کرد.وی خلفارا به خیر و همدلی و نیکی سفارش می کردو به همین منظور به نصیحت عثمان اقدام کرد.در جریان جنگ جمل نیز نامه ای به عایشه نوشت و او را از حرکت و بیرن رفتن از خانه نهی نمود.در ایام خلافت معاویه نیز به شدت مانع لعن بر امیرالمومنین شد و می گفت:شما خدا و رسول ر بر منبرهایتان لعن می کنید اگر علی بن ابی طالب یا کسی که وی را دوست دارد لعن کنید گواهم که خدا و رسولش او را دوست دارند.در تاریخ وفات ام سلمه اختلاف است و به نظر عده ای از محققان تاریخ نگار وفات اورا در زمان خلافت یزید و پس از حادثه کربلا رخ داده است.نکات مهم در ازدواج با ام سلمه:الف) از زنان مهاجر به حبشه و مدینه و جزء مسلمانان اولیه که شوهرش در جنگ به شهادت رسیدب)زنی دارای جمال که پیشنهاد ازدواج افرادی سرشناس همچون عمر و ابوبکر را رد کردج)زنی فهیم و با درایت که در حوادث نقشی موثر ایفا کرد و در طرفداری از اهل بیت شهره است.د)مسن ترین همسر رسول خدا که تا حادثه کربلا در قید حیات بود.۵-حفصه دختر عمر بن الخطاباز دیگر ازدواج های پیامبر که در مدینه و در سال دوم یا سوم هجرت به وقوع پیوست ازدواج با حفصه دختر خلیفه دوم عمر بن الخطاب است حفصه پیش از آن با خنیس بن حذاقه السهی ازدواج کرده بود و با او از مکه به مدینه مهاجرت نمود.خنیس در جنگ بدر شرکت جست و به گفته مورخان در آن جنگ یا جنگ احد مجروح جنگی شد و بر اثر جراحات وارده در مدینه به شهادت رسید.پس از پایان رسیدن عده حفصه بر اساس آنچه میان اعراب متعارف بود عمر بن الخطاب پدر حفصه برای کاستن از اندوه دختر خویش به سراغ ابوبکر و عثمان رفت و با آن ها پیشنهاد ازدواج با دختر بیوه خود را مطرح کرد در حالیکه پاسخ هردو منفی بود به دنبال این حادثه پیامبر اکرم آمادگی خویش را برای ازدواج با حفصه اعلام کرد.حفصه و عایشه از زنانی هستند که بر اثر غیرت زنانگی و حسادت های خاص، موجب برخی از مشکلات در بیت رسول الله شده، بر اندوه و غم های حضرت افزوده اند.با این وجود پیامبر بر نگه داری و طلاق ندادن آن ها تأکید کرد اگر چه به طور کلی طبق آیات قرآن کریم آنان را میان جدایی یا زندگی با حضرت مخیر کرده بود.حفصه افشای سر کرد با این حال پیامبر با

خلق کریم خویش او را رها نکرد با اینکه او را یک بار طلاق داد ولی دوباره به او رجوع کرد.عمر خطاب به دختر خویش درزمانیکه برای بار دوم پیامبر خواست او را طلاق دهد گفت: پیامبر یکبار تو را طلاق داد اما به خاطر من به تو رجوع کرد.حفصه در سال ۴۵ هجری بدرود حیات گفت و در بقیع به خاک سپرده شد.نکات مهم در ازدواج با حفصه:الف)بیوه ای بود که شوهر خود را بر اثر جراحت جنگی در جنگ بدر یا احد از دست داده و از قبیله قریش است.ب) پدر او خلیفه دوم پس از مرگ شوهر اول ازدواج ابوبکر یا عثمان را با دختر خویش در میان می گذارد ولی نمی پذیرد.ج)پیامبر پس از این حادثه با حفصه ازدواج می کند اگرچه از او صاحب فرزند نمی شود نیز به رغم مشکلات فراوان اجتماعی و امور مربوط به اسلام و اداره مسلمانان که پیامبر در آغاز هجرت داشتند و با وجود دردسر هایی که حفصه به اتفاق عایشه در بیت نبوی ایجاد کرد پیامبر اخلاق نیکو و عظیم خویش را بر همگان آشکار کرد و اگر چه او را یکبار طلاق داد ولی دوباره او را پذیرفت.با توجه به ویژگی های که برای عایشه وحفصه برشمرده اند می توان سر ازدواج رسول خدا با آن ها و درس هایی را که خانواده های مسلمان از این قبیل ازدواج ها می توانند بگیرند دریافت.همچنین به عظمت مکارم اخلاقی رسول اکرم پی برد.به رغم تمامی مشکلاتی که این دو زن میان همسران فراهم می آوردند پیامبر لغزش های آنان را نادیده می گیرد و آن ها را از خود نمی راند.زینب بنت خزیمه(م۴ه)به گفته مورخان پیامبر در سال سوم هجرت با زینب دختر خزیمه هلالی قرشی ازدواج کرد.زینب پیش از اسلام در مکه به دنیا آمد و در زمان جاهلیت به ام المساکین شهرت یافت.وی پیش از ازدواج با رسول خدا ازدواج کرده بود.اکثر مورخان شوهر اول او را طفیل ابن عبد المطلب دانسته و معتقدند پس از مرگ طفیل عبیده بن الحارث بن عبدالمطلب او را به همسری برگزیدو پس از غزوه بدر و جراحات جنگی به شهادت رسید.برخی هم شوهر او را عبد الله بن جحش پسر عمه پیامبر دانسته اند که در جنگ احد به شهادت رسید.به هر حال او زن بیوه و مهاجری بود که همسرش به شهادت رسید.به همین جهت پیامبر با این زن مومن مهاجر و همسر شهید ازدواج کرد.این ازدواج دیری نپایید و مورخان از دو تا هشت ماه را ذکر کرده اند که زینب با پیامبر اکرم زندگی کردو در ۳۰ سالگی به دیار ابدیت شتافت. بنابراین زینب بنت خزیمه دومین همسر رسول خدا است که در زمان حیات حضرت رحلت کرد.نکات مهم در ازدواج با زینب بنت خزیمهالف)زینب ام المساکین در عصر جاهلیت و زن مومن مهاجر و بیوه ای است که شوهرش در راه اسلام به شهادت رسیده از زنان قریش است.ب) مدت زندگی زینب با پیامبر بسیار اندک بود و از این ازدواج فرزندی نصیب یامبر نشد.با توجه به نکات بالا و همدلی و همدردی پیامبر با همسر شهید سر ازدواج با زینب آشکار می شود.زینب بنت جحش(۳۳-۲۰ه.ق)وی دختر عمه رسول خدا «امیمه بنت عبد المطلب» می باشد که در عصر جاهلیت متولد شده و ایمان آورده و به مدینه مهاجرت داشته است.زنی مطلقه است.همسر پیشین او زید بن حارثه بود زید غلامی بود که در بازار مکه توسط خدیجه خریداری شد و پیامبر او را آزاد کرد و فرزند خوانده خویش قرار داد.پس از هجرت مسلمانان به مدینه پیامبر برای اثبات کفو (برابر) بودن مسلمانان با یکدیگر از دختر عمه خویش خواست با زید ازدواج کند.اگرچه این پیشنهاد برای زینب (که از زنان هاشمی و با نسب قریش بود)و برای بستگان او دشوار بود ولی به فرمان رسو ل خدا تن داد و ازدواج با زید را که غلامی آزاد شده بود پذیرفت.این ازدواج چندان موفق نبود و اختلافات میان آن ها اوج گرفت و اگر چه پیامبر به زید فرمان داد که با زینب سازگاری کند ولی در نهایت حضرت رضایت به جدایی آن دو وطلاق دادند.بدین صورت زینب از زید جدا گشت پس از انقضای عده طلاق به رغم اندیشه عموم مردم و پندار دوران جاهلیت که پسر خوانده همچون فرزند است از این رو پیامبر نمی تواند با همسر مطلقه پسر خوانده خویش ازدواج کند حضرت برای شکستن این حرمت عرفی و جاهلی زینب را به ازدواج خویش در آورد.پس از انتقال زینب به بیت نبوی بر اثر حسادت های عایشه و حفصه مشکلاتی برای پیامبر فراهم شد که سخت دشوار بود. اما خلق کریم و عظیم نبوی بود که برای پدیدآوردن جامعه ای نمونه و بنیانگذاری تمدن اسلامی همه مشکلات را به جان می خرید.از ازدواج با زینب مانند قریب به اتفاق ازدواج های پیامبر فرزندی متولد نگشت.زینب را نخستین همسرپیامبرشمرده اند که به حضرت پس از ارتحال ملحق گشته در سال

بیست هجری وفات یافته و در بقیع به خاک سپرده شده است.نکات مهم در ازدواج با زینب بنت جحش:الف)زینب بنت جحش دختر عمه پیامبر و از زنان مومن مهاجر و مطلقه بود.ب)همسر وی زید بن حارثه فرزند خوانده پیامبر بود و میان مردم جاهلی ازدواج با همسر فرزند خوانده ممنوع و ناروا شمرده می شد.ج)حسادت برخی اززنان پیامبر نسبت به این ازدواج و و همسر به اوج خود رسید. این مساله که بر مشکلات داخلی پیامبر باری چند برابر بود سرچشمه برکات و درس های فراوان برای امت اسلامی بود.جویریه دختر حارث خزاعیه(....م۵۶ه)جویریه دختر رئیس قبیله بنی المصطلق می باشد.پیش از پیامبر با پسر عموی خویش مسافع بن صفوان ازدواج کرده شوهرش به دست مسلمانان کشته شده بود. پدر جویریه حارث بن ابی ضرار که شوکت مسلمانان را دیده بود لشگری از قوم خود بنی المصطلق برای نبرد با مسلمانان راهی مدینه کرد. در سال پنجم هجری لشکر مسلمانان با گروه بنی المصطلق در منطقه مریسیع مواجه شد در اندک زمانی آن ها را شکست داده و اسیران زیادی از آن ها به دست آورد.میان اسران جویریه دختر رئیس قوم بنی المصطلق هم بود.جویریه در تقسیم غنایم سهم ثابت بن قیس بن شماس انصاری شد او برای آزادی خویش با بستن عقد مکاتبه خدمت رسول خدا رسید و پیامبر علاوه بر اینکه زمینه آزادی او را فراهم کرد به وی پیشنهاد ازدواج داد و او پذیرفت.وقتی مسلمانان خبر این ازدواج را شنیدند و از خویشاوندی پیامبر با بنی المصطلق آگاه گشتند تمام اسیران را آزاد کردند و آن ها هم مسلمان شدند، حتی پدرجویریه که جنگ بر ضد مسلمانان را تدارک دیده بود.پس از ازدواج جویریه و ورود او به خانه پیامبر گویا عایشه و حفصه نیبت به وی حسادت هایی را بروز می دادند که پیامبررحمت با خلق عظیم خویش این مشکلات را بر خود هموار می کرد.پس از پیامبر جویریه از زنانی است که ملازم خانه اش بود و در فتنه قتل عثمان تلاش فراوانی برای جلوگیری از خونریزی مسلمنان به همراه ام سلمه به کار برد نیز به نصیحت عایشه پرداخت.جویریه نخستین همسر پیامبر از غیر قبیله قریش است .وی در سال ۵۶ هجری به دیار ابدی شتافت و در بقیه به خاک سپرده شد.نکات مهم در ازدواج با جویریه:الف)نخستین زنی است که غیر مکی می باشد و از قبیله بنی المصطلق مقیم اطراف مدینه محسوب می شود که شوهر خود را در جنگ از دست داده است و بیوه می باشد.ب)ازدواج با او در سال ۵ هجری اتفاق افتاد که از عمر پیامبر حدود ۵۸ سال گذشته حضرت به شدت مشغول بنیانگذاری تمدن دیرپای اسلامی است.ج)با ازدواج جویریه اسیران بنی المصطلق از قید رقیت رها شده و همگی مسلمان شدند بدین وسیله آثار فراوان سیاسی اقتصادی امنیتی و اجتماعی برای نظام اسلامی به ارمغان آمد.این ازدواج به خوبی از درک و درایت عمیق و بینش ساسی حضرت حکایت می کند.ریحانه دختر زید(م-۹ه)ریحانه از زنان یهودی بنی نضیر بود که پیشتر با مردی به نام حکم از بزرگان و اشراف قوم بنی قریظه ازدواج کرده بود.در جریان جنگ بنی قریظه پس از غزوه خندق اسیر شد و پیامبر او را به عنوان سهم خویش از غنایم جنگی برگزید.آنگاه با وی ازدواج کرد.به گفته مورخان بر اثر شدت غیرت زنانگی که از خود نشان می داد پیامبر یکبار او را همچون حفصه طلاق داد سپس با پشیمانی وی رجوع کرد.ریحانه در سال ۶ هجری با پیامبر ازدواج کرد و ۴ سال در عقد زناشویی حضرت بود ولی پس از حجهٔ الوداع وقتی پیامبر به مدینه برگشت او را دربستر بیمار یافت و پس از چند روز به دیار باقی شتافت و در بقیع به خاک سپرده شد.نکات مهم در ازدواج با ریحانه:الف)زنی بیوه از اشراف یهودی بنی نضیرب)اسیر جنگی که به دست پیامبر آزاد شد و با او ازدواج کردج)همچون حفصه یکبار توسط پیامبر طلاق داده شد ولی به او رجوع کردد)مانند زینب بنت خزیمه در حیات پیامبر از دنیا رفترمله بنت ابی سفیان(ام حبیبه۲۵-۴۴ه ق)رمله دختر ابوسفیان سردار مشرکان مکه و سرمداران دشمنان پیامبر بود.وی که پیش از بعثت و در عصر جاهلیت متولد شده بود با عبید الله بن جحش ازدواج کرد این زن و مرد با دعوت پیامبر اسلام آوردند و یکدیگر به حبشه مهاجرت کردند ولی شوهر در دیار غربت مرتد شد و به آیین مسیحیت گروید.رمله در دیار غربت با انبوهی از مشکلات رو در رو گردید از یک سو دشمن(پدر و قبیله او) و هجرت به سبب ترس از آزار دشمن از سوی دیگر دوری از وطن و از همه اندوهناکتر ارتداد شوهر در دیار غربت.در این حال پیامبر نامه ای برای نجاشی حاکم حبشه فرستاد و از او خواست که رمله را برای ایشان خواستگاری کند.بدین وسیله باری گران

از اندوه های فراوان ام حبیبه با این بشارت برداشته شد.وقتی ابوسفیان خبر این وصلت را شنید گفت:این بزرگمرد را نمی توان به خاک ساییـد.پس از فتح خیبر رمله به اتفاق جعفربن ابی طالب و سایر مهاجران حبشه به مـدینه آمـد و بر بیت پیامبر وارد شد.علاقه رمله به رسول خدا تا آن حد بود که فرش پیامبر را از زیر پای پدر خویش رئیس مشـرکان مکه ابوسفیان کشید.به دستور الهی پس از پیـامبر ملازم بیت خویش بود و در هیـچ یـک از فتنه هـای پس از ارتحـال حضـرت دخالت نکرد تا اینکه در سال ۴۴ هجری در گـذشت و در بقیع به خـاک سپرده شـد.نکـات مهم در ازدواج بـا ام حبیبه:الف)از قبیله قریش دشـمنی نامی پیامبر و دختر سـردمدار مشـرکان مکه بودکه به اسلام گروید و برای حفظ ایمان خود به حبشه مهاجرت کرد.ب)در حبشه شوهر مسلمان او مرتد شد و میان انبـوهی از مشـکلات و مصـایب قرار گرفت.ج)پیـامبر بـا ازدواج غیـابی وی در حبشه در سـال هفتم هجری تمـامی انـدوه هـای او را زدودنـد و وی بـا عنوان ام المومنین مهاجرت دوم خود را به مـدینه آغاز کرد.د)آثار سیاسـی این ازدواج رامی توان از عکس العمل ابوسفیان دریافت.ه)ام حبیبه زنی وفادار و بسیارعلاقه منـد به پیامبر بود و هرگز روی خوش به ابوسفیان پـدر مشـرک خویش نشان نـداد.پس از پیـامبر نیز در برافروختن آتش فتنه مشـارکت نـداشت.و)از پیامبر فرزنـدی نداشتصـفیه بنت حیی بن اخطب(م۵۴ه)صفیه دختر حیی بن اخطب یکی از رهبران یهودیان قبیله بنی نضیـر در مدینه بود .پدر وی از دشـمنان سرسخت و پرکینه نسبت به اسلام و پیامبر شـمرده می شود.صـفیه نخست با سلام بن مشکم ازدواج کرد و از او جدا شد سپس با یکی دیگر از یهودیان از قبیله بنی نضیر به نام کنانه بن الربیع ازدواج کرد صفیه به دنبال دشمنی یهود بنی نضیر و بنی قریظه مجبور به ترک مدینه و سکونت در خیبر شد.در جریان غزوه خیبر پدر و شوهر صـفیه به قتل رسیدند و اکثر یهودیان از جمله صـفیه به اسارت مسلمانان درآمدند.پیامبر صفیه را که میان اسیران بود میان پـذیرش اسـلام و یهودیت و پیوستن به قوم خویش مخیر کرد.چون او اسـلام را پذیرفت حضـرت وی را آزاد کرد و طبق میـل وی او را به نکاح خود درآورد.وی از جمله همسرانی بود که مورد رشک و حسادت عایشه قرار می گرفت.صـفیه پس از پیـامبر در فتنه هـا مشـارکت نـداشت اگرچه به گفته مورخان در حادثه محاصـره خانه عثمان در دفاع از خلیفه به تلاش هایی دست زد صـفیه در سال ۵۰ یا ۵۲ هجری در ایام خلافت معاویه به دیار ابـدیت شـتافت و در بقیع به خاک سپرده شـد.نکات مهم در ازدواج با صـفیه:الف)صـفیه دختر رئیس یهود بنی نضیر از دشمنان سرسخت پیامبر بود که پس از کشته شدن پدر و شوهر در جنگ خیبر به اسـارت مسـلمان در آمـد.ب)پیش از ازدواج با رسول خـدا دو ازدواج داشت و شوهر خود را در جنگ خیبر از دست دادج) ازدواج پیامبر در سال هفتم هجری با دختر یکی از سـران قبایل یهود پس از کشـته شـدن رئیس و عـده ای از آن ها و مسـلمان شدن وی دارای آثار مهم اجتماعی و سیاسی براس مسلمانن بود و از بینش سیاسی و فطانت عمیق آن حضرت حکایت می کند.د)اگر چه صفیه از پیامبر فرزندی نداشت ولی ازدواج پیامبر با وی که زنی مصـیبت زده و تنها و بیوه و تازه مسلمان بود برای او بسیار ارزشمند بود که می توانست درد هـای او را آرامش دهـد. از همین جهت راز ازدواج بـا او روشن می شود.میمونه دختر حـارث(م۵۱ه)ازداج پیـامبر بـا وی در عمره القضـاء سـال ففتم هجری رخ داد پـدر میمونه از اشـراف قریش بود وی در عصـر جاهلیت شـش سال پیش از بعثت متولـد شـد.وی بـا مسعود بن عمرو ازدواج کرد و رابطه ای نزدیـک بـا خواهر خویش ام الفضل همسـر عباس بن عبـدالمطلب داشت.بر اثر اختلاف با شوهر خویش که مشرک بود و از پیروزی مسلمانان در جنگ خیبر ناراحت شده بود جداشد و طلاق گرفت و با مردی دیگر به نام ابی رهم بن عبـدالعزی ازدواج کرد. میمونه که نام اصـلی او مره بود در مکه اسـلام آورد ه ولی ایمان خود را کتمان می کرد امام درجریان عمره القضاء ایمان خود را آشکار کرد و به وسیله عباس بن عبـدالمطلب برای پیامبر پیغام فرستاد که تمایل ازدواج با ایشان را دارد .حضـرت پیشنهاد او را پذیرفت.پیامبر که طبق مفاد صلح حدیبه بیش از سه روز نمی توانست در مکه اقامت کنـد از مکه بیرون رفته در منطقه سـرف (در ده مایلی مکه) خانه ای برای میمونه درست و با او ازدواج کرد.با ازدواج میمونه و اعلان اسلام وی در آن موقیعت عده ای از مشرکان قریش نیز به اسلام گرویدند و حتی بدون هجرت به مدینه در مکه آشکارا در برابر سـران مشـرک مکه اظهار اسـلام کردنـد.میمونه به مـدینه هجرت کرد و وارد بیت نبوی شـد.وی نیز از پیامبر فرزندی نداشت و

پس از رحلت رسول اکرم در سال ۵۱ هجری به دیار باقی شتافت و در همان منطقه ای که حضرت با او ازدواج کرده بود در سرف مدفون شد. نکات مهم در ازدواج با میمونه:الف)میمونه زنی مهم از اشراف قریش بود که پیش از آن دو بار ازدواج کرده بود.ب)مدت ها ایمان خود را در مکه کتمان می کرد و در سال هفتم هجری میان انبوه دشمنان مشرك مکه ضمن اعلان ایمان خویش با عشقی که به پیامبر داشت پیشنهاد ازدواج با حضرت را داد و خود را به حضرت بخشید.ج)ازدواج میمونه آثار اجتماعی مثبتی برا ی ایمان آوردن عده ای از مشرکان مکه داشت.د)از پیامبر فرزندی نداشت ولی علاقه او به حضرت موجب شد پس از وفات در سال ۵۱ هجر یدر همان جایی دفن شود که با رسول خدا وصلت کرده بود.با دقت در ویژگی های شخصی و خانوادگی میمونه و زمانی که برای ازدواج با پیامبر انتخاب کرد اسرار این ازدواج آشکار می گردد.ماریه بنت شمعون القبطیه(م۱۶ه)ماریه دختر شمعون قبطی مسیحی و از سرزمین مصر است. در سال ششم هجری پیامبر نامه هایی زا برای سران و پادشاهان کشورهای مختلف از جمله شاه مصر «مقوقس» ارسال کرد.در پاسخ نامه حضرت ملك مصر ضمن احترام به فرستاده رسول خدا هدایایی را برای ایشان فرستاد از جمله دو کنیز با نام های ماریه و سیرین.این دو به گفته برخی مورخان میان راه مسلمان شدند.وقتی وارد مدینه شدند سیرین را به ازدواج حسان بن ثابت شاعر درآوردند و پیامبر اکرم باماریه ازدواج کرد.در حدود سال هفتم هجری ماریه غیر از خدیجه تنها همسر رسول خدا است که از حضرت حامله شد و ابراهیم را به دنیا آورد.همین امر حسادت حفصه و عایشه را شعله ور کرد و مشکلات فراوانی را برا ی رسول خدا پدید آورد تا جاییکه به گفته اهل سیره ماریه را بر خود حرام کرد.ابراهیم در شیرخوارگی و شش ماهه بود که بیمار شد و از دنیا رفت از پیامبر در فراق او نقل شده است:«العین تدمع و القلب یحن و لا نقول الا ما یرضی الرب و انا یا ابراهیم علیك لمحزونون؛ چشم می گرید و دل غمناك است اما جز آنچه پروردگار را خشنود کند نمی گویم ای ابراهیم! ما به سبب نبود تو غمگین هستیم.» پس از مرگ ابراهیم پیامبر همواره به خانه ماریه که بیرون از شهر مدینه به نام مشربه ام ابراهیم بنا شده بود می رفت ماریه قبطیه پس از پیامبر تا سال ۶۱ هجری در قید حیات بود در آن سال در ایام خلافت عمر در گذشت و در بقیع به خاك سپرده شد.نکات مهم در ازدواج با ماریه:الف)ماریه کنیزی مسیحی بود که پادشاه آن دیار به پیامبر هدیه کرد.وی پس از مسلمان شدن با پیامبر ازدواج کرد.ب)به غیر از خدیجه تنها همسر رسول اکرم است که از ایشان صاحب فرزند شده گرچه در شیرخوارگی فرزند او از دنیا رفت.ج)از ویژگی های منحصر به فرد دیگر ماریه علاوه بر مورد بالا آن است که تنها همسری است که اهل غیر جزیره العرب و بیرون از منطقه حجاز است به علاوه مذهب پیشین او مسیحیت بود.د)با توجه به نکات بالا و اداب اخلاق عربی که به پیوند های قبیلگی اهمیت می دادند این ازدواج از بعد سیاسی و اجتماعی برای پیوند مسلمانان با اقوام مسیحی و مردم مصر قابل توجه و دارای اهمیت بسزایی است.جمع بندی و نتیجه گیریدرمقام تجزیه و تحلیل ازدواج های متعدد پیامبر خاتم (ع)از زاویه نگاه ناظر و معرفت درجه دوم بیش از هر چیز توجه به تفاوت های فرهنگی اجتماعی سیاسی آداب و رسوم عصر جاهلیت و صدر اسلام با جوامع کنونی و فرهنگ و آداب اجتماعی جامعه ای که در آن زیست می کنیم یك ضرورت برای داوری و قضاوت عالمانه است.اگر در اکثر جوامع حاضر به رغم تأیید و تجویز اسلام چند همسری مرسوم نیست بلکه در برخی جوامع امری زشت و ناپسند شمرده می شود(هر چند در برخی ملت ها تعدد ازدواج امری ناپسند نیست) ولی در هر صورت در صدر اسلام تعدد ازدواج امری رایج و متعارف بوده است.در صدر اسلام بسیاری از تصمیمات پیامبر مور د اعتراض نه فقط دشمنان و منافقان بلکه حتی برخی از مسلمانان قرار می گرفت، نظیر آنچه در صلح حدیبه یا جنگ احد یا غنایم جنگ صفین رخ داد اما همواره ازدواج های پیامبر مورد تأیید مسلمانان و دشمنان بود به گونه ای که حتی دشمنان سرسخت اسلام همچون ابوسفیان لب به تأیید و تمجید از آن می گشودند.در جامعه ای که رسول خدا می زیست زنان از حقوق بسیار اندکی برخوردار بودند میان جاهلیت زنده به گور کردن دختران یك عادت معروف ومرد تأیید بود و زنان در معرض هرگونه استمثار و سوء استفاده و بی حرمتی قرار داشتند.حال با توجه به تفاوت های عصر حاضر با آن عصر،نکات اساسی و سرفصل های مهم در چند همسری خاتم

الانبیا را با توجه به مباحث گذشته و جدولی که ارائه گردید می توان به شرح زیر برشمرد:۱- محمد امین در جوانی و پیش از بعثت تا ده سال پس از آنکه تنها یک ازدواج داشته ربع قرن رابا همان همسر زیسته است.۲- تعدد ازدواج به پس از هجرت و تشکیل حکومت اسلامی و هنگامی است که اسلام بیش از هر زمان نیازمند پیوندهای عمیق سیاسی و اجتماعی است.۳- میان اعراب به ویژه جزیره العرب پیوند های قبیلگی از مهم ترین عوامل ثبات و تأمین امنیت در عرصه مبارزه و هماورد های اجتماعی است به ویژه آنجاکه بتوان با قبیله ای که سابقه درگیری و جنگ و اختلاف حاکم بوده است پیوند برقرار کرد و بدین وسیله دشمن دیرینه را تبدیل به بازو و عضوی در مسیر اهداف و تحقق آرمان های خود قرار داد. در ازدواج های رسول خدا این حقیقت به خوبی مشهود است .حدود ۹ ازدواج پیامبر با قریش از خانواده ای سرشناس و تأثیر گذار و اشراف بوده است قریشی که سال ها با پیامبر در مکه و در مدینه جنگید و در نهایت دشمنی تصمیم جدی بر ترور پیامبر و نابودی اسلام داشت اما آن حضرت با استفاده از یک رسم متعارف و پسندیده میان اعراب یعنی تعدد ازدواج توانست به تألیف قلوب آن ها امیدوار باشد و نه تنها از دشمنی آن ها بکاهد بلکه آن ها را به دوستانی مورد اعتماد تبدیل کند.۴- بر اساس آنچه در نکته پیشین گذشت، تعدادی از ازدواج های پیامبر با یهودیان مدینه و اطراف آن قابل ارزیابی است.زنان یهودی که از بستگان سران قبایل و اشراف یهود بودند و نزدیکان و همسران و عزیزان خود را در جنگ با مسلمانان از دست داده بودند به عنوان غنیمت جنگی و کنیز به دست آنان افتاده بودند اکنون به افتخار بزرگ همسری با مرد اول اسلام نایل می گشتند.بدین وسیله خونی که عامل فوران کینه های قبیله ای می توانست باشد با ازدواج های پیامبر نه تنها آتش آن فرو می رفت بلکه جوانه های دوستی از دورن آن سر بر می کشید.۵- بیشتر همسران پیامبر زنان شهدا و بی سرپرست و مصیبت زده و شوهر از دست داده در نبرد با مسلمانان بودند که رها کردن آن ها به حال خود امری غیر انسانی و چه بسا ناجوانمردانه بود امام ازدواج با برترین انسان و خاتم پیامبران می توانست گذشته از تسکین درد و آلام بهترین نقطه ارزشمند و افتخارآمیز برای آنان باشد به گونه ای که از شادی تمامی رنج های گذشته را فراموش کنند.۶- زندگی پیامبر با این تعداد از زنانی که هر کدام متعلق به یک خانواده و یک آداب و رسوم بوده هر کدام در سنی خاص و از جهت جمال متفاوت بودند با توجه به حسادت و رشکی که به طور طبیعی در میان زنان وجود دارد از عظمت روحی و خلق عظیم آن دردانه خلقت خبر می دهد که چگونه با همه آن ها به رغم تفاوت و تنوع شخصیتی به عدالت رفتار می کند و حقوق هر یک را به نحو احسن ادا می کند به گونه ای که در تاریخ نشانه ای از اعتراض از این جهت دیده نمی شود علی رغم بی وفایی ها و نامهربانی هایی که از ناحیه برخی از همسران در تاریخ به اثبات رسیده است مرحوم کاشف الغطا می گوید:«پیامبر نمونه برتر و دلیل کامل و بارزی از نفس ملکوتی، وقار،پایداری،عدل و عدالت است همگان می دانند چگونه برخی زنان دل و جان مردان را به بازی گرفته هرگونه بخواهند آن ها را به اختیار خود در می آوردند.نیز برای همه معلوم است چه رقابت و آتش و دسیسه و حیله هایی میان هووها وجود دارد که رشته نظم خانواده را تهدید کرده موجب ناآرامی داخل خانه است اما وجود مقدس رسول خدا در تمامی برخوردهایش ناشناخته رفتار می کند .که نمونه والای خویشتن داری و عایت عدالت میان همسران می گردد حتی سرسوزنی از راه عدل و انصاف خارج نمی شود»۷- به رغم تعدد زوجات وقتی زندگی بیرونی پیامبر و شوون و مناصب و مسئولیت های فراوان ایشان دیده می شود گویا این مرد بزرگ و سیاستمدار اجتماعی و این انسان عابد و شب زنده دار اصلا همسری ندارد.عبادت و تهجد پیامبرکه مامور به انجام آن در هر شب بود از یک سو وظیفه تشریع احکام و تفسیر و ابلاغ قرآن به مردم از سوی دیگر نیز قضاوت میان مردم مدیریت و اداره جامعه جنک و تدوین سیاست های داخلی و خارجی جامعه تا ترسیم آینده اسلام و برنامه ریزی برای تحقق تمدن اسلامی از شمار مسئولیت های گسترده خاتم الانبیاء بود که در کنار همه آن ها تعدد ازدواج حضرت نیز وجود دارد آیا بر این همه بزرگی و عظمت چه نامی می توان نهاد؟۸- این حقیقت و نکته تاریخی را نیز نباید فراموش کرد که در مکه مشرکان قریش در آغاز بعثت و دعوت به پیامبر پیشنهاد تزویج و به همسری درآوردن دختران خود را داده بودند مشروط بر اینکه پیامبر رحمت از دعوت خود

دست بردارد و اما رسول خدا تمامی پیشنهاد ها را به چیزی نگرفت و در مسیر رشد کلمه الله و ابلاغ رسالت تمامی ناملایمات و سختی ها را بر خود هموار کرد.۹- با این همه پیامبر به امر الهی خطاب به زنان خویش فرمود:«یا ایها النبی قل لازواجک ان کنتن تردن الحیاه الدنیا و زینتها فتعالین امتعکن و اسرحکن سراحا جمیلا ـ و ان کنتن تردن الله و رسوله و الدار الاخره فان الله اعد للمحسنات منکن اجرا عظیما؛ ای پیامبر ، به همسرانت بگو اگر خواخان زندگی دنیا و زینت آنید، بیایید تا مهرتان را بدهم و خوش و خرم شما را رها کنم اما اگر خواستار خدا و فرستاده وی و سرای آخرتید پس خدا برای نیکوکاران شما پاداش بزرگی آماده گردانیده است.»این آیه به خوبی نشان می دهد که پیامبر همسران خویش را میان طلاق و رهایی (با انتخاب زندگی دنیا و زینت های آن) از یک سو و انتخاب خدا و رسول و زندگی آخرت از سوی دیگر مخیر کرده بود.آن ها به انتخاب خویش به زندگی با حضرت ادامه دادند.به علاوه از این آیه می توان فهمید که زندگی در بیت النبی آسان و سرشار از مواهب دنیوی و لذت های آن نبوده است.اگر کسی بپندارد چند همسری حضرت خاستگاه و ریشه لذت جویی و شهوت پرستی و دنیا خواهی دارد خطایی بزرگ و داوری ناهمخوان با حقایق تاریخی است.حقایق تاریخی و مستندات برگرفته از سیره شاهد است که تعدد ازدواج پیامبر ریشه در ایثار خلق عظیم و فرمانبرداری آن وجود بزرگ از دستور های الهی همراه با خردگرایی آگاهی و سیاستمداری حضرت از یک سو و عدالت مثل زدنی ایشان از سوی دیگر دارد.هرگز انسان های عافیت طلب که در اندیشه زندگی راحت و آسوده می باشند و به آرمان ها و اهداف والای انسانی نمی اندیشد آمادگی این قبیل تکالیف سخت و طاقت فرسا و جانکاه را نخواهند داشت. نشر حیات طیبه

شابک : ۹۷۸۶۰۰۹۱۵۳۶۱۹

مدیریت منابع انسانی .پیام نور

، ۰۸:۱۶

مدیریت منابع انسانی سید حسین ابطحی-پیام نور

خلاصه کتاب- ناشر: دانشگاه پیام نور: مدیریت عبارت اند ازفراگرد به کار گیری موثر منابع مادی وانسانی بر اساس یک خرده نظام ارزشی به وسیله ی برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت وکنترل برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده. سازمان عبارت اند ازگروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم واز پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر هم کاری میکنند دولتها در قبال جامعه مسولیت هایی دارند ودولتها برای اینکه بتوانند وظایف خود را در قبال جامعه انجام دهند وظایف ومسولیت های را توسط سازمانها انجام می دهند ودر حقیقت این نیروی انسانی هستند که سازمان های مذکور را به هدفشان می رسانند مردم جامعه زمانی که به امال وارزوی خود رسیده باشند کالای مرغوب می سازند وخدمات شایسته ارائه می نمایند با یک نگرش سیستمی به سازمان ومدیریت درمی یابیم که موفقیت هر سازمان در گروه ی تلفیق منابع وارده به یک سازمان یعنی نیروی انسانی. سرمایه ی. تکنولوژی.مواد اولیه واطلاعات در جهت نیل به اهداف سازمانی تمامی این عوامل پردازش شده وخروجی ان بسته به نوع سازمان وفعالیت ان سازمان به صورت کالا وخدمات وا طلاعات وضایعات بدست می آیدسیستم ما باید باز خورد نیز داشته باشد تا بتوان بدین طریق نقایص کار را بر طرف نمودفلسفه ی مدیریت منابع انسانی- پذیرش هدف از سوی همه ی منابع انسانی سازمان-نیل به اهداف سازمان و منابع انسانی را تضمین می نمایدفلسفه ی مدیریت منابع انسانی بر این اصل استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیاز های انسانی واز طرفی دیگر تامین نیاز انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی میداند.ومدیران منابع انسانی با پر نمودن خلا بین مدیران وکارکنان نیل به اهداف فوق را تسهیل می کندمفهوم مدیریت منابع انسانی :مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت

کارکنان وتامین هدف های سازمانی سیاست گذاری برنامه ریزی وفعالیت می نمایدمدیر منابع انسانی پلی است میان منابع انسانی و مدیریت عالی وی باید زبان مشترک سازمان را بداند در اکثر مواقع با مسائلی رو به رو می شود که جواب مشخصی برای ان پیدا نمی کند در نتیجه باید تصمیمی را اتخاذ نماید نه حق وحقوق منابع انسانی را زیر پا گذارد و نه حق وحقوق مدیر عالی سازمان راامروزه مدیر مالی در جهت استفاده ی مطلوب از سرمایه فعالیت میکند ومدیر تولید در جهت استفاده ی موثر وطراحی مناسب ماشین الات وابزار الات تولیدی کوشش می کند مدیر فروش وبازار یابی در جهت یافتن بازار مناسب وافزایش میزان فروش فعالیت می کندوبلاخره مدیر منابع انسانی که برنامه ریزی.سازماندهی.هدایت ورهبری ونظارت بر کلیه عملیات استخدامی وهم چنین آموزش وبه سازی .نگه داری وارزشیابی .برقراری ار تباط ایجاد انگیزه ی کاری به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با هم کاری ومشاوره ی سایر مدیران سازمان برعهده داردرابرت اون اولین کسی بود که در مورد نیاز منابع انسانی سخن گفت .مهم ترین عامل در ارتقای کیفیت وکمیت کالا وخدمات مدیریت منابع انسانی است وی سر وکارش هم واره با انسان است واین یکی از ارزشهای کاراو استنام های قبلی مدیریت منابع انسانی :مدیریت پرسنلی. روابط صنعتی وروابط کار و اداره ی امور کارکنان بوده استمدیریت منابع انسانی مفهومی وسیع تروکلی تر دارد وتخصص ویژهای از مدیریت به شمار می اید اندرو اور :در فلسفهی صاحبان صنایع از انسان به عنوان عوامل مهم تولید نام برده اندهنری فایول که دانش مندی فرانسوی ویک مهندس تجربی بوداصولی را برای مدیریت بیان نمود که نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل موثر در اداره امور سازمان است واصول او به اصول ۱۴ گانه ی فایول شهرت یافتفردریک وینسلو تیلور:او هم یک مهندس تجربی بود ویک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت به شمار می آمد فلسفه ی مدیریت علمی او افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود درجه ی اول روشهای علمی نوینی را برای جایگزینی روش های غیر علمی که مورد استفاده ی منابع انسانی در سازمانهای تولیدی وصنعتی بود توصیه نمود درجه ی دوم گزینش های علمی نیروی انسانی واموزش انها را توصیه نمود که در مقایسه با روش سنتی که خود کارکنان شغل را انتخاب ووخود را اموزش میداند طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می امد درجه ی سوم تیلور مسئله ی هم کاری نیروی انسانی با مدیران را درجهت استفاده از روش های علمی مطرح نمود درجه ی چهارم تقسیم کار ومسولیت بین مدیران وکارکنان را مطرح نمودالتون مایو یک محقق استرالیایی الاصل مقیم امریکا استاد دانشگاه هاوارد ودر واقع بنیان گذار نهضت روابط انسانی وجامعه شناس صنعتی بود در شرکت وسترن الکتریک بود. روابط انسانی با تحقیقات هاثورن آغاز شد وبه گروههای غیررسمی توجه شد واهمیت تاثیر گروه های غیر رسمی را در رفتار کارکنان نشان داد افراد را از جنبه ی روانشناسی صنعتی مورد برسی قرار داد. فایول منطق مدیران=منطق هزینه وکارایی ومنطق کارکنان =منطق احساسات استچستر بارنارد :معتقد بود شکست یا موفقیت سازمان بستگی به منابع انسانی دارد به وسیله ی ایجاد ارتباط موثر دردرون سازمان .هرسازمان دارای هدفهایی است وهدف به تنهایی موجب همکاری نمی شودمگر درصورت قبول هدف از طرف همه ی کارکنان سازمان.هربرت سایمون :مدیریت را مترادف تصمیم گیری می دانست ونگرش سیستمی را در مدیریت مطرح نمود (که پیش تر در مورد ان صحبت کردیم)پیتر دراکر :دانشمند اتریشی ومبتکر شرکت بزرگ چند ملیتی معتقد بود که شرکت های بزرک نماینده جامعه ی صنعتی مدرن هستند ومی بایست با پذیرفتن بعضی از ارزش های شناخته شده وپذیرفته شده به موسسات اجتماعی تبدیل گردند به عقیده ی دراکر ارزشهای اساسی که باید رعایت شوند دادن فرصتهای مساوی به افرادورعایت شان متناسب با مقام ووظیفه ی انان استدر کشور ما مدیران منابع انسانی تحت عنوان مدیر اداری شناخته می شوند و متاسفانه دارای مدرک امور مالی یا فاقد هر گونه تخصص دراین زمینه هستند ونتایج منفی ان در تولید کالا وخدمات اثرمی گذارد .ورابطه ی بسیار قوی بین انجام وظایف ومسولیت ها ی اقتصادی یک سازمان از یک طرف وعملکرد واحد مدیریت انسانی از طرف دیگر وجود داردمیریت منابع انسانی یکی از شریانهای مهم وحیاتی سازمان است وهدف ان افزایش بهروری استاهداف مدیریت منابع انسانیهدف اجتماعی :احساس مسولیت نمودن در مقابل نیاز های اجتماعی وایجاد جایگاه برای

سازما ن وکارکنان در جامعههدف سازمانی :احساس مسولیت نمودن در مقابل هدف سازمانی واستفاده از منابع انسانی برای رسیدن به اهدافهدف وظیفه ای :احساس مسولیت نمودن در مقابل وظایفی که به امورداری داده شده استهدف اختصاصی:احساس مسولیت نمودن در مقابل اهداف شخصی کارکنان است . باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار وفعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گرددوظایف ومسولیت های مدیر منابع انسانی (وظایف عمومی)۱برنامه ریزی= اعتقاد مدیران پرسنلی کار امد این است که بیشتر وقت مدیران باید صرف برنامه ریزی در مورد چگونگی نیل به اهداف شود۲سازماندهی = تقسیم کار باید مشخص کنیم در سازمان چه مشاغلی وجود داردوافرادی را برای انجام مشاغل انتخاب کنیم مشخص کنیم چه کسی به چه کسی گزارش دهد وچه کسانی می توانند با هم یک گروه کاری راتشکیل دهند۳هدایت ورهبری =گاهی هدایت را ایجاد انگیزه. هدایت ویا فرماندهی برای انجام درست کارها۴نظارت وکنترل=بین برنامه ی ریخته شده وکار در حال انجام همواره تفاوتی وجود دارد برای به حداقل رساندن این تفاوت(وظایف و مسولیت های اختصاصی)جذب وگزینش- اموزش وتوسعه ی منابع انسانی- طراحی سیستم حقوق ودستمزد- شناخت استعداد علایق انگیزه ها وشخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباط انسانی- انجام اقدامات مربوط به نگه داری تن وروان منابع انسانی انجام اقدامات مربوط به فعل وانفعالات وجابه جایی های پرسنلی– انجام اقدامات مربوط به نظم وانظباط ورسیدگی به شکایات– ارزشیابی شایستگی کارکنان- برنامه ریزی نیروی انسانی – انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی باز نشستگی ومستمری بگیری مدیران منابع انسانی با کیاست وفراست خاص خود باید در جهت به کار گیری موثروکارامد نیروی انسانی انرا هدایت وراهنمایی نمایداز سال۱۳۳۳به بعد کسانی که در ارگان های دولتی کار میکردند از طرق مختلف مثل حکمی پیمانی قراردادی روز مزدی و....وارد سازمان شده بودند انها کارهای یکسان انجام می دادند ولی به دلیل ورود های مختلف شان به سازمان حقوق مختلف دریافت می نمودند که این باعث نارضایتی منابع انسانی شده بود در نتیجه باعث افزایش حقوق شد واین مسئله موجب استمرار تبعیض وایجاد مشکل روحی در کارکنان شد ومیتوان این مسئله را از عوامل اصلی عدم پیشرفت دستگاه های دولتی دانست خط مشی=تعیین چارچوب وراهنمای تصمیم گیری براساس تجربیات گذشته طراحی وتنظیم میگرددفصل دوم تجزیه طراحی وطبقه بندی مشاغلاداره ی یک سازمان مستلزم تلفیق ماهرانه ی عواملی از قبیل ۱ تسهیلات وامکانات ۲ ویژگی سازمانی۳ منابع انسانی است شناخت وظایف ومسولیت هاوشغل ها از طریق تجزیه ی شغل تجزیه ی شغل =جمع اوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان هدف از انجام تجزیه ی شغل تهیه وتنظیم دو فرم اساسی شرح شغل وشرایط احرازمشاغلشرح شغل =مربوط به شغل است .شغل ومحتوای انرا بیان میکند شرایط احراز =مربوط به شاغل .شاغل وویژگی های لازم برای انجام موفقیت امیز شغلبرخی از اصطلاحات تجزیه ی شغل کار =اجزای تشکیل دهنده ی یک وظیفه وظیفه =قسمتی از فعالیت جسمی یا فکری که به عهده ی فردی درسازمان گذارده می شودشغل =وظایف مشابه ومرتبطی که به عهده ی یک فرد در مقابل دریافت حقوق ودستمزد گذارده می شود پست =جایگاه سازمانی افراد برخی از پست ها نیاز به یک نفر وبرخی نیاز به افراد بیشتری دارند که همه انها یک کار را انجام میدهند شرح شغل =خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند انرا بشناساند شرایط احراز مشاغل=اطلاعاتی که از تجزیه ی شغل وشرح شغل بدست می اید شرایط لازم فرد حرفه=گروهی از شاغل مشابه روشهای تجزیه ی شغل =مشاهدمستقیم . مصاحبه با شاغلین . روئسا . مرئوسین و همکاران انهامشاهده =به دو صورت مستقیم وغیر مستقیم صورت میگیرداین روش بسیار دقیق است ۱مشاهده ی مستقیم =به واسطه ی خود شخص صورت می گیرد ودارای نتایج بهتر است وتنها عیب ان هزینه بر وزمان بر بودن است ۲ مشاهده ی غیر مستقیم =به وسیله ی عکس وفیلم برداریروش مصاحبه=مکمل روش مشاهده است وهمواره همراه یا بعد از مشاهده انجام میشود برای بدست اوردن اطلاعاتی که به وسیله ی مشاهده نمی توان بدست اورد مصاحبه به سه صورت =طرح ریزی شده – نیمه طرح ریزی شده وکاملا طرح ریزی شده اگر چه از روش مصاحبه بسیار استفاده می شود ولی باید فردی دارای تجربه این کار را انجام دهد برای جلو گیری از اطلاف

وقت در مصاحبه نیز جامعه ی اماری کوچک استپرسش نامه=ساده ترین وکم خرج ترین ومعمولی ترین روش است وکاربرد ان در جوامع وسیع اماری پرسش نامه نیز به سه دسته تقسیم میگردد ۱ پرسشنامه باز(تشریحی)۲ پرسشنامه بسته(تستی)۳ پرسشنامه نیمه بسته(تستی وتشریحی.علاوه بر جبر از اختیار هم می توان استفاده کرد)در این روش باید هدف از انجام این تحقیقات را به پاسخ دهندگان داد تاصداقت ودقت بیشتری در دادن پاسخ ها داشته باشند. بررسی سوابق گذشته =اگر فرد اشنایی کافی با مشاغل نداشته باشد میتواند در ابتدا از این روش استفاده نماید تابتواند اطلاعاتی بدست اورد از این روش باید همراه یکی از سه روش قبلی استفاده نمود .مراحل بررسی سوابق گذشته به شرح زیر می باشد ۱ اهداف شغل ۲ مطالعه ی تایخچه ی شغل در سازمان۳ مطالعه ی تاریخچه ی شغل در سازمان های دیگر ۴ مطالعه ی شرح شغل وشرایط احراز در صورت وجود ۵ مطالعه ی فرهنگ وعناوین حرفه ای ۶ سایر اسناد ومدارک کتبینتایج حاصل از تجزیه ی شغل عبارت اند شرح شغل و شرایط احراز شغل ویژگی هایی که این دو فرم اساسی باید داشته باشند ۱ گویا- رسا- وقابل فهم وساده باشند از جملات کوتاه استفاده شود واز کلمات دو پهلو استفاده نشود وفرم شرایط احراز از مطالعه ی دقیق فرم شرح شغل بدست می اید.حداقل اطلاعاتی که باید درفرم شرح شغل باید ذکر شود :عنوان شغل تعریف واهداف ان گروه وپایه وحقوق ومزایای متعلق به ان واحد مربوطه ومحل کار سرپرست مستقیم وشرایط محیط کار عوامل وابزار الات کاری روش انجام کار مسولیت های مالی وغیر مالی و وظایف مستمر وغیر مستمر فرم شرایط احراز در زمان استخدام کاربرد دارد در نتیجه باید از اغراق شرایط لازم برای احراز مشاغل جدا خودداری نمود اولا =تعداد نامزد های ان شغل را تقلیل می دهد دوما=موجب انتصاب شخصی بالا تر از حد نیاز ان شغل می شوندکاربرد های مختلف تجزیه ی شغل الف–جذب وگزینش=فرم های شرح شغل وشرایط احراز می توانند راهنمای خوبی برای جذب وگزینش نیروی انسانی باشد مسولین پس از مطالعه ی دو فرم مذکور ازمون استخدامی را متنلسب با مشاغل طراحی می کنند ب–اموزش وبهسازی=براساس این اصل برخی از افراد مستعد را می توان اموزش داد وسپس استفاده نمود ج–رسیدگی به شکایات وایجاد نظم =می توان تداخل بین وظایف ومسولیتها را از بین برد وتعیین روابط رسمی بین کارکنان طبقه بندی مشاغل به دو منظور صورت می گیرد اول شناخت مشاغل و دوم محاسبه ی میزان حقوق ودستمزدالف–تعاریف ومفاهیم طبقه بندی مشاغل=قرار دادن شغل ها در دسته هایی که دارای صفات وخصوصیات مشترک هستند ۱ .مثل نام یا عنوان مشترک۲ شرایط تصدی مشابه ۳ گزینش مشابه ۴ بتوان برای انها حداقل وحد اکثر حقوق در نظر گرفت .شغل هایی در یک طبقه قرار می گیرند که وظایف ومسولیت های یکسان داشته باشند.مشاغلی که از نظر ریالی ارزش بالا تری دارند(مدیریت کل) در طبقات بالا تر وانهایی که ارزش ریالی کمتری دارند(ثباتی) در طبقات پایین تر قرار میگیرندبرخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل =رسته شغلی- رسته فرعی – رشته شغلی- طبقه شغلی گروه شغلی- شرح طبقه ی شغلی – طرح طبقه بندی مشاغل .فصل سوم نیرویابی جذب و گزینشضرورت نیرویابی جذب وگزینش ۱ گسترش اهداف سازمانی در نتیجه ی گسترش نیاز جامعه ۲ ضایعات پرسنلی مثل فوت باز نشستگی استعفا از کار افتادگی اخراج ویا انتقال موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان بستگی به نیروی انسانی داردوکار گزینی باید میزان ضایعات واهداف خود را پیش بینی کندنیرو یابان سازمان باید دارای دو ویژگی باشند ۱ دارای تجربه تحصیلات وشناخت کافی در مورد شناخت سازمان باشند ۲ همواره از فرم های شرح شغل وشرایط احراز استفاده نمایند نیرویابی: تعاریف ومفاهیم نیرویابی= یافتن نیروی انسانی واجد شرایط وتشویق وترغیب ان جهت تقاضای استخدامب–تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرو یابی = مشخص کردن سطح پست خالی.این مسئله که ایا واقعا پست خالی در سازمان وجود دارد یا خیر ؟ ۱ تجدید نظر در کار =دلایل ترک شاغل قبلی از پست خالی رامشخص واگر دلیل ترک شغل کمبود کار بود وظایف این پست را بین بقیه ی مشاغل تقسیم کنیم ۲ استفاده از اضافه کاری =به دلیل کمبود حقوق وتورم ونیاز مالی کارکنان از این روش استفاده میکنند. بسیاری از مدیران به دلیل تقلیل کیفیت کاری استفاده از اضافه کاری را صحیح نمی دانند.ولی با توجه به این که اگر کارمند خارج از سازمان به دلیل نیاز مالی شغلی را اختیار

کنـد ضـرر ان بر تولیـد کالا و خـدمات بیشتر خواهـد بود از این روش اسـتفاده میکنند . ۳ واگـذاری کـار به منابع خارج از سازمان =برای پر کردن یـک پست خـالی چنـد پست دیگر خـالی می شـودو در صورتی که شـرکت هـای دیگرتوانـایی تخصـص تجربه ی بیشتری داشـته باشـند این کـار را به منـابع خـارجی وا گـذار میکنیم بـا انجام این کارهزینه ها کاهش وقت وانرژی لازم افزایش می یابدج– سیاست کلی نیرو یابی = ۱ نیرو یابی داخلی ۲ نیرو یابی خارجیمحاسن نیرو یابی داخلی =ارتقای میزان دانش مهارت ونوع رفتـاربرای تصـدی شـغل های بالا تر در سازمان تقویت روحیه وحس وفاداری وتقلیل هزینه ی نیرو یابی جـذب وگزینش وشـناخت بیشتر منابع انسانی معایب نیرو یابی از خارج سازمان =جلوگیری از ورود افکار جدید تقویت ارتباط غیر رسـمی وامکان تقلیل کیفی وکمی کالا وخـدمات و مزایا و معایب نیرو یابی خارجی بر عکس نیرو یابی داخلی است نیرویابی از داخل و خارج سازمان بسـتگی به اوضـاع وشـرایط سازمـان دارد اگر درجه ی کارایی سازمان بالا باشـد نیرو یابی داخلی واگر درجه ی کارایی سازمان پایین باشـد نیرو یابی خارجی انجام می شود برای مشاغل تخصصی ونیمه تخصصی ابتدا در داخل سازمان به دنبال نیرو وسپس در مجلات اقدام می کنیم وبرای مشاغـل مـدیریت وسـرپرستی ابتـدا به مجلاـت تخصصـی سـپس در داخل سازمان دنبال نیرو می گردیم برای پسـت مـدیریت وسـرپرستی بهتر است که افکـار جدیـد وارد سازمان می شود که این ورود به منزله ی وارد شـدن خون جدیـد در سازمان است .البته بهتر است ۷۰ درصد نیرو یابی از داخل و ۳۰ درصد نیرو یابی از خارج از سازمان انجام پذیرد .جذب :نظر افراد را نسبت به سازمـان واسـتخدام در ان جلب کنیم هر چه متقاضـی بیشتری داشـته باشـیم می توانیم نیروی بهتری را گزینش نمـاییم نکـاتی که بـاعث جـذابیت سازمـان میشود به خصوص در سازمان هایی که در مناطق محروم و دور افتاده اسـتقرار یافته انـد ۱ نحوه ی مصاحبه وبرخورد اولیه –۲ میزان حقوق ودستمزد –۳طرح های بیمه وباز نشستگی واز کار افتادگی –۳ بورسهای تحصیلی بعد از چند سال – ۴ برنـامه ی رفاهی وتفریحات سالم –۵ امکانات ترابری –۶ تعطیلات طولانی –۷ امکان توسعه وپیشرفت –۸ نوع وظایف ومسولیت های محوله –۹ امکـان فعـالیت هـای بیشتر اقتصـادی گزینش :از مرحله ای که فرد برای وارد شـدن به سازمان اقـدام میکنـد تا رد یا پـذیرش تقاضـای او از طرف سازماننسبت گزینش مساوی است با تعـداد متقاضـیان اسـتخدام شـده به تعـداد کل متقاضـیان نسـبت گزینش با توجه به سازمان ونوع ان متفاوت است نسبت گزینش پائین برای مشاغل با درامد کم یا بسیار تخصصی است الف– گام های گزینش۱ مصـاحبه ی مقـدماتی =ظـاهر ورفتـار ظاهری نحوه ی بیان واسـتدلال نوع ومیزان تحصـیلات تجربه ها ومهارت ها ۲ تکمیـل فرم درخواست شـغل =کسب اطلاعـات مورد نیـاز طبقه بنـدی شـده .نبایـد سوالات خصوصـی از افراد پرسـید ۳ ارائه اسـناد ومـدارک لازم توسط متقاضـی =توصـیه میگردد که ارائه اسـناد ومـدارک حـد اقل بعـد از انجام مصاحبه ی اولیه وتکمیل فرم ارائه گردد ۴ انجام تحقیقات لازم در مورد متقاضـی =انجام تحقیقات حق سازمان است وباید توسط کارشناس مجرب و با روش صحیح انجـام گیرد درغیر این صـورت ممکن است مـوجب جمع اوری اطلاعـاتی گردد که صـحت اعتبـار ان ممکن است مورد سوال قرار گیرد۵ انجام ازمون فیزیکی =اطلاع از وضع جسـمانی وسـلامتی فیزیکی وهدف از انجام ازمون های فیزیکی سه دلیل عمده است– قـدرت فیزیکی متقاضـی شـغل را مشـخص می نمایـد که ایا فرد قـدرت تحمل فشارهای جسـمی روحی وروانی کار را دارد – جلو گیری از ادعـای بیمار شـدن در سازمان – جلو گیری از ورود افراد بیمار و واگیرواعتیاد ۶ انجام ازمون استخدامی =پیش بینی میزان موفقیت فرد در محیط کار .عواملی که در ازمون اسـتخدامی مورد سـنجش قرار میگیرد عوامل روانی از قبیل قدرت یاد گیری میزان بهره ی هوشی درون گرایی قابلیت انطباق و سایر خصوصیات وویژگی های لازم وگاهی برای سنجش میزان هماهنگی فیزیکی بین چشم ودست ویـا ومهـارت هـای روانی وجنبشـی مورد اسـتفاده قرار میگیرد ۷ مصاحبه اسـتخدامی =بین متقاضـی شـغل ونماینده ی سازمـان یک نوع مکالمات دو جانبه ی هـدف دار در ان مصاحبه گر به دنبال اطلاعات حقیقی در مورد شـرایط متقاضـی ومصاحبه شونـده به دنبال اطلاعات حقایقی در مورد سازمان می باشد هدف های مصاحبه ی اسـتخدامی در گرو جو صـمیمانه تحقق می یابد اهـداف این نوع مصـاحبه – پیش بینی میزان موفقیت فرد در شـغل – ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان – نیل به دو هـدف قبلی

تصمیم گیری در مورد قبول یا عدم قبول متقاضیان شغلی از طرف سازمان معمولا بر اساس مصاحبه ی مقدماتی ومطالعه وبررسی فرم های تقاضای شغل انجام می گیرد ومراحل بعدی بیشتر برای توجیه تصمیم اولیه است وثانیا احساس قبول یا عدم قبول متقاضی شغل در همان دقایق اول شکل می گیرد انواع مصاحبه استخدامی مصاحبه طرح ریزی شده=درجه ازادی مصاحبه کننده راکم میکند روش پرسیدن وسوالات از قبل طرح ریزی شده .سوالات واضح وکوتاه هستند واطلاعات دریافت شده دارای اعتبار بالایی است وپاسخ های ان تا حدی مشخص است مصاحبه آزاد =از قبل طراحی نشده دارای بیشترین ازادی است وسوالات براساس تجربیات فرد وموقعیت پرسیده می شود.مصاحبه ترکیبی =گلچینی از محاسن هردو نوع مصاحبه ی ازاد ونیمه طرح ریزی شده سوالات مشخصی که باید از کلیه متقاضیان شغلی پرسیده شود وسوالاتی که مصاحبه کننده بر اساس موقعیت پرسیده می شود موفقیت یا عدم موفقیت بستگی به میزان اموزش مهارت وامادگی مصاحبه کننده دارد مصاحبه گروهی =برای مشاغل سطوح بالای سازمانی گروهی بین ۳-۵ نفر که دارای تخصص های مختلف است سوالات دارای امتیاز مثبت ومنفی ومتقاضیان براساس امتیاز استخدام میشوند از محاسن این روش سنجش متقاضی از ابعاد مختلف واتخاذ تصمیم گروهی واز معایب ان مستلزم وقت انرژی وهزینه زیاد مصاحبه همراه فشار عصبی =از زمان جنگ جهانی دوم فقط برای مشاغلی که دارای فشار روحی— عصبی هستند .به منظور پی بردن به رفتار فعلی که میتواند نمونه ای از رفتار گذشته واینده فرد باشد نحوه ی انجام مصاحبه =۱ باید به اطلاعاتی که مصاحبه شونده میدهد خوب توجه کند وبعضی مواقع سر خود را به معنی توجه تکان دهند۲ کلیه حالات رفتار ها وعکس العمل های متقاضیان شغلی رامورد توجه قرار دهند ۳ سوالات تهدید کننده گیج کننده وگمراه کننده نباشد ۴ اطلاعات نباید توسط مصاحبه کننده گان تفسیر وتعبیر شود مگر اموزش لازم را دیده باشند .استراتژی حل مشکل =مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه وسنجش راه حل های او به منظور پی بردن به میزان اگاهی و مهارت متقاضی استراتژی استرس =قرار دادن متقاضی در شرایط فشار روحی برای مشاهده ی عکس العمل متقاضی شغل. استراتژی تلخ و شیرین =این استراتژی شباهت بسیاری با استراتژی صمیمی و صادق دارددر این استراتژی از دو نفر استفاده میشودیکی از افراد رفتاری خشن واسترس زا ودیگری رفتاری شیرین دارد بر این اساس بنیان گذاری شده که افراد در جو صمیمی اطلاعات بهتری میدهند انتخاب یک مسئله ی دو طرفه است .معیار های گزینش:۱ معیار های سازمانی =مربوط به خصوصیات وویژگی های لازم برای انجام موفقیت امیز شغل در سازمان ۲ معیار های اخلاقی =یک سلسله از رفتار های قابل قبول جوامع انسانی که در جوامع الهی وغیر الهی پذیرفته است مانند نظافت ونزاکت خوش برخوردی ورعایت حق تقدم احترام به قوانین ومقررات ورعایت حق وحقوق دیگران و......۳ معیار های ارزشی =چیزی وسیع تر از دو مورد اول است در جوامع الهی عواملی است از قبیل اعتقاد به ادامه ی حیات به نوعی دیگر پس از مرگ بهشت ودوزخ کمک به انسان های دیگر ولزوم پیروی از فرامین الهی که به نوعی دردر هر یک از ادیان الهی پذیرفته شده فرهنگ اسلامی تقوای الهی وتعهد توانایی انجام کار وتخصص کاری است   فصل چهارم   آموزش و توسعه منابع انسانیتوسعه دانش ومهارت باعث افزایش کارایی منابع انسانی ودر نتیجه باعث افزایش کارایی سازمان می شود .پیشرفت های علمی وتکنولوژیکی انقدر سریع است که برخی از مشاغل حذف یا ایجاد می شوند اموزش باید هدف دار مداوم وپر محتوا باشد به وسیله ی کارشناس مجرب در امور اموزشی برنامه ریزی واجرا شود ویکی از نتایج ان به روز شدن نیروی انسانی ماست.اموزش تنها پلی است که ما را از دنیای امروز به دنیای فردا منتقل می کند. برخی از رفتار های ما واکنشی ناشی از محیط ویا رفتار های دیگران است ولی بیشتر رفتار های ما بر اساس اموخته های ماست .وفرایند یاد گیری در محیط های رسمی نیمه رسمی وغیر رسمی انجام می گیرد .هزینه اموزشی هزینه مصرفی نیست بلکه هزینه سرمایه گذاری است به این دلیل نتایج ان در دراز مدت مشخص می شود یادگیری=یک تغییر دائمی در رفتار یا الگوی رفتاری ودر نتیجه تجربه حاصل میشود . تئوری های یاد گیری:۱ محرک وپاسخ =یاد گیری انسان می تواند در نتیجه تشویق تنبیه وپاداش ونتیجه انجام شود یک نوع ایجادارتباط بین محرک وپاسخ اول روی حیوانات ازمایش شد وبعد

به انسان تعمیم یافت ۲ اسکینر =انسان به شرطی یاد میگیرد که رفتارش منجربه پاداش شود (مطمئن شود به هدف خود خواهد رسید)۳ مکتب گشتالت =به کلی نگری تاکید دارد برنامه های یادگیری را باید طراحی تنظیم وسازماندهی کرد۴ تئوری های یاد گیری اجتماعی به اهمیت مراودات اجتماعی درباد گیری تاکید دارد هر چیزی را که از طریق تجربه مستقیم میتوانیم یاد بگیریم از طریق مشاهده مستقیم هم می توان یاد گرفت ۵ اسان سازی =برای یاد گیری اسان اموزش گیرندگان باید در مراحل مشارکت عملی داشته باشند - اصول یاد گیری: ۱ راهنمایی =شرکت کننده گان از همان ابتدای شرکت نیاز به راهنمایی وتوجیه دارند راهنمایی نیاز به اموزش از طریق ازمون وخطا را تقلیل می دهند وکاراموزان را از سر در گمی نجات می دهد ۲ استاندارد عمل کرد واگاهی از نتایج کار =از هدف ونتایج یاد گیری خود مطلع باشد وباید استاندارد های کاری را به خوبی بداند وهدف ان کسب دانش ومهارت لازم برای انجام موفقیت امیز شغل است ۳ پاداش وپیگیری=اگر اموزش همراه با پاداش باشد موثر تر خواهد بود انگیزش=با مشارکت دادن انها در برنامه ریزی اجرا وحتی نحوه ی ارزشیابی دوره های اموزشی مرتبط نمودن محتوای دوره ها با محتوای شغلی وکم شدن مشکلات کاری واماده شدن کارکنان برای پست های بالا تر انتقال=انتقال دانش ومهارت یارفتار ایجاد شده به محیط کاری مدیران باید امکان پیاده نمودن اموخته ها را در دوره های اموزشی فراهم اورند فرایند اموزش=۱ تعیین نیاز اموزشی ۲ تعیین اهداف اموزش وتوسعه منابع انسانی ۳ تعیین محتوای دوره ها ۴ به کار گیری اصول ومبانی یاد گیری ۵ اجرا وارزشیابی ۱ تعیین نیاز اموزشی= تشخیص مسائل ومشکلات کار کنان در ارتباط با دانش ومهارت ورفتار لازم برای انجام موفقیت امیز یک شغل .محتوای دوره های اموزشی باید براساس نیاز ومشکلات کاری تنظیم شود.و با استفاده از فرم های شرح شغل ونتایج ارزیابی ۲ اهداف اموزش وتوسعه منابع انسانی=اهداف براساس احساس نیاز به اموزش تعیین میشوند ومعیاری برای ارزیابی پایان دوره هستند ۳ محتوای دوره ها =محتوا بر اساس اهداف است برای ایجاد دانش مهارت یا رفتار خاصی در شرکت کننده گان تدوین می گردد محتوای اموزشی را باید با نیاز شغلی تطبیق داد ۴ اصول ومبانی یاد گیری =باید در برنامه ریزی واجرای دوره ها مورد استفاده قرار کیرد تحقیقات جالبی درزمینه یاد گیری انجام شده ولی متاسفانه کمتر در دوره های اموزشی مورد استفاده قرار میگیرد به دلیل قابل مشاهده نبودن میزان یاد گیری منحنی یاد گیری باید روندی صعودی داشته وزمان لازم برای یاد گیری را به حداقل کاهش دهد ۵ اجراوارزشیابی =با اجرای برنامه های اموزشی کارکنان بی سواد وبی مهارت تبدیل به کارکنان اموزش دیده وبا مهارت میشود وبرای کارهای اینده اماده می شوند برای ارزیابی میزان نیل به اهداف باید از برنامه های اموزشی ارزشیابی به عمل اید عدم ارزشیابی یکی ازضعف های توسعه ی منابع انسانی است .معیار های ارزشیابی نیروی انسانی= عکس العمل شرکت کننده گان — نوع ومیزان یاد گیری — تغییر در رفتار ایجاد شده — نتایج فردی وسازمانی حاصل از شرکت در دوره های اموزشی در کیفیت وکمیت کارها وتقلیل سوانح وحوادث در محیط کار وکاهش حوادث وسوانح ارزشیابی قبل وبعد شرکت در دوره های اموزشی به منظور سنجش دقیق میزان یاد گیری روش ها وفنون اموزش وتوسعه ی منابع انسانی :آموزش حین کار=در مدت کمی اموزش دیده وامادہ انجام موفقیت امیز شغل میشوند.به دلیل اینکه در محیط وابزار الات واقعی اموزش انجام می شود باعث ایجاد انگیزه در فرد میگردد. هدف ان ایجاد مهارت تولید است محیط صنعتی وتولیدی باعث ایجاد انگیزه میشود اموزش جواری =دقیقا شبیه محیط کار است و در جوار سازمانهای تولیدی وصنعتی ودلیل به وجود امدن این مراکز کثرت تعداد کار اموران است. هدف اصلی اموزش است نه ارائه خدمت در حین کار اموزش ومهارت لازم را کسب کند این روش دارای مزایا ومعایبی است اموزش استاد شاگردی =هدف ان تعلیم وتربیت است اموزش حین کارانجام میشود. شرکت در کلاس های درسی با موضوعات خاص در دوره های ۲-۴ ساله دوره های اختصاصی =از طریق استفاده از نوار سمعی — بصری. اموزش به صورت انفرادی انجام می شود.و برای انجام وظایف ومسولیت های شغلی ضروری است از جمله مزایای ان- برنامه ریزی برای زمان یاد گیری — فقط مطالبی که نمی داند بیاموزد — کسانی که دیر تر یاد می گیرند به طور مکرر از این نوار استفاده کنندتوسعه مدیریت وسرپرستی= کار مدیریت

بسیار مشکل وپیچیده است تهیه فرم های شرح شغل کامل برای مدیران عالی بسیار سخت است مدیر عالی نیمی از وقت خود را صرف مرئوسین ونیمه ی دیگررادرخارج از سازمان به سر میبرد هر سازمان با توجه به اهداف ومسائل داخلی وخارجی دوره های اموزشی خاصی برای مدیران خود در نظر می گیرند الف- مهارت های تصمیم گیری :اساس کار مدیریت تصمیم گیری است ۱ تصمیمات داخل کازیه =اشنا نمودن کاراموزان با سازمان اهداف وسیاست ها وپست های کلیدی نمونه هایی از نامه ها مسائل ومشکلات واطلاعات را به کاراموز ارجاع میدهیم ودر نتیجه او در مورد مسئله و در زمان مشخصی تصمیم میگیرد و یادداشت ها و امور لازم را به افراد زیر ربط ارائه نماید.این روش برای شناخت استعداد های بالقوه و ایجاد مهارت تصمیم گیری ربط دادن مسائل ومشکلات واطلاعات به کار می رود. ۲ بازی های مدیریتی =بازی های گوناگونی به منظور شبیه سازی شرایط تصمیم گیری طراحی گردیده. نوعی برنامه کامپیوتری برای تصمیم گیری در حالت غیر مطمئن است .گروهی از کار اموزان در جلسه شرکت ومسئله مربوط را مورد بررسی قرار میدهند. هدف ارزیابی افراد از طریق شبیه سازی است مطالعات موردی =چکیده ای از یک مسئله خاص سازمان است و در یک زمینه خاص اطلاعاتی را جمع اوری وبه ما تحویل دهد ب- مهارت های تصمیم گیری :مدیران سنتی به روش تصمیم گیری منطقی ووحواله ی ان به سطوح اجرایی برای اجرا اعتقاد دارند ولی مدیران تحصیل کرده امروزی به این روش که تصمیمی که مورد قبول سطوح اجرایی قرار گیرد بهتر انجام می گیرد اعتقاد دارند پس به تصمیم گیری گروهی می پردازند. نقش مهارت های ارتباطی برای موفقیت مدیر بسیار موثر است ۱ ایفای نقش =نقشی در مورد یکی از مشکلات سازمان قبول کند که نیاز به مهارت های ارتباطی داشته باشد وبه وسیله مهارت های ارتباطی حل شود ۲ مدل سازی رفتار =یک طرز برخورد از قبل تهیه وتنظیم شده برای ایجاد مهارت های مدیریتی وسرپرستی . وکاراموزان از این مدل رفتاری استفاده می کنند یک طرز برخورد خاص نتایج مشخص وقابل پیش بینی را دارد ۳ اموزش حساسیت=اگاهی به رفتار هایی که ممکن است خود فرد یا دیگران نسبت به ان حساس باشند. وفرد نسبت به رفتار خود اگاهی بیشتری پیدامیکند افزایش میزان اگاهی واطلاعات از خود به دیگران وبالعکس به میزان بلوغ کارکنان بر می گردد .یاد گیری چهره به چهره ی انسان در مورد رفتار شان و دید دیگران در مورد این رفتارها. افراد باید نحوه ی انتقاد را بدانند و سعی کنند انتقاد پذیر باشند۳ تجزیه و تحلیل رفتار های متقابل =حالت های بالغ والد و کودک در همه ی انسانها وجود داردرر انسان های سالم جدا از یک دیگر ودر انسان های ناسالم با تلفیق میشود –حالت والد =از ابتدای تولد تا ۵ سالگی کودک مستقیما از والدین خود در یافت میکند –حالت کودک=از ابتدای تولد تا ۵ سالگی مانند کودک بر اساس عواطف واحساسات ومشاهدات خود رفتار میکند –وحالت بالغ=بررسی مشاهدات کودک تا پایان عمر بر اساس قدرت تشخیص وتجزیه تحلیل وجمع اوری اطلاعات (حقایق)واقع بینی اگر حالتهای والدعاقل با هم تلفیق شود حاصل ان تعصب است ودر صورتی که دو حالت بالغ وکودک در صورت تلفیقبه جنون تبدیل میشود ج دانش شغلی :مدران وسرپرستان باید نسبت به شغلخود شناخت داشته باشند ۱ تجربه حین کار =فقط در مشاغل ساده استفاده نمیشود بلکه در مشاغل تخصصی فنی وحرفه ای هم از ان روش استفاده میشود در برخی از مشاغل وقت گیر پر هزینه وغیر موثر می باشد حل مسائل ومشکلات حین کار وتبادل افکار باعث افزایش دانش شغلی میشود وافراد میتوانند از این طریق دانش خود را به روز کنند ۲ راهنمایی خصوصی (مربی گری)= تجربه حین کار وراهنمایی یک مدیر باتجربه وبا مهارت باعث افزایش دانش شغلی وافزایش انگیزه وکم شدن مشکلات یادگیری می شود واز معایب ان کمبود وقت مدیران مجرب و کار ازموده است. ۳ تحت مطالعه =شخصی برای پست معینی نامزد شده فرد تحت مطالعه وبررسی است وزمان تصدی منصب مشخص نیست واموزش های لازم به طور عملی انجام می شودواین روش نیز دارای مزایا ومعایب خاص خود است دانش سازمانی :۱ چرخش مشاغل =باعث وسعت بخشیدن به دید انها نسبت به سازمان. وبرای اموزش افرادی که دارای استعداد بالقوه هستند.و برای تصدی مشاغل سطوح بالای سازمانی از این روش استفاده میشود. هر ۶ ماه وحداکثر۱۲ ماه در شغل جدیدی قرار می گیرند مدیریت چند جانبه=اعضای هیئت میره کوچک هستند وهدف ان اموزش مدیران

رده دوم سازمان است. کلیه اختیارات هیئت مدیره اصلی تفویض میگردد ودر تمام مسائل تصمیم گیری می نمایند به جای این که فقط به مسائل واحد خود بپردازند به کلیه مسائل سازمان می پردازند اعضای هیئت مدیره اصلی حق وتو نظرات هیت مدیره کوچک را دارند دانش عمومی:۱ دوره های ویژه=ترک محیط کار وتمام وقت خود را صرف اموزش می نمایند .سازمان ها مدیران خود را به دانشگاه معرفی می نمایندبرای گرفتن مدرک معادل. ولی عنوان مدرک معادل از اعتبار ان می کاهد در صورتی که مطالب ارائه شده در کلاس درس با تجربه علمی وعینی تلفیق میشود ۲ جلسات ویژه=به بررسی مسائل ومشکلات خاص به صورت کنفرانس با شرکت اساتید دانشگاه وسرپرستان وتعداد شرکت کننده گان تا چند صد نفر میرسد در این جلسات سخنرانی وپرسش و پاسخ ونمایش فیلم انجام میشود برای افزایش معلومات مدیران ومدت ان ۱ الی ۲ روز است ۳ مطالعات منتخب=زمانی که مدیران فرصت کافی برای شرکت در کلاس ندارند مطالبی را برای مدیران انتخاب و برای انها ارسال میکنند و زمانی بین ۴ الی ۶ هفته به انها برای مطالعه فرصت داده میشود سپس نویسنده اثر را برای سخنرانی وپاسخ به پرسش هادعوت میکنند. این روش ساده کم خرج واسان است - نیاز های ویژه انفرادی:برای تعیین نیاز وتنظیم برنامه های اموزشی به جهت رفع نیاز فردی۱ پروژه های ویژه=روش متداول وانعطاف پذیراست و برای رفع نقاط ضعف مدیران مورد استفاده قرار میگیرد ۲ تکالیف گروهی=این روش صرفا برای اموزش نیست اعضای گروه هر یک دارای وظایف ومسولیت های خاص سازمانی وشغلی هستند. فصل پنجم

حقوق و دستمزددستمزد عادلانه در مقایسه با وظایف ومسولیت ها وشرایط کاری در مقایسه با همکاران داخل وخارج سازمان تعیین میشود .تاثیر حقوق ودستمزد درطرز رفتارسطح زندگی قدرت خرید سلامت روحی وروانی ودر نتیجه افزایش کارایی است. دستمزد غیر منصفانه باعث بحران اقتصادی تقلیل کارایی رفتار ناهنجار ومفاسد اجتماعی میشود حقوق ودستمزد بر روی انگیزه ی فرد تاثیر میگذارد وبسیاری از رفتار های نا هنجار ریشه در حقوق ودستمزد نا عادلانه دارد حقوق ودستمزد =وجه نقد یا هر گونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل ارائه خدمت از کار فرما دریافت میکند .همه ی افراد باید میزان حقوقی را دریافت کنند که متناسب با شئونات انها باشد وخستگی انها را بر طرف نماید دستمزد =برای کارگران براساس ساعت روز هفته تکه کاری محاسبه وپرداخت میشود حقوق=برای کارمندان به کار میرود . برای انجام فعالیت فکری وجسمی به انها پرداخت می شود. مزایا=کلیه امتیازات از قبیل کمک های غیر نقدی (مرخصی وبیمه و........)هزینه زندگی=مبالغی که یک نفر یا خانوار برای اداره ی زندگی خود لازم دارند هزینه زندگی با توجه به سطح زندگی ومنطقه زندگی متفاوت است سطح زندگی =میزان و درجه ی استفاده از کالا و خدمات تورم=میزان پول بدون توجه به میزان تولید افزایش یابد برخی معتقداند نتیجه تورم پسنداز پولی است نظریه های تعیین حقوق و دستمزد : ۱ نظریه عرضه و تقاضا= بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه می شود بدون توجه به نیاز های انسانی وتخصص و مهارت انها. این نوع نگرش به انسان و مهارت های وی درست نیست بین عرضه نیروی کار و حقوق و دستمزد رابطه معکوس وجود دارد۲ سند یکاها اتحادیه ها و کنفدراسیون ها =به منظور ظبط منافع حرفه ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی کارگران تشکیل میشود . گاهی زیاده طلبی این گروه ها باعث ورشکستگی سازمان ها میشود . و این ها نقش مهمی در تعیین حقوق و دستمزد ایفا میکنند.این راهکار ها در کوتاه مدت موثر ولی در بلند مدت اثرات نا مطلوبی در جامعه دارند. اتحادیه ها و سند یکا ها با کم کردن میزان عرضه ی نیروی کار و اعتصابات در پی افزایش حقوق هستند صاحبان صنایع سعی دارند با استفاده از تکنولوژی پیشرفته و اتوماسیون ورباط ها تعداد نیروی انسانی لازم را بکاهند۳ نظر یه قدرت پرداخت =براساس میزان درامد پرداخت نمایند .سازمان ها بر دو نوع اند ۱ سازمان هایی که توان اقتصادی فراوانی دارند ۲ سازمانهایی که توان اقتصادی خوبی ندارند= افراد سازمان سازمان را برای دریافت بیشتر حقوق ترک گفته. افزایش حقوق باعث جذب کارکنان بهتر وکارامد ترمیشوند .۴ کارایی(بهر ه وری) =میزان حقوق به نسبت افزایش کارایی افزایش می یابد برای مقابله با اثار منفی تورم است ۵ قوانین ومقررات دولتی=دولت ها با تصویب قوانین و مقررات حقوق و دستمزد عادلانه را تعیین می کند.این کار باعث تامین رفاه و امنیت

اقتصادی میشود ۶ هزینه زنـدگی =بین پرداختی و هزینه های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد و هر سال با توجه به تورم مبلغ به ان اضـافه می شود معـایبی نیز در این روش وجود دارد ۷ نظریه هـای فرهنگی ارزشـی =هر فرهنگ دارای ارزش هایی است که به طور مسـتقیم و غیر مسـتقیم بر میزان حقوق و دسـتمزد تـاثیر میگـذارد ۱ کـار سازنـده و مفیـد را منشا حقوق میداننـد ۲ کارهـایی که نیاز تجملا-تی و یافعـالیت هـای احتکـاری را دربر داشـته بـاعث برتری یافتن گروه سود جو میشود ۳ – دسـته اول= افرادی که بـا برتری فکری و انرژی بالا میتوانـد سـطح زندگی خود را بالا برده و غنی باشد و به کار تکیه میکنند – دسـته دوم= افرادی که میتوانند کار کننـد ولی کار انها براورده کننده نیاز اولیه انهاست و طبق همکاری های عمومی و تعاون زندگی میکنند – دسـته سوم= افرادی که دارای ضـعف جسـمی یـا نقص عقلی هسـتند و توان کـار ندارنـد و بر اساس همکاری عمومی و تامین اجتماعی زنـدگی میکننـد از حقوق شرعی و قانونی کارکنان است که در مقابل کار برای رفع نیازهای زندگی دستمزد عادلانه دریافت کند ۴– حقوق بر اساس حد اقلی برای نیاز عامل کار به اضافه ی مقداری تغییر پذیر بر اساس کارایی پرداخت می شود -عوامل کار :مهارت =عبارت اسـت از تسـلط عملی و شـناخت لازم برای انجـام یک شـغل . مسئولیت =جواب گویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد اموال ابزار الات ماشـین الات رویدادها وغیره مساعی =میزان تلاش وکوشـش فکری و جسمی لازم برای انجام موفقیت امیز شغل منطبق با استاندارد. شرایط محیط کار =منظور شرایط نامطلوب و خطراتی است که ممکن است درنفس کار وجود داشته باشد- عوامل شخصی =مربوط به صـفات کارکنـان است وبه طـور مسـتقیم وغیر مسـتقیم در کـار مـوثر است وربطی به شـغل نـدارد ولی در اجرای موفقیت امیز ان کمک میکند – عوامل جنبی (مزایا)= از اجزای حقوق و دسـتمزداست تعداد مزایا بسـیار زیاد است ۱ برخی ازمزایاازحقوق ودستمزد میکاهند (ماشـین منزل و.....)۲ برخی از مزایـا به حقوق ودسـتمزد می افزاینـد (حق اولاـد وهزینه حمـل ونقل و.......)اجزای تشـکیل دهنـده حقوق ودسـتمزد : دارای اجزای مختلفی است که ممکن است قابـل تشـخیص نباشـد و درصورت قابـل تشـخیص بودن قـابل تبـدیل به واحـد هـای کمی نمی باشـد .ومهمترین اجزای تشـکیل دهنـده ان:الف=ارزش کـار برحسب نیـاز جـامعه ب=عوامـل کـار ج=عوامـل شخصـی د=عوامـل جنبیـارزش کـار هـای انسـان بر حسب نیاز انسان متفاوت است سـیاست کلی حقوق ودسـتمزد =کلیه سازمان ها باید خط مشـی درمورد حقوق ودسـتمزد داشـته باشـند این سـیاست ها وخط مشی ها چارچوب و راهنمابرای تعیین میزان حقوق رابرای همه ی افراد روشن میکنـد .تعیین میزان حقوق یـک مسـئله دشواراست حقوق منـاسب برای جـذب ونگه داری نیروی انسـانی متخصـص وکـارا بسیار مفیـد است پرداخت حقوق ودسـتمزد در زمـان بیکاری =برای جلو گیری از سواسـتفاده و تسـهیل و تسـریع پرداخت .واز نشـانه هـای مـدیر متعهـد است. برقراری ارتبـاط بـا کارکنـان بیمار از سو اسـتفاده جلو گیری می نمایـد فصـل ششم ارزشـیابی مشاغـل هـدف نظام ارزیابی تعیین درجه ی اهمیت مشاغل برای پرداخت است ودر این جا فقط شغل مورد ارزیابی قرار میگیرد ارزشـیابی مشاغل عبارت اند از یک روش سیسـتمی به منظور تشـخیص وتعیین ارزش نسبی مشاغل. ملاک پرداخت نباید جنسیت باشد برخی صفات – ویژگی ها وخصوصیات روحی روانی وجسمی اثرات مثبت یا منفی بر نتیجه کار میگذارنـد وبر این اسـاس بایـد پرداخت کم یا زیاد شود .افرادی که وظایف ومسولیت های یکسان در سازمان دارنـد بایـد از حقوق یکسـانی برخوردار شوندمشـکلات پـایین ترین سـطح قابـل قبول وبالاترین سـطح قابل حصول= ۱ برای مشاغـل غیر ملموس بسـیار پیچیـده است ۲ پـایین ترین وبالا- ترین سـطح بسـته به عوامـل مختلف است مثل شـرایط وامکانات واوضاع سیاسـی واقتصادی اسـت محدودیت های ارزشـیابی مشاغل :طبیعت شـغل وروشـهای ارزشـیابی سیاست حقوق ودسـتمزد هسـتند. گاهی به جای شغل شاغل مورد ارزیابی قرار می گیرند و این خود دو مشـکل اساسـی را در بر دارد ۱ اگر شاغل توانمند باشد ودر شـغلی ساده مشغول به کار باشد اشتباها حقوق ودسـتمزد برای شغل را بالا می برند ۲ واگر شاغل خصوصـیات لازم شـغل را نداشـته باشد ودر عین حال شغل مهم باشد واشـتباها حقوق ودستمزد شغل پایین می اید. نحوه ارزشیابی مشاغل :۱ برای تاسیس سازمان برنامه ریزی می شود وشغلی برای ارزیابی وجود ندارد وبر اساس سازمان مشابه وبه صورت کیفی وذهنی ارزش ریالی شـغل مشخص می شود ۲ سازمان در حال

فعالیت است وشغل برای ارز یابی موجود است کارشناس باید سازمان راخوب بشناسد (مانند اهداف روش های انجام کار وجداول حقوق ودستمزد)وموافقت مدیران وکارکنان راجلب نماید ودر انتها انتخاب از میان انها برای همکاری واین حالت برای شناخت خوب سازمان وجلب موافقت مدیران وکارکنان مفید است . نقش مدیر منابع انسانی به حداقل رساندن محدودیت هاوشرایطی را اماده کند که شغل بر اساس واقعیت ارزشیابی شود روشهای ارزشیابی مشاغل ۱ کیفی ۲ کمی و از این دو روش با توجه به شرایط امکانات وماهیت شغل ها استفاده می شود روش های ارزشیابی مشاغل:۱ روش رده بندی یا رتبه بندی =یکی از ساده ترین روش هاست وبه کارشناس مجرب وکار ازموده نیاز دارد هر شغل براساس شرح شغل در طبقه معینی قرار می گیرد وبر اساس مرتبه حقوق ودستمزد دریافت میکنند .اعضای کمیته باید شناخت کافی از سازمان اهداف ومشاغل داشته باشند در این روش مشاغل از نظر کلی وباتوجه به ظوابط معیار وعواملی که جنبه ذهنی دارند توسط کمیته ها ارز یابی می شوند در این روش یک شغل نسبت به بقیه مشاغل مورد ارزیابی قرار میگیرد در روش رتبه بندی تمام مشاغل سازمان مورد ارزیابی قرار میگیرند وشرح مشاغل روی کارت هایی منعکس می شود وهر یک از کمیته ها شغل ها را از مهم ترین وپیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل وبالعکس طبقه بندی میکنند معایب رتبه بندی کیفی وذهنی بودن ان وتوجه بیش از حد به عناوین به جای محتوااست .۲ روش درجه بندی ویاروش طبقه بندی مشاغل =روشی کیفی وذهنی است ومشاغل به طور کامل مورد ارزشیابی قرار میگیرند ونسبت به روش قبلی کامل تر است . میتوان از شرح مشاغل استفاده نمود وشرح طبقات کلی را تهیه وتنظیم نمود قرار دادن مشاغل در طبقات ودرجاتی که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته میشود واین روش نیز دارای مزایا ومعایب خاص خود است ۳ روش مقایسه عوامل =انتخاب مشاغل کلیدی وتعیین میزان حقوق مورد تایید کمیته برای این مشاغل. ومشاغل کلیدی مشاغلی اند که محتوای انها در طول زمان ثابت بماند ومعرف بقیه مشاغل سازمان باشند. در این روش ارزشیابی بر اساس عوامل کلی انجام میشود وموفقیت بستگی به نحوه انتخاب مشاغل کلیدی دارد ۱ تجزیه مشاغل بر اساس عوامل شغل= (مهارت مساعی مسولیت ومحیط)۲ انتخاب مشاغل کلیدی ۳ رتبه بندی مشاغل کلیدی بر مبنای عوامل چهار گانه ۴ تخصص ارزش ریالی به عوامل چهار گانه ۵ تهیه طرح جامع حقوق ودستمزد ورتبه بندی مشاغل سازمان ۴ روش امتیازی =عوامل اصلی شغل را شناسایی وعوامل اصلی را به عوامل فرعی تقسیم می کنیم واین روش یکی از بهترین روش هاست و روشی است که در کشور ما مورد استفاده قرار میگیرد ۱ انتخاب عوامل شغلی ۲ تنظیم ایین نامه امتیازات ۳ تخصیص امتیاز به مشاغل سازمان۴ مطالعه وبررسی حقوق ودستمزد جاری ۵ تعیین سیاست های کلی حقوق ودستمزد ۶ تنظیم واستقرار سیستم حقوق ودستمزد انتخاب عوامل شغلی=حقوق ودستمزد بر اساس مهارت مسولیت مسائی ومحیط داده میشود. عوال اصلی هر سازمان باتوجه به اهداف وروش انجام کار متفاوت استتنظیم ایین نامه امتیازات =تعیین ظوابط ارزشیابی برای عوامل اصلی وفرعی . برای هر کدام از عوامل اصلی وفرعی باید امتیازاتی درنظرگر فته شود مشخص کردن امتیاز شغل وسپس امتیازات را به عوامل اصلی وفرعی تقسیم میکنیم .در سالهای اخیر درصد کمی را برای مهارت ودرصد زیادی را برای مسولیت در نظر گرفته اند واین به دلیل مکانیزه شدن کارها واستفاده از تکنواوژی پیشرفته این مسئله میزان مسولیت رادر قبال محصولات رویداد ها ایمنی وابزار الات راافزایش میدهد تخصیص امتیاز به کلیه مشاغل موجود در سازمان =بااستفاده از ایین نامه امتیازاتی که در مرحله قبل تهیه وتنظیم شده کلیه مشاغل سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته وامتیازاتی برای ان مشاغل در نظر میگیرند بررسی حقوق ودستمزد جاری در بازار = بر اساس ارزش امتیازاتی به خود اختصاص میدهند . مجموع امتیاز نشان دهنده ی ارزش کار است دادن امتیاز گاهی بسیار مشکل است تعیین سیاست کلی حقوق ودستمزد =براساس روند میتوان حقوق ودستمزد برحسب امتیازمحاسبه گردد و دو نوع پرداختی۱ مسطح =براساس طبقه شغلی به فرد حقوق داده میشود نه براساس امتیاز ۲ متغییر =حقوق بر اساس امتیازات افزایش می یابد. حد اقل وحد اکثر دستمزد برای طبقات مختلف شغلی را مشخص میکند اگر حقوق بر اساس نرخ مسطح باشد طبقات بیشتری ایجاد تا فاصله بین طبقات کمتر باشد برای جذب افراد شایسته از حد اکثر حقوق

طبقات شغلی استفاده میشود در روش مسطح افزایش حقوق مستلزم رفتن به طبقات بالا تر است تنظیم و استقرار سیستم حقوق ودستمزد =کلیه حقوق ودستمزد باید در چار چوب وساختار حقوقی سازمان باشد .اگر حقوق ودستمزد گروهی از کارکنان بالا تر از حد معمول باشد حقوق ان ها افزایش نمی یابد تا به حد معمول (استاندارد) برسد. واگر حقوق گروهی از کارکنان کمتر از حد معمول باشد حقوق ان ها افزایش می یابد تا به حد استاندارد برسد گاهی ممکن است دستمزد سالهای قبل نیز جبران شود ارزش یابی مشاغل در ایران =در سال ۱۳۰۱ با تصویب قانون استخدامی برای مشاغل دولتی انجام شد وکمترین حقوق مربوط به مشاغل ثباتی وبیشترین حقوق برای مدیریت کل مشخص گردید واز سال ۱۳۳۳سازمان طبقه بندی مشاغل تاسیس شد فصل هفتم انظباط ورسیدگی به شکایات علی رغم تلاش های بسیار برای جذب وگزینش کار کنانی وارد سازمان میشوند که به دلایلی رفتار نا هنجار در محیط کار از خود نشان میدهند ودرصورتی که راهنمایی ومشاوره موثر واقع نشود دیسیپلین برای کارکنان مشکل افرین ضروری است انظباط یا دیسیپلین =عبارت است از ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین ومقررات واستانداردهای سازمانی هماهنگ نموده وبرابر ان رفتار نمایند انواع انظباط:۱ باز دارنده =کارکنان را به رعایت قوانین تشویق میکند.ومانع بروز مشکلات انظباطی میشود وحس خود کنترلی ورعایت قوانین رادر کارکنان ایجاد می نماید ومدیر پرسنلی باید کار کنان را در این راه همراه خود سازد ۲ اصلاح کننده =اقداماتی در مورد کارکنانی که قوانین ومقررات را رعایت نمی کنند انجام شود وهدف این نوع انظباط باز داشتن کارکنان خاطی از بی توجهی به قوانین ومقررات واستاندارد سازمانی واصلاح رفتار ان ها باشد نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انظباطی مورد توجه قرار گیرد الف- نوع واهمیت خطا=رفتار نا هنجاری که ممکن است موجب اقدام انظباطی گردد متفاوت است ب- طول زمان وتکرار خطا=خطا از چه زمانی شروع وچند بار تکرار شد ج- سوابق کاری کارکنان =سابقه کارنان باید مورد توجه قرار گیرد به افرادی که سابقه درخشانی دارند باید تخفیف داده شود د- شرایط خاطی =شرایط خطا کار در زمان وقوع خطا باید مورد توجه قرار گیرد ح- درجه اعمال سیاست باز دارنده=در نوع ومیزان مجازات ها در نظر گرفته شود و- سابقه سیاست انظباطی سازمان =باتوجه به روش گذشته ی سازمان عمل میکنند.ز-اثار مجازات ها در سایر کارکنان =باید به اثر مجازات ها روی سایر کارکنان مورد بررسی قرار گیرد استراتژی های اعمال انظباط:نحوه ی انجام اقدامات انظباطی سازمان در چارچوب سیاست ها الف- استفاده از روش های غیر کلامی عبارت از تغییر حالت چهره مانند(اخم)ب- در صورت عدم موفقیت در روش های غیر کلامی از روش های اخطار شفاهی به کارکنان در خلوت و به صورت مستقیم وغیر مستقیم ج- اخطار شفاهی در مقابل دیگران ز-انفصال موقت باکسر حقوق د- اخطار کتبی بدون درج در پرونده ج-انتقال به مراکز بد اب وهوا ح- اخطار کتبی با درج در پرونده استخدامی ط- تنزیل درجه ویا تغییر شغل و- توبیخ کتبی ی-تعقیب قانونی واخراج رسیدگی به شکایات :مدیران منابع انسانی باید به دنبال ریشه های نارضایتی باشند قبل از شکایت رسمی یا تغییر در کیفیت وکمیت کالا ۱ نارضایتی =چیزی که انسان را آزار میدهد اعم از این که ان را به دیگران بیان کند یا بیان نکند ۲ گله کردن گفتن یا نوشتن مسئله یا عامل وچیزی که باعث نارضایتی گردیده به منظور جلب کمک دیگران برای رفع ریشه های نارضایتی ۳ شکایت =گله نمودن کتبی به مراجع قانونی کارکنان باید بدانند که چگونه شکایت کنند که موجب ضایع شدن حق وحقوق ان ها نشود شکایت بهتر است توسط کسانی که به ریشه های نا رضایتی نزدیکترند حل شود وبعضی از مواقع شکایت در خارج سازمان رسیدگی میشود فصل هشتم ارزشیابی شایستگی کارکناناثربخشی عبارت اند از رسیدن به هدف در زمان مشخص وکارایی عبارت اند از نسبت داده به ستاده در یک سیستم سازمانی است عملکرد انسان بازتاب افکار خصوصیات روحیات طرز تلقی او نسبت به جهان هستی است سازمان ها اهدافی دارند وبرای رسیدن به این اهداف منابع انسانی نیاز دارد. ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است وزندگی مادی تنها وسیله ی تشخیص میزان شایستگی است ارزشیابی کارکنان عبارت است از مراحلی که سازمان نحوه ی عملکرد منابع انسانی را

در انجام وظایف مورد بررسی قرار میدهد موضوع ارزشیابی کارکنان نحوه ی انجام وظایف ومسولیت ها وسنجش برخی از صفات خصوصیات وویژگی شخصی کار کنان ارزشیابی هم به نفع کارکنان وهم به نفع سازمان است . برخی از صفات کارکنان ممکن است اثر مثبت یا منفی در کار داشته باشد در ارزشیابی استعداد های بالفعل ورفتار ظاهری مورد بررسی وباید به استعداد های بالقوه ی افراد نیز توجه شود معیار های ارزشیابی کارکنان : ۱ معیارهای کاری =شرایطی که برای انجام موفقیت امیز شغل لازم هستند.مانند (سن وتجربه وتحصیلات و.......)۲ معیار های اخلاقی=ان دسته از صفات خصوصیات وویژگی های خوب انسانی .مانند (خوش برخوردی ادب متانت اعتماد به نفس و........)که در بین همه ی افراد دارای ارزش وقابل قبول است.۳ معیار های ارزشی =معیار هایی که ریشه در جهان بینی وایدولوژی افراد دارد معیار های مهم ارزشی هستند. در حکومت های الهی خط مشی بر اساس سیره وروش انبیای الهی ودستورات انها انتخاب میگردد ودر اسلام ارزشیابی بسیار دقیق انجام شده است و۲۶۲ ایه در مورد بهشت و۱۵۴ ایه در مورد جهنم و۸۵۱ ایه در مورد بعثت قیامت ومجازات اورده شده واین نشان دهنده توجه خداوند به افعال وقول وافکار است وقران به صفات وخصوصیات افراد توجه بسیار کرده واز انسان ها چیزی بیشتر از توان انها نخواسته است.ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی:ارشیابی عینی توسط دیگران هم قابل تایید وتصدیق است ودر مورد مسائلی است که ما انها را می بینیم ولی ارزشیابی ذهنی توسط دیگران قابل تایید وتصدیق نمی باشد مثل قضاوت های سرپرست از مرئوسین واین نوع ارزشیابی از اعتبار کمتری برخوردار است انحراف در ارزشیابی کارکنان :بزرگترین عامل انحراف ارزشیابی ذهنی کارکنان است ۱ تعمیم گروهی =قضاوت های شخصی سرپرست بر مرئوسین حاکم میشود .ممکن است یک ویژگی خوب یا بد سایر خصوصیات آن را تحت شعاع قرار دهد ۲ تمایل به ارزشیابی متوسط=بعضی از مسولین تمایل چندانی به ارزش یابی واقعی ندارند وسعی میکنند امتیازات هر کس را متوسط در نظر گیرند ۳ تمایل به ارفاغ یا سخت گیری بی مورد ممکن است بیش از حد دقت نماید وسخت گیری بی مورداعمال نماید ودر کار خود وسواس کامل به خرج دهد وبرای جلوگیری از ارزشیابی بی دقت وسخت گیرانه باید عوامل وظوابط ارزشیابی را تا حد امکان روشن نمایند ۴ انتظارات فرهنگی =باتوجه به معیار فرهنگی خاص خود که به دو صورت خود اگاهانه وخود نا اگاهانه انسانها را ارزشیابی میکنند.در ارزشیابی باید به تفاوت فرهنگ ها توجه شود ۵ گرایشات به تبعیض نژادی =برخی از مسولان به صورت خود اگاه یا خود نا اگاه تحت تاثیر عواملی مثل ملیت قومیت رنگ ونژاد قرار میگیرند وگروهی ممکن است به جنسیت حساس باشند ۶ تاثیر رفتار های اخیر کارکنان =مسولین تحت تاثیر رفتار خوب یابد کارکنان قرار میگیرند وبدون توجه به رفتار قبلی چه کسانی باید ارزشیابی نمایند ؟ارزشیابی سنتی که ارزشیابی توسط پدر بود(سرپرستان مستقیم) – کارشناسان ارزشیابی – کارکنان – همکاران – مرئوسین ومدیر ردهی بالاتر ۱ ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم =ارزش یابی به وسیله ی پدر .قدیمی ترین ومتداول ترین روش است. ومحاسن این روش شناخت دقیق سرپرستان از وظایف ومسولیت ها وشرایط محیط کاری در کیفیت وکمیت کالا ـ وخدمات ومعایب ان اعمال نظر اگاهانه یا نا اگاهانه در امر ارزش یابی وبا توجه به این که ارشیابی هر سالی یک بار انجام میشود در سازمانهایی که مدت سرپرستی ان کمتر یکسال است از اعتبار ان کاسته میشود ۲ ارزشیابی به وسیله ی کارشناس امور پرسنلی =برای کارکنانی که در طول سال وظایف مختلفی را انجام می دهند در پایان هر پروژه فرد ارزشیابی میشود. ونتیجه ارزشیابی به واحد امور پرسنلی فرستاده می شود وکارشناس گزارش راмورد ارزیابی قرار می دهد ونقاط ضعف وقوت افراد را مشخص میکند وضمن مطلع ساختن ان ها نقاط مثبت را تقویت ونقاط منفی را با فرستادن افراد به کلاس ودوره های اموزشی رفع می گردد واین روش در سازمان های ماتریسی که سرپرست مستقیم وهمیشگی ندارد استفاده میگردد ۳ ارزیابی خویشتن (خود ارزیابی)=با ایجاد محیطی صمیمی می توان ارزشیابی از طریق خود را در سازمان ها اجرایی نمود ومشکلات ان عبارت اند از عدم استقبال کارکنان وصحت اعتبار نظرات .ارزیابی توسط خود با مشخص کردن نقاط ضعف وقوت با توجه به استانداردهای کاری ورفتاری وتشکیل کمیته هایی برای ارزیابی اختلاف نظر کارکنان وسرپرستان وانجام اصلاحات

لازم. ۴ ارزشیابی توسط همکاران =روش معتبر وقابل قبولی است به دلیل شناخت بهتر از نقاط ضعف وقوت همکاران ومیانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی تاثیر داده میشود ۵ ارزشیابی توسط مرئوسین =برای ارزشیابی سرپرستان ومدیران میانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی دخالت داده میشود ۶ ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان =منصفانه تر وجلوگیری از سخت گیری .زمانی که که هدف مقایسه کارکنان باشد برای انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر به منظور کاهش اعمال نظر سرپرست وبه دو صورت انجام میشود ۱ تایید وامضای نظرسرپرست در مورد مرئوسین پس از اطمینان ۲ دخالت مستقیم در کار ارزشیابی (توسط پدر بزرگ)۷ ارزشیابی توسط مراکز مشاوره وراهنمایی =این نوع ارزشیابی شایسته تر است علاوه بر شناسایی استعداد بالفعل شناسایی استعداد بالقوه ودر نظر گرفتن شایستگی برای ترفیع .ممکن است فرد در منصب کنونی خود خوب فعالیت کند اما در منصب بالاتر ضعیف باشد ویاممکن است فرد در منصب کنونی خود ضعیف باشد اما در منصب بالاتر بتواند موفق باشد ارزشیابی کارکنان وارزشیابی مشاغل برای تعیین حقوق ودستمزد مورد استفاده قرار گیرد روش هاوفنون ارزشیابی شایستگی کارکنان رتبه بندی =قدیمی ترین وساده ترین روش .انها براساس عوامل کلی سنجیده وانها را با یکدیگر مقایسه وانرا در لیستی قرار میدهد ومشخص شدن برتری انها. روش درجه بندی =(توضیع اجباری)در نظر گرفتن طبقات خاص برای ارزشیابی کارکنان وطبقات تعریف شده ومشخص است وکارکنان را با طبقات سنجیده وقرار گرفتن در یکی از طبقات مقیاس های گرافیکی =قدیمی ومتداول ترین روش است.شبیه روش مقایسه فرد با فرد است ولی به جای نظر کلی کار ارزشیابی با استفاده از تعاریف انجام میشود .انتخاب عوامل اصلی وفرعی در این روش بسیار مهم وحیاطی است و وابستگی کامل به فرهنگ سازمانی وارزش های پذیرفته شده دارد چک لیست=برای کم شدن بار مسولیت مدیران افراد را ارزشیابی نمی کنند بلکه گزارشی در مورد انها می نویسند وارزشیابی واقعی کارکنان در اداره ی امور پرسنلی انجام میشود انتخاب اجباری =خالی از هر کونه اعمال نظر واز بین دو سوال حتما باید به یکی جواب داده شود وقایع حساس =مشاهده ثبت ونگه داری رفتار های خارج از حد متعارف مثبت یا منفی ودر نتیجه تصمیم گیری وباید در فواصل زمانی مشخص رفتار خوب یا بد به او گوش زد شود مدیریت برمبنای هدف=مشارکت رئیس ومرئوس برای برنامه ریزی وتعیین هدف وارزیابی نتیجه مرئوسین رفتار خود رادر جهت نیل به اهداف تغییر میدهند اهداف باید جنبه ی کیفی وکمی داشته باشند ودر عین حال عینی باشند وگاهی اوقات اهداف رئیس ومرئوس به تصویب مدیر رده ی بالاتر نیز میرسد ارزشیابی روانی =سنجش استعداد های بالقوه ی کارکنان برای رشد وشکوفایی و وقت وانرژی زیادی میبرد وبرای ارزشیابی مدیران جوان به کار میرود دراین روش مصاحبه ی ارزشیابی تست های روان سنجی ونظر خواهی ونظر سرپرست مستقیم مورد استفاده قرار می گیرد به علت کنجکاوی از طرف کارکنان مورد توجه قرار نمی گیرد تنگناهای ارزشیابی کارکنان =به دلیل تکرار شدن این ارزشیابی در طول سالها مورد توجه قرار نمی گیرد وباید به این ها اموزش هایی داد مصاحبه های ارزشیابی =سنجش استعداد بالقوه وتعیین میزان امادگی برای اموزش وتوسعه کارکنان. اطلاع رسانی کارکنان از نتایج ارزشیابی وحل اختلاف بین ارزشیابی کننده گان وارزشیابی شونده گان ونتایج ارزشیابی باید صریح روشن وامیدوار کننده باشند .به افرادی که امتیازات کمی دارند باید فرصت داده شود تادلایل ومشکلات خود را بیان نمایند ومدیر را قانع سازند که قصور از انها نبوده واو سعی خود را در کار خود کرده ومسائل ومشکلاتی که وجود دارد باید شناخته ورفع شود. افراد را مورد اموزش وراهنمایی ومشاوره قرار میدهند ودر اخر باید طوری جمع بندی شود که متوجه شوند چه اقداماتی برای بهبود کمی وکیفی وظایف خود باید انجام دهند وچه کمک هایی می توانند دریافت کنند فصل نهم برنا مه ریزی نیروی انسانیبرنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله ی ان سازمانها اطمینان می یابند که نوع ومیزان منابع انسانی لازم برای انجام وظایف ومسولیت های سازمانی راهمواره در اختیار داشته باشند برنامه ریزی نیروی نسانی با برنامه ریزی استراتژیک ارتباط نزدیکی دارد مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی =برنامه ریزی های کوتاه مدت نمایانگر نوع ویزان نیروی انسانی است که برای سال اینده جذب گزینش واموزش داده شوند وبرنامه ریزی میان مدت وبلند مدت سازمان

نشانگر موقعیت ونیاز پرسنلی برای ۲ و۵ و ۱۰ سال اینده میباشد اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی =منابع انسانی منابع را با یک دیگر تلفیق وترکیب وبرای نیل به اهداف سازمانی هماهنگ می نماید نیروی انسانی دارای اهمیت بسیار است وعدم توجه به ان باعث متزلزل شدن پایه های سازمان ومدیریت در سطح خرد وکلان میشوند مرتبت نمودن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه های استراتژیک =برنامه ریزی های نیروی انسانی فقط به منظور مقابله با کمبود ویا تورم منابع انسانی در سازمان انجام می پذیرد وفکر میکنند که برنامه ریزی نیروی انسانی برای ارتقای کیفی وکمی تولیدات وخدمات است البته تلفیق برنامه های استراتژیک و برنامه ریز نیروی انسانی کار مشکلی است گام های اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی =بررسی ضایعات پرسنلی یکی از نخستین گام هاست عوامل درن سازمانی از قبیل روحیه یافراد شیوها ی مدیریت رضایت شغلی میزان حقوق ودستمزد می توانند در ثبات ونگه داری منابع انسانی نقش تعیین کنندهای داشته باشند محاسبه نرخ کاهش نیروی انسانی در کلیه ی سطوح سازمانی در فواصل زمانی معیین مانند هر سالی یک بار ضروری است . مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی:مرحله اول – پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در اینده‌مرحله دوم- پیش بینی میزان عرضه ی منابع انسانی در اینده‌مرحله سوم- پیش بینی نحوه تطبیق عرضه وتقاضای منابع انسانی در اینده مرحله اول= پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در اینده عوامل کوتاه مدت وبلند مدتی ودخالت دارند که باید مورد بررسی وتجزیه وتحلیل وشناخت کامل قرار گیرند عبارت اند از اهداف وبرنامه های بلند مدت سازمان – روند رشد جمعیت– اوضاع واحوال اقتصادی جامعه- روند تکنولوژی وروند سیاسی اجتماعی جامعه.در مطالعه ی عوامل کوتاه مدت لازم است برنامه وبودجه ی سازمان ضایعات پرسنلی وقوانین ومقررات نظارت وکنترل دولت کاملا مورد بررسی قرار گرفته ودر برنامه ریزی نیروی انسانی ملحوظ گردد. مرحله دوم=پیش بینی میزان عرضه ی نیروی انسانی به بازار کار نیازمند به بررسی میزان عرضه ی داخلی ابتدا باید کلیه ی نیروی انسانی موجود در سازمان اعم از قشر مدیریتی وغیر مدیریتی مورد شناخت دقیق قرار گیرند برای انجام این عمل می توان از فرم هایی استفاده نمودکه نمونه هایی از ان ارائه شده در این مرحله از تهیه وتنظیم واستفاده از نمودار های جایگزینی که نمونه ی ساده ای از ان در کتاب اورده شده استفاده نمود .پس از مشخص شدن میزان عرضه ی داخلی یعنی نیروی انسانی موجود که می توانند برای نیل به اهداف اینده ی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند تصمیمات لازم برای اموزش وامادہ سازی انان اتخاذ نمایند باقیمانده ی منابع انسانی لازم را با بررسی های مربوطه یعنی برسی عرضه ی خارجی منابع انسانی مشخص وتامین میگردد.البته در بررسی های مربوطه به عرضه ی خارجی منابع انسانی عواملی از قبیل بررسی نیاز خارجی سازمان – عرضه ی منابع انسانی به بازار کار – عکس العمل جامعه نسبت به سازمان ومسائل دموگرافیک مورد نظر باشد مرحله سوم=پیش بینی نحوه ی تطبیق عرضه وتقاضای نیروی انسانی در این پیش بینی ها عواملی از قبیل استخدام نیرو های جدید – اموزش وامادہ سازی نیروهای موجود – برنامه ریزی حرفه ای ومدیریت حرف شغلی – بهبود سیستم ها وروش ها ودر صورت لزوم نحوه ی تحلیل نیروی انسانی دخالت دارند که عمیقا مورد مطالعه وبررسی قرار میگیرد فصل دهم سلامتی ایمنی ورفاه کارکنانمدیران پرسنلی یا امور اداری مسولیت اجرای قوانین ومقررات مربوط به سلامت وایمنی کار کنان را بر عهده دارند واین در صورتی است که مدیران رده ی سازمانها نه تنها در لفظ بلکه در عمل نیز کاملا متعهد باشند .باید توجه داشت که ایجاد وتوسعه ی فعالیت هایی که موجب تامین سلامتی ایمنی رفاه وامنیت اجتماعی کارکنان می گردد با اموزش وبه سازی مدیران سطوح بالای سازمانی وبه ویژه مدیران پرسنلی ارتباط مستقیم دارد بنابر این باید با برنامه ریزی های اموزش وتوسعه ی مدیران انان رانسبت به برنامه های مذکور متعهد ساخت سلامتی=رفاه فیزیکی وروانی یارها بودن وعدم ابتلا به بیماری های جسمی روحی روانی وروان تنی ودر مدیریت منابع انسانی. فرد سالم کسی است که از نقطه نظر خود ودیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی اجتماعی وکاری سازگار باشد . تندرستی وروان درستی روز به روز اهمیت بیشتری بر سازمان و مدیریت برخوردار است مبارزه با الکل =اثرات منفی از مواد مخدر در جوامع بسیار ویرانگر است واستفاده از مواد مخدر در کلیه ی سطوح سازمانی زنان – مردان – جوانان وحتی بچه ها نیز

سرایت نموده وکلیه ی افراد در جوامع صنعتی وجهان سوم در معرض خطر قرار دارند مشکلاتی که توسط کارکنان معتاد به الکل ومواد مخدر به وجود می اید اعم از غیبت های بیش از اندازه – کیفیت کار پایین – حوادث وسوانح در محیط کاراغلب به وسیله ی کارکنانی که مشکل اعتیاد به الکل ویا مواد مخدر دارند به وجود می اید مبارزه با کشیدن سیگار =سیگار کشیدن قبل از این که یک خود کشی باشد یک دیگر کشی است وتحقیقات نشان داده که دود ناشی از کشیدن سیگار برای اطرافیان بیشتر از فرد زیانبار است عکس العمل سازمانها در مقابل افراد سیگاری =برخی از سازمانها برنامه هایی برای ترک سیگار دارند وبرخی دیگر مکان مشخصی را برای کشیدن سیگار اختصاص میدهند ودربعضی مواقع حتی از استخدام افراد سیکاری جلو گیری می نمایند تقلیل فشار های عصبی یا استرس عبات اند از عکس العمل های فیزیکی روانی ویاشیمیایی بدن در مقابل رویداد ها – موقعیت های وحشت ناک – هیجان اور – گیج کننده – خطرناک ویا حساس برای انسان هر چند به نظر وی انسانها در مراحل زندگی سالم وطبیعی خویش به مقداری از فشار مذکور نیاز مند اند میزان استرس مفید بستگی به میزان تحمل وعوامل استرس زا دارد همه ی انسانها در درجاتی از استرس خوشایند وناخوشایند بهترین عکس العمل را از خود نشان میدهند ایمنی =شرایطی که منابع انسانی را از عوامل مضری که می تواند سلامتی انها را به خطر اندازد مصون دارد مسولیت عمده ی ایمن سازی به عهده ی مدیران بالای سازمانی به خصوص مدیران پرسنلی است البته اهمیت همکاری مدیران را در ایجاد محیط امن نمی توان نادیده گرفت عوامل حادثه زا در محیط کار= ۱ رفتار کارکنان ۲ شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری ۳ ابزار الات غیر استاندارد ویا فرسوده ویا تلفیقی از همه ی این عوامل مذکورتحقیقات ایمن سازی محیط کاری =این تحقیقات توسط سازمان های بزرگ وونیز مهندسین ایمنی به منظور یافتن عواملی که سلامت کارکنان را به خطر می اندازد انجام می شودوانها نظراتی را در مورد ایمنی و طراحی مجدد ابزار الات ومحیط های فیزیکی کار وظایف ومسولیت های شغلی به طریقی که با صفات وخصوصیات ویژگی ها ونیاز های انسانی سازگاری داشته باشد ارائه مینماید این عمل را ارگونومیس ویا مهندسی فاکتور های انسانی میگویند ارگونومی =بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار در واقع علم مطالعه کارایی وفعالیت فیزیکی انسان .ایمن سازی محیط کار :سازمان ها باید برای ایمن سازی محیط کاری خود دارای استراتژی هاوسیاست هاوبرنامه هایی به منظور تقلیل حوادث وسوانح وخسارت جانی ومالی ناشی از ان باشند جلب حمایت مدیر رده ی بالای سازمانی =به منظور پیشبرد برنامه های ایمن سازی. محیط کاری یکی از الزامات موفقیت در برنامهای مذ کور است تعیین مسول ایمنی =مسولین ایمنی در سازمان ها باید بیشتر به ابعاد اموزشی مسولیت خویش توجه داشته باشند وخود را به منزله ی یک مربی اموزشی برای تشویق وترقیب نکات ایمنی تلقی نمایند طراحی عملیات ومحیط کاری با توجه به نکات ایمنی =یک محیط کاری امن باید محیطی نظیف روشن ودارای تهویه باشد ووسایل وابزار الات باید دارای استاندارد باشند امورش=شاید به جرات بتوان گفت که قسمت اعظم برنامه های حفاظت وایمنی در محیط های کاری مربوط به اموزش کارکنان به منظور رعایت نکات ایمنی است ثبت وظبط اطلاعات مربوط به سوانح وحوادث ۱ مرگ ومیر های ناشی از حوادث وسوانح ۲ مواردی که منجر به از دست دادن روز های کاری شده ۳ مواردی که مرگ ومیر واز دست دادن روز های کاری را در بر نداشته ولی اقداماتی بیشتر از کمک های اولیه را می طلبیده تجزیه وتحلیل حوادث وسوانح =انهایی که خسارت مستقیم داشته اند مثل حقوق ودستمزد پرداختنی به کارکنان مجروح واز کار افتاده ویا خانواده های مرحوم شده گان. وخسارت های غیر مستقیم عبارت اند از هزینه های مالی مربوط به تحقیقات ریشه یابی ها وجایگزین مرحومین واز کار افتادگان وعقب افتادگی در کارها واگر منابع انسانی اموزش های لازم را دیده وریشه ها وعوامل حادثه زا در محیط کاری خود را شناخته باشد میزان حوادث وسوانح کاهش می یابد ۴ حادثه به دلایل انسانی به وقوع می پیوندد و۱ حادثه به دلیل تکنیکی ونواقص فنی وبین حوادث وسوانح وعواملی از قبیل خستگی های رانندگی – شیوه های مدیریت – سرپرستی غلط – استرس ومشکلات اقتصادی وغیره رابطه ی مستقیمی وجود دارد عوامل دیگری از قبیل شوخی ومزاح در محیط کار با استفاده از وسایل وابزار الات

کـاری – بی پروایی – خود را انگشت نمـا کردن- کم حوصـلگی وچـاقی مفرط را در ایجاد وافزایش سوانـح در محیط کاری نمی توان نادیـده گرفت. بین سـابقه ی کارکنـان ومیزان حوادث در کـار رابطه ی معکوس وجود داردمسابقـات ایمنی=در این روش اگر کارکنان یک قسمت سعی در تقلیل حوادث وسوانح بنمایند (درطول یک سال)از طرف مدیریت تشویق خواهند شد اجباری نمودن رعـایت قوانین ومقررات ایمنی رفـاه= به معنی تن اسـایی واسودگی است. وهـدف از برنـامه های رفاهی کارکنان انجام اقـداماتی به منظور تـامین تنـدرستی وروان درستی کارکنـان است امکانـات رفاهی میتوانـد دو مزیت داشـته باشـد یکی مزایای جسـمی ودیگری مزایلی روانی احساسـی شرایط کنونی ووظایف ادارات رفاه کارکنان در سازمان ۱ ایجاد تعاونیهای مسکن وتهیه مسکن ارزان قیمت = اغلب شـرکت های خصوصـی ودولتی دارای شـرکت تعاونی مسکن می باشند وکارکنان خود را با خرید چند سهم در ان شریک می کننـد این شـرکت هـا به دلیـل ضـعف مالی مـدیریتی وجایگاه قانونی نمی تواننـد زمین های ارزان قیمتی را خریـداری کرده . ۲ ایجاد بیمه وخـدمات درمانی=انسان به دلیل اندیشـمند بودنش از همان ابتدای خلقت به فکر چاره جویی برای مسائلی مثل اتشـفشان –سیل – زلزله – وبیماری – از دست دادن اعضا- پیری – از کار افتادگی – مرگ وبی سرپرستی بوده تا ارامش واسایش خود را تـامین کنـد انواع بیمه که در کشور ما وجود دارد =۱ بیمه عمر ۲ بیمه نقص عضو ۳ بیمه بیکاری ۴ بیمه حوادث وسوانح ۵ بیمه از کار افتادگی ۶ بیمه خدمات درمانی ۷ بیمه حریق ۸ بیمه سرقت ۹ بیمه بینایی ۱۰ بیمه دندان خدمات دندان پزشکی ۱۱ بیمه بیماری های روانی ۱۲ بیمه باز نشستگی ۳ ایجاد شرکت های تعاونی مصرف=با هم کاری کارکنان یک سازمان وخرید سهام از سوی انان پدیـد می ایـدو در این تعاونی ها کالاهای مرغوب و ضـروری زنـدگی به فروش میرسـد. کالاها باید به قیمت تمام شده به اضافه ی یـک سـود عادلانه ونـاچیزکه به نسـبت سـرمایه بین صاحبـان سـهام تقسـیم میگرددعرضه گردد. ۴ ایجـاد مهـد کـودک در محیط کـار=ایجاد مهـد کودک اولین بار در ایران وتوسط بانک مرکزی در سال ۱۳۵۶ برای نگه داری ومراقبت از اطفـال در سـنین قبل از دبسـتان بود . برای مادرانی که بالجبار بایـد کار وفعالیت نماینـد ۵ پرداخت کمک های نقـدی وغیر نقـدی=کمک های غیر نقدی گـاهی بـه صـورت بـن برای خریـد کالاـ هـای ضـروری وگـاهی هم کالاهـای ضـروری رابه صـورت مسـتقیم در اختیـار کارکنـان قرارمیدهند ۶ ایجاد سـرویس های رفت وامد=برقراری سیستم های رفت وامد برای کارکنان کم درامد وباتوجه به وسعت شهر های بزرگ – ازدحـام جمعیـت – کمبـود امکانـات حمـل ونقـل – ومشـکلات دیگر ماننـد ترافیـک – کمبـود محـل پـارک – الـودگی هواوصـداوخطرات ناشـی از راننـدگی جنـون امیز برای کـاهش فشـار عصـبی کارکنـان. ۷ در نظر گرفتـن مرخصـی اسـتحقاقی واسـتعلاجی=بر اساس سوابق کاری کارکنان محاسبه وتعیین می گردد معمولا برای مرخصی استعلاجی وجهی برای کارکنان تعیین میگردد تا کارکنان بدون دلیل موجه غیبت نکنند انواع مرخصـی =مرخصی دو روز اخر هفته – مرخصی های بدون حقوق- افزایش مرخصی استعلاجی در صورت لزوم– مرخصی برای فوت بستگان درجه یک – مرخصی زایمان – وفرصت های مطالعاتی کارکنان . ۸ ایجـاد مراکز مشـاوره وراهنمـایی کارکنـان=تحت نظـارت مـدیر پرسـنلی به عنوان مرکز مشـاوره وراهنمایی کارکنان وبه کلیه سازمان سـرویس میدهد ودر سازمان های اداری روانشناسان عمومی ودر سازمانهای دولتی وصنعتی روانشناسان صنعتی وجود دارد. این امر مهم را برعهـده دارنـد. مشـاوره وراهنمـایی نه تنهـا در زمینه هـای کـاری بلکه در زمینه هـای اجتمـاعی ومشـکلات زنـدگی خصوصـی کارکنـان هم انجـام میپـذیرد .واین عمل در اکثر مواقع به صورت محرمانه انجام میپـذیرد واثری از ان در پرونـده وسوابق استخدامی کارکنان باقی نمی مانـد. ۹ ایجـاد رسـتوران وکانتین در محیط کار=تنـدرستی وسـلامتی کارکنان با ارائه ی غـذای سالم وبهـداشتی ومقوی ودیگر کمک ومساعـدت مالی انان از طریق فروش ارزان غـذا در یک محیط ارام وبهداشتی انجام می پذیرد. ۱۰ ایجـاد امـاکن رفـاهی ورزشـی برای کارکنـان وخـانواده هـای ان ها=امکان تفریحی رفاهی وورزشـی ماننـد اردو گاه ها- پلاژها– باشگاه ها – استخر زمین والیبال وبسکتبال- تنیس وفضای سبزو اردوهای سیاحتی وزیارتی برای تابستان وتعطیلات نوروزواستراحت کارکنان وخانواده های انها امری ضـروری است برای تامین رواندرستی کارکنان سازمان. ۱۱ ایجاد درمانگاه در محیط کار=ارائه ی

خدمات مستقیم به کارکنان وخانواده های انها یکی دیگر از اقدامات رفاهی است واین درمانگاه ها در وقت اداری یاتمام وقت مشغول به کار هستند کادر پزشکی که در محیط کا استقرار می یابند باید شامل مشاور بهداشت – پزشک عمومی – دندان پزشک –پرستار وبهیار باشد . ۱۲ ایجاد صندوق قرض الحسنه وپس انداز=وامهای قرض الحسنه باید بسیار سریع محرمانه باشد وبراساس اساسنامه ی صندوق حداکثر زمان ومبلغ تعیین شود که بستگی به میزان نقدینگی دارد درپایان در این جا سعی شده خلاصه ی کاملی ازکتاب جناب آقای دکتر سید حسین ابطحی ارائه گردد

تحول

پروفسور روزابت کانتر

خلاصه نویسی کتاب تحول – گردآوری : محمود ثابت نیا – خلاصه کتاب تحول – پیروزی در فرهنگ دیجیتالی فردا – نویسنده : پروفسور روزابت کانتر– مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد– طراح جلد : سید بهشاد یاسینی – واژه نگار : بهارک فتح الله زاده– مدیریت فرایند چاپ : سید بهشاد یاسینی – نوبت چاپ: اول – تابستان ۱۳۸۲ – شمارگان ۳۰۰۰ جلد–دوم – زمستان ۱۳۸۳ – شمارگان ۳۰۰۰ جلدقیمت : ۴۱۰۰ تومان شابک : ۸–۲۸–۷۰۹۲–۹۶۴ ناشر : سازمان فرهنگی فرا چاپ : دید آورکاربرد فرهنگ الکترونیکی در تحولتغییر ودگرگونیِ با شتاب از ویژگی های این هزاره است . باید بپذیر یم که زندگی و زندگی کردن با تحول معنی پیدا می کند. بدون تحول، زندگی را عملاً متوقف کرد ه ایم. علی رغم آنکه برای بقا در جامعه باید بجنگیم، اما در بسیاری اوقات روحیه محافظه کاری و ترس از عواملی که حتی کاملاً برای ما شناخته شده نیستند، ما را ناگزیر می سازد که به سکون و سکوت و حتی انهدام، تسلیم شویم. در دنیای کسب وکار محافظه کاران و جویندگان حاشیه امن، در حقیقت در پی انهدام خود وکسب وکارشان هستند.دنیای الکترونیکی ضمن آنکه فرصت ها را ایجاد می کند، رویاروی خود تهدیداتی را نیز دارد . گوشه نشینانی که فقط به اینترنت اکتفا می کنند، جهان را فتح نخواهند کرد.فرهنگ الکترونیکی فرهنگ فردا است، ولی از یاد نبریم که ما نــه در فضا، بــلکه برروی زمین ایستاده ایم. باید آماده شویم که ساختار سازمان خود را دگرگون سازیم.اینترنت فناوری انقلابی است . قلمرو اثرات اقتصادی و سازمانی اینترنت بسیار گسترده است . توان اینترنت آنچنان بالاست که علاوه بر فعالیتهای اقتصادی، بر بافت جامعه به شرح زیر تأثیر گذاشته است:– توان شبکه: همه را به یکدیگر پیوند زده است. – ارتباط شفاف و بی واسطه: دسترسی به اطلاعات به صورت باز و بدون واسطه. – بازخورد سریع: رقبا اکنون همانند شرکا عمل می کنند. – دگرگونی مداوم و اعتماد به دانش های نو: رقابتی شدید برای در اختیار گرفتن هوشمندان با مهارت های جدید.– مخاطبان گسترده: ارسال پیام ها به مخاطبان بیشتر و بزرگ تر. چیره شدن براین محیط، نیازمند تن دردادن به شیوه نوینی از فعالیت، راهی تازه در کسب وکار و روش تازه ای در ارتباطات انسانی است که روی هم رفته "فرهنگ الکترونیکی" را تشکیل می دهند.این ویژگیها سه نوع چالش در ارتباط با اینترنت پدید می آورد:۱) اینترنت هم در مرتبط ساختن انسان ها و هم در منزوی کردن آنان نقش دارد.۲) اینترنت جامعه کاربران را رشد می دهد و درعین حال می تواند از آنها در حمله به دیگران استفاده کند.۳) اینترنت می تواند کسب وکار به وجود آورده و یا باعث انهدام آن شود.مشکلات اینترنتدر اینترنت همه چیز در ارتباط با تعامل فرد و اینترنت است . جامعه شناسان از آن بیم دارند که به دنبالگسترش اینترنت، انسا ن ها از یکدیگر جدا شده و هر فردی در لاک خودش فرو رو د . این نوعی فردگرایی است و ممکن است این فردگرایی باعث شود که از این فناوری قدرتمند به درستی استفاده نشود. چنانچه اعضای یک شبکه، به کنش و واکنش و تبادل اطلاعات نپردازند، خودِ شبکه هم از بین خواهد رفت . بدترین نوع فردگرایی آن است که به انزوا و گوشه گیری انسان بینجامد.در شرکتی که مانند یک جامعه کار می کند، شتاب، جوشش نیروهای فیزیکی و فکری، اعتماد و وفاداری چنان گسترش می یابد که از مرزهای عادی عبور کرده و افراد را د ر فعالیت ها به داوطلب و شریک مبدل می کند.

انسان ها بـه ارتبا ط هـای سازنـده و بهر ه برداری هرچه سـریع تر از وقت خـود و دیگران می پردازنـد .همه به جـای کارمنـدی و اشتغال، احساس عضویت و همبستگی دارنـد و این بسیار انگیزه آفرین و نیروبخش است. در چنین اجتماعی افراد به جای احساس خریدار بودن، فروشنده بودن یا کارمند بودن، خود را عضو، شهروند، یاری دهنده و یاری گیرنده می بینند.در چنین جامعه ای هفت عامل اهمیت خاص دارنـد:۱) عضویت: در سازمـانی که مشتریان ، کاربران، شـرکا و پرسـنل، نقش عضو را داشته باشـند، اختلاف وجود ندارد و ارتباطات سازنده موجب افزایش و پیشرفت کارهای روزمره می شود.۲) حذف محدوده ها: جوامع سازمان هایی باز هستند . البته یک هسته اصلی داشته اما در اطراف آن هسته، افراد در حرکتند و به فعالیت می پردازند.۳) فعالیت های داوطلبانه : در فضـایی که دست انـدرکاران عضو سازمان هستند، فعالیت ها با داوطلبانه کار کردن پیش می رونـد. همه می کوشـند تا بیش از وظیفه خود کار کنند.۴) هویت: با گسترشـی که رسان ه ها در مرزهای میان انسا ن ها فراهم آورد ه اند، وابستگی هویت اجتماعی به مکـان هـای فیزیکی رو به کـاهش است.۵) فرهنگ مشترک : تفـاهم مشترک، زبـان یکسـان، و نظم پـذیرفته شـد ه در هـر جامعه، راهنمای پیوند اجتماعی هستند. جنبه های فرهنگی مرزهای بیرونی یک جامعه را تشکیل می دهند.۶) نیروی گروهی : در جـایی کـه نیروی گروهی کارآمـد باشـد، افراد به یکـدیگر و به جـامعه تکیه خواهنـد کرد. شایـد به این دلیـل است که کارآفرینـان سودای دگرگونی جهان را در سر می پرورانند.۷) مسئولیت مشترک : خـدمت به جامعه، علاوه بر محلی مناسب برای کار کردن، جلب هوشـمندان و هویت آفرینی، نیرویی یکپـارچه کننـده است.شــرکت هـای اینترنتی به یـاری شب که جهـانی وب خود حالت جهانی دارنـد . از این رو ، به جای جهان گرایی، محلی گرا هستند. خـدمت به کاربران محلی و فراهم نمودن پایگاه های محلی در کشورهـای گونـاگونجوامع اینترنتیجامعه برخط (on line) یکی از سه عامـل همراه بـا کسب وکـار الکترونیکی (جـامعه، محتوا، بازرگانی) است . در جوامع برون خط (off line) پیدایش روحیه بهره گیری از تحولات اینترنت (حق انتخاب بیشتر برای مشتری، ارتقـای ظرفیـت برای نظـام آمـوزش ، تـأمین بـازار بزر گ تر، امکـان رشـد درونی گسترده تر برای کسب وکـار) بسـیار ضـروری است.موفقیت شـرکت ئی بی (بزرگـترین سـایت حراج اینترنتی) نشـان دهنـد ه کنش و واکنش جـامعه هـای برخـط و برون خـط با یکـدیگر است. ئی بی، از بازرگـانی الکترونیکی تـا جامعه برون خط شـمار کاربران ئی بی در ماه ژوئن ۲۰۰۰ به ۶/۱۲ میلیون یعنی چهـار برابر پـانزده ماه قبل خود و بسیار بیشتر از ۸۸۰۰۰ نفری رسـید که در فصـل نخست سال ۱۹۹۷ از سایت این شـرکت دیدار کرده بودنـد . فروش نخستین فصل سال ۲۰۰۰ در حدود ۶/ ۴ میلیارد دلار و شـمار کالاهای عرضه شده بیش از ۴ میلیون در ۴۳۰۰ گروه بوده است . تحلیـل گران پیروزی عمـد ه ئی بی را مـدیون جـامعه شیفته و حـتی معتقـدگونه ای می داننـد که توانسته ایجـاد کنـد.ئی بی برای همه کـاربران محیطی فراهم آورده که خود را عضو یـک جامعه احساس می کننـد . فرآینـد خریـد/ فروش مؤثر و مطمئن است. فرآورده هـای عرضه شـده هر روز بهـتر از روز پیش می شونـد.ئی بی خـود را سازمـانی سـاخته مردم، رأی مردم و در خـدمت مردم می داند. سازمانی که اعتماد در آن موج می زند و دادوسـتدکنندگان یکدیگر را آشـکارا و برروی صـفحه نمایشـگر ارزیابی کرده و امتیاز می دهند.گروهی از کاربران ئی بی داوطلبانه مانند شـبگردان محله مواظب هستند که از این نظام سوء استفاده نشود. کاربران در ئی بی خود را همانند شهروندان یک جامعه کوچک اینترنتی احساس می کنند. اعضای ئی بی به صورت مستقیم با یکـدیگر کنش و واکنش دارنـد و کم تر با شـرکت در تماس هستند.از دیوان سالاری برون خط تا جامعه برخط : مدارس دولتی جـوامع را ارتباطات انسانـــی می آفرینند نه رایانه ها. ارتباطاتی کـــه شبکه های الکترونیکی فراهم می آورند، بنگاه های اجتماعی را به صورتی نیرومنـد و کارآمـد دگرگون می سـازد. بسـیاری هنوز بر این باورنـد که فنـاوری نوین به معنای بردن رایانه به سازمان است . در حالی که این، کم اثرترین و کم اهمیت ترین پیامد بوده و اغلب به فردگرایی انسان می انجامد. به کارگیری شـبکه اسـت که می توانـد در برپایی جامعه و بالا بردن کارآیی آموزش به شایسـتگی کمک کنـد.نشـست های جهانی شورای شـهر توان افزایی اعضا دو رویه دار د . همان نیرویی که به کس بوکارها و سازمان ها فرصت آفرینش جوامع را می دهد، به جامعه نیز امکان می دهد

تا در برابر آنها بایستد . هنگامی که کاربران احساس عضویت کننـد ، می تواننـد با دگرگونی ها مخالفت ورزیده و فناوری سازمان را علیه آن به کار گیرند . چالش های تازه و مهمی که اینترنت در برابر همگان قرار داده، مثل این است که شورای شهر ۲۴ ساعته و در ۷ روز هفته نشست داشته و ساکنان دهکـده جهانی هرگاه که بخواهنـد، بتواننـد در بحثها و گفتگوها وارد شوند.موضوع جالب توجه اینکه برخی از جنب ه های ناکارآمـد سازما ن های سنتی، در سا یه وضعیت تازه، نابود می گردنـد.تاریکی به کناردسترسی پرشتاب به اطلاعـات و توان نهفته برقراری ارتبـاطِ بی واسطه با هرکس و هر جا، فرهنگ الکترونیکی را متفاوت از محیط و فضای سنتی ساخته است.کسب و کارها و دیگر سازما ن های جاافتاده ناچارنـد روش رفتار "قارچ گونه" با مردم را کنار بگذارند .مدیریت قارچ گونه، کارکنان و مشتریان سازمان را در تاریکی نگه داشته و هنگامی که رسیده شدند ، از آنها من چیزی را می دانم » : بهره برداری می کنـد. در دیوان سالارهای بزرگ، اطلاعات را ابزار قدرت می دانستند کسب وکار الکترونیکی همانند ذر ه بین بزرگی است که به دست مشتری می دهی تـا در هر بخش دیگر هم که مشکل یـا ناکـارآیی وجـود داشـته باشـد، بزرگ نمـایی می شود. شفـافیت یکی از قـانون هـای تـازه بـازی است.ترس از نابودی و دیگر واکنشـها به دگرگونی شـکل گرفتن جامعه ای وفادار به یک شرکت می توانـد به معنای پیـدایش دشـمنی انتقام گیر برای دیگر شـرکت ها باشد . رخداد انقلاب در یک سازمان، همانند اعلامیه مرگ سازمانی دیگر است . سومین عامل مهمی که در سا یه پیدایش اینترنت شکل گرفته، بررسی میزان خطرناکی یا بی خطری آن برای شـرکت های موجود است.افسون شده، سـردرگم، یا پریشاناکنون که این مطالب را می خوانید چه وضـعی دارید؟ یک مشتری توانمند ، یک کارآفرین شـیفته، یا مدیری در حال جنگ هستید؟ ببینید در کدام وضعیت از قسمتهای زیر هستید:- افسون شده اید؟ همانند هیپنوتیزم شده ها سـخت به اینترنت باور دارید و مایل نیستید که هیچ نکته منفی درباره این پدیده بشـنوید.- سردرگمید؟ در میدانی فعالیت می کنید که مورد تهدید اینترنت است و نگران آیند ه کسب وکار خود هستید .- پریشانید؟ پژوهش ها و مصاحبه ها در زمینه فرهنگ الکترونیکی نشان می دهـد که مردم از چگونگی پیشـرفت آن نگرانند . حتی دلباخته ترین طرفداران جامعه شـبکه ای از وضـعیت نامطمئن و رخدادهای پیش بینی نشده در این راه گفتگو می کنند و آن را پریشانی آور میدانند.اینترنت بر افراد تأثیر گذاشـته و توان گزینش راه و پیاده کردن آن را در اختیا ر شان میگذارد. بایستی آگاه و به هوش باشیم و به یاری سازوکارهای فنی و حقوقی، خود را از تأثیرات ناخواسـته و ناروای اینترنت در امان بداریم. خوشبختانه امکانات شبکه های اینترنت به بالا رفتن ارز ش هـای انسانی کمک می کنـد و زمینه بهره گیری از هر دو امتیاز دوری و جـدایی و تمرکز اجتماعی را فراهم آورده است.آیا جوانان سکـان فرهنـگ الکترونیکی را به دست خواهنـد گرفت؟چنین می نمایـد که داتکـا م هـا در سـا ل هـای آغازین با دنیایی رؤیایی و درآمـد آسان روبه رو بود ه انـد . در آن دنیا اکنون قانون های کهنه بازنویسـی شده و فرهنگی مناسب روز جوانان شـکل می گیرد. خانه با آشپزخانه در مرکز آن به دفتر کار تبـدیل گردیـده است . کارکنان موقتی هسـتند، ولی ارتباط با برون سازمانی ها درازمدت می باشـد.تـازه واردان بـا تجربه هـای انـدک به قله می رونـد و سـرنوشت شـرکت ها را رقم می زننـد. جوانان، آموزگار سالمنـدان گردیده اند. همانند وضـعیت آلیس در سـرزمین عجای باست که همه چیز را در آینه و وارونه می بینید. تنها تفاوت این است که در سرزمین فردا (دنیای خیالی ابرفضای اینترنتی) نمی توان ایسـتاد و به گفتگو پرداخت، باید پیوسته دوید.آیا برای گذر به دنیای فردا، همچنـان به جوانانی خیال پرور همچون آلیس در سـرزمین عجایب نیاز داریم؟ داتکام ها می داننـد که در ابرفضای نوین با شـگفتی ها، درگیری ها و تله های مرگ روبه رو هسـتند، ولی در نزد خود مطمئن می باشـند که راهی درست را برگزیـده و به بازی مناسبی سرگرمنـد . در پژوهشـی که از فرهنـگ الکترونیکی به عمل آ مـده، ۸۸ درصـد شـرکت های داتکامی عقیده داشـته اند که اینترنت سراسـر جنبه هـای قابـل تصور کسب وکارهـای آینـده را دگرگون خواهـد نمود . رهـبران جوان اینگونه شـرکت هـا کمتر احسـاس اطمینان می کننـد، زیرا گروه بزرگی از شـرکت ها را می بینند که دیری نمی پایند. در برابر، آنانی که کسب وکاری اسـتوار دارند، در انتظار پاداشـی بس بزرگ هسـتند: چیرگی برسراسـر جهان.از قنـداق به سوی دلار :شـرکتهای داتکام، خیزش نوجوانانجوانان در

دنیای داتکام بیش از سهم خود حضور دارند . شمار نوجوانان در فعالیت های اینترنت محور، باشتاب رو به افزایش است . برخی از نوجوانان حتی پیش از رسیدن به سن مجاز برای رانندگی خودرو ، بـه کسب وکارهای اینترنتی م یپردازنـد. ایشان در بیست و دو سالگی کارآزموده به حساب می آیند.نسل کنونی در یک جو انقلابی رشد می کند، جوانان دانشی را به جامعه عرضه می کنند که از دست دیگران برنمی آیـد. تنها کسانی که در اینترنت زندگی می کنند، توان پیش بینی آینده را دارند.آن جایی که جوانان راهبر پیران میشوندتنشهای میان نسلی یا جابجایی مربی ها از آن جایی کـــه اغلب متخصـصان در زمینه اینترنت جوانان بـــوده انـد، در آغـاز پیـدایش گسترده داتکا م ها، تمایل ویژ های نسبت به تازه واردان جوان در برابر باتجربگان در صـنایع و شـرکت ها به چشـم میخورد.در درون شـرکت ها تنش های میان نسلی بالا گرفته بو د . حرفه ای های سالمنـد از اینکه جوا ن ترها به حرف آنان گوش نمی دهند، خشـمگین بودند . خط سنی، جداکننده گروه ها شده بود . بزرگ ترها می خواستند تجربه های خود را پیاده کنند و جوا ن ترها آنها را دیگر کارساز نمی دانستند. سالمندان به اشتباه تجربه را با سن سـنجیده و حاضر به یادگیری از جوانان نبودند.جوانی به معنای بی تجربگی نیست . کارآفرینان جوان در رسانه ها بسـیار نا م آور هسـتند، ولی در پشت سر هر سازمان موفق افراد با تجربه جـای گرفته انـد.مـدیران بـا تجربه بایـد جوانـان را به حسـاب آورده و علاـقه منـد به پـذیرش مربی گری و یادگیری از آنان باشـند. سالمنـــدان بـــایستی از محیـــط ســـاخته جوانـــان تـــأثیر پـــذیرفته و کـــار در شـــرایط تـــازه را بیاموزنـــدفرهنگ الکـترونیکی یـا کیش الکترونیکیشـرکت های موفق نشان دهنده هر دو جنبه شـیوه کار و اجزای فرهنگ شرکت های جوانِ داتکام هستند موارد فراوانی از راهبردهـا، ویژگی هـای سازمـانی و نکـات فرهنگی وجود دارنـد که در برقراری بنیـاد موفقیت برای گسترش کسب وکار و پیروزی های آینـده مؤثرند . شـرکت های موفق با به کار بسـتن فناوری، خدماتی بی نظیر می باشـند . میان فناوری، مدیریت بازار و محتوای (on line) ارائه می کنند که در دنیای بر خط فرآورده ها، پل و پیوندی استوار برقرار می سازند. هر یک از کارکنان شرکتِ موفق در بخش ویژه ای خبره است، ولی همگی می کوشـند تـا از دیگر بخش ها نیز آگاه یهای مناسبی به دست آورنـد . تعهـد حرفه ای، فنی و ارتبـاطی فراوانی در جریـان است تـا برنـامه ها به هنگام اجرا گردیـده و به قول و قرارها وفا شو د .شـرکت های موفق، همانند بسیاری از سازمان های امروزی، مشتری / کاربرمدار بوده و از توان نوآوری و پرشتاب برخوردارند.سبک در برابر مفهوماشکال کار در تنها تکیه کردن بریکی از دو جنبه "سـبک" یا "مفهوم" می باشـد . داتکام های موفق از ابتدا خواسـته اند تا کسب وکاری پایدار (سازمانی متشـکل از جامعه های یکپارچه) برپا سازند و هدفشان تنها قانع کردن خریداران سهام نبوده است . از طرف دیگر داتکام های مسئله دار بیشتر به فکر ظاهرِ کار، زرق و برق و تفریح بوده، بدون آنکه بنیانی اسـتوار برای کسب وکار خود فراهم آورند . از این رو بایـد نسبت به تـازه کـاران بی هویت، تا زمانی که به تحول و رشـد نرسـند، بـدبین بود.بسـیاری از نوپاها که کاربران خود و خواسته آنان را نمی شناسند، به روش های خاص در بهره گیری از فناوری نیندیشیده اند و از پشتوانه و یار ی های شرکت مادریِ با تجربه محرومند . نظارت بزرگ ترها را نیز قبول ندارند.تفاوت بین داتکام های متکی به سبک و متکی به مفهومداتکام های متکی به سبک – "هزینه کردن" از هوشـمندی: فضایی را اشـغال کنیـد، پول سـرازیر میشود. – شـناخت ناهمگون از کاربران – دگرگونی گزینشـی – مخاطبان اصلی: بازار سرمایه – فناوری: زیر نفوذ بازاریابی/ روابط عمومی– تساوی غیرواقعی: مهار در دست بنیان گذار، قـدرت نهفته، کیش شخصـیتی– غیرجـدی: حتـی در قرارهـای تحویـل و همـاهنگی هـا– تفریـح اجبـاری: جـاری از بالاـی سازمـان، تأثیر گذار برکار– تنها کاربرد: کسب وکارمحورداتکام های متکی به مفهوم– "کسب درآمد" هوشمندانه : جایگاهی مشتری پسند و درآمدزا بیافرینید.– دگرگونی برنامه ریزی شده– شـناخت عمیق از کاربران– مخاطبان اصـلی: کاربران/ مشتریان– فناوری: تراز شده با مفهوم بازاریابی– ارتباطات باز فراوا ن : درگیری همه دست انـدرکاران فعال – انعطاف پـذیر: گزینه ها فراوان، ولی نظمی روشـن برقرار– تفریـح به جـا: پاداش کارها، برخاسـته از پایین سازمان – رعایت اخلاق اجتماعی: تعهـد خدمتسبک در برابر مفهوم در نهاد اینترنت نیز به چشم می خورد. در حقیقت دو اینترنت داریم : – یکی در پشت پرده، بخش های فنی تأمین و عرضه خـدمات اینترنتی

و ارتباط کاربران به شبکه . - دیگری آنچه بر صفحه نمایشگر و در سایت ها می بینیم، چیزی که مردم را به دنیای اَبَرفضای اینترنتی می برد . بخش دوم بیشتر جنبه سبک و شیوه فرهنگ الکترونیکی دارد.چرا تغییرات صوری کارآمد نیستند؟برخی عقیده دارند اینترنت قوانین رقابت را از نو خواهد نوشت، معیارهای سنتی اداره سازما ن ها را دگرگون خواهد کرد و فرصت های بسیاری برای رشد کسب وکارها فراهم خواهد کرد . گروهی دیگر اعتقاد دارند که فعالیت های الکترونیکی به کناری نهاده خواهد شد . زیرا بیش از آنچه می تواند، قول داده و پست الکترونیک هم بسیار وقت می گیرد و از بهره وری مـــی کاهد و شکست پیاپی داتکا م ها را نیز شاهد مثال بدبینی خود می آورند.سازمان هایی که مملو از بدبینان هستند، تلا ش دارند تا آنجا که ممکن است ک م تر به دنیای اینترنت وارد شوند . یکی دو سایت برپا می کنند و آن را نهایت کار می دانند. یک شرکت با برپا نمودن چند سایت اینترنتی، که حالت و کارکرد وسایل آرایشی را دارد، تغییری نخواهد یافت . پیروزی در این راه نیازمند بازاندیشی و مهندسی دوبار ه الگوی کار و سراسر سازمان است . نیازمند چالش با افکار کهن در زمینه ارتباط با مشتریان (درون و برون سازمانی)، تصمیم گیری، روش کار و عملیات ، رفتار مدیریتی و پادا ش دهی و حفظ کارکنان می باشد. اینها مسایل انسانی و غیر فنی هستند.کندروها در برابر چابک ها، کدام آماده دگرگونی هستند؟شرکت های جاافتاد ه برون خط بـــه دو گـــروه اصلی تقسیم شد ه اند: چابک ها و کندروها . این تقسیم بندی از پاسخ به پرسش ها و نیز متحول شدن (یا نشدن) آنها در زمینه بهره گیری از اینترنت ناشی شده است.چابک ها کسب وکار بنیادین را با شتاب و زودتر از رقیبان به حو ز ه اینترنت کشانده و از نتیجه کار و رسیدن به هدف خود خشنودند.کندروها دیر به راه می افتند و کم ترین بهره برداری را از اینترنت می پذیرند. به گونه ای که از رقیبان وامانده و از دستاورد خود ناخشنودند.چابک ها اینترنت را با آغوش باز پذیر ا شده آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب وکار کنونی و بهره برداری های دیگر از فناوری نوین به حساب می آورند. به نظر می رسد که به روشی سازمند و گام به گام با موضوع برخورد می کنند. منتظر نمی مانند تا برنامه ای یکپارچه و مدون از سوی مدیریت بالا بدین منظور ابلاغ و اجرا گرد د . به تجربه های گوناگون دست می زنند تا به روند مناسب برسند . سپس موضوع را به سطح بالای رهبری سازمان منتقل می نمایند تا پشتیبانی آنان را برای تثبیت برنامه و گسترش به سراسر کشور به دست آورند . کوشش می شود تا ضمن حفظ استقلال واحد اینترنت، هماهنگی و همکاری آن با بخش های برون خط سازمان به خوبی برقرار گردد . با وسواس و پرسشگری آغاز می کنند و رفته رفته فرهنگ الکترونیکی و الگوی تازه را در سراسر سازمان به جریان می اندازند.کندروها به گونه ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه رو می شوند. با انکار پدیده نوآغاز می کنند. به جای پرسش و جست وجو در زمینه توانمندی های فناوری نو، آن را کـــم اهمیت جلوه داده و گمان می کنند که می شود آن را به فراموشی سپرد، یا تنها اندکی به کار گرفت . به جای انعطا ف پذیری و برانگیختن کنجکاوی سازمان در فهم تفاوت های تازه، اجازه می دهند تا پیروزی های گذشته چشمان آنان را کور کرده و تصور کنند که می توان با این مورد نیز به آسانی کنار آمد.گاهی افکار با خشم و سرزنش همراه می شود. این حالت تنها موجب هدر رفتن نیرو و توان بیشتر سازمان شده و واماندگی را افزایش می دهد. مرحله دوم کار کندروها در زمینه دگرگو نی، پذیرش و پرداختن به ظواهر است . به جای نوآوری و خلاقیت، اغلب به تقلید روی می آورند. گاهی نیز زود شیفته پیروزی های اندک خود می شوند و رقیبان را دست کم می گیرند. بـــه دگرگونی های ژرف درون سازمانی نمی پردازند و آنگاه که چابک ها به نوآوری می رسند، اینها تازه به تقلیدی دست دوم پرداخته اند.چالش بزرگ پیش روی کندروها، گذر از مرحله دگرگونی های ظاهری به دگرگونی های راستین و بنیادی می باشد. پژوهش ها نشان می دهد که رهبری شرکت های کندرو تنها هنگامی که شاهد کارآیی و سوددهی آشکار فناوری نو شوند، بدان تن در می دهند.حتی شرکت های چابک نیز برای درک محیط و چگونگی کارکرد دنیای شبکه محور، به تلاشِ شایسته نیاز دارند. چالش بزرگ، شناخت چگونگی کنش و واکنش بخش های مختلف است که با روند سنتی بسیارمتفاوت می باشد.بـــه طور خلاصه، شرکت های چابک با دیدی مثبت و امیدوار به میدان کسب وکار الکترونیکی

پا می گذارنـد و به عوامل بنیادین فرهنگ آن نزدیکنـد.این عوامل عبارتند از:– راهبرد تمرینهای اجرا و بهسازی را پیش می گیرند. – در را به روی شریکهای فراوان میگشاینـد. – سازمـان هـای کوچـک یاخته ماننـد را یکپارچه میکننـد. – فرهنگی می آفریننـد که نخبگان را جلب و نگهداری می نماید. امواج سرکشدر دنیای پرشتاب اینترنت سازما ن ها باید برای خود ظرفیتی بسازند که زنجیر ه ای از پیروز ی را به بار آورد. آنان برای این مهم به امواج سـرکش نیازمندنـد.مدیریت سـنتی، همانند برنا مه تئاترهای سـنتی، در هر فصل دسته ای از نمایشنامه های تازه یا تکراری از روی نوشته ای مشخص اجرا می کنند. به هر هنرپیشه نقشـی واگذار می شود و واژه هایی که بایـد به زیبایی وهمواره یکسان ادا کننـد . مرزها از پیش نشانه گذاری شده و هر هنرپیشه ای که تک روی کند مورد انتقاد قرار می گیرد.برخی از شـرکت ها هنوز هم خواهان تنظیم برنامه ای کامل پیش از آغاز به حرکت هستند . از شـگفت زدگی بیزارنـد در حالی که اینترنت و بازرگانی الکترونیکی پر از شـگفتی هاست . مدیر ارشد یک شـرکت "داتکام خواه" می گوید:ما در محیطی کـار می کردیم که همه چیز حسا ب شـده و از پیش روشن بود . طراحی و عرضه هر» فرآورده نو ۱۸ تا ۲۴ ماه به درازا می کشـید. اینک در واحد الکترونیکی شرکت با شتابی پیش می روند که «. برای بسیاری از ما همراه شدن با آنها دشوار است نوآوری در ذات خود بـا ابتکـار همراه است . زیرا نمی توان واکنش انسا ن ها را در برابر چیزی که هرگز ندیـده ایـد، چیزی که هنوز اختراع نشـده، یا امری که رخ نـداده است دانست، انسان گاهی نیازهایی دارد که خودش هم به خوبی نمی شـناسد، یا توان توضیح آنها را نـدارد، ولی همین که ببینـد، می پـذیرد.امواج سـرکش همچنـان به پیش می آینـدفرهنگ ابتکـار فرهنگ آینـد ه گراست. پیروی از روش تئاترهای ابتکاری بسیار مناسب کار با اینترنت است .این فناوری خود مشوق دگرگون ی های پرشـتاب می باشـد. به دو دلیل مهم و بزرگ، رهبران نمی تواننـد صبر کننـد تـا همه چیز آمـاده و تراز شود، آنگـاه فرمـان حرکت بدهنـد.– نخست اینکه کارکنـان مهارپذیر نیستند و برخی کاری را می کنند که خود می خواهند . – دوم تأخیر هزینه زاست. اقتصاد شبکه ای نشان داده که اگر دیر بجنبیـد، ورود دشوار، یا دست کم پرهزینه خواهـد بو د .بنابراین چنانچه سیاست بهسازی و تراز نمود ن های بعدی در جریان باشد، هرگونه حرکت کردن، بهتر از درجا زدن است. زود واکنش نشان دادن بهتر از کامل شدن پیش از حرکت است.شـرکت ها باید هر چه را مـانع حرکت است کنـار بگذارنـد . نبایـد منتظر برنا مه بی نقص، اطلاعات کامل،بررسـی دقیق آنچه گذشـته است، و ترس از اشتباه ماند . فرهنگ الکترونیکی، یادگیری، دگرگونی پذیری و حرکت را می طلبد. شرکت های چابک زود متحول می شوند زیرا به هنگام آغاز کرده انـد. شـرکت های چابک بر دسته ای پیاپی از مو ج های دگرگونی و خلاقیت سوار می شونـد و پیروزی ها را یکی پس از دیگری در آغوش می گیرنـد.مرتبـط نمودن داتکـام هاشـرکت هـای "داتکام خواه " به بازرگانی الکترونیکی روی می آورنـد تـا بـدین وسیله رقیبـان را به شـریکتبدیل نمایـد . در این فرآینـد، درِ دسترسـی به اطلاعـات گسترده جهـانِ تازه برروی همه شریکـان گشوده می شود. گروه های پشت پرده و پشتیبان برترین فناور ی ها را برای تسـهیل این هـدف فراهم می آورنـد . شـرکت هـای مـالی نیز منـابع را در اختیـار همه گروه هـای مستعد، که توان بهره گیری از مشارکت ها را دارنـد، قرار می دهنـد.عنوان های گوناگونی همچون:"دادو سـتد اینترنتی، مشارکت الکترونیکی، سازما نهای الکترونیکی، ترکیب های شبکه ای و ...." رواج یافته که می توان بـا آنهـا یـک فرهنـگ واژه هـای نو سـاخت . ولی شـرح و ثبت چیزهـایی که پیوسـته در حرکت و دگرگونی بوده و با هم ارتباط نزدیک و هم پوشانی پیچیـده دارنـد، بسـیار دشوار است.واحـدهای اینترنتی درازمدت، انحصاری و دارای مرزهای مشـخص نیسـتند . ارتبـاط هـا محـدود نبوده و جنبه جهـانی دارنـد. دنیـای ابرفضای اینترنتی هماننـد پدیـده ای است که از جهانی دیگر آمـده باشـد.کاشـفان و راه نمایـان دنیـای پیونـدها، سازمـان هـایی ویژه و از گـونه ای تـازه انـد که در جسـتجوی همکاریهـای سودمنـد و برخوردار از امتیازهـای بی سـابقه می باشـند.اتحادهای راهبردی، گسترش کسب وکار کنونی، ایجاد جامعه ها و وابسـتگان، ارتبا ط هـای مشـارکتی از نمـونه هـای آن هسـتند. عنـوانی کـه بـه چنیـن افراد و سازمـان هـا می تـوان اطلاـق کرد "همکـاری آفرینـان" است.همکاری آفرینان در برقراری پیونـدهای انسانی و عملی خبر ه انـد. پیوسـته در جسـتجوی یافتن را ه هایی نو هسـتند تا نیروهای

خودی و شریکان را بـه صورت های مختلف ترکیب کرده و بهر ه برداری های تازه ای بنمایند. سازمان ها را به هم نزدیک تر می کننـد، انسان ها را به هم معرفی می کننـد، و روابطی را میان گروه ها برقرار می سازنـد که انگار سال ها پیش متحـد همـدیگر بوده اند.اختر تابناک مشارکت در آسمان ستارگان فراوانی وجود دار د . همکاری آفرینان فرصت های چشمک زن ستاره های دور از هم را گرد آورده و یک صورت فلکی آشکار بـه وجود می آورند . در دوران اینترنت برپاداشتن شبکه هایی از شریکان برای موفقیت، بسیار با اهمیت و ضروری است . بنابراین، رهبران باید به موضوع همکاری های شبکه ای توجه ویژه داشته باشند و آگاهی از مزایا و درس های برگرفته از آن را در سازمان خود گسترش دهنـد.عوامل اجرایی این مهم عبارتنـد از:- تمرکز برآینده - تأکید براکتشاف و نوآوری - سرمایه گذاری برای ایجاد ارتباط های استوار - اعتمادآفرینی - تخصیص مناسب منابع - توجه از سوی مـدیران ارشـد - غرق شدن در کسب وکار شریکان - استوار نمودن شبکه، ایجاد تاروپودهای چند لایه از ارتباط های انسانی - اعمال سیاست تدبیر و تدبر - حذف موانع سازمانی بر سر راه مشارکت انهدام و ساخت مجدد سازمانتا پریشان نشود، کار به سامان نرسـد.شرکت های جا افتاده کنونی ناچارند تا بی درنگ راهی به سوی دنیای نو بگشایند و با گماشتن هنرپیشه های تازه و صحنه آرایی های تازه جای پایی در میان مشتریان اینترنتی بازکننـد . اینترنت را نبایـد تنها یک کانال پنـداشت . اینترنت رابطی است که به همه کانـال ها پیونـد می خورد . با رفتن به فضای برخط شرکت ها رفته رفته درمی یابنـد که بایستی عملیات سنتی را به گستردگی بـازنگری کننـد.یک پرسـش در دو سـطح از پیچیـدگی در برابر شرکت هـا مطرح میشـود.سطح محـدود: چگـونه کسب و کـار الکترونیکی خود را سازمان دهیم؟سطح گسترده: سراسر سازمان را چگونه تغییر دهیم؟بخش نخست روآوردن صمیمانه شرکت به مشتریـان برخط را می طلبـد. در حـالی که مخـاطب بخش دوم پرسـش، چالش های بزرگ درون سازمانی است . پژوهش ها نشان داده که چابک ها انعطاف پـذیرتر، همکاری کننـده تر و با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، بسیار متفاوت از شرکت های کنـدرو عمل می کننـد. در این شرکت ها:- واحـدها و بخش ها به جای تکروی، همکاری دارنـد - برخوردها را به چشم فرصت خلاقیت می نگرند - کارکنان اجازه انجام هرکاری (مجاز) را دارند - تصمیم ها به جای ارشدیت، توسط آگاه ترها گرفته میشود. کار در فرهنگ الکترونیکی از سازمان می خواهد تا مانند جامعه ای هدف دار و باانگیزه رفتار کند . کارکنان در جامعه با احساس عضویت (به جای استخدا م) افزون بر انجام وظایف خود، نسبت به دیگران نیز مسئولیت می پذیرند.یکپارچگی سازمانی به یاری اینترنت، با سازمان متمرکز سنتی متفاوت است . در اینجا نیازمند به انعطاف پذیری ساختار و توا ن افزایی کارکنان هستیم که پیامدش خلاقیت و نوآوری است . در شبکه جهـانی اینـترنت به جـای دیوانسالاـری بیشتر بـا یـک جـامعه روبه رو هستیم . دیوانسالاـری برخوردار از ساختـاری هرمی، ارتبـاط هـای از پیش تعریف شـده و فرمانـدهی و پـایش است . اطلاعات از بالا به پایین و در حـد نیاز زیردستان سرازیر می شود. در جامعه، افزون بر پذیرش مقررات و قانو ن های مدون، اعضا داوطلبانه بسیاری فعالیت های دیگر را هم به عهده می گیرنـد. ممکن است که جامعه در نقشه و نمودار مشخص شـده باشد، ولی پیوندهای عاطفی نیز موجود است . جامعه برخوردار از هر دو عامل کالبـد و روان می باشـد . دیوارهای سنتی جـدایی واحـدهای سازمانی بایـد فروریزند تا زمینه آفرینش و رشد جامعه فراهم گردد. همچنین باید توجه داشت که در جامعه نوپا، دیوارهای تازه ای برپا نشود.شـش عامل در آفرینش جامعه سازمانی موفق مؤثرند:۱) ساختار تراز شده۲) روش ها و انضباط مشترک۳) ارتباط های چند کاناله چند سویه۴) یکپارچه سازی۵) ارتباط های مرزشکن۶) هویت مشترک، سرنوشت مشترکچگونه هوشمندان را جذب کنیم؟انسان به عنوان نیروی کار بزرگ ترین سرمایه جها ن هستی است.بزرگ تریـن دارایی شرکت، کارکنـان و بزر گ تریـن دردسر نیز کارکنـان است . هـدف عمـده جلب کارکنـان، انگیزش کارکنـان و نگهـداری کارکنـان است . سازمـان ها در سراسر جهان به رقابتی باورنکردنی در به چنگ آوردن هوشـمندان پرداخته و در این راه بـا بحران و مقررات بی سـابقه ای روبه رو هسـتند.کمبود نیروهای خبره در فناوری نوین ، غول ها را نیز همانند کارآفرینان تاز ه وارد به بازار، با جنگِ ربودن هوشـمندان درگیر ساخته است . درست مانند میدان جنگ، از راه فرستادن جاسوس

و بررسی نیروهای دشمن، به گزینش و ربودن اقدام می کنند.بحران تعهدرقابت در به چنگ آوردن و نگهداری هوشمندان، تا انداز ه ای ناشی از جنگ اشتیاق به حضور در ابرفضای اینترنتی می باشد. شرکت ها باید در این محیط برجسته کارهای بزرگ، با سازگاری چشمگیر ارائه دهند.اشتغال درازمدت در سازمانی بزرگ و نیرومند، دیگر نشا ن ه یک زندگی کاری پیروزمندانه نیست .انسان ها اکنون بیش از تأمین شغلی، خواهان تأمین مالی هستند . امروزه راه های فراوان تری برای رسیدن به تأمین مالی در اختیار است.آشکار است که هوشمندان آگاه به فعالیت های اینترنت محور، مانند درخت در یک مکان ماندگار نشده و ریشه نمی دوانند. همانند جانوران هستند که برای یافتن فرصت های بهتر، پیوسته در حرکت و تکاپو می باشند. دانشگران خانه بدوش و کوچگر هستند.چالش های پیکار هوشمند ربایاولویت شمار ه یک بسیاری از شرک ت ها، جذب نیروهای هوشمند به هر بهایی است . همین نیر و هاهستند که اغلب ارزش یک شرکت اینترنتی موفق را در بورس سالیانه چند برابر می کنند، ولی کارفرمایان نیز ناچارند تا حدودی برای پرداخت های خود در نظر بگیرند.اما بایستی قبول کرد چنین سرمایه گذاری هایی در حقیقت موفقیت امروز است که به خشنودی فردا منجر خواهد شد . به همین دلیل است که طرح های پاداش آینده محور (مانند واگذاری سهام به کارکنا ن) تأثیر بـــه سزایی دارند . در ایـــن حالت کارکنان نسبت به سازمان احساس مالکیت پیدا می کنند و این امر بر کارکرد آنان اثر می گذارد. از جمله پیامدهای این گونه پاداش ها، موارد زیر را می توان برشمرد:- احساس بادوامی و ماندگاری شرکت، به ویژه برای تازه استخدام شدگان - احساس مالکیت و مشارکت در بهسازی و نوسازی سازمان - انگیزه دادن به باتجربه ها در یاری و کمک رسانیدن به تازه کاران به هر حال برای برنده شدن در پیکار "جذب هوشمندان" بایستی سه جنبه امروزین تعهد یعنی:- چیره دستی ←توجه به امروز، اندیشه فردا- عضویت ← برخورداری از کمک های "ما" به "من" معناداری ← باور به هدفی بزرگ تررا شناخته و رعایت کنند.دگرگونی مواج، راهی برای فرداچگونه به نقطه دلخواه برسیم و آنجا ماندگار شویم؟بایستی بدانیم که فرهنگ الکترونیکی روندی به غایت متفاوت از زندگی است . گنجه ای پر از اشیای مورد نیاز ما نبوده و با اندکی تغییر دکور شکل نمی گیرد. این فرهنگ نیازهای مشخصی برای دگرگونی دربردارد که عبارتند از •:نیاز به نوآوری های پرشتاب، شرکت را به سوی راهبرد تمرین های تئاتری (تمرین و بهتر هر دور از دور پیش) می کشاند •.هدف (بزرگ و باشتاب در همه جا) تکیه بر شبکه شریکان را افزایش می دهد •.افزایش نیروی مشتریان، شرک ت ها را وامی دارد تا با همه دست اندرکاران همچون اعضای یک جامعه رفتار نموده و پیش از شناخته شدن هر عیبی، خود به کشف و رفع آن بپردازند •.رقابت در جلب هوشمندان سبب می شود تا شرکت ها در کنار پرداخت های خوب، به آفرینش محیطی بپردازند که در آن چیره دستی، عضویت، و معناداری، برای کارکنان فراهم گردد.اینها نیازهایی هستند که در همه فعالیت های روزانه خود را نشان می دهند. تحقیقات نشان داده که برخورد مثبت با دگرگونی، توان افزایی کارکنان را در پی دارد . فرهنگ دگرگونی پذیری به معنای همه چیز را به کمال و درست انجام دادن نیست بلکه به معنای همه چیز را با شتاب انجام دادن، از آن یادگرفتن وسپس به شیو ه ای نو و کارآمد درآوردن است . پرسش این است که شرکت های موجود و آنانی که برای همراهی با دگرگونی شکل نگرفته اند، چگونه می توانند با شتابِ اینترنت تغییر کنند؟ برخی گمان دارند که چاره کار برپا نمودن سازمان های نو و سپردن کارها به دست کسانی است که در این فرهنگ پرورش یافته اند.این نظر درست نیست . در شرکت های جا افتاده، ارز ش های چشمگیری آفریده شده و بخش بزرگی از اقتصاد جامعه ها بر دوش آنها می باشد. بـــنابراین، باید کاری کرد که چرخ دگرگونی در این سازمان ها به گردش درآمده و رفته رفته شتاب گیرد . این اقدام با یک دگرگونی بزرگ و یکباره شدنی نیست فرهنگ دگرگونی (سکوی پرش به سوی بازرگانی الکترونیکی) باید در شیو ه های کار سازمان برنامه ریزی گردد .بدون تن دادن به دگرگونی بنیادین و سازمند، شرکت دوباره به روش دیرین و الگوهای کاری گذشته خود بازمی گردد.الگوی ساده ای وجود دارد که به رهبران کمک می کند تا با شایستگی عوامل مهم و مورد نیاز را در فرهنگ الکترونیکی لحاظ نمایند . این الگو چرخه دگرگونی نام دارد زیرا هر پره این چرخ نمایشگر

یکی از عواملی است که در پی هم می آینـد و چرخه دگرگونی را به گردش درمیآورنـد.چالشـهای تازه و مهارتهای ثباتزندگی در فرهنگ الکترونیکی، یعنی زنـدگی در دگرگـونی، دگرگـونی مـداوم، بـا حرکـت رو به جلـو، همه جـا حاضـر و پایـان ناپـذیر، نه دگرگونی محدود و تنها یکبار، دگرگونی به عنوان شرط بقا... انسان ها معمولاً در مقابل دگرگونی می ایستند، و رهبران ناچارند تا با مخالفان کسب وکار الکترونیکی دربیفتند. حداقل ده دلیل به شرح زیر برای مخالفت با دگرگونی ها وجود دارد:۱. گمنام شدن، ترس از کـاهش اعتبار، از دست رفتن جایگاه.۲. از دست رفتن کنترل، انتقال قدرت و اختیار تصـمیم گیری به کسان دیگر.۳. عدم اطمینـان و ناآگـاهی نسبت به آنچه رخ خواهـد داد.۴. شـگفت زدگی، حـالت دفاعی گرفتن، بـدون هشـدار با امری روبه روشـدن ونداشتن فرصت آمادگی.وجود تفاوت، ناشناخته بودن و ناهمخوانی، دگرگونی با عادت های جاری و الگوی فکری فرد.۵. تردید در پیروزی، نگرانی برای آینده و توان ادامه پیروزی ها.۶. تأثیرات جانبی، نگرانی از اثرگذاری بر دیگر فعالیتها و وظایف.۷. ایجاد کـار اضـافی، ایستادگی در برابر فعـالیت هـای تازه، آموختنی های تازه و نبود وقت کافی برای انجام آنها.۸. رنجش های گذشته، وجود خاطرات ناگوار در نتیجه مشکلاتی که هرگز حل نشده است.۹. تهدیدهای راستین، خشم از دردآفرینی و زیان به بارآوردن دگرگونی.از آنجا که ممکن است حتی در شـرایط بـــی خطر و آرام هــم ایسـتادگی بروز کند، رهبران باید مهارت های برخورد با جنبه های انسانی این پدیـده را در شـرایط متلاطم، به خوبی بیاموزنـد.فرهنگ الکترونیکی به رهبرانی نیازمنـد است که راه پریدن از روی موانع و تبـدیل ایسـتادگی هـا به تعهـد سازمانی را به خوبی آموخته باشـند.هفت مهارت سـنتی با دگرگونی وابسته به نوآوری پیونـد دارنـد: (مهـارت هـای خبرگی در دگرگو ن سازی):۱- هم خوانی بـا محیط۲- اندیشه باز۳- دیـدگاه الهام بخش۴- ائتلاف آفرینی۵- پرورش تیـم هـای کـاری ۶- پافشـاری در پیشـبرد کارهـای دشوار۷- اعتبـار دادن و قـدردانی مهـارت هـای خبرگی در دگـــرگـون سـازی مراحلی منظم و مـــرتب و متـوالی نـدارد . ایـــن گـام هـا را نمی توان به طور منظم و پشت سـرهم برداشت . در دنیـای پرشـتاب الکترونیکی امروز، این گـام هـا به راحتی پس و پیش می شونـد.گـاهی یک گروه با هم مسئو لیتی را به عهـده می گیرند، گاهی انسان ها پس از شـکل گرفتن یک اندیشه بدان می پیوندند، و گاهی نیز اندیشه ای نو را به یک رهبر تازه می سپارند تا پیاده کنـد . برترین ویژگی های شخصـی رهبران که در هر کوشـش دگرگو ن سازی کاربرد دارد شامل : ابتکار، اعتماد به نفس، شـور و توا ن قـانع کردن دیگران است . تبـدیل این کیفیت هـای انسـانی به شـرکتی کارآمـد و پیروز، نیازمنـد آموختن برخی درس هـاست که عبارتنـد •:قدرتمنـدی و شور و شخصـیت انسـانی کـافی نیست، دیگر انسا نهـا هم بایـد به باور برسـند •.داده ها را در پشتیبانی از دگرگونی سامان دهیـد. زمینه را به یاد ماندنی و دیدگاه را اسـتوار سازید •.به دانش و تجربه درون سازمانی ها و برون سازمانی ها بها دهیـد . از ارتبا ط ها در راه تأمین منابع اسـتفاده کنید •.ممکن است جلب حمایت زما ن بر باشد، موجی از ائتلا ف هـای پیاپی به راه اندازیـد تا پیامتان هر چهگسترده تر پخش شود •.بکوشـید تا خسارت به دیگری بـــر اثر دگرگونی را هرچه کم تر کنیـد. بـــه کسانی که ایستادگی می کننـد گوش فرادهیـد . گاهی چیزهایی می گویند که به راستی مورد نیازتان است . به آنان نزدیک شویـد و نشان دهیـد که در کنارشان هستیـد . اگر نتوانستید آنها را به راه بیاورید آنها را از سازمان کنار بگذارید •.آهنگ حرکت را مناسب شـرایط خود برگزینید . مخاطبان را بشناسـید . بفهمید که از افراد و سازمان چه کاری برمی آید و بر هما نها تکیه کنیـد. ولی شـتاب و فشار مناسب را از یاد نبرید •.پافشاری و ایسـتادگی کارساز است. اجرای کارها را پیگیری نمایید •.حرکت با به دوسـتان و گفتگو با ایشان . درفرآیند دگرگون سازی بکوشید تا احساس خوبی در همگان به وجود آید.در دوران اینترنت محور امروز، شـکل دهی برابر بـا دگرگون سـازی است . شـکل دهی به معنـای تغییر شـکل می باشـد. در ابرفضـای اینترنتی دگرگونی ها بیـدرنگ بر روی صـحنه نمـایش رخ میدهـد.خود را متحول سـازیم مهارتهای انسانی و تکامل اجتماعیشـبکه جهانی اینترنت ابزاری پرتوان، فزونی بخش و چنـد برابر کننـده نتیجه هـا میباشـد. ولی نمی توانـد جـای ارتباط های شخصـی را بگیرد . افرادی که فقط به اینترنت چسبیـده انـد جهان را فتح نخواهند کرد . فعالیت در دنیای نمادین (مجازی) هماننـد اسـتفاده از یک باتری است که اگر پس

از مدتی به برق (انسان های واقعی) وصل نشود، از کارآیی می افتد.به دستگاه ها اجازه دهید تا کارهای جاری، بی نیاز به اندیشیدن، عینی و دنیایی را انجام دهند . ولی پیشرفت، نوآوری، برقراری اتحادهای راهبردی، ائتلاف ها، فرهنگ سازی و دگرگونی سازمانی نیازمند به کارگیری مهارت های انسانی و هوشمندیهای ذهنی هستند که تنها در سایه ارتباط های شخصی به وجود می آیند.فناوری اینترنت که اهمیت زمان و مکان در معنای سنتی را از میان برداشته است، تنها در سایه ارتباط های انسانی، به مفهوم راستین خود، سودمند واقع می شود. کارآیی فعالیت های "برخط " هنگامی چشم گیر است که از سوی فعالیت های "برون خط" پشتیبانی شوند.رقابت در جذب نیروهای هوشمند ، بزرگ ترین چالش در صحنه اقتصاد نوین است . کمبود انسان هایی با مهارت مناسب، مانع شماره یک دست یافتن به دگرگونی عمیق و پیوستن به کسب وکار الکترونیکی است.همراه با (I.Q) " کارنامه شرکت های موفق همگی نشانگر نکته مهم به کارگیری "مهارت های هوشی می باشند. اینها از هفت کیفیت ذهنی برخوردار هستند که در هر دو شکل (E.Q) " "مهارت های احساسی توانمندی های استدلالی و احساسی بروز داده اند •. نشان دادن کنجکاوی و خیال پروری که فرصت دیدن الگوهای نو را برایشان فراهم ساخته است •.مهارت در برقراری ارتباط با دیگران از دور و نزدیک . می کوشند تا خود را به دیگران شناسانده و با روش های متفاوت دیگران نیز آشنا گردند •جهان وطنانی هستند که به یک دیدگاه پایبند نمی شوند و می کوشند تا پلی میان اندیشه های گوناگون بیافرینند •.از پیچیدگی ها نمی گریزند، نقطه ها را به هم می پیوندند و به اتحادهای چندلایه و پیچیده معنی می بخشند. توان همخوان شدن با شرایط تازه را دارند •.به زنجیره ای از نیازهای انسانی و حرکت های برخاسته از آنها که سازنده فرهنگ سازمانی است ، حساس هستند. به پرورش تن و روان اعضای تیم خود بها می دهند •.به انسان ها به چشم منابع هوشمندی، نه زیردستان می نگرند و از هر اندیشه و پیشنهاد هوشمندانه ای استقبال می کنند •.به جای تکیه برقدرت سازمانی در امر رهبری، بیشتر از توان اندیشه و رسایی صدای خود بهره برداری می کنند.این است آنچه به راستی "تحول" نامیده می شود.آیا اینترنت خودیاری دهنده یا بازدارنده کسب مهارت هایی است که سازمان های برخوردار از این فناوری نیاز دارند؟ در زمینه اینترنت سه نگرانی وجود دارد:- مهارت ها و آراستگی های اجتماعی - پرورش هوشمندی - مسئولیت پذیری در اجتماع بررسی بحث ها و اظهار نظرها نشان می دهد که مسئله و موضوع نگرانی ها بیشتر اجتماعی است تا فنی.در جاهایی که معنا و مفهوم اجتماعی مطرح است، اینترنت می تواند تأثیر مثبت و سازنده ای داشته باشد .در غیر این صورت تأثیرها منفی خواهند بود . بهره مندی شایسته از توانمندی های دنیای برخط، در گرو پیدایش یک جامعه خوبِ به هم پیوسته برون خط می باشد.چنانچه فن آوری اینترنت حساسیت ها و مهارت هایی را از بین ببرد، که در اداره شرکت های فناوری (و دیگر سازمان ها) ضروری است، برای خودش مصیبت بار خواهد بو د . اینترنت عاملی نیرومند، ولی بی طرف است. در جامعه ای که ارتبا ط های رو در رو در محیطی خوش آیند برقرار است اینترنت به رابطه سازی، گسترش هوشمندی، بهر ه وری و مسئولیت پذیری گروهی خواهد افزود . در جاهایی که پیوند های اجتماعی ضعیف است، این عوامل مثبت را نابود خواهد ساخت.- هنوز تا آن اندازه نمی دانیم که بتوان عنان کار را یکسره به دست دانش سپرد.- هنوز تجربه ها اندک و تحقیقات معتبر کم هستند.- باید جایگاه خود را در این میان مشخص کنیم.- متحول شدن پرسشی است که به خودمان بستگی دارد.گزینش با خودماست.در پناه حق

تأملات فرهنگی

پدیدآورنده:سید رضا تقوی

خلاصه کتاب- نشر: نخیل- ارائه دهندگان:سید جواد پورجلال -محمد معتمدی یگانه - مقدمه: فرهنگ در زندگی انسان نقش تعیین کننده ای دارد. زیرا یکی از وجود ممیز انسان از سایر موجودات زنده فرهنگ است. فرهنگ هویت انسانی انسان را می سازد

و ابعاد گوناگون زنـدگی را شـکل می دهد. رفتار کمی مختلف و انگیزه های گوناگون بشـر همیشه تحت تاثیر فرهنگ قرار داشـته است فرهنگ قالب بندی زندگی است. به این معنا که نقشه عمارت و بنای زندگی را ترسیـم می کند و انسانها از این جهت همیشـه مـدیون فرهنگ بوده و هسـتند، ارزش های گران بهایی چون غرور ملی، روحیه اعتماد به خویش، نوآوری و خلاقیت، پای بنـدی به میثاق ها و تعهدها همه از چشـمه ساز فرهنگ می جوشد.فرهنگ مقوله ای است ۲ بعدی مادی و معنوی. بعد مادی عموماً در شکل و شمایل اشیاء مادی مثل تابلوهای نقاشی، معماری ساختمان، رنگ و شکل، دوخت لباس و ... ظهور می کند. و در بعدی معنوی به گونه افکار، عقاید و جریان های عاطفی ظاهر می شود. روابط بین انسانها و آداب معاشـرت با همنوعان بر اساس معیارهای فرهنگی مورد قبول شـکل می گیرد.معمولاً فرهنگ های غنی و قدرتمنـد، در صدد حذف فرهنگ های ضـعیف بر می آیند و هرگاه جنگی بین دو فرهنـگ اتفـاق بیفتـد ، فرهنگی شـکست می خورد که از مقابله با فرهنگ مهاجم عاجز باشـد. جبهه فرهنگی را بایـد همانند نیروهای نظامی ، همیشه آماده نگاه داشت و با رزمایش های فرهنگی ، هم روحیات و آموزش های فرهنگ سازان و فرهنگ آوران را که سـربازان این جبهه هسـتند افزایش داد و هم امکانـات لجستیـک این جبهه را که عبارتنـد از: انـدیشه، ابتکـار، خلاقیت ، نظریه پردازی ، نقـد وانتقـاد می باشـد را تقـویت نمود.امروزه این سوال مطرح است که چه ارتبـاطی بین فرهنـگ ودانش وجود دارد : در پاسـخ بایـد گفت که دانش جزء فعال فرهنگ است واصولا در دامان فرهنگ پرورش می یابـد .تمدن های بشـری فرزندان فرهنگ هسـتند و این فرزنـد از سـینه مادر فرهنگ تیر خورده تا به رشـد و بالنـدگی رسـیده است.در مورد ارتباط فرهنگ و تمدن گفته اند: تمـدن گونه ای انـدیشه، تولیـد، رفتار و برخورد است که از زمینه های فرهنگی برخاسـته از باورها و پیشـینه های تاریخی ناشـی می شود و میراث مردمی است که مفـاهیم معیـار و قـالب هـای ویژه و نیز نهادهای سیاسـی، اقتصادی و اجتماعی خاصـی از آن زاده می شود. تمـدن با هنرها، میراث، و ابداعات علمی فکری و فرهنگی که طی سالیان دراز از درون آن می تراود و با خلاقیت هایی که در گستره های مختلف ادبی، هنری و اجتماعی ارائه می کند، وجود خود را به منصه ظهور می رساند.فرهنگ اسلامیفرهنگ اسلامی به فرهنگی می گویند که لباس اسـلام به تن کرده و در هر زمان و هر مکان و در هر شـرایطی مضـمون و محتوای اسلامی را به نمایش بگـذارد. در فرهنگ اسـلامی، برنامه ریزیها و عملکرد ها چه در سـطح زندگی فردی و یا جمعی جهت الهی دارد. مثلاً انفاق در هر زمینه ای که انجـام می گیرد بایـد برای خـدا باشـد و انفقـو فی سبیـل ا... سوره بقره آیه ۱۹۵تعلیم و تعلم، کسب و نشـر دانش بـاید جهت خدایی داشـته باشد. (تعلمو لله وعلمو الله)در فرهنگ اسـلامی مسلمانان با هم برادرند واز چنان ارتباط وپیوستگی برخوردارند که گویا اعضای یک پیگرنـد(المومن اخوالمومن کالجسـد الواحد)مفهوم و محتوای فرهنگ:واژه فرهنگ مرکب از (فر+ هنگ) به معنـای شـکوه و جلال، عظمـت و اقتـدار است . برخی بر این باورنـد واژه فرهنـگ تعریـف ناپـذیر است و هر چه به آن نزدیـک تر نشویم، دورتر می رود . فرهنگ، عبارتست از مجموعه ای از آداب و سنن مرسوم، دین و مذهب آثاررفتارهای اجتماعی که تجلیات معنوی ، هنری، تـاریخی ، ادبی ، مـذهبی واحساسات یک قوم انـد و در طول تاریـخ شـکل مشخصـی به خود گرفته . فرهنگ ظرفی است که مظروف و محتوای آن چیزی جز ارزش هـای قابـل قبول جـامعه نیست و از این لحـاظ همیشه بر مفـاهیم ارزش تکیه دارد ، تمـدن هـا فرزنـد فرهنـگ ها هسـتند انقلاب ها نیز زاده عصـیان فرهنگ ها میباشـند .فرهنگ سازی و فرهنگ سازان :درطول تاریخ بشـریت، انسانهای بزرگی بوده انـدکه با ارائه افکار و اندیشه های سازنده، جریان های عظیم و عمیقی را ایجاد نموده و آثار فراوانی بر زنـدگی فردی و جمعی افراد گذاشـته انـد. این گونه انسانهـا مـا از آنهـا به فرهنـگ سـازان تعبیر می کنیم .فرهنـگ ها همیشه در بسترهای مناسب رشد کرده اند وفرهنگ سازان تا این بسترها را نشناسـند وظرفیت ها را ارزیابی نکنند واسـتعدادها ومایه های حیات را در محتوای فکر فرهنگی در نظر نگیرند نباید امیدی به ایجاد جریانهای فرهنگی داشته باشند . از کسانی که در طول تاریخ حیات بشـر، نقش عمده ای در فرهنگ سازی داشـته اند پیامبران الهی بوده اند، انسانهای شـریف و بصـیری که در مقاطع مختلف تاریخ از جانب خداوند ماموریت یافته و بوسیله وحی مدد شوند تا پایه گذار فرهنگی سازنده باشند و از این مسیر انسان را به سر منزل رشد و

کمال راهنمایی کننـد. بنابراین فرهنگ سازی اساس کار مـذاهب و ادیان آسـمانی است وپیامبران با ابلاغ پیام الهی وتفسیر وترویج احکام دینی فرهنگ سازانی هستند که انسان را با این ابزار به تعالی وتکامل می رسانند.شیوه های اسلامی فرهنگ سازی :بزرگترین رسالت اسـلام این است که انسان را بر محور توصـیه و اعتقاد به یگانگی خداونـد آشـنا کند و با شـناخت صـحیح از این نظام جهان بینی توحیـدی را در حوزه ا عتقـادش بوجود آورد و بر اساس این جهان بینی ، با نظام ترتیبی ویژه او را به آن نقطه برسانـد که مظهر جمـال و جلاـل خداونـد گردد.لاـزمه دست یابی به این هـدف والا این است که اسـلام و آرمان های اسـلامی در زنـدگی درونی و بیرونی انسان به صورت فرهنگی فراگیر، به جریان افتد و ابعاد مختلف زندگی او را فرا بگیرد.اسلام برای نفوذ فرهنگ خود در عمق جان و زندگی انسان از روشـی اسـتفاده می کند تا بتواند در کمترین زمان بیشترین تاثیر را بر جای گذارد:بدین صورت که نخست بنـا را (بر تخلیه) انسانهـا می گـذارد: یعنی تخلیه از فرهنگهـایی که رشـته هـای عنکبوتی اش روح و روان آنها را در خود محصور کرده و غبارش بر صـفحه زلال فطرت آدمیان تیره گی بوجود آورده است . هماننـد زارعی که ابتدا زمین را از موانع رشد پاک می گردانـد و آنگاه دانه ها را در آن می افشانـد. در مسائل فرهنگی نیز بایـد ابتـدا ذهن و دل را از همه این کـدورت ها(تخلیه) کرد.از ایـن مرحلـه کـه عبـور کردیم به مرحله (تحلیه) می رسـیم، در این مرحله روح و روان را به زیبائیهـای فرهنگی و ارزشـهای انسـانی آراسـته می کنیم آراسـتگی به آنچه که انسان بایـد داشته باشد و ندارد. در این مرحله تثبیت خصـلت های زیبای فرهنگی انجام می گیرد.مرحله سوم(تجلیه) است: که در بستر روان زنـدگی و میدان عمل، باورهای فرهنگی و ارزش های تثبیت شده به رشد و کامل می رسـند و تکمیـل و تقسیم ابعـاد نجیب و شـهود وجود انسـان، در این مرحله انجام می گیرد.در نخستین روز بعثت پیامبر اکرم در برخورد بـا کفـار قریش فرمود: قولو لا اله الا الله تفلحو: این شـعار پیامبر در ابتـدا از کفار می خواهـد تا به خـدایان دروغین و بت ها کـافر شونـد و اعتقـاد به آنهـا را از صـفحه دل و خـانه ذهن بزداینـد و به خـدای قادر حکمیم – الله ایمان آورنـد . ازنگاه این بحث، درتفکر اسـلامی بعثت چیزی جز ایجاد تحول و دگرگونی اساسـی و فراگیر، در تمامی ابعاد زنـدگی، با هدف ساختن جامعه ای بر مبنای فرهنگ دین و دیانت نیست . همیشه بعثت ها در دل جوامع منحط که فرهنگ جهل وجهالت فضای زندگی را تیره وتار کرده بوجود آمـده است وبرای اتمام حجت وراهنمایی امت از جانب خداونـد پیامبری مبعوث به رسالت شـده تا انسانهای گرفتار را از بند بردگی اوهـام وخرافات رزالت وشـرارت آزاد گردانـد .به عبارت دیگر بعثت یعنی انگیزش جهت دار، ارسال و اعزام شخصـیتی که پیـامی فرهنگی به لب دارد و نقشه ای فرهنگی برای امتی مومن و مخلص دردست دارد . مولای متقیان در خطبه ۲۶ نهج البلاغه می فرماید: همانا خدا محمد(ص) را بر انگیخت تا مردمان را بترساند وفرمان خدا را چنان که باید برساند. آن هنگام شما ای مردم عرب بـدترین آیین را برگزیـده بودیـد و در بـدترین سـرا خزیده بودید.در جریان فرهنگ سازی بعثت، تحول و دگرگونی، بر اساس چند برنـامه، شـکل و قوام لاـزم را به خود می گیرد کهاین برنامه ها عبارتنـد از :۱- تعلیم ۲- تزکیه ۳- حکمت انسان۱- تعلیم : جریان فرهنگ ساز بعثت انسان را به مطالعه کتاب طبیعت تشویق می کند تا علاوه بر افزایش سـطح معلومات به اسرار پیچیده خلقت واقف گردد تـا نه تنهـا از طریق توسـعه آگـاهی به توسـعه و بسـط حیات برسـد بلکه بوسـیله نشانه ها ی زیبا و گویای موجود در خلقت به سرچشمه زیباییها وخالق هستی دست پیدا کند . انسان در این مرحله اشیاء را آنگونه که هست می شناسد و جهان شناسی خود را در حد معمول و مقدور نسبت به (هست ها) ها کامل می کند که این مرحله را به جهان آگاهی یا غیر شناسـی تعبیر میشود .۲- تزکیه : تزکیه در حقیقت نگاه به خوداست. همانطور که تعلیم نگاه به غیر بود و در آن به علم بودن می رسـیم در تزکیه به علم شدن دست پیدا می کنیم .تعلیم با افزایش معلومات ، انسان را به قدرت می رساند ولی تزکیه دستیابی انسان را به فضـیلت فراهم می کند . تعلیم علم قال است و تزکیه علم حال ،تزکیه از چگونه بودن بحث می کند نه از چگونه هستن ، در حوزه تعلیم مغز توانمند می گردد ولی در حوزه تزکیه دل منور می شود و نور دل زنـدگی را نورانی می نماید. که این مرحله را خودآگاهی یا خود شناسـی می نامند .۳- حکمت: رفتارها و عکس العمل هایی که با معیار عقل، بصـیرت و انسانیت همراه باشد حکمت است به عبارت دیگر هر گاه تعلیم و

تزکیه با هم به تفاهم برسند و در هم آمیزند و به نیازهای متعالی انسانها پاسخ گویند حکمت بوجود می آید.آیین انسان ساز اسلام از همین مسیرهایی که بیان شد فرهنگ اسلامی را بر اساس آرمان های الهی عرضه نمودن و به گواهی تاریخ موفقیت های فراوان و چشم گیری بدست آورد. اسلام در آغاز ظهورش از میان مردمی جاهل و بی فرهنگ افرادی را به خود جذب کرد و در نظام تربیتی خود آنها را پرورش داد که تاریخ نمونه اش را کمتر سراغ دارد. مسجد مدینه انسانهای بزرگی را از اطراف و اکناف با ملیت های گوناگون گرد هم آورد تا عاشقانه سخنان خدا را از زبان محمد مصطفی بشنوند سلمان فارسی ، بلال حبشی ، ابوذر غفاری و سهیب روس و ده ها انسان دیگر .اصحاب صفه : مردانی که بزرگترین حادثه تاریخ را به رهبری حضرت محمد رقم زدند و در میدان های کارزار امپراتوری های زمان را به زانو در آوردند و صدها مسلمان مومن و مصمم دیگر پرورش یافتگان دامان پر برکت فرهنگ اسلامی هستند. فرهنگ و تعلیماتی که ثابت کرد در فضای آلوده به جهل و جهالت می توان بهترین انسانها را تربیت کرد و جامعه ای را بر اساس قسط و عدل بوجود آورد.اصالت فرهنگ اسلامی :بحث اینکه چه فرهنگی اصلالت دارد و یا اینکه معیارهای اصالت فرهنگی چیست کاری دشوار است زیرا (اصل) به معنای ریشه و بنیان می باشد و کند و کاو درباره ریشه ها و جست و جو در بنیان های یک فرهنگ و معرفی آنها به دیگران هر جوینده ای را با مشکلاتی روبرو می کند. بررسی اصالت فرهنگی یعنی اینکه ریشه های فرهنگی مورد نظر را از جهات مختلف شناسایی کنیم. که مثلاً با انسان چه رابطه ای دارند. دارای چه تواناییهایی هستند. در فراز و نشیب روزگار و در برابر تند بادی های فرهنگی تا چه حد مقاومند و تا چه مقدار رابطه خود را با شاخه ها حفظ کرده اند اعتقاد ما بر این است که فرهنگ ها در زمین افکار و ضمیر افراد دارای ریشه هایی هستند که از آن تغذیه می شوند و این ریشه ها اصالت دارند، بنابراین اصالت فرهنگی یعنی بنیان ها و ریشه های فرهنگی.با توجه به این مسئله اصالت فرهنگ اسلام را در ۵ بعد بصورت خلاصه ارزیابی می کنیم .۱- فطرت :از دیدگاه اسلامی طبیعت انسان همانند ظرفی خالی آفریده نشده که هر گونه وبه هر شکلی که بخواهیم آنرا در آوریم بلکه در سرشت وطبیعت انسان مجموعه ای از نیروها واستعدادهایی قرارداده شده که از آن به(فطرت) یاد می شود .فطرت صفتی است که هر فرزندی در اغاز افرینش خود به آن متصف می شود .برخی صاحبنظران مانند دورکیم معتقدند انسان فاقد طبیعت اولیه وفطرت است و در اغاز حیات همانند ظرفی خالی وماده ای بی شکل وصفحه ای بی رنگ است و هر چه خود وجامعه در آن بریزد می پذیرد و بر اساس آن شکل می گیرد .اوانسان را ساخته شده محیط اجتماعی خویش می داند واموراتی مانند : اندیشه های اخلاقی قضاوت گرایشهای زیبا جویانه و... را معلول اجتماع می داند . ولی اسلام اعتقاد دارد در وجود انسان نیازها وگرایشهایی نهفته است که او بر اساس آنها زندگی می کند مانند فطرت خوداگاهی که بر اساس ان به خود آگاهی دارد ویا فطرت اخلاقی که با ان خیر وشر فضیلت ورزیلت تقوی وفجور را در ک می کندونیز فطرت خدا جویی که از نهاد ودرونش گرایش به خدا و توجه به معشوق برتر می جوشد.۲- عقلانیت :از دیگر مسائلی که به فرهنگ اسلامی اصالت می بخشد عقلانیت است زیرا اسلام تعالیم خود را بر اساس اصول معتبر عقلی استوار می سازد . در میان برخی ادیان تحریف شده چنین تبلیغ می شد که دین وعقل با هم در تضادند اما در فرهنگ اسلامی نه تنها عقل مانع ومزاحم دین نیست بلکه طرفدار جدی عقل بوده ودر موارد زیادی از عقل تایید خواسته است .وحی ورسالت در اسلام بر این موضوعتاکید می کند تا با بیداری عقل مردمی را که در بند سنت های ناروا وبی اساس گرفتار بودند ازاد نمایند.۳-آمیختگی با علم : در فرهنگ اسلامی علم به مبنای مطلق آگاهی همیشه مطلوب بوده است ویکی از ابعاد معنوی انسان را تشکیل می دهد. علم در حوزه دین یکی از پایه های تکلیف بشمار می اید وکسی که عالم است متعهد ومسئول نیز هست .گفتنی است علم واطلاعات وقتی توام با عقل باشند ثمره ارزشمندی را به انسان خواهد داد. مولای متقیان می فرمایند: العلم مصباح العقل : علم به منزله چراغ برای عقل است۴- واقع گرایی : در فرهنگ دینی ارمان های فرهنگی بسیار شفاف وگویا هستند وسالکان راه باید جهت گیریهای خود را با ان تنظیم نمایند.ارمان ها قله های بلند پر جاذبه ای هستند که هر انسانی می کوشد تا خود را در مسیر ان قرار دهد.به این نکته نیز باید توجه داشت که ارمان گرایی در تضاد

بـا واقع گرایی نیست بلکه بین انـدو پیونـدی قوی برقرار است که به سادگی نمی توان انها را منفک ساخت.۵- جامعیت : از مسائل دیگری که به فرهنـگ اسـلام اصالت می بخشـد جامعیت است. فرهنگی که در رشـد وکمال انسان هم به دین نظر دارد وهم به دنیا دیـانت را با سیاست در می امیزد وماده را با معنا ودنیا را با اخرت .تبادل و تهاجم فرهنگی :امروز جهان اسـلام مورد هجوم فرهنگ غرب قرار گرفته غرب با تکنولوژی پیشرفته خود و با استفاده از صنعت ماهواره ، آرمان های فرهنگی خویش را در قالب برنامه های به اصـطلاح هنری و خـبری ریخته و بر امـواج سوار کرده و به درون مغزهـا نفوذ می دهـد و مـا اگر برای مقـابله بـا این خطر به خود نیاییم در آینـده با آشـفتگی فرهنگی فراوانی روبرو می شویم و ملت هویت دینی و ملی خود را فراموش خواهـد کرد.در تاریخ بشـر هیچ فرهنگی را سـراغ نداریم که از فرهنگ ها و تمدن های دیگر بهره گیری نکرده باشدو به اصـطلاح دیگر تبادل فرهنگی نداشته باشـد ولی آنچه که باید مورد توجه قرار داد چگونگی بهره گیری است که فرهنگ های اصـیل و قدرتمند، عناصـر مطلوب فرهنگ های دیگر را می گیرنـد و آنها را در خود جـذب و به صورت موجودی جدید و با سـیمایی جدید عرضه می دارند. همانند فرهنگ اسلامی که در برخورد با فرهنگ ملت های دیگر چنین بود .ولی فرهنگ های غیر اصیل ویا ضعیف نه تنها بر عناصر فرهنگی بیگانه تاثیر نمی گذارند بلکه خود مغلوب انها می شوند نمونه آن حمله مغولان بود که فرهنگ اسلامی توانست آنها را به مردمی متمدن ، آرام ، اخلاقی و علاقمنـد به مردم و فرهنگ تبـدیل نمایـد.قبل از پـذیرش اسـلام مغولان همه چیز را ویران کردند، بناهای تاریخی ، مرکز علم و دانش همه را نابود کردنـد ولی پس از پـذیرش اسـلام و پیروی از آن کوشـیدند تا خسارت های وارده را جبران کننـد. بعضـی از ارزنـده ترین مراکز علمی و بناهـای تـاریخی – اسـلامی در زمـان مغول و به کمـک آنهـا ساخته شـد و برخی دانشـمندان برجسته مسلمان در زمان حکومت آنها می زیسته اند ولی فرهنگ های غیر اصـیل و ضـعیف نه تنها بر عناصر فرهنگی بیگانه تاثیر نمی گذارنـد بلکه خود مغلوب آن می شونـد.در چنین مواردی است که بحث تبـادل و هجوم فرهنگی مورد توجه قرار می گیرد در تفکیک و توضـیح این دو واژه بعضـی تفاوت های این دو به شرح ذیل ذکر می گردد: در تبادل فرهنگی باور کردن فرهنگ منظور است ولی در تهـاجم ریشه کن فرهنـگ در تبـادل تصـمیم گیرنـده مـا هستیم ولی در تهاجم تصـمیم و انتخاب از مهاجم است. تبادل فرهنگی تقـویت ریشـه هـای فرهنـگ را طـالب اسـت ولی تهـاجم تضـعیف و ریشـه کنی آن را می خواهـد.نارسائیهـای فرهنگ غرب:فرهنـگ غرب امروزه بـا تکنولوژی پیشـرفته ای که در اختیار دارد با سـرعت و قـدرت به عنوان فرهنگ تهاجم در میان جوامع مختلـف ، به ویژه درون جوامع در حـال توسعه، نفوذ نموده و اصـرار بر تحمیـل ارزش هـای خود دارد. چنـد نمونه از نارسائیهـای فرهنگ غرب به شرح ذیل می باشد۱–این فرهنگ، فرهنگ جهان آگاهی و خود فراموشـی است، یعنی دراین فرهنگ هر چه بیشتر انسان به جهان و راز و رمزهای آن آگاه شود، خویشتن را بیشتر فراموش می کند، در غرب انسانیت از بام بلند خود فراموشی سقوط کرده است. انسـان در این فرهنـگ موجودی یـک بعـدی و تـک ساحتی است. در چنین دیـدگاهی نه خـدا جای دارد و نه عرفان و معنویت .۲– فرهنگ و تمـدن غربی نه تنها انسان را به آزادی نرسانده و حقیقت آزادی را به او نچشانده ، بلکه سـخت او را مسـتقل کرده است. روح و جان انسان غربی در برابر تکنولوژی سـر تسلیم فرود آورده و زنجیر عبودیت را آنچنان بر گردنش افکنده که در شرایط موجود هیچ امیدی به آزادی او نیست اریک فروم روانشـناس و جامعه شناسـی آمریکایی می گوید: امکان اینکه ما آدم های مکانیکی (Robot) شبیه انسان بسازیم به هر حال به آینده تعلق دارد، اما عصر حاضر انسان هایی را به ما نشان می دهد که رفتاری چون آدم های مکانیکی دارنـد. وقتی اکثریت آدم ها مثل آدم های مکانیکی رفتار یا عمل می کننـد در حقیقت ضـرورتی ندارد ما آدم هـای مکانیکی انسان نما بسازیم ۳– از دیگر نارسـایی فرهنـگ غرب بنای آن بر اومانیسم (انسان محوری) است. یعنی مـذهب اصـالت بشـر و انسـان مواردی را در حوزه تفکر او مانیستی پـذیرفته است وانسان را جای خـدا نشانـده است .رسالت ماامروزه دنیای غرب امکانـات فراوان و تجربه هـای بسـیاری دارد که در جهت ترویـج فرهنگ و نفوذ افکار و انـدیشه های خود از آن بهره گیری نمایـد. برای مقـابله و مقـاومت افزون تر و مصونیت هر چه بیشتر، رسـالت مـا ایجـاب می کنـد تا با برنامه ریزی های دقیق و سـرمایه

گذاری فراوان یک سلسله اقدامات سازنده انجام دهیم که بعضی از آنها عبارتند از : ۱-احیاء هویت دینی ۲- توجه به جنبه های کاربردی فرهنگ ۳- غرب شناسیعناصر فرهنگی غربشناخت فرهنگ و نظام ارزشی غرب، مبتنی بر شناخت مایه ها و عناصر اصلی پدید آورنده آن می باشد و تا این عناصر پایه ای شناخته نشوند ماهیت غرب و فرهنگ آن شناخته نخواهد شد به عبارت دیگر، هر فرهنگی بر اساس یک سلسله عناصر به وجود می آید که پایه و مایه ی اصلی آن فرهنگ می باشد به طوری که اگر یکی از آن عناصر، از فرهنگ مورد نظر گرفته شود، دچار تزلزل و نابسامانی می شود و بسیاری از رفتارها و نگرش های افراد جامعه، که تجلیات همان عناصر اصلی هستند، تغییر پیدا می کنند. بر اساس همین موضوع، می توان عناصر اصلی فرهنگ غرب را شناسایی کرد و از این راه به ماهیت نظام ارزشی غرب پی برد . چند نمونه از عناصر فرهنگ غرب عبارتند از :۱- عنصر الحاددر نظام فکری و فرهنگی غرب، خدا به عنوان یگانه وجود قادر بی همتا که هستی از او سرچشمه می گیرد و پدید آورنده ی نظام احسن خلقت می باشد، جایی ندارد. فرهنگ غرب بر محور «اومانیسم» شکل گرفته و «انسان» را به جای «خدا» نشانده است. تار و پود فکر و فرهنگ غرب، را عنصر شرک و الحاد تشکیل می دهد . نوع برخورد غربی ها با انسان و تدوین و اجرای طرح های استعماری در جامعه بشری بازتاب همین عنصر می باشد که تا به حال پی آمدهای خسارت باری برای بشریت به ارمغان آورده است.۲- عنصر حس گرایياز دیگر ویژگی های فرهنگ غربی این است که این فرهنگ بر اساس «اصالت حس» استوار گشته است. این فرهنگ، عرصه ی فعالیت و تلاش خود را در محدوده مرزهای طبیعت محصور و ماوراء طبیعت، را به کلی انکار می کند. عنصر حس گرایی در فرهنگ غرب، از چنان قوتی برخوردار است که حتی در مذهب و دیانت غربیان، اعم از پیروان «کلیسا» و «کنیسه» راه پیدا کرده است؛ چنان که در مذهب کلیسا «توحید» به «تثلیث» مبدل می شود و سه «اقنوم» با عنوان «اب»، «ابن» و «روح القدس» به وجود می آید و در نهایت خدا در حضرت عیسی علیه السلام تجسم پیدا می کند.در آیین جهود نیز «خداوند» با پیامبر خود حضرت «یعقوب» کشتی می گیرد.۳-عناصر جدایی دین از سیاست (سکولاریسم)عنصر دیگر فرهنگ غربی، انفکاک دین از سیاست است. در این فرهنگ دین از صحنه های سیاسی و اجتماعی به کلی رانده می شود. اصطلاح «سکولار» که یک واژه لاتینی است به معنای «روزگار» یا «دنیا» ست و کم کم در اندیشه غربی به صورت اصطلاحی در آمده است که به جای «دنیوی» در مقابل «دینی» به کار می رود؛ به عبارت دیگر در تفکر غربی چیزی را که مربوط به این «دنیا» و بی ارتباط به مسائل دینی و اخروی باشد «سکولار» می گویند.تقویت و رواج تفکر «سکولاریسم» در غرب زاییده ی نوع عملکرد کلیسا و دین داران کلیسایی است، این گروه جاهل و متحجر بودند که موجبات چنین تفکری را به وجود می آورند. بر اساس این تفکر می بایست دست مذهب را به کلی از شئون اجتماعی قطع کرد.۴- تقویت هویت تاریخی و ملیاز مسائل بسیار ارزش مندی که می تواند در جان جامعه قوت و قدرت قابل توجهی به وجود آورد و افراد جامعه را در مقابل تهاجم فرهنگی بیگانه به مقاومت وادارد توجه به هویت فرهنگی آنهاست. انسان ها، ریشه ی شخصیت خود را در زمین تاریخ مربوط به خویش جست و جو می کنند و بنیان رفیع هویت خود را از مصالح میراث تاریخی و ملی خود می سازند.منظور از تقویت هویت ملی، تقویت عنصر نژاد پرستی و ملت پرستی نیست که همه اصالت ها را به ارزش ها و خصلت هایی می دهد که منشأ قومی و ملی داشته باشد. این نوع ملی گرایی با آرمان های اسلامی و روح دیانت در تضاد و مخالفت است. تقویت هویت تاریخی و ملی در محدوده ی ارزش های دینی و انسانی که موجبات وحدت اقوام مختلف را در رویارویی با بیگانگان فراهم می سازد و نوعی غرور، از سر آگاهی و استدلال در میان افراد جامعه، با همه اختلاف ها و سلیقه هایی که دارند به وجود می آورد و زمینه را برای رشد و تعالی نسبت به آینده فراهم می سازد، مد نظر و مورد تایید است.باید های فرهنگی :بعضی وظایف ما در عرصه تقویت و ترویج آرمانهای فرهنگ اسلامی به شرح ذیل می باشد.۱-امکانات و استعدادهای ارزشمند خود را شناخته و برای رشد و بهره وری از گوهرهای گرانبهای معنوی و مادی خود با برنامه ای منطقی بسترهای فکری و فرهنگی مناسب فراهم آوریم.۲-فرهنگ و اندیشه دینی را نهادینه کنیم و آن را در قالب نظام اجرایی و عملی ارایه نماییم تا در

میدان عمل با بار نشیند و توانمندی های خود را هر چه بهتر و بیشتر به نمایش درآورد.۳- رسالت فرهنگ اسلامی را در دینی کردن دنیا به نمایش بگذاریم در این مرحله باید دنیا را در متن دین و دین را در متن دنیا قرارداد و اداره دنیا را به دست دین بسپاریم .۴- عنصر ایمان اعتقاد و غیرت را ارج نهیم و با تکیه بر عناصر مومن و معتقد، دژ فولادینی را در برابر ناهنجاریها و هنجارشکنان بوجود آوریم .۵- دشمن شناسی را سرلوحه کارها و تفکرات روزانه قرار دهیم و دشمن را با هر شکل و شعاری و در هر مقر و سنگری و با هر سلاحی که ظاهر می شود شناسایی نموده و برای برخورد با توطئه هایش برنامه ریزی کنیم .منابع جاویدان فرهنگی :۱-قرآن کریم:یکی از متون جاویدانی که حیات فردی و اجتماعی مسلمانان به آن وابستگی همه جانبه دارد و سر منشاء همه تحولات اجتماعی در جوامع مختلف اسلامی به شمار می آید قرآن کریم است . هدایت های این کتاب آداب و رسوم غلط شیطانی را از زندگی انسانهای آن عصر برچید و مردم متفرق را از مسیر شرک به فضای اتحاد و توحید رهنمون گرداند.از روزی که دشمنان اسلام به آثار آیات قرآن پی بردند با همه امکانات به مقابله برخواستند تا جلوی پیشرفت اندیشه های قرآنی را بگیرند چنانچه گلدوستون نخست وزیر وقت انگلستان در مجلس عوام آن کشور قرآن را بر دست بلند کرد و گفت : دو مانع دشوار که تسلط ما را به مستعمرات اسلامی بسته است و با تمام قوا باید در رفع آن کوشید عبارتند از قرآن ، و پس از اندکی سکوت با دست چپ به سمت شرق اشاره کرد و گفت و دیگر این کعبه (التبشیر و الاستعمار فی البلاد العربیه ، ص ۴۰)۲-حدیث : دومین منبع قانونگذاری و تشریع در اسلام حدیث و سنت است ، زیرا احکام و قوانین اسلام از ادله ۴ گانه یعنی قران ،سنت (قول ، فعل و تقریر معصوم) اجماع و عقل ، استنباط و استخراج می شود و هر کدام از این منابع دلیلی برای احکام شرعیه هستند.در میان این منابع و در نزد مسلمانان دانش حدیث پس از قران کریم از مقدس ترین و معتبر ترین دانش ها به شمار می آید، و دلیل این گرایش اولاً ـ قران کریم است که در آیات متعدد و با تعابیر مختلف مسلمانان را به تبعیت از پیامبر به عنوان اسوه حسنه ، راهنمایی فرموده و گفتار و رفتار او را حجتی قاطع و ساطع برای تشخیص حق و باطل می داند.بعد از رحلت پیامبر افرادی با انگیزیه های سود جویانه و مغرضانه جلوی نقل، ضبط و نشر حدیث را گرفتند. آنها در پوششی دل سوزانه و متعهدانه اقدام می کردند وی گفتند ممکن است احادیث با آیات قرانی مخلوط و مشتبه گردد و در آیین مشکلاتی را برای مسلمانان بوجود آورد در صورتیکه حقیقت مطلب چیز دیگری بود.روزی که پیامبر اکرم در بستر بیماری بود وخودر را برای سفر اخرت مهیا می کرد و برای تلاش ها ودست اورد های ۲۳ ساله خود بعنوان میراث گران بهای الهی وهم چنین اینده امت اسلامی نگرانی داشت فرمود :((ائتونی بدواۀ وقرطاس اکتب لکم کتابا لا تضلوا بعدی)): قلم وکاغذی بیاورید تا برای شما مطلبی یاداور شوم که بعد از مرگ من گمراه نشوید.عمر مانع اجرای فرمان پیامبر شد وگفت :((ان النبی غلبه الوجع حسبنا کتاب الله)) : بیماری بر پیامبر غلبه کرده است . کتاب خدا برای ما کافی است . رسول خدا از اینگونه برخورد به شدت ناراحت شد وفرمود" قوموا عنی "از پیش من برخیزید وبروید.ابوبکر خلیفه اول نیز مردم را جمع می کرد و گفت شما از پیامبر حدیثی نقل می کنید که درآنها اختلاف دارید و این اختلاف بعد از شما بیشتر خواهد شد پس نباید کسی چیزی از پیامبر خدا نقل کند اینگونه مخالفت ها مورد قبول علمای اهل سنت نیز می باشد ولی آنها در توجیه انگیزه های آن هر کدام مطالبی گفته اند ولی ما معتقدیم که مخالفت با ثبت و نشر سخنان پیامبر بر اساس یک برنامه حساب شده و آینده نگرانه از زمان حیات رسول خدا آغاز گردیده .ولی این سخت گیریها و موانع نتوانست عطش عاشقان فهم معارف الهی را فرو بنشاند وجلوی نیاز امت اسلامی را به حدیث بگیرد. لذا شیعیان وپیروان حضرت علی از همان اغاز به اینگونه مخالفت ها توجهی نکرده و به نقل ونشر احادیث همت گماردند تا انجا که موجی عظیم برای ثبت ونشر حدیث در جهان اسلام بوجود امد که نمونه ان به شرح ذیل است :- جابربن عبداله انصاری برای شنیدن یک حدیث شتری خرید ویک ماه از مدینه تا مصر را پیمود تا حدیثی را که شنیده بود از ناقل اصلی بشنود.- ابو ایوب سلیمان بارها از بصره به کوفه برای شنیدن وضبط حدیث سفر کرد.- از ابی قلابه بصری نقل شده که سه سال در مدینه اقامت گزیدم وهدفم اخذ یک حدیث از ناقل اصلی بود .- شیخ صدوق برای کسب حدیث

ودیـدار علما به بیش از سـی سـرزمین از خراسان وعراق وحجاز سـفر کرد.خدمات ایرانیان به فرهنگ اسلامی:به گواه تاریخ و آثار اندیشـمند بر جـای مانـده از پیشـینیان در میـان اقوام و ملت هـای مختلف هیـچ ملتـی هماننـد ایرانیـان در گسـترش فرهنگ اسـلامی نکوشـیدند، ایرانیـان در هر قلمروی از حوزه هـای معـارف دینی که وارد شدنـد ارزشـمندترین آثـار فکر و علمی را به جهان دانش عرضه کردند. در تفسیر قرآن : علی بن ابراهیم قمی، شیخ طوسـی، فضل بن حسن طبرسـی و .... در حدیث : ثقه الاسـلام کلینی ، شیـخ صـدوق در فقه ، مقدس اردبیلی ، ملا محمد باقر سبزواری و ... در فلسـفه و حکمت ، ابو علی سـینا، صدر المتالهین شـیرازی . نمونه ای از بزرگـانی که اسامی آنهـا به عنوان نمونه و بـا تخصـص هـای مختلف بیـان شـده است . گر چه از لحاظ زمان و مکان ، سبک و سیاق و ... با یکدیگر فاصله و تفاوت های بسیار دارند ولی هدف والای این علمای بزرگ یکی بود و آن فهم حقایق دین و سـپس تبیین تفسـیر و ترویج معارف و آرمان های اسلامی است . بارزترین موارد تاثیر قرآن و حدیث را در سروده های شاعران و آثـار نویسـندگان نیز می بینیم . شـعر شـاعران ایرانی در حقیقت تفسـیری از معـارف اسـلامی با زبان شاعرانه و روش ادیبانه است. چون اکثر آنها به اعتراف خودشان هر چه دارنـد و هر آنچه به ساحت فکر و فرهنگ ارائه کردنـد از قرآن و حدیث بوده است.لسان الغیب حافظ شـیرازی :عشـقت رسید به فریاد ار خود بسان حافظ * قرآن زبر بخوانی در چهارده روایتصبح خیزی و سلامت طلبی ای حافـظ * هر چـه کردم همـه از دولـت قرآن کردمســعدی هـم گفتـه اسـت :مینــدار ســعدی کـه راه صـفا *تـوان رفـت جز از پی مصـطفیمدیریت فرهنگی :مدیریت و فرهنگ هر کدام بصورت جداگانه موضوع بحث های فراوان و دامنه داری هستند و هر یک به عناوین متعدد و رشـته های گوناگون علمی و تخصصی متنوعی تقسیم می شوند و بخشی قابل توجهی از علوم انسانی را تشکیل می دهنـد. و چون در کنار هم قرار گیرنـد واژه ای ترکیبی را تشـکیل می دهنـد و مفهومی مرکب پدیـد می آورنـد.مـدیریت :هنر اداره مجموعه امکانات و استعدادهای مادی و معنوی در یک سازمان را بر اساس آگاهی های مناسب ، به منظور بهتر رسیدن به هدف را گوینـد دراینجـا از مـدیریت هم به عنوان هنر تعریف شـده و هم به عنوان علم.در دنیـای صـنعتی امروز که فن آوری ارتباطات رکن اساسـی آن را تشـکیل می دهـد . اداره امـور زنـدگی انسانهـا بر عهـده سازمـان قرار گرفته است. سازمـان هـای جهـانی منطقه ای و کشوری که مقررات مختلف بشـر را رقم می زنند و برای رساندن انسان ها به مقصد ، آنها را بر کشتی نشانده و به اهداف مورد نظر می رسانند ، بشر امروز برای دست یابی به مقاصد خود راهی جز از طریق یکی از سازمانهای طراحی شده ندارد. و باید از مسیر یک سازمان عبور کنـد تا به مقصود خویش نایل شود. سازمانها و تشـکیلات زمانی در دست یابی به اهـداف موفق انـد که در راس آنها مدیرانی توانمند و شایسـته ، زمام امور را در دست داشـته باشند لذا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به شایستگی و موفقیت مدیر آن سازمـان بسـتگی دارد .یکی از عوامـل موفقیت مـدیر، فرهنـگ حکم بر مـدیر و حوزه مـدیریت است. زیرا عامل مهمی که رفتار مـدیر را شـکل می دهـد چیزی جز فرهنـگ نیست. معمولاًـ سازمانهـا از لحـاظ ساختـاری تا حـدود زیادی شبیه یکـدیگر ولی آنچه سازمانها را از هم متمایزمی سازد فرهنگی حاکم بر مـدیریت آنهاست.فرهنگ از لحاظ لغوی به معنای بالا، جلوه ، شـکوه ، جلال و بیرون کشیـدن است . و به مفـاهیمی چون ادب معرفت خرد ، آداب و رسوم نیز اطلاق می شود. و نیز می توان گفت مجموعه ای از بینش هـا ، باورهـا گرایش هـا و رفتارهـای مـادی و معنوی افراد یک جامعه است که از نسـلی به نسل دیگر منتقل می شود.بر اساس تعاریف فوق سه ویژگی مهم فرهنگ را می توان به ۱- مشترک بودن ۲- اکتسابی بودن و ۳- قابلیت انتقال نام برد مدیریت فرهنگی به معنای سازمانـدهی و اداره امور و فعالیت های فرهنگی است. در مدیریت فرهنگی تمام وظایف سازمانی مدیریت نظیر : سیاسـت گـذاری – برنـامه ریزی – سازمانـدهی – هـدایت هم آهنگی نظـارت و ارزیـابی در قلمرو امور و فعالیت های فرهنگی صورت می گیرد.رشـد و توسـعه فرهنگی هر جامعه مدیون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی جامعه را از مرحله ای محدود و نامناسب که فضای تنفس را تنگ کرده عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند. از یک منظر مـدیریت فرهنگی دو نـوع است : مثبت و منفی که برای هر کـدام از اینـدو می تـوان در طـول تاریـخ شواهـد فراوانی ارائه داد :۱-

مـدیریت فرهنگی از نوع منفی : این نوع مدیریت در طول تاریخ خسارات فراوانی بر باوردها و اعتقادات مردم وارد کرد به ویژه در عصـر ما تخریب فرهنگی نه از موضع تحجر و ناآگاهی بلکه از موضع روشـنفکری و آگاهی با هدف تسلط بر منابع مادی و معنوی توسط استعمارگران خارجی یا عوامل و جریان های وابسته داخلی انجام گرفته است. دشمنان خارجی، پیش از هر کار کوشیدند تا راه را برای نفوذ خویش بوسیله تصرف درفرهنگ ، اقتصاد سیاست ملی و سنت های اسلامی و تغییر و تحریف آنها به سود خود هموار سازنـد . بیشتر این مقصود را بـدست عوامـل خـائن داخلی که برسـر کار می آورنـد عملی می ساختنـد . اشـخاص پست را به قـدرت می رساندند . به این شـرط که همه چیز را به سود نفوذ آنان دگرگون سازند. از این راه بود که به ابطال هویت ملی و نقض شخصـیت اسـلامی مردم و پوچ سـاختن انـدیشه ها و رام ساختن غرورها و در هم ریختن معیارها دست زدنـد.یکی از مـدیریت های مثبت فرهنگی که آثار عظیم فرهنگی خود را همچنان تا قرن های بعدی از خود و بر نسل های آینده باقی گذاشته مدیریت فرهنگی پیـامبر اکرم محمـد بن عبـداله است . برای اینکه به عظمت مـدیریت رهبری رسول خـدا بیشتر پی ببریم به اوضـاع جـامعه جـاهلی و برخی ویژگیهـای مردم عصـر بعثت را اشاره می کنیم .پیامبر بعـد از بعثت درشـرایطی بسـیار نامناسب از مردمی به شـدت منحرف با مـدیریت الهی و اسـلامی خود امتی نمونه سـاخت و تحویـل جامعه بشـری داد . با شـعار شـعور آفرین لا اله الا الله یکپارچگی ذهنی بوجود آورد و بـا یا اهل الکتاب تعالو الی کلمه سواء: صـفوف پیروان ادیان ابراهیمی را در مقابله با کفر متحـد ساخت با سـرود انما المومنون اخوه : بسـاط کینه ورزی و قبیله محوری و عشـیره بـازی را جمع کرد.نظـام اجتماعی و حکومتی خویش را بر اساس اصـل ارزشمند ان اکرمکم عند الله اتقاکم : میدان های رشد و شکوفایی را برای همه علاقمندان سعادت و کمال گشود و در اوج قدرت و در زمان پیروزی و تسلط ، عفو و عطوفت و بخشـش و محبت را با این جمله به نمایش گـذاشت : انتم الطلقاء : همه شـما مردم مکه آزادید با آیه شریفه ن و القلم و ما یسطرون : ارزش علم را معرفی فرمود و بر مبنای یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه نظام تعلیم و تربیت جـامع انسـانی را بوجود آورد و در درون این نظـام انسان های بزرگی را پرورش داد .اگر معجزه حضـرت موسـی این بود که عصایش اژدهایی بزرگ می شـد یا حضـرت عیسـی به اذن پروردگار مرده را زنـده می کرد معجزه پیامبر اسـلام این بود که امتی را زنـده ساخت.رسالت مـدیریت فرهنگی :کسـی که بر مسـند مـدیریت فرهنگی جامعه تکیه می زنـد بایـد توانمندیهای فکری و بینش خاصی داشته باشد تا بتواند بر اهداف فرهنگی موردنظر در سطوح مختلف اعم از جهانی منطقه ای ملی و محلی دست پیدا کند.فراز هایی از رسالت الهی – انسانی مدیریت فرهنگی در نظام اسـلامی به شـرح ذیل است .۱-احترام به سنت های نیک جامعه:از دیدگاه جامعه شناسـی سنت به آن رسم های ریشه دار عمومی که به اقتصادی کهنگی، خود از حرمت اجتماعی برخوردارند گفته می شود. در یـک نگرش کلی می توان گفت- سـنت جریـانی است فرهنگی که جنبه تقـدس دارد و جنبه ارزش پیـدا کرده است . ۲- سنت ریشه تاریخی دارد۳- سنت نمایانگر شخصیت جامعه است.سنت ها را می توان با دید اسلامی به دو نوع سنت حسنه و سنن سیئه می توان تقسـیم کرد. اسـلام در میـان هر ملتی و مملکتی که وارد می شود منطق اسـتوار و سـعه صـدر خویش را در برخورد با سـنت ها نشان می داد یعنی هرگز با سـنت های مردمی جامعه برخوردی یک بعدی و متعصـبانه نداشت. سـنت حسـنه ملت ها را که موجبات شکوفایی پیوستگی، محبت و درخشش فطرت و تعالی فطرت را فراهم می آورد امضاء و تقویت می کرد و با سنن سیئه که ریشه در جهل و جهالت داشت و باعث سـقوط انسانیت می شـد مبارزه می نمود.۲- تقویت باورهای دینی:در نظام اسـلامی مدیریت فرهنگی می کوشـد تـا در بستر کـار و تلاش انگیزه ها را تقویت کنـد و از این طریق جامعه را برای دستیابی به گوهر گرانبهای دین رهنمون سـازد و آنگـاه بـا پاسـخگویی به نیازهای مادی و معنوی و ایجاد فضای اعتـدال ، انسانها را در جهت کمال مطلق راهنمایی کنـد.۳- پاسـداری ازحرمت انسان:مدیریت فرهنگی به تبعیت از خداوند متعال و به منظور هم آوایی و هم آهنگی با نظام احسن خلقت، باید محور همه برنـامه های فرهنگی خود را انسان قرار بدهـد و او را به سـمت و سوی رشـد و شـکوفایی رهنمون سازد. خداونـد از میان همه موجودات عـالم انسان را برگزیـد و به سـبب ویژگیهایی که دارنـد مسـند خلیفه اللهی را به او عنایت فرمود و همچنین مـدال پر

افتخار کرمنا را به او هدیه داد. در منطق اسلام احترام به انسان احترام به خداست و هر کس به هر شیوه و یا وسیله ای حیثیت و منزلت انسانی انسان را بشکند گناهی بس عظیم مرتکب شده است. غیبت از او به منزله خوردن گوشت بدون اوست. و کشتن یک انسان بی گناه مثل این است که همه مردم را کشته باشد.۴- حمایت از عدالت :مدیر فرهنگی در نظام اسلامی به تنها باید عادل باشد بلکه باید عدالت خواه هم باشد . زیرا او با فعالیت های فرهنگی خود، سلامت فردی و اجتماعی را تعقیب می کند و این سلامت در سایه عدالت قابل تحقق است. جوهر دستور العمل های فرهنگی نباید چیزی جز عدالت باشد. انبیاء و اولیای خدا رسالت الهی خویش را ازطریق ایجاد عدالت همه جانبه دنبال کرده اند زیرا فلسفه ارسال رسل و انزال کتاب چیزی جز عدالت نیست . قرآن کریم در این باره می فرماید:لقد ارسلنا رسلنا بالبینات و انزلنا معهم الکتاب و المیزان لیقوم الناس بالقسط:ما پیامبران خود را با دلایل روشن فرستادیم و به آنها کتبا و میزان عنایت کردیم تا مردم را به عدالت قیام کنند .۵- گسترش و تحکیم آزادی:از رسالت های دیگر مدیریت فرهنگی گسترش و تحکیم آزادی و پاسداری از این گوهر گران بهای انسانی است زیرا فرهنگ که رسالت شکوفایی استعدادها و بالندگی توانایی های انسان را بر عهده دارد باید این رسالت عظیم را در محیط آزاد تحقق بخشد.اصلاحات وفرهنگیکی از واژگانی که این روزها در حوزه ی ادبیات سیاسی، بر سر زبان هاست، «اصلاحات» است.امروز، به هر دلیلی، در سخنرانی ها و نوشته ها، واژه «اصلاحات» مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است در باره اصلاحات وفرهنگ از دونظر می توان بحث کرد :۱- اصلاحات در حوزه فرهنگ ۲- فرهنگ اصلاحاتواژه اصلاحاصلاح در لغت به معنای سامان بخشیدن و به دست آوردن چیزهاست که واژه متضاد آن، «افساد» است؛ به عبارت دیگر «اصلاح» یکی از «زوج های متضاد» می باشد که دو به دو، در مقابل یک دیگر قرار می گیرند و از باب «تعرف الاشیاء باضدادها» هر کدام به تفهیم و تبیین واژه مقابل کمک می کنند، مانند عدل و ظلم، خیر و شر، وصل و فصل، ایمان و ظلمت علم جهل قوی ضعیف اصلاح فساد با توجه به مفهوم «اصلاح» می توان، به گونه مختصر و ساده می توان گفت: «اصلاح یعنی حرکت از وضع موجود به سمت مطلوبحوزه اصلاحاتبحث دیگر این است که: حوزه ی اصلاحات و محدوده ی کارهای اصلاحی تا کجاست. در پاسخ باید گفت: گستره ی اصلاحات در حوزه ی اندیشه سیاسی را، نوع نگرش اصلاح گر تعیین می کند؛ یعنی هر گاه مصلح اجتماعی، نظام حاکم بر جامعه را، نظامی شکل گرفته از اعتقادات و آرمان های مردم که جهت گیری کلی و عمومی آن حق طلبی و عدالت خواهی است بداند محدوده ی امور اصلاحی دقیقا مشخص است و اگر اصول و ارکان نظام را قبول نداشته باشد اصلاحات محدوده ی دیگری پیدا خواهد کرد.با توجه به توضیح یاد شده می توان چنین نتیجه گرفت که اصلاحات بر پایه ی دو دیدگاه، محدوده ی خود را مشخص می کند:۱- اصلاحات از درونااصلاحات از درون را کسانی خواستارند که ارکان، اصول، قالب ها و معیارهای ارزشی آن نظام را قبول دارند و هیچ گونه تغییری را در مسائل اصولی اش بر نمی تابند. فقط نارسایی هایی را در رفتار، و نابسامانی هایی را در ساختار (غیر اصولی) می بینند، لذا برای اصلاح آن قیام می کنند و آفت ها و آسیب های درون نظام را از بین می برند؛ همانند درختی که شاخه های اضافی آن باید هرس بشود تا شاخ و برگ های اصلی رشد و طراوت مطلوب را به دست آورند.این نوع اصلاحات، که آن را اصلاحات درون ساختاری می نامیم به تعبیر مقام معظم رهبری حقیقتی لازم و ضروری و فریضه ای دینی است۲- اصلاحات از بیروناصلاحات برون ساختاری به حرکت هایی می گویند که اصلاح گران در آغاز کار اصلاحی، جدایی و بیگانگی خویش را با نظام حاکم بر جامعه اعلام نموده و به تعبیری، خود را خارج از نظام قرار می دهند و سپس به عنوان نیروهای مهاجم علیه نظام موجود، به درهم شکستن ارکان و اصول ارزشی آن نظام همت می گمارند تا قالب ها بشکنند، ارزش ها تضعیف شوند، اعتمادها از بین بروند و در نهایت، چراغ پر فروغ امید در دل ها خاموش و شیرازه ی نظام از هم گسسته و بساط آن به کلی جمع شود و نظام تازه ای را جایگزین نظام موجود کنند.با توجه به نکته های یاد شده در قانون اساسی، هر گاه فردی یا جمعی با هر وسیله و ابزاری و در هر شکل و قالبی، مطلبی را بگوید و یا بنویسد و یا به تصویب برساند و یا هر حرکتی را انجام دهد که به تضعیف این اصول که نظام بر

پـایه آنهـا شـکل گرفته منتهی شود، اصـلاحات برون ساختاری است که به تعابیری «انقلاب» و یا «بر انـدازی» نیز می باشـد.معیار در اصـلاحاتاز نیازهـای ضـروری و لوازم حتمی در هر اصـلاحی، داشـتن میزان و معیـار است تـا اصـلاح گران، با توجه به آن معیارها، حرکت های اصـلاحی را به پیش ببرند. اصـلاح بدون شاخص و معیار، سرانجامی جز هرج و مرج ندارد، و لذا حقیقت هر اصلاحی را می توان از طریق، معیـار و شـاخص هـایی که حرکت های اصـلاح گرایانه، با آنها تنظیم می شود، شـناسایی کرد.اصـلاحات باید تعریف بشود، اصـلاحات چیست؟ اولا: برای خود ما که می خواهیم اصـلاحات بکنیم تعریف بشود و مشـخص باشد که می خواهیم چه کار بکنیم؟ ثانیا: برای مردم تعریف بشود که منظور ما از اصـلاحات چیست؟ تا هر کسی نتواند به میل خودش اصلاحات را معنا کند، می خواهیم به آن برسیم برای همه- هملازم است به چند معیار، در اصلاحات اشاره کنم تا در جامعه ما که نظام حکومتی آن دینی و اسلامی است سمت و سو و نیز ماهیت و حقیقت اصلاحات مشخص شود:۱- نخستین معیار برای حرکت های اصلاحی در جامعه دینی ما، اسـلام و مبانی اسلامی است؛۲- از دیگر معیارهای اصـلاحات «قانون اساسـی» است؛ قانونی که به عنوان میثاق ملی، بیانگر مناسـبات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی جامعه به شمار می آید و ارکان و پایه های نظام جمهوری اسلامی را تعیین و تحکیم کرده است. حرکت های اصـلاح گرایانه، باید در چهارچوب اصول و ضوابط قانون اساسی انجام بگیرد و هر اصلاحی که اصـلی از اصول قانون اساسـی را مخـدوش و نقض نمایـد؛ حتی اگر با شـعار اصـلاح طلبانه هم همراه باشد افساد است و نه اصـلاح. نماینـدگان مجلس شورای اسـلامی در دوره پنجم، طرح اصـلاح قـانون مطبوعـات را تقـدیم مجلس کردنـد که جنجـال هایی را در عرصه سیاسـی و مطبوعـاتی کشور به وجود آورد تا آن جا که به بهانه آن حوادث تاسف برانگیز و جنایت کارانه ی کوی دانشـگاه تهران، و به دنبال آن فجایع ۱۸ و ۲۲ تیر ماه سال ۱۳۷۸ را تدارک دیدند، در ماده شـشم، بند دوازده آمده است: «انتشار مطلب علیه قانون اساسی» ممنوع است.راز و رمز این که قانون گذار، انتشار مطلب علیه قانون اساسی را در مطبوعات، ممنوع کرده این است که قـانون اساسـی شـاخص و معیـار زنـدگی همه افراد، اعم از دولتی و غیر دولتی است، بنابراین کسـی حق نـدارد به هر دلیلی، معیار و شاخص زندگی افراد جامعه را بشـکند.۳- رهبری در نظـام اسـلامی مـا، هم از لحاظ شـرعی و اعتقادی و هم از لحاظ قانونی، معیار است و اداره کننـدگان کشور بایـد هر حرکت اصـلاحی را بـا رهنمودها و مصالحی که او اعلام می دارد هم آهنگ کننـد چنان که قانون اساسـی در اصل پنجاه و هفتم می گوید:«قوای حاکم در جمهوری اسلامی ایران عبارتند از: قوه مقننه، قوه مجریه و قوه قضاییه که زیر نظر ولایت مطلقه امر و امامت امت بر طبق اصول آینـده ی این قانون اعمال می گردند...»۴- معیار دیگر اصلاحات، «رعایت مصالـح و منـافع جـامعه» است، زیرا مصالـح آن جامعه اقتضا می کنـد که انجام هر کاری، تا آن هنگام مجاز خواهـد بود که منافع و مصالح مادی و معنوی افراد آن جامعه را نه تنها مورد خـدشه و تعرض قرار ندهـد بلکه زمینه را برای رشـد و تقویت منافع یاد شـده فراهم آورد .شـرط تحول در اذهـان جامعه «کمال خواهی» است.هر گاه سـئوال شود که: از کمال و کمال خواهی تفسیرها و قرائت هـای مختلفی ارائه شـده است، آیـا معیـاری برای تعیین کمال وجود دارد؟قسط و عـدل و اسـتقلال سیاسـی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و همبسـتگی ملی را تامین می کند. پس هر تلاشـی، در جهت تغییر در اذهان جامعه که به شکسـته شدن مفاهیم موجود در اصـل دوم و یـا سایر اصول قانون اساسـی بیانجامـد خلاف مصـلحت و منفعت «کمال جویی» است و هر گاه حرکتی، برای تضـعیف مفـاهیم یـاد شـده انجام بگیرد بایـد با قاطعیت هر چه بیشتر، با آن برخورد مناسب شود.اصـلاحات و فرهنگـدر میان صاحب نظران و انـدیشوران اصـلاح طلب، همیشه این بحث مطرح بـوده است که کـدام مقوله از مقولاـت اجتمـاعی، برای انجـام اصـلاحات اولویت دارد؟ آیا در آغاز حرکت های اصلاحی، مقولات سیاسی باید مشمول اصلاحات قرار بگیرند؟ یا پایه و اساس هر اصلاحی «اقتصاد» است و اصـلاحات در حوزه اقتصـاد، زمینه سـاز اصـلاحات در حوزه هـای دیگر خواهـد بود؟ و یا مقولات فرهنگی به خاطر ویژگی هایی که فرهنگ دارد در اولویت اصـلاحات قرار می گیرند؟آن چه در پاسخ هر یک از این پرسـش ها می توان ارائه داد این است که هر کـدام از مقولـات یـاد شـده- سیاسـی، اقتصـادی و فرهنگی- اگر چه در تقسیم بنـدی جـدایی هـایی دارنـد ولی در زنـدگی

اجتماعی انسان ها نمی توان مقولات سیاسی را از اقتصادی و این دو را از فرهنگی جدا کرد، معاش و معاد، سیاست و دیانت، اخلاق و افکار چنان در هم آمیخته اند و از یک دیگر تاثیر پذیرند که در بسیاری از موارد تفکیک آنها غیر قابل انجام است.به عبارت دیگر، مصلحان در مهندسی و معماری اصلاحات نباید جزیی نگر باشند، چرا که اصلاحات اجتماعی وقتی نتیجه بخش و مفید خواهد بود که با آهنگ کلی نگری انجام پذیرد و همزمان در همه ابعاد و بخش های اجتماع، در سطوح کلان جامعه، به گونه ای متوازن و متعادل جریان پیدا کند. حضرت علی علیه السلام به مالك اشتر می فرماید:و اعلم ان الرعیه طبقات لا یصلح بعضها الا ببعض؛مالك! بدان که رعیت و جامعه، دارای بخش ها و طبقاتی است که اصلاح برخی از آنها به اصلاح برخی دیگر وابسته استآن حضرت در فراز دیگری از دستور العمل حکومتی خود، مالك اشتر را با بیانی زیبا، به این نکته گوشزد می فرماید:فلیست تصلح الرعیه الا بصلاح الولاه و لا تصلح الولاه الا باستقامه الرعیه، فاذا ادت الرعیه الی الوالی حقه و ادی الیها حقها، عز الحق بینهم و قامت مناهج الدین و اعتدلت معالم العدل و جرت علی اذلالها السنن فصلح بذلك الزمانپس هیچ گاه جامعه و رعیت، اصلاح نمی شود مگر با اصلاح زمامداران و زمامداران نیز اصلاح نمی شوند جز با رو به راه شدن مردم. پس هر زمان که حاکمیت و رعیت حقوق یك دیگر را مراعات نمایند حق در میان آنها سربلند و نیرومند خواهد شد و جاده های دین، برای روندگانش بی دست انداز می شود و نشانه های عدالت جلوه گری می کند و راه رسم های معاشرتی در میان مردم به جریان می افتد.بنابراین آن چه را که می توان به عنوان نتیجه بیان کرد این است که اصلاحات باید همه جانبه باشد ولی اگر بخواهیم نظریه «تقدم اصلاحات بخشی» را بپذیریم به تقدم بخش فرهنگ در اصلاحات اولویت خواهیم داد چرا که فرهنگ از شمول و جامعیت بیشتری برخوردار است، شمولی به وسعت همه نیازمندیهای مادی و معنوی انسان.علاوه بر این، در جامعه ای همانند جامعه ما، بخش قابل توجهی از مشکلات اقتصادی و سیاسی و اجتماعی، ریشه ها و زمینه های فرهنگی دارند، به طوری که اگر اصلاحات را از حوزه فرهنگ آغاز نماییم، به صورت طبیعی نارسایی های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نیز درمان خواهد شد.فرهنگ اصلاحاتهر حرکت اصلاحی، برای دست یابی به اهداف خود باید در بستر مناسب انجام گیرد تا راه صعود به سمت هدف فراهم باشد. اگر چه مصلحان مخلص و دل سوزان اصلاحگر، حرکت اصلاح گرایانه خود را با انگیزه خیر خواهانه آغاز می کنند و ارزش و گران قیمتی اخلاص نیز در جای خود محفوظ و قابل توجه است، ولی انگیزه هر چند مقدس و همراه با اخلاص هم باشد به ویژه در حرکت های کلان و فراگیر اجتماعی به تنهایی کافی نیست بلکه باید عامل مؤثر و کارساز «پذیرش عمومی» را به عنوان «بستر اصلاحات» مورد توجه کامل قرار داد تا شتاب حرکت های اصلاحی در سطح جامعه، چندین برابر افزایش یابد بستر «پذیرش عمومی» وقتی به وجود می آید که به نوعی در نگرش ها تغییر و تحول ایجاد شود و در حقیقت این تحول که خود نوعی نگرش فرهنگی است ما از آن به «فرهنگ اصلاحات» تعبیر می کنیم و معتقدیم که اصلاحات باید در بستر «فرهنگ» جریان پیدا کند تا کار آمدی حرکت های اصلاحی تاثیر خود را هر چه بیشتر و عمیق تر، بر زندگی اجتماعی افراد بگذارد. اصلاحات، معمولاً با تکیه بر یک سلسله از «اصول» انجام می گیرد و مجموعه این اصول برآیندی فرهنگی دارند که ما در این جا به بخشی از آن، اشاره می کنیم:۱- اصل مسئولیت در برابر دیگران:تا آن هنگام که انسان، زندگی اجتماعی دارد و از مواهب و برکات آن بهره می گیرد او نیز باید به دیگران بهره برساند و در برابر دیگران در زندگی جمعی احساس مسئولیت کند.پیامبر اکرم علیه السلام در مورد چنین مسئولیتی می فرماید:کلکم راع و کلکم مسئول، فالامام راع و هو مسئول و الرجل راع علی اهله و هو مسئول، و المرائه راعیه علی بیت زوجها و علی ولدهمهمه ی شما مسئول یکدیگر هستید، امام مسئول است، و مرد مسئول خانواده، و زن مسئول بر امور خانه و فرزندان است.گستره ی این مسئولیت، تنها به انسان و شخص او محدود نمی شود بلکه به هر موجودی که در زندگی و رشد انسان نقش داشته باشد تسری پیدا می کند و باید در برابر آن موجود احساس مسئولیت کرد، چنان که حضرت علی علیه السلام در آغاز خلافت خود دیدگاه ها و سیاست هایش را در اداره ی امور کشور بیان فرمود و به این نکته اشاره کرد که:اتقوا الله فی عباده و

بلاده، فانکم مسئولون حتی علی البقاع و البهائم از خداوند در مورد بندگان و شهرهایش بترسید، زیرا شما در برابر ساختمان ها و چهار پایان نیز مسئول هستید.۲- اصل خیرخواهی و نصح:اصل دیگری که «اصلاحات» بر آن تکیه می کند و به ویژه در فرهنگ اسلامی موقعیت بالایی دارد «خیرخواهی و نصیحت» است در اصطلاح، هر گفتار و رفتار ارشادی خالص و پاکی که بر مبنای خیر خواهی و در جهت اصلاح امور فردی و اجتماعی افراد انجام بگیرد را «نصیحت» گویند. راغب اصفهانی در مفردات می گوید: «النصح تحری فعل او قول فیه صلاح صاحبه»؛ نصیحت یعنی انجام عمل و بیان سخنی است که صلاح طرف مقابل در آن باشد.»در تفکر اسلامی، انسان مسلمان نباید به گونه ای خود بین و حریص باشد که همه خوبی ها و خرمی ها را برای خود بخواهد. او باید هر آن چه را که برای خود می خواهد، برای دیگر همنوعان خود نیز بخواهد؛در سخن دیگری پیامبر اکرم علیه السلام سه بار بر این تعبیر تاکید فرمود:ان الدین النصیحه ان الدین النصیحه ان الدین النصیحه؛ به راستی که دین چیزی جز نصیحت نیست.خیرخواهی و نصیحت، با هدف اصلاح امور فردی و جمعی، در جامعه اسلامی از حقوق واجب به شمار می آید.امام صادق علیه السلام فرمود:یجب للمومن علی المؤمن النصیحه فی المشهد و المغیب؛ نصیحت و خیرخواهی مؤمن بر مومن، چه در حضور و چه در غیاب واجب است۳- اصل انسان دوستی:از دیگر اصولی که در شکل گیری فرهنگ اصلاحات نقش مؤثری دارد، اصل «دگر دوستی» و عشق به انسان است، جلوه های برتر این دگر دوستی را در فداکاری ها، مجاهدت ها، ایثارها، انفاق ها و شهادت های انسان های مخلص و مؤمن مشاهده می کنیم؛ آن انسانهای با فضیلت و با ایمانی که خود مردند تا دیگران زنده بمانند و فریاد بر آوردند که : « ان اکرم الموت القتل ». آن انسان هایی که با وجود تنگدستی و نیازشان، سرمایه و ما یملک خود را با دیگران تقسیم کردند و راه و رسم خدایی و انسانی خویش را برای همیشه جاودان ساختند که (و یؤثرون علی أنفسهم و لو کان بهم خصاصه) آنان که از گرفتاری ها و نابسامانی های موجود در زندگی دیگران احساس درد نمی کنند و آسایش دیگران به آنها آرامش نمی بخشد حیوانی هستند که به صورت انسانند و باید در مورد آنان گفت:تو کز محنت دیگران بی غمی نشاید که نامت نهند آدمی۴- اصل امر به معروف و نهی از منکر:در جامعه اسلامی «فرهنگ اصلاحات» بر محور اصل «امر به معروف و نهی از منکر» شکل می گیرد، زیرا امر به معروف و نهی از منکر که از مهم ترین واجبات دینی است جز برای اصلاح امور اجتماعی مردم تشریع نشده است.از امر به معروف و نهی از منکر به «واجب عظیم» تعبیر شده است: «فریضه عظیمه». قانونی که سایر احکام و قوانین دینی باید به وسیله آن تقویت و تحکیم شوند: «بها تقام الفرائض».قانون امر به معروف و نهی از منکر به هر فردی از افراد جامعه اسلامی تکلیف می کند تا در برابر اعمال و رفتار مخرب و ناپسند در هر شکل و هر سطحی که باشد برخورد اصلاح گرایانه بکنند و با روش های مناسب جلوی فساد را گرفته و به جریان سازنده و همیشگی اصلاحات، در امور مردم نشاط و مدد برسانند.امام صادق علیه السلام فرمود:«من رأی اخاه علی امر یکرهه فلم یرده عنه و هو یقدر علیه فقد خانه؛ کسی که برادر دینی خود را به عمل زشت و ناپسندی گرفتار می بیند و توانایی باز داشتن او را از این کار دارد اگر چنین نکند به او خیانت کرده است.حضرت علی علیه السلام در واپسین دم حیاتش به فرزندانش فرمود:لا تترکوا الأمر بالمعروف و النهی عن المنکر فیولی علیکم شرارکم ثم تدعون فلا یستجاب لکم؛ امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که اگر چنین کنید اشرار بر شما مسلط می شوند سپس هر چه دعا کنید مستجاب نمی شود -۵- اصل کمال جوییخالق هستی، در نهاد انسان غریزه کمال خواهی را به ودیعت نهاده تا او با این کشش درونی، مسیر رشد و تعالی را بپیماید و هر لحظه برای درک لحظات بهتر و دست یابی به درجاتی عالی تر تلاش نماید.یکی از مبانی «فرهنگ اصلاحات» که مصلحان بزرگ، در طول تاریخ بر آن تکیه و تاکید داشته اند همین صفت فطری « کمال خواهی» انسان بوده است.مفهوم و حقیقت «کمال» چنان محبوبیت و تقدسی در نظر انسان دارد که حتی اگر در تعریف، حدود و مصداق «کمال» اختلاف نظر وجود داشته باشد و یا آن حرکت اصلاحی با ماهیتی فساد آفرین همراه باشد متولیان و دست اندرکاران اصلاحات، تمام همت خویش را بر این موضوع متمرکز می کنند که برنامه های اصلاحی ما در جهت پاسخ گویی به نیازهای

«کمال خواهی» انسان هاست.مرزهای فرهنگیپاسـداری از مرز ارزشـهاپاسداری به معنای نگهبانی و مراقبت است. پاسـداری، آن گاه ارزشـمند خواهد بود که از ارزش های مذهبی و ملی باشد.در تاریخ ملت ها و اقوام مختلف، چهره های برجسته ای را سـراغ داریم که به هنگـام هجوم دشـمن به ارزش هـای انسـانی- ملی خود، به مقابله با آنها برخاسـته و از هیـچ گونه فـداکاری، در جهت دفاع و نگهبانی از سـرمایه های ارزشی خویش، دریغ نورزیده اند.پاسداری از مرزها«مرز» در حقوق بین الملل به آن خطوط جغرافیایی قرار دادی و مشترکی می گوینـد که دو کشور را از یک دیگر جدا می کند و قسـمتی را زیر پوشـش حکومت و قدرت سیاسـی خاصـی قرار می دهـد.در حقوق اسـلامی مرز آن نقطه ای است که ایمـان و کفر بـا یـک دیگر تلاقی می کننـد. علامه طباطبائی «مرز کشور اسـلامی را عقیده می داند نه حدود جغرافیایی»پاسداری از مرزهای فرهنگینقطه نفوذ دشمن به حوزه فکری و فرهنگی اسلام نیز مرز تلقی می شود و طبعا مرزبانانی هم بایـد از مرزهای فرهنگی پاسـداری کنند.امام صادق علیه السـلام فرمود:علماء شیعتنا مرابطون فی الثغر الذی یلی ابلیس و عفاریته یمنعونهم عن الخروج علی ضعفاء شیعتنا و عن ان یتسلط علیهم ابلیس و شیعته النواصب؛ (۱۱)عالمان پیرو مکتب ما، مرزبانانی هسـتند که هجوم و نفوذ شـیطان و لشـگریانش را بر مرزهای ایمان و عقیـده، مراقبنـد و آنان را از تسـلط بر پیروان مستضـعف مـا بـاز می دارنـد.امـام صـادق علیـه السـلام فرمـود:اذا مـات المـؤمن الفقیه ثلم فی الأسـلام ثلمه لاـ یسـدها شـیی؛ (۱۳)زمانی که مؤمن دانشـمندی بمیرد رخنه ای در دیوار اسـلام افتـد که چیزی آن را نبندد.بدون علت نیست که شـیاطین در مرگ عالمـان دین و رهنمایـان آیین بسـیار مسـرور و شادمان هسـتند، زیرا چیزی دوست داشـتنی تر برای شـیطان از مرگ عالم فقیه وجود ندارد.مرزداران مرزهای فرهنگیدر دوران غیبت کبرای حضـرت بقیه الله الاعظم حجه بن الحسن علیه السلام این مسئولیت سنگین، بر دوش فقها و علما گذاشـته شـد و آنان مکلف گردیدنـد تا در کشور عقیـده و ایمان، از مرزهای فرهنگی پاسـداری کننـد در دوران مرجعیت و زعـامت میرزای شـیرازی، جهـان اسـلام عمومـا و ایران اسـلامی خصوصا مورد طمع بیگانگان قرار می گیرد، بی کفایتی های ناصـرالدین شاه قاجار و دسـیسه های اسـتعمارگران انگلیسی به اوج خود رسیده و زمینه های تسلط بیشتر را برای ایران از طریق واگذاری قرارداد امتیاز تنباکو به کمپانی انگلیسی «رژی» فراهم ساخت در چنین موقعیتی مرزبان هوشیار و فقیه بیدار حضرت آیه الله العظمی میرزا حسن شـیرازی از سـنگر مرجعیت با سلاح فتوا اندیشه های پلید انگلیس را نشانه می رود و این جمله کوتاه را در قالب حکم خـدا صادر می کند و می نویسد: «الیوم اسـتعمال تنباکو و توتون بأی نحو کان، در حکم محاربه ی با امام زمان صـلوات الله و سلامه علیه است.» (۱۹)این فتوا در حقیقت بمـبی پر قـدرت بود که انفجـارش کـاخ آرمـان هـای اسـتعمارگران را در هم ریخت و بساط انگلیس و نوکرانش را در آن مقطع حساس جمع کرد.حماسه های پر شور فقیه آگاه سـید عبدالحسین لاری، شیخ شهید، شیخ فضل الله نوری، سـید جمال الدین اسد آبادی، سید ابوالقاسم کاشانی، نواب صفوی و از همه پر اوج تر فتوای حماسه آفرین حضرت امام خمینی قدس سره و تلاش های ارزشمند استاد شهید مطهری و درایت و کفایت شهید مظلوم بهشتی... همه و همه نمونه هایی از این پاسداری است. صفحه ۱۳۸ تا ۱۴۶ رسالت مسولان در عرصه فرهنگآنان که در عرصه فرهنگ، پذیرای مسئولیتی سنگین شده انـد تـا جان ها را رشـد و روان را قوام بخشـند علاوه بر ویژگی های فکری و شخصـیتی که بایـد دارا بوده، حساسـیت و لطافت کار اقتضا می کند تا به نقش بنیادی و حیاتی فرهنگی نیز اعتقاد داشـته باشـند، چرا که دل ها را باید با فرهنگ تغذیه کرد و شخصیت را با فرهنگ شـکل بخشـیداینک توجه مسئولان فرهنگی را به چند نکته جلب می کنم:۱- جریان سازی:یکی از مسائل بسیار مهم و با ارزش در حوزه فرهنـگ عمومی «جریـان سازی» است؛ یعنی مسـئولان فرهنگی نبایـد از ایجاد جریان ها و موج های فرهنگی غفلت بورزنـد. نقش و خاصـیت جریـان هـای مثبت، در فرهنـگ عمومی، علاوه بر این که در تقویت و سالم سازی جامعه اثر تربیتی دارند چنـان توانـایی در جـامعه به وجود می آورنـد که چون سـدی اسـتوار، در مقابـل جریان های منفی و ضـد فرهنگ نیز می ایسـتند.از شگردهـای دشـمن همیشه این بوده است تـا بـا ایجـاد جریـان ، گردابی به وجود آورده و مجموعه ای از انسـان ها را در آن گرداب سرگردان کرده و سـپس آنهـا را به قعر پـوکی و پـوچی و در نهـایت به از خود بیگـانگی فرو بـبرد.۲- زمان شناسـی:زمان شناسی و

مقتضیات زمان را در عرصه ی کار فرهنگی مد نظر داشتن یکی از عوامل موفقیت است.حضرت صادق علیه السلام فرمود:العالم بزمانه لا تهجم علیه اللوابس؛ (۲)کسی که آگاه به زمانش باشد توطئه ها و شبهات مشکل آفرین بر او هجوم نخواهند آورد.۲- مخاطب شناسی: از دیگر مسائلی که باید مسئولان فرهنگی ما به آن توجه داشته باشند شناخت مخاطب است(و ما أرسلنا من رسول الا ـ بلسان قومه لیبین لهم)؛ (۵)و پیامبری را در میان قومی نفرستادیم مگر به زبان همان قوم، تا برای آنان معارف و احکام الهی را بیان بکند.پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در سخنی بلند، مربیان و هدایت گران جامعه را با تعبیر بسیار ظریف، به موضوع مهم مخاطب شناسی توجه می دهد و می فرماید:انا معاشر الأنبیاء، ان تکلم الناس بقدر عقولهم...؛ (۶)ما گروه پیامبران، به اندازه عقل های مردم با آنها سخن می گوییم.۳- برنامه مدیری که از موضع مدیریت مسئولیت هم آهنگی و هدایت فعالیت های مجموعه ای را بر عهده می گیرد بخاطر اینکه تشکیلات و فعالیت های درون تشکیلاتی را از خسارت های ناشی از روز مره گی و سلیقه ای کار کردن دور نگه بدارد و با کمترین زمان ممکن و از کوتاه ترین مسیر بر اساس روش ها و سیاست های منطقی به اهداف مورد نظر برسد باید برنامه داشته باشد.اسلام دین برنامه است قرآن و سنت دو منبع غنی و گسترده ای هستند که برنامه زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، اخلاقی و اقتصادی انسان مسلمان را مشخص کرده اند. و برای لحظه لحظه های زندگی او از آن هنگام که چشم به جهان می گشاید تا وقتی که می میرد و حتی پس از مرگ برنامه ریزی دقیق کرده اند۵- معرفی اسوه هاا ز دیگر کارهای سازنده که از لحاظ تربیتی تاثیر به سزایی در روح و روان جامعه دارد و متولیان امور فرهنگی، باید برای آن سرمایه گذاری کنند معرفی اسوه ها می باشد.اسوه ها از لحاظ تربیتی بر روح و روان، اخلاق و رفتار انسان ها تاثیر می گذارند و با نفوذی که در افراد می کنند آنها را به پیروی از خود واداشته و دگرگونی فراوانی، در رفتار و کردار انسان ها به وجود می آورند.بر اصل تاثیر پذیری انسان، در منابع فرهنگی و میراث دینی و ادبی ما، با تعابیر مختلف، تاکید شده و گفته اند: «خوپذیر است نفس انسانی».سعدی، در قالب چند بیت تمثیلی «خوپذیری» انسان را این گونه بیان می کند:گلی خوشبوی، در حمام روزیرسید از دست محبوبی به دستمبدو گفتم که مشکی یا عبیری؟ که از بوی دلاویز تو مستم!بگفتا من گلی ناچیز بودمولیکن مدتی با گل نشستمکمال همنشین در من اثر کردوگرنه من همان خاکم که هستمقرآن در مورد دیگری، با صراحت، حضرت ابراهیم خلیل را نیز به عنوان اسوه نام می برد:(قد کانت لکن أسوه حسنه فی ابراهیم و الذین معه) (۱۰)؛برای شما ابراهیم و اصحابش اسوه ی نیکو و پسندیده هستند.قرآن برای معرفی شخصیت های برجسته انبیاء روش معرفی اسوه ها را به عنوان یکی از روش های تربیتی گوشزد کرده است.امنیت فرهنگی ۱۵۱ تا ۱۶۹منزلت فرهنگییکی از مقولاتی که در اداره ی امور جامعه و رشد و کمال زندگی، نقش اساسی دارد «امنیت» است.به اعتقاد متفکران روانشناس، «امنیت» مهمترین نیازی است که در هرم نیازهای انسان قرار می گیردپس نخست باید «امنیت» را به وجود آورد تا «اعتماد» و «اطمینان» متولد شوند و سرمایه ها جلب و چرخ های اقتصادی جامعه به حرکت در آیند (۲)امنیت فرهنگیدو واژه «امنیت» و «فرهنگ» از واژه گانی هستند که هر دانش پژوهی را، در ارائه تعریفی جامع و مانع از آنها، با مشکل رو به رو می کند. در واقع باید بگوییم که تعریف از این دو اصطلاح «سهل و ممتنع» است؛ سهل است به خاطر شدت نزدیکی و پیوند این دو مفهوم، با زندگی روزمره انسان و ممتنع به لحاظ توسعه و تنوعی که در معنا و مصادیق آنها مشاهده می شود، تا آن جا که برای واژه هایی مثل «فرهنگ» بیش از یکصد و شصت تعریف ارائه شده است.الف) امنیت:امنیت از مقولات حیاتی، در زندگی بشری به شمار می آید. بستر تحقق آرمان ها، رشد استعدادها و دستیابی به اهداف است. واژه متضاد«امنیت»، «تهدید» است.مفهوم «امنیت» تحول پذیر است؛ بدین معنا که یک روز در پرتو قدرت نظامی تحقق پیدا می کرد ولی امروز با تحولی که در تکنولوژی ارتباطات به وجود آمده قدرت اطلاعاتی، جای قدرت نظامی را گرفته است و لذا در سایه قدرت اطلاعاتی و ارتباطاتی، مصونیت و امنیت ایجاد می شود.ب) فرهنگ:فرهنگ، هویت و موجودیت انسانی انسان را می سازد، یکی از وجوه ممیز انسان، از دیگر موجودات زنده است.انسان نه تنها موجودی فرهنگی است بلکه استعداد تولید فرهنگ را نیز دارد.تعریف

امنیت فرهنگی«مصونیت فرهنگ فرد و جامعه، از هر گونه تعرض و تهدید را امنیت فرهنگی می نامند.»به عبارت دیگر: «امنیت فرهنگی عبارت از ایجاد وضعیتی مطمئن، آرامبخش و خالی از هر گونه تهدید و تعرض می باشدارزش و نقش امنیت فرهنگیهر گاه ما امنیت را بستر رشد، بالندگی و شکوفایی فرهنگ بدانیم و فرهنگ را نیز بستر تعالی و خوش بختی انسان به شمار آوریم تا حدود زیادی ارزش امنیت فرهنگی را مشخص کرده ایم.تولید و تأمین امنیتاز بحث های بسیار مهم و گسترده، در ارتباط با امنیت، موضوع راه ها و روش های تولید و تأمین امنیت است؛ بعضی از صاحب نظران، در یک تقسیم بندی امنیت را بر دو بخش تقسیم کرده اند و بر اساس این تقسیم تامین امنیت را توصیه می کنند:۱- امنیت سخت افزاری: در امنیت سخت افزاری بیشتر بر ابزار و وسایل نظامی تکیه می شود و آنان که در مسائل امنیتی نگرش سخت افزاری دارند تنها راه تامین امنیت را تقویت نیروهای نظامی و پیروزی در مسابقات تسلیحاتی می دانند.۲- امنیت نرم افزاری: در این حوزه فکری و سیاسی، بیشتر بر جنبه های مردمی، هم گرایی مردم با مردم و ارتباط دولت با مردم و نیز فعالیت های سیاسی در سطح مجامع بین المللی تأکید می شود، چنان که برخی امنیت نرم افزاری را به سه جزء اصلی تقسیم می کنند:الف) مشروعیت: تعیین ارتباط مردم با دولت؛ب) همگرایی: ارتباط مردم با یکدیگر؛ج) توانایی سیاسی خارجی: ارتباط با مجامع بین المللی و دولت هاراه های تامین امنیت فرهنگیهیچ جامعه ای بدون داشتن امنیت فکری و فرهنگی و یا آرامش ذهنی و روانی، به امنیت سیاسی و اجتماعی پایدار نمی رسد، زیرا رفتار و حرکات فیزیکی انسان تا حدود زیادی برخاسته از باورها، اعتقادات و اندیشه های درونی اوست.از این طریق امنیت اخلاقی را برای فرد و جامعه تأمین می کند. اینک با توجه به مطالب فوق راه ها و روش های تأمین امنیت فرهنگی را در جامعه ی دینی و با تکیه بر راهکارهایی که اسلام ارائه می دهد دنبال می کنیم:۱- فرهنگ سازینخستین گام در جهت تأمین امنیت فرهنگی، تقویت بنیان های فکری و فرهنگی است، یعنی امنیت فرهنگی در جامعه تأمین نمی شود مگر این که آگاهی ها افزایش پیدا کند و انسان ها از چنان رشد و بینشی برخوردار شوند که موج های مخرب فرهنگی قادر به تخریب اذهان و افکار نباشد.حضرت امام محمد باقر علیه السلام بارها می فرمود:تفقهوا و الا فانتم اعراب [درباره ی مسائل زندگی] فهم و شناخت پیدا کنید وگر نه شما همانند بادیه نشینان عقب مانده خواهید بود.برای ایجاد امنیت فرهنگی، نخست باید فرهنگ سازی کرد؛ به ویژه فرهنگ سازان باید به کودکان و نوجوانان که ذهن و ضمیر شفافی دارند و بیش از دیگران تحت تأثیر قرار می گیرند حساسیت بیشتری نشان دهند و با ارائه برنامه های مفید و اطلاعات صحیح جان و روانشان را چنان بسازند که منحرفان با افکار شیطانی و باطل خود، نتوانند آنان را به انحراف بکشانند.در تعبیری از رسول گرامی اسلام، آگاهی و دانش ستون «دین» و «ایمان» معرفی می شود: «العلم عمادالدین- عمادالایمان» یا در تعبیر دیگری از علی علیه السلام که نقش آگاهی و دانش را نقش «تأمینی» و نگهبانی می داند و می فرماید: «العلم یحرسک» و نیز در سخن ارزش مندی که امام باقر علیه السلام دانش را ستون خانه ی «جان» و پایه استوار «روحَ» می داند: «العلم عماد الروح». همه این تعابیر در حقیقت به نوعی در جهت فرهنگ سازی و امنیت فرهنگی است.برخی از دست اندرکاران عرصه های علوم اجتماعی بر این باورند که امنیت فرهنگی را باید از طریق غیر فرهنگی، مانند شلاق، زندان و مجازات های فیزیکی و مالی به دست آورد. دارندگان چنین تفکری یا از فرهنگ و مسائل فرهنگی بی اطلاع هستند و یا بینش پلیسی حاکم بر آنها، ذهن و فکرشان را چنان به خود مشغول ساخته که امکان اندیشیدن به شیوه های دیگر را ندارند.امنیت فرهنگی جز از طریق تحکیم بنیان های فرهنگی و تقویت و گسترش ابزار فرهنگی تأمین نخواهد شد، لذا در برابر به خطر افتادن امنیت فرهنگی باید با روش ها و استفاده از ابزار فرهنگی به مقابله پرداخت.«نبرد فرهنگی را با مقابله به مثل می شود پاسخ داد، کار فرهنگی و هجوم فرهنگی را با تفنگ نمی شود جواب داد، این جا تفنگ قلم است». حضرت علی علیه السلام فرمود:این العاقل یتعظ بالادب والبهائم لایتعظ الا بالضرب.؛ انسان، با روش های فرهنگی و مؤدبانه پندپذیر و تربیت می شود شود شود این چهارپایان هستندکه تنها با زدن تربیت می شوند۲- دین باوری و ایماناز دیگر عوامل بسیار مؤثر در ایجاد و تأمین امنیت فرهنگی دین باوری و ایمان و اعتقاد به حقانیت تعالیم آسمانی است. دین باوران به خاطر این که

به منبع لایزال قـدرت الهی، پیوند می خورند و خود را در پناه قدرت مطلق جهان می دانند از آرامش و اطمینان بالایی برخوردارند. قرآن کریم می گوید:(فمن یکفر بالطاغوت و یؤمن بالله فقد استمستک بالعروه الوثقی لاانفصام لها)؛ هر کس از راه طاغوت، که راه کفر و شـرک است بر گردد و به خدا ایمان بیاورد به ریسـمان محکم و با اطمینانی دست زده است که هرگز گسسـته نخواهد شد.از تفـاوت هـای اصولی، که مکتب تربیتی الهی بـا مکاتب تربیتی بشـری دارد این است که در نظام تعلیم و تربیت الهی و دینی محور و موضوع همه برنـامه های آموزشـی و تربیتی ایمان به خـدای یگانه و هستی آفرین است و در سایه ی چنین ایمانی، ایمن سازی انجام گرفته و راه رشد و تعالی فراهم می شود. بر همین اساس است که حضـرت رضا علیه السـلام در برابر هزاران نفر از مردم نیشابور، از اجـداد طاهرینش و از پیامبر اکرم صـلی الله علیه و آله و او نیز از جبرئیل امین نقلمی کنـدکه خداوند عزوجل فرمود:کلمه لااله الا الله حصـنی فمن دخل حصـنی امن من عـذابی ایمان و اعتقاد به این که جز «الله» خـدایی نیست دژ محکم من است پس هر کس در این دژ (توحید) وارد شود از عذاب من در امنیت است.در بیان دیگری پیامبر اکرم صـلی الله علیه و آله می فرماید:«لایسـتوحش من کان الله انیسـه آن کس کـه خداونـد انیس اوسـت وحشـت زده و مضـطرب نخواهـد شـد..«ویلیـام جیمز» پـدر روان شناسـی جدیـد می گویـد:«مؤثرترین داروی شـفابخش نگرانی، همان ایمان و اعتقاد مـذهبی است.»۳- امر بـه معروف و نهی از منکریکی از راه هـای بسـیار مـؤثر کـه در جهـت سـالم سـازی فضـای جـامعه و ایجـاد امنیـت و اعتمـاد، نقش کارسـاز و غیر قابـل انکـار دارد «نظـارت» است.نظارت، در حقیقت نوعی از مسـئولیت است که در این شـکل نمود پیـدا می کنـد و هر گاه این نظارت در دورن یک سازمان توسـط مـدیریت انجـام بگیرد آن را «نظارت سازمانی» و اگر در حوزه سیاست اعمال شود «نظارت سیاسـی» و آن گاه که در سـطح جـامعه، به گونه ای عمومی انجـام شود از آن به «نظـارت همگـانی» تعبیر می کننـد.نظـارت همگانی، در حوزه ی زنـدگی اجتماعی اعمال می شود و از آن جا که در زنـدگی اجتماعی حقوق اجتماعی او ارتباط پیـدا می کند مسـئول است و این مسـئولیت را باید از طریق نظارت بر رفتار اجتماعی دیگران انجام بدهد.پیامر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود:کلکم راع و کلکم مسئول همه شما نگهبان (چوپان) و مسـئول یکدیگر هستید.آیین انسان ساز اسـلام برای پاسداری از سـلامت جامعه و جلوگیری از هرگونه فساد و انحراف، قـانون امر به معروف و نهی از منکر را تشـریع کرده و از این طریـق نظـارت همگـانی را در جـامعه اسـلامی خواسـتار شـده است: (و المؤمنون و المؤمنات بعضهم...) مردان و زنان با ایمان برخی ناظر و سرپرست بر بعض دیگر هستند؛ به این معنا که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می کننـد.امر بـه معروف و نهی از منکر راه و روش پیـامبران و صالحـان و واجب بزرگ الهی است که سـایر واجبـات به وسـیله آن بر پـا می شونـد، و در پرتو آن امنیت فرهنگی و اجتمـاعی تامین می شود،۴- تولی و تبریاز مفاهیم سازنـده و اصـطلاحات ارزنده که در نظام تربیتی و سیاسی اسلام و نیز در حفظ و تامین امنیت فرهنگی، آثار و نتایج فراوانی را به دنبال داشته، مفهوم «تولی» و «تبری» بوده است.در فرهنگ اسـلامی «تولی» به معنای پـذیرش «ولایت خـدا و اولیای خـدا» است؛ به عبارت دیگر، آنان که خانه دل را از محبت خـدا و دوسـتان خدا انباشـته اند و این دوستی را در رفتار اجتماعی و سیاسـی خود منعکس می سازند تولی دارند.«تبری» واژه متضاد «تولی» است که به معنای دوری جسـتن و بری بودن باشد و در فرهنگ سیاسـی اسـلام، کسـی دارای تبری است که ولایت و سرپرستی دشمنان خدا و اولیای خدا را نپذیرد و قلب و فکر خود را از بغض و دشمنی نسبت به دشمنان خدا و دوسـتانش پر نمـوده باشـد.روزی پیـامبر اکرم صـلی الله علیه و آله یـاران خـود را مـورد خطـاب قرار داده و فرمـود: کـدام یـک از دسـتگیره هـای ایمان اسـتحکام بیشتری دارد؟ هر کـدام از حاضـران جوابی دادنـد، یکی گفت: نماز. دیگری زکات و سومی روزه، حـج، جهاد و... و رسول خـدا در نهایت فرمود:اوثق عری الأیمان، الحب فی الله و البغض فی الله و توالی اولیاء الله و التبری من اعـداء الله محکم ترین دست آویز ایمان این است که برای خـدا دوست بـدارد و برای خـدا نیز دشـمن بـدارد و با اولیای خـدا پیونـد برقرار سازد و از دشمنان خدا برائت بجوید.حضرت ابراهیم علیه السلام در برابر قوم مشرک خود می فرمود: «انا برآء منکم و مما تعبدون)؛ ما از شما و آن چه که می پرستید بیزاریم.خداوند سبحان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله را این طور معرفی می کند: (محمد رسول

الله و الـذین معه أشـداء علی الکفار رحماء بینهم) ؛محمـد فرسـتاده خداست و آنان که با او هسـتند به کافران سـخت گیر و لیکن در میان خودشان (مؤمنان) مهربانند.۵- فرهنگ علوی فرهنگ اهل بیت عصـمت، که از چشـمه سار مکتب ولایت علوی می جوشد در طول زمان، بستر تاریخ را در نور دیده و از میان دشت ها و کوهسـتان های سـلیقه و اندیشه ها عبور کرده و پیچ و خم های فتنه های فرهنگی و طوفان های شیطانی را پشت سر گذاشته و در مسیر خود جان های تشنه را سیراب کرده است فرهنگ علوی اصولی دارد که پای بندی به این اصول، انسان را از خطر انحراف و سقوط در دامن تباهی و فساد، می رهاند و در قلعه محکمی از ایمان و اعتقاد قرار می دهـد که به چنـد اصل اشاره می شود:الف- عـدالت:از نظر شیعه، «عـدل» از اصول دین به شـمار می آیـد و شـیعه را از این جهت «عـدلیه» گفته انـد که «عـدل» را در نظـام تکوین، محور آفرینش و در نظـام تشـریع نیز محور برنـامه و بینش می دانـد. مفهوم سیاسـی، اجتماعی عـدل در مقابل ظلم قرار می گیردب- امامت:شیعه امامت را نیزماننـد عدل از اصول دین می داند و معتقد است برنامه ها و آرمان های نبوت، باید در هر زمانی توسط امامی معصوم که حافظ و نگهبان شریعت می باشد و ولایت و سرپرستی امت اسلامی را به امر الهی بر عهده می گیرد تداوم پیدا کند.ج- اجتهاد:اجتهاد که به معنای به کارگرفتن همه ی توان در استنباط حکم شرعی از ادلـه ی شـرعیه اسـت فقـه شـیعی را در جهت پویـایی و همراهی بـا زمـان به پیش می برد و در حقیقت نـوعی از مصـونیت فرهنگی را در مقـابله ی بـا تهـاجم فرهنگی به وجود می آورد.د- انتظـار:اعتقـاد به ظهور انسان کامل زمان و امام معصومی که برای نجات انسان ها از بردگی و زدودن اضـطراب ها و نومیدی ها، از طریق سـر و سامان دادن به اوضاع نابسامان زندگی بشـر، و خود را برای شـرکت در چنین انقلابی آمـاده کردن، توانـایی و نشاطی به شـخص «منتظر» می بخشـد که نه تنها خود را در برابر هجمه های فکری و فرهنگی مصون و محفوظ بـدارد بلکه برای گسترش امنیت فرهنگی در سـطح جـامعه، به مبـارزه و مقـابله نیز بپردازد.پیـامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود:ادبوا اولادکم علی ثلاث خصال: حب نبیکم، و حب اهل بیته، و علی قرائه القرآن فرزندان خود را با سه خصـلت تربیت کنیـد: دوستی پیـامبر، دوستی اهـل بیت و قرائت قرآن.در حـدیث معروف «ثقلین» قرآن و عترت دو ملجأ و مرجع مطمئن برای تـأمین امنیت فرهنگی امت اسـلامی معرفی شـده انـد: «ما ان تمسـکتم بهما لن تضـلوا ابـدا؛ مادامی که به قرآن و عترت پیامبر تمسک بجوییـد هرگز گمراه نخواهید شد.»۲- تهـاجم فرهنگیاز دیگر آسـیب ها و آفت هایی که امنیت فرهنگی را در معرض خطر جـدی قرار می دهـد هجمـه هـای همـه جـانبه فرهنگی بیگـانه بـه باورهـا، ارزش هـا، آداب و سـنن و اصـول اخلاـقی جـامعه است.:«هدف از تهاجم فرهنگی، کنترل فرآیند تصمیم گیری و شیوه اطلاع رسانی و تغییر در نظام ارزش هاست که منجر به استیلای سیاسی و اقتصادی آنها می شود،»بنابراین تهاجم فرهنگی به مفهوم نفی هویت فرهنگی و ملی کشور مورد هجوم، برای برقرار کردن سلطه فکری و فرهنگی از طریـق تغییر باورهـا، رفتارهـا، روش هـا و آداب و رسـوم زنـدگی فردی و اجتمـاعی آن ملـت، منطبـق با الگوهـای فرهنـگ مهـاجم خواهـد بود.» هر گاه بخواهیم بـدانیم که «تهاجم فرهنگی» چگونه «امنیت فرهنگی» ملت ها را در معرض خطر قرار می دهـد بایـد توجه کرد که در تهاجم فرهنگی:۱- انگیزه ی مهاجم، تخریب است نه اصـلاح؛۲- تهـاجم به نقطه قوت ها است نه نقاط ضعف؛۳- فرصتی برای انتخاب نیست؛۴- نخست اذهان تسـخیر می شود، سپس اشخاص و...علاوه بر مطالب یاد شده تهاجم فرهنگی، در حقیقت تهاجم به ریشه هاست، لـذا از درون، باورها را تخریب می کنـد و نگرش ها را تغییر می دهـد و به جای ارزش هـای تخریب شـده باورهـایی را جـایگزین می کنـد که اصول و ارکان فرهنگی مهاجم را تشـکیل می دهـد و از همین راه به اسـتحاله ی فرهنگی ملت ها دست پیـدا می کند.۱- انسان محوریـدر فرهنگ مهاجم غربی، خـدای قادر حکیم، از متن انـدیشه ها و برنـامه هـای زنـدگی انسانی حـذف و «اومـانیسم» و انسـان گرایی جـای گزین آن می شود؛ چنان که امروز در فرهنگ غرب، هیچ نشانی از خدا مشاهده نمی کنیم.۲- علم به جای مذهب:غربی ها مذهب را از زندگی اجتماعی انسان حذف نموده و علم را جانشین دین و دیـانت کردنـد. آنان با تبلیغات گسترده و ارائه نمونه هایی که از قرون وسـطی در مورد دین تحریف شـده مسیحیت داشـتند مذاهب و ادیان آسـمانی را افیون جوامع بشـری و عامل تخدیر انسان ها دانسـته و در عوض، علوم جدید را مایه ی سعادت و تکامل

بشری معرفی کردند.۳- مادیت به جای معنویت:فرهنگ مهاجم غرب، سعادت و خوشبختی را بر اساس نگرشی که از انسان دارد تعریف می کند. در این فرهنگ چیزی به عنوان معنویت و لذت های معنوی از نوعی که در فرهنگ انبیا و ادیان الهی بر آن تأکید می شود وجود ندارد و لذا آن انسانی خوشبخت تر و پیشرفته تر است که کام جویی هر چه بیشتر از طبیعت و مواهب موجود زندگی داشته باشد.۴- دنیا گرایی در برابر ایمان به آخرت:در فرهنگ غرب که اساس کارش را تجربه قرار داده است هر آن چه را که ورای محسوسات باشد و نتوان آن را در زیر تیغ جراحی مشاهده کرد و یا در آزمایشگاه آن را به دست آورد نفی می گردد، لذا مسائلی مانند روح، برزخ، قیامت و آخرت مورد انکار قرار می گیرد.۵- آزادی به جای آزادگی:فرهنگ مسلط و مهاجم غرب، آزادی را برای انسان معاصر این گونه تعریف کرد: «آزادی عبارت از این است که انسان بتواند آن چه را که میل دارد انجام بدهد؛ در صورتی که مزاحمتی برای دیگران فراهم نسازد.» آزادی به معنای غربی آن، نه تنها انسان را به آزادگی رهنمون نکرد بلکه او را در دام هوس گرایی و هوا پرستی انداخت و اسیر و برده نفس و نفسانیات خویش گردانید؛۳- التقاط:از آفت های بسیار خطرناک فرهنگ های بشری، که قدرت تحرک و پویای آنها را می گیرد، آفت «التقاط» و امتزاج حق و باطل است. در آن جا که لباس حق بر اندام باطل پوشیده می شود و باطل در لباس حق و با قیافه حقانیت آشکار می گردد «التقاط» انجام گرفته است.(و لا تلبسوا الحق بالباطل و تکتموا الحق و أنتم تعلمون)؛ بر اندام حق لباس باطل نپوشانید تا حق و حقیقت را پنهان سازید، در حالی که شما به حقانیت حق آگاه هستید.از لحاظ تاریخی، حرکت های التقاطی مربوط به دوره و زمان خاص نیست این گونه حرکت های مخرب، همیشه بوده و از این به بعد هم خواهد بود. در هر کجا که فکر و اندیشه ای ظهور پیدا می کند بر رهبران و سردمداران آن اندیشه است که به التقاط، به عنوان یکی از آفت ها و آسیب های فکری حساسیت ویژه داشته باشند.از دیگر پیشگامان مبارزه و مقابله با التقاط شهید مطهری قدس سره بود که به عنوان نگهبانی هوشیار و مرزبانی بیدار، در برابر اندیشه های التقاطی ایستاد و سلاح بیان و برهان، قلم و قرآن، طبل رسوایی این گروه مهاجم به حوزه عقیده و ایمان را به صدا درآورد و در نهایت خود با سرافرازی و عزت در این میدان به شهادت رسید. او در مورد التقاط می گوید:اگر قرار شود به اسم اسلام، یک مکتب التقاطی درست شود و روشمان این باشد که از هر جایی چیزی اخذ کنیم، یک چیزی از مارکسیسم بگیریم، یک چیز از اگزیستانسیالیسم بگیریم و چیز دیگر از سوسیالیسم بگیریم و از اسلام هم چیزهایی داخل کنیم و از مجموع اینها آش شله قلمکاری درست کنیم. بگوییم این است اسلام، ممکن است مردم در ابتدا این امر را بپذیرند، زیرا در کوتاه مدت شاید بشود حقیقت را پنهان کرد ولی این امر برای همیشه مکتوم نمی ماند.حضرت علی علیه السلام درباره ی التقاط و امترج حق و باطل و بهره گیری از باطل از حق و به خطر افتادن امنیت فرهنگی و فکری جامعه و هم چنین زیان هایی که از این طریق بر انسان های حق طلب وارد گردیده است سخنان روشن گر و فراوانی دارد که در این جا به نمونه ی زیر بسنده می کنیم:... فلو ان الباطل خلص من مزاج الحق لم یخف علی المرتادین، و لو ان الحق خلص من لبس الباطل لا نقطعت عنه السن المعاندین، و لکن یؤخذ من هذا ضغث فیمزجان، فهنا لک یستولی الشیطان علی اولیائه، و ینجو الذین سبقت لهم من الله الحسنی؛ پس اگر باطل با حق در آمیخته و مخلوط نمی شد حق، بر حق جویان و حقیقت طلبان پوشیده نمی گردید. و نیز اگر حق از پوشش باطل آزاد شود زبان معاندان و بدخواهان از بدگویی قطع می گردد و لیکن بخشی از حق و بخشی از باطل گرفته و در هم آمیخته می شوند، پس در چنین شرایطی شیطان بر دوستان خود مسلط می شود و کسانی که عنایت خداوند شامل حالشان گردیده است از چنین شرایط شبهه ناک و گمراه کننده نجات پیدا می کنند.۴- جنگ روانی:از دیگر آسیب ها، در حوزه فرهنگ که امنیت و آرامش فکری و فرهنگی افراد را به خطر می اندازد جنگ روانی است. همان طور که از معنا و مفهوم این اصطلاح پیداست جنگ روانی با افکار، اعصاب و روحیات، واژه ها و اصطلاحات سر و کار دارد و از آن به «جنگ سرد» در مقابل «جنگ گرم» نام می برند.«آیزونهاور» رئیس جمهوری ایالات متحده ی آمریکا در هفدهم دسامبر ۱۹۵۵ میلادی اعلام کرد: «بزرگ ترین جنگی که در پیش داریم جنگی است برای تسخیر اذهان انسان ها» و یا «هیتلر» می گفت: «تبلیغات یک

قدرت بی نظیر سیاسی است». می گویند نخستین کسی که اصطلاح «جنگ روانی» را به کار گرفت مورخ و تحلیل گر نظامی بریتانیایی به نام «فولر از Fullr» سال ۱۹۲۰ میلادی بودتعریف جنگ روانیجنگ روانی عبارت است از به کارگیری هر نوع وسیله برای اثر گذاری بر روحیه و رفتار گروه ها با اهدافی خاص. جنگ روانی را می توان «کوششی نظام دار و برنامه ریزی شده برای تخریب یا تضعیف روحیه ی حریف یا دشمن تعریف کرد.برخی معتقدند که جنگ روانی در خلال پنج نوع عملیات مشخص و در عین حال مرتبط که یک هدف مشترک را دنبال میکنند شکل می گیرد. این عملیات عبارتند از:تبلیغات؛ دعوت؛ شستشوی مغزی؛ جنگ ایدئولوژیک و نبرد اطلاعاتی.جنگ روانی با هدف پایان دادن به ایمان، نسبت به آینده خود و از دست دادن اعتماد به نفس است.

مدیریت فرهنگ سازمان

۱۳۸۹ ، ۰۷:۵۲ مدیریت فرهنگ سازمان دکتر سلیمان ایران زاده

خلاصه کتاب: یگانه ابراهیمی- تعریف فرهنگ : یکی از اولین تعاریف نسبتاً جامع از فرهنگ در سال ۱۸۷۱توسط تایلور ارائه شده است. این مردم شناس انگلیسی اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده ای از علوم ،دانشها،هنرها،افکار،اعتقادات،قوانین و مقررات ،آداب ورسوم ،سنتها،وبطور خلاصه کلیه آموخته هاوعاداتی که یک انسان به عنوان عضو جامعه اخذ می کند . اینسردر کتاب اصول جامعه شناسی خود از فرهنگ به عنوان محیط فوق جسمانی انسان یاد می کرد ودر صد د جدا ساختن فرهنگ ازعوامل جسمانی وطبیعی بود. وی اعتقاد داشت که محیط فوق جسمانی خاص انسان است.درحالی که انسان از لحاظ دو محیط دیگر طبیعی وجسمانی با حیوان دارای وجه مشترک است.فرهنگ سخت افزاری وفرهنگ نرم افزاری :گروهی از جامعه شناسان از فرهنگ تقسیم بندی متفاوتی تحت عنوان فرهنگ سخت افزاری وفرهنگ نرم افزاری را مطرح کرده اند.۱-فرهنگ سخت افزاری : شامل ابزارهاواشیائی که ساخته اند وبه ارث گذارده اند.۲- فرهنگ نرم افزاری :رسمها،اعتقادات،علوم وهر چیز که محصول زبان وخط است وکودک ابتدا با فرهنگ سخت افزاری یعنی اشیاءوابزار هایی که با آنها سروکار داریم می یابد وپس از رشد عقلی می تواند با فرهنگ نرم افزاری یعنی مفاهیم انتزاعی چون اخلاق،نژاد، طبقه،آداب ورسوم آشنا شود .خاستگاه فرهنگ:فرهنگ در میان ۵عامل زیر شکل می گیرد : زبان وادب،دین وآئین ومعیشت واقتصاد ،تاریخ ورویداد،پیرامون وجغرافیا. ویژگیهای فرهنگ:۱-فرهنگ آموختنی است : فرهنگ را باید از دیگران آموخت ،فرهنگ در واقع میراث جغرافیائی،محلی و زیستی آدم است،انسان هر جا که زندگی می کند باید فرهنگ آن جا را بیاموزد وبه فرزندان خودش بیاموزد. ۲-فرهنگ خشنودی بخش است : هر شخصی که مطابق با ارزش ها وهنجارهای پذیرفته شده در جامعه عمل کند برای او لذت بخش است وخشنودی می آورد. ۳-فرهنگ وحدت ویگانگی می آفریند: همه افرادی که در یک قلمرو زندگی می کنند، فرهنگ موجب می گرددکه همه یکسان رفتار کنند بر همین اساس فرهنگ موجب اتحاد ویگانگی می گردد.۴-فرهنگ امری اجتماعی است :باید گروهی از افراد باشندکه فرهنگ را به وجود بیاورند وموجب تقویت آن گردند.۵-فرهنگ امری ذهنی وتصویری است: بسیاری از پندارهای فرهنگی قابلیت پیاده شدن را ندارند ودر ذهن وتصور ادمها می باشد.۶-فرهنگ سازگاری می اورد : اگر فرهنگ در جای قرار گرفت ،تلاش می کند که محیط را با خود سازگار همراه بکندودر مقابل تغییرات مقاومت نمی کند و بیشتر قابلیت انعطاف را دارد.لویسس که دانشمندی بنام در قلمرو فرهنگ سازمانی است آنرا چنین تعریف می کند. «مجموعه ای از دریافته ها وتفاهم مشترک برای سازمان دادن کنشهاست که زبان ودیگر محملهای نمادی را بیان این تفاهم های مشترک به کار می گیرد.» فرنچ معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که بخش عمده ان نامرئی است .در این تعبیر آنچه که زیرآب قرار دارد فرهنگ سازمان است .فرهنگ سازمانی زمینه ای فراگیر از سنتها ،نهاد ها ، ریشه ها ،نگرشها ،ادراکات

،ارزشها،دستورات اخلاقی،فلسفه ها ،قدرتها واصول آشکار نهفته است که بر سازمان نفوذ می کند وآنرا در بر می گیرد.استیفن رابینز :۱۲ویژگی را معرف ونمایانگر فرهنگ سازمانی به شرح ذیل می داند : ۱–آزادی واستقلال فردی. ۲–حمایت مدیریت . ۳–هماهنگی وانسجام . ۴–ساختار کنترل . ۵–وضوح اهداف . ۶–سیستم پاداش . ۷–نو آوری وخلاقیت . ۸–شناخت سیستمی ۹– الگوهای ارتباطی . ۱۰–خطر پذیری . ۱۱–تعارض پذیری ۱۲ –پذیرش هنجارها وارزشها .ادگارشاین برای فرهنگ سازمانی سه سطح در نظر گرفته است :سطح اول :که سطح فوقانی سازمانی را تشکیل می دهد ،شامل رفتارها ،علائم ونمادهای فیزیکی است .سطح دوم : که سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد، شامل هنجارها، باور ها وارزشها ونگرشها است .سطح سوم : که سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد ، شامل مفروضات واعتقادات بنیانی واساسی است . فرهنگ سازمانی ، ارزشهای مشترک یا ادراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می شود . فرهنگ سازمانی ،اعتقادات ثابت ، ارزشها ونگرشهایی است که عموماًدر بین اعضای سازمان حفظ می شود. از طرف دیگر محققان ،فرهنگ سازمانی را شامل چهار عنصر اصلی می دانند که در سطح مختلف آگاهی به شرح ذیل وجود دارد :۱–مفرمضات اساسی:در ژرف ترین سطح آگاهی های فرهنگی ،مفروضات ناخودآگاه ومسلمدرباره چگونگی حل مسائل سازمانی جای گرفته اند.این مفروضات اساسی به اعضا می گویند که چگونه به امور نگریسته،درباره آنها فکر کرده وآنهارا احساس نمایند.۲–ارزشها: ارزشها به اعضا می گویندکه چه چیزی در سازمانها مهم است وآنها لازم است به چه چیزی توجه کنند .۳–هنجارها :درست زیر آگاهی های فرهنگی ،هنجارها قرار دارندکه اعضا را در این که چگونه باید در موقعیتهای خاص عمل نمایند راهنمای می کنند .۴–سنت وتشریفات :در بالا ترین سطح آگاهی های فرهنگی سنت وتشریفات قرار دارند که آشکارتر از سایر سطوح عناصر فرهنگی هستند اینها شامل رفتارهای مشهود وهمین طور ساختارها ،رویه ها ،قوانین وابعاد فیزیکی سازمان هستند برخی از جنبه های فرهنگی سازمانی عبارت است از : مراسم ، جشنها ، نشانه ها وزبان خاصی که در یک سازمان به کاربرده می شود . مانند مراسم معارفه ، مراسم تشویق ......عوامل مؤثروتآثیر گذار بر فضای فرهنگ سازمانی : نیروهائی که بر فضای سازمان تآثیر می گذارند عبارتند از نظامهای مدیریت ، رفتار فردی مدیر ، ارزشها وهنجارهای گروه کار مهمترین نیرویی که بر فضای فرهنگی سازمان اثر می گذارد ، رهبر یا مدیر سازمان است . نظامهای مدیریت از شیوه کار فردی مدیر تآثیر کمتری بر فضای فرهنگی سازمان دارد ولی بر زندگی سازمانی مدیر اثر می گذارد . هنجارها وارزشها نفوذ بسزایی بر فضای فرهنگی سازمانی دارد این هنجارها مواردی چون شیوه پوشاک کارکنان ....سیمای فضای فرهنگی سازمان :۱–روشنی در کار : روشنی در کار بر میزان آگاهی فرد از اهداف وسیاستهای کار سازمان واگاهی از نیازمندیهای شغلی او اشاره دارد. ۲–تعهد ودلبستگی : اشکار کردن تلاش پیوسته برای تحقق اهداف سازمانی رادربر می گیرد۳–معیارهای کار : به پا فشاری مدیریت برای بالا- بردن کیفیت کارباز می گردد. ۴–احساس مسئولیت : اینکه کارکنان به صورت شخصی خود را برای کارشان مسئول بدانند۵–قدر شناسی : اینکه انسان احساس کند وجود وی برای سازمان به رسمیت شناخته می شود وبرای کار خوبی که انجام می ده پاداش می بیند. ۶–کاردر گروه :دلیل احساس پیوند ووابستگی فرد به سازمان است واین کار در گروه ایجاد همبستگی علاقه وحمایت ...... می کند. آثار وپیامدهای فرهنگ سازمانی : ۱–فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می بخشد. ۲–فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می کند .۳–فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند. ۴–فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می کند. تآثیر فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت :یک فرهنگ سازمانی بویژه فرهنگ قوی ومقتدر تآثیر بسزایی در عمل تصمیم گیری مدیریت در تمامی زمینه ها دارد . فرهنگ سازمانی برچهار وظیفه مدیریت یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری وکنترل تآثیر می گذارد وعامل تعیین کننده ای می باشد. فرهنگ وپاره فرهنگهای سازمانی :سازمانها هر یک دارای یک فرهنگ سازمانی غالب ومسلط وچندین پاره فرهنگ می باشند . فرهنگ غالب فرهنگی است که توسط اکثریت قریب به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته شود. پاره فرهنگها هم تو سط

تعداد محدودی از اعضا مورد پذیرش وحمایت قرار می گیرد . اعضای سازمان می توانند به عضویت چندین پاره فرهنگ در ایند اما نمی توانند بیش از یک فرهنگ غالب را بپذیرند. نقش فرهنگ در عملکرد واثر بخشی سازمان : در مورد رابطه بین فرهنگ واثر بخشی ، یک دیدگاه مهم این است که فرهنگ سازمانی در درجه اول باید قوی باشد یعنی جنبه های اساسی فرهنگ به طور جدی مورد قبول اکثریت به اتفاق اعضای سازمان قرار کیرد وهمچنین بایـد دارای ویژگیهای کلیـدی معینی مطابق با شـرایط محیطی باشـد مثلا دارای ارزشـها ی انسانی باشد....تحولات عمده در تئوریهای سازمانی چه می باشند: نخستین واحتمالا مهمترین تحول در زمینه تئوریهـای کلاـن سازمانی ظهور دیـدگاه سیسـتم باز است در قالب سیسـتم باز سازمان به تعـدل پویا با محیط می رسـد در حالی که سیسـتم بسته فقط به تاثیر متغیرهای درونی بر ساختار سازمانی ، الگوهای رفتاری واثر بخشی توجه دارد. دومین بهبود عمده پیدایش مـدل اقتضـایی است. اساس مـدل اقتضایی این است که سیستم مـدیریت بایـد با طبیعت افراد وماهیت وظیفه ومحیط سازگار باشـد. سومین بهبود تشـخیص نقش قدرت وسیاست در سازمانها است .چهارمین بهبود مهمی که بوجود آمده در نظر گرفتن نقش فرهنگ در سیسـتمهای سازمانی است نقش فرهنگ سازمانی در تبین الگوهای سازمان ورفتار سازمانی : در تبیین وشناخت فرهنگ سازمانی ، الگوهای مفیـد ومتعدد ارائه شده که از جمله : سیسـتمهای فنی واجتماعی : افرادی سازمان را به عنوان یک سیسـتم پیچیده ، شامل تعـدادی متغیرهای با اهمیت در ارتباط با هم می نگرند که این متغیرها عبارتند از : – مردم – تکنولوژی – ساختار سازمانی – محیط سیسـتمهای فنی – اجتماعی بابر خورد گروهی به ویژه گروههای کوچک اندازه ومتوسط با کار وفر آیندهای تولید سـروکار دارد. بر دادن اختیار تصـمیم گیری به گروههای کار تأ کید می کند. سیستمهای کار کارساز : تلاش بر ایجاد تناسب میـان چهـار عامـل تکنولوژی ،کـار،انسـان واطلاعـات در رابطه بـا کار آمـدی وپاسـخگوئی سازمان نسبت به نیازهای متغیر محیطی دارد. اصـول وطراحی سیستمهای کـار کـار سـاز :اصول طراحی یـک سلسـله اصول کلی است که می توان از آنهـا در موقعیتهـای مختلف سازمانی برای طراحی برنامه ها وپروژه های ابتکاری الهام گرفت .راهنما های دهگانه که اصول طرحی خوانـده می شود به شرح زیر است :۱–طراحی بر مـدار مشتری ومحیط : هدف،تولید فراورده یا ارائه خدمتی است که در چار چوب تغیرات محیطی نیاز مشتری را پاسخ گوید.۲–بخشـهای توانا ومستقل : هدف ایجاد نسبتاً خود کفاو مستقل که در چار چوب مشخصی آزادی عمل برای پاسخگویی به نیاز های مشتری داشته باشد است .۳–جهت گیری وهدفهای روشن : سمت گیری وحدفهای روشن به تامین اطلاعات مورد نیاز هر بخش کار کمک شایان می کنـد.۴–کنترل اشـتباهات ونوسانها در مبدأ : اشتباهات را بجای احاطه به مراحل بعدی کار درمحل اشـتباه شناسایی وکنترل کنند.۵–یـک پارچه سازی سیسـتم های فنی واجتماعی : بایـد به یک سیسـتم یک پارچه که توانای پاسـخگویی به نیـاز های محیطی ومشتری را دارد دست یافت .۶–در دسترس بودن اطلاعـات : اطلاعات نقش حیاتی در کارآمـدی سیستمهای کار کار ساز دارد .۷–شـغلهای غنی و اشترا کی: شغلهای که دامنه گسترده دارند،استقلال فردی یا یادگیری وانگیزش را افزون می کننـد که به تبع آن توانـایی بخشـهای سازمـانی برای ترکیب سـازی دوبـاره زیاد می شود .۸–توانـا سازی کارکنان ،محور مـدیریت نیروی انسـانی: این رویه هـا ،ترویـج دهنـده روشـهای نوینی ماننـد انتخـاب محل ، پاداش بر پایه مهارتها ،بازیافت از سوی همکاران ،پاداشهای گروهی ،کمتر شدن تمایزهای سلسله مراتبی وسهیم شدن در بازدهی وسود سازمانی است که باعث توانا سازی کارکنان در سازمان می باشـد .سبک یا شیوه مـدیریت :مقصود از سبک یا شیوه مدیریت شخصیت مدیر عالی یا مدیریت ارشـد سازمـان است .سازمانهـای موفق سازمانهـای هستندکه مـدیران ارشـد یـا عـالی آنها وقت بیشتری با سایر اعضاء بگذراننـد ودر امور شخصاً مشارکت نماینـد وافراد با تجربه را اسـتخدام مکنـد .کارکنان :سازمانهای موفق افراد وکارکنان خود را منابعی ارزشـمند به حساب می آورنـد ،وسایل رشـد وپیشـرفت آنهارا فراهم می آورنـد . مدیران ارشد وقت وانرژی خود را صـرف برنامه ریزی ورشـد کارکنان می نماینـد .مهارت:مقصود ار مهارت فعالیتهای است که سازمان آنهارا به بهترین شـکل انجام می دهـد ،برای مثال :تحقیق ومـدیریت محصولات ودر امور مالی یا نوآوری وکیفیت محصول شـهرت دارنـد وبیشتر مهارت آنها در این زمینه هاست . هدفهای

عالی سازمان : مقصود از هدفهای عالی سازمان اصول اصلی ،ارزشها والهاماتی است که موجب تشکیل سازمان وتعیین کننده هدف کلی آن می گردند.هدفهای عالی سازمان موجب ثبات وپایداری سازمان می گردد.استراتژی :استراتژی عبارت است از ایجاد ورشد وتغیرات اساسی به منظور بهبود چشم گیر نحوه انجام کارها ست.برنامه ریزی استراتژیک شامل چهار مرحله است : الف:برنامه ریزی مالی :کنترل عملیات از طریق بودجه ب:برنامه ریزی مبتنی پیش بینی:برنامه ریزی اثر بخش برای رشد از طریق پیش بینی آینده بیش از یک سال .ج:برنامه ریزی خارج محور:پاسخگویی به بازار ورقابت کردن از طریق تفکر استراتژیکی.د:مدیریت استراتژیک:استفاده از کلیه منابع برای توسعه مزایای رقابتی وکمک به خلق آینده . تقسیم بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه ونظریات مختلف صاحب نظران مدیریتفرهنگ از دیدگاه فره مند ،خودکفا،کامیابی،وسواسی،پرهیز کننده،سیاسی،متمرکز بر هدف ودیوان سالارانه.فرهنگ سازمانی فره مند با شخصیت مدیری پرهیجان همراه است .نیازی نیرومند به توجه دیگران دارند و به راههای عمل میکنند تا توجه دیگران را بسوی خود بکشانند .اغلب بی بهره از انضباط شخصی هستند.ایشان بارها از دیگران بهره کشی میکنند واغلب زیر دستانی را که نیاز های وابستگی بسیار دارند به خود جلب میکنند. در فرهنگ های سازمانی فرهمندی،تاکید بر فرد سالاری مبالغه آمیز است ،بویژه در رده بالا.این مدیران نیاز بسیار شدیدی به خودنمایی وسرشناسی بیرون از شرکت دارند .هدف شرکت رشد کردن سریع است .شرکتها با فرهنگ خودکفا بر استقلال ،ابتکار فردی،وکامیابیوپیشرفت تاکید مینهند . در چنین شرکتهایی،مدیران فرصتهای مناسب میابند تا به آهنگ خود پرورده شوند وپیش بروند. پیشرفت وانظباط شخصی به رسمیت شناخته می شوند وپاداش می گیرند. فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پر اعتماد : فرهنگ وسواسی از سبک شخصیت بد گمان پدید می آید .مدیران بد گمان به راههای پنهانی ودور از آگاهی دیگران عمل می کنند،چنین مدیری احساس دشمنی با دیگران دارد،بویژه با هم ردیفان وزیر دستان، وپرخاشگرانه با آنها رفتار می کنند. در فرهنگ وسواسی ،اعضای سازمان به صورت منفعل عمل می کنندوبه صورت فعال در کارها مهم سازمان شرکت نمی جویند. این به فلج شدن وناتوانی سازمان می انجامد. در یک فرهنگ پر اعتماد ،نسبت به دیگران احساس اعتماد ،انصاف ،گشودگی دیده می شود .مدیران به خود اعتماد دارند ومعتقدند که دیگرمدیران،کارکنان فنی حرفه ای ،وکارگران شرکت از شایستگی وانگیزش برای موفقیت بر خوردارند .فرهنگ پرهیز کننده در برابر فرهنگ کامیابی جو:تبیین شخصیت افسرده به سوی فرهنگ پرهیز کننده کشیده می شود .یک ویژگی بر جسته وغالب در سازمانهای با فرهنگ پرهیز کننده آن است که کارکنان آنها از دگرگونی دوری می گزینند.آنها مردمی منفعل وبی هدف هستند.مدیران از گرفتن تصمیم میپرهیزند.عمل شایسته کنار گذاشته میشود. مدیران به حفظ وضعیت شرکت در محیط کنونی بیش از دست زدن به نوآفرینی علاقه مند هستند. در یک فرهنگ کامیابی جو ،اعضای گروه اجرایی بلند پایه تحلیل منطقی وفراگردهای عقلانی را ارج میگذارند. این مدیران نیاز به دگرگونی را به رسمیت می شناسند واعتماد دارند که می توان دگرگونی پدید آورد.فرهنگ سیاسی شده دربرابر فرهنگ متمرکز بر هدف :فرهنگهای سیاسی شده زمانی در سازمانها پدید می آید که شخصیت سازمانی از سبک کناره گیر باشد. اشخاص با این گونه جهت گیری ذهنی از احساس شدید جدایی دیگران وروابط نداشتن با محیط بر خوردارند.اینان از دیدگاه اجتماعی وروان شناختی منزوی هستند وبه آن اهمیتی نمی دهند .در فرهنگهای سازمانی سیاسی شده جهت وهدف روشنی وجود ندارد . فرهنگ متمرکز بر هدف ،اعضای سازمان از چشم اندازهای مشترکی درباره جهت سازمان بر خوردارند اعضای سازمان تعهد وشوق به دستیابی به هدفها دیده میشود .در فرهنگ متمرکز بر هدف توجه بیشتر به آن است که نظامها چگونه مینمایندونه آنکه نظامها چگونه کار کنند .مدیران توجه خودرا بیشتر بر دستورخای کار متمرکز میسازند تا بر مقاصد حاصل از آن دستورها– یعنی بدست یابی به کارکرددرست سازمان . فرهنگ از دیدگاه فرهنگ قمی وضعیففرهنگ قوی:فرهنگ قوی در روشهای مختلف ،توسط دانشمندان مختلف ،به عنوان چسبندگی وارتباط ،توافق ویک جوری ،ثبات وشدت ،موافقت وتناسب ،استوار ،نافذ وبه عنوان کنترل درونی تعریف شده

است.فرهنگ قوی مشخص کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت باور ها وارزشها ی فرهنگ است . اگر رضایت واجتماع گسترده در مورد اهمیت آنها وجود داشته باشد ،آن فرهنگ چسباننده وقوی است و اگر توافق،اندک باشد فرهنگ ضعیف است . فرهنگ قوی رضایت کارکنان را افزایش داده،فرهنگ قوی افراد سازمان را قادر میسازد که درباره آنچه انجام میدهد،احساس بهتر داشته باشد بگونه ای که به انجام کار بهتر منجر شود .سه نوع فرهنگ سازمانی که به شرح زیر میباشد شامل:۱-فرهنگ قوی : فرهنگ سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب زیاد ومیزان تعهد آنها نیز قوی میباشد .۲-فرهنگ میانه : این گونه فرهنگ ها حد فاصل دو فرهنگ قوی وضعیف قرار میگیرد.۳-فرهنگ ضعیف : فرهنگهای هستند که تعداد اعضای متعهدشان محدود واندک است ومیزان تعهد این تعداداندک میباشد. در نتیجه :وجود فرهنگ سازمانی قوی عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر واثر بخشی بیشتر میباشد. انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه جفری سان فیلد :سازمانهای کنونی دارای چهار نوع فرهنگ هستند . او آنها را مکتب ،باشگاه ،تیم بیس بال ودژ نظامی نامید.مکتب: مکتب محلی است که افراد مستقر در آن میخواهند از همه ریزه کاریهای که در آن مشغول هستند آگاهی یابند ودر آن استاد و خبره شوند .باشگاه : این شرکتها برای افراد وفادار ومتعهد که مناسب شرایط کار موجود باشند.ارزش زیادی قائل اند در این شرکتها سابقه خدمت وارشدیت اهمیت زیادی دارد.در این شرکتها افراد متخصص نمیشوند ، ولی انواع واقسام کارها را می آموزند.تیم بیس بال :در این شرکتها هم افرادی که دارای استعداد بالای باشد ،صرف نظر از اینکه دارای چه سنی ویا چه میزان تجربه هستند،پذیرفته میشوند.از آنجا که این شرکتها آزادی عمل زیادی به افراد میدهند ودستمزد ویا حقوقهای کلانی پرداخت میکنند ،از این رو در آنهاروی همه داوطلبان پرخاشگر وجاه طلب باز است. نمونه های آن عبارت اند از سازمانهای حقوقی ،مشاوره ای ،موسسات حسابداری ،تولید کنندگان نرم افزاروشرکتهایی که در زمینه زیست شناسی تحقیق میکنند. دژ نظامی : در این سازمان مساله امنیت شغلی از اهمیت بالای بر خوردار نیست .سازمانهای دژ نظامی هیچ تعهدی به امنیت شغلی نمیدهند،از این رو برای کسانی مناسب است که دوست دارند مرتباً محل کار خود را تغیر دهند از متداولترین چهارچوبهایی که برای تفکیک و تشخیص فرهنگها از یک دیگر به کار برده می شود ،ملاکی با شش بعد است : انسان وطبیعت ،فرهنگ وفضا . ... رابطه انسان با طبیعت:در بسیاری از جوامع ،مردم چنین می پندارند که سرنوشت زندگی از پیش تعیین شده است هر چیزی که اتفاق بیافتد ،آن را خواست خدا میدانند،بر عکس ،در برخی از جوامع دیگر ،مردم بر این باورند که آنان میتوانند طبیعت را کنترل کنند .در جامعه یا محیطی که خود را حاکم بر طبیعت میدانند ،مساله تعیین هدفها اهمیت بسیار زیادی دارد، از مردم ومسئولان انتظار میرود که به آن هدفها برسند. فرهنگ وزمان :جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل میشوند ،باهم متفاوتند.برای مثال در برخی از جوامع ،زمان به عنوان یکی از منابع نایاب تلقی میشود. در برخی از جوامع ،مردم آنبه زمان حال وآینده نزدیک توجه دارند.آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان ،انسان را قادر میسازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزهای زمانی پی ببرد وآنهارا تعیین کند.ماهیت مردم :در بسیاری از کشور ها وجوامع ،اصولاً مردم خود را امین ،صادق وقابل اعتماد می دانند.از سوی دیگر،در دیگر جوامع چنین پنداشته میشود که مردم اصولاً شرور وبد ذات هستند.در جوامعی که پنداشته می شود مردم طبیعتاً شرور وپست هستند، نوع مدیریت استبدادی خواهد بود.در جوامعی که برای ارزشهای انسانی احترام قائل میشوند وبه آنها اعتماد میکنند نوع مدیریت مشارکتی ودموکراتیک میباشد.توجه به کار :در برخی از فرهنگ ها به کار یا عمل توجه زیادی میشود .افراد این جوامع اصرار بسیار دارند تا در حیات خود کارها را به انجام برسانند.مردم برخی از جوامع به کارکردن توجه زیادی می کنند،آنها بسیار سخت کوشند وانتظار دارند که در ازای این سخت کوشی ارتقای مقام بیابند ،حقوقشان بالا رود،یا از نظر حیثیت واحترام ،مزایای دیگری به آنها داده شود بر عکس این جوامع ،جوامعی دیگر وجود دارند که غیر فعال وایستاست.زمان صرف نهار بسیار طولانی وبعد از ظهر ها تقریباً کاری انجام نمی شود .ومردم این گونه جوامع همواره در صدد

هستند که به اصطلاح خوش بگذرانند .در برخی از جوامع دیگر مردم آن به منطق واستدلال توجه می کنند واهل کنترل می باشند. رابطه افراد با یکدیگر :جوامعی هستند که مردمان آن بسیار فرد گرا هستند. آنان بر این باورند که هر کس مسئولیت خویش را بر عهده دارد.در جوامع دیگر به گروه توجه می شود .در این گونه جوامع در گردهمایهای مذهبی ودر آهنگ مذهبی،به مسئله اتحاد،وفاداری به جامعه ووسازمان تاکید زیادی می شود .در برخی از جوامع آنها به طبقات اجتماعی وپستهای سازمانی توجه می کنند .در این جوامع ،افراد در سلسله مراتب اداری قرار می گیرند.این جوامع حالت اشرافیت وخود بزرگ بینی به خود می گیرند .در جوامع فرد گرا در گزینش کارگر یا کارمند به مساله توان یا عملکرد فرد توجه می شود،در جوامعی که برای گروه ارزش قایل می شوند ،مساله همکاری با دیگران اهمیت زیادی دارد.در جوامعی که به صورت طبقاتی اداره می شود ،مسئله بینش به وضع داوطلب از نظر نوع طبقه اجتماعی بستگی دارد.مفهوم مکان یافضا:بعضی از فرهنگ ها بسیار باز هستند وکار ها را در محیطی باز ودر حضور همکاران انجام می دهند . نکته مقابل آن فرهنگ هایی هستند که اصرار دارند امور به صورت خصوصی صورت گیردوبه همه چیز جنبه رمز وراز می دهند ،جوامعی هم هستندکه دارای ترکیبی از این دو روش می باشد وبین این دو قطب قرار می گیرند. فرهنگ علمی ،باشگاهی ،تیمی وسنگری در یک تقسیم بندی دیگر،سازمانها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندی نموده اند ،۱-سازمان با فرهنگهای علمی :تاکید این نوع سازمانها براستخدام افراد جوان به یادگیری ،پرورش دادن آنها ،تقویت شخصیت علمی وتخصصی آنهاست .۲-سازمان با فرهنگ باشگاهی: در این سازمانها تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری وتعهد نسبت به سازمان است .در فرهنگ باشگاهی ،ارشدیت وسن وسنوات خدمت در سازمان معیار عمده اهمیت وارزش افراد است .۳-سازمان با فرهنگ تیمی: در این نوع سازمانها تاکید بر نو آفرینی ،ریسک پذیری وآزادی عمل است .۴-سازمان با فرهنگ سنگری :فرهنگ سنگری بر حفظ وبقای سازمان تاکید دارد ودر فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است .پروفسوردانی سان در زمینه فرهنگ سازمانی واثر بخشی آن ، فرهنگ را در چهار گروه قرار داد: ۱-فرهنگ انعطاف پذیری :از ویژگیهای فرهنگ انعطاف پذیر این است که از مجرای انعطاف پذیری واز نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه وکوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد.در این فرهنگ هنجارها وباور ها مورد تائید قرار می گیرند . این نوع سازمانها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد. ۲-فرهنگ رسالتی:سازمانی که چنین فرهنگی برآن حاکم است می کو شد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند،ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغیرات قرار گیرد. در فرهنگ رسالتی به دیدگاه مشترک هدف توجه زیادی می شود. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می شوند ،آینده را ترسیم می نمایند.تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت گیری استراتژیک سازمان ،آینده نگری ودستیابی به هدفهای آرمان دوردست است .۳-فرهنگ مشارکتی :اولین تاکید این فرهنگ ،دخالت دادن ومشارکت دادن در کارهاهدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط وافزایش بازدهی است.سازمانهای هستند که به مشارکت افراد اهمیت بسیار زیادی میدهند همه افراد شرکت از کارگر ،کارکنان ومدیرانبه حساب می آبند ودر امور مختلف مشارکت داده می شوند.۴-فرهنگ مبتنی بر تداوم :چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه وتاکید قرار می گیرد ،در چنین سازمانی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند ولی به تداوم در رفتار ،سازگاری افراد با سنتهای مرسوم ،همکاری واشتراک مساعی،اهمیت زیادی داده میشود . موفقیت سازمان در گرو یک پارچگی ،انسجام وداشتن کارایی را ندمان زیاد است .

مهارت های زندگی در سیره رضوی

نویسنده: دکتر محمدرضا شرفی انتشارات: قدس رضوی- چاپ سوم: پاییز ۱۳۸۸-تعداد صفحات: ۱۲۰- تهیه و تنظیم:زهره مروت- بخش اول: مهارت های زندگی چیست؟ با توجه به رشد و توسعه آدمی و پیچیدگی های ارتباطی وی با دنیای درون و بیرون،

آموزش مهارت های زندگی ضرورتی انکار ناپذیر است. سازمان بهداشت جهانی در تعریف از مهارت های زندگی؛ مهارت های زندگی را شامل توانایی های آدمی برای رفتارهای مثبت و انطباق پذیر با دیگران می داند که او را قادر می سازد با چالش ها و نیازمندی های روزانه به گونه ای موثر رو به رو گردد.ضرورت آموزش مهارت های زندگی را می توان در محورهای زیر جستجو کرد:الف– تبدیل شدن خانه به خوابگاه(کاهش ارتباط صمیمانه)ب– پدیده ی بحران هویتج– گسست، تضاد و تقابل نسل هاد– اشتغال مداوم و روز افزون والدین در خارج از خانهه– توسعه و تسلط تربیت و فرهنگ رسانه ایو– ظهور پدیده فکر منفی، تردیدها و تزلزل ها در تصمیم گیریتاثیر مخرب هر یک از مولفه های فوق ضرورت آموزش مهارت های زندگی را تبیین می کند.بخش دوممهارت های رهنی – شناختیمهارت خوداگاهیمهارت خودآگاهی از مهارت های بنیادی است. خودآگاهی به توانایی آدمی در درک ویژگی های فردی و اجتماعی اش گفته می شود به گونه ای که وی قادر است نسبت به نقاط قوت وضعف خویش و نیازها و علایقش معرفت صحیحی کسب کند و در پرتو آن به سازگاری اجتماعی دست یابد.محورهای خودآگاهی ۱. حقوق شناسی : اگاهی آدمی از حقوق متقابل خود و دیگران و مسوولیت های ناشی از آن باعث می گردد که بتواند روابط اجتماعی اش را بر اساس موازین صحیحی تنظیم کند ۲. ظرفیت شناسی: آشنایی فرد با قابلیت ها و توانمندی هایش بخش دیگری از خودآگاهی است. این آشنایی در صورتی که همراه با سپاسگذاری از خداوند متعال گردد باعث افزون شدن نعمت ها می گردد.همچنین ظرفیت شناسی علاوه بر افزایش نعمت های الهی باعث بالا رفتن اعتماد به نفس و توسعه خودباوری میگردد ۳. کاستی شناسی: همان گونه که انسان توانمندی های گوناگون دارد از ضعف هایی نیز رنج می برد. شجاعت درونی و سعه صدر می طلبد که انسان عیوب خود را بپذیرد. ۴. رغبت شناسی: این محور از خودآگاهی به تمایلات و علایق فرد می پردازد. گرایش های انسان به دو دسته تقسیم می گردد گرایش های فطری(گرایش به عشق– زیبایی و خلاقیت و ...) و گرایش های اکتسابی(گرایش هایی که در طی سالهای رشد در انسان ایجاد می شود). فرد با آگاهی از گرایش هایش قادر می گردد گرایش های فطری و اکتسابی را از یکدیگر جدا کرده و آن را مدیریت نماید. ۵. از ویژگی های مهم انسان وابستگی او به نیازها و احتیاجات جسمی و روانی است. تامین متعادل بجا و هماهنگ نیازهای آدمی سلامت روانی او را به ارمغان می آورد. بنابراین با آگاهی از نیازها و ایجاد تعادل در ارضای آنها می توان به سلامت روانی و جسمی مطلوبی دست یافت. ۶. آرمان شناسی: آدمی همان اندازه که به نیازهایش تعلق دارد به آرمان ها و آرزوهایش نیز وابسته است. نکته قابل توجه تفکیک آرمان ها از اهداف است. گاه آرزوها معطوف به آینده ای کم و بیش دور و غیرقابل دسترس است در حالی که اهداف جنبه ای واقع بینانه دارد، و امکان دسترسی به ان زیاداست. آگاهی آدمی به آرمان ها و اهداف وی را قادر می سازد که با حفظ چشم انداز خویش به آرمان هایش از تعقیب اهداف واقع بینانه بازنماند.مهارت های خودآگاهی در کلام رضوی: ۱. خوداگاهی لازمه پیوند با اهل بیت: آن کس که هر روز به حسابش رسیدگی نکند و بد و خوب خود را نشناسد از ما نیست و به مکتب روحانی ما انتساب ندارد. ۲. خوداگاهی زمینه تحقق جهاد اکبر:از وجوه خوداگاهی درک عوامل موثر در سقوط و تباهی آدمی است...مبارزه با نفس از منظر بزرگان دین به جهاد اکبر تعبیر شده است. چنین ترجحی آدمی را بر می انگیزد تا برای نیل به پاداش گام در راه مبارزه ی دشوار با نفس گذاشته و با اراده نیرومند از پیروی از هوای نفس دوری کند. ۳. خودآگاهی زمینه ایجاد بینش: نسبت به نفس خویش: بخشی از خوداگاهی است؛ نسبت به فرجام گناه : آگاهی نسبت به انجام گناه و ایجاد تبعات در زندگی انسان عامل بازدارنده ای برای دوری از گناه می باشد.نسبت به نیایش: نتایج دعا و نیایش عامل انگیزشی است حضرت امام رضا علیه السلام می فرمایند: سلاح پیامبران را دریابید که آن دعا است. ۴. خوداگاهی زمینه خویشتن داری:از مصادیق خودآگاهی شناخت ظرفیت و جایگاه آدمی است. که در صورتی که فردی به چنین شناختی برسد می تواند رابطه ای منطقی با خویش برقرار کرده و به نوعی سازگاری فردی دست یابد. و در موارد ضروری توانایی کنترل خشم را داشته باشد در اندیشه رضوی چنین است که وقتی انسان خود را پاس دارد و ارزش خود را بشناسد، غضبش آرام گیرد.مهارت

تصـمیم گیری:از لحظات حساس و دشوار زندگی انسان زمان تصـمیم گیری است. زیرا هر نوع تصمیم گیری نتایج و مسولیت هایی را به همراه دارد. درک اهمیت این مهـارت بر دقت و حساسیت در تصـمیم گیری می افزایـد و از خطاها می کاهـد.مراحل تصـمیم گیری ۱. دانش جامع: احاطه دقیق به موضوع قدرت تصمیم گیری را بالا برده و قاطعیت و صراحت فرد را در تصمیم گیری به دنبال دارد. ۲. واقع بینی: در تفاوت آرمان و اهداف صحبت شد. در تصـمیم گیری صحیح باید معقول بود و میان آرزوها و آمال از یک سو و مقاصـد و اهـداف زندگی از سوی دیگر تفکیک قایل شد ۳. مدیریت زمان: گام سوم در تصـمیم گیری است. مدیریت زمان تدوین طرح و برنامه ای است که براساس آن همه جوانب و ابعاد موضوع به درستی بررسی شده و برنامه ریزی بر اساس آن صورت میگیرد. ۴. انتخاب: بدیهی است برای اطمینان از انتخاب اصلح ضمن در نظر گرفتن همه ی گزینه های موجود و ارزیابی و مقایسه، از مشورت با افراد کاردان و امین نباید غفلت کرد.مهارت های تصمیم گیری در سیره رضوی:هنگامی که مامون ولایت عهدی را به امام رضا ع پیشنهاد کرد امام آن را نپـذیرفت، مامون گفت: به خـدا سوگنـد از ولایت عهـدی مرا نپـذیری تو را خواهم کشت! امام فرمود: پس شـرط دارد، در هیـچ امر مملکتی و هیـچ عزل و نصبی دخـالت نمی کنم امـام بـا توجه به شـرایط ویژه ای که در ان قرار داشت بایـد تصـمیم بگیرد که یکی از سه راه را انتخاب کنـد: ۱. کشـته شـدن به دست مـامون (یعنی از دست دادن فرصت عظیمی برای تبلیغ اسلام) ۲. پـذیرش بی قید و شـرط ولایتعهدی(مامون به خواسـته اش می رسد و امام را شـریک در اعمال خود جلوه می دهد) ۳. پـذیرش مشـروط (که در این صورت هم فرست تبلیغ را از دست نـداده و هم اعمـال نادرست حکومت از چشم امام دیـده نمی شد)امام با واقع بینی و سـنجش گزینه های مختلف تصـمیم گیری نمودند.مهارت حل مسالهمهارت حل مساله اصـطلاحی کلی برای نوعی تجربه است که در آن فرد بـا مشـکلی رو به رو می شود و بایـد از میـان راه حـل های گوناگون آنچه او را به هـدف می رسانـد برگزینـد.دیـویی مربی و فیلسـوف آمریکـایی، معتقـد است که فراگیر در مـوقعیت عـدم تعـادل فکری قرار گیرد تـا برای آن موقعیت راه حلی بیابـد. چون وی معتقـد است که مـا زمانی فکر می کنیم که تعادلمان به هم بخورد.مراحل حل مساله ۱. مواجهه با مشکلات ۲. ارزیابی مشکلات ۳. مشاوره برای حل مشـکلات ۴. به کـار گیری راه حل های نو در حل مشـکلات ۵. مصالحه برای موارد خاصـمهارت حل مساله در سـیره رضویشخصـی از خوارج به طعنه به امام گفت: پسـر رسول خدا! چرا حاضـر شدی ولی عهد مامون شوی؟ * بگو ببینم پیامبر برتر است یا وصـی؟ * پیامبر * مسـلمان برتر است یا مشـرک؟ * مسـلمان * یوسف خـدا خدا پیامبر بود و من وصی خدا. عزیز مصر هم مشرک بود و مامون مسلمان. یوسف از عزیز خزانه داری را خواست و من بدون خواست ناچار شـدم بپـذیرم.مهـارت تفکر نقادفرآینـد تفکر نقـاد: تفکر انتقـادی فرآینـد ذهنی تجزیـه و تحلیـل اطلاعـات اسـت، به ویژه سـخنان یا قضایایی که مردم حقیقت می پندارند. در این فرایند به بررسـی علل و عواملی پرداخته می شود که به وجود آورنده این گونه سخن و قضایاست.فرایند تفکر انتقادی ۱. ابتـدا باید با بررسـی تمامی جوانب موضوع اظهارات منطقی مرتبط با آن را جمع آوری کرد. ۲. تمامی عبارات و اظهارات را تا حد امکان مختصـر و به جملات کوچک تر تقسـیم کرد. ۳. جملات گرد آوری شـده و دلالت های مربوط به آن را بایـد بررسـی نمود تا با یکـدیگر متناقش نباشد ۴. عبـارات و اظهارات متناقض را در برابر جملات گرد آوری شـده قرار داد و میزان مخـالفت آن را ارزیـابی کرد.تفکر نقـاد در سـیره رضویهنگامی که کاروان امام به مرو نزدیک شـد مامون به همراه چند تن دیگر از سـران حکومتش به استقبال امام شتافتند مردم هلهله و شادی می کردند مامون رو به همه گفت: دوستان! هر چه در آل علی و آل عباس تامل کردم هیچ کس را شایسـته تر از علی بن موسی الرضا برای خلافت ندیدم اکنون خود را از خلافت خلع و او را به جایگزین خویش می سازم.مامون در حالی که خلعت شاهانه اش را مقابل امام در می آورد امام گفت: اگر خلافت را خـدا به تو داده که نمی توانی به دیگری ببخشی اگر هم او نداده که حق نداری چیزی را که مال تو نیست به دیگری بدهید.در این نمونه ابتدا امام سـخنان مامون را شـنید و سـپس با تجزیه و تحلیل آن و بیان معیارهای درست حق و باطل را مشخص نمودند.مهارت تفکر خلاقتعریف تفکر خلاق: فراینـدی ذهنی است که مسـتلزم خلق انـدیشه هایی تازه و یا یکپارچگی میان انـدیشه های موجود است.و

گـاه منتسب به تفکر واگرا شـده و دارای دو ویژگی اصـالت و اختصاصـی بودن است.ویژگی هـای افراد خلاق: ۱. ریز بینی: بیانگر حساسیت فرد در برابر دیدها و شنیده هاست و اموری که بسیاری نادیده می گیرند با دقت می بیند ۲. استقلال: افراد خلاق خود را از فشارهای اجتماعی رها ساخته اند ۳. انعطاف پذیری: قادرند در برداشت های خود انعطاف داشته باشند و پافشاری لجوجانه نمی کنند ۴. توانایی نظم بخشیدن به تجارب: ۵. حس سرنوشت: می توانند کارهای دلخواه و ضروری خود را برای مدتی طولانی انجام دهند و احساس خستگی نکنندمهارت تفکر خلاق در سیره رضویآن حضرت در پاسخ به گلایه ی یکی از دوستانش به نام یونس بن عبدالرحمن که از اظهار نظرهای ناآگاهانه دیگران ازرده خاطر بود فرمود: مردم هر چه می خواهند بگویند، این گونه مسایل و سخنان اهمیتی ندارد. زمانی که امام تو از تو راضی باشد جای هیچ نگرانی نیست. (در این نمونه ویژگی استقلال و اثر نپذیرفتن از فشارهای اجتماعی را مشاهده می کنیم.)بخش سوممهارت های ارتباطی – اجتماعیارتباطات درون فردی:در غالب رویکردهای علمی و انسان گرا(اومانیستی) مهارتهای زندگی جداگانه و بدون توجه به آموزه های دینی بررسی می گردد. از دیدگاه سارتر آدمی مانند سنگی رها شده در بیابان است.بدیهی است مهارت های زندگی با تاثیر از آموزه های دینی راه کارهای بسیار متفاوتی از آموزش های صرفا علمی و تهی از باورهای دینی برای فردی که دچار اضطراب وجودی است ارایه خواهد داد.ارتباط درون فردی: به ارتباطی گفته می شود که شخص با خود برقرار میکند شامل صورت های متفاوت مثل مفهوم سازی، شرح علایم، خیال پردازی و ... می باشد. این ارتباط بنیادی ترین نوع ارتباط است که در آموزه های دینی نیز حایز اهمیت بالاست.آثار ارتباط درون فردی ۱. جهان شناسی و انسان شناسی: جهانی که فرد الهی می شناسد جهان هدایت شده است و هر موجودی در هر مرتبه ای متناسب با ظرفیت وجودی خود ار هدایت برخوردار است. انسان دارای اراده و آزادی است و می تواند خود را تا حد زیادی از جبر محیط و طبیعت حیوانی رها ساخته و مسوول خویش و جامعه اش باشد. در حالی که در تفکر اومانیستی چینین رابطه ای میان انسان و جهان وجود ندارد و راه کارهای بسیار محدودی برای چیرگی انسان بر مشکلاتش دیده می شود. خداوند در حدیث قدسی می فرماید: ای فرزند آدم همه چیز را برای تو و تورا برای خود آفریدم. ۲. خداشناسی و آرامش درونی: یاد و ذکر خدا دو ارمغان به همراه دارد: خداوند نیز ما را یاد می کند و آرامش را در وجود آدمی لبریز می سازد. (امام صادق علیه السلام: شناخت خدا مایه ی امان از هر وحشت و رفیق هر تنهایی است...) ۳. تقوی الهی و آرامش درونی و تندرستی: امام علی علیه السلام: هان فقر نوعی بلاست اما سخت تر از تنگدستی بیماری تن و سخت تر از بیماری تن بیماری قلب است آگاه باشید عامل تندرستی تقوی دل است. ۴. تقوی الهی و موفقیت در آزمایش های زندگی : مرحوم علامه طباطبایی می نویسد: هر کس از محرمات الهی بپرهیزد و حدود او را نشکند خدای تعالی برایش راه نجاتی از تنگای مشکلات زندگی فراهم می کند.مهارت های زندگی و ارتباطات انسانی (بین فردی) ۱. مهارت مردم داری: مهارت روش برقراری ارتباط مطلوب با دیگران.مهارت مردم داری در سیره رضوی: خصوصیات اخلاقی و زهد و تقوی آن حضرت به گونه ای بود که حتی دشمنان خویش را نیز شیفته و مجذوب خود کرده بود. با مردم در نهایت ادب، تواضع ومهربانی رفتار میکرد و هیچ کاه خود را از مردم جدا نمی نمود. ۲. مهارت دوست یابی: تنهایی موجب وحشت و تضیعف روح است انسانها در تعامل با یکدیگر قادرند به نیازهای گسترده خویش پاسخ دهند. مهارت دوست یابی در سیره رضوی: ۱. دوست نادان عذاب دائمی ۲. دیدار مستمر =دوستی استوار ۳. مسوولیت پذیری لازمه دوست یابی ۴. فروتنی و تواضع لازمه دوستداری ۵. انگیزه دوست گزینی کسب رضای الهی ۶. اظهار دوستی ملاک خردمندی ۳. مهارت گوش دادن: علاوه بر ایجاد مناسبات سالم میان انسانها در زمینه های درمانی و مشاوره ای هم اهمیت دارد. از نظر پارترسون از متخصصان روان درمانی: مهم ترین و اساسی ترین فن مشاوره توجه کردن و گوش دادن است. زیرا احساس امنیت و پذیرش و احترام به خود در او بارور می شود. مهارت گوش دادن در سیره رضوی: یکی از یاران امام می گوید: هیچ گاه ندیدم که آن حضرت در سخن گفتن بر کسی جفا ورزد و سخن کسی را پیش از تمام شدن قطع کند. ۴. مهارت همدلی : ۱. خود را در موقعیت شخص دیگر قراردادن ۲.

احساسات او را درک کردن ۳. در احساسات او مشارکت جستن. آثار همدلی: ۱. مردم را به یکدیگر پیوند میدهد. ۲. التیام بخش است ۳. اعتماد آفرین است ۴. به مشکلات زندگی پایان میدهد. مهارت همدلی در سیره رضوی: شخصی خراسانی وارد مجلس امام رضا علیه السلام گردید و گفت در راه سفر پول و آذوقه اش را از دست داده است و ازایشان درخواست کمک کرد. حضرت به گونه ای او را مورد تفقد قرار داده که چشم در چشم قرار نگیرندتا مبادا وی احساس خاری و ذلت کند. ۵. مهارت سازگاری (رفتار انطباقی) مردم از حیث رفتار متفاوتند و تنوع خاصی در عملکردها وجود دارد. ضروری است که از ساز و کارهای مدارا و سازگاری اگاه باشند و ان را به موقع به کار گیرند. آثار مهارت انطباقی: ۱. جلوگیری از گسست های اجتماعی ۲. تقویت روح خدمت رسانی به جامعه ۳. اصلاح و ترمیم غفلت ها و کاستی ها ۴. جلب رضایت حق تعالی امام رضا علیه السلام: از نشانه های فهم خویشتنداری و دانستن است. بخش چهارممهارت های خانوادگیخانواده : سنگ بنای جامعه است و سلول اولیه جامعه محسوب می شود. یکی از آرمان های مکاتب آسمانی دستیابی به زندگی خوب و سعادتمند است. بدیهی است که در صورت نیو بودن حیات می توان از خانواده متعادل گفت و گو کرد. در دیدگاه اسلام ازدواج از جایگاه ویژه برخوردار است. حضرت امام رضا علیه السلام در پاسخ به زنی که برای کسب فضیلت بیشتر قصد کرده بود ازدواج نکند فرمود: اگر خودداری از ازدواج فضیلتی در بر می داشت حضرت زهرا سلام الله علیها به درک این فضیلت از همگان شایسته تر بود در حالی که احدی در فضیلت بر وی پیشی ندارد.از عوامل استحکام بنیان خانواده ارتباطات انسانی مطلوب میان افراد و نیز میان بستگان نزدیک است که از آن به صله رحم تعبیر می شود.امام رضا علیه السلام می فرمایند: صله رحم کنید اگر چه با جرعه ای آب باشد و بهترین صله ی رحم خود داری از آزار دیگران است.معیار تشکیل خانواده: از تصمیم های پایدار و مهم که چه بسا نتایج آن تا پایان عمر همراه آدمی خواهدبود انتخاب همسر و تشکیل خانواده است. در روایتی از حضرت رسول امده است که اگرکسی به خواستگاری دختری آمد که دین و ایمانش را پسندیدید درباره دیگر خصوصیاتش سختگیری نکنید.بنابراین ایمان و دیانت نقش محوری و تعیین کننده ای در استمرار و کیفیت بخشیدن به زندگی دارد.یکی دیگراز معیارهای مهم در انتخاب همسر نیک خویی و اخلاق خوب است.ضرورت مدیریت خانواده:الف) مدیریت اخلاقی و عاطفی خانواده (به بیان نمونه ای از زندگی بزرگان اکتفا می کنیم)از امام رضا علیه السلام در توصیف زندگی پیامبر:... چون به منزل می رفت، وقت خود را سه قسمت میکرد: یک قسمت برای خداوند تبارک و تعالی، یک قسمت برای خانواده و قسمتی برای خویش و سپس قسمت خود را بین خود و مردم تقسیم می کرد.ب) مدیریت اقتصادی خانوادهدر نگاه رسول اکرم(ص) کوشش در راه کسب نیازمندی های خانوادگی منزلتی والا دارد آن حضرت می فرماید: اجر کسی که برای زندگی خود و خانواده اش زحمت میکشد مانند اجر سرباز مجاهد است. از جمله دانش ها و مهارت های زندگی رعایت اعتدال و رفق و مدارا در برنامه های اقتصادی خانواده است، برقراری تعادل و توازن مناسب میان درآمدها و هزینه های زندگی، منجر به شرایطی می شود که عزت نفس و حیثیت افراد را در محیط اجتماعی حفظ می کند. پیامبر بزرگوار اسلام می فرماید: مدارا و میانه روی در معاش از دانش و آگاهی مرد است.امام رضا علیه السلام: هیچ بنده ای به کمال حقیقی ایمان نمی رسد تا اینکه سه خصلت در او باشد: دین شناسی اندازه و برنامه ریزی در زندگی و شکیبایی بر سختی هابخش پنجمراه های موفقیت در زندگیموفیقت به معنی توفیق یافتن و بهره مند شدن است. موفیقت امری است نسبی و تابع درجات، میزان اگاهی و دانش، مسئولیت پذیری در قبال رویدادها فرد می باشد(فردی در مقایسه با فرد دوم موفق و در مقایسه با فرد سوم از موفیقت کمتری برخوردار است)شاخص های موفقیت: ۱. درک و تفاهم پایدار : اگر فرد بتواند جایگاه و منزلت همسرش را به درستی بشناسد از نیازهای او آگاه باشد و مقصود او را از کلامش دریابد به درک و تفاهم پایدار رسیده است. از نشانه های درک پایدار: بالا بودن ظرفیت روحی در مقابله با مشکلات، حلم و علم می باشد ۲. همزبانی و هم اندیشی: در صورتی که افراد زبان یکدیگر را درک کنند قادر به همفکری و هم اندیشی خواهند بود. هم اندیشی زمینه ساز همدلی می باشد. ۳. همکاری و شریک ساختن دیگران در

امور ۴. منزلت و کرامت: از نکات مهم درباره کرامت آدمی آگاهی او از این ویژگی ارزشمند است. زیرا ارمغان چنین معرفتی حفظ ارزشهای وجودی او از اسیب ها و معصیت ها است. ۵. سازگاری و مدارا: اهمیت سازگاری با دیگران بر هیچ کس پوشیده نیست. با درنگی در احادیث رضوی می توان دریافت که از نگاه امام رضا علیه السلام مدارا در ارتباطات انسانی خوی و خصلت نبوی است و از نشانه های مومن.بخش ششممهارت های تربیتیمهارت فرزند پروری در حیطه شناختی و در حیطه ارتباطیفعالیت های تربیتی حیطه ای گسترده دارد و تنوع پذیر است. ۱. امکان تربیت: راه تربیت راهی دشوار و طولانی است که مشقت و سختی را به همراه دارد ولی کسی که در این مسیر با امید و تلاش حرکت کند حتما به نتیجه خواهد رسید. امام رضا علیه السلام فرمودند: عقل عطیه ای است الهی، و ادب و تربیت نتیجه مشقت. انکس که در راه فرا گرفتن ادب به مشقت و زحمت تن دهد پیروز گردد. و انکس که در راه ازیاد عقل خداد که جزو سرنوشت آدمی است سعی و مجاهده نماید جز بر نادانی خود نیفزوده است. ۲. زمان تربیت: دوره مناسب برای تربیت پذیری قبل از پایان دوران کودکی است. امام رضا علیه السلام می فرمایند: دل همیشگی آمادگی ندارد گاهی نشاطی دارد و گاهی رخوت، بنابراین به هنگام نشاطش به آن توجه کنید و به گاه رخوت به حال خودش رها کنید. ۳. مسوولیت تربیت: برای اداره امور تربیتی فرزندان جایگاه والدین باید به خوبی تبیین شود. انچه از روایات بر می آید این است که مسوولیت اصلی تربیت فرزند با پدر و همیاری و مشارکت مادر است. با مروری به سیره رضوی دلالت هایی را می یابیم که ناظر به نیازهای روحی و روانی فرزند است و به چگونگی تامین آن اشاره دارد. امام رضا علیه السلام در همین باره حدیثی را از پیامبراکرم صلی الله علیه و آله نقل می کنند که ایشان فرمود: بزرگان خود را احترام کنید و به اطفال خود مهربانی نمایید و با خویشان خود ارتباط داشته باشید. بوسیدن فرزند نشانه ابراز محبت است. در بیانی از امام رضا علیه السلام آمده است که مادر می تواند لبهای فرزند خود را ببوسد. همچنین تامین نیازهای مادی فرزندان اهمیت خاصی دارد. چند نکته: ۱. چنانچه نیازهای روانی و روحی فرزندان در اولین سالهای کودکی تامین گردد زمینه مناسبی برای سلامتی روانی او مهیا می گردد و در برابر تهدیدهای مختلف محافظت می گردد ۲. تامین نیازهای فوق علاوه بر حفظ سلامت روانی رویکردی مثبت را نسبت به اینده در وی ایجاد می کند ۳. پاسخگویی فعال و معتدلانه پدر و مادر پل ارتباطی مناسبی به نام پل اعتماد را میان دو نسل ایجاد می کند مختصری از حقوق فرزند ۱. برخورداری از نام نیک (رابطه ای مستقیم میان نام و اثر روانی معنا و مفهوم ان در شخصیت انسان در روایات تاکید شده است) ۲. حق برخورداری از احترام.... لازم است با اطفال مودب و با احترام بر خورد کنید(امام رضا علیه السلام) مهارت فرزند پروری در حیطه ارتباطی ارتباط موثر با فرزند در گروی شناخت روحیات و نیازها و حقوق فرزند است. والدینی در این حیطه از تربیت موفق خواهند بود که قادر به درک ویژگی های فرزندان خود باشند. اشاره ای کوتاه به چند روش تربیتی از سیره معصومین علیهم السلام ۱. روش تربیت عملی تربیت فرزند بیش از آنکه با آموزه های کلامی و ارتباط زبانی صورت گیرد بر رفتارهای عملی مبتنی است. امام رضا علیه السلام می فرمایند: به فرزندت دستور بده که با دست خود دهد. ۲. روش تربیت عادلانه رعایت عدالت میان فرزندان از روش های تربیتی اسلام است. پیامبر اکرم صلی الله علیه وآله می فرمایند: میان فرزندان خود به عدالت برخورد کنید همان گونه که مایلید مردم با شما با عدل و داد رفتار کنند. ۳. روش تربیت عقلانی در روایات و بیانات نورانی بزرگان دین عقل عاملی موثر در تربیت و سازندگی انسان است. تربیت عقلانی با به کارگیری استعدادهای فکری به تربیت کودکان و نوجوانان می پردازد. حضرت علی علیه السلام می فرمایند: عاقل کسی نیست که تنها نیکی و بدی را از هم تشخیص می دهد بلکه عاقل کسی استکه در هنگام رویارویی با خطر، آن را که خطرش کمتر است بشناسد و با تن دادن به خطر کمتر خود را از خطر بیشتر مصون دارد. ۴. روش دعوت به استواری و پایداری از شیوه های تربیتی اسلام دعوت به استقامت و پایداری است . رسول اکرم می فرماید سوره هود مرا پیر کرد! دلیل این سخن وجود آیه ای است که اشاره به ضرورت استواری و پایداری دارد. چند نکته از سیره رضوی در باب استواری ۱. دعوت به استواری از آموزه های اسلام است ۲. نتیجه استواری و پایداری رسیدن به موفقیت است بدون تحمل سختی

ها انتظار هیچ نوعی از پیشرفت تصور کردنی نخواهد بود ۳. از مواردی که استواری در آن بیشتر تاکید شده است دعا و درخواست از پروردگار است ۴. سختگیری و تحمل مشقات در پرورش روح آدمی و ورزیدگی اندیشه ی او ضروری است. (امام موسی بن جعفر علیه السلام: گاهی فرزندانتان را به کارهای کم و بیش سخت وادارید تا آن ها در بزرگسالی افرادی صبور و شکیبا باشند) ۵. روش دعوت به تحکیم دوستی ها در آغاز ضروری است که والدین خود در صدد ایجاد ارتباط صمیمانه با فرزندان باشند و بدین سان اعتماد سازی نمایند. و فرزندان خود را برای کسب تجربیات اجتماعی مناسب، به دوستیابی و تحکیم این پیوند ترغیب کنند نمونه عملی در سیره رضوی: ازحضرت رضا در مورد خوشی دنیا سوال شد که ایشان فرمودند: وسعت منزل و زیادی دوستان ۶- روش ایجاد ضابطه در مناسبات انسانی انسان موجودی است اجتماعی، و در معاشرت با دیگران نیازمند آگاهی داشتن از ضابطه ها و معیارهای دقیق و مطمئن است. حضرت علی علیه السلام : خویشتن را میان خود و مردم میزان قرار بده انچه را برای مردم دوست بدار که برای خود دوست داری... فهرست مطالب: بخش اول: مفاهیم وکلیات مهارت های زندگی چیست؟ ضرورت مهارت های زندگی انواع مهارت های زندگی جایگاه مهارت های زندگی در اسلام مهارت های زندگی در سیره رضوی بخش دوم:مهارت های ذهنی– شناختی مهارت خودآگاهی مهارت تصمیم گیری مهارت حل مساله مهارت تفکر نقاد مهارت تفکر خلاق بخش سوم: مهارت های ارتباطی – اجتماعی مهارت های زندگی و ارتباطات درون فردی مهارت های زندگی و ارتباطات انسانی(بین فردی) بخش چهارم: مهارت های خانوادگی خانواده مهارت های شناختی خانواده بخش پنجم: راه های موفقیت در زندگی بخش ششم: مهارت های تربیتی فرزند مهارت های فرزند پروری در حیطه شناختی مهارت های فرزند پروری در حیطه ارتباطی

اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می گویند

؟

آنیس لاوتن موضوع : خلاصه کتاب " اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می گویند- " ؟نویسنده : آنیس لاوتن ؛ مترجم : حسن نصیری قیداری و لاله نقی لو ؛ انتشارات رسا- تهیه کننده : فرزانه مرادی ؛ رشته مدیریت فرهنگی ؛ مرکز آموزش آستان قدس رضوی- هدف ناشر از انتشار این کتاب آشنا کردن سرپرستان و مدیران با معانی و مفاهیم حرکات اعضای بدن است و مطالعه این کتاب به درک مدیر از کارکنان ، کمک شایسته ای خواهد کرد. وبیش از ۷۰٪ پیام انسانها از طریق ارتباطات غیر کلامی منتقل می شود و تنها ۳۰٪ پیام ها از طریق کلام و گفتار به مخاطبان می رسد. ارتباطات غیر کلامی ، همان زبان بدن و یا حالات ، حرکات چشم است ، پاها و اندام های انسان است که اثر بخش ترین وسیله انتقال پیام است. مزیت ارتباطات چهره به چهره در آن است که انتقال پیام دقیق تر و رساتر از ارتباطات کلامی و یا غیر مستقیم است. و می توان با دقت در حالات صورت و مردمک حالت دست و پاهای آهنگ صدا به درستی یا جعلی بودن پیام گوینده پی برد.در واقع این هم از شگردهای خداوند در طبیعت بشر است که انتقال پیام به دو صورت کلامی و غیر کلامی صورت می گیرد و اگر گوینده در پیام خود صادق باشد،این دو روش بر هم منطبق بوده و انتقال پیام با قدرت و انرژی و شفافیت تمام منتقل می شود. همفکری ، همدلی و همکاری که لازمه تعالی سازمانی ریشه و توسعه پایدار سازمان است، محصول هماهنگی و همسویی ارتباطات کلامی و غیر کلامی است. امروزه شکست کارآمدترین استراتژی ها نه به دلیل ضعف آن، بلکه به دلیل ناتوانی در بیان و عدم تفهیم استراتژی به کارکنان است.مطلب مهم دیگر در تفاوت بین ارتباطات کلامی و غیر کلامی در این است که برقراری ارتباطات کلامی در مورد همه ملل به راحتی اتفاق نمی افتد ، ولی تفاهمات غیر کلامی به صورت جهانی و به سهولت بین انسانها امکان پذیر است .□ اهمیت ارتباطات غیر کلامیحدود ۷۰ درصد ارتباطات ما غیر کلامی است . منظور از ارتباطات غیر کلامی تنها حرکات بدن نیست ، بلکه شامل موارد بسیاری ست مانند پوشاک ، چهره ، طرز بیان ، حالات صورت و موقعیت شما در دیدار با دیگران و مسائلی از این قبیل .استفاده از حرکات و حالات بدن در

برقراری ارتباطات روزمره امری بسیار عادی است و افرادی که با این موضوع آشنایی کامل و کافی دارند؛ می توانند به کمک این علائم و حرکات علاوه بر آگاهی از اهداف و مقاصد واقعی افراد ، مقصود مورد نظر خود را به طرف مقابل بقبولانند .شناخت مفهوم حرکات و حالات اعضای بدن در دو مورد می تواند مفید باشد و کمک شایانی به ما کند: با شناخت بهتر حرکات و حالات بدن خود در ایجاد تغییراتی در آن ها می توانید با مردم روابط بهتری برقرار کنید به این ترتیب، درک ، حس همدردی، تفاهم و اطمینان، شناخت و احترام شما نسبت به دیگران تغییر خواهد کرد. با دقت و تمرکز بیشتر در نحوه حرکات و حالات اعضای بدن افراد می توانید عکس العمل افراد را در موقعیت های مختلف را تا حدی پیش بینی کنید و با تحت تاثیر قرار دادن مردم، عکس العمل افراد را به نفع خود تغییر دهید. اولین تاثیر موفقیت یا شکست ما در تجارت به اولین برخورد ها و تاثیرات ما بستگی دارد . مردم با دقت در لباس ، سبک و حالت شما ، در اولین برخورد تا حدودی می توانند به تیپ شخصیت شما پی ببرند. نوع پوشش و حالات شما نمایانگر احساسات و عواطف مختلفی مانند شخصیت واقعی ، شخصیت ایده آل ویا شخصیت مطلوب شماست. مار اولین برخورد می کوشیم تا با نگاهی گذرا به افراد ، تصویر کلی از آنها به دست آوریم چرا که زمان اولین برخورد بسیار کوتاه است. لباس افراد اولین چیزی است که توجه مارا به خود جلب می کند.بررسی ظاهر خودتان این امکان را به شما می دهد تا با شناسایی نقایص خود ، آنها را رفع کنید و در نتیجه تاثیر بهتری بر اطرافیان خود داشته باشید. ایجاد تصویری ایده آل از خود در کارظاهر زیبا به تنهایی تضمین کننده موفقیت شما در فعالیت تان نیست ؛ این قدرت تجسم شماست که شما را به فردی موفق تبدیل می کند . عواملی که به کمک آنها می توانید تجسم خود را تقویت کنید عبارتند از : ژست و حالت شما باید به نحوی باشد که بدون ایجاد رعب و وحشت ، علاوه بر رعایت ادب و احترام به طرف مقابل ، بتوانید با اعتماد به نفس کامل با افراد ارتباط برقرار کنید . چیدمان میز ؛ یک میز مرتب نمایانگر قدرت و توان صاحب آن در کنترل اوضاع ، تأمین نیاز و خواسته ها ی خود و دیگران است . لباس؛ رنگ لباس و سایز و برازندگی آن و لوازم جانبی لباس مثل کیف و کفش می تواند در تغییر نگرش مراجعه کنندگان تاثیر داشته باشد. راه رفتن ؛ برای تاثیر بهتر در افراد باید آرام ونرم و باوقار و اطمینان گام بردارید و فقط تجهیزات ضروری را به همراه داشته باشید. تعامل با دیگران؛ هنگام صحبت کردن با دیگران برای ابراز اشتیاق خود به آنها نگاه کنید، اعتما به نفس خود را حفظ کنید و درصورت امکان افراد را به اسم خطاب کنید و آرام و خونسرد باشید. از عصبی نشان دادن خود بپرهیزید. پاسخ به سوالات ؛ اگر پاسخ به دقیق یکی ازسئوالات را نمی دانید ، با نگاه به صورت طرف مقابل او را به همکاری و کمک تشویق کنید. و اگر پاسخ یک یا دو سؤال را نمی دانید، پاسخ دادن را به جلسه بعد موکول کنید یا پیدا کردن پاسخ را به کسی محول کنید که اطلاعات کافی دارد. درخواست کمک ؛ اکثر مردم نگرشی منفی به درخواست کمک دارند ولی با تغییر نگرش در این زمینه، درخواست کمک می تواند نمایانگر وظیفه شناسی، دقت و علاقه شما به یادگیری مطالب جدید باشد . ملاقات با افرادی که وقت شما را تلف می کنند باید به گونه ای باشد که با حالات و حرکات خود به او ارزش وقت و زمان خود را بفهمانید . شنونده ای مثبت باشید و به دقت به صحبتها ی کارکنان خود گوش دهید. پذیرش مسئولیت بیش از حد توان و ظرفیت ؛ ایجاد تفاهم و کنار آمدن با مراجعه کنندگان و همچنین دستیابی به موفقیت مستلزم به کارگیری تمام توان است . بنابراین بهتر است تعهد و مسئولیت کارهایی را برعهده بگیرید که توان انجام آن را دارید. مسئولیت اشتباهات خود را بر عهده بگیرید. تقویت قاطعیتقاطعیت به افراد کمک می کند تا رفتاری متعادل داشته باشند ؛ به این که نه بزدل و بی اراده باشند و نه پرخاشگر. به این معناست که برنده – برنده بازی کنیم ، یعنی سود دو طرف مبادله را در نظر بگیریم . قاطعیت یکی از عوامل مؤثر در مدیریت بهینه است.افراد از نظر ویژگیها ی رفتاری به ۳ گروه تقسیم می شوند: سلطه پذیر ، قاطع ، سلطه گرزبان بدن و رفتار۳ نوع شخصیت سلطه پذیر قاطع سلطه گر صدا بسیار شل و وارفته لحن یکنواخت – خنده های بی مورد نفس های عمیق و مداوم قاطع لحن متنوع و تابع اهمیت موضوع و گفتار بسیار بلند تند و عصبی بدن بازوانی گره کرده شانه های

افتاده و آویزان تشویش و نگرانی انجام حرکات عصبی حرکات و حالات کاملا باز و مثبت تعادل جدیت و انضباط بسیار خشک و اتو کشیده قفسه سینه برآمده بدنی متمایل به جلو استفاده بیش از حد از انگشتان و دستها صورت خنده بیش از حد یا بی مورد تغییر سریع حالت چهره لبخندی ملایم که حتی در چشم ها هم مشخص است. چهره ای آرام و متین ابروان برآمده آرواره رنگ بیرون زده ارتباط چشمی نگاههای گریزان که بیشتر به سمت زمین است منظم و دقیق نگاه به چشمان طرف مقابل بدون تیزی هنگام گفتن و شنیدن خیره و مسلط مبانی زبان بدنارتباطات غیر کلامی از جمله ویژگیهای شخصی و اختصاصی افراد است که با توجه به فرهنگ ، تجربه و نوع تربیت افراد تغییر می کند. حالات و حرکات هر فرد با توجه به موقعیت و وضعیت خاص او شکل می گیرد و احتمال اینکه چنین وضعیتی برای فرد دیگری تکرار شود،بسیار اندک است. بهترین پیشنهاد این است که برای درک مفهوم ارتباطات غیر کلامی افراد به وضعیت و موقعیت آنها توجه کنید و مدتی رفتار و حالات آنها را در موقعیتهای مختلف بررسی و تجزیه و تحلیل کنید. برای دستیابی به نتایج دقیق باید حرکات تمام اعضای بدن را بررسی کنید . مفهوم حرکات اعضای بدن همه افراد از تاثیر حالات صورت خود بر دیگران آگاهند، در نتیجه می کوشند با کنترل حالات صورت خود از افشای احساسات واقعی خود پیشگیری کنند. بدن افراد موقعیت آنها را از نظر باز یا بسته بودن نشان می دهد. حالات بسته به منزله احساسات منفی و بدبینانه افراد است. اکثر افراد با قرار گرفتن در یک مکان و موقعیت خوب روابط شان را با افراد حاضر توسعه می دهند و در روابط خود از حرکات باز و مثبت استفاده می کنند. دور یا نزدیک شدن: اگر برقراری ارتباط با فردی برای شما خوشایند باشد ، بدن شما ناخودآگاه به سمت او خواهد چرخید و خود را به او نزدیکتر خواهید دید و افرادی که علاقه ای به ایجاد ارتباط با شما را نداشته باشند ، معمولاً سعی می کنند با دور شدن از شما ، این حس را به شما نشان دهند . حرکات سر: معمولاً ـ نمایانگر موافقت و مخالفت افراد با نظرات شماست ؛ که اغلب غیرارادی و به صورت ناخود آگاه انجام می شود. حالت یا ژست: توجه به حالات مختلف افراد در موقعیت های مختلف کمک می کند که افراد را به چهار گروه مجزای « علاقمند و فعال » ، «خسته و بی حوصله » ، « جدی و مصصم » و یا « عصبی و کم حوصله » تقسیم کنید . حالت و ژست شما می تواند بیانگر میزان مسئولیت پذیری و علاقه شما به شرکت در فعالیتهای اجتماعی باشد . بازوها: بسیاری از کارهای روزمره در پشت میز انجام می شود که عملاً بررسی بعضی ا زحرکات بدن را غیر ممکن می کند . بازوها از جمله قسمتهایی است که بیشتر اوقات قابل رویت است و به همین دلیل اهمیت بسیاری دارد . بازوهای صاف نمایانگر احساسات مثبت و ذهن آماده است. اگر کسی بازوهایش را زیر بغل بگیرد گویای موقعیت بسته است که می تواند به معنی اعتراض یا اعلام بی طرفی باشد . حرکت دستها: دستهای باز در هر فرهنگی نشان دهنده حالت دوستانه فرد است. شناسایی و تغییر درست حرکات منفی دستهای افراد از مواردی است که می تواند در موفقیت یک مدیر کمک کند . یکی از حرکات منفی دستها را در افرادی که مضطرب هستند و دائماً دستهای خود را فشرده و می پیچانند می شود دید . پاها : در فاصله دورتر از مغز قرار دارند و به همین دلیل کنترل حرکات آنها دشوارتر است. حالات صورت : صورت انسان از ۸۰ عضله تشکیل شده است که به کمک آنها می تواند احساسات درونی انسان را ابراز کند. تنها ۶ مورد از حالات و احساسات درونی افراد در سراسر دنیا به یک شکل انجام می شود : شادی ، نفرت ، ترس ، خشم ، تعجب ، و غم حرکت چشم ها : نوع نگاه شما در اولین برخورد با افراد که برنامه های شما را برای آینده تعین می کند اهمیت ویژه ای دارد.ارتباط چشمها نقش عمده ای در ارتباطات غیر کلامی دارند و بدون چنین ارتباطی هرگز نمی توانید ارتباط خوب و مؤثری با طرف مقابل داشته باشید. با ارتباط چشم ها ، حتی می توانید تا حدودی ا زاهداف و مقاصد افراد آگاه شوید. ارتباط مثبت : شما با یک نگاه ، علاقه خود را به برقراری ارتباط با افراد نشان می دهید . پس از برقراری ارتباط می کوشید تا با چشم هایتان علاقه خود را به تداوم این ارتباط نشان دهید . ارتباط منفی : اگر فردی در حال صحبت با شما به چشمان شما نگاه نکند ، یا به این علت است که مطلبی رااز شما پنهان می کند و یا نشان دهنده عدم صداقت او در آن زمینه است

. جهت نگاه : تحقیقات گویای این مطلب است که قسمت چپ مغز وظیفه بررسی و تجزیه و تحلیل واقعیات را بر عهده دارد و سمت راست مغز قسمتی است که آرزوها و افکار ما آنجا شکل می گیرد ؛ بنابراین اگر ما هنگام دیدن فردی به بالا و سمت راست نگاه کنیم از آنجا که با سمت چپ مغز ارتباط برقرار می کند ، احتمال اینکه حقیقت و واقعیت را بازگو کنیم افزایش می یابد ، اما اگر به بالا و سمت چپ نگاه کنیم ارتباط با سمت راست قدرت تخیل را در ما بیدار خواهد کرد . صدا : شما می توانید با تغییر لحن ادای کلمات و بیان بهتر منظور تان ، بهتر و راحت تر با افراد ارتباط برقرار کنید . هنگام بیان جملات خود ، این فرصت را دارید که با تأکید بر قسمتهای مورد نظر ، منظور خود را کاملاً صریح و واضح بیان کنید. سکوت : سکوت هم می تواند در موارد مختلف به نحوی مفاهیم و معانی مورد نظر را به طرف مقابل منتقل کند: حس احترام ، اظهار علاقه و اشتیاق به افراد ، ابراز مخالفت ، ابراز علاقه ، سکوت آرام بخش و سکوت بازتابی . زمان : مدیریت زمان بیانگر کنترل شما بر اوضاع ، طرز تفکر شما در مورد سایرین و میزان اهمیت شما به عنوان یک مدیر در مقایسه با دیگران است . اینکه شما فردی مهمی هستید دلیلی برای در انتظار گذاشتن دیگران نیست . مدت زمان دیدار شما با افراد باید با توجه به شرایط تعیین شود. محیط : طراحی دفتر کار شما هم نمادی از شخصیت شماست . نوع چیدمان و وسایل تزئینی موجود در آنجا تاثیر بسزایی در افراد دارد . بررسی مرتب دفتر کار ، به شما کمک می کند با ایجاد تغییرات تاثیر بهتری بر مراجعه کنندگان خود داشته باشید. وسایل تزئینی دفتر کار خود را مناسب با سمت و مقام و هدف خود انتخاب کنید. لمس کردن : یکی دیگر از روشهای برقراری ارتباط با دیگران است . برای ایجاد ارتباط از این طریق بسیار محتاطانه عمل کنید . روشهای متداولی مثل دست دادن در خوش آمدگویی ، گرفتن بازوی افراد برای راهنمایی آنها به مسیر درست . واکنش های غیر ارادی : این قبیل واکنشها مانند شمشیر دو لبه است و همانطور که اساسات واقعی طرف مقابل را به شما نشان می دهد ، احساسات واقعی شما را هم برای آنها فاش می کند . بعضی از این واکنشها : رنگ چهره : سرخ شدن چشم ها : پلک زدن مدام و ریزش اشک تنفس : سریع و سنگین پوست : خیس و عرق کرده حریم خصوصی : محدوده ای که هیچ کس اجازه ورود به آن را ندارد . همه از حریم خصوصی خود به شدت مراقبت می کنند و تجاوز به آن را تهدید می دانند و مقابله می کنند . عوامل مختلفی در تعیین فاصله از افراد دخالت دارد ؛ از آن جمله می توان به شهرنشینی – کشور یا منطقه – رابطه ی با فرد – فضای در دسترس فضا و قدرت : به نوعی مکمل یکدیگرند و رابطه متقابل دارند . هرچه فضایی که در اختیار شماست بزرگتر باشد ، قدرتمندتر به نظر خواهید رسید. ایستادن با قامت کشیده آز انجا که جسم شما فضای بیشتری اشغال می کند ، قدرتمندتر به نظر می رسید.جرأت و جسارت و اطمینان شما در حالت ایستاده بیشتر است ، در نتیجه تاثیر گذاری شما بر دیگران بیشتر است. تأمین فضای مورد نیاز دیگران : با رعایت حریم خصوصی افراد و ایجاد فضای مناسب و ایجاد فاصله لازم در لحظاتی که افراد در حال تصمیم گیری هستند ؛ می توان فشار و استرس آنها را به کمترین حد ممکن رسانید و برقراری ارتباط را با این افراد راحت تر کرد . فنون سخنرانی زبان بدن انسان، همانند یک زبان بین المللی است، پس هنگامیکه قصد شرکت در یک جلسه یا سخنرانی را دارید، باید مراقب رفتار و حرکات خود باشید. یک متن سخنرانی زمانی مورد توجه افراد حاضر در جلسه قرار می گیرد که بتوانید به خوبی آن را ارائه کنید. بنابراین بهترین متن سخنرانی تنها زمانی می تواند تاثیر مورد نظر را بر افراد داشته باشد که شما از حرکات و حالات صحیح کمک بگیرید و بتوانید تا پایان جلسه سخنرانی و حتی هنگام پاسخگویی به سئوالات حضار تمام توجه افراد حاضر و در نتیجه کنترل جلسه را در اختیار داشته باشید .توجه به چند نکته کوچک زیر می تواند در بیان بهتر مطالب مورد نظرتان به شما کمک کند: حریم خصوصی :جایگاه سخنرانی شما دست کم در ده قدمی ردیف اول حضار قرار بگیرد. حالت: اولین مطلبی که توجه حضار را به خود جلب می کند حالت شما در جایگاه است در جایگاه طوری قرار بگیرید که مطمئن ، مصمم و قدرتمند به نظر بیایید. حرکت: در مدت زمان جلسات سخنرانی می توانید با انجام حرکاتی نرم ، آرام و کوچک آنها را به همراهی با فرد ترغیب کنید در انجام این حرکات تعادل داشته باشید.

لباس: لباسهای خود را مناسب با موقعیت و مقام افراد حاضر انتخاب کنید. تماس چشمی: زمانی که در حال سخنرانی هستید به تک تک افراد در جلسه نگاه کنید و با این کار ثابت کنید که فردی قابل اطمینان هستید و آنها به راحتی می توانند به شما اطمینان کنند. هماهنگی با نیاز حاضرین جلسه: هدف و محتوا، زمان بندی و سطح معلومات افراد حاضر و نوع مخاطبان که آیا به دلخواه از جلسه شرکت نموده اند یا اینکه به زور حاضر شده اند. صدا: یکی از عوامل مهمی که تاثیر بسزایی در جلب توجه افراد دارد لحنی است که هنگام سخنرانی به کار می برید. در هنگام سخنرانی به افراد نگاه کنید، بیشتر از ضمایر مخاطب استفاده کنید، آهنگ صدای خود را به طور مرتب تغییر دهید و صدای خود را در پایان جملات و عبارات کاهش دهید. کنترل اعصاب و استرس و فشار روانی استفاده از تجهیزات سمعی و بصری: کارتهای سر نخ، یادداشت نکات کلیدی روی برگه هایی به ترتیب اولویت و فلیپ چارت پاسخ به پرسشها : به عنوان یک سخنران تنها زمانی می توانید به موفقیت و شهرت و محبوبیت برسند که با موضوع سخنرانی خود آشنایی کافی داشته باشید و بتوانید به پرسشهای مطرح شده پاسخ دهید. پیش از آغاز سخنرانی زمانی را برای پاسخگویی به سئوالات تعیین کنید. پاسخها را به صورت علمی و خطاب به تمام افراد بیان کنید. به هیچ یک از افراد اجازه ندهید با پرسش های پی در پی کنترل جلسه را در اختیار بگیرند و جلسه را به جلسه ای خصوصی تبدیل کنند. شرکت در جلسات یک مدیر بخش عمده ای از وقت خود را در جلسات و نشست های مختلف عمومی یا خصوصی می گذراند . با توجه به تاثیر عمیقی که این جلسات درافزایش راندمان و عملکرد شرکت در بازارهای داخلی و خارجی دارد ، مشارکت در این جلسات می تواند فرصت ها و مزیت های فراوانی را در پی داشته باشد . نگرش منفی بسیاری از مدیران به برگزاری جلسات ، ناشی از زمان طولانی جلسات است که عملاً وقت اجرایی بسیاری از کارها را از آنان می گیرد .تعدادی از نکات قابل طرح قبل از شروع جلسه که کمک می کند تا بهترین استفاده از جلسه راببرید به شرح ذیل می باشد : آیا شرکت در جلسه ضرورت دارد ؟ در جلساتی شرکت کنید که حضور شما در آن ضروری است و وقت خود را مدیریت کنید . آمادگی برای شرکت در جلسه : اولین کار تنظیم دستور جلسه خواهد بود که درآن به بیان اهداف مورد نظر و مسئولیت هر یک ا ز اعضاء می پردازید و بعد بررسی نظرات اعضاست . حضور در جلسات : با رعایت نکات زیر به راحتی می توانید اعضای جلسه را تحت نفوذ خود قرار دهید : چند دقیقه زودتر از زمان تعیین شده حاضر شوید و چنانچه نتوانستید به موقع برسید خونسردی خود را حفظ کنید و بدون بیان علت ، به خاطر دیر رسیدن ، عذر خواهی کنید. مصمم و با اراده وارد شوید . و احوالپرسی گرم و صمیمی و در عین حال کوتاه داشته باشید صندلی های قدرت : باید در مکانی قرار بگیرید که بتوانید به راحتی با همه حضار ارتباط برقرار کنید . صندلی که در کنار نایب رئیس یا معاون جلسه قرار دارد ، بهترین مکان برای شما محسوب می شود ؛ چراکه اگر روبروی رئیس جلسه بنشینید ، به این معنی است که خود را رقیب او می دانید و قصد مبارزه با او را دارید ، اگر فاصله بین شما و رئیس جلسه زیاد باشد ، برقراری ارتباط با سایر افراد به سختی انجام می گیرد و در نتیجه نمی توانید به اهداف مورد نظر برسید . حین برگزاری جلسه : روی بحث جلسه تمرکز کنید . حرکات و حالات اعضای بدن خود را کنترل کنید . یادداشت برداری از مسائل مطرح شده در جلسه باید مختصر انجام شود تا بتوانید در جلسه مشارکت جدی داشته باشید . زمانی که دیگران پیشنهادات خود را مطرح می کنند با دقت گوش دهید تا اگر سوالی شد بتوانید پاسخ مناسب بدهید و هنگامیکه یکی از اعضاء طرحی را ارائه می کند اظهار خوشحالی کنید . آغاز سخنرانی : هرگونه حالت عصبی را از خود دور کنید ، حرکات خود را با توجه به فرهنگ و آداب و رسوم مخاطبان انجام دهید . هنگام شروع سخنرانی ، اول اجازه بگیرید . هنگام سخنرانی : برای نفوذ بیشتر در افراد ، بهتر است نگاه شما با رویی گشاده و لبخندی ملایم همراه باشد . مطالب خود را با استفاده از حالات و حرکات باز و با اطمینان مطرح کنید . پایان سخنرانی : مطالب عنوان شده را سریع جمع بندی کنید و با گامهایی محکم و استوار جلسه را ترک کنید . مهارت های مذاکره مهارت در ارتباطات غیر کلامی تضمینی در مذاکرات است . بنابراین زمانی می توانید به نتایج مطلوب برسید که دقیقاً بدانید: مفهوم زبان

بـدن مخاطب تان چیست ؟ مفهوم زبان اعضای بـدن شـما چیست ؟ روشـی که بتوانـد هردو مضـمون را مدیریت کند کدام است ؟ مشاهده افراد : رفتار و حرکات افراد که نمادی از خصوصیات اخلاقی آنان است ؛ می تواند اطلاعات بسیار مفیدی را در اختیار شـما قرار دهـد . بنابراین اگر می خواهیـد در مـذاکرات ، مخاطبان خود را تحت تاثیر قرار دهیـد ، بایـد بتوانید مفهوم رفتار و حرکات بدن آنها را به درستی تشخیص دهید. هریک از افرادی که در جلسات مختلف می بینید ، خصوصیات رفتاری خاصی دارند و این که براحتی نمی توانید با تمام افراد حاضـر ارتباط برقرار کنید ، امری کاملاً طبیعی است. علایم عدم تمایل افراد به مذاکره : گزیدن لبها – پلک زدن سریع – لرزش شانه ها ناشی از تنفس سریع- حرکت دستها به سمت دهان یا لمس لبها – مالیدن بینی- حرکات عجولانه – دور شدن از شما – جابجایی مداوم و حرکت به این سو و آن سو که می تواند حاکی از تردید و حالات عصبی باشد. علایـم تمایـل افراد به مـذاکره : رفتـار گرم و صـمیمی در اولین برخورد ، لبخنـدی حـاکی از اطمینان که بیانگر موافقت و تفاهم با شـماست .با اطمینان به شـما نزدیک می شوند تا علاقه یا تفاهم خود را به شما نشان دهند . هنگام شرکت در جلسات ، حالت بـدن و نوع نگاه و سـطح آرامش و اطمینان افراد را به دقت بررسـی کنیـد . جو را به نحو ممکن آرام کنیـد . توجه افراد را به مسائل جلب کنید . نگاه کردن سریع ترین و در عین حال مشکلترین روش برقراری ارتباط با افراد است . نگاههای دوستانه و حالات باز بدن شما می تواند تاثیر بسزایی در ارتباطات شما با افراد داشته باشد . خود آگاهی : هرچه شناخت شما از زبان بدن خودتان بیشتر باشد ، سریع و بهتر می توانید به مفهوم حرکات افراد دیگر پی ببرید، موفقیت شما در مذاکرات مختلف به میزان تفاهم شما با افراد بستگی دارد . شـناخت نکات مشترک و تشابهات موجود بین شـما و طرفین معامله می توانـد تاثیر بسـزایی در این زمینه داشـته باشـد . با استفاده از حرکات باز و مثبت به راحتی می توانید علاقه و اشتیاق خود را برای انجام مذاکرات مختلف به افراد ابراز کنید . زبان بدن خود و دیگران را مدیریت کنید ؛ انعکاس رفتار افراد و هماهنگی با آنها روش خوبی برای تسکین و آرام کردن آنان به شـمار می آید . جلسات مذاکره اهمیت خاصی دارد . زمانی که در چنین جلساتی شرکت می کنید ،ازآنجایی که برای رسیدن به نتایـج دلخواه ، تمـام تلاـش خود را به کار می گیریـد ، از نظر روحی در وضـعیتی بسـیار حساس و بحرانی به سـر می بریـد و رقبای تجاری شما به راحتی می توانند از این موقعیت به نفع خود بهره ببرند شرکت در مصاحبه زمانی که در جلسه مصاحبه شرکت می کنیـد ؛ هر یک از افراد حاضـر در آن جلسه می تواننـدماننـد یک تحلیل گر رفتار و گفتار شـما را به دقت بررسـی و تحلیل کننـد . مدت زمان این جلسات بسیار کوتاه است و زمانی می توانید از موفقیت خود اطمینان حاصل کنید که علاوه بر ظاهری زیبا و آراسته ، از شیوایی کلام هم بهره مند باشید ، و بتوانید به راحتی افراد را تحت تاثیر قرار دهید . از زمان ورود تا لحظه ای که جلسه را ترک می کنیـد تمام حرکات و حالات بـدن خود را به بهترین نحو مـدیریت کنیـد . تنها زمانی م یوانیـد به اهداف خود برسـید که با تمام افراد رفتاری درست داشته باشید و بتوانید به خوبی آنها را تحت تاثیر قرار دهید . در این رابطه به نکات زیر دقت کنید :برنامه ریزی ، انتخـاب لباس ، ساعت حضور ، ایجاد تفاهم به ویسله انعکاس رفتار افراد ، طرز نشسـتن ، درک مفهوم زبان مصاحبه کننـده ، نگاه کردن و ارتبـاط چشـمی ، جـدی بودن ، حرکت ؛ حرکات شـما در اول جلسه بایـد بسـیار جزئی و نا محسوس باشـد ، گوش دادن ، نوشـیدن جرعه ای آب ، وقفه و فواصل کوتاهی که در حین مصاحبه ایجاد می شود ؛ فرصت مناسبی برای کاهش فشارها ی موجود در فضای جلسه به شـمار می آیـد ، پایان مصاحبه و ترک جلسه سـایر فرهنـگ ها از آنجا که مردم هر کشوری هنجارهای خاص خود را دارنـد، حرکاتی که انجام می دهنـد هم معانی خاصـی خواهـد داشت. بنابراین زمانی که با فردی خارجی برخورد می کنید، مراتب رفتـار خود باشـید تـا از ایجـاد هرگونه سوء تفاهم پیشـگیری کنیـد. انجام یک حرکت کوچک که با هنجارهای طرف مقابل شما مغایرت داشته باشد می تواند تمام تلاش شما را به هدر دهد. توجه به آداب و رسوم و هنجارهای شرکای تجاری خارجی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکت ها به شمار می رود. این حرکات زمانی اهمیت بیشتری پیدا می کند که زبان متفاوت هر یک از طرفین معامله مانع از برقراری ارتباط بین آنان شود. چرا که در چنین مواقعی حرکات تنها وسیله ارتباطی بین آنهاست. هر چه درک

مفهوم کلمات و عبارات طرف مقابل برای شما دشوارتر باشد، تمرکز و دقت بیشتری به صحبت های او گوش می کنید تا با انجام اعمالی مانند حرکات دست ها و سر، تغییر حالات صورت و تغیر مداوم آهنگ صدا، منظور خود را به نحوی به طرف مقابل تفهیم کنید.رعایت نکات زیر می تواند به شما کمک کند تا راحت تر و سریع تر با چنین فردی ارتباط برقرار کنید : حریم خصوصی : از رفتار خود آنان برای تعیین حریم خصوصی شان کمک بگیرید . حرکات سر و دست ها : کشور ها و ملت ها از لحاظ تحرک به دو گروه برون گرا و درون گرا تقسیم می شوند که در کشور های برون گرا مردم به خاطر شور و نشاط فراوان از دست های خود در حین صحبت کردن بیشتر کمک می گیرند و کشورهای درون گرا که از سیاست های محتاطانه و محافظه کارانه پیروی می کنند ؛ بر خلاف گروه قبلی شور و نشاط چندانی ندارند و کمتر از دستهای خود کمک می گیرند . ارتباط چشمی : از نظر ما نمایانگر صداقت و راستی است و ممکن است در کشوری دیگر عملی زشت و بی ادبانه محسوب شود . لمس (دست دادن) : تفاوتهای موجود در فرهنگهای مختلف موجب می شود تا افراد به ندرت در ارتباطات روزمره خود از تماس دست ها کمک بگیرند . اگر به هر دلیلی نتوانستید اطلاعاتی را در مورد عرف رایج در جوامع آن افراد به دست بیاورید ؛ رفتار خود آن افراد می تواند اطلاعات مفیدی را دراین زمینه در اختیارشما قرار دهد ، اما اگر رفتار آن افراد بسیار گنگ و نامفهوم بود ؛ بهتر است از این روشها برای برقراری ارتباط با افراد استفاده نکنید . ارتباطات غیر کلامی در عمل مهارت در ارتباطات غیر کلامی امروزه یکی از عوامل مهم موفقیت مدیران است. فراگیری مهارتهای غیر کلامی دشوار است. زمان، صبر و تمرین سه عاملی است که موفقیت شما را در هر زمینه ای تضمین می کند. دقیق و نکته سنج باشید، رفتار طرف مقابل را به دقت زیر نظر بگیرید تا کوچکترین حرکت او از شما پنهان نماند و بتوانید با جمع آوری تمام جزئیات، به مفهوم واقعی رفتار او پی ببرید و اهداف واقعی او برای شما آشکار شود. شناخت رفتار دیگران و آگاهی از تاثیر رفتار خود بر سایرین تاثیر بسزایی در روابط شما با دیگران دارد و از هرگونه برداشت غلط و نادرستی پیش گیری خواهد کرد. در برخورد با دیگران ذهنی باز داشته باشید و بدون تعصب رفتار کنید. چرا که آنها افرادی هستند که هر کدام اطلاعات و معیارهای خاص خود را دارند، نتیجه درست وقتی بدست می آید که بتوانید در بررسی خود انصاف و عدالت را رعایت کنید. احساس ناراحتی شما می تواند نتیجه جلسات را تحت تاثیر قرار دهد ، بنابراین اگر احساس ناراحتی می کنید، می توانید این احساسات وجود خودتان را کنترل کنید. تنظیم برنامه کاری: با تنظیم برنامه کاری اهداف و برنامه های خود را به اطلاع دیگران می رسانید و تواناییهای خود را به آنها نشان می دهید. شناختی که رقبای تجاری از شما پیدا می کنند، می تواند زمینه ساز موفقیت شما باشد. به روز و مدرن رفتار کنید و بتوانید همزمان با ایجاد هر تغییر کوچکی در جهان تجارت شما هم تغییرات لازم را در شرکت خود ایجاد کنید. در فعالیت های خود از جدیدترین روش ها استفاده کنید. هر روز روی مهارتهای حرکتی خود کار کنید تا بتوانید از تمام فرصت هایی که در اختیارتان قرار می گیرد به بهترین شکل ممکن استفاده کنید.

هزار راه رفته

مولف: فاطمه مرسلی واکاوی جنگ نرم امریکا علیه ایران اسلامی- ناظر علمی: حسین کاظم زاده – طرح و راهبری: موسسه مطالعاتی پویا پژوهش آفاق – ناشر: انتشارات سازمان عقیدتی سیاسی ناجا –لیتو گرافی چاپ و صحافی: مرکز چاپ و نشر ساعس ناجا(ایمان) –تعداد صفحات:۱۳۰ – خلاصه کننده:الیاس ظفری فر – مقدمه: پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران توانایی تاثیر گزاری ایران بر منطقه با ویژگی تازه ای یعنی ژئواستژیک عجین شد و ایران را کشوری مهم وموثر تبدیل کرد و توانایی توازن بخشی آن را افزایش داد.ویژگی ژئواستراتژیک ایران در مناسبات سیاسی خاور میانه سهم بسزایی دارد زیرا تا اندازه بسیاری بر اساس ایدئولوژی انقلاب اسلامی و به ویژه دفاع از حقوق مظلومان تعریف می شود.این باعث شده تا ایالات متحده امریکا به ایران

توجه کننـد به همین دلیل از ابتـدای انقلاب تا کنون در سدد تغییر نظام از طریق نظامی سـخت یا ابزار نرم مد نظر آنان است.در دهه اول و دوم از ابزار سـخت(ترور مردم.حمله طبس و....)امـا از دهه سوم جنگ نرم تهاجم فرهنگی سیاسـی و مجازی اولویت آمریکا است.فصـل اول صورت هـای سـخت ستیزهر گاه هجوم نیروهای نظامی کشور دیگر یا اتحادی از کشورهای خارجی در اسـتقلال و تمامیت ارضـی قرار گیرد تهدید سـخت روی داده است.این تهدید در دوره اسـتعمار کهن ظهور کرد.۱جنگ مسلحانه داخلی:اولین راهـبرد جنـگ مسـلحانه داخلی و تجزیه کشـور به وسـیله گروه هـای داخلی بـود.در پی این راهـبرد در ۲۷بهمن ۵۷سندج به دسـت دموکرات ها و کومله ها اشـغال شد و در یک هفته بعد اقدامات در کنبد و ترکمن صـحرا نیز اغز شد .رهبری این اقدامات به دسـت چریک های فدایی خلق بود. در۱۳اردیبهشت۵۸گروهک تروریستی فرقان با ترور تیمسار قرنی اعلام موجودیت کرد.در تابستان ۵۸ شهر های کردسـتان و کنبد در اتش فتنه بود وشهر های سقز پاوه سندج مریوان صحنه درگیری بود.امام خمینی برای مقابله با تهاجم دسـتور تاسـیس سپاه پاسداران صادر نمود.در۱۳ابان ۵۸دانشـجوی انسـفارت آمریکـا را اشـغل کردن و رابطه ایران با آمریکا وارد مرحله جدیدی شد و برای فشار اوردن به ایران به ایران از فشار های اقتصادی استفاده کرد.۲حمله مستقیم:طرح حمله نظامی به ایران برای آزادی گروگـان هـا و سـپس بمبـاران تهران وکوبیـدن مراکز حسـاس و کلیـدی کشـور بود ولی در شب اول ورود به ایران در صحرای طبس به خـاطر طوفان شن یک فرونـد چرخ بال با هواپیما برخورد کرد که تفنگـداران در اتش انفجار سوختنـد پنـج فروند چرخ بال و هواپیما در بانـد متروکه صـحرای طبس به صورت نیمه منهدم باقی ماند.۳کودتا علیه انقلاب:ستادی درپاریس به رهبری شاپور بختیار به وجود امـد که هـدایت کودتا را بر عهده داشت. عملیات قرار بود با اسـتفاده از فرماندهان پیشـین ارتش ارتش انجام شود و کشتی های جنکی بیگانه به سواحل ایران نزدیک و با حمله موضـعی کودتا را یاری کننـد. هم زمان در تهران و سایر شـهرها اجرا و مکـان هـاییماننـد اقامتگـاه امام کمیته مرکزی نخست وزیری محل های نماز جمعه و...بمباران شود.یکی از خلبانان که قرار بود بیت امـام را بمباران کنـد با طرح موضوع با مادر و برادر خود وبا پیشـنهاد انها موضوع را به ایت ا... خامنه ای گزارش داد.بـدین ترتیب کودتای نوژه در ۱۸تیر۵۹با شگست رو برو شد و عوامل ان بازداشت شدند.۴ترور مسئولان مردم: با تصور اینکه این ترور ها نظـام جمهـوری را سـست خواهـد کرد. امـا نـتیجه ای حاصـل نشـد و بر خلاـف پیش بینی انهـا مردم چهره وحشـی ضـد انقلاـب را شناختند.۵جنـگ تحمیلی تمـام عیـار نظـامی:راهبرد جنـگ سومین راهبرد غرب بود که رژیم بعث داوطلب ان شـد.صـدام که گمان میکرد نیروهـای دفـاعی ایران آشـفته هستند که میتوانـد به راحتی خـاک ایران را فتـح نمایـد در ۱۳شهریور ۵۹با۱۹۵ فروند هواپیما جنـگ اغز شـد.روز بعد ۱۴۰هواپیمـای جنکنـده ایران بـا بمبـاران مواظع حسـاس بغـداد وسـایر شـهرهای عراق تصـمیم ایران را برای مقاومت و دفاع نشان داد.در این میان بسـیج نیروهای انقلابی برای مقابله با دشـمن تشـکیل شـد.رژیم بعثی عراق از تحمیل جنگ به ایران اهـداف متعـددی را تعقیب می کرد که از جمله ان م یتـوان به مـوارد زیر اشـاره کرد:۱براندازی نظام نوپای جمهوری اسـلامی ایران۲تجزیـه ایران وایجـاد کشـور بزرگ عربی تحت رهـبری حزب بعث عراق۳رسـیدن به جایگاه ژانـدارم غرب در منطقه۴رهبری جهان عربفصل دومجنگ نرمجنک نرم در برابر جنگ سـخت در واقع هر گونه اقدام روانی و تبلیغات رسانه ای را در بر میگیرد که جامعه هدف را نشانه رفته و بدون در گیری نظامی وکشوده شدن اتش رقیب را به انفعال یا شگست وا می دارد.جنگ نرم در پی از پای در اوردن انـدیشه وتفکر جامعه هدف است تا حلقه های فکری و فرهنگی ان را سـست نماید و با بمباران خبری و تبلیغاتی نظام سیاسـیـاجتمـاعی حـاکم را متزلزل و بی ثبـات کنـد. امروزه جنـگ نرم مـوثرتر و کـار امـد ترین وکم هزینه ترین و در عین حـال خطرناک ترین و پیچیده ترین تهدید امنیت ملی هر کشور به شـمار میرود.به دلیل اینکه این جنگ با عواطف احساسات فکر اندیشه باور ارزش ها و ارمان های ملت ونظام سیاسی سـر و کار دارد می توان با کمترین هزینه واز بین بردن مقاوت های فزیکی به هـدف مورد نظر دست یابـد. ابعـاد این جنـگ و تهدیـد گسترده تر و مخرب تر است زیرا ایـدئولوژی فکر و ارمان ملت ها را هـدف تهاجم خود قرار می دهـد.اوین جنگ نرم دهه ۱۹۷۰توسـط امریکـا در اوج جنک سـرد بود و هـدف خروج از بن بست جنگ میان دو عبر

قـدرت ان زمـان بود.بر انـدازی از درون پیشـنهاد کمیته خطر جاریـا فرو اپشـی شوری فقـط ایران در مقابل سـلطه فکری و فرهنگی غرب ایسـتاد و با تمام توان انها را در منطقه به پالش کشـید و خاور میانه را با توجه به شـکست تمام اقدامات به رویکرد نرم افزارانه علیه ایران روی اوردند.طرح دلتا یکی از موضوعات است که در مهر ۱۳۸۴به دولت بوش پیشنهاد شد.پیشنهاد این کمیته اغاز راهبرد مهار و جنگ سـرد از سوی نو محافظه کاران برای مقابله با ایران و بیـداری اسـلامی را تاییـد می کندو تنها راه سـرنگونی را پیگیری شیوه جنگ نرم و استفاده از تکنیک های عملیات روانی تبلیغاتی با استفاده از سه تاکتیک رهنامه مهار نبرد رسانه ای و سامان دهی و پشتیبانی نا فرمانی مدنی دانسته است.این گزارش دارای چند محتوی است:۱ایران باید در صدر برنامه سیاست خارجی امریکا در چهار سال اینـده باشد ۲اسـتفاده از اختلافات درونی ایران۳دامن زدن به نـا فرمانی مـدنی در تشـکل های دانشـجویی ونهاد های غیر دولتی و صنفی از ابزارهای مهم فشار بر ایران است۴باید تمایل خود را برای باز گشایی سفارت ایالات متهده امریکا در تهران نشان دهیم واز این طریـق می تـوانیم ارتبـاط خـود را بـا مردم ایران تقویت کنیم۵بایـد شـبکه رادیویی وتلوزیونی متعددی را برای ایرانیان تـدارک ببینیم و پیـام هـای خود را به دست مردم برسـانیم۶بایـد دربـاره فعـالیت هسـته ای با احتیاط چنـد جانبه عمل کرد. با اعمال افزایش فشار و در صورت امتناع پرونـده هسـته ای را به شورای امنیت فرسـتاده اولویت اول اعمال فشار دیپلماسـی از طریق متحـدان است۷حمایت از اپوزیسـیون سـفر جوانان خارجی به ایران در غالب جهان گردی و در صورت نیاز به جنبش های مـدنی و نا فرمانی ها بپیوندند ۸تسـهیل فعالیت ان جی ا های امریکا در ایران   ۹سفارتخانه های دیگر در تهران نیز می توانـد برای ما موثر باشـد.در خواست مشترک ازادی زندانیان سیاسـی کمک به خانواده های انها و گروه های مخالف۱۰تضعیف ستون های حمایتی حکومت از جمله سـرویس امنیتی و نظامی۱۱سیرویس هـای امنیتی وقضایی امریکا و متحـدانش در همکاری با سازمان های حقوق بشـر بایـد به جمع اوری مـدارک و شواهـد در متهم کردن مسـئولان ایرانی۱۲بایـد رهبران روحـانی ایران به کناره کیری مسالمت امیز از قـدرت سیاسی وادار کرد۱۳باید سپاه وبسیج از بین برود و وزارت اطلاعات تغییرات اساسی یا حذف شود۱۴گفتکو با دولت ایران هم باید در دسـتور کار باشـددلایل روی اوردن به جنگ نرم۱پراکندگی نیرو های امریکا۲مخالفت جامعه جهانی با تداوم سـیاست یکجانبه گرا۳پیروزی نـامزد هـای حزب دموکرات در ریاست جمهوری امریکا و اسـتفاده انها از تهدیـد نرم۴اقتـدار یکان های ظنامی جنگ متقارن و نیروی باز دارندگی موشکی ایران۵ابهام اطلاعاتی در قبال برخورد ایران۶تکثر قومی فرقه ای در ایران۷تهدید ثبات امنیت عرصه انرژی۸اقتـدار روز افزون ایران در میـان جنبش هـای ازادی خواه۹شکست طرح های براندازی سـخت۱۰کارساز بودن جنگ نرم۱۱ایجاد دور شد سریع شبکه های خبری مستقل در منطقه و تبلیغات ضد امریکایی۱۲نزدیک کردن سنت ها وایده های فرهنگی اجتماعی وسیاسی به شگل معمول جهانی۱۳فرهنگ سازی جهانی مبتنی بر فرهنگ لیبرال دموکراسی۱۴بی سر و صدا بودن تخریب فرهنگی وفکری وبالطبع تشـخیس باز سازی ان زمان بر است ۱۵موقیت ژئوپلتیک نوین ایران و امنیت پایدار۱۶شگل گیری مقاومت های بسـیار علیه قدرت سخت۱۷پر هزینه بودن تهدید سخت۱۸رشـد وقوام گروه هـای اسـلام گرا همسو در منطقه۱۹ورود ایران به باشـگاه هسـته ای و قـدرت هـای جهانفصـل سومتهـاجم فرهنگی تهاجم فرهنگی علیه ایراننخستین نشانه های تهاجم فرهنگی پس از ارتحال امام خمینی(ره)پدیدار شد.دشـمنان انقلاب اسلامی با توجه به ماهیت فرهنگی انقلاب اسلامی به خوبی در یافته اند که برای فروپاشـی این بنیـان اسـتوار راهی جزء نابودی پایه های فکری اعتقادی ان وجود نـدارد. همچنان که از تصـریح بـدان نیز هیـچ ابایی نـدارد از این رو پس جنگ تحمیلی طرح تهاجم فرهنگی علیه نظام اسـلامی ایران را سامان دادنـد.سـرگرم بودن دولت سازندگی به بـاز سـازی ویرانه ها وبسیج ناشـی از جنگ تحمیلی و غفلت از سازنـدگی در عرصه فرهنگ دینی و اسـلام ی نیز بستر مناسبی را برای این حرکت خطرناک فراهم کرد. تفکر تکنو کراتی وفن سالاری در این دوره جانشین تفکر مبتنی بر زهد اخلاص پارسایی ایثـار پرکـاری و کم توقعیی گردیـد و لیبرالیسم بنیان های فرهنگی و عقیـدتی مردم اغاز کرد.در چنین وضـعی رهبر فرزانه انقلاب پس از مشاهده نشانه های اولیه این تهاجم زنگ خطر را به صدا در اورد و با هشدارهای مکرر خود به کارگذاران ومسئولان دولت

وقت انان را از این اسیب اگاه نمود.سازمان ناتو و نبرد فرهنگیپس از فروپاشی شوروی و پایان جنگ سرد دنا به سمت تک قطبی شدن پیش رفت ورقیب اصلی امریکا دیگر توان مقابله با ان را نداشت و با احساس انکه دیگر رقیب ممتازی وجود ندارد کوشید تا سیطره خود را در عرصه نظامی اقتصادی فرهنگی و سیاسی بر جهان تحمیل کند.بنا بر این به فرهنگ سازی جهانی مبتنی بر فرهنگ لیبرال دموکراسی متوسل شد. در این میان ناتو که سازمانی نظامی بود با مشکلاتی همچون فقدان هویت و فلسفه وجودی تحول در ماهیت قدرت پس از جنگ سرد فقدان دشمن راهبردی تحول در ساختار نظام بین المللی و نا کارامدی کارویژه های دفاعی امنیتی در محیط جدید و بیداری فرهنگ اسلامی اشاره کرد. برای خروج از این مشکلات حوزه جغرافیایی خود را به شرق گسترش داد و کشورهای بیشتری را به عضویت پذیرفت. علاوه بر ان راهبردخود را برای هماهنگی با محیط متحول ساخت.در دهه ۱۹۹۰ امریکا فرصتی براینفوذ فعال وتعمیق و تثبیت سلطه خود تلقی کرد.در این دهه بوش پدر طرح نظم نوین جهانی را مطرح کرد و بعد از تهجم عراق به کویت برای تثبیت سلطه دولت خود کوشید تا مدیریت بحران را بر عهده گیرد. که همه این تلاش ها برای هدف مدیریت نفت بود.در اجلاس سران ناتو به مناسبت پنجاهمین سال تشگیل ناتو مهم ترین اولویت پیمان ناتو مفهوم راهبرد نوین جنگ علیه تروریسم جانشین جنگ علیه کونیسم شد. در مباحثی که مطرح شد کانون تروریسم جهان اسلام به ویژه خاور میانه معرفی گردید و جنگ علیه تهدید اسلام به جای جنگ علیه تهدید سرخ قرار گرفت. در این اجلاس ناتو خود را از چهار چوب دفاع سرزمینی از اروپای غربی وحوزه اتلانتیک خارج کرد و بر مواردی همچون مدیریت بحران مبارزه با تروریسم کنترل تسلیحات حقوق بشر کمک به گسترش دموکراسی در جهان دفاع از ارزش های غربی و محافظت از سیستم های اطلاعاتی تاکید کرد. بنا بر این بر خلاف جنگ سرد و راهبرد بازدارندگی دفاعی راهبرد جدید ناتو برای خود تعهدی بی پایان برای مداخله نظامی قائل نیست بلکه گسترش اصول وارزش های غربی در سطح جهانی هدف راهبردی ان تلقی می شود. در واقع شکلی از تروریسم فکری فرهنگی سیاسی واقتصادی است که ناتو فرهنگی را عینیت می دهد.دلایل روی اوردن ناتو به رویگرد فرهنگ۱گستره ی دور بر ناتو فرهنگی فراتر از مرز هاست و اندیشه فرهنگ همه ملت ها را شامل می شود ولی روی کرد نظامی فقط چند کشور را شامل می شود۲هدف ناتوی فرهنگی قبضه تمام باور ها ایدئولوژی جهان بینی ملت ها و فرهنگ فرهنگ هاست ولی راهبرد نظامی تصرف زمین وکسب منابع است۳در راهبرد نظامی ویرانی ها وخرابی ها محسوس ملموس است و با هزینه گردن باز سازی می شود ولی در ناتوی فرهنگی اسیب ها نا محسوس است و تخریب فکری و فرهنگی به اسانی باز سازی نمی شود۴ناتوی فرهنگی بدونه سر و صدا ولی ناتو نظامی با سر و صدای بسیار همراه است۵کار کرد ناتوی فرهنگی بلند مدت پر جاذبه پر بازده کم درد سر و کم هزینه است ولی ناتو با رویکرد نظامی کوتاه مدت خشک و سخت کم بازده پر درد سر و پر هزینه تر استدر مجموع ناتو پس از فروپاشی شوری تهدید جدیدی به نام جهان اسلام را جانشین کمونیسم کرد و دو رویکرد سخت افزازانه و نرم افزارانه را برای مقابله در پیش گرفت وقطعا اجرای هر طرح استعماری بدون پشتوانه فرهنگی موفق نخواهد شد.فصل چهارمکودتای مخملی(کودتای رنگی)انقلاب رنگی تعاریف و ویژ گی هادرباره تعریف انقلاب های رنگی هنوز تحلیگران و صاحب نظران به اجماع قاطعی نرسیده اند.اختلاف در تعریف واحد از این پدیده هم از جدید بودن این ساز و کار برای تغییر ساخت سیاسی ناشی می شود و هم به دلیل ترکیب پیچیده ای از شباهت وتفاوت های ان با اشکال وتعاریف کلاسیک انقلاب است. انقلاب های ((مخملی))((رنگی)) یا ((گلی)) از شیوه های بر اندازی نرم اند و هدف در ان سر نگون کردن حاکمیت و جا به جایی قدرت با استفاده از ابزار نافرمانی مدنی است. تمامی دگرگونی های سیاسی که از انها با نام انقلاب های رنگین یاد می شود ویژگی های همگونی در علل و شکل تحولات دارند. از نظر خاستگاه نیز تمامی انها ویژگی مشترکی داشته اند اما در کل می توان نقاط اشتراک انها را در سه حوزه برنامه ریزی و طراحی اجرا و استقرار برسی کرد.۱در حوزه برنامه ریزی وطراحی ویژگی های همگون و گاهی یکسان تمام انقلاب های رنگی (به ویژه در گرجستان اوکراین و قرقیزستان) بوده۲در حوزه اجرا نیز تقریبا تمام انقلاب

هـای رنگی ماهیت یکسانی دتشـته انـد و موارد عملیاتی انها دقیقا مشابه یکـدیگر بوده ۳در حوزه اسـتقرار مواردی همچون حمایت عوامـل خـارجی قرار گرفتن فردی متمایل به غرب ورود عوامل خارجی به صـحنه و حمایت عوامل خارجی را نام بردبرای نخستین بـار واسـلاو هـادل رئیس جمهور پیشـین جک که در ان زمان رهبر مخالفان این کشور بود اصـطلاح انقلاب مخملی را وارد ادبیات سیاسی کرد. درسال۱۹۹۸ طی دوره شش هفته ای در همان سال مخالفان با انجام سلسله اقدامات زنجیره ای توانستند رژیم حاکم را سر نگون کننـد و قـدرت را در دست گیرند. پس از اولین رویداد از این نوع در چکسلواکی اصـطلاح انقلاب مخملی یا رنگی در سال های بعد از فرو پاشـی شوروی به ویژه در عوایل قرن بیست و یکم به یکی از کلیدواژه های تحولات سیاسـی در عرصه جهانی تبـدیل شـد.انقلاـب هـای رنگی به علت مـاهیت خود در جوامع پسـا کمونیستی در اروپـای شـرقی و اسیای مرکزی توسعه یافته و اسـتفاده یـافته است. دومین انقلاب در سال ۱۹۹۷ در صربسـتان روی داد که در فرهنـگ واژگـان علوم سیاسـی با عنوان کودتای فرا مـدرن شـناخته می شود.سه نمونه بـارز این نوع انقلاب ها در قرن بیست و یکم در گرجسـتان اوکراین و قرقیزسـتان رخ داد.انقلاب گل رز در گرجستانبا فرو پاشی شوروی سابق امریکا و ناتو به حلقه اول اروپای شرقی یعنی سپر دفاعی هارتلند نفوذ یافتند. پس از ان توسعه نفوذ ذر حلقه دوم در دستور کار امریکا قرار گرفت. برای این منظور نفوذ در گرجستان(حیاط خلوت روسیه)اولویت اول را داشت. امریکا و متحـدان اورپایی اش از طریق بنیاد سوروس انقلابی رنگی را در گرجسـتان به راه انداخت تا ناتو در گرجسـتان سلطه یابـد. بـدین ترتیـب در انتخابـات پارلمـانی نوامبر۲۰۰۳ دو ائتلاـف بـا هـم رقـابت کردن یکی ((ائتلاـف گرجسـتان نـو))و دیگری((ائتلاـف ترئیکای گرجسـتان))در گوران رقابت انتخاباتی بنیاد سوروس پیروزی تروئیکا را پیشاپیش اعلام کرد ولی بعـد از شمـارش ارا((ائتلاـف گرجسـتان نو))پیروز شـد و ائتلاـف تروئیکـای گرجسـتان به انتخابـات اعتراض نمود و د.وللت را به تقلب در انتخابات متهم کرد. ائتلاف هواداران خود را به مبارزه منفی و نا فرمانی مـدنی فراخواند و جنبشـی به نام کومارا توانست ۱۵هزار نفر را در پـایتخت سازمـان دهی کنـد. انهـا در مقابـل ساختمـان هـای دولتی و کاخ ریاست جمهوری تجمع نمودن و طی برنامه از پیش تایین شده به پلیس وارتش شاخه های گل رز اهدا کردند. در روز افتتاح پارلمان شواردنادزه مشغول سخنرانی بود که مخالفان به رهبری ساکاشویلی بـدون مقاومت پلیس وارد ساختمان شدنـد و اجازه ندادند قدرت را به دست بگیرد. سـرانجام با موافقت مقامات روسی شواردنادزه استفاء داد و انقلاب گل رز به پیروزی رسید.انقلاب نارنجی در اوکرایناوکراین بعد از روسیه بزرگ ترین کشور اروپایی است واز لحاظ جغرافیایی سیاسـی وضـعی منحصر به فرد دارد. نفوذ امریکا در ان منطقه هم حلقه محاصره را تنگ می کند و هم به بازار منابع نفت و گاز منطقه دست می یابد. در۲۰۰۴ در انتخابات ریاست جمهوری هیچ یک تز نامزدها حد نصاب لازم را کسب نکردنـد و انتخابات به دور دوم کشیده شد. یانوکویچ هوادار روسیه۳۹.۸۸ درصـد و ویکتور یوشـچنگو نامزد مورد حمایت امریکا۳۹.۲۲درصـد را کسـب کردن. در مرحلـه دوم یـانوکویچ۴۹.۴۶ درصد بر یوشـچگو ۴۶.۶۱درصـدپیروز شد. اما یوشـنچگو و هوادارانش این را نپزیـذیرفتن و دولت را به تقلب در انتخابـات متهم کردن. بـا اعلاـم نتایـج هواداران یوشـچنگو بـا لباس بازو بنـد کمربنـد سـربند و پرچم نـارنجی اقـدام به تظـاهرات نمودنـد. کمیسیون انتخابات پیروزی یانوکویـچ را رسـما اعلام نمود و پارلمان اوکراین نیز نتیجه را تصویب کرد. تظـاهر کننـدگان مـانع ورود یانوکویـچ به دفتر نخست وزیری شدنـد و کشور در وضـعیت جنگ داخلی قرار گرفت و به دو بخش شـرقی(طرفـداران یانوکویـچ)و بخش غربی(هـواداران یوشـچنگو)تجزیه شـد. بـا فوق العاده شـدن اوضاع کشور پارلمان در رای خود تجدیـد نظر کرد و اعلام نمود در انتخابات تقلب شـده و دادگاه عالی اوکراین در۷ دسامبر نتیجه انتخابات را باطل و تاریخ۲۶ دسامبر را برای برگزاری انتخابات مجـدد اعلام کرد و با دوازده هزار ناظر بین المللی برگزار گردیـد و یوشنچگو با۵۲.۶۲ درصـد رئیس جمهور شـد.انقلاـب گـل لاله در قرقیزستانقرقیزسـتان اگر دارای منابع طبیعی نفت و گاز نیست به دلیـل هم مرز بودن بـا چین و افغانسـتان اهمیت راهبردی ویژه ای دارد. در سال۲۰۰۵ بـا رد صـلاحیت نامزد های مخالف دولت در پارلمان جرقه های انقلاب مخملی در این کشور زده شد. پس از برگزاری دو مرحله انتخابات و اعلام نتیجه ان دو مخالف عسگر

اقایف و باقی اف با یکدیگر متحد گردیدند و با پیوستن خانم اتونبایا نامزد رد صلاحیت شده به صفوف مخالفان اقایف زمینه برای انقلاب مخملی در این کشور فراهم گردید. در چنین وضعی جنبش مقاومت جوانان کلکل عهده دار اغاز انقلاب لاله ای در این کشور شد. در مناطق جنوبی معترضان سازماندهی شده با تجمع در میدان شهر اوش فرودگاه و ساختمان های دولتی را محاصره کردند. دامنه اعتراض به سرعت به تمامی مناطق قرقیزستان گسترش یافت در نتیجه مخالفان عسگر اقایف ساختمان های دولتی و دفتر ریاست جمهوری را در بیشککک تصرف کردند و خواستار کناره گیری وی شدندعسگر اقایف پس از فرار از کشور استیفن یانگک سفیر امریکا در قرقیزستان را عامل اصلی این انقلاب معرفی کرد. وی گفت یک هفته قبل از وقوع این حوادث در شبکه جهانی اینترنت نقشه انقلاب منتشر شده بود. این نقشه را استیفن یانگ تدوین کرده و این انقلاب دقیقا همانند نقشه صورت گرفت.طراحی کودتای رنگی برای ایراناقای وزیر وقت اطلاعات محسن اژه ای در گفتگو تلویزیونی خود که به صورت زنده از صدا و سیما پخش شد به صراحت اعلام کرد که خطر انقلاب رنگی را چند سال پیش گوشزد کرده بود. اما عده ای این موضوع را توهم پنداشته بودند. بی شک با نگاهی گذرا به حوادث و اتفاقات چند سال اخیر می توانیم به صراحت اعلام کنیم که این گفته وزیر اطلاعات نه تنها توهم نبوده بلکه عین واقعیتی است که از نگاه عموم جامعه دور مانده بود. اولین جرقه این طرح براندازانه را می توان ده سال پیش و در حوادث کوی دانشگاه در سال۷۸ اشکارا دید. اولین بار وزارت اطلاعات حدود سه سال پیش طراحان کودتای مخملی را شناسایی کرد. این افراد که امریکا پس از کودتای مخملی در گرجستان و اوکراین برای اجرای طرح انقلاب مخملی در ایران استخدام کرده بود هاله اسفندیاری یحیی کیان تاج بخش و رامین جهانبگلو بودند. بررسی کودتاهای مخملی نشان می دهدکه سرمایه گذاری بر روی جوانان به ویژه جنبش های دانشجویی یکی از عوامل موثر و پیش برنده طرح هایی چون بر اندازی نرم بـه شـمار میرود. اولین انقلاب رنگی دوران پس از جنگ سرد در دوره شش هفته ای یعنی از ۱۷نوامبر تا۲۹ دسامبر۱۹۹۸ در کشور چکسلواکی روی داد. حلقه دوم این انقلاب در صربستان و به وسیله جنبش دانشجویی اتپور(مقاومت)تکمیل گردید و سپس در سال ۲۰۰۳حلقه سوم ان در گرجستان باحرکت دانشجویی کمارا(بس است)تدارک دیده شد. در اوکراین نیز گروهی از جوانان و دانشجویان اموزش دیده حرکتی به نام پورا(لحظه موعود فرا رسیده)را در سال ۲۰۰۴طراحی و اجرا کردند که نام هایی همچون انقلاب نارنجی سرخ و شاه بلوطی از ان یاد شده است. این سناریو در بالاروس با نام((جنبش زوبر))و در انقلاب لاله ای ۲۰۰۵قرقیزستان که دانشجویان در صفوف مقدم ان قرار داشتند با نام اتپور(مقاومت)ادمه یافت. در ایران نیز ماموریت عبور از میدان مین و خطوط قرمز بر عهده جنبش به اصتلاح دانشجویی گذاشته شد تا جنبشی که خواستگاه و فلسفه وجودی ان عدالت خواهی استکبار ستیزی و استقلال محوری است به ابزاری برای تحقیق و اجرای سناریو غرب تبدیل کردد. که این موضوع در اشوب های ۱۸تیر۱۳۸۷ خود را به خوبی نشان داد. با شکست شبه کودتای ۱۸تیر طراحان جنگ نرم به این نتیجه رسیدند که برای پیشبرد اهدافشان در جمهوری اسلامی ایران نمیتوانند بر سرمایه گذاری روی قشر خواست حساب ویژه باز کنند بنابر این لایه های دیگر از جامعه همچون زنان روزنامه نگاران استادان دانشگاه نخبگان کارگران و هنرمندان هم باید به میدان بیایند تا زمینه های کودتای مخملی به صورت فراگیر و گسترده در کشور فراهم شود.مهره یابی جریانپس از کنار کشیدن خاتمی یا کنار رفتن با برنامه ریزی قبلی جریان دوم خردادی ها از میر حسین موسوی حمایت کردند. انان کروبی را نه برای دارایی پایگاه مردمی میدانستند و نه رئیس جمهوری که بتواند اهداف انان را دنبال کند اما موسوی لااقل چند امتیاز نسبت به کروبی و خاتمی داشت. بیست سال دور بودن از صحنه سیاسی و اجتمایی کشور به اندازه کافی موسوی را نسبت به رویدادهای سیاسی واجتماعی ذهنی و متاثر از اطرافیان خود کرده بود. علاوه بر ان روحیه یک دندگی او بران سناریو های بعد از انتخابات ضروری بود. موسوی این یک دندگی را رعایت نکردن قانون را در زمان نخست وزیری خود چندین بار با استعفا و تهدید به خوبی نشان داده بود.میر حسین موسوی در اوایل کاندیداتوری به شدت خود را فردی در درون نظام و پایبند به ان معرفی می نمود. اما در اواخر سال۸۷ وپس از دیدار با

اعضـای جبهه مشارکت و سازمان مجاهـدین انقلاب مشـی وی تغییر نمود و شـعارهایی ساختار شـکنانه سـر داد که در اولین انها می توان تنـاقض بین رفتار گذشـته وی و حرف های کنونی او را اشـکارا دیـد. با حضور موسوی تخریب و سـیاه نمایی کارنامه دولت اتهـام قـانون گریزی و دروغ گویی دولت سـیاه نمـایی سـیاست خارجی تشـکیک در سـلامت انتخابات طرح نظارت بین المللی بر انتخابات افزایش انتظارات و مطالبات عمومی سـخنرانی برای سـیاه نمایی و استفاده از شعارهای کاریکاتور ها و نماد ها استفاده از نمـاد سبز نمـایش افراد و شخصـیت هـایی مثـل خاتمی و هاشـمی رفسـنجانی در کنار موسوی و کارناوال خیابانی خودریی فضای جدیدی در جامعه حاکم شد. طراحان کودتای مخملی در این زمان شخصیت مناسب خود را پیدا کرده بودند و همراهی کروبی که فردی اصـلاح طلب بود. نیز کمـک شایـانی به جریـان فعلی نمود. محسن سازگارا در مصاحبه با شـبکه تلویزیونی صـدای امریکا. به صراحت اعلام کرد که کروبی در حکم فردی است که از درون نظام ساختارهای موجود را می شـکند و موسوی پشت سـر او رای ها را جمع می کنـد. البته چرخش ۱۸۰ درجه ای بعضـی از مواضع موسوی بر نزدیکان وی نیز تا اندازه بسـیاری شـگفت انگیز بود و ایـن مـاجرا از نفـوذ بسیار جریـان طلب انقلاب مخملی بر میر حسـین حکـایت می کرد و اینکـه وی ریاکـارانه و برای فریـب مردم شعارهای اصول گرایانه می داد. نگاهی به بیانیه های موسوی در هنگام تبلیغات انتخاباتی اشـکارا مویـد این مطلب است که گروهی در اطراف وی می کوشـند فقـط اطلاعـاتی را کـه دوسـت دارنـد بـه صـورت درست یـا نـا درست به وی القـا کننـد و موسـوی فقط بلنـدگویی برای اعلام انها با صدای بلند حتی از رسانه های عمومی نظیر صدا و سـیما باشد حتی زمانی که دروغ بودن گفته هایش اثبات می شود نه خود وی و نه جریان منتسب به وی صـلاح نمیبیننـد که در دفاع از گفته هایشان زحمتی به خود بدهنـد. جریان یاد شـده قصـد داشت چه اقای موسوی پیروز بشود چه نشود خط اغتشاش را دنبال کنـد. میر حسـین موسوی مانند مهره ای اولین گام را برای این حرکت برداشت و در سـاعت۲۳:۲۳روز ۲۲خرداد ۱۳۸۸ در حالی که انتخابات هنوز در بعضـی از شعبه ها ادامه داشت در مصـاحبه ای ده دقیقـه ای گفـت((مـن پیروزم در صـورت اعلام عـدم پیروزی از سـوی مراجع رسـمی در انتخابـات تقلب شـده است.))بـدین ترتیب وی با فراهم ساختن زمینه تردیـد در نتایـج زمینه بحرانی شـدن و نافرمانی مـدنی را خواسـته یا ناخواسـته فراهم کرد. از روز۲۳ خرداد به بعـد نیز موسوی بـا بیـانیه هـای تحریـک امیز خود همچنان افکار عمومی را تحریک و بـدون هیـچ دلیل و مدرک مسـتندی بر طبل تقلب گسترده در انتجابات کوبید و خواستار ابطال انتخابات شد. تمدید فرصت پنج روزه شورای نگهبان و باز شماری ده درصد صندوق های رای در جلوی دوربین های صدا و سیما هم نتوانست موسوی را از این اقدام خود باز دارد و وی همچنان به امضای بیانیه های از پیش نوشـته شده خود ادامه داد. در هشتم تیر ماه ایت ا... جنتی دبیر شورا پس از برسی دهمین دوره انتخابـات ریـاست جمهوری صـحت این انتخابات را تائیـد کرده است.اخطار رهبر معظم انقلاب به رفتار خصـمانه برخی دولت های غربیمقام معظم رهبری در خجسته سالروزه میلاد حضرت مولی الموحدین علی ابن ابیطالب (ع) در پانزدهم تیر ماه با اشاره به اهتمام ویژه حضـرت علی(ع) برای استقرار عدالت و حفظ وحدت در جامعه اسلامی مهمترین نیاز کنونی دنیا اسلام و به ویژه ملت ایران را اتحاد کلمه و هوشـیاری در قبال توطئه دشمنان برای ایجاد اختلاف دانست و ضمن اخطار شدید به سران برخی دولت های غربی در خصوص واکنش ملت و دولت ایران به دخالت های اشـکار انان در قضایای اخیر تاکید کردند. مقام معظم رهبری هدف دشـمنان از ورود به مسائـل داخلی کشور را ایجـاد اختلاف و دو دسـتگی دانسـتند و با اخطار شدیـد به سـران برخی دولت های غربی را تاکید نمودند. در اوایل مرداد ماه مجلس سنای امریکا بوجه ۲۰میلیون دلاری را به تصویب در اورد تا به وسـیله ان مخالفان ایرانی را وادار کنـد بـا جمهوری اسـلامی دربـاره سیسـتم((فیلترینـگ))و((سانسور))سایت های اینترنتی و اخبار به مبارزه بپردازد.دوزدهم مرداد ماه مراسم تحلیف اقای دکتر احمدی نژاد به عنوان رئیس جمهوری اسلامی ایران در مجلس شورای اسلامی با حضور مسئولان کشوری و لشـکری انجـام شـد و رئیس جمهور برای انجام وظایف قانونی خود سوگنـد یاد کردنـد پروژه ۷۲تن از کشـته گان اغتشاشات در بیست و سوم مرداد مـاه شـکست خورد.بر مبنـای این پروژه قرار بود که اسـمهای ۷۲نفر به عنوان کشـته شـدگان حوادث اخیر مطرح

شود و به دلیل تشابه عدد ۷۲تن با شهدای کربلا و دفتر حزب جمهوری اسلامی نوعی تقدس سازی چاشنی این پروژه سیاسی گردید. با این حال پس از افشای جعلی بودن برخی اسامی در این لیست مانند علیرضا توسلی ترانه موسوی در حال حاضر پروژه مزبور با مانع مواجه شده است. مهدی کروبی بیست و هفتم مرداد از مواضع قبلی خود مبنی بر تعرض جنسی به بازداشت شدگان کهریزک عقب نشست. دانشجویان دانشگاه های مختلف نخبگان علمی و فرهنگی دانشگاه ها و((اعضا و نمایندگان))تشکل های مختلف دانشجویی چهارم شهریور با حضرت ایت ا... خامنه ای رهبر معظم انقلاب اسلامی دیدار کردند. دانشجویان با لزوم بر خورد و محاکمه مجرمان پشت پرده حوادث اخیر تاکید کردند. انچه از نحوه تعامل اقای موسوی با نهاد های مسئول در جریان انقلاب برداشت می شود ان است که وی قصد تعامل نداشته و بر نظرات خود اصرار می ورزد. صدور بیانیه های پی در پی نشان از همین رویکرد دارد.پاسخ قاطع ملت ایران به توطئه چینی ضد انقلاب در روز قدسمردم ایران روز جمعه۲۷ شهریور ماه یکی از با شکوه ترین راهپیمایی های روز جهانی قدس در سال های پس از انقلاب را بر گذار گردند. گزارش های خبر نگاران از سراسر کشور حاکی از ان بود که استقبال مردم روزه دار از راهپیمایی روز قدس که همزمان با اقامه نماز جمعه در اخرین جمعه ماه مبارک رمضان انجام می شود چشمگیر بوده است. بویژه در تهران تعداد شرکت کنندگان راهپیمایی روز قدس به نحو قابل توجهی با سال های گذشته متفاوت بود به طور که برخی رسانه های خارجی نیز عدد حاضران در نماز جمعه تهران را((صد ها هزارتن))تخمین زده اند. این در حالی است که مشاهدات از حضور میلیونی مردم تهران در نماز جمعه روز قدس و راهپیمایی انان حکایت می کند. علت حضور چشمگیر مردم ایران بویژه در تهران در راهپیمایی روز قدس این بود که برخی از حامیان جریان اصلاح طلب خصوصا میر حسین موسوی کاندیدای شکست خورده و اشوبگران انتخابات ۲۲خرداد از چند روز قبل خبر از ان داده بودند که قصد دارند با حضور در این راهپیمایی از ان به عنوان فرصتی برای اشوبگری استفاده نمایند. مردم تهران و برخی دیگر از شهر های بزرگ با حضور وسیع در راهپیمایی روز قدس عملا امکان هر گونه تحرک قابل توجه را از اشوبگران سلب کردند به گونه ای که اشوبگران جز برخی تجمعات کور وشعار های پراکنده قادر به انجام هیچ اقدام دیگر نشدند و راهپیمایی روز قدس با کمترین حاشیه برگذار شد. ناکامی پیاده نظام امریکا در۱۶ اذردانشجویان انقلابی دانشگاه های مختلف تهران با حضوری با شکوه در روز دانشجو تمام برنامه های جریان فتنه گرا که هفته ها روی ان کار شده بود نقش بر اب کردند. اتاق فکر جریان که شمار کم حامیانش در روزهای ۱۳ ابان و روز قدس ابروریزی مثال زدنی برای انها به شمار می رفت تنها عامل بقاء این جریان نیمه جان را توسل به دانشگاه و بهره برداری سیاسی و جناحی از دانشجویان می دانست و لذا همه نیروی خود را در روز۱۶ اذر به کار گرفته بود. سران اشوب طلب به همراه رسانه های ضد انقلاب همچنین در روزهای منتهی به ۱۶اذر تبلیغات و موج افرینی های گسترده ای را در جهت جامه عمل پوشاندن به این ارزو و التهاب افرینی در دانشگاه ها برای جان بخشی مجدد به این جریان اغاز کردند اما جامعه دانشگاهی این روز را نا کام گذاشت. اوج رسوایی فتنه سبز در این روز اهانت به تصویر حضرت امام(ره) بود که موجبات رسوایی این جریان امریکایی گردید.یزید بازی عبری انگلیسی در عاشورای حسینیتدارک همه جانبه رسانه های ضد انقلاب برای اختلال در مراسم پرشکوه سالار شهیدان(ع) در روز های تاسوعا وعاشورا به یک ابروریزی و رسوایی بزرگ برای فتنه گران و رسانه های وابسته به استکبار تبدیل شد. سر انجام روزهای موعود فرا رسید ورسانه های یاد شده خبرهای پیش ساخته و قالبی را بی انکه به شعور مخاطبان خود احترام بگذارند و احتمال دهند که درصدی از انها در خیابان ها هم تردد می کنند منتشر کردند. در روزهای شنبه و یکشنبه عناصر ضد انقلاب در گروه های سازمان یافته ۳۰تا ۴۰نفره با سوء استفاده از اوج گرفتن عزاداری سالار شهیدان در تاسوا و عاشورا و مشغول بودن قاطبه ملت مومن به سوگواری عرصه را برای اتش زدن چند سطل زباله و اموال عمومی وسپس گریختن از معرکه فراهم دیدند اقدام به حمله علیه برخی هیئت ها و دسته های مذهبی کردند و شماری از عزاداران را مورد ضرب و شتم قرار داده و از صحنه گریختند. در این میان برخورد چهار ضلع شبکه عنکبوت(۱رسانه های دولتی امریکا و انگلیس۲شبکه و

سایت های وابسته به عناصر ضد انقلاب مقیم خارج از کشور۳رسانه های عربی مرتجع((عبری))نظیر العربیه و بعضا الجزیره۴ سایت های وابسته به افاطیون داخلی) با این اوباشگری انگشت نما قابل تامل بود. رسانه های یاد شده وعده تظاهراتی بزرگ تر از تجمعات اعتراضـی پس از انتخابات برگذار کرده و میدان امام حسـین تا میدان ازادی را مسیر تظاهرات اعلام کرده بودند. پس از مشاهده بی اعتنـایی مطلق مردم سوگوار و به خیابان امـدن چنـد گروه اجیر شـده و سازمان یافته ۳۰ تا۴۰ نفره تلاش کردنـد قافیه را نبازنـد و به صورت انلاین به گزارش صـحنه های موذد خیال و علاقه خود پرداختنـد. بر خلاف ان چنـد صـد نفر عناصـر یزیـدی و اموی که در روز عاشورا مامور سوت و کف و سـنگ پرانی و اتش بازی شده بودند. نکته قابل تامل در این سیاه بازی و شعبده بازی رسانه ای مستند سازی ماجراست به این نحو که چند نفر مامور فیلمبرداری و تصویر برداری در زمان اشوبگری بوده و اتش زدن چند سطل و کارتن تابلوی راهنمایی را کنده و با راه اندازی دود راه بندان و سر دادن شعارهای ضد انقلابی صحنه یک تظاهرات را باز سازی کرده و فیلم ها به شبکه های یاد شده ارسال می کردند. بی بی س در این تحمیق رسانه ای از بقیه شبکه ها و رسانه ها جلو زد و بار ها به حقه((خبر فوری))متوسل شد.ترور شهروندان پروژه به حداکثر رساندن خشونتبه حداکثر رساندن خشونت و کشته سازی جزو پروژه هـایی بوده است که جریـان فتنه کرا از ابتـدای اشوب هـای بعـد از انتخابـات در دسـتور کار داشـته اما این پروژه روز عاشورا شـدتی مضاعف یافت. چنـد مورد گشـته از مردم عادی و تعداد زیادی مجروح در حوادث روز عاشورا وجود داشـته است. یکی از گشته ها سید علی موسوی خواهر زاده میر حسـین موسوی است که هدف گلوله قرار گرفت که به منافقین و عناصـر نفوزی نسبت دادند.حماسه ۹ دی هشتاد و هشتایران اسلامی ۹ دی یکپارچه شاهـد خروش میلیون ها انسان ازاده ای بود که خشم و انزجار خود را از اهنت یزیدیان زمان به سـرور و سالار شـهیدان حضـرت ابا عبدا... الحسـین(ع) ابراز کرده و خواستار بر خورد قاطع نظام با سران و هتاکـان حـامی جریـان سبز اموی و اشوبگران روز عـاشورا شدنـد. در بین جمعیتی که برای اعتراض به حرمت شـکنی جریان فتنه در روز عاشورا و تجدید بیعت با ارمان های امام راحل و رهبر معظم انقلاب اسلامی راهپیمایی کردند. قشرهای مختلف مردم از طبقات و گرایش هـای مختلـف دیـده می شدنـد امـا حضـور جوانـان و نوجوانـان خشـمگین چشـمگیر تر بـود.قطعنـامه پایـانی تجمع عاشورائیانشرگت کنندگان در تهران طی قطنامه ای تاکید کردند برخی جریانات سیاسی واشخاص که با شکست در انتخابات با نه بزرگ مردم مواجه شدنـد اگر همچنان بر لجاجت و پیمودن راه باطل و خلاف مسیر ملت و اسـلام پای فشاری نمایند با خشم ملت انقلابی و غیور ایران اسـلامی مواجه و برای همیشه از صـحنه طرد خواهنـد شد و چنین بود که این فتنه به پایان رسـیدفصل پنجمنبرد رسانه هاجنگ روانیاصـتلاح جنگ روانی از مفاهیم متداول در نامه نگاری ها و مذاکرات راهبرد شـناس ها نظیریه پردازان سیاسی و کارشـناسان علوم اجتماعی است. با وجود انکه از این واژه در سـطح گسترده و مقیاس وسـیعی اسـتفاده می شود اتفاق نظری درباره مفهوم ان وجود نـدارد تا حدی که تلقی افراد گروه های مختلف از مفهوم جنگ روانی بسـیار متفاوت است. جنگ روانی رابطه ای دو طرفه است ویـک طرف به تنهـایی یـا هر دو طرف می کوشـند بـا تاثیر گـذاری بر افکار عواطف و تمایلات طرف دیگر او را به رفتاری مطابق خواست خود وادار کنند.بطور کلی می توان جنگ روانی را این گونه توصیف کرد((طراحی و بهره گیری هدفمند از تبلیغات و سایر اقدامات که هدف اصـلی طراحان ان تاثیر گذاری و نفوذ در باورها اعتقادات عواتف و احساسات تمایلات و رفتار ملت هـا و دوست هـای متخـاصم بی طرفو هم پیمـان به منظور دستیابی به اهـداف ایـدوئولوژیک و ملی)) انچه لازم است از جنگ روانی بدانیم:۱از بین بردن امید مخاطبان به نظام حاکم بر کشور یا جناح مقابل۲ایجاد بی اعتمادی میان مردم نسبت به رهبران کشور یا جناح مقابل۳ایجاد شـکاف در بین جامعهاین نوع جنگ در واقع جنگ علیه عقل دشمن اعلام می شود و به منظور در بند کشیدن او. اهداف جنگ روانی امریکا و صهیونیسم را می توان این گونه بر شمرد:۱ایجاد خوش بینی افرادی نسبت به ایده ها و ارزش ها ی امریکا۲ترقیب نخبگان سیاسـی به پذیرش مشـروعیت امریکا۳کم رنـگ سـاختن ماهیت خصـمانه دشـمن و دوست جلوه دادن ان از طریق توهم خواندن توطئه۴به فراموشـی سپردن اعمال گذشـته امریکا علیه ملت ایران و فریب افکار عمومی۵مقصر جلوه دادن ایران

در تـداوم یافتن مخاصـمات ان با امریکا۶تسـخیر افکـار عمومی و تحت فشـار قرار دادن ایران برای پزیرش مزاکره و بهبود روابـط از موضع انفال و ضعف.جنگ رسانه ایرسانه ها در شگل دادن به تصور مردم و هدایت افکار عمومی تعیین کننده اند از این رو قدرت هـای سـلطه جو برای تحقق اهـداف امپریـالیستی خود به کـار کرد موثر رسانه ها در جنگ رسانه ای یا جنگ نرم توجه جـدی می کنند. رسانه ها می توانند حقایق را وارونه نشان دهند کتمان کنند تحریف یا سانسور نمایند یا با انعکاس اخبار واقعی و غیر واقعی افکار عمومی را تهییـج و تحریک کننـد. هر جنگ حـداقل در دو زمینه میـدان نبرد و اذهان عمومی مردم رخ می دهـد.در دو جبهه فرماندهی که بتواند از ابزار کنترل و مدیریت انگاره های ذهنی بهره گیرد می تواند دشـمن را بفریبد و نیرو های خودی را در جبهه دفاع از اهـداف خود سازمان دهـد.بخشـی از جنگ نرم و مهمترین جنبه ان در حوزه رسانه ها روی می دهد. بنیادی ترین تعریف از جنـگ رسـانه ای((اسـتفاده از رسـانه ها برای تضـعیف کشور هـدف و بهره گیری از توان و ظرفیت رسانه ها به منظور دفاع از منافع ملی))است. اگر چه رسـانه عمـدتا هنگـام جنگ ها نظامی کاربرد بیشتری پیـدا می کنـد این مفهوم ان نیست که در زمان های دیگر جنگ رسانه ای وجود ندارد یا استفاده نمی شود. گاهی کشور ها سلطه جو برای حاکمیت در جوامع هدف به جای تحمیل ارزش های مطلوب خود می کوشـند از طریق رسانه ها نظام هنجاری گروه هـدف را به سـمت مطلوب خود تغییر دهند. ایجاد تغییر در این حوزه زمینه را برای تغیر ارزش هـا و هنجـار ها در جوامع هـدف مطابق ارزش های مـد نظر مطلوب کشور های سـلطه جو فراهم می سـازد. از اثـار تغیر در نظـام ارزشـی جوامع می توان به موارد زیر اشاره کرد:۱تغییر در علایق جوانان۲تغییر در الگو های پوشـش و ارایش۳تغییر در ادبیـات و منابع مطالعاتی۴تغییر در شیوه گذراندن اوغات فراغت۵رواج مکتب های خاص هنری۶تغییر در موسیقی رایج۷بیگـانه کردن نسـل جوان بـا سـنت های فرهنگی و فرهنگ سـنتی جامعه شان۸از هم پاشیدگی نظام اجتماعیسهم رسانه های وابسـته در اغتشاشات اخیرمیزان تاثیرگـذاری رسانه ها در حوادث اخیر و پس از انتخابات ریاست جمهوری امری انکار ناپذیر است. پیش تر در دوران اصـلاحات بعضی از رسانه ها با حمایت های پنهان و اشکار خارجی در عمل به پایگاه اپوزیسیون تبدیل شدند و با جهت دادن به حوادثی چون کوی دانشگاه و قتل های زنجیره ای به گونه ای هدفمند برنامه های اعلام شده در خارج از کشور را سامـان دادنـد.در ماه های پایانی سال ۸۳به پیشـنهاد فرح کریمی نماینـده ایرانی تبـار پارلمـان هلنـد و عضو حزب صـهیونی سبز ها الحاقیه ای بر بوجه سال۲۰۰۵ وزارت خارجه این کشور افزوده شـد که طی ان دولت هلند موظف گردید حمایت مالی از روزنامه نگاران و اصـحاب رسانه ای مخالف نظام جمهوری اسلامی را در دستور کار خود قرار دهد. در این طرح پارلمان هلند ابتدا مبلغی در حدود پانزده میلیون یورو را با عنوان((تامین اهداف و برنامه های سیاسـی وتبلیغاتی هلند در حوزه ایران))تصویب کرد و با ابلاغ این مصوبه در۹ تیر ۸۴ به وزارت خارجه هلند این وزارت خانه مامور شد با شـناسایی و جذب چند ان جی ا (سازمان های غیر دولتی)غربی فعال در حوزه های رسانه ای و تبلیغاتی ضد ایران و سازمان دهی اپوزیسـیون نیرومند رسانه ای در داخل ایران در کنار این ان جی ا هـا طرحی بـا عنوان((پلورالیسم رسـانه ای در ایران)) اجرا کنـد. دولت امریکا در سال های گذشـته سوابقی از تصویب بوجه ۵۰و۷۵ میلیون دلاری برای مقابله با ایران و عملیات بر انـدازیه فرهنگی در ایران داشـته است. طراحی و راه اندازی سایت های اطلاع رسـانی خبری و تحلیلی در حمـایت از نـامزد هـای ریـاست جمهوری ایران از یـک سال پیش از اغاز انتخابات دهم ریاسـت جمهوری بـا موجی گسترده اغاز شـد که تا به امروز نیز ادامه دارد و ده ها سایت خبری انتخاباتی به صورت رسـمی و غیر رسـمی با منابع در امدی نا مشـخص و مشـکوک در فضای سایبر ایران فعال اند. بنیاد امریکایی صـهیونیستی جرج سوروس قصد دارد از طریق برنـامه هـای اینترنتی مخرب و هدفـدار تغییرات ساختاری در کشور های مخالف سـیاست های امریکا و انگلیس ایجاد کنـد. این این بنیاد از طریق شـبکه های مختلف اینترنتی ماننـد: تویستر و فیس بوک((بالا ترین))و حضور گسترده خبرنگاران خارجی در ایران که علاوه بر کار جنگ روانی شایه سازی و القای دروغ خبر پراکنی و سیاه نمایی را می کردند را می توان در این راستا قلمداد کرد. مقرر شـده بود بخش عمـده ای از بوجه اختصـاص یافته برای بر انـدازی نظام جمهوری اسـلامی با هـدف جنگ رسانه ای در درون

نظام به صورت محرمانه در اختیار گروه های اصلاح طلب ایرانی داخل کشور قرار گیرد تا در رقابت های انتخاباتی دهمین دوره ریاست جمهوری از طریق مدیرت این بودجه بین بعضی از رسانه ها و روزنامه های مخالف دولت نهم تقسیم گردد. این جریان بر ان بود بـا سازمـان دهی جریان مخالف داخل کشور هماهنگ با جریان اپوزیسیون خارج از کشور طرح پلوالیسم رسانه ای در ایران را اجرا کند.فصل ششنبرد دیجیتالبازی های رایانه ایسازمان ها و واحدهای روانی تبلیغاتی امریکا با توسعه ای روز افزون همواره یکی از بازوهای اصلی کشور در جنگ وصلح بوده اند. این سازمان ها گروه های وسیعی از ابزارهای را در بر می گیرد. بعضی از انان قشرهای خاص جامعه مانند دانشجویان و نخبگان را اماج هدف قرار داده اند که کتابخانه ها بورس های دانشگاهی و خانه های فرهنگ نمونه هایی از انهایند و بعضی دیگر افکار عمومی کل جامعه را هدف گرفته اند مانند:رادیو شبکه های تلوزیونی ماهواره ها و به ویژه فیلم های سینمایی. در حال حاظر صنعت بازی های رایانه ای جدید ترین دستاورد این فناوری است. بر اساس امار روزانه دو بازی رایانه ای به بازار می اید. به دلایلی تا کنون به به این محصول فرهنگی توجه جدی نگشته و حتی در این زمینه مطالعات جدی نیز نشده است. از جمله دلایل بی توجهی به این موضوع عبارتند از:۱این پدیده عمر چندانی ندارد۲بیشتر کودکان و نوجوانان به ان توجه می کنند۳از انجا که تاثیرات ان بلند مدت بوده هنوز نیاز به تحقیقات جدی در این زمینه احساس نشده استاهداف بازی های رایانه ایاز جمله اهدافی که در جنگ نرم بازی های رایانه ای پیگیری می شوند عبارتند از:۱تشریح خط مش ها اهداف و مقاصد سیاسی و تبلیغ ارزش های کشور خودی برای مخاطبان و استدلال کردن پشتیبانی از ان خط مشی ها و ارزش ها۲بر انگیختن افکار عمومی به طرف داری یا علیه یک عملیات نظامی۳پشتیبانی از تحریم های اقتصادی و دیگر اشگال غیر قهر امیز اعمال فشار علیه دشمنمحور های بازی های رایانه ای۱جنگ جهانی دوم(مو ها. کال او دیوتی)۲کشور های کمونستی(تام کلنسی)۳کشور ها و گره های اسلامی(دلتا فورس . بلك هاك دون)منجی موعود در بازی های رایانه ایاین اخرالزمان ها به شکل های مختلفی نشان داده شده اند که عبارتند از:۱اخرالزمان تکنولوژیک(ماتریکس) ۲اخرالزمان طبیعی(جزیره سایه ها)۳اخرالزمان تخیلی(سام ماجراجو) ۴اخرالزمان اسطره ای(نفرین شدگان)۵اخرالزمان دینی(اسلحه مرگبار . گروه ضربت)فصل هفتمنبرد اسباب بازی هاعروسک باربیدر روش های تعلیم وتربیت مهمترین و کلیدی ترین عامل بحث الگو سازی است.هر سن و هر جنس الگوی خاص خود را بر می تابد. در این میان مهمترین سن دوران کودکی است. در تربیت دوران کودکی باید از الگوهای ویژه این دوران بهره گرفت. طبیعی است که در الگو های دوران کودکی به طور عمده از مسائل عاطفی به جای گذاره های عقلانی بهره می برند از همین رو رمز و راز های موجود در خیال پردازی های کودکانه به جای گزینه های واقع گرایانه در تربیت بزرگسالان اهمیت می یابند. بر این اساس استفاده از نماد حیوان ها به صورت فانتزی در انتقال مفاهیم اموزشی و تربیتی به کودکان همواره مد نظر بوده است به گونه ای که امروزه بیشترین حجم تولیدات فرهنگی مربوط به کودکان در زمینه انیمیشن کتاب داستان و اسباب بازی به استفاده از نماد گرایی از حیوانات محدود می شود. در این میان دختر بچه ها بیشتر به عروسک علاقه دارند. این علاقه از عاطفه ویژه دختر بچه ها و همچنین قدرت برتر عروسک در ایجاد حس همزاد پنداری و تفاهم خیالی با کودك ناشی می شود. عروسک بالاترین سهم تربیتی را به ویژه در شکل دهی و پایه ریزی شخصیت دختران دارد. دختر بچه ها زنان اینده هر ملتی هستند و برای انحطاط ان ملت باید دختران و زنان را منحط تربیت کرد همان گونه که برای اعتلای هر ملتی باید دختران و زنان ان ملت را متعالی تربیت نمود. از این منظر سهم عروسک در تهاجم فرهنگی و جنگ نرم بسیار مهم است.باربی و سیاستطی چند دهه گذشته عروسک باربی در عرصه سیاسی امریکا فعال بوده و به ویژه در انتخابات ایالتی جنگ ویتنام گرانادا پاناما و انتهای دوران جنگ سرد این عروسک وظایف متفاوتی را بر عهده داشته استباربی و تعلیم و تربیتپس از ساخت باربی تصمیم بر این است تا مدل های گوناگون از لباس ها در اختیار کودکان قرار گیرد تا انان بتوانند شخصیت دلخواه خود را در مدل های مختلف به باربی ببخشند. به تدریج باربی کار کرد مهمی یافت باربی به

دختران اموزش می دهد که جامعه مدرن از انها در جایگاه زن چه انتظاری دارد.راهبرد فرهنگی امریکا و باربیسیاست مداران و راهبرد شناس ها فرهنگی این کشور می گوشند تا از طریق شیوه و راهکار های مختلف بنیان فرهنگی خود را تقویت کنند و ان را در امریکا و سراسر جهان گسترش دهند.یکی از این شیوه ها تربیت دختران امریکا و سراسر جهان با گذاره های فرهنگ امریکایی است زیرا با تربیت دختران سایر ملت ها بر اساس ارزش های امریکایی این دختران وقتی در اینده همسر و مادر می شوند بر اساس این ارزش ها جامعه شان را اداره می کنند و این مهم ترین کار کرد تهاجمی فرهنگ مهاجم است که شهروندان ممالک دیگر را با ارزش های خود بپرورانـد.فصل هشتمچه بایـد کرد؟می تـوان در پاسخ بـه این پرسش که((چه بایـد کرد؟))به نکـات زیر اشـاره کرد:۱شناخت و شناساندن اندیشه های تابناک امام خمینی(ره)و راه او و همچنین خلف صالح ایشان و مقام معظم رهبری.۲شناختن و شناساندن ماهیت و جایگاه ولایت فقیه در جامعه اسلامی.۳پایبندی و پشتیبانی از ولایت فقیه تا به فرموده امام خمینی(ره)به این مملکت اسیبی نرسد.۴شناختن و شناساندن عمیق ریشه ها پایه ها اصول و اهداف انقلاب اسلامی و همچنین جریان های درست و نا درست و تبیین روشن خطوط و مرز ها حق و باطل در وضعیت حاضر.۵تلاش برای حفظ ارزش ها ارمان ها و فرهنگ انقلاب در سخن نوشته زندگی عمل و صحفه اجتماع با به کارگیری امکانات و زمینه های موجود.۶یاد مداوم و پیوسته از((انچه بود))و((انچه شد))و یاد اوری ویژگی های پیش از انقلاب و دوران جاهلیت سلطه طاغوت بر کشور.۷معرفی چهره های خدمت گذار و مهم انقلاب به نسل جدید برای((ارائه الگو)).۸بهره گیری از هنر در شاخه های گوناگون برای انتقال((فرهنگ انقلاب))به جوانان و نوجوانان امروز که شناخت ملموس از ان دوره ندارند.۹افشای چهره ها و گروه هایی که از اغاز با انقلاب اسلامی و حفظ خط امام سرناسازگاری و ستیز داشته اند و پیوسته پوست انداخته اند و لباس و قالب عوض کرده اند و((بیگانه))ای در پوشش ((خودی)) بوده اند.۱۰شناخت شبهه ها شبهه افرینی و ضعف های نظری و علمی برای رد شبهات یا تصحیح اشتباهات وپاسخ های منطقی و متین به القائات سوء شبهه افکنان مغرض و بد دل.۱۱تربیت نسلی با ایمان اهل مسجد منبر دعا و نماز برای قرار گرفتن انها در جایگاه سربازان دوره بعدی این انقلاب مقدس که این از تکلیف های اهل فرهنگ است.۱۲کادر سازی و تربیت نیروهای کیفی و کار امد قوی برای هرجا که انقلاب نیاز داشته باشد.۱۳موضع گیری در مقابل گروه های انحرافی و چهره های منافق که در عرصه سیاسی فرهنگی کشور قرار دارند.۱۴کار بیشتر روی جوانان که هم((حرف پذیرند))ترند هم((اسیب پذیر))تر و دادن اگاهی و غنای فکری و بصیرت اجتماعی سیاسی به انان تا از دست نروند و به جبهه((نفاق مدرن))نپیوندند.۱۵شناختن و شناساندن((معیار))ها و((میزان))ها تا در فراز و نشیب حوادث و رنگ باختن چهره ها و تغییر مواضع اشخاص یا جناح ها و گروه ها ((راه))را کم نکنیم و گرفتار((حیرت))نشویم و ملاک داوری ما ((حق))باشد نه((شخص)).

فرازهایی جذاب و خواندنی از زندگی امام علی

(ع) تالیف : علامه محمدتقی جعفری خلاصه کتاب- فصل اول : علی و سیاست- مثلاً بزرگترین و با اهمیت ترین حوادث که می توان گفت: سرنوشت اغلب اجتماعات جهانی بدانها وابسته است، حوادث واقعهٔ پیشوایان توحید (پیامبران) است، اشتباه در تشریح زندگی این طایفه به چهار دیوار حادثه شخصی محدود نمی گردد و نتیجه صحت و بطلان آنها تحریف یک حادثه شخصی محدود نمی گردد و نتیجه صحت و بطلان آنها تحریف یک حادثه واقعی تنها نیست، بلکه اینگونه اشتباهات و تحریفات، جاده روشن میلیون ها نفوس انسانی را تغییر می دهد.یکی از این موارد با اهمیت مسئله سیاستمداری علی بن ابیطالب (ع) است. عده ای از مسلمین برای رضای حالت روحی و عقیده ای خود مجبور بوده اند که بگویند: علی بن ابیطالب (ع) سیاستمدار نبوده است و با این تشخیص خود یک تاریخ مصنوعی به روی صفحات وارد نموده و به اهالی مغرب زمین تحویل داده اند، اهالی مغرب زمین هم تحت شرایط مخصوصی خواه از روی اطلاع و خواه از روی بی اطلاعی شالوده های بی اساسی روی این تاریخ مصنوعی ساخته؛

سپس بخود مسلمین برگردانده و مسلمانان سطحی هم با خبرگی آمیخته به احترام در آن شالوده ها و به اصطلاح آقایان آنالیزهای تاریخی نگریسته بدون کوچکترین تعقل تصدیق نموده اند.سه جمله تفسیر از سیاست که ما به بیان آنها نیازمندیم:۱- سیاست یعنی شناسایی چگونگی روابط میان فرد با دلت و جامعه و حکومت ۲- تفسیری است که ارسطو برای کلمه سیاست بیان کرده است:«لازم است که مهمترین نیکی ها (خیرات) موضوع مهمترین اجتماعات قرار گیرد و این معنی همان است که بطور تحقیق دولت و سیاست نامیده می شود» باز در جای دیگر به همین صورت متذکر می شود و می گوید:«غرض از تمامی علوم و فنون، خیر (نیکی) است و اولین نیکی ها لازم است موضوع بزرگترین علوم بوده باشد، این عبارت از سیاست است» ۳- تفسیر دیگری برای سیاست گفته می شود که باعث وحشت عمومی افراد غیر سیاستمدار و موجب نفرت تمامی رادمردان و عقیده مندان ادیان می گردد.این تفسیر می گوید:« سیاست عبارت از تشخیص هدف که شخص سیاستمدار تشخیص داده و به دست آوردن آن به هر وسیله ای ممکن است»«سیاستمدار فطری کاری به حق یا بطلان امور ندارد و منطق حوادث و وقایع را؛ با منطق نظامات و سیستمها اشتباه نمی کند.البته هر سیاستمداری معتقدات مخصوصی هم دارد که نزد وی عزیز است ولی این معتقدات از جمله چیزهای خصوصی و شخصی او می باشد لیکن در مواقع اقدام و عمل هرگز خود را بدان پای بند نمی داند.سیاست علی (ع)علی بن ابیطالب (ع) کاملاً از سیاست مطلع بوده است ولی هرگز آن را عملی ننموده است.یعنی علی بن ابیطالب (ع) که به حقیقت انسانی و شرافت آن مطلع است محال است که آن را فدای رسیدن به پیروزی ظاهری چند روزه بنماید.آن شرافتمندی که شرافت زندگی یک مورچه را مقدم بر پیروزی مطلق به تمامی دنیا می داند.بزرگ مردی که می کوشد تا در جنگهای خونین، دم شمشیرش بخون ناحقی آلوده نگردد.همه می دانیم که علی بن ابیطالب (ع) در اوایل زندگانیش و پس از رحلت پیشوای بزرگ اسلام، به جهت نبودن سنخیت میان او و دیگران در جانب اقلیت بوده و با این وصف رفته رفته تمامی جهانیان را مسخر روحانیت و حکمت و دادگری خود نموده است.« علی بن ابیطالب ؛ بزرگترین بزرگان، یگانه نسخه ای است که نه شرق و نه غرب صورتی مطابق آن اصل ندارد نه در گذشته و نه در امروز.» بعضی از مردم سطحی می گویند: سیاستمدار آن کسی است که بتواند نفوذ خود را در اجتماع خود بطور اکمل تثبیت کند در صورتی که علی بن ابیطالب (ع) نتوانست پس از رحلت پیغمبر اعظم اسلام در تمامی مسلمین نفوذ کند.مگر خود پیغمبر اکرم (ص) توانست در آن مدت محدود حقایق و دستورات عالیه اسلام را چنانکه می خواست در دلهای همه آنان (بجز چند نفر محدود) مستحکم سازد.آنان می گفتند: ما به تو ایمان آورده ایم، در صورتی که خداوند ایمان آنها را تکذیب نمود و به فرستاده خود تذکر داد: مبادا گفتار آنان را تصدیق کنی، ایمان در دلهای آنها رسوخ ننموده است، آنها به ظاهر محکوم به اسلام اند و بس.می گویند: علی بن ابیطالب (ع) از جنبه سیاستمداری خیلی بی احتیاطی نموده است که شب برای نجات پیغمبر و حفظ زندگی منجی عالم بشریت در رختخواب او خوابیده است، اگر شمشیر فرود آمده و او را قطعه قطعه می کرد جان عزیز خود را در این راه باخته بود.آنان می گویند: خیلی دور از سیاست بود که علی بن ابیطالب، با داشتن قدرت و پیروان دلیر و جنگاور، برای گرفتن حق خود قیام نکرد، مردم به جهنم هر حالت کفر یا ایمان پیدا می کردند اهمیت نداشت، علی که برای محافظت اسلام و از ترس به قهقرا برگشتن تازه مسلمانها در خانه نشست و در را بر روی خود بست، از بی سیاستی بوده است.فصل ۲ علی و جهادپس از آنکه برای اولین بار به پیغمبر وحی شد و یقین نمود که از طرف خداوند برای ارشاد مردم برانگیخته شده است، فرمان یافت که رسالت خود را در شعاع کوچک خانواده ابلاغ کند. از مردان اولین کسی که ایمان آورد علی بن ابیطالب و از زنان خدیجه بانوی محترمه حجاز بود که تمکن و ثروت هم داشت. کم کم دستور رسید که رسالت خود را به اشراف قریش هم ابلاغ کند.روزی «عتبه بن ربیع» که یکی از متنفذین عربستان بود در مجمع قریش نشسته بود و پیغمبر به تنهایی در مسجد بود، عتبه به رؤسای قریش گفت: من به سوی محمد می روم و با او گفتگو کرده درباره اموری پیشنهاداتی به او خواهم کرد شاید بعضی از آنها را بپذیرد و ما هر چه بخواهد به او خواهیم داد، تا از فعالیتهای خویش خودداری کند (این داستان هنگامی بود که حمزه اسلام

آورده گفت: ای برادرزاده ! اگر از این اقدام و فعالیت قصد مال و ثروت داری آن اندازه به تو مال می بخشیم که از همه ماها ثروتمندتر شوی، اگر آقایی و بزرگی می خواهی تو را بر خودمان آقا و بزرگ قرار دهیم، اگر در طلب ملکی می توانیم تو را بر خودمان حاکم قرار دهیم، اگر این حالت که بر تو عارض می گردد، نمی توانی از خودت دور کنی، طبیبی برای تو حاضر می کنیم، و در این باره اموال خود را صرف می کنیم، تا برای تو بهبودی حاصل شود زیرا گاهی می شود که برای انسان چنین حالتی پیش می آید و او را مداوا می کنند، هنگامی که عتبه سخنانش را به پایان رسانید، پیغمبر (ص) همه آنها را شنید، فرمود: ای عتبه سخنانت تمام شد؟ گفت: بلی.پیغمبر فرمود: بشنو از من، گفت: می شنوم، پیغمبر گفت: بسم الله الرحمن الرحیم، حم تنزیل من الرحمن الرحیم کتاب فصلت آیاته قرآناً عربیاً لقوم یعلمون بشیراً و نذیراً فاعرض اکثرهم فهم لا یسمعون و قالوا قلوبنا فی اکنه مما تدعونا الیه؛پس از این که از این آمد و رفت ها و تطمیع و تهدید مأیوس شدند، چاره ای جز اظهار عداوت با مسلمین ندیدند، در نتیجه هر قبیله ای از عرب یک یا چند فرد از هم عشیره خود را که اسلام آورده بودند می گرفتند و آنها را حبس و شکنجه می دادند. می زدند و با گرسنگی و تشنگی آنها را بیچاره می کردند و در آن مواقعی که آفتاب سوزان مکه سنگها و ریگ ها را تفدیده می کرد، آنان را در روی همان سنگها و ریگها شکنجه می کردند.با افزایش مسلمین این دشمنی ها و شکنجه های فردی و دسته جمعی افزایش می یافت. پیغمبر مجبور شد عده ای از مسلمین را به حبشه بفرستد بلکه از آسیب و شکنجه های طاقت فرسای قریش برکنار باشند و در موقع فرستادن فرمودند: حبشه پادشاه دادگری دارد شما در آنجا ستم نخواهید دید.قریش با اینحال سکوت نکرده، دو نفر به عنوان نماینده عرب به حبشه فرستادند که مسلمانان را برگردانند، تا قریش بتوانند آنها را از دین اسلام برگردانند. هنگامی که آن دو نفر به حضور پادشاه حبشه رسیدند مسلمین را خواستند.نجاشی گفت: باید بدانیم برای چه اینان به سرزمین ما آمده اند؟۱- اسلام بیش از دو راه برای مشرکین قبول نداشت: این مسئله از نظر فقه اسلام و تاریخ معتبر ثابت شده است که اسلام مشرکین و بت پرستان بی منطق و متجاوز را میان دو راه مخیر ساخته بود یا باید دین اسلام را قبول کنند و یا آماده جنگ باشند.۲- ادیان رسمی که دارای کتاب بودند فقط به قبول زمامداری ملزم بودند.این مسئله هم از جنبه فقه اسلامی و تواریخ تثبیت شده است که پیغمبر اسلام هیچ گونه تحمیل عقیده ای بر ارباب ادیان نکرده است. بله بالعکس به عقاید آنان با احترام کامل می نگریست. فقط به انحراف آنها اعتراض می کرد، « بگو ای اهل کتاب بیائید ما و شما یک اصل عادلانه ای را میان خود مراعات کنیم. و آن اینکه به جز خدای یکتا را نپرستیم و چیزی را با او شریک قرار ندهیم. بعضی از ما بعضی دیگر را مقابل خداوند مورد پرستش قرار ندهیم. اگر اهل کتاب از این دعوت شما روگردان شدند بگویید: گواه باشید که ما اسلام آورده ایم.»ارباب ادیان رسمی در مقابل نهضت اسلامی به یکی از سه کار مخیر بوده اند:۱- قبول اسلام ۲- تسلیم حکومت اسلامی و پرداخت مالیات برای حفظ شئون زندگی فردی و اجتماعی آنها.۳- جنگ۳- آیا اسلام با غیر از کفار مقاومت جنگی نشان داده است؟بلی اسلام با هر گونه یاغی گری در کشور اسلامی مبارزه داشته است و همچنین مانعین زکوه اگر چه عنوان یاغیگری هم نداشته اند. (و چون علت منطقی این دو مسئله روشن است لذا از تفصیل آن خودداری شد).۴- چرا حکومت اسلام خود را به تمامی جوامع تحمیل می کرده است؟اولاً – آنچنانکه اسلام طبیعت انسانی را شناخته و ارزیابی او را بطور تحقیق انجام داده است ثابت می شود که محور حکومت که عبارت از رهبری انسانها به آخرین حد ممکن از سعادت، در اسلام حساس ترین مسئله بوده است.دوم– شهادت قطعی آنانکه از اسلام اطلاعت دارند به اضافه روش خود پیغمبر و یاوران او درباره انسانها.۱- انسان از حیث سعادت و شقاوت موجود ثابتی نیست بلکه قابل انعطاف و تغییر می باشد.۲- هر دو صفت مزبور تا بی نهایت می تواند گسترش پیدا کند از حیث سعادت به مقام مجاورت عظمت خداوندی برسد مانند ابراهیم خلیل و موسی بن عمران و عیسی بن مریم و محمد بن عبدالله و علی بن ابیطالب (ع) و همچنین از حیث شقاوت نیز می تواند تا بینهایت سقوط کند مانند فرعون ها و ستمکاران بنی اسرائیل و ابن ملجم و نرون و امثالهم.۳- هیچ یک از این دو صفت بدون در نظر گرفتن توانایی و حدود اختیارات انسان قابل تحقق نخواهد

بود.۴- اصل طبیعت انسان یک گوهر با عظمتی است که این صعود و نزول نهایی را می توانـد تحمل کنـد.۵- انسان با نظر به کالبـد مـادی و تمایل به ذات ، سودجو بوده ، اگر یک عامل خارجی به عنوان ایمان مهارش نکنـد منفعت پرستی است که مافوق او در سایر موجودات دیده نمی شود.۶- با نظر به زیربنای اولی طبیعت انسانی، ارزش حقیقی او نزد خداوند متعال با قطع نظر از سایر عوارضـی که طبیعت او را به فساد می کشانـد مـافوق تمـام ارزشـها است و یـک فرد از انسـان متعادل تمام انسانها است.۵- کیفیت جنگ در اسلام۱- بـدون شک علی بن ابیطالب (ع) با قطع نظر از تمام اوصاف انسانیش که او را پس از پیغمبر شـخص درجه یک اسلام معرفی می کرد، سرباز شماره یک بوده است. تمام تواریخ نوشته است او هرگز دیده نشده که در جنگ از یک نفر یا از تمام سپاهیان دشمن به علت ترس روگردان شود. ۲- مـدارای انسانی علی بن ابیطالب (ع) با قاتل خود ابن ملجم مرادی بطور روشن بیان می کند که مسئله شمشیر در اسلام برای زورآزمائی نبوده بلکه برای انسان سازی بوده است. او به فرزندانش فرمود: اگر ابن ملجم را عفو کند به تقوی نزدیک تر است.۳- دستور عمومی پیغمبر در تمامی جنگها بقرار ذیل بود: «سیروا باسم الله و بالله و فی سبیل الله و علی مله رسول الله لا تغدروا و لا تغلوا و لا تمثلوا و لا تقطعوا شـجره الا ان تضـطروا الیها و لا تقتلوا شیخاً فانیاً و لا صبیاً و لا امراه و لاـ متبتلاـ فی شـاهق و لاـ تحرقوا النخـل و لاـ تغرقوا بالماء و لا تعقروا من البهائم مما یوکل لحمه الا ما لا بـدلکم»برویـد بنام خـدا، با کمک خدا، در راه خدا بر ملت پیغمبر خدا، در جنگ حیله پردازی نکنید، کسـی را بزنجیر نکشـید، کسـی را مثله نکنید، درختی را بدون اضـطرار قطع نکنید، چارپایانی که گوشت آنها قابل بهره برداری است از پا در نیاورید مگر اینکه چاره ای نداشته باشید.فصل ۳ علی و نهـج البلاغهنهج البلاغه یا کتاب حق و حقیقتهر یک از مکتب های اقتصادی بشـری؛ اگر دارای مزیت هائی هم بوده باشـد شامـل نقصان و نارسائی هم بوده است، مکتبی انسان زا قربانی اقتصاد می کنـد، مکتب دیگر اقتصاد را در راه انسان پوچ می نمایـد، سومی فرد را بطوری مطلق العنان می گذارد که اجتماعی بکلی فاقد ارزش می گردد، چهارمی اجتماع را اصیل دانسته فرد را بکلی از نظر می اندازد.ولی در شخصیت و مقام فقط و فقط یک منصب موجود است، و آن عبارت از تقوی است ، هر کسی که در انجام تکلیف خود فروگذاری نکرد، این شـخص در اجتماع اسـلامی محبوب و دارای شخصـیت است و بس.آنچه در نهج البلاغه موجب حیرت می گردد اینست که معـانی مختلفه ای را بـا اسلوب جـذابی بیـان فرمـوده است که گوئی یـک معنی بیشـتر نیست، آنجـا که مطـالب مـاوراء طبیعی را توضیـح می دهـد، عقل و قلب در ادراک آن مطالب، با هم مزاحمت نمی کننـد، در صورتی که در کتاب هـای فلسـفه؛ موقعی که فیلسوف معنـائی را مورد تحلیـل قرار می دهـد، نمی توانـد بـا هر دو روش (عقـل و قلب) انجام دهـد.هنگام تشبیهـات و کنایـات معـانی لطیفـه، در نهـج البلاـغه مشاهـده می شـود کـه گـوئی تمـامی عمر آن حضـرت در فـن ادبیـات گذشـته است.دیگر از نکات مهمی که بایـد در کتاب نهج البلاغه متوجه شویم، اینست که بعضـی از بیخبران ساده لوح و یا مطلعین مغرض، گمان کرده اند که نهج البلاغه ساخته شده شـریف رضی است و علی (ع) مقدار کمی از آن را فرموده اند، این غرض ورزی از ابن خلکان شـروع شده و عده دیگری از او پیروی نموده اند.فصل ۴علی و عرفان مثبتیک داسـتان کوچکی در اینجا به نظر می رسد که نقل آن را لازم می دانیم امیر المؤمنین (ع) پنج و سق خرما از باغ های بغیبغه برای یک نفر فرسـتاد در هنگام ارسال خرما کسـی نزد آن بزرگوار نشسته بود گفت یا علی فلانی از تو سؤال نکرده بود چرا این خرما را می فرستی امیر المؤمنین (ع) فرمود: خداوند امثال تو را در مؤمنین زیـاد نکنـد من می دهم تو بخـل می ورزی اگر این خرماها را پس از سؤال برای آن شـخص می فرسـتادم در مقابل قیمتی مبـادله می کردم زیرا بعـد از سؤال مجبور بود آبروی خود را در معرض مبـادله بگـذارد آن روئی که بایـد تنهـا بخاک آلوده شود در مقابـل پرسـتش خـدای من و او حال در ارزش جهانی این جمله اخیر خودتان تفکر کنیـد.عرفان و محبت روحانیکلمه لطیفه عرفان هم بسـرنوشت آن کلمات دچار شده است که از قدیم ترین ازمنه تاریخ علم و فلسـفه برای پیدا کردن معنای حقیقی خود بهر سو می دود و گـاهی هم خسـته شـده درجـا می زنـد، بلی از آن بت های عیاری است که هر لحظه بشـکلی می آیـد و هر دم بلباس دگری، و این همـان درد بی درمـان است که عـدالت و اخلاـق و تکلیف را هم بنـاله درآورده بود. و بهر حـال کلمه عرفـان مصـدر

دیگری از معرفت است معرفت یعنی شناسائی پس عارف یعنی کسی که دارای شناسائی است.و در علوم ادبی فرقی که میان عارف و عالم می گذارند دو چیز است: یکی – معرفت شناسائی مسبوق بجهل است، ولی علم ممکن است سابقه نادانی نداشته باشد، از این جهت است که بخداوند جل شأنه عارف نمی توان گفت، دوم – اغلب موارد استعمال معرفت در جزئیات بوده، ولی علم هم در جزئیات و هم در کلیات استعمال می شود...عارف – کسی است که خود را از تمامی علائق منقطع نموده و بمقام شامخ ربوبی (با سیر سفرهای معین که در کتب معمولی ثبت شده است) تقرب پیدا نموده و تدریجاً این تقرب به مقام فناء فی الله که باصطلاح به مقام این همان (هو هو بعینه) می رسد؛ دو قسم محبت در وجود انسانی تشخیص داده می شود:۱- محبت نفسانی که منشأ آن خوش آیند بودن اوصاف محبوب است در نظر کسی که اوصاف مفروضه ملائم نفس او است.۲- محبت روحانی که علت آن وجود کمال است در محبوب که آن کمال مفروض ملائم روح شخصی است که مائل به رسیدن به آن کمال است، مانند کمال علم، محبت علم و دانش محبت روحانی است، و محبت مال و جمال و شخصیت، محبت نفسانی است، آن محبتی که در عرفان مثبت نقشه اساسی دارد محبت روحانی است، زیرا طرف محبت و یا محبوب در عرفان مثبت، آن خدای کامل مطلقی است که هیچ گونه نقصی درباره او راه ندارد و باصطلاح حکماء کمالی است فوق تمام و تمامی است فوق کمال و موضوع محبتهای نفسانی همیشه رو بفنا است در صورتی که موضوع محبت روحانی جاودانی است اگر می خواهی محبت بورزی.فصل ۵ علی و مسألهٔ مرگمرگ در نظر علی (ع)۱- سوگند به یزدان پاک هیچ گونه پروائی ندارم، من به طرف مرگ حرکت کنم یا مرگ به من وارد شود.۲- سوگند به معبود یگانه مرگ چیز تازه ای که ناگوار باشد به من نشان نداده است.۳- قسم به خداوند بزرگ، فرزند ابیطالب به مرگ مأنوس تر است از کودک شیرخوار به پستان مادر.۴- هنگام اصابت زخم جان کاه که رشته زندگی اش را از هم میگسیخت فرمود: بخدای کعبه خلاص شدم، می گوید: پروائی ندارم من به طرف مرگ حرکت کنم یا مرگ به من وارد شود. آری برای آن تابلوئی که بی اختیار زیر دست نقاش زبردست قرار گرفته است فرقی ندارد که قلم را به سوی آن ببرد یا آن را به سوی قلم، آن نمونه تمام عیار پیشوایان توحید که خود را مانند تابلوی بی اختیار زیر دست نقاش زندگی و مرگ تسلیم نموده بود. هیچ گونه فرقی نداشت که قلم مرگ به سوی او حرکت کند یا او به سوی قلم مرگ.می گوید: مرگ به من چیز تازه ای نشان نداده است.بگو بطایفه یهود: اگر گمان می کنید دوستان خدا شمائید و بس آرزوی مرگ کنید اگر راست می گوئید. چرا مرگ به علی بن ابیطالب (ع) شیرین تر از پستان مادر به کودک شیرخوار نبوده باشد؟ او که مانند جنین عاشق به شکم مادر، عاشق به زندگی پر از ناگوار نیست.او با عقل سالم و فطرت پاکش دریافته بود که مرگ یعنی باز شدن درهای ابدیت.حقیقت جاودانی عدالت است که می گوید:علی (ع) از غوغای مرگ و غائلهٔ پس از مرگ نگرانی ندارد.منابع :فرازهایی جذاب و خواندنی از زندگی امام علی (ع)تالیف : علامه محمدتقی جعفریناشر : جهان آراچاپ : چاپخانه نمونه تیراژ : ۵۰۰۰چاپ : پنجم – زمستان ۱۳۷۹

مدیریت کیفت جامع

نویسنده : دکتر رضا مهربان خلاصه کتاب- روش اجرایی پیاده سازی مدیریت کیفت جامع- نشر پیکان: مقدمه : در سالهای اخیر، شرکتهای بزرگ دنیا برای رقابت در سطح بازار بین المللی و کاهش هزینه های تولید و ضایعات ، و افزایش کارایی شیوه ها و سودآوری بیشتر، و در نتیجه ، رقابت پذیر ساختن قیمتها از روش جدیدی در مدیریت به نام مدیریت کیفیت جامع استفاده کرده اند. این روش مدیریت را در دهه ۱۹۵۰ دکتر ادوارد دمینگ و فیگن بام در امریکا ابداع کردند. اجرای این روش مدیریت ، به علت نیاز به سرمایه گذاری در آموزش مدیران و مسئولان شرکتها، چندان مورد توجه صاحبان و مدیران کارخانه های امریکایی قرار نگرفت و دکتر دمینگ ، به درخواست جامعه مهندسان ژاپن، این روش را در آن کشور به کار برد که سبب افزایش سطح کارایی

سازمانهـای تولیـدی و کیفیت کالاهـای کارخانه های ژاپنی شـد. در سالهای ۱۹۸۰ همزمـان بـا تسـخیر بیشتر بازارهای بین المللی به دست ژاپنی هـا شـرکتهای امریکایی ، که بازار فروش خود را به تدریـج از دست داده ، ومجبور به تعطیلی بسـیاری از کارخانه های تولیـدی خود شـده بودنـد، برای جلوگیری از وخیم تر شـدن اوضـاع و ورشکسـتگی بیشتر کارخـانه هـا ، و برای رقابت پـذیر کردن دوبـاره کالاهایشـان به روش مـدیریت کیفیت جـامع رو آوردنـد. همزمـان ، مـدیران شـرکتهای تولیـدی دیگر بـا مطالعه شـیوه های مـدیریت شـرکتهای ژاپنی ، روش مـدیریت خود را به تدریـج تغییر دادند و به اجرای روش مدیریت کیفیت جامع پرداختند. کیفیت چیست ؟ کیفیت را به عنوان انجـام کارها به طور درست و پیوسـته در همه رده های سازمان می توان تعریف کرد. یعنی ، عاملی که بین نیـاز مشتریـان ، کارکنـان ، وهـدفهای مـالی سازمـان توازن به وجود می آورد . انجـام کـار درست به طور پیوسـته ، یعنی تـامین خواسـته هـای مشتری. مـدیریت کیفیت جـامع چیست؟ بـا توجه به تعریفهای یاد شـده ، مـدیریت کیفیت جامع را بایـد سیسـتمی در مدیریت دانست که انجام کارها را به طور درست ، پیوسته ، و در همه رده های سازمان تضمین می کند. بنابر تعریفهای ارایه شده ، تحقق موارد بالا به اسـتقرار سیسـتمی در سازمان نیاز دارد که بتوانـد به دو پرسـش زیر پاسـخ دهد، یعنی سیستم موجود باید پاسـخ پرسشـهای زیر را به طـور پیوسـته در بر داشـته باشـد :۱-کارهـای درستی که بایـد انجـام شود، چیست ؟۲-روش درست انجـام آنها چیست ؟نگاهی دقیقتر به این پرسشـها نشان می دهـد که برای انجام درست کارها، طرح زیر بنایی سیسـتم بایـد درست باشـد، یعنی کیفیت طراحی سیسـتم ، و به طور کلی ، فعالیتهایی که در سازمان انجام می گیرد ، به گونه ای باشد که کارهای مربوط به کارکنان به طور سازمان یافته شـناسایی شود و سیسـتم موجود رهنمودهای لازم را برای همه کارکنان در همه سطوح ارائه دهد تا روش انجام آن برای آنان روشن باشد. طرح کیفی را با شـکل زیر روشـنتر می توان بیان کرد. مدیریت کیفیت جامع ، آن طرح زیر بنایی سیستم است که کیفیت لازم را برای سیسـتم در بر دارد. و اما روش صـحیح انجام کارها بـدین معناست که کارها همواره به گونه ای انجام شود که نتیجه مورد نظر را داشـته باشد، یعنی مطابقت کیفی مورد نظر به دست آید. مطابقت کیفی را به کمک شـکل زیر می توان روشنتر ساخت. بنابر تحقیقات انجام شده ، سازمانهایی که هدفهای دراز مدت خود را مشخص کرده ، و راهبردهای ویژه ای را برای دست یابی به آنها تدوین می کنند، در مقایسه با سازمانهایی که بدون تعیین هدفهای دراز مدت مشـغول به کارند، بسـیار موفقتر ، و از رشـد بیشتری برخوردارنـد . همچنین ، این بررسـیها نشـان می دهـد که همزمان با تغییر جو بازاری که سازمانها در آن فعالیت می کننـد، سـاخت سازمـانی نیز نیازمنـد تغییر خواهـد بود. در ضـمن ، اهمیت دادن به عوامـل درونی و برونی سازمـان در سالهـای اخیر افزایش فراوانی یافته است. بر پایه این مطالعات ، می توان به طور خلاصه گفت که آگاهی از مدیریت راهبردی یکی از ضروریترین فعالیتهای مدیریت برای موفقیت است، بدین معنا که تعیین و اسـتفاده از هدفهای دراز مدت یکی از ضـروری ترین وظایف مدیریت به شـمار می آیـد. تعریف برنامه ریزی راهبردی چنـدین تعریف برای برنامه ریزی راهبردی ارائه شده است. بیشتر این تعریفها بسـیار مبهم و طولا‌نـی است. تعریفی که در زیر می آیـد، بسـیار سـاده و کوتاه ، و شامل مفهوم و معنای مهمی است. برنامه ریزی راهبردی فراینـدی است که از طریق آن دیـدگاه دراز مـدت و هدفهای سازمان و چگونگی تحقق آنها مشـخص می شود. فرایند برنامه ریزی راهبردی فرایندی است مسـتمر که به صورت چرخه ای بسـته در راستای بقاء دائمی و رشد سالم سازمان به کار می رود.نقش برنامه ریزی راهبردی در رشـد سازمـان شـرکتها و سازمانها ماننـد سیسـمتهای دیگر دارای دوره عمر مشخصـی هسـتند. این دوره عمر و یا زیست دارای مراحل خاصی است. هر یک از این مراحل هدفهای تعیین شده ای دارند که هر شرکت و یا سازمان با پیمودن هر یک از آنها باید به هدفهای پیش بینی شده در آن مرحله بکرسد. به این هدفها از طریق برنامه ریزی صـحیح راهبردی و با استفاده از یک مـدل اجرایی منـاسب می توان دست یـافت. کـاربرد مـدل اجرایی راهبردی در چارچوب دوره عمر، که در بالا به آن اشاره شـد، به شرکت ویا سازمان کمک خواهـد کرد تا به هـدفهای خود برسـد. کسب هـدفهای سازمان در دوره عمر را می توان مشابه با سلسـله مراتب نیازها دانست که نخستین بار توسط ابراهام مازلو پیشـنهاد شـد. خوانندگان این مجموعه به طور قطع در طی مراحل تحصـیلی

خود با سلسله مراتب نیازهای مازلو آشنا شده اند. مازلو نیاز انسانها را طبقه بندی کرده است. در این طبقه بندی و یا سلسله مراتب ، نیاز انسانها از نوع بسیار ابتدایی ، یعنی نیاز به غذا و پوشاک ، تا تامین بالاترین نیازهای فردی طبقه بندی شده است که این نویسنده نیازی به تشریح آنها در این مجموعه نمی بیند. هر سازمان و یا شرکت ، همانند انسان ، دارای نیازهای متعددی است که با تامین یکی از آنها تامین نیاز بعدی برایش اهمیت خواهد یافت. به همین ترتیب ، هر سازمان و یا شرکت نیز دارای سلسله مراتبی از نیازهاست که یکی پس از دیگری باید تامین شود. دست یابی به هدف بعدی ، بدون تامین نیاز زیرین امکان پذیر نخواهد بود. ویلیام بین در کتاب خود به نام برنامه ریزی راهبردی به سلسله مراتبی از این نیازها برای شرکتها و یا سازمانها اشاره کرده است. این سلسله مراتب نیازهای سازمان را می توان به گونه مشابه با سلسله مراتب نیازهای مازلو در خصوص انسان نشان داد.سلسله مراتب نیازیک سازمانویلیام بین افزوده است که برای هر شرکت جایگاهی در این سلسله مراتب می توان یافت ، و با استفاده از مدیریت راهبردی ، آن را در راستای کسب نیازهایش هدایت کرد. ایجادنخستین مرحله از سلسله مراتب نیازها برای شرکت و یا سازمان ، امکان موجودیت و یا ایجاد آن است. البته ، ایجاد و یا موجودیت ، همان گونه که در شکل دیده می شود ، پایینترین مرحله از سلسله مراتب نیازها برای هر سازمان است. از آنجا که بیشتر سازمانهایی که در بازار کار فعالیت می کنند ، در نخستین سالهای ایجاد خود شکست می خورند و از میان می روند، بنابراین مرحله ایجاد از اهمیت خاصی برخوردار است. برای ایجاد هر سازمان و یا شرکت ، مسئولین و کارکنان آن باید از آغاز کار همه جنبه های فعالیت سازمان را به طور دقیق مورد توجه قرار دهند و سخت کوشا باشند. هر برنامه ریزی راهبردی صحیح دیدگاه ، رسالت ، محیط ، وضعیت دقیق تجاری شرکت ، بازار و محصولات ویا خدماتی را که به بازار عرضه می کند، به طور مشخص و دقیق مدنظر قرار می دهند و بر روی فعالیتهای خاصی که برای چنین موقعیتی در عنفوان کار شرکت مناسبت داشته باشد، توجه خواهد داشت. هر یک از عوامل بالا ، با توجه به موقعیت شرکت در بازار ، باید به گونه ای در نظر گرفته شود که ثبات سازمان امکان پذیر باشد. با این هدف و یا منظور ، برنامه ریزی راهبردی در اجرای برنامه های اولیه شرکت و یا سازمان حائز اهمیت بسیار خواهد بود و در تعیین هدفها در حین برنامه ریزی راهبردی ، حتی الامکان به محیط برونی و رقابت پذیری شرکت باید توجه شود. توسعه چنانچه شرکت و یا سازمان چندین ماه و یا یک سال را با موفقیت پشت سر گذارد ، مسئولین آن باید تلاش خود را متوجه توسعه شرکت ویا سازمانشان کنند. در بیشتر برنامه ریزیهای راهبردی ، توسعه بخش عمده ای از برنامه ریزی راهبردی شرکت را باید تشکیل دهد. در این برنامه ریزی های راهبردی ، به بازارهای دیگر ، محصولات و یا خدمات دیگری که شرکت و یا سازمان می تواند بر روی آن فعالیت کند، به دقت توجه خواهد شد. برای امکان و تحقق توسعه ، شرکت و یا سازمان باید تواناییهای درونی خود را بررسی کند و ضمن پشتیبانی از فروش شرکت ، به مشتریان ، و فعالیتهای تجاری خود توجه لازم داشته باشد. منظور از پشتیبانی فروش ، تامین نیاز مشتریان و حصول اطمینان از دارا بودن ظرفیت کافی برای تامین خواسته مشتریان است. برای این منظور همه واحدهای اجرایی شرکت همچون تدارکات ، انبار، و سیستمهای اطلاعاتی و حتی حسابداری در کنار پیشرفتهای تولیدی باید پیشرفتهای لازم را داشته باشند. مدل اجرایی برنامه ریزی راهبردی تحت عنوان مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع که توسط این نویسنده در این مجموعه ارائه شده است ، شامل برنامه ریزی راهبردی صحیحی است که بررسی سیستماتیک عوامل بالا را امکانپذیر می کند. استقرار همان گونه که در جبهه های جنگ ، ارتشیان پس از تسخیر ناحیه ای جدید، برای استقرار کامل خود از طریق حفر موضع و جایگزین کردن امکانات جنگی خود در محل تسخیر شده تلاش می کنند، به همین ترتیب مسئولین شرکتها و یا سازمانها پس از ایجاد توسعه ، از طریق دسترسی به بازارهای جدید و یا ارایه محصولات و یا خدمات جدید در راستای استقرار خود در بازار جدید باید تلاش کنند.شرکتها و یا سازمانهایی که در برنامه ریزیهای راهبردی خود توجه لازم و کافی بر روی این موضوع نداشته باشند، دست آوردهایی را که با تلاش فراوان خود و کارکنانشان کسب کرده اند، به سرعت از دست خواهند داد ، همان گونه که یک دونده قادر نخواهد بود در مسابقه دو

"استقامت " تمام مسافت مسابقه را با سرعت زیاد بپیماید و در این گونه مسابقه ها شرکت کنندگان از راهبرد خاصی پیروی می کنند. برنامه ریزی صحیح و کامل راهبردی نقش فکر و هوش را برای سازمان در راستای دست یابی به هدفهای دراز مدت و یا کوتاه مدت ایفا می کند. از این رو ، برنامه ریزی راهبردی نه تنها باید مبنای رشد سازمان باشد، بلکه باید پیشرفتی همراه با تفکر و درایت کامل را برای سازمان سبب شود. بنابراین ، برنامه راهبردی شرکت و مدل اجرایی مدیریت راهبردی باید دارای ساز و کاری باشد که دلایل و برهانهای لازم را در این زمینه بتواند بررسی کند. چنین برنامه ریزی راهبردی باید مسئولین را در راستای تفکر صحیحی رهنمون سازد که نتیجه اش ایجاد توازن در فرایند رشد همراه با بینش کافی است. ارتقاکسب ارتقا در شرکت موجب توجه و تمرکز همه نیروها برای افزایش کارایی فرایندها می شود . ارتقا بالاترین مرحله ای است که شرکت و یا سازمان می تواند کسب کند. با رسیدن شرکت و یا سازمان به این مرحله و یا مرتبه از سلسله مراتب نیازها ، به بالاترین درجه کیفیت در اداره آن سازمان نایل آمده است. در این حالت ،شرکت توانایی دریافت جوایزی مانند جایزه دمینگ و جوایز دیگری که در سطح بین المللی ارایه می شود خواهد داشت .برنامه ریزی راهبردی ، با استفاده از مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع ، موجب رسیدن شرکت و یا سازمان به این مرحله از کیفیت در اداره خود خواهد شد . برنامه ریزی راهبردی با تعیین راهبردهای مشخص به کسب چنین پیشرفتی می انجامید . این راهبردهای مشخص همه نیازهای مشتریان و فروشندگان و سرانجام ، همه ذینفعان را تامین خواهد کرد بقاءبعد از کسب بالاترین مرحله از کارایی و کیفیت ،شرکت و یا سازمان باید همه تلاش خود را در راستای بقای آنچه که تا کنون کسب کرده است ، به کار گیرد . چنانچه شرکت و یا سازمان با استفاده از روش برنامه ریزی صحیح راهبردی به مرحله « ارتقا» نایل آمده باشد، باید ارتقای کسب شده را تا زمان نا معلومی حفظ کند ؛ یعنی ، در صنعت مورد نظر در سطح بین اللملی برای مدت نا معلومی پیشرو و یا رهبر باشد و شرکت های دیگر در آن صنعت از آن پیروی کنند . برای مثال ، چنانچه تیم فوتبال یک کشور پس از تلاش بسیار زیاد برنده جام جهانی در فوتبال شود ، اگر بتواند برتری خود را در سالها و یا دوره های آتی (هر چه طولانی تر) حفظ کند . به مرحله ی بقا دست یافته است . تیم فوتبال کشور برزیل که سالها به طور متوالی برنده ی جام جهانی فوتبال شده بود، نمونه بارزی از کسب بالاترین مرحله از سلسله مراتب نیاز های سازمان است .شرکت ها و یا سازمان هایی که به این درجه نایل آمده باشند ، باید با استفاده از برنامه ریزی صحیح راهبردی مصونیت لازم را برای خود به وجد آورند . چنین برنامه راهبردی باید این اطمینان را به مدیران بدهد که افراد خاص در مدت زمان معین مسئول انجام فعالیت های بسیار مشخص با هدف های خاص باشند. این فعالیت ها و نتایج آنها همواره با استفاده از معیار های خاصی باید بررسی شود تا هیچ گونه مشکلی در کسب هدف های تعیین شده پیش نیاید و با دست یابی پیوسته به ارتقاء ، سبب بقای هرچه بیشتر شرکت یا سازمان بشود . در هر یک از مراحل سلسله مراتب نیاز شرکت ها ، از ایجاد تا ارتقا و بقا ، استفاده از برنامه ریزی صحیح راهبردی بسیار ضروری است . برنامه ریزی راهبردی همیشه باید در پرتو مدل اجرایی آزمایش شده و کارایی صورت گیرد تا بیمه کننده تلاش مدیران و مسئولین باشد . مدل اجرایی مدیریت راهبردی در چهار چوب مدیریت کیفیت جامع که در این مجموعه ارائه شده است، مدلی است که با بررسی دقیق مدل های اجرایی موفق موجود در امریکا ، اروپا و ژاپن از سوی این نویسنده به وجود آمده است و می تواند مبنا برنامه ریزی راهبردی در شرکت های تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و یا خصوصی قرار گیرد ، و حتی در مدیریت کلی کشور به کار رود . این مدل اجرایی را که توسط این نویسنده با استفاده از مدل های دیگر تنظیم شده است . در صفحه ی ۵۸ می توان دید . شرح بخش های مختلف این مدل در فصل های بعد ارائه شده است .۱-برنامه ریزی راهبردی باید جهت دهنده باشد و از ایجاد اختلال جلوگیری کند ۲- برنامه ریزی راهبردی باید بر اساس نیاز های واقعی مشتریان پی ریزی شود و نه بر اساس نیاز های شخصی .۳- چنین برنامه ای بر اساس واقعیت های سازمان بنا می شود و نه بر اساس مسایل سیاسی آن ۴- برنامه ریزی راهبردی از اجزای مختلفی با کلیت واحد تشکیل شده است و نه از اجزای از هم گسیخته ۵- برنامه ریزی راهبردی بر اساس حقایق محیط درونی و برونی شرکت و یا

سازمان بنا می شود و نه براساس فاکتور ها و یا عوامل درونی ۶- یک برنامه راهبردی خوب بر اساس اولویت ها پی ریزی می شود و نه بر اساس اضافه کردن هدف هایی که برای شرکت و یا سازمان دارای اهمیت نیستند .۷- برنامه ریزی راهبردی خوب به صورت کنشی با موقعیت ها برخورد خواهد کرد و نه به صورت واکنشی و همراه با تاخیر .۸- برنامه ریزی راهبردی موجب تسریع در کارها می شود و از عقب مانـدگی جلوگیری می کند .۹- معمولا برنامه راهبردی توسعه بخش است و محافظه گرانه عمل نمی کند .۱۰- نـتیجه برنـامه ریزی راهبردی موجب تسـریع در کارهـا می شود و از عقب مانـدگی جلوگیری می کنـد .۱۱- برنـامه ریزی راهبردی کاربردی است و صـرفاً فعالیتی آکادمیک نیست .۱۲- برنـامه ریزی راهبردی فراینـدی است که همه ساله انجام ، و از آن پیروی می شود . برنامه ریزی راهبردی فعالیتی نیست که در یک موقعیت خاص انجام شود.۱۳- برنامه ریزی راهبردی همچون فعالیت هایی که جزیی از وجود انسان می شود ، فراموش نشدنی است و بعد از اینکه چند بار انجام شد ، بسیار طبیعی به نظر خواهد رسید ۱۴- تعیین هـدفهای قابل انـدازه گیری و انـدازه گیری معیارهای خاص هدفها از جمله مشـخصات هر برنامه ریزی راهبردی خوب است.معمولا آنچه که بایـد ارزیابی شود،مورد توجه قرار خواهد گرفت.۱۵- برنامه ریزی راهبردی برای اجرا به وجود می آیـد و نه برای بایگانی در کتابخـانه موانع اجرای صـحیح برنـامه ریزی راهبردی در مقایسه با فایـده های برنامه ریزی راهبردی ، به مطالبی در زیر اشاره می کنیم که در صورت عدم توجه به آنها ، فرآیند برنامه ریزی راهبردی آسیب فراوان خواهد دید و ضـمن جلوگیری از کاربد صحیح آن ، از پتانسـیل پیشـرفت کار می کاهد . این مسایل عبارتند از : ۱-بـا موفقیت کسب شـده در یک دوره از برنامه ریزی های کوتاه مـدت نباید مدیران احساس کنند که کسب موفقیت بدون برنامه ریزی راهبردی نیز امکان پذیر است و از کاربرد آن در چرخه ی تجاری بعدی خود داری کنند .۲- رشد سازمان و یا شرکت فقط از افزایش فروش آن شرکت ناشی نمی شود .رشد واقعی زمانی به وجود می آیـد که همه ی عوامـل درگیر در سازمـان رشـد یافته باشـند .۳- رقـابت پـایه و اساس پیشـرفت است. زمانی شـرکت و یا سازمان در صـحنه بین المللی رقابت پذیر خواهد شد که در صحنه و یا صنعت داخلی رقابت پذیر باشد .اگر روحیه ی رقابت پذیری به وجود نیاید ، پتانسـیل پیشرفت از میان خواهد رفت .۴- برنامه ریزی ها بایـد به صورت دراز مدت باشد و نه کوتاه مدت .موفقیت های کوچکی که ممکن است به دنبال برنامه ریزی کوتاه مـدت به وجود آیـد ، معمولاً مانع برنامه ریزی های دراز مـدت می شود . ۵- بی توجهی به ایجـاد فرهنـگ کـاری در شـرکت و یـا سازمان به از دست دادن نیروهای مفیـد آن خواهـد انجامیـد .مـدیرانی که اهمیت ایجـاد محیطی منـاسب ، همراه بـا دیـدگاهی بر ای آینـده ی شـرکت ، ارزش هـا و اعتقـادات کاری خاص را درک نکننـد ، نیروهایی را که ممکن است باعث رقابت پذیری آن شرکت بشوند ، از دست خواهند داد .۶- احساس رضایت از وضعیت فعلی خبر خوبی برای رقیبـان است .بعضـی از مـدیران در انجام فعالیت های بهینه سازی با ارائه ی توجیهاتی همچون « ما از بهترین روش های موجود اسـتفاده می کنیم » و یـا « همه چیز به گونه ای است که مـا می خواهیم » از انجـام فعالیتهای بهینه سازی خود داری می کنند .عـدم پیشـرفت در شـرکت و یـا سازمـان بـا توجه به این گونه دلایل موجب خوشـنودی رقیبان آن شـرکت خواهـد شـد .۷- فعالیت شرکت و یـا سازمـان را نبایـد محـدود به توانـایی هـای سال قبل و یا چرخه ی تجاری پیشـین کرد . مبنای برنامه ریزی در بعضـی از شرکت هـا و یـا سازمـان هـا متاسـفانه فقـط بر مبنای سال قبل است . چنین طرز تفکری نشانه ی عـدم اسـتفاده از نیرو ها و امکانات موجود در سازمان است .۸- عدم برنامه ریزی صـحیح موجب عدم سرمایه گذاری های لازم در شرکت می شود . متاسفانه ، بعضی از مـدیران تفکر کوتاه مـدت دارند و تنها به فکر سود آوری های کوتاه مدت هسـتند و بر این باورند که مسایل آینده را آینده حل خواهنـد کرد . مسایـل آتی را تنهـا از طریق برنـامه ریزی هـای دراز مـدت می توان حل کرد و تنها از طریق برنامه ریزی راهبردی و اسـتفاده از مـدیریت کیفیت جامع امکان پـذیر خواهد بود . ساز و کار پشتیبانی در برنامه ریزی راهبردی فرآیند برنامه ریی راهبردی که می توانـد برای شـرکت ها سودمنـد واقع شود ، فرآیندی است که دارای مشـخصات زیر است :۱-نیاز سازمان و یا شـرکت را به درستی تعیین کنـد ۲- از همه فـاکتور هـا و یـا عوامل مهمی که در انجام برنامه ریزی راهبردی بایـد به کار رونـد ، اسـتفاده شود ۳-

فرآینـد جـامعی برای اجرای فعـالیت های برنامه راهبردی ایجاد شود ۴- از نیروی قوی پتانسـیل موجود در برنـامه ریزی راهبردی در راسـتای حفظ رشـد و افزایش تواناییهای شـرکت و یا سازمان به خوبی اسـتفاده کنـد .برای تامین شـرایط بالا ، قبل از اقدام به برنامه ریزی راهبردی ، چنـد موضوع مهم بایـد مورد توجه مسئولین قرار گیرد . توجه لازم به این مسایل موفقیت در برنامه ریزی راهبردی را بیمه می کند . دو موضوع حیاتی و مهم در این زمینه، که توسط مدیران دست اندکار در برنامه ریزی راهبردی مطرح شده است ، عبارتند از :۱- داشـتن کیفیت بالا در استفاده از کار گروهی ۲- اسـتفاده مناسب از اطلاعات دربرنامه ریزی راهبردی استفاده از کـار گروهی از آنجـا که هر یک از مـدیران به تنهایی دارای ظرفیت فکری خاصـی هسـتند، و در ارایه ایـده ها و نظرها کاملا با هم تفاوت دارنـد، و از آنجا که همفکری و تبادل نظر ، باعث ایجاد افکار ، ایده های و نظرهای جدیدی می شود که هر یک از مدیران به تنهایی امکان دست یابی به آنها را نخواهند داشت ، بنابراین کار گروهی در همه سـطوح سازمان (از اداره کلی شـرکت توسـط گروه مدیران تا حل مساله ای کوچک در سـطح کارخانه) از اهمیت خاصـی برخوردار است. این اهمیت نیز در دین مبین اسـلام به روشـنی و با ارایه آیات متعدد در قرآن کریم عنوان شده است . بنابر بررسـیهای به عمل آمده ، در شـرکتهایی که مدیران تصمیمات خـود را به صـورت گروهی اتخـاذ می کننـد، در مقـایسه بـا شـرکتها و یـا سازمانهـایی که در برنـامه ریزی راهـبردی خود از کـار و تصـمیمات گروهی استفاده نمی کنند، از نقطه نظر ارائه ایده ها و نظرها تفاوت زیادی با هم دارند. بنابراین ، میزان بهره وری از کار گروهی از نقطه نظر فرهنگی وکاربردی آن قـدر بالاست که باید در سـطح کشور به آن توجه شود.به همین ترتیب ، چنانچه یک یا چند تن از مدیران ، آگاهی چندانی از کار گروهی نداشـته باشـند به کار برنامه ریزی راهبردی در شـرکت و یا سازمان خود آسیب خواهنـد زد. بـا توجه به نکـات بالاـ ، میزان آگـاهی از کار گروهی بادرجه تاثیر پـذیری در برنامه ریزیهای راهبردی ارتباط مستقیم دارد. شـکل صـفحه زیر این ارتبـاط را مشـخص می کنـد. از این رو ، اگر درجه کیفیت کـار گروهی پـایین باشـد و از برنامه ریزی راهبردی نیز اسـتفاده چندانی نشود ، به این معناست که شرکت و یا سازمان از پتانسیلهای موجود خود به خوبی استفاده نمی کند. از سوی دیگر ، چنانچه درجه کیفیت در کار گروهی بالا ، و درجه اسـتفاده از برنامه ریزی راهبردی نیز بالا باشـد، شـرکت ویا سازمان از رقابت پـذیری خوبی بهره منـد خواهـد بود. درجه تاثیر پذیری برنامه راهبردی اسـتفاده از اطلاعات موضوع حائز اهمیت دیگر در برنـامه ریزی راهبردی ، اسـتفاده از اطلاعـات است. همان گونه که در شـکل زیر دیـده می شود، در محور قائم شـکل درجه کیفیت اطلاعـات راهبردی درج شـده است. اطلاعـات راهبردی به آن دسـته از علوم ، اطلاعـات ، و آمـاری گفته می شود که شـرکت و یا سازمـان دارد. این اطلاعـات ممکن است شامـل اطلاعـات و آمـار درونی همچون درجه فنـاوری ، مسائل مالی ، فراینـدی ، و نیروی انسـانی باشـد و یـا اطلاعـات بیرونی همچون بـازار ، رقیبـان ، مشتریـان ، صـنعت و اقتصـاد را در برگیرد . کیفیت اطلاعات راهبردی زمـانی بالاست که اطلاعات دقیق و کامل برای دوره زمانی لازم وجود داشـته باشـد. محور افقی شـکل ، درجه اسـتفاده از اطلاعات راهبردی را نشان می دهد . اسـتفاده تاثیر پذیر از اطلاعات راهبردی به معنای دسترسـی سریع و استفاده مناسب از اطلاعاتی است که برای فراینـد تعقیب هـدفهای راهبردی در اختیـار شـرکت قرار دارد. این فراینـد شامـل فعالیتهـای هوشـمندانه ، کنشـی ، همکاریهای همگـانی ، و واکنشـهای گروهی در راسـتای حـل مسائـل بسیار بزرگ در شـرکت و یـا سازمـان است. چنانچه اطلاعات موجود در سازمان از کیفیت پایینی برخوردار باشـد و اسـتفاده صـحیح از اطلاعات راهبردی وجود نداشـته باشـد، به طور قطع میزان اسـتفاده از برنامه های راهبردی بسیار ناچیز ، و یا صفر است. در مقابل ، چنانچه کیفیت اطلاعات موجود در سازمان و یا شرکت بالا باشد و از آنها به طور مناسب اسـتفاده شود، تعقیب هدفهای راهبردی در آن سازمان بسیار مناسب است و موجب رقابت پذیری آن در مقایسه با رقیبان خود در صـنعت خواهـد شـد. این سوال ممکن است برای بعضـی ازخواننـدگان پیش آیـد که برنامه ریزی های راهبردی و راهکارهـای به کـاررفته در اجرای آنهـا تـا چه حـد در کسب هـدفها و موفقیت شـرکت و یـا سـاز مان مفیـد واقع می شود؟ بررسـی شرکتها و یا سازمانهایی که با موفقیت از برنامه ریزیهای راهبردی اسـتفاده کرده اند ،نشان میدهد که این شـرکتها در پایان دوره ی

سوم و یا چهارم برنامه ریزیهای راهبردی خود به موفقیتهای قابل ملاحظه دست یافته انـد و تفاوت آنها با رقیبانشان بسیار زیاد شـده است.همچنین،آنچه که این نویسـنده در سالهـای اخیر در این زمینه تجربه کرده است بیانگر موفقیت قابل ملاحظه در استفاده از این برنامه ها در شرکتهای تولیدی است.هرچند نتیجه ی برنامه ریزی راهبردی از یک شـرکت تا شرکت دیگر کاملا متفاوت است،ولی هدفهای زیر از جمله هدفهایی است که توسط بیشتر شـرکتها دنبال شده است:۱-سهم بازار و یا رخنه کردن در آن۲-افزایش فروش یک محصول و یا خـدمت خاص۳-کاهش در هزینه های عملیاتی۴-بهبود وضعیت نقدینگی۵-بهبودبخشی به فرایندهای درونی۶-شناخته شدن در بازار و یا صنعت ۷-رشد نیروی انسانی در تعداد و یا مهارت آنهادر بیشتر برنامه ریزیهای راهبردی ،معمولا شرکتها چند هدف راهبردی را مد نظر قرار می دهند و دنبال می کنند. فایده ای که نصیب بیشتر این شـرکتها شده است به طور قطع تسریع در دست یـابی به هـدفهای راهبردی آنهـا بوده است،و این موفقیت را مـدیون فعالیتهای گروهی و استفاده از اطلاعات راهبردی که زایـده ی برنـامه ریزیهـای راهبردی و مـدیریت کیفیت جـامع است،می داننـد.انواع راهبرد در سازمانهابه طور کلی ،سازمانهای نسبتا بزرگ دارای سه نوع راهبرد هستند:۱-راهبرد کلی سازمان۲-راهبرد خطوط تولیدی(واحدهای تجاری)۳-راهبرد واحدهای اجراییبه طور کلی،راهبرد سازمان برای ایجاد توازن نسبی در مجموعه ی واحدهای تجاری و یا خطوط تولیدی تدوین می شود. این راهبردها شامـل تصـمیم گیریهای مربوط به نوع فعالیت سازمان و تعیین بهره وری فعالیتهای گوناگون سازمان است.راهبرد واحـدهای تجاری در قسـمتهای گوناگون سازمان و تعیین بهره وری فعالیتهای گوناگون سازمان است.راهبرد واحدهای تجاری در قسمتهای گوناگون ،به بهبود موقعیتهای رقابتی،تولیـدات،و یا خدمات شـرکت مربوط می شود. واحد تجاری ممکن است به عنوان واحدی راهبردی که شامـل مجموعه ی محصولات مربوط به هم است(ماننـد واحـد لوازم خانگی)،به شـمار آیـد.راهبرد قسـمتهای اجرایی را بیشتر برای افزایش بهره وری تعیین می کننـد. بـا در نظر گرفتن نقـاط قـدرت سازمـان و راهبرد واحـدهای تجاری آن،راهبرد قسـمتهای اجرایی ممکن است باعث ایجاد راهبردهایی شود که به هماهنگی فعالیتهای گوناگون در سطح سازمان و افزایش بهره وری می انجامد.این سه نوع راهبرد،طبقه بنـدی طبیعی راهبردهای سازمان را نشان می دهـد.این راهبردها ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و برای دست یابی سازمان به موفقیت کلی باید با یکدیگر هماهنگی کامل داشته باشند.تشریح مدل مدیریت کیفیت جامعفرایند سیاست گذاری در مدیریت کیفیت جامع شامل سه اصل است:نخست،تدوین راهبرد،دوم اجرا وسوم ،ارزیابی و نظارت بر راهبردها.شکل زیر ارتباط این سه اصـل رابا یکـدیگر نشان می دهـد. این سه اصل بعدا به طور کامل بررسـی خواهـد شـد. فراینـد اجرای سیاستها و مـدیریت کیفیت جامع در سطح بالای یک سازمان (هیات مدیره)شامل فعالیتهای متفاوت است. این فعالیتها ممکن است شامل گستره ای از تدوین رسالت تا ارزیابی انجام کارها باشد. مدیران ارشد محیط خارج سازمان را برای تعیین عوامل خطر و فرصتها و محیط داخل را برای تعیین موارد ضـعف و قدرت باید بررسـی کنند و سـپس ، با بررسـی عوامل راهبردی ، رسالت شرکت را به عنوان نخستین گام در اجرای مدیریت کیفیت جامع تعیین کنند. تدویون رسالت به تعیین هدفهای دراز مدت ، کوتاه مدت ، و نقاط اتکایی شرکت می انجامد . هدفهای درازمدت و کوتاه مدت ، با استفاده از برنامه های مالی و بازرگانی سازمان اجرا می شود و سرانجام ، نتایج کارها مورد بررسـی و تحلیـل مـدیریت قرار می گیرد. یکی از اجزای این مـدل به بررسـی محیط درونی و برونی شـرکت مربوط می شود. محیـط برونی سازمـان محیط برونی سازمان شامل متغیرهایی است که در خارج از سازمان وجود دارد و در کوتاه مـدت در اختیار و زیر نظر مـدیریت نیست . این متغیرهـا از دیـدگاه سازمـان شامل دو قسـمت عمـده محیط کاری و محیط ارتباطی است. محیط کاری عبـارت است از عواملی که مستقیما بر کـار سازمـان اثر می گـذارد . این عوامـل شامـل روش کـار دولت ، فروشـندگان ، رقیبـان ، مشتریان ، سهامداران ، و مراکز مالی کشور است. محیط ارتباطی به عواملی گفته می شود که به طور مستقیم بر کار شرکت اثر نمی گذارنـد ، ماننـد آداب و رسوم ، فنـاوری و نیروهـای سیاسـی و قانونی در سطح کشور. محیط درونی سازمان محیط درونی سازمان شامـل متغیرهـایی است که در درون سازمـان وجود دارد. این متغیرها ، هماننـد متغیرهای محیط برونی ، در کوتاه مـدت در اختیار و

زیر نظر مـدیریت نیسـت. ایـن متغیرهـا از نظر انجـام کارهـا شامـل بـافت سازمـانی،فرهنـگ،و منـابع سازمـان اسـت. بـافت سازمـانی،چگونگی سازمانـدهی،توزیع مسئولیتها،اختیـارات،و ارتباطـات در سطح سازمان را شامل می شود.فرهنگ سازمانی در بر گیرنـده ی اعتقـادات،انتظارات،و ارزشـهایی است کـه همـه ی اعضـای سازمـان آنهـارا رعـایت می کننـد. بـه طـور کلی،ایـن نـوع اعتقـادات،از راس سازمـان سـر چشـمه می گیرد و دیگران در سرتاسـر سازمـان رعـایت می کننـد.معمولاـ منـابع سازمـانی به داراییها،موجودیهای تولیـدی و فنی ،از جمله مواد اولیه،ابزار،و دستگاههای تولیـدی و خـدماتی گفته می شود. منابع سازمانی شامل نیروهـای انسـانی موجود در سازمـان نیز هست.نیروهای انسانی در مـدیریت کیفیت جامع یکی از با ارزشترین منابع سازمان به شـمار می آینـد و به آنها توجه خاص می شود. تـدوین راهبردتدوین راهبرد های سازمان ، فرایند تعیین هدف ها و برنامه های د راز مدت سازمـان است . تـدوین راهبرد به سازمان کمک می کنـد که با عواملی ماننـد خطر ها ، فرصت های برونی ، نقاط ضـعف و قـدرت درونی برخـورد مـوثر داشته باشـد. راهـبرد سازمـان شامـل تـدوین رسـالت ، دیـدگاه هـا ، ارزشـها ، اعتقـادات و اصـل رهنمومـدی است.دیـدگاه– ارزشـها ، اعتقادات ، اصول رهنمودی دیـدگاه به معنای ارزشـها و اعتقادات ، فلسـفه ی کلی سازمان را تشـکیل می دهد و زیربنای اصولی است که سازمان بر پایه ی آن قرار دارد. دیدگاه سازمان، جایگاه آن را در خارج از محدوده ی برنامه ریزی های معمولی و سالانه ی سازمان مشـخص می کند. دیدگاه ، موقعیت مطلوب سازمان را در آینده دور تعیین ، و نیازهای سازمان را برای دست یابی به آرزو های خود ، مشـخص می کند. رسالت رسالت هر سازمان ، فلسـفه وجودی آن سازمان را مشخص می کند. برای مثـال ، رسـالت بانـک ، تـامین امکانـات مـالی برای مشتریـان خود در جـامعه است. این رسالت را می توان به طور مشـخصتر و محـدودتر بیان کرد. به گونه ای که شامل تأمین منابع مالی صـرفا برای خرید مسـکن باشد. همچنین رسالت را ممکمن است به طور گسترده بیان کرد ، به گونه ای که شامل تامین منابع مالی برای هر کسـی باشـد که نیاز به سـرمایه گـذاری و یا خریـد مسـکن دارد. نکات مهم در تـدوین رسالت و نمونه های آن درفصل بعـد بیان شـده است.هـدف های راهبردی رسالت سازمان همان گونه که در مـدل سیاست گـذاری در مدیریت کیفیت جامع نشان داده ایم ، چارچوب هدف های تعیین شده به وسیله سازمان را مشـخص می کند. این هدفها عبارت اند از نتیجه فعالیت هایی که در آینده انجام می شود و سود آن به سازمان خواهد رسید. بنابراین ، هدف ها به گونه ای بایـد بیـان کرد که فرد مسئول ، زمان تحقق ، چگونگی ارزیابی ، روش ارزیابی و هزینه اجرای آن مشـخص باشـد.نقطه اتکـایی نقـاط اتکایی نام دیگری است برای هـدف های مشـخصتر سازمان. در حالی که دیـدگاه سازمان ، هـدف های ده ساله و یا بیشتر) مشـخص می کنـد و رسالت سازمان برای هـدف های پنـج ساله و یا بیشتر تـدوین می شود ، و هدفهای راهبردی هدف های نسبتا دراز مدت (۳ تا ۵ سـال) سازمـان را تعیین می کنـد ، نقاط اتکایی سازمان را بایـد در مـدت یک سال تامین کرد. ارتباط این هـدف هـا را بـا یکـدیگر سازمـان را بایـد در مـدت یک سال تامین کرد.م ارتباط این هـدفها را با یکـدیگر به صورت زیر می توان نوشت :همه نقاط اتکایی = همه هدفهای راهبردی = رسالت در دوره های گوناگون = دیدگاه بنابراین ، زمانی شـرکت و یا سازمان به دیـدگاه خود می رسد که همگام با تغییر وضـعیت و احوال بازار و نیاز جامعه در رسالت شـرکت تغییرات لازم داده شود و زمانی سازمان به رسالت خود دست می یابـد که همه هـدف های راهبردی تحقق یابـد و سـرانجام ، زمانی سازمان به هدف های راهبردی خود خواهد رسـید که به هر یک از نقاط اتکایی خود دست یابد.اجرای راهبرد ها اجرای برنامه های راهبردی سازمان عبارت اسـت از فراینـد دست یـابی به نقـاط اتکـایی استفاده از سیاست هـای راهبردی سازمان صـرفا از طریق ایجاد برنامه های عملیاتی برنامه ی بودجه و نوشـتن چگونگی انجام آنها امکان پذیر است . معمولا این فعالیت ها را مدیران میانی و پایینتر انجام می دهند ، اما به وسیله مـدیران رده های بالای سازمان بررسـی می شوند. این بررسـی در بعضـی از سازمان ها به عنوان بررسـی برنامه های عملیاتی (برنامه تولیـد ، فروش و بودجه) انجام می شود. برنامه های عملیاتی شامل فعالیت های روزانه سازمان است.مـدیران واحـد های عملیاتی نیز برنامه های عملیاتی ، برنامه ی بودجه و شـیوه انجام کارهای خود را برای دست یابی به هـدف های خویش باید تدوین کنند. همین

مـدیران در تـدوین راهبرد های کلی در سـطح بالا به گونه ای سـهیم انـد و راهبرد واحـد عملیاتی آنها باید در ارتباط با راهبرد های کلی سازمان باشـد.کاربرد سـیاست های در مـدیریت کیفیت جامع ، که برای بهبود کیفیت محصولات و بهبود مسـتمر کارها تدوین می شود ، به شـناخت دو نوع فناوری در مدیریت نیاز دارد. این دو نوع فناوری عبارت اند از :۱-فناوری مدیریت۲- فناوری پشتیبانی آشـنایی با فناوری های مـدیریت سـبب کاربرد درست و مناسب سـیاست ها در مدیریت کیفیت جامع می شود . فناوریهای مدیریت سه نوع اند:۱- کاربرد سیاستها ۲- مـدیریت روزانه کارها ۳- اسـتفاده از تـدوین برنامه ، اجرای برنامه ، بررسـی نتایج و اقدام اصـلاحی .از سوی دیگر ، فناوریهـای پشتیبانی کاربرد سیاسـتها را پوشـش می دهنـد و با حمایت اجرایی آنها ، باعث اسـتمرار انجام فعالیت سـیاست گذاری به طور درست می شوند. فناوریهای پشتیبانی نیز خود به سه دسـته تقسیم شده اند :۱- مشارکت کارکنان در فراینـد تصـمیم گیری ۲- فراینـد انجـام به موقع کار ۳- تضـمین کیفیت جـامع تضـمین کیفیت جامع ، خود بخشـی عمـده از سیستم مدیریت کیفیت جامع ، و دارای اهمیت فراوان است. این بخش از مدیریت کیفیت جامع با سه نوع فعالیت ویژه خود اجرا می شود :۱-تضمین کیفیت محصولات برای رضایت مشتری ۲-تضمین کیفیت کالای تامین کنندگان ۳-کنترل کیفیت آماری ارزیابی و نظارت فراینـدی است که امکان بررسـی فعالیتهای انجام شـده و مقایسه نتایج آن با نتیجه مورد نظر و اتخاذ تصـمیمهای بهینه را به مـدیریت می دهد. از این نتایج باید برای رفع مشـکلات سازمان اسـتفاده شود. هر چند به نظر می رسد که ارزیابی و نظارت آخرین مرحله در اجرای مدیریت کیفیت جامع است ، اما از اطلاعات به دست آمده می توان بار دیگر در مرحله سیاست گذاری دوره های بعدی به طور قطع استفاده کرد. سازمانهایی که با استفاده از سیستم مدیریت کیفیت جامع اداره می شوند ، عمل ارزیابی و نظارت را هر سه ماه یک بار (چهار بار در سال) انجام می دهند. این عمل بررسی فصلی کیفیت نام دارد. انجام بررسی فصلی کیفیت از جمله مهمترین فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع است که فایده های زیر را دارد:۱-ارایه برنامه ای تنظیم شده برای مسئولان نقاط اتکایی و امکان بررسـی مسایل و مشـکلات مربوط به سیاستهای اتخاذ شده ۲-امکان بررسـی درجه اهمیت و طبقه بندی مشـکلات موجود و تخصـیص نیرو برای پیشبرد هـدفهای مدیریت کیفیت جامع ۳-جمع آوری اطلاعـات و ارزیابی طرحهای مربوط به مـدیریت کیفیت جامع ۴-توجه به کار گروههایی که در راسـتای بهبود مسـتمر کیفیت فعالیت می کنند.بررسـی فصـلی کیفیت " روشی برای بررسی عملکرد مدیریت کیفیت جامع

مهارتهای لازم برای موفقیت در مدیریت

نویسـنده :مارسـی گیبسون خلاصه کتاب: مترجم : امیری رشیدی نیک- تلخیص : امیر حسین وداد- فصل اول: شما می توانید فردی موفق باشـید: همه دوست داریم که از نظر خود و دیگران فردی موفق باشیم . اما واقعا موفقیت چیست ؟ خصوصیات نمونه افرادی را که به بالاترین پله های نردبان ترقی رسیده اند : ۱- حس مشترک : همه ما از آن بسیار داریم . افراد موفق می توانند در امور روزمره زنـدگی قضاوت درستی به عمل آورنـد و ایـده ها و تفکرات نا مربوط را برای دسترسـی به موضوع کنار گذارند .۲- داشتن فنی از کـار خود : این امر از کوشـش برای یـادگیری مـداوم در طول زنـدگی ناشـی می شود ،برای دست یابی به موفقیت بایـد ان را طلب کنید و سپس برای آن کار کنید .۳- اعتماد به نفس : عزت نفس ما را در به دست آوردن چیزهای محرک در زندگی و در بدو امر اتکا به منابع و تواناییهای فردی تشویق می کند . شـما وبا تعیین هدف و اعمال صـریح و آشکار خود می توانید این حس را در خود تقویت کنید .۴- هوش عمومی ۵- توانایی انجام دادن کار: افراد موفق ساعی و سخت کوش هستند .آنان تواناییهای خوب سازمانی و عادات کاری سازنده ای دارند و می توانند موارد مهم را از غیر مهم تمییز کنند . ۶- رهبری : افراد موفق نه با تهدید بلکه با ایجاد انگیزه رهبری می کنند . ۷- شناخت درست و نادرست ۸ – خلاقیت : استعداد طبیعی به اضافه بصیرت یا شهود برابراست با خلاقیت ۹- رضـایت از خود ۱۰-بیـان شـفاهی : به منظورارائه پیام حتی در مقابل گروهی عظیم است .۱۱- علاـقه به دیگران : ۱۲-

بخت و اقبال فصل دوم برای خود هدف تعیین کنید افراد موفق به این دلیل موفق می شوند که می دانند به کجا می خواهند بروند : بهترین کاری که به مسیر صحیح هدایت خواهد شد تعیین هدف است . بستر تعیین هدف : اهداف باید مشخص باشند و زمینه های متعددی را در برگیرند .۱- حرفه ۲- وضعیت مالی : به دست آوردن پول . ۳- تحصیل ۴-اوقات فراغت و ....برنامه ریزی اهداف : اهداف خود را برروی کاغذ بیاورید : هدف خود را بر روی آن نوشته و راه های دست یابی به ان را در صفحه بنویسید .سپس اولویت بندی کنید . هدف های خود را بخشی از زندگی روزانه خود سازید .فصل سوم خلاقیت : تفکر باز داشته باشید .بیشتر افراد خلاقیت را مختص هنرمندان میدانند اما برای خلاقیت در تمام گام های زندگی فضایی وجود دارد . یاد بگیرید که فکر خود را باز نموده و از تجربه و تواناییهای خود استفاده کنید .خصوصیات : شهامت ریسک ردن و پافشاری نمودن از خصوصیات مهم فرد خلاق است .افزایش خلاقیت :۱- آگاه بودن از تمام موقعیت جاری خود .۲- مصر بودن در رویای خود.۳- در نظر گرفتن تمام راه حلهای جایگزین .۴- استقبال ازراهنمایی ناشی از درک مستقیم درونی خود . ۵- ارزیابی تمام راه حلهای جایگزین و انتخاب یکی از آنها .۶- واقع بینی در اقدامات خود و بر پایه بهترین دانش موجود عمل کنید .۷- ارزشیابی نتایج خود . خلاقیت راهی است برای زندگی و سود رساندن به جامعه فصل چهارم گوش دهید و یاد بگیرید چنانچه مایل به رشد و توسعه مفهوم گروه در مدیریت باشید ، مجبورید به طور مداوم گوش بدهید . گوش دادن آسان نیست و مهارتی است که عده اندکی به فکر توسعه آن هستند . گوش دادن یعنی به دست آوردن مقصود گوینده از طریق موقعیت ها و کلمات ادا شده فصل پنجم سخنان موثر به احتمال زیاد کسانی که در جمع خوب صحبت می کنند نسبت به کسانی که نمی توانند این کار را انجام دهند بیشتر پیشرفت می کنند . آمادگی برای صحبت : ابتدا سعی کنید پیامی را که می خواهید به حضار بدهید در جمله ای خلاصه کنید . سخنرانی خود را به تفضیل یادداشت نکنید .برای موثر بودن سخنرانی باید به پیام خود و اهمیت آن برای حضار و شنوندگان اعتقاد داشته باشید .فصل ششم بر مطالعه خود مدیریت کنید حجم و سطح مطالعه مدیران در بیشتر رده ها که ضرورت مدیریتی روز است دلسرد کننده اما بسیار لازم است . برای نگه داشتن سطح مطالعه در حدی مناسب و برای دانستن اینکه چه چیزهایی در سازمان در حال توسعه و دگرگونی است ، مطالعه مستمر امری ضروری است و راه کار آن توانا شدن در مطالعه سریعتر است . تعیین سرعت مطالعه : راه اول استفاده دست است . با گذاشتن دست خود بر روی صفحه _ راه دوم استفاده از کارت راهنمای بدون خط است . آن را یک یا دو خط بالای خطی که در حال خواندن هستید قرار دهید . فصل هفتم برفشارهای روحی و اضطرابهای خود مدیریت کنید فراگیری مدیریت بر فشارهای روحی ممکن است سهم مثبت و موثری در موفقیت و رفاه شخصی شما داشته باشد . فشار روحی لزوما بد نیست . میزان مناسب آن حتی می تواند عملکرد شخصی را بالا ببرد .فصل هشتم سازماندهی شده عمل کنید روش صحیح اداره کار در هیچ کجا به دست نمی آید ، مگر آنکه کار و وقت خود را کنترل کنید . شما باید سازماندهی شده عمل کنید و یاد بگیرید که بروقت ،نوشتن و حتی تلفن خود مدیریت کنید . بر وقت خود مدیریت کنید مواردی که باید برای اصلاح و بهبود مدیریت بر وقت خود به آنها توجه کنید :۱-طرحی روزانه از آنچه می خواهید انجام دهید تنظیم کنید (۲) فهرستی از هدف های روزانه ،هفتگی ،ماهانه و سالانه تهیه کنید (۳) اولویت ها را تعیین کنید و یاد بگیرید که چگونه آنها را در برابر مدیر خود مورد سنجش قراردهید (۴) هرگز از یک قطعه کاغذ بیش از دو بار استفاده نکنید (۵) از تکنولوژی (کامپیوتر ،ماشین حساب و تلفن) استفاده کنید . (۶) فقط در مهمترین جلسات شرکت کنید . تمرکز پیدا کنید در مورد کاری که از آن لذت میبرید تعلل نمی کنید ؛ زیرا انتظار حسی از موفقیت را دارید که پس از اتمام کار به شما دست می دهد . به جای تفکر درباره مراحل مشکل و مزاحم بر نتیجه کار متمرکز شوید . زیرا طی کردن همان مراحل به رسیدن به نتیجه منجر می شود . فهرست کارهایی که باید در روز انجام پذیرند فهرستی از کارهایی را که باید روزانه انجام شوند همراه با سرفصل هایی که برحسب اهمییت فهرست شده اند ،تهیه و تنظیم کنید . در حین انجام سرفصل ها ، آنها را یک به یک کنترل کنید . در صورت انجام کارهای دیگر آنها را به سرفصل ها اضافه کنید . در

پایان هر روز در خواهید یافت که چه کارهایی را به پایان رسانده اید و چقدر وقت خود را تلف کرده اید . خود را بشناسید شما جزو کدام دسته از افراد هستید ؟ کسانی که صبح ها خوب کار می کنند یا بلعکس کسانی که بعدازظهرها خوب کار میکنند ؟ شمابایـد از این مسئله آگاه باشید و کار خود را بر طبق آن زمانبندی کنید .یاد بگیرید که نه بگویید وقفه ها یکی از بزرگترین مشکلاتی است که در کنترل وقت خود با آن روبه رو هستید . تلفن زنگ می زند ،یا کارمندی سرزده به اتاق شما وارد می شود . در هر حال چنانچه چنین وقفه هایی در کار شما ایجاد شود در حال اتلاف وقت خود ،صرف کردن بیهوده انرژی خود و فلج کردن خود با عدم انجام کار هستید . برای جلوگیری از بروز این گونه مسائل (نه) گفتن را بیاموزید . اگر در حال کار در مراحل پایانی هستید به مهمان ناخوانده بگویید (نه) . برکار خود کنترل پیدا کنید فهرست کردن فعالیت هایی که باید انجام شوند و تکنیک های تعیین اولویت ها ، ازجمله راه های به دست آوردن کنترل بر کار روزانه هستند . در هر حال هدف شم تمرکز در استفاده از این تکنیک ها ، تمرکز و مهار زمانی است که می توانید آن را کنترل نمایید و با حداقل رساندن برخورد تقاضاهایی که نمی توانید آنها را کنترل کنید . تهیه و تنظیم لیست ها برنامه ریزی کار روزانه مستلزم آن است که دو لیست پایه برای خود تهیه کنید : یک لیست جامع و اصلی و یک لیست روزانه ویژه . لیت اصلی ، مناسب فرد و دائمی است و در دفترچه یادداشت نوشته شده و در برگیرنده هر کار منحصر به فردی است که باید انجام شود.انجام برخی از کارها را تفویض کنید تمام وظایفی را که می توانید به کارکنان تفویض کنید ، به آنان ارجاع دهید ،سپس آنها را از لیست خود حذف کنید . برای پیگیری کارها از یک سررسید یا یک فایل یاد آوری استفاده کنید .اولویت ها را تعیین کنید از انجا که تمام سرفصل های موجود در لیست فعالیت های روزانه از لحاظ اهمیت مساوی نیستند ،باید اولویت هارا تعیین و تعهد منابع و وقت خود را به نسبت اهمیت هر کار با آن منطبق کنید .۱) فوری ،الزامی ،مستلزم کوشش یا تمرکز فکری ۲) یک سرفصل متوسط است .۳) کاری مشغول کننده و عادی است . وقت خود را کنترل کنید بدون زمان بندی کار روزانه نمی توانید وقت خود را کنترل کنید . در غیر این صورت روز خود را برای عکس العمل نشان دادن به بحران ها صرف خواهید کرد . در زمان بندی ،وظایفی را که اولویت بالایی دارند در (نخستین وقت شخصی) قرار دهید . تسلط بر عوامل اتلاف کننده وقت باید از روز سازماندهی شده خود با مدیریت بر وقفه ها و جلساتی که باعث تلف کردن وقت شما می شود دفاع کنید . ضرورت اولیه در این مورد کاهش وقفه هااست . روش واقع بینانه تر ، محدود ساختن وقت برای کنترل کامل زمان در قالب های تعیین شده .پرداختن به مراجعه کنندگان غیر منتظره ملاقاتهای بسیار زیاد درون سازمانی باعث بروز مشکلات بسیاری می شود . استراتژی مقابله با این گونه مراجعه کنندگان ، گذاشتن منشی میان خود و دیگران است . می توانید به منشی بسپارید که به آنان بگوید : سرشما شلوغ است . آیا شما هم در کار خود تعلل می ورزید ؟ افرادی که تعلل می ورزند کارشناسانی خود فریبند . از این رو نباید از آنان انتظار داشت که به این سوال صادقانه پاسخ دهند . فصل نهم تلفن : دوست یا دشمن ؟تلفن در به دست آوردن کنترل بر وقت ممکن است خیر یا شر باشد . وقتی که نیاز دارید با کسی سخن بگویید تصور نکنید که این کار حتما باید با یک جلسه رو در رو انجام پذیرد و وقتی بدان اختصاص داده شود . شما می توانید با تلفن این کار را سریع انجام دهید .آماده شدن برای برقراری تماس های تلفنی پیش از این که تماس های تلفنی را آغاز کنید ، نکاتی را که قرار است به آنها بپردازید فهرست کنید . اگر به افرادی تلفن میکنید که در پرگو بودن هرگز ناموفق نمی مانند ، با تلفن با آنان تماس نگیرید بلکه با نامه یا یک یادداشت کوتاه با آنان تماس برقرار کنید . شرلی بلز از شورای ملی مطالعات کشوری می گوید : دوستانی که بیش از نیم ساعت با شما صحبت می کنند ،احتمالا می خواهند از اطلاعات شما به عنوان یک متخصص استفاده کنند. در جستجوی تلفن های پیشرفته از تلفن های پیشرفته استفاده کنید . تلفن بیسیم به شما امکان می دهد تا ضمن راه رفتن صحبت کنید . گوینده تلفنی شما را قادر می سازد تا بادست های خود -همراه با تلفن زدن — کار انجام دهید . شماره گیر خودکار ذخیره کننده وقت شماست . آیا تماس های تلفنی غربال شده اند ؟ لیستی از افرادی که در طی ان زمان با آنها صحبت خواهید کرد تهیه کنید . سعی کنید تماس های تلفنی خو

د را با افراد دیگر در هر وقتی که ممکن است انجام دهید . فصل دهم حجم اسناد و مدارک و بایگانی را کاهش دهید پیشرفت های تکنولوژیک(نظیر کامپیوتر ، دستگاه های فتوکپی و فاکس و.......) در دنیای اداره امور تجاری در دهه های اخیر ما را قادر می سازد تا اسناد و مدارک را با سرعتی هرچه بیشتر به وجود آورده و انتقال بدهیم .تکنیک تصمیمات چهارگانه یا تکنیک (FART) درمورد مدارک و اسنادی که روی میز شما قرار دارند دو کار می توانید انجام دهید. اول آنکه از مدیریت بر انها اجتناب کنید یا اینکه تکنیک FART را در مورد آنها به مرحله عمل در آورید . FART یک واژه ساختگی برای چهار تصمیمی است که می توانید در مورد مدارک و کاغذها و یا هر نوع سند دیگر اتخاذ کنید . ۱) آنها را به درون سطل زباله بیاندازید . ۲) آنها را به افراد مختلف ارجاع دهید ۳) شخصا بر روی آنها کار کنید ۴) آنها را بایگانی کنید . پردازش مدارک ،اسناد ونامه هابه محض اتخاذ تصمیم درموردنامه ها واسناد براساس تکنیک FART وعمل به تصمیم اتخاذ شده ،برای بخش دوم یعنی پردازش نامه ها ومدارک اماده هستید که به معنای عمل واقدام درمورد مجموعه (اقدامات)است .پیگیری کردن حفظ سابقه مدارک مربوط به خود ودیگران وجه ضروری یاداوری فرایند اقدام است .شما باید مطمئن شوید که اقدامات درمهلت های تعیین شده انجام می شود وبه تعهدات احترام گذارده می شود .شکست درپیگیری اقدامات نه تنها باعث هرج و مرج میشود بلکه بدبختی نیز ایجا می کند .استفاده از حافظه راهی بسیار ناکارامد برای حفظ سوابق است .راههای بسیار موثر عبارتند از استفاده از سر رسید یا فایل نگهداری وفایلهای یاداوری .فایل یاداوری درمواقعی که موارد پیگیری بسیار زیادی برای یاداشت روی سررسید وجود دارد، ضروری است .کشوها رامرتب کنید پس از اینکه روی میز خود را مرتب کردید ،کشوها رامرتب تمیز کنید ؛انگاه همین کار رادرمورد هرگونه سند،مدرک وکاغذ که تلنبارشده است،بهاجرا دراورید .کاهش میزان کار اگر مقدار اسناد ومدارکی که باید تصمیما ت چهار گانه را درمورد انها اتخاذ کنید کاهش دهید میزان کار خودرا کاهش دادهاید ،با جمع کردن (ارزش ماهانه گزارشها)شروع کنید ؛آنگاه آنها راتجزیه وتحلیل کنید .کمک گرفتن از افراد دیگر روشهای بسیار دیگری برای مدیریت اسناد ومدارک ارائه شدهاند .جورج سولیوان پیشنهاد کرده است که کار را با به کار گیری افراد دیگر برای دسته بندی اسناد ومدارکی که به قسمت شما اورده میشود.انگاه سندو مدرکی راکه روی میز شما گذاشته میشود درنظر بگیرید وان را به پنج طبقه تقسیم کنید : ۱-فوری: اسناد ومدارکی که نیاز به توجه ورسیدگی فوری دارند ،اگر نیاز به تصمیم گیری دارند ان را اتخاذ کنید .۲-مطالعه ونگهداری :این گونه اسناد ومدارک را در پوشه ای بگذارید وزمانی که وقت داشتید (مانند وقتی که در حال مسافرت هستید)ان اسناد را بردارید ومطالعه کنید .۳-مطالعه وکنار گذاشتن : این گونه اسناد ومدارک دردرجه دوم اهمیت قرار دارند ؛مدارکی نظیر مجلات وروزنامه های تجاری .اگر پس از یک یا دو هفته موفق به مطالعه آن نشدید ان هارا دور بیندازید.۴- بایگانی : در صورت لزوم یادداشتی تهیه کنید و جایی را که هر سرفصل باید بایگانی شود ، ذکر نمایید .۵- کنار گذاشتن : اینگونه مدارک بیشترین حجم را دارند . قاعده عمومی در این مورد عبارت است از مدیریت و رسیدگی به آنها فقط برای یک بار.عرضه بیش از حد اسناد و مدارک را متوقف کنید کارهای شما ممکن است به عرضه فزاینده و بیش از حد مدارک و اسناد منجر شود – تولید گزارش ها و دیگر مدارک برای اجتناب از این پدیده ، ابتدا مقدار ماهانه گزارش هایی را که خود و یا دیگران تهیه می کنید ، تجزیه و تحلیل کنید . گزارش ها نباید صرفا مجموعه ای از عوامل باشند ، بلکه باید به شکل صحیحی آنها را فراهم آورند تا افراد بتوانند از آنها به منظور اتخاذ تصمیم استفاده نمایند .حذف اسناد و مدارک غیر لازم را هدف خود قرار دهید دیانا بوهر در کتاب کم کردن حجم اسناد و مدارک از فرهنگ سازمانی می گوید : نمی توانید تمام اسناد ،مدارک یا نامه ها را حذف کنید ؛ اما برخی از آنها برای کاهش ، هدفهای عالی به شمار می روند . که برخی از آنها ذکر می شوند : ۱- ضمیمه نامه های مشتریان که فقط می گوید : (من چیزی را برای شما می فرستم ، شما اکنون آن را در دست دارید) ۲- یادداشت هایی را که برای دفاع از حیثیت و صیانت نفس نوشته شده اند. ۳- فرمهایی که اطلاعات را به صورت دو نسخه ای جمع آوری می کنند . ۴- کاغذهای اطلاعاتی کامپیوتری چاپی

که قبل از آنکه قابل استفاده باشند باید تفسیر شوند .۵- گزارشهایی که درخواست می شوند ، اما هرگز خوانده نمی شوند .۶- اقدامات جاری و گزارش سفرها و ماموریتها . ۷- لیست های توزیعی که همه افراد حتی کسی که ممکن است ده سال بعد به آن نیاز داشته باشد را شامل می شود .۸- اسناد پنجاه صفحه ای که برای مدیران ارسال می شود در حالی که آنان فقط صفحه نتایج و پیشنهاد ها را می خواهند . ۹- راهنماهای سازمانی که در آنها خط مشی ها و رویه هایی برای پاسخگویی به هر موقعیت احتمالی طرح شده است .برای حذف گزارش های غیر لازم چه باید کرد ؟برای حذف گزارشها راه هایی وجود دارد با امتداد دوره زمانی گزارش شروع کنید . اگر گزارش هفتگی است ،آن را دو هفته یک بار کنید اگر به صورت ماهانه ارائه می شود ، آن را سه ماهه کنید . الگوی مدیریت بعضی از مدیران برای همه چیز به مدرک استناد می کنند و نمی خواهند مسئول قلمداد شوند ؛ زیرا برای اثبات مطلب حجمی از اسناد و مدارک را تقاضا می کنند که مسئول غلط پیش رفتن کارها و امور نیستند. برخی مدیران تاخیر می کنند ، چون اسناد و مدارک در بالای نردبان سازمانی و به صورت یکجانبه توزیع می شود و امیدوارند فرد دیگر تصمیم اتخاذ کند . عده ای دیگر از مدیران هم کارها را واگذار می کنند ، مانند ارسال اسناد ومدارک به طرف پایین و بالا- وسوال در مورد اطلاعات بیشتر و بیشتر . فصل یازدهم ارتباط برقرار کنید برای پیشرفت و حرکت به سمت جلو باید بتوانید به صورت موثر با روسا ، همردیفان ، زیر دستان و مشتریان خود ارتباط برقرار کنید . این ام رنه تنها به معنای توصیف منظور خود به صورتی واضح است ، بلکه به معنای منطبق ساختن پیام با نیازها ، طبع و حتی دایره لغت مخاطبان گفتار شماست . ویژگی های افرادی که به خوبی ارتباط برقرار می کنند چیست ؟ کسانی که با دیگران به خوبی ارتباط برقرار می کنند ، نگرشی از احساس و اظطراب فوری دارند که دیگران به فوریت آن را احساس می کنند .۱- صریح و قاطعانه صبت کنید: صحبت کردن به صورت صریح ، تلخ ، قاطع و پر آب و تاب است . ۲- انسان باشید ! هیچ کس و هیچ کاری مرجح نیست . اگر کار را خراب می کنید به همکاران خود بگویید .۳- ساده صحبت کنید : از کلمات ناآشنا و غیر مصطلح استفاده نکنید .هیچ چیز مانند یک ایده و فکر پاک ، عریان و به خوبی ارائه موثر نیست . ۴- در جستجوی یک کار برجسته باشید .آن را از قعر بیرون آورید و با ارتباطات خود عجین کنید .۵- شنونده خوبی باشید : شامه تیز و گوش شنوا داشته باشید و از صحبت های مشتریان و کارکنان خود نکات اساسی را بیرون بکشید . بازخورد به دست آورید : پس از این که با فرد صحبت کردید یقین پیدا کنید که او آنچه را که می گوید درک می کند ، که این امر مستلزم به دست آوردن بازخورد است . فصل دوازدهم شما در صحنه هستید این که چقدر مهارت ها و محاسن شما خوب و مفید هستند چندان اهمیتی ندارد.؛ زیرا باعث پیشرفت حرفه شما نمی گردد ، مگر آنکه افراد دیگر نیز از آن اگاه باشند . بازاریابی برای خود صرفا ترکیبی از کوشش برای ایجاد تاثیر خوب بر دیگران و جستجو برای ساختن فرصتهای بیشتر است . ایفای نقش ریموند جانسون می گوید وقتی که سرکار هستید در صحنه حضور داری . اگر بخواهید مدیر یا سرپرست برجسته بخش شوید باید بریا ایفای نقش در تمام اوقات وتشویق و حمایت از این نقش با کار اضافه و گسترده در خانه آماده شوید . زیرک و دقیق باشید در جستجوی فرصت های مناسبی باشید تا اندکی از خود تعریف کنید . به دیگران کمک کنیدپیشنهاد های دیگری که برای شناخته شدن به صورتی مطلوب در کتاب فاتحان ذکر شده است عبارتند از : ۱- به دیگران برای رسیدن به اهدافشان کمک کنید . دیر یا زود آنان هم فرصت هایی برای شما ایجاد خواهند کرد .۲- عادات خود را تجزیه و تحلیل کنید .۳- پرشور و هیجان باشید . ۴- باشوق و حرارت عمل کنید . ۵- بادیگران بیشتر همدلی کنید . ۶- از دیگران کمک بخواهید .خود الزامی باید جایگاهی برای خود خلق کنید این امر به معنای آن است که خود را ملزم می سازید . برای این که خود را ملزم سازید راه های بسیاری وجود دارد. ۱- شغل ناخواسته ای را برعهده بگیرید : مهارت یا تکنولوژی ای که برای شرکت شما جنبه ضروری دارد . ۲) به صورت فوق العاده کار انجام دهید : کاری بیش از آنچه برای شما تعیین شده انجام دهید . ۳) زمانی که سرپرست مراقب کار شما نیست ، سخت تر کار کنید .۴) برای کارگروهی اعتبار قائل شوید . رمزهای ارتقاءشما می توانید تغییرات سازمانی را پیش بینی کنید و مقام پستی

متناسب با تشکیلات جدید برای خود فراهم کنید . این کار از طریق آگاه شدن از نیاز هایی که می توانید آن را در هر نمودار سازمانی پر کنید و واجد شرایط کردن خود برای پر کردن آن نیازها ، امکان پذیر است . این امر اغلب به معنای متخصص شدن است ؛ به این ترتیب که شغل و عنوان جدیدی برای شما به وجود می آید . گسترش حیطه پیام برای افراد بیشتر فرصت هایی به وجود آورید تا شما ، کارها و موفقیت های شما را بشناسند . فصل سیزدهم برای آینده مهارت کسب کنید موفقیت حرفه ای عبارت است از هدف متحرک برای سال ها ی آتی . از این رو باید مهارت های خود را با جدید ترین روش ها در حوضه کاری خود به خوبی حفظ کنید . کریک هیکمن و مایلک سیلوا در کتاب خلق برتری می گویند مدیران موفق در آینده کسانی خواهند بود که در شش مهارت مستقل از هم و (نوپا) تسلط پیدا کنند : ۱) بصیرت خلاق . طرح سوالات مناسب : این امر مستلزم تمرکز پذیرش دیدگاه های مختلف است تا بتوانید سوالاتی فراتر از سوالات دیگران مطرح سازید .۲) حساسیت نسبت به دیگران : حالات و انتظارات افراد را درک و بر اساس آن عمل کنید ، میان افراد ارتباط برقرار نمایید . ۳) نگرش به وجود آوردن آینده : نگرش سیر و سفری ذهنی است از آگاهی به ناشناخته ها و خلق آینده از طریق ایجاد پیوند واقعیت ها ، رویا ها ، خطرها و فرصتها . شما ایده ها و مفاهیمی را که به نگرش اضافه می کنید جستجو کرده و می یابید .۴) قابلیت تغییر ، پیش بینی تغییر : از تغییر به عنوان یک فرصت ، نه یک تهدید استقبال کنید و یاد بگیرید برای به دست آوردن مزایای مورد نظر خود آن را تحت کنترل در آورید . تغییر غیر قابل اجتناب است و جایی برای ایستادگی در برابر آن وجود ندارد . ۵) تمرکز استقرار تغییر : برای بهره برداری از تغییرات به صورت موثر ، روش گام به گام را انتخاب کنید . این امر را که چگونه تغییر در سازمان شما تاثیر می گذارد ــ پیش از آغاز آن – ارزیابی کنید . اطمینان حاصل کنید که تغییر برای شما واقع بینانه است . ۶) پشتکار ، زندگی در دراز مدت : می توانید اهداف عالی داشته باشید ، اما به نگرشی دراز مدت نیاز دارید تا آن اهداف را برحسب آینده با فاصله زمانی بیشتر ارزشیابی کنید . پشتکار و شکیبایی در به کاربردن آن پنچ مهارت (نوپا) در زمان مناسب و در تناسب و ترکیب مناسب به شما کمک می کند . فصل چهاردهم افراد مناسب را استخدام کنید هنگام استخدام افراد شما به وجود کلیه مهارت ها از جمله ارتباطات ،گوش دادن ، تصمیم گیری و مهارت های شخصی به بهترین نحو در آن نیاز دارید . مصاحبه و استخدام کارکنان جدید اگر به صورت صحیح انجام پذیرد ، از مهمترین راه های دست یابی به اهداف شماست . به دست آوردن واقعیت ها ابتدا واقعیت ها را به دست آورید . آنچه در خلاصه سوابق می بینید مورد آزمون قرار دهید . هر نشان و اشاره ای را دنبال کنید . در مصاحبه توجه کنید که آیا متقاضی متوجه و هوشیار است– در اتاق شما به دنبال یافتن علایق شماست یا خیر . آیا احساس می کنید متقاضی در حال گوش دادن و درک سخنان شماست . هدف شما استخدام کردن نیست بلکه پس از محک افراد از لحاظ ویژگی ها و توانایهایی که به دنبال آن هستید ، آن را استخدام می کنید . دو قاعده استخدام قاعده اول در استخدام محرز شدن نیاز شما به داوطلب است . به داوطلب بگویید چه کسی شما را تحت فشار قرار می دهد که سرد برخورد کنید یا پیشنهاد دیگری را قبول کنید . قاعده دوم در استخدام– که به ویژه زمانی که تمام داوطلبان به نظر بر جسته می رسند مهم است – عبارت است از استخدام فردی که کار کردن با او را ترجیح می دهید . ارزیابی داوطلب ویلیام یومانز در کتاب هزار چیزی که در مکتب تجارت هرگز فرانگرفته ای چنین اظهار نظر می کند :مدیران خوب یاد گرفته اند داوطلبان را به طور واضح و روشن برحسب دو عامل قابل محاسبه ببینند :۱) شواهد و مدارکی که نشان می دهند فرد می تواند کاری را از نزدیک انجام بدهد ۲) شخصیت و خصوصیات فردی که برای سازمان مناسب است . با تجزیه و تحلیل شغل و کسب مهارت هایی که ایجاب می کند و مسئولیت هایی که می طلبد ، آغاز کنید.دریافتن جزئیات وقتی زمان سوق دادن بحث به سمت عناصر اصلی و واقعیات فرا می رسد .در پرسش برای دریافت جزئیات بیشتر ،درنگ نکنید .وقتی با فردی مصاحبه می کنید در مورد برگشت به عقاید و نظریات اولیه خود دقیق باشید . گهگاه سعی کنید سکوت کنید تا ببینید چه اتفاقی می افتد . در هر حالت بیشتر گوش بدهید . فرایند استخدام بورلی پوتر در کتاب تغییر عملکرد در شغل اصول معینی را برای مصاحبه استخدامی ارائه

داده است: ۱) رابطه برقرار کنید ۲) زیاد صحبت نکنید ۳)کنترل داشته باشید ۴)مراقبت کنید که مورد مصاحبه قرار نگیرید ۵) از طرح سوالات راهنما بپرهیزید ۶) زود نتیجه گیری نکنید ۷)اطلاعات ویژه ای به دست آورید .تکنیک های مصاحبه موثرسعی کنید برای بیرون کشیدن سریع اطلاعات از داوطلبان تصدی شغل از تکنیک های زیر استفاده کنید:۱) شنونده فعال بودن ۲) تکرار : کلمه کلیدی را تکرار کنید .۳) تجسس : پرسش هایی را که از لحاظ پایان پذیری باز هستند مطرح کنید نظیر چگونه ، چه کسی ....۴) سکوت ۵) بررسی و کنترل پاسخ ها ۶) تلخیص : نکات اصلی را که داوطلب مطرح کرده است خلاصه کنید . اثبات مهارت هابعضی از داوطلبان می توانند مهارت های خود را نشان دهند . فروشنده می تواند محصول را به فروش برساند . مصحح می تواند متن ساده را تصحیح کند . نگاه به درون سازمان لی بوز در کتاب هیچ کس نیازی به درخواست ندارد برای یافتن بهترین کارمندان جهت ارتقای خط مشی متفاوتی را ، یعنی نگاه کردن به درون سازمان را توصیه می کند . او معتقد است افرادی که شرکت را می شناسند ثابت کرده اند که تواناییهایی دارند . لی بوز شبکه ها را بر دو اعتقاد استوار می داند : ۱) افرادی استخدام می شوند چون کسی را در سازمان می شناسند . ۲) استخدام از طریق ایجاد شبکه راهی موثر برای به دست اوردن بهترین داوطلبان ممکن است.در جستجوی پیشرفت در هر حرفه در جستجوی بعضی از پیشرفتها (به عنوان یکی از علائم تعهد) باشید . دریابید که چرا داوطلب پستی کلیدی را رها کرده است . فصل پانزدهم اخراج :کاری که باید صورت پذیرد گاهی اوقات در استخدام افراد دچار اشتباه می شوید یا وارث فردی می شوید که نمی تواند یا نباید شغلی را تصدی کند . آنگاه با کاری مواجه خواهید شد که بیشتر افراد از ان واهمه دارند ، یعنی اخراج؟هارولد جنین اخراج را آزمون رهبری برای سازمان و مدیریت خوانده است . اومتذکر شده است که فرمولی برای اخراج وجود ندارد .فصل شانزدهم در افراد انگیزه ایجاد کنید حتی بهترین کارکنان هم نمی توانند بیش از ظرفیت خود و بدون وجود محیطی انگیزه بخش – و مدیری با مهارت رهبری – کار را انجام دهند . استراتژی ای برای ایجاد انگیزه افراد رفتارشان را تغییر نمی دهند ، مگر آنکه به واسطه این تغییر تفاوتی برای آنها ایجاد شود . قواعد رفتاری تارکنتون سه قاعده رفتاری ذیل را برای آگاهی و به ذهن سپردن ذکر کرده است : ۱) رفتار خوب که با واکنشهای مثبت تقویت می شوند که به تداوم یا اصلاحرفتار منجر می گردد .۲) رفتاری که با واکنش بد مورد تشویق قرار نگرفته و رو به تنزل می گذارد .۳) رفتار مثبت و سازنده ای که بدون توجه ادامه یابد عاقبت به کاهش کار اضافی در فرد منجرخواهد شد .یکی از اصول مبارزاتی انجمن تجارت آمریکا غلبه بر این نگرش سنتی مدیریتی است که : به فرد برای کاری که قرار بود اجام دهد پاداش ندهید . پاداشهای مناسب پاداشهای مالی تنها یکی از عوامل ایجاد انگیزه است و مهمترین آنها نیست . اگر چنین بود باید کارگران شرکت جنرال موتور سه برابر کارگران شرکت تویوتا بازدهی داشته باشند . مدیران برای اینکه تشویق (کارمند هفته) را جاربزنند یا کارمندی را که سستی و اهمال او باعث اتلاف وقت شرکت شده است تنبیه کنند ، به قدر کافی وقت دارند اما در میان تعداد زادی از کارکنان نادیده گرفته می شوند نه تلاشگران و نه اهمال کنندگان – آنهایی که ممکن است به توجه بیشتری از ان کارمند هفته یا آن اهمال کننده نیاز داشته باشند . سیستم ایجاد انگیزه ECIRPاکنون سیستم مذکور توضیح داده می شود :تعریف : به این معنا که رفتاری را که در حال تلاش برای تحت تاثیر قرار دادن آن هستید تعریف می کنید ؛ انگاه اهداف دقیقی را از انچه برای انجام شدن آن مورد انجام است (توسط چه کسی و تا چه تاریخی) تعیین می کنید . ثبت و نگهداری میزان عملکرد : ثبت و نگهداری میزان عملکرد و اعداد و ارقام آن عاملی انگیزشی در کار است ، مانند آنچه در ورزش های مختلف وجود دارد . فراگیری : فراگیری به معنای کنار گذاشتن طرز تفکر قدیمی کار فرما در مقابل کارگر و ایجاد امکان برای کارکنان به منظور ایفای نقشی واقعی در کارشان است . واکنش : واکنش در مرحله ای است که در عمل رفتار خود را تغییر می دهید . واکنش ممکن است پشتیبانی مثبت یا منفی باشد و یا هیچ تقویتی به عمل نیاورد . وقتی فردی کار صحیحی انجام می دهد ، اجازه دهید فورا بفهمد که متوجه شده اید و از ان تقدیر به عمل می آورید . ارزشیابی : آخرین مرحله در این فرایند این است که تعیین کنید چه کاری را سعی کرده اید انجام دهید .فضای

انگیزشی ویلیام یومانز در کتاب هزار چیزی که در مکتب تجارت هرگز فرانگرفته اید می گوید : به وجود آوردن فضایی که انگیزه ایجاد می کند یکی از بخشهای کار رهبران تجاری است .کارکنان در چنین فضایی عزت نفس دارند . آنا همواره می دانند که در سازمان آنها چه می گذرد ، از انها چه انتظاری دارند و چگونه باید این انتظار را براورده سازند .نه همچون یک تصادف در ایجاد فضای انگیزشی تصادفی روی نمی دهد . بنابراین به مثابه یک مدیر آنچه می توانید برای به وجود آوردن فضایی که در ان همه احساس کنند در تمام مواقع حضور دارند و انتظار می رود بیشترین تصمیمات را خود آنان اتخاذ کنند ، انجام دهید . کارکنانتان باید بدانند که می توانند در پی کشف دیدگاه های جدید و غیر معمول —حتی ریسکهای عاقلانه— بدون ترس از دست دادن پشتیبانی شما ، باشند . قدرت در دست های شماست جان ادیر در کتاب رهبری موثر می گوید : شما به عنوان مدیر قدرت ترقی یا کاهش سطح انگیزه زیر دستان خود را دارید . انگیزه های انسانی در اعماق نیازها و ارزشهای درونی افراد ریشه دارند . نیازی که بیدار می شود (خواسته خوانده می شود) رهبران می توانند به فرایندی که به وسیله ان نیازها به خواسته ها تبدیل می شود کمک کنند . پنج الزام موجود در انگیزه ۱.حسی از موفقیت شخصی در شغلی که در حال انجام آن است داشته باشید و باید معتقد باشد که در حال ساختن یک سهم با ارزش در اهداف گروهی یا قسمتی است .۲.احساس کند که ماهیت شغل مبارزه جویانه است و تصدی آن به بهترین افراد واگذار می شود و به او مسئولیتی متناسب با تواناییهایش داده می شود .۳.برای نیل به موفقیت ها پاداش و تشویق منسب دریافت کند .۴.برجنبه هایی از شغل خود که به او واگذار شده ، کنترل داشته باشد . ۵. احساس کند فردی است که در حال توسعه و پیشرفت تجارت و تواناییهای خود است . فراهم آوردن فضایی مناسب ، و فرصت کافی برای اینکه هر فرد گروه با این پنج الزام دست یابد ، احتمتلاـ مشکل ترین ، مبارزه جویانه ترین و با ارزش ترین وظیفه رهبری است . عوامل انگیزشی ویژه بعضی ها معتقدند که فقط پول این کار را خواهد کرد . پول چیزی بالاتر از این لطف است ، اما در بیشتر مواقع صرفا راهی برای حفظ میزان عملکرد است . این امر نشان می دهد کارکنانی که از نان قدردانی می شود ، از داشتن موقعیتی مشخص در شرکت لذت می برند . ارتقای کارکنان برای ارتقای افرادی که کاری «بالاتر و فراتر از آنچه وظیفه خوانده می شود » انجام می دهند ، جایی را در نظربگیرید . منظور از کار بالاتر و فراتر از شرح وظیفه عبارت است از : کار اضافی برای تکمیل کار ، یا کار در آخر هفته ؛ یا حل مشکلی که همه از حل آن عاجز مانده اند ، یا انجام وظیفه ای که نتیجه ان برنده شدن پیشنهاد یک مشتری است . با ارتقای افراد باعث می شوید احاس اهمیت کنند . اکنون آماده اند که پیشرفت کنند و فرصت خوبی ایجاد شده است تا سطح عملکرد آنان سیر صعودی پیدا کند . ارتقای کارکنان قسمتهای فروش و خدمات پس از فروش تام پیترز در کتاب غلبه بر بی نظمی تاکید کرده است که موسسه برای موفق بودن ، باید تا حد امکان به مشتریاننزدیک شود . تام پیترز می گوید :در انگیزشهای مالی افرادی که در خط مقدم جبهه فروش و خدمات پس از فروش و توزیع قرار دارند و کسانی که از آنها پشتیبانی به عمل می آورند ، بیشتر سرمایه گذاری می کنید .فصل هفدهم دادن باز خورد ارزشمند به کارکنان همان گونه که نگرش های انگیزشی روشن می سازند ، برای کارکنان آگاهی از این که چه جایگاهی دارند بینهایت مهم است . باز خورد خوب باید براساس اهداف صریح و نقاط کنترل بنا شود ، برای این که افراد از اینکه چه کاری باید بکنند ، یا چه کاری را نباید بکنند و چه رفتار ویژه ای مورد نظر شماست آگاهی یابند . پاتریشیاکینگ در کتاب طرح ریزی و ارزشیابی عملکرد متذکر است که بیشتر افراد ، در ارائه بازخورد صحیح با مشکل مواجه اند .ارتقا و انتقاد ، هر دو برای مدیر کار مشکلی است . تعدادی از مدیران به ندرت کارکنان خود را ارتقا می دهند و برخی هرگز بدین کار دست نمی زنند .انتقاد ممکن است به دلیل واهمه از واکنش های کارکنان از انتقاد کردن به آنان اجتناب کنید یا هنگام بیان انتقادات عصبانی شوید . هر کدام از این رفتارها فرصت نفوذ به صورت مثبت در کارکنان را از شما می گیرد . انتقاد را با حالتی واقعی کم احساس یا بدون ابراز احساسات بیان کنید . خطوط راهنما ۱) هنگام ارتقا : اغلب این کار را انجام دهید . ارتقا باید ویژه و به صورت مستقیم باشد . ۲) هنگام انتقاد : آن را مشخص سازید . آنچه را باید صورت پذیرد پیشنهاد

کنیـد . تشویق را با توضـیح این اعتقاد که فرد می توانـد تغییر کنـد ، ارائه دهیـد . کمک خود را ارائه کنید . پاداشـها برای ایجاد راه های متنوع در پاداش دادن به افراد به منظور انجام دادن کار صـحیح بعضی از تفکرات را به کار ببرید .هدف شما باید دادن پاداشی باشد که به بهترین وجه نیازهای کارکنان را ارضا کند. در اینجا راههای دادن پاداش برای برگزیدن راههای مناسب از میان انها ارائه می گردد: ۱) ارتقا : وقتی که فرد واقعا اسـتحقاق آن را داشـته باشد به خوبی موثر است اگر آن را به طور مساوی و برای عملکردی مشابه به کار ببریـد . ۲)امنیت شـغلی : پاداشـی موثر – به ویژه در صـنایعی که مسـتعد تعطیلی موقت است – برای کارکنان قـدیمی است . ۳) پول : پاداشـی ارضا کننـده برای هر کس است .۴) مزایای حاشـیه ای : در بعضـی از مواقع موثر است ، اما بیشتر شـرکتها « بسـته ای به حـد کـافی مـوثر» از این گـونه منـافع برای محـدود سـاختن ارزش این پـاداش در اختیـار دارنـد . ۵)برنـامه های بهسازی کارکنان : به فرد امکان می دهد تا شغل، رهبری یا مهارتهای شخصی که به او در حفظ هوشیاری و آگاهی کمک می کند ، ایجاد نماید . ۶) مشارکت در تصمیم گیری : به کارکنان این احساس را القا می کند که در تعیین سرنوشت خود و عملیات شرکت حرفی برای گفتن دارند .۷) ساعات فراغت بیشتر : کوتاه کردن زمان کار یا تولید ممکن است عامل موثری باشد که صـرفه جویی هایی را نیز برای کارفرمـا بـه وجـود می آورد . ۸) فرصت برای موفقیت و پیشـرفت در سازمـان : پاداشـی مهم برای کارکنـان صـلاحیتدار به شمـار می رود.۹) آزادی عمـل بیشتر در کـار : پاداشـی بـا ارزش برای بیشتر کارکنـان است اغلب زمـانی که مـدیریت ازنزدیـک بر کارشان نظارت نـدارد . بهتر کار را انجام می دهند . ۱۰) واکنش و بازخورد مـدیریت :در نهایت یک پاداش است افراد می خواهند از واکنشـهای مـدیرت آگاه باشـند . زمانی که چیزی وجود دارد که می خواهیـد آن را تغییر بدهیـد ،آگاه کننـده باشـید نه قضاوت کننـده ،تصـحیح کننـده باشـید نه عیب جو .فصـل هجـدهم مهـارت هـای تفویض اختیار را در خود ارتقا دهیـد تفویض اختیار را به سادگی با تعیین تمام وظایفی که برای رسـیدن به اهداف سازمان باید انجام پذیرد شروع کنید . سپس فرد یا افرادی را که به بهترین وجه واجد شـرایط برای انجام هر یک از این وظایف هستند انتخاب کنید و اختیارات لازم را به انان بدهید . چرا افراد تفویض اختیار نمی کننـد ؟ رابرت نلسون در کتـاب تویض اختیـار می گویـد : مـدیرانی هسـتند که برای خودداری از تفویض اختیار دلایل ذیل را ذکرمی کنند : ۱) کارمندان من تجربه ندارد ۲) توضـیح کار برای افراد بیش از انجام کار به وسیله خود من طول می کشد ۳) حتی یک اشـتباه کارمند گران تمام می شود . ۴)من به دلیـل موفقیت خود سـریعتر کار را انجام می دهم ۵) کارهـایی وجود دارد که من نمی توانم آن را به کسـی تفویض کنم .۶) کارکنان من متخصـص هسـتند ، ولی دانش جامعی را که لازمه گرفتن بعضی تصمیمات است ندارند . ۷) کارکنان من اغلب سرشان شلوغ است ۸) کارکنان من هنوز آماده پذیرش مسئولیت بیشتری نیستند ۹) من به دلیل فقـدان کنترل بر عملکرد کارکنـان هنگام تفویض اختیار نگرانم . ۱۰) من دوست دارم سـرم شـلوغ باشد خودم تصمیم گیرنده باشم .۱۱) من از تفویض اختیار هراس دارم . عـدم امنیت ؟ جانسون می گویـد : عمومی ترین دلیل برای عدم موافقت در تفویض اختیار ، عدم امنیت شدید است . در صورتی که در سـهیم کردن افراد در اختیارات و مسـئولیتها اهمال کنید ممکن است وضعیت فعلی شما با قیمت از دست دادن فرصتهای پیشرفت حفظ گردد . سریعترن راه برای ارتقا ، داشتن جایگزینی قوی در محل است که برای دنبال کردن راه شـما – وقتی که زمان آن فرابرسد – توانا و آماده است در نهایت ، تفویض اختیار در بعضی موارد صرفا کار شما را ساده ترمی کند .منافع خود را به یاد داشـته باشـید وقتی تفویض اختیار می کنید ، آن را لطف به دیگران تلقی نکنید .بدین ترتیب منابع را برای به دست آوردن نتایـج بیشتری از آنچه حتی ممکن است فکر آن را بکنیـد ، بسیج خواهیـد کرد و وقت زیـادی برای اقـدامات مـدیرتی خواهید داشت . کار به صورت موثرتری انجام می شود و کارکنان احساس می کنند در ارائه ایده ها و پیشـنهاد های جدید برای اصـلاح عملکرد سازمـان آزادنـد . رویه تفویض اختیـار تفویض اختیار واگـذاری کار به فرد دیگری است که تعهـد متقابلی را برعهده می گیرد . فردی که به او تفویض اختیار می کنید متعهد می شود که انتظارات شـما را برآورده ند . شما نیز متعهد می شوید با کارکنان به طور کامل همکاری کنید و از آنان پشتیبانی و قدردانی نمایید.روش چهار مرحله ای تفویض اختیار ۱) هدف واهمیت

پروژه ،مهلت ها وحیطه مسئولیت تفویضی را تعریف کنید .۲) اختیارات ،منابع وحمایت لازم را فراهم اورید : کارکنان خود را مطمئن سازید که اختیارات لازم برای انجام وظیفه را به انان خواهید داد. به دست اوردن نتایج را تفویض کنید :کلید تفویض اختیار عبارت است از مسئولیت.۴) پیشرقت کار وپیگیری ان را کنترل کنید .افراد مناسب را استخدام کنید :برگزیدن افراد مناسب برای تصدی مشاغل سازمان ازقاطع ترین مراحل است. رابرت نلسون می گوید: وقتی فردی را برای انجام دادن کاری انتخاب می کنید باید به چهار عامل توجه داشته باشید :۱) سابقه ۲)علاقه ۳) علایق حرفه ای واهداف.۴)وقت دارد یا نه .پاداشهااگر می خواهید عملکرد استثنای یک گروه ادامه یابد از ان قدردانی کنید وبه ان پاداش بدهید. این کار کاری ساده وقاعده ای اساسی در مدیریت است که بسیاری از مدیران از انجام ان طفره می روند.مدیران اگاه عملکردهای استثنای را با حقوقهای استثنای پاداش می دهند.فصل نوزدهم رهبری : ازمونی واقعی رهبری به فردی که دربالای هرم سازمانی قراردارد محدود نمی شود،بلکه امیزهای ازویژگیها و مهارت های است که می توانید انها را درهرزمان درخود ایجاد کنید وبه حرکت شما به سمت بالای نردبان کمک خواهد کرد. هارلود جنن:اومیگوید: مدیریت امورتجاری امری عینی است. اما رهبری امردیگری است. رهبری پدیدهای کاملاذهنی است. درواقع سنجش ان به صورت عینی غیرممکن است ونمی توان در مدرسه یا دانشکده فرا گرفت .رهبری عبارت است از توانای سوق دادن افراد به منظورکارکردن یکدیگر دریک گروه وپیروی ازرهبربرای دستیابی به هدفی مشترک. توانای رهبری ازطریق تجارت روزمره زندگی حاصل می شود.الگوهای رهبریویلیام میلر در کتاب سهم خلاق پنج الگوی رهبری را ذکرکرده:۱) گفتن: تصمیم من در مورد انچه میخواهم انجام دهید این است.۲) ارائه: تصمیم من درمورد انچه می خواهم انجام دهیداین است زیرا...... ۳) مشورت. ۴) مشارکت:ما باید در این مورد تصمیم بگیریم .۵) تفویض اختیار: شما تصمیم می گیرید.تواناییهای رهبرانرهبر توانای سروسامان دادن وقالب ریزی سازمان رااز‌طریق همکاری گروهی ،دارد. این کارمستلزم توانایهای است: ۱)شناخت نقاط قوت وضعف درخود ودیگران .۲)تعین اهداف ودستیابی به انها.۳) قدر دانی وادای احترام نسبت به دیگران .۴) یافتن منابع مناسب برای انجام وظیفه واستفاده از انها.۵) سنجش میزان موفقیت یا شکست هرعملیات.۶) بدل ساختن هر موقعت به تجربه ای اموزنده.۷) درک کاربرد قدرت وپذیرش ان.مهارتهای رهبری نواور باشید از اطلاعات ومنابع در دسترس استفاده کنید وبه افراد فرصت رقابت بدهید. درنهایت؛ کسب دانش وارتقا مهارتهای را که تکمیل کننده موقعت شما به عنوان یک رهبر است،تداوم بخشید. به وجود اوردن یک الگو جان ایدر نویسنده کتاب رهبری موثرتاکید کرده است مهمترین حرکتی که رهبر می تواند بوجوداورد، ایجاد یک الگوست .ایجادالگو مهم است؛ زیرا اغلب افراد اطلاعات را از طریق چشمهای خود به دست می اورند تا گوشها یشان.انچه انجام می دهید وانان می بینند تاثیر بسیار بیشتری دارد تا انچه می گویید .رهبر خوب قدرت خلاق خود را به کار می گیرید، به ویژه اگر این قدرت همراه با فداکاری باشد.دامهای موفقیت دررهبریسرانجام رهبرفردی است که دربالای هرم سازمانی قراردارد، فردی که این هرم را به وجود اورده است.یکی از دشوار ترین مشکلات در کسب موفقیت زمانی که به بالای هرم می رسید ، برج عاج نشین یا انزوای مدیریت است . رهبری فقط با برداشتن اولین گام از دیگر راههای عمومی در موفقیت در رهبری فریب خوردن از موفقیت و برتری در کار است . به محض اینکه این باور در شما به وجود آید تلاش و فشار کاریتان کاهش میابد و دچار مشکل می شوید . فهرست مطالب بخش اول: چگونه کارایی خود را به بالاترین سطح ارتقا دهیم؟ فصل اول:شما می توانید فردی موفق باشید فصل دوم : برای خود هدف تعیین کنید فصل سوم: خلاقیت : تفکر باز داشته باشید . فصل چهارم : گوش دهید و یاد بگیرید فصل پنجم: سخنان موثر فصل ششم: بر مطالعه خود مدیریت کنید فصل هفتم : برفشارهای روحی و اضطرابهای خود مدیریت کنید بخش دوم : چگونه کارایی حرفه ای خود را به بالاترین سطح ارتقا دهیم ؟ فصل هشتم : سازماندهی شده عمل کنید فصل نهم : تلفن : دوست یا دشمن ؟ فصل دهم : حجم اسناد و مدارك و بایگانی را کاهش دهید فصل یازدهم : ارتباط برقرار کنید فصل دوازدهم : شما در صحنه هستید فصل سیزدهم: برای آینده مهارت کسب کنید بخش سوم : چگونه کارایی خود را در

مدیریت به بالاترین سطح ارتقا دهیم ؟ فصل چهاردهم : افراد مناسب را استخدام کنید فصل پانزدهم : اخراج :کاری که باید صورت پذیرد فصل شانزدهم : در افراد انگیزه ایجاد کنید فصل هفدهم : دادن باز خورد ارزشمند به کارکنان فصل هجدهم : مهارت های تفویض اختیار را در خود ارتقا دهید فصل نوزدهم : رهبری : آزمونی واقعی

اراده و موفقیت

اثر برایان تریسی

خلاصه کتاب اراده و موفقیت- ترجمه :فرزانه رئوف- (رهبری در عرصه بازار و تجارت)- تلخیص: ملیحه جعفری- پیشگفتار: این کتاب برای فروشندگان و بازار یابانی است که قصد دارند میزان فروش و در امد خود را به حددر اکثر رسانده و موفقیتشان را در مقایسه بادیگران از راه در امدی که دارند می سنجند . چند نفر از شما به کار فروش و بازار یابی مشغولید.

هر کاری که انجام می دهید به نوعی شما را در شمار فروشندگان قرار می دهد .بر قراری ارتباط که در تمامی ابعاد زندگی نقش بسزایی دارد عبارت است از قانع کردن و تحت تاثیر قرار دادن . حال شما در این حیطه چقدر مهارت . مقدمهقانون علت و معلول در طول تاریخ بشری بیان گر این موضوع است که انسانها توانسته اند از ناکامی به کامیابی و تکامل دست یابند .مهمترین نتیجه ای که این قانون به دست می دهد چنین است" افکار علت و شرایط معلول میشوند. باید که ظاهرتان ایینه درون شما باشند . افکارد که برای شما حکم برتری دارند فرصت معاملات بسیار مهمی را برای شما بوجود خواهند اورد و هر چه اندیشهتان رادر مورد خود و امکاناتتان نغییر دهید خود به خود زندگی تان را نیز تغییر داده اید این قانونو چنین عمل می کند . شاید بزرگترین کشف در تاریخ بشری موضوعی از این قرار باشد که بنای اصلی در تمام ادیان و فلسفه ها و فیزدك و روانشناسی این است :به مرو زمان همانی میشود که دائما به ان می اندیشید. فقط فکرکنید دنیای خارج سرانجام به درون شما جواب میدهد . شماتعیین کننده موضوع تفکرات خود باشید بنابر این تصمیم در مورد نوع تحولی که باید در زندگی شما صورت بگیرد نیز بر عهده شما خواهد بود.

محققان تعیین کردند که بین کم درامدان و پر در امدان فقط یك فرق جزئی وجود دارد . توانایی و استعداد این گونه افراد تقریبا یکسان است همه این افراد از فرصت و امکانات مشابهی برخوردارند فرق موجود این است که فروشندگان پر درامد تصمیم به کسب درامد بیشتری دارند و تنها سئوالی که برای انها مطرح می شود این است که چگونه. زمانی که فروش افزایش یافت اعتقاد به جستجوی مدام نیز در این افراد افزایش می یابد. باگذشت زمان این پیشرفت به شکل یك عادت ناگریز در خواهد امد و به این ترتیب کسب و کار بازاریاب و موفقیت شخصی وی تضمین خواهد شد .

رابطه مستقیم احترام و اعتماد به نفس با میزان فروش احترامی که فروشندگان فعال و موفق نسبت به خود قائلند در سطح بالایی است احترام به خود را میتوان علاقه به خود نیز معنی کرد هر چه قدر که به خود علاقه داشته باشید به همان اندازه نیز کارها را خوب انجام خواهید داد . هر چه قدر خود را دوست داشته باشید به همان اندازه اطمینانتان نسبت به موفقیت بیشتر میشود . و توانایی مقومت با حوادث نا مترقبه در شما افزایش خواهد یافت خودتان را دوست بدارید تا دیگران هم شما را دوست داشته باشند .۱- تکامل طلب باشید در هر شرایطی که باشیدسطح عملکرد خود را بالا ببرید و این موضوع را به حالت قانونی برای خود در اورید .مهر شخصیت خود را بر همه چیز ثبت کنید تا کیفیت برتر نشان شما باشد . کسانی که در زمینه مسائلی نظیر خوش بینی و نتیجه نهایی .توقعات بالایی دارند .انسانهایی مصمم هستند . هر چه قدر که خوش بین باشند به همان اندازه حذیص ومصمم تر خواهند بود . در محیطی که مشغول هستید به افرادی که در راس هستند خوب دقت کنید این افراد روزی هیچ اطلاعی در مورد نحوه درست انجام دادن این کار نداشتند . یك مثال ساده : صفی را در نظر بگیرید . همه انهایی که در اول صف ایستاده اند از انتها وارد صف شده اند . اکنون بهتر است پاسخی مناسب برای این سئوال بیابید چگونه میتوانید به

اول صف برسید .بعد از اینکه برای اولین بار وارد این صف شدید برای رسیدن به راس نباید از صف خارج شوید ایا تصمیم گرفته ایـد که در بین بهترین های شـغل خود باشـید .در این صورت کاری که بایـد انجام دهیـد این است که وارد صف شوید و همان جا بمانیـد . همیشه یـک پایتـان مقابـل پای دیگرتان باشـد . هر روز . هر هفته و هر هر ماه مهارت های خود را بسـنجید و پرورش دهید یعنی بی وقفـه پیش برویـد. ۲ ــطوری رفتار کنیـد که گویی ناموفق بودن برای شـما معنایی ندارد شـجاعت . سر سـختی نشـان دادن در برابر ترس و او را تسـلیم خود سـاختن است نه انکـار وجود ترس ترس دو دل بودن و شک و شـبهه همیشه بزرگترین دشمن موفقیت و خوشبختی بوده است بهترین فروشندگان سعی می کنند با ترسهایی که باعث عقب ماندن همکارانشان گشته رو به رو شوند در طی مسیری که شما را تا موفقیت سوق می دهد دو بیم عمده مانع ایجاد میکند .۱- ترس از عدم موفقیت و باخت ۲- ترس از انتقاد و عـدم پـذیرش از جانب دیگران این موارد دشـمنی قوی به حساب می اینـد که بایـد با انها مقابله کنید چیزی که شما را از اقدام و اعمال فعل باز می دارد ترسی است که از این مسئله در وجود خود احساس می کنید . فرق بین قهرمانان و ترسو ها این است که اولی نسبت به دومی قـادر است شـجاعت خود را دقـایقی بیشتر حفـظ کنـد . روزگـاری گلین فورد هنر پیشه معروف چنیـن گفتـه اسـت اگر دسـت بـه انجـام انچه میترسـید و شـما را می ترسانـد نزنیـد این ترس شـروع به کنـترل زنـدگی شـما خـواهد نمود. .۳-از دل و جـان به بازاریـابی بپردازیـد :هیـچ ارزویی نیست که به فرد نیروی به حقیقت پیوسـتن ندهـد مهم اینکه خود و شایسـتگی موفقیت خود را باور کنیـد میزان باور شـما به ارزش کالا یا خـدمات در قانع کردن انسانهای دیگر نسـبت به فواید این کالا و خدمات تاثیر مسـتقیمی دارد به امر فروش انتقال خواسـته نیز گفته میشود.تا زمانی که مردم به میزان ارزشی که شما بدانها قائلید واقف نگشته اند اهمیتیبه نوع اطلاعات شما نخواهند داد به منظور اینکه دست اخر به افکارتان جامع عمل بپوشانیدپشت سر هم تکرار کنیـد" من کارم را دوست دام " میزان علاقه شـما به مهارتی که دوست داریـد با تکرار این جمله افزایش می یابـد و در نـتیجه انقـــدر کـــه بـــه کارتـــان علاـــقه داریـــد بـــه همـــان میزان نیز کیفیـــت کـــاری خـــود را بالاـــ خواهیـــد برد . ۴-خود را مانند افراد کاملا ماهر قلمداد نمایید کلید شخصیت بشری و رفتارهـای انسـانی به خـود بالیـدن است تحولی در ساختـار شخصـیتتان ایجـاد کنیـد بـدین ترتیب شخصـیت ورفتارتـان را نیز تغیر دادهاید . .فروشـندگان مطرح خود را بیش از یک فروشـنده به عنوان یک مشاور تصور می کنند . انها خود را به عنوان هادی . یاور مشـاور و دوست مشتری خود به حسـاب می اورنـد و بیش از هر چیز خود را به عنوان حلاـل مشـکلات می بیننـد هر گاه که مشتری شمـا را به عنوان مشـاور و دوست خود پـذیرفت حتی اگر تفاوتهـای نـا چیز نرخی یـا کیفیتی نیز وجود داشـته باشـد اودیگر حاضـر نخواهـد بود از کسـی غیر از شـما خریـد کنـد .وقتیماننـد یک مشاور نشـست و برخاست کنید و وقتی مانند یک مشاور رفتار کنید خود از کسانی که هنوز به خود به چشم یک فروشنده ساده می نگرند جدا می کنید .

۵-برای شـرکت در ملاقـات بـا خریـداران به طور کاملاـ بی نقصـی اماده شویـد. اگر هر روز زمانی را برای تفکر و طرح نقشه ای اختصـاص می دادیـد می توانستیـد مهـارتی را برای ایجـاد تغیر و تحول در وجود خود پرورش دهیـد و به کار بندیـد . .امادگی از اوصـاف اشـکار افراد مـاهر است . بازاریابـانی که بیشترین مزد را می گیرنـد قبـل از هر ملاقات تمام جزئیات را از نظر می گـذرانند یادداشـتهای مربـوط به ملاقاتهـای قبلی را بررسـی کنیـد . و عـدم توجه خریـدار به این مسـئله غیر ممکن است امـادگی قبـل از ملاقات سه مرحله دارد:

۱—انلیز قبـل از ملاقـات ۲-اهـداف قبل از ملاقات ۳-انالز بعـد از ملاقات هرگز از یادگیری منصـرف نشویـد ۶-هر نوع اگـاهی و اطلاعـــات لاـــزم جهـــت دســـت یـــابی بـــه مـــوفقیت قابـــل کســـب اســـت .ایـــن مســـئله هیـــچ محـــدودیتی نـدارد! در امـد بیشتر طالب یاد گیری بیشتر است . اگر اگاهی و مهارت شـما همیشه در همین سـطح باقی بماند به این معنی است که همیشه از شما سبقط خواهند گرفت . علی رغم تلاش

زیاد اگر مهارت شما در همان سطح قبلی باقی بماند امکان دسترسی به نتایج بهتر هرگز موجود نخواهد بود اکر مایلید در اینده در امد بیشتری داشته باشید باید نحوه به کار گیری روش ها و تکنیک های جدید را بیاموزید . اگر روزی یک ساعت را به مطالعه اختصاص دهید یعنی شما تقریبا یک کتاب را در یک هفته می خوانید ودر سال پنجاه کتاب را خوانده اید .(برای اینکه بتوانید مدرک دکترا بگیرید باید حدود سی الی پنجاه کتاب را بخوانید و مضمون انها را به شکل یک تز در اورید) دومین عنصر یاد گیری گوش کردن به کاستهای برنامه های اموزشی است به تعبیر دانشگاه سواردن کالیفر نیا هنگامی که با اتومبیل از جایی به جای دیگر میروید بوسیله گوش دادن به برنامه های اموزشی صوتی میتوان در حد یک فارغ التحصیل دانشگاه بود . اتومبیل خود را به صورت یک ماشینسومین عنصر پیاده کردن قانون سه در صدی است . اکنون قانونی برای تضمین موفقیت شما که به احتمال قوی میتواند ثروتمندتان کند" .سه در صد از در امدتان را به جهت سرمایه گذاری برای خود کناربگذارید " در نتیجه بر خورداری از این شرط برای بهتر شدن اوضاعتان باز هم سه در صد در امدتان را برای خود سرمایه گذاری کنید اگر به طور مداوم برای خود سرمایه ای داشته باشید اینده و کسب و کارتان در جهت کاملا مثبتی تغییر خواهد کرد . ۷-مسئولیت نتیجه کار را بر عهده بگیرید برای خودتان معیاری بالاتر از انچه دیگران انتظار دارند در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشته باشید و هرکز خودتان را معذور ندارید . بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می کنید. همه ما در واقع کار خودمان را انجام می دهیم و تمام اشخاص پر درامد خود در برابر هر اتفاقی که در زندگیشان می افتد صد در صد مسئول می دانند .انهـــا می گوینـــد اگر قرار اســـت کـــاری انجـــام گیرد ان کـــار را مـــن انجـــام خـــواهم داد . روی جالب این قضیه این است که هر چه مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرید احترام و علاقه به خودتان نیز به همان اندازه بشتر خواهد شد .به نسبت علاقه و احترام خوش بینی نیز درشما قوت خواهد یافت .با افزایش این مثبت گرایی خلاقیت و سازندگی نیز در شما بیشتر می شود و خود را برای مقابله با هر اتفاقی اماده خواهید کرد . ۸-درمسادل پایه به کمال برسید .شرایط حاکم بر بیرون هر چه باشد ارزش زندگی بشری بیش از هر چیز از طریق مصمم بودن فرد درجهت دسترسی به کمال معین می گردد. اگر در عرضه و فروشتان دچار مشکلی شدید به این معنی است که در یکی از چهار عامل دقت علاقه خواستن و فعالیت نمی توتنید به طور شایسته عمل کنید پس باید یاد بگیرید که چطور مشتری را پای سخنان خود بنشانید . قبل از اینکه کار معامله را اغازنمایید" دقت" می تواند مشتری را از مشغولیتهای دیگر فارغ اورد . است که مشتری را پای سخنان خود بنشانید و توجه او را جلب کنید لازم. واقعیت این است که امروزه هر کس به نحوی با امور خود درگیر است به این ترتیب هر جلسه ای که ترتیب می دهید به نوعی مانعی است که شما بین مشتری وکار وی به وجود می اورید . علاقه مشتری را جذب کنید با نشان دادن خصیصه های کالا و خدمات خود همچنین با بیان این مسئله که کالا و خدمات شما چگونه قادر است زندگی و یا کار شخص را توسعه دهد می توانید فرد را علاقه مندکنید. وسوسه خرید را بیدار کنید . یعنی" خواستن. "در این قسمت از عرضه باید فایده ای که مشتری می تواندازکالا و خدمات شما ببرد روشن گردد خصوصیات باعث بیداری علاقه می گردد اما مهمترین مسئله در امر سوق دادن مشتری به سمت خرید خواستن است .بعضی از فوایدی که توانایی ایجاد وسوسه خرید در مشتری را دارند عبارتند از : ۱-پول در اوردن و صرفه جویی در هزنه ها ۲-کسب زمان وصرفه جویی در ان یا ایجاد راحتی بیشتر ۳-بر خورداری از سلامتی .اعتماد و مورد علاقه بودن و به قولی مد بودن و نیز محترم بودن ۴-توسعه موقعیت شخصی و تجاری فرد فروش را به انجام برسانید . در این مرحله از مشتری بخواهید تصمیم قطعی خود را

در جهت خرید بگیرد یعنی او باید در برابر پیشنهاد شما دست به فعالیت بزند در این نقطه ملیات فروش به پایان میرسد ۹-روابط بلند مدتی برقرار کنید موقعیت موفق امیز شما از امروز ونیز بعد از این از نتیجه برقراری ارتباط با مشتری هایتان معین خواهد شد . امروزه برای بسیاری از خریداران روابط در وهله اول اهمیت قرار دارد تا ان حد که این روابط از خود کالا و خدمات مهمتر است .برقراری روابط در فعل و انفعالات معاملات بزرگ و دوام این روابط در ۴ مرحله انجام می گیرد که به ان مدل روابط فروش می گوییم . ۱-افزایش حس اعتماد که ۴۰ در صد از روند معامله است ۲-تشخیص احتیاجات و نواقص واقعی که ۳۰ در صد از روند معامله است ۳-پیشنهاد راه حل برای کسب موقعیتی بهتر که ۲۰ در صد روند معامله است ۴-همخوانی کالا و خدمات با احتیاجات مشتری که ۱۰ در صد باقی مانده است ۱۰- در عرصه بورس و اوراق بهادار تخصص کسب کنید. تنها یک فکر حتی فکری که به سرعت رعد جرقه زند می تواند ارزشی برابر با ملیونها دلار داشته باشد .در مقام یک فروشنده راهنما خودتان را به صورت مشاور متخصص راهنما و معلم قلمداد کنید مهمتر از همه این که خودتان را به صورت حلال مشکلات نشان دهید و سئوالات با ارزشی مطرح کردو پاسخ ها را به دقت گوش کنید مخصوصا اگر با شرکتهای تجاری طرف معامله هستید.باید خودتانرا به عنوان کارشناس بورس و اوراق بهادار معرفی کنید . بعد از اینکه فهمیدید کار و سازمان خریدار چگونه اداره می شود به فکر این باشید که خود را از طریق بازار بورس معرفی کنید قبل از هر چیز باید بتوتنید این مسئله را روشن کنید که ارزش جنسی که ارائه می دهید بیشتر از قیمت ان است . ۱۱-در برابر هر مشتری روش اموزشی را به کار بگیرید

طبیعت شوخی بردار نیست همیشه صمیمی اما جدی و خشن است اشتباه و کوتاهی همیشه مخصوص انسان است یکی از مهمترین دلایل عدم خرید مشتری این است که شما نتوانسته اید فوایدی را که با خرید تصور می کنند که مشتری به همان اندازه که انها به کالا و خدمات مذکور اشنایی دارند با اجناس و خدمات انها اشنا هستند حال انکه این یک اشتباه محض است چگونگی حصول فواید و نتایج معینی را برای خریدار مشخص کنید خریدار را نیز در این کار دخالت داده و از او بخواهید کاری انجام دهد . مهارت او را مانند وکیل مدافع از چیزی که می فروشید دفاعیه ای اماده کنید و برای اثبات کیفیت و کارایی اجناستان دلایل کتبی و شفاهی بیاورید به قصد پرسش مکثی کنید و مشتری را به فید بک تشویق کنید یکی از نشانه های فروشندگان خوب این است که خریدار را به طور مداوم وارد بحث و گفتگو می کنند و هر چه پیش تر می روند در مورد مسئله از خریدار نظر خواهی می کنند .۱۲-در نظر هر شخصی به عنوان فردی کاملا مطمئن و در خور باور جلوه کنید .اولین فصل کتاب اعتماد بر پایه صداقت بنا شده است همه ما به دلایلی پشیمانی از خرید را تجربه کرده ایم به همین دلیل خریداران معمولا در برابر پیشنهاد هایی که به انها می شود دچار شک و تردید می شوند و هر چه قیمت بالاتر باشد خرید سخت تر می شود . دومین عامل عمر جنس است .عامل سوم تعداد نفراتی است که در جریان کار حضور دارند و جهارمین عامل این است که ایا خریدار این جنس را برای اولین بار می خرد یا نه . اعتماد فکریست کهباید در قلب و ذهن مشتری افریده شود و این مهمترین و کمیاب ترین عنصر تمامی معاملات موفق به حساب می اید و نشانه برتریت و فرق فاحش بازار یابان موفق است . در بوجود اوردن این باور۵ قدم عمده وجود دارد اولین قدم بحث اعتماد و قابل باور بودن فروشنده است .برای این کار لباسی در در خور موفقیت بپوشید زیرا مشتری به ظاهر شما اهمیت میدهد به شانه زدن موهایتان نیز توجه کنید ساده ترین قانون این است که هیچ چیزی نباید مانع توجه مشتری به چهره و شخصیت و طرز بیانتان گردد .وسایلی که استفاده می کنید هم میتواند باعث سربلندی شما باشد و هم می تواند باعث خفت شما گردد. خوش رفتاری در قانون معامله یعنی برخورد دوستانه .خوش بینی و شاد بودن . دومین بخش اعتماد شهرت شرکتتان می باشد و مهمترین سرمایه یک شرکت این است که از جانب مشتری ها با چه صفتی شناخته شود . سومین قسمت ازبحث اعتماد .برگه هایی است در رابطه با بیان تقدیرات و تصدیقات . این برگه ها توصیه نامه ها مراجع عکس ها و بیانات سوم شخص هایی را که در

جریان معامله به جای می ماند شامل می شود . جهارمین قسمت بحث اعتماد نحوه ارائه است . عرضه هایی که با مهارت و تدبر و تفکر قبلی و با هدف جلب رضایت مشتری صورت می گیرد به ارزش کالا و خدمات شما می افزاید هم چنین قیمت انرا نیز بالا می برد . در پنجمین بخش اعتماد خود کالا یا خدمات مطرح است شما باید نشان دهید که جنس پیشنهادی شما قادر است برای حل احتیاجات مشتری راه حلهایی منطقی پیش پا نهد و قیمت ان نیز خیلی پایین تر از ارزش واقعی ان است . ۱۳–اعتراضات را با تاثیر گذاری بر طرف نمایید راه بر طرف کردن هر سختی و پشت سر گذاشتن تمام موانع تلاش مداوم و مصمم نشان دادن خویشتن است . اگر مایلید ارامش مخاطبتان را فراهم اورید با تاثیر گذاری به حل و پاسخگویی به سئوالات و نگرانی ها بپردازید . باید با این مسئله خیلی عادی رفتار کرده و امادگی داشته باشید . وقتی مشتری شروع به اعتراض می کند بیان گر این موضوع است که اوبا جدیت به پیشنهاد شما نگاه می کند . اکنون شانسی برای معامله دارید . اولین قانون در حل اعتراض بوسیله تاثیر گذاری . این است که بدون قطع کردن حرف مشتری تا اخر گفته های او شنونده خوبی باشید حتی هنگامی که او اعتراض می کند می توتنید فرصت شنیدن اعتراض ها را داشته باشید . ۱۴–قیمت ها را با مهارت بررسی کنید کسانی که توانسته اند در دنیای پر دغدغه امروز به مو فقیت دست یابند انهایی خستند که به پول سازی تفکر و اندیشه اعتقاد ندارند . فیمت یک کالا هرگز نمی تواند تعیین کنده خرید یا عدم خرید باشد .عوامل بسیاری برای تاثیر گذاری بر اتخاذ تصمیم خرید وجود دارد فیمت نیز یکی از این عوامل است اما قیمت هرگز به عنوان دلیل اصلی قروش مطرح نیست .بحث های بی مورد روی قیمت باعث متلاشی شدن معامله می گردد . اگر قبل از اینکه مشتری اطلاعاتی در مورد کالای شما داشته باشد بحث قیمت را پیش اورد احتمال انجام این معامله به صفر خواهد رسید . خریداران امروزی به اینکه جنسی را با پایین ترین قیمت ممکن خریداری کنند علاقه ای ندارند .انها به قدری تجربه دارند که می دانند نازلترین قیمت متعلق به بی کیفیت ترین کالاست .۱۵–بدانید که باید چگونه معامله را به انجام برسانید کار اصلی ما این نیست که چیز نا مشخصی را در مصافتی دور ببینیم بلکه انجام کاری است که اشکارا در دسترس ما ن است .سئوال در مورد خواسته ویا سفارش در ضمن ارائه و یا انجام معامله از نقطه نطر موفقیت اهمیت بسیاری دارد . در ابتدای معامله برای اینکه مشتری از شما خوشش اید و با نیت خیر با پیشنهادتان مقابله نماید باید رابطه ای معتمدانه بر قرار کنید . و مساعد با محیط کاری خود سئوالاتی بپرسید .و بعد ثابت کنید که کالایی که می فروشید قادر است در حال حاضر برای از بین بردن مشکلات و مسائل مشتری راه حل موثری باشد .همچنین باید بتوتنید در برابر همه سئوالات و اعتراضات مشتری پاسخی منطقی ارائه دهید .می توانید هنگام اخذ سفارشات یکی از سه روش مکمل را استفاده کنید اولین روش دعوت به اتمام است که بوسیله دست پاچه کردن ویا اتمام بوسیله تعلیمات یعنی بیان روش ادامه معامله می باشد .همچنین می توانید از روش اتمام با کسب اجازه استفاده کنید .۱۶–حتی یک دقیقه از وقتتان را تلف نکنید اهداف را بر حسل ارجعیت مرتب کنید ،مهارت یک زندگی موفق در اولویت دادن به خواسته های برتر پنهان است . دلیل اصلی عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بزرگ قرار دادن خواسته های درجه دو در مقام اول و صرف زمان برای انهاست .فروشنده و بازاریابان موفق در هر زمینه ای سعی میکنند حتی بدون از دست دادن یک روز مهارت کسب خود را افزایش دهند .با پرورش استعداد خود در هر زمینه ای زمان و مهارتتان را بیش از پیش بر روی فروش کالا و خدمات متمرکز کرده و بدین ترتیب می توانید از یک زندگی راحت با کیفیتی بالا بر خوردار شوید یعنی هر انچه که در زندگیتان دارید نتیجه فروش زمانتان است .بهترین روش برای صرفه جویی در وقت پیشرفت در انجام کارهای مهم است . هیچ چیز دیگر نمی تواند افزایش قابل توجهی در کیفیت زندگی و در امدتان داشته باشد .اولا از خودتان بپرسید با ارزش ترین تاثیراتی که از انجام دادن ویا انجام ندادن چیزی نتیجه میشود کدام است ؟دوما چرا نام من در لیست حقوق بگیران شرکت نوشته شده ؟ سوما

چه کار شایسته ای می توانم انجام دهم که هم برای من و هم برای شرکت مفید واقع شود ؟ودر نهایت در حال حاضر بهترین راه برای استفاده از وقتم چه می تواند باسد ؟باید به طور مداوم این سئوالات را از خود بپرسید و خود را مستثنا قرار ندهید .هیچ چیز نمی تواند به اندازه انرژی که در جهت یک سری اهداف محدود مورد استفاده قرار می گیرد در توانمند ساختن موقعیتتان موثر واقع شود .قانون ۸۰/۲۰ بیان می کند که ۲۰ در صد از تاثیر گذاری هایتان می تواند باعث بروز ۸۰ در صد از نتیجه کارتان شود لیستی را در نظر بگیرید که شامل ده موضوع منفعله می شود که به طور حتم دو مورد از این امور به اندازه هشتای باقی مانده موثر خواهد بود .یکی از مهمترین مسئولیتهای شما این است که مطمئن شوید که بر روی ۲۰ در صد برتر این لیست تلاش می کنید .در بازار کار ۸۰ در صد سود باید از ۲۰ در صد فعلیت حاصل شود همچنین ۸۰ در صد از مخارجتان تنها از ۲۰ درصد کرده هایتان منشا خواهد گرفت .۱۸ مخروط فروش را بدون هیچ کاستی نگه دارید .نیرویی که در بشر وجود دارد از نیرو های جدید طبیعی به شمار می رود کسی غیر از خود فرد نمی داند که این نیرو را چگونه به کار گیرد حال انکه خود انسان نیز تا زمانی که این نیرو را امتحان نکرده نمی تواند به ماهیت ان پی ببرد .بازاریابی ماهرانه دارای سه مرحله است که در طی تاریخ به هیچ وجه تغییر پیدا نکرده است این سه مرحله یافتن مشتری ،ارائه کالا و خدمات و پیگیری مسئله می باشد .این سه مرحله سه قسمت مخروط فروش را تشکیل می دهد اگر از نتایج بدست امده راضی نیستید می توانید عملکرد خود را از نقطه نظر این سه مرحله تجزیه و تحلیل کنید .قانون ۸۰/۲۰ را در فعالیت های خود پیاده کرده ۸۰ درصد وقتتان را برای بر قراری ارتباط با مشتری و ارائه کالا و خدمات و ۲۰ در صد باقی مانده را برای پیگیری و اتمام فروش اختصاص دهید .زمان خود را برای کسانی که قصد و پول خرید را ندارند هدر ندهید. مشتری هایی را که خیلی سریع و بیش از قیه از اجناس شما استفاده و سود می برند را مشخص کنید و در جایی که از زمانتان نتیجه نمی گیرید وقت صرف نکنید .سعی کنید از مشتری های ممتاز وقت ملاقات بیشتری بگیرید و در بازارهای روز باید تمام تلاشتان را به سمت هدف متمرکز کنید به این ترتیب مخروط فروشتان را سر پر نگه می دارید .به منظور اینکه در امد خوبی داشته باشید باید دو چیز را حتما مد نظر قرار دهید . اولا فرد باید بداند که چه میخواهد و هدفش چیست ، دوما خواسته وافری برای تصاحب و دستیابی به ان هدف داشته باشد.مهارت شما در تعیین اهدا ف و تبدیل انها به صورتی واضح و مکتوب یکی از راه های کلیدی دستیابی به موفقیت می باشد . اهمیت این موضوع در هیچکدام از فعالیتهای بشری به اندازه فروش ماهرانه نیست . مسئله این است که هیچ کس نمی تواند هدفی را که نمی بیند نشانه گیری کند .تمام فروشندگان پر درامد در هر زمینه ای که باشند ،اهداف روشن معامله ای و در امدی خود را برای سالها ،ماهها ،هفته ها ،روزهاو حتی ساعت ها معین کرده اند .هر لحظه از خودتان بپرسید ایا کاری که اکنون انجام می دهم نقشی در فروش و معاملاتم خواهد داشت ؟ اگر نقشی نداشته باشد فوری انجام ان کار را ترک کنید .۲۰-محیط اطرافتان را استادانه اداره کنید .اهدافتان را تنها با اموری سرشار از تازگی و هیجان و نقشه و طرحی که تنها با هیجان و ارزو همراه باشد ،به واقعیت می پیوندد. تنها راه موفقیت همین است .یکی از دلایل عمده موفقیت در امر فروش ،اداره ناشایست حیطه کاری می باشد .همان طور که می دانید در امدتان به نسبت زیادی از راه محاسبه زمانی که صرف خریداران ممتاز می کنید ، معین میشود به این ترتیب برای اینکه این لحظات با ارزش را افزایش دهید باید روز خود را به صورت کاملا استراتژیکی برنامه ریزی کنید و نباید اجازه دهید چیزی شما را از اجرای این برنامه باز دارد .۲۰— هفت رمز موفقیت را به کار بندید کمی بیشتر از حد متوسط تلاش کنید .از این نقطه به بعد پیشرفتتان به نسبت نیرویی که صرف می کنید ،با داده ای افزون بر قبل افزایشی چند برابر خواهد داشت .موفقیت در بازار بر ۷ رمز تکیه دارد .۱-جدی باشید .برای بهترین شدن مصمم باشید و از امروز تصمیم بژیرید که جزو ده درصد برتر عرصه بازار باشید .۲-نقص هایی را که موفقیت شما را در بازار محدود می نماید ،مشخص کنید .۳-با اشخاص مناسب دوستی بر قرار کنید .۴-به سلامتی خود اهمیت دهید .۵-فکر کنید که شایستگی لازم را برای بهترین شدن دارید .۶-مرتبا با خود از جنبه مثبت سخن بگویید و با خودتان نه مثل اینکه الان هستید بلکه ان گونه که میخواهید باشید حرف بزنید .۷-

هر روز به سمت اهدافتان حمله ای موثر و مثبت داشته باشید .فراموش نکنید هیچ کس عاقل تر و بهتر از شما نیست .تنها خصوصیت کسانی که کاری را بهتر از شما انجام می دهند این است که لازمه های موفقیت را قبل از شما اموخته اند و به کار بسته اند.

حکومت اسلامی در اندیشه امام خمینی

(ره سمیرا افراسیابی

خلاصه کتاب: یکی از مهم ترین آثار امام خمینی (ره) که اندیشه سیاسی ایشان و نظریه ولایت فقیه به صورت مبسوط در آن مطرح شده کتاب ولایت فقیه یا حکومت اسلامی است. این کتاب مجموعه سیزده جلسه درس است که امام خمینی (ره) در فاصله ۱۳ ذیقعده ۱۳۸۹ هـ ق تا ۲ ذی الحجه ۱۳۸۹ (۱/۱۱/۱۳۴۸ تا ۲۰/۱۱/۱۳۴۸ هـ ش) ایراد نموده است. در مقدمه کتاب مباحثی چون ضرورت و بداهت ولایت فقیه، نقش استعمار در معرفی نادرست اسلام، خود باختگی افراد جامعه در برابر پیشرفتهای مادی غرب و ضرورت تشکیل حکومت به عنوان جزء اساسی ولایت مطرح شده است. در این قسمت امام خمینی وجود ولایت فقیه را امری بدیهی و ضروری دانسته می‌نویسد" : ولایت فقیه از موضوعاتی است که تصور آنها موجب تصدیق می‌شود و چندان به برهان احتیاج ندارند، به این معنی که هر کس عقاید و احکام اسلام را، حتی اجمالاً، دریافته باشد چون به ولایت فقیه برسد و آن را به تصور آورد، بی‌درنگ تصدیق خواهد کرد و آن را ضروری و بدیهی خواهد شناخت"... ۱ ایشان همچنین به نفی تفکر جدایی دین از سیاست پرداخته و معتقد است: این موضوع ساخته و پرداخته استعمارگران بوده و گرنه در زمان پیامبر (ص) سیاست از دیانت جدا نبوده۲ است. پس از مقدمه، در مبحث اول کتاب تحت عنوان" دلایل لزوم تشکیل حکومت "مهمترین دلایل تشکیل حکومت را به ذکر دلایل چون: لزوم مؤسسات اجرایی برای اداره جامعه، سنت و روش رسول اکرم (ص)، ضرورت استمرار اجرای احکام، روش امام علی (ع) و ماهیت و کیفیت قوانین اسلام ذکر می کند در این قسمت نیز به بحث ضرورت تشکیل حکومت اسلامی برای اجرای احکام و قوانین اسلامی اشاره می‌شود و ماهیت و کیفیت قوانین اسلامی را دلیل دیگری بر لزوم تشکیل حکومت اسلامی می داند.۳ در ادامه نیز به بررسی نمونه هایی از احکام سه گانه مالی، دفاع ملی، احقاق حقوق و جزایی می‌پردازد و در انتها به لزوم انقلاب و تحول در جامعه برای برقراری نظام سیاسی اسلام به منظور اجرای احکام اشاره می کند مبحث دوم با عنوان": طرز حکومت اسلامی "به بحث پیرامون موضوعاتی چون: تفاوت حکومت اسلامی با سایر حکومتها نظیر حکومت استبدادی، مطلقه و...، ماهیت حکومت اسلامی، تبعیت از قانون، شرایط زمامدار، ولایت فقیه، اختیارات حاکم، تفاوت ولایت فقیه با ولایت تکوینی، ابزار بودن حکومت و هدفهای متعالی و برخی از خصلتهای حاکمان، اختصاص یافته است در این بخش در مورد ماهیت حکومت اسلامی آمده است": حکومت اسلام حکومت قانون است. در این طرز حکومت حاکمیت منحصر به خداست و قانون فرمان و حکم خداست... رای اشخاص حتی رای رسول اکرم (ص) در حکومت و قانون هیچ گونه دخالتی ندارد، همه تابع اراده الهی هستند". ۴ در مورد شرایط زمامدار هم"، پس از شرایط عامه، مثل، عقل و تدبیر "دو شرط اساسی را علم به قانون و عدالت معرفی می کند۵ و در اسرع وقت عاملین دینی را حائز شرایط مذکور دانسته۶ معتقد است" : اگر فرد لایقی که دارای این دو خصلت باشد به پا خاست و تشکیل حکومت داد، همان ولایتی را که حضرت رسول اکرم (ص) در اداره امور جامعه داشت دارا می‌باشد؛ و بر همه مردم لازم است که از او اطاعت کنند".۷ در ادامه مبحث، حکومت را به مثابه ابزاری برای تحقق عدالت دانسته۸ و در انتها نیز به برخی خصایل حاکم از دیدگاه علی (ع) اشاره کرده و تمام آنها را به دو صفت اصلی و اولیه یعنی علم و عدالت بر می گرداند مبحث سوم به بررسی روایتهایی که ولایت فقیهان از آنها استنباط می‌شود می‌پردازد. مبحث آخر کتاب تحت عنوان" برنامه تشکیل حکومت" به ارائه برنامه و روشهای مبارزه جهت تشکیل حکومت اسلامی توجه داشته و اولین قدم را تبلیغات برای اسلام و بیان مسائل سیاسی، اجتماعی و حقوقی اسلام دانسته،۹ و اجتماعات را بهترین ابزار برای این منظور معرفی می کند۱۰ و توصیه می‌نماید باید در

راه استقرار حکومت اسلامی به مقاومت و مبارزه ای طولانی دست زد چه، این امر در کوتاه مدت میسر نبوده و نیاز به زمان دارد۱۱ پی نوشتها:۱ امـام خمینی(ره)، ولایـت فقیه (حکومت اسـلامی)،(تهران، موسسه تنظیم و نشـر آثـار امام خمینی(ره)، چاپ شـشم، تابستان ۱۳۷۶)، ص ۳. ۲ – پیشین، ص ۱۶۳ – همانجا ۴ – پیشین، صص ۳۴–۳۵ ۵ – پیشین، ص ۳۷ ۶ – پیشین، ص ۳۹ ۷ – پیشین، ص ۴۰ ۸ – پیشین، ص ۴۴ ۹ – پیشین، صص ۱۱۵ – ۱۱۴ ۱۰ – پیشین، صص ۱۲۰ – ۱۱۹ ۱۱ – پیشین، ص ۱۲۲ رسالت

با معماران عصر دیجیتال

ترجمه و تالیف : مسعود بینش

خلاصه کتاب: انـدیشه های بنیانگـذاران و رهبران سازمانهای برتر عصـر دیجیتال– متخلص: مصـطفی قربانیان–نام کتاب: با معماران عصـر دیجیتال– ترجمه و تالیف : مسعود بینش– تایپ: مریم محسن زاده– صـفحه آرایی: حمیـده غیاثونـد– طرح جلد: فرشـته مهین راد– چاپ اول:۱۳۸۴– تیراژ:۳۳۰۰ جلد– لیتوگرافی و چاپ : تارنگ– شابک: ۶–۹۹–۶۱۷۵–۹۶۴ ISBN – ناشر: سازمان مدیریت صنعتی – تهران ، خیابان ولی عصـر ، ابتدای خیابان جام جمبیل گیتسرهبـــــر مایکروسافتمعرفیبیل گیتس در سال ۱۹۵۵ میلادی در شهر سیاتل آمریکا به دنیا آمـد . پـدرش وکیل و مادرش آموزگار بود در دوران دبیرسـتان با رایانه آشـنا و به آن علاقه منـد شد و از۱۳ سـالگی نوشـتن برنـامه هـای رایـانه ای را شـروع کرد و اولین نرم افزار خود را که یـک بـازی ساده رایانه ای بود درهمان سـن نـوشت.او ایـن کارهـا را بهمراه دوشـتش پـل آلـن انجـام می داد . پـل دو سـال از او بزرگـتربود و مهـارت خاصـی در سـخت افزار نیزداشت . در سـال ۱۹۷۳ به دانشـگاه هاروارد وارد شـد و درآنجا با" استیوبالمر"آشـنا شـد . یک سال بعد در۱۹سالگی دانشگاه را ترک گفت تا به همراه دوست دبیرسـتانی اش پل آلن شرکت مایکروسافت راتاسیس کند . درابتدای راه برنامه زبان بیسیک را ارائه دادنـد . کارشـرکت با ۴۰ کارمنـد وفروش سالانـه ۴/۲ میلیون دلاـری آغازشـد . در سـال ۱۹۸۰ شـرکت بـا ارائه سیستم عامل برای ریزپردازنده های ۱۶بیتی ۸۰۸۸ اینتل که به سفارش شرکت IBM انجام شد به شهرت و ثروت رسید . یک سال بعد اولین نسخه سیستم عامل ویندوز از سوی شـرکت عرضه شد.درسال ۱۹۹۲ شـرکت مایکروسافت با انتشارنسخه ۱/۳ ویندوز،اولین سیستم عامل گرافیکی را ارائه کرد که قبول عـام یافت واین مقبولیت با انتشار نسـخه های ۹۵، ۹۸، ۲۰۰۰ وXP به اوج رسـید به گونه ای که هم اکنون بیش از۹۵ درصد کاربران رایانه های شخصـی در دنیا از نرم افزارها ومحصولات مختلف این شرکت استفاده می کنند.امروزه مایکروسـافت شـرکت بزرگی است که سالانـه بیش از ۲۵میلیارد دلار درآمـد دارد و ۵۰ هزارکارمنـد آن در ۷۸ کشـور و منطقه در سراسـر دنیا مشغول کار هستند . بیل گیتس به عنوان موسس ورئیس شرکت با بیش از ۷۷ میلیارد دلار ثروت سالهاست که عنوان ثروتمنـدترین فرد دنیـا را به خود اختصاص داده است . گیتس در سال۱۹۹۴ ازدواج کرد و بـا همسـرش بنیاد خیریه ای با ۲۴ میلیارد دلار سـرمایه تاسـیس کرده که دراموربهداشت جهانی وآموزش فعالیت می کند. بیل گیتس براستی یکی از معماران برجسـته عصـر دیجیتـال است مرد خود ساخته ای که در ۱۹ سالگی دانشـگاه را رها کرد تا شـرکتی تاسـیس کند که امروزه غول نرم افزاری جهان محسوب می شود .از نظر گیتس اطلاعات یک ابزار جدیـد کسب وکار است و می توانـد به سـرعت انـدیشه جابه جا شود وحرکت کند.او معتقد است اگر ویژگی دهه ۸۰ رویکرد به کیفیت ودهه ۹۰ دوران مهندسی مجدد بوده است ویژگی دهه ۲۰۰۰" سرعت" است.آثـار بیل گیتساو تا کنون دو کتاب منتشـر ساخته و درآن نظرات خود را راجع به نحوه اداره شـرکتش ونیز فناوری های عصـر اطلاعات و آینده آن ارائه کرده است. در سال ۱۹۹۵ کتاب " آینده پیش رو "که تمرکز این کتاب بر صاحبان کسب و کار است که فرصت هایشان چیست و در سال ۱۹۹۹ کتاب" سرعت اندیشه "که این کتاب به ۲۵ زبان ترجمه و در ۶۰ کشورجهان منتشرشده است.این کتـاب برای کسـانی نوشـته شـده است که راجع به کسب وکار فکر می کننـد . مـدیران عاملی که در این انـدیشه انـد که شـرکت های خود را چگونه به عرصه جدیـد وارد کنند . کارکنان فرهیخته ای که در صددند با نوآوری خود شـرکت خود را برتر

آورنـد وآنانی که سازمانهای خود را برای دنیای جدیـد آماده می کننـد.در این کتاب تمرکز اصلی بر ارائه چک لیستی از مواردی است که باید روی آن فکر شود.اندیشه های بیل گیتسشرکت های موفق آنانی هستند که اطلاعات به آسانی در آن جریان دارد.اگر می خواهید شـرکت تراز اول باشـید باید اطلاعات بیشتری به دست آورید و به آن سـریع عمل کنید . در مقام رئیس شـرکت بیشتر در صـدد جـذب و بکـارگیری افراد نخبه ، بسـتن قراردادهـای جدیـد باشـید.اسـتخدام افراد بـاهوش از همـان ابتـدا مهمـترین نکته است.تلاش کنید افراد متناسب با فرهنگ سازمانی خود را پیدا و جذب کنید.دارائی حقیقی شرکت کارکنان هستند باید به کارکنان اجازه داد وظـایف وکارهایشـان را به خوبی مـدیریت کننـد. بیشتر کارهـای اطلاعـاتی انجـام دهیـد.کـار اطلاعـاتی عبارت است از پردازش اطلاعـات توسـط مغزانسـان یا برنامه های رایانه.کاراطلاعاتی برابر با کارفکری است بیشترین حجم کاری که در کشورهای پیشـرفته انجام می شود کاراطلاعاتی است . بکارگیری ابزارهای دیجیتالی ،شرکت را قادر می سازد کار اطلاعاتی را با کارائی،عمق و خلاقیت بیشترانجام دهـد.بایـد در پی تبـدیل کارهای" نیرو بر "به کارهای" دانش بر "بود کارهای دانش بر یعنی افزودن اندیشه انسـانی به داده هـا برای حـل مسائـل .از نظر گیتس کار کردن با افراد هوشـمند او وشـرکتش را به سـمت جلو به پیش می برد ا ینان کلیـد موفقیتش بودنـد.او فردی خوشبین است وبه پیشـرفت اعتقـاد دارد .گیتس زمانی که در تهیه برنامه MULTIPLAN شکست خورد برنامه EXCEL را تهیه کرد.نخسـتین سازنـده نـاموفق پلوپز برقی درژاپن شـرکت غول آسـای سونی است که امروزه رهـبری صنایع الکترونیکی جهان را در دست دارد.گیتس ناخوشـنود ترین مشتریان را بزرگترین منبع یادگیری می دانـد.از نظر او بایـد توجه خود را بر مشتریـان بسیار ناخشـنود متمرکز کرد . مشتریـان ناخشـنود بزرگترین فرصت ها در اختیار ما می گذارنـد.اگر از ایرادهای مشتریان به جای برخورد منفی و دفاعی برای خود فرصت یادگیری و آگاهی فراهم آوریم شکایت مشتری بهترین راهنمای بهسازی کیفیت فرآوردها خواهـد بود شـما به شـکایت های مشتریان بیش از گزارشـهای مالی توجه کنید.شـرکت گیتس طی سالها تغییرات زیـادی داشـته چشم انـدازاولیه شـرکت عبـارت بود از:یـک رایـانه شخصـی در هر خانه و روی هر میز در این بیست وچنـد سال این آرمـان تغییر کرد در هر زمان وهرمکان وروی هر دسـتگاهی.یعنی ایـده این است که روی هر میز ودر هرخانه وهر اتاق وهر ماشـین وهر جیب یـک رایانه باشـد.آرمان جدیـد مایکروسافت عبارت است از:توانا ساختن مردم به اینکه نرم افزارهای عالی وبرتر را در هر زمان و مکان وروی هر دستگاهی داشته باشند . از هدفهای بی پروایانه کنونی آن است که رایانه شخصی را بسیار پرتوان تر از آنچه هست کنیم به گونه ای که ببینـد، بشـنود وياد بگيرد.به نظرمن یکی از وظایف راهبردی مـدیران عامل،جسـتجو وپذیرش خبرهای بد وتشویق سازمـان به پاسـخ گویی منـاسب به آن است.کارکنـان بایـد اطمینان داشـته باشـند خبرهای بـد نیز ماننـد خبرهای خوب نزد مدیریت خریدار دارد.اگر به خبرهای ناگوار نه با دید منفی بلکه به عنوان نشانه ای از نیاز به دگرگون سازی برخورد کنید شـکستی در پی نخواهـد بـود.در زمینـه کسب وکـار اگر می خواهیـد یـک کتـاب بخوانیـد کتـاب" سالهـای خـدمتم در جنرال موتـورز " اثر آلفرداسـلوان را بخوانید.سیستم عصبی دیجیتالیبیل گیتس واژه و مفهومی را ابداع کرد با نام سیستم عصبی دیجیتالی . این دستگاه یا سیسـتم عصبی دیجیتـالی در برگیرنـده فرآینـدهای است که کارایی واکنش و توان پاسـخ گویی" بهنگام "سازمانها را به دگرگونی های محیطی چالش های رقبا ونیازهای مشتریان فراهم می آورد.این سیسـتم در شـرکت چیزی نظیرسیستم عصبی انسان است که می توانـد جریـان پالایـش شـده اطلاعـات را به موقع به افراد مناسب در سازمان برسانـد.این سیسـتم ترکیبی است از سـخت افزارها ونرم افزارهای ویژه.در حقیقت دسـتگاه عصبی بازتاب دهنده ای است نسـبت به خطر یا نیاز. این دسـتگاه اطلاعات لازم را در اختیار ما می گـذارد و ما بر پایه آن تصـمیم گیری می کنیم . سیسـتم عصبی دیجیتالی یعنی اسـتفاده از فناوری اطلاعات برای رفع نیازهای مردم در محیط کار و خانه .این سیسـتم را کار به اضافه تفکر به اضافه فناوری رایانه تشکیل می دهد.درست مانند یک موجود زنده یـک سازمان وقتی عالی کارمی کنـد که بتوانـد ماننـد سیسـتم عصبی که اطلاعات را فورا به بخشـی از بـدن که به آن نیاز دارد می فرستد ،اطلاعات رابه جایی و افرادی که نیاز دارند سریعا بفرستد.جریان اطلاعات به منزله خون زندگی بخش سازمان است.مایـکل

دلرهبـــــر دلمعرفیمایکـل دل در سـال ۱۹۶۵ در تگزاس آمریکا به دنیا آمـد . پـدرش روانپزشک ومادرش کارمنـد شـرکت بورس بـود. آنهـا می خواسـتند مایکـل دکـتر شـود بنـابراین در دانشـگاه تگزاس ثبـت نـام کرد،گرچـه علاقه اول او رایـانه بـود. روحیه کـارآفرینی ازهمـان کودکی جزئی از وجود مایکل بود .در ۱۲ سـالگی یک حراج تمبر راه انـداخت واز این راه توانست ۱۰۰۰دلار کسب کنـد. در دبیرسـتان با فروش روزنامه ۱۸۰۰۰دلاـر به دست آورد.در سال ۱۹۸۰" دل "نخستین رایـانه خود" اپل ۲ "را خرید وآن را سراسـر پیاده کرد تا دریابـد چگونه طراحی وساخته شده است. در سال ۱۹۸۳ خریـد رایانه های قدیمی وبه روز کردنشان را برای فروش در محل گاراژمنزلشان شـروع کرد و۱۸۰ هزار دلاـر رایانه فروخت.پس از آن دیگر به دانشـکده بازنگشت . در مرحله بعـد او اجزاء رایانه را می خریـد وپس از مونتاژ آن را می فروخت.سال بعـد او شـرکت" دل "را بنیان گـذاشت وبا تحویل بموقع و حـذف انبار وهزینه بالا سـری وارائه خـدمات پس از فروش تحولی شـگرف را در زمینه پاسخ گویی به نیازهای مشتریان در صـنعت رایانه پدیـد آورد. او ایـده ای را رایـج کرد که مشتری می تواند از طری تلفن،رایانه شخصـی خود را سـفارش بدهد وبخرد .سیسـتم فروش مستقیم و عرضه انبوه کالا مطابق دلخواه مشتری از ویژگیهای شرکت دل است.شرکت او درسال تاسیس شش میلیون دلار از محل فروش رایانه در آمـد کسب کرد.این رقم در سال۱۹۸۷ به ۶۹ ودر سال ۱۹۹۱ به ۵۴۶ میلیون دلار ودر سال ۱۹۹۲ به دومیلیارد دلار رسـید . در سال ۱۹۹۶ فروش رایانه از راه اینترنت روزانه به یک میلیون دلار رسـید.همین رشـد سـریع اولین ضـربه مهلک را به شرکت وارد آورد . مدیر مالی استعفا کرد وضرر میلیون دلاری شرکت را تهدید می کرد.مایکل خود را متعهد کرد که مشگل را شناسایی کند . او به سـرعت دریافت که بدون تغییردر شرکت نمی تواند کار را پیش ببرد.او این کار کرد وافراد مجربی از موتورولا واپل را به کار گرفت.در سال ۱۹۹۷ دل اولین شـرکتی بود که رکورد فروش یک میلیارد دلاری را از طریق اینترنت به دست آورد. در سـال ۱۹۹۸ فروش روزانـه شـرکت ۱۲ میلیون وسـال بعـد ۳۵ میلیـون دلاـر بـود.ارزش سـهام شـرکت در خلاـل ده سـال بیش از ۷۹۰۰۰درصد افزایش یافت و به شـرکت ۳۰ میلیارددلاری تبـدیل شد.شخصـیت مایکل دل از برخی جنبه ها منحصـر به فرد است.او جوانترین مدیرعامل ۵۰۰ شـرکت برتر دنیـاست که در عین حال طولانی ترین زمان تصـدی را به عنوان مـدیر عامل ورئیس شـرکت داشـته است.جوانی که به دلیل روحیه خلاق وکارآفرین خود،رشـته پزشکی دانشگاه را رها کردودر سال ۱۹۸۴ با ۱۰۰۰دلار سرمایه شرکت دل را برای عرضه مستقیم رایانه مطابق دلخواه مشتری در اسرع زمان وکمترین هزینه تاسیس کرد واکنون به عنوان بزرگترین فروشـنده مسـتقیم سیسـتم های دایانه ای در دنیا به عنوان یکی از پیشـروان صـنعت رایانه های شخصی با درآمد سالانه ۳۵/۴ میلیارد دلار وبیش از ۳۹۰۰۰کارمنـد وبه تعبیر خود او"عضو تیم "به پیش ببرد.اندیشه های مایکل دلاز دید دل تولید بر پایه خواست واقعی مشتریـان بسـیار بهـتر از اندیشـیدن بجـای آنـان وسـاخت چیزهـایی است که گمـان می کنیم مورد د خواست می باشـد.این دیـدگاه آغازگر راهبردی شـد که" الگوی بی واسـطه "می نامیم . الگوی بی واسـطه برپایه فروش سامان گرفته است.در سایه نداشـتن هزینه انبـار داری وپخش توسـط واسـط هـا ما می توانیم خـدمات شایسـته تر وارزش بیشتری را با شـتاب به مشتریان عرضه نمائیم.شـرکت "دل"رایانه را بی واسـطه به مشتریان می فروشد،بی واسـطه با تامین کنندگن در تماس است،بی واسـطه با کارکنان ارتباط برقرارمی کنـد . این ها همه با حـذف گام های غیرضـروری انجام می گیرد.در شـرکت این عبارت رایـج است:بی واسـطه تا صـدر.فروش بی واسـطه به عنوان روشبرتر امنون پـذیرش گسترده ای یـافته است . این پـذیرش محـدود به صـنعت رایـانه نیست.مـدیران عامل صـنایع گوناگون از بانکـداری،خودرو سازی،تـدارکات وترابری گرفته تا صـنایع داروئی بارهابه من یاد آور شـده انـد که بزرگترین چالش سازمانها پیوسـتن به فروش بی واسـطه است.دل در مورد سیستم توزیع بی واسـطه اینگونه می گویـد:ما یک انبار خاص الکترونیکی داریم که در حقیقت مجـازی است وخـدمات مـا را تـامینمی کنـد.ماچنـد محصول مختلف می فروشـیم که هرگز روی قفسه هایمان نیست اما روز بعد به مشتری ها تحویل می دهیم. ما آسان ترین ومفیدترین سیستم تدارکات وتوزیع را داریم.گردش انبار ما دو برابر رقبای اصـلی ماست. با اینروش ،شرکت ما به سرعت دراروپای غربی ،مرکزی،مکزیک وژاپن رشد کرد.بخصوص ژاپنی ها رویکرد

فروش مستقیم ما را پسندیدند وپذیرفتند زیرا سیستم توزیعدر آنجا ناکارامد بود.قیمت رایانه های ما در ژاپن نصف قیمت رایانه های ژاپنی بود.ما سخت می کوشیم تا الگوی بی واسطه که نماد وویژگی کسب وکارمان است در ساختار بزرگ شرکت هم خود را نشان دهد.ما نمی پسندیم که معاونان مدیر عامل یا مدیران بخش های تنعا با همتایان خود درتماس باشند.یک ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می گردد و این به سود هیچکس نیست . اگر من از چیزی نگران باشم بدون رعایت سلسله مراتب موضوع را از کسی که به آن آگاه است می پرسم . البته هدف مچ گیری مدیران نیست بلکه بدینگونه اطلاعات وآگاه همگان درسازمان با شتاب افزایش می یابد.یادگیری ما بیشتر از راه تجربه وآزمون وخطا بوده استوآنچه ما آموخته ایم ومن قانون های انقلاب اینترنتی نامسده ام در هر شرکت وصنعتی قابل پیاده شدن است:قانون اولفشرده کردن هر چه بیشتر زمان در زنجیره تامین،از تولیدکنندگان تا رسیدن به مشتری که بالاترین منبع امتیاز رقابتی است.قانون دومکارائی و روش اجرا دست کم همسنگ خود فرآورده با اهمییت است .عملیات غیر بنیادین را به پیمانکاران برون سازمانی بسپارید.قانون سومدر فروش اینترنتی بایـد بسی بهتر از فروش عینی اقدام کنید تا بتوانید وفاداری مشتریان را بدست آورید. دقت کنید که از دید مشتریان چه ارزش به حساب می آید.از نظر دل بهترین مشتریان آنانی هستند که فرصت یادگیری و ارزش آفرنی فراتر از رومد جاری را ارزانی می دارند.مشتریانی که با ما به چالش برم ی خیزند تا راه حل های تازه وکارآمدی بیابیم.ما این وضعیت را ارزش افزائی فراتر از حد معمول می نامیم.لازم نیست که بهترین مشتریان بزرگترین ها یا بی دردسرترین ها باشند.بایـد ارتباط مستقیمی با مشتریان برقرار ساخت هر روز با آنها در تماس باشیددر کسب وکار اگر روزی به ۲۵۰۰۰تلفن مشتریان پاسخ دهید کسب وکارتان عوض می شود وبوی تازگی می گیرد.هر جمعه صبح ما نشستی تحت عنوان دفاع از مشتری داریم حدود ۱۷۵ نفر جمع می شوند وطی ۹۰ دقیقه مسائل کلیدی مربوط به مسئولیت های ما در قبال مشتریان از جهت زمان پاسخگویی،نحوه فرآیند سفارش وجنبه های دیگر مرور می شود.در ضمن در این نشست یک مشتری را که هفته پیش در مورد محصول ما با مشکل مواجه بوده می اوریم وبه او می گوییم حرف خود را مطرح مند.شما می دانید برای انها که در خط مقدم مشتری هستند حساس بودن نسبت به نیازهای مشتری وجود دارداما برای بخش تولید یا ساخت،فهم نیازهای مشتری مشکل تر است.این نشیت همه را در این فرایند شریک می کند.اعضای تیم فروش در نقش وکیل مدافعمشتری همه بازخوردهای دریافتی را در اختیار کارشناسان دیگر بخش های سازمان قرار می دهند و با آنان به چالش برمی خیزند. در زمینه اجرای هر فرآیندی که موجب خشنودی بیشتر مشتریان می گردد در جا تصمیم گیری می شود. ما هر سه ماه دو روز راجع به عوامل کلیدی موفقیت کسب وکار بحث وعناصر کلیدی راهبردی شرکت را در پنج و ۱۰ سال آینده استخراج می کنیم.سپس تیم های فرابخشی تشکیل می دهیم تا پروژهای بزرگ را درون شرکت پی بگیرند . در نشست چالش اندیشه ها به سال ۱۹۸۶ ما طرح رسیدن به یک میلیارد دلار فروش درسال ۱۹۹۲ را تنظیم نمودیم.این هدف در آن زمان بسیار بندپروازانه بود ولیتا رسیدن سال ۱۹۹۲ فروش ما به دوبرابر این مبلغ رسید.استیو جابزرهبــــر اپل/پیکسارمعرفیاو در شهر گرین‌بِی در ایالت ویسکانسین ایالات متحده بدنیا آمد .در سال ۱۹۷۲، جابز از دبیرستان «هومستید» در شهر کوپِرتینو در کالیفورنیا فارغ‌التحصیل شد و در کالج رید در شهر پورتلند ایالت اورِگُن ثبت نام کرد اما بعد از یک نیمسال تحصیلی انصراف داد. سالها بعد زمانی که در یک مراسم فارغ‌التحصیلی در سال ۲۰۰۵ در دانشگاه استنفورد سخنرانی می‌کرد گفت که حتی پس از انصرافش از ادامهٔ تحصیل در کالج رید باز هم سر کلاسها – از جمله کلاسی دربارهٔ خوشنویسی حاضر می‌شده است. او در مورد این کلاس گفت": اگر گذر من به این یک کلاس در کالج نمی‌افتاد، مَک" رایانهٔ مکینتاش "هیچوقت دارای قلم‌های رایانه‌ای متفاوت و فاصله‌های مناسب نسبی نمی‌بود."در زمستان ۱۹۷۴، او به کالیفورنیا بازگشت و به همراه استیو وزنیاک، حضور در جلسات «انجمن رایانهٔ هوم‌بِرو» را آغاز کرد. جابز شغلی به عنوان یک تکنیسین در شرکت آتاری، سازندهٔ رایانه و دستگاه بازی رایانه‌ای که آن روزها محبوب بود، یافت. در طی این دوران، این مسئله برای بعضی افراد علاقمند آشکار شده بود که با ایجاد تغییر اندکی در صدای نوعی سوت‌سوتک که

به عنوان اسباب‌بازی در جعبه‌های کورن‌فلکس موجود بود، شخص می‌توانست فرکانسی ۲۶۰۰ هرتزی را ایجاد کند. این فرکانس صوتی خاص نوعی پیام صوتی استفاده‌شده جهت مسائل نظارت بر شبکهٔ تلفن شرکت ای تی اَند تی (AT&T) بود که با تقلید آن بوسیلهٔ دمیدن سوت در گوشی تلفن، امکان انجام دادن مکالمات راه دور به شکل رایگان ممکن می‌شد. در سال ۱۹۷۴ جابز و وزنیاک برای مدت کوتاهی وارد کسب و کار تولید و فروش" جعبهٔ آبی "مبتنی بر این ایده شدند. با استفاده از این جعبه مکالمات راه‌دور رایگان ممکن می‌شد.پس از سفر معنوی استیو به هند، وی با سری تراشیده و با جامهٔ سنتی هندی بر تن، به آمریکا بازگشت. او سرِ کار پیشین‌اش در آتاری بازگشت اما برای پیشگیری از ایجاد مزاحمت از سوی او برای دیگر کارمندان، تنها پس از ساعت کاری که طراحان دیگر رفته بودند، می‌توانست سر کارش بیاید. وظیفهٔ او ساختن یک صفحهٔ مدار الکترونیکی برای یک بازی شرکت آتاری – به نام Breakout – بود. بر طبق گفتهٔ نولان بوشنل – بنیانگذار آتاری – جایزه‌ای ۱۰۰ دلاری به ازای هر تراشه‌ای که در فرآیند طراحی از دستگاه اصلی حذف می‌شد، داده می‌شد. استیو که علاقه و دانش اندکی در طراحی صفحه مدارهای الکترونیکی داشت، با استو وزنیاک قول و قراری گذاشت که اگر" واز ("Woz – مخفف Wozniak) بتواند صفحهٔ مداری با حداقل تعداد تراشه‌ها طراحی کند، جایزه‌ای که از آتاری دریافت می‌کنند را بین خودشان تقسیم نمایند. این پروژه انجام شد و با وجود حیرت فراوان مسوولین آتاری، وزنیاک توانست که تعداد تراشه‌های استفاده شده در دستگاه نهایی را ۵۰ عدد کاهش دهد. متاسفانه، وزنیاک طراحی را به حدی فشرده انجام داده بود که تولید دستگاه نهایی بر روی خط مونتاژهای آن دوران ممکن نبود. با وجود این، جابز به وزنیاک گفت که آتاری تنها ۵۰۰ دلار از جایزه را پرداخت کرده است (در صورتی که تمامی ۵۰۰۰ دلار جایزه پرداخت شده بود) و پیشنهاد کرد که وزنیاک نیمی از آن را برای کاری که انجام داده بود بردارد. سالها بعد، زمانی که استیو وزنیاک مبلغ واقعی جایزه را فهمید، نتوانست بر احساسات خود غلبه کند و گریست. او گفت که می‌خواسته است که لطفی در حق یک دوست خوب بکند و اگر جابز از او خواسته بود که آن کار را مجانی هم انجام دهد، فقط بدلیل جالب بودن همکاری با آتاری و بخاطر خود بازی Breakout، حتماً انجامش می‌داد. اما در حالتی که پیش آمده بود، احساس می‌کرد که به او خیانت شده است. استیو جابز بقیهٔ آن مبلغ را برای آغاز شرکت اپل سرمایه‌گذاری کرد و آن دو در این شرکت سهیم شدند، اما دوستی آنها هیچگاه به شکل گذشته باز نگشت. البته خود وزنیاک در پاسخ به پرسشی در این باره گفته است که این مساله آنقدر قدیمی است که می‌توان آن را فراموش‌شده دانست و او نیز مایل است آن را فراموش کند. بعلاوه او گفته است که این مساله ممکن است اشتباهی از سوی آتاری بوده باشد که بعدها آن مبلغ را ۵۰۰۰ دلار اعلام کرده‌اند. در سال ۱۹۷۶، وقتی جابز ۲۱ ساله و وزنیاک ۲۶ ساله بودند، شرکت رایانه‌ای اپل را در پارکینگ خانوادهٔ جابز، بنیان گذاشتند. اولین رایانهٔ شخصی‌ای که جابز و وزنیاک به بازار معرفی کردند اپل ۱ نام داشت. قیمت این رایانه ۶۶۶ دلار و ۶۶ سنت بود.در سال ۱۹۷۷، جابز و وزنیاک رایانهٔ اپل ۲ را معرفی کردند که این رایانه به موفقیتی عظیم در بازار رایانه‌های خانگی تبدیل شد و شرکت اپل را به یکی از بازیگران صنعت در حال تولد رایانه‌های شخصی تبدیل کرد. در دسامبر ۱۹۸۰، شرکت رایانه‌ای اپل به شرکت سهامی عام تبدیل شد و با شاخص ابتدایی عرضهٔ عمومی (IPO) بالایی که کسب نمود، قدرت و نفوذ جابز بیش از پیش افزوده گشت. در همان سال، شرکت اپل، رایانهٔ اپل۳ را معرفی کرد که این رایانه با موفقیت کمتری در بازار مواجه شد.هم‌زمان با رشد اپل، این شرکت جستجویی را برای یافتن مدیران مستعد که بتوانند آن را در مدیریت توسعه و گسترش کمک کنند، آغاز کرد. در سال ۱۹۸۳، جابز با به چالش‌طلبیدن جان سِ‌کولِی که یکی از مدیران پپسی کولا- بود، او را تطمیع کرد که به‌عنوان مدیر عامل اپل کار کند. جابز به او گفته بود: "می‌خواهی که باقی زندگی‌ات را صرف فروختن آب شکر بگذرانی، یا می‌خواهی شانس این را داشته باشی که دنیا را عوض کنی؟ در همان سال شرکت اپل، رایانهٔ اپل لیزا را معرفی کرد که با وجود پیشرفته بودن از نظر فناوری از بابت تجاری ناموفق از آب درآمد.سال ۱۹۸۴ سال معرفی رایانهٔ مکینتاش بود. این رایانه اولین رایانه‌ای بود که واسط گرافیکی کاربر داشت و از نظر تجاری به

موفقیت دست یافت. تولید و توسعهٔ مک توسط جِف راسکین آغاز شده بود و گروه تولید و توسعه این رایانه در اپل تحت تأثیر فناوری‌ای بودند که توسط آزمایشگاه‌های زیراکس در پالوآلتو تولید شده بود ولی هنوز به شکل تجاری ارائه نشده بود. موفقیت رایانهٔ مکینتاش شرکت اپل را متقاعد کرد که تولید رایانهٔ اپل ۲را به نفع خط تولید جدید مکینتاش متوقف کند که این مساله تا به امروز ادامه یافته است.جدایی از اپل و بنیانگذاری شرکت نِکْسْتدر حالیکه جابز یکی از شخصیت‌های پیش‌برنده و رهبران معنوی اپل بود، منتقدین این مسئله را نیز مطرح کرده‌اند که او مدیری دمدمی مزاج و شلوغ بوده است. در سال ۱۹۸۵، پس از یک کشمکش بر سر قدرت در درون این شرکت، هیئت مدیره جابز را از مسئولیت‌هایش خلع کرد و او نیز از این شرکت استعفا داد. با این تفاسیر باید توجه داشت که جابز بدلیل سهامدار بودن در شرکت رئیس هیئت مدیرهٔشرکت باقی ماند.پس از ترک اپل، جابز شرکت رایانه‌ای دیگری را با نام نِکْسْت بنیان گذاشت". ایستگاه کاری نکست ("یکی از اولین محصولات این شرکت) نیز مانند رایانهٔلیزا از نظر فناوری پیشرفته بود اما به دلیل هزینه‌های بالای فناوری، هیچوقت قادر به ورود به جریان اصلی بازار نشد. برای کسانی که می‌توانستند هزینه‌های بالا را بپردازند خدمات این شرکت مطلوب بود و معمولاً پس از ارائه شدن به بازار باعث پیروی دیگر شرکت‌ها در آن زمینهٔ خاص نیز می‌گشت. به‌عنوان مثال یکی از مهم‌ترین موفقیت‌های این شرکت سامانهٔ تولید و توسعهٔ نرم‌افزار مبتنی بر روشهای شی گرا بوده است. جابز معمولاً برای بازاریابی محصولات نکست به حوزه‌های دانشگاهی و علمی روی می‌آورد چرا که فناوری‌های نو موجود در این محصولات بدیع و آزمایشی بودند (و هنوز به شکل نهایی و بالغ نرسیده بودند). از این محصولات می‌توان به هستهٔ ماک (Mach Kernel)، تراشهٔ پردازش سیگنال دیجیتال (DSP) و پورت ایترنت توکار (Built-in) اشاره کرد.رایانهٔ نکست کیوب (Next Cube) پیاده‌سازی ایدهٔفلسفی جابز در بارهٔیک رایانهٔ "بین شخصی"(Interpersonal) بود که به نظر او به‌عنوان قدم بعدی پس از رایانه‌های «شخصی» مطرح می‌شد. این ایده به این معنا بود که اگر رایانه ارتباط افراد با یکدیگر و همکاری و همفکری را به سادگی ممکن می‌ساخت، بسیاری از مشکلاتی که رایانه‌های "شخصی "ناتوان از حل آنها بودند، حل می‌شد. پیش از این جابز بدلیل در نظر نگرفتن امکانات ارتباط با شبکه در رایانهٔ مکینتاش بسیار نقد شده بود و اکنون سعی می‌کرد که آن اشتباه را تکرار نکند. در زمانی که رایانامه برای اکثر افراد معنی متن سادهٔ رایانه‌ای را داشت جابز با علاقهٔ فراوان سامانهٔ رایانامه‌ای نکست - نکست مِیل - را به عنوان نمونه‌ای از فلسفهٔ" بین شخصی"اش به نمایش گذاشت. این سامانه از اولین سامانه‌هایی بود که امکانات قراردادن نگاره‌های قابل کلیک و قابل نمایش بر روی تمام رایانه‌ها در متن رایانامه را در خود داشت.استیو جابز در کنار بیل گیتسجابز شرکت نکست را با وسواسِ کمال و عالی بودن به هر بهای ممکن اداره می‌کرد. این توجه فراوان به جزئیات در نهایت باعث نابودی بخش سخت‌افزار این شرکت شد، اما از سوی دیگر، به دنیا نشان داد که جابز می‌تواند یک رایانهٔ مکینتاش را طراحی کند که از نمونهٔ اصلی‌اش (که توسط اپل طراحی و ساخته شده بود) بهتر باشد. جعبهٔ رایانهٔ نکست کیوب از فلز منیزیم بود که با لیزر برش داده می‌شد، در دید عموم نمونه‌ای از تلاش برای رسیدن به کمال به هر بهایی ذکر می‌شود.همانطور که جابز در اپل به آی بی ام حمله می‌کرد، در زمان مدیریت شرکت نکست هم آغاز به سرزنش شرکت سان مایکروسیستمز به عنوان رقیبی بزرگ، نمود. بعدها، پس از تعطیل شدن بخش سخت‌افزار شرکت نکست، جابز و اسکات مک‌نیلی از مدیران سان مایکرو سیستمز، محصولی مشترک با نام اُپن اِستپ را ارائه کردند.با وجود اینکه کتاب‌های تاریخی، زمان کوتاهی که جابز مدیریت نکست را بعهده داشت بطور غلوآمیز و اغراق‌شده‌ای درخشان توصیف می‌کنند، ولی آثار و نتایج مدیریت وی بر این شرکت دو رویداد عظیم را برای جهان رایانه به ارمغان آورد:۱. وب جهان‌گستر. تیم برنرزلی در سازمان اروپایی پژوهشهای هسته‌ای (CERN)، سامانهٔ اصلی وب جهان پهنا را بر روی یک ایستگاه کاری رایانهٔ نکست ایجاد کرد. تاکید جابز بر این نکته که افراد عادی هم باید بتوانند برنامه‌های کاربردی «پر اهمیت» (Mission-Critical) بنویسند، بنیان برنامه‌ای کاربردی به نام «سازندهٔ رابط کاربر» (Interface Builder) گشت که برنرزلی با استفاده از آن توانست برنامه‌ای با نام

«World Wide Web ۱.۰» را بنویسد. ۲. بازگشت شرکت رایانه‌ای اپل. اتکای اپل به نرم‌افزارهای کهنه و سوءمدیریت درونی در شرکت بخصوص در مورد ناتوانی آن برای انتشار نسخه‌ای به‌روزرسان عمده برای سیستم‌عامل رایانه‌هایش، در اوایل و میانهٔ دههٔ ۱۹۹۰ میلادی این شرکت را به ورشکستگی نزدیک نمود. ایده‌های مترقی جابز در مورد تکیه کردن به بنیان‌های یونیکس در دههٔ ۱۹۸۰ میلادی جاه‌طلبی بزرگی بیش نبود و حتی نوعی بازگشت به عقب محسوب می‌شد. اما این انتخاب در نهایت شالودهٔ محکم و بسط‌پذیری برای یک سیستم‌عامل گشت. بعدها، اپل از این روش استفاده کرد و تحت رهبری جابز تولدی دوباره را تجربه نمود. فناوری‌های تولیدی شرکت نکست نیز به پیشرفت بسیاری از فناوری‌های دیگر مانند برنامه‌نویسی شی گرا، نمایش پُست‌اسکریپت و دستگاه‌های نورمغناطیسی کمک نمود.بازگشت به اپلدر سال ۱۹۹۷ (میلادی)، اپل شرکت نکست را به قیمت ۴۰۲ میلیون دلار خرید و جابز به شرکتی که خود تأسیس کرده بود بازگشت. در سال ۱۹۹۷ با از بین رفتن اطمینان هیئت مدیره به جیل آملیو مدیر ارشد عملیاتی اپل در آن زمان، جابز مدتی به‌عنوان مدیر موقت برگزیده شد. به هنگام بازگشت به اپل و بدست گرفتن مجدد رهبری این شرکت جابز از عنوان" Iceo "که در آن CEO در زبان انگلیسی مخفف" مدیر ارشد عملیاتی "است، را استفاده کرد. در ماه مارس سال ۱۹۹۷ جابز بطور ناگهانی تعدادی از پروژه‌ها مانند اپل نیوتن، سایبر داگ و اُپن داک را لغو کرد. در ماه‌های بعدی، بسیار از کارمندان دچار این ترس شدند که در صورت برخورد کردن به جابز در آسانسور شرکت" ممکن است وقتی در آسانسور باز می‌شود بی کار شوند. واقعیت این بود که تعداد افرادی که عذرشان توسط استیو از شرکت خواسته می‌شد اندک بود، ولی چند نفر قربانی کافیست تا ترس به دل کل اهالی شرکت بیافتد ".با خریدن شرکت نکست توسط اپل، اکثریت فناوری‌های آن نیز به محصولات اپل راه یافت و از میان آنها" نکست استپ"از همه قابل توجه تر است که در طول زمان رشد یافته و به مک اواس ده تبدیل شده است. اپل تحت رهبری جابز با معرفی رایانهٔ آی مَک فروش‌اش را به شکل قابل توجهی افزایش داد. از آن زمان، طراحی جذاب و نوآورانه اپل، محصولات این شرکت را محبوب ساخته است.در سالهای اخیر، این شرکت با گسترش در حیطه‌های مختلف مواجه بوده است. با معرفی دستگاه قابل حمل پخش موسیقی آی‌پاد، رایانهٔ لوحی آی پد، نرم‌افزار موسیقی دیجیتال آی‌تیونز و فروشگاه موسیقی آی‌تیونز، شرکت اپل تاخت و تازی در زمینهٔ دستگاه‌های شخصی الکترونیکی و موسیقی بر خط به راه انداخته است. همراه با قدرت بخشیدن به نوآوری، جابز به کارمندانش گوشزد می‌کند که" هنرمند واقعی بسته‌بندی و ارسال می‌کند" ("Real artists ship") "که منظور او از این حرف این است که تحویل محصول کارا در زمان مشخص شده همانقدر مهم است که نوآوری و طراحی محشر اهمیت دارند.جابز سالهاست با حقوق یک دلار در سال برای اپل کار می‌کند و این باعث شده است که نام او به‌عنوان «کم حقوق‌ترین مدیر ارشد عملیاتی» در کتاب رکوردهای جهانی گینس ثبت شود. در سخنرانی افتتاحیهٔ نمایشگاه «مک‌ورلد اکسپو» در سانفرانسیسکو، حذف عنوان «موقت» از عنوان اداری جابز اعلام شد. باوجود اینکه حقوق فعلی او در اپل به شکل رسمی همان مقدار یک دلار در سال باقی مانده است، او تعدادی هدیهٔ پربها از طرف هیئت مدیرهٔ شرکت دریافت کرده است. از جمله این هدایا می‌توان به یک هواپیمای جت ۹۰ میلیون دلاری و کمتر از ۳۰ میلیون سهام شرکت اشاره کرد که اولی در سال ۱۹۹۰ و دومی در سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ به او اعطا شده اند. بنابراین با وجود حقوق یک دلار در سال، از زحمات او در این شرکت بخوبی قدردانی شده است.جابز برای توانایی‌های خارق‌العاده‌اش در بازاریابی و کسب رضایت مشتریان، هم‌زمان تشویق و نقد شده است و حتی به این توانایی‌ها، عنوان «حوزهٔ تحریف حقیقت» داده‌اند که مخصوصاً در زمان سخنرانی‌های افتتاحیه در همایش‌ها و نمایشگاه‌های مک‌ورلد بارز می‌شوند. این مساله – حوزهٔ تحریف حقیقت – از جنبه‌ای دیگر به قیمت‌گذاری غیر رقابتی محصولات اپل (مانند قیمت بالای رایانهٔ G۴) و اتخاذ تصمیماتی خارج از نیازهای بازار (مانند حذف رایانه‌های خانوادهٔ مکینتاش) نیز اشاره دارد. تمام تصمیمات جابز موافقت عام را کسب نکرده‌اند، به‌عنوان مثال تلاش‌های اپل برای بازاریابی محصولاتش در دههٔ ۸۰ میلادی با وجود کیفیت عالی فناوری برای خریداران سهام غریبه بود و آنها به خرید سهام شرکت

"آی بی ام "روی آورنـد و سـهام اپل با افت قیمت مواجه شـد. بعـدها نیز شـرکت مایکروسافت با تولیـد و توسعهٔ واسط گرافیکی کـاربر ویژهٔ خود، ویندوز، به سلطهٔ اپل بر این حیطه پایان داد.در سال ۲۰۰۵ جابز در پاسخ به انتقاداتی پیرامون برنامه‌های ضعیف شرکت اپل در مورد بازیافت زباله‌های الکترونیکی، در گردهمایی سالانهٔ اپل که در آوریل این سال در کاپرتینو برگزار شد، نسبت بـه ایـن انتقـادات مـدافعین محیـط زیست عکس‌العملی تنـد نشان داد. در ایـن جلسـه زمـانی کـه یکی از نماینـدگان برنامه‌هـای سرمایه‌گذاری مسئولانهٔ اجتماعی از وی پرسید که به چه دلیل برنامه‌های شرکت اپل در مورد بازیافت نتوانسته است به سطح برنامه‌هـای شـرکت‌های دیگر رایـانه‌ای چون دل و اچ‌پی برسـد، جـابز با" چرت و پرت "خوانـدن گلایه‌های مـدافعین محیط‌زیست، منتقـد مـذکور را از میـدان بـدر کرد. با وجود این، چنـد هفتهٔ بعد، اپل اعلام کرد که آی‌پادهای خراب که باید بازیافت شوند را به رایگان از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشـی‌اش جمع‌آوری خواهـد کرد. جمعیتی فعال در زمینهٔ بازیافت زباله‌های الکترونیکی که با نام" Computer Take Back Campaign "مشهور است، به این تصمیم شرکت اپل با برافروختن پرچمی بسته‌شده به یک هواپیمای در حال پرواز برفراز محل برگزاری مراسم فارغ‌التحصیلی دانشـجویان دانشـگاه اسـتانفورد – که سـخنران افتتاحیهٔ آن جابز بـود – عکس‌العمـل نشـان داد. روی پـارچهٔ بسـته شـده به هواپیمـا نوشـته شـده بود":اسـتیو! بـازیگر کوچکی نبـاش. همهٔ زباله‌هـای الکترونیکی را بازیافت کن" ("Steve - Don't be a mini-player recycle all e-waste!"). "پیکسار و دیزنیدر سال ۱۹۸۶ جابز و اِدوین کَتمول با همراهی هم استودیوی پویانمایی پیکسار را بنیان نهادنـد. این شـرکت که در زمینهٔ پویانمایی رایانه‌ای فعـالیت می‌کنـد در کالیفورنیا قرار دارد. این شـرکت حول بخش گرافیک رایانه‌ای لوکاس فیلم شـکل گرفت. این بخش را جابز به یک سوم قیمت مشخص شده به مبلغ ۱۰ میلیون دلار از جرج لوکاس خریده بود. پیکسار یک دهه بعد با ساخت فیلم‌های پیشـرویی مانند" داستان اسباب‌بازی "معروف و موفق گردید. از آن زمان به بعد این شـرکت فیلم‌های پویانمایی دیگری مانند" زندگی یک حشره ("۱۹۹۸")، داستان اسباب بازی ۲("۱۹۹۹")، شرکت هیولاها ("۲۰۰۱")، در جستجوی نیمو ("۲۰۰۳) و" اُعجوبه‌ها("۲۰۰۴") را ساخته است که همهٔ آنها برندهٔ جوایزی بوده‌اند. سهام جابز در این شرکت هم اکنون در حدود یک میلیارد دلار ارزش دارد. فیلم بعـدی ساخته شـده در این شـرکت خودروها (Cars) نـام دارد و در سـال ۲۰۰۶ نمایش داده خواهـد شـد".در جسـتجوی نیمو "و "اُعجوبه‌ها "هر یک جایزهٔ بهترین فیلم پویانمایی از آکادمی اُسکار را دریافت کرده‌اند.در ۲۴ ژانویه ۲۰۰۶، شرکت والت دیزنی – پخش‌کننـدهٔ تمام فیلم‌های پویانمایی ساخته شده توسط پیکسار، معامله‌ای را که برای خریدن پیکسار در جریان است، آشکار کرد. خبر این معامله که هنوز در جریان است، پس از تایید هیئت مدیرهٔ شـرکت دیزنی اعلام شد. بر طبق مفاد این معامله، دیزنی به قیمت ۷.۴ میلیـارد دلار از سـهام دیزنی را تشـکیل خواهـد داد. جابز، به‌عنوان عمـده‌ترین سـهامدار پیکسار، پس از این معامله، بزرگ‌ترین سهامـدار دیزنی خواهـد شد که در حدود ۶ درصـد از کل سـهام این شـرکت متعلق به او خواهـد بود. همچنین جابز در هیئت مدیرهٔ دیزنی عضویت خواهد یافت.سـهام جابز در دیزنی از سـهام مدیر ارشد عملیاتی پیشـین این شرکت – آیزنر – که هنوز ۱.۷ درصد از سهام دیزنی را در دست دارد، بیشتر خواهـد بود. مدیرعامل دیزنی – روی ای. دیزنی – (دارای حدود ۱ درصد سهام شرکت)، آیزنر را بدلیل برخی مسائل از این شـرکت اخراج نمود و به‌نظر می‌رسد معاملهٔ خرید پیکسار به این مسئله سرعت بخشیده است.هماهنگی این معـامله بایـد بـا قـوانین سازمانهـای نـاظر بر اجرای قـوانین مربوط به ائتلاـف شـرکت‌ها برای جلوگیری از ایجـاد تراست (Anti-trust) که از قـوانین تجـاری کشور آمریکـاست، بررسـی گردد، امـا پیش‌بینی می‌شود که از نظر قوانین مشـکلی برای آن نباشـد و انتظار می‌رود که پـذیرفته شود.اندیشـهای استیو جابزراه انـداختن یک شـرکت سـخت ترین کارهاست .بایـد بدانیـد چه می خواهید ونسبت به ایـده تان علاقه واشتیاق وافر داشته باشید.برای هـدفتان سـخت کار کنیـد. وخطر پـذیر باشـید اگر می خواهید فقط یک شرکت داشـته باشید شـروع نکنیـد.بایـد نسبت به آنچه می خواهیـد انجـام دهیـداحساس کامـل داشـته باشید مهم نیست چه کاری باشد.سـرمایه اولیه شـرکت سـرمایه انسانی است نه سـرمایه مالی .افراد باید به اطلاعات شـرکت دسترسـی داشته باشند بنابراین اتخاذ

یک سیاست باز اطلاع رسانی وارتباطی لازم است به گونه ای که افراد راجع به همه چیز بدانند.در این صورت تصمیم های مهم را بر اساس اطلاعات صحیح می گیرندوتوجه به مدیران میانی نیز اهمیت زیادی دارد زیرا بسیاری کارکنان را آنان تربیت می کنند.انسانها مجموعه ای از نقاط قوت وضعف هستند. قوت وضعف دو روی یک سکه است.شاید نقطه قوت من آن است که همیشه به فناوری از دریچه ومنظر فرهنگ انسانی نگرسته ام . عرضه" مک "نمونه آن است . دیگر این که من راجع به افراد خوب قضاوت می کنم وتوانایی آن را دارم که افراد را حول یک فکر مشترک گرد آورم.در حالات خاص نقطه ضعف من این است که بسیار خیال پرداز و آرمان گرا هستم . برخی اوقات من بدنبال" بهترین" هستم در حالی که باید به دنبال" بهتر"باشم .تشخیص این که چه موقع باید به دنبال بهترین وکی به دنبال بهتر باشیم مهم است.گاهی من نمی توانم بین اینکه" چه می توان بود "و"چه امکان دارد "تشخیص دهم.برقراری موازنه بین ایده ال وعمل نکته ای است که من بیشتر به آن بشتر توجه می کنم. گوردون موربنیانگذاراینتلمعرفیگوردون مور در

سال ۱۹۲۹ میلادی در سانفرانسیسکو متولدشد.پدرش قاضی ومادرش خانه دار بود.از کودکی به شیمی علاقه مند بود و تصمیم داشت یک شیمیدان شود. به همین جهت تحصیلات دانشگاهی را نیز در این رشته به پایان رساندو در سال ۱۹۵۰ میلادی از دانشگاه برکلی دکترا گرفت.اما ظاهرا وقایع به سمتی سیر می کرد که او به وادی ناشناخته ای به نام" نیمه هادی "گام نهد والبته خیلی زود با آن خو کندو حتی گام هایی بردارد که در جهت گیری مسیر تاریخی این فناوری تعیین کننیده بوده است. پس از فراغت از تحصیل ،مدتی در آزمایشگاه دانشگاه" جان هاپکینز "مشغول به کار شد.اما این کار به هیچ وجه با روحیه موثر بودن وکارائی وکارآفرینی او سرسازگاری نداشت.انتشار مقالاتی از سوی آزمایشگاه که طبق محاسبه خود او هزینه هرکلمه آن پنج دلار تمام می شد ومعلوم نبود کسی نیزآنها را بخواند.بنابراین به دنبال کار جدید،طی مقالاتی با" ویلیام شاکلی"مخترع ترانزیستور جذب او شد وبا کار در آزماشگاههای بل به حوزه صنعت نیمه هادی قدم گذاشت و در آنجا با باب نویس آشنا شد.پس از دوسال که جهت کاربه نظر او وبرخی دوستانش عوض شده بود آنجا را ترک وشرکت فیرچایلد را در زمینه نیمه هادی تاسیس کرد با تغییراتی که در آن شرکت نیز پدید آمد به همراه باب نویس شرکت را رها کرد تا بتوانند کار بدیعی در زمینه نیمه هادیها شروع کنند وبدین ترتیب ایده تاسیس شرکت اینتل شکل گرفت وآنجا در سال ۱۹۷۱ میلادی آن را به ثبت رساندند.اساس کسب وکار در شرکت ،تولید تراشه های حافظه برای رایانه بود اما در بحران نفتی سال ۱۹۷۳ میلادی وبحران اقتصادی سال ۱۹۸۴ میلادی،شرکت با تاطم های مرگباری مواجه شد که با درایت او ومدیر عامل فعلی شرکت" اندی گروبه خوبی آن را پشت سر گذاشت.در سال ۱۹۶۳ مسلادی طی مصاحبه ای با اندی گرو او را استخدام کردبه گفته خود او مهم ترین چالشی که با آن مواجه بوده تصمیم گیری در تغییر روند فهالیت شرکت از تولید تراشه های حاغظه به تولید ریزپردازنده بوده است،تغییری که سبب شد اینتل د مسیر جدید رشد موفقیت آمیزی طی کند واکنون به قطب مطرح تولید ریز پردازنده در دنیا تبدیل شود.گوردون مور در سال ۱۹۸۹ میلادی به عنوان رئیس هیئت مدیره اینتل بازنشسته شد اما اکنون نیز به طور منظم در هفته در اتاق قدیمی خود در شرکت حضور می یابد او در سال ۱۹۹۰ میلادی مدال ملی فناوری را از دست رئیس جمهور در یافت کرد.پیش بینی که او در سال ۱۹۶۵ میلادی در مورد ۲برابر شدن قدرت تراشه ها صورت گرفته وبه" قانون مور"معروف گشته به اندازه خود او شهرت دارد.او ده سال بعدبا توجه به تغییرات پدید آمده در فناوری نیمه هادیها ،آن قانون را بهنگام کرد و به دو برابر شدن قدرت تراشه ها در هر دو سال نظر داد.گوردون مور کارآفرنی است که هیچ گاه از وارد شدن به حوزه های بکر وناشناخته فناوری ترسی به خود را ه نداد.واز هیچ همه چیز ساخت.او افتخارات زیادی در کارنامه خود به ثبت رسانده است.اندیشه های گوردون مورنوآوری منشا های مختلف دارد . شما باید در محیط وفضایی باشید که نوآوری مورد پذیرش باشد واین در هر جا واقعیت ندارد وما دائما باید به بدنبال ایده های نو باشیم.من خوشوقت بوده ام که در شرکت هایی کار کرده ام که در این مسیر بودند اما به هر حال نو آوریهای

واقعی یا اموری که مسیر را تغییر دهند گاه اتفاق می افتد من وقتی به سابقه خودم در صنعت نیمه هادی برمی گردم می توانم بگویم سه نوآوری اصلی پدید آمده است . اولین آن "ترانزیستور "بود که کلید اصلی را به ما معرفی کرد . دومین آن" مجتمع "بود.IC حقیقتا آن چیزی بود که قیمت ها را شکت وبه نظر من کاهش قیمت نیروی محرک برای اتفاقات بعدی بود وسومین آن "ریزپردازنده "بود که به ما ماشین هایی با برنامه ذخیره شده را در هر جا معرفی کرد وشما می دانید ریز پردازنده فقط در رایانه مصرف ندارد هر تجهیز اصلی که دارای کاربرد های کنترلی است به آن نیاز دارد ریزپردازنده واقعا یک محصول انقلابی بوده است.فناوری بسیار سریع تغییر میکند وبنابراین پس از فراغت ازدانشگاه نیز باید به صورت مداوم در جریان آن بود.من فکر می کنم در این راه شاید مهم ترین مسئله داشتن پایه های قوی وخوب است.امروزه بعید است یک نفر در رشته ای فارغ التحصیل شود و همانگونه که گفتید دانش آوخته شیمی هستم اما راهم را در نیمه هادی یافتم . من از آنچه در مدرسه آموختم بسیار دور شدم.من ابتدا دو سال به دانشگاه" سن خوزه"رفتم.از آنجا که به دنبال بخش قوی تر شیمی بودم به دانشگاه" برکلی "منتقل شدم ودر سال ۱۹۵۰میلادی در شمی فیزیک با مدرک دکتری فارغالتحصیل شدم . بعد از اخذ مدرک ، در یکی از آزمایشگاههای دولتی مشغول به کار شدم،آزمایشگاه فیزیک کاربردی در دانشگاه"جان هاپکینز "وظیفه این آزمایشگاه توسعه موشک های دریایی بود .حدس می زنم من به طور طبیعی و ذاتی بیشتر مهندس بودم تا عالم ، ازآن نظر که برایم مهم بود که کارم خروجی داشته باشد.در کودکی که مجموعه بازیهای شیمی را هدیه گرفتم ، اگر انفجارخوبی انجام نمی دادم غمگین می شدم .البته در آن دوران نیز افراد بسیار کمی راجع به نیمه هادی اطلاعات داشتند.من معتقدم رایانه وبمب اتمی بیشترین تاثیر را بر شریت داشته است.بمب اتمی کم شده در حالی که رایانه های دیجیتالی هنوز تا قرن بعد ادامه دارد.هواپیما نیز در حمل ونقل یک انقلاب کامل ایجاد کرد.اما فکر می کنم انقلاب در ارتباطات قدرتمندتر ازآن خواهد بود.اندروگـــرورهبـــر اینـــتلمعرفیاندرو گرو رهبر شرکت اینتل در مجارستان متولد شد.در سال ۱۹۵۶ تنها با داشتن ۲۰ دلار با توجه به نابسامانی اوضاع کشورش آنجا را به سمت نیویورک ترک کرد.سه سال بعد با درآمدی که از راه کارگری در رستوران ها به دست آورده بود.در رشته شیمی فارغ التحصیل شد.با تلاش وپشتکار کم نظیر سه سال بعد از دانشگاه برکلی دکتری خود را دریافت کرد.پایان نامه دکتری او در زمینه" نیمه هادی ها "هنوز جزءبهترین کتابهای فنی در این زمینه است.این در حالی است که به هنگام مهاجرت به آمریکاهیچ زبان انگلیسی نمی دانست اما اشتیاق فراوان به یادگیری وعلاقه به خلق کالاهای با ارزش پایدار در وجود ائ نهفته بود پس از آن دانشگاه را رها کرد وبرای همکاری با موسسات شرکت اینتل یعنی گوردون مور و روبرت نویس به آن شرکت پیوست وبه عنوان رئیس بخش" تحقیق وتوسعه"مشغول به کار شد.سپس به عنوان مدیر عامل مسئولیت ورهبری شرکت را پذیرفت.اندی اگرو تا کنون چند کتاب مدیریتی نوشته و درآن تجربیات کاری وافکارخود را مطرح کرده است. کتاب" مدیریت کارا"محصول آموزشهای او در دانشگاه استانفورد است.کتاب" تها بی پروابان پایدارند "که در سال ۱۹۹۶ عرضه شد بسرعت جزء پرفروشترین کتابها قرار گرفت.عنوان این کتاب بیانگرتئوری نقطه چرخش راهبردی واهمیت آن در فرآیند مدیریت کسب وکار سازمانهاست که او به تفصیل آن را تشریح کرده است. او به عنوان رهبر دیرین اینتل خود را شاگرد نقطه های چرخش راهبردی می داند.چرخش حیاتی شرکت اینتل از تولیدحافظه به تولید تراشه های ریزپردازنده وسرآمدشدن شرکت در تولید ریزپردازنده از ۶۴بیت در آغاز تاسیس شرکت در ۱۹۶۸ تا تولید تراشه های پنتیوم کنونی و برنامه تولید تراشه با ۱۱میلیارد ترانزیستور در سال ۲۰۱۱،همگی به رهبری او انجام شد.در آمد سالانه ۶/۲ میلیارد دلاری شرکت در آغاز رهبری او ، در سال ۲۰۰۳ میلادی به ۲۶/۵ میلیارد دلار بالغ شده است.همکاران همواره او را فردی منضبط ،دقیق وجزئی نگر یافتهخ اند.اوبه راستی یکی از معماران عصر دیجیتال است با شخصیتی برجسته و دارای جنبه های مختلف.او یک دانشمند است که چند موضوع انحصاری را در طرحهای نیمه هادی به نام خود ثبت کرده است.یک مدرس است که در دانشگاه وشرکت به امر آموزش اهتمام می ورزد.یگ مدیر تولید است که در فتح بازارهای جدید پیشقدم است.یکبرنامه ریز وآینده نگر در

کسب وکار است که به عمل راهبردی اهمیت می دهـد.او با آنکه بنای اینتل را مسـتحکم کرده و ۳۰ سال برای شرکت" مردی برای تمام فصول"به حساب آمده است،با تواضع خود را مدیون کارکنان شرکت می داند آنانی که وقتی مدیریت تصمیم می گیرد اصلی را می گیرد در پیاده کردن انـدیشه بکارگیری منابع و الاح برنامه ها صـمیمانه می کوشـند وکارها را پیروزمنـدانه پیش می برنـد.او فرهنگ ارتباط صادقانه وباز را در اینتل تقویت ومحیط باز دفاتر را سـمبل قدرت اینتل کرد.اندی گرو شخصیتی است که فقیرانه راه مهاجرت را برگزیـد وباهمت عالی خویش مدارج دانشگاهی و مدیریتی را پشت سـرگذاشت واکنون در راًس شـرکتی عظیم مانند اینتـل دفتر کـار او همـان گونه کوچک مانـده است وحتی با رشـد اینتل کوچکتر نیز شـده است.انـدیشه های انـدروگروبنرامه ریزی راهبردی مثل سـخنرانی سیاسـی است،بیانیه ای است در خصوص آنچه می خواهیـد انجام دهیـد. خشک ومجرد است وفقط برای مـدیران ارشـد قابـل فهم است.در حـالی که عمـل راهبردی برداشـتن گـام هـای قابل دیـدن وقابل شـمارش است گام هایی که الان برداشـته ایم ودر حـال برداشـتن هستیم عمل راهبردی برای همگان قابل فهم است.اصولا برنامه ریزی بایـد مثل کار واحـدهای آتش نشانی باشـد که محل آتش سوزی آینـده را نمی داننـد اما گروهی را آن چنان کارآمـد وتوانمنـد آماده می سازند که می توانند به پیشواز هر حادثه دشوار وپیش بینی نشده بروند.نقطه چرخش راهبردی در زندگی هر بنگاه زمانی است که بنیان های آن در معرض دگرگونی قرار می گیرنـد این دگرگونی ممکن است از بیرون تحمیـل شود ویـا خود ما آغازگر آن باشـیم .نقطه چرخش راهبردی هنگـامی است که تعـادل نیروهـا از ساختـار کهن،روش هـای کنـونی انجـام کـار وراههـای جـاری رقـابت به رونـدی تـازه روی می آورد.ایـن دگرگـونی ممکـن اسـت فرصـت بالاـ رفتن از نردبـان به نقطه ای بلنـد تر یـا آغازسـرنگونی باشـد.بنـابراین نقطه چرخش راهـبردی به مفهوم تغییر بنیـادین در هر گونه کسب وکـارفنی وغیر فنی اشت . تـاثیر این انتقـال در کسب وکر بسـیار ژرف اسـتودر ریاضـی نقطه چرخش وقتـی است که علاـمت نرخ تغییر شـیب منحنی (مشـتق دوم)عوض می شود،مثلاـ از مثبت به منفی.پس از این نقطه با توسـعه کسب وکار یا سـقوط کسب کار مواج خواهیم بود.مـدیر ارشـد سازمان مسـئول رهبری سازمان وخارج کردن آن از نقطـه خطر وهمخـوان کردن آن بـا نظـم نـوین اسـت .تصـمیم گیری در نقطـه چرخش راهـبردی وظیفـه مـدیر ارشـد وهیئت مـدیره است.انتقـال مخـاطره آمیز از وضع موجود به وضع جدیـد را من" دره مرگ"می نـامم.مـدیر می فهمـد که اوضـاع واقعـا تغییر کرده وچیزی دیگر شـده است.اگردر نقطه چرخش نتوانـد کشـتی شـرکت را به ساحـل امن برسانـد به صـخره هـا برخورد کرده واژگون خواهدشـدچه بسـا دگرگونی برای مـدیران عادی وبی معنی شـده باشـد اما نقطه چرخش راهبردی سک دگرگونی ساده نیست زیرا ممکن است شماهمه کارهایتان را به درستی انجام دهید به کیفیت سخت پای بند باشید،درکار خودپیشتاز وچابک باشید اما ناگهان وضع دگرگون شود.مثـل تغییر جهت بـاد در دریـا در حالی که شـما در قایق هستیـد و همه چیز بخوبی پیش می رود ناگهان قایق به گـل می نشـنید در آوردن وراهانـدازی مجـدد قـایق وپی گیری مسیر درست کـار دشـواری است در چنین وضـعیتی دانش از خـود گذشـتگی وکوشـش فراوان نیاز است. در بسـیاری از سازمان ها ،رهبران آخرین افرادی هستند که از بروز دگرگونی های چشمگیر آگاه می شوند،بسیاری از مدیران ارشد در برج عاج خود راحت نشسته اند واخبار بویژه از گنه ناگوار آن باید به سختی از لایه های گوناگون بگذرد تا به گوش آنها برسد.آنان با آرمیده در اتاقهای گرم ونرم خود اسـیر باورهایی هسـتند که پیروزی هاتی گذشته را بـه وجـودآورده است.درس مهم این است که همه بایـد خـود را در مسـیر بادهـای دگرگـونی قرار دهیم.بایـد در دسـترس مشتریـان .کارکنان رده های پایین باشـیم که یافته هایی دارنـد که از چشم کارشـناسان گاه دورمی ماند.باید میز خود را ترک کنیم وبا دیدار رسـانه وخبرگـان کارکنان پرسـش هایی با آنان مطرح کنیم سـتاره پیروزهی های دوران گذشـته اغلب آخرین نفری است که تن به دگرگونی وسازگار شـدن با منطق نقطه چرخش راهبردی می دهـدهم اوست که بیشترین زیان وسـخت ترین سـقوط را باید تحمل کنـد البته مـدیران میانی وبویژه مـدیران فروش وبازاریابی وبرنامه ریزی تولیـد ومالی ،یعنی کسانی که درخط مقـدم جبهه کسب و کار هستند ،دگرگونی ها را سریع تر می بینند وبهتر وبیشتر در می یابند ،زیرا آنها نسیم دنیای واقعی بهتر به صورتشان می خورد

واحساس آسیب پذیری می کنند آنها پیشگویان سازمانی هستند .برفهای کوه در فصل بهار ابتدا از حاشیه آب می شوند چون بیشتر در معرض آفتاب هستند.

مدیریت و ویژگی های مدیران نمونه از دیدگاه قرآن

مطهره تهامی

خلاـصه کتـاب: نشـر مهر امیرالمؤمنین – چاپ اول ۱۳۸۵– ۱– سازمـان و مـدیریت : بـدیهی است هر سازمـان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است و گفتنی است ظهور پدیده «اداره» کردن مربوط به روزگار اخیر نیست ، بلکه از دیرباز بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک هدف ، لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات بسوی آن هـدف مشـخص ، اقدام کند . البته باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی بسـتگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد در این مجموعه حدود ۶۵ آیه در قرآن مورد بررسی قرار گرفته و در کنار آن نظری هم به روایات شده است که در ۴ فصل و ۷۶ صـفحه تنظیم شده است.۲– مفاهیم و تعاریف مـدیریت : برای مـدیریت تعاریف مختلفی آمـده است : مدیریت را می توان علم و هنر متشـکل و هماهنگ کردن ، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب با حداکثر کارایی تعریف کرد . صـاحب نظری ، مـدیریت را هنر اجرای امور بوسیله دیگران توصـیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هـدف از سوی آنان تأکیـد ورزیده است (فالت،۱۹۲۴)گروهی مـدیریت را علم و هنر و همـاهنگی کوششـها و ساعی هـدایت و کنترل کوشـشـهای اعضای سازمان و اسـتفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهـداف معین کرده اند (دانلی و همکاران،۱۹۷۱)و بالاخره مدیریت را با تکیه بر بعـد انسانی آن از یک سو و با توجه هدف الهی آن از سوی دیگر چنین تعریف می کنیم « مدیریت یعنی کار کردن با مردم ، میـان مردم ، برای مردم به خـاطر خـدا » منظور از تعریف فوق این است که هیـچ نهـاد اجتماعی بـدون در نظر گرفتن مردم یا انسان ها و نیازهای آنها و بدون آن که نظام متعلق به آنها باشد تأسیس نمی شود.چنانکه اگر نگاهی به زندگی پیامبر اکرم بیفکنیم ، می بینیم آن حضـرت قبـل و بعـد از بعثت در میـان مردم بودنـد و همه جا عضو گروه محسوب می شدنـد با همه بزرگی و عظمت حضـرت می فرمود :« مـا اَنا اِلّا لواحِدٍ مِنکم » من کسـی جز یکی از شـما نیسـتم برای مردم ، به مفهوم در خـدمت مردم و خادم آنها بودن است .ضـرورت مـدیریت : اکنون عصـر مـدیریت و رهبری است و موفقیت نهادهـا و سازمانهـا تـا حـد زیـادی به کارائی و اثر بخشی مدیریت بستگی دارد . با توجه به ضرورت اهمیت مدیریت که سبب پیدایش گرایش ها و انواع مختلف مدیریت شده است ، کمتر دانشـگاهی در گوشه و کنـار جهـان وجود دارد که بتـدریس رشـته های مـدیریت دولتی ، بازرگانی ، بیمارسـتانی ، صـنعتی ، نظامی ، عمومی ، آموزشـی و غیره نشان دهند . این ضـرورت و نیاز می باشد اگرچه مدیریت های مختلف در اصول یکسان هسـتند ولی از جنبه هـای فنی و عملی بـا هم تفاوت زیادی دارنـد . اما در آثاری چون قابوسـنامه ، اخلاق ناصـری و مـدینه فاضـله فارابی با توجه به شـرایط روشـهایی که برای آماده سازی رهبری اجتماعی ارائه می دهنـد روی هم رفته بر اکتسابی بودن صـفات مـدیریت و رهبری تکیه دارنـد . در کتاب پرارزش اخلاق ناصـری ضـمن آن که انسان را قابل تربیت می دانـد انتخاب راهی غیر از راه درسـت تربیت را شـقاوت آور می دانـد .خواجه نصیر تأکیـد تام و تمامی بر تربیت پذیری انسان دارد و زندگی آنی او را منوط به تربیت او می دانـد . او برای تمـام ویژگی هـای انسـانی صـفات متضـادی را برمی شـمرد و راه هـای تبـدیل رذائلی ماننـد ترس و جبر ، بخل و گسـتاخی و بی حیایی و رقیت را به فضائلی ماننـد شـهادت ، ایثار ، تواضع و حرّیت بیان می کنـد و می گویـد که هرکس می تواند خود را بسازد و به آنچه می خواهد برسد.اصول و ارکان مهم مدیریت : ۱– برنامه ریزی : برنامه ریزی عبارت است از تعیین اهداف و تـدارک فعالیتها ، امکانات و وسایل برای تحقق اهـداف ، مـدیر در صورتی می توانـد کاری را درست انجام دهد که قبل از انجام آن بدانـد که می خواهد به چه چیزی دست یابد . طرح کار روزانه : ۱– تعیین وظایفی که هر روز باید انجام شود .۲– اولویت بندی

وظایف روزانه۳- انجام دادن وظیفه بر اساس اولویت بندی انجام شده در زمان مشخص۴- بازنگری و ارزشیابی عملکرد روزانه و استفاده از نتایج آن برای اصلاح برنامه۲- سازماندهی : فراگرد سازماندهی یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت ، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معین.چنانکه در قرآن (آیه ۲۰ سوره نمل) آمده است :« و تَفَقَّد الطَّیرَ فَقال مالی لا اَریَ الهُدهُدَ ام کان مِنَ الغائِبینَ »« سلیمان در جستجوی پرنده (هدهد) برآمد و گفت چرا هدهد را نمی بینم یا اینکه از غایبان است . » در آیه فوق به فرازی از زندگی شگفت انگیز سلیمان اشاره کرده است و ماجرای هدهد و ملکه سبا را بازگو می کند .(درسهای آموزنده این آیه و تأثیر آن در زندگی همه انسانها و روند همه حکومتها)۱- رئیس حکومت یا یک مدیر باید آنچنان در سازمان تشکیلاتی خود دقیق باشد که حتی غیبت یک فرد عادی و کوچک را احساس و پیگیری کند.۲- مراقب تخلف یک فرد باشد و برای اینکه روی دیگران اثر نگذارد محکم کاری کند و پیشگیری لازم را بعمل آورد.۳- هرگز کسی را نباید غیاباً محاکمه کرد . باید اجازه داد در صورت امکان از خودش دفاع کند.۴- باید جریمه به مقدار جرم باشد و برای هر جرمی مجازات متناسبی در نظر گرفته شود و سلسله مراتب رعایت گردد.۳- هدایت و رهبری : وظیفه هدایت و رهبری ایجاب می کند که مدیران همواره با کارکنان خود در کنش و واکنش متقابل قرار گیرند . رهبری در مدیریت ، فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایفشان است . ۴- نظارت و کنترل : نظارت و کنترل مرحله ای از مدیریت است که در آن باید معلوم شود که آیا هدف های سازمانی تحقق پیداکرده اند یا نه ، به عبارت دیگر ، نظارت و کنترل ، فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است . مدیریت خوب مستلزم نظارت و کنترل مؤثر است . کنترل فراگردی است که چهارمرحله دارد :الف- تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردها . ب – نظارت بر عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنها . ج- بازنگری یا مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکرد با ملاکها و اهداف تعیین شده . د- اقداماتی برای تصحیح عملکرد.۵- هماهنگی و ارتباطات : در امر برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت رعایت نکات زیر ضروری است : ۱- هر مدیری در درجه اول باید بداند که با ارتباط به چه چیزی می خواهد دست یابد (هدف و منظور پیام برای او دقیقاً روشن باشد) ۲- پیام را بدون هیچ ابهام و پیچیدگی در قالب علائم و نشانه های قابل تشخیص و درک ارسال نماید.۳- قابلیت پذیرش پیام از سوی مخاطبان را بررسی کند.۴- مجرا یا رسانه ای را که برای انتقال پیام مناسب است با توجه به شرایط زمانی و مکانی انتخاب کند.۵- به تأثیر دریافت و درک پیام در نزد افراد مخاطب توجه کند از نظر قرآن مدیر باید یک انسان کامل ، جامع و برتر از دیگران باشد . چرا که نقش تربیتی و محوری مدیر بسیار برجسته و پرارزش است بنابراین هماهنگ کننده و کنترل کننده امور یک جامعه باید دارای صفات عالی باشد.فضائل و صفات اخلاقی مدیر در قرآن : ۱- حسن خلق ۲- دلسوزی ۳- تقوا ۴- تواضع و فروتنی زینت مدیریت ۵- امانتداری ۶- بی اعتنایی به مادیات ۷- دارای بصیرت ۸- صبر و شکیبایی ۹- صداقت ۱۰ شرح صدر.۱- حسن خلق : یکی از ارکان اساسی سعادت و بهروزی در زندگی مادی و معنوی بشر محاسن و مکارم اخلاقی است . قرآن کریم کتاب آسمانی مسلمین با بیان سرگذشت اقوامی همچون لوط ، هود ، صالح ، موسی ، سلیمان ، عیسی ، و ... در قالب داستان و قصه در واقع ، نمایشگر بخشی از زیبایی ها و زشتی ها ی اخلاقی و تأثیر آن در پیروزی و شکست امّت های پیشین می باشد رسول خدا می فرمایند : « شما را به مکارم اخلاق توصیه می کنم زیرا خدا مرا به همین منظور فرستاده است (اِنما بُعِثتُ لِاُتَمِمَ مَکارِمِ اخلاق) (همانا من برای تکمیل والائی های اخلاق برانگیخته شده ام.) مکارم اخلاقی برای مدیر به منزلهٔ مشاوری آگاه و معاونی آشناست که در کلیه عرصه های مدیریت بویژه در هنگام مواجهه با مشکلات و نابسامانی ها یار و مددکار اوست .آثار و برکات حسن خلق در مدیریت : آراستن قدرت مدیریت و رهبری به خوش خلقی و مکارم اخلاقی ، کاری مدبرانه است که دارای آثار و برکات فراوانی است که در اینجا با استناد به سخنان پیشوایان دین به بخشی از آنها می پردازیم :۱- حسن خلق همچون دژی پولادین از کیان مدیریت صیانت می کند.حضرت علی (ع) می فرماید : نیکو سیرتی زینت قدرت و دژ حکومت است.۲- حسن خلق مایه تحکیم روبط اجتماعی بر پایه مهر و محبت می شود .

پیامبر (ص) می فرماید : « اخلاق نیک ، دوستی و محبت را تحکیم می بخشد » ۳- حسن اخلاق سبب عمران و آبادی شهرها و طولانی شدن عمر می شود.۴- حسن اخلاق مایهٔ عزت و سربلندی است.۲- دلسوزی : دلسوزی : « خُذِ العَفوَ وَ أمُر بِالعُرفِ وَ أَعرِض عَنِ الجهِلینَ »«با آنها مدارا کن و عذرشان را بپذیر و به نیکها دعوت نما و از جاهلان روی بگردان » در این آیه سه قسمت از وظایف رهبران و مبلغان بصورت خطاب به پیامبر آمده و در آغاز می گوید : « در طرز رفتار با مردم سختگیر مباش و با آنها مدارا کن ، عذرشان را بپذیر ، و بیش از آنچه قدرت دارند از آنها مخواه.» راه پیروزی بر این مشکل گلاویز شدن با جاهلان نیست ، بلکه بهترین راه تحمل و حوصله ، نادیده گرفتن و نشنیده گرفتن اینگونه کارهاست ، تجربه نشان می دهد برای بیدار ساختن جاهلان و خاموش کردن آتش خشم و حسد و تعصبشان این بهترین راه است.« فَلَعَلَّکَ باخِع نَفسَکَ علی آثارِهِم اِن کم یومنُوا بهذَا الحدیث اَسَفاً » (سوره کهف – آیه ۶)در آیه فوق به یکی از مهمترین شرایط رهبری که همان دلسوزی نسبت به امت اشاره کرده می گوید : « گوئی تو می خواهی جان خود را بر باد دهی و خویشتن را از شدت اندوه هلاک کنی که چرا به این کتاب آسمانی ایمان نمی آورید؟ »۳- تقوا « یا ایها الَّذینَ آمَنوا اِن تتقوا الله یجعَل لَکُم فرقاناً و یُکَفِّر عَنکُم سَیِّئاتِکُم و یَغفِر لَکُم والله ذوالفضل العظیم »ای کسانی که ایمان آورده اید اگر از (مخالف فرمان) خدا بپرهیزید برای شما وسیله ای برای جدایی حق از باطل قرار می دهد (و روشن بینی خاصی که در پرتو آن حق را از باطل خواهید شناخت) و گناهان شما را می پوشاند و شما را می آمرزد و فضل و بخشش عظیم دارد.در این آیه اشاره به اهمیت تقوا و آثار آن در سرنوشت انسان می کند در این آیه چهار ثمره برای تقوا و پرهیزکاری بیان شده است . اما مطلب مهمی که باید جداً به آن توجه داشت و مانند بسیاری دیگر از مفاهیم سازنده اسلامی در میان مسلمانان دستخوش تحریف شده بسیارند کسانیکه خیال می کنند آدم با تقوا کسی است که زیاد لباس و بدن خود را آب بکشد و همه کس و همه چیز را نجس یا مشکوک بداند و در مسائل اجتماعی انزوا درآید و دست به سیاه و سفید نزند و در برابر هر مسئله ای سکوت اختیار کند ، اینگونه تفسیرهای غلط برای تقوی و پرهیزکاری در واقع یکی از عوامل انحطاط جوامع اسلامی محسوب می گردد.۴- تواضع و فروتنی زینت مدیریت : تواضع آن شکسته نفسی است که مانع از بهتر دانستن خود از دیگری می شود . و نیز معنای آن است که انسان ، خود را از کسانی که در جاه و مقام از او پایین ترند ، برتر نداند و نیز به معنای شکسته نفسی و افتادگی آمده است که آدمی خود را از دیگران بالاتر نبیند.انسانهای متواضع به مثابه درختان پرباری هستند که هر مقداری که میو زیادتری آورند افتادگی و تواضعشان بیشتر می شود . بعنوان مثال پیامبرالهی و ائمه معصومین (ع) از نظر علم و فضیلت ، سخاوت و شجاعت ، عصمت ، و عدالت و مجموعه خصلت های ارزشمند معنوی سر آمد همه انسانهای جهان می باشند ، در تواضع و فروتنی به همان مقدار از دیگران قرار دارند.آثار تواضع : برخورد متواضعانه در کل جامعه بویژه در حوزه های مدیریتی دارای آثار و فواید گرانقدری است که می تواند مدیر را نیل به اهداف مورد نظر یاری نماید.تواضع : (سوره قصص آیه ۷۷) در آیه فوق بنی اسرائیل به قارون چهار اندرز پرمایه می دهند : نصیحت اول : نخست می گویند « در آنچه خدا به تو داده است سرای آخرت را جستجو کن » « و ابتغ یما اتاک الله الدار الآخرهٔ » در آیه فوق اشاره به اینکه مال و ثروت برخلاف پندار بعضی از کج اندیشان چیز بدی نیست مهم آن است که ببینیم در چه راهی به کار می افتد . نصیحت دوم : « سهم و بهره ات از دنیا را فراموش مکن » « و لا تنس نصیبک من الدنیا » این یک واقعیت است که هر انسان سهم و نصیب محدودی از دنیا دارد یعنی اموالی که جذب بدن او یا صرف لباس او می شود مقدار معینی است و مازاد بر آن به هیچ وجه قابل جذب نیست و انسان باید این حقیقت را فراموش کند.نصیحت سوم : « همانگونه که خدا به تو نیکی کرده است تو هم نیکی کن » (و احسن کما احسن الله الیک) این نیز یک واقعیت است که انسان همیشه ، چشم بر احسان خدا دوخته و از پیشگاه او هر گونه خیر و نیکی را تقاضا کند . نصیحت چهارم اینکه « نکند که این امکانات مادی تو را بفریبد و آن را در راه « فساد » به کار گیری در این جمع بندی به اینجا می رسیم که این اندرزگویان در مرحله نخست سعی کردند غرور قارون را در هم بشکنند و در مرحله دوم اخطار نمودند که دنیا وسیله است نه

هـدف . و در مرحله سوم به او هشـدار دادنـد که ار آنچه داری تنهـا بخش کمی می تـوانی مصـرف کنی . و در مرحله چهـارم این حقیقت را به او گوشـزد کردنـد که فراموش نکن خداونـد به تـو نیکی کرده تو هم بایـد نیکی کنی وگرنه مواهبش را از تو خواهد گرفت .۵- امانتداری : « وَ قال المَلِکُ ائتُونی بِهِ ءَ أَستَخلِصهُ لِنَفسِی فَلَّما کَلَّمَهُ و قالَ إنَّکَ الیَومَ لَدَینا مَکینٌ أمینٌ »ملك (پادشاه مصر) گفت : او (یوسف) را نزد من آورید تا وی را مخصوص خود گردانم هنگامی که (یوسف) نزد وی آمد و با او صحبت کرد ملك به عقـل و درایت او پی برد وگفت تو امروز نزد ما منزلت عالی داری و مورد اعتماد هستی) در شـرح زنـدگی حضـرت یوسف این پیامبر بزرگ معلوم شد که این زندانی بی گناه کانونی است از علم و آگاهی « هوشیاری » و اسـتعداد مدیریت در یك سطح بسیار عالی است ، چرا که در ضـمن تعبیر خواب »ملك« (سـلطان مصر) راه نجات از مشکلات پیچیده اقتصادی آینده را نیز به آنها نشان داد.« یـا ایهـا الـذینَ آمَنوا لاـ تخُونو الله و الرسُولَ و تخونُو امنتکم و انتُم تعلمُونَ » « ای کسـانی که ایمـان آورده ایـد به خـدا و پیامبر خیانت نکنیـد . و (نیز) در امانات خود خیانت روا مداریـد در حالی که متوجهیـد و می دانیـد ». در نخستین آیه خداوند روی سـخن خود را به مؤمنان کرده و می گویـد :ای کسانی که ایمان آورده ایـد به خدا و پیامبر خیانت نکنید . خیانت به خدا و پیامبر آن اسـت که اسـرار نظـامی مسـلمانان را در اختیـار دیگران بگذارنـد و یـا دشـمنان را در مبـارزه خود تقویت کننـد و یـا بطور کلی واجبات و محرمات و برنامه الهی را پشت سـر بیفکنند . امانت گرچه معمولاً به امانتهای مالی گفته می شود ولی در منطق قرآن مفهوم وسـیعی دارد که تمـام شـئون زنـدگی اجتمـاعی و سیاسـی و اخلاقی را دربر میگیرد ، لـذا در حـدیث وارد شـده که « المجـالس بالامانه » (گفتگوهایی که در جلسه خصوصـی می شود امانت است)۶- بی اعتنایی به مادیات و پاداش : هود می گوید من هیچگونه پاداشـی از شـما نمی خواهم تا گمان نکنیـد فریاد فریاد و جوش و خروش من برای رسیدن به مال و مقام است ، تنها اجر و پاداش من بر آن کسـی است که مرا آفریده است و به من روح و جسم بخشـیده و در همه چیز مدیون او هستم همان خالق و رازق من.رهبران راستین پاداشـی از پیروان نمی طلبنـد ؛ یك پیشوای واقعی در صورتی می توانـد دور از هر گونه اتهام و در نهایت آزادی به راه خود ادامه دهـد ، و هر گونه انحراف و کجروی را در پیروانش اصـلاح کنـد که وابسـتگی و نیاز مادی به آنها نداشـته باشد ، وگرنه همان نیاز زنجیری خواهـد شـد بر دست و پـای او قفـل و بنـدی بر زبان و فکر او این سرمشـقی است برای رهبران مخصوصاً رهبران روحانی و مـذهبی منتها چون بالاخره آنها که تمام وقت در خدمت اسـلام و مسـلمین هسـتند باید به طرز صـحیحی نیازهایشان تأمین شود تهیه صندوق کمك و بیت المال اسـلامی برای رفع نیازمندیهای این گروه است که یکی از فلسفه های تشکیل بیت المال در اسلام همین می باشـد .۷- دارای بصـیرت : «بصـائر» جمع بصـیرت به معنـای بینـائی است و در این جـا منظـور آیـات و دلاـئلی است که موجب روشـنایی قلب مؤمنان می شود . هدایت و رحمت نیز از لوازم این بصـیرت است و به دنبال آن تذکر و بیداری دلها آماده.۸- صبر و شکیبایی : (و جعلنا منهم اَئِمهً یَهدونَ بِارنا لمّا صَبَرُ و او کانوا بایاتنا یوقِنُونَ) (و از آنها امامان و پیشوایانی برگزیدیم که به فرمان ما (مردم را) هدایت کردند بخاطر اینکه شـکیبایی نمودند و به آیات ما یقین داشـتند) در آیه فوق به افتخاراتی که نصـیب بنی اسرائیل در سایه اسـتقامت و ایمان شد اشاره می کند تا درسـی برای دیگران باشد می فرماید : « و خدا را بر عهده گرفتند زیرا آنها شکیبایی کردند و به آیات ما یقین داشـتند » در این جا رمز پیروزی و شـرط پیشوایی و امامت را دو چیز شـمرده : یکی ایمان و یقین به آیات الهی ، و دیگری به صبر و اسـتقامت و شـکیبایی .« شکیبایی و استقامت رهبران الهی » : این صبر و شکیبایی شاخه های زیادی دارد : گاه در مقابل مصائبی است که به شـخص انسان می رسد گاه در برابر آزادی است که به دوستان و هواخواهان می دهند . و گاه در مقابل بدگوئیها و پر زبانی هایی است که نسبت به مقدسات او دارند . گاهی از ناحیه کج اندیشان است . گاهی از سوی بداندیشان است ، گاه از سوی جاهلان نادان گاه از سوی آگاهان بدخواه ، خلاصه یك رهبر آگاه در برابر همه این مشکلات و غیر اینها باید شکیبایی و اسـتقامت کنـد ، هرگز از میـدان حوادث در نرود ، بیتابی و جزع نکنـد ، زمام اختیار را از دست ندهـد ، مأیوس نگردد ، مضـطرب و پریشان نشود ، تا به هدف بزرگ خود نائل گردد.۹- صـداقت : « قُل اِنَّما أَنا بَشَرُ مِثلُکُم یوحی إِلَی أَنَّما الهُکُم الهٌ واحِدٌ

فَمَن کـانَ یَرجُوا لِقآءَ ربه فَلیَعمَل عَمَلً صالحاً وَ لا یُشرِک بعبادَه رَبِّه اَحَداً » (بگو من فقط بشری هستم همچون شما (امتیازم این است که) به من وحی می شود که معبود شما تنها یکی است ؛ پس هرکس به امید لقای پروردگارش را دارد باید عمل صالح انجام دهد ، و کسی را در عبادت پروردگارش شریک نکند) این آیه مجموعه ی است از اصول اساسی اعتقادات دینی ، یعنی توحید و معاد و رسالت پیامبر (نبوت) و در واقع همان چیزی است که آغاز سوره کهف نیز با آن بوده است ، چرا که در آغاز نیز سخن از الله و وحی و پاداش عمل و قیامت بوده و از یک نظر عصاره و فشرده ای است از مجموعه این سوره که قسمت مهمی از آن بر محور این سه موضوع دور می زد و از آنجا که مسأله نبوت در طول تاریخش با انواع غلو و مبالغه بوده است .اخلاص یا روح عمل صالح : در روایات اسلامی به مسأله نّیت اهمیّت فوق العاده ای داده شده است و اصلاً برنامهٔ اسلام این است که هر عملی را با رنگ نیت و انگیزهٔ آن می پذیرد حدیث معروف پیامبر « لا عمل الا بالنیه » را همه شنیده ایم بیانگر همین حقیقت است . عمل خالص تا آن حد در اسلام مورد اهمیت است که در حدیثی از پیامبر اکرم (ص) می خوانیم « و من اخلاص الله اربعین یوماً فجر الله اربعین یوماً فجر الله ینابیع الحکمه من قلبه علی لسانه » (کسی که چهل روز اعمال خود را خالصانه انجام دهد خداوند چشمه های حکمت و دانش را از قلبش بر زبانش می گشاید)۱۰- شرح صدر مهمترین ابزار مدیریت : قالَ رَبِّ اشرَح لی صَدری عرض کرد پروردگارا سینهٔ مرا گشاده دار (آیه ۲۵ سوره طه) حضرت موسی (ع) نه تنها از چنین مأموریت سنگینی (ابلاغ فرمان الهی به فرعون) وحشت نکرد ، حتی کمترین تخفیفی از خداوند نخواست ، بلکه با آغوش باز از آن استقبال نمود ، منتهی وسائل پیروزی در این مأموریت را از خدا خواست . و از آنجا که نخستین وسیلهٔ پیروزی روح بزرگ ، فکر بلند و عقل توانا و به عبارت دیگر گشادگی سینه است « عرض کرد پروردگار من سینه مرا گشاده بدار » (قال رب اشرح لی صدری)مفهوم شرح صدر : هرگاه بخواهیم شرح صدر را معنا کنیم باید بگوییم کسی که «ظرفیت» لازم را در برخورد با مسائل گوناگون داشته باشد دارای سعهٔ صدر می باشد بعنوان مثال : ۱- در مواجهه با قدرت و مقام خود را نبازد. ۲- در هنگام هجوم مصائب و مشکلات در عرصهٔ مدیریت ، توان و گنجایش پذیرش سختی ها ؛ ناملایمات و رنجها را داشته باشند . ۳- قدرت عصیان علیه باطل و توان تسلیم در برابر حق را دارا باشد.از دیدگاه قرآن «شرح صدر» مایهٔ هدایت و «ضیق صدر» عامل گمراهی انسان است و خداوندآن کس را که بخواهد گمراه نماید ، سینه جانش را تنگ می گرداند تا قدرت و توانایی رسیدن به قلّه کمال را نداشته باشد . شرح صدر موهبتی است که به هنگام بعثت پیامبران از جان خداوند به آنان عطا می گردد . زیرا بدون «شرح صدر» بر مسند مدیریت امت اسلامی نمی توان تکیه کرد و مشکلات طاقت فرسای هدایت را بدون این موهبت الهی نتوان تحمل نمود.جلوه های شرح صدر : شرح صدر دارای جلوه ها و مظاهر گوناگونی همچون صبر ، حلم ، شجاعت ، سکینهٔ قلب ، امید و خستگی ناپذیری ، و همچنین ضیق صدر دارای جلوه هایی همچون ترس ، تزلزل ، یأس ، اضطراب و نگرانی می باشد بعضی از انسانها روح و دلشان بقدری کوچک است که با احساس کمترین قدرت و ریاستی ، تعادل روحی آنها بهم خورده و در فراز و نشیب های مسئولیتی خویش ، متانت ، وقار و بردباری را از دست داده و با اندک موفقیتی شاد و با کوچکترین شکستی غمگین و پژمرده و ناامید گردیده و خود را گم می کنند و در نتیجه از درک مسائل و مشکلات پیرامون خود غافل می شوند.ویژگیهای مدیریتی مدیر نمونه در قرآنیک مدیر در ارتباط با مدیریت باید کسی باشد که از متن جامعه برخاسته و در تمام امور به حقوق و شخصیت دیگران احترام بگذارد و خود عامل دستوراتی باشد که می خواهد به مردم بگوید . پس یک مدیر نمونه باید برای ادارهٔ قلمرو مدیریتی خود دارای صفات عالیهٔ ذیل باشد :۱- قاطعیت ۲- خستگی ناپذیری ۳- پرهیز از ریاست طلبی ۴- اطاعت از مدیران موفق و رعایت سلسله مراتب اداری ۵- داشتن علم و آگاهی ۶- مصمم بودن ۷- پیشگامی در امور مربوط به مکتب خویش ۸- مشورت در کارها ۹- درک ناراحتی های شخصی زیردستان ۱۰- قدرت تشویق و تنبیه ۱۱- انتخاب معاونان شایسته و قابل ۱۲- دادن آزادی بحث و انتقاد به نیروهای زیردست ۱۳- عدالت ۱۴- آگاهی از عملکرد افراد ۱۵- قدرتمندی.۱- قاطعیت : اِنَّ نَقُولُ اِلا اعترئک بعضُ الهتنا بِسُوءٍ قَالَ اِنّی اَشهَدُ اللهَ و اشهد و انی بری ممّا تُشرِکُونَ (سورهٔ

هود آیه ۵۴) (بت پرستان گفتند : « ما فقط (درباره تو) می گوئیم بعضی از خدایان ما به تو زیان رسانده (و عقلت را ربوده اند) نوح گفت : من خدا را به شهادت می طلبم شما نیز گواه باشید که من از آنچه که شریک (خدا) قرار می دهید بیزارم) هود گفت : سنگ و چوبهای بی جان و بی شعور که نیاز به حمایت بندگان خود دارند ، چگونه می توانند عقل و شعور را از انسان عاقلی بگیرند.۲- خستگی ناپذیری:سرانجام «هود» در آخرین سخن به آنها چنین می گوید : « اگر شما از راه حق روی برتابید به من زیانی نمی رسد ، چرا که من رسالت خویش را به شما ابلاغ کردم» (فان تولوا فقد ابلغتکم ما ارسلت به الیکم اشاره به این که گمان نکنید اگر دعوت پذیرفته نشود برای من شکست است ، من انجام وظیفه کردم انجام وظیفه ، پیروزی است هر چند دعوتم مورد قبول واقع نشود و این درسی است برای همه رهبران راستین و پیشوایان راه حق ، که هرگز از کار خود احساس خستگی و نگرانی نکنند ، هر چند مردم دعوت آنان را پذیرا نشوند.۳- پرهیز از ریاست طلبی : آنچه سبب محرومیت انسان از مواهب سرای آخرت می شود در حقیقت همین دواست ، برتری جویی (استکبار) « فساد در زمین » که همه گناهان در آن جمع است چرا که هر چه خدا از آن نهی کرد.حتماً برخلاف نظام آفرینش انسان و تکامل وجود بوده است بنابراین ارتکاب آن نظام زندگی او را بر هم می زند لذا مایه فساد در زمین است در شرح حال و سرنوشت قارون دیدیم آنچه مایهٔ بدبختی و هلاکت و نابودی او شد همان استکبار و برتری جوئی بود.۴- اطاعت از پیامبران بالاتر:ای کسانی که ایمان آورده اید اطاعت خدا را و اطاعت کنید پیامبر خدا و الوالامر (اوصیای پیامبر) را و هرگاه در چیزی نزاع داشتید، آن را به خدا و پیامبر بازگردانید و (از آنها داوری بطلبید) اگر به خدا و روز رستاخیز ایمان دارید ، این (کار) شما بهتر است اگر بهتر ، و عاقبت و پایانش نیکوتر است).این آیه و چند آیه بعد این سوره درباره یکی از مهمترین مسائل اسلامی ، یعنی مسأله رهبری بحث می کند و مراجع واقعی مسلمین را در مسایل مختلف دینی و اجتماعی مشخص می سازد.نخست به مردم با ایمان دستور می دهد از خداوند اطاعت کنند بدیهی است برای یک فرد با ایمان همه اطاعتها باید به اطاعت پروردگار منتهی شود ، وگرنه رهبری باید از ذات او سرچشمه گیرد و طبق فرمان او باشد ، زیرا حاکم و مالک تکوینی جهان هستی او است ، هر گونه حاکمیت و مالکیت باید به فرمان او باشد.۵- علم و آگاهی :و لقد آتینا داود و سلیمن علماً و قالَ الحَمدُ لِلّه الذی فضلنا علی کثیرٍ من عِبادِهِ المؤمنین (سورهٔ نمل آیه ۱۵) ما به داود و سلیمان علم قابل ملاحظه ای بخشیدیم ، و آنها گفتند حمد از آن خداوندی است که ما را بر بسیاری از بندگان مؤمنش برتری بخشید . در آیات فوق روشن است که «علم» در اینجا معنی گسترده و وسیعی که علم و توحید و اعتقادات مذهبی و قوانین دینی و همچنین علم قضاوت و تمامی علومی را که برای تشکیل چنان حکومت وسیع و نیرومندی لازم بوده است در بر می گیرد زیرا تأسیس یک عدل و داد ، حکومتی آباد و آزاد بدون بهره گیری از یک علم سرشار امکان پذیر نیست ، و به این ترتیب قرآن مقام علم را در جامعهٔ انسانی و در تشکیل حکومت بعنوان نخستین سنگ زیربنا مشخص ساخته است بلافاصله بعد از بیان موهبت بزرگ علم سخن از شکر به میان آمده تا روشن هر نعمتی را شکری لازم است.۶- مصصمم بودن :در راه خدا پیکار کن تنها مسئول وظیفه خود هستی ، و مؤمنان را (بر این کار) تشویق نما ، امید است خداوند از قدرت کافران جلوگیری کند (حتی اگر تنها خودت به میدان روی) و خداوند قدرتش بیشتر و مجازاتش دردناکتر است . به دنبال آیات مربوط به جهاد ، دستور فوق العاده ای در این آیه به پیامبر داده شده است که او موظف است به تنهایی در برابر دشمن بایستد ، حتی اگر هیچکس همراه او گام به میدان نگذارد ! زیرا او تنها مسئول وظیفه خویش است و در برابر سایر مردم تکلیفی جز تشویق و دعوت به جهاد ندارد .۷- پیشگامی در امور مربوط به مکتب خویش :« قُل انی اخافُ عصیتُ ربی عَذابَ یومٍ عَظیم » بگو من (نیز) اگر نافرمانی پروردگارم را کنم از عذاب آن روز بزرگ (رستاخیز) می ترسم . شأن نزول آیات فوق را چنین نقل کرده اند : جمعی از اهل مکه خدمت پیامبر آمدند و گفتند : ای محمد تو آئین قوم خود را ترک گفتی و می دانیم که این کار عاملی جز فقر ندارد ما حاضریم اموال خود را با تو تقسیم کنیم و تو را کاملاً ثروتمند نمائیم تا دست از خدایان ما برداری و به آیین اصلی ما بازگردی . آیات فوق نازل شد و به آنها پاسخ گفت و این در حقیقت اشاره به یک مطلب

مهم تربیتی نیز می باشد که هر رهبری بایـد در انجام دسـتورات مکتب خود از همـهٔ افراد پیش قـدم تر باشد ، او باید اولین مؤمن به آئین خویش و نخستین عمل کننـده ، کوشاترین فرد ، و فـداکارترین شـخص در برابر مکتب خود باشـد.۸- مشورت در کارهـا :(و شـاورهم فِی الامـر) این دسـتور به خـاطر آن است که پیـامبر (ص) همـانطور که اشاره کردیم قبل از آغاز جنگ « احـد » چگونگی مواجهه با دشـمن با یاران خود مشورت کرد و نظر اکثریت بر این شـد که اردوگاه ، دامنهٔ احد باشد و دیدیم که این نظر ، محصول رضایت بخشـی نداشت . در اینجا این فکر به نظر بسیاری می رسید که در آینده پیامبر نباید با کسی مشورت کند . قرآن به این طرز فکر پاسخ می گویـد و دسـتور می دهـد باز هم با آنها مشورت کن هر چنـد نتیجه مشورت در پاره ای از موارد سودمنـد نباشـد.۹- درک ناراحتی های زیر دسـتان :و وَجَدَکَ ضالّاً فَهَدی : و تو را گمشده یافت و هدایت کرد.وَ وَجَدَکَ عائِلًا فَاَغنی : و تو را فقیری یافت و بی نیاز کرد.هدف در این سوره تسلّی و دلداری پیامبر اسـلام و بیان الطاف الهی نسبت به آن حضرت است ، در آیات فوق نخسـت بـه ذکر سـه مـوهبت از مـواهب خـاص الهی بـه پیـامبر اکرم پرداختـه ، و سـپس سـه دسـتور مهـم در همیـن رابطـه به او می دهـد.منظور آیه این است که خداونـد تو را در شـرافت و فضل بی مانـنـد یافت لذا تو را برگزید و مقام نبوت بخشـید زیرا بعضـی از مفسـران این معنی را برای آیه گفته انـد که بـا ظـاهر آن سازگـار نیست ، از جمله اینکه منظور از یتیم کسـی است که در شـرافت و فضیلت مثل و مانند ندارد ، همانگونه که گوهر بی نظیر را «در یتیم » گویند.۱۰- قدرت تشویق و تنبیه :ذو القرنین گفت « اما کسانی که سـتم کرده انـد آن هـا را مجازات خواهیم کرد » (قال اما من ظلم) (سـپس به سوی پروردگارش باز می گردد و خداونـد او را عـذاب شدیـدی خواهـد نمود) این ظالمـان و سـتمگران هم مجازات این دنیا را می چشـند و هم عـذاب آخرت را . و اما کسـی که ایمان آورد و عمل صالح انجام دهد پاداش نیکو خواهد داشت .۱۱- انتخاب معاونان شایسته :« ما اشهَدتُهُم خلقَ السمواتِ و الاَرضِ وَ لا خلقَ انفسـهم و مـا کُنتُ متخِذَ المُصـلین عَضُـداً » (من آنهـا را به هنگام آفرینش آسـمانها و زمین حاضـر نساختم ، و نه هنگام آفرینش نوع خودشان ، من گمراه کنندگان را دستیار خود قرار نمی دهم .در آیه فوق می گوید « ما ابلیس و فرزندانش را به هنگام آفرینش آسـمانها و زمین و حتی به هنگام آفرینش نوع خودشان در صـحنه حاضـر نساختیم . بنابراین کسی که هیچگونه دخالتی در آفرینش جهـان و حتی نوع خود نداشـته و از اسـرار به هیـچ وجه آگـاه نیست چگونه قابـل ولایت یا پرسـتش است ، و اصولاً او چه قـدرتی دارد و چه نقشـی می توانـد داشته باشد .۱۲- دادن آزادی بحـث و انتقـاد به نیروهـا :«هدهـد» گویـا آثـار خشم را در چهره سلیمان مشاهـده کرد و برای برطرف کردن ناراحتی او نخست بصورت کوتاه و سربسـته خبر از مطلب مهمی داد که حتی سـلیمان با تمام علم و دانشـش از آن آگاهی ندارد و هنگامی که خشم سـلیمان فرونشـست ، به شـرح آن پرداخت قابل توجه اینکه : لشـکریان سلیمان حتی پرنـدگانی که مطیع فرمان او بودنـد آنقـدر عدالت سـلیمان به آنها آزادی و امنیت و جسارت داده بود که هدهد بدون ترس و بی پرده و بـا صـراحت به او می گویـد : من به چیزی آگـاهی یـافتم که تو از آن آگـاه نیسـتی.۱۳- عدالت :خداوند به شـما فرمـان می دهـد که امانتهـا را به صاحبانشـان بدهیـد. و هنگـامیکه میـان مردم داوری می کنیـد ، به عـدالت داوری کنیـد . خـداوند انـدرزهای خوبی به شـما می دهـد خداوند ، شـنوا و بیناست.۱۴- آگـاهی از عملکرد افراد :مـا باد را مسـخر او (سـلیمان) ساختیم تا مطابق فرمـانش به نرمی حرکت کنـد و به هر جـا که او می خواهـد برود و شـیاطین را مسـخر او ساختیم ، هر بناء و غواصـی از آنها حقـایقی که داسـتان سـلیمان به مـا می آموزد.الف) داشـتن یک حکومت نیرومنـد با امکانات مادی فراوان اقتصاد گسترده و تمـدن درخشان هرگز منافاتی با مقاومت معنوی و ارزشـهای الهی و انسانی ندارد.ب) برای ادارهٔ یک کشور آباد هم وسـیله ارتباطی سـریع لازم است و هم به کار گرفتن نیروهای مختلف و هم جلوگیری از نیروهای مخرب ، هم توجه به مسائل عمرانی و هم تولیـد سـرمایه از طریق اسـتخراج منابع مختلف.ج) از نیروها باید حداکثر استفاده را کرد و حتی شیاطین را بطور کامل نباید حذف کرد ، بلکه آنها را که قابل توجیه و ارشادند در مسیر صحیح به کار گرفت.۱۵- قدرتمندی :بدیهی است منظور از قدرت تنها قدرت جسمانی نیست ، بلکه مراد قدرت و قوّت بر انجام مسئولیت است یک مدیر قوی کسی است که حوزهٔ مأموریت خود را بخوبی بشناسد ، از« انگیزه

ها » با خبر باشد ، در « برنامه ریزی » مسلط و از ابتکار سهم کافی و در « تنظیم کارها » مهارت لازم را داشته باشد . هدفها را روشن کند و نیروها را برای رسیدن به هدف بسیج نماید . در عین حال دلسوز و خیر خواه و درستکار باشد.فهرست منابع

۱- الوانی ، مهدی ، مدیریت عمومی ، (تهران ، نشر نی ، چاپ هفتم ، ۱۳۷۳) .۲- الهامی نیا ، علی اصغر ، سیره اخلاقی و تربیتی امام خمینی «ره» ، چاپ سوم (تهران ، انتشارات تحسین ، ۱۳۸۱) .۳- بهرنگی ، محمدرضا ، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی ، (تهران ، انتشارات گلچین ، ۱۳۷۱) .۴- تقوی دامغانی ، سید رضا نگرشی بر مدیریت اسلامی ، چاپ سوم ، (تهران ، نشر بین الملل ، ۱۳۸۰)۵- حسین پور ، شهره ، مدیریت چیست ؟ مجله رشد آموزش ابتدایی ، شماره۱ ، ۱۳۷۷.۶- علاقه بند ، علی ، مقدمات مدیریت آموزشی ، (تهران ، نشر روان ، پاییز ۱۳۷۵).۷- فخر رازی ، تفسیر کبیر ، جلد نوزدهم. ۸- گروه آموزشی مدیران ، راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی ، (تهران ، انتشارات دفتر آموزش عمومی ۱۳۷۹).۹- مکارم شیرازی ، ناصر ، تفسیر نمونه جلد ۱ تا ۲۷ ، چاپ هیجدهم و بیستم و بیست و سوم و بیست و پنج ، انتشارات دار الکتب اسلامیه ، ۱۳۷۹.۱۰- میرسپاسی ، ناصر ، مدیریت منابع انسانی ، انتشارات شروین ، ۱۳۷۱ .۱۱- میر کمالی ، سید محمد ، رهبری و مدیریت آموزشی ، چاپ دوازدهم (تهران : انتشارات یسطرون ، ۱۳۸۳)۱۲- مجلسی ، علامه محمد باقر ، بحار الانوار ، جلد ۷۷.۱۳- خواجه نظام الملک ، سیاست نامه.۱۴- خواجه نصیر الدین طوسی ، اخلاق ناصری.۱۵- واثقی ، قاسم ، درسهایی از اخلاق مدیریت (تهران ، نشر بین الملل سازمان تبلیغات ، ۱۳۸۰)۱۶- فخر رازی ، تفسیر کبیر ، جلد نوزدهم.

مدیریت مدارا در کلام علی (ع)

عهد نامه امیرالمومنین(ع) به مالک اشتر

خلاصه کتاب- تلخیص هادی اسدی نسب- مترجم: دکتر علی شیروانی- ناشر: انتشارات دارالفکر - نوبت چاپ: اول تابستان ۸۶- گفتار علامه محمد تقی جعفری در باره فرمان امیراامومنین به مالک اشتر- از آغاز زندگی اجتماعی انسان ها در روی زمین اهمیت شناخت بعداز حیات جمعی آنان برای صاحبنظران بدیهی وضروری بوده ودر همین مسیر کام هائی بسیار متنوع نیز برداشته شده است به طور کلی میتوانیم بگوئیم :این صاحبنظران را به سه کروه عمده تقسیم می شوند.۱-کروهی که پیروی از انبیای عظام الهی داشته وهیچ راهی را جز راهی که آنان با استناد به وحی و خداوندی پیش پای کاروانیان ممتد بشری با نموده اند وبرای اصلاح حیات فردی و جمعی بشر شایسته است صحیح نمی دانند۲-گروهی که درست در سمت متضاد گروه اول حرکت می کنند و گمان می کنند :هیچ راهی به عنوان راهی که خدا به وسیله انبیای خود به بشریت ارائه نموده است وجود ندارد واین بشر است که بایـد حیات فردی و جمعی خودرا تنظیم نماید۳-گروهی دیگر از صاحب نظران ی هستند که خواه به واقعیت راه انبیاء الهی معتقد باشند یانه ،مقداری از قوانین واصولی را کـه مستند به مذهب است و تنظیم واداره حیات بشری چه در قلمرو فردی و در قلمرو احتماعی ،مفید تشخیص داده وبه ضمیمه آراو عقائد خود در قوانینی که خود درااداره ذحیات اجتماعی بشر وضع می کننـد و مراعات می نمایند.این حیات دوم است که ردیف انبیاء ومرسلین وامیرالمومنین (ع) برای بشریت تبلیغ کرده ودر راه تحقق بخشیدن به آن از هیچ گونه فداکاری گـذشت از مزایـای زنـدگی خـود دریغ ننموده انـد.فرمـان امیرالمـومنین علی بـن ابی طـالب (ع)[دستورالعمل جامعی امام (ع)] آن راوضع وتنظیم فرموده وبرای اداره جامع مصر به مالک بن الحاث الاشترسپرده است که دقیقاً آن را اجرا نماید . محتویات آین فرمان مبارک اختصاصی به جامعه مصر در آن دوران ندارد ،بلکه بدان جهت و موضوع مدیریت در این فرمان انسان با تمامی استعداد ها وامکانات وابعادی است که در هردو حوزه فردی وجمعی ودر هردو منطقه ((آن چنان که هست))و((آن چنان که باید)) مطرح است ،لذا به طور جمعی میتوان گفت :فرمان مبارک طرق مدیریت همه انسان ها را در همه انسان ها را در همه شرایط و موفقیت هاهمه دوران ها ارائه می نماید .امیرالمومنین (ع) نسبت او با خودرا ،مثل نسبت خود با پیامبر

اکرم (ع) بیـان فرموده است.اگر چه مالـك در سـر راه به طرف مصـر به وسـیله عامل خود باخته چنگیزهای دورانش مسـموم شـد و رخـت از این دنیـا برمی بنـددریال ولی فرمـان ی که امیرالمـومنین (ع) برمبنـای شایسـتگی وی برای اجرای آن صـادر فرمـوده اسـت ،وبرای ابـد پایـدار می مانـد وبه قول آن مرد آگاه:زان به ظاهر کوشـد اندر جاه و حکم تا امیران را نماید راه وحکم تا بیاریـد به هر تن جـامه ای تا نویسـد او به هر کس نامه ایتا امیری را دهـد جان دگر تا دهد نخـل خلافـت را ثمرنگـاهی به شخصـیت مالـك اشتر :مالك چه بود مالك سوکنـد به خـدا اگر کوهی بود کوهی بی همتا و یگانه بود.اگر سخره ای بود صخرهای بود صخره ای سخت و محکم بود.هیچ رونده ای بر قلّه بلند آن نمی رسید .وهیچ پرنده ابی توانایی رسیدن بر فراز آن نداشتمالك بن حارث بن عبد یغوث بن مسلمهٔ بن ربیعهٔ بن خزیمهٔ بن سعدمالك بن نخع از فرزندان شهره ترین قبایل عرب یمن وشجاع ترین آنها و یگانه روزگار بود .در راه خدا از آتش سوزنده تروبر دشمنان دین از آب بی باکتر واز شمشیر برنده تر :از بزرگان شـیعه علی (ع) وسـپهسالار لشـکر اسلام بود.مالك کمی پیش از ظهور اسلام به دنیا آمد ومعاصر با پیامبر (ص) بود.امـا نه وی رادیـده بود ونه از او حـدیثی شـنیده. ودر حضور رشول خـدا (ص)از مالـك نـام برده شـده .که فرمودن ((إنّه المومن حقّاً))و چنین شـهادتی از برترین انسـان هـا نشـانگر وزانت و مرتبت بلنـد وارزشـمند این مجاهـد صـحنه هـای جهـاد ومبارزه در راه خـداست.درواقعه ((یرمـوك))شـرکت نمـود و چشم او در این جنـگ ویـادر سـتیز مرتـدّین (به رهـبری ابی مسـکیه آیـادی)آسـیب دیـد(ازاین رو به اشتر معروف کردید)ودر اواخر عمر در کوفه ساکن شد وتباری پر آوازه از خود باقی گذارد.شخصـیت مالك اشتر رو می توان در دو مرحله شـناخت :۱- پیش از اسـلام و پس از آن ،تـا زمـان خلافـت ابوبکر وعمر که بیشتر از دیگر پیروان حق، از شجاعت و فصاحت وکرامت و جوانمردی وجهاد و مبارزه برخوردار می باشد .غالب جنگ های بین اسـلام و کفر وبین حق وباطل شرکت فعالانـه داشته است همچنین پس از وفـات رسول خـدا (ص)در جنـگ هـای بین اسـلام و ایران و دولت جبّار ساسانبیو بین اسـلام و روم شرکت نمود .۲-واز قیـام علیه عثمان تا پایان عمر وی که به علی بن ابی طالب (ع) پیوست وبه شـهادت رسـید.اشتر از دین داران بنام واز معدود تابعین زاهد و پرهیز گار بود.دلیل آن راهم می توان در شدت دوستی وی با ابوذر غفاری معترض بزرگ خلافت جستجو کردمالك این شـیر دل ویک تاز عرصه میدان های جنگ همان خداوند تیغ یمانی است ، در درخشش آن شعاع بصـر را بر می تـافت و به هنگـام جنبش ، شـررهای مرگ و نـابودی از آن بر می جهیـد ، آورده انـد : در یکی از روزهای صـفین ، مالك را با چنین شمشیری دیدنـد که بر اسبی اشـهب که از فرط سـیاهی گویی غرابی به پرواز است ،نشسـته و همچون کسـی که طالب ملك و دنیا با شـد، حمله می کرد وصف بر می دریـد وابـداً پروای جان نداشت . ابن ابی الحدید می گوید))زنده باد مادری که همچون اشتر فرزندی زایید .اگر کسـی سوکند یاد کند که خداوند ،در تمامخی عرب و عجم ،مردی به دلاوری اشتر،جزاستادش علی بن ابی طالب (ع) نیاورده است ،گمان نـدارم در سو گنـدش گنهکار باشـد . چه نیکوگفته است آن کس که گفت :چه گویم درباره کسـی که زنـدگی اش اهل شام را منهزم ساخت و مرگش اهل عراق را در هم شـکست))علی (ع) هنگام معرّفی مالك به فر مانـده ی سـپاه صـفین ،به شخصـیت ارزشـمند وصـفات بلنـد وی اشـاره نمـود ودیگر فرمانـده هن را به اطـاعت از اشـتر فراخوانـد و فرمودند: ((او کسـی نیست که از سـبك عقلی و لغزش او بترسم و کسی نیست که در هنگام شتاب،کندی نشان دهد و یا در هنگام برد بـاری، شـتابزده شـود))ضـرورت خود سـازی [۱]اورا فرمـان می دهــد بـه تقـوای الهی [۲] ومقـدم داشــتن طـاعت خـودا بر هر کاری[۳]وپیروی از آنچه خداونددر کتاب خود بدان فرمان داده[۴]ازواجبات وسنّت ها ی خود[۵]که کسی جز به پیروی از آنها به سعادت نرسد[۶]وجز با انکاروضایع کردن آن به شقاوت نیفتد.[۷]وباید که خدای سـبحان را با دل ودست وزبان یاری نماید[۸]زیرا خداونـد جلّ اسـمه یاری هرکس که یاریش کند وعزت واحترام [۹]اورا فرمان میدهـد که نفس خود را هنگام (هیجان) شـهوت ها در هم شکند[۱۰]آن را از طغیـان باز دارد[۱۱] زیرا نفس آدمی را سـخت به بـدی می خوانـد مگر آنکه خداونـد رحم کنداخلاق رهبری[۱]آگاه با ش ای مالك که تو را به شـهرهای فرسـتادم که پیش از توحاکمانی درآن به عدالت وسـتم فرمان روایی کردن[۲]

ومردم در کارهـایت می نگرنـدهمان گونه که تو خود در کارهـای حاکمـان پیش از خویش می نگریسـته ای [۳] وآنچه تودر حق آنان می کفتی دوباره تو خواهند گفت [۴] ونیکو کاران را از آنچه خداوند در باره ایشان بر زبان مردم جاری می کند توان شناخت [۵] پس بایـد دوست داشـتنی ترین انـدوخته ها در نزد تو عمل نیکو با شـد.[۶] بنـابراین زمـام هوا وهوست را به دست گیر[۷] وبذ نفس خود ،در آنچه بر تو حلال نیست ،بخـل بورز،[۸] که بخـل ورزیـدن برخود همان انصاف دادن از خود است در آنچه دوسـت دارد یا نمی پسـندد.[۹] مهربـانی ومحبت ورزیـدن ولطـف به رعیّت را پوشـش دل خود قرار ده[۱۰] وبـا آنان چونان حیوان درنـده مباش که خوردنشان را غنیمت شماری[۱۱] زیرا رعیّت دودسته اند:[۱۲] یا برادر ایمانی توهستند،[۱۳] ویا نظیر تو در آفرینش.[۱۴] لغزش از آنان سـر می زند ،[۱۵] و خطـا ها بر آنان روی می آورد،[۱۶] وگناهانی به عمد یا اشـتباه مرتکب می شوند[۱۷] پس همانا کونه که دوست داری خداوند بخشـش و چشم پوشـی اش را ارزانیت کند ،تو نیز بر مردم ببخش و خطا هایشان را نادیده گیر[۱۸] زیرا تو بالاتر از آنان هستی [۱۹] وآن که تو راحاکم مصر کرده بالاتر از توست[۲۰] وخداوند بالاتر از کسی است که که توراحاکم مصر کرده است.[۲۱] خداوند کفایت امور رعیّت را از تو خواسـته [۲۲] وبه وسیله آنان تو را عرصه آزمایش نهاده[۲۳] ای مالک خود را برای جنـگ با خودا مهیا مساز [۲۴] که کیفر او را تحمّـل نتوانی کرد[۲۵]واز بخشـش ورحمتش بی نیاز نخواهی بود [۲۶] ازبخشودن گناه کسـی پشیمان مشو[۲۷] وبر مجازات کسـی شادی مکن[۲۸] هرگزبه خشـمی که راه گریز ازآن هست،مشـتاب[۲۹] فریـاد مزن که من امیر شـما هسـتم ،فرمـان می دهم وبایـد اطاعت شومپرهیز از غرور و خودپسـندی [۱] پرهیز از این‌کـه خـود را در عظمت با خداونـد برابری داری، و در جبروت خود را شبیه او سازی، [۲] زیرا خداونـد هر جباری را خوار و هر متکبری را بی‌مقدار می‌کند. [۳] مالـک، میان خـدا و مردم از یک سو، و خود و خویشان نزدیکت و هرکس از رعیت که دوسـتش داری از سوی دیگر، انصـاف را رعایت نمای.[۴] که اگر انصـاف نَـوَرزی سـتم کرده‌ای،[۵] وهرکه به بنـدگان خـدا سـتم کنـد خدای به جای بندگانش دشمن اوست، [۶] و هرکه خداوند دشمن او باشد عذرش را باطل نماید.[۷] چنین کسی به جنگ با خدا برخاسته مگر آن‌که از ستم دست بردارد و یا توبه نماید. [۸] هیچ چیز مانند ستمکاری نعمت خدا را دگرگون نسازد، و در کمین ستمکاران است. مردم گرایی، حق گرایی [۱] بایـد محبوب‌ترین کارها نزد تو کاری باشد که به حق نزدیک تو، [۲] و در عدالت فراگیرتر، [۳] و خشنودی مردم را شامل‌تر باشد،[۴] زیرا خشـم توده‌هـای مردم خشـنودی خـواص را از بنی می‌برد، [۵] و خشم خـواص در صـورتِ خشـنود بـودنِ توده‌های مردم، اهمیتی نـدارد. [۶] خواص کسانی هسـتند که در دوران رفاه از همه پرخرج‌ترنـد، [۷] و هنگام سـختی کمتر از همه یاری دهند، [۸] بیش از همه از انصاف بیزارند، [۹] و در خواسته‌هایشان اصرار می‌ورزند، [۱۰] هنگام بخشش از همه کم سپاس‌تر، [۱۱] و هنگام نبخشیدن از همه عذر ناپذیرترند،[۱۲] و در رویدادهای بزرگ روزگار از همه بی‌صبرترند. [۱۳] اما ستون دین، [۱۴] و جمعیت مسلمانان، [۱۵] و ساز و برگ در برابر دشـمنان، توده‌های مردمند. [۱۶] پس باید توجه و تمایلت به آنان باشد. ضـرورت رازداری[۱] بایـد دورترین رعیت از حریم تو،[۲] و مبغوض‌ترینشـان در نزد تو کسـی باشـد که بیش از دیگران عیبجوی مردم است، [۳] زیرا مردم را عیب‌هایی اتس که حاکم در پوشانـدن آن‌ها از همه سـزاواتر است. [۴] پس آنچه را که بر تو پوشـیده است آشکار مساز، [۵] زیرا وظیفه‌ی تو فقط پاک کردن عیوبی است که بر تو ظاهر گشـته؛ [۶] و خداوند نسبت به آن‌چه از تو پنهان مانده است داوری خواهد کرد.[۷] پس تـا می‌توانی عیوب مردم را بپوشـان، تـا خداونـد آن‌چه را تو دوست داری بر مردم پوشیده [۸] گره هر کینه‌ای را [که از مردم به دل داری] بگشـای،[۹] و رشـته‌ی هر انتقام را از خود قطع کن، [۱۰] و از هرچه برایت روشن نیست چشـم بپوش، [۱۱] در تصدیق سـخن چین شتاب مکن،[۱۲] زیرا سـخن‌چین خائن است هر چنـد خود را به خیرخواهان شبیه سازد. جایگاه صحیح مشورت[۱] هرگز با بخیل مشورت مکن، [۲] که تو را از بخشش باز دارد، [۳] و وعده‌ی فقر به تو دهد.[۴] و نیز با ترسو که تو را به سـستی کشاند، [۵] و نیز با طمعکار که آزمنـدی در سـتم را در نظرت زیبا سازد. [۶] بخـل، ترس و حرص غرایز گوناگونی است که بدگمانی به خدا آن‌ها را در آدمی فراهم می‌آورد.[۷] بدترین وزیران تو کسی است که پیش از تو وزیر اشرار بوده، [۸] و

کسی که در گناهانشان شرکت داشته است.[۹] پس هرگز چنین کسانی را محرم راز خود قرار مده، [۱۰] زیرا اینان یاورانِ گناهکاران، [۱۱] و برادران ستمکارانند،[۱۲] و تو می‌توانی جانشینانی بهتر از آنان بیابی که در رأی و کاردانی مانند آن‌ها باشند[۱۳] و بار گناهان آنان را بر دوش نداشته باشند، [۱۴] از کسانی که ظالمی را در ستمکاری، [۱۵] و گناهکاری را در گناهش یاری نرسانده‌اند.[۱۶] رنج و خرج چنین کسانی برای تو کمتر،[۱۷] و یاریشان به تو بهتر، و مهربانیشان برتو بیشتر،[۱۸] و الفتشان با بیگانه کمتر است. [۱۹] اینان را از خاصان و نزدیکان خود در خلوت‌ها و مجلس‌هایت قرار ده. [۲۰] باید برگزیده‌ی تو کسی باشد که از همه با گفتنِ سخنِ تلخ حق گویاتر است، [۲۱] و در اموری که در اثر هوای نفس از تو سر می‌زند و خداوند بر اولیائش نمی‌پسندد، کمتر یاریت دهد، [۲۲] در هرکجا که باشد.اصول روابط اجتماعی رهبران [۱] به پارسیان و راستگویان بپیوند، [۲] و آنان را چنان بپروران که تو را فراوان نستایند، [۳] و به کاری که نکرده‌ای بیهوده شادمانت نسازند. [۴] زیرا ستایش فراوان کبر و نخوت پدید آورد، [۵] و آدمی را به سرکشی کشاند.[۶] نیکوکار و بدکار نزد تو در منزلت برابر نباشند، [۷] که این امر نیکوکار را به نیکوکاری بی‌میل سازد، [۸] و بدکاران را به بدکاری تشویق نماید. [۹] با هریک همان کن خود را بدان ملتزم کرده است. [۱۰] بدان که هیچ چیز به اندازه‌ی نیکی والد به رعیت، [۱۱] و کاستن از بار رنج آنان، [۱۲] و اجبار نکردنشان به کاری که بر عهده‌ی آنان نیست، سبب حس ظن والی به رعیت نمی‌شود. [۱۳] باید چنان رفتار کنی که خوش گمانی رعیت را برایت فراهم آورد، [۱۴] زیرا این خوش گمانی رنج بسیاری را از تو برمی‌دارد. [۱۵] شایسته‌ترین فرد به خوش‌گمانی تو کسی است که از نیکی و احسان تو برخودار بوده، [یا: از عهده‌ی آزمایش تو به خوبی برآمده]،[۱۶] و سزاوارترین فرد به بدگمانیت کسی است که از تو به او بدی رسیده است، [یا: از عهده‌ی آزمایش تو برنیامده باشد.] [۱۷] سنت نیکویی را که بزرگان این امت به آن عمل کرده، [۱۸] و سبب الفت میان مردم گشته، [۱۹] و امور رعیت بر پایه آن سامان یافته، مشکن. [۲۰] سنتی را پدید میاور که حتی به یکی از سنت‌های گذشته آسیب رساند، [۲۱] که پاداش نیک آن برای کسی باشد که آن سنت‌های نیکو را بنیان گذارده، [۲۲] و گناه آن بر تو باشد که آن‌ها را شکسته‌ای.[۲۳] برای استوار ساختن آن‌چه امور شهرهایت را به سامان آورد، و بر پا داشتنِ نظام‌های نیکویی که مردم پیش از تو برپا داشته بودند، با داشمندان فراوان گفت و گو کن، و با فرزانگان سخن بسیار بگو. شناخت اقشار گوناگون مردم[۱] بدان که مردم جامعه را گروه‌های گوناگونی تشکیل می‌دهند که کارشان جز به یکدیگر سامان نیابد، [۲] و برخی از برخی دیگر تو را بی‌نیاز نسازد. [۳] یک دسته سپاهیان حضرت حق‌اند، [۴] یک دسته دبیران خاص یا عام‌اند، [۵] یک دسته قاضیان عدل گسترند، [۶] یک دسته کارگزاران انصاف و مدارایند، [۷] یک دسته اهل جزیه و اهل خراج از ذمیان و مسلمانان هستند، [۸] یک دسته بازرگانان و صنعتگران‌اند، [۹] و گروه دیگر طبقه‌ی فروردین از نیازمندان و مستمندان‌اند. [۱۰] برای هریک از اینان خداوند سهمی معین داشته، [۱۱] و در کتاب خود یا سنت پیامبرش (ص) برای آن میزانی قرار داده و دستوری داده که در نزد ما محفوظ است. [۱۲] سپاهیان به اذن خداوند دژهای مردم، [۱۳] زینت حاکمان، [۱۴] مایه‌ی عزت دین، [۱۵] و سبب امنیت راهایند، [۱۶] و رعیت جز به آن‌ها برپای نماند. [۱۷] و کار سپاهیان سامان نیابد[۱۸] مگر با مالیاتی که خداوند برای آنان قرار داده، [۱۹] مالیاتی که با آن در پیکار با دشمن نیرومند شوند، [۲۰] و برای اصلاح امور خود به آنان اعتماد کنند، [۲۱] و نیازهایشان را برآورد. [۲۲] و کار این دو گروه [= سپاهیان و مالیات دهندگان] قوام نیابد مگر با گروه سوم که همان قاضیان و کارگزاران و دبیران حسابگراند، [۲۳] که قراردادها و پیمان‌ها را می‌بندند، [۲۴] و آن‌چه به سود مردم است فراهم می‌کنند، [۲۵] و در کارهای خصوصی و عمومی بر آنان اعتماد می‌شود. [۲۶] کار اینان نیز اقوام نیابد مگر با بازرگانان و صنعتگران، [۲۷] که برای تهیه‌ی وسایل زندگی می‌کوشند، [۲۸] و آن کالاها را در بازارها در معرض فروش می‌گذارند، [۲۹] و با کارهایی که دیگران نمی‌توانند انجام دهند امور رعیت را سامان می‌دهند. [۳۰] سپس طبقه‌ی فرودین از نیازمندان و مستمندان است که احساس و یاری دادن آنان شایسته است. [۳۱] قانون خدا برای هریک از این گروه‌ها گشایشی نهاده، [۳۲] و هریک از آن‌ها به اندازه‌ای که امورشان سامان یابد بر والی حقی دارند، [۳۳] و

والی از عهده‌ی آنچه خداونـد بر او لازم ساخته برنیایـد جز با تلاش کردن و یاری خواستن از خداوند، [۳۴] و مهیا ساختن خویش برای اجرای حق، [۳۵] و استقامت بر آن، چه در کارهای آسان و چه در کارهای دشوار. نظامیان[۱] آنگاه از میان سپاهیان آن‌کس را که در نظرت نیک انـدیش‌ترین آن‌ها به خـدا و پیغمبر و پیشـوایت است، [۲] و از همه پاکـدامن‌تر، [۳] و بردبـارتر است برای فرماندهی لشکرت برگزین، [۴] از کسانی کـه دیر بـه خشم آینـد، [۵] بـا پوزش خواسـتن از ایشـان آرامیش یابنـد، [۶] به ناتوانـان مهربانی کننـد، [۷] و بر زورمنـدان سـخت گیرنـد، [۸] و خشـونت آنـان را برنینگیزد،[۹] و نـاتوانی زمینگیرشان نسازد.[۱۰] با مردم آبرومنـد، شریف و اهل دودمان‌های شایسته و خوش سابقه بپیوند. [۱۱] آنگاه با مردمان دلاور، شـجاع، بخشـنده و جوانمرد ارتباط برقرار ساز، [۱۲] که اینان جامع بزرگواری، و شاخه‌هایی از نیکویی هسـتند. [۱۳] سـپس از آنان همچون پدر و مادری که از احوال فرزندشان پرسند، دلجویی کن. [۱۴] چیزی را که سبب نیرومندی آنان شود بزرگ مشمار. [۱۵] و لطفی که در حق ایشان بر عهده گرفته‌ای کوچک نـدان هر چنـد کوچک باشـد، [۱۶] زیرا آن لطـف مـوجب وشـد که حقت خیرخواهی کننـد [۱۷] و به تـو خوش گمان گردند. [۱۸] از رسیدگی به امور ناچیز آنان به امیـد رسیدگی به کارهای بزرگشان غافل مشو،[۱۹] زیرا الطاف کوچک تو خود جایگاهی دارد که از آن بهره‌منـد می‌شوند،[۲۰] همـان‌گونه که کارهای بزرگ‌تر نیز جایگاهی دارد که از آن بی‌نیاز نباشـند. [۲۱] باید برگزیده‌ترین سـران سپاهت نزد تو کسی باشد که به لشگریانت کمک و یاری دهد، [۲۲] و از دارایی خود چندان به آنان عطا کنـد که هزینه‌ی آنان و خانواده‌هایی که از خود برجای گذاشـته‌اند [و به ماموریت رفته‌انـد] کفایت کنـد، [۲۳] تا در جهاد با دشمن تنها یک اندیشه در سر داشته باشند، [۲۴] چرا که عنایت تو به آنان دل‌های آنان را به تو متمایل می‌سازد. [۲۵] برترین چیزی که مایه‌ی چشم روشنی حاکمان می‌شود برپایی عدالت در شهرها، [۲۶] و ظهور محبت مردم جامعه است. [۲۷] و محبت مردم ظاهر نگردد مگر به سـلامت دل آنان [و ذهنیتشان نسبت به زمامداران].[۲۸] و خیرخواهی مردم فراهم نگردد مگر آنگـاه که بـا میل خود گرد زمامداران جمع شوند [= از ایشان حمایت کنند.]،[۲۹] و دوام حکومت آنان را بر خود سنگین نشمارند، [۳۰] و در انتظار تمام شدن عمر حکومتشان نباشند.[۳۱] پس آرزوهای سران سپاه را برآور،[۳۲] پی‌در پی ثنایشان گو،[۳۳] و رنج و تلاش کسانی را که کوشیده‌اند بر زبان آور، [۳۴] زیرا فراوان سخن گفتن از کارهای نیکشان دلاور مرد را به هیجان می‌آورد، [۳۵] و از کارماندگان را به تلاش تشویق می‌کنـد، اگر خدا بخواهد. [۳۶] سـپس تلاش و کوشش هریک را نیک بشناس. [۳۷] تـا زحمت یکی را به حساب نگذاری، [۳۸] و در پرداخت مزد تلاش او در بالاترین مرتبه‌ی آن کوتاهی نکن.[۳۹] مقام برتر کسی سبب نشود که کار کوچک او را بزرگ شماری، [۴۰] و رتبه‌ی حقیر کسی سبب نشود که کار بزرگش را کوچک حساب آوری. [۴۱] در هر کاری بزرگی که بر تو دشوار آید، [۴۲] و اموری که برایت ابهام انگیز باشـد، به خدا و رسولش رجوع کن،[۴۳] که خداوند به مردمی که هدایت آنان را دوست می‌داشت فرمود: [۴۴] «ای کسانی که ایمان آورده‌ایـد، خـدا را اطلاعت کنید، و اگر درباره‌ی چیزی نزاع داشتید آن را به خدا و رسولش بازگردانید.» (نساء/۵۹) [۴۵] بازگرداندن به خدا همان تمسک به کتاب محکم اوست، [۴۶] و بازگرداندن به رسول همان تمسک به سنت اوست که مسلمانان را گرد می‌آورد و پراکنده نمی‌سازد.قضاوت[۱] آنگاه برای قضاوت در میان مردم برترین شخص نزد خـود را برگزین، [۲] کسـی که در تنگـای امور قرار نگیرد، [۳] مـدعیان پرونـده او را به لجاجت نیندازد، [۴] در لغزش اصرار نورزد، [۵] وقتی حق را شناخت در بازگشت به آن در نماند، [۶] نفسش به آزمندی تمایل نیابد، [۷] به اندک فهم بی‌آنکه به عمق آن برسد اکتفا نکند، [۸] در مواجهه با شبهات از همه محتاط‌تر باشد، [۹] بیش از همه به دلیل تکیه کند، [۱۰] کمتر از همه از آمد و شد متخاصـمان ملول گردد، [۱۱] بیش از همه به دلیل تکیه کنـد، [۱۲] هنگام روشن شـدن حکم قاطع‌تر از همه باشـد، [۱۳] کسـی که سـتایش و تمجیـد دیگران او را گرفتار نخوت و خودبینی‌اش نسازد، [۱۴] و تمجیـد دیگران او را به یکی از طرفین دعـوا متمایل نکنـد، [۱۵] و چنین کسـانی انـدک‌انـد. [۱۶] سپس کارهـای قضـایی او را بـه دقت زیر نظر بگیر، [۱۷] و در بـذل مـال به او گشـاده دست باش چنـدان که نیازش را برآورده سازد،[۱۸] و احتیـاجش به مردم نیفتـد. [۱۹] مقـام او را نزد خود چنـان بالاـ ببر که

نزدیکانت درباره‌ی او طمع نورزند،[۲۰] و در نزد تو از آسیب مردم در امان بماند. [۲۱] در انتخاب قاضی بسیار دقیق باش،[۲۲] که این دین اسیر دست اشرار بود،[۲۳] در آن از روی هوا و هوس کار کرده‌اند،[۲۴] و آن را وسیله‌ی دنیاطلبی ساخته‌اند.

فهرست ۱-گفتاری از علّامه محمد تقی جعفری درباره فرمان امیرالمومنین (ع)به مالک اشتر ۲-نگاهی به شخصیت مالک اشتر ۳-ضرورت خودسازی ۴-اخلاق رهبری ۵-پرهیز از غرور و خودپسندی ۶-مردم گرایی وحق گرایی ۷-ضرورت رازداری ۸-جایگاه صحیح مشورت ۹-اصول روابط اجتماعی رهبران ۱۰-شناخت اقشار گوناگون مردم ۱۱-نظامیان ۱۲-قضات

فطرت در قرآن

عبدالله جوادی آملی

خلاصه کتاب- انسان در نگاه قرآن: آیاتی که انسان را ستایش می‌کند، از او به خلیفه خدا بر روی زمین و برخوردار از ظرفیت علمی گسترده و امانت‌دار خدا و دارای کرامت و ملهم به فجور و تقوا و واجد فطرت و موجودی ابدی و دیگر اوصاف پسندیده یاد می‌کند. در برابر، آیاتی است که او را نکوهش کرده و از او به موجودی ضعیف، عجول، فخور، ظلوم و جهل و دیگر اوصاف نکوهیده تعبیر می‌کند.از این آیات استفاده می‌شود که انسان دارای فطرتی است و طبیعی، از آن جهت که دارای فطرت الهی است مورد ستایش قرار گرفته و از آن جهت که در بند طبیعت و تابع شهوت و غضب است، ضعیف است.انسان فطرتی دارد که پشتوانه آن روح الهی است، و طبیعتی دارد که به گل وابسته است، همه فضایل انسانی به فطرت و همه رذایل به طبیعت او باز می‌گردد، اگر انسان به طبیعت خود توجه کند و از هویت انسانی خود که روح اوست، غالف گرد، نه تنها از پیمودن مسیر کمال باز می‌ماند، بلکه دچار انحطاط می‌شود، تا آنجا که قرآن می‌فرماید: «اولئک کالأنعام بل هم أضل» و اگر به بعد فطی خود توجه کند، تا جایی تکامل پیدا می‌کند که به «أفق أعلی» و مقاوم «أو أدنی» می‌رسد که از مقام فرشتگان برتر است).در فرهنگ قرآن هر جا سخن از نکوهش و مذمت انسان در میان است، گفتگو از انسانی است که از خاک آفریده شده و هر جا از کرامت و بزرگی مقام انسان سخن می‌رود، گفتگو درباره انسانی است که مسجود فرشتگان و جانشین خدا در زمین است. یعنی نکوهش‌ها به طبیعت انسان مربوط است و ستایش‌ها به روح و فطرات او باز می‌گردد.واژه فطرتفطرت از ماده «فطر» در لغت به معنای شکافتن، گشودن شیء و ابراز آن، ابتدا و اختراع، شکافتن از طول، ایجاد و ابداع آمده است.کلمه «فطرت» بر وزن «فعله» است که دلالت بر نوع ویژه می‌کند و در لغت به معنای سرشت و نحوه خاصی از آفرینش و خلقت است.فطرت به معنی سرشت خاص و آفرینش ویژه انسان است و امور فطری، یعنی آنچه که نوع خلقت و آفرینش انسان اقتضای آن را داشته و مشترک بین هه انسان‌ها باشد.خاصیت امور فطری آن است که اولاً ـ مقتضای آفرینش انسان است و اکتسابی نیست؛ ثانیاً در عموم افراد وجود دارد و همه انسان‌ها از آن برخوردارند؛ ثالثاً تبدیل یا تحویل پذیر نیست گر چه شدت و ضعف را می پذیرد.ویژگی‌های فطرتفطرت، نحوه خاص هستی انسان است. انسان هم موجودی متفکر و مختار است که برابر علم و اندیشه کار می‌کند و رفتاری متأثر از علم و اندیشه خویش دارد.۱ـ معرفت و آگاهی

و بینش فطری و نیز گرایش‌های عملی انسانی تحمیلی نیست، بلکه در نهاد او تعبیه شده است نه مانند علم حصولی که از بیرون آمده است.۲ـ ثابت و پایدار استف گرچه ممکن است ضعیف شود۳ـ فراگیر و همگانی است. چون حقیقت هر انسانی با این واقعیت سرشته شده است.۴ـ چون بینش و گرایش انسان متوجه هستی محض و کمال مطلق است، از ارزش حقیقی برخوردار بوده و ملاک تعالی او است.خودشناسی مقدمه شناخت خدا و معاداگر انسان خویشتن خویش را بشناسد، هم مبدأ جهان امکان را می‌شناسد و هم به معاد ایمان می‌آورد و حیات ابدی را پیش از هر چیزی می‌بیند و به ان دل می‌بندد، و هم مسیر بین آغاز و انجام را می‌شناسد. و اما اگر خویشتن خویش را نشناسد هم مبدأ، یعنی خدا را فراموش می‌کند و هم به معاد و حیات ا بدی توجه ندارد و در واقع با فراموشی نفس از همه ین معارف باز می‌ماند و اگر کسی از معارف الهی بازماندف از امدادهای الهی و غیبی محروم می‌گردد و انچه کهموجب می‌شود، انسان خود را نشناسد سر گرمی او به عالم طبیعت و اشتغال وی به لذایذ حسی است، هر چه انسان به لذایذ حسی تن در دهدف از شناخت خود غافل می‌شود و انسان غافل از خویشتن، از مبدأ و معهاد خود غافل می‌شود.قرآن کریم سر غفلت انسان را از مبدأ و معاد، غفلت از خویشتن می‌داند و چنین می‌فرماید: چون انسان خد را فراموش کرد، خدی خود را فراموش کرده است. چنان که اگر انسان خود را شناخت، خدای خود را می‌شناسد.اصول سه گانه دینبا این که بر اساس بسیاری از آیات قرآن، اصول دین سه تاست، اصل توحید، اصل نبوت و اصل معاد، اما بعضی آیات قرآن کریم به دو اصل اشاره می‌کند، و می‌فرماید: «لا اله الا أنا فاعبدون» این آیه به دو اصل توحید و نبوت می‌پردازد، و اصل معاد را مطرح نمی‌کند. سر آن این است که مبدأ و معاد یک حقیقت است و جمله «لا اله الا أنا» هم مبدأ را در بر دارد و هم معاد را؛ زیرا معاد عود و رجوع به همان مبدأ است: «إنا لله و إنا إليه راجعون» و عبادت هم اشاره به تطبیق عمل با ره‌آورد وحی است که مشتمل بر رسالت و نبوت است. پس تعبیر «لا اله الا أنا فاعبدون» و «لا إله إلا أنا فاتقون» گر چه به ظاهر دو اصل توحید و نبوتن را بیان می‌کند، ولی در واقع مشتمل بر اصول سه گانه مبدأ و معاد و رسالت است.عوامل فراموشی خداعواملی موجب نسیان و فراموشی خدا می‌شود.۱ـ شیطانقرآن کریم درباره کافران و دلباختگان به عالم طبیعت می‌گوید: (سوره مجادله آیه ۱۹) شیطان بر آنها مسلط شده و آنها را همانند حیوانات مطیع، تحت سلطه خود درآورده و یاد خداوند را که تنها سرمایه تحصیل سعادت است، از آنها گرفته است.تمام تلاش شیطان این است که سرمایه خداخواهی را از انسان بگیرد و اگر کسی سرمایه خداخواهی را باخت، خودش را از یاد می‌برد.۱ـ شیطان در برابر انسان دسیسه می‌کند تا بر او غلبه یابد و سرمایه را از او بگیرد.۲ـ چون سرمایه در جان آدمی است؛ کافران و سایر دنیازدگان، در اثر وسوسه شیطان آن سرمایه را باختند از این رو یاد خدا از آنها گرفته شد.۳ـ انسانی که تحت ولایت شیطان قرار گرفت خویشتن را که همان روح الهی است فراموش می‌کند.۲ـ تعلق به دنیااگر قضا و قدر الهی و تعیین مدت عمر آنان نبود، لحظه‌ای حاضر نبودند در این دنیا بمانند؛ زیرا انسان تا وقتی در دنیا است از لذت شهود معبود محروم است. در حالی که خواسته انسان پرهیزکار آن است که به عالمی سفر کند که همسفران او انبیا و اولیای الهی هستند و تنها مشهود او همن معبود اوست.مقصود از دنیاباید توجه داشت که مقصود از دنیا زمین و آسمان و دریا و صحرا و جانوران و اختران نیست؛ زیرا همه پدیده‌های عالم هستی آیات الهی‌اند و هرگز نشانه‌های خدا مذموب نخواهد بود؛ بلکه مراد از دنیا، عناوین اعتباری است که هر کدام مایه تفاخر بیجا و تکاثر ناروا است. مثل این که کسی افتخار کند، این مال انبوه از آن من است و آن مقام اعتیاری به من تعلق دارد. این دنیا به دلیل این که انسان را به خویشتن مشغول می‌کند واز یاد خدا باز می‌دارد، مذموب است.قران در سوره «آل عمران» فرمود: افرادی کهخویشتن خویش را فراموش کردند، کسانی هستند که فقط به فکر خودشان هستند و چون به فکر خودشان هستند از خدا غافلند.۳ـ گناهاز عواملی که باعث فراموشی خدا و غفلت از او می شود، گناه است که همچون پرده‌ای بین انسان و خدا آویخته می‌شود و در نتیجه او خداوند را فراموش می‌کند.مرحوم شیخ صدوق (ره) در کتاب ارزشمند «التوحید» از حضرت امام رضا (ع) نقل می‌کند که شخصی پرسید: چرا خدا محجوب است؟ فرمود: همانند پرده‌ای جلوی شهود فطرت را می‌گیرد و نمی‌گذارد انسان با چشم فطرت خداوند را

مشاهـده کنـد.بزرگترین خطر برای انسـان مهمترین خطر، برای انسـان آن است که حقیقت و فطرت خود را فراموش کنـد؛ چنان که مهمترین وسـیله نجات برای وی آن است که حقیقت خـد را دریابـد و قلب‌شـناس خوبی باشد و همه واردات آن را شـناسایی کند و خاطره‌هـای رحمـانی و ملکی را از نفسـانی و شـیطانی جـدا کنـد، آنگاه امتیاز خاطره رحمانی از خاطره ملکی را بفهمنـد و با معیار مخصوص به هر کـدام، در صـدد تهـذیب نفس بر آید.رسول الله (ص) این دعا را قرائت می‌کردند: «یا مقلب القلوب ثبت قلبی علی دینک» ما هم موظفیم، این گونه دعاها را زیاد در بارگه خای متعالی عرض کنیم: بار الها! ای کسـی که دلها را بر می‌گردانیف دل ما را بر دین خودت تثبیت کند. قرآن کریم مسئله تثبیت قلب را در بسیاری از موارد مطرح می‌کند. از جمله می‌فرماید: «ربنا لا تزغ قلوبنـا بعـد إذ هـدیتنا» زیغ همـان انحراف است. یعنی خـدایا دلهای ما را بعـد از آنکه راهنمایی کردی منحرف نکن.معنای دینـدین مجموعه عقایـد، اخلق و احکـام است. یعنی یـک سلسـله معارف علمی و عملی را که مجموعه اعتقاد به هست و نیست‌ها و مجموعه بایدها و نبایدهاست، دین می‌نامند. این دین نزد خدای سـبحان همان اسـلامی و انقیاد همه جانبه اسلام در ساحت هدایت حق متعال اسـت و این دین فطری انسـان است.به بیـان دیگر: قران کریم این دعـا را کاملاًـ تـبیین می‌کنـد و می‌گویـد: دین به معنـای مجمـوعه معـارف، اخلاـق و احکـام خواسـته فطرت است و چون فطرت انسان‌ها تغییر نکرده و نمی‌کنـد، پس دین الهی، تا انسان هست، تغییر نمی‌کند.تفاوت دین و شـریعتدین همه انبیاد مانند دین خاتم انبیا اسـلام بوده و اگر تفاوتی در ادیان گذشـته وجود دارد در فروعات جزئی، به نم شـریعت و منهاج است چنان که قرآن می‌فرماید: «لکل جعلنا منکم شرعه و منهاجا» و گر نه خطوط کلی دین که اسلام باشد، ثابت است «إن الذین عند الله الاسـلام» همه انبیا مردم را به اسـلام دعوت کرده اند؛ زیرا «و من یبتغ غیر الاسلام دینا فلن یقبل منه» اگر کسـی دینی غیر از دین اسـلام را انتخاب کنـد هرگز از او پذیرفته نخواهد شد و تنها دینی که خدا می‌پسـندد، اسـلام است. چون اسـلام « عنـد الله» است و هر چه «عندالله» باشد، از دگرگونی و زوال مصون است: «ما عندکم ینفد و ما عندالله باق» پس اسـلام امر بـاقی و ثـابت است. قهراً خطوط کلی دین که مجموعه معهـارف اولیه و قوانین عامه الهی باشـد، ثابت و لایتغیر است، لـذا عنوان دین الهی تعـدد پـذیر نبوده و تثنیه و جمع در آن روا نیست.بنـابراین، تنه تنهـا اصـل اعتقـاد به خـدای یکتـا فطری انسان‌هاست، بلکه مجموته معارف دین، به نام عقایـد و اخلاق و احکام هم، فطری انسان‌ها خواهد بود.انسان کاملانسانی که به مقام کمال رسـیده هم خلق را آیینه می‌داند، هم حق را سـبب بالذات می‌شمرد.انسان در حال عادی حق را نمی‌بیند و تنها خلق را می‌بیند؛ ولی انسان کامل هم حق را به عنوان متجلی می‌بینـد، هم خلق را به عنوان مجالی و مظاهر مشاهـده می‌کند؛ چنان که امیر المومنین (ع) فرمود: «الحمد لله المتجلی لخلقه بخلقه» یعنی حمـد و ثنا از آن خداوندی است که در مجالی موجودات جهان امکان، تجلی کرده است.وقتی انسان به مقام فنا رسـید فقط حق را می‌بینـد هرگز خلق را نمی‌بینـد اما انسان در حال عادی محجوب است و حق را نمی‌بینـد؛ زیرا در حال عادی اسباب و عهلل ظاهری حجاب او است، اما در حال خطر وقتی اسباب و علل عادی منقطع شد، آن سبب بلذات ظهور می‌کند و انسـان در اثر مشاهـده مشـکلات او را طلب می‌کنـد و مسـتقیماً به او تکیه می‌کنـد یعنی به حقیقتی تکیه می‌کنـد که نظام هستی دتر اختیار اوست.محبوبات الهیخداوند عده‌ای رابه خاطر داشتن اوصاف خاصی دوست دارد و عده‌ای هم، اعمال آنها محبوب خداست؛ مثلاًـ گاهی قرآن کریم می‌گویـد: «إن الله یحی التوابین و یحب المتطهرین»؛ « فإن الله یحب المتقین»؛ » إن الله یحب المقسـطین»؛ «إن الله یحب المتوکلین» یعنی کسـانی که وصف توبه، طهـارت، تقوا، قسط و توکل را دارنـد، محبوب خـدا هسـتند. و گاهی می‌گویـد: «فسوف یأتی الله بقوم یحبهم و یحبونه» به زودی خداوند قومی را می‌آورد که خدا اعمالش را دوست دارد و آنها نیز خدا را دوست دارند.انسان اهل توکل ممکن است حالات و اوصاف دیگری داشـته باشد که محبوب خداوند نباشد؛ اما توکل او محبوب خداست، ولی اگر ذات انسانی طوری شـد که جز خدا نخواست، خود این ذات محبوب خدای سـبحان می‌شود، سـپس همه اوصاف و افعالش محبوب خدا می‌گردد.راه رسیدن به محبت الهیقرن راه محبت را بیان کردهه می‌فرماید: «قل إن کنتم تحبون الله فاتبعونی یجبکم الله» تبعیت از پیـامبر تبعیت از آن حضـرت است در تقوا، توکـل، صبر، احسـان و ... از اوصـافی که قرآن یکایـک آن را به عنوان متعلق

محبت خدا، بیان کرده است. اگر انسان همه این اوصاف و فضایل را یکی پس از دیگری تحصیل کرد و به آن متص شدف نقصی در درون وجود امکانی از او نیست. بلکه در امنیت مطلق به سر می‌برد، چنان که فرمود: «الذین امنو ولم یلبسوا إیمانهم بظلم اولئك لهم الأمن و هم مهتدون» مومنانی که به گناه آلوده نشده‌اند از امن مطلق برخوردارند . در قیامت نیز زیر شعاع امن الهی به سر می‌برند، چنان که فرمود: «لا یسمعون حسیسها و هم فیما اشتهت أنفسهم خالدون* لا یحزنهم الفزع الأکبر» هراس سهمگین و فراگیر قیامت آنها را غمگین نمی‌کند، آنان درخواسته‌های خود به سر می‌برند و هر آنچه مرود اشتهای آنهاست برایشان فراهم است. پس، این گروه هم در دنیا در امانند و ترس و حزن ندارند و هم در آخرت از امنیت برخوردارند.این گروه کسانی هستند که فضایل نفسانی را، یکی پس از دیگری تحصیل کرده، به جایی رسیده‌اند که ذاتشان در علم و عمل کامل شده و به تدریج معرف فطری آنها شکوفا ده است؛ زیرا با عمل، معرف را آبیاری کردند تا تخم شناخت به صرت درخت بارور درآید و ثمر دهد.وسوسه علمی و شیطانیانسان پیوسته با وسوسه‌های شیطان روبرو است که با دسیسه خد، حق را جای باطل و باطل را جای حق می‌نشاند رأی انسان سالك را جای وحی و یا عقل میرهن قرار می‌دهد، تا انسان را از مشاهده ملکوت باز دارد.شیطان به آدم و حوا گفت: «ما نهیکما ربکما عن هذه الشجره الا أن تکونا ملکین أو تکونا من الخالدین» پروردگار، شما را از این درخت تنها بدین جهت نهی کرده که مبادا دو فرشته شوید، یا همیشه در بهشت بمانید. شیطان با وسوسه آدم و حوا، در صدد وارونه نشان دادن حقایق است تا آنها را از شناخت واقعی باز دارد.برای زدودن این مانع، انسان باید عارف عقلی شده و به گناه بی‌رغبت باشد.دنیا گراییتعلق به دنیا و محبت به آن از موانع اساسی شکوفایی فطرت، است به همین دلیل در روایات آمده: «حب الدنیا رأس کل خطیئه» و در تعبیری دیگر فرموده است «رأس کل خطیئه حب الدنیا» اساس تمامی خطاها محبت دنیا است.محبت دنیا همانطور که مانع اصلاح عملی انسان است، موجب تباهی و فساد علمی انسان نیز می‌شود. از این رو قرآن کریم دنیا را بازی و بازیچه معرفی می‌کند. علی (ع) آن را سرگرمی معرفی کرده است. تلاش شیطان و نفس اماره نیز آن است که انسن را به دنیا سرگرم کنند.نشانه این که دنیا بازیچه و سرگرمی است، آن است که اگر کسی به آن مبتلا شود، معتاد می‌شود و زمامش به دست آن وسیله سرگرمی می‌افتد، در نتیجه چنین انسانی فرسوده و خسته شده گاهی چنان است که تا او را از پای در نیاورد، رها نمی‌کند.از آنجا که دنیا بزرگترین مانع سیر انسان و شکوفایی فطرت اوست، خداوند انبیاء را فرستاد تا پرده دنیا گرایی را از جلو چشم جامعه کنار بزنند چنان که حضرت علی (ع) فرمود: «و هو الذی أسکن الدنیا خلقه بعث إلی الجن و الإنس رسله لیکشفوا لهم عن غطائها و لیحذروهم من ضرائها» خداوند دنیا را مسکن مخلوقاتش قرار داده و رسولش را به سوی جن و انسن مبعوث کرده تا پرده از چهره زشت دنیا برگیند و آنها را از زیان هایش بر حذر دارند.وقتی انسان با تعلی و تذکر انبیا پرده تعلق به دنیا را از جلو چشمش برداشتف با عالم باطن و ملکوت عامل آشنا شده و فضیلت و تقوا را درخود پیداده می‌کند.گفتنی است که تمام موانع شکوفایی فطرت را می‌توان به همین مانع که جامع همه آنهاست ارجاع داد، لیکن لازم است چنین دنیایی را به همان معنای معهود نزد اهل معرفت تفسیر کرد که هر چه انسان را از خدا باز می‌دارد، دنیا است.کمین گاه‌های شیطان متعدد است: ۱ـ گاهی در حوزه تعبد کمین می‌کند تا انسان را از تعبد خارج سازد او می‌کوشد انسان اعمالش را بر اساس وحی انجام ندهد بلکه به میل خد عمل کند و حال آنکه حوزه تعبد آن است که انسان که عبد خداست تمام کارهای خود را بر اساس وحی الهی انجام دهد.۲ـ گاهی کمین گاه او حوزه تعقل است و کاری می‌کند تا انسان در مقام فکر و اندیشه، به جای این که معارف الهی را با برهان تحلیل کند و آنها را با یقین بفهمد و بپذیرد، برهان نما را به جای برهان واقعی بنشاند و از تعلق ناب محروم شود.۳ـ گاهی در حوزه شهود کمین می‌کند، حوزه‌ای که انسان حقایق جهان ربوبی را آن گونه که هست، با دل و بدن وساطت لفظ و مفهوم و استدلال مشاهده می‌کند، شیطان کمین می‌کند تا واقع را آن طور که هست مشاهده نکند یا چنین راهی را انکار کند، در واقع شیطان نخست شهود، آنگاه اندیشه و سپس عمل را منحرف می‌کند. خدای سبحان انسان را با سرمایه شهود آفریده و قلب او را بیدار و بینا ساخته است؛ اما شیطان با القائات باطل او را مشغول می‌کند

که از مشاهـده حق بازماند.منبع: جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۱۲، فطرت در قرآن، تنظیم و ویرایش محمد رضا مصطفی‌پور، مرکز نشر اسراء، ۱۳۷۹.تفاسیر شیعه، قرن چهارده، فطرت جنبه‌های قرآنی.

چگونه برخویشتن مدیریت کنیم

۱۳۹۰ ، ۰۶:۵۸ چگونه برخویشتن مدیریت کنیم؟نوشته: کیت کنان

خلاصه کتاب: تلخیص: زیبدی– ترجمه: قاسم کریمی – مقدمه: مدیران همواره درجستجوی راهی هستند تادر مدیریت بردیگران به موفقیت دست یابنـد. اما قبل از فراگرفتن مـدیریت بردیگران ، خویشـتن ونیروهای نهفته دردرون خودررا تحت تسلط ومراقبت باید قرار داد وبه درستی بر خویشتن مدیریت کرد . مدیران ابتدا باید از درون خود آغاز کنند وبر ظرفیتها ومحدودیتهای

خود تسلط یابنـد. تسلط برخود:چنـدان تفاوتی نمی کنـد که دریک موسسه بزرگ مشغول بکار هستید یا فقط مدیریت یک خانه برعهده شـماست ، مهم این است که از تمام فرصـتهایی که در اختیارتان است به بهترین نحو استفاده کنید ، باید آنچنان برامور خود مسلط باشـید کـه هیـچ فرصـتی را ازدسـت ندهیـد . تسلط برخـود ومـدیریت برخویشـتن کلیـد مـوفقیت اسـت کـه به شـرح آن می پردازیم.۱–   اداره زنـدگی همچون شـعبده بازی است : اداره امورزندگی وکنار آمدن بامسائل گوناگون آن ، همانند کاری اسـت که شعبده باز ان حرفه ای انجام می دهند.در زندگی هر فرد سه زمینه اصلی وجود دارد که باید همزمان هر سه را اداره کند :

الف)   شـغلب) خانواده   ج) مسائل شخصـی مشکل اینجا ست که همیشه وقت وفرصت کافی برای هماهنگ ساختن این سه زمینه با یکدیگر در اختیار نیست . اگر بتوانیم حداقل بر دو زمینه اصـلی زندگی خود تسلط پیدا کنیم می توان گفت وضعیت قابل قبولی برزنـدگی حکمفرماست .شـناخت تواناییها و ظرفیتهای خویش:بسـیاری از مردم مسـئولیتهای گوناگونی را بر عهده می گیرند بدون انکه از تواناییهای خود درک درستی داشـته باشـند . اگردر شـرایطی قرار گرفتید که ناچار به قبول مسـئولیتهای مختلف شدید کمی بیشتر درباره خود بیندیشـید سـپس فهرستی از تواناییها وآمادگیهای خود تهیه کنید ودرهنگام لزوم فهرستی رادراختیار دیگران بگذارید. پراکنده کاری : وقتی دریک رشته یا زمینه مشخصی فعالیت می کنید احساس آرامش بیشتری به شما دست می دهد حتی اگر کارهای مختلفی را در زمینه یک رشـته بر عهـده بگیریـد از انجا که همه انها در یک مسـیر قرار دارند کمتر دچار سـرگردانی و احساس فشار می شوید و با رضایت خاطر می توانید انها را به سـرانجام مطلوب برسانید.آشفتگی وپریشانی : رهایی از شرایط آشفته شغلی ودستیـابی به آرامش کاری سـخت است ، اولین گام پـذیرش وضع موجود است بایـد بپذیریـد که کیفیت کارتان در سـطحی پایین تر از انچه فکر می کردیـد قرار دارد. گام دوم تعیین دقیق خواسـته ها واهـداف است بایـد فهرستی از فعالیتها و کارهای کنونی خود تهیه کنیـد انجـام فعالیتهـای مختلف کار اسانی نیست به خصوص اگر در فعالیتهایتان تعیین اولویت نکرده باشـید.راه حلهای بی فایـده:گـاهی در هنگـام رویـارویی بـا مشـکلات به راه حلهایی پناه می بریم که نه تنها هیـچ مشـکلی را رفع نمی کنـد بلکه خود نیز موجب بروز مشـکلات جدیـدی می شود .باید به طور جدی از چنین راه حلهایی پرهیز کنید .این شـیوه هانه تنها باری از دوش ما بر نمیـدارد بلکه بر عمق و پیچیدگی انها می افزاید.ناتوانی در انتخاب هدف :اگر هدف مشخصـی ندارید و همه امکانات خود را برای رسـیدن به ان به کار گرفته ایـد حتما با مشـکل اساسـی روبرو خواهیـد شـد .اگر بر روی زمینه ای مشـخص متمرکز نشوید فعالیتهای شماموثر نخواهد شد.ممکن است بی هدف بودن در اغاز چندان نا خوشایند نباشد ولی هنگامی که به این دلیل تواناییهای خود را از دست میـدهیم با احساس نیاز بیشتری به سوی انتخاب هـدف معین گام بر میـداریم .۲–   خودشناسـی:اگر می خواهید از زندگی و فعـالیت خود بهترین بهره هـا را ببریـد بایـد رفتارهـای خود را بشناسـید .   شـناخت شـیوه ها ورفتارهای مورد علاقه در زنـدگی روزمره مهمترین کلید خودشناسـی است .تعیین اولویت :تعیین وشـناخت اولویتها زمینه های مناسب را پیش روی شما قرار می دهد . بـدین ترتیب تشـخیص می دهیـد که به چه کارهـایی تن دهیـد واز چه کارهـایی اجتنـاب کنیـد . دراینجـا چهار مجموعه اساسـی از

اولویتها معرفی می شوند •:نظم گرا یا تصادف گرا : بطور کلی با زندگی چگونه برخورد می کنید •؟واقع گرا یا حدس گرا : ترجیح می دهید که با اطلاعات رسیده چگونه برخورد کنید •؟منطق گرا یا حدس گرا : در برخورد با آنچه می شنوید چگونه تصمیم می گیرید ؟خودارزیابی : برای خودشناسی وارزیابی تواناییها ممکن است نیازمند به بحث وبررسی عمیق در روحیات خود باشید اولویتهای خود را شناسایی کنید تا براساس آن تصمیم گیری درست داشته باشید.۳- فعال باشید:فهرستی از مهمترین فعالیتهایی که تا هم اکنون بدان اشتغال دارید تنظیم کنید و هریک از فعالیتها را بدین ترتیب گروه بندی کنید •:فعالیتهایی که برای شما سود آور هستند •.فعالیتهایی که تمایل بیشتری به انجام آنها دارید •.فعالیتهایی که تمایل کمتری به انجام آنها دارید.براین اساس می توانید دقیقا اموری را که به آنها تمایل دارید ادامه دهید وآنها را از اموری که می خواهید در باره آنها تغییرات و اصلاحاتی انجام دهید تفکیک کنید.اگاه بودن شما برای سازگاری با شرایط جدید یک جزء اساسی و مهم درسازماندهی ومدیریت اموراست همواره باید طوری برنامه ریزی کنید که درهنگام بروز تغییرات آماده انجام فعالیتهای به موقع باشید برای مواجهه با تغییرات سه روش اصلی وجود دارد - گسترش اطلاعات ومهارتها ازطریق استمرار آموزشهای عملی وتخصصی وکسب آگاهی درباره تکنیکهای جدید وتجربه زمینه های گوناگون- افزایش میزان آگاهیهای عملی وتخصصی وآگاهی نسبت به جدید ترین تحولات علمی- ایجاد تغییر دائمی درفعالیتها برای جلوگیری از انجماد ذهن اگر بطور مستمر میزان آگاهیها ومهارتهای خودرا افزایش دهید درهنگام بروز تغییرات به آسانی با شرایط جدید سازگارخواهید شد.۴- مسئولیت پذیری :سعی کنید خودرا خوب بشناسید وبراساس ملاکهای ساده خودرا بسنجید . مثلا : * تعیین میزان وفاداری به قولها ووعده ها •پایان دادن به کارها دروقت مقرر •عمل به تعهدات •اجرای برخی از کارهایی که چندان میل به انجام آنها ندارید •به پایان رساندن اموری که نیمه کاره رها شده اند.وقتی چنین کارهایی را انجام می دهید دربرابر تعریف دیگران احساس آرامش واعتماد به نفس می کنید.ارزیابی خویشتن ودست یافتن به زوایای پنهان شخصیت موجب میشود که نسبت به خود احساس اطمینان داشته باشیدو در سایه اعتماد به نفس به قبول مسئو لیتهای مهم تن در دهید.میزان توانایی خود را در زمینه مساعدت و کمک به دیگران بررسی کنید و فقط در همین محدوده مسئولیت بپذیرید تا بتوانید از بقیه اوقات خود نیز استفاده مطلوب ببرید.سعی کنید محدوده تواناییهای خود را به اطلاع دیگران برسانید تا انان خود عهده دار بقیه کارها شوند.اتخاذ این سیاست دو فایده اساسی دارد:- مجبور نمی شوید همه کارها را خودتان بر عهده بگیرید .- دیگران با راهنماییهای شما می اموزند که چگونه امور مربوط به خود را انجام دهند و کمتر به شما مراجعه کنند.پشتکار،راز موفقیت :وقتی مسئولیتی را بعهده میگیرید باید مقاصد و اهداف انرا بشناسید.در این مرحله ،میزان جدیت و پشتکار ،به عنوان یک امتیاز اساسی مطرح میشود .همیشه میگویند که افراد با هوش حتما در کار و زندگی موفق نیستند ،بلکه کسانی به موفقیت میرسند که از پشتکار و همت بر خوردارند.در مسیر حرکتتان به موانع و مشکلاتی بر خورد میکنید که ممکن است شما را نسبت به حصول هدف دلسرد کنند .باید اعتماد به نفس داشته باشید و به خود تکیه کنید .ثابت قدم بودن ،یکی از امتیازاتی است که همواره باید جهت حفظ و تقویت ان تلاش کنید .چه بسا بر خلاف تصورات واهی دیگران ،به دلیل ایمان داشتن به کار خود و استقامت در برابر مشکلات ،به نتیجه ای بسیار مهم دست یابید.اگر مسئولیتی را بر عهده گرفته اید درباره ان فکر کنید و از خود بپرسید:ایا تواناییها و ظرفیتهای خود را سنجیده ام ؟ایا می توانم در برابر خواستهای نا بجای دیگران نه بگویم ؟ایا برای کاهش فشار ،با نشاط و منظم کار میکنم ؟ایا بیش از پیش ،نسبت به وظایفم احساس مسئولیت میکنم؟۵- ارتباط با دیگران:برای اینکه روابط مثبتی با دیگران داشته باشید باید رفتارها ی خودرا تحت مراقبت قرار دهید . نحوه رفتار شما با دیگران به طرز اندیشه شما درباره آنها بستگی دارد.روشی که برای ارتباط با دیگران در پیش می گیرید بر چگونگی رفتار آنها با شما تاثیر مستقیم دارد .باید از نیروی موجود در رفتارتان وتاثیر آن بر نوع روابط شما با دیگران آگاه باشید.۶- نگرش مثبت :با ید شیوه وطرز فکری مثبت برای خود تعیین کنید. اگر می خواهید اندیشه ای مثبت داشته باشید باید بسیاری از

احساسات ناپسند را از صفحه زندگیتان پاک کنید.مثلا می توانید صبور و آرام باشید ، بعض ی چیزها را فراموش کنید ، خوش بین باشید ، راحت باشید ، با مشکلات مانند یک فرصت برخورد کنید .اگر همواره محکم باشید و همچون گیاهی که سرما و یخبندان را تحمل میکند ،با سوز و سرمای زندگی کنار بیایید،با تمام وجود در می یابید که کنار امدن با زندگی بسیار ساده و سهل است .این گونه نگریستن را می توانید از طریق رفتارهای مثبت تجربع کنید .مثلا:- وقتی احساس نا امیدی می کنید ،کتاب بخوانید ،موسیقی گوش کنید ،به یکی از دوستانتان تلفن کنید.- لبخند بزنید.لبخند فقط موجب تقویت احساسات دوستانه نمیشود بلکه به هنگام لبخند ،ترشحات داخلی بدن ،غم و اندوه را از درونتان پاک میکند.بدین ترتیب احساس خوشایندی نسبت به خود در درونتان به وجود می اید.- اگر نسبت به دوستان و خانواده خود ،اعتماد ندارید ،در جستجوی روانپزشکی با تجربه باشید.او به شما کمک میکند تا در مدت رمانی کوتاه بر اساس یک برنامه عملی به حل مشکلات خود بپردازید.تحقق رویاها:هر فرد رویاهایی دارد که معرف شخصیت و خواسته های اوست.این رویاها ،ادمی را از دنیای محسوس و ملموس ،به دنیای خیالی سوق می دهد که در انجا همه حوادث همانگونه که فرد می خواهد ،رخ میدهد .به جای سرکوب رویاها و ارزوها ،اندکی مجال دهید تا تحقق انها نزدیک شود.اهداف و خواسته های خود را ثبت کنید و بی خیال ،به دنیای ارزوها گام نهید.هر چند که دستیابی به این ارزوها ،برای اغلب مردم روی زمین ممکن نیست ولی با تلاش و همت به وضعیتی مشابه خواسته خود ،دست می یابید.سعی کنید به اندازه توانایی و امکانات خود به دنیای رویاهایتان نزدیک شوید .افرادی که احساس رضایت می کنند با خواسته های خود مثبت بر خورد میکنند .حتی اگر به مقیاسی بسیار کوچکتر از انچه در ذهن داشته اند دست یابند،نسبت به انچه هم اکنون از ظرفیت تواناییشان خارج است ،کمتر احساس حسرت و محرومیت میکنند.بسیار شگفت انگیز و جالب است که اندیشه های مثبت ،با ثبات قدم و تصمیم قاطع به عمل نزدیک می شود .احساس رضایت :هدف نهایی از تلاش و زحمت برای اداره امور خود دستیابی به احساس رضایت و خواسته های خویش است.همواره به یاد داشته باشید که باید بهترین راه را برگزینید.اگر نسبت به خود احساس رضایت ندارید ،باید دلایل انرا در درون خودتان جستجو کنید.به هر حال ،فراموش نکنید که نگاهی مثبت داشته باشید.مثبت اندیشی ،کلید موفقیت است.ودر پایان کارتان بهتر خواهد شد اگر :- هرچه بیشتر بر عواطف واحساساتتان مسلط باشید.- برای اتخاذ موضع محکم درزندگی خود چاره ای بیندیشید.- بیشتر لبخند بزنید.- وقتی برای استراحت وانجام امور مورد علاقه خود اختصاص دهید.- میان کار وعلاقه های شخصی توازن برقرار کنید.- اموری راکه بیشتر به آنها علاقه دارید انجام دهید.- احساس رضایت از خودرا در وجودتان تقویت کنید.

مدیریت فرهنگی سازمان

نویسنده : استانلی دیویسی خلاصه کتاب: مترجم: دکتر ناصر میر سپاسی- پریچهر معتمد گرجی- انتشارات: مروارید- چاپ: ۷۳- تهیه و تنظیم : زهرا صفدری- مقدمه: انسان هایی که در یک نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ زندگی می کنند دارای باورها ،اعتقادات ،ارزشها ، سنت ها و هنجار های مشترکی هستند که در مجموع فرهنگ آن نظام اجتماعی را تشکیل می دهند .قوت یا ضعف فرهنگ هر نظام بستگی به میزان ژرفا و همبستگی با پدیده های مزبور دارد . بی تردید هر قدر فرهنگ یک نظام اجتماعی نیرومند تر باشد ، تغییر و تحول فرهنگی در آن دشوار تر است .سمت دادن سازمانها در جهت اهداف کاربردی (استراتژیک) چنانچه با باورها و فرهنگ کارکنان آن سازمان همسو نباشد ، کاری بس دشوار خواهد بود و در نهایت در روند اجرایی با مانع مواجه خواهد شد . در صورتی که باور های شکل دهنده تصمیمات بلند مدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی(استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (تاکتیکی-عملیاتی) بنامیم ،همسو کردن این دو دسته باور به هم افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود خواهد انجامید . در غیر این صورت ،انرژی ها صرف خنثی کردن یکدیگر و

ایجاد اختلال و مانع در راه حرکت سازمان به سوی هدفها خواهد شد.برای همسو کردن هدفهای راهنما (راهبردی)و باورهای روزمره (کاربردی) و جلب تمایل قلبی و برانگیختن انگیزه های درونی افرادی که باعث به اجرا در آمدن تصمیمات مدیران عالی سازمان میشوند ، لازم است تدابیری موثر اتخاذ شود. اینگونه تدابیر را اصطلاحاً مدیریت فرهنگ سازمان می نامند .اشتهار کنونی فرهنگتغییرات گسترده محیط اقتصادی و افزایش مداوم فشار های رقابتی، برای استراتژی وقابلیت سازمان در اجرای آن ،امتیاز ویژه ای قایل شده است .در حال حاضر نه تنها دارا بودن توان لازم برای تنظیم واکنش های استراتژیکی مناسب لازم است بلکه اجرای بهنگام و سریع آن واکنش ها نیز نشانگر برتری رقابتی در بازار های بین المللی است. فرهنگ سازمان شاید به عنوان امیدبخش ترین کاتالیزور- در بسیاری از موارد نامساعد ،به عنوان بزرگترین مانع – برای رسیدن به این هدف تشخیص داده شده است.عباراتی چون ((برگشت به اصول مقدماتی)) و ((تأکید بر مبانی اصلی)) به معنای سادگی بیشتر ، و پایان بخشیدن به تنوع سرمایه گذاری نیست بلکه اشاراتی است که از تلاش سازمان برای یافتن ریشه های فلسفی مناسب خبر میدهند و این ریشه ها بخشی از آن چیزی است که میتوان آن را باورهای راهنما نامید.باورهای راهنما و باورهای روزمرهبعضی باورها مربوط به نکات جزیی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه ی مسایلی است که از نظر فرد،سازمان،یا جامعه به طور کلی اهمیت زیادی دارد. باورهای - راهنمای– عالی ،زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی زندگی روزمره را تعیین می کنند.برای نمونه ،باور راهنما در یک خانواده ممکن است این باشد که مثلا خانواده باید واحدی نیرومند و منسجم باشد ، نسبت به زندگی ، اعضای خانواده مرکزیت داشته باشد و همه به طور منظم و هدفمند با یکدیگر همبسته و نزدیک باشند سپس از این باور راهنما است که بسیاری باورهای روزمره زندگی مانند غذاخوردن ،استفاده از تعطیلات و فعالیت های دیگر ریشه می گیرد.برای نمونه در مورد غذا خوردن، باور روزمره ممکن است این باشد که به جای آنکه هرکس مطابق برنامه خود غذا بخورد، همه اعضای خانواده با هم به صرف غذا بپردازندیا اینکه تا همه بر سر سفره ننشسته اند کسی شروع به خوردن نکند.به همین منوال در محیط کار هم ممکن است باور راهنمایی این چنین باشد که مثلا به همه کارمندان فرصت داده شود تا حداکثر استعداد و توانایی خود را به کار گیرند. بنابراین باورهای روزمره در چنین محیط کاری میتواند بر درستکاری و تصمیم گیری صحیح و سنجیده ،ارزشیابی عملکرد به طرز مطلوب ، اولویت دادن به کارکنان سازمان در تصاحب پست های مهم و برنامه های پرورش نیروی انسانی در سطح ممتاز ،تاکید کند. باورهای راهنما به دو دسته تقسیم می شوند.باورهای برونی مربوط به نحوهٔ رقابت و نحوهٔ هدایت کردن کسب و کار و باورهای درونی که در خصوص نحوهٔ مدیریت و هدایت سازمان است. ترکیب هردو اینها شالوده ای است که شرکت بر اساس آنها شکل می گیرد ، به عبارت دیگر آمیزه ای از باورهای راهنما ، زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می دهد. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می کنند،جزء حقایق کلی به شمار می روند و گستردگی آنها به حدی است که با شرایط گوناگون تطبیق می یابند.از سوی دیگر باورهای روزمره از گونه دیگری هستند. ضمن آنکه آنها نیز بخشی از فرهنگ سازمان را تشکیل می دهند ، نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه گرفت. باور های روزمره ،قانونمندی و احساس هایی است که به رفتار روزانه مربوط میشوند ؛بستگی به موقعیت دارند و متناسب با شرایط تغییر می کنند. شگرد دانستن و نادیده انگاشتن را به کارکنان می آموزند.باورهای روزمره ابزار کار ماندگاری فرد در سازمان است.فرهنگ و استراتژی دستیابی به ماهیت باورهای راهنما و تشخیص آنها از باورهای روزمره به علت ارتباط موجود بین باورها و استراتژی، حائز اهمیت است.استراتژی از باورهای راهنما ناشی می شود ، آنها ریشه هایی هستند که استراتژی از آنها می روید .اگر استراتژی موضوعی است که یک سازمان در صدد اجرای آن است و سازمان وسیله ای است که چگونگی اجرای آن موضوع را نشان می دهد ، باورهای راهنما این جنبه را دارند که چرا سازمان در پی اجرای استراتژی است .باور های راهنما احجکامی هستند که استراتژی ها بر اساس آنها تنظیم می شوند ، در حالی که باور های روزمره بر اجرای استراتژی ها اثر می گذارند.استراتژی سازمان می بایست همیشه توسط باورهای راهنما تعیین و به پیش رانده شود.اجزای تشکیل دهنده ی باورهای

راهنمای یک سازمان را می توان به عنوان یک ((بینش)) تصور کرد که ((رسالت)) استراتژیکی خود را مشخص می کند. باورهای راهنما جزء نخستین مواد تنظیم کننده ی استراتژی و باورهای روزمره عناصر کلیدی برای به اجرا در آوردن آن استراتژی می باشند. فرهنگ روزمره ی یک سازمان به زمان گذشته/ حال و استراتژی به زمان حال /آینده مربوط میشود. منظور این است که شما باید سازمان دیروزی را امروز طوری مورد استفاده قرار دهید که شما را به فردا برساند.فرهنگ و مدیر عامل اهمیت قائل شدن برای فرهنگ را نمی توان به دیگری واگذار کرد. میتوان در این زمینه با دیگری سهیم شد اما نمی توان انجام آن را به دیگری محول کرد. خلاف آن هم به همان اندازه ارزشمند است . وجود مدیر عاملی توانمند به اضافه علاقه مندی مدیریت ارشد سازمان نسبت به سلامت فرهنگ سازمان ، نیروی مهمی برای تشدید ، تقویت یا تأکید مجدد بر جهت حرکت استراتژیک در یک سازمان است.اگر رهبر شخص بزرگی باشد ، ایده هایی که القا می کند در فرهنگ سازمان نفوذ خواهد کرد . اگر رهبر فردی معمولی باشد ممکن است باورهای راهنما به درستی القا نشوند. هر قدر رهبر در مورد هدفی که از آن دفاع میکند روشنتر و صریحتر باشد ،فرهنگ سازمان واضحتر خواهد بود.تغییر دادن فرهنگ سازمان یا مدیریت آن به طرزی هدفمند ، به طور مستقیم یا غیر مستقیم باید با هماهنگی مدیر عامل انجام شود. و این بدان معنی است که ارزیابی فرد از فرهنگ سازمان الزامی خواهد بود.تشخیص باورهابرای این تشخیص از روش مصاحبه یا پرسش و پاسخ استفاده می شود و به صورت اتفاقی نیست بلکه سؤالات از مدیران ارشد پرسیده می شود. باورها و ارزشها صرفاً تجلی یک فرهنگ هستند ، نه خود فرهنگ. یک فرهنگ زنده را در باورها و ارزشها بهتر میتوان یافت تا در آثار و بقایا و در اسناد و مدارک. به این علت است که مدیریت فرهنگ سازمان را وظیفه ای بغرنج و تجزیه و تحلیل فرهنگ را گاه در همان حد غیرممکن می سازد.ارزیابی ریسکهای فرهنگی هنگامیکه فرد احساس روشنی از باورهای راهنما و چگونگی پیوند آنها با استراتژی سازمان پیدا کند ، می تواند در مورد مساعدتها و موانعی که بر اجرای استراتژی سازمان اثر می گذارند ، پرسشهایی مطرح کند. برای این منظور فرد باید به باورهای روزمره ی فرهنگ رجوع کند.اقداماتی که با واقعیت فرهنگی آن سازمان در تضاد باشد ، با مقاومت روبرو خواهند شد . اقداماتی که سازگاری بیشتری با فرهنگ روزمره داشته باشند ، با سهولت بیشتری پذیرفته می شوند.بنابراین درجه ی ریسک فرهنگی بسته به پاسخ هایی است که به این دو پرسش مهم داده شود:۱) اهمیت هر اقدام در موفقیت استراتژی چیست ؟۲) میزان سازگاری هر اقدام با فرهنگ روزمره تا چه اندازه است ؟تغییر جهت در فرست شیکاگوفرست نشنال بانک آو شیکاگو ،تغییر جهت موفقیت آمیزی را در این زمینه نشان می دهد .شرکت مزبور در اواسط دهه ی ۱۹۷۰ ، بخشی از سهم بازار خود را از دست داد و شهرتش نیز تا حدود زیادی آسیب دید . در سال ۱۹۸۱ ،نایک یاد شده با رهبری جدید ، برای بالا بردن سطح فرهنگ خود و دست یافتن به یک استراتژی جدید ، به تلاشی طولانی دست زد. مدیران بانک با تمرکز بر موضوعات فرهنگی کلیدی و اقداماتی جسورانه در زمینه ی کسب و کار ، هویت سازمانی خود را از نو احیا کردند، به طوری که امروزه نتایج عملی کارشان ، آنها را در صف اول صنعت خدمات مالی قرار می دهد .در ژوئیه ۱۹۸۰، باری اف سولیوان ، یکی از مدیران بلند پایهٔ بانک چیس مان ها تان ، ریاست فرست نشنال را بر عهده گرفت.یکی از نخستین اقدامات او ، ترتیب دادن پژوهشی در زمینه ی فرهنگ بانک بود .هنگامیکه سولیوان در چیس مان هان تان بود به اتفاق یکدیگر کار مشابهی را در این زمینه انجام داده بودیم ،از این رو من نیز به همکاری فراخوانده شدم.همراه با تنی چند از همکاران ، ارزیابی فرهنگ سازمان را از طریق مصاحبه با هیات مدیرهٔ بانک آغاز کردیم .تنها پرسش ثابت و مشخصی که مطرح می کردیم این بود :درباره ی فرهنگ این سازمان چه می دانید ؟ یاد کردن از آن دوران بویژه پیرامون فرهنگ آن زمان برای بسیاری از آنان نوعی تخلیهٔ عاطفی به شمار می رفت .فرست شیکاگو در سال ۱۹۶۹ ، زمانیکه ساختمان ۶۰ طبقه اداره مرکزی خود را در مرکز تجاری شهر شیکاگو به پایان رساند ، اطمینان و اعتماد خود را نسبت به آینده بانک اعلام داشت . این ادعا هنگامی مطرح شد که فعالیت های مرکز تجاری سیر نزولی را می پیمود.پنج دوره ی فرهنگیاین پنج دوره عبارت بود از :سالهای آغازین ،روزگار رشد سریع ،

سالهـای پر تشویش ، انتقـال کنونی و فرهنـگ آینـده که می خواسـتند شاهـد پیـدایی آن باشـند.دوره اول :سالهای آغازیناز سالهای آغـازین تاسـیس بانک تا دهه ۱۹۵۰ ، فرست نشـنال به عنـوان موسـسه ای کاملاً ـ سـنتی بـا تأکیـد و تمرکز بسـیار بر پرداخت وام به مشتریان صـنفی شـناخته می شد .پرداخت وام صـنفی پابه پای ذهنیت ممتاز بودن– اعتقاد به اینکه اگر قرار است کاری انجام شود ، از مسـافرت گرفته تـا تزئین دفتر کـار، یا به درستی انجام شود یا اصـلاً انجام نشود – به پیش می رفت. موسـسه از دیـدگاه کارکنان هویتی نیرومنـد داشت؛ به طوری که همکاری با بانک را مایه افتخار خود می دانسـتند و مـدیریت ارشـد بانک نیز از اعتماد به نفس برخوردار بود.کارکنان بانک قرارداد اجتماعی پدرمآبانه ای را که بانک تحت عنوان((ریسک کم ، پاداش کم)) پیشنهاد کرده بود و نوعی تـامین در برابر وفاداری و اعتماد کارکنان محسوب می شـد ، با آغوش باز پـذیرفته بودنـد. رهبری نیرومنـد مرکزی از طریق رئیس بانک ، بازتاب شـیوه ای از مدیریت بود که عمیقا بر رهبری فردی مشخص و استوار بود.دوره دوم : رشد سریعدر سال ۱۹۶۱ ،بـا ورود گی لرد فریمـان ، ناگهـان آرامش خاطر دوره نخست پایان یافت و دوره جدیـدی از رشـد سـریع آغاز شـد . ذهنیت ممتاز بودن در همه امور ادامه یافت .زمان ، زمان فعالیت و جنب و جوش در بانکداری بود .هیجان و جدیت چشمگیری در درون سازمان موج می زد . ((انجام معاملات))که بعـد ها به زبان فنی بانکـداران ((مـدیریت بازرگانی)) نامیـده شـد ، به شـدت مورد تأکیـد قرار گرفت .سطح انتظارات در مورد دستیابی به مشاغل بالاتر با شتاب فزاینده ای بالا گرفت .دوره سوم : سالهای پر اضطرابطی این دوره ، بسیاری از عوامل مثبت فرهنگ بانک از بین رفتند. تصـمیم گیری ها به سوی مقامات بلند پایه رانده می شد و کنترل های داخلی سنگینی صورت می گرفت . بی اعتمـادی و خشونت همراه بـا عـدم اطمینـان و اغتشـاش در سازمـان خود نمایی کرد .این باور رواج یافته بود که بانـد بازی و طرفداری از نور چشـمی ها در سازمان حکومت می کند .از باور های راهنما چندان خبری نبود ، کارها بر اسـاس بـاور هـای روزمره صورت می گرفت و این بـاور هـا نیز بیشتر باورهـایی منفی بودنـد.دوره چهارم : انتقال در سال ۱۹۸۱ ، با ورود بـاری سولیوان به سازمـان ، مرحله انتقـال آغاز شـد که حـدود هجـده ماه به درازا کشـید .در خلال این دوران بود که فرسـت شیکـاگو با جـدیت به تغییر فرهنگ خود پرداخت . کارکنان می دانسـتند که فرهنگ پیشـین نیاز به تغییر دارد اما اینکه تغییر چگونه بایـد صـورت پـذیرد ، هنوز آشـکار نبود . مـدیریت سازمـان نسـبت به ضـرورت چنین تغییری آگـاه بود و بر آن بود تـا این تغییر به صورتی هدفمنـد تکوین یابـد .درآغازکـار انتقـال ، مـدیریت از نوعی آمیختگی ویژگیهای فرهنگی مثبت و منفی سـخن می گفت . هنوز همماننـد گذشـته ، سازمـان انتظـار داشت رهنمود ها به طور مرکزی اتخاذ و توسط رئیس ابلاغ شود . نتیجه این شـد که وقت کارکنـان در انتظار دریافت دسـتورالعمل و نحوه اقـدام ((از مقامهای بالا))تلف می شـد. نخستین و مهمترین چیز ضـرورت برقراری یـک هویت سازمـانی بود که هم برای مشتریـان و هم برای کارکنان بانک یا به نحوی از بین رفته بود و یا مبهم بود . همین تعهـد و الزام به هویت سازمانی بود که می رفت تا به اصل سازماندهی فرهنگ جدید تبدیل شود .در حقیقت برای آنها واژه ی ((فرهنگ)) ، نمایانگر گذشـته / حال و ((هویت سازمانی)) ، نمایانگر حال / آینده بود .دوره پنجم : فرهنگ آینده یکی از عناصـر این فرهنگ که می بایست در آینده اسـتقرار یابد ، پر سـروصدا آشکارا و بی درنگ پدیدار شد . قرار بود استراتژی به عنوان یک ارزش بنیادی مطرح شود .سولیوان این عقیـده را که بانک می بایست بر اساس استراتژی معینی اداره شود ، همراه با خود آورده بود و این موضوع به سادگی نحوه نگرش او را نسبت به اداره یک موسـسه نشان می داد . نگرشی که در واقع بخشی از وجود او بود . این باور راهنما ،بر خلاـف دیگر باورهـای راهنمـای سازمان لازم نبود جایگزین باور راهنمای قبلی که اعتبار خود را از دست داده بود ، بشود . اگر چه پرسـنل به ادارهٔ سازمان خود به شـیوهٔ استراتژیک عادت نداشـتند ، اما به طور کلی از دورنمای آینده آن به هیجان آمده بودند و به این ترتیب باور راهنما با مقاومت ناچیزی روبرو شـده بود. تعهـد نسـبت به مشتریان ، مجـدداً به عنوان یک فاکتور ضـروری مورد تأکید و تمرکز قرار گرفت.ظرف مدت کوتاهی ، اعضاء کمیسیون گروه کاری تشـکیل داده و سه هدف را دنبال می کردند . اول : شناساندن ارزشـها و باور های سازمان فرست شـیکاگو . دوم : سـنجش قابلیت هم آهنگی فرهنگ رایج در آن زمان با باورهایی که

خود را درآینـده متعهد به انجام آن می دانسـتند.و سـرانجام هدف سوم : عبارت از تطبیق فرهنگ با استراتژی کسب و کارشان بود . در جسـتجوی احراز هویتبانکداری بین المللیخوشبختانه در فرست شیکاگو ، یکی از مهمترین اقلام ، افزون بر نقش تعیین کننده اش نسـبت به استراتژی ، بـا فرهنـگ سازمان نیز کاملاً سازگاری داشت .این مورد ((مـدیریت روابط با ارباب رجوع در سـطح جهانی)) بود .استخدام کارکنان جدید و سطح آموزش پیشرفته بر ارزش این بخش از بانک افزوده بود .موانع موجود در بخش بانکداری بین المللی در گوشه راست بخش فوقانی در نمودار ۱-۳ به روشنی دیده میشود. ارتباط ضعیف بین واحدهای اجرایی و ادارات مرکزی از مهمترین آنها به حساب می آید . مدیریت روابط طبق روال معمول در بانکداری، هر یک از این فعالیت ها در بخش جداگانه ای صورت می گیرد و وظیفـهٔ مـدیریت روابـط ، هم آهنـگ کردن فعـالیت این بخش ها در قالب یک اقـدام منسـجم است .برای آنکه تأکید جدیدشان بر مدیریت روابط بتواند موفقیت آمیز باشد ، به این نتیجه رسـیدند که انجام اقدامات زیر ضـروری است : *تشکیل گروه کار*برانگیختن حس اعتماد و احترام متقابل در بین شـعب بانک*احساس مسئولیت لازم برای اخذ نتیجه *توانایی پیگیری در طول انجـام کـار بالاتر از حـد متوسط*پرداخت پاداش در برابر انجام کار*تأکیـد روزافزون بر سود آوری و تـداوم آنآزمایشـهای به عمـل آمـده روی این موضـوع نشـان داد که برای کسب مـوفقیت در طرح مـدیریت روابـط ، فرهنـگ موجـود سازمـان بایـد به طور چشـمگیری تغییر یابـد . به زودی روشن شـد که برای توفیق یـافتن در این بخش از استراتژی سازمـان ، عواملی چون تعهـد در عالی ترین درجه ، مسـئولیت پـذیری فردی و کار دسـته جمعی بر مبنای واقعیت باید اساس و محور فرهنگ باشد .مدیریت عملیاتکمیته به این نتیجه کلی رسـید که : فرایند ها را در جایگاه خود قرار دهید و با استاندارد های عالی آنها رااداره کنید، زیرا در غیر این صورت آنها هستند که شما را اداره خواهند کرد .خط مشی پرسنلی پنج موضوع فرهنگی که آشکارا به دست آمد ، عبارت بود از : گرایش به پـذیرش تصـمیم گیری توسط مقام های بلند پایه ، عدم ثبات در اجرا ،رفتار نابرابر در دوران تصدی ، دست کم گرفتن واحدهای غیر وام دهنده وتمرکز بیرونی و تردید آمیز بر مشتریان و جامعه .نگاه کردن از سـطوح پایین سازمان به بالا مدیریت ارشد سازمان بر آن بود که تصـمیم گیری در مورد بسیاری از مسائـل به سوی مقامـات بالاـی سازمـان و حتی در پـاره ای موارد ، مستقیماً به طرف رئیس سازمـان سوق داده می شود .کارکنـان به این نتیجه رسـیده بودنـد که سـالمترین راه انجـام کـار این است که تصـمیمات لازم توسط مقامات بلنـد پایـهٔ سازمان اتخاذ شود بسـیاری از آنها اعتماد به نفس خود را از دست داده بودنـد و غالباً ترجیـح می دادند از تصـمیم گیری طفره برونـد و از پـذیرفتن این مسـئولیت شانه خالی کنند.کمیتهٔ تعیین هویت، ضـمن بحث و گفتگو های بسـیاری که میـان اعضـا در گرفت توانست نظر خود را بر کاسـتن از این ویژگی ــ چشم دوختن به مقام های بالای سازمان برای تصـمیم گیری ،متمرکز کنـد و آن را همچـون اهرمی برای تشویـق بـه کـار دسـته جمعی ، اعتمـاد به نفس و قـوه ابتکـار در درون فرهنـگ به کـار برد.اجرا بسـیاری از اعضاء کمیته ، اظهار نگرانی می کردند که پیشینه ای از گسستگی در انجام کار و عدم پیگیری که هر دو هم به یک اندازه در پیشبرد کار مؤثرند ، در سازمان وجود داشـته است .این پیشـینه در مورد پاسـخگویی به خواسـته های مشتریان بیشتر و حتی حادتر احساس می شـد تا انجام امور داخلی بانک .به عقیدهٔ اعضاء کمیته ،نارسایی یاد شده به این دلیل بود که کارکنان بانک نمی دانستند چگونه برخی کارها به استراتژی های بزرگتری پیوند می یابند . کمیته قادر بود از طریق اعمال فشار بر بهبود معیار های اجرایی در تمام سازمان ، بر اجرا و تکمیل کارها پافشاری و تأکید کند .اسـتخدام رسـمیبه علت مهاجرت بیشمار کارکنان و به همان انـدازه ورود بی وقفه بسـیاری از مـدیران جدیـد ،بعضـی کارکنان احساس می کردنـد نوعی خرده فرهنگ در رابطه با طول خدمت وجود دارد. مسألـه این بود که هر قـدر سـابقه کـار بیشتر بود ، میـل و احساس عـدم انگیزه و گرایش به انزوا بیشتر می شـد ، پس از مصاحبه های بسـیار کارمنـدان به سه گروه مشـخص تقسـیم شدند .هر یک از سه گروه ، بر حسب سالهایی که در اسـتخدام سازمان بودند ، ارزشها و باور های متفاوتی را مطرح می کردند. آنها که سابقه کارشان کمتر از پنج سال بود خواه با تجربه یا بدون تجربه ، به نام ((فرهنگ پـذیر)) نامیده شدند و بیشترین شـباهت را به ارزشـهای فرهنگ جدید داشـتند .به آزادی ارج می نهادند و در عین

حال ، بصیرت نسبت به کار را در محیط خوداز خوداز عوامل بایسته می دانستند .خوب کار کردن را ارزشمند می دانستند و موقعیت های متعددی برای انتقال و پیشرفت نصیبشان شد .گروهی که بین پنج تا ده سال سابقه کار داشتند به نام ((ناسپاسها)) نامیده شدند . با تمام توجهی که به افراد جدید الاستخدام و کارکنانی که شرکت را ترک می کردند معطوف می شد ، احساس میکردند که مشارکت آنها نادیده گرفته شده است . و به فکرشان نمی رسید که شاید بتوانند با دیدن یک دوره آموزشی جدید ، بر این احساس چیره شوند .آنها که سابقه خدمتشان بیش از ده سال بود ، احساس می کردند که در سازمان ((ناشناخته)) مانده اند. بر این باور بودند که عمق و گسترهٔ تجربه آنها چنانکه شاید و باید مورد توجه قرار نگرفته یا به آن پاداش کافی داده نشده است . ارزش کارشان در مقام یک کارمند متخصص و کارشناس در امور بانکی دست کم گرفته شده است.برای مدیریت سازمان، تشخیص نیاز ها و مهارتهای مختلف کارکنان ، امر مهمی بود و تعهد نسبت به کارکنان کلید رمز موفقیت آنها محسوب می شد .تبلیغات بعدی آنها بر کار دسته جمعی تأکید می ورزید و در این تبلیغات از تصویر کارکنان خاصی که همگی در استخدام رسمی بودند ، استفاده می کرد .واحد های غیر وام دهندهدر بسیاری از شرکت ها ، واحد های صف نسبت به واحد های ستادی از اهمیت داخلی بیشتری برخوردارند ، به رقم این حقیقت که وجود هر دو واحد برای انجام کارها ضروری است .کمیته تعیین هویت سازمانی می خواست کار گروهی را در میان همه واحدها به عنوان عامل اصلی و ضروری در یک فرهنگ سازمانی سالم مورد تأکید قرار دهد . کمیته نمی خواست که واحد های غیر وام دهنده چنین احساس کنند که در درجه دوم اهمیت قرار دارند.دیدگاه مشتریمراجعان صنفی بانک بر اساس مصاحبه ها و مطالعاتی که توسط مشاورانشان در بخش صنعت انجام گرفته بود به آنها گفته بودند که یک بانک نمی تواند پاسخگوی همهٔ خواسته های مردم باشد : آنها می بایست فعالیت هایی را که در آن مهارت دارند مشخص کنند و آنها را به خوبی انجام دهند. مشتریان ، فرهنگ بانکهایی را که با آنها در ارتباط بودند ، به درستی می شناختند و سیمای این شناخت بیش از هر عامل دیگر ، نحوهٔ رفتار کارکنان بانک با مشتریان بود . نمونه نگرش مراجعان بانک چنین بود :« بانک یعنی کارکنان آن! آنها هستند که فرهنگ بانک را منعکس می کنند .»تعهد فرست شیکاگودر فرست شیکاگو ارجحیت با مشتری است . ما خود را نسبت به انجام خدمات ابتکاری و با کیفیت بالا برای مشتریان خود مسئول می دانیم . به نظر ما سود آوری در دراز مدت ، نتیجهٔ رابطه درست با مشتریان است. ما هر ارتباطی را به قصد مشارکت دراز مدت و با این هدف آغاز خواهیم کرد که از منافعی که نصیب مشتریان می شود ، سود ببریم .از نظر استراتژیکی مانند یک نهاد اداره می شویم .پیوسته در جستجوی راههای بهتری برای رسیدن به برتری رقابتی خواهیم بود. استراتژی ما در طول زمان ثابت خواهد بود ، اما در عین حال برای بهره وری از تغییرات محیطی به قدر کافی قابلیت انعطاف خواهد داشت .ما خود را متعهد می دانیم که هر کاری را به بهترین وجه انجام دهیم.کار دسته جمعی روش کار در شیکاگو است.کارکنان رمز موفقیت ما هستند.ما باید کارکنان پایبند اخلاق ، لایق و با استعدادی که خود را وقف انجام وظایف فردی و نیل به هدفها و مقاصد فرست شیکاگو می کنند ،جذب کنیم و در افزایش و نگهداری این گونه افراد بکوشیم.نتیجهبانک آمادگی رویارویی با دشواریهای آینده را دارد.بانک از استعداد و استراتژی های بجا برخوردار است و می داند چه هدفی را دنبال می کند– بانک مجدداً هویت خود را باز یافته بود .در سوم دسامبر ۱۹۸۳، مجله بیزینس ویک به نقل از یک گزارش تحقیقی موثق، فرست شیکاگو را در زمینهٔ درآمد و بازده سرمایه گذاری «نزدیک به نقطه اوج » اعلام کرد.در جاده منتهی به موفقیت ، دامهای فریبندهٔ فراوانی در کمین است .دامهااز آنجا که فرهنگ سازمان هم برای اجراکنندگان و هم برای دانش پژوهان موضوع نسبتاً تازه ای است، سازمان هایی که در پی تغییر فرهنگ خود هستند ، به طور حتم در طول راه مرتکب اشتباهاتی می شوند.هرگونه کوششی برای تغییر ، در عمل با دام هایی برخورد می کند .بنابراین منطقی است مدیرانی که برای تغییر فرهنگ سازمان خود تلاش میکنند ، با نحوه علت یابی ،پیشگیری و اصلاح این قبیل دامها آشنایی داشته باشند . رویداد بی اهمیتعلت یابیاین پدیده زمانی پیش می آید که هزاران نفر از کارکنان سازمان در مورد نخستین گامی که برای تغییر فرهنگ سازمانشان برداشته شده

سخنانی می شـنوند اما بعـد دیگر هرگز چیزی به گوشـشان نمی خورد . معمولاً این فرایند زمانی شـروع می شود که مدیریت ارشـد سازمان اعلام می کند که برنامه ای برای تعیین هویت و تغییر جنبه های عملی فرهنگ سازمان در دست اقدام دارد. اعلام این مطلب هیجان بسیاری ایجاد می کند اما چندی نمی گذرد که موضوع به کلی فراموش می شود. با اندوه بسیار ، مدیر عامل به اندازه ای که دیگران امیـدوار بودنـد علاـقه ای به مسأله نشـان نمی دهـد و آنگونه که شایـد و بایـد مفهوم را درک نمی کنـد .به عبارت دیگر ، کوششـی برای تغییر فرهنـگ سازمـان به عمـل می آیـد اما معمولاً به صورت سـیاست بازی و تبلیغات نمایشـی است که با کوشـش واقعی اشتباه گرفته می شود .پروژه مانند کشتی تازه به آب انداخته می شود در حالی که تعداد معدود مدیران بلند پایه ای که واقعاً نقش اساسـی داشـته اند اعتقادی نداشته و همراه نمی شوند. بنابراین هر تلاشی که در پی آن برای انگیزش کارکنان به بحث کردن درباره فرهنگ سازمان به عمل آیـد به نتیجه ای نخواهد رسـید.پیشـگیریبرای پرهیز از افتادن در چنین دامی ، روش ملایمی در پیش بگیرید .تغییر ارزشـهای مهم در یک روند ملایم و بدون سرو صدا از اقدامات مهم اولیه است . حفظ شکیبایی تا اطمینان از حمایت هـای لازم ، اصل آغازین هر گونه تغییر سازمانی به شـمار می رود.اصـلاحمخاطرات حالتهای جـدی زمانی رخ می دهنـد که انتظار بیش از حدی ایجاد شده ولی برآورده نشده باشد . باورها را می توان به عمل در آورد . اما آنها فی نفسه عمل نیستند.اگر رویدادی در نظر بی اهمیت جلوه می کنـد بر اثر آن است که توقع عمـل مؤثری داشـته ایم که صورت نپـذیرفته است .در اینجـا اصـلاحات تا درجه ای امکان پـذیر است که توجه و تمرکز خود را از انتظار برانجام اقـدامات فوری بردارید و بر سـتایش و ارج گذاردن به نفس باورها متمرکز کنید. و این باورها است که به اعمال شـکل می دهد.اگر اقدامات مورد نظر شـما به انجام نمی رسند علتش این است که باورهای لازم در صـحنه حضورندارنـد.لفّاظیعلت یابیبر اساس ضـرب المثل مشـهور،دو صـد گفته چون نیم کردار نیست ، سـخن گفتن از یک شیئی را نباید به جای خود آن شیئی گرفت .فرهنگ یک سازمان شیئی نیست و رفتاری که در جهت هدف باشد ، اما سخنی از آن به میان نیایـد ، بهتر از همهٔ حرفهای بجا اما بدون عمل است .پیشـگیریراه پیشـگیری از لفّاظی ، وادار کردن کارکنان به مشـارکت است .رهبرانی که ایـده هـای بزرگی دارنـد ، کسـانی که جمعیتی را به حرکت در می آورنـد ، معمولاًـ یـک مطلب را به اشـکال گونـاگون بیـان می کننـد (و پاره ای اوقات همان واژگان را به کار میبرنـد اما منظورشان چیز دیگری است). این باعث می شود که بسـیاری از کارکنان ، ارزشـهایی را که از آن جانب داری می شود به خود ببندند و عملاً در تحقق ایدهٔ مورد نظر مشارکت کنند.اگر باور ها به روشـنی بیان شوند ، کارکنان، کلمات صـحیح کلیدی را فرا خواهندگرفت و مکرراً به کار خواهند بست .نتیجه ای که بدست می آید رسیدن به یک زبان تخصصـی است .مفاهیم و قالبهای تخصصـی جایگزین فکر است و به این جهت دشـمن تغییر به شـمار می رود.جلب رضایت رئیس علت یابیگاهی کارکنان ارزشهای سازمانی خاصی را می پذیرند ، به این دلیل که رئیس مجبورشـان کرده است ، نه آنکه خود آنهـا هم همانقـدر موافقت داشـته باشـند . در چنین شـرایطی ، بـاور هـای سازمـان تنها زمانی کارسـاز خواهـد بود که تأکیـد و فشار رئیس پشت سـر آن باشـد .مـدیر عاملی که می گفت :« وقتی پای خود را از روی پـدال گاز برداشـتم تمام فعالیت ها متوقف شد» ، منظورش عیناً همین بود .پیشـگیریجلوگیری از این دام کار دشواری است . بسیاری از مدیران می گوینـد اگر مشـتاق شـنیدن باور های حقیقی و توصـیه های صـمیمانه هستیـد، باید کاملاً مواظب باشـید که باورهای خودتان را پیش از شـنیدن نظریه دیگران اظهار نکنیـد زیرا در غیر این صورت ، بیشتر موافقت بـدست می آوریـد تا حقیقت .رؤسا با پنهان نگه داشـتن نقطه نظر های خود ، از چنین رویـدادی پیشـگیری می کننـد.وجود چنین شـرایطی در سازمان بـدین معنی است که بله قربان گفتن و سـر افکندگی ، عناصـر اصلی یک فرهنگ سازمانی ناسالم اند .اصلاحبه آرا و عقاید مخالف در صورتی که سازنده باشند ارج بگذاریـد . نشان دهیـد که عـدم موافقت با رئیس هم می توانـد به نوبـهٔ خود خوشاینـد باشـد..بدبینیعلت یابیبدبینی شاید از همه دامهـای دیگر نـابود کننـده تر باشـد .این دام زمـانی پیش می آیـد که مـدیریت سازمان به رغم بیشترین تلاشـها و نیات باطنی اش ، ارزشـها و باور های مطلوب را مسکوت می گذارد و قادرنیست آنها را در تصمیمات و رفتار خود به کار ببرد . باور های راهنما بیان

کننـده آن چیزی است که سازمان معرف و مـدافع آن است .پیشـگیری بهترین روش برای پرهیز از بـدبینی آن است که مدیران بلند پـایه از خود بپرسـند که آیا درست است که نه تنها به آنچه می گوینـد حقیقتاً ایمان دارنـد ، بلکه پیوسـته برای تحقق آن باورها نیز می کوشند ؟.شمارش آرای کارکنان یک سازمان نشان داد که به عقیده ۶۲ درصد از آنها « مدیریت کل سازمان نقش کارکنان را در مـوفقیت سازمـان مؤثر نمی دانـد .» تحت چنین شـرایطی پرهیز از بـدبینی ، کـاری بس دشوار است .اصـلاحاساساً برای تصـحیح بدبینی دو انتخاب موجود است . یا مشـکلات رهبران سازمان را بر طرف کرد یا رهبران سازمان را تغییر داد .روش انقلابی برای رفع بـد بینی کارکنان ، بر کنار کردن مـدیران است .مـدیر جدید را احتمالاً باید از محیط خارج از سازمان آورد و او هم مجموعه ای از باورهـا و ارزشـهای جدیـد را همراه بـا خود به سازمان می آورد . اگر کارکنان عادی سازمان از این تغییر حمایت کننـد ، دوران ماه عسل آغاز می شود که یک وظیفهٔ عمده آن پذیرش و سپس تعهد نسبت به نظام جدید است . اگر به این ترتیب پیش برود ، بدبینی دیرینه زدوده و به دور ریخته می شود .علت یابیـاگر بـاور هـای راهنمای سازمان استراتژی و عمل را به جلو نبرنـد ، باور های روزانه این نقش را بر عهـده خواهنـد گرفت .علت وجـودی سازمـان کم کم از نظر کارکنـان ناپدیـد می شـود و در عـوض ، توجهشـان بر رویداد های روزمره و موانع تمرکز می یابد .پیشـگیریساده ترین راه برای پیشگیری از این دام آن است که باورهای راهنمای سازمان را در معرض دیـد قرار دهیم. بـاور هـای روزمره ، استراتژی را تنهـا در خلأـ به پیش می برنـد . باورهـای راهنمـای فرهنگ هر قـدر روشـنتر بیان شوند ، با توالی بیشتری شنیده شوند ، به طور روزمره نقل شوند واعتقاد عمیق تری را به خود جلب کنند ، مقررات خلق الساعهٔ کمتری وضع و مجری هدفهای دراز مدت سازمان خواهند شد .اصلاحسعی نکنید باورهای روزمرهٔ زیان آور و نامناسب را از بین ببرید . در عوض برای معنی دار شدن و به واقعیت در آمدن باورهای راهنمای جدید تلاش کنید .هر چه بیشتر این باورها تبدیل به عمـل شونـد ، به مشاهـده درآینـد و کراراً مـورد تقویت قرار گیرنـد ، باورهـای روزمرهٔ جدیـد در اطراف آنهـا رشـد می کننـد و باورهـای روزمرهٔ قـدیمی به آرامی و بـدون اینکه مسـتقیماً به آنهـا حمله شـود ، کهنه و منسوخ می شونـد .فراینـد بـدون تولیـدعلت یابییکی از دامهای معمول عبارت از گیرافتادن در فراینـد های بی انتها از حرفهایی است که یا اصـلاً به عمل در نمی آیـد و یا اقـدام ناچیزی درباره آن انجام می گیرد .گاهی اوقات ، کمیسـیون های فراینـد بدون تولید، نتیجهٔ وجود افرادی است که صـمیمانه مشـتاق سخن گفتن از فرهنگ سازمان خود هسـتند اما از اقتـدار لازم برای انجام این کار بی بهره اند .دام عبارت از تجزیه و تحلیل های بی انتهـا ، احساسـاتی شـدن و بحث های بـدون پی گیری اجرایی است .پیشـگیری پیشـگیری از افتادن در این دام به معنای کمتر حرف زدن و بیشتر عمـل کردن است . کـاری کنیـد که ارزش عمـل کردن از حرف زدن بیشتر باشـد .« چه بسـا که شـما با عمل کردن به احسـاس می رسـید تا با احساس کردن به عمل برسـید.»اصلاحتصـحیح بحث بی ثمر و خودداری از عمل ، بیشتر مربوط به مـدیریت خوب در سـطح کلی سازمان است و ربطی به فرهنگ سازمان ندارد . هر کس که جلسه ای را تشکیل می دهد باید دستور جلسه را تعیین و وظیفهٔ روشـنی همراه با هدفهای معین و زمان مشخصـی برای ارائه پیشـنهاد ها تعیین کند . اگر در جریان عمل متوجه شدید که هـدف از جلسه صـرفاً ابراز احساسـات ، فـارغ از هرگـونه انتظـاری برای عمـل است ، در این صورت بـایستی از پیگیری موضوع صرفنظر کنید و آگاه باشـید که اگر در مورد خواسـته خود – اعمال دستور جلسه– پافشاری کنید ، میراث گروه پرحرف و بی عمل شما را از هدف دورتر و کار را دشوارتر خواهد کرد . اگر هیچ یک از شـرایط بالا پیش نیاید ، من شـخصاً با پایان دادن به این قبیل جلسات ، این دام را از سر راه بر می دارم .نیاز برطرف نخواهد شد و بدون آنکه سازو کار مناسبی وجود داشته باشد ، فشار آن نیاز، اقدامی صورت خواهد داد .تولید بدون فرایندعلت یابیمن در شـرکت های بسـیاری بوده ام که کوشـش برای تبیین ارزشهای خود را بر تهیه و عرضـهٔ چیزی متمرکز می کننـد که من آن را «لوحه» می نامم . منظورم از لوحه تابلویی است که باورها بر روی آن نوشـته می شودو در روی میز کـار و یـا دیوار نصب می شود .پیشـگیریلوحه فقـط یـک وسـیله است و هـدف مطلوب ، عمـل کردن به مفاد منـدرج در آن است . شـنیدن ، دیـدن و خوانـدن عبارتهای صـحیح و به جا کافی نیست . بایـد عمل کرد .اصـلاحباید دهها و صدها

روش خاص را در اختیار مردم (مشتریان ، کارکنان و غیره) بگذارید تا باورها را عملاً بیازمایند.ملایمت علت یابیمنظور از ملایمت زمانی است که مدیریت تصمیم می گیرد فرهنگ سازمان خود را بیشتر عرضه کند .پس گروه کوچکی را برای مدت زمان نسبتا کوتاهی دعوت می کند تا کلمات و عبارات زیبا و ملایمی چون فضیلت ،درستکاری و خدمت را که برای همه عباراتی ارزشمند هستند ،ارائه کنند.در هر نوع سازمان و در هر زمان و مکانی در جامه ی ما اثر گذار است . یکی از عناصر مشخصه یک فرهنگ ، تفاوت آن با سایر فرهنگها است.پیشگیری پیش از هر چیز ، متوجه باشید که برچسب یک شیئی را با خود آن شیئی عوضی نگیرید. عبارتهایی که تحت عنوان (فرهنگ ما) اعلام می شوند دلیل نمی شود که واقعا فرهنگ ما باشند.ملایمت معمولا در کمیسیون های عبارت سازی بیشتر پیدا می شود تا در فرهنگهای زنده و رایج .اصلاحاز کوششها عیب جویی نکنید ، زیرا انها صمیمانه واز روی حسن نیت صورت می گیرد. حتی اگر مؤثر نباشد ، اما همواره مثبت اند . در عوض ، از تأکید و تمرکز بر عبارتها دست بردارید و در پی گذار از حرف به عمل باشید..

اولین تجربه مدیریت

مولفان : لورن بلکر – گری اس تاپچیک

خلاصه کتاب: مقدمه: اولین تجربه مدیریت افراد غالبا اتفاقی کسب می شود . استعفای مدیر سابق،کارایی بالا، توسعه شرکت وافزودن بخشهای جدید متداولترین عوامل ایجاد فرست برای کسب اوین تجربه است. حال آنکه اولین قدم که همیشه مهمترین و سخت ترین گام در این مسیر است را چگونه می توانیم طی کنیم در این کتاب به ان پرداخته است. مسائل کلیدی مدیریتی در شش بخش ذیل آمده است :۱- خوب پس قرار است مدیریت کنید ۲- دست و پنجه نرم کردن با مدیریت جدید ۳- کار کردن با افراد و ایجاد رابطه ۴- شرح وظایف ، ارزیابی عملکرد و مدیریت دستمزدها۵- پیشرفت و ترقی خود شما ۶- فرد کاملدر این کتاب ۶ بخش فوق شامل ۳۶ قسمت می باشند . در این تحقیق چند مبحث که حائز اهمیت بیشتری است مطرح می شود .بخش اولخوب پس قرار است مدیریت کنید۱-۱ راهی به سوی مدیریت :افراد می توانند از راه های مختلفی مدیر شوند در بیشتر شرکتها به اشتباه اشخاصی را که دارای عمل کرد بهتری هستند در موقعیت مدیریت قرار می دهند و این در حالی است که این افراد غیر مدیر از طریق فرد گرایی و توجه به جزئیات به موفقیت رسیده اند در حالی که مدیران با توجه به افراد و نه بر کارها وبا اتکای به دیگران عمل می کنند و صرفا متکی به خود نیستند . در واقع مدیریت کار هر کسی نیست .بیشتر افراد به این خاطر مدیریت را قبول می کنند که تصور می کنند با رد مدیریت وارد بن بست شغلی شده اند . ۲-۱ آغاز کار :این مسئله با مستقر شدن عنوان می شود .اولین هفته کاری برای مدیر قدری غیر معمول است . زیرا ا فراد سعی می کنند چه موافق و چه مخالف سعی می کنند مدیر جدید را و در واقع شما را امتحان کنند و شما را نسبت به مدیر قبلی مقایسه کنند که آیا از او لایق تر هستید یا نه .نکات مهمی که در این زمینه وجود دارد : – از تغییرات ناگهانی و شدید بپرهیزید– به روابط با افراد زیر د ست اهمیت دهید زیرا در واقع عملکرد آنهاست که شیوه مدیریتی شما را نشان می دهد .– به طور مناسبی با مافوق و مدیران خود رابطه برقرار کنید .استفاده از اختیارات جدید یکی از بزرگترین اشتباهاتی که مدیران جدید

انجام می دهند این است که از قدرت خود استفاده می کنند یعنی شروع می کنند به دستور دادن در حد زیاد . ولی بهترین حالت این است که از روش کم نمایی استفاده شود .یعنی مثل یک انبار دار که برای ذخیره کردن اختیارات تا حد امکان نگه می دارد و در موارد ضروری نشان می دهد که تاثیر پذیری ان بیشتر باشد . مهارتهای انسانی :

– مهارت های انسانی از مهارت های فنی اهمیت بیشتری دارد : به عنوان مثال برای برقراری ارتباط با یک دوست اگر به دنبال دوستی در میان کارکنان هستید بهتر است که این دوست از میان مدیران بخشهای دیگر باشد تا زیر دستان احساس تبعیض نکنند .

–مدیریت روانی و احساسات : یعنی از تغییرات روانی ناگهانی جلوگیری کنید و سعی کنید خونسردی بیشتری از خود نشان دهید و این به معنی بی تفاوت بودن و عدم نشان دادن احساسات نیست .۳-۱ ایجاد اعتماد و اطمیناناعتماد سازی یک فرایند تدریجی است یکی از اهداف مدیران این است که افراد به آنها اعتماد و اطمینان داشته باشند . برای ایجاد این مسئله یکی از راه ها : موفقیت پی در پی است . یعنی وقتی چندین بار موفقیت کسب شود انسان به موفقیت عادت می کند . مدیران باید سعی کنند در ابتدا وظایفی را به کارکنان بدهند که از عهده آنها برایند . این موفقیت باعث بوجود آمدن احساس رضایت و اعتماد به نفس می شود و به طور متقابل اعتماد به مدیریت بوجود می اید .همچنین برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و دادن انگیزه به افراد از روش(ستایش در عیان و نهان) و سرزنش در نهان باید استفاده کرد . یعنی جلوی جمع ویا به طور خصوصی از شخص تمجید شود وبه طور خصوصی از وی انتقاد شود .۴-۱ شنونده فعال بودناز مهمترین خصوصیت مدیر است . به این معنا که طرف مقابل احساس کند کسی به حرفش گوش می دهد . در واقع مدیران باید به فکر قابلیت برقراری ارتباط و گوش دادن فعال باشند .برای شنونده فعال بودن باید سعی کنیم مسیر گفتگو را به سمت خودمان نکشیم وشخص را ترغیب کنیم صحبت کند و همچنین از ایما و اشاره استفاده کنیم تا بیان کنیم که به سخنان طرف علاقه مندیم .از فوایدی که شنونده فعال بودن دارد :– فرد پر حرف و لافزنی به نظر نمی رسیم– با بیشتر گوش دادن می توانیم از مسائل اطراف با خبر شویم . ۵-۱ کار مدیر جدید مسئولیت اصلی مدیر عبارت است از : استخدام ، آگاهی بخشی ، برنامه ریزی ، سازمانده، آموزش ونظارت .مدیران باید روی کلی نگری تاکید کنند و از جزئیات هم غافل نشوند در واقع اعتدال را در پیش بگیرند.بخش دومدست و پنجه نرم کردن با وظیف جدید۱-۲ اداره کردن کارکنان مشکل سازقرار نیست همه کارکنان موفق باشند . ممکن است برخی ها عملکرد ضعیفی داشته باشند که با آموزش مناسب و یا انتقال آنها به حوزه های دیگر امکان درخشش بیشتری برایشان فراهم شود.هدایت کردن افراد به کارهایی که با طبیعت آنها هماهنگی دارد بسیار ساده تر است از مجبورکردن آنها برای انجام کارها .کارکنانی که بیشترین چالش را برای مدیران تازه کار بوجود می آورند شامل :مهاجم ، فکاهی ، فراری ، جویای شهرت ، دو کاره ، این کار من نیست ، سوخته دل ، شاکی مهاجم : با سایر افراد مخالفت میکند و مانع به نتیجه رسیدن تلاس های گروه می شود .فکاهی : فکر می کنند وظیفه اصلی آنها سرگزم کردن دیگران استفراری : یا به لحاظ ذهنی یا جسمی تیم را ترک می کنند و عملکرد آنها به صفر می رسد .جویای شهرت : سعی می کنند تمام کارهارا به اسم خود تمام کنند .دو کاره : همزمان به دو یا چند کار می پردازند و شغل دیگری را بعنئان شغل اول دارند .این کار من نیست : باید تمام کارها از نظر آنها در شرح وظایف ذکر شود در غیر این صورتآن کار را انخام نمی دهند .سوخته دل :احساس می کنند کل زندگی خود رابرای شرکت گذاشته اند واز زندگی لذتی نبرده اند.شاکی :دوست دارند غر بزنند و از همه چیز شکایت کنند .۲-۲ استخدام و مصاحبهشاید به تعداد تمام شرکتهای موجود روش استخدام وجود داشته باشد ومرور کردن انها غیر ممکن باشد . بنابراین فقط چند فرض ساده و مهمتر مطرح می شود :طرز نگرش : بیشتر مدیران به دنبال تجربه ، صلاحیت یا تحصیلات کارکنان هستند در حالی که طرز نگرش از اهمیت زیادی برخوردار است .کارمندی می تواند تجربه ، صلاحیت و یا تحصیلات مناسبی داشته باشد ولی بخاطر عدم نگرش مناسب مشکل آفرین باشد . این طرز نگرش را می توان از سئوالاتی که داوطلب می پرسد دریابیم . سوالاتی مثل مطرح کردن بیمه (که پر مسئولیت بودن را نشان می دهد)در واقع لحن کلی سوال ها می تواند مشکلات مربوط به طرز نگرش را بیان کند .فرایند گزینش : نوع سوالاتی که در گزینش مطرح می شود حائز اهمیت است ، سوالات گنگی که پاسخ دادن به آنها مشک است بهته که مطرح نشود و در عوض سوالاتی را بپرسید که باعث شود گفتگو ادامه پیدا کند و باعث خودمانی شدن داوطلب شود تا بتوانید انها را بهتر بشناسید .استخدام : اگر شما چند نفر را برای استخدام در نظر گرفته اید ، باید به انها اطلاع دهید که تا پایان کامل گزینش و مصاحبه هیچ تصمیمی اتخاذ نمی شود و به محض اتخاذ تصمیم با او تماس گرفته می شود.بهتر است این تماس توسط شخصی بغیر از خودتان انجام شود .اخراج کردن : اگرتنها یک

لحظه باشـد که برای همیشه در خاطر مـدیری نقش می بنـدد اولین باری است که یکی را اخراج می کند .اخراج یک فرد می تواند برای هـذ دو طرف درگیری نـاراحت کننـده باشـد . اخراج هـای ناگهانی تقریلا همیشه غلط است جز در مواقعی که کارمنـد ضادق نبوده ویل خشونتی به خرج داده است . بیشتر شـرکت ها دسـتور عمل هایی برای فراینـد اخراج دارند . اخراج نباید بر اساس افراط و تفریط صورت گیرد یعنی اخراج نباید از روی عصـبانیت و تعجیل باشد ونه انقدر اخراج کردن یه نفر طول بکشد که افراد شاغل در محیط کار بپرسـند چرا فلانی اخراج نمی شود !مدیر باید برای اخراج زمینه سازی کند و از قبل به کارکنان تذکر دهد. اخراج کردن و در واقع نمایش اخراج هم مهم است :زمان گذاشـتن نامه توی پاکت و نوشـتن عنوان اخراج گذشـته است . مـدیر بایـد با توجه به مـوقعیت فرد مـورد نظر عبـارت متنـاسبی را در یـک مصـاحبه ی اخراج در نظر بگیرد کـه بـه فرد لطمه بیشـتری وارد نشـود . بخش سومکـــــــــار کردن بــــــــا افرد و ایجـــــــــاد رابطــــــــــه ۱-۳ رازی در کــــــــــار نیســـــــــت : اکثر مدیران بد تمایلی ندارند تا اطلاعات خود را در اختیار زیر دستان بگذارند . در حالیکه در مقابل این عمل این واقعیت مهم وجود دارد که : افراد بر اساس واقعیات موجود عمل نمی کنند بلکه انها بر اساس برداشت خود از واقعیت عمل می کنند . هر شخصـی نیاز دارد که بداند چه خبر است . به عنوان یک مدیر هر چه اطلاـع رسـانی بیشتر باشـد موفقیت بیشتر خواهـد بود . چرا که در غیر این صورت اطلاعات نادرست فراوانی در اطراف شـما جریان پیدا می کند که باید آنها را تصحیح کرد ، البته اگر از وجود آنها اطلاع داشته باشید .۲-۳ شکاف نسل ها : مدیران تازه کار می تواننـد در هر سن و سالی باشـند سه موقعیت بر اساس تفاوت های سـنی بوجود می آیـد :- سـرپرستی مدیر مسن بر افراد جوان- سرپرستی مدیر جوان بر افراد مسن تر- سـرپرستی مدیر جوان یا مسن که گروهی از سـنین مختلف را سرچزستی می کند ، که برخی جوان تر و برخی مسن تر هسـتند .بزرگترین تعارض زمانی بوجود می اید که مدیر جوان تر سـرپرستی کارمندان مسن تر را بر عهده گیرد .مسائلی که یک مدیر جوان ممکن است داشـته باشد :- رویکرد شـما باید توام با مهربانی و ملایمت باشد .- نشان دهید که بیشتر از سـنتان جا افتاده و پخته هستید .- آرام حرکت کنید .- از چپ و راست دست به تصمیم گیری های عجولانه نزنید .- در انجـام تغییرات حوصـله به خرج دهیـد .- عمـل سـریع از جانب فرد مسن قاطعیت و از جانب مـدیر جوان عجول بودن او را نشان می دهـد .این مسائـل را می توان بـا استراتژی های مـدیریتی کنترل کرد ، مثل تاخیر برخی از تصـمیمات معقول وکاملا محرزی که باید اتخاذ کنید که باعث احساس آرامش می شود و در ذهن همه به یک واقعیت تبدیل می شود . بخش چهارمشـرح وظایف ، ارزیابی عملکرد و مدیریت دسـتمزدهاکارکرد های ارزشـمندی هسـتند که هر شـرکتی چه رسـمی و چه غیر رسمی به آن عمل می کنند . - اینکه چه کسـی چه مسولیتی را بر عهـده بگیرد که مناسب با فرد باشد .(شـرح وظایف)مانند سوابق تحصـیلی مورد نیاز، میزان تجربه مورد نیـاز برای انجـام کـار بـا توانایی کافی و یا میزان مسئولیت سـرپرستی .- تصـمیم برای اینکه کـدام کارها حائز اهمیت بیشتری هسـتند .(ارزیـابی عملکرد)از طریق فرم ارزیـابی یـا گرفتن گزارش کـار و بررسـی آن ، می توان به کارکنـان امتیاز داد . - تصـمیم گیزی میزان دسـتمزد بر اسـاس نحوه کـار .(مـدیریت دسـتمزد)منطقی است که برای هر شـغلی یک حـداقل و یک حـداکثر در نظر گرفته شود و به تناسب سـمت و فعالیت سقف حقوق در نظر گرفته شود .بخش پنجمپیشرفت و ترقی مدیر۱-۵ برخورداری از هوش عـاطفی :یک مفهو مـدیریتی جدیـد به نام ((هوش عاطفی)) وجود دارد که سـر و صـدای زیادی به پا کرده است .مـدیران موفق در سطح بالایی است . یا بهره عاطفی (EQ)بهره هوشی ، قابلیت های متفاوتی با بهره عاطفی دارد . یا(IQ) در سال ۱۹۹۵ توسط دکتر دانیل گولمن رواج پیـدا کرد .EQ افراد دارای بهره هوشـی بالا دارای قابلیت ریاضـی خوب ، درک گسترده از لغات و درک مطالب هسـتند . اما افراد دارای بهره هوشـی بالا در برقراری رابطه و کنترل عواطف و احساسات ویا استرس و قدرت همدلی کردن با دیگران هسـتند .رابطه بهره عاطفی با مدیریت : مدیران برتر با اسـتفاده از این مهارت در تشـخیص احساسات خود و دیگرانقادرند عواطف خود را به طور منـاسب بیـان کننـد ، دارای خود انگیختگی هسـتند و به دیگران انگیزه می دهنـد و اسـترس ، تنش و هرج و

مرج را اداره می کننـد و به دیگران در این زمینه کمک می کنند .۲-۵ مدیریت کردن وقتی که در اختیار دارید تا بحال شده است که با این احساس از دفتر کار به خونه آمـده باشیـد که هیـچ کاری را به سـر انجام نرسانده اید؟روزهایی که به تمامی صـرف رتق و فتق امور پیش پا افتاده شـده باشـد؟ طبیعتا همه ما این روزها را داشـته ایم و این نشانه عـدم مدیریت وقتی است که در اختیار داریم . برای بهتر مدیریت کردن زمان به موارد زیر می توان توجه کرد :- اجزاء کوچکتر کار : هدفی را که در پیش داریم را در نظر گرفته ، به اهداف کوچکتر تقسیم کنیم تا انجام کارها آسان تر شود .- فهرست : هر روز صبح مواردی را که می خواهید در ان روز انجام دهیم فهرست کنیـد و بر اساس اولویت بندی انها را مرتب کرده انجام دهید که باعث می شود برای کارها برنامه ریزی کنید .- نیاز به یاد آوری و تعمق: برنامه ریزی کنیـد تا هر روز یک مدت آرام برای خود داشـته باشیـد .اگر هر روز این کار را نمی توانید انجام دهید سعی کنید زمانی را در گوشهای به خیال پردازی و تعمق بپردازید . این کار برای روان شما حیاتی است و مشکلات لاینحل را در این مـدت زمان آرامش می توانیدحل کنید .- دقت به تفاوت کار مهم وکار فوری : تمرکز باید روی کار مهمتر باشد .- همه مـا زمـانی مساوی داریم ۱۶۸ سـاعت در هفتـه : آنچه شـما بـا این زمـان انجـام می دهیـد است که تفـاوت را ایجـاد می کنـد .۳-۵ واگـذاری وظـایف : از موارد مهم وظـایف مـدیر است.اگر تفویض اختیـار درست انجام شود بیشتر می توان روی مـدیرت و رهبری تمرکز کرد .فوایـد تفویض اختیار:-کارکنانی خواهیـد داشت که بیشتر درگیر کار خواهنـد شـد وانگیزه بیشتری دارند ، زیرا مهارت هـای بیشتری را بکار می گیرنـد .- باعث صـرفه جویی در هزینه های سازمان می شود .- این کار دست شـما را بازتر می گـذارد تا کارهای دیگری مثل مـدیریت ورهبری را انجام دهیـد وپروژه های بیشتری را قبول کنیـد .آنچه که هرگز نباید واگذار شود : مسائل مربوط به امور پرسـنلی است.مواردی مثل : ارزیابی عملکرد ها ، بازبینی دستمزدها ، مربیگری ، امور مربیگری و خاتمه خدمت .۴-۵ حضور روی صحنه (نقش سخنرانی در مقابل جمع)جای تعجب دارد که تعداد فراوانی از مدیران توانمند هستند که نمی توانند از پس موقعیت هـای سـخنرانی در حضور جمع بر آینـد .برداشتی حضـار از این امر دارنـد این است که ، آن هـا در کـار مـدیریت هم چنـدان موفق نیسـتند . شاید برداشت درست نباشد اما همانطور که پیشتر در مورد آن بحث کردیم ، افراد بر اساس برداشت وادراک خـود عمـل می کننـد .مـواردی که برای یـک سـخنرانی خوب لازم است شامـل :- آمـادگی قبلی : بسـیاری از مـدیران به این دلیل سخنران بدی هستند که از قبل هیچ کاری انجام نمی دهند و ناگهان خود را در موقعیت سخنرانی می بینند.اگر مدیران یاد بگیرند که سـخنران خیلی خوبی باشـند می توانند قابلیت فی البداهه سـخن گفتنشان را نیز تقویت کنند که بهترین روش تمرین کردن است .- برای خـود مشـخص کنیـد که هـدف از این سـخنرانی چیست و آن را در یـک جمله بنویسـید.- هـدف خودرا به لحـاظ رفتـاری بنویسـید یعنی شـنوندگان از سـخنرانی شما چه چیزی برداشت می کنند .- کلیات مطالب خود را تهیه کنید، شنوندگان معمولا یک نکته اصـلی و سه نکته فرعی رادریافت می کنند.- طی زمان ارائه سـخنرانی به افراد بگوئید که می خواهید چه چیزی به آنها بگویید (این کار ر در اغاز سـخنان انجام دهیـد) مطالب را در بخش اصـلی گفتارتان بیان کنیـد . جمع بنـدی کنید ودر اخر به آنها یاد اور شویـد که چه گفته ایـد.- سـعی کنیـد حضـار را تحلیـل کنیـد و ببینیـد علت حضورشان در جمع چیست واین جمع از چه کسانی تشکیل شده است.بخش ششمفرد کامل۱-۶ کنار امـدن با استرس عوامل زیادی باعث بوجود امـدن استرس می شود ، هر چیزی که به جسم یا روان ما ضربه وارد کند استرس زا است .بهترین راه حل این است که به قابلیت های خود اعطماد داشته باشید . شما به ایـن دلیـل مـدیر شـده ایـد چـون توانـایی انجـام دادن کارهـای مشـکل تر راداشـته ایـد پس بـه مشـکل واکنش نشـان دهیـد و نه به استرس.سـعی کنید مشـکل را به چالش بکشید وآن را حل کنید همچنین استرس را کنترل کنید .۲-۶ بـا کلاس بودن کلمه کلاس معانی زیادی دارد که در اینجا به عنوان برخورداری از سـبک وقار در رفتار فرد مطرح می شود. که شامل موارد ذیل می باشـد :- با مردم مطابق با شان اجتماعی آنها برخورد شود .- حتی زمانی که عصـبانی می شوید هم از کلمات زشت و رکیک استفاده نکنید .- لطیفه نژادی و قومی تعریف نکنید .- خونسـردی خود را از دست ندهید .- در سدد توجیه اشـتباهات نباشـید و از آنها درس بگیرید

.- اسوه و نمونه دیگران باشید .جمع بندی مطالب شما به مرور زمان باهوش تر نمی شوید ، بلکه تجربه بیشتری کسب می کنید واین باعثکار آمدی بهتر شما می شود و تکرار تجربیات باعث روان انجام دادن کارها.موفقیت شما به عنوان یک مدیر از خود شما و از طرز نگرش نسبت به این مسئولیت آغازمی شود. مسئله ای که در اینجا مهم است : تاثیر شما بر افرادی است که با زندگی آنها در تماس هستید. منبعکتاب اولین تجربه مدیرت (ویرایش پنجم)مولفان : لورن بلکر – گری اس تاپچیک لورن بلکر : بیش از سی سال سابقه مدیریت در صنعت بیمه را درا بوده. گری اس تاپچیک : از مدیران موفق شرکت سیلور استار است که در زمینه خدمات مشاوره مدیریتی فعالیت دارد و پس از فوت بلکر ویرایش این کتاب را خود بر عهده گرفته است .

ملک سلیمان

دکتر محمد علی انصاری

ملک سلیمان (جلوه هایی از مدیریت در قرآن) مجموعه مقالات ۳- نویسنده: محمد علی انصاری - انتشارات بیان هدایت نور- چاپ اول اسفند ۱۳۸۳/رقعی- تعداد صفحات ۱۵۹-شامل پنج گفتار- تهیه و تنظیم: سمیرا حسین پور عرب- سخن آغازین : پیامبران بزرگ الهی انسان های کاملی هستند که در حوزه اندیشه و عمل اسوه های بی بدیلی برای بشریت محسوب می گردند، از این رو تأمل و کنکاش در سیره و رفتارها و گفتارهای این پیام آوران هدایت و رحمت ،این سالکان واصل و معلمان صاحبدل ،بهره هـای وافری را به ارمغان می آورد .از جمله حیطه های هنر نمایی این متفکران وارسته ،عرصه مدارا و مدیریت است که در حیات اجتماعی این بزرگان به شکل با شکوهی بروز و تجلی یافته است.صادقترین راوی حال وحکایت این سفیران ملک خدایی ،قرآن کریم است که در نهایت حلاوت و اوج جذابیت گزیده های نافع و کارآیی از حیات طیبه این اولیاءحق را به تصویر کشیده است، که با هوش ورزی و تفتن جدی می توان دریافت که این قوم به انصاف مدیران سترگ بلندای تاریخ بشریت اند و شناخت ارزش ها و روش های مورد اعتماد و عمل ایشان به خصوص در شاخه مدیریت بحران می تواند نوید بخش آثار و آمان های مبارکی باشد.به عنوان مقدمه باید توجه نمود که قرآن کریم دارای محوریتی است .یعنی مجموعه مطالب قرآن کریم حول محور ارتباط قرار دارد و به تعبیری روح پیام کلام الهی و قرآن را ارتباط تشکیل می دهد ارتباطی که دارای چهار مؤلفه است که هیچ مطلبی رانمی توان یافت که از این چهار مؤلفه خارج باشد.محورهای چها رگانه ارتباط در قرآن اولین ارتباط میان انسان و خداوند است که بخش عظیمی از آیات قرآن را تشکیل می دهد انسان موجودی سرگردان ومتحیر نیست بلکه با پدیده ای به نام هبوط پا بر زمین گذارده است وسیرو حرکتی دارد و برای حرکت او نقطه پایانی نیز در نظر گرفته شده است . بنابر تعلیم قرآن راهکارهایی که این حرکت را میسر و ممکن می سازد چیزی جز تعلیم و تربیت نیست یعنی اولین وآخرین راهکار همین است که از آن به عبودیت تعبیر می شود و عبودیتی که قرآن معرفی می کند مبتنی بر دو پایه و اساس معرفت و محبت است.ارتباط دوم انسان رابطه با خویشتن است .بشر از دیر باز سعی داشته تا خود را بشناسد و با فرصتها و تهدید ها در مورد خود آشنا باشد داده ها و ستاده ها را جمع بندی و نتیجه گیری کند و از شخصیت خود بهره وری درستی بنماید . راهکار این قسمت در قرآن کریم بدون شک تزکیه و تذهیب است.و به زمین و کسی که آن را گسترانـد وقسم به جان آدمی و آن کس که آن را (آفرید) و منظم ساخته. سپس فجور و تقوا را به او الهام کرده است که هر کس نفس خود را پاک وتزکیه کرده ،رستگار شده.وآن کس که نفس خویش را با معصیت و گناه آلوده ساخته نومید ومحروم گشته است! شمس/آیات ۶ ،۷، ۸ و۹ سومین رابطه ارتباط انسان و جهان پیرامون اوست و به بیانی دیگر رابطه آدمیان و جهان طبیعت این قسمت نیز از همان فصل های سربسته و نگشوده قرآن است ،که ما مسلمانان تا کنون به آن توجهی ننموده ایم.ارتباط انسان و طبیعت در قرآن بسیار شگفت انگیز است رابطه ای که قرآن به آدمیان تعلیم می دهد بر اصل استعمار بنا نهاده شده است. نه آن معنا و تعبیری که عموماً از استعمار استفاده می شود.استعمار یعنی آبادانی و عمارت .یعنی آدمیان باید

بکوشند تا جهان پیرامون خود را آبادان نمایند.آنگاه به بهره برداری و انتفاع از آن مشغول شوند.طبیعت، معلم انسان است . کرامت ، زیبایی،جلال،لطافت،بارش،تابش و رویش طبیعت هر یک درس های بزرگی است که از سوی طبیعت به انسان تعلیم داده می شود.چهارمین رابطه که مشکلترین نوع آن است ارتباط انسان با دیگر انسان هاست.در حوزه ارتباط آدمی با خداوند اصل رحمت وجود دارد و این رحمت بسیاری از کاستی ها را جبران می کند.در حوزه ارتباط با خویشتن نیز اغماض و چشم پوشی،پذیرش مسائل را برای ما راحت می کند. در حوزه ارتباط با طبیعت نیز اصل کرامت وجود دارد و چون طبیعت با ما رابطه ای یکسویه دارد ما از منافع طبیعت بهره می بریم.اما رابطه انسان با انسان قدری پیچیده و دشور است چون رابطه آدمیان با یکدیگر تعارض و تفاخر دارد و به تعبیر ساده در برخورد منافع و موقعیتها چالش هایی پیش می آید که رابطه انسانها با یکدیگر را مسئله ساز می کندو بایستی برای آن چاره ای جدی اندیشید. بایددانست ثمره اصلی نبوت و امامت التیام بخشی و بهبود رابطه انسان و انسان می باشد. قرآن برای رابطه انسانها با یکدیگر آنقدر اهمیت قائل است که همراه ارتباط با خداوند آن را مطرح می کند .(ونماز را به پا دارید و زکات بپردازیدو همراه رکوع کنندگان رکوع کنید..)بقره/۴۳ نماز رمز ارتباط با خداوند و زکات رمز ارتباط با مردم است. دو واژه ای که همیشه در قرآن همراه یکدیگر استعمال می شود و متجاوز از چهل بار به کار برده شده است.به طور کلی در قرآن دو گونه تقسیم داریم که یکی تقسیم کمی که شامل تعداد حروف ،کلمات و آیات است و دیگری تقسیم کیفی وآنچه مهم است شناخت مفهومی و کیفی قرآن می باشد.سر فصلهای پنجگانه قرآن۱)آیات و عقاید:آیاتی که خداوند در آنها اصول اعتقادات را به مسلمانان تعلیم می دهد که سه پاسخ اصلی ما در آن نهفته است توحید،نبوت و معاد ۲)آیات الاحکام: آیاتی که دارای احکام فقهی قرآن است.۳)آیات اخلاقی: مجموعه تعالیم اخلاق عمومی که گاه فرد و گاه جمع را در بر می گیرد.۴) قصص و تاریخ قرآن۵)حکمتها و مثال های قرآنی: که همه از محیط پیرامون انسان نشأت می گیردیعنی مثال های عینی و ملموس.ویژگیهای تاریخ و قصص قرآنتاریخ و قصص قرآن به معنای علم تاریخ نیست ،زیرا در قرآن تکیه گاه خداوند زمان و مکان نیست و اساساً شیوه بیان مطلب به نوعی آموزش عملی و عینی است.شیوه تاریخ و قصص قرآن آموزش در حال حرکت و عینی است و نوعی آموزش عملی و استمراری است .مجموعه تاریخ و قصص قرآن ساخته شده و داستان نیست بلکه مصداق کامل واقعیتهای خارجی است.در سرگذشت آنها درس عبرتی برای صاحبان اندیشه بود.این ها داستان دروغین نبود بلکه هماهنگ است با آنچه پیش روی او قرار دارد؛ و شرح هر چیزی هدایت ورحمتی است برای گروهی که ایمان می آورند. یوسف/۱۱۱یکی از منابع بسیار غنی در مباحث مدیریت آموزش های عملی و تاریخی قرآن است که گاه در آن مدیریت بحران دیده می شود و گاهی حالت گذراو آموزش عملی و عینی در صحنه است .حال برای استفاده از آموزه های مدیریتی قرآن کریم به آیاتی از سوره مبارکه نمل (آیات ۱۵ الی ۴۴)شاره شده و چهارده اصل مدیریتی در این آیات مطرح می گردد.((و ما به داوود و سلیمان دانشی عظیم دادیم؛و آنان گفتند ستایش از آن خداوندی است که ما را بر بسیاری از بندگان مؤمنش برتری بخشید.))نمل / ۱۵ خداوند اولین نکته ای که در مورد داوود و سلیمان مطرح می کند علمیت و جایگاه دانش آنهاست . دوران داوود گذشت و سلیمان پا به صحنه نهاد .سلیمان تورات نبی و رسول نیست بلکه پادشاه کشور گشاست.قرآن به شکوه و جلالی والا،ساحت این بزرگمرد را می ستاید . او نمادی از یک انسان کامل و موفق در خلقت الهی است. ((و سلیمان وارث داوود شد و گفت:ای مردم!زبان پرندگان به او تعلیم داده شده و از هر چیز به او عطا گردیده؛ این فضیلت آشکاری است.))نمل / ۱۶ما زبان موجودات و پرندگان را می دانیم این خصوصیتی است که خدا به ما ارزانی کرده است . ((لشکریان سلیمان از جن ، انس و پرندگان نزد او جمع شدند آنقدر زیاد بودند که باید توقف می کردند تا به هم ملحق شوند.))نمل / ۱۷ این چنین برای سلیمان نیروی چند ملیتی فراهم آمده است و همه این ها مدیریت واحد دارند.((آنها حرکت کردند تا به سرزمین مورچگان رسیدند؛مورچه ای گفت :به لانه های خود بروید تا سلیمان و لشکرش شما را پایمال نکنند ،در حالیکه نمی فهمند.نمل / ۱۸((سلیمان از سخن او تبسمی کرد و خندید ...)) نمل/ ۱۹ سلیمان از تدابیر و فرزانگی

این رهبر متعجب شد که با چه هشدار به جا و به موقعی جماعت خودش را بیدار کرد . سلیمان در جستجوی آن پرنده(هدهد) برآمدوگفت:((چرا هدهدرانمی بینم ،یا اینکه اوازغایبان است.))نمل / ۲۰ سلیمان به جستجوی پرندگانی که در خدمت او و کارگزاران حکومت وی بودند ،پرداخت.از این به بعد هرآنچه سلیمان عمل می کند الگوهای قرآنی بحث مدیریت است.اصل تفقد و نظارتکلمه تفقد از ماده فقدان می آید و معنای واژه فقدان یعنی طلب مفقود و بررسی پیرامون چیزی و کسی که نیست و به بیان ما نظارت بر کاستی ها ؛این معنای دقیق کلمه تفقد می باشد که ما آن را به نظارت تعبیر می کنیم. تفقد علاوه بر نظارت ،یک بررسی دقیق است و بار عاطفی فوق العاده دارد یعنی انگیزه این نظارت صرفاً اعمال یک روش و نظم خاص نیست بلکه بار عاطفی فوق العاده ای را از منظر یک مدیر در قرآن به دنبال دارد . نظارتی که همراه با احساسات و عواطف پاکیزه و مهربانی و مهرورزی و نگاه انسانی است و این نکته ای بسیار مهم است. در توضیح این سخن از سخنان امام علی (ع) استمداد می جوییم.راهکارهای تفقد در کلام امیر المؤمنین حول سه یا چهار حوزه است که قابل تأمل می باشد.امیر المؤمنین در نامه ۵۳ که حدوداً به چهل زبان دنیا ترجمه شده است و در سال ۲۰۰۳ میلادی یونسکو و سازمان ملل به عنوان متن جامع و منشور مدیریتی آن را معرفی نمود ،در فرازی به مفهوم تفقد اشاره ای دارد:جناب مالک از کار زیر مجموعه خودت و کارگزارانت و اطرافیانت به عنوان یک مدیر شایسته به گونه ای تفقد کن که پدران نسبت به فرزندان خویش تفقد می کنند یعنی نگاه نظارتی ،یک نگاه همراه با عطوفت و مهرورزی و مهربانی.در اثر تفقد رشدو شوق و ذوق و تحرک به دنبال خواهد بود و نگاه متکبرانه و بدون تفقد در منظر مدیریتی قرآن سازگاری ندارد.امام می فرمایند اگر به این ها امتیازی دادی در نظرت بزرگ جلوه نکند . مبادا بگویی این فرصت و موقعیت را به شما دادیم حال چه و چطور. موقعیت ها،امکانات و شرایطی را که برای همراهانت فراهم کردی را از حد و اندازه واقعی خود در ذهنت بزرگتر مکن که این آفت مدیریت است آنگاه به همان مقدار انتظارو توقعت از آنها فزونی می یابد و نمی توانی رابطه ای صحیح و واقع گرا با زیر مجموعه خودت داشته باشی.آقای هانری فایول از صاحبنظران معروف مدیریت که مدیریت او چهارده اصل دارد ،اصل دوم وی تناسب بین مسئولیت ((((Responsibility و قدرت و اختیار ((authority)) است.در نگاه مقابل باز در عین حال که اختیاراتی برعهده ایشان قرار دادی آن لطف را کوچک مشمار . پس نه بزرگ نمایی و نه کوچک انگاری بلکه نگاهی واقع گرا محور کار و تفکر توباشد.نگاه رحیمانه و مهربانانه هرگز نباید از دقت ما بکاهد. ((... پس برکارهای آنان مراقبت دار و جاسوسی راستگو و وفاپیشه بر ایشان بگمار که مراقبت نهانی تو در کارهایشان وادار کننده آنهاست به رعایت امانت، و مهربانی بر رعیت.....)) نهج البلاغه / نامه ۵۳این دقت باید دو گونه باشد بازرسی و مأموران خودت را قوی کن. در حوزه های مسئولیت آور بایستی عیون یعنی چشم داشته باشیم.امیرالمؤمنین (ع) از کسی که می خواهد برای یک مدیرخبر بیاوردبه چشم تعبیر می کند یعنی بایستی به او اعتماد داشت.صفات این بازرسان صداقت،تجربه و فاداری است.امام می فرمایند،وقتی این ها بدانند که نظارتی پنهانی بر کارشان وجود دارد خود به خود موجب جدیت و شدت بیشتری در رفتارشان خواهد شد.سومین ممیزه تفقد در نزد امام علی (ع) تفقد همراه با فراگیری است یعنی نظارت نباید به حوزه های بزرگ و آمار و ارقام کلی منحصر شود.در نظارت صرفاً نباید به امور مهم و برجسته توجه داشت بلکه حواشی را نیز باید در زیر مجموعه نظارت خود قرار داد.چهارمین ویژگی لازم تفقد در نامه امام علی (ع) تفقد و نظارت شخصی است.پس اصل نخستی که در رفتار سلیمان می بینیم ،تفقد است.بیان شد که سلیمان بررسی و سر کشی کرد و گفت چرا هدهد را نمی بینم ،یا اینکه او از غایبان است.. این جا جستجوی سلیمان شروع می شود .در اینجا سلیمان نمی گوید هدهد کجاست؟چرا هدهد نیست؟ چرا نیامده است؟ بلکه می گوید من هدهد را نمی بینم و یا واقعاً هدهد نیست!نقص را به خودش نسبت می دهد. سلیمان کاستی را اول متوجه خود می نماید.این نکته ظریف قرآنی واقعاً قابل استفاده و زیباست.حال عضوی از مجموعه سازمان غیبت داردلذا سلیمان در برخورد با این صحنه باید سریعاً عکس العمل نشان دهد.اصل تنبیه و تشویق (انذار و بشارت) کلمه تنبیه و تنبه هر دو دارای یک ریشه و به معنای بیدار کردن از خواب است یعنی

غفلت زدایی پس فلسفه تنبه غفلت زدایی است نه انتقام،بیدار کردن و هشدار دادن است لذا در بحث تنبیه و تشویق نظر شخصی وجود ندارد.کلمه انذار در قرآن دارای همین معناست .انذار تنبیهی است که باید نتیجه آن بیداری باشد و بشارت تشویقی است که باید نتیجه آن آوردن نوید و ایجاد شوق باشد.انذار و بشارت به تعبیر قرآن ودر نظام مدیریتی ما خیلی مهم است باید نتیجه تنبیه و تشویق متناسب با این عناوین باشد. انبیاء الهی برای تنبیه و تشویق آمده اند .کتاب های آسمانی یا جنبه تنبیهی دارند یا تشویقی. (قال الرضا (ع) : هر آنکس که سپاسگزار لطف مردمان نباشد گویا شکر خداوند را به جای نیاورده است.) عیون الخبار الرضا (ع)/ج۲ ص۲۴در تنبیه و تشویق سه اصل حائز اهمیت است:اول قاطعیت- سلیمان وقتی که دید هدهد نیست ،گفت ((لَأُعَذِبَنَهُ)) لام مفتوح وقتی بر سر فعل می آیددلیل بر پتک وار بودن کلام است یعنی سخن کوبنده و پر صلابت.و نون تأکید نیز وقتی به انتهای فعل می چسبد یعنی قاطعیت.اول و آخر سخن با قاطعیت همراه است.اگر در تنبیه و تشویق برای به هر جهت ملاک ومعیار قرار گیرد هیچ فایده ای در بر نخواهد داشت . وعده ای داده می شود و شش ماه بعد عمل می شود یا خیر. نتیجه معلوم است کارگزاران ومجموعه نظرشان عوض می شود.دوم تنوع- سلیمان گفت من هدهد را مؤاخذه می کنم . نکته دومی که در تنبیه یا تشویق وجود دارد لزوم تنوع آن است که بسیار مهم می باشد و نبایستی همیشه تشویق و تنبیه چارچوب مشخص و منحصری داشته باشد.سوم تناسب - به عنوان مثال چهره های ماندگار علمی و فرهنگی را در سمیناری جمع می کنند سپس کلید خودروی ممتاز کشور را تحویل ایشان می دهند . این ها که نیازی چنینی ندارند بلکه تناسب پاداش برای ایشان حائز اهمیت است .شاید مکان مناسبی جهت پژوهش و تحقیق و امکاناتی این گونه بیشتر مد نظر آنها باشد. وقتی تنبیه و تشویق قرار است در سازمانی اعمال شود،مدیر اولاًباید توجه کند که:آیا این تنبیه و تشویق در دیگران تأثیر گذار است یا خیر؟بازتاب این مسأ له در سایر مجموعه چیست؟اگر چنین تناسبی را رعایت کنیم دیگر تبعات نامناسب نداریم.بنابراین سه نکته قاطعیت،تنوع و تناسب باید لحاظ گردد.در ادامه آیه سلیمان بیان می دارد که هدهد بایستی عذری موجه و قانونی برای غیبت خویش بیاورد.((قطعاًو را کیفری شدید خواهم داد ، یا او را ذبح می کنم یا مگر آنکه دلیل روشنی (برای غیبتش)برای من بیاورد!))نمل/ ۲۱ چیزی از این نشست فاصله نشد یعنی با فاصله و درنگی بسیار کوتاه هدهد آمد.اصل تکریم و تشخصهدهد یک عضو کوچک نهاد مدیریتی سلیمان است،او غیبت دارد.سلیمان هم به شدت برخورد قانونی خود را اعمال و زمینه را آماده می کند .اولین سخنی که هدهد به سلیمان می گوید ،انسان را متعجب می سازد.مخاطب هدهد سلیمان حشمت الله ونبی خداست فرد با عظمتی که سخن مورچگان وتمام وجود را می داند ورازهای خلقت را گشوده است.هدهد می گوید: ((چندان درنگ نکرد(که هدهد آمدو)گفت:من بر چیزی آگاهی یافتم که تو بر آن آگاهی نیافتی ؛ من از سرزمین سبا یک خبر قطعی برای توآورده ام.)) نمل/۲۱سلیمان !من احاطه و تسلط بر موضوعی دارم که جنابعالی از آن بی خبر هستید!سریع و صریح و بدون مقدمه.در نظام مدیریتی سلیمان آنقدر تکریم و تشخص به زیر مجموعه داده شده است که آنان کاملاًٌ و به راحتی می توانند همه چیز را صراحتاًبازگو کنند و این ها آن حریم را ندارند که موجب شود بسیاری از حقائق و مسائل بازگو و طرح نگردد. این موضوع در نظام مدیریتی قرآن یک اصل است . یک مدیر مسلمان با زیر مجموعه اش باید خیلی از حجاب ها را بردارد و اگر این تکریم و شخصیت بخشی به زیر مجموعه موجود باشد سه نکته پیش می آید.۰ فرصت مشارکتدر این حالت زیر مجموعه فرصت مشارکت با شما را پیدا می کنند و برای ورود به میدان کار تمایل می یابند . این نکته در زندگی پیامبر اسلام فراوان دیده می شودکه فرصت مشارکت فراهم می گرددیعنی این ها فرصت پیدا می کنند که استعدادهایشان را رو کنند .. اظهار رأی و نظریعنی در نظام سلیمانی ،عضو کوچکی که هدهد است،این فرصت را دارد که در قبال سلیمان شفاف و کامل اظهار نظر کند.. نتیجه تکریم صداقت و امانت استدر صورت شکوفا شدن چنین شرایطی رفتارهای صادقانه بروز می کند.هدهد گزارش می دهد که من از سرزمین سبا برای تو نبأ آوردم. کلمه نبأو خبر با هم متفاوتند، هر گزارشی را خبر می گویند؛اما خبر و گزارشی راکه تعیین کننده و تکان دهنده است را دیگر خبر نمی گویند بلکه به آن نبأ می گویند.در نبأ عظمت

وجود دارد و گزارش مهم را نبأ می گویند لذا قرآن در مورد تاریخ انبیاءاز واژه نبأ استفاده می کند.قرآن نبأ می گوید .هدهد نیز این گونه می گوید یعنی گزارش من تکان دهنده و جدی است.((من زنی را دیدم که بر آنها حکومت می کند،و همه چیز در اختیار دارد و (بخصوص) تخت عظیمی دارد!)) نمل/۲۳من در سرزمین سبا زنی را دیدم که او ولایت و حکومت و مالکیت داشت .او نظام حکومتی خوبی دارد دارای تمام امکانات مرتب ،منظم و شایسته است. آنها آفت فرهنگی بزرگی دارند وبه عوض خداوند در مقابل خورشید سجده می کنندو با الله آشنایی ندارند.((او و قومش را دیدم که برای غیر خدا–خورشید–سجده می کنند؛و شیطان اعمالشان را درنظرشان جلوه داده،وآنها را از راه بازداشته؛از این رو هدایت نمی شوند.)) نمل/۲۴نتیجه جدایی از خداوند همراهی با شیطان است چرا که یا انسان با خداست و یا با شیطان.هدهد این مشکل فرهنگی را می بیند و حساسیت ویژه ای نیز به خرج می دهد.دو پایه اصلی برای تولدهر جرمی وجود دارد اقتصاد یا فرهنگ،جامعه سبا از مشکل فرهنگ در رنجند هر چند اقتصاد رواجی دارند.این قوم درگیر پرستش خورشیدند.((چرا برای خداوندی سجده نمی کنند که آنچه را در آسمانها و زمین پنهان است خارج (وآشکار) می سازد و آنچه را پنهان می داریدیا آشکار می کنید می داند؟!)) نمل/۲۴حال عکس العمل سلیمان چیست؟ اصل تحقیق و تفحصکسی مانند هدهد با تمام این تسلط و آگاهی و جایگاه ،خبری را برای سلیمان آورده است.بعد از دریافت گزارش وخبر اولین جمله ای که ا ز زبان سلیمان خارج می شود،قابل تأمل است که بسیار مهم می باشد.بسیاری از مشکلات که ما در ساختارهای مدیریتی داریم به علت تصمیمات دفعی و آنی است که هیچ قابل برگشت نیست. بسیاری از آبروها و سرمایه ها بر باد می رود و سپس برمی گردیم که چرا این تصمیم گرفته شد و عکس العمل به جا بود یا نا به جا؟حتی اگر یک عضو نزدیک مجموعه و حوزه مدیریت هم خبری و گزارشی را که نبأ است می آورد؛باز سلیمان می گوید باید صحت و سقم همین گزارش را بررسی کنم.کلمه نظر در قرآن غیر از رؤیت است،رؤیت یعنی دیدن لیکن نظر فراتر از دیدن است.نظر به معنای نگاه همراه با دقت و تأمل ویژه است. اما در همین اصل دو ویژگی مهم است. ۱)دقت– که از کلمه نظر فهمیده می شود. ۲)سرعت –که فرصت از دست نرود.سلیمان می گوید باید دقت کنم و این دقتم باید با سرعت همراه باشد.نباید زمان و وقت را از دست بدهم،بایستی با دقت و سرعت گزارش تو را بررسی و مطالعه کنم و پاسخ دهم.((سلیمان گفت :ما تحقیق می کنیم ببینیم راست گفتی یا از دروغگویان هستی.))نمل/۲۷من این موضوع را بررسی می کنم آنگاه تصمیم لازم اتخاذ خواهد شد. اصل آموزش و تعلیم مستمر بعد از اصل تأمل و تحقیق و تفحص ،اما سلیمان عکس العمل نشان نمی دهد بلکه مبنا بر تحقیق و تفحص است لیکن بدون فوت وقت.حال بعد از این تحقیقات سلیمان چه می کند؟پاسخ آموزش و تعلیم مستمر است اساساً بنای قرآن کریم در مورد ما آدمیان به خصوص هنگامی که شأن ورتبه والاتر می شودچنین است.همان طوری که سنت بزرگان و پیشوایان دین نیز تعلیم و تعلم استمراری و بدون انقطاع است.وجود ما آدمیان به آموزش مستمر نیاز دارد و آموزش و تعلیم مستمر از اساسی ترین اصولی است که در مدیریت قرآن به آن توجه داده می شود ،آموزشی که هیچ گاه قطع نمی شود و باید لا ینقطع در فضای زندگی و مدیریتی حاکم باشد و برای مدیران،پرسنل و در تمام سطوح امتداد و استمرار داشته باشد .تغییرات محیطی آنقدر جدی است که یک نفر نمی تواند به این ها پاسخ دهد لذا طراحی سازمان های یادگیرنده و یاد دهنده ایجاد می شود.در سازمان باید بخشی چنینی وجود داشته باشد که بتواند سازمان فراگیرنده و فرادهنده باشد و این مقوله ای است که در تفکرات مدیریتی به صورت جدی وجود دارد و ماهیتش تعلیم و تعلم مستمر ،باز آموزی و آموزش ضمن خدمت است.سلیمان مطالعات لازم را انجام داده است،سپس می گوید هدهد این نامه را بگیر و ببر.تمام کلمات به کار رفته دارای ظرافت است .((هذا)) یعنی همین. یعنی نباید هیچ تغییری در این متن اداری ایجاد شود لذا با حفاظت تمام و با امانتداری کامل به مملکت سبا وارد می شوی و نامه من را در حضور کار گزاران حکومت و مدیران قرار می دهی معنای این مفاد یک آموزش کامل پرسنلی است .سلیمان به هدهد چنین آموزش می دهد که نامه را بگیر و مقابل ملکه سبا بگذار آنگاه چندقدم عقب بر گرد و سپس آن جا بایست و چیزی نگو و پاسخ را بگیر و برای ما بیاور.((

(ملکه سبا) گفت : ((ای اشراف!نامه پر ارزشی به سوی من افکنده شده!)) نمل/ ۲۹ اصل ضرورت تحصیل مهارت های شخصی این اصل برخواسته از همین کلمه کتاب کریم است. سلیمان نامه ای نوشته است و به ملکه سبا تقدیم شده است؛اما شگفت انگیز نحوه برخورد با آن است ،صحنه ای که قرآن گزارش می دهد.ملکه سبا می گوید من نامه ای دیدم که طی عمرم چنین نامه نگاری اداری را ندیده بودم ؛این کتاب کریم است. در جایگاه و منصب مدیریت یک سری مهارتها لازم است .در بحث های مهارتی مدیریتی بحث((Personal Skills)) مطرح است و مهارت های شخصی که یک مدیر بدون شک به آن نیاز دارد.در قرآن سه مهارت عمده را برای مقام مدیریت ملاحظه می شود .۱- تحمل مهارت اول تحمل است جمله معروفی از امیر المؤمنین (ع) نقل است که و می فرمایند:فراخ سینگی و بردباری دست افزار سروری است و سالاری.یا کسی بر منصب مدیریت ننشیند یا اگر نشست سعه و شرح صدر را باید تمرین کند.کلمه شرح باز کردن حقیقتی است که ظرفیت فراوانی دارد.یاد الهی انسان را قرار می دهد و در وجود انسان ثبات و تسکین را حکمفرما می کند.انسان در مقام تحمل دو خصیصه عمده و مهم پیدا می کند. اول – وسعت دید که برای یک مدیر بسیار ارزشمند است.از فضایی برتر به مجموعه نگریستن و دارای وسعت نظر بودن که مع التأسف آفت مدیریت شایسته ،تنگ نظری هایی است که هیچ قابل قبول نمی باشد.دوم- سماحت، بزرگواری و کرامت نفس.در مقام مدیریت تحمل خود عامل ایجاد سماحت و گذشت هایی است که ضرورت دارد.دو چیز تحمل انسان را بالا- می برد .یکی آگاهی و دیگری عشق.۲- تسهیلمهارت دوم تسهیل است ((وَیَسِرلی اَمری)) برای انجام دادن یک فرایند و کار از راههای مختلفی می توانیم استفاده کنیم.ما باید به مهارت تسهیل مجهز باشیم که مبتنی بر تفکر است . وقتی انسان به خود فرصت فکر کردن می دهد و تفکر را تقویت می کند نتیجه و بازتاب آن بدون شک تسهیل است یعنی یک مدیر فکور همیشه کوتاه ترین راه را برای مقصد انتخاب می کند که همان صراط مستقیم است یعنی راهی که مبتنی برتفکر باشد.۳- تفهیممهارت سوم تفهیم است .مهارت تفهیم محتاج و مبتنی برتسلط است با تسلط انسان می تواند مهارت تفهیم را دارا باشد. از ابزار مهم در مدیریت تسلط در بیان و تحصیل این مهارت است یعنی مدیر باید قوت سخن گویی داشته باشد و برارکان کلام مسلط باشد و بتواند بابیان رضایتمندی عموم را جلب کند.در بروکراسی ماکس وبر دو تفسیر وجود دارد . یک تفسیر عامیانه و غلط که روح ماکس وبر هم از این بحث بی خبر است!که از آن به دیوان سالاری یا کاغذ بازی تعبیر می شود ولی از اجزاءمعنای صحیح آن آموزش دقیق مکاتبه اداری است که در منطق قرآن برای یک مدیر ضروریست.سلیمان حشمت الله این مهارت را به اوج رسانده است .اصل صراحت و ادب در متن نامه این اصل دیده می شود که سلیمان بی هیچ واهمه ای با نهایت صراحت مضمون و مطلب خود را انتقال می دهد وخواسته اش را صریحاً متذکر می شود. پوشیده کاری وجود ندارد . گاهی انسان صریح صحبت می کند و می گوید من رک می گویم ،اگر بدت هم بیاید مهم نیست!خیر این قبول نیست بلکه ما صریح می گوییم ولی به شکلی که کسی نیز آزرده و رنجیده نشود ؛یعنی بانهایت صراحت و شفاف سازی و در عین حال از هنجار ادب نیز خارج نمی شویم.پس اصل صراحت و ادب بسیار مهم است و از ارکان ادبیات کلامی و کتابی مدیریت است.(((سپس) گفت: ای اشراف (وای بزرگان) ! نظر خود را در این امر مهم به من بازگو کنید که من هیچ کار مهمی را بدون حضور (و مشورت ۹ شما انجام نداده ام.))نمل/۳۲پس از دریافت نامه ،ملکه سبا جلسه هیأت دو لت را تشکیل داد.مجموعه کارگزاران و بزرگان دولت را دعوت کرد و گفت:ای بزرگان!نظرات خود را بیان کنید.من از پیش خود تصمیم نمی گیرم.دوست دارم تصمیم با رأی جمع باشد. بگویید چه کنم؟جلسه هیأت دولت برگزارو رایزنی انجام شد. این زن از سیاست و کیاست بالایی برخوردار است. او تصمیم دیگری گرفت و گفت،برایم ابهام ذهنی مانده و اگر آن ابهام رفع شود آنگاه می توانم به شما بگویم نظرم چیست؟لذا نیاز به آزمون و آزمایش است.اصل عزت وشرافتاین جا اصل هشتم به صحنه می آید که بحثی درونی و اخلاقی و وجدانی است یعنی اصل عزت و شرافت،همان اصل خویشتنداری نفس.ارزان نفروختن وجود در مقام مدیریت کیمیاست. عزت وشرافتی که در وجود یک کار گزار و یک مدیر واقعاً ضرورت ورفعت دارد.ملکه سبا گفت،راه این

است که من هـدایای بسیار نفیس و گرانقـدری رابرای سلیمان می فرستم. بعـد ببینیم با این هـدایا چه می کند؟هدایا برای سلیمان رسید.((هنگامی که(فرستاده ملکه سبا)نزد سلیمان آمد گفت:((می خواهید مرا با مال کمک کنید(و فریب دهید)؟!آنچه خدا به من داده بهتر است از آنچه به شما داده است؛بلکه شما هستید که به هدیه هایتان خوشحال می شوید.)) نمل/ ۳۶سلیمان گفت :آیا چشم مرا به اموالتـان خیره می کنیـد؟شـمایید که به این مسائـل دلشـاد می شویـد!این مسائل در عقیـده ما تأثیری نـدارد.اصل ابراز و اتخاذ عکس العمـل منـاسب ((بـه سـوی آنـان بـاز گرد (و اعلامـ کـن)بـا لشـکریانی بـه سـراغ آنـان می آییـم کـه قـدرت مقـابله بـا آن را نداشته باشند؛وآنان را از آن (سرزمین آباد) با ذلت و خواری بیرون می رانیم!))نمل /۳۷سلیمان به هدهد،می گوید به سوی این هـا برگرد و خبر من را به اینـان بگـو که چگونه عمـل می کنم. این نکته مهم است که مـا در مواضع مختلف بتوانیم مناسبترین واکنش را نشان دهیم.اگر در نظام مدیریتی تعقل محور باشد نه مباحث حاشیه ای ،انسان برآن اساس می تواند مناسبترین تصمیم را بگیرد که از مقوله های تصـمیم ممکن است تهدید و توبیخ باشد. سـلیمان عکس العمل سریع و مناسب را اتخاذ می کند و به هدهد می گوید به آنان بگو که به زودی به سوی شـما با سپاهی گران خواهم آمد که توان مقابله با آن لشکر را نداشته باشید و شما را به ذلت از شهر و دیارتان بیرون می کشم و در پیش من تحقیر خواهید شد!جمله عجیب وتکان دهنده است.با عنایت به عملکردسلیمان مشـخص می شوددر مقام تهدید و توبیخ،تکیه ما بیشتر بر تهدید است تا عمل.مقدار تهدید و بار کلامی سـخن بیشتر از بار عمل آن است یعنی آن صولت مـدیریتی در مواردی بایـد واقعاً غـالب و حاکم باشـد و این روحیه قابل توجه است.از معنا این کلام می توان فهمید که اصـلاًکار به جنگ و جدل نکشـید . ملکه سبا آزمونی برای سـلیمان انجام داد و دید سـلیمان مرد دینار و درهم نیست لذا تسـلیم سـلیمان شد . نه جنگ است و نه تهدیدبا یک عمل صالح و صادقانه و پاکیزه تسـلیم شد.اصل ارزیابی و ایجاد رقابت سالم(((سلیمان) گفت: ((ای بزرگان!کدام یک از شما تخت اورا برای من می آورد پیش از آنکه به حال تصمیم نزد من آیند؟)) نمل/۳۸ گفته شد ملکه سبا یک عرش و تخت سـلطنت خاص داشت که نماد قدرتشان و دارای ارزش ویژه ای بود . سلیمان خطاب کرد،ای گروه همکاران وهمیاران من!چه کسـی می تواند قبل از اینکه ملکه سـبا حاضـر شود تخت اورا برای من بیاور؟!یک اصل کارآمد و فوق العاده قوی،این جا سـلیمان می خواهـد مجموعه او کار مهمی انجام دهنـد . سازمان می خواهـد تحول و مسـئولیت سـنگینی را انجـام دهـد.کـار بـا اطلاـع رسانی عمومی اقـدام می شود پس قسـمت اول اصل اطلاع رسانی گسترده است که از آیه مشـخص می شود.حـال این اطلاـع رسـانی برای چه موضوعی است؟برای اعطـاءفرصت، نکته دوم اعطاءفرصت است.به همه مجموعه فرصت داده می شود و به همه ایشان برای حضور و حاضر شدن در این طرح و پروژه فرصت داده می شود . این فرصت زمینه ای برای شکوفایی اسـتعدادهاست.مهره هـای پنهـان وپیـدا در سازمـان بایـد آشـکار شونـد و این موضوع نیازمنـد آزمون هـای این چنین است.سـلیمان فراخوان عمومی کرد .همه برای طرحی که سـلیمان می خواهد عرضه و پیشنهاد دهد،آماده اند . پیشنهاد چیست؟چه کسی می تواند در سریعترین فرصت ممکن این تخت را برای من بیاورد؟شما پیشنهادات خودتان را ارائه کنید؟ پیشنهاد اول بیان می شود: ((عفریتی از جن گفت:من آن را نزد تو می آورم پیش از آنکه از مجلست برخیزی ومن نسبت به این امر، توانا وامینم.)) نمل/ ۳۹با کمی دقت می توان دریـافت که اعطاء فرصت و اطلاع رسانی در حـدی انجام شـده است،که یک جن و عفریت هم مقابل سـلیمان حاضـر می شود و پیشـنهادش را در کمـال آزادی مطرح می کنـد.در حوزه سـلیمان نمی توان به گزاف و دروغ و لاـف سـخن گفت. من قوت اجرای این کار را دارم یعی هم توان عملی دارم و هم توان ارزشـی کار را،هم قوی هسـتم وهم برای انجام دادن این کار امین.اصـل ارزش گـذاری و شایسته سالاریتـا ارزش گـذاری دقیق نشـده باشـد و معیارهای تثبیت شـده را مشـخص و معلوم تعریف نکنیم،نمی توانیم انتخابی اصلح و شایسته داشته باشیم.سلیمان با معیاری طلایی گزینش و ارزیابی می کند.او انتخاب اصلح و شایسته سالاری را مطرح و برقرار می سـازد.معیارهـایی کـه نزد سـلیمان وجـود دارد ،اول قـوت و دوم امـانت اسـت.((امـا کسـی کـه دانش از کتـاب (آسمانی) داشت گفت:پیش از آنکه چشم بر هم زنی ،آن را نزد تو خواهم آورد!)) نمل/۴۰ سه ضلع انتخاب شایسته ،قوت و علم و

دانش است که معیار گزینش و شایسته سالاری سلیمان می گردد.وقتی امنیت در حوزه کاری قویترین متخصصان و اعتماد به شخصیت کاری ایشان نباشد متأسفانه نمی توانند بارهای سنگین را بردوش حمل کنند و همین طور متعهد ترین و متدین ترین افراد نیز وقتی دانش کافی و لازم را نداشته باشند،در مجموعه ثمر ده نیستند.منطق پیامبران الهی این است که باید این دو بال قرین هم باشند،تعهد و تخصص در نظام شایسته سالاری محور ومعیار است.منتخب سلیمان کار را انجام داد. سلیمان چشم باز کردو تخت ملکه سبا را مقابل و پیش روی خود دید.پس ازآنکه سلیمان تخت را مقابل خویش دید،سریعاًلب باز کرد و گفت این قدرت،سرعت،توانایی و اقتدار که در رویه حکومت و مدیریت ومجموعه کارگزاران من وجود دارد از فضل پروردگار است تا مرا امتحان کند که آیا شکر گزار او خواهم بود ویا متأسفانه نعمت اورا کفران می کنم.((.. وهنگامی که (سلیمان) آن (تخت) را نزد خود ثابت و پابرجا دیدگفت:این از فضل پروردگار من است،تا مرا آزمایش کندکه آیا شکراورا به جا می آورم یاکفران میکنم؟و هرکس که شکرکند،به نفع خودشکرمیکند؛وهرکس کفران کند(به زیان خویش نموده است)پروردگارمن،غنی وکریم است.)) نمل/۴۰اصل دوری از غرور و توهمظاهر این اصل اخلاقی است؛اما در پس آن صدها نکته وجود دارد .تعریف ساده و معمولی غرور چنین است بزرگتر دیدن داشته ها و کمتر دیدن نداشته ها. نتیجه این خلأ و فاصله بیشتر وکمتری که واقع بینانه هم نیست،غرور است.وقتی مدیر دچار غرور می شود،دیگر نکته مثبتی در او اثر ندارد. انتقاد پذیر نیست و اولین نقطه توقف است و قطعاًچنین انسانی با این برداشت دچار توقف و سقوط است و هیچ پیشرفت و رشد و تکاملی در رفتار او دیده نخواهد شد.در حوزه رفتارهای مدیریتی این قضیه از نظر قرآن بسیار جدیتر و عمیقتر است و این گفته سلیمان همین موضوع را ثابت می کند .نگاه ما به موضوعات بیرون یا نگاه آلی است و یا استقلالی و نگاه ما به دنیا نیز این گونه است.سه موضوع هستند که این نگاه در آنها تعیین شده است.ثروت،قدرت،علم.اگر آدمی بتواند دیدگاه خودش را تنزل دهد ودر حد نگاه ابزاری و آلی به قدرت،علم و ثروت بنگردو آنها را وسایلی برای پا نهادن به کمالات و سعادت ابدی و موفقیت های بعدی بداند،انسان کاملی بوده ودر تمام حوزه ها موحد است. حال اگر دیدگاه تنزل پیداکندو در حد استقلالی شدیعنی مستقلاً،در این حالت انسانی که به این سه موضوع به شکل استقلالی نگاه کند منطق او این است که هدف وسیله را توجیه می کند و برای رسیدن به آن استقلال از هیچ چیزی فرو گذار نخواهد بود.هربرت سایمون بحثی تحت عنوان ((ends-Goals)) دارد و در آن زنجیره هدف و وسیله را مطرح می کند.وقتی دیدگاه مانگاه ابزاری به این مقاصدومفاهیم می شود،دیگر هیچ گاه غرور مارافرا نمی گیرد،چون می دانیم برای رسیدن به اهداف باید از این ابزار استفاده صحیح بنماییم.اگر آدمی بخواهد در رفتار خود دچار غرور و اعجاب نباشد و متوقف نشود،نیازمند تمرین عملی است که باید وجود داشته باشد،باید ابتدا در رفتار و گفتارخودمان نگاه منتقدانه داشته باشیم و بعدرضایتمندانه و لیکن نسبت به دیگران اول نگاه رضایتمندانه سپس منتقدانه.اگر این چنین عمل کنیم غرور در جان نمی نشیند. انسان در رفتارهای خود بایددرحوزه مدیریت اعتدال و میانه روی در شخصیت را داشته باشد و آن را حفظ کند.در مقابل این قدرت و اقتدار هیچ غروری سلیمان را نمی گیرد.تحولی این چنین عظیم پیش آمده و او آن را نه متعلق به خود بلکه از فضل پروردگار می داند.خدا این موقعیت را عطا فرموده حال چگونه باید از این ابزار استفاده کرد ؟شکر ،نه گفتن الحمدلله شکر نیست ؛شکر یعنی استفاده بهینه از فرصت ها و موقعیت ها.همچنین کفر وکفران یعنی استفاده غلط و نا به جا از فرصت ها و موقعیت ها.خداوند که به شکر ما نیاز ندارد پس خود زیان نموده ایم. اصل کتمان و پوشیده کاری (((سلیمان)گفت:تخت او را برایش ناشناس سازید؛ببینم آیا متوجه می شود یا از کسانی است که هدایت نخواهد شد؟)) نمل/۴۱ مکر،کیدو حیله کلماتی هستند که شنیدن آنها در ذهن عموم جامعه بار مثبتی ندارد ،اما باید دانست که این مفاهیم از اجزاءکار مدیریت است و یک مدیر نیاز به مکرو کید و حیله دارد ولیکن با این تفاوت که در قرآن ماهیت این واژگان منفی نیست.کلمه مکر به معنای کاری است که با تدبیری پنهانی انجام می شود . بسیاری از تصمیمات وقتی آشکار می شود ما را از هدف و مقصود باز میدارد.این موضوع همه جا

مصـداق دارد در سیاست،مدیریت، دیانت... بنابراین اصل و انگیزه هر دو مهم است.در قرآن سه راه انتقال پیام معرفی می شود :اول حکمت،سخن منطقی و برهانی،دوم موعظه حسـنه و سوم جـدال نیکو.قرآن می گویـد برای اینکه پند گفته شده پذیرا باشد باید دو کـار انجـام پـذیرد: اول انگیزه اصـلاح شـود ،پس موعظه حسـنه آن است که به قصـد تربیت گفته شود نه تحقیر.دوم بایـد روشـتان اصـلاح شود. یعنی از روش های درست استفاده گردد. مستقیم فایده ای ندارد.موعظه باید غیر مستقیم باشد.این مباحثی که بیان شد پنهـان کـاری ،پوشـیده کـاری کتمـان،مکر، کیـد با انگیزه صـحیح و روش درست فوق العاده مؤثر است و اساساًاز لوازم و ابزار کار مـدیریت است. اصل هدف گذاریمقول تعیین هدف در مباحث مدیریتی مهمترین بحث است یعنی وقتی یک سیسـتم را تعریف می کنیم،چهـار نکته در سیسـتم وجـود دارد.الف) منـابع ب)اهـداف ج) اجزا

د)رابطه بین اجزادر این پروژه رابطه بین اجزا باید تعریف شود که چگونه وبر چه اساسی است.خداوند برای وجود ما منابع و اهدافی در نظر گرفته است.چنین دیـدگاهی نظـام منـد و دارای هـدف می باشـد.؛ همـان که در مـدیریت از آن به هـدف گـذاری تعبیر می شـود.دو واژه هـدایت و رشـد در قرآن دارای مفهـومی است.یـافتن هـدف،هـدف صـحیح را شـناختن و تمیز صـحیح آن در قرآن ((رشد))نام دارد یعنی هدفیابی و هدفمندی.حال بعد از هدفگذاری و شناختن هدف باید بهترین،عالیترین،ارزانترین و کوتاهترین راه رسـیدن به این هـدف را شـناسایی کنیم .هـدایت کوتاه ترین و مناسـبترین راه رسیدن به هدف است. چنانچه این راه را درست پیدا نکردیم،دچار ضـلالت می شویم.در مدیریت با هدف گذاری،حرکت صحیح شکل می گیرد. در تفکر مدیریت قرآنی هدف تعیین و مشخص شده است.سلیمان با اصل پوشیده کاری و پنهان کاری عیاری برای سنجش شخصیت ملکه سبا به کار می برد. ((هنگامی که آمـدف به او گفته شـد))آیـا تخت تـو این گونه است ؟))گفت:گویـا خود آن است!و مـا پیش از این هم آگـاه بودیم و اسـلام آورده بودیم.)) نمل/۴۲وقتی ملکه وارد شـد به او خطاب شـد که آیا این شبیه تخت شـما نیست؟نگاهی کردو گفت اصـلاًاین خود تخت من است . ما قبل از اینکه این جا بیاییم تسـلیم بودیم.برای سـلیمان هنوز اول کار است.سلیمان در نظام مدیریتی خویش هدف دارد و نمی خواهدکسـی راتسـلیم خودش کند بلکه می خواهد اورا تسلیم خداوند کند.تمام مقصد و منظورنظام مدیریتی سلیمان به سوی خداونـد است.مسائـل وعملکرد او گردخودش نمی چرخـد.خود محوری نـدارد.سـلیمان هـدف برتر و عـالی دارد.((واو را از آنچه غیر از خـدا می پرستیـد بـاز داشت فکه او (ملکه سبـا) از قوم کافران بود.))نمل/۴۳((به او گفته شد:داخل حیاط(قصـر)شو!)) نمل/۴۴سلیمان خطاب به ملکه می گویـد در این صـرح داخل شو.تا ملکه سبـا داخل شد احساس کرد که محل دارای آب است لذا زانو را بالا زد که پایش خیس نشود و سـلیمان تبسـمی کردو فرمود این هم یکی از پوشـیده کاری ها و صنعت ماست.((... هنگامی که نظر به آن افکنـد پنـداشت نهر آبی است...)) نمـل/۴۴((...و سـاق پاهای خود را برهنه کرد (سـلیمان) گفت:قصـری است از بلور صاف...))سـلیمان ملکه سبـا راتسلیم می کند برای کسی که باید همه تسلیم او باشند.چرا که در وجودش ذره ای از غرور و شکوه و عظمت باقی مانده فرو ریزد.(((ملکه سبا) گفت:پروردگارا!من به خود ستم کردم؛و (اینک) با سلیمان برای خداوندی که پروردگار عالمیان است اسلام آوردم.)) نمل/۴۴گفت: پروردگارا !من تا کنون به خویشـتن ستم می کردم و کوتاهی داشتم الان همراه سلیمان برای پروردگـار جهانیان تسـلیم می شوم.با این پرده آخر دوره مـدیریت سـلیمان تمام شـد. وجود را برای رب العالمین و آن هـدف عالی و بلندی که سـلیمان دارد تسلیم نموده است.هیچ هدفی برتر از جمال مطلق، کمال مطلق و زیبایی مطلق نیست و اصلاً بشر تشنه مطلق است یعنی به مقـامی و عنوانی و مـالی می رسـیم تـا متوجه می شویم،مطلوبی که به دنبـال آن بوده ایم را در نیـافته ایم و هنوز احساس تشـنگی داریم. کمال مطلق،علم مطلق،شـکوه مطلق و تمام این صـفات تنها در مورد خداونـد سـبحان مصداق دارد و اوسـت که)) ... چرا که خداونـد بر همه چیز توانـاست.))بقره/۲۰ ((.... و اوبـه هر چیز آگـاه است.)) بقره/۲۹ اگر هـدف ما کمال و جمال مطلق باشد،ما هم خدایی داریم.ما هم سیرمان و نگاهمان خدایی می شود و هدف گذاری سلیمان در سلوک پایانی مدیریتی رسـیدن به قرب و این صـفات خداونـدی و تسـلیم حضـرت باری تعالی است.قرب به خداونـد مفهومش همین است.قرب خـدا یعنی

احساس صفات خداوند.در گذشته آسیاب های آبی را شکلی می ساختند که سطح آسیاب آبی را پایین می انداختند. جوی آب از بالا ده می آمد و بر روی پره ها می ریخت. خوشا! به حال کسی که همیشه آب در آسیاب او بود. آسیان شروع به چرخیدن می کرد. اگر آب را از بالا قطع می کردند،آسیاب می ایستاد.مدیریت گرداندن است لیکن اگر خداوند آب را ببندد او هم از آنجا نمی جنبد این یعنی قرب به خدا یعنی بدانیم اگر آبی در آسیاب ماست،اگر تفکر،اندیشه،حرکت و موفقیت داریم نیست مگر قوت و قدرت و رحمت الهی.گفتار اول محورهای چهارگانه ارتباط در قرآن جایگاه مدیریت قرآن گفتار دوم سرفصل های پنجگانه ۱)آیات عقاید ۲)آیات الاحکام ۳)آیات اخلاقی ۴) قصص و تاریخ قرآن ۵)حکمت ها و مثل های قرآنی ویژگی های تاریخ و قصص قرآن اصل تفقد و نظارت اصل تنبیه و تشویق (انذار و بشارت) اول- قاطعیت دوم- تنوع سوم- تناسب اصل تکریم و تشخص اول)فرصت مشارکت دوم) اظهار نظر و رأی سوم)نتیجه تکریم امانت و صداقت است اصل تحقیق و تفحص الف)دقت ب) سرعت گفتار سوم اصل آموزش و تعلیم مستمر اصل ضرورت تحصیل مهارت های شخصی تحمل تسهیل تفهیم اصل صراحت و ادب اصل عزت و شرافت گفتار چهارم اصل ابراز و اتخاذ عکس العمل اصل ارزیابی و ایجاد رقابت سالم اصل ارزش گذاری و شایسته سالاری گفتار پنجم اصل دوری از غرور و توهم اصل کتمان و پوشیده کاری اصل هدف گذاری

مدیریت و فرماندهی در اسلام

نویسنده : آیت الله مکارم شیرازی

خلاصه کتاب- ناشر : انتشارات هدف- تعداد صفحات :۲۱۰صفحه - تهیه و تنظیم : معصومه دهقان - هرکس در زندگی خود به نحوی با مساله مدیریت درگیراست ، در سطوح بالا یا پایین . نه تنها دولتمردان ، فرماندهان، روسای دانشگاهها ، مدیران ادارات، گردانندگان چرخهای صنایع و موسسات خصوصی بلکه هر انسانی در محدوده کسب و کار و خانه و خانواده خود ، با نوعی از مدیریت سرو کار دارد، که اگر به طور صحیح انجام شود راهها نزدیك ، فعالیت ها پرثمر ، کوششها پربار ، مشکلات کم و موفقیت و پیروزی قطعی است . به عکس آنچه بعضی فکر می کنند ، مشکل بزرگ جامعه ما ، مشکل کمبودها نیست مشکل ضعف بعضی از مدیریتها است که هر گاه با الهام از مبانی اسلام و دستورها ی جامع الاطراف و حرکت آفرین آن اصلاح گردد.به سرعت می توانیم ضعفها را به یاری خدا جبران کنیم و بر مشکلات پیروز شویم و انقلابمان را به سرعت پیش برین مدیریت روح یك تشکیلات و اساس آن است که بر پایه اخوت اسلامی و نه قیمومت و استثمار غربی وشرقی استوار باشد مدیریتی که نبوغهارا شکوفا سازد ، استعدادها را پرورش دهد و حرکتها را منظم و سریع و همسو و هم جهت کند . ساختمان وجود آدمی نیز یك نظام تشکیلاتی فوق العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یك مدیریت صحیح و نمونه را به عالیترین صورتی در برگرفته است . این تشکیلات حیرت انگیز و منظم دارای بخشهای زیر است .۱- برنامه ریزی ۲- فرماندهان و مدیران کل و جزئ ۳- بازوهای اجرائی ۴- انگیزه های حرکت ۵- برنامه ریزی و سازماندهی ۶- کنترل و هماهنگی و .....به طوری که اگر یك لحظه ، گوشه ای از این مدیریت از کار بیفتد مرگ به سراغ انسان می آید و یا لا اقل بیمار می شود به همین دلیل برای پی بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط مساله مدیریت و فرماندهی ، راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان بزرگ و کوچك الهام و الگو بگیریم و به این دستور پر معنی قرآن تحقق بخشیم .و فی الارض آیات للموقنین و فی انفسکم افلا تبصرون در پهنه زمین نشانه های است برای ارباب یقین و در درون جان شما نیز آیات و نشانه های دیگری است آیا نمی بینید .امیر مومنان علی (ع) نقش فرمانده و مدیر کل را در جامعه به رشته و نخ گردن بند تشبیه کرده است که دانه ها و مهره ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آنها یك واحد به هم پیوسته به وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد مهره ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می دهد .فرمود : و مکان القیم بالامر مکان النظام من الخرز ، یجمعه و یضمه فاذا انقطع

النظام تفرق الخرز و ذهب ثم لم یجمع بحذا فیره ابدا (نهج البلاغه)موقعیت فرمانده و قیام کننده به امور دین ، مانند کار رشته است که مهره ها را جمع می کند و پیوند می دهد ، اگر رشته بگسلد مهره ها از هم جدا شده پراکنده می گردد و دیگر هرگز به تمامی جمع نخواهد شد. اهداف اصلی مدیریت اسلامی بی شک اهداف مدیریت در اسلام ، جدا از اهداف حکومت اسلامی که مدیریت ها ، جزئی از پیکره آن است نمی تواند باشد . بنابراین باید در یک مقیاس وسیع و کلی اهداف حکومت را در اسلام ، مورد بررسی قرار دهیم تا هدف مدیریت هائی که بدنه این حکوت را تشکیل می دهد مشخص گردد.بلکه فراتر از این موضوع (هدف از آفرینش بشر) از نظر جهان بینی کلی اسلامی باید در فهم دقیق اهداف مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گیرد که بدون آن مساله مدیریت و فرماندهی شکل اسلامی خود را از دست داده و به رنگ مدیریتهای غربی وشرقی در می آید حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ بدون تردید اسلام به مساله حکومت به عنوان یک هدف نمی نگرد بلکه آن را یک وسیله برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می شمرد اما این اهداف کدام است و چگونه است ؟ در یک بررسی کلی چهار هدف عمده بیش از همه جلب توجه می کند که نه تنها حکومت اسلامی ، بلکه مدیریت هائی که از آن نشات می گیرد نیز باید در مسیر این چهار هدف گام بردارد :۱- آگاهی بخشیدن به انسانها ۲- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی ۳- اقامه قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه ۴- آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت بهتر این است که برای درک عمق این اهداف ، از خود قرآن که اصیل ترین و معتبر ترین سند دینی ما است کمک بگیریم ، قران در مورد اصل آگاهی و تربیت انسانی چنین میگود :هو الذی بعث فی المیین رسولا منهم یتلو ا علیهم آیاته و یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه و ان کانو من قبل لفی ضلال مبین خداوند از میان جامعه ای که فاقد سواد و اشنائی به خواندن و نوشتن بود پیامبر و فرستاده خودر ا برانگیخت تا ایات خدا را بر آنها بخواند و انان را تربیت کند و کتاب خدا و حکمت و دانش به آنها تعلیم دهد ، اگر چه پیش از آشنائی به مبانی تعلیم و تربیت اسلامی ، اشکارا گمراه بودند و را ه صحیح زندگانی را نمی شناختند .مهم این است که در حکومت اسلامی همه معیارها مخصوصا معیار مدیریت معیار اسلامی و از کتاب و سنت مایه گیرد ، تا این حقیقت اشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی و سیاسی وفرهنگی و اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته شده شرق و غرب برتری دارد .اگر خدای ناکرده براثر سهل انگاریها ، و عدم رعایت موازین اسلامی مدیریت ها به بن بست و ناکامی کشد بیم این می رود که ناآگاهان یا دشمنان قسم خورده آن را به حساب ضعف مبانی مدیریت در اسلام بگذارند و مکتب از این رهگذر صدمه ببیند و این مصیبتی است بزرگ و ضایعه ای جبران ناپذیر .پیامبر ا سلام مدیر و فرمانده بی نظیر حتی آنها که اسلام را به عنوان یک آئین الهی و آسمانی نپذیرفته اند در این امر شک ندارندکه پیامبر اسلام ، فرمانده بزرگی بود که پیروزی سربازانش را در کمترین مدت و با کمترین ضایعات ، تامین کرد . و از نظر مدیریت نیز آنچنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی ، تمدنی بزرگ به وجود آورد و از قبائل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد ة شک نیست که تالیف امتی واحد ازقبائلی که در طول تاریخ به نزاع و تخاصم و حمله و هجوم بر یکدیگر عادت کرده بودند و خون همدیگر را می ریختند در اندک مدتی کاری بس بزرگ و معجزه اجتماعی بی نظیری است که تاثیر آن بر کل تاریخ بشر بر کسی پوشیده نیست.مدیریت دقیق در تمام مراحل : بعد از ورود پیامبر به مدینه ، حوادثی رخ داد که هریک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود به عنوان نمونه :۱- ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود ۲- عقد مواخات ۳- مسد پایگاه عبادت و حکومت ۴- پیمان عدم تعرض ۵- پرهیز از جنگ در جبهه های مختلف ۶- ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان ۷- بیعت گرفتن و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی ۸- بینش دقیق پیامبر در آئین نبرد قرآن مجید در مورد شخص پیامبر (ص) پنج صفت را به عنوان دلائل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده است :لقد جائکم رسول من انفسکم. عزیز علیه ما عنتم . حریص علیکم . با لمو منین روف رحیم از سوی خدا پیامبری به سراغ شما آمد که از خود شما است . کسی که ناراحتیهای شما بر او ناگوار و سنگین است و برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است و نسبت

به مو منان مهربان و رحیم است .به این ترتیب : جوشیده بودن از میان توده های جمعیت و مردم مستضعف ، دلسوزی فوق العاده ، علاقه شدید به سامان بخشیدن به کار مردمی که تحت رهبری او هستند ، و بالاخره مهر و محبت فوق العاده ، از ویژگیهای مهم این پیامبر از خصوصیات رهبری و مدیریت او و هم از عوامل پیروزی سریع و عمیق او بود.مسئولیت ها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده پیش از آنکه شرایط علمی و اخلاقی یک مدیر لایق ، روشن شود ، با ید ابعاد وظائف اورا در نظر بگیریم ، چرا که همیشه شرایط بر محور وظائف دور می زند ، و بدون شناخت ابعاد وظیفه یک مدیر و فرمانده هرگز نمی توان شرائط لازم برای احراز آن پست را برای او تعیین کرد .به طور کلی می توان گفت یک مدیر ، ده وظیفه عمده و اصلی دارد :۱- تصمیم گیری ۲- برنامه ریزی ۳- سازماندهی ۴- هماهنگی و کنترل ۵- ایجاد انگیزه و ابتکار ۶- چاره جوئی و پیشگیری ۷- بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی ۸- جمع آوری اطلاعات آمار لازم ۹- جذب نیروهای صالح ۱۰- تشویق و توبیخ تصیم گیری :مدیر باید قبل از هر چیز برای انجام وظائفی که به عهده او محول شده تصمیم گیری لازم را به عمل آورد و برای انجام این مقصد باید از امور زیر کمک گیرد :الف- اگاهیها و تجربه های گذشته در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خواندخه ، یا در پستهای دیگری به عنوان تجربه اندوخته ، همه را به دقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده ، فراموش نکند هیچگاه اصرار به آزمودن آزموده ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلا منفی بوده نداشته باشد که در حدیث معروف آمده :لا یلدغ المومن من جحر مرتنی (افراد با ایمان دوبار از یک سوراخ گزیده نمی شوند)این نکته شایان توجه است که آموزشهای کلاسیک در زمینه مدیریت ، هر قدر عمیق و گسترده باشد هرگز جای مسائل تجربی را نمی گیرد ، بلکه ارزش آنها نیز با محک تجربه تعیین می شود .امیر مومنان علی (ع) می فرماید :وفی التجارب علم مستانف تجربیات علم و دانش جدیدی است ب- بهره گیری هرچه بیشتر از مشاوره جالب ترین تعبیر در این زمینه در کلام امیر مومنان وارد شده آنجا که می فرماید :لاظهیر کالمشاوره (هیچ پشتیبانی همچون مشور ت نیست)به این تربیت انسان از طریق مشورت می تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات انها را در اختیار خود قرار دهد .بنابراین آنجا که پیامبر با وجود بی نیازیش با امت خود مشورت می کند به طریق اولی پیروان او ملزم به مشورتند.اما با تمام اهمیتی که مشورت دارد باید توجه دقیق به شرائط آن داشت زیرا هرکس را به عنوان مشاور، به ویژه در کارهای مهم و سنگین ، نمیتوان انتخاب کرد که مشور ت با کسانی که واجد شرایط نیستند نتیجه معکوس می بخشد و انسان را در تصمیم گیریها ضعیف و گمراه می سازد .امام صادق (ع) در این باره می فرماید :ان المشوره لا تکون الا بحدودها ، فمن عرفها بحدودها ، والاکانت مضرتها علی المستشیرا اکثر من منفعتها له:فاولها : ان یکون الذی یشاوره عاقلا والثانیه : ان یکون حرا متدینا والثالیه :ان یکون صدیقا مواخیا و الرابعه : ان تطلعه علی سرک فیکون علم به کعلمک بنفسک ، ثم یستر ذلک و یکتمه . فانه اذا کان عاقلا انتفعت بمشورته ، و اذا کان حرا متدینا جهد نفسه فی النصیحه لک ،واذا کان صدیقا مواخیا کتم سرک اذ ا اطلعته علیه ، و اذا اطلعته علی سرک فکان علمه به کعلمک به تمت المشوره شورا شرائط و ابعادی دارد ، کسی که به آن آگاه باشد، نتیجه می گیرد ، و گرنه زیان آن بر مشورت کننده از سود آن است :نخست اینکه طرف مشورت فردی باشد صاحب عقل وخرد . دوم اینکه انسان آزاده و با ایمانی باشدسوم اینکه دوست و دلسوز و علاقمند باشد چهارم اینکه آنچنان باشد که اگر اورا از سر خود آگاه کردی (تا به توانی از اونظر خواهی کنی) در کتمان آن نهایت دقت را به خرج دهد همچنین حضرت علی (ع) مشورت با چند گروه را ممنوع ساخته که عبارت است از :هرگز بخیل را در مشور ت خود دخالت مده ، که تورا از نیکوکاری منصرف کرده و از فقر می ترساند .و نیز با افرا د ترسو و بزدل مشورت نکن که روحیه تورا تضعیف کرده و از تصمیم گیری قاطع باز می دارند . همچنین حریص را به مشاوره مگیر که حرص و ستم را در نظر تو زینت می بخشد . زیرا بخل و ترس و حرص تمایلات مختلفی هستند که جامع آنها سوء ظن به خدا است .آفات تصمیم گیری ۱- تردید و دودلی ۲- احتیاط بیش از حد ۳-وسواس در برخورد با مسائل مختلف ۴- تسویف (امروزو فردا کردن)۵- ترس و وحشت از حوادث بزرگ ۶-

دستپاچگی در برابر حوادث پیش بینی نشده و خلاصه آنچه نشانه عدم اعتماد به نفس است مهمترین مانع اتخاذ تصمیم مؤثر برای کارهاست گاه وحشت از عدم پیروزی وروشن نبودن عاقبت کار ، مدیر یا فرمانده را از اتخاذ تصمیم قاطع باز می دارد .برنامه ریزی :یک مدیر خوب ، کسی است که از قدرت برنامه ریزی بهره کافی داشته باشد که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگران در نظرات صاحبنظران انجام می گیرد و به هر حال بدون برنامه ریزی هرگز نباید و نمی توان وارد مرحله عمل شد .برنامه ریزی باید واجد شرایط زیر باشد :باید دقیق و از نظرکمی و کیفی کاملا روشن باشد باید از هرگونه ابهام و کلی گوئی به دور باشد باید زمانبندی مورد توجه قرار گیرد نیروی انسانی ، هزینه ها و ابزارو وسائل مورد نیاز دقیقا مورد توجه قرار گیرد همیشه محلی برایی حوادث پیش بینی نشده در نظر گرفته شود .سازماندهی :هدف از سازماندهی تقسیم کار در یک مجموعه است به گونه ای که مسائل زیر در آن تامین گردد هیچ کاری بدون مسئول نماند ، و در عین حال از تداخل وتضاد مسئولیت ها جلوگیری به عمل اید .هرکاری به افرادی که دقیقا از عهده ان برمی آیند سپرده شود کل افراد به صورت یک مجموعه منسجم در آیند سلسله مراتب در تقسیم پست ها در نظر گرفته شود تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت در ارتباط باشند .ایجاد هماهنگی :دیگر از وظائف مهم مدیر نقش هماهنگ کننده اوست ، او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش (چه از طریق مستقیم یا غیر مستقیم) باید حفظ کند نقش هماهنگ کننده را نیز باید هرگز فراموش نکند ، چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست ، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است .یک نمونه کوچک در تشکیلات بدن انسان است و اگر در کار هریک از دستگاههای بدن خود و موجودات زنده دیگر دقت کنیم می بینیم مساله ارتباط و هماهنگی به قدری دقیق و ظریف است پیاده شده است که بهتر از آن تصور نمی شود . هر قدر سازمانی گسترده تر و پیچیده تر شود مساله هماهنگی در آن حساستر می شود تا آنجا که گاه انسان با وسائل عادی نمی تواند آن را تامین کند و ناچار از وسائل دقیق صنعتی کمک می گیرد چنانکه در سازمان های اداری وصنعتی پیچیده امروز از وجود کامپیوتر برای هماهنگ کردن بهره فراوان می گیرند.ایجاد انگیزه :هیچ انسانی بدون انگیزه به سراغ کاری نمی رود ، و این انگیزه بر خلاف انگیزه های غریزی حاکم بر حیوانات ، حتما باید از طریق درک و فهم و شعور روی او تاثیر بگذارد . انگیزه را می توان به بنزین موتور تشبیه کرد ، با این تفاوت که تاثیر ان اجباری است ولی انگیزه افعال آدمی با توجه به اصل اختیار و آزادی اراده انسان ، اختیاری است .انگیزه ها را می توان به سه نوع تقسیم کرد :الف- انگیزه های پنداری ب- انگیزه های مادی ج- انگیزه های معنوی چاره جوئی در برابر حوادث پیش بینی نشده :مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش همیشه سالم است و هیچگونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد ، و همه چیز همیشه در جای خود کار می کند که اگر چنین تصوری داشته باشد بهنگام بروز حوادث ناگهانی به سردرگمی خطرناکی گرفتار می شود .این حوادث دوگونه است ک گاه عمومی و همگانی است (همگانی در حوزه مدیریت او) گاه فردی و شخصی (مربوط به یک یا چند فرد از همکاران) صورت اول مثل این است که در گیری شدیدی میان تمام نفرات یک تشکیلات رخ دهد یا اختلافات مقطعی ، یا ریشه دار پیدا شود ، یا احیانا بر اثر سوء تفاهم نسبت به مدیر ، یا حتی سوء تدبیر و سوءتشخیص او ، سر به شورش بردارند ، یا مورد حمله غافلگیرانه از سوی حادثه ای قرار گیرند .در این مواقع باید مدیر و فرمانده تمام نبوغ و ابتکار خود را برا مقابله با حادثه به کار گیرد.تشویق و تو بیخ می دانیم سنگین ترین وظیفه مدیریت بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده ، و نیز می دانیم بارزترین صفت آنها بشارت و انذار است چنانکه قرآن درباره پیامبر اسلام می گوید :یا ایها النبی انا ارسلناک شاهدا و مبشرا و نذیرا و داعیا الی الله باذنه و سراجا منیرا در قرآن متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات انذار و متجاوز از ۴۰ بار مشتقات بشارت به کار رفته قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت به سوی نیکیها و پاکیهاست و در بخش عظیمی از مجازاتهای روحانی و جسمانی دوزخیان سخن می گوید که یک عامل باز دارنده است .حضرت علی (ع) به مالک اشتر فرموده است با تحسین و حقشناسی ، خویشتن را با مامورین درستکار خود مرتبط کن خدمات صادقانه آنان را به زبان

بیـاور ، و صـریحا قـدر دانی نمـا زیرا تحسـین و حقشناسـی ، مردان شـجاع را در راه نیکوکـاری تهییـج می کنـد ومسـامحه کاران را بخواست خـدا به جنبش و حرکت وا می دارد . معیارهـای گزینش قرآنی :در معیارهـای قرآنی در هر مورد روی صـفاتی متناسب با همـان پست و مقـام تکیه شـده است .در مورد فرمانـدهان روی عنوان (زاده بسـطه فی العلم و الجسم)در مورد کارکنـان روی عنوان (القوی الامین)در مورد حافظان مـدیریت و بیت المال روی عنوان حفیظ علیم)و با توه به اینکه مـدیریت و فرماندهی به خاطر برنامه های پیچیده عصـر ما نسبت به گذشته تفاوت بسیار پیدا کرده ، نا چار برای گزینش مدیرها و فرماندهان باید یک سلسله اصول کلی مشترک را در نظر گرفت که در قرآن به ان اشاره شـده و یک سلسـله شـرائط ویژه که متناسب با همان بخش مـدیریت و فرمانـدهی است که بایـد به آن افزوده شود . همچنین برای مـدیریت امور مـالی بیش از هر چیز امانت و علم و اگاهی لازم است .حضـرت علی (ع) برای فرمانـدهان سپاه و لشـگر شـرائطی بیـان فرمـوده کـه درفرمـان مالـک اشـتر کـه از غنی تریـن ، و دقیـق تریـن برنـامه هـا ی کشورداری اسلامی است منعکس است .در حقیقت قسمتهای مهمی از مسائل لازم و ارزشهای انسانی و اسلامی معتبر برای مدیریت و فرماندهی را در آن بیان فرمود ه است .حضـرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می فرمایند فرمانده سپا هت را کسی قرار ده که واجـد این شـرایط باشد :ازهمه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزترو خیر خواه تر ازهمه آنها پاکدامن تر از همه عاقل تر و هوشیارتر از کسانی باشد که دیر به خشم من آیند و به موقع عذر می پذیرند از آنها که نسبت به مستضعفان روف و مهربانند و در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر ازکسانی که حوادث سخت آنها را از جابدر نمی برد

هرگز ضـعف و زبونی آنها را به زانو در نمی آورد به سـراغ کسانی رو که از خانواده های اصـیل ، نجیب، با شخصـیت،صالح ،خوش سابقه ، با شهامت ، شجاع، و سخاوتمند هستند توصیه حضرت علی (ع) به محمد بن ابی بکر هنگامی که امیر مومنان علی (ع) محمـد بن ابی بکر را که از بزرگـان یارانش بودبه عنوان فرمانـده لشـکر منصوب کرد به او چنین فرمود :بالهای خود را برای آنهـا بگسترو پهلوی نرمش وملایـمت را بر زمین بگـذار چهره خویش را برای مردم گشاده دار مساوات را در میان آنها اعم از کوچـک و بزرگ – حتی در نگاههایت مراعات کن . تا نه بزرگان کشور به حمایت بی دلیل تو طمع ورزنـد و نه ضـعفا در اجرای عـدالت از تو مایوس شونـد چرا که خداونـد از بندگان خود در مورد اعمال کوچک و بزرگ آشـکار و پنهان باز خواست می کنند

ای محمد بن ابی بکر بدان من تورا فرمانده بزرگترین لشـکرم یعنی لشـکر مصـر کردم ، بر تو لازم است که با خواست های دلت مخالفت کنی و از عقیـده ات دفاع نمائی هر چنـد یک ساعت از عمر تو بیشتر نمانـده باشد هرگز خدارا به خاطر رضای احدی به خشم نیـاور که خداونـد همه کس را میگرد و هیچکس جـای اورا نخواهـد گرفت نمـاز را در اوقـات خود بجـای آور نه آنکه به نگام بیکاری در انجامش تعجیل کنی ، اما به هنگام اشتغال به کارها آنرا به تاخیر بیندازی ....از منافقان سخت بپرهیز و بر حذر باش چرا که پیامبر گرامی اسلام فرمود : من نه از مومن و نه از مشرک بر امتم نمی ترسم زیرا مومن را ایمانش از خلافکاری باز می دارد و مشـرک را خـدا به خاطر شـرکش در هم می کوبد تنها از شـر منافقان بر شـما می ترسم که در دل ایمان ندارند و به زبان سخنـانی می گوینـد جـالب و دلپسـند تـا شـما را بفریبنـد و به اهـداف شوم خود برسـند ولی از اعمـال زشـتشان می توان آنها را باز شناخت .توصیـه حضـر ت علی (ع) به عبـدالله بن عباس :عبـدالله بن عباس که از دانشـمندان امت بود می گوید : امیرمومنان علی (ع) سخنی به من فرمود که از هیچ کلامی بعد از کلام رسول خدا به اندازه این سخن بهره نبردم و آن این سخن بود :اما بعد –گاه انسان به خاطر رسیدن به چیزی مسرور و خوشحال می شود که هرگز از دستش نمی رفت . و گاه به خاطر از دست دادن چیزی ناراحت می گردد که هرگز به آن نمی رسید شادی تو باید از چیزی باشد که در مسیر آخرت به دست آورده ای و تاسف تو بایـد از چیزی باشـد که در این رابطه از دست داده ای !به آنچه از دنیـا به تـو می رسـد خوشـحا ل مبـاش !و بر آنچه از دنیـا از دست می دهی تاسف مخور و جزع مکن !وباید هم و غم تو در اموری باشد که بعد از مرگ به آن خواهی رسـید .وءاخر دعواهم ان الحمد الله رب العالمین (یونس ۱۰)

مدیریت در سازمانهای ورزشی

اثر روبن آگوستاو هرناندز

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا رئیس الساداتی وعلی بازوبندی- بافت اجتماعی ورزش معاصر: وضعیت اجتماعی در نیمه دوم فرن نوزدهم میلادی و در آغاز عظیم ترین نهضت ورزشی تاریخ معاصر چنین بود این نهضت ارزشهای سلامتی و تندرستی فردی را احیا و جوانان را برای پرداختن به فعالیتهای ورزشی مطابق با اصول تربیت بدنی– علم ورزش – ورزش رقابتی- وآرمانهای امروزی المپیک تشویق کرد .امروزه اصول آرمان گرایانه در وضعیت بحرانی قرار دارد .مادی گرایی و منفعت مالی در اولویت قرار گرفته است جوانان امروزی غرق در چنین محیط مادی گرایانه ای در جستجوی مسیر خود هستند و در این جستجو به دنبال شیوه های جدیدی از رهبری و هدایت می گردند آنچه جوانان امروزی میخواهند رهبرانی هستند که احساس تعهد داشته باشند کسانی که از ریا کاری و تظاهر دوری کنند ودر راه پیشبرد ورزشی کشور تمام توان و قدرت خود را به کار بندند.روند های جدید در ورزش زمانه تغییر کرده همان طور که نگرشها و رفتار افراد تغییر کرده است در نتیجه بافت یا مضمون اجتماعی ورزش دستخوش تغییر بسیاری شده است امروزه علاوه بر احترامیوتقدیر و تشکر عمومی پاداشهای جدیدی نیز در انتظار قهرمانان است که عبارتند از :آوازه و شهرت– افتخار– پول وشان اجتماعی .برد مهمترین هدف است و برنده گان مسابقات بدون توجه به موقعیت حقوقی– اصول آموزشی یا ارزشهای اجتماعی به خاطر متافع تجاری و دستاوردهای مادی تبدیل به بتهای جدیدی با اسامی دهن پر کن شده اند .سازمانهای ورزشی در سطوح ملی و بین المللی در حال ترک آوردگاههای ورزش رقابتی و سپردن فعالیتهای ورزش حرفهای به دستان تجار ورزشی وترتیب دهندگان مسابقات اند این سازمانها به طور هم زمان در معرض فشارهای وارده از سوی نگرشهای سیاسی– تجاری و قدرت طلبانه قرار گرفته اند . دیر یا زود همه این آشفتگیهای ساختارهای کنونی ورزش را تهدید به تباهی میکشد و فدراسیونهای ملی را وا میدارد یا صحنه های ورزشی را ترک کنند یا به جای خوش خدمتی به شکل تماشاگرانی منفعل "بدون ایفای نقشی مهم" با قی بمانند بد ترین دشمن یک سازمان ورزشیبد ترین دشمن یک سازمان ورزشی امروزی نه سازمانهای ورزشی دیگر – نه ورزشهای دیگر – نه محیط اجتماعی – نه ورزشکاران و نه حتی منتقدان و مخالفانند .دشمن شماره یک هر سازمان ورزشی ساختار سازمانی خود آن سازمان ورزشی است سازمانهای ورزشی به دلیل بی کنشی در معرض خطر از دست دادن متخصصان خود و جذب آنان توسط سازمان دهندگان حرفه ای مسابقات قرار دارند .کسانی که حاضرند فرصتهای بهتر کسب و کار را در اختیار این متخصصان قرار دهند .بی کنشی هنگامی که با فقدان ساختار سازمانی – عدم رویه های اجرایی و بی لیاقتی مدیران همراه شود نه تنها خود سازمان ورزشی را بلکه نهضت ورزش امروزی را به ویرانی خواهد کشاند .اصول و عملکرد های یک سازمان ورزشی افرادی که خواهان ایجاد یک باشگاه- انجمن- کمیته ...ومانند آن هستند اول باید ساختار اولیه و توسعه آتی آنرا ترسیم کنند.اصول اساسی آن را تعریف کرده و روشی را برای ارتباط با اعضاء بر قرار سازندسوألات اساسی اساسنامه عملیاتی پس از تعریف شرح وظایف سازمان* اعضای بالقوه سازمان دقیقا چه کسانی ویا چه نهادهایی هستند.* اهداف سازمان چیست .* اولویتهای سازمان چیست .* بدنه تصمیم گیری سازمان را چه کسانی تشکیل میدهند و قدرتشان را از کجا به دست می آورند .* هر سطحی از سازمان چه اختیاراتی دارد .* ارتباطات بین بخشهای سازمان چگونه است .*** در نهایت شما تصمیم میگیرید که چه ساختار اداری باعث میشود که این بخشها به بهترین وجه به فعالیت بپردازند .***جلساتاغلب اوقات گروهی از افراد برای بحث در مورد برقراری و ایجاد یک سازمان به گفتگو با یکدیگر می نشینند در این زمان است که آنها اهداف اولویتها و عملکرد بخشهای تصمیم گیری را پیشنهاد میدهند اما در جلسات بعدی مواردی چون مجاری ارتباطی – ساز وکار آتی برای رسیدن به اهداف و اولویتها و افراد در بخشهای ساختاری مد نظر قرار میگیرد .اطمینان حاصل کنید که همه موارد مذکور در دستور

جلسات شما گنجانده شده است . جلسات مقدماتی سازمانجلسات برای تشکیل یک سازمان ورزشی باید به پیروی از اصول بنیادی باشد با این اصول است که از برقراری جلسات موفق و نهایتا دسترسی به اهداف سازمان اطمینان حاصل میشود این اصول شامل تعریف رونوشتی از اهداف – آگاهی کامل افراد از آن اهداف – داشتن اطلاعات کلی قبلی در مورد اهداف جلسه – وآشنایی قبلی سازمان دهندگان جلسه با تمامی شرکت کنندگان است .اهداف جلسه*جلسه یک هدف وموضوع به وضوح تعریف شده داشته باشد .*شخصی که با شرکت کنندگان در جلسه ارتباط بر قرار میکند کاملا از تمام جزییات مرتبط با اهداف جلسه آگاه باشد وبتواند به خوبی آنها را توضیح دهد .*افرادی به جلسه دعوت شوند که به خوبی از اهداف جلسه مطلع بوده و آن را درک کرده باشند *فردی که جلسه را سازماندهی میکند اسامی کلیه افراد دعوت شده را به منظور رسیدن به حضورآنان بداند.جلسات تدارکاتیچنین جلساتی برای گروههای کوچکی از افراد تشکیل میشود که نیازمند برقراری جلسات متوالی برای ارایه پیشنهاداتی در خصوص موضوعات و اساسنامه سازمان هستند هنگامی که جلسات تدارکاتی به نتیجه رسید جلسه نهایی برقرار میشود که در آن اعضای دعوت شده بر سر ایجاد سازمان و اصول اساسی آن به توافق میرسند همچنین در این جلسات موضوع تقاضا برای ثبت قانونی و تایید رسمی آن سازمان از سوی مراجع ورزشی وسیاسی کشور مورد بررسی و توافق قرار میگیرد جلسات سازمانی از زمانی که یک سازمان ورزشی شروع به کار کرد جلسات میتوانند در سطوح مختلفی برگذار شوند .مهمترین سطوح در یک سازمان ورزشی که جلسات باید به طور منظم در آن سطوح برگذار شوند عبارتند از :* سطح عملیاتی* سطح اجرایی* سطح تصمیم گیریسطح عملیاتی : جلسات در این سطح کارکنان مربوط به اداره برنامه های جاری سازمان– اجرای تصمیمات وسیاستها –افراد فعال در برنامه ها– طرح های سطح عملیاتی یا اجرایی سازمان - را در بر میگیرداین جلسات عملیاتی سازمان درون حوزه ها – بخشها – واحدها ی مختلفی تقسیم شده اند سطح اجرایی:معمولا به گروهی از افراد که مربوط به اداره و هماهنگی فعالیتها و دستیابی به اهداف تعیین شده در اساسنامه واجرای تصمیمات مجمع عمومی اند کمیته اجرایی اطلاق میشود .سطح تصمیم گیری :گروهی که متصدی نظارت بر وظایف مدیریتی محول شده به کمیته اجرایی و رییس سازمان است مجمع عمومی اطلاق میشود .مجمع عمومی بیشترین اختیار رادارد وبالاترین مرجع تصمیم گیری در سازمان است این مجمع باید به منظور نظارت بر اینکه تصمیمات اتخاذ شده به صورت کامل اجرا شده است یا خیر به صورت منظم تشکیل جلسه دهد .جلسات مجمع عمومی میتواند به صورت فوق العاده و خارج از زمانهای معمول تعیین شده نیز بر گذار گردد.در چنین مواقعی رییس مجمع عمومی باید :*چرایی برگذاری جلسه را کاملا توجیه نماید و اهداف آنرا به طور شفاف تصریح کند *از انتظاراتی که از جلسه مذکور میرود به طور کامل آگاه باشد .*اطمینان حاصل کند که این جلسه تنها یا بهترین راه دستیابی به هدف جلسه است .*دیگر گزینه های بر آورده ساختن هدف جلسه نظیر هم فکری از طریق مکاتبات با افراد برای رایزنی با آنها و مکالمات تلفنی را بررسی کرده باشد .اثر بخش ساختن جلساتبرای تسهیل کار اداری و کمک به اداره موثر و آسان سازمان از نظر مدیریتی باید از چند اصل زیر پیروی کنید .این اصول به سازماندهی هر چه پربارتر جلسات کاری و جلسات مجمع عمومی یاری میرساند و به سازمان کمک میکند تا مسیری روشن و صریح برای فعالیتها و برنامه هایش تعیین کند در صورتی که رییس و دبیر جلسه آمادگی کافی نداشته باشند هیچ جلسه ای نمیتواند به اهداف خود دست یابد چنین آمادگی ای نیازمند سه چیز است :آمادگی شخصی – لوازم و تجهیزات – دانش چگونگی اداره جلسه انواع سازمان دهی :شرکتهای تجاری ممکن است اشکال مختلفی از سازمان دهی را دنبال کنند اما سازمانهای ورزشی باید این موضوع را به یاد داشته باشند که بنابر دلایل زیر متمایز از دیگر سازمانها هستند: اولا: بنابر حدود اخیارات و وظایف تفویض شده ثانیا:بر مبنای الگوهای مختلف تصمیم گیریانواع سازماندهی بر مبنای فرماندهی خطی :این گونه سازماندهی ها از طریق اختیارات و وظایف تفوبض شده مشخص میشود که شامل ساختارهای فرماندهی وظیفه ای (بر مبنای تقسیم کار)- و منطقه ای هستند .سازماندهی فرماندهی وظیفه ای :اختیار و وظایف در فرماندهی خطی بر روی یک شخص متمرکز شده است که

ممکـن اسـت مـدیر یـا رییس سازمـان باشـد .دسـتورات از سـوی ایـن شـخص بـه افراد پـایین دسـت و تحـت فرمـان صـادر میگـردد .سازماندهی منطقه ای : سازماندهی منطقه ای هماهنگی و سرپرستی در درون هر منطقه جغرافیایی را بهبود می بخشد . قدرت اجرا :اعمال از حرفها رساترنـد (گزنوفون ۴۲۸-۳۵۴ ق م)سازمانهای ورزشـی درست مانند ورزش کاران دارای سـطوح عملکرد اجرایی مختلفی هسـتند که از آمادگی– آموزش – تعهـد آنها به ساختار قـدرت و توان در واحـدهای مـدیریتی که برنامه ها یا رویـدادهای ورزشـی زا اجرا میکنند بسـتگی دارد ودر مورد ورزشـکاران به عضـلات و بخشـهایی از مغز که درگیر حرکات جسـمانی مورد نظر فعالیت ورزشـی هسـتند بسـتگی دارد .عملکرد اجرایی سازمانهای ورزشـی با عملکرد رقابتی ورزشکاران مطابقت دارد . برای هر دو آنهـا یـادگیری و درک از طریق تمرین وتجربه یه دست می آیـد ((سـعی کن .در صورت شـکست دوبـاره سـعی کن))کلیـد هـای موفقیت :مردان بزرگ بلنـدیها پیموده انـد و این کار صعودی ناگهانی به دست نمی آیـد بلکه آنها در حالی که رقبایشان خوابیـده بوده اند .شب هنگام برای صعود تلاش کرده اند .مهمترین کلید موفقیت در شعار بالا نمایان است بنا بر این مدیریت ورزشی موفق به سازمانهـای ورزشـی ای نیاز دارد که به کار کردن باتلاش زیاد علاقه منـد باشـند روز وشب به وظایف خود عمل کننـد و به طور مسـتقل برای – خود شـکوفایی– تلاش کنند . ارتباطات :برای موسسات و سازمانهای ورزشی جدید شامل دو مفهوم اساسی ارتباط خـارجی و ارتباط سازمانی است .این دو پایه ضـروری برای موفقیت هر موسـسه یا سازمان ورزشـی به شـمار میرونـد چرا که سـطح درک سازمـانی بین سازمـان و محیـط خارج را ارتقاء میبخشـند .ارتباط شـفاهی :این نوع ارتباطات یکی از متـداوب ترین روشـهای مورد اسـتفاده در گردهمایی ها وجلسات و کنگره ها است که مسـتلزم سخنرانی از جانب فرستنده برای گیرنده است .ارتباط شفاهی بهترین وسـیله برای انتقـال یک انـدیشه به شـخص دیگر و بهترین روش برای مـذاکره در مورد تعهـد نامه ها یا دستیابی افراد به یک هـدف است .این روش به هنگـامی که غرد بـا شـخص دیگری روبرو میشود روش بسـیار مواثری است اما دامنه دسترسـی آن بسیار محدود است .این روش برای تعداد زیاد مخاطبان پیشـنهاد نمی شود .ارتباط نوشتاری : این نوع ارتباط روشهای متنوعی را در بر می گیرد و دارای اثرات طولانی مدت است تعداد گیرنده ها نا محدود بوده و آنها بدون واسطه مجذوب محتوای پیام میشوند . روزنامه ها– مجلات و بولتن های خبری از روشـهای بسیار مواثر ارتباط نوشـتاری به شـمار می آیند .ارتباط شـنیداری و دیداری :این روش ارتباطات با پیدایش تلویزیون – امواج رادیویی– مخابرات و شـبکه های ماهوارهای گسترش پیدا کرد ه است این شـیوه از روشهای بسیار پیشـرفته و پر هزینه ارتباطـات است که ارزش و تـاثیر کـذاری آن نسـبت به سـایر روشـها بیشـتر است آنهـا بر اذهـان دریـافت کننـدگان غیر فعـال تـاثیر مسـتقیم دارنـد و دارای اثر روانی زیـادی هسـتند .ارتبـاط الکـترونیکی :این نـوع ارتبـاط جزو جدیـد ترین روشـهای ارتباطات محسوب میشود و روزی به پیشرفته ترین شکل خود در خواهد آمد . سخت افزار ها و نرم افزارهای خاصی مورد نیاز کاربران هستند .پست الکترونیکی میتواند به دو شکل بین سازمانهای مختلف و درون یک سازمان مورد استفاده قرار گیرد .کار کردن بـا رسـانه هـا:همکـاری بـا رسـانه هـا فقط از طریق فعالیتهای روابط عمومی به منظور کمک به ایجاد برداشتی مناسب در میان روزنـامه نگـاران اصـحاب تلویزیـون و رادیـو و سـایر اشـکال رسـانه ای مواثر است این موضوع نیازمنـد آن است که شـما در مورد نیازهـای رسـانه ای وفعالیتهـای روابط عمومی از شـناخت و درک منـاسب بر خوردار باشـید.برقراری ارتبـاط رسانه هابه منزله یک اولویت :شـما باید ارتباطات نزدیکی با رسانه ها بر قرار کنید و هر چیزی را که باعث دور شدن از آنها میشود کنار بگذارید چرا که توسعه و تقویت یک رابطه ای حرفه ای با رسانه ها جزو اولویتها و نیاز های اصلی یک فدراسیون ملی میباشد.مدیران ورزشی باید دانش ومهارتهـای مورد نیـاز برای ایجـاد چنین رابطه ای را توسعه دهنـد و بارسـانه هـا همکـاری داشته باشـند .اخبار چیست :اخبار هنگامی رخ میدهنـد که مردم کا ر مهمی میکننـد یا به چیز با ارزشـی دست می یابند .اندازه جامعه تاثیر قابل ملاحظه ای بر وسـعت گزار خبری رویدادهای خاص دارد علاوه بر این سازمانهای کوچک مجبورند سازمانهای ورزشـی بزرگ وورزشهای حرفه ای برای یـافتن مکـانی در مطبوعات و رسانه های الکترونیکی رقابت کننـد .رویارویی با رسانه ها:مـدیران ورزشـی بایـد چگونگی مواجهه با

رسانه ها – توجه خاص به آنها و برخورد با مطبوعات را یاد بگیرند در رویارویی با رسانه ها باید به رفتارهای مطلوب و نامطلوب زیر توجه کرد :رفتارهای مطلوب با رسانه ها :از طریق تلفن یاری رسان ودر دسترس باشید . همیشه زمانی را برای مطبوعات در نظر بگیرید حتی اگر برنامه زمانی شلوغی داشته باشید خودتان شخصا به روزنامه نگاران خبر بدهید .نماینده های رسانه ها را دعوت وبا آنها ملاقات کنید تا در یابید که به چه چیزی و چه موقع نیاز دارند .با روزنامه نگاران به طور صحیح – صادقانه– و عادلانه رفتار کنید و در پاسخگویی به هر سوال بیشترین تدبیر خود را به کار ببرید.هم خبرهای مثبت و هم جنبه های منفی را ذکر کنید فقط اخبار خوب راگزارش نکنید .تصاویر مناسب اطلاعات درست و موضوعات جاری را برای مطالب خبری فراهم کنید رفتارهایی که در برخورد با مطبوعات باید از آنها اجتناب کرد :اظهارات ناشی از سهل انگاری و بی احتیاطی   اعمال اغتشاش جویانه و جنجالی بیان اظهارات محرمانه و خصوصی در خواست از یک شخص برای مطالب خبری درون تهدید مطبوعات به وسیله خود داری از حمایت وپشتیبانیاستفاده از ترفندهای تبلیغاتی که مطبوعات را گمراه کند ترویج موضوعات بی اهمیت– مصدود کردن خبرها با طغره رفتن– سانسور فشار یا نیرنگ بازاریابی ورزشی بازار یابی ورزشی بر روشهای مورد استفاده برای فروش یا توزیع خدمات ورزشی یا تولیدات ورزشی برای کسب پول نقد یا ارزش غیر نقدی اطلاق میشود .در خلال زقابتهای والیبال جهانی در سال ۱۹۹۸ در توکیو صاحبان بازیها در خواست این مجوز را کردنند که لباسهای بازیکنان را بارنگ کشورها و نام بازیکنان تولید کنند و در معرض فروش قرار دهند .شناخت دقیق بازار یابی ورزشی برای رهبران ورزشی امری ضروری است زیرا آنها را قادر میسازد درک بهتری از نیازهای ورزشکاران حرفه ای برای هدایت بازاریابی مسابقات آنها داشته باشند .حمایت مالی شرکتی :این حمایت رویکردی در بازاریابی ورزشی است که بر مشارکت چندین شرکت تجاری برای حمایت مالی از رویداد ورزشی تاکید میکند این روش استفاده از ورزشکاران– رویدادهای ورزشی یا برنامه های مختلف ورزشی را در فعالیتهای بازاریابی و تبلیغ برای یک شرکت تجاری شامل میشود .این روش بر اساس دیدگاه شرکتی به وجود می آید .برای مثال بعد از ۱۹۸۸ کمیته بین المللی المپیک برنامه شرکتهای المپیکی را برای حمایت مالی از بازیهای المپیک تدوین کرد .چگونه یک مدیر ورزشی باشیم .اصول اساسی در مدیریت ورزشی :در دراز مدت ارزش یک سازمان به ارزش افراد تشکیل دهنده آن بستگی دارد .سازمانهایی که به منظور در اختیار داشتن افراد به آنها به منزله وسیله مینگرد و آنها را تحقیر میکند و کوچک میشمارد بلاخره میفهمد که با افراد کوچک هیچ چیز بزرگی به دست نخواهد آورد .برای اینکه بخواهید یک مدیر ورزشی اثر بخش باشید باید اصول کلی را راجع به مدیریت بدانید چگونگی سازگاری این اصول را با عرصه ورزشی در کنید و سپس آنها را در سازمان خود به کار بندید .شما در سراسر دوران حرفه ای خود به کرات با این اصول اساسی کار خاهید داشت مفاهیم مدیریت :وظایف مدیریتی اساسا در راستای برنامه ریزی – سازماندهی هماهنگی و کنترل جهت یافته اند یک مدیر خوب هم نیاز مند ای مهارتها و هم نیازمند قابلیت تصمیم گیری است .در جهان زمانی که فکر میکنیم در حال هدایت کردن خود در حال هدلیت شدنیم . (لرد بایرون)مدیریت سنتی : اساسا با این تفکر به وجود آمده که هر مدیری باید از سطوح بالایی از مهارتهای برخوردار و علاوه بر آن دارای قابلیت در برنامه ریزی– سازماندهی هماهنگی و کنترل باشد این تفکر میتواند در مورد کار با کارکنان و همکاران سازمانهای محلی و منطقه ای اعضای باشگاهها لیگ ها و سایر سازمانهای وابسته مورد استفاده قرار گیرد .مفهوم مدیریت سنتی با تعاریف زیر ارتباطی تنگاتنگ دارد .برنامه ریزی :برقرای اهداف کلان اهداف راهبردی سازماندهی : انتخاب و گروه بندی فعالیتهای مناسب برای دسترسی به راهبردهای یازمان و طرح ریزی ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف کلان سازمان هماهنگی :برقراری ارتباطات و تعاملات بین افراد و بخشهای سازمان به منظور اطمینان از اینکه هر بخش سازمان با درنظر گرفتن کل سازمان به فعالیتهای خود میپردازد و فعالیتهای آن بخش در راستای اهداف کلان سازمان شکل میگیرد .کنترل : نظارت برسلسله فعالیتهای سازمان اجرای کامل طرحها برنامه ها و اصلاح اشتباهات .مدیریت رفتاری بر مبنای اصل انگیزش افراد استوار است که فراتر از برنامه ریزی سازماندهی هماهنگی و کنترل است

بهره وری افراد هماهنگی که آنها به انـدازه کاغی بانیازها امیال و آرزوهایشان برانگیخته شـده باشـند بسیار ارتقا می یابـد و در این حـالت بیشتر به اهـداف خود نزدیک میشود .برخورد احترام آمیز و با ملاحظه با اشـخاص باعث میشود آنها همه جا خود را همراه با سازمانشان معرفی نکنند .مدیریت سیستمها : مفهوم مدیریت سیستمها بر مبنای هماهنگی تمامی کارکردهای مدیریت استوار است به طوری که این کارکردها بتواننـد به خوبی به همراه یکـدیگر همچون نظامی یکپارچه عمل کننـد .هر چه این کار کردهای مـدیریتی بهتر با یکـدیگر هماهنگ شونـد مدیریتی موفق به وجودخواهد آمد هر سازمان به مثابه یک سیسـتم است که از اجزای مرتبط به هم تشکیل شده است بنابراین مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمامی اعضا به منزله یک کل یکپارچه برای برآورده ساختن اهداف کلان سازمان در حال فعالیتنـد .مدیریت در محیط ورزشـی : محیط سازمانهای ملی ورزشـی از عوامل درونی و بیرونی تشـکیل شده است عوامل بیرونی عواملی هسـتند که در حارج از سیستم قرار دارند و شامل شرایط اقتصادی سیاسی فرهنگی هستند که رودر روی افراد شـرکت کننده در فعالیتهای ورزشی قرار دارند عوامل درونی نیز شرایط کاری و فعالیتهای اداری درون یک سازمان ورزشی را شامـل میشوداین گونه عوامـل در دسترس سازمـان هسـتند .عوامـل درونی : عوامـل درونی یـک سازمان ورزشـی با فعالیتهای اداری کارکنان اعضا برنامه های ورزشـی و امکانات مرتبط است این عوامل در دسترس سازمان و مدیران است ومدیر میتواند بر آنها تاثیر گـذار باشـد از مدیران ورزشـی انتظار میرود که :ساختار اداری خود را با کارکنان و تجهیزات مناسب هماهنگ سازند تا برنامه های راهبردی به طور موثر اجرا شوند .کارکنان شایسته را استخدام کنند و عمل کرد آنها را مورد نظارت قرار دهند .به منظور دسترسی و اسـتفاده از امکانـات ورزشـی به دقت برنـامه ریزی کننـد .با در نظر گرفتن عوامل درون سازمانی و باتوجه به سـطوح مـدیریتی و نیز موقعیتهـای که مـدیران بـا آن روبرو میشونـد میتوانـد نقشـها یا وظایفی را بپذیرنـد که به صورت ذیل است : تصـمیم گیری اجرایی اطلاعـاتی عوامـل بیرونی :شایـد عوامل بیرونی برای ورزش امروزی حتی از اهمیت بیشتری برخوردار باشـد ولی معمولا مـدیران ورزشـی این گونه عوامل را نادیده میگیرند .محیط بیرون یک سازمان ورزشـی تشـکیل شده از پیش رفتهای فنی در ارتباطات و امور اداری جو سیاسـی محیط اجتماعی ورزش ثبات اقتصادی حامیان مالی وجود دیگر فعالیتهای ورزشی جذاب ادراک عمومی در مورد ورزش تمایلات و گرایشـهای جوانان در مدارس دانشـگاهها و....مدیران عالی در هنگام استخدام کارکنان شایسته (به کار گیری حامیان مالی پر تلاش برای به دست آوردن حمایت سیاسـی بایـد از توانایی بسـیار بالایی در مذاکره برخوردار باشـند .آنها باید چشم اندازی کلی از سازمان و ساختار آن اهداف و ظرفیتهای آن را برای خود متصور کنند .

مدیریت و برنامه ریزی

مهدی ملک آبادی

خلاصه کتاب: تلخیص: محمـد محمودیان- سرشـناسه: ملک آبادی ، مهدی ۱۳۶۰- عنوان و نام پدیـدآور: مدیریت و برنامه ریزی، سیمرغ با اراده و مصـمم است / مولف مهدی لک علی آبادی - مشخصات نشر: قم: معارف معنوی ۱۳۸۸- مشخصات ظاهری: ۱۴۴ ص: مصور.- وضـعیت فهرست نویسـی: فهرست نویسـی بر اساس اطلاعات فیپا - موضوع: ۱- مدیریت — جنبه های روانشناسـی ۲- رهبری — جنبه های روانشناسی ۳- نیروی انسانی — مدیریت — جنبه های روانشناسـی ۴- انگیزش در کار.- رده بندی کنگره: ۴م ۸ ل / ۳۸ HD - رده بندی دیویی ۰۱۹/۶۵۸ ۰مدیریت یعنی تفویض اختیار«تفویض، فعالیت کلیدی و اساسـی هر مدیری می باشد که برای موفقیت در امور، بایـد به آن عمل نمایـد».یک مدیر ، روز خود را سازماندهی میکند.«طوری برنامه ریزی کنید که اوقات شـما برای کار روی وظایف بسیار مهم باز زمانی هماهنگ شود که کمترین عوامل مزاحمت را در آن بازه زمانی داشته باشید.»با مدیریت خود، برنامه روز بعـد را آماده نماییـد.«یک مدیر موفق بین برنامه روزانه به اجرا درآمده و اهداف مورد انتظارش هر شب مقایسه ای انجام می دهـد.»یک مـدیر زمان آرامش خود را سازمانـدهی میکند.«در برنامه روزانه خود، ساعات آرامش را بگنجانید، مانند وقتی

که با یک مشتری قرار دارید و یا مانند زمانی که در جلسه ای شرکت می کنید.»به وسیله تفویض اختیار و واگذاری کارها، مدیریت کنید.«مدیری که خودش کاری را انجام می دهد، تصویر نهایی و احاطه بر کل مجموعه را از دست می دهد.»فهرست مطالبمدیریت ذاتی است یا اکتسابیروش های ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنانبا کارکنان مشکل آفرین یا بدقلق آشنا شوید:چه زمانی کارگران مشکل آفرین فعال می شوند:آیا با افرادی کار کرده اید که:پاسخ به چند سوال مدیرانچرا کارکنان کار نمی کنند؟وقت کشیکارکنان در کار خود به دنبال ده مورد هستند.ده موردی را که افراد در شغل خود می جویندبینش را با دیگران قسمت کنیدچگونهخلق بینش سازمانمشتریکارکنانجهت حرکتبینش شما چیست؟رهبری را فرا گیریدسنجیده رفتار کنید به گونه که بیانگر علاقمندی شما باشداز قضاوتهای ارزش بپرهیزیدهر چه زودتر جواب دهیدبه پیامهای نهفته توجه داشته باشیدموقعیتهائی برای پیگیری فراهم کنیدکارکنان را مطلع کنیدتا می توانید به کارکنان به عنوان افرادی مطلع و آگاه بنگریداین کافی نیست که شمابه احساسات کارکنان احترام بگذاریدشناسایی عملکرد کیفیعامل نشاطیک وقت رشد کارکنان را سد نکنیدبه آنچه آموخته اید عمل کنیدبه احساسات و عواطف آن ها توجه کنیدبرنامه کار یک مدیر موفق «۱»برنامه کار یک مدیر موفق «۲»برنامه کار یک مدیر موفق «۳»برنامه کار یک مدیر موفق «۴»برنامه کار یک مدیر موفق «۵»از وقتتان به شایستگی استفاده کنید.زمان سرمایه گرانبهایی استاز وقتتان استفاده کنیداستفاده از زمانمدیریت زمانديدگاه اهداف ديدگاه شما مهم استاز وقت خود استفاده کنید تا ساختن سارترین زماندزدهای زمانتلفنملاقات کنندگانجلساتدفع الوقتفقدان اولویت گذاری فشار ضرب العجلهاکاغذها و نامه های اداریارتباطات و اطلاعاتتفویض امور گفتن «نه»اهدافانضباط شخصیاهدافتان را معین کنیدتفاوت بین فعالیتهای فرعی و اصلی قاعده ۸۰ : ۲۰ مایل به دستیابی چه اهدافی هستید؟برنامه ریزی ۸ دقیقه برنامه ریزی = ۱ ساعت زمان ذخیره شده نتایج و مزایای برنامه ریزی وقت شما چیست؟اصل نوشتن مسائلکنترل برنامه ها کاهش در فشار بر حافظهانگیزش درونی تمرکزبررسی موفقیت اسناداز فهرست برنامه روزانه استفاده کنیدقابل کنترل ترین بخشهمیشه می توانید از نو آغاز کنیدمقدمات برنامه ریزی بلند مدتبرنامه روزانه = اهداف روزانهوظایف مهم را فهرست کنیدبرنامه اضافیسرمایه زمانمحدوده زمانی وضع کنیدزمان حائل در نظر بگیریدبرنامه زمان شما باید شامل سه دسته شودتنظیم اولویتهااولویتها را تعیین کنیدتلاش برای انجام بسیاری موارد در یک زمانکار روی یک وظیفه در یک زمان = اولویت گذاری واضحمهم ترین وظایف مقدم استمزایای اولویت گذاری یک مشروع بد به معنی یک روز بد استزندگی مثبتی داشته باشیدسه قاعده مثبت قبل از کارقبل از رفتن به خانه مراقب منحنی فعالیت باشیدخصوصیات همگانی افزایش فعالیتوظایف دشواروقفه ای برای شارژ مجدد باتریده دقیقه استراحت بعد از یک ساعت کار توقفهای منظم و کوتاهورزش، هوای تازهساعات سکوت و آرامش را برای خودتان اختصاص دهیدکار خارج از وقتیک ساعت بدون مزاحمت برای وظایف دشوارساعات آرامش و درو؟؟؟ عدم مزاحمتهمیشه در دسترس نباشیدزمان سکوت را سازماندهی کنیدقرار ملاقات و مکالمه برای وقت دیگر روزتان را سازماندهی کنید اوقات پر مزاحمتبه وسیله تفویض اختیار و واگذاری کارها مدیریت کنیدمدیریت یعنی تفویض اختیاربا کدام یک از استدلالهای زیر در خصوص محاسن تفویضامور موافق هستند؟تفویض: سود برای مدیریت و کارمندانتفویض و واگذاری موفق، مستلزم دو چیز استمدیریت بر اساس تفویضتوانایی همکارانوظایف میان مدت و بلند مدتفوریت و اهمیت مراقب وظایف نوع الف باشیددل به دریا بزنید: از سطل زباله بیشتر استفاده کنیداز برنامه ریزی زمان استفاده کنیدمدیریت موفق زمانبرنامه ریز زمانبرگه های آزادکمک حافظهبرنامه ها، فرمهااندازه – شکل – عملکردبخش اطلاعاتمقایسهوردست همیشگی شماکمکهای مربوط به تصمیم گیری در دسترس استدسترسی مستقیم به اطلاعاتتلاش کنید تا ثابت قدم باشیدمزایای برنامه ریزی زمانبرای تأکید مجدد بر روی آخرین و مهم ترین دیدگاهمدیریت زمان پایدارهشت دقیقه در روزبرنامه هایتان را بنویسیدضمیر ناخودآگاه را فعال کنیدساختار یک روز کاری پیچیدهحواس پرتی و هدر رفتن وقت کمتریادآوریخود را آموزش دهیدخود را فن آوری بهره مند سازیدموانع پنج گانه ذهنیعادات پنجگانه توصیه های سه گانهبرای خود پرسشهایی طرح کنیدمثلث

کارآیی، اثربخشی و موفقیت را درک کنیدمعیارهای کارآیی مادرزادی اند؟چه کسی اثربخش استمدیران موثر (موفق)یک مدیر جهانی باشیدهرگز نگویید نابود شدممثبت باشیداصل پنج انگشتبرای ایجاد انگیزه از روش مثبت استفاده کنیدزمان خود را حساب کنیدزمان خود را تنظیم کنیدحکومت ستم گرانه تلفنرژیمی برای کاغذ بازی ترتیب دهیداتلاف کنندگان اوقات شخصیوقفه ها نباید مانع شما بشوندبرای مدیریت وقت بگذاریدآیا زمان ابدی است؟تفاوت میان مدیریت و رهبریرهبران ساخته می شوند یا متولد می شوند؟رویایی داشته باشیدمتفاوت باشیدکمیته تشکیل ندهیدبزرگترین اصل مدیریت چیست؟ده استراتژی رازهای موفقیت مدیرانچهل نکته کلیدی سخنان اندیشمندانمدیریت ذاتی است یا اکتسابیمدیریت مانند سایر صفات روحی به طور بالقوه در انسانها وجود دارد. یکی کمتر و یکی بیشتر افرادی که آباء و اجداد آنان در فرصتهای مدیریت داشته اند به طور قطع آمادگی برای مدیریت از دیگران بیشتر دارند، معروف است، می گویند: «ولد العالم نصف العالم» با توجه به فرمایش پیامبر (ص) که فرمود: «الناس معادن کمعادی الذهب و الفضه» انسان ها از نظر ذخائر وجودی با یکدیگر اختلاف دارند.روش های ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان۱- اختصاص بخشی از اوقات مدیر به مشکلات کارکنان۲- ایجاد روابط صمیمانه انسانی۳- تاکید مدیریت بر نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی ۴- همدردی و همدلی۵- رعایت عدالت در تصمیم گیری۶- نسبت دادن کارهای برجسته به کارمند.با کارکنان مشکل آفرین یا بدقلق آشنا شوید خوشبختانه تعداد کارکنان مشکل آفرین یا بد قلق کم است اما همین تعداد کم نیز می توانند ناراحتی و نارضایتی عمومی را فراهم کنند. توجه به این مطلب که کارکنان چگونه مشکل آفرین می شوند کمک زیادی در رویارویی و حل این معضل خواهد کرد. به این ترتیب مدیران بدون داشتن درک صحیح از کاری که انجام می دهند ناخواسته جو نامناسبی را به وجود می آورند و کارکنان را به سوی «مشکل آفرین شدن» سوق می دهند.چه زمانی کارگران مشکل آفرین فعال می شوند کارگران مشکل آفرین کسانی هستند که برخلاف جریان آب شنا می کنند. آنها افرادی هستند که نارضایتی خود را به گونه های مختلفی مانند شکایت کردن، شلخته کاری، وقت کشی و گاهی اوقات به صورت تخریب آشکار می کنند.چرا کارکنان کار نمی کنند؟۱- نمی دانند چگونه کار را انجام دهند۲- چیزی یا شخصی آنها را از انجام کار باز می دارد۳- نمی خواهند کار را انجام دهند.وقت کشیبه راستی وقتی افراد نمی دانند چطور کارشان را انجام دهند، یا زمانی که نمی توانند کار را به خاطر موانع به پیش ببرند و یا وقتی که نمی خواهند کارشان را انجام دهند چه اتفاقی رخ می دهد؟ آنها در حد توانایی های خود کار نمی کنند، و به سوی جنایت کشتن وقت یا وقت کشی کشیده می شود. کارکنان در کار خود به دنبال ده مورد هستند امروزه بیشتر سازمانها روش سازگار کردن انسان با کار را رها کرده و سعی در انطباق مشاغل با انسانها می کنند به این ترتیب که روش انجام کارها انعطاف پذیر شده است و محیط کاری بیشتر جوابگوی نیاز کارکنان است.ده موردی را که افراد در شغل خود می جویند از قرار زیر است:۱- کار کردن برای مدیرانی کارا و لایق۲- به فکر خودشان باشند۳- نتیجه کار خود را ببینند و از آن آگاه باشند۴- به آنها مشاغل جالبی واگذار شود۵- آگاه باشند۶- حد نشان شنیده شود۷- محترم شمرده شوند۸- تلاش آنها مورد توجه و قدردانی قرار گیرد۹- کار واگذار شده مهارتهای آنها را به مبارزه بطلبد و مورد چالش واقع شوند۱۰- موقعیتهایی را برای کسب و بهینه سازی مهارتهایشان بیابند.بینش را با دیگران قسمت کنیدچرا باید بینش را با دیگران تقسیم کرد؟ زیرا کارکنانتان ، شما را در رسیدن به بینش و دستیابی به مقصودتان یاری می کند چگونه؟خلق بینشبینش سازمان را می توان به چند بخش تقسیم کرد؟ بخشی که باید توصیف کننده ارزشی که یک سازمان و یا یک شرکت ثبت به خود به عنوان یک بنگاه اقتصادی قائل است و ارزشی که برای کارکنان و مشتریان خود می گذارند.سازمانارزش های سازمان کدام است؟ آیا ارزش در بهترین و یا کوچکترین بودن، و یا ارائه دهنده مناسب ترین و یا سریعترین خدمات، کیفیتی عالی، نازلترین قیمت و غیره است؟مشتریمشتری کیست و چرا این اندازه مهم تلقی می گردد؟ چگونه جوابگوی نیازهای مشتریان خود هستید؟ خدمات در صورت تماس، سلف سرویس، و یا خدمات پنج ستاره ای را به آنها می

دهید؟کارکنانکارکنان شما چه کسانی هستند؟ چه خصوصیاتی را از آنها انتظار دارید؟ آیا آنها باید حرفه ای ترین، آموزش دیده ترین، عاری از هر گونه اعتیاد و مفسده و غیره باشند؟جهت حرکتتا پنج سال دیگر مایلید به کجا برسید؟ بزرگترین در جهان ، بهترین در مرکز شهر جز صد شرکت بزرگ کشور و یا ... ؟بینش شما چیست؟به عنوان یک رهبر زمانی می توانید به توصیف دقیق بینش سازمان خود بپردازید که زمینه مناسبی برای تفاهم ایجاد کرده باشید. زمینه ای که در آن انتقال و درک مفاهیم به آسانی صورت می گیرد.رهبری را فرا گیریددو عامل مهمی که مدیران اغلب به آن توجه نمی کنند به این مسائل می پردازد که افراد دوست دارند نتیجه تلاش خود را ببینند، و از انجام کارهای جالب لذت ببرند. ولی متاسفانه جای بسی تعجب است که این دو عامل همواره مورد غفلت قرار می گیرد. سنجیده رفتار کنید به گونه ای که بیانگر علاقمندی شما باشدبرای ایجاد وابستگی ، تعهد و تعلق راهی بهتر از ارائه نگرش حمایتی با درگیر کردن افراد در کار و سپس گوش دادن به نظراتشان نیست. با گوش دادن به دیگران نشان دهید که به آنها توجه می کنید و برای آنها ارزش قائلید. گوش دادن به کارکنانی که ایده های خوبی برای انجام امور دارند یکی از مهمترین وظایفی است که یک مدیر می تواند برای خود در نظر بگیرد.از قضاوتهای ارزشی بپرهیزیدگوش بسپارید ، سرتان را به علامت تأیید تکان دهید. یادداشت بردارید و تا زمانی که فرد حرفش را تمام نکرده است حالت عادی و خنثی از خود نشان دهید و به طور دوستانه به اطلاعات توجه کنید.هر چه زودتر جواب دهیدافراد دوست دارند جواب بشنوند، حتی اگر به آرامی و متانت به آنها گفته شود این کار در موقعیت فعلی عملی نیست.به پیامهای نهفته توجه داشته باشیددر برخی از مواقع ورای اطلاعاتی که عرضه می شود افراد پیامهای دیگر را نیز ارائه می دهند که نیاز برای مشهور یا شناخته شدن، تمایلی درونی برای سرزنش دیگران، انتقاد از مدیریت و غیره را دارند بنابراین توجه خود را هم به گفته ها و هم ناگفته ها معطوف کنید.موقعیتهائی برای پیگیری فراهم کنیدبا استفاده از رویکرد راه حل یابی به خلق راه حل بپردازید.کارکنان را مطلع کنیدبخش دیگر از ارضای نیازهای وابستگی مطلع کردن کارکنان است. بدون داشتن اطلاعات لازم افراد نمی توانند درک درستی از آن چه که در اطرافشان می گذرد داشته باشند. به این ترتیب گوش دادن و اطلاعات رسانی به کارکنان یکی از مهمترین راهها برای از بین بردن شکاف وابستگی است.تا می توانید به کارکنان به عنوان افرادی مطلع و آگاه بنگریددو عاملی که بیشترین اهمیت را برای یک رهبر گروه و یا مدیر دارد داشتن برخوردی محترمانه با افراد خود و شناسائی و قدردانی از رفتار درست آنها است . به طور قطع همه شما اهمیت این دو عامل را در خوشحال نگاه داشتن افراد در انجام کارشان احساس کرده اید.این کافی نیست که شما:کارائی لازم برای مدیریت را داشته باشیدبه افراد آموزش دهید که تا به فکر خودشان باشندبه کارکنان نتیجه کارشان را نشان دهیدبه آنها گوش فرا دهیدبلکه کارکنان باید احساس کنند که به عنوان یک انسان مورد احترام هستند و انجام کار خوب آنها مورد شناسائی و قدردانی قرار می گیرد.به احساسات کارکنان احترام بگذاریداحترام و قدردانی نشان دهنده ارزش آدمی است. هنگامی که برخورد محترمانه ای با دیگران می کنید با زبان بی زبانی به آنها می گوئید: «احساسات شما برای من مهم است» برخوردی محترمانه هزینه ای را به شما تحمیل نمی کند ولی مساله ای که به توجه نیاز دارد یکنواختی در عمل است.شناسایی عملکرد کیفیهمه ما قدردانی و شناسایی مثبت را دوست داریم. لحظه خوبی را که یک فرد مهم به ما می گوید . کار را چقدر خوب انجام داده ایم. به ویژ اگر برای دستیابی به چنان دستاوردی تلاش و کوشش زیادی کرده باشیم. در این صورت واقعاً به آن نیاز خواهیم داشت و بدون آن احساس می کنیم که برای کارمان ارزش قائل نشده اند و تشویقی صورت نگرفته است. در این حالت از جنب و جوش می افتیم. انرژیمان تحلیل می رود و سرعت کار کردنمان کاهش می یابد. هیچگاه قدرت شناسائی و قدردانی را برای برانگیختن افراد دست کم نگیرید. زیرا این پدیده همانند روغنی است که سبب حرکت نرم ماشین می شود.نکات زیر از اهمیت ویژه ای برخوردار است۱- قدردانی باید برای همه افراد و تلاشها یکسان باشد۲- باید در راستای نیل به اهداف سازمان ، مشتری و کارکنان باشد۳- باید راهنما و قوت قلبی برای کارکنان باشد۴- قدردانی باید هم در زمان تعیین شده و هم در زمانهای مناسب دیگر ارائه گرددعامل

نشاطرهبران روشن ضمیر دریافته اند که انجام وظیفه و داشتن روحیه ای بالا و شاد پا به پای هم پیش می روند و این روند عالی ترین راه برای دستیابی به عزت نفس، افزایش مهارت و احساس وابستگی است.خوش و شاد بودن می تواند ریشه در یکی از عوامل زیر داشته باشد:۱- شاد شدن از یادگیری و کسب مهارتهای جدید۲- شاد شدن از کسب مقام اول۳- تفریح و گردش جمعی در ساعات غیر کارییک وقت رشد کارکنان را سد نکنیدآخرین مرحله برای مدیریت موفق، ایجاد موقعیتی برای رشد کارکنان است. در موقعیتی که تغییرات بسرعت از راه می رسند، تنها امید کارکنان برای همگامی با این تغییرات ارتقاء درک عقلی و توسعه مهارتهایشان است.در محیط کاری شما وظایف ممکن است به گونه ای چالش انگیز طراحی شده باشد و موقعیتهایی برای رشد و توسعه مهارتهای جدید فراهم باشد.به آنچه آموخته اید عمل کنیدبه احساسات و عواطف آنها توجه کنیدبه عنوان یک رهبر گروه و یا یک مدیر ، این مطلب را همواره به یاد داشته باشید که هر مرتبه از رضایت کارکنان با مواردی که در آنها نهفته است ریشه در نیازهای بنیادی انسانها دارد. هر مدیری همه روزه با نیازهای متنوع کارکنان خود روبرو می شود و شما هم به عنوان یک مدیر با این نیازها مواجه خواهید شد.برنامه کار یک مدیر موفق «۱»چگونه می توانید یکی از شعبات شرکت بزرگی را که برای زنده ماندن کوشش می کند به یک مجتمع پر رونق و سود آورد با بهره وری مطلوب تبدیل کنید؟ چنین مسئولیت بزرگی به آقای پال واگذار شد. او مسئولیت اداره ای را بر عهده گرفت که هشت پرسنل داشت و فرق مشکلات بی شماری بود. برای تبدیل این اداره به واحدی پر سود با ۲۵۰ پرسنل زمان و بینش زیادی بکار گرفته شد. هشت پرسنل اولیه هیچ گاه خود را جزء مهمی از اداره مرکزی نمی دانستند.برنامه کار یک مدیر موفق «۲»شلی مسئولیت قسمت امور اداری شرکتی را برعهده گرفت که بهره وری و روحیه کارکنان بسیار پائین گزارش می شد. به خاطر عدم پیش بینی مسائل و پیگیری مناسب مسئولیتها، روزنامه محلی نیز تبلیغات سوئی را درباره چگونگی کارکرد اداره منتشر کرده بود که این تبلیغات اثرات منفی بر جا گذاشته بود. کارکنان اداره حالت تدافعی داشتند و کاملاً از وضع موجود ناراضی بودند. شلی تصمیم گرفت با سازماندهی مجدد روند کار جو حاکم را تغییر دهد. در زمانی کوتاه متوجه شد که بعضی از کارکنان سالهاست که کار متفاوتی انجام نداده اند.برنامه کار یک مدیر موفق «۳»به عنوان یک صاحب کار «جانی» همواره سخت کار می کرده، ۱۵ سال است که کارگاه تولیدی پوشاک خود را با ۱۳ نفری که برای او کار می کنند اداره کرده است . هر چند او کار را با تفریح در هم آمیخته، با این وجود از بهترین تولید کنندگان پوشاک منطقه بشمار می رود. برداشت او از تفریح ارائه تازه ترین مد و استفاده از تکنولوژی مدرن است.تشویق او از کارگران سخت کوش به صورت فرستادن آنها به نمایشگاههای لباس است که در سطح کشور برنامه های اجرا می کنند. برنامه کار یک مدیر موفق «۴»پاتریک مدیر یک شرکت بزرگ کامپیوتر است که دارای ۲۵ پرسنل فروش است. او با تک تک آنها آشنایی نزدیک دارد و همواره مدت زمانی را با آنها می گذراند . او برای انجام کار خوب واکنشهای مناسبی را در نظر گرفته است و کوچکترین پیشرفت تیم از چشمهای تیزبین او دور نمی ماند و به گونه ای مناسب آنها را تشویق می کند پاتریک از اهرم شناخت و قدردانی استفاده های زیادی می برد و کارکنان نیز به شدت برای کسب آن تلاش می کنند. پس از دستیابی به حداکثر تولید نوبت تفریح و گردش می رسد که با برگزاری جشنها و رفتن به پیک نیک انجام می گیرد.برنامه کار یک مدیر موفق «۵»خانم دیانا سرپرستار مرکز بازپروری معتادین در یکی از بیمارستان های بزرگ است که وقت و موقعیت لازم را برای ارتقاء مهارتهای زیردستانش فراهم می کند. بدون توجه به شغله زیاد، او از پرستارهای خواهد تا وقت و فرصت مناسبی را برای مطالعه پرونده هر بیمار جدید اختصاص دهند. به این ترتیب آنها قادر خواهند بود که در اولین برخورد با بیمار با آمادگی و صلاحیت کامل عمل کنند. دیانا هر ۱۵ روز یکبار در سر میز نهار با دیگران به بحث در مورد دستاوردهای جدید در زمینه های کاری می پردازد و سپس آنها را به دادن ایده برای انجام بهتر کار ترغیب می کند.از وقتتان به شایستگی استفاده کنیدتعداد بسیار اندکی از مردم وقت کافی در اختیار دارند و تقریباً هر کس تمام وقت دنیا را در اختیار دارد.زمان با ارزش ترین منبعی است که در اختیار داریم. در بعضی از زبان ها «وقت» و «زمان» متداولترین

کلماتی هستند که به کار می روند. وقت بسیار با ارزش تر از پول است. سرمایه «وقت» بایستی با دقت و احتیاط استفاده شود.زمان سرمایه گرانبهایی استوقت کالا و متاعی محدود، متناهی و فرار استوقت را نمی توان خریدزمان را نمی توان پس انداز و یا ذخیره کردما نمی توانیم سپری شدن زمان را متوقف کنیمسرمایه محدود عمر فقط قابل تحسین است. یک انسان با امید زندگی طولانی، حداکثر ۲۰۰/۰۰۰ ساعت از زمان را به عنوان وقت قابل استفاده در اختیار دارد. امروز را به عنوان اولین روز باقی مانده زندگی تان به حساب آورید.از وقت تان استفاده کنید!طبق تخمین و برآورد به عمل آمده تنها ۳۰ و یا ۴۰ درصد از توان و پتانسیل افراد در کار آزاد شده است.بیشتر «وقتها» و «انرژیها» به هدر می روند چون اهداف روشن، برنامه ریزی، اولویت گذاری و دورنگری وجود ندارد.استفاده از زماناستفاده بهتر از «زمان» محدود و ارزشمند عمر ، تنها از طریق «مدیریت زمان» که هوشیارانه، مستمر و پایدار تدوین شده باشد، میسر است.مدیریت زمان«مدیریت اوقات شما» به معنی مسلط بودن و کنترل کردن «زمان» و «کار» شما است. شما زمان را تحت کنترل خود درآورید.دیدگاهافراد واقعاً موفق عمدتاً یک چیز دارند: در برهه ای از زندگی در گوشه ای با خود خلوت کرده و به تفکری عمیق فرو رفته اند و درباره اینکه از سرمایه وقت و عمرشان چگونه سود ببرند، اندیشیده اند.اهدافزندگی به شرطی می تواند کاملاً موفقیت آمیز باشد که بر پایه دیدگاهی صحیح از زمان و زندگی بنا نهاده شود . ما باید تلاشی هوشمندانه بکار بریم تا از «وقتی» که در اختیار داریم جهت دستیابی به اهداف شخصی و حرفه ای خود سود جوییم. دیدگاه شما مهم استمسأله آن نیست که باد به چه سمتی می وزد ، بلکه مهم آن است که شما چگونه بادبان را تنظیم کرده اید!دیدگاه بهتری نسبت به کارهای وابسته به یکدیگر و اولویتها بدست آورید.با فشارهای روحی و استرس دست و پنجه نرم کرده آن را کاهش داده و از آن اجتناب کنید.از وقت خود استفاده کنید تا ...از وقتتان برای کار استفاده کنید؛ چرا که کار بهای موفقیت است.از وقتتان برای مطالعه استفاده کنید؛ چرا که مطالعه منبع عقل و دانش است.از وقتتان برای تفکر استفاده کنید؛ چرا که تفکر سرچشمه قدرت است.از وقتتان برای عشق استفاده کنید؛ چرا که عشق لذت زندگی است.شناختن سارقین زمان«بخشی از اوقات ما به سرقت می رود، و یا در آن تقلب صورت می گیرد، و آنچه باقی می ماند به نظر می رسد که بطور نامشخص ناپدید می شود». سکنابعضی وقتها مقصر خودمان هستیم، اما در پاره ای از اوقات اطرافیان وسایل دیگری مسؤول این قضیه هستند.دزدهای زمانچه کسی و یا چه چیزی وقت ما را می دزدد.سوال های ذیل می تواند کمک کند تا عوامل تمرکز و حواس پرتی را شناسایی کنید.تلفنتلفن دائماً باعث انقطاع کار من می شود و مکالمات معمولاً بیش از حد لزوم ادامه پیدا می کند.ملاقات کنندگانملاقات کنندگان بسیاری از خارج و داخل سازمان اغلب مانع انجام کارهایم می شوند.جلساتجلسات خیلی بیشتر از حد لزوم طول می کشد، و نتایج اغلب برای من رضایت بخش نیستند.دفع الوقتوظایف سنگین، به عبارت دیگر کارهای زیاد و وقت کم، موجب می شود از کار لذت نبرم و کارها به عقب افتد.فقدان اولویت گذاریبین کارها اولویت بندی نمی کنم و سعی می کنم بسیاری از کارها و وظایف را همزمان انجام دهم.فشار ضرب العجلهااغلب به برنامه هایم نمی رسم و تنها تحت فشار ضرب العجلهای کاری می توانم یک نگاه به فهرست برنامه ها بیندازم کاغذ و نامه های اداریمقداری زیادی مدارک، نامه ها و کاغذهای اداری روی میز من وجود دارد. بسیاری از وقت من صرف رسیدگی به آنها می شود هیچ نظم و ترتیبی در میز من وجود ندارد.ارتباطات و اطلاعاتغالباً ارتباط با دیگران ناکافی است. تأخیر در تبادل اطلاعات، وجود سوء تفاهمات و حتی احساس و درک ناصحیح از مسائل امری عادی است.تفویض امورمحول کردن کارها و تفویض وظایف تقریباً هرگز انجام نمی گیرد. اغلب، خود باید مراقب چیزهایی باشم که می تواند توسط دیگران رسیدگی شود.گفتن «نه»اگر دیگران انجام کاری را درخواست کنند در حالی که بایستی حقیقتاً مشغول کار خودم باشم، برای من گفتن «نه» دشوار است.اهدافاهداف شغلی و یا شخصی روشن و مشخصی ندارم، به عبارت دیگر اغلب برای من دشوار است که معنی واقعی کارهایی که روزانه در حال انجام آن هستم درک کنم.انضباط شخصیبعضاً در جایی که واقعاً تصمیم به انجام کاری نگرفته ام، فاقد انضباط شخصی مورد نیاز هستم.اهداف را معین کنید«اگر اهداف روشن نباشد، باید دو چندان تلاش کرد» مارک توآینمدیریت

موفق تنها زمانی امکان پذیر است که اهداف، روشن و به خوبی تعریف شده باشند و مراقبتها و بررسیهای لازم بعدی جهت دستیابی به اهداف به عمل آید.هدف گذاری پیش شرط لازم و کلید مدیریت زمان موفق است.تفاوت بین فعالیتهای فرعی و اصلی بسیاری از مردم وقت خود را صرف امور و وظایف فرعی عدیده ای می کنند، بجای آنکه وقتشان را بر روی تعداد اندکی از فعالیتهای اصلی و اساسی متمرکز نمایند.نتایج ذیل را در بر خواهد داشت:قاعده ۸۰ : ۲۰تنها ۲۰٪ از مشتریان و محصولات موجب ۸۰٪ از معاملات هستند.تنها ۲۰٪ از روزنامه در بر گیرنده ۸۰٪ از اخبار است.این قاعده ۸۰ : ۲۰ برای اولین بار توسط اقتصاددان ایتالیایی «ویلفردو پارتو» در قرن نوزدهم مطرح گردید. توسط مطالعات آماری، پارتو دریافت که ۲۰٪ از جمعیت، مالک، ۸۰٪ از ثروت ملی هستند.مایل به دستیابی چه اهدافی هستید؟از اهدافتان مطمئن شوید و فهرستی از اهداف شخصی و حرفه ای که مایل هستید در آینده نزدیک و یا ؟؟؟ به آن فایل شوید تهیه کنید.برنامه ریزیبرنامه هایتان را روی کاغذ بیاورید.«هر کس در بهار نکارد، در پاییز درو نخواهد کرد».هر چه وقتمان را بهتر سازماندهی کنیم با برنامه پیش برویم بهتر می توانیم از وقت خود در جهت دستیابی به اهداف شخصی و شغلی استفاده کنیم.برنامه ریزی به معنی آمادگی جهت تحقق اهداف است.برنامه ریزی یعنی نجات دادن و ذخیره سازی وقت.۸ دقیقه برنامه ریزی = ۱ ساعت زمان ذخیره شده هشت دقیقه آمادگی برای هر روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه ها می تواند در نهایت در هر روز یک ساعت وقت اضافی جهت استفاده در دیگر کارهای ضروری برای شما در بر داشته باشد.نتایج و مزایای برنامه ریزی وقت شما چیست؟اهداف حرفه ای و شخصی، سریع تر و مطمئن تر بدست می آیند.وقت ذخیره می شود و می تواند در راه وظایف و اهداف واقعاً مهم صرف شود.اصل نوشتن مسائل مهم ترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را به نوشته درآوریم.کنترل برنامه هاکنترل فهرستی از کارهای در دست اقدامتان (اگر تنها در فکرتان باشد) بسیار دشوارتر است و به راحتی می توان از آنها منحرف شد (از دل برود هر آنچه از دیده برفت).کاهش در فشار بر حافظهبرنامه نوشته شده به معنی کاهش بار از روی حافظه شما است.انگیزش درونی برنامه نوشته شده دارای اثری روانی در تحریک درونی برای انجام کارتان است.تمرکزبا یادداشت مطالب کمتر امکان حواس پرتی برای شما وجود خواهد داشت (تمرکز) و احتمالاً پافشاری بیشتری برای انجام وظایفی که برنامه ریزی شده اند.بررسیبا بررسی نتایج و دستاوردهای روزانه، در جریان وظایفی که هنوز انجام نشده اند قرار می گیرید.موفقیتعلاوه بر اینها، شما می توانید موفقیت خود را با تخمیت و برآورد بهتر از نیازهای زمان خود افزایش دهید.اسنادفهرست برنامه های نوشته شده که در زونکن و پوشه جداگانه نگهداری شده است. بایگانی خودکار و اتوماتیکی از اسناد مربوط به کارهای شما ایجاد می کند و هر زمان شما مایل باشید مدارک و اسناد مربوط در اختیارتان خواهد گذاشت. از فهرست برنامه روزانه استفاده کنیدبا برنامه ریزی روزانه شروع کنیدوقتی شما کارتان را با فهرست برنامه های زمان شروع می کنید، قبل از هر چیز، بسیار اهمیت دارد که برای یکایک روزها برنامه ریزی کنید.قابل کنترل ترین بخشروز ، کوچک ترین و قابل کنترل ترین بخش در سیستم برنامه ریزی زمان است.همیشه می توانید از نو آغاز کنیداگر روز گذشته تمرین موفقیت نبود، می توان روز دیگری را به عنوان شروع در نظر گرفت.مقدمات برنامه ریزی بلند مدتاگر شما کارهای روزانه را توسط برنامه ریزی تحت کنترل خود در نیاورید، امکان ندارد که مدعی برنامه ریزی برای زمانهای طولانی تر مثلاً یک ماه و یکسال باشید.برنامه روزانه = اهداف روزانهبه طور متوسط فقط هشت دقیقه در روز برای برنامه ریزی نیاز دارید تا اوقات بیشتری را برای کارهای ضروری بدست آورید . خلاصه کار این است فهرست کردن فعالیتهابرآورد و تخمین زمان مورد نیاز در نظر گرفتن اوقاتی برای کارهای غیرمترقبهوظایف مهم را فهرست کنیداز فرم و برگه مخصوص برنامه ریزی روزانه استفاده کنید، هر چیزی را که مایلید و یا مجبور به انجام آن هستید در آن فهرست کنید، کارها را در زیر تاریخی که باید در آن روز انجام شود یادداشت کنیدزمان کمیاب است. هشت ساعت فقط هشت ساعت است.برنامه اضافی برنامه اضافی موجب ناامیدی غیرضروری و نفرت از برنامه ریزی می شود.سرمایه زماناز دست دادن زمان را حساب کنید، همان طور که از دست دادن پول را محاسبه می کنید.به طور تقریبی زمانی را که هر یک از فعالیتهای

برنامه ریزی شده شما نیاز دارد تخمین بزنید. زمان بسیار مهم تر از پول است.محدوده زمانی وضع کنیدقاعده دیگری که تجربه آن را تأیید می کند آن است که مقدار زمان در دسترس برای انجام کارها، میزان زمان مورد نیاز برای انجام کار را تعیین می کند.زمان حائل در نظر بگیریدتجربه نشان داده است که تنها ۶۰٪ امکان دارد که برنامه ریزی کاملاً مطابق ساعات کاری شما باشد.برنامه زمان شما باید شامل سه دسته شود:تقریباً ۶۰٪ برای برنامه ریزی فعالیتها (برنامه روزانه)تقریباً ۲۰٪ برای فعالیتهای غیر منتظره (انقطاعها دزدهای زمان)تقریباً ۲۰٪ برای فعالیتهای بی سابقه و فوری (زمان خلاق)برای ساعت کاری برنامه ریزی کنید و ۵۰٪ دیگر را به عنوان «وقت حائل» کنار بگذارید.تنظیم اولویتهاهر گاه به کرات کاری را به تأخیر می اندازید، آن کار مایه آزار و تصدیع خاطر می شود و یکی از دو راه در پیش روی شما است:۱- در آینده می توانید برای انجام این وظیفه اقدام کنید، که به معنی خلاصی از دست آن است.۲- می توانید این وظیفه را لغو کنید که به معنی آن است که موضوع کلاً منتفی شده است.اولویتها را تعیین کنیدبهتر است که «کاردرستی» انجام دهیم (اثر بخشی)بجای آنکه «کار» را درست انجام دهیم (کارآیی) پیتر دراکرتلاشی برای انجام بسیاری موارد در یک زماندو مشکل بزرگ در مدیریت، وسوسه همیشگی نسبت به انجام بسیار زیاد کارها در یک زمان، و خطر پراکندگی قوا به هنگام تقسیم آن بین وظایف می باشد.کار روی یک وظیفه در یک زمان = اولویت گذاری واضح مدیران موفق از طریق توانایی آنها نسبت به سر و کار داشتن با فعالیتهای بی شمار و گوناگون شناخته شده اند، در حالی که انرژی خود را در هر زمان، به یک وظیفه مشخص اختصاص داده اند.مهم ترین وظایف مقدم استاولویت گذاری به معنی تصمیم گیری است، اینکه کدام وظیفه دارای حق تقدم زیادی است. کدام در اولویت دوم است الی آخر، کدامیک دارای کمترین اولویت است. اولویت گذاری بایستی ابتدا انجام شوند.مزایای اولویت گذاری با درجه بندی کارهایتان بر اساس اهمیت، مطمئن می شوید که :ابتدا روی کارهای مهم کار می کنید؛در صورت لزوم بر اساس ضرورت و فوریت روی وظایف کار می کنید؛با رفتار و حالت مثبت آغاز کنید؛قلب شاد چهره را زیبا می سازد و قلب غمگین روح و جان را می شکند.یک شروع بد به معنی یک روز بد استتقریباً همان مشکل همیشگی. با عجله به سوی دفتر کار هجوم می برید، بدون خواب کافی، یا صبحانه مرتب، در فشار وقت و با عجله زیاد.دقیقاً همان نوع شروع کردنی که می تواند تمام روزتان را خراب کند.یک شروع خوب یعنی یک روز خوب به آرامی برخیزید.زندگی مثبتی داشته باشیدباید تلاش کنید که هر روز از بعضی چیزهای مثبت لذت ببرید، زیرا رفتار و احساس ما نسبت به محیط که شامل احساسی که نسبت به شغل مان داریم نیز می شود، تأثیر معناداری در پیروزی و یا شکست ما دارد.سه قاعده مثبتبرای اینکه در هر روز رفتار و احساس مثبت را حفظ کنید بایستی سه قاعده را رعایت کنید۱- در هر روز بعضی از کارهایی که از آن لذت می برید انجام دهید۲- در هر روز بعضی از کارهایی که شما را به طور ملموسی به اهداف شخصی تان نزدیک تر می کند انجام دهید.۳- در هر روز بعضی از کارهایی را که بین زندگی خصوصی و زندگی حرفه ای شما ایجاد توازن کند انجام دهید. (ورزش ، خانواده)قبل از کارقبل از آنکه روانه کارهای روزمره شوید، بایستی خودتان را در فضایی آرام آماده کنیدمرور برنامه روزانهتهیه مقدمات کارهای مهمانجام کارهای مقدماتی ضروری و فراهم آوردن مدارک و اسنادی که برای کارهای اولویت دار روزانه به آنها نیاز خواهید داشت.قبل از رفتن به خانهقبل از آنکه در پایان روز با شتاب از دفترتان خارج شوید، بایستی به آرامی روز کاری تان را به پایان برسانید و از لحاظ روحی، خودتان را برای حرکت به سوی خانه آماده کنید شب در پیش است و اوقات فراغت شما برای :بین برنامه به اجرا درآمده و اهداف مورد انتظار خودتان مقایسه ای انجام دهید.فهرستی از کارهای که کامل نشده اند و آنها را باید به روز بعد منتقل شود تهیه کنید، برنامه روز بعد را آماده کنید.مراقب منحنی فعالیت باشید«سحر خیز باش تا کامروا شوی»نوسانات توان اجرایی در طی روز، توان اجرایی هر کس در نوسان و تغییر است.خصوصیات همگانیگر چه تفاوتهایی در بین افراد به خاطر گوناگونی در عادات تغذیه و مسائل شخصیتی وجود دارد ولی هنوز هم مطالب ذیل درباره خصوصیات همگانی قابل طرح است.حداکثر فعالیت در صبحبالاترین سطح فعالیت افراد معمولاً در صبح رخ می دهد.این سطح از

فعالیت مجدداً در ادامه روز بدست نخواهد آمد.پایین ترین سطح اجرا بعد از ناهار دومین سطح بالا در غروب افزایش فعالیتاگر شما از مزایای قوانین طبیعی که بر فعالیت بـدنی شـما حاکم است، با سازماندهی روز خود بر اساس منحنی فعالیت بهره مند شوید به طور قابل توجهی سودمنـدی و باروری خود را افزایش خواهیـد داد.وظایف دشواریک وظیفه پیچیـده و ناخوش آینـد که مسـتلزم تمرکز حواس است، بسیار آسان تر است که در صبح انجام شود به جای آنکه در وضـعیت پـایین انجام شود.وقفه ای برای شارژ مجـدد باتریوقفه و استراحت موقت را به عنوان هـدر دادن زمان تصور نکنید ، بلکه فرصتی مناسب برای «شارژ مجدد باتری خود» به حساب آورید.ده دقیقه استراحت بعد از یک ساعت کارمطالعات پزشکی نشان داده است که میزان مطلوب توقف در کار تقریباً بعد از یک ساعت کار حاصل می شود. استراحت نبایـد بیش از ده دقیقه طول بکشـد.توقفهای منظم و کوتاهبنابراین، برنامه روزانه شـما بایستی در بر گیرنـده استراحتهای منظم ولی کوتاه باشـد.ورزش، هوای تازهشـما می توانیـد اثرات تجدیـد قوای حامله از وقفه در کار را به طور قابـل ملاـحظه ای افزایش دهیـد، اگر سـعی کنیـد که استراحت کنیـد، مقـداری ورزش کنیـد و هوای تازه تنفس کنیـد.ساعات سکوت و آرامش را برای خودتـان اختصاص دهیـد.«بزرگ ترین وقایع، ساعات پر هیاهوی ما نیسـتند، بلکه آرام ترین آنها هسـتند». نیچهکـار خارج از وقتبسیاری از مـدیران کار «واقعی» را بعـد از ساعت رسـمی دفتری آغاز می کننـد. آنها در طول روز برای انجام وظیفه اصـلی خود وقت ندارنـد. زیرا عوامل عدم تمرکز فراوانی وجود دارد: هم قطاران ، مشتریان، و غیره. ممکن است که سیاسـت همیشـگی درب باز از نظر دیگران بسیار سـتوده باشد ولی مدیری که اجازه می دهد وقتش با این روش به تاراج رود به خود صدمه می رسانـد.یک ساعت بدون مزاحمت برای وظایف دشواربرای انجام دادن وظایف بسیار مهم نکته اساسـی آن است که با کمترین انقطاع و وقفه ممکن کار کنید. میزان دسـتاورد شـما وقتی که اجازه داده شود که یک ساعت بدون مزاحمت کار کنید شگفت آور و حیرت انگیز خواهـد بود.ساعات آرامش و دوره عـدم مزاحمتسک سیسـتم موثر و کارآمد باید زمان آرامش و یا دوره بلوکه شده ای را که در طی آن مورد مزاحمت واقع نشونـد فراهم آورد. همیشه در دسترس نباشیداگر با خودتان صادق باشـید، باید اقرار کنید که ضـروری نیست در تمام ساعات در دسترس بوده و یا همیشه به طور شخصی پاسخگو باشید. تجارت مانند همیشه به پیش خواهد رفت. حتی اگر شـما برای ساعتی حضور نداشـته باشـید.زمان سکوت را سازماندهی کنیددو دوره سازماندهی، بایستی زمان آرامش را در نظر گرفته و بکـار بریـد، همچون دیگر ملاقاتهـای مهم که در آن زمـان غـایب خواهیـد بود و در دسترس نمی باشـید. ساعات آرامش را در برنـامه روزانـه خودتـان یـادداشت کنیـد.قرار ملاقـات و مکـالمه برای وقت دیگرتماسـهای تلفنی و یـا پرس و جوهـای همکاران و غیره می تواننـد توسط منشـی شـما پاسخ داده شوند و ترتیبی داده شود که آنها بعداً تماس بگیرند.روزتان را سازماندهی کنیـدطوری برنـامه ریزی کنیـد که اوقات آرامش و تنهایی شـما برای کار روی وظایف بسیار مهم با زمانی تطابق یابـد که کمترین عوامـل مزاحمت برای کارتـان وجود داشـته باشـد.اوقـات پر مزاحمتانتظـار انقطـاع مکرر در کار داشـته باشـید و کارهایی که دارای اهمیت کمتری هسـتند به اوقاتی دیگر واگذار کنید.بوسیله تفویض اختیار و واگذاری کارها مدیریت کنید«شخصی که خودش کار را انجـام می دهـد، تصـویر نهـایی و احـاطه بر کـل مجمـوعه را از دسـت می دهـد» ضـرب المثـل کرواتیمـدیریت یعنی تفـویض اختیـار«تفویض» فعـالیت کلیـدی و اساسـی هر کارمنـد و هر مـدیری است «تفویض اختیـارات» مقـدار قابـل توجهی منافع مسـتقیم و غیرمسـتقیم در پی دارد.بـا کـدام یـک از اسـتدلالهای زیر در خصوص محاسن تفویض امور موافق هسـتند؟تفویض اختیار، فشارهای روی مـدیریت را آزاد می کنـد و زمـان لاـزم برای رسیدگی به وظایف مهم را در اختیار مـدیریت قرار می دهـد. تفویض کارها به دیگران کمـک می کنـد تـا از دانش متخصصـین اسـتفاده شـود و تجربه کارمنـدان بکـار گرفته شود.تفویض: سود برای مـدیریت و کارمنـدانتفویض امـور بـه طـور مساوی برای مـدیریت و کارکنـان سودمنـد است.تفـویض صـحیح بـدین معنی است که وظـایف و اختیارات به دیگری واگذار شود و به همان اندازه نیز مسئولیت و پاسخ دهی از فرد انتظار رود.تفویض و واگذاری موفق، مستلزم دو چیز است:تمایل به تفویضتوانایی تفویضاگر به طور موثری تفویض اختیار نکرده ایـد، بدانید که نتوانسـته اید به طور کارآمد اوقات

خودتان را سازماندهی کنید. به نظر می رسد اگر تصمیمات را شخصاً اتخاذ نمایید بیشتر احساس رضایت می کنید.مدیریت بر اساس تفویضبه روش «مدیریت بر اساس تفویض اختیار» اعتماد بیشتری کنید.توانایی همکارانبه هر کاری نگاهی دوباره بیندازید. آیا مطلقاً ضروری است که آن فعالیت را خودتان انجام دهید و یا اینکه امکان پذیر است که آن کار توسط همکاران انجام شود.وظایف میان مدت و بلند مدتتا هنگامی که سطح مشخصی از سرپرستی را در اختیار دارید بایستی وظایف میان مدت و نیز بلند مدت را در محدوده مسئولیتها تفویض کنید. این کار موجب انگیزش کارکنان شما می شود و توانائیهای ایشان را توسعه می بخشد.فوریت و اهمیتبسته به آنکه یک وظیفه از اهمیت زیادتر و یا کمتری برخوردار است و یا فوریت دارد یا ندارد چند حالت برای آن متصور است. ۱- وظایف الف: فوری به آن بپرداز۲- وظایف ب : مهلت آن را مشخص کن۳- سطل زبالهمراقب وظایف نوع الف باشیدبایستی خودتان شخصاً به کارهای نوع الف که از اهمیت و فوریت برخوردار هستند رسیدگی کنید. این گونه وظایف باید فوراً انجام شوند.دل به دریا بزنید: از سطل زباله بیشتر استفاده کنید!وقتی که لازم است، شهامت بیشتری داشته باشید و از سطل زباله استفاده کنید. اگر چیزی مدت زیادی مهمل و بی توجه رها شود. خود به خود موضوع آن منتفی می گردد.از برنامه ریزی زمان استفاده کنید«تنها کافی نیست که به قصد گرفتن ماهی خود را به رودخانه برسانید، بایستی تور نیز بیاورید». مثل قدیمی چینی مدیریت موفق زمانمدیران موفق در مدیریت وقت خودشان نیز موفق هستند. آنها از آن جهت که فعالیتهایشان را تحت کنترل درآورند تا در نتیجه وقت بیشتری برای کارهای اساسی داشته باشد کامیاب می باشند.برنامه ریز زمانبرنامه ریز زمان بهترین ابزار برای تنظیم ، سازماندهی و حفظ انضباط شخصی است و انواع مختلفی دارد به صورت کتابچه و کلاسور و یا برنامه رایانه ...برگه های آزادیک «برنامه ریز زمان» معمولاً از حلقه های صحافی شده با برگه های آزاد تشکیل شده است.کمک حافظه«برنامه ریز زمان» مهم ترین عامل کاربردی در سیستم استوار و پایدار برنامه ریزی زمان است. این وسیله، حافظه کمکی شما در تمام موارد برنامه ریزی، فرمها و لیستهای کنترل شده است که در کار روزانه مورد استفاده قرار می گیرد.برنامه ها ، فرنها«برنامه ریز زمان» موفقیت در برنامه ریزی اهداف شخصی و برنامه ریزی زمان را تضمین کرده و موجب اطمینان نسبت به استفاده بهتر از زمان ارزشمند شما می شود این وسیله، اصل و قاعده برنامه ریزی زمان یعنی اینکه «همواره باید همه موارد را نوشت» به اجرا می گذارد.اندازه – شکل – عملکردبسته به اینکه شما از چه نوعی استفاده کنیدبخش روزنامهبخش روزنامه شامل تقویم به صورت برگه ای از ایام کل سال و فرمهای برنامه ریزی.بخش اطلاعاتبخش اطلاعات حرفه ای و شخصی با فرمها و صفحاتی برای یادداشتهای فهرستها و اطلاعات مورد نیاز مانند: محل و زمان برگزاری نمایشگاههای تجاری، هزینه های پستی، لیستهای بررسی و غیره.آدرسها و شماره تلفنهاقسمتی برای یادداشت آدرسها و شماره تلفنهامقایسه یک دفتر یادداشت قرارهای روزانه هرگز نمی تواند عملکرد را داشته باشد. یک مقایسه، مزایا و برتری قاطع استفاده از «برنامه ریز زمان» را نشان می دهد.وردست همیشگی شمابه هنگام هماهنگ کردن ملاقاتها، برنامه ریزی شخصی خودتان، همواره مراقب و کنترل کننده ای است که همراه و کمک کار شما است.اطلاعات همواره در دسترس است.کمک های مربوط به تصمیم گیری در دسترس است.چک لیستها و فهرستهای بررسی، و دیگر کمک های مربوط به برنامه ریزی و تصمیم گیری همواره در دسترس اند.دسترسی مستقیم به اطلاعاتداده ها و اطلاعات اساسی برای رجوع مستقیم ، به شکل بسیار جمع و جوری در دسترس قرار گرفته اند. می توانید بخشهای مختلف آن را افزایش و گسترش داده و یا از آن بکاهید و برگه ها را هر گاه که مایل باشید در داخل حلقه های کلاسور کم و زیاد کنید.تلاش کنید تا ثابت قدم باشیدمدیریت زمان پایدار و استوار مزایای فراوانی را دارد:آمادگی بهتر برای روز کاری آیندهبرنامه ای رو به جلو برای همان روزحافظه بهتردستیابی به اهداف روزانهبرای تاکید مجدد بر روی آخرین و مهم ترین دیدگاهبکارگیری موفق تکنیک برنامه ریزی زمان و روشهای انجام کار می تواند بین ده الی بیست درصد از وقت و زمان شما را در هر روز ذخیره و حفظ نماید.مدیریت زمان پایدارثبات قدم در سازماندهی وقتتان بر اساس اصولی که در این کتاب شرح داده شد نه تنها شما را به سوی توسعه و بهبود

روشن و آشکار (از درک و آگـاهی، مراقبت و نظارت رهنمود می سازد بلکه فشارهای روحی را کاهش داده و در نتیجه ، گرایش و رفتاری مثبت و خوش بینانه در زندگی ایجاد می کنند.هشت دقیقه در روزنتایج فوق با روش بسیار ساده و حداقل زمان و کمترین تلاش قابل دستیابی هستند، تقریباً با هشت دقیقه در روز برنامه ریزی روز آینـده در شب قبلبرنامه هایتان را بنویسیدفکر کنیـد که کـدام یک از وظایف، بسیار مهم است و بایستی در روز آینـده مراقب آنها بوده و مقـدار زمانی را که در نظر دارید تا آنها را انجام دهیـد بر روی کاغـذ بیاوریـد.ضـمیر ناخودآگـاه را فعال کنیـددر مسـیرتان به سوی منزل و یا صـبحگاهان در راهتان به سوی اداره ، ضمیر ناخودآگـاه شـما کـارش را بر روی آن وظایف آغاز می کنـد و راه حلهای ممکن را فراهم می آورد.ساختار یک روز کاری پیچیدهاکنون وظایف اصلی شـما زیر ذره بین قرار گرفته اند و راه حلهای احتمالی نیز در ضـمیر شـما مهیا است.حواس پرتی و هدر رفتن وقت کمتر کارهای کم اهمیت به دشواری خواهنـد توانست که موجب حواس پرتی شـما شوند.یادآوری یک روز شـلوغ و پر کـار الزاماً به معنی استرس و فشار روحی نیست.به بیان دیگر، یک کار سـخت که به خوبی انجام شود موجب رضایت خاطر و حتی احساس راحتی و تمـدد اعصاب می شود.خود را آموزش دهیدهمه ما به آموزش های حین کار و بعد از کار نیاز داریم. بعضـی نیاز بیشتری به آموزش مدیریت منابع انسانی دارند و عده ای به تقویت و توسعه آن احتیاج دارند.خود را از فن آوری بهره مند سازیددر صـورت امکـان، اسـتفاده از روش هـای قـدیمی نگهـداری و انتقـال اطلاعـات را کنـار بگذاریـد ولی سوابـق و اطلاعـات را حفظ کنیـد.موانع پنجگـانه ذهنیاعتقاد به تناسب تلاش ها با نتایـج رد چالی که می دانیم این چنین نیست.کمیت کار مهم تر از کیفیت آن است / آیا شما با این مساله موافقید؟عادات پنجگانهساعتی را برای ترک اداره تعیین کنید و بی چون و چرا به آن عمل کنید. اگر به طور معمول ساعت هفت بعـدازظهر به خانه می روید، ساعت ۳۰/۶ دقیقه برای ترک اداره مناسب است.توصـیه های سه گانههر گاه به ناهار یا جلسه ای دعوت شدید با در نظر گرفتن توصـیه های سه گانه مجله اسلون بدون رودربایستی به آنها پاسخ دهید این پاسخ هـا را در آستین داشـته باشـید:متشـکرم، اما متأسـفانه در این ساعت کار دارم.برای خود پرسشـهایی طرح کنیددیـدگاه من نسـبت به سازمـانم چیست؟ آیـا بـا سایرین (دو ماه زیردسـتان) اشتراک نظر دارم؟ بایـد دیـدگاه هایم را شـفاف تر کنم تا دیگران بهتر بتوانند تصـمیم بگیرنـد؟مثلث کـارآیی، اثربخشـی و موفقیت را درک کنیـداین سه مورد یک مثلثنـد.کارا بودن یعنی بهره ور بودناثر بخش بودن یعنی اقـدام کردن یا مشارکت کردنموفق بودن یعنی نتایج را حاصل کردنمعیارهای کارآیی مادرزادی اند؟برخی اعتقاد دارند که معیارهای کارآیی مادرزادی اند. اما در این که چه چیز بوجود آورند کارآیی است نظرات مخالف فراوانی ابراز شده است. عده ای بر انضـباط یا نظم به عنوان داده های کارآیی تاکیـد دارنـد.چه کسـی اثر بخش است؟«موثر بودن» و «اقدام کردن» تقریباً به یک معنا هستند.اثربخشی به معنای غلبه بر موانع و مشکلات است. مدیران اثربخش، با موفقیت سنگ ها را از سر راه بر می دارند.مدیران موثر (موفق)دراکر، چند طریق را برای موثر شدن توصـیه کرده است.۱- چگونگی برنامه ریزی برای وقت و مـدیریت زمان را می دانند.۲- به جای این که فقط کار نکننـد توجه خود را به نتایج معطوف می دارنـد.۳- تصـمیمات اثربخش می گیرند. آنان می داننـد که تصـمیمات اثربخش، جزئی از سیسـتم است.یک مـدیر جهانی باشـیدیک مـدیر جهانی ایـده آل باید اسـتقامت یک دونده مسابقات المپیک راه سـرعت انتقال ذهنی انیشـتاین را، و پشـتکار سازندگان اهرام مصر را داشته باشد. و اگر اقتضای زندگی ایجاب کرد که در یک کشور بیگانه زندگی کند او باید علاوه بر آن چه گفته شد شـناخت عمیقی از فرهنگ آن کشور داشته باشد؛ نباید روحیاتی خشک و مقرراتی داشـته باشـد؛ او باید بتواند در فرهنگ محلی آن جا ذوب بشود.هرگز نگویید نابود شدمبعضـی وقت ها تفاوت میان موفقیت و شـکست به برداشت ذهنی ما مربوط می شود. چیزی بنام «موفقیت کامل» یا «شکست کامل» وجود ندارد. چه بسا هزینه موفقیت های امروز، شکست فردا باشد.بنابراین هرگز نگویید «نابود شدم»! یک مدیر هرگز نباید بگوید «نابود شدم»!مثبت باشـیدمثبت بودن یعنی خوش بین بودن و مولـد بودن ...منفی بودن یعنی بـدبین بودن و نیش زن بودن و بـدگمان بودن ...اصـل پنج انگشـتدست ما، پنـج انگشت دارد و هر انگشت مظهر یک اصل اساسـی است. این اصول پنـج گانه توسط دکتر ادوارد دی بنو ارائه

شد تا الهام بخش تحولی مثبت باشد۱- اثربخشی: انگشت شست نماینده اثربخشی است: چون دست بدون شست فاقد کاربری است.۲- سازندگی: انگشت اولی یعنی نشانه که از آن برای نشان داده راه و جهت استفاده می کنیم بیان گر این اصل است.۳- احترام: انگشت دوم یعنی میانه که در میان همه انگشتان بزرگ تر است نشان دهنده این اصل است و در میان همه این اصول از همه مهم تر است.۴- خودسازی: این اصل به وسیله انگشت سوم القا می شود. ما بیشتر اوقات به این انگشت توجهی نداریم. پس خودسازی باید یک فرآیند مستمر باشد.۵- مشارکت: انگشت کوچک به عنوان نماد مشارکت در نظر گرفته شده تا به ما یادآور شود که ما می توانیم در کار سهیم باشیم گر چه مشارکت بسیار کم باشد. جمع مشارکت های کوچک است که عاقبت به تلاش های بزرگ منجر می شود.برای ایجاد انگیزه از روش مثبت استفاده کنیدیکی از بزرگترین مشکلات مدیریت نوین، ایجاد انگیزه در افراد برای اثربخشی بیشتر است.بدیهی است که مدیریت نه از طریق چماق ها و نه از طریق مشت های آهنین و به طور کلی از طریق شیوه های منفی و تنبیهی نمی تواند در کارکنان ایجاد انگیزه کند.زمان خود را حساب کنیدنظریه مدیریت عکس می گوید: برخی مسائل با زمان حل خواهند شد، بنابراین زمان را مهار نکنید اجازه دهید زمان خودش را مهار کند.شما مراقب دقیقه ها باشید، ساعات از خودشان مراقبت می کنند.زمان خود را تنظیم کنیدهمه ما اعم از این که فقیر باشیم یا ثروتمند ، جوان باشیم، یا پیر، به طور یکسان در سال ۳۶۵ روز، در یک روز ۲۴ ساعت و در ساعت ۶۰ دقیقه را در اختیار داریم.حکومت ستم گرانه تلفنآیا شده است که شما در حمام باشید و تلفن زنگ بزند و با سرعت برای برداشتن تلفن بیرون دویده باشید؟اگر سراغ تلفن می روید و گوشی را بر می دارید نمونه ای از آن دسته افرادی هستید که در چنگال ستم گری تلفن گرفتارند. شما وقت زیادی را در ارتباط با دستگاهی که گراهام بل اختراع کرده از دست خواهید داد.رژیمی برای کاغذ بازی ترتیب دهیددر نظر بسیاری از افراد، کاغذ بازی یک راه مطمئن و ایمن است که آنان را از خطرها حفظ می کند و میزی که با انبوهی از کاغذ پوشیده شده باشد حداقل این است که به چشم ما میزی مولد و پر کار می آید.دلایلی نظیر ترس و احساس این که چیزی از دست می رود. برای حذف کاغذ بازی روش هایی در این جا پیشنهاد شده است:مراجعه رو در رو را تشویق کنید. به کارمندان بیاموزید که موارد استثنا را گزارش کنند.اتلاف کنندگان اوقات شخصیاغلب مدیران اجرایی عوامل بیرونی را عامل اتلاف وقت می دانند. اما مطالعات نشان می دهد آن چه موجب اتلاف وقت می شود غالباً مربوط به «منش و شخصیت فرد» یا به عبارتی عوامل درونی است.وقفه ها نباید مانع شما بشوندچیزی به عنوان مدیر اجرایی کاملاً آرام پشت یک میز کاملاً خلوت و مرتب وجود ندارد؛ لااقل در سطح مدیران عالی این چنین است.مطالعات نشان می دهد که مدیران اجرایی هر ۸ دقیقه یک بار کارشان دچار وقفه می شود مگر این که برای حمایت از خود تدبیری اندیشیده باشند. این وقفه گاهی یک تلفن است؛ گاهی منش یا مسئول دفتر شماست.برای مدیریت وقت بگذاریدبرای فکر کردن وقت بگذارید / راهی است برای این که بدانید چه چیزهایی ممکن است برای برنامه ریزی وقت بگذارید / برای اثر بخشی اهمیت داردآیا زمان ابدی است؟اگر شما بتوانید واقعاً برنامه ریزی کنید، زمان را تحت کنترل خود خواهید داشت. زمان برای هر فرد چه در محل کار و چه در خانه، چگونگی نگاه او به کار و زندگی استبرای کسی که انتظار می کشد بسیار سریع استبرای کسی که می ترسد بسیار کند استبرای آنهایی که برنامه ریزی می کنند ازلی و ابدی استتفاوت میان مدیریت و رهبریمجله وال استریت، ظرافت تفاوت میان مدیریت و رهبری را به خوبی بیان کرده است:افراد نمی خواهند مدیریت شوند؛ آنان می خواهند رهبری و هدایت شوند.شما همیشه می توانید اسب خود را به طرف آب «هدایت کنید» اما نمی توانید او را «مدیریت» کنید که آب بنوشد.رهبران ساخته می شوند یا متولد می شوند؟ما رهبران سیاسی را می شناسیم نظیر هیلتر، ناپلئون، چرچیل و دیگران و بسیاری دیگر آنان نیز ممکن است برای رهبری زاده شده بودند اما آنان با تشخیص صحیح ، این کیمیای خود را پرورش دادند تا به موفقیت های خیره کننده دست یابند.هیچ جاده ملوکانه ای برای رهبری و حتی مدیریت وجود ندارد.رویایی داشته باشیدبسیاری از مردم به یک امید، یک آرزو، یک رویا زنده اند. هر رهبری آرزویی دارد. آنان در واقع رویاپردازانی هستند که رویای خود را

عملی می کنند. متفاوت باشیددر این جا برخی از راه های متفاوت بودن را ذکر می کنیم.۱- به زیر دستانتان اعتماد کنید / مسئولیت را به سمت پایین هرم سازمانی سوق دهید۲- خطر پذیری را تشویق کنید / زیر دستان را تشویق کنید که اشتباه کنند۳- یک متخصص باشید / کاری را که می دانید انجام دهید.کمیته تشکیل ندهیداگر نمی خواهید به یک تصمیم برسید تشکیل کمیته دهیداگر می خواهید به یک تصمیم برسید کمیته تشکیل ندهیدبزرگترین اصل مدیریت چیست؟اگر آتش سوزی رخ دهد برای خاموش کردن آن به آب نیاز دارید.مدیریت، پدیده ای فوق العاده پیچیده شبیه به تنیدگی تارهای عنکبوت است. گاه ریاضیات است و گاه شعر؛ گاه فرصت طلبی است و گاه شعور محض و عقل سلیم است ؛ گاه فشار آوردن از بالا یا توسط محیط است و گاه «چشم چهارم» (خلاقیت)ده استراتژینویسنده کتاب بزرگترین اصل مدیریت در دنیا، برای اجرای سیستم پاداش، ده استراتژی را پیشنهاد کرده است.استراتژی اولبه راه حل های اساسی به جای راه حل های زودگذر پاداش دهید.استراتژی دومبه ریسک پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید (شانس خود را امتحان کنید! همه زندگی یک شانس است).استراتژی سومبه خلاقیت کاربردی به جای تقلید کورکورانه پاداش دهید.استراتژی چهارمبه اقدام قاطع به جای تجزیه و تحلیل های فلج کننده پاداش دهید.استراتژی پنجمبه کار برجسته به جای کار صوری پاداش دهیداستراتژی ششمبه ساده کردن کار به جای پیچیده کردن غیر ضروری کار پاداش دهیداستراتژی هفتمبه رفتار آرام و مؤثر به جای رفتار پر سر و صدا و نق زدن پاداش دهید.استراتژی هشتمبه کیفیت کار به جای سرعت کار پاداش دهیداستراتژی نهمبه وفاداری به سازمان به جای تهدید به ترک خدمت پاداش دهید.استراتژی دهمبه کارهای جمعی به جای تک روی پاداش دهید.در مقابل این ده استراتژی، ما هشت معیار تعالی یا «معیارهای موفقیت» را داشتیم که توسط پیترزو واترمن در کتاب «در جستجوی تعالی» معرفی شد.رازهای موفقیت مدیرانبا کارمندان تان این گونه رفتار کنید.اقتصاد خوب، عامل بزرگی در پیشرفت و خوشبختی ملت هاست. برای این کار به تولید کافی با کیفیت بالا و یک برنامه ریزی صحیح نیاز است.۱- به کارمندانتان احترام بگذاریدهر کدام از ما انسان ها دوست داریم مورد توجه قرار بگیریم و از سوی دیگران درک شویم.۲- افراد را در دوره های آموزش مختلف شرکت دهید.توانایی دادن، یعنی اعطای دانش و مهارتی که کارمندان برای موفقیت شغلی شان به آن نیازمند هستند و اختیار دادن، یعنی حمایت از کارمندان در به اتمام رساندن مسئولیت های خود.۳- امنیت ایجاد کنیدمحیط کاری امن، محیطی است که در آن فرد احساس می کند، می تواند به طور بارز و بدون ترس از تمسخر و سرزنش و ملامت کار کند.۴- توجه کنید که چه عواملی باعث ناراحتی کارمندانتان می شود.هنگامی که یک کارمند رفتار غیرقابل قبولی دارد، ابتدا سعی کنید ، بفهمید چه عواملی موجب این رفتار شده است. قبل از این که تعیین کنید برای تصحیح کردن اشتباهات او چه باید کرد، به خود و به کارمندان تان کمک کنید تا از دیدگاه او نسبت به موقعیت پیش آمده آگاه شوید.۵- رفتارها را بسنجید و واکنش های سازنده نشان دهیدمدیران باید بر توانایی اجرایی یک کارمند، دقیق شوند و بعد واکنش کاربردی دقیقی ارائه کنند. مدیران باید از برچسب زدن به کارمندان و ارزیابی کردن شخصیت آنها بپرهیزند.۶- استعدادهای بالقوه را تقویت کنید و مهره ها را درست بچینیداستعدادهای کارمندانتان را با آموزش های خاص شکوفا کنید، سپس شناسایی کنید که هر شخصی در چه کاری می تواند بهترین باشد آن گاه او را در جای مناسبی به کار مشغول کنید. مهره ها را درست بچینید تا کارآیی و کیفیت محصولات افزایش یابد.۷- آنها را تحقیر نکنیدمردم را کوچک نکنید و باعث نشوید که کسی احساس حقارت کند.برای رسیدن به قله های موفقیت، رقبای خود را زیر پایتان له نکنید. بدانید که اگر رقبای خود را بالا ببرید خودتان را بالاتر می روید.۸- بیندیشید که چه پاداشی برای کارگزارانتان اهمیت داردپاداش ها گنج های کوچک زندگی هستند. لزومی ندارد که پاداش ها بزرگ باشد. کافی است برای فرد چیزی معنی دار و با ارزش باشند. مثلاً بعضی از افراد با گرفتن گل و شیرینی و کتاب انگیزه می گیرند.«کسی هست که می داند تو در این نزدیکی ها هستی».«کسی هست که برای تو وجود تو ارزش قائل است».۹- کارمندانتان را تحسین کنیدبهترین زمان برای تحسین کارمندان موقعی است که آنها کاری صحیح انجام

داده انـد. یک تشویق خوب، باید فوری، صادقانه، مشخص، حضوری و به طور مثبت صورت گیرد.نکته کلیدینکته ۱ هیچ کاری را به علت آنکه از آن خوشتان نمی آید کنار نگذارید سعی کنید علت واقعی آن را بفهمید که چرا بدتان می آید، سپس با آن مقابله کنید.نکته ۲ هرگز برای شروع کار جدید تأمل و تأخیر نکنید. زیرا تا آن را شروع نکنید مجبور به اتمام آن نمی شوید.نکته ۳ اجازه دهیـد ساعت شـما پنج دقیقه جلو باشد.نکته ۴ از آخرین ساعـات صبح می توانیـد برای کارهـایی که نیازمنـد تفکر و تمرکز است، استفاده نمایید.نکته ۵هر زمانی که کار مهمی دارید یا مسئولیتی خطیر بر عهده گرفته اید، ملاقات کنندگان، تماس های تلفنی و هر آن چه را که موجب وقفه در کارتان می شود، نپذیرید.نکته ۶هر روز در کار خود چیزهای بی شماری یاد می گیریم، اما آن چه را که یاد می گیریم فراموش می کنیم، زیرا از آن چه یاد گرفته ایم، استفاده نمی کنیم. آن چه را که یاد می گیرید، به سرعت به کار ببندید.نکته ۷هرگز برای تغییر دیر نیست به شرط آنکه بدانیـد چه چیزی را بایـد تغییر دهیـد و راهی پیـدا کنید تا به این عمل اقدام کنید.نکته ۸ داشتن نظم و ترتیب شخص بسیار لازم است . لـذا قواعـد انجام امور خود را تعیین کنید. سپس آنها را به دقت دنبال کنید.نکته ۹اگر تصـمیم گیری هـای خود را به تعویق بیاندازیـد یا در مورد آنها تعلل کنیـد، این مساله کم کم جزء عادات شـما می شود و موجب از دست دادن فرصت هـا، افزایش فشارها و از دست رفتن زمان می گردد.نکته ۱۰اگر یک ملاقات کننده، زیاد وقت شمـا را می گیرد، چنـد بـار آشکارا به ساعت خود نگاه کنیـد. این عمل به او نشان می دهـد که وقت او به پایان رسیده است.نکته ۱۱اگر انجـام دادن کاری دشوار است ابتـدا آن را به فعالیت های کوچکتری تقسیم نماییـد و با آنها تک به تک روبرو شویـد.نکته ۱۲ابتدا با کارهای سخت دست و پنجه نرم کنید، زیرا اگر اول به سراغ کارهای آسان بروید، میزان نیروی شما کمتر می شود و برای کارهای مهم و سخت، قدرت کمتری دارید.نکته ۱۳اگر راه های میان بری وجود دارند، از آنها استفاده کنید به شرط آنکه استفاده از آنهـا به کیفیت نهـایی لطمه نزنـد.نکته ۱۴اگر می توانیـد کـاری را سـریع تر از دیگران بـه انجـام برسانیـد ، پس آن را بـه دیگری واگذار نکنید.نکته ۱۵در واگذاری مسئولیت به منشـی خود سخت گیر نباشید.نکته ۱۶اگر می توانیـد کاری را با تلفن انجام دهید، این کـار را بکنیـد زیرا باعث صـرفه جویی در زمان می شود.سـخنان اندیشـمندانجملات زیر از آن دانشـمندان و متفکران جهان می باشدگاهی اوقات یافتن راهی کوتاهتر، زمان بیشتری از شـما مصرف می کند.طبق آخرین تحلیل ها، مدیریت، یعنی: جایگزینی فکر به جـای زور بـازو و ماهیچه، دانش به جای فرهنگ مردمی و خرافات، و تشـریک مساعی به جای اعمال زور... پیتر اف . دروکرفن آوری به وسیله دو دسته از مردم رهبری می شود: آنها که مدیریت می کنند آن چه را که نمی فهمند، و آن ها که می فهمند آن چه را که مـدیریت نمی کننـد. مایـک تراوتـاز خـدا طلب زنـدگی راحت و آسـان نکنیـد؛ دعـا کنیـد آدم های نیرومنـدی شویـد ! برای کارهایی برابر با توان خودتان دعا نکنیـد؛ برای توانی دعا کنیـد هم تراز کارهایتان. فیلیپس بروکسـحتی یک آدم احمق نیز می داند نمی توانید به ستاره ها دست پیدا کنید، ولی مسئله مانع سعی و تلاش آدم دانائی شود. هری آندرسونمسئله این نیست که من خیلی باهوشم ، من فقط وقت بیشتری صرف مسئله ها می کنم. آلبرت اینشتین هر کاری را اگر به کارهای کوچک تری تقسیم کنید، هیچ کار بخصوصـی سـخت نخواهـد بود. هنری فورد به خاطر بسپار که یک ماهی مرده می توانـد همراه جریان آب معلق باشد. اما یک ماهی زنده لازم است تا بتواند خلاف جهت آب شـنا کند. دابلیوسی . فیلدز تلاش کن و شکست بخور، اما در تلاش کردن شکست نخور آدم ها فاقد قدرت نیسـتند؛ فاقد اراده اند. ویکتور هوگو کسی که هرگز مرتکب اشتباهی نشده هرگز چیز جدیدی را نیازموده است. آلـبرت انیشـتینتجربه، معلم سـختگیری است، زیرا نخست آزمـون می گیرد و سـپس درس می دهـد. هر قـدر که می تـوانی از اشـتباهات دیگران درس بیاموز. به تنها وقت برای انجام همه آن ها نخواهی داشت. آلفرد شـین ولدآنها که گذشـته را به خاطر نمی آورند، محکوم به تکرار دوباره آن هسـتند. جرج سانتایاناخلاقیت یعنی: اجازه اشـتباه کردن را به خود دادن. هنر یعنی: دانستن اینکه کدام یک را باید نگه داشت. اسـکات آدامزدشمن اصلی خلاقیت، ذوق خوب است. پابلو پیکاسودر زندگی خویش هر عملی را به گونه ای انجـام ده، که گویی آخرین عمـل توست. مـارکوس آنتونیوسـفقط دانسـتن کافی نیست، بایـد به کار گرفت فقط خواسـتن

کـافی نیست بایـد انجـام داد. بروس لی چون مرد عمـل، فکر کن و چون مرد فکر ، عمـل. هنری ال.برگسونآدم ها منتظر فرصت می مانند تا فرا رسد ، در حالی که هر صبح آنجاست. دینسی

توانگران چگونه می اندیشند

؟نویسنده: چالرز البرت بویسانت

مـترجم :محمـدرضا ال یاسـین – موضـوع کتـاب: زنـدگی نـامه (هنری فـورد)و(ری کراک) – خلاـصه کتـاب– تلخیص: سـید رضـا حسینی– اودر سی ام جولای ۱۸۶۳در ایالت میشیگان آمریکا چشم به جهان گشود. پدر او دهقانی بود که هیچ دلیلی برای فرستادن پسـرش به مدرسه برای ادامه تحصـیل نمی دید. پس از اینکه هنری دوره ابتدایی را به پایان رساند، پدرش تصمیم گرفت که اورا به جای رفتن به مـدرسه و پاره وفرسوده کردن لباس در مزرعه نگه دارد تا اورا یاری کند. در نتیجه، فورد از دوران کودکی با کارهای شاق جسـمانی در مزرعه آشنا شد:در دوران کودکی همواره در این اندیشه بودم که چگونه می توان زراعت را به شیوه بهتری انجام داد.در آن روزها، اسـباب بازی به شکل متداول امروز وجود نداشت و بچه ها به سلیقه خود برای خودشان اسباب بازی می ساختند. بازیهـای من باابزار هایی بود که هنوز با آنها سـرگرم می شوم. هر قطعه ای از یک ماشـین به نظر من به گوهرگرانبهای یک گنجینه می ماند.پدر هنری که به اشتیاق بی حد و حصـر و نبوغ و استعداد وی پی برده بود اجازه داد که کار گاه کوچکی را در آلونکی بر پا کنـد وبیشتر اوقاتش را در آنجا بگذرانـد، به این ترتیب، پسـرك با چنـد ابزار ساده و پیش پا افتاده در راهی قـدم گـذاشت که به پایانی مفید و پر افتخار می رسید.وقتی فورد فقط دوازده سال داشت؛ ناگهان اتفاقی ساده او را به راه پر افتخاری هدایت کرد که در هـای ثروت و مکنت را به رویش گشود.روزی بـا پـدرم در هشت مـایلی دیـترویت به طرف شـهر می رفـتیم که لوکوموتیوی را دید یم.منظره آن روز چنـان در خـاطرم مانـده است که گـویی همین دیروز بـود. ارابه تنهـا وسـیله ای بـود که تـا آن زمـان دیـده بـودم. لوکوموتیو برای عبور ما و اسبهایمان مجبور به توقف شد. من در برابر دیدگان پدرم که از حال و هوای من با خبر بود، از ارابه پیاده شدم تا از نزدیک بتوانم لوکوموتیو را ببینم. این صـحنه، آغاز ورود من به دنیای ماشـین بود. در آن زمان بسـیار کوشیدم تا مدلهایی از آن را بسـازم. چنـد سـال پس از آن بود که موفق شـدم نمونه ای از آن را تهیه کنم. با وجود این هـدف نهایی من ساخت اتومبیل بود . از زمانی که با آن لوکوموتیو در آن جاده روسـتایی رو به رو شـدم، همواره در انـدیشه ساخت ماشـینی بودم که جاده ها را در نوردد.هر کـاری که جـاذبه داشـته باشـد، آسـان است و همیشه می توان به نتایـج آن اطمینـان داشت.کـار در مزرعه هرگز نظرش را جلب نکرد. او میل داشت کارهایش با ماشـین ارتباط داشـته باشـد. گرچه او از کودکی به چنین چیزی می اندیشـید؛ فورد در هفده سالگی مقصود خود را آشکار و کار آموزی در کارگاه موتور سازی درای راك را آغاز کرد. پدرش با تصمیم او به شدت مخالف بود، زیرا پسـرش را که پشتوانه محکمی برای او بود از دست می داد. اما از سوی دیگر، آمریکا یکی از صنعتگران بزرگ خود را به دست می آورد.به نظر فورد ماشـین برای یک مکانیک، چون کتابی برای یک نویسـنده است. نخست باید ایده ای از آن را در ذهن پرورانـد و سپس بـا ذهنی روشـن آن را بـه اجرا در آورد.او هر نشـریه علمی را که به دست می آورد، بـا حرص و ولـع ، از نظر می گذرانیـد . او می خواست اطلاعـات بیشـتری از رشـته مورد نظر خود به دست آورد.به پیش بینی این نشـریات گـاز حاصـل از تبخیر بنزین، می توانست روزی سوخت ماشـینها را تـأمین کنـد. مردم عـادی چنین اکتشافـاتی را صـرفا کنجکاویهای فنی و تخیلات علمی تلقی می کردند و نمی توانسـتند باور کنند.فورد که در شـرکت وستینگهاوس به عنوان سـر مکانیک خدمت می کرد، کارش را رها کرد و به مزرعه خـانوادگی خـود بـازگشت. کارگـاه فنی او تمـام آلونـک را اشـغال کرده بود. پـدرش به او قول داد که اگر از این ماشـین لعنتی دست بردارد، قطعه زمینی را به او خواهـد داد. اما فورد این پیشـنهاد را نادیـده گرفت و محکم و اسـتوار به راه خویش ادامه داد.هر وقت مجبـور نبـودم که در مزرعه به بریـدن الـوار بـپردازم، بر روی موتور بنزینی خود کـار می کردم، و انـدك انـدك

اجزاء آن و چگونگی کارش را کشف می کردم. هرچه به دستم می رسید می خواندم و به همین ترتیب، بیشترین دانش را برای انجام کار اندوختم.سرانجام تلاش مداوم او ثمر بخشید و در سال ۱۸۹۲، در سن بیست و نه سالگی درست هفده سال پس از آن که نخستین ماشین را در آن جاده روستایی دیده بود و با خود عهد کرده بود روزی به رویای خویش تحقق بخشد، ساخت اولین موتور اتومبیل خود را به پایان رساند. هفده سال تلاش و فداکاری بی وقفه ، رویای او را با واقعیت پیوند داد و او را به آرمانش رساند.موفقیت مستلزم شکیبایی و پایداری است.افرادی که پس از چند ماه یا حتی چند سال از رفتن به سوی هدف خود باز می مانند، باید از استقامت و مداومت این مرد بزرگ درس عبرت بگیرند. روزی او با نخستین اتومبیل بنزینی بزرگ و بد قواره خود که در حال حرکت پنداشتی تلو تلو می خورد، در خیابانهای دیترویت ظاهر شد . ساکنان شهر با دیدن آن ، مانند آدمیانی که به سیاره دیگری قدم نهاده باشند، شگفت زده شدند.او می گوید : مردم اتومبیل مرا به چشم یک مزاحم می نگریستند. این اتومبیل سر و صدای زیادی ایجاد می کرد و اسبهارا رم می داد.به علاوه در خیابانها موجب ازدحام می شد. هر جا که اندکی توقف می کردم ، چنان انبوهی از جمعیت اطرافم را می گرفت که حرکت مجدد برایم مقدور نبود. اگر دقیقه ای اتومبیل را در جایی رها می کردم ، فضولی از راه میرسید و پشت فرمان می نشست و می کوشید آن را به حرکت در آورد. عاقبت مجبور شدم با خود قفل و زنجیری بردارم و به هنگام توقف آن را به یک تیر چراغ ببندم.قصد نداشتم اتومبیلهای لوکس وزیبا بسازم. من به تولیدانبوه می اندیشیدم. از این رو می دانستم که قبل از هر چیز ، باید نمونه ای در اختیار داشته باشم.یک بار دیگر در تاریخ بشریت، مردی می خواست ثابت کند که اگر خواسته ای از ژرفای دل برخیزد به طور حتم برآورده خواهد شد، حتی اگر همه مردم آن را ناممکن شمرند. برای اینکه تحت فرمان کسی نباشم،دست از کار کشیدم در پانزدهم آگوست ۱۸۹۹، هنری فورد در نهایت فقر وتنگدستی شرکت ادیسون را ترک کرد.او قصدداشت با تولید انبوه خودرو براین گمان که تنها ثروتمندان استطاعت خرید اتومبیل را دارند، خط بطلان بکشد. هیچ یک از بازرگانان با تجربه دیترویت حاضر نشد یک پول سیاه در این کار پر خطر سرمایه گذاری کند. مردم معمولا در طرحهایی سرمایه گذاری می کنند که از نتایج آن کاملا اطمینان داشته باشند. به همین دلیل فورد می بایست بار سنگینی را بر دوش می کشید.او عاقبت توانست چند سرمایه گذار با جرأت و جسور را برای تولید خودرو های بنزینی گرد هم آورد و این آغاز کار شرکت اتومبیل سازی دیترویت بود. فورد به عنوان سر مهندس شرکت، سه سال تمام بر تولید اتومبیلهای این کارخانه که کم و بیش به نخستین اتومبیل او شبیه بودند، نظارت داشت. این شرکت تنها می توانست در هر سال حدود شش تا هفت اتومبیل تولید کند سرانجام بین او و شرکایش اختلاف نظر پدید آمد و او ناگزیر در سال ۱۹۰۲ استعفای خود را تسلیم کرد، در استعفانامه خود نوشته بود که دیگر تحت فرمان کسی نخواهد رفت. البته خوب و پسندیده است که انسان هر روز صبح در اول وقت، کار خود را آغاز کند و هر بعد از ظهر آن را به پایان برساند، به شرط اینکه مقررات موسسه متبوع خود را بپذیرد و مایل باشد که در تمام عمر مزد بگیر بماند و یک حقوق بگیر مسئول باشد.هنری فورد قاطعانه تصمیم داشت در زمره مدیران و کارفرمایان باشد. با وجود این او هنوز چیزی کم داشت که عبارت بود از : روشی که با آن بتواند مردم را از تولیدات خود آگاه کند. مسابقه اتومبیل رانی این خلاء را پر کرد.در آن روزها مردم برای سرعت اتومبیل اهمیت زیادی قایل بودند. فورد هم برای این که قدرت موتور اتومبیل های خود را به نمایش گذارد، فرصت را مغتنم شمرد و در سال ۱۹۰۳ دو اتومبیل به نامهای ۹۹۹ و ارو (Arrow) به معنای پیکان برای شرکت در مسابقه آماده کرد. او موفق شد با اختلاف نیم مایل در مسابقه برنده شود.مردم دریافتند که فورد سریع ترین اتومبیل را تولید می کند..فورد تصمیم گرفت با تاسیس شرکت موتور فورد تمام دار ونـدار خویش را دستخوش خطر کند. او مدیر عامل، سرپرست کارگاه ، سرمکانیک و سر مهندس شرکت بود.احساس می کرد که پیروزی در مسابقه اتومبیلرانی نام اورا بر سر زبانها انداخته است.این عبارت همیشه ورد زبان فورد بود ":چرا کار بهتری عرضه نکنیم " ؟و او عزم خود را جزم کرده بود تا در جهت این مقصود پیش بتازد. اتومبیلهای فورد به زودی به عنوان محکمترین و مطمئن ترین اتومبیلها شناخته شدند.در دومین سال تولید،

فورد با عرضه مدلهای (A, B, A) گامی دیگر به جلو برداشت. کارش از هر جهت سکه بود.او به این نتیجه رسید که وسعت فعالیت جای بزرگتری را نیاز دارد. به همین دلیل با احداث یک کارخانه سه طبقه، امکان تولیدات بیشتر را فراهم کرد.پنج سال بعد، شرکت موتور فورد، نام هزار و نهصد و هشت نفر را درلیست پرداخت حقوق خود داشت.به این ترتیب، پسرکی که روزی پس از دیدن یک لوکوموتیو، با خود شرط کرد که روزی اتومبیلی بسازد، سرانجام آرزوی خود را برآورد و نام خود را در صفحات زرین زندگینامه مردان نام آور جهان ثبت کرد ". من می توانم از تلاش دست بشویم،از کار کناره بگیرم و از این پس در ناز و نعمت زندگی آسوده ای داشته باشم؛اما من موفقیت را آغاز کار بیشتری تلقی می کنم. گرچه می دانم که باز نشستگی به معنای کناره گیری از کار است، اما بین کناره گیری و از دست دادن کنترل کار، تفاوت فاحشی وجود دارد".تولیدات کارخانه اتومبیل سازی فورد، به مرز صد اتومبیل در روز رسیده بود که در آن زمان باور کردنی نبود. یکی از سهامداران در جلسه هیئت مدیره از او پرسید که آیا تصور می کند که بتواند تولید اتومبیل را به همین شکل حفظ کند؟ او پاسخ داد که ساخت صد اتومبیل در روز ناچیز است و او امیدواراست که بتواند روزانه هزار اتومبیل روانه بازار کند.اگر به توصیه های خرد و کلان شرکایم توجه می کردم، در جا می زدم. آنان توقع داشتند که بخشی از سرمایه شرکت را به خرید ساختمان زیبای اداری اختصاص دهم، با رقبای فعال و جدی شرکت کنار بیایم و تنها گاهی مدلهای جدیدی را برای جلب عموم طراحی کنم.آنان انتظار داشتند که من از ترس رو به رو شدن با خطرات ناشناخته، آرامش و سکون پیشه کنم و به تعبیر آنان کسب و کاری آرام و آبرومندانه را در پیش گیرم.فورد روزی در یک مسابقه اتومبیلرانی، اتومبیلی فرانسوی به شدت تصادف کرد و متلاشی شد. پس از پایان مسابقه ، او تحت تأثیر حس ششم خود به فکر افتاد که قطعاتی از لاشه این اتومبیل را که سریعترین اتومبیل مسابقه به نظر می رسید، گرد آورد . او می خواست بداند که در ساخت این اتومبیل از چه آلیاژی استفاده شده است. از میان قطعات به جا مانده از اتومبیل، یک قطعه سوپاپ را که سبک و مقاوم به نظر می رسید برای آزمایش انتخاب کرد وبرداشت. برای شناخت این آلیاژ به افراد زیادی مراجعه کرد و نتیجه ای نگرفت. عاقبت پس از بررسی در یک آزمایشگاه معلوم شد که این فلز وانادیم است.فورد مشتاق تولید اتومبیلی بود که بتواند رضایت کامل مردم را فراهم کند. از این رو با طرح مدل جدیدی، فصل دیگری را در تاریخ اتومبیل سازی گشود. او با عرضه مدل معروف و ارزان T، اتومبیل را که تا آن زمان کالایی لوکس و تجملی به شمار می آمد، از انحصار ثروتمندان در آورد و آن را به عنوان وسیله ای ضروری در اختیار عموم قرار داد و به این ترتیب زندگی میلیون ها نفر را دگرگون کرد.در اطلاعیه ای نیز اعلام کرد که هر مشتری می تواند رنگ اتومبیلش را به دلخواه خود انتخاب کند. تا آن زمان رنگ اتومبیل فقط سیاه بود. سخنان او مثل بمبی در همه جا ترکید و جارو جنجالی بپا کرد. ماهرترین کارشناسان نیز معتقد بودند که او با این روش و کار پر خطری که در پیش گرفته است به زودی زندگی خود را نابود خواهد کرد. فورد برای ترویج اتومبیل در میان اقشار گوناگون مردم مشکلات زیادی را در پیش رو داشت. در عین حال، فورد به تواناییهای خود ایمان داشت و می دانست که می تواند براین موانع چیره شود.ناممکن وجود ندارد ، به نظر من هر کسی که در روی کره زمین درباره چیزی آگاهی کامل داشته باشد دیگر کاری را ناممکن نخواهد شمرد. اگر عده ای که خود را مدیرو مدبر می نامند ، کاری را نشدنی فرض کنند ، عده ای دنباله رو ابله ، به اتفاق سرود این کار ناممکن است را سر می دهند.هنری فورد از نخستین افرادی بود که سیستم خط تولید مکانیزه را بنیان نهاد و در نتیجه پدر روباتهای صنعتی لقب گرفت . او معتقد بود که کار را باید به کاردان سپرد . نقطه نظر ها و نکته سنجیهای او درباره تولید و تأمین نیروی کارمورد نیاز، بسیاری از صاحبنظران را برانگیخت تا به کلی در باورهای خود تجدید نظر کنند.به هر تقدیر، کارخانه معظم فورد به یکی از مدرن ترین قطبهای صنعتی جهان تبدیل شد. تولیدات کارخانه فورد به زودی به مرز چهار هزار اتومبیل در سال رسید و حتی پس از مرگ این میلیاردر بزرگ متوقف نشد. فورد که در سال ۱۹۴۷ چشم از جهان فرو بست، پول را به عنوان وسیله ای برای تحقق آرمانهای خود می شناخت.درسال ۱۹۶۰ ، شرکت فورد دومین شرکت بزرگ دنیا بود و درسال ۱۹۷۰، این

شرکت درآمدی بالغ بر سه و نیم میلیارد دلار را به خود اختصاص داد و قریب سی و دو هزار نفر را در استخدام خود داشت.فورد حاصل تجربیات خود را در چند عبارت گرد آورده، و به عنوان وصیت نامه در اختیار ساکنان این سیاره قرار داده است.ناممکن وجود ندارد.ایمان ماده اصلی و خمیر مایه دستیابی به آرزوهاست.ایمان ابزار نیرومندی است که دیده نمی شود.ری کراکمن همیشه براین باور بوده ام که هرکس مسئول مشکلات و پدید آورنده شادمانی خویش است ری کراک در سال ۱۹۰۲ در اوک پارک در حومه غربیشیکاگو پا به عرصه وجود گذاشت . پدرش لوئیز، تکنسین اتحادیه برق غرب بود و برادرش باب که سه سال از او کوچکتر بود، در رشته پزشکی، تحصیل کرده بود و متخصص غدد داخلی بود. باب همچنین رئیس موسسه خیریه ای به نام " بنیاد کراک " بود.ری کراک به خلاف برادرش به درس و مدرسه علاقه ای نداشت. مادرش برای کمک به درآمد خانواده، تعدادی شاگرد خصوصی داشت و به آنها پیانو می آموخت. ری هم نزد مادرش نواختن پیانو را فراگرفت و چنانکه خواهید دید،در زندگی از آن بهره مند شد.او یک تابستان را در داروخانه عمویش به کار پرداخت و تمام مزد خود را ذخیره کرد و به اتفاق دو تن از دوستانش ، یک فروشگاه آلات موسیقی دایر کرد. چند ماهی گذشت و آنان به خاطر کسادی کار مغازه را تعطیل کردند.اگر چه نخستینتجربه ریکراک در کار تلخ بود اما درسی بزرگ به او آموخت و احساس مسئولیتش را در برابر کارو زندگی استحکام بخشید تقریبا در این زمان آمریکا وارد جنگ شد. او حال رفتن به مدرسه را نداشته و درس و مدرسه را بی فایده می دانست. او در چهارده سالگی تصمیم به ترک تحصیل گرفت. پس از آن خود را به ارتش معرفی کرد و پس از گذراندن آموزش های لازم، راننده آمبولانس صلیب سرخ شد. اما همین که عازم فرانسه بود، جنگ به پایان رسید.ری کراک در جستجوی کار به شیکاگو باز گشت و به فروشندگی در یک خرازی فروشی مشغول شد. پس از اینکه کار او در این شرکت کوچک هم دوامی نیافت، به یک گروه موسیقی که معروفیتی در شیکاگوداشت پیوست و به نواختن پیانو پرداخت . در همین زمان بود که با خانم اتل آشنا شد و چند سال بعد با او ازدواج کرد.اندیشه حقیر ، انسان را حقیر نگه می دارددر سال ۱۹۲۰ و بلافاصله پس از ازدواج با اتل ، ری کراک به جستجوی یک کار با ثبات پرداخت. چندی نگذشت که در شرکت " لیلی تولیپ " که لیوان و فنجان می ساخت کاری به دست آورد. ری دریافتکه بازار فروش لیوانهای کاغذی داغ است. ابتکار عمل او در نوجوانی ، آغاز راهی بود که او را به موفقیت های بزرگ رسانید.فروش لیوانهای کاغذی کار ساده ای نبود. در سال ۱۹۲۲ نمونه هایی از انواع لیوانهای کاغذی را به دست گرفتم و به دنبال مشتری خیابانها را یکی پس از دیگری پشت سر گذاشتم. برای فروش بیشتر مزایای آنها ، مثل بهداشتی، نشکن، و یک بار مصرف بودنشان را تبلیغ می کردم . اگرچه دراین نوپا بودم، اما دریافتم که لیوانهای کاغذی زمینه فروش بسیار وسیعی دارد و برای موفقیت کافی است که استفاده از لیوانهای کاغذی را در میان مردم رواج دهم.کارطولانی و فشرده بود، اما او بی امان و خستگی ناپذیر تلاش می کرد. کراک از نظر جسمانی مثل بیشتر مردم بود، اما آموخته بود که استقامت و پایداری را در خود بپروراند.یکی از رموز موفقیتم این بود که از یک دقیقه استراحت بیشترین استفاده را ببرم. به طور متوسط شش ساعت می خوابیدم و گاهی این زمان به چهار ساعت و حتی کمترهم می رسید ؛ اما با همان جدیتی که کار می کردم می خوابیدم. از اینکه حتی یک دقیقه از وقت خود را به بطالت بگذرانم، بیزار بودم. به هر حال تصمیم گرفته بودم که خوب زندگی کنم و در آمد حاصل از دو شغل ، این امکان را برایم فراهم کرده بود.فروش لیوانهای کاغذی کراک هر روز بیشتر می شد و بر اعتماد به نفس او می افزود. در بهار سال ۱۹۲۵، وی در میان فروشندگان شرکت لیوان سازی، مقام نخست را کسب کرد.همه مراحل رشد و ترقی را در این شرکت پشت سر گذاشته و دیگر فرصتی برای پیشرفت ندارد، پنج ماه مرخصی بدون حقوق گرفت وبه طور موقت شرکت را ترک کرد. در آن زمان، فلوریدا را سرزمین فرصتها می نامیدند. میامی، مرکز این ایالت، کانون جویندگان ثروت و موفقیت بود. ری پس از ده روز سفر خسته کننده، به میامی رسید و دیری نپایید که کاری را در شرکت مورگان و پسران، در زمینه خرید و فروش املاک به دست آورد. کار او جلب نظر مشتریانی بود که مشتاق خرید املاک فلوریدا بودند. ری به زودی در کارش

درخشـید و در ردیف بیست نفر فروشـنده موفق املاـک این شـرکت درآمـد. اتومبیلی زیبـا بـا راننـده در اختیار او قرار دادنـد و این پاداشـی بود که برای جوانب بیست و سه سـاله موفقیتی بزرگ به شـمار می آمـد. اما این روزهای پر جنب و جوش چنـدان به درازا نکشـید، زیرا مطبوعات فروش اراضـی مردابی فلوریدا را مورد حمله قرار دادند و رویای شـیرین فروشـندگان اراضی این ایالت را به کابوسـی وحشـتناک تبـدیل کردنـد. کراک نـاگزیر به شـیکاگو بـازگشت و بار دیگر در شـرکت لیوان سازی لیلی تولیپ را از سر گرفت. روزی رئیس او را به دفتـر خـود فرا خوانـد گفت که مطلب محرمـانه ای را بایـد بـا او در میـان گـذارد ناچـار است حقوق و مزایـای کارکنـان خود را انـدکی کـاهش دهـد. آگاهی از این خبر بر وی گران آمـد و او را برآشـفت . کاهش حقوق او که فردی سخت کوش بود، قابل تحمل نبود . چگونه رئیس او می توانست با بهترین فر وشنده خود رفتاری چنین مستبدانه داشته شد؟ نمیتوانم بپذیرم که با من مثل افرادی که سربارجامعه اند رفتار شود . عده ای برای شرکت، مشکل آفرینند؛ اما ابتکارعمل من ، پول سرشاری را نصیـب شـرکت کرده است.من نخـواهم گـذاشت که در ردیف چنین افرادی قرار گیرم و رفتـاری مشـابه بـا آنهـا را بـا من داشـته باشـند.به این ترتیب ، با اینکه حتی حقوق رئیس او هم کاسـته می شـد زیر بار نرفت و بی درنگ استعفا کرد. چنـدی نگـذشت که همـان رئیس او را بـار دیگر به کـار دعوت کرد و به او طرحی پیشـنهاد کرد که ده درصـد کـاهش حقوق را جبران می کرد، بـدون اینکه اعتراض سایر کارکنان را برانگیزد . کراک بی درنگ این پیشنهاد را پذیرفت. وقتی دفتر رئیس را ترک کردم ، احساس کردم چنـد سانتیمتر بلندتر شده ام. یقین دارم که پیروز خواهم شد. در همان سال ، ری کراک بر حسب اتفاق با ارل پرینس، مهندسـی که چند بستنی فروشـی در نقاط گوناگون شهر با نام " قصر پرینس " دایر کرده بود و کراک لیوانهای بستنی فروشیهای او را تأمین می کرد ملاقات کرد. کراک بر سر آینده شرکت با رئیس خود اختلاف نظر داشت؛از سوی دیگر رفتار نامطلوب رئیس با فروشندگان تحت نظـارت کراک ، او را به شـدت آزرد و انـدک انـدک از میـل و اشتیاق به کار او در این شـرکت کاست. به همین دلیل،وقتی پرینس او را به همکاری دعوت کرد، فرصت را مغتنم شـمرد و بدون فوت وقت آن را پذیرفت. پرینس برای ساخت دستگاه مخلوط کن شـش گردونه و چند منظوره مقدماتی را فراهم کرد. او خود به تولید دسـتگاه مخلوط کن پرداخت و به کراک پیشنهاد کرد که نمایندگی انحصاری فروش آن را در سراسـر کشور به عهده گیرد و سود حاصـله را به تساوی قسمت کند. او در تمام محافل و گرد هم آییهـای صاحبـان رسـتورانها و اتحـادیه هـای فروشـندگان لبنیـات حضور می یافت . در نتیجه در سال ۱۹۴۸ ، موفق شـد رکورد فروش مخلوط کن را به هشت هزار دسـتگاه در سال برسانـد و این هنوز نخستین قـدم بود.بهترین همبرگر دنیا ، بـدون فوت وقت دو نفر از مشتریان کراک ، برادران مک دونالـد بودند که هشت مخلوط کن را در اختیار داشـتند. این مخلوط کنها می توانست به طور هم زمان شـش مخلوط شیر و بستنی را آماده کند و این خود رونق کسب و کار برادران مک دونالد را تأیید می کرد ری کراک در سفری به لوس آنجلس موفق شـد که رسـتوران مـک دونالـد را از نزدیـک ببینـد. او وقتی کیفیت در خط تولیـد همبرگر و نظافت و سرعت سـرویس دهی آنان را دیـد، به شدت تحت تاثیر قرار گرفت. او معتقد بود که چنین امکاناتی حیف است که محدود به یک نقطه باشـد . احسـاس کرد که فرصتی بزرگ برای شـروع کـاری فوق العـاده قابـل گسترش ، در دسترس او قرار گرفته است.اینگونه رسـتورانها رونـق فراوانی داشـتند؛ چرا که مشتریانشـان بـدون پیاده شـدن از اتومبیـل به جلوی پیش خوان می رفتنـد؛ غـذای خود را سفارش می دادند و تحویل می گرفتند و به این ترتیب در وقت خود صرفه جویی می کردند. کارکنان بعضی از این رستورانها برای تسریع در حرکت ، کفش اسکیت به پا می کردند.ری کراک پس از بازگشت به هتل، تمام شب را در باره آنچه دیده و شنیده بود، اندیشـید . تخیل او پر و بال گرفت و وی را به سـیر و سفری در سرزمین آرزو هایش برد. رستورانهای مک دونالد که در تمام نقاط کشور دایر بودند، چون یک فیلم سـینمایی از جلوی دیدگانم گذشتند. صبح روز بعد ، کراک با طرحی که از پیش آماده کرده بود ، نزد برادران مک دونالد شـتافت تا پیشنهاد تأسیس رستورانهای مشابهی را در سراسرکشور بدهد . این طرح سود دو جانبه ای را در بر داشت : از سویی درآمـد برداران مک دونالد را افزایش می داد و از سوی دیگر کراک می توانست فروش مخلوط کن های خود

را به حداکثر رساند. کراک بیش از هرچیز به فروش هر چه بیشتر مخلوط کن هایش علاقه داشت . یکی از برادران مک دونالد به نام دیک اظهار داشت " : ما برای اداره این رستوران با مشکلات زیادی رو بروییم. با افزایش تعداد رستورانها ، مشکلات ما هم افزون خواهد شد . به علاوه کسی را نمی شناسیم که از عهده این کار برآید ".ری کراک بی درنگ گفت " خود من"کراک پس از بازگشت به شیکاگو ، بی درنگ به جستجو پرداخت تا برای احداث نخستین رستوران مک دونالد، زمین مناسبی پیدا کند.سرانجام به یاری یکی از دوستانش ، آرت جاکوبس، که بعد ها شریک او شد ، زمین کوچکی را پیدا کرد که به نظر می رسید شرایط مورد نظر را دارد. بیشتر دوستان ونزدیکان کراک ، کاری را که درآمدش تنها از فروش همبرگر و سیب زمینی ارزان تأمین می شد، دیوانگی محض می دانستند و تنها یکی از دوستان او به این طرح علاقمند شد و به او دلگرمی می داد . کراک ، نیز توانست همین دوست را متقاعد کند که مدیریت اولین رستوران را به عهده گیرد. به این ترتیب ، در سال ۱۹۵۵ ری کراک نخستین رستوران خود را در غرب آمریکا دایر کرد. ری کراک ضمن اداره رستوران فروش مخلوط کن را نیز ادامه داد و با درآمد حاصل از آن ، اجاره رستوران و حقوق کارکنانش پرداخت . او هر روز خواب آلود به راه می افتاد تا کارکنان خود را در کارها کمک کند. او می گوید ":نظافت دستشویی، توالت و کف سالن را هرگز عار نمی دانم".کراک یک سال پس از افتتاح نخستین رستوران ، سه نمایندگی دیگر در کالفرنیا دایر کرد و در سال ۱۹۵۶ هشت رستوران جدید در نقاط مختلف کشور به رستورانهای دیگر او اضافه شد.هدف اصلی ری کراک در تمام این مدت تأسیس شبکه بزرگی از رستورانهایی بود که از نظر کیفیت ، پاکیزگی و خدمات، نمونه باشند. اگربه خاطر هر تأکیدی که بر کیفیت ، خدمت و نظافت داشتم اجری به من می دادند ، می توانستم با آنها پلی بر روی اقیانوس اطلس بسازم.کراک برای تسریع رشد و توسعه رستورانهای زنجیره ای خود فکر تازه ای کرد. او به مالکانی که املاکشان در گرو بانک بود، اعلام کرد که اگر زمینهایشان را به او اجاره دهند، هر ماه اقساط وام آنان را خواهدپرداخت . صاحبان املاک بی درنگ این پیشنهاد را پذیرفتند ، زیرا با پذیرفتن این پیشنهاد، املاک راکد و بی فایده آنان در آمد زا می شد. از اینجا بود که بذر های موفقیت ری کراک در کشتزار حاصلخیز عمل با پشتکاری که در مراقبت از آن به خرج می دادبه ثمر نشست و درآمد کلانی رانصیب او کرد. روش او برای گرفتن حق امتیاز از دارندگان سر قفلیها، مناسب ترین روش بود.کراک تصمیم گرفت دایره ای از افراد مهم و موثر از جمله حسابدارن ، وکلای دعاوی و مشاوران مالی را گرد آورد. موفقیت بیشتر تشکیلات من، حاصل انتخاب مناسب افرادی است که برای کارهای مهم و کلیدی برگزیده ام. چند سال بعد، با اینکه هر روز بر تعداد رستورانهای زنجیره ای مک دونالد افزوده می شد وری کراک کسب و کار کامل و مطمئنی را در اختیار داشت، مشکل بزرگی را پیش روی خود دید. رستورانهای مک دونالد، در اصل متعلق به برادران مک دونالد بود و تنها در چهارچوب یک قرار داد در اختیار وی قرار داشت . روشن بود که اگر او می خواست با توسعه فروشگاههای زنجیره ای، رویای خود را تحقق بخشد و به سلک دولتمندان بپیوندد، باید از این قید و بند رها می شد. در حقیقت ، کراک می بایستی با پرداخت مبلغی به برادران مک دونالد ، قرار داد را لغو می کرد او پس از بحث و گفت گوی مفصل با مشاوران مالی خود ، برای اتخاذ بهترین تدبیر در شیوه مذاکره ، تصمیم گرفت که به طور مستقیم با آنها تماس بگیرد. به همین دلیل به دیک مک دونالد تلفن کرد و از او قیمت پرسید. دو روز بعد ، برادران مک دونالد مبلغ مورد نظر خود را اعلام کردند. این مبلغ چنان زیاد بود که کراک را دچار ضربه روانی کرد. گوشی تلفن را رها کرد و نیمه بی هوش افتاد.آنان برای واگذاری حق امتیاز خود دو میلیون و هفتصد هزار دلار درخواست کرده بودند و ری کراک که به تازگی نیز از همسر خود جدا شده بود چنین مبلغ کلانی را در اختیار نداشت.چگونه کراک می توانست چنین رقم نجومی را فراهم کند ؟ صبح روز بعد ، جلسه ای مشورتی با کارکنان خود تشکیل داد و چند روز بعد هم، جان بریستول، مشاور مالی دانشگاه پرینستون را به خدمت گرفت تا برای جلب حمایت مالی او چاره ای بیندیشد. سرانجام با دریافت وام و حمایتهای مالی همه جانبه توانست مبلغ مورد نیازی را که با چانه زدنها و اقدامات دیگر به حدود چهار ده هزار دلار رسانده بود

فراهم کنـد. پیش بینی می شـد که کراک با بودجه خود بتواند بدهی اش را تا سال ۱۹۹۱ مسـتهلک کند. در عین حال، او موفق شد که این مبلغ را تا سال ۱۹۷۲ پرداخت کنـد. کراک مـدت باز پرداخت بدهی خود را با توجه به میزان در آمد خویش، تا سال ۱۹۶۱ در نظر گرفته و بـا همه خوشبینی، به این موضوع توجه نکرده بود که رسـتورانهای زنجیره ای او، به سـرعت توسـعه خواهنـد یافت و درآمـد بیشتری را نصـیب او خواهنـد کرد.امپراطوری مک دونالد قلمرو وسـیعی داشت. در سال ۱۹۷۷، هنگامی که کراک تصـمیم گرفت خـاطرات خود را بنگـارد، مـک دونالـد چهـار هزار و صـدو هفتـاد و هفت رسـتوران در آمریکا و بیست و یک رسـتوران در خارج از کشور داشت. کراک برای اداره رسـتورانهایش دسـتور العمل دقیقی را برگزید که وظایف لحظه به لحظه آنها را شـرح می داد.ری کراک چنـان دقت نظری داشت که اورا در رعـایت نظـافت ، بیمـاری وسواسـی به شـمار می آوردنـد.همواره مشـتاقم که به دیـدن شـعبه های مک دونالـد در نقاط دور و نزدیک بروم، در عین حال، گاهی با مناظری روبه رو می شوم که به شدت از اشتیاقم می کاهـد . برای مثـال ، وقـتی می بینم که شب فرا رسـیده امـا هنـوز تـابلوی رسـتورانی خـاموش است، یـا زبـاله ای در گوشه ای از پارکینـگ انباشـته شـده، خشـمگین و برآشـفته می شوم. ممکن است دیگران به این چیز هـا اهمیت ندهنـد، اما چنین بی مبالاتیهایی برای من اهـانت به حسـاب می آیـد.ری کراک تـا پایـان زنـدگی فعـال بود و تمام خود را صـرف پیـدا کردن محلهای مناسبی برای تاسیس رسـتورانهای جدیـد کرد. شـرکت مک دونالد هواپیمایی را خریده بود که ری کراک با آن بر فراز شـهر ها به پرواز در می آمـد و به کاوش و جسـتجو می پرداخت، تا نقاط مناسبی را برای تأسـیس رسـتوران، به خصوص در اطراف کلیسا ها ومـدارس پیدا کند.در روزهای پایان عمرش، شخصی با طعنه گفت " :برای کسی که میلیونها دلار ثروت انباشته است، سخن گفتن درباره موفقیت دشوار نیست ".ری کراک به تنـدی پاسخ داد ": فراموش نکن که من هم مثـل دیگران، هر بـار فقط یک جفت کفش را می توانم بپوشم".

ما توانستیم

، ۱۲ اردیبهشت ۱۳۹۰ ، ۰۷:۰۵ ما توانستیمنام نویسنده و پدیدآورنده: اکبر مظفری

خلاصه کتاب: تلخیص: سید حسـین رحیم نژاد– « اسلام ناب »: مکتب حیات بخش اسلام و مذهب ظلم ستیز شیعه در اکثریت مردم بزرگ ایران به عنوان یـک اعتقـاد قبلی وجود دارد . مردم بـا الهـام گرفتن از این آموزه های دینی توانسـتند در مقابل دشـمنان نظام اسـلامی سینه سپر کنند . اگر این اعتقاد قبلی وجود نداشت ، هرگز حاضر نبودند که جان، مال و فرزندان خود را به خطر بیندازند . از جمله عوامل پیشـرفت ملت اسـلامی ، ایمان لبریز و اشتیاق آنها به اسـلام ناب محمدی می باشد . اسـلامی که مرگ با عزت را از زنـدگی در سـایه سـار ذلت ترجیـح می دهـد. اسـلام نـاب فارغ از ذخیره ی عظیم فقهی ، عملی ، اخلاقی و ... دارای دو سـرمایه ی جاودانه است . که عبارتند از رود خروشانی که از سـرزمین تفتیه کربلا و از گذشته اسلام نشأت می گیرد و دیگری رود مواجی که از آستانه مهدویت و آینده اسلام می جوشد . که محل تلاقی این دو سرمایه به هم پیوستن مثلث ایمان ، حماسه و امید است . روزی بود که ، سفیر امریکا و انگلیس با سران کشور ملاقات می کردند و سیاست خارجی و نفتی و اقتصادی را به آنها دیکته می کردند . در صـدسال اخیر به خصوص پنجـاه سـالی که گـذشت ملت ایران کمترین نقش در سـرنوشت خود را نـداشت . امروز ملت ایران به برکت اسـلام ، عزت پیـدا کرده و دلهـای مردمـانش به هم نزدیـک شـده است . حفظ و انتقال باورهای اصـیل اسـلامی به نسل های آینـده تنها راهی است که می توانـد قـدرت حاصل از آن را جاودانه سازد . از یک رو تنها راه نجات فردای ایران ، سـرمایه گذاری کلان برای ترویـج و گسترش فرهنگ دینی و باورهای اعتقادی مردم است . « توکل به خـدا » توکل به خـدا ، قدرت و توانایی را بر روح ملت بزرگ ایران دمیـد و چون کشتی نوح آنهـا را از میـان اقیـانوس مشـکلات به سـلامتی عبور داد . اگر مـا توکـل به خـدا و اعتمـاد به او نـداشتیم دچـار تهـاجم تبلیغـاتی ، فرهنگی ، مالی ، پولی ، نظامی از طرف دشـمنان نظام اسـلامی می شـدیم . و در این

صورت باید جرعه جرعه از شراب ذلت و خواری می نوشیدیم . و باید لحظه ای از توکل به خدا و توجه به او و منبع لایزال قدرت الهی غافل نباشیم . « امداد غیبی » ازاول انقلاب تا حالا همیشه یک دست غیبی درهمه ی کارها ما را هدایت و پشتیبانی می کند. به راستی چگونه ممکن بود با سیستم های معمول دنیا ، از میان شعله های افروخته مستکبران عالم ، معبری به سوی پیروزی زد و ملتی را ازدل بحران های کمرشکن به سلامت عبورداد .بی شک نیروی دیگری درکاربود ، نیرویی که می توانست معادلات طبیعی را برهم زند و خداجویان را بررخدادهای پیچیده فایق سازد . این نیروی بی مانند همان دست غیب الهی است که تا امروز گره ها را به نفع ملت ایران باز کرده و درآینده نیز راه های زندگی را به روی این ملت بازترخواهد کرد . اما تاکی و تاکجا ملت ایران می توان به این امداد غیبی الهی باشد . بی شک خداوند به هیچ ملت و نظامی ضمانت نامه ی ابدی نداده است . تا درهرشرایطی به کمکشان بشتابد . بلکه تنها ملتی می تواند استحقاق این امدادهای غیبی را داشته باشد که جان خود را درآب معنوی کوثرشست و شو دهد وقتی مردم فرزندان خود را برای حفظ دین خدا به قربانگاه بلا فرستادند واجساد مطهرشان را به نشانه ی شهدای کربلا بوسه باران کردند و تنها به امید رضای او برهرمصیبتی صبوری و شکیبایی ورزیدند . دریای رحمت خدا به جوش آمد و وعده های الهی محقق شد . چون برآورد ازمیان جان خروش اندرآمد بحربخشایش به جوش (مثنوی معنوی) « ولایت فقیه » ولایت فقیه هرم قدرت وهدایت نظام اسلامی است که امام بزرگواردرباره ی آن استنباط کرد . همچنان که در طول تاریخ شیعه در تمام ادوار فقهای ما این را از دین فهمیدند و شناختند و به آن اذعان کردند . این مسئولیت بسیار حساس و مهم به نوبه ی خود ، هم از معیارها و ضابطه های دینی و هم از رأی و خواست مردم بهره می برند . ضابطه که عبارت است از علم و آگاهی ، تقوا و درایت . علم آگاهی می آورد ، تقوا شجاعت می آورد ، درایت مصالح کشور و ملت را تأمین می کند . بنابراین ولایت فقیه جایگاه منحصر به فردی است که تنها افرادی از این جایگاه استفاده کنند که بر کرسی آن تکیه زنند . ولی فقیه باید بتواند با حکومت بر دل های مردم ، نیروی پراکنده و متفرق آنها را متحد و متشکل سازد و موجی از قدرت و توانایی بیافریند . امروز دل سپردن به ولایت فقیه و قوانین آن از جمله رموز موفقیت و توانمندی ملت ایران است . چرا که قدرت ، عزت و اقتدار امروز و فردای ملت ایران به آن گره خوده است . « وحدت کلمه » هر ملتی برای ادامه حیات و پیشبرد اهداف خود ، نیاز جدی به اتحاد و یکپارچگی دارد. تنها با قدرت حاصل از وحدت و یگانگی است که امکان فایق آمدن بر دریای مشکلات و گذشتن از موانع صعب العبور میسر می گردد . مقام معظم رهبری می فرماید : « ملت ایران به برکت وحدت کلمه ، هم در جنگ ، هم در بسیج نیروها برای میدان های دفاع مقدس ، هم در همه ی میدان های گوناگونی که برای ملت مطرح بود و هم در خود انقلاب پیروز شد . اگر وحدت کلمه نبود ، اگر ملت ایران دچار اختلاف و دودستگی ها و شکاف ها و شقاق ها می شد ... ناموفق می ماند . راهبردی ترین نیاز امروز ، حفظ وحدت و یگانگی عمومی است چرا که بقا ماندگاری و تداوم انقلاب بدان وابسته است . از این رو هرچه طناب وحدت و یگانگی مردم کلفت تر باشد دشمن هیچ وقت قادر به پاره کردن آن نخواهد شد . و برا پا نهادن نظام اسلامی در راه های نرفته و گذشتن از باتلاق های نوظهور باید وحدت و یگانگی مردمی داشته باشیم . « باوربه توانایی » ایمان به توانایی های ذاتی و استعدادهای خدادادی ، می تواند هر فرد ، گروه و ملتی را به بلندای قله کمال و پیشرفت نایل کند . یکی ازشخصیت های سرشناس می گفت ، ایرانی یک لولهنگ نمی تواند بسازد ! لولهنگ یعنی آفتابه گِلی . در آن زمان از گِل آفتابه درست می کردند . اما ملت ایران با این همه توانست به پیروی ازرهبر ومقتدای خود ، درفرصتی بسیار کوتاه ، هویت گمشده خود را باز یابد و به توانمندی و پتانسیل های نهفته درخود پی ببرد . باوربه خود و افتخار توانایی های خود ، نقطه عطف جوشش استعداد ملت ایران و آبادانی کشوربود که رخ نمود و درشعاعی گسترده پرتوافکند .مقام معظم رهبری می فرماید : اگردریک مجموعه باوربه وجود آید ، این باورپشتوانه حرکت ماندگارو پایدارخواهد بود .ازاین رو ملت ما می توانـد افق های جدیدی را فراروی خود و بلکه ملت های جهان بگشاید و رخدادهای نویی درساحت های مختلف رقم بزنند . ما امروز به این باوراعتقادی ایمان قطعی داریم که«اگردانش درثریا هم باشد ،

بی گمان مردانی ازسرزمین پارس بدان دست می یابند.» (میزان حکمهْ) (رسول خدا) . « جمعیت جوان » جوانان برای هر کشوری همانند زمین حاصلخیز و نیروی بالقوه ای هستند که هر بذری را در دل خود پرورش داده و هر کاری را به سامان می رسانند . بیش از نیمی از کشور ما را جوانان تشکیل می دهند و این برای کشور ما یک نعمت خدادای و ثروت با ارزش است . جوان این کشوربازوان پرقدرت نظام اسلامی است . که در کوران حوادث خونرنگ و خوف انگیز ، با نثار هر آن چه در توان داشت به میدان آمد و نگذاشت چرخ انقلاب لحظه ای از حرکت باز بماند . در این باره مقام معظم رهبری می فرماید : این جوان ، همان جوان میدان جنگ هشت ساله است . همان جوانانی که دردوران هشت سال دفاع مقدس هروقت لازم شد ، تمام بیابان های پشت مرزهای عراق را پر کردند جنگیدن تا دشمن را ناکام گذاشتند . جوان ایرانی که توانست در دهه های پنجاه و شصت آن معجزه ها بیافریند ، چرا در دهه های هشتاد و نود نتواند معجزه کند ؟ « استعداد ذاتی » عنصر ذاتی ملت ایران از دیگر عوامل توانایی این ملت محسوب می شود . این نعمت در کشور ما گسترده و سرشاراست که مرحوم پروفسور حسابی در تعبیری بسیارزیبا و معجزه ، ازایران اسلامی به عنوان جزیره ی هوش یاد می کند . چرا که ما از لحاظ استعداد ، ازسطح متوسط دنیا بالاتریم ... استعداد متوسط کشورما بالاترسطح متوسط دنیا است . کشورما چه از لحاظ فلسفه ، چه ازلحاظ علم و استعدادهای استثنایی یکی از کشورهای پیشرفته است . ملت ایران درهمیشه ی تاریخ ، چشمه جوشان استعداد و فضایل بوده است ولی با این همه دردویست سال اخیرجزو گروه ها و ملت های عقب افتاده قرار گرفته است. « امکانات مادی » ذخایرسرشارطبیعی و امکانات عظیم مادی ، یکی دیگرازمؤلفه ی قدرت و توانایی است . ما تقریباً یک صدم جمعیت دنیا را داریم اما سهم ما از منابع طبیعی ، بسیار بیشتر از سهم یک صدم ماست . درنفت و گاز و معادن آهن سهم ما خیلی بیشتر است . همچنین معادن مس ، روی ، سرب چند برابرسهم طبیعی ما دردنیاست . ازبیست و چهار ماده ی موجود فلزی دردنیا دوازده نوع آن درایران وجود دارد ، همچنین ازپنجاه نوع ماده ی غیر فلزی در دنیا سی و شش نوع آن در ایران وجود دارد ، یعنی تنوع معادن فلزی و غیرفلزی . ذخایرسرشارزیرزمینی و روی زمینی ایران اسلامی به قدری گسترده ، متنوع و باارزش است که می تواند به تنهایی کلکسیونی از مجموعه ثروت خدادادی ده ها کشور محسوب می شود . « منطقه جغرافیایی » کشور ایران در موقعیت و اقلیم بسیار حساسی قرار دارد . به گونه ای که می توان ادعا کرد یکی از حساس ترین مناطق عالم است . موقعیت مهم جغرافیایی و ارتباطی در اتصال شرق و غرب عالم ، از لحاظ بازرگانی و بسیاری فعالیت های دیگر ، از موقعیت های باارزش است . تردد سالانه بالغ بر شانزده هزار کشتی اقیانوس پیما و حمل روزانه پانزده میلیون بشکه نفت توس تانکرهای غول پیکر به سراسر نقاط دنیا از آب های همیشه نیلگون خلیج فارس که بر این اهمیت جغرافیایی افزوده است . و این در حالی است که کشورهای آسیای میانه و روسیه تنها از طریق خاک ایران به آب های آزاد دستیابی دارند . موقعیت حساس و استراتژیک ایران اسلامی ، امتیاز بی بدیل و منحصربه فردی است که افکار همه ی کشورهای سلطه جو بخصوص امریکا را به خود مشغول کرده است . این موقعیت جغرافیایی به عنوان امتیاز طبیعی و خدادادی از جمله عوامل قدرت و توانایی ملت ایران محسوب می شود . « انسان سازی » « فصل دوم » هرنهضت و انقلابی ، زمانی می تواند پیروزشود که انسان هایی متحد و یکدست داشته باشد . مقام معظم رهبری می فرمایند: انسان سازی در انقلاب بسیارمهم و حساس است. اگر انقلاب انسان سازی نکند ، هیچ کاری نکرده است .چون دنیا بدون انسان صالح یک پدیده بی جان و کور و تاریک است . آن چیزی که به عالم خاکی جان می بخشد ، ارزش می دهد ، نور می دهد و معنا و مضمون بوجود می آورد ، انسان است . انّی جاعل فی الارض خلیفهْ : جانشین ، عنوانی است که خدا به انسان داده است . انقلاب اسلامی در طول عمر کوتاهش ، معجزه ها در این عرصه خلق کرده و با اتکا به نفس امام و رهبر خویش ، راه صد ساله را یک شبه پیموده است . این انسانها بودند که از ثروت خودشان ، زنان از طلای خودشان ، مردان ازدسترنج خودشان ، برای خاطر مصالح عمومی ، برای جنگ ، حل مشکلات کشور صرف نظر کردند ! اینها گردش به سمت اخلاق اسلامی است . « پیروزی انقلاب » پیروزی انقلاب اسلامی بزرگترین واقعه ی قرن معاصر است که در مقطعی بسیار حساس و

تـاریخی به وقوع پیوست . در این انقلاب ملتی بـا دست هـای خالی و ارابه جنگی رژیم پهلوی که از هر جهت مورد حمایت دولت های یغماگر و استعماری بود ، پیروز شـد و شگفتی همه تحلیلگران سیاسـی را برانگیخت . انقلاب ایران پرچم احیای اسـلام ناب و بازگشت ملت های مسلمان به هویت اسلامی خویش را به اهتزاز درآورد و آغازگر فصل نوینی در تاریخ حیات امت اسلامی شد . برخلاف همه ی موانع و سنگ انـدازی های دشـمن ، این رخـداد شگرف به وقوع پیوست و یک تنه پهلو به دو بلوک استعماری غرب و شرق زد . امروز انقلاب اسلامی یک حقیقت انکار ناپذیر است . حقیقتی که اقتضای ماهیتش ایجاب می کند ، هرقدر بیشتر به چالش کشیده شود ، زیبـایی هـایش بیشتر تجلّی کنـد . به تعبیر دیگر انقلاب اسـلامی به مثابه درب گنجینه ای است که به روی ملت ایران گشوده شـد و جواهرات یک تمدن غنی و میراث گران بهای اسـلامی را در اختیار آنها و بلکه جهان مدرن قرار داد .غبار از چهره حقیقی خود برگرفت و توانست با مدیریت انقلابی در سخت ترین دوره ها و در قلب جدی ترین بحران ها ، قدرت نظری و عملی خود را نشان دهد . « دفاع مقدس » نهال انقلاب تازه به بار نشسته بود که دشمنان جهانی اسلام ، جنگی نابرابر و طولانی را بر ملت بزرگ ایران تحمیـل کردنـد ، جنگی که یـک طرفش همه امکانـات نظـامی ، اقتصـادی و سیاسـی و رسـانه ای شـرق و غرب ، ارتجاع منطقه و به عبارتی تمام دنیا قرار داشت و طرف دیگرش ملتی مظلوم که تنها یاورشان خدا و تنها سلاحشان ایمان بود . بدون تردید هشت سال دفاع مقدس ، یکی از مظلوم ترین جنگ های تاریخ بشریت است . دراوایل جنگ ما سیم خاردارلازم داشتیم ، آن را ازیـک کشورخـارجی خریـدیم تـا به داخـل کشور بیـاوریم . این محموله بایـد از داخل شوروی عبورمی کرد ، چون آنها پشتیبان عراق بودند ، اجازه عبورندادند و مسائل دیگر ... . ملت ایران درهشت سال دفاع مقدس ، هیبت دو ابرقدرت را شکست و ثابت کرد که می تواند روی پای خود بایستد و درکوران حملات دشمن ، ازنهال انقلاب اسلامی محافظت کند . « بیداری اسلامی » قرن های متمـادی بود که مسلمانان به خوابی سـنگین فرو رفته بودنـد و سـرمایه هـای مـادی و معنویشـان به تـاراج می رفت . درواقع نخستین دشـمنی که مسـلمانان را به زانو درآورد و عزتشان را به غارت برد ، خواب بود . خورشـید انقلاب اسلامی در چنین روزهای سیاهی تابیـدن گرفت و حرکت عظیم ملت ایران نقطه ی عزیمـتی برای دنیـای اسلام شـد . این امـام بـود که امت و انقلاب ایران مرزهـای جغرافیایی را درنوردیده و امت اسـلامی را به حرکت ، حیات ، پویایی و بیداری وا داشته است . دین و عقیده و گرایش و دلبستگی اعتقـادی شان امروز می توانـد به مهمترین سؤال های مطرح در دنیا پاسـخ دهـد . « اسـتقلال سیاسـی » اسـتقلال سیاسـی ، بزرگترین دستاورد انقلاب اسـلامی است که زمینه ساز اسـتقلال فرهنگی اقتصادی و نظامی این مرز و بوم شد . اما استقلال سیاسی یعنی چه ؟ یعنی اینکه امروز در این کشور، کسـانی که مسـئولند – چه دولت ، چه مجلس و چه قوه ی قضاییه – همه خدمتگـذاران شـما مردم هسـتند . اینهـا زیر بـار هیچکس ، جز تکلیف الهی شـان نیسـتند . اگر روزی همه دنیـا جمع شونـد – امریکا و اروپا و ... و دست در دست هم بدهند و بخواهند این ملت را یک قدم به سـمتی که به ضرر مردم است و به نفع آنها بکشانند مسئولین و خدمتگذاران این کشور اجازه نخواهند داد . این ، استقلال سیاسی است . روزی در این کشور بود که رؤسای دولت بدون اجازه ی کاخ سفید ، معین نمی شدنـد ، امینی بیایـد و اقبـال برود ، فلان وزیر در فلان جا نصب بشود یا نشود – نفت را به فلان کشور بفرستیـد یا نفرستیـد این سرنوشت کشور ما بود اما به یاری خـدا ما عزّت و اسـتقلال ملی را به دست آوردیم و هیچ قدرتی در دنیا نمی تواند ادعا کند که بر نظام سیاسـی کشور ما حاکم است . « اداره ی کشور» قبل از پیروزی انقلاب اسلامی ، این اندیشه دامن گسترده بود که اساساً دین و دینداران توانایی اداره ی جامعه را ندارند . این توهم مبتنی بر این استدلال بود که اسلام ، دین کهن و کهنه است ، از این رو احکام و قوانین آن بطور طبیعی قـابلیت اداره ی جوامع مـدرن را نـدارد . در چنین روزگـار سـیاهی ، روحانیت بیـدار به پیشوایی امام راحل چون بـارقه ای درخشـید و با رهبری شـگفت انگیز خود ، بزرگترین انقلاب قرن معاصـر را به پیروزی رسانـد . انقلاب ایران با ظهور خود ، علاوه بر بطلان نظریه جدایی دین از سـیاست همه ناباوران به حاکمیت دین و دینداران را به حیرت فرو برد و در میادین عمل ، بنیـان انـدیشه آنهـا را متزلزل کرد . بعـد از پیروزی انقلاب اسـلامی و حاکمیت انـدیشه ی علوی و رخ نمودن مسائل و معضـلات

جدید ، تفکر سیاسی اسلام ناب که قرن ها به فراموشی سپرده شده بود ، به تکاپو و جنب و جوش افتاد و در یک خیزش عظیم درونی غبار از چهره ی خود بر گرفت . « مردم سالاری دینی » پیش از پیروزی انقلاب اسلامی ، مردم سالاری به مفهوم تجسّم اراده مردم درعرصه اداره ی کشور ، هر گز وجود خارجی و سابقه تاریخی نداشت . رژیم طاغوت و رژیم های قبل از آن در ایران ، مردمی نبودند . مردم هیچ کاره بودند و حرف فقط حرف پادشاهان و شخصیت های اول دولت بود و مردم هیچ نقشی درااداره و تعیین حکومت نداشتند . تنها انقلاب اسلامی بود که جایگاه اراده ، خواست و رأی مردم ، تعریف و نهادینه شد و با تبلور در قانون اساسی اعتبار و رسمیت یافت . انقلاب به پشتوانه باور قطعی وریشه دار اسلامی ، حتی ماهیت وجود خود را نیز درمعرض انتخاب مردم قرار داد . یعنی در یک نظرخواهی عمومی ، اصل نظام را مردم انتخاب کردند و بعد قانون اساسی تصویب کردند و ... امروز مردم سالاری دینی به معنای تمام کلمه ، به گونه ای در ساختار سیاسی نظامی تعبیه شده است که از بالاترین مسئول سیاسی – ولی فقیه – تا پائین ترین مسئولان کشور با رأی و نظر مستقیم یا غیر مستقیم مردم انتخاب می شود و مسئولیت به عهده می گیرند . « عدالت اجتماعی » ایجاد جامعه ای مبتنی برعدالت اجتماعی ، از جمله آرمان های بعثت انبیای بزرگ الهی است که جایگاه ویژه ای دراندیشه ی اسلامی دارد به طوری که هدف وغایت بای حرکت جامعه ی اسلامی ، تشکیل جامعه ی عادله است . بنابراین یکی از مهم ترین اهداف تشکیل نظام اسلامی ، استقرارعدالت است . چرا که رشد و شکوفائی کمالات عالی انسانی تنها در صورت بر پایی یک نظام عادلانه محقق می شود . که قبل از انقلاب عدالت معنایی نداشت و از یاد رفته بود . رژیم پهلوی ثروت زیرزمینی و رو زمینی کشوررا به تاراج می برد . رضاخان دردوران هفده ساله سلطنت خود ، ثروت کلانی اندوخت . بعضی از شهرهای کشور به حسب سند ، دربست متعلق رضاخان بود . مثلاً ـ شهر فریمان تماماً ملک رضا خان بود . بهترین املاک و زمینهای این کشور، متعلق به او بود. انقلاب اسلامی درمجال اندک ، امکانات محدود و شرایط دشوارتوانست راهی به سوی عدالت اجتماعی باز کند و دگرگونی اساسی درزندگی مردم ایجاد کند . « جهاد سازندگی » انقلاب اسلامی وارث ویرانه های به جا مانده از رژیم پهلوی بود . رژیمی که کاخ خود را بر روی خرابی ها ایران بنا نهاد و هر روز گامی در جهت وابستگی و مرگ ملت خویش بر می داشت . محمدرضا پهلوی کشور را از لحاظ فنی ، صنعتی و اقتصادی وابسته نگه داشت و وابسته تر کرد . امکانات لازم برای بازسازی کشور به نیم قرن زمان نیاز بود تا جانی که دوباره گرفته و روی پای خود بایستد ، چرا که جنگ بیش از هزار میلیارد دلار خسارت به کشور تحمیل کرد که این رقم معادل هشت سال درآمد نفتی آن بود .سازندگی کشور به معنای تمامی کلمه جهاد بود که در کتاب تاریخ نظام اسلامی ثبت شد و جاودانه ماند . انقلاب اسلامی توانست در این دوران سخت و دشوار ، از میان ویرانه های به ارث رسیده ازرژیم گذشته و خرابه های جنگ تحمیلی ، معبری به سوی بازسازی کشور بزند و با تکیه بر توانایی های داخلی ، پایه های اصلی عزت ، اقتدار و حرکت سوی حیات طیبه اسلامی را بنا نماید .مکتب حیات بخش اسلام و مذهب ظلم ستیز شیعه در اکثریت مردم بزرگ ایران به عنوان یک اعتقاد قبلی وجود دارد . مردم با الهام گرفتن از این آموزه های دینی توانستند در مقابل دشمنان نظام اسلامی سینه سپر کنند . اگر این اعتقاد قبلی وجود نداشت ، هرگز حاضر نبودند که جان ، مال و فرزندان خود را به خطر بیندازند . از جمله عوامل پیشرفت ملت اسلامی ، ایمان لبریز و اشتیاق آنها به اسلام ناب محمدی می باشد . اسلامی که مرگ با عزت را از زندگی در سایه سار ذلت ترجیح می دهد. اسلام ناب فارغ از ذخیره ی عظیم فقهی ، عملی ، اخلاقی و ... دارای دو سرمایه ی جاودانه است . که عبارتند از رود خروشانی که از سرزمین تفتیه کربلا و از گذشته اسلام نشأت می گیرد و دیگری رود مواجی که از آستانه مهدویت و آینده اسلام می جوشد . که محل تلاقی این دو سرمایه به هم پیوستن مثلث ایمان ، حماسه و امید است . روزی بود که ، سفیر امریکا و انگلیس با سران کشور ملاقات می کردند و سیاست خارجی و نفتی و اقتصادی را به آنها دیکته می کردند . در صدسال اخیر به خصوص پنجاه سالی که گذشت ملت ایران کمترین نقش در سرنوشت خود را نداشت . امروز ملت ایران به برکت اسلام ، عزت پیدا کرده و دلهای مردمانش به هم نزدیک شده است . حفظ و انتقال باورهای اصیل

اسلامی به نسل های آینده تنها راهی است که می تواند قدرت حاصل از آن را جاودانه سازد . از یک رو تنها راه نجات فردای ایران ، سرمایه گذاری کلان برای ترویج و گسترش فرهنگ دینی و باورهای اعتقادی مردم است . « توکل به خدا » توکل به خدا ، قدرت و توانایی را بر روح ملت بزرگ ایران دمید و چون کشتی نوح آنها را از میان اقیانوس مشکلات به سلامتی عبور داد . اگر ما توکل به خدا و اعتماد به او نداشتیم دچار تهاجم تبلیغاتی ، فرهنگی ، مالی ، پولی ، نظامی از طرف دشمنان نظام اسلامی می شدیم . و در این صورت باید جرعه جرعه از شراب ذلت و خواری می نوشیدیم . و باید لحظه ای از توکل به خدا و توجه به او و منبع لایزال قدرت الهی غافل نباشیم . « امداد غیبی » ازاول انقلاب تا حالا ـ همیشه یک دست غیبی درهمه ی کارها ما را هدایت و پشتیبانی می کند. به راستی چگونه ممکن بود با سیستم های معمول دنیا ، از میان شعله های افروخته مستکبران عالم ، معبری به سوی پیروزی زد و ملتی را ازدل بحران های کمرشکن به سلامت عبورداد .بی شک نیروی دیگری درکاربود ، نیرویی که می توانست معادلات طبیعی را برهم زند و خداجویان را بررخدادهای پیچیده فایق سازد . این نیروی بی مانند همان دست غیب الهی است که تا امروز گره ها را به نفع ملت ایران باز کرده و درآینده نیز راه های زندگی را به روی این ملت بازترخواهد کرد . اما تاکی و تاکجا ملت ایران می توان به این امداد غیبی الهی باشد . بی شک خداوند به هیچ ملت و نظامی ضمانت نامه ی ابدی نداده است . تا درهرشرایطی به کمکشان بشتابد . بلکه تنها ملتی می تواند استحقاق این امدادهای غیبی را داشته باشد که جان خود را درآب معنوی کوثرشست و شو دهد وقتی مردم فرزندان خود را برای حفظ دین خدا به قربانگاه بلا فرستادند واجساد مطهرشان را به نشانه ی شهدای کربلا بوسه باران کردند و تنها به امید رضای او برهرمصیبتی صبوری و شکیبایی ورزیدند . دریای رحمت خدا به جوش آمد و وعده های الهی محقق شد . چون برآورد ازمیان جان خروش اندرآمد بحربخشایش به جوش (مثنوی معنوی) « ولایت فقیه » ولایت فقیه هرم قدرت وهدایت نظام اسلامی است که امام بزرگواردرباره ی آن استنباط کرد . همچنان که در طول تاریخ شیعه در تمام ادوار فقهای ما این را از دین فهمیدند و شناختند و به آن اذعان کردند . این مسئولیت بسیار حساس و مهم به نوبه ی خود ، هم از معیارها و ضابطه های دینی و هم از رأی و خواست مردم بهره می برند . ضابطه که عبارت است از علم و آگاهی ، تقوا و درایت . علم آگاهی می آورد ، تقوا شجاعت می آورد ، درایت مصالح کشور و ملت را تأمین می کند . بنابراین ولایت فقیه جایگاه منحصر به فردی است که تنها افرادی از این جایگاه استفاده کنند که بر کرسی آن تکیه زنند . ولی فقیه باید بتواند با حکومت بر دل های مردم ، نیروی پراکنده و متفرق آنها را متحد و متشکل سازد و موجی از قدرت و توانایی بیافریند . امروز دل سپردن به ولایت فقیه و قوانین آن از جمله رموز موفقیت و توانمندی ملت ایران است . چرا که قدرت ، عزت و اقتدار امروز و فردای ملت ایران به آن گره خوده است . « وحدت کلمه » هر ملتی برای ادامه حیات و پیشبرد اهداف خود ، نیاز جدی به اتحاد و یکپارچگی دارد. تنها با قدرت حاصل از وحدت و یگانگی است که امکان فایق آمدن بر دریای مشکلات و گذشتن از موانع صعب العبور میسر می گردد . مقام معظم رهبری می فرماید : « ملت ایران به برکت وحدت کلمه ، هم در جنگ ، هم در بسیج نیروها برای میدان های دفاع مقدس ، هم در همه ی میدان های گوناگونی که برای ملت مطرح بود و هم در خود انقلاب پیروز شد . اگر وحدت کلمه نبود ، اگر ملت ایران دچار اختلاف و دودستگی ها و شکاف ها و شقاق ها می شد ... ناموفق می ماند . راهبردی ترین نیاز امروز ، حفظ وحدت و یگانگی عمومی است چرا که بقا ماندگاری و تداوم انقلاب بدان وابسته است . از این رو هرچه طناب وحدت و یگانگی مردم کلفت تر باشد دشمن هیچ وقت قادر به پاره کردن آن نخواهد شد . و برا پا نهادن نظام اسلامی در راه های نرفته و گذشتن از باتلاق های نوظهور باید وحدت و یگانگی مردمی داشته باشیم . « باوربه توانایی » ایمان به توانایی های ذاتی و استعدادهای خدادادی ، می تواند هر فرد ، گروه و ملتی را به بلندای قله کمال و پیشرفت نایل کند . یکی ازشخصیت های سرشناس می گفت ، ایرانی یک لولهنگ نمی تواند بسازد ! لولهنگ یعنی آفتابه گِلی . در آن زمان از گِل آفتابه درست می کردند . اما ملت ایران با این همه توانست به پیروی ازرهبر ومقتدای خود ، درفرصتی بسیار کوتاه ، هویت گمشده خود

را بـاز یابـد و به توانمنـدی و پتانسیل هـای نهفته درخود پی ببرد . بـاوربه خود و افتخـار توانـایی هـای خود ، نقطه عطف جوشش استعداد ملت ایران و آبـادانی کشوربود که رخ نمود و درشعاعی گسترده پرتوافکنـد .مقام معظم رهبری می فرمایـد : اگردریک مجموعه بـاوربه وجود آیـد ، این باورپشتوانه حرکت مانـدگارو پایدارخواهـد بود .ازاین رو ملت ما می توانـد افق های جدیـدی را فراروی خود و بلکه ملت هـای جهـان بگشایـد و رخـدادهای نویی درسـاحت هـای مختلف رقم بزنـد . مـا امروز به این باوراعتقادی ایمان قطعی داریم که«اگردانش درثریا هم باشـد ، بی گمان مردانی ازسرزمین پارس بـدان دست می یابند.» (میزان حکمهٔ) (رسول خـدا) . « جمعیت جـوان » جوانـان برای هر کشوری هماننـد زمین حاصـلخیز و نیروی بـالقوه ای هستند که هر بـذری را در دل خود پرورش داده و هر کـاری را به سامـان می رساننـد . بیش از نیمی از کشور ما را جوانان تشکیل می دهنـد و این برای کشور ما یک نعمت خـدادای و ثروت بـا ارزش است . جوان این کشوربـازوان پرقـدرت نظـام اسلامی است . که در کوران حوادث خونرنـگ و خوف انگیز ، بـا نثـار هر آن چه در توان داشت به میـدان آمـد و نگـذاشت چرخ انقلاب لحظه ای از حرکت باز بمانـد . در این باره مقام معظم رهبری می فرمایـد : این جوان ، همان جوان میـدان جنگ هشت ساله است . همان جوانانی که دردوران هشت سال دفاع مقـدس هروقت لازم شـد ، تمام بیابان های پشت مرزهای عراق را پر کردند جنگیدن تا دشـمن را ناکام گذاشـتند . جوان ایرانی که توانست در دهه هـای پنجـاه و شـصت آن معجزه ها بیافرینـد ، چرا در دهه های هشـتاد و نود نتوانـد معجزه کنـد ؟ « اسـتعداد ذاتی » عنصـر ذاتی ملت ایران از دیگر عوامل توانایی این ملت محسوب می شود . این نعمت در کشور ما گسترده و سرشاراست که مرحوم پروفسور حسابی در تعبیری بسیارزیبا و معجزه ، ازایران اسلامی به عنوان جزیره ی هوش یاد می کند . چرا که ما از لحاظ استعداد ، ازسـطح متوسط دنیا بالاتریم ... استعداد متوسط کشورما بالاترسطح متوسط دنیا است . کشورما چه از لحاظ فلسفه ، چه ازلحاظ علم و استعدادهای استثنایی یکی از کشورهای پیشرفته است . ملت ایران درهمیشه ی تاریخ ، چشمه جوشان استعداد و فضایل بوده است ولی بـا این همه دردویست سال اخیرجزو گروه ها و ملت های عقب افتاده قرار گرفته است. « امکانات مادی » ذخایرسـرشارطبیعی و امکانـات عظیم مـادی ، یکی دیگرازمؤلفه ی قـدرت و توانایی است . ما تقریباً یک صـدم جمعیت دنیا را داریم اما سـهم ما از منابع طبیعی ، بسیار بیشتر از سهم یک صدم ماست . درنفت و گاز و معادن آهن سهم ما خیلی بیشتر است . همچنین معادن مس ، روی ، سرب چند برابرسهم طبیعی ما دردنیاست . ازبیست و چهار ماده ی موجود فلزی دردنیا دوازده نوع آن درایران وجود دارد ، همچنین ازپنجـاه نـوع مـاده ی غیر فلزی در دنیـا سـی و شـش نـوع آن در ایران وجـود دارد ، یعنی تنـوع معـادن فلزی و غیرفلزی . ذخایرسـرشارزیرزمینی و روی زمینی ایران اسـلامی به قـدری گسترده ، متنوع و باارزش است که می توانـد به تنهایی کلکسـیونی از مجموعه ثروت خـدادادی ده هـا کشور محسوب می شود . « منطقه جغرافیـایی » کشور ایران در موقعیت و اقلیم بسیار حساسـی قرار دارد . به گونه ای که می توان ادعـا کرد یکی از حساس ترین مناطق عالم است . موقعیت مهم جغرافیایی و ارتباطی در اتصال شـرق و غرب عـالم ، از لحـاظ بازرگـانی و بسـیاری فعـالیت هـای دیگر ، از موقعیت هـای بـاارزش است . تردد سالانه بالغ بر شانزده هزار کشتی اقیـانوس پیمـا و حمـل روزانه پـانزده میلیون بشـکه نفت توس تانکرهـای غول پیکر به سراسـر نقـاط دنیـا از آب های همیشـه نیلگون خلیج فارس که بر این اهمیت جغرافیایی افزوده است . و این در حالی است که کشورهای آسیای میانه و روسیه تنها از طریق خاک ایران به آب های آزاد دستیابی دارند . موقعیت حساس و استراتژیک ایران اسـلامی ، امتیاز بی بدیل و منحصـربه فردی اسـت که افکار همه ی کشورهای سـلطه جو بخصوص امریکا را به خود مشغول کرده است . این موقعیت جغرافیایی به عنوان امتیاز طبیعی و خدادادی از جمله عوامل قدرت و توانایی ملت ایران محسوب می شود . « انسان سازی » « فصل دوم » هرنهضت و انقلابی ، زمانی می تواند پیروزشود که انسان هایی متحد و یکدست داشته باشد . مقام معظم رهبری می فرمایند: انسان سازی در انقلاب بسیارمهم و حساس است. اگر انقلاب انسان سازی نکنـد ، هیـچ کاری نکرده است .چون دنیا بـدون انسان صالح یک پدیده بی جان و کور و تاریـک است . آن چیزی که به عـالم خـاکی جـان می بخشـد ، ارزش می دهـد ، نور می دهـد و معنا و مضـمون بوجود می آورد ،

انسان است . انّی جاعل فی الأرض خلیفهٔ : جانشین ، عنوانی است که خدا به انسان داده است . انقلاب اسلامی در طول عمر کوتاهش ، معجزه ها در این عرصه خلق کرده و با اتکا به نفس امام و رهبر خویش ، راه صد ساله را یک شبه پیموده است . این انسانها بودند که از ثروت خودشان ، زنان از طلای خودشان ، مردان ازدسترنج خودشان ، برای خاطر مصالح عمومی ، برای جنگ ، حل مشکلات کشور صرف نظر کردند ! اینها گردش به سمت اخلاق اسلامی است . « پیروزی انقلاب » پیروزی انقلاب اسلامی بزرگترین واقعه ی قرن معاصر است که در مقطعی بسیار حساس و تاریخی به وقوع پیوست . در این انقلاب ملتی با دست های خالی و ارابه جنگی رژیم پهلوی که از هر جهت مورد حمایت دولت های یغماگر و استعماری بود ، پیروز شد و شگفتی همه تحلیلگران سیاسی را برانگیخت . انقلاب ایران پرچم احیای اسلام ناب و بازگشت ملت های مسلمان به هویت اسلامی خویش را به اهتزاز درآورد و آغازگر فصل نوینی در تاریخ حیات امت اسلامی شد . برخلاف همه ی موانع و سنگ اندازی های دشمن ، این رخداد شگرف به وقوع پیوست و یک تنه پهلو به دو بلوک استعماری غرب و شرق زد . امروز انقلاب اسلامی یک حقیقت انکار ناپذیر است . حقیقتی که اقتضای ماهیتش ایجاب می کند ، هرقدر بیشتر به چالش کشیده شود ، زیبایی هایش بیشتر تجلّی کند . به تعبیر دیگر انقلاب اسلامی به مثابه درب گنجینه ای است که به روی ملت ایران گشوده شد و جواهرات یک تمدن غنی و میراث گران بهای اسلامی را در اختیار آنها و بلکه جهان مدرن قرار داد .غبار از چهره حقیقی خود برگرفت و توانست با مدیریت انقلابی در سخت ترین دوره ها و در قلب جدی ترین بحران ها ، قدرت نظری و عملی خود را نشان دهد . « دفاع مقدس » نهال انقلاب تازه به بار نشسته بود که دشمنان جهانی اسلام ، جنگی نابرابر و طولانی را بر ملت بزرگ ایران تحمیل کردند ، جنگی که یک طرفش همه امکانات نظامی ، اقتصادی و سیاسی و رسانه ای شرق و غرب ، ارتجاع منطقه و به عبارتی تمام دنیا قرار داشت و طرف دیگرش ملتی مظلوم که تنها یاورشان خدا و تنها سلاحشان ایمان بود . بدون تردید هشت سال دفاع مقدس ، یکی از مظلوم ترین جنگ های تاریخ بشریت است . دراوایل جنگ ما سیم خاردارلازم داشتیم ، آن را ازیک کشورخارجی خریدیم تا به داخل کشور بیاوریم . این محموله باید از داخل شوروی عبورمی کرد ، چون آنها پشتیبان عراق بودند ، اجازه عبورندادند و مسائل دیگر ... . ملت ایران درهشت سال دفاع مقدس ، هیبت دو ابرقدرت را شکست و ثابت کرد که می تواند روی پای خود بایستد و درکوران حملات دشمن ، ازنهال انقلاب اسلامی محافظت کند . « بیداری اسلامی » قرن های متمادی بود که مسلمانان به خوابی سنگین فرو رفته بودند و سرمایه های مادی و معنویشان به تاراج می رفت . درواقع نخستین دشمنی که مسلمانان را به زانو درآورد و عزتشان را به غارت برد ، خواب بود . خورشید انقلاب اسلامی در چنین روزهای سیاهی تابیدن گرفت و حرکت عظیم ملت ایران نقطه ی عزیمتی برای دنیای اسلام شد . این امام بود که امت و انقلاب ایران مرزهای جغرافیایی را درنوردیده و امت اسلامی را به حرکت ، حیات ، پویایی و بیداری وا داشته است . دین و عقیده و گرایش و دلبستگی اعتقادی شان امروز می تواند به مهمترین سؤال های مطرح در دنیا پاسخ دهد . « استقلال سیاسی » استقلال سیاسی ، بزرگترین دستاورد انقلاب اسلامی است که زمینه ساز استقلال فرهنگی اقتصادی و نظامی این مرز و بوم شد . اما استقلال سیاسی یعنی چه ؟ یعنی اینکه امروز در این کشور، کسانی که مسئولند– چه دولت ، چه مجلس و چه قوه ی قضاییه – همه خدمتگذاران شما مردم هستند . اینها زیر بار هیچکس ، جز تکلیف الهی شان نیستند . اگر روزی همه دنیا جمع شوند – امریکا و اروپا و ... و دست در دست هم بدهند و بخواهند این ملت را یک قدم به سمتی که به ضرر مردم است و به نفع آنها بکشانند مسئولین و خدمتگذاران این کشور اجازه نخواهند داد . این ، استقلال سیاسی است . روزی در این کشور بود که رؤسای دولت بدون اجازه ی کاخ سفید ، معین نمی شدند ، امینی بیاید و اقبال برود ، فلان وزیر در فلان جا نصب بشود یا نشود – نفت را به فلان کشور بفرستید یا نفرستید این سرنوشت کشور ما بود اما به یاری خدا ما عزّت و استقلال ملی را به دست آوردیم و هیچ قدرتی در دنیا نمی تواند ادعا کند که بر نظام سیاسی کشور ما حاکم است . « اداره ی کشور» قبل از پیروزی انقلاب اسلامی ، این اندیشه دامن گسترده بود که اساساً دین و دینداران توانایی اداره ی جامعه را ندارند .

این توهم مبتنی بر این استدلال بود که اسلام ، دین کهن و کهنه است ، از این رو احکام و قوانین آن بطور طبیعی قابلیت اداره ی جوامع مدرن را ندارد . در چنین روزگار سیاهی ، روحانیت بیدار به پیشوایی امام راحل چون بارقه ای درخشید و با رهبری شگفت انگیز خود ، بزرگترین انقلاب قرن معاصر را به پیروزی رساند . انقلاب ایران با ظهور خود ، علاوه بر بطلان نظریه جدایی دین از سیاست همه ناباوران به حاکمیت دین و دینداران را به حیرت فرو برد و در میادین عمل ، بنیان اندیشه آنها را متزلزل کرد . بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و حاکمیت اندیشه ی علوی و رخ نمودن مسائل و معضلات جدید ، تفکر سیاسی اسلام ناب که قرن ها به فراموشی سپرده شده بود ، به تکاپو و جنب و جوش افتاد و در یک خیزش عظیم درونی غبار از چهره ی خود برگرفت . « مردم سالاری دینی » پیش از پیروزی انقلاب اسلامی ، مردم سالاری به مفهوم تجسّم اراده مردم درعرصه اداره ی کشور ، هرگز وجود خارجی و سابقه تاریخی نداشت . رژیم طاغوت و رژیم های قبل از آن در ایران ، مردمی نبودند . مردم هیچ کاره بودند و حرف فقط حرف پادشاهان و شخصیت های اول دولت بود و مردم هیچ نقشی دراداره و تعیین حکومت نداشتند . تنها انقلاب اسلامی بود که جایگاه اراده ، خواست و رأی مردم ، تعریف و نهادینه شد و با تبلور در قانون اساسی اعتبار و رسمیت یافت . انقلاب به پشتوانه باور قطعی وریشه دار اسلامی ، حتی ماهیت وجود خود را نیز درمعرض انتخاب مردم قرار داد . یعنی در یک نظرخواهی عمومی ، اصل نظام را مردم انتخاب کردند و بعد قانون اساسی تصویب کردند و ... امروز مردم سالاری دینی به معنای تمام کلمه ، به گونه ای در ساختار سیاسی نظامی تعبیه شده است که از بالاترین مسئول سیاسی – ولی فقیه – تا پائین ترین مسئولان کشور با رأی و نظر مستقیم یا غیر مستقیم مردم انتخاب می شود و مسئولیت به عهده می گیرند . « عدالت اجتماعی » ایجاد جامعه ای مبتنی برعدالت اجتماعی ، از جمله آرمان های بعثت انبیای بزرگ الهی است که جایگاه ویژه ای دراندیشه ی اسلامی دارد به طوری که هدف وغایت بای حرکت جامعه ی اسلامی ، تشکیل جامعه ی عادله است . بنابراین یکی از مهم ترین اهداف تشکیل نظام اسلامی ، استقرارعدالت است . چرا که رشد و شکوفائی کمالات عالی انسانی تنها در صورت بر پایی یک نظام عادلانه محقق می شود . که قبل از انقلاب عدالت معنایی نداشت و از یاد رفته بود . رژیم پهلوی ثروت زیرزمینی و رو زمینی کشوررا به تاراج می برد . رضاخان دردوران هفده ساله سلطنت خود ، ثروت کلانی اندوخت . بعضی از شهرهای کشور به حسب سند ، دربست متعلق رضاخان بود . مثلاً ـ شهر فریمان تماماً ملك رضا خان بود . بهترین املاك و زمینهای این کشور، متعلق به او بود. انقلاب اسلامی درمجال اندك ، امكانات محدود و شرایط دشوارتوانست راهی به سوی عدالت اجتماعی باز کند و دگرگونی اساسی درزندگی مردم ایجاد کند . « جهاد سازندگی » انقلاب اسلامی وارث ویرانه های به جا مانده از رژیم پهلوی بود . رژیمی که کاخ خود را بر روی خرابی ها ایران بنا نهاد و هر روز گامی در جهت وابستگی و مرگ ملت خویش بر می داشت . محمدرضا پهلوی کشور را از لحاظ فنی ، صنعتی و اقتصادی وابسته نگه داشت و وابسته تر کرد . امکانات لازم برای بازسازی کشور به نیم قرن زمان نیاز بود تا جانی که دوباره گرفته و روی پای خود بایستد ، چرا که جنگ بیش از هزار میلیارد دلار خسارت به کشور تحمیل کرد که این رقم معادل هشت سال درآمد نفتی آن بود .سازندگی کشور به معنای تمامی کلمه جهاد بود که در کتاب تاریخ نظام اسلامی ثبت شد و جاودانه ماند . انقلاب اسلامی توانست در این دوران سخت و دشوار ، از میان ویرانه های به ارث رسیده ازرژیم گذشته و خرابه های جنگ تحمیلی ، معبری به سوی بازسازی کشور بزند و با تکیه بر توانایی های داخلی ، پایه های اصلی عزت ، اقتدار و حرکت سوی حیات طیبه اسلامی را بنا نماید .

هدیه

نویسنده: اسپنسر جانسون

خلاصه کتاب: تلخیص: نسرین طهماسبی فرحدل- عنوان: «هدیه»- ترجمه: فریبا احمدی- انتشارات یادعارف- چاپ اول ۱۳۸۵ -

تعداد صفحه: ۹۶ ص- تیراژ:۵۰۰۰ نسخه- داستان هدیه به این گونه است: روزگار پسرکی بود که به سخنان پیرمرد توانایی گوش می داد و بدینسان چیزهای زیادی درباره هدیه آموخت. پیرمرد و پسرک بیش از یک سال بود که همدیگر را می شناختند و از بودن با هم لذت می برند یک روز پیرمرد گفت: موهبت با ارزش ترین هدیه ای است که تا کنون دریافت کرده است.پسرک پرسید: چرا اینقدر با ارزش است؟ او پاسخ داد: «به این علت که وقتی آن را به دست آوری خوشحال تر از قبل خواهی بود و توانایی بیشتری برای انجام دادن کارها به دست خواهی آورد.»پسرک با وجود اینکه منظور پیرمرد را درست درنیافته بود گفت: امیدوارم روزی کسی این «هدیه» را به من بدهد. شاید جشن تولد بعدی این هدیه را دریافت کنم.پیرمرد لبخندزد.پسرک در این اندیشه بود که چند تا تولد را باید پشت سر بگذارد تا به ارزش هدیه پی ببرد او با همه جور هدیه ای آشنا بود هدایای مثل دوچرخه که در تولد سال پیش به او داده بودند یا هدایایی که در شب کریسمس دریافت کرده بودند امّا وقتی بیشتر فکر کرد دید که خوشحالی دریافت چنین هدایای چندان دوام نمی آورد.پیش خود اندیشید: « این هدیه چه چیز به خصوصی دارد؟ » چه چیزی می تواند مرا خوشحال تر کند و با عث شود که بهتر کارهایم را انجام دهم.؟دائماً با خود فکر می کرد آیا عصای جادویی است که هر چه آرزوکنم آماده می سازد؟ آیا سفر کردن به سرزمین خارجی جایی که همه چیز آن متفاوت باشد نیست؟ آیا این هدیه ماشین زمانی نیست که بتوانم سوارش شوم و هر جایی که دلم می خواهد بروم؟اما پیرمرد جواب داد: «نه» وقتی هدیه را بیابی هرگز وقت خود را صرف خیال پردازی نمی کنی که در جایی دیگری باشی.»زمانی گذشت وپسرک نوجوان رشید امّا روز به روز ناراضی تر می شد قبلا فکر میکردوقتی بزرگ شد خوشبخت خواهد بود. همیشه در پی به دست آوردن دوستان بیشتر ـ شورو هیجانات بیشتر بود دائما در حال خیال پردازی بود و روزی متوجه شد که چقدر بیشتر از گذشته در فکر هدیه است.دوباره نزد پیرمرد آمد و پرسید آیا هدیه چیزی است که مرا ثروتمند کند. پیرمرد در پاسخ گفت: «به لحاظی بله ولی ارزش آن تنها با طلا یا پول سنجیده نمی شود.»پسرک دائما در فکر این هدیه بود ولی هر چه فکر می کرد نمی توانست بفهمد که این چگونه هدیه ای است که او را خوشبخت تر و موفق تر از قبل می کند و سعی می کرد از پیرمرد کمک بگیرد ولی پیرمرد جواب داد: «دلم می خواهد که به تو کمک کنم ولی قدرت این کار را ندارم هیچ کس نمی تواند هدیه را برای دیگری پیدا کند.»«هدیه ارمغانی است که خودت به خود می دهی فقط تو قدرت کشف آنرا داری»وقتی که پسرک مرد جوانی شد تصمیم گرفت هر جورخودش هدیه را پیدا کند.»مجلات، روزنامه ها، کتابها را مطالعه کرد با دوستان وخانواده اش صحبت کرد به مکانهای دور مسافرت کرد و هر کسی را ملاقات می کرد در مورد هدیه سوال می کرد اما با وجود تمام این جستجوها وتلاشهای سخت نتوانست کسی را پیدا کند که به او بگوید هدیه چیست؟بعد از مدتی خسته و ناامید شد و دست از جستجو کشید اوشغلی در یک شرکت داشت که به نظر اطرافیان به اندازه کافی موفق بود ولی خودش احساس خوبی نداشت و همیشه در این فکر بود که کجا ممکن است از کارکردن بیشتر لذت ببرد. در جلسات و صحبت با دوستانش فکرش جایی دیگر بود وقتی غذا می خورد متوجه طعم و مزه آن نبود.او متوجه شد اصلاً خوشحال وخوشبخت نیست از آنجا که رابطه اش با نامزدش به هم خورده و در شرکت به خاطر پروژه ای که با موفقیت انجام نداده بود و می بایست ترفیع مقام بگیرد وسزاوارش بوده است صرفنظر کرده همه .... جوان را خسته و ناامید کرده بود. سرانجام آنچنان از اوضاع کار و زندگی اش دچار ناامیدی شد که چاره ای جز این ندید تا با پیرمرد صحبت کند تا پیرمرد اورا دید متوجه فقدان انرژی و ناراحتی مرد جوان شد چون خودش مرد جوان را تشویق کرده بود که آنچه را در ذهنش می گذرد بازگو نماید.مرد جوان هم درباره مشکلاتی که هم اکنون داشت با پیرمرد صحبت کرد او در ضمن متوجه شدکه در حضور پیرمرد اوضاع آنقدرها هم که فکر می کرد بد به نظر نمی رسد مرد جوان دریافت که چقدر دوست دارد در حضور پیرمرد باشد زیرا احساس خوشحالی می کند انرژی بیشتری می گیرد.به پیرمردگفت: وقتی با تو هستم حالم خیلی خوب است آیا این ربطی به هدیه دارد پیرمرد جواب داد: کاملا با آن مربوط است. پیرمرد گفت: « برای آنکه هدیه خودت را پیدا کنی به اوقاتی فکر کن که خوشحال تر وموفق تر بوده

ای؟»پیرمرد توصیه نمود: « چرامدتی از کارهای معمول دست نمی کشی و اجازه نمی دهی که پاسخ خود به سراغت بیاید.»برای همین امر مرد جوان تصمیم گرفت در کلبه دوستش در جنگل مدتی را در تنهایی سپری کند او در جنگل احساس متفاوتی داشت به نظرش همه چیز آهسته تر حرکت می کرد به موفقیتهای پیرمرد در زندگی اش فکر میکرد و اینکه چرا نمی تواند مثل پیرمرد باشد آرامش و انرژی پیرمرد قابل تقدیر بود.اودر کنار دریاچه در حالیکه قدیم می زد به جملات پیرمرد در رابطه با هدیه فکر می کرد: « هدیه ای است که خودت به خود می دهی، آنراوقتی کوچکتر بودی به خوبی می شناختی ، اکنون فراموشش کرده ای.» اینقدر در فکر بود که متوجه تاریک شدن هوا نبود و با عجله به سمت کلبه به راه افتاد . وقتی به داخل کلبه آمد آتشی روشن کرد تا بتواند خود را گرم کند ناگهان متوجه چیزی شد برای اولین بار آتشدان کلبه توجهش را جلب کرد از سنگهای بزرگ و کوچک ساخته شده بود ملاط کمی بین سنگها آنها را به هم چسبانده بود کسی که آنرا درست کرده بود با دقت زیاد سنگها را انتخاب کرده و تراشیده ودر کنار هم قرار داده بود از تماشای آن لذت می برد.در آن هنگام این به ذهنش خطور کرد که سازنده آن در هنگام ساختنش چه احساسی داشته است؟باید سازندهٔ آن کاملا در کاری که می کرده است غرق شده باشد و کاملا مشخص بود که بنا در حین انجام کار به چیز دیگری فکر نمی کرده وغرق در کارش بوده است در حین کار به فکر عشق گذشته اش یا شام شب .... یا از چه کار دیگری می توانست بیش از این کار لذت ببرد......... نبوده است یادش آمد که پیرمرد قبلا گفته بود: « وقتی حواست مشغول انجام کاری که می کنید باشد ذهن شما پراکنده نمی شود و خوشحال تر خواهید بود چون فقط متوجه آنچه در حال رخ دادن در آن لحظه است هستید.» مرد جوان احساس خوبی پیدا کرد در آن لحظه دربارهٔ گذشته فکر نمی کرد ونگران آینده هم نبود.اکنون می دانست که هدیه چه بوده است نفس عمیقی کشید و آرام گفت : « هدیه گذشته نیست وآینده هم نیست هدیه زمان حال است همین لحظه است» مرد جوان شب را به صبح رساندو صبح با خوشحالی و آرامش و انرژی باورنکردنی از خواب بیدار شد و تصمیم گرفت نزد پیرمرد رود.در همان لحظه ای که پیرمرد نزدیک شدن مرد جوان را با رویی گشاده در چهره اش ونگاهی روشن در چشمانش دید، گفت «مانند کسی به نظر می رسی که هدیه را یافته باشد.»سپس پیرمردپرسید: « بگو ببینم چه اتفاقی افتاده است؟»مرد جوان هم ماجرای آتشدان را و .... را برای پیرمرد تعریف کرده اما اظهار کرد نمیدانم چگونه بودن در زمان حال می تواند هنگامیکه در موقعیت بدی قرار داریم یاری بخش باشد؟پیرمرد گفت: « حتی در دشوارترین موقعیتها هنگامی که در زمان حال ذهن خود را روی آنچه صحیح است متمرکز کنی تو را خوشحال تر و شادتر می سازد و به تو انرژی و اعتماد به نفس وجرات بیشتری می دهد که با آن چه امروز مطلوب نیست برخوردمناسبی کنی».«حضور در زمان حال یعنی از حواس پرتی خود را رها ساختن و دقت نمودن به آن چه هم اکنون مهم است. با دقت کامل نمودن ، امروز زمان حال خود را خود می سازی.توجه کن چه چیزی هم اکنون اهمیت دارد.»مرد جوان متوجه شد: که این امر به معنای آن است که باید هم ازحماسن و هم از معایب موقعیتی که در زمان حال در آن قرار دارد آگاه باشد تا بتواند بر موانعی که ممکن است مانع موفقیت بیشتر او باد فائق آید سپس نشست تا پروژه ای را که مدتی آنرا به تعویق انداخته بود تمام کند........... و هنوز فرصتهای زیادی داشت که کارش را طوری انجام دهد تا مورد تقدیر قرار گیرد سپس ذهن خود را روی آنچه هم اکنون مهم بود متمرکز نمود. دانست که باید در آن پروژه پیشرفت حاصل کند و سپس سعی کرد که از این برای تقویت اعتماد به نفس در پروژهٔ بعدی استفاده کند. مرد جوان سعی کرد رابطه خوبی با کارش پیدا کند بطوریکه تمام اطرافیان اومتوجه این تغییر رفتار او شده بودند او می کوشید در زمان حال باشد حسرت گذشته را نخورد و نگران آینده نباشد در کار و زندگی اش ترقی چشمگیری ایجاد شد بطوریکه مورد توجه رئیس و دوستانش قرار گرفت از همه مهمتر اینکه با خانم جوانی ملاقات کرده بود و ارتباط عاطفی عمیقی بین آنها در حال شکل گیری بود.مشکل از وقتی شروع شد که اوبا یکی از همکارانش روی پروژه ای برای رئیس شان شروع به کار کردند همکار وی تلاش کمی به خرج می داد و سبب شده بود که مرد جوان کار را خود به عهده بگیرد و این باعث شد که انجام پروژه از موعد مقرر

بگذرد پروژه مهمی بود و رئیس تاسف خود را ابراز داشت.مرد جوان فکر کردکه شکست خورده اعتمادش نسبت به توانایی های تازه کشف شده اش سلب شد. با خود اندیشید: اشتباه در چه بوده؟ من که در حال بوده ام. بنابراین با تردید و دو دلی تصمیم گرفت که پیرمرد را ملاقات کند . پیرمرد وقتی مردجوان را دید گفت منتظرت بودم تعجبی ندارد برای آنکه هدیه را دریابی باید کاری بیش از زندگی کردن در لحظه حال انجام دهی.پیرمرد از مردجوان خواست که مسئله پیش آمده را برای او بازگو کند سپس گفت: « بنابراین به عدم حمایت همکارت با گذاشتن کل کار بر دوش خودت واکنش نشان دادی به جای آنکه مستقیماً با مسئله برخوردنمایی.»اگر از گذشته چیزی نیاموخته باشی فراموش کردن آن بسیار مشکل می شود. به محض آنکه از گذشته درس گرفتی و رهایش کردی بهتر می توانی در زمان حال باشی وزمان حالت را بهبود بخشی.مرد جوان گفت: من ز دو دورویی خوشم نمی آید این مسئله تنها مربوط به کارم نبود بلکه درزندگی شخصی وحتی نامزد سابقم مسائل مان را نادیده می گرفتم برای همین مسائل و مشکلات بزرگتر وسخت تر می شد.پیرمردپاسخ داد: به نظر می رسدکه به جای نگریستن به گذشته درس گرفتن از آن تو سعی نمودی گذشته را فراموش کنی فقط دو چیز می تواند لذت زمان حال را از تو بگیرد یکی افکار منفی ات درباره گذشته و دیگری افکار منفی ات درباره آینده.پیرمردگفت: هر وقت که در زمان حال خوشحال نیستی یا با عدم موفقیت روبرو شدی زمان آن رسیده است که از گذشته پند بگیری و یا برای آینده برنامه ریزی کنی.مرد جوان پرسید چگونه باید درس بگیرم: پیرمرد گفت:به آن چه در گذشته اتفاق افتاده نگاه کن و برای بهبود حال از آن استفاده کن درس با ارزش از آن بگیر از آن چه آموخته ای برای بهتر کردن زمان حال استفاده کن تو نمی توانی گذشته را عوض کنی ولی می توانی از آن درس بگیری وقتی در موقعیتی مشابه قرار گیری می توانی به طرز متفاوتی عمل کنی ودر زمان حال خوشحال تر و موفق تر باشی.»صبح روز بعد در بین راه اداره به گفته های پیرمرد اندیشید وقتی همان همکارش در انجام دادن کار اهمال به خرج داد مرد جوان با او صحبت نموده همکارش از اینکه کسی با او روراست و صادق بوده است خوشحال شد و پروژه را با خوبی به اتمام رسانیدند و توانست از رئیس اش ترفیع مقام بگیرد. در زندگی شخصی نیز رابطه اش با خانم جوانی که اکنون بیشتر همدیگر را می دیدند و به بهبود نهاد و به رابطه ای عاطفی منجر شد که برای هر دوی آنها بسیار مهم بود ومسولیتش وپست جدید در اداره سبب شده بود که کارهای بیشتر و بیشتری انجام دهد اما برنامه روزانه ای نداشت و مطمئن نبود که ابتدا چه کاری را باید انجام دهد از یک پروژه به پروژه دیگری می پرداخت طولی نکشید که کارهایش روی هم انبار شد ورئیسش کم کم دچار تردید شده بود که آیا مرد جوان لیاقت ترفیع مقام را داشته یا نه؟مرد جوان مایوس و مامطمئن از اینکه چه کار باید بکند به دیدن دوست قدیمی اش یعنی پیرمرد بیرون مرد جوان گفت: نمی فهمم اشکال در کجاست من کاملا در زمان حال فرو رفتم از گذشته هم درس گرفتم بدون آنکه حسرت گذشته را بخورم و البته بهتر از قبل عمل می کنم ولی از عهده بعضی کارها نمی توانم برآیم.پیرمرد گفت : به هر صورت آن چه که هنوز درنیافته ای اهمیت عامل سوم است و آن آینده است برنامه ریزی برای آینده امری مهم است برنامه ریزی برای آینده ترس و نگرانی را کاهش می دهد.برنامه ریزی باعث می شود نیاز نداشته باشی که هر روز حدس بزنی چه کاری باید انجام دهی . هیچ کس قادر نیست آینده را پیش گویی ویا کنترل کند به هر حال هر چه بیشتر برای به وقوع پیوستن آرزوهای آینده ات برنامه ریزی کنی کمتر در زمان حال نگرانی و اضطراب خواهی داشت و آینده برای تو شناخته تر خواهد شد.از همین امروز تصویری از آینده ای عالی در نظر بیاور برنامه ای واقع بینانه برای تحقق بخشیدن به آن بریز در زمان حال بنابر برنامه خود شروع به عمل نمامرد جوان تمام مواردی را که پیرمرد به او آموخته بود به کار گرفت و مدتی گذشت هیچگاه تا این حد احساس خوشحالی نکرده بود و تا این حد تسلط بر تمام جوانب زندگی اش نداشت موفقیتهایش چشمگیر بود دوباره از رئیس ترفیع مقام گرفت از همه مهمتر با آن خانم جوان نامزد شدندو برای آینده خود برنامه ریزی کردند.به هر صورت روزی آنچه غیر قابل اجتناب بود رخ داد پیرمرد از دنیا رفت.مراسم سوگواری توسط ماردان و زنان سرآمدشهر که عضو کلوپی بودند که پیرمرد بر پا کرده بود انجام شد مردجوان پیش خود اندیشید:

چگونه می توانم بیشتر شبیه پیرمرد شوم و به دیگران کمک کنم؟»او نمی دانست چرا پیرمرد این همه وقت صرف کمک کردن به دیگران نمود تا زمان حال را به آنان بیاموزد شایدهدف او این بود که به دیگران کمک کند تا خوشحال تر وموفق تر باشند پیرمرد بر اساس هدفی عمل کرده بود این احساس هدفمندی بود که زمان حال، گذشته و آینده را با هم ادغام می نمود .... و به کار و زندگی اش معنا می بخشید.مرد جوان گفت: عکس العمل تو بستگی به هدفی که داری دارد وقتی می خواهی خوشحال تر و موفق تر باشی وقت آن رسیده است که در زمانحال حضور داشته باشی وقتی می خواهی زمان حال را بهتر از گذشته کنی وقت آن رسیده است که از گذشته پند بگیری . وقتی می خواهی آینده خیلی بهتر از زمان حال باشد وقت آن است که برای آینده برنامه ریزی کنی وقتی با داشتن هدف زندگی و کار می کنید و توجه ات به آن چه هم اکنون مهم است باشد واکنش نشان می دهی و توانایی بیشتری برای رهبری ، مدیریت، حمایت، یاری کردن ودوست داشتن ، پیدا می کنی.مرد جوان تصمیم گرفت تمام آموخته هایش را بکار گیرد تا موقعیت را لمس کند طولی نکشید که او رئیس یک شرکت شد در زندگی شخصی اش کاملاً موفق شده بود خانواده ای سرشار از محبت تشکیل داده بود او از خیلی جهات درست شبیه پیرمرد شبیه شده بود همان کسی که هم تحسینش می نمودند. عکس العمل توبستگی به هدفی که داری داردوقتی می خواهی خوشحال تر و موفق تر باشیوقت آن رسیدن است که در زمان حالحضور داشته باشیوقتی می خواهی زمان حال را بهتر از گذشته کنیوقت آن رسیده استکه از گذشته پند بگیریوقتی می خواهی آینده خیلی بهتراز زمان حال باشد وقت آن است که برای آینده برنامه ریزی می کنی وقتی با داشتن هدف، زندگی و کار می کنیدو توجه ات به آن چه هم اکنون مهم است باشدواکنش نشان می دهدو توانایی بیشتری برای رهبری، مدیریت، حمایت، یاری کردن ودوست داشتن ، پیدا می کنیموفقیت یعنی تبدیل شدن به آن کسی که انسان به طور بالقوه می تواند بشود و گام برداشتن به سوی اهداف با ارزش هر یک از فضای موفق تر بودن را برای خود به نحوی متفاوت تعریف می کنیم. فهرستمقدمههدیه: شما از قبل می دانید که هدیه (زمان حال) چیست می دانید که چگونه شما را خوشبخت و موفق تر می کند.حضور: حضور در زمان حال یعنی از حواس پرتی خود را رها ساختن ودقت نمودن به آنچه هم اکنون مهم است.یادگیری: اگر از گذشته چیزی نیاموخته باشی فراموش کردن آن بسیار مشکل می شود وقتی از گذشته درس گرفتی و رهایش کردی بهتر می توانی در زمان حال باشیبرنامه ریزی: هیچ کس قادر نیست آینده را پیش گویی و یا کنترل کند به هر حال هر چه بیشتر برای به وقوع پیوستن آرزوهای آینده ات برنامه ریزی کنی کمتر در زمان حال نگرانی و اضطراب خواهی داشت و آینده برای تو شناخته تر خواهد شد.

فرهنگ و جامعه

بررسی های موردی در زمینه فرهنگ عمومی خلاصه کتاب: تدوین : بهروز گرانپایه – ناشر: شریف– چاپ: محراب– چاپ اول : پاییز ۱۳۷۷– تعدادصفحات: ۱۶۲ – تحقیق تا صفحه ۹۸– بخش اول: آسیب شناسی فرهنگ عمومی ایران : عناصر آسیب مند: فرهنگ راه وروش های زندگی مردم است که از گذشته ها ، در رویارویی با شرایط محیط زیست و حوداث تاریخی شکل گرفته و هر نسل ، آن را از نسل های پیشین خود آموخته و به کار می برد

□ فرهنگ سراب در بعضی از فرهنگ ها ، از جمله ، فرهنگ ایران و ایتالیا ، در رفتار و گفتار مردم ، حالتی دیده می شود که ((سراب گونه)) یا ((سراب وار)) است . یعنی آنچه را که یک ناظر ناآشنا مشاهده می کند، القا کننده معانی است که در واقع ، مصداق عینی یا عملی ندارد، مثلاً لباسی که شخص پوشیده یا تزئینات خانه واتاق او، ثروتمند بودن را به بیننده القا می کند ، در حالیکه واقعیت ، خلاف آن است ویا برعکس ، آنچه به نظر می رسد فقر را تداعی می کند ، در حالیکه صاحب لباس وخانه از ثروت فراوانی برخوردار است.شکل های مختلف این ویژگی از این قرار هستند:۱– ظاهر سازی در فعالیت های عمرانی وایجاد

تاسیسات . در این مورد ظاهر امر به نحوی آراسته می شود که پیشرفت نداشتن فعالیت ها وبه سرانجام نرسیدن طرح ها در موقع مقرر به چشم نیاید وبرعکس چنین وانمود شود که فعالیت های مزبور با کیفیت مطلوب ودر زمان مقرر به نتیجه رسیده اند۲- تظاهر در احساسات وعواطف.مبین آنست که شکل رابطه تفاوت بسیاری با محتوی آن دارد یعنی آنچه که در ظاهر نشان می دهیم درباطن نیست.۳- تظاهر در ویژگی های اخلاقی.این شکل حاکی از غلو وبزرگ جلوه دادن ویژگی های مثبت اخلاقی است ۴- مکتوم نگه داشتن عقاید وباورها.در این شکل رفتار وگفتار به نحوی عرضه می شود که عقاید وباورهای حقیقی کاملاً از بیننده وشنوده پنهان می ماند.سعدی گوید: زاهدی به مهمانی رفت چون به طعام نشستند کمتر از آن خورد که ارادت او بود وچون به نماز برخاستند بیش از آن کرد که عادت او، تا ظن صلاحیت در حق او زیادت کنند... چون به مقام خویش باز آمد خاتون راگفت ماحضری بیاور که چیزی نخورده ام که به کار آید پسر صاحب فراست او گفت : نماز را نیز اعاده کن که کاری نکردی که به کار آید. فرهنگ بی ثباتیاایران از دیربازبه علت موقعیت جغرافیایی اش در سر راه تجارت ها کشورگشایی ها وبهره برداری های قدرتهای دور ونزدیک قرار داشته است که آخرین آن در قرن حاضر" پل پیروزی "شدن برای متفقین جنگ دوم جهانی وآمد ورفت قوای آمریکا وروس وانگلیس بوده است از سوی دیگر چون در طول تاریخ ما برگزاری وگردش امور بسته به تشخیص ومیل وکفایت یا بی کفایتی حاکمان خودرای بوده مقام ها وبرخوردها وحتی امید داشتن به اجرای برنامه ها ورسیدن به هدف ها همیشه همراه با دل واپسی ها وبی اعتمادی به ثبات امور وموقعیت ها بوده است . فرهنگ واسطهکودک ایرانی از همان ابتدا می آموزد که دراولین اجتماعات غیر خانوادگی نیز مشکلات خویش رابا کمک خانواده حل وفصل کند وسرانجام جامعه را به دو گروه خودی ها وغیر خودی ها تقسیم می نماید کارکرد خودی ها حمایت از اوست وغیر خودی ها اگر برای حفظ خود وخودی های خود آزاری نرسانند انتظار نفعی هم از آنان نمی توان داشت بنابراین تصور در مواقعی که شخص برای حل مشکلی یا برآوردن نیازی با یکی از موسسات عمومی مثل ادارات دولتی یا خدماتی سرو کار می یابد عاقلانه تر آن می بیند که در آن موسسه واداره یک یا چند نفر(هر چه بیشتر ، بهتر") خودی "بیابد تا به اتکاء آن ها مشکلش راحل کند وگرنه انتظاری از دیگران نیست چه آن که اگر آزاری نرسانند وتوقعی نداشته باشند کمکی هم به او نخواهند کرد.در جامعه و فرهنگی که تعهد اول واساسی افراد به انجام خدمات وبرآوردن نیازها ی خودی ها است با وجود تحذیرها وتهدیدها ی رسمی وغیر رسمی دولت ها توصیه وسفارش وپارتی بازی شیوه ورفتاری ریشه دار می شود که برای برانداختن آن باید به راه های برانداختن ریشه های سراب بی ثباتی و اضطراب های اجتماعی وسیاسی اندیشید. فرهنگ صدف سازدر ادبیات عامیانه ما مقوله یی به نام سنگ صبورهست ودرد دل کردن های با آن در خلوت وتنهایی غم دل با چاه گفتن به شیرمردی نسبت داده می شود که شهامت وشجاعت او زبانزد خاص وعام است ودوست ودشمن اورا که اسوه هر نیکویی وپاکی است به این صفات ستوده اند:گر بخواهم از غمت آهی کنم

چون علی ، سر را فرو چاهی کنم از این آموخته های فرهنگی وشماتت ها وتحذیرهایی که در کودکی برای اظهار نظر در مقابل حرف بزرگترها دیده وشنیده های رایج داشته ایم چون صادق هدایت در می یابیم که باید خاموش شد وتا ممکن است باید افکار خود را برای خود نگه داریم کم کم چون نرم تنانی می شویم که جهان خارج از صدف خود را رنج آور وپر آواز می یابند و آدمیان را سر کوبنده اندیشه ها . سر در صدف سکوت می کشیم ودر رواج این سکوت ها لب فروبستن ها چه گوهرهای شناخت وچه انرژی های سازنده یی که در صندوق سینه ها پنهان و بی استفاده می مانند اما فرو خوردن فکر درد آور است وسر کوفتن اندیشه برسینه سنگین. فرهنگ خود آزاریآنچه تاکنون درباره علت خود آزاری گفته شد به طور خلاصه این است که از اوان زندگی در ذهن کودک لذت با درد ورنج وشکنجه همراه بوده است وهر کدام دیگری را تداعی کننده شده اند مثل مواردی که مهر ومحبت پدر ومادر فقط در زمان بیماری یا بعد از هر تنبیه بدنی یا سرزنشی به او ابراز شده است وقتی احساس رنج ولذت به علت قرین بودن های مکرر به هم آمیخته اند در ذهن کودک هر لذت ،مسبوق به رنجی وهر رنج ،همراه با لذتی شده است تا جایی

که در سنین بالاتر عمر نیز، اورا در هر لذتی غم ودر هر غم ،لذتی را جست وجو می کند، بنابرمطالعات وتعبیرات روان کاوی برای خود آزاری دوعلت وکارکرد محتمل شناخته شده است۱- این که شخصی با تسلیم وقبول رنج وازار، خود را در سایه حمایت وحفاظت آزار دهنده می انگارد ومهر ومحبت اورا جلب می کند مثل همگون سازی خویش با زندان بانان ظالم در با زداشتگاه های آلمان هیتلری۲- این که به طور نا خود آگاه با معکوس سازی عاطفی (یعنی تبدیل نفرت خود از آزار دهنده به خوش آمدن ازاو)آزار ببیند شکنجه وآزار را برای خود تحمل پذیر می سازد.بخش دوم آسیب پذیری فرهنگ عمومی ایراناَگاهان جامعه و پیش قراولان اندیشه اجتماعی ما به کرات گفته اند که پاره ایی از پیکر اجتماع ما به آفت تهاجم پذیری مبتلاست واز درون آسیب پذیری هایی دارد که اگر امروز در باب آنها اندیشه نشود چاره اندیشی های آیندگان بسی دشوار خواهد بود.تهاجم پذیری فرهنگی را نمی توان و نمی باید با تهاجم فرهنگی یکی گرفت در تهاجم فرهنگی جامعه یی در صدد برمی آید تا فرهنگ جامعه دیگر را مسخ کند وارزش ها و اعتقادات وافکار مقبول ومطلوب خویش را در جان آن جای دهد اما در تهاجم پذیری فرهنگی با قومی واجتماعی مواجه هستیم که در مقابل خصم مهاجم خویش سپر انداخته و پذیرای هجمه اوست وبه دست خویش درونی ترین دروازه های شخصیت وصلابتش رادر برابر بیگانه می گشاید .تهاجم فرهنگی نبردی است در عرصه فرهنگ وفکر وعقیده وایمان که در یک سوی آن جامعه مهاجم ودر سوی دیگر اجتماع مدافع قرار دارند اما در تهاجم پذیری نبرد و پیکاری به چشم نمی خورد بلکه هرچه هست فعالیت یکی وانفعال دیگری است . جامعه تهاجم پذیر در حقیقت جامعه بیگانه پذیر است واز خود می گریزد وبا خود بیگانه می شود ودر همان حال با بیگانه یگانه می شود وصفات آنرا در خود می ریزد.در این جامعه آنچه مربوط به گذشته است ارتجاعی است و آنچه به تازگی می پذیرد پیشرفته ومترقی است جامعه تهاجم پذیر اهل تامل نیست بلکه بالاتر از آن فرصت تامل ندارد ودرراه نقد گامی به جلو نمی نهد خوب وبد نمی کند واز سنجش وارزیابی در آن خبری نیست تنها مقلد است وبرآن است تا هر چه زودتر پوسته یی وهسته یی از غیر بیابد در برابر بیگانه مقاومت نمی کند وبا صبر ومکث وانتخاب واختیار واضطراب مخصوصش میانه یی ندارد .خلاصه آنکه تهاجم پذیری معادل از خود بیگانگی وتقلید کورکورانه وبی تعصبی است. تهاجم پذیری در پاره هایی از پیکر اجتماع ماجامعه ایرانی به تصریح دوست ودشمن از فرهنگی دیرینه وغنی برخوردار است وبا تکیه برفرهنگ خود بارها خصم متجاوزش را به زانو در آورده واورا مطیع فرهنگی خویش ساخته است. نمی گوییم که هیچ گاه از فرهنگ دیگران متاثر نبوده ایم واز تجربیات وره اوردهای فکری وهنری اقوام وملل دیگر حظی ونصیبی نبرده ایم بلکه سخن این است که گذشتگان ما شخصیت فرهنگی مستقلی داشته اند واگر فرهنگ دیگری یا پاره ها وعناصر خاصی از آن را برمی گرفتند ویا اگر نسبت به فرهنگی اعراض واکراه داشتند ویا اگر مواردی از فرهنگ خودی را کنار می نهادند و... از سر نا آگاهی وتقلید محض نبوده است جماعت ایرانی در مقاطعی از تاریخش تحت تاثیر دیگران قرار گرفته و فلسفه وهنرش را تغییر داده است وحتی آیینش راوانهاده ودین دیگران را به رسمیت شناخته است وبا ایمانی قوی تر از عرضه کنندگان آن دین به پاسبانی وتقویت وترویج آن پرداخته است اما در همه این موارد آگاهانه وازروی بصیرت عمل کرده است وجان کلام همین است که برخلاف این سنت محور در تاریخ معاصرمان قدرت وشخصیت واستقلال فرهنگی وانتخاب واختیارات آگاهانه ونقد وسنجش و خرد ورزی خویش را چندان به نمایش نگذاشته ایم واین در حالی است که در محاصره دشمنانی هستیم که وهله تخست فرهنگمان را نشانه گرفته اند و اضمحلال فکری وایمانی مان را آرزو می کنند دشمنی دول غربی با ممالک مظلوم دیگر واز آن جمله ممالک اسلامی وبرنامه ریزی آنان جهت مسخ ونسخ فرهنگمان واضح وآشکار بوده وحداقل در این مقام نیازی به اثبات آن نیست واضح است که هم اکنون با امپریالیسم فرهنگی روبرو هستیم که درصدد است تا مرزهای فرهنگی دیگر را ازمیان بردارد ومتعاقب آن سیاست واقتصاد خودرا جایگزین کند واز این همه چپاول وغارت همه جانبه و مستمرش راتضمین نماید سرمایه داری جهانی از آغاز حیات استعماری اش در اندیشه تسخیر فرهنگی ملل مستضعف دنیا بوده وسیاست گسیل میسیونرهای مسیحی امروزه با ارسال امواج

رادیویی وتلویزیونی وتقویت سیستم های ماهواره یی وغیره تعقیب می شود انکار این هجوم فرهنگی ونفی این شبیخون در حقیقت انکار بینایی وبصیرت خویش است ولاغیر.به هر روی سخن اینست که در چنین شرایط سختی ما ازسنت نقدی وحقیقت جویی خود چندان بهره نمی بریم درست است که انقلاب اسلامی عزم ملت مارا در بازگشت به خویش وباز آمدن از بیگانه گرایی متجلی ساخت اما این نهضت محتاج تعمیق وتعمیم است ومستعد آن است تا به هدایت عالمان وهدایت روشن ضمیران به برگ وبار بنشیند ونیکو ونوگرایی های سنجیده وسزاوار مبدل سازد در عین حال از پذیرفتن این واقعیت گریزی نیست که هم اکنون نیز بیگانه گرایی کورکورانه عده یی که رقمشان اندک نیست به غرب وهر آن چه منسوب ومتصف به آن باشد که بگذریم با گروهی مواجه می شویم که نسبت به هجوم فرهنگی غرب آسیب پذیرند وماده مستعدی هستند که تهاجم وشبیخون فرهنگی دشمنان را پذیرفته وبروز می دهند.اما به عنوان اجمالی می توان گفت که روش های شبیخون فرهنگی دشمنان ما عبارتند از:۱- لکه دار کردن شخصیت های سیاسی ودینی وحتی حمله کردن به پیامبر گرامی اسلام (ص) وائمه اطهار۲- تحریف در اصول ارزش ها واحکام دینی۳- شخصیت سازی های کاذب دینی۴- ایجاد فرقه ها ودین های باطل مثل بهائیت وایجاد جریان های به ظاهر اسلامی ۵- گسترش بدعت ها مثلا ارگ زدن در مراسم عزاداری۶- گسترش خرافات۷- ابداع ونشر شبهات در مبانی دینی۸- جوسازی ها وشایعه سازی ها وبه راه انداختن جنگ روانی بین مردم ۹- تضعیف رهبری وغیرهحال پرسیدنی است که این قبیل اقدامات ترفندها ودسیسه ها چگونه در مردم موثر واقع می شود؟ بی شک ملتی که خرافاتی است مثلاً عدد سیزده رانحس می داند وبه فال بین ها ورمال ها میدان می دهد زمینه مناسب گسترش خرافات را برای دشمن فراهم می آورد وملتی که سطحی نگر ودهن بین وشایعه پذیر باشد به جوسازی و شایعه سازی های دشمن بها می دهد واورا در جنگ روانی پیروز می گرداند ملتی که قدرت نقددربدعت ها رانداشته باشد اسیر بدعت ها ی زشت می شود وبه همین ترتیب تجمل گرایی وخصم را در سلطه گری وقابلیت آن ملت رادر سلطه پذیری افزایش می دهد. علل پیدایش وبقاء تهاجم پذیریتهاجم پذیری فرهنگی وتقلید وتبعیت فکری وملی گروهی از ایرانیان یک پدیده اجتماعی است یعنی ریشه های جامعه شناختی خاصی دارد که درذیل به برخی از آنها اشاره می شود:۱- عقب ماندگی اقتصادی وتکنولوژی ما سبب شده است که وارد کننده محصولات وکالاهای مختلف وگوناگون غربی باشیم اما ورود هر کالایی از ممالک فرهنگی در واقع ورود پاره وعنصری از فرهنگ آنان است.البته نباید نتیجه گرفت که پس روابط اقتصادی وتکنولوژیکی خود را با جهان صنعتی قطع کنیم واز تولیدات سنتی وبومی خود استفاده کنیم این امر نه شدنی است ونه منطقی مقصود آنست که ژرف اندیش باشیم وبحث ترکیب ها را آگاهانه وسنجیده پی بگیریم .۲- ضعف های موجود در پاره هایی از فرهنگ سنتی ما خود به خود زمینه فرار ازخود را تشدید می کند دشمنان مااین ضعف ها را شناسایی می کنند وبا بزرگنمایی آنها وحمله کردن مداوم افراد را به طرف خود می کشانند۳- مبهم بودن تعریف خودی وتبیین ناشده ماندن شخصیت فرهنگی مان به صورت متمایز از دیگران سبب می شود تا افراد مرز میان خود ودیگران را دقیقا تشخیص ندهند واحیانا ویژگی هایی را به خود وشخصیت فرهنگی ایرانی شان نسبت دهند که نادرست می باشد.۴- در انتقال فرهنگ و ارزشها وآداب ورسوم وافکار واعتقادات نیز از ابزارها وادوات موجود بهترین وبیشترین استفاده لازم را نکرده ونمی کنیم. چگونگی مبارزه با تهاجم پذیری فرهنگی و اما اگر بخواهیم از وضعیت تهاجم پذیری خارج شویم وخودرا در مقابل شبیخون فرهنگی دشمنان از درون مصونیت بخشیم وظایمان کدام است ؟ در پاسخ به این پرسش اجمالا می توان گفت :۱- مواضع اسلام را برای خودمان وبرای دیگران روشن کنیم .۲- باید در تربیت دینی جوانان وآینده سازان مان اهتمام بیشتری به عمل آوریم.۳- باید به تقویت نهاد خانواده بپردازیم واز عوامل تخریب آن به شدت جلوگیری کنیم.۴- احیاء تعصبات صحیح مذهبی وحتی ملی.۵- باید میان خودی وغیر خودی مرز مشخصی رسم کنیم وشاخص اسلامی وایرانی زیستن را معین سازیم .۶- کوشش کنیم تا در عمل به سنت های صحیح مان احترام بگذاریم مثلا در تکریم به والدین همت گماریم.۷- مسئولین و کارگزاران باید صادقانه پیشرفت در کارها را

به اطلاع مردم برسانند۸- عملکرد این و آن را در همه جا وبه ترتیب به ماهیت اسلام وانقلاب نچسبا نیم ۹- قابلیت های خودی ودرونی مان را شناسایی کرده ومطرح کنیم واز این طریق چهره هایی توانمند وکارا به خود نسبت دهیم ۱۰- فرهنگ حضور کارشناسانه در مجامع ومیادین مختلف بین المللی را در خود تقویت کنیم ۱۱- منابع تفریحی ناسالم غربیان را از میان برداریم ۱۲- از رسانه های فرهنگی ومختلف خود خواه سنتی وخواه جدید استفاده بیشتروبهتری به عمل آوریم. لباس ونمادهای فرهنگی شکل پوشش هر جامعه نمودی از فرهنگ آن جامعه می باشد که متاثر از آئین عادات ورسوم و حتی نوع حکومت در جوامع مختلف است نوع پوشش در اثر مرور زمان به صورت الگو نزد مردم یک جامعه بوجود آمده ونمایان گر نوع زندگی طرز تفکر ایدئو لوژی شرایط زیستی و جغرافیایی آن ملت می باشد.پوشاک ، شاخص ترین نشانه شخصیت ،فرهنگ، قومیت گرایش مردم ،مسلک وعقیده است پوشاک هر قوم، نه تنها شیوه زندگی، نوع تولیدات ومعیشت که گرایش هنری، زیبایی شناسی ،جاذبه های معنوی، عقاید وروحیات جمعی آن قوم را بازگو می کند.نوع پوشاک با نوع کار نیز رابطه دارد هر نوع کار و شغلی پوشاک ویژه خودرا دارد.ایران با توجه به تمدن چند هزار ساله خود دارای آنچنان غنای فرهنگی وهنری هست که نیازمند تاثیر پذیری از دیگران نباشد به علاوه پدران ما مظاهر متعدد ومتنوعی از ذوق وسلیقه خویش راکه شاید بسیاری از آنها امروز مورد تائید مان است به یادگارو میراث گذاشته اند ، که باید حافظ آنها باشیم . امروزه شاهد پوشیدن لباس های با فرم و شکل و آرم های گوناگون ، توسط گروهی از جوانان و نوجوانان هستیم که آرم های نقش بسته بر آنها با عرف ملی و ارزش های اسلامی کشورمان مغایرت دارد و هم اکنون این نوشته ها بر روی لباس های تولید داخلی نیز نقش بسته است و آن ها را در پشت ویترین فروشگاها ، فروان می بینیم با مراجعه به اکثر فروشگاه های البسه ، به وضوح دیده می شود که اکثر این لباس ها دارای طرح های خارجی است طرح هایی با حروف لاتین ، تصاویر و نشانه هایی که وابسته به گروه های خاصی است تاریخچه نشانه در ایران ، جدا از تاریخچه نگارگری نیست . محققان معتقدانـد که سابقه استفاده از علائم گرافیکی در ایرن ، به قرنها قبل از ابداع خط می رسد و در گذشته های دور ایرانیان از این گونه نشانه ها برای مقاصد و مفاهیم ذهنی خود به یکدیگر استقاده می کردند . آنچه امروز به عنوان نقش مایه های سنتی می شناسیم همان نقوشی است که از دوران باستان هخامنشی ، اشکانی ، ساسانی و قبل از آن رایج بوده است . بنابراین بررسی کلی نشانه را باید در فرهنگ ایران پیش از اسلام ودوره اخیر یافت.مهم تر از همه، این که ایران به دلیل موقعیت جغرافیایی اش ،همیشه مورد هجوم بوده است .همین ضعف، عامل مهمی است در عقب ماندن ایران از صنعت وتکنولوژی، دردوره محمد علی شاه قاجاربه دلیل رکود صنایع نساجی ، صنایع ایران قدرت رقابت با کالاهای اروپایی را از دست داد وبه جای تولید ، فروش مواد خام را ترجیح داد.گذشته از این جنگ های داخلی لطمه شدیدی براین مراکز صنعتی وارد ساخت کالاهای تولیدی انگلیس به خاطر ارزانی ومزین بودن به طرح ها وتنوع زیاد الگوهایش باعث شده بود که مردم بتوانند با داشتن لباس های گوناگون حس تنوع طلبی خود را ارضاء نمایند با روی کار آمدن ناصرالدین شاه اوضاع تغییر کرد در این دوره از تاریخ می توان به زنجیره اصلاحات اشاره کرد (اصلاحات نظامی ، اجتماعی ، طبقاتی ، فرهنگی، آموزشی ، تربیتی ودینی) که تاثیر به سزایی در تغییر لباس داشت.دوران قاجاریه از لحاظ فرهنگی واستقلال سیاسی قابل تامل می باشد ضعف ودرماندگی دولت باعث شد تا ایرانیان با پوشیدن لباس اروپایی به خود ببالند بنیان اولین پایه های غرب گرایی را می توان به زمان سلطنت فتحعلی شاه نسبت داد در عصر ناصرالدین شاه که پای ایرانیان به فرنگ باز شد، وفرهنگ وشیوه زندگی ایرانیان کاملا تحت تاثیر فرهنگ غرب قرار گرفت تا عصر رضا شاه که دوره حساسی رادرتاریخ ایران رقم زد، فصل ممیز غرب گرایی گشوده شد از آن زمان که رضاشاه با سلطه سیاسی برکشور نحوه وشکل لباس پوشیدن مردم ایران را تغییر داد تاکنون مدهای مختلف در ایران به خصوص بین قشرهای جوان رایج شد در آن دوره مطبوعات ورسانه های گروهی مبلغ مد وطرح خارجی بودند واکنون نیز ویدئو وماهواره مبلغ انواع مدها هستند با نگاهی اجمالی به سیر تاریخ می بینیم که چگونه فرهنگ اصیل ما دستخوش تغییر شده است .امروزه نوارهای ویدئویی وماهواره با

نمایش نحوه لباس فلان هنر پیشه وخواننده در واقع الگوهای مد را برای جوانان ارائه می دهند در این بین طراحان داخلی وفروشندگان از این مدهای رنگارنگ برای جلب جوانان استفاده می کنند با مراجعه به تاریخ پدیده مدگرایی در ایران باز هم می بینیم که چگونه سیر تحولات این پدیده بلافاصله وارد ایران می شد وجوانان مارا تحت تاثیر قرار می داد.دردهه ۱۹۶۰با ظهور هیپی گری پوشش جوانان ما نیز به پیروی از این گروه تغییر کرد همین طور پوشیدن لباس جین ، اورکت های سربازی ومد پرچم آمریکا برروی لباس در ایران رایج شد وبدین طریق شاهد سلطه ونفوذ آمریکا بودیم . بعد از آن موج پانک ها وارد ایران شد این گرایش به مد پرستی در جوانان ایران تا حدی در حال جا باز کردن بود که با دوره انقلاب وجنگ تحمیلی مصادف شدیم وکم کم از بین رفت ولی بعد از آن ویدئو به خانه ها راه یافت واز آن طریق پانکیسم رواج پیدا کرد در حال حاضر نیز شاهد تقلید جوانان از سنخ های مدی چون رپ هستیم که جوانان ما ناآگاهانه وبدون اطلاع وآشنایی با خواسته های آن سنخ فرهنگی به تقلید از شیوه لباس پوشیدن وآرایش موهایشان می پردازند شاید بتوان گفت عدم آگاهی وعدم شناخت جوانان ما از فرهنگ خود ونداشتن امکانات ونیازهای فرهنگی متناسب با ارزش های شان عامل جذب آنها به چنین الگو و مدهایی است. البته هر انسانی تنوع زیبایی طرح ورنگ لباس را دوست دارد جوان ما حق دارد به اقتضای سن وسالش طرح های دلپسند وشاد را انتخاب کند اما با در نظر گرفتن ارزشها ومعیارها ی صحیح ، نه تقلید نابجا وناشناخته از غرب.نتیجه گیری:استفاده از لباس هایی با آرم یا نشانه های غربی ویا حروف لاتین وبکارگیری همین حروف برروی لباس های تولید داخلی را می توان ناشی از عوامل وزیر ساخت های تاریخی ، اقتصادی، اجتماعی ،فرهنگی وروانشناختی دانستبجاست بگوئیم یکی از وظایف دانشگاه ها این است که علم وهنر زیبایی شناسی را بیاموزد وموفق به ایجاد طرح های زیبا باشد دانشگاه ها باید در جهت پرورش متخصص باشند-که متاسفانه امروزه چنین پرورشی انجام نمی شود- این مساله بسیار مهمی است که نباید نادیده گرفته شود در اینجا باید به نقش تبلیغات نیز اشاره کرد مابا تحقیق وپژوهش به شناخت وارزش می رسیم اما با تبلیغ است که می توانیم آنرا به دیگران منتقل کنیم .دیگر اینکه وسایل ارتباط جمعی می بایست با سیاستگزاری دراین زمینه همت کنند وبه فرهنگ مردم با دیدی نو بنگرند .چنانچه فرهنگ ، از توجه دولت بی نصیب بماند مسخّر صنعت ، اقتصاد وتجارت می شود ودر انجام دادن وظیفه اصلی خود موفق نخواهد بود رواج فرهنگ در بازار اقتصادی مبتنی بر اصل رقابت وسود وبازده سرمایه باعث آسیب پذیری فرهنگ می شود اقدامات اقتصادی واجتماعی به حکم قانونمندی ومنطقشان ، ارزش های فرهنگی را فدا ویا دچار مخاطره می کنند لذا وظیفه دولت ، فراهم آوردن امکانات فرهنگی است مد بعنوان عنصری فرهنگی •مد:مد اشاعه سریع کالا یا گرایش به یک حرکت یا رفتار در میان قشر یا قشرهایی از افراد جامعه است که می تواند ناشی از نیاز های روانی ویا نقاط ضعف افراد وحس برتری طلبی تجدد خواهی ونوجویی ، تنوع طلبی ، میل وهوس شخصی ، تشخیص ، چشم وهم چشمی ، همرنگی با جماعت ، احساس کمبود ، زیادی درآمد وتمکن مالی در مواردی علاقه به زیبایی وعواملی دیگر باشد.مد ، بعنوان عارضه ای حادث شده ، وقتی با سرعت برسلیقه ها اثر می گذارد وآنرا تحت الشعاع قرار می دهد هم نشان دهنده بی پایان بودن سلیقه ها است وهم حاکی از زود گذر بودن وبی هویت بودن خود استدر میان کالاهای متعدد لباس بیش از هر کالا دستاویز وبازیچه تولید کنندگان و سازندگان مد قرار گرفته است وزنان بیش از هر قشری عامل دست طراحان مد بوده اند • مد وفرهنگ:فرهنگ هر جامعه از دو جنبه مادی وغیر مادی تشکیل شده است .جنبه مادی فرهنگ، شامل وسایلی است که توسط افراد جامعه ساخته شده وبا عنوان تمدن نیز از آن یاد می شود فرهنگ غیر مادی نیز شامل ارزش ها ، هنجارها ، عقاید، آداب ورسوم و باورها وعلوم وفنون است.مد غیر از این که در فرآیند جامعه پذیری اختلال ایجاد می کند وموجب عدم رعایت برخی از هنجارهای اجتماعی می شود ،در فرهنگ پذیری نیز اختلال ایجاد می کند وگاه به عنوان عارضه یی مهم در نظر گرفته می شود فرهنگ پذیری جریانی است که فرد را عمیقاً واز جهات فراوان با فرهنگ جامعه همانند می کند وبدین گونه فرد هویت اجتماعی وما بودن خود را می یابد •.مد واقتصاد:علت وجودی دانشی به نام اقتصاد این بوده است که نیازها و

خواسته های بشر برای کالا وخدمات نامحدود ومنابع تولید (زمین ومحصولات ناشی از آن) محدود است دانش اقتصاد مانند همه علوم بشری راه پر فراز ونشیبی را طی کرده است ودر مجموع می توان گفت که مسائل زیر را مورد مطالعه قرار می دهد چگونگی بهره برداری از عوامل تولید (زمین ، کار ، سرمایه و مدیریت) ، تولید کالا وعرضه خدمات ومیزان آن ، چگونگی وروشهای تولید وتوزیع کالاـ وخدمات ودر واقع اشتغال ، چگونگی به کارگیری منابع تولید وافزایش یا کاهش یا ایستادگی ظرفیت تولیدی اقتصادی.تولید کنندگان یا وارد کنندگان اجناس برای توزیع وعرضه کالای خود وایجاد نیاز به مصرف وایجاد تقاضا ، تمهیدات ومقدماتی را فراهم می کنند وکالاهای متنوعی را مطابق با سلیقه های گوناگون تولید یا وارد نمایند.مد ، یکی از شیوه های سلطه جویی وایجاد وابستگی اقتصادی برای کشورهای در حال توسعه از سوی کشورهای توسعه یافته وسلطه جو است . واقعیت اینست که تولید انبوه کالا به بازار گسترده تری نیاز دارد ولازمه ایجاد چنین بازاری تغییر روش زندگی مصرف کنندگان از مرحله مصرف کالاهای ضروری به مرحله مصرف کالاهای لوکس و کالاهایی است که تولید کنندگان با تغییر شکل وظاهر آن، ویژگی مدرا برآن اطلاق می کند .جامعه وارد کننده کالاهای لوکس ومد شده در مقابل کالایی که وارد می کنند بخشی از سرمایه جامعه وکشور خود را ازدست می دهد وبدین گونه بروابستگی اقتصادی خود شدت و عمق بیشتری می بخشد.□ فرهنگ استفاده از اسباب بازیبازی موثرترین وپر معناترین راه یادگیری برای کودکان است این فرآیند به عنوان یک فعالیت لذت بخش ونوعاً مطلوب اولین امکان جامعه پذیری را در اختیار کودک قرار می دهد ازاین رو در انتقال فرهنگ به کودکان ودربارآوری آن ها، از اهمیت بسیاری برخوردار است .□ خصوصیات اسباب بازیاسباب بازی ابزارکوردک است لذا نیازمند خصوصیات ویژه ایی است تاکودک بتواند حداکثر لذت واستفاده از آنرا ببرد. با توجه به اهمیت اسباب بازی برای کودکان ودقت لازم در ایجاد یا انتخاب آن می توان مطالب زیر را در این باره برشمرد:۱- اسطوره سازی نکند بلکه توانایی های ذهنی ومهم تر ازهمه توانایی عقلی کودک را افزایش دهد .۲- دارای توان انتقال ارزش های فرهنگی باشد.۳- برای سنین بالاتر از دو سال از امکان مشارکت وچند نفره بودن برخوردار باشد.۴- امکان تخیل ونوآوری رادارا باشد.۵- در پیوند وارتباط با فرهنگ عام ادبیات غنی ایرانی وبویژه گنجینه داستان های عامیانه باشد.۶- نه تنها زیبا باشد بلکه حس ذوقی وزیبایی شناختی کودک را برانگیزند وتوسعه دهند .۷- برحسب سنین کودکانی که اسباب بازی برای آنها ساخته می شود از حدودی از طنز برخوردار باشد.۸- حدود سنی کودک در انتخاب اسباب بازی مورد توجه قرار گیرد .۹- دارای سرو صدای بی حد واندازه نباشد (زیرا در کودک ایجاد وحشت می کند) ومیزان صدای آن در ابعاد لذت کودک از آن اسباب بازی قابل تنظیم باشد.۱۰- به کودک یاری دهد تا تجربه وکشف کند وطبیعت دنیای اطراف خود را بشناسد مانند وسایل نقاشی.۱۱- محرک تصورات کودک باشد مثل عروسک وابزار نقاشی.۱۲- محرک قوای خلاقه کودک باشد مانند اسباب بازی هایی که متحرک هستند واجزاء آن ها قابلیت جدا شدن دارند.۱۳- در جهت یافتن مهارت هایی که در بزرگسالی کودک می تواند سودمند باشد طراحی شده باشد مانند چکش ، لوازم پزشکی واره .۱۴- بطور مستقیم به تکامل توانایی های فیزیکی– روانی کمک کند.۱۵- نوع اسباب بازی با توجه به توانایی های کودک انتخاب شود وبیش از حد وتوان کودک نباشد. برداشت کلی:اینکه خومان رابشناسیم ، به خودمان ایمان بیاوریم ، باور کنیم که می توانیم ، سست اراده نباشیم و به فرهنگ اصیل خود بنالیم

نماز راه پیروزی بر مشکلات

نوشته: علی محمد حیدری نراقی

خلاصه کتاب: انتشارات : قم – مهدی نراقی– زمستان ۱۳۸۸– گرد آورنده : محمد بامداد– مقدمه: نماز بهترین وسیله برای قرب به خدا و جامع ترین مظهر عبودیت و بندگی و کامل ترین نمونه ی سپاسگزاری است . نماز عامل نیرومند و مؤثری است در صلاح

حال فرد و جامعه. و عبادتی است که از جهت تربیت و سازندگیش راستی بی نظیر است و به تمام معنا موجبات سعادت و خوشبختی انسان را در تمام شئون زندگی فراهم می سازد و به حیات و زندگی او معنا و حقیقت می بخشد و به آن صلح و صفا و آرامش می دهد .و آدمی را از وقفه رکود و جمود به حرکت جنبش و پیشروی وا می دارد و از جهل و نادانی به علم و از غفلت ونا آگاهی به سوی بیداری و آگاهی سوق می دهد. نماز انسان را از بدیها و فحشا و منکرات و ظلم و ستم باز میدارد و اگر جامعه ی بشری نماز را به معنای حقیقی خود اقامه کند جامعه گلستانی می شود که هیچگونه خاری در آن یافت نمی شود و آن موقع است که زندگی در چنین جامعه ای به انسان نشاط و شادابی و آرامش میدهد . همه ی انبیای عظام و ائمه ی معصومین و علمای ربانی آن پویندگان راه حق و حقیقت به نماز سفارش نمودند۱ .اقامه ی نماز در بعد اجتماعی که محصول حکومت دینی است ،یعنی تبلیغ و تبیین نماز، تشویق مردم به نماز ، فراهم ساختن زمینه های اقامه ی نماز ، توسعه ی نماز ، گرم شدن بازار نماز، شلوغی و پر رونقی مساجد و نماز های جمعه و جماعت ، حضور و تظاهر نماز و افزایش نماز خوانان در جامعه می باشد. فلسفه نمازشکی نیست که در زندگی بشر عواملی وجود دارد که انسان را غافل ساخته و از یاد خدا باز میدارد لذا در چند نوبت در شبانه روز به وسیله ی نماز با غفلت مبارزه می شود . انسان صبحگاهان که از خواب بر می خیزد خوابی که او را از همه چیز این جهان بیگانه کرده و می خواهد برنامه ی زندگی را شروع کند خداوند قبل از هر کار نماز را بر او واجب کرد تا با نماز زندگی را آغاز نموده و قلب و جان خود را با یاد خدا صفا دهد . زمانی که غرق در کارهای روزانه شد و درنیمه ی روز تلاش زندگی او را به خود مشغول کرد ناگهان با شنیدن حیّ علی الصلوهٔ به سراغ نماز می رود و در برابر معبود به راز و نیاز می ایستد و گرد و غباری را که بر دل او نشسته از بین می برد .در پایان روز و اول وقت مغرب هم چنین است و با گذشتن پاسی از شب نیز به نماز عشا می ایستد و یاد خدا را در دل زنده می کند . اقم الصلوهٔ طرفی النهار و زلفا من اللیل انّ الحسنات یذهبن السّیّئات ذلک ذکری للذاکرین۱ نماز را در دو طرف روز و اوایل شب بر پا دار چرا که حسنات سیئات را و آثار آن ها را برطرف می سازد . این تذکر و یادآوری است برای آنان که اهل تذکر هستند . الا بذکر اللّه تطمئنّ القلوب دل ها تنها با یاد خدا آرامش می یابد و بس . خداوند در این آیه ذکر خود را مایه ی اطمینان قلب و آرامش دل انسان بیان می کند . لذا در مواقع آمدن زلزله رعد و برق بادهای شدید و گرفتن خورشید و ماه برای انسان نماز واجب شد تا به وسیله ی نماز انسان آرامش خود را در یابد و از مشکلات ترس و وحشت هایی که به وجود می آید به راحتی بگذرد .اثرات اقامه ی نمازاگر نماز باشرایط ، مقدمات ، خضوع و خشوع و دیگر دستورات در رابطه باذکرهای آن کاملاً رعایت گردد ، اینجا است که نماز اقامه شده و انسان را از هرزشتی ، منکر ، ظلم و ستم باز می دارد و جامعه ، یک گلستان بدون خار می گردد .توضیح این که فرد نماز گزار باید لباس و بدن او پاک باشد . از نظر بهداشتی ، بیش تر مریضی ها و کسالتهایی که عارض انسان می شود ، در اثر رعایت نکردن بهداشت است .فرد نماز گزار در روز چند مرتبه نماز می خواند و بدن و لباس خود را باید تطهیر نماید و از نجاست و آلودگی ها پاک نگه دارد ؛ وضو بگیرد یا غسل کند و نماز بخواند . خود همین کار ، بیش ترین کمک رابه بهداشت در زندگی انسان می نماید۱ .مایه آرامش جانانسان مجموعه عناصری است که از جسم و روح تشکیل یافته است همانطوری که برای جسم شادی ، نشاط ، سلامت و بیماری وجود دارد ، این حالات برای روح نیز پیش خواهد آمد . از سوی دیگر همانطور که جسم انسان به غذا ، دارو و خوراکی احتیاج دارد ، روح نیز به خوراک غذا و دارو محتاج خواهد بود ، با این تفاوت که اصولاً غذای جسم را همگان می توانند بدست آورند و شکم خود را سیر نمایند ، امّا دست یافتن به غذای سالم روح ، برای همگان به سادگی امکان پذیر نیست و این جهت یکی از علل مهم آشفتگی ها ، پریشانی ها و نابسامانی های جهان ماده زده ای است که اکنون در آن زندگی می کنیم ۲.اهمیت نماز در بهداشت روانی بسیاری از گرفتاری ها و رنج های روحی و روانی انسان ، با توسل و استمداد از درگاه خداوند تسکین می یابد . از نظر اسلام ،منشأ قدرت و کمال روحی و روانی برای انسان و تنها عامل متعالی کردن بشر ، صرفاً توجه قلبی و درونی به سوی خالق خویش است و به جرأت می توان گفت

که بخش عمده ای از بیماریهای روانی و مشکلات اخلاقی ، به طور کلی انجام آن چه پست شمرده می شود و روح و روان را آلوده می کند ، همه و همه ناشی از غفلت از یاد خدا و پرداختن به مسایل بی اهمیت و جزئی زندگی دنیوی است و بی جهت نیست که در دین اسلام ، انسان وظیفه دارد از صبحگاه تا شام گاهان از یاد خداوند و ذکر نعمات او غافل نباشد و در مرحله ی بالاتر ، اسلام انسان را موظف کرده است که در همه ی احوال از یاد خدای خویش غفلت نکند .علّت تأکید اسلام بر ذکر پیوسته ی خداوند ، یکی این است که انسان در خلال زندگی دنیوی ، لحظه به لحظه ممکن است استرس ها و فشارهای روانی گوناگونی را تجربه کند ، که غلبه بر آن ها از قدرت روحی و روانی انسان به طور تدریجی کاسته و زمینه را برای بیماری های خطرناک روانی و گاه جسمی فراهم می سازد .بنابراین انسان باید با ارتباط دادن خویش به منبع و سرچشمه ی هستی و استمداد قلبی از او و در سایه ی دعا و نیایش ، پیوسته بر قدرت روحی خود بیفزاید و نه تنها بر مشکلات کنونی غلبه کند ، بلکه در گامی فراتر و در پرتو ایمان و نیایش به درگاه خدا به پیشرفتهای شگرفی دست یابد . کوتاه سخن اینکه ذکر و یاد قلبی خداوند نتایج و پیامدهای روحی و معنوی زیبا و دلنشین دارد و معمولاً ـ با عمیق ترین و لطیف ترین احساسات و هیجانات روحی و روانی همراه است۱.وجوب نماز حتی در سخت ترین شرایطدر آیه ی « فَاِن خِفتُم فَرِجالاً اورُکباناً »۱تأکید شده است که حتی در سخت ترین شرایط همانند صحنه ی جنگ ، نباید نماز را ترک کنید با این تفاوت که اگر در معرض خطر قرار گرفته باشید بسیاری از شرایط نماز ، هم چون رو به قبله بودن و انجام رکوع و سجود به طور متعارف و امثال آن ساقط می گردد و می توانید رکوع و سجود را با ایما و اشاره به جا آورید چنان که نقل شده است که امیرالمؤمنین (ع) در بعضی از جنگ ها دستور می دادند تا هنگام جنگ ، با ایما و اشاره نماز بخوانند۲ .تاثیر نماز درتربیت فرد و جامعه گر چه نماز چیزی نیست که فلسفه اش بر کسی مخفی باشد ولی درمتون آیات و روایات اسلامی مارا به ریزه کاری های بیشتری در این زمینه رهنمون میگردد . ۱) روح،اساس،مقدمه، نتیجه و بالاخره فلسفه ی نماز همان یاد خداست . همان ذکر اللّه که در آیه ی ۴۵ از سوره ی عنکبوت به عنوان برترین نتیجه بیان شده است: انّ الصلوة تنهی عن الفحشاء و المنکر و لذکر اللّه اکبر–نماز انسان را از زشتی ها و منکرات باز می دارد و ذکر خدا از آن هم برتر و بالاتر است .البته ذکری که مقدمه ی فکر و فکری که انگیزه ی عمل بوده باشد چنان که در حدیثی از امام صادق علیه السلام می خوانیم که فرمود :ذکر اللّه عند ما احلّ و حرّم (یاد خدا کردن به هنگام انجام حلال و حرام) یعنی به یاد خدا بیفتد به سراغ حلال برود و از حرام چشم بپوشد .۲) نماز وسیله ی شست و شوی از گناهان مغفرت و آمرزش الهی است چرا که خواه و ناخواه نماز انسان را دعوت به توبه و اصلاح گذشته می کند . ۳) نماز سدی در برابر گناهان آینده است چرا که روح ایمان را در انسان تقویت می کند و نهال تقوا را در دل پرورش می دهد .۴) نمازغفلت زدا است بزرگترین مصیبت برای رهروان راه حق آن است که هدف آفرینش خود را فراموش کنند و غرق در زندگی مادی و لذائذ زود گذر گردند اما نماز به حکم این که در فواصل مختلف و در هر شبانه روز پنج بار انجام میشود مرتّبا به انسان اخطار می کند هشدار می دهد هدف آفرینش او را خاطر نشان می سازد موقعیت او را در جهان به او گوشزد می کند و این نعمت بزرگی است که انسان وسیله ای در اختیار داشته باشد که هر شبانه روز چند مرتبه قویّا به او بیدار باش گوید .۵) نماز خود بینی و کبر را در هم می شکند چرا که انسان در هر شبانه روز هفده رکعت و در هر رکعت دو بارپیشانی بر خاک در برابر خدا می گذارد . خود را ذره کوچکی در برابر عظمت او می بیند بلکه صفری در برابر بی نهایت پرده های غرور و خودخواهی را کنار می زند تکبر و برتری جویی را در هم می کوبد به همین دلیل حضرت علی علیه السلام در آن حدیث معروفی که فلسفه های عبادت اسلامی در آن منعکس شده است بعد از ایمان نخستین عبادت را که نماز است با همین هدف تبیین می کند و می فرماید فرض اللّه الایمان تطهیرا من الشّرک و الصّلوة تنزیها عن الکبر (خداوند ایمان را برای پاک سازی انسان ها از شرک واجب کرده است و نماز را برای پاک سازی از کبر)۱۶) نماز وسیله ی پرورش فضایل اخلاق و تکامل معنوی انسان است چرا که انسان را از جهان محدود ماده و چهار دیوار عالم طبیعت بیرون می برد به ملکوت آسمان ها دعوت می کند و با فرشتگان هم صدا و هم راز

می سازد خود را بدون نیاز به هیچ واسطه در برابر خدا می بیند و با او به گفتگو بر می خیزد . ۷) نماز به سایر اعمال انسان ارزش و روح می دهد چرا که نماز روح اخلاص را زنده می کند . زیرا نماز مجموعه ای است از نیت خالص گفتار پاک و اعمال خالصانه . تکرار این مجموع در شبانه روز ، بذر سایر اعمال نیک را در جان انسان می پاشد و روح اخلاص را تقویت می کند . لذا در حدیث معروفی می خوانیم که امیرالمؤمنین (ع) در وصایای خود بعد از آنکه فرق مبارکش با شمشیر ابن ملجم شکافته شد فرمودند:« اَللّه اَللّه فِی الصّلوهٔ فَاِنَّها عَمودُ دِینِکُم» خدا را خدا را درباره ی نماز چون که ستون دین شماست ۸) نماز، قطع نظر از محتوای خودش با توجه به شرایط صحت ، دعوت به پاک سازی زندگی می کند چرا که می دانیم مکان نمازگزار، لباس نمازگزار ، فرشی که بر آن نماز می خواند ، آبی که با آن وضو می گیرد و غسل می کند ،محلی که در آن وضو و غسل انجام می شود باید از هرگونه غصب و تجاوز به حقوق دیگران مبرّا باشد .۹) نماز ، روح انضباط را در انسان تقویت می کند چرا که دقیقاً باید در اوقات معینی انجام گیرد که تأخّر و تقدّم آن ، هر دو موجب بطلان نماز است .علل اجتماعی غفلت از نماز هر عمل ورفتار درست یا نادرست افراد جامعه به نحوی یامربوط به فرد است یا مربوط به خانواده و یامربوط به اجتماع .اجتماع و تأثیراتی که افراد از آن می پذیرند ، می تواند منشأ صلاح یا فساد گردد و افق های سعادت یا تیرگی و شقاوت را به دنبال داشته باشد . اگر شرایط ، زمینه ها ، عملکرد افراد جامعه و به طور کلی فضای عمومی و فضای خاص هر محیط سالم و به دور از گناه ، فساد ، خرافه و مانند آن باشد ، قطعاً رشد افراد در چنین جامعه ای به سوی معنویت ، ایمان و عبادت پروردگار سبحان سوق پیدا می کند . جامعه سالم که از آلودگی ، ظلم و فساد به دور است ، شخصیت را به بهترین وجه رنگ الهی به خود گرفته و به سوی کمال الی الله و رسیدن به قله های معرفت انسانی آسان خواهد بود . در این مختصر برخی از مهم ترین علل اجتماعی غفلت از نماز را یادآور می شویم :دوستان و معاشران : بسیاری از رفتارها و افکار متأثر از فکر و رفتار اطرافیان است . وقتی فرد هم قطاران خود را در اجتماع می بیند و با آنها آشنا می شود خواسته یا ناخواسته از آنان تأثیر می پذیرد و عمل آنان را برای خود الگو قرار می دهد . تحقیقات نشان می دهد هر قدر نزدیکترین دوستان افراد در سنین نوجوانی به اقامه ی نماز پایبندی بیشتری داشته باشند بر روی آنان تأثیر مستقیم خواهد گذاشت . و به عکس هر چه نگرش منفی نسبت به نماز داشته باشند بر روی آنها تأثیر منفی گذاشته و از گرایش آنها به نماز خواهد کاست .تبلیغات مسموم علیه دین : افراد در نوجوانی از طرفی به واسطه آمادگی پذیرش هر نوع اندیشه و رفتار ارائه شده و از طرف دیگر به واسطه ضعف و ناتوانی عقلی و علمی ، قادر به تجزیه و تحلیل و تشخیص درست از نادرست نیست در چنین وضعیتی اگر در معرض وساوس و تبلیغات مسموم مخالفین از اسلام ناب محمدی (ص) و ارزش الهی ، خاصه نماز قرار گیرد دچار شک و تردید شده و در نهایت نسبت به دین و عبادت خدا بی اعتنا می گردد.ارائه نکردن الگوی عملی در اجتماع : افراد وقتی به اجتماع پا می گذارند برای تحقق آرزوهای مختلف خود از فرد یا افراد الگو می پذیرند شایسته است افراد وارسته ای را به عنوان الگوهای معنوی خود بشناسیم تا روحیه ی الگوپذیری در ما اشباع شود و بتوانیم مصداق عینی بنده ی صالح و نماز گزار حقیقی را دریابیم ۱. آثار نماز جماعت نماز جماعت دارای آثار و برکات متعددی است که به ذکر برخی از آنها می پردازیم .۱- تبلیغ و ترویج نماز اقامه ی نماز جماعت ، خود راه بسیار مؤثر و خوبی است برای تثبیت و تقویت و حاکمیت نماز در جامعه . به عنوان نمونه ، اقامه ی نماز جماعت های با شکوه در مدارس ، از عوامل مؤثر در اقامه ی نماز است ، زیرا حضور در مراسم نماز جماعت مدرسه و مشاهده ی آن تجمع و هماهنگی ، بطور طبیعی نوجوانان و جوانان را به سوی نماز جلب می نماید . در حالی که شاید تبلیغ و درخواست یک پدر از فرزند خود برای اقامه ی نماز این اندازه مؤثر واقع نگردد۱ .امام رضا (ع) درباره ی نماز جماعت می فرمایند :انما جعلت الجماعهٔ لئلا یکون الاخلاص و التوحید و الاسلام و العباده لله الّا ظاهراً مکشوفاً مشهوراً«نماز جماعت برای آن بوجود آمد که اخلاص و توحید و اسلام و عبادت در جامعه ظاهر گردد.»۲-شکوه و عظمت اسلام بدیهی است زیباترین و عارفانه ترین نماز ها در داخل منزل ، تنها یک حرکت فردی است و هیچ جلوه ای از شکوه اسلام ندارد . آن نمازی که مایه ی عظمت

اسلام است ، نماز جماعت است و لذا مورد تأکید قرار گرفته است۳ . امام صادق (ع) در پاسخ شخصی که از ایشان می پرسد : که نماز فرادی در مسجدی که ثواب هر رکعت آن معادل هزار رکعت نماز است بهتر است یا نماز جماعت در مسجد محل که از امتیاز کمتری برخوردار است ؟ امام می فرمایند : نمازت را با جماعت بخوان۱ . نماز در منزل ، تنها بیانگر حاکمیت دین و مکتب در وجود یک انسان است ، اما نماز در جماعت ، بیانگر حاکمیت دین و مکتب در وجود انسان ها و جامعه است . یعنی همان چیزی که دشمنان اسلام سخت از آن ناراحتند و به وحشت می افتند و نهایتاً آن ها را عاجز می سازد . چنانچه ما از این دیدگاه به نماز جماعت بنگریم ، نماز جماعت های ما با نشاط بیشتری برگزار می گردد و هر گامی که به سوی نماز جماعت بر می داریم ، قدمی در جهت تقویت اسلام خواهد بود۲ . ۳-تعاون در ادامه ی حدیث ، امام می فرمایند :مع ما فیه من المساعدهٔ علی البر و التقوی۳با تأملی در نماز جماعت ها در طول تاریخ ، آنها را پر از امور خیر مشاهده می نماییم . نمازهای جماعت یکی از فعالترین و زیباترین صحنه های تعاون و همکاری در جامعه ی بشری بوده است . آمار کارهای خیریه ای که به برکت نماز های جماعت در طول صدها سال انجام شده ، قابل مقایسه با موارد دیگر نیست . بدیهی است که انجام این امور خیر رهین اقامه ی نماز جماعت و از آثار آن است و اگر افراد به اقامه ی نماز به صورت فرادی می پرداختند ، این خیرات تحقق نمی پذیرفت . ۴-جلوگیری از گناه امام می فرمایند : یکی دیگر از آثار و برکات نماز جماعت ، جلوگیری از گناه است . «والزجر عن کثیر من معاصی الله عزوجل۱ »طبیعت نماز جلوگیری از گناه است ، همان اثر در نماز جماعت شدت می یابد . انسان هنگامی که در صفوف الهی نماز جماعت حضور پیدا نمود ، به گونه ای که حتی خود او نیز متوجه نشود ، از گناه و مراکز آن فاصله می گیرد۲ .در حقیقت اسلام به سه اجتماع بزرگ اهمیت می دهد : ۱) اجتماعات روزانه که در نماز جماعت حاصل می شود . ۲) اجتماع هفتگی که در مراسم نماز جمعه است . ۳) اجتماع حج که در کنار خانه ی خدا هر سال یک بار انجام می گیرد . سیمای نماز جمعه در قرآن برای تبیین جایگاه و اهمیت این فریضه ی بزرگ الهی که خوشبختانه احیای آن یکی از برکات عظیم انقلاب اسلامی در میهن ماست ، ابتدا آیه ی مشهور آن را از قرآن نقل می کنیم و مورد بررسی قرار می دهیم . قرآن در سوره ی جمعه می فرماید :یا اَیُّهَا الَّذینَ امَنُوا اذا نُودِیَ لِلصَّلوهِٔ مِن یَّوم الجُمعَهِٔ فَاسْعَوا اِلَی ذِکرِ اللهِ و ذَرُوا البَیعَ۲قرآن در این آیه ی شریفه ضمن اشاره به عوامل فلاح و رستگاری ، برنامه ی روز جمعه مسلمانان را این گونه ارائه می نماید . ۱-حضور در نماز جمعه و شرکت در بزرگترین نمایش قدرت اسلام ۲-دست کشیدن از کسب و کار هنگام برگزاری نماز جمعه ۳-حرکت به دنبال کسب روزی و فضل خدا پس از نماز جمعه۳قرآن از مسلمانان می خواهد که پس از برگزاری نماز جمعه ، به دنبال درآمد و کسب خود روان شوند .فَاِذا قُضِیَتِ الصَّلوهُٔ فَانْتَشِرُوا فِی الَارضِ و ابْتَغُوا مِن فَضلِ اللهِ۴-همیشه به یاد خدا آن گاه قرآن از مسلمانان می خواهد که همچنان و در هر حال یاد خدا را در درون خود زنده نگه دارند و همیشه به یاد خدا باشند . «وَ اذکُرُوا اللّهَ کَثیراً» اینها عوامل فلاح و رستگاری است که جامعه با مراعات و انجام آنها به سعادت می رسدممانعت از حضور در نماز جمعه بازداشتن دیگران از حضور در نماز جمعه از اموری است که در روایات متعدد ، منع شده و به شدت مورد مذمت واقع گردیده است . ما در اینجا به نقل یک روایت اکتفاء می کنیم .امام صادق (ع) می فرمایند : و من استأجر اجیراً ثم حبسه عن الجمعه یبوء باثمه «هر کس اجیری را در روز جمعه به کار گیرد و او را از نماز جمعه باز دارد ، مرتکب گناه شده است۱ . »آن گاه امام (ع) فرمودند : و ان هو لم یحبسه اشترکا فی الاجر۲ «چنانچه مانع حضور او در نماز جمعه نشود ، در ثواب نماز جمعه او شریک و سهیم است .» ترک نماز جمعه همان گونه که روایات متعددی در ترسیم چهره ی زیبای نماز جمعه و بیان آثار و ثواب بر پاداشتن آن داریم ، روایات بسیاری در مذمت ترک نماز جمعه و سرزنش تارکین آن وجود دارد . در اینجا به نقل چند حدیث اکتفاء می کنیم . ـ تارک نماز جمعه کارهایش روبراه نمی شود پیامبر اسلام (ص) می فرمایند :ان الله تبارک و تعالی فرض علیکم الجمعه فمن ترکها فی حیاتی او بعد موتی استخفافاً او جحوداً لها فلا جمع الله شمله «خداوند نماز جمعه را بر شما واجب کرد ، پس هر کس آن را در زمان حیات و یا ممات من از روی انکار و یا استخفاف ترک

نمایـد ، خداونـد امور او را جمع و جور و روبراه نمی سازد. »ـ زنـدگی او بی برکت می گرددپیامبر اسـلام (ص) در ادامه ی حدیث بالا می فرمایند :و لا بارک له فی امره «خداوند برکترا از کار او برمی دارد۱ »ـ اعمال او پذیرفته نمی شود آن گاه پیامبر اسلام (ص) می فرمایند :الا و لا صـلاهٔ له و لا زکوهٔ له الا و لا حج له الا و لا صوم له الا و لا بر له حتی یتوب۲ «آگاه باشید برای چنین کسی که نمـاز جمعـه را ترک نمـوده است ، نه نمـازی است و نه روزه ای و نه زکـاتی و نه حجی و نه عمـل صالـح دیگری ، مگر آنکه تـوبه نمایـد و دست از این عمـل خود بردارد . »ـ ترک نمـاز جمعه نشانه ی نفاق است امام باقر (ع) می فرماینـد : صـلاهٔ الجمعه فریضـهٔ و الاجتماع الیها فریضهٔ مع الامام فان ترک رجل من غیر علهٔ ثلاث جمع فقد ترک ثلاث فرایض و لا یدع صـلاهٔ فرایض من غیر علهٔ الا المنافق۳ «نماز جمعه واجب است و حضور در آن که با جماعت برگزار می شود نیز واجب است . هر کس سه هفته ی متوالی آن را بـدون علت ترک نمایـد ، در حقیقت سه فریضه ی الهی را ترک نموده است و هیچ کس نماز های واجب را بدون علت ترک نمی کند ، مگر شخص منافق نتیجه گیریدر مجموع آن چه باید در نظر داشت و برای اصلاح و ساماندهی جامعه در امر نماز به کار بست ، آموزش و ترویـج نمـاز در خـانواده و اجتمـاع است و جلوگیری از نفوذ افکار بیگانه و شـیطانی که با تهاجمات پیشـرفته کنونی در جـامعه مسـطور گردیـده ، مـد نظر داشت . آن چه می توانـد فرهنـگ یـک جامعه را به سوی یگانه پرستی و سـجود در مقابل خالق برسانـد احسـاس مسئولیتی است که از خـانواده آغـاز و تـا حاکمان گسترش می یابـد ،پس بر ماست تا با تربیت فرزنـدانی صالـح و صادق علاوه بر ادای دین الهی وظیفه ی خود را در جامعه به انجام رسانده باشیم . با احیای فرهنگ نماز در جامعه می توان اعاده ی حق نمود و از فروپاشی اجتماع در انحرافات اخلاقی که سر منشأ آن غفلت از یاد خداست جلوگیری نمود .

فعالیت علمی و فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی

نوشته:امیدعبدالهی

خلاـصه کتـاب: چـاپ : مرکز پژوهش های اسـلامی صـدا وسـیما- گردآورنـده:مهـدی یعقوبی- مقـدمه: نهاد روحانیت از مهمترین نهادهای اجتماعی در جامعه اسـلامی ایران به شـمار می آید. این نهاد جایگاه بسـیار مهمی در طول حیات دینی جامعه داشته و دارد ولی متاسـفانه با گـذشت بیش از ربع قرن از انقلاب اسـلامی ذهنیت رایج میان مردم درباره نقش روحانیان بسـیار سـطحی و محدود است. بیشتر مردم بر این باورند که این قشر مهم اجتماعی جزتبیین احکام، تبلیغ دین ، شرکت در مراسم عروسی وعزاء خواندن خطبه عقد و روضه خوانی وظیفه دیگری ندارد •.چنین نگرشـی سبب شده است دور ماندن روحانی از فعالیت های اجتماعی وسیاسی و دخالت نکردن در این عرصه ها از وظایف روحانیت به شـمار آید که به تدریج به عنوان یک آسیب اجتماعی در ذهن مردم رسوب کرده است •.با مراجعه به تاریـخ صـدساله اخیر ایران در می یابیم که بیشتر نهضت هایی که در این دوران روی داده است عالمان شیعه نقشـی مهم و اثرگذار داشته اند. این اثر گذاری نه تنها در جریان جنبش های سیاسی و اجتماعی نمود داشته است . بلکه جبهه هـای فکری و فرهنگی نیز از حضور روحانیت اثر پـذیرفته است •.فعالیت های علمی و فرهنگی علمای شـیعه •عالمان شـیعه در طول تاریخ همواره نقش تعیین کننده ای در سـرنوشت امت اسـلامی و به ویژه ملت ایران داشـته اند. تاریخ نشان می دهد که هرگاه علمای شـیعه در سایه بالنـدگی و پویایی در راه حق گام برداشـته انـد توانسـته انـد جامعه را در مسـیر این بالندگی قرار دهند و منشأ برکـات فراوان باشـند . برعکس هر گـاه از وظایف خود غافل مانـده انـد عرصه برای رشـد افکار منحرف فراهم شـده و جامعه نیز تا حـدود زیـادی اسیر این انحراف هـا گردیـده است •وظـایف علمـا از دیـدگاه روایات •در روایتی از کتاب کافی می خوانیم((الفقهاءُ اُمناء الرسل مالم یـدخلوا فی الدنیا : فقهاء امین و مورد اعتماد پیامبرانند تا هنگامی که وارد دنیا نشده باشـند •.))بسـیاری از علمای طراز اول شیعه با استناد به این روایت معتقدند منظور روایت این است که آنها موظفند آنچه را از انبیاء و دیگر ائمه گرفته اند بـدون هیچ گونه خیانتی برای مردم بیان کنند •.وظایف علمی •امنای رسول باید با اسـتخراج احکام الهی از منابع آن درستی و

نادرستی روایات مختلف را بررسی کنند •.امیر مومنان حضرت علی(ع) می فرماید: رسول خدا سه بار فرمود:خداوندا! جانشینان مرا رحمت کن . گفته شد ای رسول خدا جانشینان تو چه کسانی هستند ؟ فرمود: کسانی که بعد از من می آیند ، حدیث و سنت مرا نقل می کنند و آن را پس از من به مردم می آموزند •.از این روایت دو مسئله را می توان برداشت کرد: اول اینکه علما که جانشینان پیامبرند ، موظفند حدیث و سنت رسول را بیاموزند. دوم اینکه آن را برای دیگران نقل کنند و به آنها آموزش دهند •. تاسیس حوزه علیمه قم •بررسی حوزه علمیه قم از این جهت اهمیت دارد که حوزه علمیه قم ودانش آموختگان آن، سرچشمه ایجاد تحولات اساسی در ساختار فرهنگی، اجتماعی، علمی وسیاسی جامعه ایران به شمار می روند •.در طول قرن های متمادی ، حوزه های متعددی در شهرهای چون نجفو کربلا تاسیس شده است. یکی از کهن ترین حوزه های شیعیان یعنی حوزه ی علمیه قم ، در قرن دوم هجری تاسیس شد. این حوزه از زمان امام جواد(ع)به بعد ، تمام ویژگیهای یک حوزه تمام عیار را داشت و از آن زمان تاکنون درس و بحث و پرورش استاد وشاگرد در آن به چشم می خورد •.جایگاه حوزه علمیه قم در برخی دوره های تاریخی از جمله در زمان بابویه که محدثان فراوانی در آنجا بوده اند نمود بیشتری داشته است. در برهه ای از زمان نیز تا پیش از ورود آیت الله شیخ عبدالکریم حائری فعالیت چندانی نداشت، هر چند علمای چون میرزای قمی در آن زندگی می کردند. حیات علمی و اجتماعی حوزه علمیه قم با ورود آیت الله حائری ، رونق تازه ای گرفت •. تربیت فقیه و مبلغ در حوزه علمیه •حوزه های علمیه شیعه بر اساس رسالت دیرینه خود و با الگو گیری از قرآن و روایات معصومان ، کار تربیت عالمان دینی، فقیهان و مبلغان مذهبی را سرلوحه امور خود قرار داده است. از این رو برای دست یابی به این منظور طلاب علوم دینی از آغاز ورود به حوزه علمیه ، در فرایند آموزشی هدفدار قرار می گیرند •. فعالیتهای اجتماعی و خدماتی حوزه علمیه •۱- اعزام مبلغان و مدرسان دینی: مسئله اعزام مبلغ در زمان آیت الله العظمی بروجردی به صورت سازماندهی شده درآمد که پیش از آن سابقه نداشت. ایشان سنت اعزام نماینده از مجتهدان و عالمان به شهرستان ها ، اعزام هیئت های علمی برای اداره حوزه های شهرستان ها و اعزام مبلغ در ایام مذهبی راتوسعه داد. وی با برقراری رابطه با مردم سراسر کشور، توانست سازمانی غیر حزبی را ایجاد کند که تمام محاسنِ حزب، از بدی های آن مبرا بود . • . نخستین فعالیت این سازمان غیر رسمی ، در مبارزه با بهائیت نمود پیدا کرد برای نمونه ، در یک سال در رمضان ، محرم و صفر ، مساجد ایران در سرتاسر کشور شاهد مبارزه فرهنگی با این گروه بود که پای را از گلیم خود فراتر نهاده بودند •.سنت تبلیغ فقط جنبه داخلی نداشت ، زیرا آیت الله العظمی بروجردی به اعزام مبلغ به خارج از کشور هم اهتمام می ورزید. در زمان ایشان بحث اعزام مبلغ به خارج از کشور رونق یافت واین مبلغان ، مشکلات مسلمانان خارج از کشور را در زمینه مسائل و احکام دینی بر طرف می ساختند. ایشان ، آقایان مهدی حائری را به آمریکا ، محمدی گلپایگانی و محققی را به هامبورگ و صدر بلاغی را به عنوان نماینده سیار به اروپا فرستاد •.فعالیتهای علمی و فرهنگی حوزه علمیه •بدون شک حوزه های علمیه شیعه، اثر انکارناپذیری بر جنبه های فرهنگی و علمی جامعه مسلمانان و به ویژه ایران داشته است. انتشار نوشته ها ونشریه های متعدد از سوی حوزه ، تربیت استادان و محققان ، تاسیس مؤسسه های پژوهشی واهتمام در راه توسعه علوم دینی در میان اقشار مختلف جامعه ، فعالیت های حوزه های علمیه و در رأس آن ، حوزه علمیه قم را تشکیل می دهد •.پیوند فعالیتهای علمی و فرهنگی با فعالیتهای سیاسی •سوغات فرهنگ غرب برای مملکت ما ، جدا کردن حوزه های فکری و اعتقادی مردم از حوزه سیاست بود. از این رو ، مبلغان این فرهنگ می کوشیدند روحانیت را قشری معرفی کنند که باید در گوشه مساجد بنشیند و به بیان احکام بپردازد. حضور پرقدرت روحانیت در عرصه فرهنگی و اجتماعی در دوره دوم حکومت پهلوی سبب شد اعتماد مردم دوباره به روحانیت جلب شود •. از این رو علما نه تنها سدی در مقابل عقاید و جریان های منحرف شدند بلکه زمینه برای ورود روحانیان به عرصه سیاسی فراهم شد . بدین ترتیب این فکر که روحانی سیاسی باید طرد شود ، به کلی از میان رفت . این مسئله در استقبال کم نظیر مردم از مبارزه آیت الله کاشانی نمود یافت •. مبارزه با انحراف های اجتماعی(کشف حجاب و متحدالشکل کردن لباس •)

موجی که به نام ‹آزادی، اصلاحات وترقی› ودر اصل ، با هدف دین زدایی به راه افتاده بود، بسیاری از کشورها و ازجمله کشورهای اسلامی را فرا گرفت •. کمال مصطفی آتاتورک ، با اعلام جمهوری و بنیان نهادن حکومتی سکولار در ترکیه، مبارزه خود را با دین آغاز کرد. رضاخان نیز پس از نخستین سفر خارجی خود به ترکیه در سال۱۳۱۳ به این نتیجه رسیده بود که دین مانع پیشرفت جامعه است، حرکت دین زدایی خود را با طرح کشف حجاب و یکسان سازی لباس آغاز کرد و قانون متحد الشکل کردن لباس را باهدف حذف یا کاهش قدرت و نفوذ مذهب و روحانیان و قانون کشف حجاب راباهدف سست کردن بنیان های مذهبی در اقشار جامعه برقرار کرد •. موضوع گیری علماء در برابر کشف حجاب •گروهی از علما با وجود فشارهای رژیم یاد شده، از اظهار مخالفت خود با وضع قوانین ضد شرعی یاد شده کوتاه نیامدند. این گروه به دودسته تقسیم می شدند: اول آنانی بودند که با در نظر گرفتن مقتضیات زمان، نوعی مخالفت همراه با احتیاط را سر لوحه کار خویش قرار دانـد. حاج شیخ عبدالکریم حائری برجسته ترین شخصیت این دسته بود. فعالیت شیخ در این مسئله دو شکل داشت •.شکل اول، مخالفت مستقیم حاج شیخ و اطرافیانش با این قوانین بود. ایشان در زمانی که رضا خان در اوج قدرت دیکتاتوری خود قرار داشت تلگرافی به او نوشت و او را از این کار بر حذر داشت ولی رضاخان با گستاخی به شیخ گفت که اگر مخالفت کند حوزه قم را با خاک یکسان خواهد کرد •. شکل دوم ، برخورد شیخ این بود که برای کاهش فشار بر روحانیان ، این مسئله را به رژیم تحمیل کرد که روحانیان در صورت داشتن جواز اجتهاد از طرف مراجع، بتوانند با عمامه و عبا در مجامع عمومی ظاهر شوند • .دسته دوم، علمایی بودند که مسئله کشف حجاب و وجود انحراف های اخلاقی چنان آنها را ناراحت کرده بود که هیچ گونه ملاحظه ای را روا نمی دانستند . برای مثال حاج حسین قمی در حال اعتراض از مشهد به تهران آمد و در جوار حضرت عبدالعظیم حسنی منزل گزید و مردم هم دسته دسته به سوی ایشان رفتند .و همین مسئله سبب شد ماموران رضاخان حرم را محاصره کنند . در این هنگام در مشهدمردم به همراه مرحوم حجت الاسلام بهلول در مسجد گوهرشاد متحصن شدند که بوسیله نیروهای رضاخان متحصنین در مسجد گوهر شاد به مسلسل بسته شدند و تعداد زیادی به شهادت رسیدند •.چگونگی برخورد علما با حکومت پهلوی •۱- دسته بندی علما در برخورد با حکومت پهلوی •الف): مخالفان مبارزه با حکومت •: یک- گروهی بر اساس مبانی نظری خاصی به تغییر رژیم و مبارزه با آن اعتقادی نداشتند .این عده با هر گونه مقابله با رژیم پهلوی و تلاش برا ی براندازی آن مخالف بودند زیرا می گفتند برای این حکومت نمی توان جایگزین پیدا کرد .عده ای دیگر نیز چنین استدلال می کردند که سیاست در مقایسه با امور معنوی و مذهبی امری پست و جزئی و دون شأن علماست که درآن وارد شوند •.دو- گروهی دیگر برای کسب موقعیت دنیوی مخالف این قضیه بودند این عده که امام خمینی ازآنها با عنوان‹آخوندهای درباری› نام می برد، به سازمان حکومتی و دربار وابسته بودند و می خواستند از این راه جایگاه دنیوی مناسبی به دست آورند •.ب): موافقان مبارزه با حکومت: این عده نه تنها دخالت علما را در سیاست تقبیح نمی کردند، بلکه آن را وظیفه و مسئولیت شرعی خود می دانستند . این گروه از علما در شیوه و روشی که برای مبارزه بر گزیده بودند یکسان نبودند ولی همگی در یک نکته باهم اشتراک نظر داشتند و آن اینکه اسلام دینی اجتماعی و حکومتی است و علما باید در حکومت دخالت کنند •.۲- شیوه های مبارزه علما با حکومت پهلوی •الف): شیوه نظامی: عده ای از روحانیان جوان و پرجنب وجوش با روحیه انقلابی بالا، گروه‹فدائیان اسلام›را تشکیل دادند که رهبری این گروه را سید مجتبی میر لوحی مشهور به نواب صفوی بر عهده داشت. از جمله ویژگیهای فدائیان اسلام این بود که فعالیت های خود را مخفیانه انجام نمی دادند بلکه با صدور اعلامیه هایی اهداف و مقاصد خود، یعنی برقراری و اجرای احکام اسلامی را بیان می داشتند • ب): شیوه سیاسی: انگیزه مبارزه سیاسی دو عامل داشت ، وابستگی خارجی و استبداد داخلی . در مورد عامل اول ، یعنی وابستگی خارجی باید گفت بیشتر روحانیون ، موضع کاملا روشنی در مقابل هرگونه سلطه خارجی داشتند . آنها هرگونه وابستگی را که سبب تسلط بر شئون مسلمانان شود بر اساس قاعده ‹نفی سبیل ›مردود می دانستند . از این رو با توجه به سابقه رژیم پهلوی در

وابستگی به بیگانگان از زمان استقرار حکومت رضاخان ، عالمان سیاسی همواره در صدد تغییر دادن آن بودند • برخورد روحانیت با اصلاحات ارضی(انقلاب سفید شاه •)زمزمه های طرح اصلاحات ارضی برای نخستین بار از سال ۱۳۳۴ در زمان آیت الله العظمی بروجردی آغاز و با مخالفت جدی ایشان روبه رو شد •.گاهی افرادی از طرف رژیم می آمدند و با ایشان درباره اصلاحات و از جمله تقسیم اراضی صحبت می کردند. آقا هم می فرمودند:‹به من گفته اند که منظور شما خدمت نیست و می خواهید از این راه به کشاورزی ومنافع مردم زیان برسانید و به طور کلی تامن زنده هستم این کارهای شما عملی نیست •›.پس از درگذشت آیت الله بروجردی رژیم که زمینه را فراهم می دید، درصدد اجرای طرح یاد شده برآمد . اصلاحات ارضی را والت رتیمن روستو، جامعه شناس یهودی الاصل امریکایی که از مشاوران کاخ سفید بود، مطرح کرد. این طرح باید برای اصلاحات اقتصادی در کشورهای امریکای جنوبی ، خاورمیانه و آسیای جنوب شرقی اجرا می شد •.نظریه روستو، نوعی ‹مانیفست› امپریالیستی برای کشورهای جهان سوم به شمار می آمد که فرهنگ ها و تمدن های جوامع زیر سلطه امپریالیسم را تحقیر می کرد و شیوه زندگی امریکایی و جامعه مصرف انبوه را الگوی آنها قرار می داد. این طرح ، گذار کشورهای تحت سلطه و نظام سرمایه داری وابسته را توجیه می کرد و در این راه ، از تمام روش هایی که مارکسیسم برای تبیین نظریه اجتماعی خود بهره جسته بود، استفاده می کرد •. پس از مرگ رضا شاه ، نخست وزیری علی امینی از طرف امریکا بر شاه تحمیل شد. وی در تاریخ ۱۷ اردیبهشت ۱۳۴۰ به قدرت رسید تا مجری این طرح در ایران شود. امینی در مدت یک سال ونیم صدارت خود، اصلاحات را درایران رهبری کرد و در این مدت ، حتی برخی اختیارات را از محمد رضا شاه گرفت، چون وی از حمایت شخص کندی بهره مند بود •.در نهایت محمد رضا شاه با توافق انگلیسیها و صهیونیست ها توانست امینی را از سر راه بردارد تاخود نقش پررنگ تری در اجرای نقشه اصلاحات داشته باشد •.شاه، اسدالله علم را به نخست وزیری برگزید و ‹انقلاب سفید› خود را با نام لوایح شش گانه شاه و مردم ، در ۱۱ دی ۱۳۴۱ اعلام کرد که همان طرح اصلاحات امریکایی بود. علما با آگاهی از ماهیت و اهداف این طرح، آن را فریب کاری و حرکتی بر ضد اسلام و قرآن و مخالف موازین شرعی اعلام کردند • . اجماع عمومی در مورد رهبری اما م خمینی در نهضت •پیش از آغاز نهضت امام خمینی که به یکی از بزرگ ترین انقلاب های مردمی قرن بیستم انجامید، در بسیاری از نهضت ها وقیام ها ی پیشین، روحانیت نقش اساسی و تعیین کننده ای داشت. نهضت مشروطه ونهضت ملی شدن صنعت نفت ، بدون حضور روحانیت فعال راه به جایی نمی برد.با این حال در هیچ کدام از این نهضت ها مانند نهضت امام خمینی نمی توان یگانگی رهبری ، آن هم شخصی روحانی را مشاهده کرد. در واقع تا پیش از آغاز این نهضت، علما و نیروهای مذهبی با وجود حضور فعالشان نقش رهبری متمرکز را برای دیگر نیروها و به ویژه روشن فکران نگه می داشتند •.با حضور امام خمینی و ویژگیهای منحصر به فردی که در وجود ایشان بود، نیروهای مذهبی به اجماع داخلی رسیدند و این هم بستگی و وحدت ، در دفاع از امام خمینی به هنگام تبعید ایشان دیده شد •. امام خمینی به عبرت گرفتن از حوادث پیشین وبا آگاهی کامل وارد صحنه شد وجایگاه علما شأن ایشان را در برخورد با روشن فکران مشخص کرد •.ایشان معتقد بود علما، شایستگی رهبری نهضت را دارند ، نه روشن فکران:‹این ملاها هستند که جلو می افتند وکار انجام می دهند. اینها هستند که جانشان را فدا می کنند. گله من از روشن فکران که به اسلام خدمت می کنند، خصوصا آقایانی که در خارج کشور هستند، در عین حال که به آنان علاقه دارم، این است که این جناح بزرگی را که ملت پشت سرش ایستاده است، کنار نزنید. نباید خدمت های علمای اسلام وآخوند جماعت را نادیده بگیرند و بگویند ما اسلام منهای روحانیت می خواهیم •.›بُعد دیگر شخصیت امام که ایشان را از دیگران متمایز می ساخت، جسارت آن حضرت در مبارزه با اصل حکومت و از میان برداشتن آن بود. این جسارت در مقابله مستقیم برای ریشه کن کردن اصل نظام شاهنشاهی، مسئله ای بود که نه تنها معاصران امام به آن فکر نکرده بودند بلکه رهبران هیچ کدام از نهضت ها ی پیشین هم این ویژگی را نداشتند •. کاپیتولاسیون در ایران •برای نخستین بار، دولت روسیه، حق کاپیتولاسیون را در معاهده ترکمن

چـای در زمـان قاجاریه به دست آورد و این آغازی برای اعطای این امتیاز به دیگر کشورها بود. پس از آن ، کشورهای انگلسـتان ، هلنـد و دانمارک با ذکر شـرط‹دولت کاملهٔ الوداد› و دولت اسـپانیا، فرانسه و امریکا با عقد قرداد، صاحب این حق شدند •.اندک اندک کاپیتولاسیون که قدرت اجرایی فراوانی در اختیار کنسول های خارجی قرار می داد، گسترش بیشتری یافت و کنسول ها منشا مشـکلات فراوانی برای کشور شدند. کاپیتولاسیون ، زمینه دخالت های نمایندگان سیاسی کنسولی و حتی پایین ترین افراد مرتبط با سفـارت خـانه کشورهـای صـاحب امتیـاز را در کشور فراهم می سـاخت •.این قانون سـبب شـده بود مسائل اقتصادی کشور، تابع خواست و منـافع بیگانگـان قرار گیرد و آنچه می خواسـتند ، وارد کشور یا از آن خارج می کردنـد و هیـچ مانعی سـر راه خود نمی دیدند. البته سـخت ترین و مهلک ترین ضربه کاپیتولاسیون ، مشکلات فرهنگی و تحقیر ملتی بود که با پیشینه فرهنگی سترگ، باید در مقابل اتباع خارجی و جنایت های آنها سر تعظیم فرود آورد •. قانون کاپیتولاسیون افزون بر ایران، در بسیاری از کشورهای دیگر، به ویژه در کشورهای آفریقایی و آسـیایی وجود داشت. البته به دلیل مشـکلات یاد شـده، یان قانون در بسـیاری از کشورهای جهان لغو شد و در ایران هم زمزمه های مخالفت با آن از زمان انقلاب مشـروطیت آغاز گردید. سـرانجام در آغاز زمام داری رضـا خـان ، این قانون به صورت یک جانبه از سوی او ملغی گردیـد.ولی این حق بار دیگر در زمان پادشاهی محمـد رضا به امریکا اعطا شد • .تحلیل برخورد علما به ویژه امام خمینی به مسئله کاپیتولاسیون •در آغاز تصویب لایحه کاپیتولاسیون ، رژیم شاه کوشید بـا توجه به سـابقه بسـیار بـدی که از این قـانون در ذهن مردم ایران وجود داشت، از بازتاب آن جلوگیری کنـد. از این رو با سانسور شدیـد خـواست هیـچ چیز در این زمینه به بیرون درز پیـدا نکنـد، ولی چنـد روز بیشـتر از این قضـیه نگذشـته بود که امـام خمینی از صورت جلسه هـای مجلس آگـاهی یـافت •.افشـاگری امام خمینی و اعلامیه های ایشان تحرک و جنب وجوش را در بین دیگر علمـا و مردم برانگیخت و موجی از خشم ونفرت از رژیم شاهنشـاهی وبه ویژه امریکا سراسـر ایران را فراگرفت. علما و روحانیان در شهرسـتان ها نیز با پشتیبانی وهمراهی مردم در تلگراف ها، نامه ها و طومارهای متعدد خواسـتار الغای کاپیتولاسیون شدند •.توجه علما به مسائل جهان اسـلام •جهان اسـلام، در سده های اخیر با مشـکلات و گرفتاری های فراوانی دست و پنجه نرم کرده است . بخشـی از این مشـکلات ، به حاکمانی مربوط است که بر کشورهای اسلامی مسلط شده اند و قسمتی از آن نیز به فشارهایی مربوط می شود که از سوی دولت های اسـتعماری بر ملت های مسـلمان وارد می شود •.سیدجمال الدین اسدآبادی روشن فکر مسلمانی بود که سلسـله جنبان نهضت های سده باز پسـین به شـمار می رود. وی با درک مشکلات مسلمانان تمام عزم خود را در راه بیداری امت اسـلامی به کار بست و با سـفر به کشورهای متعدد اسـلامی کوشـید مسئله وحدت را به آنها گوشزد کند •. سرانجام نهضت مردم و روحانیت تاریـخ نشان می دهـد حرکت هایی به موفقیت می رسـند که پشـتوانه مردمی داشـته باشـند. از این رو اگر نهضـت هایی چون مشـروطه و ملی شدن صـنعت نفت، به موفقیت های قابل ملاحظه ای دست نیافتند به دلیل فراموش کردن نقش اساسـی و تعیین کننده مردم بود.سـران نهضت اسـلامی، این نکته را به خوبی فهمیده و از اشـتباه های نهضت های پیشـین عبرت گرفته بودند و تلاش می کردنـد آنچه را دیگران مرتکب شـده انـد تکرار نکننـد. امام خمینی همواره در سـخنان خود بر پشـتوانه عظیم و اثر گذار مردم تکیه می کرد و پیوسـته می کوشـید این پایگـاه را حفـظ کنـد. با مراجعه به سـخنرانی های امام خمینی در طول مبارزات میزان توجه و اتکـای ایشان به مردم به خوبی مشـخص می گردد. همین نوع نگاه امام ، به دیگر علمای نهضت نیز سـرایت کرده و پشـتوانه مردمی بسـیاری برای آنان فراهم آورده بود، به گونه ای که ارعاب، کشـتار و موانع متعدد دیگر نمی توانست سدی در برابرپشتیبانی مردم از نهضت باشد •.حکومت مورد نظر امام ، با آنچه در بسـیاری از کشورهای اسـلامی دیگر وجود داشت متفاوت بود. ایشان به دنبـال این بود که بـا عمـل به سـخنان خود در مورد تشـکیل حکومـتی اسـلامی بر اسـاس موازین شـرعی، اصـل دخـالت مردم در سرنوشت خود را رعایت کنـد. از این رو، نظریه جمهوری اسـلامی را مطرح ساخت وماهیت آن را چنین بیان کرد: ماهیت جمهوری اسـلامی این است که بـا شـرایطی که اسـلام برای حکومت قرار داده است، بـا اتکـا به آرای عمومی ملت، حکومت تشـکیل شـده و

مجری احکام اسلام باشد. ما خواستار‹جمهوری اسلامی›می باشیم . جمهوری، فرم و شکل حکومت را تشکیل می دهد و اسلامی، یعنی محتوای آن فرم که قوانین الهی است.نظریه جمهوری اسلامی ایران که برای حفظ دستاورد ها وعمل به احکام اسلامی مطرح شد، هم قالب و محتوای اسلامی داشت و هم ساختار آن با جمهوریت و دخالت مردم بر سرنوشت خود هماهنگ بود.

مهارت‌های زندگی با رویکرد دینی

مولف: فریبا علاسوند خلاصه کتاب: گردآورنده: منصوره میری: مقدمه: مهارتهای زندگی عنوانی برای آموزه‌ای جدید است که اولین بار توسط سازمان جهانی بهداشت مطرح شد که بعنوان یک دستورالعمل برای بهبود وضعیت زندگی به فرهنگ کشورها راه یافت. هر جامعه‌ای متناسب با فرهنگ و امتیازات خود نیازمند آموزش انواعی از مهارتهاست با توجه به فرهنگ اسلامی ایرانی مهارتهایی را مورد توجه قرار می‌دهیم که ما را در مسیر زندگی دین مدارانه و متعادل میان جنبهٔ مادی و معنوی زیست این جهان هر چه بیشتر یاری دهد.خانواده و مهارتهای زندگیخانواده در اغلب جوامع اهمیت بالایی دارد بی‌تردید خانواده متشکل از هر زوج ناهمجنس با یک فرزند یا بیشتر خانواده‌ای است که تمام منافع و آثار مورد انتظار از خود را می‌توانند تأمین کنند.بهترین جایگاه و بهترین زمان برای یادگیری مهارتهاکودک در اولین مراحل رشد اکثر مهارتها و دانستنی‌ها را بدون واسطه از خانواده خود دریافت می‌کند بنابراین می‌توان این عبارت را پذیرفت که خانواده اولین جایگاه برای یادگیری اولین دانستنی‌هاست. تعبیر اولین برای ما اهمیت دارد. آدمی اولین آموخته‌های خود را به راحتی فراموش نمی‌کند به خصوص اگر این آموخته‌ها را در اولین سنین یادگیری فرا بگیرد. امیرمؤمنان علی(ع) فرمود: العلم فی الصغر کالنقش علی الحجر، دانشی که در کودکی فرا گرفته می‌شود مانند نوشتهٔ بر سنگ است (و باقی می‌ماند)علائم و نوشته‌های روی سنگها حتی پس از گذشت هزاران سال از بین نرفته‌اند.دوره طفولیت دوره‌ای است که در آن موانع درونی و بیرونی بر سر راه شناخت و پذیرش و گرایش انسان وجود ندارند. موانعی نظیر غرایز و شهوات محرک‌های اجتماعی (مانند گروه دوستان) و مراکز تفریحی خارج از حدود خانواده. بنابراین آموزش‌ها در عمیق‌ترین لایه‌های وجود کودک نفوذ می‌کنند حضرت امیر(ع) در نامه سی و یکم نهج‌البلاغه به فرزندشان فرمودند: بادرتک بالادب قبل ان یقسوقلبک، به تربیت تو اقدام کردم قبل از آنکه قلب تو سخت شود.قلب در فرمایش فوق ناظر به قوای درونی فرد است. قلب بعنوان مرکز شناخت عواطف و احساسات در حالت اولیهٔ خود پاک و پذیرا و الهی است. اما با گذشت زمان و برانگیختگی غرایز و امیالی همچون خودخواهی، گناه آلودگی و پیدا شدن قدرت توجیه و زبان‌بازی، از قابلیت‌پذیرندگی این نیرو کاسته می‌شود. سخت شدن قلب کنایه از عدم تأثر و ایجاد ناباوری است. بهترین سن برای تأثیرپذیری همان کودکی است. که اگر بستر آموزش اولین دانستنی‌های لازم قرار گیرد آثار درازمدت خود را تا سال‌ها و بلکه تا آخر عمر نشان می‌دهد.بهرحال ما در زندگی متعادل و دینی نیازمند دو دسته دانایی هستیم. دانایی‌هایی از جنس آگاهی‌های نظری و دانایی‌های عملی.خانواده و ارتقای دانش نظری اعضاخدااولین چیزی که می‌بایست در فهرست آموختنی‌های خانواده قرار بگیرد اعتقاد به خداست. در اکثر خانواده‌های مسلمان کوششی برای اینکه این آموزه بصورت خودآگاه و ارادی مورد یادگیری اعضا قرار گیرد، صورت نمی‌پذیرد. آنچه در خانواده نیاز به آموزش دارد این است که افراد بدانند خدا همواره حاضر است حضور خداوند در زندگی به معنای وجود ناظری دائمی و حسابگر است هرگاه والدین از انجام رفتار ناروا خودداری کنند و به صورت مستقیم و غیرمستقیم نشان دهند که حضور خداوند مانع انجام این رفتار شده است این باور در فرزند تقویت می‌شود اگر والدین انجام رفتارهای صحیح را نیز به حضور خدا نسبت دهند نتیجه‌ای مشابه حاصل می‌گردد. متون دینی با برشمردن بی‌شمار صفات پروردگار در صدا تقویت احساس حضور پروردگار در زندگی هستند برای مثال در دعای جوشن کبیر که هزار نام از اسماء و صفات خداوند در آن آمده است هزار پاسخ به هزار نیاز انسان هزار توست. انسان‌ها در اثر شرایطی که در که راهی به سوی خدا هست حضرت حق دائماً در زندگی انسان راه می‌یابد.

چنین انسانی به بزرگترین بلای زندگی یعنی یأس مبتلاـ نخواهد شد. صفات بیکرانهٔ خداوند به معنای این هستند که انسان از چهارچوب قضای الهی خارج نیست، ناامید نیست، همواره گشایش برای او میسر است و همواره کسی هست که او را حمایت کند.شناخت معصومانایجاد شناخت نسبت به معصومان یعنی آشنا ساختن فرزندان با قهرمانان پاکی، یعنی ارائه الگوهایی که هیچ نقص رفتاری ندارند کسانی که از حیث رفتار فردی، خانوادگی و اجتماعی بهترین‌هایی بوده‌اند که شایستهٔ سرسپاری و سزاوار دوست داشتن هستند ذکر مثالی در این باره بسیار مفید است. با وجود آنکه عدم شناخت کافی شیعیان نسبت به همهٔ معصومان نقصی بزرگ است اما این مسئله در جای خود اهمیت دارد که چرا برخی از این بزرگواران بیش از سایرین مورد شناخت، توجه و محبت مردم هستند. مردم مسلمان ما از ابتدا رسول خدا(ص) را با نام پیامبر رحمت، پدر امت و امین مردم روزگار خود شناخته‌اند. امام علی(ع) را با عدالت که بزرگترین آرمان اجتماعی بشر است می‌شناسند و امام حسین(ع) را با مردانگی، رشادت و ظلم ستیزی شناخته و او را قتیل العبرات (کشتهٔ اشک) می‌نامند. مردم با سیلی از عواطف به او و پدرش پیوستگی غیرقابل توصیفی دارند. این رشتهٔ محکم که از جنس عاطفه است ظرفیت آن را دارد که از کودکی بسته شود و به مرور تقویت گردد. کودک زبان عاطفه و مفاهیم عاطفی را می‌شناسد و این فرصت و نعمتی است که نباید آن را در الگوسازی فراموش کرد.خانواده و دانش‌های عملیشناخت عقل و استفاده از آن در زندگیواژه عقل و مشتقات آن در متون اسلامی مکرر ذکر شده‌اند. از نظر روایات اسلامی عقل می‌بایست زمینهٔ تعبد را فراهم کرده و آدمی را بهشتی کند. اگر خرد انسان در مسیر قوای حیوانی (حرص، خودخواهی، رفتارهای مزّورانه) قرار گیرد آدمی آن را در راستای هدف واقعی این نعمت قرار نداده است. تعقل و خردورزی مهمترین مهارتی است که باید در زندگی انسان آموخته و به کار رود.۱- در برخی روایات آمده است: هیچ مالی برگشت‌کننده‌تر از عقل نیست. منظور روایت می‌تواند این باشد که مدیریت مال و عقل معاش از خود مال مهمتر است اگر کسی مال فراوانی در اختیار داشته باشد ولی از تکنیک‌های مدیریت آن بی‌خبر باشد و یا آنها را به کار نگیرد دارایی خود را از دست می‌دهد در مقابل فراوانند کسانی که با برخورداری از قدرت عقلانی دارایی اندک خود را حفظ و یا زیاد می‌کنند.۲- روایتی دیگر اثر و یا کاربرد خرد را بیان می‌دارد که نگاه مهارتی به آن بسی بجاست. در این روایت آمده است: بهترین (بخش) عقل تدبیر است. تدبیر نگاهی نافذ، دوراندیشانه به چیزی داشتن. انسان مدبر از سطحی‌نگری فارغ است. بسیاری از تصمیمات عجولانه یا قضاوتهای نابجا به دلیل سطحی‌نگری انسان است، این قضاوت‌ها و آن تصمیمات معمولاً انسان را دچار پشیمانی می‌کند. برای تدبیر می‌توان از دانش‌های قبلی خود مقایسه مورد پیش آمده با موارد مشابه و مشاوره با دیگران بهره گرفت در روایت‌های اسلامی آمده است: هیچ پشتیبانی مانند مشاوره وجود ندارد. ۳- روایت دیگر چنین است: دوستی‌ورزی نیمی از عقل است. انسان آگاه و خردمند کسی است که در روابط خانوادگی و اجتماعی اصول اخلاق ارتباطی را حفظ کند دشمنی انسان را به تنهایی مبتلا می‌کند. تمام اخلاق ناپسند مانند تکبر، درشت‌خویی، ناسزاگویی و امثال آن به ضعف یا قطع روابط می‌انجامد. قطع روابط نیز آدمی را ناتوان می‌کند. روشن است که بخش قابل ملاحظه‌ای از امور انسان به کمک فکری یا فیزیکی دیگران وابسته است کمال نادانی است که کسی گمان کند خود می‌تواند از عهدهٔ همهٔ مشکلات خویش برآید. ممکن است فرد بدخو به مناسبت موقعیتی که به دست آورده دیگران را با همراهی با خود وادار کند مانند رئیس یک اداره یا کارخانه یا پدر یک خانواده لیکن این همراهی همدلی نیست زمانی که همدلی در کار نباشد افراد از تمام توان خود برای کمک به دیگران استفاده نخواهند کرد بنابراین ضابطه‌ها به رابطه‌های پایدار بدل نخواهد شد در این مسیر امکان پدید آمدن هرگونه تقلب و نفاق فراهم است در مقابل انسانی که با ابراز دوستی به دیگران کمک می‌کند و یا از آنها کمک می‌گیرد و در مجموع روابط خود را بر مبنای دوستی‌ورزی قرار می‌دهد در واقع تمام ظرفیت‌ها و فعالیت‌های دیگران را به طرزی ناپیدا در اختیار خود می‌گیرد علاوه بر آنکه از لذت معاشرت با آنها نیز برخوردار می‌شود پس انسان عاقل انسان دوستی‌ورز است.تربیت ذهنی فرزندانیکی از رئوس مهم تربیت فرزندان تربیت دینی آنهاست. تربیت دینی به طور قطع مبتنی بر این

است که والدین خود با رعایت مقررات دینی الگوی عملی مستقیم و زنده‌ای برای فرزندانشان باشند. آگاهی بخشی به افراد درباره دستورات دینی یکی از مراحل تربیت است. اولین گام در این راستا واضح نمودن این حقیقت است که تمام رفتارهای خوب رفتارهایی دینی‌اند. رعایت نظم و نظافت، عدالت‌خواهی، راستگویی، وفای به عهد، احترام متقابل و نیکوسخنی، چیزی جز رعایت دین و دینداری نیست پس اگر کودک یا نوجوان نظافت و نظم فردی خود را رعایت کند باید به او القا نمود که فردی دیندار است تلقین دینداری و مسلمانی از خلال چنین رفتارهای انسانی به افراد مرحله روانشناختی مهمی است که در القا و استحکام احساس دینی مؤثر است.مرحله دوم آموزش آداب و دستورات شریعت است متأسفانه گروه قابل توجهی از والدین ایرانی با وجود اعتقادات ریشه‌دار به خدا، قرآن و رسول و اهل بیت گرامی‌اش در آموزش دستورات شریعت کوتاهی می‌کنند زمانی که دستورات شریعت آموزش داده نشوند مورد عمل هم قرار نمی‌گیرند تمرین دستورات و قوانین انجام آنها را به مرور زمان بر افراد آسان می‌کند طبعاً اگر در ادامهٔ مسیر معرفت و آگاهی محبت به خدا و اهل بیت هم به آن ضمیمه شود شعور و احساس و عادت به انجام مناسک به ایمانی شایسته تبدیل می‌گردد. مرحلهٔ دیگری در تربیت دینی وجود دارد که کمتر مورد توجه والدین قرار می‌گیرد و ما نام آن را «تربیت ذهنی» می‌گذاریم.دانشمندان علم منطق تفکر را چنین تعریف می‌کنند جستجو در بین معلومات و پیدا کردن جواب سوال از میان آنها این رفتار ذهنی که هر فرد در مواجهه با یک سوال یا یک مشکل اندکی تأمل کرده و به معلومات پیشینش مراجعه نماید و سپس جواب مقتضی را بیابد رفتار مثبتی است که بدون تمرین برای افراد به ملکه و عادت تبدیل نمی‌شود در روایتی از حضرت علی(ع) آمده است که انسان نادان اول سخن می‌گوید در حالی که انسان عاقل ابتدا تفکر می‌کند. والدین می‌توانند در هر مرحله و در هر مسئله کوچکی که از فرزندان خود چیزی می‌پرسند و یا از آنها توضیحی درباره امری می‌خواهند ابتدا آنها را وادار به کمی تفکر کنند حتی اگر مسئله و موضوع مورد نظر بی‌اهمیت یا کم اهمیت باشد.رشد تخیل و تکلمآدمی در هر مرحله باید به نوعی از عالم خیال و در مجموع از دستگاه ذهن خود استفاده معقول و مفید نماید. این اعجاز ذهن است که تمام لغات را ثبت می‌کند و اعجاز خیال است که جملات را می‌سازد و سومی اعجاز کلمه است که با عالم واقعی ارتباطی توصیف‌ناپذیر دارد. یعنی همان رابطهٔ کلمه و معنا یا کلمه و مصداق. انسان‌ها از کلمات پلی برای عبور به واقعیات می‌سازد. برای مثال ما با استفاده از کلماتی احترام‌آمیز و دلنشین مانند گفتن یک جمله دعایی برای کسی در او شوق و محبت و سپاس می‌آفرینیم همان گونه که کلمات خشن و بی‌ادبانه‌ای که نثار کسی می‌شود نفرت و خشم را در همان لحظه در او ایجاد می‌کند. هر چقدر که ذهن انسان از واژه‌ها و عبارات مختلف انباشته باشد فرد قدرت تعبیر حکایت و تکلم بیشتر می‌یابد.سیاست خویشتنداریخویشتنداری یا کف نفس یا تقوی یک رفتار است رفتار در وهلهٔ اول نیازمند یک نیروی بازدارنده درونی است و دستیابی به این نیرو علاوه بر باور و اعتقاد نیازمند تمرین است.باور و اعتقاد به خویشتنداری انسان جهت می‌دهد. زمانی خویشتنداری و کف نفس معنا می‌دهد که فرد در موقعیت انجام دادن یک عمل ناروا و یا در مسیر مسیل و انگیزه انجام آن قرار می‌گیرد و آن‌گاه خودداری کرده و با کوشش (کم یا زیاد) از مهلکهٔ ارتکاب آن برهد. تلاش برای بالا بردن توان خویشتنداری ارتقای توانمندی و قدرتهای درونی است. آدمی با قدرت اختیارش شناخته می‌شود شخصی که به تمام محرک‌های بیرونی پاسخ مثبت می‌دهد و در اکثر قریب به اتفاق موارد ناخودآگاه خود را با وضعیت پیرامونی تطبیق می‌دهد نمی‌تواند انسان مختاری باشد این انسان قدرت «نه» گفتن به هیچ یک از این محرک‌ها را ندارد. بسیارند والدینی که همواره نگرانند فرزندانشان به خواسته‌های نامعقول دوستان تن دهند. خواسته‌هایی نظیر کشیدن سیگار، برقراری روابط مشروع، استعمال مواد مخدر و... بخشی از این نگرانی ناشی از این است که والدین می‌دانند هیچ گاه نکوشیده‌اند خویشتنداری را در فرزندان خود ایجاد کنند یعنی قدرت «نه» گفتن را.پیامدهای فقدان تربیت و برنامه‌های خویشتندارانهآدمیان در وهله اول به آنچه برای آنان لذت بیشتری فراهم می‌کند تمایل بیشتری دارند و برای انجام این دسته امور سرمایه‌گذاری روانی زیادی نمی‌کنند از سوی دیگر هم امر مادی و لذت‌آوری تاریخ مصرف دارد انسان تنوع طلب با تکرار یک رفتار لذت‌آور احساس

خوشایند اولیه را نسبت به آن از دست می‌دهد به همین دلیل خیلی زود به دنبال سطح بالاتری از لذت می گردد اگر این لذت‌ها گناه‌آلود باشند معنای این امر غوطه‌وری هر چه بیشتر آدمی در گناه و معصیت است. حضرت امیر(ع) در نهج‌البلاغه می‌فرمایند: به درستی ترسناکترین و مهلکترین امور بر شما دو چیز است: تبعیت از هوس و آرزوهای طولانی شاهد مثال ما در این قسمت تبعیت از هوی و هوس است به دنبال هوی رفتن یعنی هو کجا که نسیم هوس انسان می‌وزد عمل آدم هم به همان سو برود هر چه خواست بگوید هر چه خواست بنگرد هر چه خواست بخورد و هر چه خواست بپوشد پیروی از هوی دوره عدم بلوغ و طفولیت تفکر و اراده است زیرا این فرد در واقع نمی‌اندیشد. دلیل آن هم روشن است این خود به سرعت مبادرت به عمل می کند انتخاب نمی کند چون اساساً احتمالات را بررسی نمی کند در منظومه فکری این فرد تقسیم به خوب و بد یا خوب و خوب‌ترین وجود ندارد یعنی به سلسله مراتب اخلاقی فکر نمی کند بنابراین کسی که روش تفکر را می‌آموزد به مواد صحیح برای تفکر نیز نیاز دارد حضرت امیر(ع) می‌فرمایند رفتار خویشتندارانه رفتاری است که شخص با استفاده از آن براساس یک تقسیم‌بندی زندگی می کند «به آنچه پایدار، علاقه‌مند و از آنچه ناپایدار رویگردان است».راهکار تقویت خویشتندارییک راهکار عام در این باره همان است که از کلمات گهربار حضرت امیر استفاده می‌شود.ان استصعبت نفسه فیها تکره لم یعطها سؤلها فیما تحب، اگر نفس انسان در آنچه دوست ندارد از او نافرمانی کرد انسان هم خواستهٔ نفس را به او ندهد این راه حل، عبارت است از اینکه آدمی باید بکوشد همهٔ محبوبها و خواسته‌های نفس را اجابت نکند سیر نگه داشتن نفس آن را آرام نمی کند بلکه قدرت مهار آن را از بین می‌برد. تاکید بر این نکته لازم است که بدانیم کنترل نفس همواره به این معنا نیست که جلو حرام‌خواهی نفس را بگیریم بلکه دایره کنترل و خویشتنداری گسترده‌تر از ممانعت از انجام رفتارهای ناشایست و محرمات الهی است. برای مثال یک فرد مایل است امروز لباس خاصی را بپوشد که پوشیدن آن هم مانع شرعی ندارد اگر در همین لحظه جلو این محبوب را بگیرد و موقتاً آن لباس را بر تن نکند پدیدهٔ کنترل را تمرین می‌نماید. این سخن نه بدان معناست که آدمی باید دائماً با خواسته‌های مشروع خود بستیزد بلکه مراد این است که تا زمان رسیدن به این توانایی روش کنترل را تمرین نماید.قناعتقناعت که از ریشهٔ لغوی «قنع» و از مصدر قنوع به معنای راضی بودن به عطای کم است حالتی نفسانی و ارادی است یعنی انسان از روی تصمیم و حتی در عین توانگری تلاش می کند که خواسته‌های دور و دراز و خاستگاه لذات خود را مدیریت نماید.قناعت دارایی است. خداوند تعالی به داود پیامبر(ع) وحی فرمود بی‌نیازی را در قناعت قرار دادم و این در حالی است که مردم آن را در زیادی مال جستجو می کنند اما نمی‌یابند. رسول خدا فرمود: القناعهٔ مال لاینفذ. قناعت مالی پایان‌ناپذیر است من قنع غنی کسی که قانع شد بی‌نیاز می‌شود من قنع بشع کسی که قانع شه سیر می‌شود.قناعت آرامش دهنده و سالم ساز استاحساس بی‌نیازی دنیایی از رضایت، آرامش و خرسندی را به ارمغان می‌آورد آرامشی که به انسان سلامتی بدن ارزانی می کند.ب راساس همین رابطه مستقیم بین آرامش روانی و سلامت جسمانی است که امام حسین(ع) می‌فرمایند: القنوع راحهٔالابدان. قناعت راحتی بدن‌ها را به دنبال دارد.قناعت در مسائل شهوانی عفاف می‌آوردرضامندی به قدر کفاف منجر به عفاف می‌شود هر قانعی عفیف است.اثر دیگر عفت‌ورزی و قناعت به همسر تداوم جریان عفت عمومی در جامعه است. یعنی صیانت از عفت، غیرت‌ورزی و کنترل هوس نسبت به زنان در جامعه به جریان عفت عمومی کمک می کند. برعکس، هرزگی و عدم رعایت حرمت مادر همسر و خواهر بیگانه، به عدم رعایت حرمت محارم خود فرد از سوی دیگران می‌انجامد. در پایان اشاره به این روایت بسیار بجاست که حضرت امیر فرمودند. پاداش مجاهد شهید در راه خدا بزرگتر از انسان پاکدامنی نیست که توانایی (بی‌عفتی دارد ولی) عفت می‌ورزد. هر آینه انسان عفیف (از فرط پاکی و قداست) گویی فرشته‌ای از فرشتگان خداست. بسیاری از اهل معنا از راه کنترل غریزه جنسی خود به درجات بالای کمال رسیدند.مهارتهای دیگری چون مثبت‌اندیشی، کنترل خشم، تواضع، مواسات، احساس یگانگی با مردم وجود دارد که اگر این مفاهیم بعنوان مفاد اصلی دینداری در متون آموزشی و سیستم‌های تربیتی قرار گیرند نتایج مفیدی خواهد داشت بسیار مهم است که آداب اخلاقی را زمانی به افراد باید تعلیم داد که موانع

درونی از قبیل غرایز و شهوات برای مقابله با این آداب در آدمی بیدار نشده‌اند. درونی کردن این آداب در سنین کودکی بسیار بجا و به موقع است.

مدیران برجسته سخن میگویند

ارائه:مهدی افتخاری

۱– مقـدمه: سوال مـدیریت علم است یا هنر سالیان درازی است که ذهن بسیاری از مـدیران را به خود مشغول کرده است،شاید در جواب بتوان گفت مـدیریت هـم علـم اسـت و هـم هنر.مـدیریت علم است چنـانچه علم را دانش انباشـته در یـک موضـوع خـاص بـدانیم.بنابراین،علم مـدیریت یعنی مجموعه یافته های پژوهشـگرانی که با روش های علمی ،تجربیات مـدیران را مورد پژوهش قرار داده انـد.اسـتفاده از این دست آوردها و یافته ها که همچون جعبه ابزاری در دست مـدیران است نیاز به هنر مـدیریت دارد.تجربیات مـدیران که برخی از آنها با هزینه های بالا کسب شـده گنجینه با ارزشـی برای علم و هنر مدیریت است و مکتوب کردن آن خدمت بزرگی است به جامعه مـدیران ، تحقیق حاضـر خلاصه ای از کتابی است که در آن نویسـنده با مصاحبه از برخی مـدیران برجسـته ، تجربیات آنها را در یک جمله بیان می نمایـد.«تمرکز در حد وسواس بر روی چند اصل بنیادی ، سازگار با بافت هر سازمان خاص» به عبـارت دیگر یعنی بکار گرفتن هنرمنـدان علم مـدیریت.۲– بر انگیختن کارکنـان۲–۱– جک ولش ، رئیس هیئت مـدیره و مـدیر عامل جنرال الکتریکجک ولش در طی دو دهه با بیش از ۶۰۰ مورد تملک ، ساختار شرکت جنرال الکتریک را از انو شکل داده و رکوردهـای در آمـد را یکی پس از دیگری شکسـته ، بـا وجود ایـن می گویـد مهـم ترین کـار او بر انگیختن و ارزیـابی کارکنـان است.واج (وال استریت جورنال): نخستین بار که مـدیر شدیـد دربارهٔ بر انگیختن افراد چه آموختید؟ جک ولش: شانس من این بود که در جنرال الکتریـک یـک بخش جدیـد مربوط به کارهـای پلاـستیکی درست شـده بود و من اولین نفری بودم که در آن بخش اسـتخدام می شـدم. وقـتی اولیـن کارمنـد را اسـتخدام کردم ، شـدیم یـک تیـم دو نفره. من خـودم را نه رییس ، بلکه همکـار او می دانستم. دو نفری ، نفر سوم ۱ استخدام و بعد نفرات دیگر را. سازوکار لازم برای آغاز یک حرکت کوچک آماده بود. برای صرف شـام به خانه من مرفتیم. آخر هفته ها با هم بودیم بـدون هیـچ دفتر و دسـتکی آن جا برای مت مثل یک فروشـگاه خانوادگی بود در واقع شـکل آرمـانی یـک بنگـاه ایجاد میـدانی برای جولان انـدیشه ها ، نه فرصتی برای ایجاد پست و مقام است. واج: اگر برای کار انسان ارزشی قایل نشوید و مدیران خوب نباشید در این باره به کارکنان چه می گوید.ولش: می گوییم هیچگاه اجازه ندهید قربانی سازمان شویـد بیشتر مردم احساس می کننـد مظلوم واقع شدنـد. از سه حالت بیرون نیست ، یا بی تفاوت شده اند ، یا کادر خور آنها نیست ، یـا اینکه دوست ندارنـد وضع به هم بخورد. من آنهـا را تشویق می کنم که دست بلنـد کننـد و خود را نشـان دهنـد و چیزی بگوینـد. به آنها می گوییم «اگر جنرال الکتریک پیوسـته اسـیر این احساس هستی که مظلوم واقع شـده ای از این جا برو.» و مدیرانی که موجب پدید آمدن چنین احساسـی در کارکنان می شوند و جین می کنم ، چنین مدیرانی هستند که همیشه باعث از دست رفتن افراد می شونـد. واج: چه میزان از وقت خـود را صـرف رفع مشـکلات افراد می کنی؟ولش: دست کم ۵۰ درصد وقتم را ، به شـما ثابت می کنم. (دفتر بزرگی بیرون آرود که شامل جـداولی از نمرات کارکنان بود.) ۱۰درصد افراد بالای جدول نمرهٔ یک داشتند ، اینها افراد درجه یکند. ۱۵درصد بعدی نمرهٔ ۲ ، ۵۰ درصد میانی نمرهٔ ۳ ، ۱۰درصد افراد پایین جدول که پایین ترین بازده را دارند نمرهٔ ۵ را داشـتند. این ها افرادی هسـتند که باید رهایشان کنیم ، در هر نوبت ارزیابی نمرهٔ هر شخص به او گفته می شود.واج: برای بهبود کارایی افراد ، برای آنها هدف تعریف می کنید؟ولش: بهتر است افراد بدانند راه پیشرفت بسته نیست. می خواهیم این شرکت بـا آخرین سـرعتی که در قـدرت مـاست پیشـرفت کنـد. به گمـانم این روشن ترین هـدفی است که می تـوانیم تعریف کنم. من می خواهم آنهـا به هزار و یـک راه برای پیشـرفت فکر کننـد. اگر بـدانم چه بایـد بکنم ، دیگر چه نیازی به آنهاست؟ (در واقع می توان

گفت به جای تعریف هدف های معین اجرایی برای افراد ، آنها را به چالشی بکشانید که هر فکری برای پیشرفت دارند مطرح کنند.)واج: مهم ترین ابزار قدردانی از کارکنان کدام است؟ تشویق هالی یا معنوی؟ولش: من هیچ چیز را به اندازهٔ دادن پاداش های کلان دوست ندارم. دوست ندارم کسی فقط هوای کار را داشته باشد ، دوست دارم افراد کاملاً درگیر ماجرا شوند – شاید به این دلیل که خودم هوای کار را داشته ام. تشویق باید سر از روح و جیب کارکنان هر دو در آورد. پول تنها بس نیست ، لوح تقدیر هم به تنهایی کفایت نمی کند. ۲-۲- استیو بالمبر ، مدیر عامل مایکروسافت در ژانویه ۲۰۰۰ بالمر سکان هدایت سازمانی را دست گرفت که یکی از با نفوذ ترین بنگاه ها در اقتصاد آمریکا و یکی از شرکتهای است که تا همین اواخر ، ارزش سهامش از هر شرکت آمریکایی دیگر بیش تر بوده است. خطری که در حال حاضر برای شرکت مایکروسافت وجود دارد دستور جنجال بر انگیز قاضی فدرال مبنی بر دو شقه کردن مایکروسافت است. (دو بنگاه مستقل ، یکی برای تولید سیستم های عامل و دیگری برای تولید نرم افزار های کاربردی.) نیت قاضی این است که با گذاشتن چنین محدودیتهای ، قدرت انحصار طلبی مایکروسافت را در هم شکند.واج: وضع بنگاه شما بسیار حساس است. زنجیره ای از مسائل حقوقی از یک سو و تهدیدهای رقیبان از سوی دیگر ، برای رویارویی با این فشارها چه تغییری در شیوهٔ مدیریت خود داده اید؟بالمر: ما به لحاظ تاریخی همیشه عنصری داشته ایم که مثل خروج اضافی موشک کار می کند.... این عنصر به انسان یاد آوری می کند به کدام عوامل اصلی توجه نماید ، در کل سه عامل هست که باید روی آنها باریک شد: اول باید یقین کنی افراد مفیدی داری ... و خود را وقف آنها کنی. دوم باید روی هدف ساده و روشن تمرکز کنی .... این درست مانند قطب نما باعث می شود که در شرایط نامطلوب هم بتوانی خود را پیدا کنی. سوم: باید برای افراد حرف های روشنی که پشتوانه اش اندیشه است داشته باشی یعنی بتوانی بگویی: می دانم امروز چه باید بکنم ، می دانم هدف امروز ما چیست ، می دانم این قضایا در کجای حرکت اصلی سازمان می گنجد. لازم است افراد را به طور جدی در موضوعاتی که فرا روی شماست درگیر کنی و کاری کنید که خوب حس کنند.واج: شا کارکنان خود را در این معرکه چطور روبه راه نگه داشته اید؟بالمر: باید پیوسته از خودت بپرسی آیا برای هر کس به اندازهٔ قد و قوارهٔ خودش ، کار داری؟آیا هر کس به روشنی مأموریت خود را می داند؟ آیا وقت کافی برای یکایک افراد می گذارید؟ آیا به نیازهای آنان گوش می دهید؟ یقین دارید آدم های بی خاصیت را از خود دور کرده اید؟ من انسان باوفایی هستم ... دوست ندارم رفتن افراد را ببینم ، چرا که آنها دوست ما هستند و جزو خانوادهٔ ما ، ولی گاهی باید بدانیم که } رفتن آدم های بی خاصیت { هم به صلاح سازمان و هم به صلاح خود آنهاست. من با افراد خودم و با معاون های ارشد سازمان وقت بیشتری را صرف می کنم و به آنها فشار می آورم تا آنها با افراد خودشان هم وقت بیشتری صرف کنند و به آنها نزدیک باشند. من همیشه در سخنرانی هایم برای افرادم ، گفته ام نگران آینده نباشید آینده کاملاً- روشن است و ما باید یکپارچه باشیم.واج: نزدیک دوسال است – حتی پیش از دادگاه – کسانی می گویند مایکروسافت بیش از اندازه بزرگ شده و دیوان سالاری زیادی بر آنها چیره شده ، و خلاصه زیادی سیاسی شده و به همین دلیل بعضی از مدیران رده بالای آن رفته اند برای خود کسب و کار تازه ای راه انداختند. این عیبی دارد؟شما برای روان کردن چرخ تصمیم گیری سازمان چه کرده اید؟بالمر: به نظر من یک عامل مهم این است که از فرصت های آینده انگاره روشنی داشته باشیم. آن وقت در چهار چوب این انگاره می توان به افراد اختیار زیادی داد تا بتوانند تصمیم بگیرند و دیوان سالاری کم شود. اگر این انگاره روشن نباشد کار سخت می شود. واج: یعنی باره ای لایه های تصمیم گیری را کنار زده اید؟بالمر: ما لایه ای را کنار نزده ایم. گفتیم چهارچوب باید روشن باشد. من با یقین و دلایل فراوان می گویم اگر ساختار روشن نباشد ، یک نگرش اندیشمندانه نباشد ، وضع خراب می شود. به همین دلیل است که این اندازه برای تعیین ساختار (نسل جدید خدمات ویندوز – نرم افزار جدید تحت شبکه)شور شوق دارم.۳- مدیریت رشد۳-۱- جان چمبرز ، مدیر عامل سیکوسیستمزدر ژانویه ۱۹۹۵ که جان چمبرز به مدیر عاملی سیکوسیستمز برگزیده شد تعداد کارکنان این سازندهٔ تجهیزات شبکه های رایانه ای ، ۳هزار نفر و فروش سالانه آن تقریباً

۲میلیارد دلار بود. امروز سیکو یک غول ارتباطات و مخابرات است با سی هزار کارمند و بیست میلیارد فروش. اکنون ارزش سهام سیکو از مرز ۵۴۱ میلیارد دلار گذشته و این بنگاه در جای سوم بازار بورس قرار دارد. امّا از اواخر مارس ۲۰۰۰ در پی پدید آمدن نگرانی دربارهٔ حفظ جایگاه سیکو در بازار سهام و رویگردانی از خرید سهام این بنگاه ، بهای سهام این بنگاه از اوج فروتر آمده و ۲۵درصد کاهش ارزش داشته در حالیکه بهای هر سهم هنوز بیش از ۲ برابر سال ۱۹۹۹ است و تقریباً با روند ۱۰سال گذشته هماهنگی دارد. با این حال سیکو توانسته کارکنان خود را خشنود نگه دارد و مالک شکارهای بالقوه باشد درچنین بازار متغییری چگونه می توان روند رو به رشد را مدیریت کرد؟واج: فرود اخیر بهای سهام بنگاه شما چه اثری بر توان شما در استخدام افراد و تصاحب شکارهای جدید داشته است؟چمبرز: فراز و نشیب بازار در مقیاس کلان ، اثری بر تصمیم گیری ما در سیکو ندارد ... ما همیشه بر پایه صلاح و مصلحت کارکنان و سهامداران و آینده دور شرکت تصمیم می گیریم نه بر مبنای چرخش های کوتاه مدت بازار سهام. برای ما کارکردن در یک بازار سخت ، آسانتر است تا در یک بازار پر رونق ، بهای سهام ما به اندازهٔ دیگران نوسان نمی کند لذا شرکتهای که تا همین یک ماه پیش نمی خواستند مال مال ما شوند اکنون پا پیش گذاشتند... در۲ ماه گذشته چرخش های بازار اثری نداشته جز اینکه تملک را آسان کرده.واج: وقتی مایکروسافت قرار است شقه شود ، سیکو چگونه توانسته خود را از تیررس قوانین ضد انحصار دور نگه دارد؟چمبرز: چنین پیشامدی برای سیکو تکان دهنده و بی نهایت نومید کننده است... ما با معیارهای شخصی کار می کنیم... و هیچ مانعی هم برای ورود به بازار ها نیست ، ظرف همین ۱۸ماه گذشته ، ۴۰۰ الی ۵۰۰ شرکت نوپا علیه ما وارد بازار شده اند. جایگاه خود ما ، در بازار هم حساب است. من در آی بی ام و آزمایشگاه های وانگ ، به تلخی آموختم که رقابت چیز خوبی است. رقابت باعث می شود تند تر حرکت کنی ... رقیب را نباید به چشم بد نگاه کرد. آنها خوبند به این دلیل که به مشتری خدمت می کنند و این باعث می شود که ما هم تندتر حرکت کنیم ، چ.ن رقیبان خوبی داریم ظرف ۳ تا ۵ سال آینده سهم بیشتری از بازار خواهیم داشت. واج: چگونه ایده ها را به الگو تبدیل می کنید؟چمبرز: هدف من تعیین استراتژی سیکو بوده و فرق نکرده — این یکی از سه کار مهم من است. کار دوم این است که اعضای تیم رهبری استقرار آن استراتژی را ، استخدام و تربیت کنم. کار سوم این است که واقعاً باریک شوم روی اینکه در سیکو چه فرهنگی لازم داریم ... و این هم فرقی نکرده ، رهبر کسی است که به حرفش عمل کند. پس وقتی می گوییم خشنودی مشتری از هر چیز مهم تر است ، باید هر شب به مهم ترین مشتریانی که در سراسر جهان دارم گوش دهم. البته در پس این هدف ، فرایندی داریم که مثل ساعت کار می کند. این یکی از آن چیزهایی است که من ئست نزده ام. ضمن اینکه در آمد کارکنان رابطه مستقیمی با میزان خشنودی مشتریان دارد.جرگن شرمپ: رییس هیأت مدیره و مدیر عامل دایلمر — کریسلرجرگن شرمپ به تصمیم های قاطع می گوید تصمیم های «دیجیتال» یعنی مثل کامپیوتر فقط صفر و یک را می شناسد ، تصمیم های قاطع نیز باید شفاف باشد: آری ، یا نه. جرگن شرمپ می گوید: «باخود قرار گذاشتم در گفت و گوهای ادغام ، موضوعات ناخوشایند را ار همان اول کار پیش بکشیم.» مصاحبه شرمپ با وال استریت جورنال در آستانه انقلابی برگزار شد که یکی از آزمون های بزرگ کسب و کار جهانی زلزله افکنده است: ادغام دو غول صنعت خود رو یعنی دایلمر بنز وکرایسلز آقای شرمپ گفت عزم راسخ دارد که با اقدامات سریع و قاطع ، حتی اگر ناخوشایند بنماید ، فرآیند ادغام را مدیریت کند.واج: حیاتی ترین درسی که در آغاز آموختند کدام بود؟شرمپ: عبارت «خطرات شاهل بیش از حد» ساخته و پرداخته من است. اینکه پیوسته بخواهی سازش کنی ، گاه گاه کار دست ادم می دهد. بعضی وقتها باید قاطعانه کار را برید. می خواهی ۲ شرکت را به هم بچسبانی که وکیل عمومی جداگانه دارند ، یا رئیس ارتباطات جداگانه دارند ، حسابرس جداگانه دارند ، رییس ارتباطات جداگانه دارند ، و ...آنها که با تصمیم دیجیتال میانه ای نداشته اند می گفتند: «بسیار خوب ، با هم خواهیم بود ، ما یک خانواده ایم و یکدیگر را دوست داریم» ولی ما با خودمان قرار گذاشتیم — گو اینکه در اجرای کامل آن موفق نبودیم — اما قرار گذاشتیم «موضوعات ناخوشایند را ار همان آغاز کار پیش بکشیم» این را هم بگوییم. اصولاً مردم ،

آدم ها ، از تصـمیم دیجیتال (تصمیم آری یا نه) خوششان نمی آید ، حالت بینابین را دوست دارند.واج: چرا فکر کردید باید دربارهٔ کارکنان ، تصـمیم آری یا نه بگیرید؟شـرمپ: به دلایل روانشناسـی ... اشـتباه محض است اگر با شـریک بشـینی و بگویی «چیزی را تغییر نمی دهیم ، بگذار ببینم در ۱۲ یا ۷ ماه آینـده چه پیش می آید ... کارکنان را ناراحت نکنیم. می دانید ، حقیقت این است که کارکنان چشم به راه تغییرند. حال اگر شـما ظرف ۱۰-۲۰ماه اول دست به چیزی نزنید ، سـستی ایجاد می شوید ... وقتی هوای تغییر از سـر افراد افتد خیلی بیشتر در برابر آن می ایستند تا هنگامیکه انتظارش را دارند. ...موضوع واقعاً مهم دیگر ، سرعت عمل بود. این روزها سـرعت عمل یعنی این که گه گاه اشـتباه هم بکنی. اعتقاد من همیشه این بود ... تا جایی که می توانی سریع عمل کن ... اگر واقعاً اشـتباه کردی ، خوب بایـد تصـحیح کنی ... امـا خیلی بهتر است بجنبی و گه گـاه اشـتباه کنی تا اینکه کنـد باشـی. رو راسـت باششـید ، چون می دانیـد چه چیزی روح کارکنان را تازه می کنـد؟ صداقت جداً می گویم. منظورم این است که هیچ کس در این دنیا انتظار صداقت ندارد. ۴- ایجاد انگ تجاری۴-۱- تینا براون ، مدیر و سـردبیر مجله TALK تینا براون هنگامیکه ویراستار مجله Fair بود با قرار دادن تصویر دمی مور باردار در پشت جلد به حرفه خبر رسانی از زندگی مشاهیر ، ابعاد تازه ای بخشـید. مشوقان و منتقـدان براون معتقدنـد که او اسـتعداد شـگرفی در اینکه با ایجاد موجی ، کارهای خویش را بر سـر زبان اندازد دارد. واج: شـما را ملکه «حرف روز» نامیـده انـد. نظر خودتان چیست؟براون: درباره معنی این اصـطلاح مطمئن نیستم. به نظر من این اصـطلاح بدل به حرف بدی شده که مردم خیال می کنند می شود بوسیله دستگاهی ، چیزی ، به موضوع نشر پیوند زد ... حرف روز ، علاقه خواننده است. اگر مجله ای بیرون بدهی که مردم دوست داشته باشند آن وقت می توانی این اصطلاح را دربارهٔ آن بکار بری ... من فکر می کنـم هر مجله خـوب ، تـا آخرین چیزی که من دوست دارم به مزاق دیگران هم خـوش آیـد ، چه چیزی بهـتر از این . به نظر من هر مجله بیشتر به این دلیل انتخاب می شود ، نه به دلیل اینکه حرف روز است. واج: پس شما به ذوق خودتان تکیه می کنید؟براون: بله همین طور است. اما هرکار تازه ، زود دلم را میزنـد. واج: این همه مجله منتشـر می شود شـما چگونه خود را نشان می دهید و جلب توجه می کنیـد؟براون: من همیشه بر این باورم که اگر مجله ای ، از هر صـفحه ای ، روی زمین افتاده باشد باید قابل تشـخیص باشد. مثلاً شکل چاپ حروف متمایز باشد. از این رو سعی کردم TALK هم متمایز باشد و هر کس با دیدن آن بفهمد این مجله TALK است و مطالب اسـتواری دارد ، به نظر من گرد آوری خرده ریز این و آن ، دردی را دوا نمی کنـد ، مجله خوب باید هویت دیداری نیرومنـد داشـته باشـد. من برای ایجاد حس «متفاوت بودن» در خوانـدن عنوان های روی جلـد به خواندن مطالب درون مجله ترغیب شود.واج: جشن راه اندازی چقدر اهمیت دارد؟ براون: بازار کار بسـیار شـلوغ و پر رقابت است. لذا فکر می کنم هر چه برای جشـن راه انـدازی تلاـش شود بـاز هم کم است ... در این کشور پهناور بایـد خیلی ها را بشناسـی و با آدم های زیادی ارتباط بر قرار کنی. هنگام بیرون دادن کار جدیـد ، به نظرم هر چه بیشتر بتوانید افراد را برانگیزید که نخستین شـماره را بخرند موفق تر خواهید بود.واج: بیرون دادن یـک نشـریه جدیـد خیلی هزینه دارد؟براون: در مقـایسه با نشـریه قبلی پول کم تری در اختیار دارم ... خیلی بایـد صـرفه جویی شود. پندی که در تالتر آموختیم این بود که اگر سـرمایه نداری باید مایه داشـته باشی. چون نمی توانی ۱۵ نفر را بفرستی که موضوعی را برایت گزارش کنند ، پس بهتر است از دیدگاه کاملاً متفاوتی به آن نگاه کنی. آن وقت توجه مردم جلب می شود. در واقع باید در هزینه کردن و بسته بندی کالا متفاوت باشید. ظرفیت های جدید پیدا کنید. از ظرفیت های موجود به شیوه متفاوت بهره گیریـد. مثلاً از نویسـنده ها ... راهش این است که ببینیـد چه چیزی آنها را سـر ذوق می آورد ... چنان برخورد کنیـد که حس کنند می توانند دربار چیزهای مطلب بنویسد که تا حالا نمی توانسته اند.۵- آموزه های اقتصاد نوین۵-۱- مایکل دل ، رییس هیأت مدیره و مـدیر عامل دل کامپیوترتحولی که مایکل دل با کمک اینترنت ، در صـنعت تولید رایانه شخصـی پدید آورد ، مانند تحولی اسـت که هنری فورد با کمک تولید انبوه تولید اتومبیل مدل T در صنعت خودرو ایجاد کرد. پیروزی خیره کننده دل کامپیوتر در دریافت بی میـانجی سـفارش از مشتری ، و هماهنـگ سازی خط تولیـد با سـفارش ، از مایکل دل ، سـتاره ای در وال استریت و پیشوایی در

دیترویت ساخته ، تا جایی که جانشینان هنری فورد دست به دامن وی شده اند تا راهی برای اداره صنعت خودرو به آن شیوه ، نشان آنان دهد.واج: شما بساط اینترنت را در شرکت دل گسترده اید. چگونه می توان این کار را در صنعت خودرو تکرار کرد؟دل: از پیامدهای مهم فناوری اطلاعات ، کاهش جدی هزینه ارتباطات است ، اگر شما با یک تشکیلات قطعه سازی سروکار داشته باشید ، هزینه بر قراری ارتباط با الکترونیك با آن به سمت صفر میل می کند یعنی شما می توانید بین یك شرکت تولید کننده و یك شرکت قطعه آور ، یك ارتباط بسیار کارا بر قرار کنید این موجب می شود زودتر بتوانید کار را گسترش دهید. نرمش بیش تی به کار می دهد ، می توانید شبکه تأمین کنندگان را به شیوه پویاتری مدیریت کنید ، و از کارهایی که در تخصص شما نیست ، بپرهیزید بنگاه ها به راستی می توانند بنای کار خود را بر رشته ای بگذارند که در آن استادند.واج: الگوی کار در صنعت خودرو ، فروش آنی است. مشتری وارد نمایشگاه نشد خودرو حاضر است. خودرو سازها همین که خودرو از خط تولید بیرون آمد پولشان را می گیرند. آیا نباید این فرهنگ از بُن باز سازی شود؟دل: آنها باید در جادهٔ تغییر ، شتاب به خرج بدهند و مردم را آماده پذیرش آن تغییرات کنند.واج: شما باشید از کدام سمت شروع می کنید؟دل: به گمان من در سمت قطعه آوران خیلی زود بهبودی پدید می آید. اگر ما به قطعه آوران خود بگوییم: «توجه ! شما باید قطعات را در فلان سکو تحویل دهید ، «خواهند گفت:» چشم قربان ، شما از ما یک میلیارد دلار جنس می خرید. این کار را می کنیم امر دیگری نیست؟»واج: برای اینکه قطعه آوران را با خود همراه کنید غیر از پاداش ، ابزار دیگری هم داشتید؟چوب هم به کار بود؟دل: همایش برگزار می کردیم .... برای قطعه آوران کارنامه درست کرده بودیم. پایگاه داخلی که فقط قطعه آوران و دل به آنها دسترسی داشتند درست کردیم ، کارنامه قطعه آوران یک راست وارد این پایگاه می شد و آنان از پیامد کار خودآگاه می شدند ، بی امان روی اینها کار می کردیم. واج: هنگام راه اندازی فروش بی میانجی از راه اینترنت ، کاری هم کردید که در پایان نادرست از آ ب در آید؟ چگونه آن را درست کردید؟دل: درست مانند راه انداختن بنگاه ، هر لغزشی با گذشت زمان ناچیز به چشم می آید. کافی است آنرا وارونه کنی. این یکی از جعبه های قشنگ اینترنت است. بسی آسان می شود همه چیز را آزمود ...وقتی دادوستد را آغاز کردیم نخستین برتری ما این بود که می توانستیم به طور ONLINE دریابیم سفارش مشتری در کدام مرحله است. البته این توانایی را پیش از آغاز سفارش اینترنتی هم داشتیم ، اما نمی دانستیم چند نفر این شیوه را خواهند پذیرفت. ما اینترنت را به شبکه مرکزی خودمان پیوستیم لذا در هر آن می دانستیم سفارش در کدام مرحله است ... بعد می شد تلفن زد و وارد DELL COM شد که یک وجه اصلی آن «وضع سفارش» است (این سیستم اکنون مرحله نوپایی را می گذراند)جوری شد که در ۴ روز اول ، ۵ هزار نفر وارد شدند و از همین جا کار بالا گرفت. پیامش برای ما این بود ... که مردم این را می خواهند ... بعد آن را بهتر کردیم.واج: صنعت خودرو بیش تر در سمت قطعه آوران کار دارد یا سمت مشتری؟دل: به نظر می رسد آنها به سمت قطعه آوران و فرآیند تولید کشش دارند. برای ما ساختن یک دستگاه رایانه شخصی ۳ الی ۴ ساعت بیشتر طول نمی کشد. این برای بسیاری از سازندگان سنتی شگفت انگیز است. طرح ما برای فرآیند است: کاهش زمان ، کاهش دخالت ها ، و تولید برابر سفارش ... در صنعت خودرو و علاقه به این شیوه بسیار است.واج: افراد مهم شرکت را چکونه به انجام این تحولات وا می دارید؟دل: خواه با آموزش ، خواه با زور. تمام سیستم داخلی {کارهای افراد} خودمان را به شبکه وصل کردیم.اگر مدیر باشی جز با اینترنت شرکت هیچ جور دیگری نمی توانی کار کنی. نمی توانی کسی را استخدام کنی ، نه اخراج. نمی توانی به کسی افزایش دستمزد بدهی ، نمی توانی سهام به کارکنان واگذار کنی ، هیچ کاری نمی شود انجام داد مگر از راه شبکه.۶- ردگیری گرایش ها ۶-۱- تام فرستون ، مدیر عامل MTV NET WORKS جوانان و نوجوانان سالهاست والدین خود ، و بازاریاب ها را گیج کرده اند. سپس MTV و مدیر عامل آن تام فرستون ، مردی از نسل پس از جنگ جهانی ، از بازار جوانان چه می دانند که دیگران نمی دانند؟MTV در آغاز ۲۱ مین سال عمر خود که ۱۵ سال آن با مدیریت تام فرستون بوده در بازار جوانان در زمینه موسیقی نو ، مد و معرفی شخصیت ها ، هم چنان پیشتاز است. کانال

کودکان این تلویزیون ، یعنی Nikel odeon جای خود را در میان پر بیننده ترین کانال های کابلی ، حفظ کرده است و کالاهایی با مجوز از رایانه های شخصی Rugrats گرفته تا پا جامه های blue,s را عرضه کرده است. آقای فرستون که کارش را با تبلیغات آغاز کرده ، پیروزی خود را در میان بینندگان جوان ، پیامد بازار پژوهی خستگی ناپذیر ، و داشتن کارکنان جوانی می دادند که خود را وقف کارشان کرده و پسند مشتریان خود را واقعاً درک می کنند ، و نیز ناشی از فهم این که در این کسب و کار ، تنها چیزی که پایدار می ماند «تغییر» است. در گفت و شنودی در سال ۲۰۰۰ ، فرستون شرخ داد چگونه می توان در بازار ناپایدار جوانان پایداری کرد.واج: چگونه پیوند خود را با بازار جوانان نگاه می دارید؟فرستون: ما دنبال بینندگان ویژه ای می رویم ، لذا از جَو پر هیاهوی رقیبانی که در زمینه های همگاهی تر کار می کنند کنار می مانیم ... گمان من این است که اگر بتوانیم با بینندگان ارتباط درست بر قرار کنیم ... و وارد مغز آنان شویم و وارد کمد لباس آنها و جعبه سی دی آنها ، و سپس این یافته ها را با مقدار زیادی ابتکار درونی ترکیب کنیم و کالایی نو پدید آوریم ، سایر جنبه های کار روبه راه می شود.واج: این کار را چگونه انجام می دهید؟فرستون: باریک شدن روی بازار پژوهی ، ما شاید در میان پژوهندگان بازار کودکان ، نوجوانان ، جوانان از همه پیش باشیم Nickel odeon مال کودکان ۲ تا ۱۲-۱۳ ساله است ، و بینندگان اصلی MTV بین ۱۸ تا ۲۴ ساله اند.ما به صدها شیوهٔ گوناگون ، تحقیق می کنیم ، و حتی در مواردی افراد را به خواب القایی فرو می بریم ، زندگی آنها را به تصویر می کشیم ، و پژوهش های میدانی زیادی انجام می دهیم. اما در کنار اینها کارکنان با فرهنگی داریم که از جان و دل به آنچه انجام می دهند دل بسته اند. تیمی که گوشش به زمین است ، شَم خوبی دارد ، و خوب حس می کند که باد از کدام سو می ورزد.ما در MTV روی جوانان و نوجوانان باریک شده ایم ، اما این دورهٔ سنی خیلی زود می گذرد. یعنی تا می آیی به تهیه محصولات نمایشی برای یک گروه خاص ، با نگرش و طرز فکر خاص ، مسلط شوی ، آنها رفته اند. و خطا است اگر دنبالش بروی. نسل بعدی ، تروتازه و متفاوت از گرد راه می رسد. دوران ستاره های جهانی که بیش تر انگلیسی و آمریکایی بودند و در دههٔ ۷۰ و ۸۰ شاهد آنها بودیم ، رو به فرود است می بینیم روز به روز کشورها موسیقی خودشان را دارند ، ستاره های خودشان را دارند که به زبان خودشان می خوانند ، آهنگ هایی می خوانند که با خودشان پیوند بیش تری دارد ، موسیقی محلی ، آلمانی باسد یا ژاپنی و یا چینی ... به گمان من روبه اوج است. واج: سبک مدیریت شما ، چه کمکی به پیروزی شما در بازار جوانان کرده است؟فرستون: ما کوشیده ایم از نظام آهنینی که در برخی از بنگاه های تولید سرگرمی حاکم است دوری کنیم. اگر می خواهید یک بنگاه خلاق امروزی داشته باشید باید راه عبورایده از پایین به بالا- باز شود. ۷- چیرگی بر رغیب ۷-۱- فیل کاندیت ، رییس هیأت مدیره و مدیر عامل بوبینگهرگاه رقیب شما بانو آوری جسورانه ، عنوان های درشت خبری را در کمند آورد ، و مردم بگویند او نبض بازار را در دست دارند ، چه می کنید؟ فیل کاندیت رییس هیأت مدیره بویینگ ، این روزها با چنین چالشی دست به گریبان است. حریف اصلی او یعنی ایرباس ، هوای تولید هواپیمای جت ۶۵۰ نفره a۳xx در سر دارد و همین موضوع ، قصه آنها را بر سر زبان آورده. ایرباس می گوید ، این هواپیما با ۱۲ میلیارد دلار هزینه به مرحله تولید می رسد ، به عنوان بزرگترین هواپیمای مسافربری جای بویینگ -۴-۷۴۷ را خواهد گرفت. شرکت بویینگ در واکنش به این امر پیشنهاد ساخت X۷۴۷ یعنی برادر ۷۴۷ را داده که گفته می شود تا تولید ۴ میلیارد ، خرج دارد.واج: برای ورود به بازار سوپر جامبوجت ها ، بویینگ پیشنهاد ساخت نمونه بزرگتر ۷۴۷ را داده و ایرباس در پی تولید A۳XX جدید است. گفته می شود بویینگ شاید این بخش بازار را به ایر باس ببازد. شما این را می پذیرید؟کاندیت: هر گاه فرصتی از دست برود ، رقیب جان می گیرد ، تقلید مو به مو از رقیب شاید بهترین فرصت برای جت سه موتوره ، ساختند با مشخصات یکسان ، و ابلهانه به جان هم افتادند. انسان باید ببیند آیا بازار را می شناسد؟ آیا بهتر از رقیب به ان جواب می دهد؟ از دید ما ساخت هواپیمای جدید بر پایه محصولات موجود ، خیلی منطقی تر است تا شروع از صفر. امروزه برای ما از نظر اقتصادی به هیچ وجه مقدور نیست یک هواپیمای کاملاً جدید ، مختص این بازار بسازیم ، معلوم نیست جواب بدهد.من

رقابت را دوست دارم. اگر می خواهید افراد به در خور داشته باشید ، رقابت درست کنید. بدون آن فرد تنبل می شود و آخرین تلاش را نمی کند. حروف من دربارهٔ ایر باس نیز همین است.گمان دارم آنها ما را پیش می رانند و ما آنها را ، این عیبی ندارد. ما همیشه رقابت سالمی داشته ایم ، دورانی نبوده که نداشته باشیم. فقط بازی کنان عوض شده اند.«فهرست»۱- مقدمه۲- بر انگیختن کارکنان۲-۱- جک ولش ، رییس هیأت مدیره و مدیر عامل جنرال الکتریک۲-۲- استیو بالمر ، مدیر عامل مایکروسافت۳- مدیریت رشد۳-۱- جان چمبرز ، مدیر عامل سیکو سیستمز ۳-۲- جرگن شرکپ ، مدیر عامل دایملر – کرایسلر۴- ایجاد انگ تجاری۴-۱- تینا براون ، سر دبیر محله TALK۵- آموزه هایی از اقتصاد نوین۵-۱-مایکل دل ، رییس هیأت مدیره و مدیر عامل دل کامپیوتر ۶- ردگیری گرایش ها۶-۱- تام فرستون ، مدیر عامل ام تی وی نت ورکز۷- چیرگی بر رقیب۷-۱- فیل کاندیت ، رییس هیأت مدیره بویینگ

مدیریت دانش مفاهیم وزیرساختها

تالیف:دکترمحمد حسن زاده

نام تخلیص کننده: مصطفی توسلی فر- ناشر:نشرکتابدار - شابک: ۵_ ۵۸_۷۱۴۳_۹۶۴_۹۷۸- مفهوم مدیریت اطلاعات ودانش: امروزه دانش یک سرمایه تلقی میشود .سازمان توسعه وهمکاری اقتصادی براقتصاد دانش محور ونقش دانش درپیشرفت های اقتصادی در هزاره سوم تا کید کرده است.درگزارش توسعه جهانی که درسال ۱۹۹۸ توسط بانك جهانی منتشرشد امده است درکشورهای پیشرواقتصاد اهمیت دانش به عنوان یک منبع درمقایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته است که به عنوان عامل تعیین کننده استاندارد زندگی درامده است world bank بانک جهانی درسال ۲۰۰۲باردیگربراهمیت دارا ای های دانشی ملت ها تا کید کردودارااای دانشی ملتها را راهی برای مشارکت کشورهای درحال توسعه درانقلاب دانشی به شمار می اوردکه در کاهش فاصله بین کشورهای درحال توسعه وتوسعه یافته نقش دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی(دانش محور)را یکی ازمحور های اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است(۱۳۸۲)بخش اول قا نون برنامه چهارم توسعه اقتصادی ,اجتماعی وفرهنگی ۱۳۸۳نیز به" رشد اقتصاد ملی دانایی محور" وبخش چهارم به" توسعه مبتنی بر دانایی"اختصاص یافته است .درهمه موارد فوق"دانش "عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشور های پیشرفته ودر حال توسعه مورد توجه سازمان های بیم المللی ودولت های ملی قرار گرفته است .برای دست یابی به توسعه مبتنی بر دانایی,مدیریت دانش یک رکن اساسی است .چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود ودانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی توان ان رابه عنوان رکن توسعه قلمداد کرد .به همین دلیل است که مدیریت وبرنامه ریزی توسعه در سطح ملی وبین المللی ضروری تلقی میشود .یکی از ملزومات مدیریت دانش ,شناسایی وفراهم اوری زیر ساخت های ان است .درغیر این صورت مدیریت دانش نمیتواند محور تو سعه واقتصاد ملی قلمداد شود . شناسا ای زیر ساخت ها نیازمند مطالعه ای بنیادی است.تحقیقی جدی درباره بنیانهای نظری وچهار چوب های مدیریت دانش در ایران نشده است . فقدان بنیان های نظری میتواند مشکلات زیادی را برای پژوهشگران این عرصه به وجود اورد . مبانی فکری ونظری مدیریت دانش وابعاد مختلف زیر ساختی ان در سازمانها از مباحث مهم این اثر است. دانش چیست فرانسیس بیکن فیلسوف انگلیسی در چهار قرن پیش گفت): دانش قدرت است).شرکت هانیزکم کم به ارزش دانایی پی برده اند.سالها که در شرکت های تجاری دانش ازمهمترین دارایی هابه حساب می اید۱۹۹۵movizzo))پروساکت وداونپورت۱۹۹۸معتقدند که دانش ترکیب سیالی ازتجارب ,ارزشها,اطلاعات زمینه ای وتفکرحرفه ای که چهارچوبی رابرای ارزیابی وارائه تجربیات واطلاعات جدید فراهم میکند.دانش از نظر ماهوی بردو نوع است الف دانش نهان. دانشی است که ازترکیب اطلاعات دریافتی شخص از محیط پیرامون خود بازمینه های

فکری وتجربیات او شکل میگیرد.چنین دانشی درپیشبرداهداف شخصی وسازمانی نقش تایین کننده داردامامدیریت نظام یافته وهمچنین انتقال ان به افراد دیگر به سختی انجام میشود. ب دانش عیان .دانشی است که درقالب یک محمل دانشی از حالت نهان به عینیت رسیده است.به عنوان نمونه شخصی دانسته های خودرا به صورت سخنرانی نوشته ونظیر ان عرضه کند.نوع دیگری ازدانش عیان یا عینیت دانش,تبلوران درقالب مصنوعات مختلف است که البته درمتون مربوت به حوزه دانش درباره ان بحث نشده است.دانش عیان نسبت به دانش نهان قابلیت انتقال,مدیریت واستفاده پذیری بیشتری دارد. دانش رابه لحاظ شمول وگستره نیز میتوان به دونوع تقسیمکرد: الف.دانش شخصی.دانشی که به لحاظ تولیدگرداوری واستفاده درتملك شخص میباشد.چنین دانشی هرچندممکن است منافع جمعی نیز داشته باشد,اما بیشتر براساس منافع شخصی گرداوری میشود.همه انسانها درزندگی خود دانش را به دست می اورندودر مقاطع مختلف از ان استفاده میکند وجود چنین دانشی در زمانهای مختلف منافع ومنزلتی رابرای او به ارمغان می اورد.به عبارت دیگر افراد دانشمند به واسطه دانش خوداز ارزش ومنزلت خاصی برخوردار میشوند. ب.دانش جمعی.دانشی است که فرایند شکل گیری ان دریک مجموعه سازمانی است این نوع دانش ذاتا اجتماعی است ورابطه مستحکمی باموفقیت ها ,شکست ها ,رویه هاوساختارهای سازمانی دارد از انجایی که دانش جمعی در ذهن افراد مختلف شکل میگیرد به اندازه دانش شخصی منسجم نیست مجموعه دانش سازمانی به مثابه جدول حروف متقاطع است که حرف هریك از خانه هادر اذهان کارکنان جای گرفته است .سازمانها معمولاـ بیش از افراد عمر میکنند وافراد سازمان دریک دوره زمانی مشخص جایگزین میشوند در نتیجه فقدان دانش کارکنان بازنشسته ,باز خرید شده ,انتقالی وحتی اخراجی میتواند اسیبهای جبران ناپذیری رابه دانش سازمانی و فرایند های کاری ان وارد سازد . گرداوری,سازماندهی وانتقال دانش به فرایند های پیچیده ای نیاز دارد .بهترین فرایند این است دانش ازحالت ذهنی به عینی واز حالت شخصی به جمعی تبدیل شود تا قابل مدیریت گردد.برای درك بهتر مفهوم دانش ,فرایند دانش رامورد توجه قرار میدهیم .فلمینگ داشته های ذهنی بشر را با توجه به میزان درك وارتباط زمینه ای به سطوح مختلف تقسیم می کند :داده,اطلاعات,دانش,خرد,حقیقت . ۱داده.درپایین ترین سطح قرار دارد وعبارت است از یک نقطه فاقد معنا در بعد زمان ومکان که هیچ اشاره ای به زمان یامکان وبلازمینه است به همین خاطر فاقد رابطه معنا دار با چیز های دیگر میباشد ۲اطلاعات.زمانی حاصل میشود که بین داده هادر بعد زمانی ومکانی ارتباط ایجاد شود این ارتباط میتواند بین داده ها یا داده هاواطلاعات برقرار شود بنابر این اطلاعات تا حدودی دارای زمینه است واشخاص میتوانند بر اساس تطابق داشته های قبلی خود ان را درك وتعبیر کنند ۳دانش.همان گونه که درتعریف داونپورت وپروساکت نیز اورده شده ترکیبی از اطلاعات ,تجارب, ارزشها وپیش زمینه های ذهنی ومحیطی شخص است مطلب مهم این است که , در مفهوم دانش یک چهار چوب والگویی نهفته است که چرا یی وعلت پدیده هارا مورد نظر قرار میدهد دائما در حال تغییر است واز ترکیب اطلاعات مختلف ,اطلاعات جدیدی رابه وجود می اورد وبه شخص دانشمند قدرت تحلیل,ارزیابی وپیش بینی میدهد.شبکه ارتباطات بین اجزای دانش (داده ,اطلاعات, زمینه ها, داشته ها, تجارب وایده ها)از اهمیت بالایی برخوردار است ومادام که این ارتباط برقرار نشود نمی توان داشته های ذهنی رادانش نامید. ۴خرد.عبارت است از درك ماهیت اصلول حاکم بر الگوهای دانش .افرادی که دارای حکمت باشندبا ایجاد تغییر در ساختار موجود میتوانند تجربه ,زمینه ودانش جدیدی را ایجاد کنند . این افراد تفکر انتقادی دارند وخلاقیت ونبوغ در این قشر درسطح بالایی قرار دارد .شخص مورد نظر در مثال در صورتی که به خرد دست یافته باشد میتواند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف ,چشم انداز جامع تری پیدا کند وعلاوه بر اقدامات عملی که درراستای دانش خود انجام می دهد,در سایه تفکر خلاقانه راه های مختلفی را به همراه مزایاومعایب انها برای خود ترسیم میکند .تفاوت بین قضاوت فرد دانشمند وخردمند دراین است که شخص دانشمند ممکن است براساس تجربیات محدود تری قضاوت کند ولی خردمند با ایجاد

رابطه بین تجربیات مختلف واستفاده از چاشنی خلاقیت در مورد پدیده هاقضاوت میکند براین اساس خرد ازمقبولیت جهانی برخوردار است و به حقیقت بسیار نزدیک است وتغییر خرد نسبت به تغییر دانش ,اطلاعات ودانش نیاز به مدت زمان زیادی دارد.به تعبیر دیگر محدودیت زمان ومکان در مورد خرد چندان مصداق ندارد واین تنها وجه مشترک خرد وداده است مدیریت اطلاعات ومدیریت دانشمعمولا یک پدیده در جا معه به وجود میایداصطلاحات ومفاهیم مربوط به ان در متون تخصصی شکل میگیرد وسپس وارد واژه نامه ها میشود. به نظر میرسد گسترش ارتبات وکوچکتر شدن فضا ونزدیکتر افراد جوامع مختلف به یکدیگر سبب تزلزل وناپایداری نظام فوق شده. امروزه جوامعه مختلف ارتباط تنگاتنکی باهم دارند و فناوری اطلاعات وارتباطات فاصله زمانی ومکانی را در سطح ملی وبین المللی کاهش داده است درنتیجه به محض برخی از پدیده های جوامع دیگر به شکل اخبار.مقالات.سخنرانی ها و نظیر انها به کشور ها ومناطق دیگر منتقل میشود روابط تخصصی وتجاری ویا ترجمه مهم ترین ابزار انتقال است .به همین دلیل روال فوق در جامعه مقصد (برخلاف جامعه مبدا)با نارسا یی روبه رو میشود .تقدم وتاخر زمانی بین مفاهیم ومصادیق به هم می ریزد جامعه مقصد بدون ان که مصداق را تجربه کرده باشد مفهوم ان را دریافت میکند.تعریف مدیریت اطلاعات از مدیریت اطلاعات تعاریف مختلفی ارائه شده است ویلسون]۱۹۸۹[با در نظر گرفتن منا بع اطلاعاتی به عنوان نمودی از اطلاعات وکاربرد فناوری اطلاعات این تعریف را ارائه کرده است:(مدیریت کارامد منابع اطلاعاتی داخل و خارج از سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات مناسب) چنین به نظر میرسد که تعریف ویلسون تعریف کاملی نباشد زیرا هدف استفاده ار فناوری اطلاعات در مدیریت کارامد منا بع اطلاعات بیان نشده است باربارا لافان ۲۰۰۱مدیریت اطلاعات را به صورت یک فرایند تعریف کرده واطمینان از شناسایی ودریافت ارزش اطلاعات را نیز بخشی ازاین فرایند به حساب اورده است تعریف مدیریت دانشمدیریت دانش مفهومی است که تعریف های زیادی برای ان ارائه شده است برخی از صاحب نظران مانند ارنست پرز تاکید دارند که دانش یک سر مایه سازما نی است ومدیریت دانش را برهمین اساس تعریف میکنند وی معتقد است مدیریت دانش عبارت است ازگرداوری دانش وقابلیت های عقلانی وتجربیات افراد یک سازمان وایجاد قابلیت بازیابی انها به عنوان یک سرمایه سازمانی. برخی برفرایندمدار بودن مدیریت دانش تاکید کرده وان رادرتعاریف خود گنجانده اند.نیگل کینگ یکی از افرادی است که مدیریت دانش را فرایند خلق سازماندهی اشاعه وحصول اطمینان ازدرک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار تلقی میکندمالهوترادر سالهای اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است واین مفهوم رااز دید گاه نطری تعریف کرده وی مدیریت دانش راکمک به سازمان ها دریافتن راهای نوین بهره جویی از دانش عینی وذهنی افراد ان میداند malhutra۱ [۹۹۸]دیوید استمپز۱۹۹۹مدیریت دانش را مقداری کار بردی تر تلقی کرده و برای مدیران نقش فعالی قاعل شده وی مدیریت دانش را فراهم اوری دانش مورد نیاز درزمان ومکان مورد نیاز وبرای شخص نیاز مند تعریف میکند.تفاوت مدیریت اطلاعات ومدیریت دانشبررسی سیر تحول وتعاریف دو مفهوم مدیریت اطلاعات ومدیریت دانش .نشان داده است اگر چه این دو مفهوم به همدیگر نزدیکند ودر برخی ازجنبه هااز جمله گرداوری سازمان دهی ونظیر ان ازمکانیزم های تقریبا مشابهی استفاده میکنند ولی هرکدام ویژگی های خاص خودرا داردواز همدیگرمتمایز میشوند.تعاریف مدیریت اطلاعات ومدیریت دانش نشان میدهد که این دو مفهوم در برخی ازفرایند ها بایکدیگر تفاوت دارند بعنوان مثال مدیریت اطلاعات بیشتر به دنبال ذخیره وباز یابی اطلاعات است درحالی که مدیریت دانش به دنبال اشتراک گزاری دانش است .مراحل مدیریت دانش مدیریت دانش بیش ازهمه چیز به دنبال ان است که بین افراد شاغل دریک سازمان ارتباط دانشی بر قرار کند .روشهای استفاده از دانش سازمانی را را یاد دهد زمینه های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی وبلعکس را فراهم اورد تا در نهایت نو اوری وخلاقیت را تقویت کند این کارکرد مدیریت دانش توسط ابل واکسبرو]۲۰۰۱ [نیز مورد تا کید قرار گرفته است مانسکو]۲۰۰۰ [چهار مرحله را برای مدیریت دانش شناسایی کرده است ..۱ اشکارسازی دانش۲ ایجاد گرایش به سوی دانش ۳فرهنگ سازی برای اشتراک گذاری دانش ۴ زیر

سازی برای توزیع دانشمبانی نظری مدیریت دانش دانش به عنوان منبع اصلی سازمانها تلقی میشود چنانچه سازمان ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی بپردازند بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فرا هم اورند . فراهم اوری عوامل زیر ساختی نیازمند مجموعه های سازمانی است که سازو کار های خاصی را می طلبد ۱ نظریه شرکت نظریه شرکت از نظریه های است که قابلیت های سازمان را ازهرنوع مورد توجه قرار میدهداین نظریه دراواسط دهه ۱۹۸۰ توسط انتوان اگوستین ارائه شده والفرد مارشال ان را تکمیل کرده خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک شرکت به حداکثر رساندن سود میباشد وشرکت ها ویا سازمان ها برای حداکثر سود سعی میکنند از کلیه منابع خود بیشترین استفاده را به عمل اورند ۲ نظریه تعادل سه جزئی نظریه تعادل سه جزعی رامیتوان یک نظریه بنیادی برای شکل دهی اینده دراز مدت سازمان ها برشمرد که با نگاهی دیگر بر اهمیت دانش در سازمان ها تاکید میکند طبق این نظریه]قانع بصیری ۱۳۷۳[حیات اجتماع وفناوری سه مقوله ای هستند که از جرم انرزی واطلاعات تشکیل شده است. تکامل این سه نیز درفزونی اطلاعات در طول عمرشان تعریف میشود. درحقیقت تفاوت این سه در میزان اطلاعاتی است که توانسته اند در طی زمان در خود ذخیره کنند.۳ نظریه تولید وتبدیل دانش سازمانی نظریه تولید دانش سازمانی در سال]۱۹۹۴ [توسط نوناکا مطرح شد وبر ماهیت فعال وذهنی دانش واصلاح باورها وجلب مشارکت مردم تاکید دارد این نظریه کارکرد اصلی سازمان رادر تقویت دانش تولید شده به وسیله افراد وتبلور ساختن ان به عنوان بخشی از شبکه دانشی سازمان میداند.۴ نظریه سازمان یاد گیرنده نظریه سازمانی یاد گیرنده از نظراتی است که لزوم جریان دانش در سازمان هارا توجیه می کند دیوید گاروین در سال]۱۹۹۳ [سازمان یاد گیرنه را سازمانی تعریف کرده که مهارت تو لید گرد داوری وانتقال دانش و همچنین تقییر رفتاربا توجه به دانش واندیشه های جدید راداشته باشد.ضرورت مدیریت دانشبیشر نظریات مدیریتی ابتدا درشر کت های بزرگ ازموده می شود پس ازان سایر بخش ها ازجمله سازمانهای دولتی از ان اقتباس میکنند. نمو نه هاای از این دست عبارتند از : مدیریت منابع سازمانی ,مهندسی مجدد فرایند های تجاری ومدیریت کیفیت فرا گیر.مدیریت دانش نیز مستثنی نیست تجربه چندین دهه سازمان هاگواه است که مدیریت دانش تنها یک مد زودگذر مدیریتی نبوده است مرحله مد بودن خود راپشت سر گذاشته وزمان ان رسیده که استقرار یابد اکنون مناسب ترین فرصت برای توجه جدی به مدیریت دانش در بخش های دولتی است .دانش عامل تایین کننده رقابت در بخش دولتی شده است ارائه خدمات وسیاست گذاری وظیفه اصلی دولت است ,دو لتها دریک نظام اقتصاد دانشی به طور روز افزون در این عرصه ها در سطوح ملی وبین الملل دولتها وسازمانهای غیر دولتی با سازمانهای خارجی که خدمات مشابهی را ارائه میدهند در رقابت هستند [oecd۲۰۰۳]نتیجه گیریامروزه دانش سرمایه سازمان تلقی میشود . دربیرون از سازمانها ممکن است شرکت هاای باشند که اطلاعات ودانش مورد نیاز سازمان ها را دراختیارشان قراردهد,اما براساس "نظریه دانش مدار شرکت"وجود مجموعه های سازمانی برای تولید دانش خاص سازمانی – که ذاتا دانشی اجتماعی است– ضرورت دارد .در حال حاضر سیاست کوچک سازی دولت پیگیری میشود برای تحقق ان بر اساس" نظریه تعادلات سه جزئی "بر دارایی های دانشی سازمان ها ,تدوین راهکارها وایجاد ساختارها تا کید میشود . به عبارت دیگر , چنانچه سازمان ها به دنبال کوچک سازی ساختار های فیزیکی خودهستند ناگزیر باید به گسترش ساختار های دانشی خود توجه کافی کنند . تولید وتبدیل دانش از حالت نهان به حالت عیان وهمچنین از شکل فردی به شکل اجتماعی در" نظریه تولید وتبدیل دانش سازمانی "ارائه شده است .این نظریه وجود فرایند های سازمانی خاصی را توجیه میکند که سازمانها بتوانند دانش سازمانی خودرا سامان داده وبه عنوان یک سرمایه سازمانی استفاده کنند .پاسخگویی به نیازهای محیطی متغییر مستلزم پو یایی مداوم سازمان هاست که در نظریه یاد گیری سازمانی به خوبی منعکس شده .برای پویاای سازمان ها ,جریان مداوم دانش در شریان های سازمانی ضروری است . پویاای مورد نظر هنگامی قابل تصور است که سازو کار هاای برای تداوم ان وجود داشته باشد. به عبارت دقیق تر, بدون وجود سازو کارهایی برای مدیریت دانش.پویاای جریان دانش اتفاق نخواهد افتاد.نظریه های چهار گانه فوق لزوم مدیریت دانش درسازمانها

راتوجیه می کننـد . بنـابراین زیرساختهـای مورد نیـاز برای مـدیریت دانش در سازمان ها ضـروری استزیر ساختهای مـدیریت دانش اساس یابنیان های لازم برای ایجاد یک نظام, سازمان یاسازه رازیرساخت گویند. شورای سردفتران اطلاعات] ۲۰۰۱[سه عنصر افراد ,فراینـدها وفنـاوری را به عنوان عوامـل زیر سـاختی مـدیریت دانش دربخش دو لـتی میدانـد. این هـا سه عنصـر اساسـی یـک محیط سازمانی نیز محسوب میشود.شرما و ویکراماسینگه] ۲۰۰۲ [نیز چهارعامل زیر ساختی برای مدیریت دانش را شناسایی کردند که که عبارتنـد از زیر سـاخت هـای لازم برای هم کـاری زیرساختهای لازم برای شـکل دهی حافظه سازمانی زیر ساختهای منابع انسانی و شبکه دانش . سازمان توسـعه وهمکاری اقتصادی] ۲۰۰۳[سه گروه از عوامـل زیر سـاختی را ذکر کرده است که عبارتنـد از ارایش سازمـانی ,نیروی انسـانی وفنـاوری اطلاعـات وارتبـا طـات.بامرور تعاریف عوامل زیرساختی مـدیریت دانش نشان میدهـد که" منابع انسـانی "،"فراینـد ها" و"فناوری" مهم ترین زیرساختها ی مورد نیازتلقی میشود.منابع انسانی مهمترین عنصـر منابع انسانی است زیرا مـــــدیریت دانش بـــــه تمایـــــل افراد برای بـــــه اشـــــتراک گـــــذاری واســـــتفاده مجـــــدد دانش متکی اســت فنــاوری اطلاعــات فنــاوری اطلاعات میتواند اشتراک گذاری دانش را درون وبیرون ازمرز های سازمان تسهیل کند اما فرایند های واقعی تولید وتبدیل دانش را افراد سازمـان ایجاد وتکمیل میکننـد .دیـدگاه منبع مـدار شـرکت نیز برسـرمایه انسانی در افزایش توان رقابتی شـرکت ها ویاسازمان هاتاکیـد دارد barney۱۹۹۱به همین دلیـل منـابع انسـانی راقبـل از سـایر عوامـل زیر سـاختی بررسـی می کنیماستخدام کارکنان استخدام کارکنـان برای سازمـان منـافعی ماننـد ثبـات بالاـ پیش بینی گنجینه دانشـی سازمـان هماهنگی وکنترل بهینه جامعه پـذیری بیشـتروهزینه کمـتر ونظـایران دارد .هر چنـد کـه اسـتفاده از نیروی انسـانی بیرون از سازمـان ماننـد نیروهـای کمکی یـا کارکنـان سازمانهای همکارموجب کاهش هزینه های مدیریتی وهمچنین افزایش انعطاف سازمان میگردد اما هدف این است که مزایا ومعایب اشـکال مختلف کـار گزینی تعـدیل گردد.از دیـدگاه منبع محور شـرکت سازمان ها بایستی به دو عامل تعیین کننـده راهبردی توجه داشـته باشند ۱ارزش شـرکت ۲یگـانگی سـرمایه هـا . درصورتی که یگانگی سـرمایه وارزش شـرکت بالا باشـد شـرکت بایستی این دارایی را ازطریق ایجاد روابط دراز مدت بر اساس مشارکت دو جانبه به صورت داخلی توسـعه دهد.چنانچه یگانگی سـرمایه انسانی ,پایین باشـد اما ارزش شـرکت همچنان بالا باشـد شـرکت بایـد سـرمایه انسانی خودرا از بازار تامین کند وبرای جبران کمبود نیروی انسـانی راهکارهـای لاـزم راپیش بینی کنـد .چنـانچه یگـانگی وارزش هر دو پایین باشـد .برای اموری ماننـد منشـی گری ونظایر ان استفاده از نیروهای قرار دادی خارج از سازمان مفید به نظر میرسد.درنهایت چنانچه که ارزش شرکت پایین باشد اما یگانگی سرمایه انسـانی بالاـ باشـد سازمان بایستی با شـرکاع خودائتلاف ها ای تشـکیل دهـد تا به مهارتهای ارزشـمند کارکنان انان در اموری مانند مسائل حقوقی وغیره دسترسـی داشته باشد . راهبرد های بازنشستگی فراهم اوری محیط کاری لذت بخش قراردادهای شغلی جذاب ورویه ها وطرح های جبران حقوق ویژه سازمان ,راهکار هاای است که سازمانها میتواننـد برای حفظ کارکنان خود ویا جذب نیروی ارزشمند از خارج از سازمان استفاده کنند .در برخی سازمان ها باز نشستگی افراد به مثابه پایان رابطه شغلی کارکنان باسازمان است .درحالی که افراد باز نشسته سازمان به عنوان سـرمایه انسانی قابل اسـتفاده مطرح هستند,بنابراین,برای مدیریت واستفاده بهینه ازتوان کـاری ان هـا بـایستی راهکارهـای لاـزم پیش بینی شود .راهـبرد هـای تشویق به اشتراک گـذاری دانش پرداخت دست مزد بیشتر از بازار,طرح های پاداش دهی بر اساس عملکرد انفرادی ,گروهی وسازمانی از جمله مواردی است که میزان به اشتراک گذاری دانش را ارتقـاع می بخشـد . چنـانچه افراد درقبال به اشتراک گـذاری دانش وتجربیات خود پاداش بگیرنـد و تشویق شونـد انگیزه بیشتری برای انجـام ان خواهنـد داشت طرح سازمانی مشارکت کارکنان در مـدیریت سازمان ,ساختار سازمانی افقی وکاهش سلسله مراتب سازمـانی وبکـار گیری عناوین شـغلی انعطاف پـذیر ,نهادینه شـدن پای بنـدی به ارزشـها وباور های مشترک در فرهنگ سازمانی از جملـه مـوارد ساختـاری وسازمـانی است که بالنـدگی گارکنـان را افزایش میدهـدورغبت انهـارا برای در اختیـار گذاشـتن تجربیـات

واموخته هـا بالاـ می برد .راهبرد هـای اطلاع رسانی طراحی وبکار گیری نظام های نظارتی وباز خورد گیری و همچنین فراهم اوری ملزومـات مربوط به تفسیر دانش نهـان دربـازار کـار,توان مـدیریتی سازمان را برای استفاده بهینه از نیروی انسانی ارزشـمند درون وبیرون از سازمـان افزایش میدهـد . چنـانچه اطلاعـات مربوط به عملکرد کارکنـان وکـارایی فراینـد هـای سازمانی در برابر نیازهای محیـط پیرامونی به صورت کـار امـد در اختیـار مـدیران قرارگیرد انهـا میتواننـد صاحبـان دانش نهـان درون و بیرون از سازمان را به خدمت گرفته ودر راستای اهداف سازمانی خود به خدمت گیرد.مسائل مربوت به فرهنگ سازمانی معمولا اماده سازی فرهنگ یک سازمان]اعم از ارزشـها ورفتارها[برای مدیریت دانش مهمترین ومشکل ترین چالش می باشد .میزان همکاری افراد مهمترین مشغله مـدیران تلقی میشونـد .زیرا موفقیت مـدیریت دانش به انگیزه تمایـل وتوان افراد برای به اشـتراک گـذاری دانش واسـتفاده از دانش دیگران متکی است. افراد در سازمـان همیشه میتواننـد به عنوان عامـل توانمـد ساز ویا موانع فراینـد ها وفناوری برای مـدیریت دانش تلقی شونـد .مانع ها بایستی شـناسایی ورفع گردد و عوامل تسـهیل کننـده نیز بایستی افزایش یابد.فرایندهاعوامل فرایندی زیر ساخت مـدیریت دانش درسازمان هاشامل طیف گسترده ای است که ایجاد انها توجه خاص مدیران سازمان هارا می طلبد .زیر ساخت های فراینـدی برای تولیـد و به اشتراک گـذاری دانش سازمـانی وهمکـاری بـا سایر سازمان ها جهت بهره منـدی از دانش برون سازمانی وایجاد زمینه های مبادله دانش است.دانش مـداری مـدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسـجام وهماهنگی دانش سازمـانی نـوع مـدیریت میباشـد . به عبـارت دیگر نحـوه مـدیریت یـک سازمـان دانش مـدار ویژگی هـای خاصـی را میطلبـد .انواع مدیریت۱مدیریت سلسله مراتبی مدیریت سلسله مراتبی که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر وپایین تر خود به دانش عیان عمل میکننـد. این نوع مـدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان وکاکنان اجرای فاصله وجود دارد وارتباط بین انها سلسله مراتبی است. این نوع ارتباط در سازمان های دانش مدار امروزی چندان مفید نیست ,مگر بخشی از وظایف مدیران ارشد به مدیران میانی تفویض گردد۲مدیریت فرامتنی مدیریت فرا متنی که تر کیبی از مدیریت سلسله مراتبی وگروههای خود سامان یافته است. این نوع مـدیریت بر تنوع درخواست متمرکز است .گاهی سلسـله مراتب مـدیریتی رعایت میشود وگاهی نیاز به سلسـله مراتب مـدیریتی نیست .مـدیریت فرامتنی نیز به کمک پیشـرفت های فناوری حاصل شـده وسازمانها برای مـدیریت بهینه دانش موقعیتی را فراهم می اورنـد تـا مـدیران بتواننـد به سـرعت اطلاعـات را بین کـار کنـان توزیع کننـد,برای انجـام کارهـا تیم های همکار تشـکیل دهندوحتی از افرادخارج از سازمان نیز در ترکیب این تیم ها استفاده کنند, تابدین از اطلاعات ودانش برون سازمانی بهره مند شوند .این کار فضا های مشترک سازمانی را شـکل میدهـد که یکی از مهمترین ابزار های تولید دانش سازمانی است.فن اوری فناوری ,به ویژه فنـاوری اطلاعـات یکی از مهمترین عوامل ارتباط بین بخش های مختلف سازمان وزمینه ساز انتقال دانش است . همچنین یکی از زمینه های پژوهشـی مربوط اشتراک دانش نیز فناوری اطلاعات وارتباطات الکترو نیکی است .به عنوان نمونه بلاکلر]۱۹۹۵[باطبقه بنـدی دانش به انـواع مختلف توانست پژوهش زوبف]۱۹۸۸[در بـاره بکـار گیری فنـاوری اطلاعات در یک مجموعه ساخت وتولید راتوجیه کنـد.وی معتقـد است مهارت های عملکردی بافناوری های رایانه ای تکمیل خواهد شد .بنابر این باکد گذاری اطلاعات با استفاده از نظام های رایانه ای هوشـمند وگسترش دسترسـی به اطلاعات ,دانش فرهنگی شـکل می گیرد و دانش رویه ای استحکام پیدامیکنـد .یکی دیگر از دیـد گـاه هـای مربوت به نقش فنـاوری اطلاعات در اشتراک دانش ,نظریه ارتباطات است.اور لیکوسـکی ویتس ۱۹۹۴با اشاره به گنجینه های دانشـی ,چگونگی تدوین ساختار های ارتباطات توسط محققان حوضه هوش مصنوعی را تجزیه وتحلیـل کردنـد.براسـاس یـافته هـای انهـا ,گنجینه هـای دانشـی که توسط گروههای هم کارکرد ,نظیرگروه های پست الکترو نیکی وغیره شـکل میگیرد ,افراد مجمع را در انجـام کـار هـای خود یـاری میدهـد.از مـدتها پیش برخی از پژوهش هـا در زمینه ارتباطـات برمسائل انتخاب رسانه برای انتقال اطلاعات تمرکز داشـته انـد دافت ولنگال۱۹۸۹در اثر ارزشـمند خود ایده های اصـلی نظریه غنای اطلاعات را برشـمرد. انها معتقدنـد که وظایف چند گانه نیاز مند رسانه غنی اطلاعاتی است وبه میزان زیادی نیازمند تعامل شخصـی

است تـا افراد ترغیب شونـد .برخی شـیوه هـای مو جود برای ارتباطات معمولا عبارتنـد از..دیـدار چهره به چهره, پست الکترو نیکی, تلفن ,پست صوتی ,فـاکس ,نـامه هـا ونظایر ان.براساس نظریه غنای اطلاعات ,رسانه هارا میتوان براساس غنای ان هارتبه بنـدی کرد ,دیـدار چهره به چهره غنی ترین وپست الکترونیکی ضـعیف ترین میباشـد.در طول۱۵سال گذشـته نظریه غنای اطلاعاتی ,به صورت گسترده توسعه یـافته واز جـانب سـایر دیـد گـاه های گزینش رسانه مورد مقایسه قرار گرفته وتکمیل شـده است.استراوب وکاراهانا ۱۹۹۸توجیه هـای مربوط به گزینش رسـانه را در چهار گروه دسته بنـدی کردند۱تنـاسب بین عملکرد و رسـانه .این توجیه بر نظریه غنـای رسانه اسـتوار است که فرض میکنـد که ویژگیهای رسانه گزینش شـده بایستی با نیاز های اطاعاتی عملکرد های جاری منطبق باشد.۲عملکرد .این توجیـح برظرورت هـای مرتبـط با ارتباطات بر مبنای عملکرد اسـتوار است به عبارت دیگر هر سازمانی بایستی با تـوجه بـه عملکرد بخشــهای خـود زیرساختهـای ارتبـاطی منـاسبی راارائـه نمایــد تـا ارتباطـات مربـوط بـه عملکرد سازمـانی شــکل گیرد.۳رسانه.این توجیه بر ویژگی های خود رسانه تمر کزدارد.رسانه مورد اسـتفاده تاحد امکان بایستی از انعطاف ودسترس پذیری لازم برخوردار باشد. رسانه های الکترونیکی قابلیت های چند گانه ای دارند که سرمایه گذاری در این زمینه را توجیه میکند .محیط اجتماعی.درمحیط اجتماعی اجزایی مانند :۱حضور مجموعه قابـل توجهی از کار بران و۲دسترس پذیری به موقع گیرنده مورد توجه قرار میگیرد .چنـانچه کارکنـان مقـداری از وقت خود رابرای اشـاعه تجربیات خود اختصاص دهنـد ودر صورت وجودزیر ساختهای ارتبـاطی اطلاعات ودانش خودرا درپایگاه دانشـی سازمان وارد کننـد, بایستی هنگام مواجهه بامشـکل نیز بتواننـد درمقام کاربربه ان مراجعه کرده وبهره مند شوند . بدین ترتیب ,اسـتفاده از دانش سازمانی در راستای اهداف سازمانی محقق خواهد شد.البته نظام های اطلاعـاتی و ارتبـاتی نیز بـایستی از این گرایشـها پشتیبـانی کنـد در انتخـاب نظـام هـای مـذکور حتما بایستی این موارد درنظر گرفته شود.نتیجه گیری۱.امروزه تولیــد دانش سازمـانی یکی از وظـایف سازمـان هـاست ۲.تولیــد دانش انفرادی در بستر تجربـه ودانش سازمـانی واز طریق به اشـتراک گـذاری اتفـاق می افتـد.۳.برای به اشـتراک گـذاری دانش شـرایطی لازم است :الف)زمینه سـازی فرهنگی. ب) ایجـاد فرصت برای تسـهیم دانش .ج)ایجـاد ظرفیت جـذب و اشتراک دانش در کارکنـان.د)نظـام پاداش دهی مناسـب برای اشتراک دانش .ه)اختصـاص بودجه وواحـد ویژه برای سامانـدهی اشتراک دانش ۴ممکن است همه دانش مورد نیـاز در داخل سازمـان موجـود نباشـد .بنـا براین ,بـایستی دانش لازم را از بیرون از سازمـان از بیرون از سازمـان بـا همکـاری بین سازمـانی تـامین کرد.۵همکـاری بین سازمـانی نیازمنـد برنامه های مـدون برای برگـذاری نشـست ها ,تبادل کارکنان ونظیر ان وزیر ساخت های فنی برای برای اجرای پروژه ها وایجاد پایگاه های اطلاعاتی مشترک میباشد .۶استفاده از فناوری های ارتباطات واطلاعات برای مدیریت دانش وحرکت به سوی دولت الکترونیـک ضـروری است .در این زمینه بـایستی انتخـاب رسانه مناسب مورد توجه قرار گیرد.۷منابع انسانی از اهمییت فوق العاده ای برخوردارنـد .بنابر این بایستی به رشـد وبالنـدگی انها کمک شود .رشـد وبالندگی از طریق اموزش وبـاز اموزی ممکن می شود وایجـاد امکـان ارتبـاط اسـان بین کـار کنـان ومـدیران ,تحرک شـغلی کـار کنـان بین بخش های درون سازمان وبیرون از ان ها وکاهش بروکراسی اداری از جمله راهکارهای مهم دیگر است.۸برای ایجاد زیر ساخت های مدیریت دانش در بخش دولتی بایستی سه عنصـر اساسـی منابع انسانی فرایند وفناوری وسه عامل زمینه ای استراتژی های سازمانی,فرهنگ سازمانی وتامین مالی برنامه های مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است.

مدیریت ایمنی و بهداشت

پژوهشگر : سید علی قادری

خلاـصه کتاب: فصل ۱ : اهمیت ایمنی : بـا آغـاز انقلاـب صـنعتی ، موضوع حفـاظت از سـلامت نیروی کار از حالت فردی خارج و حـالت عمومی تری به خود گرفت . پس از پیـدایش مکتب روابـط انسانی در مـدیریت ، توجه به ایمنی منابع انسانی اهمیت بیشتری یافت. هرینه های محیط هایغیر ایمن بسـیار شـگفت آورند. اگر هزینه های غرامت و ضـرر و زیان پرداختی به آسـیب دیدگان را در نظر بگیریم می توان دریافت که عـدم وجود ایمنی می تواند یک سازمان را از پا در آورد.امروزه اهمیت مدیریت ایمنی در دستیابی به کـارآیی سازمـان به طـور فزاینـده ای مورد توجه قرار گرفته است. امروزه همگـان بر این باورنـد که ایمنی و بهـداشت به سیسـتم مـدیریت فعـالی نیـاز دارد چرا که ایمنی و بهـداشت را نمی توان از طریق مقررات اجبـاری یا احساس جمعی و یا توسط یک فرد به تنهایی تامین کرد. به جرات می توان گفت (مدیریت ایمنی گزینه نیست ضـرورت است).تعریف ایمنی :۱ـ حالتی که در آن احتمال خطر آسیب (به اشـخاص) یا خسارت مادیبه میزان قابل قبولی محدود شده است.۲ـ عدم وجود مخاطره ی غیر قابل قبول آسـیب به عبارت دیگر ایمنی مجموعه شـرایطی است که میزان مخاطره ی مربوط به سـلامتی را به حداقل برساند.تعریف حادثه : عبارت است از رویـداد ناخواسته ای که باعث مرگ از دست رفتن سـلامتی جراحت ، آسـیب یا خسارت دیگری بشود.تعریف رخـداد : عبارت است از رویـدادی که بـاعث ایجـاد حـادثه شود یـا توان بالقوه ی ایجاد حادثه را داشـته باشـد.فصل ۲ ساختار سیسـتم های مدیریت ایمنی: هدف سیسـتم مدیریت ایمنی ، حصول اطمینان از این است که سازمان چگونگی تاثیر فعالیت های خود در زمینه ی بهداشت و ایمنی را بشنـاسد و انـدازه گیری هایی به منظور کنترل و بهبود آن تـدوین کند. این اندازه گیری ها از طریق :۱ـ پایش و بازنگری عملکردها ۲ـ اصـلاح عـدم تطابق های مشاهده شده در ممیزی ها انجام می شود.نکته : حائز اهمیت اسـین است که سیسـتم مدیریت ایمنی باید بخشی از کل سیستم مدیریت باشد و نه یک سیستم مجزا یا اضافی اصول حاکم بر سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی شامل اصل یک : تعهد و خط مشـی اصل دو ، طرح ریزی اصل سه ، اجرا و عملیات اصل چهار : کنترل اندازه گیریو اقدام اصـلاحی اصـل پنـج : بـازنگری و بهبود (بازنگری مـدیریت) اگر اصل یک را به عنوان هـدف گزاری کلی و ایجاد تعهـد در مـدیریت و کارکنـان سازمـان قلمـداد کنیم چهـار اصل بعـدی دقیقاً مطابق چهار قـدم چرخه یـدمینگ (PDCA) یعنی برنـامه ریزی (PLAN) ، اجرا (DO) کنترل (CHECK) و اقـدام (ACTION) است.یکپارچه سازی سیسـتم های مـدیریت فوایـد فراوانی برای سازمـان هـا دارد که برخی از آنهـا عبارتنـد از :صـرفه جوئی در زمان و هزینه ۱ـ اسـتفاده بهتر از منابع ۲ـ پرهیز از دوبـاره کاری ۳ـ دسترسی آسان تر به اطلاعات ۴ـ ترکیب ممیزی های مختلف ارتفای کارآئی ۱ـ کاهش کار اداری ۲ـ دستیابی به تصویری کلی از سازمـان ۳ـ حرکت به سـمت TQM (مـدیریت کیفیت فراگیر) ۴ـ کـاهش زمـان واکنش هم افزایی ۱ـاسـتفاده از چهار

چوبمشترک برای گسترش سیستم ها ۲ـ اهداف مشترک ۳ـ حذف آموزش ها و ارتباطات تکراری بهبود وضعیت سازمان۱ـ مشارکت کلیه پرسنل ۲ـ سیستم ممیزی فراگیر۳ـ ترویج فرهنگ TQM در کلیه سیستم های مدیریت اعم از کیفیت ، محیط زیست و ایمنی ، مسندسازی برخی روش ها و شیوه ها لازم است اگر مشترکات و اختلافات این سیستم ها شناسایی و یک سیستم به صورت یکپارچه طراحی و اجرا شود علاوه بر کاهش حجم مشکلات به دلیل نگرش واحد به مجموعه مستندات از سازگاری بسیار بالایی برخوردار خواهند بود.استانداردهایی که در این زمینه تدوین شده است براساس ماهیت به دو دسته تقسیم می شوند.الف) استاندادهای مدیریت ایمنی مربوط به مواد خطرناکهدف این استانداردها به حداقل رساندن خطرات ناشی از کار با مواد خطرناک است.ب) استانداردهای مربوط با ایمنی و بهداشت شغلی کارکنان هدف این استانداردها به حداقل رساندن خطراتی است که افراد حاضر در محیط کار را تهدید می کنند.مراحل استقرار سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی سازمان ها برای استقرار سیستم مدیریت ، روش ها و ره های مختلفی انتخاب می کنند. بدیهی است سازمان ها در تعیین نحوه ی پیاده سازی سیستم مدیریت خود مختارند و فقط باید الزمات استانداردهای مربوطه را رعایت کنند.فصل ۳ تشریح الزمات استاندارد OH SAS ۱۸۰۰۱ مشخصات OHSAS در مورد هر سازمانی که مایل به اعمال موارد زیر باشد کاربرد دارد :الف) به کارگیری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلیبه منظور حذف یا به حداقل رساندن خطر ب) به کارگیری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی شغلی و اجرا و نگهداری و بهبود مستمر آن ج) حصول اطمینان از انطباق با خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی سازمان د) اثبات این انطباق برای دیگران۵ـ گواهی ثبت سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی خود توسط یک سازمان برونی و) تعیین و اعلام میزان انطباق خود ، با این متن مشخصات OHSAS مراجع OHSAS ۱۸۰۰۲:۱۹۹۹ خطوط راهنما برای پیاده سازی OHSAS ۱۸۰۰۱ BS ۸۸۰۰:۱۹۹۶ راهنمای سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی اصطلاحات و تعاریف ۱ـ حادثه : رویداد ناخواسته ای که منجر ه مرگ بیماری جراحت یا آسیب شود.۲ـ ممیزی ، بررسی مستقل و سیستمیافته برای تعیین اینکه فعالیت ها و نتایج مربوطه به ترتیبات برنامه ریزی شده مطابقت دارد.۳ـ بهبود مستمر : فرایند ارتقای سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی به منظور دستیابی به بهبود در عملکردهای کلی ۴ـ خطر : منبع یا وضعیت آسیب بالقوه به شکل جراحت یا بیماری ، صدمه به اموال و ...۵ـ شناسایی خطر : فرآیند تشخیصی وجود خطر ۶ـ رخداد : رویدادی که منجر به حادثه شود یا توان بالقوه ایجاد حادثه را داشته باشد.۷ـ طرف های ذینفع۸ـ عدم تطابق : هر گونه مغایریت با استاندارد های کاری ، مقررات روش های اجرائی ۹ـ اهداف : که از سوی سازمان تعیین می شود.۱۰ـ ایمنی و بهداشت شغلی : شرایط و عواملی که سلامت حاضرین در محل کار را تحت تاثیر قرار میدهد ۱۱ـ سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی : بخشی از کل سیستم مدیریت که اداره مخاطرات OH&S مرتبط با کار سازمان را تسهیل می کند.۱۲ـ سازمان : شرکت ، بنگاه ، اداره و ... که دارای وظایف و تشکیلات اداری خاص خود باشد.۱۳ـ عملکرد : نتایج قابل اندازه گیری سیستم۱۴ـ مخاطره : ترکیب احتمال وقوع یک رویداد خطرناک مشخص و تبعات آن۱۵ـ مخاطره سنجی : فرایند برآورد اندازه مخاطره و تصمیم گیری در خصوص قابل قبول بودن آن ۱۶ـ مخاطره قابل قبول مولفه های سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی ۱ـ نیازمندی های کلی ۲ـ خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی ۳ـ طرح ریزی : شامل الف) طرح ریزی برای شناسایی خطر ، مخاطره سنجی و کنترل مخاطرات ب) الزامات قانونی و سایر الزمات ج) اهداف د) برنامه مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی ۴ـ اجرا و عملیات : در برگیرنده الف) ساختار و مسئولیت ب) اموزشی ، آگاهی و صلاحیت ج) مشورت و تبادل اطلاعات د) مستند سازی ۵) کنترل مدارک و داده ها و) کنترل عملیاتی آمادگی و واکنشدر وضعیت اضطراری ۵ـ بررسی و اقدام اصلاحی : شامل الف) پایش و اندازه گیری عملکرد ب) حوادث ، رخداد ها ، عدم تطابق ها و اقدام اصلاحی و پیشگیرنه ج) سوابق و مدیریت سوابق د) ممیزی ۶ـ بازنگری برگرفته از OHSAS ۱۸۰۰۱:۱۹۹۹ مترجم : امیررضا شادفرفهرست :فصل اول :اهمیت ایمنی و بهداشت شغلی فصل دوم :ساختا ر سیستم های مدیریت ایمنی فصل سوم : تشریح الزامات

استاندارد ۱۸۰۰۱ohsasپژوهشگر : سید علی قادری

تاثیرجهانی شدن فرهنگی برفرهنگهای بومی ایران و ژاپن

مولف : حافظه سیفی آتشگاه

خلاصه کتاب: تلخیص: جواد سروری- موج جهانی شدن درحوزه فرهنگی این دغدغه رابرای اندیشمندان ایجادکرده است که چگونه میتوان درچارچوب این فرایند،ارزشها وهویت ملی راحفظ نمود. فرهنگهای بومی ضمن تاثیرپذیری ازبرخی خصوصیات فرهنگ جهانی،عناصرهویتی خودراحفظ میکنند.دراین نوشتارعمدتاازنمونه ی مربوط به کشورژاپن وایران استفاده کردهایم زیرا این تاثیر رااز همه آشکارتر میتوان دراین کشورهامشاهده کرد.بررسی فرایندجهانی شدن فرهنگی وتاثیرآن برفرهنگهای بومی وتبیین رابطه این دومتغیررادرقالب سه فصل سازمان خواهیم داد:درفصل نخست پس ازبحثی کوتاه درباره تعریف،مفهوم بندی واهمیت جهانی شدن فرهنگ، آراء نظریه پردازان مختلف رادرباره جهانی شدن فرهنگ مرورخواهیم کرد؛درفصل دوم ازشکل گیری فرهنگ جهانی که منجربه یک سری مشابهت هایی درسطح جهانی شده سخن گفته ومباحثی مانند بومی گرایی ،جذب وتملک فرهنگ جهانی رانیز مطرح خواهیم کرد؛فصل سوم به بررسی رابطه وتاثیرگذاری متغیر مستقل برمتغیر وابسته یعنی جهانی شدن فرهنگ برفرهنگ بومی ژاپن پرداختیم؛فصل چهارم رابطه فوق (فصل سوم)را در ایران بررسی خواهیم کرد ؛فصل اول : شواهد ودلالت های فراوانی در حوزه های مختلف اقتصادی،سیاسی،فرهنگی‌واجتماعی درمقیاسهای خردوکلان وجوددارندکه بیانگر تحقق وگستردگی فرایند جهانی شدن هستند؛مهمترین این شواهد عبارتنداز:--گسترش تجارت الکترونیک یا اقتصاد بدون مرز--بین المللی شدن فرایند تولید (تولید جهانی)--بسط وگسترش ارزش دموکراتیک--توجه به حقوق بشر وجامعه مدنی جهانی--گسترش عمومیتهای فرهنگی ومحصولات فرهنگی--شکل گیری جنبش های جهانی چون مبارزه باآلودگیهای زیست محیطی--شکل گیری الگوهای مصرف جهانی--گسترش صنعت جهانگردی--جریان آزاد اطلاعات--شکل گیری خرده فرهنگ ها--ویژگیهای مطرح شده گواه براین مطلب دارد که جهانی شدن فرایند کلان وگسترده است ونفوذ آن درتمامی حوزه‌هایحیات اجتماعی قابل درک وشناسایی است.یکی دیگر ازابعادجهانی شدن بعدفرهنگی وتاثیر آن برساختارسیاسی،اجتماعی واقتصادی دولت-ملت هااست.بسیاری از نویسندگان وتحلیل گران جهانی شدن رابیشتر باتکیه به بعد فرهنگی آن مورد توجه قرارداده اند.تاثیر ابزاروسایل ارتباطی درکمرنگ کردن مرزها وشکل گیری فرهنگ های فرامحلی بسیارموثر بوده است.درمقاطع دیگری ازتاریخ،ابزار دیگری چون ساعت مکانیکی وپول دراین عرصه موثربودند؛چنان که به تعبیر مارشال مک لوهان ساعت باتقسیم بندی زمان،به تقسیم کارکمک کردوپول سبب افزایش سرعت وحجم روابط افراد شد وبدین شکل هردووسیله درخدمت تجدیدسازمان مکان ازطریق زمان وجهانی شدن قرارگرفتند.درعصرحاضرنیزباپیدایش وسایل ارتباطی نوین همچون رسانه های الکترونیکی،جهانی شدن فرهنگ بارخاص خودراپیداکرده وآثار تسریع کننده ارتباطات الکترونیک وحمل ونقل سریع موجب ایجادتاثیرساختاری ای شده است که مک لوهان آن را انفجاراطلاعات مینامد.ازنظراواین انفجاربمعنی تمام تجارت انسانی دریک جاست،به نحوی که هرانسانی میتواند حوادث ومناظری راکه بسیاردورتر از وی هستنداحساس وامورمربوط به دیگرافرادبشر رامشاهده کند .وی نام این پدیده جدید را دهکده جهانی می گذارد.توجه به این مهم ضروری است که به موازات شکل گیری هویت جهانی،هنوزهم جوامع انسانی مختلف میکوشند ازهویت های قومی، محلی وملی خود دفاع کنند ونقش مؤثری درشکل گیری هویت جهانی ایفا کنند.بنابراین،نباید جهانی شدن را مساوی حذف قومیت ها ومحلی گرایی دانست،بلکه گاهی سبب تجدید قوا واحیای دوباره آنها دربرابر ملیت ها نیزشده است.درست همزمان با احساس خبر فرسایش هویت های ملی دراثرجهانی شدن نشانه هایی نیز از تقویت مبانی فرهنگی هویت ملی مشاهده میشود.تنوع فرهنگی درآینده ای قابل پیش بینی،کماکان درسراسر جهان

پایدارخواهـد مانـد وملت ها توانایی آنراخواهندداشت که باوجودفشار رسانه ها برای یکسان سازی فرهنگی ، به نگهداری از هویت وحقوق فرهنگی خود نائل آینـد.بنابر آنچه گفته شـد،فرهنگ به عنوان یکی ازمهمترین وبنیادی ترین وجوه جهانی شـدن،درمعرض تاثیرات این پدیده قرارگرفته ودرتمام اجزاواعضایش ازاین پدیده تاثیر پذیرفته است.جهانی شدن فرهنگی باعث ایجادفرهنگ سلطه میشود،به این معنی که جهانی شـدن نقش فرهنگ های بومی ومحلی راکمرنگ ترمیکنـد ونوعی فرهنگ جهانی که معمولا فرهنگ سلطه ومصـرف گرایی است رابراساس قـدرت رسـانه هـای ارتبـاطی جهـانی شـکل میدهـد وایـن یعنی سـرمایه داری بـافرهنگ سیاسی،ارزشـهای فرهنگی ونوع خاصـی از زنـدگی اجتمـاعی سازگـار است ،به همین خاطر است که معمولا از پدیـده هایی چون استعمار کوکاکولاـ یـا مـک دونالـدیزم یـاد می شـود.فصـل دوم :امروزه بـه رغـم تعـابیر متفـاوتی کـه ازجهـانی شـدن فرهنـگ می شود،دربـاره ی مصـادیق آن اشـتراک نظرهـاییوجوددارد. بهره برداری ازمحصولاـت هنری،امکـان عرضه واسـتفاده جهـانی شـدن تـدریجی الگوهـایی ازقبیـل لبـاس پوشـیدن ،غـذاخوردن،رفتارهـای اجتماعی ،نگاه وارزشـهای مشترکی که درباره ی انسان وحقوق ،جایگاه او درجامعه حهانی مطرح می شود .اما به رغم وجود این ویژگیها کمترکسـی معتقـداست که فرهنگهای محلی دراین فرایند نابودخواهنـد شـد .هرمعنـایی راکه ازفرهنـگ وفرآینـد جهـانی شـدن آن درنظرداشـته باشـیم ، نمیتـوانیم بـدون درنظر گرفتن مقـوله ارتباطات وتاثیر شگرفی که تکنولوژی ارتباطات دراین فرایند دارد،تحلیل وتفسیر درستی ازآن دربیابیم گسترش ارتباطات وپیدایش حـاکمیت قدرتمنـدانه ی تکنولـوژی نـوین ازتباطـات ،بی تردیـد یکی ازمهمـترین عوامـل وشـاخصه هـای جهـانی شـدن فرهنگ است.اسـتفاده از فنـاوری اینترنت،ارتباطـات پیچیـده ای رابین فعـالیت های محلی وتعامل ازراه دور برقرار میکنـد.درحقیقت بسـیاری ازمشـخصه های اینترنت مسـتقیما به ارتباط عمیق آن با فراینـدهای جهانی اشاره دارد.به کمک این شـبکه پژ.هشـگران میتوانندبدون آنکه لاـزم باشـد درمکـان واحـدی گردآینـد،به همکـاری ومبـادله آراء ونتایـج وحتی انجـام دادن آزمـایش هـا یـا شبیه سازی های مشترک بپردازند . اینترنت متنوع ترین منابع اطلاعات رادردسترس مراجعه کنندگان قرار میدهد.این شـبکه به شـبکه ای جهان گستر تبدیل شده است. این شـبکه هزاران خدمتگذارشـبکه ای ایجادشده به وسیله شرکت ها ،دانشگاهها یا حتی افراد را به هم مرتبط می سـازد.اثررشـد فزاینـده ی بهره گیری از اینترنت و مـاهواره،ایجـاد فضـای مجـازی جدیـدی است که انسـان ها را ازطریق رایانه های شخصـی و یـک خـط تلفن باتمـام دنیـا مرتبـط کرده ومیلیون هـا نشـانه ،اطلاعـات ،فرصت ومخـاطره جدیـد دراختیار آنان قرارداده است.فرهنگ ها ازطرق گوناگون امکان مبادله وتعامل بیشتری می یابندوهویتهای فرهنگی نیز دستخوش دگرگونی میشود . اینترنت وماهواره هرروز هزاران نشانه ومیلیون ها اطلاعات جدیـدرابه انسانها وبخصوص نخبگان جوامع عرضه می کنندوازاین طریق اندیشـه ها نظریات وارزشـهای آنها را تحت تاثیر قرار میدهند.مصـرف گرایی رفتارهایی را توصیف میکند که اشخاص باشوق واشتیاق زیاد انواعی ازکالاها راکه موجب نوعی ارضای آنی امازودگذرمیشود به دست می آورندومعمولابه سـرعت آنهارادورمی اندازند؛دراین نوع مصـرف ارضای تمایلات زودگذر به ویژه میل به چیزهای نو،سـرگرمی ،خیال‌پردازی ،مد، لذت از اهمیت برخوردارند،مصـرف گرایی نوعی زیاده روی است.مصرف گرایی از سه طریق کلی با جهانی شدن رابطه نزدیکی دارد:نخست اینکه بیشترکالای مصرفی اصـلی را محصولات فراجهانی تشکیل میدهند؛کالاهایی که بدلیل مارک زنی جهانی موفقیت به دست آورده اند،مراکز خرید بویژه مناطق معاف از عوارض گمرکی فرودگاهها،تاحـدزیادی ستایشـگر کالاهاوهـدایای فوق قلمروی هسـتند.تولیدبرون مرزی نیزبابسـته بنـدی کالاهـای کارخانجات جهانی تحت نامهای تجاری به مصـرف گرایی دامن زده است .دوم بسـیاری از ابزارهای تحقق میل به مصـرف گرایی بطورمسـتقیم ازتکنولوژی هـای جهانی شـدن پدیـد آمـده انـد.بـدیهی است گردشـگری گسترده نمیتوانست بـدون مسافرت های هوایی درمقیاس وسیع توسعه یابد،همچنین تکنولوژی های ارتباطات جهانی مثل رسانه های گروهی عمده ترین گروه مـدوخیال پردازی برای مثال بابرنامه های تلویزیونی ومعرفی موفقیتهای موسـیقی پاپ قراردارند.سوم : شـرایط جهانی نقش محوری را در ایجاد تمایلات لـذت گرایانه داشـته اند که اساس رشد مصـرف گرایی شده اند بعنوان مثال وقتی دریک تبلیغ برای کوکاکولا

تبلیغ میشود که چگونه سراسر دنیا درآرزوی این نوشیدنی هستند.موج عظیم مصرف گرایی به هیچ حوزه ای محدود نمی شود وهمه زوایای زندگی اجتماعی را در بر می گیرد.درصنعت سینما بر اساس آماریونسکو کشورهای آمریکا ، ژاپن ، کره جنوبی وهنگ کنگ وهند بزرگ ترین تولیدکننده فیلم هستندوآمریکابزرگ ترین فروشنده وتامین کننده فیلم جهان است.بنابراین جهانی شدن فرهنگ یعنی روی آوردن به یک وحدت درعین کثرت . پس میتوان گفت که جهانی شدن فرهنگ مخلوطی ازگرایشهای توأم به سوی همگرایی فرهنگی ازیک سو وافزایش تمایز بین گروهی ازسوی دیگرشده است.فصل سوم:ژاپن آن چه را میگیرد به شکل خام و دست نخورده استفاده نمیکند بلکه سعی درتغییر آن در جهت استفاده بهتر و درتطابق بیشتربابوم خویش مینماید.درژاپن کمالات وارزشهای فداکاری وفاداری وحکمفرمایی روح جمعی بخشی از جنبه های ثابت فرهنگ به شمار می‌آیند که به آن ،نسبت به دیگرفرهنگها ویژگی وتمایز میبخشد. این ارزشها ثابتند چراکه ازدیرباز درفرهنگ ژاپن پیوسته وجود داشته اند وباازمیان رفتن آنها فرهنگ ژاپنی دیگر ژاپنی نخواهد بود.ژاپن طی تاریخ خود مکررا اندیشه هایی را ازبیرون گرفته وبامکانیسم خاص به اندیشه درونی تبدیل کرده است ،اندیشه های چینی ،بودایی ،مسیحی واخیرا مدرن را از بیرون برداشت کرده وباسنن بومی آمیزش داده وبه آنها هویت ژاپنی بخشیده است.محمد نقی زاده استاد ایرانی دانشگاه چیبای ژاپن دراین زمینه اعتقاد دارد که : شناخت ومطالعه ژاپن امروز بدون شناخت ژاپن دیروز امکان پذیرنیست ،زیرا تمام مظاهرژاپن امروز نتیجه مستقیم دیروز ژاپن است.جامعه ژاپن از اتمام جنگ جهانی دوم مدام با تحولات مواجه بوده است.به اعتقاد فوکوزاوایوکیچی یکی از روشنفکران نواندیش بایدشرایط وگذشته فرهنگی یک کشوررابه حساب آورد وباتوجه به این وضعیت دست به اقدام زد،اوتمدن را میراث گذشته وهدیه ای برای آینده میداند،ازنظر او پیشرفت تمدن یعنی گرفتن این میراث ورشد دادن آن.جهانی شدن درحقیقت نه تنها درزمینه دادوستدتجارت فن آوری فرهنگ عامه و...درحال وقوع است بلکه درزمینه ها مفاهیم وافکارنیز تحقق یافته است.زنان در ژاپن قدیم :زنان در ژاپن همیشه در معرض تبعیض بوده اند،یک ضرب المثل چینی میگوید آنها مجبورند درجوانی ازپدرانشان،پس از ازدواج ازشوهرانشان ودرهنگام پیری از فرزندانشان تبعیت کنند.درسال ۱۹۸۵ تجدید نظر عمده ای درنظام تامین اجتماعی ژاپن پدید آمد. درسال ۱۹۸۵ زمانی که یک اصلاحیه درمورد حقوق بازنشستگی ملی انجام گرفت ،حقوق زنان برای بازنشستگی ایجادشد وتاآنزمان زنان از این حقوق برخوردارنبوده وبه بازنشستگی شوهر وابسته بودند.ازلحاظ سیاسی زن ها پس از جنگ جهانی دوم ودرسال۱۹۴۶ حق رای بدست آوردندودرحالی که مردان ازسال ۱۹۲۵ حق رای داشتند ،زنان توانستند درصد پایینی از سیستم های سیاسی ازقبیل نمایندگان پارلمان،ریاست احزاب سیاسی و... رابه دست آورند.بسیاری ازشرکتها برای مردان وزنان سیاستهای استخدامی جداگانه بانظامهای ترفیعی مختلفی اتخاذ کرده اند. مجمع قانونگذاری ملی درسال ۱۹۸۵ قانئن وضع استخدامی یکسان را ازتصویب گذرانید که از آوریل ۱۹۸۶ لازم الاجرا گردید ،این قانون کارفرمایان رامکلف میکند که درامورراستخدام دایم استخدام موقت وانتخاب وترفیع،رفتاری یکسان نسبت به مردان وزنان داشته باشند.چه تغییراتی برخانواذه تاثیر میگذارد؟می توان به سادگی تشخیص دادکه این تغییرات درحال جهانی شدن است.امادرکل روندهای جهان گستر بسیاری وجود داردکه کم وبیش برخانواده درهرکجاتاثیرمی گذارد.درحال حاضر زنهاکارمیکنندودربسیاری ازفرهنگها زنان اغلب بیش ازمردان کارمیکنند.اکنون ساختارخانواده تغییر کرده وبخشی ازاین تغییر به علت مسآله سنت زدایی است.نقش های زن ومرد درجوامع معاصر دیگرثابت نیست وازدواج به صورت نهادی شفاف که قبلا بود نیست.اکنون دردوره ای زندگی میکنیم که برخی آنرا دوره تکریم فرزند نامیده اند.درحال حاضر نظام مطلوب خانواده عبارت است از شوهری که دربیرون ازخانه کلر می کند وهمسری که وابسته به خانواده است وفرزندان (معمولا- یک فرزند)سن ازدواج درژاپن بالا- رفته است ،امروزه زنان ژاپنی تمایل دارند دیرتر ازدواج کنندو سن ازدواج مهم نیست،چون زنان از کار، مطالعه،واوقات فراغت درزندگی مجرد طولانی بیشتر لذت می برند.شکل گیری تمایل به غذای آماده درژاپن:شهرگرایی جامعه ژاپنی ازدهه ۱۹۶۰ ،تغییربه آسان شدن شیوه زندگی به خاطر

رشداقتصادی،تمایل به سمت غذاخوردن دربیرون ازمنزل،جذب زنان به جامعه خارج از منزل وتغییراتی درمفهوم زمان که به سبک جدید زندگانی ربط پیدامیکند بازتابی ازسرعت درزندگی شده است.استراتژی تجاری مکدونالدزدرژاپن همانطوریکه گفته شد برمبنای جذب قشرهای درآمدبالای مردم جوان طرح ریزی شده بود.نواحی مرکزی پرتجمع درحال رشدکه درآنها این رستورانها احداث گردیدند،ازجمله نقاطی بودند که این قشرهای اجتماعی درآن جمع میشدند تابتواند ازاین طریق قشرجوان وپولدار را به خوردن همبرگر ترغیب نمایدوازاین راه ، فرهنگ غذایی جدید را به جاهای دیگر پراکنده نماید.پوشاک در ژاپن کنونی به صورت خارق العاده ای تحت تاثیر فرهنگ غربی قرارگرفته است.پوشاک ژاپنی معمولا درمیان زنان رایج تر است ؛ با این وجود، بسیاری از عروسان سبک لباس عروس غربی را ترجیح می دهند .تی شرت وجین را می توان از بسیاری جهات با غذای آماده مقایسه نمود :همانگونه که غذای آماده ارزان،سریع وخوشمزه است، تی شرت ،جین نیز ساده ، با دوام و راحت می باشند.فرهنگ ژاپن متاثر از فرهنگ باستانی چین وآیین های بودایی،شینتوئیسم وکنفسوئیسم است.درژاپن مذهب رسمی وجود ندارد ولی آیین های شینتوئیسم وبودائیسم بیشترین پیروان را به خود اختصاص داده اند.بعد از شینتو،آئین بودا بیشترین پیروان را درژاپن دارد. آئین بودا درهمه شئون زندگی ژاپنی ها اثر گذاشت. این آوین بخصوص تیره ذن آن چنان با روحیه ژاپنی هاعجین گشت که جز، لاینفکی از خوی ژاپنی گردید.این آئین نه فقط درشعر بلکه در مراسم چای نوشی، نقاشی ،پیکرتراشی ، گل آرائی ،نمایش نو،معماری ،باغ آرایی،همچنین درفنون رزمی مانند تیر اندازی ، کاراته ، شمشیربازی و جودو نفوذ کرد.ژاپنی ها همواره به پاسداری از فرهنگ خود که دربرگیرنده روایات بازماندگان می باشدعلاقه نشان داده اند. آنان حتی در برخورد با آیین های بودا وکنفوسیوس آنها را درآیین سنتی خود یعنی شینتوهضم کردند.همچنین در رویارویی با فرهنگ غرب باحفظ روحیه سنتی خود،صنعت پیشرفته غرب را پذیرا شدند.ازدیدگاه یک ژاپنی اطمینان بخش ترین عامل به یک گروه اجتماعی است.فـردگرایی ازنظرژاپنی ها غالبا مترادف است با خودخواهی؛مفهوم ناخوشایندی که بانظم اجتماعی وتفکر سنتی آنان ناسازگار است. به دلیل همین میراث کنفوسیوسی،ژاپن نتوانست لیبرالیسم و فردگرایی غرب راجذب نماید.یکی از راههای آشنایی با فرهنگ یک جامعه مراجعه به جشنواره ها وآئین های سنتی آنهاست که سال به سال وازنسلی به نسل دیگر انتقال می یابد و درواقع نمایشگر شیوه تفکروخصوصیات ذهنی آنهاست وخصوصیات هر ملت و ریشه احساس آنها را تاحدی باید در این امور جستجو کرد؛ آداب و رسوم ها وآیین های سالانه، کتاب کلاسیک زندگی است.مناطق مختلف ژاپن از شهر های بزرگ گرفته تا روستاهای کوچک سرشار از جشنها و آیین های متنوع هستند.گل آرایی ومراسم چای دو بازتاب فرهنگی ژاپن است: مراسم چای که به ژاپنی چانویو نامیده میشود قدمتی ۸۰۰ ساله داردردآن دوره راهبان درانجام مراقبه برای ایجاد تمرکز از چای استفاده می کردند که به تدریج آداب ومراسمی خاص برای پذیرایی باچای شکل گرفت .امروزه درمراسم چای ، میزبان با آماده کردن چای وغذا از میهمانان پذیرایی می کند. اساتیدمراسم چای برای مهارت یافتن در این کار موضوعاتی مانند معماری ، سفالگری، خطاطی وفن پرورش گل ، سفالگری،تاریخ ومذهب را مورد مطالعه قرار میدهند.ژاپن معاصر آمیزه ای از چندین گونه فرهنگ وارداتی است ولی کوششهایی صورت گرفته تا سنت گذشته نیز اگرچه دچار تغییراتی شود ، حفظ شود.کابوکی نیز نوعی دیگر از نمایش ژاپنی است که در قرن ۱۷ میلادی رواج یافت. نمایشعای کابوکی مملو از صحنه های هیجان انگیز وپرتحرک و لباسهای بازیگران دراین نوع تئاتر پرکار ورنگارنگ است. درتئاتر کابوکی صحنه آرایی پیچیده ازجمله راهرویی که صحنه نمایش را به بازیگران نزدیکتر می‌سازد به کار گرفته می شود؛این نمایشات نمایانگر تاریخ ،افسانه ها و زندگی معاصر مردم ژاپن واغلب موضوعات درباره عشق ، انسانیت و وفاداری است . امروزه کابوکی از هر نمایش کلاسیک دیگری تماشاچی بیشتری داشته و از محبوبیت برخوردار است.ژاپن ازطریق سینما،ادبیات و...خود چیز زیادی به دنیا عرضه کرده است وفرهنگهای دیگران از طریق تماس با زیبایی شناسی هنرها مصنوعات ژاپنی دگرگون شده اند.درمیان کشورهای صنعتی ،سهم ژاپن درواردات فیلم (۵۸٪)درمیان کمترین بود.ژاپن

جمعیتی بیش از ۱۲۰میلیون نفر دارد وازنظر زبان ملتی است تقریبا بطور کامل همگن که بیش از۹۹٪ جمعیت آن به یک زبان واحد صحبت می کنند.یکی از آثارادبی ژاپن که از محبوبیت برخوردار است مانگا نام دارد . مانگا به کتابهایی اطلاق می شود که داستانی را به کمک تصاویر کارتونی روایت میکنند،گاهی از این کتابها فیلمهای انیمیشن تهیه می شود که در سینما وتلویزیون طرفداران زیادی دارد. مانگا یکی از محبوب ترین فرم های نوشتاری مدرن است.اثر ماندنی ومعروف ادب ژاپن " تثوره زوره گوسا ، "نام دارد که از برجسته ترین ودلپذیرترین نوشته های بازمانده از روزگار قدیم است وبرای هرژاپنی سخن ونکته های آشنا ودلنشین دارد؛این کتاب که از ۲۳۴ قطعه تشکیل شده ،مجموعه ای از داستان ها ونکته ها ودانستنی ها در موضوع های متنوع، از آداب ورسوم وعادات مردم واصول ورفتار ومناسبات اجتماعی است.بسیاری از ادیبان ژاپنی وپژوهندگان غربی این کتاب را آئینه ای روشن نمای روح و اندیشه ژاپنی میشناسند که باگذشت بیش از شش قرن همچنان نمودار منش وبینش این مردم است.هنر معماری « همزیستی هماهنگ سنت ونوآوری » : می توان گفت که معماران ژاپنی در اواخر قرن بیستم در شهر های بزرگ جهان تاثیر داشته اند.برطبق نظر ژاپنی ها محلی شدن،یاکسب هویت از طریق پیروی از ارزشهای فرهنگی محلی شانه به شانه جهانی شدن پیش می رود . بنابراین فرهنگ معاصر ژاپن آمیزه ای است از سنن بومی کهن، که از تمدن قاره آسیا وفرهنگ غربی، که با هدف امروزی کردن به جامعه معرفی شده تاثیر گرفته است. فصل چهارمدر ایران درسالهای اخیر، جهانی شدن درکنار عوامل داخلی به رشد وگسترش رسانه های مکتوب کمک کرده است : افزایش آمار باسوادان از ۲۸.۷ درصد درسال ۱۳۴۵ به ۷۹.۵۱ درصد درسال ۱۳۷۵ ، رشد آمار افراد تحصیل کرده وافزایش تقاضا برای مطالعه کتاب از یک سو وبالارفتن تنوع کتب منتشره ،رشد آمارنشر کتاب درحوزه های مختلف علوم، ترجمه کتابهای گوناگون از زبانهای خارجی وتوجه بیشتر به سلیقه ونیاز مخاطب درنشر آثارمختلف ازسوی دیگر، موجب بالا ـ رفتن آمار انتشار کتب شده است . درایران نیز گسترش انواع رسانه های ارتباطی صوتی وتصویری به منزله نمادی از جهانی شدن عمل کرده است.افزایش تعداد خطوط ارتباطی تلفنی یکی دیگر از شاخص های جهانی شدن است که درتعیین ملاک بررسی تاثیر جهانی شدن بر جوامع مختلف مورد توجه قرار می گیرد. با وجود تازه وارد بودن ایران درعرصه جامعه اطلاعاتی ، این کشور رشد نسبتا مطلوبی داشته است.باتوجه به آنچه گفته شدوبا عنایت به آمار واطلاعات ارائه شده که دلالت بر رشد وتوسعه نسبی فناوری اطلاعات وارتباطات اعم از رسانه های مکتوب ، رسانه های صوتی وتصویری و رسانه های دیجیتال درایران معاصر دارد. می توان گفت که یکی از شاخص های جهانی شدن یعنی فن آوری اطلاعات در ایران دارای رشد نسبی بوده است وهرچه به زمان حاضر نزدیک می شویم سرعت رشد آن فزونی می یابد.واقعیت این است که امروزه مسئله اساسی در ایران وبرای ایرانیان،اندیشیدن درباره ایران وهویت ایرانی وفرهنگ وتمدن ایران اسلامی است.از این حیث فکر کردن درباره ایران وجایگاه آن درجهان امروزه وظیفه ای است فلسفی برای هر روشنفکر ایرانی.درحقیقت باید درخصوص ایران ومسائل آن بیندیشیم ؛ برای اینکه ببینیم چگونه میتوان در جهان امروزه ایرانی مسلمان بود.ایران امروزه تمدنی است با سه لایه ۱.فرهنگ وتمدن اسلامی ۲.لایه فرهنگ وتمدن ایران باستان ۳.لایه فرهنگ وتمدن جدید و بطور کلی می توان گفت که جامعه ایران امروز درمیان سه بینش قرار گرفته است.ویژگیهای جمهوری اسلامیبه عنوان تجربه ای از حکومت دینی که می کوشد ضمن بهره گیری از ابزارهای مدرن دموکراتیک همچون انتخابات ، پارلمان ، نهاد ریاست جمهوری . . . نسبت به بنیادهای ایدئولوژی اسلام نیز وفادار بمانند اقتضای رشد این گونه مباحث را داشت.به هرحال سابقه مواجهه روشنفکران ما با جهانی شدن فرهنگ به سه گونه بوده است:- نخست یک برخورد مکانیکی یعنی کل پدیده فرهنگی بیگانه را رد کرده ایم. این برخورد مکانیکی ناچار است برای آنکه تداوم پیدا کند ، به سوی کنترل هر چه بیشتر پیش رود.- حالت دوم قبول بی قید وشرط وکامل جهانی شدن فرهنگ است .- اما حالت سومی هم وجود دارد.اینکه عناصرمختلفی را از فرهنگ غرب وتمدن غرب به ما می رسد تجزیه وتحلیل کرده واز میان آنها دست به انتخاب زده وبومی کرده تا به نتایج بهتری بتوان دست

یافت.پژوهش‌های انجام شده در سالهای اخیرنشان می دهد درمقابل این سوال که در «خانواده شما معمولا چه کسی تصمیم اصلی را می گیرد؟ »فقط ۳۵.۵ درصد پاسخ داده اند«پدر». این امر نشان دهنده تغییر ساختار تقسیم قدرت در خانواده است؛ تحصیلکرده ها وجوانترها بیشتر به تصمیم گیریهای مشارکتی درخانواده اشاره کرده اند.دوره های نسلی ازاین حیث جالب توجه اندکه میزان تداوم ارزشها ونگرشها والگوهای رفتاری موجود در یک نظام اجتماعی رادربستر تحول زمانی به نمایش میگذارندفرزندان بعنوان نسل سوم درمقایسه با والدین باوجود اینکه درفرهنگی نسبتا نزدیک به هم زندگی میکنند، اطلاعات ،رفتار .گرایشهای متفاوتی دارند ؛ وجود اطلاعات،گرایشها ، نیازها سازندهِ تفاوتهای نسلی است.نسل جدید برخلاف نسلهای گذشته در محیط رسانه ای شده زندگی می کند.نسلی که عرصه کنش وتجربه انسان را در صفحات کامپیوتر وتلویزیون تجربه می کند.تحقیقات تجربی نیز این نکته را ثابت کرده است. براساس تحقیقاتی که به نام جوانی ،رسانه وهویتهای فرهنگی انجام شده و بر اطلاعات گردآورده شده طی سالهای۱۹۹۴ تا ۱۹۹۷ متکی است .نشان می دهد که رسانه ها قدرت اثرگذاری بیشتری بر نسل جوان دارندوبهره گیری جوانان از این رسانه ها،تعیین کننده ارزشهای اجتماعی خواهد بود.افزایش جمعیت کشوروجوان تر شدن آن تاثر عمیقی در تحولات اجتماعی وطرح انتظارات جدید داشته است؛در این میان توجه به ساختار فرهنگی قوی ودرونی کردن ارزشهای فرهنگی وتمدن ایران اسلامی برای این نسل وهمچنین جهانی کردن ارزشها وفرهنگ بومی خود از طریق ابزارهایی که این فرآیند در اختیار ما گذاشته است حائز اهمیت میباشد.چگونه میتوان فرهنگ سنتی را حفظ کرد یا دست کم به تداوم آن مدد رساند تا هویت ملی از بین نرود؟خصوصیت ویژه ایرانیان این است که فرهنگهای بیگانه را میپذیرند ولی درعین حال هنگامی که این فرهنگ ها خیلی مسلط شوند، عکس العمل های شدیدی ازخود نشان میدهند.درجامعه ایرانی،سنت نه تنها پدیده ای درمقابل تجدد بوده است،درمواردی باپذیرفتن بسیاری از کارکردهای نهادهای مدرن ،عرصه خودراگسترش بخشیده است.زبان ما یعنی فارسی دارای تاریخی بسیار کهن است.اگر به تاریخ مراجعه کنیم همه ما اقوام ایرانی مثلا کرد،آذری ،بلوچ و دیگر اقوام ، میراث ادبی خود را به زبان فارسی مکتوب کرده اند وهمین زبن را در طول دوره پس از اسلام،ابزار آموزشی خود قرار داده اند.شاهنامه از افتخار آمیز ترین وپربارترین نشانه های زبان غنی فارسی است که صلابت وماندگاری خودراحفظ کرده است. مصادف شدن عید نوروز با آغاز سال یکی از نمونه های برجسته است.مراسم عزاداری عمومی درایران همچون ایام محرم حسینی نیز کارکردها وویژگیهای بسیار بیشتری از عزا وماتم سرایی یافته است وبه جلوه گاهی برای نمایش تنوع ودرعین حال وحدت وهمبستگی جامعه ایرانی بدل شده است.این مراسم از مراسم معمولیعزا، به مراسمی جهت زنده نگه داشتن اهداف و آرمان هایی استعلایی تبدیل می شود.دین عنصر دیگری از عناصر هویت ایرانی است. از جمله مهمترین عناصر،دینی بودن با اعتقاد ایرانیان به خداوند است.هنر ایرانی و اسلامی یکی از مظاهراصیل فرهنگ وتمدن ایران زمین است.ایران به عنوان یکی ازکهن ترین تمدن های جهان در زمره عوامل تاثیرگذار در حوزه موسیقی شناخته شده است.امروزه یکی از عمده ترین شاخص هایی که میتوان رشد پویایی حیات فرهنگی وهنر جامعه را مشخص نمود میزان تولید، توزیع ومصرف آثار موسیقی در جامعه است.ازنکات مورد بحث دربررسی سینمای جهان سلطه تولیدات سینمایی آمریکا بر بازارهای بین المللی فیلم است که تاثیرگذاری فرهنگی را به دنبال دارد.سینمای ایران توانست طی دو دهه گذشته از حجم تولیدات دربین سی کشور عمده دارای صنعت سینما مقام ۱۵ تا بیستم را به دست آورد که این رقم در سالهای اخیر به ردیف دهم ارتقاء پیدا کرده است.علاوه براین فیلمهای ایرانی حضور موفقی را در جوامع وجشنواره های بین‌المللی نصیب خودکرده استو با۱۰۰۰ حضور بین المللی وکسب ۱۱۰ عنوان جایزه از این نظر مقام دوم را بین کشورهای جهان به دست آورده است.شاخص های اصلی فیلم های ایرانی بیش از هرچیز اخلاقی بودن و انسانی بودن مضامین آنهاست.بها دادن به ارزش هنر وفرهنگ متعالی خود مسلما راه جهانی شدن فرهنگمان راهموار خواهد ساخت و باید فواصل فرهنگی را پر کرد.بنابراین جهانی شدن فرهنگ به معنی به وجود آوردن روند تک فرهنگ گرایی وحذف فرهنگهای بومی درجهان به صورتی که سرتاسر دنیا از

یک نظام فرهنگی واحد عقاید،ارزشهاو...برخوردار شوند نخواهد بود.جهانی شدن فرهنگی هرچند میتواند با نوعی از همگون سازی وو شکل گیری ویژگهای مشترک بین فرهنگها ی مختلف همراه باشد] لیکن عوامل عمیق ریشه داری مانند مذهب .زبان .هنر .و...در شکل دادن به فرهنگها وهوییتها فرهنگی موثرند که نیروها ی جهانی شدن نه تنها آنها را نمی توانند از بین ببرند .بلکه امکان جهانی شدن آنها را نیز فراهم کرده است.

مدیریت و مسئولیت های اجتماعی سازمان

تالیف: دکتر مهدی الوانی – احمدقاسمی خلاصه کتاب- تلخیص: سمانه خداشناس- ناشر :مرکز آموزش مدیریت دولتی- یتراژ: ۵۰۰۰ جلد – نوبت : اول – تاریخ انتشار: ۱۳۷۷ – حروف چینی، لیتوگرافی، چاپ و صحافی : موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی – اساسا یک سازمان بر حسب نیاز های عمومی و اجتماعی بوجود می آید مبنای ایجاد یک سازمان نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمت به جامعه می باشد جامعه دارای نیاز های گوناگونی می باشد که برای تامین آنها هزینه هایی را متحمل می شود . انجام این هزینه ها میتواند انگیزه ای برای کسب در آمد در سازمانها در داخل جامعه و حتی خارج از آن به منظور تامین این نیازها بوجود آید و هر سازمانی بر حسب نوع هدف اندازه کار و شغلشان از میزان ارتباط خاصی با جامعه بر خوردار هستند. امروزه گسترش و توسعه روز افزون موسسات و سازمانهای مختلف صنعتی و بازرگانی و رقابت میان آنها باعث شده است که آنها برای ادامه بقای خود تنها به سود و منا فع سازمانی خود بیندیشند و برای رسیدن به اهداف از هیچ عملی کوتاهی نکنند. تعامل سازمان با جامعه بررسی تعاملات سازمان با جامعه این امکان را به ما می دهد که بتوانیم شبکه وسیعی از مردم و سازمانها را تعریف کنیم که در آن فعالیتهای سازمان مستقیما روی زندگی و حیات مردم تاثیر میگذارد۰ این تاثیر گذاری باعث می شود احاد جامعه خود رادر عملکرد سازمان سهیم دانسته و از سازمان حسابرسی کنند .تعاملات اولیه سازمان با جامعه تعاملات ثانویه سازمان با جامعهدر حال حاضر این عصر را (عصر مدیریت می نامند) چرا که کاملا آشکار است که هر تصمیم مدیر میتواند طی یک روند سلسله وار دیر یا زود سرنوشت تمامی جامعه را دستخوش تغییر نماید و یکی از مسائل و مشکلات عدم توجه و پایبندی سازمانها و مدیران به وظیقه و مسئولیت اجتماعی شان است این موضوع در کشور ما به خاطر شرایط خاص و نیاز به توسعه اقتصادی و صنعتی از اهمیت بیشتری بر خوردار است . امروزه لازم است مدیران اهداف جامعه و کشور را به عنوان راهنمای خود در تلاشهایشان قرار دهندو باید بین سازمان و اهدافشان با جامعه ارتباط برقرار باشد سازمانها اگر به اهداف اجتماعی خود حرمت ننهند آلودگی محیط فقر نابسامانی بیماری تبعیض و... محیط شان را فرا خواهد گرفت و مدیران باید با دور اندیشی و افکار خردمندانه این مشکلات را حل کنند ۰ تعریف مسئولیت اجتماعییکی از مشکلات اساسی علوم اجتماعی این است که دانشمندان این علم نمی توانند تعریف واحدی از خود ارائه دهند از جمله هینر ساورد در خصوص مسئولیت اجتماعی می نویسند : (مسئولیت اجتماعی و ظیفه ای است بر عهده موسسات خصوصی بر وظایفی چون : آلوده نکردن، تبعیض قائل نشدن در استخدام ، انجام ندادن کارهای غیر اخلاقی و مطلع کردن مصرف کننده از کیفیت محصولات و مشارکت مثبت در زندگی افراد مسئولیت های اجتماعی چیست؟مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمانها بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می کنند انجام دهد و همچنین سازمانها مسئولند که از آلوده کردن محیط زیست اعمال تبعیض و امور استخدامی بی توجهی به تامین نیازهای کارکنان خود تولید کردن محصولات زیان آور و نظایر آن که به سلامت جامعه لطمه میزند بپرهیزند و باید با اختصاص منابع مالی در بهبود رفاه اجتماعی که مورد قبول اکثریت جامعه باشد بکوشند. در نهایت مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمانها تاثیر عمده ای بر سیستم اجتماعی دارندباید طوری عمل کنند که در اثر آن به جامعه زیانی نرسد .لازم به ذکر است بین اخلاق مدیریت با مسئولیت اجتماعی تفاوت وجود دارد در این خصوص (اندر سن) در کتاب خود می نویسد: (هر دو اصطلاح در رابطه با رعایت

ارزشـها و اصول اخلاقی جامعه و تامین هـدفهای سازمان از سوی مـدیران هسـتند با این تفاوت که مسـئولیت اجتماعی در ارتباط با مسائل کلان سازمان و اخلاق در ارتباط با رفتار فردی مـدیران و کار کنان است .یک سازمان زمانی به تعهد اجتماعی اش عمل می کند که به مسئولیتهای قانونی و اقتصادی عمل نماید و نه بیشتر. مسئولیت اجتماعی با ورود خود یک چار چوب حاکمیت اخلاقی را اضافه میکنی که بر اساس آن سازمانها به فعالیتهای اقـدام می کننـد که وضع جامعه را بهتر کرده و از کار های که باعث بد تر شدن وضـعیت جامعه می گردد خودداری کنند و نهایتا پاسخکویی اجتماعی اشاره به ظرفیت در جهت عمل و اقدام نسبت به خواسته ها و انتظـارات جامعه دارد. مقایسه مسـئولیت اجتماعی با پاسـخگویی اجتماعیشاخص ها مسئولیت اجتمـاعی پاسـخگوی اجتماعی مبانی مورد توجه ضوابط اخلاقی برنامه های عملیتمر کز روی اهـداف و نتایـج ابزار و وسایل تاکیـد بر التزام و تعهـد پاسخ و واکنشـچار چوب تصـمیم گیری ها بلند مدت کوتاه و میان مدت اهمیت موضوع مسئولیت اجتماعی :۱ تصـمیم گیری : مدیران می توانند تاثیرات عمیق ومهمی در بخشـهای مختلف جامعه بگذارند بنابراین توجه مدیران به مسـئولیت اجتماعی شان در زمان اتخاذ یک تصـمیم می تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد چرا که یک تصمیم نادرست و غیر منطقی میتواند خسارات جبران ناپذیری به جامعه تحمیل کند .۲ چنانچه افراد گروهها در سازمانها و موسسات نسبت به رویدادها و اتفاقات و بحرانهای مختلف خود را مسئول بدانند تلاش میکنند بسیاری از آنها را در اندک زمانی حل کنند و یک جامعه سالم به وجود آورند . ۳ امروزه مدیران باید کارهایی را انجام دهند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزشـهای آن باشد و سازمانی که نتوانـد خود را با این کار تطبیق دهـد در عرصه عمل موفق نخواهـد بود و برای آنکه بتوانند جایگاه خود را در جامعه حفظ کنند و یا بهبود بخشـند باید به مسـئولیت اجتماعی خود بیشتر عمل کنند و چنانچه آن را نادیده بگیرند دامنه فعالیتشان محدود خواهد شد. ۰ مدیریت مسایل اجتماعی سازمانها در راه قبول وانجام مسئولیت اجتماعی خود با مشکلات زیادی روبرو هستند مانند مشخص نبودن حدود و ثغور و نبودن راه روشن و مشخص به مدیران در راه تحقق اهداف و مسئولیت اجتماعی . مسئولیت اجتماعی یک مسئله پیچیده است و مدیران باید برای تصـمیم گیری علاوه بر عوامل اقتصادی بصـیرت کافی به مسایل را داشته باشند. امروزه برای این کار چنـد ویژگی بر شـمرده اند که عبارت است از:۱ دانش : درک درست و اساسـی از نظام سیاسـی اقتصادی و اجتماعی کشور و نیز آشـنایی بـا اصول و تکنیکهـای تجزیه و تحلیل و مسایلی که روی سازمانها اثر میگـذارد.۲ مهـارت : توانایی بکار گیری مهارتهـای فکری ارتبـاطی سیاسـی جهت انجـام برنـامه هـا وتصـمیم گیری های روزمره از قبیل مطبوعات مصاحبه رادیو تلویزیون ۳ تجربه : مشارکت در فر آید سیاست های عمومی تجزیه و تحلیل مسایل شکل دادن به موقیت شرکت برقرای ارتباط متقابل با رسانه های گروهی اتحادیه ها ۴ نگرش دیدگاه : تعهد شـخص به حفظ و توسعه نظام ملی در فکر بهبود و ترقی و تقویت ارزشها و هنجار ها در نظام ملی کشور دیدگاه های مسئولیت اجتماعی دیدگاه کلاسیک : دیدگاه کلاسیک با مرحله سیر اول تاریخی منطبق است . این دیـدگاه مساله اصـلی بنگاه اقتصادی بایستی (حـد اکثر سازی سود و منافع بلنـد مـدت) سازمان باشد . به عبارت دیگر سازمانها بایستی به دنبال کسب سود خود بوده و مسـتقیما نسبت به هـدفها و مسائل اجتماعی نداشـته باشد .انتقادهای وارده به این مکتب این است تنها به دنبال سود بودن باعث فعالیتهای غیر اخلاقی مانند از بین رفتن ارزشـهای انسانی مثل محبت عدالت دوستی و سخاوت و سـایر جنبـه هـای اخلاقی افراد می شـود و گروهی دیگر معتقدنـد کـه اگر بـه سازمانهـا اجـازه هر گـونه فعـالیت داده شـود و هیچ محـدودیتی برای آنهـا در نظر گرفته نشود رقابت آزاد خود باعث از بین بردن خود شـده و انحصار را به ارمغان می اورد ۰ دیدگاه مسئولیت پـذیری : بر اساس این دیـدگاه مـدیران باید نسـبت به گروههای خاصـی که روی سازمان تاثیر میگذارد یا می تواند روی منـافع و اهـداف سازمـان موثر باشـد مسـئولیت کننـد .گروههـای فوق عبارتنـد از :صاحبـان سـهام مشتریـان سازمانهـای دولتی رقباء اتحادیهای کار گری کارکنان مواد اولیه اعتبار دهندگان و غیره و...دیدگاه عمومی :دیدگاه عمومی بنگاه های اقتصادی را به عنوان شرکاء دولت و سایر موسسات ونهاد های جامعه تعریف کرده و معتقد است سازمان ملزم است تا در جهت حل مشـکلات و مسائل

جامعه و بهبود کیفیت زندکی مردم فعالیت کنند. دلایل موافقت نسبت به مشارکت اجتماعی۱ تغییر نیازها و توقعات عمومی ۲ التزام اخلاقی ۳ حفظ منافع محدود ۴ محیط اجتماعی بهتر ۵ حفظ منافع بلند مدت ۶ ممانعت از گسترش قوانین و مقررات دولتی ۷ تعادل بین مسئولیت و قدرت ۸ وابستگی متقابل نظام منـد ۹ کمـک در حل مشـکلات اجتماعی ۱۰ بهبـود جهره عمومی ۱۱ جلب منابع ارزشمند سازمانها ۱۲ پیشگیری بهتر از درمان دلایل مخالفت با مشارکت اجتماعی۱ لزوم حد اکثر سود ۲ تعهد هدفهای سازمان ۳ هزینه مشارکت اجتماعی ۴ تضعیف تراز تر داختهای بین المللی ۵ بر خورداری سازمانها از قدرت کافی ۶ فقدان مهارتهای اجتماعی ۷ عدم حساب پس دهی ۸ ناتوانی سازمان در انتخاب گزینها های اخلاقی زمینه های مسئولیت اجتماعی۱ صاحبان سهام : مهمترین گروهی که نسبت به سازمان از حقوق نسبتا بالایی برخوردارند صاحبان سهام هستند . از این رو بیشتر مردم انتظار دارند که مدیران متوجه این موضوع باشند که سازمانها تحت اداره آنها ماحصل سرمایه های سهامداران هستند و مدیران باید با اعمال سیستم های حسابداری و اطلاعاتی مناسب سهامداران را در جریان فعالیتهاو عملکرد سازمان قرار دهند و هرچه مدیران در این راه توجه و کوشش بیشتری از خود نشان دهند سهامداران با رضایت بیشتری از مدیران حمایت میکنند. به علاوه مدیریتها می باید با عملکرد خوب خود از نظر اقتصادی و اخلاقی باعث خوش نامی سازمان شده و از سیاستهای مدیرانعالی و صاحبان سهام و نیز ارزشها و هنجار های اساسی سازمان که بنیاد گزاران آن بنا نهاده اند حمایت کنند. ۲ کار کنان : بخش عمده ای از نیروی انسانی هر جامعه ای در سازمانها و موسسات مختلف مشغول به کار هستند و بیشتر وقت خود را در درون سازمان میگذرانند. از مدیران انتظار میرود با اختصاص حداکثر زمان ممکن برای هدایت آموزش پرسنل زیر دست خود آنها را در انجام وظایفشان راهنمایی کنند . فعالیتهای سازمان توسط کارکنان انجام می شود و طبیعتا رضایتشان می تواند باعث افزایش بهروری و کارایی سازمان گردد و مردم از مدیران می خواهند به کارمندان و شخصیت آنان به عنوان یک هم نوع احترام گذاشته و در زمان لازم به عملکرد خوب انها پاداش دهد.

۳مشتریان : در میان زمینه های مسئولیت اجتماعی سازمان نسبت به جامعه مسئولیت نسبت به مشتریان از اهمیت خاصی بر خوردار است و اگر با این امر مهم عمل ننماید مشتریان خود را از دست می دهد و هم باعث می شود دولت از طریق قوانین و مقررات و مجازاتهای مختلف سازمان را مجبور به انجام این کار کنند . جامعه از سازمان انتظار دارد در زمینه های مختلف نسبت به مشتریان احساس مسئولیت کنند از جمله : به موقع و به درستی نیازهای مشتریان را بشناسد محصول سالم و خدمات درست به آنها عرضه نماید و چنانچه مشتری از مصرف کالا و دریافت خدمات زیانی متحمل شد خسارت وی را متقبل کرده و تلاش کنند تا رضایت او را جلب کنند . ۴ ارزشها و هنجارهای فرهنگی : امروزه ازسازمانها انتظار می رود که در زمان تصمیم گیری خود اصول اخلاقی و ارزشی را مد نظر داشته باشند و تلاش کنند که تعادلی بین امور اقتصادی واخلاقی برقرار کنند زیرا اصول اخلاقی وارزشهای اجتماعی حاکمیت خاصی بر مردم داشته و بی توجهی به ارزشها به شهرت و آبروی سازمان لطمه وارد میکند و باعث می شود سازمان مشتریان و سهامداران و حتی کار کنان خود را از دست بدهد. ۵ محیط طبیعی : با آغاز انقلاب صنعتی و گسترش روز افزون صنایع مختلف و آلودگی های گوناگون زیست محیطی باعث شده است که امروزه یکی از اساسی ترین زمینه های مسئولیت اجتماعی سازمانها حفظ محیط زیست می باشد کار خانجات و موسسات تولیدی با اشعا عه آلودگی ها مختلف ادامه حیات را برای نسل انسان با مشکل روبرو کرده اند از این رو مردم از سازمانها و مدیران آنها انتظار دارند که با اتخاذ سیاستهای اصولی در جهت حفظ پاکیزگی محیط زیست گامهای اساسی در جهت ایجاد جامعه ای سالم بر دارند البته نباید فراموش کرد که خواسته یک اجتماعی جامعه صنعتی از فواید کنندگان این نیست که ضایعات و آلودگی را متوقف کنند بلکه خواسته آنان این است که از میزان تحمیل هزینه های اجتماعی بکاهند یا به عبارت دیگر با تولید خود به بخشهای دیگر جامعه ضرر نرسانند .مسائل اجتماعی پیرامون سازمان : مشکلات جامعه می توانند بر اساس نوع مسله (به عنوان مثال بر اساس وسعت و حوزه تاثیر گذاری آن روی سازمان) به شکلهای مختلفی بسته بندی شوند مسائل عملیاتی: مسائل و مشکلاتی هستندکه ممکن است روی یک یا چند بخش از واحدهای

عملیاتی شرکت (و نه کلیه بخش ها) تاثیر بگذارند. در مورد استراتژیهایی که در خصوص اینگونه مسائل بکار گرفته می شوند،لازم نیست که کلیه بخشهای سازمان و کلیه پرسنل عملیاتی شرکت بسیج شوند. به عنوان مثال مشکل در خط تولید و یا تخریب یک ساختمان از مشکلاتی عملیاتی محسوب می شوند. مسائل سازمانی : مسائلی هستند که روی کلیه بخشهای سازمان سایه افکنده و تمامیت کارو زمان را تحت تاثیر قرار می دهند. مسائلی همچون افشای مسائل محرمانه سازمان یا اعتراض و درگیری کارکنان در نحوه اداره آن ازجمله اینگونه مسائل هستند مسائل اجتماعی : در نهایت ،مسا ئل اجتماعی ،محیطی را که سازمان در آن فعالیت می کند را تحت تاثیر قرار می دهند .مسائلی چون برنامه ریزیهای اقتصاد ملی و اصلا حات قانونی ،سیاستهای اقتصادی کلان دولت از جمله این دسته، مسائل می باشند.طبقه بندی مشکلات اجتماعی بر اساس زمان وقوع آنها۱ مشکل در مرحله نهفتگی : مسئله ای در مرحله نهفتگی است که هنوز به طوروسیع در رسانه های گروهی یا از سوی گروه های ذینفع مورد بحث ومناظره قرار گرفته است. ۲ مشکل در مرحله شکل گیری : تثبیت وضعیت آن هنوز کامل نشده است – مربوط به یکی از موضوعات امور دولت در آینده ای حدود۳ تا ۵ سال است — از سوی سازمانهای مرتبط به آن بتوان اقدامی در مورد آن انجام داد.مشکل جاری : مسئله در این مرحله کاملا عمومی بوده و شکل سیاسی دارد وخط مشی های عمومی خاصی در جهت حل آن تعیین می شوند . فعالیت های تجاری در این مرحله به صورت مشارکت در فرآیندهای قانونی جهت شکل دادن به سیاست های لازم تبلور پیدا می کنند. مشکل نهادی شده : مشکل نهادی شده اشاره به مسئله ای دارد که برای آن خط مشی های عمومی شکل گرفته و سیاست ها و خط مشی های تایید شده ای در مورد آن بکار گرفته شده اند که تقریبه اکثر اوقات از سوی نهادهای دولتی انجام می شود. استراتژیهای انجام مسئولیت اجتماعی اجابت قانون : پایین ترین حد مفروضی که سازمان می تواند پاسخگویی اجتماعی داشته باشد که از سوی نظام حقوقی جامعه تعیین و تعریف شده است . قوانین حاکم بر جامعه بیانگر مقررات زندگی اجتماعی آن است و از همین رهگذر است که یک درک عمومی از آنچه که جامعه از افراد سازمانها و نهادهای اجتماعی در تصور دارد به آنها منتقل میشود ۰پاسخگویی بیش از خواسته قانون : قوانین حقوقی نمی توانند تمام جنبه های پاسخوگی اجتماعی را تحت تاثیر پوشش قرار دهند بسیاری ازسازمانهای بزرگ هنگامی که داوطلبانه و به اشکال مختلف از قبیل کمک به مستمندان و نیازمندان و... به جامعه مساعدت می ورزد در اصل استراتژی پاسخگویی اجتماعی خود را بیش از حد موظف به نمایش گذاشته اند. مخالفت اجتماعی : سازمانهای از این نوع معمولا در صحنه مسئولیتهای اجتماعی حداقل فعالیت ممکن را انجام می دهد و زمانی که عمل غیر قانونی یا غیر اخلاقی را اعمال می دارند معمولا منکر آن می شوند و یا اینکه سعی می کنند به نحوی آن را مخفی کنند و سرپوش روی آن بگذارند.التزام اجتماعی : در این مرحله سازمان منحصرا آن کاری را می کند که قانونا از او خواسته شده و بیشتر از آن اقدامی نمیکند مدیران سازمانی که بیشتر به سود سازمان فکر می کنند اینگونه سیاستی را انتخاب میکنند.پاسخگویی اجتماعی : سازمانهای که این سیاست را بر میگزینند در واقع هم به تعهدات قانونی خود عمل میکنند و هم به تعهدات اخلاقی این گونه سازمانها زمانی به این عمل دست می زنند که از آنها تقاضا شده باشد مساعدت اجتماعی : بالاترین سطی که یک شرکت می تواند در خصوص مسئولیت اجتماعی خود رفتار کند مساعدت اجتماعی است شرکتهای که چنین سیاستی را بر میگزینند در واقع خود را عضو خانوادگی جامعه دانسته و از این رو فعالانه به دنبال موقعیت و فرصتی هستند که کمکی به جامعه بکنند. علاوه بر همه این موارد درک مدیران از عمق مسائل و مشکلات اجتماعی نیز میتواند در نوع استراتژی که بر می گزینند تاثیر داشته باشد هر چه مدیران مشکلات اجتماعی را عمیق تر درک کنند استراتژی که انتخاب می کنند مشارکت جویانه تری دارند ابعاد مسئولیت اجتماعی مهمترین بعد مسئولیت اجتماعی سازمانها بعد اقتصادی آن است که در آن فعالیتها و اقدامات آن مد نظر قرار می گیرد در این خصوص کسب سود حفظ منافع سازمان و مالکان ارائه کالاـ و خدمات با کیفیت و قیمت های مناسب و ایجاد بازار کار برای نیروی انسانی جامعه مورد توجه می باشد.دومین بعد مسئولیتهای اخلاقی است از این رو از سازمانها انتظار می رود که همچون سایر اعضاء جامعه به ارزشها هنجارها و

اعتقادات و باورهای مردم احترام گذاشته و شئونات اخلاقی را در کا رها و فعالیتهای خود مورد توجه قرار دهند.سومین بعد مسئولیتهای حقوقی است که شامل التزام سازمانها به انجام قانون و رعایت مقررات را شامل می شود . مدلهای مسئولیت اجتماعی سازمان مدل اجتماعی دیویس : شامل پنج پیش فرض است و در آنها توضیح می دهد چرا و چگونه سازمان یا موسسه ای می تواند به نحوی عمل کند که از طریق آن باعث بهبود جامعه که به آن تعلق دارد شود پیش فرض اول :مسئولیت اجتماعی از توانائی اجتماعی ناشی می شود . سازمان به طور کلی به خاطر تاثیر زیادی که روی مسائل مختلف جامعه از جمله بیکاری وضعیت محیط کیفیت زندگی و... دارد در رفاه جامعه سهیم است بنابراین چون سازمانها توان شکل دادن به وضعیت جامعه را دارد جامعه باید آنها را در نوع و شیوه تاثیرگذاری شان روی وضعیت جامعه مسئول بدانند.پیش فرض دوم : سازمان باید به عنوان یک سیستم باز دو طرفه عمل می کند. آزادانه ورودی های خود را از جامعه دریافت و آزادانه نتیجه کار خود را به جامعه عرضه دارد. دیویس معتقد است که باید ارتباطات بازومحترمانه بین سازمان وجامعه بر قرار باشدپیش فرض سوم : فایده اجتماعی هر کار ،کالا یا خدمتی بایستی کلا محاسبه و به منظور تصمیم گیری در مورد اینکه آیا این کار انجام شود یا خیر،مورد توجه قرار گیرد. سازمان بایستی قبل آنکه کاری را متعهد شود نتایج وعواقب کوتاه مدت وبلند مدت اجتماعی آن را در نظرداشته باشد. پیش فرض چهارم : هزینه های اجتماعی مربوط به هر کار،کالا یا خدمتی باید به مصرف کننده منتقل شود. نمی توان از سازمان این انتظار را داشت که هر فعالیتی را که هم زیان اقتصادی وهم نفع اجتماعی را در بر دارد تامین مالی کند .هزینه های فوق می باید از طریق بهای اضافه تر کالا- یا خدمات مورد بحث به مصرف کننده منتقل شود.پیش فرض پنجم : مؤسسات بازرگانی ،مثل هر شهروندی،این مسئولیت را دارند که در خصوص حل مشکلات اجتماعی که خارج از محدوده کاری شان است مشارکت داشته باشند . اگر سازمان یا مؤسسه های از تخصصی بر خوردار است که می تواند مشکل اجتماعی را که مستقیما به آن مربوط نیست حل کند، باید برای کمک به جامعه جهت حل آن مشکل، خود را مسئول بداند.دیویس برای این گفته این دلیل را می آورد که سازمان عاقبت از بهبود کلی جامعه سود بیشتری نصیبش می شود.مدل سه بعدی مسئولیت اجتماعی کارول کارول معتقد است که سازمانها از چهار دسته مسئولیت اجتماعی بر خوردارند: اقتصادی، حقوقی ، اخلاقی و سایر مسئولیتها. مسئولیت های اقتصادی از مسئولیت های اولیه سازمان می باشد که همان سود آوری است. مسئولیتهای حقوقی اشاره به این دارد که سازمانها بایستی در چارچوب قوانین و مقررات جامعه فعالیتهای اقتصادی خود را انجام دهند . سومین مسئولیت سازمانها مسئولیت اخلاقی است که بر اساس آن از سازمانها انتظار می رود که ارزشها و هنجار های جامعه را مد نظر داشته باشند و به آنها احترام بگذارند و در نهایت سایر مسئولیتها اشاره به فعالیتهای داوطلبانه و انسان دوستانه سازمان دارد . کارول همچنین معتقد است که سازمانها برای انجام مسئولیت اجتماعی خود از چهار نوع استراتژی استفاده می کنند ۱ استراتژی تدافعی: سازمان تلاش می کند که با استفاده از حربه های مختلف از انجام مسئولیت خود شانه خالی کند . ۲ استراتزی واکنشی : سازمانها تنها در زمانی که توسط عوامل خارجی مجبور می شود به مسئولیت اجتماعی خود عمل می کند . ۳ استراتژی انطباقی : سازمان بدون آنکه از سوی عوامل خارجی تهدید شده باشد مسئولیت خود را انجام میدهد . سیر تکاملی پاسخگویی اجتماعی سازمانمشخص است که سازمان یک شبه به بلوغ نمی رسد که نسبت به مشکلات خود پاسخگو باشند کار های روزمره جدیدی باید یاد گرفته شوند و سیاستها و برنامه های کاری نوین طراحی گردد. یک سازمان یا شرکت منحنی پاسخگویی اجتماعی را در طی سه مرحله طی می کند مرحله خط مشی : این مرحله اولین مرحله آگاهی اجتماعی است . در این مرحله که سازمان قادر به دیدن بخش هایی از محیط اطراف خود را دارد که از او طلب پاسخگویی می کنند و مشتریان ممکن است از معایب محصولات یا خدمات شرکت ناراضی باشد کارکنان ممکن است ازجهت عدم ایمنی کاراحساس ترس کنند و... چنانچه مدیریت عالی سازمان یک خط کلی را در رابطه با مسائل جامعه تعیین نماید پاسخی که نیاز اجتماعی را تامین کند اتفاق افتاده است.مرحله یادگیری : وقتی مشکل اجتماعی معلوم و یک خط مشی عمومی برای آن مشخص شده سازمان

بایستی یاد بگیرد که چگونه به مقابله با مشکل موجود پرداخته متقاعبا خط مشی جدید را به کار گیرد .در این راستا دو نوع آموزش احساس می شود : فنی و اداری و هنگامی که یک متخصص فنی برای امر مشاوره با مدیران و کار کنان در شرکت استخدام می شود چنین امری مفید است خصوصا وقتی که شرکت با یک مسئله اجتماعی خاص روبروست که با آن اشنایی ندارد . آموزش اداری زمانی انجام می گیرد که مدیران و سرپرستان سازمان نسبت به کارهای جدید که برای مقابله با مشکل اجتماعی لازم است انجام گیرد آگاهی کافی نداشته باشد مرحله تعهد سازمانی آخرین مرحله که برای رسیدن به یک پاسخگویی کامل اجتماعی لازم است این است که سازمان خط مشی اجتماعی جدیدش را نهادی سازد و این به این معنی است که خط مشی ها و کارهای روزمره در دو مرحله اول به خوبی انجام و آموزش داده شده و در کلیه بخشهای سازمان به عنوان بخشی از وظایف کاری مورد پذیرش قرار گرفته شده است و به عبارت دیگر به عنوان رویه های کاری و معیار های عملکرد در آمده اند در این مرحله از منحنی پاسخگویی اجتماعی کل سازمان به خط مشی اجتماعی خود متعهد شده است . مشکلات پذیرش وایفای مسئولیت اجتمائی سازمانهاسازمانها در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی خود با مشکلات متعددی روبرو هستند .از جمله این مشکلات نا مشخص بودن حدود وثغور این مسئولیت می باشد. به علاوه در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهای روشن و مشخصی به مدیران ارائه نشده است واین موضوع در هاله ای از ابهام فرو رفته ودر قلمرو اخلاقیات اجتماعی نا مشخص باقی مانده است. یکی دیگر ازمشکلات مسئولیت اجتماعی ، محیط رقابت آمیز خارج از سازمانهاست . اگر سازمانها منابع خود را صرف تحقق مسئو لیت اجتماعی می کنند،مسلما در صحنه رقابت نخواهند توانست با سازمانهای دیگربرابری کنند . ما نباید سازمانها را به صورت واحد های مجزا و مستقل که دارای منابع بی حد و حصر هستند در نظر بگیریم بلکه آنها در ارتباط با سایر سازمانهای مشابه خود از جهت منابع و امکانات نیز محدودیت دارند. مساله دیگر اینکه اصولادر جامعه سازمانها بر اساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغولند و هر کدام در یک زمینه خاصی تلاش می کنند به فرض سازمان حفاظت زیست مسئول حفظ محیط زیست می باشد و لزومی نیست که همه سازمانها در این زمینه به طور متداخل کار کنند .چه کسی از انجام مسئولیت اجتماعی سود می برد؟برخی از دانشمندان معتقدند که مجبور کردن مدیران به انجام مسئولیت اجتماعی مثل خوراندن دارو به بیمار تلخ ولی مفید است به عبارت دیکر عمل کردن به مسئولیت اجتماعی ممکن است برای مدیران و سازمانها سخت بیاید ولی هرچه که هست نتیجه سودمندی برای آنها خواهند داشت بنا بر این می توان نتیجه گرفت که توجه به مسئولیت اجتماعی و انجام آن هم به نفع سازمان است و هم به نفع جامعه به عبارت دیکر استراتژی انجام مسئولیت اجتماعی یک استراتژی بهرمند از برد دو طرفه است چرا که سازمان با کمک به مشکلات اجتماعی نهایتا به خود کمک کرده و با صرف هزینه های کوتاه مدت به منافع بلند مدت نائل گردیده است .مدیریت مسائل اجتماعی مسئولیت اجتماعی یک مسئله پیچیده است و برای برخورد با چنین مساله ای مدیران لازم است که به آن مثل سایر مسائل سازمان بنگرند . از این رو مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی تلاشی است در جهت پیش بینی مسائل عمومی که در ارتباط با موسسه می باشند. مدیران امروزه برای تصمیم گیری علاوه بر عوامل موثر اقتصادی می بایست بصیرت کافی نسبت به عوامل بی شمار غیر اقتصادی نیز داشته باشند . بنابر این در حال حاضر برای مدیران مهارتها و توانائی های دیگری همچون مهارتهای سیاسی مها رتهای ارتباطی و تحلیلی از اهمیت و ضرورت خاصی بر خوردار است . مدیران می باید به عنوان یک شخصیت سیاسی در عرصه سازمان ظاهر شده بتوانند با محیط بیرون سازمان و عوامل سیاسی ارتباط حاصل نمایند و قدرت تحلیل و ارزیابی این عوامل را در رابطه با اهداف سازمان داشته باشند . به عقیده(بارنی و کریفین)باید از معیارهای اخلاقی و ارزشهای اجتماعی حاکم بر جامعه غافل نشده و در بخشهای مختلف نیز تلاش شود که از طریق آموزش و تعیین راهبردها و خط مشی ها ی لازم سازمان را در جهت انجام بهتر مسئولیت اجتماعی اش هدایت کرد و باید به طور غیر رسمی از طریق ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی و نوع رهبری و نیز ایجاد یک نظام انتقاد و پیشنهاد در سازمان به انجام مسئولیت اجتماعی نظام و قوام بخشید .به همین منظور فران(استکمست

)معتقـد است که در سازمانها امروزی بایستی یک مدیر متخصـص و آشـنا به سیاسـتهای عمومی و اجتماعی وجود داشـته باشد . این نوع مـدیر بطور موثر در محـدوده سیاسـتهای عمومی و اجتمـاعی سازمـان به عنوان عامل کار آمـد در اداره سازمان فعالیت می کند مـدیر سیاست عمومی و اجتماعی سازمان کسـی است که دانش مهارت تجربه و دیدگاه لازم برای نقش جدیدش را دارا است وی شرایط و ویژگی های لازم برای چنین مـدیریتی را بـدین شـرح توضـیح می دهد: ۱ دانش : درک درست و اساسـی از نظام سیاسـی اقتصـادی و اجتمـاعی کشور و نیز درک وشـناخت مسایـل سیاسـی ، اقتصـادی و اجتمـاعی جـاری و در حـال شـکل گیری که روی سازمانها و جامعه تاثیر میگـذارد.۲ مهـارت : توانـایی بکـار گیری مهارتهـای فکری، ارتبـاطی، سیاسـی،و... در جهت انجام برنامه ها وتصـمیم گیری های روزمره و خصوصا در برقراری ارتباط موثر در جاهایی که فرآینـد سیاسـتهای عمومی تحت شـرایط متغیر طلب می کنـد از قبیـل مطبوعـات ارتباطـات شخصـی،نشسـتهای کوچـک،سـخنرانیها شـهادت هـای قضـایی،مطبوعـات و مصـاحبه رادیو-تلویزیون۳ تجربه : مشارکت در فر آیـد سـیاست های عمومی مثلا: تجزیه و تحلیل مسائل سـیاست عمومی و شـکل دادن به موقعیت شرکت،توضـیح وتشـریح مسائـل عمومی از طریق سـخنرانی و... برقراری ارتبـاط متقابل با همتاهای دولتی ۴ نگرش دیـدگاه : تعهد شخص به حفـظ و توسـعه نظام ملی مملکت در فکر بهبود و ترقی و تقویت بنیه نظام ملی کشوربه طور اعم باشـد،آن گونه که میان هدفهای سازمان و سیاستهای ملی تعادل برقرار باشد.در جهت نیل به این منظور.از این رو مدیریت امور عمومی،فرآیندی است که از طریق آن ،استراتژی نحوه مشارکت سازمان در خط مشـی های عمومی – با توجه به یک سلسله مسائل خاص تعیین می شود. مفهوم فوق گویای این مطلب است که سازمانها مسـئولیت دارند تا با ورود و دخالت در مسائل عمومی به همان شـیوه که سایر سیسـتمهای کاریشان را اتخاذ می کننـد ، سیاسـتهایی را در مورد مسائل فوق معمول دارند.طراحی سیسـتم مدیریت مسائل عمومی : مرحله اول : تبیین و تشـخیص مسائل عمومی در این مرحله بایـد مسائل و موضوعات اجتماعی و موضوعات که در ارتباط با ماموریتها و اهـداف سازمان است شـناسایی شونـد و تبیین گردنـد آثار بلنـد مـدت و کوتاه مـدت آنها در سازمان آزموده گردد و شـکل و ماهیتشان در ارتباط با سازمان هر چه زودتر شـناخته شود. مرحله دوم: ارزیابی آثار عمومی زمانی که مسائل عمومی مشـخص گردید آثار بالقوه آنها در سازمان بایـد مورد ارزیابی قرار گیرد و این امر به این خاطر است که سازمان بدانـد در مقابل چه مسا له ای باید اقدام سـریع تری انجـام دهـد . مرحله سوم تحقیق و تحلیل مسائل : در این راه اسـتفاده از کارشـناسان داخلی و خارجی سازمان می توانـد موثر و کار آمـد باشـد مسائل عمومی طبقه بندی شده و توسـعه و پژوهشـهای لازم به عمل می آید . مرحله چهارم : انتخاب استراتژی برای برخورد بـا مسائل : موارد پیشـنهادی مورد ارزیابی قرار می گیرد و مواردی که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتری داشـته انتخاب میگردد مرحله پنجم : اجرا پس از انتخاب استراتژی مـدیران و مسـئولان آن را اجرا می کننـد و بایـد طوری عمل کننـد تا بتواننـد به انتظارات پاسخ مثبت داده شود مرحله شـشم ارزیابی استراتژی : بعد از آن که کارها به مرحله اجرا در آمد ارزیابی به عمل می آید تـا از موثر بودن آن اطمینـان به عمـل آیـد و نتایـج بـدست آمـده بـا پیش بینی هـا انجام شـده مقایسه می شود. حسابرسـی اجتماعی حسابرسـی اجتماعی عبارت است از یک فر اینـد درون سازمانی که به منظور سـنجش و ارزیابی هـدفها و برنامه های اجتماعی یک سازمان طراحی می شود و دارای چهار مرحله است ۱ محدوده فعالیت اقتصادی ۲محدوده کیفیت زندگی ۳ محدوده سرمایه گذاری اجتماعی ۴ محدوده مشکل گشایی برای افزایش سطح پاسخگویی اجتماعی سازمانها نسبت به مسایل و مشکلات برای مدیران چند مورد پیشنهاد میگردد:۱ آموزش : بـا توجه به این که اکثر مـدیران جـامعه از مسـئولیت اجتمـاعی و زمینه هـای آن اطلاعات لازم را ندارنـد لازم است که از طریق برگزاری کنفرانسـها سـمینارها دوره هـای آموزشـی کوتـاه مـدت و سـخنرانیهای مختلف آنهـا را با مسـئولیت اجتمـاعی شـان آگـاه سـاخت و همچنین مـدیران بایـد بـا استراتژیهـا و اثرات مثبت آن بر سازمـان آگـاه شونـد.با آموزش تکنیکهـای مختلف تصـمیم گیری آشـنا شونـد کوشـش نماینـد هـدفهای اجتمـاعی و موفقیتهـای عمومی و ملی را در اهـداف عالی سازمان بگنجانند با تشـکیل کلاسـهای آموزش ا خلاق نتایج معنوی فعالیتهای اجتماعی سازمان به مدیران متذکر شوند .۲ نظم دهی

دولت : دولت در شکل دادن به نوع و سطح فعالیتهای اجتماعی سازمانها نقش مهمی دارد و می تواند با تصویب یک سری قوانین و مقررات فعالیتهای سازمان را به سوی اهداف اجتماعی هدایت کند قوانین مذکور می تواند در دو شکل مطرح شوند : قوانین مستقیم و غیر مستقیم قوانین مستقیم : دولت در زمانی که احساس کند سازمانها و موسسات اقتصادی جامعه داوطلبانه حاضر به انجام کارهای خود نیستند با تصویب قوانین و مقررات سازمانها را مجبور به انجام یکسری اقدامات اجتماعی می کند بدیهی است تخطی سازمانها از انجام این قوانین مجازاتهای حقوقی را برایشان در پی دارد. قوانین غیر مستقیم : دولت با تصویب یکسری قوانین واتخاذ سیاستهای تشویقی می تواند مدیران سازمانهای مختلف را ترغیب به انجام بیشتر مسئولیت اجتماعی شان کند معافیتهای مالیاتی در صورت شرکت در امور خیریه یا مدرسه سازی و... می تواند از جمله این قوانین باشد. ۳ تاثیر رسانه های گروهی: مردم تا مشکل یا مسا له ای را درک نکنند برای رفع آن اقدامی نمی کنند از این رو رسانه های گروهی بایستی تلاش کنند که مردم را از مسائل و مشکلات اجتماعی و میزان تاثیر آنها آگاه ساخته و کوشش کنند حساسیت های لازم را در آنها جهت مشارکت در رفع مسائل اجتماعی ایجاد نمایند رسانه ها میتوانند از طریق انجام فعالیتهای مختلف فر هنگی مردم را در سطح عمومی با مسئولیت اجتماعی شان آگاه ساخته و ارزشهای عمومی را گسترش دهد و مدیران مختلف جامعه را تشویق و ترغیب به انجام بیشترمسئولیت اجتماعی شان کنند.۴نظام گزینش مدیریت : عصر حاضر عصر مدیریت نامیده اند چرا که کاملا آشکار است که هر تصمیم یک مدیر میتواند طی یک روند سلسله وار دیر یا زود سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر نماید لذا بایستی تلاش شود که مدیرانی در سطح عالی شرکت ها و موسسات اقتصادی منصوب شوند که از شایستگی های لازم برخوردار باشند.۵ارزشیابی جامع عملکرد مدیریت : عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوی انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله بدین ترتیب وقتی که ارزیابی عملکرد مدیریت فقط روی اهداف اقتصادی تاکید داشته باشد در نزد مدیران اهداف و وسایل توجه خواهند کرد لذا اگر می خواهیم که مدیران عالی ما در سازمانها به مسئولیت اجتماعی خود توجه کرده و به آنها عمل نمایند بایستی آنها را در فر آیند ارزیابی خود در نظر داشته باشیم به عنوان مثال در ارزیابی نحوه تصمیم گیری مدیران به اندازه های که معیار اقتصادی را در نظر می گیریم به معیارهای اجتماعی نیز توجه داشته باشیم .۶ حسابرسی مستقل اجتماعی : یکی از عواملی که باعث می شود مدیران همواره مقررات و سیاستهای سازمان را رعایت کرده و از آنها تخطی نکنند ترس از مجازات است حسابرسی های مستقل اجتماعی که تصمیم گیری ها و عملکردهای مدیریت را بر اساس قوانین اخلاقی و خواسته های اجتماعی مورد ارزیابی قرار می دهد احتمال کشف موارد مغایر با انتظارات عمومی را افزایش می دهد مانند حسابرسی های مالی که میتواند به صورت مرتب یا تصادفی و بدون اطلاع قبلی انجام شود.هرچند که استفاده از حسابرسی اجتماعی به دلیل عدم وجود یک خط مشی و معیار مشخص خیلی متداول نیست با این وجود چهار جهت عمده ارزیابی و سنجش مسئولیت اجتماعی وجود دارد ۱ محدوده فعالیت اقتصادی ۲ کیفیت زندگی ۳ سرما یه گذاری اجتماعی ۴ و محدوده مشکل گشایی در مجموع می توان انتظار داشت که با افزایش آگاهی مدیران نسبت به مسئولیتهای اجتماعی سازمان و حدود و زمینه های آن و نیز آموزش آنها در خصوص مدیریت مسائل اجتماعی از یک طرف و از طرف دیگر انجام حسابرسی ها و ارزشیابی های جامع عملکرد میزان مشارکت سازمانها در حل مشکلات اجتماعی بیش ازگذشته و حال باشد .

تکنولوژی اطلاعات و اطلاعات تکنولوژِی

نویسنده :محمد نقی مهدوی

خلاصه کتاب- تلخیص:ناصر رحمانی: علم اطلاع رسانی گذشته، حال و آینده: قرنها ست که دانشمندان تلاش می کنند تا مدارک دست نویس ،کتاب ها ، اسناد و هر آنچه را که گواهی براندیشه و دانش بشری است ، سازمان دهی کنند .سازمان دهی چنینی

فعـالیت هـایی برای خود قوائـدی دارنـد.این قوائـد از زمـانی شـکل گرفت که بشـر انـدیشه اش را بر چیزی نگـاشت. ترتیب و توالی مطالب نگاشـته شده ، خود از نوعی قوائد سـخن می گوید. وقتی که بشـر تدبیری می اندشید تا آن چه را که می نگارد به دنبال هم قرار دهد،نخستین و مهم ترین گام را در بازار یابی آن چه که ثبت و ضبط کرده بود برداشت. آغاز فعالیتها ی سازمان یافته در ثبت وضـبط مطالب را بایـد در تاریـخ رده بنـدیها و تاریـخ کتاب خانه ها جسـتجو کرد.کهن ترین پیشـینه ای که از مسـتند سازی (اطلاع رسانی) در تاریخ سراغ داریم ،سیاهه یای گلین ،کتاب خانه های ((اکد)) و((سومر)) بوده که روی سنگ حک شده است. از خرابه های (نیپور) شـهری باستانی واقع در بین نهرین ، کنار رود فرات ، صورتی از واژه های رده بندی شده بدست آمده که قدمت آن به دو هزار سال قبل از میلاد مسیح می رسد.در شهر باستانی ارک بخشی از یک فرهنگ لغت کشف شده که باستان شناسان ، قدمت آن را تا دو هزار و سیصد سال قبل از میلا ذکر کرده انـداولین گام های جـدی در مسـتند سازی در مورد کتابهای مـذهبی برداشـته شده در آن زمان بیش از سایر موارد ، مورد استشـهاد و استناد قرار می گرفتند . مسـتند سازی (دکومانتاسیون) زمانی چهره مشخص به خود گرفت که چـاپ اختراع شـد. بـا توسـعه ای صـنعت چـاپ ، کتاب خانه ها روبه رشـد نهادنـد و پر حجم شدنـد و در معرض مراجعه و باز یابی دائمی قرار گرفتنـد. و به موازات آن ، رده بنـدی ، فهرست نویسـی و نمایه سازی هم رو به گسترش نهاد و بر پایه نیاز های نو پا ، نخستین کتاب شناسی های نظام یافته ، تدوین گردید.نخستین کتاب شناسی هااولین کوشش شناخته شده در تعریف کتـاب شناسـی های جهانی توسط دانشـمندی به نام سویس کنرادگسـنر انجام گرفت که فهرست رده بنـدی شـده ای از بیست هزار عنوان کتـاب را در سـال هزار پنصـد و چهـل و هشت منتشـر کرد . در سال هزار و هشـتصد و پنجاه و سه نیز در ایالت امریکا ، پیش نهادی برای تهیه یک فهرست گان ملی از همه موادی که در امریکا در دسترس بود ، ارائه شـد که به علت نبود تکنولوژی مناسب ، این کار صورت نگرفت . قرن هجدهمقرن هجدهم ، نقطه عطفی در تاریخ مستند سازی و عرصه درخشانی در تاریخ و علوم و فنون و دانش هـای کتـاب داری و اطلاـع رسـانی است و در این عصـر علوم فیزیکی رو به گسترش نهاد و انقلاب صـنعتی ، تکنولوژی را کانون اصـلی توجهات بشر قرار داد.پیوند علم و تکنولوژی بر این عصر باعث گردید که دانش جدیدی به نام «دانش اطلاع رسانی » به وجو آیـد.اطلاـع رسانی چیست؟دانشـی است که به بررسـی خصوصـیات و رفتار اطلاعات نیرو های حاکم بر جریان اطلاعات و ابزار آماده سازی اطلاعات برای به حـد اکثر رسانـدن دست یابی و قابل اسـتفاده نمودن آن می پردازد .آماده سازی اطلاعات شامل جمـع آوری ، سازمـان دهی ، ذخیره ، بـاز یـابی ، تفسـیر ، اشـاعه و اسـتفاده از آن می گردد.ارکـان اصـلی اطلاـع رسـانی۱ـتئوری اطلاعات (سیبر ناتیک، زبان شناسـی و منطق)۲ـتکنولوژی اطلاعـات(ارتباطات و علوم کامپیوتر)۳ـمـدیریت کتابخانه ها و مراکز اطلاعـاتیمهمترین،محرک و عامـل توسـعه علوم اطلاع رسانی از سال ۱۹۵۸ به بعـد ، کـامپیوتر بود در این دوران کـامپیوتر قـادر بود میلیون هـا واحـد اطلاعـات ذخیره شـده را در دسـترس قرار دهـد و اسـتفاده از کـامپیوتر ، همراه بـا پیشـرفت هـای که در تکنولوژی ارتباطات راه دور حاصل شده بود ، مناسـبترین پاسخ به مشـکلات اطلاع رسانی به شمار می رفت.عصر حاضردر این عصر (۱۹۷۰ به بعد) دانشمندان علم اطلاع رسانی پی بردند که مسائل و مشکلات سازماندهی دستیابی وباز یابی اطلاعات،پیچیده تر از آن است که تصور می کردنـد.به کارگیری کامپیوتر در پردازش اطلاعات تا مدتها،به این شـکل بود که روش ذخیره وبازیابی اطلاعات با دسـت انجـام می گرفت و برای این منظور،قواعـدی وضع گردیـد که پاسـخگوی نیـاز نظامهـای دستی بود.اما با ورود کامپیوتر به عرصه ی خـدمات اطلاـع رسـانی،لاـزم بود که قواعـد و اسـتاندارد هـای جدیـدی وضع گردد.نقش ارتباطاتارتباطات زمانی وارد مقوله اطلاع رسانی شـد که اسـتفاده کننـده توانست از راه دور با پایگاه داده ها (اطلاعات ذخیره شـده در کامپیوترهای بزرگ) مسـتقیماً ارتباط برقرار کنـد و این بـاعث شـد که اطلاعـات فقط در یک جا نگهـداری شود، در عین حالی که همه استفاده کننـدگان و ، از همه جا بتواننـد به آن دسترسـی پیدا کنند . تکنولوژی نویب ذخیره و بازیابی اطلاعاتاگر چه تکنولوژِی کامپیوتر ، ابتدا منجر به تمرکز پایگا هـای اطلاعـاتی گردیـده امـا اکنون بـا توسـعه تکنولوژی هـای نوین ، گرایش به سوی عـدم تمرکز که سه عامـل مهم این گرایش ،

عبارتند از :۱ _مدارک کامل شده۲ _استفاده از فیبر نوری برای عبور اشعه لیزر ، به جای سیم های مسی۳ _انتقال اطلاعات ، از طریق ماهواره انقلاب در خدمات اطلاع رسانی۱ _انقلاب در ذخیره و بازیابی :قبل از این که کامپیوتر به طور وسیع برای پردازش اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد ، برای ذخیره و بازیابی اطلاعات از نظام های دستی و نیمه خودکار استفاده می شد. در بین این نظام ها مهمترین آنها عبارتند :۱_نظام انطباق نوری ۲_نظام برگه های لبه منگنه ۳_نظام کارتهای جدول۲_انقلاب در ریز نسخه برداری:تحول دیگری که در خدمات اطلاع رسانی رخ داده است استفاده از تکنولوژی های میکروکپی(ریز نسخه برداری) است. در گذشته نه چندان دور ، میکروفرمها (میکروفیلم و میکروفیش) بهترین ابزار برای نسخه برداری و صرفه جوی در جا و محل و کم کردن حجم اسناد تلقی می شدند . این تکنولوژی ها به ویژه برای مدارک پر حجم مثل روز نامه ها مثلاً- یک دوره چهل ساله روزنامه اطلاعات به صورت میکروفیلم فقط نیم متر مکعب فضا را اشغال می کند . درحالیکه برای نگه داری این حجم از اصل روزنامه به چندین اتاق فضا نیاز است.۳_انقلاب در تحویل مدارک:تحویل الکترونیکی مدارک : تکثیر مدارک ، جایگاه ویژه ای در میان خدمات مراکز اطلاع رسانی دارد . یکی از مهم ترین وظایف این مراکز انتشار و اشاعه اطلاعات برای استفاده کننده گان است.در گذشته خدمات تحویل مدارک به ویژه کپی زمان زیادی از وقت استفاده کننده گان را می گرفت ولی امروزه از طریق تحویل الکترونیکی مدرک یعنی از طریق فاکس ، نمابر و شبکه های اطلاعاتی و هم چنینی دیسک های نوری. ۴ _انقلاب در ایجاد شبکه ها:شبکه های اطلاع رسانی بین المللی نیز روز به روز دامنه خدمات اطلاع رسانی را گسترده تر می کند و مهم ترین شبکه بین المللی اینترنت است.که در آخرین دهه از قرن بیستم ، پا به عرصه وجود گذاشت ودر اندک زمانی به گسترده ترین و قابل ترین وسیله اطلاع رسانی مبدل گردید. ۵_انقلاب در ارتباطات :قرن بیست و یکم ، آغاز عصر جدیدی از انقلاب تکنولوژی و عرضه نوآوری ها خواهد بود و در این میان تکنولوژی اطلاعات از سایر صنایع جلوتر است . تکنولوژی های که تا چندی پیش مستقل و مجزا بودند (مانند کامپیوتر ، تلفن ، مخابرات، تجهیزات اداری و غیره) کاملاً به یک دیگر نزدیک شده و شرایط جدیدی به وجود آورده .امروزه دیگر فرقی بین یک کامپیوتر و تلفن همراه وجود ندارد .اخیراً نیز قلمی اختراع شده که با استفاده از دوربین کوچکی که در نوک قلم تعبیه شده ، انچرا که می نویسد فیلم برداری کرده و مستقیماً به تلفن همراه و کامپیوتر دفتر کار منتقل می نمایید .همچنین کتاب های الکترونیکی نیز در راه هستند .

مدیریت برتر

دکتر روح اله فکوری

خلاصه کتاب: گردآورنده: محمد هودانلو: پیشگفتار : کتاب مدیریت برتر که هم اکنون در اختیار شما خوانندگان محترم قرار می گیرد، کتابی است که با همت و زحمات ارزنده جناب آقای دکتر روح اله فکوری، بعد از سالها مطالعه و تجربه عملی در زمینه مدیریت به رشته تحریر در آمده است. در واقع مدیریت یک علم بین رشته ای است و بر خلاف سایر نظامهای علمی، هر فرد تصور می کند که چیزی از آن می داند و هیچ کس به طور کامل بر آن وقوف ندارد؛ این عدم اطلاع کافی ممکن است بدین سبب باشد که مدیران ناگزیر برای انجام وظایف مدیریت، یعنی برنامه ریزی و سازماندهی، رهبری و کنترل سازمان تحت نظر خود از یافته های سایر علوم بهره مند شوند تا بتوانند با یادگیری مستمر در این دنیای پرآشوب که مملواز عدم اطمینان است و تغییرات پی در پی و بی امان به صورت فراگیر حادث می شود، توفیق یابند. کتاب مدیریت برتر نیز توصیه های یک مدیر و کارآفرین موفق را با قلم شیوا و رسا به همهٔ مدیران و خوانندگان محترم عرضه می نماید. مدیریت برتر با محتوائی که عمدتاً انسان گرا و مبتنی بر داشتن ارتباطات خوب است، می تواند برای اداره یک بیمارستان، درمانگاه، مدرسه، شرکت، سازمان دولتی، مؤسسه غیر انتفاعی و یا هر فرم سازمانی دیگر که در آن انسانها برای کار کردن گرد هم می آیند، به منظور ایجاد تغییر، به طور یکسان مورد استفاده قرار

گیرد.البته مدیریت تنها علم نیست، هم علم است و هم هنر؛ تا آنجا که به داشتن مربوط می شود، علم است. اگر مدیران باید با مسائل مالی، حقوقی، اقتصادی، روان شناختی، جامعه شناختی، مردم شناختی (و به طور کلی علوم رفتاری)، آمار و ... آشنا باشند (که در آن تردیدی نیست)، اینها را باید فراگرفت لکن از جنبهٔ به کار بردن این علوم برای داشتن حداکثر اثر بخشی و بازدهی، جنبهٔ هنر نیز ضرورت دارد. چنانچه از بُعد هنر بودن، مدیریت را با استعارهٔ نقاشی مقایسه کنیم، می توان گفت که مدیریت به شما بوم نقاشی، قلم مو، سه پایهٔ نقاشی، جعبهٔ رنگ (یعنی ابزارها) و چند درس نقاشی (یعنی فرا گرفتن علم مدیریت) را می دهد. این شما هستید که ممکن است از این ها (یعنی بهره گیری از منابع و به کار کردن علم مدیریت) شاهکار به وجود آورید. مقدمه: عمق و وسعت تأثیرگزاری یک مدیر تا حدّ زیادی به توانائیهای فردی او بستگی دارد که به دو بخش کلی ژنتیکی و اکتسابی تقسیم می شوند؛ این که یک فرد از نظر ژنتیکی برای مدیریت در چه حوزه ای مناس است، موضوع بحث این کتاب نیست؛ آنچه تلاش شده در این کتاب به آن پرداخته شود، امّا ویژ گی های اکتسابی یک مدیر قوی و چگونگی تحصیل، حفظ و ارتقاء آنهاست. قواعد مدیریتی مثل قوانین ریاضی و فیزیک در همه جا کاربرد یکسان و مشابه ندارد؛ تعیین مصداق برای آنها به تجربه و تبحر نیاز دارد، تجربه ای که باید به تدریج و با صرف وقت و دقت کسب نمود. هدف داشتن تصور کنید در یک دشت وسیع ایستاده اید و در مقابلتان راه ها و کوره راه های زیادی قرار دارد واز شما می خواهند یکی را انتخاب کنید و قدم در راه بگذارید، آیا بدون آن که بدانید هر کدام از این راه ها به کجا ختم می شوند و تعیین کنید کدام مقصد،هدف نهایی شماست، قدم در راه می گذارید؟ یقیناً خیر؛ ولی درعمل همیشه این طور نیست؛ در عرصهٔ زندگی خیلی ها بدون تعیین مقصد و بدون شناخت راه، حرکت می کنند و اغلب به مقصد نمی رسند؛ بعضی ها هم که به مقصد می رسند، تازه می فهمند مقصد واقعی آنها نیست، هیچ علاقه ای به آن ندارند و با و با آنچه فکر می کردند تفاوت بسیار دارد و همین باعث سرخوردگی و افسردگی آنها می شود ولی آنها که هدف را دقیقاً تعیین و راه را به خوبی شناسایی می کنند و با نقشه، قدم در راه می گذارند، سریعتر به مقصد می رسند، کمتر دچار انحراف و سردرگمی می شوند و در یک کلام موفق تر از دیگرانند. اصل اول و اساسی برای موفقیت، انتخاب هدف است. باید بدانید چه می خواهید. همه مدیران موفق و افراد مؤثر و بلکه همه رهبران فکری، اقتصادی و اجتماعی در طول تاریخ در یک ویژگی قطعاً مشترک بوده اند و آن هم داشتن هدف است. هدف گذاری هفت ویژگی مهم دارد:۱-با مطالعه و تجزیه و تحلیل باشد. ۲- روشن و شفاف باشد. ۳- با همه وجود به آن عشق بورزید. ۴- کوچک و بی ارزش نباشد. ۵- مفید با حال جامعه باشد. ۶- زمان بندی داشته باشد. ۷- اهداف متعدد و متفاوت نباشند.اعتماد به نفس: بدون شک اگر با دقّت به حرفها، نگاه ها، طرز راه رفتن، لباس پوشیدن و سایر اعمال افراد موفق بنگرید، بیش از هر چیز یک ویژگی مشترک در آنها خواهید دید و آن اعتماد به نفس است.اعتماد به نفس هم مثل سایر ویژگی ها در همه افراد موفق به یک اندازه و با یک کیفیت نیست ولی بدون استثناء در همه وجود دارد . نمی توان انسان موفقی پیدا کرد که اعتماد به نفس ضعیفی داشته باشد.برای کسب موفقیت در هر رشته ای باید از پیچ خم های زیادی گذشت فراز و نشیب های فراوانی را پشت سرگذاشت، در دو راهی های زیادی باید تصمیم گرفت، بر تردید ها باید غلبه کرد، در مقابل اعتراضات و مخالفت ها باید ایستادگی کرد، بر ترس ها فائق آمد، آنجا که دیگران کم می آورند و تسلیم می شوند، باید مقاومت کرد و ایستادگی نمود و حتی دیگران را به ادامهٔ راه امیدوار کرد و همه اینها پیش از هر چیز و بیش از هر چیز به اعتماد به نفس نیاز دارد، روح قوی و مقاوم می خواهد؛ فردی که اعتماد به نفس دارد، به توانائی هایش مطمئن است، خود را قبول دارد ولی نه در حدّی که دچار غرور کاذب شود.برای آنها که اعتماد به نفس قوی دارند، امر ناممکن وجود ندارد؛ عزم هر کاری را کنند آن را انجام شدنی می بینند. استفاده از تلقین جملات مثبت تلاش و کوشش «ز کوشش به هر چیز خواهی رسید» راز موفقیت اکثر مردان بزرگ تاریخ است. جمله معروفی هست که «نوابغ یک درصد با نبوغ و نود و نه درصد با تلاش به موفقیت رسیده اند» شاید به نظر اغراق آمیز باشد ولی واقعیت دارد. در طول تاریخ استعدادهای بیشماری به دلیل آن که با تلاش و

کوشش همراه و قرین نشدند، به هیچ حدّی از بروز و ظهور نرسیدند ولی تقریباً همه کسانی که سخت کوش و پر تلاش بودند، حتی اگر هیچ بهره ای از نبوغ خاصی هم نداشتند، سهمی از موفقیت و پیروزی به دست آوردند. در جایی می خواندم که روزی از یکی مدیران برجستهٔ اقتصادی می پرسند: این مسیر طولانی موفقیت و رسیدن تا به این رتبه را چگونه طی کردی؟ پاسخ می دهد: کار، کار، کار. خستگی ناپذیری رمز اغلب پیروزیهای بزرگ است.وقتی علی اکبر دهخدا از تلاش بی حد و اندازه ای، از شب نخوابی ها و پی گیری های بی وقفه اش برای تألیف لغت نامه می نویسد. آبراهام لینکلن، جرج واشنگتن، کنراد هیلتون، کونوسوکی ماتسوشیتا،هنری فورد، کیم و وچونگ (صاحب کمپان دوو) و میلیونها چهره تاریخی دیگر در همه ملت ها و در همه زمینه ها وجود دارد که شاه بیت زندگی آنها تلاش و کوشش خستگی ناپذیر بوده و راز موفقیت خود را صرفاً در تلاس و کوشش بی وقفه عنوان می کنند.تلاش باید چهار ویژگی داشته باشد تا مفید و مؤثر واقع شود: ۱-با فکر و برنامه باشد.۲- متمرکز و در راستای هدف باشد.۳- بی وقفه و مستمر باشد.۴- اعتدال داشته و متناسب با موقعیت باشد.خلاقیت از نظرلغوی ازخلق کردن و افریدن چیزی می اید و عبار تست از نوعی استعداد و زایش و شوکوفای در فکر واندیشه.فرد اخلاق دائم ایده ها و طرح های نوع در ذهنش متولد می شود. در برخورد با مشکلات و مسائل هم راه حل های بکر به ذهنش متبادر می شود. مدیران موفق معمولاً افرادی خلاق و نوآورند؛ در همهٔ عرصه های علم، فلسفه، هنر، ادبیات، فیلم، اقتصاد، صنعت و مدیریت. افراد موفق و شاخص معمولاً کسانی هستند که افکار و ایده های نوآورده اند و کمتر دنباله رو بوده اند. خلاقیت هر کسی در یک زمینه است که او در آن استعداد دارد؛ باید زمینهٔ استعداد فرد را شناخت. بدیهی است کسی که در زمینهٔ شعر و ادبیات استعداد دارد، خلاقیت او هم در همان زمینه است و چه بسا در مهندسی و مکانیک ماشین، هیچ استعداد و خلاقیتی نداشته باشد؛ حال اگر چنین فردی از بد حادثه مجبور به تحصیل در رشته مهندسی شده باشد، به نظر فردی بی استعداد و کند ذ هن می آید، قدرت و خلاقیت یادگیری اش پایین است غافل از آن که اشکال جای دیگری است. این جملهٔ معروف که خود شناسی زمینه شناخت دنیاست از همین جا نشأت می گیرد. باید استعداد ها، علائق و توانائی های خود را کشف کنید، آنگاه یقین داشته باشید که استعداد یادگیری تان بالاست؛ خلاقیت شما شکوفا می شود و موفقیت حتمی است. رعایت اصول اخلاق افراد برجسته و مؤثر در هر قشری، معمولاً افراد با اخلاقی هستند، صادق اند، اهل دورویی و تزویر نیستند، حرف و عملشان یکی است، بیزارند از این که رو در روی کسی، تعریف و تمجید تکنند و پشت سر بدگویی؛ حداقل این است که اگر نظر مثبتی هم در مورد فردی ندارند، سکوت می کنند ولی تعریف و تمجیدبی مورد هم نمی کنند، اهل نیرنگ و دروغ نیستند، عدالت و انصاف را در حرف و عمل مراعاتمی کنند، به جوانمردی و دستگیری از افتادگان بها می دهند، وعدهٔ دروغ نمی دهند و به وعده ها و قول و قرار خود پایبندند. دستورات را آنقدر خشک و آمرانه نمی دهند که زیر دستان احساس حقارت یا دربند بودن پیدا کنند ولی آنقدر هم شل و سطحی نیستند که افراد از آنها سوء استفاده کنند یا تصور کنند که مدیری ضعیف و حقیر دارند. صمیمیت، احترام و قدرت و تحکّم همزمان از شیوه دستور دهی آنها حس می شود؛ به اطرافیان خود بی اعتماد نیستند، هر چند نظارت بر آنها را فراموش نمی کنند؛ اگر سخت گیری به کارکنان باعث رنجی آنها شده.گرچه همهٔ این ویژگی ها، آن هم به میزان زیاد در همه افراد برجسته و مؤثر وجود ندارد ولی بدون تردید، هر کسی که در درجهٔ بیشتری به این صفات برسد محبوبیت بالاتری پیدا نموده، نفوذ و تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت. شناخت نیازهای جامعه درک نیازهای مردم، شناخت عمیق نسبت به اجتماع و آنچه آنها طلب می کنند و نمی یابند و حتی آنچه نیاز دارند و نمی شناسند، از بسیاری جهات، یکی از رموز موفقیت مردان بزرگ شناخت نیازهای جامعه است. اقشار مختلف هر جامعه ای نیازهای مختلف و متنوعی دارند. برای مثال یک کسبهٔ جزء به نیازهای روزمره مردم کوچه یا یک محله نگاه می کند. یک تاجر و عمده فروش به نیازهای یک شهر و یک کارخانه دار بزرگ به نیازهای یک کشور یا حتی یک منطقه.نویسنده، طراح لباس، خواننده، هنرپیشه، سیاستمدار، هر کدام به مخاطبینی خاص چشم دوخته اند و تلاش می کنند نیازهای آنها را شناسایی و تأمین کنند.بزرگان اقتصاد

هم چنین انـد. لیکن بیشتر به نیازهای واقعی جوامع نگاه می کننـد. سوئیچی رو هونـدا، بنیانگـذار کمپانی عظیم هوندا، قبل از شـروع جنگ جهانی دوم، کارگاه تولید رینگ و پیستون داشت که طی جنگ به ویرانه تبدیل شد و حتی ویرانهٔ آن را هم زلزله از بین برد؛ بعد از پایان جنگ با عزمی جزم و روحی قوی و خوش بین، کار را از سر گرفت، او با شـناخت دقیق نیازهای مردم وارد عرصهٔ کار شـد. در آن زمـان به دلیـل فقر و نبود بنزین، مردم کمتر قـادر به خریـد واسـتفاده از ماشـین بودنـد و عمـدتاً از دوچرخه اسـتفاده می کردنـد. طبیعی است که دوچرخه سـرعت لازم را نـداشت و زحمت زیادی هم ایجاد می کرد. هونـدا به فکر نصب یک موتور روی دوچرخه افتاد تا هر دوی این مشـکلات را برطرف سازد و با این کار اولین دوچرخه موتور دار ارزان را تولیـد و به بازار عرضه کرد. خبر آن به سـرعت پخش شـد و تقاضـای خریـد اوج گرفت و ظرف دو سال کارش رونق گرفت و زمینه ساز موفقیت های بعـدی او شد.هیتلر با شناخت دقیق از نیاز جامعهٔ سر خورده از جنگ جهانی اول آلمان و تحقیر و تحمیلی که فاتحین به آنها روا داشته بودند، با شعار برتری نژاد و جبران مافات جنگ اول، تندروهای آلمان را گرد خود جمع نمود و پیروزی های بزرگی را برای خود رقم زد. گر چه ماهیت کاراو و فجایعی که به دنبال داشت، مطلقاً قابل تأیید نیست، ولی شـناخت او از اوضاع و احوال جامعه و استفاده کامل از نیازهای آن نیز غیر قابل انکار است.شاهکار همیشه جاوید ادب فارسی، شاهنامهٔ فردوسی هم بی ارتباط با چنین شناختی نیست. به تعبیر من، حکیم طوس در کنـار معـارف فراوان، ذوق سـرشار و حکمت عمیق اش، درک درستی از نیازهای جامعـهٔ آن روز و بلکه همیشه ایران داشت.پس در هر رشـته و هر کسب و کـاری که هستیـد، به شـناخت نیازهای مردم و تلاش برای تأمین آن توجه نمائید که یکی از رموز پیروزی شماست.حرکت رو به جلو بدون وقفه عرصهٔ کار، هنر، اقتصاد، سیاست، در طول تاریخ بشر، عرصهٔ رقابت بین تلاشـگران آن میادین بوده و هست. هر که بیشتر تلاش کند و کار بهتری عرضه کند، موفق خواهد بود. هر موفقیت را باید آغاز مرحلـهٔ دیگری دانست. هیـچ موفقیتی پایان راه نیست. یک لحظه باز مانـدن از این بازار رقابت مساوی خواهـد بود با سـبقت گرفتن هزاران رقیب. یک اتوبان را در نظر بگیریـد، اگر از حرکت بمانیـد و کنار اتوبان بایستیـد، دیگران نخواهنـد ایستاد صدها و هزاران اتومبیل با سـرعت از کنارتان می گذرند و شـما همچنان باقی مانده اید. نباید توقف کرد. نباید راه به خطا رفت، باید دائم در تلاش بود و هر روز از روز قبل بهتر شد، در مورد کارتان – هر چه که هست – دائم چیزهای بیشتری بیاموزید. دائم نقاط ضعیف و قدرت خود را برطرف کنیـد، به موفقیت های به دست آمـده اکتفا نکنید.کمپانیهای بزرگ که به تعبیری آفتاب در قلمرو و امپراطوری آنها غروب نمی کنـد مثل تویوتا، جنرال موتورز، هوندا، زیمنس و ... سـرلوحهٔ کارشان کیفیت روز افزون بوده و هست؛ دائم در تلاشـند تـا بر کیفیت محصولاـت خود از هر نظر بیافزاینـد. فرهنگی بر این سازمانها حاکم شـده که حتی کارکنان رده های پایین، هر روز به شوق عملکردی بهتر از دیروز، پا به محیط کار می گذارند.درک موقعیت هنر یک مدیر تشخیص اوضاع و شرایط محیط است. یک شیوهٔ کاملاً مشخص و معین وجود ندارد. بعضی اصول پیشنهاد شده کاربرد وسیع تر و بعضی محدودتر دارند. تعیین مصداق و محل کاربرد هر کدام، به دقت و تجربه نیاز دارد و میزان توفیق یک مدیر به شـناخت دقیق این ظرائف است.برخورد مناسب مدیران موفق و افراد مؤثر، نقشهای ماندگاری بر ذهن و شخصیت افراد می گذارند و برای این کار از ابزاری استفاده می کنند که برخورد مناسب از مهم ترین آنهـاست. برخورد منـاسب اصـطلاحی کلی است که طیف گسترده ای از حرکات، حرف ها، عکس العملها، طرز نگاه، آهنـگ صـدا و حتی ژست ها و حرکات صورت و چشـمها را در بر می گیرد.فراموش نکنیـد اولین برخورد اغلب در ذهنها باقی می ماند. تلاش کنید اولین برخوردتان مطلوب و مؤثر باشد. آرام، مصـمم با رفتاری کنترل شده، لباسـی مناسب،قامتی راست و متوازن و بـا نگاهی مطمئن و متمرکز با اشـخاص برخورد کنیـد. به پنـج دقیقـهٔ اول برخورد اول بسـیار اهمیت بدهیـد. به گرمی با افراد دسـت بدهید و هنگام دست دادن متوجه همان فرد باشید نه افراد دیگر.ارتباط با افراد زیر مجموعه حضور در جمع کارکنان و داشتن رابطهٔ مثبت و قوی با آنها بسیار لازم و ضـروری است.از وظایف مهم یک مـدیر، داشـتن ارتباطی مناسب با کارکنان خود و دادن آگاهی های لازم به آنان است. مدیر مانند مغز یک سازمان است. ارتباط مغز با بدن باید مداوم و همیشـگی باشد. یک لحظه قطع ارتباط به

همان میزان زبان به دنبال خواهد داشت. مدیرانی که کارکنان خود را نمی شناسند، از مشکلات یا دلبستگی های آنان بی اطلاعند، تلاش برای ایجاد و گسترش ارتباط با افراد خود ندارندو بلکه تا حدی گریزان ازاجتماع پرسنل خود هستند، به هیچ عنوان مدیرانی موفق نخواهند بود. یک مدیر، هم باید یک مربی خوب، هم در بعضی مواقع یک مشاور خبره و در بعضی شرایط یک قاضی و داور عادل و بی طرف و در همهٔ شرایط یک دوست ارزشمند باشد.به هنگام حضور در جمع کارکنان، یا در بازدیدهای روزانه، هرگز یک نفر را د رمقابل همکارانش سرزنش نکنید! انتقاد در چنین شرایطی تأثیر مخربی دارد. اگر به مورد مستحث توبیخ یا سرزنش برخوردید، از فرد خاطی بخواهید که به دفتر شما رجوع کند، و حتماً دور از چشم دیگران توبیخش کنید و انتقاد فقط محدود و منحصر به عملکرد فرد باشد و هرگز به خود او و شخصیتش اهانتی نشود.حمایت از کارکنان دفاع از کارکنان در مقابل تهدیدات خارجی و داخلی یکی از اخلاقی ترین وظائف مدیر است که به شدت محبوبیت او را افزایش می دهد و او را تا حدّ یک اسطوره بالا می برد. وقتی کارمندان یک قسمت می بینند که مسئول آنها در مقابل خطرات کار از آنها حمایت می کند، دلگرم می شوند، به او علاقمند می شوند و آنها نیز متقابلاً ازاو حمایتمی کنند. هر مدیری برای پیشبرد کارها و تحقق اهدافش، به وفاداری کارکنانش نیازمند است.استفاده از تجارب دیگران بهره مندی از تجارب دیگران، امکان بروز خطا را کم کرده، راه رسیدن به هدف را کوتاهتر کرده و هزینه انجام کار را کم می کند. پیشرفت هایی که بشر کسب نموده، حاصل انتقال تجارب از نسلی به نسل دیگر و استفاده از آنهاست. گاه تجارب دیگران در قالب جملاتی بسیار ساده و پیش پا افتاده بیان می شود. آنقدر ساده که بعضی را به اشتباه انداخته و از اهمیت موضوع غافل می کند.عمده نکاتی که دراین کتاب به آنها پرداخته شده، مسائلی ساده هستند ولی رمز موفقیت یا شکست همهٔ تاریخ سازان جهان در همین مسائل ساده است. تقریباً هیچ پیروزی و شکستی نیست که نتوان با همین قواعد ساده آنها را تعریف و توجیه کرد.تبدیل کارکنان به پیروانی وفادار در مدیران موفق نوعی جذبهٔخاص وجود دارد که افراد را به سوی خود می کشد و وجودشان گرمابخش است. مغناطیسی اطراف آنهاست که بر دیگران تأثیر واضح می گذارد. افراد در حضور آنها قدری دست و پای خود را جمع می کنند، یک شخصیت کاریزماتیک را به گونه ای تعریف می کنند که انجام آن طبیعی و لذت بخش به نظر آید، به کارکنان خود به چشم زیردستانی فرمان پذیر نگاه نمی کنند، به آنها احترام می گذارند و صادقانه دوستشان دارند. آنها را صرفاً عوامل اجرای نقشه های سازمان نمی بینند بلکه به عنوان سرمایه های اصلی سازمان به آنها نگاه می کنند؛ سرمایه هایی ارزشمند و معتبر که حیات سازمان به دست آنهاست.خلاصه کلام پیروزی و موفقیت، گرچه یک رؤیای دور ولی قابل دسترسی است. رسیدن به سرزمین رؤیاها، مستلزم گذر از کوره راه ها و پستی و بلندیهای زیادی است، خطرات بسیار در کمین است، پرتگاه های فراوانی در راه است، شب نخوابیها دارد، تلخ کامیها و مرارتها دارد ولی با همهٔ این اوصاف می توان به آن رسید.وظایف مدیر اینکه وظایف یک مدیر چیست، موضوع بحث بسیاری از تئوریسین های علم مدیریت بوده و هست. در سال ۱۹۳۷ کتابی به نام «مقالاتی در باب علم اداره» اثر لوتر گیولینگ و لیندال اورویک منتشر شد. آن دو را به حق معماران سازمان نامیده اند. آنان در این کتاب وظائف مدیر را هفت وظیفه اساسی یک مدیر دانسته اند: ۱-طراحی کردن، نقشه دادن، تعیین مسیر کردن.۲- تشکیلات دادن، درست کردن، سروسامان دادن.۳- عصای دست، چوب زیر بغل.۴- چهارمین وظیفهٔ مدیر، یعنی دستور دادن، امر کردن، هدایت کردن.۵- یعنی هم رتبه کردن، موزون کردن، متناسب کردن.۶- تهیه گزارش و منظور رصد کردن فعالیت بخشهای مختلف.۷- بودجه ریزی، برنامه ریزی مالی و کنترل هزینه ها.لذا یک مدیر مجرب به این امر توجه کافی نموده، آن را از وظائف اصلی خود به شمار می آورد.کلام آخر هدف مدیریت، هماهنگ کردن کوشش ها و تلاش های یک جمع و به کار گیری همهٔ امکانات برای تولید فرآورده های نهایی، با بهترین کیفیت و کمترین هزینه است، به نحوی که نهایت استفاده از منابع و امکانات به عمل آمده و کمترین اتلاف سرمایه صورت گرفته باشد.نگاه جدید به مدیریت با نظریهٔ تقسیم کار آدام اسمیت شروع شد و پس از او تایلور و نظریه پردازان دیگر، هر یک تلاش کردند تا از جنبه های مختلف به تکمیل و توسعهٔ

آن بپردازنـد.کشوری در عرصهٔ جهـانی سـربلند خواهـد بود که با اتکاء به توان علمی و مـدیریتی مردمش، سـهم بیشتری در اقتصاد جهانی داشـته باشـد.با فراهم کردن زمینـهٔ کار و سـرمایه گـذاری برای همهٔ مردم و برداشـتن موانع دست و پاگیر از پیش پای فعالان اقتصـادی، موتور اصـلی حرکت جامعه کلیـد می خورد.پیشـرفت جز با به کار گیری روشـهای درست و علمی و تلاش شـبانه روزی حاصل نمی شود.پایان ۱۷/۲/۹۰

مدیریت تغییر سازمانی

پروفسور دنیس. تی جف

خلاصه کتاب: ترجمه ی: دکتربهزاد رمضانی: مقـدمه: ما در زمانی زند گی می کنیم که تغییر در سازمان ها به صورت امری روزمره درآمـده است. در این میـان ادغـام ها، بلعیـده شـدن ها، گسترش های بی مورد، تخطی از قوانین، تعـدیل نیرو، ورود فناوری نوین و افزایش رقـابت از نمونه تغییراتی است که هر روزه بـا آن روبرو می شویم. در این شـرایط سـخت شـما به عنوان یـک مـدیر و رهـبر همواره برای حفـظ عملکرد خود تحت فشـار هستیـد و کارکنـان نیز ممکن است در حـالت سـردرگمی، مقاومت و دلسـردی به سـر ببرند. از طرفی وفاداری شـرکت نسبت به کارکنان و ارتقاء مستمر شـغلی هم دیگر به عنوان پاداشـی برای عملکرد یافت نمی شود. پس در این شرایط به نظر شما برای ایجاد یک گروه کاری برانگیخته و بهره ور چه بایدکرد؟مهارت ها و روش هایی که کمک می کنـد می تواند اینکونه باشد که باید: از نقش خود به عنوان مدیر در محیط های کاری متغیر آگاه باشـید، درک درستی از چگونگی محیط های کاری آینده داشته باشید، برای گذشـتن از میان تغییرات سازمانی رهبری تیم خود را بدست بگیرید، در موقعیت تغییر مردم را درک کرده و آن ها را مدیریت کنید، با اشتباه های معمول آشنا شوید، در ایجاد تغییر مهارت پیدا کنید، کارکنان سازمان را برای ایجاد تغییر آماده کنیـد. فصل اول: شـناخت تغییر سازمانیهر شـرکت انطباقی نیاز به نوع جدیـدی رهبری دارد. مـدیریتی بـا قـدرت سازگـاری زیاد و مسلح به یک سـری از الگوهای نو که در کل شامل مهارت های گسترده و غیر همسو می شود. بنابراین ورای ترفندهایی که مدیر برای سازگاری به خرج می دهد باید...تمایل به اندیشیدن درباره ی مسائلی که به ذهن نمی آید را داشـته باشد و مفاهیم نویی از تولیدات، فرایند عملیات، برنامه ها و مقاصد بیابد، البته پیش از اینکه بحرانی تغییرات عمـده ای را غیر قابل اجتناب کنـد.با کمال تاسف مـدیران هنوز هم به روش همیشـگی کار خود را دنبال می کننـد، و این رونـد در زمانی انجام می گیرد که محیط های صـنعتی-تجاری به صحنه ای از هر گونه فعالیتی تبدیل شده اند.کام ها با شتاب بسوی تغییرات سازمانی در حرکت اند و مطالعات اخیر نشان می دهد که: سازمان ها طرح تعدیل نیروهای انسانی خود را با میانگینی در حدود ۱۵درصد دارند. صـد ادقام بزرگی که در سـال هـای اخیر در آمریکـا صورت گرفته بر چهـارونیم میلیون کارگر تاثیر گذاشـته است. روند تصاحب شـرکت های ضـعیف بوسیله ی شرکت های قدرتمند در حال افزایش و در حال حاضر این مقدار دو برابر تعـداد سه سال پیش است. برخی از صـنایع درصـد قابـل ملاـحظه ای از نیروهـای کـاری خود را در سال های اخیر کاهش داده اند. تولیـد کننـدگان اروپایی نیاز به افزایش چشـمگیر بهره وری خود دارند تا بتوانند با صـنایع خارجی به رقابت بپردازند.محیط های کاریدر سال های اخیر، تغییرات عمده ای راه خود را به محیط کاری باز کرده اند و اگر هم این تغییرات در جزئیات با یکدیگر تفاوت داشـته باشـند، مسأله اساسـی تأثیر آن ها است که با سـرعت محیط های کاری را درمی نوردند. دلیل شهرت این تغییرات هم در همه گیر شـدن آن ها نیست بلکه اصل نیازمندی به استراتژی های جدید است که به طور کلی بر اساس این حقیقت اسـتوار شده انـد که سازمان های امروز نیاز به سازمانـدهی بر پایه ی وجود تغییرات مسـتمر دارند.سازمان های جدید از افراد خود می خواهند تا مسئولیت بیشتری بر عهـده بگیرنـد و هر چه بیشتر بر کـار گروهی تأکیـد ورزنـد. بر همین اسـاس است که امروزه ساختار بعضـی از سازمـان هـا پهن تر و بـا سلسله مراتب کمتر ظاهر می گردد.مـدیریت عالیـدر شـرکت های سـنتی هنگامی که عواقب مسـتقیم تغییر

گریبان گیر مـدیریت عالی می شود، آن ها با شـرایط دشواری روبرو می گردنـد. به این دلیل که آن ها در ابتدا تأثیراتی را که تغییر می توانـد بر کارکنـان داشـته باشـد ساده می انگارنـد و تلاش در عـدم دخالت و کنار کشـیدن خود می کننـد. آن ها اغلب خود را سرگرم جلسـات برنـامه ریزی استراتژیـک و گردآوری اطلاعـات کرده و از ایجـاد ارتبـاط و یـا جسـتجوی خبرهـای بـد دوری می جوینـد.مـدیران عالی انتظار دارند زمانی که تغییری اعلام می شود کارکنان در آن راسـتا حرکت کنند و خود را با آن همسو کنند. هنگـامی که افراد در مقابـل تغییر از خـود مقـاومت نشـان دهنـد به سـرزنش مـدیریت میـانی دست می زنـد. بعضـی از مواقع هم که کارکنان پاسخ مثبتی به تغییر نمی دهنـد مـدیریت عالی احساس می کند خیانت و یا توطئه ای در کار است.مدیریت میانی در رونـد ایجـاد تغییر به دلخواه مـدیریت عالی، مـدیران میانی خود را سـخت تحت فشار می بیننـد و احساس می کننـد به جهت های مختلف کشـیده می شونـد. بیشتر وقت هـا آنهـا اطلاعـات و راهنمـایی لازم را از مـدیریت عالی دریافت نمی کننـد و خود را در میان معرکه گرفتار می بیننـد. در این میان شـرایط به گونه ای در می آیـد که مـدیریت میانی خود را از یکسو در محاصـره ی کارکنان ناراضـی گرفتـار می بینـد و از سوی دیگر رؤسـا که به آن هـا توجهی نشـان نمی دهنـد، آن هـا را مورد سـرزنش قرار می دهنـد.کـارگران / کارمندان / کارکنانزمانی که مدیریت عالی تغییراتی را بدون آماده سازی زیردستان اعلام می کند،کارکنان اغلب احساس می کنند به آن هـا خیـانت شـده، زیرا بـاور و هضم تغییرات ناگهـانی برای آن هـا بسیار مشـکل خواهـد بـود. در این حـالت خیلی از افراد با مقـاومت، سـرخوردگی و سـردرگمی به تغییرات واکنش نشان می دهنـد و این رونـد ممکن است در نهایت به ایجاد نگرشـی منفی نسبت به کارشان بینجامد و در نتیجه از ریسک، ابتکار، خلاقیت و عمل در جهت مواضع نو بهراسـند. از دیگر تجربیات می توان به گسسـته شـدن روابط سـنتی، پشت کردن به ساختارهای آشـنا و احساس بدبینی نسبت به پیش بینی هایی که برای برنامه های ارتقاء طراحی گردیـده، اشـاره کرد. فصـل دوم: بستر سازی برای تغییراجزاء کلیـدی برای مـدیریت تغییرمـدیریت عالی گاهی برنامه ریزی هـای جـامع و فشـرده ای را برای تغییرات استراتژیـک در نظر می گیرد که در آن به چگونگی رونـد انتقال از روش قـدیم به جـدید توجه کافی نمی شود. پیامـد اینگونه معرفی تغییرات آن خواهـد بود که کارکنان اهـداف، پروژه و یا سازمانـدهی جدید را به عنوان یـک حکم و یا ابلاغ و یا تصـمیمی که برای گروه گرفته شـده قلمـداد کننـد. در این حالت چون تیم کاری مورد مشورت قرار نمی گیرد، هر تغییری بصورت شوکی بر گروه وارد می شود.مشکلات اینگونه عملکردها بیشتر در زمان انتقال و یا گذر از مرحله ای به مرحله ی دیگر آشـکار می شود، و این همان نقطه ی کور و یا محل گیر افراد خواهـد بود. مـدیر بایـد بـدون توجه به این مسئله که تغییر با چه قوت و ضـعفی به گروه معرفی شده است، با بهترین و ملایم ترین روش ممکن آن ها را از میان عبور دهد.نکته ی اصلی در رهبری تغییر به این مسأله اشاره دارد که مدیر نمی تواند در حال عبور از میان تغییر، همان روند قبلی کنترل را بر گروهش اعمال کنـد. بلکه بایـد یاد بگیرد کنترل بر تغییر را با رهاکردن آن بـدست آورد.قـدرت تأثیرگـذاریاغلب تغییرات عمده ی سازمانی که در طول زنـدگی کاری خود با آن ها روبرو شده اید و یا در آینده با آن ها روبرو می شوید بوسـیله ی شـما پایه ریزی نمی گردد. ولی براحتی می توانید به یاد بیاورید که بیشتر اوقات سـرنوشت تغییراتی را بر شما تحمیل کرده است. در این میان وظیفه ی شما به عنوان نماینـده ی تغییر، هـدایت انرژی هـا و غلبـه بر احسـاس نـاتوانی خواهـد بـود.پس اینگـونه شـروع کنیـد:به تغییراتی که به تـازگی در سازمانتان اعلام شده بینديشـید. سـپس مشخص کنید کدام قسمت از تغییر بنیادی به حساب می آید، یعنی کدام بخش از تغییر نقش اساسـی دارد.سپس ابعادی از تغییر را که بر آن کنترل دارید مشخص کنید. این همان قسمتی از تغییر است که شما باید سخت به آن بینديشـید.در انتها به آن بخش از تغییر که شـما و گروهتان می توانیـد بر آن تأثیر بگذاریـد بینديشـید و ببنید قابل مذاکره یا مصالحه می باشـد.در این میان مسائلی ماننـد، کـدام قسـمت از تغییر نیاز به بحث و بررسـی بیشتری دارد، چه موضوعی نیاز به روشن شدن و پالایـش بهتری دارد، و در بـاره ی چـه مسـأله ای نیلز بـه اطلاعــات بیشـتری اسـت، مـورد تـوجه قرار می گیرد.برنـامه ریزی برای تغییرمراحلی که در زیر می آیـد به شـما کمک می کنـد تا تغییری را با موفقیت به گروهتان معرفی کنیـد و آن را به اجرا درآوریـد.

این مراحل عبارتند از:۱) آماده سازی: پیش بینی اجزاء کلیدی تغییر.۲) برنـامه ریزی: گردآوری افراد برای برنامه ریزی واکنش های مناسب به تغییر.۳) ساختارهـای انتقالی: پایه گـذاری روش های ویژه، همکاری گروهی. ۴) اجرا: به اجرا گذاشـتن واکنش هـای قابل انعطاف و اسـتفاده از برنامه های آموزشـی.۵) پـاداش: شـناسایی و قـدردانی از افرادی که تغییر را ممکن ساخته انـد.در مرحله ی آمـاده سـازی پیش از تغییر در هر مـوقعیت ممکنی کارکنـان خود را آمـاده کنیـد و تـا می توانیـد به توصـیف کامـل تغییر بپردازیـد. پیگیر شویـد که در زمـان آخرین تغییر چه اتفـاقی افتـاده است و آمـادگی سازمانی گروه خود را ارزیابی کنیـد و ازایجاد تغییرات اضافی و غیر ضـروری بپرهیزیـد.در مرحله ی برنامه ریزی به این مسائل بیندیشـید که برنامه های دورانـدیشانه بریزیـد.اجازه دهید تا تغییر اثر خود را بر عملکرد و بهره وری بگذارد و کارکنان را تشویق به ارائه افکار و ایده هایشان کنید. به پیش بینی مهارت هـا و معلومـاتی کمه برای ایجـاد تغییری موفق الزامیست دست زنیـد و در آخر برنـامه ریزی اهـداف را بـا در نظر گرفتن زملن لازم مشـخص کنید تا بتوانید پیشرفت های خود را اندازه بگیرید.در مرحله ی ساختارهای انتقالی فعالیت های مشخصی مورد نیاز است و پس از برنامه ریزی باید مراحلی را به اجرا درآورید از جمله: خلق گروه های مدیریتی دوره انتقال برای سرپرستی و نظارت بر تغییر، ایجاد سیاست ها و مراحل کاری موقت در زمان تغییر، خلق کانال های ارتباطی نو و ترتیب دادن جلسات مستمر.در مرحله ی اجرا، آموزش هـای منـاسبی را در رابطه بـا کسب مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای نو ارائه دهیـد.کارکنان را تشویق به" مـدیریت-خود" کنید. افراد را تشویق به تفکر و عملکرد خلاق کنید. به دنبال موقعیت های مناسب که بوسیله ی تغییر ایجاد شده بگردید. همکاری و نظارت بر تغییر را فراموش نکنیـد.در مرحله ی پاداش دسـتاوردها را قسـمت کنیـد و برای فعالیت های ویژه پاداش هایی اختصاص دهید. فصل سوم: مردم چه احساسی می کننداحساس از دست دادنمعمولترین اشتباهی که در مدیریت تغییر یافت می شود دست کم گرفتـن تـأثیر تغییر بر مردم است. خیلی از مـدیران می اندیشـند که اگر فقـط به کارکنـان خـود بگوینـد تغییر کننـد آن هـا هم تغییر خواهند کرد. ولی توجه ندارند ترک روش های آشنایی که برای انجام کارها برگزیده ایم و به آن ها عادت کرده ایم چقدر مشکل خواهـد بود.بنـابراین در راسـتای ایجـاد تغییر همواره لازم اسـنت میزان اختلال و زمانی را که مردم برای سازگاری نیاز دارنـد بخاطر بسپارید.انواع از دست دادنزمـانیکه جابجایی و یا تغییری بنیادی در سازمان روی می دهـد، کارکنان بطور معمول احساس از دسـت دادن در چنـدین مورد می کنند.۱) امنیت۲) شایستگی۳) رابطه۴) جهت یابی۵) قلمرواحسـاس از دست دادن هایی که به آن هااشـاره شـد هر یـک هزینه ای در بر دارد. از دست دادن هـا از هر نـوع که باشـند، حـتی در رابطه بـا فضـای کـار و یـا تعویض تکنولوژی قـدیمی می توانـد منشأ جرقه ایی برای بروز واکنش های احساسـی که به غم و انـدوه شـباهت دارند شود.بنابراین یکی از وظلیـف مـدیران شـناخت و توجه به وقوع از دست دادن هـا است و نه اینکه وانمود کننـد کارهـا بر روال معمول پیش می رود.افراد چگونه تغییر می کننـدباور عمومی براین است که اگر به مردم گفته شود تغییر کننـد آن هـا نیز تغییر خواهنـد کرد.تغییر رفتـار اگر با حمایت و ترغیب، و مراقبت از عواقب کار و یکـدلی همراه باشـد پذیرش و همه گیر شدن آن بیش از روش های دیگر تغییر خواهد بود. مـدیری که قادر باشـد روابطی براساس حمایت خلق کند در زمان تغییر نیز موفقتر خواهد بود زیرا گروهش به او اعتماد خواهد داشـت و در نـتیجه از او حمـایت می کننـد.انکـار:اولیـن واکنش به تغییرزمـانیکه تغییر بزرگی معرفی می گردد اولین واکنش به آن اغلب سـستی و کرختی است. مرحله انکار در دو حالت طولانی خواهـد شد اول آن که کارکنان تشویق به تعدیل واکنش های خود نشوند، دوم مدیریت از آن ها انتظار داشته باشد تا بدون هیچگونه مکثی خود را با روش های نو سازگار کنند. یکی از ویژگی های مدیریت عالی در مدیریت تغییر، مستعد بودن این رده از مدیران برای تاب خوردن تارزانی است که از ابتدای معرفی و ارائه تغییر در سازمان به آن تمایل نشان می دهند.مقاومت: مرحله دوممقاومت زمانی رخ می دهد که افراد کرختی و سستی مرحله انکار را پشت سرگذاشـته و عصـبانیت، افسردگی، سرخوردگی، ترس، سـردرگمی و شک نسبت به خود را تجربه می کنند.اکتشاف و وابستگی: مراحـل نهاییـدر مرحله اکتشاف افراد توجه خود را به آینـده و بسوی خارج معطوف می کننـد. به این مرحله می توان دوران هرج و

مرج نیز گفت، آن ها برای شکوفایی خود در آینده چیزهای جدیدی را کشف می کنند. پس از کاوش، امتحان، آزمایش و اکتشاف افراد خود را آماده ی وابستگی به یک برنامه می بینند و خواهان بازبینی و پالایش اهداف خود و طراحی برنامه هایی مناسب برای انجام آن ها هستند. آن ها مایلند روش های جدید فراگیرند و به مذاکره بنشینند و به توافقی جدید دست یابند.راهبردهای مدیریت در هر یک از این مراحلبرای کمک به درک بهتر آنچه که افراد در هر مرحله تجربه می کنند در زیر به حالت هایی اشاره شده است که با یاری آن ها می توان موقعیت اعضای تیم خود را در منحنی تغییر مشخص کرد و کمک های لازم را به آن ها ارائه داد.چگونگی تشخیص هر مرحلهانکار: در این مرحله با کناره گیری، کار کردن بگونه ای که گوئی هیچ اتفاقی نیفتاده روبرو خواهید بود.مقاومت: در این مرحله عصبانیت، سرزنش، افسردگی و حتی دست از کار کشیدن را خواهید دید.اکتشاف: در اینجا متوجه آمادگی بیش از نیاز، گم گشتگی، سردرگمی وپرانرژی بودن کارکنان خواهید شد دراین مرحله هرچند انرژی و ایده های نو ارائه می گردد ولی ارتباط چندانی در آن ها نیست.وابستگی: این مرحله زمانی پدیدار می گردد که کارکنان با یکدیگر شروع به کار می کنند.چه واکنشی داشته باشیمدر زمان انکار؛ در روبرو شدن با افراد به ارائه اطلاعات بپردازید. اجازه دهید بدانند تغییری رخ خواهد داد. زمان لازم برای شکافتن مسائل را به آن ها بدهید.در زمان مقاومت ؛به احساسات توجه کنید، با صمیمیت و صداقت پاسخگو باشید، و پشتیبانی از تغییر را تشویق کنید.در زمان اکتشاف؛به اولویت ها توجه کنید و نشست های برنامه ریزی ترتیب دهید.در زمان وابستگی؛اهداف بلند مدتی تهیه کنید و به ساختن تیم بپردازید. کسانی را که به تغییر پاسخ مثبت داده اند مورد قدردانی و تشویق قرار دهید، و به آینده بنگرید. فصل چهارم: برقراری ارتباط درباره ی تغییرنقش شما به عنوان یک مدیراز آنجایی که به عنوان یک مدیر درگیر مسائل مختلف هستید ممکن است در مواردی با آمادگی کامل و یا بدون هیچ تمایلی با تغییر روبرو شوید. در همه حال وظیفه شما اجرای تغییر در بخشی که مسئولیت آن را بر عهده دارید است.بنابراین چگونگی اعلام و در جریان قرار دادن افراد، و اینکه چه می گویید و یا چگونه با کارکنان به مذاکره بنشینید و به تفاهم دست یابید می تواند در نتایج تأثیرگذار باشد.ایجاد جوی برای ارتباطاتهرچند در زمان تغییر باز نگاه داشتن روند ارتباطات، از بروز شایعات و اشتباه ها جلوگیری می کند.ولی مدیران اغلب از ارائه خبرهای تازه ای که می تواند موجب ناپایداری شود، به این بهانه که سخت مشغول بوده اند و وقت کافی برای ملاقات با نیروی کار نداشته اند خودداری می کنند. پژوهش ها نشان داده است که اگر وقت کافی برای توجیه افراد صرف نکنید، پس از مدتی باید وقت بیشتری برای رفع مشکلات بگذارید. در زمان تغییر برقراری ارتباط دوسویه بسیار مهم است زیرا همه مسائل باید تحت پوشش قرار گیرد.راهنمایی هایی برای برقراری ارتباط درباره تغییر۱) شخصاً زیردستانتان را آگاه می کنید.۲) واقعیت را به افراد می گویید.۳) احساساتتان را ابراز می کنید.چه نیازی به بحث و گفتگو با افراد است؟افرادی که با موفقیت تغییر را پشت سر می گذارند، از نکات زیر بهره می برند •:داشتن دلیل خاصی برای تغییر •داشتن اطلاعات دقیق یا آگاهی به حقایق •فراهم بودن موقعیت و ترغیب به پرسش •استقبال از موقعیت هایی برای ابراز احساسات •اطمینان های شخصیفصل پنجم: مواجه با مقاومتمقاومت در مقابل تغییرشناسایی نشانه های مقاومتمقاومت نه تنها قسمت قابل پیش بینی تغییر به حساب می آید، بلکه به احتمال قوی مشکل ترین قسمت برای عبور از آن نیز خواهد بود.افراد با دلایل خوبی دست به مقاومت می زنند، این دلایل شامل موارد زیر است •:امنیت آن ها در معرض خطر باشد •.بر اثر تغییر، احساس شایستگی آن ها زیر سؤال برود •.از انجام کار جدی احساس ترس کنند •.احساس راحتی از موقعیت قبلی داشته باشند.نشانه های مقاومت فردی گله و شکایت اشتباه عصبانیت لجاجت بی حوصلگی غیبت بر اثر بیماری کناره گیری از کارنشانه های مقاومت سازمانی تصادفات افزایش غیبت خرابکاری افزایش فعالیت های جناحی کاهش بهره وریدشواری های مرحله مقاومتدر نظر مدیریت، مقاومت اغلب واکنش ناخوشایند به حساب می آید. زیرا سروکار داشتن با گله و شکایت کارکنان و تحمل سرزنش آن ها همواره وظیفه ای دشوار برای مدیران بوده است. این گونه به نظر می رسد

که مرحله ی انکار در مقایسه، آسان تر از مرحله ی مقاومت باشد. به همین دلیل برخی از مدیران کارکنان خود را ترغیب به ماندن در مرحله ی انکار می کنند زیرا می اندیشند که مدیریت افراد در این مرحله آسان تر است.در زمان تغییر شما به عنوان یک مدیر موظف هستید تا خود را بالاـ نگاه داشته تا در معرض دید باشید و اجازه دهید تیرهای مقاومت(در حد معقول) به شما اصابت کند.قبل از اینکه افراد تغییری را بپذیرند، باید به گونه ای با احساسات آن ها درباره از دست دادن موارد گذشته کنار بیایید. مردم پیش از آنکه اجازه دهند روش قدیم برود و بسوی روش جدید گام بردارند نیاز به زمان، پذیرفته شدن و حمایت دارند. فصل ششم: افزایش درگیر کردن گروهدرگیر کردن گروهاولین مسأله ی نگران کننده برای مدیران در زمان تغییر، مشکل برانگیختن نیروی کاری است. در مراحل اولیه تغییر، اغلب به نظر می رسد کارکنان انگیزشی ندارند و به وظیفه ای که بر عهده ی آن ها واگذار شده علاقه ای نشان نمی دهند. در حقیقت مشکل اغلب نبود انگیزش نیست، بلکه مشغول شدن به مسائل دیگر آن ها را از وظیفه اشان باز می دارد.باور عموم از انگیزش این است که انگیزش از یکسری وسایل و روش هایی تشکیل شده، و مدیریت با استفاده از آن ها می تواند کارکنان را به انجام کارها وادار کند. معنای این عبارت آن است که کارکنان بدون این روش ها کار نخواهند کرد.باید توجه داشت که انگیزش وادار کردن افراد برای انجام کارها نیست. بلکه کشف این مسأله است که آن ها چه می خواهند انجام دهند. مردم زمانی از تغییر استقبال می کنند که در آن نقشی برای خود ببینند.نقش مشارکتافرادی که در تغییر شرکت می کنند و درگیر مراحل آن می شوند به آسانی پذیرای آن نیز خواهند بود. مشارکت به آن معنی که افراد نقشی در تعریف موقعیت جدید و یا چگونگی نشان دادن واکنش به آن داشته باشند و این مسأله، نکته ای کلیدی در مدیریت مشارکتی بحساب می آید.بسترسازی برای درگیر کردنمهم ترین عامل مشارکت دادن و درگیر کردن افراد در تغییر، انگیزش شما برای این کار است. خیلی از مدیران تلاش زیادی برای درگیر کردن افراد کرده اند ولی متأسفانه از آنجایی که قصد اصلی آن ها نه یادگیری و تکامل بلکه محافظت از خود بوده شکست خورده اند.تعیین هدف به کمک یکدیگربرای کمک به افرادتان در مراحل تغییر باید اطمینان حاصل کنید که درگیر تعیین اهداف کارهایشان شده اند. تعیین اهداف مشارکتی به ارتباطات باز در محیطی مساعد برای حل مشکلات نیاز دارد.زیرا در این صورت است که می توان امید به نتایج پرباری داشت.مراحل تعیین اهداف مشارکتی در زمان تغییر۱) بازبینی موقعیت حاضر۲) شنیدن و تکرار کردن۳) مشخص کردن اهداف۴) شناسایی مشکلات۵) یورش های فکری برای دستیابی به راه حل۶) ارائه بازخوردبه عنوان یک مدیر اگر مایلید یک شنونده فعال باشید باید به کارکنان اجازه دهید تا درباره مسائل مربوط به کار با شما صحبت کنند. ایده ی اصلی را بشنوید و یادداشت برداری کنید تا بخاطر بسپارید چه موضوعاتی عنوان شده است، با شنیدن و تکرار کردن اعتماد برقرار می شود. در راستای روشن شدن آنچه مورد نیاز است با هم کار کنید. از کارکنان بخواهید اهداف خود را بگویند. زمانی که به تعیین اهداف دست می زنید ممکن است زمینه ای ایجاد شود که نتوانید با کارکنان خود به توافق برسید، به عنوان یک مدیر وظیفه ی شما کمک برای تعیین اولویت در اهداف است.ودر نهایت ارائه بازخورد یا نتیجه عمل به کارکنان الزامیست زیرا آن ها نیاز دارند تا بدانند که کارها را چگونه انجام داده اندو بعلاوه آن ها نیاز به تشویق و حمایت دارند. خیلی از مدیران روند درستی از بازخورد را ارائه نمی دهند.چگونه می توانید ارائه بازخورد را در خود تقویت کنید.۱) مستقیم عمل کنید۲) مشخص عمل کنید۳) شخصی عمل کنید۴) صادقانه عمل کنید فصل هفتم: رهبری الهام بخشرهبری در دوران تغییررهبری کار آسانی نیست، زیرا به مهارت های مختلف مدیریتی نیاز دارد. در این شرایط، کارها بیشتر از طریق روابط و همکاری صورت می گیرد. مدیر ممکن است مسئولیت افراد بیشتر و چالش های گوناگونی را بر عهده گیرد. در این صورت برای موفقیت، یک مدیر باید فعالیت بیشتری در راستای جهت دادن به کوشش های کارکنان از خود نشان دهد.برای این منظور او نیاز دارد تا •:دیدگاه کلي و تفکیک شده از مقصدی که گروه در پیش گرفته، داشته باشد •.این بینش و مکاشفه رابا دیگران تقسیم کند •.محیطی بیافریند تا کارکنان آرزوی مشارکت در یک چنین بینش

ها و دیدگاه های آینده نگر را داشته باشند.گام اول: خلق بینش یا دیدگاهی از آیندهتوجه داشته باشید که خیلی از دستاوردهای غیر معمول بوسیله افراد معمولی کسب شده است. افرادی که کارشان را با بینش قوی آغاز کردند. بینشی که به آن ها نیرو و الهام لازم را می داد.گام دوم: نگاهی به آیندهاز افراد گروهتان بخواهید تا چشم های خود را ببندند و خودشان را در پنج سال آینده تصور کنند. زمانی که تحول اصلی فروکش کرده از آن ها درباره مسائلی که در محیط کاری آینده خود دیده اند بپرسید. نوع سازماندهی چگونه بود؟ افراد چه می کردند؟... نکات کلیدی را در جایی که همه ببینند بنویسید و بینشی مشترکی از آینده بیافرینید.گام سوم: روشنگری ارزش هاتوضیح و بیان ارزش های قدیمی و اینکه ارزش های جدید چه خواهد بود می تواند در این راستا به شما کمک کند.یک طرح اجرایی برای موفقیتحال زمان آن رسیده تا تمام موضوعاتی را که آموخته اید کنار هم بگذارید و برای نشان دادن واکنشی درست به تغییر در گروه کاری خود، دست به آفرینش طرحی اجرایی بزنید. پیگفتارهمانگونه که ثبات نقش بسزایی در زندگی ما دارد، به همان صورت تغییر جزئی از این روند به حساب می آید.نکته اصلی در طرح مسأله تغییر در مدیریت سازمان آنگونه که به مقاومت در برابر تغییر می پردازد بر توصیف و طبیعت تغییر تأکید نمی کند.عوامل مؤثر در تغییر سازمانعواملی که به تغییر سازمان می انجامد به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می شود.الف) عوامل داخلی: در مدیریت سنتی ارتباطات به صورت یکسویه انجام می گرفت و معمولاـ بازخورد مناسبی از کارکنان دریافت نمی شد. ولی مدیریت نوین دیگر در رابطه با تغییرات به گونه ای منفعل عمل نمی کند بلکه سعی در راهنمایی کارکنان در جوی از پیش طراحی شده به منظور رشد فردی و دستیابی به اهداف سازمان می نماید.عوامل داخلی موثر:۱. تغییر در اهداف کارکنان۲. تغییر در تکنولوژی انجام کار۳. تغییر در ساختار سازمان۴. تغییر جو سازمان۵. تغییر سازمانب) عوامل خارجی: برداشت از سازمان به صورت سیستمی باز از سوی محققین، مدیران را متوجه عواملی کرد که در بیرون از سازمان قرار دارند و تاثیرات مهمی بر سازمان می گذارند که عبارتند از:۱. تغییر در معاملات بازار۲. تغییر تکنولوژی۳. تغییرات حقوقی و سیاسی۴. تغییر در منابع موجودمراحل تغییراز نظر کورت لوین برای ایجاد تغییر سه مرحله اساسی باید در نظر گرفت:مرحله ی ذوب: باورهای قدیمی از حالت اصول و قوانین ثابت به صورت شناور درآیند و فرد آماده ی دریافت نگرش های جدید شود و در نهایت فرد نیاز به تغییر را احساس کند و انگیزش لازم در او به وجود آید.مرحله ی تغییر: در این مرحله فرد باید انگیزش لازم برای کسب تغییر را کسب کرده باشد. این فرایند معمولاـ به دو گونه صورت می پذیرد؛ تطبیق و درون سازی.مرحله ی انجماد: در این مرحله روش ها، ارزش ها و رفتارهای تازه منجمد می شود تا به جزئی از شخصیت فرد تبدیل شود. اگر در مرحله ی انجماد موارد به درستی تثبیت نشود و پاداش های لازم برای تغییر رفتار ارائه نشود، رفتارهای نو جای خود را به رفتارهای قدیمی خواهد داد.سطوح تغییر۱. تغییر در معلومات۲. تغییر در نگرش۳. تغییر در رفتار فردی۴. تغییر در عملکرد گروهیالزامات تغییربرای ایجاد تغییری درست دو مهارت مورد نیاز است اول تشخیص و دوم اجرا. تشخیص شامل روشی برای پرسش سوال درست، طراحی برنامه، مشاهده، جمع آوری داده ها و استفاده از روش های درست برای تحلیل داده ها می شود.اجرا شامل شناسایی راه حلها و استراتژی ممکن و اجرایی، پیش بینی نتایجب که از استفاده این استراتژی ها بدست می آید، و در نهایت یک راهکار خاص و عمل به آن است.انواع تغییرسازمان ها بواسطه ی وجود رقابت های صنفی و شرایط اقتصادی،سیاسی و اجتماعی تجارب زیادی از تغییرات انقلابی و یا بهبود مستمر را در تکوین تکنولوژی و تکامل صنعت داشته اند. تغییرات به طور کلی شامل: تغییرات نوع اول و تغییرات نوع دوم می شوند.در تغییر نوع اول که در سیستمی یکنواخت و با ثبات صورت می گیرد، چارچوبه ی کلی سیستم به خاطر مستمر بودن تغییر بدون تغییر باقی می ماند. از سوی دیگر در تغییرات نوع دوم مختصات اصلی یا نهاده های سیستم به طور کلی دستخوش دگرگونی می شود.اساس تئوری های انطباقی بر این اصل استوار است که سازمان ها نظاره گر مستمر محیط خود هستند. در این تئوری ها افزایش دهندگی یا تغییرات افزایشی به معنی تغییر تولیدات، ساختار و روش های کاری در سازمان استفاده می شود.در تئوری های تکامل تدریجی

اساس بر انتخاب طبیعی برای ورود و یا خروج به واحدهای صنعتی است. شباهت یا همگونی صنعتی زمانی امکان پذیر خواهد بود که سازمان ها خود را برای هماهنگی با هنجارهای محیط صنعتی تغییر می دهند.در دگردیسی تمام واحد دچارتحول می شود و مشاهده ی شکل، هیئت، نیت و معنی متفاوت قابل پیش بینی خواهد بود.تغییرات انقلابی زمانی انجام می گیرد که کل صنعت در زمان کوتاهی پس از تغییر دگرگون و بازسازی می شوند و ساختار نوینی شکل می گیرد و پس از آن ثبات نسبتا طولانی حاکم می گردد. فهرست مطالب مقدمه ۳ ۱-شناخت تغییر سازمان ۴ ۲-بستر سازی برای تغییر ۶ ۳-مردم چه احساسی می کنند ۹ ۴-برقراری ارتباط درباره ی تغییر ۱۲ ۵-مواجه با مقاومت ۱۳ افزایش درگیر کردن گروه ۱۵ رهبری الهام بخش ۱۷ پیگفتار ۱۸

خودشناسی برای خود سازی

استادمحمدتقی مصباح یزدی خلاصه کتاب: ناشر:انتشارات درراه حق - قم حروفچینی:خودکار- تهران چاپخانه: سلمان فارسی- قم تیتراژ: ۲۰۰۰جلد تلخیص کننده :رضامحمد نژاد- انسان از جهات مختلف، موضوع علوم گوناگون قرارمی گیرد: مانند- روانشناسی-جامعه شناسی- تاریخ- وحتی فیزیولوژی علومی هستند که هریك وجود انسان را مورد بحث قرارمی دهند. ضرورت خود شناسی: برای موجودی مثل انسان دارای حب ذات می باشد طبیعی است که فقط به خود بپردازد و در مورد شناختن کمالات خویش و راه رسیدن به انها برایداساسا همه ی تلاش های انسانی اعم ازعلمی وعملی برای تامین منافع ومصالح انسان انجام می گیرد . اصراری که ادیان اسمانی و علما ء اخلاق به خود شناسی دارند، همگی ارشادی هستند برای حقیقت فطری و عملی— قران در این باره می فرمایدمنظور از خود شناسی شناختن انسان است که دارای استعداد هاو نیروهایی برای تکامل انسان می باشد.منظور از خود سازی به طور کلی پرداختن به خویش-شکل دادن و جهت بخشیدن به فعالیت های حیاتی است نه محدود کردن انها.منظوراز خود گرایی ودرون نگری این است مه انسان با تامل در وجود خویش استعداد های درونی و باطنی خود هدف اصلی و کمال نهایی راه مهارت را بشناسد.

کمالصفتی وجودی است که مجودی به ان وصل شود ووقتی که یک امر وجودی را با یك اشیاء بسنجیم می بینیم که نسبت به کمال ندارد و حتی موجب نقص وکاهش ارزش های وجودی ان می شود . شیرین شدن میوه ها کمال است وبر عکس کمال بعضی از میوه ها در ترش بودن ان ها است .سر مطلب این است که هر موجودی دارای حد و مرز ماهوی خاصی است در این گونه موجودات- کمالات پیشین ممکن است تا حدی به کمال عالی ترکمك کند.سلسله کمالات:وقتی یك درخت رابایك پاره سنگ مقایسه می کنیم که درخت واحد نیروهایی خاص است که در سنگ یافت نمی شود و علی رغم شباهتی که بین مولکول های انها وجود دارد، اثاری از درخت ظاهر می شود که از سنگ پدید نمی اید . یعنی در درخت کمال بالفعلی وجود دارد.موجودات مادی را بر حسب کمالات وجودی می توان درجه بندی کرد، در میان موجودات در درجه ی نازل ترجمادات ونباتات و حیوانات بر ترتیب در وسط و انسان در درجه ی عالی قرار دارد . در این درجه بندی نوع و ارزش کمال منظور نه حجم و مقدار آن.حرکت استکمالی:تکامل و حرکت استکمالی یك موجود عبادت است از تغیرات تدریجی که برای ان حاصل می شود و بر اثر انها استعدادی که برای رسیدن به یك صفت وجودی (کمال) دارد به فعالیت می رسد . این تغیرات بوسیله ی نیروهایی که در سرشت موجود کمال پذیر است ،انجام می پذیرد .حرکت علمی غیر علمی :نتیجه ی کلی این حرکت را فقط می توان به دو سته ی کلی ، ادراکی و طبیعی تقسیم کرد — که در دانه ی گیاهان در حال رشد و حیوانات تشخیص داه می شود.ادراك غریزی و غیر غریزی:ادراکی که شرط پاره ای از حرکات است کمالی است و به طور طبیعی و فطری وجود دارد و موجود خود از آن آگاه نیست مانند ادراك غریزی حیوانات — و گاهی اوقات با آموختن حاصل می شود و مورد آگاهی کامل می باشد مانند علوم

اکتسابی انسان.حرکت اختیاری و غیر اختیاری:حرکت تکاملی گاهی به محض و اجتماع شرایط لازم برای انسان خود به خود و بدون اراده حاصل می شود مانند فعالیت های اختیاری خودمان که میان آن ها با افعال طبیعی و غیر ارادی فرق می گذاریم.در حرکت اختیاری – میزان پیشرفت و تکامل بستگی به اراده و اختیار موجود متحرک دارد چون اختیار و انتخاب بدون علم و آگاهی امکان ندارد.شناختن کمال بیش از یافتن آن :شناختن کمال حقیقی انسان – به معنای درک وجدانی و علم شهودی تنها برای کسانی میسر است که خودشان به آن نائل شده باشند. پس بنابر این توقع اینکه ما حقیقت کمال انسانی را قبل از رسیدن به آن چنان بشناسیم که ادراک وجدانی خویش را می شناسیم کاملا- بی جاست.آیا کمال حقیقی انسان را می توان با تجربه شناخت؟ همانگونه که یک درخت یا یک حیوان را می توان از راه تجربه و آزمایش شناخت ممکن است در مورد انسان بتوان با استفاده از این دو مسئله را حل کرد.علم فلسفه درباره ی کمال انسان:۱- کمال انسان برای هر چه بیشتر از لذت های مادی است.۲-کمال انسان در ترقیات معنوی و روحانی است.۳-کمال انسان در دسته جمعی از مواهب طبیعی است.۴-کمال انسان در ترقی عقلانی است که راه علم و فلسفه حاصل می شود.جهت یابی امیال فطری :انسان دارای غرایز و احساسات و عواطف و امیال و کیفیت نفسانی است که با نظر روان شناسان و فلسفه درباره ی شناخت حقیقت و دسته بندی و تشخیص امیل از غیر اصیل و کیفیت پیرایش و رشد با اسلوبا ین بحث سازگار نیست . در انسان یک میل فطری برای داشتن اگاه شدن و احاطه یافتن بر حقایق هستی وجود دارد . این میل از کودکان در اسنات شروع می شود . انسان بوسیله ی این قوا ی درونی می تواند دایرهی اگاهی خود را توسعه دهد . قران در این باره می فرماید .قدرت و فطاهر امیال از امیال انسان – میل به قدرت و توانایی انجام کار و تصرف در موجودات دیگر است – این میل از جسم شروع می شود و تا پایان زندگی انسان ادامه دارد.عشق و پرسشمیل دیگری در انسان وجود دارد که به داشتن و اگاهی بیشتر عشق می ورزد – این میل به جذب ادراک و وجود کوک می کند.هر کسی در دوران خود می یابد که به چیزی یا کسی علاقه دارد و همواره او را مانند مغناطیس نیرومند به سوی خود می کشاند . مشابه این محبت میان فرزندان و والدین و خواهر و برادران است .در این باره می فرماید(الذی احسن کل شی خلقه)محبت انسان به پیروان از شرع سه مرتبه قائل می شود:۱-مرتبه ی ضعیف ۲-مرتبه ی متوسط ۳- مرتبه ی شیفتگی و خود باختگی که از هیچ نوع فداکاری در مورد محبوب دریغ نمی کند.لذت وکمال:کاری که موجب حصول لذت و دوری از اسم می گردد مورد اراده ی انسان واقع می شود . گاهی انسان لذت خاصی را در نظر می گیرد ورسیدن به ان مقدمات زیادی دارد .محبت اصیل به موجودی تعلق می گیرد که اصاله مطلوب انسان است مثل لذت های اصیل در بعد وجودی انسان .لذت چیست؟ وعالی ترین لذت انسان کدام است؟حصول لذت در وجود و ذات برنده و شی لذیذ متوقف برداشتن نیروی ادراکی خاصی است مثلا برای حصول علم – وجود ذات عالم و شی معلوم که علم نامیده می شود.نقطه ی اوج امیال و غایت امال :یکی از مهمترین تفاوت بین انسان و حیوانات تمایلات بشری بر خلاف ...... حیوانی نا محدود است و دسترسی کامل به ان میسر نیست . این امیال به امور مختلفی تعلق می گیرد و سر انجام همه انها به هم می پیوندند ودر یک چیز خلاصه می شود ان هم ارتباط با سرچشمه بی نهایت علم – قدرت – جمال و کمال استدر این باره می فرماید :والنفس فی وحدتها کل القوی قرب خدا:منظوراز قرب خدا مطلوب نهایی انسان است . که باید در اثر حرکت اختیاری خود به ان نایل شود – زیرا خداوند بر همه ی بندگان احاطه ی وجودی دارد ، قران می فرماید:هو الاول و الخر و الظاهر والباطن.منظور ما یافتن معنای مناسبی برای لفظ کلمه ی قرب نیست بلکه منظور دقت بیشتر در هدف نهایی انسان است تا در پرتو قرب خدا – راه کلی و اصلی را بشناسیم و معطوف داریم .انسانی که مقرب است و بر پیشوایان مسیر تکامل اطلاق شده قرب خدا می دانیم :والسابقون السابقون اولئك المقربونحقیقت عبادت:عبادت کاری است که با قصد قربت الهی انجام گیرد . عبادت ، اطاعت از کسی است که او را مستقلا واجب اطاعت می دانیم .هدف اصلی انسان قرب به خداست و حقیقت قرب یافتن شهودی تعلق و ارتباط وجودی با خداست .پس تنها راه صحیح این است که فعالیت های گوناگون زندگی در پرتو قصد و نیت به صورت عبادت در راه

خدا باشد .مسیر حرکت انسان به سوی چنین مقصدی سیر باطنی اوست و ارتباطی با مادیات ندارد.رابطه میان علم و ایمان و عمل :با توجه به حدیث مولای متقیان علی (ع) که می فرمایند :ایمان و عمل دو دوست همراه و جدایی نا پذیر هستند – این انگیزه ممکن است صرفا غریزه ی کنجکاوی باشد و باعث کسب افتخار مادی و یا خشنودی خدا باشد . ایمان در قران و متون دینی یعنی (اساس سعادت)حقیقی است در مقابل کفر و جحود و نفا ق – و مسلمانان ان را می پذیرد .انواع غرایز انسان در جامعه :۱-غرایزی مانند عواطف مثل عواطف خانوادگی و اجتماعی ۲-غریزه ی قدرت طلبی و یافتن چیرگی بر تو سعه دایره ی فعالیت است .۳-کنجکاوی و حقیقت جویی است .ریشه ی همه ی غرایز انسان می توان بر حسب حب ذات دانست که بر دو شاخه اصلی یعنی (حفظ مو جودیت)و(تحصیل کمالات ممکن)پایدار می ماند .نتیجه نهایی:دانستیم که انسان باید در برابر عوامل طبیعی و اجتماعی و تضادهای طبقاتی بی طرف باشد زیرا نیروهای ویژه ی انسانی در انها نقش تعیین کننده ای دارد – و این نیروی ویژه ی تعیین کننده (عقل) است شرط کافی برای سعادت – غالب شدن بر خواست خدا و مغلوب کردن هواهای نفسانی و شیطانی است و انجام دادن عبادت الهی با قلبی پاک و خاص و به موقع به قرب الهی رسیدن– قران در این باره می فرماید :قد افلح المومنون الذین هم فی صلاتهم خاشعون)بنابراین کسی که به مشاهده ی حقیقت خویش نایل می شود خود را قائم و متعلق به افریدگار می داند و بداند که بدون او هیچ یک از ابعاد وجود انسان و هدف های او امکان پذیر نیست .پس خود شناسی برای خود سازی با توجه به امیال فطری و کمالات و هدف های انسان با قرب و نیت به سوی خدا انجام می گیرد و عمل درست بودن ان ها در زندگی انسان فقط نزدیکی به اوست. خود سازی همان پرورش اخلاق حمیده و محور ذایل ناپسند است که اساس رشد شخصیت انسانی هر فردی را تشکیل می دهد . برای انجام این مهم باید از خود شناسی اغاز کرد تا به خداشناسی رسید ((من عرف نفسه فقد عرف ربه ،کسی که خود را شناخت ،خدای خویش را می شناسند))خودشناسی یکی از ضروری ترین مسائل زندگی و یکی از ارکان اساسی کمال و سعادت مادی و معنوی انسان به شمار می رود . بدین جهت یکی از بحث های مهم فلسفه اخلاق ؛انسان شناسی است فیلسوفان و حکیمان هم توجه خاصی به ان دارند . امام صادق (علیه السلام)فرمود ((کن طبیب نفسک ای انسان طبیب خویشتن باش))سقراطمی گوید((ای انسان خودت را بشناس))شهید مطهری (ره)می فرماید((این جمله برای دو منظور گفته شده است ان که خودت را بشناس تا خدا را بتوانی بشناسی .۲-منظور دوم این است که خود را بشناسی تا بدانی که در این زندگی ودزاین جهان چه باید کرد و چگونه بایستی رفتار کرد. اگر خود را نشناسی نخواهی دانست که رفتار تو در جهان چگونه باید باشد ؛در جهان چگونه باید زیست))هر کس باید به قدر اهمیت خویش پی ببرد ووجود خود را چنان که هست بپذیرد و محترم بشمارد ؛نه این که برای خود کمال و برتری و مزایای خاصی قائل شود بلکه خود را در جامعه عضوی مفید سازد .امام علی (ع) در این مورد می فرماید در نادانی مرد همین بس که قدر خود را نشناسد پس باید خود واقعی را شناخت و ناخود را خود نپنداشت و برای رسیدن به ان می بایست خود پنداری را از بین برد ؛چون خود پنداری سر اغاز صفت های مذموم (غرور ؛کبر؛خود پسندی ؛خود خواهی؛ خود بینی؛استبداد رای و امیال حیوانی است فرق است میان خود باوری و خود پنداری ؛خود باوری همان خود شناسی است ؛یعنی انسان با حقیقت و واقعیت خود اشنا شود به فلسفه وجودی خود و توان مندی ها و قابلیت ها ی خود پی ببرد ولی خود پنداری جز سردرگمی و بی هویتی و سیر در پوچی چیزی نیست انسان خود پندار خودش را نمی شناسد و بالطبع دنبال خود سازی هم نیست حضرت علی (ع)فرمودند عجبت لمن ینشد ضالته و قد اضل نفسه تعجب می کنم از مردم که وقتی چیزی راگم می کنند دست از پا نمی شناسند و به دنبال گم شدهی خویش می گردند این ها چگونه خودشان را گم کرده اند و به دنبال ان نمیستند که خودشان را پیدا کنند . منظور از خود شناسی وخود سازی چیست؟در هر چیزی ؛شناخت و معرفت مقدم است از این رو خود شناسی و قرب الی الله(که هدف نهایی خلقت او است)ندارد اما باید توجه داشت که خود سازی و خود شناسی و ان چنان به هم وابسته در هم تنیده اند که می توان گفت دو روی یک سکه اند . خود سازی چیزی جز تلاش برای رشد هر چه بیشتر جهت قرب الی الله نیست و

قرب الی الله همواره با معرفت الله قرین است. فهرست مطالب ۱-ضرورت خودشناسی ۱۱- قدرت و مظاهرامیال ۲-کمال ۱۲- عشق و پرسش ۳-سلسله ی کمالات ۱۳- لذت و کمال ۴-حرکت استکمالی ۱۴- نقطه اوج امیال و غایت امال ۵-حرکت علمی و غیر علمی ۱۵- قرب خدا ۶-ادراک غریزی وغیرغریزی ۱۶- حقیقت عبادت ۷-حرکت اختیاری و غیر اختیار ۱۷- رابطه میان علم و عمل و ایمان ۸-شناختن کمال پیش ازیافتن آن ۱۸- انواع غرایز انسان در جامعه ۹-علم فلسفه درباره کمال انسان ۱۹- نتیجه نهایی ۱۰-جهت یابی امیال فطری ۲۰- نتیجه نهایی

گاو بنفش

نویسنده : ست گادین

خلاصه کتاب : تلخیص: بهرام غفوری: مقدمه : P های بازاریابی ۵ تااست اما هر کس p مخصوص به خود رادارد که شامل موارد زیر است: محصول، قیمت، جایگاه یابی، روابط عمومی، بسته بندی، پیشی گرفتن، بازاریابی اجازه ای. این کتاب در مورد p جدید است.p جدید همان گاو بنفش است . گاو بنفش چشم گیر است وارزش دارد که در مورد آن حرف زده شود. بازاریابی چشم گیر: هنری است که از طریق آن بتوانیم چیزهایی را در ارتباط با محصولات وخدمات شایسته توجه سازیم.واحد بازاریابی: یک کالا یا خدمت را در اختیار می گیرد وپول صرف می کند تا مزایای آن را به اطلاع مخاطبین هدف برساند. این روش دیگر کارآیی ندارد. به اعتقاد نویسنده ما دیگر نمی توانیم به صورتی مستقیم با انبوه مردم روبرو شویم.این کتاب در مورد این است که چرا باید گاو بنفش را در هر چه که می سازیم به کار گیریم. چرا تلویزیون ورسانه های دیگر کلید موفقیت نمیباشند.و چرا بازاریابی به صورت کامل دگرگون شده است.آیا متوجه انقلاب شده اید؟تام پیترز اولین تلنگر در مورد بازاریابی را با کتاب به دنبال موفقیت زد در این کتاب او شرح می دهد که چرا محصولات آینده دار آنهایی هستند که بوسیله افراد مشتاق ساخته می شوند. او این حقیقت را بیان میکند که نگهداری مشتری قدیمی ارزان تر از یافتن مشتری جدید است. جانمور نیز در کتاب گذر از شکاف شرح میدهد که چگونه محصولات وایده های جدید در میان مردم پخش می شوند.بیشتر شرکتها در رابطه با روشهای نوینی که در بازاریابی مطرح میشوند به عنوان مدهای چاره ساز برخورد می کنند .مدهایی که ارزش یک نگاه مختصر را دارند ، اما ارزش در نظر گرفتن به عنوان استراتژی اصلی شرکت را ندارند.چرا شما به گاو بنفش نیاز دارید؟حقایق تلخ بازاریابی قدیمی عبارتند از : ۱. عدم نیاز مردم به کالای شما و نداشتن تمکن مالی وزمان ۲. عدم وجود وقت برای شنیدن صحبت ها ودرک سخنان و تبلیغات موجود.در قرن بیستم امکان انتخاب برای مشتریان بسیار زیادتر شده ، اما زمان بسیار کوتاهتری نیز برای انتخاب دارند. قوانین قبلی موثر نیستند و به نظر می رسد که باید تغییر نمایند.مرگ صنعت تلویزیون: صنعت تلویزیون یک راه برای تبلیغات بازاریابی بوده . در این سیستم یک حفره بزرگ بازار که به آن پرداخته نشده بود را می یافتند ، یک کارخانه بنا کرده وبا تبلیغات تلویزیونی فراوان به سود خوبی دست می یافتند.عصر صنعت تلویزیون عصر پس از صنعت تلویزیونمحصولات متوسطه محصولات چشم گیرتبلیغات برای همه تبلیغات برای تطبیق پذیران اولیهترس از شکست ترس از ترسچرخه های دراز مدت چرخه های کوتاه مدتتغییرات اندک تغییرات وسیعچه چیز موثر است؟یکی از راههای رسیدن به یک تئوری بزرگ این است که ببینیم در ئنیای واقعی چه روشهایی موثر است. و این روش ها به چه موفقیتهایی منجر می شوند. تنها آگاهی کافی نیست .موضع قدیم بازاریاب ها این بود که به سرعت از قدرت تبلیغات تلویزیونی دفاع کنند. مشتاق بودند تا داستانهای موفقیت آمیز سالهای قبل را یادآوری نمایند. و به تفصیل و با خرسندی از اینکه چرا تنها تلویزیون می تواند آگاهی لازم را برای یک محصول جدید ویا

حفظ یک محصول قدیمی ایجاد نماید، سخن بگویند.خواستن توانستن است: هدف من در کتاب گاو بنفش این است که این مسئله را آشکار کنم که افزایش تمایل به انجام کارهای شگفت انگیز، باعث ایمنی بیشتر میشود نه خطرات بیشتر. روشهای قدیمی جز شکست نتیجه ای ندارند، خلق روشهای چشم گیر که ارزش صحبت دارند ضروری است.به جای تلاش در استفاده از تکنولوژی جدید به منظور تولید محصولاـتی بهتر و مطابق با استانداردهای رفتاری خریداران، تلاش کنید تا آنها را به تغییر در رفتار دعوت کنید و محصول را به نحو چشم گیری کارا تر سازید.آغاز کار:هیچ کسی مشتاقانه خود را با محصول شما وفق نمی دهد.اکثریت عمده مصرف کنندگان راضی هستند ، انتخاب خود را نموده وبه چیزهایی که دارند دل بسته اند. آنها به دنبال کالاهای جایگزینی نیستند. شما این قدرت را ندارید که آنها را به این پذیرش مجبور کنید. تنها شانس شما این است که محصول خود را به کسانی بفروشیدکه به تغییر علاقه مندند وکالاهای جدید را دوست دارند. شما باید محصولی طراحی کنید که آنقدر چشم گیر باشد که تطبیق پذیران اولیه را جذب نماید و باید به قدر کافی منعطف و جذاب باشد. ایده های خریدی که منتشر می شوند برنده اند.یک نام تجاری ویا یک محصول جدید،چیزی بیش از یک ایده خرید نیست.احتمال موفقیت ایده های خریدی که منتشر می شوند بیش از ایده هایی است که پخش نمیشوند. ایده های خریدی که انتشار می یابند را ایده های ویروسی می نامیم. عطسه کنندگان عامل اصلی انتشار یک ایده ویروسی هستند. این افراد کسانی هستند که مزیت هایی را که در محصول یا خدمت جدیدی می بینند برای همکاران، دوستان و آشنایان خود بازگو می کنند. هر بازاری عطسه کنندگان معدودی دارد. آنها اغلب ونه همیشه از دسته تطبیق پذیران اولیه هستند. یافتن وایجاد انگیزه در این افراد، گامی حیاتی در پخش یک ایده ویروسی است. سوء تفاهم بزرگ:مشکلی که وجود دارد این است که در بسیاری از موارد بسیاری از بازاریاب ها دچار برداشت اشتباهی میشوند.بعضی از بازاریاب ها که این کتاب را خوانده بودند این نتیجه را گرفتند که این راه کارها به ندرت موثر واقع می شوند . اما در همان لحظه نادان هایی بودند که ملیاردها دلار صرف تبلیغات می کردند . هردو گروه اشتباه می کردند .گاو بنفش ارزان نیست بلکه موثر است . لازم است درک کنیم که سرمایه گذاری روی گاو بنفش خردمندانه تر از خرید یک آگهی در سوپر جم است.تقلب : بعضی از شرکتها برای رسیدن به موفقیت از روشهای قدیمی و تبلیغ مدار استفاده نمی کنند. مثل آمازون دات کام تقلب میکند زیرا حمل رایگان و قدرت ارائه انتخاب وسیع مزیت ناعادلانه ای را نسبت به دیگر فروشگاههای محلی به آن ها بخشیده است. همینطور گوگل و وندی و.... در نظر رقبای فریب خورده این شرکتها متقلب هستند زیرا طبق قانون های سنتی وپذیرفته شده عمل نمی کنند. همه مشتریان یکسان نیستند: مشتریان خود را متمایز سازید . گروهی را پیدا کنید که بیشترین سود را برای شما دارد. گروهی که بیشترین احتمال عطسه کردن را داشته باشد. بیاموزید که چگونه میتوان این گروهها را توسعه داد . آنها را در معرض تبلیغات قرار دهید وتشویق نمایید. ما بقی را رها کنید. آگهی ها نباید برای عموم مردم تهیه وتولید شوند. آگهی ها باید مشتریانی که برگزیده اند را هدف قرار دهند.مشکل گاو بنفش: اگر گاو بنفش بودن روش موثری برای درخشش در میان عموم مردم این اندازه ساده بوده، چرا هر کسی آن را انجام نمی دهد؟ چرا اینقدر سخت است که گاو بنفش شویم؟ گاو بنفش نادر است زیرا مردم ترسو هستند. اگر شما چشم گیر باشید ممکن است عده ای شما را نپذیرند.بهترین چیزی که ترسوها آرزوی آن را دارند این است که پنهان بمانند.انتقاد به سمت کسانی می رود که در جستجوی برتری است. کار بی خطر یعنی سازگار شدن .در یک بازار شلوغ شبیه به دیگران بودن به معنی شکست است . اما برجسته ونمایان بودن متفاوت است .خبر خوب این است که فکر غالب مردم کار شما را راحت تر کرده است. به دلیل وحشت از گاو بنفش شدن ، شما می توانید با کوشش کمتری به تمایز دست یابید .محصولات جدید وموفق آنهایی هستند که برجسته ونمایانند. شما نمی دانید که آیا تضمینی برای موفقیت گاو بنفش وجود دارد یا نه . شما نمی دانید که آیا محصول شما به اندازه کافی چشم گیر خواهد بود یا خیر . نکته همین است. این که گاوبنفش موثر واقع میشود یا نه ، مسئله بسیار غیر قابل پیش بینی است.کسالت آور بودن همیشه به شکست منجر می شود و پر خطرترین استراتژی است.مردان باهوش کسب

وکار این را درک میکنند وسعی می کنند که ریسکهای موجود را حداقل نمایند. آنها می دانند که گاو بنفش همیشه موثر نیست اما این را پذیرفته اند که تنها راه ممکن همین است.از رهبرپیروی کنید: چرا پرندگان منظم پرواز میکنند؟ زیرا پرندگانی که رهبر را دنبال می کنند آسان تر پرواز می کنند. رهبر مقاومت هوا را می شکند ، لذا پرندگان عقبی می توانند موثرتر پرواز نمایند.مشکلی که در ارتباط با افرادی که از مشاغل چشم گیر پرهیز میکنند این است که آنها هرگز کارشان را تا رسیدن به سمت یک رهبر ادامه نمی دهند. آن ها تصمیم می گیرند که برای یک شرکت بزرگ کار کنند. به عمد نقش های نا شناخته ای را به عهده بگیرند ودر عقب بمانند تا از ریسک وانتقاد رهایی یابند. اگر آنها اشتباه کنند وپرنده نا مناسبی را دنبال کنند شکست میخورند..طرح ریزی ، سود وگاو بنفش : بازاریابی انبوه نیازمند محصولات انبوه است و محصولات انبوه در جستجوی بازاریابی انبوه . انبوه بازاریابان از ارزیابی نتیجه کار نفرت دارند : بدون شک بازاریابان میدانند که ارزیابی کلید موفقیت است . ارزیابی مشخص میکند که چه چیز موثر است و چه کاری را باید بیشتر انجام داد . انبوه بازاریابان همیشه در مقابل ارزیابی نتیجه کار مقاومت کرده اند. ارزیابی به معنای پذیرش اشتباه واصلاح کار است . تبلیغات در رسانه های انبوه چه تلویزیون باشد وچه چاپی ، از احساس پرواز میگوید نه از رفع اشتباهات. یکی از دلایلی که باعث شد دوران تبلیغات در اینترنت بسیار سریع به خاموشی بگراید ، این بود که بازار یابها را وادار به ارزیابی و پذیرش نادرست بودن کار می کرد.در دنیای گاوها چه کسی برنده است؟ تقریباً مشخص است که بازندگان چه کسانی هستند . نامهای تجاری بزرگ با کارخانه هایی بزرگ واهداف فصلی . سازمان هایی با پتانسیل کاری زیاد وقدرت کم برای مانور در برابر خطرهای تحمیلی ، شرکتهایی که به دوران صنعت تلویزیون خو گرفته اند.اما برندگان شرکتهایی متوسط وکوچکی هستند که به دنبال افزایش سهم بازار هستند . شرکت هایی که چیزی برای باختن ندارند.مزیتهای گاو بنفش بودن:هر قدر دنیا آشفته تر میشود مردم بیشتر به دنبال امنیت می روند. آنها میخواهند تا حد امکان خطراتی را که در کسب وکارشان وجود دارد از میان بردارند. هرقدر عده کمتری برای ساختن یک گاو بنفش تلاش کنند ، پاداش چشم گیر بودن افزایش می یابد. در واقع عده ای که سعی دارند با تلاش خود سایر افراد را تحت تاثیر قرار دهند،به نتایج خوبی میرسند.هر اندازه چشم گیر بودن قدرت فوقالعاده خود را در بازار به نمایش بگذارد ، پاداش کسانی که به دنبال گاو بنفش هستند زیادتر میشود.زمانی که شما قصد ایجاد چیز کاملاً چشم گیری را دارید ، چالش کار این است که این دو فعالیت را هم زمان انجام دهید. برای هر برنامه ارزشمندی گاو را بدوشید . تشخیص دهید که چگونه میتوان از مزیتهای گاو بنفش در مسیر توسعه نهایت بهره برداری را کرد. فضایی ایجاد کنید که بتوانید در آن گاو بنفش جدیدی را به موقع خلق نمایید و آن را زمانی که مزیتهای گاو اولی در حال افول است جایگزین سازید.جائی بنشین، فقط برخی از کارها را انجام نده: اگر کاری نکنید حداقل برای مشتریان موجود با ارسال ایمیلهای تبلیغاتی فراوان مشکلی بوجود نمی آورید. وقتی کاری نکنید، عطسه کنندکان محصولات شما می توانند مزیت های همان کالای خوبی که در آغاز باعث شناخته شدن شما شده را جار بزنند. فعالیتهای جدید با همان پیام ها و محصولات سطح متوسط فقط کار انتشار ایده را برای معدود طرفدارانی که از قبل دارید سخت تر می کند.کاری نکردن به خوبی کاری بزرگ کردن نیست ، اما بی دلیل مشغول کردن قسمت بازاریابی بدتر از کاری نکردن است فرآیند و برنامه: تاکتیک ها ویا برنامه های خاصی نیستند کهمحصولات گاو بنفش را بوجود می آورند. گاوبنفش در فرایندی ساخته می شود که در آن سازمان ها آگاهانه به کشف مرزهایی می پردازند که محصولات را چشم گیر میکند. مشکلات مربوط به سازش: اگر هدف بازاریابی ایجاد یک گاوبنفش است و ماهیت این گاو به صورتی است که در برخی ویژگیها باید فوق العاده باشد سازش میتواند صرفاً شانس موفقیت شما را کاهش دهد. در واقع سازش کمرنگ کردن مرزهای تمایز برای بدست آوردن رضایت دیگر اعضای شورا است.چرخه جادویی گاو بنفش: ۴ مرحله این چرخه به شرح زیر است: ۱. از افرادی که برای نخستین بار ملاقات می کنید اجازه بگیرید . اجازه نه برای ارسال ایمیل ویا فروش باقی مانده موجودی ویا کاهش حاشیه سود. اجازه برای اینکه خبر گاوبنفش بعدی را به آنها بدهید.۲. با کمک عطسه کنندگان

موجود در گروه مخاطبین ، تلاش کنید تا پخش ایده خرید محصول خود را ساده تر نمایید . وسایل لازم وداستانهای لازمی که آنها برای انتشار ایـده خریـد نیاز دارند را در اختیار آنها بگذارید.۳. وقتی از مرز چشم گیر بودن گـذر کردیـد و به یـک کسب وکار سود آور رسـیدید بگذاریـد گروه دیگری از سازمان شـیر گاو را بدوشد.خدمات خود را گسترش دهید، محصولات خود را با ارائه خـدمات همراه کنیـد و گذاریـد ثمرات آن به بـار نشـیند. امـا فکر نکنیـد که کـار شـما به اتمـام رسـیده است.هر محصـولی به یک سراشیبی غیر قابـل اجتناب می رسـد .۴. دوبـاره دست به ابتکـار بزنیـد . دوبـاره تکرار کنیـد. بـا یک حس انتقام تولیـدگاوبنفش دیگری را آغـاز کنیـد.دوبـاره و دوبـاره و دوبـاره شـکست بخوریـد . فرض کنیـد آنچه بـار آخر چشم گیر بـود ، این بـار چشم گیر نخواهـد بود. بازاریـاب امروزی بودن به چه معنـااست: اگر گـاو بنفش یکی از p هـای بازاریابی باشـد ، تاثیرات عمیقی در سازمان بوجود می آورد. گـاوبنفش تعریف بازاریابی را تغییر می دهـد. بازاریابی عبارت است ازابـداع، تلاش برای طراحی، مهارت تولیـد، هنر قیمت گـذاری وشیوه هـای فروش محصول.چگونه یـک شـرکت گـاو بنفش می توانـد توسـط کسـی جز یـک بازاریـاب اداره شود؟شـرکتهایی که گاو بنفش تولید می کنند توسط بازاریاب ها اداره میشوند. اگر شـرکتی در حال شکست است ایراد از بالاترین سطـح مـدیریت آن اسـت. بـه احتمـال زیـاد مشـکل ایـن است که آنهـا شـرکتی را اداره می کننـد، نه بازاریـابی محصـولی را .دیگر بازاریـاب نه ، مـا طراح هستیم:اگر دوران" بازاریـابی پس از طراحی " یا دوران " بازاریابی پس از تولیـد "به اتمام رسـیده است چه جای آن را گرفته؟ طراحی . طراحی باز مـداری که توسط آن شـرکت بتوانـد به این موفقیت برسد که بازاریابی محصول را در خود محصول بگنجانـد. این کار ماهیت نامطمئنی دارد ، اما حقیقت آن واضح است. امروزه فردی که در موفقیت یک محصول می تواند تاثیر بسـزایی داشته باشد از زمانی که بذر اولیه پروژه آن کاشـته می شود باید حضور موثری داشته باشد .آیا برای چشم گیر بودن لازم است بـا جسـارت باشـید؟جسور بودن همیشه چشم گیر نیست وجسـارت همواره لازم نیست. گاهی اوقات جسارت باعث آزار دیگران می شـود. می توانیـد به صورت موقت بـا اسـتفاده از رفتارهـای جسورانه توجه افرادی را که نمی خواهنـد توجه کننـد جلب نماییـد. امـا بدانیـد که این یـک استراتژی بلنـد مـدت نیست جسـارت به تنهایی موثر نیست زیرا عطسه کننـدگانی که با شـرکت در تعاملنـد ذهنیت مثبتی از شـرکت پیـدا نمی کننـد. چه زمـانی گاو بنفش به دنبال کار می گردد؟ احتمال زیاد آخرین باری که شـغل خود را عوض کرده ایـد از یک رزومه اسـتفاده کردیـد. افراد چشم گیر اغلب رزومه ای ندارنـد. در عوض آنها به عطسه کنندگانی تکیه می کننـد که در زمان لازم به سـدعت آنها را پیشـنهاد می دهند. رمز کار در چگونگی جسـتجوی کار نیست . رمز کار در این است که زمانی که این افراد به دنبال یافتن کار نیسـتند چه کارهایی انجام می دهنـد.این گاوهای بنفش کارهایی جسورانه انجام می دهنـد. آنها روی پروژه های پر سـروصدا کا ر می کننـد. این افراد ریسك میکنند که اغلب خطر شکسـتهای بزرگ را نیز دارد . این شکست به نـدرت به بن بست می رسـد. مهمتر اینکه چنین کارهـایی در حقیقت ریسـك نیسـتند ، آن هـا فقـط شانس خود را برای گرفتن پروژه های بهتر افزایش می دهنـد. اگر شـما به فکر تبـدیل شدن به یك گاو بنفش هستید ، زمان انجام آن وقتی است که در پی یافتن یك شـغل جدیـد نیستیـد.آیا هدف ایجاد هیجان است؟ اضافه کردن هیجان وجذابیت به کارهایی که انجام می دهیم برای بسیاری از ما ایـده قابل قبولی است. افرادی که میگویند چگونه می توانیم مساله ای را برای یك مخاطب خارجی جذاب کنیم یا ما نمی توانیم از عهده جلسات احمقانه وشکست محصولات برآییم . باشـنیدن داسـتانهای بازاریابهای خلاق دچار انگیزش نمی شوند. انسانهای شـكاك فکر می کنند که همه هیجانات نوعی دلخوشـی است . آنها خریدار این قضایا نیستند .آنها فقط می خواهند کاری را انجـام دهنـد که فکر می کننـد موثر است. شـماغ برای سـاختن گاو بنفش نیاز به هیجان و خلاقیت زیاد نداریـد. چیزی که لازم داریـد درك این است که انتخاب دیگری نداریدبه جز توسعه کسب وکار و یا آغاز یك محصول جدید با تفکر گاو بنفش. منابع :۱- نام کتاب : گاو بنفش۲- نویسنده : ست گادین۳- مترجم: سید بهشاد باسینی۴- ویراستار علمی : دکتر فریبا لطیفی۵- شابک : ۰-۷۶-۷۰۹۲-۹۶۴-۹۷۸

اصلاح الگوی مصرف

محمد حسین مهرآیین

عنوان تحقیق : خلاصه ای از کتاب اصلاح الگوی مصرف- تهیه و تنظیم : رضا دلبری- گزیده ای از فرمایشات مقام معظم رهبری خصوص اصلاح الگوی مصرف و پیام نوروزی ایشان- مقام معظم رهبری ، آیت الله خامنه ای فرمود: ((همه ما بخصوص مسئولان قوای سه گانه ، شخصیت های اجتماعی و آحاد مردم باید در سال جدید در مسیر تحقق شعار مهم حیاتی و اساسی ، یعنی":اصلاح الگوی مصرف"در همه زمینه ها برنامه ریزی و حرکت کنیم تا با استفاده صحیح و مدبرانه از منابع کشور ، مصداق برجسته ای از تبدیل احوال ملت به نیکوترین حال ها ظهور و بروز یابد.))پیام نوروزی ۱۳۸۸((یک اقدام اساسی در زمینه ی پیشرفت و عدالت مسئله ی مبارزه با اسراف ، حرکت در سمت اصلاح الگوی مصرف ، جلوگیری از ولخرجی ها و تضییع اموال جامعه است.این بسیار مسئله ی مهمی است.))بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حضرت امام رضا (ع)مقدمهپیامبر اکرم (ص) ثروت و مال دنیا را بهترین یار و یاور انسان برای رشد و تعالی و نیل به تقوای الهی در ابعاد فردی و اجتماعی شمرد و فرمود :((نعم العون علی التقوی الله الغنی)) ((ثروت و مال دنیا بهترین یاور انسان در نیل به تقوای الهی است .)) الکافی ، غیر مترجم ۵/۷۱و امام صادق (ع) در کسیکه در صدد جمع مال حلال برنیاید و آن را دوست نداشته باشد ، خیری ندانست و فرمود :((لا خیر فی من لا یحب جمع المال من حلال یکف به وجهه و یقضی به دینه و یصل به رحمه))((در کسیکه جمع مال حلال را برای حفظ آبرو و ادای دین و صله رحم دوست نمی دارد ؛ خیری نیست .))تمام این مفاهیم وقتی جامه عمل به خود می گیرد که شخص تدبیر معیشت داشته و الگوی مصرف خویش را اصلاح نماید.با الطاف الهی ، ما در کشوری بزرگ و سرشار از ثروت خدادادی زندگی می کنیم و همه می دانیم که مشکل کنونی مردم ما در ناحیه مصرف نامناسب مربوط به فرهنگ نهادینه شده سالیان دراز حکومت های طاغوت و شاهنشاهی که دست نشانده کشورهای استعمارگر بوده اند می باشد که سیدجمال الدین اسدآبادی مصلح بزرگ شیعه می گوید :(مردم شرق در املاک و معادن و آبادیهای خود مانند آدم سفیه مبذر ، تصرف کردند و همه را هدر دادند تا کار به آنجا رسید که غرب آقابالاسر آنان شد .))اصلاح الگوی مصرف شخص و جامعه را از یوغ استعمار و استثمار می رهاند و بی توجهی و اهمیت قائل نشدن بدین امر زمینه بردگی و استعمار را برای فرد و جامعه فراهم می سازد . از اینرو بر همه مسئولان بویژه مسئولان فرهنگی لازم است که با مدیریت علمی و حساب شده خود ، فرهنگ غلط نهادینه شده در میان مردم را در بخش تولید ، توزیع ، خدمات و ... اصلاح نموده تا ضمن پیشگیری از اتلاف سرمایه های کشور زمینه آزادی آنان از بند فرهنگ غلط استعماری و استثماری را فراهم سازد. رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز با درایت خاص خود ، سال ۱۳۸۸ را به نام سال اصلاح الگوی مصرف نام نهادند تا همگان نسبت به فرهنگ سازی در خود ، خانواده و در نهایت جامعه اقدام نموده و بستر لازم را فراهم نمایند که این اقدام معظم له نشان از اهمیت والای این امر در فرهنگ عمومی جامعه دارد.مصرفمصرف فرع بر تولید در آمد است؛ کسی که در آمد داشته و راه مصرف مفید را یاد گیرد بهترین یاور فتح قله های پیشرفت و کمال و بهترین جایگاه آخرت را با خود به همراه دارد، چرا که امیر مومنان، امام علی {ع} فرمودند: نعم العون علی تقوی الله المال.)ثروت و مال دنیا بهترین یاور انسان در نیل به تقوای الهی است .نعمت های مادی و معنوی دنیا از دو ویژگی اساسی برخوردارند : ۱.وسیله بودن نعمت ها۲.محدود بودن نعمت هاچنانچه هوا پیما وسیله ای است با ظرفیت محدود برای پرواز به سوی مقصدی، نه برای تماشا و نمایش و یا سکونت استقرار دائمی،تمام نعمت های الهی در دنیا نیز چون هواپیما وسیله ای حرکت و عروج و صعود بشر به بالا ترین قله پیشرفت و سعادت و قرب الهی است.نیاز آشکار و نهان آدمی و رفع آن محرک اصلی برای کار و تلاش و اکتشافات جدید و تولید مصرف بوده و عامل اصلی رشد و شوکوفایی استعداد های انسان پیشرفت جوامع بشری به شمار می رود.((الکمال کل التفقه فی الدین و الصبر علی النائبه تقدیر العیشه))تمام کمال و پیشرفت

انسان و جوامع بشری در سایه ی تفقه در دین و صبر و شکیبایی بر سختی ها و تقدیر معیشت است.معیشت انسان دارای ابعاد گوناگونی است که مهم ترین آنها، زمان و عمر آدمی است.برترین و مهمترین ثرمایه و داشته ی انسان زمان است. قرآن کریم ((والعصر ان الانسان لفی خسر)) قسم به عصر که انسان در خسران است. و فرمودند))الا الذین آمنو و عملو صالحات و تواصوا بلحق و تواصو بالصبر)) و حضرات معصومین(ع) ضمن گوش زد نمودن ارزش آن دستور مدیریت و مصرف کار آمد و بهینه ی آن را به مسلمانان صادر نموده اند: مصرف بهینه ی زمان و لحظات عمر، زندگی برتر آدمی را به دنبال دارد ، از این رو همیشه سیره و منش انسانهای هوشمند و عاقل اینگونه بوده است که با مدیریت و برنامه ریزی دقیق و صحیح، با کمترین سرمایه (زمان) بیشترین سود(کمال و پیشرفت دنیوی اخروی) را برای خویش به ارمغان می آورند.زمان سرمایه ی یکتا و بی دلیلی است که خدای متعال بطور رایگان جهت رشد و کمال انسان در اختیار وی قرار داده است . خدای متعال در راستای عدم بهره وری صحیح و بر تر انسان از زمان،در مقام توبیخ وی می فرماید)) اولم کم ما یتذ کرفیه من تذکر و جاء کم النذیر)) آیا شما را به اندازه ی عاقلان متذکر، عمر نداده و انذار کننده به سوی شماست؟!نکته اخلاقی :استاد اخلاق آیه الله احمدی میانجی فرمودند:((از علامه طباطبایی تقاضا کردیم که باب انسداد علم اصول را برای ما تدریس کنند ولیکن ایشان فرمودند: این اتلاف عمر است؛ من برای این اتلاف وقت و عمر شما، جوابی برای روز قیامت ندارم.))درست است که مصرف برای رفع نیاز های بشری است ولیکن غرض اصلی از این نیازها، کسب و توان و نیرو برای نیل به مقام عبدیت و بندگی در صحنه های فردی و اجتماعی که همین نکته هدف اصلی خلقت و آفرینش بشر می باشد.بطور مثال، پیامبر خدا نه تنها کسانی را که با وجود همسایگان گرسنه با شکم سیر می خوابند بی ایمان شمرد، فرمود:((ما آمن بی من شبعان و جارع و جائع قال و ما من اهل قریه یبیت و فهیم جائع ینظر الله الیهم یوم القیامه.)) کسی که همسایه اش گرسنه و خود با شکم سیر شب سر به بالین نهد، به من ایمان ندارد .از این رو کسانیکه با مصرف بی رویه ی خویش زمینه ی گسترش فقر و نیازمندی جامعه را رقم میزنند، و یا با مصرف غیر صحیح ضمینه ی ضرر و زیان جسمی مالی مردم را فراهم می آورند،مرتکب گناه ناب خوشنودی میشوند.اصلاح مال و ثروت در آموزه ی مکتب اسلام ناشی از مروت و انسانیت شخص شمرده شده است.و امیر مومنان ،امام علی (ع) فرمود))لم یکتسب ما لا من لم یصلحه)) کسی که مالش را اصلاح ننماید در واقع مالی بدست نیاورده است.مصرف بطور کل در رابطه با مال و ثروت و داشته های آدمی است که در سه بخش:۱.انتخاب مواد مصرفی۲.کمیت و مقدار مصرف۳. کیفیت مصرفمورد بحث قرار گیرد بطور زیبعی اصلاح آن نیز در حیطه ی همین سه بخش خواهد بود؛ که در هیجده بند، به اختصار بیان میشود که عبارتند از:۱. شناخت هنجار ها و قواعد زندگیعلم و دانش وشناخت در تمام ابعاد زندگی بشر راهگشای او بوده است.تصور زندگی با کسانی که با قاعده و هنجار های زندگی آشنا نیستند به وضوح و سادگی تمام برای ما روشن می سازد که نا آشنایی مردم با هنجارها و قواعد زندگی یا مراعات ننمودن چقدر برای خود و جامعه هزینه دار میباشد.۲. میانه روی و کفافمیانه روی در معیشت و اقتصاد زندگی مر بوط به بحث کمیت و مقدار مصرف است؛ نه کیفیت؛ یعنی شخص با علم و آگاهی از میزان مصرف مفید میتواند اندازه لازم در هر مواد مصرفی را مراعات نماید.۳. مدیریت برتراز مواد مهمی که اصلاح الگوی مصرف را به ارمغان می آورد داشتن مدیریت توانمند در تمام رده های تولید،توزیع و مصرف،خدمات و به ویژه مدیریت بحران که به پدافند غیر عامل مشهور است می باشد.خدای متعال فرمودند)) لاتو توا ال سفها اموالکم التی جعت الله لکم قیاما)) مال و ثروتتان را که خدای متعال در آن برای شما قیام قرار داده است ، به دست سفیهان میسپارید.سفیه اقتصادی در عرف عام و خاص به کسی اطلاق می شود که رشد اقتصادی نداشته و عوض رشد سرمایه و در آمد ضرر و زیان به ارمغان می آورد.۴.وجود قوانین و مقررات کار آمد و ضمانت اجرای آن:از ارکان اصلاح الگوی مصرف، وجود قوانین و مقررات مناسب و ضمانت اجرای آنهاست؛ چرا که زندگی فردی و اجتماعی بشر در سایه عمل به قوانین اخلاقی و فقهی از یک سو و وجود ضمانت اجرای آن قوانین، از سوی دیگر ، رشد و تکامل میابد.با کمال تاسف در اکثر موارد، ضمانت اجرایی

حاکم بر قوانین مقررات کشوری و لشکری ،تنبیهی است ؛نه تشویقی؛حال آنکه پروردگار متعال در بیان ضمانت های اجرایی برای انجام دستوراتش بیش از وعده ی عذاب، وعده ی رحمت و وصال به ساحت مقدس خود بیان فرموده است.۵. فرهنگ سازی: به مصرف از ابعاد متفاوت اجتماعی، سیاسی ، اقتصادی و فرهنگی می توان نگریست. در جامعه ایران بعد فرهنگی،غالب و مهم تر از ابعاد دیگر در اخلاق اقتصادی موثر تر است.در فرهنگ اجتماعی ما و شاید خیلی دیر از جوامع بشری، برخی از مسائل به عنوان ارزش و منزلت اجتماعی تلقی می شود؛ که در واقع اینگونه نیست؛ مانند ثروت و پست و مقام حال آنکه در فرهنگ غنی اسلام خدای متعال، ثروتمندان و مسئولان جامعه را با حفظ تمام ارزش ها و شئون اجتماعی و فرهنگی شان به انفاق که نوعی مصرف برتر است. دعوت و از جمع مال و ثروت و انفاق ننمودن پرهیزشان داد و فرمود:))والذین یکنزون والذهب والفضه ولا ینفقهونها فی سبیل الله فبشر هم بعذاب الیم)) وکسانی را که طلا و نقره جمع کرده و در راه خدا انفاق نمی کنند، به عذاب دردناک بشارت ده.بنابراین انفاق موجب بازگشت دوباره ی سرمایه با فواید بیشتر به انفاق کنندگان و متمولان ثروتمند می گردد. یعنی مصرف سالم، تولید را به دنبال می آورد.۶.توزیع مناسب:یکی از نکات حائز اهمیت در اصلاح الگوی مصرف، توزیع مناسب مواد مصرفی است؛ چراکه با توزیع نا صحیح کالای مورد نیاز،مردم به ذخیره سازی رو آورده و پس از اصلاح سیستم توزیع، مواد ذخیره شده، دور ریخته می شود.۷. شرایط نگهداری مناسب:واضح است که نگهداری نامناسب یک کالا،موجب تباهی آن و تهیه ی دوباره جایگزین آن میشود.پروردگار متعال در قرآن کریم فرمایش حضرت یوسف(ع) را در راستای قبول مدیریت جامعه نقل نمود که فرمود : ((قال اجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم)) مرا مسئول امور مالی بگردان که بی تردید من نگهدارنده ی آگاه می باشم.۸. به موقع انجام دادن کار: بدیهی است که انجام هر کاری زمان خود را می طلبد؛ و به طور طبیعی اگر کاری در وقت خود انجام نگیرد، پیامدش مصرف و هزینه گزاف برای جبران آن می باشد. در تکالیف عبادی نیز این گونه است؛ اگر مکلف بطور عمد، روزه ی ماه مبارک رمضان را به موقع انجام ندهد باید کفاره ی آن را که بسیار بیشتر از خود آن است، بجا آورد. از اینروست که رسول اعظم محمد مصطفی(ص) فرمود((الامور مرهونه باو قاتها)) کار ها در گرو زمان های خود هستند.۹. قناعت:یعنی راضی بودن به آنچه خدای متعال از حیث کمیت و کیفیت برای بنده ی خویش مقدر نموده است و هرگز به معنای بی تفاوت بودن نسبت به بالا بردن کیفیت نمی باشد .امیر مومنان امام علی(ع) فرمودند:((ان الله سبحانه فرض فی اموال الا غنیا اقوات الفقرا فما جاع فقیر الا بما متع به غنی و الله تعالی سائلهم عن ذلک))((بی تردید خدای سبحان رزق و روزی فقرا را در اموال ثروتمندان قرار داده؛ فقیری گرسنه نمی شود مگر به خاطر اینکه ثروتمندی سهم او را تصاحب کرده است و خدای متعال از ایشان آن را مواخذه می نماید.))به هر حال قناعت از مواردی است که فرهنگ غنی اسلام بر آن تاکید فراوان نموده و از مسائل اصلی پیشرفت و کمال همه جانبه ی فرد و جامعه و اصلاح الگوی مصرف به شمار می رود که رسول خدا (ص) فرمود)) :القناعه مال لاینفد)) قناعت مال و ثروت جاودانه است.۱۰–نظم در امور فردی و اجتماعی.نظم در امور از عوامل مهم اخلاق اقتصادی است که نشانه گر برنامه ریزی کارشناسی شده در تمام کارها و ابعاد زندگی شخص است؛ چرا که انسان برای زندگی بهتر که با کمترین هزینه ی زمانی و مالی انجام پذیرد،نیاز به برنامه و نظم صحیح در زندگی خود دارد و از اینروست که امیر مومنان امام علی(ع) در بستر شهادت، امام حسن(ع) و امام حسین(ع) وهمه ی فرزندان خویش وکسانی که این مطلب به گوش ایشان می رسد ، درکنارتقوای الهی به نظم درکارها سفارش نمود وفرمود : اوصیکما وجمیع ولدی واهلی ومن بلغه کتابی بتقوی الله ونظم امرکم۱۱.عادت ها:تعریف واحدی ازعادت نمی توان ارائه داد:چراکه انسان عادات متعددی داردکه هرکدام تعریف خاص خودرامی طلبدکه عبارتنداز:۱.عادات عضوی یا عملیمانند تایپ و حروفچینی ودوچرخه سواری واتومبیل رانی ومانند اینها۲.عادات غریزی مانند مکیدن شیرو انگشت در نوزادان۳.عادات بیولوژیکی وحیاتیمثال:شخصی که در منطقه ی سردسیر بزرگ شده باشد وبخواهد وارد منطقه ی گرمسیر شود۴.عادات روحی ومعنوی:عبارت از انس روحی به یک کار ویا تابلو ومانندآن.دراصلاح الگوی

مصرف عادات غریزی نقشی ندارد ولیکن سه قسم دیگر از عادات در کم وکیف مصرف نقش بسزایی ایفاء می کنند؛چرا که با عادت دادن خود به زمینه های مصرف غیرمفید مانند عادت به استفاده نابجا ازماشین شخصی و یا عادت به رژیم غذایی خاص ویا پوشاک خاص،ومانند اینها،موجب رشدمصرف ناکارآمد شده وموجب تحمیل هزینه های گزاف برفرد وجامعه میگردد. امیرالمومنان،امام علی (ع)فرمود: ((غیر مدرک الدرجات من اطاع العادات)) ((پیروعادات به درجات عالی نائل نمی گردد.۱۲.دوری ازحرص وآز حرص وآز بنابر فرمایش امام سجاد (ع) بدین معناست که ادمی به دنبال داشتن چیزی باشد که به آن نیاز ندارد واین پدیده وروحیه ی پلید،از عوامل مهم مصرف زیاد به شمار می آید که بد فرجامی در دنیا و آخرت را به دنبال دارد واز اینروست که در آیات وروایات ،حضرات معصومین (ع) به شدت از آن منع نموده اند ؛ چنانکه پیامبر اعظم(ع) فرمود :((من علامات الشقا...... وشده الحرص فی طلب الدنیا والاصرار علی الذئب)) از نشانه های شقاوت ...... شدت حرص وآزدرامور دنیوی واصرار برگناه میباشد. ۱۳.دوری ازاسراف وتبذیر:اسراف ازگناهان کبیره است وحذف آن ازتمام ابعاد زندگی ازاحکام کلی اسلام بوده وازعوامل مهم اصلاح الگوی مصرف به شمار می رود؛چراکه آفت بزرگ سرمایه های بشری،به ویژه زمان،درطول تاریخ ،حیات فرد وجامعه رابه هلاکت سوق داده است.خدای متعال ضمن بیان اینکه تمام آفریده های روی زمین برای انسان هاست دستور استفاده ی بهینه وبدون اسراف ازنعمت های خویش را داد وفرمود))کلوا واشربوو لاتسرفوا.))بخورید وبیاشامید واسراف مکنید.((ان المسرفین هم اصحاب النار))بی تردیداسراف کنندگانهمدم وهمنشین آتش اند.۱۴.تنبلی وکسالت:تنبلی درهمه ی ابعاد زندگی موجب ضررروزیان به خود واضراربه جامعه میباشد؛امام خمینی(ره)درایام تبعید درنجف اشرف به طلاب علوم دینی فرمودند))اگرخدای نخواسته درس نخوانیدحرام است درمدرسه بمانید)).امیر مومنان،امام علی (ع)فرمود))ان الاشیا لما ازدوجت ازدوج الکسل والعجز فنتجا بینهما الفقر)).با درآمیختن تنبلی و ناتوانی فقربه وجود می آید.((آفه النج الکسل)) .تنبلی وکسالت آفت پیروزی است.۱۵.چشم وهم چشمی: معمولا برخی مدار زندگی خود را داشته های دیگران قرارمی دهند؛ به این معنا که وقتی می بینند که دیگران چه خریده اند. بی درنگ درصد د خرید همان برمی آیند ؛در حالی که معیار وملاک صحیح زندگی در امور مادی نگاه به کسانی است که از تمکن مالی آنچنانی برخوردار نیستندکه امام صادق(ع) فرمود((یا حمران انظر الی من هو دونک فی المقدره ولاتنظرالی من هو فوقک فی المقدره فان ذلک اقنع لک بما قسم لک واحری ان تستوجب الزیاده من ربک)).ای حمران !در امور مادی ودنیوی به پایین تر ازخود بنگر؛تا به حظ وقسمت خود قانع تر گشته وشا یسته ی این باشی که پروردگار متعال ترا نعمت زیادی مرحمت فرماید.۱۶.وسواس: وسواس روحیه ای منفی ویژه ی انسان است که به واسطه آن ، آدمی در برخی امور مثل پاکی وناپاکی یادرستی اعمال وکار های روزانه به خود واطرافیان بی اعتماد میشود وهمین امر موجب اتلاف سرمایه و هزینه های گزاف زندگی می گردد؛ فقیه بزرگ اسلام، فیض کاشانی (ره)می گوید ((سبب الو سواس اما فساد فی العقل او جهل بالشرع)).سبب وسواس یا فساد عقل ویا جهل ونادانی نسبت به مسائل شرعی است.شخص وسواس با داشتن این روحیه هم دستور الهی را زیر پانهاده وهم نامش در گروه اسراف کنندگان ومرتکبان گناه کبیره ثبت میشود؛چراکه حضرات معصومین(ع)وسواس در طهارت ونجاست وهمچنین در عبادات راازشیطان دانستند.۱۷- ارزیابیدر لغت نامه دهخدا ارزیابلی ، عمل یافتن ارزش هر چیز است ؛ به عبارت دیگر ارزیابی نوعی قضاوت درباره کیفیت های یک علم ، صنعت ف تجارت و غیر آن می باشد .ضرورت ارزیابی :ارزیابی در همه ی امور ، علمی و اخلاقی و صنعتی و غیر آن ، هم حکم عقل است و هم بنای عقلای عالم بر آن استوار شده است ؛ همچنانکه رسول خدا (ص) فرمود :((حاسبوا انفسکم قبل ان تحاسبو)) قبل از حساب کشی ، خود را ارزیابی کنید .و امام علی (ع) فرمود : ((کسی که خویش را ارزیابی نماید ، سعادتمند می گردد.))در تبیین هدف کلی ارزیابی می بایست به این نکته توجه کرد که عقلاـ برای هر کاری ، کارایی آن را در نظر می گیرند ؛ یعنی راهی را برمی گزینند که علاوه بر صرفه جویی در هزینه ها ، بیشترین برون داد را در پی داشته و نزدیکترین طریق به مقصد باشد و انجام هر کاری بدون ارزیابی ، این

برون داد را نخواهد داشت .بنابراین :۱- پیشرفت های سریع مدیون ارزیابی دقیق هستند .۲- تحرک کاری و ایستا نبودن رهروان ، مدیون ارزیابی مستمر است .۳- ارزیابی ضامن تداوم وجود یک نهاد ، برنامه و طرح و غیر آن می باشد.۴- ارزیابی موجب شناخت دقیق از کاستی ها و یا نقاط قوت مورد ارزیابی شده می شود.۵- از آنجا که پیشگیری مقدم بر درمان است ، آسیب شناسی و درمان و یا پیشگیری ، مبتنی بر ارزیابی دقیق و مستمر می باشد .۶- نه تنها رفع نیازها بلکه ایجاد نیازهای علمی و صنعتی و اقتصادی و غیر آن مرهون ارزیابی های علمی می باشد.۷- ارزیابی ها نشانگر وجود آزادی است ؛ هر جا آزادی وجود دارد ، می بایست نظام ارزیابی شکل گیرد ؛ هرچه آزادی بیشتر باشد ؛ ارزیابی دقیق تر و بطور مستمر می بایست انجام پذیرد ؛ پس ارزیابی و ازادی لازم و ملزوم هم هستند.با توجه به موارد هفتگانه فوق ، ارزیابی بطور خودکار ، موجب مصرف بهینه و پایین آمدن هزینه مصرف و خدمات و تولید می گردد.۱۸- وقف و انفاق بهترین مصرف مازاد :پس از رفع نیازهای خود و خانواده ، وقف و انفاق بهترین مورد مصرف است که از شاخص های مهم اقتصاد سالم به شمار می آید .انفاق در تطهیر و تزکیه جامعه بشری ، تقویت ارزش های انسانی ، زدودن فقر و تهیدستی از اقشار محروم جامعه ، عزت و اقتدار نظام اسلامی و اصلاح الگوی مصرف نقش بی بدیلی دارد.خداوند در قرآن کریم (سوره منافقون آیه ۷) می فرماید :(آنها (منافقان) می گویند به افرادی که نزد رسول خدا هستند انفاق مکنید تا پراکنده شوند .))و خداوند متعالی در بیش از صد آیه قرآن کریم ، مردم را به وقف و انفاق دعوت و کسانی را که با وجود تمکن مالی از انفاق استنکاف می ورزند ، به عذاب دردناک تهدید فرمود :((و کسانی که طلا و نقره را انبار و احتکار کرده و در راه خدا انفاق نمی کنند ، عذاب دردناک را به ایشان مژده ده .)) سوره توبه ، آیه ۳۴در مکتب اسلام ، انسان کسی است که در سایه درد دین ، درد دیگران را داشته باشد ؛ اگر انسان از گرسنگی ، فقر ، محرومیت و مظلومیت و دیگر ناراحتی های مردم ، خوابش نبرد ، انسان است ، این دردی است که به انسان شخصیت می دهد ؛ سعدی چه خوش می گوید :خنک آن که در آسایش مرد و زن گزینـد بر آسایش خویشتننکردند رغبت هنرپروران به شادی خویش از غم دیگرانمن از بینوایی نیم روی زرد غم بینوایان رخم زرد کرد

فهرست مطالب گزیده ای از فرمایشات مقام معظم رهبری خصوص اصلاح الگوی مصرف و پیام نوروزی ایشان مقدمه مصرف نکته اخلاقی. شناخت هنجار ها و قواعد زندگی میانه روی و کفاف مدیریت برتر. وجود قوانین و مقررات کار آمد و ضمانت اجرای آن فرهنگ سازی توزیع مناسب شرایط نگهداری مناسب به موقع انجام دادن کار قناعت نظم در امور فردی و اجتماعی عادت ها دوری ازحرص وآز دوری ازاسراف وتبذیر تنبلی وکسالت چشم وهم چشمی وسواس ارزیابی وقف و انفاق بهترین مصرف مازاد

مدیریت فرهنگ سازمان

ردیبهشت ۱۳۹۰ ، ۰۷:۰۰

مدیریت فرهنگ سازمان

استانلی دیویس

خلاصه کتاب: ترجمه ی: دکتر ناصر میر سپاسی – پریچهر محمد گرجی- گردآورنده : هانیه اسکندری: مقدمه : دنیای اقتصاد ، صنعت و بازرگانی امروز با چنان سرعتی در حرکت است که حتی غفلت جوامع فرا صنعتی در حفظ و افزایش تحرک خود و عقب ماندن از این رقابت خشن و سهمناک ، آنها را از حفظ موقعیت پیشرو و استراتژیک خویش باز می دارد ، چه رسد به کشورهای در حال توسعه که در شرایط نامساوی توانایی اقتصادی و تکنولوژیک در میدان دشوار مبارزه و رقابت فرصت های کمتری برای عرض اندام خواهند داشت . توجه به فرهنگ سازمان در سال های اخیرتغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و شدت فشارهای رقابتی ، باعث شده است به نقش مدیریت راهبردی (استراتژیک) و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود . طراحی

استراتژیکی مناسب برای سازمان ها و اجرای سریع و موثر این استراتژی ها ، معرف برتری نسبی یک شرکت به حساب می آید . برای کسب این برتری ، شرکتها باید بتوانند سریع حرکت کنند . و مهمترین عامل موفقیت یا شکست در این حرکت ، فرهنگ سازمان است . تعریف دیگری که فرنچ از فرهنگ سازمان ارائه داده ، همان تعریفی است که معمولا از سازمان غیر رسمی می شود . فرنچ معتقد است که یک سازمان مثل یک کوه یخ است که بخش عمده آن غیر مرئی است . در این تغییر آنچه زیرآب قرار دارد فرهنگ سازمان است . شاخص های عمده ای که می توانند فرهنگ سازمان را مشخص نماید ، عبارتند از : ۱- هویت عضویتی و آن عبارت است از اینکه شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می دهد یا به سازمانش ؟ ۲- تاکید بر منافع فردی یا جمعی و آن عبارت است از اینکه آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان و جمعی که با آنها همکاری می کند ؟ ۳- تاکید بر وظایف یا رضایت افراد و آن عبارت است از اینکه آیا شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف می کند یا به افراد سازمان ۴- کنترل زیاد یا کم در سازمان و آن عبارت است از اینکه افراد سازمان به چه میزان تحت مراقبت و نظارت هستند و رفتار آنها چقدر تحت کنترل مقررات و آیین نامه های اداری است ؟ ۵- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان ، و آن عبارت است از اینکه به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به ماموریت و هدفهای خود ، در مقابل ماموریت و هدف سازمان ، توجه دارند . ۶- ریسک پذیری و آن عبارت است از میزان گرایش کارکنان سازمان به نوآوری ، خلاقیت و ریسک کردن . ۷- معیارهای پاداش و آن عبارت است از اینکه آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می شود یا از شدت ، وفاداری و موارد دیگر ؟ ۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف و آن عبارت است از توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقاد پذیری. ۹- تاکید بر هدف یا وسیله ، و آن عبارت است از اینکه مدیریت یا افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات ، حضور و غیاب و سایر وسائل و روش هایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است . ۱۰- وجود نگرش سیستمی و اینکه رابطه سازمان با محیط خارج مورد تاکید است یا خیر . انواع فرهنگ سازمان فرهنگ سازمان عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان . هرچه باورهای مشترک ژرف تر و منسجم تر باشند ، فرهنگ قوی تر است و هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد ، فرهنگ سازمان ضعیف تر خواهد بود . در یک تقسیم بندی سازمان ها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندی نموده اند . ویژگیهای سازمان ها با هر یک از فرهنگ های چهارگانه به شرح زیر توصیف شده است : ۱- سازمان های با فرهنگ علمی (Academy) تاکید این نوع سازمان ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری ، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست . نمونه هایی از این نوع شرکت ها طبق تحقیق انجام شده GM ، Coca-Cola و IBM می باشد . ۲- سازمان های با فرهنگ باشگاهی (Club) در این سازمان ها تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است . در فرهنگ باشگاهی ، ارشدیت و سن و سنوات خدمت در سازمان ، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است . نمونه اینگونه سازمان ها : Bell ، Dalta Airlines ، UPS همچنین ادارات دولتی و سازمان های نظامی است . ۳- سازمان های با فرهنگ تیمی (Team) در این نوع سازمان ها تاکید برنوآفرینی ، ریسک پذیری و آزادی عمل است . نمونه بارز اینگونه سازمان های تبلیغاتی ، سازمان های تولید نرم افزار و تحقیقات بیولوژیکی است . ۴- سازمان های بافرهنگ سنگری (Fortress) برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع ، نوآفرینی و اکتشاف ارج می نهد ، فرهنگ سنگری برحفظ و بقای سازمان تاکید دارد . در فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی دارد . نمونه اینگونه سازمان ها عمده فروشی ها ی بزرگ ، هتلها ، سازمان های اکتشاف نفت و گاز و نظیر اینها می باشد . رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت کارکنان و عملکرد آنها اثری یکسان دارد ؟ نتایج تحقیقات به پرسش فوق پاسخ منفی می دهد . به استناد پاره ای از تحقیقات ، بین نوع فرهنگ و رضایت افراد همبستگی وجود دارد ولی این همبستگی تابع تفاوتهای فردی است . به طور اجمال می توان گفت هنگامی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان همخوانی وجود داشته باشد ، رضایت بالاست . مثلا در سازمانی که فرهنگ آن بر وظایف فردی تاکید دارد ، میزان سرپرستی و کنترل ،

شدیـد نیست و به افراد بنـابر موفقیت در کارشان امتیاز داده می شود ، برای افرادی که در آنها درجه نیاز به موفقیت بیشتر است و به استقلال در کار بیشتر اهمیت می دهند ، راضی کننده تر می باشد . بنابراین رضایت تابعی است از برداشت افراد از فرهنگ سازمان . مـدیریت فرهنـگ سازمـان مـدیریت فرهنـگ سازمـان را می توان به صورت شـناخت و اسـتفاده بهینه از فرهنـگ موجود ، تغییر یا تضـعیف باورهـا و هنجارهـای ناخواسـته ، تقـویت باورهـا ، ارزش و هنجارهـای خواسـته و تثبیت فرهنـگ مطلـوب خلاـصه نمـود . درچـارچوب این تعریف ، اولین و ساده ترین راه برای به ثمر رسانـدن ماموریت شـناخت و اسـتفاده بهینه از فرهنگ موجود سازمان است . اگر باورهـای راهنمـا را استراتژی و باورهـای روزمره افراد سازمان را رهنگ تلقی کنیم ، دیویس نحوه اعمال استراتژی را در مقابـل فرهنگ موجـود ، به صورت زیر توضیـح می دهـد : ۱- فرهنـگ موجود و استراتژی باورهـای راهنمـا ، مفاهیمی هسـتند که استراتژی هـا را شـکل می دهنـد ، در حـالی که باورهای روزمره جاری در اجرای موفق استراتژی موثرنـد . زمانی جو فرهنگی یک سازمان سالم است که باورهای روزمره جاری با باورهای راهبردی هم جهت و باورهای افراد سازمان مظهر واقعی باورهای راهبردی باشـد . هر چه همسویی باورهـای افراد با باورهای راهبردی سازمان کمتر باشـد، سازمان ناسالم تر ، و اثر بخشـی و کارایی آن کمتر است . به طور خلاـصه در یـک مفهوم فلسـفی می توان گفت که باورهـای راهبردی در این راسـتا هسـتند که ، « چه بایـد باشـد » و باورهای روزمره در این راسـتا قراردارند که ، «چه هسـتند» . ۲- تغییر باورهـای ناسازگار ضـرورت تغییر فرهنگ سازمانی ، هنگامی مطرح می شود که باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای عملیاتی (باورهای روزمره افرادی که بـدنه اصلی سازمان را تشـکیل می دهنـد) با هم تعارض و برخوردی چشـمگیر دارنـد و این تعارض و ناهماهنگی در حـدی است که اجرای استراتژی را کند یا به کلی متوقف می نماید (و به تعبیر آنچه که در نمودارها آمده ، ریسک آن غیرقابل قبول است .) علت اصلی مخالفت فرهنگ جاری سازمـان باباورهای راهنما ، عمـدتا غیرقابل توجیه بودن استراتژی پیشـنهادی از دیـد باورهای جاری است بنابراین استراتژیست ها ی یک سازمان (یا یک جامعه) باید سـعی کنند باورها و تصمیمات راهبردی را حتی المقدور خیلی جدا از فرهنگ بدنه جامعه ، وضع ننماینـد و فقـط در صورت اطمینـان از صـحت تصـمیم ، در تغییر فرهنـگ بـدنه جـامعه ، وضع ننماینـد و فقط در صورت اطمینان از صحت تصـمیم ، در تغییر فرهنـگ انفرادی و اجتمـاعی تلاـش لاـزم را به عمـل آورنـد . ۳- تثبیت فرهنـگ سازمـان در مورد تثبیت فرهنگ ، نباید تصور شود که باید قابلیت تغییر و تحول را از سازمان سـلب کرد . زیرا سازمان مانند یک پدیده زنده متولد می شود ، دوران طفولیت ، نوجوانی ، جوانی و بالاخره بلوغ خود را طی می کنـد و اگر به موقع تـدابیر مدیریتی مناسب در آن اعمال نشود ، به پیری و مرگ دچار می گردد . بنابراین سازمان به طور طبیعی یک چرخه زنـدگی دارد و در هر مقطع از عمر خود دارای فرهنگ و ویژگی های مربوط به آن مقطع از زندگی خویش است . کارکنان سازمان ها نیز در چرخه عمر خود باورهای مختلف را در ذهن می پرورانـد و بایـد پـذیرفت که محیـط بیرونی و درونی سازمـانی دینامیـک و همواره در حـال دگرگونی است . بنابراین منظور از تثبیت فرهنگی ، همسو نگـاه داشـتن باورهـای راهبردی (استراتژیک) و باورهای کاربردی (عملیاتی)، برای مـدتی است که باورهای استراتژیک ثابت می مانند . در غیر این صورت همان گونه که قبلا گفته شد ، سازمان از نظر فرهنگی ضـعیف و ناتوان خواهد شد . جامعه پذیری ، فرایندی است که طی آن کارمند تازه وارد با فرهنگ و اهداف اصـلی سازمان آشـنا می شود و با آن خو می گیرد . جامعه پذیری معمولا سه دوره دارد که این سه دوره باید همراه با آموزش های لازم باشد . ۱- دوره پیش از ورود به سازمان در این دوره سازمـان بایـد در بـازار کـار ، بویژه در مراکز آموزشـی در پی کارمنـدیابی باشـد و مثلاـ اگر دانشـجو یا دانش آموزی را برای اسـتخدام بورسـیه می کنـد ، از همان زمان تحصـیل آنها را با فرهنگ و باورهای استراتژیک سازمان آشـنا و همسو نماید . ۲- دوره ورود به خـدمت در این دوره بایـد آزمون هـا و مصـاحبه هـای تنـاسب فرهنگی انجـام گیرد و اطمینان حاصل شود که باورهای تازه واردان با استراتژی سازمان همسو است ۳- دوره پس از ورود به خـدمت در این دوره کارکنان جدید کاملا در کنار کارکنان قدیم و باورهـای آنهـا قرار می گیرنـد . لاـزم به ذکر است که کارکنـان جدیـد در مقابـل کارکنان قـدیم سازمان ها بسـیار تاثیرپذیرنـد و

باورهای آنها در جوار باورهای قدیمی ها بزودی تغییر می یابد ، بنابراین هنگام قراردادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیم ، باید دقت کرد که افراد قدیمی ناهمسو با باورهای راهبردی ، در تماس مستمر با کارکنان جدید نباشند . این تدبیر از راه انتصابات کارکنان جدید در واحدهای خاص سازمانی کاملا امکان پذیر است . چکیده : فرایندی که برای اعمال مدیریت فرهنگ سازمان توصیه شده است ، شامل مراحل چهارگانه زیر می باشد : ۱- استفاده بهینه از فرهنگ موجود ۲- تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار ۳- تغییر باورهای ناسازگار ۴- تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک فرضیه اصلی نگارش حاضر این است که اگر این باورها همسو نشوند ، احتمال موفقیت سازمان ها بسیار کاهش خواهد یافت .

فعالیت علمی فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی

نویسنده : امید عبداللهی

خلاصه کتاب- تهیه کننده : مرکز پژوهشهای ا سلامی صدا و سیما- ناشر: دفتر عقل- چاپ: نگارش- نوبت چاپ/ اول: ۱۳۸۵- شمارگان: ۱۵۵۰- فعالیتهای علمی فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی- فصل اول: کلیات: نهاد روحانیت از مهم ترین نهادهای اجتماعی در جامعه اسلامی ایران به شمار می آید. با مطا لعه آیات و روایات و مرور تاریخ حیات روحانیت در چند سده اخیر ، به روشنی به نقش حیاتی این نهاد در جامعه می توان پی برد.((بر اساس آموزه های دینی ، عالمان دین وظایف گوناگونی در عرصه های گوناگون علمی ، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برعهده دارند. مطالعه تاریخ نشان می دهد که روحانیت شیعه همواره در متن جامعه حضور داشته و خدمات علمی ، اجتماعی و سیاسی بسیاری به جامعه کرده است.((از موارد بارز فعالیت روحانیت شیعه در دوران حکومت پهلوی))الف) تاسیس حوزه علمیه و اصلاح و بازسازی سختار آموزشی ب) اعزام مبلغان دینی به نقاط مختلف و دور دست کشورپ) مبارزه با انحرافات دینی و اجتماعیث) مبارزه با روشن فکران غرب زده و وارد شدن به عرصه سیاستج) مبارزه با کاپتالاسیونبا مراجعه به تاریخ صد سال اخیر ایران در می یابیم که در بیشتر نهضت هایی که در این دوران روی داده است، عالمان شیعه نقشی مهم و اثر گذار داشته اند. که این حضور محدود به فعالیتهای سیاسی و اجتماعی نبوده بلکه در جبهه های فکر ی و فرهنگی و علمی نیز حضور آشکار روحانیت را می بینیم.سر آغاز تکاپوی عالمان دینی در فعالیت ها بعد از مشروطیت ، از زمان تاسیس حوزه علمیه قم است که در پیروزی انقلاب اسلامی ایران به اوج خود رسید. تاریخ نشان می دهد که هرگاه علمای شیعه در سایه بالندگی و پویایی در راه حق گام برداشته اند، توانسته اند جامعه را درمسیر بالندگی قرار دهند و منشاء برکات فراوان باشند، و بر عکس هرگاه از وظائف خود غافل مانده اند ، عرصه برای رشد افکار منحرف فراهم شده و جامعه نیز تاحدودی زیاد اسیر این انحراف ها گردیده است.۱- وظائف علما ازدیدگاه روایاتدر روایتی از کتاب کافی می خوانیم((الفقهاء امنا الرسل مالم بدخلوا فی الدنیا فقها امین و مورد اعتماد پیامبرانند تاهنگامی که وارد دنیا نشده باشند (کافی، ج ۱ ، کتاب فضل علم ، باب ۱۲ ص ۴۶ که بسیاری از علما استناد می کنند که منظور از این روایت آن است که آنچه از انبیاء گرفته اند بودن کم و کاست و خیانت برای مردم بیان کنند که نه تنها شامل احکام شرعی، بلکه فقیه باید زمینه را نیز برای اجرای احکام ا لهی فراهم نمایدالف) وظائف علمیحضرت علی (ع) می فرمایند((قال رسول اا —... اللهم ارحم خلفائی- ثلاث مرات- قیل - یا رسول الله و من خلفائک؟قال الذین یاتون من بعدی یروون حدیثی و سنتی فیعلمونها الناس من بعدی))رسول خدا سه بار فرمودند-خداوندا جانشینان مرا رحمت کن. گفته شد ای رسول خدا! جانشینان تو چه کسانی هستند؟ فرمود کسانی که بعد از من می آیند حدیث و سنت مرا نقل می کنند و آن را پس از من به مردم می آموزند. وسائل الشیعه — کتاب قضاء ابواب صفات کافی- باب ۸- از این روایت دو مسئله برداشت می شود که علاوه بر اینکه علما جانشینان رسول اند موظفند حدیث و سنت رسول را بیاموزند و برای دیگران نقل کنندو آموزش دهندب وظائف اجتماعی و فرهنگیپیامبران افزون بر تبلیغ دین و بیان احکام خداوند برای مردم، همواره در متن جامعه حضور

داشـتند. آنـان با زیر نظر گرفتن مسائل اجتماعی و فرهنگی جامعه زمان خود، با آداب و رسوم غلط مبارزه می کردنـد. و حضور در عرصه های اجتماعی و فرهنگی جامعه را از وظایف خود می دانستند. در حدیثی از امام زمان(ع) و اما الحوادث الواقعه فارجعوا الی واه حـدیثنا . در پیشامـدهای اجتماعی ، به راویان حـدیثمان مراجعه کنید.در روایتی دیگر از امیر المومنان علی (ع) امده است((اگر حضور حاضـران نبود و اگر نبود که خدا از علمای اسـلام پیمان گرفته است که بر پرخوری و غارتگری سـتمگران و گرسـنگی جان کاه و محرومیت سـتم دیـدگان خاموش نماننـد، زمان حکومت را رها می ساختم))۰ نهـج البلاغه خطبه ۱، ص ۴۱ و حدیث قبلی ولایت فقیه ص ۶۹ج) وظایف سیاسی:از جمله وظائف علما مبارزه با طاغوت و تاسیس حکومت اسلامی و ولایت بر مسلمانا ن است امـام خمینی بـا اسـتناد به حـدیثی که در ابتـدای بحث آمـد می فرماینـد.وظایف علما همانی است که مربوط به انبیاست و مهم ترین وظیفه انبیاء برقرار کردن یک نظام عادلانه اجتماعی از طریق اجرای قوانین و احکام اسلامی است که البته با بیان احکام و نشر تعالیم و عقاید ا لهی ملازمه دارد.اسـتناد به آیات و روایات(ولایت فقیه . کافی، باب علم ، وسائل الشـیعه، باب قضاء و علم، نهج البلاغه و....نقش علما در شـکل گیری جنبش مشـروطیتجربانی که به مشـروطیت انجامیـد، هرچند با ضـرب و جرح عده ای از بازرگانان به دسـتور عین الدوله آغاز شد، ولی بستر و ریشه اصلی این جنبش را باید در قشر روحانیت جست. در آن زمان علما جایگاه ویژه ای بین مردم داشـتند. انها افزون بر اینکه مسائل شـرعی و عرفی مردم را حل و فصل می کردند حامی سـتم دیدگان و مورد اعتماد مردم بودند. سـید حسن نقی نزاد در تحلیل جنبش مشـروطه می نویسد:مردم که در ملاها یک تکیه گاهی بر ضد اسـتبداد و ظلم بی زمام دولت می دیدنـد، آنهـارا مظهر افکـار عامه ملی و مرکز قوت اجتماعی و ملجاء مظلومین حساب می کردنـد و بـدین جهت وقتی که عقاید عامه پر از شـکایت بر ضد خرابکاری دولت شد و از عدم رضایت اوضاع اداره مملکتی اشـباع گردید برای بلند شدن بر ضـد اداره دولت مرکز مصونی لازم داشـتند که از تجاوز دولت ایمن باشـند و لذا ملاها را علم کرده و پیش انداختند(مقالات تقی زاده، گرد آورنده ایرج افشار تهران نشـر شـکوفان ۱۳۵۶ ج۹ ص ۳۲۷) این سـخنان هرچنـد مغرضـانه و از روی عناد بیان شـده اما بیانگر جایگـاه علمـا در بین مردم است. صـرفنظر از اینکه ایـده مشـروطیت از کجـا آغـاز شـد، بـا همت مردم و تلاـش و پی گیری عالمان برجسـته ای چون آیت الله محمـد طباطبایی، آیت الله بهبهانی ، شـیخ فضل الله نوری و دیگر علما، دولت مجبور به عقب نشینی شـد .فصل دوم:خاسـتگاه فعالیت عالمان شیعه۱- تاسیس حـوزه علمیـه قمبررسـی حـوزه علمیه قم از این جهت اهمیت دارد که حـوزه علمیه قم و دانش آموختکـان آن سرچشـمه ایجـاد تحولـات اساسـی در ساختـار فرهنگی، اجتماعی، علمی و سیاسـی جامعه ایران به شمـار می رود. در طول قرن هـای تمادی حوزه های متعـددی در شـهرهایی چون نجف و کربلا تاسـیس شـده است . یکی از کهن تریـن حـوزه هـای شـیعیان، یعنی حـوزه علمیه قم در قرن دوم هجری تاسـیس شـد. این حـوزه از زمـان امـام جـواد(ع) به بعـد تمام ویژگیهای یک حوزه تمام عیار را داشت و از آن زمان تاکنون درس و بحث و پرورش استاد و شاگرد در آن به چشم میخورد.۲- اصـلاح و بازسـازی حوزه علمیه قمـالف) بازسـازی بنـای حوزه علمیه حجره هـای حوزه علمیه سالیا ن سال بود که وضـعیت مناسبی نداشـتند و علاـوه بر حجره هـا ی نمناک خرابی های زیادی نیز وجود داشت که در شان طلاب و علما نبود که به این مسئله بعـد از سالیان دراز به همت علما برطرف و حجره ها از وضـعیت مناسب برخوردار شدنـدب) بازسازی ساختار آموزش حوزه علمیهتدریس در حوزه علمیه قم به شـکل سـنتی پیگیری می شـد و ورود و خروج طلبه ها هم کنتر ل نمی شد و هرکس که میخواست وارد حوزه می شد. تا اینکه عده ای از علما همچون سید روح الله موسوی خمینی طرح اصلاح ساختار حوزه علمیه قم را مطرح کردند ازجمله منظم کردن نظـام پـذیرش طلاـب، برگزاری امتحـان رسـمی برای حوزه علمیه و گنجانـدن درس هـای جدیـد بود . هرچنـد ایت الله بروجردی موافقت ضـمنی خود را اعلام کردند اما اجرا نشد تا بالاخره افرادی نظیر شـهید سـید محمد حسـین بهشتی بانی اصلاحات جدیـد در حوزه گشـتند.ج) تربیت فقیه و مبلغ در حوزه علمیه حوزه های علمیه شـیعه بر اساس رسالت دیرینه خود و با الگوگیری از قرآن و رویـات معصومـان کـار تربیت عالمـان دینی ، فقیهان و مبلغان مـذهبی را سـر لوحه امور خود قرارداده است. از این رو برای

دستیابی به این منظور، طلاب علوم دینی از آغاز ورود به حوزه علمیه ، در فرآینـد آموزش هدفدار قرار می گیرندبر اساس سـبک و سیاق سنتی حوزه علمیه قم ، مسئله آموزش در سه رتبه یا دوره صورت می پذیرد که عبارت است از دوره مقدماتی ، دوره سطح و دوره خارج.مباحث مختلف مطرح شـده هماننـد عقاید، اخلاق، تفسیر، علوم قرآنی، تاریخ، شـعر و ادب، بررسـی ادیان، رجال، درایهآیین سـخنوری، فن نگـارش ، و فن تبلیغ و طلاب موظفنـد این مبـاحث را در سه دوره یـاد شـده به پایـان برساننـد.از دیگر ویژگیهای حوزه علمیه قم تربیت مبلغان دینی است که وجهه اجتماعی حوزه را روشن تر می سازد زیرا روابط تنگاتنگی میان مردم و حوزه علمیه ایجاد می کند و زمینه حضور عالمان دینی را در متن اجتماع فراهم می آورد.د) تثبیت مرجعیت واحد شیعه در حوزه علمیهبعد از آیت الله عبد الکریم حائری سه تن از مراجع بزرگ یعنی آیت الله سید محمد حجت، ایت الله سید صدر الدین صدر و آیت الله محمد تقی خوانساری رهبری حوزه علمیه قم را همزمان بر عهده داشتند که مشکلاتی را به همراه داشت.در چنین شرایطی نه تنها حوزه علمیه در معرض نابودی قرار داشت بلکه شیعیان نیز اوضاع نابسامانی داشـتند و حمله بر ضـد اسـلام و شـیعیان شـدت گرفت که یکی از راه های نجات مرجعیت واحـد بود که با تلاش عده ای از علما و همچنین امام خمینی این و ظیفه خطیر به آیت الله العظمی بروجردی سپر ده شد که پس از رحلت آیت الله ابوالحسن اصفهانی و حسین قمی از مراجع نجف – مرجعیت شیعه از نجف به قم انتقال یافت.فصل سوم: فعالیتهای اجتماعی و خـدماتی حوزه علمیه۱- اعزام مبلغان و مدرسان دینیمسئله اعزام مبلغ در زمـان آیت الله العظمی بروجردی به صورت سازمان دهی شـده در آمـد که پیش از آن سابقه نـداشت، اعزام نماینـده از مجتهـدان و عالمـان بـه شهرسـتان هـا ، اعزام هیئـت هـای علمی برای اداره حـوزه هـای شهرسـتان هـا و اعزام مبلغـان در ایـام مـذهبی به سراسـر کشـور.سـنت تبلیغ فقـط جنبـه داخلی پیـدا نکرد زیرا آیـت الله العظمی بروجردی بـه اعزام مبلغ به خـارج از کشـور هم اهتمـام می ورزیدنـد. که از جمله آقایان مهـدی حائری به امریکا و محمدی گلپایگانی و محققی به هامبروگ و صدر بلاغی به عنوان نماینده سیار به اروپا اعزام شدند.۲- توجه به محرومان۳- ساخت بیمارستان قم۴- کمک به مردم در زمان بلایای طبیعی۵- ساخت کتابخـانه هـای متعـدد فعالیتهای علمی و فرهنگی حوزه علمیه قم۱ – د سـتاوردهای علمی و فرهنگی حوزه علمیه در سـطح جـامعه بدون شک ، حوزه علمیه شیعه ، اثر انکار ناپذیری بر جنبه های فرهنگی و علمی جامعه مسلمانان و به ویژه ایران داشته است. انتشار نوشـته ها و نشـریه های متعدد واز سوی حوزه، تربیت استادان و محققان، تاسیس موسسه های پژوهشی و اهتمام در راه توسعه علوم دینی در میان اقشار مختلف جامعه ، از اعم فعالیتهای حوزه شـیعه بخصوص حوزه قم می باشد.تالیف کتابهای مذهبی و رساله های عملیه و کتاب هایی در زمینه اعتقادات، فلسفه و فقه با حمایت های آیت الله العظمی بروجردی و بدست علمای بزرگ همچون امام خمینی (ق) آیت الله گلپایگـانی و علامـه طباطبـایی رونق گرفت و بر تعـداد موسسه هـای چـاپ ونشـر کتاب افزود تحقیق در مورد کتاب های خطی یا تصـحیح برخی کتاب های به جا مانـده از علمای سلف نیز آغاز گردیـد. کتاب های چاپ شده علما در عصـر پهلوی الف) جامع احادیث الشـیعه به دسـتور ایت الله بروجردی کتابی جدید همانند وسائل الشیعه که نقص ها ی آن گرفته شده به چاپ رسـید که شـش نفر از علما مسئول بررسـی روایات در ابواب گوناگون فقهی شدند که کاستی های وسائل الشیعه در آن رفع گردید.ب) کشف الاسـرارابن کتاب از نظر سیاسـی اهمیت دارد . که روحانیت کمتر در امور سیاسـی دخالت داشت که امام خمینی این کتاب را به چاپ رساندنـد، ایشان زمانی این کتاب را به چاپ رساندند که شخصـی به نام علی اکبر حکمی زاده ، کتاب اسـرار هزار سـاله را در مخـالفت با دین و روحانیت چاپ کرده بود. که چاپ کتاب در سال ۱۳۲۲ به پایان رسـید.ج) اصول فلسفه و روش رئـالیسم این کتـاب از نظر فکر ی و فرهنگی اهمیت بسـیار دارد . این کتـاب مجموعه مقـاله هـای علامـه طباطبـایی است و هنگـامی نگاشـته شد که افکار ماتریالیسم دیالکتیک در حال گسترش بود.۳- انتشار نشـریه های مذهبی همچون روزنامه منشور برادری به مـدیریت سـید هاشم حسـینی و وابسته به فـدائیان اسـلام و یا روزنامه آیین برادری به صاحب امتیازی محمـد باقر خدام محمدی و وابسته به حزب برادران و یا حضور محققین طلاب در برخی نشـریات همانند پرچم اسلام، آیین اسلام، نوای حق، و مجله مسلمین

و در نهایت به پیشنهاد تنی چند از روحانیون و حمابت آیت الله بروجردی نخستین نشریه (ماه نامه) وابسته به حوزه علمیه با نام مکتب اسلام که هیئت تحریریه آن افرادی همچون آیت الله ناصر مکارم شیرازی و آیت الله جعفر سبحانی و امام موسی صدر بودند. این مجله مدتها به چاپ رسید و چاپ آن به چهل هزار نسخه رسید که از مجله الازهر مصر هم پیش گرفت که همین مسئله راه را برای ورود بیشتر علما گشود و بعدها مجله های متعددی همچون مکتب شیه با تلاش حجه الاسلام علی اکبر هاشمی رفسنجانی، مکتب قرآن ، مکتب الانبیاء و غیره به چاپ رسید.۴- توسعه مراکز علمی ، فرهنگی و مذهبیدر آن زمان حوزه علمیه بزرگ ترین کانون علمی شیعه به شمار می آمد اما رضا خان دیگر مدارس علمی و مذهبی را یا تعطیل و یا تبدیل به بیمارستا ن کرده بود و یا متروکه شده بودند که آیت الله العظمی بروجردی شروع به بازسازی آنها نمود از جمله مدرسه خان د رقم و یا تاسیس مدرسه ای در نجف اشرف و همچنین بانی ساخت دارالشفاء در شهرستانها.ساخت کتابخانه های متعدد همچون کتابخانه مسجد اعظم و کتابخانه آیت الله مرعشی نجفی در قم و همچنین ساخت مسجد بنا به درخواست مسلمانان آلمان در هامبورگ. و از این جمله می توان به تاسیس مدارس جامعه تعلیمات اسلامی و آموزشگاههای اتحادیه دینی که به همت فردی بنام حاج عباس علی سبزواری(اسلامی) بنا نهاده شد که در مقابله با تاسیس مدارس سبک غربی را که میسیونرهای مذهبی آمریکایی در سال ۱۲۵۵ در ارومیه تاسیس کرده بودند بود.بعدها با کمک و حمایت عده ای از بازاریان اولین مدرسه اسلامی دختران تاسیس شد، و سپس دبیرستان پسرانه جعفری که هدف از تاسیس آنها تبلیغ و ترویج دین اسلام و و مذهب اثنی عشری بر اساس احکام قرآن و سنت پیامبر اکرم(ص) که از روشهای نوین آموزشی در آنها بهره گرفته می شد. بعد ها تعداد این مدارس رو به افزایش رفت به گو.نه ای که در آماری از ساواک تعداد این مدارس تا سال ۱۳۵۵ به ۱۸۳ مدرسه رسیده بود. آموزشگاهها ی اتحادیه دینی را جمعیتی به همین نام تاسیس کرد (این جمعیت را آیت الله حاج شیخ جواد فومنی حائری در سال ۱۳۲۰ به منظور گسترش علوم دینی تاسیس کردند) که نخستین دبستان دخترانه در سال ۱۳۲۶ تاسیس شد. این مدارس باعث شد خانواده هایی که از فرستادن فرزندان خود به مدارس به سبک غربی بیم داشتند فرزندان خود را به این مدارس بفرستند. به جز این مدارس آموزشگاههای دیگری چون دبیرستان علوی ، موسسه کمال یا مدارس عابدزاده در این راستا بودند.۵- ورود علما به مراکز فرهنگیدر زمان آیت الله حائری و آیت الله العظمی بروجردی ایشان علما را از ورود به ادارات دولتی و مراکزی چون دانشگاه ها ومدارس بر حذر می داشتند که در دو مسئله خلاصه می شدالف) در آن زمان ایشان به فکر ثبیت پایه های حوزه بودند که اولویت تقویت حوزه ها بودب) حساسیت مراجع به اینکه کسانی باید وارد دستگاه ها شوند که از علم و دانش بالا و کافی برخوردار باشند در زمان آیت الله العظمی بروجردی دولت راه را برای ورود طلبه ها به دانشگاه ها و به تبع ادارات دولتی باز کرد.که کم کم حساسیت ها نسبت به ورود طلبه ها این نوع مکانها کمتر شد که علاوه بر بهبود وضع معیشتی طلاب ، باعث ایجاد تحول فرهنگی بوسیله طلاب در این مراکز گردید که از جمله افرادی که با ورود خود باعث تحول در این مراکز شدند میتوان به شهید دکتر بهشتی و استاد شهید مطهری نام برد که پایه گذار بسیاری از مباحث دینی جدید در دانشگا ه ها شدند و تاثیر فرهنگی عمیقی بر قشر جوان شدند.۶- پیوند فعالیتهای علمی و فرهنگی با فعالیت های سیاسیحضور پر قدرت روحانیت در عرصه فرهنگی و اجتماعی در دوره دوم حکومت پهلوی ها سبب شده اعتماد مردم دوباره به روحانیت جلب شود. از این رو علما نه تنها سدی در مقابل عقاید و جریان های منحرف شدند بلکه زمینه برای ورود روحانیون به عرصه سیاسی نیز فراهم شد بدین ترتیب این فکر که روحانی سیاسی باید طرد شود به کلی از میان رفت این مسئله در استقبال کم نظیر مردم از مبارزه آیت الله کاشانی نمود یافت چنان که بعد ها ایشان با کمک مردم یکی از ارکان اساسی نهضت ملی شدن صنعت نفت را تشکیل داد. در جریان انقلا ب اسلامی هم همواره رابطه تنگاتنگی میان مبارزه فرهنگی و سیاسی برقرار بود، روحانیونی چون شهید مطهری و دکتر بهشتی با حضور در جبهه های فرهنگی و تکشیل کلاسهای آموزشی تفسیر قرآن و نهج البلاغه ، نوشتن کتاب های اسلامی و معرفی چهره واقعی اسلام در مساجد و حسینیه ها و دانشگاهها، در کنا ر

امام خمینی(ق) در سنگر مبارزه سیاسی حضور یافتند. در واقع در جریان انقلاب اسلامی مبارزه گسترده سیاسی علما با مبارزه فرهنگی ایشان پیوند تنگاتنگ داشت.فصل پنجم مبارزه با انحرافات اجتماعی (کشف حجاب و متحد الشکل کردن لباس)هدف اصلی رضا خان از کشف حجاب و قانون متحد الشکل کردن لباسموجی که به نام آزادی ، اصلاحات وترقی و در اصل با هدف دین زدایی به را ه افتاد ه بود بسیار ی از کشورها و از جمله کشورهای اسلامی را فرا گرفت. رضاخان که به این نتیجه رسیده بود دین مانع پیشرفت جامعه است حرکت دین زدایی خود را با طرح کشف حجاب و یکسان سازی لباس آغاز کرد او پس از نخستین سفر خارجی خود به ترکیه در خرداد ماه ۱۳۱۳ تصمیم گرفت راه همتای ترکش را در پیش بیگرد.او در هفدهم دی ۱۳۱۴ در مراسم اعطای دیپلم به دانشجویان دانش سرای مقدماتی همراه با ملکه پهلوی و شمس و اشرف پهلوی شرکت و آعاز کشف حجاب را با عوان رفع حجاب و اعطای آزادی به بانوان اعلام کرد. پیش ازآن نیز در ششم دی ۱۳۰۷ قاون متحد الشکل کردن لباس به تصویب شورای ملی رسیده بود که بر اساس آن ((اتباع ذکور ایران .... در داخله مملکت مکلف بودند ملبس به لباس متحد الشکل شوند . وی قانون ((متحدالشکل کردن لباس را با هدف حذف یا کاهش قدرت و نفوذ مذهب و روحانیان و قانون کشف حجاب رابا هدف سست کردن بنیان های مذهبی در اقشار جامعه بر قرار کرد. البته به قول امام خمینی (ق) مسئله کشف حجاب مانند متحد الشکل کردن لباس دستورهایی بود که رضا خان از اربابان خاجی خود می گرفت.تنها تعدادی از روحانیانی که در امتحان هایی که وزارت فرهنگ ترتیب داده بود شرکت کرده بودند یا اینکه اجازه اجتهاد داشتند می توانستند عمامه به سر داشته باشند ودیگران باید کلاه شاپوری می گذاشتند.رضاخان بدون توجه به خواست و باورهای مذهبی مردم بر مسئله کشف جاب پافشاری و در نهایت این مسئله را با نام ایجاد آزادی برای زنان اجباری کرد. وی در مجلس شورای ملی، با برداشتن چادر از سر دختر و همسرش بی حجابی را رسمی کرد.موضع گیری های علما در برابر کشف حجاب و متحد الشکل کردن لباس گروهی از علما با وجود سختگیری های شدید رژیم از اظهار مخالفت خود با وضع قوانین ضد شرعی کوتاه نیامدند که به دو دسته تقسیم می شوند.۱- آنانی که با در نظر گرفتن مقتضیات زمان ، نوعی مخالفت همراه با احتیاط را سرلوحه کار خود قرار دادند.حاج شیخ عبدالکریم حائری که جزء دسته اول بودند با نوشتن تلگرافی به شاه از اوضاع جاری مملکت که مخالف شرع مقدس و مکتب جعفری بود اظهار ناراحتی کردند و از شاه خواستند هرچه سریعتر به این قضیه خاتمه دهد این تلگراف د ر اوج قدرت شاه برای او نوشته شد و به حدی برای شاه گران تمام شد که نقل می کنند خود او به خانه شیخ رفت و تهدید به خراب کردن حوزه نمود و همچنین تلگرافی نوشت از سوی رئیس الوزراء و جوابیه ای محکم و گستاخانه برای شیخ نوشت. پس از این قضیه به صلاحدید شیخ و بواسطه استبداد شاه جنبه اعتدال را پیش گرفتند بنا به مصالح مملکتی و حفظ حوزه و روحانیون.۲- آنانی که چنان ناراحت شدند که هیچ گونه ملاحظه ای را روا ندانستند. دسته دوم آنانی بودند که چنان ناراحت شدند که هیچ گونه ملاحظه ای نکردند و با مقابله سرسختانه با قوانین پرداختند و از بیان سخنرانی و اعلام اعتراض و مهاجرت برای مقابله با این مسئله پرداختند همچون حاج شیخ حسن قمی که با حالت اعتراض از مشهد به تهران آمد و در جوار حضرت عبدالعظیم منزل گزید و مردم هم دسته دسته به او ملحق شدند ، که ماموران رضاخان حرم را محاصره و از ورود مردم جلوگیری کردند . مردم مشهد وقتی از قضیه اگاه شدند در صحن نو حرم مطهر امام رضا(ع) تحصن کردند ، دستور رسید مردم را به توپ ببندند و تعداد زیادی از مردم به خاک و خون کشیده شدند که در پی این مسئله مرحوم حجت الاسلام بهلول ، از مردم داغدار خواست در مسجد گوهر شاد جمع شوند که این مسئله نیز به فاجعه مسجد گوهرشاد تبدیل شد.فصل ششم : مبارزه با جریان های فکری منحرف۱- بابی گرایی و بهایی گرایی:یکی از شیوه های استعمار برای زدودن فرهنگ اسلامی به ویژه فرهنگ ضد استعماری و ستم ستیزشیعه ، ایجاد فرقه های منحرف در داخل سرزمین های اسلامی است در این راستا فرقه های منحرف بابیت و بهاییت با هدف منحرف کردن افکار مسلمانان و سست کردن عقاید آنها به وجود آمدند.علی محمد شیرازی موسس فرقه بابیه بود.پس از تیرباران باب(علی محمد شیرازی)

بدستور امیر کبیر فرقه بابیت همچنان به حیات خود ادامه داد تا اینکه حسین علی بها که داعیه جانشینی باب را داشت، فرقه بهائیت را تاسیس کرد که امتداد همین فرقه بود. آیت الله العظمی بروجردی برای مقابله با این فرقه ها مبلغانی را به مناطق مورد نظر فرستاد. روحانیون برجسته ای چون اما خمینی آقای فلسفی و آیت الله مشکینی از جمله این روحانیون بودند .۲-لا ابالی گری: ترویج بی بند و باری و فساد و رفتارهای مغایر باورهای دینی مردم و پای مال کننده ارزش های اسلامی و قرآنی جامعه را به سوی فروپاشی فرهنگی پیش می برد. آیت الله العظمی بروجردی در نخستین ملاقات با شاه در اعتراض به انتشار عکس های نامناسب از ملکه به او تذکر داد که مسائل اسلامی را بیشتر راعایت کنند . و همچنین دیگر علما در مناطق مختلف و از طریق منبر و موعظه و .... اعتراض و هشدار خود را به گوش مردم رساندند و پیامدهای آن را گوشزد نمودند.۳-مبارزه با صوفی گری و آیئن های غیر اسلامی.رضاخان برای کاستن از نفوذ شیعه از صوفی گری حمایت می کرد. در این دوران در کنار شکل کهن و پیشین صوفی گری، نوعی صوفی گری و درویش مآبی نیز میان روشنفکران فراماسونری ایران احیا و ترویج می شد که بخشی از آن تحت تاثیر خاورشناس معروف ، ادوارد براون قرار داشت. افراد ی چون محمد علی فروغی و دیگر روشنفکران غرب زده این صوفی گری جدید را که خرابات آن لژهای فراماسونری بود میان روشنفکران پژوهشگران و استادان دانشگاه تبلیغ وترویج می کردند. که در اینجانیز روحانیون بی کار ننشستند و به مقابله با این آیین ها از جمله صوفی گری و مکتب های زرتشتی و احیای باستان گرایی پرداختند ((مقام معظم رهبری ، مبارزه رژیم پهلوی با روحانیت و مذهب و فرهنگ اسلام را آزمایش سختی برای روحانیت می داند که از آن سربلند بیرون آمدند. ایشان جریان ضد مذهب و مبارزه روحانیت با این جریان را مایه شکوفایی فکر اسلامی ، پر بار شدن فقه قرآن و ژرف اندش شدن روحانیان مبارز می داند که زمینه را برای تشکیل حکومت اسلامی فراهم آورد)).همااناز آنچه گذشت مهم ترین دلایل چیرگی روحانیت بر انحراف های فکر ی را می توان به شکل زیر بیان کرد.الف: مبارزه خستگی ناپذیر روحانیتب:دفاع از فرهنگ اسلامی در کشورپ: اعتماد و اطمینان مردم به روحانیت و اتحاد این دو نیروت: ریشه دار بودن باورها و خواسته های مذهبی در بین مردم ج:وجودمراسمات مذهبی، تکیه ها و عزاداری مذهبی ، از ارکان حفظ و بقای ارزش ها و باورهای دینی در بین مردم پرسشهای مطرح شده:۱-بر اساس آیات و روایات ، اسلام چه جایگاه اجتماعی و سیاسی را برای روحانیت در نظرگرفته است؟۲-حوزه علمیه قم را چه کسی و در چه سالی بنیان نهاد؟۳-چه تعداد از بزرگان حوزه علمیه قم را می شناسید؟۴-رابطه مردم و روحانیت در دوران پهلوی چگونه بود؟۵-چرا روحانیت در دوران پهلوی از پایگاه اجتماعی مناسبی در میان مردم برخوردار بود؟۶-علت مخالفت رضا شاه با روحانیت چه بود؟۷-واکنش روحانیت در مقابل مسئله کشف حجاب چه بود و از شخصیت های مطرح در این جریان چه کسانی را می شناسید؟۸-بحث زعامت در حوزه علمیه قم در زمان پهلوی چه اهمیتی داشت؟۹- آیا اعزام مبلغان و مدرسان دینی دلیلی بر نقش اجتماعی علما در زمان پهلوی دارد؟ ۱۰چند مورد از کتابهای چاپ شده توسط روحانیت در زمان پهلوی را نام ببرید؟۱۱-هدف اصلی رضاخان از کشف حجاب چه بود و اوآن را چه نامید؟۱۲- دلائل چیرگی روحانیت بر انحرافات فرهنگی و فکری چه بودند؟کتابنامه:

۱- آل احمد جلال، درخدمت و خیانت روشنفکران ، تهران خوارزمی ۱۳۵۷ ۲- ابطحی، موحد، حوزه های علمیه در طول تاریخ نشر حوزه علمیه اصفهان،۱۳۷۷ ۳- احمدی مجتبی، چشم و چراغ مرجعیت، قم دفتر تبلیغات اسلامی ۱۳۷۹ ۴- اسدالهی مسعود، احیای کاپیتالاسیون وپی آمدهای آن، تهران سازمان تبلیغات اسلامی ۵- اسلامی، عباس علی، طلایه دار فرهنگ اسلامی در عصر خفقان تهران کتابخانه بزرگ اسلامی ۱۳۷۴ ۶- افراسیابی، بهرام تاریخ جامع بهاییت تهران سخن ۱۳۶۸ ۷- بدلا، حسین، هفتاد سال خاطره تهران مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۷۸ ۸- انقلاب اسلامی به روایت اسناد ساواک تهران سروش ۱۳۷۶ ۹- بروجردی حسین خاندان ایت الله بروجردی ترجمه علی دوانی قم نشر انصاریان ۱۳۷۱ ۱۰- بصیرت منش، حمید علما و رژیم رضا شاه، تهران عروج ۱۳۷۶ ۱۱- پارسانیا، حمید ، حدیث پیمانه قم نشر معارف، ۱۳۷۹ ۱۲- پهلوی محمدرضا، پاسخ به تاریخ، ترجمه ابوترابیان تهران سیمرغ ، ۱۳۷۱ ۱۳- تاریخ

معاصر ایران از دیدگاه امام خمینی(ق.س) تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی ۱۳۸۷ ۱۴- تهاجم علیه روحانیت و حوزه های علمیه در تاریخ معاصر تهران موسسه فرهنگی قدر ولایت۱۳۷۹ ۱۵- جامعه مدرسین حوزه علمیه قم ، تاریخ سیاسی معاصر ایران، قم، دفتر انتشارات اسلامی ۱۳۶۱ ۱۶- جعفریان رسول جریان ها و سازمان های مذهبی سیاسی ایران تهران، موسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر ۱۳۸۰ ۱۷- جعفریان رسول، مقالات تاریخی قم الهادی ۱۳۷۵ ۱۸- جمعی از نویسندگان، گذشته ، حال و آینده حوزه در نگاه رهبری قم ، دفتر تبلیغات اسلامی ۱۳۷۶ ۱۹- حسینیان ، روح الله بیست سال تکاپوی اسلام شیعی ، تهران مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۸۱ ۲۰- چهارده قرن تلاش شیعه برای ماندن و توسعه تهران ، مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۸۱ ۲۱- حسینی تهران، سید حسین ، رساله نوین تهران صدرا ۱۴۰۶ ق. ۲۲- حکیمی محمود، داستانهایی از عصر رضا شاه، تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۲ ۲۳- خامنه ای، علی، خاطرات و حکایت ها، تهران ، موسسه فرهنگی قدر ولایت،۱۳۷۴ ۲۴- خلیل الله مقدم، احمد، تاریخ جامع ملی شدن صنعت نفت، تهران نشر علم. ۲۵- خمینی احمد، دلیل آفتاب، تهران موسسه تنظیم ونشر آثار امام خمینی(ق.س) ۱۳۷۵ ۲۶- خمینی، روح الله، کشف الاسرار، بی جا بی نا. ۲۷- --------- صحیفه نور، تهران ، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۰ ۲۸- ---------ولایت فقیه، تهران، امیر کبیر، ۱۳۵۷ ۲۹- خوش نیت مجتبی نواب صفوی ، اندیشه ها ، مبارزات و شهادت او، نشر منشور برادری ۱۳۶۰ ۳۰- دانشجویان پیرو خط امام اسناد لانه جاسوس، تهران ، مرکز نشر اسناد لانه جاسوس امریکا ۳۱- دوانی، علی ، زندگی نامه زعیم بزرگ عالم تشیع آیت الله بروجردی، تهران ، مطهر، ۱۳۷۲ ۳۲- ------ مفاخر اسلام، تهران، امیرکبیر،۱۳۶۳ ۳۳- -------- نهضت روحانیون در ایران، بنیاد فرهنگی امام رضا(ع) ۱۳۶۰ ۳۴- دین و دوران، خلاصه آثار شهید مطهری ، دفتر ششم، انتشارات دانشگاه امام صادق(ع)۱۳۸۱ گرد آورنده و خلاصه نویسی: حسین اکبرپور(دانشجوی مدیریت امور فرهنگی)

قدرت شگرف درون انسان

(قدرت تفکر مثبت)نویسنده : کارون مطلبی

خلاصه کتاب : ناشر : نسیم حیات - گرد آورنده : مرضیه لطفی قرایی- مقدمه هرگاه فکر را در همه کارهای خود جلو اندازی، سرانجام تو در هر کاری نیکو می گردد.(حضرت محمد (ص))انسان مخلوق عجیب و شگفت انگیزی است! در استدلال برجسته! در توانایی ها نا محدود! در قالب و حرکت دقیق و تحسین برانگیز! در عمل جقدر شبیه یک فرشته! در درک چقدر خداگونه! جمال و زیبایی جهان و نمونه تکامل حیوانات و با وجود این برای من مطرح است که این نمونه و مظهر خاک بی مقدار چیست؟!ویلیام شکسپیر در هاملتدر صحنه با شکوه هستی و در فرآیند تکامل مخلوقات، میلیون ها موجود طی میلیون ها سال پا به عرصه حیات گذاردند تا به امر و مشیت الهی با نقش آفرینی خویش، عظمت، قدرت و صفات بی کران خالق خود را به عرصه ظهور برسانند. هرکدام از این موجودات با توجه به ساختار و ظرفیت خویش، نقش به خصوص خود را ایفا می کردند تا گستردگی زندگی و وسعت هستی طنین انداز شود. اما آنچه بیش از هر چیز دیگر در ساختار و ویژگی های این موجودات رویت می شد بی ارادگی مطلقشان بود! سه سطر آری! نوع و چگونگی ساختار این موجودات کوچک و بزرگ به آن ها اجازه و اختیار پذیرش دانش و اوامر الهی و نقش آفرینی به شکلی آگاهانه و ارادی نمی داد، لذا توقعی نیز از تلاش ها و اثراتشان مد نظر خود و خالقشان نبود. اما به محض اینکه انسان پا به عرصه گذاشت ورق زندگی طوری دیگر رقم خورد. بعد از میلیون ها سال نقطه عطفی زیبا در حیات آغاز شد! به امر و مشیت خداوند خلقتی آغاز گردید که شاهکار هستی و چکیده تمامی مخلوقات قبل از خود و تجلی صفات بی کران خالقش شده خلقتی آغاز گردید که میلیون ها مخلوق طی میلیون ها سال، نقش آفرینی و لحظه شماری می کردند تا امکان حیات برای این مهمان و مهمان های گرانقدر که جانشینان و نمایندگان خالقشان محسوب می گردیدند، صورت پذیر

است. اگر چه این موجودات نو ظهور، شکل و شمایلی متفاوت با دیگر مخلوقات قبل از خود داشتند و آراستگی و تناسب خاصی در سیمای ظاهریشان موج می زد، اما آنچه که باعث وجه تمایز او با سایرین می شد، وجود ساختاری پیچیده و گسترده در شکل و شمایل جسمانیش بود؛ ساختاری با پیچیدگی و کارآیی بسیار شگرف و مثال نزندی، ساختاری که عظمت آن نه تنها در کالبد فیزیکی اش، بلکه در نوع فعالیت و کارآیی منحصر به فردش نمایان بود کارآیی و ساختاری که تفکر و به خاطر سپاری و اراده و اختیار و آگاهی و شاخصه هایی از رفتار های عالی از مختصات آن محسوب می شد. این شاهکار هستی و تماشاگه عظیم خلقت چیزی نبوده و نیست جز مغز انسان.به امر و مشیت الهی، این ساختار عظیم به صاحب خود – انسان – عطا شد تا به قدرت اراده، اختیار، تفکر، به خاطر سپاری و تجزیه و تحلیل دهد و بتواند عشق و محبت را در فرآیندی مشتاقانه به همنوعان خود ابراز نماید و هرآنچه که دیگر موجودات و مخلوقات به شکل اجباری و غریزی انجام می دادند، انسان آن را با میل و رغبت، با لذت و آگاهی به انجام برساند. لذا آگاهانه زیستن با خلقت این ساختار و حیات انسان آغاز گردید.این تفکر و اندیشه ماست که یا زندگی تازه و جاویدان به ما عطا می کند و یا درونمان را از زیبایی ها و خوبی ها مملو می سازد و بهشت را در این دنیا به شکلی ذهنی و در جهان دیگر به شکل عینی به ما ارزانی می بخشد و هویت و حرمت و شخصیت و محبوبیت در ما ایجاد می کند و یا این که در صورت عدم استفاده و به کارگیری ناصحیح آن، ما را در قعر بیماری، شکست و حقارت، فلاکت و فقر و محدودیت و وابستگی اسیر نموده و ناگهان مقام و منزلت ما را به مخاطره می اندازد.آری! لازم است این باور را پذیرفت که خوشبختی و سیه روزی، سعادت و شقاوت، افتخار و انزجار و فقر و ثروت همگی حاصل تفکر و اندوخته های (ذهنیات) درون ماست. پس به راحتی باید گفت که انسان یعنی تفکر و اندیشه.هیچ چیز نه خوب است و نه بد. باید دید که فکر چگونه آن را می پذیرد. شکسپیر آری، موجودات در سیری تکاملی و رو به رشد و در یک فعل و انفعالات زیبا از مجموعه عناصر به هم پیوسته و ناپیوسته ایجاد گردیدند تا با حیاتشان به پرستش و عبادت خالق یکتا و نقش آفرینی منحصر خویش مشغول گردند.با پیدایش نقش انسان (پیچیده ترین سازمان شناخته شده ماده) و تکامل یافتن آن حیات دیگری آغاز گردید و زندگی به مشیت و دانش الهی وارد مرحله هوشیاری و آگاهانه زیستن، وارد مرحله تفکر، تحلیل، خلاقیت، اراده، اختیار و عشق ورزی شد. نکته بسیار ظریف این است که ما می توانیم مراحل خلقت و حیات مخلوقات و به خصوص روند تکاملی سیستم عصبی را در خلقت و تولد انسان در رحم مادر و پس از آن مشاهده نماییم.هنگامی که سیر تکاملی مخلوقات به پیدایش مغز و نواحی عالی آن رسید و موجودات صاحب آن تا حدودی به قابلیت های این ساختار وجودی خویش پی بردند اما باز به درستی نحوه کارایی و استفاده از آن را نمی دانستند و تقریباً زندگیشان همچون زندگی دیگر حیوانات بود. لذا خالق بی همتا در عرش هفتم به یکباره سیر خلقت خویش را با آفریدن آدم و حوا به منصه ظهور نشانید، تا دو مخلوق با ویژگی های کامل و عالی یک انسان پا به عرصه هستی گذارده و حاملان پیام دانش و آگاهی خالق یکتا برای ساکنین زمین در چگونه اندیشیدن و چگونه زیستن و شناخت قدرت و مقام و منزلت خود باشند.فتبارک الله احسن خالقینیقین بدانید که خلقت احسن خداوند و آنچه باعث به تحسین واداشته شدن تمامی فرشتگان گردید، به کالبد و ظاهر جسمانی انسان منتهی نمی شود، بلکه خلقت زیبا و شگفت انگیز مغز یا قلب حقیقی انسان و از همه مهم تر دمیده شدن روح یا دانش الهی در این ساختار و پیدایش روح یا شخصیت حقیقی انسان بوده که جهان و کائنات را به تعظیم خود کشاند.اما شیطان، این موجود کوته فکر و ظاهربین نتوانست و یا نخواست که این عظمت درون و قدرن تفکر و نیروی خلاق انسان را درک و مشاهده نماید لذا تنها ساختاری ظاهری و جسمانی او را دید و به همین خاطر ساختار خویش را از آتش برساختار و عناصر تشکیل دهنده انسان از آب و خاک سالخورده ارجحیت داد و از پرستش و تعظیم انسان سر باز زد و به نافرمانی خالق خویش پرداخت.درشت مغز انسان (و ذهن او) از دیروز تا امروز...یونانی های باستان و چینی ها تصورشان این بود که هر دوی آن ها یعنی مغز و مغز استخوان از آب بینی نشأت می گیرند. مصریهای دوران قبل از میلاد چنان نسبت به مغز بی توجه بودند و آن را کم اهمیت می دانستند که مغز را با

سایر اعضای بـدن چون قلب، ریه، کبـد و کلیه مومیایی نمی کردنـد بلکه آن را به دور می ریختنـد.از دوران آغازین تمـدن یونانی، حدود ۴۳۰ سال قبل از میلاد، بقراط پـدر پزشکان، مغز را اندام تفکر نامید. حدود ۳۹۰ سـال قبل از میلاد افلاطون اعلام داشت که روح غیر مادی و برتر از بدن است.حدود ۳۳۵ سال قبل از میلاد ارسطو با مشاهده دویدن ماکیان بدون سر به اطراف اعلام کرد که قلب جایگاه آگاهی است.در سال ۱۶۶۴ یک طبیب انگلیسی به نام توماس ویلیسس اولین مقالات دقیق را درباره مغز نوشت و نشان داد که اعصاب از این عضو نشأت و سرچشمه گرفته اند. کتاب وی سیصد سال پیش، نقطه عطف و آغازی بر شناخت نهایی اهمیت مغز محسوب می شـد. دانشـمندان هر قـدر مغز را بیشتر مطالعه کرده و مورد تفحص قرار دادنـد آن را پیچیـده تر یافتنـد.مغز انسـان شاهکـار خلقت هستی است که دانش و اطلاعـات تمـامی مخلوقات در پروسه تکامل و ایجاد در آن به تجلی نشسـته است! به همین خـاطر به راحتی می تـوان در ضـمیر ناخودآگـاه و دنیـای بیکران درون خود به میلیون هـا و میلیاردهـا سـال و یـا در اعمـاق تمـامی مخلوقات و موجودات رفت و اطلاعاتی از آن ها کسب نمود.هنگامی که ما بتوانیم نه با مغز خود بلکه با قلب خویش تصـمیم گرفته و تفکر نماییم، به طور یقین بهترین، کامل ترین و مثبت ترین تصمیم و پردازش را خواهیم داشت. به شرط آن که این سراچه قلب و انـدیشه خود را از وجود «او» پر ساخته و چشم دل به سوی «او» بگشاییم؛ به شـرط آن که «او» را در این جایگاه عظیم (قلب و تفکر) خویش نشانده و به ندایش گوش سپاریم.قلب انساناى رسول ما! بگو خدایی که شما را از نیستی به هستی آورده و گوش و چشم و قلب به شـما عطا کرد و حال آن که بسـیار کم از او شـکر گزاری می کنید.گرچه ساختار مغز بسیار پیچیده و در عین حال مبهم می باشد و تلاش انسان برای فهم طرز کار آن تاکنون با موانع بزرگی رو به رو شده است، اما می توان به این باور زیبا رسـید که اگر ما بتـوانیم این ساختـار را از دیـدگاهی کامـل و حقیقی تر که همـان دیـدگاه الهی است بنگریم به مراتب راحت تر خواهیم توانست به عظمت بیکران این شاهکـاری که مالک آن هستیم پی ببریم. این امر زمانی میسر می شود که ما به مغز لقب قلب بـدهیم و تفکیک مشـخص بین مغز و قلب خود قائـل نشویم؛ یعنی احساسات و عواطف را به قلب و تفکر و تحلیل را به مغز نسـبت نـدهیم! بلکه یقیت بدانیم ساختار جسـمانی قلب انسان همان سیسـتم و نواحی عالی مغز و به خصوص نواحی جلوی پیشانی آن می باشد که سـجده گاه انسـان به حسـاب می آیـد و حضور الهی و یا نـدای وجـدان در آن جایگاه به تجلی می نشـیند!این قلب و دنیای بیکران درون انسان است که یـا جایگـاه خـدا می گردد و سـمت و سوی کمال، بالنـدگی، خلاقیت، افتخارآفرینی و مثبت نگری را در پیش می گیرد و وسـعتی فراتر از کـل کائنـات می یانـد و یـا این که جایگـاه هواهـای فریبنـده نفس و ظواهر دنیا و شـیطان و انـدوخته های مخرب و بیمـارگونه می شود و به سـمت گمراهی و بیمـاری، غم و اضـطراب و منفی نگری و جهنم رهسپار می گردد.پس هر کس را خـدا بخواهد هدایت کند قلبش را به نور اسلام روشن و منشرح گرداند و هر کس را بخواهد گمراه نماید دلش را از پذیرفتن ایمان تنگ و سـخت گردانـد...هنگامی که ما مجهز به قـدرت قلب و انـدیشه بوده و گوش به نـدای درون و وجدان پاک خود بسـپاریم به طور حتم (یقین) مسیر تعالی و کمال و افتخار را انتخاب کرده و در آن گام خواهیم نهاد تا هر ناممکنی را ممکن سازیم.پمثبت اندیشی و فواید آنانیک لازم می دانیم تفکر و اندیشه را از دو منظر بسـیار مهم و تأثیرگذار، یعنی تفکر مثبت و منفی، مورد ارزیاتی قرار دهیم تا فوائد مثبت اندیشـی و مضـرات منفی نگری و راه های رسیدن به مثبت اندیشی بیان شود.مثبت اندیشی با مفاهیم واژگانی همچون بی تفـاوتی، بی خیـالی، زودبـاوری، سـاده لـوح بودن و فرار از واقعیـات زنـدگی بسـیار متفـاوت است. مثبت اندیشـی یعنی درسـت اندیشـیدن، یعنی از ظواهر و واقعیات و باورهای غلط و سـطحی زنـدگی عبور کردن. مثبت اندیشـی یعنی اندیشه ای پاک و درسـت داشـتن، یعنی در مسـیر روشـنایی، سلامتی، اعتدال، افتخار و خدمت به همنوع گام نهادن. مثبت اندیشی یعنی نیتی درست، متعالی و مؤثر داشـتن مثبت اندیشـی، یعنی غلبه بر شک و تردید و ایمان و اطمینان به قدرت شـگرف اندیشه و درون خود، اطمینان داشـتن به قـدرت و الطاف خالق خویش و اطمینان به مسـیر و هدفی که زندگی انسان بر روی ریل های آن سوار و در حال حرکت است.همه چیز حاصل افکار درون ماسـتاین که هرآنچه در عالم واقع و جهان خارج از ذهن، به وقوع می پیوندد؛ زاییده نیات و تفکرات درون

ماست، حتی وزش بادها و جاری شدن سیلاب ها و وقوع زمین لرزه و ریزش باران و تگرگ، خشکسالی و قحطی و یا فراوانی نعمت و پرباری محصولات و اعتدال در آب و هوا و غیره.چه زیباست این باور بسیار مهم را بپذیریم که ما نایبان و جانشینان خدا بر روی زمینیم؛ تا اراده و اختیار حیات به امر و دانش و مصلحت الهی به دست خود ما رقم زده شود، هرچند که هر کس چیز تحت کنترل و فرمان و هدایت مدبرانه خالق بی همتاست.برای این که زندگی ما متحول و متکامل گردد لازم و جایز نیست که دیگران و یا محیط طبیعی و انسانی پیرامون خود را تغییر داده و به عوامل خارجی پناه ببریم، بلکه باید افکار و نیات درون خود را با وسعت بخشیدن و باور کردن متحول و متکامل، زیبا، الهی و بهشتی نماییم تا نتایج و اثرات آن نیز به مرور زمان و به خودی خود در عالم خارج نمایان گردد و باعث شود، زندگی . جهان را زیبا و هدفمند و مثبت ببینیم •.درست بیندیش تا اندیشه هایت جهانی را از قحطی و گرسنگی برهاند. وارن اوانز •دنیای بیرون شما انعکاس دنیای درونتان است. اگر طرز تفکرتان را عوض کنید، زندگیتان عوض می شود. برایان تریسی •انسان بازتاب افکاری است که به سر راه می دهد. پس غذایی که می خورید، فکری را که وارد روح خود می سازید؛ آمیخته به شادمانی و سرور سازید تا از آن لذت ببرید. ژوزف مورفیرمز خوشبختیرمز خوشبختی داشتن روح و درونی متعالی، آرام و مطمئن است. آرامش و اطمینان درون و ایمان داشتن به خود و ایمان به مسیر زندگی و خالق خویش، سعادت و خوشبختی حقیقی را برای انسان به ارمغان می آورد.اگر روحی آرام، خرسند و پر انرژی داشته باشیم، اگر دنیای بیکران درون خویش را زیبا و متعالی و یا مثبت بنماییم، خوشبختی و پیروزی را با تمام وجود در آغوش خواهیم گرفت و نشاط و شادمانی حقیقی را از آت خود خواهیم کرد، حتی اگر در میان دنیایی از ناملایمت ها و نابسامانی ها و مشکلات زندگی محاصره شده باشیم! در واقع لازم است یقین حاصل نمود که همین ناملایمات و مصائب زندگی هستند که تعالی و هوشیاری و تقویت ایمان و شناخت و ارتباط انسان را با خود و خدای خویش، با حقایق و زیبایی های وصف ناپذیر زندگی میسر می سازد •.اندیشه مثبت، کلید یک زندگی کامل و رضایت بخش است. ماریانه اشترودیر •در مردم با نشاط نیروی آفریننده ای وجود دارد که در اشخاص بدبین نمی توان اثری از آن یافت. هیچ چیز به اندازه خوشبینی نمی تواند زندگی را زیباتر سازد، از رنج های آن بکاهد و راه موفقیت را هموار سازد. اوریزن اسوت ماردنرسیدن به پیروزی و موفقیت های زندگیرسیدن به ایمان و اعتقاد حقیقیدر زندگی انسان هدفی بالاتر و زیباتر از داشتن ایمان و اعتقاد وجود ندارد •.ایمان و اعتقاد کامل زاییده خوشبینی و نظم در زندگی است. بدبینی صحت را از میان می برد و روح را تضعیف می کند. اوریزن اسوت ماردنرسیدن به اعتماد به نفس و خودباوریبا مثبت اندیشی به اطمینان و آرامشی مناسب رسیده و به راحتی خواهیم توانست اختیار و انتخاب های مراحل زندگی خویش را با موفقیت پشت سر بگذاریم. با اندیشه ای مثبت و متعالی که از روح بلند آرمان گرا حقیقت جوی انسان نشأت می گیرد، می توانن به راحتی خویشتن خویش را با تمام قابلیت ها و ثروت آن شناخت و به آن اطمینان داشته و آن ره باور کرد •.تفکر مثبت داشته باشید. هرچه خوشبین تر باشید اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. برایان ترسیغلبه بر هر نوع بیماریروح الهی و آرمان گرا و خلاق، روح مثبت و متعالی هر مانع و مشکلی و هر بیماری را از سر راه خود برخواهد داشت. در پرتو ایمان و تفکر مثبت است که تأثیر داروها در وجود انسان چاره ساز می شوند، حتی اگر آن دارو مقداری آب خالص باشد! لذا به جرأت می توان ادعا نمود که آنچه انسان را شفا داده و به او سلامتی را ارزانی می بخشد دوا و دکتر نیست بلکه خود انسان و ایمان درون و تفکر مثبت و متعالی و وجدان پاک و آرام اوست و یا به عبارتی شفا دهنده حقیقی خدای کائنات و خدای درون انسان است •.خداوند دردی پدید نیاورده جز آن که علاجی برای آن برقرار داده است حضرت محمد (ص •)بیماری غیر قابل درمان وجود ندارد، فقط انسان هایی که به افکار غلط خود چسبیده اند هرگز روی تندرستی و شادابی را نخواهند دید. ژوزف مورفی •بهتری شفای بدن آرامش وجدان و افکار خوب است. ناپلئون بناپارتغلبه کردن بر مشکلاتزمانی انسان تسلیم سختی ها و مصائب زندگی می گردد که از قدرت و عظمت شگرف درون خویش و خالق خود غفلت نموده و به عوامل خارجی پناه برد. زمانی که انسان با شلوغ و آشفته کردن دنیای درون

خویش از حمایت ها و راهکارهای نـدای قدسـی قلب و انـدیشه اش غافل می شود: ندایی که وجدان انسان و انعکاس صدا و وجود لایزال خداوندی است، ندایی که اگر بتوان آن را تقویت کرده و به آن اطمینان نمود و ایمان اورد در دشوارترین لحظه ها و انتخاب هـا به مـدد انسـان می آیـد تـا انسـان برای رهـایی خـود بـا تفکری درست و برتر بهـترین و کامـل ترین انتخـاب و تصـمیم را اتخاذ نمایـد.زمانی مشـکلات و مصائب زنـدگی بر انسان فائق می آیند که انسان از تفکر برتر و ندای وجدان درون خود غفلت نماید •. وقتی گرفتار طوفان زندگی می شوید، فلسفه درونتان را به کار برید. بدین ترتیب خواهید دانست که طوفان تا ابد باقی نمی ماند. با ایمانی که از قلبتان بر می خیزد می توانید از آن بگذرید. نورمن پیل •اشخاصـی که از روی فکر درست و مثبت اندیشـی کار می کنند در طوفان های زندگی غرق نمی شوند. ژوزف مورفیرسیدن به ثروت حقیقیاگر ذره ذره زندگی و دارایی های خود را بکاویم یقیناً به این بـاور مهم پی خواهیم برد که هیـچ ثروت و مکنتی بالاـتر و تأثیرگـذارتر از فکر و انـدیشه خوب و داشـتن آرامش درون نیست. اگر به این ثروت بزرگ و تمـام نشـدنی دست یـابیم، زنـدگی به کـام مـا خواهـد بود و به تمـام آرزوها و ثروت های جانبی خویش خواهیم رسید. این باور مهم را تجربه زندگی به همگان آموخته و نشان داده است که تمامی ثروت ها و خوشبختی هایی که رنگ و بوی جسم و ماده دارند تمام شدنی و عمرشان نسبی و زودگذر می باشند غیر از ثروت درون، و فکر سالم و با نشاط و الهی و آرمانگر فکری که حاصل وجـدان پاک و بیدار است، فکری رو به رشد و رو به تعالی و بالندگی. فکری که رو به سوی بهشت – منتهی آمال و آرزوهای انسان – امتـداد و اشتیاق دارد •.وقتی خـدا برای کسـی نیکی خواهـد ثروتش را در روحش و تقوایش را در قلبش قرار می دهد و وقتی برای کسـی بدی خواهد فقر را پیش چشم او جای دهد. حضرت محمد (ص)ایجاد رابطه ای صمیمی و محبت آمیز با دیگرانبایـد به این اصل مهم شک کرد که زیبایی و شـکوه زندگی از رفتار و ارتباط صـمیمانه و محبت آمیز انسان ها با یکـدیگر نمایان می گردد. شخصـیت و توانایی های انسان در اجتماع به نمایش گذاشـته شـده و به فعلیت در می آیـد. این که گفته می شود خوشـبختی و آرامش در قلمرو دنیای وسیع درون انسان یافت می گردد، به معنی تکروی و انزوای انسان نیست، بلکه موضـوع این است که هر کس دنیـای درون خود را زیبـا و مثبت و متعـالی نمایـد بـاعث می شود که در عـالم واقع به دیگران عشـق ورزیـده و دیگران نیز به او عشق بورزنـد، باعث می شود گروه و اجتماعی متحـد و یکـدل و یکرنگ گرد هم جمع آیند، زیرا آنچه باعث مثبت اندیشـی قلب ها گردیده و درون را متحول می کند گرچه رسـیدن به آن، شـکل ها و راه های متفاوتی دارد، اما همگی به «او» ختم می شـنود و از «او» سرچشـمه می گیرنـد! اویی که یکی است، اویی که خـالق همه ماست و درون تمام قلب ها جای می گیرد •.اندیشه و رفتار مثبت راهی است برای ایجاد روابط عمیق و صمیمانه با دیگران. بارباراکینگدر امان ماندن از تنهایی و ترس و حزن و اندوه •آری کسی که از هر جهت تسلیم گردید و نیکوکار گشت مسلم اجرش نزد خدا خواهد بود و او را هیچ خوف و انـدیشه و حزن و انـدوهی در دنیـا و آخرت نخواهـد بود. سوره بقره، آیه ۱۱۲تنهـایی و بی کسـی و به دنبال آن ترس و اضـطراب و دلهره زمانی به سـراغ انسان می آید که در دنیای درون خود تهی و بی هویت بوده و وابسـتگی و دلبستگی اش به عوامل و امکانات خارجی باشد! غافل از اینکه انسان هرقدر در دنیای شـلوغ و پر از امکانات و دلبستگی های خارجی زندگی نماید و حتی باری خود امپراطوری بزرگ از خـدم و حشم و امکانات گوناگون تشـکیل دهـد، همه این ها هیـچ گاه و هیچ گاه نخواهند توانست به شـکلی حقیقی و همیشـگی انسان را از ترس و بی کسـی و تنهایی و اضطراب رها سازند. زیرا تنها هنگام اطمینان به خود و خدای خودش و داشـتن تفکری مثبت و متعـالی است که انسـان بی نیـاز از غیر و وابسـته و همـدم با خود و با «او» می شود؛ همـدم شـدن با «او» یعنی همـدم شـدن با تمام خوبی ها و زیبایی های زندگی، یعنی عاشق شدن و همپا بودن با تمام انسان ها و مخلوقاتی که رو به سوی «او» دارنـد. همـدم شـدن با «او» یعنی دنیایی از زیبایی ها و خوشـی های حقیقی زنـدگی را در درون خود جای دادن. همدم شدن با «او» یعنی در مسیر رو به روشـنایی و کمـال و افتخـار آفرینی گـام نهـادن و هر روز بهتر و کامـل تر و پخته تر گردیـدن و با قـدرت جلو رفتن •.کسانی که با افکار عالی و مثبت دم سازند، هرگز تنها و بی مونس نیستند. فلیپ سیدنی •ترس چیزی نیست جز بازتاب

افکار منفی شما، آن را با افکار سازنده و مثبت عوض کنید. ژوزف مورفیدر اختیار گرفتن سرنوشتهمان طور که بیان شد چه زیبا و لذت بخش است که گفته شود انسان خود حاکم بر سرنوشت و حاکم بر سعادت و شقاوت خویش است. این انسان است که با نیات و افکار درون خود و سرنوشت نیک و بد زندگی خویش را تعیین می کند و نه کس دیگری.اما زمانی می توان اختیار سرنوشت زندگی خود را در دست گرفت و همه ی هستی را به فرمان خویش درآورد که لیاقت و شایستگی لازم برای اشرف مخلوقات و جانشین خدا بر روی زمین بودن در وجود انسان مهیا شود، زمانی که انسان در مسیری مشخص و متعالی با ایمان و توکل به «او» گام برداشته و در صدد شکوفا نمودن توانایی هایش برای پرستش صحیح و نشان دادن عظمت خالق خویش و برای نقش آفرینی مناسب و خدمت به دیگران برآید.هنگامی که انسان با توکل به «او» و با نیت خدمت به دیگران و رسیدن به اهداف و آرزوهای عالی خود، بخواهد فعل خواستن را صرف نموده و اراده خویش را به نمایش بگذارد نه تنها هیچ مانعی یارای مقاوت در برابر او نخواهد داشت بلکه کل هستی در خدمتش گماشته می شوند.این افکار، اعتقادات و باورهای ما هستند که مسیر زندگی و سرنوشت ما را رقم می زنند، لذا می توان یقین حاصل نمود که چیزی به عنوان جبر و شانس و تصادف و احتمال در عالم هستی و عالم واقع وجود ندارد •.هر اندیشه مثبت که در ذهن شما جاری می شود بر سرنوشت زندگی شما اثر می گذارد. کلن ویل کلیرز •آنچه سرنوشت ما را تعیین می کند شرایط زندگیمان نیست بلکه تصمیم های ماست.آنتونی رابینز •افکار خوش بینانه قادر به تغییر اوضاع و احوال و شرایط موجود بوده و ما را به سوی آینده ای بهتر هدایت می کند.ماریانه اشترویررسیدن به مقام خلیفهٔ اللهی و جانشین شایسته خدا شدن بر روی زمین حاصل نمی آید جز با داشتن تفکر و نیاتی مثبت و سازنده، تفکر و نیاتی که شهامت و قدرت در آن نمایان است، تفکری که رو به سوی «او» دارد. لذا هرگونه نیت منفی و تفکر ضعیف و مردد هیچ گاه نخواهد توانست نماینده مناسب آن خالق بزرگ بر روی این گردونه هستی گردد.چه زیبا و دلنشین و آرام بخش است که گفته و شنیده شود که ما انسان ها به اندازه وسع و توان خود قادر خواهیم بود نایبان بر حق «او» بر روی زمین شویم و بلکه بتوانیم پاره ای از عظمت و الطاف بی کران خالق خود را در انظار دیگر مخلوقات متجلی نماییم تا هر نیت و اندیشه ای که در سر می پرورانیم و هر کلامی که به زبان جاری ساخته و هر عملی که انجام می دهیم همگی از «او» و برای «او» باشد!ایمان به این حقیقت بزرگ یعنی پی بردن به اوج عظمت و قدرت انسان •.بشر آزاد است انتخاب کند. می تواند با تفکر سالم از حمایت الهی برخوردار شود (جانشین خدا شود) یا با استفاده نادرست از آن به سطحی پایین تر از حیوان نزول کند.آنتونی رابینز •نیکو ترین عادت تفکر درست است و حمکت و دانش زاییده تفکر است.حضرت علی (ع •)از پرتو اندیشه خوب تیرگی های امور روشن می شود.حضرت علی (ع)زندگی حقایق، لذت ها و نعمات آن در دل روشنایی ها قابل درک فو فهم می باشند، در دل روشنایی های زندگی است که مسیر مشخص و متعالی انسان هویدا و جریانات امور مشخص شده و حق از باطل و خوب از بد تمیز داده می شوند. لذا اگر این نور و روشنایی حقیقت، در درون قلب و اندیشه ما جای گیرد و اگر این درون روشن و متعالی شود جهان و کل زندگی و حقایق آن برای ما زیبا و هدفمند و هویدا می گردند. اما روشنایی درون انسان حاصل نمی آید جز با افکاری درست و مثبت و متعالی •! اندیشه خردمندان، آیینه روشنی است که حقایق را در خود منعکس می سازد و سینه دانشوران گنجینه اسرار است.حضرت علی (ع)زیبا شدن چهره ی انسان و طولانی شدن عمر •هر کار درست و هر فکر شایسته به چهره انسان زیبایی می بخشد.راسکینحزن و اندوه های بیهوده و بی مورد، منفی نگری و ترس و نفرت و ... همگی باعث بیماری جسم و روح، باعث سست و قبیح شدن ارگانیسم بدن و چهره ظاهری انسان و کوتاهی عمر او می گردد. و بالعکس داشتن اندیشه ای مثبت و متعالی، زیبایی و طراوت و شادابی سلول سلول جسم و روح انسان و طولانی شدن عمر مفید او را تضمین می کند تا انسان با قدرت و انرژی صد چندان از لحظات و موقعیت های زندگی خود حداکثر استفاده را برای درست اندیشیدن و درست زیستن و به «او» رسیدن بنماید •.فکر خود را به شادی و خوشحالی عادت دهید تا هزاران دردسر را از شما دور نموده و عمر شما را طولانی تر سازد.شکسپیرافزایش

انرژی درون (ارتعاشات فکری)اگر بخواهیم زنـدگی را به شـکلی واقعی و قابل لمس و باور تعریف کنیم خواهیم گفت که زندگی یعنی انرژی. زنـدگی و هستی و خلقت کائنات و عظمت و صـفات بیکران «او» از مجموعه انرژی های متنوع و متصل و مرتبط به هم تشـکیل یافته اند.در این عرصه حیات، برد زندگی به دست کسانی است که صاحب انرژی و قدرت فکری و درونی بیشتری هسـتند. بـه جرأت می تـوان ادعـا نمـود که بـا تـوجه به شاهکـار بـودن ساختـار مغز انسـان که در پروسه تکامـل در اوج خلقت قرار گرفت، مجموعه دانش ها و انرژی هایی جهان با تمام عظمتشان به شـکلی غریزی و فطری در آن گنجانیـده شـده است، لذا فقط کافیست با آگاهی و تمرکز اندیشه درون و با مثبت اندیشـی خود، آن انرژی های بالقوه را به حالت بالفعل درآورد.مثبت اندیشی یعنی متمرکز کردن انرژی های مغز و انـدیشه خود بر روی مسـیر زنـدگی و اهداف مشـخص •.وقتی به افکاری چون امیدواری، اطمینان، مثبت گرایی و خیرخواهی بیندیشید جریان مداومی از انرژی گسترش می یابد، وقتی که افکاری این چنین بر ذهن شما غالب باشد، سطح بالاتری از نیرو حاصل خواهد شد.نورمن پیلبرخوردار شدن از شانساین مهم را هرگز از یاد نبریم که در این عرصه بیکران و هدفمند هستی چیزی به عنوان شـانس و تصـادف، اتفـاق و احتمـال وجود نـدارد و همه چیز از روی حکمت و مصـلحت الهی، بـا برنـامه ای مشـخص و منظم و در راسـتای نیـات و افکـار درون انسان صورت می پـذیرد. پس اگر خواهان خوش اقبالی و سـعادت در زنـدگی خویش هستیم لازم است این شایسـتگی و لیاقت را در درون قلب و انـدیشه خود آماده نماییم تا هر لحظه و هر روز شاهـد معجزه و شـانس و اقبـال شویم، آن هم شانس و اقبالی با پشـتوانه نیات درست و تفکری مثبت و سازنـده. اگر در درون ذهن و قلب و اندیشـه خود منفی نگری و یأس و ترس و حزن و انـدوه بپرورانیم و خودمان را به ریسـمان پوسیـده تردیـد و بدگمانی متصل نماییم، به طور حتم سیه بختی و بداقبالی و فقر و تهیدستی و بیچارگی نصیبمان خواهد شد. این امر بیانگر پذیرفتن این باور است که خوشـبختی و سعـادت و یـا بهشت برین به بهـانه داده نمی شود، بلکه به بهـا داده می دهنـدشان! بهـایی که با درست اندیشـیدن و ایمان و اعتقاد و درست زیسـتن پرداخت می گردد. بهایی که با نشان دادن قـدرت، لیاقت، هویت و توانایی های منحصـر به فرد هر انسان حاصل می گردد •.شانس، ذهن آماده و مستعد را ترجیـح می دهـد.لویی پاسـتور •اگر تو را انـدیشه زشت است زشت در درونت هسـت دوزخ نه بهشتصابر کرمانی •آنان که روحیه منفی دارنـد هرگز در هیچ کاری موفق نمی شوند، در آنان نشاط وجود ندارد، فقط بیچـارگی، نـاتوانی و موذی گری دیـده می شود.اوریزون اسوت ماردنیـادآوری آن چیزهـایی که بایـد از آن ها دوری کنیماز جمله مضـرات خطرناک و نگران کننـده منفی نگری و منفی بافی این است که انسان را در گذشـته و موضوعات ناراحت کننـده، کسالت آور و ناخوشاینـد محدود و اسیر می نماید تا انسان در دنیا و در زندانی از زجر و ماتم و افسـردگی زندگی نماید.منفی نگری یعنی محبوس شـدن در دنیـایی از نـاراحتی هـا و زجرهـایی که می توان به راحتی از آن ها رهایی یافت، منفی نگری یعنی رفتن به عقب، رفتن در دل تـاریکی هـا و گمراهی ها و تشدیـد نمودن مشـکلات و رنـج های بی حاصل زنـدگی. منفی نگری یعنی در جا زدن.به یقین، هنگـامی که انسـان از تحرک و بالنـدگی بـاز بمانـد، تمـام فشارها و ناراحتی های کوچک و بزرگ زنـدگی در زمان حال و گذشـته در وجودش تشدیـد می شوند تا او را در باتلاقی از یأس و ماتم و افسـردگی فرو برند.هنگامی که نگاه قلب و اندیشه انسان رو به جلو، رو به تکامـل و پیشـرفت باشـد آن گاه اتوماتیک وار خاطرات تلـخ و ملال آوری که یادآوری آن ها باعث افسـردگی و پریشـانی و هـدر رفتن انرژی انسـان می شونـد، از ذهن و قلب انسـان پـاک می گردنـد تا جای آن را خلاقیت و ایمان، برای کسـب موفقیت های کوچک و بزرگ پرنماینـد •.باید منفی بافی را به کلی از قاموس خود بیرون کنیم. زیرا کلمه ی منفی بافی تمام آن چیزهایی را به خاطرمان می آورد که بایـد از زنـدگیمان طرد کنیم.اگسن پروگنیهمان خواهیـد شـدانسان هر وقت از پیشـنهاد آینـده دربـاره خود اندیشـید و از آن بیم و هراس در خـاطرش نشانیـد، آن خطر زودتر او را تعقیب می کنـد. همان طور که مثبت اندیشـی اثراتی بس مثبت و سازنـده در سـرنوشت و زنـدگی انسـان ایجاد می کنـد منفی بافی نیز حاصـلی جز بـدبختی و فلاکت و بیچارگی نـدارد. چون هنگامی که امواج و اندیشه های محدود و خطرناک منفی در قلب و اندیشه و ذهن هوشـیار و نیمه هوشـیار انسان جای

گیرد، انسان بیمار، شکننده و آسیب پذیر خواهد شد تا هر آن آماده شکست و خمیده شدن و حقارت شود •.تو همان چیزی هستی که فکر می کنی، هستی. وقتی فکرت منفی است مثل یک دور و چرخه معیوب عمل می نماید. تو باید راهی برای شکستن این چرخه پیدا کنی.نیل دونالد والشتحلیل رفتن قوای فکری و روحیوقتی انسان گرفتار منفی نگری می شود از انرژی و قوای فکری و روحی او به دلیل دور شدن از انرژی کائنات و فاصله گرفتن از منبع و سرچشمه انرژی خویش (خدا) لحظه لحظه رو به نابودی می رود تا مقابل کوچکترین مشکل و راحت ترین تصمیم و انتخاب زندگی خود، ضعیف و ناکارآمد عمل نماید •.اشخاص بدبین تحت فشار دائمی هستند. به این علت قوای باطنی آنان به تدریج رو به کاهش می گذارد و از توان فکری روحیشان کاسته می شود و متقابلاً در برابر امراض آمادگی بیشتری پیدا می کنند.ژوزف مورفیروی آوردن به اعتیادبه یقین می توان ادعا نمود خطرناک ترین آسیب و ضرری که از منفی نگری نصیب انسان می گردد روی آوردن به وابستگی ها و عادت های بسیار خطرناک و مخرب مواد مخدر، مشروبات الکلی و نظیر این ها می باشد. انسان هنگامی که دنیای درونش را از افکار و اندیشه های ناصواب و منفی محدود سازد، این نگرانی و بی هویتی و عدم اعتماد به نفس و ... باعث آن می شود که شخص برای فرار از این حالت ها به آرامش و یا مثبت اندیشی های کاذب و مقطعی روی آورد تا به شکلی تصنعی و شکننده و در دنیای محدود درون خویش احساس آرامش و رضایت نموده است و افکاری مثبت و خوش بینانه پیدا نماید.متحمل شدن فقر و شکستهمان طور که گفتیم این ما هستیم که فقر و غنا را در وجود خود معنا می نماییم. گرچه فقر و ثروت هر دو امتحانی برای انسان می باشند، اما این ما هستیم که یا به دلیل کوته فکری و منفی نگری و وابستگی گرفتار بدترین فقر یعنی حقارت و فقر ایمان درون و فقر هویت می گردیم و یا این که با داشتن ایمان، اندیشه و اهدافی والا به ثروتی ماندگار و تأثیرگذار یعنی اطمینان محبوبیت و آرامش درون خواهیم رسید. شکست و پیروزی نیز بر همین منوال نصیب انسان می گردد. در این جهان با شکوه کسی محکوم به چیزی نیست، حتی محکوم به خوشبختی! بلکه تنها این خود ما هستیم که با توجه به حکمت و مشیت الهی حکم سرنوشت خویش را رقم می زنیم. باید یقین حاصل نمود که نظم و عدل آری! همه به یک اندازه بهره مندیم. در واقع فقر و غنا در نوع و چگونگی مواهب و امکانات نیست و چه بسا افرادی که به ظاهر در اوج ثروت و دارایی نعمات مادی می باشند اما فقیر و حقیرند و در عوض اشخاصی هم هستند که گرچه از لحاظ امکانات مادی و دارایی در فقر به سر می برند اما صاحب ثروت های حقیقی می باشند.عدم کنترل خودبدیهی است که افراد خوش بین و مثبت نگر از ثبات شخصیتی و قوام فکری مناسب برخوردارند و به ندرت دچار نوسانات روحی و روانی و تزلزل شخصیتی می شوند. زیرا همیشه حامی و مراقبی آگاه و مهربان همراه خود داشته و اهداف مشخصی را در زندگی دنبال می کنند. اما افراد منفی نگر و بدبین به دلیل نداشتن ایمان لازم و عدم برخورداری از پایگاه و پشتوانه مناسب و دنبال ننمودن برنامه ای مشخص در زندگی خود، در حالات و شرایط مختلف، تغییر رفتارهای گوناگونی را از خود نشان داده و به شدت دچار تزلزل و نوسانات فکری و روحی می شوند و به نوعی کنترل زندگی از کف تفکر و اندیشه شان خارج می گردد •.فرد خوش بین مثبت کسی است که همیشه کنترل دارد. بدبین و منفی همیشه خارج از کنترل است و مثل جذر و مد، بالا و پایین می رود؛ نمی تواند ثابت باشد.بتی شایناز بین رفتن وجدان و شعور انسان و بروز مشکلات و بیماری های مختلف هیچ مصیبتی بالاتر از آن نیست که ندای هدایت گر و حمایت گر وجدان انسان که همان ندای خداوندی است در درون قلب و اندیشه اش خاموش گردد. خاموش شدن ندای وجدان یعنی بی هویتی و حقارت و فلاکت انسان یعنی سعی و تلاشی بیهوده.همان طور که گفته شد منفی نگری از عدم اعتقاد و ایمان به سر منشأ هستی و بارور نشدن قلب و اندیشه از دانش و فرامین رهایی بخش الهی سرچشمه می گیرد. هنگامی که ندای وجدان خاموش و ایمان و اعتقاد ما سست و یا تهی می گردد منفی نگر و یا محدودبین می شویم زیرا این دنیای درون جایگاه وسوسه های آلوده و مخرب شیطان و امیال نفسانی و شهوانی می گردد، و از اطرافی هم هنگامی که منفی نگر هستیم، از وجدان خود و از «او» دور می شویم تا هر کاری را بدون در نظر گرفتن عواقب و جنبه های انسانی آن انجام دهیم که همه این ها باعث بروز بسیاری از

بدبختی ها و بیماری های جسمی و روحی می گردد.مثبت نگری و یا بیداری وجدان یعنی آگاهانه اندیشیدن و آگاهانه زیستن و منفی نگری یعنی در غفلت و تاریکی دست و پا زدن •.هنگامی که فکر خسته و فرسوده و دل نگران و پر از تشویش است روح آماده پذیرفتن هر اندیشه نادرست می شود و اینجاست که آثار و تبعات آن در جسم ظاهر می شود و اختلالات اندام واره ها را به دنبال می آورد.ژوزف مورفی •کسی که اندیشه اش کم باشد، سختی اش فراوان است.امام صادق (ع)ضعیف شدن ایمان و اعتقاد و در نهایت روی آوردن به کفر، از بین رفتن حس خود باوری و اعتماد به نفس، کوچک شمردن خود، بدبینی به همه چیز و همه کس، غافل شدن از راه حل های مناسب در حل مشکلات، عدم ارتباط صمیمی و مناسب با همنوعان، متکبر شدن، حسادت ورزیدن، روی آوردن به خشم و شهوت و محروم شدن از بسیاری نعمات و لذت ها و آرزوها و اهداف و ... همگی از جمله مضرات خطرناک و ویران کننده منفی نگری در وجود انسان و زندگی او هستند.دریافت حقیقت (حقایق زندگی)داشتن توکل و اطمینان به خدا و توجه به اندیشه های والا ـ و متعالیاگر بتوانیم اندیشه و نیروهای درونی خود را به اندیشه برتر الهی پیوند زده و همیشه و در همه حال به «او» که همیشه و همه جا حامی و هدایت گر ماست اطمینان و توکل نماییم، خواهیم توانست از گزند بسیاری از وسوسه ها و تردیدها نجات پیدا کنیم.برای رسیدن به اندیشه ای مثبت و روحی آرام و مطمئن لازم است دنیای درون و اندوخته های قلب و اندیشه خود را وسعت بخشیده و آن را با اندوخته ها و اهداف عالی ارتقاء دهیم، لازم است ایمان خود را کامل تر نماییم تا با آگاهی و لازم از جایگاهی مناسب، مشرف بر زندگی و واقعیات آن گردیم. بی گمان هر اندازه تفکر و روح ما بلند و وسیع تر شود به مراتب راحت تر و بهتر خواهیم توانست به پردازش موضوعات و مقابله با مشکلات و سختی های زندگی بپردازیم و بهتر و آسان تر خواهیم توانست زیبایی ها و چشم اندازهای بی نظیر زندگی را نظاره گر شویم.از طرفی هم روح و اندیشه انسان ارتقا و وسعت نمی پذیرد جز آن که با اندیشه و دانش آسمانی و روح بلند الهی مرتبط گردد. آن روح بلند آسمانی و آن هادی و حامی بی ادعا هیچ گاه به اشرف مخلوقاتش که به «او» توکل نموده اجازه منفی نگری و ناامیدی و نگرانی نمی دهد، زیرا «او» از زبونی و حقارت بندگانش بیزار است و در دریای بی کران هستی او جایی برای ضعف و زبونی نیست •.نگذار چیزی تو را آشفته کند؛ نگذار چیزی تو را به هراس افکند، همه چیز می گذرد مگر خدا. خدا به تنهایی کافی است.سنت ترزاست • همواره باید افکار منفی را از خود دور ساخت و به ارزش های معنوی اندیشه های والا و متعالی توجه نمود و آن ها را در محبت و خوشبختی و آسایش و تندرستی خویش سازمان داد.ژوزف مورفییاد خدا و شکرگذاری از او را بر دل و زبان خویش جاری ساختنیاد و نام خدا را بر دل و زبان خویش جاری ساختن، یعنی رسیدن به آرامش و اطمینان، که این حاصلی جز مثبت اندیشی و اعتماد درون نخواهد داشت. همچنین سپاس و قدر دانی نمودن از «اویی» که تمامی نعمات کوچک و بزرگ را به ما ارزانی داشته، باعث توجه به تمامی نعمات و امکانات موجود و همچنین باعث توجه به «اویی» خواهد شد که این نعمات را در اختیار ما قرار داده است که همه این ها به انسان آرامش و رضایت خاطر می دهند •.تمامی افکار منفی را با اشتیاق و خوش بینی از ذهن خود بیرون بریزید، یکی از عبادات مفید برای تکرار روزانه این است: خداوند را شکر کن، زیرا او سراسر نیکی است.نورمن پیل •بهترین نوع مثبت گویی بیان سپاس و شکر از ذات اقدس الله است. پروردگارا از این که موفقیت را در زندگی نصیب من کردی سپاسگزاریم. اگر مرتب به این طرز فکر بیندیشی درباره آن صحبت کنی و به آن عمل کنی نتایج شگفت انگیزی را به بار خواهد آورد.نیل دونالد والشمعاشرت کردن با افراد مثبت و بزرگ اندیشاگر نظری به محیط خود بیفکنید مسلماً افرادی را خواهید یافت که از روح و اندیشه ای بالا برخوردارند و زندگی را با توجه به اندیشه بلند و روشن خویش زیبا و با شکوه می بینند. پس سعی کنید هر طور شده با این افراد بیشتر در تماس باشید. هر چند که می توان در اکثر افراد آن روح و چهره مثبت و الهی را شناسایی و مشاهده نمود •.هر که با علمای بسیار مجالست نماید، سخنش و بیانش در بیان حقایق آزاد روشن خواهد شد و ذهن و اندیشه اش باز شده و توسعه می یابد و بر معلوماتش افزوده می گردد و به سادگی می تواند دیدگاه دیگران را هدایت کند.امام حسن مجتبی

(ع)عدم معاشرت با افراد منفی نگرتا جایی که می توانید؛ سعی کنید در طول تماس های روزانه خود با افراد سطحی نگر و نا امید کمتر مصاحبت کنید و یا در صورت لزوم هنگام مصاحبت با آن ها سعی نمایید به جای تأثیر پذیرفتن بر آن ها تأثیر بگذارید. از طرفی هم سعی نمایید حالت ها، موقعیت ها و ظرفیت های گوناگون مخاطبین خود را در شرایط گوناگون در نظر بگیرید •.به هر قیمتی شده از کسانی که افکار منفی دارند دوری کنید. چنین افرادی انرژیتان را هدر می دهند و روحیه تان را تضعیف می کنند.برایان تریسیهمان طور که در مطالب پیشین، اشاره شد؛ مثبت و زیبا اندیشی زمانی حاصل می شود که انسان و بینش او از امور سطحی و ظاهری عبور نموده و از ارتفاع مناسب به موضوعات زندگی بنگرد، لذا ما هر اندازه سطح بینش و تفکر خود را با کسب دانش زندگی و معاشرت با افراد مثبت و بزرگ اندیش افزایش داده و به مرز آگاهی و آگاهانه زیستن برسیم، حصارهای تنگ و تار منفی نگری را در خواهیم شکست و به سوی نور و روشنایی و وسعت اندیشی رهسپار خواهیم شد.مهربان بودن با خودمهربان بودن همان رواست و صادق بودن با خود می باشد. بر همین اساس هرکس، قادر باشد رابطه ای صمیمی با خود برقرار نموده و قدر و منزلت خود را به خوبی بداند بدون شک با خدای خویش و دیگران نیز چنین رابطه ای خواهد داشت و باعث می شود درونش از افکار و امواج مثبت و زیبا آکنده گردد.اهمیت دادن به قدرت اراده خودمگر می توان سد و مانعی در مقابل قدرت تسخیر ناپذیر اراده انسان متصور شد. این انسان است که اگر بخواهد و اراده کند کوه ها را نیز از جای برخواهد کند و کل کائنات را به تسخیر خویش در خواهد آورد. فقط کافیست که بخواهد و اراده کند.اما این قدرت بی نظیر اراده انسان که از روح بلند ایمان و انگیزه سرچشمه می گیرد زمانی در وجودش زنده شده و به حرکت در می آید که به «او» توجه نموده و «او» را همیشه ناظر و حامی خود دانسته و در مسیر اهداف عالی و مشخص، در مسیر رسیدن به «او» در مسیر شناخت خود و نمایاندن قدرت و خلاقیت های خویش و خدمت به همنوع گام بردارد.قدرت ایمان و تفکر انسان در پیوند و ارتباط با قدرت خالق و انرژی دهنده حقیقی خود جهانی را به تسخیر خود درخواهد آورد.متکی و مطمئن بودن به استعدادهای خوداین مهم را یقین بدانیم که هر کدام از ما انسان ها (بدون استثناء) دارای یک سری استعدادها و توانایی های منحصر به فرد می باشیم که بنا به لطف و مشیت الهی از طریق ژن و محیط به ما، ارث رسیده است. لذا اگر بتوانیم این توانایی ها خود را شناخته و با بالفعل کردن آن ها نقش آفرینی نموده و حضور مؤثر خویش را در این صحنه نمایش زندگی اعلام نماییم، به طور مسلم به اطمینان و رضایت درون که لازمه مثبت اندیشی است خواهیم رسید. بدین ترتیب اطمینان و باور داشتن استعدادها و توانایی های خود گامی بسیار مهم و کاربردی در رسیدن به درست اندیشی و آرامش درون می باشد.تحت کنترل درآوردن آنچه که وارد ذهن می شودقدرت شگرف مغز و اندیشه انسان این امکان را به او می دهد که هر چیز را با اراده و اختیار خویش پذیرفته و آن را وارد ذهن خویش نماید. بدین ترتیب بهتر این است که فقط به خوبی های و زیبایی ها اجازه ورود دهیم و بنا به گفته مولای ما حضرت علی (ع) «چشم و دل خود را به سوی خوبی ها بگشاییم •.» شرایطی را که شکل دهنده افکار شما هستند تحت کنترل درآورید. فقط به پیام های مثبت اجازه دهید به ذهن ناخودآگاهتان راه پیدا کند.برایان تریسیدور شدن از حسد، کبر، خشم و کینهاز جمله موانع آفت هایی که سد راه تفکر و مثبت اندیشی انسان می گردند و او را از خدا، حقیقت و زیبایی های زندگی دور ساخته و وابسته به ظواهر و محدودیت ها و آلودگی ها می نمایند، حسد، کبر، خشم و کینه است. پس بیاییم حرمت این سراچه دل خویش را بدانیم و آن را از عشق و محبت، از حقیقت و خوبی ها پر نماییم.حسادت نمودن به زندگی دیگران یعنی ناسپاسی و نادیده گرفتن قدرت و نعماتی که در اختیار داریم. کبر و غرور یعنی انزواطلبی و دوری از «او» و فاصله گرفتن از حقیقت و زیبایی های زندگی، خشم و کینه از عدم تمرکز و توکل و کنترل ننمودن خویش و به نمایش گذاشتن چره ناخوشایندی از خود حاصل می آید.داشتن رابطه ای خوشایند و صمیمی با دیگران و دیدن جنبه های خوب آن هاوقتی انسان عشق حقیقی را درک کرده و عاشق «او» می شود، به طور مسلم. عاشق و شیفته تمامی مخلوقات و تمام انسان هایی می گردد که همگی مخلوق اویند تا عشق «او» را در همه جا و همه چیز مشاهده نماید. چه نیکو و زیباست که در

برخورد و ملاقات با دیگران، قبل از هر چیز جنبه های مثبت و یا روح الهی را در وجودشان نظاره گر شویم تا بتوانیم از ورای چهره های ناخوشایند برخی از انسان ها آن چهره الهی و انسانی شان را مشاهده نماییم. لذا این امر حاصل نمی آید جز آن که درونمان را زیبا و الهی کنیم •.با نقایص دیگران مغز خود را خسته نکنید. با هر کس که ملاقات می کنید فقط جنبه های خوب و مثبت و قوی او را ببینید.راکسین •این عادت را در خود پدید آورید که همیشه جنبه های خوب کارهای مردن را ببینید. مهمتر از آن، این که جنبه های خوب کارهای آنان را همه جا مطرح کنید.کویلزبهره بردن از مراقبه (مدیتیشن) و دعامهم ترین تکنیک برای غلبه بر منفی نگری و ارتقاء تفکر خود، بهره جستن از مدیتیشن یا تمرین و تقویت فکر است. به جرأت می توان گفت که بدون مدیتیشن زندگی کردن یک اشتباه بزرگ است. مدیتیشن یک نیاز عملی و نظری برای ایجاد قدرت درونی ماست.«سوآمی شیوانانداً» در کتاب سرور الهی چنین می نویسد:«بدون کمک مدیتیشن بشر نمی تواند به سطح کمال و فرشته بودن خویش دست یابد. بدون کمک مدیتیشن فرد نمی تواند خود را از بند ذهنیات آزاد کند و به رهایی فناپذیری یا جاودانگی دست یابد. مدیتیشن نردبان اسرارآمیزی است که فرد را از زمین به بهشت، از اشتباه به حقیقت، از تاریکی به روشنایی، از درد به سرور، از بی قراری به صلح و آرامش، از جهالت به دانش و از فنا به زوال ناپذیری می رساند.»بدون شک به خاطر لزوم انکار ناپذیر مدیتیشن در زندگی انسان است که خداوند بزرگ از همان ابتدای خلقت انسان و پیش از اعطا نمودن فرصت زندگی به او، نماز را به عنوان یک مدیتیشن کامل، واجب و لازم نموده است! به صراحت می توان ادعا نمود نماز که در فرهنگ آسمانی به آن تأکید فراوان شده است یک مدیتیشن کامل و یک روش بسیار مؤثر و فراگیر برای غلبه بر هرگونه منفی نگری و ملکه نمودن مثبت اندیشی در ذهن خود می باشد، به شرط آنکه آن را درست و جای آوریم. هنگام نماز است که با جملات و مفاهیمی گسترده و آرامش بخش ارتباط برقرار کرده و خودمان را به «او» می سپاریم و فقط از او یاری می جوییم! هنگام نماز است که به زوایای شخصیتی خود پی برده و پیوندی جانانه با خالق هستی بخش خویش برقرار نموده و در دریای الطاف بی کران «او» عشق و محبت و کمال و اقتدار و سلامت و امنیت را برای خود و دیگران طلب می نماییم. هنگام نماز است که از حرکت خسته کننده و رنج آور زندگی و محدودیت های آن می ایستیم تا جسم و روح خود را با اندیشه های متعالی و راهبر آشنا کرده و قلب و ذهن خود را از هرگونه آلودگی و منفی نگری و کج اندیشی پاک و زلال سازیم.دعا و به ویژه دعاهای بعد از نماز نیز یک روش مؤثر برای پیوند روح و فکر خود با منبع و سرچشمه وجود دارد.رها شدن از گناهآنچه بین انسان و حقایق و خوبی های، بین انسان و خدا و بین انسان و نیروی درون خویش فاصله ایجاد می کند، گناه است. گناه که حاصل اشتباهات، خطاها و کج اندیشی های انسان می باشد عاملی بسیار مهم و انکارناپذیر در افتادن انسان به دام یأس و نگرانی و منفی نگری و محدود بینی می باشد. گناه کردن یعنی خروج از مسیر حقیقت و روشنایی و خروج از مسیر سلامتی و خودباوری و کمال و مثبت اندیشی. لذا گناه به طور کامل منفی بالفطره است. در واقع هر گناهی که مرتکب می شویم ضعف و منفی نگری را وارد ذهن خویش می نماییم. به همین خاطر رها شدن از گناه که همان توبه کردن و تزکیه نفس و پاک نمودن درون خود و پناه بردن به خالق هستی و نیروی لایزال الهی می باشد، مثبت اندیشی و وسعت نگری و آزادی را برای انسان به ارمغان می آورد، تا انسان سبکبال و آزادانه و دور از دغدغه های بی مورد و دست و پاگیر زندگی (که همگیشان وابستگی و اسارت به همراه دارند) با سر دادن سرود عشق و حقیقت و با امید و اطمینان به خود و خالق خود مسیر رو به رشد و روشنایی زندگی را با لذت و شادابی طی نماید.تغییر شرایط منفی به مثبت •هر فکر منفی را با یک فکر مثبت عوض کنید، با این شگرد صحن ضمیر ناخودآگاه را پاک و مصفا خواهید کرد.ژوزف مورفی •در برخورد با یک موقعیت باید بیشتر به جنبه های مثبت آن و امکاناتی که می تواند با خود به همراه داشته باشد اندیشید نه به جنبه های منفی و محدود کننده آن.آنتونی رابینزخندیدن به موقع و شاد بودن •خنده به جا فکر را قوی و بدن را توانا می گرداند.حضرت محمد (ص)

روان شناسی کم رویی و روش های درمان

۰۷:۱۷ روان شناسی کم رویی و روش های درمان

دکتر غلام علی افروز

خلاصه کتاب : مولف: دکتر غلام علی افروز- چاپ و نشر: تهران. دفتر نشر فرهنگ اسلامی- حروفچینی:واحد کامپیوتر دفتر نشر فرهنگ اسلامی-چاپ چهارم:۱۳۷۹- پیش گفتار: کم رویی یک ناتوانی و معلولیت فراگیر اجتماعی است .در بسیاری از مواقع کم رویی اصلی ترین مانع شکوفایی قابلیت ها، خلاقیت ها و ایفای مسوولیت ها است . پدیده کم رویی به عنوان یکی ازاساسی ترین آفات رشد متعادل درخانواده ها و جامعه می باشد. بدون تردید اختلال کم رویی قابل پیش گیری و درمان است .انسان، مهارت های اجتماعی و کم رویی انسان اصالتاَ موجودی اجتماعی است و نیازمند برقراری ارتباط با دیگران .بسیاری از نیازهای انسان و شکوفا شدن استعدادها و خلاقیت هایش فقط از طریق تعامل بین فردی و ارتباطات اجتماعی می تواند انجام شود.درهرجامعه درصد قابل توجی از کودکان، نوجوانان و بزگسالان بدون آن که تمایلی داشته باشند، ناخواسته خودشان را در حصاری از کم رویی محبوس می کنند و شخصیت واقعی و قابلیت های ارزشمندشان در پس توده ای از ابرهای تیره ی کم رویی ناشناخته می ماند.پرداختن به پدیده ی کم رویی و بررسی مبانی روان شناختی آن از این رواهمیت دارد که تقریباَ همه ما به گونه ای تجربه ای از کم رویی را در موقعیت های مختلف داشته ایم .روند تحولات اجتماعی گویای این حقیقت است که مساله ی کم رویی غالباَ با گذشت زمان، فشردگی و پیچیدگی روابط بین فردی و تشدید فشارهای اجتماعی، رقابت ها، گوشه گیری ها و تک روی ها گسترده تر و شدیدترمی شود و درصد بیشتری از جوانان و بزرگسالان را فرا می گیرد.مگراین که بتوانیم با تشخیص سریع واستفاده از روش های تربیتی و درمانی مناسب از گسترش و تشدید کم رویی پیشگیری کنیم .کم رویی چیست ؟ به کلام ساده کم رویی یعنی" خودتوجهی" فوق العاده و ترس از مواجه شدن با دیگران. زیرا کم رویی نوعی ترس یا اضطراب اجتماعی است که در آن فرد از مواجه شدن با افراد ناآشنا و ارتباطات اجتماعی گریز دارد.کم رویی از دیدگاه بین فرهنگی کم رویی یک پدیده ی گسترده و متنوعی است که در نزد افراد، خانواده ها، جوامع و فرهنگ های مختلف معنایی متفاوت دارد. کودک یا نوجوانی ممکن است از نظر روانشناسی اجتماعی فردی کم روباشد، اما از نظر خانواده یا مدرسه یک کودک یا نوجوان مودب و متین تلقی گردد. برخی دیگر کم رویی را مترادف با حیا وعفت می دانند و آن را تایید و تشویق می کنند. پدیده ی کم رویی در کشورهای مختلف و از دیدگاه مطالعات بین فرهنگی، حاکمیت نظام های ارزشی وغالب بودن برخی اهداف خاص تربیتی بسیار مهم و قابل توجه است .انتظار این است که در جوامع اسلامی با توجه به ارزش های والای قرآنی و وظایف و تکالیف شرعی فردی و گروهی کودکان، نوجوانان و بزگسالان به دور از افراط و تفریط در تربیت اجتماعی رشدی متعال و متوازن داشته باشند. بدون تردید مسلمان کم رو نمی تواند درانجام بعضی از وظایف و مسوولیت های اجتماعی خود مانند امر به معروف و نهی از منکر موفق باشند.کم رویی اضطراب اجتماعی بسیاری از محققان و متخصصان ریشه ی اصلی کم رویی را در ترس یا اضطراب اجتماعی می دانند.اضطراباضطراب از نظر روان شناسی یعنی" نا آرامی، هراس و ترس ناخوشایند و فراگیر با احساس خطر قریب الوقوع که منبع آن قابل شناخت نیست." به سخن دیگر اضطراب یک پاسخ طبیعی در مقابل هر نوع تهدید و یا فرایندی آگاه کننده و اخطاری به فرد درباره ی یک خطر یا موقعیت ضربه آمیز است .اضطراب ریشه اش درونی و روانی است و در مراحل رشد شخصیت پدیدار می شود. همان گونه که ذکر شد پاسخی برای تهدید پی ناشناخته و نامشخص و دارای جنبه ی تعارضی و غالباً مزمن است .در تعدیل اضطراب عوامل بسیاری از جمله نحوه ی نگرش یا بازخورد فرد، باورهای قلبی، ارزش ها و اعتقادات دینی و تربیت خانوادگی و اجتماعی تاثیر دارد.اضطراب اجتماعیاضطراب اجتماعی نتیجه ای است از احتمال وقوع یا وقوع نوعی ارزیابی شخصی در موقعیت

های مختلف اجتماعی. شخصی که دچار اضطراب اجتماعی است، تصور می کند در هر موقعیت یا شرایط اجتماعی فرد یا افرادی به محض مواجه شدن با او رفتار و شخصیتش را مورد نقادی و ارزیابی قرار خواهند داد و یا ممکن است طوری رفتار کند که مورد تحقیر دیگران واقع شود و در فشار و مخمصه قرار گیرد.افرادی که به طور غیر عادی دچار ترس یا اضطراب اجتماعی هستند ، کمترین تمایلی برای حضور در موقعیت های اجتماعی و ارتباط با دیگران ندارند ، چرا که همه موقعیت های اجتماعی و تعامل بین فردی را صحنه های ارزیابی و انتقاد تلقی می کنند . اضطراب اجتماعی درشرایط زیر مشاهده می شود:۱ – ترس از عدم تایید یا انتقاد توسط دیگران .۲ – ترس از قرار گرفتن در موقعیتی که می بایست مصمم و قاطع جواب داد و یا اظهار نظر کرد.۳ – ترس از مقابله کردن با شرایط خاص اجتماعی ، عصبانیت ها و پرخاشگری ها.۴ – ترس از مواجه شدن وهم کلامی با جنس مخالف .۵– ترس از ناتوانی در برقراری وحفظ روابط صمیمی بین فردی .۶ – ترس از بروز جدی تعارض و دوگانگی احساس در خانواده و طرد شدن توسط والدین .۷ – ترس از طرد شدن واز دست دادن روابط بین فردی .کم رویی و احساس تنهایی تنهایی یک واکنش هیجانی است .فردی که قادر به برقراری ارتباط با دیگران نیست، احساس می کند که از دوستان و نزدیکان جدا است و به طورقابل ملاحظه ای کمتر از دیگران از روابط اجتماعی بهره می برد. کم رویی نوعی ناتوانی اجتماعی است و هر کدام از ما در یک موقعیت یا شرایط خاص ممکن است احساس کنیم که تنها هستیم .کم رویی ناتوانی و معلولیت فرد در برقراری ارتباط است و "تنهایی" مشکل انسان در اثر فقر ارتباطی است .باید توجه داشت که صرف احساس تنهایی به معنای کم رویی یا ناتوانی و معلولیت اجتماعی نمی تواند باشد.بنابراین احساس تنهایی ممکن است کاملاً گذرا و موقتی باشد و فرد دوباره نشاط زندگی و تمایل به فعالیت اجتماعی را بازیابد. اما هرگاه چنین احساسی به علل گوناگون از جمله ناکامی های مکرر، نگرانی و اضطراب شدید، فشارهای خانوادگی و اجتماعی، برخورد منفی نسبت به رفتار ناخوشایند و واکنش های منفی اطرافیان و قطع امید از پیوندهای عاطفی عزیزان، تقویت گردد و فرد مبتلا۔عمیقاَ احساس تنهایی کند، نه تنها دچارمعلولیت اجتماعی می شود، بلکه اضطراب و احساس تنهایی زمینه ی افسردگی جدی را در وی به وجود می آورد.شیوع کم رویی درنزدکودکان ونوجوانان به مراتب بیش ترازبزرگسالان است .بررسی های انجام شده حاکی ازآن است که تمامی افرادکم رودرهمه ی موقعیت هاوشرایط اجتماعی یکسان، واکنش و رفتار مشابهی از خود نشان نمی دهند و میزان و درجات احساس کم رویی ایشان کاملاَ متفاوت است . درصدفراوانی کم رویی افراددرموقعیت هاوشرایط مختلف درصدفراوانی ۱. حضوردرجمع بزرگی ازافرادغریبه ومقتدروملزم بودن به صحبت وپاسخ دادن به سوال های جمع ۲. حضوردرجمع بزرگی ازافرادغریبه۳. مواجه شدن (هم صحبت شدن)باجنس مخالف۴. حضوردرمیان جمعی که نسبت به فردکم رو،موقعیت تحصیلی واجتماعی برتری دارند۵. حضوردرموقعیت های اجتماعی جدید۶. به طوکلی حضوردرموقعیت های معمولی اجتماعی جدید۷. حضوردرهرموقعیتی که بایدمصممانه وقاطعانه نظرداد(جمع دوستان درمدرسه ،محل کار،.....)۸. حضوردرموقعیتی که فردموردارزیابی وقضاوت دیگران واقع شود۹. حضوردرجمع های کوچکی که فردموردتوجه دیگران است ۱۰. حضوردرجمع گروه های کوچک اجتماعی ۱۱. حضوردرموقعیت هایی که فدکم روبه کمک احتیاج دارد۱۲. حضوردربین گروه های شغلی وکاری۱۳. گفت وگوی دونفره باهم جنس ۱۴. حضوردرجمع نزدیکان ودوستان صمیمی۱۵. حضوردرخانواده ومحشورشدن بامخاطبان خردسال آشناوصمیمی تاثیر کم رویی بر تحول شناختی ،رشد شخصیت و سازش یافتگی اجتماعی پدیده ی کم رویی به عنوان یک معلولیت اجتماعی ، چنان چه به موقع تشخیص داده نشود و درمان نگردد ممکن است آثار نامطلوبی به همراه داشته باشد.بعدشناختی در بسیاری ازمواقع هوش و استعدادی سرشار در پس ابرهای تیره ی کم رویی پنهان می ماند. کم رویی موجب افزایش فوق العاده ی خود توجهی و اشتغال ذهنی فرد کم رو نسبت به واکنش های خویش می شود، به گونه ای که شخص از هرگونه تفکر مولد و خلاق و ارتباط برتر باز می ماند؛ چرا که خلاقیت متضمن برخورداری از شخصیتی سالم ، پویا و فعال است

.بنابراین کم رویی قدرت تفکرخلاق وخلاقیت فرد را محدود می کند.بعدعاطفی – روانی – اجتماعی افراد کم رو غالباَ دچار اضطراب ، افسردگی و احساس تنهایی بوده ، در برقراری و حفظ پیوندهای عاطفی با مشکل جدی مواجه هستند. کم رویی مانع اصلی رشد مطلوب عاطفی و روانی فرد است .معمولاَ افراد کم رو نسبت به خود همان قضاوتی را ندارند که دیگران نسبت به آنها دارند. چون خود ارزش یابی نشانی از سازگاری اجتماعی است ، بنابراین خودپنداری ضعیف، بیانگر رشد معیوب شخصیت و پدیدآیی عقده ی حقارت است.علل کم رویی در این جا به طور خلاصه به اصلی ترین زمینه های کم رویی اشاره می شود.کم رویی ناشی ازترس کم رویی ناشی از ترس عموماَ از سال اول زندگی در نوزاد مشاهده می شود. در اواسط سال اول زندگی(غالباَ در ۶ ماهگی) کمرویی به عنوان یک پدیده ی همگانی در همه ی نوزادان و نسبت به غریبه ها دیده می شود به عبارت دیگر در این شرایط اضطراب از بیگانه ها وجود کودک را فرا می گیرد. بعد از ۶ ماهگی همراه با افزایش دامنه ی ارتباطات کودک با دیگران ، کم کم بر تجارب خوشایندوی افزوده می شود و از هم نشینی با دیگران ، بخصوص آشنایان لذت برده و ترسش فرو می ریزد و این حالت مقدمه ی لازم و مطلوبی برای اجتماعی تر شدن کودک است .خانواده و فرزندان کم رومحیط خانواده و تجارب اولیه ی کودک به خصوص در سنین پیش دبستانی و سال های آغازین مدرسه اصلی ترین نقش را درشکل گیری شخصیت کودک دارد. در این دوران الگوهای رفتاری بزرگسالان ، برنامه های تلویزیون، نحوه و میزان ارتباطات عاطفی ، کلامی و اجتماعی خردسالان با والدین و بزگسالان خانواده بیشترین تاثیر را در رشد مطلوب اجتماعی و یا پدیدآیی اضطراب و کم رویی کودکان می توانند داشته باشد.تک فرزندها و فرزندان اول خانواده کم رویی در میان فرزندان اول و تک فرزندها بیشتراز سایرفرزندان خانواده دیده می شود؛ به خصوص زمانی که والدین قادر نباشند زمینه ی تربیت و رشد اجتماعی مطلوب و هماهنگ ایشان را مطابق با نیازهای عاطفی و اجتماعی آنان فراهم آورند.والدین انتظارات و توقعات متنوعی از تنها فرزند و یا فرزند اول خود دارند و به دلیل همین انتظارات فوق العاده ، اعمال فشارهای روانی از طرف والدین و آرمان خواهی های فراوان ایشان و احساس ناتوانی این قبیل فرزندان در تحقق بخشیدن به خواسته های والدین،به تدریج احساس بی کفایتی می شوندو زمینه ی اضطراب فراگیر و کم رویی در شخصیت آنها نمایان می شود.مدرسه ، تقویت کم رویی یا رشد اجتماعی مدرسه ، به عنوان اولین جایگاه رسمی تجربه ی اجتماعی کودکان ، می توانند نقش تعیین کننده ای در تقویت کم رویی یا پرورش مهارت های اجتماعی آنان ایفاکند. درغالب موارد، رفتار انفعالی و آرام و سکوت مضطربانه ی کودک کم رو و ناتوان به عنوان یک صفت پسندیده و ویژگی رفتاری مطلوب تلقی نموده، و با تایید وتشویق های خود، به طورمستقیم و غیرمستقیم سعی می کنند آن را تقویت نمایند. و جای بسی تاسف و تعجب دارد که در بسیاری از مدارس گاهی بالاترین نمره ی انضباط از آن معلولین اجتماعی، یعنی دانش آموزان کم روست .فشارهای اجتماعی وکم رویی علاوه بر خانه و مدرسه، عواملی هم چون محرومیت ها و آسیب های اجتماعی، ناسازگاری های شغلی ، سلطه ها و فشارهای گروهی ، مقایسه ها و برتری طلبی های قومی و نژادی ، تقویت شخصیت انفعالی، ترویج فرهنگ خصومت و خشونت و لجام گسیختگی نفسانی در جامعه از دیگر عوامل زمینه ساز اضطراب، تشدید کم رویی و رفتارهای گوشه گیرانه می تواند باشد.روش های درمان کم رویی اساس درمان کم رویی تغییر درحوزه ی شناختی (شناخت درمانی) و تحول در رویه ی زندگی و حیات اجتماعی فرد است ، تغییر در شیوه ی تفکر، یافتن نگرش تازه نسبت به خود و محیط اطراف، برخورداری از قدرت انجام واکنش های نو در برابر اطرافیان و تعامل بین فردی، تغییر در باورها و نظام ارزش هایی که کم رویی را تقویت می کند و سرانجام دستیابی به کانون اصلی اضطراب در فرد کم رو، تقویت انگیزه و افزایش مهارت های اجتماعی و توانایی های تحصیلی، شغلی و حرفه ای، اصلی ترین روش درمان کم رویی است. تقویت خودپنداری مثبت و خودباوری دوباره از مهم ترین روش های درمان کم رویی ، توجه دادن فرد کم رو به قدرت تفکر، نحوه ی نگرش و بازخورد وی نسبت به پدیده های مختلف و ایجاد آمادگی لازم درونی برای ایجاد تغییرات مثبت در حوزه ی شناختی اش می باشد. کم رویی یک رفتاراست، رفتاری نامطلوب. هررفتاری

قابل تغییراست، اما باید توجه داشت که هرروشی، به وسیله ی هر کسی و در هر شرایطی ممکن است موثر واقع نشود.خانواده وتربیت اجتماعی در تربیت اجتماعی و پرورش مهارت های ارتباطی کودکان و نوجوانان، پیشگیری از معلولیت اجتماعی آنها و درمان کم رویی ، بیشترین مسئولیت ها برعهده ی الگوهای رفتاری بزرگسال است .بنابراین پدران و مادران و نزدیکان کودکان و نوجوانا، به مثابه محبوب ترین و موثرترین الگوهای رفتاری در تعلیم و تقویت مهارت های اجتماعی و یا پدیدآیی کم رویی در آنها به طورجدی سهیم هستند؛ چرا که بچه ها به طورمستقیم از الگوهای رفتاری بزرگسال در موقعیت های مختلف خانوادگی و نقش آفرینی های اجتماعی یاد می گیرند و با آنها همانندسازی می کنند.توجه ویژه به فرزندان بزرگ خانواده و تکریم شخصیت آنها درگفت و شنودها، اظهارنظرها و تصمیم گیری های خانوادگی بسیارحایز اهمیت است .هنردرمانی مشاهده ی برخی از برنامه های نمایشی (برنامه های سینمایی و تلویزیونی، تاتر، نمایش عروسکی و...) که در آن کودک یا نوجوان کم رو نقش اصلی را عهده دار است و با تغییرنگرش، برانگیختگی روانی و تقویت اراده و خودباوری، به تدریج در گروه ها و عرصه های مختلف اجتماعی، مشارکتی فعال پیدا می کند.هم چنین تشویق کودک یا نوجوان کم رو برای مشارکت در برنامه های نمایشی در مراکز پیش دبستانی و مدارس و ایفای نقش های موثر به گونه ای که فشارروانی چندانی متوجه او نباشد، روش مناسبی برای کاهش اضطراب اجتماعی و درمان کم رویی خواهد بود.فعالیت های اجتماعی و بازی های گروهی ترغیب کودکان و نوجوانان کم رو برای مشارکت در فعالیت های مختلف دسته جمعی و بازی های گروهی می تواند تاثیر بسیار زیادی درکاهش اضطراب و افزایش مهارت اجتماعی یشان داشته باشد. واضح است که ترغیب و تشویق کودکان کم رو برای شرکت فعال در برنامه های گروهی نظیر تهیه ی کاردستی مشترک، آماده کردن پوستر یا روزنامه ی دیواری، مطالعه و مسابقه علمی، قصه گویی و داستان سرایی، اجرای برنامه ی نمایشی، شرکت در گروه سرود، ورزش ها و بازی های چند نفره، فعالیت های عمرانی، فرهنگی و....توجه به نقطه ی قوت و ویژگی مثبت و قابل تایید و تشویق و سوق دادن وی به طرف فعالیت های جمعی، به نحوی که کودک یا نوجوان قادر می شود در اولین تجارب گروهی خود از ویژگی مثبت و مهارت برتر خود بهره گیرد و با تاثیر توفیق نسبی در گروه و جلب تایید ایشان، احساس خودپنداری و خودارزش مندی تقویت می شود.افزایش خودآگاهی ، تقویت خودپنداری مثبت و کاهش کم رویی بدون شک شما می توانید خود را تغییردهید به شرط آن که بر این باور باشید که توان انجام این کار را دارید. شما باید تصور و برداشت مثبتی از خود داشته باشید و ماهیت کم رویی خودتان را مورد ارزیابی و تحلیل و تفسیر قراردهید و با تقویت خودپنداری مثبت، نه تنها خودتان را تغییر دهید و کمرویی تان را برطرف کنید، بلکه در درمان کم رویی افراد دیگر نیز نقش مهمی راعهده دار شوید و به آن ها کمک کنید که خودشان را تغییردهند و برکم رویی غالب شوند.موثرترین گام های عملی در تقویت اعتماد به نفس و غلبه بر کم رویی کمرویی رفتاری آموختنی است و همه کودکان، نوجوانان و بزرگسالانی که از کمرویی رنج برده یا اینکه از نظر دیگران کمرویی قابل توجهی دارند، اعم از زن و مرد، در هر موقعیت و شرایط روانی و اجتماعی و اقتصادی که باشند، می‌توانند با توکل به خداوند علیم و حکیم و قدیر و نیز اعتماد به نفس و اراده قوی بر کم رویی خود غالب آیند.برای غلبه بر کمرویی و زدودن نگرانی و اضطراب اجتماعی باید«کاری»انجام داد، فردا و فرداها دیر است. از همین امروز می‌بایست با برنامه‌ای جامع و معین کار درمانگری را شروع کرد. مایه این کار توکل و جدیت و اراده و خودباوری است. در انجام این مهم بزرگترهای خانواده به کوچکترهای کمرو کمک خواهند نمود و بزرگترهای کمرو ضمن برخورداری از بعضی مساعدتها و حمایتهای روانی دیگران، بیشترین مسؤولیت را خودشان عهده‌دار بوده و بدون اینکه منتظر قطره شفابخش، یا درمان فوری و ناگهانی از جایی باشند، با جدیت و قاطعیت و پشتکار امر درمانگری کارآمد را آغاز می‌کنند:۱- با دقت تمام و به طور واقع‌بینانه و منصفانه نقاط قوت و ضعف خود را بازشناسی نموده و اهداف معقولی برای زندگی پرتحرك و پویا و مولد خود در نظر بگیرید.۲- براساس نقاط مثبت ویژگیهای شخصیتی و ارزشی که برای خود و هدفها و خواسته‌های خود قائلید تصمیم بگیرد، و برنامه خود را از همان جا شروع

کنید.-۳ مروری بر زندگی گذشته خود بنمایید و وضعیت گذشته خود را کاملا مشخص کنید.ابتدا سعی کنید ذهنتان را از تجارب و خاطرات ناخوشایند در روابط شخصی و ناکامیهای ارتباطات اجتماعی پاک نمایید و در عوض تلاش کنید تا تجارب موفق خود را در خانه و مدرسه، کوچه و خیابان و محل کار و در برخورد با دیگران مجددا با خودتان مرور کرده و آنها را به خاطر بسپارید.۴ -احساسات آزاردهنده و بازدارنده را از خودتان دور کنید، احساس خجالت، احساس شرمندگی، احساس عجز، احساس حقارت، احساس بی‌کفایتی، احساس اجتماع‌گریزی، احساس تعارض، احساس ستیز و خصومت و...آفات رشد مطلوب عاطفی و تعالی شخصیت هستند. -۵جنبه‌های مختلف شخصیت و مجموعه رفتار خود را از نظر زیستی (جسمانی)، ذهنی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مورد بررسی قرار دهید.مطمئن باشید که شما دچار نقیصه شخصیتی نیستید.بر سلامتی کامل شخصیت خود اطمینان حاصل نمایید. -۶به خاطر بیاورید و مطمئن باشید که همیشه برای غلبه بر یک مشکل یا حالت و احساس ناخوشایند راههای متعددی وجود دارد.هرگز در اینکه می‌توانید بر کمرویی خود غلبه کنید تردیدی نداشته باشید و همچنان به روشها و راه‌حلهای مؤثر بیندیشید و تحمل کنید. -۷هرگز خود را مورد سرزنش و شماتت قرار ندهید و هیچ‌گونه احساس و نگرش منفی نسبت به شخصیت خود نداشته باشید.زیرا که وجود احساسات منفی و مزاحم مانع اضطراب‌زدایی و تقویت اعتماد به نفس و غلبه بر حالت کمرویی خواهد بود. -۸اجازه ندهید که دیگران از کمرویی شما سوء استفاده کرده با جسارت زیاد و احساس خودبرتری از شما انتقاد بیجا کنند، بدیهی است همیشه نظرات دلسوزانه و انتقادهای منطقی و سازنده دیگران را پذیرا خواهید بود. -۹به خاطر داشته باشید که بعضی اوقات شکست‌ها و ناکامیها خود برکت بوده و انسان با کوله‌باری از تجارب حاصله اهداف و برنامه‌های زندگی خود را مورد بازنگری قرار می‌دهد و با انتخاب روّیه نوین و حرکت تازه توفیقات بیشتری را کسب می‌نماید. -۱۰سعی کنید در برابر افراد، شرایط و موقعیت‌هایی که شما را با فشار روانی مواجه می‌کنند و مستقیم یا غیر مستقیم احساس بی‌کفایتی را به شما القاء می‌نمایند ایستادگی و مقابله نمایید.اگر می‌توانید با اراده‌ای قوی باید در بازخوردها و نگرشهای افراد نقّاد، با شرایط و موقعیت تنش‌زدایی که در آن قرار می‌گیرید با قدرت کلام و رفتار مطمئن و مطلوب اجتماعی تغییراتی ایجاد نمایید، یا به روش فعال دیگری بیندیشید و راه‌حلّ تازه‌ای را انتخاب کنید. -۱۱بخشی از اوقات خود را برای استراحت و تفکر و تنش‌زدایی و تمرین آرامش روانی -عضلانی اختصاص دهید.رهایی از نگرانی ها و تنش‌های روانی برای شما امری لازم و ضروری است. -۱۲سعی کنید در برقراری ارتباط با دیگران ابتکار عمل را به دست بگیرید. چیزی بدهید یا مطالعه کنید(مثلا شیرینی و میوه تعارف کنید و قلمی و تقویمی هدیه کنید، سؤالی بپرسید یا کتاب و مجله‌ای را به امانت بخواهید و.... -۱۳کوشش کنید که بیش از حد گرفتار آداب و رسوم و تعارف و تکلف نباشید. به عبارت دیگر خیلی مراقب نهاد خود نباشید، خیلی راحت و ساده و بی تکلف با دیگران ارتباط برقرار کنید. ضمن حفظ نظافت و سادگی و آراستگی، چندان در پی مد و لباس و پوشش فوق العاده و ظاهرآرایی و استفاده از لغات و کلمات و جملات ویژه در ارتباطات اجتماعی نباشید. -۱۴برای برخورداری از یک زندگی پربرکت و پویا اهداف کوتاه مدت و دراز مدتی را برای خود تعیین نمایید.با مشورت اهل خانه و صاحب‌نظران، روشهای واقع بینانه‌ای را برای نیل به اهداف خود انتخاب کنید. -۱۵یادتان باشد که خالق متعال شما را با شخصیتی کاملا منحصر به فرد آفریده است .ارزش وجودی شما با همه انسانها برابر است ، همه تجارب تاریخ حیات انسانها هدیه شما شده است. شما شیء نیستید، گل نیستید که زود پژمرده شوید و آسیب ببینید. والاترین ارزشها و قابلیتها در نهاد شما به ودیعه گذاشته شده است.به خود آیید، بیندیشید و برخیزید و زندگی تازه‌ای را آغاز نمایید. سعی کنید از همین امروز با ابتکار عمل و برای اولین بار با دیگران صحبت کنید. این بار خودتان آغازگر صحبت باشید، انجام این کار خیلی سخت نیست، لااقل می‌توانید:الف.به اطلاعات«۱۱۸»تلفن زده و شماره تلفن دوست یا طبیبی را بپرسید.ب.به اداره شهرداری، فروشگاه، رستوران، یا مدرسه‌ای زنگ زده و ساعات کار آنها را جویا شوید.به فرودگاه زنگ زده و ساعت پرواز هواپیما را به شهر مورد نظر سؤال کنید.ج.به روابط عمومی صدا و سیما زنگ زده و نظرتان را نسبت به یکی از برنامه‌های رادیویی یا تلویزیونی

بگویید.د.به کتابخانه عمومی شهر یا یکی از ناشران معروف کتاب زنگ زده و سراغ کتابی را بگیرید.ه.سعی کنید همیشه با ظاهری ساده و آراسته تقّدم در سلام داشته باشید و با افراد غریبه در مسجد، اتوبوس، قطار، هواپیما، اتاق انتظار دکتر، مغازه، بانک، کتابخانه و پارک صحبت کنید و در برقراری ارتباط و شروع صحبت با دیگران، با ادب و کلمات و رفتار مطلوب اجتماعی پیش‌قدم باشید.و.با اشخاص مختلف، کوچک و بزرگ، آشنا و غریبه، وقت ملاقات بگذارید و نشستی داشته باشید.سعی کنید برای هر ملاقات و جلسه چیزی برای گفتن یا نشان دادن داشته باشید، مثلا می‌توانید برای این کار: -۱کتاب جدید و مجله بخوانید و اطلاعات خود را بیشتر کنید. -۲در امور سیاسی و اقتصادی جامعه، معلومات بیشتری کسب نمایید. -۳خاطرات و تجارب جالب خود را مرور نموده و برای بازگویی آماده داشته باشید. -۴از دوران کمرویی و تجاربی که با آن مواجه بوده‌اید سخن بگویید.ز.بعضی اوقات قرار گرفتن فرد کمرو در یک موقعیت اجتماعی ویژه، به گونه‌ای که افراد دیگر حرف تازه‌ای نداشته و فرصت چندانی برای مطرح شدن نداشته باشند و فرد کمرو با برخورداری از قابلیت ممتاز و اطلاعات بیشتر و حرفهای جدید برای گفتن، مرکز اصلی توجه باشد، با انگیزه بیشتر سخن می‌گوید و اعتماد به نفس بیشتری می‌یابد. به صحبت‌های وی گوش کنید. عند اللزوم سؤال کنید، پیرامون صحبت‌ها و اظهارات گوینده اظهارنظر کرده و توضیح بیشتری بخواهید.ط.سعی کنید در تمام کردن جلسه یا نشست و مذاکره و گفتگوی فی‌مابین نقش فعالی داشته و در خداحافظی هم پیش‌قدم باشید.ی.بالاخره اینک که به یاری حق توانسته‌اید بر اضطراب اجتماعی و کمرویی خود غالب آیید و از زندگی نسبتا فعال و رضایتبخشی برخوردار شوید، سعی کنید به سایر افراد کمرو، بخصوص اعضای محترم خانواده و اهل فامیل و دوستان بیشتر کمک نمایید.پایان

همه چیز با خدا ممکن است

(قانونمندی طبیعت) نوشته : سید مجتبی حورایی

مقدمه: حضور در طبیعت قانونمند: اساس صحبت قا نو نمندی طبیعت قوانینی است که بر زندگی ما جاری است.خداوند مهربان وقتی هستی راآفرید، یک سری قوانین برابر آن حاکم ساخت که تحت عنوان سنت های الهی یا قانونمندی طبیعت از آن یاد می شود. اگر کسی می خواهد در زندگی موفق باشد مسلما لازمه ی آن این است که قوانین طبیعت را بشناسد وبا پیروی از این قوانین ،حمایت طبیعت و کائنات را برانگیزاند.متأسفانه از آنجا که انسان اشرف مخلوقات است وتسلطی بر طبیعت در خود احساس می کند، خود را از آن جدا می بیند در حالی که اگر چه انسان برترین آفریدگان ودر حقیقت اوج آفرینش الهی است وخداوند مهربان اورا بر سایر آفریده ها تسلط بخشیده اما هنوز جزئی از طبیت است.درواقع می توان گفت با اینکه انسان در رأس هرم مخلوقات قرار دارد در هر حال جزئی از این هرم است و عنصری ازیک مجموعه است که باید قوانین حاکم برآن را اجرا کند.اگر اجرا کند حمایت وپاداش مجموعه رامی بیند واگر سرپیچی کند لطمه می خورد.طبیعت هم همین گونه است . اگر قوانین حاکم بر آن رابشناسیم وبه ان احترام بگذاریم وعمل کنیم حتما از سوی آن حمایت می شویم و اگر برخلاف قوانین عمل کنیم حتما با مشکلات جدی روبرو می شویم.بحث قانونمندی طبیعت بحث درباره قوانینی است که نظام آفرینش الهی بر آن استوار شده. می خواهیم ببینیم که چطور می توانیم از این قوانین در جهت حمایت از خود بهره ببریم تا جایی که رخداد های طبیعی هم موافق حرکت وبرنامه های ما باشند.در جزوه پیش رو بر آن شدیم که به یازده قانون مسلم طبیعت به صورت مختصر و در حد حوصله بپردازیم. قانون اولقانون خالی شدن (خلاء)اولین قانو ن ، قانون خلاء است. این قانون می گوید :همیشه خلاء باعث جذب می شود.چیزی که باعث جذب می شود فقط خلاء است. هرچه خلاء بیشتر باشد، جذب بیشتر است.شما مسلما می دانید که قدرت گردباد خیلی بیشتر از باد است. گردباد مجموعه ای از بادهای بسیار شدید وقدرتمند است که همه چیز را به داخل خود می کشد اما گردباد این قدرت جذب فوق العاده رااز کجا دارد؟ حدستان درست است، علت جذب فوق العاده گردباد ، خلاء درون آن

است. گردباد حرکت دارد اما داخلش خالی است وهمه این جذب ها وکششها را از آن«درون خالی» دارد.انسان هم باید مانند گردباد باشد. اگر بخواهید موهبت های الهی را جذب کنید و برنامه ریزی ها،تلاشهای جسمی، تلقین ها، تجسمات وتلاشهای ذهنی تان نتیجه دهد،اگر می خواهید نیایشها ودعاهایتان اجابت شود، اول باید جا باز کنید ودرون را خالی کنید. این خالی درون درهمه ابعاد انسانی قابل بررسی است. خلاء ذهنی وخلاء دل اولین خلاء است که باید ایجاد کنید،اول باید ذهن ودلتان را خالی کنید.ازچه؟ از هرآنچه بیهوده درآن جای دارد، هرآنچه وجودش زیانباراست یا سودی ندارد، ازکینه ها، نفرتها،انتقام، حسادت، حسرت، یأس وناامیدی،سوءظن بدخواهی وکج اندیشی وخلاصه همه آن چیزهایی که ذهن ودل خالی ما را بی سبب پرکرده اند.اما چگونه می توان این خالی را ایجاد کرد؟۱- بخشید ن:یکی از راههای ایجاد این خلاء بخشودن دیگران است. گاهی اوقات ما فکر می کنیم با بخشودن دیگران احیانا به کسی لطف کرده ایم، اما ابدا چنین نیست.بخشیدن اول از همه لطفی است که ما در حق خود می کنیم تا میدان ذهنی مان خالی شود.درنهج الفصاحه ۳۶ حدیث درباره عفو وبخشش آمده است. حدیث ۷۰۴ نهج الفصاحه درباره اهمیت فوق العاده بخشا یش است.ان الله تعا لی عفووا یحب العفو خداوند بخشا ینده است وبخشا یش را دوست دارد.
سدر اهمیت این موضوع همین بس که از هزارو یک نعمتی که خداوند مهربانمان دارد اول از همه بخشنده بودن او تأکید شده است".بسم الله الرحمن الرحیم،"به نام خداوند «بخشنده» مهربان .۲-خالی تر:گاهی اوقات نه تنها باید ذهنمان را از کینه و نفرت وسایر چیزهای بد پا ک وخالی کنیم بلکه باید از چیزهای مثبت هم خالی شویم تا امکان جذب بیشتری داشته باشیم .فرض کنید شما دانش، اطلاعات وتجربیات مفیدی برای دیگران دارید.انتقا ل این اطلاعا ت به دیگران نیز به نوبه خود ایجاد خلاء میکند وشمارا برای جذب اطلاعات بیشتر مهیا می سازد.۳-خالی زبا ن:ایجاد خلاء در زبان یعنی نگاه داشتن زبان از آنچه بیهوده ، مضرو یا زیا ن بار است.سکوت یک خلاء درونی است .هرچه انسان بیشتر حرف می زند امکان جذ ب موهبت ها را کمتروکمتر می کند.افرادی که زیاد حرف می زنند، دروغ می گویند، تهمت می زنند، غیبت می کنند و ...با این کار میدان اطراف خود را پرازچیزهای بیهوده ومضر می کنند.حضرت محمد (ص) درحدیث۹۷۶ نهج الفصاحه می فرمایند:اول العبادة الصمت"نخستین مرحله عبادت خاموشی است"۴-خالی شکم :وقتی زیاد غذا می خورید حجم عمده ای از انرژی ذهنی وجسمی شما صرف هضم وجذب غذا می شود وامکان فرستادن انرژی مثبت برای تحقق آرزوها وهدفهایتان کم می شود.به قول سعدی :ا ندرون از طعام خالی دار تا درآن نور معرفت بینی۵-خالی از گناه :یکی از مهم ترین کارها برای ایجاد خلاء، خالی شدن از گناه است .پیامبر اکرم (ص)می فرمایند":دعای شما مستجاب نمی شود مگر از گناه خالی شوید".اساسا اصل ایجاد خلاء ازگناه ندامت وپشیمانی است. گناه یعنی سرپیچی از سنت الهی. یعنی استفاده نادرست از یک نعمت. اگرچنین کرده اید ، در خلوت نزد خدایتان اعتراف کنید.امام باقر(ع) می فرمایند: خداوند ازانسان دو چیز می خواهد:یکی اعتراف به نعمت تا بیفزاید ویکی اقرار به گناه تا ببخشاید .اگرازخدایتان چیزی می خواهید اما اجابت نمی شود یکی از علت هایش همین نداشتن خلاء است. ازخودتان بپرسید چه نیت یا عمل ناپاکی در درون وبیرون من است که باید ازآن بری و پاک شوم . مطمئن باشید به میزان خلایی که ایجاد می کنید جذب می کنید، به میزان این خلاء انرژی پتانسیل و درونی تا ن را برای جذب موهبت های الهی افزون می کنید.۶-رهایی :گاهی اوقات به یک هدف وابسته می شوید .وابستگی به یک هدف هم موجب امتلاء وپری است واین ما نع خلاء است.کسی که مطمئن است دعایش اجابت می شود وبه وعده الهی ایمان دارد وقتی دعایش راکرد درمسیر تلاش آن را به خدا می سپارد.این رها کردن به نوبه خود بخشی از ایجاد خلاء است. قانون دومقانون جریان وحرکتهرذره ای دراین هستی یک جریا نی دارد.یک هدفی دارد. ماذره ایستا نداریم. ذره ساکن نداریم.این جریان وحرکت طبیعت برای ما پیام دارد. پیامش این است که ما هم جریان داشته باشیم.جریان باد، جریان باران وهمهٔ جریانهای طبیعت برای ما پیام دارند.حتی جریانهای داخل بدن ما.بدن ما سه جریان دارد:جریان خون،جریان تنفس وجریان لنف.ایستایی در هر کدام از این سه جریان ،مرگ راباعث می شود.خوب نگاه کنید ببینید کدام بخش زندگی شما

جریان نـدارد،حرکت نـدارد.هر قسـمت از وجود شـما که جریان ندارد را باید جریان بدهید.جریان ، عین زندگی است.آب تا وقتی جریان دارد زلال وشـفاف است وحیات وزنـدگی می بخشـد. اما وقتی که ایسـتاد ودرگودالی جمع شد، راکد وساکن ماند،گند می زند، فاسد می شود وغیراسـتفاده می شود.همین الان به زندگی خود نگاه کنید ، ببینید در کدام قسـمت ها راکد است آن قسـمت را به جریان بیاندازید.ثروت یکی از چیز هایی است که امکان سکون ودر نتیجه فساد آن وجود دارد.در این باره احادیث زیادی وجود دارد.پیامبر اکرم (ص) در این خصوص می فرماینـد":ثروت فراوان از نعمت های خـدا است "همچین ایشان فرموده انـد" :خـداوند بنـده ی پرهیزکـار ثروتمنـد مهربان را دوست دارد "بطور کلی در نهـج الفصاحه ۱۳ حـدیث در باره ی ثروت و۴حدیث درباره ی ثروتمند وجود دارد.اما احادیث فراوانی را داریم که مال اندوزی را عملی نکوهیده می دانند.حضـرت علی(ع) می فرمایند"هرجا که دیدیـد کـاخی بناشـده بدانیـد ظلمی در آنجـا انجام شـده "چرا که بنا کردن کاخ یعنی انـدوختن مال وراکت کردن آن. ثروت باید جاری باشد تازنده وسالم بماند وزندگی ببخشد.جاری شوید وحرکت دهید.انرژی جسـمی تان را،ذهن خلاق تان را ،سـرمایه تان را ودانش تان راقانون سومقانون نظمهمه هستی ما منظم است.حتی در بی نظمی هایی که می بینیم نظم نهفته ای وجود دارد.این جریان منظم هستی حتمـا برای مـا پیامی دارد.حتی خسوف وکسوف هم نظم دارنـد.به شـما می گوینـد در فلان شـهر،فلان سال،فلان روز، فلاـن ساعت، فلان ثانیه کسوف رخ می دهـد.به راستی پیام این نظم چیست؟نظم هستی به ما می گویـد که ماهم بعنوان عنصـری از هستی بایـد نظم داشـته باشـیم تا با جریان هستی هماهنگ شویم.پس همه چیز وقتی درمسـیر طبیعی وسـلامت خود قراردارد که نظم داشـته باشـد.مشـکلاتی که در زنـدگی ما به وجود می آید به دلیل اختلال در نظمی است که در یک قسـمت اززندگی ما به وجود آمـده است".جیم ران" درصـفحه ی سوم کتاب" به سوی کامیابی نوشـته ی انتونی رابینز "مینویسد ":همه ی تلاش ها پاداش دارند امـا تلاـش هـای منظـم پـاداش مضـاعف دارنـد" دربیـان اهمییت مسأله ی نظم همین بس که حضـرت علی (ع) درآخرین لحظات شهـادت می فرماینـد "شماراسـفارش می کنم به اصل پرهیزکاری ونظم" قانون چهارمقانون بارشـقانون چهارم قانون بـارش است .متاسـفانه واژه " صـدقه " در فرهنـگ ایرانی به درستی جا نیفتاده است.این واژه معانی گسترده ای دارد که خیلی ها به اشتباه فکر می کنند که صدقه یعنی به یک فرد فقیر یا تهیدست کمک کردن .شاید ۰.۱ یا ۰.۰۱ معنای صدقه این باشد که با پول به کسـی کمـک کنیم.گـاهی اوقـات کمـک مالی به یک نفر کمترین کاری است که می توانیم برایش انجام دهیم.۸۲ حدیث از نهج الفصاحه پیامبر اعظم (ص) به موضوع صدقه پرداخته است . در حدیث دوازدهم آمده است " : صدقه را از خویشتن آغاز کن ؛ اگر چیزی فزون آمـد به کسان خود ده، اگر از کسان تو چیزی فزون آمد به خویشان ده واگر از خویشان نیز چیزی فزون آمد به دیگران ده وهمچنین صـدقه را از همسـر خویش آغـاز کن."در حـدیث چهارصـد ویکم بهـترین صـدقه هـا آن معرفی می شود که مسـلمان دانشـی بیاموزد وبه مسـلمان دیگر تعلیم دهـد.در حـدیث چهارصـدو هفتم بهترین اقسام صدقه آن است که میان دو کس را اصـلاح کنیم .در جـای دیگر بهترین صـدقه ها صـدقه ای است که توسط زبان وشـفاعتی که به وسـیله آن اسـیری را آزاد سازیم واز ریختن خون کسـی جلوگیری کنیم بیان شده است .می بینید صدقه چه معنای عظیم و وسیعی دارد؟بیایید صدقه را به همان وسعتی که دارد درک کنیم.بیاییـد صدقه را "بارش " معنا کنیم .بارش کنید! مهرتان را بارش کنید ، عشـقتان را بارش کنید، فکر مثبت وسازنده تان را بارش کنیـد ودر مجموع تلاش کنیـد تمام خوبی های درونتان را به محیط پیرامون خود بارش کنیـد.شاید همسایه شـما به کمک مادی شما نیازی نداشته باشد اما نمره ی فیزیک پسرش ۱۲باشد واین در حالی است که شما توانایی علمی تان بالا است و می توانید به او کمـک کنیـد وبـارش خوبی هایتـان را نثـار او کنیـد .هرگونه جمع آوری ضـد بخشـش است. ازطبیعت الهام بگیریـد. زمین به آسـمان می بخشد ،آسـمان به زمین . شـته به مورچه می بخشد ، مورچه به شـته .این مضایقه بخشـیدن قانون طبیعت است . خورشید چندین سال است که به شما می تابد بدون اینکه هیچ تمنایی ازشما داشته باشد .بارش یعنی اینکه شما ببخشید. چیزی رانگه ندارید. پول ،دانش، کتـاب،سـخن خوب ، فکر ناب وخلاصه هر چه که داریـد . بارش به کی و کجاشایـد سوالی که برایتان پیش آمـده این

است که صدقه را به چه کسی یا کسانی بدهیم. مابا نقل روایتی از پیامبر اکرم (ص) هم به پاداش الهی بارش اشاره ای داریم و هم از جایگاه آن سخن می گوییم.پیامبر اکرم (ص) از فرشته وحی پرسیدند : پاداش صدقه (بارش) چقدر است ؟او گفت : صدقه ۵نوع است که پاداش آن هم متفاوت است .صدقه نوع اول پاداشش یک به ده است وآن این است که به ادم صحیح وسالم دهند.صدقه نوع دوم پاداشش یک به هفتاد است وآن این است که به انسان زمین گیر وناتوان دهند .صدقه نوع سوم پاداشش یک به هفتصد است وآن این است که به پدر ومادر دهند.صدقه نوع چهارمپاداشش یک به هفتاد هزار است وآن بارش به اموات ومردگان است. صدقه نوع پنجم صدقه به طالب علم است که پاداشش یک به صد هزاراست .(صد هزار برابر پاداش برای شما که هزینه تحصیل کسی را فراهم می کنید)از همین امروز فکر کنید چه چیزی را باید بارش کنید.مهرتان را،عشق تان را،پول تان را،دانش تان را،وقتت تان راو...قانون پنجمقانون پاکیپاکی ، اساس جذب همه ی موهبت هاست.موهبت ها همیشه جذب پاکی می شوند وبه نسبت پاکی که در خود ایجاد می کنید،لایق جذب موهبت ها می شوید.ببینید طبیعت، سرشار از پاکی است.برگ درختها که کثیف و غبار آلود می شود،باران می آید.باران،آلودگی ها را می شوید.نور خورشید،آب روی برگها را خشک می کند وبرگهای درختان را پاکیزه می مانند.طبیعت، مدام خودراپاکیزه می کندوآلودگی ها را از خود دور می کند.حدیث داریم از پیامبر اکرم (ص) که شستن دست ها قبل وبعد از غذا روزی را زیاد می کند .حدیث داریم که در هر خانه ای که عنکبوت باشد در آن خانه فقر هست.عنکبوت نماد آلودگی است.بایدقانون پاکی را یاد بگیریم.باید پاکی را از ذهنمان آغاز کنیم.ذهن خودراپاک کنید.قانون پاکی به نوعی با قانون خلأ در ارتباط است.ذهن خودراپاک کنیم از نفرینها،نفرتها،کینه هاونبخشیدن ها.شاید یک نیت ناپاک،یک نیت آلودهدر ذهن ودل شما مانع جذب موهبت های الهی شود.بعد از پاکیزگی ذهن ودل ،نوبت پاکیزگی محیط،لباس وبدنمان است.حدیث داریم که :((آب وجارو کردن جلوی خانه ، روزی رازیاد می کند.)) ((ماندن خاکروبه در خانه ونشستن ظرف های کثیف شب وباقی ماندن آنها تا صبح مانع استجابت دعا و جذب موهبت ها می شود))اگر زبانتن آلوده است به دروغ ،تهمت و... زبانتان مانع جذب موهبت است.حدیث داریم که فحش دادن روزی را کم می کند و دروغ گفتن مانع روزی است.البته لازم است یادآوری کنیم که شما کسانی را بشناسید که دروغ می گویند،ناسزا می گویند و قانون مندی طبیعت را رعایت نمی کنند.اما وضع مالی خوبی دارند.یادتان باشد که" روزی "فرا تر از توانگری مالی است.روزی آرامش این لحضه شماست، فرصت هایی است که به دست می آورید ،دوستان خوب،فرزند خوب و... همه ی این ها روزی محسوب می شوند.خوردن و آشامیدن آنچه که از دیدگاه الهی حلال و پاک است به پاکیزگی درون و گرایش فطری خدا جویی و حقیقت جویی ما کمک می کند و برعکس آن نیز بر فطرت و سرشت ما اثر نا مطلوب می گذارد و میل و گرایش ما را به سپاس و کرنش الهی کم می کند.قانون پاکی را گسترده ببینید و گسترده زندگی کنید.قانون ششمقانون سحر خیزیازسحر خیزی طبیعت پیام بگیریم.ثابت شده است که فتو سنتز گیاهان با سپیده دم شروع می شود و چرخه تاریکی متوقف می شود و گیاه چرخه نوری خود را آغاز می کند.صادقانه از خود بپرسید فتو سنتز شما از چه ساعتی شروع می شود؟در اینجا برای بیان اهمیت موضوع به نقلدو حدیث از حضرت محمد (ص) می پردازیم ".سحر خیز باشید زیرا سحر خیزی مایه برکت است "و " خواب صبحگاهی مانع روزی است"حالااز یک دید گاه دیگر به سحر خیزی نگاه می کنیم :از زمان مغرب یعنی زمانی که آفتاب غروب می کند وشب فرا می رسد و بیشتر و بیشتر همه جا را در خود فرو می برد . انرژی کیهانی بیشتر می شود. این ثابت شده است .انرژی هستی افزون می شودطبیعت بسیار آرام می گیرد و ماهم باید آرام بگیریم که در قرآن آمده است"ماشب را مایه آرامش شما قراردادیم"به همین خاطر است که شب هنگامی که انرژی هسته ای سرشار است خواب به شما آرامش بیشتری می دهد.درشب همه ی عوامل انرژی بخش وجود دارد.این خوابیدن در اوج انرژی موجب شارژعصبی ومغناطیسی ما می شود.روند افزایش انرژی کاینات از اذان مغرب شروع می شود وهمین طور تااذان صبح ادامه می یابد به طوری که هنگام اذان صبح انرژی هستی به اوج خود می رسد و ازاذان صبح تا اذان مغرب،به تدریج ازانرژی کا سته می شود وهرچه طول روز را طی می

کنیم کمترو کمتر می شود .پس اوج انرژی هـای هستی در لحظات پیش از طلوع است.اذان صبح تـاطلوع آفتاب بهترین ومناسب ترین زمان ازدیدگاه انرژی هستی وکیهانی است وانرژی جذاب هستی آماده جذب و خلق وایجاد خواسته ها ونیات پاکی درونی شماست.حدیث داریم که"هیچکدام از نمازهای روزانه تان به اندازه ی نماز صبح موثر نیست.بهترین نماز،نمازصبح است وبهترین زمان برای مراقبه ،صبح است"قانون هفتمقانون جمعهمیشه انرژی یک شخص ازانرژی یک گروه کمتراست.ازآنجایی که انرژی یک جمع بیشتر است،جمع بودن باعث جذب موثرتر هدف می شود. خداوند جمع رادوست دارد((یدالله مع الجماعه))تمام مراقبه ها وتلقین به نفسها ،زمانی موثرتر واقع می شوند که در جمع صورت پذیرند.قانون جماعت درمورد عباداتمان نیز صدق می کند.عباداتی که در جمع صورت می گیرد بسیار بسیار موثرتر و خداپسندانه تر است.بعنوان مثال ارزش واهمییت نماز جماعت در قیاس با نماز انفرادی قابل مقایسه نیست.اینکه می گویند صلح رحم طول عمر را افزایش می دهد ممکن است یکی ازدلایلش حضور در جمع باشد.وقتی شنات به دیدار اطرافیان و خویشاوندان خود می روید ودر جمع آنها قرار می گیرید انرژی شما بسیار بسیار بیشتر می شود درنتیجه سلامتی شما افزوده شده و باعث طول عمر شما می شود.امام رضا(ع) می فرمایند":اگرشما یک چیز راتعهدکنید که انجام دهید من چهار چیز را برای شما ضمانت می کنم اگرشماتعهدکنید که صله رحم را انجام دهید من ضمانت می کنم که طول عمرتان افزایش یابد ، بستگانتان به شما علاقه مند شوند ، وارد بهشت شوید و رزق روزی تان فراوان شود".باهم بودن را بسیار جدی بگیرید ، صله رحم ، مراقبه های گروهی را درفضای مثبت با هم بودن را قانون هشتمقانون هماهنگیبه طبیعت نگاه کنید.به تمامی هماهنگ است .اگرهماهنگی در طبیعت نبود هیچ سیستمی ارزش خودش رانداشت وسیستم های منظم اگر هماهنگی نداشته باشند دچار نوعی بی نظمی واختلال می شوند.بدن ما مجموعه ای ازسیستم های منظم است.سیستم های گردش خون،گوارش،تنفس و...همه ی اینها وقتی درست کار میکنند که باهم هماهنگ باشند.به هماهنگی هستی نگاه کنید هماهنگی پراکنش گرده ی گلها باجریان باد وزنبورعسل .پیام هماهنگی موجود در طبیعت برای ما این است که انسان نیز بعنوان عنصری از هستی باید باهستی هماهنگ باشد.یکی ازتعریف هایی که از موفقیت وجوددارد این است که موفقیت یعنی پیش برد تمامی جنبه های زندگی بطور هماهنگ.شماابعادگوناگونی دارید بعدجسمی ، بعدمالی، بعدفرهنگی، بعدمعنوی، بعدتفریحی و... که باید تمام این جنبه هارا باید باهم جلو ببریم.هنرمندانه زیستن یعنی تمام ابعاد زندگی را با هم پیش بردن.قانون نهمقانون تنوعطبیعت وهستی ما بسیار متنوع است .این همه حیوانات وگیاهان گوناگون .انواع واقساموجوداست. حتی تفاوتهای زیادی در یک گونه ی خاص از موجودات ، بین افرادگوناگون وجود دارد.شکل،رنگ،خصوصیات متفاوت دیگر .حتی در انسانها ،اثرانگشتهیچ دوانسانی شبیه یکدیگر نیستند.روحیاتشان،علایقشان،طرزفکرشان هرگزکاملا مثل هم نیست.تنوع،ضدافسردگی است.تنوع به ما روحیه می دهد .تنوع،جریان،حرکت و نشاط می دهد.طبیعت اگر پر برکت است،به خاطر تنوع فصول استماچهارفصل داریم .ماهها مختلفند.یک ماه گرم است. یک ماه سرد ویخبندان . یک ماه برگها در می آیند. یک ماه برگها می ریزند.این تنوع هستی برای ما پیام دارد.دراسلام سفر خیلی توصیه شده است. ما حتی حدیثی داریم که مسافرت روزی را زیاد می کند.یکنواختی،کسالت روحی می آورد.اگرشما به طور مداوم در یک جا بنشینند،انجماد فکری و تعصب فکری به همراه خواهد داشت.وقتی از شهری به شهر دیگر می روید ، بر اثر گوناکونی اب و هوا ساختار تنفسی شما مدام عوض می شود . وقتی نحوه تنفس تغییر کرد نحوه تفکر نیز تغییر می یابد. هر دو سه سالی یکبار رنگ خانه خود را تغییر دهید. رنگ آمیزی منزل باید متنوع باشد.تا جایی که امکان دارد در زندگی تان تنوع ایجاد کنید.به رنگ ها ، به تنوع رنگ ها دقت کنید. سه رنگ در طبیعت بسیار زیاد است و این حتما برای ما پیامی دارد. آبی آسمان و دریا حتما برای ما پیام دارد. سبزی طبیعت حتما برای ما پیام دارد .پیام این است : زندگی خود را با این سه رنگ آغشته کنید.قانون تنوع را در محیط اطراف خود ،در فضا ،در رنگ و غیره رعایت کنید.متنوع بودن را از طبیعت الهام بگیرید. قانون دهمقانون کارماقانون کارما،قانون علت ومعلول، قانونتابش و بازتابش و قانون عمل و عکس العمل نامیده می شود.گفته می شود که هر چه

می کنیم ،بـا هر نیتی که داریم ، هر عمـل از ما ،تابشـی است به بیرون که بازتابشـی به درون دارد.ببینیـد در طبیعت نور خورشـید به زمین می خورد . اززمین به چشم شـما می رسد و شما می توانید زمین را ببینید.هر چیزی بازگشتی دارد.در کوه صدا می زنید ،صدا به دیوار کوه برخورد می کنـد و به سوی شـما باز می گردد.نیت شـما به بیرون می تابانـد و عمل به مقـداری ضـعیف تر ،چون نیت همیشه از عمـل قوی تر است .این اعمـال و نیات شـما بازتابشـی دارنـد که حتما به سوی شـما باز می گردد.تمام اعمال و نیات ما به خودمان باز می گردد،به قولی":هر چه کنی به خود کنی ، گر همه نیك و بد کنی"و یا"از ماست که بر ماست"و یا بهتر از همه این شعر مولانا" :این جهان کوه است و فعل ما ، صدا" در قرآن کریم آمده است" :فمن یعمل مثقال ذره خیرا یره و من یعمل مثقال ذره شرا یره "یعنی تمام اعمالی که انجام می دهیم به خودمان باز می گردد وبازتابش آنها را در زندگی خود خواهیم دید.روایتی داریم که هر گرفتاری ورنج وعذابی که به شـما میرسد نتیجه ی کردار شـماست وبسـیاری راهم خدا می بخشد.درروایتی دیگر آمده است که" کارهای ۳ چیز به انسان بر می گردد ۱.ستم ۲.مکر ۳.پیمان شکنی "این ها ازآن تابش هایی هستند که با زتابشان در همین دنیا شامـل حـال انسـان می شود.همه ی اعمـال ونیـات مثبت وهمه ی اعمال ونیات منفی به سوی ما باز می گردنـد.پس با نیات واعمال خوب ، از طبیعت" ،خوب "دریافت کنیم.گیرم که خلقی را به طریقی فریفتی با دست انتقام طبیعت چه می کنی

مالیه عمومی

ه ، ۲۹ اردیبهشت ۱۳۹۰ ، ۰۶:۵۷

مالیه عمومیمولف : دکتر احمد توکلی

خلاصه کتاب : مالیه عمومی- سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشـگاهها (سـمت) - چاپ پنجم- تهیه وتنظیم : علیرضـا اژدری-اقتصـاد بخش عمومی یـا مـالیه عمومی: بررسـی انتقـادی است از عملیـات و فعالیتهـای مربوط به چگونگی انجام هزینه های دولت، روشـهائی که دولت در کسب وجود مورد نیـاز خویش به کـار می بنـدد و چگونگی اداره وجوه و منـابع مالی دولت. اقتصاد بخش عمومی تلاش خردورزانه و هنجاری برای بررسـی اهـداف، ابزارها، محـدودیتها، و امکانات اقتصادی فرد و جامعه است.فصـل اول :مـالیه عمومی : تلاـش اثبـاتی و هنجاری است.تورم : ارزش پول در قبال کالا کم میشود.نقش دولت در اقتصاد بخش عمومی : اقتصـاد اثبـاتی و اقتصـاد دستوری یـا هنجـاری.- تعیین مرزهـای دخـالت دولت   - جهت دادن به تولیـد   - توزیع درآمـد و هنجارهـای رفتـاری جـامعه- برآورد هزینه هـای دولت   - منـابع درآمـدی، مقررات دولـتی، تولیـد دولـتی   - مقررات زدائی و خصوصـی سازیاقتصـاد اثبـاتی : مطـالعه فراینـد کارکرد اقتصاد، طرز اقتصاد با قبول پیش فرض ها.اقتصاد هنجاری : تعیین اهـداف و سیاسـتها و شـناخت راههـائی کـه بـه اهـداف اقتصـاد ختـم می شـود.اقتصـاد بخش عمـومی = اقتصـاد اثبـاتی + اقتصـاد هنجـاری (دسـتوری)اقتصـاد بخش عمومی یـا مالیه عمومی :بررسـی انتقادی است از عملیات و فعالیتهای مربوط به چگونگی انجام هزینه های دولت، روشـهائی که دولت در کسب وجود مورد نیـاز خویش به کـار می بنـدد و چگونگی اداره وجوه و منـابع مالی دولت. اقتصاد بخش عمومی تلاش خردورزانه و هنجاری برای بررسـی اهـداف، ابزارها، محدودیتها، و امکانات اقتصادی فرد و جامعه است. بخش عمده مالیه عمومی عبارت است از : ۱- مصارف عمومی   ۲- منابع عمومی   ۳- اداره امور مالی (بودجه بندی، حسابرسی و نظارت)اقتصاد بازار : توضیـح دهنـده رفتار مصـرف کننـده (تقاضا) و تولیـد کننـده (عرضه)رفتار مصـرف کننده (تقاضا) : مطلوبیت نهائی و هزینه نهائیرفتار تولیـد کننـده (عرضه) : تولید نهائی و هزینه نهائیهماهنگ کننده روابط خریدار (مصـرف کننده) و فروشـنده (تولید کننده) قیمت است.بازار نهادی است برای به ثمر رساندن معاملات.نقش دولت در بازار : ۱- موارد نارسائی بازار را تشخیص دهـد.   ۲- خیرخواهـانه و مـدبرانه به نفع عموم تصـمیم بگیرد.۳- بـا اقتـدار تصـمیم را اجرا کنـد.تعیین قلمرو و فعـالیت دولت : بسـتگی به اعتقـادات و فلسـفه سیاسـی جـامعه دارد.(بازار و دولت مکمل یکدیگرنـد). اهـداف در اقتصاد ملی : - کارآیی اقتصادی

(ملاک سنجش دولت) – عدالت اجتماعی – تقویت ارزشهای انسانی (مشخص کننده قلمرو دولت)این سه عامل در شکست و پیروزی بازار دخیل هستند.کارایی اقتصادی : استفاده از منابع در تولید در سطحی که حداکثر رفاه ممکن برآورده شود.مالیه عمومی : پیوند دهنده اقتصاد و سیاست است.نقش اقتصادی دولت :۱– دفاع از کشور در برابر تجاوز بیگانگان ۲– حمایت از جامعه در برابر زورگوئی و چپاول ۳– تبیین حقوق و مالکیت ۴– اعمال قراردادها ۵– خدمات عمومی ۶– زیر بناهای اقتصادی ۷– ایجاد فضای اخلاقی ۸– حفظ ثباتدر اقتصاد بخش عمومی، جنبه های خرد اقتصادی دولت بررسی می شود.در اقتصاد بخش عمومی مناسبات بین بخش خصوصی که تولید کننده کالای اقتصادی است و بخش عمومی که کالای سیاسی تولید می کند مطالعه می شود. * * * * *فصل دوم :اقتصاد پاسخگوی دو سئوال است : ۱– با منابع محدود چگونه تولید کنیم ۲– چگونه محصولات را بین اعضاء توزیع کنیماقتصاد کارآ : با منابع محدود سطحی از کالاها و خدمات فراهم شود که بیشترین منفعت را در کل اجتماع حاصل کند.هزینه فرصت : ارزش بازاری منابع یا نهادهای بکار رفته را با قیمت های بازار هزینه فرصت میناممند.تخصیص کارای منابع : وقتی منابع به تولیدات مختلف تخصیص یافت (وقتی که ترکیبی از کالاها و سطح تولید آنها نیازهای بیشتری از سطح جامعه را تامین کند.)بازده نزولی : وقتی هزینه نهائی با افزایش تولید بالا رود.نقطه کارآ : نقطه ای است که منافع نهائی اجتماع تولید با هزینه نهائی اجتماعی تولید برابر گردد. هزینه نهائی = منفعت نهائی = MSB MSCکارائی کل اقتصادی وقتی حاصل می شود که در تمامی بازارها، یکایک محصولات در نقطه کارا تولید شوند.انواع فعالیت های اقتصادی :۱– کارآ : منافع کل حاصل از یک فعالیت اقتصادی برای جامعه بیش از هزینه های کل آن باشد.۲– ناکارآ : هزینه کل یک فعالیت اقتصادی از منافعش برای همه افراد جامعه تجاوز کند.نارسائی بازار در ناکارآمد کردن اقتصاد :– انحصار – آثار خارجی – کالای عمومی – بی ثباتی اقتصادی – نواقص بازارانحصار طبیعی : فعالیت چند شرکت خاص در سرمایه گذاری های زیربنائی (مخابرات، آب و فاضلاب).انحصار چه حاصل تبانی باشد و چه طبیعی بازار به نقطه ناکارائی کشیده می شود.ویژگی کالاهای خصوصی :۱– رقابت پذیری است : افزایش مصرف باعث افزایش تولید و در نتیجه افزایش هزینه.۲– استثنا پذیری است : ارتباط مستقیم بین پرداخت و مصرف کالا_کالای عمومی : عرضه کالای عمومی به یک نفر، بطور همزمان عرضه به دیگران را نیز ممکن می سازد، بی آنکه هزینه اضافی پیدا شود. (صدا و سیما، دفاع ملی، نظام قضائی)دولت با سیاستهای مالی و پولی می تواند باعث نظام معاملات پولی پایدار شود و ثبات بازار را ایجاد کند. نبود ثبات اقتصادی همراه با کاهش سرمایه گذاری است.نواقص بازار : ۱– شفافیت بازار : فرض براین است که کلیه اطلاعات لازم برای تصمیم گیری بهینه وجود دارد ولی در حقیقت این طور نیست زیرا نقص اطلاعات یا اطلاعات گمراه کننده در بازار وجود دارد.۲– جابجائی بی مانع و بی هزینه عوامل تولید : یعنی به راحتی بتوان با عوامل تولید اقام به تولید کرد ولی قوانین و مقررات و عادت فرهنگی و عوامل زیادی مانع آن است.۳– رفتار عقلائی و رفتار غیر عقلائی : بر می گردد به نحوه تصمیم گیری افراد.اقدامات لازم جهت رفع نواقص بازار :– اعمال مقررات ایمنی – استانداردها – درج ویژگی کالا_ – نصب برچسب قیمت – تسهیل مقررات استخدامی– تعریف حقوق مالکیت – حمایت از مالکیتچند نکته :کارائی در اقتصاد جدا از بحث عدالت است. نظام بازار هیچگاه به عدالت دست نمی یابد.امروزه هیچ اقتصادی توزیع درآمد را کاملاً_ به نظام بازار وا نمی گذارد.نقطه کارای تولید جائی است که منافع نهائی اجتماعی تولید با هزینه نهائی اجتماعی تولید برابر گردد.بازار و ارزشهای انسانی : یکی از اهداف مطلوب هر اجتماع را ارزشهای انسانی می نامند که می توان بعضی از آنها را به شرح زیر برشمرد : – رفتار اخلاقی – اعتقادات اجتماعی – آزادی از استعمار – انتخاب مصرف کننده– آزادی فردی – عزت و استقلال ملی – وحدت و همبستگینظام بازار بر سه موضوع پا فشاری می کند :۱– کارائی اقتصادی به عنوان هدف.۲– ساز و کار قیمتها به عنوان راه انحصار کسب کارائی.۳– اثباتی و فرا ارزشی بودن این ساز و کار به عنوان پشتوانه علمینکته : پافشاری بر کارائی به پیدایش مذهب رشد پرستی انجامیده است. (مذهب

رشـد پرستی فرا ارزشـی بودن اقتصـاد اثبـاتی است.)عناصـر اصـلی توسعه : - رشـد اقتصادی - عـدالت در توزیع درآمـد - مشارکت و ارزشـهای متعالیویژگیهای انسان عقلائی از دیدگاه اقتصاد آزاد سـرمایه داری :- تنها نفع خویش را در نظر دارد. - زیاد خواه است. - خود بهترین قاضـی رفاه خویش است.- مطلوبیت وی مستقل از دیگران (انسان خود پرست، زیادی خواه، بدون نیـاز بـه هـدایت، اثرپـذیر از عوامـل نفسـانی و غیرمـادی، قـادر به بهـترین انتخابهـا و بـدون تـوجه به دیگران در بیـان خواسـته خـود میباشـد.)اقتصـاد اثباتی، اقتصاد را علمی عینی و فرا ارزشـی می نامـد.قـدرت انتخاب + آزادی انتخاب = آزادی واقعیوقتی انحصار به دست قـدرتهای اقتصـادی و شـرکت هـای تجاری می افتـد تبلیغات و سیاسـتهای آنها به سه پدیـده رفتاری منجر می شود : ۱- رفتار هیجانی ۲- خرید آزمندانه ۳- خرید مسرفانهعواملی که باعث نقض آزادی انتخاب افراد به عنوان مهمترین وجه اخلاقی می شود :۱- اقتصاد آزاد سـرمایه داری با انحصارات خود قدرتهای بزرگی را در بازار می آفریند که توان ورود به بازار را از اکثریت می گیرد.۲- در انتخاب و مصـرف کالا قدرت انتخاب و آزادی انتخاب را از فرد سـلب می کند.۳- تبلیغات تجاری که خواسته شرکتهـای بزرگ و به دست رسانه ها انجام می شود موجب تحریک نفسانی افراد می شود و به هوسـها دامن میزنـد.ویژگیهای نقطه کارای تولیـد :ویژگی این نقطه آن است که اگر کمتر از آن تولیـد کنیم جامعه مقـداری منفعت قابل حصول را از دست می دهـد و کفران کرده ایم و اگر از آن بیشتر تولیـد کنیم جـامعه زیـان می بینـد و اسـراف کرده ایم. * * * * *فصل سوم :اهـداف دولت از حضور در کنار بازار :- برای ارتقای کارائی اقتصادی - افزایش عدالت - بهبود ارزشـهای انسانی نقش دولت برای رسیدن به اهداف :- نقش قانون گذاری - نقش ثبات بخشـی - نقش تخصیصـی - نقش عدالت خواهانه - نقش هدایتی نکته : میزان اهمیت نقش هـای دولت در بـازار به چه عواملی بسـتگی دارد : نظام فرهنگی، سیاسـی و اقتصادیاولویت بنـدی اهـداف دولتهـا بر چه مبنـائی اسـت : - جهـان بینی - انسـان شناسـی فلسـفیعقاید مختلـف در نظامهـای اقتصـادی :- مکتب اصـالت مطلـوبیت : هـدف از سیاسـتگذاری در این مکتب بیشـینه سـازی رفـاه کـل است- بعضـی از فلاسـفه غربی (رالز) : هـدف عـدالت اجتمـاعی است- سوسـیالیست هـا : برابری — اصـالت آزادی فردی (هـدف آزادی فردی)نکته : بـا تـوجه به اختلاـف عقایـد نقش دولت متفاوت استحق مالکیت : قدرت استفاده از یک ملک یا مال یا منافع آن است.نکته : تمامی احکام فقهی به عنوان احکام اولیه تلقی می شود و مورد حمـایت قـانون است و تمسـک به احکام ثانویه و احکام حکومتی تنها در شـرایط ضـروری با حفظ مصـلحت عمـومی است.شـش انگیزه دولت در وضـع قـانون : ۱- سازمانـدهی به رفتـار بنگاههـای اقتصـادی (قوانین ضـد انحصار) ۲- جلوگیری از آثـار خارجی(قوانین حفظ محیط زیست)۳- بهبود جریان اطلاعات (تعیین اسـتانداردها و شـرایط بهداشت کار) ۴- بهبود توزیع درآمـد(قـانون مالـک و مسـتاجر)۵- تنظیم بـازار پـولی(محـدودیت معـامله ارز یـا اعطـای اعتبـار بـانکی) ۶- حفظ کیفیتهـای مطلوب اجتمـاعی وهنجـاری(آموزش)نکته : فراینـد قـانون گـذاری طولاـنی تر و عمر آن بیشتر است و توسط قوه مقننه و مجریه صورت میگیرد. فراینـد سیاست گـذاری در زمـان کوتـاه تر صورت میگیرد و عمر آن کوتـاهتر و مقطعی است و توسـط قوه مجریه صورت میگیرد.روشـهای بازگردانـدن ثبـات به بـازار : - هـدف گـذاری در عرضه پول - تغییر نرخ بهره - تعـدیل تعرفـه هـا - نرخ ارز- تغییر هزینـه کـل دولـت - مالیتهـا (ایـن اهـداف بصـورت کوتـاه مـدت یـا بلنـد مـدت اعمـال میشونـد)نکته : نظام بـازار حتی اگر کـارا باشـد نمی توانـد عرضه مناسب پول را مشـخص کنـد.نقش تخصیصـی دولت در بازار :- مـالکیت مشاع - کالای عمومی - آثار خارجی و کالای مختلط - انحصار طبیعیویژگی های کالاهای عمومی : - استثنا ناپذیری - رقابت ناپذیریویژگی های کالاهای خصوصـی : - استثنا پذیری - رقابت پذیریبه کالا و خدماتی که دارای آثار خارجی باشـند، کالای مختلط گفته می شود.عدالت مفهومی است که دین، فلسفه و ارزشهای فرهنگی آن را تعریف می کننـد.در آثـار خـارجی و کالاـی مختلـط دولت در واقع بـا نقش خویش در این حیطه باعث افزایش تخصـیص منابع (با وجود منافع خارجی) و کاهش آن (با وجود هزینه خارجی) خواهد شد.چون نظام بازار قادر نیست حداقل های عدالت توزیعی را فراهم سازد به

اقدام" باز توزیعی "دولت نیاز می باشد.کارائی : اقدامی را کارا گویند که بدون آسیب رساندن به کسی دست کم وضع یک نفر را بهبود بخشد.نکات : ۱- انگیزه نقطه مرکزی انتخاب است. ۲-کارآفرینی یکی از ارزانترین ابزارهای ایجاد کارائی است.۳- ابزار کار آفرینی : - ویژگی های فردی و جمعی - وجدان کاری - انضباط - شایسته سالاری - قانون مداریابزار ایفای نقش در دست دولت : - وضع مقررات و قانون - وضع مالیات و پرداخت یارانه - عرضه مستقیم کالا و خدمات- حمایت از اعتقادات و ارزشهای صحیح* * * * *فصل چهارم :دولت در قانون اساسی با دو عنوان مطرح است : ۱- حکومت ۲- قوه مجریهنگاه قانون اساسی به اقتصاد : اقتصاد وسیله است نه هدفنقشهای دولت در اقتصاد بر اساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران :- نقش قانون گذاری (مالکیت خصوصی)- نقش ثبات بخشی (فعالیت بخش خصوصی، دولتی و تجاری، سیاستگذاری، سیاستهای پولی و مالی، بانکداری" در مالکیت دولت است و قدر مطلقه خلق پول و مهار آن دولت است ، "مالیات قانونی، تنظیم بودجه)- نقش تخصیصی (تامین و عرضه کالاهای عمومی، امینت ملی، دارائی های مشاع، انحصار طبیعی، سرمایه گذاریهای سنگین) - نقش عدالت خواهانه (رفع فقر و محرومیت، تامین امکانات برابر و متناسب، ایجاد رفاه عمومی، تامین اجتماعی، تحصیل رایگان، حق داشتن مسکن)- نقش هدایتی (ویژگیهای خاص اخلاقی، علمی و عقیدتی برای دولتمردان، نظارت دقیق از سوی اسلام شناسنان عادل و پرهیزکار، حفظ استقلال، عزت ملی و عدم وابستگی، صدا و سیما بعنوان ابزار در این نقش)نکات :دولت مسئول تامین و عرضه کالای عمومی است.ریاست شورای عالی امنیت ملی برعهده رئیس جمهور است.دو کالای عمومی و اساسی : ۱- قضاء ۲- قانون گذاریهدف اقتصاد آزاد رسیدن به نقطه بهینه است که به خودی خود به این نقطه منتهی نمیشود مگر با سیاست گذاری دولت.قانون فعالیتهای مضر برای محیط زیست را غیرمجاز میداند زیرا دارای هزینه های خارجی است.عدالت خواهی در اقتصاد ویژگی مهم حاکمیت دینی است. عدالت یعنی تامین امکانات برابر و متناسب و رفع فقر و محرومیت. * * * * *فصل پنجم :انتخاب جمعی بدون همکاری به نتیجه کارا نمی رسد و همکاری با وجود انگیزهای خودخواهانه به انتخاب جمعی نمی انجامد بلکه نیاز به نهادهای اجتماعی، قانون و قدرت است یعنی در انتخاب جمعی به وجود دولت نیازمندیم.انواع حکومت : ۱- فردی مدعی یا همه چیز دانی ۲- نظامهای مردم سالارنکات:در زمان شکست بازار به حکومت رجوع میشود تا حکومت با تصمیم گیری صحیح و بر اساس رای و نظر مردم بازار را از حالت شکست خارج کند. دولت در زمان تولید کالاهای عمومی با حصول اتفاق آراء و اجماع و تامین هزینه تولید کالای عمومی از مالیات اقدام می نماید.با توجه به اینکه تصمیمات دولت حاصل جمع بندی ترجیحات مردم است لذا رای داد مخلصانه نتیجه اجتماعی قابل حصول دارد.مردم سالاری، نظامی است (حکومت جمعی) که در آن اعضای جامعه به طور مستقیم یا غیر مستقیم در تصمیم سازی هایی که بر همه موثر است مشارکت دارند. این تعریف مبتنی بر قاعده اکثریت آراء است.رای گیری مستقیم همیشه نتایج سازگار و قاطع ندارد چون ترجیحات چند بعدی مردم باعث می شود که نتوان ترجیحات فردی را به ترجیحات جمعی تبدیل کرد. همکاری در مبادله آراء یا ائتلاف سیاسی بعضاً آثار سازگاری را کاهش میدهد ولی منجر به اقداماتی در بخش دولتی می شود که تنها ترجیحات اکثریت رای دهندگان را تامین می کند و هزینه سنگین بر اقلیت تحمیل می کند بطوری که در جمع منافع خالص اجتماعی ندارد.قاعده اکثریت (فرایند انتخاب دموکراتیک) : بدیلهای رقابتی مورد آزمایش و تجربه قرار می گیرند و با بدیل های که به وسیله یک گروه اکثریت در حال تغییر دائمی است جایگزین گردد.کالای ممتاز : کالای که از اهمیت زیادی برخوردار است که دولت برای اطمینان از مصرف حداقلی از آن باید دخالت کند مانند تحصیل و واکسیناسیون.لیبرلها به دلیل تعارض رفتار پدر سالارانه دولت با آزادی فرد با آن مخالفند.انسان در مدلهای اقتصادی : موجودی است که بیشینه سازی منافع مادی و فردی انگیزهای انتخاب و رفتار اوست که به این رفتار" رفتار عقلائی "می گویند.انتخاب عمومی : مطالعه تصمیم گیری غیربازاری یا به طور ساده کاربرد علم اقتصاد برای علوم سیاسی است.کالای سیاسی : کلیه کالاها و خدمات عمومی است که با فرایند سیاسی عرضه

میشود.ویژگیهای مردم سالاری دینی :۱- بسترهای سعادت بخش را با مناسبات وحیانی قابل تعیین و ارائه می کند.۲- راه مهار هوی و هوس را تعلیم و راه تزکیه را نشان می دهد.۳- سرنوشت بشر را به خودش وا میگذارد. ۴- رای دادن را حق مردم و تکلیف آنها می داند.۵- رهبری را شایسته برجستگان در عدل و علم می داند و تا این صفات باقی است رهبری ایشان پابرجا است.۶-کار اجرائی را به دست منتخبان دوره ای میسپارد تا منافع چرخش قدرت هم تامین شود.نکات :رای تحت تاثیر عوامل مختلف شخصی یا اعتقادی نیز موثر است : مانند قومیت و نژاد تا اعتقادات و وابستگی های طبقاتی.رای دهنده به کسی رای می دهد که آنان را بهترین مدافع منافع خویش تلقی کند.رای دهنده اگر برای کسب آگاهی به منابعی رجوع کند که این طلاعات را رایگان یا با هزینه ناچیز عرضه می کنند، این طرز رفتار را بی اعتنائی عقلائی رای دهنده می نامند.تصویر ذهنی رای دهنده از نامزد، گرچه مبهم و نادرست، اهمیت بسیاری برای پیروزی وی در انتخاب دارد.در فرایند بازار رقابتی، کار آفرینان اقتصادی کالاهائی را تولید می کنند که بیشترین جذابیت را برای مصرف کنندگان داشته باشد. (کارآفرینان نیروهای پویای بخش خصوصی هستند)سیاستمداران، نیروی پویای فرایند تصمیم سازی سیاسی اند. سیاستمدار موفق کسی است که بتواند ترکیب برنده را پیدا کند.(این ترکیب شامل نظریه های گوناگونی است که سازگار جلوه کند و رای دهندگان را جلب کند).سیاستمداران برای پیروزی در انتخابات از منافع گروه های خاص حمایت می کنند و آنها نیز منابع لازم را برای او فراهم می سازند، آنگاه این منابع برای اقناع اکثریت رای دهندگان نا آگاه به کار گرفته میشود و آنها میپذیرند که در جهت اقناع آنها گام برداشته می شود.* * * * *فصل شش :کالای سیاسی : اقدامات دولت برای عرضه کالا یا خدماتی است که چون در فرایند سیاسی صورت می گیرد، آن را کالای سیاسی می نامند.تقاضا کننده کالای سیاسی رای دهندگان هستند و سیاستمداران و کارمندان عرضه کننده کالای سیاسی.مردم سالاری مبتنی بر نمایندگی، بهترین مرجع جایگزین بازار در تولید کالای سیاسی است و عوامل موثر بر این مرجع، رای دهندگان، سیاست مداران و کارمندان هستند.عوامل شکست دولت :- نارسائی ناشی از طرف تقاضا :۱- کم اطلاعی و نا اطمینانی رای دهندگان.۲- قطع ارتباط پرداخت و مصرف۳- نقایص رای گیری مبتنی بر تمایلات- نارسائی های ناشی از طرف عرضه :۱- اثر منافع گروه های خاص۲- اثر نزدیک بینی (چرخه تجاری سیاسی)۳- سلطه اداری و خود محوری کارمندان۴- ضعف انگیزه برای افزایش کارائی۵- ضعف دانش و اطلاعاتوقتی نفع شخصی انگیزه اصلی در فرایند سیاسی باشد و خیرخواهی عمومی متزلزل یا اصلاً نفی شود باید منتظر شکست فرایند تولید کالای سیاسی باشیم.عوامل موثر در تولید کالای سیاسی :۱- رای دهندگان ۲- سیاست مداران ۳- کارمندانرفتار خود محورانه زیاده خواهی مادی سیاستمداران موجب نارساییهای ناشی از طرف عرضه می شود.انگیزه خود بینانه منشا شکست در تامین عدالت و دیگر ارزشهای مطلوب جامعه است.اثر نزدیک بینی سیاسی : کم اطلاعی رای دهندگان، رفتاری را در سیاست مداران برمی انگیزد که به آن اثر نزدیک بینی سیاسی می گویند. اثر نزدیک بینی سیاسی مانع دیدن نتایج پیچیده آینده است. (کالاهای سیاسی که هزینه ملموس و فوری ولی منافع آتی ناملموس دارند کمتر مورد توجه هستند.) چرخه تجاری سیاسی : دولت حاضر باشد اقتصاد را چنان دست کاری کند که موانع انتخاب مجدد را رفع سازد.عوامل شکست دولت دولت در تامین عدالت و ارتقای اخلاق و ارزشها :۱- انگیزه خود بینانه ۲- توزیع ناعادلانه درآمد وثروت ۳- فعالیت های مفت طلبانه ۴- نفع طلبی شخصی۵- فعالیتهائی که بر بی عدالتی و ناکارائی دامن میزنند. ۶- انحصارات رسانه ای و اقتصادی، ناسازگار با محیط زیست شهروندان درجه اول در مردم سالاری غربی : کسانی هستند که واسطه بین نمایندگان و رای دهندگان قرار دارند و اصطلاحاً گروهای ویژه نامیده می شوند وقتی گروههای ویژه واسطه بین نامزدها و شهروندان قرار می گیرند ذات برابر طلبی در ملاک یک فرد و یک رای درهم می ریزد.دیکتاتوری پول : دستگاهی که یک قدم برخلاف مصالح پول و پولداران بر نداشته و بر دامنه اقتدار و نفوذ آنها می افزاید.اقتصاد دارای دو منشاء است : ۱- اخلاق : باساز و کار رسیدن به مقصد توجه دارد. ۲- مهندسی : به بیشینه سازی سود و مطلوبیت توجه دارد.مسائل تعهد: اگر مردم بتوانند

خود را متعهـد سازنـد که بر خلاف منافع مادی خویش عمل کننـد به وضـعیت بهتری دست میابنـد. در زنـدگی روزانه اقتصادی–اجتماعی مکرراً با مسئله تعهـد روبرو هستیم.شـرایط و ویژگیهای " جامعه اسلامی و مردم سالاری دینی :" ۱- اعتقـاد به انسان و جهان و رجوع به عقل و فطرت و هدفمنـد بودن جهان و زنـدگی ابدی بعد از مرگ.۲- هدفمندی اقتصاد اسلامی، تامین نیازهای اساسـی و فرصـتهای برابر، جلوگیری از تمرکز ثروت نزد افراد.۳- ویژگی حاکمـان در مردم سالاری و روش انتخاب و مشـروعیت حاکمیت آنها.۴- ویژگیهـای عـدل و علم که علم ضـامن ترجیـح منافع عمومی به منافع شخصـی است و علم ضامن تـدبیر امور بر اساس ضـابطه هـای اصیل حقوق الهی و توجه عقلانـی به اقتضائـات زمـان و مکان.۵- زهـد در مصـرف و حرص در تولیـد، از وابستگی به گروههای ویژه حاکم را باز می دارد.۶- مسئولیت اجتماعی مسلمانان به عنوان تکلیف باعث می شود عرضه و تقاضا تـابع مصالـح عمومی باشـد.در عرضه کالای سیاسـی، تاکیـد بر تعهـد دینی در نامزدهای انتخابات به پیش بینی سازوکارهای قانونی مناسب منجر می شود و حضور فرصت طلبانه در صحنه سیاسـی کاهش می یابد.انسان عقلائی در هر تصـمیمی با مقایسه هزینه ها با فایده ها، دست به انتخاب می زند، تحلیل هزینه– فایده اجتماعی، روش تجویزی است برای رسیدن به تصمیم صحیح.ارزیابی طرح : روشـی برای دست یابی به انتخابی آگاهانه و عاقلانه است. تحلیل هزینه–فایـده در ارزیابی طرح، ابزار بخش خصوصـی است.دلایل بکارگیری لفظ اجتماعی بعنوان صـفت تحلیل هزینه–فایده :۱- آثار هر تصـمیم دولتی بر تمامی افراد جامعه باید لحاظ شود.۲- کـاربرد کلمه اجتمـاع برای یـادآوری این نکته است که آثـار توزیع درآمـدی هر تصـمیم در تحلیـل هزینه–فایـده داخـل شود.۳- قیمتهای بازار با نرخ بازدهی سـرمایه یا نرخ بهره برای محاسبه ارزش حال منافع و هزینه ها مناسب نیست بلکه باید دولت به قیمتهای اجتماعی تکیه کند.مشـکلات تحلیل هزینه–فایده اجتماعی :۱- فایـده ها و هزینه های غیرمسـتقیم به سـختی قابل ارزش گذاری و انـدازه گیری است.۲- تعیین نرخی است کـه فایـده هـا و هزینـه هـای آتی را بـه حـال بـازگردانیم.(مثلاًـ پیش بینی هزینه ۳ سال دیگر)۳- تعیین الویت ها و اهـداف، دولت منابع محـدودی دارد، کـدام طرح الویت دارد.۴- تعیین وزن برای هر فایـده یا هزینه اسـت که به وسیله آن جنبه عـدالتخواهی و اخلاـق مراعـات می شـود.کـاهش اشـتباه در تصـمیم گیری و انحرافـات در بکـارگیری راهنمـائی فنی و ارزش هـا توسـط تحلیلگر :۱- تحلیلگر بایـد همـواره مجموعه ای از تصـمیمات را برای مقـایسه عرضه کنـد.۲- اهداف باید با صراحت کامل بیان شود.۳- تحلیلگر بایـد تمامی فایده ها و هزینه ها را در فهرست خویش بیاورد.۴- تحلیلگر در کار خویش باید از اصول ثابتی پیروی کند.نکات : هر چه نقش رای دهندگان بیشتر و آگاهانه تر باشد شکست دولت ابعاد کمتری میابـد.نظریه بازی ها نشان میدهد که همکاری و اعتماد متقابل در فعالیت های اقتصادی موجب کاهش هزینه می شود.نظریه انتخاب عمومی کوششـی است برای درک آنچه هست.* * * * *فصـل هفتم : منبع اصـلی تـامین هزینه های دولت مالیات میباشـد و اخذ مالیات نقشـهای هم در کنترل بازار دارد از قبیل تعـدیل درآمـدها و محـدود سازی آثار خارجی منفی. مالیات بخشـی از تولیـد ملی اسـت. وقـتی دولـت مالیـات می گیرد بر رفتـار، انگیزه هـا و انتخابهـای مردم اثر می گـذارد.سـه نقش اصـلی دولت در بـودجه : ۱- تخصیص ۲- تثبیت ۳- توزیعبودجه چهره مـالی مـدیریت عمومی کشور می باشـد. دولت از بودجه برای برنـامه ریزی و مـدیریت و مراقبـت از امـور مـالی خـویش اسـتفاده می کنـد. بـودجه هزینـه هـای برنـامه ریزی شـده برای طرحهـای دولـت را و نیز درآمـدهای مورد انتظـار از نظـام مالیـاتی را در طی یکسال مالی نشان می دهـد. بودجه صورتحسابی از دریافتها و پرداختهای برنامه ریزی شـده دولت برای یـک دوره زمـانی آینـده (معمولاًـ یکسـال) است. در بودجه تعـادل کل اقتصاد در نظر گرفته می شود.چهار عنصـر مهم در بودجه کشور : (یـک تعریف سـاده از بودجه : بودجه برنـامه ای است برای رسـیدن به اهـداف قـانونی.)۱- اهداف و برنامه های دولت ۲- درآمدها و هزینه های دولت ۳- پیش بینی آینده ۴- دوره زمانی خاص بودجه کل کشور به چند بخش تقسـیم می شود :۱- بودجه عمومی دولت: پیش بینی دریافتهـا و منـابع تـامین اعتبـار – پیش بینی پرداخت ها برای اعتبارات جاری، عمرانی۲- بودجه شـرکتهای دولتی و بانکها : پیش بینی درآمدها – منابع تامین اعتبار۳- بودجه موسساتی که غیر از این

عناوین را داشته باشنددلایل اهمیت بودجه :۱- تخصیص منابع محدود با برنامه ریزی براساس اولویتها (تخصیص بهینه و کارا).۲- موجب هماهنگی بین برنامه های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی است.۳- امکان نظارت بر عملکرد دولت و امکان قضاوت درباره گذشته دولت و پایبندی به وعده ها.۴- قدرت را در جامعه تقسیم می کند و بعضی از سازمانها و اهداف را حمایت می کند.۵- هنجارهای زندگی مردم در یک فرهنگ سیاسی را آشکار می سازد.۶- سیاستگذاری عمومی – تبدیل تعهدات به پول- برنامه های از دست رفته و منحرف شده را مورد بررسی قرار میدهد.۷- نشان دهنده اقتدار دولت است. سیاستگذارن تصمیم می گیرند چه برنامه های اجرا شود.عوامل موثر بر اداره عمومی جامعه :۱- ساختار قانونی و سیاسی ۲- نیروی انسانی ۳- روابط و ساختار سازمانی و مقررات جارینکته : بودجه بندی در شکل بهینه خود یکی از عوامل متعدد مدیریت عمومی است.ارتباط قدرت و تابعین در کنار مالیه اهمیت دارد. اولی در دیوانسالاری و دومی در بودجه متجلی است.بودجه برای یک سال شمسی تهیه می شود که به آن سال مالی می گویند.مهمترین اصول از میانه اصول های بودجه :۱- اصل سالیانه بودن ۲- اصل وحدت ۳- اصل جامعیت ۴- اصل تفصیل ۵- اصل تعادل۶- اصل تخصیص و انعطاف پذیری ۷- اصل برآوردی بودن درآمدها ۸- اصل محدود بودن مخارج نکته ای که باید در مخارج رعایت شود :هزینه های انجام شده

چگونه بر خویشتن مدیریت کنیم

نویسنده: کیت کنان خلاصه کتاب- تهیه کننده : ناصر دلیری- شابک: ۱-۲۱۹-۴۱۷-۹۶۴- مترجم: قاسم کریمی – مقدمه: مدیران،همواره درجستجوی راهی هستندتادرمدیریت بر دیگران،به موفقیت دست پیداکنند.امااین کتاب،سعی می کندبه خوانندگان بیاموزد،که قبل ازفراگرفتن مدیریت بردیگران، خویشتن و نیروهای نهفته در درون خود را،تحت تسلط ومراقبت قراردهندوبه درستی برخویشتن،مدیریت کنند.مدیران،ابتدا بایدازدرون خودآغازکنندو برظرفیت هاومحدودیت های خود،تسلط بیابند.آن ها، باید،تمایلات وخواسته های درونی خویش رابشناسند؛تادرادامه،نسبت به محیط پیرامون وامور تحت نظرخود،دیدگاهی اندیشمندانه پیداکنند.این کتاب،تنهابرای مدیران سودمندنیست بلکه با صراحت می توان گفت؛کتابی است راهگشا برای تمام کسانی که دراین دنیای خاکی زندگی می کنندوبه نحوی،با محیط اطراف خود،ارتباط دارند. گرچه،ممکن است برای افرادی که روابط بیشتری با دیگران دارند؛ سودمند تر باشد.خواننده این کتاب، می آموزد که زیستن و کنار آمدن با دنیای اطراف، چندان سهل و ساده نیست. باید قبل از هر چیز، خود را شناخت و به توانایی ها و ناتوانایی های خود پی برد تا توانایی گام نهادن به عالم کار و فعالیت، به وجود بیاید. خواننده، سپس می آموزد که چگونه و چرا به پذیرش مسئولیت تن در دهد و چگونه با دیگران زندگی کند. سر انجام، از آنجا که نهایت کار و تلاش و فعالیت، دستیابی به هدف و احساس رضایت تلقی شده است؛ راه چگونه مثبت نگریستن و مثبت بودن، پیش پای خواننده قرار می گیرد.لازم به یادآوری است که این کتاب، ترجمه ای است از متن عربی The Management Guide To Managing Yourself که در موسسه «الدار العربیه للعلوم» با ترجمه «محمود الحلبی» منتشر شده است.تسلط بر خودچندان تفاوتی نمی کندکه دریک موسسه بزرگ،مشغول به کارهستیدیافقط مدیریت خانه برعهده شماست؛مهم این است که ازتمام فرصت هایی که دراختیارتان قرارمی گیرد؛ به بهترین نحو،استفاده کنید. باید آنچنان، بر امور خود، مسلط باشید که هیچ فرصتی را از دست ندهید. اما متاسفانه مردم، به این موضوع مهم، توجه نمی کنند.بسیاری ازمردم،میخواهنددرتمام فعالیت هایشان،به بهترین شکل،عمل کنند.این افراد، کسانی هستندکه بااندکی موفقیت،احساس خوشبختی و سعادت می کنند و به سرعت، تحت تاثیر رویدادها وپیشامدها قرارمی گیرند.تسلط برخود ومدیریت برخویشتن، کلیدموفقیت است واین کتاب،به شرح وتوضیح در همین زمینه می پردازد.اداره زندگی همچون شعبده بازی است.اداره امور زندگی وکنارآمدن بامسائل گوناگون آن،همانندکاری است که شعبده بازان حرفه ای انجام میدهند.بسیاری ازمردم، برای اداره زندگی خود،همچون

شعبده بازانی که چند توپ رادر یک زمان درهوانگه می دارند؛ با مشکلات وسختی های گوناگون به طور همزمان،کنارمی آیند.درزندگی هرفرد،سه زمینه اصلی وجودداردکه باید بتواندبه طورهمزمان هرسه را اداره کند و هیچ کدام را بردیگری ترجیح ندهد:شغل،خانواده،ومسائل شخصی.مشکل اینجاست که همیشه وقت وفرصت کافی،برای هماهنگ ساختن این سه زمینه بایکدیگر، دراختیارنیست.اگربتوانیم حداقل بردوزمینه اصلی زندگی خود،تسلط پیداکنیم؛می توان گفت وضعیت قابل قبولی برزندگی ماحکمفرماشده است اما اگراین گونه نباشدودائمادرارتباط بادوزمینه یاهر سه آن ها بامشکلات وتنگ ناهایی روبه روباشیم؛لازم است یک باردیگرتوانایی هاو ظرفیت های خودرابازشناسی کنیم وزندگی خودرادرچارچوب این توانایی هاوظرفیت ها، سازماندهی نماییم.بدین ترتیب،درطول زندگی ودرمواجهه باجوانب وناگون آن،ازپایداری لازم برخوردارخواهیم شد.پس باید درعملکردخود و چگونگی اداره شئون زندگی خود به کندوکاوبپردازیم.شناخت توانایی ها و ظرفیت های خویشتنبسیاری از مردم، مسئولیتهای گوناگونی را برعهده می گیرندوبدون درک درست از توانایی هاوظرفیت های خود،اطمینان می دهند که به خوبی ازعهده آن کاربرمی آینداین افراد،همواره باوظایف ومسئولیت هایی مواجه هستندکه اساساتوانایی تحمل آنها راندارند. -شایدشماهم،به یکی ازدلایل زیر،دچراچنین وضعیتی باشید_:شاید خود را تواناتر از آنچه هستید، به شمار می آورید_.شاید از گفتن کلمه «نه» عاجز هستید_.شاید طوری عمل می کندی که دیگران نسبت به شما انتظارات زیادی دارند و گمان می کنند که همیشه می تو.انید به کمک و یاری آن ها برخیزید.به هر حال، مشکل این است که شما در ازای قبول سئولیت های گوناگون، از موفقیت اندکی برخوردارید. اگر در شرایطی قرار گرفتید که ناچار به قبول مسئولیت های مختلف شدید؛ برای نجات از چنین مخمصه ای، کمی بیشتر درباره خود بیندیشید. سپس ، فهرستی از توانایی ها و آمادگی های خود تهیه کنید و در هنگام لزوم، این فهرست را در اختیار دیگران بگذارید.پراکنده کاریوقتی در یک رشته یا زمینه مشخص، فعالیت می کنید؛ احساس آرامش بیشتری به شما دست می دهد. حتی اگر کارهای مختلفی را در زمینه یک رشته، بر عهده بگیرید؛ از آنجا که همه آن ها در یک مسیر قرار دارند و از یک هویت برخوردارند؛ کمتر دچار سرگردانی و احساس فشار می شوید و با رضایت خاطر، می توانید آن ها را به سر انجام مطلوب برسانید.اگر توانایی ها و کارهای اصلی خو.د را شناسایی نکنید؛ ناخواسته ، انواع گوناگونی از وظایف و مسئولیت های ناسازگار با یکدیگر، و نامربوط به حوزه توانایی هایتان به شما هجوم می آورند. این وضعیت، آنچنان ناگوار و پیچیده است که اگر روزی مصمم شوید از چنگال آن فرار کنید و برنامه ها را طوری تغییر دهید که از فشارها و مشکلات آن در امان بمانید؛ به بن بستهای ناامید کننده ای می رسید.آشفتگی و پریشانیرهایی از شرایط آشفته شغلی و دستیابی به احساس آرامش و رضایت، کاری سخت و پیچیده است. با این حال، اولین گام، به منظور ایجاد تغییرات و حرکت به سوی بهبودی امور، پذیرش وضع موجود است. باید بپذیرید که کیفیت کارتان در سطحی پایینتر از آنچه فکر می کردید؛ قرار دارد.اگر به علایمی حاکی از وجود نقص و اختلال در کارها پی بردید، معلوم است که با آن کار، سازگاری ندارید. مثلا_:به طور مکرر، ابزاری خاص را در جای مخصوص خود قرار نمی دهید_.برای بررسی و مطالعه درباره بعضی امور، فرصت کافی در اختیار ندارید_.کارها را سر موعد، انجام نمی دهید_.گرچه همواره مشغول به کار هستید اما همیشه انبوهی از کارهای انجام نشده، پیش روی شما قرار دارد.اگر مواردی از قبیل آنچه ذکر شد در برنامه کارتان به چشم می خورد؛ بدون شک، نیازمند بازنگری در سازماندهی و چگونگی اداره امورد خود هستید. اگر به دلیل فشارهای مختلف، بازنگری در امور و سازماندی آن ها را، به زمانی دیگر موکول کنید؛ در عمل ، هیچ تحول و پیشرفتی در کارتان به وجود نمی آید. باید بدانید که هر چه بیشتر ، در جهت رتق و فتق کارها و سازماندهی معقول و مطلوب تلاش کنید؛ به هدف خود نزدیکتر می شوید.گام دوم برای اصلاح امور، تعیین دقیق خواسته ها و اهداف است. باید فهرستدی از فعالیت ها و کارهای کنونی خود تهیه کنید.قبول مسئولیت و انجام فعالیت های مختلف، چندان سهل و ساده نیست؛ به خصوص اگر در فعالیت ها و برنامه های خود تعیین اولویت نکرده باشید و ندانید که در زمان حال، کدام کار، واجبتر و لازمتر است.احساس فشار اگر از انجام

مطلوب کمارها و اداره امور خود، عاجزید؛ ممکن است؛ زیر فشارهای ناشناخته ای باشید که تاکنون، هرگز، درباره آن ها فکر نکرده و به وجود آن ها پی نبرده باشید. معمولا بخش اندکی از فشار ها، در حکم بیماری هستند. همواره باید بدانید که چه چیزی شما را بر می انگیزد که صبح زود از خواب برخیزید و به طرف محل کار بروید.باید نسبت به انگیزه های خود، وقوف کامل داشته باشید و در مواردی که احساس می کنید؛ وجود نوعی اضطراب و پریشانی موجب می شود که از حجم فعالیت هایتان کاسته شود؛ باید در صدد درمان خود بر آیید.ممکن است عوامل متعددی، موجب بروز احساس فشار، در فعالیت ها و رفتارهای روزمره شود. گاهی هدف ها، انتظارات و خواسته های ما تغییر می کند و گاهی هم در جریان فعالیت های عادی، حوادثی رخ می دهد که از حیطه قدرت و توانایی ما، خارج است و نمی توانیم آن ها را کنترل نماییم. هنگامی که تحت فشار قرار می گیرید؛ باید از روی علایم و نشانه هایی که دررفتار روزمره، خودنمایی می کنند؛ به وجود فشار، پی ببرید و سپس در صدد رفع آن برآیید. مواردی از این قبیل، حاکی از وجود نوعی فشار، بر روح، روان و رفتار شماست_اگر مجبور هستید به طور مداوم، به خاطر تمام نشدن یک کار در وقع معین و یا وجود نقصان در آن، زبان به عذر خواهی و پوزش بگشایید؛ در حالی که پیش از این، با چنین مشکلی مواجه نمی شدید_اگر به دلیل احساس خستگی و کسالت، از انجام پاره ای فعالیت های انسانی و فوق برنامه که قبلا با اشتیاق به انجام آن ها داشتید، خودداری می کنید_در صورتی که نسبت به بعضی موضوعات ساده پیش پا افتده ای که قبلا- با بی تفاوتی از کنارشان می گذشتید؛ حساسیت به خرج می دهید و سخت گیری می کنید_اگر نسبت به اموری که پیش از این علاقه و اشتیاق داشتید؛ بی احساس و بی انگیزه شده اید.نشانه های بالا، از وجود نوعی فشار و پریشانی حکایت می کنند؛ چرا که جریان عادی فعالیت های شما را مختل کرده اند. با اندکی دقت نظر در حال و هوای خود، می توانید از وجود این فشار ها پرده بردارید.راه حل های بی فایدهگاهی در هنگام رویارویی با مشکلاتی از این دست، به راه حل هایی پناه می بریم ه نه تنها هیچ مشکلی را رفع نمی کنند؛ بلکه خود نیز، موجب بروز مشکلات دیگری می شوند. شاید شما هم تا کنون، چنین راه حل هایی را انتخاب کرده اید_سرزنش دیگران و شکایت از محیط کار: با این کار، از زیر بار احساس گناه فرار می کنیم و شاید هم خود را قانع می کنیم که فقط مسئول کار خود هستیم_بی تفاوتی نسبت به مسائل محیط اطراف خود و امیدواری به مرور زمان که خود به خود، مشکلات را حل می کند: متاسفانه، هیچ گاه، گذشت زمان چنین نمی کند و هر روز بر پیچیدگی و دشواری مشکلات افزوده می شود_چناه بردن به مسکن های موقتی و زود گذر ، برای فراموش کردن مشکلات: هر چند با این کار، در مدت زمانی کوتاه، احساس آرامش می کنید ولی پس از مدتی، باز هم چهره ناگوار و طعم تلخ مشکلات، پیش روی شما ، قد علم می کنند.باید به طوری جدی، از چنین راه حل هایی پرهیز کنید. این شیوه ها، نه تنها باری از دوش ما بر نمی دارند بلکه به دلیل طولانیتر کردن مدت مشکلات، بر عمق و پیچیدگی آن ها می افزایند.ناتوانی در انتخاب هدفاگر هدف مشخصی پیش رو ندارید و همه امکانات و توانایی های خود را برای رسیدن به آن هدف نامشخص ، به کار گرفته اید؛ حتما با مشکل اساسی رو به رو خواهید شد. اگر بر روی زمینه ای مشخص متمرکز نشوید؛ فعالیت های شما با نشاط، هدفمند و موثر نخواهند شد. در این صورت، اسر مشکلات ریز و درشتی می شوید که باید برای برطرف کردنشان، اقدام کنید.هنگامی که سمت و سوی فعالیت های شما در مسر یبک هدف از پیش تعیین شده متمرکز نباشد؛ ممکن است پس از تلاش و فعالیت فراوان، احساس کنید که در همان مکان اول ایستاده اید و گامی به جلو برنداشته اید.ممکن است بی هدف و بی برنامه بودن، در آغاز کار ، چندان ناخوشایند نباشد ولی هنگامی که به این دلیل، توانایی ها و آمادگی های خود را از دست می دهیم؛ با احساس نیاز بیشتری به سوی انتخاب هدف معین گام بر می داریم.ضرورت هدف داشتن و هدفمند حرکت کردن، واضح و آشکار است؛ پس چه بهتر که پیش از رسیدن به بن بست، به این امر مهم توجه کنیم. باید از هم اکنون ، وضعیت آینده خود و چگونگی اهدافمان را مجسم کنیم و سپس، آرام آرام به سوی آن، گام برمیداریم.باید در جستجوی فعالیتی باشیم که دارای بیشترین تناسب، سازگاری و سنخیت، با توانایی ها و ظرفیت های ما باشد. در

این روزگـار که شاهـد تنوع و گونـاگونی کارهـا و مشاغل و فعالیت ها هستیم؛ برای همه امکان تغییر کار و شـغل وجود دارد. عمر، کوتـاهتر از آن است که مـدتی از آن را بـا کـاری که دوست نـداریم؛ سپری کنیم.هر لحظه ممکن است کارهـایی را که بـا آن ها مـانوس نمی شویم، رهـا کنیم و به همـان راهی بازگردیم که پیش از این، در آن بودیم. هر چنـد ممکن است آن راه، هـدف معینی پیش رو نداشـته باشـد امـا آنچه این دشواری هـا را رفع می کنـد و راه را هموار می سازد، هـدف داشـتن است.خلاصه: رویارویی با مشـکلاتاگر در وجود خود، هر یک از نقاط ضعفی را که بر شمردیم، احساس می کنید؛ بیندیشید که امور خود را چگونه اداره می کنیـد و اساسـا دارای چه برنامه و هـدفی هستیـد. هرگز فکر نکنیـد که فرصت ها از دست رفته است و نمی توان وضـعیت کنونی را بهبود بخشیـد و دوبـاره آغاز کرد. هیـچ گاه نگوییـد : «سـخت است» یا «وقتش گذشـته است». زمان را نمی توان به عقب بازگرداند ولی هنگـامی کـه حرکتتـان کنـد می شـود یـا عقربـه هـای تلاشــتان می ایستد؛ بـاز هـم می توانیـد بـه جلو حرکـت کنیـد.از خـود بپرسیدبیندیشید که امـور خـود را در آینـده، چگـونه اداره خواهیـد کرد؛ سپس به این سوالات ، پاسـخ دهیـد_.آیـا در اداره امـور خـانوادگی، شخصـی و شـغلی خود، دچار مشـکل هستیم_؟آیا همه امور زنـدگی من، به طور مساوی و هماهنگ، رو به پیشـرفت و موفقیت دارنـد_.آیـا احساس می کنم که زنـدگیم یکنواخت است_؟آیا فعالیت های یکنواخت، یکی از زمینه های اجتناب از انجام تغییرات و اصلاحات ضروری است_؟آیا در ایجاد احساس رضایت از خود، دچار مشکل هستم_؟آیاهمانطورکه دوست دارم منظم هسـتم؟ آیا از پاره ای فشار های سنگین، رنج می برم_؟آیا به طور ناخودآگاه، به ورطه پاره ای از عادت های غلط افتاده ام که مانع رویـارویی جـدی با مشـکلاتم می شونـد؟اگر به بعضـی یا همه این سوالات، پاسخ مثبت می دهیـد؛ بایـد نسبت به توانایی خود، به منظور سازمانـدهی و اداره امور، توجه بیشتری کنید.کارتان بهتر خواهد شد، اگر_...آن قدر ، تلاش و همت کنید که حداقل در دو زمینه از زمینه هـای سه گـانه زنـدگیتان (خـانواده، شـغل، زنـدگی شخصـی) احساس رضایت کنیـد_.اقرار کنیـد که چه بسا بیش از انـدازه، قبول مسـئولیت کرده اید_.آمادگی داشته باشید تا برای سازماندهی امور شخصـی خود، راه حلی بجوییـد_.بدانید که برای تغییر مثبت در زندگی، باید جدا تلاش کنیـد_.برخی از رفتارها و عادت های ناپسـند خود را بشناسـید و برای رهایی از آن ها تلاش کنیـد_.آگاه باشـید که برای اداره بهتر و شایسـته تر خود، باید از اول، شـروع کنید.خود شناسیمدیریت بر خود، مستلزم این است که دقیقـا نسـبت به رفتارهـای مورد علاقه تـان آگـاه باشـید. اگر می خواهیـد از زنـدگی و فعـالیت خـد، بهترین بهره ها را ببریـد؛ باید رفتارهای خود را بشناسـید و بدانیـد که معمولا ترجیـح می دهیـد؛ دارای چه رفتاری باشـید. بـدین ترتیب، می توانید اطمینان داشـته باشـید که دارای همان اعمال و رفتاری خواهیـد بود که مورد علاقه شـماست. شـناخت شـیوه ها و رفتارهای مورد علاقه در زنـدگی روزمره، مهمـترین کلیـد خودشناسـی اسـت و بر ایـن اسـاس، می توانیـد فرصـت هـا را ارزیـابی کنیـد و مناسـبترین راه و شـیوه را برگزینیـد.تعیین اولویتاولویت های شـما، ممکن است بسـیار سـهل الوصول باشـند. اگر شـما راست دست هستیـد و نوشـتن با دسـت راست، برای شـما بسیار سـهل و ساده است؛ دلیل نمی شود که هرگز نتوانید با دست چپ هم بنویسـید. اما اگر می خواهید با دست چپ نیز بنویسید، باید تلاش و زحمت بیشتری به خرج بدهید.تعیین و شناخت اولویت ها، زمینه های مناسب را ، پیش روی شما قرار می دهـد. بـدین ترتیب، تشـخیص می دهیـد که به چه کارهایی تن در دهیـد و از چه کارهایی اجتناب نماییـد. باید زمینه های کلی اولویت هـا را بشناسـید تـا بتوانیـد از بین آن هـا، دست به انتخـاب بزنیـد. در اینجـا، چهـار مجموعه اساسـی از اولویت ها معرفی می شونـد_:نظم گرا یا تصادف گرا: به طور کلی با زنـدگی چگونه برخورد می کنیـد_؟واقع گرا یا حدس گرا: ترجیح می دهید که با اطلاعات رسیده، چگونه برخورد کنید_؟منطق گرا یا احساس گرا: در برخورد با آنچه می شنوید؛ چگونه تصمیم می گیرید_؟جمع گرا یـا منزوی: ترجیـح می دهیـد که با دیگران مشارکت کنیـد یا تنها باشیـد؟نظم گرا یا تصادف گرازنـدگی مطلوب و شایسته، از دیدگاه شما چگونه است؟ کدام یک از حالت های زیر را می پسندید_؟ترجیح می دهم که همه کارها، منظم باشد تا بهتر بتوانم از وقت و فرصـتم اسـتفاده کنم_.ترجیح می دهم خود را با شـرایطی که پیش می آید؛ هماهنگ و سازگار کنم. اگر بخواهم طبق یک

برنامه از پیش تعیین شـده حرکت کنم؛ کارهایم دچار اختلال می شونـد.اگر ترجیح می دهید که منظم باشـید؛ در شـرایطی که همه چیز از پیش تعیین شـده و دارای برنامه ریزی است؛ به موفقیت بیشتری دست می یابیـد. در این صورت ، اگر به دلیل یک پیش آمد غیر منتظره ، ناچار شویـد که دست به تغییر اساسـی در برنامه بزنیـد؛ به شدت، احساس نگرانی خواهید کرد.اگر ترجیح می دهید که در برخورد با مسائل، از انعطاف بیشتری برخوردار باشـید و خود را برای بروز هرگونه حادثه غیر مترقبه آماده کنیـد؛ در شـرایطی که ملایـمت و انعطـاف بیشتری وجود دارد؛ احساس موفقیت بیشتری به شـما دست می دهـد. همچنین، در شـرایطی که همه چیز از قبل پیش بینی شـده است و برنـامه ها به طور یکنواخت انجام می شونـد؛ نوعی نارضایتی به شـما دست می دهـد.البته، مطالبی که گفته شـد، بـدان معنی نیست که نمی توانیـد در شـرایطی که در ردیف اولویت های شـما قرار ندارد، کار و فعالیت سازنده داشته باشـید. منظور این است که در آن شـرایط، بـا سـختی و نارضایتی، به انجام وظایف خود می پردازیـد.واقع گرا یا حـدس گراشـیوه شـما، در برخورد با اطلاعات و معلوماتی که فرارویتان قرار می گیرنـد؛ چگونه است؟ ترجیـح می دهیـد اطلاعات و معلومات خود را، چگونه جمع آوری کنید و مورد بهره برداری قرار دهید_؟ترجیح می دهم همه اطلاعات و جزئیات را جمع آوری و سازماندهی کنم. اغلب در بررسـی حقایق علمی موفق هستم_.ترجیح می دهم که یک موضوع را، به طور همه جانبه و کلی بررسی کنم و همه احتمالات و جنبه هـای گونـاگون آن را بشـناسم. علاقه منـدم که همه راه حل ها را، هر چنـد که مخالف هم باشـند؛ بازشناسـی کنم و برای حل مشـکلات به کـار ببنـدم.اگر شـما ترجیـح می دهیـد که روی معلومـات و اطلاعات فراوانی متمرکز شویـد؛ طبعا میل داریـد که همه جزئیاتی را که ممکن است مفیـد باشـند؛ جمع آوری نماییـد. ولی نباید وقتتان را مصـروف جمع آوری اطلاعاتی کنید که نسبتد به مفیـد بودن آن ها یقین ندارید.اگر ترجیح می دهید یک موضوع را به طور کلی، مورد بررسـی قرار دهید؛ طبعا ترجیح می دهید که تمام احتمالات و جنبه های گوناگون آن موضوع را نیز، بررسـی کنید. شما علاقه مند هستید که تمام مفایهم و نمونه های مربوط به آن موضوع را ، برای معرفی افکار خود، مورد بازبینی قرار دهیـد. پس در حالی که شـیوه ای خلاقانه را پیش گرفته ایـد؛ چه بسا، از موضوع مهمی که می تواند شما را به نتیجه برساند؛ غافل شوید.منطق گرا یا احساس گراهمه ما، در شرایطی قرار می گیریم که باید دست به تصـمیم گیری بزنیم. درباره شـیوه ای که ترجیح می دهید به واسـطه آن، به تصـمیم درست دست یابید، بیندیشید_. ترجیح می دهم بر اساس منطق، و بدون هیچ رویکرد عاطفی، تصمیم بگیرم_. ترجیح می دهم با کسب اطلاع نسبت به دیدگاه های دیگران و با تکیه بر فهم و عاطفه، تصـمیم گیری نمایم.اگر ترجیـح می دهیـد که بر اساس منطق، تصـمیم گیری کنید؛ زمانی که، با یک موضوع، برخوردی ساختاری می کنیـد و با اطلاعات کافی و همراه با آمار و ارقام، سـخن می گوییـد؛ احساس آرامش بیشتری به شـما دست می دهـد.اگر بـا مسائـل، برخورد عاطفی می کنیـد؛ در شـرایطی که با دیگران، دارای تعامل هستیـد، از رضایت خاطر بیشتری برخوردار می شویـد.اگر فردی منطق گرا باشـید؛ ممکن است از دیدگاه کسانی که افرادی عاطفی به شـمار می روند؛ فردی بی احساس و بی عاطفه معرفی شوید و متقابلا اگر از موضع احساس و عاطفه برخورد کنید؛ منطق گرایان، شـما را فردی رقیق القلب و حسـاس معرفی کننـد.جمع گرا یـا منزویـاگر احسـاس می کنیـد که دچـار بی انگیزگی شـده ایـد و نیازمنـد بازسازی نیرو و انرژی درونی هستیـد؛ چگونه به خواسـته خود، دست می یابیـد_؟ترجیـح می دهم مسائـل خود را با مشارکت سایرین به انجام برسانم و به اموری همچون، شرکت در جشن ها و دیدار دوستان علاقه مند هستم_.ترجیح می دهم، اوقاتم را به تنهایی سر کنم؛ موسیقی گوش کنم؛ مطاله کنم و با خودم سـرگرم باشم.اگر ترجیح می دهید با مردمی که هر یک دارای شـرایط مختلف هستند؛ سر کنید تا گاهی فرصت کنیـد که با آنان به رایزنی بپردازیـد؛ ممکن است با پاره ای عوامل ناامیـد کننده و یاس آور هم مواجه شوید.اگر ترجیح می دهید که در دنیای خود باشـید و اوقات خود را با آرامش بگذرانید و به تنهایی، به خواسته های دیگران پاسخ گویید؛ ممکن اسـت احسـاس «تهی بودن» کنیـد.خواسـته هـای خود را مشـخص کنیـد.از رهگـذر تعین اولویت هـا و انتخـاب شـیوه هـا و زمینه هـایی که فرارویتان قرار می گیرند؛ می توانید موقعیت هایی را که موجب موفقیتتان می شوید؛ شـناسایی و پیش بینی کنید.اگر فردی واقع گرا

و منظم هستید؛ احتمال دارد که فردی مسئولیت پذیر باشید و در شرایطی که همه چیز پیش بینی شده و دارای برنامه است و آگاهی و دقت می طلبد، به موفقیت کامل دست یابید_.اگر به واقع گرایی و تصادف گرایی اولویت می دهید؛ در شرایطی که به تحرک و فعالیت نیاز دارد؛ جلوه های مثبت خود را بروز می دهید. چرا که از توانایی لازم، برای تعیین خطاها برخوردار هستید و می توانید در مقابل خطاها؛ عکس العمل بموقع، سریع و مناب داشته باشید_.اگر حدس گرایی و منطق گرایی برای شما اولویت دارند؛ همواره افکار گوناگونی در ذهنتان موج می زند و در فضایی که هدف اصلی مشخص شده است؛ با پختگی لازم، از خلاقیت های خود، برای دستیابی به اهداف و سیاست های اساسی خویش، بهره برداری می کنید_.اگر فردی حدس گرا و منطق گرا و عاطفی هستید؛ رو به سوی مردم می آورید و برای بهره گیری از توانایی ها و ظرفیت های آنان، زمینه های همکاری و مساعدت ایشان را، فراهم می آورید.بدین ترتیب، از خلال مباحث بالا، معلوم شد که هر یک از مردم، دارای اولویت های متفاوتی هستند، آن ها به تناسب خواسته ها و ویژگی های خاص خود ، به بهره برداری از شرایط و امکاناتی که فراورویشان قرار می گیرد؛ می پردازند.شناخت و تعیین اولویتها، دارای فواید گوناگونی است. وقتی جایگاه خود را تعیین و تعریف کنید؛ به راحتی می توانید به مقایسه دیدگاه های خود با دیگرانی که اولویت های متفاوتی دارند؛ بپردازید. با شناخت اولویت های خود، می توانید فعالیت هایی را که در راستای خواسته های شما قرار دارند و ویژگی های شما را بارور می نماید؛ جستجو کنید. این اقدام همچنین، موجب می شود از فعالیت هایی که مورد علاقه شما نیست؛ اجتناب کنید. در غیر این صورت ، چه بسا که وقت گرانبهای خود را صرف مسائلی کنید که هیچ تناسبی با خواسته ها و نیازهای شما ندارند. بنابراین ، تلاش کنید از آنچه در مسیر علایق و خواسته هایتان قرار ندارند؛ دوری نمایید و به جای آن، به هر چیزی که در راستای اولویت های شما قرار دارد؛ روی آورید.خلاصه: خود ارزیابی برای خودشناسی و ارزیابی توانایی ها و خواسته های خود، ممکن است نیازمند به بحث و بررسی عمیق، در روحیات و آرزوهای خود باشید. به خصوص اگر پیش از این، در این زمینه اقدام نکرده اید؛ باید دقت بیشتری داشته باشید. اولویت های خود را شناسایی کنید تا بر اسا آن بتوانید به تصمیم گیری های درست و قابل اعتمادی که جوابگوی خواسته و نیازهای واقعی شما، و مطابق ویژگی ها و توانایی های شماست؛ دست یابید.از خود بپرسیددرباره شیوه ای که به موجب آن، اولویت های خود را بازبینی می کنید و بر اساس آن، دنیای اطراف خود را ارزیابی می نمایید؛ بیندیشید و به این سوالات پاسخ دهید_:آیا می توانم در زندگی، بهترین راه های نزدیک شدن به واقعیت را، تعیین و شناسایی کنم_؟آیا به خوبی می دانم که اولویت های من، چه تاثیری بر زندگیم می گذارند_؟آیا می دانم با کدام اولویت، باید زندگیم را سازماندهی کنم_؟ایا می دانم با کدام اولویت، می توانم اطلاعات و معلومات کسب کنم_؟آیا می دانم با کدام اولویت، باید به رویارویی با مشکلات و اتخاذ درست ترین تصمیمات بپردازم_؟آیا می توانم انواع فعالیت هایی را که باید از آن ها اجتناب کنم، معین نمایم_؟آیا می توانم انواع شرایط و زمینه هایی را که به نحوی می توانند در راستای اولویت های من قرار گیرند و مرا به فعالیت بهتر، مساعدت نمایند؛ معین و مشخص کنم؟کارتان بهتر خواهد شد اگر_...شیوه هایی را که بیشترین تناسب و هماهنگی را با فعالیت های شما دارند؛ مشخص کنید_.تصویری از تمام فعالیت هایی که با خواسته ها و ویژگی های شما هماهنگ هستند؛ در اختیار داشته باشید_.بدانید که ترجیح می دهید با اطلاعات و معلومات جدید، چگونه برخورد کنید_.پیش بینی کرده باشید که هنگام تصمیم گیری، از معلومات و اطلاعات خود، چگونه بهره برداری خواهید کرد_.درک کنید که غیر از دیدگاه شما برای تحلیل مسائل ، دیدگاه های دیگری هم وجود دارند که در جای خود، از اهمیت و اطمینان لازم برخوردارند_.بتوانید با استفاده از اولویت هایی که تعیین کرده اید؛ زمینه ها و موقعیت هایی را که دارای بیشترین تناسب و هماهنگی با آن اولویت ها هستند؛ ایجا کنید_.دست به انتخاب فعالیت هایی بزنزید که درست، در راستای اولویت های شما هستند.فعالباشید

اگر می خواهید کارهای خود را سازماندهی کنید؛ پیش از آن لازم است مشخص کنید که دقیقا دوست دارید به چه هدف هایی برسید. برای تعیین اهداف و فعالیت های خود،

باید طوری عمل کنید که تحت تاثیر عوامل خارجی قرار نگیرید بلکه توانایی ها و ظرفیت های خود را ملاك عمل قرار دهید. بدین ترتیب،میتوانیدامورغیرممکن ودست نایافتنی را حذف کنید به جای آن، فعالیت هایی را جایگزین کنید که از قابلیت لازم، برای تلاش بیشتر، برخودار هستند.بازشناسی وضعیت کنونیبرای دستیابی به موفقیت، باید بتوانید وضعیت ایده آل خود را از هم اکنون ترسیم کنید و خواسته ها و انتظارات نهایی خود را مشخص نمایید و مقدار وقتی را که برای امور شخصی و شغلی صرف خواهید کرد؛ پیش بینی نمایید.به وضع کنونی خود توجه نمایید و فهرستی از مهمترین فعالیت هایی که هم اکنون، بدان اشتغال دارید؛ تنظیم کنید. سپس؛ با توجه به نکات ذیل، به فهرست خود مراجعه نمایید و هر یک از فعالیت ها را بدین ترتیب، گروه بندی کنید_:فعالیت هایی که برای شما سود آور است_.فعالیت هایی که تمایل بیشتری به آن ها دارید_.فعالیت هایی که مایل کمتری به آن ها دارید.بر این اساس، می تانید دقیقا اموری را که به آن ها تمایل دارید؛ ادامه دهید و آن ها تمال دارید؛ ادامه دهید و آن ها را از اموری که ی خواهید درباره آن ها تغییرات و اصلاحاتی انجام دهید؛ تفکیک کنید. برای شما، سهل و ساده خواهد بود که از میان فعالیت های مختلف، آن دسته از مواردی را برگزینید که در مسیر اهداف و انتظارات شما قرار دارند.به کجا می روید؟اگر به سهولت، سرنوشت خود را، وابسته و پیوسته به جریانات و حوادث آینده می دانید؛ باید خط و برنامه زندگی خود را ترسیم کنید و مشخص نمایید که می خواهید چه کنید.می گویند: «زندگی، عبارت است از همه وقایع و رخدادهایی که برای اجرای برنامه های دیگر، با آن ها سر و کار دارید.» برخی از برنامه های شخصی کوتاه مدت، از قبیل تغییر دکوراسیون منزل یا خرید اتومبیل، معمولا وقت و فعالیت هایی را به خود اختصاص می دهند که کاملا طبیعی است. ولی برنامه های دراز مدت، اهمیت بیشتری دارند. مثلا تغییر اساسی در فعالیت ها یا ایجاد شغل آزاد جدید. بنابراین، تعیین برنامه ها و فعالیت های هدفمند، مستلزم نزدیکی هر چه بیشتر با روش ها و شیوه های اصولی برنامه ریزی است. درباره خواسته ها و انتظارات خود فکر کنید و در ارتباط با هر یک از زمینه های زیر، فهرستی از علایق خودتان تنظیم نمایید_.زندگی شخصی: در صوص برقراری ارتباط با دوستان، خانواده و همکارانتان، عملا به چه چیزهایی نیازمند هستید_؟زندگی شغلی: در ارتباط با شغل و حرفه خود، چه خواسته هایی دارید و چه فعالیت های دیگری، ممکن است ظهور و بروز یابند؟وقتی از این کار فارغ شدید؛ درباره سه مورد مهم از آنچه در فهرستتان آمده است؛ بیندیشید و مشخص کنید که انجام آن ها چقدر ساده، یا مشکل است. اگر انجام همه موارد، سخت و مشکل است؛ باید بدانید که برای خود، اهداف رویارویی و غیر واقع گرایانه در نظر گرفته اید.باید اهدافتان را، مورد بازنگری قرار دهید و آن ها را هر چه بیشتر به واقعیت، نزدیک کنید. اگر بتوانید برخی از امور را با تلاشی متعادل و در مدت زمانی قابل قبول، به انجام برسانید؛ معلوم می شود که واقع بر زندگی خود ، تسلط دارید و عاقلانه آن را اداره می کنید.برای جلوگیری از حرکت در مسیری نادرست، به اندیشه ای وسیع و گسترده درباره انتظارات خود از زندگی و مقصدی که پیش رو قرار داده اید، نیازمندید و همواره باید اهداف، پیش چشمتان باشد.مسئولیت خود را مشخص کنید.کسانی که در اداره امور خود از موفقیت برخوردار هستند؛ معمولاـ در مسیر سازماندهی فعالیتهایشان، به یک موضوع اصلی و اساسی توجه می کنند. این افراد، نسبت به آمادگی و توانایی خود برای قبول مسئولیت، آگاهی دارند. همین باعث می شود که از پراکنده کاری هایی که موجب کاسته شدن ك یفیت فعالیتهایشان می شود؛ خودداری کنند.باید آنچنان بر برنامه کار خود، تسلط داشته باشید و همه جوانب آن را زیر نظر بگیرید که به محض خارج شدن از مسیر درست و مبادرت به انجام فعالیت های غیر ضروری، فولا به اشتباهتان پی ببرید و مسیر کارتان را اصلاح نمایید. گاهی به دیل اینکه فقط احساس می کنید که تعیین حوزه مسئولیت ها و وظایف، کار دشواری است؛ برای خود انبوهی از مشکلات و دردسر می آفرینند.گاهی طوری عمل می کنید که گویی باید همه وظایف و مسئولیت ها را، خودتان انجام دهید. و با این روش، قطعا مغلوب کارها می شوید و عملا کارها، شما را اداره می کنند. باید، بین مسئولیت هایی که می خواهید خودتان عهده دار آن ها باشید و مسئولیت هایی که احساس می کنید نمی تو.انید بپذیریدغ تفاوت قائل شوید. چند فعالیت مشخص را انتخاب کنید و خود را در

قبال آن ها متعهد بدانید تا بتوانید از انجام فعالیت هایی که مورد پسندتان نیست؛ رهایی یابید.سازگاری با شرایط جدیدتعداد اندکی از امور زندگی، همیشه ثابت و پایدار هستند. بنابراین، گمان نکنید ه می توانید سر در لاک خود فرو برده و از رویارویی با تغییرات فرار کنید. هرگز چنین نخواهد شد. آگاه بودن شما، برای سازگاری با شرایط جدید، یک جزء اساسی و مهم در سازماندهی و مدیریت امور است.همگامی با تغییرات، گاهی با تجربه های ناخوشایندی مواجه می شود. چرا که همیشه نمی توان اطمینان داشت که نتیجه مورد انتظار، در دسترس شماست و از طرفی هم همواره باید احتمال بروز پاره ای از خطرات را پیش بینی کنید. ول با این مه، اگر نمی توانید خود را با تغییرات همگام و سازگار کنید؛ باید در انتظار روزی بایستید کعه از رقبای خود عقب مانده اید.همواره باید طوری برنامه ریزی کنید که در هنگام بروز تغییرات، آماده انجام فعالیت های بموقع باشید. این اقدام، نه تنها شما را برای دستیابی به اینده مورد نظر خود، یاری می دهد؛ بلکه شما را از تیر رس کسانی که در اطرافتان حرکت می کنند و همواره منتظر سقوط یا شکست شما هستند؛ محفوظ نگه می دارد. برای مواجهه با تغییرات، سه روش اصلی وجود دارد ـ:گسترش اطلاعات و مهارت ها، از طریق استمرار آموزش های عملی و تدخصصی و کسب آگاهی درباره تکنیک های جدید و تجربه زمینه های گوناگون ـ.افزایش میزان آگاهی های عملی و تخصصی آگاهی نسبت به جدیدترین تحولات علمی ـ.ایجاد تغییر دائمی در فعالیت ها، برای جلوگیری از انجماد ذهن.اگر به طور مستمر، میزان آگاهی ها و مهارت های خود را افزایش دهید؛ در هنگام بروز تغییرات، به اسانی با شرایط جدید، سازگار خواهید شد. بدین ترتیب ، نه تنها از بروز تغییرات، احساس ضعف و نگرانی نمی کنید؛ بلکه از همه جهت، آماده پذیرش افکار و اوضاع جدید خواهید بود.منظم باشیداگر در صدد سازماندهی امور خود هستید؛ باید از شرایط و موقعیت هر یک از امور تحت تسلط خود، آگاهی داشته باشید. مدیریت بر خویشتن و سازماندهی و نظم دادن به امور خود، با استفاده از روش های زیر، سهل و آسان است ـ:برخورداری از اندیشه ای سازمان یافته، به منظور ثبت و ضبط کلیه اطلاعات مربوط به فعالیت هایی که زیر نظر شما هستند و تهیه گزارش از فعالیت هایی که تاکنون انجام شده اند. حتی لحظه ای نیز از بررسی مطالعه اموری که روی ی دهد؛ غافل نباشید ـ.منظم باشید تا بتوانید هر چیز را به سرعت و به وقع درک کنید و احساس فعال بودن و با نشاط بودن بر وجد شما حکمفرما شود ـ.امور تحت نظرتان را به گونه ای سازماندهی کنید که همه آن ها به یکدیگر مربوط و پیوسته باند. بدین گونه، فرصت بیشتری واهید داشت تا به بررسی امو.ر بپردازید. اگر رابطه افقی و عمودی هر یک از امور را تعریف کنید؛ به سهولت می توانید هر چیز را در جای خاص خودش، مورد جستجو و ارزیابی قرار دهید ـ.به طور منظم برای خود، فرصت استراحت و تفریح پیش بینی کنید ـ.میز کارتان را در پایان هر روز مرتب کنید. گاهی با انجام همین موضوع ساده، متوجه می شوید که بعضی از وظایف و مسئولیت ها دچار مشکل شده اند ـ.همیشه باید مواد اولیه کار یا ابزارهای مورد نیازتان، حاضر و آماده باشد تا در شرایط ویژه، ناچار نشوید به خاطر تنگی وقت، آن ها را با قیمت گرانتر تهیه کنید ـ.روزانه به فهرست فعالیت های در دست اقدام خود مراجعه کنید. هر یک از فعالیت های به پایان رسیده را، از فهرست خود حذف کنید. هنگامی که به شدت درگیر کار هستید؛ ذهنتان را به امور پیش پا افتاده مشغول نکنید.ممکن است هنگام انجام فعالیت های مهم، برخی از موارد کوچک و ساده ای که در فهرست شما ذکر شده اند؛ خود به خود، به نتیجه برسند ـ.فهرست مهمترین فعالیت ها و برنامه های خود را یادداشت کنید و در هر فرصت به آن نظری بیافکنید؟ تا هیچ یک از امور فراموش نشوند.گرچه ممکن است اساسا فرد منظمی نباشید و حتی از دوران کودکی، ه بی نظمی عادتئ کرده باشید؛ ولی با شیوه های ساده ای که پیش از این، به آن ها اشاره شد؛ می توانید فعالیت های روز مره را تحت تلط خود قرار دهید. اگر به نظم و انضباط ، عادت کنید و فعالیت های خود را طبق یک برنامه از پیش تعیین شده انجام دهید؛ کمتر احساس تشویق و آشفتگی اعصاب به شما دست می دهد و طبعا این روحیه، بر روی عملکرد شما تاثیر مثبت می گذارد.خلاصه تسلط بر خودوقت و انرژی خود را به گونه ای سازماندهی کنید که مسر حرکتتان مشخص باشد و دقیقا بدانید که چه می خواهید و به کجا خواهید رفت. در این صورت، اطمینان می یابید که به موفقیت

خواهید رسید.هنگامی که همه فعالیت های خود را مشخص کردید؛ فهرستی از آن ها تهیه کنید تا همواره از کارهای آینده خود آگاهی داشته باشید و بدانید که چه کارهایی در اولویت قرار دارند و چه کارهایی پایان یافته اند. باید منظم باشید تا از مسیر اصلی کارتان منحرف نشوید و همواره، بر هر تغییر ضروری در فعالیت هایتان، تسلط داشته باشید.بر اساس میزان وقت و توانایی، باری سنگینتر از ظرفیت و توانایی خود، بر عهده نگیرید . در این صو.رت، عملا آزاد می شوید تا به انجام فعالیت های دلخواه و ضروری خود بپردازید.از خود بپرسیدابتدا فکر کنید که چگونه می توانید در امور شخصی خود، فعال باشید؛ سپس به این سوالات پاسخ دهید_:آیا وضع کنونی خود را، مورد ارزیابی قرار داده ام_.آیا دقیقا می دانم که به چه سمتی حرکت می کنم_؟آیا فعالیت های خود را، فهرست بندی و طبقه بندی کرده ام_؟آیا می دانم که کدام یک از فعالیت هایم را باید حذف کنم_؟آیا به منظور افزایش اطلاعات و تجربیات خود تلاش می کنم_؟آیا به گونه ای عمل می کنم تا بتوانم در ماجهه با تغییرات و اصلاحات لازم، موضعی منطقی و روشن داشته باشم_؟آیا آن گونه منظم و منضبط شده ام که کارهایم را به مقع انجام دهم و لحظه ها را از دست ندهم_؟آیا به روشنی درک می کنم که بیش از ظرفیت خود، مسئولیت پذیرفته ام؟کارتان بهتر خواهد شد اگر...□ فهرستی از فعالتی های خود را، در اختیار داشته باشید.□ بدانید که چرا به تغییر در فعالتی ها، نیازمند هستید.□ به خوبی بدانید که به کدام سو می روید.□ تمام فعالیت هایی را که در زندگی شخصی و شغلی خود، باید انجام دهید؛ فهرست کنید.□ بر روی اموری که در صدد انجام آن ها هستید؛ تمرکز کنید و اجازه ندهید هیچ چیز، شما را از تمرکز بر روی آن ها منحرف کند.□ محدوده مسئولیت پذیری خود را مشخص کنید.□ همواره بر اطلاعات و تجربیات خود بیفزایید.□ در رویاروی با تغییرات و اصلاحات، اندیشه ای منطقی و روشن داشته باشید.□ واقعا منظم باشید.□ احساس کنید که بیش از این، می توانید فعال باشید.مسئولیت پذیریبرای تسلط بر خود، باید نسبت به وظایفتان، احساس مسئولیت کنید و آن ها را به موارد زیر عمل کنید:شما چه کسی هستید؟آیا می دانید که شخصیت و وجدان شما، یکی از مهمترین عوامل موثر در قبول مسئولیت است؟ همواره، مراقب احوالات درونی خود باشید و برخود مسلط باشید و در این راه، از هیچ کوششی دریغ نکنید. اگر شما به ارزیابی خود نپردازید و نیروهای درونی خود را تقویت نکنید؛ چگونه انتظار دارید که دیگران چنین کنند؟فهرستی از ویژگی هایی که دوست دارید در شخصیت شما وجود داشته باشد و آنچه می خواهید از آن ها بر حذر باشید؛ بنویسید. با بررسی فهرست، متوجه می شوید که آنچه دوست می دارید؛ همان اموری هستند که در انجامشان، موفقیت و اعتماد به نفس دارید. به هر حال، درباره مواردی که به آن ها علاقه مند نیستید ولی عملا گرفتار آن ها شده اید؛ تصمیم بگیرید. شاید بتوانید از زیر آن ها، شانه خالی کنید و شاید هم ناچار باشید؛ موقتا، آن ها را تحمل کنید.سعی کنید خود را خوب بشناسید و به تعریف و تمجید های دیگران دل ، خوش نکنید. چه بسا که مدح و تمجید دیگران، به اعتبار شما لطمه بزند؛ چرا که اسالسا شما دارای آن ویژگی ها نیستید. نباید از خود راضی باشید بلکه بهتر است بر اساس معیارها و ملاک های ساده ای که در اختیار دارید؛ خود را بسنجید. مثلا:□ تعیین میزان وفاداری به قول ها و وعده ها□ پایان دادن به کارها، در وقت مقرر□ عمل به تعهدات□ اجرای برخی از کارهایی که چندان میل و رغبتی به آن ها ندارید.□ به پایان رساندن اموری که نیمه کاره رها شده اند.وقتی چنین کارهایی را انجام می دهید؛ در برابر تعریف و تمجید دیگرآن، احساس آرامش و اعتماد به نف سمی کنید؛ چرا که حقیقتا خود را، مستحق آن تعریف ها می بینید.به یاد داشته باشید که هیچ کس، نمی تواند به شما القاء کند که غیر از شخصیت حقیقی خود، فرد دیگری هستید. ارزیابی خویشتن و دست یافتن به زوایای پنهان شخصیت، موجب می شود که نسبت به خود، احساس اطمینان داشته باشید و در سایه اعتماد به نفس، به قبول مسئولیت های مهم تن در دهید.برای خود ارزش قائل شویدمردم اغلب، در دو زمینه، دچار مشکل هستند:۱- بیان خواسته ها و انتظارات خود: همیشه نمی توانید، آنچه را که می خواهید، بیان کنید. چرا که همواره، نگران هستید که مبادا خواسته شما اجابت نشود. همیشه باید احتمال بدهد که ممکن است با پاسخ ها منفی رو به رو شوید. باید این حقیقت را بپذیرید و احساس نگرانی و تشویش

نکنید.خواسته ها و انتظارات خود را می توانید به شکل های گوناگونی مطرح کنید. مثلا اگر درخواستتان را با عبارت «آیا فکر خوبی نبود اگر...؟ » یا «می دانم که مشغول هستی ولی فعلا از تو می خواهم که ... » آغاز کنید؛ تاثیر گذارتر از زمانی است که خواهش خود را با «چرا آنچه که از تو خواسته بودم، انجام نمی دهی؟» یا «من می خواهم ... »، شروع کنید.اگر عادت نکنید برای دست یافتن به خواسته خود، تلاش کنید؛ احساس گناه در شما پدید می آید. وقتی به هدف می رسید یا در مسیر آن حرکت می کنید؛ جایی برای احساس گناه باقی نمیماند.۲- رد درخواست دیگران: شاید. «نه» گفتن برایتان مشکل باشد. برای اینکه بتوانید این مشکل را کاهش دهید؛ از ود بپرسید که چرا دیگران، دائم، از شما در خواست ها و انتظاراتی دارند. شایعد علت این است که شما فردی مهربان هستید یا دیگران شما را اینچنین می پندارند.ن گویی شما باید دیگران را، از دام مشکلاتی که اساسا نباید گرفتار آن می شدند، رهایی دهید.شاید کارها را از آن جهت، به درستی انجام می دهید که دیگران از شما، چنین انتظاری دارند یا با اصرار و پافشاری خود، شما را به کاری وا می دارند که خارج از حد توانایی شماست.میزان توانایی خود را در زمینه مساعدت و کمک به دیگران و پاسخگویی به خواسته های آنان، بررسی کنید و فقط در همین محدوده، مسئولیت بپذیرین تا بتوانید از بقیه اوقات گرانبهای خود نیز، استفاده مطلوب ببرید. سعی کنید محدوده توانایی ها و ظرفیت های خود را ، به اطلاع دیگران برسانید تا آنان خود عهده دار بقیه کارها شوند. اتخاذ این سیاست، دو فایده اساسی دارد: مجبور نمی شوید همه کارها را خودتان بر عهده بگیرید. دیگران با راهنمایی های شما، می آموزند که چگونه امور مربوط به خود را انجام دهند و کمتر به شما مراجعه کنند.عوامل متعددی، سبب می شوند که در برابر درخواست دیگران، نتوانیم جواب منفی بدهیم. گاه فکر می کنیم جواب منفی، سبب می شود؛ پشتیبانی و حمایت دیگران را از دست بدهیم. گاهی نیز پیش از آنکه درباره درخواست دیگران، فکر کنیم و خود را برای پاسخ منفی آماده کنیم؛ تحت فشار و اصرار آن ها قرار می گیریم. اما کلمه «نه»، سبب از دست دادن حمایت و پشتیبانی دیگران نمی شود؛ به شرط اینکه، به گونه ای خیر خواهانه و سازنده و با ارائه راهنمایی های لازم به دیگران، در صدد حل مشکلات آنان باشیم.اگر همیشه، ذهنی آماده داشته باشید و با شیوه ای آرام و بیانی محکم، درخواست دیگران را رد کنید؛ برای نپذیرفتن کارهایی که مودر رضایتتان نیست؛ تحت فشار قرار نمی گیرید. وقتی می خواهید از انجام کاری که مورد علاقه تان نیست؛ خودداری کنید؛ پاسخ منفی خود را با سادگی و صمیمیت تکرار کنید تا طرف مقابل، امتناع شما را بپذیرد. مثلا بگویید «نه، نمی توانم در این زمینه، کمکی به شما بکنم ولی پیشنهاد می کنم که ... »اگر به دیگران اجازه دهید که یک بار شما را تحت اختیار خود قرار دهند؛ عملا آنان را، تشویق می کنید که باز هم، این کار را، تکرار کنند. باید آنچنان خود را حفظ کنید که دیگران نتوانند بار خود را، بر دوش شما بگذارند. باید به دیگران تفهیم کنید که هرگز حاضر نیستید؛ متحمل خواسته های نابجای آنان شوید.به آن دسته از درخواست ها و انتظاراتی که هیچ رغبتی به انجامشان ندارید؛ پاسخ منفی بدهید؛ ولی به گونه ای که در عین جدیت و صلابت، سبب دشمنی و خصومت نشود. در این صورت، خواهید دید که حجم چنین درخواست هایی رو به کاهش می گذارد. زیرا شما، عملا برای آنان استدلال می کنید که برای خودتان و اوقاتتان، برنامه ریزی کرده اید. افرادی که برای کارشان، زمان بندی و برنامه ریزی کرده اند و اوقاتشان را هدر نمی دهند؛ شرایط شما را به خوبی درک می کنند.پشتکار ، راز موفقیتوقتی مسئولیتی را بر عهده می گیرد؛ باید مقاصد و اهداف آن را بشناسید. در این مرحله، میزان جدیت و پشتکار، به عنوان یک امتیاز اساسی مطرح می شود. همیشه می گویند که افراد باهوش، حتما در کار و زندگی، موفق نیستند بلکه کسانی به موفقیت می رسند که از پشتکار و همت برخوردارند. باید اطمینان حاصل کنید که انجام مسئولیت هایی که بر عهده می گیرید، به نفع شماست.در مسیر حرکتتان، به موانع و مشکلاتی برخورد می کنید که ممکن است شما را نسبت به حصول هدف دلسرد کنند. اطرافیان شما، جنبه های منفی کارتان را بیشتر می بینند اما تلاشی برای تشویق شما به عمل نمی آورند. باید اعتماد به نفس داشته باشید و به خود تکیه کنید. ثابت قدم بودن، یکی از امتیازاتی است که همواره باید جهت حفظ و تقویت آن تلاش کنید. چه بسا بر

خلافت تصورات واهی دیگران، به دلیل ایمان داشتن به کار خود و استقامت در برابر مشکلات، به نتایجی بسیار مهم، دست یابید. همیشه به یاد داشته باشید که لاک پشت در مسابقه با خرگوش، زودتر از همه به خط پایان رسید.رهایی از فشارانسان های اولیه، از طریق شکار حیوانات و پیکار با دیگران و نزاع برای تثبیت موقعیت، به زندگی خویش تداوم می بخشیدند. در آن روزگار، زندگی آنان با ترس و خشم در آمیخته بود.دو احساس ترس و خشم، همچنان در وجود انسان، به چشم می خورند. شرایط جسمی انسان به گونه ای است که این احساسات، مجال بروز و ظهور دارند. با توجه به چگونگی شخصیت و شرایط روحی، شما در شرایط مختلف، رفتارهای متفاوتی بروز می دهید: احساس جنگ و پیکار: هنگامی که شجاع هستید و احساس خشم در شما، برای دفاع از خود قوت یافته باشد. احساس فرار و گریز : هنگامی که احساس می کنید؛ بهتر است از اوضاعی که در آن قرار گرفته اید؛ بگریزید.وقتی تحت فشار قرار می گیرید. در اقع، یکی از دو احساس یاد شده یا هر دوی آن ها، درون شما را فتح می کنند. مشکل این است که در اغلب اوقات ، انتخاب جنگ یا گریز، ممکن نیست. در حالی که به مقتضای ویژگی ها و نیازهای درونی خود، باید یکی از این دو موضوع را، در رویارویی با مشکلات برگزینیم. اگر نتوانستیم به عکس العمل مناسب دست بزنیم؛ انرژی های ایجاد شده؛ مجالی برای آزاد شدن نمی یابند و بنابراین، احساس فشار می کنیم.برای کاهش فشار و حل این مشکل، جسم و جان آدمی به طور مشترک، باید وارد فعالتی هایی از نوع «ججنگ» یا «فرار» شوند تا فشار رو به کاهش بگذارد. در ان زمینه، سه روش سودمند وجود دارد. افزایش تحرک بدنی که حالت معمولی و متعادل را به جسم باز می گرداند و موجب کاهش تشویش و نگرانی می شود. حضور بیشتر در اجتماعات که نیروهای شما را از طریق خنده و گفتگو آزاد می کند. برنامه ریزی و تهیه فهرست راهنمای کار که راحت ترین کار، برا کمک به ایجاد احساس رضایت، به شمار می رود.هر چند که هر یک از این روش ها در جای خود موثر هستند ولی اگر همگی آن ها به کار بسته شوند؛ نتایج بهتری به دست خواهد آمد.به نظر می رسد که به کار انداختن نیروی بدنی، می تواند به عنوان راه حلی برای رهایی از فشار به شمار آید و لازم نیست برای فرار از این مشکل، به تغییر ریشه ای شیوه زندگی خود بپردازید.شما به سهولت می توانید بر حجم فعالیت های روزانه خود بیفزایید و بدین وسیله، از زیر فشار انرژی های متراکم درون خود، خلاص شوید؛ مثلا: با سرعت زیاد، پیاده روی کنید. گاهی می توانید بخشی از مسیر منزل تا محل کار خود را پیاده بروید. شنا کنید. شنا کردن یکی از فعالیت های آرامش بخش است که احساس توانایی انجام وظایف و مسئولیت ها را در شما، تقویت می کند. ورزش کنید. این اقدام، علاوه بر اینکه قدرت بدنی شما را افزایش می دهد و عضلاتتان را تقویت می کند؛ فشار روحی شما را کاهش می دهد.فعالتی های دیگری هم وجود دارد که بنا به میل و علاقه خود می توانید از آنها کمک بگیرید تا همزمان با تقویت قوای بدنی، به میزان قابل توجهی، از فاشر روحی شما کاسته شود. هر چه فعالیت و تحرک بدنی کمتر باشد؛ میزان حساسیت و تاثیر پذیری شما افزیاش می یابد. حتی اگر هیچ علاقه و انگیزه ای نسبت به انجام فعالیت های بدنی نداشته باشید؛ به محض اینکه دست به انجام آن بزنید؛ نتایج فور یآن را خواهید دید. با تداوم این کار، به جایی خواهید رسید که اگر روزی را بدون فعالیت بدنی نشاط آور بگذرانید؛ آن روز برایتان غیر قابل تحمل خواهد بود و فورا احساس اضطراب و نگرانی، در وجودتان ، پدیدار خواهد شد.خلاصه: بدانید که چه باید کنیدبه خود نظری بیفکنید و راهی بیابید که بدون احساس گناه و بدون ایجاد دردسر برای دیگران، امور مورد علاقه تان را انجام دهید. برای رهایی از فشار، نسبت به انجام وظایف خود مصمم باشید. پشتکار داشته باشید و گام های اجرایی مسیرتان را شناسایی کنید. این کار ها موجب می شود که بتوانید مسئولیت های مورد علاقه خود را، به سهولت بپذیرید و آن ها را به خوبی انجام دهید.از خود بپرسیداگر مسئولیتی را بر عهده گرفته اید؛ درباره آن فکر کنید و به این سئوالات پاسخ دهید: آیا توانایی ها و ظرفیت های خود را سنجیده ام؟ آیا از خود پرسیده ام که چه می خواهم؟ آیا می توانم در مقابل درخواست های نابجای دیگران، «نه» بگویم؟ آیا برای دستیابی به خواسته های خود، مصمم به انجام تلاش و کوشش هستم؟ ایا برای کاهش فشار، با نشاط و منظم کار می کنم؟ آیا بیش از پیش، نسبت

به وظایفم، احساس مسئولیت می کنم؟کارتان بهتر خواهد شد، اگر... احترام به خود و ارزش دادن به خویشتن را افزایش دهید. دقیقا مشخص کنید که چه می خواهید. بیاموزید که با آرامش و قاطعیت، «نه» بگویید. علی رغم همه موانعی که پیش پایتان قرار دارد، کوشش کنید که به هدف خود برسید. از روش های یکه با شرایط شما متناسب است؛ برای کاهش فشار استفاده کنید. احساس کنید که مه شرایط، بر وفق مراد شماست.ارتباط با دیگرانانجام اغلب فعالیت ها، مستلزم برقرار کردن ارتباط فعال با دیگران است. شما مشغول هر نوع کاری که باشید؛ کار با ابزار فنی، نظارت بر کارگران، اداره خانواده یا کار شخصی نیازمندید که برای دستیابی به اهداف خود، با سایر مردم، سر و کار داشته باشید. البته برای ارتباط برقرار کردن با دیگران، نمی توان از شیوه ای یکسان تبعیت کرد بلکه به تناسب ویژگی ها و شرایط هر گروه از افراد، باید روش های جداگانه ای برگزینید.سازگاری داشتن با مردم، مهارتی است که برخی در آن، دارای موفقیت بیشتری هستند. اما همواره به یادداشته باشید؛ تنها عامل ثابتی که در تمام ارتباطات با دیگران، نتیجه مطلوب به بار می آورد؛ شخص شما هستید. گام اصلی به منظور بهبود روابط با مردم، ارزیابی دیدگاه خودتان، نسبت به دیگران است.درباره دیگران چگونه فکر می کنید؟هر یک از افراد، درباره کسانی که در کنارشان کار و فعالیت می کنند؛ دیدگاه خاصی دارند. البته دیگران نیز، از همین وضعیت برخوردارند و برای خود، دیدگاه خاصی نسبت به بقیه مردم دارند. بدیهی است که رفتار متقابل شما با دیگران، شیوه ای است که بر اساس آن، دیدگاه های متفاوت شکل می گیرد. به بیانی ساده تر، ممکن است خود را این گونه ارزیابی کنید: فردی شریف و محترم که همواره تلاش می کند دارای بهترین عملکرد باشد. (من در وضع خوبی هستم.) فردی بدشانس که هیچ بهره ای از زندگیش نمی برد. (من در وضع خوبی نیستم.)ممکن است دیگران را نیز، این گونه ارزیابی کنید: مردمی محترم و شریف که به گونه ای شایسته رفتار می کنند. (آن ها در وضع خوبی هستند.) مردمی غیر قابل اعتماد که با دیگران، رفتار مناسبی ندارند. (آن ها در وضع خوبی نیستند.)بر این اساس، معلوم می شود که چهار دیدگاه وجود دارد. این مبحث، بسیار مهم است؛ زیرا در زمینه ارتباط و همکاری شما با دیگران، موثر است.۱- من خوب نیستم، دیگران خوب هستند.کسانی که دارای چنین احساس هستند؛ نمی توانند دست به هیچ کاری بزنند و اگر هم اقدامی کنند؛ کارشان آکنده از خطا و اشتباه است. این افراد احساس می کنند که دیگران، سعادتمند و خوش شانس هستند و دیگران را بهتر و برتر به شمار می آورند. چنین افرادی که با حساسیت تمام، با دیگران، رابطه برقرار می کنند؛ انرژی و توانایی خود را در سایه حسد تلف می کنند.۲- من خوب نیستم، دیگران هم خوب نیستندافرادی که چنین احساسی دارند، نه می توانند کار کنند و نه دنیا از وجودشان بهره ای می برد. این گونه مردم، نه برای خودشان ارزشی قائل هستند و نه به دیدگاه های دیگران ، نسبت به خودشان، اهمیتی می دهند.۳- من خوب هستم، دیگران خوب نیستند.افرادی که چنین می اندیشند؛ در حالی که نسبت به خویشتن آگاهی دارند و زوایای زندگی خود را می شناسند؛ سایرین را، افرادی بی اهمیت و بی ارزش تلقی می کنند. این گونه افراد، مردمی ناتوان هستند که قدرت طلبی و جاه طلبی، در وجودشان موج می زند و همواره تلاش می کنند از قدر و قیمت دیگران بکاهند و ارزش وجودی آنان را نادیده بگیرند.۴- من خوب هستم، دیگران هم خوب هستنداین افراد، به اندازه ظرفیت و توانایی خود تلاش می کنند که وظایفشان را به بهترین شکل، انجام دهند. آن ها، سایر مردم را افرادی دوست داشتنی و مورد احترام قلمداد می کنند و از آن جا که برای خود و دیگران، ارزش قائل هستند؛ می توانند از بحران ها به سهولت عبور کنند. چنین افرادی، اغلب می اندیشند که مشکلات دیگران، نواقص کار آن ها را توجیه می کند. این افراد، به خوبی می توانند بین رفتار نادرست و فرد نادرست، تمیز قائل شوند.بهترین دیدگاه را انتخاب کنیدبهترین دیدگاه این است که خود و دیگران را در موقعیتی خوب ارزیابی کنیم. این دیدگاه، سبب می شود که در روابط مثبت و سازنده بین افراد، احترام متقابل و نزدیکی به وجود بیاید. شاید بپرسید چرا همه مردم، چنین دیدگاهی ندارند؟ اما واقعیت، با وضع مطلوب، بسیار متفاوت است. باید همیشه، به منظور تحقق روابط مناسب تلاش کنید.وقتی یک روز ناخوشایند را پشت سر می گذارید که گویی همه چیز به مصاف شما آمده است؛ خود به

خود ، دیـدگاه های دیگران پیـدا می کنیـد. دیدگاه های ما، بازتاب تجربه های قبلی ما و یا نتیجه حوادث و رویدادهایی هستند که هم اکنون، دست به گریبان آن ها هستیم.اگر نسبت به زندگی و دیگران، دیدگاهی منفی پیدا کرده اید؛ فراموش نکنید که همواره، امکان تغییر و اصلاح دیدگاهتان وجود دارد. همیشه می توانید دیدگاهی مطلوب پیدا کنید و نسبت به خود و دیگران، ابراز رضایت نماییـد. هر چنـد که ممکن است آن هـا، روزی نـاگوار پیش رویتـان ، ترسیـم کرده باشـند.با انتخاب بهترین دیـدگاه، می توانیـد بر خویشـتن تسـلط بیابید. به عبارت دیگر، به جای اینکه بگذارید شرایط بیرونی بر شما حاکم شوند؛ خودتان سر رشته امور را به دست می گیریـد.نیروی رفتار شمااز خلال رفتار و ارتباط شـما با دیگران، مردم درباره آنچه در اندیشه و احساستان می گذرد؛ به خوبی، قضـاوت خواهنـد کرد. رفتـاری که در پیش می گیریـد؛ موجب بروز عکس العمل هایی از همین دست، از سوی دیگران، نسبت به شما می شود. به بیان ساده تر، اگر فردی مهربان و صادق باشید؛ بسـیاری از مردم، همین گونه با شـما رفتار می کنند. بر عکس اگر فردی شـکوه گر و متزلزل باشـید؛ چیزی نخواهد گذشت که اطرافیان نیز، همان رفتار را با شـما، در پیش بگیرند.همان گونه که می خواهیـد با شـما، رفتار کنند، با دیگران رفتار کنید. اجرای این روش، گرچه ساده به نظر می رسد ولی در عمل، چندان آسان نیست. هیچ گاه نباید فراموش کنید که رفتارهای شـما، عکس العمل هایی نامتناهی در پی دارد.خلاصه: بررفتارتان، مسلط باشیدبرای اینکه روابط مثبتی با دیگران داشـته باشـید؛ بایـد رفتارهای خود را، تحت مراقبت قرار دهید. نحوه رفتار شـما با دیگران، به طرز اندیشـیدن شمـا دربـاره آن هـا، بسـتگی دارد. روشـی که برای ارتبـاط با دیگران در پیش می گیریـد؛ بر چگونگی رفتار آن ها با شـما، تاثیری مسـتقیم دارد. بایـد از نیروی موجود در رفتارتـان و تـاثیر آن، بر نوع روابـط شـما با دیگران آگاه باشـید.از خود بپرسـیددرباره نحوه رفتارتان با دیگران فکر کنیـد و به این سوالات پاسخ دهیـد:□ ایا بایـد روابطم را با دیگران بهبود ببخشم؟□ آیـا از انواع روش هـایی که می توانم در رفتار با دیگران اتخاذ کنم؛ آگاهی دارم؟□ آیـا بر این اعتقادم که هم من و هم دیگران، خوب هستیم؟□ ایا می دانم چه چیزهـایی در رفتار دیگران با من، موثر است؟□ آیـا می دانم رفتـار من، بر عکس العمل های دیگران، چه تاثیراتی می گـذارد؟کارتان بهتر خواهـد شـد، اگر...□ روشـی برگزینیـد که سـبب شود برای خودتـان و سـایرین، احترام قائـل شویـد.□ دیـدگاه خود را مورد ارزیابی قرار دهید.□ آگاهانه تلاش کنیـد که به این دیـدگاه دست پیدا کنید: «من و دیگران، هر دو، خوب هستیم».□ درک کنیـد که در رفتار شـما، نیرویی نهفته است که بر عکس العمل های دیگران نسـبت به شـما، تاثیر می گذارد.□ بدانید که کار با دیگران، راحت تر و پر ثمر تر است.نگرش مثبتباید به اندیشه و فلسفه ای معتقد باشید که سبب رضایت درونی شما شود تا بر همان اساس، امور خود را اداره کنیـد. در این زمینه، روش هایی وجود دارد که کاملا با برداشت شـما از زندگی، مرتبط و در آمیخته است.مثبت باشیدباید بتوانیـد شـیوه و طرز فکری مثبت برای خود، تعیین کنیـد. اگر می خواهیـد انـدیشه ای مثبت داشـته باشـید؛ باید بسیاری از احساسات ناپسندی را که مانع رشد و تکاملتان می شو.د؛ از صفحه زندگیتان پاک کنید. مثلا می توانید:□ صبور و آرام باشـید. به مطالب پیشـین، مراجعه کنید تا عکس العمل های ناشی از رفتارتان را، به یاد بیاورید. در هنگام خشم، حرف شما موثر واقع نمی شود؛ هر چنـد که حرفتان، منطقی باشد.□ بعضـی چیز ها را فراموش کنید. اگر به خودتان اجازه دهید از کسی که موجب اذیت و آزارتـان شـده، انتقـام بگیریـد؛ عملا آن فرد را تحریک می کنیـد که بر اذیت و آزارش بیفزایـد. وقتی ذهنتان با چنین مضوعی درگیر می شود؛ سـعی کنیـد بـا اندیشـیدن به موضوعی دیگر، از دست آن، خلاص شویـد. هرگز خودتان را به خاطر چنین مسائلی، مشوش و نگران نکنید.□ خوش بین باشـید. اگر کسی یا چیزی را دوست نمی دارید؛ تلاش کنید که در همان فرد یـا همان چیز، ویژگی جدیـدی پیـدا کنیـد که توجه و علاقه شـما را به خود جلب کنـد.□ راحت باشـید. ار چیزی یـا موضوعی به نظرتـان سـخت و دشوار است؛ آن را تغییر دهیـد و به چیز دیگری بپردازیـد. در مـدت زمـانی کوتـاه، در خواهیـد یافت که با مسائل اطراف خود، چقـدر راحت هستیـد. تا آنجا، که گاهی با همان موضوع سـخت و دشوار هم کنار می آیـد.□ با مشکلات بهماننند یـک فرصت برخـورد کنیـد.ن بـا اتخـاذ این روش، در می یابیـد که از دل مشـکلات، می توان به نتـایجی مثبت رسـید.اگر همواره،

محکم باشید و همچون گیاهی که سرما و فصل یخبندان را تحمل می کند، با سوز و سرمای زندگی کنار بیایید؛ با تمام وجود در می یابید که کنار آمدن با زندگی، بسیار ساده و لذت بخش است. این گونه نگریستن را، می توانید از طریق رفتارهای مثبت تجربه کنید. مثلا: وقتی احساس افسردگی و ناامیدی می کنید؛ کتاب بخوانید، موسیقی گوش دهید و به یکی از دستانتان تلفن بزنید. وقتی خود را با دنیای پیرامون مشغول می کنید؛ بعید است که مشکلات بر شما غلبه کنند. لبخند بزنید. کمتر کسی است که با لبخند، به خواسته خود نرسیده باشد. لبخند، فقط موجب تقویت احساسات دوستانه نمی شود بلکه به هنگام لبخند، ترشحات داخلی بدن، غم و اندوه را از درونتان پاک می کند. بدین ترتیب، احساس خوشایندی نسبت به خود، در درونتان به وجود می آید. اگر عملی، به حل نسبت به دوستان و خانواده خود، اعتماد و اطمینان ندارید؛ در جستجوی روانپزشکی با تجربه باشید. در این زمینه، می توانید راجع به موارد مهم و مفید صحبت کنید و روانپزشک، در مدت زمانی کوتاه، به شما کمک می کند که بر اساس یک برنامه مشکلات خود بپردازید.به خودتان رسیدگی کنیداگر می خواهید امورتان را به گونه ای مثبت اداره کنید، باید به خودتان رسدگی کنید. ولی اگر حال و همت نداشته باشید؛ عملاـ وقت و فرصت خود را هدر می دهید. نخستین سوالی که در وقت استراحت و آرامش باید از خود بپرسید، این است که : «در سلسله مراتب اولویت های من، جای پرداختن به خویشتن، کجاست؟»ممکن است، درگیر کارها و فعالیت هایی باشید که فعلا همه آن ها را، ضروریتر و فوریتر از توجه و اعتنا به خود، به حساب می آورید. ولی به همان میزانی که به فعالیت های خود اهمیت می دهید؛ لازم است به خودتان رسیدگی کنید. باید بیاموزید که خودتان را چگونه رهبری و هدایت کنید. بدین منظور، روش هایی وجود دارد که شما هم می توانید آن ها را به کار ببندید: در وان حمام دراز بکشید و به موسیقی آرام، گوش بدهید. حمام را پر نور کنید و مقداری خوشبو کننده در آب بریزید و در این حال، استراحت کنید. گاه به گاه از ماساژ استفاده کنید. در برخی روز ها، وقتی برای خود در نظر بگیرید؛ جهت حضور در مراکز درمانی و یا ورزشی. به ورزش هایی چون شنا، اسکی، کوهنوردی، اسب بواری یا ورزش های آرام بپردازید. با یکی از دوستان خود، قرار بگذارید که صبحانه ای ساده را، در مکان تفریحی صرف کنید. برای پرداختن به موضوع یا چیزی که به آن علاقه دارید؛ وقت در نظر بگیرید.زندگی متعادلدر کنار فعالتی های فراوان خود، فرصت هایی هم در نظر بگیرید که بتواند در اختیار خودتان باشید، تا به خوبی از عهده اداره فعال و موفق امورتان برآیید. قتی مدتی پیوسته، درگیر کاری متراکم و سنگین می شوید؛ باید وقتی هم برای استراحت خود، پیش بینی کنید.وقتی اوقات خود را طوری تنظیم کنید که بتوانید به طور متعادل، به زندگی خانوادگی و اجتماعیتان رسیدگی کنید، در کارتان احساس خستگی نخواهید کرد. ایجاد تعادل در زندگی، فواید فراوانی به همراه دارد. مثلا، هنگامی که مشغول کار می شوید؛ احساس می کنید که تمام زوایای زندگیتان، زیر نظر و تحت تسلط شما هستند.تحقق رویاهاهر فرد، رویاهایی دارد که معرف شخصیت و خواسته های اوست. این رویاها، آدمی را از دنیای محسوس و ملموس، به دنیای خیالی سوق می دهد که در آنجا، همه حوادث همان گونه که فرد می خواهد؛ رخ می دهد. به جای سرکوب رویاها و آرزو ها، اندکی مجال دهید تا تحقق آن ها، نزدیک شود.اهداف و خواسته های خود را ثبت کنید و بی خیال، به دنیای آرزوا گام بگذارید. شاید، هم اکنون، دوست دارید در یک جزیره استوایی، زیر سایه درختان ساحلی باشید یا شاید دوست دارید با یکی از بهترین اتومبیل ها رانندگی کنید.هر چند که دستیابی به این آرزو ها، برای اغلب مردم روی زمین، ممکن نیست ولی با تلاش و مت، به وضعتی مشابه خواسته خود، دست می یابید. مثلا به جای سفر به جنگل های استوایی، در گوشه ای خلوت، زیر سایه درختان می نشینید و یک فنجان چای گرم می نوشید. سعی کنید به اندازه توانایی و امکانات خود، به دنیای رویاهایتان نزدیک شوید. افرادی که احساس رضایت و خوشبینی می کنند، با خواسته های خود، مثبت برخورد می کنند. حتی اگر به مقیاسی بسیار کوچکتر از آنچه در ذهن داشته اند؛ دست یابند؛ نسبت به آنچه هم اکنون، از ظرفیت تواناییشان خارج است؛ کمتر احساس حسرت و محرومیت می کنند. بسیار شگفت انگیز و جالب است که اندیشه های مثبت، با ثبات قدم و تصمیم قاطع، به عمل نزدیک می شوند.خلاصه: احساس

رضایتهدف نهایی از تلاش و زحمت برای اداره امور خود، دستیابی به احساس رضایت و خواسته های خویشتن است. همواره به یاد داشته باشید که باید بهترین راه را برگزینید. اگر نسبت به خود، احساس رضایت ندارید؛ باید دلایل آن را، در درون خودتان جستجو کنید. به هر حال، فراموش نکنید که نگاهی مثبت داشته باشید. مثبت اندیشی، کلید موفقیت است.از خود بپرسیداگر می خواهید در زندگی خود، نگرش مثبتی داشته باشید، به چگونگی دستیابی به آن بیندیشید و سپس از خود بپرسید: آیا بریا تسلط بر احساسات و عواطفم، تلاش می کنم؟ آیا تجربه های دردناک و ناخوشایند را، به دست فراموشی می سپارم؟ آیا با انجام کارهای مثبت، بر اندیشه های منفی، غلبه پیدا می کنم؟ آیا برای مواضع مستحکم خود، فکری کرده ام؟ آیا به اندازه کافی لبخند می زنم؟ آیا با خویشتن، متناسب با شرایط بیرونی، رفتار می کنم؟ آیا در زندگی خانوادگی و شغلی خود، توازن و تعادل برقرار می کنم؟ آیا در جستجوی راهی برای تحقق رویاها و آرزوهایم هستم؟ آیا امور خود را، به گونه ای رضایت بخش ، اداره می کنم؟کارتان بهتر خواهد شد اگر... هر چه بیشتر، بر عواطف و احساساتتان مسلط باشید. برای اتخاذ موضع مستحکم در زندگی خود، چاره ای بیندیشد. بیشتر لبخند بزنید. وقتی برای استراحت و انجام امور مورد علاقه خود اختصاص دهید. میان کار و علاقه های شخصی، توازن برقرار کنید. اموری را که بیشتر به آن ها علاقه دارید، انجام دهید. احساس رضایت از خود را، در وجودتان، تقویت کنید.بازنگری در مدیریت بر خویشتناگر احساس می کنید که تسلط و مدیریت بر خویش، سخت تر از آن چیزی است که گمان می کردید؛ احتمالاً به یک یا چند مورد از موارد زیر توجه نکرده اید.خودشناسیاگر تاکنون ، تشخیص نداده اید که چه کاری باید انجام دهید؛ ممکن است هنوز، اولویت های خود را ، معین نکرده باشید. شاید به کاری مشغول هستید که چندان تناسب و سازگاری ای با شما ندارد. اگر هم اولویت ها را مشخص کرده باشید، حتما به آن ها یقین ندارید. باید در چارچوب اولویت های خود، فعالیت های مورد علاقه تان را مشخص کنید و تمام تلاشتان را مصروف نمایید تا کار مورد پسندتان را انتخاب کنید.تعیین هدفاگرهنوزمشخص نکرده ایدکه درزندگی،به دنبال چه هدفی هستید،درمسیری نادرست،حرکت می کنید.شایداین وضع،بدین سبب،پیش آمده است که فهرستی ازوضع آینده مطلوب خود،تهیه نکرده اید.ممکن است،شما فرد منظمی نباشید و یا اساسا از هرگونه تغییر،هراسان شوید.درهرحال، معلوم است که شما،درمسیردرست حرکت نمی کنید وبرامورخود،مسلط نیستید.قبول مسئولیتاگرهنوزاحساس می کنیدکه قبول مسئولیت،مشکل است؛شایدازتوانایی های خودتان،تعریف روشنی ندارید وهمواره اجازه می دهیدکه نیازهاوخواسته های دیگران،برخواسته های شما اولویت داشته باشد.ممکن است به اندازه کافی،خودتان راموردارزشیابی قرارنداده باشیدویا چندان،اعتمادبه نفس نداشته باشید.شایدبرروی استقلال خود،پافشاری نمی کنید ومهمترازهمه، شاید،تاکنون،هیچ تلاشی برای رهایی ازفشارها انجام نداده اید.ارتباط با دیگراناگرفکرمی کنید که ارتباط مطلوب و مناسبی با دیگران ندارید؛ شاید شما و دیگران، به طور متقابل، یکدیگر را به شکل مثبت ارزیابی نمی کنید. اگر شما تمایل چندانی به ارتباط سازنده با دیگران نداشته باشید؛ بدیهی است که دیگران نیز، کمترین رغبتی در این زمینه، از خود نشان نمی دهند. اگر تاکنون، به نیرویی که در رفتارتان وجود دارد؛ پی نبرده اید؛ طبعا نمی دانید که چگونه می توانید بر روی رفتار دیگران تاثیر بگذارید.مثبت نگریستناگرازخود،احساس رضایت نمی کنید؛شایدتاکنون هیچ توجهی به خودتان نکرده اید.اگر برای ایجادتوان وتعادل درزندگی،تلاش نکرده اید؛به زودی در کارتان بامشکلاتی مواجه خواهیدشد.اگر همیشه به همان چیزی که موردعلاقه ورغبت شماست؛مشغول باشیدبر میزان رضایتتان،نسبت به خودمی افزایید.فواید مدیریت بر خویشتنباید به اندازه کافی برای شناخت خودتان وقت صرف کنید. اگر نسبت به امور خود تسلط نداشته باشید به زودی در می یابید که آنچه مورد علاقه شما بود و انتظار داشتید ؛ به موفقیت نمی رسد.درباره چگونگی گذران ایام عمر خود، فکر کنید. میانگین معمول اوقاتی که صرف می کنیم؛ از این قرار است_:هشت ساعت یا بیشتر، برای خواب_.هشت ساعت یا بیشتر، برای کاری که به آن مشغول هستیم_.دو ساعت یا بیشتر، که اغلب تلف می شود. اوقاتی مانند رفت و آمد، ماندن در ترافیک، ایستادن

در صف انتظار، پشت خط تلفن ماندن و_ ...چهار ساعت برای غذا_چهار تا شش ساعت برای استراحتسعی کنید از ساعات بیداری خود، حداکثر بهره را ببرید؛ اگر نه، عملا، دچار تضییع وقت می شوید. مدیریت بر خویشتن بدین معنی نیست که اجازه دهید کار ها بر شما تسلط داشته باشند بلکه شما باید بر کارها حکومت کنید.اگر در اندیشه تحقق آرزویی هستید؛ حتما به این معنا نیست که به زودی شاهد ظهور و بروز آن خواهید بود. شما تنها کسی هستید که می توانید مشخص کنید که باید چگونه بیندیشید و چگونه رفتار کنید. شما، دارای نیرویی هستید که بر اساس آن، می توانید مثبت باشید و به اندازه وسع و توانایی خود، به نتایج مورد انتظارتان، دست پیدا کنید.مدیریت بر خویشتن، روش سودمندی است که می توانید به بهترین نحو، در تمام جنبه های زندگیتان، از آن استفاده کنید. منابع و ماخذ:کتابخانه ایت الله شیخ مجتبی قزوینی واحد امانات اقاینشماره:چ ۹۷۴ک۶۵۸ فهرست مطالب مقدمه تسلط بر خود شناخت توانایی ها و ظرفیت های خویشتن پراکنده کاری آشفتگی و پریشانی احساس فشار راه حل های بی فایده ناتوانی در انتخاب هدف خلاصه: رویارویی با مشکلات خود شناسی تعیین اولویت نظم گرا یا تصادف گرا واقع گرا یا حدس گرا منطق گرا یا احساس گرا جمع گرا یا منزوی خواسته های خود را مشخص کنید. بازشناسی وضعیت کنونی مسئولیت خود را مشخص کنید. سازگاری با شرایط جدید خلاصه تسلط بر خود مسئولیت پذیری برای خود ارزش قائل شوید پشتکار ، راز موفقیت رهایی از فشار خلاصه: بدانید که چه باید کنید ارتباط با دیگران بهترین دیدگاه را انتخاب کنید نیروی رفتار شما نگرش مثبت زندگی متعادل بازنگری در مدیریت بر خویشتن خودشناسی تعیین هدف قبول مسئولیت ارتباط با دیگران مثبت نگریستن فواید مدیرت بر خویشتن

منشور مدیریت امام علی

(ع) سید محمد مقیمی خلاصه کتاب: مریم نوروزی: منشور مدیریت, متن فرمان امام علی (ع) به مالك اشتر نخعی (فرماندار مصر) است که نگارنده به مقایسه مفاد آن با یافته‌های جدید علم مدیریت دست زده است .وی نخست به ویژگی‌های عام مدیرات (نظیر :پرهیزگاری, توانایی, شایستگی, حسن سابقه, امانت‌داری, سعه صدر) اشاره می‌کند, سپس برخی اصول مدیریتی چون :اصول توکل و اعتقاد به خدا و اصل سلسله مراتب را توضیح می‌دهد .مباحث اصلی کتاب عبارت است از طرح برخی دیدگاه‌های مدیریتی (همچون :نگرش سیستمی, روش معرفت‌پذیری اجتماعی, تئوری تقویت, مدیریت مشارکتی و (...با استناد به مفاد منشور علی (ع) .خلاصه منشور مدیریتمقدمه به اعتراف اکثر نظریه پردازان در عرصه مدیریت , آنچه که امروز تحت عنوان مدیریت نوین در مغرب زمین مطرح است منشاء وخاستگاه آن مشرق زمین بوده است . اگر اهالی مشرق زمین و بویژه مسلمانان به مواریث غنی اسلامی خود نگاهی کاوشگرانه بیندازند می توانند اندیبشه ها و کاربردهای مدیریت را به وضوح دریابند .در این نوشتار قصدآن نداریم که منکر اصول مدیریت غربی شده و آنرا زیر سئوال ببریم , بلکه مصرانه بر این اصل پافشاری می کنیم که رشد و توسعه و بالندگی هر ملتی در گرو مطالعات تطبیقی و استفاده از تجارب و نقاط قوت سایر ملل می باشد در عین حال بر این باوریم که تا زمانی که داشته های خو را نشناسیم قادر نخواهیم بود از ویژگیهای مدیریتی سایرین بهره گیری نما ییم بر این اساس در این مجموعه تلاش بر آن است تا یکی از منابع غنی اسلامی که در دسترس ماست موشکافانه مورد مداقه قرار گرفته و نکات مدیریتی آن استخراج گردد امام علی علیه السلام هنگامی که مالك اشتر را به عنوان فرماندار مصر انتخاب نمودند خطاب به ایشان فرمانی را صادر فرمودند که این میتواند بعنوان منشور مدیریت نصب العین مدیران در کشور اسلامی مان قرار گیرد در این فرمان بیاناتی نهفته شده است که (فروتر از کلام پروردگار و فراتر از سخن آفریدگانست)و حاوی مطالب تاریخی,فلسفی , اخلاقی , اجتماعی , مدیریتی و ... است . اما , ما در این مجال تنها به نکات مدیریتی این فرمان می پردازیم و آن را از ابعاد مدیریتی مورد بررسی قرار می دهیم. هر چند که درك و تحلیل فرمایشات امیر مومنان علیه السلام نیازمند معرفتی عمیق در زمینه معارف اسلامی می باشد , و نگارنده بر بضاعت ناچیز خود

در این زمینه وقوف کامل دارد , در عین حال , حداکثر توانایی و تلاش خود را به کار بسته است تا آن را اینگونه تقدیم علاقمندان نماید .در پایان بر خود لازم می دانم که مساعدت دوستان ارجمندم بویژه آقایان : دکتر اسد الله کرد نائیج , دکتر داوود فیض ومحمد باقر جعفری پور که با ارائه نظرات ارزشمند خود , مولف را یاری نموده اند] تشکر نمایم . همچنین از سرکار خانم صفائی و همکاران محترم ایشان که زحمت تایپ این مجموعه مددکار بوده اند ,کمال تشکر را دارم.از آنجا که تحقیق و تدوین این کتاب با همکاری و همیاری همسرم به سرانجام رسیده و بسیاری از اوقاتی که صرف این مجموعه نموده ام , متعلق به او بوده است , به پاس زحمات همسر گرانقدرم , این مجموعه را به وی تقدیم می کنم و توفیق و سلامتی تمامی خدمتگزاران نظام مقدس اسلامی را از خداوند منان خواهانم .سید محمد مقیمی شهریور ۱۳۸۰(سال رفتار علوی)ویژگی های عام مدیران امام علی (ع)در فرمان خود به مالک اشتر ویژگی ها و خصوصیات یک مدیر مسلمان را بیان می فرمایند که در این جا به اختصار به مهم ترین ویژگی فردی مدیر اشاره می شود.۱- متقی و پرهیزگار : یک مدیر در درجه اول بایستی متقی و پرهیزگار و خداترس باشد .اعتقاد به خدا محور تمامی کارهاست. بدون این اصل هر تلاشی بیهوده خواهد بود و نادیده گرفتن آن منجر به گمراهی فرد می شود. بر همین اساس است که امام علی (ع) فرمان خود را با نام خدا و ستایش او آغاز می کند و مالک را به پرهیزگاری در پیشگاه خداوند و برگزیدن طاعت او فرمان می دهد:«امره بتقوی الله و ایثار طاعته»اورا به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و برگزیدن طاعت او فرمان می دهد.۲- شایستگی و توانایی : همانگونه که امام اعتقاد به خدا را محور امور قرار داده است ,از تخصص کارگزاران نیزغافل نبوده است. در این فرمان خطاب به مالک می فرمایند:« واجعل لراس کل امر من امورک راسا منهم لا یقهره کبیرها و لا یتشتت علیه کثیرها »«بر سر هر دایره یکی از آنگونه دبیران را بگذار که توان اداره آن را داشته باشد و گستردگی کار بر او فشار نیاورد و کار نافرجام نماند.»تخصص و تعهد دو بالی هستند که هر دو برای موفقیت در امور ضروری هستند و نادیده گرفتن یکی منجر بهضایع شدن امور می شود , مدیر بایستی از نظر توانایی علمی قادر به اداره امور باشد و از سوی دیگر از نظر جسمی نیز بایستی توانا باشد تا حجم کار بر او فشار نیاورد.۳- مسلط بر هوای نفس:«فاملک هواک و شح بنفسک عما لا یحل لک»«بر هوسناکیها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که حلال نیست بیالایی»افراد بایستی بدانند که همواره در معرض آزمایش قرار دارند و انحراف آنها از مسیر اصلی ، هلاکت ابدی را پی خواهد داشت و هم از این روست که مولای متقیان (ع) مالک را در مراقبت از نفس موکداً سفارش می کند.۴- حسن سابقه: داشتن سابقه نیکویکی دیگر از ویژگیهای مدیر است, برای بکارگماری و استخدام یک مدیر , ابتدا ضروری است که سوابق وی مورد بررسی و مداقه قرار گیرد . پست مدیریت از حساسیت بالایی برخوردار است و افرادی باید متصدی آن گردند که سوایق درخشانی داشته باشد.امام علی(ع) این ویژگی مدیر را اینگونه تشریح می فرمایند:«ولکن اختبرهم بماولوا للصالحین قبلک فاعمد لاحسنهم کان فی العامه اثرا»«اما ایشان را با توجه به پیشینه و همکاریشان با والیان نیک کردار که پیش از تو بر سر کار بوده اند برگزین. پس در این کار به کسی روی آور که در توده مردم اثری نیکوتر داشته باشد.»۵- امانتدار : یک مدیر در حکومت اسلامی به شغل خویش بسان یک امانت الهی مینگرد و آن را میراث خود نمی داند .امام علی (ع) در این زمینه می فرمایند :«فاعمد لاحسنهم کان فی العامه اثرا و اعرفهم بالامانه وجها فان ذلک دلیل علی نصیحتک لله و لمن ولیت امره»«پس در این کار به کسی روی آور که در توده مردم اثری نیکو تر داشته و در امانت بیش از همه زبانزد مردمان باشد همانا که اگر چنین کنی دلیل فرمانبرداری از خداست و به آن کس که به امرخدای تو را به این کار گمارده خیر خواهی»۶- مهربان با زیردستان:مدیر بایستی با زیر دستان خود به گونه ای رفتار کند که پدر با فرزندان خود می کند.امام می فرمایند:«و اشعر قلبک الرحمه للرعیه و المحبه لهم و للطف بهم»«دل سراپرده محبت توده مردم کن بر آنان مهرورز و با آنان نرم باش»۷- میانه رو و معتدل : اسلام دین تعادل , توازن و منطق است و افراط و تفریط دو سر یک طیف هستند که هر دو مورد نکوهش قرار می گیرند .امام (ع) مدیران را در اجرای قوانین به اعتدال و میانه روی دعوت می کند.«ولیکن احب الامور الیک اوسطها فی الحق و اعمها فی

العدل و اجمعهالرضاالرعیه»«اما بایـد میانه روی در حق را وگسترش عـدالت را و عمل به انچه را که مایه دلخوشـی توده مردم اسـت بیش از هر چیزی دوسـت بـداری »۸- سعه صدر :منصب مـدیریت بگونه ای است که متصـدی آن بایستی دارای صبر و حوصـله فراوان باشـد . سازمانهـا در محیطی بحران زا و مسائله آفرین قرار دارنـد و هر لحظه ممکن است مورد تهدیـد قرار گیرنـد که در این شرایط وظیفه مـدیر است که بـا دقت و حوصـله ضـمن شـناسایی وضع موجود از فرصت های پیش آمـده حـداکثر اسـتفاده را بعمل آورد.«فی نفسک ممن لا تضیق به الامور و لا تمحکه الخصوم»«از همه برتر کسـی را برگزین که دارای وسـعت صـدر باشد و تنگ حوصله نباشد و مخاصمه طرفین دعوی او را به لجاجت نیاندازد.»۹- وفای به عهد :خداوند عهد و پیمان را به رحمت خود, وسیله امنیت بنـدگان خویش و حریم و سـایه امن قرار داده تـا بنـدگان او در آن حریم از زیـان در آرامش و ایمنی باشـند و همه در رفاه و جوار الهی بیاساینـد. پس به آنچه گفته می شود بایـد عمل شود و بر عهد و پیمانی که بسته می شود , پیمان شـکنی روا نیست.« فلا ادغال و لا مـدالسه و لا خـداع فیه و لا تعقـد عقلا تجوز و فیه العلل و لا تعولن علی لحن قول بعـد التاکید و التوثقه»«پس نباید که در عهد و پیمان روی به تباهی و نیرنگ داشـته باشد . پیمانی مبند که مقصود را به روشنی بیان نکند و رنگ و زیور نیرنگ داشته باشد . وقتی پیمان اسـتوار موکـد کردی به حیله و توجیه روی نیاور»امام (ع) در بخشـی دیگری از نامه خود به مالک اشتر می فرمایند:« و ان عقـدت بینک و بین عـدوک عقـده اوالبسـته منک ذمه فحط عهـدک بالوفا و ارع ذمتک بالامانه »«اگر با دشـمن پیمان بستی و به پیمـان او رازنهـار دادی به آن وفـا کن و پیمـان نگهـدار.»حاصـل پیمـان شـکنی وبال است و هیچیک از فرضـیه های خداونـد پاک همچون وفـای به عهـد نیست که مردم همه بـا داشـتن انـدیشه های گوناگون و اختلاف عقیـده, در بزرگداشـتن آن بایستی یکـدل باشـند. به وعـده ای که مـدیر می دهـد بایستی وفادار باشد (الوعده وفا) چرا که اگر مدیر به کارکنان و یا مشتریان سازمان وعده ای بدهـد و به وعده خود وفا نکند , در افراد نسبت به خود ایجاد بدبینی نموده و نگرش افراد به شخصـیت مدیر نگرشـی منفی و نفرت انگیز خواهـد شـد پس بنابراین مـدیران قبل از اینکه وعـده ای به دیگران بدهنـد, ابتداء بایستی این ارزیابی را به عمل آورند که آیا توانایی برآوردن آن را دارنـد یا خیر ؟۱۰- احتیاط و دوراندیشـی :مدیران قبل از هر گونه اقدامی با ید تمامی جوانب امرابررسی نموده و از ظاهرنگری بپرهیزنـد، چراکه در جهان پیچیـده امروزی عدم تجزیه و تحلیل دقیق مسائل ما ر ا در تصـمیم گیری ها به بیرا هه خواهد کشاند. مدیران بایستی به سـلاح دور اندیشـی و بصیر ت مجهز باشند تا در این جهان پر تلاطم به سر منزل مقصد برسند . امام علی (ع) در این زمینه اینگونه هشدار می دهند:«اما به هوش باش که از دشـمن پس از آشتی بر حذر باشی,چه بسا که دشمن به فریب و مکر به تو نزدیـک شود تـا تو را غـافلگیر کنـد.حالیـا شـیوه احتیـاط و دوراندیشـی از دست مگـذار و به دشـمن گمـان نیکو مبر»۱۱- پرهیز از خودپسـندی : بعضـی از افراد دوست دارند که اطرافیان دائما آنان را مورد تمجید و ستایش قرار داده و کار خود را از روی افتخار بیش از واقع وانمود سازند امام (ع) خطاب به اینگونه افراد چنین می فرمایند:«از خودپسـندی و شـگفتی در خویش بپرهیز و همچنین درباره صـفتی از اوصاف خودکه خوشایند توست پرهیز کن . و بپرهیز از اینکه دلبسـته آن باشـی که سـتایش تو از اندازه بگذرند که همانا بهترین فرصت شـیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد.»همچنین در بخشـی دیگر امـام می فرماینـد که از منت نهادن بر توده مردم به احسانی که با آنها می کنی بپرهیز که منت نهادن احسان را تباه می سازد. اصـل توکـل و اعتقـاد به خـداتوکل در لغت به معنای جمع کردن عزم بر فعل با اطمینان قلبی به خـدای تعالی و افکنـدن تن در عبودیت و تعلق قلب به ربوبیت است . توکـل منزلی است از منـازل دین و جایگـاه و مقـامی است از مقامـات اهـل یقین و از بالاـترین درجـات دوسـتان و مقربـان الهی است توکـل به خودی خود امری پیچیـده است به جهت علم , سـپس مشـکل است از جهت عمل . در یک تعریف کلی , توکل عبارتست از اینکه انسان زمام امرو خود را به دست غیر خود دهـد و تسـلیم او شود که هر چند او صـلاح دید و کرد , همان را صـلاح خود بدانـد و این خود از اخص آثار عبودیت است.امام علی (ع) نامه خود را با اظهار بندگی و عبودیت حق تعالی آغاز می کنـد و مالک را به پرهیزگاری در پیشـگاه خداونـد و برگزیـدن طاعت او و پیروی از فرائض و سـنتها که در قرآن به

آن امر فرموده است , فرمان می دهد. امام علی (ع) دربخشی دیگر می فرمایند:« واردد الی الله و رسوله ما یضلعک من الخطوب ویشتبه علیک من الامور» « در هر کاری که گشودن آن تو را دشوار نماید و از آن فرومانی و یا ندانی چه کنی، از خدای و رسول گشودن آن را مدد خواه»امام (ع) در ادامه می فرمایند : بازگردانیدن کار به خدای یعنی عمل کردن به محکمات کتاب او , یعنی به نص صریح قرآن مجید و بازگرداندن کار به رسول (ص) یعنی عمل به سنت وی که مورد انفاق باشدو به هر امری که به آن بزرگوار نسبت داده اند و مایه اختلاف شده است .در اغلب اوقات تصمیم گیرنده در راه اخذ تصمیم به مدد و کمک و نقطه اتکایی نیاز دارد تا بدون بیم و هراس کار انتخاب را انجام دهد و توکل این نقطه اتکاء و قوت قلب را برای وی فراهم می آورد. خداوند در قرآن کریم می فرمایند: بر خدا توکل کن که خدا (برای تکیه کردن هر کس) اعتماد کافی است . اصل سلسله مراتبماکس وبر(Max weber) معتقد است که سلسله مراتب اختیار عبارتست از : ادارات و پستها بصورت سلسه مراتب سازماندهی شده اند, هر پست یا اداره پایین تر بوسیله پست یا اداره بالاتر سرپرستی و کنترل می شود.هنری فایول ((Henri fayelنیز اختیار را اینگونه تعریف می کند : مدیران بایستی برای دستور دادن توانا باشند و اختیاراین حق را به آنها می دهد و علاوه بر آن اختیار بهمراه خود مسئولیت پذیری را می آورد هر جا که اختیار به کار گرفته شده است مسئولیت نیز پدید آمده است.سلسله مراتب فرماندهی , خطوط پاسخگویی در سازمان را مشخص می سازد و مشخص می کند که جه کسی در مقابل چه کسی پاسخگوست.سلسله مراتب در سازمانها به منظور نیل به دو هدف اساسیبوجود می آیند:۱- مشخص می کند که کدام پست ها مسدول کدامیک از حوزه های عملیاتی هستند .۲- اختیارات پست های مختلف در ارتباط با یکدیگر را مشخص می کند.امام علی (ع) اصل سلسه مراتب را اینگونه تشریح می فرمایند:« فانک فوقهم و الی الامر علیک فوقک و لله فوق من ولاک» « تو زبر دست و سرپرست آنانی , و آن کس که تورا بر آنان فرمانروایی داد زبر دست توست و خدای جهان زبردست تر از اوست»در دیدگاه امام علی (ع) حاکمیت مطلق از آن خداوند است و طبیعت درید قدرت لایزال او قرار دارد. و حاکم اسلامی از جانب او ماموریت دارد تا احکام ودستورات او را پیاده نماید. از آنجا که حاکم اسلامی, قارد نیست وظایف محوله را به تنهایی به اجرا در آورد , از اینرو افرادی را بعنوان کارگزار و نماینده انتخاب می نماید و بخشیاز وظایف را جهت اجراء به آنها تفویض می نماید.امام (ع) در نامه خود به مالک متذکر می شوند که خدای جهان ترا به تدبیر مصالح مردم گماشت و بدین گونه در معرض آزمایش در آورد. امام (ع) در نامه خود می فرمایند. با تجاوز به حریم معاصی , با خدای در میاویز که تاب قهر او را نداری و از بخشایش و مهر او بی نیاز نیستی .حاکمیت خداوندنگاره سلسله مراتبدر این سلسله مراتب اجرای فرامین الهی لازم الاجراست و حاکم اسلامی, کارگزاران و توده مردم هریک به نوعی در مقابل حق تعالی پاسخگو بوده و در قبال کاری که انجام می دهند مسئولند.امام (ع) در بخش دیگری از پیام خود به مالک می فرماید:«اگر منزلت و جاه فرمانروایی , در دلت سرکشی و خودبینی پدیدآور د , آنگاه به عظمت قدرت خداوند بنگر که برتر از توست و به قدرت او در آنچه به آن توانا نیستی نظاره کن که این کار سزکشی تو را بشکند.» نگرش سیستمی (System Approach)یک سیستم بسادگی می تواند بعنوان یک مجموعه ای از عناصر بهم مرتبط برای رسیدن به یک هدف مشترک تعریف شود. استیفن رابینز(Stephen Robbins): یک سیستم مجموعه ای از قسمتهای مرتبط و وابسته به هم می باشد که در حالتی مرتب شده که یک کل واحد را ایجاد می کند . ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی, تعامل درونی اجزا با یکدیگر در درون سیستم است.یک سیستم از خرده سیستم های مختلف تشکیل شده است و یک خرده سیستم قسمتی از یک سیستم بزرگتر است و هر سیستمی نیز قسمتی از یک سیستم بزرگتر (ابر سیستم) است. سازمان خود یک سیستم است که از خرده سیستم های مختلفی همچون بخشها, واحدها, وظایف, ادارات و... تشکیل شده است . بطور کلی می توان گفت : سیستم عبارت است از مجموعه ای از اجرا بهم پیوسته که این اجزا با یکدیگر تعامل دارند و برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش می کنند.امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر سیستم اجتماعی تحت حکومت مالک را این چنین ترسیم می فرمایند:« بدان که توده

مردم به دسته ها تقفسیم شده اند و کار هیچ دسته جز به دسته دیگر راست نیاید و هیچ دسته از گروه دیگر بی نیاز نیست . گروهی از آنان سپاهیان خدایند و پاره ای دبیران رازدار, برخی دادرسان که باید عدالت را بر پای دارند و جمعی کارگزاران که باید به انصاف و مدارا به کار مردمان برسند برخی دیگر از اهل ذمه و از مردم مسلمان که جده و خراجگذارند و جماعتی سوداگران و پیشه وارنند و جمعی فروماندگانی از نیازمندان و درویشان و خدای نصیب هر یک را مقرر فرموده است.»امام علی (ع) جامعه را بعنوان یک سیستم قلمداد نموده که متشکل از قسمتهای مختلف است. هر کدام از این دسته ها و قسمتها نیازمندیهایی دارند که برای تامین نیاز خود, بایستی با سایر دسته ها تعامل داشته باشند.هریک از اجزاء دارای وظایفی هستند که کارکردهای هر کدام را به تفکیک بیان می کنیم.اجزای سیستم اجتماعی در حکومت اسلامی عبارتند از:۱- سپاهیانسپاهان به اذن خدای دژهای توده مردمند و زینت فرمانروایان و عزت دین و وسیله امنیت.۲- خراجگذاران(مالیات دهندگان):خرجگذاران از اجزاء مختلفی تشکیل گردیده است, که عبارتنداز : اهل ذمه, مردم مسلمان , سوداگران و پیشه وران .امام (ع) کارکرد این خرده سیستم را این چنین بیان می فرمایند:« کار سپاهیان ارست نباید مگر به خراجی که خدای از مال توده های مردم بیرون می کشد و سپاهیان در جهاد با دشمن توده ها به آن تکیه می زنند و همه نیازهای خود با آن بر آورند»۳- داوران و قضات«سپس این دسته (خرجگذاران) نظام نمی گیرند جز به صن ف سوم که داوران هستند که در عقود و معاملات داوری و قضاوت می کنند.»«و یجمعون من المنافع»«کارگزارانکه سودها را فراهم می آورند.»۴- دبیران«و دبیرانی که در کارهای کلی و جزیی مایه آسایش مردمانند.»۵- بازرگانان وپیشه وران « وکار هیچ از آن دسته ها قوام نمی یابد مگر سوداگران و پیشه وران که به سودای سودگرد هم می آیند و بازار دادو ستد می آرایند و به دادوستد می پردازند و جزآنان هیچکس به این کار توانا نیست»۶- درویشان و فروماندگان «سپس طبقه فرودست که ارباب نیاز و مسکنتند و شایسته یاری و مساعدت »همانطور که ملاحظه می گردد امام علی (ع) وظایف و کارکردهای هر یک از این خرده سیستم های اجتماعی را بیان می فرمایند, و میزان ارتباط و تعامل هر یک را با هم متذکر می گردند. روش معرفت پذیری اجتماعی (Social Learning)نظریه یادگیری اجتماعی , معرفت پذیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می داند. معرفت پذیران با استفاده از مشاهدات برای جمع آوری اطلاعات , رفتار دیگران را تقلید می کنند.آلبرت باندورا,بر این باور است که :معرفت پذیر ابتدا به مشاهده دیگران می پردازد و تصویری ذهنی از رفتار و نتایج آنها بدست مس آورد , آنگاه نظاره گر رفتاری را آزمایش می کند, اگر نتایج مثبتی ببار آورد آن رفتار را تکرار ولی اگر نتایج منفی حاصل شود, تکرار نخواهد شد.امام علی (ع) ردر بخش پایانی نامه خود به مالک اشتر , الگو گیری از پیامبر , امام و فرمانروایان دادگر را به مالک توصیه می کند:« و تورا باید از دادگری فرمانروایان و از سنت های نیکو که پیش از فرمانروایی تو روی داده است و یا خبری که از پیامبر(ص)ما نقل کرده اند و یا فریضیه ای از کتاب خدای را که بر پاداشته اند , یادکنی و آنجه از آن امور دانی که ما بکار بسته ایم از آن پیروی کن.»در سفارش امام علی (ع) الگوگیری از پیامبر اسلام (ص), فرائض قرآن , اطاعت و پیروی از آنچه که امام (ع) به کار بسته است و سنت های نیکویی که فرمانرویانبنا نهاده اند , توصیه گردیده است.پژوهشگران برنامه ریزی ارتباطات با خود و دیگران بر این باورند که اگر کسی در این جهان فضیلتی را کسب کرده که مطلوب دیگری است , او نیز می تواند همان فضیلت را بدست آورد . در صورتی که مایل به پرداخت هزینه زمان و تلاش لازم باشد.آنتونی رابینز (Anthony Robbins)در کتاب خود«قدرت نامتناهی» الگو سازی را گذرگاه فضیلت می داند.کسانی که جهان را به پیش می برند و تکان می دهند , اغلب در الگو گیری حرفه ای هستند.ارسطو جمله مشهوری دارد که: کسی که هرگز یاد نگرفته اطاعت و پیروی کند, نمی تواند یک فرمانده خوب باشد.در حقیقت مهمترین شان پیامبر گرامی اسلام (ص) و اماان معصوم (ع) برای بشریت الگو بودن آنهاست.امام علی (ع) در همین ارتباط , مالک اشتر را اینگونه فرمان می دهد:و بکوش تا از آنچه در این منشور به تو سفارش کردم و اجرای آن را از تو خواستم و با این عهد حجت خود را بر تو استوار ساختم تبعیت کنی تا اگر هوسناکی بر دل تو

دست یافت بهانه نداشته باشی »در حقیقت امام (ع) منشور مدیریت خود را به تمامی مدیران سفارش می کند واز آنها می خواهد که آن را در مدیریت خود سرلوحه و الگو, قرار دهند. امام علی(ع) که بعنوان یک اسوه و الگو برای هر مسلمان است, درباره الگو گیری خود از پیامبر (ص) چنین می فرمایند:من او را پیروی می کردم آن سان که بچه شتر , مادر خود ار پیروی می کند و هر روز از اخلاق خود پرچم و نشانه ای بر می افراشت و به من فرمان می داد که از او پیروی کنم. مدیریت زمان (Time Managament) اساس مدیریت زمان استفاده موثر از زمان است . این نیازمند آن است که شما اهدافی که میخواهید به آن برسید را بشناسید و همچنین فعالیتهایی را که منجر به رسیدن به این اهداف می شود را تعیین نموده و فوریت هر فعالیت را نیز مشخص نمایید.فرایند مدیریت زمان یک فرایند پنج مرحله ای می باشد که مراحل آن به شرح ذیل می باشد :۱- لیست کردن اهداف۲- درجه بندی اهداف مطابق اهمیت انها۳- فهرست نمودن فعالیتهای ضروری برای رسیدن به هریک از اهداف۴- برای هر هدف , مشخص کنید که کدامیک از فعالیتهای مورد نیاز برای رسیدن بهآن هدف دارای اولویت بیشتر است.۵- برنامه ریزی فعالیتهای مطابق اولویت های تعیین شده امام علی (ع) مدیریت زمان را برای هر فرد اینگونه ترسیم می فرمایند:« کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است . بهترین وقت هر روز و بزرگترین بخش آن را مخصوص آن کن به خدای پردازی , هر چند که اگر در چنان اوقات نیت پاک کنی و توده مردم از آن نیت پاک در آرامش و آسایش باشند , همه آن اوقات در راه خدای به کاررفته است»از منظر امام (ع) هر گاه کاری در جهت رضای حق تعالی انجام شود نوعی عبادت است . هر چند که یک فرد باید وقتی را برای نیایش و فرایض دینی اختصاص دهد و به راز و نیاز با خداوند بپردازد . ولی هر گاه که فرد با نیت پاک قصد خدمت به مخلوقات خداوند را داشته باشد، قطعا برای او عبادت به حساب خواهد آمد و رضایت خلق را در پی خواهد داشت.یکی از اصولی که در مدیریت مطرح است, اصل ۹۰-۱۰ است . بر طبق این اصل بیشتر مدیران ۹۰ درصد نتایج خود را تنها در ۱۰ درصد زمان اختصاصی خود بوجود می آورند. کسانی که از زمانشان خوب استفاده می کنند, مطمئن هستند که در این ۱۰ درصد حیاتی بالاترین اولویت ها را به کار گیرند.هر فردی بخوبی می داند که در چه زمانی از شبانه روز دارای کارآیی بیشتری است. باید بر همین اساس اولویت های کاری خود را در این زمان کارا، عملی سازد. از دید امام علی (ع) اولویت در انجام فرائض دینی است.امام همچنین توصیه می کند که کار هر روز در همان روز انجام شود و اولویت را به کارهای جاری می دهند. وارسی حال نیازمندان و دادخواهان از دیگر اولویت هایی است که امام (ع) بر آن تاکید دارد.یک شیوه برای مدیریت زمان لیست برداری از کارها جاری می باشد.در این لیست در سه طبقه مختلف کارها دسته بندی می گردد.۱- فعالیتهای حیاتی که حتما بایستی انجام شود.۲- فعالیتهای مهمی که باید انجام شود.۳- کارهای جزئی که جنبه فوریت ندارند و می توان آنها را به تعویق انداخت.و با ید بر حسب اولویت ها , آنها را انجام دهیم. اصل تعهد به مشتری و ارباب رجوع(PRINCIPLE OF COMMITMENT TO THE CUSTOMER)اولین و احتمالا مهمترین تعهد مدیریت بر رئی مشتری (ارباب رجوع) تمرکز دارد. مدیران لایق همواره می کوشند تا خدمات مفیدی برای ارباب رجوع خود فراهم نمایند. مشتری و ارباب رجوع کسی است که این حق را دارد که از کار مدیران واحد صاحب منفعت گردد. برای بعضی دیگر از مدیران کارشان مستقیما بر روی مشتریان خارجی اثر دارد و برای بعضی دیگر از مدیران اساسا مشتری ممکن است درون سازمان باشد.دو شیوه عمده که مدیر لایق می تواند تعهد خود را به مشتری نشان دهد عبارتند از : خدمت به مشتری و بر ای مشتری اهمیت قائل شدن.مدیر لایق و ممتاز در خدمت به مشتری اقدامات چندی را به منصه ظهور می رساند:۱- مشتریان سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد.۲- جلساتی را جهت شناسایی نیازهاو خواسته های مشتریان ترتیب می دهد.۳- افرادی که از تولیدات و خدمات سازمان استفاده می کنند را مورد تشویق و ترغیب قرارا داده و به نظرات آنان گوش فرا می دهد.۴- برای حل مسائل و مشکلات مشتریان به موقع اقدام می کند.همچنین مدیربرجسته و ممتاز با انجام فعالیتهای ذیل برای مشتریان اهمیت قائل می شود. ۱) اولویت بالایی برای استفاده

کنندگان از خدمات و تولیدات شرکت اختصاص می دهد.۲) اهمیت افرادی که از خدمات و تولیدات سازمان بهره می برند را بروشنی تشریح می کند.۳) اجازه ارائه نظرات مخرب درباره مشتریان سازمان را به هیچ کس نمی دهد.۴) به رضایت بلند مدت مشتری اهمیت بیشتری نسبت به رضایت کوتاه مدت او قائل است .امام علی (ع) در فرمان مبارک خود به مالك اشتر مکرراً رعایت حقوق مردم و احترام و خدمت به آنها را توصیه می فرمایند. در دیدگاه امام علی (ع) رهبران و مدیران جامعه, امیران مردم نیستند, بلکه خدمتگزارانی هستند که بایستی به مسائل و مشکلات آنها رسیدگی کنند.امام (ع) در قسمتی می فرمایند«ثم تفقد من امورهم ما یتفقد الولدان من ولدهما» آنگاه به کار آنان چنان به نوازش رسیدگی کن که پدر و مادر در کار فرزندان خود می کنند.» در جایی دیگر امام (ع) ظلم به مردم را از بزرگترین گناهان شمرده و آن را معادل ستم بر خدا می دانند و خداوند را دشمن اینگونه افراد قلمداد می کنند.« و من ظلم عبادالله کان الله خصمه دون عباده»« هرکس با بندگان خدا بیداد کند , خدا بجای بندگان خود با او دشمنی می کند.»امام علی (ع) یکی دیگر از وظایف مدیران را این می داند که به هیچ کس نباید اجازه بدهد درباره مردم به عیب جویی بپردازد و اهمیت آنها را نادیده بگیرد.« ولیکن ابعد رعیتك منك و اشناهم عندك اطلبهم لمعائب الناس» « از توده مردم , آن که بیش از همه در پی عیب جویی مردم است ,باید که بیش از همه از تو دور باشد و در دلت منفور» حفظ هنجار ها و فرهنگ سازمانی (OrganizationlCulture)فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه ای ارزش ها (Valuse) , عقاید و باورها(Beliefs)و سمبل ها (Symbols) که به هدایت رفتار افراد در سازمان کمك می کند.مدیران سازمانها وظیفه دارند هنجارها, آداب و رسوم , ارزشها و سنت هایی که در سازمانبه اهداف سازمان یاری می رسانند را حفظ نموده و در جهت گسترش آن در سازمانهای خود تلاش نمایند.امام علی (ع) در مورد شکستن هنجارها , سنن که توسط گذشتگان بنا نهاده شده و مطلوب جامعه هستند , هشدار می دهد:« آداب و سنن شایسته را که سران این امت بر آن بوده اند و توده مردم بدان خو گرفته اند مشکن نباید سنتی بنیانگذاری که به پاره ای از سنت های زیبنده گذشتگان آسیب می رساند, که پاداش او راست که نیکو نهاده , و وبال توراست که آن سنت شکستی» قانونمداری و ضابطه گرایی بجای رابطه گراییکی از اصول اولیه در بوروکراسی وبر, انتخاب اعضاء در سازمان مبتنی بر شرایط احراز است و معیار انتخاب بر این اساس نیست که مدیر چه کسی را می شناسد و هر که را می شناسد به عضویت بپذیرد. بلکه الزمات یك شغل است که تعیین می کند چه کسی باید استخدام گردد و در چه پستی به کار گمارده شود. معیار ارتقاء در سیستم بوروکراسی وبر عملکرد است.امام (ع) در ارتباط با پرهیز از رابطه گرایی به مالك اشتر می فرمایند.« به هیچ یك از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود , زمینی را به رسم تیول وامگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب با در عملی که بین او و همسایگان مشترك است, آنان را به بیگاری گیرد و به آنان زیان رساند و بار خویش بردوش دیگران گذارد و سودگوارا از آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبانگیر تو گردد.» اصل برابر انصاف (Principle Of Equity&airness)بعد از اینکه نیازهای افراد تحریك می گردد، فرآیند انگیزش و افراد عملی را انتخاب می کنند که برای ارضاء این نیاز ها قادر باشد افراد برابری یا انصاف حاصل از نتایج بدست آمده خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. ارزیابی افراد از انصافی که درباره آنها رعایت گردیده , تحت عنوان تئوری انصاف (Equity theory)و برابری مطرح شده است.تئوری برابری و انصاف بوسیله جی استیسی آدامز(J.Stacy Adams) ایجاد گردیده است.آدامز عقیده دارد که یك فرد, نسبت داده ها و ستاده های خود را با نسبت داده به ستاده افراد دیگر , مورد مقایسه قرار می دهد. آدامز از فرمول زیر جهت بیان ایده خود استفاده می کند. دیگران (out comes)) ستاده های = فرد (Out comes) ستاده های داده های (inputs) افراد قابل مقایسه داده های (inputs) فرداگر فرد در این فرمول تعادلی را مشاهده نکند، ممکن است کارآیی او کاهش یافته و نارضایتی وی بدنبال داشته باشد.امام علی (ع) در فرمان مبارك خود مکرراً به رعایت انصاف و عدالت سفارش می فرمایند ایشان در بخشی از پیام خود چنین می فرمایند:« بر پای داشتن عدل و داد در بلاد و مهر توده

مردم بالا‌ترین مایه روشنایی چشم فرمانگداران است.»امام (ع) در قسمتی دیگر می فرمایند:« نیز هنر هر کس را به کاری بزرگ آزمایش شده است بشناس و بستای و کوشش و فداکاری کسی را به دیگران نسبت مده»امام (ع) در بخش دیگری از فرمان خود، کارگزاران را به میانه روی در حق و گسترش عدالت و عمل به آنچه که بیشتر مایه دلخوشی مردم است دعوت می نمایند و در ادامه می فرمایند: « در مورد حق خدای و حقوق مردم و شخص خویش و خاندانت و کسانی که به آنان مهر می ورزی انصاف را رعایت کند، که اگر چنین نکنی بیداد کرده باشی »همانگونه که می دانیم انصاف و عدالت خواهی از جمله بارزترین ویژگی های حضرت بود که زبانزد عام و خاص است. تفقد و دلجویی از کارکنان و مردممدیران وظیفه دارند هراز چند گاهی ملاقتهایی با کارکنان و افرادی که از خدمات سازمان آنها بهره مند می شوند ترتیب دهند و از حال و آنها جویا شده و از آنان تفقد و دلجویی بعمل آورند.امام در این باره می فرمایند:برخی از اوقات خویش را مخصوص وارسی به حال نیازمندان و. دادخواهان کن و بار عام ده و در آن مجلس برای خشنودی خدای را که تو را آفریده , فروتن باش و سپاهیان و پاسداران و محافظان خود را از آنان دور بدار تا بی نگرانی و گرفتگی زبان و بدون ترس با تو سخن گویند. اصل بازخور و خودگشودگی(Principle of Feed back& Disclosure)بیشتر سوء تفاهماتی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید , ناشی از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده , می باشد. شخصیت مدیر را رفتار ها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است, شامل می شود . بنابراین برحسب آنچه که برای خود مدیر یا دیگران شناخته شده و یا ناشناخته است , می توان شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم نمود. چهار چوب بیان شئه در ذیل بوسیله لوفت (Luft) و اینگهام (Ingham) ایجاد گردیده و پنجره جو–هاری نامیده شده است. بازخورد(Feed back) ناشناخته برای مدیر ناحیه کورناحیه عمودیناشناخته ناحیه خصوصیتاثیر بازخور و خودگشودگی بر روی پنجره جو–هاریناحیه عمومی(public arena) : بخشی از رفتار ها و نگرش های مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است .ناحیه کور(Blind arena) : حوزه ای که برای خود مدیر ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است .ناحیه خصوصی(Private arena) : ناحیه ای که برای خود مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.ووی مایل به افشای آن برای دیگران نیست.ناحیه ناشناخته (Unknown orena) حوزه ناشناخته برای مدیر و دیگران که فروید آن را ضمیر ناخود آگاه نامیده است .مکانیزم های شناخت مدیر و کارکنان۱- بازخورد (Feed back) : نخستین فرآیندی را که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد بازخورد می گویند۲- خود گشودگی (افشا)(Disclosure) : آن حدی است که مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود یا دیگر افراد سازمانی می باشند. افشاء شخصیت از سوی مدیر باعث گسترش ناحیه عمومی و محدود شدن ناحیه خصوصی می گردد.در این فرآیند بایستی به این نکته توجه داشت که نیاز نیست مدیر تمام اطلاعات خصوصی را از زندگی خود بیان دارد، بلکه اطلاعاتی که به شناخت شخصیت او کمک می کند بایستی بیان گردد.امام علی (ع) در فرمان خود , اهمیت دو مکانیزم بازخورد و خودگشودگی را بخوبی بیان می دارند :« اگر توده مردم به اشتباه ستمگرت پنداشتند و بر تو خرده گرفتند عذر خویش به صراحت باآنان در میان نه, با بیان آن بدگمانیشان را از خویش بگردان , که این کار تو را ریاضت نفس است و توده مردم را عرض پوزش و مدارا و به این کار , نیازی که تو داری که مردم به حقیقت پی برند , برآورده می گردد.»همانطور که ملاحظه می گرددٔ امام (ع) به مدیران گوشزد می فرمایند که مردم و کارکنان با بازخوری که به مدیران می دهند برداشتها و نظرات خود را درباره مدیر بیان می دارند گاهی اوقات این برداشت ها ممکن است ناشی از یک سوء تفاهم و عدم شناخت دقیق شخصیت مدیر باشد. به عبارتی ممکن است ناحیه خصوصی شخصیت مدیر به حدی گسترده باشد که ناحیه عمومی را به میزان زیاد پوشانده باشد. و در مقابل این احتمال می رود که مدیران واقعا اثرات اعمال و رفتار خود را ندانند و به عبارتی از شخصیت خویش آگاهی کامل نداشته باشد و اینطور فکر کند که همیشه کار مثبت از خود ارائه می کند. در حالی که در اذهان

عمومی یک تصویر منفی از کارگزار ایجاد شده باشد و مردم او را فردی ستمگر و منفی تلقی کنند. در این مواقع مدیر بایستی با استفاده از مکامیزم های ذکر شده ، مردم بازخور دریافت کند و در مقبل اهداف و مقاصد خود را از کارهایش بازگو نماید. این باعث خواهد شد که مردم به حقیقت شخصیت وی پی ببرند و باعث تسهیل ارتباطات گردد. تئوری تقویت (Reinforcement Theory)تئوری تقویت براساس کار, ای ال توراندایک (E.L. Thorndike) تکامل یاقته است که گاهی اوقات به آن , تئوری تقویت و یا شرطی شدن موثر (ابزاری) نیز می گویند.و آن بر این اصل استوار است که افراد برای انجام و یا اجتناب از رفتارهای خاصی بر انگیخته می شوند و این بر انگیختگی ناشی از پاداشها و تنبیه هایی است که درگذشته با این رفتارهای خاص مرتبط بوده است.اشکال مختلف تقویت:الف) تقویت مثبت(Positive Reinforecement): افزایش در پاسخ زمانی رخ می دهد که بکارگیری پاسخ منجر به دستاورد یک محرک خوشایند برای فرد گردد.ب) خاموش سازی(Extinction): پاسخ از سوی فرد،بعد از توقف تقویت مثبت، بتدریج از بین می رود.ج) تقویت منفی(Negative Reinforcenment): افزایش در یک پاسخ زمانی رخ می دهد که یک پاسخ منجر به حذف محرکهای ناخوشایند برای فرد گردد.د) تنبیه(Punishment): احتمال تکرار و انجام یک رفتار کاهش می یابد، زیرا بدنبال آن چیزی که برای فرد ناخوشایند است اتفاق می افتد.تقویت کمنفی و تنبیه دو مکانیزم تقویت می باشند که می توانند بر رفتار افراد تاثیر گذارند در تقویت منفی احتمال اینکه شخص یک رفتار خاص را انجام دهد، افزایش می یابد ، زیرا یک رفتار با برداشتن مواقع و حذف چیزهایی که برای شخص ناخوشایند استعدنبال می شود.تئوری تقویت دارای این توانایی می باشد که هم برای ارتقاء و هم برای فرو نشاندن رفتارها و همچنین برای پیش بینی اثرات پاداش مثبت و پاداش منفی می تواند موثر باشد. تفاوت بین تقویت مثبت ، خاموش سازی ، تقویتمنفی و تنبیه در نگاره زیر به تصویر کشید شده است. اثرات روشهای تقویت مبتنی بر واکنش رفتارامام علی (ع) اصل تقویت گرایی کارکنان را متذکر می شوند:« نباید در نظرات بدکار و نیکوکار برابر باشند, که این روش مردم نیکوکار را به نیکوکاری بی رغبت سازد و مردم بدکار را به بدکاری راغب گردانند, بلکه باید هریک را به آنچه بجای آورده اند پاداش دهی»همانطور که امام (ع) می فرمایند بایستی کسانی که از خود رفتارهای شایسته بروز می دهند با استفاده از روش تقویت مثبت ، به ادامه کار راغب گردند که در غیر اینصورت ، رفتارهای خوب در آینده از سوی آنان رفته رفته به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد و اصطلاحا آنچه که در تئوری تقویت آمده، خاموش سازی در رفتار فرد بوجود خواهد آمد. امام (ع) بحث تقویت منفی را نیز در جمله فوق بیان فرموده اند؛ بدینصورت که عدم پاداش به افراد نیکوکار را مانعی در جهت تقویت رفتار مناسب افراد می دانند و متذکر می گردند که بی رغبتی به تکرار رفتار شایسته به سبب عدم پاداش به آنهاست و مدیر وظیفه دارد که این مانع را برطرف نماید. همچنین عدم تنبیه بدکاران نیز یک مانع تقویتی برای کارکنان شایسته است که این موانع بایستی از سرراه برداشته شود. یکی دیگر از روشهای تقویت ، تنبیه و مجازات کسانی است که رفتار ناشایست از خود بروز می دهند و این وظیفه مدیر است که با مجازات اینگونه افراد، از تکرار اینگونه رفتارها ممانعت بعمل آورد. مدیریت مشارکتی(ParticipativeManagemat)اصل اساسی در این شیوه مدیریت ژاپنی این است که مدیران و کارگران بایستی با یکدیگر همانند دو شریک و یار کارکنند و مدیران وکارکنان خودشان را بعنوان یک گروه تلقی نمایند که این باعث خواهد شد که همه اعضاء برای انجام کار برانگیخته شوند و در جهت رسیدن به منافع سازمانی متعهد شوند.فرآیند مدیریت بر مبنای هدف (Management by Objective) یکی از انواع مدیریت مشارکتی است که اوایل دهه ۱۹۵۰ بوسیله پیتر دراکر(Peter Drucker) ابداع گردیده است و بوسیله تلاشهای جورج اودیورنه(GerogeOdiorne) و جان هامبل(John Humble) در جهان عمومیت یافت.مدیریت بر مینای هدف فرآیندی است که بوسیله آن سرپرست و زیردست در یک سازمان به اتفاق هم, اهداف مشترک را مورد شناسایی قرار داده و حوزه های مسئولیت پذیری هر فرد را بر اساس انتظاراتی که از آنها می رود تعیین نموده و از این معیارها بعنوان خطوط راهنما جهت انجام فعالیت های واحد و ارزیابی کمک های هر کدام از اعضاء ,

عمل می کند.تصمیم گیری , اثرات جهت دهنده ای خواهد داشت بدین ترتیب مشورت نوعی تصمیم گیری مشارکتی را بوجود می آورد , حتی اگر در ظاهر , مقام تصمیم گیرنده ملزم به عمل کردن به پشنهاد و نظر مشاوران نباشد.امام علی (ع) نیز مالک را در کارها به مشورت توصیه می کند و برای مشاور ویژگی هایی را بیان می دارد که در اینجا مهمترین این ویژگی ها بیان می گردد:۱- مشورت با دانایان و خردمندان ۲- بخیل نباشد ۳- بزدل و ترسو نباشد ۴- عیب جوی مردم نباشد ۵- بیش از همه در روی تو سخن تلخ حق را بزبان آورد ۶- از صالحین ؛ ارباب مروت و صاحب مکرمت باشدیکی از جمله معایبی که صاحبنظران بر نظریه مدیریت بر مبنای هدف (MBO) وراد می دنند ؛ عبارتست از اینکه MBO درباره مشخصات و ویژگی های افراد همچون توانایی ذاتی و انگیزه افراد که در فرآیند MBOمشارکت می کنند , همچگونه اطلاعاتی ارائه نمی کند.امام علی (ع) در حالی که مشورت مدیران را با افراد ضروری می داند, ولی در عین حال ویژگیها و مشخصات افراد طرف مشورت را بر می شمارد که نمونه هایی از این مشخصات درسطور گذشته بیان گردید. نگرش و طرز تلقی مدیران از کارکنان پدیده کامیابی فراخود (Self Fulfiling Prophecy) یکی از کاربردهای شگفت , فرآیند ادراکی در رفتار سازمانی است.چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران , به شیوه های گوناگون به آنان نشان می دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند.آدمی در نگرش نسبت به کسانی که آنان را دوست می دارد با دقت هرچه بیشتر در جستجوی راههایی است که به کمک آنها بتواند آنان را همچون خود ببیند و تفاوتها را نادیده انگارد. هنگامی که آدمی پذیرای خود بوده و تصویر مثبتی نیز از خود داشته باشد، ویژگیهای مطلوبی را در دیگران می بیند. اگر آدمی خود را آنگونه که هست بپذیرد با دید منفی و انتقد آمیز به دیگران نمی نگرد و اگر جز این باشد، و آدمی شیشه کبود بر چشم بگذارد، منفی گرا و بدبین شده و پیوسته در صدد عیب جویی از دیگران خواهد بودامام (ع) مدیران رابه مثبت گرایی و پرهیز از نگرش منفی دعوت می نمایند:« و هیچ چیز , حسن ظن فرمانگذار را به توده مردم چنان بر نمی انگیزد که احسان او به آنان و سبکبار ساختن آنان و وادار نکردنشان به چیزی که به آن توانا نیستند. در آنچه گفتم بکوش تا به مردم حسن ظن یابی»نگرش مثبت از کارکنان منجر به پرورش افراد گردیده و افراد را بر می انگیزاند تا مطابق انتظارات و طرز تلقی مدیران خود عمل نمایند و اگر خطایی نیز از آنان سریزند, در آینده در پی جبران آن بر خواهند آمد.همان طور که ملاحظه می گردد امام (ع) به مدیران سفارش می فرمایند، که به کارکنان خود«حسن ظن» و یا به عبارتی دیگر مثبت نگری داشته باشند. این نگرش مثبت وقتی عملی خواهد شد که مدیر به کارکنان احسان نموده، آنها را سبکبار ساخته و کارکنان را به چیزی که به آن توانایی ندارند وادار نسازد.امام(ع) در بخشی از فرمان خود چنین می فرمایند:«در عیب ها که بر تو پوشیده است کنجکاوی مکن، که پاکیزه گرداندن امر آشکار برتوست و داوری کار پنهان با خداست.»در دیدگاه امام علی(ع) مدیر بایستی بنا را بر این بگذارد که کارکنان افراد شایسته ای هستند و هیچگونه نگرش منفی به آنها نداشتهباشد. مدیر نبایستی در پی عیب جویی کارکمنان خود باشد، بلکه در مواردی نیز خطاهای افراد زیر دست خود چشم پوشی نموده و خود را به تجاهل بزند. اینگونه نگرش مثبت از کارکنان منجر به پرورش افراد گردیده و افراد را بر می انگیزاند تا مطابق انتظارات و طرز تلقی مدیران خود عمل نمایند و اگر خطایی نیز از آنان سر بزند، در آینده در پی جبران آن بر خواهندآ مد. اصل تفویض اختیار (Authority Delegation Principle)فرآیند سه مرحله ای بین مدیر و کارکنان - گام نخست: محول نمودن مسئولیت مدیر به زیردست یک شغل یا وظیفه را محول می نماید تا به انجام رساند و زیر دست نیز تکلیف را می پذیرد.- گام دوم : تفویض اختیار مدیر بایستی قدرت مورد نیاز برای انجام وظیفه را به زیردست اعطاء نماید.- گام نهایی: ایجاد و خلق پاسخگویی(accountability) است , که این زیردست را برای انجام دادن شغل محوله متعهد می سازد.امام علی (ع) در بخشی از پیام خود به مالک اشتر می فرمایند:« دیگر سخن این که , در حال دبیرانت نظر کن و بهترینشان را به کارهای خویش بگمار و نامه هایی که تدبیرها و رازهایت در آن نگاشته می گردد, تنها به آنکس واگذار که در اخلاق شایسته تر از دیگران باشد و از

کسانی که بزرگداشت تو , وی را سرکش نسازد تا به آن نسبت در برابر چشم بزرگان بر تو دلیری کند و هیبت تو از میان ببرد و غفلت او باعث آن گردد که نامه های کارگزارانت را به نظرت نرساند و یا از طرف تو پاسخهای ناصواب دهدو..»فرآیند تفویض اختیار در سازمانهای ما بخوبی به اجرا در نمی آید. در بعضی موارد مدیران بخاطر حفظ موقعیت خود و ارائه تصویری قدرتمند از خود، از این امر سر پیچی می کنند و در بعضی موارد نیز کارکنان از قبول اختیار طفره می روند شاید یکی از علل عمده عدم تفویض اختیار در سازمانها نداستن ویژگی های تفویض شونده از سوی مدیران ، عدم موازنه بین اختیار واگذار شده و مسئولیت به کارکنان باشد. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر , ویژگی های فردی را که بایستی به آن اختیار تفویض شود را بر می شمرند . این ویژگی ها عبارتند از :۱- شایستگی داشته باشد.۲- بالغ باشد.۳- شخصیت خود ار بشناسد و باور داشته باشد.۴- سهل انگار نباشد.۵- در گشایش کارها ناتوان نباشد.۶- ظاهر فریب نباشد و دارای باطنی پاک باش.۷- راز نگهدار باشد .۸- امانت دار باشد.۹- با تجربه باشد. اصل مطلق بودن مسئولیتتفویض اختیار رافع مسئولیت نیست . هر چند مدیران بعضی از اختیارات خود ار به زیردستان خود تفویض می کنند ولی در نهایت مسئولیت اصلی کارها به عهده خود آنهاست و آنها هستند که بایستی در مقابل ما فوق خود پاسخگو باشند .امام علی (ع) می فرمایند:« اگر دبیران ترا عیبی باشد و تو از آن غافل مانی, به آن بازخواست خواهی شد.» مدیریت جبران خدمات (Compensation)هدف از مدیریت جبران خدمت طراحی ساختار پرداخت با کمترین هزینه است که در عین حال جذاب و انگیزشی بوده و منجر به ابقاء کارکنان شایسته در سازمان شود.امام علی (ع) نیز دئر بخشی از نیاز های مادی کارکنان توجه خاص دارند و معتقدند که یک کارمند از نطر مالی بایستی کاملاَ تامین گردد و آنگاه از او انتظار حداکثر کارآیی , معتدل و معقول خواهد بود.امام در این باره می فرمایند :« وقتی آنان را چنین برگزیدی (شایسته ترین ها) , باید که روزیشان فراخ گردانی که این کار , آنان را به اصلاح خویشتن بسی نیرومند گرداند و از خوردن اموالی که در اختیار دارند بسی بی نیاز سازد و هرگاه از فرمان تو سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند , با آنان اتمام حجت شده باشد.»یکی از مشکلاتی که امروزه دامنگیر نظام اداری کشورهای جهان سوم است، فساد اداری می باشد. تحقیقات نشن می دهد که مهمترین علت این مساله، پایین بودن میزان حقوق و دستمزد کارکنان است، که آنها را وادار می کمند برای تامین زندگی خود دست به ارتشاء و سوءاستفاده های مالی از سازمانها بزنند. در کنار این مساله عوارضی دیگر همچون انگیزه پایین ، عدم کارایی ، ترک خدمت و... برآن مترتب است. امام علی (ع) لزوم برخورد قاطع با خیانتکاران را گوشزد می نمایند ولی قبلاَ متذکر می شوند که هنگامی این امر امکان پذیر خواهد بود که زمینه های این مفسده ها , که یکی از آنها حقوق و دستمزد مکفی اوست , از سازمان ها رخت برسته باشد. کنترل و نظارت (Control)وظیفه نهایی مدیران ، کنترل است.بعد از اینکه اهداف تعیین می کردند، برنامه ها تنظیم می شوند، ساختارها طراحی می گردند و افراد استخدام شده ، آموزش دیده و برانگیخته می شوند، بعضی از این فعالیتها ممکن است متناسب با انتظارات و برنامه ها انجام نگردد. برای اطمینان از اینکه کارها مطابق برنامه انجام شده اند،مدیریت بایستی عملکرد سازمان را مورد نظارت قراردهد. در اینجا عملکرد واقعی بایستی با اهداف تعیین شده قبلی مورد مقایسه قرار گیرد. اگر انحرافات مهمی بوجود آمده باشد، وظیفه مدیریت است که کار را در مسیر اصلی قرار دهد این فرآیندعبارت است از نظارت، مقایسه و اصلاح ، که به مجموعه این فرآیندها کنترل می گویندبعبارت ساده تر کنترل عبارتست از : نظارت بر فعالیتها برای اطمینان از اینکه به این فعالیتها , همانگونه که برنامه ریزی شده , دست یافته ایم و اصلاح انحرافات مهمی که احتمالاَ رخ داده است .امام علی (ع) الز مالک اشتر می خواهد که بر افراد زیر مجموعه خود نظارت و کنترل مستمر داشته باشد و در طول اجرای وظایفی که به عهده آنها گذاشته شده , بازرسی لازم از کار بعمل آید . امام در این باره می فرمایند:«پس آنگاه در کارشان وارسی کن و ارباب راستی و وفاء را بر آنان مراقب ساز, چه بازرسی نهانی در کارشان , آنان را با توده مردم به امانت و نرمی وادار می سازد»امام (ع) در جای دیگری می فرمایند: «دیگر آن که در کار کارگزارانت بنگر و آنان را به آزمایش به کار گمار.»انسان موجودی است

که هر لحظه ممکن است از مسیر اصلی منحرف شود. بر همین اساس امام (ع) به مالك فرمان می دهند که مراقب افراد باشد و این مراقبت کارکنان را در کار دقیق تر خواهد ساخت و احتمال انحراف کمتر خواهد شد. علاوه برآن یکی از نکات مهم در کنترل، شرایط و ویژگی های کنترل کنندهخ است که امام (ع) راجع به انتخاب درست این افاد نیز تذکر می دهند. اصل پاداش , تنبیه و پوزش(Principle of Reward & Punishment & Apology) مکانیزم ساختاری اساسی را که هر سازمان برای برانگیختن کارکنارنش ایجاد می کند را سیستم پاداش (Reward System) می گویند. سیستم پاداش سازمانها شامل مکانیزم های رسمی و غیر رسمی است که در آن عملکرد هر فرد مشخص گردیده، ارزیابی شده و پاداش لازم داده می شود. پاداشهای عهده در بیشتر سازمانها ، جبران خدمات ، ارتقاء مزایا و گرفتن پست می باشد که هر یك از این پاداش های سازمانی می تواند بر روی نگرش ها، رفتارها و انگیزه افراد تاثیر گذارد.هرسی وبلانچارد(Hersey & Blanchard)در کتاب خود، اهمیت پاداش و تنبیه و عذر خواهی را در قالب مدیریت یك دقیقه ای تشریح نموده اند.در پاداش یك دقیقه ای بایستی تشویق و تحسین فرد فوری بوده و دقیقاَ مشحص شود که پاداش بابت چه عملی پرداخت گردیده است . همچنین در هنگام تحسین برانگیز فرد ابراز نمود.در پاداش دادن به هر فرد نبایستی انتظار داشت که فرد رفتار دقیقاً درستی انجام دهد بلکه همینکه او تلاش نموده رفتار درستی از خود ارائه دهد شایسته تقدیر است. در پاداش یك دقیقه ای از مدیر خواسته می شود که زمان خاصی را به این امر اختصاص دهد. در تنبیه یك دقیقه ای نیز بایستی به نکات چندی توجه شود اول آنکه تا آنجا که امکان دارد فرد بلافاصله پس از ارتکاب رفتار نادرست تنبیه شود. ثانیا دلیل تنبیه شدن فرد بطور مشخص و دقیق بیان شود. ثالثاً احساس تنفر خود را از عمل انجام شده ابراز دارید. نکته مهمی که در تنبیه افراد بایستی به آن توجه شود، این است رفتار فرد بایستی مورد نکوهش قرار گیرد و نه شخصیت فرد خاطی. در هنگام تنبیه فرد بایستی به شخصیت فرد تحکیم بخشیده شود و فقط رفتار فرد مورد نکوهش قرار گیرد.قبل از انجام تشویق و تنبیه فرد بایستی تحلیلی بعمل آید که آیا تشویق و تنبیه مورد نظر فایده ای دارد یا خیر؟ و یا اینکه فرد برای اولین بار است که به این عمل اقدام می کند؟ و همچنین بعد از تشویق و تنبیه فرد تحلیلی بعمل آید که آیا تشویق و تنبیه مورد نظر اثر بخشی لازم را بدنبال داشته است یا خیر؟همانگونه که هر فردی ممکن است در زندگی خود دچار اشتباه شود مدیر نیز ممکن است در تشخیص خود دچار اشتباه شود. بنابراین لازم می آید که مدیر پس از وقوف بر اشتباه خود، فوراً عذرخواهی بعمل آورد ، و از این هراس نداشته باشد که افراد او را فرد ناتوان به حساب آورند بلکه وظیفه مدیر است که با ذکر دلایل قانع کننده از عمل اشتباه خود پوزش بطلبد.امیرالمومنان علی (ع) در فرمان مبارک خود به اصل تشویق و تنبیه و پوزش اشاراتی دارند:« و از بزرگداشت کسی که کارهای بزرگ انجام داده است کوتاهی مکن.»و در جای دیگر می فرمایند:« خطاکار را کیفر ده , آن سان که از حد نگذرد و با جرم متناسب باشد مجازات کن.»همانطور که از بیانات امام علی(ع) بر می آید ، افرادی که کار شایسته ای انجام می دهند بایستی مورد تحسین قرار گیرند و از سوی افراد خطاکار بایستی بی درنگ مجازات شوند. اما در مجازات خطاکاران نبایستی افراط و تفریط به عمل آید بلکه بایستی متناسب با جرم آنها باشد. امام علی (ع) همچنین به مالك اشتر متذکر می گردند که : نباید در نظرات بدکار و نیکوکار برابر باشند که این روش نیکوکاران را به نیکو کاری بی رغبت و برکاران را بدکاران را به بدکاری راغب می گرداند، و بلکه باید هر یك را به آنچه بجا می آورده پاداش دهی . که این فراز از بیانات امام (ع) در مبحث تئوری تقویت به تفصیل بیان گردیده است.« پس به آرزوهاشان در بگشای و کارشان را بزرگ بر زبان آور از این راه به آنان نزدیک شو, چه, اگر حسن عمل آنان بسیار یاد کنی , به یاری خدای دلیران به جنبش در آیند و گریزپایان برانگیخته گردند تا از جنگ نهراسند.»امام در جایی دیگر پوزش طلبی مدیر را نه تنها موجب ناتوانی وی نمی داند بلکه عذرخواهی مدیر را باعث ریاضت نفس و همچنین باعث نزدیک شدن توده هایو عذرپذیری از مدیر می دانند.«والسلام علیکم و الرحمه الله و برکاته شناسنامه کتاب نویسنده : مقیمی – سیدمحمد محل نشر : تهران تاریخ نشر : ۱۳۸۰/۰۸/۲۰ رده دیویی : ۲۹۷.۹۵۱ قطع : وزیری جلد : شومیز تعداد

صفحه : ۶۶ نوع اثر : تالیف زبان کتاب : فارسی نوبت چاپ : ۱ شابک : ۹۶۴-۹۳۵۰۱-۱-X

احیای تفکر اسلامی

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

خلاصه کتاب: الهه فرشیدنیا: روح اسلامی در مسلمین مرده است: اسلام،هم در میان مسلمین وجود دارد وهم وجود ندارد و هم وجود ندارد.اسلام وجود دارد به صورت اینکه ما می بینیم شعائر اسلام در میان مسلمین هست مانند زمانی که بانگ اذان در میان مردم شنیده می شود رو به مساجد می اورند....ولی انچه که روح اسلام است در این مردم وجود ندارد و روح اسلامی در میان مردم مرده است.این است که معتقد می شود به تجدید حیات اسلامی که حیات اسلامی رابایید تجدید کرد و امکان تجدیدش هست چون اسلام نمرده است،مسلمین مرده اند.اسلام نمرده است زیرا کتاب اسمانیش و سنت پیغمبرش هست و اینها به صورت زنده ای هستند،یعنی دنیا نتوانسته بهتر از انها بیاورد.انچه قران اورده هیئت بطلیموس نیست که بگوییم نظریه ی دیگری امد و ان نظریه را نسخ کرد..خود اسلام زنده است با تکیه گاه و مبنای زنده،پس نقص کار در کجاست؟نقص کار در تفکر مسلمین است.یعنی فکر مسلمین،طرز تلقی مسلمین از اسلام به صورت زنده ا ی نیست به صورت مرده است.به تعبیر حضرت علی(ع) می فرمایند:مردم جامه ی اسلام را به تن می کنند ولی انچنان که پوستین را وارونه به تن کنند و اسلام را مردم چنین خواهند کرد،هم دارند هم ندارند.دارند ولی چون ان را وارونه کرده اند،انچه باید رو باشد زیر است و انچه باید زیر قرار بگیرد در رو قرار گرفته است.نتیجه این است که اسلام هست اما اسلام بی خاصیت و بی اثر،اسلامی که دیگر نمی تواند حرارت بدهد،نمی تواند حرکت و جنبش و نیرو و بصیرت بدهد.منطق ماشین دودیقانون کلی زندگی ما ایرانیان است که هر کسی و هر چیزی تا وقتی که ساکن است مورد احترام است.تا ساکت است مورد تعظیم و تبجیل است،اما همینکه به راه افتاد و یک قدم برداشت نه تنها کسی کمکش نمی کند بلکه سنگ است که به طرف او پرتاب می شود.این نشانه یک جامعه مرده است،ولی یک جامعه زنده فقط برای کسانی احترام قائل است که متکلم هستند نه ساکت،متحرکند نه ساکن.همبستگی،یکی از علائم حیاتیکی از علائم حیات یک جامعه این است که همبستگی میان افرادش بیشتر است.خاصیت مردگی،متلاشی شدن و متفرق شدن و جدا شدن اعضا از یکدیگر است.خاصیت زندگی یک اجتماع،همبستگی و پیوستگی بیشتر اعضا و جوارح ان جامعه است.ایا جامعه اسلامی امروز یک جامعه زنده است یا یک جامعه مرده؟به این دلیل که مسلمین بیشتر به جان یکدیگر می افتند و بیشتر مساعی شان صرف جنگ و دعوا با خودشان و اختلاف داخلی خودشان می شود و در نتیجه دشمن زیرک استفاده می کند،انها مرده هستند.به هر حال برای ما ضروریست که تفکر اسلامی خودمان رابه شکل زنده ای دراوریم،تلقی خودمان را از اسلام عوض کنیم،نگاهی کنیم شاید مثل کسی که قبایی یا کتی را وارونه پوشیده،ما هم لباس اسلام را وارونه پوشیده ایم.تفکردیروز و امروز مسلمین درباره ی میزان تاثیر عمل در سعادت انساناسیب شناسی و ریشه های اسیب دیدگی طرز تفکر اسلامی ماطرز تفکر مسلمین در عصر حاضر درباره ی اسلام اسیب دیده است،اگر بخواهیم این طرز تفکر را بررسی کنیم باید مثل طبیبی که بیماری را بررسی میکند بررسی کنیم ابتدا معاینه کنیم و سوابقش و عوارضی که گذشته و الان دچارش هست را بررسی کنیم.بنابراین در درجه اول بیماری را تشخیص داده سپس درمقام معالجه براییم.اگر بخواهیم طرز تفکر خودمان را تصحیح کنیم باید به سوابق و گذشته و تاریخ خودمان مراجعه کنیم،چرا که ریشه های این اسیب بسا هست که از زمان های خیلی دور باشد.از جمله آسیب های قرون اولیه ی اسلامی خوار شمردن تاثیر عمل در سعادت انسان است.به عبارت دیگر رجوع از طرز تفکر واقع بینانه به خیالبافانه.عمل،تکیه گاه تعلیم و تربیت اسلامیتکیه گاه تعلیم و تربیت اسلامی عمل است.اسلام بشررا متوجه این نکته میکند که هر چه هست عمل است. سرنوشت انسان را عمل او تشکیل میدهد. این یک طرز تفکر واقع بینانه و منطقی و منطبق با ناموس خلقت است.قرآن کریم راجع به عمل تعبیرات رسا و زیبایی دارد :و ان

لیس للانسان الا ما سعی. معنی":برای بشر جز انچه که کوشش کرده است نیست،"یعنی سعادت بشر در گرو عمل اوست.وقتی یک ملت فهمید که سرنوشتش به دست خودش است،سرنوشت او را عمل خودش تعیین می کند،ان وقت متوجه عمل و نیروی خودش می شود،متوجه اینکه هیچ چیزبه درد من نمی خوردمگر عمل و نیروی من که صرف فعالیت و سعی میشود.این خودش عامل بزرگی است برای حیات .در صدر اسلام مسلمین آنقدر جنبش و جوشش داشتند،چون یکی از اصول افکارشان همین بود. آنها این تعلیم را که از سرچشمه گرفته بودند هنوز منحرف نکرده بودند.فکرشان این بود که هرچه من عمل و سعی میکنم وهرچه می جنبم فقط همین است که به درد من میخورد و جزء این چیز دیگری نیست.نقش امویها در پیدایش این آسیب :تفکر مسلمین در مسئله ی مبنا ی سعادت انسان ،از طرز واقع بینانه به طرز خیالبافانه گرایش یافت و به طوری که تاریخ نشان میدهد ریشه ی این فکر را امویها ایجاد کردند.خلفای بنی امیه از نظر اینکه خودشان در عمل فاسد و فاسق بودند و این امر رانمیتوانستند از مردم کتمان کنند و مردم هم میدانستند که این ها از نظر عمل فاسدند ، این فکر را ترویج میکردند که اساس این است که ما ایمان داشته باشیم ،اگر ایمان درست باشد عمل اهمیتی ندارد. چرا فکر تحقیر عمل پیدا شد؟ چون اینها حکومت داشتند و قدرت و ثروت در اختیارشان بود،قهرا میتوانستند تبلیغات وسیعی در این زمینه بکنند ؛مزدور هایی هم از آن عالم نما ها درست کنند و آنها هم مرتبا بگویند اساس ،ایمان است؛ایمان که درست شد عمل هرچه بود بود ؛برای اینکه خلفای بنی امیه را تبرئه کنند که مردم خیلی حساسیت نشان ندهند و نگویند که این ها چه جور خلفایی هستند که عملشان این چنین فاسد است !ایمان چیست؟زمانی که از ائمه سوال می پرسند که ایمان چیست؟ میفرمایند: الایمان معرفهٔ بالجنان و اقرار باللسان و عمل بالارکان معنی:ایمان با سه چیز محقق میشود: اعتقاد قلبی،اقرار به زبان و عمل با اعضا و جوارح.شیعه و مرجئه گریدر ان وقت این اسیب اختصاص به جناحی از اهل تسنن که انها را مرجئه می گفتند داشت،ولی انروز اگر نگاه کنید می بینید همان دنیای تشیع که در ان زمان در پرتو تعلیمات ائمه خودش صددرصد بااین فکر مرجئه مخالف بود خودش الان فکر مرجئه را پیدا کرده است.امروزه وقتی وارد دنیای شیعه می شویم و به خودمان نگاه می کنیم می بینیم خودمان از سرتا قدم مرجئه ای هستیم.دائما دنبال بهانه هایی هستیم بلکه بهشت را با یک بهانه درست بکنیم.می گوییم بهشت رابه" بها "نمی دهند،به" بهانه "می دهند.یعنی بهشت را نمی شود با عمل تهیه کرد و خرید،بهانه ای باید درست کرد این نوعی گریز از واقعیت به خیال است.فکر مسخ شدهزمانی که به فکر امروز خودمان نگاه میکنیم می بینیم عمل به عناوین و اسامی مختلف تحقیر می شود؛می بینیم ملت ما به چیزی که اعتنا ندارد عمل است.مثلا پیش خودش خیال میکند که اگر بتوانم در حرم حضرت رضا(ع) یک جا قبری پیدا کنم،این جانشین همه چیز حساب می شود.این کجا وفکر اسلام کجا! ایا مردمی که فکر می کنند که اگر در عمرشان هر کار کردند ولی بعد از فوتشان در پایین پای حضرت رضا(ع) دفن شدند،همه ی کارها یکجا نادیده گرفته می شود،روی سعادت را می بینند؟فکر نمی کند که اگر تو در پایین پای حضرت میخواهی دفن شوی هارون الرشید هم در پایین پای حضرت رضا (ع)مدفون است؛پس یکی از کسانی که باید از مجازات الهی مصون بماند هارون الرشید است،پس چرا وقتی که از بالای سر حضرت می خواهی رد شوی می گویی بر هارون و مامون لعنت؟تفکر زنده و تفکر مردهحیات بدن و حیات روحیک نفر انسان تا وقتی که قلبش کار میکند و اعصابش فعالیت دارد و نبضش میزند و...زنده است.چه موقع میشود گفت که یک انسان مرده است؟ان وقتی که طبیب گوشی را روی قلبش می گذارد و بعد اعلام میکند که قلب به کلی از حرکت ایستاده است.البته از یک جهت همین طور است،ولی این زندگی انسان زندگی انسانی انسان نیست،زندگی حیوانی انسان است.انسان باید این زندگی را داشته باشد ولی این ،زندگی مشترک او با همه ی حیوان هاست؛یعنی یک سگ هم که زنده است همین نوع زندگی را دارد.در قران یک نوع حیات دیگر غیر از این حیات برای انسان اعلام شده است.انسان از نظر منطق قران ممکن است زنده باشد-یعنی قلبش ضربان داشته باشد و....- ولی در عین حال مرده باشد.فطرت یا هسته ی حیات انسانیمقصود از مردگی و زندگی چیست؟قرآن بیان کرده است که هر کسی که به این دنیا می آید با یک فطرت خدادادی به این دنیا می آید،با یک فطرت

حق جویی و حقیقت طلبی و کاوشگری به این دنیا می آید،ولی همین نور فطرت در بعضی از اشخاص خاموش میشود-وقتی که این نور فطرت خاموش شد،او تبدیل میشود به یک موجود مرده،به ظاهر زنده است ولی در باطن مرده است.زندگی یعنی بینایی و توانایی - خود زندگی غیر از شرایط زندگی استزندگی یعنی چه؟یعنی بینایی وتوانایی.تفاوت زنده با مرده در همین جهات است.به هر درجه که بینایی وتوانایی بیشترشود حیات بیشتر است ما چرا به خداوند کلمه" حی"را اطلاق میکنیم؟چرا به خدا می گوییم زنده؟آیا معنی زندگی این است که قلب و خونی وجود داشته باشد و قلب حرکت بکند؟به این معنی که خدا زنده نیست.خدا که قلب ندارد،رگ و خون و بدن ندارد.نفس کشیدن و هوا فرو بردن و بیرون دادن شرایط زندگی است نه خودزندگی.خود زندگی بینایی(به معنای دانایی) و توانایی است.اسلام دین حیات است.دین حیات با بی خبری و باناتوانی و عجز ناسازگار است.اسلام می گوید ای انسان سعادت و شقاوت تو به عمل تو بستگی دارد.آیا عمل انسان به چه چیز بستگی دارد؟به خواست و اراده ی خود انسان.در نتیجه انسان یک موجود متکی به خود و متکی به کردار و شخصیت خود می شود.حس اعتماد به نفسامروز علمای تعلیم و تربیت چقدر کوشش می کنندکه به اصطلاح حس اعتماد به نفس را در انسان بیدار کند و بجا هم هست.اعتماد به نفسی که اسلام در انسان بیدار می کند این است که امید انسان را از هر چه غیر عمل خودش است از بین می برد و به هرچه انسان بخواهد امید ببندد از راه عمل خودش باید امید ببندد،و همین طور پیوند انسان با هر چیز و هر کس از راه عمل است.یکی از اصول و تعلیمات اسلامی که تفکر اسلامی را زنده می کند،عمل و اتکا به عمل است.مسائل تربیتی بسیار مسائل حساسی است،تیغ دو دم است؛یعنی این مسائل اگر خوب و صحیح آموزش داده شود اثر بسیار عالی دارد،ولی اگر یک ذره از مسیرش منحرف شود،صد در صد اثرش معکوس است.حال می بینیم که غالب مفاهیم اخلاقی و تربیتی اسلام-اگر نگوییم تمام انها-به شکل وارونه ای الان در افکار ما مسلمانان وجود دارد.مانند توکل و زهد؛که در اینجا در مورد این دو موضوع بحث می کنیم:توکل،مفهومی زنده کننده و حماسیتوکل که خودش یک مفهوم اخلاقی تربیتی اسلامی است.اسلام می خواهد مردم مسلمان متوکل بر خدا باشند.توکل در قران یک مفهوم زنده کننده و حماسی اس؛زمانی که قرآن بخواهد بشر را وادار به عمل بکند و ترسها و بیمها را از انسان بگیرد ،می گوید نترس و توکل به خدا کن،تکیه ات به خدا باشد و جلو برو،تکیه ات به خدا باشد و حقیقت را بگو،به خدا تکیه کن و از کثرت انبوه دشمن نترس.توکل مسخ شده و وارونهوقتی توکل را در میان تفکر امروز مسلمین جستجو می کنید،می بینید یک مفهوم مرده است.وقتی می خواهیم ساکن بشویم و جنبش نداشته باشیم،وقتی می خواهیم وظیفه را از خودمان دور کنیم و آن را پشت سر بیندازیم به توکل می چسبیم.زهد در اسلام-زهد منفی در جامعه امروزی می بینید لقب زاهد را به خیلی از افراد می دهند.می گویند فلان کس آدم بسیار زاهدی است.وقتی می رویم سراغ زهد این آدم می بینیم زهد این آدم فقط جنبه ی منفی دارد و بس؛یعنی آدمی است که در زندگی به کم قناعت می کند.می گوییم هر کسی که در زندگی به کم قناعت کند زاهد است؛ولی اینجور نیست.زهد مربوط به مال و ثروت و حتی مربوط به مقامات دنیوی است.حال اگر بپرسید که در اسلام مال و ثروت دنیا خوب است یا بد؟جواب این است که مال و ثروت دنیا برای چه هدفی؟ثروت و پست و مقام خودشان قدرت است،این قدرت را شما برای چه هدف و منظوری می خواهید؟یک وقت آدمی هستید بنده و اسیرشهوات خودتان،به وسیله این قدرت می خواهید هوس های فردی و شخصی خودتان را اشباع کنید.هر چه را که در راه هوای نفس مصرف کنید،خواه جاه و مقام و خواه علم و عبادت،هر چیز که در خدمت هوا و هوس قرار بگیرد،بد است.اما اگر کسی بودید که در اجتماع هدف داشتید،هدف اجتماعی،خدایی و الهی داشتید،آن وقت مال و ثروت را که قدرت است در طریق هدف مقدس به کار بردید،این عبادت است.زهد،قدرت روحی است نه ضعف اقتصادیاسلام طرفدار دو قدرت است:یکی قدرت روحی و دیگری قدرت اقتصادی است.طرفدار قدرت روحی است به این معنی که می گوید از ناحیه ی اخلاقی شما باید آنقدر قوی و نیرومند باشید که به دنیا و مافیهایش اعتنا نداشته باشید،بنده و اسیر دنیا نباشید.خدا در قرآن بیان کرده است":وقتی از ناحیه ی روحی به این مقام رسیدیدکه

اگر تمام دنیا به شما رو بیاورد شادی زده و اسیر نمی شوید و اگر تمام دنیا را از شما بگیرند روحتان شکست نمی خورد،در این صورت شما زاهد هستید".وقتی که دانستید اسلام طرفدار این دو قدرت است،قدرت اخلاقی و قدرت اقتصادی،می بینید ما زاهدهایی هستیم که در هر دو ناحیه طرفدار ضعف هستیم وصف داریم.زاهدهای ما،هم ضعف اخلاقی دارند و هم ضعف اقتصادیما زاهدی هستیم که همیشه از قدرت اقتصادی،از ثروت دوری گزیده ایم،یعنی ضعف را انتخاب کرده ایم.مردمی که پول و ثروت نداشته باشند،مسلم است کاری را که از اقتصاد ساخته است نمی توانند انجام بدهند و باید دست دریوزگی پیش دیگران دراز کنند.از ناحیه ی روحی هم اتفاقا ضعیف هستیم. چون وقتی ما خودمان را به این ترتیب تربیت کردیم که بوسیله ی دور نگه داشتن خود از مال دنیا به خیال خودمان زاهد شدیم،یک روز که دنیا به همان زاهدها روی می آورد می بینیم اختیار از کفش بیرون رفت. تفکر اسلامی درباره ی زهد و ترک دنیاتعلیمات اسلامی به طور کلی در هر شأنی از شئون زندگی،تعلیماتی حیات بخش و زنده کننده است،یعنی تعلیماتی است که وقتی در جان انسان قرار بگیرد به انسان روح و حیات و بینش و جنبش می دهد.بنابراین تعلیماتی که اثر حیات بخشی ندارد و برعکس،مردگی و سکون ایجاد می کند و بشر را از حرکت و جنبش باز می دارد و او را جامد و افسرده می کند،نمی تواند از اسلام باشد.زهد و ترک دنیاآیا زهد یعنی بی رغبتی طبیعی؟زاهد کسی نیست که به حسب طبیعت به اشیاء بی رغبت است،مثل مریضی که به غذا میل ندارد....مقصود از زاهد کسی نیست که طبیتا به حکم غریزه به امور دنیوی بی میلی دارد،بلکه زهد به صورت یک مفهوم اخلاقی ذکر می شود و زاهد یعنی کسی که به حسب طبیعت و غریزه به لذت مادی رغبت دارد ولی به خاطرهدف ها و منظورهای بالخصوصی عمل و رفتارش مانند عمل مردم بی رغبت است.این را به حسب عرف" زهد"می گویند.زهد یعنی انسان از امور مورد طبع خودش به خاطر هدفی دست بردارد.دو نوع زهدی که مورد قبول اسلام نیست۱-یکی از آنها به این معناست که کار دنیا و آخرت از یکدیگرجداست؛یعنی ما دو نوع کار داریم:بعضی کارها مربوط به دنیاست،مانند کسب وتجارت وزراعت و صنعت و......هرچیزی که مربوط به زندگی دنیاست مال دنیاست و تعلق دارد به این دنیا و اساسا به دنیای دیگرتعلق ووابستگی ندارد.در مقابل،کارهای دیگری است که به زندگی دنیا بستگی ندارد و مربوط نیست،یعنی تاثیر مثبت و مفیدی در زندگی دنیا ندارد اگر تاثیر مضر نداشته باشد؛اسم آنها عبادت است.پس زهد یعنی رها کردن کارهای دنیا برای رسیدن به آن دسته از کارها که اسمش را کار آخرت می گذاریم.آنگاه ما برای اینکه بتوانیم زاهد باشیم راهی جز جدا کردن خوداز اجتماع نداریم؛راهش عزلت و انزوا ورهبانیت و دیرنشینی و صومعه نشینی است.نتیجه اش همان رهبانیتی است که می دانیم در دنیا مسیحیت چقدر رایج بوده است.به هرحال چیزهایی را که زهد مسیحیت جزء دنیا می داند اسلام آنها را با یک شرط جزء آخرت می داند و آن اینکه برای خدا صورت گرفته باشد.اسلام فرقی بین دنیا و آخرت به آن شکل که کارها را به دو دسته کند،قائل نیست.زهد به این معنی که ما دو قلمرو در نظر بگیریم یکی برای دنیا و دیگری برای آخرت ،در اسلام وجود ندارد.۲-در این نوع زهد می گویند همه ی کارهای دنیا را چون وظیفه است باید انجام بدهیم،ولی حساب لذت دنیا از حساب لذت آخرت جداست.ما یا باید در دنیا لذت ببریم و از لذت آخرت محروم باشیم یا لذت آخرت را بدست آوریم و خودمان را از لذت دنیا محروم کنیم.این هم خودش یک طرز تفکری است.آیا اصل معاوضه ی لذت ها صحیح است؟آیا اسلام برای لذت ها دو قلمرو قائل است؟آیا اسلام معتقد است که اگر انسان خودش را از لذت دنیا محروم کرد،در آن دنیا به او لذت می دهند و می گویند چون خودت را در دنیااز لذت محروم کردی،در عوض بیا در اینجا بگیر؟نه،این چنین نیست.این منطق هم درباب زهد،در اسلام وجود ندارد که کسی خیال کند من از لذت حلال دنیا چشم می پوشم برای اینکه در عوض لذتی در آخرت به من بدهند و معاوضه کنند.چنین معاوضه ای در اسلام وجود ندارد.مفهوم واقعی زهددر اسلام زهد وجود دارد البته آنچه که در اسلام به نام زهد نامیده می شود،اولا بدانید که واجب نیست،یک فضیلت و یک کمال است،بلکه اسلام در مواردی برای هدف ها و منظورهایی توصیه کرده است که انسان زهد بورزد،یعنی توصیه شده که انسان لذت پرست نباشد،خودش را در لذت های دنیا غرق

نکنـد.حتی اگر خودش را در لـذت های حلال هم غرق بکند کار حرامی نکرده است،ولی اگر نکند یک کار اخلاقی بزرگی انجام داده است.هدف های زهد اسلامی۱-ایثار: اسلام برای چنـدین هدف قبول می کند که انسان در دنیا زاهد باشد،یعنی از لذت های حلال چشم بپوشد.انسان در شـرایطی قرار می گیرد که در آن،انسان های دیگر مثل او یا بیشتر از او احتیاج دارند.در اینجا انسان چه می کنـد؟ایثـار می کنـد،جود و بخشـش می کنـد،لـذتی را که برای خودش حلال و جـایز است به دیگری می دهـد.ایثـار یکی از عالیترین و باشـکوه ترین شـئون و خصائص انسانی است.۲-همـدردی:همدردی یکی دیگر از اهداف زهد اسـلامی است.یک انسان در مقامی که برایش مقـدور است بایـد ایثار کنـد،ولی گاهی کار به جایی می رسـد که از ایثار هم کاری ساخته نیست.در شـرایطی زنـدگی می کنـد که مردم بینوا آنقـدر زیاد و فراوانند که او نمی تواند با دادن لباسـی که می پوشد،آنها را بپوشاند،یا با دادن غذای خود،آنها را سیر کند.تنها یک کار ساخته است،همدردی کردن.با همدردی کردن کمک روحی به آنها می رساند.همین مقدار که می توانم،به آنهـا کمـک روحی می کنم نه کمک جسـمی. ۳-آزادی و آزادگی۴-همـاهنگی با اقتضای زمان: زهـدی است که به اقتضای زمان است.زمان ها فرق می کنند؛در یک زمان برای انسان وظیفه است که زاهدانه زندگی کند و در یک زمان دیگر نه.۵-درک لذت های معنوی: فلسفه ی دیگر زهد این است که اگر انسان غرق در لذات مادی– حتی لذات حلال-شود،در همین دنیا از لذت معنوی محروم می شود".بگذار دیدن تو را با درد ها اشنا کند ، ولی هرگز کوری را به خاطر ارامش تحمل نکن"مکن زغصه شکایت که در طریق طلب /به را حتی نرسید انکه زحمتی نکشید

مدیریت و فرماندهی در اسلام

مولف : آیت الله مکارم شیرازی خلاصه کتاب: بهرام رضایی- پیامبر اسـلام مدیر و فرمانده بی نظیر: حتی آنها که اسلام را به عنوان یک آیین الهی و آسـمانی نپـذیرفته انـد ،در این امر شک ندارنـد که پیامبر اسـلام فرمانـده بزرگی بود که پیروزی سـربازانش را در کمترین مـدت و با کمترین ضایعات تامین کرد و از نظر مـدیریت آنچنان نیرومنـد بود که از یک جامعه نیمه وحشـی تمدنی بزرگ بوجود آورد و از قبایل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد .نگاهی گذرا به زندگی پیامبر : یک نگاه گذرا به زندگی پیامبر ، بعـد از بعثت ، نشـان می دهـد که زنـدگی پربارشـان به دو دوره متمـایز تقسـیم می شود : الف) دوران مکه (که دوران آمـادگی و سازنـدگی بود) و ب)دوران مـدینه (که دوران عمل و پیاده کردن برنامه ها بود)مدیریت دقیق در تمام مراحل :بعد از ورود پیامبر به مـدینه حوادثی رخ داد که هر یک چهره جدیـدی از این مـدیریت الهی بود ،به عنوان نمونه :۱) ارائه عدل اسـلامی در آغاز ورود : مثلا به هنگام ورود به مدینه و استقبال پر شکوه مردم شهر و انتظار هریک ار آنها که پیامبر به خانه او وارد می شودبیم این می رفت که هرگونه ترجیح در میان افراد و قبایل ،وضع شـکننده آغاز ورود را به هم بریزد ،پیامبر با یک فرمان الهی فرمود :شتر من دستوری دارد که خود اجرا خواهـد کرد و شتر در کنار خانه ابوایوب انصاری به زمین نشـست و مساله بدون کمترین ناراحتی پایان یافت .۲) عقـد مواخات : جامعه کوچک اسـلامی آن روزاز دو گروه مهاجران مکه و انصار مـدینه تشـکیل می شـد و پیامبر باید آنها را دقیقا هماهنگ ساخته و سازمانـدهی کنـد و هرگونه اختلاف را برچینـد ،در اینجا دست به یک اقدام بی سابقه و ابتکاری زد و میان آنها دو به دو پیمـان مواخـات و برادری بست و از این طریق مشـکل تنهـایی و غربت مهاجران از یک سو و ناهماهنگی ها از سوی دیگر برچیده شد .۳) مسـجد را به عنوان پایگاه عبادت و حکومت قرار داد : پیامبر قبل از هر کار به فرمان خداوند دست به ساختن مسجد زد ،مسـجد ،تنها مرکز عبادت نبود ،بلکه مرکز تمام فعالیتهای فکری ،فرهنگی ،سیاسی و اجتماعی مسلمانان و پایگاه اصلی حکومت بود .۴) پرهیز از جنـگ در جبهه های مختلف : پیامبر همیشه سـعی میکرد که در آن واحـد خود را در دو یا چنـد جبهه درگیر نکند چرا که اگر دشـمنان دست به دست هم میدادند غلبه بر آنها آسان نبود و این امر دقیقا با تدبیر صـحیح و مدیریت الهی پیامبر ارتباط نزدیک داشت ،مدیریت پیامبر هم در صلـح عجیب بود و هم در جنگ .۵)پیمان عدم تعرض ، ۶) ارسال نامه برای سران کشورهای

بزرگ ، ۷)بیعت گرفتن در لحظات بحرانی ، ۸)بینش دقیق پیامبر در آیین نبرد ، ...مسئولیتها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده :۱) تصمیم گیری : مدیر باید قبل از هرچیز برای وظایفی که به عهده او محول شده تصمیم گیری لازم را به عمل آوردو برای انجام این مقصد باید ازامور زیر کمک بگیرد :الف)آگاهیها و تجربه های گذشته : هیچگاه اصرار به آزمودن آزموده ها و پیمودن راهی که نتیجه آن قبلا منفی بوده نداشته باشیم که در حدیث معروفی داریم : افراد با ایمان دوبار از یک سوراخ گزیده نمی شوند ، و امیر مومنان می فرماید :تجربیات علم ودانش جدیدی است .ب) بهره گیری هرچه بیشتر از مشاوره : جالبترین تعبیر در این زمینه در کلام امیرمومنان وارد شده که می فرمایند : هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست و به این ترتیب انسان از طریق مشورت می تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنها را در اختیار خود قرار دهد .۲) برنامه ریزی : بعد از آنکه کلیات مساله در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله تصمیم گیری درامد ،برای تحقق بخشیدن و اجرای آن نیاز به برنامه ریزی است .اگر به داستان جنگ احزاب و مساله حفر آن خندق عظیم به گرد مدینه بیاندیشیم و مدیریت پیامبر اسلام را در این زمینه و کیفیت تقسیم کار را میان یارانش بنگریم ،به دقت و ظرافت در برنامه ریزی پیامبر پی میبریم .پیامبر شخصا برای تمام حرکتهای نظامی و غزوات اسلامی تمام مسائل را دقیقا زیر نظر میگرفت و برنامه ها را تنظیم می نمود و از این ریزه کاریها در زندگی پیشوایان بزرگ اسلام فراوان است .۳) سازماندهی : هدف از سازماندهی تقسیم کار در یک مجموعه است . در حالات پیامبر اسلام می خوانیم که حتی برای رساندن یک پیام میان اصحاب و یاران خود بررسی می کرد و کسی را برمی گزید که از همه شایسته تر برای ابلاغ آن پیام باشد . در غزوه خیبر هنگامی که دیگران از فتح نیرومندترین دژهای خیبر عاجز ماندند پیامبر پرچم را به دست علی (ع) داد و در همان روز دژ نیرومند یهود سقوط کرد . حدیثی از پیامبر داریم که می فرمایند : کسی که جماعتی را رهبری کند در حالی که در میان آنها فردی آگاهتر از او وجود داشته باشد پیوسته کار آن گروه رو به سقوط می رود .۴)ایجاد هماهنگی : مدیر در عین اینکه رابطه خود را با نفرات خویش باید حفظ کند نقش همهنگ کننده را هرگز نباید فراموش کند ، چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است . همانطور که یک ناهماهنگی در لشکر اسلام در جنگ احد سبب شد که شکست سختی به لشکر اسلام وارد شود و ضایعاتی در حدود هفتاد شهید به بار آورد .۵) ایجاد انگیزه : ایجاد انگیزه یعنی ایجاد یک حرکت نیرومند درونی بر اساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها . انگیزه به ۳ نوع تقسیم می شود که شامل انگیزه های پنداری ،مادی و معنوی است .انگیزه های پنداری: یک مشت خیالات و خرافات و الفاظ بی محتوا ممکن است عامل حرکت یک جامعه شود مثل جامعه بت پرستی . انگیزه های مادی : از آنجا که از یک واقعیت عینی مایه می گیرد اثری بیشتر و گسترده تر دارد اما با این حال هرگز عمیق نیست . اما انگیزه های معنوی که از روح ایمان به خدا و ارزشهای والای الهی سرچشمه می گیرد و پشتوانه ای همچون معاد و زندگی جاویدان پس از مرگ دارد قوی ترین و عمیق ترین انگیزه هاست .۶) چاره جویی در برابر حوادث پیش بینی نشده : مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش همیشه سالم است زیرا به هنگام بروز حوادث ناگهانی به سر در گمی خطرناکی گرفتار می شود . در این گونه مواقع بسیار میشود که ایستادن در مقابل موج حادثه انسان را در هم میشکند ، کمی باید همراه موج حرکت کرد و سپس بر موج سوار شد و آن را مهار کرد .۷) بررسی عوامل ناکامی و بهره گیری از آنها : درست است که شکست ها گاهی بسیار گران تمام می شود ولی اگر از آن وسیله ای برای تجدیدنظر عمیق در برنامه ها و کشف مناطق آسیب پذیر ساخته شود نه تنها بهایی که برای آن پرداخت شده زیاد نیست بلکه گاه سود حاصل از آن به مراتب بیش از زیان آن خواهد بود .غزوه احد نمونه ای از شکست پیروزی آفرین بود . به گونه ای که یکی از مفسران معروف می نویسد : کسی پیامبر را در خواب دیده که فرموده اند اگر مرا مخیر میکردند که در احد پیروز شوم یا ناکام ؟ناکامی را برای نتایج مهمی که این جنگ برای مسلمانان به بار آورد پذیرا می شدم .۸) جذب نیروهای صالح : مدیر برای وصول به اهداف خود در سازمان باید همراهان همفکر ،هم عقیده ،جدی ،امین و درستکار داشته باشد ،بزرگترین خطری که در این قسمت بر سر راه مدیران است این

است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوش بسته تسلیم فرمانند و فقط بله قربان گو باشند ، این مساله در تمام طول تاریخ بشر بلای بزرگی برای همه زمامداران و مدیران بوده است .۹) تشویق و تنبیه : مدیر باید این نوع افراد را تشویق کند : الف)آنها که وظیفه خود را به خوبی انجام میدهند ، ب)آنهایی که ایثار و فداکاری از خود نشان می دهند ، ج)آنها که برای پیشرفت سازمان دست به ابتکار خاصی زده اند ، د)کسانی که خطر مهمی را از سازمان دفع کرده اند ، ه)کسانی که در غیاب مدیر برنامه ها را دقیقا اجرا می کنند ، و)آنها که توطعه هایی را کشف و به موقع خنثی می کنندجنبه های منفی تشویقها : الف)تشویق نباید مایه غرور و غفلت طرف شود ، ب)اساس تشویق باید بر جنبه های معنوی باشد و نه اینکه کلا از جنبه های مادی غافل شویم ، ج)تشویق یک فرد نباید مایه تحقیر و توهین دیگران شود ، د)نباید پرخرج و پرهزینه باشد ، ه)باید میان تشویق و کار انجام شده تناسب باشد ،همینطور که امیرمومنان میفرماید : تشویق بیش ز حد لیاقت و شایستگی ،تملق و چاپلوسی است و کمتر از حد لازم ناشی از عجز و حسد است .شرایط تنبیه : تنبیه باید در جهت آگاه سازی صورت بگیرد ، یک مدیر موفق نباید به طور کلی از تنبیه چشم پوشی کند چراکه همیشه درصد معینی از افراد هستند که بدون این عامل انجام وظیفه نمی کنند . در تنبیه رعایت این اصول مناسب است : الف)تنبیه همیشه باید مقطعی باشد یعنی راه را به روی افراد مختلف برای ااصلاح خویش نبندد ، در بسیاری از آیات قرآن هم بعد از مجازات های شدید بلافاصله توبه کاران را استثنا می کند یعنی راه را بر روی گناهکاران باز نگه می دارد ، ب)تنبیه نباید کینه بوجود آورد ، ج)رعایت تناسب میان جرم و جریمه از مهمترین مسائل اسلامی است ، د)تنبیه به عکس تشویق باید خصوصی باشد مگر در شرایط خاص ، ه)مدیر نباید در تنبیه زیاده روی کند ،امیرمومنان در این خصوص می فرماید :زیاده روی در تنبیه و سرزنش آتش دشمنی و لجاجت را مشتعل می کند ، و باز در جایی دیگر می فرمایند :از تنبیه مکرر پرهیز کن چراکه تکرار آن گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می کند و تنبیه را بی اثر می سازد .۱۰) جمع آوری اطلاعات و آمارصفات و شرایط ویژه مدیران و فرماندهان اسلامی :گزینش افراد بستگی به مسئولیتهای آنها دارد چراکه هر نوع مسئولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می کند ،در حقیقت اصل انتخاب اصلح یکی از اصولی ترین شرایط برای انتخاب مدیران است ،در اسلام روی مساله انتخاب اصلح تاکید شده است چنانکه پیامبر از میان تمام مسلمانان جوان بیست و چند ساله ای به نام عتاب را به عنوان فرمانده مکه برگزید و به او فرمود :ای عتاب تورا فرماندار مکه نمودم و اگر در میان مسلمانان کسی را برای این مقام شایسته تر از تو می یافتم این کار را به او می سپردم و نیز در حدیثی از آن حضرت آمده است : کسی که کار گروهی را بر عهده کسی بگذارد که در میان آن گروه فردی از او شایسته تر پیدا می شود به خدا ، رسول خدا و مومنین خیانت کرده است .معیارهای گزینش مدیر از دیدگاه قرآن :در سه سوره بقره ، یوسف و قصص به سه معیار اشاره شده است : در سوره بقره در داستان طالوت و جالوت و انتخاب طالوت به عنوان فرماندهی بنی اسرائیل به دو ویژگی گستردگی علم و جسم اشاره شده است ، در سوره یوسف به هنگامی که پیشنهاد سرپرستی خزانه داری مصر از سوی یوسف مطرح شد او روی امانت و آگاهی خویش تکیه کرد ، در داستان موسی و شعیب به هنگامی که یکی از دختران شعیب پیشنهاد انتخاب موسی را برای سرپرستی اموال خوانواده شعیب و چوپانی گوسفندان می دهد روی قوت و امانت او تکیه می کند .آفات مدیریت :در اینجا به ۳۰ آفت مهم اشاره شده که هریک از آنها به تنهایی کافی است تا یک مدیر را به شکست و ناکامی بکشاند :۱) تبعیض ، ۲)سپردن کارها به دست افراد نامناسب ، ۳)راه دادن به افراد متملق و چاپلوس به محدوده کار خود ، ۴)حب ثنا و مدح ، ۵)جاه طلبی ، ۶)مال اندوزی و حرص ، ۷)تنگ نظری و بخل ، ۸)حسادت نسبت به همکاران ، ۹)توجه به شایعات و ترتیب اثر دادن به آنها ، ۱۰)ریخت و پاش و اسراف ، ۱۱)از دست دادن فرصت ها به خاطر تردید و عدم شهامت در تصمیم گیری ، ۱۲)هدر دادن نیروهای لایق ، ۱۳)چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت ، ۱۴)هواپرستی و هوسبازی ، ۱۵)انتقام جویی و کینه توزی ، ۱۶)استبداد به رای ، ۱۷)عجله و شتاب و عدم تحقیق در کارها ، ۱۸)سوئ ظن مفرط (البته مختصری سوئ ظن برای مدیران برای اینکه در حوادث غافلگیر نشوند لازم است) ،

۱۹)خوشبینی زیاد ، ۲۰)غرور و غفلت ، ۲۱)عصبانیت و خشونت ، ۲۲)انعطاف بیش از حد و سازشکاری با منحرفان ، ۲۳)عدم اعتماد به همکاران ، ۲۴)انحصارطلبی و قبضه کردن کارها ، ۲۵)ترجیح دادن افراد ضعیف برای همکاری به خاطر تسلیم بودن آنها ، ۲۶)لجاجت در اشتباه ، ۲۷)عدم عفت در سخن ، ۲۸)عدم رعایت ادب در برخورد ، ۲۹)عدم آلوده شدن به کارهای جزئی ، ۳۰)دوروئی و نفاق با همکاران و دوستانویژگیهای دهگانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان علی (ع) امیرمومنان برای فرماندهان سپاه و اشکر شرایطی را بیان فرموده اند که در فرمان به مالک اشتر منعکس شده است : ای مالك فرمانده سپاهت را کسی قرارده که واجد این شرایط باشد : ۱)از همه آنها نسبت به خداوند و پیامبر دلسوزتر و مهربانتر باشد ، ۲)از همه پاکدامنتر ، ۳)از همه عاقلتر و هوشیارتر ، ۴)از کسانی باشد که دیر به خشم می آید ، ۵) و به هنگام عذر میپذیرد ، ۶) ار آنها که نسبت به مستضعفان رئوف و مهربان باشد ، ۷)از آنها که در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر باشد ، ۸) از آنها که حوادث سخت آنها را از جا به در نمی برد ، ۹)کسانی که هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی آورد ، ۱۰)کسانی که از خانواده های اصیل و نجیب ، باشخصیت ، صالح ، خوش سابقه ، با شهامت و سخاوتمند هستندویژگیهای پنج گانه فرمانده بزرگ اسلام پیغمبر اکرم در قرآنقرآن مجید در مورد شخص پیامبر پنج صفت را به عنوان دلائل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده است : لقدجائکم رسول من انفسکم ، عزیزعلیه ماعنتم ، حریص علیکم بالمومنین رئوف رحیم ازسوی خداوند پیامبری به سوی شما آمد که از خود شما است ، کسی که ناراحتی شما براو ناگوار و سنگین است وبرای هدایت ونجات شما سخت کوشا است ونسبت به مومنان مهربان و رحیم است .با استناد به این آیه هیچ مدیر و فرمانده اسلامی نمی تواند از این صفات پنجگانه خالی باشد : ۱) او باید ازمیان همان مردم برخیزد که رهبری آنها را برعهده دارد تا دردها و نیازهای آنها را به خوبی درك کند ، ۲) دلسوز بودن ، ۳) عشق و علاقه به کارخود داشته باشد ، ۴-۵) مدیر باید نسبت به نفرات تحت اراده ی خود هم رئوف باشد و هم رحیم .دراینکه میان رئوف و رحیم چه تفاوتی است ، بعضی از علمای لغت گفته اند رافت مرتبه ی بالاتری از رحمت است و برخی از مفسران معتقدند که رحمت در مقابل خطاکاران است و رافت در مورد افرادی است که نیاز به کمك دارند .

انرژی و قدرت فکر

تدوینگر وگرداوری:صادق عظیمی

توانایی های درونی ما: بزرگترین راز قرن: اگر از شما سؤال شود که بزرگترین راز قرن چیست، شما چه جوابی می دهید؟ ممکن است بگویید: انرژی اتمی، مسافرت فضایی، کشف سیاه چاله ها؛ اما بزرگترین راز قرن این ها نیستند. پس این راز برزگ چیست؟ کجا باید به دنبال آن رفت؟ چگونه باید آن را فهمید؟ و چگونه می توان آن را به کار برد؟ این راز شگفت انگیز، قدرت فوق العاده ای است که در ضمیر نیمه آگاه نهفته است. نیرویی که بیشتر اشخاص از آن بی خبرند و تعداد آن های که آن را کشف نموده اند بسیار کم است.قدرت شگرف ضمیر نیمه آگاهنگامی که روش شناخت، روش تماس با آن و روش آزاد کردن این قدرت عظیم خدادای را بفهمیم و از آن بهره ببریم. نیرو و قدرت فراوانی را می توانیم به زندگی خود وارد نماییم و با تکیه بر آن، سلامتی، شادمانی، دانش، ثروت و ... را می توانیم به دست آوریم.این قدرت دور از ما نیست، این نیرو در دسترس ما است، ما باید آن را بفهمیم، روش استفاده از آن را فرا گیریم و بتوانیم در زمینه های گوناگون ا ز آن بهره ببریم.قدرت معجزه آسای ضمیر ناخودآگاهقدرت ضمیر نیمه آگاه، مافوق تصور است. ضمیر نیمه آگاه ما را هدایت می کند، به ما الهام می بخشد، احساسات را از انبار خاطرات بیدار می کند و زنده می گرداند، قلب ما را کنترل میکند و جریان خون را تنظیم می نماید. وقتی قطعه نانی می خوریم، آن را هضم و تحلیل می کند و مواد زاید آن را نیز دفع می کند. سپس قسمت هضم شده را در سراسر بدن توزیع می نماید؛ به خون، به استخوان ها و به نسوج دیگر. کارهایی که انجام میدهد، ده ها غول آسا نمی توانند انجام دهند. ضمیر نیمه آگاه

جواب همه ی مسایل و مشکلات را می دانـد و تمامی اعمال حیاتی ما را مـدیریت می نمایـد.ضـمیر نیمه آگاه، خواب و استراحت نـدارد، همیشه در خـدمت است. مـا می توانیم قـدرت معجزه آسـای ضـمیر نیمه آگـاه را کشف کنیم. کـافی است در موقع خواب، موضوع و مشـکلی را به سادگی با او در میان بگـذاریم. وقتی نیروهای درونی آزاد گردنـد و آن مسـئله را حل کنند. کاملاً متحیر و قطعاً بسیار خوشحال خواهیم شد. ضمیر نیمه آگاه منبع قدرت و خرد است و ما را مستقیماً به قدرت عظیمی ارتباط می دهد.از طریق ضمیر خودآگـاه بود که شـکسپیر، درونی ترین و پنهـانی ترین حقـایق مردمـان زمـان خود را کشف و بر صـفحات درخشـان ادبیات جهانی افزود؛ از طریق ضـمیر نیمه آگاه بود که فیـدیاس، مجسـمه ساز یونانی با هنر خود تقارن، زیبایی، تناسب و ظرافت را آفریـد، هم با برنز و هم با مرمر. ضـمیر نیمه آگاه، چاه عمیقی است با گنج های گران بها و زادگاه هنرمندان بزرگ با قدرت های عجیب و حیرت آور هنرمنـد ایتالیـایی، رافائـل، تابلوی رونا را به تصویر کشـید و بتهوون، موسـیقی دان بزرگ آلمانی سـمفونی های معروف خود را سـاخت و به اجرا گزارد.دکتر ازدیل، جراح اسـکاتلندی در سال ۱۸۴۰ در شـهر بمبئی هند، عمال جراحی زیادی انجام داده است. در آن زمان هنوز داروهای بی هوشـی امروزی ساخته نشـده بود. نامبرده در آن زمان چهارصد عمل جراحی انجام داده اسـت که این اعمال جراحی در زمینه های گوناگون از قبیل جداسازی و خارج کردن تومور، عمل چشم، عمل گوش، جراحی در گلو که همه ی آن ها با بی هوشـی مغزی صورت گرفته بوده است. مریض ها احساس درد نداشتند و در ضمن، تلفات هم بسیار جزئی بوده است.در آن زمـان هنوز پاسـتور اعلاـم نکرده بود که علت عفونت بعـد از جراحی ناشـی از وجود بـاکتری در فضای جراحی و ابزار جراح است؛ بـا این حـال مرگ و میر ناشـی از عفونت در جراحی های ازدیل فوق العاده کم بود. ازدیل زمانی که مریض هایش در خواب مصـنوعی بودنـد، مرتباً می گفت: شـما قوی هستیـد و هیـچ گونه عفونتی در شـما ظاهر نخواهـد شد. این گفته ها و تلقین ها مورد قبول ضـمیر آگـاه مریض ها قرار می گرفت و به ضـمیر نیمه آگاه مریض ها منتقل می گردیـد و باعث بالا بردن حالت دفاعی بـدن آن ها می گردیـد و درصـد مرگ و میر را در بین آن ها کاهش می داد.فکر کنید که ازدیل یک و نیم قرن پیش نیروی عظیم ضمیر نیمـه آگـاه را شـناخته بـود. نیروی عظیمی کـه خداونـد در نهـاد مـا قرار داده اسـت. حالاـ چرا مـا از ایـن قـدرت اسـتفاده نکنیم؟!قـدرت هوش و خرد خود نیمه آگاه بسـیار بیشتر از قـدرت هوش و خرد ضـمیر آگاه می باشد؛ این قدرت می تواند دردها و رنـج هـای ما را کنار بزنـد و جواب بسیاری از مشـکلات ما را بدهـد. ما بایـد این قـدرت خـدادادی را بشناسیـم وآن را باور داشـته باشیـم.ضـمیر نیمه آگاه چگونه اعمال بدن را کنترل می کند؟ضـمیر نیمه آگاه کلیه ی اعمال حیاتی ما را بدون دخالت ضـمیر آگاه کنترل می نمایـد و این کـار را بـدون انقطـاع و به صورت خسـتگی ناپـذیری چه در خواب و چه در بیـداری انجام میدهـد. در حال خواب قلب ما ب طور منظم می تپد، قفسه ی سینه و ماهیچه های دیافراگم، ریه را از هوا پر و خالی می کنند و گاز کربنیک حاصل کار سلول ها از بدن خارج و به جای آن اکسیژن وارد می گردد. ضمیر نیمه آگاه، گوارشی را انجام می دهد و ترشح غدد و بسیار دیگری از اعمال در بدن انجام می شود.اگر ضـمیر نیمه آگاه از کار بیفتد مرگ سریع، حتمی است. عملیات آن بسیار پیچیده است، قلب عضوی است که باید بیست و چهار کار کند. پیچیدگی های ضـمیر نیمه آگاه که باید لحظه به لحظه این همه اعضا و نسوج را در تمام عمر، بـدون لحظات کوتاهی وقفه مـدیریت نمایـد بسیار شـگرف و یکی از شاهکارهای خلقت است.ما وقتی مسافر هواپیما هستیم، این خلبان است که هواپیما را هـدایت می کنـد. ما قادر نیستیم هواپیما را به پرواز درآوریم، اما می توانیم به خلبان سـرویس دهیم و یا این که مزاحم او شویم. به همین ترتیب ضـمیر آگاه نمی توانـد بدن را اداره نماید، اما می تواند در اداره ی بهتر بدن مؤثر باشد.نگرانی، اضـطراب، ترس و افسـردگی در عملکرد قلب، ریه، معده، روده و ... دخالت دارند. علوم پزشـکی در آستانه ی درک عوامل افسردگی و اثرات آن در بروز امراض گوناگون است. علت آن این است که این گرفتاریها در هماهنگی و عدم توازن ضمیر نیمه آگـاه تأثیرگـذار است.وقـتی جسـماً و روحـاً نگران می شـویم، بهـترین راه این است که خـود را آرام سـازیم، سـخت نگیریم و بگذاریم بگذرد. برای کمک به افکار خود می با ید روی ضمیر ناخودآگاه خودمان کار کنیم، باید به خودمان بگوییم من خودم را

به خـدا می سـپارم، من می خواهم هم آهنگ بـاشم، من می خواهم آرام بـاشم. هنگـامی که این نکات را به انـدازه ی کافی تکرار کنیم، حـالت مـا طـبیعی خواهـد شـد؛ یعنی بـا متقاعـد سـاختن و بالاـ بردن توانـایی خودمـان همه چیز به سـوی طـبیعی پیش خواهد رفت.شـفا در زمان قـدیمتجربه ای از یک پزشـکبرن هیم، پزشك فرانسوی اوایل قرن بیسـتم اولین کسـی بود که تأثیر القائات روی« ضمیر نیمه آگـاه» را به اثبـات رسانیـد و بیـان نمود.این پزشك در مورد مردی که زبان او بنـد آمـده بود و هر نوع معالجه ای بـدون نتیجه مانده بود، اعلام کرد شـیوه ای جدید ابداع شده که صدرصد مشکل را حل خواهد کرد. و آن ابزاری است که چون در دهان بگذارنـد مریض نجات پیدا می کنداو در حالی که چشم مریض بسته بود درجه را در دهانش قرار داده و مریض تصور کرد که این همان ابزاری است که می خواهـد او را نجات دهـد؛ و دکتر پس از چنـد لحظه فریاد زد که زبان او حرکت کرد.مورد دیگری را که دکتر بیـان می کنـد چنین است:دختر جوانی به نـام ماریـا که مـدت چهـار هفته نمی توانست صـحبت کنـد به مطب او رفت؛ پس از آزمایشات و مراحل تشـخیص، به دانشـجویانش گفت:« جدیداً افراد لال با شوك الکتریکی درمان می شوند» در این موقع به منشـی خود گفت که دسـتگاه اندوکسـیون را بیـاورد. او ادامه می دهـد: من دست خود را روی حنجره ی او گذاشـتم، دست هایم را کمی روی حنجره حرکت دادم و گفتم« حالا شـما می توانیـد به صـدای بلنـد حرف بزنیـد» در یک لحظه او را وادار کردم که بگویـد« آ» بعـد«ب» و بعـد ... و ماریا توانست صـحبت کنـد.برن هیم، قـدرت تلقین و قدرت تصور را نشان داد و ثابت کرد که القائات نیرومند روی ضـمیر نیمه آگاه عمل می نماینـد.نکات مهم:۱- قـدرت شـفا در ضـمیر نیمه آگـاه است، بایـد این موضوع را مرتباً به خاطر آوریم.۲- بایـد بـدانیم که ایمـان مانند تخمی است که در زمین کاشـته می شود، آنچه سبز می کنـد و آنچه درو می شود از هما تخم است« هر آنچه بکـاریم درو می کنیم». هر ایـده و هر فکری که به ذهن خـود بسپاریم و آن را بـا تصورات و تخیلاـت آبیـاری نمـاییم برای مـا از همـان نوع آشکار و متجلی می گردد.۳- زمـانی که ایـده ای در مورد یـك نمایشـنامه، کتـاب، طرح و یا یک اختراع در ذهن ما تجلی می کنـد و باور می کنیم، باور و اعتقاد ما بر آن همان طور که ادامه می یابـد، بر ما آشـکار می گردد.۴- هنگـامی که برای دیگران دعـا می کنیم، بـدانیم که آگـاهی درونی، آرامش، زیبـایی، کمال و یگانگی ما می توانـد جریانات منفی ضمیر نیمه آگاه دیگران را دگرگون نماید و نتایج درخشان به بار آورد.۵- آنچه راجع به شفابخشی در موارد گوناگون می بینیم و می شنویم به علت ایمان و تصوراتی است که روی ضـمیر نیمه آگاه عمل می نمایـد و نیرو قدرت شفابخشـی ضـمیر نیمه آگاه را آزاد می نماید. ۶- کلاًـ بیماری ها از افکار و تصورات است. هر نوع بیماری که در بـدن اتفاق می افتـد، به نحوی با فکر و تصور مربوط است.۷- تلقینات هیپنوتیزمی می تواننـد سبب هر نوع مرض گردنـد.۸- ایمـان و بـاور موجب شـفا می گردد، مهم ترین قدرت شفا در ضمیر نیمه آگاه است.۹- موضوع باور چه واقعی و چه غیرواقعی، نتیجه می دهد. ضـمیر نیمه آگاه در مقابل باور و فکر جواب می دهـد. آنچه در فکر ماست همان باور ماست.شـفا در این زمانشـفا با روش بهره برداری از ایمان محضـدر بسـیاری از نقاط دنیا، شـفا از طریق دعا، درخواست عاجزانه، سماع، بخور دادن، نوشیدن گیاهان دم شده و هر چیزی که موجب شود مریض به ایمان محض خود توجه کنـد و روش را باور کند مورد اسـتفاده قرار می گیرد. این روش نیز بر عمل و عکسل العمل ضـمیر آگاه بر ضمیر نیمه آگـاه است و لزومی نـدارد که شـخص مریض کاملاًـ نسبت به درک علمی قـدرت هـا و نیروها آگاهی داشته باشـد.هر روشـی بـاعث شـود که مریض از ترس و نـاراحتی برهـد و به سـوی ایمـان و بـاور روی آورد موجب شـفامی گردد. بسـیاری از این اشـخاص ادعا می کنند که چون تئوری های آن ها در شفابخشـی بهتر شفا می دهد و نتیجه بخش تر است، پس حق به جانب آن ها است، اما این موضوع صـحت ندارد.برای توضـیح این که چگونه ایمان محض عمل می کند پزشـکی سوییسـی را مثال می زنیم: در سال ۱۷۷۶ پزشـکی سوییسـی به نـام مسـمر به وسـیله ی مغنـاطیس بسـیاری از مریض هـای خـود را شـفا داد. پس از چنـدی مسـمر مغناطیس را کنار گذاشت و از دست خود اسـتفاده نمود. او دست خود را به فاصـله ی نزدیك بدن مریض حرکت می داد؛ او اظهار داشت که این مغناطیس حیوانی است و گفت این مغناطیس چون مایعی از دست او به بدن مریض سـرایت می کند و مریض را شـفا

می دهد. مردم گروه گروه به سوی او شتافتند و معالجات حیرت انگیزی از سوی او صورت گرفت.پس از چندی مسمر به پاریس رفت، اما در پاریس کمیته ای از پزشکان و استادان دانشگاه از طرف دولت مأمور شدند که کار او را زیر نظر بگیرند. آن ها اعلام کردند که مغناطیس تشخیص داده نشده، و شفا یافتگان بر اثر اعتقادات و ایمان و باور خودشان شفا یافته اند.مسمر را به زندان انداختند، وی در ۱۸۱۵ در زندان مرد. دکتر جیمز در مورد کار مسمر تحقیق نمود و سپس اعلام کرد که موضوع مغناطیس صحت ندارد. او بیان داشت که دکتر مسمر به وسیله ی تلقین، مریض را هیپنوتیزم می نموده است و در حال خواب مصنوعی به تلقیقنات قوی خود ادامه می داده است؛ با این عمل تصورات مریض فعال می شده است و باور و ایمان مریض به ضمیر نیمه آگاه مریض منتقل و اعتقادات محض(باور محض) مریض عامل شفا می شده است.کمک به سلامتی خودمان به طور خلاصه۱- عامل شفابخشی را پیدا کنیم و موانع آن را نیز برطرف نماییم که به ضمیر نیمه آگاه برسد تا ضمیر نیمه آگاه موجب سلامتی گردد.۲- طرحی را تهیه کنیم که درخواست ها را به ضمیر نیمه آگاه برسانیم.۳- آخرین بخش آرزوی خود را تصور کنیم؛ در این صورت نتیجه ی نهایی را به دست خواهیم آورد.۴- باور را بشناسیم و بدانیم که باور، فکری است در ذهن ما.۵- نباید امراض و مشکلات را باور کنیم، بلکه باید تنها سلامتی کامل را باور داشته باشیم.۶- بدانیم افکار بزرگ و شریفی که تکیه گاه دایمی ماست به کارهای بزرگ منجر خواهند شد.۷- از قدرت دعاکنندگان بهره مند شویم و ایده ی فکری را معلوم نماییم. هم با فکر و هم با احساس با آن ایده یگانه شویم و به تمایل فکری خود وفادار باشیم تا حاجت ما برآورده شود.۸- همیشه به خاطر داشته باشیم که قدرت شفا از طریق باور به دست می آید؛ باوری که به ضمیر نیمه آگاه منتقل گردد.۹- شخص می تواند از شفا نتیجه بگیرد، بدون این که به درک علمی از آن آگاه باشد.۱۰- باید برای عزیزان خودمان نیز دعا کنیم.تکنیک های عملی در شفای فکرهنگامی که مهندسی برای ساخت یک پل برنامه ریزی می کند و یا برای فرستادن یک ماهواره تدارک می بیند، از دانش ها و مهارت های معین و روش های آزمایش شده استفاده می نماید. او از این دانش ها و مهارت ها و روش های آزمایش شده استفاده می کند. این دانش ها و مهارت ها و روش ها قبلاً تأیید شده است. در مورد زندگی، بدن و سلامتی فکر نیز چنین است؛ یعنی از دانش ها و مهارت ها و روش های آزمایش شده و اثبات شده باید بهره ببریم مثال:در ساخت پل گلدن گیت اول مهندسین شکلی از پل در روی خلیج ترسیم نمودند دوم به کمک ریاضی، فیزیک و مهندسی، نقشه ی کامل و محاسبه شده ای را تهیه نمودند، سوم برای انجام این کار، کلیه ی لوازم، وسایل و مصالح را تدارک دیدند و متخصصین و کارگران و کارمندان مورد نظر را به کار گرفتند. با این مقدمات کار ساخت پل را شروع کردند و پل ساخته شد و سال ه است که مورد بهره برداری قرار گرفته شده است.اگر می خواهیم که درخواست ها و دعاهای ما کار کند، روش های ما باید مخصوص باشد. هیچ کاری به طور اتفاقی و تصادفی صورت نمی گیرد. بلکه باید از طریق علمی انجام شود. دنیا، دنیای نظم و قانون است. در این بخش تکنیک های عملی پرورش و آشکارسازی زندگی روحی ما بررسی می شود.وقتی دعا کنندگان مختلف را بررسی می کنیم، می بینیم که آن ها از روش ها و راه های گوناگونی بهره می برند. ما در این کتاب، دعاکنندگان عبادی و رسمی را بررسی نمی کنیم؛ ما در انجا دعاکنندگان شخصی را می سنجیم که برای کمک به خود و دیگران دعا می کنند.دعا، آرزوی صمیمانه ای روح ماست و آرزوی ما دعای ماست، دعا یعنی از خداوند متعال بخواهیم که آرزوی ما برآورده شود، دعا از درون وجودمان سرچشمه می گیرد و ظهور می کند و خواسته ی ما را از زندگی آشکار می سازد این خواسته ممکن است گرسنگی، تشنگی، صلح، هم آهنگی، سلامتی، شادی و یا یکی از نعمت های بی کران باشد.فن خوابوقتی تلاش به حداقل می رسد، بدن لخت می گردد و خواب آلودگی ظاهر می گردد ضمیر آگاه منبسط می شود، توسعه می یابد و نافذ می گردد؛ به همین دلیل بالاترین درجه ی نفوذپذیری و القاپذیری ضمیر نیمه آگاه موقعی است که در حال به خواب رفتن هستیم و همچنین موقعی است که در حال بیدار شدن هستیم. در این وضعیت آن دسته از افکار منفی که امیال را خنثی می کند و مانع از قبول باور ضمیر نیمه آگاه می گردد وجود ندارد.تصور کنید

هدف آن است که از یک عادت مخرب خلاص شویم. ابتدا باید تلاش را به حداقل برسانیم، بدن را شل کنیم، ساکت شویم، به حال خواب آلودگی درآییم و در همین موقع و قبل از این که خواب ما را در خود فرو ببرد، به آرامی و چندین مرتبه، مثل لالایی بگوییم:« من خلاص هستم، من از این عادت بد خلاص هستم، آرامش و صفا در من عالی است» این عبارات را آهسته، آرام و با عشق تکرار کنیم.کافی است که مدت ده دقیقه موقع به خواب رفتن و بیدار شدن از خواب آن را تکرار کنیم؛ مطمئن باشید که هر روز احساس هیجانات بهتری خواهیم کرد. باید توجه داشته باشیم زمانی که اجبار می خواهد وادارمان کند که عادت منفی تکرار شود همین جملات را با صدای بلند بگوییم. با این روش ضمیر نیمه آگاه را وادار می کنیم که ایده را قبول کند و شفا حاصل شود.از نظر علمی خود را با حقیقت مجهز کنیم۱- فکر خودمان را سامان بخشیم، تکنیک های اثبات شده و آزمایش شده را به کار ببریم تا این که بتوانیم زندگی دلخواه خود را بسازیم.۲- آرزو همان دعا است. ما باید حقیقت آرزوی خودمان را در یابیم و آن را تجسم بخشیم تا بتوانیم شادمانی رسیدن به آن آرزو را حس کنیم.۳- آرزو کنیم که خواسته ی خودمان را مستقیماً به دست آوریم و این کار را به کمک عقل خود انجام دهیم.۴- ما می توانیم از طریق تفکر در عمق وجود خود، سلامت، موفقیت و شادمانی را به دست آوریم.۵- باید به طور عملی تجربه کنیم و برای خود اثبات کنیم که همیشه از هوش سرشار و خرد بی نهایت ضمیر نیمه آگاه یک جواب مستقیم به ضمیر آگاه وجود دارد.۶- هر نوع تصوری که در ذهن خود داریم، به امیدهای ما مربوط است. از این که پیش بینی می کنیم ومطمئنیم که به آرزوی خود می رسیم، احساس شادمانی کنیم.۷- یک تصویر ذهنی، معادل هزاران لغت است. ضمیر نیمه آگاه ما هر نوع تصویری را که باور داشته باشیم می پذیرد.۸- موضوع دعا را در ذهن خود داشته باشیم، هر نوع پراکندگی فکر را مانع شویم، هر نوع تلاش را کنار بگذاریم تا این که خواب آلود شویم و به حالت نیمه خواب درآییم. آن گاه برای خود لالایی تصور کنیم و در حالی که به خواب می رویم بدانیم که دعای ما درگیر خواهد شد.۹- به خاطر داشته باشیم که قلب شکرگزار به برکات خداوندی نزدیک تر است.۱۰- امواج توافق، سازیش و هم آهنگی بسازیم تا سلامتی، صفا و آرامش که از شکوه و عشق پروردگار است به وجود آید.۱۱- آنچه را که اراده کرده ایم و احساس می کنیم که درست است همان می شود، پس بهتر است که بنا را بر نعمت و توازن قرار دهیم.تمایل ضمیر نیمه آگاه به سوی زندگی و سازندگی استبیش از نود درصد اعمال مغزی ما در ضمیر نیمه آگاه انجام می شود. اگر قادر نباشیم از این قدرت عظیم استفاده نماییم، معنی اش این است که خودمان را قانع کرده ایم که زندگی محدودی داشته باشیم.اعمال ضمیر نیمه آگاه ما در جهت زندگی و سازندگی است. ضمیر نیمه آگاه سازنده ی بدن ما است و کلیه اعمال حیاتی را مدیریت می نماید. کار آن بیست و چهار ساعته است و تعطیلی ندارد و در تمام مدت بدن را کمک و محافظت می کند.ضمیر نیمه آگاه دارای خرد بی نهایت است. تمام تلاش، الهامات، ایده ها و رؤیاهای ضمیر نیمه آگاه برای زندگی بهتر، شرافتمندانه تر و رؤیایی تر است. عمیق ترین و مهم ترین عقاید، آنهایی هستند که به طور عقلانی نمی توانیم در موردشان بحث کنیم چون که آن ها در ضمیر آگاه نیستند، بلکه در ضمیر نیمه آگاه هستند.ضمیر نیمه آگاه همیشه با ما در حال صحبت کردن است. محبت و دوستی به ما اصرار می کند ودر ما ایجاد انگیزه می نماید.همیشه به ما می گوید« بلند شو، با حوادث روبه رو شو، به جلو حرکت کن، پیش برو، به بالا، بالاتر، رشد کن، دوست بدار، زندگی دیگران را نجات بده و ...» همه ی این ها از عمق ضمیر نیمه آگاه بر می خیزد. برای مثال، در زلزله ی شهر سانفرانسیسکو و یا آتش سوزی بزرگ ۱۹۰۶ ناتوان ها و بازنشستگان که گاه حتی در حد بستری شدن بودند برخاستند و برای نجات دیگران فداکاری و از جان گذشتگی نمودند و به دیگران روحیه دادند.هنرمندان بزرگ، موسیقی دان، نویسندگان و سخنرانان با ضمیر نیمه آگاه آشنایی دارند. روبرت قبل از خواب از الهامات ضمیر نیمه آگاه بهره می برد و برای توسعه دادن به داستان های خود استفاده می نمود و به خواب می رفت. هر موقع حساب بانکی او خالی می شد به ضمیر نیمه آگاه خود متوسل می گردید و از آن می خواست که تکانی به او بدهد و کاری انجام دهد. روبرت به خرد بی نهایت ضمیر نیمه آگاه خود می گفت که داستان را کم کم

برای او بگوید: مثل یک سریال تلویزیونی.مارک تواین در بسیاری از موارد اذعان نموده است که در زندگی اش کاری نکرده است و تمام نوشته های با ارزش او نتیجه ی استعدادش بوده است که با تمسک به منبع عظیم و تمام نشدنی ضمیر نیمه آگاه و تلاش خستگی ناپذیر آن بوده است.ارتباط ضمیر آگاه و ضمیر نیمه آگاه با بدنارتباط ضمیر آگاه و ضمیر نیمه آگاه، و ارتباط بین نظام ارادی اعضا و ضمیر آگاه از یک طرف و اعضای ضمیر نیمه آگاه از طرف دیگر، نظام عصبی ارادی و حواس فیزیکی باعث درک و آگاهی می شود و همچنین کنترل داوطلبانه را بر روی حرکت بدن امکان پذیر می نماید و در سربرال کورتکس مغز کنترل می گردد.از طریق سیستم ارادی و به وسیله ی حواس فیزیکی درک و آگاهی را دریافت می نماییم و می توانیم کنترل داوطلبانه را بر روی حرکات بدن انجام دهیم.نظام خودکار عصبی، گاهی اوقات نظام کنترل عصبی نامیده می شود؛ و مرکز فعالیت آن در قسمت های مانند سربلوم است. این اعضا آگاهی خودشان را نسبت به نظام های اصلی بدن دارند و اعمال حیاتی آن ها را به خصوص وقتی ضمیر آگاه غایب است انجام می دهند.این دو سیستم ممکن است همزمان و یا جداگانه باشند. وقتی خطر درک شود، پیام خطر خم به بخش آگاه نیمه آگاه ارسال می گردد؛ حتی وقتی خطر آگاهانه درک شود، توانایی دفاعی ممکن است جواب دهد.وقتی ضمیر آگاه به ایده ای توجه می کند، به این معناست که نظام اختیاری عصبی به کار می رود؛ این عمل موجب می شود که جریاناتی در نظام غیرارادی به وجود آید و احتمالاً ایده ای در ضمیر نیمه آگاه حاصل شود. این خود باعث حرکت دستگاه های حرکتی خواهد شد. همان طور که ملاحظه می نمایید، در انیجا عمل متقابل افکار و بدن مشخص می گردد.ضمیر نیمه آگاه دایماً برای پیشرفت و بهبودی ما تلاش می کندضمیر نیمه آگاه ما به طور مداوم برای ما و در جهت ارتقای ما تلاش می کند. او اصول ذاتی و هم آهنگی را منعکس می کند و از همه چیز پشتیبانی می نماید.ضمیر نیمه آگاه ما اراده ی خودش را دارد و کاملاً واقعی است. او شب و روز کار می کند، چه بخواهیم چه نخواهیم سازنده ی بدن ماست بدون این که ما اراده ی بر آن داشته باشیم. او کلیه ی کارهای سازندگی بدن را انجام می دهد. بدون این که خودنمایی کند؛ ضمیر نیمه آگاه ما زندگی خودش را دارد و دایماً به سوی شکوفایی، هم آهنگی، سلامتی و صلح و صفا به پیش می رود. این از مأخذ مقدسی ناشی می شود و از درون شما می خواهد تجلی نماید و ما قادر نیستیم که بر آن نظارت نماییم.نکات مهم۱- ضمیر نیمه آگاه شب و روز کار می کند. او در مواقع ساخت و رشد بدن ما آن را مدیریت نموده است، اما اگر ما افکار منفی را به آن راه دهیم در کارش اختلال ایجاد کرده ایم.۲- اگر از ضمیر نیمه آگاه برای حل مشکل خود در موقع خواب و بیداری کمک بخواهیم، به ما جواب خواهد داد.۳- ما باید مواظب و مراقب افکار خود باشیم؛ هر فکری که به عنوان حقیقت پذیرفته شود، به ضمیر نیمه آگاه منتقل می گردد و در زندگی ما به عنوان یک واقعیت تجلی می کند.۴- باید بدانیم که از طریق برنامه ریزی به وسیله ی ضمیر آگاه می توانیم خود را بازسازی نماییم.۵- وظیفه ی ما تفکر و تصور مثبت است، وظیفه ی ما توجه به قضایای حقیقی است؛ چون ضمیر نیمه آگاه بر طبق الگوهای فکری عمل می نماید.۶- هر یازده ماه یک بار بدن ما تازه می شود، با تغییر تفکر می توانیم بدن خود را تغییر دهیم.۷- سالم بودن طبیعی است و مریض بود غیر طبیعی.۸- افکاری مثل حسادت، نگرانی، ترس، اضطراب، غدد و اعصاب ما را تخریب می کنند و موجب همه نوع امراض حسی و روحی می گردند.۹- آنچه را واقعی بدانیم و آگاهانه تأیید کنیم به واقعیت می پیوندد؛ بنابراین خوب است آنچه نیکو است تأیید کنیم که به شادی های زندگی بپیوندد.چگونه به نتیجه دلخواه برسیمدعا و مراحل سه گانه موفقیت۱- شناسایی مشکل و قبول آن۲- انتقال مشکل به ضمیر نیمه آگاه۳- با احساس عمیق مشکل را رفع شده بدانیم و بیاساییم.فکر سلامتی و شفا را به ضمیر نیمه آگاه انتقال دهیم. این نیز بگذرد را بگوییم و با آرامش و عقیده ی محکم ضمیر نیمه آگاه را باور کنیم. آن گاه انرژی جنبشی آرزو توسط ضمیر نیمه آگاه تحویل گرفته می شود و به صورت درکی قطعی در می آید.شک و تردید دعای ما را بی اثر می کند؛ نباید بگوییم« امیدوارم نتیجه بدهد» موزون بودن ما در آهنگ صدای ما موثر است. مؤزون بودن ما حاکی از سلامتی و موفقیت ماست. خود را باید چون ماشینی در اختیار ضمیر نیمه آگاه قرار دهیم و قدرت

اجرایی را بالا ببریم.چرا دعا و آرزو در مواردی نتیجه ی معکوس داردامیل، سخنران معروف فرانسوی که در آمریکا شهرت داشت یکی از نقطه نظرهایش چنین بود:اگر آرزو و تصورات مغایر هم باشند، تصورات پیروز می گردد. این قانون را او قانون معکوس نامید. فرض کنید تخته ی باریکی را روی زمین قرار بدهیم و بخواهیم روی آن راه برویم. این کار ساده ای است و ما انجام می دهیم، اما اگر این تخته روی داربستی در ارتفاع زیاد باشد موضوع متفاوت است.اگر آرزوی ما عبور از روی تخته باشد، اما تصور ما این باشد که از آن بالاـ سقوط می کنیم. چون آرزوی ما با تصورات ما مغایر است احتمال این که سقوط کنیم زیاد است. ما دوست داریم که از روی تخته عبور کنیم، اما هر چه تصور خودمان را به کار می اندازیم، هر چه بیشتر فکر می کنیم، ایده ی سقوط در ما قوی تر می گردد.مرتباً با خود فکر می کنیم که من اراده را به کار می برم و پیروز می شوم، اما فکر سقوط نیرومندتر می گردد. یعنی تلاش و کوشش فکر، موجب شکست می شود و مخالف آرزو عمل می نماید.یعنی من اراده می کنم و بر شکست غلبه می کنم، باعث می شود که موضوع شکست در ذهن قوی گردد. به کار انداختن تفکر موجبات شکست را فراهم می کند.مثال دیگر: فرض کنید تصمیم می گیریم راجع به« اسب آبی به رنگ سبز» فکر نکنیم؛ این تصمیم باعث می شود که« اسب آبی به رنگ سبز» بر فکر ما تسلط یابد.ضمیر نیمه آگاه همیشه در مقابل افکار و تصورات مسلط جواب می دهد. و به قوی ترین پیشنهاد عمل می نماید.فرض کنید فکر ما چنین است •:من آرزوی شفا دارم •چرا هر چقدر تلاش می کنم نتیجه ای حاصل نمی شود •؟باید آرزوی خودم را استحکام بیشتری مطرح کنم •.باید همه ی توان خودم را به کار ببرم.هر گز نباید تلاش کنیم که ضمیر نیمه آگاه فکر ما را قبول کند، این تلاش شکست می خورد و ممکن است حتی جواب وارونه بدهد. آرامش و تلاش کم بهتر است. اگر می خواهیم در جلسه ی امتحان موضوعی را به خاطر آوریم، صحیح نیست که دندان های خود را روی هم فشار دهیم، صحیح نیست که تمامی قدرت اراده را به کار ببریم؛ بر عکس، هر چه این کارهای شدید را انجام دهیم استخراج آن موضوع از حافظه دشوارتر است.وقتی خسته و کوفته امتحان را ترک می کنیم و کمی آرامش پیدا می کنیم ناگهان جوابی را که دنبالش بوده ایم در ذهن خود می بینیم. بنابراین برای به خاطر آوردن موضوع نباید به خودمان فشار بیاوریم چون نتیجه ی معکوس خواهد داد و چیزی که به دست می آوریم عکس خواسته و آرزوی ما خواهد بود.پول نوعی سمبل است، نوعی علامت و نشانه استچگونه راه پیشرفت و ترقی را طی کنیم؟هنگامی که به اهمیت و توان ضمیر نیمه آگاه آشنا شدیم. در واقع نقشه ی راه به سوی پیشرفت و ترقی را در درون خود پیدا کرده ایم. چه این پیشرفت در زمینه ی فکری باشد چه در زمینه ی روحی- روانی و یا در زمینه ی مالی. هر آن کس که رنج فراگیری قانون فکر را تحمل کرده است. می داند و باور دارد که هر گز درمانده نخواهد شد. برخلاف بحران اقتصادی بازار سهام، رکورد اقتصادی، جنگ، ورشکستگی و .. او همیشه روبه راه خواهد بود.علت این است که ضمیر نیمه آگاه برای پیشرفت و ترقی، همیشه و در همه حال بهترین راه را انتخاب می کند و در هر وضعیت از او نگهداری و مواظبت می نماید. او قانع شده است که پول، همیشه در زندگی اش جریان خواهد یافت و همیشه در رفاه خواهد بود. حتی در صورت بروز بحران شدید، او می تواند سرپای خود بایستد.در حالی که این سطوح را مطالعه می نماییم، ممکن است این تصور در ما پدید آید که من شایسته ی درآمد بیشتری هستم، که این موضوع در مورد بسیاری از افراد صحت دارد. آن ها شایستگی وضع بهتری را دارند، اما به آن نمی رسند، یکی از دلایل آن این است که به طور آشکار و پنهان پول را محکوم می کنند. آن ها پول را نجس و ناپاك و نماینده ی شیطان می دانند. آن ها به زن و فرزندان و دوستان خود می گویند که پول ریشه ی شیطان است؛ آن ها در ضمیر نیمه آگاه خود تصور می کنند که نوعی تقوا در فقر وجود دارد که ممکن است مربوط به تربیت آن ها در دوران کودکی و یا برداشت غلطی از تعلیمات مذهبی باشد که در آن ها شکل گرفته.اصرار به فقر، خود نوعی مرض روانی استکسی که می خواهد فقیر بماند، به معنی آن نیست که با فضیلت و پرهیزکار است، بلکه ادامه ی عمدی آن از نوعی مرض روانی ناشی می گردد. وقتی مرضی جسمی داشته باشیم، تقاضای کمك می نماییم و سعی در معالجه ی آن می کنیم، در همان حال اگر به اندازه ی کافی پول نداشته باشیم و دایماً زندگی

را دور بزنیم و نخواهیم که وضع را تغییر دهیم، مشکلی اساسی در ما وجود دارد.اصولاً ـ زندگی یعنی حرکت به سوی پیشرفت، توسعه و فراوانی. ما به دنیا نیامده ایم که در کلبه ای محقر زندگی کنیم، لباس های پاره بپوشیم، گرسنه بمانیم و..... بلکه این حق ماست که کامران و موفق باشیم.به جای برگه ی اضافه حقوق برگه ای اخراج دریافت می کنیمفرض کنید در شرکت بزرگی مشغول کار هستیم، اما روزی متقاعد شده ایم که شایسته ی جایگاه بالاتر و حقوق بیشتری هستیم و به این دلایل که فکر می کنیم قدر و ارزش ما را نمی دانند عصبانی و خشمگین می شویم.ما در فکر خودمان با کارفرما مخالف شده ایم و ارتباط خود را با ضمیر نیمه آگاه قطع نموده ایم. ناگهان مشاهده می کنیم که از مقام بالاتر برگه ای اخراجی را دریافت کرده ایم؛ به عبارت دیگر، این خودمان بوده ایم که خودمان را اخراج نموده ایم. در حقیقت مقام بالا دست طبق خواسته ی ما عمل نموده است. این قانون عمل و عکس العمل است. عمل همان افکار ماست و عکس العمل جوابی است که ضمیر نیمه آگاه می دهد.موانع در راه ثروتما شاید مکرراً جمله ی زیر را شنیده باشیم: پول زیاد فقط از طریق کلاه برداری است. و یا اینکه: کسی که پول زیاد دارد یا خودش دزد است یا پدرش دزد بوده.این نوع طرز بیان ناشی از مرض است؛ شاید تلخی گوینده به این علت است که دوستان و فامیل او موفق تر هستند. این طرز بیان، گوینده را دچار تناقض می کند و برای او مشکل می آفریند. افکار و بیانات منفی در مورد دوستان و محکوم کردن آن ها برای ثروتشان باعث نابودی ثروت و موفقیت گوینده می گردد. هیچ کس حاضر نیست در موقعیت شخصی بماند که او را محکوم می نماید، ثروت هم نزد کسی که آن را نفی کند باقی نخواهد ماند.شخصی که ثروت را نفی می کند اما آرزوی زندگی بهتر و ثروت زیاد را دارد، دچار تناقض است. مثل این که او هم دعا می کند ثروتمند باشد و هم دعا می کند فقیر بشود؛ از یک طرف پول را شیطان و کثیف می نامد و از طرف دیگر عاشق آن است.ای ضدیت و نقض مانند تابلویی است که برای عبور فلاکت و نعمت بر در و روی خانه ی ما نصب شده باشد. بنابراین اگر بخواهیم که ثروت به طرف ما حرکت کند باید از ثروتمند شدن دیگران خوشحال باشیم.چگونه ثروتمند شویم؟۱- اگر با شجاعت به خود بگوییم که رفاه حق ماست. بدانیم که افکار درونی به گفته ی ما احترام خواهند گذاشت.۲- نباید از خدا کم بخواهیم، نباید قانع باشیم؛ بلکه باید برای هدف های خودمان پول طلب کنیم و برای این کار می باید با ضمیر نیمه آگاه خود آشنا شویم.۳- پول و سلامت مادی باید به جریان عادی داشته باشند. پول مانند جزر و مد عمل می کند، می دانیم که جزر و مد دایمی است. هر موقع جزر و مد نباشد، مطمئن هستیم که دوباره و به زودی جریان خواهد یافت.۴- با دانستن قانون ضمیر نیمه آگاه همیشه در رفاه خواهیم بود؛ اگر چه شرایطی باشد.۵- یکی از دلایل عدم موفقیت بسیاری از مردم این است که آن ها از پول انتقاد می کنند، اما باید دانست هر آنچه را که مورد انتقاد قرار دهیم بال در می آورد و فرار می کند.۶- پول خدا نیست، بلکه فقط یک سمبل است. به خاطر داشته باشیم که ثروت واقعی در ذهن ماست.۷- تا زنده هستیم باید زندگی متوازن داشته باشیم تا پول کافی در زندگی ما جریان یابد.۸- اصرار به فقر، تقوا محسوب نمی شود، بلکه نوعی مرض روحی است؛ اگر کسی دچار این مرض هست باید خود را از ان نجات دهد.۹- قرار بر این نیست که در کلبه ی متروکه ای زندگی کنیم، لباس های ژنده بپوشیم، گرسنه بمانیم. ما اینجا هستیم که زندگی پر برکت داشته باشیم.۱۰- نباید بگوییم که پول من ارزش ندارد، پول کثیف است، پول نجس است. ما باید بدانیم که از هر چه انتقاد کنیم، آن را از دست خواهیم داد. پول به خودی خود نه خوب است نه بد. این طرز فکر ماست که باید صحیح باشد.۱۱- این جملات را به طور مرتب تکرار کنیم: من پول را دوست دارم، من پول را عاقلانه خرج می کنم، من پول را قانونی به کار می برم، من پول را در جهت سازندگی به کار می برم، من پول را با شادی به کار می اندازم تا برای من چند برابر شود.۱۲- پول شیطان نیست، بلکه پول مثل مس، آهن، سرب و قلع است. شیطان وقتی تجلی می کند که قدرت فکری را بد به کار ببریم و یا قدرت فکری را ندیده بگیریم.۱۳- اگر هنگام آرزو کردن نتیجه ی نهایی را در ذهن خودمان تجسم کنیم، باعث می شود که ضمیر نیمه آگاه، خواسته ی ما را تأمین کند و پاسخ مثبت دهد.۱۴- سعی نکنیم که چیزی را از راه منفی به دست بیاوریم. نهار مجانی وجود ندارد؛ در

مقابل هر چیزی باید چیزی پرداخت نماییم. اگر به هدف ها و آرزوهایمان توجه کنیم و تهور به کار ببریم، عمق فکرمان ما را پشتیبانی می کند. کلید ثروت این است که قانون ضمیر نیمه آگاه را به کار ببریم و آن را با ایده ی ثروت بارور نماییم.چگونه دانشمندان ضمیر نیمه آگاه خود را به کار برده اند؟دانشمند مشهور چگونه اختراع خود را ابداع نمود؟دانش نیکلا الکتریسته بود. یکی از اختراعات او که بسیار مورد علاقه ی کودکان بود، کره ی فلزی شارژ شده بود که تماس دست با آن موجب می گردید تا موها سیخ سیخ گردند. او ایده ای هم برای ارسال انرژی داشت که قابل توجه است.نیکلا از ضمیر نیمه آگاه بهره می گرفت؛ هر موقع ایده ای برای اختراع داشت و یا تحقیقات جدیدی را دنبال می نمود، راجع به آن تصور می نمود، آن را در تصور خود می گنجاند بعد به ضمیر نیمه آگاه خود منتقل می نمود؛ او می دانست که ضمیر نیمه آگاهش برای او همه چیز را آشکار خواهد کرد و تمام جزئیات لازم در فکرش ظاهر خواهد گردید. سپس او به کمک کارگران قادر بود آنچه را در فکرش وجود داشت به اجرا بگذارد.ضمیر نیمه آگاه و شگفتی های خوابخلقت انسان چنین است؛ خواب طبق قانون زندگی انجام می شود. ما یک سوم عمر خود را در خواب می گذرانیم. آرزوها و جواب خواسته های ما، هنگام خواب برایمان آشکار می گردند.بعضی این تئوری را عنوان می کنند که چون در هنگام روز خسته می شویم، شب باید بخوابیم اما باید به آن ها گفت که قلب، ریه، معده، روه و بسیاری از اعضاء اعمال حیاتی را انجام می دهند، حتی بافت های بدن حتی پوست، مو و ناخن تازه می شوند و فعالیت ادامه پیدا می کند.ضمیر نیمه آگاه هرگز خواب ندارد و همیشه در حال فعالیت است و تمامی اعمال حیاتی را کنترل می کند. اعمال شفا نیز در خواب صورت می گیرد و جواب های قابل توجهی به آرزوها در هنگام خواب داده می شود.چرا می خوابیم؟جون به تحقیق علمی در مورد خواب پرداخت. وی مشاهده نمود که در ضمن خواب، احساسات گوناگون توسط چشم ها، گوش ها، بینی، پوست و همچنین توسط اعصاب ضمیر نیمه آگاه دریافت می گردد.تحقیقات او به یک جمع بندی رسید که در این کتاب آمده است. او گفت علت اصلی خواب به این دلیل است که: اصیل ترین و با شکوه ترین مرتبط با روح با بخش انتراعی عالی ما متحد می شود و جزیی از خرد کامل ما را تشکیل می دهد، حتی بالاتر از خرد کامل ما را.دعا، شکلی از خوابدر طول روز، ضمیر آگاه ما درگیر مشاجرات، مجادلات، آزارها و رنجش های گوناگون است؛ بنابراین احتیاج دارد که بتواند گاه گاهی با دنیای مادی و احساس آن کناره گیری نماید و به آرامی با خرد درون ضمیر آگاه رازداری کند.ضمیر آگاه باید درخواست هدایت نیرو و هوش بیشتر کند تا در تمام بخش های زندگی بتواند به همه ی مشکلات فایق آید و گرفتاری های روزانه را حل نماید.محرومیت از خواب و عواقب آنکم خوابی موجب اختلال در مقابل عوامل خارجی می گردد. کم خوابی موجب افسردگی، ترش رویی و کج خلقی می شود. ما برای سالم ماندن حداقل شش ساعت به خواب احتیاج داریم، حتی بیشتر مردم زمان بیشتری برای خواب احتیاج دارند.اشخاصی که تصور می کنند می توانند کمتر بخوابند، خودشان را گول می زنند.دانشمندان در مورد خواب تحقیقات زیادی کرده اند. آن ها به این نتیجه رسیده اند که خواب، باعث سرحال آمدن و تر و تازه شدن می گردد؛ برای سرزندگی و شادمانی خواب کافی بسیار مهم است.احتیاج به خوابیکی از راه های درک اهمیت خواب این است که اثر کمبود خواب را بررس کنیم.در سال ۱۹۶۴ یک پسر هفده ساله به مدت یازده شبانه روز، معادل ۲۶۴ ساعت نخوابید، آزمایش های بعدی نشان داد که آسیب زیادی به او وارد نشده است. در آن مدت، اختلال فکری پیدا کرده بود، گفت و گوهای او درهم برهم گشت بود، حافظه اش تنزل پیدا کرده بود و حتی دچار وهم و خیال گردیده بود.طبق مطالعات انجام شده تعداد تصادفات ناشی از مشکلات خواب بزرگراه های آمریکا به دویست هزار می رسد و از هر پنج راننده یکی به خواب رفته و روی فرمان افتاده است. تعداد تصادفات هنگام شب پنج الی ده برابر روز است.تجربیات در مورد داوطلبان نشان داده است که یک مغز خسته فوق العاده سریع به خواب می رود و بسیاری چیزها را قربانی می کند. وجود چند ساعت کمبود خواب شخص را دچار چرت زدن می کند، به طوری که پلک ها پایین می آیند و فکر و تحرکات آن افت می نماید.زمان پرت زدن ابتدا یک ثانیه است، اما اگر کبود خواب ادامه یابد، تعداد دفعات چرت زدن زیادتر و

زمان خواب هم بیشتر می شود و ممکن است به دو یا سه ثانیه برسد. حتی خلبان ها در هنگام عبور از توفان نمی توانند از این خواب لذت بخش جلوگیری کنند.نویسنده ای که از ضمیر نیمه آگاه خود برای نویسندگی بهره می گرفتدر آرامش بخوابیم و از آن لذت ببریماگر از بی خوابی رنج می بریم، دعای زیر را مفید خواهیم یافت، بین خواب و بیداری آن را به آرامی و نرمی و با عشق تکرار کنیم:« پنجه ی پاهایم را سست می کنم، زانوانم را سست می کنم، ماهیچه های شکم خود را سست می کنم، قلب و ریه ها را به حال خود می گذارم، دست ها و پاهایم را در آرامش رها می کنم، ماهیچه های صورت خود را به حال خود می گذارم چشمان من بسته است و تمامی بدن و ذهنم در آرامش است.آزادانه همه کس را می بخشم، به طور کامل می بخشم صمیمانه برای آن ها آرزوی سلامتی و توازن و صلح و صفا و تمامی برکت های زندگی را می نمایم، من در حال بی وزنی هستم، در آرامش هستم، چون دریایی صاف و آرام، در امنیت هستم، در صلح و صفا، سکوتی عظیم مرا فراگرفته است، آرامش کامل مرا در نوردیده است، من می دانم که حقیقت زندگی و عشق مرا شفا خواهد دادمن خود را در پوششی از عشق رها می کنم، با احساس نیک بختی برای همه به خواب می روم، آرامش شبانه بامن است، صبح عشق و زندگی را احساس خواهم کرد.حلقه ی عشق مرا در آغوش گرفته است، از شیطان هراس ندارم، خدا با من است، در آرامش می خوابم، با شادی برمی خیزم، خداوند به من زندگی، تحرک و عشق ارزانی داشته است.درمان بی خوابی۱-   همان طور که می دانیم برای بیدار شدن به موقع، زمان دقیق بیدار شدن را به ضمیر نیمه آگاه می گوییم و او خودش ما را بیدار می کند و دیگر احتیاج به ساعت نخواهیم داشت؛ مشکلات دیگر نیز چنین است. ضمیر نیمه آگاه هر کاری را برای ما انجام می دهد.۲-   ضمیر نیمه آگاه همیشه در کار است، خواب ندارد، تمام اعمال حیاتی ما را تحت کنترل دارد. هر زمان که خودمان و دیگران را ببخشیم، شفا سریع تر حاصل می گردد.۳-   در خواب و رؤیا هدایت می شویم و در این حالت جریان شفا آزاد می گردد. صبح، سرزنده و شاداب خواهیم بود.۴-   اگر در روز گرفتار ستیز، رنجش و آزردگی گردیم در هنگام شب چرخش ذهن و هوش بی نهایت ضمیر نیمه آگاه ما می تواند به ما آرامش، صلح و اعتماد بدهد.۵-   خواب برای آرامش و سلامتی بدن حیاتی است، کمبود خواب سبب تحریک افسردگی و اختلالات فکری میگردد. ما در شبانه روز به هشت ساعت خواب نیاز داریم.۶-   محققین خاطر نشان می سازند که بی خوابی ممکن است سبب عوارض روحی- روانی گردد.۷-   در دوران خواب شارژ می شویم. خواب کافی برای شادمانی و سرزندگی اساسی است.۸- مغز خسته چنان سریع و با ولع به خواب می رود که هر مانعی را ممکن است قربانی کند. این موضوع را رانندگانی که به خواب رفته و روی فرمان افتاده اند گواهی می دهند.۹-   محرومیت از خواب سبب ضعف حافظه، عدم تطابق، گیجی، اغتشاش و از خودبی خود شدن می گردد.۱۰-   در بین خواب و بیداری می توان با ضمیر نیمه آگاه مشورت نمود، قبل از خواب بایست از هوش بی نهایت ضمیر نیمه آگاه بخواهیم که ما را هدایت کند، نتیجه قطعی است، حتی ممکن است که هنگام بیدار شدن راهنمایی لازم را دریافت نماییم.۱۱-   به ضمیر نیمه آگاه اعتماد کنیم، زیرا تمایل ضمیر نیمه آگاه به سوی زندگی است. گاه گاهی ضمیر نیمه آگاه، با رؤیایی خیلی زنده و مشهود جواب می دهد.۱۲-   آینده ما در ذهن ماست و به افکار و اعتقادات زمان حال ما مربوط است. از هوش نامحدود بخواهیم که ما را هدایت و راهنمایی کند، برای آینده ای عالی و برای رسیدن به همه ی نیکویی ها. اگر ضمیر نیمه آگاه خود را باور کنیم. همه ی نعمت ها و برکت ها به ما روی خواهند آورد.۱۳-   در نوشتن کتاب، نمایشنامه، داستان و یا در اختراعی که به آن مشغول هستیم با ضمیر نیمه آگاه خود صحبت کنیم، هوش و خرد بی نهایت و قدرت آن به ما کمک خواهد کرد که بهترین ها بر ما آشکار گردند و موجب شگفتی ما شوند.مسایل ازدواج و ضمیر نیمه آگاهتوفیق در فهم و درک قدرت تفکر، بسیاری از مسایل را حل می کند؛ برای مثال در مورد زندگی مشترک زناشویی چنانچه زن و شوهر قانون فکر را به کار ببرند، اصطکاک بین آن ها ناپدید می گردد و از بین می رود. تفکر و اندیشه، داشتن طرح ها و هدف های مشترک، توافق در مورد این طرح ها و هدف ها، مطالعه ی قوانین زندگی، قبول کردن نوعی آزادی فردی و وارد نشدن در آن حریم ها موجب توازن

در زندگی زناشویی می گردد و باعث برکت در ازدواج می شود و همچنین احساس یکی بودن را پدید می آورد و در نهایت دو نفر تبدیل به یک نفر می شود.بهترین زمان برای طلاق قبل از عقد است. دور شدن از اوضاع و احوال بد و دور شدن از موقعیت های خطیر به هیچ وجه غلط نیست. اما«چرا عاقل کند کاری که باز آرد پشیمانی؟» چرا خود را در شرایط بد قرار دهیم؟آیا بهتر نیست که به علت اصلی مشکلات ازدواج و ریشه های آن قبلاً ـ توجه بیشتری بنماییم.ازدواجی که منجر به ناسازگاری، جدایی و طلاق می شود جدا از سایر مشکلات زن و مرد نیست. این مسئله با ارتباط ضمیر آگاه و ضمیر نیمه آگاه قابل ردگیری و قابل بررسی می باشد.پیدا کردن شوهر دلخواه و چگونگی آناگر تاکنون کتاب را دقیق خوانده باشیم، با کارکرد ضمیر نیمه آگاه آشنا شده ایم و متوجه شده ایم هر آنچه را که به ضمیر نیمه آگاه بدهیم آن را در زندگی تجربه خواهیم کرد، پس بهتر است مشخصات شوهر دلخواه خود را به ضمیر نیمه آگاه بدهیم.تکنیک مناسب چنین است که در هنگام شب روی صندلی خود بنشینیم، چشم های خود را ببندیم، بدن را شل کنیم، ساکت شویم، پذیرنده شویم، با ضمیر نیمه آگاه خود حرف بزنیم و مسئله را این گونه با او در میان بگذاریم:« می خواهم مرد من با ایمان، قابل اعتماد، وفادار، صلح جو، شاد و عاقبت به خیر باشد. این کیفیت ها را من ستایش می کنم و هم اکنون به ضمیر نیمه آگاهم القا می کنم. همان طور که در مورد این مشخصات اصرار می کنم آن ها بخشی از من می شوند و در ضمیر نیمه آگاه من تثبیت می گردند.من می دانم که قانونی برای جلب توجه وجود دارد و می خواهم که مرد من جلب توجه مرا بکند.من می توانم در صفا و شادی او شرکت کنم، او آرزوهای مرا ارج می نهد و من هم آرزوهای او را ارج می گذارم. من نمی خواهم او را از دست بدهم، او هم نمی خواهد مرا از دست بدهد. احترام و عشق دو جانبه است.»به این ترتیب باردار کردن ضمیر نیمه آگاه ادامه می یابد و در زمان موعود شادمانی حاصل از توجه و آشنایی مردی با ویژگی های دلخواه، نصیب شما می گردد. هوش سرشار ضمیر نیمه آگاه راه را باز می کند، هر دوی شما، همدیگر را ملاقات خواهید کرد. مواظب باشید که همکاری کنید و از این موقعیت بهره برداری نمایید. و این عشق اهدایی را بپذیرید.پیدا کردن زن دلخواه و چگونگی آنبرای پیدا کردن شریک زندگی خود، نکات زیر را تأیید می کنم:من زنی را به سوی خود جلب می کنم که با من جور باشد و در تمام امور با من توافق داشته باشد و همین طور که در همهٔ امور با من متحد باشد. من زنی را می خواهم به سمت خودم جلب نمایم که تا ابد دوستش داشته باشم و او نیز همیشه مرا دوست داشته باشد؛ تردیدی ندارم که چنین خواهد شد؛ روشنایی، صلح، صفا و شادمانی از آن ما خواهد بود. اتحاد ما روحی و عشق ما ابدی است. من حس می کنم، من باور می کنم که می توان این زن را تکامل ببخشم.درخواست من این است که او خصوصیات زیر را داشته باشد:با ایمان، با روحیه، باوفا و شاد، متوازن، با صلح و صفا و...ما به طور مقاومت ناپذیری به یکدیگر جذب خواهیم شد.چرا اشتباه سوم را مرتکب شدمدیر یک مؤسسه بزرگ به من گفت که سه بار شوهر کرده ام، هر سه ی آن ها فروتن و مهربان و مطیع بودند، تصمیم گیری و اداره ی زندگی همیشه با من بوده و آن ها به من متکی بودند. به من بگویید که چرا سه مرتبه یک اشتباه را مرتکب شده ام؟سؤال کردم که آیا وقتی شوهر دوم را انتخاب کردید، می دانستید که خصوصیات او همانند شوهر اول است. با تأکید جواب داد که نمی دانسته است و اگر می دانست با او ازدواج نمی کرد، در مورد سومی نیز همین را اظهار نمود.مشکل او ربطی به شوهران او نداشت. موضوع شخصیت این مدیر بود. او خودش زن قاطعی بود و از یک سو علاقه مند بود که شریک زندگی او مطیع باشد و انگیزه ی برتری طلبی اش را ارضا نماید. در همان حال احتیاج عمیق تر او این بود که شریک زندگی اش با او مساوی باشد. ضمیر نیمه آگاه او طبق خواسته ی او عمل کرده بود و همان نوع مرد را با او آشنا کرده بود لکن بعد از ازدواج، تناقض آشکار شده.راه حل این بوده که مدیر باید پس از جدایی از شوهر اول، این الگوی فکری معیوب را به هم می زد. باید به دعا متوسل می گردید و دعایی مناسب می کرد که اگر این کار را انجام می داد، اشتباه سوم تکرار نمی گردید.یکی از علل طلاقیک زوج که فقط چند ماه از ازدواجشان می گذشت در جاده ی طلاق قدم می زدند.مرد دایماً نگران بود که زنش او را ترک کند. او خود را طرد شده می دانست و باور کرده بود که او بی

وفاست. او دایماً در این فکر بود و این فکر او را رها نمی کرد، اما این فقط احساس خود او بود. جو جدایی برای او الگویی فکری به وجود آورده بود و موجب ایجاد شرایطی در ضمیر نیمه آگاه خودش گردیده بود. طبق قانون عمل و عکس العمل و یا قانون علت و معلول؛ فکر،« عمل» است و ضمیر نیمه آگاه« عکس العمل».زن خانه را ترک کرد و تقاضای طلاق نمود، دقیقاً از همان چیزی که می ترسید بر سرش آمد.نوع دیگر زدن نشانه ی تمایلی است برای تغییر طرف خود که او را طبق الگوی خود شکل دهد که غالباً این امر باعث فراری شدن او می گردد. زن و شوهر نباید یکدیگر را در حالت دفاعی قرار دهند و نباید در جست و جوی اشتباهات و خطاهای کوچک یکدیگر باشند، بلکه آن ها باید همیشه جنبه های مثبت و سازنده ی دیگری را مد نظر قرار دهند و توجه خود را هر چه بیشتر به این نکات معطوف نمایند.اشتباه بزرگاشتباه بزرگ آن است که مشکلات خانوادگی را با فامیل و همسایگان در میان بگذاریم. فرض کنید زنی به همسایه بگوید:« شوهر من مادرم را تحقیر می کند، بد غذا می خورد، دایماً بدزبانی می کند و مرا تحقیر می کند».سعی نکنید که همسر خود را تغییر دهیدزن و مرد نباید سعی کنند که همسر خود را تغییر دهند و او را شبیه خود سازند.کار و تلاشی که برای تغییر همسر به کار می رود بیهوده است و غالباً باعث نابودی ازدواج می گردد. تلاش برای تغییر همسر، غرور او را جریحه دار می کند و موجب رنجش و از بین بردن پایه های ازدواج می گردد.تعدیل لازم است. هیچ کس کامل نیست؛ در زندگی زناشویی هم همین طور می باشد. اگر ما نگاهی به خود بیندازیم و رفتار و خصال خود را بررسی کنیم؛ درس هایی خواهیم آموخت که در طول زندگی برای ما مفید هستند. اگر در این فکر باشیم که همسر خود را تغییر دهیم در واقع دنبال دردسر گشته ایم و سرانجام نیز سر از دادگاه طلاق درخواهیم آورد. در نهایت متوجه می شویم که خودمان گور خودمان را کنده ایم. مهم این است که این خود شخص است که باید تغییر کند.با هم بمانیم و با هم دعا کنیمقدم اول این که، هرگز رنجش های امروز را تا فردا ادامه ندهیم و نگذاریم که این رنجش ها روی هم انباشته شوند، سعی کنیم که قبل از خواب خطاها را ببخشیم و هنگام صبح اگر باز هم باقی مانده است آن ها را هم ببخشیم. به کمک هوش سرشار خود، افکار مودت آمیز، صفا و یکدلی، عشق به همسر و تمامی اعضای فامیل به این مهم نایل خواهیم آمدقدم سوم این که در تمام دعاهای روزانه و شبانه راجع به همسر خود به خوبی فکر کنیم، از او به نیکی یاد کنیم و هرگز او را محکوم نکنیم. راه ساختن خانه ای صلح آمیز و ازدواجی شاد این است که پایه ی آن را بر صلح و صفا، گفت و گوی محبت آمیز و رضایت خدا پایه گذاری کنیم که در این صورت خداوند به زندگی ما برکت خواهد داد و ازدواج روز به روز پر رونق تر خواهد شد.ضمیر نیمه آگاه، شادمانی و خوشبختیباید خوشبختی را انتخاب کنیمخوشبختی وجهی از دیدگاه های ماست؛ ما آزاد هستیم که در راه خوشبختی قدم برداریم. به نظر خیلی ساده جلوه می کند اما باید بگوییم که در حقیقت همین طور هم هست. شاید به همین دلیل است که مردم در راه خوشبختی تلوتلو می خورند، زیرا آن ها ورود به شاهراه خوشبختی را ساده نمی دانند. چیزهای مهم زندگی ساده هستند؛ چون چشمه ای از آب زلال، مثل نسیمی ملایم از هوای پاک، تکیه بر خداوند بزرگ رایحه های پاک را دنبال کنیم و به سوی خوشبختی قدم برداریم.به شادمانی خو گرفته بودمدت یک هفته در روستای ایرلند در منزل دهقانی مهمان بودم. صاحب خانه بسیار خوش خلق بود و همیشه شاد بود و آواز می خواند؛ از او راز شاد بودنش را جویا شدم؛ او جواب داد که این عادت من است. هر روز موقع بیداری و هر شب موقع خواب شکرگزاری می کنم، شکر می کنم خدا را که مزرعه ای خوب و زن و فرزندانی خوب نصیب من کرده است؛ این دهقان مدت چهل سال بود که این گونه شکرگزاری می کرد و این عادت طولانی در ضمیر نیمه آگاه او اثر عمیقی گذاشته بود و شادمانی برای او نوعی عادت شده بود.باید آرزو کنیم که شاد باشیمافرادی هستند که خوشحال بودن را درست نمی دانند و ترجیح می دهند که همیشه غمگین و افسرده باشند. این افراد هیچ وقت احساس شادمانی نمی کنند.خانم مسنی را می شناختم که ورم مفاصل داشت، او زانوان خود را لمس می کرد و می گفت که آرتروز مرا بی چاره کرده است. این خانم با این رفتار خود از فرزندان و همسایگانش توجه می گرفت؛ بنابراین از ناراحتی مفاصل استقبال می نمود و از آن به عنوان یک وسیله

استفاده می نمود و از ضـمیر نیمه آگـاه خود این بی چارگی را طلب می کرد.پزشـکان راه حل هایی برای معالجه به او پیشـنهاد می کردنـد، امـا او علاـقه ای به درمان نشان نمی داد. این خانم مسن از مرضـی روحی- روانی رنـج می برد، از غمگین بودن و بـدبختی لـذت می برد و از فوایـدی که این بـدبختی برایش به ارمغان آورده بود سود می جست.چرا بـدبختی را انتخاب می کنیم بسـیاری از مردم بـدون این که علت آن را درک کننـد، بـدبختی را بر می گزیننـد. آن هـا این کار را انجام می دهنـد چون عقایـد آن ها چنین است •:امروز روز سیاهی است، همه چیز ناجور از آب در می آید •.من موفق نمی شوم •.همه ی آدم ها علیه من هستند •. همیشه دیر می کنم •.من به جایی نمی رسم •.او می توانـد، اما من نمی توانم.اگر این رویه ی فکری را در شـروع صبح داشـته باشیم، بایـد منتظر عواقب آن باشـیم.بایـد بدانیم که زندگی ما با فکرمان هدایت می شود؛ مارکوس، فیلسوف رومی گفته است که زنـدگی هر شـخص حاصـل تفکرات اوست؛ فیلسوف دیگری گفته: شـخص، همـان افکـار اوست. افکـاری که دایماً در ذهن ما در جریـان هسـتند، اعمـال مـا را موجب می شونـد.مواظب باشـیم که افکـار منفی، افسـردگی، افکـار نامهربـانی و افکاری که حاکی از شکست هسـتند را در ذعن خـود را نـدهیم. به خـاطر داشـته باشـیم که فعـالیت هـای مـا حاصـل افکارمـان است.ضـمیر نیمه آگـاه و ارتباطات هم آهنگ انسانیشاه کلید برای ارتباط شادی آور با دیگرانهنگامی که درباره ی دیگران قضاوت و فکر می کنیم و موقعی که آن هـا را حس می کنیم و زمانی که درباره ی آن ها عملی انجام می دهیم. این فکر کردن و حس کردن و این اعمالی که انجام می دهیم، همه در ضـمیر نیمه آگـاه مـا اثر می گذارنـد.یعنی به طور کلی وقتی برای دیگران معیار و اسـتانداری را ملاک عمل قرار می دهیم؛ این اسـتانداردها و این معیارهـا در ضـمیر نیمه آگاه خودمان ضبط و ثبت می گردد.وقتی به دیگران خوبی نماییم، آن ها خوبی هـا بـا همـان معیـار به خودمان برمی گردد و اگر به دیگران بـدی نماییم، آن ها بـدی ها نیز با همان معیار به خود ما برخواهد گشت.وقتی شخصـی دیگران را گول می زنـد و به او خیـانت می کنـد و این شـخص در واقع خودش را گول می زنـد و به خودش خیـانت می کنـد در خود او احسـاس گنـاه و بـاخت به وجود می آیـد. احساس گناه و احساس باخت، او را در زنـدگی بازنـده می نمایـد و این اتفاقـات در راه هـای دیگر و زمـان های دیگر اتفاق می افتنـد، چون ضـمیر نیمه آگاه او اعمال و افکار او را ضـبط می نمایـد و طبق این کپی و برحسب آن افکـار، آن انگیزه ها عمل می نمایـد.ضـمیر نیمه آگاه ما غیرشخصـی و تغییر ناپـذیر است و در مورد اشـخاص و عقایـد ملاـحظه کـاری نـدارد و آنچه عرف و عـادت است را مبنـا قرار نمی دهـد. به طور خلاـصه به هر طریق که دربـاره ی دیگران فکر و احسـاس کنیم و عمـل نماییم در نهایت به همان گونه به خودمان برمی گردد.من از زن ها متنفرم اما مردان را دوست دارمخانمی نسبت به کارمندان مؤنث خود نظر خوشـی نداشت و معتقد بود که آن ها سـخن چین هستند و به شایعات بی اساس دامن می زننـد و دروغ و افکار واهی را در اداره رواج می دادند. او نسـبت به بانوان مشـکلات عدیده ای داشت و حال آنکه نسـبت به مردان چنین نبوددر ادامه ی صـحبت، متوجه شدم که در هنگام گفت و گو با کارمندان زن با تکبر و نخوت خاصـی عمل می نمایـد، به طوری که لحن گفت وگوی او خوشاینـد هیـچ کـدام از خانم ها نبود، اما او خودش خبر نداشت. بعضـی از کارمندان زمانی که او دچار مشـکل می گردیـد شاد می شدنـد.به او گفته شـد که چون با تعـداد زیادی از افراد مشـکل دارد، بی تردیـد این موضوع مربوط به الگوهی فکری ای است که منشأ آن خود اوست. الگوهای فکری که در ضمیر نیمه آگاه خود اوست. چنانچه می دانیم اگر از سگ متنفر باشـیم یا از آن بترسیم نسبت به ما وحشیانه عمل خواهد کرد، این مقوله شامل حال انسان ها نیز می شود.در نتیجه ی گفت وگوی دکتر روان پزشک، این خانم رویه ی خود را عوض نمود، رفتار خشم آلود و عصبانی خود را کنار گذاشت و هم دردی خود را نشـان داد، هم دردی ای که از روی آگـاهی بود. او از آن پس شـروع به دعـا کردن نمود که آن دعاها این گونه بودند.«من در افکار و افعال خود دوسـتانه خواهم بود، من آرامش و صفا را می پراکنم، من بردباری را در خودم پرورش می دهم و نسـبت به کسـانی که مرا انتقـاد می کننـد و درباره ی من بـد می گوینـد خصومتی نـدارم. من به آرامش و صـفا چنگ می زنم، هم آهنگی و هـم نـوایی را می جویم، من همگـان را به خـدا می سپارم و سـعادت و سـلامت آن هـا را طلب می کنم.هر وقت که می

خواهم منفی عمل نمایم، به خودم گوش زد می کنم که باید اعمال و افکارم در جهت صفای درونی و هم نوایی باشد».این تمرین، او را تغییر داد و فضای انتقاد آمیز و منزجرکننده ی محیط کار از بین رفت.اوج گیری احساسات و هیجاناتگفتار شخصی دیگران نمی توانند شما را آزار دهد، مگر این که خودتان این امکان را فراهم آورید. یعنی تنها طریقی که دیگران می توانند ما را ناراحت کنند از طریق افکار خودمان است. عصبانی شدن مستلزم چهار مرحله است:۱- تفکر درباره ی مطالب گفته شده۲- تولید شدن هیجانات درونی۳- تصمیم برای عصبانی شدن۴- تصمیم عمل.که هر چهار مرحله در فکر انجام می شود وقتی می گوییم احساسات به اوج رسیده که شخصی از حد طبیعی خارج گردد. در مورد این که اگر در مقابل گفتار دیگران احساسات ما به اوج برسد چگونه باید جواب دهیم، دو را پیشنهاد می گردد؛ انتخاب برتر این است که از جواب دادن طفره برویم و خودداری نماییم. انتخاب دیگر این است که موضوع مورد انتقاد را کوچک کنیم و به سطح پایین تری برسانیم و با دیگران هم صدا شویم و به هیچ کس اجازه ندهیم که آرامش درونی ما را مختل نماید.چگونه ضمیر نیمه آگاه برای بخشش به کار ببریم؟انتقاد نمی تواند بدون رضایت خودمان به ما آسیب برساندیک معلم مدرسه می گفت به تازگی لازم بود که سخنرانی کند. پس از سخنرانی، یکی از همکارانش یادداشتی به دست او داده که پر از انتقاد بوده:« سریع حرف زدید، بعضی لغات را بلعیدید، گفتار شما شنیده نمی شد، جمله بندی غنی نبود، موضوع پرت و پلا بود و مفهومی را نمی رسانید».این معلم عمیقاً رنجیده خاطر شده بود و سعی کرده بود که با او روبه رو نشود.اما پس از مدتی کمی با همان همکارش گفت وگو کرد قبول کرد که سزاوار بخشی از انتقادات او بوده است. او فهمیده بود که هنوز آمادگی سخنرانی برای بزرگسالان را ندارد. متوجه شد که در آن سخنرانی عصبی بوده و پس از اتمام سخنرانی خوشحال شده بود که از این مخمصه خلاص شده است. در حقیقت او مثل طفلی بود که تاتی تاتی می کند و شخصی به او می خندد، به همین دلیل از همکارش آزرده خاطر شده بود، در حالی که تلاش برای برداشتن قدم های اول بسیار حیرت آور و محتاج شهامت است.و پس از گفت و گو با نویسنده ی یادداشت، موضوع را بهتر درک نمود و متوجه شد که عکس العمل او بچگانه بوده است و این یادداشت هم به خیر و صلاح او بوده و قابل تقدیر نیز بوده است. او به یک کالج مراجعه نمود و برای مهارت در سخنرانی ثبت نام نمود و به نویسنده ی یادداشت، تلفن نمود و از زحمات او تشکر کرد.ازدواج، غلط و روابط جنسی، شریرانه و بلاخیز استاو سرنوشت خود را بیان کرد و گفت مادرش به او گفته بوده که همه ی مردها شیطان هستند و اگر این مطلب را فراموش کند. به جهنم خواهد رفت. بعدها چند مرد از او خواستگاری کردند و او به توصیه ی مادر خواست ازدواج آن ها را رد کرد، چون معتقد بود که عمل زناشویی عملی شیطانی است. این مطلب، زمینه ی فکری او شده بود.برای او فراموش کردن نصایح مادرش غیرممکن بود. او قبول نمی کرد که این اعتقادات درست نیست. اصول زندگی در او جریان نمی یافت، چون او منتظر اجازه بود.در طول سه ماه با جلسات مکرر با او کار کردند. در طول این مدت او هیپنوتیزم می شد و سعی می شد که از جریان زندگی منحرف شود. بالاخره پس از کار و تلاش زیاد روان شناس، این دختر به زندگی روی آورد. او ابتدا شنا کردن و رانندگی را آموخت و روابط عمومی خود را بهبود بخشید.چگونه ضمیر نیمه آگاه را برای برطرف کردن ترس به کار ببریم؟بهترین تکنیک برای غلبه بر ترسدر اینجا تکنیکی ارایه می گردد که می تواند بسیار مفید باشد:تصور کنید که شما از شنا می ترسید از یک مربی شنا طرز شنا کردن را بیاموزید؛ یعنی فرا بگیرید که حرکت دست ها و پاها چگونه است و بدن باید در چه وضعیتی قرار گیرد. حالا خود را در استراحت کامل قرار دهید و تصور کنید که دارید آشنا می کنید و به طور فیزیکی در حال شنا کردن هستید؛ شما فکراً خود را در آب می دانید، آب سرد سرد را احساس می کنید؛ حرکات دست و پا همه حقیقی است زنده است؛ فعالیتی فکری و لذت بخش.این کار بیهودگی نیست، آنچه را که در فکر و تصور خود تجربه می کنید، در ضمیر نیمه آگاهتان رشد می کند و به رشد و توسعه ی خود ادامه می دهد. بعد مرحله ای می رسد که آنچه را تجربه کرده اید باید زنده نمایید و به مرحله ی عمل بگذارید. در تلاش های بعدی برای آشنا، شادمانی ظاهر می گردد، این قانون ضمیر نیمه آگاه است.در مورد ترس های دیگر نیز

مشابه آن را اجرا کنید؛ مثلاً ـ اگر از ارتفاعات می ترسید، تصور شما باید طوری باشد که مثلاً در ارتفاعات گردش می کنید، با تصور خود، واقعیت آن را تمام و کمال حس کنید. هوای لطیف آن را استنشاق کنید و لذت ببرید، گل های البرز و ارتفاعات دلهره آور را تماشا کنید، دلهره را حس کنید و لذت ببرید. وقتی این کار را فکراً و در عالم تصور تکرار کنید، انجام واقعی و فیزیکی آن به سهولت انجام خواهد گرفت.چگونه می توان سرزندگی و روحیه ی جوانی را برای همیشه حفظ کرد؟سن بالاـ درخشش خرد استمتأسفانه روش بسیاری از مردم، مثل این مرد هشتاد ساله است. آن ها از زندگی می ترسند اما زندگی در واقع مقوله ای بی پایان است. سن بالا به معنی پرواز سال ها نیست، بلکه دوران درخشش خرد است.عقل و خرد، آگاهی از وجود قدرت روحی عظیمی در ضمیر نیمه آگاه است و برای این که چگونه این قدرت ها را به کار ببریم و زندگی شاد و سرشاری داشته باشیم. این موضوع را یک بار و برای همیشه به خاطر بسپاریم که سنین شصت و پنج، هفتاد و پنج و هشتاد و پنج که به نظرمان آخر زندگی است، می تواند شروع یک زندگی پرشکوه و سازنده باشد و همچنین میوه های بسیار بدهد، حتی بهتر از آنچه را که تا به حال انجام داده ایم. اگر این را باور کنیم و در تصور و فکر خودمان بگنجانیم، ضمیر نیمه آگاه آن را به مرحله ای اجرا خواهد گذاشت.به دوران تغییر و دگرگونی خوش آمدیدکهولت، یک دوران غم انگیز نیست، بلکه تغییری واقعی است. ما باید با شادمانی و خوشحالی به آن خوش آمد بگوییم. هر مرحله از زندگی انسان قدمی به جلو در جاده ای بی انتهاست، ما قدرت های فوق العاده داریم، هر مرحله از زندگی انسان پله ای است در این کوره راه بی انتها. ما قدرت های بی شماری داریم که بالاتر از قدرت های بدنی هستند و همچنین احساساتی داریم که آن ها نیز قدرتمند می باشند.نام کتاب:انرژی و قدرت فکرتدوینگر و گرداوری:صادق عظیمیویراستار:سید محسن اثار جویانتشارات :استانداردتعداد صفحات:۲۲۶صتخلیص: پویا پوراسحاق – مجید نیازی

کشف توانمندی های منابع انسانی و بکارگیری آن

نگارنده : تام رث (سازمان گالوپ)

مقدمه: امروزه انسان به عنوان یک سرمایه هوشمند، مهمترین و بارزش ترین دارایی یک سازمان است و رقابت و توسعه پایدار سازمان¬ها با تکیه بر توانمندی¬های منابع انسانی میسر می¬گردد. در حالی که ارزش واقعی این منبع ارزشمند، هیچ¬گاه در ترازنامه و صورتهای سود و زیان شرکت¬ها منعکس نمی گردد و در اغلب موارد، توجه به انسان در سازمان، تنها در چارچوب جبران خدمت و تأمین رفاه وی تعریف شده است. رویکرد توانمندسازی منابع انسانی به عنوان اصلی¬ترین مولفه در گسترش دانش، مهارت و انگیزش منابع انسانی می¬تواند نقشی غیرقابل انکار در افزایش بهره¬ور، بهبود فعالیت¬ها و در نهایت رسدین به تعالی سازمان داشته باشد. اما در این میان نمی¬توان نقش موثر دیدگاه صاحبان صنایع و سرمایه را در حفظ و صیانت از سرمایه های انسانی نادیده گرفت. کشف توانمندی ها : در سال ۱۹۹۸ آقای تام رث کار با گروهی از دانشمندان سازمان گالوپ (Gallup) را شروع کرد دونالد او لکیفتن (Donald O Clifton)، پدر فقید روانشناسی توانمندی¬ها این گروه را هدایت می¬کرد. هدف این بود که گفتگویی جهانی را درباره آنچه که در مورد انسان¬های اثبات شده است، آغاز کنند. براساس پژوهش ۴۰ ساله سازمان گالوپ درباره توانمندی های انسان، فهرستی از ۳۴ گونه توانمندی عمومی را پدید آورده شد. توانمندی های خود را کشف کنید؟ تقریباً هدف تمام برنامه های آموزشی اساساً نادرست این است که به ما کمک کنند تا به کسی که نیستیم تبدیل شویم. اگر ذاتاً از توانمندی محاسبه برخوردار نباشید، باز هم وارد می شوید تا وقت خود را برای دستیابی به مدرکی محاسبات صرف کنید. از گهواره تا گور بیش از آن که وقت خود را برای توانمندی هایمان صرف کنیم آنها را برای رفع نقاط ضعف خود به کار می گیریم. این موضوع در روش عادی ایجاد ظاهری از افرادی که برای غلبه بر نقاط ضعف خود تلاش می کنند، بسیار آشکار است. به داستان حقیقی رودی روتیگر متصدی ۲۳ ساله زمین ورزش استادیوم نوتردام توجه کنید. او قهرمان

داستان یکی از فیلم های سینمایی سال ۱۹۹۳ به نام «رودی» نیز بود. روشن بود که این مرد جوان با قد ۵۶ اینچ و وزن ۱۶۵ پاوند از توان بدنی لازم برای موفقیت در بازی فوتبال دانشکده برخوردار نیست. ولی او بسیار پر جرأت بود. رودی برای این که برای انجام بازی فوتبال در استادیوم نوتردام پذیرفته شود به شکلی خستگی ناپذیر تلاش کرد. سرانجام پس از سه شکست، در استادیوم نوتردام پذیرفته شد و به فاصله زمانی بسیار اندک جایگاهی را در گروه برترین تیم فوتبال به دست آورد. به مدت دو سال رودی تمرینات روزانه دشواری را پشت سر گذاشت. ولی هیچ گاه به وی اجازه داده نشد تا در کنار زمین به تیم خود بپیوندد. پس از آن که در مدت دو فصل تا بیشترین اندازه توان خود تلاش کرد، سرانجام در آخرین سال دبیرستان برای پوشیدن لباس تیم و شرکت در بازی نهایی دعوت شد. در واپسین لحظات این بازی و زمانی که تیم نوتردام با رسیدن به پیروزی در حاشیه امن قرار داشت، هم تیمی¬های رودی با اعمال نفوذ بر مربی خود از او خواستند که او را به بازی بفرستد. در ثانیه¬های پایانی، مربی رودی را برای یک بازی ساده به زمین فرستاد و وی بازیکن تیم مقابل را تکل کرد. لحظه¬ای هیجان انگیزه بود و مطمئناً رودی به قهرمانی آنی تبدیل شد. هواداران نام او را فریاد می¬کشیدند و او را بر سر دست از زمین بیرون بردند. روتیگر بعدها به کاخ سفید دعوت شد و با رئیس جمهور و مقامات کاخ سفید و جومونتانا که یکی از اسطوره¬های فوتبال بود دیدار کرد. اگرچه پشتکار رودی قابل تحسین است ولی او پس از هزاران ساعت تمرین، تنها در چند ثانیه پایانی بازی کرد و به یک تکل ساده پرداخت. ماهیت الهام¬بخش این داستان، در عمل مسئله مهمی را پنهان می¬کند. چیرگی بر نقاط ضعف به یکی از بخش¬های اصلی ساختار فرهنگی ما تبدیل شده است. کتاب¬ها، فیلم های سینمایی و فرهنگ عامه انباشته از داستان¬های افراد فلک زده¬ای است که از میان میلیون¬ها مشکل بر یکی غلبه می کنند و این بیش از آن که ما را به سوی قدرشناسی از آن دسته از افرادی که بر توانمندی¬های ذاتی خود سرمایه¬گذاری کرده¬اند هدایت کند، ما را به ستایش و تجلیل از آنانی که بر برخی از نقاط ضعف طبیعی خود چیره شده اند رهنمون می¬سازد. در نتیجه میلیون¬ها نفر این قهرمانان را به عنوان مظاهری از رویاهای ملی در نظر می¬گیرند و چشم¬انداز خود را به سوی چیرگی بر چالش¬های اصلی تنظیم می¬کنند. نقاط قوت براساس پژوهش¬های سازمان گالوپ مشخص شد که بیشتر مردم فرصت تمرکز بر آنچه که به بهترین شکل انجام می¬دهند را نداشته¬اند. موسسه گالوپ درباره این موضوع از بیش از ۱۰ میلیون نفر نظرسنجی کرد و تقریباً ۷ میلیون نفر نمی دانستند که چه کاری را به بهترین شکل انجام می دهند. چنانچه نتوانید در محیط کار از توانایی¬های خود بهره گیرید احتمال دارد که • : از رفتن به سرکار دچار هراس شوید • . به جای تعاملات مثبت با همکارانتان ارتباطی منفی داشته باشید • . با مشتریان به خوبی رفتار نکنید • . برای دوستانتان بازگو کنید که در چه شرکت بیچاره ای کار می کنید • . دریافت روزانه تان کاهش یابد • . لحظات مثبت و خلاق کمتری داشته باشید. مدیریت نقاط ضعف سودمند است که حوزه¬های ضعف خود در هر یک از مشاغل را شناسایی کنیم. از آن جا که ضعف استعداد می¬تواند ضعف فرد را در پی داشته باشد، اگر شرایط شغلی فرد را در این مسیر قرار دهد، این رویداد خواهد داد. استراتژی دیگر این است که از کسی که در حوزه های ضعف شما از استعداد بیشتری برخوردار است کمک گیرید. یادآوری آخر استعدادها و دلبستگی¬های ذاتی ما (یعنی کارهایی که واقعاً دوست داریم انجام دهیم) در طول عمر تداوم دارند. ولی بسیار به ندرت رخ می¬دهد که استعدادی بکر بماند. به این دلیل است که نه تنها لازم است هر چه زودتر توانمندی¬هایتان را بشناسید بلکه باید به افراد پیرامونتان هم کمک کنید تا بر پایه استعدادهایشان پیش روند. توانمندیهای خود را بکار گیرید ۳۴ توانمندی و ایده هایی برای بکارگیری آنها موفق فعال ساز سازش پذیر تحلیل گر هماهنگ ساز با ایمان فرمان ده رقابت جو هم پیوند هماهنگ گذشته نگر محتاط پرورش دهنده با انضباط همدل هدف مند همساز خیال پرداز در برگیرنده فرد گرا بایگان خرد ورز یاد گیرنده بیشینه ساز مثبت نگر معاشرتی پاسخگو حلال مشکلات متکی به نفس ارجمند راهبردی

حمایت جو موفق (Achiever) : این توانمندی نیاز دائمی به موفقیت را تشریح می¬کند. فردی که از این توانمندی برخوردار است هر روز احساس می¬کند که از نقطه صفر شروع کرده و در انتهای روز برای اینکه از خود احساس خوشنودی کند باید حس کند که چیز ملموسی را به دست آورده است. ایده هایی برای عمل : □ شغل¬هایی را انتخاب کنید که به شما امکان آزادی عمل در کار را بدهد و بتوانید تا اندازه ای که می خواهید سخت کار کنید و بتوانید بهره وری خود را بسنجید. در چنین محیط هایی احساس چالش و زنده بودن خواهید داشت. □ به عنوان فردی که از توانمندی موفق برخوردار است احساس پر مشغله بودن برایتان لذت بخش خواهد بود. با این حال می¬خواهید بدانید که چه زمانی خلاص خواهید شد. برای اینکه تلاش¬هایتان پیشرفتهای معین و نتایج ملموس را در پی داشته باشد اهداف خود را زمان بندی و اندازه گیری کنید. فعال ساز (Activator) : چه هنگام می توانیم شروع کنیم؟ این یکی از سوالات مکرر زندگی ما است. با ناشکیبایی در پی انجام فعالیتی هستیم. ممکن است بپذیریم که تجزیه و تحلیل کاربردهای خود را دارد یا بحث و گفتگو گاهی اوقات دیدگاه¬های ارزشمندی را پدید می¬آورد. ولی عمیق می دانیم که تنها فعالیت است که حقیقت دارد. ایده¬هایی برای عمل □ کاری را جستجو کنید که بتوانید خودتان تصمیم¬گیری کنید و تصمیم¬ها را اجرا کنید. به ویژه در پی شرایطی باشید که بتوانید شروع کنید و مسر خود را تغییر دهید. □ فراموش نکنید که در کاری که انتخاب کرده¬اید، مدیرتان شما را براساس نتایج قابل اندازه¬گیری و نه براساس روش کارتان قضاوت می¬کند. شاید روش کارتان همیشه جذاب نباشد. سازش پذیر (Adaptability) : فردی که از این گونه توانمندی برخوردار است در لحظه حال زندگی می کند. آینده را به عنوان مقصدی قطعی نمی پذیرد. او قلباً شخص انعطاف¬پذیری است که هنگامیکه ضرورت¬های کار وی را بطور همزمان به مسیرهای گوناگون می¬کشد، می¬تواند بهره¬وری خود را حفظ کند. ایده هایی برای عمل : □ در شرایطی که دیگران در اثر حوادث روزمره ناراحت می¬شوند، خود را به عنوان شخصی آرام و دلگرم کننده بشناسانید. □ از فرو رفتن در نقش¬هایی که به نظم و پذیرش پیش¬بینی¬ها نیاز دارند بپرهیزید. این نقش¬ها، به سرعت شما را دلسرد می¬کنند و سبب می¬شوند که احساس ناتوانی کنید و به دیگران وابسته شوید. تحلیل گر (Analytical) : این توانمندی دیگران را به چالش می¬کشد. فرد تحلیل گر از عباراتی چون «ثابت کن»، «به من نشان بده آنچه که ادعا می¬کنی درست است» استفاده می-کند. ایده هایی برای عمل : □ کاری را انتخاب کنید که بابت تحلیل داده¬ها، یافتن الگوها و سازماندهی ایده¬ها به شما حقوق بدهند. برای مثال ممکن است در بازاریابی، امور مالی یا تحقیقات پزشکی یا مدیریت پایگاه اطلاعاتی یا ویرایش آن یا مدیریت ریسک عالی باشید. □ به هر کاری که مشغولید، منابعی قابل اعتماد را شناسایی کنید که بتوانید بر آنها تکیه کنید. بهترین برای شما این است که منابع اطلاعات و اعدادی که بتوانند از منطق شما حمایت کنند را به خوبی جستجو کنید. برای مثال مفیدترین کتابها، پایگاه¬های اینترنتی یا نشریاتی را که بتوان از آنها به عنوان مرجع استفاده کرد را تعیین کنید. هماهنگ ساز (Arranger) : او همچون یک رهبر ارکستر است. هنگامی که با شرایطی پیچیده روبرو می-شود که به دلیل عوامل بی¬شمار تشکیل شده، تا اندازه¬ای که مطمئن شود همه چیز برای کسب بیشترین نتیجه و به بهترین شکل تنظیم شده از مدیریت تمام متغیرها، و هم جهت ساختن آنها لذّت می¬برد. ایده هایی برای عمل : □ از اهداف همکاران و دوستانتان آگاه شوید. بگذارید که آنها نیز بدانند که از اهدافشان آگاهی دارید و سپس به آنها کمک کنید که خود را برای موفقیت آماده کنند. □ اگر لازم است که تیمی تشکیل شود، مطمئن شوید که در آن خواهید بود. شما توانمندی¬ها، مهارت¬ها و دانش افراد را شناسایی خواهید کرد و این آگاهی به شما کمک خواهد کرد که افراد مناسب را در جایگاه مناسب قرار دهید. با ایمان (Belief) : اگر ایمان قوی داشته باشید از ارزش¬های اصلی پا برجایی برخوردار خواهید بود. این ارزش¬ها در افراد گوناگون متفاوت است. ولی به طور معمول ایمان فرد سبب می¬شود که به خانواده خود گرایش داشته باشد و حتی مذهبی باشد و مسئولیت¬پذیری و اخلاق¬گرایی خود و دیگران برایش ارزشمند باشد. ایده هایی برای عمل : □ با تفکر درباره یکی از بهترین روزهایی که داشته اید ارزش های خود را

شفاف کنید. ارزش های شما در رضایتی که آن روز احساس کردید چه نقشی داشتند؟ چگونه می توانید زندگی خود را به گونه ای تنظیم کنید که آن روز هر چند گاه یک بار تکرار شود؟ در پی کارهایی باشید که با ارزش¬های شما سازگار باشند. به ویژه درباره پیوستن به سازمان¬هایی فکر کنید که همکاری با جامعه را در اهداف خود تعریف کرده باشند. معنی و اهداف کار شما اغلب مسیر هدایت دیگران را فراهم می سازد. اهمیت کار دیگران را به آنها یادآوری کنید و به آنها بگوئید که چگونه کارشان زندگی خود و دیگران را تغییر می دهد. فرمانده (Command) : این توانمندی فرد را به سوی پذیرش مسئولیت هدایت می کند. ایده هایی برای عمل : همواره آماده رویارویی خواهید بود. کلمات، آهنگ صدا و تکنیک هایی را تمرین کنید که توان رویارویی شما را به قدرت قانع کنندگی تبدیل کنند. ارتباطی (Communication) : کسی که از این توانمندی برخوردار است دوست دارد که توضیح دهد، تشریح کند، مجری باشد، در جمع گفتگو کند و بنویسد. ایده هایی برای عمل : همیشه در کارهایی که نیازمند جلب توجه دیگران است موفق خواهید بود. آموزگاری، فروش، بازاریابی، خدمات مذهبی یا رسانه¬های گروهی را برای کار جستجو کنید. توانمندی ارتباطی شما احتمالاً در این حوزه¬ها شکوفا خواهد شد. رقابت جو (Competition) : ریشه واژه رقابت در واژه مقایسه (Comparison) نهفته است. انسان¬ها به مقایسه نیاز دارند. اگر بتوانند مقایسه کنند، می¬توانند به رقابت بپردازند و اگر بتوانند مقایسه کنند می¬توانند برنده باشند. ایده هایی برای عمل : فردی بسیار موفق را شناسایی کنید تا دستاوردهای خود را با او مقایسه کنید. اگر تعداد ایشان از یک نفر بیشتر است، فهرستی که از تمام کسانی که می¬توانید با ایشان رقابت کنید را تهیه نمائید. بدون اندازه¬گیری از کجا می¬فهمید که برنده شده¬اید؟ هم پیوندی (Connectedness) : هر رخدادی دلیل دارد. او از این موضوع مطمئن است. او مطمئن است زیرا از درون روحش برای این باور است که انسان¬ها با هم پیوند دارند. آری. هر کدام از ما یک نفریم. هر یک مسئول قضاوت¬های خود و صاحب تمایلاتمان هستیم. ولی با این وجود بخشی از چیزی بزرگتریم. این حس هم پیوندی بر مسئولیت¬های ویژه¬ای دلالت دارد. اگر هم ما قسمتی از آن تصویر بزرگ¬تر باشیم در آن صورت نباید به یکدیگر زیان برسانیم، چرا که به خود زیان رسانده¬ایم. نباید از دیگران سوء استفاده کنیم، چرا که در آن صورت از خود سوء استفاده کرده ایم. ایده هایی برای عمل : برای توسعه احساس هم پیوندی روش¬های ویژه¬ای چون تأسیس یک کتابخانه عمومی، توجه به گوشه¬نشینان و یا پیوستن به سازمانی که هم پیوندی را آغاز کرده است را به کار گیرید. هماهنگ (Consistency) : تعادل و برابری برای فردی که از این توانمندی برخوردار است اهمیت دارد. ایده هایی برای عمل : به دنبال کارهایی باشید که در آنها به عنوان نیرویی برای هموار سازی مسیر به کار گرفته شوید. در محل کار یا در جامعه، رهبری باشید که امکانات مورد نیاز برای شناساندن توانمندی¬های بالقوه افراد محروم را فراهم می-سازد. گذشته نگر (Context) : او به گذشته می¬نگرد. چرا که پاسخ سوالهایش در زمان گذشته نهفته است. به گذشته می¬نگرد تا حال را درک کند. از دیدگاه او زمان حال بی¬ثبات است و چیزی بیش از هیاهوی آشفته صداهای متضاد نیست. تنها با توجه به گذشته و زمان¬های پیشین همانند زمان تدوین و تنظیم برنامه¬ها و نقشه¬ها است که زمان حال ثبات خود را باز می¬یابد. ایده هایی برای عمل : پیش از آن که برنامه¬ریزی برای پروژه آغاز شود افراد را تشویق کنید تا پروژه¬های پیشین را مطالعه کنند. به آنها کمک کنید تا عبارت زیر را درک کنند: کسانی که نمی¬توانند گذشته را به یاد آورند محکوم به تکرار آن هستند. محتاط (Deliberative) : او با احتیاط است. هشیار است. شخصی درون¬گرا است. می¬داند که دنیا محلی غیرقابل پیش¬بینی است. ممکن است همه چیز منظم به نظر برسد. ولی او ریسک¬های پنهان بی¬شماری را احساس می¬کند. به جای انکار این ریسک¬ها از تمام آنها پرده بر می¬دارد. سپس هر یک از ریسک¬ها را شناسایی و ارزیابی نموده و در نهایت کاهش می¬دهد. بنابراین او فردی نسبتاً جدی است که رویکردش به زندگی با احتیاطی ویژه همراه است. ایده هایی برای عمل : شما از قدرت قضاوت خوبی برخوردارید، بنابراین کاری را انتخاب کنید که بتوانید در آن مشورت دهید. به ویژه

ممکن است در کارهای حقوقی، داد و ستد کالاهای صنعتی یا تضمین پذیرش قوانین خبره شوید. پرورش دهنده (Developer) : او توانمندی¬های بالقوه دیگران را می¬بیند. در حقیقت اغلب تنها چیزی که او می¬بیند توانمندی دیگران است. هنگام تعامل با دیگران هدفش این است که به آنها کمک کند تا موفقیت را تجربه کنند. ایده هایی برای عمل : به دنبال کارهایی باشدی که مسئولیت اولیه شما در آنها کمک به رشد دیگران باشد. آموزگاری، مربی گری یا مدیریت شاید برای شما رضایت بخش باشد. انضباط (Discipline) : گفته¬های او باید قابل پیش¬بینی باشد. باید منظم و برنامه¬ریزی شده باشد. از این رو گفته¬های وی ذاتاً ساختار یافته¬اند. او برنامه¬هایی را تنظیم می¬کند. بر زمان¬بندی-ها و مهلت¬ها تمرکز دارد. پروژه¬های بلند مدت را به مجموعه¬ای از برنامه¬های مشخص کوتاه مدت تقسیم می¬کند و با جدیت در هر برنامه کار می¬کند. ایده هایی برای عمل : دقت نقطه قوت شما است. از بررسی جزئیات لذت می¬برید. به دنبال فرصت¬هایی باشید تا با بررسی دقیق قراردادها یا مکاتبات مهم یا مدارک مالی، اشتباهات آنها را بیابید. بدین ترتیب می¬توانید از خود و دیگران در برابر اشتباهات پر هزینه و مضحک محافظت کنید. همدلی (Empathy) : او می¬تواند هیجانات اطرافیانش را احساس کند. می¬تواند آنچه که دیگران حس می¬کنند را همانند آنچه که خود احساس می¬کند، حس کند. می¬تواند دنیا را از نگاه دیگران ببینند و در دیدگاه ایشان مشترک باشد و الزاماً با دیدگاه همه موافق نیست. ایده هایی برای عمل : هنگامی که برای یکی از همکارانتان مشکلی پیش می¬آید به دوستان و همکاران کمک کنید تا آگاه¬تر باشند. به یاد داشته باشید که بیشتر افراد به اندازه شما از توان پی بردن به احساسات دیگران برخوردار نیستند. هدفمند (Focus) : به کدام سو می¬روم؟ این سوالی است که او از خود می¬پرسد. او هر روز این سوال را از خود می¬پرسد. در حالی که با گونه توانمندی تمرکز گرای خود هدایت می¬شود به مقصدی روشن نیاز دارد، با از دست دادن مقصد و هدف، زندگی و کار با سرعت برایش دلسرد کننده می¬شوند. از این رو هر سال، هر ماه و حتی هر هفته اهدافی را برای خود تعیین می¬کند. ایده هایی برای عمل : هنگامی که اهدافی را تعیین می کنید خود را وادار کنید که مهلت زمانی و سنجه¬هایی را نیز در نظر بگیرید. این ابزارها به شما کمک خواهد کرد تا به پیشرفت خود پی ببرید. آینده نگر (Futuristic) : او از آن دسته از افرادی است که دوست دارد به آینده نگاه کند و با خود بگوید: عالی نخواهد بود اگر ...؟. آینده او را مجذوب خود می¬کند. گویی تصویری از آینده بر روی دیوار نقش بسته و او جزئیات را در آن می¬بیند. و این جزئیات او را به جلو به سوی فردا می¬رانند. ایده هایی برای عمل : در پی کارهایی باشید که بتوانید ایده¬های خود را درباره آینده ارائه کنید. برای مثال ممکن است در شرایط کارآفرینی یا شروع یک کسب و کار باشید. همسازی (Harmony) : او در پی توافق است. هنگامی که می¬داند که افراد پیرامونش از دیدگاه¬های گوناگون برخوردارند می¬کوشد تا موضوعی مشترک را بیابد. می¬کوشد تا آنها را از رو در رویی با یکدیگر باز دارد و به سوی هم نوایی هدایت کند. ایده هایی برای عمل : از انجام کارهایی که به صورت روزمره شما را با دیگران رو در رو می¬کند پرهیز کنید به عنوان مثال فروشندگی براساس بازاریابی تلفنی با مشاغلی که در محیط¬های بسیار رقابتی انجام می¬شوند سبب دلسردی یا ناراحتی شما خواهند شد. خیال پرداز (Ideation) : ایده¬ها او را مجذوب می¬کنند. ایده چیست؟ ایده مفهومی است که بیشتر رویدادها را به بهترین شکل تشریح می¬کند. هنگامی که در می¬یابد که در پس هر پیچیدگی مفهومی ساده و زیبا است که چگونگی هر چیزی را تشریح می-کند خرسند می¬شود. ایده هایی برای عمل : به دنبال حرفه¬ای باشید که برای ایده¬هایتان به شما اعتبار دهند و پول پرداخت کنند. بازاریابی، تبلیغات، روزنامه¬نگاری، طراحی و یا طراحی محصولات جدید نمونه¬هایی از این حرفه¬ها به شمار می¬روند. در برگیرنده (Includer) : «دایره را بزرگ کنید» این فلسفه¬ای است که او و زندگی¬اش را با آن هماهنگ خواهد ساخت و وی می¬خواهد دیگران را درگیر کند وسبب شود که ایشان حسن کند که عضوی از گروه هستند.ایده هایی برای عمل : کارهایی را در نظر بگیرید که در آنها بتوانید مسئولیت ارائه نظرات کسانی را بر عهده گیرید که معمولاـ حرفشان شنیده

نمی¬شود نماینـدگی این افراد رضـایت زیادی را برای شـما ایجاد خواهـد کرد.فرد گرا (Individvalization) : توانمنـدی فرد گرایی اورا به سوی کنجکاوی درباره ویژگی های منحصـر به فرد هر نفر هـدایت خواهد کرد.ایده هایی برای عمل : شغل¬هایی را بر گزینید که توانمندی فرد گرای شـما به کار گرفته و تحسـین شود. مشاوره، سـرپرستی، آموزگاری نگارش مقاله¬هایی درباره علاقه¬های انسان یا فروش، نمونه¬هایی از این شغل¬ها به شمار می¬روند. توانایی شما در دیدن افراد به عنوان فردی منحصر به فرد توانمنـدی ویژه ای اسـت.بایگـان (Input) : او کنجکـاو اسـت. همـه چیز را گردآوری می¬کنـد ممکـن است بـه گردآوری اطلاعـات، واژه¬هـا، حقـایق، کتـاب¬هـا و گفته¬های دیگران بپردازد یا ممکن است اشـیایی قابل لمس چون پروانه¬ها، کارت هـای بیس بـال، عروسـک هـا سـفالی یـا تصـاویر قـدیمی را گردآوری کنــد. هر آنچـه کـه تـوجه اش را جلب کنــد گردآوری می¬کند.ایده هایی برای عمل : به دنبال شغل¬هایی باشید که بتوانید هر روز اطلاعات جدیدی را به دست آورید. آموزگاری، تحقیقیاً روزنامه نگاری مثال¬هایی از این مشاغل به شمار می¬روند.خرد ورز (Intellection) : اوتفکر را دوست دارد. فعالیت ذهنی را دوست دارد .دوست دارد که مـاهیچه-هـای مغز خودرا ورزش وآنهـا را درجهات مختلف تمرین دهـد ممکن است که این نیاز به فعالیت¬های ذهنی تمرکز یابد. ایده هایی برای عمل : تحصیل در رشته¬های فلسفه، ادبیات یا روان شناسی را آغاز کنید یا ادامه دهیـد. همیشه از موضوعاتی که تفکرتان را تحریک کند لذت خواهید برد.یاد گیرنده (Learner) : او آموختن را دوست دارد. موضوعـات مورد علاقـه وی برای یاد گیری بیشتر به توانمنـدی¬ها و تجربه¬های دیگرش بسـتگی دارد. ولی موضوع هر چه که باشـد او به سوی فراینـد یادگیری کشیده می¬شود. فرایند یادگیری بیش از محتوی و نتایج رای اوهیجان انگیز است.ایده هایی برای عمل : نحوه یادگیری خود را بهبود بخشید. برای مثال ممکن است که درس دادن بهترین روش برای یادگیری شما باشد اگر چنین است به دنبـال فرصت¬هایی باشـید که مطالب رابرای دیگران ارائه کنیـد. ممکن است که از طریق تامل و انـدیشه در محیطی آرام به خوبی یاد بگیریـد. اگرچنین است اوقات آرامی رابرای خود ایجاد کنید.بیشـینه ساز (Maximizer) : او در پی تعالی است ومیانه اورا راضـی میکند .برای بالاتر بردن چیزی که در زیر سـطح متوسط قرار دارد تا سطح متوسط به کوشش فراوان نیاز است واز دیدگاه او این کار ارزش ندارد .تغییر چیزی قوی به چیزی ممتاز نیز به همان اندازه کوشش نیاز دارد ولی از دیدگاه او بسیار هیجان بر انگیز اسـت.ایـده هـایی برای عمـل : بـه دنبـال کارهـایی باشـید کـه بتوانیـد بـه پیشـرفت دیگران سـرعت بخشـید در کارهـای مربی¬گری، مـدیریت و راهنمـایی یـا آموزگاری تمرکز شـما بر توانمنـدی¬های دیگران به سود آنها خواهـد بود از آنجاکه برای بیشتر افراددشوار است که نقـاط قوت خود را توضیـح دهنـد. کمـک به آنها را با تشـریح توانمنـدی¬هایشان آغاز کنیـد.مثبت نگر (Positivity) : اوبسیار از دیگران تعریـف وتمجیـد می¬کنـد و همـواره در پی ویژگی¬هـا و جنبه-هـای مثبت است.برخی اورا شنگول می¬نامنـد. دیگران نیز فقـط آرزو می¬کننـد که ای کـاش لیوان آنهاهم مثل لیوان او پر بود در هر حال همه می¬خواهند اوباشـند. از آنجـا کـه اشتیـاقش همه گیر است ،دنیـای پیرامـون او بهـتر به نظر می¬رسـد.ایـده هـایی برای عمـل : احتمالاـ در تمـام کارهایی که بایـد دیـد مثبت داشته باشـید عالی خواهیـد بود آموزگاری ،فروشـندگی ،کارآفرینی یا رهبری به بهترین وجه به نتایج چشـمگیر منتهی خواهد شد.معاشرتی (Relator) : این گونه توانمنـدی نگرش اوبه ارتباط با دیگران را تشریح می کنـد .به زبانی سـاده، معاشـرت او را بـه سـوی افرادی می¬کشانـد کـه وی آنهـا را از پیش می–شـناخته، الزاماً از ملاقـات افراد جدیـد خجالـت نمی¬کشد در حقیقت ممکن است توانمندی¬های دیگری داشته باشد که سبب شود که از شور و شوق ناشی از تبدیل غریبه¬ها به دوست لذت برد. ولی از بودن در کنار دوسـتان صـمیمی خود احساس توانمندی و لذت بسیار خواهد کرد.ایده هایی برای عمل : کـاری پیـدا کنیـد که در آنجـا همه را به دوستی تشویق کنیـد. شـما در سازمان¬های خیلی رسـمی خوب کار نخواهیـد کرد. در مصاحبه¬های شـغلی درباره سـبک کار و فرهنگ شرکت بپرسید. پاسخگویی (Responsibility) : توانمندی او در پاسـخگویی وی را وادار می کند تا مالکیت روانشـناختی هر چه که تعهد می¬کند را بپذیرد. و صـرف نظر از بزرگی یا کوچکی تعهد به اندازه

ای از نظر حسی به آن وابسته می¬شود که تا پایان، کار را دنبال خواهد کرد. شهرت او به آن وابسته است. اگر به دلایلی نتواند از عهده¬اش برآید خود به خود در پی راههایی خواهد بود تا کار را به دیگری بسپارد. ایده هایی برای عمل : هنگامی که در جستجوی کار هستید بر حس مسئولیت خود تأکید کنید. در زمان مصاحبه ها، علاقه خود به پذیرش مسئولیت، موفقیت یا شکست پروژه¬ها را تشریح کنید و بیزاری شدید خود از کارهای ناتمام و احساس نیاز به درست انجام دادن کارها در هنگام برآورده نشدن الزامات را بیان کنید. حلال مشکلات (Restorative) : او دوست دارد که مشکلات را حل کند. هر شکستی که گروهی را دلسرد می سازد به او انرژی می دهد. از چالش تحلیل نشانه ها، شناسایی اشتباهات و پیدا کردن راه حل ها لذت می برد. ایده هایی برای عمل : به دنبال کارهایی باشید که در آن برای حل مشکلات به شما حقوق بدهند یا موفقیت شما به توانایی در حل مشکلات بستگی داشته باشد. مشاغلی چون پزشکی، مشاوره، برنامه نویسی کامپیوتر یا خدمات مشتری می توانند برایتان جالب باشد. متکی به نفس (Self Assurance) : این گونه توانمندی به توانمندی در اعتماد به نفس شبیه است. او در عمیق ترین قسمت ضمیر خود به توانمندی هایش وفادار است. می داند که می تواند. می تواند که ریسک پذیر باشد. ایده هایی برای عمل : به دنبال شرایطی باشید که به دلیل شروع یا راه اندازی یک وضعیت از قواعد نوشته شده پیروی نکند. هنگامی که از شما خواسته شود که تصمیم‌-های بسیار بگیرید به بهترین شکل عمل می¬کنید. ارجمندی (Significance) : او می¬خواهد برای دیگران مهم باشد. به بهترین کلام می خواهد که قدرش را بدانند. می¬خواهد که به حرفش گوشش کنند. بهترین باشد. معروف باشد. به ویژه دوست دارد که به خاطر توانمندی¬های منحصر به فردی که دارد معروف باشد و از او قدردانی کنند. ایده هایی برای عمل : شغل¬هایی را انتخاب کنید وظایف و فعالیت هایتان را خودتان تعیین کنید. از شفاف سازی همراه با استقلال لذت خواهید برد. راهبردی (Strategic) : این گونه توانمندی او قادر می سازد که در میان بی نظمی ها بهترین مسیر را بیابد. این مهارتی نیست که بتوان آموخت. بلکه روش مشخصی از تفکر است و دیدگاه ویژه و وسیع به جهان. این دیدگاه به او امکان می¬دهد که در شرایطی که دیگران فقط پیچیدگی¬ها را می بینند. بتواند الگوها را مشاهده کند. ایده هایی برای عمل : زمانی را برای تفکر و اندیشه کامل درباره هدفی که دستیابی به آن برگزیده¬اید را در نظر بگیرید. به یاد داشته باشید که صرف این زمان برای تفکر استراتژیک اهمیت دارد. حمایت جویی (Woo) : این توانمندی به مفهم جلب پشتیبانی دیگران است. او از چالش ملاقات با افراد جدید و جلب دوستی ایشان لذت می¬برد. غریبه¬ها به ندرت از او می¬هراسند. در عوض می توانند برایش انرژی زا باشند. او به سوی آنان کشیده می¬شود. می¬خواهد که نام¬های ایشان را بیاموزد. از آنها پرسش¬هایی را بپرسد و زمینه علاقه¬های مشترک میان خود و ایشان را پیدا کند. ایده هایی برای عمل : حرفه¬ای برگزینید که بتوانید در طول روز با افراد بسیاری در تعامل باشید. عنوان تحقیق : کشف توانمندی های منابع انسانی و بکارگیری آن نگارنده : تام رث (سازمان گالوپ) گرد آورنده : محسن خدابنده یامی زیر نظر استاد محترم : جناب آقای مهدی یار احمدی مترجم : علی پورقاسمی ناظرین علمی : محمد حسن امامی ، مجید سرایداران وضعیت نشر : اصفهان : اندیشه گستر ، ۱۳۸۸ مشخصات ظاهری : ۱۵۰ ص ، جدول وضعیت فهرست نویسی : فیپا رده بندی کنگره : HD۵/۵۰/ ر ۲ ک ۵ ۱۳۸۸ رده بندی دیویی : ۳۱۴/۶۵۸ شماره کتابشناسی ملی : ۹۶۶۴۷۸۱

چین از جنگ جهانی به بعد

۳۹۰، ۰۷:۴۵

چین از جنگ جهانی به بعد

نویسنده: مایکل وی. آزکان

ترجمه ی رضا علیزاده- چاپ اول ، ۳۰۰۰ نسخه - چاپ شمشاد- گرداورنده: حسین پریمی- پیشگفتار: انقلاب ادامه دار: انقلاب

ها دو نوع دارند. یکی انقلابی است که از نیروی قهرآمیز برای به دست گرفتن کنترل سیاسی یک کشور استفاده می کند. اما انقلاب همچنین می تواند وقتی روی دهد که رهبران سیاسی یک ملت تغییراتی عمده و بنیادی در اقتصاد یا قوانین اجتماعی کشور به وجود آورند.از پایان جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ به بعد مجموعه ای از این دو گونه انقلاب چهره ی چین را به طرزی اساسی متحول کرده است. مهم ترین انقلاب، پیروزی حزب کمونیست چین در یک جنگ داخلی طولانی و خونین برای به دست گرفتن کنترل سیاسی چین بود.مائو تسه تونگ مهم ترین رهبر نظامی و سیاسی بود که در پیروزی حزب کمونیست و تأسیس جمهوری خلق چین در اول اکتبر ۱۹۴۹ نقش داشت. در سال ۱۹۴۹ از مائو پرسیدند برای بهتر کردن وضع زندگی جمعیت ۵۵۰ میلیون نفری کشورش چه خواهد کرد. جواب مائو ساده بود:« ما چطور تغییر خواهیم کرد؟ کشور را باید ویران کرد و از نو ساخت.» کمونیسم همچنین نوعی نظام اقتصادی است که در آن دولت ونه افراد مالکیت و اختیار زمین ها و بنگاه های اقتصادی و صنایع را در دست دارد.اتقال تدریجی به کمونیسمحزب کمونیسم چین تنها حزب قانونی چین است و اختیار کامل را برای اداره ی کشور دارد. اگر چه کمونیست ها قدرت آن هرا داشتند که چین را بلافاصله به جامعه ای کمونیستی تبدیل کند، تصمیم گرفتند که این کار را به صورت تدریجی انجام دهند تا به مردم زمان داده شود تا از دو دهه جنگ و درگیری به خود آیند. کمونیست ها تغییرات مثبت را نیز انجام دادند، مثل ممنوعیت فروش تریاک و دیگر مواد مخدر، رو سپیگیری و قمار را ایجاد کردند. آ ن ها همچنین برده داری را غیر قانونی اعلام کردند. جمهوری چین نظام تحصیل رایگان را به راه انداخت و تا سال ۱۹۵۲ حدود شصت درصد کودکان به مدرسه می رفتند. بنیادی ترین تغییرات کمونیست ها در سه سال اول حکومتشان در نواحی روستایی چین بود. کمونیست ها با دادن زمین به مردم برای کشاورزی زندگی را دچار تحول کردند.اقتصاد کمونیستیچین به دلیل به اتحاد شوروی رو کردکه ایالات متحده ، بریتانیای کبیر و دیگر کشورهای ثروتمند مخالف کمونیسم بودند. درسال ۱۹۴۹ مائو اولین سفر خارجی خود را انجام داد و برای دیدار با استالین رهبر شوروی روانه ی مسکو شد. آن دو با هم پیمان اتحاد و کمک های دوجانبه ای را به امضا رساندند که مطابق آن شوروی سیصد میلیون دلار برای کمک به چین پرداخت کرد. مائو متقاعد شد زمان تکمیل انتقال اقتصادی به کمونیسم فرا رسیده است . چین تصمیم گرفت اقتصاد اتحاد شوروی سوسیالیستی را الگوی خود قرار دهد. مطابق الگوی شوروی، دولت مالک تمام کسب و کارها و صنایع بود و کشاورزی به جای آن که به دست کشاورزان منفرد باشد، در واحد های بزرگ انجام می گرفت. جمهوری خلق چین الگوی شوروی را در پنج ساله ی از۱۹۵۳ تا ۱۹۵۷ به اجرا گذاشت. دولت اختیار و کنترل تمام صنایع و کسب و کارهای عمده را به دست گرفت. در طی این دوران چین توانست تولید آهن،فولاد و دیگر محصولات مهم را افزایش دهد.برنامه پنج ساله تقریباً به همه فایده رساند. اما چون برخی کشاورزان هنوز سود کسب می کردند، مائو نگران شد که نکند چینی ها دوباره به کاپیتالیسم برگردند، افکار مائو زمینه را برای دومین برنامه ی پنج ساله «۱۹۵۸–۱۹۶۲» مهیا کرد. این برنامه ی «جهش بزرگ به جلو » نامگذاری شده بود، جمهوری چین را دچار شدید ترین بحران تاریخ خود کرد.   جهش بزرگتغییرات بنیادی اقتصادی که مائو ترتیب داده بو تا اندازه ای به سبب ناشکیبایی او برای تبدیل اقتصاد چین به یکی از قدرتمندترین اقتصادهای جهان بود.قحطی و ناکامیمشکل اصلی جهش بزرگ این بود که از بزرگ ترینتوان چین، یعنی نیروی کار عظیم آن ، بد استفاده کرد و کارگران را در پروژه هایی که اغلب در رسیدن به اهداف خود شکست می خوردند، به انجام دادن کارهایی تقریباً نا ممکن واداشت. کارگرانی که سد می ساختند، مجبور بودند صد ها تن خاک و گل را در سبد هایی روی پشت خود حمل کنند. وقتی یک کمون می خواست مزرعه را برای کار خشک کند،کارگران باید با ابزارهای دستی چهار کیلومتر زیر مزرعه تونل بزنند. بد ترین نحوه ی استفاده از نیروی کار چین این بود که بسیاری از روستاییان را برای انجام کارهای دیگر منتقل کردند، در حالی که نیروی کار آن ها در مزارع مورد نیاز بود.مورخان اکنون برآورد کرده اند که حدود ۲۰ میلیون چینی در جریان قحطی از سال ۱۹۵۸ تا اوایل سال های دهه ی ۱۹۶۰ جان سپرده اند. مقامات کمونیست از گسترش فاجعه

خبر دارشدنـد اما از نقد کردن جهش بزرگ وحشت داشـتند، چون می ترسـیدند این به معنی حمله به به ایده های مائو باشد. اما در ۱۹۵۹ دهوای به خود جرئت داد و این برنامه ها در اجلاس حزب کمونیست غیر واقع بینانه خواند. مائو عصـبانی بود از این که کسی جرئت کرده است در درستی ایده های او شک کند، اما مسئولیت شکست را پذیرفت. بعد از آن اجلاس ، حزب کمونیست چین از جهش بزرگ عقب نشینی کرد. تبدیل چین به قدرت نظامی و سیاسیجنگ جهانی دوم کشورهای آسیایی را متلاشی شده و ضعیف بر جا گـذاشت . حتی ژاپن که ده ها سال بر آسیا تسلط داشت دیگر قـدرت پیشـینش را از دست داده بود. چین زمانی قرتمندترین کشور آسیا بود. خلق چین پس از جنگ ، با شتاب به سوی بازیابی به سوی بازیابی برتری نظامی و سیاسی بر همسایگانش حرکت کرد. ارتش آزادی بخش خلق یکی از قوی ترین ارتش هـای جهـان بودشـدت گرفتن جنگ سـردجنگ سـرد کشمکشـی سیاسـی ، اقتصـادی و نظـامی در نیمه یـدوم قرن بیسـتم میان کشورهای کمونیست و کشورهای سـرمایه داری بود. این تعارض در پایان جنگ جهانی دوم، وقتی اتحاد شوروی خواسـتار قلمروی شـد که در نبرد بر ضـد آلمان و ژاپن به دست آورده بود آغاز شـد.حکومت می کرد. کره در شبه جزیره ای جای دارد که ااز ساحل شمال شرقی چین به سمت جنوب کشیده شده است. ژاپن بر کره وقتی ژاپن در۱۹۴۵ تسلیم شـد، سـربازان اتحـاد شوروی و ایالاـت متحـده هریـک نیمی از کره را اشـغال کردنـد. وقـتی هردو طرف از دسـت کشـیدن از نواحی تحت کنترلا خود سـرباز زدنـد، تصـمیم گرفتنـد که کشور را در طول مدار۳۸ درجه به کره ی شـمالی و جنـوبی تقسـیم کننـد. در پنج سال بعدی دو کره در صـلح ، اما تنش در کنار هم به سر می بردن . ولی وقتی چین کوئومینتانگ را شکسـت داد، کیم رهبر کره شـمالی تصـمیم گرفت کشور را یکپارچه کند.ورود چین به جنگحمله ی کوبنده و غافلگیرانه کره شمالی به این کشور امکان داد که سـربازان کره ی جنوبی و مسـتشاران آمریکایی آن ها را شـکست دهـد و کنترل بخش اعظم کره جنوبی را به دست بگیرد. اما نیروهای سازمان ملل متشکل از سربازان ایالات متحده و دیگر کشورها در کره جنوبی پیاده شدند و متجاوزان را به آن سوی مدار۳۸ درجه عقب راندند و حتی به کره شـمالی نیز متجاوز کرد مائو در مواجهه با تهدید شـکست کره شمالی ، مقامات بلنـد پایه ی حزب کمونیست چین را برای مشورت درباره ی اقـدامی که بایـد صورت بگیرد ،فرا خواند. چندین تن از رهبران بر این نظر بودند که جنگ برای چین فاجعه بار خواهد بود، به هر حال مائو رهبران را متقاعد کرد تا به کره ی شـمالی کمک کنند. تبدیل چین به قـدرتی جهانیـدو هفته بعـد سیصد هزار سـرباز چینی وارد کره ی شـمالی شدنـد و در نبردهـای مجزا، جنـگ علیه سـربازان سازمان ملل و کره جنوبی را آغاز کردند. و در عرض چند هفته چینی ها آن ها را وادار به عقب نشینی به کره جنوبی کردند. جنگ تـا برقرار شـدن آتش بس ادامه پیـدا کرد ، و هیـچ یـک از طرفین پیروزی عمـده ای به دست نیاوردنـد. چین پس از نبرد بـا ایالاـت متحـده و رسـیدن بـه نـتیجه ی مسـاوی، حیـثیت و آبرویی عظیـم بـه دسـت آورد. و مـداخله چین در کره و اولین پیروزی هـایش بر نیروهـای مـک آرتور چین را به قـدرتی جهـانی تبـدیل کرد کمـک چین به همسـایه ی کمونیست زمـانی که چین در اواخر دهه ی ۱۹۴۰ در حـال پیروزی در جنـگ داخلی بود.، کمونیست ها در کشور همسایه ویتنام نیز برای به دست آوردن اسـتقلال سـرزمینشان می جنگیدنـد. وضع در ویتنام با چین فرق داشت، چون فرانسوی ها به عنوان بخشـی از مسـتعمره ای که هنـدوچین نامیده می شد بر ویتنام حکومت می کردنـد. ویتنامی ها به رهبری هو شـی در تلاش بودند که فرانسوی ها را بیرون کنند و خود حکومت رابه دسـت بگیرنـد .در سال ۱۹۵۰ چین اولین کشـوری بود که جمهوری دموکرات ویتنـام را ، کشوری کمونیسـتی که هو می کوشـید تأسیس کنـد، به رسـمیت شـناخت. چین همچنین سـلاح و دیگر ملزومـات مورد نیـاز را در اختیار هو شـی قرار دهـد تا جنگ ویتنام را برای استقلال پیش ببرد.فرانسه در۱۹۵۴ ، در پی شـکست غیر منظره در دین بین فو ، تسـلیم راپـذیرفت.تبدیل شدن چین به قدرت اتمیدر اواخر دهـه ی ۵۰ جمهـوری خلق چین برنـامه ی خود را برای سـاخت بمب اتمی آغـاز کرد. گمـان می رود که چین بیش از چهـار میلیـارد دلاـر را ظرف چنـد سـال بعـد هزینه ی ساخت چنین سـلاحی کرد. چین نخستین بمب اتمی اش را در ۱۹۶۴ در لـوپ نو در صحرای گویی آزمایش کرد.تغییر دادن افکار و عقایـد مردمانقلابی که مائو برای مردم ارمغان آورد ، به شـکل کمونیستی حکومت

و اقتصاد بسنده نکرد. مائو همچنین می خواست عقایـد مردم چین را در همه چیز از مـذهب گرفته تا زنـدگی خانوادگی تغییر دهد. مـائو عـاشق انقلاب فرهنگی بود ، زیرا این ماجرا او را به یک بت تبـدیل کرد. وقتی حزب کمونیست حکومت را در دست گرفت، همه رامجبور به فرا گرفتن ایدئولوژی کمونیستی کرد ؛ افکاری از این دست را در مدرسه می آموختند و بزرگسالان آن را سر کار یاد می گرفتنـد. کمونیست ها مردم را مجبور می ساختنـد تا عقاید سـنتی خود را رهه کنند، عقایدی که باعث میشد مردم چنان که بایـد و شایـد خود را وقف کمونیسم نکننـد. برای مثال آن ها مخالف مـذهب بودنـد چون نمی خواستند مردم مـذهب را مهم تر از کمونیسم بداننـد. آن هـا همچنین کوشـیدند تا طرز فکر مردم را نسبت به خانواده تغیی دهنـد. در چین مردم همیشه خانواده را مهم ترین چیز در زندگیشان می دانستند. پذیرش رهبری جدید از طرف مائومائو کم کم به نخست وزیری چو ئن لای ، آدم معتدلی که سبب احترام همگان در قدرت مانده بود، اتکا کرد. چو ئن مائو را متقاعد کرد که افراط در انقلاب فرهنگی باعث برکناری بسیاری از مقامات با کفایت شده است که گنهکار مجرم نبوده اند. مائو و چو چند صد نفر از مقامات پیشین ، از جمله دنگ شیائوپینگ را که از سـال ۱۹۵۶ تا ۱۹۶۷ دبیر کـل حزب چین کمـونیست چین بود ، برای کمـک به گردانـدن کشور بر سـر کـار بازگردانـد.آدم معتـدلی همچـون چو ئن و دنـگ همیشه عقـل سـلیم را به ایـدئولوژی کمونیسـتی در حکومت ترجیـح می دادنـد.دنـگ از رهیـافت عملگرایـانه اسـتفاده کرده بود تـا تغییراتی را در جهت اصـلاح سـیاست هـای فاجعه بار اقتصادی جهش بزرگ به جلو مثل کوچک کردن کمون هـای غول آسا انجام دهـد. اما عـدم تعهـد دنگ به آرمان های کمونیستی باعث شـد بود که گارد های سـرخ در سال ۱۹۶۶ به او آنگ دشمن دولت را بزنند. دنگ از مقامات سیاسی خود خلع و به مناطق روستایی استان کیانگسی تبعید شد و در آنجا بـا کـاشت سبزیجـات و پرورش مرغ و خروس زنـده مانـد.چو ئن در ۱۹۷۳ دنـگ را به پکن بازگردانـد. ظرف یـک سـال دنگ در گردانـدن امـور کشـور و در مقـام معـاون اجرایی نخست وزیر مشـغول خـدمت بود؛ او به عضویت پولیت بورو و رئیس سـتاد ارتش آزادی بخش خلق منصوب شـد. او از انـدازه ی ارتش آزادی بخش کاست تا تهدید کم تری برای حکومت غیرنظامیان باشـند. او و چو ئن چهار برنامه ی مـدرن سازی برای تقویت اقتصاد چین طراحی کردنـد. ورود دوباره چین به جامعه ی جهانیدر سال ۱۹۷۰ چو ئن پنهـانی بـا ایالاـت متحـده برای برقراری روابط دیپلمات تماس گرفت. دو کشور پیغام های دیپلمات رد و بـدل کردنـد و در سال ۱۹۷۱ هنری وزیر امور خـارجه امریکـا سـفری پنهـانی به پکن کرد. چو ئن و هنری جزئیات دیـدار نیکسون رئیس جمهور آمریکا را برای سال بعد تنظیم کرد. نیکسون ضد کمونیست سر سـختس بود ، اما مثل مائو فکر می کرد اتحاد دو کشور می تواند در سر کله زدن با اتحاد شوروی سودمند از آب در آید.وقتی نیکسون در ۱۹۷۲ در پکن فرود آمـد و با چو ئن دست داد ، چو ئن به او گفت:« دست دادن با تو این اقیانوس پهناور را پر کرد ، اقیانوس عـدم ارتباط بیست و پنـج ساله .» این دست دادن نمادی بود از رابطه جدید میان دوکشور. پایان عصر مائودیدار مائو با نیکسون کمک کرد تا چین از انزوای خود بیرون بیاید. این یکی از آخرین پیروزی های شخصی مائو بود ، چون او بیماری های متعددی مبتلا شده بود. وقتی نیکسون با مائو احوال پرسی کرد ، به گفت : « خیلی صحیح و سالم به نظر می رسـی.» مائو در جواب گفت: « ظاهر فریبنده است.» مائو از هم اکنون دچار پارکینسون شده بود و قلبش ضعیف بود و به خاطر اعتیاد به سـیگار در بخش اعظمی از طول زندگی اش بیماری های تنفسـی داشت و به سبب ابتلای به آب مروارید بینایی اش را از دست می داد. در چنـد سال بعد مائو به سـبب سـکته ، که او را نیمه فلج کرد و فهمیدن سـخنانش را دشوار ساخت، بسیار ضعیف شده بود.وقتی چو چو ئن در سال ۱۹۷۶ پس از چهار سال دست و پنجه نرم کردن با بیماری سرطان در گذشت، نبرد قدرت شـدت گرفت. فراکسـیون میانه روها وقتی مائو بر خلاف انتظارها هواگوفنگ را به جای دنگ به جانشـینی چو ئن در پست نخسـت وزیری انتخاب کرد ، ضـربه ی سـختی خوردند. گمان می رود هوا گوفنگ را که سیاستمداری تازه کار بود ، به این سبب بر گزید که هیـچ یک از دو فراکسـیون را خشـمگین نکنـد.هر چنـد در اوایل صـدها هزار نفر از مردم مراسـمی را در قـدردانی از چو ئن در میـدان نیان آنمنـد برگزار کردنـد، تندروها خشـمگین از نمایش حمایت از چو ئن دسـتور دادند تا شـبه نظامی هایمسلح با خشونت

جمعیت را متفرق کنند ؛ آن ها صد ها تن را کشتند و زخمی کردند. جیان چینگ ، دنگ را مقصر این بی نظمی ها قلمداد کرد و دنگ از تمام مقام های سیاسی خلع شد و به گوانگ ژو در جنوب چین گریخت.وقتی مائو هوا گوفنگ را انتخاب کرد ، به او گفت: « وقتی تو بر سر قدرت باشی خیال من راحت است. » مائو می دانست که دارد می میرد و خیال می کرد انتخاب بینابینی او می تواند جلوی جنگ قدرتی را که به چین صدمه می زد بگیرد. سلامت مائو همچنان رو به وخامت می رفت و در اواخر سال ۱۹۷۶ سکته قلبی شدیدی کرد. او هفت روز بعد مرد. بازگشت دنگدنگ شیا ئوپینگ مرد کوچک اندامی بود که فقط ۱۵۰ سانتی متر قد داشت، اما فرمانده نظامی قابلی بود ودر نبردهای بی پایان چین بر سر قدرت سیاسی کار آزموده شده بود و در نبرد های بی پایان چین بر سر قدرت سیاسی کار آزموده شده بود.دنگ در تلاش برای بازگشت به قدرت به پکن وقتی هزاران نفر از مردم در سال۱۹۷۷ در اولین سالگرد مرگ چو ئن در میدان تیان آنمن گرد آمدند پوسترهایی در ستایش از دنگ دیده شد. یک نفر در این مورد گفت وقتی دنگ بر سرکار بود ،«موقعیت انقلابی فوق العاده و روحیه ها بالا بود .» د ر سال ۱۹۷۷ فشارهای عمومی و محرمانه از طرف دنگ برنم ریزی شد. و حامیان او هواگوفنگ را مجبور کردند که دنگ را دوباره به مقام هایی که پیش از دست داده بود،منصوب کند: معاون نخست وزیر ، عضو پولیت بورو و رئیس کمیسیون امور نظامی. اما هوا گوفنگ هنوز بسیار قدرتمند از دنگ بود و خود را متولی مائو نظریات مائو می دانست. او و دنگ بر سر اقتصاد و سیاست خارجی رویاروی هم قرار گرفتند.وقتی دنگ به قربانیان انقلاب فرهنگی کمک کرد تا به مقام های دولتی خود برگردند، آن ها هم متقابلاً از او حمایتکردند و پایگاه قدرت او بیشتر شد. به تدریج دنگ قدرت بیش تری از هواگوفنگ را از مقام نخست وزیری مجبور به استعفا کرد و زائو را به جای او گمارد. اگر چه دنگ اجازه داد حامیانی مثل زائو مقام هایی بالاتر از مقام خود او را در اختیار داشته باشند، اما قدرتمندترین رهبر چین از ۱۹۷۸ تا ۱۹۷۷ او بود. اقتدار او چنان زیاد بود که او را « رهبر عالی مقام » خطاب می کردند. دنگ از این قدرت برای تغییر چین استفاده کرد. دوران رونق وقتی دنگ به قدرت برگشت، انجام دان چهار نوسازی را که به سبب مخالفت کمونیست های افراطی کنار گذاشته شده بود، چهار نو سازی طراحی شده بود تا اقتصاد چین را در مجموع از طریق بهبود وضع کشاورزی ، صنعت، دفاع ملی و علوم تقویت کند. اقتصاد چیناز سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۹ تولید ناخالص ملی چین سالانه ۲/۹ درصد افزایش یافت. رشد بنیادی در سرتاسر اقتصاد چین مدیون این علت ها بود : توسعه ی صنایع جدید، کار و کسب خصوصی ، افزایش تولیدات کشاورزی، افزایش توریسم با آمدن صد ها هزار بازدید کننده خارجی به کشوری سال ها درهای آن به روی بیگانگان بسته بود. این رشد اقتصادی به معنی دستمزد های بالاتر به خصوص در مناطق روستایی بود که هشتاد درص از جمعیت چین در آنجا زندگی مکردند.دیگر اهالی مناطق روستایی هم از برنامه اقتصادی دنگ سود بردند. نواحی شهری هم از برنامه ی مناطق ویژه که چین برای توسعه ی اقتصادی اجرا می کرد ، بهره مند شده بود.نظام اقتصادی دنگ به شدت بر سرمایه گذاری شرکتهای خارجی متکی بود. این به معنی این بود که چین باید روابط دیپلماتیک اش را با کشورهای بهبود می بخشید. آغوش باز چین برای جهان به رغم تاریخی نیکسون رئیس جمهور امریکا در سال ۱۹۷۲ ، دو کشور هنوز به سبب ادامه مناقشه به سبب تایوان ، روابط دیپلماتیک معمولی برقرار نکرده بودند. با اینکه ایالات متحده تایوان را به عنوان بخشی از چین پذیرفته بود ، اما هنوز متعهد به حمایت از آنها در برابر تجاوز چین بود. در سال ۱۹۷۷ کارتر رئیس جمهور امریکا به مذاکرات با چین جانی تازه بخشید ودر سال۱۹۸۷ دو کشور به توافق رسیدند: ایالات متحده دیگر از تایوان دفاع نمی کرد، اما به فروش سلاح ادامه می داد تا تایوان بتواند از خود در برابر چین دفاع کند.چین و ایالات متحده روابط کامل دیپلماتیک را در سال۱۹۷۹ از سر گرفتند. در اواخر همان سال دنگ نخستین رهبر چین بود که بعد از سه دهه از ایالات متحده دیدار کرد. دیدار نه روزه دنگ در ۲۸ ژانویه با پرواز او به واشنگتن برای ملاقات با کارتر شروع شد. روابط دیپلماتیک چین با دیگر کشورها در دوران حکومت دنگ صلح آمیز بود. یکی از این کشور ها حتی درصدد جبران کار اشتباهی برآمد که چینی ها بیشتر از یک قرن خشمگین کرده بود. در سال ۱۸۴۰ بریتانیای

کبیر از برتری نظامی خود استفاده کرده بود تـا چین را وادار کنـد بخشـی از قلمرو خود ازجمله جزیره ی هنگ کنگ و بخشـی از چین جنوبی را به بریتانیـا اجاره دهـد. این اجاره نامه در سال۱۹۹۷ به پایان میرسـید دو کشور مـذاکرات را در سال ۱۹۸۲ درباره ی چگونگی تحویل اراض شـروع کردند ودر سال۱۹۸۴ توافق نـامه ای را به امضا رساندنـد. معجزه ی اقتصادی چینـدر طی سه دهه ی پس از آن که دنگ اصـلاحات اقتصادی خود را در سال ۱۹۷۸ آغاز کرد، اقتصاد چین سالانه ده درصـد رشد داشت، نرخی که آن را در طول تاریـخ تمام کشورها در یک دورهـدراز بی سابقه می داننـد. بیشتر رشدمدیون ساختن کالاهایی بوده است که چین برای صادر کردن به دیگر کشور ها ، چیزهایی مثل اسباب بازی، پوشاک و چوب گلف ، تولید کرده است. درآمدی که صادرات ایجاد کرده بـود ، چین را درگـون کرد. امروز یکی از ثروتمنـد ترین منـاطق چین اسـتان گوانگتونـگ،محـل یکی از اولین منـاطق ویژه ی اقتصـادی اسـت.اقتصـاد چیـن همچنیـن در سـایه ی مکانیزاسـیون کشـاورزی و روش هـای علمی برای کـاشت محصـول رشـد کرده بود.دموکراسـی محـدود چینآزادی مردم چین محـدود است. رهبران کمونیست مردمـانی را که در سـخنرانی هـا ، ملاقـات چـاپی و وبلاـگ هـای اینترنتی از حکومت انتقـاد می کننـد ، به مجـازات می رساننـد. کمونیست ها مخصوصاً از اینترنت هراس دارنـد، زیرا اینترنت راهی آسان برای تبادل نظر و اشاعه ی عقایـد برای مردمی است که با حکومت مخالفنـد. مقامات چینی به شـدت اینترنت را تحت کنترل و مراقبت دارنـد و گـاه بـا تهدیـد فیزیکی مردم را از بکار گرفتن آن منع می کنندسیاست تک فرزنـدی در سال ۱۹۷۹ شروع شـد، چون جمعیت چین چنـان بـا شـتاب افزایش می یافت که مقامات از ناتوانی در فراهم کردن خوراک یا تأمیناقتصادی این همه نفوس هراس داشـتند در آن زمـان شن مو هو معـاون نخست وزیر گفت: «کمونیسم بایـد تنظیم تولیـد مثـل انسـان هـا را ممکن سـازد.» مقامـات چینی هنوز مردمی را که بیش تر از یک فرزنـد دارنـد، با اخـذ جریمه و محروم کردن آن ها از امکانات دولتی ، از جمله تحصیلات رایگان برای فرزنـدان ، مجازات می کننـد. افراد ثروتمند و اعضای حزب هر چند سـیاست تک فرزندی را نادیده میگیرنـد رهبران امروز چینگفته هـای جین تـائو ، رئیس جمهور چین و دبیر کـل حزب کمونیست در سال ۲۰۰۷ در مراسم گشایش کنگره ملی حزب کمونیست چین نشان داد که مقامات چینی اصـلاً حاضر به دان آزادی بیشتر به مردم نیستند. جین واژه دموکراسی را بیشتر از ۶۰ بار در سخنرانی دو ساعت ونیمش به کار برد، اما مواظب بود که بگوید دموکراسی« با خصوصیات چینی » که منظور از آن دموکراسـی هـدایت شده «زیر رهبری حزب کمونیست » است.اگر چه جین و دیگر رهبران همچنان به نادیده گرفتن خواسـت مردم چین برای دموکراسـی ادامه می دهنـد. آن هـا کم کم به دلواپسـی هـای مردم در بعضـی زمینه هـا گوش می دهنـد.قرن چینی ها؟در قرن ۲۱ ام توان اقتصادی از توان نظامی در قدرتمند ساختن یک کشور اهمیت بیشتری دارد. اقتصاد چین در سال های دهه ی ۱۹۹۰ به چنـان رشـدی دست یافت که خیلی با آغاز قرن ۲۱ در سال ۲۰۰۰ حدس می زدند که چین سـرانجام قدرتمندترین اقتصاد جهـان خواهـد شـد.انتخاب چین برای میزبانی المپیک تابسـتانی ۲۰۰۸ نشـانه دیگری بـود از تغییرات بسـیاری کـه در چین در زمـان تأسیس به وقوع پیوسته بود و تصویر جهانی جدید و اصلاح شده اش.

بی واسطه از دل

نویسنده:مایکل دل ، کاترین فردمن

خلاصه کتاب: مترجم:عبـدالرضا رضایی نژاد- واژه نگار:بهارک فتـح الله زاده- طراح جلـد:ایثار کیانی- نوبت چاپ:اول پاییز ۸۰- شابک:۹۶۴۷۰۹۲۰۷۵- خلاصه کتاب توسط ابراهیم اسـمعیل زاده و فرشاد راسـخی انجام شده است- نگاه کلی: کتاب حاضر شرح حـال یکی از کـار آفرینـانی است که کار خود را از کودکی آغاز کرده و اکنون در سـنین نوجوانی در رأس سازمان قرار دارد که یکی از بزرگترین مراکز اقتصـادی جهـان است.مایکل دل نویسنـده کتاب ایـده اولیه کارش را از فروش بی واسـطه تمبر به سن ۹سالگی فرا گرفت و با مونتاژو فروش بی واسـطه کامپیوتر در اتاق دانشجویی اش پی گرفته است.در این کتاب نویسنده تلاش

کرده است که خوانندگان را در جریان مراحل ایجاد و توسعه و دلایل موفقیت و شکست شرکت خود قرار دهد.مایکل دل در اثر خود ضمن شرح پاره ای تفاوت بنیادین شرکت دل با دیگران که پیروزی دل را تضمین کرده است می گوید:ما درسهای خود را از راهی دشوار که حاصل تجارب و آزمون خطاهاست آموخته ایم.شاید شما هم با مطالعه درس های ما. شایسته ای در زمینه ایجاد امتیاز رقابتی کار آمد برای کسب کارتان پیدا کنید. زندگی در محیط پویا و پرشتاب و انعطاف پذیر را تمرین کنید،زیرا چنین وضعی استسنایی نیست . برای کامیابی در تغییرات باید بدانید که چگونه به آنها همراه گردید و از آنها نیرو بگیرید. راهی دیگر وجود ندارد.دل در کتاب حاضر توضیح میدهد که چگونه با اجرای روش بی واسطه. مشتری محوری و توجه خاص به نیاز ها و پیشنهاد های مشتریان، بهره گیری از نیروهای هوشمند و ریسک پذیر. فروش از طریق اینترنت و استفاده صحیح از اطلاعات توانسته است شرکت خود را به مقام نخخست در امریکا ارتقا دهد . علاوه بر این مدیریت استثنایی این مدیر کار آفرین موجب شد که شرکت دل از لحاظ فروش و رشد سالانه به ارقام استثنایی و پیروزی های بزرگ در جهان دست یابد.کتاب بی واسطه از دل در مجموع از دو بخش و پانزده فصل تشکیل شده است که نویسنده در هر فصل درس های جدیدی را به خواننده انتقال میکند نویسنده در بخش نخست شرح میدهد که چگونه چگونه راهبرد های رقابت از تجربه های خوب وبد .همراه با رشد ، دگرگونی و رشد دوباره شرکت زاده شده و شکل گرفته اند.در بخش دوم خواننده خواهد دید که چگونه این راهبردها گسترش یافته اند وچگونه با یافتن راه های تازه،ترکیب فناوری با اطلاعات و خوشه چینی از ارتباطات بی واسطه با کارکنان ،مشتریان و تامین کنندگان،دل توانسته است به یک امتیاز رقابتی حساس در میان شرکت های بزرگ دست یابد.کتاب حاضر با پیام های اثر بخش خود چراغ راهی است برای خوانندگان به ویژه مدیران و رهبران سازمان ها و بنگاه هایی که امید دارند که بنیادهای ماندگار را پی بریزند.فصل اول:زایش راهبردی بی واسطه از دلمن در دوازده سالگی نخستین بار به توانمندی ومزیت روش بی واسطه پی بردم.در آن زمان من و یکی از دوستانم به کرداوری و فروش تمبرهای یادگاری میپرداختیم.در خانه و در کنار مادر که کارگزار بورس بود با فرصت های اقتصادی،تورم،بحران نفتی،سرمایه گذاری و خلاصه مفاهیم و فرصت های اقتصادی آشنا شدیم. فعالیت های بعدی من در فروش و بازاریابی مرا از طرفی متوجه ضعف ها و کاستی های سیستم فروش و از طرفی دیگر امکانات تازه و راه های ناپیموده ساخت.با رواج رایانه شخصی در دهه هشتاد به آن روی آوردم رایانه مانند گردآوری تمبر،به زودی از حالت سرگرمی به شناسایی فرصت های اقتصادی تبدیل گردید.ابتدا به این فکر افتادم که با خرید قطعات رایانه به صورت کلی و بهای مناسب،به ارتقای سیستم رایانه های شخصی بپردازم و آنها را بفروشیم،این کار برای ما سود فراوان داشت زیرا تولید کنندگان رایانه محصول خود را فقط توسط واسطه میفروختند و در ثانی فروشندگان رایانه غالباً هیچ شناختی از رایانه نداشتند.با آغاز تحصیلات دانشگاهی از کسب کار دست نکشیدم،بلکه با بهره برداری از موقعیت های تازه آن را گسترش دادم.هر چند پدر و مادر امیدوار بودند که من نیز همانند برادرم از دانشجویان ممتاز تکزاس شوم.پس از ثبت یک شرکت کامپیوتری در سال ۱۹۸۴و نشر آگهی در روزنامه،مشتریان بیشتری جلب این شرکت شدند و فروش ماهیانه شرکت بین ۵۰ تا۸۰ هزار دلار رسید.در صورتی که سرمایه اولیه آن ۱۰۰۰دلار تعیین شده بود با گسترش فعالیت شرکت رایانه دل را در زمینه تولید رایانه شخصی ثبت نمودم و محل شرکت را از خوابگاه دانشجویی به دفتر کاری در بخش تجاری شهر اوستین انتقال دادم و به ناچار تحصیل دانشگاهی را ترک کردم.پیامد های نشان داد که فعالیت شرکت بسیار بهنگام آغاز شده بود.اما از انجا که میخواستم با آی بی ام رقابت کنم،تصمیم گرفتم که وارد تولید رایانه شوم.فصل دوم:مشکلات رو به رشدیکی از درس های که آموختم نسبت سختی و فشار با میزان یادگیری بود. هر چه بیشتر اشتباه میکردم،پرشتاب تر می آموختم.کوشیدم تا مشاوران هوشمند را گرد خود آورم و یک اشتباه را دوبار تکرار نکنم.کسب کار ما رشد سریعی داشت از آپارتمان ۹۳ مترظرف یکسال به تدریج به مکانی ۲۵۰۰متر مربع زیر بنا نقل مکان کردیم که آن هم دو سال بعد برایمان کوچک شده بود.بسیاری عوامل شکل دهندهی فرهنگ سازمانی ما در این دوره بوجود آمد،آن

روزها شرکت ما وضعیت خطیر و متزلزل داشت. از این رو تنها کسانی را به همکاری می پذیرفتیم که ماجراجو،با استعداد و با تحرک باشند.از آغاز فعالیت، با همه امور کاربردی برخورد میکردیم و به دنبال کارآمدترین راه بوریم. پیوسته با خود در حال چالش بودیم و میخواستیم بیشتر رشد کنیم و خدمات بیشتر به مشتریان بدهیم.هر هدف تازه ای که برمی گزیدیم به آن نایل می شدیم، یکدیگر را تشویق میکردیم و به سوی هدف تازه تری می شتافتیم.از دید من تولید بر پایه خواست واقعی مشتری، بسیار بهتر از اندیشیدن بجای آنان و ساخت چیزهای است که گمان میکنیم آنها می خواهند. از دیدگاه آغازگر راهبردی شد که آنان را الگوی بی واسطه می نامیم. الگوی بی واسطه بر پایه فروش بی واسطه سازمان یافته است،بر پایه گوش فرا دادن به مشتریان، پاسخ به آنها و تحویل فراورده ای که خواسته اند،استوار بوده است. ارتباط بی واسطه و مستقیم نخست از راه تماس تلفنی ،سپس گفتگوی رودر رو و اکنون از راه اینترنت–به ما امکان داده است تا از باز خورد بهنگام ودیدگاه واقی مشتریان در بهسازی فرآورده های حال و آینده بهره بگیریم. شرکت های دیگر بر اساس پیش بینی نیاز مشتریان محصولاتی را تولید و عرضه میکنند،اما ما از پیش می دانیم که مشتریان چی می خواهند و خواسته او را عملی میکنیم ،بخاطر نداشتن هزینه انبار داری و پخش توسط واسطه ها،ما میتوانیم خدمات شایسته تر و ارزش بیشتری را سریع تر به مشتریان عرضه کنیم.تماس های طبیعی و واقعی مشتری به ما کمك میکند که همواره نبض بازار را در دست داشته باشیم و به فناوری مورد نیاز و علاقه مشتریان تکیه کنیم.کیفیت یکی دیگر از عوامل تمایز ما با دیگران بود.ما پیوسته تأمین کنندگان را به رعایت استانداردهای مورد نیازمان ترغیب میکردیم. شرکت در نمایشگاه سالانه کامدس در سال ۱۹۸۶و عرضه رایانه شخصی سری۲۸۶ و با سرعت ۱۲مگا هرتز که بالاترین سرعت آن روز بود،و با قیمتی نصف مشابه آی بی ام و با سرعت ۶ مگا هرتز،سبب هجوم مشتریان و شهرت ناگهانی شرکت دل شد.بی تردید کارکرد عالی فرآورده ها و ورود بهنگام به بازار،امتیازهای رقابتی برجسته ای هستند. این واقعیت در نمایشگاه مذکور و استقبال مشتریان و مطبوعات متجلی گشت.در اواخر سال ۱۹۸۶ فروش روزانه دل نزدیك به ۶۰هزار دلار رسید.این رشد سریع موجب احساس نگرانی و بحران پیش رو می شد زیرا روشن بود که فرصت های ارزشمندی در راه است و بهره برداری از آنها دشواتر.در پاییز پاییز۸۶ تصمیم گرفتم در نشستی با شرکت مدیران سراسر شرکت و اندیشمندان بیرون از سازمان. به روش چالش اندیشی ها به جستجوی راه مناسبی برای گسترش شرکت بپردازیم پیامد این نشست، در کنار فهرست آرزوها، آشکارشدن سه واقعیت کلیدی بود:اول: برای رسیدن به رشد واقعی ،مشتریان و شرکت های بزرگ را هدف بگیریمدوم: برای دستیابی به این گونه مشتریان، تعهد برترین پشتیبانی و خدمات را بدهیمسوم: رو آوردن به بازار جهانی و گسترش در آن زمینه.هدف از بازار، جهانی ،بازارهای برگزیده ای در کانادا، انگلستان، آلمان و فرانسه بود. به ژاپن هم تا اندازه ای توجه کردیم .دل انگلسلتان ازوئن ۱۹۸۷ آغاز به کار کرد. علی رغم پیش بینی مطبوعات که فروش بی واسطه را راهبردی امریکا میدانستند. کسب و کار ما در انجا از روز اول سودآور بود و اینك سالانه بیش از ۲میلیارد دلار فروش دارد.دوری گزیدن از اندیشه های سنتی و گوش ندادن به کسانی که انجام پاره ای کارها را ناممکن میدانند روشی است که از ابتدا به آن باور داشتیم . به هر بازار تازه ای،تحلیل گران روش فروش بی واسطه را روشی الگوی کسب و کار کشور خود ودر نتیجه قرین شکست می دانستند. همین طور در بازار های آسیایی اینان عقیده داشتند الگوی ما غربی است و با فرهنگ کشوری آسیایی همخوانی ندارد.استدلال ما از این بود که این الگو ،الگوی فرافرهنگی است .در پاره ای کشورها گاهی مدیران محلی راهبردی بی واسطه را به درستی نمی شناختند ودر این موارد بازار دل را خراب می کردند. ما به این نتیجه رسیدیم که از کسانی که اندیشه توانمند شما رانپیذیرند کنار بکشید.کسانی را به استخدام در آورید که دیدگاه شما را با آغوش باز می پذیرد.با دادن آگاهی فروش سهام شرکت و پذیرش سرمایه گذار خصوصی در سال ۱۹۸۷،مبلغ ۲۱ میلیون دلار از طریق پذیره نویسی به حساب شرکت وارد گردید ،یك سال بعد به بورس همگانی وارد شدیم و سرمایه شرکت را ۳۰میلیون دلار افزایش دادیم.بهای روز دل به ۸۵ میلیون دلار می رسید.اکنون (۱۹۹۹)،پس از دوازده سال شرکت ۳۰ میلیار دلاری هستیم .ولی توانمندی

های کلیـدی سه گانه ،یعنی تولید فرآورده ها با کارکرد بسیار عالی ،راهبرد فروش بی واسطه و بهره برداری شایسته از منابع خود ،که پایه امتیاز رقابتی ما قرار گرفته بودنـد،همچنان مایه بقا و پسشرفت شرکت است.ما آموخته ایم که توانمنـدی خود را بشناسیم.موضوع بسیار با اهمیت،ایجاد وفاداری ماندگار میان کارکنان و مشتریان بود آنهم تنها در سایه عرضه خدمات در بالاترین سطح و تولیـد فرآورده ها با کارایی بالا شـدنی است.نکته آخری که آموختیم بهره برداری از فرصت هاست. چیزی که به راهبردی تبـدیل شـد ودر صنعت رایانه انقلابی به راه انداخت. الگوی فروش بی واسطه موجب پیروزی های چشـمگیر ما شده است.ولی در دنیای پر رقابت امروز نمی توان تنها به یک امتیاز تکیه کرد. آنچه در سال های آغازین فعالیت نیاموختیم،همسنگ آنچه آموختیم با اهمیت بوده است.ما به زودی با چالش های روبه رو خواهیم شـد که موجودیت و بنیان سازمان ها را تهدید خواهد کرد.فصل سوم: یادگیری از راهی دشوار گفته انـد اگر از تو انمنـدی ها بیش از انـدازه بهره برداری کنیـد، خود می توانـد به کاستی تبدیل شود .ما این را در دو مورد تجربه کردیم . در سال ۱۹۸۹ ، از آنجایی که می خواستیم به نیاز بازار پاسخ فوری بدهیم موجودی انبار خود را با تراشه هایی رم ۲۵۶ کیلو بـایتی بسیار بالاـ بردیم، غافل از اینکه ناگهان رَم های یک مگابایتی به بازار آمـد . ما ناچار به فروش و رهایی از موجودی انبار شدیم . این کاربر وضعیت مالی ما فشار سنگینی وارد ساخت . ما دریافتیم که در صنایعی که ارزش مواد و اطلاعات با شـتاب کاهش می یابـد، ماننـد صـنعت الکترونیک، نگهـداری موجودی کالا بـدترین راهبرد است. بحران بعدی طرح " المپیک" بود . این طرح که انتظار داشتیم " توفانی در دریا" به وجود آورد دستگاهی همه کاره بود که می پنداشتم بازار رایانه های رو میزی، ایستگاه هـای کـار و سِرورِها را تسـخیر کنـد . اما توجه مشتریان را جلب نکرد . در اینجا نیز دریافتیم که به جای توجه به فناوری مناسب ما شیفته خود فناوری شده بودیم . از آن پس مهندسان شرکت را تشویق کردیم تا با بخش های فروش وبرنامه ریزی فرآورده هـا بیشـتر تمـاس برقرار کننـد و بـه ایـن ترتیـب ایشـان را در فرآینـد تصــمیم گیری در ارزش آفرینی برای مشتریـان درگیر ساختیم.از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۲ رشد چشـمگیری داشتیم و نرخ رشد سالا نه ما از ۵۰ درصد به ۱۰۰ درصد رسید. میزان سود رقیبان از فروش بیش از سـود مـا بود ولی در آن مقطع زمـانی پیروی از راهبـرد رشـد را برتر از پیگیری افزایش سود می دانسـتیم. به همین خاطر تصـمیم گرفتیم تا با جهشـی بزرگ، به سوی رشد لازم برویم. یک بار دیگر تجربه تلخی پشت سر گذاشتیم و آن فروش غیر مسـتقیم بود. چنـد سال زمان را هـدر کردیم تا بار دیگر به ما ثابت شد که روش بی واسطه در صـنعت رایانه برای ما امتیاز ویژه ای است. در سـال۱۹۹۲ به یـک راهبرد تهـاجمی در زمینه قیمت هـا رو آوردیم تـا دسـتمایه بالاـرفتن نرخ رشـد ما گردد.فصل چهارم: خودشناسیاگر شرکت رایان ه ای کوچکی مانده بودیم، بی تردید نابود می شدیم . البته رشد پرشـتاب هم گرفتاری های ویژه خود را به بار می آورد. ساختار سازمان را بایـد ضـمن رشد آن تکمیل نمو د . این راهی است که ما برگزیدیم.نظم نوین در کسب وکار ما تبـدیل "رشـد، رشـد، رشـد" به " نقدینگی، سودآوری، رشد " بود و با این اولویت ها، این رویکرد جدید در سراسر شرکت به صورت هدف در آمد . اهمیت یافتن توجه به نقدینگی و سودآوری سبب شد تا هر مدیری مسئولیت کارکرد سراسری بخش خود را بپـذیرد.با برقراری شاخ ص ها و معیارها، ارزیابی کارکرد واحـدها آسان شـد و بر پایه یافته هایمان به تغییر و بهسازی راهبردهای هر بخش می پرداختیم.از سـال ۱۹۸۸ به بـازار رایـانه های کیفی وارد شـده بودیم . در سـال ۱۹۹۳ بـا بحران طراحی رایـانه کیفی برخوردیم . برای گـذر از این بحران ، همه طرح ها را کنار گذاشـته و تمام توان خود را بر یک طرح باقیمانده متمرکز نمودیم . این طرح را با یک برتری خیره کننـده بر رقبا ساختیم ، و آ ن اسـتفاده از باتری لیتیوم بود . در نتیجه ، سـهم ما در بازار رایانه های کیفی در سال ۱۹۹۵ از ۲ درصد به ۱۴ درصدرسید.ماندگاری نشانه آشکاری از درستی راهی است که کسب وکارها هر رو می پیمایند و به درآمد می رسند. تجربه سال ۹۳ به ما آموخت که در چنان شـرایطی به جای تاختن به سوی رشد باید ابتدا متوقف شویم و بنگرم که در چه موقعیتی هسـتیم و در دوردست هـا چه می بینم. می بـایست از میـان فرصت هـا بهـترین هـا را برگزینیم و میزان سـرمایه گذاری ها را با رونـد پیشـرفت شـرکت هماهنگ سازیم.تفاوت دل با دیگر شـرکت ها در این است که یک اشـتباه را د وباره تکرار

نمی کنـد. مـا همواره به اشـتباهات به چشم فرصت می نگریم. نکته کلیـدی این است که از یـک اشـتباه به درستی درس بیاموزیم و مانع تکرار آن شویم.فصل پنجم:کاسـتن از دامنه چشم اندازتجربه سال ۹۳ اهمیت تمرکز و کاسـتن از دامنه چشم انداز در فعالیت ها را به مـا آمو خت، و به مـا آموخت که از میان فرصت ها به گزینی کنیم. در خلال بحران های نقـدینگی و رویکرد به مسئله سود و زیان دریافتیم که به همان انـدازه که چیزهایی را بایـد انجام دهیم، پار ه ای از کارها را نبایـد انجام د د .از آن پس به جای استفاده فوری از هر فرصت تازه، تصمیم گر فتیم تا در هر مرحله ، تنها یک گام از دیگران پیش بیفتیم.در گذشته توجه همگان تنها بر رشد متمرکز بـود، اکنون دریـافته ایم که بایـد شـرکت را از درون توانمنـد کنیم . مفهوم رشـد برای مـا یـافتن راهی است که در آن توان مـالی، مهـار ت های نوآوری و نگرش "خواسـتن" را به " توانسـتن" تبـدیل کنیم . علاوه بر آن بر این سه قانون طلایی دل : توجه به موجـودی انبـار ، همـواره به مشتریـان گـوش فرادادن، هرگز به فروش غیر مسـتقیم نـپرداختن احـترام بگـذاریم.یکی از شایسـته ترین راهبردهـا این است که در دوره سـلامت سازمان از خود بپرسـیم : چه چیزی خوب کار میکنـد و چر ا؟ برقرار نمودن روابط کارآمد "علت و معلولی " بسـی دشوارتر از یافتن علت هر مشـکل است . ولی این درست همان کاری است که برای تبدیل شدن به شـرکتی سودآور در جهـان، بایـد انجـام داد.همواره کوشـیده ام تا بهترین هوشـمندان را پیرامون خود گرد آورم . هر چه از کمک همکاران هوشـمند بیشتری برخوردار باشید، کار خودتان و شرکت بسامان تر خواهد بو د . با اجرای سیاست بررسی مراکز سود و زیان، بخش هـای موفق شـرکت از بخش هـای زیانـده تفکیـک شدنـد. بـا برگزیـدن معیارهـای مناسب و در اختیار داشـتن داده های واقعی، می توانسـتیم به بهسـازی بخش هـای ناکارآمـد بـپردازیم. برخی مـدیران که بـا این برنـامه موافق نبودنـد شـرکت را ترک کردنـد . این دگرگونی در بیشتر بخش ها سبب افزایش توانمندی شد . چرخش از راه گذشـته به دیدگاه نوین موجب گون ه ای تزکیه فرهنگی در سازمـان شـد و عبـارت " واقعی تها دوسـتان ما هسـتند" به زودی در سازمان طنین انـداز گردیـد. افزون بر فعالیتها کل سازمان را مشتری محور نمودیم. علاوه بر اینها، مـدیران ما در محیط کار چنـد میلیون دلاری بار آمـده بودنـد . اینک که شـرکتی چند میلیارد دلاری شـد ه ایم، به مـدیریتی چنـد میلیـاردی نیـاز داشتیم. عملکرد گذشـته، همواره نشان دهنـده رخـدادهای آینـده نیست. بهترین ترکیب، یک گروه مـدیریتی است که تجربه و هوشـمندی را با هم داشته باشـد و در دنیای پویا و تغییرپـذیر صـنایع امروز، بتواند با شتاب به نیازها پاسـخ دهـد . به همین دلیل است که تیم مـدیریتی ما را اکنون کسانی تشـکیل میدهنـد که از پیشـینه های گوناگونی برخوردارنـد.پیروزی در هر شـرکتی به مسـئله حساس مشارکت شایسـته در مدیریت ارتباط دار د . بایستی به جای در چنگ گرفتن تمام قدرت، رسـیدن به هد ف های سازمان را مدنظر قرار داد . قدرتمداری مدیر ارشد شرکت، برای مشتریان و سهامداران مفهومی ندارد . کلید همکاری پیروزمندانه ما این بود که به صورت پیوسته و گسترده با هم ارتباط و تبادل اطلاعات داشتیم و این ویژگی بر دیگر رده های سازمانی نیز تاثیرگذار بود. برنامه ریزی از حوزه هایی است که در آن تجربه همسـنگ هوشـمندی کارساز است . ما دریـافتیم که برنـامه ریزی رخـدادی فصـلی نیست ، بلکه رونـدی پیوسـته دارد. برای نخستین بـار یک برنامه سراسـری سه ساله برای شرکت تنظیم کردیم . برنامه ریزی نقاط مناسب برای سـرمایه گذاری جدید، گسترش بازار و نقاط خطرخیز را هم آشـکار ساخت . بدین گونه، فرصـیت ها را با سراسر سازمان پیوند زدیم. با برنامه ریزی، چشم انداز کارکنان گسترش یافت و انگیزه های تازه ای در همگـان به وجود آمـد .رمز پیروزی در تنظیم برنـامه ای چالش برانگیز و دست یافتنی، در اختیار داشـتن داد ه های درست است. هر چه داده های سودمنـد بیشتری از سراسـر شـرکت گرد آورید، شـناخت فرصت ها و بهسازی فعالیت ها آسان تر می شود.برنامه های کارسـاز است که بتوانـد نیازهـای شـما را در راه رسـیدن به پیروزی نشـان دهـد و انگیزه رسـیدن به هـدف مشترک را در کارکنـان بیافریند. برنامه ای که هدفهای مشتریان و تأمین کنندگان را در فعالیتها تاثیر دهد و همگی را یکپارچه کند این درسـی ارزنده برای هر سازمـان رو به رشـد است. فصل شـشم: تماسـهای آزاد ما دریافته ایم که وجود زبان مشترک و هـدف هایی را که بصورت مؤثر توسط همه دست اندرکاران پذیرفته شوند، موجب بالارفتن توانمند ی های سازمان و ایجاد انگیز ه های برتر می شوند. در سازمانی

به انـداز ه دل که با شـتاب چشـمگیر رشـد می کنـد، نمی توان به ساختار وظیفه ای سـنتی، یا الگوی کاملاً غیر متمرکز متوسل شد . راهبرد نخست سازمـان را به گرو ه هـایی غیر پاسخگو و جـدا از هم تبـدیل م ی کنـد و راهبـرد دوم ، شـرکت را به صـورت یک صنـدوق مشترک در می آورد. ما به فعالیت وظیفه ای برتر و همزمان، به پاسخگویی و مسـئولی ت پـذیری نیاز داریم . رمز پیروزی در این است که همراه با همپوشـی مسئولیت ها، پاسخگویی و مسئولیت پـذیری کامل نیز در کار باشد .مسئولیت مشترک موجب پیـدایش پاسخگویی و همکاری مشترک می شود و همزمان فرصت بهره گیری از دیدگاه های متفاوت در سراسر سازمان را فراهم می آورد.هنگـامی که فرصت هـا و بـازاری گسترده در پیش رو داریـد، تنهـا راه پیروزی بخش کردن بازار است. بیشتر شـرکت ها بـازار را بر پـا یه فرآورده ها بخش بنـدی می کننـد، ما تصـمیم گرفتیم تا نسبت به مشتریان نیز چنین کنیم . بخش بنـدی مشتریان از همان زمان آغاز می شود که شـرکت تصمیم گیرد هر چه بهتر نیازها ی هر مشتری را برآورده سازد . با رشد و گسترش شرکت، هر بخش را دوبـاره تقسیم می کنیم که شامـل شـر کت هـای بزرگ، متوسط... و مشتریان فردی می گردد. بخش بنـدی بر پایه تفاوت مشتریـان روشـی درست است، زیرا بیشتـر شـرکت هـا هزینه هـای خود را بر این مبنـا تنظیم می کننـد و بـدان مفهوم است که تـأمین خشـنودی آنان را به عنوان مسـئولیت مشترک در سراسـر سازمان قرار داد ه اید. شاید مشتریان به تفاوت یک شرکت فرآورده محور سنتی و آنچه مـا به کمـک بخش بنـدهای بـازار انجـام داد ه ایم پی نبرنـد . ولی در زمینه خـدمات و پشتیبـانی این تفـاوت برایشـان محسوس است.بخش بندی یکی از عام ل های مهم ایجاد پیوند و یکپارچگی نمادین با مشتریان است . هر چه این راهکار را گسترد ه تر کنیم، بهتر می توانیم نیازهای حال و آینده مشتریان را بشناسیم . همین اطلاعات را به تأمین کنندگان خود نیز منتقل می کنیم، تـا بـا کارایی بیشتر، موجودی های انبار خود را اداره نماینـد.الگوی بیواسـطه، رویکرد تازه در الگوی بی واسـطه ما دست به دسـت شـدن فرآورده ها را حذف کردیم و سـهم سود فروشـگاه ها را صـرفه جویی کردیم در رویکرد تازه به آن یک گام پیشتر نهادیم تا ناهماهنگی ها و ناراکارایی ها در انبار داری را نیز برطرف سازیم.در اجرای الگوی بی واسطه و تولید بر پا یه سفارش مشتری، ما از نگهـداری کالاـ در انبـار و کاهش روزافزون بهای آن فارغ هستیم . تأمین کننـدگان را هم از نیازهای تولیـدی خود آگاه می کنیم. پیامـد این گونه صـرفه جویی هـا را هم مسـتقیما به مشتریـان منتقل می کنیم و ضـمن خوشـنود کردن آنان، بر امتیاز رقابتی خود می افزاییم. همچنین می توانیم آخرین دستاوردهای فناوری را با شتاب بیشتری از رقیبان، در اختیار مشتریان قرار بدهیم.در گذشته منطق تولید ایجاب م ی کرد که مواد خام و قطعات به صورت انبوه در انبارها نگهداری شود که کارخانه ها بتوانند پیوسته در کار باشند . با دگرگونی های پرشـتاب امروزی این رویکرد بسیار زیان آور است . در الگوی بی واسطه همه چیز بر پا یه اطلاعات سامان یافته ، یعنی چنـانچه بـا دقت از نیاز و خواست مشتریان آگاه باشـید ، دیگر از نگهـداری حجم قابل توجهی از سـرمایه به صورت موجودی انبـار معاف هستیـد.فصل هفتم: انقلابی در یک صـنعتآنچه بی تردیـد در آینـد ، چهره صـنعت رایانه را دگرگون می سازد، اینترنت است با افزایش ایمنی در نظام مرورگرها و سرورها، جنبه بازرگانی و بهر ه برداری اقتصادی از اینترنت رو به افزایش نهاده است. دل از پیشگامان پیوند با اینترنت بوده است . و از همان سا ل های آغازین ایجاد سایت دل معتقد بودیم که این پدیده بزرگراه بازرگانی آینده است و باید در آن حضوری شایسـته داشـته باشیم.اینترنت می تواند به آسانی جانشین تلفن، نمابر، و گفتگوهای رودررو شود و اطلاعات دلخواه را با شـتاب، ارزان و م ؤثرتر در اخت ی ار مشتریان بگذار د . هم اکنون، هفته ای ۲ میلیون نفر از سایت ما دیدن می کننـد. اگر این آمار به ۲۰ میلیون هم رسـد ، تفاوتی در هزینه ها پدیـد نمی آیـد، با هر فروش اینترنتی، صـرفه جویی های قابل توجهی م ی شود که به سود مشتری است . پژوهش هـای مـا نیز نشان می دهـد که مشتریان سازمانی، یعنی بزرگترین بخش از بازار ما ، حتی بیش از مشتریان فردی، علاقه مند به خرید رایانه از راه اینترنت هستند . استفاده از اینترنت این نگرانی را برای گرو ه های فروش و خـدمات مـا به وجود آورد که کـار خود را از دست بـدهن د . بـا آموزش هـای گسترده به ایشـان نشان دا د یم که چگونه اینترنت کارشـان را آسـا ن تر و مؤثرتر می کنـد و بر خلاـف گمـان ایشان ایجاد شـغل هم می کنـد . برخی اسـتدلال می کننـد که

پرداختن به اینترنت کارکنان را از کار اصلی خود باز م ی دارد. این دیدگاه درست نیست . اینترنت ابزار کارآمدی است . اگر شما از این فناوری به شا یستگی بهره نگیرید، رقیبان چنان خواهند کرد . باید محیط و فرهنگ سازمان چنان باشد که کسی از فناور ی ها بهره برداری نابجا و بی رویه نکند.یکی از ویژگی های شگفت انگیز اینترنت آوردن محیط بیرون به درون است . من پیش از هر دیدار کاری، به سایت طرف مقابل سر می زنم و اطلاعات گسترده ای از آنها به دست می آورم. به این صورت ما مشتریان، رقیبان، تأمین کنندگان بازار و تمام دنیای پیرامون خود را بهتر خواهیم شناخت.همه گونه اطلاعات نوشتاری و تصویری در دسترس مشتری قرار (on line) در نظام بر خط می گیرد که بسیار بهتر از هر کاتالوگی است . مهم تر اینکه این امکان وجود دارد که دریابیم مشتری کدام صفحه و چه مطالبی را مطالعه کرده و به چه چیز بیشتر علاقه و نیاز دار د . اینترنت از چرخه بازخورد اطلاعات به صورتی بسیار گسترده برخوردار است . به روز کردن اطلاعات در روش سنتی، ماهانه یا فصلی صورت می گیرد، حال آنکه در اینترنت می توان بسیار سریع تر این کار را انجام دا د .اکنون فروش دل از راه اینترنت به ۳۵ میلیون دلار در روز رسیده و اینترنت بخش جدای ی ناپذیر از کسب وکار ما شده است . ما اینترنت را هسته مرکزی فناوری اطلاعات خود قرار داد ه ایم و به مالکیت اطلاعات به چشمی دیگر می نگریم. به جای اینکه د ر پایگاه های داده ها را ببندیم، آنها را از راه اینترنت در اختیار مشتریان و تأمین کنندگان نیز قرار داد ه ایم. در واقع آنها را به درون سازمان خود آورده ایم. این همان چیزی است که من " سازمان یکپارچه مجاز ی" می نامم. سازمانی که نه به صورت عینی، بلکه از راه دارای ی های معنوی و اطلاعا ت یکپارچه شده است . با به کارگیری اینترنت در راه به جریان انداختن پرشتاب اطلاعا ت میان شرکت ها، می توان فرآورده ها را با چنان شتابی به بازار عرضه کرد که در گذشته به خواب کسی هم نمی آمد. این چهره نهایی اقتصادی دیجیتال آینده است.بخش دومفصل هشتم: آفرینش مشارکت پرتوانیکبار گزارشگری از من پرسید که کدام ر قیب بزرگ ترین خطر را برای دل به وجود می آورد؟پاسخ دادم که بزرگترین تهدید برای ما از سوی کارکنان است . همراه با گسترد ه تر شدن و پیچیده شدن ساختار شرکت دل، نگهداری روحیه کارآفرینی همانند گذشته، برایمان آسان نبوده است . دیگر به آسانی نمی توانیم همچون یک تیم منسجم همه نیروها را بر یک نقطه متمرکز کنیم . در این فصل از چگونگی تشکیل و کارکرد تیم های نتیجه بخش گفتگو خواهیم کرد . توان یافتن و جذب نیروهای مناسب، می تواند به پیروزی یا شکست کسب وکار منجر شود. مهم نیست که سازمان در چه نقطه ای از چر خ ه زندگی خود باشد، در اختیارگرفتن نیروهای هوشمند همواره از اولویت برخوردار است.در استخدام کارکنان ، بایستی کسانی را برگزید که با فلسفه و هد ف های شرکت همراه باشند . اگر نیروهای استخدامی در اندیشه و عمل با هدف های سازمان هماهنگ باشند، افرون بر انجام وظایف مستقیم خود، در رسیدن به هدف نهایی شرکت هم کمک می کنند.استخدام نباید تنها برای پرکردن محل های خالی سازمان باشد. نباید تنها به هوشمندی افراد تکیه کرد، بلکه به استعداهای نهفته متقاضیان و امکان رشد و پرورش ایشان نیز باید توجه کر د . اگر کسانی را استخدام کنید که فراتر از وظایف موجود، ظرفیت و توان رشد داشته باشند، ثروت تازه و ویژ ه ای را به سازمان آورد ه اید. اگر می پندارید که کارکنان همپای گسترش سازمان رشد می یابند، در اشتباه هستید در کسب وکارهایی که پرشتاب رشد می کنند، سخت کوش ترین کارکنان هم نمی توانند بدون فداکردن زندگی شخصی خود، همچنان به کارشان ادامه دهند . ما پاسخ مسئله را در اجرای راهبرد بخش بندی یافته ایم. مهم ترین ویژگی راهبرد بخش بندی در کارها و مسئولی ت ها ، ایجاد فرصت های شغلی تازه برای کارکنان است . در کارخانه های ما گروه ها هر چه بیشتر بکوشند درآمد بیشتری به دست می آورند. ما به جای اینکه کارکرد فرد را بر مبنای دیدگاه ذهنی یک نفر (سرپرست مستقیم فر د) بررسی کنیم ، توسط یک چر خه کامل از تمام کسانی که با او سروکار دارند ارزیابی می کنیم. این روند را به درستی می توان گونه ای مشارکت نامید.بهره برداری از ارتباطهای دوسویه من برای ارتباط های دوسویه ام با دیگران برنامه ریزی نمی کنم. بی خبر به کارخانه هایمان سر می زنم تا با کارکنان رده عملیاتی گفتگو کنم . ماهی چند با به ناهارخوری همگانی می روم و با افراد مختلف روبه رو می شوم و بی

واسطه مسائل آنها را از نزدیک می شنوم . به گمان من می توان از ارتباط های دوسویه اتفاقی و برنامه ریزی نشده بسیار چیزها آموخت . من از پرسه زدن در بیرون سازمان و شنیدن سخنان مردم درباره خودمان لذت می برم.راههای ارتباطی کارکنان در یکسازمان بزرگ:۱ کارکنان را بر گرد یک هدف مشترک سازمان دهید.۲ با استخدام افراد شایسته بر روی هد ف های دوسویه سرمایه گذاری کنید و اجرای تعهدات مشترک را با آنان در میان بگذارید.۳ کار جستجو و یافتن افراد هوشمند را تنها به واحد منابع انسانی محول نکنید.۴ خود را متعهد به تأمین رشد و پرورش نیروهای انسانی بنمایید . به کارکرد بهترین افراد خود خوب توجه کنید و کار خوبشان را پاداش دهید . بهترین راه نگهداری افراد هوشمند این است که شغل شان را نیز همراه با رشد آنان گسترش دهیم.۵ خود را با کار درگیر کنید . به کمک پست الکترونیک و اینترنت با کارکنان در همه رد ه ها ارتباط برقرار کنی د . تماس با دنیای خارج و پیوند با انسا ن ها، پایه حفظ سلامت و تو انمندی هرسازمانی است.فصل نهم :احساس مالکیت در شرکتراوج فرهنگی که در آن افراد سازمان، در هر سطح، خود را مالک احساس کنند ، نیازمند به آن است که کارکرد و هد ف های افراد با هد ف های سازمان پیوند یابند . ما با پیوند دادن هد ف های شرکت و پاداش ها و تشویق های کارکنان، در آنان انگیزه آفریده ایم، افزون بر این عوا مل دیگر ی ر ا هم به کار گرفته ایم که احساس مالکیت را در کارکنان برمی انگیزد. یکی از این عوامل، ایجاد میل و توان یادگیری پیوسته است. ما از آغاز فعالیت تاکنون پیوسته و با ولع فراوان در پی آموختن هستیم و خود را با زمان همراه میکنیم.اگر همه کارکنان یک شرکت همگون بیندیشند، با خطر بزرگی روبه رو خواهند شد و آن خط ر حل مسائل تنها از یک راه است . می توان کارکنان را تشویق کرد تا دربا ر ه کسب وکارشان نواندیش ی کنند و به رو ش های ابتکاری رو آورند با زیر سؤال بردن همه جنبه های کسب وکار، پیوسته میتوان تنورفرهنگ نوآوری و بهسازی را گرم نگاه داشت ما فرهنگ سازمانی را به گونه ای شکل داده ایم که پیوسته در منحنی یادگیری، اصلاح مسیر را می پذیرد. ما برای پیشرفت نیازمن د محیطی هستیم که آزمایش و تجرب ه کردن را بها می دهد. به باور ما انسان از اشتباهات درس می آموزد. از این رو به کارکنان فر صت می دهیم تا در رسیدن به اهداف نهایی شرکت، به آزمون و خطا نیز بپردازند.چنانچه وضع موجود را خیلی خوب بپندارید، مثل این است که در رانندگی با خودرو فقط با آینه پشت سر خود را ببینید . در محیط اقتصادی امروز، چنین وضعی آینده را بر باد می دهد. برای رقابتی ماندن باید پیوسته وضع موجود را مورد بررسی و پرسش قرار دهید.ما زمان و نیروی فراوانی صرف می کنیم تا کارکنان را از وضع موجود، برنامه ها و کم ک هایی که آنان می توانند، برای رسیدن به هدفهای سازمانی انجام دهند، آگاه کنیم. این کار را به چند روش انجام می دهیم. هر سال یک گردهمایی همگانی داریم که در آن من از راهبردها، وضعیت بازار، موفقیت و برنام ه های شرکت با زبانی ساده سخن م یگویم و به هر گونه پرسش هم پاسخ می دهم.کسب وکار دل حال بهنگا مدارد و ارتبا ط های ما نیز به کمک نشس ت ها، پست الکترونیک و اینترنت همواره پرشتاب و بهنگام هستند . همه این گونه پیوندها و راهبردها، به همبستگی بیشتر گروهی و مسئولیت پذیری افراد می انجامد که بزرگ ترین رمز پیروزی و پیشتازی ما در کارآفرینی است.ما سخت م ی کوشیم تا الگوی ب ی واسطه که نماد و ویژگی کسب وکارمان است، در ساختار کلان شرکت هم خود را نشان دهد . فرهنگ سازمانی دل به گونه ای باز است که کارکنان به هر منبع اطلاعات دسترسی دارند . رعایت یک ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می شود . در مورد فرآیندها هم چنین است . چنانچه کارکنان در هر بخش به فرآیندی دست یابد که مورد پذیرش بقیه قرار گیرد، در تغییر آن فرآیند آزاد هستند . به بارو من بسیاری از سردرگمی های موجود در شرکت ها نتیجه ارتباطات نارسا و ساختار پیچیده هرم سازمانی آنهاست . ساختار ایستا موجب کاهش در شتاب و حرکت است.در شرکت دل همه پادا ش ها و مزایای کارکنان با سلامت و پیروز ی های سازمان ارتباط دارد . یکی از بهترین راه های ارزیابی سلامت سازمان بررسی "بازده سرمایه " است که به شما فرصت می دهد تا واحدهای کارآمد را از بخش های ناکارآمد بازشناسید . روش برگزیده ما تلاش همگی برای بالابردن شاخص بازده سرمایه است . در سراسر سازمان کارکنان به جای من به ما می اندیشد و شایسته سالاری به

خوبی جا افتاده است.راهبردهای شرکت دل۱ به یادگیری به چشم یک نیاز، و نه چیزی تشریفاتی، بنگرید . رهبران امروز آنهایی هستند که با ولع فراوان یاد میگیرند.۲ در پی راه حل های غیر عادی باشید.۳ از اشتباهاتی که فرصت آموختن می آفرینند استقبال کنید.۴ پیوسته حتی در شرایط خوب هم پرسشگر باشید . راه پیشرفت همین است هر چه زودتر به حل مشکلات بپردازید.۵ هدف های سازمانی را با همگان در میان بگذارید به جای هرم سازمانی، توجه را بر مشتری متمرکز کنید.۶ با همه کارکنان همچون مال کدر شرکت رفتار کنید . احساس ما لکیت غرور و همیشگی به تعهد بسیار بالا و ارزشمندی در فرد می آفریند.فصل دهم: یادگیری بی واسطه از منابع اصلیپیوند و ارتباط بسیار نزدیک دل با مشتریان ، زبانرد همگان است . از آغاز فعالیت شرکت، ارتباط مستقیم راهبردی بوده که ما را از دیگر رقیبان متمایز ساخته است . ما بهترین راه همخوان شدن با مشتریان را در همکاریها و گفتگوهای دوسویه با هدف تأمین منابع مشترک دیده ایم.مشتری، خون جاری در ر گ های هر بنگاه اقتصادی است ، ولی بسیاری از شرک ت ها نبض خود را به منظور آگاهی از این وضعیت نمی گیرند. صنعت ما در این زمینه سرآمد است . ما نخستین شرکت سازنده رایانه های شخصی هستیم که بر گرد بازخوردهای دریافتی از مشتریان سازماندهی شده است. نگرش ما عکس اندیشه مهندسی محور است.ما پیوسته "نبض" مشتریانمان را گرفته و از ضربان آن آگاهیم . این کار را با کمک هفته ای بیش از ۳۰۰۰۰۰ تماس تلفنی، ارتباط بر خط، و دیدارهای رودرو انجام می دهیم. نکته ارزنده ای که از دیر باز آموخته ایم این است که مشتریان به راستی دوست دارند مورد پرسش قرار گیرند و دیدگاه های خود را بیان نمایند . بی شک ایجاد پیوند و ارتباط بی واسطه با مشتریان و خوب گوش دادن به سخنان آنان مبنع دسترسی به بهترین اطلاعات سودمند در کسب وکار است.ترکیب تماس های اینترنتی با الگوی بی واسطه کسب وکار، ارتباط های ما را با مشتریان بسیار کارآمد ساخته است . پیوند ما با مشتریان آنچنان گسترده است که همواره آنان را از تولید آخرین فرآورده ها آگاه می کنیم. بیشتر تلاش ما این است که پیوسته با مشتریان در ارتباط باشیم و از زمان فروش تا اجرای دوره پشتیبانی، هیچ وقفه ای در این پیوند رخ ندهد . همواره در پی بهسازی فرآیند مشتری مداری خود هستیم. یکی از کارآمدترین گونه های گردهمایی با مشتریان، در مناطق آسیا اقیانوسیه، ژاپن، امریکا و اروپا برگزار می شود. در این گونه نشست ها که عنوان " شورای طلای سفید" نام گرفت ه اند، دستور کار دوسویه است : مشتریان خود در تنظیم آن مشارکت م ی کنند و کارشناسان ارشد ما برنامه تولید فرآورد ه های چند سال آینده را به مشتریان عرضه می دارند .شرح برنامه ها و اقدامات ما و دریافت دیدگا ه های حاضران در این نشس ت ها، اغلب موجب صرفه جویی های میلیارد دلاری برای ما و مشتریان می گردد. مشتریان ما زبان گویایی دارند، اگر بی واسطه با آنان در ارتباط باشید می توانید چیزهای زیادی از ایشان بیاموزید: ۱- از تجارب م ش تریان با رقیبان شما و دیگر کس ب وکارها آگاه شوید . یافته های فراگیر مشتریان، حد و مرز ندارد.۲- در عر ضه فناوری های پیشرفته تا تولید دستمال کاغذی، بر نیازها و خواست راستین مشتریان تکیه کنید.۳- با مشتریان صمیمی و نزدیک باشید.۴- از فناوری های پیشرفته و نو به خوبی بهره برداری کنید.۵- فراموش نکنید که مشتریان مختلف نیازها، ترس ها، پرسش ها و حساسیت های متفاوتی دارند.برای آفرینش مجازی سازمانی یکپارچه، نخست باید بی واسطه به سراغ منبع اصلی یعنی مشتریان بروید و این تنها آغاز به کار است. بایستی با بهره گیری از اطلاعات، به تولید فرآوردهها، خدمات، و راه حلهای با کیفیت و کارآمد بپردازید. فصل یازدهم :فلسفه مشتری محوری را برگزینید یافتن راه های نزدیک شدن به مشتریان برای کسب وکار بسیار با اهمیت است . بایستی اطلاعات به دست آورده را در راه کوبیدن و ساختن راهبرد مشارکت به کار گرفت تا به شرکتی مشتری محور تبدیل شود . بهترین مشتریان ما آنهایی هستند که فرصت یادگیری و ارزش آفرینی فراتر از روند جاری را به ما ارزانی م ی دارند و با ما به چالش برمی خیزند تا راه حل های تازه و کارآمدی بیابیم.ما خود را در نقش مشاور می بینیم و به آنان کمک می کنیم که در این باره تصمیم های درستی بگیرند. ما حل مسائل و مشکلات مشتریان را جدی می گیریم و بررسی می کنیم که چگونه می توان هزینه های مشتری را پایین آورد . ما نیز به مشتریان کمک می کنیم که از میان توفان فناوری، کشتی خود را به سلامت به ساحل

امن برسانـد . آنـان نیز مـا را در فروتن مانـدن نسبت به مشتریـان یـاری می دهنـد.در بهترین شـکل مشـارکت نمـادین، هر دو سو از همدیگر می آموزند. هنگامی که ما به راهی اشتباه برویم دس ت کم از آن درس می گیریم و خیلی زود اشتباه را جبران م ی کنیم، زیرا ارتباط ما با مشتریان پیوسته و نزدیک است.من بیش از ۴۰ درصـد از وقتم را با مشتریان م ی گذرانم. به گمان من، هیچ کاری نشا ط آفرین تر و رهایی بخش تر از وق ت گذرانی با مشتریان نیست . من با آنان پرسش های فراوانی را مطرح می کنم و خواستار بهتر خـدمت کردن و مشـارکت نمـادین با مشتری هسـتم.توصـیه هایی برای مشتری گرایی۱ توجه خود را تنهـا بر بخشـی از مشـکل مشتری متمرکز نکنید . برای شناسایی فرصت های بزرگ تر، سرمایه گذاری کنید. ۲به پیشنهادهای مشتریان خود دقت کنید.۳ به مشتریان نهایی بیندیشید.۴ فراتر از فروشـنده و خـدمات باشـید، خود را به صوت مشاور مشتری درآورید.۵ دانشـجو باشید. به گوش دادن بسیار بها بدهید.فصل دوازدهم:اتحادی نیرومند به وجود آورید تمایل و توان ما در رسیدن به اهداف سازمان از راه همکاری و مشارکت صـمیمانه همه دست انـدکاران سـبب شده است تا با تأمین کنندگان نیز اتحادی نیرومند به وجود آوریم .بهره برداری از خـدمات تخصیی تـأمین کننـدگان به مـا فرصت داد با شـتاب به گسترش فعالیت های خود بپردازیم، بـدون اینکه نیازی به سـرمایه گـذاری هنگفت در سـاخت قطعـات داشـته باشـیم.الگوی بی واسطه به تـأمین کننـدگان نیز کمک می کنـد که در انـدک زمان از کاستیهای قطعات خود آگاه شونـد و به بهسازی یا تعـدیل آنها بپردازند . این رهیافت به تأمی ن کنندگان کمک می کند تا فناوری هـا تازه خود را در مقیاس اقتصادی تولیـد و عرضه کننـد . ما از تأمین کننـدگان خواسـتار کیفیت برتر، شـتاب در تحویل و نوآوری دائمی هستیم.کوشـش در راه بالابردن و بهسازی اسـتانداردها به جای اختراع کردن توانسـته است به کارآتر شدن بازارهای مالی و تـأمین کننـدگان کمک کنـد و در تهایت بهای فرآورده به سود مشتریان نهایی پایین آیـد . قانون امروز ما این است که روابط را هر چه ساده تر و فاصـله خود با تأمین کنندگان را هر چه کمتر کنید . ارتباط نزدیک با شـما و شـمار اندکی از تأمین کنندگان، موجب کاهش چشـمگیر هزینه ها و بالارفتن شـتاب در عر ضه فرآورده ها به بازاراست . در نهایت فرآینـد ساده سازی، از سـردرگمی های درون سازمانی می کاهد و شـتاب تولید، هزینه های مشتری نهایی را پایین می آورد.ما در نقش وکیل مشتری با تأمین کنندگان کار می کنیم. میزان پسـند مشتری، موجب پیروزی یـا شـکست مـاست . در کسب وکـار مـا که سالانه رشـدی ۴۰ درصـدی دارد، نیازها گـاهی با شـتاب دو برابر می شونـد. بنابراین تأمین کننـدگان بایستی توان و ظرفیت پاسـخگویی به چنین دگرگون ی هایی را داشـته باشند. تأمین کنندگان به درستی از برنامه های روزانه ما آگاهی دارند . شما باید روش سنتی خرید از راه مناقصه را کنار بگذارید و به جـای آن ارتبـاط پیوسـته همراه بـا تبـادل حجم بزرگی از اطلاعـات را انتخاب کنیـد.در شـرکت دل، سـخت گیرترین مشتریان را بهترین مشتری می دانیم، زیرا به مـا درس هـای گران بهـایی می دهنـد. بنابراین جای شـگفتی نیست که اگر خودمان هم برای تأمین کننـدگان، مشتری سـخت گیری باشـیم.نکـات مورد توجه در برقراری اتحادی نیرومنـد با تأمین کننـدگان ۱ از هوشـمند ی هـا بهره برداری کنید . ببینید در کجای زنجیره ارزش افزایی برای مشتری، خودتان بهترین هستید. بقیه کارها را به تأمین کنندگان بسپارید.۲ فرآینـد را ساده بگیرید . تأمین کنندگان کمتر، یعنی امکان اشـتباه کاری کمتر، هزینه کمتر، سـردرگمی کمتر و پیوند اسـتوارتر.۳ با دوستان نزدیک باشید و با تأمین کنندگان نزدیک تر.۴ برای پیروزی مشترک سـرمایه گذاری کنید . روی تبادل اطلاعات در مورد هدف ها و راهبردهای خود با تأمین کنندگان، وقت بگذارید.فصل سیزدهم: شـریکان را به درون کسب وکار خود بیاوریدبه درون سازمـان آوردن تـأمین کننـدگان شـریک گـونه، یکی از کلیـدی تریـن عوامـل پیروزی مـا در کسـب وکـار شـده است . همچنین با پیوندزدن نمادین منا بع زنجیر ه کاملاً هماهنگ تأمین کنندگان و تخصص شـرکت دل، روشی آفرید ه ایم که " الگوی نوین عصر اطلاعا ت" نامیـده می شود. ما توجه خود را از "خریـد تا برنامه ریزی" به "خریـد تا سـفارش مشتر ی " و از "چه مقـدار " به "به چه سرع ت " تغییر دادیم. بـدین گونه فرآینـد سـنتی عرضه و تقاضا را به تقاضا و عرضه تبدیل کردیم.ما می توانیم از روشـهایی پیروی کنیم که ۵ سال پیش وجود نداشـته اند و در شـتاب ورود به بازار سخت مؤثرند . این روند را "جانشینی موجودی اطلاعات " نامیده

ایم . در سایه این اقدام حجم موجودی ها را به نیاز برای شش روز کاهش داد ه ایم. تبادل اطلاعات ما با تأمین کنندگان آن چنان روان است که روزانه و گاهی هر ساعت از نیازمندی های واقعی ما آگاه می شوند.به کمک اینترنت می توان همانند مشتریان با تأمین کنندگان نیز روابط صمیمانه برقرار کرد . برای هر کدام از تأمین کنندگان سایت ویژ ه ای در شبکه جهانی اینترنت قرار داد ه ایم که همه استانداردهای لازم را در دسترس شان قرار می دهد. در برنامه ای نمونه و آزمایشی، همه کارخانه هایمان را در سراسر جهان با هم و با تأمین کنندگان پیوند داده ایم. باتکمیل این نظام، جریان اطلاعات میانه مه این واحدها بهنگام خواهد شد . به کمک اینترنت جریان حرکت مواد و قطعات از تأمین کنندگان به این واحدها آن چنان آسان می شود که دیگر نیازی به سفارش دادن و تحویل و تحول موجودی نخواهد بود . دوره نگهداری و گردش موجودی ما تا کنون ۶ روز و در کارخانه های اروپایی ۴ روز است . چنانچه این دوره را به روز یا س اعت برسانیم، صرفه جویی های گسترد ه ای خواهیم داشت . چنانچه بتوانیم با بالارفتن فروش از ۳۰ میلیارد به ۵۰ میلیارد دلار سطح موجود ی ها را در همان اندازه کنونی نگه داریم، عملکردی بسیار خوب و در حد بهترین استاندارد جهانی خواهد بود.در صنعت ما سالانه بیش از ۱۲ میلی ارد دلار صر ف تحقیق و توسعه می شود . نیمی از منبع را دو شرکت میکروسافت و اینتل و نیمی دیگر را نزدیک به یکصد شرکت کوچک و بزرگ بر عهده دارند .سهم شرکت ما نزدیک به یک سوم میلیارد دلار است . نیروی پژوهشی ما ۲۵۰۰ نفرند و در زمینه برآوردن نیازهای مشتریان فعالیت می کنند. این سرمایه گذاری ها ما را در موقعیتی بسیار برتر از رقبا قرار داده است.راههای برقراری ارتباط نزدیک با تأمین کنندگان و مشتری ۱ به اطلاعات کم بها ندهید. در یک پیوستگی نمادین و یکپارچه ، بازده ارتباطات داده های ارزشمند شما از سرمایه های عینی هم با اهمیت تر هستند.۲ ب یواسطه با تصمیم گیرندگان ارتباط برقرار کنید.۳ معادله را وارونه کنید. پیگیر روش سنتی عرضه تقاضا نشوید، زیرا دیگر چندان کارایی ندارد .معادله تقاضا عرضه را برقرار نمایید.۴ روش بهر ه برداری از بودجه های پژوهشی راتغییر دهید . زیادتر و بزرگ تر همواره هم بهتر نیست. تحقیق و توسعه باید موجب ارزش افزایی به سود مشتریان شود وگرنه هدردادن منابع است.فصل چهاردهم: مزیتهای رقابتی متفاوتشرکتهای پیروزمندانه فردا شرکت هایی هستند که هر چه بیشتر به نیازهای مشتریان آگاه و نزدیک شده اند. پیروزی ما نه در سا یه تنها بودن در راه برگزیده (فروش بی واسطه)، بلکه به دلیل خدمت دلخواه مشتریان در معیارهای کیفیت، شتاب و خدمات پس از فروش بود.برای رقابت پیروزمندانه در حوزه هر صنعت، ابتدا باید بنیان های اقتصادی آن را شناخت که موجب آشکارشدن فرص ت های خرید کالاها و خد مات می گردد. ما در سال ۹۰ متوجه شدیم که بیش از نیمی از درآمد رقبا از بخش خدمات تأمین می شود. هزینه خدمات را آن قدر بالا می گرفتند که جبران بخش های کم بازده را بکند . ما دیدیم که در این نقطه می توان امتیاز ویژه رقبا را نابود کرد. در سال ۹۶ شرکت دل دسته ای از خدمات را با نرخ های بسیار رقابتی عرضه کرد و بازار به سختی شکسته شد . اکنون بیش از ۱۵ درصد سهم بازار خدمات جهانی به ما تعلق دار د . ما نام این راهکار را بازی جودو با رقبا گذشته ایم.برگردندان موقعیت های منفی به مثبت، از دیگر را ه های بازی جودو با رقبا و افزا ی ش مزیت های رقابتی است . در سال ۱۹۸۶ ، برنامه تعمیر رایانه ها در منزل را در اسرع وقت اعلام کردیم . به ناگاه رقبا خود را در موقعیتی دشوار دیدند . چگونه می توان چند هفته را با یک روز مقایسه کرد . چیزی را که آنان نقطه کاستی ما می دانستند، یک شبه به توانمندی چشم گیر و امتیاز رقابتی کارآمد تبدیل گردید.در گذشته گمان می کردند که کمبود سرمایه مانع ورود شرکت ها به بازارهای تازه است .امروزه چنین نیست . سازمانهای پیروزمند ، اطلاعات را ابزار پیشرفت و جن گافزار رقابتی خود قرار می دهندبسیاری از شرکت ها همچون دل بیشتر برگرد یک احساس و اندیشه نیرومند پا می گیرند .بسیاری نیز در همین راه نابود می شوند. تفاوت در چگونگی برخورد با اطلاعات است.در شرکت دل از سالهای آغازین فعالیت، نشست هفتگی با عنوان " نشست دفاع از مشتر ی " داریم. اعضای تیم فروش در نقش وکیل مدافع مشتری ظاهر می شوند. در ز مینه اجرای هر فرآیندی که موجب خشنودی بیشتر مشتریان می گردد، تصمیم گیری می شود. در پیروی از الگوی بی واسطه، ما خود را سراسر مسئول برآوردن

نیازها و خواست مشتریان می دانیم.بیشتر وقتها بهترین دفاع خوب حمله کردن است ما چنان رفتار می کنیم که جلوتر از رقبا باشیم. تا آنان به برسند، ما به سوی موقعیت برتر حرکت کرد ه ایم. هر جا ضروری باشد ، به دگرگونی تن می دهیم. برای فروش از راه اینترنت چنین کردیم . مشتریان اکنون می توانند به یاری اینترنت، گزینه های فراوانی را ارزیابی کنند و بسیار آگاهانه به خرید بپردازند . در چنین فضایی، بسیاری از دارایی ها می توانند بزودی تبدیل به تعهدات و بدهکاری شوند.راههای دستیابی به مزیت رقابتی ۱ به جای رقبا ، به مشتریان بیندیشید . مشتریان نمایانگر آینده، فرصت های تازه و شاهراه پیشرفت هستند.۲ برای شناخت وضعی تهای اضطراری و بحرانی تمرین کنید. ۳توانمندی های رقیب را به کاستی تبدیل کنید . شرکت ها نیز همانند هر قهرمان، یک نقطه حساس "چشم اسفندیار" دارند. به کمک بازی رقابت، توانمندی ویژه آنها را به کاستی تبدیل کنید.۴ فرصت شناس و پرشتاب باشید.۵ همانند بازی بسکتبال، به فکر پرتاب، نه چرخیدن در زمین خود باشید.۶ شکارچی باشید. نه شکار.الگوی بی واسطه در زمینه اقتصادی روندی مؤثرتر، سال متر و کارآمد پیش روی ما میگذارد. این الگو همچون جنگ افزاری در برابر یورشها به دل عمل می کند. رقبا میکوشند تا خود را به پای ما برسانند. ما هم همواره یک پله بالاتر می رویم.فصل پانزدهم: در اقتصاد یکپارچه، بر دگرگونیها چیره شویدکاربرد گسترد ه فناوری در کسب وکارها و افزایش شتاب در جابجایی اطلاعات سبب شده است.تا توجه به دگرگون یه ابه عاملی مهم در پیروزی سازما ن ها تبدیل گردد . دگرگونی ها دیگر پدیده های اتفاقی، یا رخدادها ی دور و تأثیرگذار بر صنایع نیستند بلکه بحرانی است که خطر و فرصت ر ا با هم در خود دارد.کلید بهره برداری از فرصت های همراه با دگرگونی، به پیشواز رفتن و صمیمانه در آغوش گرفتن آن است . بسیاری از شرکت ها از دگرگونی می ترسند و مقدار زیادی وقت و پول با ارزش را صر ف مدیریت بحران می کنند و می کوشند با دگرگونی مبارزه کنند . هرگز گمان نمی کنند که در یک قدمی آنها، فرصت های ارزنده ای نهفته باشد . ما با سر به سوی دگرگونی خیز برمی داریم. می دانیمکه سازمان هرچه گسترده تر شود، ادا مه رشد را دشوارتر می کند. از این رو حجم بزرگی از توان ما برای آماده شدن، تشویق کارکنان به مقابله با دگرگون ی ها و یافتن فرص ت های نهفته در رخدادهای تازه صرف می شود.برای کامیابی در دگرگون یها، باید بدانید که چگونه به آنها وارد شوید، با آنها همراه گردید و از آنها نیرو بگیرید. راه دیگری وجود ندارد.اینترنت یکی از پرتوان ترین واسطه های دگرگونی در روش کسب وکار طی سال های آینده است .توان راستین اینترنت در دگرگون سازی روابط درونی زنجیره تولیدکننده تأمین کننده فروشنده مشتری می باشد. کسانی که به پیشواز این دگرگونی ها نروند، همچون افراد تصادف کرده در بزرگراه اطلاعات جان می بازند یکی از تأثیرهای شگرف اینترنت، هم ترازکردن زمین های بازی است .در اینترنت، شرکت های کوچک هم می توانند سهمی همسنگ شرکت های بزرگ در بازار به چنگ آورند.منطق سنتی می گوید که ابررشد درازمدت (رشد پیوسته و سالانه بیش از ۳۰ درصد) شدنی نیست، ز یرا سازمان رفته رفته مهار ناپذیر می شود. تجربه ما در دل ، این باور سنتی را باطل می کند .شرکت ما ۱۵ سال است که پیوسته به ابررشد خود ادامه میدهد.شرکت های برخوردار از ابررشد، کمتر به گذشته وابسته اند. از این رو در جریان فعالیت بهتر می توانند به بهسازی و دگ ر گونی خود بپردازند . رهروان ابر رشد، د ر ذات خود سازمانی یادگیرنده از راه تجربه ها دارند . در این گونه شرکت ها، منابع و انسا ن ها پرورش می یابند و از این رو نیازی به ساختار رسمی گسترده ندارند.اینترنت همزمان با نیروبخشی به بسیاری از شرکت ها، موجب تبدیل الگوی یکپارچگی عمودی به یکپارچگی نمادین می گردد. دل با آفرینش نظام مشارکت اطلاعاتی با تأمین کنندگان و مشتریان، توانسته است از مزایای مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه برخوردار شو د . یکپارچگی نمادین ، به جای دارایی های عینی، بر دارای یهای اطلاعاتی تکیه دارد.اینترنت، حلق ه نهایی پیوندهای ما را تکمیل کرده و کاربران در سراسر جهان را به صورت الکترونیکی به هم ارتباط داده است . ما در پی ایجاد سازمانی یکپارچه هستیم که همه فعالیت های جهانی شرکت دل را بر می گیرد.راهبردهای پیروزی دل در کسب وکار ۱ پذیرایی دگرگونی ها باشید و برای آنها برنامه بریزید.۲ اینترنت را به خدمت بگیرید . در اقتصاد یکپارچه امروز، اینترنت بزرگترین

عامل دگرگونی است.۳ اولویت ها را دوباره شفاف کنید . در اقتصاد یکپارچه عامل قیمت مانند گذشته بنیادین نیست، زیرا اینترنت همه زمین هـای بازی را مسطح کرده است.۴ در پی رشد باشید. رسیدن به ابر رشـد، نیازمند برنامه ریزی و بهسازی در همه زمینه هاست.۵ بخش های کسب وکار خود و وابستگان را به شکل نمادین، یکپارچه کنیـد.پایان و نتیجه گیریدر خلال ده سال گذشته، ارزش سـهام ما بیش از ۷۹۰۰۰ درصـد افزایش یافته اس ت . در همین مـدت از شـرکتی با ارزش ۳۳۹ میلیون دلاری به شـرکتی ۳۰ میلیارد دلاری رسـید ه ایم . از دید من، شـرکت دل بخشی از صنعتی است که بزرگترین نقش در آنیده را دارد و این تازه آغاز کار است .رایانه نیز (هماننـد تلویزیون و تلف ن) در آینـده همگانی خواهد شد . بنابراین بازار جهانی رایا نه های شخصـی و خدمات و ابزار وابسته به آن، رشـدی سرسام آور در ده تا بیست سال آینـده را تجربه خواهـد کرد . درست است که هیچ سازمانی نمی تواند کامـل و بی عیب باقی بمانـد ، ولی کلیـد اصلی پیروزیهای ما از درون ساخته میشود از شـناخت توانمنـدیها و آمادگی برای تجربه کردن و آزمودن آنها، از اندیش ه یادگیری از اشتباهات و یافتن راه بهسازی امور، از میل به ایستادگی در برابر دیدگاههای سنتی و پیاده کردن یافته ها، و کاستن از گامهای غیر ضروری در همه فعالیتها. اینها ابزار پیروزهای ما را فراهم میآورند

تصمیم گیری حکیمانه

نوشته: محمد باقریان

مقـدمه: آدمی در لحظه لحظه زنـدگی خود در حـال انتخـاب و تصـمیم گیری است و تمـامی تصـمیم گیری هـای او یکسان نیسـتن .برخی به سادگی صورت گرفته و در صورت خطا بودن تاثیر زیادی در زنـدگی او و نخوهد داشت و برخی دیگر چنین نیست بلکه مقـداری پیچیـده بوده و موفقیت یا شـکست او و دیگران را در پی خواهـد داشت . بی گمان اگر انسان های برجسته .موفق سـرفراز تاریخ بشـر را به نظاره بنشـینیم خوایم دید که آنان با دیگران تفاوت هایی داشته اند که از جمله آنها این است که به واقعیت های بر ساخته دیگران بسـنده نکرده و دل نبسـته انـد بلکه مردانه کوشـیده اند تا دیده ای بیابند و سـببها را از بیخ وبن بر کنده و به مسـبب السباب برسـند.دیباچه:امروزه در مـدیریت رایـج ترین امری که هر مـدیر همه روزه با آن روبراست امر تصـمیم گیری است به یک معنی جوهر مدیریت را تصـمیم گیری می دانند.اساسی ترین عاملی که بر تصمیمات فرد اثر می گذارد باورهای وی و سپس شرایط محیطی خاص مساله و موضوع مورد مورد بررسـی است.نحوه کار :گروه پژوهشـی با اسـتفاده از شیوه مورد کاوی به تجزیه و تحلیل مـدل پیشـنهادی پرداخت و سـپس بـا شـیوه تحلیـل مقـایسه ای کلیه نقـاط اشتراک و افتراق و نقاط کانونی مـدلهای رایـج اسـتخراج گردید.بر این اساس در بررسـی مبانی نظری و مفروضات مدل پیشنهادی با مراجعه به معارف اسلامی و به ویزه نظریات امام خمینی (ره) اسـتاد شـهید مرتضـی مطهری ملاصدرا و عتامه طباطبایی مفروضات اساسـی یا مبانی فراتعوریک اسلامی در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مـدیریت علمی به عنوان پشـتوانه مفروضات مـدل تدوین گردید. در این نوشـتار ابتدا مدل یا الگوی تصـمیم گیری حکیمانه پیشـنهادی ارائه و سـپس در فصل دوم مفروضات اساسـی یا فراتوری و جهان بینی عام اسـلامی تقدیم می شودفصل سوم با سیری در ادبیات مـدیریت جدیـد ،به بررسـی تاریخچه پیـدایش مدل های تصـمیم گیری می پردازد و سـر انجام در فصل آخر مدل ارائه شـده با آخرین مـدل های تصـمیم گیری مقایسه و نتیجه گیری می شود. فصل اول: مدل حاضـر مدلی ترکیبی از نوع مدلهای محتوایی- فرایندی با ترسـیم ماتریسـی است. علت انتخاب مدل ترکیبی این است یه مدل های ارکانی ایسـتا هسـتند و از پویایی لازم برخوردار نیسـتند و رابطه بین عناصـر آن مشـخص نیستند ولی از نظر محتوایی غنی هستند .تعریف تصمیم گیری حکیمانه: فرآیندی است در چارچوب جهان ینی توحیدی و از سوی دیگر در نظر گرفتن شرایط حکم بر موضوع به عنوان پایه واقع گرایی تصمیمات و تـدابیر خود_.هر چه تصـمیمات بر پایه رحمت،خیر خواهی،عدل برای مخطبان و هر چه بیشتر رعایت آن اثر تصـمیم گیری ماندگار تر می کنـد .ارکـان مـدل •:تصـمیم گیرده • اصول و مبـانی • شـناخت موضوع •فرآینـد تصـمیم

گیریتعریف فرایند تصمیم گیری: تصمیم گیری برای رسیدن به تصمیمات دو تدابیر حکیمانه و جتماعی یه بر دو پایه اصول و شناخت موضوع و ارتقاء کیفیت ارکان و عناصر تصمیم گیری استوار است . و شامل ۷مرحله است : چرخه تصمیم گیری مرحله اول:مرحله اول:تبیین اصول ومبانیاصول اکم بر تصمیمات فرد یا نظام باید سازگار،شفاف،ناظر بر اصلی ترین مبانی اعتقادی ،جامع،نظام مند ،قابل درک ومتانسب با اجرا و دریافت های دقیق،تصمیم گیرنده در دوره زمانی بازنگری و تبیین مجدد می شود.مرحله دوم:تحقیق و شناخ موضوعتبیین موضوع ،تعیین حدود و گستره نظام ،دوره زمانی ،جمع آوری اطلاعات حول عوامل،تجزیه و تحلیل،تعیین نقاط قوت و ضعف،تهدید و فرصت ها ی محیطی به صورت شناخت راهبردی ارائه می شود.مرحله سوم:تصمیم سازیتولید و استخراج راه حل ها با استفاده از شناخت موضوع و انتخاب چند گزینه در انطباق با فرد یا گروه و جامعهای که بیشرین آثار تصمیم متوجه آنهاست .نظر سنجی برای بررسی میزان آمادگی اجتماعی از اهم اقداماتی است که تصمیم گیرنده انجام باید دهد .مرحله چهارم:تصمیم گیریاز میان گزینه های ارزیابی شده تصمیم نهایی بر اساس اصول ،مبانیو با توجه به شناخت موضوع و توان تحمل آثار و هزینه ا انتخاب می شود. جدول ۲درباره ی کیفیت تصمیم گیری:جدول ۲ کم زیاد تصمیمات تکلیف گرایانه تصمیمات حکیمانه تکلیف مصلحت گرایانه تصمیمات خرد گریلنه زیاد

کم تصمیمات حکیمانه بیشترین استحکام ،صحت،شفافیت ،انچه که هست داراست و به همین میزان بهرهوری این جهان و آن جهان برخوردارند و به عبارت دیگر بالاترین برکت و عبادت تلقی می شود. تصمیمات تکلیف گرایانه و خرد گرایانه هر یک از نقص در یکی از دو پایه ی اساسی تصمیم است. و در تصمیمات مصلحت گرایانه هر دو پایه صحت و شفافیت لازم را نداشته در نتیجه باید در جهت میل به تصمیم گیری حکیمانه حریت کنند برای تجهیز آنمرحله پنجم:تمهید اجرا و ایجاد عزمقبل از اجرا تصمیم لازم است مقدمات زیر انجام شود •:آماده سازی افکار عمومی و توجیه مخطبان اصلی در رابطه با اجرایی تصمیم • زمینه سازی و ارائه تصمیم از ابعاد چگونگی تحقق تصمیم و اصلی ترین پیامد های مثبت و منفی • فراهم سازی منابع و امکانات به عنوان پیش نیاز های اصلی اجرا تصمیمتعیین تقسیم کار مدیریت ،کارکنان،مخاطبان و تعیین رسانه لازم برای برقراری ارتباط باگروه های نفع برنده رسمی و غیر رسمیمرحله ششم : تحقق تصمیم و ارزیابیاجرای تصمیم منوط به اجرای ۵مرحله است اگر به اجرا گزارده نشود در عمل ،طول زمان اجرا و هزینه های این اقدامات به کیفیت تصمیم لطمه می زند و اتلاف منافع می شود.مرحله هفتم : تصحیح ارکانبازتاب چگونگی تحقق و اجرا تصمیم ناظر به نکات قوت و ضعف در ۴ عرصه زیر است که مبنهی اقدامات تصحیحی است •:تصمیم گیرنده • اصول و مبانی •شناخت موضوع •فرآیند تصمیم گیری فصل دو: در این

فضصل بر آنیم تا مفروضات بنیادین خود را مبتنی بر قرآن و سنت و آثار چند از صاحب نظران مسلمان و با استفاده از روش جهش خلاق و مهندسی معرفت و در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مدیریت تبیین کرده و در چهار بخش هستی شناسی ،انسان شناسی ،شناخت شناسی و روش شناسی ارائه دهیم.الف–هستی شناسی ۱–نظام هستی مخلوق خدوند علیم ، حکیم،یکتا است و کمال مطلق است و جهان از اراده حکیمانه او پدید آمده است .۲– نظام هستی هدفمند است و ماهیتی «از اویی» و «به سوی اویی» دارد و تحت قانون مندیهای الهی به سوی کمالات شایسته حرکت می کنند و همگی به سوی حق تعالی روی دارند .۳– نظام هستی در جهت رشد ،کمال و خدمت به انسان مختار و مسوول به عنوان اشرف مخلوقات خداوندی و مسخر او آفریده شده است ۴– جهان هستی از دو نظام اساسی غیب و شهود و یا جهان مادی و جهان غیب تشکیل می شود بنابرین موجودات دو گونه اند : مادی و مربوط به جهان شهود که مربوط به جهان نادیدنی است . موجودات مادی دارای ماهیتی محدود ، متغییر ،نیازمند و نسبی است موجودات مجرد کامل شناخته شده نیستند و ویژگیهای مادی نیز در مورد آنها صدق نمی کند .ب– انسان شناسی۱– فطرت انسان ساختار اولیه وجودی او (مادی و معنوی) و دارای استعدادهای گوناگون از جانب خداوند است و متکی بر فیض وجودی حضرت حق در مسیر تکامل از قوه به فعل در می آید و شخصیت او را می سازد .۲–انسان بر ساختار وجودی خود دارای نیاز های مادی و معنوی است

به حسب استعداد های غریزی،علمی،هنری،روحی دسته بندی می شود و هر یک تحت قانون مندیهای خاص خود ارضا می شود و در تیامل وجودی انسان نقش ایفا می کند .۳-ادمی برای عبادت آفریده شده است و تمام افعال قلبی،عقلی ،خیالی یا مادی چه فردی و چه اجتماعی به میزان انطباق با دتورات الهی عبادت خالصانه تری تلقی می شود.ج- شناخت شناسی۵نظام در رابطه با شناخت آمی و جود دارد که هر یک به یکی از عوالم هستی و ابعاد وجودی انسان متعلق است همگی این نظام در عین دارا بودن کاکرد و متعلقات ، مستقل با یکدیگر در تعامل وتنازعی بین آنها نیست مشخصات و کیفیت طبق جدول:جدول ۲مرتبه عالم ابزار روش موضوع شناخت محصول شناختغیبملکوت غیب پیامبران ارتباط غیب خداوند وحیاتی احکام و معرفت اللهی لاهوتدل تهذیب نفس حضرت حق تعالی اشرافی اخلاق و عرفان جبروتعقل برهان هستی عقلی فلسفه،ریاضی-حکمت مثالخیال تخیل صورت هنری هنرشهود ملک طبیعت حس تجربه ماده+صورت تجربی علوم تجربید- روش شناسی:۱- روش ها هایی که بر پایه ی آنها شکل می گیرد در شبکه در هم تنیده مفاهیم با یکدیگر ،ارزیابی می شوند و معیارهای انسجام ،جامعیت بر آن حاکم است.۲- کارکرد و زبان هر روشی با روش های دیگر متفاوت است و هیچ روشی نمی تواند جای دیگری را بگیرد .۳- مشهور ترین روش ترکیبی شناخته شده روش تجربی است که از ترکیب روش های حسی و روش های عقلی پدید آمده است و در علم طبیعت و علوم تجربی به کار گرفته می شود.ه- جهان بینی توحیدیهستی از اراده حکیمانه خداوند پدید آمده است و بهترین چیزی است که مقابل تصور است.این نظام یکپارچه، هماهنگ و هدفمند است،بر پایه رحمت و خیر استوار است و مبتنی بر قانونمندیهای خاص است .مطلب همه آدمیان دستیابی به یقین است که این نیز تنها در ارتباط با غیب و دستیابی به علم حضوری امکان پذیر است .علم حضوری مبنا و بنیان تمامی علوم حصولی است.از آنجا که بیشتر روش های شناختی مبتنی بر ساخته های ذهنی و تعبیر و تفسیر است هر جه این تعبیر و تفسیر کمتر باشد یا به علم حضوری تغییر ماهیت دهند ، ناب ترین و حکیمانه تر است و کارکرد و زبان آن نیز خاص تر خواهد شد تا جایی که به سخن مولوی :گرچه تفسیر زبان روشنگر است لیک عشق بی زبانی و روشنتر استفصل سو م:برای ورود به هر مبحث و ارائه نظرات جدید ، نخست لازم است که حاصل تلاش و اندیشه گذشتگان مرور تبیین گردد. چرا راهنما برای ارائه ایده ها نو و تکمیل مباحث قبلی ما هم ورود اجمالی بر مبحث تصمیم گیری.تاریخچه تصمیم گیری:در آغاز به دلیل دیدگاه کلاسیک مدیریت ، تصمیم گیری تنها حق مدیر است . اما از دهه ی ۱۹۵۰تحقیقاتی در زمینه جنبه های رفتاری ،ماهیت تصمیم انجام گرفت که این نگرش را دگرگون ساخت که البته مباحث آمار و ریاضی به این مبحث کمک کرد.تصمیم درست کدام است؟از نظر فلسفی تصمیم و تصمیم گیری با حقایق عالم هستی رابطه تنگاتنگ داردبه همین دلیل فلاسفه نخست به دنبال کشف حقیقت بودند ولی بعد با بروز تحولات در عرصه فلسفی ،فایده گرایی و عمل گرایی نیز به میدان آمد .از نظر اقتصاددانان :ملاک تصمیم گیری رسیدن به حداکثر مطلوبیت و بهره وری از منابع می دانستند این که این تصمیم گیری باید عقلانه و مبنای هزینه- فایده استوار است.از نظر روانشناسان و جامه شناسان :انگیزه روانی و اجتماعی در تصمیمات افراد دخالت دارند و تابع ضمیر ناخود آگاه و ارزش های فردی و اجتماعی است.هربرت سایمون: (از صاحب نظران مدیریت) او نخستین کسی بود که تعریف روشنی از تصمیم گیری عقلانی ارائه دادکسایمون: مبتنی بر این که آدمی به دنبال منافع شخصی خودش است ولی نمی داند این منافع چیست؟و چگونه می تواند به آن برسد؟ از دیرباز انسان برای دست یابی به خواسته های خود و برآورد کردن آنها بهترین استراتژی سازمان دادن خودش است و پدیده سازمان در راستای دست یابی به اهدافش بوجورد آورد .سایمون به جای انسان اقتصادی در عصزی که به سازمان های می رفتند ،انسان اداری را مطرح کرد. ویژگی های شخصیتی موثر در تصمیم گیری :از نظر روانشناسان افراد از نظر شخصیتی ۶دسته هستند:۱- افراد اقتصادی : این افراد توجه خود را به چیز های مفید جمع می کنند.۲- افراد هنرمند:بالاترین ارزش ها را برای هماهنگی و توازن قائل هستند۳- افراد متفکرو عقل گرا:پیوسته به دنبال کشف حقایق هستند ۴- افراد سیاسی: به قدرت علاقه مند هستند و خواهان نفوذ۵- افراد اجتماعی و برون گرا: مردم دوست و مهربان و

اهداف خود را در وجود دیگران جستجو می کند۶- افراد مذهبی: به دنبال آرمش درونی و حاکمیت وجدان اخلاقیمحیط و عواملی که برنحوه براشت افراد از محیط موثرند:محیط در تعاریف اولیه به عنوان هر آن چیزی به شمار می آمد که بر سیستم اثر می گذارد و به گونه های مختلف نیز تقسیم شده :الف)محیط عام که شامل عوامل فرهنگی ،اقتصادی ،سیاسی،علمی ، جغرافیایی است که سیستم های گوناگون را در برگرفته است.ب)محیط خاص در برگیرنده نظام خاصی است .بی ثباتی و یا ثبات دانستن محیط مبتنی بر درک و برداشتی است که افراد از محیط موثرند عبارتند :۱- تعداد عناصر و عوامل موجود در محیط۲- تنوع و گوناگونی عناصر و عوامل محیطی۳- تغیر و تحول عناصر و عوامل محیطی ۴- قابلیت پیش بینی عناصر و عوامل محیطی مدل کارنگی:یکی از مدل های تصمیم گیری است که ریچارد سیرت،جیمز مارچ و سایمون از اعضای هیات علمی دانشگاه کارنگی ارائه شد در یک سازمان تصمیماتی که گرفته می شود تعداد زیادی مدیر دخالت دارد و تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلافی است که بین مدیران به وجود می آید . این ائتلاف عبارت است از همکاری تعدادی از مدیران که درباره های سازمان و اولویت های توافق نظر دارند مراحل انتخاب در الگوی کارنگیتحقیق تشیل ائتلاف عدم اطمینان راه حل رضایت بخش تعارض الگوی تصمیم گیری اقتضاییمتنی بر این اصل است که کاربرد هر تصمیم یا روشی به وضعیت محیط یا شرایط بستگی دارد که سازمان در آن واقع شده است. دو ویژگی سازمان که در تعیین روش تصمیم گیری نقش مهمی ایفا می کند عبارتند از:۱-توافق نظر در مورد هدف۲- دانش فنی در مورد شیوه های تامین آن هدف ها شرایط مختلف در سازمان و میزان عدم اطمینان در تصمیم گیری ۱ زیاد توافق نظر در مورد هدف کم ۱شناسایی مساله:عدم اطمینان کمحل مسئله:عدم اطمینان کم ۲شناسایی مساله:عدم اطمینان زیادحل مسئله:عدم اطمینان کم۳شناسایی مساله :عدم اطمینان کم حل مسئله :عدم اطمینان زیاد ۴شناسایی مساله:عدم اطمینان زیادحل مسئله: عدم اطمینان زیاد مشخصات کتاب :نوشته: محمد باقریانمشخصات ارائه دهنده:سیده بهناز موسوی

جهان بینی توحیدی

اثر ارزشمند:شهید مرتضی مطهری

گرد آورنده : قدسیه سادات امیری: جهان بینی: یک مسلک و یک فلسفه ، خواه نا خواه بر نوعی اعتقاد و بینش و ارزیابی درباه ی هستی و بر یک نوع تفسیر و تحلیل از جهان مبتنی است .نوع برداشت وطرز تفکری که یک مکتب درباره ی جهان عرضه می دارد زیر ساز و تکیه گاه فکری آن مکتب به شمار می رود . این زیر ساز و تکیه گاه اصطلاحاً جهان بینی نامیده می شود .همه ی دین ها وآیین ها و همه ی مکتب ها و فلسفه های اجتماعی متکی بر نوعی جهان بینی بوده است . هدف هایی که یک مککتب عرضه می دارد و به تعقیب آن ها دعوت می کند و باید ها ونبایدهایی که انشا می کند و مسئولیت هایی که به وجود می آورد ، همه به منزله ی نتایج لازم و ضروری جهان بینی ای است که عرضه داشته است .انواع جهان بینی: جهان ینی یا جهان شناسی ، به عبارت دیگر تعبیر و تفسیر انسان از جهان ، از سه منبع ممکن ات الهام شود: علم ، فلسفه و دین .جهان بینی علمی :علم بر دو چیز مبتنی است: فرضیه وآزمون .کار علم از آن جهت که بر آزمون مبتی است مزایایی دارد و نارسائیهایی . بزرگترین مزیت کشفیات علمی اینست که دقیق و جزئی و مشخص است ، علم قادر است که درباره ی یک موجود جزئی ، هزاران اطلاعات به بشر بدهد و چون قوانین خاص هر موجود را به بشر می شناساند ، راه تصرف و تسلط بشر بر آن موجود را به او می نمایاند و از این راه صنعت و تکنیک را به وجود می آورد.اما علم به موازات اینکه دقیق و جزئی است دایره اش محدود به آزمون است .از نظر علم ، جهان کتابی است که اول و آخر آن افتاده است ، نه اولش معلوم است ، نه آخرش ، این است که جهان بینی علمی جزء شناس است نه کل شناس . علم ما را به وضع برخی اجزاء جهان آشنا می کند.نارسائی دیگر دیگر جهان بینی علمی از نظر تکیه گاه بودن برای یک ایده ئولوژی اینست که علم از جنبه ی نظری ، یعنی از جنبه اراوه ی واقیت آنچنان که هست و از نظر جلب ایمان به چگونگی

واقعیت هستی متزلزل و ناپایدار است . چهره ی جهان از یک دیدگاه علمی روز به روز تغییر می کند، زیرا علم بر فرضیه و آزمون مبتنی است نه بر اصول بدیهی ازلی عقلی، فرضیه و آزمون ارزش موقت دارد. جهان بینی علمی ، به حکم محدودیتی که ابزار علم (فرضیه و آزمون) برای علم جبراً به وجود آورده است از پاسخ گویی به یک سلسله مسائل اساسی جهان شناسی که خواه نا خواه برای ایده ئولوژی پاسخ گویی قطعی لازم است ، قاصر است از قبیل : جهان از کجا آمده است ؟ به کجا می رود ؟ ما در چه موضع و نفطه از جهان هستی هستیم؟و..علم در پاسخ همه ی این پرسش ها به «نمی دانم » می رسد، زیرا نمی توان اینها را آزمود . اینست که علم از پاسخ به اساسی ترین مسائلی که برای جهان بینی لازم است یعنی برداشت های کلی در باره ی مجموع و اندام جهان ناتوان است .از همه ی اینها گذ شته ، ارزش جهان بینی علمی ، ارزش علمی و فنی است نه نظری ، آنچه می تواند تکیه گاه یک ایده ئولوژی قرار گیرد ارزش نظری است نه عملی .(در حالیکه روز به روز بر ارز ش عملی و فنی علم افزوده می شود و از ارزش نظری آن کاسته می شود.) از انچه گفتیم روشن شد که ایده ئو لوژی نیازمند به نوعی جهان بینی است که اولاً به مسائل اساسی جهان شناسی که به کل جهان مربوط می شودنه به جزء خاص ، پاسخ دهد. ثانیاً یک سناسایی پایدار و قابل اعتماد و جاودانه بدهد نه یک شناسایی موقت و زودگذر ،ثالثاً آنچه ارائه می دهد ارزش نظری و واقعیتنما داشته باشد نه صرفاً عملی و فنی و روشن شد که جهان بینی علمی با همه ی مزایایی که از جهات دیگر دارد فاقد نیاز های سه گانه ی بالاست .جهان بینی فلسفی هر چند جهان بینی فلسفی ، دقت و مشخص بودن جهان بینی علمی را ندارد ، در عوض از آن نظر که متکی به یک سلسله اصول است ،و آن اصول اولاً بدیهی و برای ذهن غیر قابل انکارند و با روش برهان و استدلال پیش می روند و ثانیاً آن اصول ، عام و در برگیرنده اند ، آن تزلزل و بی ثباتی که در جهان بینی علمی دیده می شود ، در جهان بینی فلسفی نیست ، وهم محدودیت جهان بینی علمی را ندارد.جهان بینی مذهبی اگر هر گونه اظهار نظر کلی دربار ی هتی و جها را جهان بین فلسفی بدانیم قطع نظر از اینکه مبدا ان جهان بینی چیست؟ قیاس و برهان و استدلال است یا تلقی وحی از جهان غیب ؟ باید جهان بینی مذهبی را یک نوع از جهان بینی فلسفی بدانیم . جهان بینی مذهبی و جهان بینی فلسفی وحدت قلمرو دارند ، بر خلاف جهان بینی علمی . ولی اگر نظر به مبدا معرفت و شناسایی داشته باشیم ، مسلماً جهان شناسی مذهبی با جهان شناسی فلسفی دو نوع است .از مزایای جهان بینی مذهبی (علاوه بر دو مزیت جهان بینی فلسفی : ثبات وجاودانگی و دیگر عموم وشمول) که جهان بینی علمی و جهان بینی فلسفی محض فاقد آن است ، قداست بخشیدن به اصول جهان بینی است .از مجموع بیانات گذشته نتیجه می شود که یک جهان بینی آن گاه می تواند تکیه گاه یک ایدئولوژی قرار گیرد که استحکام و وسعت فکر فلسفی و قدس و حرمت اصول مذهبی را داشته باشد.جهان بینی توحیدی جهان بینی توحیدی یعنی درک اینکه جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی بر ساس خیر و جود و رحمت و رسانیدن موجودات به کمالات شایسته ی آن ها استوار است . جهان بینی توحیدی ، یعنی جهان « یک قطبی»و «تک محوری» است، یعنی جهان ماهیت «از اوئی» (انا لله) و « به سوی اوئی» (انا الیه راجعون) دارد.جهان بینی اسلامی جهان بینی اسلامی ، جهان بینی توحیدی است ، توحید در اسلام به خالص ترین شکل بیان شده است . از نظر جهان بینی توحیدی اسلامی : جهان ، یک آفریده است و با عنایت و مشیت الهی نگهداری می شود ، اگر لحظه ای عنایت الهی از جهان گرفته بشود نیست ونابود می گردد.جهان به باطل و عبث آفریده نشده و هدف های حکیمانه درخلقت جهان و انسان در کار است.جهان به حق و عدل برپاست و اراده و مشیت الهی به صورت « سنت » یعنی به صورت قانون و اصل کلی در جهان جریان دارد.قضا وقدر الهی بر همه ی جهان حاکم است و انسان به حکم قضا و قدر الهی ، آزاد و مختار و حاکم بر سرنوشت خویش است .جهان بینی واقع گرا اسلام دین حقیقت گرا و واقع گرا ست . لغت «اسلام » به معنی تسلیم است و نشان دهنده ی این حقیقت است که اولین شرط مسلمان بودن تسلیم واقعیت ها و حقایق بودن است . از نظر اسلام اگر انسانی حقیقت جو ، بی نظر و کوشا در راه وصول به حق باشد فرضاً به حقیقت نرسد معذور است و اگر کسی در روح خود عناد و لجاج داشته باشد فرضاً حقیقت را به دلیل تقلید و یا وراثت و... پذیرفته باشد ارزشی ندارد.

خصوصیات جهان واقعیت هایی که انسان از راه حواس خود درک می کند که مجموع آن ها را جهان می نامیم اموری هستند که خصوصیات ذیل از آن ها جداناشدنی است .۱- محدودیت۲- تغییر۳- وابستگی ۴- نیازمندی صفات خدا دسته ی اول صفات که کمالی است و خداوند به آن ها متصف است « صفات ثبوتیه » نامیده می شود و دسته ی دوم که از نقص و کاستی ناشی می شود و خداوند از اتصاف به آنها منزه است «صفات سلبیه » نامیده می شود .ما هم خدا را ثنا می گوییم و هم تسبیح می کنیم. آنگاه او را ثنا می گوییم اسماء حسنی و صفات کمالیه او را یاد می کنیم و آنگاه که او را تسبیح می گوییم او را از انچه لایق او منزه نیست منزه ومبرا می شماریم و در هر دو صورت معرفت او را برای خودمان تثبیت و به این وسیله خود را بالا- می بریم .یگانگی خدا خداوند متعال مثل و مانند ندارد ، اساساً محال است که خداوند مثل و مانند داشته باشد و در نتیجه به جای یک خدا ، دو خدا داشته باشیم ، زیرا دوتا و سه تا و یا بیشتر بودن از خواص مخصوص موجودات محدود نسبی است . درباره ی موجود نامحدود و مطلق تعدد و کثرت معنی ندارد .گذشته از این ها ، اگردو خدا و یا بیشتر می بود الزاما دو اراده و دو مشیت و یا بیشتر دخالت داشت و همه ی ان مشیت هابه نسبت واحد در کار موثر می بود و هر موجودی که می بایست موجود شود باید در آن واحد دو موجود باشد تا بتواند بدو کانون منتسب باشد و باز هریک از آن دو موجود نیز دو موجود باشند و در نتیجه هیچ موجودی پدید نیاید و جهان نیست و نابود باشد. (لو کان فیهما الهۀ الا الله لفسدتا)عبادت و پرستش شناخت خدای یگانه به عنوان کاملترین ذات ، با کاملترین صفات ، منزه از هرگونه نقص و کاستی ، وشناخت رابطه ی او با جهان که آفرینندگی و نگهداری و فیاضیت ، عطوفت و رحمانیت است ، عکس العملی در ما ایجاد می کند که از آن به پرستش تعبیر می شود . پرستش نوعی رابطه ی خاضعانه و ستایشگرانه و سپاسگزارانه است که انسان با خدای خود برقرار می کند . این نوع رابطه را انسان تنها با خدای خود می تواند بر قرار کند و تنها در مورد خداوند صادق است ، در مورد غیر خدا نه صادق است و نه جایز.روح عبادت وپرستش آنچه انسان در عبادت قولی و عملی خود ابراز می دارد چند چیز است :۱- ثنا و ستایش خدا به صفات و اوصافی که مخصوص خداست ، یعنی اوصافی که مفهومش کمال مطلق است .۲- تسبیح و تنزیه خدا از ه رگونه نقص و کاستی .۳- سپاس و شکر خدا به عنوان منشا اصلی خیرها و نعمت ها ۴- ابراز تسلیم محض و اطاعت مخض در برابر او۵- او در هیچ یک از مسائل بالا شریک ندارد این است عکس العملی که شایسته ی یک بنده در قابل خدای بزرگ است. مراتب و درجات توحید ۱- توحید ذاتی توحید ذاتی یعنی شناختن ذات حق به وحدت و یگانگی آین اولین شناخت و اولین تصوری است که هر کس از خدا دارد . یعنی هرکس در مورد خدا می اندیشد و به اثبات یا نفی و تصدیق یا انکار می پردازد ،چنین معنی و مفهومی در ذهن خود دارد که آیا حقیقتی وجود دارد که وابسته به حقیقتی دیگر نیست ، همه ی حقیقت ها وابسته به اویند و از او پدید آمده اند و او از اصل دیگری پدید نیامده است؟توحید ذاتی یعنی این حقیقت ،« دوئی» بردار و تعدد پذیر نیست ، مثل ومانند ندارد .(لیس کمثله شی – ولم یکن له کفواً احد)و چون ذات واجب الوجود یگانه است، پس جهان از نظر مبدا و منشا و از نظر منتهی یگانه است ، از یک اصل پدید آمده (قل الله خالق کل شی) و به همان اصل باز می گردد (الا الی الله تصیر الامور)رابطه ی خدا وجهان رابطه ی علت ومعلول است .۲- توحید صفاتی توحید صفاتی یعنی درک وشناسایی ذات حق به یگانگی عینی با صفات و یگانگی صفات با یکدیگر (نفی هر گونه کثرت وترکیب از خود ذات)در قسمتی از نهج البلاغه آمده: سپاس ذات خدا را ، آنکه ستایش کنندگان نتوانند به ستایش او برسند و شمارش کنندگان نتوانند نعمت های او را بر شمارند و کوشندگان نتوانند حق بندگی او را ادا نمایند ... آنکه صفت او را حد ونهایتی و نه تغییر و تبدیلی نیست.در این جمله ها چنانکه می بینیم از صفات نا محدود خدا یاد شده است . بعد از چند جمله می فرمایند: اخلاص کامل ، نفی صفات از پروردگار است ، زیرا موصوف گواهی می دهد که ذاتش غیر از صفت است و صفت گواهی می دهد که او چیزی است غیر از موصوف و هر کس خداوند را به صفتی توصیف کند ، ذات او را مقارن چیزی قرار داده و هر کس خدا را مقارن چیزی قرار دهد... الی الآخر در این جمله ها هم برای خداوند اثبات صفت شده و هم از او نفی صفت

شده . از خود این جمله ها معلوم است که صفی که خداوند موصوف به آن صفات است صفت نامحدود به نامحدودیت ذات است که عین ذات است و صفتی مبرا و منزه از اوست ، صفت محدود است که غیر ذات و غیر از صفت دیگر است . پس توحید صفاتی یعنی درک وشناختن یگانگی ذات و صفات حق.۳- توحید افعالیه معنای درک و شناختن اینکه جهان با همه ب نظامات و سنن ناشی از اراده ی اوست . موجودات عالم هم چنان که در ذات استقلال ندارد ، همه به و وابسته اند . هر فاعل و سببی ، حقیقت خود و تاثیر و فاعلیت خود را از او دارد قائم به اوست.۴- توحید در عبادت مراتب سه گانه ای که در بالا گفته شد ، توحید نظری و از نوع شناختن است ، اما توحید در عبادت ، توحید عملی و از نوع بودن و شدن استتّوحید عملی یا توحید در عبادت ، یعنی یگانه پرستی ، به عبارت دیگر : در جهت پرستش حق یگانه شدن. روشن ترین مراتب عبادت ، انجام مراسم تقدیس و تنزیه است .از نظر اسلام پرستش منحصر به این مرتبه نیست ، هر نوع جهت اتخاذ کردن ، ایده آل گرفتن و قبله ی معنوی قرار دادن ، پرستش است .آن کسی که هواهای نفسانی خود را جهتحرکت وقبله ی معنوی خود قرار بدهد آن ها را پرستش کرده است .(افرایت من اتخذ آلهۀ هواه) بنابراین ، توحید عملی ، یعنی تنها خدا را مطاع و قبله روح ، وجهت حرکت و ایده ال قرار دادن و طرد هر مطاع و جهت و قبله و ایده آل دیگر ، برای خدا خم و راست شدن ، برای خدا خدمت کردن ، برای خدا زیستن و برای خدا مردن .کلمه ی طیبه ی لا اله الا الله بیش از هر چیزی ناظر بر توحید عملی است . یعنی جز خدا شایسته ی پرستش نیست.انسان و رسیدن به یگانگی مساله ی به یگاتگی رسیدن واقعیت وجودی انسان در یک نظام روانی و در یک جهت انسانی و تکاملی و همچنین رسیدن جامعه ی انسان به یگانگی در یک نظام اجتماعی هماهنگ تکاملی و متقابلا مساله ی تجزیه شخصیت فردی انسان به قطب های مختلف و قطعه قطعه شدن واقعیت وجودی او به بخش های ناهماهنگ و تجزیه ی جامعه ی انسان به «من » ها و گروه های متضاد ، مسائلی هستند که همواره اندیشه ها را به خود معطوف داشته اند. چه باید کرد که شخصیت انسان از جنبه ی روانی و از نظراجتماعی در یک جهت انسانی و تکاملی به یگانگی و توحید برسند. در اینجا سه گونه نظریه است : ماتریالیستی ، ایده آلیستی ، رئالیستی.

الف- نظریه ی ماتریالیستی :این نظریه تنها به ماده می اندیشد و برای روان هیچ گونه اصالتی قائل نیست، مدعی است آنچه فرد انسان را ازجنبه ی روانی و جامعه ی انسان را از نظر اجتماعی تجزیه و متلاشی می کند ، تعلق اختصاصی اشیاء به انسان (مالکیت) است.انسان به واسطه ی پیدایش مالکیت از درون خود با خود واقعیش که خود اجتماعی بود و خود را عین انسان های دیگر احساس می کرد ،بیگانه شد و به جای انکه خود را انسان احساس کند ، خود را «مالک » احساس کرد و با خود بیگانه شد و کاستی گرفت.تنها با بریدن این قید و این تعلق است که انسان بار دیگر به یگانگی اخلاقی و سلامت روانی و هم به یگانگی اجتماعی و سلامت اجتماعی باز می گردد. حرکت جبری تاریخ به سوی این یگانگی هاست.ب- نظریه ی ایده آلیستی : این نظریه تنها به روان و درون انسان و رابطه ی انسان با نفس خودش می اندیشد و آنرا صل و اساس می شمارد. در این نظریه اشاره شده اضافه و تعلق اشیا (مثل مال ، پست و مقام و..) به انسان سبب قطعه قطعه شدن روان وتجزیه جامعه انسان نیست، بلکه اضافه و تعلق درونی و قلبی انسان به اشیا سبب تفرقه ها و بیگانگی های انسان است.«مالکیت» انسان او را از خودش وجامعه اش جدا نکرده بلکه «مملوکیت »انسان او را از خودش و جامعه اش جدا ساخته است . برای اینکه من تبدیل به ما شود ، قطع تعلق انسان به اشیا باید بریده شود.ایشان معتقدند ماده را عامل تفرقه و جمع انسان دانستن ، ناشی از نشناختن انسان و ایمان نداشتن به اصالت انسان و نیروی عقل و اراده ی او است و یک نظریه ی ضد اومانیستی است .به علاوه قطع تعلق اختصاصی اشیا به انسان ، امری ناممکن است. ج- نظریه رئالیستی :این نظریه معتقد است اسارت انسان ناشی از «مملوکیت» اوست نه «مالکیتش». از این رو برای عامل تعلیم و تربیت ، انقلاب ، اندیشه ، ایمان ، ایدئولوژی وآزادی معنوی نقش اول را قائل است ولی معتقد است که انسان همچنان که ماده ی محض نیست روح محض هم نیست ، معاش و معاد توام با یکدیگرند.اسلام چنین منطقی دارد. اسلام که ظهور کرد، در آن واحد به دو دگرگونی و انقلاب دست زد، اسلام نگفت تبعیض ها ، بی عدالتی ها یا مالکیت ها را از بین ببرید خود به خود همه چیز درست

می شود و نگفت درون را اصلاح کنید و به برون کار نداشته باشید . اسلام در آن واحد که ندای توحید روانی و درونی در پرتو ایمان به خدا وند متعال و یگانه پرستی ذات یگانه ی او را داد، فریاد توحید اجتماعی در پرتو جهاد و مبارزه با ناهمواری های اجتماعی را بلند کرد.جامعه ی اسلامی جامعه ی تساوی ها وبرابری ها و برادری ها است. اما نه تساوی منفی ، بلکه تساوی مثبت . تساوی منفی یعنی به حساب نیاوردن امتیازات طبیعی افراد و سلب امتیازات اکتسابی آن ها برای برقراری ارتباط. تساوی مثبت یعنی ایجاد امکانات مساوی برای عموم و تعلق مکتسبات هر فرد به خودش و سلب امتیازات موهوم و ظالمانه.(تز اسلام : کار به قدر استعداد و استحقاق به قدر کار) از مجموع آنچه گفتیم روشن شد که توحید عملی اعم از توحید عملی فردی و توحید عملی اجتماعی عبار است از یگانه شدن فرد در جهت یگانه پرستی خدا و نفی هرگونه پرستش قلبی از قبیل هواپرستی ، پول پرستی ، جاه پرستی و غیره و یگانه شدن جامعه در جهت یگانه پرستی حق از طریق نفی طاغوت ها و تبعیض ها و بی عدالتی ها . فرد و جامعه تا به یگانگی نرسد ، به سعادت نائل نمی گردد و جز در پرتو حق پرستی به یگانگی نمی رسد .انسان در نظام شرک ، هر لحظه به سویی و به جانب قطبی کشیده می شود . اما در نظام توحیدی مانند یک کشتی مجهز به دستگاه های راهنمایی است ، در یک حرکت منظم و هماهنگ تحت فرمان مقامی خیر خواه.مراتب و درجات شرک :الف- شرک ذاتی : بعضی از ملل به دو یا سه یا چند اصل ازلی مستقل از یکدیگر قائل بوده اند . جهان را چند پایه ای و چند کانونی می دانسته اند . ب- شرک در خالقیت: برخی از ملل مخلوقات خدا را با او در خالقیت شریک می شمردند ، مثلاٌ می گفتند خدا مسئول خلقت «شرور» نیست . البته شرک در خالقیت به نوبه ی خود مراتب دارد.ج- شرک صفاتی: این نوع شرک ، شرک خفی است و موجب خروج از حوزه ی اسلام نیست . د- شرک در پرستش : شرک عملی نیز به نوبه ی خود مراتب دارد، بالا‌ترین مراتبش که سبب خروج از حوزه ی اسلام است همان پرستش غیر خداست و شرک جلی خوانده می شود.صدق و اخلاص خدا شناسی خود به خود بر روی تمام شخصیت و روحیه و اخلاق بشر اثر می گذارد، اندازه ی این تاثیر به درجه ی ایمان بستگی دارد، هر اندازه ایمان انسان قوی تر باشد ، نفوذ خداشناسی در وجود انسان بیشتر می گردد و شخصیت آدمی را بیشتر تحت سیطره ی خود قرار می دهد.تاثیر و نفوذ خداشناسی در انسان مراتب و درجات دارد و تفاوت انسان ها از نظر کمال انسانی و قرب به خداوند به این درجات بستگی دارد وهمه ی این ها «صدق» و «اخلاص» نامیده می شود، یعنی همه ی این درجات ، درجات صدق و اخلاص است. غیب و شهادت جهان بینی توحیدی اسلامی ، جهان را به دو بخش تقسیم می کند : جهان غیب و جهان شهادت.در خودِ قرآن مکرر از غیب و شهادت ، خصوصاً از غیب یاد شده است . ایمان به «غیب» رکن ایمان اسلامی است. غیب یا نهان دو گونه است : نسبی و مطلق. غیب نسبی یعنی چیزی که از حواس یک به علت دور بودن او از آن یا علتی نظیر این ، نهان است .(مثلا برای کسی که در اصفهان است و تهران برای او، غیب نسبی است.) در مواردی قرآن کریم کلمه ی غیب را به حقایقی اطلاق می کند که «نادیدنی » است، واقعیت هایی که به علت نامحدودی و غیر مادی بودن قابل احساس به حواس ظاهره نیست و به این اعتبار نهان مطلق است. بدیهی است آنجا که قرآن مومنان را که توصیف می کند که به غیب ایمان دارند ، مقود غیب مطلق است.(و عنده مفاتح الغیب لایعلمها الا هو: اطلاع بر غیب را منحصر به ذات حق می داند)رابطه ی جهان غیب و جهان شهادت چگونه است؟آیا جهان محسوس مرزی دارد و وراء این مرز جهان غیب است؟ بدیهی است که این گونه تصورات عامیانه است . رابطه ی غیب و شهادت را با تعبیری مادی و جسمانی نمی توان توضیح داد، حداکثر تعبیری که مطلب را به ذهن نزدیک کند اینست که بگوییم شبیه رابطه ی اصل و فرع یا شخص وسایه است ، یعنی این جهان به منزله ی انعکاسی از آن جهان است . از قرآن چنین استنباطمی شود که هرچه در این جهان است «وجود تنزل یافته » موجودات جهان دیگر است.دنیا و آخرتیکی دیگر از ارکان جهان بینی اسلامی ، تقسیم جهان است به دنیا و آخرت. آنچه قبلاً تحت عنوان غیب و شهادت گفتم مربوط بود به جهانی مقدم بر این جهان ، جهانی که سازنده ی این جهان و تدبیر کننده ی این جهان است،اگرچه از یک نظر جهان آخرت غیب است و جهان دنیا شهادت، ولی نظر به اینکه جهان آخرت متأخر از جهان

دنیاست ، جهانی است که انسان به سوی آن باز گشت می کند. جهان غیب جهانی است که از آن جا آمده ایم و جهان آخرت جهانی است که به آنجا می رویم.حکمت بالغه و عدل الهیمساله حکمت بالغه ی الهی به این صورت مطرح می شود که نظام هستی حکیمانه است ، یعنی نه تنها علم وشعور و اراده و مشی در کار جهان دخیل است ، بلکه نظام موجود ، نظام احسن و اصلح است و وضعی دیگر اصلح و احسن از این نظام ، ممتنع و نامکن است ، جهان موجود کاملترین جهان است.اینجاست که پرسش ها و ایرادها مطرح می شود مبنی بر اینکه حوادث در جهان مشاهده می شود که از مقوله ی نقص یا شر یا زشتی و پوچی است. عادلانه بودن نظام به این است که در موجودات آن نظام ، نقص هایی از قبیل جهل، عجز ، ضعف و فقر وجد نداشته باشد. زیرا همین که به اندام موجودی جامه ی هستی پوشانیده شد، دریغ داشتن شرائط و کمالات هستی از او ظلم است . اگر نظام موجود نظام عادلانه است پس این همه تبعیض ها چرا؟ چرا یکی سفید ویکی سیاه است؟ چرا یکی سالم و یکی علیل؟...در اینجا به ذکر اصولی بسنده می کنیم:الف- اصل غنا و کمال ذات حق:خدای متعال به حکم اینکه واجب الوجود علی الاطلاق است و فاقد هیچ کمال و فعلیتی نیست ،هیچ کاری را برای رسیدن خودش به هدفی و برای جبران کمبودی در خودش نمی کند ، کار او به معنی حرکت از نقص به کمال نیست. حکمت الهی به این معنی است که کار او رسانیدن موجودات است به کمالات و غایات وجودشان . معنی حکمت الهی این است که فعلش غایت دارد نه خودش، وحکمت هر مخلوقی غایتی است نهفته در نهاد خود آن مخلوق و خداند او را به سوی غایت ذاتی خودش می راند.ب – اصل ترتیب: فیض الهی ،یعنی فیض هستی که سراسر جهان را در بر گرفته ، نظام خاص دارد .نوعی تقدم و تاخر و علیت و معلولیت میان موجودات و مخلوقات حکم فرماستکه غیر قابل تخلف است. یعنی هیچ موجودی نمی تواند از مرتبه ی خاص خود تجاوز کند و مرتبه ی موجودی دیگر را اشغال نماید. لازمه ی درجات و مقامات داشتن مراتب هستی این است که میان آن ها نوعی اختلاف از نظر نقص و کمال ، شدت و ضعف حکم فرما باشد. اختلاف و تفاوت به این معنی که لازمه ی مراتب هستی است ، تبعیض نیست که د حکمت و ضد عدل شمرده شود. آنگاه تبعیض است که دو موجود قابلیت یک درجه ی معین از کمال را داشته باشند و به یکی داده شود و از دیگری دریغ گردد. اما آنجا که اختلاف ها و تفاوت ها به قصور ذاتی برمی گردد ، تبعیض نیست.ج – اصل کلیت:ایجاد پیوند های مصنوعی و عاریتی (مثل ساختن خانه از آجر و سیمان و آهن) کار مخلوقی از قبیل انسان است که جزئی از این نظام است و در محدوده ای معین از قوا و نیرو ها و خاصیت های موجود و مخلوق اشیا بهره گیری می کند، کار مخلوقی است که فاعلیتش و خالقیتش درحد فاعلیت حرکت است نه در حد فاعلیت ایجادی. یعنی در این حد است که حرکت در یک شیئ موجود به وجود آورد. اما خدا فاعل ایجادی است ، او ایجاد کننده ی اشیا با همه ی قوا و نیروها و خاصیت ها و خصلت های آن هاست.مثلا ـ انسان از اتش موجود بهره گیری می کند و این کار جزئی را طوری ترتیب می دهد که در یک لحظه و در یک مورد که بریش مفید است از آن استفاده کند و در لحظه ی دیگر و شرایط دیگر که مضر به حال اوست از آن استفاده نکند . ولی به هر حال خداوند خالق آتش است با همه ی خاصیت های آن ها .به عبارت دیگر علاوه بر اینکه در حکمت الهی ، غایت را باید غایت فعل گرفت نه فاعل و حکیم بودن خدا به معنی ایجاد بهترین نظام برای رسانیدن موجودات به غایات آن هاست نه به معنی فراهم کردن بهترین وسیله برای خروج خودش از نقص به کمال و از قوه به فعل و برای صول اهداف کمالیه ی خود . علاوه بر این ، باید بدانیم که غایات افعال الهی ، غایات کلیه است نه غایات جزئیه. غایت خلق آتش ، احتراق است به طور کلی ، نه فلان احتراق جزئی که احیانا به حال یک فرد مفید است و یا احتراق جزئی دیگر که احیانا به حال فرد دیگر زیانبار است.د- برای وجود یافتن یک حقیقت و واقعیت ، تنها فیاضیت و تام الفاعلیه بودن کافی نیست ، قابلیت قابل هم شرط است. عدم قابلیت قابل در موارد زیادی منشا محرومیت برخی موجودات از برخی خیرات و کمالات میگردد . راز پیدایش برخی نقص ها از قبیل جهل ها ، عجز ها از نظر نظام کلی و جنبه ی ارتباط با واجب الوجود همین است.ه- خداوند متعال همان طور که واجب بالذات است ، واجب من جمیع الجهات است ، از این رو محال است که موجودی قابلیت وجود پیدا کند و از ناحیه او

افاضه ی وجود نشود و امساک گردد.و- شرور و بدی ها یا خود از سنخ نیستند مانند جهل ها، عجزها ، فقرها و یا از سنخ هستند اما شریت آن ها از آن نظر است که منشا نیستی ها می گردنـد. مانند زلزله ها ، میکروب ها و... . هستی هایی که منشا نیستی ها می گردنـد، شریتشان از نظر وجود اضافی و نسبی آن هابه اشیا دیگر است نه از نظر وجود فی النفسه ی آن ها. یعنی هر چیزی که شر است برای خود شر نیست ، برای چیز دیگر شر است . وجود حقیقی هر شیئ وخود فی نفسه ی اوست، وجود اضافی و نسبی او امری اعتبـاری و انـتزاعی است و لاـزمه ی لاـینفکوجود حقیقی اوست .ز- خیرات و شـرور ، دو صـف جـداگانه و مسـتقل از یکـدیگر را تشکیل نمی دهند ، بلکه شرور لوازم و اوصاف لاینفک خیرات می باشند . ریشه ی شروری که خود از سنخ نیستی می باشند ، عدم قـابلیت های قابل است و به محض قابلیت قابل ، افاضه ی وجود از ناحیه ی ذات واجب الوجود ، حتمی و لایتخلف است ، اما ریشـه ی شـروری کـه از سـنخ نیسـتی نیسـتند ، لاینفـک بـودن و جـدایی ناپـذیرایی آن هـا از خیرات اسـت . ح- هیـچ شـری، شـر محض نیست.عـدم هـا ونیستی ها به نوبه ی خود مقـدمه ی هستی ها و خیرات و کمالاتنـد . این است که گفته می شود در هر شـری خیری نهفته است و در هر نیسـتی ، هسـتی ای پنهـان است. ط – قـانون وسـنت : جهـان هسـتی به حکـم این که بر طبق نظـام علّی و معلولی جـذیان دارد و آن نظام – چنان چه گفته شـد- کلی است ، بر اساس قوانین و سـنن جریان می یابد . ی- جهان هم چنان که از یک نظام کلی لایتخلف برخوردار است ، در ذات خود یک واحـد تجزیه ناپـذیر است، یعنی مجموعه ی خلقت یک واحـد انـدام وار را تشـکیل می دهد. پس نه تنها شرور و اعدام از خیرلت تفکیک ناپذیرند ، مجموعه ی اجزاء جهان نیز به حکم اینکه یک واحد است و یـک جلوه اسـت از یکـدیگر جـدایی ناپذیرنـد.اصـول فـوق اگر درست هضم گردد کـافی است که همه ی شـبهات و اشـکالات حکمت بالغه و عـدل کامل الهی را نقش بر آب نمایـد .(برای درک بهتر حکمت بالغه و عـدل الهی خواننده ی محترم را به کتاب عدل الهی استاد مطهری ارجاع می دهم) درخاتمه امیدوارم مورد قبول ذات اقدس الهی و شما استاد ارجمند قرار گرفته باشد.

قدرت جذبه

نویسنده:برایان تریسی و ران آردن

خلاصه کتاب: چگونه دیگران را به خود جـذب کنیم؟ گردآورنده:فاطمه حسـین پور- مترجم:خدیجه مالمیر- انتشارات اشـکذر•- مقدمه: این کتاب بیان می کند چگونه دیگران را به خود جذب کنیم.۸۵٪ از موفقیت ها در تجارت و زندگی شخصی با توانایی در برقراری ارتبـاط موثر بـا دیگران تعیین می شود.راز های افراد خوش صـحبت و مشـهور اصـلا راز نیست. این راز ها روش های ساده ثابت شده ای برای تعامل با دیگران هسـتند که باعث می شود افراد با شـما ارتباط برقرار کرده و پیام تان را دریافت کنند . در نتیجه آن ها بیش از پیش تحت تاثیر قرار می گیرنـد •.فصل اول:جـذبه چیست؟حال می خواهیم ببینیم جذبه چیست؟وقتی از جذبه سـخن می گوییم درباره ی آداب غذا خوردن , ظاهر خوب , یا شیک پوشیدن صحبت نمی کنیم بلکه روی سخن ما چیزی است که خیلی عمیق تر از این حرف ها ست.جذبه واقعی چیزی فراتر از ظاهر محض است. توانایی و قابلیتی است که بعضـی افراد برای ایجاد رابطه ای دوسـتانه تر برخوردارنـد که بـاعث می شود دیگران در حضور آن هـا احسـاس بی نظیری داشـته باشـند.شایـد گـاهی به خودتان بگوییـد ":تو بایـد با جـذبه به دنیا می آمدی و حالا که غیر از این است,آدم خوش شانسـی نیستی" در این شـکی نیست که بعضـی افراد به طور طبیعی با جذبه هسـتند و به تبع آن از یک مزیت نسبت به دیگران بر خور دارند.اما جذبه ترکیب اسرار آمیزی که فقط درژن هـای مـا یـافت شود نیست.جـذبه نتیجه اسـتفاده از مهارت های ویژه ای است که بسیاری ار ما چیز کمی درباره ی آن ها می دانیم یا اصـلا چیزی نمیدانیم.در فصل های بعد درباره ی راه کارها یی برای جذب دیگران صـحبت می کنیم.از این پس به جذبه به عنوان یک خصوصـیت و مهارت شخصـیتی بنگریـد که می توانید آن را با انجام کار هایی که افراد با جذبه انجام می دهند افزایش دهید و از اشخاصـی باشید که با جذبه هستند •.فصل دوم:چگونه دیگران را جذب کنیدافراد با جذبه معمولا خوب گوش می دهند

و اغلب شانس های بیشتری نصیب شان می شود .فرصت هایی به آن ها داده می شود که شاید دیگران هرگز چنین فرصت هایی را به دست نیاورند.این افراد ممکن است به خاطر کار هایی بخشیده شوند که دیگران به خاطر شان به دار آویخته می شوند .چیزهایی به آن ها گفته می شود که شاید دیگران هرگز آن ها را نشنیده باشند.روانشناسان می گویند هسته شخصیت اعتماد به نفس است.اعتماد به نفس به این معنی است که شما احساس کنید چه قدر مهم و ارزشمند هستید.انسان ها شدیدا احساساتی هستند و از روی احساسات تصمیماتی می گیرند و سپس آن ها را با منطق توجیه می کنند. انسان به طور ذاتی شدیدا نیاز دارد که او را ارزشمند بدانند و ارزشمند باشد.بنابراین راز جذبه این است ":کاری کنید که دیگران احساس مهم بودن کنند".بنابراین هرچه افراد بیشتر در حضور شما احساس مهم بودن کنند بیشتر به جذاب بودن شما پی میبرند. ۵ راه برای جذاب بودن:۱.پذیرش:بزرگ ترین هدیه ای که می توانیم به افراد بدهیم توجه مثبت و بی قید و شرط است یعنی آن ها راد به طور کامل بپذیریم.هرگز از آن ها انتقاد و عیب جویی نکنیم و همه چیز شان را کاملا قبول کنیم.این نقطه شروع جذاب بودن است.حال چگونه پذیرش تمام و کمال خود را بیان کنیم؟وقتی به افرادی که ما را نگاه می کنند لبخند بزنیم اعتماد به نفس آن ها خود به خود افزایش می یابد و احساس می کنند افراد مهم و ارزشمندی هستند و شخصی که این احساس را به آن ها القا می کند دوست دارند و آن را فرد با جذبه ای می یابند.۲.تقدیر:هر گاه از دیگران به خاطر کاری که انجام داده اند تقدیر کنیم اعتماد به نفس شان بالا می رود و احساس می کنند ارزشمند تر و مهم تر هستند.احساس قابلیت و توانایی بیشتری می کنند .تصور آن ها از خود بهتر شده و عزت نفس شان افزایش می یابد.همه انسان ها در طول زندگی نیاز شدید به تأیید رفتار ها و موفقیت ها ی شان دارند.تأیید هر میزانی که باشد انسان را خیلی راضی نمی کند.این نیاز مانند نیاز به غذا و استراحت مداوم است.افرادی که پیوسته به دنبال فرصت ها یی برای تأیید دیگران هستند به هر جایی که پا می گذارند مورد استقبال قرار می گیرند.۳.تایید:هر گاه افراد را به خاطر کاری که انجام داده ا ند تایید کنیم اعتماد به نفس شان افزایش می یابد و شما را فردی دوست داشتنی و جذاب می یابند.۴.تحسین:وقتی فردی را تحسین کنیم آن ها نا خود آگاه احساس بهتری درباره ی خود پیدا می کنند.آن ها احساس می کنند فرد مورد تایید و مقبولی هستند در نتیجه آن ها خود و شما را بیشتر دوست خواهند داشت.همیشه در فرد دنبال چیزی بگردید که از آن تعریف کنید و هر بار که چیزی پیدا کنید این فرد شما را بیشتر دوست داشته و شما را فرد با جذبه ای می داند.۵.توجه:این خصوصیت مهم ترین خصیصه است.وقتی به افراد کاملا توجه دارید آن ها احساس می کنند ارزشمند و مهم هستند و شما را بیشتر دوست دارند. این پنج خصیصه قدرتمند ترین راه کار هایی هستند که تا کنون برای ایجاد اعتماد به نفس کشف شده اند.هنگامی که با تمرین بر آن ها تسلط یابید به یی از جذاب ترین و با نفوذ ترین افراد در محیط اجتماعی و حرفه ای خود تبدیل می شوید.مثال:تصور کنید دوستی داشتید که سال ها او را ندیده اید و یک روز ناگهانی او را در خیابان می بینید. شما چقدر غافلگیر و خوشحال می شوید.در برخورد با اشخاصی که برای تان مهم هستند و دوستشان دارید هم چنان رفتار کنید که گویی آن ها را پس از سال ها پیدا کرده اید •فصل سوم:جادوی گوش کردنیکی از مهم ترین ویژگی های یک رهبر توانایی او در جمع آوری اطلاعات از طریق پرسیدن و گوش کردن دقیق به گفته های افراد است.دانیل گو لمن , نویسنده هوش عاطفی به این نتیجه رسید که توانایی انسان ها در برقراری ارتباط عاطفی با افراد(EQ) شاید خیلی بیشتر از IQ در موفقیت آن ها حیاتی است.او مهم ترین ویژگی EQ را تحت عنوان" حس همدردی " یا توانایی درک و هم احساسی با سخن افراد و منظور واقعی آن ها بیان می کند.خوشبختانه این هوش می تواند تنها از طریق یک شنونده خوب بودن کسب شود.در اینجا ۴ راه حل کلیدی برای گوش کردن واقعی ارائه می شود که اگر بر آن ها مسلط شوید نسبت جذبه شما به سرعت افزایش می یابد:۱.با دقت گوش کردن : یعنی بدون اینکه حرف دیگری را قطع کنید با دقت و با سکوت کامل گوش کنید چنان که گویی هیچ چیز در دنیا در آن لحظه برای شما مهم تر از حرف ها یی نیست که آن شخص می گوید.وقتی شما به سخنان فرد دیگری مشتاقانه گوش دهید این فرد به لحاظ زیست شیمیایی تحت تأثیر قرار می گیرد.مغز او" داروی شادی

آور " طبیعی یا انـدورفین ترشح می کند که باعث می شود فرد درباره ی خودش احساس خوبی پیدا کند.اعتماد به نفس او بالا رود و خودش را هم بیشتر دوست داشته باشـد مهم تر از همه شـما را به خـاطر این حسن اخلاق که به دقت تمام به حرف های او گوش داده ا ید بیشتر دوست داشته باشد و اعتماد بیشتری به شما پیدا کند.۲.مکث قبل از پاسخ دادن : به محض اینکه فرد مقابل خواست نفسی تـازه کنـد وسط حرفش نپریـد بلکه ۵-۳ ثـانیه مکـث کنیـد.وقـتی مکث می کنیـد سه چیز اتفـاق می افتـد که هر سه خـوب است.اول اینکه وقتی فرد مقابل بخواهد برای سازماندهی مجدد افکار ش اندکی مکث کند شـما از قطع کردن سـخن او اجتناب می کنیـد. دوم این که با مکث کردن به شـخص خواهید گفت که سـخنانش مهم است و شـما با دقتبه آن توجه می کنید.این امر ارزش فردی گوینـده را تقویت کرده و باعث می شود به شـما به عنوان شخصـی با جـذبه و با هوش نگاه کنـد.سوم این که نه تنها صـحبت های شـخص بلکه منظور او را در سـطح عمیق تر ذهن به واقع شنیده و درك می کنید.۳.پرسش جهت توضیح : هرگز وانمود نکنید که منظور شـخص را از آنچه که گفت دقیقا می دانید بلکه با پرسیـدن سوالاتی مانند " منظورت چیست "؟ از او بخواهید تا توضیح بیشتری دربـاره ی صـحبت ش بدهـد. یکی از مهم ترین قوانین ارتباط این است که شخصـی که سوال می کنـد اوضاع را کنترل می کنـد. چون شخصـی که به سوالات پاسخ می دهد ۱۰۰٪ از تمرکز ش روی چیزی اسـت که می گویـد.۴.همان سـخن را به شخص بازگردانیـد, آن را بـا واژه هـای خود بازگو کنیـد : این راه حل آزمایش نهایی برای گوش کردن واقعی است گواهی بر اینکه واقعاً گوش می کنیـد نه اینکه خود را به گوش کردن تظاهر که امروزه بسیار متـداول است مشغول کنید.مثلا هر گاه فرد صـحبت ش را تمام کرد مکث کنید و همان سخنان شخص را بازگو کنید مثلا بگویید ": پس این کار را کردید و بعد این اتفاق افتاد " با این کار فرد مقابل متوجه می شود که شـما به صحبت های او با دقت گوش کرده اید •.فصل چهارم:قدرت توجهجذبه مستلزم توجه صد در صـد است به خصوص موقع گوش کردن.به خاطر آوردن آنچه کسـی می گوید تنها قسـمتی از هنر گوش کردن است.روابط خوب چه اجتماعی و چه حرفه ای , بر اساس ویژگی های زیادی پایه ریزی می شود , اما هیـچ چیز مهم تر از این نیست که از نظر دیگران یك شـنونده همـدل تلقی شوید. هرچه شـنونده بهتری باشـید در روابط خود ارزشـمند تر خواهید بود.مانند افرادی که شـنونده های بزرگی هسـتند علامت دهیـد که گوش می دهیـد که به این علامت ها " تاییـد و اطمینان خاطر " می گوییم.شـنونده های دقیق از این علامت هـا اسـتفاده می کننـد تا حضور افراد دیگر را تاییـد کرده و به آن ها اطمینان خاطر دهنـد که به صـحبت ها یشان کاملا گوش می دهیـد.شـنونده هـای دقیق این علامـت هـا را به موقع بروز می دهنـد که بـاعث می شود افراد احسـاس کننـد خاص و مهم هسـتند.در فصـل بعد علامـت هـایی را کـه نشـان می دهـد فرد مقابـل بـه صـحبت هـای شـما گـوش می دهـد می گـوییم •.فصـل پنجم:علامت های تایید و اطمینان خاطر۱.علامت اول : تماس چشـمیاولین و مهم ترین علامت تماس چشمی است.اگر کسی به شما نگاه نکند به حرف های شـما گوش نمی دهد.برای اینکه با جذبه به نظر برسید باید هنگام گوش کردن تماس چشمی بسیار خوبی برقرار کنید و تماس چشـمی مستقیم داشـته باشـید , این روش اساسـی به افراد نشان خواهد داد که به آن ها گوش می دهید. هرچه بیشتر تماس چشـمی داشـته باشـید به نظر می رسد بیشتر درگیر صـحبت های فرد مقابل هستید.۲.علامـت دوم : حرکت دادن چشمبرای تماس چشمی برتر در هنگام گوش کردن به مهارت دیگری نیاز دارید تا به طبیعی بودن آن بیا فزایید.همچنین کمك می کنـد تـا احتمال به وجود آمـدن ترس ناشـی از تماس چشـمی عمیق از بین برود.چون زل زدن بیش از حـد باعث ایجاد ترس در فرد مقابـل می شود . این مهـارت حرکت چشم نام دارد.حرکت چشم یعنی وقتی به حرف کسـی گوش می دهیـد جهت نگاه خود را از یـك چشـم فرد بـه چشم دیگرش تغییر دهیـد.اگر می خواهیـد مردم متـوجه شونـد که گـوش می کنیـد بایـد چشم هایتـان را تکـان دهیـد.هرچه قدر فعالیت چشم بیشتر باشد به نظر خواهد رسیـد که بیشتر درگیر شده اید و هرچه فعالیت چشـمی کمتر باشد به همان نسبت درگیری کمتر است.۳.علامت سوم : کج کردن سـر اگر موقع گوش دادن به حرف کسـی سـرتان را کمی به یك طرف کج کنیـد بـاعث می شود که نگـاه تـان عمیق و جسـتجو گرانه به نظر برسـد.به نحوی که انگـار بـا توجه عمیق تری به گوینـده نگاه می

کنید.اگر هنگام گوش دادن به صحبتی که از نظر گوینده مهم است این تکنیک را به کار ببرید خیلی دقیق و با توجه به نظر می رسید و او این حرکت کوچک را حمل بر جذابیت بی اندازه شما می داند.یک قانون دیگر: هنگام گوش کردن سرتان را کج بگیرید و هنگام صحبت کردن سرتان را صاف بگیرید.۴.علامت چهارم : تکان دادن سرتکان دادن سر یکی دیگر از تکنیک های مؤثر هنگام گوش دادن به صحبت های دیگران و با جذبه نمودن در نظر آن ها ست.بعضی افراد به طور غیر ارادی تمایل دارند سرشان را تکان بدهند.بعضی افراد هم سرشان را اصلا تکان نمی دهند.اگر به عکس العمل های افراد هنگام گوش دادن به صحبت کسی نگاه کنید خواهید دید که تکان های سر چه قدر می توانند با ارزش باشند.در صورت نبود این تکان های سر , جذابیت و انرژی شنونده به طور چشمگیری کاهش می یابد. تکان های سر شاخص های مؤثری هستند برای اینکه نشان دهند چقدر عمیق گوش می کنید , به چه چیزی فکر می کنید و چه احساسی دارید.در واقع تکان های سر ۳ نوع مختلف هستند:الف)آهسته ب)سریع ج)خیلی سریعنوع اول:تکان دادن سر به صورت آهسته به این معنا است که من دارم صحبت های شما را دنبال می کنم و درباره ی آن فکر می کنم.تکان دادن آرام سر لزوما به این معنا نیست که من با تو موافقم.نوع دوم : تکان دادن سر کمی سریع تر نشان دهنده ی این است که شما با نظر طرف مقابل موافق هستید.نوع سوم : تکان دادن خیلی سریع تر به این معنا است که شما با نظر طرف مقابل موافق ید و از چیزی که شنیده اید به هیجان آمده اید۵.علامت پنجم : زبان کل بدنوقتی می نشینید , نحوه قرار گیری بدن و طرز نشستن میزان علاقه شما را به شخصی که صحبت می کند و آنچه که می گوید نشان می دهد.وقتی به طرف شخص مقابل متمایل می شوید مثل این است که با بدنتان می گویید" : از نظر من فرد با جذبه ای هستی." سعی کنید کل بدن خود را به سمت فرد مقابل متمایل کنید.اگر پا های تان را روی هم می گذارید پا و زانوی بالایی خود را به طرف فرد مقابل بگیرید.وقتی می ایستید باید فاصله ای بین خود و فرد مقابل ایجاد کنید.دایره های ارتباط ۳ نوع هستند:الف)دایره اول تقریبا ۲ قدم از شما تا شخص دیگر فاصله دارد.این دایره فضای خصوصی یا صمیمی است.اگر به عنوان یک آشنای تجاری یا اجتماعی به این فضا تجاوز کنید مسلما فرد مقابل را ناراحت خواهید کرد.ب)دایره دوم ۶-۲ قدم است و فضای مناسب برای آشنایی اجتماعی یا تجاری است.اگر می خواهید با جذبه باشید مطمئن باشید که در این فاصله نه نزدیک تر و نه دور تر می ایستید.ج)۱۰-۸ قدم است.این دایره فاصله محفوظ یا ایمن است که بین شما و افراد غریبه استفاده می شود پس اگر می نشینید طوری به طرف فرد متمایل شوید که انگار هر کلمه او شما را جذب می کند.وقتی می ایستید مطمئن باشید که فاصله امن و راحتی بین خود و طرف مقابل ایجاد کرده اید. مستقیم به فرد نگاه کنید و خور را اندکی به جلو متمایل کنید.این حرکت برای فرد مقابل نا محسوس است اما احساس خواهد کرد که شما به آنچه او می گوید کاملا توجه دارید.بعضی افراد هنگام صحبت کردن چنان به فرد مقابل نزدیک می شوند که آن شخص به معنای واقعی کلمه به عقب خم شده و سعی می کند از آن ها فاصله بگیرد.این افراد تلاش زیادی می کنند اما سر انجام مثل یک فرد متجاوز و بی توجه کنار گذاشته می شوند.۶.علامت ششم : جنبه های منفی زبانتنها زبان بدن مثبت است که نسبت جذبه را به طرز چشم گیری افزایش می دهد.بعضی از موقعیت های قرار گیری بدن تأثیر منفی روی افراد می گذارند.افرادی که شنونده های ضعیفی هستند این تأثیرات منفی را ایجاد می کنند.شنونده های ضعیف مثلا هنگام صحبت کردن سرشان را به طرف شخص می گیرند اما بدنشان از گوینده فاصله دارد و به طرف دیگری متمایل است.این نشان می دهد که شما به آنچه شخص می گوید واقعاً توجه ندارید.این افراد هنگام نشستن پا های شان را روی هم می گذارند به نحوی که پا و زانوی بالایی را از گوینده دور می کنند در نتیجه به نظر می رسد که خود را از پیام گوینده جدا می کنند.پیغام منفی دیگری که فرصت جذاب بودن را از شما می گیرد زمانی است که شما چنان روی صندلی خود افتاده اید که انگار می خواهید از پشت صندلی بیرون بزنید و از گوینده فرار کنید. یکی از بهترین راه های مقابله با این گرایش منفی این است که صاف بنشینید و نگذارید کمر تان با پشت صندلی تماس پیدا کند.در گفت و گوی رو در رو زبان بدن ۵۵٪ از پیغامی را که می فرستید انتقال می دهد , تن صدا ۳۸ ٪ پیغام

را انتقال می دهد و خود کلمات فقط ۷٪ از پیغام را انتقال می دهند.به همین علت همواره باید مراقب آنچه که از طریق زبان بدن خود می گویید باشید.۷.علامت هفتم : اصوات تاییدشنونده های خوب و فعال همیشه اصوات کوتاهی مثل" : آها,اوهوم و" ..... ایجاد می کنند که به این صدا ها اصوات تاییدی می گویند.این اصوات شاخص های روشنی برای نشان دادن توجه دقیق و عمیق هستند.این صدا ها نسبت جذبه شما را افزایش می دهد •.فصل ششم : با دوستان خود جذاب بودن را تمرین کنیداگر قصد دارید در هر مهارتی به ویژه مهارت جذبه چیره دست شوید باید بخواهید کمی اشتباه کرده و گاهی کمی احساس کنید کمی ناشی هستید.قانون این است : هر کاری که ارزش داشته باشد خوب انجام شود , می ارزد که ابتدا به طور ضعیفی انجام شود •.فصل هفتم: قدرت گوش کردن صبورانهقبل از اینکه دست از گوش کردن بکشید و شروع به صحبت کنید همیشه قدری تأمل کنید و ببینید وضعیت فردی که صحبت می کند چگونه است.مهم نیست که چقدر ایده یا فکر به ذهن تان می رسد مهم این است که اگر فرد مقابل مضطرب ,عصبانی یا ناراحت است هنوز وقت گوش کردن است .صبور باشید .فرصت دهید که عصبانیت آن ها فروکش کند.وقتی آماده شوند نظر شما را می پرسند و اگر دنبال پاسخ باشند , سؤال می کنند.گاهی اوقات احساسات فرد و منطق شنونده مثل روغن و آب هستند , به سختی با هم مخلوط می شوند. هنگامی که با دقت گوش می کنید و گوینده خیلی احساساتی به نظر می رسد , پیش از آنکه چیزی بگویید با صبر بیشتری به صحبت های او گوش دهید.قبل از آن که وسط حرفش بپرید و پیشنهادی بدهید , اجازه دهید فرد صحبت کند و تمام عصبانیت و هیجان ش را بیرون بریزد.مهم تر اینکه برای نصیحت کردن مراقب باشید , مگر اینکه کسی از شما بخواهد.از شما به خاطر گوش کردن دلسوزانه بیشتر تقدیر خواهد شد •.فصل هشتم : سریع لبخند بزنید و سریع بخندیدلبخند زدن و خندیدن شاخص های مهمی هستند که نشان می دهند چه قدر از بودن در کنار کسی لذت می برید. زمانی که موقعیت و موضوع مناسب است همیشه برای لبخند زدن و خندیدن شتاب کنید.منظور این نیست که به هر چیزی که گفته می شود لبخند بزنید زیرا به حد افراط رساندن آن ممکن است این سوء ظن را ایجاد کند که تصنعی می خندید.لبخند هایی که واقعی به نظر می رسند ناگهان قطع نمی شوند .لبخند های واقعی باید چند لحظه طول بکشند. لبخندی که ادامه پیدا نکند واقعاً لبخند نیست. بنابر این اگر گفت و گو و گوینده جدی است شما هم جدی باشید و اگر صحبت درباره چیزهای نه چندان جدی و سرگرم کننده بود خود را ترغیب به لبخند زدن کنید •.فصل نهم : سریع تحسین کنیدهمه ما از تأیید شدن لذت می بریم به خصوص اگر کاری انجام داده ایم که فکر می کنیم ارزشش را دارد.وقتی افراد درباره چیزهایی صحبت می کنند که به نظر می رسد مایه افتخار آن ها ست با استفاده از یک راه ساده می توانید بر شدت لذت شان بیا فزایید.این که سریعا هر صفت شایسته او را تحسین کنید.مطمئن باشید که آن ها تحسین را نشانه دیگری از جذبه شما تلقی خواهند کرد. تأیید و تحسین برای همه ما اهمیت حیاتی دارد.اکثر ما بدون تایید و تحسین خیلی کمتر از حد توان خود کارایی داریم.هرچه صادقانه تر رفتار افراد را تحسین کنید , آن ها خود را بیشتر دوست داشته و برای خود احترام بیشتری قائلند و نسبت به شما احساس بهتری خواهند داشت.برای اینکه در تحسین دیگران مؤثر تر عمل کنید , باید از این رهنمود ها پیروی کنید:اول:تحسین باید خاص یا جزئی باشد.هرچه قدر تحسین خاص تر باشد تأثیر بیشتری بر احساسات افراد دارد و انگیزه بیشتری به فرد می دهد تا در آینده در آن حوزه بهتر عمل کند.دوم:بلافاصله تحسین کنید .هرچه سریع تر افراد را بعد از انجام کار قابل تمجیدی تحسین کنید, آن ها احساس بهتری داشته و آن رفتار را بیشتر تکرار می کنند.سوم : هم موفقیت های بزرگ و هم کوچک را تحسین کنید.تحسین باعث می شود که افراد احساس شگفت انگیزی درباره خود پیدا کنند و یکی از عوامل کلیدی جاذبه است •.فصل دهم : آنچه می گویید و نحوه گفتن آناولین قدم برای اینکه فرد با جذبه ای شوید این است که شنونده ی بزرگی شوید.به هر حال نوبت به شما می رسد که صحبت کنید , آنچه می گویید و نحوه گفتن آن اجزای اصلی توانایی شما برای جذب کردن و ترغیب دیگران است.مهارت های ضروری صحبت کردن :۱.تماس چشمی : قوانینی که برای تماس چشمی هنگام صحبت کردن به کار می روند با قوانینی که هنگام گوش

کردن استفاده می شوند فرق دارند.وقتی در یک گفت و گو شما با یک نفر صحبت می کنید نگذارید تماس چشمی تمام مدت فشار زیادی ایجاد کند.با تماس چشمی زیاد فرد مقابل را شدیدا تحت فشار قرار می دهید. به جای اینکه با جذبه باشید خیلی جدی به نظر می رسید.وقتی در یک گروه صحبت می کنید باید نگاه خود را به نرمی از شخصی به شخص دیگر به نوبت تغییر دهید.پس هنگام صحبت کردن به چشم های فرد مقابل بیش از ۷۵ تا ۸۵ ٪ نگاه نکنید در غیر این صورت این احتمال وجود دارد که فرد سلطه گری تلقی شوید.۲.نگاه کردن به طرفین صورت : وقتی صحبت می کنید به طرفین صورت شنونده نگاه کنید.این تکنیک نگاه موقت به یک طرف یا طرف دیگر صورت شنونده است به نحوی که توجه خود را لحظه ای از چشم های فرد به یک طرف صورت او تغییر می دهید. نگاه کردن به طرفین صورت باید موقتا و به طور متناوب باشد.هرگز به بالای سر یا پایین سر شنونده نگاه نکنید چون با این کار او احساس می کند چیزی یا کسی حواس شما را پرت کرده است.نگاه کردن به طرفین صورت به این معنا نیست که می توانید به اشیا یا افراد دیگر نگاه کنید بلکه شنونده را از نگاه های جدی شما نجات می دهد.دقت کنید که نگاه ها به طرفین کوتاه باشد هرگز بیشتر از ۳-۲ ثانیه طول نکشد در غیر این صورت شما از نظر او حواس پرت هستید.۳.هنر آهسته صحبت کردن : بسیاری از افراد به علت هیجان زدگی یا اضطراب خیلی تند حرف می زنند و خیلی کم گوش می کنند.افرادی که خیلی تند صحبت می کنند می توانند اشخاص ناراحت کننده و آزار دهنده ای باشند.همه ما افرادی را می شناسیم که تند صحبت می کنند و گوش دادن به حرف آن ها مشکل است.ایراد تند صحبت کردن این است که همیشه تاثیرات منفی ایجاد می کند و تقریبا هیچ تاثیر مثبتی ندارد.فردی که تند صحبت می کند فرصتی برای فکر کردن به شما نمی دهد.تند صحبت کردن باعث می شود که گوینده بی ملاحظه و خود محور به نظر برسد که این بر میزان صادق بودن و رو راست بودن او تاثیر می گذارد.به نظر می رسد این افراد فقط به چیزی که خود باید بگویند علاقه دارند.تند صحبت کردن روشی است که مطمئنا هر فرصتی را برای جذب کردن از بین می برد.برای بهتر صحبت کردن از تکنیک کم کردن سرعت استفاده کنید.راه حل تند صحبت کردن چیست؟ برای این منظور می توانید از دو تکنیک استفاده کنید.اولی کم کردن سرعت است و دومی نحوه استفاده از سکوت در گفت و گو است.اگر بار ها به شما گفته اند که خیلی سریع صحبت می کنید می توانید با استفاده از دستگاه کنترل درونی که به آن منطقه های آسایش گفته می شود تند صحبت کردن خود را کنترل کنید.همان طور که در بیرون خود منطقه های آسایشی داریم در درون هم دارای منطقه های آسایشی هستیم.وقتی کاری نا آشنا یا غیر عادی انجام می دهید اغلب احساس ناراحتی خواهید کرد.تقریبا میل شدیدی به انجام روش قدیمی خواهید داشت حتی اگر روش قدیمی به خوبی روش جدید عمل نکند.به خاطر داشته باشید که در مراحل اولیه یادگیری آهسته صحبت کردن , احساس ناراحتی خواهید کرد و این احساس طبیعی است زیرا در غیر این صورت ممکن است هنوز با همان سرعت زیاد و قدیمی خود صحبت کنید.۴.تاثیر سکوت : مکث کردن بین صحبت به فرد فرصت می دهد فکر کند و بر مفهوم کنترل داشته باشد و به شنونده هم فرصت می دهد با آنچه گفته می شود ارتباط بر قرار کند.اگر هنگام انتقال پیام خود به مدت یک یا دو ثانیه در وقفه های گوناگون مکث کنید به راحتی می توانید یک گوینده خوب باشید.در طول این سکوت ها است که شنونده ها فرصت دارند که درباره ی چیز هایی که می گویید فکر کنند.آن ها چیزی را که درباره ی آن صحبت می کنید , در ذهن خود مجسم می کنند.آن ها فرصت دارند که منظور شما را سبک و سنگین کنند , با احساسات شما ارتباط بر قرار کرده و به آن ها پاسخ دهند.علاوه بر این مکث ها به شنونده ها اجازه می دهند که گفت و گویی درونی با شما داشته باشند.در واقع آن ها افکار درونی خود را در سرشان می پرورانند. تمرین کنید که در پایان هر نظر و ایده یا درست بعد از گفتن یک نکته کلیدی مکث کنید. این تکنیک به شنونده کمک می کند که بداند در کجا یک ایده تمام شده و ایده دیگری شروع می شود.به خاطر داشته باشید که حتما بعد از گفتن نکته مهم , پیچیده یا غیر عادی مکث کنید.به شنونده اجازه دهید آنچه را که گفته اید هضم کند و در آن حال به خود فرصت فکر کردن و نفس کشیدن دهید.یک نکته مهمی که وجود دارد این است که با سکوت کردن امکان ندارد

دچار اشتباه شوید.۵.پر کننده های زیاد از حد جذبه را از بین می برند : اصوات پر کننده صدا هایی مثل " آ,اوم,آه و " ... هستند که بین صحبت ها به کار می رود.پر کننده ها راهی برای ایجاد وقفه هستند و به سخنران فرصت می دهد کمی فکر کند.زمانی که به دنبال افکار و کلمات درست می گردیم سعی می کنیم از این پر کننده ها برای حفظ توجه شنونده استفاده کنیم.شنیدن این اصوات در یک گفت و گو می تواند به شدت آزار دهنده باشد.پر کننده ها جذبه شکن هستند.بهترین راه برای حذف پر کننده ها این است که شیوه ی صحبت کردن خود را آهسته کرده و به طور حساب شده از سکوت های بیشتری استفاده کنید.اگر هنگام گفت و گو از سکوت بیشتری استفاده منید پر کننده ها از بین می روند.۶.افراد را با صدای خود جذب کنید :درجه ی صدا تاثیر عمیقی بر حالت و قابلیت پذیرش فردی دارد که با او صحبت می کنید.تن صدا به تنهایی مسئول انتقال ۳۸٪ پیغام شماست.مثلا شما ترجیح می دهید با کسی صحبت کنید که صدای بلند و جیغی دارد که گوش تان را کر می کند یا با کسی که شما را چنان با صدای گرم و پرطنین خود جذب می کند که احساس راحتی می کنید.مسلما با کسی که صدای گرم و گیر ایی دارد.در ضمن صداهای یکنواخت و خسته کننده که به آن ها صداهای یکنواخت و ملال آور می گوییم قطعا توجه و قابلیت پذیرش شنونده را کاهش می دهد.اگر می خواهید هنگام صحبت کردن صمیمی , دوستانه , با محبت , خودمانی یا خون گرم به نظر برسید , درجه صدای خود را هنگام استفاده از صداهای بم تر , پایین نگه دارید.همچنین به خودتان یاد آوری کنید که سرعت تان را کم کنید.وقتی خیلی تند صحبت می کنید نمی توانید خیلی صمیمی , دوستانه و با محبت به نظر برسید.از طرف دیگر اگر صدای تان یکنواخت استبرای این که مهیج و پر انرژی به نظر برسید سرعت صحبت خود را افزایش دهید.از درجات بالاتر صدای خود اما نه خیلی بلند استفاده کنید.سرعت و تن صدای خود را بر اساس آنچه که می خواهید بگویید انتخاب کنید و تغییر دهید صدا های بم تر نشان دهنده ی بزرگی و نیرومندی و صداهای زیر تر نشان دهنده ی کوچکی و ضعیف بودن است.افراد قدرتمند عمدا آهسته تر و با تن های پایین تر صحبت می کنند.۷.خوش صحبت و با جذبه باشید :نسبت جذبه شما کاملا توسط شیوه نگاه کردن , گوش کردن و صحبت کردن شما با افراد دیگر تعیین می شود.اما خصوصیت دیگری هم وجود دارد که افراد با جذبه از آن برخوردارند.آن ها افراد خوش صحبت بی نظیری هستند.یک شنونده دقیق و صبور عاملی اساسی برای جذب کردن است.استفاده از صدای گوش نواز و آرام صحبت کردن نیز نسبت جذبه شما را بالا می برد.کلید دیگر با جذبه بودن این است که نسبت به آن چه که دیگران نمی خواهند درباره آن صحبت کنند , با احساس باشید.۸.گفت و گو را هدایت کنید :هدف از هدایت گفت و گو تسلط بر گفت و گو نیست (که در تضاد با جذبه است) بلکه هدف این است که اطمینان دهید گفت و گو با حمایت شما در جهت خواسته های فرد مقابل ادامه می یابد , به نحوی که علاقه و توجه او دائما جلب شود.همه ما از صحبت درباره ی موضوعی که مورد علاقه مان است لذت می بریم به خصوص زمانی که به نظر می رسد شنونده هم از آن لذت می برد. وقتی افراد درباره ی موضوعی که برایشان اهمیت دارد صحبت می کنند دوست دارند درباره ی خودشان به شنونده هایی که با آن ها همدردی می کنند ,چیز های زیادی بگویند.وقتی شنونده هستید باید خوب گوش کنید تا بتوانید راه های گوناگونی را در جهت هدایت گفت و گو بیابید.شما باید به دنبال راهی برای حفظ گفت و گو باشید به نحوی که دیگران را ترغیب کنید تا هر اندازه که دوست دارند بر گفت و گو تسلط یابند

هنر اندیشیدن

(یازده هنر فکری مردان موفق)نویسنده:جان سی مکسول/ مترجم:معین خانلری

خلاصه کتاب: نویسنده:جان سی مکسول/ مترجم:معین خانلری- ویراستار:احمدرضا اسعدی /موضوع:اندیشه و تفکر خلاق- پیشگفتار:چرا بعضی از مردم موفق و بغضی نا موفق هستند؟این سؤال میلیونها بار پرسیده شده است.پاسخ های زیادی هم به آن داده

اند.اینها برخی از پاسخ ها هستند: فرصت های بهتری نصیب افراد موفق شده است،کسانی که موفق نمی شوند گذشته ی بدی داشته اند ،افراد تنبل موفق نمی شوند.نویسنده در تمام طول زندگی اش به دنبال پاسخ این سؤال بوده است که راه حل را اینگونه پیدا کرده است:افراد موفق متفاوت با افراد ناموفق فکر می کنند.این کتاب۱۱ نوع تفکر را که افراد موفق از آنها استفاده می کنند به شما معرفی می کند.بخش اول:تفکر خود را تغییر دهید تا زندگی تان تغییر کند.فصل اول:به ارزش خوب فکر کردن پی ببرید.شاید برای شما این سؤال پیش بیاید که چه چیزی آنان را که به اوج میرسند از کسانی که هرگز به این حد نمی رسند متمایز میکند؟پاسخ،خوب فکر کردن است.آنها این را هم میدانند که برای تغییر زندگی خود،باید افکار خود را تغییر دهند.آیا می دانید مهمترین چالش بیشتر افراد در راه ایجاد تغییرات مثبت شخصیتی چیست؟احساسات شان.آنها میخواهند تغییر کنند اما نمیدانند چگونه احساسات خود را کنار بگذارند.ولی راهی برای انجام این کار وجوددارد.به حقیقتی که استدلال زیر دربردارد توجه کنید:فرض اصلی:من میتوانم افکارم را کنترل کنم.فرض فرعی:احساسات من از افکارم نشات می گیرند.نتیجه گیری:من میتوانم با کنترل افکارم،احساساتم را کنترل کنم.اگر حاضر شوید افکارتان را تغییر دهید،می توانید احساسات خود را تغییر دهید.اگر احساسات خود را تغییر دهید،می توانید اعمال خود را تغییر دهید.تغییر اعمال با پیروی از افکار درست،می توانند زندگی تان را تغییر دهد.بیشتر مردم انتظار دارند نظام آموزش و پرورش ،فکر کردن را به آنها و فرزندانشان بیاموزد.بسیاری از مردم بر این باورند که کلید بهبود زندگی و اصلاح جامعه در دست آموزش و پرورش است.بسییارا از معلمان این مساله را در فکر و باور ما می گنجانند که کسب نمره های بالا به موفقیت منجر می شود و هرچه تحصیلات بالاتری داشته باشیم،موفق تر خواهیم بود.با این وجود تحصیلات رسمی همیشه نمی تواند چنین وعده هایی را محقق کند.آیا فرد تحصیل کرده ای را سراغ ندارید که بسیار ناموفق هستند؟آیا استاد دانشگاهی را ندیده اید که درجه دکترا دارد اما نمی تواند زندگی خود را به خوبی مدیریت کند؟در مقابل،دانجویانی را دیده اید که با وجود انصراف از تحصیل بسیار موفق شده اند؟(بیل گیتس،توماس ادیسون،استیو جابز).مشکل اغلب مؤسسات آموزشی این است که به افراد می آموزند به چه چیزی فکر کنند،نه این که چگونه فکر کنند.مردم برای رسیدن به رؤیاها و سقف توانی های خود باید بیموزند که چگونه به درستی فکر کنند.دلایل مبنی بر اهمیت تفکر درست:۱-خوب فکر کردن موجب می شود به نتایج خوبی برسید:شاید این حرف بدیهی به نظر برسد که کیفیت افکار انسان در کیفیت نتایجی که کسب می کند مؤثر است.من تصور می کنم بیشتر مردم با عبارات زیر موافق باشند:افکار ضعیف موجب پیشرفت در جهت منفی می شود،افکار متوسط هیچ پیشرفتی به بار نمی آورد،خوب فکر کردن تا حدی موجب پیشرفت می شود،عالی فکر کردن نتایج فوق العاده ای به بار می آورد.یکی از دلایل نرسیدن مردم به رؤیاهایشان این است که می خواهند بدون تغییر دادن افکارشان نتایج بهتری کسب کنند. اما این نگرش هرگز نتیجه نخواهد داد.اگر علف هرز کاشته اید و انتظار دارید ذرت درو کنید،هر چقدر که وقت خود را صرف آبیاری،وددهی و رسیدگی به محصول تان کنید،ذرت نصیب تان نخواهد شد.۲-خوب فکر کردن توانایی های شما را افزایش می دهد:جیمز آلن می نویسد":انسان به اندازه امیالی که او را کنترل می کند کوچک و به اندازه اندیشه های مسلط خود بزرگ خواهد شد".یا به قول حضرت سلیمان:انسان ها همان گونه هستند که قلبا می اندیشند.از این فرض که افکارتان تعیین می کند چه کسی هستید،به صورت طبیعی می توان نتیجه گرفت که توانایی های شما نیز نتیجه افکار شماست.بزرگترین مخرب موفقیت بسیاری از افراد در آینده،افکار مروز آنهاست.اگر افکارشان محدود باشد،قابلیتهایشان نیز محدود خواهد بود.اما اگر بتوانند مدام افکار خود را رشد دهند،توانایی انجام کارهای بزرگ تری را پیدا می کنند و قابلیت هایشان نامحدود خواهد شد.۳-خوب فکر کردن همیشگی می شود اگر آن را به یک عادت تبدیل کنید:به اطراف خود نگاهی بیاندازید تا به صحت این حرف پی ببرید.امور دنیا مدام پیچیده و پیچیده تر میشود.آیا این مساله شما را دلسرد می کند؟نه لزوما.سالها قبل مطلبی خواندم که بر من تاثیر زیدی گذاشت.آن مطلب از این قراراست":من همراه همیشگی شما هستم.من بزرگترین یاور و سنگین ترین بار روی دوش تان

هستم.من یا شما را تا جلو هل می دهم یا شما را تا مرز شکست عقب می کشم.من خدمتگزار تمام انسان های بزرگ و همه انسان های شکست خورده هستم.می توانید از من در جهت سود یا زیان خود استفاده کنید.برای من تفائتی ندارد.آیا مرا می شناسید؟من عادت هستم.موفقیت نتیجه عادت خوب فکر کردن است/هرچه بیشتر خود را با خوب فکر کردن درگیر کنید،افکار خوب بیشتری به ذهن تان می رسد.ویکتور هوگو می گوید:در برابر هجوم ارتش ها می توان مقاومت کرد اما در برابر هجوم افکار نه!تغییر افکار می تواند به انسان کمک کند از بقاء محض یا حفظ وضعیت موجود به سمت پیشرفت واقعی حرکت کند.۹۵٪راه موفقیت این است که بدانید چه چیزی می خواهید و بهای رسیدن به آن را بپردازید.ترسیم تصویری از یک انسان متفکر:از نظر یک شخص،متفکر بودن به معنی داشتن بهره هوشی بالاتر است و از نظر شخص دیگر معادل با داشتن اطلاعات عمومی بی اهمیت است.من معتقدم برای اینکه بتوانیم به خوبی فکر کنیم،باید دارای مجموعه ای از مهارت ها تفکر باشیم.فصل دوم:به تاثیر شگرف تغییر اندیشه ها پی ببرید.به آسانی می توان پذیرفت که افراد ناموفق نیازمند تغییر افکارشان هستند.اما چگونه می توان درباره افرادی که به میزانی از موفقیت رسیده اند،چنین نظری دارد؟آیا کسی می تواند بدون ایجاد تغییردر شیوه تفکر خود به سطح بالاتری برود؟چرا باید افکارتان را تغییر دهید؟درباره ارزش تغییر شیوه تفکر هرچه بگویم کم گفته ام.خوب فکر کردن می تواند ثمرات زیادی داشته باشد.درآمد ایجاد کند،مسائل را حل کند و فرصت های جدیدی به وجود بیاورد.تفکر درست از نظر شخصی و شغلی شما را به سطح کاملا جدیدی ترقی خواهد داد می تواند منجربه تغییر زندگی شما شود.بعضی از چیزهایی که باید درباره تغییر شیوه تفکر بدانید از قرار زیر است.۱-تغییر شیوه تفکر خود به خود اتفاق نمی افتد:غم انگیز است که تغییر تفکر خود به خود اتفاق نمی افتد.ایده های خوب راه نمی افتد که صاحبان خود را پیدا کنند.اگر می خواهید ایده ی خوبی پیدا کنید،باید در جستجوی آن باشید.اگر می خواهید بهتر از قبل فکر کنید،باید روی این مساله کار کنید.زمانی که شیوه تفکرتان بهتر شود،ایده های خوب مدام به ذهن تان خطور می کند.در واقع،میزان خوب فکر کردن شما در آینده عمدتا به میزان خوب فکر کردن شما در زمان حال بستگی دارد.۲-تغییر شیوه تفکر دشوار است:فقط کسانی که به شکل عادت به فکر کردن درگیر نیستند،این کار را آسان می دانند.آلبرت انیشتن،فیزیکدان برنده جایزه نوبل و یکی از بزرگترین متفکران تاریخ می گوید":فکر کردن کار دشواری است،به همین دلیل است که افراد کمی این کار را می کنند".از آنجا که فکر کردن دشوار است،باید از هرچه که می تواند کمکی یه بهبود این فرایند کند،استفاده کنید.۳-تغییر شیوه تفکر،ارزش وقت گذاشتن را دارد:هنگامی که وقت خود را صرف یادگیری نحوه تغییر اغکار خود می کنید و فکر کردن خود را بهبود می بخشید.در وجود خود سرمایه گذاری می کنید.معادن طلا- رئزی به پایان میرسد،بازار بورس سقوط می کند،سرمایه گذاری در املاک گاهی اشتباه از آب در می آید.اما ذهن انسان با توانایی فکر کردن،مانند معدن الماسی است که هرگز تمام نمی شود و بهایی برای آن متصور نیست.۴-تغییر تفکر بهترین هدیه ای است که می توانید به دیگران بدهید:یادگیری شیوه تفکر یک سرمایه گذاری بسیار خوب در شخصیت خودتان است.اما هم چنین،بهترین هدیه ای است که می توانید به دیگران بدهید.زیرا ممکن است توانایی های نامحدودی را برای فرد موردنظر در پی داشته باشد.تاثیر تغییر تفکر:بسیاری از کسانی که از زندگی خود راضی نیستند،علت این امر را نمی دانند.آنها اغلب گمان می کنند باید دیگران یا شرایطی که در آن هستند،سرزنش کنند.حتی بسیاری از افراد صادق و خودآگاهی که می دانند مشکل از خودشان است،نمی توانند آن را ریشه یابی کنند.بدانید تنها زمانی همه چیز در زندگی به نفع شما تغییر خواهد کرد که تغییرات مناسبی را در افکار خود به وجود بیاورید.وقتی مسئولیت تغییر افکارتان را می پذیرید،چگونه می توانید خودتان را تغییر دهید.به این فرایند پایبند باقی بمانید تا به تغییر زندگی شما منجر شود.این فرایند به شکل زیر عمل می کند:قدم اول:تغییر افکار،باورهای شما را تغییر میدهد:در جوامع امروز،کسانی که از آمادگی ذهنی کافی برخوردار نیستند،قربانی افکار و باورهایی می شوند که مخرب روح و روابط انسانی است.کیانی که از ذهنی قوی برخوردار نیستند،به نظرات و افکار دیگران وابسته می شوند.آنها به جای اینکه موضوعات و افکار

مختلف را بررسی کنند،زندگی خود را به پیروی از مجموعه ضوابط و مقررات و برنامه های از پیش تعیین شده محدود می کنند.یا به راحتی دست از تلاش می کشند.در تلاش براسژی تغییر شیوه تفکر خود این سه نکته را به خود گوشزد کنید:۱-تغییر،کاری شخصی است.من نیاز دارم تغییر کنم.۲-تغییر،کاری ممکن است.من می توانم تغییر کنم.۳-تغییر،کاری سود آور است.من با تغییر کردن پاداش دریافت می کنم.به خاطر داشته باشید،هر چقدر هم سن تان بالا باشد یا شرایط هرطور که باشد،باز هم می توانید تفکرتان را تغییر دهید.وقتی هم که تفکر خود را تغییر دهید،ابورهایتان را تغییر دهید.قدم دوم:تغییر باورهایتان ،انتظارات شما را تغییر می دهد:باور،ایده ای نیست که شما مالک آن باشید،بلکه ایده ای است که شما را تحت مالکیت خود می گیرد.در باور قدرت عظیمی نهفته است،زیرا انتظارات فرد را تغییر می دهد.قدم سوم:تغییر انتظارات،نگرش را تغییر می دهد:مردی به چادر یک فال گیر قدم گذاست و پولی را به فال گیر داد تا برایش کف خوانی کند.فال گیر گفت":چیزهای زیادی می بینم".مرد پرسید"؟مثلا چی "؟او پاسخ داد":شما تا ۴۵ سالگی فقیر و ناراضی خواهید بود".مرد با ناراحتی گفت":اه...وقتی که ۴۵ ساله شدم.چه می شود"؟زن فالگیر گفت":به این وضعیت عادت می کنید".انتظارات ما بر نگرش ما تاثیر زیادی دارد.انتظارات منفی،راهی سریع برای رسیدن به بن بست فکری است.انتظارات مثبت نگرش مثبتی در پی دارد.آنها اشتیاق،هیجان،اعتماد به نفس،تعهد،ایمان و انرژی تولید می کند.که همگی جزو خصوصیات مؤثر در رسیدن به موفقیت هستند.اگر می خواهید این خصوصیات را به وفور داشته باشید.انتظارات خود را بالا ببرید.قدم چهارم:تغییر نگرش،رفتارتان را تغییر می دهد.به راستی نگرش چیست؟من معتقدم...نگرش "پیشاهنگ درونی "خود واقعی ماست.ریشه هایشدرونی و میوه هایش بیرونی اند.یا بهترین دوست ما و یا بدترین دشمن ماست.تا زمانی که اظهار نشود،راضی نمی شود.کتابدار گذشته،سخنگوی حال و پیام آور آینده ماست.به عبارت دیگر رفتار از نگرش نشات می گیرد و این دو جدایی ناپذیرند.قدم پنجم:تغییر رفتار موجب تغییر عملکرد می شود:هرگز بیش اندازه شیفته هدف گذاری نشوید،شیفته رسیدن به اهداف باشید.رسیدن به اهداف جدید و بالا بردن سطح عملکرد همیشه مستلزم تغییر است و تغییر کردن احساس خوشایندی به انسان نمی دهد.اما این را بدانید که اگر تغییر موجب احساس ناراحتی نشود،تغییر نیست.دانستن این مساله شما را آرام می کند.قدم ششم:تغییر عملکرد،زندگی تان را تغیر می دهد:وقتی عملکردتان را تغییر می دهید،این قدرت را خواهید داشت که زندگی تان را تغییر دهید.سبک اولیه تغییری نمی کند اما تفکر مدام رشد می کند میدانید که اگر مدام تفکرتان را بهتر کنید،بر باورهایتان تاثیر خواهد گذاشت که به نئبه خود انتظاراتتان را تغییر می دهد و بر نگرشتان تاثیر می گذارد و رفتارتان را دست خوش تغییر می کند که موجب بهبود عملکردتان خواهد شد.همه اینها به نوبه خود زندگی تات را تغییر می دهد.مرحله ی بعد:پیشرفت همیشه مستلزم تغییر است.رسیدن به یک سطح جدید مستلزم تغییر ذهنی است.شاید این مساله را به طور حسی بدانید اما باید آن را پایه و اساس شیوه زندگی کردن خود قرار دهید.اگر می خواهیددر سطح جدیدی زندگی کنید باید در سطح جدیدی فکر کنید.فصل سوم:به فرایند تفکر ارادی تسلط پیدا کنید.همیشه برای کسانی که خوب فکر می کنند تقاضا وجود دارد.شاید برای کسی که می داند چگونه فکر کند همیشه شغلی وجود داشته باشد اما کسی که علت فکر کردن را بداند،همیشه رئیس او خواهد بود.افراد خوش فکر مساله را حل می کنند،آنها هر ایده ای را که برای ساختن یک سازمان مورد نیاز باشد،دارند و همیشه به آینده بهتری امیدوار هستند.کسانی که فرایند خوب فکر کردن را می آموزند،می توانند بر خود فرمانروایی کنند،حتی اگر تحت سلطه یک حاکم ظالم یا شرایط دشوار دیگر باشند.یافتن محلی مناسب برای فکر کردن:خوب فکر کردن آنقدرها هم پیچیده نیست.این کار یک مهارت است و مانند اغلب مهارت ها می توان آن را پرورش داد و بهبود بخشید.۱-جایی برای فکر کردن پیدا کنید:شنیده ام که چارلز کترینگ مخترع بزرگ و مؤسس شرکت دلکو،که بیش از ۱۴۰اختراع ثبت کرده است و حدودا از ۳۰ دانشگاه دکترای افتخاری دارد،درباره یافتن مکانی برای فکر کردن صحبت می کرد.او این کار را به آویزان کردن قفس پرنده در ذهن خود تشبیه کرد.این نوع بیان کمی عجیب به نظر می رسد اما اگر ماجرای شرط بندی ۱۰۰ دلاری او را

بشنوید ایده اش برای شما واضح تر خواهد شد.کترینگ به دوستش گفت می تواند کاری کند که او در سال آینده یک پرنده بخرد.دوستش با خود فکر می کرد هیچ کس نمی تواند او را مجبور به انجام چنین کاری کند بنابراین شرط بندی را پذیرفت.مدت کوتاهی بعد،کترینگ به آن دوست یک قفس دست ساز و گران قیمت سوئیسی هدیه داد.آن مرد قفس را به خانه بردو از آنجایی که بسیار زیبا بود آن را در اتاق پذیرایی آویزان کرد.از آن زمان به بعد هر بار که مهمان داشت،یکی از آنها می پرسید:پرنده ات کی مرده است؟او به آنها پاسخ می داد":من هرگز پرنده ای نداشته ام"سپس مجبور می شد کل ماجرا را تعریف کند.پس از چند بار تکرار این ماجرا،یک طوطی خرید و ۱۰۰ دلار به کترینگ داد.کترینگ بعدها گفت":اگر در ذهن خود قفس پرنده آویزان کنید،در نهایت چیزی در آن قرار خواهید داد".همان طور که قفس کترینگ پرنده ای را نصیب خود کرد،داشتن مکانی مشخص برای فکر کردن هم افکار خوب را جذب خواهد کرد.اگر با توقع تولید افکار خوب به مکان تفکر خود بروید،در نهایت چنین افکاری به ذهن تان خطور خواهد کرد.جایی را پیدا کنید که بتوانید در آن فکر کنید و افکارتان را روی کاغذ ثبت کنید تا آنها را از دست ندهید.وقتی من جایی را برای فکر کردن پیدا کردم،افکارم جایی در ذهن من پیدا کرده اند.۲-جایی را برای شکل دادن به افکارتان پیدا کنید:ایده ها به ندرت به شکل کاملا شکل یافته و آماده به ذهن کسی خطور می کند.بیشتر اوقات،باید به آنها شکل داد تا جدی شوند.برای شکل دادن به افکار،آنها را مورد بررسی قرار دهید.بسیاری اوقات فکری که دیشب عالی به نظر می رسید،امروز کاملا احمقانه است.ایده هایتان را مورد سؤال قرار دهید.آنها را دقیق و واضح کنید.یکی از بهترین راههای انجام این کار نوشتن افکار است.تقریبا هرجایی می توان به افکار شکل داد کافی است جایی را پیدا کنید که از نظر خودتان مناسب باشد،جایی که بتوانید افکارتان را بنویسید و بدون مزاحمت،حواس خود را متمرکز کنید و فکرتان را مورد بررسی قرار دهید.با سؤال پرسیدن،دید همه جانبه ای درباره ایده های خود پیدا می کنید.۳-جایی را برای بسط افکارتان پیدا کنید:اگر افکار بسیار خوبی به ذهن تان خطور کرد و وقت خود را صرف شکل دادن به این افکار کردید،تصور نکنید که کارتان انجام شده و باید در اینجا متوقف شوید.اگر این کار را بکنید،یکی از باارزش ترین ابعاد فرایند تفکر،یعنی هم فکری با دیگران را از دست داده اید و نمی توانید افکارتان را تا بیشترین حد ممکن بسط دهید.گاهی یک فکر صرفا سکوی پرشی برای رسیدن به یک ایده بزرگ تر است،اما بدون این سکوی پرش،آن فکر عالی هرگز پیدا نمی شود.گاهی هم در همراهی با فکری دیگر،به فکری عالی تبدیل می شود.گاهی فکر خودمان بهبود پیدا می کند و فقط کافی است کمی به آن شاخ و برگ بدهیم.یافتن جایی برای بسط افکار،این فرصت را به شما می دهد تا قابلیت های یک ایده را محقق کنید.۴-جایی را برای نشاندن افکارتان پیدا کنید:ایده ای که در حد یک ایده باقی بماند،تاثیر زیادی از خود به جا نمی گذارد.قدرت واقعی ایده ها زمانی نمایان می شود که از حالت ذهنی به کاربرد برسد.نظریه نسبیت انیشتن را در نظر بگیرید،زمانی که او نظریه های خود را در سال ۱۹۰۵و ۱۹۱۶منتشر کرد،ایده های ژرفی بیش نبودند.قدرت واقعی آنها با ساخت رآکتور هسته ای در سال ۱۹۴۲و بمب هسته ای در سال ۱۹۴۵ نمایان شد.زمانی که دانشمندان ایده های انیشتن را بسط دادند و درعمل پیدا کردند دنیا دچاردگرگونی شد.اگر به فکر کاربردی کردن فکرتان هستید،ابتدا آنها را به افراد زیر بقبولانید:خودتان:قبولاندن یک ایده به خودتان،موجب بی نقص شدن آن می شود.دیگران تنها ایده ای را می پذیرند که فرد بیان کننده آن مورد قبول آنها باشد.اگر خود شخص به آن ایده ایمان نداشته باشد،چنین اتفاقی نخواهد افتاد.افراد کلیدی:صراحتا می گویم هیچ ایده ای اوج نخواهد گرفت مگر زمانی که افراد تاثیر گذار،آن را بپذیرند.به هرحال آنها همان کسانی هستند که افکار را از ایده به عمل می رسانند.قبولاندن یک ایده به افراد تاثیرگذار سازمان تان،تاثیر شما را افزایش خواهد داد.۵-جایی را برای به پرواز در آوردن افکارتان پیدا کنید:برای رسیدن به نتایج مورد انتظار خود و برای خوب اوج دادن افکارتان باید برای خوب فکر کردن درباره هرکاری وقت کافی اختصاص دهید.اگر به اندازه کافی درباره برنامه های خود فکر کنید،زمان پیاده سازی آنها کاهش می یابد و نتایج بهتر می شوند.وقتی که به فکر کردن اختصاص می دهید مانند باند فرودگاه است.همان

طور که هواپیماهای بزرگ تر برای برخاستن به باند طولانی تری نیاز دارند،ایده های بزرگ نیز برای راه افتادن به باندی طولانی از تفکر نیازمندند.چگونه به انسان خوش فکری تبدیل شویم؟۱-خود را در معرض دریافت چیزهای خوب قرار دهید:افراد خوش فکر همیشه چرخ ایده ها را به گردش در می آورند.آنها همیشه به دنبال چیزهایی هستند که آغازگر فرایند تفکر باشد.وقتی فکری شما را به خود علاقه مند می کند،خواه ایده خودتان باشد خواه ایده دیگران.آن را جلوی چشم خود قرار دهید.آن را بنویسید و در مکان تفکرتان بگذارید تا محرک تان شود.۲-با افراد خوش فکر هم نشین شوید:وقت خود را با افراد مناسب بگذرانید.۳-افکار خوب را برای اندیشیدن انتخاب کنید:برای اینکه به فرد خوش فکری تبدیل شوید،باید فرایند تفکر خود را اردی کنید.به طور منظم به مکانی مناسب برای فکر کردن بروید،به افکارتان شکل دهید،آنها را بسط دهید و با دیگران مطرح کنید.این کار را یکی از اولویت های خود قرار دهید،به خاطر داشته باشید که فکر کردن یک فن است.۴-مطابق با افکار خود عمل کنید:ایده ها،روی پیشخوان عمر کوتاهی دارند.باید قبل از رسیدن تاریخ انقضاء مطابق با آنها عمل کنید.۵-اجازه دهید احساس تان یک فکر خوب دیگر خلق کند:برای فکر کردن نمی توانید منتظر بمانید تا حس فکر کردن پیدا کنید.اما وقتی خود را در فرایند خوب فکر کردن درگیر می کنید،می توانید از احساسات خود برای تغذیه این فرایند استفاده کنید و نوعی جنبش و محرک در خود به وجود بیاورید.این کار را امتحان کنید تا نتیجه اش را ببینید.اگر فرایند تفکر منظم را به اجرا گذاشتید و تا حدی به موفقیت رسیدید،به خودتان اجازه بدهید از آن لحظه لذت ببریدتا بر موج انزژی ذهنی آن موفقیت سوار شوید.۶-فرایند فوق را تکرار کنید:انسان ها تصمیمات کوچک زیادی درزندگی می گیرند.بیشتر اوقات تصمیمی گرفته می شود،به فراموشی سپرده می شود و تصمیم دیگری جایگزین آن می شود.انسان امیدوار است که این تصمیمات تاثیری به جا بگذارند،اما کسی بررسی نمی کند که این تصمیمات چه طور زندگی او را شکل می دهند.ایده های جدیدی مدام از راه می رسد:اهمیتی ندارد کهثروتمند به دنیا آمده اید یا فقیر.مهم نیست که آیا سه کلاس سواد دارید و یا درجه دکترا.اهمیتی ندارد که دچار معلولیت هستید یا در سلامتی کامل به سر می برید.در هر شرایطی که قرار داشته باشید می توانید خوب فکر کردن را یاد بگیرید.تنها کاری که باید انجام دهید این است که این فرایند را به شکلی روزانه دنبال کنید.بخش دوم:یازده مهارت فکری که هر فرد موفقی به آنها نیاز دارد.مهارت اول:دانش تفکر کل نگر را کسب کنید.ذهنیت متفکران کل نگر:لزومی ندارد دانشمند یا ریاضیدان باشید تا از تفکر کل نگر برخوردار باشید و یا از آن استفاده کنید.چنین تفکری می تواند برای هرکس در هر شغلی مفید باشد.متفکران کل نگر مدام در حل یادگیری هستند:متفکران کل نگر هرگز به آنچه که می دانند راضی نمی شوند.آنها همیشه در حال بازدید از مکان های جدید،خواندن کتاب های جدید،آشنایی با افراد جدیدو آموختن مهارت های جدید هستند.به همین دلیل می توانند بین چیزهایی که به ظاهر با یکدیگر ارتباطی ندارند ارتباط برقرار کنند.متفکران کل نگر آگاهانه گوش می دهند:وقتی با کسی ملاقات می کنید،خوب است موضوعی برای یادگیری در ذهن داشته باشید.شراکت با افرادی که در زمینه هایی غیر از شما تخصص دارند بسیار سودمند است.متفکران کل نگر آگاهند که بسیاریاز چیزها را نمی دانند.آنها مدام سؤالاتی عمیق می پرسند تا درک و فکر خود را وسعت دهند.اگر می خواهید تفکر کل نگرانه تری داشته باشید،شنونده خوبی شوید.متفکران کل نگر دید گسترده ای دارند:متفکران کل نگر می دانند که در کنار دنیای خودشان،دنیای دیگری هم خارج از خودشان وجود دارد.آنها تلاش می کنند از دنیای خود خارج شوند و دنیاهای دیگران را از نگاه آنها ببینند.متفکران کل نگر کامل زندگی می کنند:داشتن تفکری کل نگر به شما کمک می کند زندگی کامل و رضایت بخشی داشته باشید.متفکران کل نگر با توسعه نگاه به دنیای خود تجربه خود را وسعت می دهند.در نتیجه نسبت به افرادی که نگاه محدودی دارند موفق تر هستند.آنها با مسایل غیر مترقبه و ناخواسته کمتری نیز مواجه می شوند،زیرا معمولا ابعاد فراوان و مختلف هر موقعیت از قبیل افراد،مسایل،روابط زمان بندی و ارزش ها را می بینند.بنابراین در برخورد با دیگران و افکارشان معمولا تحمل بیتری دارند.چرا شما باید دانش تفکر کل نگررا کسب کنید؟احتمالا به صورت حسی،کل نگر بودن را سودمند می دانید.هیچ کس

تمایلی ندارد که ذهنیت محدودی داشته باشد و کسی آگاهانه به این وضعیت دچار نمی شود.اما اگر کاملا متقاعد نشده اید،چند دلیل زیر را برای لزوم تلاش برای ایجاد تفکر کل نگر در خود ملاحظه کنید:۱-برخورداری از تفکر کل نگر به شما فرصت رهبری می دهد:برخورداری از تفکر کل نگر موجب می شود در هر کاری به موفقیت بیشتری برسید.کسانی که نسبت به مسایل مختلف نگاهی کل نگرانه دارند،احتمال موفقیت شان در هر تلاشی بیش از دیگران است.۲-تفکر کل نگر شما را روی هدف تان متمرکز نگه می دارد:شما برای انجام کارها به تفکر نیاز دارید.اما برای اینکه کارهای درستی را انجام دهیدباید مسایل را کامل و کلنگرانه ببینید.تنها در صورتی که فعالیت های روزانه خود را در بستر یک تصویر بزرگ تر قرار دهید می توانید روی هدف خود تمرکز داشته باشید.۳-تفکر کل نگر به شما اجازه می دهد مسایل را از نگاه دیگران ببینید:یکی از مهم ترین مهارت هایی که در زمینه روابط انسانی می توان کسب کرد توانایی دیدن مسایل از نگاه دیگران است.این مهارت یکی از کلیدهای کار با مشتریان و جلب رضایت آنها حفظ زندگی مشترک،تربیت فرزندان و کمک به افراد نیازمند است.تمام تعاملات انسانی با کسب این مهارت بهبود پیدا می کند.۴-تفکر کل نگر کار تیمی را بهاود می بخشد:اگر در یک کار تیمی شرکت کرده باشید،می دانید که برخورداری از یک نگاه کل نگر برای اعضای تیم تا چه حد اهمیت دارد.زمانی که یکی از اعضا نمی داند جایگاه کارش در ارتباط با کار دیگران کجاست،کل تیم دچار مشکل می شود.هر چه اعضای تیم درک بهتری از کل کار داشته باشند،توان آنها برای انجام کار تیمی بیشتر است.۵-تفکر کل نگر مانع از این می شود که دچار روزمرگی شوید:متفکران کل نگر اجازه نمی دهند روزمرگی بر آنها غالب شود،زیرا از دورنمای جامع ومهم کاری که انجام می دهند چشم بر نمی دارند.انها می دانند کسی که از نتیجه نهایی کار خود غافل شود به بردگی لحظه حال تن می دهد.۶-تفکر کل نگر به شما کمک می کند عرصه های جدیدی را کشف کنید.چگونه دانش تفکر کل نگر را کسب کنیم؟اگر مشتاق یافتن فرصت های جدید و گشودن افق های تازه هستید،باید تفکر کل نگر را به مهارت های خود اضافه کنید.برای این که به متفکری که توان دیدن یک تصویر کلی و همه جانبه از امور را دارد،تبدیل شوید پیشنهادهای زیر را به خاطر بسپارید:۱-برای رسیدن به قطعیت تقلا نکنید:متفکران کل نگر با ابهامات راحت هستند.آنها سعی نمی کنند هر مشاهده یا داده ای را در یک جایگاه ذهنی از پیش تعیین شده قرار دهند.آنها دید وسیعی دارند و می توانند چندین فکر به ظاهر متناقض را در ذهن خود مدیریت کنند.اگر می خواهید توانایی تفکر کل نگر را در خود پرورش دهید،باید به پذیرش و کار با ایده های پیچیده و متنوع عادت کنید.عادت کنید که مفاهیم متفاوت را با یکدیگر تطبیق دهید و دیدگاه های به ظاهر متضاد را هم زمان بپذیرید.به عنوان مثال در دنیای کسب و کار اهداف عالیه و سودآوری را همزمان دنبال کنید.به یک ایدئولوژی اصلی ثابت همراه با تغییر و نوآوری پایبند باشید،بسیار رؤیاپرداز باشید و در عین حال جزئیات را هم به خوبی پیاده کنید.۲-از هر تجربه چیزی بیاموزید:متفکران کل نگر چشم انداز و دورنمای ذهنی خود را با درس گرفتن از تجربه ها وسعت می دهند.انها با رسیدن به موفقیت از پا نمی نشینند بلکه از آن درس می گیرند،مهم تر اینکه از شکست های خود درس می گیرد.زیرا تحت هر شرایطی درس پذیر هستند.تجربیات مختلف مثبت و منفی به شما کمک می کنند تصویر کلی و جامع از شرایط را ببینند.۳-از بینش افراد مختلف استفاده کنید:متفکران کلنگراز تجربیات خود درس میگیرندالبته آنهااز تجربیاتی که ندارند نیز درس میگیرندیعنی از بینش دیگران هم استفاده میکنند ازمشتریان ،همکاران،کارمندانورهبران:اگر میخواهیددامنه افکار خود راوسعت دهید ودید کاملتری نسبت به مسایل پیدا کنید ،به دنبال افرادمناسب باشید .۴-به خود اجازه بدهید که دنیای خود راگسترده تر کنید:اگرمی خواهید کل نگرانه فکر کنید بایدخلاف جهت حرکت دنیا حرکت کنید.اجتماع می خواهد افراد را در جعبه نگه دارد .بسیاری از مردم به صورت ذهنی باوضعیت فعلی خودپیوندی ناگسستنی دارند.آنهاآنچه راکه همیشه بوده است می خواهند،نه آنچه را که می تواندوجود داشته باشد.آنهابه دنبال امنیت وپاسخ هایی آسان هستند.روزی وقتی در کلیسادرباره سفر یک انسان به ماه با مردم صحبت می کردم،متوجه مساله تکان دهندهای شدم:آنهاباورنمی کردندکه قرار است انسان برروی ماه قدم بگذاردمردی به من

گفت:اگر خدا می خواست پای انسان به ماه برسد خودش انسان راروی ماه قرار می داد .حرفش مرا غافلگیر کرد.اولین باری بود که با چنین تفکر محدودی روبهرو می شدم.ویکتور هوگو می نویسد"‌:مردان کوچک افکار کوچکی دارند".مهارت دوم:قدرت تفکر متمرکز را آزاد کنید:افراد بسیاری در کودکیوقت زیادی را صرف نقاشی کشیدن با مداد شمعی می کنند در جایی آمدهاست که در ایالات متحده هر کودک تا سن ۱۰ سالگی به طور متوسط ۷۳۰ مداد شمعی مصرف می کندپس انرژی خلاقانه زیادی صرف می شود.چرا باید قدرت تفکر متمرکز را آزاد کنید؟تمرکز به همان اندازه که در تولید محصول برای شرکت ها اهمیت دارد.برای رسیدن به ایده های خوب مهم است.تفکر متمرکز چندین فایده برای شما دارد:۱-تفکر متمرکز انرژی شما را در مسیر رسیدن به هدف مطلوب تان هدایت می کند:تمرکز می تواند به هر کاری خواه ذهنی یا جسمی،انرژی و قدرت بدهد.هرچه مساله ای دشوارتر باشد تمرکز فکر طولانی تری برای حل آن مورد نیاز است.۲-تفکر متمرکز به ایده ها فرصت رشد می دهد:تولد و کشف یک ایده ناب معمولا نتیجه مطرح شدن ایده های خوب فراوان است.اما برای رساندن ایده هابه سطح بعدی باید از تنوع ایده به سمت گزینش آنها برویم.زمانی که تفکر متمرکز نتیجه می دهد نه تنها ایده اولیه بلکه خودم هم رشد می کنم.۳-تفکرتمرکز موجب وضوح هدف می شود:تفکر متمرکز باعث حذف اختلالات و آشفتگی های ذهنی می شود تا بتوانید روی یک موضوع متمرکز شوید و با وضوح فکر کنید.۴-تفکر متمرکز شما را به سطح بالاتری ارتقا می دهد:هیچ کس با عمومی فکر کردن به سطوح عالی نمی رسد.اگر انسان در یادگیری بی توجه باشد،در هیچ کاری مهارت پیدا نمی کند.تنها راه رسیدن به سطوح بالاترفداشتن تمرکز است.هدفتان هرچه که باشد،نیازمند تمرکز هستید.باید تفکر خود را روی چه چیزی متمرکز کنید؟در تفکر متمرکز گزینشی عمل کنید نه عمومی.برای پی بردن به مواردی که باید به آنها وقتی را برای تفکر متمرکز اختصاص دهید،پیشنهادهای زیر را در نظر بگیرید:اولویت های خود را شناسایی کنید:متاسفانه بسیاری از افراد هنگامی که انرژی یا علاقه خود را از دست می دهند به اولویت ها می رسند.شما قطعا نه می خواهید این کار را بکنید و نه می خواهید اجازه دهید دیگران اولویت های شما را برایتان تعیین کنند.خلاصه این که حواس خود را به زمینه هایی معطوف کنید که نتایج موفقیت آمیزی در پی دارند.استعدادهای خود را بشناسید:همه مردم به قدر کافی خود شناس نیستند و نسبت به مهارت ها،نبوغ و استعدادهای خود شناخت کافی ندارند.اگر قرار باشد تفکر خود را روی نقاط قوت خود متمرکز کنید،باید آن نقاط قوت را بشناسید.رؤیایی در سر داشته باشید:اگر رؤیای خود را نمی دانید،وقتی را برای تفکر متمرکز روی این موضوع اختصاص دهید و آن را کشف کنید.اگر فکرتان هر از گاهی متوجه یک موضوع خاص می شود،شاید بتوانید رؤیای خود را در همان زمینه کشف کنید. وقت بیشتری را به فکر کردن درباره آن اختصاص دهیدو ببینید چه اتفاقی می افتد.وقتی که رؤیای خود را پیدا کردید،بدون ایراد گرفتن به آن،پیش بروید.اگر تفکر خود را آنقدر روی یک چیز متمرکز کنید که رؤیاهایتان دستخوش تغییر شوند آنگاه بهترین توان فکری خود را هدر داده اید.با بالا رفتن سن و کسب تجربه بیشتر،نیاز به تمرکز ضروری تر می شود.هرچه بیشتر تمرکز می کنید می توانید تمرکز بیشتری داشته باشید و بلید هم همین طور باشد.چگونه می توان تمرکز را حفظ کرد؟وقتی که می فهمید درباره چه چیزی باید فکر کنید باید یاد بگیرید چه طور تمرکز خود را روی آن بهتر کنید.۵ پیشنهاد زیر در این فرایند به شما کمک خواهد کرد:۱-اختلالات را حذف کنید: حذف اختلالات در زندگی امروز کار ساده ای نست اما حیاتی است.چطور می توان این کار را انجام داد؟اول-با ایجاد نظم پرداختن به اولویت ها.نه کارهای آسان نه کارهای سخت و نه کارهای فوری.هیچ یک را اول انجام ندهید به کارهایی که اولویت بالاتری دارند ابتدا بپردازید یعنی کارهایی که بالاترین سود را برای شما در پی دارند به این ترتیب اختلالات را حداقل خواهید کرد. دوم-خود را در برابر اختلالات واکسینه کنید.۲-برای تفکر متمرکز وقت فراهم کنید:وقتی مکانی را برای فکر کردن پیدا کردید باید وقت فکر کردن هم را داشته باشید.در این دوران معمولاً همه چند فعالیت را همزمان انجام می دهند.اما این کار همیشه درست نیست،بنا به گفته محققان وقتی سعی کنیدچند کار را همزمان انجام دهید در صورتی که آنها را به صورت تک تک انجام دهید

کـار بیشتری انجـام خواهـد شـد تـا زمـانی که مـدام بین انجـام آن کارهـا جابجـا می شویـد.عوامل اتلاف کننـده وقت را به تعویق بیاندازیـد تا برای خود وقت فراهم کنید.۳-چیزهایی را که باید روی آنها تمرکز داشته باشید جلوی چشم خود قرار دهید.۴-هدف تعیین کنید:اهداف اهمیت دارند تا زمانی که اهداف روشـنی وجود نداشته باشد ذهن تمرکز پیدا نمی کند اما مراد از تعیین هدف این است که حواسـتان متمرکز شود و جهت پیـدا کنید.نه اینکه یک مقصد نهایی را تعیین کنید.هنگامی که به اهداف خود فکر می کنید.۵-پیشرفت خود را مورد سوال و بررسی قرار دهید:هر از چند گاهی نگاهی دقیق به خود بیاندازید و ببینید آیا در حال پیشرفت هستید.این بهترین معیار برای سنجش میزان استفاده از تفکر متمرکز است.برای پیشرفت کردن از چه چیزهایی می گذرید؟هیچ کس با پرداختن به امور متنوع نمی تواند به بالاترین درجات برسد.مهارت سوم:لذت تفکر خلاق را کشف کنید.طلای ناب:در هر شـغلی که باشـید،خلاـقیت طلاـی نـاب است.علارغم اهمیت برخورداری از تفکر خلاق تعـداد معـدودیاز افراد این مهارت را به میزان زیاد دارنـد.اگر آنقـدر که می خواهیـد خلاـق نیستیـد می توانیـدماننـد من طرز فکرتان را تغییر دهیـد.تفکر خلاق لزوما باتفکر ابتکاری معادل نیست.بیشتر اوقات تفکر خلاق ترکیبی از افکار دیگران است که قبلا کشف شـده است.حتی هنرمندان بزرگ که کارهایشان را بسـیار ابتکـاری می دانیم چیزهایی را از اسـتادان خود آموخته انـد.از کارهای دیگران الگو گرفته انـد و مجموعه ای از ایـده ها و سبـک هـا را برای خلق اثر خود تلفیق کرده انـد.ویژگی هـای متفکران خلاـق:متفکران خلاق برای ایـده ها ارزش قایل انـد:خلاقیت یعنی داشـتن ایده های فراوان.انسان ها تنها در صورتی ایده های زیادی جمع می کند که برای ایده ها ارش قایل باشد.مردم اغلب به ایـده هـایی که به زمینه مورد علاـقه شـان مربوط می شود توجه نشـان می دهنـد.متفکران خلاـق گزینه هـای مختلف را بررسـی می کنند:متفکران خلاق عدم قطعیت را می پذیرند و نیازی به رفع عدم قطعیت و حذف شـرایط نامطمئن نمی بینند.آنها انواع تناقض ها و شـکاف های زنـدگی را می بیننـد و از کنکاش در آنها یاپرکردنشان با تخیل خود لـذت می برند.متفکران خلاق پذیرای چیزهای عجیب و غیر معمول هسـتند:خلاقیت ذاتا طوری است که از مسیرهای فکری تعیین شده و مشـخص پا فراتر می گذارد و خلاف آن چه که معمول است عمل می کند برای پرورش خلاقیت در خود یا دیگران تحمل مقداری غیر معمول بودن را داشته باشید.متفکران خلاـق بین چیزهـای به ظـاهر نامربوط ارتباط ایجاد می کنـد:از آنجایی که خلاقیت به ایـده های دیگران وابسـته است توانایی پیوند دادن ایـده هـا به یکـدیگر به خصوص پیونـد آنهـا با ایـده های به ظاهر نامربوط ارزش زیادی دارد.خلق افکار جدیـد ماننـد سـفر با اتومبیل است شایـد بدانیـد به کجا می رویـد اما تنها زمانی که به سوی مقصـد خود حرکت می کنیـد می توانید چیزهایی را ببینید و تجربه کنیـد که دیـدن انهـا قبـل از شـروع حرکت امکان پـذیر نبود.متفکران خلاق از شـکست نمی ترسـند:غلبه بر شـکست یکی از کلیـدهای موفقیت در زنـدگی است.خلاـقیت مسـتلزم این است که از شـکست نترسـید زیرا خلاـقیت مساوی است با شـکست.شاید شنیدن این حرف شما را متعجب کند اما صحت دارد. مهارت چهارم:اهمیت تفکرواقع بینانه را درک کنیداولین مسئولیت یک رهبر تعریف کردن واقعیت است .   ماکس دوپریواقعیت چیست؟ واقعیت اختلاف بین خواسته های ماست با انچه وجود دارد چرا باید به تفکر واقع بینانه پی ببریم؟اگرشـماهم ماننـدمن ذاتا خوش بین هستیـد،شایـد تمایل زیادی نداشـته باشـیدواقع بینانه ترفکرکنیـد،اما پرورش تفکر واقع بینـانه،نه ایمـان شـمارابه دیگران از بین می برد ونه توانـایی شـما را برای دیـدن وگرفتن فرصت هـا کمـتر میکند ،درعوض ارزش شـمارابه شـکل های زیر بالا می برد:۱.تفکر واقع بینانه ،احتمال زیان را حـداقل میکنـد.هرعملی،نتیجه ای را در پی دارد.تفکر واقع بینانه به شـما کمک میکنـد این نتایـج را پیش بینی کنیـد این مساله بسیا رحیاتی است زیرا تنها با شـناسایی ودر نظر گرفتن عواقب هرکـار،می توانیـد به درستی برنـامه ریزی کنیـد.اگربرای بـدترین حـالت برنـامه ریزی کنیـد،می توانیـدریسک وزیان احتمالی را حداقل کنید.۲.تفکر واقع بینانه به شما هدف وبرنامه می دهد.من تاجرانی را می شناسم که واقع بینانه فکر نمیکردند،خبر خـوب ایـن اسـت که انهـا بسـیا ر مثبت انـدیش بودنـد وامیـد فراوانی به کارشـان داشـتند،خبر بـد این است که امیـد،استراژی نمی شود.تفکر واقع بینانه به کسب نتا یج عالی در رهبری ومدیریت منجر می شود زیرا افراد را ملزم می کند با واقعیت ها روبه رو شوند

انها با واقع بینی ،هـدف خود را تعیین وبرنامه ای را برای رسـیدن به ان ترسـیم میکننـد.هنگامی که افراد واقع بینانه فکر می کنند،کم کم کارهـا وفراینـدها رانیز ساده تر می کننـد که این امر به کارایی بهتری منجر می شود.حقیقت این است که در هر کسب وکاری چنـد تصـمیم بسیار مهم وجود دارد.متفکران واقع بین تفاوت بین تصـمیمات مهم وتصـمیماتی که صـرفا برای پیشبرد امورضـرورت دارنـد درک میکننـد.تصـمیمات که اهمیت دارنـد مسـتقیما به هـدف مربوط می شونـد.تا زمانی که فکر باهـدف پیوند نخورد،هیچ دسـتاورد هوشـمندانه ای حاصل نمی شود.۳.تفکرواقع بینـانه تغییر را تسـریع میکنـد.کسـانی که برای موفقیت خود به امیـد تکیه می کننـد،تغییر را اولـویت مهم خود نمی داننـد. امیـدواری نشـان می دهـد پیشـرفت وموفقیت را خـارج از کنـترل خود ودر دست بخت واقبـال می داننـد.تفکر واقع بینـانه چنین ذهنیت نـادرستی را از بین می برد.هیـچ چیز ماننـد رو به رو کردن افراد با واقعیت نمی تواند باعث شود نیاز به تغییر راحس کننـد تغیر به تنهایی به رشد منجر نمی شود اما بدون تغییر کردن هم نمی توان رشد کرد۴.تفکر واقع بینانه امنیت ایجاد می کنـد.هر بار که بـدترین حالت های ممکن را در نظر میگیرید وبرای آن برنامه ریزی می کنید،مطمئن تروایمن تر می شویـد.دانسـتن این مسـاله که احتمـال غـافلگیر شـدن کم است،اطمینان بخش است. اختلاف بین انتظارات وواقعیت نا امیـدی اسـت، تفکر واقـع بینـانه این اختلاـف را کم میکنـد.۵.تفکر واقـع بینـانه به شـما اعتبـار می بخشـد.تفکر واقـع بینـانه موجب می شود افرادفرهبروچشم انـدازش را بپذیرنـد.رهبرانی که مدام توسط اتفاقات غیر منتظره غافلگیر می شوند،خیلی زود اعتبار خود را در میان پیروانش از دست میدهنـد.از سوی دیگررهبرانی که واقع بینـانه فکر وبراساس آن برنامه ریزی می کننـد،سازمان خود را در موقعیت پیروزی قرارمی دهنـدواعتماد افرادشـان به انهـاجلب می شود.رهبران خوب قبل از اعلام چشم انـدازشان از سوالات واقع بینانه ای از خود می پرسـند،سوالاتی ماننـد-ایا این کارممکن است؟-آیااین چشم انـدازهمه را در برمیگرد یاتنها تعـداد محـدودی از افراد را؟-آیـامواردی که دست یـابی به این رویا را دشوار می کنـد شـناسایی وبه درستی بیان کرده ام ؟۶.تفکر واقع بینـانه بنیانی محکم برای ایـده ها می سازد.به گفته ی توماس ادیسون :ارزش یک ایده ی خوب در اسـتفاده از آن است.تفکر واقع بینانه باعث میشود ایده ها باحـذف عامل امیـدوآرزو قابل اسـتفاده شونـد،بیشتر ایـده ها وتلاش هابه دلیل تکیه بیش از اندازه به امید به جای واقعیت به اهداف مورد نظر نمیرسند.شما نمیتوانید در میان هواخانه بسازید،خانه به پی نیاز دارد.ایده هاوبرنامه هانیز همین طورند،آنهاهم به شالوده ای محکم نیاز دارند تا بر روی آن بنا شوندتفکرواقع بینانه این بنیان محکم فراهم می کند.۷.تفکر واقع بینانه دوست کسانی است که به مشکلی دچار شده اند.اگرخلاقیت همان کاری باشدکه درغیاب ترس از شکست انجام میدهید،واقع بینی کاری است که برای رو به رو شـدن با شـکست بایـد انجام دهیـد.تفکرواقع بینانه پشـتوانه ی محکمی رافراهم می کند تا درمواقع رویارویی با مشـکلات به آن تکیه کنیدوبسـیار اطمینان بخش است برخورداری از اطمینان در میان عدم قطعیت های موجود ثبات رادر پی دارد.۸.تفکرواقع بینانه رویاهارا به حقیقت تبـدیل می کننـد.انسان هرچه آرمان گراتر باشـداز دیدن مشـکلات فاصـله ی بیشتری خواهد داشت .اگر فاصـله خود را با مشـکلات به انـدازه ی کافی کم نکنیـد نمی توانیـد آن ها راحل کنید.اگربه رویای خود و کارهایی مورد نیاز برای تحقق آن نگـاه واقع بینـانه ای نداشـته باشـید،هرگز به آن نمیرسـید.تفکر واقع بینانه راه تحقق هر رویایی را هموار میکنـد.چگونه به اهمیت تفکر واقع بینـانه پی ببـریم؟۵کـاری که برای بهبـود تفکر واقع بینـانه لازم است انجـام دهیم: ۱.بـه ارزش حقیقـت پی ببریـد و از آن اسـتقبال کنیـد. اسـتقبال از حقیقت به معنی دیـدن و لـذت بردن از آن است. بسـیاری از مردم هنگـامروبه رو شـدن بـا حقیقت چنین واکنشـی نشـان می دهنـد.مردم مایـل هستند در راه موفقیت خود مبـالغه کننـد و شـکست هـا و کـاستی هـای خود را کوچک جلوه دهنـد.حقیقت شـما را ازاد میکنـد اما قبل از آن شـما را عصـبانی نیز میکنـد!اگر میخواهیـد متفکری واقع بین باشـید،باید به راحتی با حقیقت کنار بیایید وبا آن کنار بیایید.۲.هر موضوع و موقیتی را به دقت بسـنجید. فرایند تفکر واقع بینانه با سنجش موقعیت آغاز می شود.شـما ابتـدا باید به حقایق پی ببرید. اگر افکار شـما ریشه در مفروضات یا اطلاعات نادرست داشـته باشد،منطقی بودن اسـتدلال هایتان هیچ اهمیتی نخواهد داشت.بدون اطلاعات یابا اطلاعات ناقص نمی توان به خوبی فکر کرد.این رانیز می توانید یادبگیرید که

دیگرانـدر شـرایط مشابه چه کردند به خاطر داشـته باشـید که لزومی ندارد افکارتان ناب وابتکاری باشدبلکه صـرفابایدقابل اطمینان باشد۳.نکات مثبت ومنفی هر مساله راشـناسایی کنیـد.برای پی بردن به واقعیت هیچ کاری بهتراز نشسـتن وفکرکردن به مزایاومعایب ،یاهمـان نکـات مثبت ومنفی هرچیز نیست .مسائـل هرگز در این حـد سـاده نمی شونـدکه بتوانیـد گزینه دارای بیشترین نکات مثبت راانتخـاب کنیـد،زیرا وزن هریک ازنکات مثبت ومنفی بادیگری متفاوت است .اما به هر حال ارزش این تمرین به این مساله نیسـت ،این تمرین به شـما کمـک می کنـد در حقـایق کنکاش کنیـد ومساله رااز زوایای مختلف مورد بررسـی قرار دهیـدوهزینه واقعی هر تصمیمی راارزیابی کنید.۴.بدترین حالت یا سناریوی ممکن راترسیم کنید.تحت هر شرایطی بهترین شانس را برای کسب نتیجه ای مثبـت خواهیـد داشـت .اگربـدترین حـالت را تصـور وآن راصادقـانه بررسـی کنیـد،واقعیت راسـنجیده ایـد وامـاده انجـام هر کـاری هستید.۵.تفکر خـود را بـا منـابعی که در اختیـار داریـد هماهنـگ کنیـد.یکی از کلیـدهای حـداکثرکردن بـازدهی تفکر واقع بینـانه ،هماهنگ کردن منابع بااهداف است .دیدن نکات مثبت ومنفی وبررسـی بدترین سـناریوی ممکن شـما رااز وجود شـکاف بین آنچه که می خواهیـد وآنچه که هست آگاه می کند.هنگامی که این شـکاف ها راشـناختید،می توانید از منابعی که در اختیار دارید برای پر کردن انها استفاده کنید.اگر توانایی تفکر واقع بینانه را در خود پرورش نداده اید شاید نیاز دارید به حقایق زیاددددی پی ببرید.از پنج نفر دقیق ونکته سـنج بخواهید سه نقطه ضـعف وسه نقطه قوت شما را بگویند در بهترین حالات باید مشاهدات خود را بنویسید وآنها را برای شـما توضیـح دهند.هنگامی که آنها حرف می زنند،شما مجاز نیستید از خود دفاع کنید فقط مجاز به پرسیدن سوالاتی هستیـد که به فهم مشاهـدات انها کمک کنـد،در صورت لزوم یادداشت برداریـد.تمام نظراتی که شـنیده اید همراه با یادداشت های خود برداریـدو یک روز کامل را به بررسـی خود با توجه به انچه شـنیده ایـد اختصاص دهیـد به این فکرکنیـدکه نظرات انها چگونه میتواند به شـما کمک کندواین که چه طور می توانید نقاط ضـعف خود را بهبود دهیدوازنقاط قوت خود بهتر اسـتفاده کنید . اولین قـدم در درک ارزش حقیقت ،امـوختن نحـوه کنـار آمـدن باحقـایقی است که مربوط به خودتـان است .مهـارت پنجم:قـدرت تفکر راهبردی (استراتژیک)راآزاد کنید.بیشتر مردم وقت بیشتری را به برنامه ریزی تعطیلات تابستانی خود اختصاص می دهند تا به برنامه ریزی زنـدگی خـود .وقـتی عبـارت" تفکر راهـبردی" را می شـنوید،چـه چیزی بـه ذهنتـان می رسـد؟در واقـع تعریـف رسـمی لغت استراتژی تا انـدازه ی زیادی به جنگ ارتباط پیـدا می کنـد.تعریف متـداول زیر که از لغت نامه برگرفته شده است:علم برنامه ریزی وهدایت عملیات های بزرگ نظامی به خصوص حرکت دادن نیروها به بهترین موقعیت ممکن قبل از در گیری واقعی بادشـمن.حتی سـاده ترین تعریف این کلمه مرجع نظـامی دارد و بین استراتژیک وتاکتیک تمایز قائل می شود.(تاکتیک کارهایی است که در نبرد انجـام می شود ،در حالی که استراتژیک برنامه ریزی قبل از ان است)استراتژی به امور نظامی ویا حتی به تجارت محـدود نمی شود بلکه می تواند در همه ی زمینه های زندگی تاثیر گذار باشد_.چرابايد قدرت تفكر راهبردی را آزاد کنید؟؟؟بعضـی از دلایلی که بایـد از تفکر راهبردی به عنوان یکی از ابزارهـای تفکرتان اسـتفاده کنیـد :۱.تفکر راهبردی کارهای سـخت را اسان می کنـد.تفکر راهـبردی چیزی غیر از امـادگی برای آینـده نیسـت.تفکر راهـبردی،مسایـل پیچیـده واهـداف دراز مـدت را که تحلیـل آنهـا دشـوار است،گرفته وآنهـا رابه اجزای کوچـک وقابـل تحلیـل تجزیه می کنـد.هرکـاری بـا برنامه ساده تر می شود.۲.تفکر راهبردی شـما را مجبور می کنـد سوالات درست بپرسـید:آیا می خواهیـد مسایل دشوار یاپیچیـده را به اجزای کوچک تر تجزیه کنیـد،پس سوالاتی بپرسید.تفکر راهبردی شـما را مجبور می کنـد این فرآینـد را طی کنیـد.۳.تفکر راهبردی شـما رامجبور می کنـد متناسب با شـرایط موجود فکر کنید.تمام کسانی که تفکر راهبردی دارند خوب فکر می کنند.آنها سعی می کنند استراتژی را با مساله تطبیق دهند،زیرا یـک استراتژیـک همه جـا مناسب نیست .بی دقت یاعمومی فکر کردن دشـمن موفقیت است .۴.تفکر راهبردی ،امروز شـما را برای فردایی نا مطمئن آماده می کند.تصـمیمات صـرفا در زمان حال وجود دارند.سوالاتی که یک تصمیم گیرنده استراتژیک با آن روبه روست این نیست که سازمـان اش فردا چه کـاری بایـد انجـام دهـد،سوال این است که :مـا امروز چه کاری بایـد انجام دهیم تا برای

فردای نا مطمئن اماده باشیم؟تفکر راهبردی پلی است که مکان فعلی شما رابه جایی که می خواهید باشیدوصل می کند،به امروز شما جهت واعتبار داده،احتمال موفقیت تان را افزایش می دهد.۶.تفکر راهبردی حاشیه خطاراکم می کند.هر بارکه با تکیه به شانس عمل می کنید احتمال خطا بالا می رود .هرچه با هدف خود هم سو تر باشید ،احتمال اینکه در مسیر درست حرکت کنید بیشتر خواهد بود.۷.تفکر راهبردی باعث می شود در دیگران نفوذ کنید.اگر تفکر راهبردی راتمرین کنید دیگران به حرف های شما گوش می دهند ودوست دارند از شماپیروی کنند. برای این که تفکر راهبردی خود را بهتر کنید وبتوانید برنامه هایی را تدوین کنید باید به توصیه های زیر توجه کنید:۱.مساله را به اجزای کوچک تر تبدیل کنید.۲.قبل از این که بپرسید چه طور،بپرسید چرا؟ ۳.مسایل و اهداف واقعی را شناسایی کنید.۴.منابع خود را بررسی کنید.۵.برنامه خود را تدوین کنید.۶.افراد مناسب را در موقعیت های مناسب قرار دهید.۷.این فرآیند را مدام تکرار کنید.مهارت ششم:انرژی تفکر امکان گرا را حس کنید.چرا باید انرژی تفکر امکان گرا راحس کنید؟کسانی که تفکر مثبت امکان گرا را مشتاقانه می پذیرند قادر به انجام کارهایی هستند که غیر ممکن به نظر می رسد ،زیرا آنها به وجود راه حل ایمان دارند.فواید تفکر امکان گرا۱.تفکر امکان گرا امکان های شما را افزایش می دهد.وقتی اعتقاد داشته باشید که می توانید کار دشواری را انجام دهید و موفق هم می شوید ،درهای زیادی به روی شما باز می شود.اگر ذهن خود را به روی تفکر امکان گرا باز کنید،خود را در معرض کارهای ممکن زیادی قرار می دهید.۲.تفکر امکان گرا فرصت ها وافراد را به سوی شما می کشد .کسانی که بزرگ اندیش هستند ،افراد بزرگ را به سوی خود جذب می کنند ،اگر می خواهید به دستاوردهای بزرگی نایل شوید،امکان گرایانه فکر کنید.۳.تفکر امکان گرا امکان های دیگران را افزایش می دهد.بزرگ اندیشانی که کارهایرا شدنی می دانند کارهایی را برای دیگران امکان پذیر می کنند.علت این امر مسری بودن این ویژگی است .اگر در کنار متفکران امکان گرا باشید ،به نا چار بزرگ فکر می کنید واعتماد به نفستان بیشتر می شود.۴.تفکر امکان گرا ومثبت به شما اجازه می دهد رویاهای بزرگی را در سر بپرورانید.هر شغلی که داشته باشید تفکر امکان گرا به شما کمک می کند افق های خود را گسترده تر کنید ورویاهای بزرگ تری در سر بپرورانید.۵.تفکر امکان گرا شما را از متوسط بودن فراتر می برد.۶.تفکر امکان گرا به شما انرژی می دهد.۷.تفکر امکان گرا مانع از نا امیدی ودست کشیدن از کار می شود.تنظیم کنندگان:زهره شریعتی ،مینا باقرپایان

تکنیک های ارزشیابی پرسنل

نویسنده : فرانک اسکات – لنون

ترجمه و تدوین : دکتر علی دنیادیده– تهیه کننده : سمیرا صمیمی– ترجمه و تدوین : دکتر علی دنیادیده– ناشر : انتشارات اندیشه آریا– چاپ اول : پاییز ۱۳۸۶– مقدمه : بهبود عملکرد: عملکرد یک سازمان مستقیما به عملکرد افراد کلیدی آن سازمان بستگی دارد . بنابراین اکثر سازمان های پیشرو از سیستم ارزشیابی عملکرد برخوردارند و یا آن را به کار می گیرند. این سیستم اغلب سیستمی هدف دار است .عملکرد پیشرفته ، تصادفی به وجود نمی آید ، بلکه نیازمند یک سازمان دهی خوب است .یک سیستم خوب ارزشیابی عملکرد ، به مدیر این اجازه را می دهد تا به وضوح با اعضای تیمش در مورد کار مفیدشان ، اهداف کار و پیشرفت شخصیتشان صحبت کند .فرهنگ هایی که بهترین عملکرد را دارند .سازمان هایی که خواستار فرهنگ هایی با بهترین عملکرد می باشند ، نقاط قوتشان به شرح زیر است • :شفاف سازی در مورد مقاصد اهداف •.ارزیابی مستمر عملکرد و فیدبک • .تخصیص برای عملکرد • .پیشرفت شخصی افراد .موارد ذکر شده از اجزای اساسی کار هر مدیر است. بهترین شیوه دستیابی به عملکرد مطلوب با تمرکز بر چهار رکن نامبرده در بالا میسر می شود . مراحل کلی ارزشیابی عملکرد :مرحله اول : □ شفاف سازی در مورد کاری که باید انجام شود .مرحله دوم :□ تعیین اهداف .مرحله سوم :□ بررسی عملکرد در کار .مرحله چهارم :□ انجام بحث عملکرد .مرحله پنجم :□ آمادگی برای بحث عملکرد .اهداف یک سیستم ارزشیابی اهداف کلیدی :

هرگز اهداف زیادی را در نظر نگیرید . به طور کلی هر سیستم ارزشیابی دو هدف اصلی را در بردارد:۱- بهبود عملکرد انفرادی افراد ۲- پیشرفت شخصی کارکنانفواید سیستم ارزشیابی : ۱- شناخت و درک عمیق تری از شغل و شخص اغلب مدیران و اعضای تیمشان همواره به دلیل نداشتن فرصت کافی نمی توانند درک کاملی از ارکان کلیدی کارهای یکدیگر داشته باشند . یک سیستم موفق و منظم عملکرد ، این درک را با توجه به موارد زیر بسیار آسان ساخته است • : گفتگوی مستقیم به طور منظم و مرتب •خود شغل •عملکرد افراد در حین کار •رشد و پیشرفت شخصی افراد۲- توجه به نیازهای واقعی شغل هدف مداری که یک عنصر کلیدی در سیستم ارزشیابی عملکرد است بر نیازهای شغلی متمرکز می شود نه بر ارزش های واهی که بی ارتباط با فشارهای موجود در آن شغل هستند . اگر افراد ، اهداف سازمانی را جزئی از اهداف فردی خود بدانند این موضوع به نفع مدیران خط تولید خواهد بود .۳- ارتباطات پیشرفته در یک محیط کاری شلوغ و فشرده ، مدیران اغلب زمان کافی برای ارتباط با کارکنانشان ندارند . یک سیستم هدف مدار ، ارتباطات را در مسایل بسیار مهم از جمله کسب موفقیت در یک کار مشخص آسان می کند .تعهد مدیریت هیچ کدام از فواید مذکور تحقق پیدا نخواهند کرد مگر اینکه تیم مدیریت ارشد به طور فعال از مراحل ارزشیابی و مدیریت عملکرد بهره ببرد . تعهد آن ها به این مسئله ،حیاتی است. رفتارهای تعهدآمیز مدیر پس از معرفی چنین سیستمی ، باید کارها را به شکلی متفاوت انجام دهد . شما در صورتی می فهمید که یک فرد به روش جدید متعهد است که با دقت آنها را تحت نظر گرفته و رفتاری منطبق با این روش جدید از خود نشان دهید .شفاف سازی در مورد انجام کار مورد نظردر هر سیستم ارزشیابی عملکرد ، باید در موارد زیر به آگاهی و درک کامل رسید : اهداف کار دستاوردهای کلیدی شرکتبسیاری از مدیران وانمود می کنند که اهداف یک کار مشخص و به طور وضوح قابل درک است که این تصوری نادرست است .مشخص کردن اهداف کاری همچنین می تواند باعث روشن شدن مفهوم حوزه های کلیدی شرکت و اهداف آن شود.حوزه های کلیدی شرکت حوزه های کلیدی شرکت به بخشهایی از یک کار اطلاق می شود که برای دستیابی به اهداف کلی کار و کسب موفقیت در آن بخش ها حیاتی است.حوزه های کلیدی شرکت : ارکان اساسی کار را شناسایی می کنند . در کارایی تاثیرگذار می باشند . (با کمک به ما برای انجام کارهای درست) بیشتر بر نتایج کار توجه دارند تا میزان فعالیت ها .تنظیم اهدافتنظیم هدف به چه معنی است ؟ تنظیم اهداف ، روشن می سازد که چه کاری و چگونه باید انجام شود . توافق در مورد اهداف کار ، بیانگر دلیل انجام کار است . شناخت حوزه های کلیدی شرکت کمک می کند تا آن حوزه های حیاتی که نیاز بیشتری به دقت دارند ، شناسایی شوند .در تنظیم ماهرانه اهداف ، بر اهداف مهمی که باید در حوزه های کلیدی شرکت به آنها دست یافت توجه می شود . این امر به کارمندان کمک می کند تا به روشنی دریابند به چه چیزی برای رسیدن به اهداف نیاز دارند.چه کسی اهداف را تنظیم می کند • ؟تنظیم اهداف فعالیتی مشترک است بین منتقد و کارمندی که مورد نقد قرار گرفته است •.در پیگیری تنظیم اهداف ، برای هر دو طرف باید روشن شود که چه انتظاری از متصدی کار دارند • .اگر مدیران اعضای تیم خود را به طور کامل در فعالیت های تنظیم اهداف درگیر نکنند ، تمام اعتماد نسبت به سیستم مدیریت عملکرد هدف مدار از بین خواهد رفت • .این اهداف سپس می توانند برای تعیین عملکرد طی دوره بررسی و همچنین انتهای آن ، به عنوان مبنایی در نظر گرفته شوند.کیفیت اهداف برای اینکه اهداف طی دوره بازبینی و در انتهای آن مفید واقع شوند باید • :مشخص و قابل سنجش باشند • .دست یافتنی باشند • .چالش انگیز و انعطاف پذیر باشند • .مورد توافق طرفین باشند .بررسی عملکرد در کارمراحل مستمر :بسیاری از سازمان ها ، ارزشیابی عملکرد را در بهترین حالت به یکبار در سال کاهش می دهند که بیشتر دقت و توجه آن ها بر عملکرد سال قبل است .کار بازبینی عملکرد به قدری مهم است که نباید تنها سالی یکبار انجام شود بلکه باید پروسه ای مستمر باشد. بنابراین دو تا سه بازبینی کوتاه ۱۵ تا ۲۰ دقیقه ای در طول سال به علاوه بازبینی پایان هر سال بهترین روش می باشد .انگیزه • ارزشیابی یا بازبینی منظم عملکرد اثر مثبتی در بالا رفتن انگیزه کارکنان دارد • .افرادی که به نقد و فیدبک

منظم عادت می کننـد ، معمولاً با انگیزه تر می شونـد • .چنین کارمنـدانی می توانند ببینند که به چه سـمت و سویی در حرکتند و برای کسب موفقیت و شـناخت فرصت دارنـد • .سازمـان نیز فرهنگ پیشـرفت را گسترش می دهـد .تمرکز داشـتن بر هـدف • عملکرد افراد بایـد در مقابـل اهـدافی که قبلاـ تنظیم شـده انـد ، بـازبینی شود •.بـا این کار مطمئن می شویـد که عملکرد در برابر معیارهایی ، ارزیابی خواهـد شـد که برای موفقیت در کار به خصوصـی طراحی شده اند • .پیش از شروع دریابید که آیا احتمال دارد مسائل یا حوادث خارجی بر موفقیت اهداف تاثیرگذار باشـند ؟ارائه فیدبک سریعبسیاری از افراد می توانند به خاطر آورند که در زمـان ارزشـیابی در مورد اتفاقـاتی صـحبت شـد که در واقع هفته ها و یا ماه های پیش رخ داده بودنـد.فیـدبک ها را بایـد تا حد امکـان نزدیک به زمان وقوع حادثه ارائه داد نه اینکه آنها را برای وقت مبادا نگاه داشت .این کار بیشترین فایـده را در موقعیت های زیر دارد • :تغییرات لازمه در مورد عملکرد ضعیف • .عملکرد خوبی که به تقویت مثبت نیاز دارد .چنین فیدبک های مستمری باعث اطمینان خاطر می شونـد که در پایان دوره بازبینی غافلگیر نشوید.اداره کردن بحث عملکردطرز برخورد در سیستـم ارزشـیابی عملکرد ، مرحله بعـدی بحث رو در رو ، بین مـدیر و اعضای تیم (ارزشـیابی شونـدگان) می باشـد • .این مساله حیاتی است که مـدیر به بحث تـوجهی که شایسته آن می باشـد ، مبـذول دارد • .بی احـترامی به افراد در جلسه ، حامـل این پیـام خواهـد بود که طراحی سیسـتم نیز طوری است که شـما و یا کل سازمان ، آنها را به دیده تحقیر می نگرید.آماده سازی یک از مهم ترین عناصر در بحث ارزشـیابی ، میزان و سـطح آمادگی افراد است . آمادگی افکار باید زودتر انجام شود ، لازم است شـما هر قسمت از بحث را با توجه به مرحله آماده سازی تنظیم کنیـد .تنظیم جلسـهمدیر، مسئول است تا موارد زیر را برای جلسه تنظیم کنـد • :در نظر گرفتن زمانی مناسب برای جلسه ، به طوریکه هیچگونه وقفه ای در آن پیش نیاید • .تذکرات لازم پیش از شـروع جلسه ارائه شود تا فرد بازبینی شونده بتواند خود را آماده کند • .پوشـش برای تماس های تلفنی • .در نظر گرفتن جایی که تا حد امکان نیازی نباشـد که افراد پشت یـک میز بنشینند • .فضـای جلسه را تـا حـد امکـان آرام و به دور از استرس نگهداریـد .بازبین شونـده را کاملا در جریـان بحث قرار دهیـد • .این موضـوع حیـاتی است که فردی را که مورد بـازبینی قرار می گیرد درگیر بحث ارزشـیابی عملکرد کنیم . یک بحث و گفتگو ، تبادل نظر دو طرفه است • .پیش از شـروع بحث ، بایـد ارزش دخالت دادن بازبین شونده کاملا برای مـدیر ارزشـیابی روشن شود.شـنونده خوبی باشـید • .مهارت های دقیق شـنیداری برای بحث های ارزشـیابی ، حیاتی می باشـند و بدون داشـتن این مهارت ها ، فرد بازبین شونده تصور میکند که مدیر هیچ توجهی به نظرات او ندارد • .خوب شنیدن به خصوص زمانی مهم است که نقد شونده ، عملکرد خود را بسـیار بهتر از آنچه منتقد تصور می کند ، ارزیابی می کند .بالابردن پیشـرفت های شخصـی • یکی از اهداف اصلی سیستم ارزشیابی عملکرد پیشرفت های شخصی کارکنان است • .شیوه برنامه ریزی عملکرد ، می تواند به عنوان برنامه پیشـرفت شخصـی اتخاذ شود .توافق در مورد اهداف آیندههمان قدر که عملکرد گذشـته ارزیابی می شود بحث ارزشـیابی یا باید نهایی شود و یا روشـی را برای توافق در مورد اهداف دوره بعد اتخاذ کند ، به عبارت دیگر به طور مختصـر برآورد کنید که می توان چه اهدافی در سال آینده داشت و نظر بازبین شونده را در مورد آن اهداف بپرسـید . با این کار برای شـما موقعیتی پیش می آیـد که پیش نویسـی از اهـداف آینده داشـته باشـید و برای توافق ، نظر آنها را به اعضای تیم ارائه دهید .در مورد حقوق بحث نکنیـد .اگر چه سیسـتم ارزشـیابی عملکرد و سیسـتم پرداخت حقوق باید نتایج و بازده همسانی داشـته باشد ، اما بسـیار حـائز اهمیت است که در خلاـل بحث ارزشـیابی ، هیچگـونه بحثی در مورد حقوق عنوان نشود .زمـانی که قرار بر این باشـد که در مـورد افزایش حقـوق در انتهـای بحث صـحبت شـود ، فرد بـازبینی شونـده به جـای اینکه در تمـام طول بحث به ارکـانی برای بهبود عملکرد فکر کنـد ، همه حواسـش به مسـئله حقوق معطوف می شود .ثبت بعضـی از نکـات سیسـتم های موفق ارزشـیابی به صورت گفتگو و تبادل افکار مربوط به عملکرد و پیشرفت های شخصی می باشد نه پر کردن فرم ها . اما بهتر است که مطالب کوتاهی را به صورت نت برداری یـادداشت کنیم که این کـار را می توان بر روی یـک کاغـذ سـفید یـا با پرکردن فرم های ساده ای انجام داد .به

بازبین شونـده نیز باید این فرصت داده شود که هر نوع مطلب ثبت شده را مرور کند .مطالبی هم که در فرمی قبلا نشان داده شده و ارائه شـده انـد تنها برای ثبت کردن می باشـند و تاکیـد اصلی بر تبادل نظرات است .پیگیری برای اینکه مدیران مطمئن شوند که به تعهـدات عمل شـده و عملکرد به طور منظم بازبینی شـده است ، باید از داشـتن مراحل پیگیری مناسبی مطمئن شوند .این کار را می توان به سـادگی انجـام داد به این صورت که یـک دفتر یـادداشت روزانه تهیه کرده و به موضوعاتی که نیاز به پاسـخگویی در یک مدت زمان محدود دارند رجوع کنیم . با این روش شما باید نتایج بازبینی را پیگیری کنید در حالیکه به تمام مواردی که قبلا متعهد به انجام آنها بودید نیز عمل کنید .ویژگی های اساسی سیستم تاثیرگذارنظر اجمالیپیشرفت مستمر عملکرد ،خود به خود حاصل نمی شود ، بلکه باید مدیریت شود .مدیریت کاری است که به کار گروهی تیم و همچنین به کار هر کدام از مدیران بستگی دارد . لازم است که ویژگی های سیسـتم های موثر زیر در یک شـیوه سازمانی ادغام شوند • :احساس تعهد قوی مدیر ارشد •سـطح بالای شرکت وابسته •آموزش سازمانی مناسب •هماهنگی در شیوه کاربرد •احساس تعهـد شدیـد خط تولیـد با شـناخت منظم از عملکرد خوب • نتایـج حاصل از بازبینی عملکرد ، هماهنگ با سیسـتم های پاداش باشـد .تعهـدات مدیر ارشد مدیر ارشد باید به تمام موارد سیسـتم ارزشـیابی عملکرد ، متعهـد باشـد . تعهد به یکسـری اخلاقیات گفته می شود نه یادداشت یا بروشوری که در آن حمایت یا پشتیبانی نشان داده شـده باشـد . هر هـدیری (به خصوص مـدیر ارشد) باید رفتار خود را مورد ارزیابی قرار دهد تا نشان دهنـده متهـد بودن وی باشد.رفتار و برخوردهای تعهدآمیزرفتارها و برخوردهای تعهدآمیزی که مدیر ارشد مسـتلزم داشـتن آنها می باشـد عبارتند از • :با به کارگیری مرتب روش بحث های رسـمی و غیر رسـمی با افراد همه سـطوح ، سیسـتم را به طور فعال ارتقا دهـد • .سیسـتم را کاملاـ در اختیـار تیم خـود به کـار برده و سـپس از اجرای آن در سازمـان ، مطمئن شـود • .مطمئن شود که مـدیریت عملکرد ، یک حوزه کلیـدی برای هر مـدیر است • .بایـد به طور مرتب بررسـی کند تا مطمئن شود که سیستم مدیریت عملکرد توسط اعضـای گروه مـدیر ارشـد اجرا می شود . در اینجا تاکیـد بیشتر بر کیفیت بررسـی ها می باشـد تا بر زمان اجرای به موقع آنها .مشارکت بالای اعضای تیمسیسـتم های موفق ارزشـیابی عملکرد از مشارکت بالایی برخوردارنـد . در یک سیسـتم هدف مـدار ، تمام کارکنان بایـد در مراحل تنظیم اهـداف برای عملکرد آینده آن ها و همچنین در بررسـی آن عملکرد ، مشارکت داشـته باشـند .بسـیاری از سیسـتم های قدیمی بخاطر عدم مشارکت اعضای تیم ، شکست خورده اند .فوایدی که سطح بالای مشارکت می توانـد داشـته باشـد عبارتنـد از • :بالا رفتن تعهـدات فرد نقـد شونده به اهداف مقرر شده • .بهبود اساسـی ارتباطات بین مدیر و اعضای تیم .آموزش بسـیاری از سازمان ها ، سیسـتم مدیریت عملکرد را به مدیرانی که قرار است این سیسـتم را به کار برند ، بدون ارایه آموزش کافی معرفی می کننـد . بـدون ارائه چنین آموزشـی ، سیسـتم به طور حتم با شـکست مواجه می شود . سه نوع مهارت ویژه ای که مـدیران به آنها نیاز دارند عبارتند از :اولین مهارت ، تنظیم اهداف می باشد . تجربه نشان داده که اکثر مدیران در تنظیم اهدافی که نیاز ضـروری به شفاف سازی و اندازه گیری دارند ، به کمک نیاز دارند .دومین مهارت ، مدیران برای تبادل نظر متقابل در بازبینی عملکرد ، به مهارت های مربیگری و مشاوره نیاز دارنـد تا در انجام بحث ارزشـیابی به آنها کمک کنـد .سومین مهارت ، اینکه اغلب آنها بالابردن سـطح مهارت های تاثیرگـذار در مـدیران را مناسب نمی دانند . چنین مهارت هایی در هر مرحله از مراحل ارزشـیابی مفیـد می باشـند .ارائه چنین آموزش هـایی فرصـتی را نیز به وجود می آورد تـا ترسـی که شایـد مـدیران در ارائه سیسـتم ارزشـیابی داشـته باشـند ، از بین برود.آموزش برای فرد بـازبینی شونـده آموزش برای کسانی که مورد بازبینی قرار می گیرنـد اغلب نادیـده گرفته می شود . این کارمندان نیز از سیسـتم واهمه دارند . از این آموزش می توان به عنوان یک حلقه اتصال گم شده برای سازمان هایی نام برد که تقریبا تمام کارها را درست انجام داده انـد ، اما در آخر کار ، کارمنـدان را بدون ارائه و بهبود مهارت ها و ارتباطات مناسب به حال خود رها می کننـد .سازمان هایی که برای آموزش مـدیران و کارمنـدان خود وقت صـرف می کننـد ، طی اجرای دوره سیسـتم ارزشـیابی عملکرد ، فوایـد آن را درو می کنند .هماهنگ باشیداجرای هماهنگ سیستم ارزشـیابی عملکرد در

سازمان الزامی است . بـدون این هماهنگی شـما قادر به اجرای این سیسـتم نیستیـد •.نتیجه عدم سازماندهی مناسب را می توان در کارمنـدان ناراضـی در بخش هـای مختلف سازمـان مشاهـده کرد • .بهترین شـیوه دستیابی به این هماهنگی ، این است که کاری کنیم که مـدیریت عملکرد ، کلیـدی ترین مـدیریت محسوب شود •.مـدیران ارشد باید با دقت بر مدیریت عملکرد نظارت داشته باشند و تمام موارد را یک به یک بررسی کنند تا از هماهنگی در شرکت مطمئن شوند .ثبت عملکردهای خوب عملکردهای خوب بایـد به طور منظم ثبت شونـد گرچه در سیسـتم پولی انجام این کار لزومی نـدارد .مدیران فرصت کافی ندارند تا از دستیابی به یک موفقیت تجلیل به عمل آورنـد . لازم است مدیران در جایی که عملکرد به خوبی انجام می شود از کارمندان تمجید کنند . مدیرانی که این کار را به طور مرتب انجام می دهنـد همواره از فوایـد داشـتن کارمندانی با انگیزه بهره می برند .ارتباط بین سیسـتم پاداش و سیسـتم مـدیریت عملکردمـدیریت عملکرد و سیسـتم های پاداش گرچه در زمان های جـداگانه مطرح می شونـد باید به هم پیوسته باشـند .به عبارت دیگر ، بحث مالی بایـد جـدا از بحث عملکرد باشـد اما نتایج باید مشابه باشـند .نتیجه گیری سیستم ارزشیابی عملکردی که به خوبی و بـا موفقیت اداره شـده باشـد هم برای افراد و هم سازمـان هـایی که برایشان کار می کننـد مفیـد است. سازمان هایی که قصـد و نیت آنها دستیابی به موفقیت است ، نیاز به ایجاد فرهنگی دارنـد که موفقیت ها را ارج نهـد ، یک سیسـتم ارزشـیابی یـا بازبینی که نتیجه محور می باشـد ، به ایجاد و حفظ چنین فرهنگی کمک می کنـد . دستیـابی به موفقیت در اجرای چنین سیستمی نیازمند تعهد و کار سخت تیم مدیریت است . بازبینی عملکرد یک سیستم مرکزی در درون مدیریت است . سیسـتم های ارزشیابی موفق ، عملکرد پیشرفته و پیشرفت شخصی افراد را در پی خواهند داشت . مرکز توجه سیستم باید بر روی نیازهای واقعی کسب و کار شـرکت و شغل افراد متمرکز باشد . برای اثربخشی ، مدیران باید بر حوزه های کلیدی شرکت دقت و تمرکز داشته باشند . اهداف باید مشـخص ، قابل سـنجش ، دست یافتنی ، انعطاف پذیر و مورد قبول طرفین باشد . بازبینی عملکرد بایـد مسـتمر بوده و همراه بـا ارائه فیـدبک هـای منظم در طی سال باشـد . افراد را بایـد تشویـق کرد تـا عملکرد خود را ارزیابی کنند . آمـاده کردن جزئیـات توسط هر دو طرف پیش از بحـث عملکرد ضـروری است . بحث هـای عملکرد یک مرحله ارتباطاتی دو طرفه است . بحث عملکرد را از هر گونه بحثی در مورد حقوق جدا نگه دارید .پایان

هستی شناسی بهبود در سازمان

(با استفاده از ادبیات عرفانی مولانا)

خلاصه کتاب : تألیف دکتر حمیـدرضا رضایی – مقـدمه: بـدون تردیـد سازمانها و جامعه مدیریتی مانیازمند اسـتفاده از رویکردهای جدیـد مـدیریتی و سازمـانی است.که می بایست از جایگاه هستی شناسـی فرهنگی ودینی برخوردار باشـد.که وسـیله ای برای بهبود سازمانی گردند.موقعی که به رویکردهای جدید مدیریتی مثل شـش سیگما نگاه می کنیم متوجه می شویم زیرساخت های فکری و اعتقـادی مـا ریشه عمیـق تر برای این رویکردهـای ارائه می دهـد.که در این رویکردهـا به مفـاهیمی مثـل بهبود مسـتمروکاهش خطا درسازمان درحد صـفرمی رسیم, که این مفاهیم بیش ازهرتفکر مدنی, ریشه درتفکر اعتقادی ودینی ما دارد. توجه به مفاهیم هستی شناسـی این رویکردها براصول هستی شناسـی این سرزمین باعث تعمیق و کاهش مقاومت در برابر بکارگیری روش های و ابزارهای آنان منجر می شود.حتی می توانـد به دانشـی جدیـد ،نو و یا حـداقل به برداشت های جدیـد از موضوع بینجامد که با رسالت جنبش نرم افزاری هماهنگ باشـد.بااسـتفاده از ادبیـات مولانا بعنوان یکی از منابع غنی در عرفان اسـلامی در تشـریح اصول هستی شناسـی بهبـود در سازمـان مطـالب زیر قابـل تـوجه است:۱-ازآنجـا کـه بهبـود فضـای سازمـانی در فضـای بهبـود انسـانی طراحی گردیـده است،ازادبیـات مولانـا کمـک زیـادی می توان در یـافتن هستی شناسـی در بهبود سازمان گرفت.۲-هرگـاه بهبود سازمـان در فضای عرفانی طرح ریزی می گردد،کارشناسان محترم باتوجه به هویت دینی وایرانی خود با علاقه فراوان آنرا دنبال می کنند.۳-استفاده از

ادبیات عرفانی در پایه ریزی هستی شناسی بعلت همسو بودن موضوع با اعتقادات مخاطبین عملاً باعث تغییر دانشی در موضوع و جایگاه آنرا درونی می نماید. سابقه تاریخی بهبود در سازمانسابقه تاریخی موضوع بهبود در سازمانها همزاد با مفهوم سازمان است .مفهوم سازمان از زمان طرح تقسیم کار آدام اسمیت در دنیای تجارت وتولید مطرح است .توسعه تولید درجهان صنعتی درنیمه اول قرن گذشته به توسعه مفهوم سازمان کمک کرد.ونیمه دوم قرن پیش عرصه تحولات گسترده سازمانها بود. سازمانها در هرسطحی از توسعه یافتگی دو فرآیند را درخود خواهند داشت.اول فرآیند جاری سازی عملیات اصلی تعریف شده برای سازمان مثلاً یک سازمان تولیدی یک سری عملیات متنوع را انجام می دهد که منجر به تولید می شود.دوم فعالیت هایی که درمسیر فرآیند نخست به کم کردن فاصله های وضعیت موجود با وضعیت مطلوب می پردازند.مدیریت به معنای عام آن رویکردی است که موضوع بهبود در سازمانها را بصورت نظام مند مورد توجه قرارداده و به ارائه روش های اجرایی در این خصوص می پردازد.درتفکرمدیریت کیفیت ،بهبود بعنوان یک جریان دائم به تشخیص فاصله ها در سازمان می پردازد .از سال ۱۹۵۰ مفهوم مدیریت کیفیت ،مشتری ومشتری مداری بصورت دو مفهوم قرینه که دراین تفکرسازمان همواره به دنبال ایجاد ارزش برای مشتری می باشد، مورد توجه بوده است.بهبود عبارت است ازتشخیص اینکه سازمان درچه سطحی از ایجاد ارزش برای مشتری بوده وبرای کم کردن فاصله خود باسطح مطلوب مشتری وبرآوردن انتظارات گفته یا ناگفته آنها چه برنامه ای دارد.تعابیر مختلف در رویکرد بهبود ازفاصله وجود دارد که می توان فاصله را بمعنای مسئله،فرصت بهبود ، خطا یا نقص بکاربرد.۱-برای تشخیص وکاهش فاصله، تفاوت بین رویکردهای مختلف دربهبود را میتوان درمیزان اثربخشی و نتیجه گرایی آن رویکرداز یکسو و زیرساخت ها وزمینه های استقرار آنها را ازسوی دیگر دانست.۲-درفرآیند بهبود سازمانها،بعلت اینکه مرتباً خواسته ونیازهای مشتریان درحال تغییربوده وفاصله بهبود درسازمان ثابت نیست.اگرسازمانی به رویکرد اثربخشی توجه نکند این فاصله بیشتر وبیشتر شده که در بررسی های انجام شده یکی از علل شکست بسیاری از کسب وکارها بوده است.هستی شناسی بهبود : تفسیر اصول ومعانی ای است که بهبود برپایه آنها معنای وجودی پیدا می کند.هستی شناسی بهبود در سازمان شناخت وتبیین اصولی است که بهبود در سازمان را بوجود می آورد.بهبود درسازمان مانند میز وهستی شناسی را میتواند شناخت پایه های میز باشد که اصول دیگری مانند اندیشه،طرح،ایده می تواند برای بوجودآمدن پایه های میزلازم باشد.پس هستی شناسی(صفحه میز)می تواند برپایه اندیشه طراح وسازنده میز باشد.برای تعمیق هستی شناسی در سازمان می توان لایه های مختلفی را مورد توجه قرارداد.که هرچه به لایه ها عمیق تر وریشه های وجودی موضوع نزدیکتر شویم به مفهوم هستی شناسی بهترپرداخته ایم. هستی شناسی بهبود ،شناخت زمینه های بهبود است. درهستی شناسی بهبود ما مسایلی رامورد توجه قرار می دهیم که بدون آنها کم رنگ وفنون وابزار ناکار آمد خواهد بود.عوامل مؤثر در موفقیت یاعدم موفقیت رویکردهای بهبود در سازمان :۱-عوامل هستی شناسی بهبود۲-عوامل زیرساختی رویکرد بهبود۳-عوامل اجرایی وپیاده سازی رویکرد بهبودمعمولاًدرمدیریت خصوصاًدرحوزه بهبود تعالی وکیفیت عوامل ۲و۳ بیشتر مورد توجه قرارمی گیرد.بعلت اینکه عوامل حوزه ۱ دربنیان فرهنگی وفکری جامعه وسازمانی که بهبود درآن اتفاق افتاده است ،وجود دارد.دربررسی عوامل مؤثر در موفقیت یا عدم موفقیت رویکردهای بهبود ذکر سه نکته ضروری است:الف : درجوامع توسعه یافته غرب وشرق ،خصوصاً غرب چون متوجه ضعف هایی در عوامل هستی شناسی بهبود شده اند طی یک دهه گذشته تلاش هایی برای پرداختن به این حوزه صورت گرفته است. ب:نوع هستی شناسی ما ازبهبود درنتیجه نهایی که از بهبود خواهیم داشت بصورت ویژه مؤثر است. هستی شناسی بهبود درسازمانها درهرفرهنگ وجامعه متعلق به خود اوست. عمق این موضوع می تواند حتی در جامعه ای که رویکرد بهبود متعلق به آن نباشد بیشتر مؤثر باشد. ج: استقراررویکردهای نوین بهبوددرسازمانهای کشورهمواره بعلت فضای بدبینی وبی اعتمادی به عوامل مؤثردرموفقیت بهبودو مقاومت مدیران وکارشناسان باموانع وآفت هایی مواجه است. چنانچه هستی شناسی بهبود با توجه به مبانی فرهنگی خودمان انجام شود بسیاری از موانع برطرف خواهدشد. وقتی موضوع هستی شناسی بهبود ازدرون به ادبیات

عرفانی پیوند بخورد تأثیرات مثبت وجذب کننده بر روی مدیران و کارشناسان خواهد داشت.فرهنگ دینی و ملی ماغنی ترین مبانی هستی شناسی را درخود داردکه اگر بتوانیم آنها بشناسیم وبه آنها عمل کنیم چند اتفاق شایسته خواهد افتاد.اولاً بهبود به موضوعی عمیق ودرونی در سازمانهای تبدیل می شود. ثانیاً ما از رویکرد متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی استفاده می کنیم .ثالثاً اگردرحوزه رویکرد بهبودبه تولید علم بپردازیم ، تجربه عملی ما دربازتعریف رویکرد شش سیگما با مبانی هستی شناسی بهبود در فرهنگ داخلی واستقرار رویکرد از این منظر، منجربه تحول دراین رویکرد شده است. هستی شناسی بهبود در سازمان و هستی شناسی بهبود درانسان در آینه ادبیات عرفانی :عرفادرآثارمنظوم خود ازفاصله ،دوری، هجر و...مکررصحبت کرده وبه درد وغم ناشی از آنها اشاره نموده وبالاخره به حرکت وشور وشوق انسان برای ازبین بردن این فاصله(دوری، هجروجدایی)توجه داشته اند. که تمام سعی مولانا نیز فریاد وهیاهو از درد وجدایی انسان دارد وتمام سعی او برای بیداری انسان وآگاه کردن او از این جدایی ودرد است.آنچنانکه در شعر معروف بشنو از نی چون حکایت می کند درابتدای مثنوی به این نکته اشاره دارد.نی که سمبل انسان دور مانده از فطرت الهی خویش است و از نیستان بریده شده و روزگار وصل خویش را می طلبد.احساس انسان در این جدایی احساس انفعال ،سکون ، رنج وملالت نیست بلکه عشق است برای رسیدن . درد انسان در فضای عرفانی درد سوزنده نیست بلکه درد سازنده است.درهستی شناسی بهبود، انسان در ادبیات عرفانی به دنبال کاهش فاصله وجدایی از اصل خویش است.و درسطحی عمیق ترانسان درجستجوی فلسفه خلقت ،دلیل وچگونگی دور ماندن از فطرت خویش و به دنبال یافتن مسیریا مسیرهایی برای رسیدن به اصل خویش است. چون شوم آلوده باز آنجا روم   سوی اصل اصل پاکی ها رومآنچه از دریا به دریا می رود   از همانجا کآمد آنجا می روددرهستی شناسی بهبود در انسان وسازمان می توان به موارد زیر اشاره کرد:۱)بعلت اینکه درسازمان مجموعه ای ازانسان ها درتعامل بایکدیگر قراردارند بهمین دلیل هربهبود پایدار درسازمان نتیجه بهبود درانسان های آن سازمان است.بهبود جهت گرا در انسان به مسیر بهبود سازمان کشیده می شود. پدیده بهبود قبل ازآنکه درسازمان اتفاق بیفتد باید در انسانها خصوصاً عناصر کلیدی یعنی رهبران ومدیران اتفاق افتاده باشد.دلیل شکست برخی از رویکردهای بهبود در سازمان به دلیل ضعف رویکرد نیست بلکه باین دلیل است که بهبود از درون انسانها شکل ومنشأ نگرفته است. برنامه های بهبود سازمانی ازمبانی درونی هستی شناسی درانسان شکل می گیرد نه ازمبانی بیرونی رویکردهای بهبود.۲) ماهیت هستی شناسی بهبود، عوامل هستی شناسی بهبود در انسان است. عوامل هستی شناسی بهبود درانسان آنچنانکه می تواند بسیار جنبه تحلیل حکمت فلسفی و یا عرفانی به خود بگیرد، مورد توجه قرار نمی گیرد.۳)بهبود سازمان بسیارشبیه بهبود انسان است.اصالت یک سازمان از یک فلسفه وجودی برخوردار است که دررسالت ومأموریت آن سازمان دیده می شود. بهرحال تارسیدن به سطح مطلوب این فلسفه وجودی فاصله ای هست که سازمان با فراگرد بهبود به دنبال کم کردن این فاصله که به قول مولانا همان بازگشت به اصل خویش است.آلودگی تمثیل دورماندن ازفلسفه وجودی و ازدریا به دریارفتن به فعلیت رساندن فلسفه وجودی بالقوه است.درسازمانهایی که اهداف کاملاً مالی واقتصادی دارند تناقضی دروابستگی فلسفه وجودی به بهبود انسانها ندارد. سازمان های فاقد اصالت ودارای فلسفه ضدبشری در معرض تزلزل وتخریب هستند.۴)فراگرد بهبود درسازمانهای ایرانی نیزبا مقاومت های متعددی روبرو است.توجه به هستی شناسی بهبود درسازمان ازمنظرهستی شناسی بهبود درانسان بدلیل تطابق با فرهنگ دینی وملی وادبیات عرفانی ما به مراتب نتیجه مؤثرتری نسبت به نسخه برداری از رویکردهای بهبود خواهد داشت.هرعملی در زمینه وجودی خود با قصد ونیتی انجام می شود.درسازمان نیز هرعملی را برای بهبود انجام می دهیم.ایجاد نتیجه مطلوب به عمل بستگی ندارد بلکه به قصدانجام آن بسیاروابسته است.که طبیعتاً اگرعمل از روی عشق باشدحتماً نتیجه متفاوت خواهد بود.که این در هستی یک اصل است که نیت و قصددر نتیجه عمل تأثیرگذار است.عرفا بودن کامل را نتیجه حاصل شده ازعمل می دانند. درسازمانها نیزباید مدیران ورهبران و دست اندرکاران بهبود از طریق بودن خود در کناردیگران جدای از دیگرنگری وبرونگری بپردازند.هرعنصرمؤثر دربهبود درسازمان

خصوصاً مـدیران به طریق بودن خود در کنار دیگران توجه کننـد.مولانا در مورداینکه ازبودن عشق حرکت بیرونی حاصل می شود، می گویـد آتش عشق است کاندر نی فتاد جوشـش عشق است کاندر می فتادودرمورد قصد انجام کاربه داسـتانی که درآن شـاعری فارسـی زبان، شـعری به زبان فارسـی برای پادشاهی ترک زبان که هرگز فارسـی نمی دانست خوانـد.پادشاه باگوش کردن شعردرقسـمت هـای مختلف شـعر مثـل تعجب،خیره می شـد وجاهایی که لازم بود تحسـین می کرد. ملازمان که می دانسـتند پادشاه فارسـی نمی دانـدمتعجب شدنـد. به غلامی که ازدیگران به پادشاه نزدیکتر بود متوسل شدنـد که آیا فارسـی می دانسته ولی ازآنها پنهان داشته یاعلت دیگری بوده است.پادشاه درجواب گفت هرحرکتی که درموقع شعر انجام می دادم می دانستم که مقصود آن شـعر چیست.که اگر شاعر مقصودی نداشت ، شـعر نمی گفت.مولانا در مقاله ای دیگر با عنوان همه را دوست بدار تا همیشه در گل وگلسـتان باشـی ، اشاره می کند که وقتی بودن مادربهبودسازمان ازجایگاه مهرودوست داشـتن ورسـیدن خیر وصـلاح بدیگران بدون گزینش وانتخاب باشد.خودرا ازقضاوت رها ساخته ونتیجه بهبود برای ما خیر وصـلاح خواهد بود.«پس هرچه می کنی در حق خلق وذکر ایشان می کنی به خیر وشـر،آن جمله به تو عایـد می شود.»کـدام بودن را برای بهبود در سازمان تجربه کنیم؟طریق بودن سازنـده طریق بودن غیر سازنـدهعشق بی تفـاوتیفراوانی قهر وغضـبمسوولیت قضاوترشـد وتعالی برای همه فرافکنیخـدمت مـؤثر مصـلحت ومنفعـت شخصـیطریق بـودن انسانهـا در سازمـان نسـبت بـه بهبـود یـک واقعـه وحرکـت درونی اسـت.اگرفعـالیت افرادسازمـان ازروی عشق نباشـد،حتی اگربه ظاهرتمـام افراددرحـال انجـام وظیفه باشـندو اقـدامات لازم صورت بگیرد.نتیجه کـامل حاصـل نخواهـد شـد.در هستی شناسـی بهبـود فرد خود را درمقابـل کائنـات سازمـانی خود که آئینه او وطریق بودن اوست می بیند .هستی شناسی بهبود درسازمان بیانگر طیف های متعددی از انرژی های سازنده و مخرب درسازمان است .رهبران آگاه وهوشمند از روش های مختلف برای ایجاد زمینه های انژی زا وحرکت دهنده افراد اسـتفاده می کنندو ازتأثیرعوامل ومبانی هستی شناسی بهبود برنتیجه برنـامه های بهبودغافل نمیماننـد.اگرازبرنامه های بهبود نتیجه لازم حاصل نمی شود،مـدیران آگاه بیش ازهرچیز به باز بینی درونی خویش می پردازند.وبه فرافکنی درعدم موفقیت نپرداخته و صحبت ازعوامل بازدارنده مثل عدم انگیزه افراد،محدودیت منابع صحبـت نمی کننـد.مثلث BEING (بـودن) ، DOING(اقـدام وعمـل) ، HAVING (نـتیجه) دائمـاً در حـال چرخش اسـت .هرعنصرازعناصـر بهبود بایـد بدانـدکه انرژی بهبود در او نهفته است.که عنصـرمی توانـد رهبران بهبود در سازمـان باشـند.اتفاقی که بعنوان بهبود به دنبـال آن هستیم اولاًـ در درون انسانها رخ می دهـد .ثانیاً انرژی ومنبع آن دردرون انسانها است.آنچنانکه مولانا می فرماید:بیرون زتو نیست آنچه در عالم هست ازخود بطلب هرآنچه خواهی که توییپیام شعرمولانا این است که هرچه درعـالم می خـواهی بایـد ازخـود طلب کنی وآنچه که طلب می کنی خـود تویی.نـتیجه بهبوددرسازمـان،ایجـاد ارزش برای مشـتری است.که یـک پدیـده بیرونی نیست بلکه تعـالی، رشـد وبهبـودی است که دروجـود انسـان سازمـان رخ می دهـد.سالکـان بهبود که درجای جای سازمان به دنبال بهبود هسـتند بایـد بداننـد که بهبود دردرون خود آنهاست.بهبود پیش ازآنکه یـک سـفر بیرونی باشـد یـک سـفردرونی است.مصـداق این مطلب آیاتی چون :وفی انفسـکم افلاتبصـرون (سوره ذاریات آیه ۲۱) واحـادیثی مثل من عرف نفسه فقد عرف ربه است. بهمین دلیل عرفا ازجمله مولانا آدمی را ازسـیرآفاق به سـیراعماق وازکوشـش برون به کاوش درون فرامی خوانند.البته نه اینکه سـفر بیرونی را رد کنند بلکه سفردرونی را منشأ حرکت می دانند.اگربخواهیم اتفاق بهبودی که در سازمان رخ می دهد پایدارباشد، باید با اسـتفاده از اصل ازخود طلبیدن، انرژی عظیم حرکت را ازدرون مهیا کنیم. که مولانا درتمثیلی زیباداخل وبیرون را با هم مقایسه می کند.این جهان خم است چون جوی آب این جهان حجره است دل شـهر عجابچیست اندرخم کـه انـدر نهر نیسـت چیسـت انـدر خـانه کانـدر شـهر نیستیعنی تانهروشـهر(دل)باشـدبه خم وخـانه(شـکل بیرونی افرادوسازمان) بسـنده کردن انسان رادرمحـدودیت وتنگنا قرارمی دهد.مثل آن مرد بغدادی که درخواب محل گنج رامی بیند وبرای بـدست آوردن آن بـه مصرسـفرمیکند.درآنجـا بـه اتهـام دزدی اورا توقیـف میکننـد وکتکش میزننـد کـه اقرارکنـد واو بـه عسـس

(درشعرمولوی سمبل خرد) چنین می گوید: من نه مرد دزدی وبیدادی ام من غریب مصرم وبغدادی ام
غریب وغربت مانند هجروجدایی تعبیری است که مولانا برای دورماندن ازاصل خویش به آن اشاره دارد . که بهبود یعنی درک فاصله ودورافتادگی.درادامه عسس که به صدق گفتارمرد بغدادی پی می برد.می گوید من هم خواب دیده ام که دربغداد گنجی نهان است که آدرس محل گنج را میگوید،می بیند که آدرس خانه مرد بغدادی است.مردبغدادی متوجه شد گنج(بهبود)درخانه خود اوست وتاحالا او راه را اشتباه رفته است.تاموقعی که بهبود سازمان رادرکارواستفاده از روش دیگران ،مساعدت محیط وجور بودن اوضاع واحوال جستجوکنیم مانند مرد بغدادی در غفلت بسرمی بریم.کشش وجذبه این که خداوند با لطف خود بنده ای را بدون آنکه فعالیتی انجام دهد به سوی خود بکشاند واسباب بالا رفتن او فراهم شود.برپایه همین اصل عشق ومتناظرآن درسازمانها بدودسته تقسیم می شود. عشق محبی (بهبود از جایگاه کوشش):محبان کسانیکه خدا را دوست دارند وبرای رسیدن به او کوشش می کنند. در ادبیات عرفانی با عنایت به آیه «ولماجاء موسی لمیقاتنا » حضرت موسی(ع) را سالک محبی می داند.اعراف ۴۳ عشق محبوبی (بهبود از جایگاه کشش): محبوبان کسانیکه میدانندخداونددوستشان دارددازاینروباجذبه آنانرابسوی خودمیکشاند.آیه «سبحان الذی اسری بعبده»بردن حضرت محمد(ص)به معراج را نمونه اعلای سالک محبوبی میداند.اسرا ۱درمورد این سئوال که چگونه عنایات خداوندبه فراگردبهبود درسازمان می رسد و کوشش وتلاش اندک می تواند دربهبود مؤثر باشد به حدیث حضرت محمد(ص) اشاره می شود.میزان الحکمه۱/۷۵۵«اخلص قلبک یکفک القلیل من العمل» دل خویش را خالص نما تا اندک کوشش تورا بسنده باشد.قانون کمترین تلاش درطبیعت به وفورمشاهده می شودمثل رشدگیاهان،حرکت زمین و...در سازمان نیز موقعی باتلاش کمتربه نتیجه بهترمی رسیم که نیت وانگیزه اعمالمان عشق باشد.وقتی درراه بهبود سازمان بدنبال منافع شخصی،مالی،دنیاوبدست آوردن اختیاردیگران باشیم.نیرویمان را هدرداده جریان طبیعی بهبودرا مختل وباید انرژی بیشتر مصرف کنیم.چه بسا اگرنیت الهی،عشق وخلوص نیت در اعمال ما جاری شود منجربه نتیجه گیری بهتر خواهد شد.من ومنیت در مسیر بهبود بیشترین هدر دهنده انرژی است.قانون کمترین تلاش در بهبود سازمان سه جزء اساسی دارد.اول پذیرش:بپذیریم نقطه ایکه درآن قرارداریم همان نقطه ای است که بایددرآن باشیم.انکارو اعتراض نداشته باشیم وبدانیم درهمان نقطه ای قرارداریم که درمسیراز گذشته تا حال به آن رسیده ایم.اگربا وضعیت حال بستیزیم انگار با کل مسیروجریان کائنات از گذشته تا بحال به ستیز برخاسته ایم .وضعیت موجود راهمانطور که هست بپذیریم نه آنطورکه آرزو داشته ایم باشد.دربرخورد با موضوعات وشرایط موجود سازمان درفرآیند بهبود واکنش به وضع موجود نیست بلکه واکنش به احساس ما ازوضع موجوداست.و ازآن ناراحت می شویم.احساس های ما تقصیردیگران نیست. پذیرش به معنی مسوول بودن نسبت به احساس خودمان است.دوم مسوولیت:یعنی ملامت نکردن هیچ کس وهیچ چیزازجمله خودمان برای وضعیت موجود. مسوولیت یعنی اینکه وضعیت موجود را فرصتی برای بهبود حرکتی تحول آفرین بدانیم. مسوولیت یعنی پذیرش واقعیت و موقعیتی که درآن قرارداریم واستفاده از آن درمسیربهبود.که اگرما وضعیت موجود را درک نکرده وبعنوان فرصت درمسیربهبودازآن استفاده نکنیم ، جریان طبیعی این درس را بگونه ای دیگروچه بسا باهزینه ای بیشتر برای ما تکرارخواهد کرد.سوم عدم تدافع : یعنی اینکه درفرآیند بهبود نیازبه قانع کردن دیگران برای پذیرش نظرما نیست . متأسفانه مشاهده میگرددکه دربسیاری ازبرنامه های بهبودانرژی زیادی صرف اقناع دیگران ازنظر خودمان می کنیم.وقتی درموقعیت عدم پذیرش قرارمی گیریم به مقابله وقضاوت بادیگران پرداخته، بهبود رابامقاومت شدید روبرو کرده ودر روند بهبود مانع بوجود می آوریم.بایدتوجه داشت درروندبهبود،گذشته تاریخ است.آینده رمزوراز است .حال وواقعیت هدیه الهی است. ماازطریق بودن وتجربه کردن زمان حال،آینده رامی سازیم.هرگاه سازمان وافراد وضعیت موجودرا بپذیرندومقاومت درمقابل گذشته وحال را کناربگذارند ومسوولانه نسبت به بهبود وضعیت موجود اقدام کنند وبه دنبال اثبات خود به دیگران نباشند ، انرژی کمتری هدر خواهد رفت. مثلث اول طلایی از نظر نویسنده کتاب عبارت است از سه عنصر آگاهی،دانش و اجرا.آگاهی : ازجایگاه شعور وبینش

درقلب می باشـد. دانش : ازجایگـاه دانسـتن ویـادگیری علم بهبود است. اجرا : ازجایگـاه اقـدام وانجـام دادن است و جایگاه آن دست می باشد.دررویکردهای معمول بهبود عمدتاً به عنصـردانش واجراتوجه دارند.عنصرآگاهی درآنها جایگاهی ندارد . که یکی ازدلایـل سـطحی بـودن واثربخش نبـودن اسـتقرار رویکردهـای بهبود است.ازدیـدگاه مولانـا وعرفـان اسـلامی سه نوع معرفت وجود دارد:الف : معرفت علمی که حرکت از جزء به کل است وشکل استقرایی دارد.ب:معرفت فلسفی که آگاهی از جهان هستی برمبنای وجودشناسـی بـدون پیش فرض اسـت وتعقـل آزاد بشـری بـدون محـدودیت وبـا اسـتفاده از بـدیهیات مـورد تـوجه است.ج:معرفت عرفـانی:که برعلم حضوربجـای علم حصولی تأکیـددارد.که بین مشاهـده ومشاهـده شونـده وحـدت ایجـاد می شود.عقـل کـل،یک آگـاهی درونی ونگرش یکپـارچه وبـدون معیارهـای ازپیش تعیین شـده به هستی است.و هرگـاه دریک نگاه وحـدت یافته با جریان هستی بـه آگـاهی برسـیم عقـل کـل حضـور پیـدا کرده است.عقـل جزء، همـان دانش هـای بیرونی اسـت .هرگـاه بانگـاه هـای معیاردارورنـگ گرفته موجودمـان به هستی نگـاه کنیم پـای عقـل جزء در میان است.نکته مهم این است که انسان هردوکیفیت عقل کـل وجزء را تجربه می کنـدوموضوع ازبین بردن عقل جزء نیست بلکه برسـرآگاهی ازطریق معرفتی است که ازهرکـدام حاصل می شود.که البته عرفـا معرفت واقعی را ازطریق عقـل کـل میسـرودست یـافتنی می داننـد.در مقـایسه عقـل جزء با عقل کل از نظرمولانا.

آسـمان شو، ابرشو ،بـاران ببـار ناودان بارش کنـد نبود بکارآب کانـدرناودان عاریت است آب انـدر

ابرودریا فطرت اسـتمولانا عاریه بودن علم درحیطه فکروانـدیشه عقل جزء را به جاری شدن آب از ناودان ، ودانش حقیقی (آگاهی وعقل کل)رامانند آب باران که سرسبزی وحیات به دنبال دارد تشبیه می کند. مولانا در مقاله ای اشاره می کند که مصطفی که امی می گوینـد نه به این دلیل است خوانـدن ونوشـتن بلد نیست بلکه به این دلیل است که خط وعلم وحکت او مادرزادی است وهمه از او علم می آموزنـد.عقـل جزوی چه چیزی است که عقـل کل نیست .عقل جزوی قادر به اختراع کردن چیزی نیست که آنرا وجنس آنرا ندیده باشد .اینکه مردم هندسه های نو وبنیادهای نو نهاده اند مسئله جدیدی نیست بلکه دراصل آنها وجود داشـته اند. آنها که ازخود اختراع جدیـد می کنند دارای عقل کل می باشـند.عقل جزوی قابل آموختن وبه تعلیم محتاج است ولی عقل کل معلم اسـت ومحتاج نیست. اگراغلب پیشه ها را بررسـی کنیم در اصل وحی بوده که توسط انبیاء آموخته شده اند وانبیاء عقل کلند. عقل جزوی محتاج آموختن است . ولی عقل کل واضع همه چیزهاست .انبیاء عقل جزوی به عقل کل متصل ویکی کرده اند. مثلاً اگر عقل ودل نباشـد هیچیک ازحواس نمی تواننـد کار کننـد. رویکردهای بهبودعمدتاً برپایه دانش فکری وعقل جزء شـکل میگیرند.ضـمن اینکه معیارها ورفتارهای دانشی نیزدربهبودنقش آفرین هستند.اما مادرسازمانهایمان بایدشالوده ای ازآگاهی وعقل کل بنا نمائیم. موقعیکه ابتدا عنصرآگاهی بهبوددررهبران بهبودسازمان وبه تبع آن درسازمان توسعه می یابد به یک نگاه کل نگرازجریان سازمان درفرآیند کسب وکـارتوجه دارد.آگـاهی بهبـود ازیـک سو این درک وتشـخیص به رهـبران بهبود می دهـد که چگونه جریـان ونگـاه درونی انسانهـای سازمـان درسـطح کسب و کـار گسترش می یابـد.وخطاها ودورافتادگی ها از رسالت سازمان را باعث می شونـد؟ ازسوی دیگراین بینش را دررهبران بوجود می آوردکه هرگونه بهبوددرسازمان باید ازبهبود در نگاهها شـکل بگیرد.آگاهی بهبود برداشـتن تمام عینک های رنگارنگ معیاروقضاوت از سازمان ودیدن مسیر شـفاف تعالی ورشدتمام ذینفعان داخلی وخارجی سازمان ویکی شـدن جریان بهبود انسانها وسازمان است.آگاهی بهبود به سازمان یک بینش هستی مداروتأثیرگـذار می بخشد.دغدغه بهبودسازمان را بیـدار و وسـیله پی بردن به نیروی عظیم بهبود دردرون سازمـان است واین آگـاهی جریـان بهبود رایـک جریـان و حرکت درونی میدانـد.عنصـرآگاهی بهبوددرسازمـان آمـوختنی نیست بلکه بـودنی است.عشـق که نمـادبهبود سازمـانی درادبیـات مـادارد«آمـدنی» است.آگـاهی بهبـود کشف درونی سازمـان است.ازابوسعیدابوالخیرپرسـیدند بوعلی سـیناچگونه مردی است.گفت بسـیارعالم،حکیم وطبیب است اما مکارم اخلاق نـدارد.بوعلی سـینا شـنید به شـیخ نوشت من این همه کتاب مکارم اخلاق نوشـته ام . شـیخ تبسم کرد وگفت : من نگفتم بوعلی مکـارم اخلاـق نمی دانـد ، گفتم مکـارم اخلاـق نـدارد.سازمانی که بـدنبال آگاهی بهبود است به شـکل

بسیاراثربخش تری می تواندازرویکردهای توانمند بهبود بهره مند شود.اگررویکرهای بهبود از جایگاه علم تقلیدی (عقل جزء)به سازمانها وارد شود نمی تواند به نتیجه ارزشمندی دست یابد.وصدمه رویکرد وسازمان را درپی خواهد داشت.ولی اگررویکردها باآگاهی وجایگاه علم تحقیقی (عقل کل)به سازمان ارائه شود،رویکرد ماهیت علم تقلیدی راانداشته بلکه به دغدغه ای درونی تبدیل وسازمان مشتری تمام عیار آن خواهد بود .سفربهبود باعنصرآگاهی وبینش وعقل کل سفردل است نه سفرعقل واستدلال ومعیار.نه اینکه برای سفر ازدانش وعقل بی نیاز باشیم بلکه به قول شمس تبریزی «عقل تادرب خانه راه می برد داخل خانه راه نمی برد».ابیاتی از دیوان شمس در مورد اصل عنصرآگاهی در بهبود :مراسودای آن دلبر زدانایی وقرایی برون آورد تاگشتم چنین شیداوسوداییه پیش زخم تیغ من ملرزان دل بنه گردن اگر خواهی سفرکردن زدانایی به بینابیدربهبود سازمان به دنبال چه اهدافی هستیم؟ پاسخ های مدیران به دو گروه اهداف بیرونی ودرونی تقسیم می شوند:اهداف بیرونی مثل : رشدسهم بازار،ارتقاء سطح رضایت مشتری ،رشدسوادآموزی وکاهش هزینه و... اهداف درونی مثل: رشدکارکنان ازجنبه های مختلف مادی ومعنوی.هرگاه ما ازجایگاه نیازوکمبود به دنبال چیزی می رویم درراه رسیدن به هدف دچارگیرمی شویم . سازمانها برای خود اهداف ،بایدها ونبایدهایی تعیین می کنندکه به رغم تلاش به آنها نمی رسند.ولی به اهدافی که شاید تعیین شده نبوده، می رسند.شاید به این دلیل است که درفضای وابسته بودن، برای دستیابی به اهداف به دنبال آنها نیستیم.اگرافرادوسازمانها باشوقی که برای رسیدن به اهداف دارند از وابستگی به هدف رهایی یابند بسیارراحت تربه هدف خواهندرسید.اگرصادقانه بررسی کنیم. بیشتر اهدافی که به آنها رسیده ایم،اهدافی هستندکه نیازبه آنها را رهاکرده ایم.درموقع حل مسئله اگردر فضای احساس کمبودونیازبه هدف موضوع رادرذهن خودنگهداریم،قدرت حل مسئله ازمامی گیرد.ولی اگردر فضای باز ورها نسبت به هدف پیش برویم برای حل مسئله ازفضای خود مسئله خارج ودر فضای بازامکانات قرارخواهیم گرفت.سازمانهایی که از جایگاه نیاز وکمبود پروژه های بهبود را دنبال می کنند انرژی زیادی مصرف والبته به نتایج عمدتاً مطلوبی نمی رسند.نتیجه گرایی دررویکردهای اثربخش بهبود محوراساسی است اما نکته اساسی که باید مورد توجه قرار بگیرد«تعهد به نتیجه» و آنچه بازدارنده است «وابستگی به نتیجه»می باشد.رهاشدن ازوابستگی به نتیجه،پائین آوردن اهمیت نتیجه نیست بلکه بوجود آوردن فضای امکان حصول نتیجه است.اگرافرادوسازمانها خودرا ازوابستگی به نتیجه برهانندداگرچنانچه درفعالیت خودبه نتیجه مطلوب نیز نرسنددچارسرخوردگی وناامیدی نمی شوند.درادبیات دینی رعایت تکلیف مترادف باتعهدبه نتیجه است. ضمن اینکه نتیجه برایمان مهم است انجام صحیح تکلیف نیز برای ما اصالت پیدامی کند. بنا به آن گفته معروف ما مأمور به انجام وظیفه هستیم نه به دنبال نتیجه .وقتی راه حل های تکراری را به مشکلات تحمیل می کنیم فقط مسایل تازه ایجاد خواهیم کرد.ولی وقتی نتیجه را رهامی نماییم امیدوارانه منتظرشکوفا شدن راه حل از میان آشفتگی می شویم.وقتی سالک (در موضوع ما انسانهای بهبود گرادرسازمان) خود رااز وابستگی ها می رهانند وطریق بهبود را پیش می گیرند، غم وشادی برای آنها تفاوت نمی کند.درواقع آنچه برای سالک مهم است سرور ورضای درونی است که از رضای حق سرچشمه می گیرد.و نهایتاً پنج اصلی که در هستی شناسی بهبود در سازمان به دنبال آن هستیم عبارتند از •:بودن برای بهبود •ازخود طلبیدن •آگاهی وعقل کل •رهایی از وابستگی •کشش وکوشش

سرمایه گذاری روی کارکنان

مایک پیرت خلاصه کتاب: شمسی اسکندری - کتاب : سرمایه گذاری روی کارکنان ، نوشته : مایک پیرت Mike Peart ، ترجمه و تدوین گروه کارشناسان ایران ، چاپ اول : ۱۳۸۱ ، چاپ توحید ، ناشر : انتشارات کیفیت و مدیریت ، مرکز پخش : مؤسسه کوهسار - در دورانی که بهسازی مدام تنها گزینه ای است که در برابر سازمان هایی وجود دارد که می خواهند

در دنیای تغییرات سریع باقی بمانند. سرمایه گذاری روی کارکنان تنها استاندارد و گزینه ای است در جهان که می تواند سازمانها را در تحقق این امر یاری بدهد . مزیت رقابتی از کارکنانی سرچشمه می گیرد که از توان رقابتی برخوردارند . بعبارتی سازمانها در صورتی می توانند در محیط رقابتی کار کنند . رقابت کنند و موفق شوند که کارکنانشان از مهارتها و نگرش های مناسب برخوردار باشند . کارکنان وقتی بدانند سازمان از آنها چی می خواهد هدف خود را می شناسند و می توانند برای رسیدن به هدف تلاش کنند . این کارکنان نگاه مثبتی به کار خود دارند و احتمال بیشتری دارد که در موفقیت سازمان نقش کامل خود را ایفا کنند . بنابراین می توانیم بگوییم شناخت کارکنان از نقش خود ، چگونگی ایجاد انگیزه در آنها و نحوه اجرای کار بصورت هماهنگ و منسجم تعیین کننده شکست یا موفقیت هر سازمانی است . این استاندارد روش هایی را ارائه می دهد که سازمان بتواند از این طریق منطقی و شایسته مدیریت کارکنان ، صرفنظر از حجم یا نوع کار مقام خودش را در خوامقدم رقابت حفظ کند . بنابراین اگر ۱- بهسازی مداوم و ۲- پیشرفت دایم (کایزن) در دستور کار قرار داشته باشد ، استاندارد وسیله مؤثری است که تحقق آنرا میسر می کند . (بهسازی مداوم) مراحل لازم برای موفقیت در اجرای استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان ۱ـ شناخت استاندارد

۲- همگامی با استاندارد

۳- شناسایی کمبودها ۴- برنامه ریزی برای رفع کمبودها

۵- اقدام در جهت رفع کمبودها

۶- اندازه گیری نتایج ۷- عملکرد بهتر با استفاده از نتایج

۸- مداومت

مراحلی که برای اجرای موفقیت آمیز استاندارد باید طی شود :کارکنان بزرگترین سرمایه ها هستند . سازمانها این عبارت و عبارتهای مشابه به آنرا در سخنرانیها ، گزارش های سالانه . تبلیغات و آگهی هایشان مرتبا استفاده می کنند . گفتن این شعار بسیار آسان است اما گاهی اوقات این اظهارات با واقعیت مطابقت ندارد. سرمایه با ارزش تلقی می شود و وقتی گفته می شد کارکنان سرمایه ما هستند باید به گونه ای با آنها رفتار شود که از نظر منش ، مهارت و نگرش رشد کنند . اعتماد به نفس و انگیزه هایشان افزایش پیدا کند . احساس مشارکت و تعلق نسبت به سازمان داشته باشند و بدانند در سازمان جایگاهی دارند . سرمایه گذاری روی کارکنان از نظر سازمان یعنی چه ؟ کارکنان را بصورتی پرورش بدهیم که سازمان را به اهداف خودش برسانند و تمامی این روش ها و اقدامات باید همه روزه انجام شود که بصورت جزئی از فرهنگ سازمان دربیاد.چرا چنین استانداردی مورد نیاز است ؟کارکنان معمولاـ تمایل به مقایسه با همتایان و رقبا دارند . اما مشکل اینجاست که سازمانها غالبا برای حفظ ظاهر ، مطالبی را تنظیم می کنند تا نشان دهند که هیچ اشتباهی نمی کنند و یا حتی تصور کنیم سازمان مزبور در سطحی کار می کند که هرگز نمی توانیم به آن برسیم . برای برخورد با این موضوع استانداردها الگوهای مشخصی را تعیین می کنند و بر اساس روش های شایسته و پذیرفته شده (منطقی) حداقلی را برای قابلیت ها ، فعالیت ها یا کیفیت در نظر می گیرد . در بین سازمانها استانداردی که برای آموزشی و پرورش در نظر گرفته شده مواردی را ارائه می دهد که پذیرفتنی تر است و بر همین اساس است که استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان بوجود آمده و حداقل اقدامات و معیارهایی را که اجرای آنها برای سازمان ها امکان پذیر است در نظر گفته است . این استاندارد چگونه بوجود آمده است ؟با توجه به پیشرفت تکنولوژی در دهه ۹۰- ۱۹۸۰ بعضی سازمانها نمی توانستند با این پیشرفت ها و تحولات همگام بشوند چون مهارتهای لازم را برای کار نداشتند و تنها هدفشان دوام آوردن تا آخر ماه بود با وجود این موانع و محدودیت های مختلف در سراسر جهان مشخص شد که همه سازمانها دارای تکنولوژی یکسانی هستند بنابراین وقابت بر اساس امکانات و تجهیزات نمی توانست باعث شود که شرکتها به جایی برسند . اما با توجه به مطالب گفته شده که کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشند می توان آنها را به نحوی پرورش داد که بصورت یک منبع راستین به مزیت رقابتی تبدیل شوند. چهار کلید

اصلی و اصول استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان : تعهد ـ برنامه ریزی ـ اقدامات ارزیابی تعهد : سازمان از طرف مدیران ارشد متعهـد می شود که کلیه کارکنانش را برای رسیدن به اهـداف سازمان پرورش دهد . تمامی کارکنان سازمان در همه سطوح یعنی کارکنان نیمه وقت و شبکار . مـدیران میانی و ... بایـد نسبت به تحقق اهداف سازمان متعهد باشـند و در همه کارها مشارکت داده شوند یعنی هیچ فایده ای ندارد که مدیران میانی عمیقا نسبت به اجرای استاندارد متعهد باشند در حالی که از حمایت مدیران ارشد برخوردار نباشـند. برنـامه ریزی : سازمـان بایـد بصورت مرتب نیازهـایی را که در سازمـان احسـاس می شود و آموزش هـایی را که کارکنان برای رفع نیازها باید ببینند را برنامه ریزی می کند ، این برنامه ریزی ممکن است برنامه های چند سال آینده را در بر بگیرد و یا افکاری باشـد در ذهن بنیانگذار سازمان که هرگز روی کاغذ نیامده اما برنامه ریزی باید انعطاف پذیر باشد و اهداف مشخصـی را تعیین کند و در این اصل گفتیم که نیازهای آموزشی اعضا شناسایی می شود و پس از شناسایی اقدامات لازم برای برآوردن آنها تـدوین می شود و برای برآوردن نیازهـا از منـابعی از قبیـل کارکنـان . زمان . پول و تسـهیلات اسـتفاده می شود این منابع در بودجه آموزشی سازمان بصورت کتبی مشخص می شود و به نحوی تنظیم می شود که هر یک از اعضای سازمان کاری را انجام بدهند که مورد نیاز سازمان است . اقدامات : سازمان باید اقدامات لازم را برای پرورش کارکنان در تمام دوره خدمت یعنی از زمان اسـتخدام تـا بازنشسـتگی یا ترک خـدمت انجام بدهـد . درگیر ساختن همه اعضای سازمان موضوع مهمی است و هیـچ شـغلی در سازمان بی اهمیت نیست و این مـدیران هسـتند که باید بدانند چه زمانی آموزش مورد نیاز است و به نحوی کارکنان را مورد حمایت قرار دهد که حتی کارکنانی که جلوی چشم مـدیر نیسـتند هم وظایف خودشان را مطابق با اهـداف سازمان انجام بدهنـد ارزیابی : این اصـل بازده سـرمایه گـذاری روی کارکنان را مشـخص می کنـد و این اطمینان را بوجود می آورد که منابعی که صـرف پرورش کارکنان شـده به هـدر نرفته است بلکه باعث بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان شـده است . ۱۲ دلیل برای بازنگری سـرمایه گذاری روی کارکنان (بایـد همیشه به دنبال برنامه ها و طرح هایی جدید برای آموزش کارکنان باشـیم .)۱ـ مشتریان ما امروزه انتظارات بیشتری از ما دارند .۲- مـا بـایستی مزیت رقابتی را بصورت دائمی بهسازی کنیم. ۳- لازم است هزینه هایمان را کنترل کنیم.۴- می توانیم برنامه کار و کارکنان خود را با دقت بیشتری هماهنگ سازیم.۵- کیفیت زایندها و کالاها و خدماتمان بهتر می شود .۶- برای برنامه های آموزشـی و پرورش خود به معیارهای قابل اعتمادتری نیاز داریم.۷- زنجیره تأمین کالاهای مورد نیاز ما بهتر کار خواهد کرد . ۸- از نظر مهارتهـای مورد نیاز سازمان کمبودهایی داریم که ما را عقب نگه می دارد . ۹- انگیزه و روحیه کارکنان تقویت می شود . ۱۰- در حال حاظر مطابقت با تکنولوژی جدید مشکل داریم .۱۱- اکنون از استانداردهای دیگر استفاده می کنیم . ۱۲- وجود قوانین به این معنی است که از این به بعـد بایستی کارها را به روش های متفاوت انجام دهیم .مزایای سـرمایه گذاری روی کارکنان حالا ببینیم اسـتفاده از این اسـتاندارد چه مزیت و خاصیتی دارد . شاید مهمترین مزیت استفاده از این استاندارد بدست آمدن اطمینان از این امر باشـد که مدیریت کارکنان و نیازهای سازمان همگام با هم پیش می روند . ۱ـ تمرکز بیشتر در مورد فعالیتهای آموزش و پرورش که کمـک می کنـد هماهنگی بیشتری بین کار و کارکنان بوجود بیایـد . ۲- انگیزه کارکنـان را بالاـ می برد و کمک می کند که نسبت به تغییرات و تقاضاهای مختلفی که در بازار است انعطاف بیشتری داشـته باشند. ۳- باعث بهتر شدن کیفیت خدمات به مشتری می شود و بـاعث بالاـ رفتن اعتبـار سازمان می شود . ۴- آموزش هـایی که به کارکنـان داده می شود بـاعث می شود در کارکنان سازمان ارتباط بیشتری با هم داشـته باشـند و با اهداف سازمان بیشتر آشنا شوند و برای رسـیدن به اهداف تمرکز و سرعت بیشتری داشـته باشند . ۵- بـاعث می شود اعتمـاد مشتری نسبت به کـار سازمان بالا رود و کارکنان به کار خودشان افتخار کننـد و جذابیت سازمان را از نظر اسـتخدام کارکنان جدید افزایش بدهند . ۶- بهتر کردن نحون ارزیابی کارکنان جدید وقدیم و شـناسایی کارکنانی که شایستگی ارتقا دارند و پرورش آنها ۷- مهارت های کارکنان را بالا می برد و این امر باعث انعطاف بیشتر در کار کارکنان می شود . ۸- باعث بالا رفتن بهره وری و کاهش هزینه ها می شود . ۹- مشارکت و احساس تعلق بیشتر نسبت به استراتژی

کلی در محل کار . ۱۰- با آموزش دادن به کارکنان مهارتهایشان را بالا برده و دیگر نیاز به استخدام افراد جدید نیست. ۱۱- به نسبت آموزش که به کارکنان داده می شود سوددهی سازمان هم بالا می رود . ۱۲- با ارتقاء کیفیت کار مهم بازار بالا رود و سود بیشتری بدست آید و مخارج کاهش پیدا می کند . ۱۳- استخدام کارکنان با کیفیت بالاتر همراه با مهارت های مناسب بالاتر همراه با مهارت های مناسب و برخوردهای مطلوب.۱۴- مزایا گاهی قابل اندازه گیری اند مثل سود ، بازده ، بهره وری و .... و گاهی مزایا ناملموس هستند مثل فرهنگ ـ ارتباط .نقش مدیران در پرورش کارکنان و اجرای استانداردمدیران ارشد در رأس سازمان :۱- استاندارد را درک کنند بشناسند و برای اجرای آن تصمیمات لازم را بگیرند . ۲- تعهدات خود در قبال آموزش کارکنان را به اطلاع تمامی اعضای سازمان برسانند. ۳- نیازهای سازمان را بشناسند و برای رفع نیازها فعالیت هایی را برنامه ریزی کنند و برای اجرای فعالیتها مسئولیت هایی را در اختیار تمامی کارکنان بگذارند . ۴- منابع لازم را فراهم کنند و اطمینان پیدا کنند که اقدامات لازم انجام می شود .۵- در جریان پیشرفت امور باشند از نتایجی که بدست می آید تجربه حاصل کنند و آنرا بکار بگیرند.۶- تعهدات خود را به اثبات برسانند . مدیران صف و سرپرستان هم وظایفی را در قبال آموزش کارکنان دارند:۱ـ باید بدانند چه وظیفه و مسئولیتی در قبال سازمان و کارکنانی که تحت مسئولیت آنها هستند دارند و باید این کارکنان را بشناسند و سعی کنند مسئولیت های خود را بطور مؤثر و جدی اما به روش هایی که کمتر رسمی است انجام بدهند و فعالانه کارکنان را حمایت کنند و در حد امکان نیازهایشان را برآورده کنند .۲ـ شناسایی کمبودها بعد از شناخت مزایای ناشی از سرمایه گذاری روی کارکنان و نقش مدیران در بدست آوردن اهداف سازمان باید بدانیم چگونه کمبودها و نیازهای سازمان را شناسایی کنیم :۱ـ مواردی که مکررا در آنها مشکل پیش می آید. ۲- کارهایی که در مهلت تعیین شده انجام نمی شود یا از بودجه تعیین شده فراتر می رود . ۳- مواردی که همواره با بازخوردهای منفی بوده و یا حتی از آن موارد شکایت هایی شده است . ۴- کارهایی که کارکنان نسبت به انجام دادن آن یا نتیجه حاصل از آن کار اطمینان ندارند .۵- مواردی که منجر به فشارهای عصبی در کارکنان می شود . برای شناساییی کمبودها تفکر و یادداشت برداری از موارد گفته شده لازم است این مشکلات ممکن در اثر نتایجی که در حد مطلوب نیست و یا مزایای استفاده از استاندارد را نشان ندهد و یا در کارهایی که مدیران بایستی انجام بدهند خودش را نشان بدهد و لازم است شواهد مطمئن و هم شواهد نامطمئن ثبت شود و مرود بازنگری و اقدام قرار گیرد.شبکه های ارائه خدمات : یکی از مشکلات سازمانهایی که این استاندارد را اجرا می کنند این است که آیا این کار را به تنهایی انجام دهند یا از خدمات شبکه هایی که در زمینه اجرای این استاندارد تخصص دارند استفاده کنند . در بریتانیا بیش تر از یک سوم کارفرمایان از استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان استفاده می کنند در این سازمانها شبکه هایی وجود دارند که در زمینه اجرای این استاندارد تخصص دارند و این شبکه ها در بریتانیا وسیع و شامل مؤسساتی مثل اتاق بازرگانی ـ آموزش و سرمایه گذاری ـ ارتباطات تجاری ـ شرکت های سرمایه گذاری ـ سازمانهای آموزش عملی و ...بطور کلی استفاده از این شبکه ها می تواند سر وقت هزینه و منابع دیگر صرفه جویی به عمل آورد و سازمانهایی که این شبکه ها را بوجود می آورند . دستیابی به مشاوران و ارزیابان تأیید شده را هم میسر می کنند . نکات کلیدی ۱ـ شواهد کتبی مبنی بر وجود تعهد موجود باشد و تمام اعضای سازمان در هر سطحی که هستند از اهداف سازمان اطلاع داشته باشند . ۲- اهداف سازمان برای تمامی اعضا روشن باشد و اعضای سازمان از نقش و وظیفه خود بصورت کامل آگاهی داشته باشند . ۳- استاندارد باید بطور منظم مورد بازنگری قرار بگیرد یعنی حداقل سالی یکبار و در صورت امکان در هنگام تغییرات عمده مورد بازنگری قرار بگیرد و روزآمد شود.۴ـ همه اعضا در مسئولیت سهیم باشند . یک نفر در رأس سازمان باید مسئولیت کلی را بر عهده گیرد و مدیران میانی هم بدانند مسئولیت هایشان چیست و مسئولیت چه کسانی را بر عهده دارند و هر یک از کارکنان هم مسئولیت خود را بشناسند. ۵- اهداف سازمان به روشنی ثبت شود که مطابق با برنامه آموزشی سازمان باشد . ۶ ـ اهداف آموزشی با استانداردهای برون سازمانی هم ارتباط داشته باشد.۷ ـ آموزش های لازم برای کارکنان تازه

استخدام شده و کارکنانی که تغییر شغل داده اند وجود داشته باشد . ۸ـ مدیران هم با اجرای خوب کار مورد تأیید کارکنان قرار بگیرند.۹ـ در کلیه مراحل آموزشی از حمایت مدیران برخوردار باشند.۱۰- به کارکنان فرصت های لازم و امکان ارائه خدمات مشاوره داده شود . ۱۱- کارکنان مسئولتی هایشان را بشناسند.۱۲- تمام فعالیت ها مورد بازنگری قرار بگیرد . ۱۳- با استفاده از استاندارد تأثیر آموزش کارکنان را در دانش ، مهارت ها و نگرش های آنها مشاهده کرده و نتیجه آنرا در بهبود عملکرد سازمان مشخص کنند . ۱۴ـ اقدامات مناسب برای بهتر شدن آموزش کارکنان و نتایج حاصل از آن به عمل بیاید . ۱۵ـ دستاوردهای حاصل از آمیزش و اجرای استاندارد بایستی جشن گرفته شود و نظام های ارتباطی نتایج مثبتی را که از این اقدامات بعمل آمده به مخاطبان انتقال بدهند.

زندگینامه شاعران و دانشمندان

نوشته : مصطفی رحیمی نیا

خلاصه کتاب: ناشر : جهان آرا- نوبت چاپ : چاپ دوم ۱۳۸۷- تهیه کننده : رضارجائی نیا - عباس بن سعید جوهری فارابی : عباس بن سعید جوهری فارابی ریاضیدان و منجم ایرانی اواخر سده دوم و اوایل سده سوم هجری درزمان خلافت مامون خلیفه عباسی در هندسه مشهور بود. وی ازنخستین کسانی است که در جهان اسلام به رصد پرداخت. در رصدهای نجومی که در سال ۲۱۴ه.ق در بغداد و درسال ۲۱۷ه.ق در دمشق صورت گرفت، شرکت داشت. وی علاوه برزیج خود، مولف کتابهای تفسیر کتاب اقلیدس و کتاب الاشکال التی زادها فی المقاله الاولی من اقلیدس بوده است. والدین و انساب : پدر عباس بن سعید جوهری مردی از اهالی فاراب به نام سعید جوهری بوده که گویا به مرو (پایتخت اولیه مامون) مهاجرت کرده بود. خاطرات کودکی : اوضاع اجتماعی و شرایط زندگی : مرو در روزگار اوایل خلافت مامون خلیفه عباسی محل تجمع دانشمندان عمدتا ایرانی و گاه غیر ایرانی بود کهمامون آنها را از اقصی نقاط امپراتوری خود برای مناظره در مسائل گوناگون علمی و فلسفی و دینی به مرو فرا خواند. وی از دانشجویان جوان نیز حمایت می کرد. در چنین شرایطی بود که عباس بن سعید جوهری آغاز به تحصیل کرد. تحصیلات رسمی و حرفه ای : عباس بن سعید جوهری پس از اتمام علوم مقدماتی (زبان عربی) ، قرآن و ادبیات فارسی و علوم دینی به تحصیل حرفه ای هندسه و نجوم پرداخت و چنان در این علوم استاد شد که در رصدهای نجومی سالها ۲۱۴ه.ق در بغداد و ۲۱۷ه.ق در دمشق شرکت داده شد. خاطرات و وقایع تحصیل : روزگار تحصیل عباس بن سعید جوهری معاصر با آغاز نهضت ترجمه علوم یونانی، قبطی (مصری) ، سانسکریت و پهلوی به عربی بود. پیش از آن نیز تحت تاثیر روحیه دانش در دست مامون محافل علمی تحقیق و بحث و مناظره دردربار و جای جای مرو و خراسان تشکیل شده بود. فعالیتهای ضمن تحصیل : عباس بن سعید جوهری در کنار رصد نجوم وتالیف و تحقیق دراین زمینه، به مطالعه کتب یونانی چون اقلیدس می پرداخت. استادان و مربیان : در منابع نامی ازاستادان عباس بن سعید جوهری ذکر نشده است، اما می دانیم که وی از کتابها اقلیدس در زمینه ادبیات بهره فراوان برده و برآنها شرحهایی نگاشته است. هم دوره ای ها و همکاران : همسر و فرزندان : وقایع میانسالی : میانسالی عباس بن سعید جوهری معاصر با شهادت امام رضا (ع) (ولیعهد مامون) و تغییر پایتخت مامو از مرو به بغداد بود. با این تغییر خراسان تا حدی موقعیت مرکزی سیاسی، اقتصادی و فرهنگی خودرا از ست داد. ازاین رو بسیاری از دانشمندانش به همراه مامون یا به دنبال وی به بغداد رفتند که از آن جمله اند عباس بن سعید جوهری که در دمشق نیز سفرهایی کرد و در آنجا به استخراج رصد می پرداخت. زمان و علت فوت : منابع تاریخ دقیق در گذشت عباس بن سعید جوهری را بیان نمی کنند. اما وی احتمالا در اواسط سده سوم هجری قمری در گذشته است. مشاغل و سمتهای مورد تصدی : عباس بن سعید جوهری به عنوان منجم وهندسه دانی بزرگ در عصر مامون و احتمالا جانشینان او مشهور بود. از سوی دیگر در تهیه رصد سالهای ۲۱۴ه.ق در بغداد و ۲۱۷ه.ق که در دمشق شرکت داشته است. بنابراین

می توان حدس زد که وی از منجمین مهم دربار خلفای عباسی به ویژه مامون بوده است. فعالیتهای آموزشی : گر چه در منابع نامی از شاگردان یا ذکری از تدریس عباس بن سعید جوهری نیامده است اما بسیار محتمل است که در بغداد و دمشق به تدریس نجوم و هندسه نیز می پرداخته باشد. به ویژه که کتب او در این زمینه ها، راهنمای دانشمندان پس از خود از جمله خواجه نصیر الدین طوسی شد. مراکزی که فرد از بانیان آن به شمار می آید : عباس بن سعید جوهری فارابی ریاضیدان و منجم ایرانی اواخر سده دوم و اوایل سده سوم هجری درزمان خلافت مامون خلیفه عباسی در هندسه مشهور بود. وی ازنخستین کسانی است که در جهان اسلام به رصد پرداخت. در رصدهای نجومی که در سال ۲۱۴ه.ق در بغداد و درسال ۲۱۷ه.ق در دمشق صورت گرفت، شرکت داشت. وی علاوه برزیج خود، مولف کتابهای تفسیر کتاب اقلیدس و کتاب الاشکال التی زادها فی المقاله الاولی من اقلیدس بوده است. سایر فعالیتها و برنامه های روزمره : عباس بن سعید جوهری در کنار رصد نجوم، به مطالعه آثار یونانیان در نجوم و هندسه از جمله اقلیدس و شرح این آثار علاقمند بود. شاگردان : درمنابع تاریخی نامی از شاگردان عباس بن سعید جوهری نیامده است. اما کتابهای وی مورد استفاده دانشمندان پس از او از جمله خواجه نصیر الدین طوسی حکیم ایران عهد ایلخانان مغول قرار می گرفته است.احمد شاملو بیوگرافی و زندگینامه احمد شاملو، در ۲۱ آذر ماه سال ۱۳۰۴ هجری شمسی در تهران متولد شد. دوره کودکی را به خاطر شغل پدرش که افسر ارتش بود و هر چند وقت را در جایی ماموریت می رفت، در شهرهایی چون رشت، سمیرم، اصفهان، آباده و شیراز گذراند.بین سالهای ۱۳۳۶ تا ۱۳۷۶ دفترهای متعددی از اشعار شاملو منتشر میشود: «هوای تازه /۱۳۳۶»، «باغ آینه/ ۱۳۳۹»، «آیدا در آینه» و «لحظه ها و همیشه/ ۱۳۴۳»، «آیدا: درخت و خنجر و خاطره/ ۱۳۴۴»، «ققنوس در باران/ ۱۳۴۵»، «مرثیه های خاک/ ۱۳۴۸»، «شکفتن در مه/ ۱۳۴۹»، «ابراهیم در آتش/ ۱۳۵۲»، «از هوا و آینه ها/ ۱۳۵۳»، «دشنه در دیس/ ۱۳۵۶»، «ترانه های کوچک غربت/ ۱۳۵۹»، «مدایح بی حوصله/ ۱۳۷۱» و «در آستانه/ ۱۳۷۶».احمد شاملو سرانجام در دوم مردادماه سال ۱۳۷۹ چشم از جهان فروبست و طی مراسم باشکوهی در امامزاده طاهر کرج به خاک سپرده شد.بوعلی سینا شیخ الرئیس ، ابوعلی سینا ، حسین بن عبدالله حسن بن علی بن سینا ، معروف به ابن سینا در سال ۳۷۰ هجری قمری در دهی به نام خورمیثن در نزدیکی بخارا چشم به جهان گشود . شرکت در جلسات بحث اسماعیلیان از دوران کودکی ، به واسطه پدر – که از پیروان آنها بود – بوعلی را خیلی زود با مباحث و دانش های مختلف زمان خود آشنا ساخت . استعداد وی در فراگیری علوم ، پدر را بر آن داشت تا به توصیه یکی از استادان وی ، بوعلی را به جز تعلیم و دانش اندوزی به کار دیگری مشغول نکند . و چنین شد که وی به دلیل نبوغ خود در ابتدای جوانی در علوم مختلف زمان خود از جمله طب مهارت یافت . تا آنجا که پادشاه بخارا ، نوح بن منصور (حکومت از ۳۶۶ تا ۳۸۷ هجری قمری) به علت بیماری ، وی را به نزد خود خواند و ابن سینا از این راه به کتابخانه عظیم دربار سامانی دست یافت . ابوعلی سینا در سال ۴۲۸ هجری قمری ، زمانی که تنها ۵۸ سال داشت ، در حالی رخت از جهان بربست که با ادای دین خود به دانش بشری ، نامی به صلابت تمدن ایرانی از خود به جای گذاشت .ابوعلی فضل بن حسن طَبْرَسی مشهور به شیخ طَبَرسی ابوعلی فضل بن حسن طَبْرَسی ملقب به امین الاسلام و مشهور به شیخ طَبَرسی از علمای بزرگ شیعه و مفسّر قرآن در سده های پنجم و ششم قمری است. وی در سال ۴۷۰ هجری قمری در شهر طَبْرَس (بین کاشان و اصفهان) یا تفرش زاده شده اما عمده عمرش را در مشهد گذرانده است. شیخ طبرسی صاحب چند تفسیر بر قرآن کریم است که از آن میان تفسیر مجمع البیان وی شهرت بیشتری دارد. شیخ در سال ۵۲۳ قمری از مشهد به سبزوار رفته و در سال ۵۴۸ که معاصر فتنه قوم ترکمانِ غُز در خراسان بوده در گذشته، یا به دست آن قوم مهاجم کشته شده است، بدین سبب در بعضی منابع از وی با عنوان شهید هم یاد شده است. گویا جسد شیخ را در همان زمانِ درگذشت به مشهد منتقل کرده و در یکی از گورستانهای محترم مجاور حرم حضرت رضا، مشهور به « قتلگاه » و « مغتسل الرضا » یا « غسلگاه » دفن کرده اند. این محل در قرون بعدتر تنها به قتلگاه شهرت یافته و پس از احداث فلکه پیرامون حرم (۱۳۰۸ ـ ۱۳۱۲ ش) و خیابان طبرسی، قبرستان مزبور تسطیح شده و بعداً در بخشی از آن صحنی به نام رضوان احداث گردیده که

در مشهد به باغ رضوان شهرت یافته است.نوشته اند که زمین غسلگاه مشهد را حضرت رضا علیه السلام از محل اُجرت کتابت قرآن کریم خریده و وقف بر قبور مؤمنین و مؤمنات کرده است. ظاهراً همین گورستان پس از قتل عام مردم مشهد توسط لشکریان عبد المؤمن خان ازبک در سال ۹۹۷ قمری و دفن اجساد ایشان در محل غسلگاه، به قتلگاه شهرت یافته است. رواج عموی اصطلاح قتلگاه عمدةً از اواخر قرن یازده قمری برای گورستان مزبور (واقع در شمال حرم) روی داده است. با توجه به وجود مدفن شیخ در قبرستان قتلگاه، پس از احداث خیابان شمالی حرم (در زمان رضا شاه پهلوی) خیابان مزبور به نام « طبرسی » نامگذاری شده که یکی از خیابانهای مهم و مرکز شهر مشهد است. گرچه باغ رضوان ضمن توسعه حریم حرم در سال ۱۳۷۰ تخریب شده اما گور شیخ با تزریق بتون بر اطراف آن جا به جا و بنای جدیدی برای آن ساخته شده است. اینک مقبره شیخ طبرسی در فضای شمالی حرم واقع در ابتدای خیابان طبرسی بر جا و محترم استملک الشعرا بهار ملک الشعرا .بهار فرزند میرزا محمدکاظم صبوری- ملک الشعرای آستان قدس رضوی- به تاریخ هجدهم آذرماه سال یکهزار و دویست و شصت و پنج در مشهد متولد شد. تحصیلات خود را چهار سال بعد از تولد به صورت متداول روز در مکتب خانه آغاز کرد. در سال ۱۲۷۲ با شاهنامه از طریق پدر خود آشنا شد و در همین سال اولین شعر خود را در بحر شاهنامه سرود و از پدر خود جایزه دریافت کرد. از سال ۱۲۷۳ تا ۱۲۷۸ تحصیلاتش را در مدرسه ادامه داد. او علاوه بر مدرسه در محفل پدرش نیز می آموخت. در سال ۱۲۸۰ پدر که همیشه مربی و مشوق او است به ناگهان تغییر عقیده داده او را از شاعری منع و به کاسبی تشویق کرد که به نظر می آید به دلیل وضعیت نامطلوبی که شاعران به خصوص در آن دوره داشته اند پدر از آینده فرزند خود می ترسید و به همین دلیل او را از سرودن شعر منع می کرد. اما با وجود این او دنباله کار شعر را رها نکرد. در سال ۱۲۸۳ پدر به ناگهان فوت شد و مسئولیت سرپرستی خانواده به روش بهار افتاد ولی او تحصیلات ادبی خود را با وجود تمام مشکلاتی که داشت ادامه داد و خود را به عنوان شاعر تراز اول در محافل ادبی خراسان تثبیت کرد و در همین سال لقب پدرش- ملک الشعرایی آستان قدس- را از مظفرالدین شاه دریافت کرد. در سال ۱۳۲۹ مجدداً بیماری سل و اوره در او بروز کرد. در این سال دولت پاکستان از او دعوت رسمی به عمل آورده بود که او به علت بیماری این دعوت را رد کرد. همچنین به ریاست او در تهران «جمعیت ایرانی هواداران صلح» تشکیل شد و با وزارت فرهنگ نیز قراردادی برای تألیف کتاب «سبک شناسی شعر فارسی» بست که به علت بیماری ناتمام ماند. در یکم اسفند ماه همین سال پیام به دانشجویان و در ۲۹ اسفند پیامی به جوانان ایرانی داد. در اواخر این سال قصیده «جغد جنگ» آخرین قصیده زندگی خود را در ستایش صلح سرود. سرانجام در اول اردیبهشت ماه سال ۱۳۳۰ ساعت ۸ صبح در خانه مسکونی خود به زندگی سراسر کوشش و رنج خود پایان داد. در ساعت ۴ بعدازظهر روز دوم اردیبهشت جنازه او از مسجد سپهسالار تا گورستان ظهیر الدوله در شمیران تشییع شد و در همانجا به خاک سپرده شد. در ۱۳ اسفند ماه ۱۳۳۱ پس از مرگ او قصیده «جغد جنگ» برای اولین بار در روزنامه «مصلحت» چاپ شد و در سال ۱۳۳۵ نیز نخستین چاپ دیوان اشعار او به کوشش برادرش دکتر محمد ملک زاده صورت پذیرفت.خواجه نصیر الدین مشهور به محقق طوسی خواجه نصیر الدین مشهور به محقق طوسی؛ حکیم و دانشمند بزرگ جهان در سال ۵۹۷ هجری در شهر طوس دیده به جهان گشود. این محقق گرانقدر جهان تشیع؛ در زمان هلاکوخان به وزارت رسید و در همان رصدخانه مراغه را با بیش از ۱۲ دستگاه و ابزار نجومی جدید؛ با ابتکار خود ساخت که از شاهکارهای مراکز علمی جهان در قرون وسطی بود. بعدها تیکوبراهه منجم هلندی با تقلید از او رصدخانه اوزانین برگ را برپا نمود.خواجه حدود ۸۰ کتاب و رساله در ریاضیات؛ نجوم؛ فلسفه؛ تفسیر و مسایل اجتماعی نوشت و از کارهای معروف او در علوم؛ وضع مثلثات و قضایای هندسه کروی؛ تفهیم بی نهایت کوچک ها و تکمیل نظریه ارشمیدس است.علامه حلی(شاگرد وی) از او به عنوان استاد بشریت یاد میکند- جورج ساتن وی را بزرگترین ریاضیدان اسلام به شمار می آورد و بروکلمن آلمانی می گوید وی از مشهورترین دانشمندان قرن هفتم و برترین مولفان این قرن به طور مطلق است. جامعه علمی جهان به پاس خدمات و تلاشهای این دانشمند بزرگ در علم ریاضی و نجوم نامش را بر کره ماه

ثبت نمود.این حکیم الهی سرانجام در سال ۶۷۲ هجری در شهر مقدس کاظمین در گذشت. بنابر وصیت خودش او را در پایین پای دو معصوم دفن کردنـد و برمزارش نوشـتند : و کلبهم باسطٌ ذراعیه بالوصـید مولانا جلال الـدین محمـد بلخی (مولوی) مولانا جلال الدین محمد بلخی ؛ رومی؛ فرزند بهاالدین الولد سـلطان العلماء در ششم ربیع الاول سال ۶۰۴ در شهر بلخ متولد شد.هنوز بحد رشد نرسیده بود که پدر او به علت رنجشی که از سلطان محمد خوارزمشاه پیدا کرده بود شهر و دیار خود راترک کرد و با خاندان خود به عزم حج و زیارت کعبه از بلخ مهاجرت نمود. در نیشابور به زیارت » عطار « عارف مشـهور قرن هفتم شـتافت . » جلال الدین « را سـتایش کرد . وکتـاب اسـرار نـامه ئ خود را به او هـدیه داد.پـدرش از خراسـان عزم بغـداد کرد واز آنجا پس از سه روز اقامت در مـدرسه مستنصـریه عازم مکه شـد. وپس از بر آوردن مناسک حـج قصد شام کرد و مدتها در آن شـهر ماند و در پایان عمر به شـهر قونیه رفت و تا آخر عمر در آن شـهر مانـد و به ارشاد خلق میپرداخت.جلال الدین محمد پس از وی در حالی که بیش از۲۴ سال از عمرش نمی گـذشت بر مسـند پدر نشسـت و به ارشاد خلق پرداخت . در این هنگام برهان الدین محقق ترمذی که از تربیت یافتگان پدرش بود, به علت هجوم تاتار به خراسان و ویرانی آن سـرزمین به قونیه آمد و مولانا او را چون مراد و پیری راه دان بر گزید و پس از فوت این دانا مدت ۵ سال در مدرسه پر خود به تدریس فقه و سایر علوم دین مشغول شد . تا آنکه در سال ۶۴۲ هجری به شمس تبریزی برخورد .شـمس و افـادات معنوی او در مولانـا سـخت اثر کرد . مولانا قبل از ملاقات با شـمس مردی زاهـد ومتعبـد بود و به ارشاد طالبان وتوضـیح اصول و فروع دین مبین مشـغول بود . ولی پس از آشـنایی با این مرد کامل ترک مجالس وعظ وسخنرانی را ترک گفت ودر جمله صوفیان صافی واخوان صفا درآمد وبه شعر وشاعری پرداخت واین همه آثار بدیع از خود به یادگار گذاشت .شـمس بیش از سه سال در قونیه نماند وبه عللی که به تفضـیل در شرح احوال مولانا باید دید . شبی در سال ۶۴۵ ترک قونیه گفت وناپدید شد . مولانا در فراغ او روز گار ی بس ناروا گذراند وچون از وی نا امید شد دل به ویس از او به حسام الدین چلپی سپرد و به در خواست او به سرودن اشعار مثنوی معنوی مشغول شد. و اشعار این کتاب را به حسام الدین عرضه میکرد, تا اینکه سر انجام در اوایل سال ۶۷۲ هجری به دیـدار یـار شـتافت. مولانا در زمانی می زیست که دوران اوج ترقی و درخشـش تصوف در ایران بود. در طی سه قرن پیش از روزگار زندگی او, درباره اقسام علوم ادبی , فلسـفی , دینی و غیره به همت دانشـمندان و شاعران و نویسندگان نـام آور ایرانی مطالعات عمیق انجام گرفته وآثار گرانبهایی پدیـد آمـده بود.شـعر فارسـی در دوره های پیش از مولانا با طلوع امثال رودکی , عنصـری , ناصـر خسـرو , مسـعود سـعد , خیـام ,انوری ,نظـامی ,خاقـانی راه درازی سپرده ودر قرن هفتم هجری که زمـان زندگانی مولوی است , به کمال خود رسـیده بود. شعر عرفانی هم در همین دوره به پیشرفت های بزرگ نائل آمده و بدست عرفای مشـهوری همچون سـنایی , عطار و دیگران آثار با ارزشـی ماننـدحـدیقه , منطق الطیر , مصـیبت نامه , اسـرار نامه و غیره پدیـد آمـده بود.مولوی را نمی توان نماینـده دانشـی ویژه و محـدود به شـمار آورد. اگر تنهـا شاعرش بنامیم یا فیلسوف یا مورخ یا عالم دین, در این کار به راه صواب نرفته ایم . زیرا با اینکه از بیشتر این علوم بهره وافی داشته و گاه حتی در مقام استادی معجزه گر در نوسازی و تکمیل اغلب آنها در جامعه شعرگامهای اساسی برداشته , اما به تنهایی هیچ یک از اینها نیست, زیرا روح متعالیو ذوق سرشار, بینش ژرف موجب شده تادر هیچ غالبی متداول نگنجد.شـهرت بی مانند مولوی بعنوان چهره ای درخشان و برجسـته در تاریخ مشاهیرعلم و ادب جهـان بـدان سبب است که وی گذشـته از وقوف کامـل به علوم وفنون گونـاگون, عـارفی است دل اگاه, شاعری است درد شنـاس, پر شور وبی پروا و انـدیشه وری است پویـا که ادمیـان را از طریق خوار شـمردن تمـام پدیـده هـای عینی و ذهنی این جهان, همچون: علوم ظاهری , لذاید زود گذر جسمانی, مقامات و تعلقات دنیوی , تعصبات نژادی, دینی و ملی, به جستجوی کمال و ارام و قرار فرا می خوانـد. آنچه مولانـا میخواهـد تجلی خلق و خـوی انسـانی در وجود آدمیـان است که بـا تزکیه درون و معرفت حق و خدمت به خلق و عشق و محبت و ایثا و شوق به زندگی و ترک صـفات ناستوده به حاصل می آید.هنر بزرگ او بحث و برسی های دلنشـین و جاودانه ای است که به دنبال داستان ها پیش می آورد و اندیشه های درخشان عرفانی و فلسفی خود را در قالب آنها قرار

میدهـد. داسـتان بهـانه ای است تـا بهتر بتوانـد در پی حوادثی که در قصه وصف شـده ، مقاصـد عـالی خود را بیـان دارد.در تعریف تصوف سـخنان بسـیار آمده است. از (ابو سـعید ابو الخیر) پرسیدند که صوفی کیست؟ گفت: آنکه هر چه کند به پسند حق کند و هر چه حق کند او بپسندد. صوفیان ترک اوصاف و بی اعتنایی به جسم و تن را واجب می شمارند و دور ساختن صفات نکوهیده را آغاز زندگی نو وتولدی دیگر به شـمار می آورند.چکیده مطالب:نام: جلال الدین محمد بلخی رومینام پدر: بهاء الدین الولد سلطان العلماءتاریـخ و محل تولد: ۶ ربیع الاول ۶۰۴-- بلخمهمترین وقایع زنـدگی مولانا:۵سالگی خانواده اش بلـخ را به قصـد بغداد ترک کردند.۸سـالگی از بغـداد به سوی مکه و از آنجـا به دمشق و نهایتاْ به منطقه ای در جنوب رود فرات در ترکیه نقل مکان کردنـد.۱۹ سالگی با گوهر خاتون ازدواج کرد و دوباره به قونیه (محلی در ترکیه امروزی) رفت.۳۷ سالگی در روز شنبه ۲۶ جمادی آلخر ۶۴۲ ه.ق با شمس ملاقات کرد.۳۹ سالگی در ۲۱ شوال ۶۴۳ شـمس قونیه رو ترک کرد.معروفترین کتابهای مولانا:دیوان شمس- مثنوی معنوی- فیه مـا فیهتاریـخ و محل فوت: در غروب روز ۵جمادی الاخر ۶۷۲ه.ق در سن ۶۸ سـالگی در قونیه فوت کرد که الان مقبره این شاعر برزگ قرن شـشم در قونیه (ترکیه امروزی) می باشد که محل زیارت عاشقان و شیفتگان این شاعر برزگ هستندابو عبدالله محمدبن موسـی الخوارزمی دانشـمند ایرانی، متولد ۱۹۸ هجری قمری برابر ۱۹۲ شمسـی و ۸۱۳ میلادی در خوارزم(خیوه کنونی) متولد شد و مؤلف کتب متعدد در نجوم و ریاضیات استاجداد خوارزمی احتمالاً اهل خوارزم بودند ولی خودش احتمالاً از قطر بولی ناحیه ای نزدیک بغـداد بود. به هنگام خلافت ماموی عضو دارالحکمه که مجمعی از دانشـمندان در بغـداد به سـرپرستی مامون بود، گردیـد خوارزمی کارهای دیونانتوس را در رشـته جبر دنبال کرد و به بسط آن پرداخت خود نیز کتابی در این رشـته نوشت. . او در کتاب " حساب الهند" دسـتگاه شمارشی هندی را توضیح داده است. گرچه نسخهٔ عربی این کتاب مفقود است، اما ترجمه لاتین آن از قرن دوازدهم موجود است. این کتـاب یکی از آثـاری بود که آشـنایی اروپـای غربی را بـا دسـتگاه مکـانی اعشاری موجب شـد. عنوان ترجمه Algorithmi de numero Indorium اصطلاح الگوریتم (Algorithmus) را که لاتین شـده نام خوارزمی است به زبان ریاضـی افزود. کتاب دیگری از خوارزمی که مغرب زمین از طریق ترجمهٔ لاتین با آن آشنا شد و متن عربی آن موجود است، کتـاب « حسـاب الجبر و المقـابله » می‌باشـد. این ترجمه‌ها کلمه ال جبر را مترادف با تمام علم «جبر» قرار دادنـد که در واقع تا میانه قرن نوزدهم چیزی جز علم معادلات نبود. جداول نجومی و مثلثاتی خوارزمی (با سـینوس و کتانژانت) نیز از زمرهٔ آثار عربی او است که بعـدها به لاتین ترجمه شـد. آثار خوارزمی اهمیت زیادی در تاریخ ریاضـیات دارد، زیرا یکی از منابع عمده‌ای است که از طریـق آن شـماره‌های هنـدی و جبر عربی به اروپـای غربی راه گشود. از افتخـارات بزرگ این دانشـمند مسـلمان ایرانی که موفق به اندازه‌گیری یک درجه از قوس نصف النهار شد، همین بس که صفحهٔ ۳۷۹ دایره المعارف اسلام فقط شرح کارهای ریاضی اوست و فرمولهـای جـالبی را تجزیه و تحلیـل کرده است. اولین بار Edgar Bath کتـاب او را با عنوان Algorithmi de Numero Indorium به لاـتین ترجمه کرد و جرج سارتن George Sarton در کتاب مشـهور خود یعنی تاریـخ علم، نیمه اول قرن نهم ریاضـی را دوران خوارزمی خوانده است. در ۱۸۳۱، Rosen کتاب او را به انگلیسـی ترجمه کرد که متن نسخه خطی این کتاب با شمارهٔ ۲۱۴ ,Hunt در کتابخانه اکسفورد نگهداری می‌شود. الجبر و المقابله که به مامون تقدیم شده کتابی است در باره ریاضیات مقدماتی و شاید نخستین کتاب جبری باشد که به عربی نوشـته شده است دانش پژوهان بر سر این که چه مقدار از محتوای کتاب از منابع یونانی و هندی و عبری گرفته شده است اختلاف نظر دارند معمولاً در حل معادلات دو عمل معمول است خوارزمی این دو را تنقیح و تـدوین کرد و از این راه به واردسـاختن جبر به مرحله علمی کمک شایانی انجام داد اثر ریاضـی دیگری که چنـدی پس از جبر نوشته شد رساله ای است مقدماتی در حساب که ارقام هندی(یا به غلط ارقام عربی) در آن به کار رفته بود و نخستین کتابی بود که نظام ارزش مکانی را(که آن نیز از هند بود) به نحوی اصولی و منظم شرح می داد اثر دیگری که به مامون تقدیم شد زیج السند هنـد بود مه نخستین اثر اختر شناسـی عربی است که به صورت کامـل بر جای مانـده و شـکل جـداول آن از جـداول بطلمیوس تاثیر

پـذیرفته است. کتاب صورت الارض که اثری است در زمینه جغرافیا اندک زمانی بعد از سال ۱۹۵ – ۱۹۶ نوشته شده است و تقریباً فهرست طولها و عرضهای همه شهرهای بزرگ و اماکن را شامل می شود این اثر که احتمالاًـ مبتنی بر نقشه جهان نمای مامون است(که شاید خود خوارزمی هم در تهیه آن کار کرده بوده باشد)، به نوبه خود مبتنی بر جغرافیای بطلمیوسی بود این کتاب از بهضی جهات دقیق تر از اثر بطلمیوس بود خاصه در قلمرو اسلام. تنها اثر دیگری که بر جای مانده است رساله کوتاهی است در باره تقویم یهود. خوارزمی دو کتاب نیز در باره اسطرلاب نوشت آثار علمی خوارزمی از حیث تعداد کم ولی از نفوذ بی بدیل برخوردارند زیرا که مدخلی بر علوم یونانی و هندی فراهم آورده اند بخشی از جبر دوبار در قرن ششم / دوازدهم به لاتینی ترجمه شد و نفوذی عمده بر جبر قرون وسطایی داشت رساله خوارزمی در باره ارقام هندی پس از آنکه در قرن دوازدهم به لاتینی ترجمه و منتشر شد بزرگترین تاثیر را بخشید نام خوارزمی مترادف شد با هر کتابی که در باره حساب جدید نوشته می شد(و از اینجا است اصطلاح جدید))الگوریتم)) به معنی قاعده محاسبه کتاب جبر و مقابله خوارزمی که به عنوان الجبرا به لاتینی ترجمه گردید باعث شد که همین کلمه در زبانهای اروپایی به معنای جبر به کار رود نام خوارزمی هم در ترجمه به جای الخوارزمی به صورت الگوریتمی تصنیف گردید و الفاظ آلگوریسم و نظایر آنها در زبانهای اروپایی که به معنی فن محاسبه ارقام یا علامات دیگر است مشتق از آن می باشد. ارقام هندی که به غلط ارقام عربی نامیده می شود از طریق آثار فیبوناتچی به اروپا وارد گردید همین ارقام انقلابی در ریاپیات به وجود آورد و هر گونه اعمال محاسباتی را مقدور ساخت باری کتاب جبر خوارزمی قرنها در اروپا ماخذ و مرجع دانشمندان و محققین بوده و یوهانس هیسپالنسیس و گراردوس کرموننسیس و رابرت چستری در قرن دوازدهم هر یک از آن را به زبان لاتینی ترجمه کردند نفوذ کتاب زیج السند چندان زیاد نبود اما نخستین اثر از این گونه بود که به صورت ترجمه لاتینی به همت آدلاردباثی در قرن دوازدهم به غرب رسید جداول طلیطلی(تولدویی) یکجا قرار گرفتند و به توسط ژرار کرمونایی در اواخر قرن یازدهم به لاتینی ترجمه شدند، از مقبولیت گستره تری در غرب برخوردار شدند و دست کم یکصد سال بسیار متداول بودند از کارهای دیگر خوارزمی تهیه اطلسی از نقشه آسمان و زمین و همچنین اصلاح نقشه های جغرافیایی بطلمیوس بود جغرافیای وی تا اواخر قرن نوزدهم در اروپا ناشناخته ماند، دیگر از کتب مهم خوارزمی کتاب مفاتیح العلوم است که کتاب مهم و ارزنده ای است خوارزمی در حدود سال ۸۴۸ میلادی مطابق با ۲۳۲ هجری قمری در گذشت. فریدالدین محمد بن ابراهیم عطار نیشابوری فریدالدین محمد بن ابراهیم عطار نیشابوری در سال ۵۴۰ هجری در قریه کدکن پا به عرصه گذاشت و از آغاز جوانی به تحصیل علوم و فنون پرداخت . او از کودکی اهل درد و عرفان بود و در حالی که در دکانش به داروفروشی اشتغال داشت تدوین الهی نامه و مصیبت نامه را آغاز کرد. عطار در دوران دراز زندگی پربار خود بسیاری از اکابر و مشایخ را دریافت و چهارصد جلد کتاب اهل طریقت را جمع کردو بر خواند و در آخر حال ، به مرتبه عالم فنا رسید. مرتبه اش عالی بود و مشربش صافی و سخنش تازیانه اهل سلوک. در شریعت و طریقت یگانه بود و در شوق و نیاز و سوز وگداز شمع زمانه . عطار مریدمجد الدین بغدادی و رکن الدین اسحق و شیفته شخصیت ابو سعید ابوالخیر بود و با مولانا جلاالدین بلخی ارتباط معنوی و وابستگی روحانی داشت. او قسمتی از عمر خود را ه رسم سالکان طریقت در سیر و سفر گذارند و از مکه تا ماوراءالنهر بسیار از مشایخ را زیارت کرد. عطار به علوم عقلی و نقلی زمان خود آشنایی کامل داشت و در طب و دارو سازی سرآمد بود، تسلط عطار بر ادب و علم رجال نیز شگفت آور بود گردآوری هزار و هشتصد و هشتاد و پنج قصه و حکایت در اثارش نشانه ای از نبوغ و توانایی او در این امر است . عطار از نظر کثرت آثاری که در ادب و عذفان دارد در شمار پر کارترین مشاهیر ایران بشمار می آید، تذکره الاولیاء ، منطق الطیر، اسرار نامه، الهی نامه، مصیبت نامه و خسرو نامه از جمله آثار عطار است. عطار نیشابوری در سن کهولت و داغدار از مصیبت یورش و خونریزی مغولان در ماه صفر ۶۱۸ هجری بدست آن ناپاکان به شهادت رسیدنورالدین عبدالرحمن جامی جامی شاعر؛ ادیب و عارف ایرانی؛ مشهورترین شاعر پارسی گوی سده نهم هجری است. پدرش از دشت (حوالی اصفهان) به هرات مهاجرت کرد و

عبدالرحمان در ۸۱۷ ه.ق در خرجرد جام تولد یافت. مدتی دشتی تخلص می کرد و سپس به مناسبت مولد خود و به سبب ارادتی که به شیخ جام داشت تخلص جامی را برگزید. در هرات و سمرقند علوم رسمی را تحصیل کرده و در آغاز جوانی با بزرگان فرقه نقشبندیه آشنا شد و دست ارادت به دامان سعدالدین محمد کاشغری و سپس ناصرالبدین عبیدالله معروف به خواجه احرار زد و در طریق تصوف سیر و سلوک کرد و از بزرگان فرقه مذکور گردید. جامی قسمتی از زمان شاهرخ؛ تمام دوره ابوالقاسم بابر و اوبسعید گورکان و قسمت اعظم سلطنت حسین بایقرا را درک کرد. با امیر علیشیر نوایی معاصر بود و پس از وفات جامی وی کتاب خمسه المتحیرین را به یادگار او ساخت. جز چند سفر کوتاه بقیه عمر را در هرات گذرانید و نزد سلاطین بزرگ معاصر بسیار محترم بود. جامی در هرات در ۸۹۸ ه.ق وفات یافت و بایقرا مراسم تشییع و سوگواری را درباره او به کمال رعایت داشت.جامی آثار متعدد و منثور و منظوم دارد. تاثیر افکار و اشعارش در هندوستان و ماواءالنهر و در ادبیات و افکار مردم سرزمین عثمانی بسیار بود. دیوانش مشتمل بر قصاید؛ مثنویات؛ غزلیات؛ مقطعات و رباعیات است و در اواخر عمر به تقلید امیر خسرو دهلوی آن را با نظمی جدید در سه قسمت مدون کرد. فاتحه الشباب ؛ واسطه العقد و خاتمه الحیاه که به ترتیب مشتمل بر اشعار اوان جوانی؛ اواسط زندگی و اواخر حیات اوست. اثر منظوم دیگر وی هفت مثنوی معروف به هفت اورنگ است. از آثار منثورش اشعه اللمات؛ بهارستان؛ نفحات الانس؛ شواهد النبوی؛ لوایح و لوامع است.برگرفته از کتاب ادبیات فارسی پیش دانشگاهی ریاضی ناصر خسرو قبادیانی یکی د یگر ا ز ا بر مر د ا ن علم و معر فت و طن ما نا صر خسر و قبا د یا نی بلخی ا ست که د ر سا ل (۳۹۴ ق)د ر محله قبا د یا ن بلخ چشم به د نیا گشو د .تحصیلا ت نخستین خو یشر ا د ر ز ا د گا هش به پـا یـا ن ر سا نـد . و به کسب سا یر علو م چو ن :- طب .- مو سیقی .- حسا ب .- نجو م .- فلسفه .- ز بـا ن یو نا نی . با سفر های از نزد علما و دانشمندان عصر خود نیز پرداخت.- ناصر خصرو در سن ۲۸ سالگی به سرودن شعر آغاز کرد و در شعر دارای دو دیوان یکی به ز با ن دری و دیگری به زبان عربی میباشد. ناصر خصرو در دربار سلطان محمود و پسرش سلطان مسعود راه یافت که از احترام و عزت و مشاغل مهمی در دربار آنان بر خوردار بود. اشعار ناصرو خسرو حاوی مطالب و مضامین ستیزنده و پرخاشگری علیه مظالم روحانیون د نیاپرست و تاریک اندیش و شاهان و سروران استثمار گرو مفت خور است که دهقانان و کار گران و کاسبانرا در ده و شهر استثمار میکردند و از حاصل دسترنج آنان خوان هفت رنگ برای اهل و عیال خویش اماده میکردند . مشاهده این وضع بر روح حساس و پرخاشگر شاعر با احساس تاثیر شگرف نمود و بدین اساس وی از در بار و جاه وجلال قطع رو ا بطه میکند. وقتی روابط خود را با دربار و در باریان قطع میکند به روحانیان رو می آورند . که از معاشرت و اخطلات با آن خیلی ها در رنج و عذاب میشود . چه وی ازین نزدیکی با آنان در میابد که آنان مشتی فاقد منطق سلیم و سالوس و متعصب ، کوتاه نظر و از پادشاهان و امیران و خواجگان بدتر میباشد چنانکه میگوید: از رنج روز گار چو جانم ستوه گشت یک چند با ثنا بدر پادشاه شدمصد بندگی شاه بیا یست کردنماز بهر یک امید که از وی روا شدمجز رنج و درد هیچ نگردند حاصلزانکس که سو اوبه امید شفا شدماز شاه زی فقیه چنین بود رفتمکز بیم مورد در دهن اژدها شدمناصر خسرو نا امیدانه مجامع روحانیون را نیز ترک و در سن چهل سالگی برای دریافت حقایق و دانستن حال و احوال توده های زحمتکش و مزدوران مشغول گشت . ناصر خسرو به شهر های مختلف خراسان ، هندوستان به سفرهای طولانی و پررنج میپردازد که در این سفر با طوایف گوناگون هند آشنا و خصوصیات قوی آهنین و عنعنات ملی آنانرا درک و با دانشمند هندی به گفت و شنود متپر دازد. بعد از سفر هندوستان سفر های دیگری به همراهی برادرش و یک غلام هندی بمدت هفت سال بکشور های چون ایران ، ارمنستان ، آسیای صغیر ، طرابلس ،عراق، سوریه ، فلسطین، مصر ،تونس ، سودان ، یمن جزیره العرب می نماید.از این سفر ها تجارب مهم نصیب اش میگردد که همیشه از آن میآموزد و تحقیق میکند و می نویسد.در کتاب تالیف فیروز منصوری آمده است.

قرص مدیریت

نویسنده: کن بلانچارد-مارک موچنیک

خلاصه کتاب: مترجم: مامک بهارزاده- طراحی جلد: مژگان پارس مقام- چاپ و صحافی: چاپخانه معراج- نوبت چاپ: اول- تاریخ چاپ: ۱۳۸۳- تیتراژ: ۲۰۰۰ جلد- تهیه کننده: محمد دهنوی- کشفیات: در یک روز آفتابی در آمریکا صنایع قرص مدیریتی (ال.پی.آی) که کلمه اختصاری Leadership pill Industry (صنعت قرص رهبری – مدیریت) است قابلیت های اولین محصول تولیدی خود را اعلام کرد که ما می توانیم تمام خواص یک مدیر کار آمد را تنها در یک قرص فشرده کنیم و این محصول جدید را قرص مدیریت نامید.قرص مدیریت به عنوان یک نو آوری خاص مدهوش کننده بود. عده‌ای از مردم با این قرص مخالفت داشتند و برایشان جای سوال پیش آمده بود که آیا این قرص مدیریت می تواند ما را از سر مدیران جزء و مدیران اجرایی برهاند؟ و رهبران به آنچه که می گویند عمل کنند ؟کنفرانس مطبوعاتیدر پاسخ به سوالات مردم مدیر ال.پی.آی در یک کنفرانس رسمی رایو تلویزیون شرکت کرد.و گفت: آنچه من به شما می توانم بگوییم در مورد قرص مدیریت این است که آن عصاره استخراج شده که رهبران موفق و پیروز دنیا مثل ناپلئون ، جرج پاتون و آتیلا است و این قرص ترکیبی از یک سری عناصر قدرتمند است و همچنین در مورد مصرف این قرص وعوارض آن اعلام کرد که قرص مدیریت کاملا بی خطر است و بدون عوارض و از طریق داروخانه ها یا از طریق سایت اینترنتی به فروش میرسد.نحوه مصرف این قرص به این صورت است که :هر ۶ ساعت یک قرص برای رهبرانی که تازه ارتقاء مقام پیدا کرده اند و باید در ۹۰ روز اول میزان مصرف خود را دو برابر کنند.در صورت عدم بهبودی توانایی های رهبری به متخصص منابع انسانی مراجعه کنند.اگر هر زمان با مصرف قرص مدیریت بیش از ۳ بار نوشیدنی های کافئین دار بخورید احتمال ابتلا به پرکاری بیمار گونه و حتی اعتیاد وجود دارد.افرادی که از کار بر کنار شده اند یا بازنشستگی پیش از موعد را پذیرفته اند برای جلوگیری از بروز رفتارهای تهاجمی از مصرف این قرص خودداری کنند.در مورد نحوه ای عملکرد این قرص توضیح دادن که:قرص مدیریت توانایی شما را در رهبری و مدیریت افزایش می دهد.با مصرف این قرص تمرکز فردی بر روی کار بیشتر شده و فعال تر می شوند و توانایی تان را در هدایت دیگران بالا می برید و این قرص تاثیر سریع داشته و به شما توان مدیریت می دهد.همچنین در مورد مدت اثر این قرص توضیح دادن که :مدت تاثیر این قرص بستگی به شخص دارد و هر چه زمان بگذرد دانسته هایمان در این خصوص بیشتر خواهد شد.موج بزرگبعد از این کنفرانس تعداد زیادی از مردم سفارش این قرص را دادن بخصوص در بخش های مختلف صنعت بیشتر علاقه نشان می دادند و در عرض یک هفته ال.پی.آی بیش از ۷۰ میلیون سفارش دریافت کرد . بعد از آن ال.پی.آی شعار جدیدش را آشکار ساخت (قرص مدیریت برای وقتی است که شما واقعا نیازمند رهبری باشید) .در یک سرشماری عمومی نشان داد که ۸۷٪ مدیران از مصرف این قرص رضایت دارند.به دلیل اشتیاق مردم به این قرص کم کم انواع قرص های رهبری به بازار آمد مانند : قرص های معمولی رنگی ،کپسول های ژلهای و حتی قرص هایی با ترکیبات افزایش یافته برای مدیران بسیار پر مشغله. در همه جا آموزشگاهایی برای چگونگی مصرف این قرص و گروههای پشتیبانی و انجمن های مشورتی ایجاد شد.مبارزهقرص مدیریت در حالی که به اوج رسیده بود یکی از رهبران با کفایت که منتقد پروپا قرص ، قرص مدیریت بود اعتقاد داشت که این قرص دارای محتویات ناقص و مشکل آن محتوات این قرص است و گفت من کسانی را دیده ام که با مصرف این قرص نگران دستیابی به نتیجه هستند . اما رهبران واقعی علاوه بر آن خواستار جذب اعتماد و احترام افراد گروه خود نیز هستند.نظریات این رهبر با کفایت باعث نگرانی در میان مردم شد و سوالات زیادی به سوی مرکز اداره ای ال .پی . آی شد.مدیر عامل شرکت ال. پی. آی متوجه شد که علت این سوالات مردم سخنان رهبر با کفایت است.پیام این رهبر باکفایت که در یک پیام قرصی شکل بود، این بود که:رهبری مردم باتلاش برای تحت کنترل و فرمان

در آوردن آنها مغایرت دارد.مدیر عامل گفتکه این رهبر باکفایت بایـد خودش را به روز کنـد و از این قرص مصرف کنـد.رهبر باکفایت اعلام یک مصاحبه مطبوعاتی کرد بین یک رهبری بـدون قرص در برابر یک رهبری با مصرف قرص به این صورت که ۲ گروه متضاد از افرادی که سرویس دهی پایین دارند به مشتریان و دارای اخلاقیات بد هستند رهبر با کفایت یکی از این دو گروه را انتخاب کرده و آنها را به مدت ۱۲ ماه بدون مصرف حتی یک قرص آموزش دهد.و گروه دیگر به عنوان گروه رقیب با همان مدیر قبلی خود در سازمان فعالیت کرده و تا قبل از شروع مسابقه حق مصرف قرص را نخواهند داشت اما پس از شروع مسابقه به طور منظم در طول سال می توانند قرص مصرف کنند.تدارکات مسابقههیئت ارزیابی هفته ها در میان شرکت های ور شکسته و ادارات دولتی کم بازده به دنبال گروههای شرکت کننده در مسابقه بدون قرص پرداختند و از میان این شرکتها ۲ شرکت مشکل دار که از سود آوری فاصله بسیار زیادی داشتند انتخاب کرد و مشکل دارترین افراد برای شرکت در این مسابقه برگزیدن.طبق گزارشات هیئت ارزیابی این ۲ گروه نیاز مبرمی به رهبران باکفایت داشتند. آنها افرادی بودند تنبل ، بی روح ، مختل کننده ای کارها و بی احساس و از نظر سرویس دهی بهمشتریان در بهترین حالت بسیار ناچیز بودن.مدیر با کفایت موافقت کرد که قبل از شروع مسابقه در یک جلسه پرسش و پاسخ شرکت کند. از او سوال شد که چرا یک سال وقت لازم است؟ایشان پاسخ دادن وقتی مسئول یک گروه هستید برای اینکه واقعا موثر عمل کنید به زمان نیاز دارید. همچنین این رهبر با کفایت پاسخ داد که: رهبری موثر فقط رسیدن به هدف نیست ، این رهبری به معنای پیمانبستن متعهدانه با گروه است. بسیاری از رهبران فقط روی نتیجه تمرکز دارند و افراد گروهشان را فراموش می کنند و براوردشان از موفقیت یعنی بازدهی خوب گروه در یک مدت کوتاه است ، اما رهبری صحیح ، موفقیت در جلب اعتماد و احترام افراد گروه و بالا بردن انگیزه آنهاست و در این صورت افراد گروه در کنار همدیگر کار و تلاش می کنند و کارشان را بدون نقص در دراز مدت با موفقیت انجام می دهند حتی اگر مدیرشان حضور نداشته باشد.رهبری فقط پیشرفت کارها در حضور مدیرنیست بلکه در عدم حضور اوست. معجون محرمانهدر اولین روز بدون قرص رهبر باکفایت در راس ساعت ۸ صبح برای آشنایی با افراد گروه خود در جلسه حاضر شد و تا ساعت۹:۱۵ او تنها کسی بود که در سالن حضور داشت. بعد سروکله افرادی که نمی شناخت و خواب آلوده بودن پیدا شد. هیچ کدام به رهبر سلام نکردند. افراد این گروه مدام با خود غرغر می کردند که ما از الان بدون مصرف قرص گروه بازنده هستیم و دیگر هیچکس ما را استخدام نخواهد کرد. مدیر با کفایت با شنیدن این غرغرها گفت من با تیمی ملاقات میکنم که افرادش به دلیل اطلاع کامل من از معجون محرمانه رهبری موثر قادر هستند به گروهی باکارایی بسیار بالا ومتعهد تبدیل شوند. سپس مدیر با کفایت از افراد گروه سوال کرد که اگر مدیری وجود داشته باشد که شما بتوانید تمام خواسته هایتان را در او بیابید آن مدیر چه کسی است؟ یکی از افراد گفت من مدیری را دوست دارم که همیشه غایب است، مدیر گفت من فکر کنم تو توی دردسر می افتادی. افراد متوجه شدن که تلاشهایشان برای آزردن رهبر با کفایت بی نتیجه است. فرد دیگری گفت من آرزو دارم که مدیران فقط حقیقت را به ما بگویند نه دروغ. رهبر با کفایت گفت پس شما مدیری را می خواهید که با شما روراست باشد و سر حرفش بایستد و به آنچه که می گوید عمل کند. رهبر با کفایت ادامه داد که اولین در خواست مردم از یک مدیر« تمامیت» است.تمامیت یعنی به وجود آوردن یک سری ارزشهای اجرایی وسپس پایبند ماندن به آنها یعنی پایه و اساس اعتماد و احترام است که اولین ترکیب معجون محرمانه است.تمامیت پایه واساس اعتماد و احترام است.همچنین یکی از افراد گفت ای کاش همه ما موقعیت یکسانی داشتیم چون همه پول ها ،قدردانی ها،قدرت ها نصیب بلند پایگان می شود و به افرادی که ارتباط نزدیکی با مشتری دارند توجه ای نمی شود این امر حس جدایی به ما می دهد و ما آنقدر نگران حفاظت از قلمروی شخصی خودمان و نگران پیشبرد برنامه کاری شخصی خودمان هستیم که فراموش می کنیم که ما در یک تیم کار می کنیم و همکار یکدیگر هستیم.اهبر با کفایت گفت پس دومین ترکیب معجون محرمانه «تشریک مساعی» است. یعنی مدیران باید کمک کنند افرادشان در کنار هم با همبستگی ویکپارچگی و اتحاد متقابل به کار ،فراگیری و رشد خود

بپردازند.تشریک مساعی یعنی توان بلقوه گروه را به بهروری می رسانند.یکی دیگر از افراد گروه گفت من دوست دارم که مدیران ما را همان گونه که هستیم بشناسند. رهبر با کفایت اشاره کرد که رهبران خوب افرادشان را جدای سمت های شغلی می شناسند و میدانند که کدام فرد چه خصوصیت فردی دارد.یکی دیگر از افراد گفت : من دوست ندارم که از من قدردانی کنند چون من به هر صورت باید کارم را انجام دهمچه احساس کنم که از من قدردانی می کنند چه نمی کنند، به من حقوق نمی دهند که شاد باشم.رهبر با کفایت گفت به نظر نمی رسد هیچکدام از شما تقاضای قدردانی بیش از حد داشته باشید و آخرین ترکیب معجون محرمانه رهبری موثر که باعث می شود مردم احساس کنند پر ارزش هستند « تقدیر »است.تقدیر به مردم اجازه می دهد دریابند که کارشان اهمیت دارد.رهبر با کفایت رو به افراد گروه کرد و گفت اگر من بتوانم تمام خواسته های شما را در مورد یک مدیر یعنی تمامیت ،تشریک مساعی و تقدیر بر آورده کنم آیا شما میتوانید در کنار هم به یک تیم کار آمد تبدیل شوید تا این مسابقه بدون قرص را برنده شویم؟افراد با اشاره سر تمایل خود را ابراز کردند.در جستجوی تمامیتدر هفته دوم تعداد زیادی از افراد در سالن حضور پیدا کردند ،زمانی که رهبر با کفایت وارد سالن شد و دید که تعداد زیادی از افرادآمده اند خوشحال شد و گفت : حال ادامه بحث هفته گذشته را دنبال می کنیم. یکی از حاضرین گفت صبر نمی کنید که بقیه افراد هم بیایند؟ مگر شما نگفتید که ما یک تیم هستیم؟رهبر با کفایت پاسخ داد : همینطور است، اما یک تیم کار آمد و فعال نمی تواند حرکتش را بخاطر افرادی که به قول هایشان پایبند نیستند کند کند ما همه توافق کردیم که امروز صبح اینجا باشیم پس کسانی که به حرف خود عمل نمی کنند حقیقتا به بقیه احترام نگذاشته اند و تمامیت آنها زیر علامت سوال است.رهبر با کفایت گفت: ما تمام ترکیب معجون محرمانه را دقیقا اجرا خواهیم کرد و اولین قدم در پیشروی به سوی ایجاد فرهنگ تمامیت،پایه ریزی اعتماد و احترام است.رهبر با کفایت گفت :رهبری، ما فوق مردم بودن نیست ، همراه مردم بودن است.یکی از افراد پرسید شما گفتید کلید تمامیت احترام و اعتماد است ، مگر این دو یکی نیستند؟رهبر با کفایت پاسخ داد : احترام یعنی اگر من به تو احترم بگذارم یعنی تو راپذیرفته ام و می خواهم با تو روبرو شوم، یعنی در تصمیم گیریهایم دخیلت کنم و نظراتت را بشنوم. اما در محیطهایی که احترام گذاشتن کمرنگ است یعنی من اهمیتی به افکار وعقاید تو نمی دهم. همان گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار کنند.رهبری با تمامیت یعنی همان شخصی باش که می خواهی دیگران باشند. اما اعتماد مال زمانی است که من مایل هستم به تو اجازه دهم که چرخ کار را بچرخانی و مسئولیت آن قسمت را بر عهده بگیری و من وقتی این کار را می کنم که اطمینان داشته باشم عملکرد تو در حضور و غیاب من یکسان است.اعتماد از با هماهنگ بودن با ارزش ها حاصل می شود.رهبر با کفایت گفت: حال برای آنکه مابین خودمان احترام و اعتماد را ایجاد کنیم اول از شما می خواهم سه تا از مهمترین عواملی را که برای کار در اینجا می پسندید و سه عاملی را که واقعا از آنها بدتان می آید لیست کنید.عواملی که لیست کرده بودن شامل «کار جذاب » اولین و مهمترین عامل بود و « دستمزد مناسب » و « شرایط کاری مطلوب» که این ها عوامل مثبت بودند و سه عامل منفی که لیست کرده بودن « عدم پایبندی به قول ها » و « عدم وجود روحیه گروهی در کار » و « نادیده گرفتن دستاوردها و پیشرفتها » را ذکر کردند.رهبر با کفایت گفت:وقتی حرف شما با عمل تان یکی باشد مردم تمایل بیشتری به اعتماد و احترام گذاشتن به شما خواهند داشت.پس رهبر با کفایت یک زمانبندی ارائه داد که در آن زمان ها اعضاء می توانند به او دسترسی داشته باشند ثبت شده بود و دوشنبه ها روز بدون جلسه نام گرفت.ضرورت همکارینتایج ماه اول مسابقه بدون قرص توسط هیئت ارزیاب اعلام شده بود در یکی از مطبوعات. گر چه تیم رهبر با کفایت پیشرفتهای مستمر کرده بود اما هنوز به اندازه گروه رقیب بهبودی حاصل نکرده بود . مدیران شرکت ال. پی. ای سهام فروش شان رو به بالا رفتن کرد. اما رهبر با کفایت از پیشرفت گروه رقیب نا امید نشد.یک شب رهبر به شیفت شبسر زد . سر پرست اعضاء گروه شیفت شب تعجب کرد، رهبر گفت برای کمک به اینجا آمدم و آشنایی با گروه و سپس رفت ودر کنار آنان شروع به کار کرد. در روز بعد رهبر با کفایت در جلسه گفت:کلید رهبریت موفق ارتباطی است که شما با افراد گروهتان بر قرار می

کنیـد.همچنین رهبر بـا کفـایت گفت:سـهیم شـدن هـدف اصـلی شـرکت با اعضاء همه را در یک مسیر و در یک موقعیت قرار می دهـد.در این جلسه قرار شد که روزهای دوشنبه با هر کدام از افراد گروه تک به تک به مدت ۱۵ دقیقه صحبت کند. یکی از افراد گروه پرسـید که چرا چنین کاری می کنید؟رهبر با با کفایت پاسخ داد: نشستهای تک به تک با شما به من اطمینان خاطر میدهد که بـا تک تک شـما به شـکل دائم و منظم ارتباط برقرار کنم به عبارت دیگر می خواهم با شـما درباره ای نگرانی هایتان و این که چه کمکی در این ارتباط ازدست من ساخته است حرف بزنم. این جلسات تک به تک آغاز شد و سپس باعث ایجاد یک ارتباط راحتو دو طرفه بین رهـبر و افراد تیم شـد و به رهبر بـا کفـایت کمکمی کرد تـا هـدایت سـاده افرادش را به مـدیریت پیشـرفته آنـان تبـدیل کنـد.بعلاـوه رهبر بـا کفـایت فرهنگ تشـریک مساعی را با ایجاد یک پروسه آموزشـی اشتراکی که شامل آموزش های دو جانبه و ایجاد تنوع شغلی بود میان افراد گروهش به وجود آورد به این صورت که مشاغل آنها را جا به جا می کرد تا فضا های همـدیگر را تجربه کنند این امر باعث شد که مهارتهای جمعی گروه و شـیوه های جدیدو حرفه ای تر گسترش پیدا کند. آخرین چیزی که رهبر با کفایت در سه ماهه دوم مسابقه به انجام آن پرداخت برگـذاری یک برنامه بدل سازی نقش رهبری بود به این صورت که افرادش را به عوض خود به ایفای نقش نقش رهبری فرا خواند. این کار ابتدا برای افراد علاقه مند گروه انجام گرفت. یکی از افراد گروه که نقش رهبری را در یک جلسه ایفا کرده بود گفت:صـعود به قله وقتی دسـته جمعی باشدبسیار آسان تر است. در تجزیه وتحلیل های نهـایی دریافتنـد که نیازمنـد حمایت و پشتیبانی دو طرفه بیشتری از جانب یکـدیگر هسـتند و تمایلشان به کمک به همـدیگر افزایش یـافته.هنر تقـدیرنتیجه سوم مسـابقه بون قرص در مطبوعـات انتشـار یـافت وماننـد سه مـاهه قبل گروه رقیب عملکرد بهتری در جلب رضایت مشتریان و سود آوری نشان داده بود اما از نظر روحیه گروه رهبر باکفایت امتیاز بیشتری نسبت به گروه رقیب داشتند. رهبر با کفایت باز هم مایل بود که روی پسشـرفتهای تیم اش سرمایه گذاری کند. رهبر با کفایت یک جلسه ترتیب داد و در آن جلسه از افراد گروهش بخاطر زحماتشان تشکر کردو گفت حال باید سومین ارزش معجون محرمانه یعنی تقدیر پا به میدان بگذاریم.یکی از افراد گروه پرسـید چگونه تقدیر را به مرحله عمل در آوریم؟رهبر با کفایت گفت: تشـکر ساده ترین راه آن است . شما می توانید با قـدردانی از زحمات دیگران و اینکه اجازه دهیـد بفهمنـد چقـدر برای کاری که می کننـد ارزش قایلیـد و کلید آن پیروی از قوانین قدردانی موثر است.پرسـیدن قوانین؟ مدیر با کفایت گفت: بله، تقدیر اگر صادقانه، دقیق و مشخص باشد و پس از یک کار مطلوب صـورت گیرد موثرترین سـلاح است و این کـار بایـد به طور مسـتمر و فقـط برای موقعیت هـای که واقعـا قابـل تقـدیر هسـتند انجـام شـود.همچنین رهـبر بـا کفـایت گفت:قـدردانی آسـان ترین راه برای این است که به مردم بفهمـانی ارزش کارشـان را می دانی و به ایشان بها می دهی.همه ما تشـخیص خوبی های دیگران را داریم.مـدیر با کفایت همچنین یک جلسه ای گذاشت تا افرادی که هنوز عملکردشـان در حـد معمول است را دوبـاره هـدایت کنـد، به همین با آنها نشـستی گـذاشت تا یک برنامه کاری تجدیـد نظر شـده بنویسد و آنها را در پروژهایی به کار گمارد که تصور می کرد که اسـتعدادشان در آن جاها بهتر مورد بهروری قرار می گیرد .رهبر با کفایت همچنین تصمیم گرفت یک سری برنامه های خانوادگی ، دوستانه در شرکت ارائه دهد. او به تیمش گفت من این فرضیه را پـذیرفته ام که همه شـما خارج از محیط کاری صاحب یک زنـدگی شخصـی هستید.رهبر با کفایت همچنین در مقوله بهداشـت روانی از یک استراحت کوتاه روحی ، روانی برای دستیابی به عملکردهای برجسـته اعضاء اسـتفاده کنـد مثل : پرداخت حقوق حتی در مرخصـی ها ، اعطای بلیط رایگان برای ماساژ و عضویت رایگان در باشـگاه ورزشی.بهداشت روانی یعنی استراحت کوتاه و یک وقفه کاری برای تجدیـد قوا و بیرون رانـدن خسـتگی از بدن که یکزنگ تفریح آگاهانه برای مغز است.اگر برای سوختگیری مجدد توقف کنیـد می توانیـد مسافت دورتری را بپیماییـد.از طرف دیگر گروه رقیب از نظر روحیه در پایین تر این سطح قرار گرفته بود و افراد احسـاس دلسردی و تضـعیف روحیه می کننـد و باز دهی آنان به طور عمـده ای افت کرده بود و رهبر گروه غیر قابل تحمل و طـاقت فرساتر و مهار نشـدنی تر شـده بود.در نتایـج سه ماهه سوم که گروه رقیب افت کرده بود سـهام قرص مـدیریت به حـد چشـم

گیری سقوط کرد .تکمیل معجونحال گروه رهبر با کفایت در سود دهی شانه به شانه گروه رقیب بود اما از نظر روحیه و خدمات رسانی به مشتریان گوی سبقت را از آنان ربوده بود.مدیر عامل ال. پی. ای به سوال خبرنگاران که چرا اعداد و ارقام گروه شان از سه ماه پیش پایین تر آمده است جوابی نداد و اینکه قرص مدیریت چرا فقط در زمان کوتاهی به نتایج سریعی دست می یابد و در دراز مدت عملکرد موثری ندارد نیز پاسخی نداد.افراد گروه رقیب کمکم استعفا می دادند و در پایان مصاحبه ای مطبوعاتی معلوم شد که رهبر این گروه ظاهراً هیچگاه مایل به تقسیم قدرت و اطلاعات خود با افراد گروهش نیست و این امر موجب فرمانبرداری صرف بی میلی و بی انگیزگی در افراد شده بود.در سه ماه چهارم رهبر گروه رقیب شروع به مصرف چهار برابر قرص کرد.رهبر با کفایت در حالی که با گروهش تمرکز کرده بودن که گام های پایانی را برای موفقیت بردارند ، به افراد گروهش گفتاگر شما به عوض مردم فکر نکنید یاد می گیرند که خودشان فکر کنند.رهبری پروسه هدایت افراد به سوی محلی است که انتظار می رود رهسپار آن باشند.در آخرین نشست با کارمندان خود اعلام کرد که شکی نیست که تیم شما یک تیم کاملا کار آمد است. سپس افراد گروه یک گواهینامه عریضو طویلی را که امضاء تمام افراد گروه در زیر آن بود تقدیم رهبر با کفایت کردنند و روی آن بزرگ نوشتن درود و تهنیت بر تو.افراد کروه گفتن ما دریافنیم که معجون محرمانه دقیقا یک جریان دو طرفه است و ما می خواهیم از شما به خاطر همه چیز تشکر کنیم ، شما رهبر با کفایتی هستید.رهبر با کفایت که تحت تاثیر قرارگرفته بود گفت:والاترین دستاوردهای یک رهبر کسب اعتماد و احترام گروه خود است.پایان و آغازجمعیت عظیمی در کنفرانس مطبوعاتی جایی که هیئت ارزیابی نتایج نهاییمسابقه بدون قرص را اعلام می کرد گرد آمده بودن.سخنگوی هیئت گفت: پس از یک سال رقابت هیجان انگیز مفتخرم که اعلام کنیم که برنده نهایی مسابقه بون قرص در حقیقت گروهی است که یک سال بدون مصرف قرص مدیریت پیشروی کرده و بر گروه رقیب پیشی گرفته است.رهبر با کفایت در این کنفرانس چنین آغاز کرد: ما در اهداف اجرایی و روحیات فردی در برابر رقیب برتری گرفتیم. من به این گروه با استعداد که براستی برای انجام این کار مستحق تحسین و تکریم و ستایش هستند افتخار می کنم و گفت رهبران با کفایت اعتماد و احترام افراد گروه خود را به طور روزمره به دست می آورند.نتیجه گرفتن این معجون محرمانه ماهیتا قرص نیرومندی است برای رهبری موثر در دراز مدت و گفت کل رهبری موثر همین است و رهبری برای تمام عمر.معجونمحرمانه برای رهبری موثررهبری ، مافوق مردم بودن نیسترهبری ، همراه مردم بودن است.تمامیت*رهبری با تمامیت یعنی همان کسی که انتظار دارید دیگران باشند.*اعتماد وقتی بوجود می آید که ارزش ها و رفتارها با هم مطابقت کند.*وقتی گفتار و کردار شما یکی باشد ؛ تمایل مردم به احترام و اعتماد گذاردن به شما بیشتر خواهد شد.تشریک مساعی*کلید رهبری موفق و موثر ؛ ارتباطی است که با افراد گروه خود برقرار می کنید.*سهیم شدن هدف اصلی شرکت با اعضا ؛ همه را در یک مسیر قرار می دهد.*صعود به قله وقتی دسته جمعی باشد ؛ آسان تر است.تصدیق و تقدیر*تقدیر؛ آسان ترین راه برای فهماندن این مطلب به مردم است که قدر زحماتشان را می دانی.*همه ما توانایی درک خوبی های دیگران را داریم.*اگر برای تنفس درنگ کنی ؛ می توانی مسافت بیشتری را بپیمایی.به کمال رساندن معجون محرمانه*وقتی شما به جای مردم فکر نکنید خودشان این کار را خواهند کرد.*رهبری به معنای هدایت مردم به سوی مکانی است که انتظار می رود عازمش باشند.*والاترین دستاورد یک رهبر این است که احترام و اعتماد افراد گروهش را کسب نماید.

مدیریت موفق در سازمان

نویسنده : صدیقه جعفریان خلاصه کتاب: دانشجو :سعید اسماعیلی: مربی گری ، نقش برجسته مدیران : برجسته ترین نشانه های مربی گری مدیران را می توان در مهارتهای زیر نام برد : ۱ – مهارت استعداد یابی : توانایی تشخیص استعدادهای نهفته کارکنان مربیان کارآمد به واسطه تجارب خویش در اداره نیروی انسانی و گونه ای شم حرفه ای کارمند منابع انسانی مستعد و پویا را از

برخی رفتارها و واکنش های آنان در حین کار شناسایی کند. ۲ – مهارت صیادی : توانایی جذب و به خدمت گرفتن نیروهای مستعد ، مربی گری مستلزم قدرت شناخت گرایشات و انتظارات افراد مستعد ، توانایی ترسیم آینده ای جذاب و مشوق انگیز برای آنان و از این طریق جذب و به خدمت گرفتن آنها است . ۳ - مهارت راهنمایی : توانایی جهت بخش و هدایت فرد در مسیرهای کوتاه و اثر بخش انجام کار ، این مهارت همزمان مستلزم نفوذ ، انگیزش و هدایت است . ۴ – مهارت راهگشایی : توانایی بر طرف نمودن موانع موجود در مسیر رشد و توانمندی فرد و پیشرو اهداف شغلی و سازمانی وی (مهارت تسهیل کنندگی)۵ – مهارت خلاقیت پروری : توانایی تغییر دانش و نگرش افراد در جهت دستیابی به ارزشها و دیدگاه های نو و نیز توانایی تاثیر گذاری بر فرآیند تغییر سازمانی از طریق نوآوری . ۶ – مهارت به کارگیری : توانایی استفاده بهینه از دانش و مهارت کارکنان و استفاده مطلوب از قابلیت ها و شایستگی های آنان برنامه ریزی در سالهای اخیر توجه روز افزونی نسبت به برنامه ریزی جامع یا استراتژیک بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران ، در بهره گیری از این شیوه برنامه ریزی جستجو شده است ، نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هرکدام تعریف خاصی از این انواع برنامه ریزی ارائه داده اند که شاید بتوان همه ی انها را در این تعریف خلاصه کرد که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای رسیدن به اهداف و رسالتهای بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی . البته یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد یک نحوه ی تلقی و با وراست که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افقهای دور ترغیب می کند . در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت . برنامه ریزی عملیاتی در سازمان برنامه ریزی جامع چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می گسترد و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت هایشان هدایت می کند . اما این برنامه ریزی راهنما ، مدیران و مسئولان رده های پایین سازمان را از وظیفه اصلی شان که برنامه ریزی عملیاتی است بی نیاز نمی سازد . آنان باید با الهام از استراتژیهای تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان به برنامه ریزی های عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه ریزی جامع دارد، زیرا در برنامه ریزی عملیاتی هدفهای عملیاتی ، به جای هدفهای کلی قرار می گیرند و نحوه ی نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش بینی می گردند . در برنامه ریزی عملیاتی جزئی به صورت برنامه عملیات در می آید و طریق رسیدن به هدف جزء به جزء بیان می گردد. برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای رسیدن به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی جامع تعریف کرد . همانگونه که ملاحضه می شود ، هدف و پیش بینی عملیات برای رسیدن به آن اجزای اصلی در تعریف برنامه ریزی می باشند که اینک به توضیح اجمالی هر یک از آنها می پردازیم .کنترل و نظارت در سازمان شاید به جرات بتوان ادعا کرد انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد شد مگر آنکه کنترل های لازم نسبت به آن عمل آمده باشد . به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه ی تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی می یافته و قدرت پیگیری و اصلاح آنها را پیدا می کند . کنترل ابراز کار مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد . سازمان بدون وجود یک تیم موثر کنترل در تحقق ماموریتهای خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند . شاید مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد آن است که پیش بینی ها و برنامه ها عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توام است . و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات ، کنترل تنها راه چاره است . محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است . سازمان برای بقاء خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی لازم را با انها بعمل آورده و کنترل وسیله این آگاهی است . حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدمات که در سازمانهای امروزی است . از آنجایی که فرد جزئی اساسی از سیستم و کنترل در سازمان است بحث هایی که به آنها خواهیم پرداخت حاوی مرز بندی های دقیقی بین کنترل برنامه ها و کنترل

افراد در سازمان نبوده و این دو مسئله همراه هم مورد بررسی واقع خواهند شد. منابع قدرت در سازمان روندهای جهانی چون کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی ، واگذاری فعالیت ها به سازمانهای بیرونی و استفاده از کارکنان پاره وقت ، بسیاری از مفاهیم سنتی مدیریت را دچار دگرگونی کرده است . یکی از این مفاهیم مفهوم قدرت در سازمان است . قدرت که در دیدگاه سنتی به معنای داشتن اقتدار بر دیگران به کار می رفت ، اکنون در مفهوم توانایی انجام امورتعریف می شود . از سوی دیگر تسهیل جریان اطلاعات به سطوح پایین سازمان (ناشی از توسعه روز افزون فناوری اطلاعات) اهمیت راهبردهای قدرت و اعمال آن در سطوح پایین سازمان را بیش از گذشته آشکار کرده است . به بیان دیگر همزمان ، مفهوم و حیطه ی اعمال قدرت در سازمان دستخوش تغییر گردیده است و از این طریق راهبردهای کسب قدرت سازمانی نیز دگرگون شده است وتن و کامرون از پیشگامان مهارت آموزی مدیران ، پس از بررسی انواع راهبردهای کسب قدرت می گویند : دو عامل اساسی ، قدرت شخص را در سازمان تعیین می کند : ویژگی های شخصی و ویژگی های شغلی . آنان بر این باورند که اگر مدیران بخواهند پایگاه قدرت نیرومندی را برای خود بنا کنند باید هر دو منبع را به طور کامل پرورش دهند . هر گاه مدیر از جایگاه ارزنده ای در سازمان برخوردار باشد ، اما از مهارتهای شخصی لازم برای استفاده از این مزیت استراتژیک بی بهره باشد ، پتانسیل کامل قدرت ذاتی آن موقعیت برخوردار نخواهد شد . در مقابل شخصی که از نفوذ و اقتدار کافی برخوردار است ، اگر در موقعیتی ضروری ، به کاری بی اهمیت گمارده شود ، نخواهد توانست از پتانسیل کامل خود بهره مند شود از دیدگاه مهمترین منابع قدرت شخصی عبارتند از تخصص ، جذابیت شخصی تلاش و مشروعیت ، همچنین اساسی ترین منابع قدرت شغلی موارد زیر را در بر می گیرد : مرکزیت – اهمیت شغلی– انعطاف پذیری – چشم گیری و مناسبت شغل مدیران قدرتمند فقط آدمهای ساده لوح باور می کنند که همیشه بهترین پیشنهادها انتخاب می شوند ، شایسته ترین کارکنان ترفیع می گیرند و واحدی که استحقاق دارد ، سهم عادلانه ی بودجه اش را دریافت می کند . جملات فوق دیدگاه های دو تن از دانشمندان مدیریت است که در یکی از برجسته ترین آثار خود منتشر نموده اند . آنان در ادامه ی این جملات می نویسند واقعیت آن است که تصمیمات یاد شده تصمیماتی سیاسی هستند و به شدت تحت تاثیر علائق افراد قدرتمند قراردارند . بنابراین پرسش اساسی آن است ویژگی های مدیران قدرتمند چیست ؟ به اعتقاد صاحب نظران مهمترین ویژگی های مدیران قدرتمند (و موثر در پیشبرد اهداف سازمان) عبارتند از : * زیر دستانی مستعد و فعال بر می گزینند و آنان را در مشاغل مناسب به کار می گمارند . * نه تنها شخصاً کارهای بسیاری را به انجام می رسانند ، بلکه اطلاعات و منابع بیشتری در دسترس زیر دستان خود قرار می دهند . * به نفع کسانی که دچار گرفتاری شده اند ، پا در میانی می کنند .* قادرند مقامات ما فوق را متقاعد کنند و برای مخارج ناگهانی و خارج از بودجه ، تایید یا مجوز بگیرند * می توانند مطالبی را در دستور کار جلسات سیاستگذاری بگنجانند یا از دستور کار خارج کنند . * می توانند با تصمیم گیرندگان ارشد سازمان ارتباطی سریع و مستمر برقرار کنند . * اطلاعات لازم درباره ی تغییر سیاستها و تصمیمات را به سرعت در یافت می کنند و در مقابل یکی دیگر از صاحبنظران، ویژگی های مدیران نا موفق و ضعیف را در موارد زیر خلاصه می کنند : * بی توجه به احساسات دیگران ، بهانه گیر و به دنبال مرعوب ساختن سایرین * سرد ، گوشه گیر و خود پسند * سوء استفاده کننده از اعتماد دیگران * فوق العاده جاه طلب ، سیاست کا ر و در تلاش برای ارتقاء مقام * بسیار وابسته به دیگرانسازمانهای موفق ساختن برای ماندن = عادت موفقیت آمیز سازمان های آرمان گرا است . رهبری اثر بخش ، به معنای این است که جنبه ای از سازمان را که متمایز است شناخته ، و پار برجا نماید ، طوریکه برای همگان روشن و قابل رویت باشد. هرگز نباید فراموش کرد که خواستن کوشیدن است و اراده گذرگاه عمل . مدیریت برخورد کلید موفقیت شناخت خود استشناخت خود ، سرآغاز بهبود فردی است کاری که توسط شما انجام شده ، بازتابی است از خود شما ، پس هنرمندانه و شگرف خود را به تصویر بکشید . رهبری کشتی را محلی امن تر از ساحل نیست ، اما کشتی برای مخاطرات دریا ساخته شده است و اگر در ساحل بماند کشتی نیست . * قبول مسولیت ، پذیرفتن چالش است . * اعمال شما با

صـدایی بلندتر از گفتارتان سـخن می گویند. * هنگام برانگیختن افراد ، تمرکز بر توانمندیها و نه کاستی ها راه گشاست. * مدیران برجسته به چهـار ویژگی متصـف هسـتند : گزینش درست فرد – تعیین انتظارهـایی که از او دارنـد – انگیزش وی و فراهم نمـودن اسباب رشـد او . * مهمـترین سـرمایه یـک مـدیر وقت اوست . پاسـخ به این سوال که آیـا بیشـتر وقت خود را بـا کارکنـان برتر می گذرانید و سعی بر بهبود نقاط ضـعف یا تشویق نکات مثبت آنها می کنید ، سـرنوشت ساز پیروزی یا شـکست شـماست . فصل ۱ : مربی گری نقش برجسته مدیران فصل۲ : برنامه ریزی فصل۳ : برنامه ریزی عملیاتی در سازمان فصل۴ : کنترل و نظارت در سازمان فصل۵ : منابع قدرت در سازمان فصل۶ : مدیران قدرتمند فصل۷ : سازمان های فوق فصل۸ : رهبری

چگونه بین کار و خانواده توازن ایجاد کنیم

کن لیزوت–باربارا.آلیتواک

خلاـصه کتـاب: تهیه و تنظیم:مرتضـی هوشـمند– فصـل اول : به نظر شـما توزان چیست؟ وقتی به تعادل واقعی می رسـیم که مطابق خواسـته ی درونی مـان زنـدگی کنیم. احساس تعادل هنگامی به ما دست می دهـد که نوعی مرکزیت در خود حس کنیم ؛ احساس کنیم از درون ، به کـاری که انجـام می دهیم، اعتمـاد داریم. هرکـدام از مـا ترکیب منحصـر به فردی از احساسات ، افکار ، عقایـد ، توانایی ها ، خاطرات و خواسـته هاییم. آنچه یکی از ما را به تعادل می رساند ، حتماً نباید دیگران را نیز به تعادل برساند. من عاشـق موسـیقی سنتی ام ، تو موسیقی پاپ و بزن و بکوب را می پسندی . من علاقه ی زیادی به زیتون دارم ، تو از آن متنفری . من تنهایی را دوست دارم ، تو دوست داری همیشه در میان جمع باشـی ...معیارهایتان را مشـخص کنیـد. ما بیشتر عمرمان را صـرف رسـیدن به معیارهای دیگران می کنیم. سـعی می کنیم از روش زندگی آنان تقلید کنیم ، چون به ظاهر ، زندگی موفق و رضایت بخشـی دارند ، اما باز هم ته دلمان راضـی نمی شود ●. دادستانی از رشته ی حقوق نفرت دارد ، اما نمی تواند پدر و پدربزرگش را که حقوقدان بوده اند ناامید کند و دست از کار بکشد. او قطعاً به آنها نخواهد گفت که دوست داشـته بازیکن گلف شود. برداشت من از توازن شخصـی این است که نیمه وقت کار کنم و در بقیه ی اوقات به خانواده ام رسـیدگی کنم.دوست دارم در زنـدگی ، دوسـتان زیادی داشـته بـاشم ، بیشتر اوقـات با دوسـتانم باشم و خلاصه تمام اوقاتم پر باشـد. زنـدگی ای را می خواهم که به من مجال رشـد دهـد ؛ مطالعه ، تفکر ، بحث های روشـنفکری با همکاران ! فصل دوم عبور از موانع قبل از هر کاری ، خونسـرد و صـبور باشید و استراحت کنید. در یک صـندلی نرم و راحت بنشینید. بارها را از دوشتان بردارید و به زمین بگذارید. آهسته نفس عمیقی بکشید. اجازه دهید تا افکار و نظرهای مختلف ، آزادانه به ذهنتان وارد شود و از این که ببعضی از آنها به اندازه ی کافی عملی ، منطقی و معقول ، یا به عبارتی قابل اجرا نیست ، هیچ نگران نباشـید. حال شـروع به یادداشت آنچه به ذهنتان وارد می شود ، بکنید و شاهد به جریان افتادن ذهنتـان در ارائه ی راه حـل هـای مختلف باشـید : کمک خواسـتن از فامیل و دوسـتان ، شـرکت در میهمانی های و مراسم مختلف ، کمک گرفتن از همکار یا همکلاسـی و ...بعضی از راه حل ها شاید نامعقول و غیر منطقی باشد . همه ی آنها را بنویسید. دوستان و همکارانتـان را نیز در این رونـد وارد کنیـد و ببینیـد که راه حـل هـا و پیشـنهادهای مختلـف چگـونه فقـط بایـد از این که دوسـتان و همکارانتان افراد مثبتی اند اطمینان حاصل کنید. مشکلات و موانع هر قدر هم مهیب باشد همیشه به نوعی قابل مواجهه و حل شدنی است . بی پولید؟ شـغلی را پیدا کنید ، کاری را شـروع کنید ، از دوسـتانتان قرض بگیرید ، دستفروشی کنید. تصویری از موانع وقتی فقط به موانع فکر کنید و روش های از میان برداشـتن آنها ، مانند حرکـت کمی ناامید می شود. اما هنگامی که از موانع و مشـکلات به منزله پله ای برای صـعود اسـتفاده کنیـد ، آنها مسـیرهای جدیدی را پیش روی شـما خواهند گذاشت و کمبودهای شـما را نمایان خواهنـد کرد. زمـانی که متـوجه شدیـد چیزی را نداریـد ، ولی دوست داریـد که داشـته باشـید ، به نـوعی خودآگـاهی از آنچه می خواهید ، و نحوه ی دست یافتن به آن ، رسـیده اید. بنابراین برای آنکه به گونه ای موثر بتوانید موانع را از سر راهتان بردارید ، ابتدا

آنها را تعریف کنید. زندگی همه ی انسان ها همیشه با انواع مختلفی از مشکلات همراه است. از بسیاری جهات ، زندگی به معنای برخورد با مسائل و حل آنهاست. بنابراین همیشه به مشکلات به مثابه تابلوهای راهنمایی نگاه کنید که شما را در مسیر حرکتتان به جلو و هنگام حرکت آزاد ذهنی ، راهنمایی می کنند. تسهیل در رفع موانع زمانی که بتوانید موانع و مسائل موجود در زندگی تان را تعریف کنید ، رفع و حل آنها فقط به ایمان و تفکر مثبت شما بستگی خواهد داشت. شما می توانید هر مانعی را ، هر چند سخت و بزرگ ، از سر راهتان بردارید. غیر از این هر فکری بکنید ، همان طور که قبلاً گفتیم فقط بهانه ای برای سعی نکردن است. یک روش ساده ی سه مرحله ای برای رفع موانعیم. هر چند ساده بودن همیشه به معنای راحت بودن نیست . باور کنید که می توانیدسعی کنید به توانایی تان در رفع موانع ، اعتقاد نداشته باشید و ببینید که آیا در آن صورت پیشرفتی خواهید کرد ؟ دکتر چارلز گارفیلد ، متخصص ایجاد و پرورش انگیزه و محقق اثری درباره افرادی که در رده های بالا فعالیت می کنند ، معتقد است تنها مشخصه ی اصلی آنهایی که به اهدافشان می رسند ، این امر ساده است که ((به توانایی انجام کارها و رسیدن به هدفشان اعتقاد راسخ دارند.)) او تاکید می کند که تحصیلات ، زن یا مرد بودن ، قدرت بدنی ، هوش ، داشتن آشنا در میان مقامات ، هیچ کدام به اندازه ی این باور اهمیت ندارد. نتیجه ی تحقیقات وسیع وی بر روی افراد کاملاً موفق ، این امر بدیهی است که خودباوری مهم ترین اصل است.خود را در حال رفع مانع تصور کنیدحتی زمانی که از مانع پیش رویتان کاملاً می ترسید ، هنوز این قدرت را دارید که تصور کنید زندگی بدون آن مانع چگونه خواهد بود. تصور کنید که این مشکل زندگی تان رفع شده ، شما بر آن غلبه کرده اید. وه ! فقط تصورش را بکنید ! زندگی بدون آن چگونه خواهد بود ؟ شما چگونه خواهید بود ؟ طوری رفتار کنید که گویی بر مشکل غلبه کرده ایدهنگامی که تصور سخنرانی در آن همایش را می کردید ، در واقع برای خودتان طرحی ریختید و آن را تعقیب کردید. این کار به مغز در همسو کردن رفتار شما در جهتی خاص کمک می کند. بنابراین یک روز به محل همایش می روید ، شجاعانه از در ورودی سالن می گذرید و پشت تریبون قرار می گیرید. به رغم احساس درونی تان سعی می کنید نقش یک سخنران مبتدی خونسرد ، بدون اضطراب و منظم را بازی کنید. در این جا نمی خواهید خودتان را شخص مهمی نشان دهید ؛ فقط می خواهید ثابت کنید که توانایی انجام دادن آن را دارید و اضطراب شما را شکست نخواهد داد. اکنون برای مبارزه آماده اید. راه را هم درست آمده اید. اگر به همین شیوه فکر کنید ، یعنی طوری رفتار کنید که گویی بیش از آن چه که احساس می کنید ، اعتماد به نفس دارید ، یک روز (شاید در اولین روز !) از میزان اعتماد به نفس خود تعجب خواهید کرد. خواهید دید که رای حضور در گردهمایی ها و سخنرانی برای جمع ، اشتیاق و هیجان خاصی دارید و در واقع منتظرید که به جایگاه سخنران بروید. (هر چند احتمالاً هنوز کمی اضطراب دارید)جایی که در بین راه ، این ترس در شما از بین خواهد رفت. شما رسماً به یک سخنران توانا تبدیل خواهید شد. این مانع نیز از سر راهتان برداشته شده است. فصل سوم برنامه ریز خودتان باشیدنقشه های بزرگ بکش ، امیدت را از دست نده و شروع به کار کن.گوش دادن به توصیف زندگی از زبان دیگران کار آسانی است ، بسیار آسان ! بعضی ها فکر می کنند تمام عمرشان را صرف انجام دادن کاری می کنند که دیگران به آنها دیکته می کنند. با این فکر شاید خیلی از کارها به درستی انجام شود اما الزاماً منجر به ایجاد توازن در شخص نمی شود ، مگر آن که فرد از درون احساس رضایت کند.تعیین برنامه برای خود شاید کمی دشوار باشد. این کار ممکن است به معنای گفتن نه های بیشتری باشد. همچنین شاید لازم باشد کمی هنر غیر متعهد شدن یا کندن از کارهایی را که اکنون ، بر اساس بینش جدیدتان از زندگی متوازن ، انجام دادنشان را مغایر با میل باطنی خود می بینید ، تمرین کنید. شاید برای انجام دادن این کار ، مجبور شوید با چالش هایی دست و پنجه نرم کنید که در نگاه اول ، بسیار سخت یا حتی ترسناک به نظر می اید ، اما مطمئن باشید اجرای موفق برنامه ها معانی بسیار مفیدی را از زندگی ، برایتان به ارمغان خواهد آورد. برای کسب مهارت در برنامه ریزی روزانه ، باید اظهاریه ی توازن شخصی خود را محور قرار دهید و فعالیت هایی را انتخاب کنید که شما را در مسیر درست به پیش می برند. از آنجا که عمل کردن به این گفته ، مشکل

تر از آن است که به نظر می رسد ● آیا واقعاً می خواهم این کار را انجام دهم؟ اگر می خواهید ، پس حتماً آن را انجام دهید●! آیا انجام دادن این کار فوریت دارد یا باید حتماً انجام شود ؟ اگر فوریت دارد ، پس حتماً آن را انجام دهید ● ! آیا می توانم انجام دادن آن را به فرد دیگری بسپارم؟ اگر می توانید ، پس همین کار را بکنید ●! آیا می توانم کمی انعطاف داشته باشم ؟ شاید بتوانم انجام دادن آن را به زمان دیگری موکول کنم تا بتوانم امروز آنچه را که واقعاً دلم می خواهد ، انجام دهم . اگر پاسخ آری است ، پس انجام دادن آن را به تعویق بیندازید ، تعویق ، تعویق ● ! آیا واقعاً مجبور به انجام دادن آنم ، یا فقط فکر می کنم که مجبورم آن را انجام دهم ؟ اگر درباره انجام دادن کاری که نمی خواهید آن را انجام دهید ، هرگونه شکی دارید ، درباره ی نحوه ی تصمیم گیری تان در مورد انجام دادن آن دوباره فکر کنید. اگر نتوانستید تردیدتان را از بین ببرید ، آن کار را انجام ندهید● ! آیا می توانم نحوه ی انجام دادن آن را در آینده تغییر دهم؟ اگر جوابتان آری است ، تغییرش دهید ! هفت روش برای بهبود برنامه ی کار شما ۱. کار از راه دور یا کار در خانه کار از راه دور ، نیاز به ایجاد فضای اداری برای تک تک افراد را کاهش می دهد ، باعث شادابی و ایجاد انگیزه ی بیشتر در کارکنان می شود ، و به شرکت ها این امکان را می دهد تا در نقاط مختلف کشور یا جهان نماینده داشته باشند. ۲. کار نیمه وقت یا شراکتی هر چند تبدیل کار تمام وقت به نیمه وقت همیشه به منزله ی یک انتخاب ممکن دسترس است ، نظریه کار شراکتی تا حدی تازه است. امروز برخی شرکت ها اجازه می دهند دو نفر (در صورت داشتن شایستگی لازم) به طور مشترک ، کاری را انجام دهند ، هرچند این هم نسبتاً به ندرت پیش می آید.۳. از انعطاف در برنامه ی زمانی اداره استفاده کنید. بنابراین اگر تغییر در برنامه ی شما باعث کار شما در بالاترین حد توان بشود ، کارفرما شاید از آن استقبال کند . آیا نیم ساعت دیر آمدن و نیم ساعت بیشتر کار کردن ، تغییر زیادی در زندگی تان ایجاد خواهد کرد ؟ یا اگر کار را زودتر شروع و زودتر نیز تمام کنید ، چنین تغییری حاصل خواهد شد ؟ ۴. تبدیل شدن به یک مشاور یا شروع یک کار این کار نیز تبدیل به یک روند عظیم شده است. افرادی بیشتری از شرکت ها بیرون می آیند و اعلام می کنند ((دیگر هرگز به آن محیط برنخواهیم گشت)) این کار بیشتر مناسب شرکت های بزرگ است ، زیرا بسیاری از آنها ترجیح می دهند با مشاوران خارجی کار کنند. ما هم چنین به شنیدن این جمله عادت کرده ایم که ((خواسته ی من همیشه این بوده که برای خودم کار کنم . شاید حالا وقتش است.)) ۵. دائم کار موقت داشته باشید ۶. گردآوری مجموعه ای از شغل ها به تعداد زیادی از مشتری هایمان بر اساس دو یا چند شغل مختلف ، زندگی کاری شان را بنا کرده اند. منظور ما فقط داشتن دو یا چند شغل ، آن گونه که مردم مدت هاست به آن خو کرده اند ، نیست. منظور این است که به طور جدی به دنبال دو یا چند شغل همزمان باشیم.شاید آنهایی که فکر حرفه ای دارند ، این کار را نوعی بیمه بخوانند. داشتن چند کار همزمان ، اغلب به کارگیری فکر حرفه ای بیشتر را نیز موجب می شود. تعدادی از کارهای همزمان که دیده ایم عبارتند از : تدریس تاریخ / نشر روزنامه / کارشناس تزئینات داخلی منزل / تدریس زبان فرانسه ، روان شناس / نقاشی و برنامه ریزی رایانه / گویندگی داستان. ۷. بازنشستگی بسیاری از مردم به اندازه ی کافی پول دارند تا کاری را که دیگر علاقه ای به آن ندارند ، رها کنند و به کاری لذت بخش بپردازند ، اما به علت احساس گناه ، یا فشار جامعه این کار را نمی کنند. آنها یا دوست ندارند وقتی به مردم می گویند کار خود را رها کرده اند ، به آنها چپ چپ نگاه کنند یا این که از درست بودن آن مطمئن نیستند. آنها با خود فکر می کنند ((آیا رها کردن یک شغل تضمین شده دائمی کار معقولی است ؟)) ، ((آیا خانواده و دوستان فکر خواهند کرد که او از عهده ی کارهایش برنمی آید ؟)) کاترین ، کارمند سابق اداره ی منابع انسانی ، بالاخره کار دولتی اش را رها کرد تا به رویایش درباره ی نوشتن یک کتاب جامه ی عمل بپوشاند. در نمونه ای دیگر ، آل بعد از سی سال کار به عنوان سرپرست مهندسان ، بازنشست شد و سپس عضو موسسه ی فن آوری ماساچوست گردید. او همراه پسر خوانده اش به کانادا و اروپا سفر کرد و آن قدر زنده ماند که داستانش را برای ما تعریف کرد ! انعطاف برنامه ی شما چه قدر است ؟ همیشه در حال تحول باشید. در این صورت است که به تکامل خواهید رسید. در گذشته ، اوضاع طوری بود که می

شـد روی خیلی چیزهـا حسـاب کرد. اگر به طور منظم کـار می کردی ، کـارت را خوب انجـام می دادی ، و بـا کارفرمـا بحث نمی کردی ، می توانستی روی ترفیع ، افزایش منظم حقوق ، و هـدیه گرفتن سـاعت طلا هنگام بازنشسـتگی حساب باز کنی . روزگاری می دانستیم حتی اگر بـا همسـرمان (زیـاد) دعوا کنیم یا با فرزنـدانمان مشـکل داشـته باشـیم ، باز هم به هر ترتیب زنـدگی مان طی خواهـد شد و بچه ها بالاخره بزرگ خواهند شد و به هر نحوی شده در جایی مشـغول کار خواهند شد. ما این طور زندگی کردیم ، پـدر و مادرمان نیز همین طور ، و پـدربزرگ و مادربزرگ هایمان نیز با این شـیوه روزگار گذرانیـده انـد. اما امروز همه چیز عوض شـده ، این طور نیست ؟چنین به نظر می رسـد که مـا بـا زنـدگی روزمره ی اطراف خود بیش از حـد خو گرفته ایم .ما شاهـد از هم پاشـیدن لحظه به لحظه ی بسـیاری از ازدواج هـا ، ورزشکسـتگی شـرکت های عظیم ، اعتیاد گسترده ی جوانان و بسـیاری از مسائل بـدیهی زندگی روزمره ایم که به ندرت به خود آمده و از خودمان می پرسـیم ((آیا این روند روزی متوقف خواهدشد ؟)) جواب این سوال این است : احتمالاًـ نه . در واقع امروز برای کنترل و تنظیم امور ، گاهی مجبوریم از کنترل کردن دست برداریم. بر موجی که به راه افتاده ، سوار شوید و کمی برنامه خود را شل و انعطاف پذیر کنید. آنچه را که بر سـر راهتان قرار میگرد ، بپذیرید ، سپس به مقـابله اش برویـد. بـا اتخاذ چنین روش هایی ، با وجود همه ی آشـفتگی ها ، به پیش خواهیـد رفت. به علت پر تحول و غیر قابل پیش بینی بودن این دنیا ، بهترین و موثرترین برنامه ها ، آنهایی است که به آسانی قابل تغییر و اصـلاح باشد. آیا تا به حال این گفته ی معروف را شـنیده ایـد که ((زنـدگی همـان چیزی است که هنگام برنامه ریزی های آینـده ، اتفاق می افتـد؟)) می بینیـد که این جمله چقـدر در مورد دنیـای امروز واقعیت دارد. زنـدگی شخصـیماننـد یـک بـازی بـدانیم که قوانین آن دائم در حال تغییر است. همیشه منتظر کارهای پیش بینی نشـده و حوادث غیر مترقبه باشـید. چگونه می توان در این بازی برنـده شـد ؟ با تمرکز روی مراحل انجام کار به انـدازه ی نتیجه ی پایانی آن و با پـذیرش این واقعیت که از هـدفی که انتخاب کرده اید اطلاع کافی دارید. برای حفظ توازن در دنیـای مـدرن ، مجبوریم فقط با گنجانـدن اهـداف و طرح های عملیاتی مان در یک چارچوب انعطاف پـذیر است که می تـوانیم از هر نظر ، زنـدگی خود را در دنیـای کنونی کنـترل کنیم. این کـار مسـتلزم نظـارت دائم ، ارزیـابی ، تخمین ، و محاسـبه ی ریسک ها و مخاطرات آن است. روز انعطاف بیایید قوای انعطاف پذیری مان را با تمرین مختصـری که آن را روز انعطاف می نامیم هر کاری که انجام می دهید ، از خود انعطاف نشان دهید. بنرامه ی کارتان را تغییر دهید ، نقطه نظرتان را عوض کنید ، بی شِکوه و گلایه راه دیگری را در پیش گیرید. اگر دیگران با شـما موافق نیستند ، پروژه ای طبق برنامه پیش نمی رود ، یا ریسک پشرفت کار خارج از روال معمول است ، اهمیتی ندهیـد ، جسارت و غرورتان را حفظ کنیـد. وقتی هیچ کاری از دسـتتان بر نمی آید ، کارها را به حال خودشان واگذاریـد. هم چنان که روز ، پیش می رود ، تجارب خود را ثبت کنیـد و دقت کنیـد چه قدر اسان اندیشه ، طرح هـا یـا رفتارتان را در هر لحظه که انعطاف از خود نشان داده ایـد ، تغییر می دهیـد ، یا چه قـدر مقاومت کرده ایـد یا مطلقاً مخالفت کرده ایـد. کارتان را چگونه انجام دادیـد ؟ آیا احساس کردیـد به آسانی پیش می رویـد ، طرح هایتان را تعدیل و افکارتان را تغییر می دهیـد ●؟ وقتی با یک چالش بزرگ رو به رو می شوند ، اغلب خود را گرفتار جزئیات حساس می کنند ، که نتیجه ، فلج شدن قـدرت تجزیه و تحلیـل ، توقف فعـالیت و انسـداد عمـده در کـار است. به منظور ((رها ساختن)) خود ، تصویر بزرگ خیالی را در ذهنتان بشـکنید و فشار وارده را آزاد کنید. لازم نیست همه چیز را فوراً انجام دهید . چینی ها یک ضرب المثل دارند که می گوید : ((سفر هزار کیلومتری فقط با یک گام شروع می شود)) . هر بار با یک گام شروع کنید وگام به گام پیش روید ●. هرگز نگران نرسـیدن به کمال نباشـید. نشانه های بیماری کمال گرایی عبارت است از خسـتگی جسـمی و روانی ، سردرد ، ناکامی ، عزت نفس انـدک ، و روابـط ضـعیف بـا دیگران. فصـل پنجمارتباط عاقلانهاصول بنیادین ارتباط خوب به کمک برخی اصول بنیادین ، ارتباط شما می توانـد به آسانی جریان یابـد و نتایجی به بار آورد که برای همه مفیـد است. ۱. هرگز سـرزنش ، متهم ، و بدگویی نکنید. غیر موثر : شـما هرگز این جا را تمیز و مرتب نمی کنیـد . آدم کثیفی هستیـد. چرا همیشه همه چیز را می گـذاری تا من انجام بدهم

؟موثر : بیا فکر کنیم چطور می توانیم خانه را تمیزتر نگه داریم. وقتی می بینم لباس هایمان دور و اطراف پراکنده است ، معذب می شوم. ۲. ترس را از خود دور کنیدرئیس اداره ناگهان یک دنیا کار جدید روی میز کارتان می ریزد و از شما می خواهد آن را فوراً تمام کنید. نه تنها تسهیلاتی و نه انتقای برای دریافت اعتراض شما وجود دارد . چاره ای جز انجام دادن کار ندارید. به نظر شما آقای رئیس مرد زبان نفهمی است که باید غاز بچراند ، درست است ؟ اما شاید جریان از قرار دیگری است ! آقای رئیس از رئیس خودش بسیار حساب می برد ، یا شاید او در پست جدید ، در مقام ناظر ، نسبتاً تازه کار است . به هر دلیلی ، منطقی یا غیر منطقی ، رئیس شما نیز باید در خفا از شما ترسیده باشد ؛ ترس از این که مبادا شما با سرعت کافی به درخواست وی واکنش نشان ندهید ، یا این که مطلقاً درخواست وی را رد کنید. ترس ها و نگرانی های رئیس را از او دور کنید. واکنش غیر موثر : ((مریضم و از این که تمام وقت دور و برم پر از آت و آشغال است ، خسته شده ام . می توانید این کار را خودتان پیش ببرید ! من کارهای بهتری برای پر کردن وقتم دارم .)) واکنش موثر : ((می توانم فوراً روی این موضوع کار کنم . البته با مشورت با شما نیاز دارم ؛ آیا می توانم کارهای دیگرم را کنار بگذارم ؟ یا کارهای امروز را تمام کنم و فردا صبح کار جدید را شروع کنم ؟ نظر شما چیست ؟ آنچه در این جا موثر است این است که به گونه ای واکنش نشان دهیم که ترس طرف دیگر قضیه تسکین یابد. ۳. هرگز تسلیم نشوید ، هرگز !بسیاری از از ما خیلی زود از دیدگاهمان دست می کشیم ، پاسخ نه به سوالات می دهیم ، و اجازه می دهیم عاقبت بحثمان به نگرانی ، استدلال ، یا واکنش احساسی دیگران ختم شود.معلم ها و دانش آموزان می خواهند ساکت باشند و دقت کنند. وقتی از والدینمان توضیح می خواهیم که چرا باید چنین کاری را انجام دهیم ، در جواب فقط می گویند ((زیرا من این را گفتم ، دلیلش همین است و بس ! چنان رفتار کنید که گویی ماموریت شما حفظ و تداوم یک گفت و گوست ، اهمیتی ندارد که عواقب آن چه باشد . تسلیم نشوید ؛ ((که این طور ! بیش از این حاضر نیستم درباره ی آن صبحت کنم .)) با وجود این گاهی تسلیم شدن خوب استهمان طور که قبلاً گفتیم هیچ چیز کامل نیست. اگر چه بسیاری از ما در ارتباطاتمان خیلی زود تسلیم می شویم و از ادامه ی بحث دست می کشیم ، اما گاهی تسلیم شدن معقول و معنادار است. فصل ششمزمان به منزله ی یک متحدنگرش خود را نسبت به زمان بیازمایید آیا زمان شما را کنترل می کند ، یا شما زمان را ؟ به اظهارات زیر که در مورد زمان است ، توجه کنید. کدام یک به نگرش و سبک زندگی شما نزدیک تر است ؟۱. هیچ وقت به اندازه ی کافی وقت وجود ندارد. از آغاز روز تا هنگام رفتن به بستر در شب ، مدام در تقلا و دوندگی ام و هرگز وقت کافی ندارم.۲. همیشه همزمان چند کار دارم که باید آنها را با هم انجام بدهم. وقتی مشغول صرف نهارم ، گزارش ها را مرور می کنم ، تلفن می زنم و به تلفن جواب می دهم ۳. ای کاش می توانستم برای خودم هم کمی وقت داشته باشم. اما همیشه سرِ کار ، خانواده یا دوستان به خاطر بعضی کارهای نسبتاً فوری و ضروری تماس می گیرند . درست مثل یک راننده ی آمبولانس ! راه گریزی به نظرم نمی رسد. ۴. همیشه دیر می رسم . هر قدر هم تلاش می کنم نمی توانم به موقع از خانه خارج شودم همیشه قبل از ترک منزل متوجه دو سه چیز کوچک می شوم که راهم را سد می کنند و بیش از حد معقول وقتم را می گیرند. ۵. آن قدر وقت اضافی دارم که نمی دانم با آن چه کار بکنم. الان بیکارم و فقط به آگهی های استخدام نگاه می کنم و شرح سوابق شغلی ام را به جاهای مختلف پست می کنم ، شاید کاری پیدا کنم. جز این کار ، تمام روز را بیکارم. چه کار باید بکنم؟ واقعاً کلافه شده ام. درباره ی نگرش ها و طرز برخوردمان با مسئله ی زمان صحبت می کنیم. این طور نیست ؟ نگرانی ها و تشویش های مردم ناشی از تصمیم هایی است که درباره ی کارهای لازم الاجرا و نیز کارهای اجتناب ناپذیر می گیرند. زمان به تنهایی ربطی به این تشویش ها و نگرانی ها ندارد. مسائل زمانی حال به مسائل زمانی خودتان نگاه بیندازید. برداشت شما از زمان و رابطه تان با آن چیست؟به راه حل هایی که ممکن است به مسائل زمانی شما مربوط شود ، توجه کنید. ۱. از آدم های محفل نشین دوری کنید. تا حد امکان فقط در مواقع ضروری در جلسه ها و محافل شرکت کنید. ۲. کارهایتان را دسته بندی کنید. ۳. نماینده داشته باشید ، لازم نیست همه ی کارها را خودتان انجام

دهید. ۴. میز کار و اتاق کارتان را مرتب و منظم نگه دارید . کاغذهای باطله و مطالب خواندنی قدیمی را دور بریزید. ۵. از فهرست های کارهای لازم الاجرای روزانه یا هفتگی استفاده کنید. اولویت های کاریتان (اول ، دوم ، سوم و ...) را با ماژیک های رنگی مشخص کنید. ۶. تا اندازه ای حریم خصوصی خود را حفظ کنید. وقتی در منزل یا سر کار هستید و در چیزی تمرکز و تامل می کنید ، تلفن را قطع کنید ، روی در اتاق تابلو لطفاً مزاحم نشوید را نصب کنید و رادیو و تلویزیون را خاموش کنید. ۷. مدت زمان کارهایتان را ثبت کنید. هرچند وقت یکبار میزان استفاده ی موثر از وقت خود را ارزیابی کنید. ۸. برای خود و دیگران ضرب الاجل تعیین کنید. وقتی وظایفمان را در یک چارچوب زمانی قرار دهیم ، استفاده ی موثرتری از زمان می کنیم. گوش مفتهرکس دوستانی دارد که با او تماس می گیرند و آن قدر حرف می زنند که گویی خیال ندارند گوشی تلفن را بگذارند. برای گریز از این مخمصه ● : فوراً بگویید ((خداحافظ ، باید قطع کنم)) . بیش از حد ساده به نظر می رسد ، اما باور کنید خیلی موثر است ●. با گفتن ((ببخشید ، باید قطع کنم ، چون کس دیگری هم پشت خط منتظر است)) به مکالمه پایان دهید ●. هرگز به افراد وراج تلفن نزنید ●. هنگام مکالمه تلفن را قطع کنید ●. پیام ها را با دستگاه پیام گیر بشنوید . فقط وقتی واقعاً تمایل دارید ، گوشی تلفن را بردارید ●. حقیقت را بگویید : ((خداحافظ ، می خواهم گوشی را بگذارم.)) تعداد جلسات کمتر یعنی بهره مندی از وقت بیشتر در اینجا چند پیشنهاد برای جلوگیری از تداخل جلستان با کار واقعی تان ارائه شده است ● : جلسات را در پایان روز ، به ویژه روز کاری آخر هفته تشکیل دهید. همه دوست دارند جلسات سریع تر تمام شود و تمایل زیادی به طفره رفتن و گریز از موضوعات مربوط به جلسه و سخن فرسایی درباره ی تمام جنبه های یک مسئله یا راه حل های آن ندارند ●. در جلسات همه را سرپا نگه دارید. مردم مایل نیستند مدرت زیادی سرپا بایستند ، مگر این که مجبور باشند ●. در بخش هایی از جلسه شرکت کنید ، نه در تمام بخش های آن . در برخی جلسات ممکن است فقط برخی موضوعات به شما مربوط شود ، در واقع سایر موضوعات شما را با موضوعات کاری گسترده تری درگیر می کند. اگر می توانید پیش گویی کنید که کدام بخش از جلسه شخصاً به شما مربوط می شود ، طوری برنامه ریزی کنید که فقط برای همان بخش در جلسه حاضر شوید ●. جلسات و ملاقات هایتان را بلافاصله پشت سر هم قرار دهید. ما همواره از این روش استفاده می کنیم و همیشه تاثیر آن شگفت آور است . وقتی یک جلسه را درست بعد از جلسه ی دیگری در برنامه می گذارید ، مجبورید فوراً به اصل موضوع بپردازید. به این ترتیب بهسرعت یاد می گیرد ●.فوراً قضیه را حل و فصل کنید. گاهی کسی می خواهد درباره ی موضوعی که فوراً قابل حل و فصل است با شما جلسه ای داشته باشد. وقتی کسی به هر دلیلی از مشا درخواست می کند جلسه ای با او داشته باشید فوراً قضیه را حل و فصل کنید. اغلب می توانید با پنج یا ده دقیقه صحبت ، مسائلی را حل کنید که ممکن بود به یک جلسه ی یک یا دو ساعته منتهی شود.

زندگی نامه شهید همت

نویسنده: ابراهیم رستمی خلاصه کتاب: تولد و تحصیلات: محمد ابراهیم روز دوازدهم فروردین ۱۳۳۴ در شهر رضا در خانواده محروم اما متدین و پرهیزکار پا به عرصه هستی گذاشت و پیش از تولد او پدر و مادرش به کربلای حسینی مشرّف شدند گویی مادر شهید شهادت را در فضای جان بخش حرم «اباعبدا... الحسین» در رگ و جان فرزندش دمید. همّت فرزندی کوشا و جدّی: ابراهیم از همان دوران کودکی جدی و کوشا بود، اخلاق و رفتار کودکان را نداشت. به بازی های کودکانه علاقه ای نشان نمی داد و مانند بزرگترها رفتار میکرد. وقتی بچه ها برای بازی به دنبالش می آمدند نمی رفت و می گفت: باید به مادرم کمک کنم و پس از هر سال تحصیل سرکار می رفت و تابستان ها کار می کرد ودر میوه فروشی کار می کرد و دوست داشت همیشه کارهای سخت انجام دهد، برای همین به میوه فروشی می رفت.فعالیت های شهید پیش از پیروزی انقلاب اسلامی: در سال ۱۳۵۲ پس از دریافت دیپلم در دانش سرای اصفهان به تحصیل ادامه داد پس از گرفتن مدرک تحصیلی به سربازی رفته و در آنجا با سمت

مسئول آشپزخانه مشغول انجام وظیفه شد. او از این دو سال به عنوان تلخ ترین دوران زندگی یاد می کرد. پس از سربازی در روستاهای اطراف زادگاه خود به معلمی روی آورد. ابراهیم در این مدت با چند روحانی متعهّد آشنا شد و با آنان ارتباط نزدیک برقرار کرد و از طریق آنان با شخصیت حضرت امام خمینی(ره) بیشتر آشنا شد. فعالیت های شهید پس از پیروزی انقلاب اسلامی: در تشکیل کمیته انقلاب و سپاه پاسداران شهررضا نقش اساسی ایفا کرد. و فعالیت های مهمی در زمینه مسائل فرهنگی برای قشر جوانان انجام داد.حاج همّت در خرداد ۱۳۵۹ برای مقابله با ضد انقلاب به کردستان اعزام شد. همت مدتی به عنوان مسئول روابط عمومی سپاه پاوه مشغول بود و به خاطر بروز لیاقت و توانمندی بالای نظامی به عنوان فرمانده سپاه پاوه برگزیده شد. فعالیت های شهید در دوران دفاع مقدس: شهید همت به همراه حاج احمد متوسلیان به دستور فرمانده کل سپاه مأمور تشکیل تیپ محمد رسول الله(ص) شدند حاج احمد به عنوان فرمانده تیپ و شهید حاج همت به عنوان مسئول ستاد تیپ فعالیت می کردند. حاج همت در عملیات مسلم بن عقیل و محرّم با مسئولیت فرمانده قرارگاه نافر برعهده داشت. او در مدّت فرماندهی تیپ محمد رسول ا...(ص) که بعد به لشکر ۲۷ تبدیل شد در چندین عملیات به صورت خط شکن وارد شد و برگهای زرینی از تاریخ حماسه و افتخار دفاع مقدّس را به نگارش در آورد. ویژگی های اخلاقی: او جز به خدا و رضای حق به چیز دیگر نمی اندیشید. او انسانی بودکه برای خدا کار می کرد و بالاترین اعمال را هم داشت و فضیلت هر انسان مؤمنی این است که این دو ویژگی را داشته باشد یکی اخلاص و دیگری عمل. خاطرات همسر شهید:حاج همت مثل مالک اشتر بود که در عین خضوع و خشوعی که در مقابل خدا و برابر برادران دلاور بسیجی داشت در مقابله با دشمن کافر همچون شیر غرّنده و همچون شمشیر برّنده بود. جان کلام آن که آنچه خوبان همه داشتند او یک جا داشت و هنگامی که اطمینان نداشت غذای مناسب به نیروهای خط مقدّم جبهه رسیده باشد لب به غذا نمی زد و در خانه هم که بود اجازه نمی داد دو جور غذا سر سفره بگذارم و هنگامی که صدای اذان را می شنید آرام و بی صدا می رفت و مشغول نماز می شد. به ندرت نمازی از حاجی می دیدیم که در آن نماز اشک نریزد.بازگشت وی پس از آزادسازی خرمشهر: همسر شهید: خبر آمدنش را داشتم در خانه پدرش به انتظار ماندم روز ۱۳ خرداد وارد شهرضا شد دلم برای او تنگ شده بود. و می خواستم هر چه زودتر او را ببینم. وقتی آمد نزدیک به ۸ نفر از هم سنگران رزمنده خود را همراه آورده بود و آنها با علاقه تمام دور حاجی را گرفته بودند و یک راست وارد اتاق پذیرایی شدند تا چند ساعت او را ندیدم و از دست حاجی شدیداً گله مند شدم و بعداً حاجی به خاطر این انتظار از من عذرخواهی کرد.حضور شهید در زندگی: زمان عملیات والفجر مقدماتی بود که حاجی زمزمه شهادت دشات زمان خداحافظی با حاجی من خیلی گریه کردم بچه هم خواب بود گفتم بچه مان به این زودی یتیم می شود حاجی گفت «ما پیرو مکتبی هستیم که پیغمبرش که اشرف مخلوقات است یتیم به دنیا آمد». خبر شهادت: اوایل اسفند ۱۳۶۲ پدرم ما را به اصفهان برد حاجی روز شانزدهم اسفند ماه ۱۳۶۲ ساعت ۳۰/۴ بعدازظهر تلفن کرد چندین بار گفت خیلی دلم برای شما تنگ شده است اگر وقت کردم ۲۴ ساعته به دیدنتان می آیم اگر نشد کسی را به دنبالتان بفرستم شما حاضرید به اهواز بیایید من چند ساعت شما را ببینم من هم گفتم آرزو دارم که تورا ببینم اما دیدم تا ۳ و ۴ روز خبر نشد و ما هم نگران شدیم بعد نتیجه گرفتم که خودمان برویم در داخل اتوبوس که بودیم رادیوی مینوبوس روشن بود زنگ ساعت دو بعدازظهر و اخبار بلند شد گوینده خبرها را خوانده و یکی از آنها خبر شهادت حاجی بود. (۲۴ اسفند ۱۳۶۲). جنازه حاجی شکل عادی نداشت صورت او جراحت شدیدی برداشته بود وقتی جنازه حاجی را دیدم از دنیا بدم آمد چون او عزیز ترین کس من بود. حاج همت به روایت همرزمان:شهید حجت الاسلام محلّاتی (ره) نماینده امام در سپاه:او انسانی بود که برای خدا کار می کرد و بالاترین اعمال را داشت فضیلت هر مؤمنی این است که دو چیز داشته باشد یک اخلاص و عمل بعد اگر بخواهیم اعمال را درجه بندی کنیم می بینیم آن کس که عملش خالص تر و سخت تر بود پیش خدا مهم تر و عزیزتر است شهید همت سخت ترین کارها را در لشکر و جبهه و ... بر عهده می گرفت مردی با ایمان و با اخلاص بود.حاج همت در نگاه سردار رحیم صفوی: حاج همت در میدان جنگ و تقوا

شهادت و ایثار فداکاری و گذشت گوی سبقت از همگان ربوده بود او معلمی بود آگاه و روشنفکر هر چه از معلم بزرگ خود رهبر کبیر امام خمینی(ره) فرا می گرفت در نهایت اخلاص و تواضع با بیانی شرین و شیوا به برادران بسیجی و پاسدار خود انتقال می داد. حاج همت به روایت شهید عباس کریمی: فعالیت شهید همت در پاوه به ویژه در پاک سازی گروه اشرار و ضد انقلاب بی نظیر و حیرت زا بود درباره او صحبت کردن کار هر کسی نیست و حتی قلم هم عاجز است وتاریخ هم عاجز است که این ها را ثبت و ضبط کند چون او مرد والایی بود و در تاریخ انقلاب نمونه است. خاطرات همرزمان: شجاعت حاج همت:یکی از شب ها عملیات مسلم بن عقیل همراه حاج همت رفتم تا سری به منطقه آزاد شده بزنیم من راننده بودم رفتیم تااین که احساس کردم به منطقه ای رسیده ایم که امکان جلو رفتن نیست حاجی پیاده شد من هم پیاده شدم و تازه متوجه شدیم وارد یک معبر مین شده ایم که تنها به اندازه عبور یک ماشین پاک سازی شده است. حاج همت در پاک روی دست ما زده بود: متوسلیان می گفت: من خیال می کردم خودم آدم جسوری هستم اما حاج همت روی دست ما زده بود او یک سری از تصاویر کوچک برچسب دار حضرت امام را توی جیب گذاشته بودهر چند لحظه ای یک بار کاغذ پشت یکی از آنها را جدا می کرد و در حالی که برچسب در کف دستش مخفی کرده بود به طرف مأموران پلیس سعودی می رفت و با آنها صحبت می کرد و عکس امام را در روی کلاه کاسکت سفید رنگ مأموران پلیس سعودی می چسباند. پلیس هم که از علت خنده شدید مردم بی خبر بود دائم به آنها چشم غرّه می رفتند، در آن رو حدود ۵۶ نفر از مأموران قلدر سعودی ندانسته به توفیق تبلیغ تصویر حضرت امام مفتخر شدند. گلی در آغوش زمین: ایشان دائم از خدا، ایمان، صداقت و دوستی می گوید همیشه می گفت اگر هر کاری می کنید برای خدا باشد پیروزی از آن ما خواهد بود او می گفت: همه کارهایمان باید برای خدا باشد جنگمان برای خدا باشد همه چیز ما برای خدا باشد حتی خوابیدنمان هم برای خدا باشد، اگر همه کارها برای خدا باشد چه بکشیم و چه کشته شویم پیروز هستیم. و آدم را به یاد جمله امام علی(ع) می انداخت که تزول البیان ولا تزول اگر کوه ها تکان خوردند تو تکان نخور. مردی که من آنجا دیدم به بالاترین مقامات معنوی رسیده بود. زندگی ساده: سال ۶۱ حاج همت همراه لشکر ۲۷ محمد رسول ا...(ص) عازم سوریه شد وقتی برگشت از او پرسیدم. وضع آنجا چطور بود؟ پاسخ داد: وقتی به آنجا رسیدیم دیدیم یک تشریفات حسابی راه انداخت اند و سفره رنگین چند متری انداخته بودند. گفتیم: این چه بساطی است راه انداخته اید؟ گفتند: بالاخره شما فرمانده هستید ما می خواستیم شأن فرمانده را رعایت کنیم. گفتیم فرمانده کسی است که حضرت علی(ع) می فرماید باید حداقل لوازم زندگی را داشته باشد و داخل تشریفات نشویم. شما با این تشریفاتی که دور خودتان راه انداخته اید چطور می خواهید با اسرائیل مبارزه کنید.فرمانده فرهنگی: حاج همت پیش از آن که یک فرمانده نظامی باشد یک عنصر ایمانی و فرهنگی بود حاجی معتقد بود که جنگ ما براساس اعتقاد بوده و اگر بنا است بین آموزش نامی و عقیدتی به یکی بیشتر ارزش بدهیم آن آموزش عقیدتی است او یک نیروی عقیدتی و فرهنگی بود تا یک فرمانده نظامی.تماس برادر محسن رضایی فرمانده کل سپاه با حاج همت: رضایی: همت همت از محسن. همت: همت به گوشم محسن. رضایی: سلام علیکم حالت چطور حاجی؟ همت: سلام از ما مخلصیم خسته نباشید. رضایی: یک سفر به حج رفتی حالا کربلایی هم می خواهی بشوی. همت: مخلصیم قربان مخلصیم ما جاده باز کن هستیم. رضایی: وضعتان چطور حاجی؟ همت: خوبه طرف دژ بچه ها به حدّ نهایی رسیده اند گفتیم جای پایشان را محکم کنند فقط زودتر تیپ ۷۱ ولی عصر(عج) بیاید و به ما وصل شود الان هم می خواهیم از این خرچنگهای خودی کم کم برایشان بفرستیم. بروید پهلوی آنها فقط سمت چپ ما یک مقدار راه آن دور است برای همین با مشکل مواجه شدیم که داریم برای رفع آن اقدام می کنیم.تماس حاج همت با حسن باقری فرمانده قرارگاه نصر: همت: حسن، همت. باقری: حسن. همت: حسن جان حاج احمد اعلام کرده که ما دیگر در آنجا [جاده آسفالت اهواز – خرمشهر] نمی توانیم بمانیم چه کنیم. باقری: به گوش باش. همت: آقا این جواب ما را ندادی حاج حمد می گوید آنجا فشار زیاد است ما چه کنیم کاری دیگر از دست ما بر نمی آید. احمد می گوید: آنجا دیگر برای ما غیر قابل ماندن شده فشار خیلی سنگین است حتی من

به احمد گفتیم برایش نیروی کمکی بفرستم او گفت نه آن هم دردی را دوا نمی کند.تماس شهید محمد بروجردی با حاج همت: مقارن ساعت ۶ بامداد روز دوشنبه دوم فروردین ۱۳۶۱ به ناگاه صدایی گرم و سخت آشنا از بی سیم مرکز پیام قرارگاه تاکتیکی جبهه نصر شنیده شد صاحب این صدا محمد بروجردی بود او با این که مسئولیت دشوار فرماندهی سپاه منطقه هفت کشوری را بر عهده داشت هیچ گاه از تحولات دیگر جبهه های نبرد غفلت نمی ورزید. تماس حاج همت با متوسلیان:همت: حسن چه می گفت؟ متوسلیان: نمی دانم چه بگویم. می گوید «نصر – یک» و «نصر – سه» مقداری معطل شده اند ولی قول داده اند شروع کنند.حاج همت: تازه می خواهند شروع کنند؟ اگر صبح بشود...متوسلیان: من هم همین را به او گفتم و ا... اگر به صبح بکشد و این ها نتوانند تا آن موقع بچه های خودشان را به جلو بکشانند فقط دیگر خدا می تواند به داد ما برسد. تماس محمود شهبازی با حاج همت مرحله اول عملیات «الی المقدس»: شهبازی: آقا دیگه چه جوری بگم مهمات، مهمات. شهبازی: حاجی جان ما درگیر شدیم و الان مهمات می خواهیم بگو هواپیما فانتوم بلند شود اگر هواپیما بلند نشود جاده بی جاده. بگو هواپیما. حاج همت: آقا جان می دانم آن را هم الان می گوییم به روی چشم. بخشی از مذاکرات: مشکلات در این جلسه ابتدا همت ضمن تشریح عملکرد تیپ در مراحل اولیه عملیات در خصوص چگونگی حفظ مواضع به دست آمده و ادامه پیش روی به سمت خرمشهر می گوید. همت: دشمن در شمال خونین شهر یک کانال احداث کرده و آن را به رودخانه متصل کرده است طوری که اگر هر زمان احساس خطر بکند می تواند داخل این کانال را آب بیندازد و به این ترتیب راه پیشروی ما را به خونین شهر سد کند. پس این منطقه نقطه بسیار خوبی برای دفاع و پشتیبانی محسوب می شود چون در مرحله بعدی عملیات که فردا شب آغاز می کنیم پشت این کانال برای ما بهترین نقطه پدافندی خواهد بود و بردن نیروی به خط جلو است تا آسیب کمتری ببینیم. مسئله دوم: توجیه فرماندهان و دسته هاست که با این وقت کمی که داریم چطوری میخواهیم آنها را توجیه کنیم و آشنایی و توجیه نیروها خیلی مهم است دفعه پیش با کمبود اسلحه و فانسقه و قمقمه و غیره داشتیم و باید طوری باشد که این مشکلات برطرف شود. مصاحبه های شهید: محمد ابراهیم همت قائم مقام تیپ ۲۷ در شب عملیات می گوید: پل شماره یک که شهید بهشتی نامگذاری شده بود ساعت سه بعدازظهر روز پنجشنبه ۹ اردیبهشت به طور آزمایشی روی رودخانه کارون نصب شد و آزمایش کردیم و آماده بردار روی این پل شناور منطقه ها قرار بود چهارده تیپ حرکت کنند و به ساحل غربی رودخانه بروند و لشکر ۲۱ حمزه به علاوه تیپ ۷ ولی عصر(عج) دزفول و در مجموع چهارده گردان ادوات و خودروها خواهند از روی همین پل شناور عبور کنند و دو تانک و ۱۱ گردان هم می بایست که عبور کنند یک موضع توپخانه دشمن هم حدود چهل قبضه توپ ۱۳۰ م.م در غرب جاده واقع شده بود و دو گردان می بایست به سراغ مواضع آن چهل و پنج دستگاه تانک مستقر در غرب جاده آسفالت می رفتند و آنها را درگیر می کردند و گردانهای مسلم بن عقیل و عمّار یاسر را مأمور درگیری و انهدام این تانک ها کرده بودند. دوشنبه دوازده اردیبهشت ۱۳۶۱ شهرک اتمی دار خوین:محمد ابراهیم همت جانشین وقت فرماندهی تیپ ۲۷ محمد رسول ا...(ص) طی مصاحبه ای ضمن تشریح مراحل و تشکیل و سازماندهی مجدد تیپ در ورای فرجام نبرد فتح درباره استعداد و توان رزمی بالای عناصر ستادی یگان مزبور می گوید برادر شهبازی مسئول سپاه استان همدان و حسن همدانی این دو نفر کادر قوی هستند که مسئول محور اول هستند. سخنرانی شهید همت :متن سخنرانی حاج محمد ابراهیم همت فرمانده لشکر ۲۷ محمد رسول ا... (ص) برای بسیجیان دریادل پیش از عملیات پیروزمند والفجر(ع):سقوط رژیم شاه به واسطه آن حرکت عظیم و آن شتاب سریع و پویای انقلاب اسلامی چنان امریکای جنایتکار را به وحشت انداخت که قدرت تفکر و خلاقیت و طراحی منسجم و منظم را از آمریکا گرفت به قول امام اسرائیل غده سرطانی است و قبل از آن هم مصر تأمین کننده خواسته های نظامی و اقتصادی و سیاسی ابر قدرت جنایتکار امریکا در منطقه خلیج فارس و کلاً خاورمیانه بود. نبرد خیبر به روایت حاج محمد ابراهیم همت: حاج همت: ما هر چه داریم از شهیدان گران قدرمان داریم و انقلاب خونبارمان نیز مرهن خون این عزیزان است . امروزه جامعه انقلابی ما چه در خیابان و چه در مسجد و مدرسه و چه در منزل و بیرون

منزل همه صحبت از جنگ و صحبت از خیبر دارند. تاکنون قسمت کوچکی از آن عملیات بزرگ انجام شده که بسیار حائز اهمیت است انشاء ا... تعالی باید از این مسیر با همه اهداف متعالی انسانی و اسلامی از پیش تعیین شده برسیم.عملیات رزمندگان اسلام برای تصرف «جزیره مجنون عملیات خیبر»: رزمندگان دلاور سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به منظور غافل گیر نمودن دشمن و انهدام نیروهای سپاه سوم دشمن و استفاده از ضعف و ناتوانی او در عملیات آبی و خاکی و ... عملیات خیبر را در این منطقه انجام دادند رزمندگان با سرعت عمل از چند محور با عبور از میان ناوهای انفجاری و در یک حمله بی امان موفق شدند چند روستای عراقی را آزاد کنند و تعدادی از یگان های مستقر در جزیره را به هلاکت برسانند. نخستین وصیت نامه: بسم ا... الرحمان الرحیم هر چه داریم از شهدا داریم و انقلاب حاصل خون شهیدان است، هر شب ستاره ای به زمین می افتد و باز این آسمان غمزده غرق ستاره است. مادر جان می دانی تو را بسیار دوست دارم و می دانی که فرزندت چقدر عاشق شهادت است و چقدر عشق به شهیدان دارد. مادر جان به خدا قسم اگر گریه کنی و به خاطر من گریه کنی اصلاً از تو راضی نخواهم بود. زینب وار زندگی کن و مرا نیز به خدا بسپار. خواهران و برادرام و همچنین پدرم مرا ببخشید و از شما می خواهم که راهم را ادامه دهید.وصیت نامه دوم شهید:به نام خدا. نامی که هرگز از وجودم دور نیست و پیوسته با یادش آرزوی وصالش را در سر داشتم سلام بر حسین(ع) سالار شهیدان اسوه و اسطوره بشریت مادر گرامی و همسر مهربانم پدر و برادرمان عزیزم درود خدا بر شما باد که هرگز مانع حرکتم در راه خدا نشدید چقدر شما ها صبورید خودتان می دانید که من چقدر به شهیدان عشق می ورزیدم غنچه هایی که همیشه در حال پرواز به سوی ملکوت اعلایند.الگوها و اسوه ها:الگوها و اسوه هایی که معتقد بودند به دادن جای برای گرفتن (بقا و حیات ابدی) و نزدیکی با خدای چرا که «انّ ا... اشتری من ا...»: در طول جنگ برادرانی که در عملیات شهید می شدنداز قبل سیمایشان روحانی و نورانی می شد و هر بی طرفی احساس می کرد که نوبت شهادت آن برادر فرا رسیده است. گلچینی از سخنان شهید همت: پدر و مادر فرهمند و مهربان واضح است که من هم چونان مردان عادی زندگی را دوست دارم اما دل به دنیا بستن را نمی پسندم به خدای یکتا پناه می برم و از آن عزیز مقتدر مدد و استعانت می جویم تا باری را که بر شانه گرفته ام با سربلندی و سرافرازی به مقصد برسانم تاکنون به چشم خود شاهد در خون غلتیدن بسیاری از عاشوراییان پاك نهاد و حسینیان زمان خود بودم.توکل: سعی و کوششتان بر این باشد که در میادین نبرد هرگز خود را گم نکنید بر اعصاب و روحیه والای خود مسلط باشید عقل خودرا بر احساس زودگذر چیره سازید در آن لحظه که آتش توپخانه و خمپاره های دشمن زبون بسان باران پاییزی بر سر و رویتان می بارد تنها به یاد خدا باشید به او پناه ببرید و به خدا توکل داشته باشید. جهاد: عزیزانم ساعی و کوشا باشید تا به آنچه که خواسته مشروع شماست و موجب رضایتمندی پروردگار عالمیان است دست یابید بدانید که صحنه جهاد میدان باز و وسیعی است که حصارپذیر نیست و رسیدن به رضوان ا... زمان و مکان نمی شناسد. دانشگاه خون و رشادت: از این جنگجویان دلاورکه در صحنه های نبرد حماسه ها آفریدند و پهلوانیها از خود نشان دادند و جهان و جهانیان را به حیرت و شگفتی واداشته اند خارج از این بوم و بر دوره های نظامی گری را در کدامین دانشگاه مترقی جهان گذرانده اند هر شهیدی برای خود یک نمونه و یک الگو و یک تاریخ ساخته است.خطاب به بسیجیان دلاور: با اعتقاد و باور به شما عزیزان می گویم که من در شب های عملیات در چهره زیبا و ملکوتی خیل کثیری از شما رزمندگان خطوط روشن شهادت را می خواندم شهادت آن و فرزانگان را باور داشتم در چهره آن مردان وارسته نور شهادت موج می زد.مکتب بسیجی: یک پاسدار و بسیجی لازم است ژرف نگر، موقع شناس، روان کاو و در هر زمینه کامل عیار باشد. یک پاسدار و سپاهی دل خوش نکند و به این که یک نظامی است و یک رزمنده و جنجگو است این خوب است و قابل ستایش و افتخار است اما کافی نیست. پیش از آن که مرگ فرا رسد برای آن لحظه آماده باش.بسیج در کلام همت: هدف بسیجیان کربلا است. منتهی در راه رسیدن به کربلا هدفهای واسطی هم هستند رسیدن به یک شهر و دو شهر تا کربلا اگر بنا باشد بسیج راه بیفتد و شعار بدهدو حرکت کنند و به سوی کربلا بدون این که کسی با او بجنگد. خب این کربلا عزت ندارد کربلا در

راهش، شهید می خواهد و شکست می خواهد و کشته و محاصره کردن می خواهد و باید خودمان را برای سختی ها آماده کنیم.بسیج از زبان همت: فقط می توانم بگوییم زمانی که شما با خیال راحت و در نهایت آرامش توی خانه خودت خوابیده ای و مشغول استراحت هستی این بسیجیان درون سنگرها مشغول مبارزه هستند در حالی که زیر پایشان خاك و بالای سرشان آسمان است. «به نام یگانه هستی عالم» موضوع:«زندگی نامه شهید همت»استاد مربوطه:جناب آقای یار محمدیتهیه و تنظیم:سید مسعود فداییدانشگاه: تصمیم یار توسسال ۱۳۹۰ اسم کتاب: زندگی نامه شهید همت نویسنده: ابراهیم رستمی حروف چینی: سعید خلیل زاد چاپ: یاران نوبت چاپ: پنجم ۱۳۸۹شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه دفتر قم: ۰۹۱۲۲۵۲۰۲۵۰همراه: ۷۷۴۶۳۵۳-۰۲۵۱ فهرست مطالبتولد و تحصیلات همت فرزندی کوشا و جدّی فعالیت های شهید پیش از پیروزی انقلاب فعالیت های شهید پس از پیروزی انقلاب فعالیت های شهید در دوران دفاع مقدس ویژگی اخلاقی خاطرات همسر شهید بازگشت وی پس از آزادی خرمشهر حضور شهید در زندگی خبر شهادت حاج همت به روایت همرزمان شهید محلاتی(ره) نماینده امام در سپاه حاج همت در نگاه سردار رحیم صفوی حاج همت به روایت شهید عباس کریمی خاطرات هم رزمان شجاعت حاج همت حاج همت در پاك روی دست ما زده بود گلی در آغوش نسیم عبادت و مقامات معنوی زندگی ساده فرمانده فرهنگی تماس برادر محسن رضایی با حاج همت تماس حاج همت با حسن باقری تماس حاج همت با شهید محمد بروجردی تماس حاج همت با متوسلیان تماس حاج همت با محمود شهبازی بخشی از مذاکرات مصاحبه های شهید دوشنبه ۱۲/۲/۶۱ شهرك اتمی دار خوین سخنرانی شهید همت نبرد خیبر به روایت حاج محمد ابراهیم همت عملیات رزمندگان برای تصرف جزیره جنوان نخستین وصیت نامه وصیت نامه دوم شهید الگوها و اسوه ها گلچینی از سخنان شهید همت توکل جهاد دانشگاه خون و رشادت شهید و شهادت خطاب به بسیجیان دلاور مکتب بسیجی بسیج در کلام همت بسیج از زبان همت

خواجه نصیرالدین طوسی

خلاصه کتاب: رضا اسکندری فاروجی

چکیده: ابو جعفر محمد بن حسن طوسی مشهور به خواجه نصیرالدین به تحصیل دانش علاقه زیادی داشت و از دوران کودکی جوانی در علوم ریاضی و نجوم و حکمت سرآمد شد و از دانشمندان معروف زمان خود گردید. ایشان یکی از سرشناس‌ترین و با نفوذترین چهره‌های تاریخ فکری اسلامی است علوم دینی و علوم عملی را زیر نظر پدرش و منطق و حکمت طبیعی را نزد دایی اش بابا افضل ایوبی کاشانی آموخت. تحصیلاتش را در نیشابور به اتمام رسانید و در آنجا به عنوان دانشمندی برجسته شهرت یافت. خواجه نصیرالدین طوسی ستاره درخشانی بود که در افق تاریك مغول درخشید و در هر شهری که پا گذارد آنجا را به نور حکمت و دانش و اخلاق روشن ساخت و در آن دوره تاریك وجود چنین دانشمندی مایه اعجاب و اعجاز بود . تألیفات خواجه در رشته مختلف از زمان خودش تاکنون در مکاتب اسلامی جزء کتب درسی طلاب شمرده می شود و بعضی از آثار گرانبها او به زبانهای دیگر ترجمه شده و مورد استفاده دانشمندان اروپا قرار گرفته است. او نه تنها در زمینه علمی، بلکه در اخلاق نیز شهره عام و خاص بود و در جهت اصلاح امور اقتصادی و اجتماعی کشور تلاش می نمود و مذهب شیعه که تا آن زمان در عرصه سیاسی و اجتماعی ایران حاضر نبود را به این امر وارد نمود. فصل اول سرگذشت خواجه نصیرالدین(از تولد تا پایان تحصیلات-اساتید و شاگردان ایشان)۱. خاندان ونسب خواجه نصیرالدین طوسی:ابوجعفر محمد بن محمد بن حسن بن ابی بکر مشهور به خواجه نصیرالدین طوسی از خانواده علمی فیروز ـ شاه جهرودی می باشد. صاحب مستدرك الوسائل از ریاض العلماء نقل کرده که اصل خواجه از دهی بوده به نام ورشاه که بلوك دستگرد بوده و دستگر از توابع جهرود از ولایات قم می باشد که درآن زمان جزء ساوه بوده است

و چون در طوس متولد شده به طوسی معروف گردیده است.۲. تاریخ ولادت:به عقیده اغلب مورخین خواجه نصیرالدین طوسی در روز شنبه یازدهم جمادی الاول سال پانصد نود وهفت هجری قمری مطابق یکهزار و دویست میلادی هنگام طلوع آفتاب متولد شده است. خواجه نصیرالدین طوسی در شهر طوس خراسان چشم به جهان گشود نام او محمد ،کینه اش ابو جعفر، لقبش نصیرالدین، محقق طوسی، استادالبشر و شهرتش خواجه است.۳. سرگذشت خواجه طوسی در ایام تحصیلی :خواجه نصیر الدین ایام کودکی و جوانی خود را در طوس گذراند، و دروس مقدماتی از قبیل خواندن و نوشتن، قرائت قرآن، قواعد زبان عربی و فارسی، معانی و بیان و مقداری از علوم منقول از قبیل حدیث و ... را نزد پدر روحانی خود_ محمد بن حسن طوسی_ فراگرفت در این ایام خواجه نصیر از مادرش در یادگیری خواندن قرآن و متون فارسی استفاده می کرد .خواجه بعد از طی دوره سطح عالی در نیشابور و برای ادامه تحصیل به شهر ری و از آنجا به قم رفت. خواجه در جوانی از ولایت طوس محل تولد به نیشابور آمده درمحضر درس امام سراج الدین قمری کسب فیض می نمود. خواجه اشارات را نزد استاد خود فرید الدین داماد تحصیل کرده که او شاگرد صدرالدّین سرخسی بوده و صدرالدّین شاگرد افضل الدین غیلانی و او شاگرد ابوالعباس لوکری شاگرد بهمنیار بوده وبهمنیار شاگرد ابوعلی سینا است. خواجه نصیر در مدت تحصیل در نیشابور علاوه بر استفاده از مجلس درس قطب الدین سرخسی و فریدالدین داماد به زیارت عارف نامی آن عصر معروف به شیخ عطار نائل آمده. دیگر از استادان خواجه طوسی ابوالسعادات اصفهانی است که به اتفاق سید علی بن طاوس حسینی و شیخ میثم بن علی بن میثم بحرانی از محضر درس آن استاد ارجمند در قم استفاده می کردند. خواجه بعد از مدتی راهی اصفهان شد، لیکن در اصفهان استادی که بتواند از او استفاده نماید، نیافت بعد از اندک مدتی به عراق مهاجرت نمود در عراق علم فقه را فراگرفته و در سال ۶۱۹ هـ ق، موفق به اخذ درجه اجتهاد و اجازه روایت از معین الدین گشت خواجه در عراق در درس اصول فقه علامه حلی حاضر گشت، وی نیز متقابلا در درس حکمت خواجه شرکت می نمود این سنت حسنه تاکنون در حوزه ها باقی است و استاد و شاگرد به فراخور معلومات علمی یکدیگر از هم استفاده می کنند و نهایت تواضع و فروتنی را برای کسب علم از خود نشان می دهند. خواجه سپس در موصل نجوم و ریاضی را می آموزد به این ترتیب خواجه نصیر دوران تحصیل خود را پشت سر می گذارد و بعد از مدتها دوری از وطن و خانواده قصد عزیمت به خراسان می کند.۴.دوران بازگشت به وطن:خواجه در بین راه بازگشت به وطن از شهرهای مختلف عبور کرد و به نیشابور رسید , نیشابور در آن زمان چند بار مورد هجوم قرار گرفته بود و شهر در دست مغولان بود. خواجه بعد از نیشابور به طرف طوس زادگاه خویش ادامه مسیر داد و از آنجا خود را به قاین رساند تا بعد از سالها به دیدار مادر و خواهرش موفق شود مدتی در قاین اقامت کرده و به تقاضای اهل شهر امام جماعت مسجد شهر را قبول و به مسائل دینی مردم رسیدگی کرد و اطلاعاتی نیز درباره قوم مغول به دست آورد. خواجه در سال ۶۲۸ هـ ق، در شهر قاین با دختر فخر الدین نقاش پیمان زناشویی بست و به این ترتیب دوره ای دیگر از زندگی پر فراز و نشیب خواجه آغاز کرد.۵. استادان خواجه نصیرالدین طوسی:خواجه نصیر الدین از محضر اساتیدی که از محضرشان بهره مند گردیده است عبارتند از:۱) از محضر دایی بزرگوارش، نورالدین علی بن محمد شیعی.۲) از محضر ریاضی دان معروف آن زمان، محمد حاسب کسب فیض نموده است.۳) آخرین استادی که خواجه در طوس پیش او تلمذ نمود عبدالله بن حمزه دایی پدرش بوده است.۴) درس خارج فقه و حدیث و رجال را در محضر امام سراج الدین کسب علم نمود.۵) فریدالدین داماد نیشابوری دانشمند بزرگ آن عصر که خواجه در حضور این استاد اشارات ابن سینا را آموخت.۶) کتاب قانون ابن سینا را از قطب الدین فرا گرفته است.۷) در نهایت از محضر عارف نامور شیخ عطار نیشابوری بهره مند گردید.۸) ابوالسادات اسعد بن عبدالقادر.۹) خواجه نصیر علم فقه را از محضر معین الدین سالم فرا گرفته است. ۱۰) در موصل از محضر کمال الدین موصلی نجوم و ریاضی را آموخت و ....۶.شاگردان خواجه نصیرالدین طوسی:– جمال الدین ابو منصور الحسن بن الشیخ سدید الدین یوسف بن علی بن محمد المطهر الحلی معروف به علامه ی حلی،

جامع علوم حکمت، اصول، حدیث، فقه، کلام، ادب، شعر و مروج مذهب شیعه اثنی عشری دارای تألیفات زیاد و پر ارج و صاحب اجازه روایتی از بسیاری از دانشمندان عصر خود اعم از شیعه و سنی بوده و در تاریخ شب جمعه هفدهم رمضان المبارک سال ۶۴۸ در حله قدم به عرصه وجود گذاشته و پس از هفتاد و هشت سال عمر پر افتخار در تاریخ یازدهم محرم–الحرام سال۷۲۶ وفات یافته است. او ابتدا نزد پدرش سدیدالدین به کسب دانش اشتغال ورزید سپس از دائی خود محقق حلی استفاده برده چندی هم در خدمت خواجه نصیرالدین طوسی مشغول به تحصیل شده است. – ابن میثم: کمال الدین میثم بن علی بن میثم بحرانی از فضلای معروف شیعه امامیه است و در تمام فنون اسلامی، ادبی، فلسفی و عرفانی بارز بوده است. او در ابتدا منزوی و معتکف در بحرین می زیسته تا آن گاه که علمای حله و عراق در نامه ای که بدو نوشتند از اعتزال و انزوای او گله کردند و او دعوت آنها را پذیرفته به آن سرزمین رفته و در آنجا نهج البلاغه را به نام عطاملك جوینی شرح کرد.– ابن طاوس: سید غیاث الدین ابوالمظفر عبدالکریم بن جمال الدین ابی الفضائل احمد بن موسی بن جعفر بن محمد بن احمد بن محمد بن محمد بن طاوس علوی ، که فقیه و نسابه و ادیب عصر خود بود. از محضر بزرگانی مانند علامه حلی و محقق طوسی سید عبدالحمید بن فخار موسوی و رضی الدین بن طاوس و جمال الدین پدرش استفاده کرده وبه نقل روایت مجاز شده است و از زکریا بن محمود قزوینی صاحب عجائب المخلوقات نیز اجازه روایت داشته است. ابن فوطی گوید من از مشایخ خود کسی را در نسابه بودن و حفظ احادیث واخبار و حکایات و اشعار مانند غیاث الدین ابو المظفر ندیدم خوش مشرب و خلیق وحافظه قوی داشته است و در ششم شوال سال۶۹۳ در کاظمین وفات یافت و به نجف حمل شد.کتاب الدر المنظم فی ذکر من تسمی بعبدالکریم را ابن فوطی برای او نوشته است .از مؤلفات این دانشمند الثمل المنظوم فی مصنفی العلوم و فرحه الغری می باشد. فصل دومنقش سیاسی– فرهنگیخواجه نصیرالدین طوسی۱. اقامت خواجه طوسی در قهستان و الموت:مورخین علت رفتن محققق طوسی را به قهستان مختلف ذکر کرده اند. قاضی نورالله شوشتری در مجالس المؤمنین می نویسد که: بلاد خراسان مورد تاخت و تاز مغول واقع شده بود و از طرفی تعصب سنی مذهبان موجب شد، محقق طوسی دعوت ناصرالدین محتشم را قبول کرده و به قهستان برود ،خواجه طوسی در مقدمه اخلاق ناصری چنین می فرماید : «...تحریر این کتاب که موسوم به اخلاق ناصری در وقتی اتفاق افتاد که به سبب تقلب روزگار جلاء وطن اختیار کرده بود و دست تقدیر او را به مقام خطه قهستان پای بند گردانید». خواجه نصیر بعد از چند ماه سکونت در شهر قاین از طرف محتشم قهستان به نام ناصرالدین که مردی فاضل و کریم و دوست دار فلاسفه بود دعوت به قلعه شد او به اتفاق همسرش به قلعه اسماعیلیان رهسپار گردید. قلعه های اسماعیلیان بهترین و محکم ترین مکان در برابر حمله مغولها بود. در این مدت که خواجه نصیر در قلعه قهستان بود بسیار مورد احترام و تکریم قرار می گرفت و آزادانه به شهر قاین رفت و آمد داشته و به امور مردم رسیدگی می نمود در همین زمان بود که به در خواست میزبان کتاب طهاره الاعراق ابن مسکویه را از عربی به فارسی ترجمه کرد و نام آن را اخلاق ناصری (به نام میزبان خود) نهاد. خواجه نصیر حدود ۲۶ سال در قلعه های اسماعیلیه به سر برد و در این مدت دست به تألیف و تحریر کتابهای متعددی زد از جمله شرح اشارات ابن سینا، اخلاق ناصری، رساله معینیه، مطلوب المومنین، روضه القلوب، تحریر المجسطی و رساله تولی و تبری خواجه در این دوره از زندگانی پر ماجرای خویش ازکتابخانه های غنی اسماعیلیان بهره ها برد و به علت نبوغ فکری و دانش و آلایش معروف و سرشناس گشت. مغول بیشتر ممالك اسلامی را به اطاعت خود در آورده بود ولی اسماعیلیه و بنی عباس هنوز در قدرت بودند در حالی که سران مغول در فکر یورش به بغداد، مقر بنی عباس، بودند اسماعیلیه ظلم و ستم را از حد گذرانده و فساد آنقدر شدت پیدا کرده بود که کسی طاقت نداشت تا جایی که قاضی شمس الدین قزوینی که عالم و مورد اعتماد مردم قزوین بود از ستم فزون از حد اسماعیلیه به قاآن ، نوه چنگیز خان شکایت برده و طلب کمک نمود تا اینکه قاآن برادر کوچك خود هلاکو خان را مأمور سر کوبی قلعه های اسماعیلیه کرد. هلاکو خان در سال ۶۵۱ هـ ق، با ۱۲۰۰۰ نفر روانه قهستان شد نماینده ای پیش ناصر الدین گسیل داشته و او را به قبول اطاعت

از خود فرمان داد ناصر الدین که در این زمان پیر و ناتوان شده بود به نزد هلاکو رفت و تسلیم گردید هلاکو هم او را محترم شمرد و به حکومت شهر تون (فردوس کنونی) فرستاد با تسلیم شدن ناصر الدین عملا شکستی در جبهه اسماعلیه رخ داد و مغولان قلعه ها را یکی پس از دیگری تسخیر کردند. خواجه نصیر با اطلاع از این جریان دانست که هلاکو مرد خونریزی نیست چون که ناصر الدین را دولت دیگر بخشیده سپس هلاکو دو نماینده نزد خورشاه فرستاد و او را به تسلیم شدن خواند، خورشاه با مشورت و صلاح دید خواجه حاضر به قبول اطاعت شد خواجه مذاکراتی با هلاکو داشت و ضمن آن گفت پادشاه نباید از قلعه ها نگران باشد چونکه دلایل نجومی چنان نشان می دهد که دولت اسماعیلیه در حال سقوط است پیش بینی خواجه درست بود روز شنبه اول ذیقعده سال ۶۵۴ هـ ق، با تسلیم شدن خورشاه نقطه پایان بر حکومت اسماعیلیان در ایران گذاشته شد و از آن پس جز نامی از اسماعیلیان در تاریخ باقی نماند خان مغول خواجه را که در جلوگیری از خونریزی و تسلیم شدن خورشاه نقش بسزایی داشت با احترام پذیرفت و از او تجلیل فراوانی نمود.۲. خواجه نصیرالدین طوسی در دربار ایلخانی:خواجه نصیرالدین در دربار مغولان و ایلخانان پایه گذار این امور شد:۱) تبدیل مبارزات نهانی و منفی تشیع بنا بر اصل تقیه به مبارزات علنی و تسهیل گسترش تشیع که بعدها یکی از ارکان اقتصادی بود و با دگر گونی وضع می رفت تا به کلی نابود شود.۲) ایجاد عصری نو در دانش نجوم و ریاضیات و به دنبال آن پایه گذاری سبکی جدید در معماری و انواع هنرها.۳) بر عهده گرفتن سهمی عمده در حفظ فر هنگ گذشته با گردآوری کتابها و سامان بخشیدن به وضع روشنفکران عصر. خواجه نصیرالدین که دانشمند، فیلسوفی بزرگ و هوشمندی صاحب اندیشه بود، از لحاظ علم دین فقط به فقه واصول اکتفا نمی کرد و به همین دلیل در فرهنگ اسلامی روح تازه ای دمید و آن را از حالت خشکی وسکونت که بعضی متشرعین سنی مذهب به آن بخشیده بودند، رها ساخت. خواجه با شجاعت کم نظیر خود توانسته بود موازین جامعه قرون متمادی را درهم شکند و با تقویت تنوع فرهنگ ایرانی به یاری فلاسفه و متفکران در گوشه عزلت خزیده از سویی و استفاده از آزادی و عدم تعصب دینی که مغولان با خود به ارمغان آورده بودند از سوی دیگر، دامنهٔ جهان بینی اسلامی را توسعه و تعالی بخشد. این ویژگی بیش از همه در آثار خود وی متجلی است. دیدیم که خواجه علاوه بر خدمات فرهنگی، حقی بزرگ بر گردن اقتصاد از هم گسیخته ایران در آن دوره نیز دارد و آن نجات و حفظ اوقاف است که پس از تهاجم مغولان به نابودی کشانیده شده، املاک وقفی که گاه ده کاملی را در بر می گرفت ،در تملك اشراف فئودال ایلی قرار گرفته بود. او با تقبل ریاست دایره اوقاف، بدون اینکه مسئولیت رسمی آن را بپذیرد، بار دیگر سر و سامانی به آن بخشید و در هر شهر و دهی نماینده ای بر سر اوقاف نصب کرد و دفاتر را منظم ساخت و اجازه یافت که عواید آن را صرف امور خیریه و فرهنگی و در رأس آن ساختن رصد خانه کند. خواجه نصیرالدین طوسی با بالاترین درجه اعتبار و احترامی که نزد خان مغول کسب کرده بود، متنفذ ترین شخصیت دستگاه ایلخانی به شمار می آمد و با توفیقی که در همه امور به دست آورده بود و سپردن زمام امور حساس به دست فرزندان و خویشان و همفکران خود نقش نبوغ آمیز خویش را به بهترین وجهی در حفظ موجودیت ایران ایفا کرد، خواجه نصیرالدین طوسی پس از مرگ هلاکو خان قدرت مادی ومعنوی خویش را حفظ کرد و از ملازمان و مشاوران مخصوص اباقا خان گردید و احتمالا ریاست اوقاف را نیز چون گذشته بر عهده داشت.به رغم نفوذ رهبانان بودائی در دستگاه حکومتی، زمان به تخت نشستن خان جدید را خواجه معین کرد که این خود معرف تثبیت مقام وی در دورانی بحرانی است. خواجه در این زمان به تحکیم موضوع و موقع متفکران و دانشمندانی پرداخت که خود بر سر کارها گمارده بود. آنان را به سلطان جدید معرفی و در شغلهایشان ابقاء کرد. خواجه تا زمان مرگ که درسال ۶۷۲ه ، بر اریکه قدرت تکیه داشت.۳. نقش خواجه در بر اندازی خلافت عباسی:شاید بتوان ادعا کرد در براندازی دستگاه خلافت عباسی، خواجه نصیرالدین طوسی نقش سیاسی بر عهده داشته است و تقریباً همه منابع به صراحت بر این موضوع تأکید دارند، بدین گونه «هلاکو بعد از مهم اسماعیلیان به سعی خواجه نصیرالدین طوسی عازم دارالسلام بغداد شد».و چون خواجه تصعب مستعصم را در مذهب

تسنن می دانست و آزار شیعیان را شنیده بود، برانداختن آل عباس را تکلیف شرعی و ملی خود می دانست و چون زمان کار فرا رسیده می دید، پرده پوشی نیز نمی کرد. روحانیون و مورخین اهل تسنن ، بخصوص حنبلی ها که قتل «اولوالامر» را در نتیجه تحریک های وی می دانستند، حتی به خواجه نسبت کفر دادند و در رساله های خود به دشنامش کشیدند.۴. آیین و مذهب خواجه طوسی:با اینکه صفحات تاریخ پر است از بیان سعی و کوشش دانشمند طوسی در راه ترویج مذهب جعفری، کتب کلامی او که در اثبات حقانیت مذهب امامیه اثنی عشری نوشته شده نمونه بارزی از زحمات آن بزرگوار در معرفی عقاید حقیقی شیعه است.مؤلفین کتب رجال شیعه با دقت مخصوصی که در حالات راویان دارند او را از زعمای امامیه معرفی نموده و با احترام زیاد به عناوین و تعبیرات چون، شیخ الثقات و الاجلاء، حجه الفرقه الناجیه، مؤسس اساس الدین، من انتهت الیه ریاسه الامامیه، از او یاد کرده اند.۵.خواجه نصیر و احیای فرهنگ ایرانی:همگام با خاندان جوینی، خواجه نصیرالدین طوسی نیز در احیای فرهنگ ایرانی می کوشید. وی از جمله نوابغ نادر تاریخ است که بر گردن ایران و ایرانی حق بزرگ دارند و از این لحاظ فقط قابل مقایسه با فردوسی است.اگر فردوسی را زنده کنندهٔ «عجم» پس ازحمله اعراب می دانیم ، خواجه نصیر را رهایی بخش فرهنگ ایرانی پس از تهاجم مغول باید به شمار آوریم . او عصاره ای از مجموع فرهنگ ایران را در خود جمع داشت ، در صدد سر و سامان دادن به این مرده ریگ در هم فرو ریخته برآمد و جوهر زندگی را بر این صحرای فقر چکانید. در این مقطع زمانی که برگی از تاریخ ورق می خورد، وی بیش از هرشخصیت دیگری ایران را به سر پا نگه داشت. او احیا کننده دو پایگاه معنوی عمده محسوب می گردد: یکی تشیع که تبلور اندیشه ایرانی بود و طی قرون به دلیل وجود دستگاه خلافت و حکومت های سنی مذهب در ایران، در اختفاء به سر می برد و مجال جولان نمی یافت و اینک به پشتیبانی خواجه سر برون کرده، جایگاهی مردمی و حتی سیاسی می یافت و پایه های خود را در جامعه برای روزی که دین رسمی ایران گردد، استوار می ساخت و دیگر، ایجاد کانون علمی_هنری مراغه بود که می توان آن را گنجینه علوم و هنرهای ایران از آغاز تا آن زمان نام نهاد.۶. صورت و سیرت خواجه طوسی:خواجه نصیرالدین شخصی خوش صورت، نیک سیرت، کریم، بردبار، با فراست و متواضع بود و تمام هم خود را مصروف اشاعهٔ فرهنگ و تجلیل بزرگان و دستگیری مستمندان می نمود و نسبت به ترویج مذهب شیعهٔ اثنی عشری علاقه زیادی داشته است. خواجه را نمی توان یک دانشمند محصور در قلم و کتاب به شمار آورد او هرگز زندگی خویش را در مفاهیم و واژه ها خلاصه نکرد آنجا که پای اخلاق و انسانیت به میان می آمد، او ارزشهای الهی و اسلامی را بر همه چیز ترجیح می داد خواجه از زندان نفس و خود خواهی رها گشته بود زندانی که با علم و دانش نتوان از آن بیرون آمد بلکه رهایی از آن ایمان به خداوند متعال و تقوا و عمل صالح لازم دارد با وجود اینکه بیش از هفت قرن از عصر خواجه می گذرد ولی هنوز سخن او، رفتار او و دانش او، زینت بخش مجالس و محافل اهل علم و دانش می باشد.فصل سومآثار و فعالیت های علمیخواجه نصیرالدین۱. خواجه نصیرالدین و نجوم:دانشمندان اسلامی مکرر از هیئت بطلمیوس و گفته های یونانیان انتقاد کردند و از آنان ایرادهایی گرفتند. در بین کسانی که هیئت بطلمیوس را انتقاد کرده اند نام خواجه نصیرالدین طوسی را نیز باید ذکر کرد. این وزیر معروف و عالم بزرگ شیعه نه فقط مؤسس واقعی رصدخانه عظیم مراغه و زیج ایلخانی بود بلکه آشنایی علماء اسلام را با تحقیقات چینی ها نیز فراهم آورد. بعلاوه، وی در مدت اقامت در الموت نیز به کار رصد و نجوم اشتغال داشت و در آن امر مهارت تمام بدست آورده بود خواجه نصیر طوسی قطع نظر از تحریر اقلیدس و مطالعات راجع به مثلثات، در کتاب تذکره، هیئت بطلمیوسی را به شدت انتقاد کرده و خود نظریات بدیعی پیشنهاد نمود.۲. رصدخانه مراغه:پس از ظهور اسلام اولین رصدخانه به امر مأمون خلیفه عباسی در بغداد ساخته شد. تا اینکه رصدخانه با شکوه مراغه را دانشمند طوسی به اتفاق چند نفر دیگر از دانشمندان شهیر آن عصر در سال۶۵۷ به امر هولاکو شروع به ساختن کرد و تا تاریخ فوت در تکمیل آن کوشید و زیج مستنبط از آن را در ۴کتابی به نام زیج ایلخانی منتشر ساخت که حاوی جداول و نکات حسابی تازه بود که در زیجات متقدمین نبود به این جهت این زیج مورد اعتماد دانشمندان فلکی اروپا در

عصر نهضت علمی قرار گرفت. در سبب تأسیس رصدخانه مورخین اختلاف کرده اند رشید الدین فضل الله مؤلف جامع التواریخ رشیدی می گویند :«...منکو قاآن از پادشاهان مغول بکمال عقل و کیاست در ذکاء ذهن امتیازی تمام داشت تا غایت که بعضی از اشکال اقلیدس را حل کرده بود رای عالی همت بلند او اقتضای آن کرد که رصدی در عهد همایون او بنا کند. فرمود تا جمال الدین محمد بن طاهر بن محمد زیدی بخاری به آن مهم قیام نماید و بعضی اعمال آن بر ایشان مشتبه شد. مکنوقاآن چون آوازهٔ فضل و استادی خواجه نصیرالدین طوسی را شنیده بود هنگام فرستادن هولاکو به ایران از او خواست که بعد از تسخیر قلعه های اسماعیلیان خواجه را جهت این امربه مرکز حکومتش بفرستد. و چون منکوقاآن به فتح چین جنوبی اشتغال داشت و از پایتخت دور بود هولاـکو هم به خواجه طوسی علاقه مند شده بود چنین صلاح دید این کار در ایران و به فرمان او صورت پذیرد.» وقتی که هولاکو به فرمانروایی اسماعیلیان در سال ۶۳۵ هجری قمری پایان داد طوسی را در خدمت خود نگاه داشت و به او اجازه داد که رصدخانه بزرگی در مراغه ایجاد کند، که شروع آن از سال ۶۳۸ هجری قمری بود. برای کمک به رصدخانه علاوه بر کمکهای مالی دولت اوقاف سراسر کشور نیز در اختیار خواجه گذاره شده بود که از عشر (یک دهم) آن جهت امر رصدخانه و خرید وسایل و اسباب و آلات و کتب استفاده می‌نمود. در نزدیکی رصدخانه کتابخانه بزرگی ساخته شده بود که حدود ۴۰۰۰۰۰ جلد کتب نفیس جهت استفاده دانشمندان و فضلا قرارداده بود که از بغداد و شام و بیروت و الجزیره بدست آورده بودند. در جوار رصدخانه یک سرای عالی برای خواجه و جماعت منجمین و مدرسه علمیه‌ای جهت استفاده طلاب دانشجو ساخته بودند. این کارها مدت ۱۳ سال به طول انجامید تا اینکه ایلخان هولاکوی مغول در سال ۶۶۳ هجری قمری در گذشت. لیکن خواجه تا آخرین دقایق عمر خود اجازه نداد که خللی در کار آنجا رخ دهد و کوشش بسیار نمود که آن رصدخانه و کتابخانه از بین نرود.۳. دانشگاه مراغه:خواجه طوسی گذشته از مقام علمی به واسطه نفوذی که در هولاکوخان داشت به تدریج بر عقل او چیره شد و خان خون خوار و یغما گر را به اصلاح امور اجتماعی و فرهنگی و نوازش هنرمندان وادارکرد. به این جهت هولاکو، فخرالدین لقمان بن عبدالله مراغی را که از اعیان زاده های مراغه بود ، مأموریت داد تا به شهرهای عربستان سفر کرده در اربل و الجزیره و موصل و شام دانشمندانی را در حادثه مغول به آن سامان پناه برده بودند تشویق به بازگشت نماید، و نیز علمای آن حدود را به اقامت در مراغه دعوت بکند. فخرالدین هم که مردی خوش اخلاق و عاقل بود این مأموریت را به نحو احسن انجام داد .و در حدود پانصد خانوار مردمی را که مدت چهل سال بود از ایران مهاجرت کرده بودند و به وطن خود بازگردانید. و از طرفی به تأسیس کتابخانه ای پرداخت که بالغ بر چهارصد هزار جلد کتاب داشت و برای فنون مختلف مدارس و دانشکده هایی تر تیب داد که بر حسب اهمیت، حقوق ومقرری برای طلاب معیّن نمود . ابن کثیر در تاریخ البدایه و النهایه گوید:«خواجه نصیر برای هر یک از فلاسفه روزی سه درهم معیّن کرد و برای اطبا روزی دو درهم و برای فقها یک درهم و برای محدثین نصف درهم حقوق می داد ، به این جهت مردم به دانشکده های فلسفه و طب بیشتر از فقه و حدیث هجوم آوردند در صورتی که قبلّا این علوم در خفا تعلیم می شده است .» با این ترتیب شاگردان زیادی دور او جمع شدند و علماء و دانشمندان از هر سو به آن دیار رهسپار شدند و پروانه وار دور آن شمع فروزان گرد آمده وبه کشف دقایق علوم پرداختند.۴. خواجه نصیرالدین و ریاضیات:محقق طوسی در دیباچه کتاب اخلاق ناصری در تعریف و تقسیم حکمت به نظری وعلمی در قسم نظری، علم ریاضی را به طریق ذیل معرفی می نماید: «اصول علم ریاضی چهار نوع است. اول معرفت مقادیر و احکام و لواحق آن و آن را علم هندسه خوانند. دوم معرفت نسبت اعداد و خواص آن و آن را علم عدد خوانند. سیم معرفت اختلاف اوضاع اجرام نسبت به یکدیگر با اجرام و مقادیر حرکات واجرام و ابعاد ایشان و آن علم نجوم خوانند و احکام نجوم خارج افتد ازاین نوع. چهارم معرفت نسبت به مؤلفه و احوال آن، و آن را علم تألیف خوانند، و چون در آوازه ها به کار دارند به اعتبار تناسب با یکدیگر و کمیت زمان و حرکات وسکنات که در میان آوازه ها افتد آن را علم موسیقی خوانند. و فروع علم ریاضی چند نوع بود چون علم مناظر و علم جبر و مقابله و علم جراثقال و غیر آن...» بروکلمن آلمانی در تاریخ ادبیات گوید: «

خواجه طوسی اهتمام بسزایی در علم ریاضی و فلك بکار برده و مؤلفات قدما را بعد از تعدیل و تنقیح ترجمه و تحریر کرده است و اولین دانشمندی است که مثلثات را علم مستقل و قائم به لذات نمود، و در علم نجوم تألیفاتی دارد که در نوع خود بی نظیر است. تألیف محقق طوسی در در رشته ریاضی از زمان خودش تاکنون در مکاتب اسلامی جزء کتب درسی طلاب شمرده می شود و بعضی از آثار گرانبهای او به زبانهای دیگر ترجمه شده و مورد استفاده دانشمندان اروپا قرار گرفته است، و برای تجلیل از مقام علمی این دانشمند یکی از کوههای کره ماه در موقع نامگذاری به نام آن بزرگوار کرده اند.۵. معدن شناسی محقق طوسی در معدن شناسی تألیفی دارد، به نام تنسوق نامه ایلخانی به زبان فارسی، که به نام هولاکو نوشته شده است و آن را در معرفت الحجار کریمه و انواع عطریات و مشتمل بر چهار مقاله است:۱) در کیفیت مفرداتی که جمله های معدنیات و غیر آن از مرکبات عالم سفلی از آن مترکب شوند و علل معادن.۲) در جواهری از جمله حجر باشد غیر آن و علل حدوث هریك.۳) در انواع فلزات سبعه و علت حدوث هر یك و خاصیت و منفعت ومضرات آن.۴)در انواع عطریات و آنچه مناسب این باشد . خواجه طوس دراین کتاب از ابو ریحان بیرونی زیاد نقل می کند.۶. خواجه نصیرالدین طوسی و طب دانشمند طوسی ظاهراً علم طب را از قطب الدین مصری از حکمای بزرگ و اطبای معتبر بود آموخته است و بر اثر بحث و تدقیق سر آمد اقران گردیده و در این فن صاحب نظر شناخته شد چنانکه بروکلمن در شرح حال خواجه طوسی می گوید «در سال۶۶۹ ه/۱۲۷۰ م اباقا خان در شکارگاه از گاو وحشی ضربتی دید جراحت ورم کرده دملی پدیدار شد هیچ یك از اطباء جرأت شکافتن آن را ننمود تا اینکه به دستور خواجه عمل جراحی انجام گرفت و خان صحت یافت». تألیفات خواجه طوسی در طب عبارتند از:۱)تعلیقه ای بر قانون نوشته در آن به ایرادات اطبا بر کتاب قانون جواب داده است.۲)جواب پرسش های قطب الدین شیرازی راجع به قانون بو علی.۳)رساله های چندی در جواب اشکالات کاتبی بر قانون نوشته است.۴)جواب خواجه به سؤال یکی ازحکما درباره تنفس.۵) رساله ای در ضرورت مرگ است که با قواعد پزشکی ضرورت وقوع مرگ را بیان نموده است.۷. تعلیم وتربیتخواجه طوسی در آموزش و پرورش کتابی دارد به نام آداب المتعلمین به عربی این رساله جزء جامع المقدمات مکرر در ایران بطبع رسیده است.تعدیل المعیار فی نقد تنزیل الافکار؛ تنزیل الافکار تألیف اثیرالدین مفضل بن عمر ابهری می باشد و خواجه آن را نقد کرده است.۸.روش خواجه طوسی در علم کلاممحقق طوسی از دانشمندانی است که تغییر زیادی در فن کلام داده و آن را با حکمت یونانی آمیخته است و در قسمتهای مخالف شرع توانسته است ادله و براهین فلسفه یونانی را به نحو احسن نقض کرده براهینی که بر پایه منطق صحیح و استوار قرار گرفته باشد در اثبات عقیدهٔ دینی اقامه نماید.۹. تألیفات آثار علمی و قلمی فراوانی از خواجه به یادگار مانده که به برخی از آنها اشاره می گردد: ۱- تجرید العقاید، ۲- شرح اشارت بو علی سینا، ۳- قواعد العقاید، ۴- اخلاق ناصری، ۵- آغاز و انجام، ۶- تحریر مجسطی، ۷- تحریر اقلیدس، ۸- تجرید المنطق، ۶- اساس الاقتباس، ۱۰- زیج ایلخانی، ۱۱- آداب البحث، ۱۲- آداب المتعلمین، ۱۳- روضه القلوب، ۱۴- اثبات بقاء نفس، ۱۵- تجرید الهندسه، ۱۶- اثبات جوهر، ۱۷- جامع الحساب، ۱۸- اثبات عقل، ۱۹- جام گیتی نما، ۲۰- اثبات واجب الوجود، ۲۱- الجبر و الاختیار، ۲۲- استخراج تقویم، ۲۳- خلافت نامه، ۲۴- اختیارات نجوم، ۲۵- رساله در کلیات طب، ۲۶-ایام و لیالی، ۲۷- علم المثلث، ۲۸- الاعتقادات، ۲۹- شرح اصول کافی، ۳۰- تفسیر سورهٔالا خلاص، ۳۱- و ... .خواجه نصیرالدین طوسی زمانی پیش از سال ۶۱۱ هجری قمری در مقال پیشروی مغولان به یکی از قلعه‌های ناصرالدین محتشم فرمانروای اسماعیلی پناه برد، اینکار به وی امکان داد که برخی از آثار مهم اخلاقی ، منطقی ، فلسفی و ریاضی خود از جمله مشهورترین کتابش اخلاق ناصری را به رشته تحریر درآورد. قسمت اعظم ۱۵۰ رساله و نامه‌های طوسی به زبان عربی نوشته شده است. وسعت معلومات و نفوذ او با ابن سینا قابل قیاس است، جز آنکه ابن سینا پزشک برتری بود و طوسی ریاضیدان برتری. از ۵ کتابی که در زمینه منطق نوشته شده است اساس الاقتباس از همه مهمتر است. در ریاضیات تحریرهایی بر آثار آوتولوکوس ، آرستارخوس ، اقلیدس ، آپولونیوس ، ارشمیدس ، هوپسیکلس، تئودوسیوس منلائوس و بطلمیوس نوشت. از جمله

مهمترین آثار اصیل وی در حساب ، هندسه و مثلثات ، جوامع الحساب بالتخت و التراب ، رساله الشافیه و اثر معروفش کتاب شکل القطاع است که به نوشته‌های رگیومونتانوس اثر گذارده است. معروفترین آثار نجومی وی زیج ایلخانی که در سال ۶۵۰ هجری قمری نوشته شده می‌باشد و همچنین تذکره فی علم الهیئه است، کتاب تنسوق نامه و کتابهایی در زمینه اختر بینی نیز نوشته است. احتمالاًـ برجسته ترین کار طوسی در ریاضیات در زمینه مثلثات بوده است. در کشف القناع عن اسرار شکل القطاع ، وی نخستین کسی بود که مثلثات را بدون توسل به قضیه منلائوس یا نجوم توسعه بخشید و هم او بود که برای نخستین بار قضیه جیوب را که رویداد برجسته‌ای در تاریخ ریاضیات است به روشنی بیان کرد. در نجوم تذکره فی علم الهیئه وی شاید کاملترین نقد بر نجوم بطلمیوسی در قرون وسطی و معرف تنها الگوی ریاضی جدید حرکت سیارات است که در نجوم قرون وسطی نوشته شده است. این کتاب به احتمال زیاد از راه نوشته‌های منجمان بیزانسی به کوپرنیك اثر گذاشته است و همراه با کار شاگردان طوسی متضمن تمام تازه‌های نجوم کوپرنیکی است، به استثنای فرضیه خورشید مرکزی آن. خواجه نصیرالدین با اینکه سر و کارش بیشتر در سیاست و اجتماع بوده ، روشنترین راه را که برای رسیدن به جهان جاودانی نشان می‌دهد دیانت است. اگر چه در تمام نوشته‌های خود دم از استقلال و معرفت می‌زند اما آشکارا می گوید دانش تنها از ایمان و دین حاصل می‌شود و حقیقت دانش را دین می‌داند که تسلی بخش جانها و روان بخش کالبدهای افسرده است. طوسی بیشتر به عنوان منجم معروف است و رصدخانه وی یک مؤسسه علمی در تاریخ علم به شمار می‌رود. کتاب تنسوق نامه او از لحاظ موضوع فقط در مقایسه با مشابهش یعنی کتاب بیرونی (کتاب الجماهر فی معرفت الجوهر) در درجه دوم اهمیت قرار دارد، طوسی یکی از پیشروترین فلسفه اسلامی است که تعلیمات مشایی ابن سینا را پس از آنکه در طول دو سده در محاق کلام قرار گرفته بودند احیاء کرد. او مظهر نخستین مرحله ترکیب تدریجی مکتبهای مشایی و اشراقی است، اخلاق ناصری وی رایجترین کتاب اخلاقی بین مسلمانان هند و ایران بوده است.۱۰.وفات خواجه طوسیابن فوطی در کتاب الحوادث الجامعه ضمن حوادث سال ۶۷۲ می گوید: در این سال اباقا خان به اتفاق امرا و لشکریان وخواجه نصیرالدین طوسی برای گذراندن زمستان به بغداد آمد پس از انقضای زمستان پادشاه به پایتخت تابستانی خود بازگشت ولی خواجه نصیر در بغداد ماند و به موقوفات سرکشی کرد و حقوق فقها ومدرسین و صوفیه را تعیین فرمود و قوانینی برای وقف وضع کرد تا اینکه در کاظمین نزدیک بغداد در هیجدهم ماه ذیحجه سال ۶۷۲ هـ ق اجل او را درك کرد و علاءالدین محمد جوینی صاحب دیوان و سایر بزرگان جنازهٔ او را تشیع کردند و شعرا در مدح او مرثیه گفتند. با ارتحال خواجه جهان تشیع بزرگترین حامی خویش را در دستگاه حکومت از دست داد خواجه با احترام خاصی به سوی آستان مقدس امام کاظم (علیه السلام) تشییع و در جوار آن امام همام به خاك سپرده شد. در تاریخ درگذشت وی چنین سروده شده است:نصیر ملت و دین پادشاه کشور فضل یگانه ای که چُنو مادر زمانه نزادبه سال ششصد و هفتاد و دو و به ذی الحجه به روز هجدهم در گذشت در بغدادمنابعاد کوبه ای هزاوه ای، مصطفی، خواجه نصیرالدین طوسی، تهران: انتشارات شرکت توسعه کتابخانه های ایران، ۱۳۷۰.جعفریان، رسول، تاریخ ایران اسلامی(از یورش مغولان تا زوال ترکان)، تهران: مؤسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر،۱۳۸۱. مدرسی(زنجانی)، محمد، سرگذشت و عقاید فلسفی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران: امیر کبیر، ۱۳۶۳http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page

http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page

حکایت دولت وفرزانگی

نویسنده : مارک فیشر

ترجمه : گیتی خوشدل- چاپ شصت ویکم ۱۳۸۶ - تهیه کننده : رسول رجعی: فصل اول(مشاور مرد جوان با خویشاوندان) روزگاری جوانی هوشمند می زیست که می خواست دولتمند شود در شرکت کوچکی کار می کرد و حسابدار آن شرکت بود حقوقش بسنده نبود وکارش برای او چندان رضایتی نداشت دراین فکر و رویا بود که به کار دیگری دست بزند یک روز که به شدت احساس ناامیدی می کرد ناگهان به فکر دیدار یکی از عموهایش افتاد که بسیار دولتمند شده بود عمویش مردی گرم وصمیمی بود وپذیرفت اورا ببیند ولی قبول نکرد به او پول بدهد زیرا معتقد بود با این کار لطفی بر حقش نمی کند عمویش پس از گوش دادن به حرف جوان حاضر شد به او کمکی کندگفت تو را نزد کسی می فرستم که به من کمک کرد عموی جوان یک ورقه را از کشو میز تحریر برداشت وچند قلمی بر آن نوشت آنگاه نامه را داد به جوان گفت این هم معرفی نامه ات باید قول بدی این نامه را نخوانی اگر پاکت را باز کردی باید وانمود کنی آن را باز نکرده ایفصل دوم(دیدار جوان با باغبانی سالمند)جوان به سوی شهر دولتمند آنی حرکت کرد به محض رسیدن به درخانه دولتمند به رغم هشدار عمویش پاکت را گشود– گیج شده بود عرق بر تنش نشست نمی دانست عمویش باهاش شوخی کرده بود یا اشتباه کاغذ دیگری را به اوداده بود جوان نامه را باز کرد ورق سفیدی بود در جلو خانه دولتمند نگهبانی بود پرسید چه خدمتی از دستم بر می آید جوان گفت دولتمند آنی را می خواهم ببینم

گفت قرار ملاقات داریـد جوان برگه سـفید را داد ونگهبان اورا به داخل راهنمایی کرد ویک وقت نگاهش به باغبانی سالمنـد افتاد که به بوته گـل سـرخی خم شـده بود و جوان که به او نزدیک شـد از کارش دست کشـید وبا صـدای گرم پرسید برای چه به اینجا آمـده ای آمـده ام تـا دولتمنـد را ببینم به چه منظور جویـای انـدزش هسـتم فصـل سوم(آموزش جوان برای غنیمت شـمردن فرصـت وخطر)دولتمند پرسـید حاضری برای دریافت اسرار دولتمندی چقدر بپردازی جوان کاملاًحیرت زده شد جوان گفت پولی در اختیار نـدارم دولتمنـد گفت دسـته چکت که همراهته بله آن را همراه آورده ام دولتمند قلمی را برداشت وبه دست جوان داد وگفت رقم مورد نظرت را بنویس وامضا کن نمی دانم چقدر بنویسم دولتمند گفت بنویس ۲۵۰۰۰ دلار جوان گفت ۲۵۰۰۰دلار بیش از اندازه است دولتمنـد گفت اشـخاص که صبر می کننـد تـا اوضـاع وشـرایط عـالی از راه برسـد هرگز کاری را به انجام نمی رساننـد زمان مطلوب برای عمـل همین حالاست پس جوان چرا اکنون تردیـد میکنی آنم چک ۲۵۰۰۰دلاری را به من بده جوان چک را نوشـت ولی امضانکرد دولتمند گفت چطوره شـرط بندی کنیم سـکه ای از جیبش در آورد گفت اگر من باختم ۲۵۰۰۰دلار در جیبم نقدی از تو واگر بردم تو چک را به من می دهی جوان گفت من یک مشـکل دارم در حسابم هیچی نیست گفت اشکالی نداره تاریخش را برای سال آینـده می گـذاریم جوان قبول کرد دولتمنـد سـکه را انـداخت وسـکه بر روی زمین افتاد ودولتمنـد شـرط بندی را برد وجوان چک را به دولتمند داد– جوان گفت حالا می شود اسـرار را بدانم گفت البته آیا برگه کاغذ داری برایت بنویسم این طوری فراموش نخواهی کرد نـامه ای که عمویش داده بود داد به دولتمنـد قلمش را برداشت ومی خواست بنویسـد از جوان خواست تابرود مسـتخدم را صدا کند وقتی برگشت دولتمند پاکت را می چسباند وبه جوان گفت اسرار اینجاست فقط تنها شرط این که باید وقتی تنها شدی در اتاقت نامه را باز کنی (به حبس افتادن جوان) بعد از چند ساعت در اتاقش تنها ماند شب شده بود امیدوار بود سرانجام اسـراری را که سالهایی بسـیار از او دور مانـده بود کشف کرد پاکت را گشود ونامه را باز کرد برگه کاغـذ بار دیگر خالی ورویش هیچی نوشـته نبود اینقـدر ابله بود که اجازه داده بود مرد سالمند اورا فریب دهد یک چاره داشت که هر چه زودتر فرار کند با نوک پابه سوی در رفت دید در بسـته است می خواست از پنجره بره ارتفاع زیاد بود و دراز کشـید روی تخت و ورقه کاغذ سفیدی را که به بهای ۲۵۰۰۰دلار خریده بود توجه می کرد(آموزش ایمان)صبح روز بعد جوان در این اندیشه بود تا پیرمرد را ببیند و اسرارش را به او بـاز گردانـد و چکش را پس بگیرد به سوی در رفت به یـاد آورد که شب پیش در قفـل بوده اما حالا قفل نبود ناراحت از اتاق رفت بیرون وبه سوی اتـاق نهارخوری رفت ودولتمنـد را دیـد ورفت پیش دولتمنـد ونامه را روی هوا تکان داد و روی میز انـداخت آقای محترم خوب به من حقه زدیـد برای یک ورقه کاغـذ سـفید ۲۵۰۰۰دلار به چنگ آوردیـد دولتمند گفت آن راز دولت اسـت تضـمین می کنم بـا همـان برگه کاغـذ سـفید می تـوانی دولتمنـد شوی وکم کم جوان را متقاعـد سـاخت(آموزش تمرکز بر هـدف)دولتمنـد گفت آیا می خواهی دولتمنـد شوی جوان گفت البته می خواهم دولت منـد گفت :رقم پولی را که می خواهی واینکه به خـودت چقـدر فرصت می دهی تـا ان را به دست آوری بنـویس به تو هشـدار دادم که این راز سـاده خواهـد بود همه دولتمنـدان به محض این که رقمی را نوشـتند و مهلتی برای کسب آن تعیین کردن دولتمنـد شـدن حالاـ یـا تو را بیازمـاییم به من بگو سـال آینـده چقدر می خواهی به دست آوری جوان گفت واقعاً هیچ چیز به نظرم نمی رسد چند لحظه فکر کرد بزرگ ترین رقمی که به ذهنش رسید ۵۰۰۰۰۰دلاـر بود دولتمنـد گفت این که خیلی کم است (ارزش تصویر از خود)دولتمنـد گفت رقمی که نوشـتی بزرگ ترین رقـم نبـود جـوان پس از لحظه ای تفکر نـوشت ۷۵۰۰۰۰دلاـر دولتنمـد به سرعت پاسخ داد تبریک می گویم در عرض چنـد ثانیه ۲۵۰۰۰۰دلار به دست آوردی جهش بزرگی نیست اما به هر حال پیشـرفت است . رم که یک شبه ساخته نشد باز دولتمند گفت این بار رقمی بسیار جسورانه تر بنویس جوان چند ثانیه ای اندیشید و با ناراحتی نوشت ۱۰۰۰۰۰۰دلار اعتراف کرد که این حداکثر رقمی است که می تواند تصور کند رقم بسـیار کوچک و متواضـعانه ای است بعضـی اشخاص آن را در یک ماه بدست می آورند بعضی یک هفته بعضـی در یک روز به هر جهت به تو تبریک می گویم (کشف نفوذ کلام)جوان گفت در طول ۶سال دولتمند می شوم

چگونه خود را متقاعد کنم که می توانم دولتمند بشوم حتی نمی دانم در کدام رشته می خواهم کار کنم واحساس می کنم برای دولتمند شدن خیلی جوانم .خواستن بهترین مایه بقا ی اندیشه هایت است هر چه خواستن شدید تر باشد خواسته ات با شتابی افزون تر در زندگیت متجلی می شود راه دولتمند شدن خواستن شدید آن است راه کسب ایمان تکرار کلام است کلام بر زندگی درونی وبیرونی ما تاثیر فوق العاده دارد بیشتر مردم از این اصل بی خبرند جوان نمی توانم دریابم چگونه کلام می تواند کمکم کند تا دولتمند بشوم دولتمند گفت در میز تحریر دفتر چه ای گذاشته ام می تواند کمک کند برو وآن را درياب جوان به اتاق برگشت ودر را بست به دنبال دفترچه می گشت اما نامه ای را یافت که خطاب به او بود نوشته بود خدانگهدار وامضا شده بود در پشت سرش صدای عجیبی شنید کامپیوتری چاپگر آن با سرعت کلماتی را بیرون می فرستاد تماماًتکرار یک جمله بود فقط یک ساعت از زندگیت باقی مانده است چرا دولتمند می خواست او بمیرد ؟جوان که به او آزاری نرسانده بود به طوری وحشت ناک گیج شده بود به سوی در رفت اما در قفل شده بود هراس وجودش را گرفته بود به سوی پنجره رفت ودولتمند را دید مشغول کار است به سویش فریاد زد صدایی نشنید چند بار صدا زد گویی کر شده بود ناامید به این طرف وآن طرف می رفت از کنار پنجره که گذشت مردی را دید که به اتاق نزدیک می شود لباس گشاد سیاهی پوشیده بود وکلاه پهن سیاهی برسر داشت چندی نگذشت که صدای گامهای آهسته را به سوی در شنید حق داشت عجلش به سر رسیده بود در را باز کرد خاموش وبی حرکت همچون مجسمه ای ایستاده بود آنگاه مرد دستش را در جیبش کرد جوان فکر کرد اسلحه بیرون خواهد کشید اما به جای اسلحه کاغذی را بیرون کشید لبه کلاهش را بالا برد و دولتمند راديد گفت آیا دفترچه ای را که درباره اش صحبت می کردیم پیدا کردی جوان گفت مفهوم این فیلم نامه که اجرا کردی چه بود دولتمند گفت آنها فقط کلماتند کلمه ای نوشته بر صحفه کاغذ وچند کلمه برروی یک کاغذ کامپیوتر مگر به من نگفتی که به نفوذ کلام اعتقاد نداری فقط خواستم درس سریعی به تو بدهم (بحث در باب ارقام وقواعد)دولتمند صفحه ای کاغذ وقلم برداشت واعدادی برآن نوشته بود تا پایان این سال دارایی هایی به ارزش ۳۱۲۵۰دلار خواهم داشت هر ساله به مدت ۵سال این دارایی ها را دو برابر خواهم کرد به جوان گفت نباید دارایی ها را با در آمد اشتباه بگیری دارایی باقی مانده ایست که پس از پرداخت صورتحسابها مالیاتهایت برایت می ماند مراقب فرصتها باش و همین که فرصتی پیش آمد آنرا بقاب نگذار از ترس فلج شوی بسیاری از مردم به علت ترس از رویا های خود بازمانده اند تنها چیزی که نیاز داری پشتکار است (یاد گیری نیکبختی درزندگی)دولتمند گفت برای کمک به تو یک قاعده کلی دارم به تو می دهم در سراسر زندگیت از آن استفاده کن یک-زمانی که دولت را می جویی هرگز از این واقعیت چشم برندار اگر شادمانی ونیک بختی را از دست بدهی همه چیز را از دست خواهی داد وگفته اند چه سود اگر آدمی همه جهان را به دست آورد اما روحش را از دست بدهد– نباید بگذاری پول اربابت شود به توکلیدی می دهم که در هر زمان در زندگیت دریابی که کاری که به آن سرگرمی نیک بختی خواهد انجامید یا نه از خودت بپرس که اگر ۲۴ساعت از زندگیت باقی بود چه می کردی– اگر وصیت خود را ننوشته بودی می نوشتی از افراد خانواده و دوستان خداحافظی می کردی دقیقاًپس راز نیکبختی این است که هرروز چنان زندگی کنی که گویی آخرین روز زندگی توست وبا انجام کاری که می خواهی آن روز با کامل ترین نحو زندگی کنی دست کم دولتمندان خود ساخته دقیقاًبه این علت دولتمند شدن که به کارشان عشق ورزیده اند(حکایت یادگیری بیان خواسته ها در زندگی) دولتمند گفت دومین گام صحفه ای بردار وهر چه را که از زندگی می خواهی بنویس اگر می خواهی آرزویت به خود شکل بگیرد باید دقیق باشد هدفهای زیر در ظرف پنج سال آینده خانه ای به ارزش ۰۰۰/۵۰۰دلار – خانه ای ییلاقی به ارزش ۰۰۰/۳۰۰دلار یک اتومبیل نو – بی ام و به ارزش ۰۰۰/۰۰۰/۶۰دلار – ۰۰۰/۳۰۰دلار پول نقد به علاوه سایر دارایی ها هدفهای غیر مالی رئیس خودم باشم و هفته ای ۳۰ ساعت بیشتر کار نکنم همسری زیبا و مهربان و دوست داشتنی و فرزندانی سالم و زندگی خانوادگی رضایت بخش – پس این تمرین را انجام بده آنچه را که از زندگی می خواهی با دقیقترین جزئیات بنویس بی آنکه از نوشتن چیزی صرف نظر کنیم – گفته مسیح را به

خاطر داشته باش ایمان می تواند کوه ها را از جا برکند برای استفاده از ذهنت باید اعتقاد به اقتدارش آغاز کنی یادست کم در برابر این امکان کم شاید به اقتداری که به تو می گویم باشد آزاده و گشاده رو باش (حکایت کشف اسرار باغ گل سرخ) دو مرد در سکوت در باغ قدم زدند تا این که دو دولتمند در کنار گل سرخی ایستاد و آن را بو کرد و گفت هر چه بیشتر برآنچه می کنی متمرکز شوی مجزوبتر در کارها یاشخصی که در برابر توست تمرکز کلید کامیابی است هر گاه دلت چون گل سرخ شود زندگیت دگرگون خواهد شد مشکل تا وقتی مشکل است که تو آن را مشکل بدل کنی جوان گفت دوست دارم نوعی کسب و کار شروع کنم اما برای آغاز کار پول ندارم دولتمند گفت دور و برت را بگرد – چیزی به نظرم نمی رسدبانکی را نمی شناسم که من وام بدهد اتومبیلم هست که ارزش نداره – ناگهان به ذهنش رسید که تنها کاری که بایدبکند از دولتمند پول قرض کند گفت آیاشما ۲۵/۰۰۰دلار که نیاز دارم به من قرض می دهید دولتمند ۲۵/۰۰۰دلاری که به عنوان پول تو جیبی اش نگاه می داشت به دست جوان داد و گفت آن را به تو قرض نمی دهم آن رابه تو می بخشم با این کار همه چیزبه آخر خط می رسد در اصل پولی که بهت دادم وام است باید آن را روزی به کسی دیگر بدهی (حکایت لحظه ای که هر یک به راه خود می رود) مستخدم دولتمند پاکتی را به جوان داد و گفت سرورم گفته امروز پیش ما بمانی جوان پاکت را گشود وصیت نامه دولتمند بود نوشته بود آخرین خواسته های من همه کتابهای کتابخانه ام را برای تو می گذارم جوان می خواست از دولتمند برای این همه هدیه گرانبها تشکر کند به سوی باغ دوید ودید که دولتمند در نیمراهی کنار بوته گل سرخی دراز کشیده است دستهای پیرمرد روی سینه اش و کاملاً آرام بود جوان با خودش گفت آیا لحظه عزیمت را برگزیده بود و فقط اراده کرد تا بمیرد جوان در برابر دولتمند ایستاد و سوگند خورد تا تعالیمش را به بهترین شکل به هم برساند آنگاه به خانه اش برگشت (پیامد)همانگونه که دولتمند پیش بینی کرده بود جوان بیش از اینکه مهلت شش ساله اش به سر برسد صاحب نخستین میلیون دلار خود شد و به عهدش وفا کرد

کلید در وضعیت روشن

تهیه و تلخیص: سعید زرنگ

خلاصه کتاب: مقدمه : بیش از یک ربع قرن است که در وادی پرنشیب و فراز مدیریت با مدیران گوناگونی طی طریق نموده ام که دارای طبایع گوناگون و تفاوت های محسوسی بوده اند، و اکنون نه تنها طبیعت بسیاری از آنان را می شناسم که با میزان کفایت آنان نیز آشنایی کافی دارم، و در این ممارست طولانی امکان تشخیص توان و تفکیک شخصیت های مبرز را به طور مقایسه ای پیدا کرده ام. در سال گذشته با سالکی در این راه (آقای مهندس عراقی) آشنا شدم که او را توانایی مصمم و در عین حال دردمند و دلسوز در این راه یافتم. در همان بادی امر دریافتم که او سردی و گرمی چشیده و با علاقه و استوار نه تنها روبه مقصد در حرکت است که قادر است عصاره معرفت یافته را به دیگران هدیه کند و خود نیز در طلب معرفت برتری است که پیشتازان قافله مدیریت به آن رسیده اند. کتاب کلید در وضعیت روشن نوشته آقای مهندس سید مهدی اسماعیلی عراقی در نوع خود در ایران تازگی دارد. مدیران ما عموماً عادت ندارند که تجربیات موفق خود را بنویسند و کتابهایی که در زمینه تجربه مدیران موفق نوشته شده اند عموماً تجربه مدیران خارجی اند که به فارسی ترجمه شده اند و الگوگیری از آنها نیز به علت فرهنگ های متفاوت حاکم در زمان و مکان این تجربیات چندان کارساز نیست، گرچه ایده های فراوانی از آنها می توان گرفت و با فرهنگ بومی و اعتقادی تطبیق داد. پیشگفتار در کشورهای مختلف جهان، هرگاه انتخابات موجب تغییر زمامداران شود تنها اتفاق مهمی که رخ می دهد این است که چند نفر از سران کشور جای خود را به افرادی دیگر از حزبی دیگر می دهند، و بنیان های اجتماعی تقریباً دست نخورده باقی می مانند تا دوره ای دیگر و زمامدارانی دیگر. تغییر حکومت از طریق کودتا نیز عمدتاً عملکرد اجتماعی و سیاسی این چنینی دارد. در میان انقلاب هایی که در گذشته به وقوع پیوسته است شاید انقلاب اسلامی ایران از نظر تضاد با ارزش ها، قوانین و راه کارهای

حکومت ساقط شده، با همه انقلاب ها تفاوت های بسیار داشته باشد. به عبارت دیگر، حکومت اسلامی داعیه گرایش های سیاسی، عقیدتی ، فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی کاملاً متفاوتی با رژیم شاه دارد. تقریباً تمامی مدیران رژیم گذشته از کار برکنار شدند، نه به این علت که همه آنها با رژیم همکاری ضد مردمی داشتند بلکه تصور عمومی این بود که مدیریت در حکومت اسلامی بسیار متفاوت با آموزه های مدیران آن رژیم است. اکنون پس از گذشت سال ها از انقلاب، در دانشکده های مدیریتی تقریباً هیچ چیز متفاوت با آنچه در سایر کشورها به عنوان دروس مدیریتی مطرح است گفته نمی شود، و سؤال « مدیریت اسلامی چیست؟» همچنان بی جواب مانده است. « اساسی ترین مبانی اسلام در رابطه با رهبری، که سایر اصول مدیریت به آن باز می گردد، مبنای حق و عدل است.» حق و عدل درخصوص انسان در مبحث اخلاق اسلامی مطرح می شود و به هیچ وجه ویژگی خاص مدیران نیست. هر انسان مسلمانی باید منصف به عدالت و حق طلبی باشد. اگر مدیریت اسلامی چیزی جز اجرای علم مدیریت زمانه در بستر اخلاق اسلامی نیست، باید به درستی روشن شود که اخلاق اسلامی انتظار چه عکس العملی را از جانب مدیران در مقابل رشوه، کمیسیون، بهره کشی، کم کاری ، آموزش، تمرد، سلسله مراتب، تشویق ، تنبیه، مالیات، حقوق کارگر، حقوق صاحبان سهام، بیمه، سازمان بورس و ... دارد. نکته متناقض این است که برای اینکه جایی در صنعت داشته باشیم باید از راه دانشگاه وارد آن شویم، ولی این عملاً ـ راه بی بازگشتی است و اگر برگشتی داشته باشد برای اخذ فوق لیسانس و دکترا است تا موقعیت قبلی ارتقا یابد نه اینکه در صنعت متوجه کمبودهایی شده باشیم که برای جست و جویش به دانشگاه بازگردیم. تئوری ها را دانشگاه از غرب یا ژاپن وارد می کند و به دانشجو می آموزد. سؤال دانشجو در مورد جایگاه اجرای آن در داخل کشور بی جواب می ماند، و بالاخره دانشجو با این باور که تئوری ها جایگاه داخلی ندارند فارغ التحصیل می شود و پا به صنعت می گذارد. شاید هم حق داشته باشد که آموزه های دانشگاهی اش در او احساس توانایی و خود باوری ایجاد نکرده است. اما واقعیت این است که برای اداره خوب سازمان ها باید آنچه استادان دانشگاه می دانند فرا گرفت و استادان نیز باید چنان بگویند که بشود انجام داد. این روزها واژه Benchmarking در کتاب ها و مقاله های مدیریتی زیاد مورد استفاده قرار می گیرد. این واژه در مدیریت به معنی الگو برداری از روش هایی است که دیگران را به موقعیت رسانیده است. بی شک هرمؤسسه و اداره و کارخانه ای اگر در کل موفق نباشد حداقل در یک کار یا چند زمینه دستاوردهایی داشته است. اگر مدیران این مؤسسه ها علل توفیق خود را در آن زمینه ها مدون سازند، حداقل فرصت مطالعه و مقایسه و انتخاب بهتر را برای دیگران فراهم می آورند. اگر شرکتی در ایران بهترین نیست، به این معناست که شرکت دیگری وجود دارد که بهتر از آن است و با همان معضلاتی سرو کار دارد که شرکت اول دارد. پس با وجود همه بهانه ها جایی برای بهتر شدن هرسازمان وجود دارد که به مدیران آن مربوط است. « بهپویی» با استفاده از راه کارها و تجربیات موفق دیگران انگیزه دیگر من برای نوشتن است. بنابراین انتظار و شوق خواندن راه کارهای دیگران به تأسی از این حرکت مرا وامی دارد با همه کاستی ها دست به کار شوم. اگر روزی رادیاتور ایران ، نفت بهران، فولاد خوزستان و ... بنویسند، آنگاه این افتخار به عنوان شروع کننده یک امر خیر نصیب من شده است. مدیران این مؤسسه ها می توانند زمینه آموختن از راه کارهای موفق دیگران (Benchmarking) را برای طالبان آن فراهم سازند. لذا امیدوارم این کتاب سرآغاز این نهضت مقدس باشد. آنچه تاکنون در توجیه نوشتنم آوردم کل دلایل من نیست. من حرف اصلی تری برای گفتن دارم. حاصل بیست سال مدیریت اجرایی مرا به این باور رسانیده است که دستورالعمل و مهارت های مدیریتی به تنهایی یا کارساز نیستند، یا ابزارهای بسیار کند و کم اثری هستند. در این دوره، و بخصوص در کنتورسازی، ماهرگاه از منش رهبران پیروی کردیم توفیقات فوق العاده ای عاید شد و هرگاه خواستیم صرفاً مدیر باشیم نتیجه قابل ذکری عاید نشد. تعاریف کلاسیک از مدیریت، مثل سازماندهی، هدایت ، کنترل، هماهنگی، یاهنر انجام کار به وسیله دیگران، و خلاصه سایر تعاریف از این دست، ممکن است برای درس دادن و شنیدن و امتحان دادن و نمره گرفتن کافی باشند، ولی فاقد روح و احساس هستند و حتی خود کلمات به هم جوش نمی خورند، چه برسد به

اینکه بـا آنهـا بتوان انسـان هـا را برای اینکه یکپـارچه شونـد و سازمـان بسازنـد به هم نزدیـک کرد. تعریف آقـای پیترسـنگه در این خصوص بسیار گویاتر است: رهبری در یک سازمان فراگیر به معنی حمایت از افراد در جهت ایجاد و تعقیب آرمان های شخصی و رغبت ها و علایق روحی ایشان در خصوص شناسایی و کشف علل مشکلات و قدرت بخشیدن به ایشان در جهت انتخاب صحیح و تصـمیم گیری است. ولی برای درک بهـتر لازم است نکـات کلیـدی آن مـورد بحث و بررسـی قرار گیرد. نکـاتی ماننـد « سازمـان فراگیر»، « حمـایت» ، « آرمـان شخصـی» و « قـدرت بخشـیدن» . تعریف سازمان فراگیر را در مقاله ای در مجله تـدبیر به این شرح خوانـدم: « سازمـان فراگیر به سازمـانی اطلاـق می شود که به طور مستمر از طریق خلق و پرورش سـریع قابلیت های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت های آتی توسـعه می یابد.» سازمان فراگیر معرفت جو و معرفت پذیر است. در تعریف سازمان فراگیر، نیز دو کلمه کلیـدی و پرمعنـا یعنی « قابلیت» و « توسـعه» وجود دارد. تاموقعی که شـخص خوب کارش را انجام می دهـد حمایت جنبه تشویق دارد، و موقعی که درمانـده و ناامید از حرکت باز مانده است، حمایت مجموعه ای از گفتار و رفتار و سـمبلیک حامی اسـت که در وی ایجـاد شوق و امیـد و حرکت کنـد. حمایت به معنی این است که هرگز به جای دیگران تصـمیمی گرفته نشود و به جای ایشان کاری انجام نگیرد، بلکه روش تصـمیم گیری درست را ترسـیم کند. فرزندان و کارکنان، به حمایت، بسیار بیشتر از دلسوزی، نیاز دارند. دلسوزی در بسیاری مواقع مانع رشد قابلیت ها و استعدادهای ایشان می شود. امروزه اعتقاد فرهیختگان جامعه براین است که تنها نظامی پایدار می ماند که انسان را در مسیر تعالی قرار دهد و برساخت انسان نوین و تکامل یافته تری تأکید ورزد – انسانی متعهـد به آرمان. مقـدمه چاپ سوم کتاب کلید در وضـعیت روشن تصاویری متعلق به کارخانه کنتورسازی و به عبارتی روابط کار در تمـامی شـرکت هـای ایرانی در دهه هفتاد را به نمایش می گـذارد. بازکاوی شـرایط موجود و مقایسه آن با شـرایط زمانی حاکم برزمان تـدوین کتاب حاکی از آن است که هنوز هم بسـیاری از بنیان ها پابرجا مانـده اند. یخ ها وانرفته و نهضتی برای بهبود روابط کـار و بهره وری آغـاز نشـده است. دیـدگاه هـای سـنتی و متحجر در فضـای مـدیریت کشور کمـاکـان جـاری است و نهـاد رهـبری سازمانی شـکل نگرفته است. هرچند نهضت های کیفیت، تعالی سازمانی و همچنین توسعه کاربرد سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی، واژگان نوتری را برسـرزبان ها انداخته ولی متأسفانه در همراهی با کاروان توسعه جهانی نشانه هایی از هم سرعتی با همتایان جهانی خود نمی بینیم. هر روز مجبور به واگـذاری بخش هـای بیشتری از بازارهای خود به امثال چینی ها و دیگر از راه رسـیدگان صـنعتی هستیم بـدون آنکه محصولاـت و بازارهـای مشـابهی را جایگزین سازیم. در بخش اقتصاد مرتبط با صـنعت و مـدیریت نیز گره های کور همچنـان نـاگشوده مانـده انـد مسئله یـارانه هـا پیشـرفتی نداشـته انـد و انحصـارات بـا رشـد بسـیار ناچیز و ناکافی شکسـته می شونـد.اداره جلسه هـا تقریباً سازمـان یـا مؤسـسه ای را نمی توان یـافت که در آن جلسه همـاهنگی یا تصـمیم گیری تشـکیل نشود. چگـونگی برنـامه ریزی ، اداره و پیگیری این جلسه هـا مسـئله مهمی است. در واقع، جلسه هـا نوعی جمع آوری خرد گروهی است. هرچند که تشـکیل جلسه ها در مؤسـسه ها مخالفانی هم دارد، لیکن بدون آنها راه کاری جز مدیریت اسـتبدادی باقی نمی ماند.اگر توجه کـافی نداشـته باشـیم جلسه هـا به پدیـده ای کسـالت آور و تلف کننـده وقت مشتریـان، کارکنان و سازمان تبـدیل می شونـد. هرشـش مـاه یـک بار، نوع جلسه هایی را که برای اداره امور لازم بود تعیین می کردیم، و سـپس درباره افرادی که در هرجلسه باید حضور پیدا کنند، دوره تناوب ، تاریخ، ساعت ، محل و مدت جلسه ها با همه مدیران و سرپرسـتان مشورت می کردیم. تعداد جلسه ها ، از جلسه های هیئت مـدیره تا جلسه های تولیـد و کنترل، و حتی جلسه های شورا، و انجمن به ۴۲ فقره می رسید. کاربرگ ما با برنامه Schadule از سری برنامه های M.S.Office نیز سازگاری داشت و آنهایی که رایانه در اختیار داشـتند ابتدا برنامه شش ماهانه خود را در رایانه وارد می کردند و سـپس در کار برگ ها می گنجاندند. اسـتفاده از این برنامه برای مدیران ضـروری است و به دانش وسیع رایانه ای احتیاج ندارد. این برنامه به سادگی در دسترس است و خوشبختانه فارسی سازهای ویندوز امکان ورود متن فارسـی به این برنـامه را فراهم کرده انـد. قبـل از آن مجبور بودیم کلمه های فارسـی را با حروف لاتین آن وارد کنیم. در این برنامه

همچنین می توان فعالیت های مربوط به هرجلسه و پیگیری های لازم را درج کرد. به سادگی می توان تلفن های مورد نیاز را بـدون صرف وقت شـماره گیری کرد. برای تنظیم صورت جلسه ها نیز برگه مخصوصـی تـدارک دیـده شده بود که هم تأخیر افراد در آن درج می شد و هم جایی برای متن بندها و مصوبات، تاریخ سررسید، مسئول انجام هربند و تعداد تکرار هربند در آن در نظر گرفته شده بود. باند عقرب واحدهای فنی و تولیدی از یک طرف و واحدهای اداری و مالی و بازرگانی از طرف دیگر در برج و باروهای سازمانی خود سنگر گرفته بودنـد و جنگ سـردی که خیلی هم سـرد نبود جریان داشت. واحدهای اداری، کارکنان فنی را ناآگاه و بی کفایت قلمداد می کردند و آتشبارهای واحدهای فنی تهمت قدرت طلبی و متخصص ستیزی و بیکارگی را بر سرکارکنان مالی، اداری و بازرگـانی می ریختنـد. مـدیریت از هردو سو زیر آتش بود. هرگاه مـدیراداری وارد دفترم می شـد، افراد تولیـد سـرک می کشیدند. نزدیکی به واحـدهای تولیـدی نیز به شـدت حسادت جبهه مقابل را برمی انگیخت . دیـدنی تر از همه جلسه های مشترک مدیران بود. هرگاه گوش تیز می کردم صدای دندان قروچه طرفین را می شنیدم و حالا با این موضوع می بایست برای اداره شرکت تصـمیم مشترک بگیریم. کمتر جلسه ای بـدون دعوا و درگیری به اتمـام می رسـید. هردو طرف دار و دسـته داشـتند و افراد هردار و دسته مزد وفـاداری خـود را به شـکل پـاداش، گروه ، رتبه و یـا وام دریـافت می کردنـد. مخوف ترین دار و دسته به « بانـد عقرب» موسوم بود و گهگاه اعمال مافیایی از آن سـر می زد. می گفتند این باند مخالفان را مثل عقرب می گزد. در این میان، بیشترین بهره نصیب گروه هـای فشـار می شـد، زیرا ترس از اطلاـع رسـانی طرف مقابل، هیچگونه مقاومتی در برابر خواسته های غیرمعقول آنها صورت نمی گرفت. چنـد دقیقه بعـد از جلسه های مـدیران، آنها از تمام قضایای جلسه باخبر می شدنـد و می فهمیدنـد چه کسـی با تقاضای آنها مخالفت کرده است. من در آنسوی چهره طرفین دعوا آثار پلیـدی نمی دیـدم ، ولی متأسـفانه آدم های خوب کارهای بـد می کردنـد یا فکر می کردنـد که برای بقای خود بایـد چنین کننـد. به نظر من ، عادت های فکری افراد می بایست عوض شود. برای این کار، ابتـدا از مـدیرمالی خواسـتم با مطالعه قبلی، و حضور همه مدیران، فعالیت واحد مالی و حسابداری صـنعتی را به شکل عملی ارائه کنـد. افراد فنی که روی صـندلی ها لم داده بودند لحظه به لحظه جمع و جورتر می شدند. وقتی بحث مراکز هزینه و نحوه شـکل گیری قیمت تمام شده، تسـهیم سـربار به مراکز هزینه و تعیین قیمت مواد مصـرفی در محصول را می شنیدند، در واقع ساختار چوبی نگرش هایشان بود که در هم می شکست. در جلسه بازرگانی از انواع خریدها و بیمه ها، مجوزها و شکل های حمل، تعرفه هـا، ترخیص و واژگان بازرگانی صـحبت شـد. چانه زنی تقویم سال بعـد هنوز تصویب نشـده بود. مسـئول شورا و رئیس امور اداری طرحی به من دادنـد که براسـاس آن پـانزده روز نوروز و تمـام روزهـای بین تعطیلات نیز تعطیل اعلام شـده بود. این طرح در واقع تقویم سـال بعـد بود و در آن روزهـای مختلف بـا رنگ های متفاوتی نمایش داده شـده بودنـد. بعضـی روزها به رنگ سـفید، بعضـی سبز و بعضـی قرمز. سـفید برای روزکار بود و قرمز روز تعطیل بود و سبز هم روزهای تعطیل اختصاصـی شـرکت را نشان می داد. در مجموع پانزده روز رنگ سبز خورده بود. این پیشـنهاد به تأییـد شورا و رئیس امور اداری شـرکت رسـیده بود. وقتی راجع به سبزها توضیـح بیشتری خواستم، در پاسخ گفتند که برای جبران آن ۶ روز از مرخصی پرسنل کم می شود و ۹ روز را هم شرکت به روال سـنواتی می بخشد. وقتی پرسیدم که بخشیدن روز کار چه معنایی دارد، پاسخ خنده داری شنیدم . آقای رییس شورا گفت که چون کارگران ۶ روز از مرخصـی خود را می بخشـند شـرکت هم طبیعتاً باید عملی مشابه انجام دهد. سـعی کردم تفهیم کنم که در واقع همکاران چیزی را نمی بخشـند، بلکه تنها اتفاقی که می افتـد این است که از مرخصـی به طور دسته جمعی اسـتفاده می کنند، آنهم در بهترین ایام ممکن، زیرا بدین ترتیب همکاران فرصت می یابند ایام نوروز را در کنار خانواده خود سپری کنند و همچنین با مرخصـی دسته جمعی در فاصله بین دو تعطیل عملاً روزهای تعطیل بیشتری را در اختیار داشته باشند. اگر هم چنین اقدامی صورت نگیرد در روزهای مورد نظر عملاً شـرکت روزهای تعطیل بیشتری را در اختیار داشـته باشند. اگر هم چنین اقدامی صورت نگیرد در روزهای مورد نظر عملاً شرکت به صورت نیمه فعال درمی آید زیرا افراد زیادی به مرخصی می روند و حتی بعضی از خطوط تولید

متوقف می شود. اما هرچه توضیح می دادم کمتر موفقیتی نصیبم می شد. آن روزها رسم براین بود که افراد از روز قبل برای مرخصی اقدام نمی کردند، بلکه هر روزی که اراده می کردند سرکار نمی آمدند و روزهای بعد برگه مرخصی تنظیم می شد. به این ترتیب ما عملاً قادر نبودیم برنحوه استفاده همکاران از مرخصی نظارتی داشته باشیم. روزهای بین دو تعطیل و برخی از پنجشنبه های تابستان (برای مسافرت یا کارهای زراعی) از روزهایی بودند که بهره وری در شرکت به حداقل ممکن می رسید. یادم می آید که مدت ها بحث و جدل کردیم تا روش استفاده از مرخصی با مجوز قبلی جابیفتد. استعفاهای فشاری خیلی زود تصمیم گرفتیم باچنین استعفاهایی موافقت کنیم و به جای التماس به افراد برای ماندن در کنتورسازی به آنها کمک کنیم تا کاربهتری به دست آوردند. اولین نفری که با استعفایش با چنین برخوردی مواجه شد از شدت تعجب شاخ درآورد. بعداً پیغام او به ما رسید که واقعاً منظورش استعفا نبوده بلکه ... آنگاه در جلسه ای به او گفتم: «استعفا برای رفتن است و اگر تو منظور دیگری داری ابتدا برو کارگزینی و استعفایت را پس بگیر و سپس نامه دیگری بنویس که منظور اصلیت را برساند! » عده ای سعی کردند جوسازی کنند که شرکت برای کارشناسان خود ارزش قائل نیست، ولی کارگر نشد و نهایتاً نتیجه این شد که شمار استعفاها بسیار کمتر از حد انتظار شد. یکی از مشکلات شیوه های سنتی در این باره این است که وقتی فرد استعفا داده با چانه زنی به کار برمی گردد دیگران با تصور اینکه حتماً امتیاز خوبی گرفته است دست به اقدام مشابه می زنند. حال آنکه با استقرار شیوه جدید، همگان در می یابند که این ابزار فشار کارایی خود را از دست داده است. این در حالی است که این ابزار فشارکارایی خود را از دست داده است. این در حالی است که استخدام شدن در کنتور سازی بسیار سخت است و از داوطلبان در زمینه مهارت های فنی ، ادراکی و انسانی امتحان و مصاحبه به عمل می آید. کمک های غیرنقدی باید صرفاً به منظور تشکر از زحمات پرسنل و برای دستیابی به ارزش های سازمان باشد و پشتوانه تصمیم پرداخت باید در جلسه مدیران و هیئت مدیره دلایلی از نوع فوق باشد. وام ها در شرکت شکل های مختلفی از وام وجود داشت که برای پاره ای از آنها مدیریت و برای تعدادی دیگر شورا و انجمن تصمیم می گرفتند. وام ضروری، وام شورا، وام سه درصد (بودجه این وام از محل ذخیره ۳ درصد حقوق پرسنل تأمین می شد.) ، وام مسکن ، وام مدیریتی و ... از این مقوله بودند و بدتر از همه اینکه وام ها نه در هنگام نیاز و ضرورت بلکه برحسب نوبت پرداخت می شدند. چانه زنی برای دریافت یا افزایش مبلغ هریک از این وام ها از طرف پرسنل زیاد بود. پرداخت نوبت بعدی وام قبل از تسویه حساب، یا بالا بردن اعتبار آنها از طرف شورا نیز به چشم می خورد. هر روز چندین مراجعه کننده برای پیگیری این امور داشتیم. وقتی با دستگیری یک مضاربه چی به فهرست مال باختگانی برخوردیم که به تازگی و با اصرار زیاد از شرکت وام گرفته بودند، بیشتر به غلط بودن این شیوه عمل پی بردیم. یکی از مدیران شرکت تجربه خوبی را در شرکت قبلی خود داشت و آن تشکیل صندوق وام به کمک شرکت و کارکنان با سرمایه گذاری طرفین بود. به محض شناخت ابعاد آن آیین نامه ای تنظیم شد. شرکت با سرمایه گذاری معادل مبالغ مربوط به بازگشت اقساط وام های پرداختی قبلی، و پرسنل با حق عضویت در آن مشارکت کردند. هیئت مدیره این صندوق متشکل از دو نفر از طرف پرسنل ، دو نفر از طرف مدیریت و یک نفر نماینده سرپرستان بود. تنها اعضای صندوق می توانستند وام دریافت کنند و هرفردی با پرداخت مبلغی ناچیز در ماه می توانست به عضویت صندوق درآید. ضمناً اعضای صندوق می توانستند در صورت ضرورت و نیاز، و نه براساس نوبت، وام دریافت نمایند و بدینسان پس از چند ماهی از تشکیل صندوق، چانه زنی برسر این مسئله به حداقل ممکن کاهش یافت. دیگر پرسنل براین باور نبودند که چانه زنی و پیگیری بیشتر موجب دریافت وام می شود. فقط دلایل قابل قبول هیئت مدیره صندوق شرط دریافت وام شد و این خود مایه آرامش خاطر بیشتر آنان شد. مسافرت های خارج از کشور این نوع مسافرت ها از حقوق مدیران و کارشناسان و سرپرستان تلقی می شد و به گونه ای نوبتی و تقسیم شده صورت می گرفت. اسم افراد واجد بالا‌ترین صلاحیت ها برای انجام مأموریتی خاص، به دلیل اینکه در گذشته نزدیک به مأموریت رفته بودند حذف می شد و به جای آنها فردی فاقد اطلاعات و حتی مهارت های محاوره ای، جایگزین می شد. چانه زنی در این زمینه

وقتی آغاز می شد که در این روند تغییری ایجاد می کردید. چانه زنی در خصوص مأموریت های خارج از کشور از قدرتی چند برابر چانه زنی های دیگر برخوردار هستند آنها را برای یک مأموریت خارجی اینتخاب کنید و آنگاه پیگیری پاسپورت و ویزا و ارز و بلیت هواپیما را به خودشان واگذارید. جدیتی که ایشان در این امر بروز می دهند باور نکردنی است. ضعیف ترین آنها به تلاشگری خستگی ناپذیر تبدیل می شود. دوغ و دوشاب انسان دو خصلت متضاد دارد. از سویی دوست دارد دیگران و بخصوص رؤسایش عملکردهای مثبت وی را ببینند و تحسین کنند، و از سوی دیگر دوست ندارد در اعمال و رفتار خود مورد سؤال و تفحص قرار گیرد. افتراق این دو خصلت زمانی آشکار می شود که از یک طرف عوامل انسانی مؤسسه ها و سازمان ها، از اینکه در سازمان آنان ابزاری برای ارزیابی شایستگی وجود ندارد گله مند هستند و می گویند « در سازمان دلسوزانه کار بکنی و نکنی فرقی ندارد» ، « دوغ و دوشاب یکی است» و حتی « اگر کار نکنی عزیزتری» ؛ و از طرف دیگر انجام ارزیابی، با ایجاد فشار روانی برارزیابان، جرأت و انگیزه آنان را برای انجام درست آن کاهش می دهد و عملاً پس از مدتی ارزیابی به ابزاری برای ترمیم حقوق و دستمزد تبدیل می شود. گزارش روزانه گزارش روزانه افراد در سازمان به رؤسا و مسئولان نه فقط برای ارزیابی به کار می آید، بلکه فواید و منافع دیگری نیز دارد که در زیر به آن می پردازم. ۱. وقایع و حوادث و راه کارهای مؤسسه ثبت و ضبط می شود. ۲. دریافت کنندگان در جریان مشکلات و چالش ها و نیز روش های حل آنها قرار می گیرند. ۳. گزارش های کتبی از شفاهی دقیق تر و مسئولیت آورتر است و تأثیر روحی « پانتومیمی» (بعضی از افراد عادت دارند کارهای انجام شده توسط خودشان را بیش از حد بزرگ و مشکل جلوه دهند و از حرکات دست و پا و اندام ها نیز بهره می گیرند.) را کاهش می دهد. ۴. خواندن گزارش های کتبی وقت کمتری از گزارش های شفاهی لازم دارد. ۵. گزارش نویسی باعث ایجاد انضباط و پذیرش سلسله مراتب مدیریتی می شود. ۶. افراد برای ارائه گزارش کار بهتر تا حدودی مجبور به کارهای بیشتر و بهتر می گردانند. ۷. برای ثبت و تنظیم گزارش روزانه، افراد مجبور به اخذ گزارش از زیردستان خود می شوند و این خود به افزایش ارتباط سازمان می انجامد نحوه تنظیم گزارش روزانه اهمیت بسیار دارد(باید از کاغذ بازی بی اثر حذر کرد). ۱. دوره گزارش باید روزانه باشد، چه در دوره طولانی تر حوادث و وقایع فراموش می شوند. ۲. استفاده از دفاتر، نظیر سررسیدها، برای گزارش روزانه مناسب نیست؛ بلکه با توجه به نوع مسئولیت و مأموریت هرفرد باید شکل خاصی از برگه گزارش طراحی کرد. ۳. گزارش هرروز کار باید در پایان همان روز تنظیم و برای گزارش گیرنده ارسال شود. ۴. گزارش گیرنده باید نظر خود را در مورد هربند روی همان گزارش ثبت کند و به گزارش دهنده اطلاع دهد. ۵. اوراق گزارش باید توسط گزارش گیرنده جمع شود و برای ارزیابی محتوی و ارائه به موقع مورد استفاده قرار گیرد. گزارش ماهانه جلسه ها بسیاری از اوقات از جلسه ها به عنوان بهانه ای برای عدم پاسخگویی به ارباب رجوع یا توجیه غیبت مسئولان سوء استفاده شده است. از این رو، افراد معمولی به آن نظر خوبی ندارند. ولی در عمل بهترین راه کارها از شور و مشورت در جلسه های حضور ی به دست می آیند. در سیره حضرت رسول اکرم(ص) به کرات به جلسه های دایره وار حضرت با یارانش برای بررسی مشکلات و یافتن راه حل ها برمی خوریم. خودارزیابی گزارش « خود ارزیابی » بخش عمده اطلاعات نظام ارزیابی را فراهم می ساخت. این گزارش حاوی تعدادی سؤال بود که می بایست به طور مشروح پاسخ داده شوند و در مقابل هرسؤال حداکثر امتیاز مربوط به پاسخ درج شده بود. در کنار این امتیاز، دو چارخانه خالی وجود داشت که اولی برای درج نمره متوسط خود فرد به خودش و دیگری برای درج امتیاز مدیر برای آن پاسخ بود. سؤال ها و امتیاز مربوط به آنها هرچه باشند، شاخص های ارزشی سازمان هستند. حداقل، افراد می فهمند که چه نکاتی برای سازمان اهمیت دارد. بنابراین، هرشرکت و مؤسسه ای با توجه به مأموریت ها و اهداف خود می تواند سؤالات خاص خودش را در برگه خود ارزیابی بگنجاند. این فرم هرماه یک بار و در انتهای ماه توسط خود افراد تکمیل و به ارزیاب تحویل می شد. مهندسی معکوس کنتور برق تنها محصول شرکت کنتور سازی بود. آن را می ساختیم بدون اینکه از نحوه کارکرد آن اطلاع دقیقی داشته باشیم و حتی کاربرد درست آن را نیز نمی دانستیم. شناخت وظیفه

بعضـی از کنتورهای سه فاز نیاز به پاره ای معلومات تخصصـی داشت که ما نـداشتیم. هیچ کس نبود که بتواند از نظر علمی گردش محور کنتور را توجیه کنـد و به طریقی اولی کسـی نمی دانست چرا مثلاـ برای طبلـک های شـمارنده جنس پلی آمیـد یازده در نظر گرفته شده است (در حالی که این ماده بسـیار گران و کمیاب است). استانداردهای فنی مواد اولیه ناشناخته بودند نمی داانستیم چرا در کنـار آهنرباهـای مصـرفی داخـل کنتور، قطعه فلزی بسـیار کوچکی می چسـباندیم. فقـط این را می دانسـتیم که اگر آنرا برداریم منحنی خطای کنتور مغشوش می شود. البته در بسـیاری دیگر از صنایع وضع کم و بیش به همین منوال است. ولی ما تصمیم گرفتیم تغییری در این شـرایط به وجود آوریم. ابتدا از طرق مختلف شـروع به خریداری و جمع آوری کنتورهای سایر رقبایمان در دنیا نظیر زیمنس، لاندیس اندگیر، شولومبرگر و غیره کردیم و سـپس تیمی که خود من هم عضو آن بودم شروع به بررسی دقیق این کنتورها و مقـایسه قطعه به قطعه آن بـا کنتور خودمـان کردیم و در خلاـل این بررسـی هـا علت به کارگیری هرقطعه و انتخاب جنس و نحوه سـاخت آنهـا را مـدنظر قرار دادیم. همه چیز را به دقت یادداشت کردیم و نکته های بسیار فراگرفتیم. همین اقـدام نسـبتاً ساده و کم خرج بود که بعـدها پروژه هـای زیـادی را در واحـد تحقیقـات به جریان انـداخت و در طراحی کنتورهای جدیـد و حتی محصولات دیگر مـا را یاری کرد. مهندسـی معکوس نگاهی عمیق و کاوشـگرانه به محصولات و تکنولوژی هاست. برهمین اساس بود که ما با توجه به نوع ماشـین آلات مورد نیاز و شـباهت های قطعات کنتور و سـرعت سـنج خودرو تصـمیم به تولید دانش فنی کیلومتر شمار گرفتیم. ابتـدا تعـداد زیـادی از این محصول تهیه و به تحقیق در آنهـا پرداختیم و سپس توانستیم سـرعت سـنجی را طراحی کنیم که هیچیـک از قطعـات آن شبیه سـرعت سـنج های قبلی نبود، ولی بعضـی از قطعات دور ریز کنتور به عنوان قطعه اصـلی در آن به کار گرفته شده بود. هرچند که نامشـخص بودن سیاست های خود رو سازان در آن هنگام مانع از تولید وسیع این دستگاه شد، ولی تمام نقشه ها و محاسـبه های آن تهیه شـد؛ حتی نمونه سازی محصول هم انجام شـد. هزینه این عملیات بسـیار ناچیز بود ولی دانش هایی کـه در ایـن رهگـذر به دست آوردیم مـا را در سـاخت ادوات جـانبی کنتـور یـاری داد. تنظیم خـانواده تنظیم خـانواده به مجمـوعه عملیـاتی اطلاـق می شود که برای کنترل بـاروری در خانواده یا جامعه انجام می دهنـد. ما البته در کنتورسازی خیلی پیش از شـروع رسـمی برنامه تنظیم خانواده در کشور، با تشـکیل کلاس ها و آموزش هایی به نتایج نسـبتاً چشـمگیری رسـیدیم- ولی اینجا منظور « تنظیم روابـط در خـانواده کنتور سـازی» است. برای اطمینان از بهـداشت و سـلامت خانواده ها خانمی را که فارغ التحصـیلان رشـته پرسـتاری کردیم. و از وی خواستیم به نـدریت به منزل تـک تک کارکنان مراجعه و همه افراد خانواده ها را معاینه کنـد. همچنین به همسـران کارکنان در زمینه کنترل باروری خـدمات مشاوره ای بدهـد. درپی این اقدام، تعداد زیادی از فرزندان همکاران که دارای مشـکلات شدیـد بینـایی یـا سایر امراض جسـمانی بودنـد، شـناسایی شدنـد و از طریق همین پرسـتار برای درمان به مراکز تخصصـی راهنمـایی شدنـد. بهـداشت روانی کارکنان یکی از مهمترین مسائل سازمان هاست و بایـد در مـدنظر مـدیران قرار گیرد. سالن های تاریک ، رنگ های تیره، صندلی های ناراحت، و از همه مهمتر برخوردهای تحقیر آمیز و پرخاشگرانه و جو عدم اعتماد، سازمان را در لبه پرتگاه خروش و اعتصاب قرار می دهد. مدیران باید دائماً بکوشـند که در پرسـنل احساس مثبت نسبت به شرکت ایجاد کنند. وقتی برای اولین بـار تصـمیم گرفتیم گـل و گیـاه در کنار دسـتگاه ها قرار دهیم تا تماشای آنها موجب انبساط خاطر همکاران شود، عـده ای شایع کردنـد که قرار است شـخص مهمی در آینده نزدیک از شـرکت بازدید کند. ولی کم کم کارکنان این حرکت را به حسـاب توجه و علاـقه مـدیریت نسـبت به خودشـان پذیرفتنـد. رنـگ های شاد سالن ها و تمیزی محیط های کار، در تقویت نگرش مثبـت کارکنـان مفیـد واقـع شـد. ولی برای سـلامت سازمـان، علاـوه برتـوجه بـه محیـط هـای کـار، درسـتکاری مـدیران نیز اهمیت دارد.اعتصاب ساعت ۴ بامـداد بعد از یک مأموریت ۱۰ روزه به منزل رسـیدم و با خود اندیشـیدم که قدری دیرتر (مثلا ساعت ۱۰)به شرکت بروم، ولی ساعت ۷ تلفن به صدا در آمد. معاون اداری و مالی شـرکت بود که با صدایی لرزان، بدون اینکه احوالپرسـی گرمی بکنـد، گفت : « مهندس! متأسـفانه اوضاع بدی پیش آمده ! » شـنیدن بقیه ماجرا خواب را به کلی از سـرم پراند. گفت که در

شرکت اعتصاب شده است. در جواب گفتم : « خیلی خوب ، نگران نباشید. الان به شرکت می آیم.» ولی حرفم را قطع کرد و گفت: « نه اصلاً صحیح نیست، چون کارگران در جلو در ورودی شرکت تجمع کرده اند و علیه مدیران شرکت شعار می دهند.» تازه فهمیدم که ابعاد اعتصاب گسترده تر از آن است که در ابتدا تصور می کردم. معاون اداری و مالی گفت که حتی یکی از کارگرانی را که خوب می شناختم و به دلیل مشکلات زندگی همواره کمک هزینه هایی نیز به وی داده بودیم دیده است که با پا به شیشه راهرو کوبیده و آن را شکسته است. در این هنگام رئیس شورای اسلامی کارخانه که در کنار وی ایستاده بود با من شروع به صحبت کرد و اطمینان داد که شورای اسلامی ، انجمن اسلامی و شورای بسیج کارگری با این حرکت مخالفند و بزودی غائله را خاتمه خواهند داد. گفت که به همه مدیران توصیه شده در اتاق هایشان بمانند. وقتی علت اعتصاب را پرسیدم متوجه شدم که دسته گلی است که آقایان خودشان به آب داده اند. می دانیم که اعضای شورای اسلامی کار برای مدت دو سال از طرف کارگران و کارمندان انتخاب می شوند. در محیط های کارگری هنوز این فکر وجود دارد که اعضای شورا باید از بین کسانی انتخاب شوند که شجاعت بازپس گیری حقوق از دست رفته کارگران را داشته باشند یا مانع تضییع بیشتر حقوق آنان شوند، و با این نگرش بیشتری به سراغ کسانی می روند که های و هوی دارند- تا به اصطلاح خودشان بتوانند با مدیریت دست و پنجه نرم کنند. فهرست مطالب

راز شاد زیستن

نویسنده: اندرو متیوس خلاصه کتاب: مترجم:وحید افضلی راد- ماتیفرر،اندرو Andrew وMathews: راز شاد زیستن از نویسنده اندرو متیوس مترجم وحید افضلی راد (تهران)نشر تبریز ۱۳۸۴ فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا از فهرستنویسی پیش از انتشار - این کتاب در سال۱۳۷۲ تحت عنوان ((خوب چون زندگی شاداب چون طبیعت)) با ترجمه هوشیار رزم آزما و توسط مترجم پنج منتشر گردیده است. چاپ سی وچهارم:پائیز ۸۴ ، ۱۹۰۰۰ ریالراز شاد زیستن اندرو متیوسترجمه:وحید افضلی رادطراح جلد:سوسن افراسیابیانچاپ سی و چهارم ، ۵۰۰۰ نسخه چاپ هما ۱۳۸۴ شابک ۱۰۰-۹۱۵۳۸-۹۶۴فصل اول:الگوی رفتار الگوی رفتار شکل گیری الگوهای رفتار تصویر ذهنی انسان از خویشتن تصویر ذهنی و ضمیر ناهشیار تندرستی فصل دوم:زیستن در زمان حال در حال زندگی کنید خنده فصل سوم:ذهن آدمیما به طرف اندیشه های غالب خود کشیده می شویمما چیزی را به دست می آوریم که انتظارش را داریمقدرت واژه شکر گزاریفصل چهارم:اهدافاهدافقانون نتایج افزودهمحدودیتهامشکلاتاشتباهاتتلاشپافشاریفعالیت بی وقفهزندگی بی ارزش است مگر آنکه شما به آن ارزش دهیدفصل پنجم:امروز مهم استنقطه شروع اینجاستفصل اول الگوی رفتاربیایید در آغاز نگاهی به کار ذهن بیندازیم.آیا وقتی از خیابان عبور می کنیم باید به تک تک قدمهای خود توجه داشته باشیم؟آیا وقتی غذا می خوریم باید برای هضم آن کاری انجام دهیم ؟آیا وقتی در خواب هستیم بایدنگران ادامه تنفس خود باشیم؟حقیقت این است که ما هیچیک از این کارها را با ذهن هشیار خود انجام نمی دهیم.ذهن انسان را می توان به یک کوه یخ تشبیه کرد که بخش قابل روئیت آن همان ضمیر هوشیار و بخش بسیار بزرگتر و پنهان آن ضمیر نا هوشیار ماست.ضمیر ناهوشیار مسئول بخش بزرگی از پیامدها و مسبب همه تکرارها در زندگی انسان است.شکل گیری الگوی رفتار: بلافاصله پس از تولد الگوهای رفتاری شروع به شکل گیری می کنند

بنابراین این الگوها بسیار محکم و جا افتاده هستند.مثلاـ الگوی خوردن را در نظر بگیرید نوزاد به دلایل مختلف گریه می کند تشنگی،گرما،سرما،تنهایی،ناتوانی،نیاز به توجه و نظایر آن. اما وقتی بچه گریه می کند در بیشتر مواقع به او غذا داده می شود بنابراین این تداعی از همان آغاز در کودک شکل می گیرد که راه حل تمام مسائل یاد شده گذاشتن چیزی در دهان است.بطور خلاصه ما همیشه همان چیزی را جذب می کنیم که انتظارش را داریم و جهان همواره با ما به همان گونه ای برخورد می کند که ماخود را لایق آن می دانیم.ما هرگز اسیر الگوهای رفتاری خود نیستیم الگوی منفی کهنه ممکن است قوی و جا افتاده باشد اما شکست ناپذیر نیستند.همیشه راجع به خود و وضعیت خود به طور مثبت فکر کنید همیشه از خود به خوبی یاد کنید و مرتبًا زندگی را بدان گونه ای که دلخواه شماست تصور کنید تا از این طریق الگوهای رفتاری مثبت را به زندگی خود جذب کنید.تصویر ذهنی انسان از خویشتن:منشا تمام افکار و حرکات ما چگونه دیدن خویشتن است.تجربیات،موفقیتها، شکستها، افکاری که درباره خود داریم و واکنش دیگران نسبت به ما،همه و همه شکل دهنده تصویری هستند که از خویش در ذهن داریم ما همان هستیم که معتقد به بود آنیم از اینروست که دکتر ماکسون مالتز نویسنده کتاب پر فروش سیبرنتیک روانی می نویسد: ((حرف تمام روان درمانی ها تغییر تصور یست که فرد از خویشتن دارد اگر خود را در ریاضیات درمانده ببیند.آنگاه تا ابد با تمام اعداد و ارقام مشکل خواهید داشت ,شاید تحت تاثیر چند تجربه زود هنگام نگرشی در شما شکل گرفته است که می گوید:نوعش فرقی نمی کند.من از پس ریاضیات بر نمی آیم.))بنابراین تلاش نمی کنید و نتیجتا در جا می زنید و عقب و عقب تر می روید اگر موفقیتی هم کسب می کنید آنرا اتفاقی تلقی می کنید اما وقتی موفق نمی شوید می گویید: ((ببین.من که گفتم نی توانم))اولین گام به سوی یک پیشرفت گسترده برای کسب نتایج مطلوب تغییر نوع تفکر و بیان ما در رابطه با خویش است.تعارفات کلی: تصویر ذهنی انسان از خویشتن تعیین کننده هسته توجه اوست.این تصور تعیین می کند که وی مجاز به داشتن چه افکاری است.وجود یک تصویر ذهنی خوب به فرد این امکان را می دهد که به تعریفهایی که از او می شود و به موفقیتهایی که به آنها دست یافته است افتخار کند که این نباید به خود خواهی و غرور تعبیر شود.تمام افراد موفق به این نتیجه رسیده اند که باید قدر ارزشهای خود را بدانند و این را قبل از آنکه تبدیل به این انسانهای موفق شوند فهمیده اند زیرا برای همه انسانها یک ضرورت است که ابتدا ارزشهای خویش را بشناسیم.تصویر ذهنی و ضمیر ناهشیار:اگر تصویر ذهنی ما از خویشتن یک تصویر ناسلام و ضعیف باشد همواره در درون خود زمزمه ای می شنویم که می گوید: ((من لیاقت ندارم))و این نگرش منجر به بروز شخصیتی می شود که به گونه ای ناهشیار شادی ها را پس می زند و در مواجهه با موقعیتها استثنائی امکان رفتن تعطیلات یا یادگیری مهارتهای تازه هشیارانه یا ناهشیارانه بهانه هایی برای گریز پیدا می کنند. تندرستی:آزمایشات علمی راههای عجیب و باور نکردنی برای کشتن خوکچه های هندی به مانشان داده است به عنوان مثال:یاس عاطفی می تواند سمومی مرگ آور و کشنده تولید کند بطوریکه تزریق نمونه های خونی افرادی که ترس یا خشم شدیدی را پشت سرگذاشته اند به خوکچه های هندی در کمتر از ۲ دقیقه موجب مرگ آنها شده است.حال تصور کنید که این سموم با بدن خود ما چه می تواند بکند.هر فکری از ذهن شما می گذرد در یک چشم برهم زدن بر ترکیبات شیمیایی بدن تاثیر می گذراد.خلاصه کلام:افکار شاد و سلامت داشته باشید خود را سلامت تصور کنید و سلامتی را حق انسان و شایسته خود بدانید ازهمه مهمتر با خود ملایم باشید از همین جا و همین لحظه خود را بپذیرید دوست بدارید و به خود تلقین کنید که حتی تا این لحظه هم به بهترین طریق ممکن زندگی کرده اید.فصل دوم زیستن در زمان حال ۱-در حال زندگی کنید ۲-انتظار ۳-بخشندگی-بخشش دیگران-بخشش خود ۴-شادی ۵-مقابله با افسردگی ۶-خندهدرحال زندگی کنید:تمام دارائی ما این لحظه است.میزان آرامش ذهن وکارائی فردی ما بر اساس میزان توانایی ما برای زیستن در لحظه حال مشخص می شود.کلیه شادی و خرسندی متمرکز ساختن ذهن بر لحظه حال است.یکی از نکات جالب درباره کودکان همین است که آنها خود را تماما در حال غرق می کنند آنها کاملا درگیر فعالیت کنونی خود می شوند که این فعالیت می تواند تماشای

یک برنامه،نقاشی کردن،ساختن یک قصر ماسه ای و یا هر چیز دیگر باشد.اما وقتی بزرگ می شویم هنر فکر کردن و نگران بودن همزمان را فرا می گیریم به مشکلات گذشته و مسائل آینده اجازه تجمع در زمان حال را می دهیم و بدین ترتیب حال را می بازیم ما همچنین یاد می گیریم که لذائذ شادیهای خود را به تعویق بیندازیم و همواره به امید آینده ای متفاوت بیندیشیم.دانش آموز دبیرستانی با خود میگوید:وقتی مدرسه را تمام کردم و دیگر مجبور نباشم تکلیفی انجام دهم آنوقت زندگی ایده آل خواهد بود.مدرسه تمام می شود و حالا او تشخیص میدهد که تا وقتی خانه مستقل نداشته باشم خوشبخت نخواهد شد.خانه را ترک می کند وارد دانشگاه می شود و با خود می گوید: ((تا وقتی شغل مناسب نداشته باشد نمی تواند خوشبخت باشد.))کاری اختیار میکند و درست حدس زدید هنوز هم نمی تواند خوشبخت باشد با گذشت سالهای پیاپی او خوشبختی،شادی و آرامش ذهنی خود را مرتبا تا نامزد شدن تا ازدواج کردن تا خریدن خانه تا گرفتن کار بهتر تا تشکیل خانواده،تا بردن بچه ها به مدرسه تمام شدن مدرسه بچه ها،تا بازنشستگی وغیره به تعویق می اندازد.و قبل از آنکه به خود اجازه شادی سعادتمندانه دهد از دنیا می رود.خلاصه کلام:زمان واقعا وجود خارجی ندارد زمان چیزی جز یک مفهوم انتزاعی در ذهن مانیست این لحظه تنها زمانی است که در اختیار داریم از این لحظه چیزی بسازید.انتظار:آیا تا به حال دقت کرده اید که وقتی بی صبرانه منتظر تاکسی هستید انکار همه تاکسی ها غیب می شوند.این نکته در موارد دیگر هم که انتظار چیزی را می کشیم صادق است.در اینجا اصلی حاکم است که به ما می گوید زندگی ات را در زمان حال بگذران و به خاطر اتفاقات آینده نفست را در سینه حبس نکن در هر موقعیتی به زندگی یورش ببرید درحال زندگی کنید وقتی منتظر وقوع چیزی هستید خود را با کاری دیگر مشغول کنید.بخشندگی-بخشش دیگران-بخشش خودعفو کردن خود و دیگران دادن یک رای مثبت به تز زیستن در زمان حال است.زیرا این تنها راه شاد وسلامت زیستن است کینه ورزی یکی از اصلی ترین علل بیماری هاست بعلاوه تا وقتی دیگران را به خاطر ناخشنودی خود مسول و گناهکار بدانیم از قبول مسئولیت امتناع می کنیم. وقتی راه بخشش را برمی گزینیم وقتی تغییر می کنیم, دیگران هم تغییر می کنند.شادی:ابراهام لینکن گفته است: ((اغلب مردم تقریبا به همان اندازه ای شاد هستند که انتظارش را دارند در واقع آنچه برای ما رخ می دهد آنقدر ها تعیین کننده شادی ما نیست بلکه بیشتر نوع واکنش ما نسبت به آن رخدادهاست که نقش تعیین کننده دارد.از آن جائی که انسان افکار واندیشه های خود را برمی گزیند الزامًا تعیین کننده میزان شادی های خویش است.برای شاد بودن باید بر افکار شاد تمرکز کنیم اما ما غالبا بر عکس عمل می کنیم.اغلب تعریفها و تمجید ها را ناشنیده می گیریم ام حرفهای ناخوشایند را مدت ها در ذهن نگه می داریم. گاه شاد بودن می تواند کاری بس دشوار باشد.لازمه شاد زیستن جستجوی زیباییها و خوبیهاست یکی از زیبایی منظره ها را می بیند یکی کثیفی پنجره را.این شما هستید که انتخاب می کنید چه چیز را ببینید و به چه چیز بیندیشید.کازانتزاکیس گفته است: قلم و رنگ در اختیار شماست بهشت را نقاشی کنید و بعد وارد آن شوید.مقابله با افسردگی:همه ما اوقاتی را تجربه کرده ایم که زندگی در نهایت دشواری خود بوده است تنها مانده ایم.کار خود را از دست داده ایم.دلتنگ و افسرده می شویم و دنیا را تیره از واقعیتش ترسیم می کنیم آینده را کانون همه مشکلات می پنداریم و با تعجب از خود می پرسیم.))چطور ممکن است یک انسان بتواند با مشکلات رو در روی ما کنار بیاید؟))احمقانه است که برای سفر یک روزه توشه یک ساله برداریم که چرا زندگی اینگونه دشوار است؟ مار را برای بیست و چهار ساعت زندگی در امروز طراحی کرده اند و نه بیشتر.نگرانی امروز برای مشکلات فردا دردی از ما دوا نخواهد کرد.دفعه آینده که احساس یاس به سراغتان آمد از خود بپرسید؟((آیا هوای کافی برای تنفس دارم؟آیا غذای کافی برای امروز دارم؟))حقیقت این است که ما اغلب مسائل را بیش از اندازه بزرگ می کنیم.خنده:نورمن کازنیز درکتاب ((تشریح یک بیماری))اشاره می کند که چگونه برای از سرگیری یک زندگی طبیعی و سالم با بیماری فلج مبارزه کرده است وی معتقد است که خندیدن زیاد داروی اصلی او بوده است.وقتی که می خندیم همه چیز به نفع جسم و ذهن ما پیش می رود.خنده درد را تسکین می دهد.ما تنها زمانی می توانیم بخندیم که آسوده خاطر باشیم و هر چه میزان این آسودگی بیشتر

باشد درد را کمتر احساس خواهیم کرد.هنر شاد بودن مستلزم توانایی خندیدن به مشکلات در کوتاهترین زمان ممکن پس از وقوع آنهاست.فصل سوم ((ذهن آدمی))ما به طرف اندیشه های غالب خود کشیده می شویماصل از این قرار است: ((به هر چیزی که فکر کنی به طرفش کشیده میشوی))حتی اگر به چیزهایی فکر کنیم که دلخواهمان نیستند باز هم به سوی همانا کشیده می شویم.هیچ وقت به خودتان گفته اید:من نباید فراموش کنم که...))و بعد همان چیز را فراموش کرده باشید؟ ذهن شما نمی تواند از فراموش کردن بگریزد.اما اگر فکر شما این باشد که((من باید یادم بماند که ...))آنگه همان ذهن به طرف ((به یاد داشتن))حرکت خواهد کرد.تخیل:تخیل مهمتر از دانش است((انیشتین))واقعیت انکار ناپذیر آن است که تخیل کلید تمام یادگیریها و کلید حل تمامی مسائل است.یک تخیل خوب برای داشتن یک حافظه خوب نیز حائز اهمیت است.تخیل خود را مانند جسم خود پرورش دهید.هر چند تخیل شما رشد یافته تر باشد یادآوری و حل مسائل برایتان آسانتر خواهد بود.تمرین ذهنی:ارزش اساسی تمرین ذهنی در این است که ما را قادر به ارائه الگوهائی از عملکرد کامل و بدون نقص به سلولهای مغزیمان می کند.ما در سطح تخیل مرتکب اشتباه نمی شویم علاوه بر آن یاد می گیریم که اگر مرتبا نتایج نامطلوب را در ذهن تصویر کنیم چیزی جز همان نتایج نصیب ما نخواهد شد.از حالا به بعد عادت کنید که از طریق تخیل خود به پالایش تواناییهای خود بپردازند اگر می خواهید در یک کلاس تدریس کنید یا یک تماس تلفنی مشکل بگیرید.در هر حال قبل از هر چیز زمانی را به انجام بی عیب و نقص آن عمل در ذهن خود اختصاص دهید.موفقترین مردم دنیا همین کار را می کنند شما هم به آنها بپیوندید.ما چیزی را به دست می آوریم که انتظارش را داریم:انسان در زندگی همان چیزی را به طرف خود جذب می کند که انتظارش را دارد ما حاکم بر خویشتن هستیم و افکار ما تعیین کننده زندگی ما هستند.ما خود تصمیم می گیریم که چه چیزی را در ذهن جای دهیم و بنابراین تعیین کننده پیامد اعمال خود هستیم.ذهن شما همانند یک آهنرباست.فکر کردن به خواسته های خود را ادامه دهید تا به آنها دست پیدا کنید.افکار انسان شبیه به ابرهایی هستند که برای او نتیجه به بار می آورند. با منظم کردن افکار خود می توانید تعیین کننده این نتایج باشید.قدرت واژه ها:هر چه برزبان بیاورید همان را به دست خواهید آورد.واژه ها نیز مانند افکار بر وضعیت و شرایط ما تاثیر می گذارند کلماتی که از آنها استفاده می کنیم سازندگان نگرش ما هستند و همین کلمات هستند که تعیین می کنند ما در زندگی چه چیزهایی را جذب و تجربه خواهیم کرد اگر مصمم به شاد زیستن هستید باید مواظب حرفهای خود باشید باید درباره خود به طور مثبت صحبت کنید از بی اعتبار ساختن خود بپرهیزید.کلماتی که از آنها استفاده می کنیم همیشه پس از تصفیه در ضمیر ناهوشیار ما ته نشین شده،بخشی از شخصیت و آرایش روانی ما را شکل می دهند کلماتی وجود دارد که معمولا مانع پیشرفت می شوند به عنوان مثال:هر بار که از کلمه(سعی)استفاده می کنیم نشان می دهیم که احاطه لازم را بر اوضاع نداریم.وقتی می گوییم.((سعی می کنم این کار را به خوبی انجام دهم))یا((سعی می کنم به موقع برسم))در واقع می گوییم که ممکن است بتوانیم اینکارها را انجام دهیم و ممکن هم هست که نتوانیم. جایگزین کردن (می توانم) به جای (سعی می کنم) حاکی از حس مبارزه طلبی و رودررویی است که نتایج بسیار بهتری برای ما به همراه خواهد داشت.بیان مثبت:یک بیان مثبت اندیشه مثبتی که شخص مرتب برای خود تکرار می کند.استفاده از بیان مثبت به ما اجازه می دهد که به گزینش اندیشه های شایسته و نشاندن آنها در ضمیر ناهوشیار خود بپردازیم و از این رهگذر احساس وعملکرد بهتر داشته باشیم. کلمات ما بر نوع احساسات و افکار ما تاثیر می گذارند افکار ما بر نوع بیان و احساس ما تاثیر می گذارند و احساسات ما نیز به نوبه خود بر نوع بیان و افکار ما موثرند.شکر گزاری:وقتی سپاسگزار نعمتهای خود هستیم مرکز توجه خود را به خواسته های مطلوب خود قرار می دهیم وقتی زندگی خود را سرشار از مواهب الهی بدانیم و به آنچه که هم اکنون در اختیار داریم معترف باشیم سبب جاری گشتن سیل از مواهب تازه به زندگی خود می شویم.فصل چهارم اهدافاهداف:هدف آن چیزیست که ما را همیشه در حرکت نگه می دارد.دو نکته اساسی اول اینکه ((هدف داشتن جزئی از اهداف ماست))بشر بدون هدف قادر به زندگی نیست یا

دست کم قادر به زندگی طولانی نیست لذا اگر تا این لحظه هدفهای خود را مشخص نکرده اید حالا- دیگر به آن نیاز دارید.ثانیا:صرف هدف داشتن به مراتب مهمتر از ماهیت آن هدف است))افراد موفق راه اشتباه را به منزله یک تجربه ارزشمند یادگیری قلمداد می کنند حال آنکه اشخاص ناموفق و ناکام آنرا به عنوان یک شکست در نظر می گیرند.قانون نتایج افزوده:باک مینسترفولر که به عنوان یکی از خلاق ترین ذهن های قرن حاضر شناخته شده است از قانون افزوده به عنوان بخشی از فرآیند هدف سازی یادکرده است قانون نتایج افزوده اصل است که همیشه با اطمینان به ما می گوید: ((علاوه بر خود هدف اصلی،نتایج جانبی بسیاری عاید شما خواهد شد))فرید ممکن است بگویید: ((شش سال از عمرم را در دانشگاه تلف کردم فقط برای این که این تکه کاغذ را بگیرم))آنچه او می تواند بفهمد این است که در این مدت با افراد بسیاری آشنا شده است نکات زیادیی در مورد خودش یاد گرفته است و تجربیات بیشماری کسب کرده است که بدون گذراندن این زمان،هیچیک از اینها بدست نمی آمد.آدمهای موفق آنقدر برجسته،با استعداد یا منحصر به فرد نیستند آنها فقط توانسته اند نحوه کارکرد هر چیز این جهان را درک کنند و بفهمند که پیشرفت خود آنها مطابق با همین اصولی نیست که بر محیط پیرامون آنها حاکم است.محدودیتها:تنها چیزی که موفقیتها ما را محدود می سازد تفکری است که به ما می گوید: ((نمی توانی موفق شوی))و این واقعا حرف تازه ای نیست که ((آن که می گوید می توانم))می تواند و آنکه می گوید نمی توانم.نمی تواند.باهر محدودیتی که برای خود قرار می دهیم مسئولیتی تازه برای خود ایجاد می کنیم.مشکلات:ما برای حل مسائل و مشکلات و یافتن راه های تازه برای حل مسائل طراحی شده ایم.مشکلات بخشی از میراث جهان هستند که ما را برای رهایی از خود به سوی یادگیری و تجربه می رانند.ویژگی منحصر به فرد انسان بودن تلاش پیگیر تجربه اندوزی است. شما می توانید از ((هیچ))((چیزی))بسازید.از نظر کسی که مثبت فکر می کند یک مشکل صرفا موقعیتی تازه برای یادگرفتن است.اشتباهات:اشتباهات باز خود اعمال ما هستند.اشتباهاتی که برندگان مرتکب می شوند به مراتب بیش از بازندگان است و به این خاطر است که آنها برنده هستند زیرا آنها با تلاش و تداوم بیشتر توانسته اند بازخوردهای بیشتر دریافت کنند اشکال کار بازندگان در این است که اشتباه را به منزله یک رویداد بزرگ و نابخشودنی تلقی می کنند و جنبه مثبت آن را در نظر نمی گیرند.اشتباهات واقعا اشتباه نیستند.بیایید در هر موردی انتظار خطا از خود داشته باشیم و آنها را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری بپذیریم.شکست خوردن هرگز مایه شرمساری نیست.شرمساری تنها از تلاش نکردن است.تلاش:ما نیاز به تلاش داریم زیرا طبیعت ما آنرا ((طلب می کند.زیرا تلاش امتیاز و اشتیاق انسان برای یادگیری.خودآزمایی،آزمایش و تجربه است.اشتباه اغلب مردم اینجاست که تنها برای رسیدن به اهداف نهایی کار می کنند ونه برای لذت از کار کردن و به همین خاطر است که وقتی به اهداف مورد نظر نمی رسند دچار یاس و افسردگی می شوند.پافشاری:پافشاری یک راز است.رازی که انسانهای موفق به خوبی از آن آگاهند اینان میدانند که این راز عامل اصلی پیروزی است اما بازندگان پافشاری را به منزله نوعی((تلاش اضافی)) بی مورد تلقی می کنند.ادیسون می گفت: ((یک درصد نبوغ.الهام و نودونه درصد بقیه اش بسته به سرشت انسان است.من هرگز هیچ کار ارزشمندی را تصادفی انجام ندادم و تمامی اختراعات من نه بر حسب تصادفات.بلکه با کار و تلاش خستگی ناپذیر بدست آمدند.فعالیتی بی وقفه:رمز شادی و تکامل در فعالیت است.اصل فعالیت بی وقفه، ما را پیوسته به خروج از حاشیه نشینی و ورود به صحنه فعالیت ترغیب می کند.زندگی بی ارزش است مگر آنکه شما به آن ارزش دهید:برای کسی که می گوید هیچ چیز مهم نیست.واقعا هیچ چیز مهم نیست. لین یوتانگزندگی به خودی خود فاقد ارزش است صرف بودن در این دنیا به این معنا نیست که زندگی ما ارزش دارد.نهایتا این خود ما هستیم که تعیین می کنیم اقامت ما در این سیاره امتیاز و نشاطی برای ماست یا زندان از فلاکت و نومیدی تا این لحظه هر چقدر هم که از زیبایی ها لذت برده باشید امروز می توانید تصمیم بگیرید که بیشتر لذت ببرید.امروز همان زمان انتخاب است.امروز و هر روز.فصل ششم امروز مهم استنقطه شروع اینجاست:یک درخت هرچقدر هم که بزرگ باشد با یک دانه آغاز می شود.طولانی ترین سفرها با اولین

قـدم.(لائوسـته)زنـدگی،فرایند ساختن است آنچه امروز انجام می دهید بر آنچه فردا خواهید داشت تاثیر می گذارد زندگی در یک محوطه بسته بیست و چهار ساعته اتفاق نمی افتـد.نتیجه فردا ثمره تلاش امروز است.ترک یک عادت ناشایست گذراندن ساعتی در کنار خانواده، تعیین اهـداف،پس انـداز پول یا خرج کردن آن،ورزش کردن،و هر تصـمیم دیگری که امروز میگیرید بر فردای شـما تاثیر خواهد گذاشت.هر جا که هستید همان جا نقطه آغاز است،تلاش بیشتر امروز.سازنده فردای متفاوت شماست.

کوه پنجم

نویسنده : پائلو کوئیلو

خلاـصه کتـاب: مترجم : میترا میرشـکار– گردآورنـده : مهرداد کمالی: در اوایل سال ۸۷۰ پیش از میلاـد، کشوری به نـام فنیقیه که اسـرائیلی ها آن را لبنان می نامیدند، حدود سه قرن در صـلح و صفا زندگی می کرد. ساکنان شهرهای بزرگی همچون سیدون، تایر و بوبلوس با اعداد، محاسـبات نجومی و تولید شـراب آسـنا بودند و تقریبا حدود دویست سال بود که از حروفی برای نوشتن استفاده می کردنـد که یونـانی ها آن را الفبا می نامیدنـد.در اوایل سال ۸۷۰ پیش از میلاـد، شورای جنگی در محلی دور افتـاده به نـام نینوا تشـکیل شـد.از کودکی صداهایی می شـنید و با فرشـتگان سـخن می گفت. در آن زمان بود که پدر و مادرش او را وادار کردند با کاهنی اسـرائیلی صحبت کند. کاهن پس از چندیدن ساعت صحبت با او به پدر و مادر الیاس گفت که حرف هایی که از دهان آن پسـر خـارج می شود، صادقـانه و دوست است. پـدر و مادرش از الیاس خواسـتند در مورد آنچه دیـده یا شـنیده بود به کسـی چیزی نگویـد. مفهوم پیـامبر بودن ایجـاد روابـط بـا دولت بود و این مسـئله همیشه مخـاطره آمیز بود.به همین دلیـل آن اصوات و رویاهـا به تدریج کاهش یافتن. پدر و مادرش خوشـحال بودند و دیگر از آن مسـئله صحبتی به میان نیاوردند. هنگامی که الیاس توانست روی پای خودش بایسـتد، پدر و مادرش به او پول قرض دادند تا یک دکان نجاری کوچک باز کند.الیاس به پیامبران دیگری که گهگاه در خیابـان هـای جلعـاد می دیـد، به دیـده ی احـترام می نگریست. در جلعـاد، زادگـاهش، چنین افکـاری از نظر ساکنـان، دیوانگی محسوب می شد.هنگامی که الیاس از ازدواج پادشاه با ایزابل، شتهدخت تایر، آگاه شد، اهمیت چندانی به آن نداد. دیگ پادشاهان اسـرائیل نیر چنین کرده بودنـد و نتیجه اش صـلحی پایـدار در منطقه و مبادلاـت بازرگـانی بـا اهمیت تری بـا لبنان بود. پس از اینکه ایزابل به تاج و تخت رسید، از شاه اخاب خواست تا پرستش خداوند را جایگزین پرستش خداوند یکتا گرداند.اما الیاس از تبعیت از اخاب سـخت خشمگین بود و به پرستش خداوند قوم اسرائیل و تبعیت از قوانین موسی ادامه داد. اندیشید" :این دوران سپری خواهد شـد. ایزابل اخاب را اغوا کرد ولی موفق نخواهـد شـد مردم را اغوا کنـد".سـپس آنچه انتظار نـداشت، رخ داد. یک روز بعد از ظهر هنگامی که مشـغول تمام کردن ساختن میزی در دکانش بود، همه جا تاریک شد و هزاران پرتو نور در اطرافش درخشـیدن گرفت. سرش چنان به درد آمـد که سابقه نداشت.یکی از پرتو ها روشن تر شد و ناگهان گویی صدایی از هر طرف به گوش رسـید.و کلام خداوند به وی نازل شد که گفت: به اخاب بگو به خواست خداوند اسـرائیل که در مقابلش ایسـتاده ای، در این سال ها نه شبنم و نه بارانی خواهـد بود مگر به فرمان او. لحظه ی بعد همه چیز به حالت عادی بازگشت. الیاس آن شب نخوابید. صـبح روز بعد تصـمیم گرفت کاری را که از او خواسـته شـده بود انجام دهـد. ترتیب ملاقات با شاه اخاب دشوار نبود.هنگامی که الیاس به قصـر رسـید، به پادشـاه گفـت کـه خشـک سـالی آن منطقه را فراخواهـد گرفت و تـا از پرسـتش خـدایان فنیقی دست برندارنـد، ادامه پیـدا خـواهد کرد.الیـاس متقاعـد شـد که وظیفه اش را انجـام داده. در راه بـازگشت بـا تمـام شـور و شوق جوانی بیست و سه سـاله به ایزابـل می اندیشید. الیاس بقیه ی روز را به کار پرداخت و در آرامش خوابید. او و لاوی دو روز در اصطبلی در جنوب جلعاد پنهان بودند. در همـان زمـان چهارصـد و پنجـاه نبی به قتـل رسـیدند.صـدایی برنـده که فریادی به همراه داشت رشـته ی افکار الیاس را بر هم زد. با سراسـیمگی به همراهش نگاه کرد". چه بود"؟پاسـخی داده نشـد. پیکر لاوی بر زمین افتاد. تیری سـینه اش را شـکافته بود. سـربازی

روبرویش دیـد که تیر دیگری را در کمان می گـذاشت. الیاس به پیرامونش نگریست. سـرباز دوباره کمانش را بلنـد کرد. الیاس در کمال شـگفتی دریافت که نه می ترسـد و نه می خواهـد زنده بماند و نه هیچ احساس دیگری دارد. دست سـرباز کمتان را رها کرد تیر زوزه کشان در هوا پیش رفت و از کنار گوش الیاس عبور کرد تا بر روی زمین خاك آلود پشت سـر او فرود بیاید.سـرباز دوباره تیرش را در کمان نهاد و نشانه گرفت. اما به جای رها کردن آن به چشمان الیاس خیره شد. گفت ":من بزرگترین کماندار سپاه شاه اخاب هستم. هفت سال است که تیرم خطا نرفته".الیاس به جسد لاوی نگاه کرد".می خواستم آن تیر را به تو بزنم ".سرباز همچنان کشیده شده بود و دستهایش می لرزید. گفت" :الیاس تنها پیامبری است که باید کشته شود. بقیه ی پیامبران می توانند مذهب بعل را بر گزیننـد"".پس کـارت را تمـام کـن".گفـت ":من نمی تـوانم. برو، از جلـوی من دور شـو. چـون فکر می کنم خداونـد تیر مرا منحرف کرد و اگر تو را بکشم، مرا نفرین خواهـد کرد".سـاعت هـا راه رفت. راهش را دور می کرد تا از مسـیرهایی عبور کنـد که بدون رفت و آمد باشد، تا سـرانجام به ساحل نهر کریت رسید.او نمی توانست به طرف دریا رود و نمی توانست به سوی شمال برود چرا که لبنـان در آنجـا بود. به سوی شـرق هم نمی توانست برود چون تعـدادی از قبایـل اسـرائیلی از دو نسـل پیشتر در آنجـا درگیر جنـگ بودنـد.الیـاس آرامشـی را که در حضور آن سـرباز تجربه کرده بود را به یاد آورد. از این گذشـته مرگ چه بود؟ مرگ یک لحظه بود نه بیشتر.روز بعـد الیاس از خواب بیـدار شـد و دیگر بار به کریت نگریست.فردا، یا یکسال بعـد، آنجا به صورت بستری از شن های نرم و سـنگ های صـیقلی در می آمـد.الیاس احساس کرد به پاسخ نزدیک شده است. رود در کنارش جاری بود، تعدادی کلاغ در آسـمان می چرخیدنـد و گیاهان مصـرانه در زمین شـنی و بی حاصل به زنـدگی چسبیـده بودنـد. اگر به سـخنان نیاکانشان گوش سپرده بودند، از آنها چه شـنیده اند؟اما، کلاغ به پرواز در آمد. الیاس هم به انتظار سـربازان ایزابل نشست چون یک بار مردن برایش کافی بود. روزها بـدون وقوع حادثه ای سپری می شدنـد.پرنـده روز بعد بازگشت. الیاس، به جای اینکه به بحث دیروز ادامه دهـد به او نگاه کرد چون آن پرنده می توانست شـکم خودش را سـیر کند و همیشه برای الیاس ته مانده ی غذایش را می برد.رابطه ای اسرار آمیز مابین آن دو به وجود آمده بود و الیاس به ندریج از آن پرنده می آموخت. می دید که پرنده می تواند در صحرا غذا بیابـد و پی برد که اگر بتوانـد از آن پرنـده بیاموزد قادر است تا چنـد روز دیگر زنده بماند.اما تنهایی در صـحرا وحشـتناك و طاقت فرسـا بود و به همین سبب دوبـاره تصـمیم گرفت وانمود کنـد با کلاغ صـحبت می کنـد.شبی دیگر سپری شـد. الیاس احساس کرد جسـمش نیرومنـد تر و ذهنش قوی تر شده است.آن شب، هنگامی که الیاس از شـکار بازگشت و رفت تا کمی آب بنوشد، دریافت که کریت خشـک شـده. اما به حـدی خسـته بود که تصـمیم گرفت بخوابـد.در خواب، فرشـته ی نگهبانش که مـدت ها الیاس او را ندیده بود به سراغش آمد.فرشته ی نگهبان گفت ":فرشته ی خداوند با روحت سخن گفته و فرمان داده: از اینجا برو، به سوی شرق و خودت را در کنـار نهر کریت که قبـل از اردن است، پنهـان ساز. من به زاغ ها فرمان داده ام که شـکمت را سـیر کننـد".الیاس در خواب پاسخ داد":روحم همه چیز را شـنید"".پس بیدار شو چون فرشـته ی خداوند می خواهد از اینجا دور شوی و می خواهد با تو صحبت کنـد".الیـاس هراسـان از خواب بیـدار شـد. چه اتفاقی افتاده بود؟ با وجود اینکه شب بود اما همه جا روشن شـد و فرشـته ی خداونـد نمایـان گردیـد". تو راهت را یافته ای اما نبایـد تا دوباره ساختن را نیاموخته ای دست به نابودی بزنی. به تو فرمان می دهم که: برخیز، به صـرفه که به سیدون تعلق دارد برو و در آنجا مسکن گزین. بدان و آگاه باش که من به بیوه ای فرمان داده ام در آنجا ار تو حمایت کند".الیاس پیش از رسـیدن به دره ای که شـهر صـرفه در آن قرار داشت، روزها در راه بور. ساکنان صرفه آن شهر را اکبر می نامیدنـد. هنگـامی کـه نیرویش تمـام شـد زنی را دیـد بـا لبـاس مشـکی کـه چـوب جمع می کرد. الیـاس پرسـید ":تـو که هستی"؟زن به تـازه وارد نگـاه کرد. از حرفهـای او سـر در نمی آورد.الیـاس گفـت ":برایم کمی آب بیـاور یـک تکه نان هم به من بده".الیاس با اصـرار گفت ":نترس. من مردی تنها، گرینه و تشـنه هسـتم نیروی ندارم به کسی آسیبی برسانم".سرانجام زن گفت" : تو اهل اینجا نیستی. از حرف زدنت پیـداست که اهل اسـرائیلی. اگر می شـناخی مرا متوجه می شدی که من چیزی ندارم "".تویک

بیوه ای. خداوند این را به من گفته است. و من حتی کمتر از تو دارم. اگر هممین حالا ـ به من غذا و آب ندهی، می میرم".الیاس احساس کرد که آسمان تار شده و دریافت که هر لحظه ممکن است غش کند. گفت ":نمی دانم به خواب اعتقاد داری یا نه نمی دانم آیا خودم هم به خواب اعتقاد دارم یا نه؟ اما خداوند گفت که من به اینجا خواهم رسید و تورا پیدا خواهم کرد. و خداوند اسرائیل از من خواست که به زنی که در صرفه ملاقات می کنم، بگویم: تا روزی که خداوند باران برروی زمین نازل نکند ظرف آرد و نیز کوزه ی روغنش تمام نخواهد شد".الیاس بی آنکه بتواند توضیح دهد چگونه چنین معجزهع ای اتفاق خواهد افتاد، غش کرد.اندیشید ":اگر کسی چیزی از من می خواهد دلیلش این است که هنوز در این دنیا ارزشی دارم. به تقاضای این مرد پاسخ می دهم تا از درد و رنجش بکاهم. من هم با گرسنگی آشنا هستم و از قدرت مخربش آگاهم".به خانه اش رقت و با تکه ای نان و کمی آب بازگشت. زانو زد، سر آن غریبه را بر دامنش نهاد و لب های او را مرطوب کرد. پس از لحظه ای مرد به هوش آمد.گفت ":مرا در خانه ات پناه بده چون در مملکتم مورد آزار و اذیت قرار گرفته ام".زن پرسید ":چه جرمی مرتکب شده ای""؟ من پیامبر خدا هستم.ایزابل دستور مرگ همه ی کسانی را داده که از پرستش خدایان فنیقی سرباز می زند"".چند سال داری"؟الیاس پاسخ داد ":بیست و سه سال"".اگر تو دشمن ایزابل هستی پس دشمن منم هستی. او شاهدخت تایر است و کسی است که هدف از ازدواج با پادشاه شما این بود که مردم کشورت را به سوی ایمان واقعی هدایت کند، حداقال کسانی که او را ملاقات کرده ان چنین می گویند".زن قله ی کوهی را نشان داد . گفت":خدایان ما نسلهاست که در کوه پنجم زندگی می کنند و آرامش را در کشور ما حفظ کرده اند، اما اسرائیل در جنگ و عذاب زندگی می کند. چطور می توانی به یک خدا ایمان داشته باشی؟ به ایزابل فرصت بده تا بتواند رسالتش را به پایان برساندو آنگاته تو هم میتوانی شاهد صلح و آرامش در کشورت باشی".الیاس پاسخ داد ":من صدای خداوند را شنیده ام. اما مردم تو هیچ وقت از کوه پنجم بالا نرفته ان تا بفهمند چه چیزی در آنجا وجود دارد "".هر کس از کوه پنجم بالا برود از آتش آسمان ها خواهد مرد. خدایان غریبه ها را دوست ندارند".زن ساکت شد. به یاد نور بسیار شدیدی افتاد که شب پیش در خواب دیده بود. از میان آن نور صدایی به گوشش رسیده بود که گفت": غریبه ای را که به تو پناه می آورد، بپذیر"".خداوند از تو خواست تا بگذاری پیشت بمانم. او هیچ گاه کسی را که دوست دارد رها نمی کند. آنچه از تو خواستم انجام بده. برایت کار می کنم. من یک نجار هستم می توانم با چوب صدر کار کنم. به این ترتیب خداوند مرا با وعده اش وفا خواهد کرد: تا روزی که خداوند باران بر زمیت نازل نکند، ظرف آرد و نیز کوزه ی روغنت تمام نخواهد شد".زن که از خواب شب پیش پریشان بود و با وجود اینکه می دانست غریبه دشمن شاهد خت تایر است، تصمیم گرفت اطاعت کند.به تدریج الیاس جزئی از زندگی مرم صرفه شد و مانند دیگر ساکنان آنجا را اکبر نامید.کنار مدخل ورودی دره چندین سرباز آشوری خیمه زده بودن و مشخص بود که خیال ماندن دارند. آن دسته ی کوچک سربازان برای شهر اکبر هیچ تهدیدی محسوب نمی شدند.حاکم گفت ":انها کاری به ما ندارند. حتما ماموریت تجاری دارند تا مسیر بهتری برای کالاهایشان پیدا کنند. اگر تصمیم بگیرند از راههای ما استفاده کنند مالیات می پردازند. و ما ثروتمند تر می شویم. چرا عصبانشان بکنیم"؟اوضاع وخیم تر شدئ و پسر بیوه زن بیمار شد. همسایگان این پیشامد را به حضور بیگانه در نانه اش مرتبط ساختند و زن از الیاس خواست آنجا را ترک کند. اما الیاس نرفت- خداوند هنوز او را فرا نخوانده بود. شایع شد که آن غریبه خشم خدایان کوه پنجم را برانگیخته است.کنترل سپاهیان و آرام کردن مردم به خاط حضور سربازان آشوری امکان پذیر بود. اما با بیماری پسر بیوه زن حاکم جهت آروم نمودن افکار مردم در مورد الیاس دوچار مشکل شد. هیئتی از ساکنان شهر اکبر به دیدار حاکم رفتند تا با او صحبت کنند. هیئت با نارضایتی آنجا را ترک کرد چون کاهن اعظم به آنها گفته بود که الیاس روزی با طلا و جوایزی دیگر معاوضه خواهد شد.در دوردست شمار چادر های سربازان آشوری رو به افزایش نهاد.حاکم گفت ":اکبر همیشه به دنبال صلح بوده است. این نخستین باری نیست کهمورد تهاجم قرار گرفته ایم. بهتر است کشور های دیگر با هم به نبرد برخیزند. ما سلاحی قدرتمند تر از آنها

داریم- پول. هنگامی که یکدیگر را نابود کردند ما وارد شهرهایشان می شویم و کالاهای خود را به فروش می رسانیم".حاکم موفق به آرام کردن جمعیت در رابطه با سربازان آشوری شد.پس از گذشت مدت زیادی الیاس از کوه پایین آمد و خود را به قربانگاه رساند. نگهبانان منتظرش بودند اما مردم به اکبر بازگشته بودند.الیاس گفت ":من آماده مرگم. من از خدایان کوه پنجم طلب مغفرت کردم و آنها به من فرمان دادند قبل از مرگم به خانه ی بیوه ای که مرا پناه داد بروم و از او بخواهم که روحم را ببخشاید".الیاس در میان ضربات مردم خود را از دستی که او را گرفته بود رها کرد و به بیوه زن که در گوشه ای نشسته و اشک می ریخت رساند.گفت ":من می توانم او را زنده کنم. بگذار پسرت را لمس کنم. برای یک لحظه".الیاس التماس کرد ":خواهش می کنم. به عنوان آخرین کاری که در زندگی برایم انجام می دهی به من فرصت بده تا پاسخ مهربانی هایت را بدهم ".سپس علی رغم تردیدها، گناهان و هراس هایش پسر را از آغوش مادرش گرفت و به اتاق خود برد و روی تخت خوابش گذاشت. در پیشگاه خداون اشک ریخت و گفت: ای یهود ای خدای من آیا توه به بیوه ای که در خانه اش اقامت گزیدم بلا رساندی و پسرش را کشتی؟ و سپسپ سه بار کودک را لمس کرد و رو به خداوند نمود و فریاد زنان گفت: ای یهود خدای من در پیشگاه تو دست به دعا برداشته ام . بگذار روح این پسر دوباره به جسمش باز گردد. و آنگاه پسر چشمانش را گشود پرسید ":مادرم کجاست"؟الیاس که لبخند می زد پاسخ داد ": پایین منتظر توست"پسر کوشید بلند شود اما به حدی ضعیف شده بود که نمی توانست راه برود. الیاس بازوی او را گرفت و از پلاه ها پایین رفتند. به نظر آمد مردمی که طبقه ی پایین بودند از وحشت سراسیمه شدند. پسرپرسید": چرا مردم اینجا هستند"؟الیاس بازوی زن را گرفت و از او خواست تا بلند شود.بیوه زن به سربازان گفت":این مرد را آزاد کنید! او بلایی را که بر سر خانه ام نازل شده بود را رفع کرد ".مردمی کهخ جمع شده بودند نمی توانستند آنچه را که می بینند باور کنند. زن جوان بیست ساله ی نقاشی که کنار بیوه زن ایستاده بود، در مقابل الیاس زانو زد. جمعیت یکی پس از دیگری از او تقلید کردند، حتی سربازانی که وظیفه داشتند اورا تحویل دهند.الیاس به آنان گفت ": برخیزید و خدا را ستایش کنید. من فقط یکی از خادمان او هستم. و شاید یکی از نا آزموده ترین آنها".نزدیک دیوار جنوبی شهر بود که الیاس به او رسید. گفت":خداوند پسری را از دنیای اموات بازگرداند. مردم شهر به قدرت من اعتقاد پیدا کردند "".به سخن که باید بگویم گوش کن. بعد از معجزه ی دیشب من خارج از شهر خوابیدم چون به کمی آرامش نیاز داشتم. سپس دوباره همان فرشته ای را که دیدم ظاهر شد. او به منگفت جنگ، شهر اکبر را ویران خواهد کرد".حاکم با گروهی از درباریان به الیاس و کاهن اعظم نزدیک شد و پرسید ":چه می گویید"؟الیاس تکرار کرد ":می گوییم شما باید خواهان صلح باشید".کاهن اعظم با سردی گفت ":اگر می ترسی بهتر است به جایی که از آن آمده ای برگردی".کاهن اعظم به حاکم گفت ":به حرفهایش گوش نکنید. دیروز هنگامی که برای محاکمه او را نزد من آوردند از ترس گریه می کرد".هنگامی که الیاس رفتن آنها را دید امیدش را از دست داد. برای خدمت به خداوند چه کاری از دستش ساخته بود؟ آن گاه در وسط میدان شهر فریاد بر آورد و گفت ":ای مردم اکبر دیشب من از کوه پنجم بالا رفتم و با خدایانی که در آنجا زندگی می کنند صحبت کردم. وقتی بازگشتم توانستم کودکی را از دنیای اموات باز گردانم"!مردم گرد او جمع شدند. این داستان در شهر پیچیده بود. حاکم و کاهن اعظم ایستادند و برگشتند تا ببینند چه اتفاقی رخ داده است. پیامبر اسرائیلی می گفت دیشب دیده است خدایان بزرگتری را ستایش می کنند.کاهن اعظم گفت ":می دهم او را بکشند".پیرزنی به حاکم گفت " :این اسرائیلی مرد مقدسی است. هیچ کس قادر نیست از کوه پنجم بالا رود و برق آسمان گریبانش را نگیرد. اما این مر چنین کرد. و بعد هم مرده ای را به زندگی بازگرداند ".افراد بیمار و معلول راهی در میان جمعیت باز کردند تا خود را به الیاس برسانند. آنها جامه ی او را لمس می کردند و از او طلب شفا می نمودند.کاهن اعظم گفت " :قبل از نصیحت کردن حاکم بهتر است بیماران را شفا دهی در این صورت است که باور می کنیم خدایان کوه پنجم با تو هستن ".الیاس سخنی را که فرشته شب پیش به او گفته بود، به یاد آورد: قدرت او مانند مردم عادی خواهد بود.کاهن اعظم مصرانه گفت ":بیماران محتاج یاری تو هستند.

ما منتظریم ".اولین کار ما اینست که از جنگ اجتناب کنیم . اگر قصور کنیم بیماران و معلولین بیشتری خواهیم داشت.حاکم گفت و گوی آنها را قطع کرد و گفت الیاس با ما خواهد آمد. خدایان بر او نظر دارند.گرچه حاکمئ اعتقادی به خدایان کوه پنجم نداشت اما باید یاوری پیدا می کرد تا کمکش کند به مردم بفهماند صلح تنها راه حل است. الیاس گفت من بر این باورم که صلح تنها راه حل است. اما به اینکه خدایانی در کوه پنجم هستند اعتقادی ندارم. من آنجا بوده ام".و چه دیدی""؟فرشته ای از جانب خداوند. قبلا- هم این فرشته را جا های دیگر دیده بودم و تنها یک خدا وجود دارد".کاهن اعظم خندید".منظورت اینست که به اعتقاد تو همان خدایی که طوفان را می فرستد، گندم را نیز به عمل می آورد در حالی که این دو کاملا متفاوت هستند "؟کاهن اعظم بر فراز دیوار شهر ایستاده بود و به دشمن می نگریست. فرمانده پریسید خدایان برای جلوگیری از ورود مهاجمان چه می کنند؟من در مقابل کوه پنجم قربانی هایی داده ام. از آنها خواسته ام تا رهبر شجاع تری برای ما بفرستند.ما باید مانند ایزابل عمل کنیم. باید کار پیامبران را یکسره کنیم. یک اسرا ئیلی عادی که دیروز محکوم به مرگ بود امروز به کمک حاکم مردم را به صلح تشویق می کند. فرمانده به کوه نگاه کرد " ما می توانیم دستور قتل الیاس را صادر کنیم و از جنگجویانم استفاده کنیم تا حاکم را از مسند قدرت بردارند".کاهن اعظم گفت ":من فرمان قتل الیاس را صادر خواهم کرد".در مورد حاکم کاری از دست ما ساخته نیست. نیاکان او نسل هاست که در مسند قدرت هستند. پدر بزرگش حاکم ما بود. و مقامش را به پسرش داد و او هم مقامش را به این حکم داد"".چرا سنت اجازه نمی دهد که قدرت را به شخص کار امد تری بدهیم؟ و این سنت برای برقراری نظم در دنیاست. اگر در آن دخالت کنیم جهان به نابودی کشیده می شود***".زن پرسید " :آیا خداوند از صحنه ی کلام محو خواهد شد"؟الیاس پاسخ داد " :او در میان آنها باقی خواهد ماند. اما اشخاص برای آنچه می نگارند، در مقابل او مسئول خواهند بود". زن از درون آستین پیراهنش لوحی گلی بیرون آورد که چیزی رویش نوشته بود.الیاس پرسید ":مفهوم این نوشته چیست""؟کلمه عشق است"الیاس لوح را گرفت اما جرات نکرد بپرسد چرا آن را به او داده است.بر روی آن تکه لوح خطوطی نقش شده بود که به اختصار می گفت ":چرا ستارگان در آسمان هستند چرا انسان بر زمین راه می رود. الیاس سعی کرد لوح را به زن بدهد ولی اوآن را نگرفت.من آن را برای تو نوشته ام. من از مسئولیت تو آگاهم میدانم. می دانم روزی باید از اینجا بروی و دشمن سرزمین من خواهی شد چون قصد داری کار ایزابل را یکسره کنی. در آنروز شاید من در کنار تو باقی بمانم و از توحمایت کنم. شاید هم با تو به نبرد برخیزم چون خون ایزابل خون سرزمین من است. این کلمه ای که تو در دست داری سرشار از اصرار است. هیچ کس نمیداند این کلمه چه چیزی را در قلب یک زن بیدار میکن. حتی پیامبرانی که با خداوند سخن می گویند".الیاس دستش را جلو برد و بیوه زن دست او را گرفت. آنها به همان حال باقی ماندند. تا اینکه سرانجام آفتاب خود را پشت کوه پنجم پنهان کرد.هنگامی که به خانه بازگشتند ماموری از جانب حاکم منتظرش بود. او از الیاس خواست تا بلافاصله با او نزد حاکم برود. حاکم گفت ":تو جواب حمایت مرا با بزدلی جواب دادی. باید با زندگی تو چه بکنم؟الیاس پاسخ داد " :من حتی یک لحظه ام بدون خواست خداوند زنده نخواهم ماند. این اوست که تصمیم می گیرد نه تو. حاکم تصمیم گرفت به آن بحث بی نتیجه پایان دهد. باید نقشه اش را به آن پیامبر اسرائیلی می گفت.یک معجزه؟می خواهم معجزه ای به بزرگی زنده کردن آن پسر از خود نشان بدهی. بعد می توانی به مردم بگویی که صلح تنها راه حل است. و آنها سخنت را می پذیرند. کاهن اعظم هم تمام قدرت و نفوذش را از دست می دهد.لحظه ای ذسکوت برقرار شد.حاکم ادامه داد ":می خواهم عهدی با تو ببندم. اگر به حرفی که زدم عمل کنی دین یکتا پرستی در شهر اکبر الزامی خواهد شد. تو خداوند را خشنود خواهی ساخت و من اجازه خواهم داد در مورد شرایط صلح مذاکره کنیم".الیاس از پیشنهاد حاکم هیجان زده شده بود. حتی فکر کرد برود. بیوه زن را که طبقه ی پایین خوابیده بود بیدار کند. اما منصرف شد. بدون شک، رویای غروب زیبایی را می دید که در کنار هم گذرانیده بودند.فرشته ی نگهبانش را فراخواند.الیاس گفت " :تو پیشنهاد حاکم را شنیدی. این فرصتی بی نظیر است".فرشته پاسخ داد " :هیچ چیز بی نظیر نیست. خداوند به انسان

فرصت های زیادی می دهد. و آنچه را گفته شده بود فراموش نکن. تا زمان بازگشت به کشورت هیچ معجزه ای نخواهی کرد".معجزه ی بعدی تو به این شکل است.تو مردم را در کنار کوه پنجم گرد می آوری فرمان خواهی داد که در یک طرف کوه قربانگاهی برای بعل بسازند و گوساله ای روی آن خواهی نهاد. در طرف دیگر قربانگاهی برای یهوه خدایت برپا خواهی ساخت و روی آن نیز گوساله ای قرار خواهی داد.و به بعل پرستان خواهی گفت به خدای خود متوسل شوید. من هم به خداوند یکتا متوسل خواهم شد. بگذار ابتدا آنها چنین کنند. و بگذار از صبح تا شام دعا کنند. و بعل را بخوانند تا پیشکش آنها را بپذیرد.آنها با صدای بلند فریاد خواهند زد خود را با خنجر زخمی خواهند کرد تا بعل گوساله ی آنها را بپذیرد اما اتفاقی نخواهد افتاد. هنگامی که خسته شدند تو باید چهار کوزه را پر از آب کنی و بر پیکر گوساله ات بریزی. باید این کار را برای بار دوم یا سوم نیز تکرار کنی و سپس به درگاه خداوند ابراهیم اسحاق و اسرائیل لابه کن و از او بخواه تا قدرتش را به همگان نشان دهد. در آن لحظه خداوند آتشی از آسمان خواهد فرستاد. و قربانیت را خواهد بلعید. الیاس زانو زد و شکر گذاری کرد. فرشته ادامه داد ":البته این معجزه فقط برای یک بار در زندگی ات کارساز خواهد شد انتخاب کن که آیا می خواهی آن را در اینجا قرار دهی تا از جنگی اتجتناب شود یا می خواهی آن را در وطنت به نمایش بگذاری تا مردمت را از چنگ ایزابل رها گردانی.و فرشته خداوند نا پدید شد.***الیاس و پسر به پای کوه پنجم رسیدند. گیاهان در میان سنگ های قربانگاه روییده بودند. پس از مرگ کاهن اعظم کسی به آنجا نرفته بود.الیاس گفت ":بیا از کوه بالا برویم""این کار قدغن است "".بله قدغن است ولی مفهومش این نیست که خطرناک است".الیاس هر دو دست پسر را گرفت و با هم از کوه بالا رفتند. گاه به گاه می ایستادند و به دره ی پایین نگاه می کردند. کمی دیگر راه رفتند. اینک ابرها بسیار نزدیک شده بودند.پسر به ابرها اشاره کرد و. گفت ": من نمی خواهم به آنجا بروم".این ابرها به تو هیچ صدمه ای نمی رسانند ئفقط ابر هستند با من بیا.پسر گفت ":بیا برگردیم"الیاس تصمیم گرفت در این کار پافشاری نکند. پسر پرسید آیا من مبارز روشنایی هستم"؟الیاس گفت ": آیا نام مرا می دانی""؟آزادی"الیاس تخته سنگی را نشان داد و گفت" : بیا اینجا و کنار من بنشین ".من هرگز نامم را فراموش نمی کنم. باید به وظیفه ام ادامه دهم. حتی اگر در این لحظه با تمام وجود بخواهم در کنار تو بمانم. دلیل بازسازی اکبر این بود که به ما بیاموزد پیشرفتن ضروری است. حتی اگر دشوار به نظر آید.تو می خواهی بروی؟الیاس شگفت زده پرسید": از کجا می دانی""؟آن را دیشب بر روی لوحی گلی نوشتم یک نفر این مطالب را به من گفت "شاید مادرم بود، یا یک فرشته اما در حال حاضر آن را در قلبم احساس کرده ام.***تقریبا ۸۰۰ سال بعد عیسی از پتروس، یعقوب و یوحنا دعوت کرد تا از کوهی بالا بروند. در انجیل متا چنین آمده است که عیسی در مقابل ایشان تغییر شکل داد چهره اش مانند خورشید درخشید و جامه اش همچون نور سفید گشت. و ناگهان موسی و الیاس در مقابلش ظاهر شدند و با او به سخن پرداختند.عیسی از حواریون خواست تا در این مورد صحبتی به میان نیاورند تا پسر انسان از بستر مرگ برخیزد.آن گاه شاگردانش دریافتند که او از یحیی تعمید دهنده با آنان سخن گفته است.

تلخیص مکتب در فرایند تکامل

مدری طباطبایی

خلاصه کتاب: سهیل سعیدی: مقدمه: کتاب کتب در فرایند تکامل بر مبنای سه هدف شکل گرفته است: ۱- معرفی ریشه شناسی جریان تشیع به عنوان جریانی در جامعه ی اسلامی در قرون اولیه اسلامی ۲- چگونگی شکل گیری و تکامل تشیع در سه قرن نخست اسلامی ۳- چگونگی مبارزه با انحرافات فکری در مبادی و اصول تشیع در دوران شکل گیری مکتب تشیعفصل اول تحت عنوان «حقوق و مسئولیت ها» به نحوه ی شکل گیری و تکامل مفهوم امامت در بعد سیاسی و اجتماعی به طور مختصر اشاره می کند و هدف اصلی آنان استقرار حکومت اسلامی است که به آن اشاره خواهد شد. فصل دوم تحت عنوان «غلو، تقصیر و راه میانه»

است که در این فصل بیشتر به نقش امام در حیطه ی امامت در جایگاه علمی و دینی ائمه اشاره می کند و چگونگی مبارزه آنان با انحرافات فکری است. فصل سوم تحت عنوان «بحران رهبری و نقش راویان حدیث» است که به نحوه ی چگونگی اختلاط اعتقادات اصیل شیعه با نحرافات و اختلالات فکری در باب رهبری ائمه در جامعه ی اسلامی است و چگونگی مقابله و مبارزه ائمه و شیعیان اصیل در برابر این هجوم و موج های افراط و تفریط اقشار جامعه.بخش اولبا توجه به آنچه در منابع تاریخی آمده است این است که اولین اختلافات میان مسلمانان، مسئله ی جانشینی پیامبر آن هم بعد از فوت ایشان می باشد. با اینکه پیامبر حضرت علی (ع۹ را به عنوان جانشین خود منصوب کرده بود ولی متأسفانه به دلیل غرض ورزی های افراد پر نفوذ، این مسئله بهانه ای شد برای دستاویزی قدرت از لایق ترین و شایسته ترین فرد جامعه. (انصار و مهاجرین)از طرف دیگر با وجود این مسئله، گروه هایی بودند که طرفدار حقوق اهل بیت بودند. از جمله گروه هایی که در دوره ی خلاف معاویه پیروان امام علی (ع) هستند. گروه توابین، قیام مختار ثقفی که به عنوان رهبران قانونی جامعه ی اسلامی بودند و به عنوان یکی از دو مذهب اصلی در دین اسلام شناخته شدند. جنبش تشیع تا پایان قرن اول هجری دارای نوعی گرایش سیاسی بود. اما از اوایل قرن دوم این مکتب تبدیل به یخک مکتب حقوقی مشخص و متمایز درآمد که این هم به دلیل نفوذ بسیار امام محمد بقار در آن محیط بوده است و به مرور زمان نیز به دلیل اوج مباحث کلامی و نقلی، این مکتب نیز در دوره ی امام باقر (ع) و به خصوص امام صادق (ع) به یک مکتب کلامی نیز تبدیل شد. در کل این مکتب تا نیمه ی اول قرن دوم هجری دارای نظام سیاسی، فقهی و کلامی نیز بود. در زمان امام سجاد (ع) تنها فرقه انحرافی که موجود بود، فرقه ی کیسانیه بود که معتقد بودند که محمد بن حنفیه را به عنوان رهبر روحانی خود اعلام کرده که تا آخر قرن دوم دوام نیاورد و به جای آن امام باقر (ع) جانشین شد. در زمان امام صادق، امامت از آنکسی بود که فرزند ارش امام را به عنوان امام برگزینند و او را به امامت منصوب می کردند. امامت از نظر منابع فقهی و کلامی عبارت است از اینکه ریاست مدبرانه بر امور دنیوی و اخروی است و بدین طریق امام به عنوان رهبری جامعه ی اسلامی سرپرست تمامی امور دینی و اجتماعی مسلمانان است. مبتنی بر این عقیده، اهل سنت معتقدند که جانشینی تنها از آن ائمه ی اهل بیت است. اما شیعیان معتقد بودند که هر زمانی که شرایط و زمان مناسب بود، امام قیام کند و می تواند بر جامعه کند. به واسطه ی این عقیده نیز در میان اهل شیعه از اواخر قرن اول هجری اعتقاد به یک منجی به وجود آمد که در آینده قیام خواهد کردو عدالت را به صاحبان آنان بر می گرداند که این منجی با نام قائم می شناختند. علت گرایش مردم به خاندان اهل بیت به دلیل نارضایتی اکثر افراد جامعه از سیاست های بنی امیه بوده و به امید بودند که امام باقر (ع) رهبری جامعه را در دست بگیرد ولی این کار صورت نگرفت. علت قبول نکردن امام بدین دلیل بود که وی فرمودند که من قائم منتظر نیستم و قائم در آینده در زمان مناسب ظهور خواهد کرد و نقش امام در این جامعه تنها این است که بتوانند راه حق را از باطل نشان دهند و بتوانند آن جامعه را از ظلم و ستم حاکم بر جامعه برهاند و حکومت دینی را در جامعه بر پا سازد. امام صادق (ع) بعد از پدرشان برای به دست آوردن قدرت راه تقیه را در پیش گرفتند. ایشان در نظر تمامی مسلمانان (شیعه و سنی) از احترام خاصی برخوردار هستند. عده ای سکوت امام را حرام می دانستند، به دلیل شرایطی که بر جامعه حاکم بوده است. عده ای از سکوت امام، از وجود ایشان نا امید شده بودند، به دلیل عدم اقدام وی در جامعه ای که شرایط آن مناسب است. هدف امام از این سکوت در آن جامعه ی وخیم این بود که وی در نظر داشت که شرایط ضعیف سیاسی جامعه را به نفع خویش به پایان رساند که برای این اقدام از دیگری سیاسی و نظام پیروان خود جلویگری کرد. به گونه ای که امام دستور داده بود که شیعیان حق ندارند دست به سلاح های فعال بزنند و یا در صدد جمع آوری آن باشند. کار امام در آن جامعه ی اسفناک تنها حفظ حلال و حرامو تفسیر شریعت و تزکیه و تربیت اخلاقی جامعه بود و حفظ شریعت و در صدد اصلاح تحریف منحرف کنندگان جامعه بود. جایگاه امام در این جامعه بیشتر جنبه ی مذهبی داشت تا سیاسی. آن هم به دلیل شرایط جوی که بر جامعه حاکم بود. نقش امام تنها به عنوان مرجع تقلید و مصلح امور و مفسر قرآن در جامعه ی سیاسی بود. نقش سیاسی امام مبنی بر جلوگیری از درگیری های

سیاسی میان شیعیان و نیروهای حکام عباسی است. سیاست هایی که امام در پیش گرفته بود، منجر شد ه وی در نظر افکار عمومی به امامت منصوب گردد. همچنین با تدابیری که وی در حوزه ی سیاسی و مذهبی در پیش داشت، موجب پدید آمدن انقلابی گردید که وی به مقام مذهبی و علمی انتقال یافت. تفاوت دانش ائمه از سوی شیعیان و علمای مذهبی در این بود که شیعیان معتقد بودند که دانش ائمه از سوی پیامبر است و حقیقت غیر قابل تردید که از جانب خداوند است و در آن نمی توان شک و شبهه ای ایجاد کرد و بدون هیچ گونه غرض ورزی شخصی است. اما دانش علما بدین گونه نبود. بدین ترتیب ائمه به خصوص امام باقر و امام صادق (ع) از جایگاه والایی برخوردار بوده اند. این نظریات و ایده ها تا زمان امام صادق شکل گرفته است. در همین اوضاع و احوال چندین نظریه شکل گرفت:۱- شکل گیری فرقه ی غالیه که عقاید خود را کیسانیه می گرفتند که عقایدشان مبتنی بر الوهیت بخشیدن به ائمه بوده است. این فرقه، فرقه تندروی شیعه محسوب می گردد.۲- شکل گیری این عقیده که امام موسی کاظم (ع) همان قائم است، به دلیل اقداماتی که امام در روزگار خود انجام می دادند، به گونه ای که میان تمام جوامع به طور نظام مند با جامعه ی شیعه در ارتباط بود. در زمان امام بود که مسئله ی بسیج شدن، وکالت، تأسیس تشکیلات مالی و تنظیمات مربوط به آن به وجود آمد. اقداماتی که به نفع شیعیان بود. این امام از نظر سیاسی و اجتماعی کاملاً ـ فعال بوده است که وی به عنوان رهبر مخالفین دولت وقت شناخته شد. به گونه ای که بسیاری از سنیان ایشان را به عنوان خلیفه ی قانونی و رئیس مشروع حکومت اسلامی می شناختند و در برابر غیر قانونی بودن خلیفه عباسی در بغداد منجر به دستگیری ایشان شد. امام رضا (ع) نیز به دلیل مخالفت با اقدامات مأمون خلیفه عباسی به دلیل حفظ قدرت سیاسی، منجر به شهادت ایشان شد. امام جواد و امام حسین عسگری (ع) تفاوتی که با ائمه ی پیشین داشتند این بود که آنان در سن خردسالی به امامت رسیده بودند و این مسئله در اذهان عمومی رایج شد که چگونه یک کودک هفت ساله از نظر شرعی می تواند شرایط امامت و از نظر علمی به این مقام علمی برسد. جامعه ی شیعه در تمام این دوره کاملاً ـ از نظر اصول مذهبی و مباحث علمی و مسائل اجتماعی به شکل یک جامعه در آمده بود و از همه لحاظ (کلامی، فقهی، سیاسی، مذهبی) تکمیل شده بود (امام باقر و امام صادق (ع)). به جز در موارد خاصی مانند علوم حدیث (اخبار راویان)، اقتصادی (زکات، خمس، مالیات،) اختلافاتی موجود بود که در زمان خود ائمه حل و فصل می شد. ائمه ی اطهار در زمان اوج تحولات سیاسی و نظامی تمام تلاششان نیز بر حوزه ی امور اقتصادی نیز بود و سعی می کردند تا بتوانند اقتصاد جامعه را نیز در دست بگیرند و به نحو احسنت عدالت را نیز برقرار کنند. (چه به طور مستیم و چه به طور غیر مستقیم) این نحوه ی تدبیر، از دوره ی امام علی (ع) تا آغاز عصر غیبت صغری حاکم بوده است و هدف آنان برقراری عدالت و کاهش نظام طبقاتی بوده است. در دوره ی امام هادی، متوکل عباسی نیز برای حفظ قدرت سیاسی خویش نفوذ امام را در جامعه محدود کرده بود. در این زمانه شاخه ی زیدیه ی مکتب تشیع رقیب مهمی برای شیعه ی دوازده امامی به شمار می رفت. بخش دومفصل دوم به بحث درباره ی عقاید افراطی ای که منجر به انحراف اصول و عقاید دینی تشیع اصیل پرداخته است. (در باب مفهوم امامت چه در بعد دینی و چه در ابعاد دیگر).بعد از رحلت پیامبر (ص) یک سری عقاید در میان مردمان شکل گرفت که منجر به شکل گیری فرقه ای در میان مردم آن عصر شد: عده ای معتقد بودند که پیامبر نمرده است بلکه زنده است غائب شده است که یکی از افرادی که چنین نظری را بیان کرده بود عمر بن الخطاب بود که در همان جا ابوبکر بیان کرد که پیامبر فوت کرده است: (إنهم میتون و انک میت) و اینکه او همچون ما بشری معمولی است و برتری بر ما ندارد الا ـ نبی بودن ایشان. همچنین بعد از رحلت امام علی (ع) و نیز فرزند ایشان (محمد بن حنیفه) چنین عقیده ای بعد از آنان رواج پیدا کرد که البته این عقاید مربوط به فرقه ای است ه آنها را غلو (غالیان) می نامند. (قرن اول هجری)در اوایل قرن دوم هجری در ادامه راه قرن اول، نیز عقاید دیگری شکل گرفت مبنی بر اینکه عده ای پیامبر را خدای خویش می شناختند. علت این امر نیز به دوره ی حیات یا شهادت امام علی (ع) بر می گردد که امام علی و محمد حنیفه را خدای خویش میدانستند که امام علی آنها را لعن و تکفیر خواند. از جمله حمزه بن عمار که چنین عقیده ای داشت و خود را پیامبر

محمـد حنیفه می دانست و این وضـعیت تـا امـام صادق و دیگر ائمه (ص) ادامه داشت. عقیـده ی کلی مبنی بر این بود که امامان را خدا پنداشتند یا آنان را متصف به صـفات الوهیت می دانسـتند. در این زمان دو ادعا شـکل گرفت:۱- پیـامبر و ائمه را در وجهه ی الهی می دانستند. ۲- ادعـای نبوت از سوی مـدعیان و غرض ورزان.این گروه نمونه ی دیگری از همـان فرقه ی غلاـت در قرن اول هسـتند. در دهه های سوم و چهارم سده ی دوم هجری گروه دیگری شـکل گرفتند که معتقد بودند امامان موجوداتی فراتر از بشر و به عبارتی فوق بشـری هستند که دارای علمی نامحدود هستند: از جمله علم بر غیب، تصرف در کائنات و به عبارتی معتقد بودند که خداونـد کار جهان را به آنان تفویض کرده است و اینکه خداونـد قـدرتش را به آنان داده است. با این عقاید می توان نتیجه گرفت که در سـده ی دوم جریـان غـالی شـکل گرفته است. الـف: ائمه را چـون خـدا می پنداشـتند. ب: ائمه را موجوداتی فوق بشـری می دانستند که مفوضه نام داشتند که این مربوط به جریان دوم است. این گونه بر می آید که بخشی از احادیث در باب نکوهش غالیان مربوط به جریـان دوم است. مفوظه بعـدها به غالیـان پیوسـتند چون این گروه از سوی امامان شـیعه به حاشـیه رانـده شدنـد. در متون شیعی جریـان نخست را غلاـت طیاره که غلات درونی بودنـد و جریان دوم مفوضه که اهل تخلیط بودنـد. ولی آنچه در باب غلات گفته می شود مربوط به همـان غلاـت اولیه است و اعتقـادات مربوط به غلاـت دوم، همـان غلاـت اولیه است. در همین جریانات دو جریان فکری در میان غالیان شکل گرفت:۱- اندیشه ی حلول و تجسیم: برخی امامان را خدا خواندند و اینکه حلول این روح الهی و مجسـم شـدن ایـن روح در آنهـا. انـدیشه ی تجسـیم و تشـبیه: تنزل یـافتن روح خداونـد در ائمه، نسبت دادن صـفات جسـمانی به خداونـد. نمونه بـارز آن بیان بن سـمعان نهری است. ابوالخطاب اسـدی از نخستین کسانی است که توانست با برخورداری از میراث غالیان نوعی انـدیشه ی باطنی را سامان دهـد و تفکر غالیان را تعالی بخشد. مفوضه بر این اعتقاد داشـتند که امامان حادث و آفریده ی خداونـد هسـتند و قـدیم نیسـتند اما متفاوت با سایر انسان های دیگر و دیگر اینکه واگذار کردن کار جهان را با همه ی آنچه که هست و نیز افعال بندگان از دیگر این امور محسوب می شود. بزرگان فرقه ی غالبه: ابوالخطاب اسـید، مفضل جعفی، ابوجعفر محمد زاهری، محمـد نمیری (انـدیشه ی حلول و تناسـخ)، حین بن حمـدان خصـیبی. (تکمیـل و تـدوین نهـایی این فرقه توسـط حسـین بن حمدان خصـیبی انجام گرفت که توسط وی فرقه غالیه در جامعه اسـلامی شکل گرفت.)واکنش ائمه ی اطهار در برابر این فرقه، لعن و تکفیر و برائت جسـتن از آنـان بود به گونه ای که ائمه برای این عقایـد انحرافی وجود خودشـان را اینگونه توجیه می ردنـد که ما تنهـا رهبران و دانشـمندان پرهیزگار هستیم و شـیعیان واقعی از آنان تنها به عنوان امام و رهبر مسـلمین اطاعت می کردنـد. که از این میان می توانـد از کسانی چون ابو محمـد عبـدالله بن ابی یعفور بغدادی دانشـمند برجسـته ی کوفه یاد کرد که وی ائمه اطهار را تنها «علماء ابرار اتقیاد» می دانست. مفوضه که بعدها با نام غالیان از آنان سـخن به میان می آید، از دوره ی پس از رحلت امام رضا (ع) این گروه نتوانسـتند بر تلاش خود بیفزاینـد و در گسترش آموزه هـای خویش از روایت هـای غالیـان نخستین بهره جوینـد. در بـاب مسئله ی امامت فرزندان امام رضا (ع) آن هم در سنین کودکی نیر غلوهایی را به کار کار بردند از جمله: ائمه موجوداتی فوق بشری هسـتند و اعطای علم لـدنی از سوی خـداست. تمام دوره ی قرن سوم، دوره ی پیـدایش، اوج و شـکوه فرقه ی غلات در میان جامعه تشیع بود. غالیان تلاش فراوانی در جهت پیشبرد اهداف خویش داشتند و همچنین در صدد ضربه زدن بر شیعیانی که مخالف عقاید غالیان بودنـد. چون آنها را چون سدی در برابر اهداف خود می دانسـتند که نمونه ی این غالیان را مقصـره می دانسـتند. با این گونه عقایـد سه گروه غالیـان در برابر هم شـکل گرفت:۱- مفـوضه: گروه افراط گر، اهـل غلو و تنـدروی در برابر ائمه.۲- مقصره: گروه تفریط غالیان به شـمار می آینـد. نکته جالب این است که هر دوی اینها خودشان را با وجود چنین عقایـدی از جامعه ی تشیع جـدا نکردند. ۳- کسانی بودند که برای ائمه اهمیت و احترام بالایی قائل بودند به گونه ای که آنها را منشأ برکات و خیرات می دانستند، اما نه همچون مفوضه بودنـد و نه مقصـره بودنـد و در میانه ی این دو قرار داشـتند. بعد از شـکل گیری غالیان، اختلاف و تشـتت در میـان جامعه ی شـیعی امامی در گرفت. به حـدی که تمام مسائل سیاسـی جامعه به واسـطه ی اختلافات از هم گسسـته بود. اما با این

وجود جامعه ی شیعی علی الخصوص دانشمندان و علمای شیعی تمام تلاش خود را وقف براندازی این فرقه کردند و از اوج بیش از حد این فرقه جلوگیری کردند. این فرقه همواره از سوی دانشمندان شیعی مورد انکار و طرد قرار می گرفت. شخصی که از همه بیشتر نقش عمده ای را در این حیطه ایفا کرده است «شیخ حسن صدوق» که در رساله ی اعتقادات، غلات و مفوضه را کافر شمرده است. فرقه ی غلات یا غالیان از همان قرن اول هجری فعالیت های خود را آغاز و تا پایان قرن چهارم هجری ادامه داشت. مسائل ابداعی و ابتکاری فرقه ی غلات:۱- شهادت ثالثه ۲- علم غیب یا علم لدنی ائمه ۳- شرایط امامت ۴- الوهیت بخشیدن وجود ائمه (ع)افرادی که عقاید مفوضه را پذیرفتند:۱- ابن قبه (در باب معجزه ی ائمه) ۲- حسین بن حمدان خصیبیدو دسته از اقشار جامعه در این بحبوحه اختلافات بیکار ننشستند از جمله:۱- راویان حدیث ۲- نویسندگان مواریث شیعی که عقاید مفوضه را در آثار خودشان وارد ساختند. بخش سومدر زمان امام صادق بحران هایی در ایجا رهبری بر حق ایجاد شد که موجب اختلاف و دو دستگی میان شیعیان شد به نوعی حتی موجب ایجاد فرقه های شیعی شد:۱- طرفداران قیام مسلحانه به رهبری زید بن علی.۲- طرفداران قیام نفس زکیه که مربوط به شاخه حسنی است که رهبر آنان عبدالله بن الحسن است. قیام نفس زکیه توسط فردی به نام محمد بن عبدالله که بعدها هسته ی مرکزی این گروه، گروه زیدیه را تشکیل دادند و بر اثر اختلاف و دودستگی میان این دو، موجب اختلاف در باب شایستگی امام بر حق شد که منجر به فرقه ی دیگری در این دوره شد. ۳- شیعه ی امامیه که مختص اکثریت شیعیان بود و امامت آن بر عهده ی امام جعفر صادق (ع) که به جعفریه نام گرفته است، می باشد. نخستین بحران جامعه ی شیعه ی امامیه بر سر مسئله ی جانشینی امام صادق (ع) بوده است. در زمان امام صادق (ع) دو گروه شیعه ی افراطی به دلیل سکوت امام پیدا شدند:الف: طرفداران قیام مسلحانه به رهبری زید بن علی.ب: قیام نفس زکیه (شاخه ی حسنی) به رهبری عبدالله بن حسن «عبدالله المحض».در زمان امام صادق دوره ای پرشکوه برای تشیع بود و با رحلت آن حضرت، انشعاب بزرگی در جامعه ی شیعی رخ داد، از جمله:۱- گروهی پیدا شدند که معتقد بودند که جانشینی بعد از امام صادق وجود ندارد و معتقد بر توقف بر امام صادق بودند و همچنین این عقیده را نیز ایجاد کردند که «جعفر بن محمد نه مرد است و نه خواهد مرد تا آن هنگام که ظهور کند و حکومت مردم را به دست گیرد. او همان قائم است.» این فرقه همان ناووسیه هستند که باقی مانده اند، بیشتر نیز به آنان پیوستند و با این دلیل بر امام صادق توقف کردند و همچنین گاهی این توقف را بر امام کاظم (ع) می دانند که گفتند «وی نمرده است و نمی میرد. او قائم است و زمین را از عدل و داد پر می کند و امامان پس از آن حضرت را نپذیرفتند و منظور از واقفه کسانی هستند که بر امام صادق توقف کرده اند. ۲- گروه دیگری بودند که مدعی شدند که پس از امام صادق، امامت به فرزند او اسماعیل رسیده است. این گروه مرگ اسماعیل را انکار کردند و همچنین مدعی شدند که اسماعیل نمرده است، بلکه غایب است و این عقیده منجر به عقیده ای شد به نام اندیشه ی ابداء بود. به منظور تغییر در امر زمان الهی است. گروه دیگری که معتقد بودند پس از امام، نوه ی آن حضرت محمد بن اسماعیل است. چون پدرش در گذشته است، امامت به نوه ی آن حضرت می رسد و فرقه ی خطابیه ی غلات این نظر را می پسندند.۳- گروه دیگری که معتقد بودند که امام موسی (ع) امام است. دلیل آنها مبنی بر این عقیده بود که چون عبدالله فرزند ارشد امام بلافاصله بعد از پدرش فوت کرده است، این اندیشه به وجود آمد که موسی (ع) بعد از عبدالله جانشین پدر است و این گروه شاخه ی امامیه را تداوم بخشیدند. به واسطه ی جانشینی امام موسی (ع) در مورد عبدالله دو اندیشه ایجاد شد: ۱- امام بر حق و جانشین پدر نیست. ۲- امام بر حق و جانشین پدر است. تمامی این مسائل مربوط به بحران های رهبری در جامعه ی شیعی مربوط به بعد از درگذشت امام موسی بن جعفر (ع) است. در دوره ی امام کاظم (ع) دو گروه عمده تشکیل شد: واقفیه و قطعیه که این دو در برابر هم قرار گرفتند. واقفیه کسانی هستند که بر امام کاظم توقف کردند و امامان پس از آن حضرت را نپذیرفتند. به دلیل اینکه می گفتند که امام زنده است و نمرده و نمی میرد و معتقد به قائم بودن وی بودند که ایشان قائم هستند. این فرقه از سوی مخالفانشان ممطوره نام گرفتند. اما در دوره ی بعد، پس از رحلت امام کاظم (ع) گروهی به وجود آمدند که قطعیه

نام دارنـد، کسانی بودند که در گذشت امام کاظم را پذیرفتند و امام رضا را جانشـین ایشان می دانسـتند. وجه تسـمیه قطعیه به دلیل قاطع بودن بر رحلت امام موسی کاظم (ع) مقتید بودند. در دوره ی بعد از رحلت امام رضا (ع)، در زمان امام جواد و امام هادی (ع) مشـکلی در باب بحران رهبری به وجود نیامد و امامت هر دوی اینها از سوی شـیعه ی امامیه پذیرفته شد. در دوره ی امامت حضرت هـادی (ع) نیز دوبـاره بحران رهبری ایجـاد شـد و آن هم به دلیل فوت فرزنـد ارشـد ایشان که همه گمان می کردنـد وی (ابو جعفر محمـد) جانشـین امام است و به همین دلیل جانشـینی و امامت وی به فرزند دیگر ایشان یعنی امام حسن عسـگری (ع) رسـید که این منجر به ایجاد مجـدد انـدیشه بـداء در این زمان شد. براساس این مسـئله، برخی بر این باور بودند که شـرایط نصب این امام، شـرایط اضـطراری است و نه مصـلحتی و ای تا حـدی منجر به عـدم اطاعت و ضـعف اعتقاد در میان پیروان شـیعی شد، به دلیل عدم شك و تردید در مسـئله ی امامت ایشان گردید. به هر حال دوره ی امام حسن عسـگری دوره ی بسـیار تشـتت آمیز و انحراف فکری حاکم بوده است، به گونه ای که امـام حسن در این دوره به دلیل برخی اتهامات از سوی افراد سودجو مورد مظلومیت قرار گرفت و نیز در برابر این اتهامات سـکوت کردند و تا می توانسـتند با ادله و اسـتدلالات قوی، شـبهات و به نوعی اتهامات و انحرافات فکری آنان را پاسـخ دادنـد (چه از لحـاظ سیاسـی و چه از لحـاظ اقتصـادی) و از لحـاظ مـذهبی در بـاب احکام فقهی از روش اسـتدلال و اجتهاد اسـتفاده می کردند. ایشان تمام فعایت ها و اقداماتی که در دوره ی امامت خود به کار می گرفتند، به دلیل آماده سازی جامعه برای دوره ی بعـدی بوده است. بحران دیگری که در جامعه پس از رحلت امام حسن عسـگری شـکل گرفت و از دوره ی امام هادی (ع) آغاز شد، دعوت امام از سوی جعفر بن علی برادر ناتنی آن حضرت بود که برای مدتی در میان مردم فتنه و تردید ایجاد کردند. این گروه طرفـدار فـارس بن حـاتم بودنـد که رهبری این گروه بر عهـده ی او بود. به دلیـل کینه توزی ای که فـارس از امـام هـادی (ع) داشت، سـعی در انتقام از ایشان بود و از این طریق به امام و شـیعیان اهانت روا می داشت و فتنه ها بر می انگیخت. همین مسئله خود زمینه ی نفرت شدیدی را در میان شـیعیان ایجاد کرد. جعفر بن علی که از سوی شـیعیان، «جعفر کذاب» مشـهور گردید، پدید آمد. فارس از سوی هادی (ع) به «سخنی پلید» لقب گرفته است. این مسئله مربوط به درگیری میان فارس بن حاتم و علی بن جعفر همانی بود و همچنین عـدم امـانت داری فـارس نسـبت به امـام منجر به طرد وی از سوی امـام شـد و این مسـئله باعث انتقام از امام از جانب فارس شـد و در دوره ی امام حسن عسـگری (ع) اعلام کردند که جعفر جانشـین امام هادی است نه امام حسن عسـگری. تمامی این مسائل و اختلافات منجر به اختلافات شدیـد میان جعفر و شـیعیان امام حسن عسـگری (ع) و اتهامات وارده بر ایشان گردیـد. بعـد از رحلـت امـام حسـن عسـگری، امـامت به فرزنـد ایشـان، محمـد بن حسن رسـیده است که وی از نظر غـایب است و کسـی که بر این موضوع اطلاعی نداشـته است، بعد از رحلت امام اعلام کردند که امامت به پسـر ایشان انتقال یافته است. (عثمان بن سـعید). به دلیل اینکه مادر ایشان از قتل مهدی (ع) از سوی دشـمنان و عمال دولتی نجات دهد اذعان کرد که کنیز ایشان حامله است و امام فرزندی نداشته است و این به دلیل نگهداری از میراث امامت بود. اما جعفر چنین پنداشت که این تلقی برای این است که وی به مقام امامت دسترسـی پیدا نکند. در عصـر غیبت صـغری، عثمان بن سـعید نائب امام به امور دینی و تشکیلات دفتر رسیدگی می کردند و در قم روال عادی در پیش گرفته بود، به گونه ای که همگان عثمان بن سـعید را به عنوان نائب امام پذیرفته بودند. اما در عراق وضعیت به گونه ای دیگر رقم می خورد، به دلیـل بحران هـایی که در جـامعه ایجـاد شـده بود، منجر به تفرقه و ایجاد گرایش های متعـددی در میـان افراد شـد. فرقه ی فطحیه، جعفر را به عنوان جانشـین امـام می شـناختند و حتی شـیخ صـدوق وی را به عنوان پیشوای نسل دوم فطحیـان به دلیـل اعتقادشـان بر می شـمارد. نـام آوران فطحیـان که امامت جعفر را قبول داشـتند: علی بن حسن فضال، علی الطاحن. انحرافـات فکری که در این زمـان اتفـاق افتـاد، در بـاب امامت جعفر است به گونه ای که برخی او را به عنوان جانشـین امام حسـنی عسـگری (ع) می شناختند و برخی او را جانشین امام هادی (ع) می دانستند و حتی اینکه وی را به عنوان جانشین امام قبول نداشتند، بلکه به عنوان امـام، بـا این دلیـل که امـامت از امـام حسن عسـگری (ع) مخـدوش بوده است (به دلیـل نداشـتن فرزنـد) و ... که این

اعتقادات منجر به انحرافات دیگری در دوره ی غیبت صغری حضرت رخ داد. در نهایت می توان چنین نتیجه گرفت که در اواخر، این اختلافات و دو دستگی ها در تمام اقشار جامعه و حتی خانواده ی امام رخنه پیدا کرد که منجر به دو جامعه مخالف شده بود: آنان که به حضرت مهدی اعتقاد داشتند و آنان که به فرزندان و فرزندزادگان جعفر اعتقاد داشتند. در باب موضوع وجود و غیبت امام نیز روایات متفاوتی پدید آمده است (به دلیل طولانی شدن غیبت صغری) از جمله: ایشان تنها یک غیبت دارند که به زودی ظهور خواهند کرد، دو دوره ی غیبت دارند که غیبت صغری و کری است، اعتقاد به دو دوره ی غیبت است که منتهی غیبت اول طولانی تر از غیبت دوم است که این عقیده ی اخیر مربوط به استدلالات واقفیه است در باب غیبت امام موسی کاظم (ع) است که دارای دو غیبت برای ایشان ذکر کرده بودند. مسئله ی غیبت صغری از ابتدا در ذهنیت شیعه وجود داشته است، به گونه ای که در باب برخی از ائمه به این مسئله اعتقاد پیدا کردند از جمله: امام علی (ع)، امام حسن عسگری (ع)، و همچنین برخی از خاندان پیامبر که این مسائل بنا بر نقل و روایات راویان است. ولی به طور کلی شیعیان معتقد به مسئله ی غیبت آن هم در زمان امام حسن عسگری (ع) که فرزند ایشان در غیبت به سر می برند، بوده اند که نام وی مهدی «ع» (حضرت ولی عصر «عج») است که هم کنیه با پیامبر (ص) است که اکثریت شیعیان وی را به عنوان «قائم آل محمد» می شناختند که همان موعود و منتظر جهانیان در میان شیعیان است که ظهور خواهد کرد و جهان را پر از عدل و داد خواهد کرد. عثمان بن سعید به عنوان وکیل و نائب حضرت ولی عصر (ع) در آن جامعه پذیرفته شده بود که وی از نزدیک ترین اصحاب ایشان بود. نواب اربعه ی امام یکی پس از دیگری به عنوان وکیل و نائب امام در جامعه ایفای نقش کردند. نواب اربعه عبارتند از: «عثمان بن سعید، محمد بن عثمان، حسین بن روح نوبختی، علی بن محمد سمری» است که این نواب به عنوان واسطه ی امام غائب در طول هفتاد سال (از زمان رحلت امام حسن عسگری تا زمان فوت آخری نواب اربعه) بودند. نواب اربعه در تمام ابعاد زندگی جامعه ی بشری اعم از سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی پاسخ سؤالات شرعی و رفع اختلافات و مسائل غامض به وظایف خود عمل می کردند. این وضعیت همچنان ادامه داشت تا زمان آخرین نواب (علی بن محمد سمری) بود که بعد از فوت ایشان، غیبت صغری پایان و غیبت کبری آغاز شد که این برای شیعیان قابل قبول و پذیرفتهشده بود. (به واسطه روایات و احادیثی که از پیامبر (ص) و ائمه ی پیشین موجود بود این مسئله قابل قبول بود).در باب ظهور امام از غیبت صغری اعتقادات و روایات متعدد و مختلفی پیدا شد: مبنی بر اینکه امام باید بعد از چهل سال غیبت ظهور کند یا اینکه امام در زمان ظهور به جلوه ی مردی سی و پنج سال است حتی اگر هزار سال عمر کرده باشد که این نظریه موافق با مواقفیه است و حتی زیدیه وجو امام را برای حفظ و اداره ی حکومت اسلامی ضرورت دانست. دیگر عقاید مربوط به شخصیت و حتی چگونگی ظهور ایشان در این دوره شکل گرفت که تصور شیعیان مبنی بر این عقیده شد که امام ظهور نخواهد کرد که این عقاید منجر به موجی از تردیدها و شبهات در جامعه ی شیعی شد که در همین زمان (پایان قرن سوم) سلسله های حکومتی در برابر آن شکل گرفت: زیدیه، آل بویه، خلافت عباسی، خلافت شیعه ی فاطمی. و همچنین در باب فلسفه غیبت امام عقایدی شکل گرفت:۱- امام به دلیل عدم امنیت جانی به غیبت رفته است. ۲- نداشتن بیعت از خلفای زمان منظور خوارج (منظور از بیعت، بیعت با امام حق است یا اهل کوفه).۳- فلسفه ی غیبت را تنها خدا می داند و ضرورتی وجود ندارد که آدمی در باب آن تحلیل و بررسی کند. در همین اوضاع و احوال موجی از شک و شبهه در میان شیعیان به وجود آمد که منجر به تزلزل عقیده ی آنان، انکار امام غایب، تغییر مذهب، ارتداد از مذهب و روی آوردن به مذاهب دیگر است. با وجود این شرایط در اوایل قرن چهارم هجری به لطف و فضل الهی این اتفاقات توسط سربازان گمنام امام زمان به مرور زمان حل و فصل شد و جامعه از آن حالت تردید و تحیر عمومی خارج شد. منابعمدری طباطبایی، سید حسین. مکتب در فرایند تکامل، مترجم شاهم ایزد پناه، کویر. چ سوم. تهران. ۱۳۸۶.حسین، صابری. تاریخ فرق اسلامی. سمت. چ چهارم. تهران. ۱۳۸۷.

و نقش راویان حدیث ۱۰

مدیریت با عشق

نوال المهینی

خلاصه کتاب:محمد انچگانی - ترجمه: مریم حیدری - انواع مدیران: تردیدی نیست که مدیران گوناگون هر یک مطابق با نوع کار ، محیط ، سن و سطح آموزشی خود با دیگری تفاوت دارند. در نتیجه می توان گفت که هر یک از مدیران منطبق بر گونه خاصی از افراد با ویژگی های متفاوت هستند. علاوه بر آن روحیه ی مدیران از برخی داده ها تأثیر می پذیرد که می توان آن ها را در موارد زیر خلاصه کرد:- پرورش و تربیت مدیر (محیط خانوادگی او)- عادات و رسوم ویژه ی مدیر- سطح آموزشی- کشور و محیطی که در آن پرورش یافته است- نوع کار و وظیفه ای که ریاست آن را بر عهده دارد- سال های تجربه مدیردر این جا می توانیم بگوییم ، ممکن است طبق شرایطی که مدیر را در بر گرفته یا شرایطی که در آنها ارتباط برقرار می کند ، نوع مدیر از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد.انواع مدیران با نوع مدیر عامل نگرانی هر کارمند تازه وارد است و از اولین کارهایی که۸ کارمند قبل از اقدام به کار انجام می دهد این است که مراقب اوضاع می شود و اطلاعاتی را در مرد مدیر جمع آوری می کند تا رفتار او سبب درگیری مدیر با وی نشود.مدیران دارای ویژگی های مختلفی هستند که در اینجا ذکر می شوند ، و از انواع دیگر مدیران در کتابهای دیگر سخن به میان می آوریم:- مدیر مقتدر- مدیر بلند پرواز- مدیر مردد- مدیر عملیاتی- مدیر ضعیفاکنون به توصیف انواع مدیران می پردازیم:مدیر مقتدر:او معمولاً بدنی نیرومند دارد با وزن زیاد و قد بلند با چهره ای جدی ، راه رفتن او متوازن است و هنگام گام برداشتن شتاب نمی کند . از گفتار خود مطمئن است . تن صدای آشکاری دارد. کم می خندد . کارمندان وظیفه شناسی داردکه مورد حمایت او هستند. کم کار است و در عین حال زیاد دستور می دهد. به کسانی که مورد رضایت او هستند ترفیع رتبه می دهد. دوستدار مدیریت با کار و عمل است و به مدیریت با عشق و علاقه جز در خانه خود اعتقادی ندارد.مدیر بلند پرواز:چنین مدیری همیشه چه در رفتار و چه هنگام راه رفتن ، سرعت ویژه ای دارد و سرعت دست ها و چشم هایش حتی در هنگام غذا خوردن و تفکر موجب احساس خستگی او می شود. از لحاظ جسمی معمولاً دارای اندامی ورزیده است . در روزهای معمولی – بر خلاف روزهایی که قرار است با شخص مهمی دیدار کند یا در اجتماع خاصی حضور یابد– بدون دقت در امور پوشش ، لباس می پوشد . زود خشمگین می شود و معمولاً برای بحث در مورد امور بیهوده – از دیدگاه خود –وقتی ندارد.مدیر مردّد:چنین مدیری به سرعت قابل شناسایی است . برای شناخت او نیازی به کوشش در راه کشف رفتار او نیست و می توان از حرکاتش او را شناخت . او از افراد نیرومند می ترسد و می کوشد با آن ها بحث نکند. هزاران بار در مورد تعیین زمان و نتیجه تصمیم گیری فکر می کند و اگر شخص دیگری به جای او تصمیم بگیرد نه تنها ناراحت نمی شود بلکه چون از رنج تصمیم گرفتن رهایی یافته احساس خوشبختی می کند. تربیت و پرورش چنین مدیری بر او تاثیر مستقیمی دارد چه بسا در گذشته از هر کاری که در صدد انجام دادن آن بوده می ترسیده و به خاطر اشتباهات خود به شدت تنبیه شده است.مدیر عملیاتی :همه چیز برای چنین مدیری برنامه ریزی شده است . اتفاق در کارهای او جایی ندارد ، شخصیت او ترکیبی از هیبت و جدیت در انجام کار است . وقتی برای بی کار ماندن و اتلاف وقت با دیگران ندارد.همیشه به افراغد پرتلاش افتخار کرده و این مسأله را یادآوری می کند.وقتی برای ریدگی به شکل ظاهر و نظافت شخصی ندارد و حتی تندرستی را تنها در هنگام کار احساس می کند و هنگام مرخصی یا تعطیلات رسد احساس بیماری و افسردگی می کند.کارها را به سرعت اجرا کرده و کم تر مرتکب خطا می شود.مدیر ضعیف:پیش کسوتی یا وساطت، عامل رسیدن چندین مدیر به منصب خود می باشد. این مدیر ویژگی های یک مدیر را ندارد، حدود کار و صلاحیت خود را نمی شناسد، تمام امور را به دیگر افراد واگذار می کند و خود از جانب کارمندان اداره می

شود. او بسیار مهربان است، به کسی آموزش نمی دهد، کسی را راهنمایی نمی کند و در هیچ کاری نمی توان به او اعتماد کرد.انواع مدیر عاشقرفتار با افراد تحت سرپرستی شان نمایان است. این گونه مدیران در بسیاری مواقع پیرامون ما بسیاری اوقات و در بیشتر شرایط، آنها را به گونه ای می بینیم که عشق در گفتار آنان و در وجود دارند. اکنون نگاهی به انواع مدیران عاشق بیندازیم:مدیر عاشق هراسان:مدیران عاشقی وجود دارند که در ارتباط خود با دیگران دوستانه رفتار می کنند،اما در بسیاری مواقع مانند زمان تصمیم گرفتن نوعی حالت ترس از اتخاذ تصمیم در آنها مشاهده می شود. البته منظور ما تردید و دو دلی نیست. این مدیر از تصمیم گیری به این دلیل هراس دارد که مسئولیت تصمیم بر عهده او قرار می گیرد. چنین مدیری از وضعیت تصمیم گیری گریزان است و از دیگران دوستانه و با تشویق می خواهد به جای او تصمیم بگیرند.مدیر عاشق زیرک:بسیار دلپذیر است که افرارد با مدیری عاشق و در عین حال زیرک کار کنند. او با نظر دقیق به کار ها می نگرد. برای مصلحت کار با همه ی وضعیت ها ی اداری و انسانی ارتباط برقرار می کند. اظها ر نظر ها را می شنود و از آنها به عنوان ابزار کار استفاده می کند. با امواج بلند واکنش ها چه از جانب اداره کل و چه از جانب افراد روبرو می شود و معمولا با مفهوم « کر و فر» به آنها برخورد می کند به این صورت که گاهی به سمت جلو پیش می رود و گاهی عقب نشینی می کند. مدیر عاشق راهبر:این مدیر همیشه گروه کاری خود را خود انتخاب می کند. به کارمندان کوشا پاداش می دهد و مهارت های گوناگونی را به کار می گیرد کارمندان او آمیزه ای از افراد تند کار و بلند پرواز و زیرک هستند، تا به وسیله آنها به اهداف و مقاصد خود برسد. همه کارمندان تحت ریاست این مدیر عاشق و راهبر به خاطر انتساب خود به چنین شخصیتی افتخار می کنند. آن ها از عدالت مدیر و توزیع نقش ها توسط او لذت می برند.او معمولاًـ تنها کسانی را قبول دارد که طبق نظر خود آن ها برگزیده است و کسانی که با او اختلاف نظر دارند، باید وجود خود را ثابت کنند تا از دایره کار در گروه دور نشوند.مدیر عاشق دقیق:خانم هیا ، نایب مدیر اداره ی بخش ها در یکی از بزرگترین مؤسسات مالی کویت است.خانمی که کار خود را به شیوه ای جالب پیش می برد. او بدون تکیه به دیگران به توانا ساختن خود برای انجام کار پرداخت . و در طرح مطالب و حل مشکلات و جذب کارمندان ، سیاست رشک انگیزی را به کار می برد.مدیر عاشق راهنما:مدیرانی که اندیشه های بسیار و قابلیت ایجاد و تحویل دائمی برای کار و کارمندان را دارا می باشند ، مدیر عاشق راهنما ، مدیری است که بر گروه کاری خود تسلط داشته و شیوه ی اجرای کار گروه را به دقت دنبال می کند. او برای تقویت کار و راهنمایی کارمندان در جهت پرداختن به کارهایی که نیازمند توسعه هستند جلساتی تشکیل می دهد و بدین منظور ، اندیشه ها ی خود و جایگزین های مورد نظر برای نقاط ضعف کار را به آن ها عرضه می دارد. این مدیر به عنوان یک مشاور اجتماعی برای گروه به کار مشغول می شود.مدیر عاشق مردّد:بر کسی پوشیده نیست که در شخصیت افراد مردد ، هم سادگی و هم ژرف نگری با هم نمایان است ، سادگی در گفتار و ترس واضح در آن و عمق در مفهوم سخن و جست و جوی اطمینان از موضع خود پیش از اظهار نظر یا تصمیم . مدیران عاشق مردد بسیار اندک اند. از آنجا که چنین مدیرانی در اتخاذ تصمیم با مشکل مواجه می شوند ، کم تر کارمندی مایل به کار با آن ها است. چنین مدیری دوست دارد که تصمیم مورد نظر را از طریق نظرات مجموعه کار خود اتخاذ کند تا مسئولیت تصمیم به عهده گروه باشد و بر دوش او سنگینی نکند.روابط خارج از کار با کارمندان طبق مدیریت با عشقبنای گروه کار واحد ، پیشرو ، هماهنگ و بلند پرواز به فضاهای سالمی نیاز دارد که این فضا از راه های مختلفی ساخته می شود. از جمله: ایجاد رابطه در خارج از فضای کار و کامل کردن نتیجه رابطه درون دایره کار . برای این که بتوان گروه کاری واحدی تشکیل داد و فضای دوستانه ای در میان تمام کارمندان ایجاد کرد و هم چنین برای توسعه ی روابط میان افراد و مؤسسات و اداره ها می توان به کارهایی اقدام کرد از جمله تشکیل انجمن ها و اتحادیه ها و مکان هایی برای گرد هم آمدن خارج از چار چوب کار یا انجام برخی فعالیت ها مانند تدارک گردش های تفریحی تا از این طریق روابط معمولی و خشک میان کارمندان به روابطی دوستانه بدل شود و هم چنین به اندیشه هایی نوین و اصولی دست یابند تا حتی زمان کار فرصت مناسبی برای آشنایی باشد

. به ویژه این که زمانی را به دیدار خانوادگی اختصاص دهند ، زیرا از این راه فرصت خوبی برای رشد مهربانی مؤسسه پیش می آید و نیز این اقدام باعث شادمانی تمام افراد خانواده می شود. در مؤسسه ای که در ان مشغول به کار هستم ، شیوه ی خاصی برای توسعه ی روابط خارجی وجود دارد. در این مؤسسه زمین وسیعی مجهز به امکانات ورزشی برای ورزش کارمندان اختصاص داده شده است و بخش ها یی وابسته به مؤسسه با بهره بردن از زمان های مرخصی برای دعوت افراد بخش و انجام فعالیت ها و جشن گرفتن مناسبت های ویژه ، فرصت گذراندن وقتی پر بار را می یابند.در این دیدارها همه افراد از بالاترین رتبه کاری تا پایین ترین آنها حضور می یابند . همه خود را در فضای صمیمانه ای می یابند و از این طریق خواهان نزدیکی روحی و شکستن موانع ارتباط و پاک سازی خود از فشارهای کار هستند. هم چنین گاهی مدیران در محیط کوچک کار خود ، مانند شعبه یا بخش یا اداره ، همه را در مکانی مناسب به صرف شام یا نهار دعوت می کنند . هدف آنها از این کار ممکن است تشویق کارمندان یا قدردانی از یکی از آنهـا یـا گذرانـدن وقت خارج از فضای خشک کار باشـد.قواعـد عشق در کار برخی می پندارنـد که واژه ی عشق ، واژه ای است مبتذل که با عادات و رسوم ما تناسبی ندارد و برخی آن را نوعی بی عفتی قلمداد می کنند که خارج از عرف متداول ماست. اما ما به دنبال عشق در کار هستیم. یعنی انسجام ، مهرورزی ، برادری و سایر واژه هایی که معنای عشق را در خود دارند. عشق در این جا ، آن گونه که کوته نظران می پندارنـد به معنای خروج از قاعـده یا ابتـذال نیست بلکه مکتبی است نو که نیازمنـد تلاش های همه با ایمـان به این اصـل است که ":آن چه را برای خود می پسـندی ، برای دیگران نیز بپسـند."عشق به معنـای جلوه گر شـدن انسـانیت است . انسانیتی که غبار دل مشغولی ها ، سرعت ، کارهای بسیار و مقاصـدی آن را پوشانـده است. منظور از پایه ریزی قواعد کار مطـابق بـا اصول عشق این است که تمـام تلاش خود را صـرف هم زیستی در نظام احترام کنیم.در درجه اول احترام به خود ، به این معنا که انحطاط را برای خود نپـذیریم ، به انـدیشه های خود احترام گذاشـته و آنها را از خود نرانیم، بلند پروازی های خود را مورد احترام قرار داده و به دنبـال راه هایی برای تحقق آن ها باشـیم. و احترام به دیگران ، به این معنا که انـدیشه ها یا کارها و تلاش های آن ها را مورد تمسـخر قرار نـدهیم و به شادی ها و غم ها و بلند پروازی های آن ها به دیده تحقیر ننگریم ، بلکه در این گونه موارد دست دوستی برای کمک به آن ها دراز کنیم ، به طوری که بـدون زیان رسیـدن به هیـچ یک از طرفین توازن طبیعی حفظ شود.آیا کار مدیر یک مدال افتخار است یا یک مسئولیت؟در این جا پرسشـی را مطرح می کنم:تو چه کسی هستی و چه آرزوهایی داری؟ آیا عنوان مدیریت تو این احساس را القا می کند که تو از دیگران پیشـی گرفته و رهبری شده ای که دیگران را به کار و فعالیت می خوانـد و روزی آن هـا اکنـون در دسـت تـو است؟ و آیـا خـود را شایسـته چنین منصـبی می دانی؟واژه مـدیر به معنـای سـرپرست و گرداننـده سازمـان و کـار است که مسـئولیت موفقیت یـا شـکست کـار کارمنـدان و اداره به دوش او قرار دارد.اگر شاهـد شـکوه و شکایت کارمنـدان هستی بـدان که تو در این کار دست داری و نگریز.اگر کارمنـدان تو بسـیار غیبت می کنند ، آگاه باش که نقطه قابـل بحث در این مورد ، تو هستی.اگر احسـاس می کنی که هـدف هـا تحقق نمی یابنـد ، مـدیر اداره را بشـناس تـا یکی از دلایـل نرسیـدن به هدف ها بر تو روشن شود.این را به عنوان یک اتهام شخصـی بیان نمی کنم ، بلکه من از اداره و مدیر محرک آن سخن می گویم مدیر چه کسی است؟مدیر اولین و آخرین مسئول فضای کار در سازمان است ، او طرح ریز نتایج و کشتی بان موفقیت در گستره ی سازمان است.مقوله هایی وجود دارند که نیازمند بازنگری هسـتند:- نخست این که: مدیر رئیس و مهتر اداره و حاکم به کار و کارمنـدان است .- برداشت تلاش های دیگران ، تنها از آن مدیر است.- مدیر تنها دریافت کننده تشکر و قدردانی اداره کل به خاطر انجام کار است.- مدیر می تواند سیاست کار را بدون نیاز به نظر کارمندان تعیین کند.- مدیر تنها کسـی است که حق غیبت و تـأخیر در کـار و مرخصـی و استراحت دارد بـدون اینکه دلیـل آن را بیـان کرده یـا به احساسات کارمنـدان خود احترام بگـذارد.تمام موارد ذکر شده مربوط به مدیرانی است که حاکمیتی خلاف مدیریت با عشق را اعتقاد دارند. آری ما آنان را مشاهده می کنیم و گه گـاه بـا آنـان روبه رو می شویم و هنگـام مراجعه به بخش هـای آنان برای انجام برخی معاملات ، شاهـد رفتار آن ها

هستیم.

خاطرات مستر همفر

جاسوس انگلیس در کشوهای اسلامی

مستر همفر (جاسوس انگلیسی در کشورهای اسلامی): دولت بریتانیای کبیر از مدتها پیش در این فکر بود که امپراطوری خود را همانگونه که هم اکنون هست دارای عظمت هرچی بیشتر سازد به طوری که خورشید سر از دریای انگلستان در آورده و مجدد در دریای آن غروب کند. دولت ما نسبت به مستعمرات فراوانی که ما به آن سیطره داشتیم از هند و چین و خاورمیانه کوچک بوده وزیر مسئولیت هند شرقی را به من سپرد و هدف این شرکت در ظاهر تنها بازرگانی بود، اما در باطن هدفش راهیابی بمنظور سیطره هر چه بیشتر به هند و دست یافتن به این شبه قاره بود. و نیز به همین ترتیب نسبت به چین هم اعتماد کافی داشت، زیرا مذهب بودائیت و کتفیسون که در این کشور حکومت داشت طوری نبود که ترس قیامی در بین باشد. بدین ترتیب مثل بودایی قدیمی که می گفت: «هرچه دوا تلخ مزه است کاول کار کن که بیمار دارویش را دوست داشته باشد، را مو به مو اجرا می کردیم. سرشناسه عنوان خاطرات مستر هنفر ترجمه علی کاظمی چاپ ۱۳۸۴ انتشارات اخلاق کتابنامه به صورت زیر نویس انگلیس، روابط خارجی کشورهای اسلامی کشورهای اسلامی، روابط خارجی انگلستان جاسوسان انگلیسی کشورهای اسلامی همفر ترخیص کننده:سجاد پاسبانمشکل ما با اسلام و ممالك اسلامیاما آنچه که بسیار فکر ما را پریشان می کرد کشورهای اسلامی بود. به هم این ترتیب با حکومت ایران نیز، قراردادهای محرمانه ای بسته بودیم و در این کشور، جاسوس ها ودست نشانده هایی کاشته بودیم و رشوه وفا و ادای و سرگرمی پادشاهان با زنان زیبا پیکر این دو کشور را فرسوده بود اما باز هم ما به چند علت اعتمادی به نتایج مورد نظر خود نداشتیم.۱. نیروی فوق العاده ای که اسلام در میان پیروان خود داشت، زیرا یك فرد مسلمان به تمام معنی تسلیم اسلام بود.بویژه مسلمانان شیعه در ایران خطر مهمی برای ما داشتند زیرا شیعیان مسیحیان را مانند کثافت می دانند.روزی از یك نفر شیعه پرسیدم: شما شیعیان چرا با این خشم به مسیحیان نگاه می کنید؟ البته کثافتی که از آن یاد شد مخصوص مسیحیان نیست، بلکه شامل هر کافری حتی مجسویان که فارسی زبانان قدیم هستند می شود، در منطق اسلام آنها نیز نجس هستند.۲. اینکه اسلام روزی دین زندگی بوده، در جهان تسلط داشته است.۳. هیچ نوع اطمینانی در مورد آل عثمان و حکام فارس نداشتیم که روزی هشیار شوند و با یك غفت، نقشه های سیطره ی ما را به هم زنند.۴. ترس از علمای مسلمین زیرا علمای ایران و عراق بزرگترین سد در راه تحقق بخشیدن به آرامانهای ما بودند. تنها بهشتی را که قرآن به آن وعده داده بود مد نظر داشتند، لذا سر مویی حاضر نبودند از افکار و عقاید خود دست بردارند. درست است اهل سنت هم از مسلمان و هم از روحانیت خود پیروی می کنند اما شیعیان بیش از هر مذهب از علمای خود پیروی می کند.ما کنفرانسهای بسیار زیادی تشکیل می دادیم تا راه حل هایی برای پیروزی به این مشکلات سخت پیدا کنیم، ولی در پایان هر جلسه ای با بن بست روبه رو می شدیم و گزارشاتی که از جاسوس های ما می رسید مرتب مأیوس کننده بود ولی ما هیچگاه نمی گذاشتیم که روح یأس ما چیده گردد.اجتماع نمایندگان انگلستان، فرانسه، روسیهیکبار هم در رزارت مستعمرات، کنفرانسی تشکیل شد مشکلاتی را که با مسلمانان داشتند بطور مفصل تشریح گردند و در این جلسه راهایی که می شود بوسیله آن مسلمانان را از همدیگر متفرق کنند و دوباره آنان را به دامن مسیحیت باز گردانند مورد بررسی قرار گرفت.مأموریت من در آستانه (ترکیه)وزارت مستعمرات در سال ۱۷۱۰ میلادی مرا به مصر، عراق، تهران، حجاز و آستانه فرستاد فرستاد (دربار سلاطین عثمانی در استامبول ترکیه) تا معلومات کافی بمنظور نقویت راههایی برای ایجاد تفرقه میان مسلمین و گسترش تسلط به کشورهای اسلامی، جمع آوری کنم و در همان وقت نه نفر دیگر از بهترین کارمندان وزارتخانه به همین منظور اعزام شدند.آخرین سخن دبیر را فراموش نمی کنم که بهنگام خدافظی بنام مسیح با ما وداع کرد و گفت

در آینده کشور ما در گرو پیروزی شماست، هر چه نیرو دارید در این راه به کار بگیرید من به سوی آستانه رهسپار شدم، آنجا به من لازم بود که زبان ترکی را با تمام ریزه کاریهایش یاد بگیریم بطوری که به من شک نکنند.پس از یک مسافرت خسته کننده به آستانه رسیدم و خود را محمد نامیدم بطور مداوم در مساجد حاضر می شدم. در این کشور با عالمی مسن به نام احمد آریالا برخورد کردم. او حضرت محمد را عالیترین نمونه برای خود می دانست بهانه من در آستانه بهانه کار بود.به شیخ گفتم من جوانی هستم که پدر و مادر ندارم و ثروتی به من ارث رسیده و فکر کردم کار کنم و درس بخوانم تا قرآن و سنت را بیاموزم پس از این سخن، شیخ بسیار خوشحال شد و به من احترام می گذاشت. به شیخ گفتم من می خواهم قرآن بیاموزم و او شروع کرد به تعلیم دادن من (به هر حال در مدت دو سال یاد گرفتم) و دیگر احکام اسلام مانند وضو، مسواک زدن و ... را به همین صورت.در آستانه،در یک نجاری شروع به کار کردم که مخارج زندگی را تأمین کنم نجار اسمش خالد بود آدم زیاد مذهبی در ظاهر بود اما در باطن نه.ولی وقتی مرا در خلوت می دید از من می خواست که با هم لواط کنیم ولی من حاضر نبودم خواسته اش را عملی کنم. و هر ماه گزارشات آستانه را به وزارت خانه می فرستادم.سرگذشت رفقای دیگرنه مأمور دیگر که همزمان با من از وزارت مستعمرات اعزام شده بودند نیز هم زمان با من دستور بازگشت دریافت نمودند ولی بدبختانه از ما ده نفر تنها شش نفر بازگشت نمودیم علت بازگشت ۴ نفر دیگر این بود:۱. یک نفر از آنان طبق گفته دبیر کل وزارت مسلمان شده و در مصر مانده بود.۲. نفر دیگر نژاداً روسی بود به روسیه بازگشت. دبیر کل نگران بود نه از آن جهت که به وطنش باز گشته از آن جهت که شاید جاسوس روسیه بوده.۳. فرد دیگر در عماره یکی از مشخصه های عراق در اثر و با جان خود را از دست داد.۴. اما آخرین فرد از او خبری نبود زیرا وزارت مستعمرات از او مراقبت کرده تا اینکه به شهر مسغاء در کشور یمن رسیده بود به مدت یک سال گزارشات خود را می فرستاد اما دیگر غیب شد و از او خبری نشد.وزارت مستعمرات از دست دادن چهار نفر از ده نفر را مصیبتی بزرگ می دانست زیرا وزارتخانه روی تک تک این ده نفر برنامه ریزی کرده بود.پس از آنکه دبیر کل گزارشات اولیه من و پنج نفر دیگر را داشتند ما را به کنفرانس دعوت کرد که جمعیت زیادی از وزارت مستعمرات به ریاست خود وزیر اجتماع کرده بودند تا به گزارشات ما گوش فرا دهند. وزیر و دبیر از کارهای من تقدیر کردند از لحاظ درجه و ارزیابی در درجه سوم قرار گرفتیم من در فرا گرفتن قرآن و تعلیمات شریعت اسلام پیشرفت بسیاری داشتیم ولی از لحاظ گزارشاتی که وزارت مستعمرات را به نقاط ضعف دولت عثمانی آگاه لکد پیروزی نداشتمدبیر کل به من گفت ای مستر همسفر در آینده دو هدف در پیش داری:۱. نقطه ضعف مسلمانان را بیابی و ببینی از چه راهی میتوان در آنان رخنه کنیم و ریشه آنان را برکنیم.۲. هرگاه نقطه ضعف را پیدا کردی خودت این هدف را دنبال کنی اگر توانستی این کار را انجام دهی تو پیروز مندترین جاسوس ما خواهی بود و نشان مخصوص وزارت را داری.مدت شش ماه در لندن بودم و با دختر عمویم ازدواج کردم ناگهان دستورات پشت سر هم از وزارت خانه صادر شد که من باید به طرف عراق روانه می شدم پس از شش ماه خودم را در بصره از شهرهای عراق دیدم که شیعه و سنی در آن مختلط بودند.شیعه چه می گوید؟شیعه خود را منسوب به علی بن ابی طالب می داند که داماد رسول مسلمانان و شوهر حضرت فاطمه است شیعیان می گویند: رسولشان محمد، علی را به عنوان جانشین پس از خودش تعیین کرده است.اهل سنت چه می گوید؟اما اهل سنت می گویند: مسلمانان پس از پیامبر، صلاح دیدند که ابوبکر جانشین او باشد. یکروز نزاع شیعه و سنی را در وزارت مستعمرات برای بعضی از روسای خود تعریف کردم رئیس به من گفت: بر تو لازم است تا می توانی این شکاف را بیشتر کنی نه تکیه به فکر اتحاد کلمه آنان باشی.عمده هدف تو در این سفر آن است که به این نوع نزاع ها در میان مسلمین پی ببری نقطه های انفجار این نزاع ها را به دست بیاوری بنابراین با تمام نیرو کوشش کن که راهی برای رخنه کردن پیدا کنی و از آن راه به میان مسلمانان ضربه وارد کنی جز اینکه همسفر ملتها را بر ضد حکومت هایشان برانگیزی، اگر مسلمانان اتحاد کلمه را از دست دادند ما به بهترین راه می توانیم آنان را به سادگی استعمار کنیمورود به بصره و ملاقات با شیخ عصر الطائی به شهر بصره که

رسیدم رفتم تا اینکه در یکی از مساجد شرکت کنم این مسجد که من انتخاب کردم مربوط به عالمی از علمای اهل سنت بود که اصلاً عرب بود و نامش شیخ عصر الطائی بود در یک کاروانسرا اتاقی اجاره کردم و صاحب کاروانسرا مردی احمق بود که هر روز صبح اول فجر پشتدرب اتاق من حاضر می شد و مرا برای نماز صبح بلند می کرد و سپس صاحب کاروانسرا به من دستور داد تا اول آفتاب قرآن بخوانم. مشکل من به همین خاتمه نمی یافت زیرا یک روز صاحب کاروانسرا که اسمش مرشد افنزم بود پیش من آمد و گفت: از وقتی تو این اتاق را اجاره کرده ای من دچار مشکلاتی شدم پس از کاروانسرای من برو بیرون.بنابراین رفتم نجاری پیدا کردم و با او قرار گذاشتم که کار کنم و اجرتی مختصر برایم تعیین کرد این نجار مردی شریف و با شهامت بود نامش عبدالرضا و دارای مذهب شیعه و ایرانی و از اهلی خراسان بود هر روز عصر شیعیان ایرانی تزد این مرد اجتماع می کردند و از هر چیزی سخن می گفتند: از سیاست و اقتصاد و بیشتر اوقات از حکومت ایران سخت انتقاد می کردند این نجار فکر کرد من از اهالی آذربایجان هستم.آشنایی با محمدبن عبدالوهابدر مغازه این نجار با جوانی آشنا شدم این جوان سخت مغرور و عصبی مزاج بودو نسبت به حکوت عثمانی سخت بدبین بود. محمد عبدالوهاب جوانی آزاد بود که اصلاً بر ضد شیعه تعصبی نداشت بر عکس بیشتر اهل سنت که می بینم بر ضد شیعه سخت تعصب دارند بطوری که بعضی از بزرگان اهل سنت شیعه را کافر می دانند و محمد بن عبدالوهاب برای پیروان مذاهب خود هم ارزشی قائل نبود. این جوان مغرور محمد بن عبدالوهاب در جهنم و سنت از درک خودش پیروی می کرد.گمشده خود را یافتمن گمشده خود را «محمد بن عبدالوهاب» یافتم زیرا پایبند نبودن او به ضوابط مذهبی و تنفری که از علمای عصر خود داشت و استقلال نظرش که جای خلفای چهارگانه ابوبکر، عمر، عثمان علی نیز اهمیتی نمی داد و تنها به فهم خودش در قرآن و سنت اتکا می کرد از بارزترین نقاط ضعفی بود که می توانستیم از این راه ها در او نفوذ کنم. من میان خودم و محمد محکمترین ارتباط را برقرار ساختم و مرتب به او می گفتم تو خیلی از علی و عمر با استعدادتری، با محمد قرار گذاشتم که در تفسیر قرآن طبق افکار خودمان بحث کنیم و کاری به افکار مذاهب و بزرگان اسلام نداشته باشیم و منظور من از این سبک بحث این بود که محمد را به دام اندازم و برای پیدا کردند نقشه هایم زمینه سازی کنم و برای آنکه روشنفکری و آزاد فکری خودش را ثابت کند بیشتر نظریاتی که من می دادم را می پذیرفت.یکبار هم به او گفتم: صیغه کردن زنان متعه جایز است؟ گفت: خیر جایز نیست. گفت: عمر متعه را حرام کرده و می گوید: دو نوع متعه در زمان پیغمبر حلال بوده و من آن دو را حرام می کنم و مرتکب آن را مجازات می نمایم. گفتم: تو می گویی من از عمر عالم تر هستم پس چرا می خواهی در این مسئله از رأی عمر پیروی کنی؟ ساکت شد و هنگامی که دیدم سکوت دلیل به آن است که قانع شده است و از طرفی هم غریزه جنسی در او تأثیر گذاشته به او گفتم چه عیب دارد از زنان به عنوان متعه استفاده کنیم؟ با یکدیگر شرط کردیم که این جریان بین ما مخفی بماند. فوراً به سراغ بعضی از زنان مسیحی که از طرف وزارت مستعمرات دوره دیده بودند رفتم و جریان را کاملاً برایش تعریف کردم و برای او نام صفه را تعیین کردم و در روز مقرر شیخ محمد را به خانه آن زن بردم من و شیخ صیغه صفیه را به مدت یک هفته خواندیم بدین ترتیب من از خارج و صفیه از داخل مرتب شیخ را به سوی هدف خودمان توجیه می کردیم پس از آنکه صفیه کاملاً عقل و هوش از سر محمد ربود مرحله جدیدی آغاز نمودمخوابی که برای شیخ دیدمروزی برایش خوابی ردست کردم و به او گفتم: من دیشب در خواب رسول خدا را دیدم و آنطور که او وعاظ شنیده بودم محمد را توصیف کردم پیامبر روی کرسی نشسته و جمعی از علماء اطرافش بودند ولی من هیچکدام از آنان را نمی شناختم، ناگهان دیدم تو از درب وارد شدی در حالی که نور از صورتت می درخشید همینکه به حضرت رسیدید پیامبر به احترام تو بلند شد و پیشانیت را بوسیده به تو فرمود: ار محمد! تو همنام من هستی، وارث علم می باشی، و در اداره امور دین و دنیا جانشین من هستی تو گفتی: یا رسول الله من می ترسم از اینکه علم خودم را بر مردم ظاهر کنم روسل خدا به تو گفت: نترس که تو برتر از همه هستی، همینکه محمد بن عبدالوهاب خواب را شنید می خواست از خوشحالی پر در آورد چندین بار از من پرسید این را که گفتی راست می گفتی؟ و هر وقت پرسید می گفتم:

بله راست گفتم تا اینکه خاطر جمع شد و فکر می کنم از همان روز تصمیم گرفت که ادعاء و نظریه های خود را ظاهر کند.حرکت به سوی کربلا و نجفدر این روزها بود که از لندن دستوراتی به من رسید که روانه کربلا و نجف شدم این دو شهر مرکز شیعه و مورد توجه دلهای تمام شیعیان است. خلیفه عثمانی در آستانه به چندجهت از نجف می ترسید و رعایت احترام آنان را می کند.۱. برای اینکه حکومت شیعه در ایران از آنان حمایت می کند.۲. عشایه بسیاری در اطراف شهر نجف ملح هستند و پشتیبان علمای نجف هستند.۳. علماء و مراجع تقلید مسلمانان شیعه در تمام جهان از هند و افریقا و دیگر بلاد اسلامی هستند.همینکه به من دستور رسید که به سوی کربلا و نجف حرکت کنم از بصره راهی بغداد شدم بغداد مرکز شهر بود که از طرف خلیفه عثمانی به تمام عراق نصب شده است و از بغداد نیز به سوی شهر حله رفتم حله نیز شهری است کنار شط فرات و فرات و دجله دو نهر عظیم هستند که از ترکیه سرچشمه گرفته. پس از آنکه مرا به لندن احضار کردند به وزارت مستعبرات پیشنهاد کردم که نقشه ای بکشند تا دست روی سرچشمه او دو آب بگذارند تا بدینوسیله بتوانند عراق را در مواقع خاص تسلیم کنند. از حله به نجف رفتم خود را به صورت یک تاجر آذربایجان درآوردم و با علمای دین دوست شدم با آنان رفت و آمد می کردم و به مجالس درسشان حاضر می شدم.بازگشت به انگلستان و ملاقات وزیرپس از مدتی که در بغدا اقامت نمودم، دستور فوری رسید که به لندن بازگردم لذا به سوی لندن روانه شدم و در آنجا دبیر کل و بعضی از اعضاء وزارت با من جلسه تشکیل دادند قبلاً بطور مفصل گزارش سفر خودم را برای آنان نوشت بود و بعداً معلوم شد که صفیه شیخ محمد عبدالوهاب بصره نیز عیناً همانگونه که من نوشته بودم به آنان گزارش داده بود و فهمیدم که وزارت در تمام این سفر مراقب من بوده است دبیر کل برای من وقتی تعیین کرد تا با شخصی وزیر ملاقات کنم پس از آنکه وزیر را در دفترش ملاقات کردیم بسیار زیاد نسبت به من احترام کرد. و برای من روشن شد که من در دل وزیر موقعیت خوبی پیدا کردم و مخصوصاً وزیر بسیار زیاد اظهار خوشحالی کرد از اینکه من توانسته بودم به محمد تسلط پیدا کنم گفت این شخص گمشده وزارت است و من تأکید زیاد دارم که دست از او بر نداری خلاطه نتیجه تسلط ما چهار نفر به محمد عبدالوهاب این بود که او را به بهترین وجهی که امید بود برای آینده پخته بودیم.براهاتی از شخصیت های مسلمین در وزارت به وزارت مستعمرات مواجه نمودم تا دستوراتی به آینده دریافت کنم دبیر کل به من گفت: وزیر شخصا به من دستور داده که تو را به دو سر از اسرار بسیار مهم آگاه سازم. سپس دست مرا گرف و مرا وارد یکی از اطاق های وزارت کرد و در این اتاق چیزی بسیار تعجب آور دیدم در این اتاق میز گرد بسیار بزرگی وجود داشت که اطراف آن ده مرد قرار داشت یکی از آنها به شکل و قیافه و لباس سلطان عثمانی بود این شخص به زبان ترکی و انگلیسی حرف می زد و یک فرد به شکل و قیافه علمای اهل تسنن ترکیه و یکی دیگر در قیافه و لباس پادشاه فارس، فرد چهارم در لباس و قیافه عالم دربار شیعه، پنجمی در لباس و قیافه مرجع تقلید شیعیان در نجف و در کنار آنها نیز نویسنده ای بود تا هرچند می گویند بنویسد. آنگاه دبیر کل کتابی ضخیم که دارای هزار صفحه بود به دست من داد در این کتاب نتایج گفتگوهایی که بین آن پنج نفر اصلی با این پنج نفر بدل پیرامون شئون لشکری اقتصادی و فرهنگی، دین انجام گرفته بود ثبت شد هبود. کتاب را همراه خود به خانه بردم و ضمن سه هفته مرخصی کتار را از اول تا آخرش خواندم موقع خواندن کتاب گفتگو ها آن اندازه که من اطلاع داشتم بسیار مطابق داشت هرچند دبیرکل گفته بود هفتاد درصد پاسخ ها درست است ولی بنظر می رسید پیش از هفتاد درصد باشد به نقاط ضعف آنان پی بردم و نیز متوجه نقاط قدرت آنان هم شدم و این را هم متوجه شدم که چگونه باید عمل کنم تا نقاط قوت آنان را تبدیل به نقاط ضعف کنم.نقاط ضعف مسلمین۱. از جمله نقاط قوت مسلمین اختلاف شیعه وسنی است ۲. جهل و نادانی۳. کسالت روحی و نداشتن فرهنگ۴. و از جمله نقاط ضعف میان آنان ترک کردن دنیا بطور کلی و چسبیدن به آخرت تنها و عمل نمودن برای آن و ....۵. هرج و مرج در امور اداری ۶. عقب افتادگی اقتصادی۷. نداشتن ارتشهای منظمو ...نقاط قوت مسلمین ۱. مسلمانان اهمیت به ملیتها، و تنها زبان ها، رنگ ها، سوابق بلاد نمی دهند ۲. ربا، احتکار، فحشا و شراب، گوشت خوک، از نظر مسلمانان حرام است ۳. مسلمانان نسبت به

علماء شان سخت ارتباط دارند.۴. عمده اهل سنت خلیفه سلطان عثمانی را بسیار احترام کنند و او را مانند رسول واجب الاعطاعه می دانند.۵. مسلمانان جهاد را واجب می دانند۶. شیعیان افراد غیر مسلمان را عر عقیده که داشته باشند نجس می دانند۷. معتقد هستند که اسلام بالا دست است و چیزی بالا دست اسلام نیست۸. شیعیان ساختن کلیسا را در بلاد اسلامی حرام می دانند.توسعه نقاط ضعففعالیت هایی که می توان به منظور توسعه دادن به نقاط ضعف انجام داد.۱. اختلاف موجود را می توان با تکثیر سوء ظن میان گروه های متنازع هرچه بیشتر دامن زد، می توان کتاب هایی نشر داد که در آن بعضی از مذاهب را مورد توهین قرار داد و لازم است در راه تخریب و تفرقه میان مسلمانان پول به حد کافی صرف نمود.۲. در راه توسعه بی سوادی جهل و نادانی با مانع شدن از افتتاح مدارس (چاپ کتاب ها و سوزاندن کتب بهر اندازه که ممکن است و منصرف نمودن مردم از فرستادن جوانان خود به مدارس دینی بوسیله ی تفلیق اتهامات بر ضد علمای دینی می توان مسلمانان را در جهل و نادانی نگاه داشت.از بین بردن نقاط قوتاماسفارشیهاییکهاینکتاب درموردازبینبردننقاطقوتمسلمانانکرده است:بسیار ضروری است کاری کنیم که از هر سوء عربده های ملت خواهی، اقلیم پرستی، تبعیظات نژادی ترک و فارس و عرب و عجم و از این قبیل تعصبات تفرقه انداز راه بیفتد و نیز لازم است مسلمانان را وادار کنیم که اهمیت بسیاری به تمدن های پیش از اسلام شان بدهند.همان گونه که لازم است هرچه بیشتر گسترش دادن شراب، قمار، فحشا، گوشت خوک اگر آشکارا شد که چه بهتر و گرنه مخفیانه آنگاه در این کتاب سفارش اکید شده است که باید هر چه بیشتر در بلاد اسلامی باید یهود و نصاری، و محسوس و صبی های قعیم در این ممالك همکاری نمود و برای کسانی که بتوانند در سطح وسیع تری این امور را گسترش دهند جوایز بزرگ تعیین شود و نیز کتاب سفارش می کند به هر صورتی که شده است باید ربا را در میان مسلمانان رواج دهیم و نیز یکی از راهای تضعیف روابط مسلمین با علماء آن است که مدارسی افتتاح کنیم که معلمین آنان اطفال را بر ضد علماء و خلیفه مسلمین تربیت کنند و باید کاری کنیم که مسلمانان معتقد شوند که منظور رسول خدا از اسلام این بوده است که انسان دین داشته باشد چه آنکه یهودی باششد یا نصری منظور حضرت این نبوده است که مردم محمدی شوند بدلیل آنکه قرآن اهل هر دینی را مسلمان می نامد.رسید دوم چهارده بندی دبیرکل مرا نسبت به سر دوم که وعده داده بود نیز آگاه کرد سری که سخت علاقه مند بودم به آن آگاه شوم خصوصاً بعد از آنکه مزه سیر اول را چشیده بودم در این دفتر به منظور آگاهی روسای بزرگ وزارت خانه برای تحقق بخشیدن به این اهداف تربیت داده شده بود خلاصه این نوشته این بود:۱. همکاری فراوان با روسای روسیه به منظور استیلاء یافتن بر منطقه تجارتی خراسان و تاجیکستان و اطراف آن.۲. همکاری اکسیر با فرانسه و روسیه در طرح نقشه ای همه جانبه به منظور نابود کردن جهان اسلام از داخل و خارج۳. برانگیختن جنگ ها و اختلافات شدیدی بین دو حکومت ترکیه و فارس۴. دادن پاره ای از بلاد اسلامی بدست غیر مسلمانان اولاً ـ یصرب (مدینه) به دست یهودیان بسپاریم. ثانیاً اسکندریه را مسیحیان بدهیم ثالثاً یزد را به زردتشتیان بدهیم رابعاً کرمانشاه را به علی الهلیان بدهیم.اظهار دعوت به وهابیتترتیبات لازمه را برای اظهار دعوت فراهم ساختیم و در سنه (۱۱۴۳) هجری تصمیم شیخ قطعی شد و در آنجا هم یارانی به حد کافی پیدا کرده بودیم دعوت خود را با کلماتی مبهم الفاظی مختصر برای یاران مخصوص خود اظهار نمود و سپس شروع کرد به توسعه دادن دعوت خود منن نیز عده ای افراد نیرومند به عنوان محافظ و پاسدار اطرافش گذاشتم و شیخ هرچه بیشتر اظهار دعوت می کرد دشمنش بیشتر می شد و آگاهی هم در اثر فشار دشمن و شایعاتی که بر ضدش می شد می خواست از راهش برگردد ولی من نمی گذاشتم و دوباره او را مصمم می ساختم. من برای دشمنان شیخ جاسوس هایی تعیین کردم یک بار به من خبر دادند که بعضی از دشمنان می خواهند او را ترور کنند به نامه ای ترتیب دادم تا نقشه خنثی شود و پس از آن در میان مردم معلوم شد که دشمنان قصد ترور او را داشتند این نقشه به ضررشان تمام شد و مردم از آنان تنفر پیدا کردند شیخ به من وعده دهد که تمام این نقضه را اظهار کنم، پس از چند سال فعالیت وزارت مستعمرات توانست محمد بن مسعود را به طرف ما جلب کند قاصدی نزد ن آمد و این جریان را توضیح داد از آن پس برای ما لازم

شد که زمینه ای همکاری را بین دو محمد عبدالوهاب و محمد دیگر فراهم سازیم از محمد عبدالوهاب دین واز محمد بن مسعود قدرت حکومت تا این دو به دلها و اجساد مردم مستولی شوند زیرا تاریخ ثابت کرد که حکومت های مذهبی دوام بیشتری دارد و دارای نفوذ وهبیت بیشتر می باشد و همین طور هم بود و با این برنامه ما سخت تقویت شدیم.شهر درعیه را پایتخت و مرکز حکومت دین جدید قرار دادیم و وزارت مستعمرات به حکومت جدید به طور مخفیانه پول می رساند هر دو محمد طبق نقشه هایی که ما برایشان مطرح می کردیم حرکت می کردند بدین ترتیب مذهب جدید و هابیت را پیاده کرده ایم و افراد که در این حکومت نقش داشتند عده ای از بهترین افسران وزارت مستعمران بودند و درآخر اگر حادثه ای ناگوار پیش نیاید بذر افشانی خوبی شده است تا این بذر ها رشد کند و میوه های مطلوب ما را بدهند.پایان

زندگینامه شاعران ودانشمندان

، ۰۷:۲۱ زندگینامه شاعران ودانشمندانوشته: مصطفی رحیمی نیا

تصویرگر: عادل سعیدی- ناشر: جهان آرا- قطع : وزیری- چاپ و صحافی: انصارالمهدی- تیتراژ:۳۰۰۰نسخه- نوبت چاپ: دوم ۱۳۸۷- تهیه کننده: محمود کاووسی- سهراب سپهری : " ... ده ساله بودم که اولین شعرم را نوشتم. هنوز یک بیت آن را به یاد دارم: ز جمعه تا سه شنبه خفته نالان نکردم هیچ یادی از دبستان- اما تا هجده سالگی شعری ننوشتم. این را بگویم که من تا هجده سالگی کودک بودم. من دیر بزرگ شدم. دبستان را که تمام کردم, تابستان را در کارخانه ریسندگی کاشان کار گرفتم. یکی دو ماه کارگر کارخانه شدم. نمی دانم تابستان چه سالی, ملخ به شهر ما هجوم آورد. زیانها رساند. من مامور مبارزه با ملخ در یکی از آبادی ها شدم.راستش را بخواهید حتی برای کشتن یک ملخ نقشه نکشیدم. وقتی میان مزارع راه می رفتم, سعی می کردم پا روی ملخ ها نگذارم. اگر محصول را می خوردند پیدا بود که گرسنه اند.منطق من ساده و هموار بود...... اگر یک روز طلوع و غروب خورشید را نمی دیدم گناهکار بودم.هوای تاریک و روشن مرا اهل مراقبه بار آورد. تماشای مجهول را به من آموخت. من سالها نماز خوانده ام.بزرگترها می خواندند, من هم می خواندم. در دبستان ما را برای نماز به مسجد می بردند.روزی در مسجد بسته بود. بقال سرگذر گفت:" نماز را روی بام مسجد بخوانید تا چند متر به خدا نزدیک تر باشید."مذهب شوخی سنگینی بود که که محیط با من کرد. و من سالها مذهبی ماندم, بی آنکه خدایی داشته باشم. "هنوز در سفرم - " سهراب سپهریابوریحان بیرونی ابوریحان محمد بن احمد خوارزمی از نوابغ و دانشمندان بزرگ ایران در سال ۳۶۲ هجری قمری در منطقه خارج از شهر خوارزم بدنیا آمد، و به همین دلیل او را" بیرونی "لقب دادند. در نوجوانی نزد یکی از امیرزدگان ، دانشمند معروف به ابونصر عراق (از خاندان آل عراق) به تحصیل مثلثات کروی و دانش ریاضی پرداخت و با حمایت مالی همین فرد بود که توانست نزد استادان مختلف به فراگیری علوم و دانش های زمانه خود همچون طب و فلسفه بپردازد. در جوانی به دربار سلسله خوارزمشاهیان، که اهل علم و ادب و حامی و مشوق دانشمندان و ادیبان بودند، پیوست. پس از انقراض دوران زمامداری این سلسله به ری رفت و در مباحثات ریاضی با دانشمندان آن دیار شرکت کرد. حاصل گفت و گوهای علمی بیرونی با این دانشوران در کتاب" مقالید علم الهیئت " آورده شده است.ابوریحان سپس به جرجان(گرگان) و به دربار قابوس بن وشمگیر، پادشاه آل زیار رفت و به پاس حمایت قاموس، کتاب مشهور خود به نام " آثارالباقیه "را به نام وی تالیف کرد. در همین دوره بود که به اکتشاف نجومی و رصد ستارگان پرداخت و طول و عرض جغرافیایی جرجان را محاسبه کرد.بیرونی در اوایل سال ۳۹۴ از جرجان به خوارزم رفت و مدتی با ابوعلی سینا و سایر دانشمندان دربار علی بن مأمون خوارزمشاه به بحث علمی پرداخت. مأمونیان، که شاخه ای از سلسله خوارزمشاهیان به حساب می آیند (و آنها را خوارزم شاهان مأمونی نیز می نامند)، در دانش دوستی و ادب پروری شهره بودند. وجود وزیری اهل فضل در دستگاه مأمونیان به نام ابوالحسن احمد بن محمد سهیلی باعث رونق ادب و

دانش شد و فضایی بسیار مطلوب برای رشد علم و اکتشافات و اختراعات فراهم آمد.با حمله غزنویان و به پایان آمدن دوران خوارزمشاهیان، ابوریحان با سپاهیان سلطان محمود غزنوی از خوارزم به غزنین رفت و تا سال درگذشت خود مقیم این شهر بود. به عبارت دیگر ابوریحان ۳۲ سال از عمر پربار خویش را در دربار سلطان محمود، سلطان مسعود و سلطان مودود گذراند.شهرت عالمگیر ابوریحان در مدت اقامتش در هند در معیت غزنویان باعث گردید علیرغم آن که هندیان سپاهیان غزنوی را دشمن خود می پنداشتند مقام و مرتبه اش را گرامی دارند. ابوریحان در این مدت زبان سانسکریت و علوم و دانش هندیان را فرا گرفت و برآیند پژوهش های خود را در کتابی به نام " کتاب الهند " درآورد که منبعی موثق برای شناخت مکاتب و عقاید هندیان است. وی همچنین کتابی دربارهٔ نجوم و ریاضیات از سانسکریت به فارسی برگرداند که عنوان آن" زیج سند هند " است.اختراعات، اکتشافات و پژوهش های ابوریحان:اصل تسطیح کره و ترسیم نقشه های جغرافیاییچاه آرتزین (علیرغم ادعای غربیان در نسبت دادن این کشف به خود، ابوریحان در آثارالباقیه مفصلا به آن پرداخته)ترازوی ابوریحان که از دقیق ترین ترازوهای تاریخ علم استاصل نجومی تسویهٔ البیوتاصل نجومی مطرح شعاعسیر نور و صوتمحاسبه مساحت، محیط و قطر کره زمینطول و عرض جغرافیایی و سمت قبلهٔ بلادچگونگی تعیین قله و ساحت محراب مسجدرصد میل کلی و میل اعظم در نجومحرکت زمینحرکت وسطی و اوج خورشیدخاصیت فیزیکی الماس و زمردجزر و مد رودها و نهرهااشکال هندسی گلها و شکوفه هاامکان ایجاد خلاءپژوهش در مورد چگونگی تولید عسلرصد خسوف و کسوفپژوهش تاریخی در مورد سلسله ساسانیانتنظیم خانه های شطرنجساخت افزارهای ویژه رصدی (سه میله، شاقول، ...)ساخت کرهٔ جغرافیاییطرح نظریهٔ وجود قارهٔ آمریکـا فروغ فرخزاد : فروغ فرخزاد شاعره معاصر در سال ۱۳۱۳ شمسی در تهران به دنیا آمد. فروغ پس‌از پایان کلاس سوم دبیرستان به هنرستان بانوان رفت و خیاطی و نقاشی یاد گرفت درشانزده سالگی به پرویز شاپور یکی از بستگان مادرش که پانزده سال از او بزرگتر بود دل باخت و علیرغم مخالفت خانواده با او ازدواج کرد و به اهواز رفت ولی کمتر از دو سال‌بعد از همسرش طلاق گرفت و به تهران بازگشت . فروغ شاعری را از هفت سالگی آغاز کرد و نخستین مجموعه شعر او در سال ۱۳۳۱چاپ شد. دومین مجموعه شعر فروغ (دیوار) در بیست و یک سالگی این شاعره چاپ شد و بدلیل برخی گستاخی‌ها و سنت شکنی ها مورد نقد و سرزنش ادبا قرار گرفت فروغ فرخزاد یک سال بعد علیرغم ملامت شخصیتهای ادبی سومین مجموعه شعر خود بنام عصیان را چاپ کرد این سه مجموعه شعر اشعاری بودند زنانه ، سرکش رومانتیک وبحث انگیز. فروغ سپس جذب فعالیتهای سینمائی شد و در سال ۱۳۳۸ برای مطالعه و تجربه سینما به انگلستان رفت وی پس از بازگشت در سال ۱۳۴۱ فیلم مستندی از جذامیان تبریز بنام (خانه سیاه است تهیه کرد که این فیلم در سال ۱۳۴۲ برنده جایزه بهترین فیلم مستند فستیوال اوبرهاوزن ایتالیا شد. فروغ در روز دوشنبه ۲۴ بهمن ۱۳۴۵ دراثر سانحه تصادف رانندگی در سن سی ودو سالگی در گذشت آثار: مهم‌ترین آثار فروغ فرخزاد عبارت است از: اسیر(۱۳۳۱) ،دیوار (۱۳۳۵) ،عصیان ۱۳۳۶) تولدی دیگر(۱۳۴۲) ایمان بیاوریم به‌فصل سرد(۱۳۵۲) برگزیده اشعار(۱۳۵۳) گزینه اشعار(۱۳۶۴) که سه کتاب اخیر پس ازمرگ وی منتشر شدند..بهاء الدین محمد عامِلی معروف به شیخ بهایی شیخ بهاء الدین ، محمدبن حسین عاملی معروف به شیخ بهایی دانشمند بنام دوره صفویه است. اصل وی از جبل عامل شام بود. بهاء الدین محمد ده ساله بود که پدرش عزالدین حسین عاملی از بزرگان علمای شام بسوی ایران رهسپار گردید و چون به قزوین رسیدند و آن شهر را مرکز دانشمندان شیعه یافتند، در آن سکنی گزیدند و بهاءالدین به شاگردی پدر و دیگر دانشمندان آن عصر مشغول گردید.مرگ این عارف بزرگ و دانشمند را به سال ۱۰۳۰ و یا ۱۰۳۱ هجری در پایان هشتاد و هفتمین سال حیاتش ذکر کرده اند.وی در شهر اصفهان روی در نقاب خاک کشید و مریدان پیکر او را با شکوهی که شایسته شان او بود ، به مشهد بردند و در جوار حرم هشتمین امام شیعیان به خاک سپردند.شیخ بهایی مردی بود که از تظاهر و فخر فروشی نفرت داشت و این خود انگیزه ای برای اشتهار خالص شیخ بود.شیخ بهایی به تایید و تصدیق اکثر محققین و مستشرقین ، نادر روزگار و یکی از مردان یگانه دانش

و ادب ایران بود که پرورش یافته فرهنگ آن عصر این مرز و بوم و از بهترین نمایندگان معارف ایران در قرن دهم و یازدهم هجری قمری بوده است. شیخ بهایی شاگردانی تربیت نموده که به نوبه خود از بزرگترین مفاخر علم و ادب ایران بوده اند، مانند فیلسوف و حکیم الهی ملاصدرای شیرازی و ملاحسن حنیفی کاشانی وعده یی دیگر که در فلسفه و حکمت الهی و فقه و اصول و ریاضی و نجوم سرآمد بوده و ستارگان درخشانی در آسمان علم و ادب ایران گردیدند که نه تنها ایران ،بلکه عالم اسلام به وجود آنان افتخار می کند. از کتب و آثار بزرگ علمی و ادبی شیخ بهایی علاوه بر غزلیات و رباعیات دارای دو مثنوی بوده که یکی به نام مثنوی" نان و حلوا "و دیگری" شیر و شکر "می باشد و آثار علمی او عبارتند از" جامع عباسی، کشکول، بحرالحساب و مفتاح الفلاح والاربعین و شرع القلاف، اسرارالبلاغه والوجیزه. "سایر تالیفات شیخ بهایی که بالغ بر هشتاد و هشت کتاب و رساله می شود همواره کتب مورد نیاز طالبان علم و ادب بوده است. مقبره عالم بزرگ شیعی عصر صفوی، بهاء الدین محمد عامِلی معروف به شیخ بهایی، تشکیل رواقی مستقل را در مجموعه حرم حضرت رضا علیه السلام داده است.شیخ بهایی در سال ۹۵۳ هجری در بَعلبک لبنان ولادت یافته و در سن هفت سالگی به همراه پدر خویش به ایران هجرت کرده است. او عمده عمر فعّالش را در زمان سلطنت شاه عباس اول صفوی (۹۹۶ ـ ۱۰۳۵ ق) در ایران، خصوصاً شهر اصفهان، سپری کرده است. شیخ در سال ۱۰۱۰ قمری که شاه عباس فاصله اصفهان تا مشهد را پیاده پیموده او را همراهی کرد. چون وی زمانی در مشهد به تدریس اشتغال داشته پس از آن که در آخر سال ۱۰۳۰ هجری در اصفهان در گذشته جسدش به مشهد منتقل و در جوار مَدرَسِ پیشینش مدفون شده است.مَدرَس شیخ و مقبره وی در گوشه جنوب غربی صحن نو (آزادی) و شرق حرم مطهر حضرت رضا علیه السلام واقع است. بنای فعلی مقبره در سالهای ۴ ـ ۱۳۲۳ خورشیدی احداث شده و شرح حال نسبتاً مفصل شیخ بر روی سنگ قبر نفیس وی و هم دیوارهای مقبره او تحریر و حک شده است. ابعاد مقبره شیخ بهایی ۱۰ در ۳۰/۱۰ متر و دیوارهای آن آیینه کاری است. درِ مقبره هم از چوب گردوی منبّت کاری شده ارزشمندی است که همزمان با احداث بنای جدید ساخته شده استشمس تبریزی سلطان‌الاولیا و الاقطاب تاج المعشوقین شمس‌الدین‌والحق محمدبن علی بن ملك تبریزی به سال ۵۸۲هجری قمری در تبریز قدم به عرصهٔ هستی نهاده است‌نسب شریفش به ترکان قبچاق منتهی می‌گردد در این‌رابطه مولوی می‌گوید (زهی بزم خداوندی زهی می‌های‌شاهانه – زهی یغما که می‌آرد شه قبچاق ترکانه دردوران جوانی در تبریز به (شیخ ابوبکر سله‌باف عارف‌مشهور آن عصر اظهار ارادت نموده و در محضرش ازرموز طی مراحل عرفان به کسب اطلاعاتی موفق گردیده‌است و از این مصاحبت شورسر و جنب و جوشی بر اوعارض شده که نتوانسته است در وضع زندگی آسایشی‌داشته باشد و خودش گفته که تمام ولایتها را از شیخ‌ابوبکر سله‌باف دریافتم مع‌الوصف از حضور او استغنای‌احساس کرده به فکر درك حضور شیوخ شهرهای دیگرمی‌افتد از تبریز رخت سفر بربسته سیاحت در عالم را درجستجوی اوتاد وجههٔ همت خود قرار می‌دهد و در جایی‌قرار نمی‌گیرد. عده‌یی از ساکنین طریقت عرفان او راملقب به (کامل تبریز)ی می‌گردانند و جماعتی ازمسافران صاحبدل احتمالاً برطی الارض او، او را مستمی به (طایر) یعنی پرنده می‌نمایند مخالفانش او را (شمس‌آفاقی لقب می‌دهند هدفشان نسبت ولگرد دادن بر اوبوده است شمس چون بر حلب وارد می‌شود مقیم یکی ازحجره‌های مدرسهٔیی آن شهر می‌شود و در آنجا متحمل‌چهارده ماه ریاضت می‌گردد و از نمط سیاه لباس بر تن‌می‌کند شمس را در سیر سلوك عرفان افراط استیلاداشته ولی از یک جهت منزه‌ترین دامن را در طریقت به‌خود اختصاص داده آن هم این است که در ردیف امام‌احمد غزالی رکن‌الدین عراقی کمال فجندی و امثالهم‌قرار نگرفته است تا به صبیان بازی از خود تمایل نشان‌بدهد وقتی که به بغداد وارد می‌شود و با اوحدالدین‌کرمانی شیخ یکی از خانقاههای مهم بغداد ملاقات‌می‌نماید از او استفساد می‌کند در چیستی شیخ‌اوحدالدین می‌گوید ماه را در میان آب طشت می‌بینم یعنی در رخ غلام زیبا جمال حق را) شمس تبریزی‌می‌گوید اگر در پشت گردنت دنبل نداشتی به آسمان‌می‌نگریستی خود ماه را در آنجا می‌دیدی ضمناً پس ازرسیدن در قونیه به محضر جلال‌الدین مولوی در شصت‌سالگی با دختری بنام کیمیا ازدواج می‌کند که این کار راغلام بارگان مبادرت نورزیده‌اند. شمس

تبریزی دست‌ارادت به شیخ رکن‌الدین سجاسی متوفای ۶۰۶ هجری‌قمری داده او به شمس اشاره نموده که به قونیه رفته وجلال مولوی را به طریقت هدایت نماید.دربارهٔ شرح حال شمس تبریزی می‌توان از سه مأخذمهم استفاده نمود این سه مأخذ مثنوی بهاءالدین سلطان‌ولد فرزند مولانا جلال‌الدین مولوی و رسالهٔ فریدون‌بن‌احمد سپهسالار و کتاب مناقب‌العارفین شمس‌الدین‌احمد افلاکی است که به سال ۷۱۸ هجری قمری نوشته‌این سه مأخذ مخصوصاً مناقب‌العارفین شمس‌تبریزی رادر سیر سلوک عرفان آنچنان در فراز و نشیب قرارداده‌اند که جهت صحیح بر حرکت او معین نیست و آثارخودش هم حاکی از سرگردانی او در شریعت و طریقت‌اوست او از سران معتقدین وحدت وجود به افراط‌می‌باشد و در شریعت این قول افلاکی که شمس گفت (هرکس در عهد خود به مسند مردی نشسته بعضی کاتب‌وحی بودند و بعضی محل وحی اکنون جهد کن که هر دوباشی هم محل وحی حق و هم کاتب وحی خود) حق وحساب او را تصفیه می‌کند.گفتیم شمس جهت مجذوب ساختن جلال‌الدین مولوی‌به اشارهٔ شیخ سجاسی می‌بایست به شهر قونیه برودولی عده‌یی بر این سرند که شمس تبریزی اقالیم را زیرپا نهاد و نظیر خود را در لفظ و معنا نیافت چون کمالات‌او به حدّ کمال رسیده بود در جستجوی اکملی بود که‌روز شنبه بیست و ششم جمادی‌الاخرای ۶۴۲ هجری‌قمری که مصادف بود با ۲۶/۹/۶۲۳ شمسی در قونیه‌حضور مولانا جلال‌الدین بلختی ثم رومی را درک نمودمولوی فقیه حنبلی و مدرس علوم دینی بود شمس او راچنان مجذوب خود ساخت که از تدریس علوم منقول دل‌بر داشت و به تقدیس قدیس اعظم نوظهور خود یعنی‌شمس تبریزی پرداخت سه ماه هر دو در حجرهٔ خلوت‌نشستند و بر کسی ظاهر نشدند النهایه این ملاقات یک‌فقیه حنبلی را به اعرف‌العارفین و اشعرالشاعرین مبدل‌ساخت که مثنوی و دیوان شمس تبریزی و فیه و مافیه وسایر آثار مولوی ثمرهٔ شجرهٔ این ملاقات می‌باشند.شمس در مولوی چنان شور درسر و سودا در دل به‌جوشش می‌آورد که تنها خودش را در نظر او مجسم‌می‌دارد تا آنجا که مولوی می‌گوید (پیر من و مراد من –درد من و دوای من فاش بگفتم این سخن – شمس من وخدای من – کعبهٔ من کنشت من – مونس روزگار من –دوزخ من بهشت من – شمس من و خدای من الی آخردر چنین حال مولوی دیگر از آن خود نیست از شریعت‌دل برداشته است مدرسه شریعت او بر مرکز سماع ورقص مبدل گردیده است شمس‌تبریزی هم دم از انسان‌سالاری می‌زند و حدیث (مَن‌عَرَف نفسه فَقَدْ عَرَف رَبَّه)را تفسیر به رأی می‌کند و می‌گوید وقتی خودش راشناخت خدا را شناخت پس خودش همین خداست سخن‌را به جایی می‌کشاند که در مقالاتش می‌گوید (او (یعنی‌پیغمبر) ندانم از چه حیا داشت که نگفت مَن‌عَرَف نفسی‌فَقَدْ عَرَف رَبِّه هر که مرا شناخت پس خدایش را شناخت این بیان نمونه‌یی از مقالات اوست در سایر مقالات‌مسلک وحدت وجودی و انسان سالاری خود را درمراحل خطرناک قرار می‌دهد و پا از هندوئیسم هم که در(الله انسان عشق خلاصه است فراتر می‌نهد بر سرشیطان که در نظام الله سالاری شرّ مطلق و عدوالله وعدوالناس مسلّم است غسل توبه می‌ریزد و رئوف‌الناس می‌گرداند کار به جایی می‌انجامد که مردم شهرقونیه و علما و بعضی از عرفا از همه بیشتر فرزند دوم‌مولوی علاءالدین محمد علیه شمس تبریزی قیام کرده واذیت آزارش را وجههٔ همت خود قرار می‌دهند در این‌حئص و بئص کیمیا زن فرشته جمالش هم در اثر ایجادحادثه‌ئی هستی خود را از دست می‌دهد. یک هفته پس‌از فوت او روز پنجشنبه بیست یک ماه شوال سال ۶۴۳پس از مرور ۴۵۷ روز سکونتش در قونیه ناگهان ازابصارالناس غایب می‌گردد جلال الدین مولوی در آتش‌مفارقتش می‌سوزد و می‌سازد و می‌گوید:(ای صباحالی زخدّ و خال شمس الدین بیار – عنبر ومشک ختن از چین به قسطنطین بیار – من نه تنهامی‌سُرایم شمس دین و شمس دین – می‌سراید عندلیب‌از باغ و کبک از کوهسار) الی آخر که غزل زیبایی‌می‌باشد تاب مفارقت او را نیاورده فرزندش سلطان ولدرا مأمور بر جستجوی شمس می‌گرداند او پس ازانقضای پانزده ماه شمس را از دمشق به قونیه می‌آورد وبر دل پدرش آرامش می‌بخشد اما کار در اینجا خاتمه‌نمی‌پذیرد آتش کینه و دیک مخالفین را بر جوشش‌می‌افزاید می‌کوشند که غیبت صغرای شمس را به غیبت‌کبری مبدل گردانند تحمل ندارند که شمس موسیقی راتا حدودی (وحی ناطق پاک و نوای چنگ را تا حد(قرآن فارسی انگاشته و به مولوی بر گفتن این بیت ولوبعد از ناپدید شدنش هم باشد بگو یا ند (خشک سیم وخشم چوب و خشک

پوست از کجا می‌آید این آوازدوست و تحمل ندارند شمس بگوید (آن لحظه که‌صادقی بر قصد موسی اگر در مشرق بود محمد در مغرب‌هر دو بر قصند و وجدشان حاصل شود) چگونه بر غیبت‌کبرایش مخالفین موفق شدند اقوال گوناگون ذکر شده‌است که به نقل یکی پرداخته می‌شود. مولوی را با شمس‌مجالستی بود چند نفر از دراویش آمدند شمس را احضارنمودند شمس از جای برخاست در حالی که متذکر این‌ذکر بود (به پای مرگ می‌برندم او را به محلی آوردندکه طرح کشتنش را در آنجا کشید بودند ضرباتی بر اووارد ساخته به حیاتش خاتمه دادند و جسدش را درچاهی افکندند که بعدها پسر بزرگ مولوی او را بیرون‌کشید و در جوار جدش به خاک سپرد این حادثه به سال۶۴۵ هجری قمری اتفاق افتاد گروهی هم بر این قولند که‌از نظر ایشان غایب گردید که باوری بیش نیست‌عبدالرحمن جامی هم در نفحات الانس متذکر شده که‌شمس را به سال ۶۴۵ در قونیه کشتند.حکیم ابوالقاسم فردوسی حکیم ابولقاسم فردوسی ، حماسه سرا و شاعر بزرگ ایرانی در سال ۳۲۹ هجری قمری در روستایی در نزدیکی شهر طوس به دنیا آمد . طول عمر فردوسی را نزدیک به ۸۰ سال دانسته اند، که اکنون حدود هزار سال از تاریخ درگذشت وی می گذرد.فردوسی اوایل حیات را به کسب مقدمات علوم و ادب گذرانید و از همان جوانی شور شاعری در سر داشت . و از همان زمان برای احیای مفاخر پهلوانان و پادشاهان بزرگ ایرانی بسیار کوشید و همین طبع و ذوق شاعری و شور و دلبستگی او بر زنده کردن مفاخر ملی، باعث بوجود آمدن شاهکاری برزگ به نام «شاهنامه» شد .شاهنامه فردوسی که نزدیک به پنجاه هزار بیت دارد ، مجموعه ای از داستانهای ملی و تاریخ باستانی پادشاهان قدیم ایران و پهلوانان بزرگ سرزمین ماست که کارهای پهلوانی آنها را همراه با فتح و ظفر و مردانگی و شجاعت و دینداری توصیف می کند .فردوسی پس از آنکه تمام وقت و همت خود را در مدت سی و پنج سال صرف ساختن چنین اثر گرانبهایی کرد ،در پایان کار آن را به سلطان محمود غزنوی که تازه به سلطنت رسیده بود ، عرضه داشت ، تا شاید از سلطان محمود صله و پاداشی دریافت نماید و باعث ولایت خود شود.سلطان محمود هم نخست وعده داد که شصت هزار دینار به عنوان پاداش و جایزه به فردوسی بپردازد. ولی اندکی بعد از پیمان خود برگشت و تنها شصت هزار درم یعنی یک دهم مبلغی را که وعده داده بود برای وی فرستاد.و فردوسی از این پیمان شکنی سلطان محمود رنجیده خاطر شد و از غزنین که پایتخت غزنویان بود بیرون آمد و مدتی را در سفر بسر برد و سپس به زادگاه خود بازگشت.علت این پیمان شکنی آن بود که فردوسی مردی موحد و پایبند مذهب تشیع بود و در شاهنامه در ستایش یزدان سخنان نغز و دلکشی سروده بود ، ولی سلطان محمود پیرو مذهب تسنن بود و بعلاوه تمام شاهنامه در مفاخر ایرانیان و مذمت ترکان آن روزگار که نیاکان سلطان محمود بودند سروده شده بود.همین امر باعث شد که وی به پیمان خود وفادار نماند اما چندی بعد سلطان محمود از کرده خود پشیمان شد و فرمان داد که همان شصت هزار دینار را به طوس ببرند و به فردوسی تقدیم کنند ولی هدیه سلطان روزی به طوس رسید که فردوسی با سر بلندی و افتخار حیات فانی را بدرود گفته بود و در گذشته بود.و جالب این است که دختر والا همت فردوسی از پذیرفتن هدیه چادشاه خودداری نمود و آن را پس فرستاد و افتخار دیگری بر افتخارات پدر بزرگوارش افزود.معروف ترین داستانهای شاهنامه : داستان رستم و سهراب ، رستم و اسفندیار ، سیاوش و سودابهزال و رودابه است.پرفسور محمد حسابی ۱۲۸۱: سال تولد پرفسور حسابی (تهران) ۱۲۸۸–۱۲۸۵ : عزیمت به بغداد، دمشق، سوریه ۱۲۹۳–۱۲۸۹ : تحصیلات ابتدایی در بیروت ۱۲۹۶ : پایان تحصیلات متوسطه در کالج امریکایی بیروت ۱۲۹۹ : تحصیلات عالیه دانشگاهی در رشته ادبیات در دانشگاه بیروت (در سن هفده سالگی) ۱۳۰۱ : اخذ مدرک مهندسی راه و ساختمان از دانشکده مهندسی بیروت ۱۳۰۳ : اخذ مدرک مهندسی معدن و در کنار آن تحصیل در رشته‌ی ریاضیات و ستاره‌شناسی در دانشگاه امریکایی بیروت ۱۳۰۵ : گذراندن دو سال اول رشته حقوق در دانشگاه سوربن، گذراندن رشته‌ی پزشکی و ادامه تحصیل در رشته ریاضیات و ستاره‌شناسی اخذ مدرک مهندسی برق از دانشکده برق پاریس ۱۳۰۶ : اخذ دکترای فیزیک از دانشگاه سوربن فرانسه ۱۳۰۷ : تأسیس دارالمعلمین تهران ساخت اولین رادیو در کشور ۱۳۰۸ : تأسیس دانشسرای عالی و تدریس فیزیک و مکانیک ۱۳۱۰ : ایجاد اولین ایستگاه هواشناسی نصب اولین دستگاه رادیولوژی

در ایران (برای برادرشان دکتر محمد حسابی)تشکیل انجمن زبان فارسی و بنیان‌گذاری فرهنگستان زبان ۱۳۱۱ : تعیین ساعت ایران تأسیس اولین بیمارستان خصوصی در ایران ۱۳۱۲ : محاسبه، نقشه‌برداری و احداث راه تهران – شمشک ۱۳۱۳ : تأسیس دانشگاه تهران، تصدی پست ریاست و تدریس و عضویت در شورای دانشکده فنی ۱۳۱۵ : عضویت در کنگره ریاضی‌دانان اسلو در نروژ ۱۳۲۱ : تأسیس دانشکده علوم، پایه‌گذاری و عضویت افتخاری در شورای عالی معارف عضویت پیوسته در شورای عالی فرهنگ (۲۱–۱۳۱۵) و (۴۶–۱۳۲۵) ۱۳۲۳ : تأسیس مرکز عدسی‌سازی اپتیک کاربردی در دانشگاه تهران ۱۳۲۴ : تأسیس اولین رصدخانه نوین در ایران ۱۳۲۵ : عضویت در کنفرانس علمی پرینستون ۱۳۲۷ : عضویت در هیئت تحقیقاتی انستیتو تحقیقات هسته‌ای شیکاگو ۱۳۳۰ : مأموریت خلع ید از شرکت نفت انگلیس در دولت دکتر مصدق رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران در دولت دکتر مصدق وزیر فرهنگ در دولت دکتر مصدق (۳۱–۱۳۳۰) پایه‌گذاری مدارس عشایری و تأسیس اولین مدرسه عشایری در ایران ۱۳۳۳ : مخالفت با طرح قرارداد ننگین کنسرسیوم در مجلس تدوین اساسنامه و تأسیس مؤسسه ملی استاندارد ایران ۱۳۳۴ : عضویت در آکادمی علوم نیویورک ۱۳۳۵ : تأسیس مرکز مدرن تعقیب ماهواره‌ها در شیراز ۱۳۳۶ : نشان کوماندور دولالژیون دونور از دولت فرانسه ۱۳۳۷ : عضویت در اولین کنفرانس اتمی فرانسه و ژنو عضویت در کنفرانس اتمی ژنو تا سال ۱۳۴۷ عضویت در کنفرانس بین‌المللی فضا- ژنو عضویت در انجمن فیزیک فرانسه ۱۳۴۰ : مخالفت با طرح قانون ننگین کاپیتولاسیون و کنسرسیوم در مجلس و مخالفت‌های سیاسی و کناره‌گیری از مجلس ۱۳۴۱ : عضویت در انجمن فیزیک اروپا، امریکا ۱۳۴۴ : پایه‌گذاری، تأسیس و ریاست مؤسسه ژئوفیزیک دانشگاه تهران ۱۳۴۵ : تأسیس انجمن ژئوفیزیک ایران ۱۳۴۶ : نماینده ایران در کنفرانس علمی و فنی فضا، نیویورک ۱۳۴۷ : دریافت حکم بازنشستگی تحمیلی توسط رئیس وقت دانشگاه تهران دعوت رئیس دانشگاه برای ادامه تدریس ۱۳۴۹ : عضو پیوسته فرهنگستان زبان ایران پایه‌گذاری مرکز تحقیقات اتمی و تأسیس راکتور اتمی دانشگاه تهران ۱۳۵۰ : استاد ممتاز دانشگاه تهران تشکیل انجمن فیزیک ایران و ریاست آن از بدو تأسیس ۱۳۶۲ : بزرگداشت پروفسور حسابی، پدر علم فیزیک ایران در کنگره شصت ساله فیزیک ایران ۱۳۶۷ : افتتاح تالار سازمان انرژی اتمی ایران با شرکت پروفسور عبدالسلام به پاس بنیان‌گذاری علم هسته‌ای در ایران توسط استاد. ۱۳۶۸ : مرد علمی سال جهان ۱۳۷۰ : عضو هیئت امنای انجمن آثار و مفاخر فرهنگی با تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۷۱ : صاحب کرسی و استاد فیزیک تا سال ۱۳۷۱ درگذشت : (ساعت ۵/۷ صبح دوازده شهریور، بیمارستان دانشگاه ژنو)بابا طاهر همدانی بابا طاهر عریان پیری وارسته و درویشی فروتن بود که دل به حقیقت بسته و صفای عشق به معبود را با خلوت دل در هم آمیخته بود. بابا طاهر از شاعران اواسط قرن پنجم هجری قمری و از معاصران طغرل بیک سلجوقی بوده است .امروز آگاهی زیادی از زندگی بابا طاهر در دست نیست. فقط در بعضی از کتب صوفیه ، ذکری از مقام معنوی و مسلک و ریاضت و درویشی، تقوی و استغنای او آمده است . نامش طاهر و باطنش طاهرتر و منزه تر از نامش ، شهرتش به بابا به خاطر سیر کامل او در طریقت زهد ، عشق به حقیقت و شیدایی او بوده است. کلمه عریان که به او نسبت داده اند به علت بی توجهی به علایق دنیوی و لخت و عور زیستن وی می باشد. او مسلک درویشی و از خود فانی بودن و بی توجهی به علایق دنیوی را در زندگی همواره مراعات می کرد. آنچنانچه در خور سالکان حقیقی است دل در گرو دوست بسته و از جنبه خودبینی و خویش گرایی دور ساخته و موجب شده که او هیچگاه در صدد تظاهر و خودستایی بر نیاید. مقبره بابا طاهر در شهر همدان واقع است که اکنون مرقدش طوافگاه اهل دل می باشد. حکیم عمر خیام نیشابوری حکیم غیاث‌الدین ابوالفتح عُمَر بن ابراهیم خیام نیشابوری (زاده ۲۸ اردیبهشت ۴۲۷ خورشیدی، مرگ در ۵۱۰ خورشیدی) به خیامی و خیام نیشابوری و خیامی النیسابوری هم نامیده شده‌است. او از ریاضی‌دانان، ستاره‌شناسان و شُعرای بنام ایران در دوره سلجوقی است. گرچه پایگاه علمی خیام برتر از جایگاه ادبی او است و دارای لقب حجةالحق بوده‌است، ولی آوازه وی بیشتر به واسطه نگارش رباعیاتش است که شهرت جهانی دارد. افزون بر آنکه رباعیات خیام را به اغلب زبان‌های زنده ترجمه نموده‌اند، فیتزجرالد رباعیات او را به زبان

انگلیسی ترجمه کرده‌است که مایهٔ شهرت بیشتر وی در مغرب‌زمین گردیده‌است.یکی از برجسته‌ترین کارهای وی را می‌توان اصلاح گاهشماری ایران در زمان وزارت خواجه نظام‌الملک، که در دورهٔ سلطنت ملک‌شاه سلجوقی (۴۲۶-۵۹۰ هجری قمری) بود، دانست. وی در ریاضیات، علوم ادبی، دینی و تاریخی استاد بود. نقش خیام در حل معادلات درجه سوم و مطالعات‌اش دربارهٔ اصل پنجم اقلیدس نام او را به عنوان ریاضی‌دانی برجسته در تاریخ علم ثبت کرده‌است.شماری از تذکره نویسان، خیام را شاگرد ابن سینا و شماری نیز وی را شاگرد امام موفق نیشابوری خوانده‌اند. هر چند قول مبنی بر این که خیام شاگرد ابن سینا بوده‌است، بسیار بعید می‌نماید. چون از لحاظ زمانی با هم تفاوت زیادی داشته‌اند. خیام در جایی ابن سینا را استاد خود می‌داند اما این استادی ابن سینا، جنبهٔ معنوی دارد.همچنین از وی هم‌اکنون بیش از ۱۰۰ رباعی برجای مانده‌است.عمر خیام در سده پنجم هجری در نیشابور زاده شد. فقه را در میانسالی در محضر امام موفق نیشابوری آموخت؛ حدیث، تفسیر، فلسفه، حکمت و اختر شناسی را فراگرفت. برخی نوشته‌اند که او فلسفه را مستقیماً از زبان یونانی فرا گرفته بود. در حدود ۴۴۹ تحت حمایت و سرپرستی ابوطاهر، قاضی‌القضات سمرقند، کتابی دربارهٔ معادله‌های درجهٔ سوم به زبان عربی نوشت تحت نام رساله فی البراهین علی مسائل الجبر و المقابلهبا نظام الملک طوسی رابطه‌ای نیکو داشت، این کتاب را پس از نگارش به خواجه تقدیم کرد. پس از این دوران خیام به دعوت سلطان جلال‌الدین ملکشاه سلجوقی و وزیرش نظام الملک به اصفهان می‌رود تا سرپرستی رصدخانهٔ اصفهان را به‌عهده گیرد. او هجده سال در آن‌جا مقیم می‌شود. به مدیریت او زیج ملکشاهی تهیه می‌شود و در همین سال‌ها (حدود ۴۵۸) طرح اصلاح تقویم را تنظیم می‌کند. تقویم جلالی را تدوین کرد که به نام جلال‌الدین ملکشاه شهره‌است، اما پس از مرگ ملکشاه کاربستی نیافت. در این دوران خیام به‌عنوان اختربین در دربار خدمت می‌کرد هرچند به اختربینی اعتقادی نداشت. در همین سال‌ها(۴۵۶) مهم‌ترین و تأثیرگذارترین اثر ریاضی خود را با نام رساله فی شرح مااشکل من مصادرات اقلیدس را می‌نویسد و در آن خطوط موازی و نظریهٔ نسبت‌ها را شرح می‌دهد. پس از درگذشت ملکشاه و کشته شدن نظام‌الملک، خیام مورد بی‌مهری قرار گرفت و کمک مالی به رصدخانه قطع شد بعد از سال ۴۷۹ اصفهان را به قصد اقامت در مروکه به عنوان پایتخت جدید سلجوقیان انتخاب شده بود، ترک کرد. احتمالاً ـ در آن‌جا میزان الحکم و قسطاس المستقیم را نوشت. رسالهٔ مشکلات الحساب (مسائلی در حساب) احتمالاً در همین سال‌ها نوشته شده‌است.غلامحسین مراقبی گفته‌است که خیام در زندگی زن نگرفت و همسر بر نگزید. البته برخی از داماد خیام سخنانی نقل کرده‌اند و در این باره نظری دیگر داشته‌اند.در زمان خیام فرقه‌های مختلف سنی و شیعه، اشعری و معتزلی سرگرم بحث‌ها و مجادلات اصولی و کلامی بودند. فیلسوفان پیوسته توسط قشرهای مختلف به کفر متهم می‌شدند. تعصب، بر فضای جامعه چنگ انداخته بود و کسی جرئت ابراز نظریات خود را نداشت – حتی امام محمد غزالی نیز از اتهام کفر در امان نماند. اگر به سیاست نامهٔ خواجه نظام الملک بنگریم، این اوضاع کاملاً بر ما روشن خواهد بود. در آن جا، خواجه نظام همهٔ معتقدان به مذهبی خلاف مذهب خود را به شدت می‌کوبد و همه را منحرف از راه حق و ملعون می‌داند. از نظر سیاست نیز وقایع مهمی در عصر خیام رخ داد: ۱ـ سقوط دولت آل بویه ۲ـ قیام دولتِ سلجوقی ۳ـ جنگ‌های صلیبی ۴ـ ظهور باطنیان و ... در اوایل دوران زندگی خیام، ابن سینا و ابوریحان بیرونی به اواخر عمر خود رسیده بودند. نظامی عروضیِ سمرقندی او را «حجه‌الحق» و ابوالفضل بیهقی «امام عصر خود» لقب داده‌اند. از خیام به عنوان جانشین ابن‌سینا و استاد بی‌بدیلِ فلسفه طبیعی (مادی) ریاضیات، منطق و مابعدالطبیعه یاد می‌کنند. خیام در سال ۴۸۰ هجری قمری از سوی سلطان ملکشاه سلجوقی مأموریت گرفت تا تقویم زمان خود را اصلاح کند.خیام زندگی‌اش را به عنوان ریاضیدان و فیلسوفی شهیر سپری کرد، در حالی‌که معاصرانش از رباعیاتی که امروز مایه شهرت و افتخار او هستند بی‌خبر بودند معاصران خیام نظیر نظامی عروضی یا ابوالحسن بیهقی از شاعری خیام یادی نکرده‌اندصادق هدایت در این باره می‌گویدفهرست مطالبموضوع صفحه سهراب سپهری ۱ابوریحان بیرونی ۲فروغ فرخزاد ۴بهاء الدین محمد عامِلی معروف به شیخ بهایی ۵شمس تبریزی ۶حکیم ابوالقاسم فردوسی ۸پرفسور محمد حسابی ۹بابا طاهر

همدانی ۱۰حکیم عمر خیام نیشابوری ۱۱رحیمی نیا ، مصطفی ، ۱۳۳۶-زندگینامه شاعران و دانشمندان / تالیف مصطفی رحیمی نیا .-تهران : جهان آرا ، ۱۳۸۱ ، ۴۳۲ ص .: مصور، جدول964-8387-15XISBNفهرسات نویسی براساس اطلاعات فیپا .۲. سرگذشتنامه – مجموعه ها ۲. شـارعران ایرانی ۳. شعرفارسی-- مجموعه ها . الف . عنوان۳ و۲۸ ف / ۲.۳ CT ۰۲/۹۲ کتابخانه ملی ایران ۳۳۰۲۰-۸۱ م

گفتگو با مدیریت یک دقیقه ای

نویسنده.برانکارد جانسون

مترجم.پژمان کوشش-تیراژ.۵۰۰جلد- ناشر.اوای رعنا - چاپخانه.دقت- شاخص مدیریت یک دقیقه ای ان است که: هر روزهرازگاه به چهره افرادی که برآنان مدیریت وسرپرستی می کنیم بنگریم و بیندیشیم که انان منابع مهم و گرانقدر ما هستند و پیام مدیریت یک دقیقه ای ان است که: افرادی که نتایج خوبی ارائه میدهند درباره خودشان احساس خوبی دارند مدیریت یک دقیقه ای یعنی مدیریت کنیم در یک دقیقه وکل کارهای مدیریت (توبیخ وتمجیدو...)را یک دقیقه ای کنیم ونظارت را دوچندان. یک مدیر با تجربه این کتاب را می خواند و برای افزایش اطلاعات نسبت به کتاب قرار ملاقات با مدیریت یک دقیقه ای (اجرا کننده ی ان) میگذارد هنگام دیدارسوالتی می کند که به شرح زیر است چه مشکلاتی سر راه مدیریت یک دقیقه ای است؟مدیر یک دقیقه ای:زیردستان باید رفتارها وعملکردهای کهنه وقدیمی خود را عوض کنندکه راه حل آن این است که کسانی که کار های خود را به درستی انجام میدهند تمجید یک دقیقه ای کنیم ومشکل اصلی مدیریت یک دقیقه ای :اکثر مدیران وقت زیادی برای روش و مفهومی دیگراز مدیریت می گذرانند ووقت بسیار کمی را برای پیگیری انجام انچه از سرپرستان و مدیران شان آموخته اند می گذرانند و واقعاً در جامعه ی امروزی چنین است مدیران سعی نمی کنند از آنچه آموخته اند استفاده کنند همیشه در فکر یافتن راه و روشی جدید هستند و اکثر مواقع برنامه ریزی ها را ناتمام رها می کنند مثالی ساده =ازیک رزیم وورزش به نوع دیگر ان روی اوری بدون انکه یکی رابه اخر برسانیمثالی دیگر=کوه نوردی بایش می لغزد ولی خوشبختانه می تواند با شاخه ای خود را نگه دارد. نگاهی به زیر بایش کرد و دید هزار و پانصد فوت تا زمین مانده به بالا نگاه کرد فقط بیست فوت تا بالا مانده بود صدا زد کمک.کمک.کسی که نیست! کمک. ناگهان صدایی شنید :اگه منو باور کنی نجاتت میدهم!جوان گفت باورت کردم !باورت کردم! صدا گفت: اگه قبولم داری شاخه را رها کن مرد دوباره به بایین کوه نگاه کرد و در ذهنش ارتفا را سنجید و بالا را دید و فریاد زد:کس دیگری ان بالا نیست مدیر با تجربه :گفته را فبول دارم و مشکل اصلی خودش را چگونگی تبدیل رمز ها به مدیریت اعلام کرد مدیر یک دقیقه ای :اولین روش در مدیریت کاربرد ABC است که روشی است که ما را به اصول ارتباط می دهد وروشی است برای تبدیل رمز ها به مهارت AActivators BBehavior A CConsequenccs.فعال کننده ها B .عملکرد-رفتار C .بی امد-نتایجA.]فعال کننده ها[کارهایی هستند که مدیر باید قبل از این که کادر انتظار داشته باشد هدف یا کاری را به اتمام برساند انجام دهد B.]رفتاریا عملکرد[چیزی است که از کادر یا فرد خواسته میشود بگوید یا انجام دهد].Cنتایج [کارهای است که یک مدیر قبل از اینکه فرد هدف را به اتمام برساند یا سعی میکند به اتمام برساند انجام میدهد در مجموع ABC برای رسیدن به یک اجرای مدیریت خوب است ولی همیشه ABC موثر نیست در مدیریت باید بعضی چیزها را ساده بگیریممدیر با تجربه می خواست در مورد ABCچیزهای بیشتری بداند.مدیریت یک دقیقه ای برای مدیر باتجربه قرار ملاقاتی را با تام کانلی گذاشت .تام کانلی سرپرست یکی از بخشهای مدیریت یک دقیقه بودو با تجربه در مدیریت یک دقیقه ای .مدیر شایسته از قرار ملاقات بسیارخوشحال شدمدیر یک دقیقه ای توضیح بیشتر نسبت به ABC از اقای تام کانلی می خواهد تام کانلی: A.فعال کردن افراد زیر دست ونظارت بر

چگونگی انجام دادن کار توسط مدیریت .Bرا عملکرد معرفی کرد و افزود:افراد زیر دست هر کاری که انجام میدهند عملکرد نیست عملکرد دو نوع است] مطلوب و نامطلوب[که باتوجه به کار افراد شناخته میشود او می گوید کسی که به هدف نزدیک میشود] تمام کردن کار[وظیفه را درست انجام میدهد وکارش کار مطلوب است ولی کسی که از هدف دور میشود آن فرد دارد اشتباه کار می کند این گفته های کانلی بود درباره ی عملکرد.و حالا گفته های کانلی درباره نتایج یاهمان Cجواب هایی هستند که مدیران با توجه به کاری که افراد انجام داده اند یا سعی میکنند انجام دهند به انها میدهد جواب ها نیز مثل عملکرد دو نوع است .جواب به وسیله تمجید وجواب به وسیله ی توبیخ. او تاکید کرد که حتما توبیخ و تمجید به موقع باشد که اگه اینطور نباشد شان ومقام مدیر زیر سوال میرود یا از دست خواهد رفت که بدون شک اجرای یک تمجید یا توبیخ مناسب همیشه کار آسانی نیست این قضیه مرا یاد مرد نابینایی می اندازد که که روزی با سگ تربیت شده اش که نقش راهنمای او را داشت از خیابان می گذشت آنها به چهار راه رسیدند و منتظر سبز شدن چراغ عابرپیاده شدند.در این وقت سگ پایش را بالا گرفت و روی شلوار مرد ادرار کرد.مرد نابینا از جیب خود بسته ای غذای مورد علاقه سگ را بیرون آورد وطوری خم شد که گویی قصد دارد آن را به سگ دهد عابری که تماشا گر این صحنه بود نتوانست طاقت بیاورد و به او گفت:ببخشید اقا البته می دانم که به من مربوط نیست ولی من دیدیم سگتان شلوار شما را خیس کرد و شما می خواهید به او غذا بدهید فکر می کنید کار درستی است؟مرد نابینا خندید و گفت:نمی خواهم به او غذا بدهم فقط می خواهم بفهمم سرش کجاست تا یک تو سری به او بزنم.اگر مرد نابینا به خاطر رفتاراشتباه سگ به او خوراکی می داد ویا موقعی که سگ کار خلافی نمی کرد بر سرش فریاد می کشید حیوان کاملا گیج و سر درگم میشد.و مشکل تمام مدیران اینجاست که نمیتوانند بفهمند چه وفت هدف را برای کادر توضیح دهند و چه وقت او را توبیخ کنند .توبیخ برای افراد وکادر های ورزیده است وبا گفتن جمله ی (تو یکی از افراد خوب من هستی اصلا انتظار نداشتم عملکرد تو چنین باشد)است برای افراد کار آموزتوبیخی نیست چون مانع رشد ویاد گیری آنها میشود و می توان گفت متزلزل و ناراحت شان کردیم اگر افراد توانایی انجام کار را ندارند دوبار هدف را برای شان شرح میدهیم و توجیح می کنیم ولی اگر افراد نمی خواهند کار را انجام دهند خیلی مهم است که مدیر بر نتایج مدیریت کند به عنوان مدیر مهم نیست در حظور شما چه می گذرد مهم ان است که در غیاب شما چه میگذرد - توبیخشان می کنیم اینها توضیح های کانلی در مورد کاربرد ABC بود و یکی دیگر از روش مدیریت PRICEاست که برای بهتر اجرا کردن مدیریت یک دقیقه ای برای تبدیل به برنامه سازمانی است این سیستم می تواند با توجه به کاربرد ABC با پنج گام ساده و عملی به مدیران کمک کند که افراد بهتر ین عملکرد وادار کند سخنان فوق گفته های روز اول بود و حالا وقت جدا شدن از اقای تام کانلی و رفتن مدیر شایسته به هتلی که در آن اساس کار بر طبق مدیریت یک دقیقه ای بود رسیده مدیر شایسته وارد هتل شد و به قسمت پذیرش رفت وقتی مشغول پرکردن برگ مخصوص پذیرش بود هتل بان گفت:مشتریان و میهمانان برای ما خیلی عزیز و محترم اند شما میتوانید برای ما زحمتی بکشید مدیر جواب داد البته هتل بان گفت:خواهش می کنم که این دسته کوپن را با خود داشته باشید چنانچه کسی از کارمندان ما آن طور با شما برخورد کرد که انتظار دارید یکی از این کوپن ها را جدا کنید و شرح کوتاهی دهید از آنچه که او درست انجام داده و نامش را بروی کوپن بنویسید و کوپن را به دفتر تحویل دهید مدیر شایسته از برخوردی که آن شب از او شده بود خوشحال و حیرت زده بود او در آن شب سه کوپن به کارمندان داد یکی برای پیش خدمت و یکی برای کسی که جواب زنگ را میداد و یکی برای مدیر داخلی هتل او این روش را اینگونه توجیح کرد :مشتریان کارکنان را وادار می کنند که کار ها را درست انجام دهند صبح زود از هتل بیرون رفت تا به دفتر مدیر یک دقیقه ای برود در دفتر بعد سوال های همیشگی بعد ملاقات قرار ملاقاتی با خانم آلیس اسمیت(که مدیر خلاقی بود) گذاشته شد مدیر شایسته بدون هیچ تأملی به آنجا رفت تا درباره مفهوم PRICEسوالاتی بپرسد خانم اسمیت آن را به صورت زیر توضیح داد

P.Pinpoint

I.Involve R.Record

C.Coach

.p E.Eevalate مشخص کردن جزئیات عملکرد .R ثبت و یاداشت کردن عملکرد و یا اجرا .I سهیم کردن کادر یا افراد .C هدایت و راهنمایی .E ارزشیابی .Pمرحله ی دقیق فضا ها و حوزه های قابل مشاهده و قابل اندازه گیری برای اجرا و عملکرد افراد است که شما میبایست به عنوان هدف یک دقیقه ای شناسایی کنید R .به همه ی افراد زیر دست بفهمانیم و مشخص کنیم که قصد داریم اجرای کنونی شان را ثبت کنیم یعنی در یک دقیقه موقعیت را شناسایی کنیم و مشخص کنیم که قصد اندازه گیری داریم.Iسهیم کردن خود در اجرا و پیگیری و با سهیم کردن کادر در یاد گیری و راهنمایی اساس راهنمایی آن است که پس از این که به افراد گفته شده دقیقا از آنها چه می خواهیم و عملکردشان را زیر نظر میگیریم و با توجه به نتایج اطلاعات بدست امده را به آنها بدهیم و قبل از اینکه راهنمایی و ارزشیابی کنیم در گام سهیم کردن روی نتایج و پیامدهایی که بعد از انجام هدف در نظر می گیرید توافق کنید .Cیعنی مشاهده رفتار و دادن عملکرد بر مبنای نتایج و پی آمد و در نتیجه تمجید و توبیخ به افراد است که رسیدن به عملکرد و رفتار خوب است .Eهر گاه به کادر اطلاعات بدست آمده از عملکردشان بدهیم داریم ارزشیابی می کنیم و سعی ما این است که کارکنان در ارزشیابی آزار نبینند و این ها خلاصه ی گفته های خانم اسمیت بود مدیر شایسته از گفته های استفاده ی کافی را برده بود و با خود عهد کرد که این روش را در سازمانش به کار بگیرد و در نهایت مدیر شایسته در به کار گیری مدیریت یک دقیقه ای موفق شد (تعهد کنید به عهد خود وفادار بمانید و به دیگران هم بگویید چنین کنند)

مقدمات مدیریت آموزشی

تالیف: دکتر علی علاقه بند

مقدمات مدیریت آموزشی(ویراست پنجم): خلاصه کتاب: ناشر:روان- نوبت چاپ سی و یکم- شمارگان:۵۰۰۰ جلد - لیتوگرافی چاپ و صحافی:طیف نگار- تاریخ نشر:زمستان۱۳۸۵- متخلص کننده:مهدی ملاک- سازمان و مدیریت: سازمان هنگامی پدید میاید که عده ای از افراد هدف مشترکی داشته باشند بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند مایل باشند که برای نیل به ان هدف همکاری نمایند.تعریف سازمانسازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده ای از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدف مشترکی بطور پیوسته فعالیت می کنندنظام همکاری میان افراد در صورتی که به اقتضای شرایط زندگی اجتماعی و بطور خودجوش پدید اید سازمان اجتماعی و در صورتی که از روی قصد و هدف آگاهانه به وجود اید سازمان رسمی نامیده می شودخصوصیات مشترک سازمان ها۱_سازمان ها هدف دارند یعنی برای دستیابی به مقاصد معینی به وجود میایند۲_سازمان ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به صورت گروهی همکاری می کنند تشکیل میشود۳_سازمان ها بطور پیوسته و مستمر عمل میکنند۴_سازمان ها فعالیت های خود را از راه تفکیک وظایف و از روی برنامه و با استفاده از منابع مالی و مادی و دانش و فن و ابزار انجام می دهند۵_سازمان ها بعنوان واحد های یکپارچه فعالیت های منظم و ساختمند و کار خود را بطور عقلانی و منطقی هماهنگ و هدایت میکنندتعریف مدیریتمدیریت فن و هنری قدیمی است در گذشته های دور عمدتا به وسیله سلاطین وزیران روحانیون و فرماندهان نظامی و در گذشته های نزدیک توسط مدیران تجاری و دولتی بکار می آمدمدیریت از دیدگاه بزرگان علم مدیریتمدیریت عبارتست از:۱_هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران(فالت۱۹۲۴)۲_فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی برای تحقق هدف های گروهی (دانلی و همکاران۱۹۷۱)۳_ایجاد محیطی موثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند(کونتز و اودانل۱۹۷۲)۴_کار کردن با و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های

سازمانی(هرسی و بلانچارد ۱۹۷۲)۵_هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف ها(کاست و رزنزویگ۱۹۷۴)۶_فراگرد تصمیم گیری و برنامه ریزی و سازمان دهی و رهبری و کنترل منابع انسانی مالی و مادی و اطلاعاتی سازمان بمنظور تحقق اثر بخش و کارامد هدف های ان(گریفین ۱۹۸۷)کارکردهای مدیریت کارکرد های مدیریت به صورت های متفاوتی طبقه بندی شده اند.این تفاوت ها معمولا ناشی از میزان اهمیت کارکرد های در نزد صاحب نظران است یا غالبا ناشی از اصطلاحات مختلفی است که برای توصیف آنها بکار برده میشودنخستین بار هنری فایول مدیریت را به کار کرد های پنجگانه زیر تفکیک و تعریف کرد:۱_برنامه ریزی:یعنی پیش نگری و تدارکات وسایل برای عملیات آینده۲_سازمان دهی:یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر بمنظور انجام دادن کار۳_فرماندهی:یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار۴_هماهنگی:یعنی وحدت و یگانگی بخشیدن به همه کوشش ها و فعالیت ها۵_کنترل(نظارت):یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور و فعالیت ها مطابق با مقررات و دستورات صورت میگیرند یا نه.در کتابهای درسی غالبا از اصطلاح ساختگی ((p o s d c o r bبرای معرفی وظایف مدیریت استفاده میشود۰این اصطلاح از ترکیب سر کلمه۱ _planning برنامه ریزی۲_organizing سازمان دهی ۳_commanding فرماندهی ۴_coordinating هماهنگی ۵_controlling کنترل(نظارت) ۶ _staffingکارگزینی ۷_reporting گزارش دهی(ارتباط) ۸_budgetting بودجه بندی به زبان انگلیسی ساخته شده است۰امروزه در اغلب کتابهای درسی کاکردهای مدیریت به ۱_برنامه ریزی ۲_سازمان دهی۳_هدایت) رهبری (leading۵_کنترل(نظارت) تفکیک میشود۰ فصل دوم: تصمیم گیری و برنامه ریزیتصمیم گیری:تصمیم گیری فراگرد گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مشکل بزرگ است (استونر۱۹۸۲).تصمیم گیریهای سازمانی را به دو گروه میتوان طبقه بندی کرد.تصمیم گیری های معمول(با برنامه)مثلا_ تصمیم گیری برای تعیین حقوق کارمند جدید.تصمیمات غیر معمول (بی برنامه)با مسایل و مشکلات جدید و غیر عادی سر و کار دارند.ملاک غیر معمول بودن تصمیم تکراری نبودن و فقدان رویه های معین برای اتخاذ ان است.بسیاری از وظایف مدیریت مثل برنامه ریزی و بودجه بندی مستلزم تصمیم گیری غیر معمول است.مراحل تصمیم گیری:۱_تعریف و تشخیص مسئله یا مشکل۲_دست یابی به راه حل های فرضی۳_ارزشیابی راه حل هایی و گزینش راه حل یا شیوه عمل مناسب۴_اجرای تصمیم و باز نگریبرنامه ریزیبرنامه ریزی فراگرد تصمیم گیری درباره کار و فعالیت در آینده است به بیان دیگر برنامه ریزی عبارتست از فراگرد تعیین و تعریف هدف ها و تدارک اقدامات و وسایلی است که تحقق هدف ها را میسر میسازد.برنامه ریزی شامل مراحل زیر است:۱_هدف گذاری:تعیین هدف ها و اولویت آنها۲_پیش نگری:بررسی و پیش بینی منابع و امکانات لازم برای تحقق هدف ها۳_بودجه بندی:تشخیص فعالیت ها و اقداماتی که با استفاده از منابع و امکانات صورت خواهد گرفت(تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق)۴_تعیین خط و مشی ها:روش ها و ملاک های عملیات هدف گذاری هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار در جهت ان هدایت میشود۰عبارتها و اظهار اتی که چیستی هدف ها را بیان می کنند هدفهای لفظی نامیده میشود عبارتها و اظهاراتی که چیستی هدفها را بیان میکند را هدفهای لفظی نامیده میشوند۰نتایجی که رفتار عملا_ در جهت آنها هدایت میشود هدفهای واقعی را تشکیل میدهند۰تعیین هدفها و تحقق آنها تابع شرایطی و ظوابطی است۱_هدفها باید سنجش پذیر باشند۰۲_هدفها باید تحقق پذیر باشند۰۳_هدفها باید پذیرفتنی باشند۰۴_هدفها باید همخوانی و توافق داشته باشند۰پیش نگریتعریف پیش نگری پیش نگری عبارت از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده

چارلی چاپلین

نوشته راجر مانول

چارلی چاپلین در۱۶ آوریل سال ۱۸۸۹ ،ساعت ۸ شب در کوچه «ایست لن»به دنیا آمد.کمی بعد خانواده او به «دست اسکویر» در خیابان «سنت جورج» محله ای در « لامبث» نقل مکان کرد.به گفته مادرش دنیایی که در آن پانهاده بود دنیای خوشبختی بود.آنان در رفاه و آسایش بودند.در سه اتاق که با سلیقه مبله شده بود ، زندگی می کردند.یکی از نخستین خاطرات چارلی چاپلین این است که هر شب قبل از رفتن مادرم به تماشاخانه ، من و سیدنی ، برادرم،هر یک در رختخواب گرم و نرمی تحت مراقبت کلفت مخصوصی دراز می کشیدیم . در دنیای پسر بچه سه ساله و نیمی که من (چارلی چاپلین) بودم هر چیزی امکان داشت . سیدنی که چهار سال از من بزرگتر بود ، می توانست چشم بندی کند و چند چشمه تردستی بلد بود . مثلا میتوانست سکه ای را قورت بدهد و آن را از پس گردن خود بیرون بیاورد من هم میتوانستم این را انجام دهم . یك روز یك سکه نیم پنی را قورت دادم و مادرم مجبور شد یك پزشك برایم بیاورد . منبع:داستان کودکی من(نوشته چارلی چاپلین)

خلاصه کتاب: غزاله رشید زاده: شناسنامه چارلی چاپلین-

نام اصلی:سرچارلز اسپنسرچاپلین

زمینه فعالیت:بازیگر،نویسنده،کارگردان و نویسنده

تولد:۱۶آوریل۱۸۸۹،خیابان ایست والورث،لندن،انگلیس

والدین:مادرش هانا هیل

مرگ:۲۵ دسامبر۱۹۷۷

سال های فعالیت:۱۹۱۴-۱۹۷۶

همسرها:میلدردهریس(۱۹۱۸-۱۹۲۰) لیتاگری(۱۹۲۴-۱۹۲۸) پولت گدارد(۱۹۳۶-۱۹۴۲) اونا اونیل(۱۹۴۳-۱۹۷۷)چارلی چاپلین در۱۶ آوریل سال ۱۸۸۹ ،ساعت ۸ شب در کوچه «ایست لن»به دنیا آمد.کمی بعد خانواده او به «دست اسکویر» در خیابان «سنت جورج» محله ای در « لامبث» نقل مکان کرد.به گفته مادرش دنیایی که در آن پانهاده بود دنیای خوشبختی بود.آنان در رفاه و آسایش بودند.در سه اتاق که با سلیقه مبله شده بود ، زندگی می کردند.یکی از نخستین خاطرات چارلی چاپلین این است که هر شب قبل از رفتن مادرم به تماشاخانه ، من و سیدنی ، برادرم،هر یک در رختخواب گرم و نرمی تحت مراقبت کلفت مخصوصی دراز می کشیدیم . در دنیای پسر بچه سه ساله و نیمی که من (چارلی چاپلین) بودم هر چیزی امکان داشت . سیدنی که چهار سال از من بزرگتر بود ، می توانست چشم بندی کند و چند چشمه تردستی بلد بود . مثلا میتوانست سکه ای را قورت بدهد و آن را از پس گردن خود بیرون بیاورد من هم میتوانستم این را انجام دهم . یك روز یك سکه نیم پنی را قورت دادم و مادرم مجبور شد یك پزشك برایم بیاورد .هر شب که مادر چارلی چاپلین که از تماشاخانه برمی گشت طبق معمول برای آنها خوردنی روی میز می گذاشت . مثلا یک تکه نان شیرینی یا نقل و آب نبات . و عوض قرار بود ما سر و صدا راه نیاندازیم . چون او معمولا دیروقت میخوابید.مادرم در نقش وردست بازیگر کمدی بازی می کرد . زنی بود ملوس و تناز که سی سال بیش نداشت . رنگ چهره اش روشن و چشمانش آبی مایل به بنفش بود . و گیسوانش به رنگ بلوطی روشن که تا پایش میرسید. من و سیدنی او را تا حد پرستش دوست داشتیم . با این که زیبایی او بی نظیر نبود در نظر ما آسمان جلوه می کرد . کسانی که با او آشنا بودند ، می گفتند او زنی ظریف و جذاب بود . لذتی می برد برای اینکه برای گردش روزهای یکشنبه بهترین لباس ها را تن من سیدنی کند . به سیدنی کت مدرسه و شلوار بلند و به من کت مخمل آبی با دستکش های آبی ، که خیلی خوب به لباسم می آمد ، می پوشانید.دراین موقع لذتی بیش از این در خود احساس نمی کردیم که در خیابان کنیگتن قدم بزنیم. آن زمان ها لندن شهر آرامی بود و زندگی ، آهنگی ملایم داشت.در زمان عزت و رفاه مادرم ما در خیابان «وست مینستر بریج »منزل داشتیم . محیط آنجا شاد و مطبوع بود ومغازه های زیبا ورستوران وتماشاخانه داشت.دکان میوه فروشی کنج خیابان که درست رو به روی

پـل بود بـا هرم های بـا سلیـقه ی میوه پرتغال سیب و گلابـی و موز هایی که بر بســاط خود داشت رنگیـن کمانی به رنگ ها ی مختلف سـاخته بود .این بود لنـدن دوران کودکی من.خـاطره هـایی هم ازلحـاظـات حماسـی زنـدگی خود داشـتم.مثلا ـ دیـداری از «آکـواریوم سـلطـنتی» که به همراهی مـادرم برنـامه هـای تفریحی آن را تماشا می کردیم. در آن روزهای خوب ناگهان حـادثه ای رخ داد که در وضع ما بـسیا رموثر بود . یک ماه و شایـد چند روز بــعد بود که ناگـهان متوجه شدم روابط مادرم با دنیــای خارج ، چنـان که بایـد خوب نیســت .او آن روز در تمـام مـدت صبح بـازنی بـا دوسـتانش بیرون رفته بود و چون به خانه برگشت بسیار منقلب و ناراحت بود . من برکف اتاق بازی می کردم که بالای سرم احساس ناراحتی و هیـجان شدیدی کردم ، چنانکه انگار در ته چاهی هسـتم و صدایی می شـنوم . صدای مادرم را می شـنیدم کــه آه و ناله ی توام با گریه های بریده می کرد و پشت سر هم اسم کسـی را بـه نـام « آرمسترانـگ» می برد . «آرمستـرانـگ چنین گفت ، آرمستـرانـگ چنین کرد ،آرمستـرانـگ مرد وحشـی و شـریری است»هیجـان و ناراحتــی او به درجه ای عجیـب و شــدیـد بود که من هم شـروع به گریه کردم و مادرم ناچار شـد من را در آغوش بگیرد و دلــداریـم بدهــد . چنــد سـال بعـد ، معنــی پیشـامـدی کـه آن روز بعـد از ظهر روی داده بـود فهمیـدم. آن روز مـادرم از دادگاهی برگشـته بود که در آن پدرم را به جرم خرجـی ندادن تعقیب کرده بودو دادرسی به زیان او تمام شده بود . آمسترانگ نام وکیـل پـدرم بود. من تـا آن وقت هنوز خوب توجه نکــرده بودم که پـدری هم دارم و هرگز به یـاد نـدارم که پـدری با ما زنـدگی کرده باشـد او نیز بازیگر تماشاخانه و مردی ساکت و افسرده بود که چشـمان تیره ای داشت . صدایی نرم و رسا داشت و مشـهـور بـود بـه اینکـه بـازیگـر خـوبی است . در هفته حقـوق زیـادی داشت و بـدبـختــانه مشروب زیـادی می خـورد و مـادرم می گفت به همــین دیـل از هم جـدا شـده انـد . در آن ایـام برای هـنرمنـدان مشــکـل بـود که مشــروب نخــورنـد . چون در همــه تـئاترهـا و تماشـاخــانه هـای شــهر مشـروبـات الکی می فروختنـد و وقتی بازیگران نمایش خود را می دادنـد برای ایشان عادی بود که به «بار» تئاتر برونـد و بـا تماشاچیـان مشـروبی بنوشـند . بعضـی از تماشاخـانه ها از «بار» شان بیشتر از فروش بیت نمایش سود می بردنـد . و بعضـی از سـتارگان دستمزد ها ی کلانی می گرفتند ، نه تنها به پاس هنر و استعدادشان بلکه به این جهت قسمت عمده درآمد خود را در بار تئاتر خرج می کردنـد . چنیـن بود که بســیاری از هـنرمنـدان براثر اکــلی شدن نـابود شدند و پــدر من هم یکــی از آنـها بـود و در آخر هـم در سن ۳۷ سـالگی در حـالی که از الکل مسـموم شـده بود مرد.مادرم می گفت وقتی پـدرم مشـروب می خورد اخلاق بسیار تند و خشـنی پیدا می کرد . در خلــال یکی از بحران های عصبی او مادرم با دوستانش به «براتین» گریخت. پـدرم این تلگراف یـوانه وار را به مـادرم داد:آنجـا چه می کنی؟فـورت جواب بـده و مـادرم تلگرافی در جواب داد:رقص شب نشـینی و پیک نیـک عزیزم!مـادرم دو خواهـر کوچکــتر از خودش داشت . پــدرش«چارلز هیل» یک کـفاش ایرلنـدی بود . او از بیماری رماتیسـم پشـتش خمیده بود و می گفت در زمان شورش های ملی ایرلندی آنقدر از ترس پلیس در کشتــزارهای مرطوب خوابیده که به این بیماری دچار شده است . سـرانجام در لندن ماندگار شد. و در خیابان «ایست لن» دکان کفاشی باز کرد.مادر مادر من نیم کولی بود و بــه همین جهت ننگ خانــواده شـمرده میــشد . اسم دختـری مادربزرگم «اسـمیت» بود . وقتی مرد من هنوز شــش سالم نشـــده بود . از پدر بزرگم به دلایلی جدا شــده بود که هیچکدام حاضر نشدند به کسی بگویند.مادرم در سن۱۸ سالگی با مردی که سنــی از او گذشــته بود به آفریقـا رفت . او اغلب از زنـدگی خود در آنجـا چیزهایی می گفت . زنـدگی پر تجمـلی در وسـط باغ ها که خـدمتکـاران و اســب های سواری داشـته است.برادرم سـیدنی را وقتی به دنیا آورد که ۱۸ سـالش بود. به من می گفتنـد که مادرم سیـدنی را از یک لرد انگـلیسـی دارد و وقتی به سن بیســت و یک سالگی برسد یک ثروت دو میلیون لیره ای به ارث خواهد برد . من از این موضوع هم خوشـحال بودم و هم لجم می گرفت . مادرم زیاد در آفـریقا نــماند به انگــلستان بازگـشت و آنـجا باپـدرم ازدواج کرد . نمی دانسـتم چه چیز بـاعث شـده بـود که دوران خوش زنـدگی مـادرم در آفریـقـا به پـایـان برسـد لیکن در آن فقر و پریشـانی به انـدازه ای که مـا به سـر می بردیم مـلامـتش می کردم کــه چرا از آن زنـدگی بـا شـکوه چشم پوشیده است مادرم می

خندید و می گفت: آن وقت خیلی جوان بوده و عقلش نمی رسیده که چه باید بکند.او با پدرم پیش از رفتن به آفریقا آشنا شده بود . هر دو عاشق یکدیگر شده بودند و با هم در اجرای یک نمایشنامه موزیکال ایرلندی به نام «کاراگاه اوبراین» شرکت کرده بودند. در یکی از گشت های شبانه با همان لردی که سنی از او گذشته بود آشنا شد و همراه او به آفریقا رفت. وقتی به انگلستان بازگشت پدرم پیوند گسسته خود را با او به هم بست و هر دو با هم ازدواج کردند من سه سال بعد از این ازدواج به دنیا آمدم.یک سال پس از تولد من پدر و مادرم از هم جدا شدند. مادرم هیچ وقت ادعای خرجی نمی کرد چون خودش بازیگر تماشاخانه بود و هفته ای ۲۵ لیره فرد می گرفت و بسیار خوب می توانست زندگی خود و بچه هایش را تامین کند . وقتی که روزگار از او برگشت و به فقر و تنگد ستی افتاد درصدد برامدکه از پدرم کمک خرجی بگیرد . اگر چنین نبود هرگز چنین دعوایی را در دادگاه طرح نمی کرد.از نظر صدا همیشه ناراحتی هایی برای مادرم پیش می آمد ، صدای او هیچوقت قوی نبود و با کمترین سرمایی که می خورد دچار بیماری « لارنژیت »می شد و هفته ها طول می کشیدتا خوب بشود . با این وصف مجبور بود به کارش ادامه بدهد . تا جایی که صدایش کم کم خراب شد . هیچ نمی توانست به صدای خود اعتماد کند گاه صدایش در وسط آواز می شکست یا ناگهان تبدیل به زمزمه می شد . آن وقت جمعیت می زدند زیر خنده و برای او سوت می زدند . غم و اندوهی که در این حالت برای او ایجاد می کرد به سلامتش لطمه می زد و در آخر اعصاب او را خراب کرد . کار او از این لحاظ به جایی رسیده بود که دیگر کمتر با او قرارداد می بستند و بالاخره روزی رسید که دیگر او عملا قراردادی نداشت .به همین دلیل بود که من در پنج سالگی برای نخستین بار پا به صحنه گذاشتم . مادرم اصولا ترجیح می داد که تنها مرا با خودش به تئاتر ببرد و در خانه تنهایم نگذارد.یادم می آید که من در اتاقک پشت صحنه بودم وقتی صدای مادرم شکست و تبدیل به سوتی شد که به زحمت از گلویش بیرون می آمد . جمعیت شروع کردند به خندیدن و آواز خواندن و مسخره کردن و سوت زدن . همه ی این صداها در هم و برهم بود و من خوب نمی فهمیدم چه اتفاقی افتاده است ولی هر دم بر شدت همهمه اضافه می شد تا جایی که مادرم مجبور شد صحنه را ترک بگوید . وقتی به اتاق پشت صحنه آمد بسیار منقلب و ناراحت بود و با مدیر صحنه شروع کرد به دعوا و جر و بحث و او که مرا چند بار دیده بود که جلوی دوستان مادرم آواز خوانده ام به من گفت که به صحنه بروم و جای مادرم را بگیرم . یادم می آید که در آن جنجال دست من را گرفت و به صحنه برد و پس از این که چند کلمه ای خطاب به جمعیت توضیح دادمن را در صحنه تنها گذشت و رفت . من دربرابر نور خیره کننده چراغ های صحنه و قیافه هایی که در دود سیگار گم شده بودند شروع به آواز خواندن کردم . درست در وسط آوازم بود که بارانی از سکه به روی صحنه باریدن گرفت . من فورا آوازم را قطع کردم و به مردم گفتم اجازه بدهید اول پول ها را جمع کنم و بعد دنباله ی آوازم را بخوانم . این حرف مردم را به شدت به خنده انداخت . خطاب به مردم خوشمزگی کردم ، رقصیدم و چند چشمه تقلید درآوردم . از جمله تقلید صدای مادرم با کمال سادگی و صداقت. آن وقت که صدای مادرم را در لحظه گرفتن تقلید کردم از اثری که این تقلید در شنوندگان گذاشت بسیار متعجب شدم . صدای قهقهه و خنده و دست زدن بلند شد و دوباره بارانی از سکه بر روی صحنه باریدن گرفت . آن شب، تاریخ نخستین ظهور من و آخرین ظهور مادرم بر صحنه تماشاخانه بود.وقتی تقدیر و سرنوشت آدمیان دخالت میکند ، رحم و انصاف سرش نمی شود . مادرم دیگر هرگز صدای اول خود را بازنیافت . زمستان که از پس پاییزآمد وضع ما بدتر از بد شد . هرچند مادرم دوراندیش بود . و مختصرپولی کنار گذشته بود . اما این پس انداز ناچیز زود تمام شد و به دنبال آن مادرم ،جواهر و اثاث مختصری را که داشت نزد کسی که پول قرض می داد گرو گذشت . به امید این که یک روز صدای خود را باز خواهد یافت.(در جای دیگری گفته شده مادر چاپلین در یکی از اجراهای زنده در لندن برای سربازان، یکی از سربازان مست جسمی را بر روی صحنه پرتاب می کند وبه سر مادرش برخورد می کند . مادر چاپلین خون آلود و اشک ریزان به پشت صحنه رفت و چاپلین پنج ساله به روی صحنه آمد تا تماشاچیان عصبانی را با خواندن

آهنگی سرگرم و آرام کند. با بستری شدن مادرش، چارلی و برادرش ،رابطه عمیقتری پیدا کردند و هر دو با استعداد بالایی که داشتند در همین سالن قدیمی که پدر و مادرشان کار می کردند مشغول به کار شدند . در سال ۱۹۲۸ مادر چاپلین ۷ سال پس از انتقال وی توسط پسرانش به هالیوود مرد، سال ها پس از مرگ مادر و فقر و استیصال برادران چاپلین تاثیر زیادی بر فیلم های چاپلین در سال های بعد گذاشت . بعدها چاپلین از وجود برادر ناتنی از سمت مادر آگاه می شود . به نام ویلر دریدن که بعد ها این برادر به مابقی برادران در هالیوود و استودیو چاپلین می پیوندد.)در این فاصله ما منزلی را که سه اتاق خوب و راحت داشت به ناچار تخلیه کردیم تا در دو اتاق زندگی کنیم و بعدها دو اتاقی هم تبدیل به یک اتاقی شد . و در هر یک از این اسباب کشی ها هم چیزی از اثاث ما کم شد . محله ای نیز که در آن منزل می گرفتیم هر بار بدتر و کثیف تر می شد . آنگاه مادرم به مذهب روی آوردبه امید که از برکت ایمان صدایش خوب شود، تمام آداب مذهبی کلیسای مسیح را که در خیابان «وست مینستر بریج رود » واقع بود مرتبا انجام می داد و من هر روز یکشنبه بایستی عاقل و مودب بنشینم و به صدای «ارگ » گوش بدهم و نیز با بی صبری دردناکی صدای زننده و غمبار پدر روحانی «ف.ب.مایر»را بشنوم که طنین آن همچون صدای لخ لخ کفشی که بر روی زمین بکشند در رواق کلیسا می پیچد.این آداب بایستی هیجان انگیز باشد چون اغلب ناگهان مادرم را می دیدم که بی آنکه یک کلمه حرف بزند قطره اشکی را از گوشه چشمش پاک می کند . و این منظره مرا سخت ناراحت می کرد.اکنون مادرم بیشتر اثاث خود را فروخته بود و به جز صندوقی که در آن لباس ها ی نمایش را می گذاشت چیزی برایش باقی نمانده بود . این لباس ها به جانش بسته بود . چون هنوز امیدوار بود که شاید صدای خود را بازیابد و دوباره بر صحنه تئاتر ظاهر شود . گاه گاه صندوقش را می گشت تا در آن چیزی پیدا کند و ما یک پیراهن پولک دار و یک کلاه گیس پیدا کردیم و از او خواهش کردیم که آنها را بپوشد. آمریکاچاپلین آمریکا را از سال ۱۹۱۰ تا ۱۹۱۲ به همراهی فرد کارنو دوره کرد و نمایش تئاتر اجرا می کرد . در زمان همکاری با شرکت کارنو، چاپلین در آمریکا هم اتاقی استین لورل بود . استنلی به انگلیس بازگشت . اما چاپلین در آمریکا ماند . در سال ۱۹۱۳ بازی چاپلین مورد توجه یکی از فیلم سازان قرار گرفت و از آن پس با شرکت فیلم سازی کی استون همکاری کرد . وی نخستین فیلمش را با نام ساختن یک زندگی که فیلم کمدی بود در سال ۱۹۱۴ آغاز کرد . در این کمپانی و با این فیلم چاپلین به شهرت سریعی رسید .بازیگر پیشرودر سال ۱۹۱۴ با کمپانی کی استون چاپلین سه فیلم بازی کرد و به موفقیت های چشمگیری رسید . خود در زندگینامه اش چنین می نویسد: من هیچ ایده ای درباره چهره پردازی و لباسم نداشتم . لباسی را که در فیلم اول داشتم را دوست نداشتم . در راه خانه در مورد لباس به این نتیجه رسیدم که شلوار بگی گشاد بپوشم و کفشهای بزرگ و کلاهی خاص. می خواستم همه چیز با هم در تضاد باشد . کتی تنگ و کلاهی کوچک و کفشی بزرگ . نمی دانستم باید پیر به نظر بیایم یا جوان ؟ اما وقتی یاد حرف کارگردان افتادم که می خواستم کمی بزرگتر از آنچه هستم به نظر بیایم ، پس یک سبیل اضافه کردم . نمی دانستم چه شخصیتی باید داشته باشم ، اما زمانی که لباس ها را پوشیدم ، خود لباس ها احساسی به من داد که شخصیت را دیدم . آغاز به شناختنش کردم و زمانی که به روی صحنه می رفتم کاملامتولد شده بودم .فیلم های نخست به سبک مک سنت که کارگردان بود از فضای کوری جسمی و ژست های اغراق شده استفاده می کرد. کم کم چاپلین برای این کمپانی فیلم سازی کرد و به عنوان کارگردان فیلم های کوتاه بیش از ۳۴ فیلم ساخت . چاپلین مورد توجه بسیاری از فیلم سازان و نویسندگان قرار گرفت.شخصیت چاپلین بیشتر به عنوان «آواره» شهرت یافت که در زبان های مختلف دنیا مفهومی به مانند فردی ولگرد با رفتار های پیچیده اما بزرگ منشانه داشت . در سال ۱۹۱۵ چاپلین با یک کمپانی تازه قرارداد بست و مشغول ساخت فیلم های بلند تری شد.بعد از کمپانی کی استون در ۱۹۱۵ قراردادی برای ساختن ۱۴کوتاه دو حلقه ای با کمپانی اسانی بست . او کارگردانی این فیلم ها را خود به عهده گرفت و با تجربه ای که داشت نقش خود را بیشتر جلا داد .بهترین فیلم هایی که چاپلین در کمپانی اسانی ساخت ،ولگرد ، شغل،بانک(۱۹۱۵) و ... بود.به علت استقبال فراوان مردم

قراردادی برای ساخت دوازده فیلم با کمپانی مـیو چوال بست که از بهترین فیلم هایش در این کمپانی می توان به بازرس فروشگاه (۱۹۱۶)،مـامور آتش نشانی(۱۹۱۶)، ساعت یک صبح(۱۹۱۶)، مهاجر(۱۹۱۷) و ... وجـودآورد. این فیلم هـا او را شـهـرت جهـانی بخشیدند و استعداد فوق العاده او را در طنز به نمایـش گذاشتند . سـرسره بـازی(۱۹۱۶) ، سمسـاری(۱۹۱۶) ، خیابان اوباش(۱۹۱۷) ماجراجو(۱۹۱۷).چاپلین تا ژوئن ۱۹۱۷ چنان اعتباری کسب کرد که قراردادی یک میلیون دلاری از طرف کمپانی فرست نشان به او پیشـنهاد شد . تا هشت فیلم با طول دلخواه برای این کمپانی بسازد. به وسیله این قرارداد او توانـست اسـتودیویی برای خود بـسازد. و از سال ۱۹۱۸ تا ۱۹۵۲ تمام فیلم هایش را در آن جا ساخت . اغلب فیـلم های اولـیه چاپـلین در کمـپانی فرست نشنال بادقتی بی مانند و به صورت دو یا سه حلقه ای ساختـه شـده بودند . از آن جمله می توان به زنـدگی سـگی،و دوش فنک ۱۹۱۸ اشاره کرد چاپلین در این فیلم ها انتقاد های اجتمای را مطرح می کرد .موفق ترین اقدام های چاپلین در فرست نشنال ، کارگردانی نخستین فیلم بلند داستانیش به نام پسر بچه (۱۹۱۲) بود . این فیلم مـاجرای بیـکاره ای است که کـودکی را بر در خانه اش می گـذارنـد و او نیز کودک را بزرگ می کند و به او دل می بندد و... چاپلین در این فیلم شـفقت را با طنـزی ظریف در می آمیزد . و نارسایی اجتماع را برای دفاع از کودکان نشان می دهـد. ایـن فیلم شـهرت جهانی پیـدا کرد و بازیگر خـــردسال آن نیز که پـنـج سال داشـــت به یک ستـاره بدل شد . آخرین فیلم چاپلین در فرست نشنال یک فیلم داستانی به نام زائر (۱۹۲۳) بود. چاپلین پس از اتمام قرار دادش با کمپانی فرست نشـنال ،به همراه گریفیث،واگلاس فرینکس (هنر پیشه مطرح مرد)و مری پیکفـورد (هنر پیشه مطرح زن) کـمپانی یونایتد آرتـیستس ((United Artists Corporation را تاسیس کرد.نخستین فیلمی که در این کـــمپانی ساختـه شد فیلمی به نام زن پـاریسی (۱۹۲۳) بود. ایـن فیلم درام مـاهرانه ای بود که کنـایه های ظریفی در خود داشت . در این فیلم چاـپلین تنها در صحنه کوتـاهـی در نقش یک باربر ظاهر شـد.در فیلم جوینـدگان طلا (۱۹۲۵)چـاپلین دوبـاره در نقش یک ولگرد کوچولـو ظاهر می شـود . این فیلم را شـاخص ترین فیلم چـاپلین می داننـد به طـوری که هنـوز هم ماننـد سـال (۱۹۲۵) مـورد علاقه مردم است و چـاپلین شـخصا آن را بر دیـگر فیلم هـایـش ترجیـح می دهـد . در ایـن فیلم ، چـاپلین موضـوع هجوم برای کشف طلاـ در منطقه آلاسکا در سال ۱۸۹۸ را دستمایه قرار داد و در فضایی سـرشار از حرص و آز که جوینـدگان را به سوی گرسـنگی و توهم و حتی مرگ میکشاند ، یک کمدی درجه یک ساخت.چاپلین همزمان با ناطـق شـدن سینـما ، فیلـم سیرک (۱۹۲۸) را ساخت.سـیرک فیلمــی صـامت بـا ساختـاری زیبـا بـود . و در مـراسـم اسـکار (۱۹۲۹)،جـایزه ای بـه عنـوان تنـوع و نبـوغ در نوشـتن ، بـازیگری ، کارگردانی و تهیه کنندگی را فرا گرفت. چاپلین در حین ساختن این فیلم درگیر مسایل خانوادگی شد که باعث درگیری با مقامات مـذهبی گشت.با ناطق شدن سینما ، چاپلین توانست خود را با این تحـول جدید وفـق دهد . اولـین فـیلم مطرح ناطق چاپلین ، فیلم روشنایی های شـهر(۱۹۳۱) بود . روشـنایی های شـهر فیـلمی احساسـاتی امـا تاثیرگذار درباره ی بیکاره ای است که دل به دختـر گـل فروش نابینا می بنـدد و برای معالجه چشم دختر تلاش میکنـد و دچار دردسـر می شود . چاپلین خود این فیلم را یک «کمـدی رمانس در پانتومیم» نامیـده ست. فیلم مهم دیگر چاپلین عصـر جدید (۱۹۳۶) است . در این فـیلم نیز انتقـاد تلـخ و گزنده ای مسـتتر است که به غیر انسانی شدن کارگردان و مشـکلات بیشـمار آنها در عصر صنعتی شدن جوامع، میپردازد. عصری که حرص و طمـع عده ای ثروتمند آن را تحت کنترل دارد . در نقاطی از آمریکا به این فیلم لقب سـرخ دادند.این فیلم با ساختار مهم و پایـه اجتماعی نیرومنـد خود هنـــوز هم یکی از بــهترین فیلم های تاریخ سـینماست .فیلم دیکتاتور بزرگ (۱۹۴۵) نخستین فیلم کاملا ناطق چاپلین بود که در اوضـاع نابسامان جـهانی در دهه ی چهل اثر ضـد نازی بود . این فیلم در مورد دیکتـاتوری اروپایی و درواقـع تاریخچه زنــدگی آدنویـدهینکل ، دیکتـاتور کشور خیـالی تا مانیا ست که دست به قتل عام یهودی ها می زنـد . و اروپا را درگیر جنگ می کند . برخی این فیلم را نپسندیدند و برخی جنبه سیاسی آن را جدی و برخی آن را به قدر کافی جدی نگرفتند .با این حال این فیلم از نظر تجـاری محبوبیت فراوانی پیـدا کرد و چـاپـلین را همچـنان به عنوان یک سـتاره در اوج نگه داشت.در سال ۱۹۴۴ چاپـلین را

به علت سخنرانی های ضد آمریکایی و به خاطر حمایت از شوروی به دادگاه کشاندند . بعد از این حادثه چاپلین فیلم موسیو وردو (۱۹۴۶) را که یک کمدی جنایی تیره و آزاردهنده بود ،ساخت.آخرین فیلم آمریکایی چاپلین لایم لایت (۱۹۵۲) روشنایی های صحنه نام داشت . این فیلم در مورد تالارهای موسیقی بود که چاپلین کودکی خود را در آن گذرانده بود . ماجرای این فیلم داستان تلخ و شیرین یک مجری پا به سن گذاشته است. لایم لایت یک فیلم طولانی ،کند،و از نظر سینمایی کهنه بود.اما این فیلم بهترین نمونه ی گرایش چاپلین به منزلت و شایستگی های طبیعت انسانی است که انسان در قرن بیستم از هیچ کوششی برای نابود کردنش فروگذار نکرده است . در همین سال، چاپلین و خانواده اش به لندن دعوت شدند تا در نمایش لایم لایت در دربارانگلستان حضور یابند . در همان شروع سفر چاپلین فهمید که ویزای او برای برگشت به آمریکا لغو شده است و به این ترتیب،با این کار یکی از گرانترین و محبوبترین ستارگان سینمای آمریکا از کشور طرد شد و بعد از آن چاپلین در انگلستان اقامت کرد و بعد به سوییس رفت.اروپابه بهترین وجه جراحات روانی ای را که چارلی و اونا از ترک ایالات متحده داشتند،مرهم گذاری کرد. لندن با تحسین عمومی معمولش ازاواستقبال کرد،طبیعتا چارلی برای دیدار اجباری اونا را به کنیگتون برد.نگرانی عمده چارلی به خاطر دارایی اش بودکه به صورت سپرده در ایالات متحده باقی مانده بود.بلافاصله بعداز رسیدن به لندن اوناکه پاسپورت آمریکایی اش را نگه داشته بودو آمریکایی به حساب می آمد،ناچارشدبرای مذاکره درباره ی انتقال دارایی های چارلی از ایالات متحده به اروپا ، به کالیفرنیا برگردد.او فهمید که اف.بی.آی قبلا درباره ی دارایی هاو وسایل خانگی آنان تحقیق کرده است.ولی انتقال سرمایه ی چارلی از ایالات متحده ممنوع نشده بود.بلاخره درسوئیس اقامت گزیدند ؛ چارلی یک ملک سی و هفت جریبی مانوار دوبان در دهکده کورسایر نزدیک ووی در دریاچه ژنوخرید. پنج جریب این ملک را زمین چمنی با سایبانی از درختان زیبا که از طریق آن ها چشم انداز کوه و دریاچه زیر آن را می شد دید،تشکیل می داد؛آن ها تا ۱۹۵۴ در آن محل زندگی کردند. اونا که بلاخره ناچارشد شهروندی آمریکایی اش را ترک کند،چهار بچه دیگر به دنیا آورد و خانواده اش را هشت نفره کرد.چارلی در آوایل سنین هفتاد بود که آخرین بچه اش را دنیا آمد.پنج سال بعد از واقعه طرد چاپلین از آمریکا ، ا و با فیلم سلطانی در نیویورک (۱۹۵۷) پاسخ دادگستری آمریکا را داد . داستان این فیلم در مورد یک رهبر کشور اروپایی است که هنگام دیدار از ایالات متحده توسط کمیته مقابله با فعالیت های ضد آمریکایی به اتهامی احمقانه بازداشت می شود .و شخصیتش زیر سوال می رود ،همان طور که چاپلین شده بود . اما این فیلم به دلیل شایعات از نمایش در سالن های بزرگ محروم شد و پس از چند هفته از کل سینما ها جمع شد .این فیلم سرانجام در ۱۹۷۶ به نمایش درآمد و چندان مورد توجه منتقدان قرار نگرفت.آخرین فیلم چاپلین کنتسی از هنک کنگ (۱۹۶۷) نام داشت . این فیلم به ویژه در فیلمنامه ضعف داشت و در کارگردانی هم موفق نبود .چارلی حالا هفتادو هفت ساله بودو در این فیلم نقش تک،و کم دوام ارائه داده بود.او نقش یک پیشخدمت کشتی را داشت . به هر حال ، فیلم به خاطر برجستگی بازیگرانش قابل ذکر بود.با آوردن مارلون براندو و سوفیالورن در کنار هم، به عنوان هنر پیشه های اصلی و ماگارت روترفورد در اجرای زیبا و تزئینی و پاتریک کارگیل ، که سایرین را از صحنه بیرون می راند و نقش خدمتکار مرد مضحک فداکار انگلیسی را داشت که هرگز نامعقول ترین تقاضا های اربابش را هم انجام نداده رها نمی کند،به فیلم جاذبه ای داد.ولی این آمیخته ی شگفت آور، پرسرو صداترین وقابل بحث ترین هنرپیشه های صحنه وزیباترین هنرپیشه ی زن به شکل احمقانه و به وجه خسته کننده ای از مسخرگی غیرمتداول اتاق خواب منتهی می شود.فیلم،داستان زندگی میلیونر آمریکایی، به نام اوگدن استکه یک کنتس مهاجر روس بینوا را بطور اتفاقی در هنگ کنگ ملاقات می کند و کنتس تصمیم می گیرد وقتی کشتی حرکت می کند، قاچاقی در کابین وی پنهان شود؛اوگدن چندان رغبتی به هم صحبتی ناتاشا ندارد،البته او امیدواراست از دست دخترک خلاص شودکه بتواند پیشنهاد سفارت را بدون زحمت بپذیرد؛ او به تدریج به دختر علاقه مندمی شود و خدمتکار مردش را وادار می کند با او ازدواج کند که

دختر بتواند وارد ایالات متحده بشود؛چون او هیچ گونه مدرک شناسایی یا پاسپورت ندارد. فیلم اصرار عجیبی بر پنهان کاری های عصبی هنگام ورود پیشخدمت ها و سایرمزاحمین در کابین اوگدن را دارد . فیلم با اوگدن که زندگی با ناتاشا را با سازگاری با همسر بیگانه شده اش و شغل سفارت ترجیح می دهد،پایان می یابد. اگر چارلی فیلم را کارگردانی نکرده بود و مارلون براندو و سوفیالورن در آن ظاهر نشده بودند ، کنتسی از هنگ کنگ در بین آن فیلم های آن سال،مشکل مورد توجه قرار می گرفت. ارزش های سرگرم کنندگی آن کاملا در گذشته قرار دارد. گرچه سوفیالورن سخت کار می کند ، مارلون براندو به خاطر عدم مهارت، ناراحت و ناراضی ظاهر می شود ؛ دیالوگ قالبی و خودآگاهانه است ؛ به نظر می رسد تمام فیلم در تصورات کار شده استو فقط به سبب اجرای نقش جهنده ی پاتریک کاگیل،روح گرفته است. آواز قوی حقیقی چارلی در لایم لایت باقی می ماند؛پذیرش مردمی از «کنتسی از هنگ کنگ» نا مساعد بود.بخش برجسته ی اتوبیوگرافیچارلی قسمت اول ان است که به سال های زندگی اش در لندن .بچگی در کنینگتون جوانی اش در تاتر و کارش برای کارنو در انگلستان و ایالت متحده مربوط می شود. تعریف او از لندن در ان قرن تقریبا با لندن دیکنز در قرن زودتر از ان رقابت می کند حالا که مدت گذشته است در مقابل چشمان بچه ای تنها جامعهای کامل تصویر می شود ولی وقتی در کتابش پیش می رود و موفق تر می شود از ادامه داستان کوتاهی می کند و درباره فیلم هایش کمتر و کمتر می گوید البته به استثنا مسیو وردوکس و بیشتر درباره زندگی اجتماعی اش صحبت می کند چون این فیلم است که موفقیت شگفت انگیزش را تحت تاثیر قرار می دهد داستان زندگی او طرحی تر ، حکایتی تر،وسطحی تر می شود و حتی بطور فزاینده چنان بود ، تجربه واقعی نداشته است . صفحات بسیار کمی را به سال های زجر ازار اختصاص داده است گویی می خواهد فاجعه را محاکمه کند تا بی ثباتی کامل موفقیتش را به خودش ثابت کند. او ابدا از ازدواجش با لیتا گری مادر دو تن داز پسرانش ، چارلز جونیور و سیدنی ، صحبتی نمی کند.درباره مشکلات سیاسی اش فقط اشاره ای به سادگی خودش می کند. او درباره ی مشکلاتی که بر او نازل شد ، بطور گشاده صحبت می کند.چارلی چا پلین در طول دوران طولانی خلاقیتش ، با ادامه ناقص کارش در ۱۹۱۴،حداقل تا دوران لایم لایت در ۱۹۵۲،دارای نبوغ مسلم بود. این فاصله از دوران طلوع کار اصل ی دیکنز از زمان نامه های پیک ویک (۱۸۳۶) تا نوول نا تمام ادوین درود (۱۸۷۰) بیشتر می شود . در واقع عاقلانه نیست که کار می کردند با هم مقایسه کنیم ولی شاید غیر منصفانه نباشد که بگوییم چاپلین در قرن بیستم همان اندازه قلب های مردم را به خود اختصاص داده که کینز در قرن نوزدهم انها را تسخیر کرده بود و چون او با وسیله ای قابل رویت و بین المللی کار می کرد، هواخواهان او درمدت اوج موفقیتش بطور غیر قابل مقایسه ای بیشتر بودنداگر هنرمند خلاق دیگری وجود داشته باشد که چارلی اهمیت دهد با او طبقه بندی شود احتمالا ان شخص دیکنز است به نظر من هم عاقلانه است که این چنین شود. چاپلین در ۲۵ دسامبر سال ۱۹۷۷ در گذشت.چاپلین هنرمندی بود که آشنا ترین و مشهورترین تصویر خیالی از نوع بشر را ارایه داد . تصویر ولگرد کوچولو ، نمادی است برای کمدی و حتی خود سینما ، چاپلین فرهیختگی و ظرافت به کمدی بخشید و نشان داد که هنر می تواند در سرگرمی و تفریحی کاملاـ مردمی و متجلی شود و قابل احترام باشد.برخی دیگر از فیلم های چاپلین: آتش نشان، ماجراجو، یک زندگی سگی، پسربچه، دیکتاتور بزرگ، سیرک، شهر نورانی می شود، عصر جدید، مغازه و سیقه گذاری، دریا، غریبه، یک زن، بانک، سرسربازی، خیابان آرام پایان...

اراده و موفقیت

اثر برایان تریسی خلاصه کتاب: ترجمه : فرزانه رئوف: (رهبری در عرصه بازار و تجارت)- تهیه کننده: ملیحه جعفری-پیشگفتار: این کتاب برای فروشندگان و بازار یابانی است که قصد دارند میزان فروش و در امد خود را به حددر اکثر رسانده و موفقیتشان را در مقایسه بادیگران از راه در امدی که دارند می سنجند . چند نفر از شما به کار فروش و بازار یابی مشغولید. هر کاری که انجام

می دهید به نوعی شما را در شمار فروشندگان قرار می دهد .بر قراری ارتباط که در تمامی ابعاد زندگی نقش بسزایی دارد عبارت است از قانع کردن و تحت تاثیر قرار دادن . حال شما در این حیطه چقدر مهارت .

مقدمهقانون علت و معلول در طول تاریخ بشری بیان گر این موضوع است که انسانها توانسته اند از ناکامی به کامیابی و تکامل دست یابند .مهمترین نتیجه ای که این قانون به دست می دهد چنین است" افکار علت و شرایط معلول میشوند. باید که ظاهرتان ایینه درون شما باشند . افکارد که برای شما حکم برتری دارند فرصت معاملات بسیار مهمی را برای شما بوجود خواهند اورد و هر چه اندیشهتان رادر مورد خود و امکاناتتان نغییر دهید خود به خود زندگی تان را نیز تغییر داده اید این قانونو چنین عمل می کند . شاید بزرگترین کشف در تاریخ بشری موضوعی از این قرار باشد که بنای اصلی در تمام ادیان فلسفه ها و فیزیک و روانشناسی این است :به مرو زمان همانی میشود که دائما به ان می اندیشید. فقط فکرکنید دنیای خارج سرانجام به درون شما جواب میدهد . شماتعیین کننده موضوع تفکرات خود باشید بنابر این تصمیم در مورد نوع تحولی که باید در زندگی شما صورت بگیرد نیز بر عهده شما خواهد بود. محققان تعیین کردند که بین کم درامداان و پر در امدان فقط یک فرق جزئی وجود دارد . توانایی و استعداد این گونه افراد تقریبا یکسان است همه این افراد از فرصت و امکانات مشابهی برخوردارند فرق موجود این است که فروشندگان پر درامد تصمیم به کسب درامد بیشتری دارند و تنها سئوالی که برای انها مطرح می شود این است که چگونه. زمانی که فروش افزایش یافت اعتقاد به جستجوی مدام نیز در این افراد افزایش می یابد. باگذشت زمان این پیشرفت به شکل یک عادت ناگریز در خواهد امد و به این ترتیب کسب و کار بازاریاب و موفقیت شخصی وی تضمین خواهد شد . رابطه مستقیم احترام و اعتماد به نفس با میزان فروش احترامی که فروشندگان فعال و موفق نسبت به خود قائلند در سطح بالایی است احترام به خود را میتوان علاقه به خود نیز معنی کرد هر چه قدر که به خود علاقه داشته باشید به همان اندازه نیز کارها را خوب انجام خواهید داد . هر چه قدر خود را دوست داشته باشید به همان اندازه اطمینانتان نسبت به موفقیت بیشتر میشود . و توانایی مقومت با حوادث نا مترقبه در شما افزایش خواهد یافت خودتان را دوست بدارید تا دیگران هم شما را دوست داشته باشند .۱- تکامل طلب باشید در هر شرایطی که باشیدسطح عملکرد خود را بالا ببرید و این موضوع را به حالت قانونی برای خود در اورید .مهر شخصیت خود را بر همه چیز ثبت کنید تا کیفیت برتر نشان شما باشد . کسانی که در زمینه مسائلی نظیر خوش بینی و نتیجه نهایی .توقعات بالایی دارند .انسانهایی مصمم هستند . هر چه قدر که خوش بین باشند به همان اندازه حذیص ومصمم تر خواهند بود . در محیطی که مشغول هستید به افرادی که در راس هستند خوب دقت کنید این افراد روزی هیچ اطلاعی در مورد نحوه درست انجام دادن این کار نداشتند . یک مثال ساده : صفی را در نظر بگیرید . همه انهایی که در اول صف ایستاده اند از انتها وارد صف شده اند . اکنون بهتر است پاسخی مناسب برای این سئوال بیابید چگونه میتوانید به اول صف برسید بعد از اینکه برای اولین بار وارد این صف شدید برای رسیدن به راس نباید از صف خارج شوید ایا تصمیم گرفته اید که در بین بهترین های شغل خود باشید .در این صورت کاری که باید انجام دهید این است که وارد صف شوید و همان جا بمانید . همیشه یک پایتان مقابل پای دیگرتان باشد . هر روز . هر هفته و هر هر ماه مهارت های خود را بسنجید و پرورش دهید یعنی بی وقفه پیش بروید. ۲- طوری رفتار کنید که گویی ناموفق بودن برای شما معنایی ندارد .شجاعت . سر سختی نشان دادن در برابر ترس و او را تسلیم خود ساختن است نه انکار وجود ترس ترس دو دل بودن و شک و شبهه همیشه بزرگترین دشمن موفقیت و خوشبختی بوده است بهترین فروشندگان سعی می کنند با ترسهایی که باعث عقب ماندن همکارانشان گشته رو به رو شوند در طی

مسیری که شما را تا موفقیت سوق می دهد دو بیم عمده مانع ایجاد میکند .۱- ترس از عدم موفقیت و باخت ۲- ترس از انتقاد و عدم پذیرش از جانب دیگران این موارد دشمنی قوی به حساب می ایند که باید با انها مقابله کنید چیزی که شما را از اقدام و اعمال فعل باز می دارد ترسی است که از این مسئله در وجود خود احساس می کنید . فرق بین قهرمانان و ترسو ها این است که اولی نسبت به دومی قادر است شجاعت خود را دقایقی بیشتر حفظ کند . روزگاری گلین فورد هنر پیشه معروف چنین گفته است اگر دست به انجام انچه میترسید و شما را می ترساند نزنید این ترس شروع به کنترل زندگی شما خواهد نمود. ۳-از دل و جان به بازاریابی بپردازید هیچ ارزویی نیست که به فرد نیروی به حقیقت پیوستن ندهد مهم اینکه خود و شایستگی موفقیت خود را باور کنید میزان باور شما به ارزش کالا یا خدمات در قانع کردن انسانهای دیگر نسبت به فواید این کالا و خدمات تاثیر مستقیمی دارد به امر فروش انتقال خواسته نیز گفته میشود

.تا زمانی که مردم به میزان ارزشی که شما بدانها قائلید واقف نگشته اند اهمیتیه نوع اطلاعات شما نخواهند داد به منظور اینکه دست اخر به افکارتان جامع عمل بپوشانیدپشت سر هم تکرار کنید" من کارم را دوست دام " میزان علاقه شما به مهارتی که دوست دارید با تکرار این جمله افزایش می یابد و در نتیجه انقدر که به کارتان علاقه دارید به همان میزان نیز کیفیت کاری خود را بالا خواهید برد . ۴-خود را مانند افراد کاملا ماهر قلمداد نمایید کلید

شخصیت بشری و رفتارهای انسانی به خود بالیدن است تحولی در ساختار شخصیتتان ایجاد کنید بدین ترتیب شخصیت ورفتارتان را نیز تغییر دادهاید . .فروشندگان مطرح خود را بیش از یک فروشنده به عنوان یک مشاور

تصور می کنند . انها خود را به عنوان هادی . یاور مشاور و دوست مشتری خود به حساب می اورند و بیش از هر چیز خود را به عنوان حلال مشکلات می بینند هر گاه که مشتری شما را به عنوان مشاور و دوست خود پذیرفت حتی اگر تفاوتهای نا چیز نرخی یا کیفیتی نیز وجود داشته باشد اودیگر حاضر نخواهد بود از کسی غیر از شما خرید کند .وقتی مانند یک مشاور نشست و برخاست کنید و وقتی مانند یک مشاور رفتار کنید خود از کسانی که هنوز به خود به چشم یک فروشنده ساده می نگرند جدا می کنید . ۵- برای شرکت در ملاقات با خریداران به طور کاملا بی نقصی اماده شوید. اگر هر روز زمانی را برای تفکر و طرح نقشه ای اختصاص می دادید می توانستید مهارتی را برای ایجاد تغیر و تحول در وجود خود پرورش دهید و به کار بندید . .امادگی

از اوصاف اشکار افراد ماهر است . بازاریابانی که بیشترین مزد را می گیرند قبل از هر ملاقات تمام جزئیات را از نظر می گذرانند یادداشتهای مربوط به ملاقاتهای قبلی را بررسی کنید . و عدم توجه خریدار به این مسئله غیر ممکن است . ا امادگی قبل از

ملاقات سه مرحله دارد ١- انالیز قبل از ملاقات ٢-اهداف قبل از ملاقات ٣-انالیز بعد از ملاقات هرگز از یادگیری منصرف نشوید ۶-هر نوع اگاهی و اطلاعات لازم جهت دست یابی به موفقیت قابل کسب است .این مسئله هیچ محدودیتی ندارد! در امد بیشتر طالب یاد گیری

بیشتر است . اگر اگاهی و مهارت شما همیشه در همین سطح باقی بماند به این معنی است که همیشه از شما سبقط خواهند گرفت . علی رغم تلاش زیاد اگر مهارت شما در همان سطح قبلی باقی بماند امکان دسترسی به نتایج بهتر هرگز موجود نخواهد بود اکر مایلید در اینده در امد بیشتری داشته باشید باید نحوه به کار گیری روش ها و تکنیک های جدید را بیاموزید اگر روزی یک ساعت را به مطالعه اختصاص دهید یعنی شما تقریبا یک کتاب را در یک هفته می خوانید ودر سال پنجاه کتاب را خوانده اید .(برای اینکه بتوانید مدرك دکترا بگیرید باید حدود سی الی پنجاه کتاب را بخوانید و مضمون انها را به شکل یک تز در اورید) دومین عنصر یاد گیری گوش کردن به کاستهای برنامه های اموزشی است به تعبیر دانشگاه

سواردن کالیفر نیا هنگامی که با اتومبیل از جایی به جای دیگر میروید بوسیله گوش دادن به برنامه های اموزشی صوتی میتوان در حد یک فارغ التحصیل دانشگاه بود . اتومبیل خود را به صورت یک ماشین سومین عنصر پیاده کردن قانون سه در صدی است . اکنون قانونی برای تضمین موفقیت شما که به احتمال قوی میتواند ثروتمندتان کند" .سه در صد از در امدتان را به جهت سرمایه گذاری برای خود کناربگذارید " در نتیجه بر خورداری از این شرط برای بهتر شدن اوضاعتان باز هم سه در صد درامدتان را برای خود سرمایه گذاری کنید اگر به طور مداوم برای خود سرمایه ای داشته باشید اینده و کسب و کارتان در جهت کاملا مثبتی تغییر خواهد کرد . ۷–مسئولیت نتیجه کار را بر عهده بگیرید برای خودتان معیاری بالاتر از انچه دیگران انتظار دارند در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشته باشید و هرکز خودتان را معذور ندارید بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می کنید. همه ما در واقع کار خودمان را انجام می دهیم و تمام اشخاص پر درامد خود در برابر هر اتفاقی که در زندگیشان می افتد صد در صد مسئول می دانند .انها می گویند اگر قرار است کاری انجام گیرد ان کار را من انجام خواهم داد روی جالب این قضیه این است که هر چه مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرید احترام و علاقه به خودتان نیز به همان اندازه بشتر خواهد شد .به نسبت علاقه و احترام خوش بینی نیز درشما قوت خواهد یافت .با افزایش این مثبت گرایی خلاقیت و سازندگی نیز در شما بیشتر می شود و خود را برای مقابله با هر اتفاقی اماده خواهید کرد . ۸–درمسائل پایه به کمال برسید .شرایط حاکم بر بیرون هر چه باشد ارزش زندگی بشری بیش از هر چیز از طریق مصمم بودن فرد درجهت دسترسی به کمال معین می گردد اگر در عرضه و فروشتان دچار مشکلی شدید به این معنی است که در یکی ازچهار عامل دقت علاقه خواستن و فعالیت نمی توتنید به طور شایسته عمل کنید پس باید یاد بگیرید که چطور مشتری را پای سخنان خود بنشانید . قبل از اینکه کار معامله را اغازنمایید" دقت" می تواند مشتری را از مشغولیتهای دیگر فارغ اورد . است که مشتری را پای سخنان خود بنشانید و توجه او را جلب کنید لازم. واقعیت این است که امروزه هر کس به نحوی با امور خود درگیر است به این ترتیب هر جلسه ای که ترتیب می دهید به نوعی مانعی است که شما بین مشتری وکار وی به وجود می اورید .

علاقه مشتری را جذب کنید با نشان دادن خصیصه های کالا و خدمات خود همچنین با بیان این مسئله که کالا و خدمات شما چگونه قادر است زندگی و یا کار شخص را توسعه دهد می توانید فرد را علاقه مندکنید. وسوسه خرید را بیدار کنید . یعنی "خواستن. "در این قسمت از عرضه باید فایده ای که مشتری می تونداز کالا و خدمات شما ببرد روشن گردد خصوصیات باعث بیداری علاقه می گردد اما مهمترین مسئله در امر سوق دادن مشتری به سمت خرید خواستن است .بعضی از فوایدی که توانایی ایجاد وسوسه خرید در مشتری را دارند عبارتند از : ۱–پول در اوردن و صرفه جویی در هزینه ها ۲–کسب زمان وصرفه جویی در ان یا ایجاد راحتی بیشتر ۳–بر خورداری از سلامتی .اعتماد و مورد علاقه بودن و به قولی مد بودن و نیز محترم بودن ۴–توسعه موقعیت شخصی و تجاری فرد فروش را به انجام برسانید . در این مرحله از مشتری بخواهید تصمیم قطعی خود را در جهت خرید بگیرد یعنی او باید در برابر پیشنهاد شما دست به فعالیت بزند در این نقطه ملیات فروش به پایان میرسد ۹–روابط بلند مدتی برقرار کنید موقعیت موفق امیز شما از امروز ونیز بعد از این از نتیجه برقراری ارتباط با مشتری هایتان معین خواهد شد . امروزه برای بسیاری از خریداران روابط در وهله اول اهمیت قرار دارد تا ان حد که این روابط از خود کالاـ و خدمات مهمتر است .برقراری روابط در فعل و انفعالات معاملات بزرگ و دوام این روابط در ۴ مرحله انجام می گیرد که به ان مدل روابط فروش می گوییم . ۱–افزایش حس اعتماد که ۴۰ در صد از روند معامله است ۲–تشخیص احتیاجات و نواقص واقعی که ۳۰ در صد از روند معامله است

۳-پیشنهاد راه حل برای کسب موقعیتی بهتر که ۲۰ در صد روند معامله است ۴-همخوانی کالا و خدمات با احتیاجات مشتری که ۱۰ در صد باقی مانده است ۱۰- در عرصه بورس و اوراق بهادار تخصص کسب کنید. تنها یک فکر حتی فکری که به سرعت رعد جرقه زند می تواند ارزشی برابر با ملیونها دلار داشته باشد در مقام یک فروشنده راهنما خودتان را به صورت مشاور متخصص راهنما و معلم قلمداد کنید مهمتر از همه این که خودتان را به صورت حلال مشکلات نشان دهید و سئوالات با ارزشی مطرح کردو پاسخ ها را به دقت گوش کنید مخصوصا اگر با شرکتهای تجاری طرف معامله هستید.باید خودتانرا به عنوان کارشناس بورس و اوراق بهادار معرفی کنید . بعد از اینکه فهمیدید کار و سازمان خریدار چگونه اداره می شود به فکر این باشید که خود را از طریق بازار بورس معرفی کنید قبل از هر چیز باید بتوتنید این مسئله را روشن کنید که ارزش جنسی که ارائه می دهید بیشتر از قیمت ان است . ۱۱-در برابر هر مشتری روش اموزشی را به کار بگیرید طبیعت شوخی بردار نیست همیشه صمیمی اما جدی و خشن است اشتباه و کوتاهی همیشه مخصوص انسان است یکی از مهمترین دلایل عدم خرید مشتری این است که شما نتوانسته اید فوایدی را که با خرید تصور می کنند که مشتری به همان اندازه که انها به کالا و خدمات مذکور اشنایی دارند با اجناس و خدمات انها اشنا هستند حال انکه این یک اشتباه محض استچگونگی حصول فواید و نتایج معینی را برای خریدار مشخص کنید خریدار را نیز در این کار دخالت داده و از او بخواهید کاری انجام دهد . مهارت او رامانند وکیل مدافع از چیزی که می فروشید دفاعیه ای اماده کنید و برای اثبات کیفیت و کارایی اجناستان دلایل کتبی و شفاهی بیاورید به قصد پرسش مکثی کنید و مشتری را به فید بک تشویق کنید یکی از نشانه های فروشندگان خوب این است که خریدار را به طور مداوم وارد بحث و گفتگو می کنند و هر جه پیش تر می روند در مورد مسئله از خریدار نظر خواهی می کنند .۱۲-در نظر هر شخصی به عنوان فردی کاملاـ مطمئن و در خور باور جلوه کنید .اولین فصل کتاب اعتماد بر پایه صداقت بنا شده است همه ما به دلایلی پشیمانی از خرید را تجربه کرده ایم به همین دلیل خریداران معمولا در برابر پیشنهاد هایی که به انها می شود دچار شک و تردید می شوند و هر چه قیمت بالاتر باشد خرید سخت تر می شود . دومین عامل عمر جنس است .عامل سوم تعداد نفراتی است که در جریان کار حضور دارند و جهارمین عامل این است که ایا خریدار این جنس را برای اولین بار می خرد یا نه . اعتماد فکریست کهبایـد در قلب و ذهن مشتری افریده شود و این مهمترین و کمیاب ترین عنصر تمامی معاملات موفق به حساب می اید و نشانه برتریت و فرق فاحش بازار یابان موفق است . در بوجود اوردن این باور۵ قدم عمده وجود دارد اولین قدم بحث اعتماد و قابل باور بودن فروشنده است .برای این کار لباسی در در خور موفقیت بپوشید زیرا مشتری به ظاهر شما اهمیت میدهد به شانه زدن موهایتان نیز توجه کنید ساده ترین قانون این است که هیچ چیزی نباید مانع توجه مشتری به چهره و شخصیت و طرز بیانتان گردد .وسایلی که استفاده می کنید هم میتواند باعث سربلندی شما باشد و هم می تواند باعث خفت شما گردد. خوش رفتاری در قانون معامله یعنی برخورد دوستانه .خوش بینی و شاد بودن . دومین بخش اعتماد شهرت شرکتتان می باشد و مهمترین سرمایه یک شرکت این است که از جانب مشتری ها با چه صفتی شناخته شود . سومین قسمت ازبحث اعتماد .برگه هایی است در رابطه با بیان تقدیرات و تصدیقات . این برگه ها توصیه نامه ها مراجع عکس ها و بیانات سوم شخص هایی را که در جریان معامله به جای می ماند شامل می شود . جهارمین قسمت بحث اعتماد نحوه ارائه است . عرضه هایی که با مهارت و تدبر و تفکر قبلی و با هدف جلب رضایت مشتری صورت می گیرد به ارزش کالا و خدمات شما می افزاید هم چنین قیمت انرا نیز بالا می برد . در پنجمین بخش اعتماد خود کالا یا خدمات مطرح است شما باید نشان دهید که جنس پیشنهادی شما قادر است برای حل احتیاجات مشتری راه حلهایی منطقی پیش پا نهد و قیمت ان نیز خیلی پایین تر از ارزش واقعی ان است . ۱۳-اعتراضات را با تاثیر گذاری بر طرف نمایید راه بر طرف کردن هر سختی و پشت سر گذاشتن تمام موانع تلاش مداوم و مصمم نشان دادن خویشتن است اگر مایلید ارامش

مخاطبتان را فراهم اورید با تاثیر گذاری به حل و پاسخگویی به سئوالات و نگرانی ها بپردازید . باید با این مسئله خیلی عادی رفتار کرده و امادگی داشته باشید . وقتی مشتری شروع به اعتراض می کند بیان گر این موضوع است که اوبا جدیت به پیشنهاد شما نگاه می کند . اکنون شانسی برای معامله دارید . اولین قانون در حل اعتراض بوسیله تاثیر گذاری . این است که بدون قطع کردن حرف مشتری تا اخر گفته های او شنونده خوبی باشید حتی هنگامی که او اعتراض می کند می توتنید فرصت شنیدن اعتراض ها را داشته باشید . ۱۴-قیمت ها را با مهارت بررسی کنید کسانی که توانسته اند در دنیای پر دغدغه امروز به مو فقیت دست یابند انهایی هستند که به پول سازی تفکر و اندیشه اعتقاد ندارند فیمت یک کالا هرگز نمی تواند تعیین کنده خرید یا عدم خرید باشد .عوامل بسیاری برای تاثیر گذاری بر اتخاذ تصمیم خرید وجود دارد فیمت نیز یکی از این عوامل است اما قیمت هرگز به عنوان دلیل اصلی قروش مطرح نیست .بحث های بی مورد روی قیمت باعث متلاشی شدن معامله می گردد . اگر قبل از اینکه مشتری اطلاعاتی در مورد کالای شما داشته باشد بحث قیمت را پیش اورد احتمال انجام این معامله به صفر خواهد رسید . خریداران امروزی به اینکه جنسی را با پایین ترین قیمت ممکن خریداری کنند علاقه ای ندارند .انها به قدری تجربه دارند که می دانند نازلترین قیمت متعلق به بی کیفیت ترین کالاست .۱۵-بدانید که باید چگونه معامله را به انجام برسانید کار اصلی ما این نیست که چیز نا مشخصی را در مصافتی دور ببینیم بلکه انجام کاری است که اشکارا در دسترس مان است .سئوال در مورد خواسته ویا سفارش در ضمن ارائه و یا انجام معامله از نقطه نظر موفقیت اهمیت بسیاری دارد . در ابتدای معامله برای اینکه مشتری از شما خوشش اید و با نیت خیر با پیشنهادتان مقابله نماید باید رابطه ای معتمدانه بر قرار کنید . و مساعد با محیط کاری خود سئوالاتی بپرسید .و بعد ثابت کنید که کالایی که می فروشید قادر است در حال حاضر برای از بین بردن مشکلات و مسائل مشتری راه حل موثری باشد .همچنین باید بتوتنید در برابر همه سئوالات و اعتراضات مشتری پاسخی منطقی ارائه دهید .می توانید هنگام اخذ سفارشات یکی از سه روش مکمل را استفاده کنید اولین روش دعوت به اتمام است که بوسیله دست پاچه کردن ویا اتمام بوسیله تعلیمات یعنی بیان روش ادامه معامله می باشد .همچنین می توانید از روش اتمام با کسب اجازه استفاده کنید .۱۶- حتی یک دقیقه از وقتتان را تلف نکنید اهداف را بر حسل ارجعیت مرتب کنید ،مهارت یک زندگی موفق در اولویت دادن به خواسته های برتر پنهان است . دلیل اصلی عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بزرگ قرار دادن خواسته های درجه دو در مقام اول و صرف زمان برای انهاست .فروشنده و بازاریابان موفق در هر زمینه ای سعی میکنند حتی بدون از دست دادن یک روز مهارت کسب خود را افزایش دهند .با پرورش استعداد خود در هر زمینه ای زمان و مهارتتان را بیش از پیش بر روی فروش کالا ـ و خدمات متمرکز کرده و بدین ترتیب می توانید از یک زندگی راحت با کیفیتی بالا ـ بر خوردار شوید یعنی هر انچه که در زندگیتان دارید نتیجه فروش زمانتان است .بهترین روش برای صرفه جویی در وقت پیشرفت در انجام کارهای مهم است . هیچ چیز دیگر نمی تواند افزایش قابل توجهی در کیفیت زندژی و در امدتان داشته باشد .اولا از خودتان بپرسید با ارزش ترین تاثیراتی که از انجام دادن ویا انجام ندادن چیزی نتیجه میشود کدام است ؟دوما چرا نام من در لیست حقوق بگیران شرکت نوشته شده ؟ سوما چه کار شایسته ای می توانم انجام دهم که هم برای من و هم برای شرکت مفید واقع شود ؟ودر نهایت در حال حاضر بهترین راه برای استفاده از وقتم چه می تواند باسد ؟باید به طور مداوم این سئوالات را از خود بپرسید و خود را مستثنا قرار ندهید .هیچ چیز نمی تواند به اندازه انرژی که در جهت یک سری اهداف محدود مورد استفاده قرار می گیرد در توانمند ساختن موقعیتتان موثر واقع شود .قانون ۸۰/۲۰ بیان می کند که ۲۰ در صد از تاثیر گذاری هایتان می تواند باعث بروز ۸۰ در صد از نتیجه کارتان شود لیستی را در نظر بگیرید که شامل ده موضوع منفعله می شود که به طور حتم دو مورد از این امور به اندازه هشتای باقی مانده موثر خواهد بود .یکی از مهمترین مسئولیتهای شما این است که مطمئن شوید که بر روی ۲۰ در صد برتر این لیست تلاش می کنید .در بازار کار ۸۰ در صد سود باید از ۲۰ در صد فعلیت حاصل شود

همچنین ۸۰ در صد از مخارجتان تنها از ۲۰ درصد کرده هایتان منشا خواهد گرفت .۱۸ -مخروط فروش را بدون هیچ کاستی نگه دارید .نیرویی که در بشر وجود دارد از نیرو های جدید طبیعی به شمار می رود کسی غیر از خود فرد نمی داند که این نیرو را چگونه به کار گیرد حال انکه خود انسان نیز تا زمانی که این نیرو را امتحان نکرده نمی تواند به ماهیت ان پی ببرد .بازاریابی ماهرانه دارای سه مرحله است که در طی تاریخ به هیچ وجه تغییر پیدا نکرده است این سه مرحله یافتن مشتری ،ارائه کالا و خدمات و پیگیری مسئله می باشد .این سه مرحله سه قسمت مخروط فروش را تشکیل می دهد اگر از نتایج بدست امده راضی نیستید می توانید عملکرد خود را از نقطه نظر این سه مرحله تجزیه و تحلیل کنید .قانون ۸۰/۲۰ را در فعالیت های خود پیاده کرده ۸۰ درصد وقتتان را برای بر قراری ارتباط با مشتری و ارائه کالا و خدمات و ۲۰ در صد باقی مانده را برای پیگیری و اتمام فروش اختصاص دهید .زمان خود را برای کسانی که قصد و پول خرید را ندارند هدر ندهید. مشتری هایی را که خیلی سریع و بیش از قیه از اجناس شما استفاده و سود می برند را مشخص کنید و در جایی که از زمانتان نتیجه نمی گیرید وقت صرف نکنید .سعی کنید از مشتری های ممتاز وقت ملاقات بیشتری بگیرید و در بازارهای روز باید تمام تلاشتان را به سمت هدف متمرکز کنید به این ترتیب مخروط فروشتان را سر پر نگه می دارید .به منظور اینکه در امد خوبی داشته باشید باید دو چیز را حتما مد نظر قرار دهید . اولا فرد باید بداند که چه میخواهد و هدفش چیست ، دوما خواسته وافری برای تصاحب و دستیابی یه ان هدف داشته باشد.مهارت شما در تعیین اهدا ف و تبدیل انها به صورتی واضح و مکتوب یکی از راه های کلیدی دستیابی به موفقیت می باشد . اهمیت این موضوع در هیچکدام از فعالیتهای بشری به اندازه فروش ماهرانه نیست . مسئله این است که هیچ کس نمی تواند هدفی را که نمی بیند نشانه گیری کند .تمام فروشندگان پر درامد در هر زمینه ای که باشند ،اهداف روشن معامله ای و در امدی خود را برای سالها ،ماهها ،هفته ها ،روزهاو حتی ساعت ها معین کرده اند .هر لحظه از خودتان بپرسید ایا کاری که اکنون انجام می دهم نقشی در فروش و معاملاتم خواهد داشت ؟ اگر نقشی نداشته باشد فوری انجام ان کار را ترک کنید .۲۰-محیط اطرافتان را استادانه اداره کنید .اهدافتان را تنها با اموری سرشار از تازگی و هیجان و نقشه و طرحی که تنها با هیجان و ارزو همراه باشد ،به واقعیت می پیوندد. تنها راه موفقیت همین است .یکی از دلایل عمده موفقیت در امر فروش ،اداره ناشایست حیطه کاری می باشد .همان طور که می دانید در امدتان به نسبت زیادی از راه محاسبه زمانی که صرف خریداران ممتاز می کنید ، معین میشود به این ترتیب برای اینکه این لحظات با ارزش را افزایش دهید باید روز خود را به صورت کاملا استراتژیکی برنامه ریزی کنید و نباید اجازه دهید چیزی شما را از اجرای این برنامه باز دارد .۲۰-- هفت رمز موفقیت را به کار بندید کمی بیشتر از حد متوسط تلاش کنید .از این نقطه به بعد پیشرفتتان به نسبت نیرویی که صرف می کنید ،با داده ای افزون بر قبل افزایشی چند برابر خواهد داشت .موفقیت در بازار بر ۷ رمز تکیه دارد .۱-جدی باشید .برای بهترین شدن مصمم باشید و از امروز تصمیم بژیرید که جزو ده درصد برتر عرصه بازار باشید .۲-نقص هایی را که موفقیت شما را در بازار محدود می نماید ،مشخص کنید .۳-با اشخاص مناسب دوستی بر قرار کنید .۴-به سلامتی خود اهمیت دهید .۵-فکر کنید که شایستگی لازم را برای بهترین شدن دارید .۶-مرتبا با خود از جنبه مثبت سخن بگویید و با خودتان نه مثل اینکه الان هستید بلکه ان گونه که میخواهید باشید حرف بزنید .۷-هر روز به سمت اهدافتان حمله ای موثر و مثبت داشته باشید .فراموش نکنید هیچ کس عاقل تر و بهتر از شما نیست .تنها خصوصیت کسانی که کاری را بهتر از شما انجام می دهند این است که لازمه های موفقیت را قبل از شما اموخته اند و به کار بسته اند. پایان

مهمانداری در اسلام

حسین کاظمی

مقدمه : الحمدلله الاول فلا شیء قبله، و الآخر فلا شیء بعده، و الظاهر فلا شیء فوقه، والباطن فلا شیء دونه، (۱) و الصلاهٔ و السلام

علی رسوله وآله الطاهرین. اصولاً هر آنچه در جامعه بشری از ارزش و اهمیت والایی برخوردار است،انـدیشه‌ای است که ریشه در اعتقـادات، سنت‌ها وباورهـای مردم دارد و در بین سـایرجوامع زبـانزد عـام و خـاص است.آنچه موضوع بحث و مشترک بین تمامی جوامع است، مهمانداری است، که اززمان‌های بسیار دور و در میان تمام ملل و اقوام مختلف وجود داشته است و همه‌انسان‌ها با هر خصوصـیت و تیره و نژادی، در هر منطقه دنیا که زندگی می کنند، این‌خصیصه را در جان و دلشان ثبت کرده و این کار پسندیده را ارج می‌نهنـد و به آن عمل‌می کنند.این خصلت‌بسیار خوب و نیک، با ظهور دین مقدس اسلام در بین جوامع و پذیرش آن از طرف مردم برای همیشه ثبت و جاودانی شد و دین مبین اسلام، این خصلت نیک‌را تایید و بر آن تاکید کرد.آداب و چگونگی پذیرایی از مهمان در جوامع متعدد، مختلف است و در هرجامعه‌ای به نوعی، از مهمان پـذیرایی می کننـد که بعضـی از آن مطابق شـرع مقدس اسلام‌است و برخی دیگر مخالف با فرمان‌های انسان‌ساز الهی است.از باب نمونه، در بعضی از جوامع غیر اسلامی بهترین پذیرایی از مهمان، این است‌که جام شـرابی را به وی تعارف کنند و او نیز برای قدردانی از میزبان جام را سر بکشد،که این‌گونه پذیرایی از نظر اسـلام مردود، بلکه حرام است.خداونـد تبـارک و تعـالی برای مهمـان و میزبان ارزش زیادی قایل‌شـده و برای آنهاپاداش‌های بسیار زیـادی در نظر گرفته است هم برای مهمـان که به خـانه برادر دینی‌اش‌می‌رود و بـا او دیـدار کرده و در خـانه او غـذا می‌خورد و هم برای میزبـان که از او پذیرایی‌می کنـد و غـذا و امکانـات رفاهی را در اختیار او قرار می‌دهـد اگر انسان بعـد از انجام‌واجبات و ترک محرمـات، جز مهمانـداری عمـل نیـک دیگری را انجام نـداده باشـد،خداونـد به‌واسطه همین عمل، او رابه بهشت می‌برد.ما، در این نوشـتار بـا عنـایت‌به مطـالب فوق و عجین شـدن این سنت‌حسـنه بـا آیین ناب‌و سـرنوشت‌ساز اسـلام، به بحث و بررسـی درباره آیین مهمانـداری پرداخته و بـا بیان‌احـادیث جـذاب و نورانی و ذکر حکایـات و لطیفه‌هـای شـیرین، مسـایلی از قبیل فضـیلت‌مهمانداری و ثمرات آن و همچنین وظـایف مهمان و میزبان و آداب مهمانی را به‌طورمفصل بیان خواهیم کرد.امیـدواریم تمامی خانواده‌های عزیز و مهمانـدوست‌با رعـایت دسـتورهای دین وعمـل کردن به فرمان‌هـای اهـل بیت اطهـارعلیهم السلام در مورد پـذیرایی از مهمان، به ثمرات‌دنیوی و اخروی آن دست‌یابنـد و به این وسـیله دنیـا و آخرت خود را آبـاد کننـد.بنـده بـا اطمینـان عرض می کنم بـا یـک بار خوانـدن این کتاب، مجـذوب آن‌خواهیـد شد، زیرا محتوای آن پرده از سـنتی زیبا و حسـنه و رایج در بین هموطنان مابرمی‌دارد، که متاسـفانه تـاکنون کسـی در این‌بـاره به تحقیق نپرداخته است.از تمـامی خواننـدگان محترم و صـاحب‌نظران عزیز انتظار دارم نظریات اصـلاحی‌خویش را به نشـانی ناشـر ارسـال دارنـد، تـا در چاپ‌هـای بعـدی مـورد توجه قرار گیرد. درپایـان، از همسـرم که بـا تحمل سختی‌هـا و کمبودهـای زنـدگی، مرا در تالیف این کتاب‌یاری کرد، تشـکر می کنم. والحمـدلله رب العالمین و العاقبهٔ للمتقین.تیرماه ۱۳۷۸نورمراد محمـدیبخش اول: فضـیلت مهمانداریکی از صـفات بسـیار پسـندیده - که اگر در هر فرد وجود داشـته باشد،فضـیلتی بزرگ محسـوب می‌شود - مهمانـداری و مهمانـدوستی است.تمـامی پیـامبران به این صـفت زیبـا و پسـندیده آراسـته بودنـد و یکی ازصفات بارز آنان مهماندوستی بود. ما هیچ پیامبری را سراغ نداریم که ازمهمان روگردان بوده باشد.بعضی از پیامبران اگر شب در منزل مهمان نداشـتند، لب به غـذا نمی‌زدنـد وگرسـنه می‌خوابیدنـد!حکایت: میزبانی حضـرت ابراهیم‌علیه السلامحضـرت ابراهیم‌علیه السـلام یکی از پیامبران عظیم‌الشان بود که هیچ‌وقت‌بـدون‌مهمان غـذا نمی‌خورد و لب به غـذا نمی‌زد. از قضا روزی مهمان برای‌آن حضرت نرسید و او گرسنه بود. از خانه به جست‌وجوی مهمان‌بیرون آمد. دید در صحرا جماعتی در حال سفرند.حضرت ابراهیم‌علیه السـلام خود را به آنها که پانزده نفر بودنـد، رسانـد و آنها را به‌مهمانی دعوت کرد.آنها گفتند: ما گروهی کارگر بیچاره هستیم. هر یک از ما اطفال و عیال‌زیادی داریم. هر گاه خود مهمان شویم، اهل و عیال ما گرسـنه خواهنـد مانـد.حضـرت ابراهیم فرمود: اجرت عملگی شـما را نیز خواهم داد. به هر حال‌آنها را راضـی کرد و به خانه آورد و مهمان نمود.وقتی کارگران در ضیافت‌شرکت کردند و اجرت هم گرفتنـد، بـا خودگفتنـد: حقیقتا دین ابراهیم بر حق است زیرا مهمان می کنـد و اجرت هم‌می‌پردازد.در همان ساعت نزد حضـرت ابراهیم ایمان آوردند و به سوی خانواده خودبرگشتند. (۲) .پـذیرفتن دعوت مؤمنانتمامی مؤمنان وظیفه دارند در حد توان،

دیگران را به مهمانی دعوت کنندو اگر کسی آنها را به مهمانی دعوت کرد، بپذیرند هرچند مسافت دور باشد ومشقت داشته باشد.پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: به حاضران و غائبان امتم وصیت‌می کنم: دعوت برادر مسلمان خود را اجابت کنند حتی اگر مسافت آن‌پنج میل باشد، چون این عمل جزء ایمان شما است. (۳) .حضرت امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: یکی از حقوق مؤمن بر برادرمؤمنش این است که دعوت او را اجابت کند. (۴) .نپذیرفتن دعوت برادر مؤمن ظلم و پایمال‌کردن حق او است، در حالی که‌ادای حقوق برادر مؤمن واجب است و انسان فردای قیامت‌باید جوابگوباشد.رسول‌خداصلی الله علیه وآله می‌فرماید: اگر شخصی برادر دینی‌اش را به غذایی دعوت‌کند و او نپذیرد، در حق او ظلم کرده است. (۵) .وقتی کسی رسول گرامی اسلام را به مهمانی دعوت می کرد، می‌پذیرفت وبه مهمانی می‌رفت حتی اگر میزبان او غیرمسلمان بود، و از این راه مردم راارشاد می کرد و به دین اسلام دعوت می‌فرمود.حکایت: دعوت به دین در مهمانیدر زمان رسول‌خداصلی الله علیه وآله در میان مشرکان شخصی به نام «عقبه بود. وی‌مردی سخی و بلند نظر بود. هر وقت از سفر برمی گشت، سفره مفصلی ترتیب‌می‌داد و دوستان و بستگانش را به مهمانی دعوت می کرد. در همان حال که درصف مشرکان بود، دوست داشت پیامبر اکرم‌صلی الله علیه وآله را مهمان کند.او در مراجعت از یکی از مسافرت‌هایش، سفره گسترده‌ای ترتیب داد وجمعی از جمله رسول‌خداصلی الله علیه وآله را دعوت کرد.دعوت شدگان به خانه او آمدند و کنار سفره غذا نشستند. پیامبر اکرم‌صلی الله علیه وآله‌نیزوارد شد و کنار سفره نشست، ولی دست‌به غذا نزد.عقبه از حضرت پرسید: چرا غذا میل نمی‌فرمایید؟!پیامبرصلی الله علیه وآله فرمود: من از غذای تو نمی‌خورم، مگر این‌که به یکتایی خداوندو رسالت من گواهی دهی!»عقبه چون خیلی به آن حضرت علاقه داشت و نمی‌خواست کسی گرسنه از کنار سفره او برخیزد، به یکتایی خداوند عزوجل و رسالت‌پیامبر اکرم‌صلی الله علیه وآله گواهی داد و به این ترتیب اسلام را قبول کرد. اما متاسفانه‌به‌خاطر همنشین بد، از دین اسلام برگشت و مرتد شد و در جنگ احدبه هلاکت رسید. (۶) .پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله فرمود: اگر مؤمنی مرا به [خوردن] شانه گوسفندی‌دعوت کند، دعوت او را اجابت می کنم، چون این عمل جزو ایمان است. (۷) .نشانه ایمان استامام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: از جمله چیزهایی که رسول‌خداصلی الله علیه وآله به‌فاطمه زهراعلیها السلام، تعلیم داد، این بود: کسی که به خدا و روز قیامت ایمان دارد،باید مهمانش را اکرام کند. (۸) .وقتی انسان، این موجود ضعیف آن‌قدر سخاوت داشته باشد که همنوعانش‌را دعوت کند و از حاصل دسترنجش به آنها بخوراند، خداوند تبارك و تعالی که سخی‌ترین بخشندگان است، چگونه فردای قیامت‌با مهمانانش رفتارخواهد کرد.حکایت ملکشاه و روستاییآورده‌اند: روزی ملکشاه آلب ارسلان به شکار رفته بود. به دهی از نواحی‌نیشابور رسید و گرسنگی بر وی غالب شد، مردی را دید که کشت‌خود را آب‌می‌داد. نزدیک رفت و پرسید: ای روستایی! آیا آب ونان همراه داری؟کشاورز گفت: دارم، ولی نه برای تو!سلطان گفت: یاوه مگوی! اگر داری دو سه تا به من بده.روستایی جواب داد: یاوه تو می گویی که به من می گویی نان بده!سلطان دانست‌سختی و درشتی در وی تاثیر ندارد. از این رو کارد خود رااز میان باز کرد و گفت: این را بگیر و چند عدد نان بده.روستایی گفت: به دکان طباخ ببر که اگر من از سر کشت‌بروم و فرار کنم،از کجا مرا می‌یابی؟!سلطان گفت: این کارد را به تو می‌بخشم.روستایی جواب داد: بهتر از این چیزی نداری که به من ببخشی؟ یادست ازسر من برداری؟!سلطان ناراحت‌شد و خواست‌برود. روستایی عنان اسب او را گرفت‌و بوسه داد و گفت: مرا ببخش، چون با تو شوخی می کردم! او را فرود آوردو دوید جامی آب حاضر کرد و بره شیر مستی را ذبح کرد. آتش افروخت‌و کباب کرد و برای او حکایت‌های مضحک می گفت وسلطان می‌خندید.چون لشکر از دنبال او برسید، روستایی دانست او سلطان است.سر در پیش افکند و به کار خود مشغول شد.وقتی سلطان غذا خورد، به او گفت: باید به درگاه ما بیایی تا حق تو رابه جای آورم!روستایی گفت: ما در عهد سلطان جهان آسوده‌ایم و این‌قدر خدمت،ارزش ندارد کسی مکافات آن کند و ما عادت نکرده‌ایم از مهمان مزد بستانیم.سلطان از آن سخن بسیار خوشش آمد و انتظار کشید تا شاید روستایی‌به خدمت او بیاید، اما خبری نشد، روستایی بعدا هم به هیچ کس نگفت‌سلطان مهمان او بوده است.

(۹) .ثواب مهمانداری نزد خداامام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: هر کس مسلمانی را سیر گرداند، جزپروردگار عالم هیچ یک از مردمان و فرشتگان مقرب و پیامبران نداننداجر و پاداش او در قیامت چقدر خواهد بود.سپس فرمود: از جمله چیزهایی که سبب آمرزش خواهد شد، سیر کردن‌مسلمان گرسنه است. (۱۰) .حکایت مهمان‌نوازی بادیه نشینابوالحسن می گوید: روزی جمعی با امام حسن مجتبی‌علیه السلام به حج می‌رفتندو زاد و توشه آنها از پیش رفته بود. آنها گرسنه و تشنه شدند. ناگاه از دورخیمه کهنه‌ای را دیدند. به آن‌جا رفتند. زنی پیر در آن‌جا نشسته بود. به اوسلام کردند.زن بادیه نشین پیش دوید و ایشان را اکرام کرد و گوسفندی بسته داشت.فوری آن را دوشید و شیرش را پیش مهمانان آورد و گفت: این شیر رابنوشیدو گوسفند را ذبح کنید و طعام سازید. مهمانان چنان کردند و بعد از غذا به‌پیرزن گفتند: ما از طایفه قریشیم. وقتی بازگردیم، باید به نزد ما بیایی تاپاداش احسان تو را بدهیم. این را گفتند و حرکت کردند. شب که شد، شوهرزن از صحرا آمد و گوسفند را ندید.زن ماجرا را به او گفت. مرد خشمگین شد و گفت: در دنیا یک گوسفندداشتی و آن را به قومی دادی که ایشان را نمی‌شناختی!زن گفت: اگر ایشان را می‌شناختم، بازرگان بودم، نه میزبان. میزبان آن‌است که طعام به کسی دهد که او را نشناسد.بعد از چند روز، زن و شوهر از محنت فقر و فاقه به مدینه رفتند. پیرزن‌به کوچه‌ای داخل شد. امام حسین‌علیه السلام کنار در منزل ایستاده بود. آن زن‌راشناخت و به او فرمود: ای زن! آیا مرا می‌شناسی؟زن گفت: نه.حضرت فرمود: من آنم که آن روز مرا به شیر و گوسفند مهمان کردی.امام به او هزار گوسفند و هزار درهم بخشید و او رانزد امام حسن‌علیه السلام برد.حضرت پرسید: برادرم به تو چقدر کمک کرد؟گفت: این‌قدر گوسفند و درهم.امام حسن‌علیه السلام دو برابر آن را به زن داد و او رابه نزد عبدالله جعفر فرستاد.او از زن پرسید: ایشان به تو چقدر دادند؟گفت: هریک این مقدار گوسفند و درهم.عبدالله دو هزار گوسفند و دو هزار درهم به او داد و گفت: اگر تو از اول‌به نزد من می‌آمدی، تو را مستغنی می‌کردم.آن زن و شوهر به خاطر یک گوسفند که در دنیا داشتند و آن را برای‌مهمان ذبح کردند، با چهار هزار گوسفند و چهار هزار درهم بازگشتند. (۱۱) .انسان در مهمانداری و پذیرایی از مهمان نباید خساست‌به خرج دهد،بلکه در حد توان خود باید پذیرایی کند، چون مهمان حبیب خدا است. خدای‌متعال فردای قیامت‌به کسی که عزیزش راخدمت کرده است، آن‌قدر نعمت‌می‌دهد که تمامی مردم حسرت حال او را می‌خورند. در آن روز است که‌انسان افسوس می‌خورد ای کاش تمام اموالم را برای مهمان خرج می‌کردم وتمام وقتم در پذیرایی از مهمان می‌گذشت، تا الآن جزو زیان‌کاران نباشم.مهمانداری در جوامع مختلفمهمانداری و مهمان‌نوازی یکی از صفات برجسته هر خانواده، شهر و یاکشور است، وقتی کسی می‌خواهد از خوبی‌های شخصی یاد کند، می گوید: آدم‌مهمان‌نوازی است و یا می گوید: مردم فلان شهر، آدم‌های مهماندوستی هستندو از مهمان، خوب پذیرایی می کنند.مهمان‌نوازی از سجایای برجسته اخلاقی است و ملت‌هایی که بهره‌بیشتری از این سجیه اخلاقی دارند، به آن مباهات و افتخار می کنند.یکی از صفات برجسته بت‌پرستان زمان جاهلیت که اسلام نیز آن راتایید کرده و زبانزد خاص و عام بوده و هست، مهماندوستی و مهمانداری آنهاءکبوده است حتی بعضی از طوایف عرب شب‌ها آتش در صحرا روشن می کردندتا اگر غریبه‌ای وارد منطقه‌شان شد، آتش را ببیند و به مهمانی آنها برود.اعراب به افرادی که زیاد برای آنها مهمان می‌آمد صفاتی را نسبت‌می‌دادند مثلاـ می گفتند: «فلانی کثیر الرماد است یعنی خاکستر خانه‌اش زیاداست کنایه از این که چون مهمانش زیاد است، پخت و پز بسیار دارد و درنتیجه خاکستر خانه‌اش زیاد است.یا می گفتند: فلانی حیاط خانه‌اش در ندارد کنایه از این‌که چون مهمان‌زیاد به خانه‌اش رفت و آمد می کند، گویا برای رفاه حال مهمانان، برای‌خانه‌اش در نگذاشته است.یا می گفتند: سگ‌های خانه فلانی زیادند کنایه از این‌که، چون پخت و پززیاد دارد، سگ‌ها برای چرب کردن دندان به آن‌جا می‌آیند.این قبیل اوصاف هنوز در بین آنها مرسوم است.افراد غریبه‌ای که از کشورهای دیگر به مملکت ما سفر می کنند و این‌جارا با ممالک خود مقایسه می کنند، یکی از صفات برجسته مردم کشوراسلامی ما را مهمان‌نوازی می‌دانند. آری، ایرانیان چون از امامان خودسر مشق می گیرند و به دستورهای آنان عمل می کنند، مهمان‌نواز هستند.در هیچ جای کشور ما نمی‌توان شهر، روستا و حتی خانواده‌ای را

پیـدا کرد که از مهمان بدش بیاید. صائب تبریزی در این باره چه زیبا سـروده است:خانه‌ای از خانه آیینه دارم پاک‌تر هر چه هر کس آورد، با خویش مهمانش کنمخداونـد تبارک و تعالی در حـدیث قدسـی می‌فرمایـد: ای فرزند آدم!مالی که در دست تو است، مال من است و تو هم بنـده من هستی و مهمانی که‌برای تو می‌رسـد، فرسـتاده من است. اگر مال مرا از فرسـتاده‌ام منع کنی، به‌بهشت من امیـد نداشـته باش و نخواه تو را به بهشت‌ببرم. (۱۲) .خـانه من چون کمـان پاک است از اسـباب عیش پر درآرد میهمان چون تیر در کاشانه‌ام«صائب تبریزی .متاسـفانه در عصـر ما که عصـر مادیگری است، این سـنت انسانی چنان‌محدود شده که در بعضـی از جوامع غربی تقریبا برچیـده شـده است. شـنیده‌ایم‌هنگامی که بعضـی از آنها به کشورهای اسـلامی سـفر می‌کنند و گستردگی‌مهمانداری و مهمـان‌نوازی را که هنـوز در خانواده‌هـای اصـیل این مرز و بوم‌به صورت گرم و مملو از عواطف برقرار است می‌بیننـد، شـگفت زده می‌شونـدو بـا خود می‌گوینـد چگونه ممکن است افرادی بهترین وسایـل موجود در خانه‌و بهترین غـذاهای خود را برای پـذیرایی از مهمان‌هایی که اصـلا آنها رانمی‌شناسـند و یا گاهی با آنها ارتباط دارنـد، بگذارنـد.عمل کردن به وصـیت پیامبرصـلی الله علیه وآله استیکی از وصـیت‌های پیـامبر گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله به حضـرت علی‌علیه السـلام این بـود:تـو را وصـیت می‌کنم به خوب همسـایه‌داری و اکرام کردن مهمـان و پـذیرایی‌از آنهـا. (۱۳) .وصـیت‌های پیـامبر گرامی اسـلام بر دو گـونه است: یکی سـفارش‌ها ووصـیت‌های خصوصـی است که شامـل حـال دیگران نمی‌شود و فقط منحصـر به‌موضوع معینی است و دیگر وصـیت‌هایی که جنبه عمومی دارد که شامـل حال‌تمـامی مؤمنـان است و همه بایـد به آن وصایـا عمل کننـد تا در دنیا و آخرت‌سـعادتمند گردنـد.یکی از مـواردی که پیامبرصـلی الله علیه وآله وصیت کرده و جنبه عمـومیت دارد،مهمانـداری است که بارهـا حضـرت علی و فـاطمه‌علیهما السـلام را در جاهای مختلف به‌آن سـفارش کرده است.مذمت‌خانه‌ای که مهمان در آن وارد نشودا‌سـلام خانه‌ای را که مهمان داخل آن نمی‌شود و همچنین کسی را که‌مهمانداری نمی‌کند و از مهمان فراری است، مذمت کرده است.یکی از فرق‌های اساسی انسان با موجودات دیگر این است که او همنوعان‌خویش را در غذا، مسکن و اموال خود شریک می‌کند، ولی موجودات دیگرمثل حیوانات، همنوعـان خـود را فراری می‌دهنـد.رسـول گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: هر خـانه‌ای که مهمـان در آن واردنمی‌شـود، ملائکه نیز داخل آن نمی‌شونـد. (۱۴) .ملاـئکه مـایه رحمت الهی هسـتند و بـا ورود آنها نعمت نیز وارد می‌شود.پس هر خانه‌ای که ملائکه در آن نمی‌آیند، نعمت و برکت نیز از آن خانه‌برداشـته می‌شود.گویند: روزی حضـرت امیرالمؤمنین علی‌علیه السلام ناراحت و غمگین بـود. از اوعلت نـاراحتی را سؤال کردنـد.حضـرت فرمود: هفت روز است مهمـان وارد خـانه من نشـده است! (۱۵) .رسول گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: بـدترین غـذاها، غذایی است که افراد سیربه آن دعوت شوند و افراد گرسـنه از آن منع گردند. (۱۶) .پی‌نوشتها:۱) نهج البلاغه (ترجمه دکتر شـهیدی) ، خ ۹۶ : سپاس خدای را که اول است و چیزی پیش از او نیست ،و آخر است و پس از او موجودی نیست . برتر است و ازاو بالاـتر چیزی نیست ، نزدیک است و از اونزدیک‌تر چیزی نیست .۲) آثار و اشـعار شیخ بهایی ، ص ۱۵۷ ، با اندکی تصـرف .۳) المحـاسن ، ج ۲ ، ص ۱۸۰ .۴) همان ، ج ۲ ، ص ۱۷۹ .۵) قرب الاسناد ، ص ۱۶۰ .۶) مجمـع البیـان ، ج ۷ ، ص ۱۶۶ .۷) المحـاسن ، ج ۲ ، ص ۱۸۰ .۸) وسائل‌الشـیعه ، ج ۱۶ ، ب ۴۰ ، ص۴۶۰ .۹) جوامع الحکایـات ، ص ۲۱۱ ، با انـدکی تصـرف .۱۰) همـان ، ص ۳۰۵ .۱۱) جوامع الحکایـات ، ص ۲۱۳ ، با اندکی تصـرف .۱۲) چهل حدیث قدسی ، ح ۳۵ .۱۳) بحارالانوار ، ج ۷۴ ، ص ۴۱۱ ، ح ۲۲ .۱۴) جامع الاخبار ، ص ۳۷۸ ، ح ۱۰۵۸ .۱۵) بحارالانوار ، ج ۴۱ ، ص ۲۸ ، ح ۱ .۱۶) کنزالعمـال ، ح ۲۵۸۸۱ .بخش دوم: ثمرات مهمانـداریمهمانی و مهمانـداری برکـات بی‌شـماری دارد، از جمله ثمرات دنیوی واخروی. ثمرات دنیوی نصـیب هر فردی اعم از مؤمن و غیر مؤمن می‌شود وهیـچ‌کس از ثمرات آن بی‌بهره نمی‌مانـد. امـا ثمرات معنوی و اخروی‌مهمانـداری مخصوص کسـانی است که نور ایمان و ولایت ائمه اطهارعلیهم السـلام‌قلب‌های آنها را منور کرده باشد.ما می‌توانیم با عمل کردن به دسـتورهای اسـلام و سـفارش‌های‌معصومان‌علیهم السـلام در مورد مهمانداری این ثمرات را برای خود ذخیره کرده و دنیاو آخرت خود را آباد سازیم.ثمرات مهمانـداری عبارتنـد از:درخشـش صورتدر روز قیامت هر کس هر

عملی انجام داده باشد، اثر آن در چهره اونمایان خواهد شد و همه مردم او را از چهره‌اش خواهند شناخت.کسی که در دنیا مهمان‌نوازی کرده و مهماندوست‌بوده، در قیامت‌چهره‌اش مانند ماه شب چهارده خواهد درخشید و به وسیله آن وارد بهشت‌خواهد شد.حضرت علی‌علیه السلام می‌فرماید: هیچ مؤمنی نیست که مهمان را دوست داشته‌باشد، مگر این‌که در روز قیامت وقتی از قبر بیرون آید صورتش مانند ماه‌شب چهارده بدرخشد. کسانی که او را می‌بینند، می‌گویند: آیا پیغمبر مرسلی‌است که این‌قدر نورانی‌است! اما در جواب آنها گفته می‌شود: او پیغمبر و نبی‌نیست، بلکه مؤمنی است که مهمان را دوست می‌داشته و او را اکرام کرده‌است و راهی برای او نیست جز این‌که داخل بهشت‌شود. (۱) .بخشیده شدن گناهان و نزول نعمتمعمولا اگر کسی برادر دینی خود را زیاد دوست داشته باشد، دنبال فرصتی‌است که دوستی و محبت‌خود را به او ابراز کند.یکی از راه‌های ابراز علاقه انسان‌ها به یکدیگر هدیه دادن است. هدیه‌دادن به این معنا است که من از تو کینه‌ای در دل ندارم. تو در دل من جای‌داری و خطاهای تو را بخشیده‌ام.خداوند تبارک و تعالی هم اگر بنده‌ای را زیاد دوست داشته باشدوبخواهد او را ببخشاید، تا با بار گناه وارد صحرای محشر نشود، از هر راهی‌استفاده می‌کند. یکی از این راه‌ها هدیه‌ای است که برای بنده خود می‌فرستدبهترین هدیه از طرف خدا فرستادن مهمان است. مهمان هدیه‌ای است که‌از طرف خدا می‌آید. هدیه را باید با جان و دل قبول واز آن خوب محافظت‌کرد و به آن رسید.پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: وقتی خداوند عزوجل خیر بنده‌ای رابخواهد، هدیه‌ای برای او می‌فرستد.بعضی از اصحاب پرسیدند: آن هدیه چیست؟فرمود: مهمان است، که روزی خود را می‌آورد و گناهان اهل آن خانه رابا خود می‌برد. (۲) .چه لطف و هدیه‌ای از این بالاتر که انسان به‌واسطه مهمان گناهانش آمرزیده شود و فردای قیامت‌بدون گناه در محضر خدا حاضر شود.متاسفانه خیلی از خانواده هایی که از مهمان متنفرند، و از مهمانداری‌می‌ترسند، به این خاطر است که می‌گویند: خرج ما زیاد می‌شود و بچه‌های ماگرسنگی خواهند کشید! و حال آن‌که طبق روایات، مهمان علاوه بر این‌که‌سربار صاحبخانه نیست، بلکه روزی خود و آن خانواده را به همراه می‌آوردو گناهان آن خانواده به‌واسطه مهمان بخشیده می‌شود.حضرت علی‌علیه السلام می‌فرماید: هیچ مؤمنی نیست که صدای پای مهمان رابشنود و به‌واسطه آمدن مهمان خوشحال بشود، مگر این‌که گناهانش آمرزیده‌شود حتی اگر به‌اندازه مسافت‌بین زمین و آسمان باشد. (۳) .حکایت: زنی که مخالف مهمان بودآورده‌اند که در زمان رسول‌خداصلی الله علیه وآله شخصی بسیار مهماندوست‌بود، ولی‌زنی بسیار خسیس داشت.آن مرد از ترس اعتراض و فریاد برآوردن زن، از پذیرش مهمان بسیارکراهت داشت. از این رو برای حل این مشکل روزی خدمت‌حضرت‌رسول اکرم‌صلی الله علیه وآله رفت و کیفیت احوال و ماجرا را تعریف کرد واز ایشان راه‌چاره خواست.حضرت فرمود: به خانه برو و به آن زن بگو: وقتی مهمان می‌آید،از لای در مهمان‌ها را مشاهده کن و هنگام بیرون رفتن مهمان به پشت‌سرایشان خیره شو و نگاه کن تا ببینی خداوند تبارک و تعالی چه خیر و برکتی‌در حق مهماندار عنایت کرده است.آن مرد به خانه رفت و به زن خود گفت: امروز رسول‌خداصلی الله علیه وآله را بادو سه نفر به مهمانی طلبیده‌ام. بنابراین توقع دارم کج‌خلقی نکنی و بخل رافرو گذاری. حضرت فرموده‌اند: در حال داخل شدن و بیرون رفتن مهمان، آنهارا نگاه کن تا آنچه را خدای تعالی به برکت مهمانی ارزانی داشته است، ببینی.مرد همسر خود را با هزار عجز و التماس راضی کرد و اسباب ضیافت راتهیه نمود.چون وقت داخل شدن مهمانان شد، زن از لای در نگاه کرد و با تعجب‌دید در دامن مهمانان گوشت و میوه‌های بسیار است و آنان با این وضع‌داخل منزل شدند.زن از دیدن این منظره بسیار خوشحال شد و چون وقت‌بیرون رفتن‌مهمانان شد، باز از همان‌جا نگاه کرد. دید گزنده‌ها و مار و کژدم‌های بسیار،در دامن ایشان آویخته، از خانه بیرون می‌روند.زن تعجب‌کنان نزد شوهر آمد و گفت: هنگام ورود و خروج مهمان‌هاچنین چیزی دیدم. تعبیر آن چیست؟مرد گفت: من دلیل آن را از رسول‌خداصلی الله علیه وآله خواهم پرسید.پس از این گفت‌وگو، روز بعد مرد به خدمت رسول‌خداصلی الله علیه وآله شرفیاب شد وعرض کرد: یارسول الله! عیال من چنین نعمت‌هایی در هنگام داخل شدن‌مهمانان دیده و در وقت‌بیرون رفتن هم مشاهده نموده است که گزنده‌هابه دامن آنها آویزانند و بیرون می‌روند!رسول‌خداصلی الله علیه وآله فرمود:

آن نعمت‌ها برکت‌هایی است که خداوند عالم‌به سبب مهمانی و میزبانی ارزانی فرموده و آن گزنده‌ها، گناهان صاحبخانه‌است که بیرون می‌رود.پس از آن، زن چنان راغب مهمان شد که تمام عمر در مهمانی دادن،به شوهر خود سفارش می‌کرد. (۴) .رسول گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: وقتی مهمان بر قومی وارد می‌شود،روزی او از آسمان نازل می‌گردد و وقتی از غذای صاحبخانه می‌خورد،خداوند گناهان اهل خانه را به سبب نزول مهمان می‌بخشاید. (۵) .رزق ما با پای مهمان می‌رسد از خوان غیب میزبان ما است هر کس می‌شود مهمان ما«صائب تبریزی .مراد از گناهانی که در این روایت و روایات دیگر آمده که آمرزیده‌می‌شوند، گناهانی است که حق‌الناس نباشند، چون حق‌الناس به هیچ عنوان‌آمرزیده نمی‌شود، مگر این‌که انسان آنها را جبران کند و یا صاحب آن از حق‌خود بگذرد و انسان را حلال کند.با تمام این احوال که میزبان باید از مهمان پذیرایی کند، غذا وامکانات‌خود را در اختیار او قرار دهد، او را اکرام کند و موجب رنجش خاطر اونشود، باز هم برتری مهمان بر میزبان بیشتر است! زیرا مهمان با ورودش برای‌اهل خانواده دعا می‌کند و فراوانی روزی آنها را از خداوند منان می‌خواهد،در حالی که میزبان علاوه بر این‌که این ثمرات را برای مهمان ندارد، مرتب‌غر می‌زند و آه و ناله او بلند است و با خود فکر می‌کند مهمان روزی او رامی‌خورد.حسین بن نعیم صحاف می‌گوید: امام جعفر صادق‌علیه السلام از من پرسید:ای حسین! آیا برادران دینی‌ات را دوست داری؟عرض کردم: آری.فرمود: آیا به مستمندان آنان سود می‌رسانی؟گفتم: آری، قربانت گردم.فرمود: همانا بر تو لازم است که دوست داشته باشی کسی را که خدا او رادوست دارد. به خدا قسم! به هیچ‌یک از آنها سود نرسانی جز آن‌که دوستش‌داشته باشی. آیا آنهارا به منزلت دعوت می‌کنی؟عرض کردم: آری، غذا نمی‌خورم مگر آن‌که دو یا سه تن یا کمتر یا بیشتراز آنها همراهم باشند.حضرت فرمود: بااین حال، فضیلت آنها بر تو بیش از فضیلت تو بر آنهااست!با تعجب پرسیدم: قربانت گردم! غذای خود رابه آنها می‌خورانم وآنها راروی فرشم می‌نشانم و خدمت آنها را می‌کنم، باز فضیلت آنها بر من بیشتراست؟!فرمود: آری، چون هرگاه آنها به منزلت آیند، همراه آمرزش تو و عیالت‌می‌آیند و چون از منزلت‌بیرون روند، با گناه تو و عیالت‌بیرون می‌روند. (۶) .اسلام شخصیت تازه وارد و مهمان را حفظ کرده و صریحا می‌گوید: وی‌سربار خانواده نیست، بلکه وی با روزی خود آمده ورحمتی است که فرستاده‌شده است. همه مؤمنان باید خود را در معرض این رحمت الهی قرار دهند، تا موجب خشنودی خداوند عزیز گردند.هرکه را بینی به گیتی، روزی خود می‌خورد گر زخوان تو است نانش یازخوان خویشتن.پس تورا منت زمهمان داشت‌باید بهر آنک می‌خورد بر خوان احسان تو نان خویشتن«ابن یمین .مهمان راهنمای بهشت است.رسول گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: مهمان راهنمای بهشت است. (۷) .امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: هر کس سه تن از مردم خداشناس راغذا دهد، خداوند تبارک و تعالی او را از سه بهشت که عبارتند از: فردوس‌اعلی، جنت عدن و طوبی غذا می‌دهد. (۸) .آن حضرت در روایت‌شریفه دیگری می‌فرماید: هر کس گرسنه‌ای راسیر گرداند، خداوند برای او نهری در بهشت جاری می‌سازد. (۹) .در سیر کردن افراد فرقی بین فقیر و غنی نیست یعنی اگر کسی شخص گرسنه ثروتمندی را سیر گرداند و یا به مهمانی دعوت کند، باز همین ثواب رادارا است، زیرا در بسیاری از روایات وارد شده است: هر کس شکم گرسنه‌ای راسیر گرداند، و فرقی نگذاشته‌اند بین این‌که آن شخص فقیر باشد یا غنی.امام صادق‌علیه السلام می‌فرماید: هر کس شکم گرسنه‌ای را سیر گرداند، بهشت‌براو واجب می‌شود. (۱۰) .جهنم بر او حرام می‌گرددروزی شخصی بر پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله وارد شد و عرض کرد:یا رسول‌الله! من مردی هستم که خوب وضو می‌گیرم، نمازم را مرتب‌می‌خوانم، زکات مالم را به موقع می‌پردازم و با رضایت‌خاطر مهمان دعوت‌می‌کنم. حال من فردای قیامت چگونه است؟حضرت فرمود: جهنم هیچ راهی بر تو ندارد. اگر واقعا این‌طور باشی‌خداوند تو را از سختی‌ها نجات می‌دهد.برابر با سیر کردن یکصد هزار نفر استامام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: هر کس مؤمنی را طعام دهد و قصدش‌نزدیکی به خدا باشد، مانند کسی است که فئامی از مردم را سیر گرداند!ربعی می‌گوید: از حضرت پرسیدم: معنی «فئام چیست؟فرمود: یکصد هزار تن از مردم را فئام گویند. (۱۱) .ثواب غذا دادن به برادر دینی و دعوت کردن او و حتی از غذا دادن

به فقرای گرسنه بیشتر است، زیرا این کـار علاوه بر این‌که عمل کردن به سفارش‌ائمه اطهارعلیهم السلام است، موجب می‌شود در قلوب مؤمنان الفت و نزدیکی‌بیشتری به وجود آید و آنها قوی‌تر گردند و در نتیجه عزت و سربلندی اسلام‌بیشتر شود. پس مؤمن به این طریق بـا یـک تیر دو نشـان می‌زنـد، در حـالی که‌در صورت اول فقط ثواب مهمانـداری را می‌برد.برابر با نجات‌دادن چهارتن از اولاد اسماعیل از اسارت استامام محمـد باقرعلیه السلام می‌فرمایـد: هر کس چهارتن از مسلمانان را اطعام کنـد،مانند آن است که چهار تن از اولاد اسماعیل ذبیح الله را از اسارت نجات‌داده است. (۱۲) .مهمان‌نوازی در بهشتامام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: هر کس گرسنه‌ای را سیر گرداند، خداوندبرای وی خوانی در بهشت ترتیب می‌دهد که همه خلایق – جن و انس – از سرآن سفره سیر برخیزند. (۱۳) .سیر کردن یک مؤمن بهتر از سیر کردن ده مسکین استامام صادق‌علیه السلام می‌فرماید: اگر یک برادر مؤمن را کـه برای خـدا بـا اوبرادری می‌کنـم، سیر کنم، بهتر است نزد من از آن‌که ده مسکین را سیر کنم. (۱۴) .یکی از نشانه‌هـای ایمان استامام جعفر صـادق‌علیه السـلام می‌فرمایـد: یکی از نشانه‌هـای ایمان، خوش خلقی ومهمانی دادن است. (۱۵) .یکی از دلا‌یلی که بعضـی از مهمـان خوشـشان نمی‌آیـد و مهمـان‌نواز نیسـتند،ضـعف ایمـان آنهـا است. اگر ایمـان انسـان قوی باشـد و یقین پیـدا کند فردای‌قیـامت‌برای مهمانـداری چـه پاداشـی در نظر گرفتـه شـده اسـت، تمـام سـعی وتلاـش او در دنیـا ایـن می‌شـود که مهمانـداری کنـد.حکـایت: کریم‌تر از حـاتم طاییـاز حـاتم طایی پرسـیدند: آیا از خود کریم‌تر دیـده‌ای؟گفت: آری، روزی در بادیه می‌رفتم، به خیمه‌ای رسـیدم. پیرزنی در آن بودو بزی در پس خیمه بسته بودنـد. وقتی به آن‌جا رسـیدم، زال پیش من دویـد ومرا خدمت کرد و عنان شتر مرا گرفت تا فرود آمدم.بعد از چند لحظه‌ای پسـر او هم آمد و با بشاشتی هر چه تمام‌تر از حال‌من سؤال کرد.زن به پسرش گفت: برخیز و به مصالح مهمان قیام نمای و وسایل پذیرایی‌را آماده کن و آن بز را ذبح و طعام درست کن. پسر گفت: اول بروم از صحراهیزم بیاورم؟زن گفت: تا تو به صـحرا بروی و هیزم آوری، دیر می‌شود. مهمان راگرسـنه داشتن از مروت دور بود!پس دو نیزه داشت. هر دو را شکست و آن بز راکباب کرد و نزد من آورد.چون تفحص از حال آنان کردم، جز آن بز چیز دیگری نداشتند و آن راایثار من کردند.از زن پرسیدم: می‌دانی من کیستم؟زن گفت: نه، نمی‌دانم شـما چه کسی هستید.گفتم: من حاتمم. باید به قبیله ما بیایی. در حق شـما تکلیفی واجب دارم وباید حق این ضیافت را بگزارم.زن گفت: ما جزا بر مهمانی نستانیم و نان به بها نفروشیم. و از مـن هیـچ‌قبول نکردنـد و من دانسـتم که ایشـان از من کریم‌ترنـد. (۱۶) .دشـمنی‌ها راتبـدیل به دوستی می‌کنـداگر کسـی از برادر دینی‌اش کینه‌ای در دل داشته باشد و یا با او دشمنی‌ورزد، یکی از راه‌های بسیار خوب و مؤثر برای برقراری آشتی این است که‌او را به مهمانی در منزل دعوت کند، هر چند از این کار کراهت داشته باشد.به محض دعوت کردن، دشمنی و کینه‌ها تبدیل به دوستی و صـداقت می‌شود واز طرفی رضایت‌خداونـد جلب می‌شود، چون رضای خـدا در این است که بین‌مؤمنان دشـمنی نباشـد و همه باهم برادر و یکـدل و یکرنـگ باشـند.حکـایت: عـادت ملـک کرمانآورده‌انـد که ملکی در کرمان بود، در غایت کرم و مروت. عادت او چنین‌بـود که اگر فرد غریـبی به آن شـهر می‌آمـد، او سه روز آن فرد را مهمـان خـودمی‌کرد و از او پـذیرایی می‌نمـود.روزی لشـکر عضدالـدوله به کرمان حمله کرد و آن ملک طاقت مقاومت‌باایشان را نـداشت. لـذا در دژی رفت و هر روز صبح که می‌شد، بیرون می‌آمدو جنگ سختی با آنها می‌نمود و عده‌ای را می‌کشت. اما شب که می‌شد،مقدار زیادی غذا و میوه جات برای آنها می‌فرستاد، به اندازه‌ای که تمام لشکردشـمن سیر می‌خوردند.عضدالدوله از این کار تعجب کرد و یک نفر را مخفیانه پیش او فرستاد، وپرسید: این چه کاری است که تو می‌کنی؟ روز آنها را می‌کشـی و شب به آنهاغذا و امکانات می‌دهی!ملک در جواب گفت: جنگ کردن اظهـار مردی است و نـان دادن اظهـارجوانمردی. ایشان اگرچه دشـمن من هسـتند، اما در این ولایت غریب‌انـد وچون غریب باشـند، مهمان ما هسـتند و از جوانمردی نیست که مهمان رابی غـذا گـذاشت.عضدالدوله باخود گفت: کسـی که چنین با مروت و جوانمرد است،جنگ کردن ما با او اشـتباه است. لذا از اطراف دژ برخاست و آن ملک‌به خاطر مهمانداری نیکو از شـر دشمن خلاصی یافت. (۱۷) .مهمان‌نواز در امنیت اسـتدین مقدس اسـلام برای افراد مهمان‌نواز – هر عقیده و مسـلکی که داشته‌باشـند – اهمیت زیادی قایل

است و به آنها احترام ویژه‌ای می گذارد هرچندکه اهمیت و احترام گذاردن برای منحرفان و کفار، فقط در دنیا است و درآخرت هیچ بهره‌ای ندارند و تنها ثمرات دنیوی مهمانداری شامل حال آنهامی‌شود، اما همین مقدار که امتیازات زیادی شامل حال آنها می‌شود و نسبت‌به دیگران برتری دارند، اهمیت مهمان‌نوازی را می‌فهماند.امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: روزی عده‌ای از اسیران را خدمت‌رسول اکرم‌صلی الله علیه وآله آوردند تا آنها را به‌خاطر جنایات و خیانت‌هایی که کرده‌بودند، به قتل برسانند.مردی از آنها را پیش آوردند تا حکم اعدامش را اجرا کنند. در این هنگام‌جبرئیل از طرف خداوند بر پیامبر اسلام‌صلی الله علیه وآله نازل شد و عرض کرد: اعدام این‌شخص رابه تاخیر اندازید!پیامبر اکرم (صلوات الله علیه) وی را برگرداند و پس از اجرای حکم اعدام‌درباره سایر رفقایش وی را طلبید و با او صحبت کرد.در این هنگام باز جبرئیل‌علیه السلام نازل شد و عرض کرد: خداوند می‌فرماید:این مرد دیگران را اطعام می کرد و مهمان‌نواز بود و در ناملایمات صبرمی کرد، وی را عفو نما.پیامبر اکرم‌صلی الله علیه وآله او را به برکت این فضیلت‌بزرگ و ارزشمند آزاد فرمود.آن مرد وقتی علت آزادی خود را فهمید، تعجب کرد و اسلام آورد وسپس گفت: قسم به پروردگاری که تو را به نبوت برگزیده است! هیچ‌گاه کسی را ازمال خویش محروم نگردانیدم. (۱۸) .برابر با آزاد کردن یک بنده در راه خدا استشخصی خدمت‌حضرت امام محمد باقرعلیه السلام رسید و سؤال کرد: چه عملی‌ثوابش مساوی با آزاد کردن یک بنده است؟حضرت فرمود: غذا دادن به یک شخص مسلمان مؤمن. (۱۹) .حضرت امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: اگر مؤمنی را اطعام کنم، نزد من‌بهتر است از این‌که به دیدارش بروم، و اگر به دیدارش بروم، نزد من بهتر ومحبوب‌تر است از این‌که ده بنده را آزاد کنم. (۲۰) .نصربن قابوس می گوید: روزی نزد امام جعفر صادق‌علیه السلام بودیم. آن حضرت‌فرمود: طعام دادن به یک مؤمن نزد من محبوب‌تر است از آزاد کردن ده بنده‌و گزاردن ده حج!عرض کردم: ده بنده و ده حج؟!فرمود: ای نصر! اگر شما طعامش ندهید، می‌میرد یازبون می‌شود، زیرا اواز فشار گرسنگی نزد ناصبی‌ها و دشمنان ما می‌رود و از آنان درخواست‌می کند و مردن برایش بهتر از درخواست کردن از ناصبی است.ای نصر! هر که مؤمنی را زنده کند، مثل این است که همه مردم رازنده کرده است. اگر به او طعام ندهید، او را کشته‌اید و اگر اطعامش کنید،او را زنده کرده‌اید. (۲۱) .و نیز آن حضرت فرمود: اگر پنج درهم برگیرم و به بازار شما درآیم وطعامی بخرم و چند نفر از مؤمنان را گرد آورم، نزد من محبوب‌تر است ازاین‌که بنده‌ای را آزاد کنم. (۲۲) .در خانه او برکت می‌آیدامام صادق‌علیه السلام می‌فرماید: همانا خداوند عزیز و جلیل غذا دادن درراه خودش را دوست دارد و کسی را که در راه او به مردم غذا می‌خوراند،دوست دارد و برکت در خانه او سرعت می‌گیرد، سریع‌تر از پرنده‌ای که‌به لانه می‌رود. (۲۳) .پی‌نوشتها:۱) مستدرک الوسائل ، ج ۱۶ ، ب ۳۳ ، ص ۲۵۷ .۲) همان ، ح ۴ .۳) همان ، ح ۵ .۴) آثار و اشعار شیخ بهایی ، ص ۱۵۶ .۵) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۵۹ ، ح۶ .۶) اصول کافی ، ج ۳ ، ص ۲۸۹ ، ح ۸ .۷) مستدرک الوسائل ، ج۱۶ ، ب۳۳ ، ص۱۵۷ .۸) ثواب الاعمال ، ص ۳۰۵ .۹) همان ، ص ۴۰۸ .۱۰) همان ، ص۴۰۹.۱۱) همان ، ص ۳۰۴ .۱۲) همان ، ص ۲۰۶ ، ح ۳ .۱۳) همان ، ح ۲ .۱۴) حلیةالمتقین ، ص ۶۰.۱۵) بحار الانوار ، ج ۷۱ ، ص ۳۹۲ ، ج ۵۶ .۱۶) جوامع الحکایات ، ص ۲۱۴ ، با کمی تصرف .۱۷) همان ، ص ۲۱۶ ، با اندکی تصرف .۱۸) فروع کافی ، ج ۱ ، ص ۱۷۶ .۱۹) اصول کافی ، ج ۳ ، ص ۲۹۰ ، ح ۱۶ .۲۰) همان ، ص ۲۹۱ ، ح ۱۸ .۲۱) همان ، ص ۲۹۱ ، ح ۲۰ .۲۲) همان ، ص ۲۹۱ ، ح ۱۵ .۲۳) بحار الانوار ، ج ۷۴ ، ص ۳۶۸ ، ح ۵۵ .بخش سوم: وظایف میزباندر مهمانی و مهمانداری، مهمان و میزبان وظایفی نسبت‌به یکدیگر دارند که‌باید آنها را مراعات کنند. بعضی از این وظایف برای راحتی حال مهمان و میزبان‌است و بعضی به خاطر زیاد شدن ثواب مهمانداری و مهمانی رفتن است.دین مقدس اسلام سفارش مؤکد به مهمانداری و مهمان‌نوازی کرده‌و وظایفی را معین کرده است که ائمه اطهارعلیهم السلام این وظایف را بیان کرده‌اند.ما می‌توانیم با عمل کردن به آنها به ثواب‌های بسیار زیادی برسیم وبه این وسیله دنیا و آخرت خود را آباد کنیم.اما وظایفی که مخصوص میزبان و مهماندار است، عبارتند از:به کار نگرفتن مهماناامام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: یکی از وظایف میزبان این است که‌مهمان را به کار نگیرد. به کار گرفتن مهمان جفا و

ظلم در حق او است. (۱) .متاسفانه یکی از عادات بد عده‌ای از مردم این است که وقتی برای آنهامهمان می‌رسد، از فرصت استفاده کرده و او را به کار می‌گیرند و تا جایی که‌ممکن باشد، از او کار می‌کشند در حالی که این عادت کاملا مخالف دستور وشؤونات اخلاقی ائمه اطهارعلیهم السلام و علمای دین است.روزی برای حضرت امام رضاعلیه السلام مهمان رسید. حضرت نزد او نشست وبعد از شام تا نیمه شب با او صحبت کرد و صحبت‌های او را شنید. دراین هنگام چراغی که در آن‌جا روشن بود، خراب شد ونزدیک بودخاموش شود.مهمان دستش را دراز کرد تا آن را درست کند. امام رضاعلیه السلام او را نهی کردو نگذاشت مهمان این کار را بکند و خود چراغ را درست کرد و فرمود:ما قومی نیستیم که مهمانمان را به کار گیریم و از او کار بکشیم.به همین خاطر نگذاشتم تو چراغ را درست کنی. (۲) .در جایی که امام‌علیه السلام راضی نمی‌شود مهمانش حتی برای تعمیر کردن‌یک چراغ به زحمت‌بیفتد و خودش این کار را می‌کند، ما هم که شیعه‌آن حضرت هستیم، باید به دستور آن بزرگوار عمل کرده ومهمانانمان رابه کار نگیریم.ابن ابی‌یعفور می‌گوید: روزی دیدم برای امام صادق‌علیه السلام مهمان رسید.در همان شب آن شخص برخاست که بعضی از کارها را انجام دهد و زحمتی رااز دوش امام‌علیه السلام بردارد. وی می‌خواست‌به این وسیله به حضرت خدمت‌کرده باشد.امام‌علیه السلام تا به این قضیه پی برد، او را نهی کرد و نگذاشت کاری انجام دهد،و خود بلند شد و کارها را انجام داد و فرمود: پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله نهی کرداز این‌که کسی مهمان را به کار گیرد. (۳) .غذا خوردن با مهمانیکی از وظایف اخلاقی میزبان این است که همراه مهمانانش غذا بخورد واز غذا دست نکشد تا همه مهمان‌ها سیر شوند و کنار بکشند، زیرا ممکن‌است‌بعضی از مهمان‌ها کمرو باشند و در صورت غذا نخوردن صاحبخانه، آنان هم غذا نخورند و یا هنوز سیر نشده، دست از غذا خوردن بکشند.علت دیگر این است که مهمان فکر بدی درباره غذا نکند. چون اگرصاحبخانه غذا نخورد، ممکن است مهمان فکر کند غذا دارای اشکالی بوده یاعیب و ایرادی داشته که میزبان همراه مهمان غذا نخورده است.امام صادق‌علیه السلام می‌فرماید: وقتی مهمانی برای رسول‌خداصلی الله علیه وآله می‌رسید،همراه او غذا میل می‌کرد و دست از غذا نمی‌کشید تا مهمان سیر می‌شد وکنار می‌کشید. (۴) .غذا خوردن با مهمان علاوه بر این‌که موجب نزدیکی دل‌های مؤمنان‌می‌شود و سوء ظن‌ها را از بین می‌برد، موجب رضایت و دوستی خدا و رسول‌می‌شود و این پاداشی بسیار بزرگ است.پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: هر کس دوست دارد خدا و رسولش اورا دوست داشته باشند، با مهمانش غذا بخورد. (۵) .و نیز می‌فرماید: هر کس غذایش را با مهمانش بخورد، تمام حجاب‌های‌ظلمانی بین او و خدا از بین می‌رود. (۶) .حکایت: غذا خوردن حضرت علی‌علیه السلام با مهمانانشروزی عده‌ای دزد را نزد حضرت علی‌علیه السلام آوردند تا حکم شرعی را درباره‌آنها به اجرا در آورد.حضرت بعد از اجرای حکم شرعی و قطع کردن انگشتان آنها فرمود: حال‌داخل مهمانسرا شوید، و به یکی از اصحاب دستور داد که دست آنها رامعالجه کند و به آنها روغن و عسل و گوشت‌خورانید تا این‌که بعد از چندروزی خوب شدند.روزی حضرت آنها را به خانه خود دعوت کرد و فرمود: دست‌های شمازودتر از خودتان به آتش جهنم سبقت گرفتند. حال اگر خودتان می‌خواهیدنجات پیدا کنید، توبه کرده و از این غذا بخورید.بعد از حاضر شدن غذا، حضرت دستش را به بهانه درست کردن چراغ‌دراز کرد و آن را خاموش نمود و بعد آن را به حضرت زهراعلیها السلام داد و فرمود:روشن کردن آن رابه تاخیر بینداز تا مهمان‌ها خوب غذا بخورند، بعد که تو راصدا زدم، آن را بیاور!حضرت کنار مهمان‌ها در تاریکی نشست و بدون این‌که غذا میل کند،دهان مبارکش را می‌جنباند. مهمان‌ها فکر می‌کردند در حال خوردن است.و آنها هم تا آخر غذا را خوردند و سیر شدند و دست از غذا خوردن کشیدند.حضرت علی‌علیه السلام وقتی فهمید مهمان‌ها دست از غذا خوردن کشیده‌اند،حضرت زهراعلیها السلام را صدا زد و فرمود: زهرا جان! پس این چراغ چه شد، چراآن را نمی‌آوری؟حضرت زهراعلیها السلام چراغ را روشن کرد و آن را آورد. وقتی در روشنایی به‌سفره نگاه کردند، دیدند تمام غذا باقی است و چیزی از آن کم نشده است!امیرالمؤمنین علی‌علیه السلام به مهمان‌ها گفت: چرا غذا میل نکردید؟!عرض کردند: ما غذا خوردیم و سیر شدیم، ولی خدای عزیز به غذای شمابرکت داده است.بعد

حضرت علی‌علیه السلام از آن غذا میل کرد و سیر شد. حضرت زهرا وحسنین‌علیهما السلام نیز غذا خورده و سیر شدند. از آن غذا به همسایه‌ها هم دادند،در حالی که غذا همچنان باقی بود و از آن کم نمی‌شد.صبح که شد حضرت علی‌علیه السلام خدمت رسول‌خداصلی الله علیه وآله شرفیاب شد.رسول‌خداصلی الله علیه وآله وقتی چشمش به علی‌علیه السلام افتاد، در حالی که لبخند شادی‌بر لب داشت، فرمود: خداوند تبارك و تعالی از کاری که دیشب کردی،خشنود شد و به خاطر این‌که چراغ را خاموش کردی و غذا نخوردی تامهمان‌ها سیر شوند، به غذای تو برکت داد، به‌طوری‌که هر چه از آن مصرف‌می‌کردید، چیزی کم نمی‌شد.علی‌علیه السلام عرض کرد: یارسول الله! کی تو را خبر داد؟!حضرت فرمود: جبرئیل‌علیه السلام این آیه را در شان تو از طرف خدا بر من‌خواند: «ویؤثرون علی انفسهم ...». (۷) .علت تاکید ائمه اطهارعلیهم السلام به غذا خوردن با مهمان این است که بعضی ازمهمان‌ها کمرو هستند و به همین خاطر غذا نمی‌خورند مگر این‌که ابتدامیزبان شروع به خوردن کند، و اگر او زود دست از غذا خوردن بکشد، آنهانیز دست از غذا خوردن می‌کشند، هر چند سیر نشده باشند.دین مبین اسلام برای حل این مشکل سفارش کرده خوب است میزبان قبل‌از همه شروع به خوردن کند و بعد از همه دست از غذا بکشد تا کسی گرسنه‌نماند.امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: رسول‌خداصلی الله علیه وآله وقتی با عده‌ای غذامیل می‌کرد، اولین کسی بود که شروع به خوردن می‌کرد و آخرین کسی بود که‌دست از غذا خوردن می‌کشید. (۸) .امام کاظم‌علیه السلام می‌فرماید: وقتی برای رسول‌خداصلی الله علیه وآله مهمان می‌رسید، همراه‌او غذا می‌خورد و دست از غذا نمی‌کشید تا غذای مهمان تمام می‌شد. (۹) .شایان ذکر است غذا خوردن مهمان با میزبان عمومیت ندارد، یعنی این‌که‌در زمان‌ها و اماکن عادات و رسومات مختلف است. ممکن است در زمانی‌برای مراعات حال مهمان غذا خوردن با او بهتر باشد، اما در زمان و یا مهمان‌دیگر غذا نخوردن بهتر باشد. لذا در مورد اول باید با مهمان غذا بخورد و درمورد دوم خوب است او را تنها گذاشت، تا غذایش را میل کند.هر طور که مهمان راحت‌باشد و در سختی قرار نگیرد، اسلام دستورداده است همان‌طور با او رفتار کنیم.غذا را هر چه زودتر برای مهمان آماده کندمهمان وقتی از راه می‌رسد، مخصوصا اگرمسافر باشد، غالبا خسته وگرسنه است. هم نیاز به غذا دارد و هم استراحت. لذا باید هر چه زودترغذای او را آماده کنند تا بتواند استراحت کند. برای این کار لازم نیست غذای‌مفصل درست کنند، بلکه هر غذایی که آماده و دم دست‌باشد، برای او فراهم‌آورند.یکی از روش‌های بسیار پسندیده حضرت ابراهیم خلیل‌علیه السلام همین بود که‌غذای مهمان را خیلی زود آماده و نزد او حاضر می‌کرد، بدون این‌که تکلفی‌به خرج داده و خود را به زحمت‌بیندازد مانند روزی که ملائکه عذاب‌قوم لوط‌علیه السلام به منزل او وارد شدند. حضرت ابراهیم‌علیه السلام فکر کرد آنها انسان‌هستند. لذا خیلی زود گوساله‌ای را که دم دست داشت ذبح و بریان کرد و نزدآنها آورد. بعدا فهمید آنان ملائکه هستند وغذا نمی‌خورند (فما لبث ان جاءبعجل حنیذ (۱۰) چیزی نگذشت که گوساله‌ای را بریان کرده، نزد آنها آورد).خود را به زحمت نیندازدمهمان دو گونه است: مهمانی که بدون اطلاع و دعوت قبلی به خانه کسی‌می‌رود و دیگری که با اطلاع و دعوت به مهمانی می‌رود و به منزل برادرمؤمنش وارد می‌شود.میزبان در مورد اول لازم نیست‌برای تهیه غذا و پذیرایی از مهمان، خودرا به زحمت‌بیندازد، بلکه هر غذایی که آماده داشت، برای او حاضر کرده وبه این وسیله از او پذیرایی کند.امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: وقتی برادر مؤمنت‌به مهمانی تو آمد،آنچه غذا حاضر داری، برای او بیاور. اما اگر او را دعوت کردی، آنچه درتوان داری، برای او حاضر و به این وسیله از او پذیرایی کن. (۱۱) .هر کس به خوان قسمت‌خود رزق می‌خورد از کم بضاعتی خجل از میهمان مباش«صائب تبریزی .در این مورد هم هیچ فرقی بین مهمانان نیست. مهمان هر کس که باشد،دستور اسلام این است که انسان نباید خود را به خاطر او به زحمت‌بیندازد.حکایت: پذیرایی اعرابی از خلیفه‌روزی خلیفه مهدی عباسی، به شکار رفته و از لشکر دور افتاده بود.همچنان که حیران و سرگردان در صحرا می‌گشت، ناگاه به خیمه اعرابی‌بادیه‌نشین رسید.هوا گرم و خلیفه تشنه و گرسنه بود. خلیفه به خیمه اعرابی وارد شد و روبه او کرده، پرسید: ای اعرابی! آیا مهمان می‌خواهی؟اعرابی گفت: می‌خواهیم، اگر به آنچه هست، قانع شوی و عیب نگیری!خلیفه گفت: قبول است. حال

برو و آنچه حاضر است، بیاور.اعرابی مقداری ماست و نان داشت. آورد و خلیفه میل کرد. بعد گفت:ای اعرابی! غذای خوبی بود. دیگر چه داری؟اعرابی کوزه آبی داشت. پیش آورد و قدحی پر کرد و به خلیفه داد.خلیفه نوشید. آن‌گاه به اعرابی گفت: آیا مرا می‌شناسی؟اعرابی گفت: خیر، شما را نمی شناسم. خلیفه گفت: من از خواص‌امیرالمؤمنین مهدیم!اعرابی گفت: شاید راست‌بگویی.خلیفه قدحی دیگر نوشید و گفت: من از جمله سپهسالاران امیرالمؤمنین‌مهدیم!اعرابی باشنیدن این حرف کوزه را از پیش او برداشت و سر کوزه رامحکم کرد و یک سو نهاد.مهدی پرسید: چه می‌کنی؟!گفت: و الله دیگر آب به تو نمی‌دهم. وقتی قدح اول را نوشیدی، ادعا کردی‌از نزدیکان خلیفه‌ای. دوم را که خوردی، گفتی سپهسالاری. قدح سوم را که‌بخوری، دعوی خلافت می‌کنی، و اگر چهارم را بخوری، دعوی نبوت می‌کنی ومی‌گویی محمد رسول الله‌ام و همی ساعت فرشتگان در آیند و مرا به زحمت‌اندازند!مهدی از این سخن بسیار خندید و بعد از ساعتی لشکر و خدم او آمدند واعرابی را جایزه زیادی داد. (۱۲) .خنده رویی میهمان را گل بجیب افشاندن است تنگ خلقی کفش پیش پای مهمان ماندن است«صائب تبریزی .پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: خود را به خاطر مهمان به زحمت‌نیندازید، زیرا این کار موجب ناراحتی مهمان می‌شود و کسی که مهمان راناراحت کند، خدا را ناراحت کرده است و کسی که خدا را ناراحت کند، خدااو را [به عذاب در جهنم] ناراحت می‌کند.در روایت آمده است: عده‌ای به مهمانی حضرت یونس‌علیه السلام رفتند. حضرت‌مقداری باقلاـ از مزرعه خود چید و با کمی نان خشک برای آنها آورد وفرمود: اگر خداوند افرادی که خود را به‌خاطر مهمان به سختی می‌اندازند،لعنت نکرده بود، من خود را به‌خاطر شما به زحمت می‌انداختم.میزبان در پذیرایی از مهمان باید طوری رفتار کند که مهمان احساس‌مزاحمت نکند و اگر بداند میزبان برای پذیرایی از او به زحمت می‌افتد وبه وسیله قرض گرفتن و مشقت زیاد لوازم پذیرایی را آماده می‌کند، این کارموجب دلسردی او شده و برای رفع مزاحمت‌سعی می‌کند کمتر به دیدن ومهمانی بیاید. این کار موجب دوری مؤمنان از یکدیگر شده و اتحاد و دوستی‌میان آنها رو به سردی می‌گراید. اما اگر تشریفاتی نباشد و میزبان از آنچه‌خود و خانواده می‌خورند، بدون تکلف برای مهمان نیز بیاورد، دیگر او نیزاحساس مزاحمت و سربار بودن نمی‌کند و دفعات بعد نیز به دیدن میزبان‌خواهد آمد و دوستی میان آنها بیشتر خواهد شد.حکایت: مهمانی دادن دو دوست‌گویند در زمان‌های قدیم دو نفر بودند که رفاقت و صمیمیت آنها زبانزدخاص و عام بود و خیلی باصداقت رفتار می‌کردند.روزی یکی از آن دو دوست‌به مهمانی دوست‌خود رفت. میزبان درضیافت او تکلف کرد و انواع غذاها را آماده کرد واگر پول نداشت، ازمغازه‌ها نسیه گرفت، تا به مهمان خوش بگذرد.بعد از سه روز مهمان عزم رفتن کرد، و وقت‌خداحافظی گفت: واقعا که‌رسم مهمانداری را بلد نبودی! اگر زمانی به مهمانی من بیایی، به تو آیین‌مهمانداری را یاد می‌دهم.میزبان خجل شد و اندیشید در ضیافت او چه کوتاهی کرده و کدام نکته رافرو گذاشته و انجام نداده‌ام.مدتی در این اندیشه بود تا این‌که روزی او را بدان شهر دوست‌سفری‌اتفاق افتاد و به خانه دوستش رفت.آن دوست مقدم او را عزیز داشت و فورا نان و سرکه پیش آورد. آن‌گاه‌سفره، کاسه‌ای چوبی و سه نوع خوردنی پیش او نهاد.مهمان با خود فکر کرد شاید فردا تکلف می‌کند و پذیرایی اصلی را انجام‌می‌دهد، اما روز دیگر نیز غذای سرد پیش او نهاد!مرد متحیر شد و با خود گفت: چندان که تکلف کردم، در مهمانداری مرامقصر خواند، پس چرا خود تکلف نمی‌کند؟روزی پرده حشمت از میان برداشت و شرم و خجالت را به کناری نهاد واز او پرسید: دوستان این‌طور مهمانداری می‌کنند؟!میزبان گفت: آری، تکلف مال بیگانگان است. وقتی من به منزل تو آمدم،خواستم یک ماه تو را ببینم و در خدمت تو باشم. چون طریق تکلف پیش‌داشتی، دانستم از وجود من به تنگ آمده‌ای. پس کفش در پای کردم و ازخدمت تو دور شدم. و چون تو آمدی، من از معمول خویش زیادت نمی‌کنم وزیاده‌روی نمی‌نمایم، و بر وجود تو منتی نمی‌نهم، و اگر یک سال هم مهمان‌من باشی، مرا هیچ بار گرانی نخواهد بود.مرد عاقل بود و انصاف بداد و یقین کرد تکلف کردن با مهمان از عادت‌کرام نیست، و روی ترش کردن با مهمانان جز سیرت لئیمان نباشد. (۱۳) .میزبان نباید آنچه را برای مهمان حاضر می‌کند، کم و حقیر شمارد و آن رادر شان مهمان نداند، چون در این صورت

نعمت‌خدا را ناچیز شمرده و این‌خود نعی ناسپاسی است.اگر انسان برادر دینی‌اش را دعوت کرد، باید تا توان دارد، از او پذیرایی کند و وسایل رفاه و آسایش او را فراهم نماید.امام صادق‌علیه السلام می‌فرماید: اگر کسی هزار درهم را صرف طعامی کند ومؤمنی از آن بخورد، اسراف نکرده است. (۱۴) .اسراف آن است که کسی غذایی درست کند و بدون این‌که خورده شود، آن‌را دور بریزد، اما اگر غذایی گران قیمت درست کند که خود و خانواده‌اش یامؤمنی از آن بخورند، اسراف نیست. خداوند تبارک وتعالی می‌فرماید: ازغذاهای حلال بخورید و بیاشامید، ولی اسراف نکنید، هر نوع غذایی را این‌آیه در بر می‌گیرد، مگر غذاهای حرام یا شبهه ناک را.متاسفانه عده‌ای از افراد پولدار و ثروتمند، تحت عنوان مهمانی و پذیرایی‌از مهمان، اسراف می‌کنند و به عنوان عمل کردن به دستور اسلام، اسلام رابد نام کرده و دستورهای دینی را مسخره نموده، آبروی اسلام را برده و مایه‌ننگ اسلام شده‌اند.عده‌ای از فرمانروایان با این بهانه، بیت المال رابه باد فنا داده و حق فقرارا از بین برده‌اند.نباید از مهمان پرسید غذا خورده است‌یا نهیکی دیگر از وظایف میزبان این است که بدون این‌که از مهمان سؤالی کند،هر غذایی را که در خانه داشت، برای او بیاورد تا میل کند و اگر غذا نخورد،آن را بردارد، چون بعضی از مهمان‌ها کمرو هستند، و اگر از آنها پرسیده شودغذا خورده‌اند یا نه، می‌گویند: آری، در حالی که ممکن است‌بسیار هم گرسنه‌باشند.امام صادق‌علیه السلام می‌فرماید: وقتی برادر مؤمنت‌به خانه‌ات آمد، از او مپرس‌چیزی خورده یا نه. هرچه حاضر داری، نزد او بیاور، که جواد و جوانمردکسی است که هر چه دارد، حاضر سازد. (۱۵) .درباره حضرت ابراهیم‌علیه السلام در قرآن کریم آمده است: وقتی ملائکه‌می‌خواستند عذاب را بر قوم لوط نازل کنند، اول به خانه حضرت ابراهیم‌علیه السلام‌آمدند، و حضرت بدون این‌که از آنها سؤال کند غذا خورده‌اند یا نه، گوساله‌ای‌را برای آنها بریان کرد و نزد آنها حاضر نمود.اگر حضرت ابراهیم‌علیه السلام ابتدا می‌پرسید غذا خورده‌اند یا نه، دیگر غذادرست کردن معنا نداشت پس معلوم می‌شود حضرت به وظیفه خود عمل‌کرده است.حکایت: عرب جوانمردهنگامی که عبدالله بن عباس نابینا شد، از مدینه به شام رفت و غلامی‌به نام خشم همراه او بود.روزی در اثنای راه باران گرفت. عبدالله گفت: ای غلام! ببین در این‌نزدیکی پناهگاهی هست و خیمه‌ای می‌بینی!غلام گفت: خیمه‌ای می‌بینم، و عبدالله را بدان سو برد. پیرزنی از خانه‌بیرون آمد و عبدالله را در گوشه‌ای جای داد. وی بزکی در خیمه داشت.در این اثنا شوهرش رسید و بر عبدالله سلام کرد.شوهر به زن گفت: زود این بز را بیاور تا برای مهمان ذبح کنیم.زن گفت: این بز سبب معاش ما است. اگر برای مهمان بکشیم،خواهیم مرد.پیرمرد جواب داد: مرگ نزد من از زندگانی ناجوانمردانه بهتر است،که مهمان گرسنه در خانه من بماند. کارد را از زن گرفت و بز را ذبح کرد وبریان نمود و نزد عبدالله آورد.بامداد روز دیگر که ابن عباس اراده رفتن نمود، به غلام گفت: آن زرهای‌نقد را که داری، به این پیرمرد بده!غلام گفت: اگر بهای ده گوسفند به او بدهی، کافی است.عبدالله جواب داد: زرها را به او بده، که هنوز از ما سخی‌تر است، زیرا ماغیر از این، اسباب و اموال دیگری داریم، ولی او به جز آن بز که برای ما کشت، چیز دیگری ندارد. (۱۶) .امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: وقتی برادر مؤمنت‌بر تو وارد شد، غذانزد او بیاور. اگر نخورد، به او آب بده و اگر ننوشید، به او بگو [با آن آب]وضو بگیرد. (۱۷) .کسی که برادر مؤمنش را دعوت می‌کند، باید خود را برای پذیرایی ازچند نفر دیگر هم آماده کند، چون ممکن است آن شخص، فرزند، برادر و یارفیق خود را نیز به‌همراه بیاورد، مخصوصا اگر مهمان فردی صاحب منصب‌باشد که در این صورت چند نفر دوست و آشنا هم به همراه خواهد آورد ومیزبان باید خود را برای پذیرایی از همه آنها آماده کند.حکایت: مهمانی کریمانشیخ احمد خضرویه، روزی به عیال خود گفت: می‌خواهم فلانی را که ازمعارف شهر است، مهمان کنم.زن گفت: او مردی بزرگ است. ما اسباب ضیافت او را از کجابه دست آوریم؟ چون اگر بخواهی او را دعوت کنی، باید گاو، گوسفند و الاغی‌را ذبح کنی!احمد پرسید: علت کشتن گاو و گوسفند را می‌دانم، اما حکمت کشتن الاغ‌چیست؟!زن گفت: چون کریمان و بزرگان دست در نمک که زنند، واجب است‌سگان محله را نیز دندانی چرب کنند! (۱۸) .همراه آوردن دیگران در صورتی درست است که میزبان راضی باشد واگر میزبان راضی نباشد مهمان کس دیگری را به‌همراه بیاورد، این کارشرعا حرام است.بدرقه کردن مهمان تا

در منزلخوب است میزبان مهمان را تا در منزل بـدرقه کنـد و ضـمن خداحافظی،از توفیق میزبان بودن اظهار خوشـحالی کند و آرزو کنـد مهمان دوباره به منزل‌آنها بیایـد تا صـمیمیت آنها زیادتر شود.رسول‌خداصـلی الله علیه وآله می‌فرماید: یکی از حقوق مهمان بر میزبـان ایـن اسـت کـه‌همراه او برود، تـا از منزل خـارج گردد. (۱۹) .یـاری کردن مهمـان بـه هنگـام آمدناسـتقبال از مهمـان و خوشامدگویی به او یکی از رسوم پسندیده است.استقبال از مهمان و به پیشواز او رفتن و گرفتن لوازم و اسباب شخصی اوو رو به رو شدن با خنده و خوشـرویی نوعی امر به معروف است، که مهمان‌نیز تشویق شود با دیگران همین رفتار را داشـته باشد و دیگران را به مهمانی‌دعوت کنـد.هنگامی که مهمان می‌خواهـد مهمانی را ترک کنـد، میزبان خود راخوشـحال نشان ندهد، اما زاد و راحله راه را برای مهمان فراهم آورد وازسوغاتی‌های محل برای او بخرد و او را برای دفعات بعـد نیز به مهمانی دعوت‌کنـد و خود نیز به دیدن و مهمـانی او برود.امـام جعفر صادق‌علیه السـلام می‌فرمایـد: وقتی برای شـما مهمانی رسـید، در هنگام‌ورود، او را در پیاده کردن زاد و توشه‌اش کمک کنیـد و وقتی خواست‌برگردد،به او کمک نکنیـد، چون این کار از پستی انسان است و زاد و توشه‌اش راآماده کنید که نوعی سـخاوت است. (۲۰) .حکـایت: اسـتقبال و بـدرقه عجیباسـمعی می‌گویـد: روزی در قبیله‌ای نزول کردم. در میـان بادیه در هنگـام‌وصول، زنـان و دختران قبیله پیش آمـده و مرحبـا گفتنـد و بـار مرا گشوده، به‌منزل بردنـد و تا وقتی که در آن قبیله بودم، مرا خـدمت می‌کردنـد و از پذیرایی‌هیـچ‌گونه کمبودی احساس نمی‌کردم.بعـد از سه روز تصـمیم گرفتم بروم. خواسـتم شتر خود را بار کنم، اما چون‌بارم سنگین بود، به تنهایی نمی‌توانستم آن را بار کنم. هرچه منتظر و چشم‌به راه ماندم، هیچ‌کس به کمک من نیامد.از این رفتار خیلی ناراحت و در عین حال متعجب بودم. درمانده‌صدا زدم: شـما در وقت آمدن انواع دلداری را تقدیم کردید و اکنون مرا تنهاگذاشـته، مـدد نمی‌کنید، تا شترم را بار کنم؟! علت این برخورد چیست؟ مگر ازمن خطایی سـرزده است؟یکی از آنها جواب داد: مـا قومی هستیم که از ورود مهمـان خوشـحال‌می‌شویم و هنگام آمـدن او را خـدمت می‌کنیم، اما چون دوست نـداریم مهمان‌از پیش مـا برود و از رفتن او نـاراحت می‌شویم، از این رو در وقت رحیـل برای‌ما عار است او را مـدد کنیم.وقتی این جواب را شـنیدم، متعجـب شـدم و هر طـور بـود بـارم را به تنهـایی‌بر شـتر گـذاردم و از آنهـا خـداحافظی کردم. (۲۱) .قـدرت مهمانی دادن را داشـته باشدکسـی که نمی‌توانـد نـان زن و بچه‌هـای خود را بدهـد، حق نـدارد مهمان‌دعوت کنـد و ادای افراد سـخی را درآورد . از قـدیم گفته‌انـد: چراغی که به خانه‌رواست، به مسـجد حرام است. غذا دادن به خانواده و پرداخت نفقه زن وفرزند واجب است، اما مهمانی دادن مستحب، وهیچ مسلمانی نباید عمل‌واجب را به‌خاطر انجام کار مستحبی ترک کند. انسان اول باید زن و اولادخود را سیر کرده و در رفاه قرار دهـد، آن وقت اگر توانست مهمان‌دعوت کنـد.مهمانی دادن ثواب بسـیاری دارد، ولی بایـد در حـد توان انسان باشد. اگربیشتر از یک نفر را نمی‌توانـد مهمان کنـد، باید همان یک نفر را دعوت کند ودو نفر را دعوت نکند، و اگر توان پذیرایی از دو یـا سه نفر را دارد، نبایـد بیشتراز آن را دعوت کنـد و خـانواده خود را در مضـیقه و تنگنـا قرار دهـد.آماده کردن غـذای مورد علاقه مهمانیکی از اخلاق نیکوی میزبان این است که از مهمان بپرسـد غـذای موردعلاقه‌اش چیست. اگر توانست، برایش تهیه نماید و در غیر این صورت از اوعذرخواهی کند.پرسـش از مهمان این حسن را دارد که اگر غذایی برای او ضرر دارد و یادکتر او را از خوردن آن منع کرده است تهیـه نگردد و در عـوض غـذایی کـه بابمیـل مهمـان است‌یـا برای او ضـرر نـدارد، آمـاده شـود.پیـامبر گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: کسـی که غـذای مورد علاقه برادردینی‌اش را فراهم کنـد، مورد آمرزش خدا است و خدا او را مسـرور می‌نمایـد.حفظ کردن آبروی مهمانحفظ آبروی مؤمنان بر یکـدیگر واجب است و اگر کسـی به عیب برادردینی‌اش پی برد، بایـد آبروی او را حفظ کنـد و عیب او را برای دیگران ابرازنکند.یکی از جاهایی که معمولا انسان به بعضـی از عیوب برادر مؤمنش پی‌می‌برد و بر آنها آگاهی می‌یابد، وقتی است که او برای مهمانی به منزل برادردینی‌اش می‌رود، چون در این اوقات مؤمنان بیشتر با یکـدیگر انس می‌گیرنـد،از این رو بر اسـرار و عیوب یکدیگر مطلع می‌شوند.خدمت کردن به مهمانیکی دیگر از وظایف میزبان این است که کمر به خـدمت مهمـان ببنـدد وکارهـای او را انجـام دهـد، مثلاـ قبـل از غـذا برای او آب آمـاده کنـد تا دستش رابشویـد،

رختخواب اورا برای خواب آماده کند، لباس‌های او را آماده کند وکفش‌های او را جفت کرده و جلو او بگذارد.حکایت مهمانان علی علیه السلامروزی مردی با پسرش به‌عنوان مهمان بر حضرت علی‌علیه السلام وارد شدند.حضرت با اکرام و احترام بسیار آنها را درصدر مجلس نشاند و خودرو به روی آنها نشست.بعد از خوردن غذا، قنبر - غلام حضرت - حوله و تشت و ابریقی برای‌شستن دست آنها آورد.حضرت علی‌علیه السلام آنها را از دست قنبر گرفت و جلو رفت تا دست مرد رابشوید!مرد خود را عقب کشید و گفت: مگر چنین چیزی ممکن است!امامعلیه السلام فرمود: برادر تو، از تو است و از تو جدا نیست. می‌خواهدعهده‌دار خدمت تو بشود. در عوض خداوند به او پاداش خواهد داد. چرامی‌خواهی مانع کار ثواب بشوی!باز آن مرد امتناع کرد. علی‌علیه السلام فرمود: من می‌خواهم به شرف خدمت‌برادر مؤمن نایل گردم. مانع کار من مشو.مهمان با شرمندگی حاضر شد. پس علی‌علیه السلام فرمود: خواهش می‌کنم دست‌خود را درست و کامل بشوی، همان‌طور که اگر قنبر می‌خواست دستت رابشوید، می‌شستی. خجالت و تعارف را کنار بگذار.وقتی امام از شستن دست مهمان فارغ شد، به پسر خود «محمدبن حنیفه فرمود: دست پسر را تو بشوی. من که پدر تو هستم، دست پدر را شستم و تودست پسر را بشوی، اگر پدر این‌جا نبود و تنها این پسر مهمان ما بود، من‌خودم دستش را می‌شستم، اما خداوند دوست دارد وقتی که پدر و پسری‌حاضرند، در احترام بین آنها فرق گذاشته شود.محمد به امر پدر برخاست و دست پسر را شست. امام حسن عسکری‌علیه السلاموقتی این داستان را نقل کرد، فرمود: شیعه حقیقی باید این‌طور باشد. (۲۲) .آمادگی دایم برای پذیرایی از مهمانکسی که فامیل و دوستان زیادی دارد، یا شخصی است که مشهور به‌بخشندگی و مهماندوستی است و هر آن احتمال دارد برای او مهمان بیاید،حتی‌المقدور باید آماده پذیرایی باشد، تا اگر مهمانی بدون دعوت قبلی وسر زده وارد شد، برای پذیرایی از او در مشقت نیفتد و یا مهمان گرسنه نماند.آمادگی برای پذیرایی یکی از نشانه‌های جود و سخاوت است. فقط افرادسخاوتمند هستند که همیشه برای پذیرایی از مهمان آماده‌اند و از مهمان‌ناخوانده ناراحت نمی‌شوند.حکایت: مهمانی با مغز استخوانعلی بن هشام مردی با مروت و مهماندوست‌بود، روزی معتصم - به قصدمزاح - گفت: امروز بعد از آن‌که علی بن هشام ناهار خورد، به مهمانی اوبرویم و وی را امتحان کنیم تا حد او در مروت پدید آید. آنها این کار راکردند. مامون و عبدالوهاب نیز با ایشان بودند. چاشتگاهی نزد او آمدند.علی بن هشام پیش دوید و خدمت کرد. ایشان گفتند: امروز چاشت‌به امید توخواهیم بود.علی گفت: یاامیر المؤمنین! من ناهار خورده‌ام و چیزی نمانده که لایق‌شما باشد.مامون گفت: تکلف شرط نیست. هر چه حاضر است، بگو بیاورند.رسم علی بن هشام این‌طور بود که همیشه چند نوع حلوا درآشپزخانه‌آماده داشت و آشپزهای او همیشه غذای آماده و داغ در دیگ داشتند. وقتی‌مهمان می‌رسید، فوری غذا می‌آوردند و هیچ‌وقت مطبخ او خالی از غذا نبود.علی بن هشام دستور داد هر چه آماده بود، آوردند. عبدالوهاب برای‌امتحان، از آشپزی مغز خواست. اوهم فوری مغز آورد. بار دیگر درخواست‌مغز کرد. باز هم آورد وتا چندین مرتبه این درخواست تکرار شد و آنهامی‌آوردند. چون عادت علی بن هشام را می‌دانستند که اگر بگویند نیست،ناراحت می‌شود و آنها را تادیب خواهد کرد.آشپز هر چه شتر و گوسفند در آغل بود، سر می‌برید و مغز آنها را برای‌مهمان می‌آورد. تا این‌که فقط یک شتر ماند که علی بن هشام آن را به ده هزاردینار خریده بود. آشپز چاره‌ای ندید جز این‌که آن را بکشد. از این رو آن راذبح کرد و مغز آن را برای مهمان آورد.علی بن هشام به آشپز آفرین گفت و پرسید: این همه مغز را از کجاآوردی؟گفت: هر چه گاو، گوسفند و شتر بود، کشتم و مغز فرستادم و در پایان هم‌آن شتر گران‌قیمت را کشتم.علی بن هشام گفت: بسیار کار خوبی کردی و اگر جز این می‌کردی، تو راادب می‌کردم.مهمانان متعجب شدند و پس از آن اسم او جزو سخاوتمندان در جهان‌ثبت‌شد و به یادگار ماند. (۲۳) .دل و زبانش یکی باشدکسی که برادر دینی‌اش را به مهمانی دعوت می‌کند و یا به او تعارف‌می‌کند برای غذا خوردن به منزل او برود، باید حتی‌المقدور قدرت پذیرایی‌داشته باشد و اگر خدای نخواسته برای خودنمایی تعارف کند وگمان کند باتعارف کسی به مهمانی‌اش نمی‌رود، کاری بسیار زشت و ناپسندی انجام داده‌است، چون دعوت باید بارضایت کامل باشد، تا مورد قبول خداوند عزیز قرارگیرد. اگر کاری یک ذره با ریا باشد، آن عمل را

خداونـد قبول نمی‌کنـد. اگردوست ندارد کسـی مهمان او شود یا قدرت پذیرایی ندارد، نباید به کسـی‌تعارف و در ظاهر دیگران را دعوت کند.اگر نیت انسان با عمل او فرق داشته باشد، آن عمل مقبول نیست‌وهیچ‌گونه ثمره‌ای برای او ندارد و فردای قیامت همین عمـل وبال گردنش‌خواهـد شـد و عـذابی دردناك در انتظار او است.لطیفه: تعارف بی‌جا گوینـد: یك نفر روسـتایی کنار جوی آبی نشسته و سفره خود را گسترده ومشغول خوردن غذا بود.هنوز چند لحظه‌ای نگذشته بود که سواری از کنار او گذشت. دهاتی گفت: بسم الله، بفرماییـد غـذا میل کنیـد!سوار بدون تامل از اسب فرود آمد و بر سـر سـفره نشـست و مانند کسـی که‌چند روز غذا نخورده باشـد، به تنـدی و ولع تمام مشغول خوردن شـد.مهمان در حین خوردن گفت: میخ طویله اسبم را کجا بکوبم؟دهاتی که از تعارف کردن به مرد پر رو و پر خور پشیمان شده بود، گفت:روی زبان من ببند که به تو تعارف بی جا کردم! (۲۴) .طعنه نزدن به مهماناگر مهمـان، اخلاق به‌خصوصـی دارد و یـا در او عیبی هست که اگر کسـی آن‌عیب را به رخش بکشـد، نـاراحت می‌شود، میزبـان نباید کوچك‌ترین اشاره‌ای‌به آن بکند حتی اگر مهمان مؤمن نباشد، نباید از ایمان او ایراد گرفت و او رانارا‌حت کرد، چون مهمانی دادن به‌خـاطر دینـداری افراد نیست هر چنـداولویت در مهمانی باکسانی است که متقی و مؤمن باشـند.نگاه کردن به دهان مهمان در حین غـذا خوردن، اشاره کردن به چگونه‌غذا خوردن و زدن حرف‌های رکیك از جمله اخلاق زشتی است که بعضـی ازمیزبان‌ها دارند و مهمـان خـود را بـه ایـن وسیله نـاراحت می‌کننـد.حکـایت: مهمـانی ابراهیـم علیـه السـلام و بت‌پرستحضـرت ابراهیم‌علیـه السـلام در مهمانـداری نمونه بود و از عادات او این بود که تامهمان برایش نمی‌آمـد، لب به غـذا نمی‌زد.روزی بر او گـذشت و مهمانی برایش نیامـد. به صـحرا بیرون رفت. بعـد ازمقـداری جسـتجو، مرد بیگانه و بت‌پرستی را دیـد که در حال گذشـتن از آن‌محل بود.حضـرت فرمود: ای دریغـا! اگر مسـلمان بودی، تـا یـک سـاعت نزد مـا می‌نشـستی وانگشتی بر غـذای مـا می‌زدی و ما را از بی مهمانی بیرون می‌آوردی!پیرمرد از کنـار او گـذشت. در این هنگام جبرئیل‌علیه السـلام بر حضـرت نازل شـد وگفت: یاابراهیم!حضـرت حق سـلام می‌رسانـد و می‌فرمایـد: این پیر هفتاد سال‌مشـرك و بت پرست‌بود، ولی مارزق و روزی او را کم نکردیم، اما یك روزناهار او را به تو حواله کردیم، به تهمت‌بیگانگی به او غـذا نـدادی؟!حضـرت ابراهیم‌علیه السـلام به‌دنبال او رفت و او را صدا زد و دعوت کرد.پیر گفت: رد اول برای چه بـود و دعـوت آخر برای چه؟!ابراهیم‌علیه السـلام عتـاب حـق تعـالی را به او گفت.پیر گفت: نافرمـانی کردن چنیـن خداونـدی از مروت دور اسـت. پس ایمـان‌آورد و از جمله مؤمنـان گشت. (۲۵) .دفـاع کردن از مهمانوقتی کسـی به مهمانی دیگری می‌رود، ماننـد این است که از حیث جـان ومـال به او پناه آورده و میزبان با قبول کردن او، پناهش داده است. دفاع ازجان و مـال پناهنـده به حکم عقل لازم است.از زمان‌های بسیار دور تا به حال رسم بوده که مردم از مهمان خود دفاع‌می‌کردنـد و حتی در زمـان جـاهلیت‌برای دفاع از مهمان خون‌های بسیارمی‌ریختند و هر طور بود با جان و مال خود از مهمان دفاع می‌کردنـد و جان‌او را نجات می‌دادند.وقتی ملائکه عذاب بر حضـرت لوط‌علیه السـلام به‌عنوان مهمان وارد شدند و قوم‌او به وسـیله همسـرش باخبر شدند، اطراف خـانه حضـرت را گرفتنـد و عـده‌ای‌جلوی در ورودی تجمع کردنـد تـا وارد منزل شونـد وبه مقصود شـیطانی خودجامه عمل بپوشاننـد.حضـرت لوط‌علیه السـلام در مقـام دفـاع از مهمان‌هـا برآمـد، امـا چون عـده کفـار زیـادبود و قابـل هـدایت نبودنـد، خیلی ناراحت‌شد و فرمود: ای کاش قدرت داشـتم‌در مقابل شـما ایسـتادگی کنم و از مهمانان خود دفاع نمایم، اما افسوس که این‌قدرت و توانایی را ندارم. بنابراین به خدا پناه می‌برم تا شـما را به سـزای‌عملتان برساند!مهمانی دادن برای فخر فروشـی نباشدحضرت علی‌علیه السلام می‌فرماید: هر کس سفره احسانی بچیند و مردم را به‌مهمانی دعوت کند و نظرش فخر فروشی و نشان دادن شکوهمندی خود باشدخداونـد او را در روز قیامت‌با روی سـیاه در محشـر می‌آورد. (۲۶) .پیامبر گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: هر کس به‌خاطر ریا و خودنمایی‌مهمانی بدهـد، خداونـد فردای قیامت از صدیـد جهنم به او می‌خوراند و آن غذادر درونش آتش می‌شود تا زمـانی که قیامت تمام شود. (۲۷) .و سـرانجام از جمله وظـایف میزبـان این است که درباره مطالبی که مهمان‌دوست دارد، صـحبت کنـد.– قبل از مهمان نخوابد.– در حضور آنها از کمبودها و مشـکلات زندگی صحبت نکند.– در بین سـخنان او حرف نزند.– اگر

صحبت‌های مهمان باب میلش نبود، خود را ناراحت نشان ندهد.- در حضور او به خانواده خود خشم نگیرد.- خود را خوشحال و مسرور نشان دهد.- هنگام رفتن او خود را غمگین و ناراحت نشان دهد.پی‌نوشتها:۱) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۵۷ ، ح ۲ .۲) همان ، ص ۴۵۷ ، ح ۳ .۳) همان ، ص ۴۳۲ ، ح ۱ .۴) همان ، ص ۴۳۲ ، ح ۴ .۵) میزان الحکمه ، ج ۲ ، ص ۱۷۲۱ ، ح ۱۱۱۳۱ .۶) همان ، ح ۱۱۱۳۲ .۷) کافی ، ج ۸ ، ص ۲۶۶ ، ح ۳۱ آیه ۹ سوره حشر است .۸) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۶۰ ، ح ۱ .۹) همان ، ص ۴۶۱ ، ح ۳ .۱۰) هود (۱۱) آیه ۶۹ .۱۱) وسائل الشیعه ، ج ۵ ، ص ۴۳۳ .۱۲) جوامع الحکایات ، ص ۲۰۸ ، با اندکی تصرف .۱۳) همان ، ص ۲۱۲ ، با کمی تصرف .۱۵-۱۴) حلیۀالمتقین ، ص ۶۰ .۱۶) زینۀ المجالس ، ص ۵۱۹ ، با کمی تصرف .۱۷) میزان الحکمه ، ج ۲ ، ص ۱۷۲۱ ، ح ۱۱۱۲۹.۱۸) جوامع الحکایات ، ص ۲۱۲ ، با کمی تصرف .۱۹) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۳۳ ، ح ۴ .۲۰) همان ، ج ۲۴ ، ص ۳۱۶ .۲۱) زینۀ المجالس ، ص ۵۱۸ ، با کمی تصرف .۲۲) بحارالانوار ، ج ۹ ، ص ۵۹۸ .۲۳) جوامع الحکایات‌ص ۲۰۷ ، با کمی تصرف .۲۴) حکایات برگزیده ، ص ۲۳۱ .۲۵) جوامع الحکایات ، ص ۲۱۱ ، با کمی تصرف .۲۶) عقاب الاعمال ، ص ۵۸۲ .۲۷) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۵۵ ، ح ۱ .بخش پنجم: آداب مهمانیکسی که می‌خواهد به مهمانی برادر دینی‌اش برود، قبل از هر چیز باید اموری‌را مراعات کند. بعضی از این امور برگرفته از بیانات شیوای ائمه اطهارعلیهم السلام‌هستند و بعضی دیگر مراعات کردن آنها از نظر اخلاقی وعرفی برما لازم‌است که بامراعات کردن آنها، سعادت دنیوی واخروی نصیب ما خواهد شد.بدون اطلاع قبلی به مهمانی نرودا‌گر کسی بخواهد بدون دعوت به منزل کسی برود و مهمان شود، قبل ازهر چیز باید به هر وسیله که امکان دارد صاحبخانه را در جریان بگذارد وبه هیچ‌وجه سرزده وارد خانه کسی نشود، جز در موارد ضروری که‌اطلاع دادن ممکن نباشد.خداوند تبارک و تعالی می‌فرماید: «یا ایها الذین آمنوا لاتدخلوا بیوتا غیربیوتکم حتی تستانسوا وتسلموا علی اهلها (۱) ای کسانی که ایمان آورده‌اید! درخانه‌هایی غیر از خانه خود وارد نشوید تا این‌که اجازه بگیرید و براهل آن‌خانه سلام کنید».میزبان باید از قبل آمادگی پذیرایی از مهمان را داشته باشد، و اگر کسی‌سرزده وارد خانه برادر دینی‌اش شود، امکان دارد چیزی در خانه برای‌خوردن نداشته باشد و غذای زن و بچه خود را برای او بیاورد و حق آنها راضایع نماید، و یا این‌که ازاین جهت که نتوانسته از مهمان پذیرایی کند،خجالت‌بکشد و خدای نخواسته برای تامین معاش مهمان دست‌به کارخلاف شرع بزنند.دزدی برای مهمانمدتی پیش در صفحه حوادث جراید نوشته بودند: شخصی که دست‌به‌سرقت از همسایه دیوار به دیوار خود زده بود، به دام افتاد. وی در بازجویی‌که از او به عمل آمد، اعتراف کرد: چون نتوانسته است از مهمانی که برایش‌رسیده بود، خوب پذیرایی کند و حق او را ادا نماید، دست‌به سرقت زده تاپولی به دست آورده و غذایی برای مهمان عزیزش فراهم آورد. پلیس به صدق‌گفته‌های وی پی برد و او را آزاد نمود!امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید: کسی که بی دعوت به خانه‌ای رفته وغذایی بخورد، قطعه‌ای از آتش را خورده است. (۲) .غذایی که مهمان ناخوانده می‌خورد، حق زن و بچه صاحبخانه بوده است‌که اوبا ورود بی موقع خود آنها را از حقشان محروم کرده است. حق‌الناس‌فردای قیامت‌به صورت آتش شده و به خورد انسان داده خواهد شد.چه بسابسیاری از افراد که می‌خواهند به مسافرت بروند و یا دنبال‌کار واجبی روانه گردند، اما به‌خاطر رسیدن مهمان ناخوانده، از کار وزندگی عقب می‌مانند و در بعضی مواقع ضررهای جبران‌ناپذیری برصاحبخانه وارد می‌شود.اما اگر مهمان از قبل اطلاع داده بود میزبان او را از مشکل خود باخبرمی‌کرد و مهمان می‌توانست‌به جای دیگری برود و یا این‌که میزبان برنامه‌خود را عوض کرده و خود را برای پذیرایی از او آماده بکند.حکایت: درد سر بزرگیکی از دوستانم تعریف می‌کرد: روزی تصمیم گرفتم برای تفریح وهواخوری و صله ارحام دست زن و بچه را بگیرم و سفری به اصفهان داشته‌باشم، تا هم سری به فامیل بزنم و هم خستگی کار از تنم برود.روز پنج‌شنبه تمام لوازم سفر را آماده کردیم و در صندوق عقب ماشین‌جا دادیم تا برای سفر به منزل برادرم که در اصفهان بود برویم، اما برای این که سرزده وارد شده باشیم، تلفنی به او نزدم و سر ساعت‌با هزار ذوق و شوق حرکت کردیم.اوایل شب وارد اصفهان شدیم و مستقیم به منزل برادرم رفتیم. وقتی به‌آن‌جا رسیدیم، یکی از بچه‌ها با خوشحالی به سمت زنگ پرید وانگشت

روی‌آن گـذاشت. مـاهمگی منتظر بـاز شـدن در بودیم، امـا هرچه منتظر مانـدیم،خبری نشـد. دوباره و سه باره زنگ زدیم، اما انگار هیـچ‌کس در خانه نبود.زنگ در خانه همسایه را به صـدا در آوردیم و از آنها احوال برادرم راپرسـیدیم. گفتند: خانه برادرش در قم است. امروز ظهر رفته‌اند، آن‌جا سـربزنند.وقتی به قضـیه پی بردیم، فهمیدیم آنها هم مثل ما فکر کرده‌اند وخواسـته‌اند بی خبر مهمان ما شونـد!از آن روز به بعـد تصـمیم گرفتیم هرجا خواستیم برای مهمانی برویم، قبلاآنها را به‌وسـیله تلفن یا نامه خبردار کنیم تا دچار گرفتاری نگردیم.فرزنـد خود را همراه نبرداگر کسـی برای مهمانی دعوت شد، در صورتی که بداند میزبان فقطشـخص او را دعوت کرده، حق نـدارد کس دیگری را همراه بـبرد حتـی فرزنـدخود را هـم نمی‌توانـد همراه بـبرد، در غیر ایـن صـورت گنـاه بزرگی را مرتکب‌شـده است.امام جعفر صادق‌علیه السـلام می‌فرماید: وقتی برای خوردن غذا دعوت شدید،فرزند خود را همراه نبرید، زیرا این کار معصیت‌بوده و غذا خوردن آن بچه‌حرام است. (۳) .بچه تکلیفی نسبت‌به خوردن غـذای حلال و حرام ندارد، اما خوردن‌غذای حرام علاوه بر این‌که اثر وضـعی بر روح و روان کودک می‌گذارد، پدرآن بچه هم که او را همراه برده است، معصیت‌کار محسوب می‌شود فردای‌قیامت‌باید جوابگوی عمل خلاف شـرع خود باشد.ولی اگر می‌داند میزبان راضی است که کس دیگری را همراه خود ببرد، دراین صورت همراه بردن بچه و دیگران اشـکالی نـدارد. معمولاـ دعوت‌هایی که‌از طرف برادران دینی می‌شود، این نکات نیز مراعـات می‌گردد.در مهمانی بـدون اجازه غـذا نخورداگر میزبان غریبه باشـد (از برادران دینی نباشـد) تا وقتی که اجازه نداده‌است نبایـد کسـی چیزی بخورد، چون درست است که به‌طور رسـمی به مهمانی‌دعوت شـده است و بـدون دعوت نیامده، اما خوردن غذا بایـد با اجازه باشـد.اما اگر میزبان برادر دینی انسان باشد، در این صورت چون خداوند کریم‌اجازه داده که مؤمنان از اموال یکدیگر بخورند، می‌تواند بدون اجازه غذا وچیزهای دیگر بخورد.خداوند تبارک و تعالی در این مورد می‌فرماید: «ولا علی انفسکم ان‌تاکلوا من بیـوتکم او بیـوت آبـائکم او بیـوت امهـاتکم او بیـوت اخـوانکم او بیوت‌اخـواتکم او بیـوت اعمـامکم او بیوت عمـاتکم او بیوت اخوالکم او بیوت خالاتکم‌او ما ملکتم مفاتحه او صـدیقکم لیس علیکم جناح ان تاکلوا جمیعا او اشـتاتا (۴) و باکی برشما نیست که از خانه‌هـای خود و پـدران خود و مادرانتـان و برادران‌و خواهران و عمو و عمه و دایی و خـاله خویش غـذا تنـاول کنیـد یا آن‌که از هرجا که کلید آن در دست‌شـما است‌یا خانه رفیق خود باکی نیست که ازمجموع یاهر یک از این خانه‌ها طعام خورید».محمد حلبی می‌گویـد: از امام صادق‌علیه السـلام در مورد این آیه که خداوندمی‌فرمایـد: لیس علیکم جناح ان تاکلوا من بیوتکم او بیوت آبائکم ... پرسـیدم:معنی قول خداونـد که فرموده «او صـدیقکم چیست؟حضـرت فرمود: به خـدا قسم! این مربوط به وقتی است که انسان به خـانه‌برادر دینی‌اش می‌رود و بـدون اجازه از غـذاهای خانه او می‌خورد و اسـتفاده‌می‌کند. (۵) .فضل بن یونس می‌گویـد: روزی در منزلم نشسته بودم که خادمم داخل شدو گفت: شخصی دم در منزل است که نامش موسی بن جعفر است و شما رامی‌خواهد.گفتم: ای غلام! اگر این شـخص همان کسـی باشـد که من گمان کرده‌ام، تو رادر راه خـدا و به شـکرانه این مژده آزاد می‌کنم.من جلو در رفتم و دیـدم امـام موسـی کـاظم‌علیه السـلام است. تعـارف کردم و آن‌حضـرت داخل شـد. خواسـتم حضـرت را بالای اتاق بنشانم، حضـرت فرمود:ای فضل! صاحبخانه بایـد بالا بنشیند مگر آن‌که مهمان از سادات باشـد.عرض کردم: شـما هم که از سادات هستید. پس بفرمایید بالا بنشینید.آن‌گاه گفتم: فدایت‌شوم! غذایی برای دوستانمان مهیا ساخته‌ام. اگر اجازه‌بفرمایید آن را حاضر کنم تا شما هم میل کنید.حضرت فرمود: ای فضل! مردم از خوردن این‌گونه غذاها - بدون دعوت به‌منزلی رفتن و غذا خوردن - کراهت دارند، ولی من اشـکالی در آن نمی‌بینم.به غلام گفتم: مقـدمات غـذا را فراهم کن و آب و تشت‌برای شسـتن‌دست‌ها بیاور. او ظرف آب را ابتـدا نزد حضـرت آورد، ولی آقا فرمود:هر چیزی حدی دارد.عرض کردم: حد این کار چیست؟فرمود: این است که ابتدا صاحبخانه دست‌هایش را بشوید تا مهمانان‌نشاط پیدا کنند و با بسم الله شـروع کرده و به حمد خدا ختم کند. (۶) .به‌خاطر دوری راه از پذیرش دعوت سـرباز نزنـدپیامبر گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: اگر مرا برای خوردن غـذا به محلی که‌مسافتی طولانی با مدینه دارد، دعوت کنند، قبول می‌کنم. (۷) .به‌خاطر روزه مستحبی دعوت برادر مؤمنش را رد نکندامام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرماید:

روزه‌داری که بر برادر دینی‌اش وارد شودو در نزد او غـذا بخورد و از روزه خود به او چیزی نگویـد و بر او منت‌نگـذارد، خـداوند ثواب روزه یـک سـال را برای او ثبت می‌فرمایـد. (۸) .روزه‌ای که در این روایت‌شـریفه اجازه خوردن آن داده شـده، روزه‌مستحبی اسـت، چـون روزه واجـب را نمی‌تـوان باطـل کرد، مگر این‌کـه واجب‌موسع باشـد.جـایی کـه غـذایش حرام یـا شـبهه نـاک اسـت، نرودخـوردن غـذای حرام، علاـوه بر این‌کـه عـذاب اخروی دارد، در دنیـا نیز اثروضـعی بر جـای می‌گـذارد و انسـان را از خـدا دور می‌کنـد.هـدف از مهمـانی دادن و به مهمـانی رفتن، نزدیکی به خـدا و جلب رضایت‌اواست، اما اگر این مهمانی - به لت‌حرام بودن غـذای میزبان - موجب دوری‌انسان از خـدا و اسـتحقاق غضب او شود، فایده ندارد و کسـی نباید به‌خاطرانجام یک عمل مسـتحبی، مرتکب عملی حرام گردد.بدون دلیل، دعوت برادرش را رد نکندرسول گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرماید: عاجزترین مردم کسـی است که برادردینی‌اش او را دعوت به مهمانی کنـد و او بـدون دلیل و از روی هوای نفس‌دعوت او را قبول نکنـد. (۹) .فرقی بین مهمانی رفتن به خانه فقرا و اغنیا نگذاردمهمانی رفتن ثواب دارد، اما برتری بین فقرا و اغنیا نیست یعنی این‌طورنیست که مهمانی در خانه اغنیا ثوابش بیشتر و در خانه فقرا کمتر باشد و یامهمانی در خانه فقرا ثوابش بیشتر باشد.روزی امام حسن مجتبی‌علیه السـلام به عـده‌ای از فقرا برخورد کرد، در حالی که‌پاره نانی در پیش داشـتند و می‌خوردنـد.وقتی چشـمشان به امام حسن‌علیه السـلام افتاد، گفتنـد: یـابن رسول‌الله! بفرمـا با ماغـذا میل کن!حضـرت از اسب فرود آمـد و در خوردن با آنها همراهی کرد و فرمود:خـدای متعال متکبران را دوست ندارد، و بعد از غذا فرمود: فردا شـما نیزدعوت مرا اجابت کنید و به مهمانی من بیایید.روز بعد حضرت برای آنها غـذایی نیکـو آمـاده کرد و همراه آنهـا در منزل‌خود غـذا میـل فرمود. (۱۰) .دعوت شـخص منت‌گـذار را نپـذیرداگر مهمان می‌داند میزبان بر وی منت‌خواهـد نهاد، از اجابت دعوت‌خودداری کند، زیرا با پذیرش دعوت او، در آینده پشـیمانی به بار خواهد آمد.و نیز اگر کسـی به‌خاطر مهمانی دادن از انسان انتظاراتی داشـته باشـد وبه تعبیری به او رشوه بدهد تا برای او کاری غیر قانونی انجام دهد، نبایـددعوت او را قبول کند.در مجلس مهمانی از برادر دینی اش غیبت نکندیکی از جاهایی که معمولا در غیبت‌باز می‌شود و غیبت نقـل مجلس‌می‌گردد، هنگـام مهمـانی است. در این‌جا است که مؤمن بایـد جلو خود رابگیرد تا از دیگران غیبت نکنـد و اگر در آن مجلس از کسـی غیبت‌شد،جلوگیری و نهی از منکر کند.امام محمد باقرعلیه السلام می‌فرماید: هر کس نزد او از برادر مؤمنش غیبتی بشودو وی از او دفاع بنماید و یاریش کند، خداوند او را در دنیا و آخرت‌نصـرت نماید و هر کس نزد او غیبت‌برادر مؤمنش بشود و او را نصـرت ویـاری نکنـد و از او دفـاع ننمایـد با این‌که قـدرت آن را داشـته باشـد که از اوپشتیبانی کنـد و با این حال ترک کنـد، خداونـد او را در دنیا و آخرت ناچیز وحقیر می‌گردانـد. (۱۱) .اگر می‌توانـد از غیبت دیگران جلوگیری کنـد، باید آن کار را انجام دهدوگرنه باید مجلس را به‌عنوان اعتراض ترک کند تا غیبت را نشـنود.به اهل خانه سـلام کندسلام کردن یک سنت الهی است که خداونـد عزیز در قرآن کریم بر آن‌تاکید کرده و خود نیز بارها به پیامبران و شـهدا سـلام کرده و به ما نیز دسـتورداده است: وقتی به خانه کسـی وارد می‌شوید، به اهل خانه سـلام کنید: «فاذادخلتم بیوتا فسلموا علی انفسکم تحیهٔ من عندالله ... (۱۲) و هر گاه بخواهید به‌خانه‌ای داخل شویـد خست‌برخود سـلام کنید که این تحیت و سـلام برکتی‌نیکو از جانب خدا است .رسول‌خداصـلی الله علیه وآله می‌فرماید: کسـی که داخل خانه شود، سـلام کند که سبب برکت می‌شود و ملائکه در آن خانه انس می‌گیرند. (۱۳) .پی‌نوشتها:۱) نور (۲۴) آیه ۲۷ .۲) کیمیای سعادت ، ص ۲۳۰ .۳) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۹ ، ص ۱۱ ، ح ۱ .۴) نور (۲۴) آیه ۶۱.۵) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۳۴ ، ح ۱ .۶) بحـار الانـوار ، ج ۱۷ ، ص ۲۰۰ .۷) قرب الاسـناد ، ص ۱۶۳ .۸) بحارالاـنوار ، ج ۱۷ ، ص ۲۰۶ .۹) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ص ۴۲۸ ، ح ۹ .۱۰) کیمیای سـعادت ، ص ۲۳۷ ، با کمی تصـرف .۱۱) عقـاب الاعمال ، ص ۵۷۰ .۱۲) نور (۲۴) آیه ۶۱ .۱۳) حلیهٔ المتقین ، ص ۲۲۳ .بخش ششم: مدت مهمانیهر کاری حد و اندازه‌ای دارد که اگر از حد خود بگذرد، دیگر زشت وناپسـند خواهد شد مثلا غذا خوردن در هنگام گرسنگی کاری است‌خوب وپسندیده، اما اگر تبدیل به پرخوری شود، ناپسند خواهـد بود. در عبادات نیزاین‌طور است اگر عبادت از حد خود گذشت، اسـلام از آن نهی کرده استیعنی طوری شد که تمام کار و

زنـدگی انسـان عبـادت کردن باشـد، چون این کارموجب ضـربه‌زدن به خانواده می‌شود.مهمانی رفتن نیزماننـد سایر اعمال واجب و مستحب، کاری بسیار خوب‌و خداپسند است و مورد سفارش ائمه اطهارعلیهم السلام می‌باشـد که انسان بایـد برادردینی‌اش را به مهمـانی دعوت کنـد و خود نیز به مهمـانی برود.اما حـد و انـدازه مهمانی چقـدر است و انسان تا چنـد روز مجاز است درخانه برادر دینی‌اش بماند؟ آیا تا هر وقت که دلش خواست می‌تواند در آن‌جابماند و هر وقت‌خواست، برگردد؟ آیا اسلام حد و اندازه‌ای برای مهمانی‌رفتن تعیین کرده است؟مهمانی سه روز استدین مقدس اسلام برای مهمانی نیز مانند سایر کارها، مدت معینی راتعیین کرده و گفته است مؤمنان تا این مـدت می‌تواننـد بـدون ایجاد مزاحمت وبا آرامش در خانه برادر دینی‌شان بماننـد، و بعـد از این مدت باید برای خودفکری کننـد و به عنوان مهمان نمی‌تواننـد در آن‌جا بماننـد وگرنه سـربار دیگران‌خواهند بود.رسول گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرماید: اندازه و مدت مهمانی سه روز است.پس هر چه بیشتر از سه روز بماند، صدقه برای صاحبخانه محسوب‌می‌شود. (۱) .از این روایت استفاده می‌شـود نهـایت مهمـانی سه روز است و بیشـتر ازسه روز ماننـد صـدقه‌ای است که صاحبخـانه به مهمـان می‌دهـد، که اگر مستحق‌نباشد، نبایـد از صدقه اسـتفاده کند، زیرا صدقه مال فقرا و مسـتمندان است.لطیفه: مهمان چهل روزهروزی ظریفی به مهمـانی دوسـتش رفت و سه شـبانه روز در خانه او مانـد.صاحبخانه از دست مهمان به تنگ آمـد و به زن خود گفت: من دیگرخسـته شده‌ام. این مرد تا کی می‌خواهد این‌جا بماند؟!زن جواب داد: من هم مثل تو خسـته شده‌ام، اما ناراحت نباش! الآن‌معلوم می‌کنم تا چه مـدت این‌جا می‌ماند.زن نزد مهمان آمد و گفت: ای مهمان عزیز! تو را به آن خدایی که تو راسه شـبانه روز مهمان ما گردانیـد و فردا روزی تـو را در جـای دیگر خواهـد داد،قسم می‌دهم چـون شـوهرم بر من جفـا می‌کنـد، او را نصیحت کنی تـا سر عقل‌بیایـد و مرا اذیت و آزار نرساند!در این اثنا شوهر نیز وارد شد و در کنار زن جای گرفت.مهمان روی به شوهر زن کرد و گفت: ای رفیق عزیز! تو را به آن خدایی‌که در این چهل روز مرا مهمان شما ساخته و روزی مرا بر خوان احسان شمانوشته، قسم می‌دهم از این به بعد بر زن جفا نکنی. (۲) .زیاد در خانه میزبان نماندمتاسفانه بعضی از مؤمنان وقتی به مهمانی دوست و یا فامیل خودمی‌روند، آن‌قـدر آن‌جا می‌مانـد که صاحبخانه مجبور می‌شود تمام حقوق‌یک ماهه خود را برای آنها خرج کند و در عین حال از مغازه قرض گیرد وچیزی از حقوق او باقی نمی‌مانـد که کمبودهای خانواده‌اش را تامین کند،در حالی که تمام خانواده اعم از زن و بچه‌ها از آن حقوق ماهیانه حقی دارنـدو مرد باید ادای حقوق آنها را بکند، و با وجود مهمان چیزی باقی نمی‌ماند.دین اسـلام از این عمل بسیار زشت‌شدیدا نهی کرده و دستور داده است‌آن‌قدر در خانه دوست‌خود نمانید که به رنج و زحمت‌بیفتد.رسول گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: مهمـانی سه روز است، و بعـد از سه روزصـدقه‌ای است که برای صاحبخـانه نوشـته می‌شود. کسـی حق نـدارد به‌عنوان‌مهمان بر برادر دینی خود وارد شود تا آن‌که او را با خودش به گناه اندازد.یکی از اصحاب پرسید: ای رسول‌خدا! چگونه به گناهش انـدازد؟حضـرت فرمود: تا آن‌که چیزی برایش نماند که با آن زندگی کند. (۳) .لطیفه: مهمـان پر رومردی به منزل یکی از اقوامش رفت و آن‌قدر در آن‌جا ماند که صاحبخانه‌به ستوه آمد و خسته شد.روزی صاحبخانه به او گفت: چون اقامت‌شما در این‌جا طول کشیده،ممکـن است عیـال و بچه‌هـای شـما نگران شونـد و فکر کننـد برای شـما اتفاقی‌افتـاده اسـت. بهـتر است‌سری به آنها بزنی.مهمـان پر رو گفت: بله، اتفاقـا امروز خود من هم به همین فکر افتـادم که‌ممکن است‌خانواده نگران شونـد، و به همین جهت‌به آنها نامه نوشـتم تاهمگی به این‌جا بیاینـد! (۴) .میزبـان را فراری ندهـدرسول اکرم‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: «مهمانی سه روز و کمتر از سه روز است، وهیچ مسـلمانی حق ندارد آن‌قدر مهمان برادرش شود که او را فراری دهد!».یکی از اصـحاب پرسید: چگونه او را فراری می‌دهد؟!فرمود: «وقتی دیگر هیچ چیزی برای خوردن نداشته باشد، از خانه فراری‌می‌شود». (۵) .این‌همه سفارشی که در اسلام برای پـذیرایی از مهمان شـده که انسان‌بایـد به او خـدمت کند، نگذارد به مهمان سـخت‌بگذرد، مخصوص این‌سه روز اسـت یعنی در این سه روز مهمـان است و بایـد بـا او ماننـد مهمان‌رفتـار شود، امـا وقتی از سه روز گـذشت، بایـد بـا او ماننـد یکی از اهل خانواده‌رفتـار شـود و هر چه برای زن و بچه فراهم می‌شـود و در خـانه موجـود است،برای مهمـان نیز بیاورنـد و وی نیز نبایـد انتظـار

پذیرایی بیشتر از آن راداشته باشد.رسول گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: مهمان دو شب می‌تواند در خانه‌میزبان بماند و وقتی شب سوم شد (سه روز گذشت) او نیز یکی از اهل خانه‌محسوب می‌شود و هر چه گیرش آمد، باید بخورد و انتظار پذیرایی بیشتر رانباید داشته باشد. (۶) .بیشتر از سه روز را کار کنداگر مهمانی از سه روز گذشت و به هر دلیل مهمان نتوانست‌برود، وظیفه‌دیگری بر عهده‌اش می‌آید و آن این‌که، او باید در عوض مدتی که در منزل‌صاحبخانه می‌ماند، برای آنها کار کند و یا در کارهای خانه کمک کند. و اگربرایش ممکن نبود، باید دنبال کار بگردد و به این وسیله پولی به دست آورده وبرای خود و اهل آن خانواده غذا تهیه کند.متاسفانه بعضی از افراد به عادت بدی مبتلا شده‌اند و آن این‌که وقتی به‌مهمانی کسی می‌روند، بدون توجه به درآمد آن خانواده، یک هفته، دو هفته‌و حتی یک ماه می‌مانند، غذای آماده میل می‌کنند و به تعبیری خوش‌می‌گذرانند، بدون این‌که کوچک‌ترین کمکی به آن خانواده کنند.حکایت: کار کردن به‌جای خوردن صدقهاز جمله کسانی که در زمان حکومت هارون‌الرشید فراری شد و خود راپنهان کرد، قاسم بن موسی بن جعفرعلیهم السلام است که از ترس جان خویش‌به طرف شرق متواری گشت.روزی در کنار فرات راه می‌رفت. چشمش به دو دختر کوچک افتاد که‌بایکدیگر بازی می‌کردند. یکی از آنها برای اثبات ادعای خود گفت: نه،این‌طور نیست‌به حق امیر، صاحب بیعت در روز غدیر!قاسم جلو رفت و پرسید: منظورت از امیر کیست؟دختر گفت: مرادم ابوالحسن پدر امام حسن و امام حسین‌علیهم السلام است.قاسم خشنود شد که به محل دوستان اجداد خود رسیده است. از این روگفت: دختر خانم! آیا مرا نزد رئیس قبیله راهنمایی می‌کنی؟دختر جواب داد: آری، اتفاقا پدر خودم رئیس قبیله است. دختر از جلورفت و قاسم هم از پشت‌سر حرکت کرد. قاسم خود را به پدر دخترمعرفی کرد.قاسم سه روز با کمال احترام و پذیرایی شایسته به‌عنوان مهمان درآن‌جا ماند. روز چهارم پیش رئیس قبیله رفت و گفت: شنیده‌ام از کسی که‌پیامبر اکرم‌صلی الله علیه وآله فرمود: مهمان بودن سه روز است، و بعد از آن هرچه بخورد،از باب صدقه و انفاق خواهد بود. به این جهت دوست ندارم از صدقه‌استفاده کنم. تقاضا دارم مرا به کاری واداری که مشغول آن شوم تا آنچه‌می‌خورم، صدقه نباشد.شیخ گفت: بعدا کاری که در شان تو باشد برایت تهیه می‌کنم. ولی قاسم‌درخواست کرد آب دادن به مجلس خود را به او واگذارد.شیخ پذیرفت و آن کار را به او محول کرد.مدتی قاسم در آن‌جا به همین کار اشتغال داشت، تا این‌که نیمه شبی‌پیرمرد از اتاق بیرون رفت. قاسم را دید که در دل شب به پیشگاه پروردگاردست نیاز دراز کرده و با توجه مخصوصی غرق مناجات است و هیچ چیز اورا به خود مشغول نمی‌کند.از دیدن حال قاسم محبتی از او در دلش جای گرفت.صبح که شد، بستگان خود را جمع کرد و گفت: می‌خواهم دخترم را به این‌مرد صالح و پرهیزگار تزویج کنم.همه قبول کردند و شیخ دختر خود را به او ازدواج او درآورد. خداوند به‌قاسم دختری عنایت کرد. آن بچه دوران کودکی را تا سه سالگی گذراند. دراین موقع قاسم مریض شد و بیماریش شدید گردید.روزی شیخ بالای سر قاسم نشسته بود. از خانواده و فامیل او سؤال کرد وقاسم جواب‌هایی داد که شیخ را وادار به کنجکاوی بیشتر کرد و متوجه‌قسمتی از جواب‌های قاسم شد.پیرمرد پرسید: فرزندم! شاید تو هاشمی باشی؟قاسم گفت: بله، من قاسم بن موسی بن جعفرعلیهم السلام هستم.پیرمرد بر سر و صورت خود زد و گفت: چقدر پیش پدرت‌موسی بن جعفرعلیهما السلام شرمنده شدم از این‌که تو را به کار گرفتم.قاسم پوزش خواست و جواب داد: تو مرا گرامی داشتی و از من‌پذیرایی کردی. ان‌شاءالله با ما در بهشت‌خواهی بود.قاسم بعد از این‌که وصیت‌های خود را کرد و از همه حلالیت طلبید،دختر خود را به پیرمرد سپرد و رحلت کرد.شیخ نیز دختر قاسم را به مادر بزرگش رساند و او را تحویل داد. (۷) .پی‌نوشتها:۱) مستدرک الوسائل ، ج ۱۶ ، ب ۳۲ ، ص ۲۵۵ .۲) حکایت‌ها و لطیفه‌ها ، ص ۵۰ ، با اندکی تصرف .۳) فروع کافی ، ج ۶ ، ص ۲۸۳ ، ح ۲ .۴) گنجینه لطایف ، ص ۴۲۵ ، با اندکی تصرف .۵) مستدرک الوسائل ، ج ۱۶ ، ب ۳۲ ، ص ۲۵۵ .۶) وسائل‌الشیعه ، ج ۱۶ ، ب ۳۶ ، ص ۴۵۶ .۷) شجره طوبی ، ص ۲۱۰ ، با اندکی تصرف .بخش هفتم: چه کسی را به مهمانی دعوت کنیم؟ چه موقع مهمانی بدهیم؟ثوابی که از مهمانداری نصیب انسان می‌شود، مراتب آن مختلف است.هر مرتبه‌ای ثواب مخصوص به خود را دارا است و این‌طور نیست که ماهر کس را که دلمان

خواست و به مهمـانی دعوت کردیم، ثواب کامل‌مهمانـداری را برده باشـیم.دعوت کردن افراد نیز فرق می‌کنـد یعنی بایـد افراد را با اولویت‌به مهمانی‌دعوت کرد که مراتب آن در روایات ائمه اطهارعلیهم السلام ذکر گردیده است.ابتدا خویشان و نزدیکان را دعوت کندصـله رحم یکی از دسـتورهای دین اسـلام است. هر مؤمنی وظیفه دارد بافامیل خود رفت و آمد کند و با آنها قطع رابطه ننماید، زیرا قطع صله رحم‌جزو محرمات است که خداوند تبارک و تعالی به قطع‌کننده صله رحم وعده‌عذاب داده است.یکی از مواردی که نزدیکان اولویت دارنـد، دعوت به مهمانی است.انسان باید اول فامیل‌های خود را - چه سـببی و چه نسبی - دعوت کند، بعدنوبت‌به افراد دیگر می‌رسـد. این کـار مـوجب رضایت‌خداونـد عزیز می‌گردد ونیز آدمی به وظیفه انسـانی خود که دعوت به مهمـانی است، عمل کرده است.البته در بین فامیل اولویت‌باکسانی است که متدین‌تر باشـند، اگر کسـی‌فامیلی دارد که متدین نیست، حق ندارد اول او را دعـوت کنـد، بلکـه بایـد ابتـدامؤمنان و برادران دینی خـود را دعـوت کنـد و بعـد نـوبت‌به آن شـخص می‌رسـد.دعـوت کردن شیعیانامـام جعفر صادق‌علیه السـلام می‌فرمایـد: اگر من یکی از شـیعیان خود را به مهمانی‌دعوت کنم، بهتر است در نزدم که افقی از مردم را اطعام کنم.راوی می‌گوید: از حضرت پرسیدم: افق چقدر است؟فرمود: یکصد هزار نفر از مردم. (۱) .در این زمان که تمامی قدرت‌های شیطانی علیه شـیعیان قیام کرده‌اند وبه هر وسـیله قصد ضـربه زدن به اسلام ناب محمدی را دارند، بر ما شیعیان‌لازم است هرچه بیشتر به هم نزدیک شویم، با هم رفت و آمد داشـته باشـیم، تا اتحاد میان ما زیادتر شود و در نتیجه نقشه دشـمنان از بین برود. از جمله‌کارهـایی که می‌شود برای جلوگیری از این‌گونه تهاجمـات به کـار گرفت،مهمـانی است. مـا بـا دعوت کردن یکـدیگر و به مهمانی رفتن می‌توانیم بیشتربا هم انس بگیریم و با بررسـی توطئه‌ها و راه مبارزه با آنها، جلو آنها رابگیریم و موجب سرافرازی بیشتر اسـلام گردیم.افراد متقی و متـدینپیامبر گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: با کسـی جز مؤمن مصاحبت نکن وکسـی را جز افراد متقی به غـذایت دعوت ننمـا. (۲) .برادران دینیرسول گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: کسـی که او را به‌خـاطر خـدا دوست داری،به مهمـانی دعـوت کن. (۳) .مراد از برادران دینی تمـام مسلمانان اسـت اعم از شـیعه و سـنی، اگر چه‌دعـوت شـیعیان اولویت دارد.از جمله وصایـای پیـامبر اکرم‌صـلی الله علیه وآله به ابوذر این است: غـذایت را به کسـی‌بخوران که او را به‌خـاطر خـدا دوست داری، و غـذای کسـی را بخور که تو رابرای خدا دوست دارد. (۴) .بین فقیر و غنی فرق نگذاردکسـی که مهمانی می‌دهد و مردم را دعوت می‌کنـد، اگر کارش فقط به‌خاطرخـدا و جلب رضایت او باشـد، نبایـد بین فقیر و غنی فرق بگذارد، چون در نزدخدا هیچ فرقی بین فقیر و غنی وجود ندارد. همه در نزد او برابرند و ترجیح باکسانی است که با تقواترند.اگر دعوت کردن منحصر به این شد که یا اغنیا را دعوت کند و یا فقرا را،باید فقرا را ترجیح دهد و آنها رادعوت نماید.ضیافتی که در آن توانگران باشند شکنجه‌ای است فقیران بی‌بضـاعت را«صـائب تبریزی .دعوت افراد گناهکـار و فاسق را نپذیردپـذیرفتن دعوت افراد فاسق یعنی رضایت دادن به اعمال ناشایست آنها وشـریک جرم آنها بودن، لـذا در دسـتورهای دینی ما آمـده است دعوت فساق رانپذیریم و خود را از آنها دور بـداریم.پیامبر گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرماید: غذای افراد فاسق و گناهکار را نخور (۵) [به مهمـانی آنها نرو].و نیز پیامبر اکرم‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: خداوند مرا از زاد و توشه مشرکان ومنافقان و همچنین از خوردن غذای آنها نهی کرده است. (۶) .این در صورتی است که شـرکت مؤمن در مهمانی فاسق موجب جرات‌پیدا کردن فاسق بر گناه باشد، اما اگر شـرکت در مهمانی او موجب شوددیگران دست از گناه بکشـند و با وجود شـخص مؤمن کسـی جرات گناه‌پیـدا نکنـد، در این صورت بر افراد مؤمن لازم اسـت در مهمـانی شـرکت کننـد وبه این وسـیله آنهـا را نهی از منکر کننـد، همـان‌طور که پیـامبر اکرم وائمه اطهـارعلیهم السـلام در مجـالس فسـاق شـرکت می‌کردنـد و در حیـن مهمـانی مردم راامر به معروف و نهی از منکر می‌نمودنـد.در مهمانی‌هـای لهـو و لعب شرکت نکندبعضـی از مهمانی‌ها فقط برای خوشـگذرانی و لهو و لعب، رقص و پایکوبی استو هیچ‌گونه قصد قربتی در کار نیست. در این‌طـور مهمانی‌هـا - هرچنـد ممکن‌است‌به‌عنـوان قربـت آن را ترتیب داده باشـند - امـا چـون در آن مجلس مخـالفت‌اوامر الهی می‌شود و گناه انجام می‌گیرد، مؤمنان حق ندارند شـرکت کنند.گوش دادن به موسـیقی مطرب هرچند که در حین عروسی و مراسم

شادی‌باشد، حرام است. خوردن غذای حرام و شبهه ناک حرام است، غذا خوردن‌در مکان و ظرف غصبی حرام است و مؤمنان باید خود را از این‌طور مجالس‌دور نگه دارنـد.امام جعفر صادق‌علیه السلام می‌فرمایـد: سزاوار نیست مؤمن در مجلسی شرکت کندکه گناه در آن می‌شود و او قـدرت تغییر آن مجلس و جلوگیری از آن را ندارد. (۷) .موقع مهمانیمهمانی و غذا دادن به دیگران در هر حال کار خوب و خداپسندی است واختصاص به زمان یا مکان خاصی ندارد، اما مهمانی‌های عمومی که مخارج‌نسبتا سنگینی دارد، مخصوص زمان‌هـای خاصـی است که ائمه اطهـارعلیهم السـلام آنهـارا برای مـا بیان کرده‌انـد.مهمانی در عروسییکی از جاهایی که سفارش شده است دیگران را به مهمانی دعوت کنیم،هنگام عروسی و ازدواج است. ائمه اطهارعلیهم السلام خود به این سنت الهی عمل‌می کردند و در مهمانی‌هایی که هنگام عروسی برگزار می‌شد، شرکت می کردند.حضرت علی‌علیه السلام می‌فرماید: بدان‌که مؤمنان را طلبیدن و مهمانی کردن درنکاح (ازدواج) سنت است. (۸) .رسول گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرماید: طعام دادن در وقت تزویج از سنت‌پیغمبران است. (۹) .به غذایی که در عروسی داده می‌شود، «ولیمه می گویند. ولیمه یکی ازسنت‌های حسنه پیـامبران اسـت، کـه سـزاوار است مؤمنـان مخصوصـا فقرا رابرای خـوردن غـذا دعـوت کننـد. بر مؤمنـان نیز لازم و مستحب مؤکد است‌دعوت را بپذیرنـد، هر چنـد روزه مستحبی گرفته باشـند.ولیمه حـد و انـدازه‌ای نـدارد، بلکه همین که اسم ولیمه بر آن صـدق کنـد،از حیث کمیت و کیفیت کـافی است.مهمـانی دادن هنگـام بازگشت از حـج و سـفریکی از مواردی که مهمانی دادن مستحب است، هنگام بازگشت از سفرپر فیض و برکت‌حج و خانه خدا است. بر مؤمنان لازم است‌به شکرانه این‌نعمت‌بزرگ که نصیب آنها شـده است، در راه خدا صدقه بدهند و فقرا ومؤمنان را به مهمانی دعوت کنند و آنها را طعام دهند.پیامبر گرامی اسلام‌صلی الله علیه وآله می‌فرمایـد: ولیمه دادن در پنـج چیز است: عروسـی،تولـد فرزنـد، ختنه کردن اولاد، خریـد خانه و بازگشت از سـفر حـج. (۱۰) .اطعام برای ساختن خانهاز ائمه اطهارعلیهم السـلام نقل شده است: یکی از سـعادت‌های مرد در دنیا این است‌که خانه وسیعی داشته باشـد. وقتی این نعمت‌بزرگ نصیب کسـی شـد، مستحب‌است ولیمه بدهـد و مؤمنـان را به طعام دعوت کنـد.امام جعفر صادق‌علیه السـلام از پدرانش‌علیهم السـلام روایت کرد که رسول‌خداصلی الله علیه وآله فرمود:کسی که خانه‌ای را برای خود بسازد و گوسفند چاقی را قربانی کنـد و ازگوشت آن به بینوایان اطعام دهد و بگوید: «اللهم ادحر عنی مردهٔ الجن و الانس‌و الشیاطین و بارک لی فی بنائی (۱۱) پروردگارا! دیوان متمرد و آدمیان نافرمان وشیاطین را از من دور ساز و این خانه را بر من مبارک گردان.» آنچه‌خواسته است‌بـدو عنایت می‌شود.اطعام هنگام تولـد فرزنـد و ختنه اولادرسول گرامی اسلام‌صـلی الله علیه وآله می‌فرماید: ولیمه در چهارچیز است: عروسی وهنگام تولد فرزند که برای او عقیقه می کنند و به مردم طعام می‌دهند وهنگام ختنه کردن فرزند و هنگام بازگشت از سفر. (۱۲) .فهرست منابع:

۱. قرآن کریم.۲. آثار و اشعار شیخ بهائی، شیخ بهائی، جلد دوم، انتشارات ارم، قم، ۱۳۷۴.۳. اصول کافی، شیـخ کلینی، انتشـارات مسـجد چهـارده معصوم، تهران، بی‌تا.۴. بحـار الانوار، ملاـ محمـد باقر مجلسـی، جلـد دوم، انتشارات مطبعهٔ الاسلامیه، تهران، ۱۴۰۵ق.۵. ثواب الاعمـال و عقـاب الاعمال، شـیخ صـدوق، ابن بابویه، تهران، ۱۴۰۲ق.۶. جامع السـعادات، محمد مهدی نراقی.۷. جوامع الحکایـات، سدیدالـدین محمـد عوفی، جلـد پنجم، انتشـارات علمی و فرهنگی، تهران.۸. جـامع الاخبار، تاج الـدین محمـد بن محمد الشـعیری، چاپ اول، آل البیت، قم، ۱۴۱۴ق.۹. چهل حدیث قدسـی، گردآورنده حاج سـید احمد کتابچی، چاپ تهران، بی‌تا.۱۰. حکایات برگزیده، گردآورنده شعبانعلی لامعی، جلد اول ، چاپ صدر، قم، ۱۳۷۰.۱۱. حکایت‌ها و لطیفه‌ها، جواد سبزه‌ای ، چاپ اول، انتشارات ناس، تهران، ۱۳۶۸ش.۱۲. حکایت‌های شنیدنی، محمد محمدی اشتهاردی، چاپ اول، انتشارات علامه، قم، ۱۳۷۱.۱۳. حلیـهٔ‌المتقین، ملامحمـد بـاقر مجلسـی، چاپ سوم، انتشارات باقرالعلوم، ۱۳۷۰.۱۴. زینـهٔ المجالس، مجدالدین محمـد الحسـینی، چـاپ دوم، کتابخـانه سـنایی، ۱۳۶۲.۱۵. شـجره طوبی، محمـد مهـدی حـائری، مکتبـهٔ بصـیری، چـاپ پنجم، قم، ۱۳۸۵ق.۱۶. علل الشـرائع، شـیخ صدوق.۱۷. فروع کـافی، شـیخ کلینی، چـاپ سـوم، دارالکتب الاسـلامیه، تهران، ۱۳۸۸ق.۱۸. قرب الاسـناد، ابوالعبـاس عبـد الله بن جعفر الحمیری، چاپ اول، آل البیت، قم، ۱۴۱۳ق.۱۹. کنز العمال، علاءالـدین علی بن حسام الدین،

چاپ اول، بیروت، ۱۳۸۹.۲۰. کیمیای سعادت، محمد غزالی طوسی، تهران، چاپ دوم، نشر محمد، ۱۴۱۳ق.۲۱. گنجینه لطایف، م – فرداده، چاپ هفتم ، انتشارات بنیاد، تهران، ۱۳۷۲.۲۲. لطائف المعارف، ابومنصور عبدالملک، انتشارات آستان قدس رضوی، مشهد، ۱۳۶۸.۲۳. مجمع البیان، ابوعلی فضل بن الحسن الطبرسی، چاپ دوم، بیروت، ۱۴۰۸.۲۴. المحاسن، ابوجعفر احمد بن محمد بن خالد البرقی، قم، چاپ اول، اهل البیت، ۱۴۱۳.۲۵. مستدرک الوسائل، حاج میرزا حسین نوری، چاپ اول، آل البیت، قم، ۱۴۰۷.۲۶. مکارم الاخلاق، علامه مرحوم طبرسی، چاپ اول، النشر الاسلامی، قم، ۱۴۱۴.۲۷. میزان الحکمه، محمد محمدی ری شهری، چاپ اول، دارالحدیث، قم.۲۸. نهج البلاغه، سید شریف رضی (ترجمه: دکتر شهیدی)، چاپ ششم، انتشارات علمی و فرهنگی،تهران، ۱۳۷۳.۲۹. وسائل الشیعه، شیخ حر عاملی، بیروت، چاپ پنجم، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۰۲.پی‌نوشتها:۱) بحارالانوار ، ج ۳ ، ص ۲.۸۴) همان ، ج ۳ ، ص ۳.۸۴) کنز العمال ، ح ۲۵۸۸۱ .۴) بحارالانوار ، ج۳ ، ص۸۵ .۵) مکارم الاخلاق ، ص ۴۶۶ .۶) المحاسن ، ص ۴۱۱ .۷) جامع السعادات ، ج ۲ ، ص ۱۵۵ .۸-۹) حلیة المتقین ، ص ۶۹ .۱۰) منهاج الاحکام ، ج ۱ ، ص ۱۳ .۱۱) ثواب الاعمال ، ص ۴۱۲ .۱۲) بحارالانوار ، ج ۷۶ ، ص ۲۸۷ ، ح ۳ .

نگاهی به فرهنگ ارزش ها

مؤلف: سید احمد زرهانی

خلاصه کتاب: تاریخ چاپ: زمستان ۱۳۷۶– انتشارات: انجمن اولیاء و مربیان جمهوری اسلامی ایران–تهیه کننده: نرگس پروین: پیشگفتار– مدرسه همانند خانه نهادی نگرش آفرین و رفتارساز است. مدرسه تنها محل آموزش علوم نیست بلکه جای رشد عقلی و عاطفی و اخلاقی و دینی دانش آموزان هم می باشد. کودکان و نوجوانان در مدرسه با بایدها و نبایدها آشنا می شوند و نسبت به ارزش ها و ضد ارزش ها، جاذبه و دافعه پیدا می کنند. معلمان یک جامعه معماران فرهنگ آن به شمار می آیند و اگر در انتقال فرهنگ و رشد فکری و اعتلای اخلاقی آینده سازان کوتاهی کنند، در پیشگاه خدا، مردم و وجدان معلمی خویش مسؤولیت دارند. مدرسه بعد از خانواده و قبل از جامعه و محیط اجتماعی،هنجارها و ناهنجارها را مورد نقد کارشناسانه قرار می دهد و دانش آموزان را با ارزش ها مأنوس و از ضد ارزش ها گریزان می کند.مدرسه فرهنگ ساز و ارزش آفرین اگر در محاصره ی خانه های نامتجانس و دگراندیش قرار بگیرد و دانش آموزان آن در معرض ارزش های متفاوت واقع شوند،بخش عظیمی از دست آوردهای مربیان و معلمان آن ضایع می گردد.در تفکر اسلامی فرزندان و اولیاء حقوق متقابل دارند. مهمترین حقی که فرزندان بر گردن اولیاءدارند،حق تعلیم و تربیت است و اگر تعلیم و تربیت را شامل شناخت و پرورش استعدادها، ایجاد قدرت تفکر منطقی و رشد عقلی و عاطفی و دینی و اجتماعی بدانیم انتقال ارزش های دینی به منزله ی خمیرمایه و جوهره ی جریان رشد قلمداد میشود. خانه ای که ارکان تربیتی آن با فرهنگ ارزش ها آشنایی نداشته باشد به سادگی از عهده ی کار بزرگی که به آنان محول شده است برنمی آیند.عصر ما عصر تلاطم ارزش ها و آسیب پذیری فرهنگ هاست. از این رو پدران و مادران و معلمان و مربیان باید با ابتکار و اهتمام نسل نو را در برابر تند باد فرهنگ بیگانه حفظ کنند هر آموزشگاهی باید تبدیل به «مدرسه ی ارزش ها » شود و با بهره وری از نیروی انسانی کارآمد و تحکیم ارتباط خود با اولیاء به سوی اهداف تربیتی حرکت کند.جامعه باید مدارس را دریابد و مشکلات این نهادهای سرنوشت ساز را حل کنند.برای رسیدن به این هدف کارهای گوناگونی باید انجام پذیرد. یکی از این کارها بازشناسی ارزش هاست.در این مجموعه اصل بر اختصار و گزیده گویی است و هدف آن است تا گزیده ای از معانی و مضامین تعدادی از ارزش های اخلاقی و دینی را بدون آرایه های پژوهشی و با بیانی ساده و در خور فهم عموم در دسترس اولیای دانش آموزان،معلمان و مربیان امور تربیتی قرار دهد. دانشاز دیدگاه قرآن کسانی که از نعمت دانایی برخوردارند با افراد نادان برابر نیستند. علم یکی از ارزش های الهی است در روایات آمده است: «رأس همه ی فضیلت ها دانش است و غایت تمام برتری ها علم

است» ، « دانش حیات اسلام و ستون دین است» ،دانش زنده کننده ی نفس، و روشنایی بخش خرد و نابودکننده ی نادانی است، خواب همراه با علم بهتر است از نماز توأم با نادانی.در تفکر اسلامی عالم برعابد برتری دارد. عابد در فکر رهایی خویش است، اما عالم به تعلیم و تربیت دیگران می پردازد و آنان را از ظلمات به نور رهسپار می کند.پیامبر اکرم فرمود: نگریستن به سیمای دانشمندان عبادت است.جویندگان دانش سعادتمندترین انسانها هستند زیرا برای طالب علم در دنیا عزت و در آخرت رستگاری است.در مکتب اسلام علم را باید به دست آورد و نشر داد و با تعلیم و تربیت دیگران خورشید دانش را روشن نگاه داشت.« بهترین صدقه آن است که انسان دانشی را به دست آورد و آن را به برادرش بیاموزد.»اسلام به مردم می آموزد که قدر دانشمندان را بدانند. در غررالحکم آمده است: «آنگاه که عالمی را دیدی،خدمت گزار او باش»عالم امین خدا بر زمین است و عالمان پارسا امنای رسولانند. از ویژگی عالم این است که: ادعای دانشوری نمی کند، زیرا: « کسی که می گوید من دانشمندم، نادان است».در روایات علم به درختی تشبیه شده است که میوه ی آن عمل وحیات و عبادت و اخلاص در کار است. علم غرورآفرین خطرناک است. بهترین دانش، دانشی است که ترس از خدا در دل انسان به وجود آورد.علم همراه با عمل سودمند است و دانشی که در تکامل انسان نقشی ندارد و سودی نمی رساند ارزشی ندارد و « سودمندترین دانش، دانشی است که به آن عمل شود» و« زینت علم،احسان و نیکی است» علم به معنی دانستن،دانش،یقین کردن، دریافتن، ادراک، استوار کردن، اتقان و یقین است. تعاریف علم زیاد است و دانشمندان قدیم و جدید از زوایای گوناگون به علم نگریسته اند. برخی از اهل معرفت می گویند: علم نوری است مقتبس از مشکاهٔ نبوت در دل بنده ی مؤمن که به واسطه ی آن به خدا راه می یابد و فرق آن با عقل آن است که عقل فطری است ولی علم خاص مؤمن است.عفتیکی از بحران های اجتماعی غرب،خدشه دار شدن عفت عمومی و بی توجهی به ارزش پاکدامنی است.تولد فرزندان نامشروع و توسعه ی ولگردی در بین بچه های خانواده های متلاشی شده و افزایش آمار خشونت و جنایت از جمله آثار و نتایج کمرنگ شدن عفت در جوامع غربی است.متاسفانه نشانه هایی از این پدیده ی نامیمون در کشورهای جهان سوم و سرزمین های اسلامی هم مشهود است.حضرت علی(ع)می فرماید: « عفاف برترین عبادت است» در غررالحکم آمده است:« زکات زیبایی، عفاف است» و «اهل عفاف شریف ترین شرافتمندانند» و« عفاف ریشه ی جوانمردی است» و« عفت رأس هر چیزی است». مسلمان باید از خوردن مال مردم و خوراکی ناپاک پرهیز کند و دامن و درون خود را از لوث آلودگی ها و شهوات منزه نگاه دارد و بداند که« محبوب ترین نوع عفاف نزد خدا عفت درون و دامن است» و « خداوند وقتی برای بنده ای خیر و نیکویی اراده کند، درون و دامن او را عفیف می دارد».رسول خدا(ص)می فرماید: « از سه چیز بر امتم پس از خودم بیم دارم:گمراهی پس از معرفت، فتنه های گمراه کننده و شهوت شکم و شرمگاه».عفت صفت مشترک مردان و زنان است. همانطور که زن باید عفیفه باشد مرد هم باید راه پاکدامنی را در پیش گیرد. هر جوانمردی باید آگاه باشد که: « دلیل غیرت مرد عفت اوست» عفت مثل خیلی از ارزش ها ریشه در تعقل و خردمندی دارد. انسان وقتی از قدرت خردمندی برخوردار است می تواند در برابر طوفان شهوت پایداری کند.یکی از عواملی که عفت عمومی را تهدید می کند تأخیر در ازدواج جوانان است.خداوند در آیه ی ۳۳سوره ی نور: کسانی را که موفق به ازدواج نمی شوند به عفاف و پاکی فرا می خواند و می فرماید: (و آنان که وسیله ی زناشویی نیابند باید خویشتن داری و پاکدامنی پیش گیرند تا خداوند از بخشش خود بی نیازشان گرداند و خداوند فراخی بخش و تواناست.)انسان خواه همسر داشته باشد و خواه به تنهایی زندگی کند به حکم ایمان موظف به پارسایی و پاکدامنی است و باید بدانند که« عفاف از نفس صیانت می کند و آن را از پستی ها منزه می دارد» مسلمان باید در سخن گفتن، نگاه کردن و رفتار فردی و اجتماعی خود عفاف و پارسایی روا دارد. عفاف در لغت یعنی: پارسایی، پرهیزگاری و خودداری و امتناع از آنچه جایز و نیکو نباشد، خواه در گفتار باشند خواه در کردار. عفت از دید برخی از علمای علم اخلاق اینگونه تعریف شده است: یکی از کیفیات نفسانیه است و از اقسام خلقیات می باشد و آن خلقی است که افعال متوسط بین فجور و خمود از آن صادر می شود و خمود و فجور دو طرف لذتند

و از رذائل اند.ادبادب مفهمومی معادل {عدل}در رفتار انسان ها دارد.یعنی هر رفتاری در جای خودش ظهور و بروز کند. هر انسانی باید بداند چگونه در جمع زندگی کند و رفتار او با بزرگتر ها و کوچکترها براساس چه موازینی تنظیم شود.ادب در برابر خدا، ادب در جمع خانواده و ادب در جامعه مهمترین سرمایه ی انسانی است.از دیدگاه اسلام ادب شرف برتر است و هیچ حسب و نسبی شریف تر از ادب نیکو نیست.در غررالحکم آمده است« ادب بهترین میراثی است که پدران برای فرزندان خود به یادگار می گذارند» و همچنین: « هیچ زینتی مانند آداب نیست » و « هیچ بزرگواری و شرفی در بی ادبی و سوء ادب یافت نمی شود» و « ادب بهترین همنشین خرد است» و همچنین ادب نیکو، زینت عقل است.در حدیث آمده است: ادب نیکو ،زمینه ساز تزکیه ی اخلاق است. مومن باید اول خود را ادب کند و نفس خود را به زینت ادب بیاراید. کسی که نفس خود را تعلیم می دهد و ادب می آموزد، از کسی که به دیگران علم و ادب یاد می دهد بیشتر در خور تجلیل است.نیکوترین ادب ها آن است که تو را از کارهای حرام باز دارد. یکی از معضلات اجتماعی ما رواج پدیده ی تعدی به حقوق دیگران است.انسانی که مودب به آداب الهی است در جایگاه خود استقرار میابد و حرمت خود و دیگران را نمی شکند و کارهایی را که جاهلان میکنند انجام نمی دهد.پدر و مادر و معلم، معماران شخصیت فرزندان خویشند و اگر نقش خود را به درستی ایفا کنند اسباب سعادت جامعه را فراهم می نمایند.(فرزند در هفت سال اول زندگی،سرور.در هفت سال دوم،فرمان پذیر.و در هفت سال سوم زندگی وزیر و یا مشاور است)برخی از مردم هنوز هم معتقدند: هر اشتباه و کج روی را باید با ضرب و شتم و سخنان درشت پاسخ داد.تصور آنان غلط است و بهای هر خطایی کتک زدن نیست. در بحارالانوارآمده است : «خردمند به وسیله ی ادب اندرز می گیرد و حیوانات سر به راه نمی شوند مگر به وسیله ی زدن.»یکی از مهمترین وظایف رهبران الهی ادب آموختن به مردم است.انسان در هر مرحله ای که باشد باید به تأدیب خویش همت گمارد. ادب کردن دل به پاک نگاه داشتن آن است.انصافانصاف یکی از سجایای انسانی است، یکی از پایه های نظام دین است. انسان با انصاف دوستان زیادی دارد و منصف برخلاف ستمگر که خوار است، دارای کرامت می باشد.غایت انصاف آن است که انسان انصاف را از نفس خود شروع کند و قبل از آنکه دیگران او را به خاطر اشتباهش محکوم کنند خودش منصفانه به نفس خویش رسیدگی کند و داد مردم را از خود بدهد.رسول خدا به ابن مسعود سفارش کرد: « ای فرزند مسعود داد مردم را از خود بده و به امت اندرز ده و با مردم به مهربانی رفتار کن.اگر اینگونه عمل کنی، چنانچه خداوند غضب کند و بخواهد مردم شهری را عذاب کند و تو در آن شهر باشی، خدا به تو نظر می کند و به خاطر تو به مردم رحمت می آورد».انصاف در فرهنگ ها به این معانی آمده است: داد دادن، عدل کردن؛ داد کردن، راستی کردن، نصف کردن و برابر داشتن که بر هیچ طرف زیادی نشود، برابری داشتن بین دو طرف و معامله کردن با آنها به عدل، عدل و داد ومروت، قسط، عدالت، نصف چیزی گرفتن.توّکلیکی از مهمترین ارزش های دینی است. این کلمه در مکاتب مادی معنی و منزلتی ندارد اما در فرهنگ توحیدی از جایگاه و محتوای با رفعتی برخوردار است.در اصول کافی آمده است: (ایمان ۴رکن دارد: توکل بر خدا، واگذاری امر به خدا، رضا به قضای الهی و سر فرود آوردن و تسلیم شدن در برابر فرمان خدای عزوجل).توکل سرچشمه ی پیروزی است. همه ی پیامبران و امامان و مصلحان بزرگ با توکل به اهداف بزرگ خود رسیدند. توکل جانشین برنامه ریزی نیست بلکه مکمل برنامه ریزی است. مردم برای دستیابی به بی نیازی و عزت و سربلندی کوشش می کنند.به دست آوردن این موهبت های بزرگ در پرتو توکل امکان پذیر است. انسانهایی که متوکل نیستند، آسیب پذیر و شکننده اند و از نا بسامانی های روانی رنج می برند و در آتش اضطراب و نا امنی می سوزند.توکل به معنی دست روی دست گذاشتن و واگذار کردن امور به خدا نیست. انسان باید با نیروی عقل و علم برنامه ریزی کند و از مشورت اهل فن و آراء صاحبنظران استفاده کند. آنگاه برای به ثمر رسیدن تلاش خود با توکل بر خدا وارد عمل شود و از خطرات و دشواری ها نهراسد.توکل با اینکه کلید در گنج خوشبختی است اگر درست درک نشود نتیجه ای ندارد. برخی از افراد در اثر بدفهمی خود را گرفتار فقر و بدبختی می کنند و تصور می کنند که در اثر توکل به دردسر افتاده اند. در صدر

اسلام هم گاهی اتفاق می افتاد که برخی از مسلمانان در گوشه ای منزوی می شدند و دست از کار می کشیدند، به امید اینکه خداوند برای آنان روزی برساند. پیامبر اکرم(ص)وقتی مطلع می شدند آنها را سرزنش می کردند و به کار و تلاش ترغیبشان می فرمودند.توکل در لغت به معنی: اعتماد کردن، تکیه کردن و اعتماد نمودن بر کسی و اعتراف کردن به عجز خود، به خدا سپردن و دل برداشتن از اسباب دنیا و به حضرت سبب الاسباب توجه نمودن، پناه و گذاشتن به خدا و تکیه و اعتماد به خدا و نزد اهل حقیقت اعتماد کردن به آنچه از خداست و یأس از آنچه در دست انسان است.ولایتولایت ریسمان هدایت الهی است و در دسترس مسلمانان قرار دارد و هر کس به آن متمسک شود از گمراهی و سرگردانی نجات می یابد.ولی فقیه کسی است که نفس خود را مطیع خدا کرده است و با روشن بینی و جامعه نگری حکم خدا را (خواه اولیه و خواه ثانویه) در هر پهنه ای که اقتضا کند جاری می سازد و به قسط و عدالت اجتماعی و حل مشکلات مردم وتکامل مادی و معنوی جامعه می اندیشد.در آیه ی ۵۵ سوره ی مائده خداوند می فرماید: «همانا دوست و سرپرست شما خداست و پیامبرش و کسانی که ایمان آورده اند، آنان که نماز را برپا می دارند و زکات می دهند در حالی که در رکوعند.» مفسران شیعه و سنی اعتقاد دارند که این آیه ی شریفه در شأن حضرت علی(ع) نازل شده است و امام علی بر همه ی مسلمانان ولایت دارند. وقتی می گوییم خدای تعالی ولی بنده ی مؤمنش می باشد، معنایش این است که آنچنان وصل به بنده است و آنچنان متولی و مدبر امور بنده است که هیچ کس دیگری این چنین ارتباطی را با آن بنده ندارد، اوست که بنده را به سوی صراط مستقیم هدایت میکند، امر میکند، نهی میکند، به آنچه سزاوار است وا میدارد، از آنچه نکوهیده است باز می دارد و او را در زندگی دنیایی و آخرتیش یاری می کند و نیز می گوییم مؤمن واقعی ولی خداست.؛زیرا آن چنان وصل به خداست که متولی اطاعت او در همه ی اوامر و نواهی اوست و تمامی برکات معنی از قبیل: هدایت، توفیق، تأیید، تسدید و به دنبالش اکرام به بهشت و رضوان را از خدای تعالی می گیرد.آراستگیاسلام مدافع آراستگی ظاهر و زیبایی باطن است. آشفتگی و ژولیدگی ربطی به دینداری ندارد. البته آرایش های زنانه برای مردان ناپسند و حرامند.بزرگان و اولیای خدا سخنان حکیمانه و گران سنگی در باب آراستگی درون فرموده اند که گزیده ای از آنها چنین است : بهترین زیبایی برای مرد ،آرامش و وقار توأم با ایمان است ، خداوند با هیچ زینتی بهتر از پاکدامنی مرد را نیاراسته است. ، پاکدامنی زینت دوران بی چیزی است، شکر، زینت دوران دارایی است، پایداری زینت دوران آزمایش است، تواضع و فروتنی زینت حسب است، فصاحت آرایش کلام است، عدل زیبایی ایمان است، وقار و آرامش زینت عبادت است، به خاطر سپردن زینت روایت است، افتادگی زینت علم است، ادب نیکو زینت خرد است، خوشرویی آرایش حلم و بردباری است،از خود گذشتگی زینت زهد است، بخشش مالی که با زحمت به دست آمده است زینت نفس است، زیاد گریستن زینت ترس از خداست، کم مصرفی زینت قناعت است، منت بر سر مردم نگذاشتن زینت کار نیکوست، خشوع زینت نماز است و ترک مال در راه خدا زینت ورع و پرهیزگاری است.هرگاه آراستگی ظاهر با زیبایی باطن جمع شود ،انسان به اوج سعادت می رسد.جهادانسان با دو دشمن درگیر است یکی نفس اماره و بدفرمای و دیگری خصم مهاجمی که با دین و کشور او سر ستیز دارد. گاهی دشمن آدمی جهل اوست اسلام از این رو جلوگیری از سیطره ی هر یک از این دشمنان برنامه هایی عرضه کرده است که آن برنامه ها جهاد است و از به هم پیوستن مجاهدت ها محیط زندگی اعتلا می یابد و درهای رشد مادی و معنوی به روی مردم باز میگردد. هر انسانی در معرض چند عامل قرار دارد که اهم این عوامل تعیین کننده بدین قرار است:۱) فطرت؛ فطرت انسان الهی است و دین خدا متناسب با آن عرضه شده است.۲) طبیعت انسانی؛ انسان مانند حیوانات غرایضی دارد که اگر درست هدایت شوند اسباب بقای او فراهم میگردد.۳) روح الهی؛ در طلیعه ی پیدایش انسان خداوند بهره ای از روح خود را در او دمیده است و همین ویژگی انسان را از جانوران متمایز کرده است.۴) عقل؛ خرد، پیامبر درون است و انسان یگانه موجودی است که قدرت تعقل و تفکر دارد.۵) نفس؛ انسان به مقتضای طبیعت خویش امیالی دارد.۶) شیطان؛ یکی از مخلوقات الهی است که از مسیر اطاعت خدا خارج شده و قسم خورده است که همه ی بندگان خدا را اغوا کند مگر مخلصان را که

از شر او مصون می باشند.۷) وراثت؛ هر انسانی برخی از ویژگی های ظاهری و رفتاری را از پدر و مادر خویش به ارث می برد.۸) محیط؛ انسان فرهنگ را از محیط دریافت می کند.۹) وحی؛ وحی سخن خدا برای هدایت انسان است که توسط پیامبران در دسترس بشر قرار گرفته است.۱۰) حجت؛ پیامبر حجت خدا بر مردم است و براساس وحی الهی به اقامه ی عدل و اجرای حدود خدا و هدایت بشریت همت می گمارد پس از پیامبر خاتم(ص) این مسئولیت بر عهده ی امام(ع) است.پایه ی شکوفایی انسان خودسازی است و اصل و اساس خودسازی«جهاد با نفس» است.هر گاه نفس اماره، زمینه را برای مداخله ی شیطان و به کار افتادن عوامل محیطی و وراثتی مستعد و محیا کند و زمام امور انسان را به دست امیال سرکش و طبیعی قرار دهد، انسان در پرتگاه سقوط و انحطاط قرار می گیرد و اگر توبه نکند و خود را به کمک عقل، وحی، حجت، فطرت و با بهره وری از عوامل مثبت محیطی و سرشتی و با جهاد و کوشش به وادی نور و دنیای ایمان نرساند کار او یکسره میشود و از مدار انسانیت خارج میگردد. از این رو جهاد با نفس را «مهر بهشت» و«بهای بهشت» و«جهاد اکبر» نامیده اند.درغررالحکم ذکر شده است: « بدانید که جهاد اکبر، جهاد با نفس است. با نفس های خویش سرگرم جهاد شوید تا به خوشبختی برسید.»از طریق جهاد با نفس کاستی ها اصلاح میشوند و عادت های ناهنجار از بین میروند و دل ها مستعد تراوش حکمت می گردند.خداوند در سوره ی ص می فرماید: « ای داوود همانا تو را در زمین خلیفه- نماینده ی خود ساختیم؛ پس میان مردم به راستی و درستی حکم کن و خواهش های نفس را پیروی مکن که تو را از راه خدا گمراه می گرداند.» این آیه ی شریفه به خوبی روشن میکند که انسان وقتی با هوی و هوس و کشش های نفس مجاهده و مبارزه نکند و ملعبه آن واقع شود از مسیر فطرت و دین خدا خارج می شود و کار را بر خود دشوار می سازد.ایمانایمان بزرگترین سرمایه و اصل حق است. ایمان همان چیزی است که در دل مؤمن جای دارد و اعمال و کارهای نیک؛ صدق آن را معلوم می دارند. « ایمان اقرار و عمل است و اسلام اقرار بلا عمل است» عمل صالح ناشی از ایمان است. « دین خدا اسلام نامیده می شود. و این دین قبل از پیدایش شما بوده و بعداً خواهد بود، کسی که به دین خدا اقرار کند مسلمان است و کسی که به فرمان خدای عز و جل عمل کند مؤمن است.»زیربنای ایمان شناخت است.« ایمان معرفت به وسیله ی قلب، و گفتار به زبان و عمل به ارکان می باشد.»ایمان تنها یک باور نیست بلکه افزون بر آن مجموعه ای از ویژگی ها و کارهای نیکوست که در مؤمن تجلی می یابد.مؤمن رضای خدا را محور زندگی خود قرار می دهد، خوشنودی و غضب او برای خداست و جاذبه و دافعه ی او ریشه در خدا ترسی دارد. ایمان و عمل صالح دو یارند که خدا هیچ کدام را بدون دیگری نمی پذیرد، ایمان در اخلاق نیکو تجسم می یابد و حسن خلق باعث تکمیل ایمان می گردد.در روایات آمده است: « ایمان بنده کامل نمی گردد تا دوست بدارد برای برادرش همان چیزی را که برای خود دوست دارد و در حال شوخی و جدی از خدا بیمناک باشد»مؤمن خدا را همواره بر خود ناظر و در همه جا حاضر می بیند.« بهترین ایمان آن است که بدانی هرکجا که باشی خدا همراه توست.»مؤمن از دروغ بیزار است.«کسی طعم ایمان را نمی چشد مگر آنکه دروغ را اعم از شوخی و جدی ترک کند»خداوند به مؤمن عزت در دنیا و دین و رستگاری در آخرت داده و برای او در سینه های مردم عظمت و مهابت نهاده است.مومن خوشروست، غمش را در دل نهان میدارد، اهل سعه صدر است، بازیچه ی نفس خویش نیست، با دیگران مهربانی می کند ولی به نفس خود سخت می گیرد. از خداوند ستارالعیوب راز و رمز پرده پوشی را آموخته است. دلش از لوث تردید و شک پاک است.مؤمن آیینه ی مؤمن است. در سلام پیش دستی می کند. سودمندترین فرد جامعه است، اهل الفت و دوستی است، جان و مال مردم از دست او ایمن است. عقل، دوست او و علم، وزیر او و شکیبایی، فرمانروای سپاه اوست.برخی از ارزش هایی که در آیات مورد تأکید قرار گرفته اند، عبارتند از: پای بندی به تقوا، شکیبایی، عدالت خواهی، وفاداری به پیمان، اطاعت از خدا و رسول، ذکر خدا، جهاد در راه خدا، گفتار درست و محکم، توجه به ره توشه آخرت، یاری خدا، نگهداری خویش و خانواده از آتش عذاب، توبه.در برخی از آیات بر نفی ضد ارزش ها تأکید شده است که عبارتند از: اجتناب از همدلی با بیگانگان و مخالفان دین، پرهیز از خوردن و مصرف اموال خود به طریق باطل و ناروا،

نپـذیرفتن ولاـیت کفـار، حرام نشـمردن پاکیزه ها و حلال ها، خیانت نکردن به خـدا و رسول و اجتناب از خیانت در امانت، مسـخره نکردن دیگران، اجتنـاب از میگسـاری و قماربـازی، غفلت نکردن از یاد خـدا به خاطر اموال و اولاد.نیکیبرّ یا نیکی همنشـین تقوا در قرآن مجیـد است. در آیه ی دوم سوره ی مائـده آمـده است: « و یکـدیگر را بر نیکوکاری و پرهیزگاری یاری دهیـد و یگـدیگر به گناهکـاری و ستم بر دیگران یـار مباشـید.»در جـامعه ی صـنعتی و در عصـر کمرنـگ شـدن ارزش هـای معنوی، میل به نیکوکاری کـاهش یـافته است و عـده ای تنهـا به منـافع لـذات خویش می اندیشـند و از فرهنـگ نیکوکاری دست کشـیدند. نیکوکاری و بر از مهمترین راهکارهـای معنوی برای اصـلاح جـامعه و تعـدیل روابـط اجتماعی است.در تحف العقول آمـده است: « سه چیز از درهای نیکی و ابواب بر قلمداد میشوند: سـخاء نفس،کلام طیب و پایداری در برابر آزار.»نیکی ها یکسان نیسـتند « بالاتر از هر نیکی، نیکی دیگری وجود دارد تا آنجا که انسان در راه خـدا به شـهادت برسد و بالاتر از این نیکی، نیکی دیگری یافت نمی شود.» نیکی کامل آن است که، انسان آن کاری را که در پیش روی مردم می کنـد در خفا هم انجام بدهد.نیکوکار برای خدا محبت می ورزد و برای خدا خشمناک می شود و مصاحبت و جدایی و غضب و خوشنودی و کارهای او در جهت تأمین رضای خدا می باشد.بر در لغت به معنی نیکی و نیکوکـاری است. فرهنـگ نویسان معانی دیگری هم برای کلمه بر ذکر کرده انـد که از آن جمله است: راست گفتن، راسـتگو شدن در سوگند، گرامی داشـتن کسی را، فرمانبرداری کردن از خدا، به خوشنودی و رضامندی مادر و پدر زندگی کردن، فرمـان بردن مطلق و فرمـان بردن پـدر و مادر بالخصوص، راستی،ضـد دروغ، احسان، صـله رحم، طاعت، خیر، نیکویی، بخشـش.یاد خداماهی وقتی در آب است زندگی می کند، انسان وقتی نفس می کشد حیات دارد، شـیء وقتی در روشنایی است دیده می شود، مؤمن هم وقتی به یـاد خـداست از حیـات طیبه برخوردار است. شـهوت، خودخواهی، دنیـاطلبیماننـد تنـد بادهـایی دل آدمی را می لرزاننـد تنهـا نسـیمی که از پس این طوفـان های مخرب بر می آیـد ، ذکر خـداست. یاد خـدا به دلها سـکینه و آرامش می بخشـد و بادهای ناملایم را بی اثر می سازد.ذکر خـدا هم آرامش آفرین و هم لـذت بخش است. ریشه نابسامانی های روانی در بلنـد پروازی هـای جاهلاـنه و خیـال پردازی های عاجزانه است.ذاکر خـدا دل به گمان های باطل نمی سپارد و خیالات واهی را بر در جان خود نمی گمارد. خوش به حال کسانی که سـکوت خود را نمی شـکنند مگر با ذکر الهی. به راستی « یاد خـدا مسرّت آفرین هر متّقی و شادی بخش هر اهل یقیینی است.»ذکر نور دلها ، درخشـندگی بینایی ها و روشـنایی انـدرون هاست. ذکر بصیرت می دهد. اسباب نزول رحمت خـدا را فراهم می سازد، فکر را نورانی می کند، « ذکر خدا شـفای دلهاست» ، « ذکر خدا دوای بیماری روانهاست» ، « ذکر کلید انس است».به وسیله ذکر سینه گشایش می یابد و ذکر خدا به انسان شرح صدر می دهد. انسان در همه حال نیازمند ذکر خداست. در میدان نبرد، در هنگام خرید و فروش، در وقت خشم، در تنهایی، در موقع خوشـی، در صـحت و بیماری باید به یاد خدا بود و جـان خویش را بـا نور ذکر دوست روشن ساخت.آری یاد خـدا در هنگام معصـیت کارساز و باز دارنـده است. مردان خـدا و موحـدان راستین درگیر و دار زنـدگی خـدا را از یاد نمی برند.مؤ من باید همیشه به یاد خدا باشد و زیاد تفکر کند و چشم به مال و ناموس دیگران نـدوزد و به این و آن امید نبندد. جامعه ای که خدا را فراموش کند دچار بحران می شود.قرآن مجید در آیه ۸ سوره منافقون می فرمایـد: « ای کسانی که ایمان آورده اید ، مالها و فرزندانتان شـما را از یاد خدا سـرگرم نکنند؛ و هر که چنان کند – به سبب مال و فرزنـدان از طاعت خـدا باز مانـد– ایشاننـد زیانکاران. »ذکر در لغت به معنی یاد کردن ، تذکار ، گفتن ، بیان کردن ، بر زبان راندن ، یادآوری و به خاطر آوردن است.عدالتعدالت ارزش مورد نیاز همه بشـریت است. فطرت انسانها سرشار از روح عدالت خواهی است. همه پیامبران برای بسط عـدالت آمـده انـد و هـدف عمومی همه مصـلحان ریشه کن کردن تبعیض و اسـتقرار عـدالت اجتماعی است.در بحارالانوار آمده است : « عدالت زیر بنایی است که جهان بر آن قوام یافته است» . اگر عدالت نباشد توازن هستی و تعادل جوامع به هم می خورد و ناپایداری و تزلزل بر همه جا حاکم می گردد.در تفکر اسـلامی عدالت سرچشمه حیات و زندگی است.اسـلام روشـهایی را برای تشـخیص عدالت ، به انسانها آموخته است. در بحارالانوار آمده است : « عادل ترین مردم کسی است

که آنچه را که برای مردم دوست دارد برای خویش هم بخواهد و آنچه را که برای خود نمی پسندد بر دیگران نیز ناروا بدارد.»کسانی که بر نفس خود انصاف روا می دارند و در محکمه وجدان خویشتن خویش را به محاکمه می کشند از نور عدالت روشن اند.چه خوب است از اولیای خود بیاموزیم که « نهایت عدل آن است که انسان عدل را از نفس خود شروع کند». در این صورت در قضاوت محتاط میشویم و به آسانی دیگران را محکوم نمیکنیم. عدالت برای رهبران و زمامداران امور مسلمین از همه کس برازنده تر است. آنان باید با حسن نیت در امر مردم بنگرند و بدون آزمندی و درنهایت پرهیزگاری به وظایف خود عمل کنند و بدانند که: « اولین کسی که رهسپار آتش میشود فرمانروایی است که عدالت در پیش نگرفته است.» ستمگری با ایمان سازگاری ندارد. خداوند در آیه ۸۲ سوره انعام می فرماید: «کسانی که ایمان آوردند و ایمانشان را به ستمی–شرک نیامیختند، ایشان اند که ایمنی دارند و آنان راه یافتگانند.»در این عصر به لطف الهی حکومت اسلامی در ایران اسقرار دارد و مردم در نظام جمهوری اسلامی ایران جایگاه با رفعتی دارند. سزاوار است که همه مدیران و کارگزاران با جوهر تقوا بر پیشانی خود بنویسند: «همانا خدای به داد و نیکوکاری فرمان میدهد.» (سوره نحل آیه ۹۰) تا مردم به ما اعتماد کنند و همواره حکومت را از خود بدانند و برای استحکام آن کوشش کنند. انسان برای دستیابی به ملکه عدل باید اهتمام ورزد.کلمه عدل در لغت به معنی داد، قسط، انصاف، مقابل ظلم، نقیض جور، عدالت، نصفت، امری بین افراط و تفریط، مساوات در مکافات نیکی به نیکی و بدی به بدی، داوری به حق و قراردادن هر چیزی در جای خود است. نیک بختیخوشبختی گم شده همه انسانهاست. هر کس در پی آن است که سعادتمند شود. راستی خوشبخت چه کسی است؟وقتی انسان به خدا متصل باشد و از حق اطاعت کند نیکبخت است . «هرکس در راه اصلاح نفس خود بکوشد خوشبخت است و کسی که با سست عنصری نفس خود را به دست کام جویی بسپارد به کام شقاوت می افتد.» در دنیای امروز انسانهای ثروتمند و با قدرتی یافت می شوند که آرامش ندارند و سینه آنان سرشار از حسادت و نفرت است و از درون می سوزد.نیک بختان نشانه هایی دارند آنان «سخاوتمند» و «موفق» اند و « راضی به قضای الهی » می باشند اهل اخلاص عملند. در غررالحکم آمده است که « خوشبخت ترین مردم ، انسان با ایمان و خردمند است» « نیک بخت ترین مردم کسانی اند که فضیلت اهل بیت طهارت و عصمت را می شناسند و به وسیله آنان به خدا تقرب می جویند و خالصانه به آنان محبت می ورزند. در برخی از جوامع مردم برای رسیدن به نیک بختی به مشقت می افتند حتی در جامعه ما کسانی فکر می کنند اگر از راه و رسم غربیان استفاده کنند خوشبخت می شوند هرچند بهره وری از فراورده های تمدن جدید با رعایت موازن دینی و عقلی کاری پسندیده است اما نمی توان هر خوشبختی را با تقلید از غرب به دست آورد .در واقع انسان حق انتخاب دارد اگر همسو با مجموعه آفرینش به بندگی خدا روی آورد اسباب خوشبختی خود را فراهم کرده است. در لطف خدا و دروازه خوشبختی همیشه باز است کافیست به خدا روی آورد و خوشبخت و سعادتمند شود. حسن خلقهر مکتبی برای تربیت پیروان خود برنامه ای دارد. اسلام به عنوان کامل ترین مکتب تربیتی جهان مسلمانان را خوش اخلاق بار می آورد.در بحارالانوار آمده است: « حسن خلق نیمی از دین است». افراد بداخلاق و تند خو نه تنها دیگران را در رنج می افکنند، خودشان نیز از اخلاق بد خویش عذاب می کشند زیرا بداخلاقی همنشین بدی است.خوش اخلاقی ریشه در خرد انسانی دارد . حضرت محمد مصطفی (ص) می فرمایند: « سه چیزاند که در هر کس نباشد نه از من است و نه از خدای عزّوجل . به ایشان گفتند کدامند؟ فرمودند: بردباری که به کمک آن نادانی نادان را دور سازد، حسن خلق که با آن در میان مردم زندگی کند ، پرهیزگاری که به وسیله آن از معصیت های الهی مصون بماند.»اخلاق نیک هم سرمایه ای مطلوب برای معاشرت در دنیاست و هم پس اندازی مطمئن و ارزشمند برای آخرت است. کسانی که بهترین اخلاق را دارند و بالاترین تواضع را نشان می دهند از محبوبان و نزدیکان رسول خدا در روز قیامت به شمار می آیند. برخی از مکارم اخلاق برای همه مردم خوبند ولی برای عده ای برازنده ترند از این رو در روایت آمده است: « عدل نیکوست ولی برای فرامانروایان نیکوتر است ، بخشش زیباست ولی برای ثروتمندان زیباتر است، پرهیزگاری خوب است ولی برای عالمان خوب تر است ، شکیبایی

برازنـده است ولی برای بینوایـان برازنـده تر است، تـوبه نیکوست ولی برای جوانـان نیکوتر است، حیـا خوب است ولی برای بـانوان خوب تر است.»از روایات دریافت می شود صفاتی مانند : گذشت از کسی که به ما ظلم کرده است ، آشتی با فردی که روابط خود را با ما قطع نموده است ، بخشـش به کسی که ما را تحریم کرده است ، گفتن سخن حق هر چند بر خلاف منافع ما باشد، مواسات و کمک به دیگران ، صـرف نظر کردن از ارزشهای مردم و فزونی در ذکر خدا از مصادیق روشن مکارم اخلاق اند.اخلاق نیکو باعث طولانی شدن عمر و پاک شدن گناه و ایجاد انس و رفاقت و آرامش می گردد به راستی حسن خلق و مکارم اخلاق مانند پلی است که انسان را به خـدا می رسانـد.ریشه سوء خلق را بایـد در ضـعف ایمان جسـتجو کرد .شادیآیا اسـلام مدافع غم واندوه وافسـردگی است ؟ برخی تصور میکنند که غم زدگی واندوهناک بودن نشان دینداری است .این برداشت نادرست است اسلام دین تعادل است وبه پرورش وتعـدیل عواطف انسانی اهمیت میدهـد .اسـلام شادی وسـرور را زمینه ساز بهـداشت روانی میداند .در غررالحکم آمده است :«سرور انبساط خاطر می آورد و به نشاط می افزاید وغم ،نفس را دچار انقباض میکند وانبساط را از بین میبرد.» شادی نباید از رهگـذر گناه ومعصیت خـدا حاصل شود .شادی نتیجه درست اندیشـیدن وتعقل است .انسان به انـدازهای که کار نیکو کرده اسـت بایـد شادمـان باشـد وبـه میزانی که فرصت نیکوکـاری را از دست داده است بایـد متأسف گردد .یکی از بهـترین کارهـا وارزش ها شادمـان کردن کودکـان است .دنیـای کودک با غم وپریشانی شـروکار نـدارد .در بحارالانوار آمـده است : «وقتی خداونـد مؤمن را ازآرامگاه خود برمی انگیزانـد همراه او پیکرهای خارج می شود ودر برابر او قرار می گیرد .آنچه را که می بینـد منظره ترسـناکی از مناظر روز واپسین است .درآن حال پیکره وشبح به او میگویـد : بی تابی نکن وانـدوهگین مباش! مؤمن از اومی پرسد تو کیستی ؟ شبـح می گویـد: من همـان شادمانی هسـتم که در انـدرون برادر مؤمنت روان می ساختی .»در تفکر اسـلامی مسـلمان نه تنها عبوس وافسـرده حال نیست بلکه پیام آور شادی برای دیگران است وبرای کاسـتن ازغم وانـدوه دیگران تلاش میکنـد .سـرور با لهو و لعب وکـامرانی فرق اساسـی دارد.اگر شادی از رهگـذر گناه بـدست آیـد وانسان را به غفلت کشانـد ،ارزشـی نـدارد .سـرور در فرهنگ اسـلامی به معنی لهو نیست ولهو ولعب وغفلت ، از سـاحت مؤمن بـدور است .حزن مومن در دل اوست وبـا چهره ای متبسم با مردم روبرو میشود ودر سـختی وآسانی به یاد خـداست .زهدآیا زهد به معنی گوشه گیری وپشت کردن به نعمتهایی است که خداوند در دنیا آفریـده است ؟ زهـد از ارزشـهایی است که قـدری ناشـناخته مانـده است .امام علی (ع) می فرماید : «زهد ثروت است ».بزرگان دین فرموده انـد :«زهـد اصل دین است » و یا «زهـد ثمره دین است »کسانی که برآنچه ازدست داده اند اندوه نمی خورند وبه خاطر موفقیت هایی که بـدست آورده انـد شادکامی نمی کننـد ،زاهـد میباشـند .در بحارالانوار آمده است :«تمام زهد در دوکلمه از قرآن آمده است . خداوند تعالی می فرماید : –تا برآنچه از دست شـما رفت اندوه مخورید وبدان چه شـما را داد شادمان نشوید –کسی بر گذشـته اندوه نمی خورد وبر آنچه که در آینده به دست می آورد شادکامی نمی کند ،زاهد است .»برخی تصور میکنند زاهد کسی است که برای مال خود اهمیتی قائل نیست وآن راضایع می کند ویا نعمتهای حلال را برخود حرام می گرداند .این برداشت درسـت نیست زیرا در روایت آمـده است :«نـابود کردن دارایی وتحریم کردن امور حلال زهـد در دنیا به شـمار نمی آیـد بلکه زهـد در دنیا عبارت از این است که به آنچه در دست داری بیشتر از آنچه که در دست خداست اعتماد نکنی .»انسان زاهد در استفاده از نعمتهای حلال هم زیاده روی نمیکند ودر فکر درماندگان ومحرومان است . زهد مانند درختی است که ریشه اش یقین ومیوه اش خوشبختی است وزاهد انسانی است که آخرت را بردنیا می گزیند وکسی که آخرت را انتخاب می کند دنیا اورا از روزی های خود برخوردار می کند .در تفکر اسـلامی انسان در حالی که نصیب خودرا از دنیا فراموش نمی کند در فکر دیگران است وبخشی از دستاورد های خود را در راه خـدا وبرای حـل مشـکلات مردم انفـاق می کنـد .زاهـد انسان حکیمی است که گویی در یک شب تاریک باچراغی روشن راه میرود وقـدم هارا بااعتماد وبصـیرت برمی داردتابه مقصـد میرسـد .در فرهنگ اسـلامی از زهد به عنوان «مفتاح صـلاح» و «اسباب نزول رحمت » و « آسـایش بزرگ » نـام برده شـده است . زهـد به معنی بی رغبت شـدن ، ناخواهـان شـدن ، پارسا شـدن ،

ناخواهانی نمودن ، روی باز گردانیدن از چیزی است به واسطه حقیر شمردن آن چیز است. تقوپروا پیشگی و تقوا مهم ترین ارزش انسانی است. در روایات از تقوی به عنوان رئیس اخلاق و خلق انبیاء، بهترین گنج، نگهدارنده ترین نگهدار، عزیزترین عزیز یاد شده است.جابربن عبدالله انصاری : رسول خدا در خطبه وداع فرمود : « ای مردم خدای شما یکی است ، همگی از یک پدرید. عرب بر عجم و عجم بر عرب ، سرخ پوست بر سیاه پوست سیاه بر سرخ برتری و فضیلت ندارد، مگر به تقوی و خداترسی. گرامی ترین شما نزد خدا با تقوی ترین شماست» پیامبر با بیان این موضوع مهم اساس تبعیض نژادی و قوم گرایی را منهدم می کند و تقوی را به منزله نشان برتری اعلام می دارد.پرهیزگاری ریشه در معرفت دینی دارد. « برای هر چیزی معدنی وجود دارد و معدن پرهیزگاری دلهای عارفان است.» انسان با تقوی بر شهوات خود غلبه دارد و متقی از گناهکاری دوری می گزیند. پرهیزگارترین مردم کسانی هستند که سخن حق می گویند خواه به سود آنان یا به ضرر آنان باشد.به حق باید گفت اهل تقوی، صاحب نظرن و قدرت تشخیص حق از باطل را دارند .حضرت علی (ع) که ازرسول خدا (ص) لقب سرور مسلمین و امام متقین را دریافت کرده است در جای جای نهج البلاغه از تقوی و تقوی پیشگان یاد می کند و شریعت درس پرهیزگاری و خداترسی می دهد . تقوی به معنی پرهیزگاری، پرهیز و پروا پیشگی است.توبهانسان با ایمان پیوسته با ارتباط خدا زندگی می کند. تولد و زندگی اش را مدیون لطف حق و بازگشت خود را به سوی او می داند. همانطور که نور از خورشید جدا نمی شود مؤمن هم از پروردگار فاصله نمی گیردو اگر روزی غفلت کند و آلت دست شیطان شود نفس ملامت گر و لوامه او را تکان می دهد. مؤمن با ندای وجدان و بر اساس فطرت توحیدی و معرفت دینی بیدار می شود و به خدای خود روی می آورد. اگر بازگشت او به سوی خدا از روی اخلاص باشد، گناهانش بخشیده می شوند و پاک و مطهر گردد.توبه به منزله ریسمانی است که از سوی خدا در دسترس انسان مضطرب قرار گرفته است. اگر مؤمن این ریسمان را بگیرد از وحشت تنهایی و نا امنی روانی و احساس گناه رهایی می یابد و در فضایی آکنده از نور و معنویت قرار می گیرد .انسان در هر مر حله ای از ایمان و تقوی قرار داشته باشد نیاز به توبه دارد . توبه در زمان توانایی کارساز است . توبه کار باید زمانی برای جبران مافات داشته باشد و با نیکی ها بدی ها را برطرف کند.توبه تنها با استغفار تحقق نمی یابد ، بلکه اساس توبه پشیمانی از گناه است. اگر توبه توأم با پشیمانی نباشد توبه شکسته می شود و « پشیمانی از گناه انسان را از روی آوردن به گناه و تکرار معصیت باز می دارد .» از دیدگاه اولیای خدا توبه شرایطی دارد در حدیث آمده است: « توبه در چار بعد استقرار دارد : پشیمانی در دل، استغفار با زبان، عمل به وسیله اندام و اعضای بدن ، و اراده ی استوار برای روی نیاوردن مجدد به گناه ». اگر انسان به کسی ظلم کرده است باید شرافتمندانه به سراغ او برود و رضایت خاطرش را تأمین کند.اگر انسان در نهان مرتکب گناه شود و کار زشتی انجام دهد باید در نهان کار نیکی بکند اما اگر در انظار مردم مرتکب کار ناروایی شود باید شهامت نشان دهد و در حضور دیگران با کار نیک خود ، گذشته را تلافی کند. در فرهنگ ما عبارت توبه نصوح خیلی معروف است و در آیه ۸ سوره تحریم به این عبارت اشاره شده است در تفکر دینی توبه نصوح بهترین نوع توبه است و چنین است که : « بنده توبه کند و سپس به سوی گناه باز نگردد» از حضرت علی(ع) سؤال شد توبه نصوح چیست؟ فرمودن « پشیمانی به دل و استغفار به زبان و تصمیم به روی نیاوردن به گناه است». مسلمان تا آنجا که میتواند باید خود را از گناه دور سازد اما وقتی آلوده به معصیت شد نباید توبه را به تأخیر بیاندازد و وقت را از دست بدهد بلکه باید در اولین فرصت با پشیمانی روی به خدا آورد و به درگاه او سجده ندامت و بندگی کند. در این صورت خداوند بر گناهان او پرده ای می افکند و آبروی او را حفظ میکند.شگفت انگیز است که خداوند کریم کارهای نادرست توبه کار را تبدیل به کارهای نیک میکند و این اوج کرم و لطف خدای مهربان در حق بندگان است.توبه در لغت به معنی بازگشتن از گناه، بازماندن از کارهای بد و ناقص و نادرست، ندامت و پشیمانی و بازگشت از گناه، انابت، انابه است. فهرست عنوان

تقوی ۱۵ توبه ۱۵

مدیریت جلسات و سخنرانی

میر عظیم قوام

انتشارات جمال الحق: خلاصه کتاب: ارائه دهنده : محمدجواد مؤذنیان فهرست مطالببخش اول: مدیریت جلسات ۴فصل اول/ مدیریت قبل از جلسات ۴فصل دوم/ مدیریت در اثناء جلسات ۵فصل سوم/ مدیریت بعد از جلسات ۵بخش دوم: مدیریت سخنرانی ۵فصل اول/کلیات ۵فصل دوم/ تجزیه و تحلیل شنونده ۵فصل سوم/ جمع آوری مطالب برای سخنرانی ۵فصل چهارم/ سازماندهی متن سخنرانی ۵فصل پنجم/ شروع و خاتمه سخنرانی ۵فصل ششم/ کاربرد زبان ۵فصل هفتم/ ایراد نطق ۵فصل هشتم/ کاربرد وسایل کمک آموزشی ۵فصل نهم/ تقویت اعتبار سخنرانی ۵بخش سوم: ۵۰۰ پیام کوتاه به مدیران ۵هدایت سازمان ۵مدیریت زمان ۵فعالیت یا محصول سازمان ۵مشتریان، مخاطبین و مراجعین ۵رفتار با مافوق ۵رفتار با کارکنان و مدیران تابعه ۵امور شخصی و اخلاقی ۵خانواده ۵بخش اول: مدیریت جلساتفصل اول/ مدیریت قبل از جلسات۱- ضرورت تشکیل جلسه۲- تبیین دستور جلسه۳- پیش نویس و طرح اولیه برای مباحث۴- تعیین تعداد و سطح اعضای جلسه۵- مدت زمان جلسه۶- مکان و زمان برگزاری جلسه۷- تعیین رئیس و دبیر جلسه۸- دعوتنامه۹- پذیراییفصل دوم/ مدیریت در اثناء جلسات۱- زمان شروع جلسه۲- تلاوت قرآن مجید ۳- شروع بحث با سخنان کوتاه رئیس۴- کلیات هر دستور جلسه۵- بحث تفصیلی هر دستور جلسه۶- موضع گیری رئیس جلسه۷- مشارکت همه اعضا۸- کنترل سخنان اعضا۹- خودکنترلی رئیس ۱۰- جمع بندی و تصمیم گیری۱۱- شفافیت تصمیمات اتخاذشده و مسؤولیت ها۱۲- ثبت و ضبط مباحث جلسه۱۳- زمان ختم جلسهفصل سوم/ مدیریت بعد از جلسات۱- ارسال صورتجلسه و مصوبات۲- پیگیری قاطع ولی محترمانه مصوبات۳- بکارگیری سیاست تشویق و تنبیه۴- پیگیری در ابتدای جلسه بعدبخش دوم: مدیریت سخنرانیفصل اول/کلیات۱. اگر از ایستادن در مقابل جمع و ایراد سخنرانی ترس دارید، آگاه باشید که در این ترس تنها نیستید و این ترس برای افراد بسیار زیادی وجود دارد. ۲. خود را در حال ایراد سخنرانی مؤثر و قوی تصور کنید.۳. در حال سخنرانی بهترین حالت جسمی و روحی را داشته باشید.۴. قبل از شروع صحبت، چند نفس عمیق بکشید.۵. در مورد مقدمه سخت کار کنید.۶. با شنوندگان ارتباط چشمی برقرار کنید.۷. از وسایل کمک آموزشی استفاده کنید.۸. در آنچه می گویید صادق باشید.۹. موضوع سخنرانی باید برای مخاطبان، جذاب و مفید باشد.فصل دوم/ تجزیه و تحلیل شنونده در تجزیه و تحلیل شنوندگان و صحبت کردنی که مناسب حال آنها باشد ، موارد ذیل باید مورد توجه قرار گیرند:۱) سن مخاطبان.۲) جنسیت مخاطبان.۳) مذهب مخاطبان.۴) تعلق گروهی مخاطبان.۵) قوم و نژاد و آداب و رسوم مخاطبان.۶) سطح معلومات مخاطبان.۷) نگرش مخاطبان نسبت به سخنران.۸) توقع مخاطبان بر اساس موقعیت. نکته: با عنایت به موارد فوق¬الذکر -با هر روشی که امکان دارد- بایستی قبل از سخنرانی اطلاعات لازم را در مورد مخاطبان خود به دست آورید.فصل سوم/ جمع آوری مطالب برای سخنرانی به اندازه کافی مطالعه کرده و یادداشت برداری کنید. از نظر و تجربه افراد صاحب نظر در رابطه با موضوع سخنرانی استفاده کنید. از کتابخانه ها و منابع موثق اینترنت کمک بگیرید. برای انجام یک سخنرانی خوب بایستی موارد زیر را نیز برای استفاده در سخنرانی جمع آوری کنید.۱) مثال ها و مصادیق.۲) آمار و ارقام (صحیح و دقیق).۳) نظر دانشمندان و متخصصان. نکته: هر قدر موضوع سخنرانی مربوط به مسایلی باشد که در مورد آن تجربه و معلومات قبلی دارید، به همان میزان تسلط شما بیشتر شده و سخنرانی بهتری ایراد خواهید کرد. فصل چهارم/ سازماندهی متن سخنرانی سازماندهی کردن متن سخنرانی مهم است زیرا شنوندگان توقع دارند مطالب به هم مربوط باشند. آنها در برابر سخنرانانی که از موضوعی به موضوع دیگر می پرند، صبر کمی دارند. این را در ذهن داشته

باشید که شنوندگان (بر خلاف خوانندگان) اگر در فهم مطالب گوینده دچار مشکل شوند، نمی توانند به صفحه قبل برگردند. نکته های اصلی را به دقت انتخاب کنید و به نحو راهبردی منظم و مرتب کنید. میزان وقت اختصاص داده شده به نکته های اصلی را متعادل کنید. در خصوص ترتیب بیان مطالب به دقت تصمیم گیری کنید. عناوین قسمت های مختلف سخنرانی (مقدمه – متن – نتیجه گیری) را بـه تفکیک و به گونه ای باید روی کاغذ آورد که هنگام سخنرانی به راحتی قابل استفاده باشد. یادداشت ها باید خوانا باشد. در اثناء سخنرانی لازم است برای ادای برخی مطالب حالت هایی برای خود داشته باشید. (مانند بلند شدن، آهسته گفتن، تأکید کردن و ...) برای فراموش نکردن این مطلب در حین سخنرانی، می توان از قبل با علایم و یا نوشتن کلمه های فوق در کنار مطالب مورد نظر، مشکل را حل کرد.فصل پنجم/ شروع و خاتمه سخنرانی۱) شروع ها همیشه مهم هستند. شروعی ضعیف ممکن است شنوندگان را گیج یا دلزده کند و سخنران هرگز نتواند آنها را تحت پوشش بگیرد.۲) مقدمه را طولانی نکنید.۳) مقدمه خود را بارها تمرین کنید تا بدون مراجعه به یادداشت بتوانید...۴) اکثر افراد، شنوندگان ضعیفی هستند. بهتر است در مقدمه اجمالاً مشخص کنید که در طول سخنرانی چه خواهید گفت.۵) در شروع سخنرانی توجه و علاقه شنوندگان را جلب کنید •.موضوع را به مخاطب ارتباط دهید •.اهمیت موضوع سخنرانی را به مخاطبان تفهیم نمایید •. احساسات عاطفی و کنجکاوی مخاطبان را تحریک نمایید •.با پرسیدن یک یا چند سؤال، ذهن مخاطبان را درگیر موضوع کنید.۶) موضوع سخنرانی خود را به وضوح بیان کنید. در غیر این صورت مخاطبان شما گیج می شوند و همین که آنها گیج شوند، شما برای جذب آنان به سخنرانی شانس کمتری خواهید داشت.۷) از آنجا که اظهارنظر نهایی شما و نتیجه گیری از بحث به احتمال زیاد مدت زیادتری در ذهن مخاطبان می ماند، لذا باید نتیجه گیری را با همان دقتی که مقدمه را تهیه کردید، با مهارت و استادی انجام دهید. و نهایتاً سخنرانی خود را می توانید به یکی از شکل های زیر خاتمه دهید:۱) بیان خلاصه مطالب ارائه شده و نکته های اصلی آن.۲) تمام کردن سخنرانی با یک نقل قول.۳) استفاده از یک عبارت برجسته و مهیج که خود ساخته اید.۴) اشاره مجدد به مقدمه بحثتان. البته تلفیقی از روش های فوق نیز می تواند خاتمه خوبی باشد.فصل ششم/ کاربرد زبانزبان نقش مهمی در سخنرانی دارد. آشنایی یک سخنران با انواع واژه ها و معانی آنها و اینکه در هر مورد از چه واژه هایی استفاده شود، اهمیت فراوانی دارد.۱) انتخاب واژه ها و کلمات باید با فرهنگ و سطح سواد و ... مخاطبان متناسب باشد.۲) تا وقتی معنی واژه ای را نمی دانید، آن را در سخنرانی به کار نبرید.۳) از به کار بردن چند کلمه مترادف و هم معنی به دنبال هم خودداری کنید.۴) برای وصل کردن بخش های مختلف سخنرانی از تکیه کلام و عبارات تکراری استفاده نکنید.۵) برای تأثیرگذاری بیشتر سخنرانی از تشبیه و استعاره و نیز کلماتی استفاده کنید که برای شنونده تصویر ذهنی ایجاد کند. به طور کل رعایت ادب و نزاکت در طول سخنرانی را فراموش نکنید.فصل هفتم/ ایراد نطقدر این فصل از کتاب توضیحات کوتاهی در هر یک از موارد زیر ارائه شده است ♫.شیوه های ایراد نطق ♫کیفیت صدای گوینده ♫میزان صدا ♫شدت صدا ♫سرعت سخنرانی ♫مکث ها ♫تنوع صدا ♫تلفظ ♫گویش ♫ارتباطات غیر زبانیفصل هشتم/ کاربرد وسایل کمک آموزشی مزایای وسایل کمک آموزشی روشنی و صراحت وسایل کمک آموزشی ایجاد علاقه ماندگاری بیشتر در ذهن انواع وسایل کمک آموزشی تجهیزات الگوها تصاویر نمودارها جداول اسلایدها و نوارهای ویدئویی پاورپوینت نکاتی در مورد استفاده از وسایل کمک آموزشیفصل نهم/ تقویت اعتبار سخنرانی کسب اعتبارموارد زیادی بر اعتبار سخنران تأثیر می گذارد از جمله: صلاحیت، مهارت و دانش سخنران شخصیت سخنران جذابیت فیزیکی و جسمانی سخنران اعتبار اجتماعی و شهرت سخنران انواع اعتبار راه های تقویت اعتبار استفاده از مدارک و شواهدبخش سوم: ۵۰۰ پیام کوتاه به مدیرانهدایت سازمان۱- مدیریت، هدایت و به کارگیری نیروها و امکانات است، نه وارد امور اجرایی و جزئی شدن.۲- تفکر، تعقل، نوآوری و خلاقیت داشته باشید.۳- ماهی یک بار با مدیران تابعه خود

تشکیل جلسه بدهید، عملکردشان را بررسی و مصوبات قبلی را پیگیری کنید و سیاست ها و جهت گیری های آینده را با هم ترسیم کنید.مدیریت زمان۱- کمبود وقت بیشتر به خودتان برمی گردد، تقصیر دیگران و چیزهای دیگر نیندازید.۲- به عقیده متخصصان، در مقابل هر دقیقه وقتی که صرف برنامه ریزی می کنید، معادل ده دقیقه وقت در حین انجام کار صرفه جویی می کنید.۳- پایبندی به جدول زمان بندی کارها بسیار خوب است، اما خیلی هم خشک و سرسخت نباشید، انعطاف¬پذیر باشید و به برخی مصلحت ها و اولویت های پیش آمده ترتیب اثر بدهید.فعالیت یا محصول سازمان۱- هرگز به وضع موجود قانع نباشید، دنبال پیشرفت، ترقی و محصولات و فعالیت بیشتر و بهتری باشید.۲- منافع بیشتر را در افزایش کیفیت محصول یا فعالیت سازمانتان بجویید.۳- خدمات پس از فروش خود را بهبود ببخشید.مشتریان، مخاطبین و مراجعین۱- برای تمایلات و سلایق مخاطبین و مشتریان سازمان خود ارزش قائل شوید.۲- رضایت مشتریان و مخاطبین خود را اندازه گیری کنید.۳- باور کنید که پرخاش و تهاجم به دیگران، شما را به خواسته هایتان نمی رساند.رفتار با مافوق۱- اگر کاری به شما واگذار می شود که خارج از توان شماست، با شهامت نپذیرید.۲- در برابر مافوق خود احساس ذلت و حقارت نکنید.۳- به خاطر رضایت مافوق خود، موجبات نارضایتی مردم یا خشم خداوند را فراهم نکنید.رفتار با کارکنان و مدیران تابعه۱- با کارکنان و مدیران تابعه خود مهربان و خوش اخلاق باشید.۲- به کارکنان خود نگاه ابزاری نداشته باشید، آنها انسان هستند.۳- برای گره گشایی از مشکلات کارکنانتان، به آنها مساعده، وام و یا پول قرض بدهید.امور شخصی و اخلاقی۱- ریاست طلب نباشید، چرا که آخرش هلاکت است.۲- حدس و گمان را کنار بگذارید، آگاهانه تصمیم گیری کنید.۳- هر روز لحظاتی را با خود خلوت کرده و در محیطی آرام و بدون مزاحمت تفکر کنید.خانواده۱- بین کار و زندگی شخصی توازن برقرار کنید.۲- برای خانواده خود وقت بگذارید. دادن پول زیاد و در اختیار گذاشتن اتومبیل، نیازهای آنان را تأمین نمی کند.۳- گاهی در امور خانه به همسرتان کمک کنید. به ویژه کارهایی که معمولاً جزء وظایف خانم ها می باشد.

مدیریت فرهنگ سازمان

دکتر سلیمان ایران زاده (عضو هیات علمی دانشگاه)

خلاصه کتاب: چاپ نیکنام .انتشارات مولف - تهیه و تنظیم : مژگان دانشمند : مطالعات میدانی گیرت هاف استید در مورد تاثیر فرهنگ بر روش های مدیریت در کشورهای مختلف جهان: مجموعه نقشه فرهنگی: این تحقیق با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده بوسیله دو نوع پرسشنامه انجام گرفت تهیه اطلاعات مورد نیاز مستلزم ۱۱۶۰۰۰ پرسشنامه و قرار دادن آن ها در اختیار افراد مورد نظر در هفتاد کشور جهان و جمع آوری آن ها بود. گستردگی این تحقیق آن را به عنوان بزرگترین پژوهشی که در زمینه سازمان انجام شده شناسانده است. رابطه تئوری های مدیریت با فرهنگ ملی در عصر حاضر تمامی مردم از لحاظ فرهنگی شرطی شده اند یعنی جهان را آنگونه می بینند که آموخته اند ببینند. تئوری های انعکاس محیط فرهنگ ملی خاصی است که تئوریسین در آن اقدام به تئوری پردازی می کند با توجه به این مطلب که آمریکا امروز رهبری دانش سازمان مدیریت و علوم رفتاری را در دست دارد و تئوری های شرطی شده را بر اساس فرهنگ خود تدوین می کند و آن را به سایر کشورهای جهان صادر می کند. در اینجا به تحلیل برخی تئوری های معروف و مورد توجه مدیریت در زمینه های انگیزش رهبری و سازمان از دیدگاه فرهنگ ملی می پردازیم. انگیزش: چرا رفتار افراد آنچنان است که رفتار می کنند برای تحلیل علت رفتار تئوری های بسیاری ارائه شده است. مورد توجه ترین این تئوری ها از سوی مک کله لند مازلو هرزبرگ و وروم عرضه شده اند. از نظر مک کله لند محرک رفتار هر کس در نیازی است که به Achieve دارد. مازلو سلسله مراتبی بودن نیازهای انسان را پیش کشیده است. عوامل بهداشتی عمدتا معادل نیازهای سطوح پایین مازلو است که آن ها را فیزیولوژیک و تامین نامیده است و محرک معادل نیازها مرتبه بالاتر مازلو است (مانند

احترام و خودیابی) و تئوری دو عاملی هرزبرگ کوشش می کند بین این دو یعنی عوامل بهداشتی و محرک ها تمایز قائل شود. وورום به نقش انتظار در انگیزش می پردازد و تئوری های انتظار را در مقابل تئوری های Drive مطرح می کند. رهبری یکی از قدیمی ترین ، تئوریسین های رهبری در ادبیات جهانی ماکیاولی (۱۵۲۷-۱۴۶۸) است . وی تکنیک های مشخص استفاده از قدرت باقی مانده را که از جمله آنان نیرنگ رشوه و ترور می باشد، توضیح داده است که این کار در قرن های بعد برای وی شهرت بدی به بار آورده است. ماکیاولی در ایتالیای زمان دست به قلم برد و آنچه که وی توضیح داده است در حقیقت همان شرایط فاصله قدرت زیاد می باشد. توماس مور انگلیسی در اتوپیا دولت مبتنی بر آرای عمومی را به منزله مدل مطلوب به عنوان انتقاد از شرایط سیاسی زمان خود مطرح می کند. در حقیقت در ادبیات مدیریت کشور دیگری مانند فرانسه که از فاصله قدرتی بیشتر نسبت به آمریکا برخوردار است ، نسبت به مدیریت مشارکتی اندکی حساسیت وجود دارد ، در کشورهایی مانند سوئد، نروژ، و آلمان که فاصله قدرت آن ها کمتر از آمریکا است نسبت به مدل های مدیریتی که حتی حق تعمیم به مشارکت را به کارکنان می سپارد ، دموکراسی صنعتی بیشتری وجود دارد. تنها تئور رهبری آمریکایی که تاحدودی آن هم به طور غیر مستقیم نقش فرهنگ را از یاد نبرده است، تئوری اقتضایی رهبری فیدلر می باشد . فیدلر اعتقاد داشت شخصیت های متفاوت از رهبری برای شرایط سخت و آسان لازم است. به طور مثال تئوری MBO مدیریت بر مبنای هدف manage by objective در سازمان های آمریکایی که فاصله قدرت آن ها متوسط است برای تفهیم و توجه به نتایج عملی در سراسر سازمان استفاده می شود. سازمان اگر سایر شرایط یکسان فرض شود، افراد در فرهنگ یا فاصله قدرت زیاد ترجیح می دهند که تصمیمات متمرکز باشد زیرا حتی افراد مافوق به مافوق تر خود وابسته هستند این امر سبب می شود که تصمیمات تا آنجایی که ممکن است بالا رود، افراد در فرهنگ فاصله قدرت کم مایلند که تصمیمات غیر متمرکز باشد . شکستن حصار سنت های بوروکراسی و سلسله مراتب و خروج از آن در حرکت به سمت سازمان های ماتریسی وموقت و سیستم سازمانی باانعطاف که اخیرا متداول شده است در فرهنگ های مختلف با عکس العمل های متفاوت مواجه شده است. تاثیر محیط روی فرایند مدیریت فرهنگ سازمان واقعیت این است که هر سازمانی محاط در نظامات فرهنگی ، اجتماعی ، سیاسی ، قانون گذاری، اقتصادی و تکنولوژی می باشد، اعمال می کند. آن ها روی نظامات درون سازمانی بویژه مدیریت فرهنگ سازمان نفوذ دارند. درواقع اعتقادات ، ارزش ها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان متاثر از فرهنگ حاکم در جامعه می باشد زیرا اهداف سازمان ها در راستای اهداف حکومت در جامعه شکل می گیرد و همچنین افراد سازمان نیز چندین سال سابقه القای فرهنگ جامعه را دارند و با یک مجموعه اعتقادات وارزش ها وارد سازمان می شود و با توجه به موقعیت اجتماعی و سازمانی آن ها می توانند روی فرهنگ سازمان نفوذ کنند. همچنین فرهنگ حاکم بر سازمان ها نیز روی فرهنگ جامعه تاثیر می گذارد . زیرا امروزه جامعه شامل مجموعه ای از سازمان ها و افراد آن ها می باشد. فضای فرهنگ ملی : فرهنگ ملی در ارتباط با فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ای پاسخ هایی که هر جامعه برای مسائل گوناگونش پیدا می کند که یا بر تجربیات نسل های گذشته قرار دارد و یا از طریق دست یابی به توانایی ها و ذخیره های تازه حاصل آمده است و به طور کلی بستری است که در آن تجربیات الگوها و قالب های رفتاری ، ذهنیت ها ارزش ها هنجارها ، کدها و نمادهایی شکل می گیرد که به نوعی بر فعالیت ها و فرهنگ سازمان ها تاثیر می گذارند. این مجموعه از طریق یادگیری ، فرهنگ پذیری و جامعه پذیری انتقال می یابد و جهت دهنده فرهنگ سازمانی مطلوب است و می تواند فرهنگ مناسب سازمانی را تسهیل و حمایت کند یا متوقف یا کند سازد . عوامل اصلی و موثر بر فرهنگ ملی : تاکید بر کلمه اصلی در این قسمت بر این علت است که با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی شماری را می توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ جامعه تاثیر می گذارد . عواملی که در این قسمت معرفی می شوند، عواملی اصلی و عمده موثر بر فرهنگ می باشند که به اعتبار مطالعات انجام شده در فرهنگ کشور ایران تشخیص داده شده اند. این عوامل عبارتند از : اوضاع اقلیمی موقعیت جغرافیایی مذهب نظام حاکم بر جامعه

(در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه مشخصات فرهنگی جامعه موثر می باشند. ۱-اوضاع اقلیمی : اوضاع اقلیمی به حدی در خصوصیات فرهنگی یک ملت موثر است که عده ای از جامعه شناسان و پژوهش گران تمامی خصوصیات فرهنگی یک ملت را در تاثیرات ناشی از اوضاع اقلیمی محل سکونت آن ملت می دانند. یکی از نظریه پردازان معروف در زمینه تاثیر شرایط اقلیمی بر افکار و روحیات انسان ابن خلدون می باشد. از دیرباز نیز صاحب نظران مختلف مانند ارسطو نیز عقاید خود را در این زمینه بیان داشته اند. السورت هانینگتن تاثیر عوامل آب و هوا را در فعالیت های مختلف انسان قاطع و یقین کننده و حتی فعالیت های فکری انسان را محصول آب و هوا می دانست . ابن خلدون نیز از افرادی بود که به تاثیر عمیق آب و هوا در همه فعالیت های انسانی اعتقاد داشت. منابع طبیعی سرشار و وسعت زمین از یک سو نوعی اطمینان به آینده و از سوی دیگر قدرت سازگاری با نوسانات زندگی را در خلق و خوی ایرانی تقویت کرده است. ۲-موقعیت جغرافی : الگوی روابط سیاسی و تجاری کشور که خود از عوامل تعیین کننده فرهنگ می باشد وابسه به موقعیت جغرافیای کشور است. قرارداشتن دریک منطقه سوق الجیشی از نظر سیاسی یا دور بودن از این گونه مناطق . ابن خلدون نیز در راستای تاثیر عوامل جغرافیایی بر افکار و رفتار انسان، ربع مسکون کره زمین را بر اساس نقش اصلی آب و هوا و درجه حرارت به هفت اقلیم تقسیم کرده است و برای هر یک از اقالیم هفت گانه ویژگی های طبیعی وانسانی خاصی برشمرده که به نظر وی عامل تعیین کننده در آن ها درجه حرارت و بارندگی است. ابن خلدون ویژگی های جسمی و روحی انسان را محصول محیط جغرافیایی می داند و تاثیر وراثت را در این مسئله دخیل نمی داند. ۳-مذهب : مذهب یک ملت، روح آن ملت و جایگاه اصلی ارزش ها و هنجارهای آن ملت است، میان مذهب و جامعه (مذهب الهی و غیر الهی) یک داد و ستد همیشگی وجود دارد. منظور از مذهب در این قسمت، برداشت جامعه از یک آئین یا دین الهی می باش نه واقعیت آن آئین یا دین الهی . در ایران آئین زرتشت نوعی دید تعمیم دهنده و کلی نگری را در فرهنگ ایران پرورانده است که هنوز هم در نگرش ایرانیان به چشم می خورد پس از ظهور اسلام و بروز مسئله اعراب و ایرانیان استقبال ایرانیان از اسلام، از سویی تحت تاثیر تعلیمات این مذهب، روحیه مبارزه با ظلم و پویایی و ارزش های اخلاقی والا در جامعه ایرانی تقویت شد اما از سوی دیگر استبداد حاکم بر جامعه و مغایر بودن اصولی جامعه با حکومت، باعث بروز برداشتی خاص و در بسیاری موارد متضاد از مذهب اسلام گردید که در حد نهایت خود به صوفی گری می رسد. ۴-نظام حاکم بر جامعه در سطح خرد و کلان منظور از نظام حاکم بر تمامی ساختارها و نهادهای جامعه از خانواده و سازمان تا دولت حاکم می باشد. به عنوان نمونه اگر در یک جامعه ای دولت حاکم ، دولتی مستبد باشد، معمولاـ نظام خانواده نیز نظامی استبداد آمیز می باشد. در تاریخ کشور ایران و تا قبل از انقلاب اسلامی ، در نظام حکومتی ، فردی واحد قدرت مطلق را دراختیار داشت و آن فرد به نام شاه یا سلطان معروف بود. به طور خلاصه می توان گفت که نظام های حکومتی ایران در طول تاریخ و تا قبل از انقلاب اسلامی نظام های غیر مردمی خود مختار و تحکم آمیز بوده است. عوامل بازدارنده و پیش برنده فرهنگ : برخی از عناصر فرهنگی وارزشی در زمینه تحقق اهداف و برنامه های توسعه به صورت مانع عمل می کند(مانند ساخت های سنتی ، خرافه ها، ناسازگاری های فرهنگی و پایین بودن سطح آموزش و بهداشت) و عوامل پیش برنده فرهنگی یعنی زمینه هایی که در فرهنگ جامعه وجود دارند و می توان با شناسایی آن ها ، برای هر گونه برنامه در سطح جامعه مشروعیت فرهنگی ایجاد کرد. عواملی که با فرهنگ کار و سازندگی سنخیت نداشته و موجب بروز آفات کاری و پایین آمدن بازدهی و کیفیت محصولات می شوند. عوامل بازدارنده فرهنگی اعتقاد به مسائل جبری خارج از حیطه تفکر و تعقل کم فکر کردن از جمله مواردی است که از نظر فرهنگی بازدارنده و منفی است. کسالت ها و معلولیت های کاری عدم نظم پذیری و ضابطه گرایی عدم بها دادن به یادگیری و آموزش عدم انگیزه پیشرفت عدم حساسیت به وقت و زمان روحیه فردی وتک روی عوامل پیش برنده فرهنگی : عناصر فرهنگی را که با برنامه های توسعه در کشور همسو هستند و در جهت تایید یا ایفای آن اهداف دارای ارز مثبت می باشند ، عامل پیش برنده فرهنگ در سطح جامعه گویند. عوامل پیش برنده فرهنگی به شرح

ذیل مورد تحلیل قرار می گیرد : شناخت کشف ، نوآوری یکی از ارزش های مهم عناصر فرهنگی است .این ارزش منشاء بسیاری از پیشرفت های علمی و فنی جهان بوده و نیروی محرکه توسعه تکنولوژیک است و به کشف اسرار طبیعت و جهان هستی منجر شده است. عنصر مهم دیگر عوامل محرك فرهنگی ، تغییر است. تغییر و تغییر پذیری یکی از ویژگی های مهم جامعه بالنده است. زیرا جامعه بالنده بدون تغییر پذیری نمی تواند به حیات خود ادامه دهد. سومین ارزش در عناصر فرهنگی فرد باوری است. در جامعه بالنده به عنوان یک عنصر مهم دارای ارزش است وهم نقش اجتماعی دارد و نه تنها می تواند بر سرنوشت خود تاثیر بگذارد بلکه در جامعه نیز نقش مهم برعهده دارد. کار و فعالیت و روحیه ی تلاشگری از دیگر ارزش های عناصر فرهنگ است درجامعه بالنده کار ارزش بالایی دارد و برای پرکاری و تلاش ارج گذاشته می شود. جامعه بالنده به زمان بسیار حساس بوده و وقت شناسی در آن یک ارزش است به ویژه در محیط کارخانه که چندین کار مختلف همزمان انجام می گیرد اگر چنانچه این همزمانی رعایت نشود کارها دچار وقفه شده و آسیب های زیادی به کار وارد می شود از این رو وقت شناسی یکی از ارزش های مهم فرهنگ صنعتی است. ارزش دادن به کار با دیگری و اصولا روحیه تیمی و کار گروهی در جامعه بالقوه دارای یک ارزش است ماهیت کار صنعتی کار گروهی است. لازمه کار تیمی آن است که افراد بتوانند یکدیگررا تحمل کنند و اختلاف نظرها و تفاوت سلیقه ها را بپذیرند و فزون برآن مدارا و انعطاف پذیری د اشته باشند. عنصر انتقاد پذیری ارزش دیگری است که در جامعه بالنده بسیار اهمیت دارد . ایده ها اندیشه ها، کارها و افراد به راحتی در معرض ارزیابی و انتقاد قرار می گیرند و جامعه ابزار گوناگونی است برای این بخش در اختیار دارد. متزلت اکتسابی نه ارثی : منزلت های اکتسابی جامعه بالنده برخلاف میرنده که در آن منزلت ارثی و خونی است بر لیاقت ها و تلاش فردی متکی است. جامعه بوروکراتیک: جامعه بالنده ویژگی مهم دیگری دارد و آن بوروکراتیزه بودن محیط کار در آن است . این ویژگی را می توان به طور خلاصه در چند اصل بیان کرد. ارج گذاشتن به آموزش : طبیعی است که ارج گذاشتن به آموزش از اعتقاد به عقلانیت بشر وعلم ناشی می شود آموزش یعنی اکتساب مهارت های مورد نیاز جامعه صنعتی که بدون آن این جامعه امکان بقا ندارد از اینجاست که در مورد جامعه بالنده سودآموزی جنبه همگانی به خود می گیرد در هیچ جامعه ای تا این حد گسترش پیدا نکرده است. جمع بندی و پیشنهادات و ارائه یک مدل مدیریت فرهنگ سازمان از جمع بندی آن ها می توان این علم را به صورت زیر تعریف نمود : مدیریت فرهنگ سازمان فرآیندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی پرداخته وبه این منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام شود. در این قسمت به شرح مراحل این فرآیند پرداخته می شود: شناسایی فرهنگ موجود سازمانی اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی ، بررسی شناسایی فرهنگ سازمانی موجود است: در طول زمان کافی با یکدیگر بوده و مواجه به مشکلات عمده ای شده باشند. از فرصت هایی برخوردار بوده و با حل مسائل، شاهد آثار راه حل های خود باشند. اعضای جدید را در خود پذیرفته باشند. شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب الگوی فرهنگ مطلوب تبیین شده باشد. مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی پس از شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب باید به مقایس این دو در چارچوب پرداخته شود. برای این منظور در ابتدا سطح آگاهی کلیه مدیران نسبت به چهارچوب راهنما یا الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی افزایش یابد. هرچه سطح آگاهی نسبت به ویژگی های فرهنگ مطلوب توسعه یابد نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود بهتر بررسی می شود. تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شاید مهمترین و مشکل ترین مرحله در فرایند مدیریت سازمانی باشد. اول آنکه به طور کلی تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان بر است و هرچه در سازمان فرهنگ عمیق و قدرتمند باشد به علت تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود عمیق و قدرتمند باشد به علت تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود وتعهد افراد نسبت به آن، تغییر آن مشکل تر است، زیرا منافع شخصی صاحبین قدرت در سازمان به خطر می افتد و آن ها با تغییر مخالفت می کند. دوم اینکه ارزش های نهایی غیر قابل بحث و بدیهی هستند که اصطلاح فرض برای آن ها مناسب تر است. نکته

سوم آنکه در سازمان هایی که تاریخ نسبتا ایستایی را پشت سر گذاشته اند و چالش های کمی را در مورد ارزش ها داشته اند تغییر بسیار مشکل است و تنها با شکست کامل و یا تغییر کامل مدیریت سطح بالای سازمان امکان تغییر در فرهنگ حاصل می شود. لذا برای همه سازمان ها نمی توان از یک روش استفاده نمود. نکته چهارم اینکه هنگامی که در محیط تغییر اساسی در ارزش ها صورت می گیرد ویا تغییرات اساسی بر فرهنگ جامعه رخ دهد و سازمان نیز ارزش محور باشد، تغییر در فرهنگ سازمان ضروری می باشد. روش های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی روش های مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد این روش ها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که معمولا بر اساس آن ها روی افزایش آگاهی دانش و معرفت افراد تاکید دراند ویا به دنبال ایجاد تغییر از بیرون هستند که معمولا روی ایجاد و شرایط کاری جدید تاکید می ورزند. در این قسمت به شرح مختصری از آن پرداخته می شود : الف: آموزش : تغییر وپرورش اعتقادات ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه های آموزش عمومی از مهمترین روش های تغییر می باشد. به طور کلی آموزش یک روش اساسی ایجادتغییر در سازمان است. ب: تغییر افراد : اگر افراد سازمان تغییر کنند الگوی اعتقادات وارزش های حاکم بر سازمان نیز تغییر می کند بویژه اگر تغییر در پست های کلیدی باشد. ج: نظام ارزشیابی عملکرد : معیارهای ارزشیابی عملکرد و مدیران و سایر کارکنان می تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد فرهنگ سازمانی ، معیارهای تدوین گردد که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد. د: تغییر ساختار و سایر نظامات سازمانی : بسیاری از سازمان ها در برنامه های تغییر خود به تغییر واصلاح ساختار ونظام های سازمانی می پردازند. تغییر ساختار می تواند بر روی فرهنگ سازمان تاثیر بگذارد. ت: طراحی مشاغل : طراحی مشاغل به بررسی نحوه تنظیم و ترکیب وظایف سازمان می پردازد ،معمولاـ چهار روش برای طراحی مشاغل مطرح است : ویژه گری چرخش شغل، گسترش افقی غنی سازی وتوسعه عمودی شغل . پ : توسعه نظام مشارکتی : یکی از روش های پرورش فرهنگ سازمانی ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. ارزیابی برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی در واقع رهبران سازمان باید پیوسته به ارزیابی فرهنگ سازمانی و برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی بپردازند. بدین صورت که تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی قبل از اجرای برنامه ها و بعد از اجرای برنامه ها بررسی گردد. حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی برای وظایف مدیریت منابع انسانی می تواند اثر چشم گیری روی حفظ فرهنگ سازمانی داشته باشد. فرآیند گزینش واستخدام ، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، برنامه های جبران خدمت، برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی . ترفیعات باید متناسب با ارزش های اساسی فرهنگ سازمانی صورت گیرد . سه اقدام اساسی که به طور ویژه درحفظ و حمایت فرهنگ سازمان مهم هستند عبارتند از : فرایند گزینش، اقدامات مدیریت عالی سازمان و روش های جامعه پذیری. اقدامات مدیریت عالی سازمان : مدیران و رهبران سازمان نقوذ ونقش اساسی را در شکل دهی و تغییر فرهنگ سازمانی دارند. رهبران سازمانی از طریق آن چه آن ها بیان می کنند ونحوه رفتار خود موجب حفظ وتقویت فرهنگ سازمانی یا تضعیف عناصر اساسی فرهنگ سازمانی می گردند. جامعه پذیری معمولاـ افرادی که وارد سازمان می شوند اطلاعات کامل در مورد فرهنگ سازمانی ندارد. نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار هنگامی که فضای فرهنگی مناسب جهت فعالیت های صنعتی وجود دارد، صنایع جهت تولید محصولات با کیفیت ترغیب می شوند، لذا ایجاد و اعتلای چنین محیطی بویژه در کشورهایی که الگوی اجتماعی واقتصادی آن ها مقید به سنت است ، ضروری است. از دیدگاه ملی نیز بدون ایجاد چنین فضایی توسعه و درون زا کردن صنایع و تکنولوژی امکان پذیر نمی باشد. برخی از عوامل اصلی که در ارتباط با فضای صنعتی مطرح است از این قرار است : فرهنگ صنعتی که مبتنی بر روحیه علمی و در سطح بسیار وسیع باشد. درک درست ازانتقال صنایع و صنایع مناسب وجود نیروی انسانی خلاق و شایسته سرمایه کافی رابطه قوی بین مصرف کنندگان وتولید کنندگان ایجاد ظرافت های جدید فرهنگ صنعتی مناسب فرهنگ به مثابه روح است در کالبد سخت افزار، رشد و توسعه صنعتی وتکنولوژی قبل از هر چیز مستلزم فضای مناسب است تا بتواند تحقق یابد .نقش فرهنگ درشکل دادن

به احساس واندیشه و رفتار انسان بسیار اساسی است. در هر صورت فرهنگ، ریشه تمام رفتارهای اجتماعی است پس برای تعیین یا بهبود رفتارهای اجتماعی باید فرهنگ جامعه را تغییر داد. تعریف فرهنگ : فرهنگ یعنی عقاید ، عادات ونرم ها، مهارت ها ، هنرها و ... متعلق به انسان ها در زمان و مکان مشخص. پرورش، اصلاح علایق ، هیجانات ، سلیقه و رفتار که منجربه ایجاد اندیشه های نو رفتار نو و کردار نو شود. دانش ادب، علم، تعلیم و تربیت و آثار علمی وادبی یک قوم یا ملت. فرهنگ به عنوان علم عمران مکمل تاریخ فرهنگ عبارت است از راه زندگی متعلق ه دسته ای از مردم . فرهنگ عبارت است از الگوی اندیشه و رفتار . خاستگاه فرهنگ پنج عامل به عنوان خاستگاه فرهنگ در میان جامعه شناسان مطرح است : زبان و ادب، دین و آیین معیشت و اقتصاد، تاریخ و رویداد، جغرافیا و شرایط اقلیمی . ویژگی های فرهنگ فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خشنودی است. فرهنگ وحدت و یگانگی می آفریند. فرهنگ امری اجتماعی است. فرهنگ امری ذهنی و تصوری است. فرهنگ سازگاری می آورد. عوامل فرهنگی و بهبود روابط کاری اگر برنامه فاقدتاکید و هماهنگی با محورهای فرهنگی جامعه باشد،نتیجه مثبت نخواهد داشت، اما چون نهادهای فرهنگی معمولاـ دیرپا هستند، در برابر هرگونه تحول و تغییری مقاومت نشان می دهند. بهره وری موتور محرکه پیشرفت وتوسعه به طور کلی بهره وری نسبتی است بین ستاده و داده ، به عبارت دیگر مقدار ستاده ای که از مقدار معینی داده بدست می آید. این رابطه را می توان به صورت زیر نوشت : وری بهره= (ستاده)/(داده) افراد متناسب با جایگاهی که در آن قرار می گیرند بهره وری را تعریف می کنند ، مثلا یک فرد در مقام تولید کننده از بهره وری تعریفی متفاوت ارائه می دهد تا موقعی که در جایگاه مصرف کننده یا در جایگاه یک مقام دولتی قرار دارد. الف : از دیدگاه مصرف کننده ب: از دیدگاه تولید کننده ج: از دیدگاه کارگران و کارمندان د: از دیدگاه دولت ح از دیدگاه ملت تجربه ژاپن ژاپن از جمله کشورهایی است که در زمینه بهره وری در صنعت و تولید از پیشتازان به شمار می رود و سیستم جدید بهره وری و در واقع در این کشور شکل گرفت. این حرکت گسترده در ژاپن به سال های پس از جنگ جهانی دوم باز می گردد. بعد از شکست درجنگ ودر دوره های بازسازی ، مدیران و رهبران اجتماعی این کشور تلاش فزانیده ای را برای حرکت دوباره ژاپن به سوی پیشرفت صنعتی آغاز کردند. رشد و بهره وری در صنایع ژاپن پیشرفت صنایع وافزایش میزان بهره وری تولیدات صنعتی کشور ژاپن مورد توجه جهانیان قرار گرفته است. آمار رسمی نشان می دهد که بهره وری ژاپن از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۸ بیش از ۴ برابر رشد کرده است. عوامل افزایش بهره وری در ژاپن شبکه های متمرکز کارخانه تکنولوژی گروهی کنترل کیفیت درمبدا یا نقطه شروع کار روش تولید به هنگام (just in time) سیستم تولید یکسان سیستم تولید کانبان به حداق رساندن زمان تنظیم دستگاه ها در زمینه اعمال روش های مدیریت در موسسات و بنگاه های اقتصادی ژاپن به موارد زیر می توان اشاره کرد: استخدام مادام العمر نگرش به کارکنان مدیریت مشارکتی دوایر کنترل کیفیت توجه به تمامی جنبه های زندگی کارکنان ارزشیابی وترفیع بطئی کنترل غیر رسمی شبکه پیمانکاران اتحادیه های دولتی *پایان*

روش های ارائه اثرگذار

نویسنده :جین زلازنی

خلاصه کتاب: مترجمان :دکتر ابراهیم گلشن– کورش محمد خراسانی– پی ریزی وارئه یک گزارش اثربخش برای مدیران , اساتید,کارشناسان- ازنکات وفنون مطرح شده دراین کتاب بهره بگیرید تابتوانیدگزارش اثربخشخودرا با خیالی آسوده وبا اعتماد به نفس کامل تهیه کنید.- چکیده کتاب: شاید ملموس ترین و قابل درک ترین تعریفی که از ارایه ی گزارش وجود دارد این باشد که: ارایه ی گزارش تلاشی است برای متقاعد کردن . مثل وقتی که می خواهید بنیان گذاران شرکت را متقاعد کنید که دو واحد شرکت را تعطیل کند و یا می خواهید رییس واحد تجاری را متقاعد کنید که ۴۰ هزینه ها را کاهش دهد. تاکنون ساعت های زیادی روی ان مطالعه تحقیق مصاحبه تحلیل و کار کرده اید تا ان را به صورت پیشنهادی دراوردید. اکنون زمان ان است تا به

روش هـایی بپردازیـد که گزارش تـان را منحصـر به فرد و اثر گـذار می کنـد. نگارنـده ی کتـاب به بیان مطالبی در زمینه ی تشـریح وضـعیت زمـان ارایه رسـانه ی ارایه مشـخص کردن پیـام نوشـتن مقـدمه اعتمـاد به نفس اعتقاد و اشتیاق اهمیت مزاح و سـکوت و... پرداخته است. پس از شما خوا سته اند گزا رش ارئه د هید از شما خواسته اند گزارش ارائه کنید .بر جمله از شما خوا سته اند تا کید می کنم. زیرا ما معمو لا برا ی این کار داوطلبا نه پا پیش نمی گذا ریم.-به من نگو یید گزارش بده- صدا یی درسـر شما طنین می اندازد که. شماگزارشـی ارائه دهید تا شورای شهر را مجاب کنید که در محو طه پشت سا ختمان اداریشان. انبار برای مواد زائد سـمی بسا زید. آیـا واقعـا برای انجام چنین تکا لیفی داوطلب می شویـد؟ بگـذریم. صدایی مرتبان در سر شـما می پیچـد که- مگه دیوانه شدی؟ این صدا به شـما نهیب می زند-چرا با ید خیس عرق بشم؟ زا نوها م بلرزد. دلشوره داشـته باشم. برای حرف های فی البـد اهه به زحمت بیفتم. از اشـتباه بترسم .یا حتی بد تر. هول ان را داشـته باشم که نتونم به سوا لات پاسخ بدم پس از شـما خوا سـته انـد گزارش ارئه کنیـد.وباز هم همین صـدا نجوا می کنـد که وقت نداریم. آیا برای کار هایی که روی میزت تلمبار شـده . فکری کرده ای ؟ هیچ می دونی چقدر طول می کشد تا طرح گزا رشت را تهیه کنی؟ طرح دا سـتا نت را سـر و سامان بـدی . مطا لـب دیـداری وجزوات را آمـاده کنی. بـاز تمریـن وبـاز تمرین - هیـچ می دونی اینهـا چقـدر هز ینه بر می داره؟چرا می جنگی؟شـما از همه کا رهایی که با یـد انجا م دهیـد خبر داریـد. در این کتاب ایـدهها یی مطرح شده که بینش عمیق و رهنمودهای عملی مو ثری را برای ارائه اثر بخش به شما می دهید. چرا که با خواندن دستور العمل نمی توان دوچر خه سواری آموخت. تنها راه یاد گیری .سوار دوچر خه شـدن و افتادن. سوار شـدن وباز هم افتا دن. و بالا خره سوار شـدن و رانـدن است. در این جا هم به همین طریق بـا یـد در ارائه گزارش به موفقیت دست یـافت. این کتـاب فقـط راه را نشان میدهـد. پا زدن با - شـما- است. محتوای گزارش فکر کرده ایـد.شواهـد ومسـتندات را جمع اوری کرده ایـد. نتا یج به دست امده منطقی هسـتند. پیشـنهادات واقعی بودهاند. وتنها فا صله میان شـما وکسب مو فقیت. چگو نگی-ارائه- است. یعنی همان ابزاری که حقایق وانـدیشه ها را به شـنوند گا ن منتقل میکند. هیچ چیز جای اعتماد شـما را نسبت به شنا ختی که از مو ضو عات دارید نمی گیرد. اگر تنها ۲ دقیقه وقت دارید. مستقیماً به سراغ بیا نیه حقوق شـنوند گان که در ذ یل می آیـد برویـد شا یـد لازم با شـد هر وقت نا چار به ارائه گزارش شدیـد نگاهی به آن بیندازید . بیا نیه حقوق شنو ند گان دراینجا من یک شنونده هستم. آیا به عنوان یک شنونده حقی دارم. -در باره اهداف ۱-حق دا نستن انچه شـما می خواهید من در نتیجه ارائه گزا رش انجام دهم یا به آن بیندیشم.۲-حق داشتن دلیلی برای درگیر شدن من با مو ضوع.۳-حق ارزش قائل شدن برای وقتی که برای تو جه به گزا رش صرف می کنم. در باره احترام۱-حق داشـتن سـهم در محتوای نظری و مشا رکت در حا صل کار.۲-حق بر خور داری از فرصت اندیشـیدن به جـای در فشار قرار گرفتن برای اخذ یک تصمیم فوری و عجو لانه.۳-حق سخن گفتن با من. با در نظر گرفتن احترام به تجربه. شعور. و دانش من.۴-حق صدا قت در مواردی که شما پا سخی برا ی سوا لات من ندارید.۵-حق رای- که به ندرت مورد استفاده قرار می گیرد- برای گام پیش یا پس نهادن در مواردی که ارائه گزارش چنـدان قانع کننده نیست. حق رساندن۱-حق امکان شنیدن صدا از انتهای سا لن.۲-حق جـذ ب گزارش بـدون اشـفتگی که در اثر حر کا ت بدنی عجیب و غریب ایجاد می شود.۳-حق دیدن چهره ارائه کننده و نه پشـت سر او. به این امید که ضـمن نگاه کردن به صـفحه نمایش . پیا م وی از میان شـنو ند گان بگذردو به شما برسد. فصل اولتشریح وضعیت۱-چرا داریـم این گزارش را ارائه می دهیم.۲-چرا من اینجا هستم.۳-که چه شود.۴- این کار چقدر طول می کشد.۵- چرا این جزوه را فقـط به من نمی دهیـد.قابـل درک ترین تعریفی که برای ارائه گزارش شـنید ه ام - یک سـخنرا نی- یک آمو زش- یا یک گفت وگو-ارائه گزارش. تلا شـی است برای متقا عد کردن. از خود بپر سـید.چه چیزی گزارش مرا منحصر به فرد می کند.چه چیزی این گزارش را از آنچه هفته پیش ارائه داده ام و انچه هفته بعد ارائه خوا هم داد متفاوت می کند.چرا این گزارش را ارائه می کنم.می خواهم چه کسـی- کسا نی را متقا عـد کنم.برای ارائه چقـدر وقت دارم.بهترین ابزار رسا نه ای برای ارائه چیست.۵ مورد از

کارها یی که ما یل به انجام انها هستید را نا م ببرید. تردید دارم که ایستادن در جلوی حضا ر و ارائه گزا رش کار شنا سی جزو آنها با شد.بدون تعا رف شر کت کنند گا ن در ارائه شما. بیش از خودتان از شرکت در این بر نا مه نفرت دارند. آنها هر کاری می کنند تا در ارائه شما حضور نداشته با شند. دروغ می گو یند- عذر خوا هی می کنند- بها نه می اورند- وهر گاه که احسا س کنند نمی توانند بیشتر در جلسه بما نند و ان را تحمل کنند- شیپوری را به صدا در می اورند وبه همکارانشان می گو یند که ۱۰ دقیقه آمده اند تا خود شان را نشا ن بد هند و بروند.اگر آنها هم مثل من با شند. به ارائه گزارش بسیار بسیار کمتر از کارها یی ما نند – خو ش و بش با دو ستان- بازی تنیس- دو چر خه سواری- پر سه زدن در فرو شگا ه ها و کتا بفروشی ها- ویا پیا م کو تا ه فر ستا دن – بها می دهند. از شما می خواهم برای کسا نی که در سا لن حضور دارند دلا یل رو شن و قا نع کنند ه ای بیا ورید. بطوری که احساس کنند وجودشان ضروری و بخشی جدا یی نا پذیر از این ارائه است. فراموش نکنید که شما به تا یید شدن کار تو سط انها نیاز دارید وبدون آنها نمی توا نید گا می به پیش بردارید. شما با ید برای هر کاری که می کنید موا فقت این افراد را جلب کنید. اینها چیز ها یی هستند که هدف شما را تشکیل می دهند. آنها می خوا هند شرکت کنند گان در نتیجه این ارائه به آن بیند یشیندویاانجام دهند را بنو یسید.□ بر خی نکات مهمی که باید در انجام این کار در نظر بگیر ید.۱-بیان هدف در یک جمله...در صورتی که برای بیان هدف به بیش از یک جمله نیاز داشتید .نشان می دهدهدف برایتان روشن نیست .احتما ل بهم ریختن ارائه شما میان اهداف مختلف زیاد است.۲-مطمئن باشید که هدف شما واقع بینا نه است.. تصمیم گیر ند گان برای قانع شدن به بیش از یک ارائه نیاز دار ند.زمانی من با دو کار آفرین کار می کردم که قرار بود به اتفاق گزارشی را برای با نکداری سرما یه گذار ارائه دهند. از هر دو نفر خوا ستم هدف گزارش خود را بنو یسد. اولی نو شت.من می خواهم انها را مجذ وب کنم. گفتم. آسان ترین کار این است که بلیطی برای داغ ترین نما یش شهر برا یشان بفر ستید. این کار انها را مجذ وب می کند.دو می گفت- من می خواهم انها در ایده من سر ما یه گذاری کنند.۳-مطمئن شوید که هدف به عمل می انجا مد...در پا یان جلسه از شنو ندگان و حا ضر ین بشنو ید که متشکریم. حا لا فهمیدیم شما در چه مرحله ای از کار هستید. را ضی خوا هید شد. از آنها بخوا هید کا ری انجام دهند و یا شما را برای پیش بردن کار تا مر حله بعد حما یت کنند به هر حال ارائه تا حدودی مو جب انتقال اطلا عات و درک یک مو ضوع می شود اما شما با ید رو شن کنید که می خوا هید شنو نده با اطلا عا ت و درک ایجاد شده چه کار کند.اهدافی که خوب تشر یح شده با شند.بسیارارز شمند ند زیرا..۱-به شما کمک می کنند در یابید آیا وا قعا لازم است گزارش دهید.... خوب در مورد اهداف خود فکر کنید وبا یک گفت و گو ی تلفنی به هدف خود بر سید. اگر می توا نید با نو شتن یک یا دداشت مختصر کار راپیش ببرید.گزارش ارائه ندهید .آیا بهتر ین راه دست یا بی به هدف این است که همه شنو ند گان هم زمان به مطلب گوش فرا دهند و به سو الا تشان پا سخ دهید و یا با ید به آنها فرصت تبا دل نظر بد هید. خلا صه آن که هدف تعریف شده وروشن به ما کمک می کند به را هبرد ارتبا طی خود بیند یشیم.۲-به شما کمک می کنند تو جه شنو ند گا ن را متمر کز کنید....اهداف مشخص- وا ضح-و تعریف شده تو جه حضا ر را به ارائه گزارش جلب می کنند و با عث می شو ند .۳-به شما اجازه می دهند تفکر خود را ازآنچه من از شنو ند گان می خوا هم که ببینند و بشنوند. به آنچه که لازم است انها برای رسیدن به هدف ببینند و بشنوند.تغییر دهید. اهداف شما حا مل چه پیا م و معنا یی برای حضار خوا هند بود. نه این که خودتان چه برداشتی از آنها دار ید.که منجر به پا سخ مثبت به در خوا ست شما خواهد شد.۴-دست یا بی به اهداف تنها معیاری است که شما برای ارائه گزارش خود در نظر دارید. در صو رتی که اهداف خود را به رو شنی بیان نکر ده با شید.مشخص نمی شود که آیا ارائه شما ارزش این همه تلا ش را دا شته است یا خیر. این که دیگر ان به شما بگو یند سخنران بزر گی هستید یا گزارش دیداری با شکو هی دار ید بسیار عا لی است. اما تو جیه زمان و تلا شی که صرف ارائه شده کاری است بس دشوا ر.طرح ریزی ارائه یک گزارش بدون تعیین هدف مانند شکل دادن یک پله بدون قا لب است به آسا نی به هم می ریزد و به ند رت به کار می آید .طرح ریزی یک

ارائه بـدون در نظر داشتن شنو نـد گـان. ماننـد نوشـتن یـك نا مه عاشـقا نه و ارسا ل ان به هر کسـی است که آن را در یا فت می کند.هیچ چیز بد تر از یک شنو ند ه لال نیست. اگرآنها نمی فهمند. به این دلیل است که شما نتوا نسته اید ار تبا ط برقرار کنید.من شنو نـد گـانم را تحلیـل نمی کنم. من افراد را در میـا ن شـنو نـد گا نم تحلیل می کنم.به این تو جه نکن که چه چیز ها یی گفته ای .تنها چیزی که ارزش محا سبه دارد چیز ها یی است که انها شنیده اند.بد یهی است شما نیز با این عقیده موا فقید که صحبت کردن با گرو هی از با نکداران در خصوص مو ضو عی مانند تا ثیر فن آوری در صـنعت با نکداری. کا ملاً متفا وت از ان چیزی است که با دانش آموزان یک کلاس ابتدایی در میان می گذار ید. شـما با مدیران عا لی رتبه درباره اثر بخشی کار کنان فروش در مقایسه با سا یر فروشـند گان به نحوی متفا وت حرف می زنید. بنا بر این. یکی از مهم ترین گام ها در تعیین وضـعیت. تجز یه و تحلیل شـنو ند گان یا حضار است.تجز یه و تحلیل شـنو ند گان چیز ی بیش از شـنا سا یی آنها است. البته شما با ید از نام و عنوان افراد با خبر با شـید. همچنین. با ید بدا نید چه تعداد ی درجلسه شـر کت خوا هند کرد. حدس بز نیدآنها پیام شـما را چگو نه در یا فت وادراک می کننـد. شـما با این کار می توا نید وا کنش افراد نسبت به پیا م خود را پیش بینی کنید.□ تصـمیم گیر ند ه کیست.در میان شنو ند گا ن افرادی هسـتند که اطلا عا ت زیادی از مو ضو ع دا رند و عده ای هم هیچ چیز را جع به ان نمی دانند. بر خی مستقیم تحت تا ثیر پیا م شـما قرار می گیر ند و بر خی غیر مستقیم. اگر ارائه خود را طوری طرا حی کنید که نیاز تما می افراد را بر آورده کند. به احتما ل زیا د باشـد. احتما لا نمی توا نید به خوا سته همه کسا نی که به پشتیبا نی آنها نیا ز دا رید به خو بی پا سخ دهید. دو باره بر هدف خود متمر کز شو ید و خو ب به آن فکر کنید. بلکه منظور این است که تو جه و تکیه خود را بر چیز ها یی متمر کز کنید که تصـمیم گیر نـد گا ن و می شـنو ند. بد ین ترتیب هدف شـما تو سط آنها تا ئید خواهد شد.□ شـنو ند گا ن تا چه حد با مو ضوع آشـنا هسـتند. هرگز هوش و شـعور شـنو ند گان را د ست کم نگیر ید ویا در میزان شنا خت آنها از مو ضوع غلو نکنید.دو راه برای رسـیدن به این شـنا خت وجود دارد.الف–ارسـال اطلاـعـات پیشـینه ای وزمینه ای قبـل از ارائه.ب–بحث و گفت وگو در زمان ارائه پیرامون مو ضو عا تی که برای این افراد نا آشـنا است.میزان علا قه منـدی انها چقدر است.به این مو ضوع فکر کنید که شـما روز ها .هفته ها. وشایـد شب ها ی ز یادی نخوا بیـده ایـد تا این ارائه جمع و جور شود. اما آنها به همین انـدازه برای آن تلا ش کر ده انـد. اگر پا سخ مثبت است. به شـما تبر یک میگو ییم. شـما می توا نید یک راست بروید سر اصل مطلب. اگر پا سخ منفی است. شما با یـد بتوانیـد علا قه آنها را با جر قه ای برا نگیز ید وهر چه سـر یع تر ذهن آنها را متو جه سالن کنید وبکو شـید ذهن انها را از اطلا عاتی که هر لحظه ممکن است از طر یق ایمیل–پیام صو تی– وغیره به دسـتشان بر سد دور کنید.چرا اگرشـنو ند گان به پیشنهاد شما پا سـخ مثبت می دهنـد وا قعاًدنبا ل چه چیزی هسـتند و چه چیزی را وا قعاًاز دست می دهنـد.در باره آن صـحبت و نظر او را جلب کرد.–اگر ایـده ای که شـما می خوا هید با قا نع کردن حضار پیا ده کنید ایده خو بی است. پس چرا تا کنون انجام نشده است وچرا آنها به این ایـده پا سـخ منفی می دهند–مردم عا قل در موا جهه با حقا یق و رخداد های وا قعی تصـمیمات عا قلا نه می گیر ند. این انسان های عا قل نیز گا هی او قات تصـمیماتی قلبی می گیر نـد که لزوما بر منطق واسـتدلال های ذهنی اسـتوار نیست.□ برخی از ارائه ها ۱– در ارائه گزارش مـا لی.۲–در ارائه دیداری.۳– در ارائه کیفری.۴– در ارائه عـا طفی افرادی که از نظرروا نی آمـاده پذ یرش پیشنها دات و ایجاد تغییر هستند اگر انها این آماد گی را نداشتند. باید دو باره در مورد پیشنهادات خود به دقت بیندیشد. شا ید لازم با شـد برای پیشبرد گام به گام طرح و ایـده خود مجمو عه ای از گزارشات را در کنار هم طراحی کنید. یا ابتدا ایده خود را از طریق بر قراری جلسات متعـد د غیر رسـمی با تصـمیم گیران پیگیری. وپس از تعیین حو زه های قابل توافق، قطعیت نا ئل شدن به نتا یـج را به طور مسـتدل تثبیت کنی.روزی یکی از همکـاران پیش من امـد واز من خوا ست گزا رشـی که برای ارائه به اعضا ی هیئت مدیره آماده کرده بود را بررسـی کنم. پس از ۱۵دقیقه گزارش متو جه شدم با منطق و اسـتد لال که او دارد متقا عد کردن تصـمیم گیران بسیار دشوار خواهد بود. به او گفتم. ادامه بده. اما او زود تر از حد انتظا ر به ارائه گزارش خاتمه داده وبا قد م ها یی سـر یع

تر از معمول شروع به ترک اتا ق رد. در وا قع. رفتن او مانند فرار کردن بود. انگار چیزی را برداشته ودر می رود. رو سای شر کت در حضور مدیر کل و اعضاء هیئت مدیره سر خود را به علا مت تا یید تکان می دهند. اما وقتی به قسمت های خود باز می گردند. حاضر نمی شو ند از قدرت خود صرف نظر کنند. من و ما یک در باره این که چگو نه می توان با این نگرش و طرز تلقی برخورد کرد با یکـد یگر بحث و تبا د ل نظر کر دیم. در نها یت او قانع شـد که در ار تباط خود تجدید نظر کند. او به منا طق مختلف رفت و بـا تک تک مـدیران محلی آنجا مـذاکره کرد. در ماه بعـد پیشـنها داتش را به شـکلی مو فقیت آمیز به اعضا ی هیئت مـدیره ارائه دهد.طرز تلقی آنها چه خوا هد بود. آیا نظرات آنها موافق پیشـنهادات شما است یا مخا لف آنها.اگردر دنیای تجارت در پی کسب محبو بیت هستیـد .با ید گزارش ارائه دهید حقیقت این است که شـما در ارائه های خود نصـیحت را در قا لب پیشـنهاد در اورده اید وبرای دشـمن کردن دیگران هیچ را هی بهتر از نصیحت کردن وجود ندارد.روزی کا رمند کنترل کننده در خرو جی فروشگاهی از پشـت پیشـخوان به من گفت. روز خـوبی داشته بـا شید. و من زیر لب غرغر کنـان گفتم، نمی خواهـد به من بگـو ییی چه بکنم.در حقیقت ممکن است پیشـنهادات شـما عمو میت نـدا شته باشد. به این معنی نیست که شـنونده دشـمن است ویا موضع خصـما نه ای دارد.من هر گز نقش دنـدانپزشک خود را بازی نکرده ام. او مر تبا به من تو صـیه می کنـد بعـد از غـذا دندان ها یم را مسواک بز نم وانها را خلال کنم. نصـیحت او چیزی نیست که من در انتظار شـنیدنش هستم. هر چنـد که می دانم هزینه مراقبت نکردن از دندان هایم چقـدر با لاست. اما توصـیه او را بجا می دانم وهراز گا هی می بینم که دارم خلا ل می کنم.□ شنو ند گان مطلب مورد نظر را چگو نه می گیر ند؟مشـکل بتوان برداشت ها، سـلیقه ها، یا ابها مات شخصی حضار،مانند.میلی به دیدن اسلا ید ندارم، یااز رنگ قهوه ای متنفرم را پیش بینی کردچند راه دارید:۱- بـا دقت نظر مو ضوع را با همکارنی که پیش تر در برابر این افراد قرار گر فته اند چک کنید.۲-این که قبل از ارائه .مو ضوع را با برخی از حضار در میان بگذارید.۳-موضوع را به صورت خصو صی با شنوند گانی که به تصـمیم گیرنـدگان نز دیـک ترنـد مطرح کنیـد. بـا این اقـدامات ممکن است بتوا نیـد نحوه عمـل شـنو نـد گـان را پیش بینی کنیـد.برای ارائه چقـدر زمان داریـد.مطمئن با شـید اولین سوالی که هنگا م ورود به سا لن برای حضا ر پیش می آید این است که (این ارائه چقـدر طول می کشـد؟) اغلب او قات انتخاب با شـما نیست وشـخص دیگری زما ن ارائه را تعیین وبه شـما دیکته می کند. اگر حر فی برای گفتن داریـد. بدانیـد که هر چه کو تاه تر با شـد بهتر است. اگر نتوا نستید پیا م خود را ظرف مدت یک سا عت به مخا طب منتقل کنید. مطمئن با شـید که دو سا عت هم تا ثیر ی به حال شما نخواهد داشت.در نظر داشته باشید که ارتبا ط مستقیمی میان طو ل زمان ارائه و میزان بسته شدن پلک حضا ر وجود دارد. به عنوان کسـی که بار ها بارها در جلسا ت ارائه نشسته است. به شما اطمینا ن می دهم که اگر یک ارائه قبل از برنا مه زما ن بندی شده به اتما م بر سد هیچ شـکا یتی از سوی حضا ر به دنبا ل نخوا هد داشت. اما اگر بیشتر از ان طول بکشد. شـکا یت می کنند. اگر از من برای ارائه دعوت شود.معمو لا زمان بیشتری در خوا ست می کنم. اما گزارش خود را چنـد لحظه قبل از زمان اتمام می بند م. بدین ترتیب. شـنوند گان احسا س میکنند چیزی دسـتگیر شان شده است. آنها این وضـعیت را دوست دارند. فرض من بر این است که صـر ف نظر از این که چقدر زمان دارم و یا چند سـئوال در یـا فت کرده ام. مسئو لیت ختم جلسه با من است. بنا بر این. ارائه را خا تمه می دهم. حتی اگر به قیمت حـذف بر خی از مو ضو عا ت تما م شود.نکا ت کلید ی ذیل به شـما نشا ن می دهند که اگر ز ما ن تعیین شده برای ارائه .فرصت دست یا بی به بر خی اهداف را به شما ند هد چه اقدا ما تی بلید انجا م دهید :۱-کمتر بلند پر وا زی کنید. اما واقع بین وهدف گرا با شید. نوع دیگری از ارائه را طر ح ریز ی کنید و یا بقیه بر نا مه را به جلسه بعد مو کو ل کنید.۲-دو روزقبل از ارائه یک نو شته مقد ماتی حاوی اطلا عا ت اولیه و مورد نیاز برای شنو ند گان تهیه کنید وآن برای افراد بفر ستید. در طول ارائه به این نوشته رجو ع کنید و رئوس آن را به صورت خلا صه برای افراد ی که ممکن است آن را نخوانده با شـند. مطرح کنید. مجددا بر خلا صه تا کید می کنم.۳-اجا زه دهید شنو ند گان بـدا نند اطلا عا ت دیگر ی در یا دداشت وجود دار ند که در پا یان ارائه مطرح خواهد شد(اگر چنین چیزی هم وجود داشت.

یادداشت ها را در شروع ارائه تو زیع نکنید: خطر این کار در این است که شـما تو جه شنو نده را از انچه دارید ارائه می دهید منحر ف خوا هید کرد).۴-برای شرح جزئیا ت یا اطلا عا ت زمینه ای(تصا ویر پشتیبا ن) تهیه کنید تا اگر شـنو نده ای نیاز به تو ضیحا ت بیشتر داشت به آنها مراجعه واطلا عا ت لازم را کسب کند.۵-بخش ها و تصا ویر ی که قصد دارید نما یش دهید را اولو یت بندی کنید. شماره ۱ را به آنهایی اختصا ص دهید که با ید ارائه شو ند و شماره ۲ را به آنهایی که قا بل حذ ف هستند.۶-با شنو ند گا ن یک قرار جدیـد بگـذار یـد.(برای کسا نی که می توا نند بما نند تا زما نی که سـئوالی داشـته با شـند وقت خوا هم داشت)حتی اگر مشـکل زمان هم وجود نداشـته باشد. محدود کردن جزئیا ت چندان نا منا سب نخواهد بود. یکی از دوستا ن. تو جه ما را به نما یش علا ئم بیماری (APK)(آسیب اضطراب دانش)جلب کرده بود. بعد از ۴۰ دقیقه انتظا ر. خطو ط نمودار هاآرام آرام ما نند رشـته ها ی ما کا رو نی جلوه گر شـد ند و نها یتا نمودار های دایره ای مطرح شده به صورت چشم اندازها یی از بیا با ن مجسم شدند. اصولا ما می توا نیم از آما دگی و شـروع به مو قع ارائه خوداطمینا ن حاصل کنیم. اما اگر شنوند گان به مو قع نر سیدند یا آما دگی شروع نداشـتند. آن وقت چه کنیم. ارائه راسـر سا عت مقرر شـروع کنید. تنها در صور تی که شـنو ند گا ن در حال نشسـتن هستند. شا ید لازم با شد ۳ تا ۵ دقیقه صبر کنید اما نه بیشتر؛ زیرا در اینصورت شما مدیون کسا نی خوا هید شد که به مو قع وطبق بر نا مه حاضر شـده انـد.نباید اجازه دهید کسا نی که سـر وقت آمده اند. علی رغم مقام، رتبه وجا یگاه تاوان کسا نی را پس بد هند که دیر آمده اند. اما اگر کسی که دیر کرده یکی از تصمیم گیر ند گان با شد. چه رخ خواهد داد؟آان وقت چه با ید کرد؟بازهم سر وقت شروع کنید و خلا صه ای از مطا لب مطرح شده قبلی را باز گو کنید. بعضی از حضار از تأ خیر در شروع آزرده خاطر می شو ند. آنها برای شروع به مو قع اهمییت وارزش زیادی قا ئلند.□ از چه رسا نه ای با ید استفاده کرد؟من معتقد م که رسا نه ایده ال:رسا نه ای است جها ن شـمو ل در دسترس وقابل اسـتفاده برای هر نوع سا لن یا محل ارائه که به سا د گی قابل بر پا کردن با شـد وقابل تعمییروملزو مات دیـدار ی از قبیل رنگ، نور، تما یز تضاد رنگ هاو...و قا بل خوانـدن برای هر تعـداد شـر کت کننده با شد.(خوابش را ببینی-زلاز نی !)از آنجا که هیچ رسا نه ای تما می این ویز گیها را ندارد. دراین جا به انها یی اشاره می کنیم که در شـرایط مختلف قا بل دسترس هستند وهر یک نقاط قوت وضعف خود را دارند.□ لپ دیداری ها علت انتخا ب این نا م ان است که هر یک از شـنو ند گان قبل از شـروع جلسه یا در آغاز نسـخه ای ا ز مطا لب را در یافت می کند بهترین کار برد این نوع از رسا نه ها برقراری تعا مل میان اعضا است.یکی از مزا یای اسـتفاده از لپ دیـداری ها این است که تما می اعضا احسا س می کننـد می تواننـد به صورت برابر در بحث شـر کت کننـد. آنهـا می تواننـد مسـتقیماً روی تصا ویر مطلب بنو یسـند.اما یکی از ایراداتی که به این روش وارد است این است که حضار می تواننـد صـفحا ت بعـدی که هنوز در مورد آنها بحث نشده را بخوانند و سـئوا لا تی بپر سـند.□ سه پـا یه ها یا تخته سـفیدها ی الکترو نیکی با اسـتفاده از این وسـیله در نشـست ها ی تعا ملی می توان با ثبت انـدیشه ها و آرا به حضار احساس مشارکت بخشید. این رسا نه به بحث و گفت وگو حا لتی خودجوش میدهد ومی تواند بسیار انرزی بخش با شد.برای استفاده بهینه از این رسا نه با ید خوش خط با شـید ودر عین حا ل .سرعت نو شتن شما تند با شد تا زما ن زیادی پشت به حضار نا یستید.به دلیل مزا یا ی فوق برای گروه ها یی حـداکثر تا ۱۵ نفر عضو تو صـیه می شود. برای افرادی بیش از این تعداد. اسـتفاده از . پروزکتور ها پیشنهاد می شود.□ طلق های شـفاف اورهد یا ترنس پرنسی هابهترین وسیله برای گروهای حداکثرچهار نفره محسوب می شود اما از کاربرد آنها برای بیش از این تعداد مطمئن نیسـتم البته من شـخصاً برای گروههای ۷۰۰نفری هم از این وسـیله استفاده کردم اما به شما پیشنهاد میکنم برای جمع بیش از ۴۰ نفر این وسـیله را به کاربرنبرد.من به این رسانه علا قه خا صی دارم . چرا که می توانم آسا ن تر از هر رسـا نه دیگر ی تر تیب قرار گرفتن تصـا ویر را تغییر دهم. طلـق هـا را حـذف ویـا اضـا فه کنم . و روی یـک طلق سـفید اندیشه ها ی خود جوش وفی البدا هه بنو یسم. البته با ید به میزان روشن ماندن لا مپ های سا لن نیز توجه کرد.همان طور که می دا نیـد ا نعطا ف پـذ یری در بیشتر مو قعیت ها ی تعا ملی در دنیا ی تجا رت از اهمیت بسـزا یی بر خوردار است.چرا که در حا ل حا

ضر استفاده از آن در تما می مرا کز آمو زشی،سا لن ها وشرکت هامر سوم ومتداول است. همچنین. کپی گر فتن از طلق ها نیز بسیار ساده و ارزان است. اسلا ید ها ی۳۵ میلیمتریبرای گروه ها یی با بیش از ۴۰ نفر بهتر ین وسیله است. معمو لا برای استفاده از این ا سلا ید ها کنار تریبو ن مجهز به میکروفن می ایستند وصحبت می کنند. برای گروه های ۲۰ تا۵۰نفره شما می توا نید هم از اسلا یدها ی ۳۵ میلیمتری و هم از ترنس پر نسی استفاده کنید. اسلا ید هابر خلا ف پروز کتور های اورهد–به شما امکان می دهند با دستگاه کنترل از راه دور از یک تصویر به تصو یر دیگر برو ید.و شما نا گز یر با ید طبق تر تیبی که تصا ویر در این رسا نه قرار گر فته اند پیش برو ید. سا لن هم با ید تا حدودی تا ریک باشد تا تصا ویر غیر وا ضح نشوند. ارائه با اسلا ید ۳۵ میلیمتری برای سخنرانی ها یی منا سب است که شما تعا مل اند کی با حضار دارید.امروزه تکنولو زی کا مپیو تر پروز کتور ها ی L S D سیستم ها ی چند رسا نه ای و...جا ی تما می رسا نه ها ی فوق را گر فته اند. البته با نامیدن این روش به عنوان یک رسا نه موافق نیستم. برخی ان را روش آنلا ین(online). برخی دیگر رسا نه نو ین. و برخی ان را کا مپیو تر محور می نا مند. اما من آن را روش آ نسکر ین(onscreen) می نا مم وزمانی که حر کت، صدا وفیلم وید ئو یی نیز به آن اضا فه شود. چند رسا نه ای ((MU ITimediaنامید ه می شود.اکنون به شرح مبا نی ارائه به روش انسکر ین می پردازیم۱–اضا فه کردن حر کت شما می توا نید با جلو و عقب بردن تصا ویر. با لا و پا یین آوردن آنها. و یا محو کردن اشکا ل یا مو ضو عا ت به تصا ویر خود حرکت وجهت بدهید. به عنوان مثال.حرکت کالا ها را در یک فرا یند تو لید: و جهت جر یان مسئو لیت ها را در یک نمو دار سازمانی به نما یش در آورید.۲– اضافه کردن عکس ها و تصا ویربا استفاده از یک دور بین د یجیتا لی می توانید از تصو یر مورد نظر عکس بگیر ید. وارد کا مپیو تر کنید. وآن را هر طور که می خواهید تغییر دهید و اصلا ح کنید.۳– اضافه کردن صدا.به منظور واقعیت بخشید ن به تصا ویر در حا ل نمایش. می توا نید صدا ها ی مختلفی را به تصا ویر اضا فه کنید. از صدای بوق ماشین وزنگ تلفن گرفته تا صدای یک فرد یا موسیقی روح بخش که مو جب افزا یش وا قعیت و جذابیت تصا ویر می شود.۴– اضا فه کردن ویدئو–افزودن بریده ای از یک فیلم در خصو ص تصویری که در حال تشر یح آن هستید.۵– اضافه کردن ارتبا طا ت، برقراری ارتبا ط کا لا با منبع تو لید از طریق آدرس آن در اینتر نت ((URL که با کلیک می توان به اطلا عات دقیقی دست یا فت.اینها مجمو عه تکنیک ها یی هستند که می توانند به مو فقیت شما در ارائه گزارش کمک ها ی بسیار ارزشمند ی کنند. البته شما نیز با ید به دقت نقاط قوت و ضعف آنها را شنا سا یی کنید.مهمترین مزیت منحصر به فرد روش ارائه انسکرین این است که به شما امکان می دهد در خلال ارائه تصا ویر یا در فاصله بین نشست ها– استراحت ها– ویا هنگام رفتن از یک جلسه به جلسه دیگر تغییرات مورد نظر را اعما ل کنید وبد ین ترتیب با داستان همیشگی(چی می شد ا گه) کمتر مواجه شوید.می توانید از شنو نده ای که موافق پیشنهادات است ارائه را شروع کنید و کسا نی که ممکن است مخا لف باشند را به انتها گزارش مو کو ل کنید.بدیهی است تر کیب فیلم– صدا– حرکت و جلوه ها ی ویزه تاثیر بسزایی در ماند گاری مطا لب دارند.اما باید از نار سایی ها ومشکلا ت این تکنیک نیز اگاه بود.این تجهیزا ت چندان آسان ورا حت جور نمی شو ند. به عنوان مثا ل – وصل کردن پروز کتور اورهد مستلزم وجود یک سیستم خرو جی مجزا به یک پریز برق است.اتصال لپ تا پ به پروزکتور(LCD)و منبع تغذ یه. به کار اندا ختن آن در تر تیبی خاص.وانتقال تصا ویراز لپ تا پ به پروز کتور چندان هم ساده نیست و صبوری زیا دی می طلبد. این مسا ئل مو جب شده است که ارائه کنند گان نسبت به پذیرش استفاده از تکنو لوزی جدید تما یل چندانی از خود نشان ند هند. اگر این تکنیک ها به خو بی وبا مها رت مورد استفاده قرار نگیر ند تمامی تلاش ها ی ما برای برقراری تعا مل وارتبا طات مهم کاری دچار اختلا ل و محدو دیت خوا هد شد. ده فر مان برای استفاده از رسا نه هاخلق تصا ویر ۱–تصا ویر را بسیار ساده طرا حی کنید. ۲–اطمینا ن داشته باشید که افرادی که فا صله زیادی با پرده نما یش دارند نیز می توانند مطا لب را بخوانند.۳–از رنگ ها به صورت هدفمند استفاده کنید نه فقط برای زرق وبرق و ظاهر سازی.۴–از

جلوه های ویزه (ما نند انیمیشن) حدا قل استفاده را بکنید واجازه دهید خود محتوا و پیا م گزارش برای ارتباط وتعا مل به کار گرفته شود.۵-برای مطا لب و گزارش خود یک پا یان منطقی و مستدل در نظر بگیر ید. ارائه۶-پیش از اجرا تمر ین کنید. تمرین کنید. وباز هم تمرین کنید. تمرین و تسلط بر مطا لب هنگام اجرا خیلی دیر است.اگر واقعا به مطا لب اشراف داشته با شید و پیش از ارائه بتوانید سوالا ت حضار را پیش بینی کنید. با آرا مش بیشتری آنها را ارائه خواهید کرد.۷- قبل از شروع ارائه در محل حضور یا بید وبا کار کنان فنی از نز دیک همکاری و هما هنگی داشته با شید. باید بدانید که در صورت بروز مشکل هنگام ارائه. با ید با چه کسی تماس بگیرید.۸- برای تصا ویر. جایگزین وپشتیبا ن داشته با شید. در صورت بروز مشکل یا اتفا قات نا خواسته. به ندرت می توان محل ارائه را ترک کرد وبرنا مه ها یا تصا ویر جایگزین را آورد.۹- هنگام انتقا ل ها ی طو لا نی. مانند زمانی که به سئوا لا ت حضار پا سخ می دهید یا وقتی وارد بحث می شو ید با ید از پرده سفید استفاده کنید.۱۰-در اغلب موارد با ید حداقل به ۷ فرمان از ۱۰ فرمان فوق عمل کنید.فصل دوم:***** طراحی ارائه ابتدا شرح می دهم چرا و چگونه پیام خود را تشر یح کنید سپس خط دا ستان مقد مه وپایان کار را طراحی کنید.پیام خود را مشخص کنید.سکوت در سالن حکمفرما ست.و شما ۳۰ ثا نیه در ذهن خود مشغول بدو بیراه گفتن هستید.آیا می شود یک ارائه ۴ ساعته را در ۳۰ ثا نیه انجام داد؟ در این ۳۰ ثانیه چه می خواهید بگویید؟این پیا م شما است. چیزی که نتوان در ۳۰ ثا نیه خلا صه کرد را در یک دقیقه هم نمی توان. آگهی های با زر گا نی را به خاطربیاورید.پیا م خود را به گو نه ای آماده و مهیا کنید که بتوانید در اذها ن مسلح به سپر ها ی چند لا یه وبسیار محکم مخا طبا ن نفو ذ کنید.((غرشی با یدت از روی خشم)) شما به پیا می نیاز دارید که مانند سرخط ها ی یک روزنامه عمل کند. عبار تی که نشا نگر خواست شما با شد و شما را به خواندن بیشتر وادار کند.در ارائه یک گزارش کار شنا سی. پیا م با ید از گستر دگی کا فی بر خوردار با شد تا شنو نده را به سمت جزئیا ت مو ضوع بکشا ند. مانند((خوب که چی؟)) و((خوب بعد ش چی؟)) می تواند در یک ارائه یک دقیقه ای به کلا م شما انسجا م و وحدت بخشد. من معتقدم اگر از روش پرسش وپا سخ استفاده کنم وبقیه زمان را به پرسش و پا سخ اختصاص دهیم. کار خود را زود تر تما م کرده ایم و هیچ یک از شنو ند گان نیز شکا یتی نخوا هند داشت. هنر تنظیم خط دا ستا نمی خواهم مشا هدات و تجا رب خود را در مورد شیوه جا یا بی رأی نتیجه گیری با شما در میان بگذارم. باید در مورد پروژهای خود گزارشی ارائه کنیم. تجر به به من می گوید بهترین شیوه. شروع کردن ارائه از پیشنها دات است.یعنی دقیقا همان پیا می که نوشته اید و بقیه زمان را به تو ضیح این مو ضوع بپردازید که چرا تصور می کنید این می توا ند بهتر ین پا سخی با شد که برای حل مسئله وجود دارد.اگر پارا گراف اول را به دوم وسوم متصل کنید. می توانید ببینید چگو نه به خط ضربه نها یی منجر می شوند. این نوعی رویداد شماری است که در آن رویداد ها اتفاق می افتند. نو شتن مقد مهآخر ین سفری که باهواپیما داشته اید را در نظر مجسم کنید. در اولین دقایق پرواز. زما نی که سر مهما ندار هوا پیما شما را در جریان نکا ت ایمنی پرواز قرار می دهد. چه کاری انجا م می دهید؟ اگر شما هم مثل من با شید. به خواب می روید. گوش ها یتا ن را می بندید. ذهن خود را تعطیل می کنید. ومشغو ل چرت زدن می شوید. این چیزی است که در بسیار از ارائه ها اتفا ق می افتد: مقد مه مرا خواب می کند!اکنون تصور کنید که چه اتفا قی رخ می دهد اگر سر مهما ندار به نا چار اعلا م کند:خانم ها و اقا یا ن اگر از پنجره به بیرون هوا پیما نگا ه کنید. متو جه می شو ید که مو تور شماره ۴ اتش گرفته است! شما بلا-فا صله تمام حواس خود را جمع می کنید وبه احتما ل زیا د بلا فا صله مسا فری که می خوا هد برای پا سخ به سوا لات شما دخا لت کند را سا کت می کنید. این همان کا ری است که یک مقد مه با ید انجا م دهد. مقد مه با ید طو ری با شد که زیر صند لی شنو ند گان آتش روشن کند. شوق ما ندن در محل را در آنها بیدار نما ید.وحس سبقت جستن در پیگیری مو ضو عات را درآنها زنده نگه دارد.من در ذهن شما روشن اتش روشن کردن را ایجاد می کنم و هما نند محتوا. از فرمول((PIP-در فارسی معا دل - م .ا. پ- که به ترتیب عبارت است از مقصود. اهمیت. و پیش نما یش - استفاده می کنم)مقصود:(امروز قصد دارم ابعاد مختلف چند پیشنها د عملی را ارائه دهم که از

طریق آنها شما می توانید بر عصبا نیتی که در نتیجه گزارش در شما پدید می اید غلبه کنید.)- اهمیت:(از همه چیز مهم تر است.)ما ننـد پیشـنهاد به هیئت مـدیره-پیش نمـا یش:(من در این گزارش گام های لازم برای طراحی.بر نا مه ریزی وارائه هر نوع گزارش را مورد بحث قرار میدهم.)به همین دلیل هدف من این است که به شـما نشان دهم چگو نه می توا نیم از گا م ها یی صـحبت کنیم که ما را در غلبه بر عصبا نیت یاری کنند. باید مطمئن شوید سا ختار مقدمه طوری است که می توا ند تو جه آنها را به آنچه شما در صـدد ارائه هستید جلب کند. پـا یـان کـار را طراحی کنیـد.وا قعا چه چیزی می توا نـد سـریع تر از کلمات لبخنـد را بر لب شـنو ندگان بیاورد؟ به طور کلی. حتی اگر ارائه شـما روشن، جالب وسا ختار یا فته با شد. تنها قدر دانی حضار را به دنبال خوا هد داشت با یـد بتوا نید توجه آنها را به مو ضو عا ت پا یا نی جلب کنید. پیشـنهادات من برای یک پا یا ن اثر بخش به شـرح زیر است:۱- نکا ت اصلی را خلا صه کنید.۲- بار دیگر پیشنهاد را به طور واضح بیان کنید.۳-بر نا مه اجرایی خود را مطرح کنید.۴-به دنبا ل کسب موا فقت و تعهـد شـنو نـد گا ن با شـید. تکان دادن سـر یا اسـتفاده از عبارا تی ما ننـد((می فهمم)) را با ((موافقم)) اشـتباه نگیر ید. جسور و صـریح با شـید وواضح ومشخص صحبت کنید.۵-مو ضوع را جمع بنـدی و گـا م ها ی بعـدی را تعیین کنیـد. اگر یکی از حضار در خصوص مو ضو عی از شـما اطلا عا ت بیشتری خوا ست. آنها را در پا یان تکرار کنید تا افراد اطمینا ن پیدا کنند که شـما به خو بی به آنها گو ش داده اید. درمورد نشـست ها یا ارائه ها ی بعدی نیز با آنها به توا فق بر سـید.به خا طر داشـته با شید که یک ارائه لزوما با آخرین کلمات بیان شده خا تمه نمی یا بد.ارائه اغلب رویدادی است شا مل مجمو عه رویدادها یی که بین شـما و شـنو نـد گا ن رابطه برقرار می کنـد. بنا بر این.پا یان ارائه با یـد حا کی از امید به انجا م کا رها ی مشتر ک درآینده با شد. دیدار یها را بسا زیـد.آگهی های با زر گا نی که هـدف آنها متقا عد کردن شـما در مورد اهمیت تصا ویر ومو ضو عا تی است . این اگهی ها می تواننـد بـا اسـتفاده از تصـا ویر رابطـه ای برقرار کننـد کـه اطلاـعـا ت مـورد نظر سـریع تر و روشـنتر از کلمـا ت وجـداول منتقل شوند. طرح ریزی نمودارها با رویکرد ذن:تبـدیل داده ها به نمودار ها. از شـما سوال میر سم.(ایا می دا نیـد چگو نه نمودارها را طراحی کنید؟) چه شـما امتحا ن کرده باشـید چه نکرده با شـید. من معتقدم شـما حتما می دا نید. واگر شما امتحا ن کر ده اید وفکر می کنید که نمی توا نید. به معنی آن نیست که شـما نمی توانید. بلکه بدین معنی است که (شما فکر می کنید نمی توا نید).به اعتقا د من. این مو ضوع. بیشتر از جنس(جرأت است تا مها رت) تنها اولین(اندیشه) ارزش دارد و شما مجاز نیستید ذهنیت خود را تغییر دهید. موضوع مهم اعتمـاد کردن به خود اسـت طراحی متون دیـداریروش ارائه از طریق نو شـتن صـفحه به صـفحه متن. کار کسا نی است که اعتماد به نفس کمی دارنـد ویا بیشتر نگران جزوه هسـتند تا ارائه. ضـعف ها ی عمده در سا زما نبا ید از طریق تغییرا ت اسا سـی در رده بندی مسئو لیت های سازما نی مورد باز بینی واصلا ح قرار گیرد.۱-مرجع واحدی برای ریا ست سا زمان وجود ندارد۲-برای فعـا لیت ها ی اصـلی ومحوری ویا منا طق مختلف جغرا فیا یی سازما ن خطو ط اختیا رات و مسـئو لیت ها به رو شنی تعر یف نشده است.۳- بین بخش تو لید و سـتا د نو عی تضا د وا قعی وجود دارد.۴- کم تو جهی به میزان اسـتقلا لی که با ید به هر یـک از منـا طق اعطـا شود.اگر شـما کلما ت را درست هما ن طور که در متن دیـداری ظا هر می شو نـد قرأئت کنیـد. طو لی نخواهد کشید که شنو ند گا ن احسا س می کنند به شعورآنها تو هین کرده اید. چرا که چیزی را برای آنها می خوانید که خودشان به وضوح می توانند آن را بخوانند.راه دیگر بیان (مفهوم عبارات) است. اما مشـکل عبارت پردازی هم این است که تعداد کمی از افراد می تواننـد هم زمان با گوش کردن به تو ضـیحات. جملا ت را هم بخواننـد.گا هی اوقات نسـخه ای از متون دیداری دراختیا ر حضار قرار می گیرد وفرصتی به آنها داده می شود که سا کت بما نند وآن را بخوانند.این روش در بعضـی موا قع کار ساز است. اما طو لا نی شدن سـکوت در سالن تا را حت کننده وملا ل آور است.این مشـکلا ت بدا ن معنی نیست که هر گز نمی توا نید از متون دیدار ی اسـتفاده کنید.بلکه متن های دیداری زما نی بیشترین اثر بخشـی راخواهند داشت. می توان یک ارائه دیـداری به روش زیر خلاـ صه و تهیه کرد۱-برجسـته کردن آنچه قرار است در ارائه مطرح شود.۲-حـذف جملا ت معترضه واضافی از قبیل (ما نند)

و....۳–ویرایش جملا ت از هشت به پنج کلمه. از پنج به چهار کلمه.و....–فرا ینـد نو آوری۴ مرحله نو اوری در یـک ارائه.۱–خلق چشم انداز.۲–ایجاد بینش.۳–تبیین او لو یت ها.۴– اجرای موفق.اصل مهم برای (قا بل دیدن بو دن) متون دیداری.(خوا نا بودن)آنها است. کلمات روی پرده بایـدطوری با شـد که حضار از هما ن جا که نشسـته اند بتوا نند به را حتی مشا هد کنند.البته ۵تا۱۰ در صد خوانا یی پرده به میزان رو شـنا یی پروژکتور. تضاد با تا ریکی ایجاد شده میان پروژکتور ونور سالن فا صـله پروژکتور با پرده. وتوانا یی پروژکتور در ایجاد تصا ویرروشن وخوانا بستگی دارد.□ سا ختن برد داستان. یکی از زیبا ترین ابزارها ی کار با سا ختار و طرا حی ارائه. بسته ها ی نرم افزاری گرا فیکی است که امروزه می توان برای طراحی برد داستان از آنها استفاده کرد.به کمک برد داستا ن می توان جزء به جزء خطو ط و جر یـا نـا ت مر تبـط به هم در یـک ارائه را تعیین و ارتبـا ط هر نمودار بـا نمودار هـا ی بعـدی را مشـخص کرد.شیوه خلا صه کردن مو ضوع به تر تتب زیر است:۱–پیش نو یسـی از رئوس مطا لب ارائه تهیه کنید.۲–با پیروی از رئوس مطـا لب. مشـخص کنیـد چه زما نی به دیـداری نیاز داریـد و این دیـداری ها با یـد از چه نوع با شـند.مثلا. ممکن است برای معرفی سا ختار ارائه خود بخواهیـد یک دیـداری متنی ایجاد کنید. ۳–دیـداری ها را تهیه کنید .آنچه که می خواهید هنگام نما یش یک دیـداری بیا ن کنید(شا مل هدف از طراحی این دیداری ویا نقش و اهمیت ان در کل دا ستان)۴–جر یا ن کار را کنترل کنید. توالی منطقی نمو دار ها را بررسـی کنیـد و ببینیـد در کجا ها برا ی بیان یک نکته پیچیـده به تعداد کا فی نمودار تر سیم نکرده اید. همچنین. نقـا ط انتقـا ل از یـک دیـداری به دیـداری دیگر را نیز تعیین کنیـد.۵– رسـانه هـا را از قلم نیندازیـد واز کـار برد تصا ویر متحرک در ارائه کار پا یا نی خود غا فل نشوید.۶–زما نی که متقا عد شدید تعداد دیداری ها و ترتیب آنها به بهترین شکل صورت گرفته آماده ارائه است. . . مجـدداً از ابتـدا تما می دیـداری ها و تو ضـیحا تی که در پا یین انها اورده اید را باز نگری کنید... فصـل سوم:□ ارائه گزارش–اعتمـاد به نفس. اعتقاد و اشتیا ق.–قا بلیت ها و صـلا حیت ها یی هسـتند که به محض بلنـد شـدن شـما برای ارائه گزارش. حاضـران در شما جستجو می کنند. این ویز گی ها نشان دهنده میزان حرفه ای بودن سخنرا ن است وبه حضار امکان می دهد بر پیا م مورد نظر شـما تمر کز کنند.ودر طول داسـتا ن وارائه دیدار ی ها مشارکت داشـته با شند.درطول بیش از۳۰ سال به این نتیجه رسیده ام که فلسفه زندگی بیشتر بازرگانان این است که نابرده رنج گنج میسر نمی شودوبراین باورم که هیچ راهی خالی از رنج نیست سـعی میکنم از عذاب انتقاد نیز دوری کنم وترجیح می دهم به جای تلاش رای کشف ناشـناخته هاورفع نقاط ضـعف خود به انجـام کارهایی بپردازم که درانجامش موفق هسـتم ومی توانم از آنها درس بگیرم.هنگام ارئه گزارش کاری نیز درمی یابم که از مطالعه سـخرانان موفق بیشتر می آموزم منظورم کسانی که بـدون هیـچ رنـج وتلاشـی کارخود را ارئه میدهنـد. روش عملکرد سخنرا نا ن خوب وتوانا را مطالعه کنیـد تا دریا بید که چه چیزی با عث می شود انها نسبت به سا یرین برجسـته تر جلوه کنند.به نظر مـن می تـوا ن ان را در یـک کلمـه خلاـ صـه کرد (اعتمـاد بـه نفس) ایـن افراد مطمئـن هسـتند کـه می تونـند از پس هر موقیعـتی برآینـدومتوجه میشویـد .اعتمـاد به نفس انهـا نشا ت گرفته از دانا یی و تسـلط بر تما می جوانب گزارش است.

نشـانه هـای اعتمـاد بـه نفس هـدف اصـلی در ارئـه دسـت یـابی به مـوفقیت است فراینـد مـوفقیت را مرور میکنیم ارائه موفقـارائه دهندگان خوب:۱– درک روشـنی از هـدف خود دارندبـدین معنی که میداننـد چرا گزارش ارائه میدهند وپس از طرح موضوع چه انتظاری از حضار دارنـدواطمینان دارنـد حاظران کاری میکنند که هدف مورد نظر ارائه تحقق یابد.۲– ارائه دهندگان خوب کسانی هستندکه تکالیفشان را به خوبی انجام داده اندودرمورد تک تک حاظران هرچه را که لازم است از قبل میدانندشنوندگان ومخاطبان خود را می شناسـندواز چشـمان تک تک افراد درمیابنـد چه سوالی در ذهنشان نقس بسـته وقبل از اینکه کسـی برای پرسـیدن سوال دست بلند کند نسبت به پاسخ لازم اقدام میکنند.۳–آنها موضوعی را که می خواهند ارئه کنند راکاملاً لمس کرده اند وبه هیچ وجه نگران این نیسـتند که سوالات حاضـران وکشاندن بحث به حاشـیه ترتیب ومسـیر داسـتان را تغییر دهد آمادگی دارند وبرهر تردیدی درمورد اطلاعات یا حقایق مورد استناد غلبه می کنند.۴–آنها باخودشان راحت هستند براعضای بدن حلات سرودست وصدای خود

کنترل دارنـد وبه راحتی بـا تجهیزات وتصـاویر دیـداری کـار میکننـد بـا شوخی هـا سوالات واحساسات لحظه ای به خوبی کنار می آینـداگر سوالی را ندانـد هراس به خود راه نمی دهنـد وگر سـهوا دچار اشـتباه شوندکاملا عادی وبدون دسـتپاچگی از کنار آن می گذرند.روشـنتر بگویم اگر شـما نسبت به ارائه خود اعتماد واطمینان خاطر ندارید انتظار نداشته باشید که شنوندگان این احساس را داشـته باشندوپیشـنهادات موجود در ارائه را زیر سوال خواهنـد برد.بهتر است قبـل ازهرچیز بـا مـدیر خود درراه گزارش واحساسـتان نسـبت به آن مشورت کنیداگر روش سـخن گفتن شـما ملال آور باشد ملالت ورنجش خاطر آنها را باز پس خواهید گرفت پس به شنودگان شور وشوق عرضه کنید تا آنها نیز شور واشتیاق را به شـما برگردانند.اعتماد به نفس. اعتقاد و اشتیا ق عناصـری هستند که درتعامل با یکـدیگر تصویری حرفهای وتوانمنـد ازشـما نزد حضار پدید می آورندمنظور این فصل همین بود :اشاره به تمرین قبل از اجرا , تنظیم وامکانـات ووسایـل وتجهیزات , برخورداری از مهارتهـای ارئه,کار با تصاویر دیـداری کمکی, آمادگی برای پاسـخ به سوالات ,بذله گویی ,وقدر سکوت را دانستن تمرین : درجسجوی نارسایی هازمانی که تصور میکنم درمقابل شنودگان ایستادم همواره صـدایی درذهن خودم می شـنوم که گویی به بلنـدی صـدای خودم هسـتند:بعضـی عباتنداز:مضـطربم نمی توانم کار راادامه دهم.آنها از من خوشـشان نمی آیـد.آیا مرا با آغوش باز خواهنـد پذیرفت؟آنها می خواهند بدانند من چه چیزهایی نمی دانم.آنها به دنبال این هسـتند که ازمن نقطه ضـعف بگیرند.آنها دنبال این هسـتند که راهی برای مخالفت بیابندآنها مرا دستپاچه ونگران خواهند دیـد.بایـد نشان دهم که چقـدرزحمت کشیدهام تا آنها را تحت تاثیر قرار دهم مجبورم هزینه هارا توجیه کنم.شـمانیز صداهایی که خوتان هنگام ارائه می شـنوید به موارد بالا اضافه کنیـد.درمقابل حاضـران چه احساسـی به شـما دست می دهد؟میترسـید؟چه چیزی باعث ترس شما میشود؟ازاشتباه یا دستپاچه شدن یا ازاین بیم دارد که خودتان را گول بزنید؟کریشنا مورتی عاف هندی چه زیبا حق کلاـم را ادا میکنـد ومیگویـد: زمـانی که عواطـف مـا جریحه دار می شودچه چیزی آسـیب دیـده است؟جریحه دارشـدن عواطف با دردهای جسـمانی مانند کشـیدن دندان قابل مقایسه نیست این درد بقدری ناراحت کننده است که ما بارها دندان کشیدن را ترجیح می دهیم مطمئنا این ترس برای بسیاری ازماودر بسیاری از اوقات تلخ است مانند لحظاتی که در روزهای نخست کاری آن را تجربه کرده ایم.مثـال :سـوال دانش آموز کلاـس درمورداعـداد زوج وفردبه احتمـال بسـیار زیـاد بزرگـترین تغییر من این است که دیگر از اشتباه کردن نمی ترسم وازاین که بگویم اشتباه کرده ام هیچ واهمه ای ندارم ما از اشتباهات خود درس می گیریم واین درسها به ما می آموزد در آینده چه باید کرد.وقتی اشـتباه را میپذیرم از کسی که آن رابه من گوشزد کرده تشکر می کنم به وی احساس محبت ودوسـتی دست میدهـد وفکر می کنـددر مـوفقیت ارائـه من سـهیم است.بـدین ترتیب به کمکم می ایـد تـا اشـکالی را که گرفته را برطرف کنم .در طول ارائه مشارکت بیشتری از خود نشان می دهد این حس در طبیعت بشـر نهفته است.همه افرا حق دارند مطابق با شان انسانی با آنها رفتار شودتوصـیه من به سـخران ها این است که بکوشند جلوی حضار می ایستنددر حد کمال باشند زیرا آنها در ذهن خود از شـما تصویر یک سـخران ماهر وکامل ساخته انـد. عجب چه تصـویری؟یـک سـخران هرگز کلمه ای را ازقلم نمی اندازد خودش را نمی بازدروان ساده وکامل سـخن میگوید برای هر سوالی یک پاسخ ارزشـمند درچنته دارد.اما واقعییت این اسـت که چنین سـخرانی پیـدا نمی شود ******* گـاهی اوقـات خودمـان هم نسبت به شـیوه کـار خود دچـار تردیـد می شویم وآن را دوست نداریم بنا براین سـعی می کنیم کسـی باشـیم که نتیستیم یعنی یک سخران کامل وبی عیبب ونقص اگر بخواهیم کسی باشیم که نیستیم هرگز روی آرامش را نخواهیم دیـد .تنهـا زمـانی راحت خواهیم بودکه خودمان باشـیم با همه کاستی ها وضـعف هایمان همین.واقعییت این است که من وشـما جایزالخطا هستیم. در بیان وخطابه خود خطا می کنیم. پاسـخ های نادرست می دهیم در نشان دادن تصـاویر وترتیب آنهـا دچار اشـتباه می شویم و...ما بایـد به این تشـخیص برسـیم که حاضـران درجلسه اهمیت زیادی برای این چیزها قائل نیسـتند حتی در صورت مهم بودن گاه زودتر از ما اتفاقات را فراموش میکننـد پس بهتر است به راحتی کار خود را ارئه دهیم این بدان معنی نیست که از تلاش برای یک ارائه با کیفیت دست بکشـیم وبه تمرین بی توجه باشـیم تمرین بسـیار حائز اهمیت

است وحکم میکنـد که بیشتر بیندیشیم و تـا حـد امکـان به ارائه خود جنبه حرفه ای بـدهیم. وقتی به شـان ومنزلت مخا طبان اهمیت رسیدن به اهـداف وزمـان وهزینه ای که برای ارائه صـرف کرده ایم بیندیشیم دیگر نمی تـوانیم به سادگی تمرین را فراموش کنیم وارائه خـام وناقص عرضه کنیم.ودلیل تراشـی برا ی تمرین نکردن قابل توئجیه نیست.به عنوان مثال گفتن جملاتی ماننـد اینکه وقت کـافی نداشـتم یـا نمی خواهم بـا تمرین زیـاد اعتمادبه نفسم را از دست بـدهم قـدری مبالغه آمیز خواهـد بود.قبل از آن که طنین آه وتأسف شـما ووحضار دیوارهای اتاق کنفرانس را به لرزه در آورد قبل از اینکه خیلی دیر شود تدبیری بیندیشیم و...با تمرین مناسب از این اه وافسو س جلوگیری کنم.� وزن خود را روی هر دو پا و دست ها را با لا تر از کمر قرار دهیدبسیار ی از سخنرا نا ن هنگا م صحبت به حا لا ت بدن و دست وپا ی خود تو جه ندارند. گما ن می کنم عنوان با لا بیا نگر تما می حر فی با شد که در این با ره می توا ن گفت. اگر شـما وزن خود را به طور مساوی روی هر دو پا بیندازیـد . دیگر کـج وراست وعقب و جلو نخوا هید شد. اگر در این حا لت با شید ظا هر تا ن حا لتی طبیعی به خود می گیرد و گفته ها ی شـما با صلا بت جلوه می کند. می تئا نید از حا لا ت مختلف خود تصویر برداری کنیـد ووضـعیت دلخواه خود را بیا بیـد.اولین تمرین خودتـان را انجام دهیـد دراتاقی که شبیه اتاق ارائه است بایستید وتمرین ایستادن برای ارائه را تکرار کنیدهدف این تمرین دست یابی به آرامش وراحتی در بیان مطالب وکا ربا وسایل اسـت درمـورد مطـالبی کـه قرار است برای هر تصـویر بیـان کنیـد عمیـق تر بیندیشیدیاداشـتهای انتقـالی هر تصـویر را از نظر بگذرانیدوزمانبنـدی ارائه را بـازنگری وکنترل کنیـدبهتر است از یک ضـبط صوت اسـتفاده کنیـد تا بتوانیـد لحن صـدا را متناسب با مطلب تعیین کنیـد وببینیـد آیـا مطلبی نیاز به بازبینی دارد یا خیر؟دومین تمرین ارائه آزمایش برای ۳یا ۴ نفر از همکاران که آشنایی بیشتری یـا شـرایط وموقعیت ارائه دارنـدیا کسانی که اطلاعات زیادی در مورد اهـداف ارائه ندارنـداز هریک بخواهیـد به جنبه های خاصـی از ارائه توجه کنـدیکی روی سازگـاری محتوا تحلیل ها وساختارمتمرکز شود دیگری به وضوح روشـنی وغلطهای چاپی نفر سوم مهارتهای ارائه شـمارا زیر نظر بگیردنفرچهارم ازدیـدیک تصـمیم گیرنده ارائه شـما را تماشا کند.این تمرین فرصتی برای پیش بینی سوالات احتمـالی که ممکن است حضـار بپرسـند را پیش بینی واز قبـل پاسـخ های روشن برای انها در نظر بگیریـد .بعلاوه می توانیـدازتمرین فیلمبرداى کنیـد تـا بتوانیـد رفتـار خـود را از دیـد یـک بیننـده مـورد تـوجه قرار دهیـدوازدو زاویـه مختلـف تـوجه کنیـد:الف)پس از دیـدن تصـاویر ویـدئو را خـاموش کنیـد وبه نحوه بیان آنها انتخاب کلمات،تن صـدا،تلفظ،لحن ،سـرعت ،حالات بـدن،حرکات سـرودست،و....توجه کنیـد.چه زمانی متوجه میشویـد تمرینات کافی است؟ زمانی که احساس کنیـد ارائه شـما توام با اعتماد به نفس، اعتقاد،واشتیاقی درخور شان ومقام آن موقعیت است.� یاداشتی برای تمرین کنندگانوقی از شما درخواست میکنم در تمرین من شـرکت کنیـدانتظار نـدارم کاری کنیـد که اعتماد من خـدشه دار شودمن به اندازه کافی تحت فشار هسـتم بنابراین از شما می خواهم:حساس باشید قبل ازاینکه بامنفی بافی اعتماد مرا تضیف کنیدبه من فرصت گرم شدن وتسط بر ارائه را بدهیدقبل از اینکه بگوییـد چه چیزی را بـد انجـام دادم نکـات مثبت را یـادآور شویـددر بیان جملات دقت کنیـد.سازنـده باشیدوقتی موضوع یا انتقادی را درمیان می گذارید راه حل پیشنهاد کنیدبه من کمک کنید بدانم برای حل مسائلی که شما مطرح کرده اید چه کاری می توانم انجـام دهم.هـد ف گرا باشدپیشـنهاد خود را به موضوعاتی اختصاص دهیـد که رفتار، نحوه بیان وارائه من ممکن است برنحوه درک آنها اثر بگـذارد.واقع گرا باشیدپیشـنهاد تغییر مثل خوردن چیپس است وقتی یکی را خوردی تا آخر پیش خواهی رفت.به من کمک کنیـدفقط روی تغییراتی متمرکز شوم که در این فرصت انـدک امکان پـذیر باشد.� راه انـدازی وسایل وامکانت مورد نیاز واسـتفاده آنهـا برای ارائهبـا توجه به تجاب به شـما پیشـنهاد میکنم حـداقل ۴۰ دقیقه قبـل در محـل حاضـر باشـید تـا در مورد عملکر دصـحیحی از وسایل وامکانات اطمینان خاطر پیدا کنید اکر یکی از وسایل کار نکند اعتماد به نفس شـما که با تلاش زیاد به دست آورده اید متزلزل می شودهرچه وسایل پیچیده تر باشند امکان بروز مشکل بیشتر خواهد شد.� برخی از علائم بروز اشکال وشیوه بر طرف کردن آنهامشـکل تابلوی برق که برای تنظیم نور وپرده اسـتفاده می شودحتی اگر بتوانیـد درابتـدا آن را پیـدا کنیددر مورد

دما سالن چه میکنید؟برای پرده کرکرهای پنجره چطور؟روشن من تابلو برق را شناسایی وکلیدها را تست تا مطمئن شوم سالم است درمورد وسایل گرمایی، تهویه، هوای سالن،نورخورشید و...که حواس حاضران را پرت میکند.مشکل رامتوجه شده ام چیدمان میزها اغلب بدون نظم است.تغییر از شکل Uبه شکل Vبطوریکه سرهیچ یک از افراد مانع دید دیگری نشودوصندلی های اضافی را برمی دارم تا باعث بهم ریختگی سالن نشود.وافراد به راحتی در جای خود بشینند.مشکل میکروفن ثابت روی میز سخران از این رو شما محدودیت حرکت دارید.روش من درخواست میکرفون سینه اویز یا میکروفن بی سیم بدین ترتیب اسیر میز سخرانی نمی شوم.احتیاط هنگام خوش وبش با حضار وهنگام دستشویی رفتن هنگام استراحت خاموش باشد.□ پروژکتورچه کارکردی دارد؟پیام آخر: درمورد نکات فوق تفویض اختیار نکنید *زوتر از حضار وارد اتاق شوید * مراقب باشید این وسایل بی جان اختیار شما را در دست نگیرند.*در خودتان تغییر ایجادکنید.□ به کار گیری مهارتهای ارائهتنفس، تنفسبرای غلبه برتنشهای عصبی احتمالی هنگام ارائه گزارش در حضور افراد تمرکز روی تنفس آخرین توصیه من می باشدقبل ازشروع ارائه ابتدا چند لحظه تامل کنید تمام سالن را یک بار از نظر بگذرانیدسپس یک دو نفس عمیق بکشیدهر زمان احساس کردید به کمی آرامش نیاز دارید نفس عمیق بکشید.تماس چشمی بر قرار کنیدتماس چشمی در ابتدا ودر سراسر ارائه مهارت بسیار مهم یک سخران می باشدنشان دهنده توانایی، تسلط، وموفقیت شما نزد افراد است وموجب تقویت ارتباطات شما با شرکت کنندگان خواهد شد.تماس چشمی نوع یدست دادن روحی ومعنوی است که باعث می شود افراد حاضر درجلسه احساس مشارکت وتعهد کنندکه گویی با تک تک آنها در حال کفتگو هستیدمنظور تماس با چشم است نه خیره شدن خیره شدن کاری غیر مودبانه وخطرناک است.وقتی حضارگروه بزرگی را تشکیل میدهند آنهارا به ۴ بخش تقسیم کنید این افراد بهتر است افرادی که لبخند بر لب دارند باشند نه افرادی که اخمو هستند یا خمیازه میکشند وبه نوبت با این افراد تماس چشمی برقرار کنیدوهرچند لحظه به فرد دیگری در بخش دیگر واصلا خیره نشویددر سالنهای بزرگ وقتی شما به یک نفرنگاه می کنید تمام افراد اطرف احساس میکنند با آنها تماس چشمی دارید.عادی وطبیعی صحبت کنیدبسیاری از ما هرچیزی را که می خواهیم بگوییم می نویسیم امابیان نوشتاری با بیان گفتاری متفاوت است.راحت باشید مانند محاوره های عادی از مخفف ها ضرب المثل هاواصطلاحات استفاده کنیدومطمئن شوید نوشتهای شما عین صحبت شماست.مطمئن شوید نکته ای از قلم نیداخته ایدمی توانیدهر از گاهی نگاهی به یادداشتها بیندازیداماوابسته بودن به یاداشتها به طوری که به نظربرسدبجای صحبت با حضار با یاداشتها خود صحبت می کنید کار درستی نیست هنگام نگاه کردن به یادداشتها لحظهای سکوت وبعد از ان که متوجه شدید چه می خواهید بگوییدسر را بالا بیاورید به حضار نگاهی بیندازید ومطلب خود را بیان کنید.صحبت کردن با دست نوشته ای که۱۲۲ خط داشته باشد ۱دقیقه و۲۰ثانیه طول میکشد بنابراین نسخه خودرا با سایز مناسب ومرتب تایپ کنید تا زمان پایین بودن سر وخواندن یاداشتها به حداقل برسد.جملات مهم وموکد را با خطکشیدن در زیر واژه مایل نوشتن و...مشخص کنید.در یادشتهای خود جایی که باید بحث متوقف شودرا مشخص کنیدبا * یا --□ از کل ردیف های اوایی استفاده کنیدنمی خواهم از جیغ وفریاد دفاع کنم امام باید از تمامی ردیف های آوایی خود استفاده کرد. صدای شما برای بیان نکات مهم باید کمی بلندتر وبا صلابت تر باشد تا تأکید بر اهمیت این نکات را نشان دهد برای بیان نکات کم اهمیت تر صدای خود را نرم وملایم تر کنیدتا نشان دهید تفاوت در اهمیت نکات مختلف وجود دارد.باید مطمئن شوید اخرین نفردر سالن صدای شما را بخوبی میشنود.ارتباط صرف با نفرات جلویی باعث انزجار یا کسالت بقیه می شود.□ کنار پرده با یستید. جا یی که می ایستید. مهم تر از نوع وسا یل وامکانات نما یش است. ایستادن پشت تریبون در طول ارائه با عث می شود دیداری ها ی روی پرده از خود شما مهم تر به نظر برسند. ایستا دن بین حضار و پرده دید افراد را برای مشا هد تصا ویر دچاره مشکل می کند. ایستا دن کنار اتا ق نیز جلوی دید برخی از افراد را می گیرد و ارتبا ط شما را با تعداد دیگر ی از افراد محدود می کند. قرار گرفتن در کنا ر اتا ق نیز توجه ونحوه ارتبا ط شما با پرده و حضار را مختل می کند. پیشنهاد می کنم کنا ر پرده با یستید.

بـدن را در زاویه ۳۰ درجه نسبت به پرده قرار دهیـد.گاهی اوقا ت شـما نا گزیر یـد پشت تریبون با یستیـد(مانند زما نی که با ید به دست نو شته ها ی خود مرا جعه کنید)بو دن در پشت تر یبون. بین شـما و حضار موا نع فیزیکی وروانی ایجاد می کند. بنا بر این. تا حـد امکا ن از این کار اجتنا ب کنیـد. یا حداقل هنگا م شـروع – معرفی– خا تمه– یا زما نی که همه چرا غ ها ی سا لن رو شـنند در کنا ر تر یبو ن قرار بگیر یـد. همچنین– زمـا نی که حضار بیشتر به تصویر نگا ه می کننـد تا به شـما – می توا نیـد پشت تر یبون قرار بگیریـد. یا به جا ی اسـتفا ده از میکرو فن ثا بت– از میکرون سـینه اویز یا میکروفن بی سـیم اسـتفا ده کنیـد.□ از چوب اشـاره گر اسـتفا ده نکنیـد مگر به ضـرو رتآن قدر وسا یل اعصا ب خرد کن در اطرا فتا ن هست که دیگر نیا زی به اضا فه کردن چیز جدیدی برای ارائه ندارید. اطراف شـما پر است از چیز ها یی ما نند یا دداشت ها – دستگاه کنترل از راه دور – میکروفن– قلم و ....و افزودن وسـیله ای ما نند اشاره گر نتیجه ای جز به هم زدن آرا مش و ایجا د شـلو غی بیشتر نخوا هد دا شت.من هم مثل شما متو جه شده ام که اشاره گر در دست بسـیاری از سـخنرا نا ن به اسـلحه تبد یل شده است.آنها از این وسـیله برای محصور کردن حضار استفاده می کننـد.به پرده بیچاره می کوبنـد. یا روی میز تق وتق صـدا در می آورنـد. یااگر اشاره گر کشویی با شـد آن را مر تبا باز و بسته می کننـد وبا بازی کردن با آن حواس همه را پرت می کننـد. برای اشاره بهتر است اعضا ی بدن خود را به کا ر بگیرید. به عنوان مثا ل – برای اشاره مسـتقیم به نکا ت روی پرده از با زو و انگشتا ن استفا ده کنید.بله. اما اگر دست به جا یی که می خوا هید نشا ن دهید نر سـد. چه با ید کرد؟آن وقت از اشا ره گر اسـتفا ده کنید. اما فقط برای همین مو رد.ازاشاره گر ها ی نوری نیز اجتنا ب کنید. اگر خود تا ن را جا ی یک بسکتبا لیست بگذا رید که می خوا هد توپ را وسط حلقه بیندازد اما نور ها ی اطراف زمین چشم او را آزار داده ومزا حم پر تا ب او می شو ند. پس بهتر است از اشاره گری نو ری استفا ده نکنید. برای نشان دادن نکا ت مو جود در دیداری ها ی روی پرده می توا نیـد از اشاره گر ها ی کا مپیو تر ی که از طریق ماوس هـدا یت می شو نـدنیز اسـتفا ده کنید.□ استفا ده از وید ئو کنفرانس به موا زات اسـتفاده از وسا یل و تجهیزات کمکی و مها رت ها ی ارائه . با ید از نحوه استفا ده از وید ئو کنفرا نس هم برای ارائه آگاه شو یـد.بیشتر نکا تی که قبلا در روش ها ی ارائه پشـنهاد کرده ام دراین روش نیز کا ربرد دارد. اما چند نکته تفا وت ظریف وجو د دارد. منظور من مـدت زما نی است که طول می کشد تا تصا ویر از طریق امو ا ج در معرض دید گا ن حا ضـران قرار گیرد.۱–این زما ن فرصت منا سبی است که به جا ی ایستا دن بنشـینید. بنا بر این به را حتی بنشـینید و پشـتتا ن را صاف نگهـدا ریـد هر دو پـا یتا ن را کا ملا روی زمین قرار دهیـد و دستا نتا ن را هم روی میز کنفرا نس بگـذا ریـد.۲–به دور بین نگا ه کنیـد.به طوری که افرادی که تصـا ویر شـما را در سوی دیگر دور بین می گیرنـد احسـا س کننـد که داریـد بـا تک تک آنا ن صـحبت می کنید.۳–حا لت را حت خود را حفظ کنید وبه کار خود ادا مه بدهید.۴– شو خی و مزا ح را به حداقل بر سا نید. زیرامزاح وقتی بهتر ین کار برد را دارد که با ایجاد خنده آنی ودر مو قع مقتضـی. فضا ی حا کم بر سـمینار را مطبوع تر کنید. اگر از ویدئو کنفرانس ها ی مر سوم و متدا ول مو جود در بازار اسـتفا ده می کنید. بدا نید که هم زما ن با پا یا ن طنز گفته شده تو سط شما. حضار هم آن را شنیده و خندیده اند.۵–برای کمتر کردن فا صـله روا نی مو جود بین خود و مخا طبا ن .اسا می آنها را یاد بگیر ید و هنگا م ارائه گا هی او قا ت به نا م صـدا یشا ن کنیـد.برای ارتقا ورشـد کیفی مها رت ها ی ارا ئه خود .بهتر است با متخصصـی که بتوا نـد نکا ت و پیشـنها دات سا زنـده و ارزشـمند ی در با ره چگو نگی ارائه در حضور افراد در اختیار شـما بگذاریـد. ارتبا ط بر قرار کنید یا با وی همکا ری داشـته با شـید. در صورت امکا ن .از وید ئو ی دیگر ی کمک بگیر ید تا بتوا نید خود تا ن را از نقطه نظر حا ضـرا ن مشا هده کنید.□ کـار با امکا نا ت وکمکی ها ی دیـدار ی تا کنون فقط در مو رد چگو نه صـحبت کردن و چگو نه ایسـتا دن هنگا م ارائه سـخن گفته ایم. امـا هنر ارائه تنهـا به آنها ختم نمی شود . شـما با یـد با نحوه کار و اسـتفا ده از کمکی ها ی دیـداری نیزآشـنا شویـد. در این جـا اسـرار چگو نگی کـار بـا تصـا ویر و دیـداری هـا را در یک ارائه برایتا ن فا ش می کنم.((انتقا ل)) پیش از تغییر دیداری هاهنگام نشان دادن دیداری ها چه از طریق جزوه– اسـلا ید– اور هد– نما یشگر ها وهر چیز دیگری که افراد با کمک آنها

دیداری ها را مشا هده می کنند. شـما با ید پیش از تغییر و عو ض کردن هر تصویر و رسیدن به تصویر بعدی. دست به انتقال بز نید تـا پیو سـتگی مو ضو عا ت با تصا ویر گسسـته نشود.بسیاری از سـخرانان از یک تصویربه تصوی دیگر می روندبـدون آنکه مرحله انتقـال وارتبـاط آنهـا را ساخته وپرداخته کرده باشـند در چنین مواردی حضار نمی داننـد بایـد منـدرجات روی تصویری که هنوزباز نشـده را بخواننـد یـا به آنچه سـخران در حـال گفتن است گوش فرا دهنـد.متاسـفانه وقـتی سـخران از تصـاویر به عنوان برگه راهنما اسـتفاده میکند بیشتر روبه تصویر داردتا به حضار .بیشتر باتصاویر صحبت می کند تا با شرکت کنندگان .برای اثر بخشی هرچه بشتر بایـدکلمات گفته شـده وتصاویر با هم هماهنگ باشـند.کلمات بایـد تصاویر را تقویت وحمایت کننـد وبا تصویر بعدی پیوند بر قرار شود. مراحـل فراینـد ایجـاد انتقال وارتباط موثر در تصاویر به شـرح زیر است:۱-   بـا پایـان یافتن بحث درمورد اسـلاید قبلی تماس چشـمی خودرا همچنان با حضار حفظ کنیـد.۲-   در مرحله انتقـال به اسـلاید بعـدی تمـاس چشـمی خودرا همچنان با حضار حفظ کنید.۳-   هنگـام جایگزینی تصویر جدیـدبا تصویر قبلی به طور کامل سـکوت کنیـد.۴-   بار دیگر هنگام شـروع داسـتان جدید با مخاطبان تماس چشـمی برقرار کنیـد.هنگام سـخن فقطسـخن بگوییدهنگام تغییر تصاویر فقط تصاویر را تغییر دهید.صـحبت کردن با حضار در موقع تغییر تصاویرموجب سـردگمی آنها می شودهنگام صـحبت با مخاطبان نگاه خودرا تقسیم کنیدهر چیزی که منجر به تغییر نگـاه شـما به سـمتی غیر از حضـار می شـود امتنـاع کنیـدومخاطب دیگری غیر از حضـار وجـود دارد.بهـتر است چیزی که می خواهیـد بگوییـد را باچشـمان خود بگوییـدوهنگام تغییر تصویر سـاکت باشـیدبدین ترتیب روی هر کـار خود کاملاـ تمرکز خواهید داشت.نگران سـکوت هنگام تغییر تصویرنباشید زیا حضار قدر دان آن خواهند بودبا این سکوت چند لحظه ای مجال اندیشیدن داده اید .   حضـار را با دیـداری ها هـدایت کنید۱-   ارکـان نمودار را تشـریح کنید۲- تمامی کـدهایی که از ان اسـتفاده میکنیـد را تعریف کنید.۳- توضـیح دهیـد که تصویر رابرای نشان دادن چه موضوعی طراحی کرده ایـد.۴-نتایـج حاصل از ارائه تصویر را بیان کنید.تصاویر را خوتان عوض کنیدهیچ کس دیگری به اندازه شـمانمی تواندبدقیقا از لحظه عوض شدن تصویر با خبر باشدوبتواند به درسـتی مرحلـه انتقـال را درک ومطـابق صـحبتهای شـما تصـاویر را عـوض ومرحله انتقـال را طی کنـدگاه ممکن است نظر خـود را درمورد تعویض یک تصویرتغییر دهیدبیشتر یا کمتر صـحبت کنیددر این شرایط به ناچار باید فرد مسول تغییر تصاویر را از موضوع مطلع کنیـدهمین کـار جریـان عـادی ارائه را مختـل می کنـدوآرامش شـما را برهم میزنـد.بجز سالن کنفرانسـهای بزرگ که توسط متصدیان خاص کنترل میشود.اسـتفده از پرده خالیگاهی اوقات اورهد یا صـفحه نمایشگر LCD را خاموش کنیدجمع بندی طولانی یـا بحث میـان شـما وحضـار به درازا می انجامدوشـما نیـازی به تصـاویر نداریـدبهتر است .بجز سالنهـای بزرگ که چراغهـای سالن خاموش وتماس چشـمی را بی معنی وبی نتیجه میکنـد.بهتر است تصویری که تکرار آن ایرادی نـدارد روی پرده نگه داریـد.رعایت این نکات تمرکز وآرامش خاطر شـمارا هنگام ارائه افزایش می دهد.   عادت کنید به سوالات پاسخ دهید.برای بسیاری از سخنرا نا ن عمـده ترین عا مل ایجاد اضـطراب در هنگام ارائه . ترس از سوا لا ت .و بـدتر ازان. ترس از نداشـتن پا سـخ برای آنها است. در این قسـمت وا کنش هـا ی معمـو ل در برابر این ترس ه ذکر شـده انـد:۱-به تا خیر انـدا ختن.۲-کنترل کردن.((لطفـا حرف مرا قطع نکنید. مطمئنم که برای سوال شـما پا سخ منا سبی دارم که در فرصت منا سب خوا هم گفت))۳-اجتنا ب کردن.می توا نیم به حضا ر پشت کنیم وبه خوا نـدن آنچه که به نما یش گذا شـته شده است بپردازیم(به ویزه زما نی که آما دگی لازم برای پا سخ گو یی را نـداریم وبرای این کار به انـدازه کا فی تمرین نکرده ایم) چون تما س چشـمی به وجود نمی آید لزو می به شـنا سا یی سوال کننده ودر نتیجه پا سـخ به آن وجود ندارد.۴-به چا لش کشـیدن. نموداری که در آن جزئیا ت بسـیار ی ما نند (پانوشت ها -مفرو ضات-هشـدار هـا- یـاد آوری ها- منا بع -و ... وجود دارد. حضار را به چا لش می کشـند ومو جب می شو نـد سو الا ت آنها معطو ف به درک بیشتر منـدر جا ت نمو دار و خوا ندن آنها شود.۵-پنها ن کردن. زما نی که از اسلا ید ها ی ۳۵ میلیمتری یا پروژ کتور ها ی(LC D)استفا ده می کنیم و سالن بیش از حد لزو م تا ریک است. نمی توا نیم کسا نی که دست خود را برا ی سوال کردن با لا می

بر نـد را به خو بی ببینیم.. تا ریکی سا لن دلیل خو بی است که بگو ییم نتوا نسته ا یم آنها را ببینیم.۶-غرق کردن. زما نی که به سر عت و پشت سر هم و بـدو ن هیـچ وقفه ای صحبت کنیم. وا نمود می کنیم که نمی خوا هیم حتی یک کلمه را نا گفته بگـذا ریم. حضار حتی کو چک تر ین فر صتی برای طرح سو ا لا ت خود پیدا نمی کنند. سو الا ت از کجا می آیند؟چگو نه می توا نیم از بروز آنهـا جلو گیری کنیم؟کا ری که با یـد بکنیم این است که طر ز تلقی خود نسـبت به سوال را تغییر دهیم. بایـد به این در ک بر سیم که (حضار .دشمن نیستند.) آنها نمی خوا هند با طر ح سوا لی که پا سخ آن را نداریم. ما را زیر ذره بین قرار دهند و دانش ما زیر سوال ببر نـد. تلاـ ش آنها برای کسب اطلا عا تی است که برا ی فهم گزارش به آن نیاز دار نـد وبه دنبال دست یا بی به منطق و سیـا ق ارائه و انـدیشه ها ی ما هسـتند تا در نها یت با ما همرا هی کننـد.بهتر ین روش. کسب مها رت ها ی لا زم برای موا جهه و پا سخ گویی به سو الا ت است ۱-صبور با شید وبه سوا ل گو ش کنید. همان زما ن سوالی مطرح می شود. ما صدا ی مترو نوم ذهن خود را می شنو یم:آیا پاسخی ندارم ؟آیا پاسـخی دارم ؟اوه عالیه پاسـخی دارم .چون پاسخ آنرا یافته ایم ذوق زده می شویم وسط حرفش می پریم وشروع به پاسـخ دادن میکنیم.صبر کنیـد ..اغلب هنگام سوال کردن خود فرد پاسـخ خودش را می دهد.صبرکنید.. ممکن است بتوانیـد در عبارات وکلما ت سوال سـرنخی از پاسخ بیابیـد.صبرکنیـد.. گاه فرد دیگری پاسخ سوال را می دهـد وشـما مجبور نیستیـد پاسـخی برای آن بیابید.صبرکنید.. گاهی اوقات اولین سوال زمینه ای است برای سوالات بعدی.صبرکنید.. ادب حکم میکنـد که اجازه دهیـد شخص سوال خود را تمام وکمال بپرسد سپس نسبت به پاسـخگوی اقدام کنید۲-پس از طرح سـوال برای پاسـخ دادن کمی تأمل کنیـد.قبل از پاسـخ کمی مکث کنیـد این کار باعث می شود پرسشـگر احساس کنـد سؤال وی آن قدر مهم است که شـما برای پاسخ به آن نیاز به فکر کردن دارید.۳-لازم نیست سوال را دوباره تکرار نکیـد.در صورتی سوال را تکرار کنید که اطمینـان نداریـد همه حضـار آنرا شـنیده باشـندیا خودتان آن را کاملا درک نکرده ایـدیا نیاز داریـد با تغییر عبارت سوال پاسـخ دهید.تا زمانی که مطمئن نشده اید پاسخ رایافته اید سکوت کنید.۴- دقیقا پاسخ همان سوالی را بدهید که مطرح شده نه بیشتر ونه کمتر.ارائه توضیحات اضـافی موجب میشود درذهن پرسشـگراین جمله نقش می بنـدد برای سوالاتی که هنوز نپرسیده هم پاسـخی دارم.مراقب زمان مقرر شده برای آن باشید.۵- پاسـخ را برای کل حضار بیان کنیـد نه فقط برای پرسشـگر. ۶- تا وقتی مطمئن نشـده ایـد به طور کامـل پاسـخ دادهـای از آن نگذریـد.چیزی بنـام سوال بی معنی نـداریم بجـای قضـاوت در مورد سوال صـبورانه ومحترمـانه پاسـخ بدهیـداین رفتـار سـایرین را نیز قـدردان ادب واحترام که شـما از خود نشان داده ایدخواهـد کردوبا آرامش خاطر بیشتری سوالات خودرا مطرح خواهنـد کرد. هرگز به مخاصـمه وتنش دامن نزنیـد طعنه نزنیـد واز هر برخورد زننـده اجتناب کنیـدبه خود سوال پاسـخ دهیـد وگرفتار حاشـیه وتنش نشویـدحرفه ای عمل کنیـد وبه این نکته متمرکز شویـد که انچه میگویند واقعا درک وپـذیرش شـده است.بلا فاصـله پس از پاسـخ نگاه خودرا به فرد دیگری معطوف کنیـدوقتی به همه سوالات پاسـخ دادید به موضوع اصـلی برگردیدومحـدودیت وقت را به حضار یا دآور شویداز یک نفر بخواهید سوالات را یاداشت کند ودر پایان جلسه جمع بندی کنید. هنگام پاسـخگویی به افراد برای متقاعد کردنباید مطمئن شوید که تن صدایتان باعث نشده که نظرتان به پرسشـگر تحمیل شود.اگر پاسـخی برای این سوال نداشـتم چه؟ بگوییـد پاسـخی ندارم برخورد صادقانه اعتبار بیشتری برایتان به ارمغان می آورد.برای مواجهه با چنین موقعیتی چنـدین روش اشاره شـده است •:اگر به نماینـدگی از طرف یک گروه گزارش ارائه میکنیـد برای یافتن پاسـخ به اعضای کروه خود مراجعه کنیـد •.پاسـخ سوال را به بقیه حضار واگذار کنید •.پاسخ سوال را به مراحل بعدی موکول کنیـد.پیش بینی سوالـات بخشـی از مرحله کسب آمادگی برای ارائه است همواره آماده مواجهه با ۳تا از سـخت ترین سوالات پیش بینی شـده باشـیدودر مورد پاسخ آنهـا فکر کنیـد.اگر چنین پیش بینی میکنیـد از همـان ابتـدا دست پیش بگیریـد وخود را به عنوان عضوی از حضار معرفی کنیـد وتوپ را در زمین همه بیندازیـدوهمگی را در مواجهه با سوالات شـریک کنیـد.هرگز فراموش نکنید حضار دشـمن شما نیستند. جـدی گرفتن شوخی من به شوخی اعتقـاددارم واز طنز اسـتفاده میکنم اما حساب شـده به عنوان مثال

:شوخی عالی است اگر به شما کمک کند تا توجه حضار را به نکات مورد نظر جلب کنید .شوخی باعث سرعت انتقال نسبت به زمانی که صرفا از کلمات استفاده میکنید بیشتر شود.شوخی عالی است اگر موقعیت ایجاب کند.مثلا تشریح وضعیت ویا شرکت از دست رفته یک شرکت در بازار اصلا شوخی جایگاهی ندارد. شوخی عالی است اگر خود به خود وطبیعی باشد.شوخی عالی است اگر شما با آن مشکل نداشته باشید نکته احتیاطی در مورد شوخی:هرگزهرگز از شوخی برای حمله به هیچ یک از حضار استفاده نکنید.مطمئن شوید نکته نهفته در شوخی به سرعت وبه روشنی مطرح شده باشد.انعطاف پذیر باشیدسخن آخر وشاید مهمترین نکته این که اگر مطمئن نیستید که شوخی مناسب است یا خیرویا احساس خوبی نسبت به آن ندارید هرگز مبادرت به این کار نکنید.به سکوت گوش فرا دهید سکوت می تواند یکی از بهترین دوستان ما باشد •.به ما فرصت میدهد به جای اینکه با عجله وبدون تأمل کلمات را بیان کنیم در موردآنچه می خواهیم بگوییم بیندیشیم •.به جای این که از ترس سوالات حضار مرتبا حرف بزنیم فرصتی برای تفکیک نظرات خود پیدا کنیم وبه هر عقیده ای آن طور که سزاوار است توجه کنیم.به حضار اجازه می دهد در باره آنچه گفته ایم فکر کنند نه این که مارابا کوهی از سوالات مواجه کنندکه نتوانیم فرصت فهمیدن آنها را پیدا کنیم •.به حضار فرصت مشارکت می دهد وفرصتی را فراهم می آورد که علاوه برحرف زدن به صحبت های حاضران گوش دهیم وچیزهی بیشتری بیا موزیم.کار سخنرانان بزرگ را ملاحظه کنید وببینید کمدین های بزرگ چگونه عمل می کنندمتوجه می شوید موفقیت آنها در هنر دم فرو بستن وسکوت استفصل چهارم انـدیشه هـای نهاییآمو ختن نحوه ارائه چیزی شبیه به یاد گر فتن دو چر خه سواری است.بایـد سوار دو چرخه بشویـد تـا یاد بگیریـد چگو نه تعا دل خود را حفظ کنیـدوچگونه رکا ب بزنیـد. چگو نه دوچر خه را حر کت دهید. کنترل کنید و به مو قع ترمز بگیرید تا با اعتماد وچهره گشاده فراز ونشیب ها ی مسیر را با سرعت و دقت لازم طی کنید. به همین تر تیب. با یـد پیش از حضور در سا لن .روش طرا حی وارائه موفق را بیا موزیـد تابتوا نید لبخند زنا ن وبا اعتما دبه نفس کا مل روی صحنه حا ضر شویـد. امیـدوارم نظرات و دیـدگاه ها ی من ارائه گزارش را برای شـما آسا ن تر کند. گر چه ممکن اسـت برای شـما به اندازه یک روز دو چر خه سواری روی پیست لذت بخش نبا شد. با ارائه بیا ن کنید :۱)موقعیت را به دقت تعریف کنید.مشخص کردن اهداف.: چرا می خوا هید گزارش ارائه کنید؟ می خوا هید حضار با نتا یج حاصل از این ارائه چه کنند و چه تدابیری بیندیشند؟تجزیه و تحلیل مخا طبا ن: تصمیم گیرند گا ن چه کسا نی هستند؟ تا چه میزان با مو ضوع ارائه آشنا هستید؟ چقدر مو ضوع برایشا ن اهمیت دارد وبه آن علا قه مند ند؟ چراآنها با ید(نه) بگو یند وبا شما مخا لف با شند؟تعیین حیطه کار آیا در زما ن مقرر می توا نید به اهدا ف تعیین شده برسـید؟انتخا ب ابزار ها و رسا نه ها ی مورد نیا ز: جزوه. طلق شـفا ف/پرده نما یشگرو ما نیتور.۲) ارائه را طرا حی کنیـد:تعیین پیـا م ارسا لی. اگر فقط ۳۰ ثـا نیه به پـا یا ن وقت مقرر فر صت داشـته بـا شـید. چگو نه گزارش خود را خلاـ صه و جمع بنـدی می کنیـد؟طرا حی خط دا ستا ن ((مقـدمه)) هدف . /اهمیت مو ضوع. پیش نما یش.بدنه: برای حضار موا فق:نتا یج و پیشنها دات حین ارائه مطرح می شود. برای حضار مخا لف: نتـا یـج در پـا یـان هر بخش و یـا (اگر مجبور با شـید) در پا یا ن ارائه آورده می شود. پا یا ن: خلا صه و جمع بنـدی . پیشـنها دا ت. برنـا مه هـا ی اجرا یی. گـا مها ی آ تی. طرا حی دیـداری ها.ایجا دبرد دا ستا ن: چه متنی؟ چه عکس ها یی؟ چه مدل ها یی؟ نقشه هـا و بر نا مه ها ی (کجا)؟ (کـدام نمو دار سا زما نی ؟کدام عکس ها؟ (چه)تقو یم زمـا نی ؟ چه نمو دار گا نتی؟ (چگو نه)نمو داری. (چه تعـداد)جدول و نمو دار. مرتب کردن دیدار ی ها(انچه که می خوا هید بگو یید را اصـلا ح کنید و برای هر دیداری سخن انتقا لی را معیین کنید.۳/گزارش را ارائه دهید.تمرین یک و دو: بر کل دا ستا ن و دیداری ها مسلط شو ید. یا ددا شت ها ی خود را آما ده کنیـد. با ضبط صو ت تمرین کنید. با همکا را نی تمرین کنیـد که دقیق، حسا س ،مثبت، سا زنـده، هدف مدارو وا قع گرا هسـتند. فراهم کردن امکـا نا ت و تجهیزا ت: ۴۰دقیقه زود تر وارد سالن کنفرا نس شویـد ومسئو لیت هما هنگی، تنظیم واستفا ده از تجهیزا ت و امکا نا ت را خود تا ن به عهده

بگیرید.به کار بردن مها رت ها ی ارائه: تنفس، تنفس، تنفس. برقراری تما س چشمی. را حت و طبیعی صحبت کردن. استفا ده از کلیه ردیف ها ی اوا یی. انـدا ختن وز ن روی هر دو پا. نزدیک کردن دست ها به جلو وبه سینه. ایستا دن کنا ر پرده.استفاده ازرسا نه ها ی : کمکی دیداری: فرا هم کردن زمینه ها ی تغییر و انتقا ل قبل از تغییر دیداری ها. به نما یش گذا شتن دیداری ها. هدا یت حضاراز طریق دیدار ی ها. حذف دیداری ها.پا سخ به سوا لا ت: برقراری تما س چشمی. صبو را نه گو ش کردن. مکث کردن قبل از پا سخ. فقط پا سخ هما ن سوا ل را دادن. باز گشت مجدد به ارائه پس از پا سخ. آیا به اهدا ف خود در ارائه نا ئل شده اید؟پیوست هابا لپ دیداری ها بیا ن کنید:تمرکزمن در این کتاب ارائه در سالنهای بزرگوبا تعدادزیادی ازحضار بوده است دیداری ها با نمایش برروی پرده تشریح می شدند شیوهای دیگر نیز وجوددارد گاه سخران پشت میز کنفرانس روی صندلی خودش می نشیندوبرای گروه کوچکی به تجزیه وتحلیل وتشریح دیداریها می پردازد.افرادبه جای نگا ه کردن به تصا ویر روی پرده .به نسخه ای که دارند نگا ه می کنندوهم زما ن به سخنا ن شما گوش می دهند.این نوع ارائه را(ارائه از طر یق لپ دیداری)می نا مند.اسا ساً لپ دیداری ها از مجمو عه ای از نمودار ها و متن ها ی دیداری تشکیل می شوند که به سا دگی به صورت جزوه درآمده اندودر اختیار حضار قرار می گیر ند. در این حا لت ارائه در تعا مل دو سو یه با گروه انجا م می شو د و ونظرات به صورت آزا دا نه تبا دل می شو ند وبه سخنا ن و پا سخ ها ی حضار گو ش فرا داده میشود این سخنا ن از نکا تی مطر ح شده در گزا رش شما ویا ارائه در سالن ها ی بزرگ نیز مهم ترمی با شد. این نو ع ارائه برای گرو ه های کو چکی که تعداد افراد ان از سه یا چهار نفر بیشتر نیست .بسیار منا سب است.هدف اصلی از ارائه رسیدن به اجما ع است. وشما می توا نید برای آزمون به هنگا م بودن کار ها. بررسی انطبا ق و دقت یا فته ها ی پزو هشی با حقا یق ،شنا سا یی ریشه ها، دلا یل تحقق نیا فتن ارقا م پیش بینی شده، نحوه موا جهه با مشکلا ت و کسب اطمینا ن از قا بل اجرا بودن برنا مه ها یتا ن استفا ده کنید. این روش برای کسب موا فقت و پذیرش نظرا ت خود نیز مورد استفا ده قرار می گیرد..در این روش جلسا ت به صورت تعا ملی بر گزار می شو ند به را حتی امکا ن انحرا ف از مسیر اصلی مو ضوع وجود دارد. مهم این است که بتوا نید بحث را به مو ضوع اصلی بکشا نید واز انحرا ف ان جلو گیر ی کنید.به چند نکا ت در مورد چگو نگی آما ده سازی وتهیه دیدار یها و ارائه آنهامی پر دازیم:آماده سازی لپ دیداری ها:علت استفاده از لپ دیداری ها گستر ش روا بط متقا بل میا ن افراد است. این گو نه جلسا ت غیر رسمی به نظر می رسند. اما لا زم است با بر نا مه ریزی ها ی دقیق و درست همراه با شند.شما در مقا م ارائه دهنده گزارش . قبل از شروع جلسه آنچه که می خوا هید به آن بر سید را مورد مدا قه جدی قرار دهید و ضمن تجز یه و تحلیل تک تک افراد. با انها اشنا شوید درباره شر کت کنند گا ن خوب فکر کنید وببینیدهر یک از آنها چقدر از مو ضوع ارائه آگا هی دارندو چقدر می توا نید ازآنها انتظار مشا رکت داشته با شید وا کنش آنها چه خوا هد بود از خودتا ن بپر سید آیا نتیجه این جلسه به هزینه و زما ن بر گزا ری آن می ارزد یا خیر..مواد و امکا نا تی که برای سا ختار بندی آن نیاز دارید را انتخا ب کنید وبه تر تیبی آنها را سا ما ن دهیدوبه بهتر ین نحوه نیاز های شر کت کنند گا ن را تا مین کند و رسیدن به اهدا ف مورد نظر را برای شما تسهیل نما ید.برای کار ایی بیشتر می توا نید از امکا نا ت نما یشی کمکی هم استفا ده کنید.هنگام طرا حی دیدار یها در نظر داشته با شید که می خوا هید ازآنها برای بحث استفا ده کنید.این دیداری هامبنا و محور ارائه مبا حث هستند نه مبنا یی برای نما یش مها رت ها ی طرا حی. بین آنچه که می خوا هید نشان دهید تما یز قا ئل شوید.اگر می خوا هید حضار از مشا هده حقا یق خود به نتیجه گیری و طرح بحث بپر دازند از عنا وینی همچو ن(روند های فروش)استفا ده کنید. ولی اگر بر نکته خا صی تا کید دارید از عنا وینی ما نند(فروش /فصلی)استفا ده کنید. متن ها ی دیداری را به حداقل برسا نید: ازآنها فقط برای سا ختار بندی ارائه گزارش یا یک فصل از ارائه استفا ده کنید.متن های دیداری را به صورت خلا صه طرا حی کنید. نحوه ارائه لپ دیدار ی ها: نقش شما کنترل و حفظ جر یا ن بحث است.بنا بر این با ید با نقطه نظر ات شر کت کنند گا ن با دیدی باز بر خورد کنید. از قضا وت در مورد در ستی یا نا

در ستی نگرش ها و دیـد گا ه ها ی حضار اجتنا ب کنیـد. در گو ش دادن دقیق با شید. از تن صـدای منا سب اسـتفاده کنید وروی سختنا ن با شر کت کنند گان با شد نه با تصا ویر.مقد مه: از لحظه شرو ع جلسهبا مشا رکت در بحث ها خود را عضوی از گروه بدا نیـد ودر جسـتجوی فر صتی با شیدکه:۱/موا فقت اعضـا ی جلسه را نسبت به هـد ف(نـتیجه ای که به دنبـا ل ان هستیـد)به د ست آورید.۲/اهمیت جلسه را به حضـار یاد آوری کنیـد ومحور اصـلی مورد بحث را به آنها متـذکر شویـد.۳/ رئو س مطا لـبی که طی جلسه می خوا هیـد مورد توجه قرار دهیـد را به نما یش بگـذا ریـد ومسا ئل را به بحث بگذار ید وچه انتظا ری از میزا ن مشا رکت اعضا دارید با آنها صحبت کنید. مقد مه را به طور شفا ف برای شر کت کنند گا ن بیا ن کنید با این کار تو جه آنها به بحث جلب می شو د نه به دیـدار ی ها. این کار با عث می شود مو قعیت شـما به عنوا ن هدا یت کننده بحث تثبیت می شود و اعضا پیش از در یا فت را هنما یی ها ی شـما به ور ق زدن اسنا د /مـدار ک / جزوا ت مشغو ل نمی شو ندو بدین تر تیب از زما ن مقرر برای بحث حـدا کثر استفا ده را به عمل آوریـد.بـد نه:شـما قبل از جلسه/ مواد و مو ضو عا ت ارائه را دیده اید واز محتوا ی آن خبر دار ید. اما اعضای شـر کت کننده آنها را ندیده وبا آنها آشنا نیستند. توجه افراد را به نکا ت و تصا ویر ی معطو ف کنید که می خوا هید آنها به آن تو جه کننـد.به آنها فر صت کا فی بد هید تا مطا لب را بخوا نند ودرک کنند.این روش ما نند روش ارائه سـخنرا نی به شـکل ایسـتا ده نیست و نمی توا نید آنچه که روی پرده است را به افراد نشا ن دهید. با ید انها را به صورت شفا هی را هنما یی کنید تا بتوا نند به خو بی دیداری ها را به بهتر ین شـکل مطا لعه کنند.۱/ آنها را به صحفه مورد نظر را هنما یی کنید.۲/ار کا ن و مبا نی نمودار را تشر یح کنید.۳/تما می کد ها یی که استفا ده کر ده اید را تعریف کنید.۴/به مو ضوعا تی که(دیدار ی) برای نشا ن دادن آنها تر سیـم و طرا حی شـده است/ اشـا ره کنیـد.۵/ اگر هـدف تعیین شـده برای ارائه منـا سب بـود(چه بـا یـد کرد) .دیـداری هـا را بیـا ن کنید.۶/هر صـفحه را با جملا ت انتقا لی برا ی گـذر به صـفحه بعـد یا فصل بعد به پا یا ن بر سا نید.حتما سو ا لا تی که لا زم می دا نید را از حضار بپر سید وبه پا سخ ها یشا ن به دقت گو ش فرا دهید. ممکن است شرا یطی پیش بیا یید که لازم با شد نسخه خود را با لا بگیر ید واز روی نسخه خود تو ضیح دهید تا همه حضار نکته مورد نظر شما را درک کنند. می توا نید متن ها ی دیداری را یا هما ن طور که نو شـته شده اند برای اعضا بخوا نید ویا سا کت بما نید وبه آنها اجا زه دهید خود شا ن آن را بخوا نند. ممکن اسـت لازم با شـد قلم خود را لای جزوه قرار دهیـد تا آن را ببنـد ید و نگا ه خود را متو جه شـر کت کنند گا ن کنید وبا آنها وارد بحث و گفت و گو شویـد. در مقا بل مبا حث مطرح شـده انعطا ف پـذیر با شـید وبه نظرا ت گو نا گو ن پا سـخ دهید. به جز ئیا ت مطا لب دیـداری های که افراد را به خو بی درک کرده و پـذیر فته اند/ خود داری کنید.آما دگی تغییر در تر تیب ارائه مطا لب را دا شـته با شیـد/ برای پاسـخ گو یی به نظرا ت یا سوا لا ت می توا نیـد به دیـداری ها ی بعـدی مرا جعه کنید ویا آنها را نا دیده بگیریدپا یا ن: دلیـل اسـتفاده از شـیوه لپ دیـداری گسترش تعـا مـل و رسـیدن به اجمـا ع است.برای اشـارا ت پـا یـا نی افراد/ وقت کـا فی در نظر بگیرید.حتی اگر به قیمت حذف بعضی از مطا لب شود.در پیشنها دا ت نها یی /آنچه که طی جلسه اتفا ق افتا ده است را جمع بندی کنیموارد زیر را از اعضا جو یا شوید:۱/حوزه ها و میزا ن توا فق در آنها.۲/پاسخ گو یی به سوا لات حل نشده /وسوالاتی که تو سط اعضا ی حا ضـر مطر ح شده است.۳/تعیین و تبیین گـا مهـا ی بعـدی.((برنا مه ای است برای اقـدا ما ت لا زم جهت حل مسا ئلی که هنو ز لا ینحل با قی ما نـده است / از جمله نام کسا نی که می خوا هید به کمک آنها مسا ئل را حل کنید.به کار گیر ی مها رت ها ی ارائه:مـا ننـد ارائه گزا رش به صورت ایسـتا ده/ از مزا یـا وویژ گی هـا ی مهـا رت هـا ی ارائه برای ایجـاد فضا ی اعتما د به نفس/ اعتقادو اشتیا ق استفا ده کنید.۱/اسـتوار و محکم روی صـند لی بنشینید و پا ها ی خود را صا ف روی زمین قرار دهید.۲/تا حد امکا ن با تک تک افراد تماس چشمی بر قرار کنید.۳/حا لتی که به خود می گیرید با ید مو ید مطلبی با شد که بیا ن می کنید.۴/را حت و طبیعی صحبت کنید.۵/ به تن گفتار و اشارا ت غیر کلا می شـر کت کننـد گا ن تو جه کنیـد و نسبت به آنها وا کنش منا سب از خود نشا ن دهیـد.((خلا صه))لپ دیداری رسا نه ای دو طر فه است.برای رسـیدن به اجما ع مفید است. هدف از برقراری جلسات به

کمـک لپ دیـداری / جلب مشـا رکت افراد و تر غیب آنهـا به تشـر یـک مسا عی برای حل مسا ئلی است که در مبا حث مطرح می شود . نقش شـما در این جلسا ت هـدا یت و رهبری مبا حث است به نحوی که از تحقق اهـدا ف جلسه اطمینا ن خا طر پیدا کنید. با ید کا ری کنید که ضمن پا سخ گو ما ندن/ تما می نکا ت اصلی و ضروری نیز مطرح شود.((با آرزو ی سلا متی برای شما))

زندگی هم ساختنی است نه یافتنی

!تالیف : هادی نصرآبادی

مقدمه : همه ما در زندگی به نوعی به دنبال خوشبختی هستیم . و اگر در این مسیر ناکام شویم آن را به شانس نسبت می دهیم . آیا واقعا شـانس وجود دارد ؟ خداونـد نیز برای توفیق در زنـدگی و رسـیدن به کمال برای ما تکالیفی معین کرده است و آن را پس از مرحله بلـوغ لازم الاـجرا دانسته است . حـال اگر مـا این تکـالیف را انجـام نـدهیم و در این مسـیر (رسـیدن به کمـال و به عبـارتی خوشـبختی) ناکـام شویم آیـا مقصـر شـانس است یا خود ما ؟پس ما با انجام صـحیح تکالیفی شـرعی و انسانی می توانیم به کمال و سعـادت دست یـابیم ؛ کتاب زنـدگی هم ساختنی است نه یافتنی به ما می گویـد نه تنها اشـیاء ، خانه و وسایل مورد نیاز خود را می توانیم بسازیم حتی زنـدگی مورد نظری را که می خواهیم ؛ می توانیم بسازیم پس زندگی ساختنی است نه یافتنی ! پس بیائیم خالق و معمـار زنـدگی خود باشـیم .بخش اول : خلق انسـان ، خلق عمـل ، خلق زنـدگی ز نوع نوعِ خلاـق ، جهـان پر است ولی یکی که اشـرف خلق خـداست ، انسـان است آیـا زنـدگی هم ، ماننـد انسـان ساختنی است یا یافتنی ؟میلیون سال زنـدگی در کره زمین برای انسـان یـک میراث زیسـتی کـه همـان میراث ژنی (عوامـل انتقـال صـفات) است بـاقی گذاشـته که در تمـام زنـدگی همراه اوسـت .دانشمندان می گویند ۹۸٪ ژن هـای انسان با سایر جانـداران مشترک است و تنها ۲٪ ، تفاوت ژنتیک (از عوامل زیست شـناختی) دارد ! این تفوت بسـیار انـدک چیست که انسان را اشـرف مخلوقات یعنی عالی ترین آفریـده خداوند قرار داسته است ؟ آیا جز این است که خالق نظام هستی پس از دمیـدن روح خود در وجود انسان به خود تبریک گفته و به خاطر قدرت انتخاب ، تعقل و آگاهی و بیش از هزار اسـتعداد ویژه اهـداء شـده به انسـان او را پیچیـده ترین و برترین موجـود عـالم معرفی می کنـد .پس همه هسـتی را به تسـخیر انسان در آورد و او را بزرگتر از همه عالم می دانـد (نحن لکم ما فی السـموات و ما فی الارض) حال این انسان با شـناخت کامـل ویژگی های عظیم درون خود و امکانات بسـیار در بیرون چگونه می توانـد لحظه به لحظه به دنبال تولـد و آفرینش دوباره ی خود نباشـد و بی هـدف و بـدون فکر زنـدگی کند . پس بیائید خلقی دوباره از خود داشته باشـیم . با تمام وجود اعمال نیک انجام دهیم و بهترین زندگی را بسازیم تا به رضایت ، امنیت ، آرامش و خوشبختی همرا با لذت های مادی و معنوی برسیم .حضرت امام رضـا (ع) در پاسـخ به علی ابن خضـیب در مورد تفـاوت بین بهـترین و بـدترین زنـدگی هـا می فرماینـد : ای علی بهترین زنـدگی ، زنـدگی کسـی است که دیگران در پرتو زنـدگی اش به خوشـی زنـدگی کننـد و بـدترین آن ، زنـدگی کسـی است که دیگران از زنـدگی او هیـچ بهره ای نبرنـد پس به این نتیجه می رسـیم که مـا معمـار زنـدگی خود هستیم چون تمام زنـدگی طبق قانون عمل و عکس العمـل برگشت پـذیر است یعنی چیزی را می گیریم که خود داده ایم بسـیاری از حادثه ها و برنامه ها یی که برای ما رخ می دهد به خاطر دعاها و خواسته هایی است که خودمان از خداوند یا دیگران خواسته ایم و طوری که صلاح ما بوده است برای ما در زنـدگی اتفاق می افتـد . برای مثال وقتی که ما از خداونـد قـدرت می خواهیم خداونـد مشـکلاتی را در سـر راه ما قرار می دهـد تا بفهمیم قوی شده ایم یا خیر ؟بخش دوم : مراحل شروع هر عمل مرحله اول : دوری ازشیطان و ذکر بِسم اللهِ الرَّحمنِ الرَّحیم معمولا ما مسـلمانان بر اساس تعالیم دینی و فرهنگ خاص خود مان کارها را با نام خداوند شروع می کنیم بِسم اللهِ الرَّحمنِ الرَّحیم یعنی به نـام خداونـد بخشـنده ی مهربـان . حـال مفهوم بِسم اللهِ الرَّحمنِ الرَّحیم چیست ؟ مگر می شود بخشـید و مهربـانی کرد . اغلب ما در کـوچه و بـازار هر گـاه گـدایی دسـتش را دراز می کنـد یـا اخم می کنیم و به او چیزی نمی دهیم و یـا دست در جیب کرده و پول

خودمـان را بـاز هم بـا نگـاهی اخم آلود به او می دهیم . خداونـد بخشـنده و مهربان است بی منت می بخشـد ، اخم نمی کنـد و در عوضش از ما چیزی نمی خواهد . مثال کوچک آن بخشش ما به فرزندانمان است هر گاه فرزندمان از ما چیزی می خواهد به او می دهیم یا نمی دهیم . اگر بدهیم او را می بوسیم و دستس هم به سر و رویش می کشیم و اگر نمی دهیم باز هم مصلحت او را در نظر می گیریم و باز هم دستی به سـر و رویش می کشـیم و پاسـخی قانع کننده برایش ارائه می کنیم .حال چنین خدایی شایسته پرستش نیست و نبـایستی بهترین اعمـال را برای رضای او انجام دهیم معمولا انسانی که کارهایش را با نام خـدا آغاز می کنـد از منت ، کم کـاری و توقع زیاد دوری می کنـد .مرحله دوم : ایجاد تغییرات سازنـده در مرحله دوم شـروع هر کاری ما بایـد به جای تغییر زمان و دیگران به فکر تغییر خودمـان باشـیم . بنابر – آیه ۱۱ سوره مبارکه رعـد – إِنَّ الله ما یتغیّر بقومٍ حتی یتغیروا بأنفسـهم همانا خـداوند سرنوشت هیـچ جـامعه ای را تغییر نمی دهـد مگر آن که خودشان تغییر کننـد . تغییر لازمه حرکت انسان می باشـد اگر تغییر توسـط خود انسان انجام شود بسیار راحت تر از این خواهد بود که زندگی و روزگار غافلگیرش کرده و به اجبار و با روش و زبان خودش او را متحول سازد . لذا بسته به این که چقدر به درس های زندگی توجه می شود شیوه سخن گفتن زندگی با فرد نیز متفاوت است لذا تغییر در سه حوزه بایستی صورت گیرد .۱- تغییر در حوزه علم و دانش برای برخوردای از مواهب طبیعی انسان نباید از دنیای علم و فنـاوری عقب بمانـد بنـابر گفته فردوسـی :توانـا بود هر که دانـا بود زدانش دل پیر برنا بوددر این میان داسـتان ابوریحـان بیرونی هنگـام مرگ قابـل تأمـل است که گفت دانسته بمیرم بهتر است یـا نادان ۲- تغییر در حـوزه فکر و نگرش بـاید بدانیم زمانی احساس خوشـبختی خواهیم کرد که بهترین اندیشه ها را با نگرش و نیت الهی در سـر پرورش دهیم خوب زیستن ما به این بسـتگی دارد که کمتر به مشکلات و کمبودهای زندگی فکر کنیم و تا می توانیم به نعمت های خدا و توانایی خود فکر کنیم تا از زاویه جدیـدی به زنـدگی نگاه کنیم با این نگرش جدیـد می توان زنـدگی آرام و خوبی را آفرید .مرحله سوم : هدف گذاری و برنامه ریزی باز هم حدیثی از امام رضا (ع) تدبیر و برنامه ریزی قبل از عمل ، تو را از پشـیمانی ایمن می سازد یعنی برای رسیدن به هدف در زندگی بایستی برنامه ریزی کنیم .جالب است بدانید که دانشـمندان پس از بررسی های فراوان به این نتیجه رسیده اند که در سـر تا سـر دنیا تنها سه موجود زنـده دارای « سیسـتم هدف جویی ذهن » می باشـند .که عبارتند از انسان ، کبوتر خانگی و ماهی بخش سوم : بهترین عمل در زنـدگی تعریف بهترین عمل : امام علی (ع) می فرماینـد در علم تو را راهنمایی می کند ، عمل تو را به هـدف می رسانـد .عمل وسـیله ای مناسب برای رسـیدن به هـدف است که از انـدیشه انسان دسـتور می گیرد .عمل صالـح : بهترین عملی است که انسـان آن را به نـام و یاد خـدا و برنامه ریزی انتخاب و فکر خود در بهترین مکان و زمان مناسب و روش موثر انجام می دهـد .ویژگی هـای بهترین عمل ۱- انگیزه و نیت خـالص ۲- ایمـان و اعتقاد قوی ۳- آگـاهی کامل و انـدیشه قوی ۴- سعی و تلاش ۵- شور و اشتیاق ۶- پشتکار و استمرار ۷- نظم و برنامه ریزی۸ – سرعت و سبقت ۹- تعادل و میانه روی ۱۰- دوری از گناه ۱۱- کترل و ارزیابی ۱۲- تاثیر گـذار و آموزنده بخش چهارم : هنر موفقیت در زندگی آیه ۳۹ از سوره نجم : « لیس للانسان إلّا ما سعی »توفیق اصـلی در زنـدگی که سـرلوحه همه موفقیت هاست ، توفیق بنـدگی خـداست . انسانی که به این توفیق دست یابد با دو بـال همت و تلاش برای رسـیدن به اهـداف خود در زنـدگی تلاش می کنـد و ایمان دارد که موفق است و نتیجه کار را به خـداوند بزرگ می سپارد و به شـکست اعتقاد ندارد و هیچ گاه از تلاش دست بر نمی دارد و ناامید نمی شود . از زمین خوردن ترس ندارد و دوبـاره و چنـد بـاره بلنـد می شـود و در توفیق دیگران خود را سـهیم می دانـد و برای موفق شـدن دیگران تلاـش زیـادی می کند حـدیثی از امام علی (ع) می فرماید : هر کس خاص خدا شود خداوند همه حاجات او را کفایت می کند و از جایی به او می رساند که فکرش را نکرده است بخش پنجم :معجزه ی تفکر مثبت در زنـدگی امام کاظم (ع) می فرماینـد در آن چه که چشم تو می بیند پنـد و اندرز وجود دارد هر انسانی دنیا و پدیده هایش را از پنجره ذهن خود می بیند و پند ها و پیام های متفاوتی بر اساس نوع نگاه خود خواهـد گرفت به همین دلیـل بـا دیـدن یک پدیـده یا اتفاق ثابت برداشت های متغیری توسط افراد مختلف انجام می گیرد این

افکار در شیوه رفتارها و اعمال ما تاثیر می گذارنـد برای ایجاد هر گونه تغییر در عمل ابتـدا بایـد تغییر در شیوه تفکر صورت گیرد این نوع تفکر تولید کننده به تفکر مثبت مشهور است تفکر مثبت :هنر استفاده بهتر از شرایط و مهارت عبرت گرفتن از تمام پیام ها و درس هایی که در یک پدیـده یا موضوع وجود دارد . تک تک لحظه ها ، انسان ها و اتفاق های اطراف ما می تواند معلم و مربی ما باشند و هر جا پیام هایی را به ما هدیه دهند به اندازه ای که ذهن ما پیام های بیشتری را به طور عمیق درک کند . در واقع بینی و عبرت آموزی ما تاثیر فراوانی خواهد گذاشت و این اثر به عنوان مهر تجربه در وجود ما خواهد خورد .وقتی ما متفاوت می اندیشیم متفاوت نیز رفتار خواهیم کرد و به نتیجه های متفاوتی خواهیم رسید . جریان نیوتن و سیب و درک پیام افتادن سیب به سمت پایین که باعث کشف نیروی جاذبه زمین شد و نیز صحبت کردن حضرت سلیمان با مورچه و گرفتن درس صبر و استقامت از مورچه نشان دهنده ی این مساله می باشند .بیائیم در هر اتفاقی نکته های خوب و بد آن را با هم دیده و به اصطلاح« نیمه پر لیوان » را هم نگاه کنیم با عینک واقع بینی حرکت کرده و جنبه های مثبت و موثر هر چیزی را برای درک حقایق عالم هستی در ساختن زنـدگی معنادار به کار گیریم . لازم به ذکر است که در تفکر مثبت در زنـدگی اثرهای معجزه واری ایجاد می کنـد از جمله : ۱- دوری از فشارهای روحی و روانی با تغییر فکر و نگرش ۲- رسیدن به آرامش ، امنیت و رضایت درونی ۳- مسلط شدن بر خرد و احساسات و رفتارها ۴- افزایش قدرت توکل ، صبر و شکر گزاری ۵- ایجاد نشاط و شادی حقیقی ۶- برخورد صحیح با اتفاقات ۷- کاهش توقع در زندگی ۸- احساس خوشبختی در هر لحظه ۹- تصمیم گیری آگاهانه با اراده قوی بنابر این تجربه ، اتفاق هایی نیست که با آن ها برخورد می کنیم بلکه تجربه ، روش برخورد ها و افکاری است که نسبت به آن اتفاق انجام می دهیم .بخش ششم : زنـدگی بـا تصـویر هـای ذهنی مثبتعلی (ع) : « جهـان هر کس ، بـه انـدازه وسعت فکر اوسـت »تصـویر سازی ذهنی مثبت : تجسم موضوعی در ذهن و متمرکز شدن روی آن ، با دیدن تصویر های روشن و انرژی دهنده واقعی یا غیر واقعی .علم جدیـد روان شناسی دریافته است که ذهن ناخودآگاه (نیمه هوشیار) انسان تفاوت بین واقعیت و تصویر را تشخیص نمی دهد . حتی در جنگ میان اراده و تخیل ، پیروز همیشگی تخیل است .تخیل و تصویر هزینه ای ندارد . اگر تخیل درست هدایت شود و ادامه پیدا کند کم کم مغز سعی می کنـد که آن را به واقعیت تبدیل کند که این رمز موفقیت انسان ها به شمار می رود که این تصویرها دو گونه اند .۱- تصویرهای ذهنی مثبت و حرکت دهنده به سمت رشد ۲- تصویرهای ذهنی منفی و بازدارنـده از رشد بیان پیام ها و جمله های پر قدرت و دیدن تصاویر ذهنی پر انرژی و مثبت در هر لحظه کمک بزرگی برای سریعتر رسیدن به هدف های خود هستند در حالیکه جملات ناامیـد کننده و تصاویر منفی نه تنها انرژی و قدرت شخص را گرفته بلکه او را از رسیدن به هدفش دور می کند و امید و انگیزه لازم را برای انجام کارها از او خواهد گرفت .یکی دیگر از فواید زندگی با تصاویر ذهنی مثبت تقویت اعتماد به نفس ، باور و اراده در انسان است امام جواد (ع) می فرماینـد : عزت مومن بی نیازی او از مردم است . اعتماد به نفس و خودباوری : میزان ارزشی که برای خود قائل هستیم و یا چگونگی قضاوت نسبت به خود با دیدن همه نقاط قوت و ضعف .اراده : میزان عملی کردن تصمیم هایی که می گیریم باور : میزان اعتماد قلبی و واقعی به توانایی ها و استعداد های درون و امکانات بیرون .پذیرفتن مسئولیت در حد توان باعث تقویت اعتماد به نفس می شود بخش هفتم : هنر مدیریت زمان یکی از فاکتور های دیگر که در ساختن زنـدگی و رسیدن به کمال دارای اهمیت است مدیریت زمان است .مدیریت زمان یعنی طراحی و اجرای کارهای خود طبق برنامه مشخص و بدون هدر دادن وقت .همه عمر ما به تجارت و مبادله می گذرد اما هر لحظه عمرمان را می فروشیم . به چه بها و قیمتی ، خدا می داند ! هر چیزی قیمتی دارد ، زمان که رایگان ترین و ارزشمند ترین نعمت الهی است به چه قیمتی فروخته می شود . پس بیائید زمان را صرف کنیم اما فقط برای خرید موفقیت . انسان قدر شناس نعمت زمان ، سعی می کند بر تمام لحظه ها و سال های عمر خود مدیریت کرده و از هر روزش حداکثر استفاده را بکنـد چون دیروز را نمی توانـد تغییر دهـد و فردا هم شایـد هرگز نیاید چس امروز تنها زمان در دسترس است که می تواند آن را به بهترین شکل صرف کند . اصل پارتر می گوید : ۸۰٪ بازده کار

ما فقط به خاطر استفاده از ۲۰٪ کل زمان موجود می باشد . بسیاری از بزرگان تاریخ علت موفقیت خود را مدیریت صحیح بر زمان و عمر خود دانسته اند .مثال های زیر گویای این مساله اند .مثال اول : نویسنده کتاب پر فروش « هری پاتر » این کتاب را در ایستگاه راه آهن وقتی که قطار چند ساعت تاخیر داشته است نوشته است .مثال دوم : جریان زندگی گاندی که به نظر گاندی هر دقیقه هدیه خداوند می باشد و باید برای خدمت به انسان به کار گرفته شود .درک ارزش زمان و عمر فاکتور مهمی است که ما را در رسیدن به کمال و ساختن زندگی کمک می کند .به هر حال زمان برای هیچ کس نه متوقف می شود و نه بر می گردد و نه اضافه می شود پس اگر زمان را خوب مصرف نکنیم زمان ما را خیلی خوب مصرف می کند .

دوازده گام تا ارتباط مؤثر

۹۰ ، ۰۶:۴۳ دوازده گام تا ارتباط مؤثر

محمد سیدا

همه کارهای شما ارتباط است: در نظر داشته باشید که لحظه لحظه زندگی شما ،سرشار از انواع پیام ها و ارتباطات است . هنگامی که به یک مهمانی می روید و لباس خوش رنگی می پوشید به شیوه ای غیر کلامی به دیگران این پیام را می رسانید که من شاد هستم کلامی که به زبان می آوریدنظرات ، عقاید و شخصیت شما را به دیگران معرفی می کند. همچنین طرز رانندگی شما غذایی که می خورید توجهی که به ظاهرتان دارید مشخص میکند که چه احساسی نسبت به خود داشته و انتظار دارید که دیگران چگونه با شما رفتار کنند . سرشناسنامه :سیدا،محمدعنوان و پدید آور: ۱۲ گام تا ارنباط مؤثر/نویسنده محمد سیدا.مشخصات نشر :تهران نشر کارآفرین برتر ۱۳۸۷مشخصات ظاهری ۱۰۶ صشابک ۱۷۰۰۰ ریال : ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۲۲-۰۲-۶وضعیت فهرست نویسی : فیپا یادداشت : این کتاب در سالهای مختلف توسط ناشرین مختلف نشر شده است عنوان گسترده : دوازده گام تا ارتباط مخؤثر موضوع : ارتباط بین افراد موضوع : مهارتهای اجتماعی موضوع: روابط اجتماعی رده بندی کنگره : ۱۳۸۷ ۹س ۴آ ۶۳۷ رده بندی دیوی : ۱۵۲/۸شماره کتاب شناسی ملی : ۱۲۵۷۹۹۷۱۲ گام تا ارتباط مؤثر چاپ دوم : ۱۳۸۷ شمارگان ۳۰۰۰قیمت ۱۷۰۰۰ ریال ناشر کار آفرین برتر ناظر چاپ : امین شالی کاران شابک :۹۷۸-۶۰۰-۵۳۲۲-۰۲-۶مرکز پخش موسسه ذهن برتر ، تهران خیابان میرداماد شماره ۲۶۵ تلفن ۲۲۹۲۱۰۷۳ فهرست مطالب گام اول --------------------------------------- ارتباط مؤثر چیست؟ گام دوم ---------------------------------------چند مهارت رفتاری گام سوم ------- -----------------------------------فنون ارتباط مؤثر گام چهارم ----------------------------- ----چگونه گفتگو را آ غاز کنیم گام پنجم ------------------------------------دشواری های گفتگو گام ششم --------------------------------------اصول بر هم زننده ارتباط گام هفتم ------------------ ------------------مهارت های تاثیر گذاری گام هشتم --------------------------------------ارتباط مؤثر در خانواده گام نهم -------------------------------------ارتباط موثر در سازمان گام دهم ---- --صمیمیت و ارتباط مؤثر گام یازدهم ---------------------------- ------------معجزه ارتباط مؤثر گام دوازدهم ---------------------------------نکات طلایی ارتباط مؤثرگام اول ----------- ارتباط مؤثر چیست؟ارتباط مناسب ما هر روز به شیوه های مختلف با سایرین ارتباط برقرار کرده و اندیشه ها احساسات و دانسته های خود را به یکدیگر منتقل می کنیم اما فراموش نکنید چنانچه خواهان برقراری ارتباط سودمند باشید باید از راه های درست برقراری ارتباط آگاه بوده و راه کارها را در جای مناسب آن اعمال نمایید .همه کارهای شما ارتباط است در نظر داشته باشید که لحظه لحظه زندگی شما ،سرشار از انواع پیام ها و ارتباطات است . هنگامی که به یک مهمانی می

روید و لباس خوش رنگی می پوشید به شیوه ای غیر کلامی به دیگران این پیام را می رسانید که من شاد هستم کلامی که به زبان می آوریدنظرات ، عقاید و شخصیت شما را به دیگران معرفی می کند . همچنین طرز رانندگی شما غذایی که می خورید توجهی که به ظاهرتان دارید مشخص میکند که چه احساسی نسبت به خود داشته و انتظار دارید که دیگران چگونه با شما رفتار کنند .پیام را چگونه شروع کنید اشتباه نادرست در آغاز یک کلام باعث می شود که مخاطب منظور شما را کاملا اشتباه متوجه شود بنابر این مراقب باشید چون همان چند کلمه آغازین کافی است تا مخاطب برداشت های مختلفی ازحرف شما داشته باشد به همین دلیل بخشی از موفقیت در هر ارتباطبه جگونگی آغاز آن بستگی دارد .ارتباط دو طرفه است همان طئر که حرکات ، سخنان و ظاهر شما پیامهایی را به دیگران القا می کند شما نیز باید در صد دریافت پیام از دیگران باشید.حرفهای اطرافیانتان را بشنوید به حرکات و ظاهر آ نها توجه کنید و سعی کنید آمها را بشناسید .□ گام دوم -----------چند مهارت رفتاریتماس چشمی ارتباط چشمی از مهمترین مهارتهای ارتباطی است . فکر نکنید یک نگاه کردن شتاب زده ارتباط برقرار میکند . برخورد چشمی منسب بیش از یک نگاه سریع تاثیر گذار است و باعث ایجاد حس اطمینان و اعتماد مخاطب نسبت به شما می شود سعی کنید در نگاهتان صمیمیت و جدیت باشد . آهسته پلک نزنید آهسته پلک زدن احساس فاصله و سردی را به بیننده القا می کند اگر عادت دارید هنگام صحبت کردن به گونه گوش، بینی ،یا دهان فرد مقابلتان نگاه کنید این عادت را کنار بگذارید .ممکن است این تصور برای فرد مقابل بوجود آید که شما به او اهمیت نمی دهید و یا دوست دارید که زودتر آن محل را ترک کنید . از گوشه چشم به کسی خیره نشویدزیرا مخاطب فکر می کند در حال ترزیابی او هستید یا شاید هم نسبت به او شک دارید . البته نگاه مستقیم را با زل زدن اشتباه نگیرید .ایستادن بهترین طریقه ایستان طوری است که کشیده باشید و آسان و راحت حرکت کنید .زمانی ارتباطی مؤثرخواهید داشت که بدنتانانعطاف لازم داشته باشد . خشک و بی حرکت نباشید و در عین حال حرکات اضافی نداشته باشید .چگونه ایستادن شما نشان دهنده فکر و ذهن شماست .حرکات دست وصورت باید یاد بگیرید هنگام صحبت کردن طبیعی و آرام باشید .دست هایتان را راحت وبطور طبیعی کنار خود قرار داده وآنها را بیهوده حرکت ندهید .لباس و ظاهر تاثیر اولین حضور شما بر دیگران مهم و اساسی است . معمولاـ افراد در ۵ ثانیه اول شما را محک می زنند . و مطوئنا این محک زدن نمی تواند بر اساس عقاید نظرات تجربیات وفضایل اخلاقی شماباشد آنها فقط فرصت دارند که ظاهر شمارا براندازکنند البتهمنظور ایننیست که تمام انرژی خود را صرف رسیدگی به سر و وضع ظاهریتان بکنید بلکه فقط کافی است که چند دقیقه آنچه را که میخواهید بپوشید بررسی کنید .صدا صدای شما اصلی ترین وسیله برای انتقال پیام محسوب میشود ، تحقیقات نشان می دهد که زمانی که دیده نمی شوید مثلا وقتی با تلفن صحبت می کنید ۸۴ در صد از شخصیت خود را نشان می دهید .سعی کنید که یکنواخت صحبت نکنید به کلماتتان زیر و بم دهید و با انتخاب درست کلمات ارتباطی مؤثر با دیگران برقرار کنید .مستقیم صحبت کنید و ازپیچاندن و عوض کردن مفاهیم خودداری کنید . در میان صحبت هایتان ۳-۴ ثانیه مکث کنید . مکث کردن به شما کمک می کند تا از کلمات زاید و طولانی کمتر استفاده کنید .□ گام سوم -----------فنون ارتباط مؤثربرای برفراری ارتباط مناسب با افراد ابتدا باید نحوه برقراری ارتباط و تیپ ادراکی آنها را تشخیص دهید تا بتوانید بهترین ارتباط را با آنها برقرار کنید افراد بصری این دسته افراد چشمها را به عنوان کانال اولیه دریافت پیام به کار برده و جهان را بر اساس تصاویر درک میکنند. افکار تصویری آنها با سرعت همراه است و لذا برای هماهنگی خود با افمارشان غالبا سریع حرف می زنند . هنگام ارتبط با این گونه افراد از تند صحبت کردنشان ناراحت نشوید . سرعت کلام خود را افزایش دهید به آنان نگاه کنید راه بروید و از فیلم و تئاتر صحبت کنید .افراد سمعی افراد سمعی دنیا را با اصوات و آوا و موسیقی درک می کنند و شنوایی بر آنها حاکم است و دوست دارند مطالبی را بارها و بارها بشنوند .برای نفوذ در این گونه افراد باید مواظب حرف زدنتان باشید . سعی کنید لحن و تنین خاصی را به کار ببرید . شمرده موضون و زیبا با آنان صحبت کنید و زیاد به آنها تلفن بزنید .افراد لمسی این دسته از افراد جهان را نه به صورت سمعی و نه به

صورت بصری بلکه به صورت امور ملموس درك می کننـد . معمولاـ افراد درون گرا متین و منطقی هسـتند . یـک از رموز ارتباط موفق با آنان این است که به سبک خودشان حرف بزنید . برای اینکه به این گونه افراد ثابت کنید که به آنها توجه دارید و یا با آنها احساس همدردی می کنید باید آنها را لمس کنید مثلا دسـتشان را بگیرید و یا شانه هایشان را لمس کنید .افراد سـلطه جو این افراد از ذهنی جستجو گر برخوردارند و از تغییر و تحول مخاطره جویی و تنوع به شدت استقبال می کنند . لازم است برای ارتباط مؤثر با آنها سرعت عمل نشان دهید به حقایق اشاره کرده و ابراز احساسات شخصی نکنید . لازم نیست از شخصیت او تعریف کنید بلکه از نقطه نظرها و عملکردهای شایسـته و برازنـده اش حرف بزنیـد . هرگز پراکنده گویی نکنید و به اصل مطالب بپردازید.افراد حسابگر افرادی وقت شـناس منظم وظیفه شـناس و با حوصـله انـد که به جنبه های واقعی و ملموس هر کاری توجه می کنند . برای هماهنگ شـدن با این افراد مجالشان دهیـد که در هر کار تجزیه و تحلیل کننـد و با ارائه مـدرك به آنها اطمینان دهید که کارها دقیق و منظم پیش می رود .آنهـا بایـد در جزئیات کار قرار گیرنـد و آنرا به روشـنی درك کننـد .نظم و ترتیب و منطق را با امور خود بیامیزیـد تا بتوانیـد رابطه ای مناسب با این قبیل افراد برقرار کنیـد .افراد سازگار افراد سازگار همیشه خود را با دیگران همگام میکننـد و برای بر طرف کردن نیازهای دیگران تلاشـهای زیادی به خرج می دهند . سـعی کنید برای همسو شدن با آنها در موضع آنان قرار بگیرید و با آنها هم رای و هم صـدا شویـد از اقـدامات جسورانه و عجولانه بپرهیزیـد و از بحث و جـدال با آنها خودداری کنیـد . آنها وظیفه شنـاس و قابـل اعتمـاد هسـتند از این رو برای انجام کاری خوب و با کیفیت فقط کافی است که رهنمود های لازم را به آنها توصـیه کنیـد و ابزار و وسایل لازم را در اختیارشان قرار دهیـد . گـام چهارم ---------چگونه گفتگو را آ غاز کنیمتبسم کنیـد وقتی لبخند می زنید نشان می دهید که برای طرف مقابلتان احترام و توجه قائلید . تبسم نشانه نظر مثبت شما به فردی است که قصد دارید با او ارتباط برقرار کنیـد این امر باعث می شود که طرف مقابل در موقعیتی قرار گیرد که به صـحبت شـما علاقه مند شود .در سـلام کردن پیش دستی کنید امتیاز پیش دستی در سـلام کردن این است که به شـما فرصت می دهد که جهت و مسـیر صحبت را هدایت کنیـد و به طرف مقابل هم این امکان را میدهـد که شـما را شخصـی قابل اطمینان و صـمیمی ارزیابی کند . وقتی در صـحبت کردن پیش قـدم می شویـد پاسخ مثبت تری دریافت می کنید که باعث تقویت حس اعتماد به نفس شـما می شود .سؤالاتی را بپرسـید که جواب ساده داشـته باشـند پرسیدن سؤالات ستده از جمله راه های خوب برای شکستن سردی محیط و آغاز ارتباط است . سؤالات خود را می توانیـد با توجه به آن چه که میبینیـد مطرح کنید . سـعی کنید درباره وقایع مثبت صـحبت کنید .اطلاعات بیشتری کسـب کنیـد حال نوبت به گوش کردن می رسـد و اینکه در جسـتجوی اطلاعات بیشتری باشـید . اگر با دقت به رفتار فرد مقابل فعالیتها و کلمات او توجه کنیـد می توانیـد اطلاعات زیادی درباره او بـدست آوریـد . از گفتگو درباره مرگ حوادث تاسف بار و مانند اینها خودداری کنید . مشـکلات و گرفتاریهای خود را با دیگران مطرح نکنید و مراقب باشید درباره موضوعاتی که فرد مقابل شما به آن علاقه ای نـدارد پافشاری نکنید .اگر سؤال شـما بی جواب ماند اصـرار نداشـته باشـید که جواب شـما را بدهد و موضوع صـحبت را عوض کنید .راجع به خود اطلاعات مختصـری بدهید این راهی است که شـما را بهتر بشناسـند . بهتر است راجع به مسائل خصوصی خود صـحبت نکنید ولی آنقدر هم مرموز نباشـید که کسـی نتواند محل زندگیتان را بپرسد .وآ»قدر هم ساده نباشید که در طول نیم سـاعت آشـنایی همه از بزرگترین مشـکل شـما بـا همسـرتان مطلع شونـد اسـامی را به خاطر بسـپارید یکی از مهمترین راههای حفظ ارتباط مؤثر به خاطر سپردن نام دیگران است به خاطر سپردن نام اشـخاص آنها را تا حد زیادی نسبت به شما خوش بین میکند .

گـام پنجم ----------دشواری هـای گفتگوشایـد وقتی عنوان گفتگوی دشوار را بشـنوید موضوعاتی از قبیل سـیاست ، جنگ ، نژاد و مسائـل ازاین قبیـل در ذهنتـان شـکل بگیرد . اما دشواری گفتگو به موضوعات تخصصـی و پیچیـده محـدود نیست . هر زمان احساس کنیـد آسـیب پـذیر شـده ایـد یا از نتیجه صـحبت اطلاع نـداری در حال یک صـحبت دشوار هستیـد . همه ما در زنـدگی با گفتگوهـایی مواجه می شویم که در نظرمان ناخوشاینـد هسـتند و به نحوی سـعی داریم از آنها دوری کنیم اما در عین حال احساس

می کنیم که طرح آنها ضروری است .در چنین موقعیتی چگونه باید رفتار کنیم بهتر است واکنش خود را در برابر قضایا تغییر دهید . فراموش نکنید که شاید ما با یک فرض کاملا اشتبه جلو می رویم . پیش فرضی که به ما می گوید حق با من است و تو اشتباه می کنی کنار گذاشتن فرضیه حق با کیست و به جای آن توجه به برداشت ها و ارزش های هر دو طرف حائز اهمیت است .قصد و نیت اختراع نکنید معمولا ما فرض را بر این می گذاریم که از قصد و نیت طرف مقابل اطلاع داریم ،در حالی که به هیچ وجه این طور نیست و هنگامی هم که از قصد و نیت کسی اطلاع نداریم فکر می کنیم که او نیت بدی دارد .اما فراموش نکنید که شما برای مردم نیتب را خلق می کنید که اصلا از حقیقت آن آگاهی ندارید.هرگز مشاجره نکنید مشاجره به جای آنکه به ما کمک کند تا از نظرات متفاوت یکدیگر آگاه شویم یک جبهه نبرد میان ما و دیگران ایجاد می کند و به جای نزدیک شدن شما به دیگران میانتان فاصله می اندازد . برای اینکه در یک اختلاف نظر به جایی برسید باید ماجرا را از دید طرف مقابل نگاه کنید . باید ببینید که نتیجه گیری او در محدوده عقایدش چه معنا و مفهومی دارد و در ضمن باید کمک کنید تا او نیز نتیجه گیری شما را درک کند .□ گام ششم ----------اصول بر هم زننده ارتباطغالبا ما هنگام برقراری ارتباط با دیگران شیوه های غلطی را به کار می بریم که مانع از ایجاد یک ارتباط موفق است و حتی می تواند باعث مختل شدن ارتباط شود.سرزنش نکنید سرزنش کردن اغلب مقاومت دیگران را افزایش می دهد و لجاجت ایجاد می کند . سرزنش بیش از حد دیگران را نسبت به قضاوت شما بی اعتنا می سازد کلام شما اهمیت و وزن خود را از دست می دهد .تحقیر نکنید سعی کنید هنگام صحبت کردن طرف مقابل را بی ارزش نسازید . این کار سبب رنجش شده و در نتیجه حرف شما را هر چقدر هم که منطقی باشد نمی پذیرد .قهر نکنید با این رفتار شما این حس را ایجاد می کنید که از رسیدن به یک نقطه تفاهم جلوگیری می کنید و مانع از برقراری ارتباط می شوید به علاوه نشان مکی دهید که از شخصیتی رشد نیافته و کودک گونه برخوردارید .قربانی نباشید هرگز از خود شخصیتی قربانی نسازید . شاید تصور می کنید که با سکوت کردن و پذیرفتن بی چون و چرا به بحث ها خاتمه می دهید ولی این امر باعث می شود احساسی غیر واقعی نسبت به خود داشته باشید و در نظر دیگران آدمی متزلزل جلوه کنید و بعد از مدتی هیچ کس مایل به برقراری ارتباط با شما نخواهد بود. از اشتباهات خود دفاع نکنید اشتباهات خود را قبول کرده و برای انجام عمل اشتباهی که از شما سرزده مرتبا توجیه و دلیل نیاورید با این کار دیگران تصور می کنند که شما قادر به درک درست مسائل نیستید و یا آنقدر خود خواه هستید که از یک عذر خواهی کوچک فرار می کنید مبحث را منحرف نکنید در برابر یک انتقاد کوچک فورا نقطه ضعف طرف مقابل را مطرح نکنید تا از خود دفاع کرده باشید . سعی کنید درباره همان موضوع صحبت کنید و نه چیزهای دیگر . مثلا ممکن است همسرتان به شما بگوید : غذای امروز خیلی بی مزه و بی نمک بود و شما در جواب بگویید:نه این که غذای مادرت خوب است . چنانچه موضوعاتی را پیش بکشید که هیچ ربطی به مسئله مطرح شده ندارد ارتباط برقرار نمی شود .□ گام هفتم ----------مهارت های تاثیر گذاریکی از راههای تاثیر گذاری مثبت بر روی افراد شناخت نیازهای قلبی آنان و تلاش برای برآورده کردن آنهاست .قدرت کلامسعی کنید با گفتار و کردار خود اسباب خوشحالی و مسرت دیگران را فراهم کنید کسب محبوبیت : برای بدست آوردن محبوبیت باید با نهایت صمیمیت به مردم توجه کنید در جهت منافع دیگران گام بردارید اگر از آن دسته آدمهایی هستید که به دیگران و مشکلاتشان توجه نمی کنند بدانید که هرگز نمی توانید روی کسی تاثیر بگذارید وارتباطی درست و موثر برقرار کنید . در جهت منافع دیگران گام برداشته و منافع خود را با آنها همگام کنید .به حرفهای دیگران با دقت گوش کنید برای گوش کردن نه تنها از گوش ها بلکه از چشمهایتان نیز استفادهکنید . زیرا گاهی اوقلت حالت چهره و پستها از کلمات گویاتر هستند و مفاهیم بیشتری را منتقل می کنند . عدم دقت و علاقه کافی در گوش کردن یک اهانت آشکار تلقی شده و باعث عدم ارتباط می شود عقاید خود را به زور به دیگران تحمیل نکنید .از افرادی نباشید که تصور می کنند اقیانوسی از علم و آگاهی هستند . این قبیل افراد زیاد حرف می زنند و کمتر گوش می کنند و نمی توانند ارتباطی موفق با دیگران برقرار کنند .□ گام هشتم ----------ارتباط مؤثر در

خانوادهاحترام به اعضای خانواده شاید فکر کنید که در جمع اعضای خانواده خیلی خودمانی هستید و نیازی نیست که اصول خاصی را رعایت کنید اما این طرز فکر اشتباه است . احترام گذاشتن به اعضای خانواده ،رابطه خانوادگی را در حالت طبیعی خود قرار می دهد . برای برقراری ارتباط با سایر اعضای خانواده باید بدانید که آنها در کدام گروه سمعی ،بصری و یا لمسی قرار دارند و بهترین راه ارتباط با آنها را بکار بگیرید .افراد جذبی و افراد دفعی هنگام برقراری ارتباط با افراد خانواده راز صحبت کردن خود را بر اساس انچه که آنها می پسندند تغییر دهید افراد از نظر طرز صحبت کردن ، معمولا به دو دسته جذبی ودفعی تقسیم می شوند . افراد جذبی نیاز دارند تا مسائل را به صورت مثبت و زیبا در نظر بگیرند . در مقابل آنها به گونه ای دلپذیر صحبت کنید و وقایع را به صورت مثبت ترسیم کنید .افراد دفعی معمولا از کلمات منفی استفاده می کنند. مثلا وقتی می خواهند بگویندداین اتاق را تمیز کنید می گویند : این آشغالها را از اینجا بیرون ببرید . سعی کنید از این گونه صحبت کردن پرهیز کنید برای یکدیگر ارزش قائل شوید به یکدیگر بگویید که تا چه حد عضو مهمی برای خانواده هستید و دیگر اعضای خانواده به آنها عشق می ورزند. به فرزندانتان توجه کنید وبه آنها نشان دهید که برایشان ارزش و احترام زیادی قائل هستید خشم خود را کنترل کنید سعی کنید هنگام خشم با آرامش رفتار کنید و به جای حمله ور شدن به سوی دیگران با آنان ارتباط برقرار کنید اگرعصبانیت شما در حال شدت یافتن است از آن محیط دور شوید همدلی آنچه بیشتر از هر چیزی به افراد یک خانواده کمک می کند درک عمیق احساسات و تجربه های دیگران است . هنگام تصمیم گیری نظر همه اعضای خانواده را جویا شوید . این امر صمیمیت را در خانواده بیشتر و ارتباط را ساده تر و لذت بخش تر می کند . اگر می خواهید اشتباهی را به خانواده تذکر دهید خود موضوع را مورد انتقاد قرار دهید نه شخص را . مثلا به فرزندتان بگویید از اینکه نمرات توپایین است ناراحتم .□ گام نهم -----------ارتباط موثر در سازمانبه طور غیر مستقیم توجه افراد را به اشتباهاتشان جلب کنید سعی کنید با کار غلط طوری برخورد کنید که جنبه امر و نهی پیدا نکند . اجازه ندهید که احساسات منفی شما روی گفته هایتان تاثیر بگذارد . اگر گفتاری خردمندانه داشته باشید و با عقل و منطق رفتار کنید دیگران باور می کنند که قصد شما اصلاح عملکرد آنهاست نه اصلاح خود آنهاست و این باعث می شود که به راحتی اشتباهات خود را بپذیرند بر اعصاب خود مسلط باشید در برابر اشتباهات کارکنان واکنش نا مناسبی از خود نشان ندهید ممکن است آنان نیز عصبانی شده و شرایط نا مطلوبی بوجود آید .نشان دهید مقصودتان عیب جویی و سرزنش نیست و برای این منظور لازم است اعصاب خود را کنترل کرده و با روحیه ای آرام ، شاد و مثبت با آنها گفتگو کنید .تامل کنید سعی کنید به محض ورودافراد به دفتر کارتان آنها را به باد سرزنش نگیرید اگر قصدتان انتقاد است ابتدا نکات ماثبت و خوب آنها را باز گو کنید سپس به چند اشتباه خود اشاره کنید و بگویید که می دانیدکه همه اشتباه می کنند و هیچ کس از خطا مصون نیست . با این رفتار احساس بهتری یه کارکنانتان دست می دهد و فکر نمی کنند که شما در صدد سرزنش و ملامت آنها باشید . فراموش نکنید که احساس و نگرش شما نسبت به هر کس تعیین کننده رفتار او با شماست . اگر تبسم کنید لبخند می بینید و اگر ترشرویی کنید اخم می بینید .توانایی کارکنان خود را بالا ببرید برای این کار ابتدا افراد را از احساسی که نسبت به آنها دارید مطلع کنید . اگر از کار کسی راضی هستید به راحتی به او بگویید و اگر هم از کار کسی ناراضی هستید باز هم بهراحتی مراتب را به او گوشزد کنید . اجازه ندهید که افراد در شک و تردید بمانند و از نظر واقعی شما نسبت به خود آگاه نشوند . همواره افراد را برای انجام کارهای خوب و شایسته تحسین کنید و با قدر دانی ، مراتب سپاسگذاری خود را به دیگران اعلام کنید و همچنین کارمنان را در جریان تصمیمات جدید و تغییرات تازه قرار دهید .□ گام دهم -----------صمیمیت و ارتباط مؤثرصحبت صمیمانه یکی از پایه های صمیمیت و تاثیر گذاری انتقال درست اطلاعات است . برای انتقال هر چه مفید تر اطلاعات باید سریع مختصر و کامل صحبت کنید و مراقب باشید که لحنتان صمیمی باشد مدام صدای خود را بالا و پایین ببرید و لحن خود را تغییر دهید . نکات مهم را بلندتر یا آهسته تر بگویید و در طول صحبت صمیمانه تماس چشمی را قطع نکنید . باید صداقت و صمیمیت در نگاهتان موج بزند.حرکات صمیمانه

برای ایجاد ارتباط موثر بایـد حرکاتتان هم صـمیمانه باشد .مناسب با حرفی که می زنید دسـتهایتان را هم تکان دهید ، لبخند بزنید و اخم نکنید ، کاملا روبروی افراد بنشـینید و نسبت به جهت نشستن آنها زاویه نداشته باشید .دستهایتان را مشت نکنید و با اشیا دور و برتـان بـازی نکنیـد . چرا که احسـاس بی قراری و بی حوصـلگی را در طرف مقابل ایجاد می کنیـد .معجزه صـمیمیت اگر از ته دل مخاطب خود را دوست بداریـد می توتنیـد بیشترین تاثیر را روی او بگذاریـد سـعی کنیـد با خانواده ، شـریک و همکارتان صـمیمی باشـید تا شاهد تاثیر مثبت صـمیمیت بر روی آنها باشـید صمیمیت را کنترل کنیدکسانی را برای دوست شدن و ارتباط بر قرار کردن انتخاب کنیـد که در حد فکر و شان شـما باشـند . فراموش نکنید که حتی صـمیمی ترین دوسـتان هم باید حدود خود را بشناسـند و بداننـد که در چه مواردی حق دخـالت دارنـد و در چه مواردی می تواننـد از شـما سوال کننـد یـا به شـما اطلاعات دهنـد . گام یـازدهم --------معجزه ارتبـاط مؤثرارتبـاط مـوثر و موفـق برقراری ارتبـاط منـاسب و موفـق بـاعث می شود که بتوانیـد بـا کمک دوسـتانتان به آنچه که می خواهید برسید و اینکه همیشه کسانی هستند که شما را در انجام کارها راهنمایی کرده وتجارب خودشان را در اختیارتان بگذارند.ارتباط موثر و مثبت اندیشی چنانچه بتوانید ارتباطی صحیح برقرار نمایید،نگرش منفی ، عدم اعتماد به نفس و بـد بینی از شـما دور می شود . نیروی مثبت اندیشـی طلایه دار شادکامی و موفقیت ، سـلامتی جسم و روح و روان است . با مثبت اندیشـی می توتنیـد روابـط کـاری ، خـانوادگی و زنـدگی خود را بهبود ببخشـید و در واقع می توان گفت که ارتباط موثر به مثبت اندیشـی و مثبت اندیشـی به ارتباط موثر می انجامد ارتباط موثر و رشد شخصیت هر کدام از ما برای اینکه تاثیر بیشتر و بهتری روی اطرافیانمان بگذاریم ابتدا سعی می کنیم که تصویر بهتری از خودمان ارائه دهیم .به ظاهر خود می رسیم و در صدد جذاب بودن بر می آییم ، مودب می شویم ، محترمـانه صـحبت می کنیم ، کم حرف می زنیم و بیشـتر می شـنویم و در حقیثقت وقتی این کارهـا را بارها و بارها انجام می دهیم به عادت تبدیل شده و جزو شخصـیت ما می شود و شما می بینید که تلاش در جهت اراباط موثر تا چه اندازه در رشد شخصـیت و فراگیری آداب معاشرت تاثیر دارد.ارتباط موثر و خود شناسی تنها در اجتماع است که ما به عیبهای خود پی می بریم ، نقاط مثبت و ضـعف خود را می شناسـیم و در صـددبر طرف کردن آنها بر می آییم .تاثیر گفتار و رفتار خودمان را بر دیگران می بینیم و فرصت داریم تـا به نتایـج اعمالی که از ما ، در ارتباط با دیگران سرزده بیندیشـیم . گام دوازدهم ------- نکات طلایی ارتباط مؤثربه جای اینکه خلق و خوی ،اندیشه ها ، توانایی ها و عواطف خود را معیاری برای ارتباط با دیگران در نظر بگیریـد احساسـات و نیاز های روانی آنان را معیار رفتار خویش قرار دهیـد در برخورد با افراد مختلف انعطلف پـذیر باشـید و شـیوه رفتـار خود را بر حسب شخصـیت ، تفـاوت هـای فردی و نیاز های روانی طرف مقابل تنظیم نماییـد نکاتی را که بر زبان می آورید بیش از آنچه که تصور کنید میتواند پیام به دیگران منتقل کند و متقابلا شـما نیز باید درصد دریافت پیام از دیگران بر آمده و به آن تـوجه کنیـد چگـونگی ایسـتادن و حرکت کردن شـما، نشـان دهنـده طرز فکر شـماست معمولاـ افرادی که از اعتمـاد به نفس کمی برخوردارنـد خمیـده راه می رونـد خودتان رابه دیگران معرفی کنید و نقطه نظرها ، احساسات ، عقاید و تجربیات خود را با آ نها در میـان بگذاریـد وقتی در صـحبت کردن پیش قـدم می شویـد پاسـخ مثبت تری دریافت می کنیـد لبخنـد نشانه دوستی ، گشودگی و تمایل شـمابه صـحبت کردن است وقتی لبخنـد می زنید نشان می دهید که برای طرف مقابل احترام قائل شده اید به اشـتباهات خود اعتراف کنیـد، به خصوص وقتی که اعمـال و رفتار شـما احساست فرد دیگری را جریحه دار کرده است کلمات و عباراتی را به کار ببریـد که بیانگر تفاهم و همدلی باشد و افراد را به تفکر آ زادانه هدایت کند کاری کنید که دیگران شـما را دوست و پشتیبان خود احساس کننـد همواره افراد را برای کارهای خوب و شایسـته تحسـین کنیـد .با قـدردانی مراتب سپاسـگذاری خود را اعلام کنیـد فرا موش نکنید وقتی کم حرف می زنید ، کمتر دروغ می گویید ، کمتر مبالغه می کنید،کمتر انتقاد می کنید و همین موضوع شخصیت مثبت تری را در ذهن دیگران از شـما ایجاد می کنـد که به صـمیمیت شـما بیشتر کمک میکند اگر هنر برقراری ارتباط صـحیح را آ موخته باشید ، نگرش منفی ، عدم اعتماد به نفس و کلیه احساسات منفی از شما دور می شود

مشکلات رفتاری در سازمان

۱۳۹۰ ، ۰۶:۵۰ مشکلات رفتاری در سازمانترجمه :دکتر علی دنیا دیده

ارائه دهنده:سید جعفر هاشمی- رفتار چیست؟ رفتار آن چیزی است که ما از کودکی یادمی گیریم ویا از کسی الگو برداری می کنیم ،عجیب نیست که بارها وبارها دچار اشتباه شده باشیم اما می توانیم رفتار درست را انتخاب کنیم . ما مجبوریم رفتارهایمان رابا موقعیت وطرف مقابلمان تغییر دهیم.انتخاب ما بر دیگران تاثیر گذار است. ماممکن است به صورت آگاهانه رفتارهائی راانتخاب کنیم که منجر به آزار واذیت دیگران ونا‌امیدی آنها شویم واین رفتارهاممکن است برای مابه صورت عادت دربیایند •.قلدری • فداکار وزیاده رو •خودخواهی وخودپرستی • مهاجم ومنفعل •عیب جو •ساکت وپرحرف •ناله کننده ، شاکی وشیون گر •دیوانه قدرت ،حساس به کنترل بیش از حد •مزاحم ،قربانی ومنجی •مدیریت مشکلات رفتاریرفتار چیست؟رفتار آن چیزی است که ما از کودکی یادمی گیریم ویا از کسی الگو برداری می کنیم ،عجیب نیست که بارها وبارها دچار اشتباه شده باشیم اما می توانیم رفتار درست را انتخاب کنیم .ما مجبوریم رفتارهایمان رابا موقعیت وطرف مقابلمان تغییر دهیم.انتخاب ما بر دیگران تاثیر گذار استماممکن است به صورت آگاهانه رفتارهائی راانتخاب کنیم که منجر به آزار واذیت دیگران ونا‌امیدی آنها شویم واین رفتارهاممکن است برای مابه صورت عادت دربیایند.رفتارهای منفیدراینجا ،نمونه هائی از رفتارهای منفی در محیط کارراذکر می کنیم •:دیر آمدن به سر کار به طور مداوم •درجائیکه ممنوع است سیگار بکشیم •ترساندن وتشر زدن برای به دست آوردن نتیجه کارها •به هم کوبیدن درها وکشوهاچراافراد درمحل کار خود بدرفتاری می کنند •؟پاسخ آگاهانه از رفتارهای دوران کودکی •رفتارکردن خارج از یک چارچوب •احساس ترس،عصبانیت،عدم کفایت وحقارت شدیدآثار ونتایج رفتار بد • کاهش روحیه • کاهش نیروی مولد کار مثبت •لطمه زدن به کیفیت کار انجام گرفتهمدیریت چه کمکی می تواند بکند؟به صورت کلی :مراقبت از رفتارهای منفی ونظارت برآنهاافزایش روحیه کارتیمی وگروهیباز گذاشتن راه های ارتباطی بین مدیریت وکارمندانگفتگو باتمامی کارکنانمهم تر ازهمه موارد ذکرشده نقاط قوت ومثبت آن هاراتحسین کنید.این کارممکن است به تقویت روحیه خودباوری واعتماد به نفس آن هاکمک کند.استرس ورفتارافزایش استرس می تواند سبب تقویت رفتارهای منفی شود. افرادی که درکار بسیار فداکار هستندممکن است بااسترس برای هفته ها ازکاردور بمانند.استرس سبب می شود که اختلافات کوچک به درگیری های بزرگ تبدیل شوند.قلدریفقط مردان پرقدرت قلدر هستند ،این تفکر اشتباه است . معمول ترین نمونه آن می تواند یک مدیر مرد باشدکه از انواع مختلف قلدری اتفاده می نماید مثل :تهدید،آزار،مزاحمت جنسی وبدزبانیانواع قلدری به صورت های زیر ظاهر می شود •:قلدری کارمندان تازه کار نسبت به مدیرانشان •قلدری زنان نسبت به مردان ونسبت به یکدیگر •قلدری همکاران هم پایه نسبت به یکدیگرمنشاءاین رفتار چیست؟ قلدری وگردن کلفتی در دوران کودکی واز سنین بسیار پائین ویا ازبزرگترهاویاسایرکودکان ویا ازطریق رسانه ها وقهرمانان یادگرفته می شود.چراقلدری صورت می گیرد؟ترس واحساس عدم کفایت واحترام،اعتماد به نفس پائین ونیاز به تحت کنترل قراردادن وبه کاربردن مناسب قدرت از دلایل کلیدی قلدری می باشد.قلدری ازعدم توانائی بیان احساسات ونظرات به روش منطقی ناشی می شود.انواع قلدری به صورت کلامی مثل:مسخره کردن، خوار کردن ،نکوهش مداوم ،ناسزا گفتن به سبک فیزیکی مثل :لمس کردن ،دست به یقه شدن ،تن به تن صحبت کردنبه سبک عاطفی مثل :عصبانیت مداومعحالت انفجاری داشتن ،بی تفاوتی ،حسادت وکینه توزیچگونگی برخورد بااین رفتار نوع عاطفی قدم اول تشخیص نوع قلدریقدم دوم هرگز آن چیزی که احساس می کنید را نشان ندهید با ظاهر کردن عواطف واحساسات خود درکلماتتان ،صدایتان ،زبان بدن خود،رفتارها یا اعمالتان این اجازه را به طرف مقابل می دهیدکه بر شما غلبه کند.فرد قلدر به دنبال این است که ببیندشما از رفتارهای اورنج می برید واین امر باعث می شود تاتوان غلبه وی بر شما افزایش

یابد.کلماتی که می خواهید به کار ببرید رابادقت خاصی انتخاب کنید این کلمات نحوه برخورد شما بااین مساله را به شخص قلدر نشان می دهند.از گفتن کلمات زیر پرهیز کنید:انتقاد"شما نباید..........شمانمی توانید............شماحق ندارید"................درخواست"شمابابد................شمابهتراست که" ....تمکین کردن" من متاسفم ....منظوری نداشتم" ....ازکلمات زیر استفاده کنید:مثبت ومحکم" ....بله من انجام دادم ومعتقدم که کار درستی کردم" پرجرات وجسورانه وقاطع"من قصددارم که" ....باشهامت"هرچقدر که دوست داری می توانی تهدید کنی"...........نحوه برخوردبا قلدری به سبک فیزیکی مستقیما به چشمان وی نگاه کنید.اززبان بدن استفاده کنید.دستانتان مشت نباشد ،قیافه عصبانی نداشته باشیدوبازوهایتان جمع نباشد.قدم بزنید،به سمت میز خودبروید واتاق راترک کنیدرفتارفرد مقابل راکپی برداری نکنید(این همان چیزی است که فردقلدرمی خواهد شماانجام دهید)فداکار وزیاده روداشتن روحیه فداکاری در محیط کاری ناشی از بخشندگی است.ویژه گیهای شخص فداکار •عدم اعتماد به نفس ودرک ناچیزاز توانائی هاوارزش خود •داشتن مهارت کم دربرقراری ارتباط،داشتن مشکل برای حضور درجمع هاوناتوانی دربیان نیازمندی های به حق خود •برای کاری که انجام نداده اند معذرت خواهی میکنند •.می خواهند که سایرین برای آن ها احساس تاسف کنند.چرا یک فرد،بسیار فداکار می شود •؟برای به دست آوردن حس دلسوزی ،همدردی وجلب نظر همکاران ومدیران خود •نیاز به احساس بخشش ودوست داشتن • جهت کنترل بر دیگران •احساس کمبود داشتنانواع شکل های فداکاری کلامی • من ناامید هستم • من هیچ وقت از پس این کار برنمی آیم •فکر کردم که من مجبورم این کار راانجام دهم.غیرکلامی •آه وافسوس خوردن ،مایوس بودن چهره ،پوشاندن چهره ،عدم شرکت در جلسات • چشم های با زوسردرگمانواع شکلهای فداکاریعاطفی :همیشه در حال بیان بیچاره گی وبیزاری خود هستندتااینکه دیگران راسرزنش کنند.اعمال • درهفته وروزهای اخیر که ترشروبوده اند،کسی رانرنجانده اند •.به طورناگهانی اتاق جلسه را ویامرکز کامپیوتر راترک می کنند •.بدون هیچ سوالی تمامی نکوهش ها ،سرزنش هاوانتقادهارامی پذیرند.نحوه برخورد شماباچنین شخصیتی بایدچگونه باشد •؟احساس گناه ،همدردی ویا دلسوزی نکنید •.از وی محکم بخواهید که به این رفتار خودپایان دهد،به عنوان مثال":ترشرویی راتمامش کن "•محکم باشید.تحت تاثیرآن هاقرارنگیرید •.به آن هاتوجه نکنید. بالاخره این رفتارشان راترک خواهند کرد.زیاده روانگیزه افراد زیاده رو همانند افراد فداکار میباشند، با این تفاوت که دراینجا این رفتار ها برعکس می باشد.ویژه گی های اینگونه افرادبه صورت زیر است •:محل کارخودراتادیر وقت ترک نمی کنند ومدعی هستند که تاساعات پایانی شب کار می کنند •همیشه نشان می دهند که از انجام کار زیاد وبیش از حد لذت می برند •.همیشه انبوهی از کاغذوکتاب وپرونده های مختلف بر روی میزآن هاانباشته است ودائم می گویندوقت ندارم ....وقت ندارم •........همیشه بیش از حد معمول کار میکنند.سروصدای زیادی ایجاد میکنندوپشت تلفن باصدای بلند صحبت می کنند •.کار زیادی انجام می دهندکه اکثرآن هابدون نتیجه است .دلایل زیاده روی • سستی وتزلزل:این شخص نیاز به تمجید وپاسخ های مثبتی دارد که در کودکیش هیچ گاه آن ها رانیافته است •.دلواپسی وتشویش زیاد:نگران این است که تحت کنترل ونظارت قراربگیردکه نتیجه آن خواستن عذر وی ومرخصی کردنش است. درمقابل این افراد چگونه باید برخورد کرد •؟سرفصل کاری آن هارا مشخص نموده وبه آن هاارائه کنیم •.مسولیت آن هارامشخص کنیم:به نظر میرسد شما درحاشیه قراردارید،مشکل چیست •؟این اجازه را به آنها بدهیم تاآهسته تروملایم تر کارهایشان راانجام دهند.اثر این نوع رفتار بر محیط کاریحس فداکاری وزیاده روی در واقع دوروی یک سکه بوده وهردوی آنها دارای اثرات منفی برروی محیط کاری می باشند.اثرات فداکاری • به طور معکوس حالات افراد وپرسنل راتحت تاثیر قرار می دهد •.روحیه پرسنل راکاهش می دهد •.تلف کردن زمان کاری جهت درخواست حس همدردی از طرف همکاران" :ازدست ما چه کمکی برای تو بر می آید".اثرات زیاده روی •باعث رنجش وآزردگی درمحیط کاری می شود •.عکس العمل های شدید پرسنل رادرپی دارد •.حس ترس ونگرانی راایجاد می

کند":اگر می خواهی پیشرفت کنی ،بهتر است که تا دیر وقت سرکار بمانی." خودخواهی وخودپرستی افراد خودبین وخودپرست همه جا هستند.همگی ما مقدار اندکی از این حس رادردرونمان داریم ،درغیر اینصورت ماهیچ چیز را نمی توانستیم به دست آوریم .اما این معمولا شخصیت وخصیصه ویژه ای است که دربیشتر مردان ظاهر می شود.منشاءخودبینی وخودپرستیبعضی از والدین منشاء اصلی خودپرستی وخود بینی فرزندانشان هستند.بطوری که وی رادر ناز ونعمت غرق می کنندتاآنجا که وی به سمت یک شخصیت خودمحوری کشیده می شود.هنگامی که این فرد وارد مدرسه می شود ،می فهمد که آن گونه که خیال می کردانسان کاملی نیست.دراینجاستکه ضمیر شکننده وی خُرد میشود.علائم ونشانه های این نوع رفتار •برای هرمورد پیش پاافتاده ای ،به شدت عصبانی میشوند •.هرنقطه نظری به غیرازتفکرخودشان رارد می کنندونمی پذیرند •.لجاجت تادرجه nام •برای اشتباه پیش آمده دیگران را سرزنش نموده ،اماسریعا شروع به تمجید گوئی از خود می کند.به خاطر داشته باشید که:درپشت ظاهر محکم ونفوذ ناپذیر آن ها،یک شخص کوچک ترسو قراردارد که نمی تواند از عهده زندگی برآید،مگر اینکه خود رادرمرکز جلب توجه ونظر دیگران ببیند.شمابايد چه کنید؟افرادخودپرست ،دیکتاتور خوبی هستند.بنابراین کاری را به آن ها بسپارید.هنگامی که به آنهامقداری قدرت داده شود،آن ها به خوبی کارها راانجام می دهند زیرااین قدرت سبب تقویت ضمیرونفس آن هامی شود.چگونگی برقراری ارتباط •سطح ارتباط خودبااین شخص رادرحداقل ممکن نگه دارید.در هنگام صحبت باید کلامتان خالی از عواطف واحساسات باشد •.اغلب اوقات نیاز به گفتن" نه " دارید.پس حتما آن رابگوئید •.زمانی که آن خطا واشتباهی می کنند،حتما به آن هاگوشزد کنید.اجتناب از بازی های ذهنیافراد خودپرست عاشق بازی کردن باذهن طرف مقابل هستند.آن هاحقایق رابرعکس جلوه می دهند ،سرزنش می کنند وطعنه می زنند وبااعتماد به نفس کامل یک سری روابط خیالی رابرای خودشان تصویر سازی می کنند •.شمامطلب موردنظرتان رابه آن هاگفته وسپس ازوی دورشوید •.هرگزبه خوداجازه ندهیدکه تهدیدشوید،باج ندهید •.تصور کنید که شخص خودپرست مقابل شما درجرت عمیقی می باشد.اگرچه این امرممکن است درحل وضعیت به شما کمکی نکنداماحداقل باعث می شود که شما گول چشم های وی رانخورید.

فرهنگ سازمانی

نویسنده: ادگار شاین مقدمه: در کتاب فرهنگ سازمانی نوشته ادگار شاین به بحث درباره فرهنگ درون سازمان ها که یکی از مهمترین مقولاتی است که هرسازمان با آن رو به رو است پرداخته شده است.فرهنگ به معنای ارزش های مشترک میان افراد یک گروه از قبیل یک خانواده، یک سازمان یا یک کشور است. واژه فرهنگ سازی، واژه ای بسیار جوان است که اولین بار توسط ادگار شاین مطرح شد. شاین در این باره می‌گوید: اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید فرهنگ شما را هدایت می کند و ممکن است حتی متوجه نشوید فرهنگ سازمانی پدیده ای ملموس نیست و به راحتی قابل شناسایی نیست. خلاصه‌ی کتاب فرهنگ سازمانی

نفیسه سادات رضوینویسنده: ادگار شاین/ مترجم: دکتر محمدابراهیم محجوب/ نوبت چاپ: اول- پاییز ۸۳/ ناشر: فرا/ چاپ: دیدآور / تعدادصفحات: ۲۴۸ صفحه***فهرست:مقدمه ناشردیباچه مترجمدیباچه وارن بنیسپیش گفتار نویسندهمعرفی نویسندهبخش یکم: مبانی فرهنگ سازمانیفصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟زندگی سازمانیساختار سازمانی، سامانه ها، فرآیندهاردیابی مشکلات و تلاش در رفع آنهاشبکه انسانی سازمانروابط و اختیارات کارکناننظام پاداش و ترفیعسرشت انسانراستی و درستیزمان و فضافصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان؟فرهنگ سنجی سازمانبخش دوم: فرهنگ سازمانی در میدان عملفصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمان‌های جوانتحول فرهنگی در سازمان دهی جوانتحول جهت دار به کمک تیزبینیتحول ساختارمند از راه قلمه زنیتحول با بهره گیری از رشد خرده فرهنگ هابزرگ سازمان و از دست رفتن آشنایی

سازمانمدیریت مشکلات جانشینیفصل ششم: دگرگونی پایدار فرهنگدگرگونی پایدار •نفی وضع موجود •تشویش بقا در برابر تشویش یادگیری •مبانی روان شناختی تشویش یادگیری •ایجاد امنیت روانی در آموزشنحوه حرکت گروه پیشتازفصل هفتم: فرهنگ در سازمان‌های بالغفرهنگ سازمان های بالغساز و کار تغییر فرهنگ در میانسالیبحران میانسالی و خطر زوالتغییر فرهنگ انقلابمورد نمونهفصل هشتم: دیدار فرهنگ هافصل نهم: واقعیت‌های فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ***مقدمه:در کتاب فرهنگ سازمانی نوشته ادگار شاین به بحث درباره فرهنگ درون سازمان ها که یکی از مهمترین مقولاتی است که هرسازمان با آن رو به رو است پرداخته شده است.فرهنگ به معنای ارزش های مشترک میان افراد یک گروه از قبیل یک خانواده، یک سازمان یا یک کشور است. واژه فرهنگ سازی، واژه ای بسیار جوان است که اولین بار توسط ادگار شاین مطرح شد. شاین در این باره می گوید: اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید فرهنگ شما را هدایت می کند و ممکن است حتی متوجه نشوید فرهنگ سازمانی پدیده ای ملموس نیست و به راحتی قابل شناسایی نیست. کوه یخی است که تنها قله آن آشکار است و بخش عمده آن ناپیدا و پنهان است ولی در واقع نمایانگر شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان است. فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می کنند که می تواند سازمان را به جلو راند یا از حرکت باز دارد و این توان بالقوه به خاطر تاثیری است که فرهنگ بر رفتار کارکنان دارد. نظریه پردازان سازمانی در دهه های اخیر با تصدیق این که فرهنگ نقش مهمی در زندگی اعضای سازمان دارد به این امر توجه کرده اند از نظر آنان، فرهنگ، نخست، تعیین کننده مرز سازمانی است و دوم نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند و سوم اینکه موجب می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بسی بیش از منافع شخصی فرد است. همچنین فرهنگ به عنوان نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارایه استانداردهای مناسب سازمان را به هم متصل کند و سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود. این ایده همیشه وجود دارد که سازمان تا زمانی که در انجام وظایف خود موفق است فرهنگ موجودش خوب است همین که نشانه های شکست در سازمان بروز کند گمان می رود عناصری از فرهنگ ناکارا هستند و باید دگرگون شوند و شاین توصیه می کند: هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید، کار را به عزم گشودن گره‌ای از کار خود سازمان آغاز کنید.فرهنگ سازمانی عموما در یک سازمان شکل می گیرد و افراد فعال در آن سازمان با آن فرهنگ رشد می کنند. بهترین راه کسب آگاهی از آنچه در جهان می گذرد تجربه کردن جهان است و در این خصوص استفاده از مشاوره خبرگان این راه بسیار موثر است. سازمان هایی که در این زمینه یاری بخواهند، می توانند تکاپویی برای شناسایی واقعیت های سازمان خود داشته باشند. به عبارتی بسیاری از پژوهشگران در سازمان ها می خواهند چیزهایی را که افراد سازمان به دلایلی پنهان نگه می دارند را کشف کنند. در همین راستا یک مشاور سعی می‌کند از ضمیر پنهان سازمان اطلاعات جامعی به دست آورد. به عبارتی تحقیق بالینی در این خصوص داشته باشد و با این شیوه راهی برای گشودن گره های فرهنگی پیدا می شود.فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی، ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. جدی گرفتن فرهنگ یعنی این که پیش از دست زدن به هر کاری به پیامدهای نیروهای فرهنگی بیاندیشیم.ادگار شاین:آموزگار و استاد ممتاز رشته مدیریت مدرسه اسلوان در ام آی تی است. وی دوره کارشناسی را در سال ۱۹۴۷ در رشته آموزش عمومی در دانشگاه شیکاگو و دوره کارشناسی ارشد را در سال ۱۹۴۹ در دانشگاه استانفورد در رشته روانشناسی اجتماعی دریافت کرد و در ادامه نیز در همین رشته در سال ۱۹۵۲ به اخذ درجه دکترا از دانشگاه هاروارد نایل گردید. وی در راستای خط اصلی کاری و پژوهشی خود در زمینه های دیگر روانشناسی نیز فعالیت می کرد. ویراستار نشریه توسعه سازمانی است و از سال ۱۹۷۲ تا ۱۹۸۱ نیز رییس گروه مطالعات سازمانی مدرسه مدیریت اسلو ان بود.داستانی درباره شرکت آتاریزمانی که دوران اوج بازی‌های آتاری بود، مدیر عاملی آوردند که سابقه بازاریابی داشت.

او در فضای فرهنگی رشد کرده بود که در آن بنگاه داری به معنای برقراری یک نظام خوب شغلی و پرداخت پاداش های فردی بود ولی درآتاری تعدادی مهندس و برنامه نویس بی آداب و ترتیب وجود داشت. وی تصمیم گرفت که پاداش های فردی مشخص کند تا رقابت بیشتری ایجاد شود به همین خاطر گزینه مهندس ماه را تهیه کرد ولی این کار او موجب دلسردی افراد و رفتن گروهی از بهترین مهندسان بود. مدیر علی رغم نیت درستی که داشت، نمی‌دانست نوآوری در تولید بازی های کامپیوتری همان فضای یکدل و بی ریایی بودکه به افراد فرصت می داد حس نواندیشی یکدیگر را برانگیزند در واقع نتیجه کار مهم بود و کسی اهمیت نمی داد که سهم افراد در تولید چقدر است ولی شیوه مدیر جدید برای پرداخت پاداش به نحوی بود که بیشترین سهم نصیب مهندس ماه می‌شد که برگزیده وی بود.مقوله فرهنگ در ادغام، تملک و مشارکت‌هاوقتی سازمان هایی با فرهنگ های خاص در هم می‌آمیزند، یکدیگر را می خرند یا به شیوه های گوناگون مشارکت می‌کنند آثار فرهنگ آشکارتر می شود. در ترکیب فرهنگ ها در مجموع سه حالت پدید می‌آید:- جدایی - چیرگی -آمیختگیجدایی:برخی مواقع ممکن است تفاوت فرهنگی بین سازمان ها باعث جدا شدن دو سازمان شود و در برخی مواقع عملاً یکی شدن فرهنگ دو سازمان غیرممکن است. برخی مواقع نیز به لحاظ این که مالکان موسسات نمی خواهند اعتماد مشتریان نسبت به یک بنگاه از بین رود، با وجود خرید یا ادغام چند موسسه، سعی می‌کنند هر موسسه فرهنگ خاص خود را پیش برد. به عبارتی از یکی شدن فرهنگ سازمان ها جلوگیری می کنند مانند یک شرکت قفل سازی بزرگ در سوئد که شرکت های قفل سازی محلی را می خرید ولی مالکیت خود را پوشیده نگه می داشت در این حالت باید فرهنگ را همسو نگه داشت تا رویارویی و فرسایش پیش نیاید.در مشارکت این همسو سازی سخت تر است شرکت هایی که ۵۰-۵۰ هستند یعنی مالکان به طور مثال از دو کشور مختلف یا دو سازمان با نگرش های مختلف هستند همسو شدن آنها بسیار مشکل تر است.چیرگی:زمانی که فرهنگی بر فرهنگ دیگر چیره شود به طور مثال: زمانی که بنگاهی، بنگاه دیگر را می خرد. فرهنگ بنگاه خریدار معمولاً چیره می شود زمانی که هیولت پاکارد (اچ پی) شرکت آپولو را خرید کارکنان آن را وادار کرد که قوانین HP را فراگیرند.اگر مشارکت بین دو بنگاه وجود داشته باشد. معمولاً همسو شدن فرهنگ ها به سختی صورت می پذیرد، برخی اوقات شعارهای مشترک به همراه بهترین فرهنگ یا شعارهای هر یک از طرفین، به عنوان فرهنگ رایج در سازمان جاری می شود. در برخی دیگر از مشارکت ها یا ادغام ها مثل ادغام کرایسلر و بنز نیز این فرهنگ از هم جدا می‌مانند. آمیختگی:حالتی که فرهنگ ها در هم می آمیزند یا یکی می شوند. به نظر برخی این حالت خوب است چون از بهترین روش های همدیگر استفاده می کنند، ولی در عمل با ترکیب در فرهنگ، معمولاً فرهنگ جدیدی خلق می شود که به فرهنگ های موجود تحمیل می گردد. راه دیگر این است که روش های گوناگون دو سازمان در قیاس با یکدیگر و در قیاس با روش های متعالی و پذیرفته دیگران سنجیده شود و بدین ترتیب استانداردهای تازه ای در سازمان برآیند جاری می گردد. به طور مثال واحد حسابداری یک سازمان از یک شریک و واحد منابع انسانی از شریک دیگر می آید یا رییس هیات مدیره از یک شرکت و مدیر عامل از شرکت دیگر برگزیده می شود. ولی در هر حال اگر به مقوله های فرهنگی موجود در هر سازمان توجه نشود ادغام دو سازمان با یکدیگر گاهی به جدا شدن آنها یا سقوط هر دو بنگاه و از دست دادن نیروهای کاری و فعال سازمان می انجامد.انواع سازمان‌ها:سازمان های نوپا:که هنوز هویت فرهنگی آنها شکل نگرفته است و تحت کنترل بنیان گذاران خود هستند به عبارتی فرهنگ حاکم بر آنها بازیابی ارزش ها و باورهای پایه گذاران آنهاست.سازمان های میانسال:که اعضای هیات مدیره آن غیر موظف و برگزیده از سهامداران سازمان هستند و تاکنون چند نسل مدیر حرفه ای بر سازمان حکم رانده است. بنابراین بحث فرهنگ در این سازمان ها سه وجه دارد:۱- حفظ مبانی که به بلوغ و کامیابی رسیده اند مثل فرهنگ جذب نیرو در کمیته جذب۲- یکپارچه سازی و همسو سازی خرده فرهنگ ها مثل استفاده از گردش درخواست ها از مدیریت محصول تا تولید و در نتیجه ارسال برای مشتری۳- شناسایی و تغییر فرهنگ هایی که در اثر تغییر محیط بیرون به طور پیوسته ناکارا می شوند.بنگاه های

سالخورده:اگر دگرگون نشونـد با محیط سازگار نشونـد و مبانی فرهنگی خود را تغییر ندهنـد به صورت نادرست رشـد می کننـد و فرهنگ آنها به معنی جـدی برای آموزش و تحول بـدل می شود این سازمان ها بایـد برای ادامه بقا وارد دگرگونی عمیق شونـد. در این زمـان برای بسیاری از کارکنـان کنار گذاشـتن برخی فرهنگ ها که در سازمان جزو ارزش ها محسوب می شود بسـیار مشـکل است و به همین دلیل یا سازمان را ترک می کننـد یا سازمان مجبور می شود عـذر آنها را بخواهـد.فرهنگ خاصـیتی از گروه اسـت هرگاه در گروهی تجربه مشترک کافی گرد آیـد فرهنگی در آن جوانه می زنـد این فرهنگ مهم است زیرا برآیند نیروهای عظیم و نهفتـه ای اسـت کـه رفتـار فردی و گروهی مـا را مشــخص می کنــد. فرهنـگ سازمـانی اهمیـت ویژه ای دارد زیرا مبـانی فرهنگی، استراتژی،اهـداف و روشـهای کار سازمان را معین می کنند.فرهنگ سازمانی:برای فرهنگ سازمان می توان سه پرده تودرتو در نظر گرفت:پرده اول: جلوه های ظاهرِاین بخش از فرهنگ چیزهایی هسـتند که در بدو ورود در یک سازمان یا بنگاه قابل لمس هسـتند مثل نحوه چیـدن مبلمان یا معماری ساختمان که در بـدو ورود به یک سازمان مشـخص هستند.به طور مثال با ورود به یک سازمان مشـخص می شود که همه افراد دارای شور و شوق هسـتند حرکت در سازمان جاری است جلسه های فراوان و لباس های غیررسمی کارکنان جلب توجه می کند این ها جلوه ظاهری سازمان هستند ولی هنوز معنی این ظواهر برای شما مشخص نشده است.پرده دوم: ارزشـهای مورد حمایتدر این قسـمت باید چراهای جلوه های ظاهری (پرده اول) مشخص شوند به طور مثال چرا کارمندان لباس غیر رسـمی دارنـد چرا افراد با یکدیگر آهسـته صـحبت می کنند. چرا جلسه های خیلی محدود برگزار می شوند. در واقع مبانی فرهنگی که به عنوان ارزش در سازمـان وجود دارنـد در این پرده مورد بررسـی قرار می گیرنـد به طور مثال ممکن است در بنگاهی مشورت همه افراد با یکدیگر برای رسـیدن به یک نتیجه بهتر ارزش به شمار آید ولی در بنگاه دیگر ارزش در اندیشه فردی است که به طور مشـخص حریم اشـخاص محـترم شـمرده شـود و به افراد مهلت داده می شـود پیش از دست زدن به هر کـاری خوب آن را سـبک و سنگین کنند. با این مقایسه شاید شـخص بتواند راحت تر تصمیم گیری کند که در کدام یک از دو بنگاه بالا می تواند کارکند. در عین حـال ممکن است که مبـانی پرداخت حقوق و پـاداش هردو سازمـان یکسـان باشـد و به عبـارتی شـخص را در این مورد دچـار سردرگمی کند.پرده سوم: باورهای مشترکبرای این منظور باید ببینیم که در گذشـته باورها و پندارهای پایه گذاران و رهبران اصلی که آنها را به سـمت پیروزی هدایت کرده اند چه بوده است هر سازمانی در ابتدا توسط یک یا چند نفر یا گروه راه اندازی می شود از ابتـدا باورهـا و ارزشـهایی در این سازمـان جـاری می شود که اگر این ارزش ها با محیط همسو نباشـند سازمان از بین می رود در صورتی که این افراد با این ابزار چند دور موفق شوند این ارزش ها و باورها کم کم به یک فرض مسـلم و ارزش عمومی تبدیل می گردنـد.چنـد پرده ای بودن فرهنـگ نشـان می دهـد که این مفهوم، مفهومی پیچیـده است و ساده انگاشـتن آن می توانـد بزرگترین ریسک باشد. بنابراین باید پذیرفت که:۱- فرهنگ ژرف است. اگر فکر کنیم که می توان آن را به راحتی تغییر داد و یک پدیـده سطحی است بدون درنگ شـکست خواهیم خورد و در واقع ما ساخت فرهنگ را شـروع می کنیم ولی فرهنگ به زندگی ما شـکل می دهـد و مواردی که می بینیم به زنـدگی روزمره مان معنی می دهـد جزو باورها و عقاید و ارزش های ما می شوند.۲- فرهنگ گسترده است. ارتباط با رییس، مشتری، همکاران، چگونه می توانیم ترفیع گرفت و ... همگی نشان از گستردگی فرهنگ دارنـد.۳- فرهنگ پایدار است. انسان ها ناپایداری را دوست ندارند و دوست دارند که وضعیت پایداری داشته باشند بر این اساس اعتقاد به ارزش ها و جلوگیری از سـرپیچی ها نمایانگر پایـداری فرهنگ است.زنـدگی سازمانی:هر سازمانی برای زندگی پایندگی خود باید باورهـایی شـدنی دربـاره این که چه کـار می کنـد و چگونه کـار می کنـد پرورش دهـد.مـاموریت و اسـتراتژی و اهـداف:نخسـتین بنیانگـذاران و رهبران سازمـان کـار را با احساسـی نیرومنـد نسـبت به هویت و ماموریت آغاز می کننـد و احساس به این که چه می خواهند باشـند؟ کدام کالای بازار را می خواهند پدید آورند؟ هویت آنها چیست؟ و دلیل وجودشان کدام است؟ حالا برای این که بتواننـد سـرمایه فراهم کننـد با آن که می دانند کارشان ریسک دارد و ممکن است جواب ندهد باید داسـتانهایی باور نکردنی حول

این پرسش ها بپرورانند و آنها را به اولین گروه کارکنان بقبولانند. اگر کار جواب داد وسازمان موفق شد این باورها حکم قانون پیدا می کنند.ساختار سازمانی، سامانه ها، فرآیندها:ساختار سازمانی رسمی بنگاهی ممکن است عمودی و چند لایه باشد اما چنانچه سازمان با این ساختار کامیاب شود باور می کند که راه درست سازمان دهی این است. سازمان دیگری ممکن است دارای ساختار افقی باشد که با چند کمیته و گروه که بخش هایی از وظایف آنها با یکدیگر تداخل دارد سازماندهی شده باشد در صورتی که این سازمان هم به موفقیت برسد رمز آن را در سازمان های Horizontal می داند.در برخی از سازمان ها ممکن است شعب آن از لحاظ فرهنگی دارای فرهنگ های گوناگونی باشند به طور مثال در شعب یک شرکت هواپیمایی روابط بسیار راحتی برقرار بود ولی در دفتر مرکزی قوانین خشک و خسته کننده ای از قبیل یکی بودن رنگ لباس‌ها، نوع میزها در سالن غذاخوری و ... وجود داشت. با بررسی مشخص شد که مشتری اصلی دفتر مرکزی پنتاگون است که افراد آن نظامیانی مقرراتی بودند و باید Discipline آن حفظ می شد. به عبارتی هر یک از واحدها باید خرده فرهنگ های خود را داشته باشند هر سازمان برای سامان دهی کارها و شناسایی فرآیندهای بازاریابی راهکارهایی می اندیشد و برای این که بتواند به نحو موثرتری کارکند سامانه های لازم برای گردش اطلاعات نظام پرداخت پاداش و نظارت پدید می‌آورد. این سامانه ها در حین کار، رفته رفته به شکل محکمات در می‌آیند بطوری که یکی از کارکنان بنگاه به بنگاه دیگری منتقل شود و آموختن شیوه کار درسازمان جدید را دشوار می یابد.ردیابی مشکلات و تلاش در رفع آنها:سازمان ها برای رمزگشایی از محیط بیرونی ساز و کارهای گوناگونی پدید می‌آورند. گزارش گیری پیوسته از نیروی فروش، بازارسنجی رسمی، ایجاد واحدهایی برای کسب آگاهی از وضع بازار و گزارش به سازمان و شیوه های دیگر. هر بنگاهی از دیدگاه خود این روزنه ها را به کار می گیرد که اگر به پیروزی بیانجامد به درستی دیدگاه خود ایمان می‌آورد. بسیاری از بنگاه ها ابزار اصلی ردیابی ناراستی ها را در عملکرد مالی می دانند به طور مثال بهای سهام، نسبت بدهی به ارزش خالص، گردش نقدینگی یا سهم شرکت از بازار را معیار قرار می دهند. حالا اگر ساختار سازمانی بنگاه برحسب رشته فعالیت شکل گرفته باشد ممکن است در واحد مالی نیز خرده فرهنگ پیدا شود و بر این اساس برای تعیین معیارهای عملکرد سازمان بین واحدهای مالی، مهندسی، بازاریابی و تولید ناسازگاری پدید می‌آید.بنابراین مشخص شد که نشانه ناراستی یا ضعف عملکرد بنگاه به بنگاه فرق می کند و در پندارهای فرهنگی آنها می نشیند. الگوهای مختلفی برای برخورد با ضعف عملکردها وجود دارد.- در برخی از بنگاهها شخص خطاکار را بی درنگ اخراج می کنند.- در برخی دیگر از بنگاه ها فرهنگ پدرسالاری نیرومند و ارزش های استخدام دایم وجود دارد و شاید حتی به روی گناهکار هم نیاورند ولی وظایف پایین تری به او واگذار کنند و چشم انداز آینده شغلی او را تنگ تر سازند.- در برخی از شرکت های دیگر خطاکار را درمحوطه پنالتی قرار می دهند. به عبارتی چون ازیک خانواده هستند شغل شخص از وی گرفته نمی شوند ولی ممکن است از ماموریت در پروژه برکنار شود و وادار شود تا برای خود ماموریت دیگری بیابد.- در برخی شرکت های دیگر از سرزنش خودداری می شود ولی در عوض به یافتن ریشه شکست پرداخته می شود.شبکه انسانی سازمان:افراد شاغل در یک سازمان، روابط بین آنها، سامانه انگیزش و پرداخت پاداش ، میزان کار تیمی، رابطه بین مدیر و کارمند، ارتباطات و سایر فرآیندهای محیطی کار کمابیش به فرهنگ افراد و سازگاری آنها با فرهنگ سازمان مرتبط است. آشکارترین بازتاب فرهنگ زبان و برداشت های مشترک است که به ویژه در چارچوب ملی به خوبی دیده می شود. بنابراین مدتی طول می کشد تا رفتارهای موجود در یک سازمان برای افرادی که تازه وارد هستند جا بیافتد.روابط و اختیارت کارکنان:در هر سازمانی از روابط رسمی و غیررسمی میان افراد باورهایی پدید می آید که با سازمان های دیگر متفاوت است. در برخی از سازمان ها روابط بین فرادست و فرودست به کوتاهترین حد می رسد. افراد یکدیگر رابا نام کوچک صدا می زنند در جای خود به مراتب بالاتر رفته و کار درست انجام می دهند حتی اگر سرپیچی از دستورات بالاتر باشد. در برخی از سازمان های دیگر رده‌بندی رسمی رعایت می شود و رجوع به رده های بالاتر یا چالش با فرادست خلاف شمرده

می شود.نظام پاداش و ترفیع:یکی از راه های ترفیع و پاداش درسازمان ها بالابردن رتبه است اما این مسئله در سازمان های مختلف متفاوت است.در برخی از سازمان ها و برای برخی از کارکنان ترفیع و دریافت های مالی نماد اصلی جایگاه فرد است. در برخی از سازمانها عنوان افراد و شمار کارکنانی که فرودست آنها کار می کنند یا تعداد کارکنانی که در یک پروژه هستند و بودجه پروژه مهم است. یکی از دشوارترین کارهای افراد تازه استخدام شده این است که در نظام پاداش و تلاش سازمان چگونه باید قدم بردارند، چه کاری مستحق تشویق و درخور پاداش و کدام کار سزوار تنبیه است.سرشت انسان:دیدگاه دیگری که فرهنگ سازمانها را جدا می کند باور به خوبی یا بدی ذاتی و میزان تغییرپذیری یا تغییرناپذیری انسان است. برخی مدیران بر این باورند که انسان ها به طور ذاتی تنبل هستند و جز با انگیزش و نظارت کار نمی کنند و دیگری عقیده دارد که انسان به طور ذاتی برانگیخته است و فقط باید منابع و فرصت های مناسب در اختیار وی قرار داده شود.راستی و درستی:در هر فرهنگی مردم بر این باور بزرگ می شوند که چه وقت، چه چیزی را به عنوان درست و راست بپذیرند. اما رفته رفته می‌آموزیم به تجربیات خود و شواهد علمی اعتماد کنیم. در برخی از شرکت ها مثل D.A.C سرانجام به این نتیجه رسیدند که هر موضوعی باید به بحث گذاشته شود و فقط لایه هایی ارزش آزمون دارند که از دالان بحث گذشته باشند.زمان و فضا:تفاوت فرهنگ ها از نظر نگرش به زمان، بستگی به تلقی آنها از خطی بودن این منبع دارد. در هر زمان فقط یک کار می توان انجام داد ولی در برخی فرهنگ های دیگر زمان تناوبی است یعنی انجام چندین کار به طور هم زمان عیبی ندارد. در برخی فرهنگ ها دیر آمدن مدیر بر سر کار نوعی شایستگی است ولی در برخی دیگر توهین محسوب می شود.فرهنگ سنجی سازمان:هرگاه سازمانی در شیوه اجرای عملیات با دشواری هایی روبرو شود یا بخواهد پیش از ورود به فرآیند ادغام، تملک یا مشارکت خودآزمایی استراتژیک کند بحث فرهنگ سنجی به میان می آید برای فرهنگ سنجی در یک سازمان به طور معمول، فقط پرسش نامه ها و طرح سوالات نمی تواند موثر باشد چرا که:- نمی دانید چه بپرسید و چگونه بپرسید. با توجه به این که فرهنگ دارای وجوه مختلفی است، محدوده سوالات مشخص نیست. برخی معتقدند در چند قالب خاص می توان تمام سوالات را محدود کرد ولی با توجه به فرهنگ های مختلف این پرسش ها نمی توانند همیشه موثر واقع شوند.- پرسش از افراد درباره مشترکات بی معنی است چرا که دسترسی به باورهای نهفته مشترک برای هیچ کس آسان نیست.- آنچه موجب ناخشنودی کارکنان است شاید چاره ناپذیر باشد. به این دلیل که آن چیز ممکن است جزو تار و پود سازمان ولی برای کارکنان ناخوشایند باشد. به طور مثال ارزش زبانی به کارها در سازمان ها عمومیت دارد و کارکنان اغلب مایل اند کار گروهی و اعتماد میان کارکنان بیشتر شود ولی در عمل می بینیم که به بحث پاداش و انگیزش نسبت به دستاوردهای فردی و رقابت میان کارکنان بهای بیشتری داده می شود.تحول فرهنگی در سازمان دهی جوان:معمولاً در یک سازمان نوپا، فرهنگ بر اساس نگرش های پایه گذاران و کارآفرینان آن تعریف شده و به کارمندانی که استخدام می شوند انتقال داده می شود با پیشرفت سازمان این نگرش ها عمومی شده و به عنوان مرجع در میان افراد گسترده می شود یکی از موثرترین افراد در فرهنگ سازمانی رهبر سازمان است. در سازمان هایی که با تفکرات بنیانگذاران آنها پیش می رود طرح نظرات و ایده های جدید که از طرف دیگران مطرح می شود به طور عمده با به خطر افتادن موقعیت شغلی طرح کننده همراه است هرگونه پیشنهادی که برای تغییر عمدی فرهنگ چه از درون سازمان و چه از بیرون آن طرح شود به احتمال قوی یا نادیده گرفته می شود یا با ایستادگی روبرو خواهد شد.تحول جهت دار به کمک تیزبینی:اگر بتوان به فرهنگ به چشم سازوکاری برای رسیدن به محیطی هدفمند و پیش بینی پذیرتر نگاه کرد، می‌توان با آشکار کردن مایه ها و عناصر فرهنگی سازمان به افراد سازمان کمک کرد. پس از تیزبینی اگر به این نتیجه برسیم که باید فرهنگ موجود را محکم تر کنید چند سازوکار اساسی در اختیار دارید:- کمک به کارمندان تازه وارد برای سازگاری با قالب فرهنگ- شناسایی و تشویق رفتارهای سازگار با فرهنگ موجود- شناسایی و تنبیه رفتارهای ناسازگار با فرهنگ موجود- برگزاری برنامه های آموزشی، گردهمایی و پندآموزیتحول ساختارمند از راه «قلمه زنی»:افرادی را که فرهنگ

هسته سازمان را دارند و در عین حال صاحب باورها و ارزش هایی هستند که با جهت گیری آینده سازمان سازگار است را شناسایی کنید و به پستهای کلید بگمارید، آنان را جایی بنشانید که به عنوان مدیران فرهنگ موجود از سوی دیگران پذیرفته شوند.تحول با بهره گیری از رشد خرده فرهنگ ها:در بین افراد و گروههای کاری در سازمان، به طور مثال در بین مهندسین باورهای مشترکی وجود دارد که ممکن است با باورهای مدیران شرکت تفاوتهایی داشته باشد به طور مثال مدیران باورهای مشترکی بر محور مسایل مالی دارند و اصولاً ـ به کارکنان به شکل مرکز هزینه نگاه می کنند در حالی که مهندسین با توجه به مرجعی که در بیرون سازمان و در درون جامعه حرفه ای قرار دارد این اندیشه را نمی پذیرد. برای مهندس همواره مهم است که محصولی با نهایت زیبایی تولید کند که زمان و هزینه بیشتری را می‌طلبد ولی این ممکن است برای مدیر قابل قبول نباشد.بزرگی سازمان و از دست رفتن آشنایی سازمان:زمانی که خرده فرهنگ ها در سازمان کوچکی شکل می گیرد افراد مشکلات را بطور خودمانی حل می‌کنند، با نظرات همدیگر آشنایند و به یک اشاره نسبت به رفع اشکال اقدام می کنند. ولی با گسترده شدن سازمان افراد ناچار می شوند به فرآیندهای رسمی و مقررات روی آورند و این مقررات جای روابط اشخاص را می گیرد. در این زمان است که کار تیمی به کار سیاسی تبدیل می شود و واحدها به مراکز قدرت و مدیران هر واحد می کوشند تا مسائل درونی خودشان را پر اهمیت تر جلوه دهند و مهندسین به پروژه ها به صورت سود و زیان نگاه می کنند و مدیران میانی فواید پروژه را در قالب آندسته از موضوعات مالی که در ذهن مدیر عامل جاری است مطرح می کنند.مدیریت مشکلات جانشینی:در این زمان کم کم سازمان به سمتی پیش می رود که قدرت از دست بنیان گذاران آن به سمت مدیران نسل دوم، سوم و چهارم پیش می رود. انتقال قدرت همواره با مشکلاتی همراه است چون احساس کارکنان نسبت به بنیانگذاران سازمان جا افتاده است با کنار رفتن وی ممکن است که بخش بزرگی از فرهنگ سازمانی به چالش کشیده شود در این مرحله ممکن است که مدیران نسل های بعدی با اصولی که به عنوان فرهنگ در سازمان جاری بوده و موافق نباشند و آنها را کنار گذارند. بنابراین باید طراحی فرآیندها به گونه ای باشد که لایه هایی از فرهنگ که به سازمان هویت، توانایی ویژه و امنیت روانی می بخشد، تقویت شود. سرانجام زمانی که بنیانگذار از قدرت کنار گذاشته شود فرصتی است برای تغییر جهت فرهنگ سازمانی به شرطی که جانشین به اصول و ارزش های سازمان معتقد باشد.دگرگونی پایدار:نفی وضع موجود:تغییر همواره با معنای آموختن نیست، باید مسایلی را هم که پیش از این آموخته بودیم و الان مزاحم هستند را نیز کنار بگذاریم. دریک سازمان باید ببینیم که آیا سازمان پیروز می تواند عوض شود؟ یا نخست باید نوعی تهدید یا حس شکست یا بحران شدید وجود داشته باشد تا افراد را به تغییر برانگیزد؟ برخی معتقدند که باید نوعی تهدید یا حس شکست یا بحران شدید وجود داشته باشد تا انگیزه ای برای آموختن چیزهای جدید فراهم شود. بنابراین هر تغییر با نفی وضع موجود آغاز می شود.ناخشنودی و بیم سرچشمه نفی موجود:این سرچشمه می تواند از موارد زیر حاصل شود:- بیم اقتصادی، اگر عوض نشوم شکست می خورم و بازار را از دست می دهم.- بیم سیاسی، اگر عوض نشوم گروه های نیرومندتر برنده می شوند.- بیم فناوری، اگر عوض نشوم از دیگران عقب می مانم.- بیم حقوقی، اگر عوض نشوم جریمه می شوم.- بیم اخلاقی، اگر عوض نشوم خودخواه، بدجنس و غیر مسئول جلوه خواهم کرد.- ناخشنودی درونی، اگر عوض نشوم به آرزوهای خود نمی رسم.رسوایی، سرچشمه نفی وضع موجود:یکی از نیرومندترین انگیزه های دگرگونی سازمان، می تواند وقوع حادثه (مثل انفجار چلنجر) یا رسوایی (مثل خودکشی یک مدیر) باشد.نیاز به ادغام، تملک، مشارکت، سرچشمه نفی وضع موجود:یکی از بارزترین سرچشمه های نفی وضع موجود زمانی است که دو بنگاه در یکدیگر ادغام می شوند یا مشارکت می کنند یا یکدیگر را می خرند. مسئله فرهنگی مسئله ای است که متاسفانه در این هنگام به آن توجهی نمی کنند و پس از ادغام نیاز آن مطرح می شود. رهبر فرهمند، سرچشمه نفی وضع موجود:یک رهبر فرهمند گاهی با توجه به این نکته بقای سازمان را تضمین می کند: ما وضع مان خوب است اما اگر یاد بگیریم که کارها را به شیوه تازه انجام دهیم وضع مان بهتر خواهد شد. به این ترتیب کارکنان نسبت به

آینده شرکت امیدوار خواهند بود. در مقابل مدیرانی که همواره از اوضاع خراب شرکت صحبت می کنند و عنوان می‌کنند که باید دگرگونی پدید آید گاهی با واکنش هایی از سوی کارکنان مواجه می شوند. البته کارکنان هم در صورتی که از وضع اقتصادی خبر نداشته باشند همواره تصور می کنند تمام زحماتی که می کشند به نفع مدیران است و همیشه از آنها سوء استفاده می شود. مدیر فرهمند باید این تردیدها را رفع کند.نیاز به آموزش و تربیت، سرچشمه نفی وضع موجود:بسیاری از سازمان ها آموخته اند که تنها با آموزش می توان مدیران را وادار به انجام کارها به شیوه های تازه کرد. کارکنان حرف مدیر را قبول نمی کنند، مگر این که حقایق مالی بنگاه به آنها آموزش داده شود.تشویش بقا در برابر تشویش یادگیری:نیاز به تغییر و کنار گذاشتن برخی از عادات همیشه این تشویش را بهمراه دارد که آیا می توانید به بقای خود ادامه دهید یا خیر به طور مثال زمانی که چیزهای تازه مثل کار با کامپیوتر یا تغییر شیوه مدیریت عنوان می شود تحولاتی را در پیش دارد.مبانی روان شناختی، تشویش یادگیری:- ترس از ناتوانی موقت: احساس ناتوانی در فرآیند تبدیل از شیوه ای به شیوه دیگر- ترس از تنبیه شدن به دلیل ناتوانی- ترس از دست دادن هویت شخصی: اگر طرز فکر شخص سرچشمه نیرومندی برای شخصیت وی باشد ممکن است نخواهد به خواسته های فرهنگ جدید گردن نهد.به این ترتیب اگر این تشویش وجود داشته باشند همواره سپرهای دفاعی در میان افراد وجود خواهد داشت. این افراد ممکن است به عبارتی خود را مجاب کنند که فرهنگ جدید پایدار نیست و گذرا است. ممکن است شانه خالی کنند و خود را مجاب کنند که این کار به او ربطی ندارد یا بهانه تراشی کنند و در مقابل خواسته های مدیران مقاومت کنند. برای رهایی از این موضوع مدیریت باید همواره دو اصل را مورد توجه قرار دهد:۱- تشویش بقا باید قبل از تشویش یادگیری باشد.۲- به جای افزایش تشویش بقا باید تشویش یادگیری را کاهش داد.ایجاد امنیت روانی در آموزش:- به کسی که آموزش داده می شود این باور القا می شود که آموختن به سود آنها است.- باید موجبات آموزش رسمی برای کارکنان فراهم شود.- با توجه به این که شیوه یادگیری افراد با یکدیگر فرق دارد یادگیرندگان در طراحی فرآیند یادگیری خود مشارکت کنند.- کسی که وقت، زمینه و مربی خوبی نداشته باشد نمی تواند چیزی یاد بگیرد.- الگوهای مثبت در آموزش وجود داشته باشد شاید لازم باشد شیوه جدید اندیشه قبل از آموزش دیده می شود.- باید گروههایی برای بحث درباره آموزش ها وجود داشته باشند که پاسخگوی پرسش های افراد باشند.- ساختار پاداش و تنبیه سازمان باید به گونه ای باشد که فرد را موظف به آموزش کند.برای یادگیری مفاهیم تازه اساساً دو ساز و کار وجود دارد: یکی تقلید از یک الگو و دیگری تعریف نقش هایی برای خود تا آن گاه که یکی از آنها به طور صحیح عمل کند. انتخاب با مدیریت است. مدیر می تواند با استفاده از الگوها و برنامه ها و فیلم های آموزشی این تغییر را منتقل کند یا انکه آموزندگان را تشویق کند در محیط کاری خود جست و جو کنند و راه خویش را بیابند. بعد از مرحله آموزش، باید مفاهیم تازه را نهادینه کرد به گونه ای که رفتارهای جدیدی پدید آیند. اگر این رفتارها انتظارات افراد را در محیط کار مرتفع کند به یک عنصر پایدار در وی و در گروه تبدیل می شود. برای شروع این حرکت باید گروه هایی به عنوان پیشتاز در سازمان تشکیل شوند تا آموزش ها برای آنها شروع شود و آنها حرکت را آغاز کنند و با توجه به این که نوآوری امری ناشناخته و آزاردهنده است نمی توان همه سازمان را در یک زمان به آن دچار کرد. گروه پیشتاز باید در حاشیه کارهای جاری خود و نقاط ضعف عناصر فرهنگی موجود و همسویی و ناهمسویی آنها با تغییرات مورد نظر را شناسایی و ارزیابی کنند. آنان نیازمند زمان، بودجه، منابع اطلاعاتی و حتی مشاور هستند. باید قبول کنیم که تغییرات فرهنگی در سازمان گاهی ممکن است چندین سال به طول انجامد.نحوه حرکت گروه پیشتاز:در قدم اول باید ببینند که چه تغییراتی شدنی است گام بعدی این است که وضع مطلوب چیست؟ در صورتی که وضع مطلوب به روشنی مشخص نشود، پس از چندی معلوم می شود راهی برای تغییر فرهنگ کنونی به وضع مطلوب وجود ندارد، پس باید وضع کنونی را ارزیابی کنیم تا مشخص شود فاصله این وضع با وضع مطلوب چقدر است.در گام بعدی باید گام هایی را که برای این فرآیند نیاز است مشخص کنیم. هر گام به درستی بررسی و شکافته شود. به طور مثال این که

در فروش مشکل داریم کافی نیست. باید مشخص شود مشکل از محصول است؟ قیمت محصول ما بالاست؟ طیف خریداران ما قدرت مالی مناسب ندارند؟ خدمات ما درست نبوده؟ و ...بعد از این مرحله باید نقشه راه و فرآیندها مشخص شوند اگر نیازی به آموزش های خاصی است این آموزش ها دیده شوند. در این میان رهبران باید نقش عمده ای را ایفا کنند. آنان باید دارای مشخصات زیر باشند:- حرفش را باور کنند.- حرفش شفاف و معقول باشد.فرهنگ سازمان های بالغ:فرهنگ سازمان های بالغ با فرهنگ در سازمان نوپا تفاوت دارد. مهم ترین ویژگی سازمان میانسال این است که فرآیندهای مدیریتی را مدیران ترفیع یافته طرح کرده اند نه کارآفرینان و پایه گذاران آن. منظور از میانسالی آن است که پایه گذاران سازمان درمالکیت یا جایگاه سازمانی نباشند یا حداقل دو نسل از اداره سازمان به دست مدیران حرفه ای گذشته باشد. پایه گذاران عموماً پای بند اصول و قوانینی هستند که ریشه در اقتصاد ندارد و این عقاید را به سازمان تحمیل می کنند. از سوی دیگر مدیران حرفه ای راه پیشرفت خود را از دل سازمان می دانند و سعی می کنند تا با سالم نگه داشتن اوضاع سازمان به خصوص اوضاع مالی آن را پیش برند.در سازمان میانسال تصمیمات و حرکت های فرهنگی به گونه دیگر است مدیران باید تصمیم بگیرند که آیا باید موقعیت جغرافیایی خود را گسترش دهند به تولید کالاهای جدید دست بزنند بازارهای تازه پیدا کنند تعداد شرکت ها را افزایش دهند یا به ادغام و تملک شرکت های دیگر فکر کنند.در سالهای آغازین زندگی سازمان، مدیران و رهبران فرهنگ سازمان را می سازند ولی در دوران میانسالی، فرهنگ سازمان، مدیران را می سازند که یکی از دوره های سخت و خطرناك رشد فرهنگی سازمان همین دوره است چرا که ممکن است با برخی از باورهای غلط حرکت سازمان به طور کامل منحرف شود.با گسترش سازمان از نظر تولیدات، شرکت های تابعه، گسترش جغرافیایی و ... خرده فرهنگ های نیرومندی رشد می کنند که باید در فرهنگ کلان سازمان به آنها توجه شود و سعی شود تا این خرده فرهنگ ها را با فرهنگ سازمان همسو کرد.ساز و کار تغییر فرهنگ در میانسالی:در این دوران باورهایی که در سازمان جدی بودند به عنوان یک حکم مقدس شمرده می شوند. کارمندان بر این باورند که آنچه در دیروز موجب رشد سازمان بوده، می تواند فرمول فردا هم باشد. به همین دلیل با تغییر فرهنگ باید عملاً فرهنگ های جدید را به فرهنگ های موجود سازمان گره زد و نمی توان فرهنگی را کاملاً جایگزین فرهنگ قدیم کرد. در چنین فرآیندی دریافت اطلاعات دقیق مربوط به نفی شدید وضع موجود است که مدیریت ارشد را برمی انگیزد. به همین منظور، تیم تغییر باید تصمیم بگیرد که چگونه از نقاط قوت فرهنگ موجود یاری گیرد و نقاط ضعف را تصحیح کند و بنا به اقتضا برای ورود فرهنگ به جنبه های دیگر برنامه‌ریزی کنند.بحران میانسالی و خطر زوال:کامیابی‌های پی در پی، باورهای نهفته مشترك محکمی را پدید می آورد که منجر به ایجاد فرهنگی نیرومند می شود پایداری سازمان در درون و بیرون در این روند یک امتیاز به شمار می آید. اما زمانی که سازمان به دلیل اشباع بازار یا کهنگی کالا بخت رشد نداشته باشد برخی از این باورها به زنجیری بر گردن سازمان بدل می شوند این حالت ربطی به سن سازمان ندارد ولی اگر نیاز باشد تا در سازمان تغییر فرهنگی ایجاد شود سن سازمان مطرح می شود. در سازمان میانسال تقریباً محال است که مدیران قبول کنند تا این باورها از بین بروند یا تغییر کنند چرا که این باورها موجبات افتخار و اعتماد به نفس سازمان را فراهم می آورند. در این سازمان شناسایی این باورها بسیار مشکل می شود کاری است که از عهده مشاور یا مدیر سازمان هم ممکن است خارج باشد در برهه ای که رشد سازمان کند می شود، دو گزینه درمیان است:۱- تغییر سریع بخش هایی از فرهنگ با هدف این که سازمان بتواند در یک فرآیند چرخش خود را با محیط هماهنگ سازد.۲- زیر و رو سازی کامل سازمان و فرهنگ اش در یک سازمان دهی مجدد از طریق ادغام، تملك یا اعلام ورشکستگی.تغییر فرهنگ انقلابی:چنانچه تغییر فرهنگ برنامه ریزی شده و ساختارمند نتایج لازم را به دست نیاورد رهبران به تغییرات با شدت بیشتری می پردازند یکی از مرسوم ترین روش ها در این سازمان این است که مدیر عاملی از بیرون می آورند تا با نگرش جدید ساختار سازمان را تغییر دهد. در این راه معمولاً اختیارات زیادی به وی می دهند که در یک زمان مشخص برای بهتر شدن عملکرد سازمان چرخش عمده ای را حاصل

کنـد. اگر مـدیر جدیـد موانع عمـده ای در فرهنگ موجود نبینـد تحت فشار سازمان چاره ای جز گذر از یک برهه تخریب فرهنگی نـدارد یـا این که در کادرهـای مـدیریتی موجود تغییر ایجـاد کنـد همگی این مسائل نشان می دهـد که معمولاً بـدون هزینه سـنگین انسانی تحول عمـده فرهنگی غیرممکن است.مورد نمونه:شـرکت D.A.C به دلایـل گوناگون در دهه ۱۹۸۰ کنـد و ناکار آمد شد. برای این منظور چنـدین بار دست به تعـدیل زد ولی هنوز نتوانسـته بود که شـرایط پایدار و سودآوری را پیدا کند. حرکت های کند در تصـمیم گیریها موجب شده بود تا روند حرکت استراتژیک سازمان کند شود. در این زمان تصـمیم گرفتند که رابرت پالمر را به جای کن اولسون بنشاننـد. پالمر شخصـی بود با حضور چندین ساله در D.A.C که نسبت به اولسون با انضباط بیشتری برخورد می کرد. مهمـترین تغییراتی کـه وی در مـدت چنـدین سـال پدیـد آورد تمرکز دادن بـه فرآینـد تصـمیم گیری انضـباط شدیـد، ریزش واحدهای غیرمولد و از همه مهمتر کنار گذاشـتن دارندگان فرهنگ کهنه بود. بسیاری از کارمندان اخراج شدند، بازنشسته شدند یا سازمان را ترک کردنـد. آنهایی هم که ماندنـد دایماً شـکایت می کردنـد که پالمر در نظر دارد باورهای سازمان را از بین ببرد و به جای آن یک فرهنگ پـدرسالاری ایجاد کنـد ولی بعـدها مشـخص شـد که موقعیت شـرکت روز به روز بهتر و پایـدارتر شـد.دیدار فرهنگ ها: (تملک، ادغام، مشارکت وسایر سازمان های آمیخته)دیـدار فرهنگی زمانی پیش می آید که دو سازمان ادغام می شوند مشـارکت می کننـد یا یکـدیگر را تصاحب می کننـد.در ادغام دو فرهنگ در هم می آمیزنـد بی آن که لزوماً یکی بر دیگری چیره شود.در مشارکت بنگاه برآینـد با کنار هم گذاشـتن فرهنگ های هر دو بنگاه کار را از صـفر آغاز می کند.در تملک، بنگاه خریده شـده خود به خود به شـکل خرده فرهنگی از فرهنگ کلان تر بنگاه خریدار تبدیل می شود.در تمام این موارد احتمال بروز اختلاف بین کارکنـان وجـود دارد چرا که کارکنـان شـرکت فرودست به نـوعی تصور می کننـد که تحت امر و نهی کارکنـان فرادست قرار گرفته اند.فرهنگ سنجی معمولاً در ابتدای کار شدنی نیست زیرا مذاکرات ادغام یا مشارکت باید پوشیده بماند. این خطر هست که طرفین پیش از ایجاد سازمان برآینـد نتواننـد تفاوت های مهم خود را کشف کننـد. ولی بعـد از علنی شـدن ادغام یا مشارکت، وارد شدن در یک فرهنگ سـنجی رسـمی کاملاً به صلاح است. طرفین می توانند گروه هایی تشکیل دهند که جلوه های ظاهری، ارزش هـای مورد حمـایت و باورهـای نهفته را در حوزه هـای اصـلی ماننـد ماموریت، اهـداف و راهکارها و ... ارزیابی کننـد.هرگاه وجوه بیرونی ماننـد بازارها و تولیـدات دو سازمان هم خوان باشـند طرفین ممکن است گمان برند که چون نیت هر دو خیر است پس افراد خوش نیتی با رفتار یکـدیگر آشـنا خواهند شد و برای همکاری با یکدیگر اقدامات لازم را به عمل خواهند آورد. برای همین منظور حتی ممکن است در میزان شـناخت خود از یکـدیگر مطالب بیهوده ای هم بگوینـد ولی بعـدها ممکن است ناگهان متوجه شوند که شیـوه کارهـا تفـاوت هـای بزرگی دارنـد. در این مرحله دام دیگری وجود دارد و آن توجیه شـیوه خود و عـدم توجیه منطقی طرف مقابـل است.نیـاز به گفتمـان:برای درک عمیق از فرهنـگ همـدیگر بایـد بـا اعزام کارکنان به سازمان های یکـدیگر برای مـدتی از نزدیک درگیر کار شویم یا با گفتمان اعضای دو فرهنگ، باورهای متفاوت طرفین را از عمق به سطح آوریم. (با این فرض که افراد دو سازمـان را نمی توان بـا یکـدیگر عوض کرد بایـد بر روی نحوه بـازکردن گفتمان بحث کنیم.)گفتمان شـکل خاصـی از مکالمه است که طرفین سـعی می کننـد به جـای آن که مسایـل بین خود را با شـتاب حل و فصل کننـد با آرامش به آنچه می گوینـد و می شوند به خوبی بیاندیشـند. هدف از گفتمان فقط گفتن و شنیدن نیست بلکه هدف این است که طرفین بتوانند به تفاوت های موجود در انـدیشه و باورهای نهفته یکـدیگر نیز راه پیـدا کنند. زمانی که ادغام، تملک یا مشارکت به مرحله علنی شدن رسـید باید مدیران زمینه را برای گفتمان های جهت دار درباره موضوعات اصـلی مانند استراتژی، راهکارها و اهداف جدید فراهم کنند. افرادی که در گفتمان شـرکت می کننـد بایـد میل به مخالفت و چالش و توضـیح خواهی و موشـکافی را در خود از بین ببرنـد و سـعی کننـد تا با گوش دادن بیشتر متوجه شوند که تا چه اندازه اندیشه ها و برداشت ها و احساسات آنها بر پایه باورهای عالمانه است.

مدیریت سنجیده

۱۲ خرداد ۱۳۹۰ ، ۰۷:۱۲

مـدیریت سنجیدهسـید محمـد بـاقری زاده خلاـصه کتـاب: ((مـدیریت سـنجیده)) (دفتر اول پاسـخ‌گویی بـه نیازهـای بنیـانی مرحله سنجیـدگی اداره سازمان در ایران .مدیریت سـنجیده به این حقیقت توجه دارد که هدف عالی زندگی, بالاتر از شئون و پدیده‌های خود زنـدگی است .در این کتاب, مولف با پـذیرش و محترم داشـتن ساحت علم و دانش و فنون مدیریت, انسان را جزیی از طبیعت تلقی کرده اذعـان می‌دارد شـناخت انسـان, تنهـا از طریق مطـالعه و بررسـی او در حـال طـبیعی میسر است .برای این منظور نبایـد به ارزش‌هـا, کرامت و عزت او بی توجهی یـا کم توجهی شود .مباحث کتاب در سه بخش و هشت فصل با تبیین تعامل بین دو ساحت و گستره مـدیریت یعنی سـاحت علم و دانش و سـاحت تعامـل انسـان مبتنی بر ارزش‌هـا, کرامت و عزت اختصاص دارد .فصل اول-آموختنسـواد:سـواد:جسـتجو برای پیـد اکردن تعریـف دقیقی از سواد افرادی راکه در پی یـافتن راه حلی سـریع برای مساله بیسوادی هسـتند به زحمت انداخته است .سواد در مفهوم سنتی به معنای دانسته های ابتدایی است .در فرهنگ معین خواندن و نوشتن در برابر سواد آمـده است.سواد را فقـط در برابر زمینه هـای خاصـی می توان معنی کرد و این معنی بـا تغییر نیازهـای شـخص و جـامعه تغییر پیدامیکنـد.بیسـوادی :واژه ای نسبی است زمـانی دارا بودن مهـارتی در حـد خوانـدن و نوشـتن معیـار سواد بود و بیسوادی در عـدم توانایی خوانـدن و نوشـتن خلاصه میشـد لکن امروزه به مـدد رشـد زنـدگی ماشـینی و پیشـرفت تکنولوژی واژه سواد داشـتن معنای جدیدتری پیدا نموده و اکنون سخن از توانایی خواندن و نوشتن نیست بلکه با ظهور و بروز دانشهای جدید و فناوری رایانه بیسوادی محـدوده ای از نداشـتن مهارت کافی در اسـتفاده از کلمات تا عدم تبحر در مجموعه ای از مهارتهای پیچیده متغیر است.و به تازگی در برخی کشورهای صنعتی حتی استفاده از کلماتی نظیر سواد فرهنگ و سوادکامپیوتر هم کاربرد پیدا نموده است و به طور خلاصه دارا بودن سواد کافی برای موردی خاص ممکن است برای مورد دیگر کاملا ناکافی میباشد و می توان گفت هرکس با هر درجه از میزان علم و سواد به نـاگزیر بایـد در بازه های زمانی متغیر دانشـهای جدیـد را فرا بگیرد.۱بیسوادی از دیـدگاه دیگری به موارد زیر تقسـیم می شـود: -بیسـوادی فرهنگی-بیسـوادی اداری و شـغلی-بیسـوادی تکنولـوژیکی-بیسـوادی در فـن اوری رابطـه سـواد واموزش:آموزش نیروی حیاتی نافـذ در همه جنبه های زنـدگی است هرچند نبوغ در همه سـنتهای شـفاهی ملل وجود دارد.باو جود این در دنیای جدید اموزش اساسی ترین شرط و نیرومندترین عامل پیشرفت است و سواد وسیله اموزش است .وسیله ای است که از طریق ان ایـده هـا و اطلاعات و دانش و عقل یان و مبادله میشود بـدین ترتیب در مفهومی وسیع سواد اموزی فقط مربوط به اموزش نیست بلکه پیشـرفت و توسـعه و عـدالت و مسـاوات و موفقیتهـا را دربرمیگیرد.اموزش همـان وسـیله و ابزار توسـعه است.فصل دوم-اموزش کارکنان عنصر اساسی بالندگی سازمان به هنگام بیان انواع نظامهای رایج اجتماعی از سازمان به عنوان یکی از اشکال مهم و رایـج نظام نام برده میشود .سازمان یک نظام اصـلی است و با دیـدگاه سیسـتمی مجموعه ای که بر۴بنیاد اساسی وارده— عملیات-صـادره-بـازخورد اطلاعاتی اسـتوار است .با دیـدگاه سیسـتمی وارده به سازمان یا به عبارتی نظام های فرعی که به نظام اصـلی یعنی سازمان وارده میشوند عبارتند از نیروی انسانی و سـرمایه (تکنولوزی)مواد اولیه و اطلاعات در این میان منابع انسانی مهمترین عنصر وارده است زیرا سازمان با تمام امکانات و تجهیزات تا زمانی که روح نیروی انشـسانی در ان به حرکت نیفتد همچنان بیروح و ایستا است ئ در این حال هزینه ها و امکانات بیدون بازده خواهند بود.به این لحاظ سازمان متشکل است از افراد با یک سلسله ارزشها—دانشها-الگوها-مهارتهای مختلف-فن اوری با ویژگیهای گوناگون و فرایندها و ساختها که منعکس کننده انواع مختلف روابط میان افراد و یـا روابـط بین افراد و کـار آنهـا است.در این نگرش ساختهـا و فراینهـا و جریانهـای یک پارچه سازی برای به انجام رسانـدن وظایف و هم چنین عامل تسـهیل کننده برای اسـتفاده از فن اوری بریا رسـیدن به اهداف افراد است.براین اساس مقوله بهبود سازمان

مطرح میشودکه خواستار تغییر در ساخت تکنولوژی (جنبه های ساختی–فنی)و یا تغییر افراد و فرایندای تعاملی انها (جنبه های انسانی –فرایندی)می باشد.از همین نظر است که موضوع بهبود سازمان در دوبعد ساختی و انسانی مورد تحلیل قرار میگیرد .به عبارت دیگر یکی از جنبه های اساسی موضوع بهبود سازمان موضوع توسعه منابع و بهسازی انسانی استکه از ارکان اصلاح ساختار و پویایی سازمان محسوب میشود.توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه شخص محسوب میگردد.به عبارت دیگر بحث توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه شخص تلقی میشود.به تعبیر دیگر بحث توسعه منابع انسانی بحث توسعه فرد در جمیع جهات است.توسعه فرد در زندگی کاری– زندگی اجتماعی– زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی است.در دنیای امروز توسعه منابعدانسانی بطور فزاینده ای موجب افزایش بهره وری –اثر بخشی–رضایت فردی شناخته شده است.لذا افزایش بهره وری سازمانها در گرو بهسازی منابع انسانی است و بهسازی منابع انسانی عمدتا در گرو آموزش کارکنان است.با نظر به توضیحات فوق موضوع آموزش کارکنان به عنوان عنصر اساسی بالندگی سازمان مورد بحث قرار خواهد گرفت.کنش امورش و بالندگی سازمان این است که تطابق مناسبی میان مردم و مشاغل به وجوداوردو از اغاز کار سطوح بالایی از انگیزش فراهم سازد .استعدادهای انسانی رشد کنند و بر ارزش ان افزوده گردد.نگهداری و افزایش مهارتهای کارکنان نه تنها بهره وری را افزایش میدهد بلکه بر تعهد و انگیزش انان میافزاید.بنا براین لزوم اموزش مداوم و هدف دار و برنامه ریزی شده همگام با پیشرفتهای علم و تکنولوزی ضرورتی جدی است که در فرایند مدیریت بخصوص مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.در ارتباط نزدیک با انتقال دانش موضوع ایجاد نگرش است در واقع شاید سخن از تغییر نگرش اموزش بندگان صحیح تر باشد .مردم با ارزشیابی های از پیش پنداشته در خصوص اموزش مشاغل حود– رییس خودو هنجارهای غیر رسمی سازمان در برنامه های اموزشی شرکت میجویند.اگر قرار است برنامه اموزش کارکنان موفقیت امیز باشد تتغییر این نگرشها حایز اهمیت است.بنابراین بسیاری از متخصصان در رشته اموزش احساس میکنند که صرف انتقال دانش درباره شغل و یا رشته خاصی کافی نیست تاثیر اموزش براین فرض استوار است که سازمان وقتی میتواند توسعه و بهبود یابد که افراد ان به صورت سیستماتیک و مداوم با تکنولوزی جدید شغلی اشنا شوند و در جهت بهسازی و رشد و توسعه خویش گام بردارند و طرز مواجهه با تغییر و نقش داشتن در ان را یاد بگیرند.جایگاه سازمانیدر میان دگرگونیهایی که صحنه مدیریت سازمانها را در گذشته متفاوت ساخته توجه به جایگاه و ارزش منابع انسانی است..بدنبال چنین دیدگاهی پس از طی دوره هایی از خواسته های نیروی انسانی و مقاومت سازمانها سرانجام برای بالندگی منابع انسانی– مدیریت منابع انسانی جایگاه شایسته ای در برنامه پرورش مدیران پیدانمود بدین ترتیب توجه به جلب و جذب و پرورش و ارتقای شایستگی منابع انسانی در شمار وظایف نخستین مدیران قرار گرفت زیرا یک سازمان در اصل تاز سوی انسان هدایت میشود.تقسیم مقاصد راهبردی مدیریت منابع انسانی : ۱–تامین نیروی انسانی(برنامه ریزی–طراحی و تحلیل شغل–جذب و گزینش)۲–بهسازی(آموزش کارکنان و پرورش مدیران۳–نگهداری(پشرفت شغلی–نظام حقوق و دستمزد–ایمنی و بهداشت کاراصول و فواید آموزشهای شغلی :هر سازمانی به افرادی ا/موزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا ماموریت خود را به انجام برساند.اگر تواناییهای کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد.آوزش ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد لازم است سطح مهارت و توانایی و انطباق پذیری انان افزایش یابد زمانی ک مشاعغل ساده بودندبه اسانی فرا گرفته میشدند و دگرکونیهای فنی تاثیر اندکی در انها داشت .از این رو کارکنان نیاز چندانی به افزایش و تغییر مهارتها نداشتند اما دگرکونیهای پرشتاب که ربع قرن اخیر در جوامع پیشرفته و پیچیده روی داده است فشار روز افزونی را برسازمانها وارد نموده است تا محصولات و خدمات را با وضعیت موجود وفق دهند .بنا براین در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید بریش منابعی در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارمد و مطلعی در اختیار داشته باشد.اقسام دگرگونیهای ناشی از اموزش:تغییر رفتار :دو عامل عمده در تعریف اموزش ,اندیشه های تغییر

رفتـار و یـادگیری هسـتند.این تغییر رفتـار هم می توانـد در برگیرنـده دانش جدیـد باشـد و هم تغییر در نحوه تعامـل بـا همکاران در سازماناانتقال اطلاعات:بخش قابل ملاحظه ای در بسیاری از برنامه های اموزشـی صـرفا مشتمل بر یادگیری اطلاعات واقعی است .به مردم نشانـداده می شود که کجا بایـد کارکننـد و شـغل آنان چیست ؟درموردمسایل مختلف با چه کسـی باید تماس بگیرند و برای انان در خصوص قواعد و مقررات توضیحاتی داده میشود .این اطلاعات واقعیتهای لازم را برای سازگاری و عملکرد اثر بخشی بلای اموزش بیننـده فراهم می کنـد.ایجـاد و توسـعه نگرشـها:در ارتباطنزدیـک با انتقال دانش– موضوع ایجاد نگرشـهاست .در واقع شاید سخن گفتن از تغییر نگرشهای آموزش بینندگان صحیخ ترا ست .مردم با ارزشیابی های از پیش پنداشته در خصوص اموزش مشاغل حود– رییس خودو هنجارهـای غیر رسـمی سازمان در برنامه های اموزشـی شـرکت میجوینـد.اگر قرار است برنامه اموزش کارکنان موفقیت امیز باشد تتغییر این نگرشـها حایز اهمیت است.بنابراین بسـیاری از متخصـصان در رشـته اموزش احساس میکنند که صرف انتقال دانش درباره شـغل و یا رشـته خاصـی کافی نیست پرورش مهارتها:فرض کنید در برنامه اموزش معینی مقدار قابل ملاحظه ای اطلاعات به شـرکت کنندگان منتقل شود و با ادامه آموزش نگرشهای ایشان نیز تغییر یابد به بیان دیگر فرض کنید دو مرحله نخست اموزش به خوبی انجـام شـده باشـد ایـا میتوان گفت برنـامه موفقیت امیز بوده ؟پاسـخ احتمال منفی است زیرا اموزش بیننـدگان هنوز مجـال نیافتهانـد مهارتهـای انسـانی لازم را بـه شـکل کـاربردی کسـب نماینـددر نـتیجه جنبـه مهـم دیگری از امـوزش پرورش مهارتهـاست.تغییرات مفهومی:دشوار ترین نوع تغییرات ان بخشـی است که برای اموزش اصول کلی رفتـار ادمی به مردم طرح ریزی شـده انـد.علوم رفتاری نتیجه گیریهای چندی در خصوص شخصیت ادمی–انگیزش–ارتباط–فرایند گروهی–رهبری و... بعمل اورده انـد.یـادگیری و کاربـد این اصول کلی مسـتلزم یـادگیری اطلاعـات و نگرشـها و مهارتهـای جدیـد است.میتوان ملاحظه کرد که در سطوح مختلف سازمان جنبه های متفاوتی از اموزش مورد تاکیـد قرار گیرد پرورش مـدیران ممکن است بر تغییر نگرشـها–مفاهیم و مهارتهـای لازم برای روابـط متقابل میان افراد تاکیـد دارد .در حالی که تاکیـد آموزش سرپرسـتان خط مقـدم ممکن است بر انتقال دانش و پرورش پـاره ای از مهارتهـای حرکـتی باشـد.نکته مهم این است که امـوزش بیننـدگان رفتـار خـود را به نحـوی تغییر می دهنـد.فراینـد اموزش:فراینـد یا مراحل آموزش کارکنان عبارت است از :الف–تعیین نیاز های آموزشیب–تعیین اهـداف آموزشج–تعیین محتوای دوره هاد–به کارگیری اصول و مبانی یادگیری ذ–اجرا و ارزشـیابیالف–تعیین نیاز های آموزشـی:نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی است که در فرد و یا افراد ک سازمان از نظر دانش– مهارت–رفتار بایـد به وجود ایـد تا فرد بتوانـد وظایف مسئولیتهای مربوط به شـعل خود را در حد مطلوب و قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهدو در صورت امکان زمینه هـای رشـد و تعـالی کارکنان را به وجود اورد.اولین قـدم برای اماده سازی برنامه های اموزش و توسـعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهـای اموزشـی کارکنـان که بایـد در برنـامه امـوزش شـرکت نماینـد .تعیین نیازهـای اموزشـی در واقع تشـخیص مسایـل و مشکلات فرد فرد و کارکنان در ارتباط با دانش مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است .هم چنین میتوان محتوای دوره هـای اموزشـی را براسـاس حـل مشـکلات کـاری تنظیم نمایـد.تغییر در سیاسـتها و خـط و مشـی و راهبردهـای سازمانی– ارائه محصولات و خـدمات جدیـد .تغییرات در محیط خارجی سازمان افزایش سوانـح و حوادث در محیط کار– افزایش زیان یا کاهش سود دهی و کمبود انگیزش می توانند دلایلی باشند که نیاز اموزشی را تعیین میکنند.چرایی های تعیین نیاز اموزشی:مدیریت میتواند با پاسخ دادن به ۴پرسش نیاز اموزشی را بسنجد :۱–اهداف سازمان چیست؟۲–چه وظایفی باید انجام سوند تا این اهداف به دسـت ایند؟۳–هریـک از کارکنـان بایـد چه رفتارهـایی داشـته باشـد تـا بتواننـد وظایفی راکه برای ایشان معین شـده است انجام دهنـد؟۴–کارکنـان و مـدیران برای اجرای رفتارهـای لازم از نظر مهارت و دانشو نگرشـها چه کمبودهایی دارنـد؟شـیوه های سـنجش نیازهای اموزشی در سازمانها :۱–مشاهده و تحلیل عملکرد شغلی۲–گردهمایی ها و توصـیه های مدیران و کارکنان ۳–تحلیل وظایف شغلی ۴–بررسـی دگرکونی هـای جـاری و پیش بینی شـده۵–پژوهش هـاو گزارشـهاو فهرست ها۶–مصاحبه هاب–تعیین اهـداف آموزش

:نیازهای امورشـی تعیین شده منتج به تعیین اهداف آموزشی می گردد.به عبارت دیگر اهداف اموزش در جهت توسعه منابع انسانی مشتمل است بر رفتارهای مورد نظر سازمان و شرایطی که رفتارهای مورد نظر باید در ان تجلی یابد .برای دستیابی به اهداف باید در نظر داشته باشیم که چه رفتارهایی را در منابع انسانی ایجاد نماییم .رفتارهای مذکور درچه شرایطی باید بروز نماید ؟معیار و ملاک سنجش میزان یـادگیری رفتارهای ایجادشـده چیست؟ج-به کارتعیین محتوای دوره ها :محتوای دوره های اموزشـی براساس اهـداف دوره ها که از تعیین نیازهای اموزسی منتـج گردیـده تهیه و تنظیم میشود.شـرکت کننـدگان در دوره های اموزشـی باید قادر باشـند محتوای دوره ها را با نیازهای شـغلی خود تطبیق دهنـد .زیرا در غیر این صورت انگیزه چنـدانی برای یادگیری در انان ایجاد نخواهد شـد.د-به کـارگیری اصول و مبـانی یـادگیری:با وجود این که ممکن است برخی رفتارهای انسان واکنش ناشـی از محیط و یا رفتار دیگران باشـد ولی بنظر میرسـد که بیشتر رفتارهـای انسـان براسا اموخته های اوست به نظر ارشـطو آن چه که مجبور به یادگیری ان هستیم از طریق انجام دادن می اموزیم.صـرف نظر از وسایلی که یادگیری تئوسط انها صورت میگیرد یادگیری را نمی توان در عمل اندازه گیری نمود ما تنها میتوانیم دگرکونیهایی که براثر یادگیری در نگرشها و رفتار روی میدهد را بسنجیم .از این رو بر چگونگی یادگیری تاکید میشود.سالهاست که دونظریه اساسی بر پزوهشهای مرتبط با یادگیری سایه افکنده است .یکی از انها دیدگاه شناختی است و پیروان ان اعتقاد دارند که نیات و مقاصد فرد راهبر اعمال اوست.نظریه دیگر دیدگاه محیطی :که فرد تاثیر پذیر است و رفتار فرد تـابعی از پیامـدهای بیرونی ان است.اخیرا دیـدگاه سومی هم ارایه شـده که دو نظریه فوق را در هم میامیزد و میگو.یـد یادگیری یـک تاثیرگـذاری دوسویه است بین فرد و محیـط اجتماعی این نظریه به نظریه یادگیری اجتماعی معروف است.براساس این نظریه با مشاهده ان چه برای دیگران روی میدهد با تجربه مستقیم خود و با گرفتن دسـتور عمل برای کاری که باید انجام دهیم چیری را فرا میگیریم.ذ-اجرا و ارزشـیابی:برای اریـابی میزان نیـل به اهـداف آموزش و توسعه منـابع انسانی لازم است که از برنامه های آموزش ،ارزشـیابی به عمل میاید. در پار ه ای از موارد که اقدام به ارزشـیابی شود اغلب نظریات شرکت کنندگان در دوره های آموزشی را مورد سـنجش قرار میدهندتا میزان یادگیری انان را معیارهایی که باید در ارزشیابی برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند.عبارتند از :-عکس العمل شـرکت کنندگان در برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی .- نوع و میزان یادگیری حاصل از برنامه های مذکور- تغییرات رفتاری ایجاد شده در منابع انسانی در نتیجه شرکت در برنامه.-نتایج فردی و سازمانی حاصل از شـرکت در برنامه های آموزشـی و توسـعه از قبیل افزایش کیفیت و کمیت کارها ،تقلیل حوادث و سوانـح در محیط کار ،کاهش غیبت های غیر مجاز و...نکته همه در ارزشـیابیها اهمیت ارزشـیابی قبل و بعد از شـرکت کنندگان در برنامه های آموزشـی و توسـعه منابع انسانی است.مقایسه این ارزشـیابیها میزان پیشرفت حاصل از برنامه ها را کاملا مشخص مینماید.روشها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی:روشـها و فنون آزمایشـی در حقیقت راههایی هستند که ما را در نیل به اهداف برنامه های آموزش یازی میکنند. اصولا هیچ یک از روشـهای آموزشـی را نمی توان بهترین روش تلقی نمود.مگر اینکه با اهداف آموزش شـرایط شـرکت کنندگان ،تجربه اساتید و مربیان آموزشی هماهنگ شده باشد .نکته دیگر این که در برنامه آموزشـی باید برای ایجاد تنوع و افزایش میزان یادگیری تلفیقی از روشـهای آموزشـی بکارگرفته شود.روشـها و فنون گوناگونی برای آموزش و توسـعه منابع انسانی معرفی گردیده است.به عنوان مثال برای آموزش و توسـعه دانش و مهارت لازم برای مشاغل کاربردی ،روشـهای تحت عنوان آموزشـهای کاربردی ،و برای سایر مشاغل از جمله مدیریت سرپرستی روشهای دیگری به منظور ایجاد مهارتهای تصمیم گیری و مهارتهای فردی ،دانش سازمانی و معلومات عمومی توصـیه نموده انـد. فوایـدهای آموزشـهای شـغلی:در جهت اهداف سازمانی:۱-به سـود آوری منجر میشود یـاد دست کم نگرشـهای مثبت تری را در مورد سود اوری پدیـد میـاورد۲-دانش و مهارتهـای شـغلی را در تمام رده های سازمان بهبود میبخشد.۳-روحیه کارکنان را بهبود می بخشـد۴-به ایجـاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک میکنـد.۵-صـداقت و بی پردگی و اعتماد را تقویت میکند.۶-رابطه میان فرادست و زیردست را بهبود می بخشـد.۷-بالندگی سازمانی را گسترش می دهد.۸-بازخورد

میگیرد.۹-تهیه دستورالعملهای شغلی را میسر میسازد.۱۰- به درک و اجرای سیاستهای سازمانی کمک میکند.۱۱-برای نیازهای آتی در همه زمینه های سازمان اطلاعات فراهم میکند.۱۲-موجب میشود سازمان به تصمیم گیری و مشکل گشایی اثربخش تری دست یابد.۱۳-پیشرفت سازمانی را از درون میسر می سازد.۱۴-به افزایش مهارتهای رهبری و انگیزش و وفاداری و دیدگاه های برتر و سایر ویژگیهایی که کارکنان و مدیران کامیاب به طور معمول کمک می کند۱۵- افزایش بهره وری و کیفیت کار۱۶-کاهش هزینه ها در بسیاری از زمینه های تولید-منابع انسانی-امور اداری ۱۷-احساس مسئولیت نسبت به سازمان را برای توانمند شدن و با معلومات بودن را گسترش می دهد.۱۸-روابط مدیریت و نیروی کار را بهبود میبخشد.۱۹-هزینه های مشا.وران برون سازمانی را با بهره گیری از مشاوره داخلی کاهش می دهد۲۰-رفتارهای ناپسند را از بین میبرد.۲۱-ارتباطات سازمانی را بهبود میبخشد.۲۲-به کارکنان کمک میکنند تا با دگرگونیها سازگار شوند.۲۳-تعارضات را بر طرف میکند و بدین ترتیب فشار روانی و تنش را از بین میبرد.در جهت منابع انسانی و افراد سازمان:۱-به فرد کمک می کند تا تصمیمات بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه ای اثر بخش حل کند.۲-از طریق آموزش و بالندگی 'متغیرهای انگیزشی مقبول بودن 'پیشرفت و رشد و مسئولیت در فرد ریشه میگیرند و به عمل درآیند.۳-خود پروری و اعتماد به نفس را ترغیب و دستیابی به آنها را ممکن میسازد.۴-به فرد کمک میکند تا برفشار و تنش و یاس و ناامیدی غلبه کند.۵-برای بهسازی دانش رهبری 'مهارتهای ایجاد ارتباط و تغییر نگرشها و اطلاعات را فراهم میکند.۶-رضایت شغلی را افزایش میدهد.۷-فرد را به سوی اهداف شخصی هدایت میکند و همگام با آن 'مهارتهای بین افراد و اثرگذاری متقابل را بهبود میبخشد.۸-نیازهای شخصی کارآموز و مربی تامین میکند.۹-راه رشد را برای کاراموز هموارمیسازد.۱۰-توانایی یادگیری را در فرد افزایش می دهد.۱۱-مهارتهای گفتاری و شنیداری را در فرد گسترش میدهد 'همچنین وقتی او به تمرین میپردازد مهارتهای نوشتاری وی تقویت میشود.۱۲-ترس از دست زدن به وظایف جدید را در فر د کاهش میدهد.در جهت سیاستهای سازمانی :۱-ارتباط بین گروهها و افراد را بهبود میبخشد.۲-توجیه و آماده سازی کارکنان را ساده میسازد.۳-اطلاعاتی رابرای اجرای قوانین استخدامی و ایجاد فرصتهای شغلی برابر فراهم میکند.۴-اطلاعاتی در زمینه سایر قوانین دولتی و سیاستهای اداری فراهم میکند.۵-روحیه گروهی را بهبود میبخشد.۶-همبستگی گروهی به وجود میاورد.۷-جو مناسبی را برای یادگیری و رشد و هماهنگی به وجود میاورد.۸-سازمان را به محل مناسبی برای کار و زندگی تبدیل میکند.فرهنگ در قلمرو سازمان:با ظهور انسان در روی زمین شروع شده اما فرهنگ سازمانی مقوله و موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو سازمان و رفتار سازمانی راه یافته است.به طور کلی از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه تازه ای پدیدآمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در برندارد.فرهنگ در تعامل با سازمان بینش ها و کارمایه ها و سرزندگیهایی پدید میاورد که گهگاه جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز میگشاید .فرهنگ سازمانی پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد .بخش گسترده ای از رفتار و بالندگی سازمانی را می پوشاند و برای پدیدآوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده آز آن یاری میگیرد .بنا براین برای دستیابی و تبیین مفهوم اندیشه تازه (فرهنگ سازمان) و با لحاظ داشتن پیوند نزدیک آن با فرهنگ عمومی جامعه به نظر میرسد نگاهی اجمالی به فرهنگ عمومی ضروری است .فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ نقطه عطفی است که در آن نقطه 'فلسفه سازمان بر مسایل سازمان تاثیر میگذارد و محل تلاقی اخلباق با سازمان میباشد.زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان باورها و ارزشها را میابد.تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان بوجود آمده و شدت فشارهای رقابتی باعث شده است که به نقش مدیریت راهبردی و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود.طراحی راهبردی مناسب برالی سازمانها و اجرای سریع و موثر این راهبردها معرف برتری نسبی یک سازمان به حساب میاید .برای کسب این برتری سازمانها باید بتوانند سریع حرکت کنند و مهمترین عامل موفقیت و یا شکست در این حرکت فرهنگ سازمان است.تعاریف فرهنگ سازمانی:-یک نظام اعتقادی که بین اعضای یک سازمان مشترک است.- ارزشهای قومی که به طور گسترده مشترک است.-

کـاری که ما در این سازمان انجام میـدهیم.- برنامه ریزی جمعی ذهن- برداشـتهای جمعی- مجموعه ای از باورهای مشترک و دایم که از طریق ابزارهای متنوع نمادی منتقل میشود که در زنـدگی معنا و مفهوم میابـد .- یک سلسـله از نمادها و تشـریفات و اسـطوره هـایی که منتقـل کننـده ارزشـها و باورهـای اساسـی هر سازمان به کارکنان همان سازمان است.- یک سلسـله از ارزشـهای مشترک مسلط و همبسته ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها و اسطوره ها وضرب المثلها منتقل میگردد.-الگوی مفروضات اساسی که در یک گروه معین ابداع و کشف میکند یا ارائه میدهدتا بیاموزد که از عهده مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی داخل برآید.با نظر به تعاریف فوق یـک وجه مشترک میتوان یلفت و آن وجود یـک سلسـله از باورهـا و اعتقادات عجین شـده در انسان است که ضـمیر ناخودآگاه او را هـدایت میکنـدو به قول ادگارشاین درسه لایه مصـنوعات و ابـداعات—ارزشـهاو مفروضات اساسـی وجود انسان را اشعال کرده است.برخی صاحبنتظران از جمله فرنچ—صرفا جنبه های پنهان سازمان را فرهنگ سازمان تلقی میکنند و بعضـی دیگر (آرجریس) هردو جنبه (جنبه هـای رسـمی و غیر رسـمی) را به عنوان فرهنگ سازمان مطرح میسازنـد و طبعا در اعمال تکنیک های بالندگی سازمانی(OD) تفاوتهایی قایل هسـتند.جلوه های فرهنگ سازمان :به باور صاحبنظران مفروضات فرهنگی از راه اجتماعی کردن کارمنـدان تـازه وارد و از راه برخوردهای خرده فرهنگها و رفتار مـدیریت بلنـد پایه آشکار میشونـد.یک پژوهشـگر دانشـگاه هـاروارد الگـویی سودمنـد پدیـدآورده کـه ۴جلـوه کلی یـا گـواه فرهنـگ دارد:۱-اشـیاء-چیزهای مشترک۲- سـخن-گفته هـای مشترک۳-رفتار-کارهای مشترک۴- عواطف-احساسـهای مشترککـارکرد فرهنـگ سازمـانی:هر فرهنگ سازمانی چهار کارکرد را فراهم میاورد.برای پی بردن به اینکه چهارکارکرد چگونه واقع میشوند ضـرورت دارد تا به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره ای صورت گیرد.۱-به کارکنان سازمان هویت سازمانی میبخشد:ان چه یک شـرکت را برجسته میسازد توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری مردمان با اسـتعداد است.۲-تعهـد گروهی را آسان میسازد :تعهـد را اصولا میتوان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احسـاس درگیر بودن شـغلی ٬وفـاداری٬بـاوربه ارزشـهای سازمان جای دارد.زیرا پاداش خـدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداشهای سخاوتمند برخ.وردار میشوند.۳-ثبات نظام اجتماعی را ترغیب مینماید زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شـغلی ٬فضایی را که آینده ای غیر معمولی از تعهدی پرهیحان به سـخت کوشی و پذیرش نظارتهای دقیق است برای سازمـان بوجود میـاورد.۴-بـا یـاری اعضـای سازمـان برای درک بهترکار خودرفتار آنان را شـکل میبخشـد.انواع فرهنگ سازمانی:۱-فرهنـگ مکـانیکی: باورهـای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسـمی و قوانین و مقرررات و دسـتورالعملها و روشـهای استاندارد است ۲-فرهنگ ارگانیکی: باورهای مشترک عمدتا بر ساختارهای غیررسـمی و بیشتر برنتیجه و عملکرد است نه بر وسـیله و ابزارتقسیم بندی فرهنگ سازمانی :۱- سازمان با فرهنگ علمی :تاکید بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری٬پرورش دادن و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنها۲-سازمان با فرهنگ باشگاهی:تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است.ارشدیت و سن و سـنوات خدمت معیار عمده اهمیت و ارزش افراد میباشد.۳-سازمان با فرهنگ تیمی :تاکید اساسی بر نوآفرینی ٬ریسـک پـذیری و آزادی عمـل است.۴-سازمـان با فرهنگ سـنگری :تاکیـد اساسـی بر حفظ و بقای سازمان میباشـد و امنیت شـغلی حائز اهمیت زیادی است.دریک تقسیم بندی دیگر فرهنگ را از نظر باورها به دوبعد تقسیم نموده اند:۱-بعد باورهای راهنما(استراتژیک)۲-بعد باورهای روزمره(عملیاتی)باورهای راهبردی یا راهنما :ریشه ها و اصولی هستند که سازمانها بر اساس آنها شناخته میشوند و فلسـفه وجودی موسـسه ر تشـکیل میدهند و به عنوان یک هدف بنیادی شکل میگیرند ووسعت انها در حدی است که میتوانند همه گونه شرایطی را در حوزه راهنمایی خود قرار دهند.استراتژی از باورهای راهنما ناشی میشود.آنها ریشه هایی هستند که استراتژی از آنهـا میرویـد.اگر باورهـای راهنمـا ٬استراتژی سازمان را به حرکت در نیاوردنـد باورهای روزمره این کار را خواهند کرد .وقتی چنین حالتی رخ میدهـد کارها برعکس میشود.باورهای روزمره (عملیاتی):سازمانها و باورهای مشترک اکثریت سازمانها فرهنگ واقعی سازمان بحساب میایـد و نبایـد آنها را باباورهای راهنما اشـتباه کرد.باورهای روزمره منشا رفتارهایی است که افراد در

کار روزانه از خود نشان میدهند.این باورها به افراد فرمان میدهند که چیزهایی را باید بدانند و چه رفتاری پسندیده است خلاصه اینکه آنها ابزار تنازع بقای افراد در سازمان هستند.باورهای روزمره به معنی جو سازمان و فرهنگ نیز تلقی میشودو مقیاسی است بر اینکه آیا سازمان به انتظاری که کمارکنان از کارکردن دارند پاسخ داده است یال خیر.چگونه فرهنگ سازمان پزورش مییابد.به نظر ادگار شاین هر فرهنگی یگانه و تک است زیرا فرهنگی که سرانجام در یک سازمان ویژه پدید میاید یک نتیجه پیچیده از فشارهای بیرونی 'قابلیتهای بالقوه درونی 'پاسخهایی به رویدادهای حساس و حیاتی و به احتمال تا اندازه نامعلومی عاملهای اتفاقی است که نمیتوان انها را از شناخت محیط یا اعضای سازمان پیش بینی کرد.بهترین راه چاره برای مدیریت ان است که بر پیدایش طبیعی فرهنگ یگانه سازمان نفوذ کند و ان راغ بپروراند.این نمونه از فرهنگ سازمانی نیرومند را همانند یک خانواده با کارکردی خوب می پندارند به شرط اینکه مدیریت برای به کارگیری اوضاع موثر و دخالت کننده کوشش هماهنگ و پیوسته ای معمول دارد.درصورت بکارگیری روشهای مرتبط اوضاع موثر و دخالت کننده در فرهنگ سازمانی بشرح زیر است :۱-احساس احترام به تاریخ را بیافریند.۲-احساس یگانیرا بیافریند.۳-احساس عضویت را ترغیب کند.۴-تبادل نظر میان اعضا را افزایش دهید .تغییر فرهنگ سازمانی:تجربه نشان داده انسان به دگرگونیهای ناگهانی به سرعت پاسخ مثبت نمیدهد بلکه حالت تدافعی به خود میگیرد و سخت ایستادگی میکند .از سوی دیگر تجربه ثابت کرده است که همین انسان در برابر تغییرات تدریجی نمیتواند ایستادگی کند گروهی از صاحبنظران به درستی براین گمانند که اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونیهای دلپسند و پایدار پدیداید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونیهای سراسزی سازمان سازگارآید .برای آماده سازی فرهنگ سازی فرهنگ سازمانی به منظور سازگاری با دگرگونی و پذیرش اندیشه های نو 'روشهای تازه فراگردهای گوناگون و به کار بستن ابزار و وسیله نو می توان از روش زیر بهره گرفت:۱-دگرگونی از بالاـ آغاز شود۲-دامنه مشارکت در سازمان گسترش و ژرف میگردد .نظامهای مشارکت 'مردم را به درگیر شدن فرا میخواند و به آنان پیام ارزشمندی وجودشان رااشکار می کند و تعهد سازمانی را بالا میبرد.۳-سدهای اشکار یا پنهان در راه دگرگونی و نوآفرینی از میان برداشته شود.۴-فرهنگ سازمانی یگانه و به هم بافته ای پدیدآورد از طریق هماهنگی پاره فرهنگها و پاسداری و پشتیبانی از دگرگونی.۵-داد وستد اطلاعات ازادآسان گردد .افزایش اطلاعات از طریق ارتباطات همه جانبه علاوه بر ارتباط از طریق رده های ساختار رسمی میسر میشود.فرهنگ سازمانی نیرومند اغلب از همراهی گسترده کارکنان برخوردازاست به همین سبب در سازمانهایی که از فرهنگ سازمانی نیرومند برخوردارند ارتباط سازمانی تنها از راه ساختار رسمی صورت نمیگیرد بلکه همه کارکنان از بالا به پایین—از پایین به بالا-از پهلو به پهلو-از گوشه به گوشه سازمان میتوانند با یکدیگر ارتباط یابند و اطلاع خود را افزایش دهند.در دوران کنونی، سازمانها در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع جایگاه والا و برجسته ای پیدا کرده اند و بسیاری از فعالیتهای اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمانها صورت میگیرد و زندگی بدون وجود سازمانهای گوناگون تقریبا غیر ممکن است و سازمانها نیز برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرهای بدیع و تازه هستند. در این مطلب سعی شده در یک نگاه اجمالی خلاقیت و نوآوری در سازمان با تعقلی که بر خیر و مصلحت مصلحت انسان و ازادی او ارج مینهد و تلاش میکند تا رشد روح متعالی وی را تحقق بخشد بنابراین به منظور جهت گیری راهبردی به موارد زیر پرداخته خواهد شد.۱-بستر فلسفی نو آوری ۲-ضرورت سازمانی۳-خلاقیت و نوع آوری به معنای کاربرد تفکر نو ۴-نحوه ظهور و اندیشه های نو ۵- فنون خلاقیت و نوآوری ۶-شرلیط سازمان برای پذیرش نواوری۷-ویژگیهای نوآوری برای پذیرش۸-ویژگیهای افراد نوآور و خلاق۱-بستر فلسفی نو آوری:انواع نظریه های سازمان و مدیریت بر منطقی استوار است که سودبخشی، عملی و مفید بودن از ارکان اساسی انها بشمار میرود به این ترتیب نظریه های سازمانی با تکیه بر تعقل ابزاری که از خصوصیات بارز علوم اجتماعی در غرب است، توصیفی محدود و نارسا از پدیده ها را حاصل میکند. علیرغمتوفیقات ظاهری نظریه های مذکور ناقص و نارسا هستند و به همین دلیل آثار مخربی را بر زندگی و

سازمانهـای اجتمـاعی بشـر بر جـای گـذارده انـد. امروز در مقوله نظریه هـای سازمانی نیز همان نظریه کینز (حرص و آز، میل به ربا خواری و مـال انـدوزی که او نادرست ولی راهگشا در تنگنای اقتصادی می شـمرد) جاری است و گروهی بر این اعتقادانـد گر چه این نظریه هـا ضـعف هـایی دارنـد ولی در حال حاضـر موثر و ثمر بخش انـد. ولی اتکا به نظریه های سازمانی بر تعقل ابزاری که از ویژگیهـای نظام تولیـد و بازار در کشورهای پیشـرفته صـنعتی است موجبات شـکست آنها را در بلنـد مـدت فراهم میکنـد از این رو صاحب نظران این رشته بدنبال تعقل جوهری یا ارزشی هستند تا آن را اساس نظریه های سازمانی قرار دهند و بکوشند در این رابطه نظریه های مسـتحکمی را ارائه کنند.امروزه نتایج تجدد علمی به صورت روان پریشـی انسانها، نزول کیفیت زندگی، آلودگی محیط زیست ، مصـرف بی رویه منـابع محـدود جلوه گر شـده است . نظریه مبتنی بر تعقل ارزشـی برای زنـدگی انسانی، تلاشـی است در جهت درک و فهم واقعیتهـای انسـانی و اجتمـاعی، در نظریه هـای جـوهری به دنبـال معنـای واقعی زنـدگی معقول هسـتیم. برخی از خصوصـیات نظریه های جوهری و ابزاری عبارتند از: نظریه های جوهری – معیارهای زندگی انسان به وسـیله عقل و فطرت او شکل میگرد و فراینـد اجتمـاعی شـدن (تطبیق بـا جـامعه) در این میان نقشـی نـدارد.– اقتصاد در تـدوین نظریه های جوهری اصل نیست.– جدایی ارزشـها از واقعیت ها عقیده موهومی است تحقق آن در تحقیقات میسـر نیست.– مطالعه انسان و جامعه باید روشـهای خاص خود را داشـته باشـند که لزوما با روشهای مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست. نظریه های ابزاری – معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جـامعه تعیین می شود. – اقتصاد در تـدوین نظریه های ابزاری اصل گرفته می شود.– جـدایی ارزشـها از واقعیتها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی عاری باشند.– روشهای علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و رسا است.۲–ضـرورت سازمانی در شـرایطی که بقاء و پویایی و موفقیت سازمانها به توانایی پـذیرش سازگاری آنان با تغییر بسـتگی دارد هر روز نیروهـای جوان و تحصـیلکرده بیشتری به نیروی کـار اضـافه می شونـد. سـبک زنـدگی، انتظارات و ارزشـهای فکری کارکنان و مخاطبین سازمانها نسـبت به نسـلهای گذشـته تغییر می کنـد همچنین سازمان تحت تاثیر نیروهای مداخله گر مانند نیروی کـار ،تکنولوژی ، تکانهـای اقتصـادی، تمایلات یـا رونـدهای در حال تغییر، سیاسـتهای جهان نو و بالاخره خصـیصه در حال دگرگونی رقـابت دارنـد لـذا نیازمنـد انـدیشه های نو و خلاقیت و نوآوری برای بقا است. ۳– خلاـقیت و نوآوری به معنـای کاربرد تفکر نوخلاقیت و نوآوری آنچنان بهم پیوسـته اند که شاید تفکیک آنها امری دشوار باشد. خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه نو است،در حالی که نوآوری عملی ساختن آن انـدیشه و فکر است بعبارت دیگر خلاقیت اشاره به قـدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو وتازه است. از خلاقیت تا نواوری غالبا راهی طولانی در پیش است و تا انـدیشه های نو بصورت محصول یا خدمتی جدید در آید زمانی طولانی می گذرد و تلاشها و کوشش های بسیار به عمل می اید و گاهی ایده و انـدیشه های نو از ذهن فرد می تراود و در سالهای بعـد ان اندیشه نو بوسیله فرد دیگری بصورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می گردد.۴– نحوه ظهور انـدیشه های نوبعضـی از علما چون بیگن و هیوم شـیوه اسـتقرایی را راه آفریـدن نظریه های جـدید دانسته انـد . گروه دیگر به شـیوه قیاسـی تاکیـد ورزیـده انـد. بنظر میرسد در این که همه انسانها قادر به خلاقیت و نو آوری و بروز اندیشه های نو هسـتند جای شکی وجود ندارد، اما در صورتی که هارمونی ها را پیدا کند . وقتی انسان توانست هار مونی ها را پیدا کنـد می تواند خلاق و نوآور شود . در این وضـعیت خلاقیت و نوآوری او مکن است به سه شـکل بروز نماید. نوآوری او تبدیل به علم شود، نوآوری او تبـدیل به اخلاـق و یـا نوآوری او تبـدیل به هنر شود. گوته بـاور دارد برای اینکه انسان به هارمونی دست یابد لاـزم است که هر روز به چهار موضوع توجه داشـته باشـد .۱– توجه دقیق به یک قطعه موسیقی ۲– انجام یک کار خوب در روز که در ان منفعتی برای خود شـخص مورد نظر نباشـد. ۳– توجه دقیق و نگـاه عمیق به معماری ۴– مطالعه و توجه کافی به یک قطعه ادبی مثل یک شعر ۵–فنون خلاقیت و نوآوریبرخی از فنون خلاقیت و نوآوری بشرح ذیل میباشد.–ذهن انگیزی : در این روش مسئله ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آن خواسـته میشود فی البداهه و به سرعت نسب به آن واکنش داده و

برای آن پاسخی بیابند و افراد باید دارای زمینه های تخصصی نسبت به مساله مورد بحث باشند . -ارتباط اجباری : بطور خلاصه در این روش اعضای جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه ای که با یکدیگر مانوس و مرتبط نیستند دست به تلاش فکری زده و در این راه به ایده ها و نظرات جدید دست می یابند البته در آغاز جلسه هدف از ایجاد ارتباط اجباری برای شرکت کنندگان بیان میشود و همواره در نظر دارند هدف اصلی چیست.- تجزیه و تحلیل شکل شناختی (مورفولوژیک): فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از لحاظ ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.-گردش تخیلی: در سال ۱۹۶۱ روانشناسی بنام گوردون نتایج پژوهشهای ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر کرد و ضمن ان اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام بروز خلاقیت و ابتکار در حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم خلاقیت امکان وجود می یابد.-الگو برداری از طبیعت: ابداعاتی که در زمینه علمی ارتباطات و کنترل در دهه اخیر شکل گرفته اند، برنامه های کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی، همه با الگو برداری و تقلید از مغز ادمی انجام شده است .۶- شرایط سازمان برای پذیرش نوآوری : یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است یکی دیگر از عوامل توسعه خلاقیت و نو آوری در سازمان، هدایت، پشتیبانی، و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده های خلاق بروز میدهند. و تعیین اهداف روشن وصریح در مورد فعالیتهای خلاق و ایجاد سیستم پاداش دهی و تشویق افراد نو آور کارساز است. مهمتر از همه وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هرگاه مدیران سطوح عالی سازمان و سیاستگذاران سازمان به این مقوله بعنوان فعالیتهای ضروری وحیاطی اعتقاد و باور داشته باشند،همه فعالیتها در این زمینه دوام و بقا خواهد یافت.۷- ویژگیهای نو آوری برای پذیرش : یکی از راههای مهم ظهور نوآوری بوجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشد . در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد . یکی از روشهای ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است . نوآوری هیچ گاه نتیجه کار و کوشش و تفکر یک یا چند انسان با استعداد و نابغه نیست بلکه حاصل جمع مشارکت هزاران و حتی ده هزار نفرند که در زمینه خاصی فعالیت خاصی بعمل آورده اند . خلاقیت و نو آوری دست کم برای جامعه سه فایده دارد : باعث افزایش رشد اقتصادی میشود، بهره وری را بالا می برد و باعث بوجود آمدن تکنولوژی، کالا و خدمات جدید می گردد.۸- ویژگیهای افراد خلاق و نو آور :- تیزهوش تر از دیگران است -نسبت به مسایل اجتماعی و سیاسی حساس است - انعطاف پذیر و بیانش دارای تنز است— دوست دارد در مباحثه عقیده خود را بیان کند، ولی اصراری به تحمیل عقاید خود ندارد - بسیار کنجکاو است - بیشتر ریسک میکند — خودخواه نیست — به سرنوشت دیگران اهمیت میدهد — استقلال طلب است — ثبات عاطفی بیشتری دارد — اعتماد به نفس خوبی دارد و در مقابل ناکامی ها کمتر دلسرد و مایوس میشود — نسبت به زندگی خود و دیگران احساس مسئولیت میکند و ومعتقد است که در زندگی رسالتی به عهده او گذاشته شده است.نتیجهجرات فکر کردن برتر از تفکر است ، خلاقیت و نوآوری کار انسان است و انسان برای سازمان یک ارزش است، عزت ارزش ساز در سازمان را پاس داریم. تاثیر ترس بر کارامدی مدیریت:اکثر ما در پی کسب رضایت ناشی از داشتن مقام و موقعیت اجتماعی هستیم زیرا از این که کسی نباشیم می ترسیم، جامعه چنان پایه ریزی شده است که به شهروند دارای مقام با احترام بیشتری رفتار میشود، درحالیکه شخص بی مقام توسط دیگران لگدمال شده و به سویی پرتاب می شود . این اشتیاق برای کسب مقام اجتماعی، میلی است صرفا برای تحت نفوذ قرار دادن دیگران که این میل، شکلی از تهاجم است که علت آن ترس است، ترس یکی از بزر گترین مسائل و مشکلات زندگی است . ذهنی که اسیر ترس است در سرگردانی و تضاد به سر میبرد. آیا شما ترسهایتان را میشناسید ؟ ترس برای از دادن شغل ترس برای از نداشتن غذا و پول کافی و ترس از عدم موفقیت و ترس برای از دست دادن مقام و اعتبار اجتماعی و ترس از درد و بیماری و ترس برای از دست دادن همسر و فرزند و بالاخره ترس از مرگ اما گریختن از ترس باعث شدت بخشیدن به آن میشود و یکی از دلایل اصلی

ترس این است که مایل نیستیم با خود آنچنان که هستیم روبرو شویم.((کریشنامورتی)) ترس را اینگونه تعریف کرده است حرکت از سوی اطمینان و یقین به سوی عدم اطمینان و عدم یقین تصمیم گیری تصمیم گیری در سازمان ها برای کارایی هر گروه یا هر نهاد و بخصوص برای مدیریت نقش اصلی دارد و اغلب به عنوان قلب اقدام اداری تلقی میشود و شامل روشها و اقداماتی است که منظور از انها یاری در نیل به اهداف سازمانی است. بدین سان تصمیم گیری سازمانی فرایندی است برای انتخاب اعمال و اقداماتی که در جهت رفع مشکلات سازمانی به کار گرفته میشود.دکتر ((مایکل همر)) معتقد است که روش تصمیم گیری در هر سازمانی بخشی از الگوی انقلاب صنعتی است . بد اساس این الگو کارکنانی که انجام وظایف را به عهده دارند، نتها بایستی کار کنند. ولی فانون نوین تصمیم گیری عقیده دارد که تصمیم گیری بخشی از کار همه کاکنان است.به نظر ((اکیو موریتا)) برای تصمیم گیری منطقی انسان باید همه امور ، کیفیت کار و حال و هوای پیرامون این امور را بداند. اما اگاه بودن به همه امور و احوال بسا که برای بشر غیر ممکن باشد. در برابر چنین وضعیتی به نظر میرسد که داشتن نوعی حس ششم و باشم تصمیم گیری که در شرق متداول است لازم است و این افراد نظر کلی بهتری نسبت به موضوع می یابد تا کسی که بخواهد فقط از راه منطق و استدلال دقیق وارد شود .نتیجه: تا زمانی که ترس در اندیشه ، در هریک از مراحل فرایند یا همه فرایند تصمیم گیری ،هست با داشتن هر اندازه از دانش و تجربه اندوخته شده و بهره مندی هر اندازه از روشهای پیشرفته علمی ، تصمیم گیری کارامد و کارامدی مدیریت دچار عدم کامیابی است.کارکرد بهره وری: افزایش بهره وری امری کاملاـ بی سابقه بود تا جایی که در هیچ زبانی واژه ای برای آن وجود نداشت . تیلور با روشهای ابتکاری که در دهه ۱۸۸۰ در راه بهبود بهره وری به کار بست موفقیت های بزرگی بدست آورد .تیلور پیش از ان هیچگونه شناختی از این فرایند نداشت بهره وری ابتدا در امریکا و بعد در دیگر جاها بکار گرفته شد . میتوان ادعا کرد انفجار بهره وری مهمترین پیش امد یکصد سال گذشته است که در تاریخ مانند نداشته است. تیلور از این بابت مورد انتقاد قرار گرفته است که هیچ گاه از کارگرانی که کارشان را بررسی می کرد در رابطه با مشکلاتشان نظری نمی پرسید و فروید و مارکس و لنین نیز همین اعتقاد را داشتند. به موازات گسترش مدیریت علمی تیلوردانشمند و روانشناس" هوگو مانستربگ "اصول روان شناختی را در بازرگانی و صنعت با این عقیده که شغل ابتدا بر پایه مقتضیات جسمی،روانی و عاطفی تحلیل شود برای نخستین بار بکار گرفت" .وبر "نیز برداشتی ماشینی ارا از سازمان ارائه داد ودر مدل ایده ال خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگر چه در دنیای واقعیات به طور خاص قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن میتوانستیم به تطبیق و مقایسه سازمانها با این مدل بپردازیم ، در دیدگاه ماشینی سازمان به روابط رسمی، بازدهی و کارایی و ساختارهای مکانیکی محدود میشد . در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته میشود و انسانها در سازمان اساسی ترین نقش را ایفا میکنند.تجربه های تلخ وشیرین گذشته مدیریت و همه کوششها و پژوهشها تئوریها و نظریه های مدیریت و سازمان که با اصول مدیریت علمی آغاز شده در این سالهای پایانی سده کنونی بجایی رسیده که انسان را در شمار گرانبهاترین دارایی یک سازمان قرار میدهد و برای وی ارزشی فراتر از همه عناصر ضروری برای اداره سازمان قایل است ، اما چگونه است که چالش همچنان ادامه دارد و هر روز لیست انتظارات فرد از سازمان و سازمان از فرد طولانی تر میشود. نگاهی به جدول انتظارات بیانگر این واقعیت است که هر کدام – انسان و سازمان– عموما در پی برخورداری از حقوق بیشتر و متفاوتی است. سازمان و فرداین موضوع که یک سازمان یک شخصیت حقوقی است مساله چندان کوچکی نیست . سازمان می تواند مسئول عملیات یا اقداماتی باشد سازمانها خوب می دانند که باید در برار عملیات یا اقداماتی و کارهای فرد پاسخگو باشند . سازمانها متوجه شده اند که می توانند تحت تعقیب قانونی قرار بگیرند و میکوشند تا شخصیت حقوقی خود را حفظ کنند وآن را مصون بدارند.از طرفی رفتار افراد در سازمان غالبا به گونه است که هیچ نوع مبادله مستقیم یا غیر مستقیم صورت نمیگیرد بسیاری از رفتارها در سازمان تکراری است که در اثر مبادله اموخته می شوند سازمان اعضای خود را آموزش می دهد، اصولی را به آنها آموزش می دهد، و تلقین می کند و آنها را وا می دارد تا نسبت به

خواستها و نیازهایی که در پست و مقام آنها وجود دارد واکنشهای مشخصی بروز دهند . واکنشهایی که فرد برای انجام آنها کمتر به ذهن خود مراجعه میکند . در برخی از شرایط حتی عواطف و احساسات انسانی هم نمی تواند پایگاه سازمانی داشته باشد.عزت نفس محیط بر مدیریتواژه عزت به معنی توانایی است و در مقابل ذلت بکار برده میشود . عزت حالتی است که مانع مغلوب شدن انسان می شود شی کمیاب را از آن جهت عزیز گویند که آن شی در حالت توانایی قرار گرفته و رسیدن به ان دشوار است . مخلوقات باید عزت را از ناحیه آفریننده خود که همانا خدا است بجویند عزت از یگانه منبع و منشا خود یعنی خدا صادر میگردد .عزت آن خصوصیت روانی است که مانع از آن می شود تا شخص مغلوب کسی یا چیزی نشود خواه قدرت مال باشد خواه شهرت و شهوت در واقع کسی می تواند واجد این شرایط شود که به عزت مطلق یعنی ذات اقدس الهی پیوند خورده باشد .امام علی (ع) می فرمایید آن کسی که در پرتوی ارتکاب خداوند عز و بزرگی یابد هیچ سلطان قدرتمندی نمی تواند او را خوار و ذلیل سازد و آن کسی که با اتکا با غیر خدا خویشتن را عزیز به حساب آورد دچار خواری وذلت خواهد شد. نفسنفس جوهری است مجرد از ماده به حسب ذات نه برحسب فعل و کاردر مکتب الهی نفس دارای معانی گوناگونی است . گاهی منظور از نفس تمایلات نفسانی است و گاهی روح پاک و خالص الهی از آن استنباط میشود در اسلام علاوه بر بعد جسمانی ، برای انسان بعد روحانی نیز در نظر گرفته شده است .در اینجا منظور از نفس مجموعه ویژگیها و عواطف و صفات که باعث سازگاری او با محیط میشود .در واقع انچه که شخصیت فرد را تشکیل میدهد و باعث تمایز شخص با افراد دیگر می شود مد نظر است. در قران نفس به معنی روح آمده است یعنی انچه وجود اصلی شخص را تشکیل میدهد و به تمامیت وجود او معنا می بخشد . تعریف عزت نفس:تعریف نظری می گوید عزت نفس چگونگی نگرش انسان راجع به ارزشمندی خود است یعنی اینکه شخص چه قضاوتی راجع به توانایی های اجتماعی، خانوادگی، تحصیلی و جسمانی خود دارد . یا عزت نفس ارزیابی ها و نگرشهایی است که در مورد خود داریم (کوپر اسمیت ۱۹۶۷) ارزیابی مشخص از خود به طور مداوم وجود دارد . مثلا شخص خود را معمولا تایید می کند یا برعکس بیشتر اوقات خودش را مورد تایید قرار نمی دهد. اعتقادی که شخص در مورد خود دارد، می تواند در جهت ارتقاء و تقویت توانایی، شایستگی ها، موفقیت ها و ارزشهای خود باشد.به طور کلی میتوان عزت نفس را به این صورت تعریف کرد : قضاوتی که شخص بطور مداوم و پیوسته از ارزشهای خود دارد. بدیهی است که نگرش انسان راجع به خود فرد تغییر می کند اما انچه مورد نظر این تغییر است مربوط به نگرشی ویژه است که معمولا به طور مستمر وجود دارد" آلیس پاپ "در این مورد میگویید قضاوت ارزیابی که شخص دارد جنبه کلی نیز دارد البته میتوان آن رابه اجزا متفاوتی تقسیم نمود . عزت نفس در اسلام به معنی توانایی شخص برای جلب رضایت خداوند است. عزت نفس در حدیث در اسلام روی عزت نفس تکیه شده است . نمیگوید عزت نفس خودپرستی است . پیامبر فرمود بشر به بشر حاجت پیدا میکند. اگر حاجتی دارید هیچ وقت پیش کسی با ذلت نخواهید، با عزت نفس بخواهید . نگویید از نظر جهاد نفس بهتر است که به شکل یک گدا از کسی چیزی بخواهم.امام حسین می فرماید: مردن در سایه عزت بهتر است از زندگی با ذلت . من هرگز دست ذلت به شما نمی دهم و مانند بندگان فرار نمی کنم.

عزت استحقاقی درمجموعه ی شرایط و ضرورت ها هیچ چیز برای انسان با لرزش تر از عزت نفس نیست. اهانت و تحقیر به روحیه ی او لطمه شدید وارد میکند .کارایی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود کارایی هم بهبود می یابد .ارضای نیاز به عزت نفس به احساساتی از قبیل اعتماد به نفس، ارزش، قدرت، لیاقت، کفایت، مفید و مثمر ثمر بودن در جهان منتهی می شود . اما بی اعتناعی به این نیازها موجب احساساتی قبیل حقارت، ضعف، و درماندگی می گردد این احساسات به نوبه خود یا بوجود آورنده دلسردی و یاس اساسی خواهد شد یا اینکه گرایشهای روان نژندانه بوجود خواهند اورد.بدین سان از لحاظ نظری سازمانها را به دو گونه می توان ملاحضه کرد . محیط الف: سازمانهای کار از گونه ای که رشد و نمو عزت نفس در انها اندک،کم حرمتی کردن به دیگران زیاد ،ترغیب کننده این اعتقاد هستند که مجموعه ای از مقررات و رویه ها برای هدایت رفتار

باید وجود داشته باشد . نمونه دیگر محیط ب: قایل شدن حرمت بسیار برای خود و دیگران را ترقیب می کند به این معنا که خود و دیگران ارزنده اند و این باور که دنیا نظامی متحول و رو به توسعه و پویا است . بیان روشن تر این نظر چنین است : که در سازمان با گرایش زیاد سلسله مراتبی، انتظار میرود که نظامهای اعتقادی موافق با عدم اعتماد اساسی نسبت به مردم رشد کنند و این به معنای رشد اندک عزت نفس و کم حرمتی نسبت به دیگران است . از طرفی در سازمانهای ازاد منشانهتر ، رشد عزت نفس بسیار و احترام زیاد نسبت به دیگران قابل پیش بینی است . لذا ثابت ترین و در نتیجه سالم ترین حرمت به نفس مبتنی است به احترام استحقاقی از سوی دیگران و نه شهرت ظاهری و تمجید بی مورد. مدیریت سنجیده: بنیان‌ها مشخصات کتاب: نویسنده : باقری‌زاده – محمد محل نشر : تهران تاریخ نشر : ۱۳۷۸/۱۲/۱۶ رده دیویی : ۶۵۸. قطع : رقعی جلد : شومیز تعداد صفحه : ۲۲۴ نوع اثر : تالیف زبان کتاب : فارسی نوبت چاپ : ۱ تیراژ : ۳۰۰۰ شابک : ۹۶۴-۳۱۷-۳۹۸-۴

جایگاه مساجد در فرهنگ اسلامی

حجت الاسلام و المسلمین علی رضائی خلاصه کتاب: ناشر : موسسه فرهنگی ثقلین– چاپ : چاپخانه نهضت – قم– لیتوگرافی : نینوا – قم– مسجد در هر نقطه جهان خانه خدا و عظیم ترین پایگاه فرهنگی و معنوی است و محلی برای نیاز و سجود به درگاه قادر متعال است . مسجد آزادترین و پاکیزه ترین مکان در پهنه گیتی است که در بند کردن و آلوده کردنش حرام است ، پس جایگاه آزادگان و پاکان است .

رسول گرامی اسلام فرمودندالمساجد مجالس الانبیاء((مساجد ، جایگاه پیامبران است))خیر البقاع المساجد((بهترین مکان ها مساجدند))جایگاه مسجد در فرهنگ اسلامیناشر : موسسه فرهنگی ثقلینتهیه و تنظیم : حجت الاسلام و المسلمین علی رضائیلیتوگرافی : نینوا – قمچاپ : چاپخانه نهضت – قمتاریخ : خرداد ماه ۱۳۸۲مسجد در هر نقطه جهان خانه خدا و عظیم ترین پایگاه فرهنگی و معنوی است و محلی برای نیاز و سجود به درگاه قادر متعال است .مسجد آزادترین و پاکیزه ترین مکان در پهنه گیتی است که در بند کردن و آلوده کردنش حرام است ، پس جایگاه آزادگان و پاکان است . واژه مسجد : در لغت ، اسم مکان سجد یسجد به معنای جایگاه سجده و محل عبادت .واژه شناسی واژه مسجد در لغت ، اسم مکان سجد یسجد به معنای جایگاه سجده و محل عبادت است و از قاعده معروف اسم زمان و مکان در فعل ثلاثی مجرد مضموم العین مستثناست . البته ، لغت دانان بزرگی مانند فراء برآنند که مسجد به فتح عین الفعل نیز جایز است ، اگر چه با این تلفظ تاکنون استعمال نشده است ؛ به گفته سیبویه هر گاه فعل و عمل در این واژه مورد نظر نباشد، طبق قیاس ، مفتوح خوانده می شود. واژه مسجد در قرآن واژه مسجد، جمعا ۲۸ بار در قرآن کریم ذکر شده که در ۲۲ مورد به صورت مفرد و در ۶ مورد دیگر، به صورت جمع آمده است در این آیات ، به اهمیت و جایگاه رفیع مسجد در اسلام ، پاره ای از احکام مسجد و مسجد الحرام و احکام خاص آن ، مسجد الاقصی و مسجد اصحاب کهف ، اشاراتی شده است .اصطلاح شرعی مسجد به مکان معین و موقوف برای نماز اطلاق شده است . گذشته از واژه مسجد ، گاه جامع نیز بر این مکان اطلاق شده است . در واقع جامع صفت برای مسجد بزرگی است که در آن نماز جمعه بر پا می شود اصطلاح شرعی ، مسجد به مکان معین و موقوف برای نماز اطلاق شده ، چنانکه در متون فقهی در این باب آمده است : المراد بالمسجد المکان الموقوف علی کافهٔ المسلمین للصلاهٔ گذشته از واژه مسجد، گاه جامع نیز بر این مکان اطلاق شده است . در واقع جامع صفت برای مسجد بزرگی است که در آن نماز جمعه بر پا می شود. گفته می شود، این واژه را نخستین بار خلیفه دوم ، هنگامی که دستور بنای مساجد جامع را برای برگزاری نماز جمعه به والیان و استانداران شهرهای اسلامی صادر کرد، به کار برد. بنابر روایات تاریخی ، عمر ضمن بخشنامه ای از کارگزاران خود در سرزمین های گشوده شده و دیگر شهرهای نو بنیاد خواست که مسجدی مخصوص نماز جمعه و مساجدی دیگری برای برگزاری نمازهای یومیه در میان قبایل بنا نهند و هنگامی که روز جمعه فرا

رسید، مردم در مسجد الجماعه برای ادای نماز جمعه گرد هم آیند .فلسفه بنای مسجد مسجد نقطه مرکزی شهر اسلامی است و بقیه نهادها و بناها اعم از محل زندگی و یا جای کسب و دیگر تلاش های عادی ، بر محور مسجد و فرهنگ آن ، باید شکل بگیرد .روح و جان مسجد که همان عبودیت و بندگی خدا و پرستشش تنها ذات احدیت است . در ابعاد دیگر حیات مادی و فعالیت های روزمره بشری باید ساری و جاری باشد وگرنه مثل مسجد ضرار، ضد تقوا و پارسایی بوده است ، هر چند نام مسجد بر خود داشته باشد، دارای ارزش معنوی نخواهد بود .پیامبر اسلام در مدینه ، پیش از هر چیز مسجد ساخت به این علت بود که آن حضرت عبودیت و بندگی خدا را در سرلوحه برنامه هر مسلمان قرار دهند، زیرا اگر فرد مسلمان بنده خدا باشد و نه بنده و تسلیم هوا و هوس و مال و منال ، چنین فردی ، انسانی سالم و خدمتکار و مفید برای خود و دیگران خواهد بود، و الا ـ نه برای خود فردی سودمند، و نه برای دیگران شخصی خدمتگزار خواهد بود .معنای رسول خدا این نیست که با وجود نهادها و مراکز اداری ، اجتماعی اقتصادی و غیره ، مسجد را محل فعالیت های عادی زندگی کنیم و در جامعه عملا دوگانگی بیافرینیم ، بلکه هدف رسول اکرم آن بوده که فرهنگ مسجد را که همان عبودیت و بندگی خداست تعمیم و روح انسانی را جلا ـ دهیم و هر لحظه گامی به پیش بر داریم و از شیطان و عوامل او فاصله بگیریم .جایگاه مسجد در متون دینی •مسجد نخستین مرکز و پایگاهی است به منظور عبادت و پرستش خدای یگانه در زمین نهاده شده است • مسجد مرکز امن و امان برای مردم است •مسجد مایه برکت و هدایت جهانیان است هدف مسجد پرستش هدف مسجد وَ اَنَ المَسَاجِدَ لِلهِ فَلا تَدعُوا مَعَ اللهِ اَحُداً مساجد از آن خداست ، پس باید احدی جز او را نخوانید .در این آیه شریفه ، مراد از دعا، عبادت و پرستش است ، زیرا در جای دیگر دعا به معنای عبادت آمده است :و قال ربکم ادعُونِی اَستَجِب لکُم ان الذین یستکبرون عَن عِبادتِی سَیَدخُلُونَ جَهنمَ دَاخِرِین پروردگارتان گفت مرا بخوانید تا دعایتان را مستجاب بکنم ، کسانی که از عبادت من سرکشی کنند بزودی با کمال خواری داخل جهنم خواهند شد .اساس مسجد مسجد که کانون ایمان و تقوا و محیط پاکی و قداست و مرکز تبلور عبودیت و نیایش در برابر پروردگار جهان است ، بایسته است که شالوده و اساس آن بر تقوا و پاکی بنا شده باشد و پاسداران و دست اندرکاران آن افرادی مؤمن ، پرهیزکار و مصمم باشند و هر گاه بنایی برای اغراض ناپاک با نام مقدس مسجد به وجود آید، باید در هدم و از بین بردن آن کوشید، چنانکه رسول خدا صلی الله علیه و آله دستور ویران کردن و به آتش کشیدن مسجد ضرار را صادر فرمودند .والذین اتخذوا مسجدا ضرارا و کفرا و تفریقا بین المؤ منین و ارصادا لمن حارب الله و رسوله من قبل و لیحلفن ان اردنا الا الحسنی و الله یشهد انهم لکاذبون لا تقم فیه اءبدا لمسجد اءسس علی التقوی من اول یوم احق ان تقوم فیه فیه رجال یحبون اءن یتطهروا و الله یحب المطهرین .منافقان کسانی هستند که مسجدی ساختند به قصد زیان رساندن بر پیامبر و مؤ منان و تقویت کفر و ایجاد جدایی میان مؤ منان و کمین گاه برای کسانی که با خدا و پیامبرش از پیش مبارزه کرده بودند. آنان سوگند یاد می کنند که نظری جز نیکی نداشته ایم ، اما خداوند گواهی می دهد که آنان دروغ می گویند، هرگز در آن به نماز نایستاد، آن مسجدی که از روز نخست بر اساس تقوا بنا شده شایسته تر است که در آن به نماز قیام کنی ؛ در این مسجد، مردانی هستند که دوست دارند پاک و منزه باشند و خداوند پاکیزگان را دوست دارد. این آیات در شاءن گروهی از منافقان است که با توطئه های ابو عامر مسیحی و برای تحقق بخشیدن به اهداف شوم و نقشه های شیطانی خود، به ساختن مسجدی در مدینه اقدام کردند که بعدا به نام مسجد ضرار معروف شد؛ ماجرا از این قرار است که به هنگام ظهور قدرتمند اسلام در مدینه ، ابو عامر به شدت ناراحت شد، وی برای مبارزه با اسلام با منافقان اوس و خزرج همکاری صمیمانه ای آغاز کرد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله هنگامی که از نقشه ها و اهداف وی آگاه شد، در صدد تعقیب وی بر آمد، ابو عامر از مدینه گریخت و به مکه آمد و از آنجا به طائف و سرانجام به شام رفت و در آنجا رهبری منافقان مدینه را بر عهده گرفت ؛ او در نامه ای به منافقان مدینه نوشت که لشکری از سپاهیان رم به کمکشان خواهد آمد تا محمد صلی الله علیه و آله و یارانش را از مدینه خارج سازند.همچنین از آنان خواست برای خود مسجدی نزدیک مسجد قبا بسازند و در موقع نماز، آنجا گرد

آیند و زیر نقاب مسجد، برنامه های خود را عملی کنند.هنگامی که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله عازم غزوه تبوک بود، گروهی از این منافقان به نزد آن حضرت آمدند و به بهانه اینکه افراد ناتوان و بیمار و پیرمردان از کار افتاده نمی توانند در شب های بارانی و سرد زمستانی به مسجد قبا بیایند، از پیامبر صلی الله علیه و آله خواستند تا اجازه دهد که مسجدی در میان قبیله خود (بنی سالم) بسازند؛ پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: اکنون آماده نبردم و اگر به خواست خداوند متعال بازگشتم ، پیش شما خواهم آمد و با شما در آن نماز خواهم گذارد. منافقان در غیاب پیامبر صلی الله علیه و آله ساختمان مسجد را به پایان رساندند، پس از جنگ تبوک ، نزد حضرت صلی الله علیه و آله آمدند و گفتند: دوست داریم که پیش ما بیایند و با ما در آن مسجد نماز گذارید؛ حضرت فرمود: لباس مرا بیاورید تا بپوشم و با آنان بروم . در این هنگام آیات فوق نازل شد و پرده از نقشه پلید آنان برداشت ؛ بی درنگ پیامبر صلی الله علیه و آله گروهی از اصحاب را خواندند و به آنان دستور دادند که مسجد را آتش بزنند و بقایای آن را ویران کنند و به جای آن برای مدتی محل زباله شد. همان گونه که از این آیات بر می آید، بنیانگذاران این مسجد در زیر نقاب این نام مقدس ، اهداف شومی را دنبال می کردند. بر این اساس ، خداوند به پیامبرش دستور می دهد که در چنین مسجدی که برای زیان رساندن به مسلمانان و گستردن کفر و الحاد در جامعه اسلامی بنا شده است هرگز قیام به عبادت نکند و به جای آن شایسته است پیامبر صلی الله علیه و آله در مسجدی به نماز ایستد که اساس تقوا و هدفی الهی بنیاد شده است . به اعتقاد مفسران و تاءیید روایات معصومان علیهم السلام ، مراد از این مسجد، همان مسجد قبا است که در مقایسه با مسجد ضرار آمده است . در هر صورت ، از این بحث چنین بر می آید: مسجد که کانون ایمان و تقوا و محیط پاکی و قداست و مرکز تبلور عبودیت و نیایش در برابر پروردگار جهان است ، بایسته است که شالوده و اساس آن بر تقوا و پاکی بنا شده باشد و پاسداران و دست اندرکاران آن افرادی مؤ من ، پرهیزکار و مصمم باشند و هر گاه بنایی برای اغراض ناپاک با نام مقدس مسجد به وجود آید، باید در هدم و از بین بردن آن کوشید، چنانکه رسول خدا صلی الله علیه و آله دستور ویران کردن و به آتش کشیدن مسجد ضرار را صادر فرمودند.پایگاه ضد ستممساجد در طول تاریخ همواره پایگاه های وحدت و همدلی و سنگرهای مبارزه علیه طاغوت و فساد بوده است ، کافران و اهل شرک و نفاق با ترس از این مراکز آنها را برای خویش خطری جدی به حساب آورده اند لذا ، به گواهی تاریخ ، دشمنان خدا همواره کوشیده اند که با برنامه ها و نقشه های گوناگون خود ، مساجد را از رونق و گرمی بیندازند ، بر این اساس ، قرآن کریم یکی از مهم ترین دلایل تشریع جهاد را پاسداری از حریم مقدس مساجد دانسته است . جایگاه دانش در مسجد رسول مکرم اسلام :قومی در مسجدی از مساجد خداوند متعال برای تلاوت قرآن و آموختن آن به یکدیگر ننشیند، مگر آنکه آرامشی برایشان نازل و رحمت الهی شامل حالشان شود و خدا از ایشان در میان کسانی که نزد او هستند، به بزرگی یاد کند .اهل سنت :اگر شخصی بامدادان یا شبانگاه راه مسجد را در پیش گیرد و صرفا هدف او فراگیری راه خیر و نیکبختی باشد یا بخواهد آن را به دیگران تعلیم دهد، همانند مجاهدی است که در راه خدا به جهاد پرداخته و با غنیمت باز گردد .رسول مکرم اسلام :همچنین ، روزی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله از خانه بیرون آمد، در مسجد دو مجلس دید که یک مجلس در مورد امور دینی بحث و بررسی می شود و در مجلس دیگر، گروهی مشغول در خواست از خدا بودند. حضرت فرمودند :هر دو مجلس نیک است . آن گروه خدا را می خوانند و آن گروه می آموزند و مطالب را به نادانان می فهمانند، که این گروه برترند. من برای تعلیم فرستاده شده ام .اصحاب رسول اسلامما در مسجد رسول الله به صورت حلقه هایی نشسته بودیم و سخن می گفتیم که رسول خدا صلی الله علیه و آله وارد مسجد شد و پس از نگاهی که به این حلقه ها کرد، در گروه قاریان قرآن نشست و گفت من به حضور در این مجالس ماءمور شده ام جایگاه و اهمیت مساجد در فرهنگ اسلام • مسجد مهم ترین پایگاه عقیدتی ، فکری و معنوی اسلامی • مسجدکانون هدایت و مبارزه علیه کفر و الحاد و ملجاء و مامن دلباختگان حق و فضیلت • مسجد چشمه زلال مبارزه و نهضت علیه باطل در طول تاریخ مسجد مهم ترین پایگاه عقیدتی ، فکری و معنوی اسلامی و پیوسته کانون هدایت و مبارزه علیه کفر و الحاد و ملجاء و مامن

دلباختگـان حق و فضیلت بوده است . چشـمه زلاـل مبـارزه و نهضت علیه باطل در طول تاریـخ از مسـجد جوشـیده و پژمرده جامعه اسلامی را سیراب کرده است . قیام مقدس مردم ایران که به برقراری حکومت عدل اسلامی انجامیده در طول حیات خویش نیرو و توان خود را از مساجد یافته و تمام نقشه های شوم دشـمنان اسلام را که کمر همت به نابودی اسلام ناب بسته اند، خنثی کرده است .اهمیت مساجـد به فرموده امـام راحل (ره •) مساجـد در انقلاب اسـلامی ایران ، مرکز انقلاب و مرکز آشـنایی مردم با اسـلام و وظایف شرعی آنان در جهت پاسداری از ارزش های والای اسلام بوده است • مسجد محلی است که از آن باید امور اداره بشود این مساجـد بوده که این پیروزی را برای ملت ما درست کرد، این مراکز حساسـی است که ملت باید به آن توجه داشـته باشـند، این طور نباشد، که خیال کنیم حالا دیگر ما پیروز شدیم ، دیگر مسجد می خواهیم چه بکنیم ؟ پیروزی ما برای اداره مسجد است مسجد محلی است که از آن بایـد امور اداره بشود این مساجـد بوده که این پیروزی را برای ملت ما درست کرد، این مراکز حساسـی اسـت که ملت باید به آن توجه داشته باشند، این طور نباشد، که خیال کنیم حالا دیگر ما پیروز شدیم ، دیگر مسجد می خواهیم چه بکنیم ؟ پیروزی ما برای اداره مسـجد است مقابله با هجوم فرهنگی که با تمام امکانات به جنگ علیه ارزش های اصیل اسلامی ما پرداخته است ، باید به گستردگی مقابله با هجوم نظامی باشد، اگر به فرموده رهبر کبیر انقلاب اسـلامی ، در زمان جنگ تحمیلی ، جنگ در راس امور بود، اکنون توجه و هشیاری و تجهیز تمام قوای مادی و معنوی علیه هجوم فرهنگی که هستی معنوی ما را هدف قرار داده ، در راءس امور است و هشـدار و بیـدار بـاش رهبر انقلاـب اسـلامی در خصوص ضـرورت مبارزه با تهاجمات فرهنگی غرب نـدای مسئولیت سـازی بود بر جـان سـربازان آن قائـد عظیم الشـاءن در سـنگر مساجـد، که ترفنـدهای آنان را ناکام گـذاشت ؛ مخصوصـا نیروهای فعال و کار آمد و آینده ساز کشور و اسـلام یعنی جوانان و نوجوانان باید آن را دریابند.از سوی دیگر برای برقراری امنیت اجتماعی و داشتن جامعه ای سالم ، توجه به مسجد و شناسایی جایگاه آن ، ضروری است ، مقایسه میزان جرائم در جوامع اسلامی و جهـان کفر و الحـاد، مبین آن است که در آن جوامع به علت حـاکمیت فرهنـگ مـادی معضـلات فرهنگی و اجتماعی زیادی وجود دارد که در جامعه اسـلامی از آنها اثری نیست ، لـذا مساجد می توانند با اشاعه فرهنگ اسـلامی ، جرائم و بزهکاری ها را در جامعه اسـلامی هر چه بیشتر کاهش دهند و امنیت اجتماعی را به ارمغان آورند.به فرموده امام راحل قدس سـره :مساجد در انقلاب اسلامی ایران ، مرکز انقلاب و مرکز آشـنایی مردم با اسـلام و وظایف شرعی آنان در جهت پاسداری از ارزش های والای اسلام بوده است .فرمایشات مقام معظم رهبری در ارتباط با اهمیت مساجد • هشدار و بیدار باش رهبر انقلاب اسلامی در خصوص ضرورت مبارزه با تهاجمات فرهنگی غرب نـدای مسـئولیت سازی بود بر جان سـربازان آن قائد عظیم الشان در سـنگر مساجد، که ترفندهای آنان را ناکام گـذاشت ؛ مخصوصا نیروهای فعال و کار آمـد و آینـده ساز کشور و اسـلام یعنی جوانان و نوجوانان بایـد آن را دریابند • . اگر به فرموده رهبر کبیر انقلاـب اسـلامی ، در زمان جنگ تحمیلی ، جنگ در راس امور بود، اکنون توجه و هشـیاری و تجهیز تمام قوای مادی و معنوی علیه هجوم فرهنگی که هستی معنوی ما را هدف قرار داده ، در راس امور است • .مساجد می توانند با اشاعه فرهنگ اسـلامی ، جرائم و بزهکاری ها را در جامعه اسـلامی هر چه بیشتر کاهش دهنـد و امنیت اجتماعی را به ارمغان آورند • . برای برقراری امنیت اجتماعی و داشـتن جامعه ای سالم ، توجه به مسـجد و شـناسایی جایگاه آن ، ضـروری است • .مقایسه میزان جرائم در جوامع اسلامی و جهان کفر و الحاد، مبین آن است که در آن جوامع به علت حاکمیت فرهنگ مادی معضلات فرهنگی و اجتماعی زیادی وجود دارد که در جامعه اسلامی از آنها اثری نیست .مسجد کانو ن ارتباطات •مسجد از جمله معدود پدیده های اجتماعی است که با تمام قشـرهای مردم به نوعی در ارتباط است • .مسـجد اگر پاسـخگوی نیازهای جامعه خویش نباشـد به هیچ وجه نمی توانـد جایگاه مقـدس خود را در میان اقشار مردم حفظ کنـد • .مسـجد از جمله معدود پدیده های اجتماعی است که با تمام قشـرهای مردم به نوعی در ارتباط است . مسـجد اگر پاسـخگوی نیازهای جامعه خویش نباشـد به هیـچ وجه نمی تواند جایگاه مقـدس خود را در میان اقشار مردم حفظ کنـد.شـهید مطهری قـدس سـره می فرمایـد: مسـجد مـدینه در صدر اسـلام تنها برای ادای

فریضه نماز نبود، بلکه مرکز جنب و جوش و فعالیت های دینی و اجتماعی مسلمانان ، همان مسجد بود. هر وقت لازم می شد اجتماعی صورت بگیرد مردم را به حضور در مسجد دعوت می کردند...کانون ارتباطات مسجد از نظر شهید مطهری قدس سره • مسجد مدینه در صدر اسلام مرکز جنب و جوش و فعالیت های دینی و اجتماعی مسلمانان بود • .مسجد در مناسبات سیاسی و تصمیم گیری های عموی جامعه نقش اساسی و زیر بنایی ایفا می کرده است • .تمام امور مربوط به جامعه اسلامی در مسجد مورد بررسی قرار می گرفت و حتی محل درس و مدرسه • .اساسا تاسیس حلقه های مساجد برای تعلیم و تعلم از ابتکارهای فرهنگ غنی اسلامی است ، به گونه ای که این شیوه کار تحت هیچ یک از فرهنگ ها و تمدن های موجود، همزمان با ظهور اسلام ، نبوده است • .در زمان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و دوره بعد، از مساجد به عنوان پایگاه تعلیم و تعلم و آموزش معارف اسلامی بوده است و هدف اساسی مجالس که در مساجد دایر می شد، عبارت از تعلیمات دینی و تفسیر قرآن و تدریس حدیث

•.امروزه نیز از مساجد چه در حوزه های بزرگ علمی و چه در شهرهای دیگر، به عنوان مدرسه و مرکز تعلیم معارف دینی ، استفاده می شود و بسیاری از مراجع و مدرسان جلسه های درسی خود را در مساجد دایر می کردند .از ساخت نخستین عبادتگاه مسلمانان تاکنون بیش از دوازده قرن می گذرد، در طول این مدت ، مسجد در دوره های گوناگون حکومت های اسلامی در عربستان و ایران در مناسبات سیاسی و تصمیم گیری های عموی جامعه نقش اساسی و زیر بنایی ایفا می کرده است . تمام امور مربوط به جامعه اسلامی در مسجد مورد بررسی قرار می گرفت و حتی محل درس و مدرسه در روزگار پس از ظهور اسلام تا دوران حکومت بنی امیه عبارت از مساجد و احیانا برخی از اماکن عمومی و خصوصی بوده است ؛ علما و دانشمندان در مسجد نبوی و مسجد الحرام و سایر مساجد دیگر، علوم دینی و ادبی آموزش می دادند و حتی مراکزی که بعدها به عنوان مدارس پیشرفته در کشورهای اسلامی تاءسیس شد، از نظر معماری ، تحت تاثیر شکل و فرم مساجد به وجود آمد. اساسا تاءسیس حلقه های مساجد برای تعلیم و تعلم از ابتکارهای فرهنگ غنی اسلامی است ، به گونه ای که این شیوه کار تحت هیچ یک از فرهنگ ها و تمدن های موجود، همزمان با ظهور اسلام ، نبوده است ؛ تمامی این مساجد با سادگی خاص خود به وجود آمده بودند و به هیچ وجه اثری از معماری معابد و و کلیساهای ایران و مصر و روم در آن به چشم نمی خورد. در زمان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و دوره بعد، از مساجد به عنوان پایگاه تعلیم و تعلم و آموزش معارف اسلامی بوده است و هدف اساسی مجالس که در مساجد دایر می شد، عبارت از تعلیمات دینی و تفسیر قرآن و تدریس حدیث بود، این گونه معلمان و یا گویندگان دارای کرسی و منبری بودند که بر روی آن جلوس می کردند و برای شاگردان کلاس ها، فقه و حدیث و تفسیر تدریس می کردند. در مسجد نبوی و مساجد اولیه اسلام ، در کنار اجتماع دینی و مذهبی ، حلقه های علمی دایر می شد، نخستین کسی که در مسجد نبوی قصه های آموزنده به مردم تعلیم می داد، سخنور گویا و فصیح و صحابی پیامبر گرامی صلی الله علیه و آله ، تمیم داری بود. بعدها در مساجد، مانند مدارس ، حجره هایی برای طلاب و دانشجویان ساخته شد که هنوز نمونه بسیاری از این گونه مساجد در ایران و سایر کشورهای اسلامی به چشم می خورد، لذا مدرسه و مسجد، علی رغم اختلاف در مفهوم لغوی آن ، غالبا از نظر مصداق ، مترادف بوده اند، حتی مراکز علمی مانند جامع الازهر مصر از جهت مذهبی عبادی و علمی به صورت کانون عظیمی برای تعلیم و تعلم شناخته شد و متقابلا مدارس نیز دارای مسجدی بود که نماز جماعت در آن اقامه می شد و به هر حال صبغه و رنگ مذهبی و عبادی خود را حفظ می کرد؛ امروزه نیز از مساجد چه در حوزه های بزرگ علمی و چه در شهرهای دیگر، به عنوان مدرسه و مرکز تعلیم معارف دینی ، استفاده می شود و بسیاری از مراجع و مدرسان جلسه های درسی خود را در مساجد دایر می کردند.عملکرد مسجد بعنوان پایگاه اجتماعیمسجد پایگاه اجتماعی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرموده اند :مسجد را به عنوان نخستین پایگاه و مجمع مسلمانان برای تجمع نیروها و مرکزی برای رسیدگی به مسائل مردمی و تبیین سیاست اسلام برگزید .مسجد نه تنها به صورت جایگاه اصلی اجتماع مؤمنان برای برگزاری مراسم عبادی مورد استفاده بود، بلکه کانون معارف و احکام اسلامی ، مرکز جهاد تبلیغاتی و ارشادی ،

قرارگاه سیاسی و اداره دولت نیز به شمار می رفت .پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله پس از هجرت به مدینه به منظور تشکیل جامعه اسلامی و استقرار نظام اعتقادی و اجتماعی اسلام ، رسما دولت اسلامی را در این شهر بنیاد نهاد؛ طبیعی است ایجاد چنین دولتی ، پرداختن به امور نوین و بنیانگذاری مؤ سسات و طرح مسائلی جدید را ضروری می نمود، که از جمله آنها تاءسیس نهادی اجتماعی برای تجمع نیروها و مرکزی برای رسیدگی به مسائل مردمی و تبیین سیاست اسلام بود. بر این اساس ، پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله ، مسجد را به عنوان نخستین پایگاه و مجمع مسلمانان برای پرداختن به چنین اموری برگزید. به دستور آن حضرت ، زمینی خریداری و بنای مسجد آغاز شد؛ رسول خدا صلی الله علیه و آله همراه با مهاجران و انصار با حرکتی بنیادین و اجتماعی به کار ساختن مسجد پرداختند و بر اثر کوشش و اهتمام ایشان ، ساختمان مسجد در مدتی کوتاه به اتمام رسید. این مسجد، ساده و بی پیرایه و بسیار ابتدایی بود، زمینش از ریگ ، دیوارهایش از خشت ، منبرش از چوب و سقفش از شاخ و برگ درختان . اما چون جایگاه عبادت و نیایش رسول خدا صلی الله علیه و آله و مؤ منان راستین بود، فضایش آکنده از معنویت ، خلوص ، صفا، صمیمیت ، ایمان و عشق به پروردگار بود..مسجد نه تنها به صورت جایگاه اصلی اجتماع مؤ منان برای برگزاری مراسم عبادی مورد استفاده بود، بلکه کانون معارف و احکام اسلامی ، مرکز جهاد تبلیغاتی و ارشادی ، قرارگاه سیاسی و اداره دولت نیز به شمار می رفت . به این ترتیب ، مسجد در آن روزگار از نظر عملکرد نهادی با چندین نقش بود .کانون همدلی • اجتماع و گردهمایی در مسجد که در آن افراد کوچک و بزرگ ، ضعیف و نیرومند و ... در کنار یکدیگر به نماز می ایستادند، تا چه حد نفاق ها و کینه ها، بد بینی ها و بدخواهی ها، و همچنین اختلافات طبقاتی را از میان می برد و جای خود را به مهر و صفا و برادری و برابری می داد • صفوف به هم فشرده مؤ منان در مسجد ، سبب ایجاد وحشت و هراس در دلهای منافقان و دیگر مخالفان آیین نوین می شد • مسجد، در قالب نخستین کانون عبادی ، نقشی بسیار مؤ ثر در تحقق سازندگی فردی و اجتماعی مسلمانان و بالطبع پیدایش جامعه ای هماهنگ ، متحد، نیرومند و مقاوم در آن روزگار، بر عهده داشت اعتقادی مسلمانان ، مسجد از آغاز به عنوان خانه خدا و محبوب ترین مکان ها، از ارزش و قداست خاصی برخوردار بود. استفاده از این مکان مقدس ، مستلزم مراعات آدابی خاص و احکامی ویژه بود، که مسلمانان از طریق قرآن کریم و رهنمودهای پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با آنها آشنا شده بودند.اهتمام خاص رسول خدا صلی الله علیه و آله به برگزاری نماز جماعت در مسجد، سبب می شد که مسلمانان ، جملگی در هر شبانه روز پنج بار برای شرکت در این آیین عبادی سیاسی در مسجد حضور یابند و با بر پایی صفهایی منظم ، همه با هم به عبادت خدا بپردازند.بدیهی است ، چنین اجتماع و گردهمایی که در آن افراد کوچک و بزرگ ، ضعیف و نیرومند، فقیر و غنی در کنار یکدیگر به نماز می ایستادند، تا چه حد نفاق ها و کینه ها، بد بینی ها و بدخواهی ها، و همچنین اختلافات طبقاتی را از میان می برد و جای خود را به مهر و صفا و برادری و برابری می داد و تا چه اندازه این صفوف به هم فشرده مؤ منان ، سبب ایجاد وحشت و هراس در دلهای منافقان و دیگر مخالفان آیین نوین می شد.در پرتو این گونه اجتماعات ، مسلمانان می توانستند به فراگیری دانش های سودمند و نیز حل و فصل بسیاری از مشکلات سیاسی ، اقتصادی و اجتماعی جامعه خویش بپردازند، به این ترتیب ، مسجد، در قالب نخستین کانون عبادی ، نقشی بسیار مؤ ثر در تحقق سازندگی فردی و اجتماعی مسلمانان و بالطبع پیدایش جامعه ای هماهنگ ، متحد، نیرومند و مقاوم در آن روزگار، بر عهده داشت .جایگاه دانش • در نخستین آیاتی که بر پیامبر صلی الله علیه و آله نازل شد، اولویت دانش و معرفت مورد تایید قرار گرفت • .بخوان به نام پروردگارت که تو را آفرید، آدمی را از خون بسته آفرید؛ بخوان و پروردگار تو گرامی است • .بر اساس این دیدگاه ، این آیین الهی فراگیری دانش را پیشاپیش هر کاری قرار داده و نشر علم را از مهمترین اهداف خود دانسته است ، آیات قرآن را که پیوسته فرود آمد، مسلمانان را با بیانات گوناگون ، به اندیشیدن و بهره جستن از خرد خویش به منظور کسب آگاهی فرا خواند • .مسجد به عنوان نخستین پایگاه علمی در جامعه نو خاسته اسلامی رسالت خود را در انتشار علم و دانش و گسترش فرهنگ اسلامی آغاز و در این زمینه نقش بسیار مؤ ثری ایفا کرد .در جزیرهٔ العرب

ظهور کرد که جهل و بی خبری ، بخش گسترده ای از جهان آن روز را فرا گرفته بود و امواج ظلمت ، حتی محیطهای نیمه درخشان را سخت می کوبید. حجاز – که به مهبط وحی مفتخر شد – چنان در شرک ، خرافه پرستی و سنت های زشت جاهلی غوطه ور بود که چیزی به نام دانش و کسب آگاهی در آن محیط مفهومی نداشت ؛ امام علی علیه السلام که شاهد چنین روزگاری بود، آن را بدین گونه توصیف می کند: به هنگامی پیامبرش را برانگیخت که مردم جهان در وادی حیرت ، گمراه و در میان امواج فتنه ها سرگردان بودند. هوس های کشنده ، عقل های آنها را ربوده بود و در میان اضطراب و جهل ، سرگردانی گرفتار بودند. اعراب جزیره تا آن حد در بیسوادی و دوری از علم و آگاهی به سر می بردند که قرآن کریم با تعبیر امیین از آنان یاد کرده است . به شهادت تاریخ هنگامی فروغ اسلام در این محیط تاریک تابیدن گرفت که جز هفده نفر در میان ایشان ، عموما خواندن و نوشتن نمی دانستند. در چنین محیط تیره ای ، اسلام دعوت خود را علم آغاز کرد. در نخستین آیاتی که بر پیامبر صلی الله علیه و آله نازل شد، اولویت دانش و معرفت مورد تاءیید قرار گرفت .اقرا باسم ربک الذی خلق ، خلق الانسان من علق . اقرا و ربک الاکرم الذی علم بالقلم علم الانسان ما لم یعلم بخوان به نام پروردگارت که تو را آفرید، آدمی را از خون بسته آفرید؛ بخوان و پروردگار تو گرامی است ؛ آن پروردگاری که انسان را به وسیله قلم آموخت ، آموخت ، آنچه را نمی دانست). و از خداوند برای اول بار با نام رب که از ماده تربیت است ، یاد شد.در آیاتی دیگر امر تعلیم از مهمترین اهداف رسالت پیامبر صلی الله علیه و آله و وظایف اصلی آن حضرت بر شمرده شد:هو الذی بعث فی الامیین رسولا منهم یتلوا علیهم آیاته و یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه . بر اساس این دیدگاه ، این آیین الهی فراگیری دانش را پیشاپیش هر کاری قرار داده و نشر علم را از مهمترین اهداف خود دانسته است ، آیات قرآن را که پیوسته فرود آمد، مسلمانان را با بیانات گوناگون ، به اندیشیدن و بهره جستن از خرد خویش به منظور کسب آگاهی فرا خواند، که از آن جمله است : افلا تعقلون ، لعلهم یتذکرون ، افلا یتذکرون ، فانظروا و نظایر فراوان این آیات که در همه آنها افراد مسلمان را به تعقل و آزاد اندیشی فرا می خواند و روحیه دانش اندوزی و اندیشه ورزی را در ایشان تقویت می کرد.سخنان رسول اکرم صلی الله علیه و آله و رهنمودهای آن حضرت نیز آکنده از ارج گذاری بر دانش و دانشمندان و تشویق به فراگیری علم و تحصیل و معرفت بود، که از آن همه است :طلب العلم فریضهٔ علی کل مسلم و مسلمهٔ . فرا گرفتن دانش بر هر مرد و زن مسلمان واجب است .من سلک طریقا یطلب فیه علما سلک الله به طریقا الی الجنهٔ ، و ان الملائکهٔ لتضع اجنتها الطالب العلم رضا به و انه یستغفر لطالب العلم من فی السماء و من فی الارض حتی الحوت فی البحر و فضل العالم علی العابد کفضل القمر علی سائر النجوم لیلهٔ البدر و ان العلماء ورثه الانبیاء کسی که به راهی رود برای دانش جویی ، خداوند او را به راهی سوی بهشت رود. همانا فرشتگان با خرسندی بال های خویش برای دانشجو فرو نهند و اهل زمین و آسمان حتی ماهیان دریا برای دانشجو آمرزش طلبند و برتری عالم بر عابد مانند برتری ماه شب چهارده است بر ستارگان دیگر و دانشمندان وارث .نهاد سیاسی حکومت اسلامی میان مقامات مسئول و توده های مردم جدایی نیست و مسلمانان می توانند بر مسیر و جهت گیری های حکومت و بر پیشرفت امور جامعه نظارت کنند و مواضع خود را در مسائل سیاسی به طور آشکار اعلام نمایند و با ارائه برنامه ها، طرح ها و پیشنهادهای سازنده حکومت را یاری دهند، بر این اساس پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله پس از بنیان گذاری نظام نوین اسلامی در مدینه به منظور مداخله مسلمانان در شیوه حکومت و آگاه ساختن آنان با اهداف سیاسی اسلام ، مسجد را که مرکزی عمومی و محل تجمع مسلمانان برای ادای فرایض دینی بود، به عنوان پایگاه حکومت و نهاد سیاسی اسلام برگزید.پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در مسجد اصول سیاسی اسلام را، بویژه در اموری که می دانست مسلمانان از نظریات و تجربیات مفیدی برخوردارند، به شورا گذاشت ؛ در متون تاریخی آمده است که پیامبر صلی الله علیه و آله برای اتخاذ مواضع مناسب در جنگ بدر، در یکی از مساجد اطراف مدینه به نام مسجد عرق الظبیه با اصحاب به مشورت پرداخت . همچنین برای رفتن به جنگ احد در مسجد مدینه با مسلمانان تبادل نظر کرد .پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله مقدمات فکری و اجتماعی بیشتر غزوات را در مسجد فراهم می کرد، آن حضرت با ایراد

خطبه های گرم و پرشور، مسلمانان را برای نبرد با دشمنان اسلام بسیج و از همانجا جنگجویان مسلمان را به جبهه های نبرد اعزام می کرد. به گفته ابن هشام ، پیامبر صلی الله علیه و آله و اصحاب برای حضور در غزوه احد روز جمعه پس از پایان نماز از مسجد حرکت کردند . در مغازی واقدی آمده است که : پیامبر صلی الله علیه و آله برای شرکت در جنگ حمراء الاسد در حالی که بشدت مجروح شده بود (از جنگ احد) وارد مسجد شد و دو رکعت نماز گزارد. مردم جمع شده بودند و اهالی بالای مدینه هم وقتی فرمان را شنیدند خود را به مسجد رساندند؛ سپس پیامبر صلی الله علیه و آله دو رکعت نماز گذارد و فرمود که اسبش را بر در مسجد حاضر کنند؟ آن حضرت زره پوشیده و مغفر بر روی سر انداخته بود، به طوری که تنها چشمانش دیده می شد . با این ترتیب ، مسجد به عنوان پایگاه جهاد و نهضت نیز نقش عمده ای در آن روزگار داشت .فرستادگان قبایل و سران اقوام مختلف آن روز که گاه برای برخی از مذاکرات با پیامبر صلی الله علیه و آله به مدینه می آمدند، در مسجد، با آن حضرت دیدار می کردند. جریان ملاقات آن حضرت با نمایندگان قبیله ثقیف در مسجد مدینه از جمله رویدادهای مهم عصر مدنی است که اکثر مورخان به تفصیل به ذکر آن پرداخته اند. چنانکه واقد می گوید: پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله دستور داد سه سایبان از شاخ و برگ درخت خرما در مسجد بسازند و ایشان در آن سایبان شب ها تلاوت قرآن اصحاب را می شنیدند و شاهد عبادت آنان بودند. همچنین هنگام نمازهای واجب ، شاهد صفوف نماز مسلمانان بودند نمایندگان ، چند روزی در آنجا ماندند تا به دعوت رسول خدا صلی الله علیه و آله اسلام آوردند .فعالیت های قضایی ، فصل خصومات ، اجرای حدود بر بزهکاران و حبس و تاءدیب ایشان نیز در مسجد انجام می گرفت ؛ پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به حکم (فاحکم بینهم بما انزل الله . و نیز کریمه قرآنی :فلا و ربک لا یؤ منون حتی یحکموک فیما شجر بینهم ثم لا یجدوا فی انفسهم حرجا معاقضیت .به پروردگارت سوگند که ایمان نمی آورند مگر اینکه تو را حکم قرار دهند در آنچه میان ایشان اختلاف است ، سپس در خود احساس گرفتاری نمی کنند در آنچه قضاوت کنی ...شخصا به امر قضاوت در میان مسلمانان می پرداخت و مشکلات ایشان را حل و فصل می کرد . اگر متهمی به زندان و یا جاری شدن حد محکوم می شد، اجرای این حدود در مسجد صورت می گرفت . همچنین ، اسیران را پس از جنگ به مسجد می آوردند تا پیامبر صلی الله علیه و آله درباره آنها حکم صادر کند به این ترتیب ، مسجد در آن روزگار یک دادگستری به تمام معنا نیز بود که کلیه امور قضایی در آن حل و فصل می شد. باید یادآور شد که مسجد از نظر عملکردهای سیاسی در دوره های بعد نیز همچنان فعال بود و همان گونه که در جای خود خواهد آمد، بیشتر امور سیاسی آن روز همچون معرفی خلیفه ، مراسم بیعت با وی ، عزل و نصب استانداران و دیگر کارگزاران و مسئولان مملکتی ، نشست های مشورتی ، تحریض و ترغیب مسلمانان برای جهاد با کفار، اعزام نیرو به جبهه های نبرد و نیز امور قضایی ، مانند دادرسی ، بازداشت ، حبس و اجرای حدود، همگی در مسجد صورت می گرفت . به این ترتیب ، مسجد از آغاز حیات سیاسی در زمان رسول اکرم صلی الله علیه و آله تا اوایل عصر عباسی ، مرکز کل فعالیت های سیاسی نهضت جهانی اسلام به شمار می رفت .پایگاه تبلیغاتی انگیزه و هدف اصلی از هجرت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به مدینه ، به گونه ای که تاریخ گواهی می دهد، یافتن محیطی مناسب و آرام و دست یابی به وسایل و امکانات لازم برای تبلیغ و گستردن آیین اسلام بود؛ بر این اساس ، پس از استقرار رسول خدا صلی الله علیه و آله در مدینه ، مسجد که تنها مرکز عمومی و کانون ارتباط جمعی در جامعه نو خاسته اسلامی به شمار می رفت ، به عنوان پایگاه اساسی کل فعالیت های تبلیغاتی مسلمانان ، مورد استفاده قرار گرفت . پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در این پایگاه بزرگ تبلیغی در پرتو تعالیم آسمانی اسلام و از طریق تدریس ، وعظ، ارشاد، و ایراد خطبه های نماز جمعه و دیگر سخنرانی ها به نشر فرهنگ عظیم اسلامی پرداخت و با بر پایی آیین های با شکوه جمعه و جماعات و تشکیل حلقه های علمی در این مکان ، مجد و عظمت آیین خویش را به نمایش گذاشت . برپایی صفوف به هم فشرده مؤ منان برای ادای فرایض روزانه و نیز تلاوت دلنشین آیات قرآن که به همت بعضی از صحابه همچون عبدالله بن مسعود، زید بن ثابت ، ابی بن کعب و دیگران انجام می شد، در افراد و گروه هایی که گه گاه به مدینه آمدند تاءثیر

بسیار چشم گیری داشت . چنانکه فرستادگان قبیله ثقیف که به منظور مذاکره با رسول خدا صلی الله علیه و آله به مدینه آمد بودند، با دیـدن چنین مناظری سـخت تحت تاءثیر مسـلمانان قرار گرفتنـد و به آیین اسـلام گرویدنـد .بدین سان بر اثر کوشـش های تبلیغی مسلمانان در مسجد پیامبر صلی الله علیه و آله زمینه های مناسبی برای پذیرش اسلام و دیگر افراد به وجود آمد، به طوری که هر گاه نماینـده ای از سوی یکی از قبایل و اقوام برای کسب اطلاع از آیین جدیـد به مسـجد مـدینه می آمد، بی درنگ اسـلام را پذیرا می شد و به آن گردن می نهاد. همچنین ، مسـجد پیامبر صـلی الله علیه و آله در مدینه ، دانشـگاه بزرگ تبلیغی را می مانست که در آن رسـول خـدا صـلی الله علیه و آله در پرتـو افاضـات آموزنـده خویش به تربیت مبلغـان ورزیـده ای همت گمـاشت و آنـان را پس از آگاهی از قرآن و فقه اسلامی ، به نقاط مختلف جزیرهٔ العرب اعزام کرد تا در پرتو هدایت و تعلیم ، مردم آن بلاد را از ظلمت جهل و شـرک برهاننـد و بـه آغـوش اسـلام فرا خواننـد؛ چنـانکه تاریـخ گویـای آن اسـت ، بر اثر فعـالیت هـای تبلیغی این گروه از دانش آموختگـان مکتب وحی و مـدرسه رسالت بود که نه تنها اسـلام در سراسـر جزیرهٔ العرب راه یافت ، بلکه در فاصـله کوتاهی پس از رحلت رسول خـدا صـلی الله علیه و آله ، این آیین آسـمانی بخش گسترده ای از جهـان آن روزگار را فرا گرفت ، در نتیجه این فتح فرهنگی و ایـدئولوژیکی بود که مسـجدها، منبرهـا، مجـالس درس فقه ، حـدیث ، ادبیـات ، کلام تفسـیر، اخلاق و دیگر دانش های اسـلامی در سراسـر سرزمین های قلمرو اسلام نمودار شد.نخستین نهاد سیاسی • پایگاه حکومت و نهاد سیاسی • پایگاه جهاد و نهضت • مرکز فعـالیت هـای قضـائی ، فصـل خصومـات و ...نخستین پایگاه تبلیغاتی • هـدف اصـلی از هجرت تبلیغ و گستردن آئین اسلام • نشر فرهنگ عظیم اسلامی •کانون دانش و نشر فرهنگ و تمدنمسجد عامل پیشگیری از فسادبا تقویت برنامه های تربیتی در مساجد می توان زمینه آلودگی و فساد را از بین برد. از آنجا که دست پرورده های مسجد، صالحان و نیکان جامعه هستند با اجرای دو اصل اساسی امر به معروف و نهی از منکر، یکدیگر را به کارهای نیک دعوت و از اعمال زشت و ناپسند منع می کنند، در نـتیجه بـا تقویت روحیه مـذهبی ، از رهگـذر مسـجد، به نیروی انتظـامی و دسـتگاه هـای عریض و طویـل قضـایی و زنـدان هـای گوناگون ، نیاز چندانی نخواهد بود، زیرا اهل مسـجد مرتکب جرم و جنایت نمی شوند تا به این موارد نیازی باشد .نقش مسـجد در فرهنگ اسـلام در اصطلاح روایی ، تمام روی زمین ، مسجد و سجده گاه انسان است .رسول اکرم صلی الله علیه و آله فرمود:جعلت لی الارض مسجدا و طهورا زمین برای من سجده گاه و پاک کننده است • .مسجد، همانند ستاد مقدسی است برای تعلیم و تربیت شایسته • مسجد، سنگری است برای ترویج اسلام و دفاع از حریم عقیده و ایدئولوژی حق •مسجد، آموزشگاهی است برای یاد گیری اصول عبودیت و بنـدگی و مهـدی است برای آموزش راه و رسم صـحیح زندگی اجتماعی فردی •مسـجد، دانشـگاه انسان ساز و بستری است برای تربیت عنصـر صالح انسانی • مسجد، سنگری است برای ترویج اسلام و دفاع از حریم عقیده و ایدئولوژی حق • مسـجد، پایگـاه یکتا پرستی ، و مکانی است برای ایجاد زمینه وحـدت و یکپارچگی جامعه موحـد و یکتاپرست • مسـجد خـانه ارشـاد و هـدایت اسـت و نهـاد تحکیـم بخش روابـط عقیـدتی و عـاطفی آحـاد انسـان • مسـجد مکـانی است برای تمرین و ممـارست خلق و خوی و رفتـار و کردار پسـندیده انسانی • محل مناسبی است برای پیاده کردن و عملی ساختن ارزش های والای اخلاقی و رفتـاری در ابعـاد گونـاگون زنـدگانی و سـکوی پرواز است به ملکوت سـر توماس آرنولـد می نویسـد: مسـجد تنها یک عبادتگاه نبوده ، بلکه مرکزی برای حیات سیاسـی - اجتماعی بوده است . پیامبر صـلی الله علیه و آله سـفیران را در مسـجد به حضور می پـذیرفت ، شـؤ ون دولـت را از مسـجد اداره می کرد و برای مردم در امـور سیاسـی و دینی از فراز منـبر پیـام می فرسـتاد .تـوطئه اسـتعمار دردگرگون کردن مساجد اولا: مسجد به صورت محلی برای برگزاری نمازهای پنجگانه و تشکیل مجالس عزا و تحریم در آمد رفته رفته از نمازگزار خالی شد .ثانیا: دانشـگاه ها را در مقابل حوزه های علمیه قرار دادند و با تقسـیم قشرهای مردم به متقدم و متجـدد و جو سـازی و تبلیغـات واهی که در حوزه هـا تنهـا علوم قـدیمه و دانش های اسـلامی تـدریس می شود، دانشـمندان متعهد مسـلمان را دور کردنـد و آن مراکز را از رونق انداختنـد و با خیال راحت به افساد فرهنگی و چپاول ثروت های ملی پرداختند .مرکز

سازمانـدهی نهضت هـای جهـانی اسـلام • در جامعه اسـلامی نقش مساجـد در حـدی است که پیامبر صـلی الله علیه و آله فرمود: مساجـد کانون های همیشه بیـدار است که مسلمانان آگاه ، دل به دریای علم و حکمت بی کران خدا زده ، علي رغم تاریکی های شب ، در آن زنـده دل و بیدارنـد و تاریکی ها را با نور دل بیدار خود می زدایند و نور افشانی می کنند و سرانجام با نورانیت کامل محشور می شوند • مسـجد، ابزاری تاکتیکی و موقت تلقی نمی شد، بلکه رابطه حرکت نهضت انقلاب اسلامی با مسجد، پیوندی اسـتوار و جـاودانه و استراتژیـک بـود کـه هیـچ جایگـاهی نتوانسـته و نخواهـد تـوانست جـایگزین آن شـود . ان بیـوتی فی الاـرض المساجد •الهام از این تفکر بنیادین اسـلامی ، ملت های مسـلمان همواره حرکت های انقلابی و نهضت های رهایی بخش خود را از مساجـد آغـاز کرده انـد؛ مساجـد همـواره کـانون هـای الهـام بخش برای مردم ظلم ستیز بوده است ، بخصوص در تاریـخ نهضـت اسـلامی که در ایران شـکل گرفته است به طور قطع هسـته مرکزی همه آنهـا در مساجـد تکوین یـافته است مسـجد پایگـاه ارتبـاطی متناسب با جوامع اسـلامی در عصـر تحول شـگرف ارتباطات قرار گرفته ایم ، عصـر که از آن به دهکـده جهانی یاد می شود. نه می بـایست یکسـره مرعوب این تحولاـت شـد و نه از کـار فرهنگی تبلیغی و ارتبـاطی عظیمی که در این مقطع حساس تاریخی بر دوش مبلغان و علما و خطبا و عناصـر فرهنگی نهاده شـده است ، غفلت ورزیـد. ماندگاری فرهنگ اسـلامی به حفظ این تلاش و افزوده تر شـدن بسـتگی تـام پیـدا کرده است .در دنیـای ارتباطـات ، تحولات تکنیکی یک پایه این تحول محسوب می شونـد، ولی دنیا با فرو پاشـی مکتب هـا و بحران فرهنگی و انحطـاط اجتمـاعی ، پیـام و فرهنگی درست برای رفع نیازهـای انسـان معاصـر در دست نـدارد. اهمیت اسـلام و فرهنگ آن و توجه یکجا به نقش رسانه های امروزی و مساجـد به عنوان مدل ارتباطی و رسانه ای سـنتی در جوامع اسـلامی ، نباید نادیده انگاشـته شود .کارکرد رسانه ارتباط جمعی ، با همه تحولات تکنیکی ، زمانی قرین توفیق قلمداد می شود که بتواند عمیق ترین ارتباط و پیوند را با مخاطب خود برقرار سازد. مساجد در پیشـرفت و پیروزی انقلاب اسلامی سال ۵۷، نشان دادند که می تواننـد چنین ارتباطی را بر قرار ساخته و نقش هـدایتی و رسانه ای خود را ایفا کننـد..ویژگی های منحصـر به فرد مسـجد، در قالب پایگاه های ارتباطی مهم به هیـچ وجه نبایـد در دنیای امروز فراموش شود، بلکه این پایگاه همواره می تواند در تقویت فرهنگ شنیـداری و دیـداری مردم و مخاطبانش بسیار مؤ ثر باشد؛ ماندگاری فرهنگ اسـلامی تاکنون به لحاظ پویایی و تحرک این کانون های سازمانـدهی حرکت های اجتماعی و توده ای مردم بوده است . در آینـده هم یکی از عوامل و متغیرهای مهم این مانـدگاری ما تحرک همین پایگاه هاست .ویژگی های ارتباطی مسـجد در سازماندهی حرکت های اجتماعی و ماندگاری فرهنگ اسـلامی نظریه مـاروین زدیتس – جامعه شـناس فرانسوی – درباره مطالعه انقلاب ها نکات جالبی به دست می دهـد. وی معتقـد است برای مطالعه انقلابها، باید چهار حوزه زیر را بررسی کرد •:رهبری •سازماندهی •توده های مردم • واکنش سیستم سیاسی (حکومت) در این چهار حوزه اگر بخواهیم به نقش سازمان دهنـده و تشـکیلات ارتباطی که انقلاب ها را ایجاد و حفظ می کنند، توجه کنیم ، درباره انقلاب اسلامی ایران به نکته جالب توجهی دست خواهیم یافت . اصولا در انقلاب ما، میان رهبران انقلاب و پیروان انقلاب ، احزاب و تشـکیل های سیاسـی (که مرسوم همه انقلاب هاست) قرار نداشـتند؛ هدایت انقلاب اسـلامی مستقیما به همت رهبری و با واسطه روحانیان (خطبا) و در میدان های برقراری ارتباط با مردم (مساجد) صورت گرفت ، در واقع حلقه واسط میان رهبری انقلاب اسـلامی و مردم – در انقلاب ما – مساجـد بودنـد و نقش ارتباطی را هم مساجـد ایفا کردند. البته صدور اعلامیه و چاپ و توزیع آن نیز، نقش عمـده ای در این فراینـد ایفـا کرد.اینـک به سـراغ ویژگی ارتبـاط مسـجد در سازمانـدهی – حرکتهـای اجتمـاعی و تـداوم فرهنگ اسـلامی به این شـرح می رویم •:مسجد، غیر گروهی و سازمانی است . (سازمان در شکل مصالح آن •)در عین حال مسـجد، حالتی تشـکیلاتی دارد و مخاطبان آن با همه امکان ، ارتباط تشکیلاتی می یابند •.این ارتباط به دلیل غیر سازمانی و غیر گروهی خـود، بـه نحـو بازرسـی ، مردمی اسـت کـه ویژ گی عمـده به شـمار آمـده و امکـان بهره برداری دشـمن را در جوامع بسـته دیکتاتوری (مانند مصر امروز) به حداقل می رساند •.مسجد، پایگاهی ارتباطی – دینی است و این عملا جهت ارتباطات را روشن

می سازد و در مانـدگاری فرهنگ اسـلامی نقشـی عمـده ایفا می نمایـد •.کارکرد ارتباطی و رسانه ای مسـجد عمیقتر است ، زیرا چنانچه بیشتر گفته شد، با دل ها و افکار فرهنگ با یکدیگر سر و کار دارند • .مسـجد، پایگاهی ارتباطی و سـهل الوصول و در عین حال ، رسانه ای قابل دسترسـی برای کلیه مخاطبان و علاقه مندان است • .مقابله با مسـجد از ناحیه حکام جور از نظر سیاسـی باید شکل علنی داشته باشد؛ این مسئله در ابتدای امر، به افشای چهره غیر دینی حکومت های سلطه (که اتفاقا در کشورهای اسلامی ، به اسـلام پنـاهی دست می زننـد) می انجامـد؛ اگر مبـارزه حکومت بـا مسـجد حالتی مخفی داشـته باشـد، کاربرد چنـدانی نخواهد داشت – •مسـجد، جـدا از نقش رسانه ای و ارتباطی خود، از طریق خطبا و علما، ایجاد انگیزش در مخاطبان می کنـد و اینجاسـت که علاوه بر نقش اطلاع رسانی ، نقش هـدایتی را نیز بر دوش می گیرد.در چهار حوزه فوق در انقلاب اسـلامی ایران به نکته جالب توجهی بر می خوریم اصولا ـ در انقلاـب مـا، میان رهبران انقلاب و پیروان انقلاب ، احزاب و تشـکیل های سیاسـی (که مرسوم همه انقلاـب هـاست) قرار نداشـتند؛ هـدایت انقلاـب اسـلامی مسـتقیما به همت رهبری و بـا واسـطه روحانیـان (خطبا) و در میـدان های برقراری ارتباط با مردم (مساجد) صورت گرفت ، در واقع حلقه واسط میان رهبری انقلاب اسلامی و مردم – در انقلاب ما – مساجد بودنـد و نقش ارتباطی را هم مساجـد ایفا کردنـد. البته صدور اعلامیه و چاپ و توزیع آن نیز، نقش عمده ای در این فرایند ایفا کرد .ویژگی ارتباط مسـجد در سازماندهی – حرکتهای اجتماعی و تداوم فرهنگ اسلامی • مسجد، غیر گروهی و سازمانی است • . در عین حال مسـجد، حالتی تشـکیلاتی دارد و مخاطبان آن با همه امکان ، ارتباط تشـکیلاتی می یابنـد • .این ارتباط به دلیل غیر سازمـانی و غیر گروهی خـود، به نحو بازرسـی ، مردمی است که ویژگی عمـده به شـمار آمـده و امکـان بهره برداری دشـمن را در جوامع بسته دیکتـاتوری (ماننـد مصـر امروز) به حـداقل می رسانـد • .مسـجد، پایگـاهی ارتبـاطی – دینی است و این عملا جهت ارتباطات را روشن می سازد و در مانـدگاری فرهنگ اسـلامی نقشـی عمده ایفا می نماید • .کارکرد ارتباطی و رسانه ای مسجد عمیقتر است ، زیرا چنـانچه بیشتر گفته شـد، با دل ها و افکار فرهنگ با یکـدیگر سـر و کار دارنـد • .مسـجد، پایگاهی ارتباطی و سهل الوصول و در عین حال ، رسانه ای قابل دسترسـی برای کلیه مخاطبان و علاقه منـدان است • .مقابله با مسـجد از ناحیه حکام جور از نظر سیاسی باید شکل علنی داشته باشد؛ این مسئله در ابتدای امر، به افشای چهره غیر دینی حکومت های سلطه (که اتفاقا در کشورهای اسـلامی ، به اسـلام پناهی دست می زننـد) می انجامـد؛ اگر مبارزه حکومت با مسـجد حالتی مخفی داشـته باشد، کاربرد چنـدانی نخواهـد داشت • .مسـجد، جـدا از نقش رسـانه ای و ارتباطی خود، از طریق خطبا و علما، ایجاد انگیزش در مخاطبان می کند و اینجاست که علاوه بر نقش اطلاع رسانی ، نقش هدایتی را نیز بر دوش می گیرد .

پنج هفته پرواز با بالون

داسـتانی از ژول ورن خلاصه کتاب: پیمان جوهریان- مقدمه: ژول ورن، نویسـنده اندیشمند و آینده نگر فرانسوی در سال ۱۸۲۸ در "نانت "به دنیا آمد و در مارس ۱۹۰۵ چشم از جهان فروبست. او نویسـنده ی پرکار و تلاشگری بود. که هیچگاه از نوشتن احساس خستگی نمی کرد. وی به خلق آثاری پرداخت که تعداد آنها متجاوز از ۸۰ رمان بزرگ و کوچک می باشد. کتاب های ۵ هفته در بـالن، جنگـل هـای تاریک آمازون، مسافرت از زمین به کره ی ماه، بازگشت از مسافرت کره ی ماه، میشل آستروگف، دور دنیا در هشـتاد روز، پایـان دنیا، تونل زیر دریایی، سـیاره ی سـرگردان، جزیره ای در آتش، بیست هزار فرسـنگ زیر دریا و جزیره ی اسـرار آمیز از آثار برجسته این نویسنده نامدار فرانسوی است.*اجلاس فوق العادهدر ۱۴ ژانویه سال ۱۸۶۲ در انجمن علوم جغرافیایی لنسن واقع در" واتر لوپلیس "تشـکیل گردیده بود. خلاصه ی سـخنان وی این بود که انگلسـتان همواره در میان ملت ها پیشـتاز می باشد. این گفتـار بـا کف زدن هـا ی ممتـد حاضـرین جلسه روبرو گردیـد.در پی آن فریـاد و تشویق ها، نام" فرگوسن "دهان به دهان می گشت و همه می گفتند: او تنها کسی است که از فراز خلیج ها و دهانه های خطرناک آتشفشانی گذشته است.غالب آنها پیرمردانی

بودنـد بـاچهره های شکسـته، که توانسـته بودنـد از پنـج قاره ی دنیا عبور نماینـد و از خلیـج های خطرناك و دهانه های آتشـفشانی بگذرنـد. به همین جهت از حیث روحی و جسـمی بسـیار توانـا و پرقـدرت بودنـد.روزنامه دیلی تلگراف در شـماره ۱۵ ژانویه خود، مقاله مفصلی به این مناسبت به شرح زیر منتشر کرده بود. جهانگردان موفق شدند که قسمت مهمی از آفریقا را که برای مردم جهان ناشـناخته بود کشف نماینـد. در چنـدسال گذشـته آمـد و رفت پیرامون رود عظیم نیـل برای مـا خواب و خیالی بیش نبود ولی امروز دکتر بـارت و همراهـانش تـا سـرحد سودان در جـاده شامترتون پیش رفته انـد. دکتر لیوتکسـتن دامنه اکتشافات خود را تا دماغه بن اسپارنس و حـدود حوزه ی زامیتر وسـعت داده و کاپیتان بورتون، و اسـپارك دریاچه های بزرگ مرکزی را کشف کرده و چندین راه جدید به دنیای متمدن گشوده اند.برای چنین مسافرتی در نظر گرفته اند، که به وسـیله ی بالن های گازی بر فراز آفریقا از سمت شرق به سوی غرب حرکت کننـد.تاجایی که ما اطلاع پیـدا کرده ایم مرکز این مسافرت تاریخی در ناحیه ی زنگبار خواهند بود. اما از آنجا به کجا خواهند رفت و چه پیش خواهد آمد؟ کسـی نمی داند؟! این پیشنهاد دیروز در جلسه علمی انجمن رویال جغرافیایی لندن، به تصویب رسیدند و در حدود ۲۵۰۰ لیره برای انجام این مسافرت هزینه شده است.اندکی بعد، غوغای این مسافرت پر هیاهو به همه جا رسـید، و از مرحله شك و تردید گذشت و به یقین نزدیکتر شد و کارخانجات صنعتی لیون فرانسه، سفارشی برای ساخت بـالن فضا پیما دریافت نمودنـد و دولت بریتانیایی کبیر، نقشه ی ساخت بالن گازی را، که از اختراعات کاپیتان پونت بود، در اختیار کارخانجات لیون گذاشت.تعدادی از مخترعان و سازندگان، سیستم موتور اختصاصی حرکت بالن را به او پیشنهاد نمودند، اما دکتر راضـی نشـد هیچ یك از آنها را قبول کند. و هرکس از او در اینباره چیزی می پرسـید، پاسخ می داد، که خود سیسـتم آن را اختراع کرده ام ولی به هیـچ وجه حاضـر نمی شـد که توضـیحی در این بـاره بدهـد. و دربـاره تـدارك مقـدمات مسافرت خویش با کسـی صحبت نمی کرد.دکتر فرگوسن، تنها یك دوست و همکار صـمیمی داشت، آن دو چنان همفکر و یکدل بودند، که نظیرشان کمتر می توان یافت.نام این دوست « دیک کنـدی » بود، و علی رقم بی پروایی و شـهامت هردو، هرگز در هیچ موردی بین آنان اختلافی بروز نکرده بود.*مسـافرت به آفریقامسیر هوایی را که دکتر فرگوسن برای مسـافرت به آفریقـا در نظر گرفته بود، محاسـبات درستی داشت و مـدتها روی آن مطالعه کرده بود و بی دلیل نبود که می خواست پایگاه عملیاتی خود را در زنگبار قرار دهد.این جزیره، در ساحـل شـرقی آفریقـا و در شـش کیلومتری طول جغرافیـایی قرار داشت. آخرین بـار از این جزیره، یـك جهـانگرد اروپایی به سوی دریاچه های بزرگ برای کشف سواحل نیل حرکت کرده بود. باوجود این که دکتر فرگوسن مقـدمات سـفر خودرا باعجله تدارك می دیـد و خو د شـخصا بر ساختمـان فضا پیما، که تغییراتی در آن داده بود و رموز آن را کسـی غیراز خودش نمی دانست، نظارت می کرد.از مـدتی پیش، برای آموزش زبـان عربی و فراگیری لهجه مخصوص بومیان آن خطه، زحمت بسـیار ی متحمل شـده بود و طی آن، دوست صـمیمی اش دیك کنـدی، لحظه ای او را نگـذارده بود. از این می ترسـید که دکتر بدون اطلاع او با بالن اختراعی خود پرواز کند، دکتر فرگوسن هرروز که اورا می دید با خونسـردی خاص خو د می گفت: –مقدمات سفر ما از هر حیث فراهم شد ه . تا ماه آینده حرکت خواهیم کرد.دکتر فرگوسن، نوکری به نام " جو " داشت. جو مرد خوش ذاتی بود. با خدمات صادقانه خود، اعتماد اربابش را به سوی خویش جلب کرده و همواره حاضر به فرمان، امور محوله را با هوش و زکاوت فطری به سرعت انجام می داد.هرگاه فوگوسن فرمانی میـداد، سـراپا گوش بود. بی آن که حرفی بزنـد در پی انجام آن می رفت.با چنین اعتماد متقابلی که بین اربـاب و نوکر وجود داشت گـاهی بین او و دیک کنـدی گفتگوهایی مشاجره آمیزی رخ می داد. یکی از آن دو آدمی شـکاك و دیگری باایمـان بـود، یکی محتـاط و آن دیگری بصـیر و مطیع بود. دکـتر فرگوسن خود حـالتی بین تردیـد و یقین داشت. ولی البته هرگز با نظر هیچ کدام از آنها کاری نداشت.دکتر فرگوسن، مدتها بود که سـرگرم مطالعه جزئیات سـفر تاریخی خود بود و دستگاه فضاپیما را نیز برحسب دلخواه خود ساخته بود.پس از محاسباتی بسیارو مطالعات دقیق، به این نتیجه رسیده بود که برای حمل وسایل و دسـتگاه های مربوط به کارش، لااقل می بایست وسـیله ای ساخته شود که قدرت حمل چهار هزار لیور بار را داشته باشد. بنابراین

به فکر افتاد که چه ماده ی بالا رونده ای می تواند این مقدار بار را به هوا بلند کند و در نتیجه، ظرفیت ماشین چگونه باید باشد...در دهم فوریه، مقدمات سفر از هرجهت آماده شد. یکی از بالن ها در درون دیگری جا گرفت و جداره هردو بالن از باد پر شد و این کار بدین سبب بود که استحکام بدنه آنها در زیر فشار هوا متعادل باشد.جو، بیش از دیگران خوشحال بود، روز پیش از حرکت مرتبا از منزل به کارخانه می رفت و هرکس چیزی از او می پرسید، آنچه را که از مسافرت خود می دانست، شرح می داد. حتی درباره ی ساختمان بالن و کارهایی که دکتر فرگوسن در این سفر پر ماجرا باید انجام دهد، مطالبی سرهم بندی می کرد و به علاقه مندان می گفت.*عبور از تنگه ی رویدادهای مسافرت هوا صاف و درخشان و وزش باد ملایم و معتدل بود. ویکتوریا با سرعت اوج می گرفت، ترمومتر ارتفاع ۵۰۰ پایی را نشان میداد. در حین اوج گیری وزش باد بالن را به آرامی به سمت جنوب غربی می کشانید. چشم انداز دل فریبی در نظرگاه مسافران قرار داشت، اکنون جزیره ی زنگبار چون لکه ی سیاهی جلوه می کرد که در سایه ای از ابر پوشیده شده باشد ولی پوشش سبز مزارع و کشتزارها هنوز به خوبی نمایان بود.ساکنان جزیره ، همچنان خشم آلود در پی آن جست و خیز می کردند، و بالن هرچه بیشتر از زمین اوج می گرفت، فریادهای مردم در این فضای گسترده کمتر به گوش می رسید.جو، پس از مدتی سکوت را شکست و گفت: راستی چه منظره ی باشکوهی است سرنشینان به او جوابی ندادند، زیرا کندی همچنان در خود فرورفته بود، و دکتر هم با دقت تمام چشم به حرکات و نوسانات هواسنج داشت. و مشغول برداشتن یادداشتهایی از آن بود. دیک کندی چنان در خویشتن فرو رفته بود که گویی چشمی برای دیدن ندارد. نور خورشید، داخل بالن را کاملا۔ روشن کرده بود و چهره ی مسافران در هاله ای از نور مشخص بود. در این موقع ویکتوریا به ارتفاع ۲۵۰۰ پایی رسیده بود. جو، دوباره پرسید: چرا حرفی نمی زنید؟ دکتر که با دوربین خود مشغول تماشا بود، گفت: میبینی که دارم نگاه می کنم. به هنگام پرواز از فراز دریا ، دکتر تصمیم گرفت اندکی بر ارتفاع بالن بیفزایید. با وجود این باز هم می توانست سواحل دریا و ساختمان دهکده ها را به خوبی مشاهده کند.گاهی از این ارتفاع، کاروان شترهایی را می دیدند که ساربانان، آنها را برای استراحت در یک جا گرد آورده بودند. در آنجا درختان چون جنگلی انبوه به نظر می رسید و بومیان را می دیدند که از دیدن بالن در فضا وحشت کرده، به این طرف و آن طرف می دوید ند. اغلب آنها به تفنگهای بلندی مسلح بودند که لوله ی آن به طرف بالا نشانه می رفت.جو پرسید: اگر آنها به سوی بالن تیراندازی و آن را سوراخ کنند آیا ما سقوط خواهیم کرد؟ یک سوراخ کوچک ممکن است ایجاد پارگی کند و گاز محتوی مخزن را به هدر بدهد.پس بهتر نیست که از آنها فاصله بگیریم، آنها از دیدن ما چه فکری می کنند؟ لابد مانند خدایان ما را پرستش خواهند نمود. دکتر گفت : بگذارید آنها ما را بپرستند، کار آنها پرستیدن مظاهر گوناگون طبیعت است.بعد از تبادل نظر، تصمیم گرفتند که شب را در سه نوبت، یک به یک بیدار بمانند و مراقب باشند. دکتر از ساعت ۹ دیک از نیمه شب ، و جو تا ساعت ۹ صبح فردا بیدار ماندند.*حملات شبانههوا کمتر تاریک شد و شب تیره ای فرا رسید. دکتر فرگوسن چون این منطقه را نمی شناخت ناچار شد اندکی پایین بیاید. و بالن را روی شاخه ی درخت تناوری ثابت کرد. تاریکی به قدری سنگین بود که حتی سایه ها به سختی دیده می شدند.دکتر بر طبق قرارشان، می خواست از ساعت ۹ تا نوبت پاسداری خود بخوابد. ولی قبل از آن به دیک که نوبت نگهبانی اش بود، گفت: خیلی مواظب باش. جو گفت: مگر خبری است؟ دکتر گفت: نه ولی صدای محکمی به گوشم خورد.وانگهی نمیدانم باد ما را به کجا کشانده است. بنابراین لازم است خیلی مراقب باشی. دکتر پیش از خوابیدن پیش از خوابیدن باز هم گوش خوابانید، ولی چون صدایی نشنید، لحاف را بر سر کشید و خوابید. آسمان از ابر سیاهی پوشیده بود، کمترین نسیمی نمی ورزید، ویکتوریا هم که بر روی شاخه درخت متوقف بود هیچ حرکتی نداشت. کندی کنار پنجره نشست و با دلهره ی درونی در سکوت مطلق به اطراف نگریست.طبیعت وهم آلود شب، بر اضطراب وی می افزود. ناگهان احساس کرد که در بیست قدمی خود چیزی را دیده است. اما هرچه بود مانند برق ناپدید گشت و دیگر نتوانست چیزی ببیند.شاید این یک احساس درونی باشد که انسان گاهی تصور می کند که نوری در پیش چشمانش ظاهر

شده است.کندی که همچنان با بیم و امید، مراقب اطراف ویکتوریا بود، ناگهان صدای سوتی را در آن فضای سرد و خاموش شنید ناگهان در نظرش رسید که هیکل موجودی را می بیند، تصمیم گرفت دکتر را بیدار کند. دکتر از خواب بیدار شد، ولی کندی با اشاره او را به سکوت دعوت کرد. اتفاقی افتاده؟ بله! بهتر است جو را هم بیدار کنیم. بعد از این که جو هم بیدار شد، کندی آنچه را که دیده و شنیده بودبا آنها در میان گذاشت. جو گفت: حتما باز هم داستان آن میمون های لعنتی است. ممکن است چنین باشد. ولی باید احتیاط کنیم. کندی گفت: من و جو پایین می رویم ببینیم چه اتفاقی پیش آمده است.هردوی آنها، روی شاخه ی درختی که بومیان آن را «باٰاوباب» می گویند، قرار داشتند. سیاهی شب همه جا را فرا گرفته بود در این هنگام جو خود را خم کرد و بیخ گوش کندی گفت: سیاهان هستند! جو درست گفته بود، عده ای سیاه پوست داشتند از درخت بالا می رفتند. طولی نکشید که سر دو انسان ظاهر گردید. کندی آهسته گفت: مواظب باش باید فورا آتش کنی.صدای شلیك دو تیر، سکوت شب را شکست و بدنبال آن صدای ناله ای برخاست، در یک آن، دسته ی سیاهان ناپدید شدند.اما در میان صداها، صدایی به زبان فرانسه شنیده شد که می گفت: به دادم برسید! کمك کنید! دکتر که اضطراب درونی خود را پنهان می داشت، گفت: یقینا یکی از افراد فرانسوی به دست آنها گرفتار شده، و ما نباید بیش از نجات دادن او از اینجا برویم. خصوصا که صدای آن تیرها به او فهماند کسانی به کمکش آمده اند! شما چه نظری دارید؟!کندی گفت: ما هم با شما هم عقیده ایم، باید او را نجات دهیم. کندی دست دکتر را گرفت و گفت: ساموئل می شنوی! اگر آنها همین امشب ما را کشتند چه؟ افراد نیمه وحشی عادت دارند شکار خود را در روز بکشند، بنابراین صبر می کنیم تا آفتاب طلوع کنند. کندی گفت: من می توانم از تاریکی شب استفاده کنم و خود را به او برسانم؟ چطور است.دکتر پس از چند لحظه سکوت و تفکر، در حالی که همراهانش با امید به وی می نگریستند، گفت: نقشه ی من این است، درست دقت کنید، ما در بالن خود دویست لیتر سنگ و خاك برای ایجاد تعادل گذاشته ایم. من فکر می کنم که این مرد بدبخت هر که باشد، بر اثر درد و شکنجه ی وارده، وزنش بیش از یکی از این کیسه ها نخواهد بود و یا حداکثر وزن او هم به اندازه ی ما است. و اگر یکی از این کیسه ها را به بیرون پرتاب کنیم، تعادل حاصل شده و این مرد ناشناس می تواند در بالن سوار شود. کندی پرسید: این کار چگونه انجام گیرد؟ به همین جهت کیسه های شن را در لبه ی نشیمنگاه قرار می دهیم و اگر موفق شدیم آن زندانی را سوار کنیم، آنوقت معادل وزن او شن ها را بیرون می ریزیم. جو گفت ما آماده ایم. کیسه های شن در لبه ی نشیمنگاه گذارده شد. و اسلحه ها را پر کرده و آماده ی شلیك نمودند آنگاه دکتر گفت: اکنون کاملا مراقب باشید، جو ماموریت دارد که در موقع لزوم کیسه های شن را بیرون بریزد، و دیک هم باید خود را برای ربودن آن مرد ناشناس آماده کند، ولی مشروط به این که، بدون اجازه ی من هیچ کاری را سر خود انجام ندهید. ابتدا، جو باید قلاب لنگر را باز کند سپس فوری سوار بالن شود. در این مدت دکتر به وا رسی مخزن گاز پرداخت و بالن را برای بالا رفتن آماده کرد. بعد دکتر بیلی بدست گرفت و سیمی را که کارش تجزیه ی آب بود به دو سر بیل بست، سپس از درون کیفش چیزی شبیه زغال برداشت و آن را به دو انتهای سیم متصل نمود.دوستانش حیرت زده، بی آنکه حرفی بزنند، او را می نگریستند. دکتر پس از انجام این کارها در وسط بالن ایستاد، دو قطعه زغال را به هر دو دست خود گرفت و سرهای دو سیم را به هم متصل کرد، ناگهان روشنایی خیره کننده ای در دو انتهای سیم ها ظاهر گردید به طوری که نور آن تمام اطراف را روشن ساخت. جو، با حیرت فریاد کشید: زنده باد رئیس! دکتر اشاره کرد که ساکت باشد.*مرگ کشیشدکتر فرگوسن، روشنایی را به تمام اطراف تا مسافت دوری انداخت، کندی و جو با حیرت فراوان فضای روشن را به دقت وارسی می کردند.درختی که ویکتوریا روی آن توقف کرده بود، در وسط یك زمین زراعتی قرار داشت و از چندین کلبه ی پوشالی در پیرامون زمین مشاهده می شد. در سیصد پایی درخت، چوبه ی داری بر پا شده بود و پای چوبه ی دار مرد جوانی که حدودا سی ساله به نظر می رسید روی زمین دراز کشیده بود. مرد موهای سرش به روی سینه خم شده بود. چند تار مو بر فرق سرش دیده می شد. و نشان می داد که بقیه ی موها بر اثر زد و خورد جراحت

برداشته و کنده شده است.جو فریاد زد: این مرد یک کشیش است. یکی از نمایندگان کلیسا! کندی گفت: بیچاره! دکتر گفت: ناراحت نشوید او را هم نجات خواهیم داد. دسته ی سیاه پوست ها با دیدن بالن که مانند سیاره ای با دنباله ی فروزان بر فراز سرشان در حال حرکت بود، دچار وحشت شدند. داد و فریاد آنها سبب شد که کشیش بینوا سرش را بلند کند، برق امیدی در چشمانش درخشید، بی آنکه بداند موضوع از چه قرار است، با نا امیدی دستش را به سوی نجات دهندگان خویش گشود.فرگوسن گفت: خدا را شکر که هنوز زنده است، دوستان آماده باشید او را نجات دهیم. جو، بالن را خاموش کن تا پایین بیاید.دستور دکتر اجرا شد نسیم ملایمی، ویکتوریا را به بالای سر زندانی کشانید، درهمان حال بالن با فشار گاز شروع به پایین آمدن کرد. دکتر با حرکت دست شعله ی روشنایی را به نقطه ای که سیاهان ایستاده بودند انداخت، تا از این موجود نا شناخته بیشتر بترسند. کشیش توانایی ایستادن نداشت و دست و پایش را نبسته بودند، به محض این که بالن با زمین مماس شد، کندی اسلحه اش را رها کرد، خم شد و کشیش را با دو دست در بغل گرفت و به درون بالن کشاند، و جو بلافاصله کیسه ی شن را به بیرون پرتاب کرد، دکتر بر اثر ایجاد تعادل منتظر بود که بالن به سرعت اوج گیرد، اما برخلاف انتظار، بالن چند متر بالا رفت و بی حرکت ماند. دکتر مضطربانه پرسید: چه کسی بالن را گرفته و مانع بلند شدن آن می شود؟ سیاهان با فریادهای خشم آلود به سوی ویکتوریا می دویدند. در همان حال جو به طرف پایین خم شد و فریاد زد، یکی از این سیاهان لعنتی خود را به بالن آویخته است.دکتر فرگوسن فریاد کشید: دیک! زودتر خود را به چلیک های آب برسان و یکی از آنها را به بیرون پرتاب کن. در همان دم بالن سبک تر شد و شروع به بالا رفتن کرد، بیش از سیصد پا اوج نگرفته بود که سیاه پوستان دیدند که یکی از افرادشان به بالن چسبیده و جانش در خطر افتاده است. پس بنای فریاد کردن گذاشتند. سرنشینان؛ برای این پیروزی که نصیبشان شده بود هورا می کشیدند. بالن تکانی خورد و ناگاه به قدر صد پا بالا رفت. کندی پرسید: چه شد؟ که یک دفعه بالن به بالا رفت؟ چیزی نیست؛ سیاه بالن را رها کرد! جو به طرف زمین خم شد و دید که سیاه بومی معلق زنان به زمین سقوط کرد. پس از آن دکتر سیم ها را از هم جدا نمود. دوباره تاریکی همه جا را فرا گرفت. ساعت یک صبح را نشان می داد. بعد از چند دقیقه، مرد ناشناس، چشمانش را گشود و دکتر به او گفت: نترسید! شما نجات پیدا کردید.کشیش بینوا آهی کشید و با تبسمی مرارت بار پاسخ داد: آری از مرگی فجیع نجات یافتم، برادران از مساعدت شما بسیار ممنونم. اما دیگر چیزی از حیات من باقی نمانده. و گمان نمی کنم چندی دگر زنده بمانم. پس از بیان این کلمات از هوش رفت. دیک فریاد زد: او دارد می میرد! دکتر به طرف کشیش خم شد و گفت: خیر او نمی میرد ولی بسیار ناتوان است و قوای خود را از دست داده. بگذارید استراحت کند.کند ی به کمک جو، کشیش را که سراسر پاهایش مجروح بود و زخم میله های داغ در بدنش دیده می شد، زیر یک روپوش خواباندند. دکتر نیز با پنبه جراحت های بدنش را شست و بر آنها مرهم مالید. سپس، قطرات شربت مسکنی بر لبان او چکاند، کشیش لب ها را به هم مالید و دارو را فرو برد. با صدای رنجور تنها توانست بگوید: از شما متشکرم.فردای آن روز حال بیمار اندکی بهتر شده بود و توانست پرده ها را کنار بزند و نجات دهندگانش را به نزد خود بطلبد. دکتر فرگوسن از او پرسید حالتان چطور است؟ پاسخ داد: اندکی بهترم.کشیش که با ایمان سخن می گفت: اظهار داشت من هرگز این همه لطف را از خداوند انتظار نداشتم، خداراشکر که آخرین لحظات زندگی ام را در کنار دوستانی چون شما می گذرانم. این ملاقات برای من ارزش فراوانی داشت.سپس ادامه داد: مرگ در کنار من است، نیک می دانم. مرا به زانو بنشانید که در حال نیایش به سوی خدا بروم. سه ساعت بعد ویکتوریا به قلب یک کوه آتشفشان رسیده بود. موقعیت بالن در آن وضع در ۱۵/۲۴ درجه طول و ۱۵/۴ عرض جغرافیایی قرار داشت. در برابر خود دهانه ی آتشفشانی را می دیدند که دودها و شعله های آتش را به اطراف پراکنده می ساخت. ناحیه ی بسیار خطرناکی بود و بالن، خود به خود به طرف این کوه آتش کشیده می شد.دکتر خطر را احساس می کرد، و می بایست به هرترتیبی شده از آنجا دور شوند. با تلاش زیاد توانست ویکتوریا را بالا ببرد. ساعتی بعد از کوه آتشفشان و شعله های سوزان آن، غیر از نور کم رنگی دیده نمی شد. بالن، توانسته بود با اوج گیری زیاد، خودرا از دام

آتش مهیج برهاند.*ذخایر سرشار از طلاشب به آرامی می گذشت، دکتر کشیش را معاینه کرد و گفت: او کم کم دارد آخرین باز مانده ی رمق هستی خود را از دست می دهد و هیچ قدرتی نمی تواند وی را به سوی زندگی باز گرداند.کشیش برای آخرین بار چشمان بی فروغ خود را به ستارگان دوخت و کلماتی از دهان او خارج شد.« فرزندان من! خداوند مهربان، که به همه کس پاداش می دهد، شما را در پناه خود نگه دارد. » کندی جواب داد: پدر باز هم امیدوار باش ناتوانی زودگذر است، شما نمی میرید و در این هوای صاف امکان زنده ماندنت بیشتر است.چهره اش شکوفا شد و در آن حال گفت: خدای من! مرا در پناه رحمت خود بگیر. و آخرین حرفش تشکر از دوستانش بود.دکتر به طرف او خم شد و گفت: او مرده! هرسه در برابر جسد زانو زدند. دکتر آهسته گفت: فردا صبح جنازه اش را در یکی از نقاط آفریقا به خاك می سپاریم. نزدیك ظهر دکتر فرگوسن تصمیم گرفت، در دره ای خشك مابین دوکوه فرود آید. تا جنازه ی کشیش را به خاك بسپارند. ولی باخارج کردن جسد، بالن قسمتی از سنگینی خود را از دست می داد و مجبور بودند گاز بیشتری مصرف کنند. به همین سبب وقتی بالن روی زمین نشست، جو پیاده شدو مقداری سنگ جمع کرد و معادل پانصد لیور آن در مخزن بالن ریخت. دکتر برای تعادل بالن، سنگها را سبك و سنگین می کرد. سپس دیک در پی یافتن جای مناسبی برای دفن جنازه کشیش به راه افتاد. بالاخره محل مناسبی را انتخاب کردند و در آنجا گوری کندند و جسد کشیش را در درون آن قرار دادند، در حالیکه کندی و جو خاکها را بر روی مرده می ریختند، دکتر فرگوسن در گوشه ای ایستاده و به اندیشه ی عمیقی فرو رفته بود، به طوریکه صدای دوستانش را نیز نمی شنید. کندی پرسید: ساموئل به چه فکر می کنی؟- به بازی تقدیر! آیا می دانید که این کشیش فقیر را در کجا دفن کرده ایم؟ - مقصودت چیست؟- این مرد مسکین که عمری را در فقر و محرومیت گذرانده بود، اکنون در یک معدن طلا دفن شده است.کندی و جو، از تعجب فریادی کشیدند: در یك معدن طلا؟!- بلی، اینجا معدن طلا است و این کلوخه های سنگ که زیر پای شماست، طلای ناب و خالص است.جو، چون دیوانگان خود را به روی سنگها انداخت و کندی نیز از او تقلید نمود. دکتر گفت: دوستان عزیزم، اندکی آرام باشید. کمی درست بیاندیشید. تمام این طلاها به چه درد ما میخورد؟ ما که نمی توانیم آنها را باخود ببریم.- برای چه نتوانیم باخود ببریم؟ - برای آنکه این سنگهای معدنی برای بالن ما سنگین است. من در اولین نگاه موضوع را فهمیدم. ولی نمی توانستم به شما بگویم. و ما مجبوریم تمام این ثروت را نادیده بگیریم و بگذریم. جو سری تکان داد و گفت: مثل این که حق با شماست، گویا غیر از این چاره ای نیست، به قدر احتیاج کیسه ها را پر می کنیم و بقیه را موقع مراجعت می توانیم حمل نماییم. دکتر فرگوسن گفت: جو، هنوز چند قطعه از ثروت تو باقی مانده. و اگر بتوانیم آنها را تا پایان سفر خود نگهداریم تو تا آخر عمر بی نیاز خواهی بود. هنگام عصر، ویکتوریا هشتاد مایل به سمت مغرب پیش رفته بود و تا آن وقت حدود هزار چهارصد مایل از زنگبار دور شده بودند.*سرگردان در میان طوفانساعت سه بامداد طوفان بیداد می کرد. شدت باد به قدری بود که بالن نمی توانست روی زمین بند شود. درختان جنگل هم در هم می پیچید و نزدیک بود پرده ی بالن را تکه پاره کنند. دکتر گفت: باید هرچه سریع تر از اینجا برویم. ماندن در اینجا به هیچ وجه صلاح نیست. اما عزیمت آنها با اشکالاتی روبرو شد. طناب لنگر براثر شدت باد به هم پیچیده و آزاد کردن آن به آسانی میسر نبود. کندی هرچه تلاش کرد نتوانست طناب را آزاد کند. در آن شرایط خطرناك، هرلحظه امکان داشت که ویکتوریا در نتیجه ی وزش بادهای تند به هوا پرتاب شود.سرنشینان بالن به این منظره ی وحشتناك چشم دوخته بودند. شدت گرد و غبار به حدی بود که کنترل ویکتوریا از دست دکتر فرگوسن خارج شده بود. بالن مانند توپ فوتبال به دور خود می چرخید. فشار گاز همچنان نبود که بتواند جلوی آن را بگیرد، گویی بالن در این گرد و غبار گم شده بود. یك ثانیه مسافرین با آنچه در درون بالن بود، در هم می ریخت. و ظرفهای پر از آب در فضا می رقصید. سرو صدا آنچنان بود که مسافرین صدای همدیگر را نمی شنیدند و با هردودست به طنابها چسبیده و تنها فکرشان این بود که خود را نگه دارند. ساعتی بعداندك اندك از شدت باد کاسته شد و توده های غبار کم گردید. افق به آرامی روشن می گشت. آن شب، در منطقه آرامی فرود آمدند. از شدت خستگی و بی آنکه شام و

غـذایی بخورند به خواب عمیقی فرو رفتند. *در حوالی سـنگالبالن سـمت غرب را پیش گرفته بود و در مسیر جریان باد حرکت می کرد. هنگام طلوع آفتاب، شـدت باد به قـدری بود که بی اراده گاهی به سـمت شـمال و زمانی به سوی مغرب کشیده می شـد ولی دکتر فرگوسن از آن می ترسـید که مبـادا بـاز هم اتفاقـات تـازه، بالن را به سـمت مرکز آفریقای وحشـی بکشانـد. ویکتوریا مسافت زیادی را پیمود. آنها به سوی " زندر " دومین شهر ناحیه ی " مارادای " می رفتند. البته به طور خلاصه باید بگوییم که آنها چندین شبانه روز به همان ترتیب شـهرها و کوههایی را پشت سر نهادند. در آن قسمت خطرناك ترین قبایل بدوی زندگی کرده اند. و اگر مسافران به زمین فرو می آمدند، طعمه ی این بدوی ها می شدند.متاسـفانه، وضـعیت عمومی بالن نیز بسـیار خطرناك و بحرانی شده بود. دکتر گفت: گـاز نـداریم و بـالن مرتبا پایین می آیـد، بایـد به هر زحمتی شـده خود را به آن طرف رودخانه که محل سـکونت فرانسویان است برسانیم. اگر بتوانیم دو روز دیگر استقامت کنیم، به سرحد سنگال خواهیم رسید. اگر به آنجا برسیم دیگر خطری ما را تهدید نخواهد کرد. روز ۲۷ مه سا عت ۹ صبح کلبه ها از چشم انداز آنها ناپدید شد و قلعه کوهها نمایان گشت. دکتر فرگوسن، به یادآوری خاطرات مسافران قبلی که از این نواحی گذشـته بودند گفت: تا رسـیدن به سنگال خطرات زیادی در پیش است.کندی وحشت زده پرسـید: آیـا بالن سوراخ شـده است؟ – خیر اما جایگاه ذخیره ی هیـدروژن آسـیب دیـده و تمام گاز در حال خارج شـدن است. نمی توانیم آسـیب وارده را ترمیم کنیم. هیچ کاری نمی توان کرد. تنها راه نجات ما این است که باز هم بالن را سـبک تر کنیم.بـالن در سـرا شـیبی کوه تعـادل خود را پیـدا کرد. جو گفت: در اینجـا می توانیم محـل امنی برای استراحت پیـدا کنیم. همه موافق بودند. سـپس لنگر را در محلی اسـتوار نمودند و بالن در ۵۰ متری زمین ایسـتاد. دکتر گفت: در نزدیکی ما جنگلی دیـده می شود به همین جهت جرات نمی کنیم که شب را روی زمین بمانیم. کنـدی گفت: لااقل پایین برویم.– نه جدا شدن ما از بالن و رفتن به زمین کـار خطرنـاکی است. شب را که بسـیار تاریـك بود همانجـا گذرانـدنـد و هرکـدام به نوبه ی خود خوابیدنـد. چنـد سـاعتی نگذشته بود که صدای ترق و تروقی وی را از خواب بیدار کرد. به سرعت از جا برخاست، ناگهان حرارت تندی به صورتش خورد. جنگـل یکپـارچه آتش شـده بود.دکتر گفت: بـدون شـك، اینهـا قبیله ی تـالیبوس یا الحاجی هسـتند. هاله ای از آتش، ویکتوریا را احاطه کرده بود ولی دکتر فرگوسن بدون تامل با کارد کمری طناب لنگر را برید. بالن در همان لحظه به هوا برخاست. در این موقع فریادهـای مهیب قبایـل بـدوی، همواره بـا پرتـاب تیروکمـان هـا، تمام جنگل را فراگرفته بود، اما بالن به یاری باد، با سـرعت تمام به طرف مغرب روانه گردید.* مبارزه در حال فراردکتر گفت: اگر دیشب بالن خود را سـبك تر نکرده بودیم، گرفتار آن قبایل بدوی می شـدیم.جو گفت: اگر هرکاری به موقع انجام پـذیرد، نتیجه ی مفیـدی می دهد. ما نجات یافته ایم، دیگر نباید از چیزی بترسـیم. دکتر فرگوسن، سـر خود را تکـان داد و گفت: هنوز هم خطر بـاقی است. دیـك گفت: چه چیزی تحدیـدمان می کنـد؟ بـالن که به انـدازه ی کافی سـبك شـده. در این موقع که جنگل انبوه را پشت سـر نهاده بودنـد، دیدنـد که سـی چهل اسب سوار، با شـلوارهای گشاد و روسـری های آویخته و نیزه های بلند، و با تفنگهای لوله بلند، درست با همان سرعت بالن، آنها را تعقیب می کنند. خشم و عصـیان از قیـافه هـای آنان پیـدا بود.دکتر فرگوسن وحشت زده به آنها خیره شـد. و گفت اینها از افراد قبیله ی تالیباس و یا الحاجی هسـتند، گرفتـار شـدن به دست آنهـا، وحشتناك تر از آن است که در جنگلی بـا دسـته ی ببر و شـیر و پلنـگ روبرو شویم.از قیـافه هایشان پیـداست که حالت طبیعی ندارنـد و خیلی قوی به نظر می آیند.ما فعلا در ارتفاعی هستیم که بالن در تیررس آنها است. اگر تیری به چادرمان یا مخزن بالن بخورد، معلوم نیست که چه به سـر ما خواهـد آمد. دکتر فریاد زد: جو، تمام مواد غذایی، ابزار آلات من و حتی طناب لنگر را پایین بینداز. دیگر چاره ای نداریم. جو پارامترها و سایر وسایل را دور ریخت. دکتر فریاد کشید: دو تفنگ را هم بینـداز. بـالن دوبـاره بالاـ رفت. ماننـد بـادکنکی در هوا چرخ می زد و دور می شـد.دکتر گفت: اگر فقط نیم ساعت پایـداری کنیم، از همه ی مخمصه هـا نجات خواهیم یافت. بالن بر روی زمینی که تنها چنـد درخت نیمه برهنه داشت، فرود آمـد و بلنـد شـد. هماننـد توپ فوتبال جست و خیز می کرد. سـرانجام به شاخه ی یکی از درختان بند شد و ایسـتاد. کندی گفت تمام شد. جو گفت:

هنوز صدمتر با رودخانه فاصله داریم.مسافرین سرگردان و مضطرب قدم بر روی زمین گذاشتند. به ساحل رودخانه رفتند ولی کسی در آنجا نبود و درعین حال عبور از رودخانه هم میسر نبود. آنها تقریبا یک ساعت با وحشیان فاصله ی زمانی داشتند. مقداری از این برگهای خشک را جمع کردند و با سوزاندن برگها و ایجاد حرارت در بالن از رودخانه عبور کردند. در ساحل گروه بیست نفری با لباس انیفورم و پرچم فرانسه ایستاده بودند و با تعجب وضع بالن را تماشا می کردند. و آنها را نجات دادند.*بازگشت به لندنافسران و سربازانی که در ساحل رودخانه ناظر فرود بالن در آخرین لحظات این سفر پرماجرا بودند، از سوی حکم ران سنگال ماموریت داشتند که در کنار آبشار " گونیا " یک پست نگهبانی مستقر سازند و هیئت آنهاعبارت بود از دو افسر نیروی دریایی به نام " دوفرس "و " ورودامه " کاپیتان کشتی و عده ای سرباز.دکتر فرگوسن بعد از انجام تشریفات رسما از فرمانده هنگ تقاضا کرد که با امضای صورت مجلس، ورود آنها را گواهی نماید.متن صورت جلسه چنین بود:« ما امضا کنندگان این صورت مجلس گواهی می کنیم که در این روز شاهد ورود آقای دکتر فرگوسن و دو تن از همراهانش، آقایان: ریشارد کندی و جوزف ویلسون بودیم ... و ما با ایمان کامل برحسب وظیفه ی خود این صورت مجلس را امضا می کنیم »آبشار گونیا به تاریخ ۲۴ ماه مه ۱۸۶۲امضا کنندگان: ساموئل فرگوسن- ریشارد کندی- جوزف ویلسون- دو فایز درجه دار- رودامل کاپیتان کشتی-گیلون و لوبل شناسنامه کتاب:داستانی از ژول ورنانتشارات ارغوانتهران خیابان جمهوری اسلامی کوچه ممتازنام کتاب: پنج هفته پرواز با بالون بر فراز آفریقانویسنده: ژول ورنترجمه: ایرج حیدریبازنگری و ویرایش:ژینوس ملک سعیدینقاشی: صندوقیچاپ: رختیراژ: ۱۰۰۰۰نوبت چاپ: یازدهم ۱۳۷۵فیلم: لادنشابک: ۹-۲۵-۶۲۳۴-۹۶۴

چگونه می توان یک فیل را تربیت کرد

؟

الن و باربارا پیز خلاصه کتاب: فاطمه ممتاز- ترجمه هدیه تقوی- نشر البرز: ۳نکته اساسی درسرشت انسان : ۱.اهمیت احساس مهم بودن: احساس مهم بودن ودرک شدن وموردقدردانی قرارگرفتن ازبزرگترین نیازهای فطری انسان است.- توماس دوی: هرچه بیشتر احساس مهم بودن به افرادبدهید واکنش مثبت تری به شماخواهند داشت. ۲.مردم دروهله نخست به خودشان علاقه دارند: باتوجه به فکر وخواسته های افراد به آنان نزدیک شوید.۳.قانون طبیعی بازگشت اعمال: دراعماق ناخودآگاه ما تمایل غیرقابل مقاومتی وجود دارد تاکارهایی که دیگران برای ما انجام می دهند را به نحوی جبران کنیم که برابربا کار آنان باشدبخش اول: به مردم احساس مهم بودن بدهید-چگونه صمیمانه ازدیگران حسن جویی کنیم؟۱.حسن جویی مستقیم: شمابیان می کنیدکه چه نکته هایی رادر رفتار یاظاهریامتعلقاتشان تحسین می کنید.رفتار:شما مربی خوبی هستید ظاهر:چه مدل موی زیبایی داریدمتعلقات: من از حیاط خانه شما خیلی خوشم می آید*تکنیک ها:۱.استفاده از نام شخص۲.تکنیک چه چیز؟چرا؟رفتار: خانم ممتاز، شمامربی خوبی هستید چون به تک تک ما توجه می کنیدظاهر:آرزو،مدل موی توخیلی زیباست،چون صورت تورا ظریف ترنشان می دهد.متعلقات : محمد،حیاط خانه تان خیلی زیباست،چون درخت ها باهم هماهنگی دارند۲.حسن جویی به شخص سوم: دراین حسن جویی درحین صحبت باکسی به طورغیرمستقیم ازکسی دیگرحسن جویی کنید شمامی توانید حسن جویی ازشخص سوم رابه نحوه ای مطرح کنیدکه خود اوبشنود ویاحسن جویی خودرابه شخص دیگری مانند دوست صمیمی اوبگویید.*چگونه باحسن جویی دیگران برخوردکنیم؟۱.آن راپذیرید۲.ازاوتشکرکنید۳.صمیمیت خودرانشان دهید.سارا:شراره،اتومبیل توچقدرمرتب وتمیزاستشراره: ممنونم سارا،من همین امروزصبح آن راشستم وبراق کننده زدم. چه خوب که تومتوجه شدی.خیلی خوشحال شدم.پ: چگونه به خوبی بشنویم؟۵ قانون طلایی برای شنیدن!۱.از روش شنیدن فعال استفاده کنید.برای این نوع شنیدن باید درمیان حرف های افراد جمله های کوتاهی بگوییدمحمد: شرکت ما ۱۲۰۰ نفر کارمند دارد. دراین شرایط پیشرفت کردن واقعاکار مشکلی استمهدی: پس شما

احساس خستگی می کنید (شنیدن فعال)۲.از کلمات محرک استفاده کنیدکه این طوروای...واقعا؟خوب بعدش چی شد؟.ارتباط دیداری باشخص گوینده را حفظ کنید.۳تاجایی که فرد به شمانگاه می کند،به اونگاه کنید. واکنش نشان دادن به نگاه فرد،نوعی ارتباط مثبت ایجاد می کند.۴.وقتی به حرف کسی گوش می کنید،اشتیاق خود رانشان دهید.به سمت جلوگرایش داشته باشید،اشتیاق خودرانشان دهید.۵.وسط حرف گوینده نپرید،روی همان موضوع تمرکز کنید.از تلاش درعوض کردن حرف گوینده پرهیز کنید. بگذارید گوینده حرفش را تمام کند.بخش دوم : چگونه هم صحبت بسیار خوبی باشیم ؟الف) چگونه با اافراد صحبت کنیم ؟۱.نسبت به دیگران مشتاق باشید و آنان را تشویق کنید که در مورد خود و علایقشان صحبت کنند.۲.کلماتی مانند من ، مال من و به من را از دایره لغات خود خارج کنید و کلمات شما و مال شما را جایگزین کنید.(من می دانم که این طرح موفقیت آمیز است ، چون مشتری های من به من می گویند که روش ها و کمک هایم در پیشرفت آنان مفید بوده است)(شما اگر این کار را انجام دهید ، از نتایج خوبی که می گیرید ، متحیر خواهید شد ، این کار ه نفع خودتان و خانواده تان خواهد بود)۳.تنها سوالاتی را بپرسید که باعث شود در مورد خودشان صحبت کنند.- تعطیلات شما چطور بود ؟- کار جدیدتان را شروع کردید؟-پسرتان از مدرسه جدید راضی است؟ب)چگونه سوالات بسیارمناسبی بپرسیم؟۲نوع سوال:۱.سوالات ختم شونده (سربسته)س: کارخودرااازچه زمانی شروع کردید؟ج:۵سال پیش۲.سوالات بازس: چطورشدکه این کار راانتخاب کردید؟ج:ازوقتی که نوجوان بودم،همیشه دوست داشتم که باسیم بازی کنم وازوسایل برقی سر در آورم...*اگر سوال بسته پرسیدیدبی درنگ پس ازآن سوال باز بپرسیدج: چگونه سرصحبت را باز کنیم؟برای شروع بحث تنها ۳راه دارید:- پرسیدن یک سوال-ابراز یک عقیده-مطرح کردن یک اصلبرای شروع بحث ۳موضوع برای انتخاب دارید:۱. صحبت کردن درباره ی وضعیت موجود۲.صحبت کردن درباره ی شخصمردم عاشق صحبت کردن درباره ی خودشان هستند خیلی خوشحال می شوندبه سوالاتی که شما درباره ی خودشان می پرسید، پاسخ دهند.۳.صحبت کردن درمورد خودتان زمانی مردم ازشما در موردخودتان ،دارایی تان و... نمی پرسند حتما علاقه ای به شنیدن آن ندارد پس داوطلبانه اطلاعات خودتان را ندهید،مگر اینکه ازشما بپرسند.د:چگونه بحث را ادامه دهیم؟احسان: چطورشد به این منطقه نقل مکان کردی؟محسن: فکرکنم آب وهوای بهتری دارد.احسان: بهتر از...؟محسن: بهترازمرکز شهراست.احسان: ... که یعنی؟محسن: که یعنی سلامت خودم وخانواده ام حفظ می شود. جایی خواندم که ...استفاده ازپل هایی ارتباطی (استفاده از مطلب خودفرد بدون اظهارفضل ازجانب خود)ه: چگونه دیگران را به صحبت خود علاقه مند نگه داریم؟تنها درمورد موضوعات مورد علاقه ی آن ها صحبت کنید نه موضوعاتی که موردعلاقه شما هستند.(اگرمی خواهید به ماهیگیری بروید چیزهایی که موردعلاقه خودتان است ، مانند بستنی شکلاتی یا همبرگر یا پیتزا رابه قلابتان نبندید!)و: چگونه باعث شویم مردم درباره ی مامثبت فکرکنند؟لبخند بزنید!پروفسور روث کمبل درمغزانسان سلول عصبی آینه ای را کشف کردکه بخش مربوط به تشخیص چهره هاوحالات چهره ها راتحریک می کند وباعث واکنش فوری آینه ای می شود.ک:چگونه بادیگران سازگارکنیم؟ (به ویژه افرادی که ازما انتقاد می کنند)۱. چگونه باحقیقت موافقت کنیم؟مادر: اگرامشب به آن مهمانی بروی ، فرداصبح با بدبختی ازخواب بیدار می شوی.دختر: احتمالاـ حق باشماست! ولی من عاشق مهمانی هستم ودلم می خواهدبروم.-دخترباحقیقت موجود درانتقاد مادرموافقت کرد ودرعین حال برشرایط خود اصرار کرد.۲.چگونه بامحدوده ی اختیارات منتقد خود موافقت کنیم؟سعید: ستاره اگربه همین صورت پولت را صرف خرید لباس کنی به زودی ورشکسته می شوی.ستاره: سعیدمن متوجه هستم که توچرا این طورفکر می کنی... ولی من احساس می کنم به لباس های متنوعی نیاز دارم.گ: چگونه تاثیرمثبتی ازخود برجای بگزاریم؟۱.نسبت به خود وکارتان مثبت باشید۲.مشتاق وبا انگیزه باشید۳.ازکسی یا چیزی انتقاد نکنیدم:چندعبارت محکم ونیرومند که می توانید ازآن ها بهره بجویید.عشق ، امنیت ، آسان ، سلامتی ، پول ، جدید ، مطمئن ه: چگونه با ترس ونگرانی روبه روشویم؟تحقیقات نشان می دهد اتفاق هایی که مانگران آن هاهستیم:۸۷ درصداصلا روی نمی دهد۷ درصدواقعا روی می دهند۶درصدشما تاثیری برنتیجه

ی ماجرا دارید بخش سوم: چگونه درمحیط کاری خود راعرضه کنیم؟الف: چگونه دربرخورد اول رفتاری تاثیر گذار داشته باشیم؟ ۱.چگونگی وارد شدن به اتاق: وقتی وارد اتاق می شوید ، مشتاق وبا انگیزه وبدون تردید گام بردارید.۲.چگونگی نزدیک شدن۳.روش دست دادن: دست دادن را به صورت عمومی انجام دهید وهمان فشار تماس دریافت شده را بر گردانید.۴.لبخند زدن: لبخندبزنید ودندان های خود رانشان دهید وباتمام صورت لبخند بزنید.۵.حالت ابروها: چند لحظه ابروهایتان را بالاببرید.۶.در زمان صحبت کردن: در ۱۵ ثانیه نخست نام فرد را دو بار تکرار کنید.۷.روش نشستن: یک زاویه ۴۵ درجه با فرد مقابل بگیرید.۸.نوع برخورد شما: از حرکات وحالات واضح ،غیرپیچیده وکنترل شده استفاده کنید.۹.خروج از اتاق: در هنگام خروج از اتاق وسایل خود را به آرامی جمع کنید.ب: چگونه در محیط کاری با انتقاد روبه رو شویم؟*توپ درزمین فرد بیندازید واز اوبپرسید اگرخود او درشرایط شما بود وکسی از شرکتش انتقاد می نمود، چه می کرد.شخص منتقد: شنیده ام که محصولات خود را با سرعت پائینی تحویل می دهید.شما: بله،درست است. مدتی در انبار مشکلاتی وجود داشت. شما بگویید اگررئیس شرکت بودید وازشما انتقاد می شد چه می کردید؟شخص منتقد: یک جلسه می گذاشتم وتمام دست اندر کاران را تشویق به پیداکردن یک نقشه صحیح و عملی می کردم که سرعت تحویل کار را بالاببرند.شما: کاملا ـ حق باشماست. این همان کاری است که انجام دادیم.پ: چگونه اعتراض یا انتقاد حود رامطرح کنیم؟۱.از تکنیک (ساندویچ) استفاده کنید.اول ستایش بعد انتقاد و...۲. ازعمل فرد انتقاد کنید نه از خود او۳.از آنان یاری بخواهید.شما به همکاری اونیاز دارید تا مشکل حل شود.۴.اعتراف کنید که اشتباهات مشابهی داشته اید وراه حل را عنوان کنید.۵.انتقاد خود رایک بار مطرح کنید وآن را به طورخصوصی به شخص بگویید.۶.با یک تشکرصحبت را پایان دهید.ث: چگونه یک سخنرانی موفق وتاثیر گذار داشته باشیم؟-چقدر کسالت آور! صحبت خودرابا یک مطلب جنجال برانگیزیافکاهی شروع کنید.-چرا این مطلب؟ به شنوندگان بگویید که آن مطلب را برگزیده اید وچرا آن مطلب بسیار اهمیت دارد.-مانند چه؟ سه دلیل محکم وسه دلیل اضافه کمکی برای اثبات حرف خود بیاورید.-تمام این ها برای چه بود؟ شنوندگان را ترغیب به عمل وانجام کارهای درخواستی خود نمایید.ج: چگونه مطالب خود را ارائه کنیم؟نشان دادن مطالب ازطریق ابزار دیداری وایجاد مشارکت احساسی سبب می شود مطلب در حافظه شخص باقی بماند.ه: هنگام مصاحبه درکجا بنشینیم؟-از موقعیت رقابتی– دفاعی دوری کنبد.-بین موقعیت همکاری وموقعیت گوشه ای دوستانه یکی را انتخاب کنید.و: ۱۰ زبان بدنی مناسب برای موفقیت بیشتر درملاقات ها وجلسات-کف دستتان را بازبگذارید.-انگشتانتان را درکنار هم نگه دارید.-بازوهایتان را بازکنید.-فاصله خود راحفظ کنید.-زبان بدنی آنان رابه خودشان برگردانید.-خود را باسرعت صحبت کردن آنان هماهنگ کنید.-اگر کسی دست به سینه نشسته به نحوی دست اورا باز کنید.-بازوی آنان را لمس کنید.-نام آنان را تکرار کنید.-ازلمس کردن صورت خودپرهیز کنید.

کریم خان زند

نویسنده: محبوبه طهرانی تاریخ اجتماعی سیاسی ایران در دوره زندیه- ویراسته ی دکتر مهدی افشار- ارائه از: الهام خورشیدی- سیده مهین سیدی- مقدمه: قرن دوازدهم، قرن تحول تاریخ ایران و یکی از مهمترین ادوار تاریخی این کشور محسوب می‌شود. تحولات عظیم در این قرن، سرنوشت کشور را تغییر داد. فتنه افغان، انقراض سلسله صفویه، ظهور نادر و سپس ورود خاندان زند به عرصه قدرت ایران در قرن دوازده را تکان داد و مقدمات تعیین سرنوشت آن را فراهم آورد.ایل زند یکی از ایلات نه چندان مهم در تاریخ ایران بود که با بهره‌گیری از هرج و مرج ناشی از مرگ نادر و اختلافات داخلی جانشینان وی، به تدریج قدرت یافته و توانست حکومت را به دست گیرد.با این که کریم‌خان زند و جانشینانش در یک دوره کوتاه نزدیک به ۵۰ سال بیشتر حکومت را در اختیار نداشتند اما این دوره از اهمیت خاصی در تاریخ ایران برخوردار است. یکی از علل این اهمیت ویژه، قرار داشتن این

حاکمیت در میان دو دوره بزرگ صفویه و قاجاریه است. دوره صفویه با دوام دویست ساله از مهمترین سلسله‌های ایرانی بعد از اسلام بود که قومیت، ملیت و مذهب ایرانی را پایه‌گذاری کرد. و دوره قاجار با حیات یکصد و پنجاه ساله‌اش نقش مؤثری در تحولات آتی این کشور داشت، ولی این دوره کوتاه میانی، دوره آرامش اما ثمربخش را پس از دوران سراسر در گیری و جنگ داخلی و خارجی سردار بزرگ ایرانی (نادرشاه افشار) فراهم آورد تا مردم چند صباحی را در آسایش بگذرانند.یک نکته از باب نشاط خواننده:کریم‌خان زند با ویژگی‌های خاص شخصیتی خود چون گذشت، بزرگ‌منشی، فضایی سراسر امنیت، آرامش و رفاه برای مردم رنجیده ایران فراهم آورد. او بی‌آنکه برای خود، عنوان شاهی انتخاب کند، به «وکیل مردم» بودن افتخار می‌کرد و با گزینش ساده‌زیستی و ساده‌پوشی، توانست جایگاه شایسته ای در تاریخ این مرز و بوم کسب کند.فصل اولسابقه تاریخی طایفه‌ی زندطایفه زند از جماعت لر هستند و ظاهراً مناطقی که ایلات لر ساکن بودند، از زمان‌های قدیم یعنی پیش از ورود آریایی‌ها مسکون بوده است و با ورود اقوام آریایی پارس‌زبان (ایرانیان) و مهاجرت به این مناطق جایگزین آنان شده‌اند.تقسیمات درون طایفه ای زند: طایفه زند به سه تیره مشخص تقسیم می شوند:الف) زند بگله ب) زند هزاره ج) زند خراجیتیره خراجی شامل مردم عادی طایفه یعنی رعایا و فرودستان طایفه بودند.کریم‌خان بنیانگذار سلسله زندیه از تیره بگله بود و بر افراد تیره هزاره و خراجی نیز ریاست داشت.معیشت طوایف زند: شبانی، معیشت اصلی طایفه زند را تشکیل می‌داد و با توجه به محل استقرار این طایفه (یعنی روستاهای پری و کمازان) که منطقه‌ای کوهستانی است به دلیل سردی هوا، جابجایی‌هایی نیز در نواحی اطراف می‌داشته‌اند.مبارزات طایفه بزند با سلطه بیگانه: سقوط حکومت صفویه توسط افغان‌ها و گسیخته شدن شیرازه کشور پهناور صفوی، زمینه دخالت بیگانگان یعنی روس‌ها و عثمانی را فراهم آورد. از جمله نواحی مورد دست‌اندازی بیگانگان اطراف کرمانشاه بود که به تصرف عثمانی درآمد، همین امر باعث شد هر دسته و طایفه‌ای که توان مبارزه داشت با سلطه بیگانه به مقابله برخیزد. طوایف زند نیز با ریاست مهدی‌خان زند مبارزه خود علیه ترکان عثمانی را آغاز کرد و با حمله چریکی به گروه نظامی دشمن، علاوه بر مقابله با آنان، کاروان‌های ترکان را مورد دستبرد و غارت قرار دادند. مهاجرت اجباری طایفه زند در دوره نادری:هفت سال مبارزه، مهدی خان زند را به فرمانده مقتدری تبدیل کرده بود به طوریکه جرأت آن را یافت که به غارت مسافران و بازرگانان پردازد. اما سرکوب افغان‌ها و بیرون راندن عثمانی‌ها که نشانگر اوج اقتدار نادری بود وی را بر آن داشت تا اوضاع داخلی را نیز آرام سازد به همین دلیل به یکی از سردارانش به نام باباخان چاپشلو مأموریت داد تا به مقابله طایفه زند رود. چون غارتگری و حمله و تجاوز به مسافران امری نبود که نادر بتواند آن را تحمل کند و قویاً احساس می‌کرد لازم است در برابر آن به مقابله برخیزد.به همین دلیل باباخان تصمیم گرفت که نه از راه جنگ بلکه به تدبیر، مهدی‌خان زند را به تسلیم وادارد. لذا او را به عفو و بخشش نادری امیدوار ساخت و مهدی‌خان بی‌خبر از تزویر باباخان نزد او رفت اما بی‌درنگ زندانی شد و نادر حدود چهارصد نفر از سرکردگان شجاع طایفه زند و همچنین خود مهدی‌خان زند را به قتل رسانید و سپس دیگر افراد این طایفه را روانه خراسان نمود.بازگشت طایفه زند به سرزمین مادری: سرپرستی طایفه زند در خراسان با دو برادر به نام ایناق و بوداق بود.ایناق پدر کریم‌خان و صادق‌خان است که پس از مرگش همسر وی به ازدواج برادر دیگر (بوداق) درآمد و ثمره‌ی این ازدواج تولد اسکندرخان و زکی‌خان بود که برادران ناتنی کریم‌خان به شمار می‌آمدند. پس از درگذشت بوداق، ریاست طایفه زند به شخص کریم رسید که بزرگترینشان بود.پس از قتل نادر و به قدرت رسیدن عادل‌شاه (۱۱۶۰ هجری شمسی) سران طایفه زند که با فشار و قهر به خراسان کوچانده شده بودند فرصت را غنیمت شمرده و به مکان قبلی خود یعنی پری و کمازان در ملایر، برگشتند.کریم توشمال، رئیس طایفه زند: لقب توشمال، علی‌رغم اعتقاد برخی که آن را علامت تحقیر و اهانت از سوی مخالفان کریم‌خان می‌دانند که به او داده‌اند، بعضی در معنای صاحب روستا دانسته‌اند. در سلسله مراتب ایلاتی، عنوان توشمال، منصبی برتر از کدخدا و فروتر از عنوان خانی است و ظاهراً برای رؤسای طایفه لرستانی به کار برده می‌شده است.فصل دوم:مراحل دست‌یابی کریم‌خان به

قـدرتحاکم همـدان اولین مـانع توسعه‌طلبی کریم‌خـان: کریم‌خان پس از اسـتقرار طایفه‌اش در کمازان، تلاش کرد منطقه نفوذش را گسترش داده و در اولین اقـدام تویسـرکان را به تصـرف درآورد. اما «مهرعلی خان تکلّو» حاکم همـدان اولین مانع سـر راه پیشـروی کریم‌خان بود. او ابتدا درصدد آمد که کریم‌خان را به خود جلب کند و از توان نظامی‌اش بهره گیرد لذا نامه‌ای به کریم‌خان نوشت مبنی بر اینکه بی‌درنگ با سرداران زند، به حضور حاکم همدان روند. کریم‌خان از لحن نامه به خشم آمده دستور داد گوش و بینی حامل نامه را بریدنـد و او را روانه همدان کردند. حاکم همدان با دیدن پیک خود بلافاصـله دسـتور داد یکی از سـردارانش با پنج هزار سرباز و توپخانه به قصد سرکوب کریم‌خان به آنجا عزیمت کند. اما کریم‌خان که تنها دویست سوار با خود داشت توانست در یک حمله ناگهانی در دل شب افراد دشـمن را غافلگیر کرده و تعدادی را کشته و آنان را شکست دهد.شهامت فراوان کریم‌خان در این جنگ و پیروزی او در برابر لشکر پنـج هزار نفری حاکم همـدان باعث شـد که سـرداران زنـدیه به او لقب خانی دهنـد و از این زمـان او به کریم خـان زنـد معروف شـد.مبـارزه چریکی: تاکتیـک کریم‌خـان در برابر دشـمنان: محمـدعلی خان که در محاصـره‌ی کریم‌خـان زنـد قرار داشت، از حسن علی‌خـان والی اردلاـن که به تـازگی بر سراسـر کردسـتان نیز تسـلط یافته بود، کمک خواست. همراهی این دو لشکر، کریم‌خان را وادار به ترک محاصره کرد و او ناچار شد به مبارزه چریکی دست بزند، یعنی به مدت ۴۵ روز، شبـانه به دشـمن حمله می‌برد و روز را در کوهسـتان پنـاه می‌گرفت امـا خوش‌اقبـالی کریم خان بود که خبر شورشـی در کردسـتان، حسن‌علی‌خان را وادار به بازگشت کرد.کریم‌خان یکی از مـدعیان قـدرت: پیروزی های کریم‌خان که ناشـی از جاه‌طلبی و جسارت او وبـود، شـهرت او را بالاـ برد و در شـرایط بحرانی موجـود در ایران، او نیز بـه عنـوان یکی از مـدعیان قـدرت پـا به عرصه سیاسـی گـذاشت.گـام اول ? تسـخیر گلپایگـان: کریم خـان زنـد در مقابله با علی مردان خان که بر نواحی ایل بختیاری تا حوالی گلپایگان حکومت می کرد او را شـکست داد و گلپایگـان را تصـرف کرد و بعـد از کسب غنـایم فراوان به محـل اسـتقرار خود بازگشت.گام دوم ?تسـخیر همـدان: محمـدعلی‌خان که دو بار طعم شـکست را چشـیده بود یک بار دیگر تلاش کرد تا به حوزه قدرت کریم‌خان نفوذ کند اما این بار هم شـکست خورد و کریم‌خان وارد همدان شد.اتحاد ایلی، تاکتیک مبارزاتی کریم‌خان برای کسب پیروزی: با شناختی که کریم‌خان از اوضاع آشـفته ایران داشت اتحاد ایلی، بهترین تاکتیکی بود که او می‌توانست به سرعت به مقاصدش دست یابد و به همین علت است که پس از دستیابی به همدان، با آزادسازی اسرای بختیاری و دادن اسب به آنان به عنوان خلعت موجبات پیوسـتن سـرکردگان بختیـاری را به سپاه خود فراهم آورد و بـا این شـیوه تا مـدت‌ها، پشتیبانی این ایل بزرگ را به خود جلب کرد. علاـوه بر ایـن اتحـاد او و علی مردان‌خـان، زمینـه تسـخیر اصـفهان را فراهـم آورد و پس از آن، اتحـاد سه جـانبه بیـن کریم‌خـان، علی‌مردان‌خان و ابوالفتح‌خان، توانست او را به سـردار کل سپاه برساند.گام سوم ?تسخیر اصفهان: شکست علی‌مردان خان توجه او را معطوف به اتحاد با کریم‌خان برای دستیابی به اصفهان کرد و کریم‌خان نیز که برای رسیدن به اصفهان نیازمند نیروی بیشتری بود با این اتحاد موافقت کرد. این دو متحد در سال ۱۱۶۳ هجری به سمت اصفلهان حرکت کردند و با ۲۸۰۰۰ سپاهی خود در نزدیکی اصفهان با ۵۰ هزار سپاهی ابوالفتح‌خان روبه‌رو شدند و نبرد سختی درگرفت و فاتح این نبرد، دو خان متحد بودند. ابوالفتح‌خان پس از شـکست به خـدمت کریم‌خان و علی‌مردان‌خان رسـید.تمرکز قدرت با اتحاد سه جانبه: به طور قطع در آن دوران پر آشوب که از هر گوشه‌ای مـدعی قـدرتی سـربرمی‌آورد، تنها تمرکز قـدرت بود که می‌توانست کشور بحران‌زده ایران را از پراکندگی و پریشانی نجات بخشـد زیرا هیـچ‌یک از مـدعیان قـدرت به تنهایی، توان ایجاد وحدت ملی را نداشـتند. این بود که ابوالفتح‌خان مرد قدرتمند طایفه بختیاری دعوت کردند تا سلطنت ایران را به دست بگیرند.تداوم سلسله صفویه با انتخاب شاه جدید: سه خان متحد با یکدیگر توافق کردنـد که شاه را از میان بازماندگان خاندان صـفوی انتخاب کنند تا بدین شـیوه، مشـروعیت سیاسـی خود را تأمین کرده و به راحتی زیر سایه دودمان صـفوی، به مقاصـد خود دست یابنـد. این بود که میرزا ابوتراب فرزنـد خردسال میرزامرتضـی صدرالصدور نواده دخترش شاه سلطان حسـین صفوی را که فقط ۸ سال داشت، با عنوان شاه اسـماعیل سوم به تخت نشاندند.اکنون زمان تقسـیم

مسئولیت بین سه خان فرا رسیده بود: علی‌مردان‌خان نایب‌السلطنه، کریم‌خان سردار سپاه و ابوالفتح‌خان والی اصفهان شد.این سه مرد سوگند یاد کردند که با یکدیگر و نیز به سلطنت شاه اسماعیل سوم وفادار با شند و هر که پیمان شکست، دو تن دیگر علیه او قیام کنند.اولین پیمان‌شکن: علی‌مردان‌خان:مطابق پیمان سه جانبه، علی‌مردان‌خان نایب‌السلطنه شد و با عنوان حکمران کل کشور، در اصفهان ماند و ابوالفتح‌خان نیز به عنوان حکمران اصفهان منصوب شد اما از آنجا که علی‌مردان‌خان، با ابوالفتح‌خان کینه دیرینه داشت و او را رقیب خود می‌پنداشت، علی‌رغم پیمانی که بسته بود، ابوالفتح‌خان را ابتدا از کار برکنار کرد و سپس به قتل رساند. سپس حاجی‌باباخان، عم خود را حاکم اصفهان کرد.علی‌مردان خان، حکمران ظلم: کسانی که بر اثر آشفتگی‌های اجتماعی و ضعف حکومت مرکزی به قدرت می‌رسند چون از ماندگاری خود بر سر قدرت اطمینان ندارند، سعی می‌کنند در فرصت بدست آمده کیسه خود را پر کرده و آینده خود را تضمین کنند. علی‌مردان‌خان یکی از قدرتمداران فرصت‌طلب بود، او در طول حکومت کوتاه خود (شش ماه) با مردم به بدترین شکل ممکن رفتار کرد. برای مثال او مالیات سه ساله شهر را یک جا از مردم گرفت و برخی بزرگان شهر را نیز از یک چشم کور کرد. و در شیراز و فارس، آنچه باغ و عمارت باقی مانده بود طی شش ماه تسلط علی‌مردان‌خان به ویرانی کشیده شد.تدبیر کریم‌خان: تشکیل مجلس مشاوره‌ای: کریم‌خان که از پیمان‌شکنی علی‌مردان‌خان بسیار ناراحت و خشمگین شد باید پیمان‌شکن را تنبیه می‌کرد اما او تدبیر بهتری اندیشید. او مجلس مشاوره‌ای با حضور لرها و رؤسای طوایف تشکیل داد و حوادثی را که واقع شده بود برایشان شرح داد. ابتدا از پیمانی که سه خان با هم منعقد کرده بودند سخن گفت و بعد موارد پیمان‌شکنی علی‌مردان خان، اعم از کشتن ابوالفتح‌خان، رفتار ظالمانه با مردم اصفهان و شیراز را بیان و از آنان نظرخواهی کرد. سپس سرکردگان به عرض رسانیدند که باید گفتار چنین شخص پیمان‌شکنی را از درجه‌ی اعتبار ساقط و از کردار او احتراز کرد. البته مورخین دلایل دیگری نیز برای تصمیم کریم‌خان در تشکیل مجلس مشاوره‌ای بیان کرده‌اند از جمله: ۱- نگرانی کریم‌خان از خیانت علی‌مردان‌خان به وی ۲- حضور نیروهای جنگی وفادار به طایفه علی‌مردان‌خان در سپاه او و ترس کریم‌خان از شورش آنان ۳- همراهی شاه اسماعیل سوم با علی مردان‌خان به او مشروعیت سیاسی می‌داد که کریم‌خان فاقد او بود.به هر ترتیب، تشکیل این مجلس مشاوره‌ای، تدبیر عاقلانه‌ای بود که کریم‌خان برای حفظ موقعیت خود و آماده‌سازی سپاهش برای مقابله با علی مردان‌خان، اندیشیده بود.کریم خان، فاتح مبارزه برای کسب قدرت: کریم‌خان با وجود گرفتن رأی اعتماد از سرداران و رؤسای طوایف هم‌پیمان، باز هم هیچ شتابی نکرد و به مدت دو ماه در وطن اصلی خود (پری و کمازان) به تجدید قوا و سازماندهی نیروهایش پرداخت. در سال ۱۱۶۵ هجری کریم‌خان مقتدر به سمت اصفهان حرکت کرد و بدون مواجهه با کوچکترین مقاومتی، وارد اصفهان شد. باباخان حاکم انتصابی اصفهان، از سوی علی‌مردان‌خان که تاب مقاومت در خود ندید، دستگیر و مجازات شد و کریم‌خان برای جلب قلوب سپاهیانش اموال مصادره شده را بین آنان تقسیم کرد. سپس صادق‌خان برادرش را به عنوان حاکم اصفهان تعیین کرد و به او توصیه کرد به مشکلات مردم ستمدیده رسیدگی کند.مقابله دو هم پیمان «نبرد چهارمحال»: مقابله دو هم‌پیمان قبلی (کریم‌خان و علی‌مردان خان) اجتناب‌ناپذیر بود. درگیری بین دو سپاه در چهارمحال آغاز شد و طی نبرد سخت علی‌مردان‌خان شکست خورد و به سوی نواحی شوشتر و هویزه گریخت. شاه اسماعیل سوم و زکریای وزیر و بسیاری از بزرگان و سپاهیان همراه علی‌مردان‌خان به اردوی کریم‌خان زند پیوستند و به اتفاق وارد اصفهان شدند.کریم‌خان وکیل الدوله (۱۱۶۵ هجری): کریم‌خان که ریاست یک طایفه کوچک را عهده‌دار بود اکنون وکیل‌الدوله یک مملکت شده و همه این توفیقات از حسن سیاست و تدبیر او بود که پس از پیوستن شاه اسماعیل به سپاهش، او را بسیار حرمت نمود و کریم‌خان را در اصفهان بر تخت نشاند و خود با وجود موقعیتی که کسب کرده بود به لقب و عنوان ساده «وکیل‌الرعایا» قناعت کرد. همه می‌دانستند که او فرمانروا و پادشاهی واقعی است.فصل سوم:درگیری با مدعیان قدرت در نقاط مختلف ایرانکریم‌خان با عنوان وکیل‌الدوله دست به اقداماتی زد تا جایگاه خود را به عنوان فرمانروای ایران به همه نشان دهد. از جمله: گسیل داشتن حکام و مأمور مالیاتی به شهرهایی

که قبلاً تسخیر کرده بود، ضمن اینکه به آنان توصیه کرده بود در گرفتن مالیات چندان سختگیری نکنند زیرا می‌دانست هنوز در اول راه است و برای جلب حمایت و اطاعت همگان باید صبور باشد.فرار علی‌مردان‌خان به عنوان یک دشمن کینه‌توز که منتظر موقعیتی برای حمله به کریم خان بود، حضور شاهرخ نواده نادرشاه در خراسان که به حکومت محدود خود ادامه می‌داد، شکل گیری هسته مقاومت در ایالات شمالی ایران توسط سران قبیله قاجار و ادعای استقلال‌طلبی آزادخان افغان در آذربایجان سراسر کشور را دچار هرج و مرج و آشوب کرده بود. وجود این مدعیان قدرت در سراسر ایران باعث شد وکیل‌الدوله از سال ۱۱۶۵ هجری مهشیدی تا سال ۱۱۷۹ هجری به مقابله و درگیری با آنان بپردازد.فصل چهارم:سلطنت کریم‌خان؛ دوران آرامشسردار زند در طی تقریباً بیست سال جنگ و گریز به تدریج توانست این رقیبان سیاسی و سرداران گردنکش را یکی پس از دیگری از میان بردارد تا اینکه در سال ۱۱۷۹ هجری مهشیدی از جنگ‌های فراوان فراغت یافته و به عنوان سردار ایرانی بر سراسر کشور (غیر از خراسان) تسلط یافت. در این بیست سال آشوب، آخرین آثار قدرت و توان مالی و بدنی مردم ایران از بین رفته بود و شاید خواست خدا بود که این مردم نجیب و بردبار از میان نروند. کریم‌خان زند فرشته رحمت الهی بود.شیراز، پایتخت خان زند: فسایی در فارسنامه ناصری می‌نویسد: وکیل که خاطر را از نظم ممالک ایران جز خراسان آسوده داشت، شهر شیراز را پایتخت سلطنت خود قرار داد.آرامش، امنیت و ثبات مرزها، هدیه کریم‌خان زند به مردم رنج دیده ایران: با حکومت خاندان زند بار دیگر سرزمین ایران توانست از وحدت و امنیت سیاسی و اجتماعی ویژه‌ای برخوردار شود. به خصوص که پس از قتل نادر (در ۱۱۶۰ هجری مهشیدی) جانشینان او هرگز توفیق نیافتند که قدرت سیاسی سرزمین نادر را احیا کنند. قلمرویی که کریم‌خان از عصر نادری به ارث برد، سرزمینی ناآرام، مواجه با جنگ‌های داخلی و استقلال‌طلبی حکومت‌های کوچک بود. کریم‌خان عمر خود را مصروف یکپارچه کردن و وحدت سیاسی ایران کرد. در واقع این دوره نسبتاً طولانی چهارده ساله مرهم شفابخشی بود که بر جراحات التیام‌ناپذیر ملت ایران نهاده شد. کریم‌خان با اینکه سواد خواندن و نوشتن نداشت اما نحوه برخورد با دیگران را به خوبی می دانست و با سیاست گاهی نرم و گاه شدید خود سعی می‌کرد زمینه شورش‌ها را از میان بردارد. همچنین به جهت حفظ ثبات مرزهای کشور، به جز جنگ با عثماننی و فتح بصره، هیچ عملیات نظامی دیگر علیه کشورهای خارجی همسایه انجام نداد.حدود قلمرو ایران در دوره زندیه:قلمرو جغرافیایی، سیاسی ایران در دوره زندیه، در واقع بایستی همان قلمرو حکومتی صفویان باشد اما حملات افغان‌ها، ترک‌ها، روس‌ها و تلاش‌های نادر جهت امپراتوری تغییراتی را در قلمرو سیاسی جغرافیایی ایران به وجود آورد.منطقه‌ی جغرافیایی قلمرو کریم‌خان نواحی لار، کرمان، قسمت شرقی عراق عجم، بعضی از نواحی زاگرس و سواحل خلیج‌فارس را دربر می‌گرفت. سیستان و بلوچستان در آغاز شکل گیری حکومت زند جذب حکومت تازه شکل گرفته افغانستان توسط احمدشاه درانی شد. کرمان شرقی‌ترین منطقه تحت سلطه حکومت زند بود. مرزهای طبیعی کویر لوت قلمرو فرمانروایی زندیه را از قلمرو افشاریه در خراسان جدا می‌ساخت. مراحل تابعیت قبایل عرب سواحل و بنادر خلیج‌فارس: پس از دفع شورش‌ها در نقاط مختلف کشور توسط کریم‌خان، آرامش داخلی در سراسر کشور برقرار شد، ولیکن در سراسر طول ساحل جنوب ایران در کناره‌های خلیج‌فارس از بندرعباس تا بصره، عده‌ای از قبایل چادرنشین عرب در بیابان‌های خشک و سوزان ساحلی سکونت داشتند و هریک از این قبایل مطیع یک رئیس مستقل بودند. خشکی و سختی طبیعت در این نواحی به حدی بود که افراد قبایل نمی‌توانستند از راه کشت و برداشت امرار معاش کنند و ناچار به غارت و راهزنی در دریا و خشکی می‌پرداختند. با توجه به رونق فعالیت‌های تجاری در خلیج‌فارس و به خصوص بصره، تهدید و غارت این دزدان دریایی، تجارت در خلیج‌فارس را رو به رکود و تعطیلی کشانده بود و این امر برای کریم‌خان که اهمیت خاص و ویژه‌ای برای تجارت قائل بود قابل تحمل نبود. در میان این قبایل غارتگر، سه قبیله نقش فعال‌تر و حضور خطرناکتری داشتند. این سه قبیله عبارت بودند از: قبیله اعراب بنی‌کعب، قبیله اعراب بندر و اعراب ساکن سواحل شبه جزیره عمان.کریم خان توانست به تدریج قبایل عرب سواحل و بنادر جنوب ایران را به تابعیت خود

درآورد و آرامش نسبی در راه‌های دریایی جهت تجارت بازرگانان ایران با مناطقی دیگر فراهم آورد.فصل پنجم: تداوم سلسله زندیه با جانشینان کریم‌خانکریم‌خان توانسته بود طی مدت حکمرانی خود، علاوه بر از میان به در کردن سایر مدعیان سلطنت، با عنوان ظاهری وکیل و نیابت سلطنت به عنوان یک پادشاه واقعی در ایران سلطنت کند و خصوصاً در ۱۴ سال آخر، بدون رقیب و مدعی، آرامش و امنیت نسبی را در ایران برقرار نماید. اما کهولت سن و بیماری‌های مختلف از جمله بیماری کلیه، سل، خناق و قلنج بالاخره خان مقتدر زند را از پای انداخت و روز سیزدهم صفر ۱۱۹۳ هـ‌م در سن حدوداً ۸۰ سالگی در شیراز وفات یافت.دعای زن درمانده در حق کریم‌خان: کریم‌خان خود مکرر این داستان را که نشانه مهربانی و مروت او بود، برای همگان باز می‌گفت و دلیل رسیدن خود به این مقام را دعای زن درمانده‌ای در حق خود می‌دانست: «وقتی در اردوی نادری بودم، مردی سپاهی بودم، از فقر و احتیاج زینی طلاکوب را از زین‌ساز دزدیدم و این زین از آن یکی از امرای افغان بود و روز دیگر شنیدم که زین‌ساز بیچاره در زندان نادری است و حکم شده که روز دیگر اگر زین را ندهد به طناب رسد. دل من از این خبر سوخت. زین را بردم و به جایی که برداشته بودم گذاشتم و صبر نمودم تا زن زین‌ساز برسد. چون آن را بدید نعره کشید و از فرط سرور بر زمین افتاد و دعا نموده گفت: کسی که این زین را واپس آورد، خداوند آنقدر عمر به او دهد که صد زین طلاکوب به خود بیند و یقین دارم که از دعای آن زن به این دولت رسیدم.»کریم‌خان بی‌جانشین: یکی از بزرگترین اشتباهات سیاسی کریم‌خان، عدم تعیین جانشین برای دوران پس از خود بود. همین امر بلافاصله بعد از مرگ او، موجب اختلاف و کشت و کشتار میان بازماندگانش شد. هنوز جسد کریم خان روی زمین بود که سران خاندان زند دو دسته شدند و هر دسته به جهت بهره‌وری بیشتر از یکی از پسران کریم خان حمایت کردند. قبل از بیان حوادث این دوره، لازم است فرزندان کریم‌خان را بشناسیم.فرزندان کریم‌خان: کریم‌خان هفت فرزند داشت که چهار تن از آنها پسر و سه تن دختر بودند.۱- فرزند ارشدش ابوالفتح‌خان نام داشت که در سال ۱۱۶۹ هـ م به دنیا آمد. او پس از مرگ پدر، حدود سه ماه حکومت را در دست داشت اما براثر بی‌کفایتی نتوانست سلطنت کند و سرانجام به دست صادق‌خان عموی خود محبوس و به فرمان علی‌مردان‌خان کور شد. او چند سال در شیراز زندگی کرد و سپس در سن سی‌سالگی وفات یافت و در شاه چراغ مدفون شد.۲- پسر دوم کریم‌خان، محمدرحیم‌خان نام داشت که در سال ۱۱۷۳ هـ‌م متولد شد. اما در سن ۱۸ سالگی یعنی در زمان حیات پدر درگذشت. ۳- سومین پسر خان زند، محمدعلی‌خان نامیده شد. متولد ۱۱۷۴ هـق مادرش زنی یهودی نومسلمان بود. این جوان نیز همچون ابوالفتح‌خان سبک‌مغز بود. وی در سال ۱۲۰۶ هـق وفات یافت.۴- پسر چهارم کریم‌خان، محمدابراهیم‌خان است که در سال ۱۱۸۲ هـق به دنیا آمد و هنگام مرگ پدر، تنها یازده سال داشت. او نیز به دست علی‌مردان‌خان کور شد. پس از تسلط قاجاریه، به دستور آقامحمدخان به مازندران فرستاده شد و در سن ۳۴ یا ۳۵ سالگی وفات یافت.دختران کریم‌خان:۱- پری جهان خانم، او در سال ۱۱۶۹ هجری با علی‌مرادخان ازدواج کرد.۲- خانم کوچک، او نیز با ابراهیم پسر صادق‌خان ازدواج کرد.۳- بی‌بی کوچک، او با احمد مرادخان پسر علی مرادخان ازدواج کرد.بزرگان زند به جان هم افتادند: همانگونه که اشاره کردیم، بلافاصله پس از مرگ کریم‌خان، سران زند در برابر هم صف‌آرایی کردند و پیش از به خاک‌سپاری شهریار ایران‌زمین به روی هم شمشیر کشیدند. بزرگان زند برای اینکه عمل خود را موجه جلوه دهند، هریک زیر پرچم یکی از فرزندان کریم‌خان قرار گرفتند و برای رسیدن به قدرت، فرزندان وی را ابزار برتری جویی خود قرار دادند.رهبری یک گروه به عهده زکی‌خان و هم‌فکرانش بود که به حمایت از محمدعلی‌خان پسر دوم کریم‌خان برخاستند و رهبری گروه مقابل بر عهده‌ی نظرعلی‌خان سردار بزرگ زند و همرزمانش بود که به حمایت از ابوالفتح‌خان پسر بزرگ کریم‌خان، گرد او جمع شدند.درگیری میان این دو گروه سه روز طول کشید و سرانجام زکی‌خان توانست با حیله و نیرنگ نظر علی‌خان، رهبر گروه مخالف را به قتل برساند و قدرت را به دست بگیرد.جسد کریم‌خان در عرض این سه روز، همچنان بر زمین مانده بود. پس از آن زکی‌خان و یارانش که بر اوضاع مسلط شده بودند، جنازه‌ی وی را به آیین شاهنامه، در عمارت کلاه‌فرنگی باغ ارگ در قبری که

برای خود ساخته بود «مطابق وصیت کریم‌خان» دفن کردند.سلطنت به نام ابوالفتح‌خان، به کام زکی‌خان (۱۱۹۳ هـم): زکی‌خان قدرت را در دست گرفت و سلطنت را به ابوالفتح‌خان داد. وی مدت صد روز با اختیار کامل بر فارس و اصفهان حکومت کرد. زکی‌خان پس از مدتی، محمدعلی‌خان، پسر دوم کریم‌خان را نیز در امر سلطنت شریک کرد اما زمام امور در دست خودش بود.صادق‌خان مدعی دیگر حکومت: یکی دیگر از سرداران زند که حکومت را حق خود می‌دانست صادق‌خان برادر کریم‌خان زند بود. او در هنگام مرگ وکیل در بصره بود و به محض اطلاع از مرگ برادر، به شیراز آمد و آنجا را محاصره کرد، اما زکی‌خان تدبیری اندیشید و به لشکریان صادق‌خان پیغام فرستاد که اگر از صادق‌خان دست نکشید و با من همراهی نکنید زن و فرزندان شما را که در شهر توقف دارند، در معرض حوادث فراوان قرار خواهیم داد. همین تهدید باعث شد آنها بلافاصله صادق‌خان را رها کرده و وارد شهر شوند، بدین ترتیب صادق‌خان ماند و سیصد نفر که ظاهراً کسانی بودند که اقوام و خانواده‌ای در شیراز نداشتند. صادق‌خان مجبور شد دست از محاصره شیراز برداشته و به طرف گرگان رود.علی‌مرادخان، مدعی دیگر سلطنت: علی‌مرادخان، خواهرزاده زکی‌خان بود که او نیز با زکی‌خان از در مخالف درآمد و اصفهان را به نام وارث کریم‌خان گرفت. زکی‌خان با شنیدن این خبر به سمت اصفهان حرکت کرد. پس از ورود به روستای ایزدخواست متوجه شد که خزانه اصفهان به دست افراد علی‌مرادخان افتاده است. اهالی را مورد مؤاخذه قرار داد که چرا مانع نشدند اما مردم اظهار بی‌اطلاعی کردند. به همین دلیل دستور داد ۱۸ نفر از بزرگان روستا را از فراز قلعه به پایین پرت کردند. سپس یکی از سادات محله را که به تصور زکی‌خان در این ماجرا دخالت داشت، احضار کرد و پس از شکنجه، او را نیز به پایین پرت کرد.در نهایت زکی‌خان به دلیل ظلم و ستم، در شب بیست و سوم جمادی‌الاول ۱۱۹۳ هـ م رهسپار دیار آخر شد و سلطنت او که صد روز بیشتر دوام نداشت به پایان رسید.دوران کوتاه سلطنت ابوالفتح‌خان: بعد از قتل زکی‌خان، ابوالفتح‌خان پادشاه شد و تلاش کرد اوضاع را سامان دهد.از یک سو علی‌مرادخان را به عنوان سردار عراق منصوب کرد و از سوی دیگر صادق‌خان را که حاکم در کرمان بود به شیراز دعوت کرد. او در خدمت ابوالفتح‌خان آمد. جوانی و کم تجربگی ابوالفتح و عیاشی و شراب‌خوارگی او، زمینه تسلط صادق‌خان را به امور فراهم کرد و این امری نبود که غرور ابوالفتح‌خان بدان تن دهد و به همین علت بین آنان اختلاف پدید آمد و سرانجام در روز نهم شعبان ۱۱۹۳ هـم صادق به کمک برخی بزرگان توانست ابوالفتح‌خان را از سلطنت خلع و از چشم محرومش گرداند و او را به زندان افکند و رشته حکومت را خود در دست گرفت. دوران سلطنت ابوالفتح‌خان، هفتاد روز بیشتر طول نکشید.حکومت صادق‌خان: صادق‌خان پس از سر و سامان دادن به اوضاع داخلی شیراز، فرزندش جعفرخان را به نواحی جنوبی ایران فرستاد و او توانست طی دو ماه، این حدود، از جمله اصفهان را فتح کند. اما اصفهان و نواحی شمالی فارس، میدان زد و خورد بین پسران صادق‌خان و سرداران علی‌مرادخان زند بود و اصفهان چندین بار دست به دست گشت اما سرانجام اصفهان به کلی، از سلطه سپاه صادق‌خان خارج شد و در تعقیب و گریز سپاه فراری، شیراز به محاصره‌ی نیروهای علی‌مرادخان درآمد. صادق‌خان در شیراز موضع گرفت و امیدوار بود مدت زیادی دوام آورد. محاصره ۸ ماه به طول انجامید و نرسیدن آذوقه، افراد سپاه را نگران کرد و صادق‌خان نیز دست به اقدامات خشونت‌آمیزی زد و اقوام ایلات هم‌پیمان علی‌مرادخان را که در شیراز ساکن بودند تحت شکنجه قرار داد تا شاید از اطراف علی‌مرادخان پراکنده شوند. اما این امر بر خصومت آنان افزود و سرانجام مستحفظین دروازه‌های شهر دست به خیانت زدند و دروازه را به روی سپاهیان علی‌مرادخان گشودند.و صادق‌خان و دو فرزندش تقی‌خان و علی نقی‌خان را به قتل رساندند اما جعفرخان پسر دیگر صادق‌خان به دلیل روابط محرمانه با علی‌مرادخان کشته نشد.دوران حاکمیت علی‌مرادخان: علی‌مرادخان سردار یک چشم اما شجاع زند، چنان که شرح دادیم هم علیه زکی‌خان و هم صادق‌خان قیام کرد و با تثبیت قدرت خود توانست به عنوان شاه ایران تاجگذاری کند.او برای گرفتن زهر چشم از بزرگان و مردم شیراز دست به اقدامات ظالمانه‌ای زد. علاوه بر ظلم و ستم مردم، گروهی از بزرگان شهر را تبعید کرد و به مصادره اموال گروه زیادی از مردم دست زد. فرزندان وکیل را کور کرد و پس از

جمع‌آوری مالیات فارس، حکومت شیراز را به محمدخان سپرد و خود به اصفهان رفت و اصفهان را پایتخت خود قرار داد.جعفرخان طغیان می‌کند: جعفرخان تنها پسر صادق‌خان که زنده مانده بود وقتی ناتوانی علی‌مرادخان را در اداره کشور مشاهده کرد دست به شورش زد و برای گرفتن قدرت به سمت اصفهان شتافت. علی‌مرادخان علی‌رغم شجاعت و کاردانی، مردی شراب‌خوار بود و همین امر باعث شده بود که او دچار مرض قند شود. او علی‌رغم توصیه پزشکان، زمانی که اطلاع یافت جعفرخان به سوی پایتخت می‌رود، بلافاصله بدان سوی شتافت اما اجل مهلت نداد و در سال ۱۱۹۹ هـ م در اصفهان درگذشت. جعفرخان، حاکم جدید: جعفرخان شاه ترسو و ناتوانی بود و هم زمان با حکومت او آشوب و اعتراض در گوشه و کنار ایران اوج گرفت و خوانین محلی مصمم به تصرف اصفهان شدند. جعفرخان، علیقلی‌خان کازرونی، یکی از سرکردگان وفادار خود را به سرکوبی آنان فرستاد. شورشیان سرکوب شدند و تعدادی به اسارت درآمدند و علی‌قلی‌خان به آنان قول داد که شفاعتشان را نزد جعفرخان کرده و مانع قتل و زندانی شدن آنها شود. جعفرخان هم ابتدا شفاعت علیقلی‌خان را پذیرفت ولی بعد از چند روز زیر قول خود زد و آنها را زندانی کرد. این عمل او باعث رنجش علیقلی‌خان شد و به کازرون رفت. اما به دلیل اوضاع آشفته کشور، جعفرخان که به سردار توانایی چون علی‌قلی‌خان احتیاج داشت، افرادی را به استمالت فرستاد و علیقلی‌خان را به دربار خود بازگرداند. اما شاید نگرانی او از شورش داخلی باعث شد بار دیگر عهد شکسته و این سردار شجاع را دستگیر کرد و او را به دار آویخت.این رفتار، درباریان را به جان خود بیمناک کرد و آنها به رهبری حیدر مرادخان زند، ضمن توطئه‌ای بر سر جعفرخان ریخته و سر از بدنش جدا کردند.کودتای عامل کسب قدرت حیدرمرادخان: حیدرمرادخان توسط سرداران کودتاگر به حکومت رسید و در اثر این حادثه شد به هم ریخت. حیدرمرادخان که اوضاع را چنین دید تلاش کرد با برخورد مناسب، توجه سرداران جعفرخان را به خود جلب کند، آنان را بر مقامشان ابقا کرد و همچنین وجوه نقد و پارچه‌های نفیس را به عنوان انعام به آنها داد و آنها نیز در ازای این بخشش، دست دوستی به او دادند. حیدرمرادخان سعی بر تسلط شیراز داشت اما بیشتر از هفتاد روز نتوانست سلطنت کند.لطفعلی خان آخرین پادشاه زندیه: لطفعلی‌خان نوه‌ی صادق‌خان بود که به مدت شش سال سلطنت کرد. او در هنگام کشته شدن پدر توسط کودتاگران در کرمان بود.حیدرمرادخان طی نامه‌ای سران لشکر لطفعلی‌خان را تهدید کرد که در صورت همراهی با لطفعلی‌خان بستگان خود را در شیراز از دست خواهند داد. به همین علت بسیاری از سران لطفعلی‌خان پراکنده شدند. از طرفی لطفعلی‌خان به سمت بوشهر حرکت کرد، در آنجا رؤسای ایلات عرب او را پذیرفتند و نیرویی در اختیارش قرار دادند تا خود را به شیراز برساند. وقتی این خبر به حیدرمرادخان رسید، سپاهی را به فرماندهی شاه مرادخان زند برای مقابله با او فرستاد اما افراد شاه مراد، قبل از رسیدن به بوشهر و مقابله با لطفعلی‌خان، علیه فرمانده خود شوریدند و با قتل وی، همگی به نیروهای لطفعلی‌خان پیوستند. این امر آمادگی لطفعلی‌خان را برای حمله به شیراز تقویت کرد.به این ترتیب لطفعلی‌خان که از حمایت بزرگان و اعیان نیز برخوردار بود، به شیراز حمله کرد و پس از مدتی توانست در میان استقبال عموم اهالی و با حمایت اعیان و بزرگان شهر به پادشاهی برسد و او در اولین اقدام، تمام افرادی را که در قتل پدرش دست داشتند، کشت. بسط نفوذ قاجاریه: اولین مشکل لطفعلی‌خان: دوران سلطنت شاه جوان مصادف بود با گسترش نفوذ ایل قاجار در شمال و مرکز ایران که به طور قطع درگیری‌های داخلی میان خاندان زند و قاجارها را برای رسیدن به قدرت اجتناب‌ناپذیر می‌گرداند. با اینکه در ابتدا، نبرد به سود لطفعلی‌خان بود، اما فرار بعضی از سران سپاه او از جمله عمویش محمدخان، باعث شد قشون لطفعلی‌خان شکست خورده و مجبور به عقب‌نشینی به سمت شیراز شود و آقامحمدخان (قاجار) نیز در تعقیب او شهر را محاصره کرد. او به دلیل کمبود مواد غذایی و خوراک دام پس از دو ماه آقامحمدخان دست از محاصره کشید و به تهران بازگشت.اولین اشتباه شاه جوان، حمله به کرمان: با اینکه آقامحمدخان رفته بود، اما لطفعلی‌خان تردیدی نداشت که خان قاجار پس از تجدیدقوا مجدداً به قصد تسخیر شیراز بازخواهد گشت به همین دلیل او نیز مشغول تجهیز نیروهای خود شد اما پس از مدتی که خبری از حمله آقامحمدخان نشد، لطفعلی‌خان به فکر تحکیم موقعیت خود

افتاد و در قدم نخست به کرمان حمله کرد و کرمان را محاصره کرد. اما سرانجام با فرا رسیدن فصل زمستان، کمبود مواد غذایی و طولانی شدن محاصره او مجبور به ترک محاصره و برگشت به شیراز شد.اقدام حمله به کرمان و عدم توفیق در فتح آن به عنوان یک اشتباه سیاسی، در تاریخ ثبت شد.حاج ابراهیم کلانتر که بود؟ حاج ابراهیم شیرازی، در دوره کریم‌خان، در دستگاه اداری به عنوان منشی خدمت می‌کرد. پس از مرگ کریم‌خان، زمانی که علی‌مرادخان شیراز را تصرف کرد، عده‌ای از اهالی، از جمله حاج‌ابراهیم را به اصفهان تبعید کرد. او در اصفهان به خدمت جعفرخان درآمد و وی در این زمان، با فرمان جعفرخان، به کلانتری فارس منصوب شد. در دوره سلطنت لطفعلی‌خان، به دلیل حمایت حاج ابراهیم از وی، همچنان در شغل و مقام خود باقی ماند و صاحب اختیارات کلی گردید و حل و فصل امور کشور به دست او افتاد.شکل‌گیری توطئه علیه شاه جوان: ظاهراً حاج ابراهیم به همراه برادرش عبدالکریم‌خان و عده‌ای دیگر با هم متحد شدند تا حکومت را از دست لطفعلی‌خان خارج کنند.لطفعلی‌خان به قصد تسخیر اصفهان بدان سمت شتافت و قبل از خروج از شیراز، برای جلوگیری از هر توطئه‌ای امور شهر را به حاج ابراهیم کلانتر واگذار کرد. او نیز به محض خروج شاه، برخوردارخان و محمدعلی‌خان را به ترتیب مسئول حفاظت از برج و نگهبانی ارگ بودند زندانی کرد و اختیار کامل را در شیراز به دست گرفت و به برادرش که همراه لطفعلی‌خان بود خبر داد، او نیز سپاه را وادار به شورش کرد و حکمران زند به اتفاق سیصد نفر باقی مانده از همراهانش به شیراز گریخت. اما حاجی ابراهیم به افراد همراه شاه پیام داد که اگر فرار نکنند خانواده‌هایشان را که ساکن شیراز هستند، اسیر خواهد کرد به همین علت سپاهیان لطفعلی‌خان پراکنده شدند و شاه مغرور و جوان حالا- بی‌یار و یاور مانده بود و چاره‌ای جز گریز نداشت و این آغاز آوارگی آخرین بازمانده حکومت زند بود.اوضاع اجتماعی دوران پس از کریم‌خان حکایت از این می‌کرد که از دوران شکوه و آرامش کریم‌خان، به جز نافرمانی، باقی نمانده است. جانشینان بی‌لیاقت و ضعیف کریم خان، نتوانستند اوضاع کشور را تحت کنترل گرفته و آشوب‌های اجتماعی بار دیگر کشور را دربر گرفت. در این شرایط بحرانی، تنها آقامحمدخان قاجار بود که روز به روز قدرتش رو به افزونی می رفت و احتمال به دست گرفتن قدرت توسط او بیشتر بود. بی‌تردید، هر سیاستمدار دیگری هم به جز حاج ابراهیم کلانتر به خوبی درک می‌کرد که دیگر زمان زندیه سپری شده و لازم است برای حفظ موقعیت خود دست اتحاد به آقامحمدخان دهد. این همان کاری بود که حاج ابراهیم انجام داد و به واسطه‌اش خیانتکار شناخته شد.تلاش‌های نافرجام لطفعلی‌خان: پس از آنکه لطفعلی‌خان نتوانست وارد شیراز شود تنها با چند تن از یاران وفادارش به سوی بندر ریگ فرار کرد و با کمک حاکم آن منطقه سپاهی جمع‌آوری کرد و در دو مرحله توانست با شجاعتی که از خود بروز داد، شکست سختی به حاج ابراهیم وارد آورد. حاج ابراهیم که کار را بدین منوال دید دست اتحاد به سوی آقامحمدخان دراز کرد و از او یاری خواست. آقامحمدخان بلافاصله دستور داد سپاهی از اصفهان عازم جنگ با خان زند شوند اما شجاعت خان زند و پایداری یاران اندکش باعث شکست و فراری شدن سپاهیان قاجار شد. آقامحمدخان چاره‌ای نداشت جز اینکه با لشکر بیست هزار نفری خود بار دیگر عازم جنگ با خان زند شود. لطفعلی‌خان نیز با سه هزار سوار، آماده نبرد شد. خان زند با تقسیم سپاهش به سه دسته به سپاه آقامحمدخان شبیخون زد و جنگ سختی درگرفت. میخ چادرهای اردوگاه خان قاجار از جای کنده شد و چنان می‌نمود که تمام اردوگاه به تصرف لطفعلی‌خان درآمده است و خان قاجار گریخت اما گویا این فریبی بیش نبود. صبح فردا تعدادی از لشکریان لطفعلی‌خان به طمع غارت چادرها به اطراف پراکنده شده بودند اما آقامحمدخان با سپاهیانش، همچنان حاضر به جنگ بودند. در نتیجه لطفعلی‌خان چاره‌ای نداشت جز آنکه به سوی کرمان فرار کند.آقامحمدخان در هجدهم شوال سال ۱۲۰۶ هـ.م وارد شیراز شد و در عمارت کلاه‌فرنگی بر تخت نشست.زمان انتقام فرا رسید: آقامحمدخان بلافاصله امر کرد قبر وکیل را شکافتند و جنازه‌ی او را به تهران انتقال دادند تا در جایی که همیشه زیر قدم‌های وی باشد دفن شود، تا هرگاه آقامحمدخان از آنجا می‌گذرد، پای بر استخوان‌های دشمن و قاتل پدر خویش گذارد.قتل لطفعلی‌خان، پایان سلسله زندیه: لطفعلی‌خان هنگام فرار به سمت کرمان با سپاهیان قاجار که در تعقیب او بودند درگیر شد و مجبور

به امیرحسین‌خان حاکم طبس پناه برد و تلاش کرد به کمک او، نیروی نظامی خود را تقویت کند. اما این جنگ و گریزها نتیجه‌ای دربر نداشت تا اینکه قصد تسخیر کرمان را کرد و توانست شهر را در اختیار گیرد.آقامحمدخان که حریف خود را در حال قدرت گرفتن می‌دید نگران شد و کرمان را محاصره کرد و توانست پس از چهار ماه وارد شهر شود. لطفعلی‌خان بار دیگر مجبور به فرار به سوی بم شد. اما حاکم بم از ترس جان برادرش که فکر می‌کرد در کرمان است می‌خواست لطفعلی‌خان را به خان قاجار تسلیم کند. به همین دلیل او را زخمی و اسیر کرد. آقامحمدخان توسط حاکم بم از این امر مطلع شد و سپاهی را مأمور آوردن وی به تهران کرد. و به حاکم تهران دستور داد که لطفعلی‌خان را بکشد و به این ترتیب زندگی آخرین و شجاع‌ترین فرد خاندان زند به پایان رسید.نتیجه: در طول فاصله مرگ کریم‌خان (۱۱۹۳ هـ.م) تا پایان سلسله زندیه (۱۲۰۹ هـ.م) جانشینان، براثر کشمکش‌های خودخواهانه‌شان و نابخردی‌های جاه‌طلبانه‌شان تمام امتیازاتی را که وی برای مملکت کسب کرده بود از میان بردند. نتیجه این اعمال، فروپاشی اجتناب‌ناپذیر زندیه، در برابر قاجاریان و بازگشت کشور به استبداد مطلق قاجاری بود.فصل ششم: شخصیت، منش، اخلاق و رفتار کریم‌خان زندشخصیت کریم‌خان آمیزه‌ای کمیاب از توانایی، عزم، عطوفت و سخاوت بود. او بارقه‌ای بود در آسمان تیره و تار تاریخ ایران که تنها لحظه کوتاهی از تاریخ طولانی ایران را به خود تخصیص داد و حکومتی استوار با نظر گاهی واقعاً انسانی به بار آورد.صفات خوب، اخلاق کریمانه، سادگی، شهامت، جوانمردی، شجاعت، یکرنگی و انصاف کریم، مورد تحسین و تمجید اکثر مورخان قرار گرفته است. او که حتی خواندن و نوشتن را نمی‌دانست، با بصیرت و روشن‌بینی بی‌نظیری بر ایران حکومت کرد و دوران حاکمیت او، یکی از ادوار امن و آرام تاریخ پر آشوب ایران محسوب می‌شود.یکی از سپاهیان اروپایی پس از نقل داستان‌هایی از محبت متقابل مردم و کریم‌خان به همدیگر، چنین نتیجه‌ای می‌گیرد:«شیراز پر است از داستان‌هایی درباره‌ی وکیل. این تنها پادشاهی است که من هرگز نشنیدم کسی نسبت به او بد بگوید. ستم‌های او تحت‌الشعاع خاطره احسان و محبتی که به مردم شیراز کرده است، قرار گرفته و شقاوت و مظالم او، به کلی از یاد رفته است.»فصل هفتم: خصوصیات ویژه نظام حکومتی زندیهدولت زند همچون دولت صفوی و افشار با اتحاد قوای ایلات و قبایل طرفدار خود به قدرت رسید و توانست با حذف رقیبان حاکمیت سیاسی کشور را در دست گیرد.با استقرار زندیه، ساختار خاصی از قدرت سیاسی سامان گرفت که شناخت ویژگی‌های این ساختار، کمک خواهد کرد تا بهتر بتوان حوادث و رویدادهای سیاسی را تجزیه و تحلیل کرد. مشخصات اساسی این ساختار عبارتند از:اقتدار کامل شاه: کریم‌خان زند با اینکه هیچ‌وقت نام «شاه» بر خود نگذاشت اما همانند دیگر پادشاهان ایرانی تصمیم گیرنده‌ی واقعی در امور سیاسی و کشوری تنها او بود و هیچ قانون و قاعده‌ای را به جز صلاحدید خود، نمی‌پذیرفت. در واقع نقش شاه در ساختار قدرت سیاسی زندیه، محوری بود یعنی او در رأس قدرت مرکزی قرار داشت.اتحاد ایلی: قبلاً اشاره شد که ایران در قرن دوازدهم هجری مهشیدی از وحدت ملی و سیاسی محروم بود، خصوصاً پس از مرگ نادرشاه وضعف جانشینان او، قبایل و ایلات تلاش کردند در مناطق خود حکومت مستقل تشکیل دهند. کریم‌خان به عنوان رئیس یک ایل کوچک سعی کرد با گسترش قلمرو خود و اتحاد با دیگر ایلات (لک و لر) قدرت خود را افزایش داده و با از میان برداشتن سایر مدعیان به پله‌های قدرت نزدیک شود. سپس با بستن پیمان سه جانبه بین خود، علی‌مرادخان و ابوالفتح‌خان قدرت خود را استحکام بخشد و سرانجام پس از سال‌ها جنگ و درگیری، توانست به حکومت ایران دست یابد.تکیه بر عناصر نظامی: سلسله زندیه با تکیه بر شمشیر و قدرت نظامی، به حکومت دست یافت و بیشتر حکام کشوری از میان نظامیان و فرماندهان لشکری انتخاب می‌شد. شاید دلیل اصلی توجه کریم‌خان به اهل شمشیر، نیاز به توان و قدرت آنان برای رسیدن به مقاصد نظامی‌اش بود. در زمانیکه در هر گوشه‌ای از کشور مدعیان قدرت با تکیه بر قدرت نظامی خود، سر به طغیان برمی‌داشتند، تنها شمشیر مردان دلیر و شجاع بود که می‌توانست آرامش را در این مرز و بوم برقرار سازد.انتخاب عنوان «عمر حکومت نظامیان» برای دوران پس از انقراض صفویه تا ظهور قاجاریه که شامل دوره‌ی حکومت افشاریه و زندیه است، به همین دلیل منطقی است.ویژگی‌های نظام سیاسی زندیه: سیاست داخلی کریم‌خان زند بر مبنای

ایجاد امنیت و آرامش در کشور استوار بود. او تمام تلاش خود را کرد تا علاوه بر سرکوب هرج و مرج‌طلبان، رفاه و آسایش را برای مردم رنج‌دیده ایران، فراهم سازد.انتخاب به عنوان وکیل: همانطور که قبلاً گفتیم یکی دیگر از مشخصات اساسی نظام حکومتی کریم‌خان زند، انتخاب عنوان وکیل برای خود بود که همین سیاست کریم‌خان زند باعث نزدیکی او به مردم شد.سیاست وحدت ملی و تثبیت مرزها: یکی از مهم‌ترین اهداف سیاسی کریم‌خان ایجاد نوعی وحدت و اتحاد ملی بود. پس از مرگ نادر بسیاری از مناطق کشور دچار آشوب شده بودند. کریم‌خان کوشید با تسلط بر ولایات و نظارت بر آنان از سوی حکومت مرکزی، عملاً وحدت ملی را در ایران تحقق بخشد. این تلاش دو نتیجه را دربر داشت: یکی اینکه وحدت ملی در کشور را محقق می کرد. و دیگر اینکه فرصتی برای توجه به سیاست توسعه‌طلبانه (مانند نادر) پیدا نکرد. به همین دلیل در طول مدت ۲۸ ساله خود، به جز فتح بصره، هیچ حرکتی که نشانه توسعه طلبی او در خارج از مرزهای کشور باشد، نکرد و به حدود جغرافیایی پادشاهی خود بسنده کرد. البته فتح بصره نیز بیشتر جنبه اقتصادی داشت تا کشورگشایی.سیاست کریم‌خان در برابر حکام: چون ایجاد آرامش در کشور برای کریم‌خان در اولویت قرار داشت، عملکرد وی در رابطه با حکام ولایات نیز در این راستا بود. او قصد عزل و نصب حکام را بدون دلیل و فقط بر مبنای اغراض شخصی نداشت و اعلام تابعیت آنها از حکومت مرکزی کافی بود تا کریم‌خان، آنها را در مقام قبلی، باقی بگذارد. البته برخورد توأم با مهربانی کریم‌خان با حکام، دست آنها را در انجام امور ناحیه خود باز می گذاشت، به حدی که گاه مبنای خودسری و ستم را می گذاشتند. خصوصاً در مناطق دور از پایتخت. به همین دلیل بسیاری از نواحی، تقریباً به صورت مستقل اداره می گردیدند و تنها یک اطاعت ظاهری از حکومت مرکزی می‌ش و همین برای کریم‌خان کافی بود.سیاست گروگان‌گیری و کوچ ایلات: کریم خان به محض اینکه بر استان‌های مختلف کشور مسلط شد، بزرگان قبایل را با اینکه برای مشاوره با آنها، بایستی آنان را در نزدیکی خود داشته باشد، وا می‌داشت که در شهر شیراز زندگی کنند. و یا در خدمت نیروی نظامی او باشند. منظور اصلی وکیل این بود که تمام این اربابان کوچک را تحت نظر خود داشته باشد تا هرگز هوس شورش بر سرشان راه نیابد.اقدامات اجتماعی کریم‌خان: با وجود اینکه خان اغلب اوقات عمر خود را به جنگ و درگیری با رقیبان یا شورشیان گذراند اما در فرصت‌هایی که به دست می‌آورد دست به اقداماتی در جهت رفاه و آسودگی خاطر رعیت می‌زد. در این خصوص می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- ر فاه و آسایش و امنیت مردم ۲- حفظ بهداشت عمومی ۳- برنامه‌های تفریحی ورزشیاصلاحات اجتماعی کریم‌خان: کریم‌خان را می‌توان یکی از آبادکننده‌ترین پادشاهان ایران دانست. از اقدامات عمرانی او خصوصاً در شیراز می‌توان نام برد که هم‌اکنون نیز آثار به جای مانده از ابنیه کریم‌خانی، شیراز را شهر دیدنی و توریست‌پذیر کرده است.اقدام به آبادانی شیراز، نه تنها نام کریم‌خان را در زمره شاهان آبادگر قرار داد بلکه باعث به کارگماری مردم فقیر شیراز شد.از جمله اقدامات برجسته وکیل در شیراز را اینگونه می‌توان برشمرد:۱- ساختن دیوار دفاعی شیراز ۲- ساختن قصر (ارگ کریم‌خانی) ۳- دیوان خانه ۴- عمارت کلاه‌فرنگی ۵- مسجد وکیل ۶- بازار وکیل ۷- مدرسه وکیل ۸- حمام وکیل ۹- احداث آب انبار ۱۰- احداث سربند و کانال فاضلاب ۱۱- جاری گردانیدن آب شیرین به داخل شیراز ۱۲- سنگ فرش نمودن محلات شیراز ۱۳۶- کاروانسرای وکیل ۱۴- آرامگاه حافظ و سعدی ۱۵- ایجاد کارگاههای صنعتی در شیراز و ...البته دوری راه و واگذاری سایر مناطق به والیان، مانع از آن شد که اقدامات عمرانی کریم خان به جز در تهران، شامل سایر ولایات شود. البته مواردی نیز پیش آمده که او به مناطق دیگر نیز کمک کند از جمله زلزله ی عظیمی که در کاشان، اصفهان و قم روی داد و تلفات جانی فراوانی هم به همراه داشت، کریم خان در آن زمان به بازسازی کاشان همت گماشت و در اندک زمانی به آن ولایت سر و سامان بخشید.سیاست اقتصادی کریم خان: سیاست اقتصادی کریم خان در یک جمله عبارت بود از کاهش فشار دولت بر مردم.او سعی کرد با پرداخت حقوق مستمری به مأموران دولت، بهانه تجاوز به مال مردم را از آنان گرفته و به هیچ کارمندی جرأت و فرصت دغل کاری و دزدی را ندهد.نظام مذهبی حاکم در دوره ی زندیه: مذهب در دوره حکومت زندیه و قبل از آن در زندگی

مردم نفوذ زیادی داشت و روحانیون، صاحب قـدرت و نفوذ فراوان بودنـد. کریم خان نیز به دلیل ارتباط گسترده مردم با این قشـر و میل و ارادت باطنی خود به روحانیون پاک عنایت و توجه خاص داشت اما سیاست مذهبی او در راسـتای «عدم تقسیم قدرت با این گروه» قرار داشت زیرا او دیده بود که دخالت برخی از روحانیون بزرگ عصر صـفوی در مسائل کشوری، زمینه ساز سـقوط دولت صفوی بوده است. اعتقادات مذهبی کریم خان: کریم خان خود یک مسلمان شیعه بود و همین ویژگی زمینه تداوم حاکمیت مذهب تشیع را در ایران پس از نادرشاه فراهم آورد. او شـهر شیراز را به دروازه محله تقسیم کرد و اعتقاد داشت هر محله ای تحت حمایت یکی از دوازده امام قرار دارد که ماننـد فرشـته نگهبانی، از آن مراقبت به عمل می‌آورنـد.فرهنگ، هنر و ادبیات در دوره کریم خان: کریم خـان بـا اینکه خود سواد نـداشت امـا به علم و هنر علاـقه بسـیار داشت به حـدی که دربـار خود را محل اجتماع دانشـمندان و هنرمنـدان کرده بود.دوره طولانی درگیری ها و اغتشاشات داخلی باعث شده بود توجه به علما و هنرمندان در جامعه کم شود اما در دوره امن و آرام کریم خان، زمینه رشد فرهنگ و هنر فراهم شد.کریم خان همچنین علاقه بسیاری به موسیقی، شعر و ادبیات داشت و دوران وی را دوران «بازگشت ادبی» خوانـده اند. زیرا اکثر شـعرایی که در دوره نادرشاه به دلیل فشارهای اجتماعی و اقتصادی به خارج از ایران رفته بودند، به تدریج به کشور بازگشتند و مورد توجه کریم خان قرار گرفتند.

ساختن برای ماندن

نویسندگان: جیمز کالینز- جری پوراس

خلاصه کتاب: مترجم: مهندس فضل اله امینی- ناشر: نشرفرا- خلاصه کننده : عصمت شهابی- مقدمه: حفظ بقا راز هستی است! می سـازیم تا بمانیم! نویسـندگان با پژوهش در شـرح حال شـرکت های آرمانی دوازده باور عمومی را به چالش می گیرنـد. این کتاب نمـونه ای است از یـک طرح پژوهشـی کامـل وتطبیقی در یـک مـورد خـاص و بازتـابی است از بینش و نگرش شـرکتهای موفق و ماندگاربه آثار و پیامد توجه به نیروی انسانی شاغلفصـل۱بهترین بهترینها این کتاب درباره شـرکتهای آرمانی است که فقط محدود به افزایش میزان بازگشت سـرمایه در بلند مدت نبوده اند، بلکه این شرکتها خود را با بافت جامعه در هم آمیخته اند. در واقع اینکار را چطور شروع کردند؟ و بر مشکلات چطور غلبه کردند؟، و چطور متمایز شدند؟ و چه درس هایی از آنها می توان آموخت؟ برای یافتن پاسخ این پرسشـها، نویسـندگان کتاب مارا به سـفر اکتشافی(مطالعه ادامه کتاب) دعوت می کنند!پیش از عرضه دسـتاوردها با سرنـوشت چنـد افسـانه رایـج که در طی این پژوهش اعتبـار و اصـالت خـود را از دست می دهنـد آشـنا می شویم:دوازده افسـانه بی اعتبارافسانه اول: لازمه را ه اندازی شـرکتهای بزرگ، داشتن ایده های بزرگ است.واقعیت: شروع کار و را ه اندازی هر شرکت با یک ایده بزرگ ممکن است فکری ناصواب باشد . از مجموع شرکتهای آرمانی فقط شمار اندکی کار را با فکر بزرگ آغاز کرد ه اند.افسانه دوم: لازمه شـرکتهای آرمانی، رهبران کبیر، آرمان گرا و فرمند است.واقعیت: در شرکت های آرمانی وجود رهبر فرمند و آرمان گرا اصـلاً لازم نیست وحتی چه بسا در بلنـد مدت، وجود این نوع رهبران زیان آور نیز باشد.افسانه سوم: اولین و مهمترین هـدف شـرکتهای موفق سودآوری است.واقعیت: شـرکت هـای آرمـانی مجموع هـای از هـدفها را بـا هم دنبـال می کننـد که پول درآوردن یکی از آنهـاست، نه لزومـاً هـدف اصـلی.افسـانه چهارم: شـرکتهای آرمانی، همگی یک مجموعه مشترک از ارز شـهای محوری صـحیح دارنـد.واقعیت: چنین شـرطی برای آرمانی شدن شـرکت ها وجود ندارد . دو شـرکت می توانند ایدئولوژی های کاملاًـ متفـاوتی داشـته باشـند امـا هر دو در جرگه شـرکتهای آرمانی قرار داشـته باشـند.افسانه پنجم: تنها چیزی که ثابت است تغییر است.واقعیت: شـرکت های آرمانی به شـدت به اصول ارزشـی خود وفادارنـد و به نـدرت آن اصول را تغییر می دهند .این اصول ماننـد صـخره ای یکپـارچه، شـالوده شـرکت را تشـکیل می دهـد و بنـابراین براسـاس مـد روز دگرگـون نمی شونـد.افسـانه شـشم: شرکتهـای معتـبر و سـودآور، بی خطر حرکـت می کننـد.واقعیت: درست است که احتمـال دارد شـرکت هـای آرمـانی در چشـم

دیگران محافظه کار و دست به عصا جلوه کنند، اما این شرکتها از گزینش هدفهای بلندپروازانه و جسورانه نمی هراسند.افسانه هفتم: شرکت آرمانی برای کارکردن جایی است بی نظیر، بی نظیر برای همه.واقعیت: ا ین شرکت ها فقط به درد کسانی می خورد که کاملاً با دیدگاه و معیارهای شرکت های آرمانی هماهنگ باشند. ورود افراد به این شرکت ها از دو حالت خارج نیست . یا فرد با سازمان تناسب و هماهنگی دارد، که در این صورت می ماند و رشد می کند و در این حالت از کار کردن لذت خواهد برد و یا این که چون ویروس محو و زدوده خواهد شد.افسانه هشتم: پیشرفت شرکتهای موفق مرهون برنامه ریزی راهبردی پیچیده و بی نظیر است.واقعیت: پاره ای از پیشرفت های این شرکت ها در اثر تجربه، سعی و خطا، بهر ه گیری از فرصت و تصادف به دست آمده است . آنچه به نظر دوراندیشی و برنامه ریزی قبلی می رسد و در بیشتر موارد حاصل اجرای سیاست سعی و خطا بوده است.افسانه نهم: برای ایجاد دگرگونی های بنیادی، شرکت ها باید مدیرعامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند.واقعیت: در هفده قرن سرجمع دوران حیات شرکت های آرمانی فقط در چهار مورد مدیرعامل از بیرون انتخاب شده و این اتفاق محدود به ۲ شرکت بوده است . در شرکت های آرمانی به نسبت شرکت های طرف مقایسه مدیریت درون زا به شدت مورد توجه و اقبال است. نسبت ۶به ۱افسانه دهم: فکر و ذکر شرکتهای موفق غلبه بر رقباست.واقعیت: فکر و ذکر شرکت های آرمانی، غلبه و تسلط برخویش است . در این شرکت ها کامیابی و پیروزی بررقبا هدف اصلی نیست بلکه در اثر بهبود مستمر، آنها به خودی خود به این هد فها نیز می رسند . آنها هرگز به دستاوردها قانع نبوده و آن را کافی ندانسته اند.افسانه یازدهم: نمی شود هم خدا را خواست و هم خرما را.واقعیت: شرکت های آرمانی خود را اسیر سرپنجه استبداد "یا" نمی کنند گرچه ظاهر اً باید بین این و آن یکی را انتخاب کرد و نمی توان در آن واحد هر دو را با هم داشت . آنها این نظریه را رد می کنند که باید یا ثبات را انتخاب کرد یا پیشرفت را، یا فرهنگ آیینی یا استقلال فردی را، یا مدیریت درون زا یا دگرگونی بنیادی را، یا رویه های محافظه کارانه یا هدف های شجاعانه و بزرگ را، یا پول درآوردن یا پایبندی به اصول و ارزش ها را ، بلکه برعکس آنها به اصالت "و" معتقدند و به طور همزمان هم این را دنبال می کنند و هم آن را.افسانه دوازدهم: آرمانی شدن شرکتها، اساساً مرهون بیانیه آرمان انتخابی آنهاست.واقعیت: منزلت و توانمندی کنونی شرکت های آرمانی منحصراً پیامد بیانه های آرمانی آنها نیست . علت بزرگی آنها نوشتن انواع بیانیه آرمان، اصول ارزشی هدف غایی، رسالت، و امثال آن نیست . تدوین بیانیه یک گام از هزاران گامی است که در راه ایجاد شرکت های آرمانی برداشته می شود.فصل دومساعت سازی، نه ساعت گوییاگر شخصی به جای گفتن وقت بتواند ساعتی بسازد که حتی بعد از مرگش امکان اعلاموقت باشد، آیا واقعاً شگفت انگیزتر نیست؟داشتن فکر بکر یا داشتن جذبه در رهبری، چیزی در حد "گفتن وقت " است اما ساختن شرکتی که تا مدت ها پس از رفتن آدم ها یعنی فرد رهبر بتواند انواع کالا را تولید کند و در کار خود موفق باشد مثل"ساختن ساعت" است.در انتظار فکر بکر نشستن فکری عبث است.فکر بکر، ساختن خود شرکت است.شرکتهای آرمانی با طناب پوسیده "یا" به چاه نمی روند. عقل حکم می کند که انسان اسیر تناقض نشود زیرا نمی تواند همزمان با دو نیروی ظاهراً متضاد زندگی کند . استبداد "یا" انسان را وادار می کند که بپذیرد که یا باید درحالت الف باشند و یا در حالت ب ! اما نمی توانند هم در حالت الف و هم در حالت ب باشند . به این استدلا ل های مستبدانه توجه کنید •: مشت نمونه خروار است •یا تغییر یا ثبات •یا محافظه کاری یا جسارت •یا هزینه کم یا کیفیت خوب •یا خودگردانی خلاق یا سازگاری و اطاعت •یا سرمایه گذاری برای آینده یا چسبیدن به کوتاه مدت •با افزایش ارزش سهام، سهامداران یا خدمت به عالم بشریت •یا آرما نگرا (ارزش مدار (یا عمل گرا)سودجو)شرکت های آرمانی به جای اسارت در چنگال "یا" به سوی "و" می روند و یعنی هر دو به طور همزمان، یعنی به جای یا الف یا ب پیدا کردن راهی برای آن که همزمان هم الف باشد و هم ب . برای آشنایی با این به ظاهر تناقضها به چند نمونه زیر توجه فرمایید: از یک طرف: از طرف دیگر •:هدفی برتر از سود و سودجویی واقع بینانه •جهان بینی بالنسبه ثابت و

دگرگونی و تحرک شدید •رعایت و ملاحظه اصول و جسور بودن و خطر کردن •آرمان مشخص و شناخت هدف و تجربه و استفاده از فرصت •هدفهای بزرگ و جسورانه و پیشرفت آرام و تدریجی •گزینش مدیران معتقد به اصول و گزینش مدیران مدافع تغییر •اطاعت ایدئولوژیکی و خودمختاری عملیاتی •فرهنگ تعهد شبه دینی و توانایی تغییر، حرکت و سازگاری •سرمایه گذاری برای آینده و تأکید بر عملکرد کوتاه مدت •فلسفی، آرمانی، آینده نگر و حساب و کتاب روشن روزانه •هماهنگی سازمان با اصول و سازگاری سازمان با محیطما مروج تعادل محض نیستیم. تعادل یعنی حد وسط را گرفتن پنجاه پنجاه، نصف نصف . شرکت های آرمانی به دنبال ایجاد تعادل به این معنا که گفته شد بین کوتاه مدت و بلند مدت نیستند. آنها می خواهند در کوتاه مدت و بلند مدت خوب کار کنند . شرکت آرمانی دنبال ایجاد تعادل ساده بین آرما ن گرایی و سودآوری نیست. دنبال این است که هم کاملاً آرمان گرا باشد و هم کاملاً سودآور . شرکت آرمانی به دنبال ایجاد تعادل ساده بین حفظ اصول و تغییر و تحرک نیست، بلکه هر دو را در حداکثر آن می خواهد . به زبان ساده تر، شرکت آرمانی درصدد درهم آمیختن سیاه و سفید نیست تا یک دایره نامشخص و خاکستری به وجود آید که نه سیاه باشد نه سفید، دنبال آن است که به طور متمایز هم سیاه را داشته باشد و هم سفید را و هر دو را با هم و همیشه. به عقل جور در نمی آید؟ شاید به ندرت چنین می شود؟ آری مشکل است؟ حتماً . اما همان طور که اسکات فیتزجرالد گفته است : نماد هوش سرشار ، توانایی حفظ دواندیشه متضاد در ذهن و در یک زمان است به شرط آنکه قدرت عمل محفوظ بماند و این همان هنری است که شرکتهای آرمانی دارند. فصل ۳آنچه از سود مهمتر استپژوهش نویسندگان کتاب در این فصل ثابت می کند که اصالت جهان بینی و میزان تعهد شرکت به آن ، بیش از محتوا و ماهیت آن برای آرمانی شدن اهمیت دارد.جها ن بینی = اصول ارزشی+ هدف غاییاصول ارزشی: معتقدات ریشه ای و ماندگار سازمان مجموعه ای کوچک از اصول کلی و راهنما که نباید با رویه های خاص فرهنگی یا عملیاتی مخلوط شود . این معتقدات را به اقتضا ی شرایط مالی و یا به خاطر رعایت مصالح کوتاه مدت نمی توان قربانی کرد.هدف غایی: فلسفه اصلی وجود سازمان علاوه برکسب سود ستاره راهنما در افق سازمان) که نباید آن را با هدف های خاص یا راهبردهای کسب وکار مخلوط کرد. در شرکت های آرمانی، اصول ارزشی هرگز برخاسته از توجیه خارجی یا عقلایی نبوده است . این اصول هیچگاه تابع هوی و هوس و مد روز نبود و هیچگاه براثر تحولات محیطی منسوخ و مهجور نمی شوند.فصل چهارمحفظ جهان بینی/ مداومت در پیشرفت شرکت های آرمانی ضمن دقت در حفظ جهان بینی و پایبندی به آنها باید نمودها و تجلیات این اصول را در معرض دگرگونی و تکامل قرار دهند. به عنوان مثال •:توجه و احترام به فرد فرد کارکنان در شرکت هیولت پکرد، بخشی لاینفک و پایدار از جهان بینی آن تلقی می شود، اما پذیرایی نیمروزی از آنها، سنتی است که می تواند تغییر کند •.شعار "پیشی گرفتن از توقع مشتری " بخشی پایدار و تغییر ناپذیر از جهان بینی شرکت وال مارت محسوب می شود، اما کنار در ایستادن و از مشتری استقبال کردن، سنتی است که می تواند تغییر کند •.آرمان "پیشتاز بودن در صنعت هوانوردی" بخشی لاینفک از جها ن بینی بوئینگ محسوب می شود، اما دلبستگی به تولید جمبوجت ،بخشی است از یک راهبرد غیر اساسی که می تواند تغییر کند •.حرمت گذاشتن به قوه ابتکار فرد " بخشی پایدار و تغییر ناپذیر از جها ن بینی تری ام محسوب می شود، اما عرف ۱۵ درصد، عرف و سنتی است ناپایدار که می تواند تغییر کند •.ارائه بهترین خدما ت به مشتریان " جزیی ثابت و پایدار از جها ن بینی شرکت نورداشتروم است . اما توجه خاص به نواحی جغرافیایی و یا نواختن پیانو در سرسرای شرکت، و مدیریت مازاد موجودی انبار رویه هایی است که قابل تغییرند •.کارکنان فنی این شرکت می توانند ۱۵ درصد از وقت خود را در پروژه هایی که دوست دارند بگذرانند •.این حرف شرکت مرک که "کسب و کار ما حفظ و بهبود حیات بشر است " بخشی دائمی و تغییر ناپذیر از جها نبینی آن است، اما دلبستگی به پژوهش درباره بیماری خاص ، رویه ای است تغییرپذیر.اگر شرکت قرار است به

درجه آرمانی برسد، یگانه چیزی را که نباید تغییر دهد، جهان بینی آن است.حفظ جهان بینی و شوق به پیشرفت به تعامل پویای جهان بینی سازمان و انگیزه های آن برای پیشرفت توجه کنید: (جها نبینی شوق به پیشرفت + عامل تغییر مداوم است (جهت گیری های نو، شیو ههای نو ، راهبردهای نو و امثال آن عامل دوام و ثبات است. + عامل کشش دائم به سوی تحرک است به سوی هدف ها ، بهسازی و امثال آن ستونِ خیمه است + شعار و انواع چشم اندازهای شرکت را گسترش می دهد چشم انداز و جهت گیری ها را محدود می کند + می تواند بی محتوا باشد هر نوع پیشرفت مادام که با مرام ما همساز باشد مقبول است. محتوای آن روشن است مرام ما این است و این مرام را نقض نمی کنیم + تعریف انگیزه پیشرفت می تواند به دگرگونی های ریشه ای، حاد و انقلابی منجر گردد. گزینش جهان بینی به لحاظ ماهوی اقدامی محافظه کارانه است. تعامل بین جهان بینی و پیشرفت یکی از مهم ترین یافته های ما در این کار است . شرکت های آرمانی در سایه منطق "هم این و هم آ ن " به دنبال برقراری موازنه بین جها ن بینی و نیروی محرکه پیشرفت نیستند بلکه سعی می کنند ضمن حفظ جهان بینی خود، همواره با قدرت تمام به پیش بروند. در شرکت های آرمانی نیز مثل جهان بینی دوگانه گرای چینی ین یانگ جهان بینی و نیروی محرکه پیشرفت یکدیگر را تکمیل و تحکیم می کنند به این ترتیب که • :جهان بینی با فراهم آوردن زمینه استمرار کامل ، تجربه و تغییر، در واقع امکان پیشرفت را فراهم می کند • .شرکت هایی که جها ن بینی مشخص و ثابت دارند، به آسانی می توانند دنبال ایجاد دگرگونی و حرکت ، در هر آنچه جزو جهان بینی نیست، باشند •.میل و نیروی دانش پیشرفت، امکان حفظ جهان بینی را فراهم می سازد . زیرا بدون دگرگونی مداوم و بدون حرکت به پیش شرکت ها که حامل جها ن بینی هستند از قافله حرکت جهانی ، که همواره در حال دگرگونی است، باز می مانند و چه بسا به کلی از بین می روند •.نیات همه خوب و مقبول اند اما ترجمه و تبدیل این نیات به واقعیت ملموس خارجی، سبب تمایز شرکتهای آرمانی از نوچه ها و مقلدان می گردد •.فصل ۵هدفهای بلندپروازنه هدف بلند پروازانه، همه افراد را در برمی گیرد و به کار وا می دارد. به علاوه قابل لمس، نیروبخش، و کاملاً متمرکز بر یک موضوع خاص است . هدف بلندپروازانه، هدفی است که با کم ترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می شود. انتخاب هدف های بلندپروازانه جسارت می خواهد زیرا شرکت را در وضعیتی قرار می دهد که با عقل و دوراندیشی منافات دارد . اما نیرویی که سبب پیشرفت می شود، نهیب میزند که ما قادر به رسیدن به این هدفها هستیم. این هدفها هدف عادی نیستند، بلندپروازانه و جسورانه اند. هدف های بلندپروزانه در نظر بیرونی ها جسورانه تر جلوه می کند تا در نظر درونی ها. شرکت های آرمانی این بلندپروازی ها را در حد تشبیه به خدایان نمی دانند. از نظر آنها مسئله بسیار ساده است . آنها معتقدند از پس هر کاری که اراده کنند برمی آیند.نکات اساسی برای تعیین هد فهای جسورانه برای سازمان •:هدف جسورانه باید به قدری روشن و گیرا باشد که هیچ توضیحی نخواهد و یا با کم ترین توضیح بیان شود. به یاد داشته باشید که هدف جسورانه ، مثل صعود به قله کوه یا رفتن به کره ماه هدف است نه "بیانیه" و اگر نتواند سبب مایه گذاشتن کارکنان شود، نمی توان آن را هدف جسورانه نامید •.هدف جسورانه، زیر چتر امنیت و آسایش جا نمی گیرد. کارکنان سازمان، هم باید به آن معتقد شوند و هم از جان و دل برای تحقق آن بکوشند. گاه اندکی بخت هم به کمک می آید •.هدف جسورانه باید ذاتاً به قدری شجاعانه و هیجان انگیز باشد که اگر رهبر سازمان پیش از رسیدن به هدف از جای خود بلند شود، انگیزه پیشروی سازمان به قوت خود باقی بماند •.هدف بلند پروازنه در دل خود آبستن خطر است . معمولاً سازمانها پس از رسیدن به یک هدف دچار عارضه "رسیدن به هدف " می شوند. برای رویارویی با این عارضه، سازما ن ها باید پیش از رسیدن به هدف، هدف دیگری ر ا آماده کنند . هدف های بعدی باید مجهز به روش های خاص انگیزه آفرینی برای پیشرفت باشد •.سرانجام مهمترین نکته این است که هدفهای بلندپروازانه باید با جهان بینی شرکت سازگار باشد •.فصل ششمفرهنگ های شبه دینی آرمانی بودن به معنای آرام بودن و نظم نداشتن نیست . درست برعکس، از آنجا که شرکت های آرمانی به خوبی خودشان را می شناسند و می دانند چه کاره هستند و دنبال چه هدفی می روند، جای چندانی برای

آدمهایی ندارند که به معیارهای آنها بی علاقه یا با آن معیارها در تضاد باشند.وجوه مشترک آیین شرکت های آرمانی •:تعصب در حفظ جهان بینی •تلقین و آموزش •سازگاری و همسانی •نخبه گراییبه کمک راه های درست، باید سازمانی ایجاد کرد که از اصول و جها ن بینی آن مشتاقانه پاسداری شود .شرکت های آرمانی با تمهید سازوکارهای ملموس، به تقویت این حالت کمک می کنند. در این شرکت ها توجیه و تلقین افراد، ایجاد سازگاری و تجانس و ایجاد حس تعلق به موجودیتی خاص، به کمک سازوکارهایی شبیه سازوکارهای زیر صورت می گیرد •:برنامه های آموزشی توجیهی، عمل گرایانه و معطوف به جها ن بینی شرکت ، آموزنده هنجارها ، تاریخ، سنتها و اصول ارزشی مورد اعتقاد شرکت •.دایره کردن دانشکده ها و مراکز آموزش داخلی •.توجیه کارکنان در حین کار با کمک همکاران و سرپرستان مستقیم •.وضع ضوابط و روحیه های گذشت ناپذیر، استخدام نیروهای جوان و پرورش آنها برای تصدی مشاغل بالاتر •.قراردادن افراد در معرض کارهای چشمگیر و ستودنی و باور کردن روحیه انجام این نوع کارها در ایشان •.استفاده از زبان و اصطلاحات خاص مثل " عضو هیئت نمایش " یا "موتورولایی" این کار سبب تحکیم حس تعلق افراد به یک گروه شایسته و خاص می شود •.استفاده از آهنگ ها، سرودها، شعارها وشبیه این ها ، که سبب تعمیق دلبستگی های روانی افراد به شرکت می گردد •.توجه اکید به مسئله گزینش و پالایش به ویژه به هنگام استخدام، و در سال های نخست کار •.منوط کردن ترفیع و تشویق به تجانس با جهان بینی شرکت •.دادن پاداش، تشویق و قدردانی در حضور جمع از کسانی که به جها ن بینی شرکت بسیار همسو و سازگارند. تنبیه آشکار و ملموس کسانی که حریم جهان بینی را نقض کنند •.مدارا با خطاهای صادقانه به شرطی که ناقض جها ن بینی شرکت نباشد . و سخت گیری در برابر کسانی که مرتکب نقض جهان بینی شرکت می شوند •.استفاده از سازوکارهای تعهدآور. خواه مالی و خواه با صرف وقت • برگزاری جشن ها و مراسمی که سبب تحکیم موفقیتها و حس تعلق و حس "ویژه بودن" گردد •.توجه به آرایش دفترها و کارگاهها به طوری که سبب تقویت هنجارها و ایده آل ها گردد •.تأکید پیوسته بر ارزشها، میراثها و پیوستگی با سازمانی خاص، چه به طور کتبی و چه شفاهی •.محدودیت در جهانبینی/ آزادی در عمل نمونه سیطره نظریه "با" بر نظریه "یا" در شرکت آرمانی ، این است که در این شرکت ها سخت گیری و محدودیت در حفظ جهان بینی با آزادی عمل و ترغیب ابتکار فردی ترکیب می شود. در واقع در شرکت های آرمانی آزادی عمل به مراتب بیشتر و ساختار آنها غیرمتمرکز از شر کت های طرف مقایسه است •.سخت گیری در مورد جهان بینی سبب حفظ آن می شود و آزادی عمل سبب انگیزه آفرینی برای پیشرفت میشود.فصل هفتمانتخاب شایسته ما فرآیند پیشرفت تکاملی را " شاخه سازی و هرس " می نامیم. اگردر درخت به قدر کافی شاخه ایجاد کنیم و شاخه های خشک را از آن جدا کنیم، این شاخه ها در محیط دایم التغیر،سالم و بانشاط رشد خواهند کرد. اگر فرآیندهای تکاملی به درستی درک شوند و آگاهانه کنترل شوند، چون ابزاری کارآمد ، راه پیشرفت را هموار می کنند. این همان کاری است که شرکت های آرمانی، بیش از شرکتهای طرف مقایسه کرده اند.پیامی برای مدیران عامل، مدیران، و کارآفرینان:۱. آزمایش کن، معطل نکن!۲. پذیرش اشتباه۳. گا مها باید کوچک باشد۴. به کارکنان به قدر نیاز آزادی عمل بدهید.۵. اهمیت سازوکارهاما به این نتیجه رسیده ایم که متأسفانه بسیاری از مدیران ، اهمیت این عامل پنجم را دست کم می گیرند و از تبدیل مقاصد خود به سازوکارهای عینی غافل می شوند. آنها به خطا تصور می کنند که اگر سبک رهبری درست باشد، بقیه کارها نیز درست از آب درمی آید. خیر چنین نیست ! این کار علاوه بر رهبری درست ، مستلزم کارهای دیگر نیز هست . باید همه چیز درسرجای خود باشد و این مجموعه طوری هدایت شود که سبب تحکیم و تقویت رفتارهای تکاملی گردد.به پنج عامل بالا یک نکته دیگر اضافه می کنیم: همیشه باید در حالی که پیشرفت تکاملی را تشویق می کنید، جهان بینی خود را نیز حفظ کنید . فراموش نکنید که تکامل آمیزه ای است از تنوع و گزینش . در یک شرکت آرمانی برای گزینش باید به دو پرسش پاسخ دهیم . پرسش اول کاملاً عمل گرایانه است : آیا مفید و ثمر بخش است؟ اما اهمیت پرسش دوم نیز از پرسش اول کمتر نیست: آیا با جهان

بینی ما سازگار است؟فصل هشتممدیریت درون زا داشتن مدیری لایق تحسین برانگیز است . اما تحسین برانگیزتر ، نظامی است که می تواند این قبیل مدیران را در درون خود پرورش دهد و این یکی از رازو رمزهای آرمانی شدن شرکت های آرمانی است. برای حفظ اصول، مدیران موجود را پرورش دهید در طول تاریخ پربار شرکت های آرمانی فقط در چهار مورد جدا از هم ، تصدی مسئولیت مدیرعامل به عهده فردی خارج از سازمان سپرده شده است. همانگونه که تجربه شرکت هایی نظیر جنرال الکتریک، موتورولا، پراکتر اند گمبل، بوئینگ، تری ام ، وهیولت پکرد به کرات ثابت کرده است . شرکت های آرمانی برای دست یافتن به تحول و افکار نو به هیچوجه ناگزیر از استخدام مدیر از خارج نیستند. یافته ها و آموخته های ما از بررسی شرکت های آرمانی نشان می دهد که با استخدام مدیر از خارج، امکان آرمانی شدن شرکت ها بسیار دور از ذهن است . نکته بسیار مهم دیگر این است که هیچگونه ناسازگاری بین اجرای برنامه های مدیریت درونزا و ایجاد تحولات چشمگیر وجود ندارد. پرورش مدیران وبرنامه مدیرگزینی، نامزدهای پرتوان و لایق داخلی، مداومت در ارتقاء مدیران داخلی، ضعف پرورش مدیر و برنامه ریزی ناقص برای گزینش جانشین مدیرعامل، کمبود نامزدهای پرتوان و لایق داخلی، خلاء رهبری، احساس بیماری و در نتیجه جستجو برای یافتن ناجی و نکته آخر این که اگر در شرکتی آرمانی کار می کنید و از کار خود راضی هستید ، آیا بهتر نیست در همانجا بمانید و مهار تهای خود را توسعه دهید؟فصل نهمپیشرفت، حد و مرز ندارد مسئله اصلی شرکت های آرمانی این نیست که" کارها را درست انجام می دهند یا نه "یا" می توانند بهتر از این هم کار کنند یا نه "یا اینکه " چطور کار کنند تا در رقابت جلو بیفتند . در این شرکت ها مسئله مهم این نیست که چه کنند تا کار فردای آنها از کار امروز بهتر باشد . شرکت های آرمانی این موضوع را همواره در دستور کار خود دارند و به بیان دیگر آن را نهادینه کرده و به صورت عادت ذهنی و رفتاری در می آورند. به طور طبیعی در شرکت های آرمانی، خوب کارکردن و عملکرد درخشان، هدف غایی نیست، بلکه حاصل و پیامد چرخه پایا ن ناپذیر "بهسازی خودخواسته " و سرمایه گذاری برای آینده است . در شرکت های آرمانی خط پایان وجود ندارد . هیچگاه نمی گویند: "کار تمام شد " هیچ مقطعی وجود ندارد که دنباله راه رها شود و از خیر بهره برداری از ثمره کار و تلاش قبلی بگذرند.براساس یافته های ما، شأن و منزلت استثنایی شرکت های آرمانی، مسئول بینش بهتر یا راز و رمز خاص موفقیت آنها نیست. جایگاه رفیع آنها عمدتاً معلول یک علت ساده است:آنها فوق العاده از خود متوقع اند. آرمانی شدن و حفظ این مرتبه مستلزم نظم شدید ، سخت کوشی، و انزجار شدید از خودخواهی و خود ارضایی است.در جهان اهمیت هیچ چیز به اندازه نظم نیست . جایی که نظم نباشد، هویت و شخصیت نیز وجود ندارد و بدون هویت و شخصیت، بالندگی معنا ندارد. ....مشکلات و گرفتاریها ، سرچشمه و فرصت تلقی می شوند و معمولاً ما آنچه را که در جستجوی آن هستیم و برای آن تلاش می کنیم، به دست می آوریم. اگر مشکل داشته باشیم و براین مشکلات غلبه کنیم ، از نظرشخصیت و هویت رشد می کنیم و به کیفیتی می رسیم که زمینه ساز کامیابی و موفقیت است. آسودگی هدف شرکت های آرمانی نیست. شرکتهای آرمانی در تمهید سازوکاری نیرومند هستند که ناخشنودی آفرین باشد و قبل از اینکه محیط بیرونی برای به سازی به شرکت فشاروارد کند، انگیزه لازم را برای این کار ایجاد کنند. مدیران شرکت های آرمانی خود را مجبور نمی کنند بین کوتاه مدت و بلندمدت یکی را انتخاب کنند . آنها با برنامه ریزی و توجه به آینده به طور همزمان خود را متعهد به تحقق معیارهای کوتاه مدت نیز می دانند.فصل دهمپایان آغاز" اینجا کار تمام نمی شود. حتی آغاز پایان نیست، اما شاید پایان آغاز باشد." وینستون چرچیل در دهه های اخیر، رسم شده است که شرکت ها برای تهیه و نشر انواع بیانه های خوب، مثل بیانیه آرمان، رسالت، اصول ارزشی، هدف غائی ، آرزوها، هدف ها، وقت و سرمایه ای کلان صرف کنند . این بیانیه ها خوب اند و حتی می توانند بسیار سودمند باشند. اما اصل و جوهره شرکتهای آرمانی بیانیه نیست. خمیرمایه و جوهره شرکت های آرمانی، حاصل عجین شدن جهان بینی و پویایی منحصر به فرد آنها در قالب هدف ها، راهبردها، سودها، سیاست ها، فرآیندها، سخن فرهنگی ، رفتارهای مدیران، طراحی و آرایش ساختمان ها، نظام پرداخت ، نظام حسابداری، طراحی مشاغل، و خلاصه هر

آنچه شرکت انجام می دهد است . شرکت های آرمانی فضایی درست می کنند که همه کارکنان را دربرمی گیرد و به طور پیوسته آنها را در معرض رگبار پیام ها و علایمی قرار دهد که امکان بدفهمی جهان بینی و آرزوهای شرکت را از آنها بگیرد و سبب تحکیم و تقویت جهان بینی شرکت گردد.شرکت های آرمانی مسا ئل را جدا از هم نمی بینند مثل برنامه ، یا راهبرد، یا روش ، یا سازوکار، یا هیجان های فرهنگی، یا نشانه ها و نمادها ، یا خطابه مدیرعامل در وصف حفظ جهان بینی و انگیزه آفرینی برای پیشرفت). هنر آنها در توجه همزمان و نگرش همه جانبه به امور است). بنابراین مسئله این نیست که این روحیه خوب است یا بد، مهم ، تناسب و سازگاری رویه ها با شرکت و جهان بینی و آرمان آن است. چهار نکته اساسی به عنوان رمز و راز موفقیت بلندمدت و ماندگار شرکت های آرمانی:۱.   ساعت ساز باشید معمار باشید نه ساعت گو.۲.   مطیعِ اصل "هم این و هم آن" باشید.۳. ضمن حفظ اصول مروج پیشرفت باشید.۴.   همیشه در پی ایجاد همسویی و سازگاری باشید. شرکت های آرمانی لزوماً باهوش تر، فرمندتر، خلاـ ق تر، متفکرتر، و مستعدتر در پذیرش افکار نو نیستند و کارهایی که می کنند در حیطه توانایی همه مدیران و کارآفرینان در سرتاسر جهان است . کشش و گرایش سازندگان شرکتهای آرمانی در کسب وکار به طرف سادگی است. اما ساده مترادفِ آسان نیست. دشوار و پرچالش. اما عملی و شدنی، بنای شرکت های آرمانی.فصل یازدهمانتخاب آرمان"دست از اکتشاف نخواهیم شست مگر دوباره به جایی بازگردیم که سفر اکتشافی خود را از آن آغاز کرده ایم. این بازگشت به معنی شناخت مبداء حرکت است."تی. اس. الیوت واژه آرمان واژه ای است که به کرات به کار می رود اما به مفهوم آن کمتر توجه شده است . واژه آرمان،انواع معانی و مفاهیم را به ذهن متبادر می کند. گاه به یک دستاورد برجسته و مهم آرمان می گوییم . گاه به ارزش هایی که سبب پیوند افراد جامعه می شود آرمان گفته می شود. گاه آرمان هدف های جسورانه ای است که سبب برانگیختن افراد شود . گاه می گویند آرمان چیزی است ابدی و جاودانه و به عنوان شاهد، دلیل و فلسفه وجود سازمان ها را مثال می آورند. بعضی ها آرمان را چیزی می دانند که به درون انسان نفوذ می کند و سبب می شود تا انسان با تمام وجود بکوشد . بعضی ها آرزوهای خود را آرمان می نامند . به این ترتیب هیچکس در اهمیت آرمان تردید ندارد. اما به راستی معنای واقعی آن در این کتاب چیست؟ در این فصل مفهوم آرمان برای خوانندگان باز می شود و ناروشنی ها و ابهامهای آن زدوده می شود و برای تبیین آرمانی منطقی و روشن در سازمان، رهنمودهای عملی داده می شود.آرمان از دو جزء ساخته می شود:جهان بینی و آینده مورد نظر حتماً توجه دارید که این دو جزء نقش و ارزشی همسان دارند آرمان خوب بین این دو نیروی مکمل یعنی ین و یانگ تعامل ایجاد می کند. آرمان خوب آن است که مشخص کند ما از چه اصولی دفاع می کنیم و فلسفه وجودی ما که هیچ گاه تغییر نمی کند چیست و مشخص کند به کجا می خواهیم برویم چه دست آوردهایی خواهیم داشت و چه چیزها خلق خواهیم کرد که تغییر و پیشرفت لازم آفرینش آنهاست معنای پیگیری آرمان این است که برای حفظ اصول و حرکت پیشرونده به سوی آینده مورد نظر، باید از نظر سازمانی و راهبردی، حالت بسیج و همسویی وجود داشته باشد اگر این هسمویی و بسیج باشد، آرمان از پس ذهن به عینیت و واقعیت بیرونی می رسد. جهان بینی محوری شرکت ها نیز به نوبه خود دربرگیرنده دو عنصر متمایز دیگر است . اصول ارزشی و هدف نهایی.اصول ارزشی: به اصول بنیادی و ماندگار هر سازمان گفته می شود. شمار این اصول راهنما اندك ، ولی عمر آنها طولانی است و نیاز به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند ارزش و اهمیت ذاتی دارند . کسانی که کارشان تبیین اصول ارزشی شرکت است، باید پاسخ این پرسش ها را پیدا کنند •:در کار خود از چه اصولی پیروی می کنید، اصولی که در هر حال پابرجا مانده و عوض نشود •؟اگر فرزند یا سایر خویشان دلبند از شما بپرسند در کار به چه اصولی پایبند هستید چه جوابی می دهید؟بی گمان اصول مورد نظر شما همان ها هستند که انتظار دارید پس از رسیدن فرزند به بزرگسالی و شروع کار آنها را در کار رعایت کند •.اگر صبح فردا از خواب بیدار شدید و صاحب پول کلانی شده باشید به طوری که بتوانید خود را بازنشسته کنید آیا بازهم با همان اصول زندگی خواهید کرد •؟آیا می توانید قبول کنید که این اصول به همین شکل و بدون تغییر تا صدسال بعد هم

مثـل امروز برای شـما محترم و قابل اجرا بماننـد •؟آیا حاضـرید حتی اگر یک یا چنـد اصل از این اصول به صورت مضـرت رقابتی درآینـد ، بـاز هم آنهـا را حفظ کنیـد •؟اگر قرار باشـد فردا به کسب وکاری دیگر ی مشغول شویـد، چه اصولی را به عنوان اصول ارزشـی انتخـاب می کنیـد؟سه پرسـش اخیر از اهمیت بیشـتری برخوردارنـد . زیرا مرز بین اصول ارزشـی مانـدگار و تغییرپـذیر را با راهبردهـا و رویه های دائم التغیر مشـخص می کننـد.هـدف نهایی: دومین بخش جهان بینی، هـدف نهایی یا فلسـفه وجودی سازمان است . اگر قرار باشد به اجبار بین هدف نهایی و اصول ارزشـی، یکی را انتخاب کنیم ما هدف نهایی را انتخاب می کنیم. زیرا نقش آن در الهام دادن و هـدایت کردن سازمان ها بیش از نقش اصول ارزشـی است . در عین حال تشـخیص هدف نهایی، مشـکل تر ا ز تشخیص اصول ارزشی است.پیش بینی سیمای آینده: سیمای آینده مورد نظر، دومین جزء آرمان است و خود از دو جزء تشکیل می شود •:هدف جسورانه ای که در ۱۰ تا ۳۰ سال آینده تحقق یابد •.توصیف روشن و زنده سازمان پس از رسیدن به آن هدف.پیروز و پاینده باشید!

پرتگاه های مدیریت

رداد ۱۳۹۰ ، ۰۹:۱۳

پرتگاه های مدیریتتألیف: دکتر غلامعلی سرمد

خلاصه کتاب •- انواع اشـتباهات مـدیران: ۱.نگـاه نداشـتن حرمت مرزهـا: از جمله مواردی است که نه تنهـا در دنیـای انسانها بلکه اصولا در دنیای جانداران مشـکلاتی را موجب می شود. لازم است مدیران اسـتقلال فردی کارکنان را در حد معینی محترم بشمارند تـا بتواننـد برای سازمان و محیط کار امنیت را فراهم کننـد. ۲.سـنت غلط: در برخی کشورها یک سـنت غلط وجود دارد که مدیران بایـد از حرکت کارکنان جلوگیری کننـد تا در آینده به صورت رقبای آنها در نیایند •.سـئوالهایی در ارتباط با اشـتباهات مدیران :۱)مطالب و اشخاص مورد علاقه مدیر چیست؟۲)کارایی زیردستان را چگونه ارزیابی می کند؟۳)تمایل مدیر به گوش دادن چقدر است؟۴)قـدرت مـدیر در انتقال مطالب چقدر است؟۵)تـا چه انـدازه در نقش مشـاور کارکنان ظاهر میشود؟و •...انواع اشـتباهات مدیران۱.نگـاه نداشـتن حرمت مرزهااز جمله مواردی است که نه تنها در دنیای انسانها بلکه اصولا در دنیای جانـداران مشـکلاتی را موجب میشود.لازم است مدیران اسـتقلال فردی کارکنان را در حد معینی محترم بشمارند تا بتوانند برای سازمان و محیط کار امنیت را فراهم کنند.۲.سـنت غلطـدر برخی کشورها یک سـنت غلط وجود دارد که مدیران باید از حرکت کارکنان جلوگیری کنند تا در آینده به صورت رقبای آنها در نیایند.۳.فاصله گرفتن مدیران از زیردستاناز جمله اشتباهات مدیران این است که تصور می کنند باید تا حـد امکان از زیردسـتان فاصـله بگیرنـد.۴.همه کـاره بودنـاز دیگر اشـتباهات مـدیران این است که تصـور می کننـد بایـد همیشـه خودشـان همه کـاره باشـند و به همین دلیـل از سـپردن وظـایف نسـبتا سـنگین به زیر دسـتان اکراه دارنـد.۵.بی تـوجّهی به تشویـق و پاداشمدیران باید بدانند که یکی از شیوه های اصلاح امور،تشویق افرادی است که به وظایف خود به درستی عمل می کنند و مهمتر از آن کارمند بداند که مدیر در برابر چه چیزی پاداش می دهد.۶.توسل به جذبه به جای جاذبهیکی از مشکلات اساسی مدیران آن است که تصور می کننـد مـدیر باید لزوما جذبه داشـته باشد و قدرتمند جلوه کند.ضـمن اینکه اکثر آنان قدرت و جذبه را با دسـتور دادن و حکم رانـدن و چه بسـا متمایل به جسارت و یا حتی خارج از ادب نشان میدهـد.۷.اجتناب از یادگیریمدیران تصور می کنند آنچه را روزگاری یاد گرفته انـد برای همیشه کافی است و لذا نیازی به یادگیری زیادتر در خودشان احساس نمی کنند.۸.نادیده گرفتن رفاه کارکنانبی توجهی مدیران به امور رفاهی کارکنان از دیگر اشـتباهات آنان است در صورتی که می توان با صرف هزینه های اندک بسیاری از نیازهای کارکنان را برآورده ساخت. ۹.اگر مدیران به مشتریان توجه چندانی نداشته باشند مرتکب اشتباه می شوند و سازمان را به پرتگاه سوق میدهند. ۱۰.فراهم نکردن امنیت شغلی در محیط کار از دیگر اشتباهات مدیران است.۱۱.مدیرانی

که در سر کار فرصت پرواز برای زیردستان فراهم نکنند،سازمان مطبوع را به پرتگاه سوق خواهند داد.زیرا با مسن شدن مسئولین افراد آموزش دیده و با تجربه نخواهند داشت تا جای آنها را بگیرد.۱۲.اگر مدیر در برخورد با مشکلات خود را ببازد ،پس از تصدی شغل از ایفای نقش شایسته در آن وحشت کند دچار اشتباه خواهد شد،زیرا ترس از عدم کفایت لزوما شکست را به دنبال دارد.۱۳.مدیرانی که در چهاردیواری قالبهای ذهنی حرکت کنند نیز اشتباه کارند.به این اشتباه خطای قالبی گویند.۱۴.اگر مدیر درصدد این باشد که تا حد امکان در سازمان تفکر گروهی ایجاد کند او را اشتباهکار میدانیم.چون چنین تفکری غلط است.۱۵.مدیرانی که مرتبا پرواز اندیشه را ترغیب میکنند وبه طور مداوم از کارکنان اندیشه های تازه انتظار دارند نیز در اشتباهند.۱۶.چنانچه مدیر همواره و در قبال همه چیز بسیار جدی عمل کند میتوان او ا اشتباه کار دانست.زیرا استفاده از شوخی و طنز در شرایتی که می تواند آرام بخش کارکنان باشد یا از فشار روانی بکاهد روشی پسندیده است •.چرا مدیران اشتباه می کنند؟۱) یکی از دلایلی که مدیران اشتباه می کنند آن است که به دانسته های خودشان عمل نمی کنند ،چون به عمل اعتقاد ندارند.۲) خودخواهی ،غرور یا به بیان دیگر«خود دانشمند بینی» از دیگر ریشه های اشتباهات انسان و از جمله مدیران است.۳) کم اطلاعی از هنر سخن گفتن از دیگر دلایل اشتباه مدیران است.باید دانست که عمومی ترین شکل همکاری انسان و شاید پیچیده ترین آن سخن گفتن است.۴) اهمیت ندادن مدیر به اینکه باید در کاری که به عهده می گیرند تخصص داشته باشند.۵) کم اعتنایی و در مواقعی بی اعتنایی مدیران به قانون و مقررات و ارزشها و حتی باورهای رایج، از دیگر ریشه های اشتباهات آنان است.۶) کم اطلاعی یا احتمالا بی اطلاعی مدیران از زبان بدنی یا زبان حرکات،گاه معلول گرفتارهای زیاد آنان است.ولی ریشه های دیگری همچون دقت اندک ،غرور زیاد،پشتگرمی به حامیان داخل یا خارج سازمان و مانند آن نیز دارد.۷) کم توجهی مدیران به مسایل اخلاقی از دیگر مبانی اشتباه آنان است.۸) تمایل به نفی یا بسیار کم اهمیت دادن گذشته،از دیگر مبانی فکری نادرستی است که مدیران را به اشتباه دچار می کند •.مدیر خوب کیست؟ هنوز در جامعه ما اغلب کارمندان متعدد چشم به دهان مدیران دارند و بیشتردر نقش امر بر ظاهر می شوند تا افرادی صاحب رأی و ابتکار.به این ترتیب مدیر خوب باید این مشکل را به تدریج حل کند و آن هدایت تدریجی کارکنانش به خود باوری و خود اتکایی است که البته برای تحقق این امر اقدامات چندی متصور است که یکی از آنها شرکت دادن هر چه بیشتر کارکنان در دوره های آموزشی مفید و کاربردی است. از جمله نکاتی که رعایت آن بر خوبیهای مدیران می افزاید ،نگرش دایره ای به پدیده ها به جای نگرش خطی است.در مثال دیر آمدن کارمند به محل کار،به مدیر توصیه می شود ابتدا به ریشه یابی علل دیر آمدن کارمند بپردازد و سپس به طریق شایسته تصمیم بگیرد.o علل احتمالی دیر آمدن کارمند:-عوامل اجتماعی -عوامل سازمانی -عوامل خانوادگی -عوامل شخصی -سایر عوامل o هر یک ازعوامل پنجگانه فوق را می توان به عوامل کوچک تری تقسیم کرد.به عنوان مثال عوامل سازمانی را می توان مطابق زیر تقسیم بندی کرد: o عوامل سازمانی: -همکار جدید - تغییر کردن روشهای انجام کار -تغییرات رفتار مدیر - سرپرست جدید و... مدیر خوب سعی می کند مشکلات را از طریق گفتگوی دوستانه و غیر رسمی حل کند،زیرا چنین روشی زودتر و بهتر به نتیجه میرسد. مدیر خوب از شادی زیردستان شاد می شود و این شادمانی را به طریقه ی مقتضی به اطلاع آنان می رساند. مدیر خوب یک شنونده ی حرفه ای است.زیرا میداند که هنر گوش دادن به دیگران موجب میشود تا هنر سخن گفتن آنان تقویت شود •.یادزهر۱.پرهیزتا حد امکان در مسیر زندگی کار خودتان پرتگاه ایجاد نکنید.۲.آگاهیازپرتگاهایی که به طور طبیعی در مسیر حرکت قرار دارد،اطلاعات هر چند زیادتری کسب کنید.۳.درنگبرای از بین بردن پرتگاههایی که به طور ساختگی در راه شما ایجاد می شود،با تأمل و اندیشه کافی اقدام کنید.۴.زیستنتوجه داشته باشید که برخورد با مانع یا پرتگاه در محیط کار،در خانه ودر زندگی اجتماعی امری عادی است و لذا باید زندگی کردن با این پرتگاهها یا موانع را یاد بگیریم.۵.هشدارهرگز در راه همکاران،دوستان،افراد ناشناس و حتی رقبا و دشمنان اداری خود پرتگاه ایجاد

نکنید.۶.رجاو بالاخره بدانید به رغم تمامی موانع و مشکلاتی که در راه پیشرفت هر کس وجود دارد با توسل به اقدامات متعدد،می توان بر آنها غلبه کرد و به مقصود رسید.پس امید را از دست ندهید. « پایان »

سرگذشت ارواح در برزخ

مؤلف: اصغر بهمنی پور

خلاصه کتاب: ناشر: انتشارات سعید نوین- تلخیص کننده: سیده زهرا مهاجریان مقدم- حالت احتضار:چند روز بود که درد سراسر وجودم را فرا گرفته بود و به شدت آزارم می داد. سرانجام مقدمات مرگ من با فرا رسیدن حالت احتضار فراهم شد. کم کم پاهایم را به سمت قبله چرخاندند. برخی دوستان اطرافم را گرفته و بعضی از آنها اشک در چشم هایشان حلقه بسته بود. چشمانم را به آرامی فرو بستم و در دریایی از افکار فرو رفتم. با خود اندیشیدم که عمرم را چگونه و در چه راهی صرف نموده و اموال هرچند اندك خود را از کدام راه به دست آورده و در کدامین مسیر خرج کرده ام.[۱] فکرش به شدت آزارم می داد، از شدت اضطراب چشمانم را گشودم. در این هنگام ناگاه متوجه سفید پوش بلند قامتی شدم که دستانش را بر نوك انگشتان پاهایم نهاده بود و آرام و آهسته به سمت بالا می کشاند، در قسمت پاها هیچ گونه دردی احساس نمی کردم اما هرچه دستش به طرف بالا می آمد درد بیشتری در ناحیه فوقانی بدنم احساس می کردم گویا همه دردهای وجودم به سمت بالا در حرکت بود،[۲] تا اینکه دستش به گلویم رسید. تمامی بدنم بی حس شدهبوداماسرم چنان سنگینی می کرد که احساس کردم هر آن ممکن است از شدت فشار بترکد و یا چشمانم از حدقه درآید.لبهایم به آرامی تکانی خورد و چون خواستم شهادتین را بر زبان جاری کنم یکباره هیکل های سیاه و زشتی مرا احاطه کردند و به اصرار از من می خواستند شهادتین را نگویم.زبانم سنگین و گویا لبهایم بهم دوخته شده بود. واقعاً درمانده شده بودم. دلم می خواست از این وضع رنج آور نجات می یافتم اما چگونه؟ از کدام راه؟ بوسیله چه کسی؟ در این کشاکش ناگهان از دور چند نور درخشان ظاهر شدند، با آمدن آنها مرد سفیدپوش به تعظیم ایستاد و آن چهره های ناپاك فرار کردند، هرچند در آن لحظه آن نورهای پاك و بی نظیر را نشناختم اما بعدها فهمیدم که آنها ائمه اطهار بودند.[۳] که در آن لحظه حساس به فریاد من رسیدند و از برکت وجود آنها چهره ام باز و زبانم سبك شده، لبهایم را تکان دادم و شهادتین را زمزمه کردم، در این لحظه دست های آن سفیدپوش از روی صورتم گذشت و من که در اوج درد و رنج بودم ناگهان تکانی خورده آرام شدم.در این لحظه نگاهم به سمت آن مرد سفیدپوش افتاد. پرسیدم: تو کیستی؟ از من چه می خواهی؟ همه اطرافیانم را می شناسم جز تو. گفت: تا حال باید مرا شناخته باشی من ملك الموت هستم. از شنیدن نامش ترس و اضطراب وجودم را لرزاند. خاضعانه در برابرش ایستادم و گفتم: درود خدا بر تو فرشته الهی باد، نام تورا بارها شنیده ام با این حال در آستانه مرگ هم نتوانستم تو را بشناسم، آیا برای تمام کردن کار از من اجازه می خواهی؟! اگر خوب دقت کنی دار فانی را وداع گفته ای، خوب نگاه کن آن جسد توست که در میان جمع بر زمین مانده است. به پایین نگاه کردم وحشت و اضطراب سراسر وجودم را فرا گرفته بود. جسدم در میان اقوام و آشنایان بدون هیچ گونه حرکتی بر زمین افتاده بود و همسر و فرزندانم و بسیاری از نزدیکانم، در حالی که در اطراف جنازه ام خیمه زده بودند، ناله و فریادشان به آسمان بلند بود. خواستم آنها را به آرامش دعوت کنم، مگر می شد.... فریاد برآوردم: عزیزان من! آرام باشید، مگر آرامش و راحتیم را نمی خواستید؟ پس چرا زانوی غم در بغل گرفته اید؟!من اکنون پس از آن درد جان فرسا، به آسایش و آرامش خوشحال کننده ای رسیدهام.پارچه ای بر بدنم کشیدند و پس از ساعتی بدنم را به غسال خانه بردند، در این حال، متوجه غسال شدم که بدون ملاحظه، بدنم را به این سو و آن سو می چرخاند.به خاطر علاقه ای که به بدنم داشتم، بر غسال فریاد زدم: آهسته تر! مدارا کن! همین چند لحظه پیش از این، روح از رگ های این بدن، خارج گشته و آن را ضعیف و ناتوان کرده.اما..... او بدون کوچکترین توجهی به درخواست های مکرر من، به کار خویش مشغول بود.[۴] غسل

تمام شـد. آنگاه کفن هایی که روزی با دست خود خریده بودم، بر بدنم پوشانیدند.آن روزها فکر می کردم خرید کفن، یک عمل تشـریفاتی است، اما...... چه زود بدنم را سفیدپوش کرد. واقعاً دنیا محل عبور است.با شنیدن صدای دلنشین الصلوة ..... الصلوة ...... الصـلوة.... نوعی آرامش به من دست داد.تشـییع جنازه:و چون نماز تمام شـد، جنازه ام را بر روی دست هایشان بلنـد کردنـد و ترنم دلنشین و روح نواز شهادتین، بار دیگر دلم را آرام کرد. من نیز بالای جنازه قرار گرفتم و بواسطه علاقه ام به جسد، همراه او حرکت کردم.قبرسـتان .جمعیت تشـییع کننـده به قبرسـتان رسـیدند. با ظاهر شدن قبرسـتان، غم عالم بر دلم نشـست. جمعیت از کنار قبرهای متعدد گذشـتند تا اینکه از دور سـیاه چالی آشـکار شد. وحشت و اضـطراب، سراسـر وجودم را فرا گرفت. هنوز به قبرم مسافتی باقی بود که جنازه ام را روی زمین نهادنـد. انـدکی قلبم آرام گرفت پس از انـدکی تأمل تابوت را بلند کرده و پس از طی مسافتی کوتاه بـار دیگر بر زمین نهادنـد؛ یکبار دیگر جنازه را بلنـد کرده و این بار نزدیک قبر فرود آوردنـد، نگاهی به درون قبر انـداختم، دوباره وحشت مرا فرا گرفت.چند نفر جنازه ام را از تابوت بیرون آورده و چنان با سـر وارد بر گور کردند[۵] که از شدت ترس و اضطراب گمان کردم از آسمان به زمین افتاده ام.[۶]در این حال شخصی نزدیک جسدم آمد و مرا به اسم صدا زد؛ خود را نزدیک او رساندم و خوب به حرف هایش گوش دادم. او در حال خواندن تلقین بود.چیزی نگذشت که شروع به چیدن سنگ در اطراف لحد کردند، از اینکه جسـدم را زنـدانی خاک می ساختنـد سـخت ناراحت بودم. با خود اندیشـیدم:بهتراست به کناری بروم و با جسد داخل گور نشوم اما به واسـطه شـدت علاقه ای که داشـتم، خود را کنار جنازه رساندم. در یک چشم برهم زدن، خروارها خاک بر روی جسدم ریختند.زمان تنهایی:دل به انبوه جمعیتی که به خاکسپاری بدنم آمده بودند خوش کرده بودم و از حضور آنها و تلاوت قرآن و ذکر صلوات هایشان، لـذت می بردم. انـدک انـدک جمعیت متفرق شدنـدو فقط تعـداد انگشت شـماری از نزدیکانم باقی ماندنـد؛ اما... چندی نگذشت که همگان تنها رهایم کردند و رفتند – اصـلاً باورم نمی شد- دلم می خواست بر سرشان فریاد بزنم .به خود آمدم و دیـدم، آنچه برایم بـاقی مانـده است، قبری است بس تاریـک، وحشت زا، غم آور و هول انگیزپس از اینهمه ناله و فغان به ترسـی شفـاف وجودم را فرا گرفت. از آن همه فشـار روحی گریه ام گرفت و سـاعت ها اشک ریختم. به فکر اعمال خویش افتادم و آنگاه که پی به نقصان اعمال خود بردم، آرزو کردم: ای کاش، من هم با مردمی که بر سـر قبر من گرد آمده بودند، بر می گشتم، تا تمام عمر خویش را به عبـادت و شب زنـده داری و اعمـال نیـک سپری می کردم و آنچه را که در سـال هـای آخر عمرم، از مـال و منال ذخیره کرده بودم، بین مسـتمندان تقسـیم می کردم؛ کاش .... وای کاش.آمـدن رومان:در همین افکار غوطه ور بودم که به ناگاه، از سمت چپ قبر، صـدایی برخواست که می گفت: بی جهت آرزوی بازگشت نکن، پرنده عمل تو بسـته شده! از شـنیدن صدا در آن تاریکی وحشت کردم، گویا کسـی وارد قبر شده بود. با لرزشی که در صدایم بود پرسیدم: تو کیستی؟پاسخ داد:من ((رومان)) یکی از فرشـته هـای الهی هسـتم.گفتم: قسم یـاد می کنم که اگر اجـازه دهیـد به آن دیـار برگردم، هرگز معصـیت خـدا نکنم و در طلب رضایت او بکوشم. امروز وقتی تمام آشـنایان و دوستان و حتی خانواده ام، مرا تنها رها کردند و رفتند، به بی وفایی دنیا، پی بردم؛ و مطمئن باش اگر به دنیا باز گردم، لحظه ای از خدمت به خلق و اطاعت خالق یکتا، غفلت نکنم!گفت: این سخن را تو می گویی، اما بدان حقیقت غیر از آرزوی توست؛ از این پس تا قیام قیامت باید در عالم برزخ بمانی.پس از شـنیدن این کلام، بدون درنگ شروع به شـمردن اعمال نیک و بدم کرد همان اعمالی که در طول عمرم توسط کرام الکاتبین[۷] ثبت و ضبط شده است. در فکر سبک و سنگین کردن اعمـال خوب و بـدم بودم که ((رومـان)) پرونـده اعمـالم را برگردنم آویخت، به طوری که احسـاس کردم، تمام کوه هـای عـالم را برگردنم آویخته انـد. گفتم: تـا چه زمان بایـد سـنگینی این طوق را تحمل کنم؟ گفت: نگران نباش، بعـد از رفتن من ((نکیر)) و ((منکر)) برای سؤال کردن می آینـد و پس از آن، شایـد این مشـکل برطرف شود.((رومـان)) این را گفت و رفت.سؤال قبر:هنوز مدت زیادی از رفتن ((رومان)) نگذشـته بود که صداهای عجیب و غریبی از دور به گوشم رسـید. صدا، نزدیک و نزدیک تر می شد و ترس و وحشت من بیشتر. تا اینکه دو هیکل بزرگ و وحشتناک در جلوی چشمانم ظاهر شدند.اضطرابم وقتی به نهایت

رسید که دیدم هر یک از آنها آهنی بزرگ در دست دارند که هیچ کس از اهل دنیا قادر به حرکت آن نیست، پس فهمیدم که این دو ((نکیر)) و ((منکر))اند. در همین حال، یکی از آن دو، جلو آمد و چنان فریادی کشید که اگر اهل دنیا می شنیدند، می مردند. فکر کردم دیگر کارم تمام شده است. لحظه ای بعد آن دو به سخن آمده و شروع به پرسش کردند: پروردگارت کیست؟ پیامبرت کیست؟ امامت کیست؟ ..... از شدت ترس و وحشت زبانم بند آمده بود[۸] و عقلم از کار افتاده بود، هرچند فهم و شعورم نسبت به دنیا صدها برابر شده بود اما در اینجا به یاریم نمی آمدند. می دانستم اگر جواب ندهم آهنشان را برفرقم خواهند آورد. چه می توانستم بکنم؟! سرم بزیر افتاد، اشکم جاری شد و آماده ضربت شدم.درست در همین لحظه که همه چیز را تمام شده می دانستم، ناگهان دلم متوجه رحمت خدا و عنایت معصومین شد . زمزمه کنان گفتم: ای بهترین بندگان خدا و ای شایسته ترین انسان ها، من یک عمر از شما خواستم که شب اول قبر به فریادم برسید، از کرم شما به دور است که مرا در این حال و گرفتاری رها کنید....و این بار آنها با صدای بلندتری سؤالاتشان را تکرار کردند.چیزی نگذشت که قبرم روشن شد، نکیر و منکرمهربان شدند، دلم شاد و قلبم مطمئن و زبانم باز شد، با صدای بلند و پر جرأت جواب دادم: پروردگارم خدای متعال (الله)، پیامبرم حضرت محمد، امامم علی و اولادش، کتابم قرآن و قبله ام کعبه است.نکیر و منکر در حالی که راضی به نظر می رسیدند از پایین پایم دری به سوی جهنم گشودند و به من گفتند: اگر جواب ما را نمی دادی جایگاهت اینجا بود، سپس با بستن آن در، در دیگری از بالای سرم باز کردند که نشانی از بهشت داشت. آنگاه به من مژده سعادت دادند. با وزش نسیم بهشتی قبرم پر نور و لحدم وسیع شد. حالا مقداری راحت شدم.فریادرس تنهایی:چندی نگذشت که عطر دل انگیز و روح نوازی به مشامم رسید، عطر بیشتر و بیشتر می شد. در حالیکه پرونده اعمالم بر گردنم سنگینی می کردبا زحمت سرم را بلند کردم و از دیدن شخصی که روبرویم نشسته بوددر تعجب فرو رفتم. جوانی خوش سیما و خوش سیرت بود. که با انگشت، اشک از گوشه چشمانم پاك کرد و لبخندی هدیه نمود. با صدایی رسا پرسیدم: شما کیستید که دوست و همدم من در این لحظه های وحشت و غربت گشته اید؟ در حالیکه لبخند بر لبانش نقش بسته بود پاسخ داد: غریبه نیستم، از آشنایان این دیار توأم و همدم و مونس این راه پر خطر.گفتم: زهی توفیق.... اما براستی تو کیستی؟ بی شك از اهالی آن دنیای غریب نیستی، زیرا در تمام عمرم کسی به زیبایی تو ندیده و نیافته ام! من نتیجه دره دره اعمال خیر توأم که اینك مرا به این صورت می بینی![۹] نامم ((نیك)) و هادی و راهنمای تو در این راه پر خطر می باشم.آمدن گناه:آنگاه از من خواست که پرونده سمت راستم را به او بسپارم. پرونده را به او سپردم و گفتم: از اینکه مرا از تنهایی رهایی بخشیدی، و همدم و همراه من در این سفر خواهی بود ممنونم و سپاسگزار.گفت: تا آنجایی که در توانباشد، برای لحظه ای تنهایت نخواهم گذاشت[۱۰] مگر آنکه....رنگ از رخسارم پرید، وحشت زده پرسیدم: مگرچه؟!گفت: مگر آنکه آن شخص دیگر که هم اکنون از راه می رسد بر من غلبه یابد که دیگر خوددانی و آن همراه!پرسیدم: آن شخص کیست؟گفت: تا آنجا که به یاد دارم فقط نامه اعمال سمت راستت رابه من سپردی..... نامه اعمال سمت چپ تو هنوز بر شانه ات آویزان است و چیزی نمی گذرد، شخص دیگری که نامش ((گناه)) است، او را از تو باز پس خواهد گرفت. آنگاه اگر او بر من غلبه کند با او همنشین خواهی شد وگرنه در تمام این راه پر خطر تو را همراه خواهم بود. گفتم: پرونده او را می دهیم تا از اینجا برود.نیك گفت:او نتیجه اعمال ناپسند و گناه توست و دوست دارد در کنار تو بماند. بویی متعفن تمام فضا را پر کرد و باعث قطع گفتگوهایمان شد. در این لحظه هیکل زشت و کریهی در قبر ظاهر شد.[۱۱] از ترس خودم را به نیك رساندم و محکم او را در بر گرفتم؛ ناگهان دست کثیف و متعفنش را بر گردنم آویخت و قهقهه زنان فریاد آمد: خوشحالم دوست من خوشحالم و بسیار خوشحال..... و باز همان قهقهه مستانه اش را سرداد. ترس و اضطراب سراسر وجودم را فرا گرفت. زبانم به لکنت افتاد و طپش قلبم شدت یافت و دیگر هیچ نفهمیدم. وقتی به هوش آمدم، سرم بر زانوی نیك بود؛ اما با دیدن چهره خون آلود نیك غم عالم در دلم نشست. نیك گفت: بالاخره توانستم پس از یك درگیری و کشمکش پرونده اش را بدهم و او را برای مدتی از تو دور سازم[۱۲]. گفتم: من؟! من

هرگز خواهان او نبوده ام. گفت: به هر حال هرچه باشد اعمال خلاف و گناهان تو او را به این شکل درآورده است، و به ناچار بار دیگر او را در کنار خویش، خواهی دید.بیابان برهوت:از قبر، بیرون رفتیم. نیک جلو رفت و من، با کمی فاصله از پشت سر او حرکت کردم. ترس و اضطراب مرا لحظه ای آرام نمی گذاشت. هرچه جلوتر می رفتیم، محیط بازتر و مناظر اطراف آن، عجیب تر می شد.از نیک خواستم؛ از من فاصله نگیرد. همدوش و هم قدمم باشد و اندکی نیز آهسته تر گام بردارد. مسیر راه را با همه مشکلاتش پیمودیم تا به کوهی رسیدیم که البته توانستیم با سختی فراوان خود را به اوج آن برسانیم.در چشم انداز ما، بیابانی قرار داشت که از هر طرف، بی انتها و آسمان آن مملو از دود و آتش بود. نیک خیره به چشمانم گفت: این همان وادی برهوت است که اکنون فقط دورنمایی از آن را می بینی. خودم را به نیک رساندم و گفتم: من از این وادی هراسانم. بیا از راه ایمن تری برویم.نیک ایستاد و گفت: راه عبور تو، همین است اما تا آنجا که در توان من باشد تو را رها نخواهم کرد و در مواقع خطر نیز به یاریت خواهم شتافت.یک ضربه:همین طور که به راه خویش می رفتیم، صدای وحشتناکی توجه مرا به خود جلب کرد. به سمت چپ بیابان نگاه کردم، آنچه دیدم باعث شد که وحشت زده خود را از دوش نیک به زمبن انداختم و بی اختیار خود را پشت او مخفی کردم. دو شخص با قیافه هایی بزرگ و سیاه که از دهان و بینی شان، آتش و دود شعله ور بود و موهایشان بر زمین کشیده می شد، در حالیکه در دست هرکدام یک گرز آهنی تفتیده به چشم می خورد، در حرکت بودند[۱۳]. با نگرانی به نیک گفتم اینها کیستند؟نیک گفت: نترس اینها نکیر و منکرند، می روند از کافری که از دنیا آمده، بپرسند آنچه از تو پرسیدند. گفتم: اینها وحشتناک ترند. گفت: زیرا با کافر سر و کار دارند. فاصله ای نشد که صدای فرود آمدن چیزی، زمین زیر پاهایم را به شدت لرزانید، وقتی از نیک علت را جویا شدم، گفت: ضربه آتشینی بود که بر آن کافر فرود آمد.پرتگاه عمیق:نیک مسیر راه را از روی تپه ها و گاه از درون دره هایی کوچک و بلند انتخاب می کرد تا اینکه به ناگاه خود را لب پرتگاه بزرگ و عظیمی دیدم.از نیک پرسیدم: باید از پرتگاه نیز بگذریم؟گفت: آری. عبور از این دره ها مدت ها طول می کشد. بنابراین عجله نکن.با وحشت به ته درّه نگاه کردم، به قدری عمی بود که انتهایش پیدا نبود.برگشتم و به نیک گفتم: تو که دوست و همراه منی چرا اینهمه آزارم می دهی؟!گفت: چطور؟گفتم: آیا واقعاً در این برهوت راه دیگری، که اندکی راحت تر باشد وجود ندارد؟!نیک دستی به سرم کشید و گفت: راه عبور در این وادی بسیار است، اما هرکس را مسیری است که باید به ناچار از آن بگذرد.با ناراحتی گفتم: آیا لیاقت من این بود که از بالاـ دود وآتش آزارم دهد و از پایین، تپه ها و دره های سخت و جان فرسا، محل عبورم باشد؟!نیک لبخندی زد گفت: دوست من بدار این زجرها بازتاب کردارهای زشت تو در دنیاست اگر در این مسیر عذاب آنها را تحمل نکنی هرگز به وادی السلام نخواهی رسید. کوچکترین عمل زشت تو در دنیا ضبط گردیده، اینها تاوان آنهاست[۱۴]. ناگهان صدای ریزش سنگ لاخ ها، از بالای دره، مرا به خود آورد.نیک گفت: این هیکل، گناه آن شخصی است که در حال سقوط بود و بواسطه قدرتی که داشت، توانست بر عمل نیک آن مرد چیره گردد و در نتیجه او را به ته دره پرتاب نماید. آنگاه نیک دستش را بر شانه ام نهاد و گفت: این است عاقبت پیروی از هوای نفس[۱۵].با شنیدن این سخن، ترس از گناهانم و اینکه شاید گناه نیز لحظه ای بر من چیره گردد، وجودم را فرا گرفت. پس از طی یک راه طولانی، سر انجام به انتهای دره رسیدیم. آن مرد را نقش بر زمین دیدم که بیچاره همدم و همراه او– یعنی نیک– چندان لاغر و ضعیف بود، که هرچه تلاش می کرد او را بر دوش خود بکشد، نمی توانست.شاید به حساب دنیا، ساعت ها بر اعماق درّه راه پیمودیم، تا به مسیری رسیدیم که به سمت بالا ختم می شود. در این لحظه نیک رو به من کرد و گفت: دوست من! خود را برای بالا رفتن از این درّه هولناک آماده کن!نگاهی به بالا افکندم، هرچقدر چشم افکندم نتوانستم حدس بزنم چقدر به انتهای مسیر باقی است. از اینکه مجبور بودم این راه طولانی را هم چنان بپیمایم، افسرده بودم. اما برای رسیدن به وادی السلام، چاره ای جز آن نبود. سرانجام با سختی و مشکلات فراوان، به بالای درّه رسیدیم. آرزو کردم که دیگر هیچ گاه چنین موانعی بر سر راهمان پدیدار نگردد. پس از لحظه ای استراحت، راهمان را به سمت وادی السلام ادامه دادیم.عذاب ابن

ملجم:پس از کمی راهپیمایی، پرنده بزرگی را دیدم که نزدیک زمین پرواز می کرد. نیک گفت: می خواهی یک صحنه عجیب را تماشا کنی؟ گفتم: البته. گفت پس خوب به رفتار این پرنده بنگر.پرنده نزدیک تخته سنگی نشست و از دهانش قسمتی از بدن شخصی را بیرون ریخت سپس پرواز کرد و رفت و در اندک زمانی، وبرایمرتبه ای دیگر بازگشت و قسمت دیگری از بدن آن شخص را بر زمین ریخت. پس از چهار مرتبه (قی کردن) شکل مردی پدید آمد که بسیار ناراحت و رنجور به نظر می رسید. پرنده این بار قسمتی از بدن آن مرد را بلعید و پرواز کرد و پس از بازگشت، قسمت دیگری از او را بلعید تا چهار بار که دیگر اثری از آن مرد باقی نماند.رو به نیک کردم و گفتم: خب؛ حالا بگو معنای این کار چه بود و آن شخص که بود؟گفت: او شقی ترین فرد در میان انسان هاست. او ابن ملجم مرادی است. و تا قیامت نیز در این عذاب باقی خواهد ماند[۱۶].گفتم: آن پرنده او را از کجا آورد و به کجا برد؟گفت: محل اصلی او وادی عذاب است.با تعجب پرسیدم وادی عذاب کجاست؟گفت: قسمتی از گذرگاه برهوت است که کافران، منافقان و ظالمان در آن عذاب می بینند که امیدوارم گذرمان به آن مسیر نیفتد. منهم در حالیکه ترس در وجودم رخنه کرده بود چنین آرزویی کردم.هدیه ای از دنیا:پس از پیمودن مسیری بسیار طولانی، دوباره به درّه خطرناک و لغزنده ای رسیدیم. با نگرانی به سمت پایین نگاه کردم، اما هنوز چند قدمی از لب درّه پایین نرفته بودیم که یک موجود بالدار نورانی از آنسوی درّه ظاهر شد و در یک چشم بهم زدن خود را به نیک رسانید و پس از اینکه جویای حال من شد، نامه ای را به او داد و پس از خداحافظی با همان سرعت بازگشت. نیک پس از خواندن نامه، آن را در پرونده اعمالم نهاد و لبخند زنان به طرفم آمد و گفت: مژده ای دارم. شگفت زده پرسیدم: چه شده؟گفت: خویشامندان و دوستانت، برایت هدیه ای فرستاده اند، که هم اکنون توسط این فرشته الهی برایت آورده شده است و به همان اندازه از غم و اندوه تو کاسته خواهد شدگفتم: چطور؟نیک در حالیکه به سمت آن درّه وحشتناک اشاره می کرد، گفت: به خاطر این هدیه که عبارتست از خواندن قرآن و مجالسی که در آن ذکر مصیبت حسین بن علی خوانده شده و اشک هایی که بر ماتم آن عزیز ریخته اند— از این درّه، عبور نخواهیم کرد. از شنیدن این خبر شادمان شدم و برای همه شان طلب مغفرت کردم. آن اندک راه رفته را بازگشتیم و در مسیر قدم نهادیم.دره های ارتداد:پس از مدتی به عبورگاه باریکی رسیدیم که دو طرف آن را پرتگاه های هولناکی احاطه کرده بودند. نیک گفت: این پرتگاه های وحشت آور، درّه های ارتداد هستند که برای رسیدن به کف آن به حساب دنیا، سال ها راه است. در کف آن هم کوره هایی از آتش قرار دارد که نمایی از آتش جهنم است و انسان هایی که درون آن جای گرفته اند تا قیامت، در عذاب الهی گرفتار خواهند ماند.در این میان فریادی، درّه را فرا گرفت با وحشت صورتم را برگرداندم شخصی را دیدم که در حال سقوط به ته درّه بود. در میان جیغ و فریادهایش که دلم را به لرزه درآورده بود؛ فریاد شادی گناهش را می شنیدم.نیک که مانند من نظاره گر این صحنه بود، گفت: بیچاره تا اینجا راه را به سلامت گذراند، اما تا برپا شدن قیامت، در ته درّه خواهد ماند. با تعجب پرسیدم: چرا؟گفت: او پس از سال ها دینداری مرتد شده بود.از آن پس در راه رفتن بیشتر دقت می کردم و از ترس سقوط، پای خود را بر جای پای نیک می نهادم.هرچند، گهگاه پایم می لرزید، اما سرانجام به سلامت، آن راه صعب العبور را پشت سر گذاشتیم و قدم به مسیر تنگ و پرپیچ و خمی نهادیم که اطراف آن را تپه های کوتاه و بلند پوشانده بود. عبور از این راه نیز نگرانی هایی را به دنبال داشت.فریب:نیک همچنان به پیش می رفت و و من مشتاقانه، اما با دلهره بسیار در پی او به حرکت بودم. وقتی به یک دراهی رسیدم نیک پا به سمت راست نهاد. اما ناگهان دست سیاه بزرکی جلوی دهان و چشمانم را گرفت و به واسطه بوی تعفنی که از او متصاعد بود دریافتم که این، همان گناه است.سعی کردم آن دست سیاه و پشمالو را کنار بزنم و چون موفق شدم با هیکل زشت گناه روبرو گردیدم. وحشت زده می خواستم فرار کنم و خود را به نیک برسانم. اما گناه دستانم را مکم گرفت و گفت: مگر قرارت را فراموش کرده ای؟!با وحشتی که دروجودم بود گفتم: کدام قرار؟!گفت: همانگونه که در دنیا همراه من می شدی خود قراری بود بین من و تو برای اینکه اینجاهم باهم باشیم. گفتم من اصلاً تورا نمی شناختم. گفت: تو مرا خوب می شناختی اما قیافه ام را می دیدی، حالا که

قوت بینایی ات قوی شده است، مرا مشاهده می کنی. گفتم: خب، حالا چه می خواهی؟گفت: من از آغاز سفر تا اینجا سایه به سایه دنبالتـان آمـدم در پرتگاه ارتـداد تلاش بسیار کردم که خود را به تو برسانم اما موفق نشـدم. با عجله گفتم: مگر آنجا از من چه می خواستی؟گفـت: می خواسـتم از آن دره عبـورت دهم. بـا نـارحتی تمـام فریـاد کشـیدم: یعنی می خواسـتی تـا قیـامت مرا زمین گیر کنی؟گفت: نه، می خواستم تو را زودتر به مقصد برسانم؛ اما مهم نیست. در عوض یک راه انحرافی آسان می شناسم که هیچ کس از وجود آن آگـاه نیست.گفتم حتی نیک؟گفت: مطمئن باش اگر می دانست از این مسـیر سـخت تو را راهنمایی نمی کرد در یک لحظه به یاد نیک افتادم که جلوتر از من رفته بود و فکر می کند من بدنبال او در حرکتم. دلم گرفت و به اصـرار از گناه خواستم که مرا رها کند. اما اینبار در حالی که چشمانش از عصبانیت چون کاسه خون شده بود با تهدید گفت:یا با من می آئی یا به اجبار تو را به همان مسـیری که آمدی باز می گردانم.با شنیدن این حرف لرزه بر بدنم افتاد و مجبور شدم که با او همراه شوم به شرط اینکه من از او جلوتر حرکت کنم . او از پشت سـر مرا راهنمایی کند زیرا دیدن قیافه او برایم، نوعی عذلب آور بود.بدینسان قدم به مسیر چپ نهادم. پس از مدت ها راهپیمایی به غار بزرگی رسیدیم. بدون اینکه صورتم را برگردانم به گناه گفتم: چه کنم؟گفت: می بینی که راه دیگری نیست و باید از داخل غار عبور کنیم.وارد غار شدم، اما تاریکی بیش از اندازه آن مرا به وحشت انداخت. صدای گناه را شنیـدم که می گفت: چرا ایسـتاده ای؟! این را ه بسـیار هموار و بی خطر است بـا خیالی آسوده به راه خویش ادامه بـده.چنـد قـدمی جلوتر رفتم و باز ایسـتادم و اطراف را نگریسـتم. حالا دیگر دهانه ابتدای غار هم پیدا نبود. وحشت و اضـطراب لحظه ای راحتم نمی گـذاشت. در اطراف خود چرخی زدم شایـد راه گریزی باشـد. امـا حالاـ نه دیگر نه ابتـدای غار را می دانسـتنم کجاست و نه انتهای غـار.بی اختیـار نشسـتم و مبهوتـانه سـر به گریبان نـدامت فرو بردم. غم و انـدوه در دلم لبریز شـد، و از دوری و فراق دوست با وفا و مهربانم نیک بسـیار گریستم. هنوز چیزی نگذشته بود که صدای پای عابری، مرا به خود آورد. گوش هایم را تیز کردم شاید بفهمم شایـد بفهمم صـدای پـا از کـدام سو است؟ عطر دلنواز نیـک قلبم را روشن کرد. و اینبـار اشـک شوق در چشـمانم حلقه زد.آغوش گشودم و با خوشـحالی تمام او را در آغوش گشودم و تمام ماجرا را برایش بازگو کردم. تا مبادا از من رنجیده خاطر گردیده باشد. نیک گفت: من نیز چون تو را در عقب خود نیافتم، از همان راه بازگشتم، بواسطه بوی بدی که در سمت چپ بر جای مانده بود، از جریان آگاه شـدم و در آن مسـیر حرکت کردم اما هرچه گشـتم تورا ندیدم.تا اینکه به نزدیک غار رسـیدم، گناه را دیدم که از غار بیرون آمـد و چون مرا دیـد به سرعت دور شـد، دانسـتم که تو را گرفتـار کرده است. و چون داخل غار شـدم صـدای ناله را لز دور شنیـدم، خوشـحال شدم و به سـرعت به سـمت تو آمدم.توبه:نیک گفت: هرچند گناه سـعی داشت تو را به این راه بازگرداند.گفتم: توبه من بخـاطر گناهـان بسیار زشت و بزرگی بود که انجـام داده بودم.گفت: این مسـیر هم، راه بسـیار وحشـتناکی بود که اگر توبه نکرده بودی باید این مسیر را بگذرانی. هر طور بود بقیه راه را پیمودیم تا اینکه به محیط باز و وسیعی رسیدیم که باتلاق مانند بود و چون قـدم در آن راه نهـادیم، تـا زانو در آن زمین لجن زا فرورفتم.نیک که به راحتی می توانست قـدم بردارد، با دیـدن وضع من به عقب برگشت و از من خواست که دستم را بر گردنش آویزان کنم، تا شاید کمکم کند. دیگر تا دهان در باتلاق فرو رفته بودم. و توان فریاد کشیدن و کمک طلب نداشـتم، که به ناگاه همان فرشـته الهی پدیـدار شـد و طنابی را به نیک داد و گفت: این طناب را خودش پیشـاپیش فرسـتاده کمکش کن تـا نجـات یابـد.فرشـته رفت و نیـک بلافاصـله طناب را به سـمت من انـداخت و از آنجا که دسـتهایم را بالا گرفته بودم توانستم طناب را چنگ بزنم. و از آن مهلکه نجات یابم. وقتی باتلاق را پشت سر نهادم از نیک پرسیدم: مقصود فرشـته از این که گفت طناب را خودش فرسـتاده چه بود؟نیک گفت: اگر به یاد داشـته باشی ده سال پیش از مرگت مدرسه ای ساختی که اینک کودکان در آن به تعلیم و تربیت مشـغولند، آنچه باعث نجات تو از این گرفتاریگردیـد، خیرات آن مدرسه بود کـه در چنیـن لحظه ای به کمکت آمـد[۱۷]. پس از تصـدیق حرف نیـک بـا قیـافه حق به جـانب گفتم: من پنـج سـال قبل از آن نیز مسـجدی ساختم. پس خیرات آن چه شد؟نیک لبخندی زد و گفت: آن مسـجد را چون از روی ریا ساختی و نه برای خدا مزدش را

هم از مردم گرفتی.گفتم کدام مزد؟گفت: تعریف و تمجیدهای مردم به یاد بیاور که در دلت چه می گذشت! تو خوشحالی آنان را بر خوشحالی پروردگارت مقدم داشتی. باید بدانی که خداوند اعمالی را می پذیرد که تنها برای او انجام گرفته باشد.حسرت و ندامت از طرفی و خجلت و شرمساری از طرف دیگر، تمام وجودم را فرا گرفت.عبور شهدا:در این لحظه صداهایی را شنیدم. سرم را به سمت راست دشت چرخاندم. با صحنه عجیبی مواجه شدم. صفی از افراد را دیدم که با سرعت غیر قابل تصور پهنه دشت را شکافتند و رفتند، تنها غباری از مسیر آنها باقی ماند. گفتم: اینها چه کسانی هستند؟ گفت: اینها گروهی از شهیدان بودند، با شگفتی تکرار کردم: شهیدان؟!!!گفت:آری شهیدان گفتم: مصداقشان کجاست؟گفت: وادی السلام با تعجب سرم را به سمت نیک چرخاندم و پرسیدم: وادی السلام؟!گفت: آری، وادی السلام .گفتم: ما مدت هاست که این مسافت طولانی را بر خود هموار کرده ایم، تا روزی به وادی السلام برسیم، انگاه تو می گویی آنان با این چنین سرعتی به سمت وادی السلام در حرکتند. مگر میان آنها و ما چه تفاوت است؟تو در دنیا و خیزان خدا را عبادت کردی و حالا نیز باید با سختی ها راه را طی کنی. تو کجا و شهیدان کجا که اولین قطره که از خونشان بر زمین می نشست تمام گناهانشان را از میان بر می دارد و راه را برایشان هموار می سازد.در روز رستاخیز نیزشهیدان،جزواواینکسانی خواهند بود که به بهشت وارد می شوند آنها را صد ساله دنیا را یک شبه پیمودند حالا هم وارد وادی بزرگ برهوت را در یک چشم ب هم زدن طی می کنند.به سوی آتش:در حالیکه از شدت وحشت و اضطراب به خود می لرزیدم پرسیدم به کجا؟ گناه به کوه سمت چپ اشاره کرد و گفت: پشت این کوه وتدی باصفایی است که دوست دارم تا یامت در آنجا باشی. می دانستم لجاجت و تفره رفان من بی فایده است پس به همان راهی که اشاره کرده بود قدم نهادم. با اینکه از گناه خبری ندیده بودم اما مژده های مکرر و شادمانی بی سبب او نیز مرا به وجد آورده بود و امیدوارانه به مسیر ادامه می دادم.با خود اندیشیدم شاید نیک را در پشت کوه ملاقات کنم، شاید هم وادی السلام بر حسب اتفاق پشت این کوه قرار دارد. از نیمه کوه گذشته بودیم که ناله هایی از دور به گوشم رسید. بدون توجه با راهم ادامه دادم. هرچه به اوج قله نزدیک تر می شدیمفریاد و ناله ها بیشتر و بیشتر می شد. تا آنجا که از ترس و دلهره برجای ایستادم و به گناه گفتم: این چه صداهایی است که بر گوش می رسد. گناه مضطربانه پاسخ داد: کدام صداها؟ گفتم همین فیادها و فغان های جان خراش که از پشت کوه به گوش می رسد. گناه گفت من صدایی نمی شنوم، شاید هلهله و شادی اهالی آنجاست که غرق نعمتند. گفتم ولی صدایی که من می شنوم به ناله و فغان بیشتر شباهت دارد. گناه گفت: من که چیزی نمی شنوم، بی جهت وقت را تلف نکن و زودتر به راهت ادامه بده که وقت تنگ و راه طولانی است. دریافتم که گناه مطلبی را از من پنهان می کند و بی جهت خود را به ناشنوایی می زند و پاره ای نبود. در کشاکش کوه و با شک و تردید به دنبال گناه در حرکت بودم که ناگهان صدای نیک را شنیدم، فریاد کشید خودت را کنار بکش. با عجله خودم را به کناری کشیدم، ناگهان سنگ سیاه بزرگی با شدت تمام بر فرق سر گناه فرود آمد و او را به پایین کوه پرتاب کرد. پس از آن نیک را دیدم که با عجله از قله کوه به طرفم آمد و مرا در آغوش گرفت. از دیدن آن روح دلنواز و عطر روح نواز بسیار مسرور شدم نیک آغوش گشود و من نیز بر شانه مهربانش گذاردم و زار زار گریستم.نیک در حالیکه اشک هایم را پاک می کرد با لبخند ملیحی که بر لب داشت گفت: دوست من اینجا چه می کنی؟ هیچ می دانی اینجا کجاست؟ گفتم: نه. نیک سری تکان داد و گفت: تو در چند قدمی وادی عذاب هستی. نام وادی عذاب و اینکه در آستانه وارد شدن به آن قرار داشتم باعث شد ترس و وحشت عجیبی بر وجودم سایه افکند. نیک پس از آنکه مرا دلداری داد خواست تا برای رفع خستگی اندکی استراحت کنم.ذوب شدن گناه:همانطور که مسیر را می پیمودیم جریان لاغر شدن گناه را به نیک گفتم، نیک خندید و گفت: گناه حق دارد ناراحت شود، چون هیکل او پیش از این در دنیا بزرگ و عجیب بود که البته مصائبی که در دنیا دیدی و صبر کردی و زجری که هنگام مرگ کشیدی از قد و قواره او کاست.هرچند بلاها و سختی های دنیا برایم سخت و طاقت فرسا بود اما از آنجا که از قدرت گناهانم کاسته شده بود راضی و خوشحال بودم. راه بسیاری را پیموه بودیم. هرچند در این مسیر هرگز جرأت نگاه کردن به آن

طرف کوه را نداشتم اما ناله و فریاد اهالی دشت عذاب یک لحظه هم مرا آرام نمی گذاشت.دربند گناه:ادامه راه بسی دشوار بود اما هرطور بود به کمک نیک می رفتم، یک لحظه نگاهم به پایین کوه افتاد، بهت زده شدم و ایستادم و هیکل سیاه و بزرگی را دیدم که شخصی را دست و پا بسته و بی اعتنا و به ناله و فغان او بر دوش گرفته و بالای کوه حمل می کرد. نیک را دیدم که او هم همچومن به نظاره ایستاده، هنوز هیکل سیاه به ما نزدیک نشده بود که سر و کله مأموران عذاب زنجیر به دست از پشت کوه پیدا شد، گویا از آمدن آن شخص باخبر بودند. گناه وقتی به مأموران رسید آن شخص بیچاره را رها کرد و قهقهه زنان از همان راه برگشت. مأموران بلافاصله پاهای او را به زنجیر کشیدند و در حالیکه بدنش به سنگ لاخها کشیده می شد او را کشان کشان وارد دشت عذاب کردند.پس از آن نیک نزدیک آمد و گفت: این است سرنوشت کافران و با دست، مهربانانه بر پشتم زد و گفت: شتاب کن که راه بسی سخت و طولا-نی است.نور ایمان:رشته کوهی که در دامنه آن حرکت می کردیم سر بر دامن کوهی بلند داشت که به آسمان آتشین ختم می شد و چون سدی مرتفع راه را بر هر عابری بسته بود. احساس کردم گرفتاری تازه ای بر ایمان پیش آمده است. با دلهره و اضطراب خود را به نیک رساندم و گفتم دوست من ظاهراً به بن بست خورده ایم، راه عبورمان بسته است، نیک همانطور که می رفت گفت: ناراحت نباش و با من بیا در قسمت هایی از این کوه غارهای کوتاه و درازی وجود دارد که باید از یکی از آنها عبور کنیم تا به قدرت ایمان خود پی ببری. با تعجب پرسیدم قدرت ایمان؟! گفت آری. گفتم: چگونه؟ گفت: بدان که در روز قیامت، هرکس به اندازه ایمانش سعادتمند می شود، و در اینجا سنجش ذره ای از قدرت ایمان رخ می دهد که در هر صورت دیدنی است نه گفتنی.از جواب فهمیدم که باید خاموش باشم.پیزی نگذشت که غاری تنگ و تاریک و بی روزنه پدیدار گشت، چون وارد غار شدیم از تاریکی بیش از حد آن به وحشت افتادم. پس از چند قدم از حرکت ایستادم و به نیک گفتم راه رفتن در این تاریکی، وحشت آور و غیر ممکن است. به راستی اگر گناه در این تاریکی به سراغم آید و مرا از پا درآورد چه؟ نیک نزدیکتر آمد و گفت: از آمدن گناه آسوده خاطر باش زیرا ضربه ای که بر او زدم به این زودی ها به ما نمی رسد به خصوص که هر لحظه ضعیف تر می شود. از اینکه برای مدتی از شر گناه راحت شدیم خوشحال بودم اما فکر تاریکی مسیر مرا دوباره به خود آورد به همین جهت از نیک پرسیدم: در این تاریکی چگونه پیش خواهیم رفت؟ نیک گفت: اکنون به واسطه قدرت ایمانت نوری پدیدار خواهد شد که چراغ راهمان می باشد چندی نگذشت که از صورت نیک نوری درخشید که تا شعاع چند متری را روشن می کرد. با خوشحالی تمام همگام با نیک حرکت را آغاز کردم. گاه به گودال های عمیقی می رسیدم که تنها در پرتو نور ایمانم می توانستم از کنار آنها به سلامت بگذرم.التماس کنندگان:هنوز راه زیادی نپیموده بودیم که در دل تاریکی ضجه و فریادهایی به گوشم رسید. وقتی دقت کردم صدای چند نفری را شنیدم که التماس کنان از ما می خواهند که نور ایمان را هم به طرف آنها بگیریم تا در پرتو نور ما حرکت کنند. نیک همانطور که جلوتر می رفت مرا صدا زد و گفت: گوش به حرفشان نده، اینها باقی مانده کافران و منافقین هستند که تا اینجا پیش آمده اند اما دریغ از یک نور ضعیف که بتوانند در پرتو آن حرکت کنند و سرانجام نیز در یکی از همین چاه های وحشتناک غار سقوط خواهند کرد.یک لحظه چنان نوری بدرخشید که چشمانمان را به خود خیره کرد وقتی آن نور تابنده ناپدید شد با تعجب فراوان از نیک پرسیدم چه بود؟ چه اتفاقی افتا؟ نیک آهی کشید و گفت: یکی از علمای دین بود که عمری را به اطاعت و بندگی خالصانه خدا گذرانده بود و حال در پرتو نور ایمانش با سرعت زیاد این مسیر تاریک را پیمود. من نیز از حسرت آهی کشیدم و گفتم: خوشا بحال او، عجب نور و سرعتی داشت. در دلم غمی غریب ریشه دوانید و سر بر زانوی غم نهادم و شرمگینانه گفتم: از این که حاصل آن همه تلاش سالیان عمرم چنین نوری است افسوس می خورم. از درون خویش فریاد برکشیدم خدایا، ای آگاه به احوال زندگان و مردگان، مرا دریاب و نورم را قوی تر بگردان تا از این مسیر دشوار بسی آسان تر عبور کنم.مدتی در این حال گریستم تا احساس کردم غار روشن تر شده است وقتی سر از زانو برداشتم نیک را نورانی تر از قبل دیدم. از جا برخاستم و با تعجب به طرفش رفتم و پرسیدم: چقدر نورانی شده ای؟ گفت: خداوند از منبع

رحمت رحمـانی خویش مقـداری نور ایمـان به تو افزود که بی شـک اجـابت دعاهای دنیایی توست. که بارها رحمت الهی را برای سفر آخرت درخواست کرده بودی. آنگـاه ادامه داد برای عبور از این برهوت پرخطر، هیـچ کس نمی توانـد به عمل نیک خود اتکا کنـد چرا که در کنار عمل رحمت خـدا هم لازم است که شامل حالش گردد. حالا با سـرعت و اطمینان بیشتر در حرکت بودم عـده ای را پشت سر نهادم و چند نفر هم از پشت سر از گرد راه رسیده و از ما سبقت گرفتند. با آنکه خسته بودم اما به عشق وادی السلام سر از پا نمی شـناختم.جاده های انحرافی:سـرانجام از آن تاریکی وحشـتناک عبور کردیم و وارد بیابانی بی انتها شدیم چند قدمی از غـار دور نشـده بودیم که نیک اسـتاد و گفت: ببین دوست من از این پس پیمودن مسـیر با خطرات بیشتری همراه است پس ار آنکه نگاهی به مسـیر پیش روانداخت گفت: هرکس که به نحوی در دنیا دچار انحراف گشته در اینجا نیز گرفتار می شود. آنگاه به جاده روبرو اشاره کرد و گفت: این راه مسـتقیماً به وادی السلام می رسد اما باید مواظب بود که مسیرهای انحرافی بیشتری در پیش است. آنگـاه از من خـواست که پشت سـرش حرکت کنم و به راهی که در پیش داشـتیم گـام نهـادم. همه کسـانی که غارهـا را پشت سـر گذاشـته بودنـد به این جـاده می آمدنـد تـا راهی وادی السـلام شونـد. مردم بـا نیـک هـای بزرگ و کوچک خود و با سـرعت های متفاوت جاده را می پیمودنـد. پس از مـدتی راهپیمایی به یک دوراهی رسـیدیم. نیک بـدون اینکه توقف کنـد به جاده سـمت چپ اشاره کرد و گفت: این جاده حسادت و سرکشـی است، هرکس وارد این راه شود سر از جاده شرک درآورد که در نهایت به وادی عذاب منتهی می شود.هنوز این خاطره از ذهنم محو نگشـته بود که در مسـیر راه با صحنه دیگری مواجه شدم.شخصی را دیدم که با قیـافه کوچـک در کنـار جاده ترسان و لرزان حرکت می کرد. نیک بلافاصـله رو به من کرد و گفت: پایت را روی سـر این شـخص بگذار و رد شو. ایستادم و ب تعجب پرسیدم: چرا؟ گفت: افرادی که در دنیا متکبر و خودخواه بودند در اینجا قیافه هایشان کوچک می شود تا مردم آنها را لگـد مال کننـد.وقتی که تکبر اینگونه افراد را در دنیا به یاد آوردم به شـدت عصـبانی شدم و با لگد او را بر زمین افکنـدم و بـدون توجه به ناله ها و فریادهایش راهم را دنبال کردم. هنوز از آن شـخص متکبر فاصـله زیادی نگرفته بودم که به یک سه راهی رسـیدم.نیک برای راهنمایی من ایسـتاد و گفت: مستقیم به راه خویش ادامه ده و به جاده سمت چپ و راست توجهی نکن زیرا جاده سـمت راست مخصوص سـخن چینان و کسانی هست که با نیش زبان خود مردم را آزار می دادنـد. آنگاه ادامه داد: در این مسـیر گزنـدگان بسیاری کمین کرده انـد که عـابرین را می گزنـد. در همین حـال شخصـی گـام بر آن جـاده نهـاد و چیزی نگـذشت که از لابلای خاک چندین مار بزرگ ظاهر شده خود را به او رسانیدند و پس از فرو کردن نیش های خود آن شـخص را در حالیکه روی زمین افتاده بود و فریاد می کشـید رها کردند. بخاطر دلخراش بودن صـحنه سـرم را به سـمت چپ برگرداندم اما از دیدن شخصـی که با شـکم بسیار بزرگش قادر به راه رفتن نبود و مرتب به زمبن می خورد، تعجب کردم. چیزی نگذشت که بخاطر نداشـتن تعادل، به طرف جاده سـمت چپ کشـیده شد و در آن مسیر افتادن و خیزان به حرکت خود ادامه داد.از نیک پرسیدم: او به کدام جاده گام نهاد؟ گفت: این جاده رباخواران است که به سخت ترین عذاب الهی گرفتارند.داغ کردن:مسیر جاده ما را به تپه ای کشاند. از آن بالا متوجه آن سوی تپه شدم. تعدادی از مأموران را دیدم که روی جاده ایسـتاده و چند نفر را متوقف کرده بودند. در کنـار مـأموران شـعله هـایی از آتش زبـانه می کشـید.راه مسـتقیم رابه خوبی طی می کردیم، گاهی از کسـی جلو می زدیم و گاهی کسـانی از ما سـبقت می گرفتنـد. در مسـیر خود به جاده های انحرافی و انسان های گوناگون و عجیبی برخورد کردیم.از جمله آدم هایی که دو زبان داشـتند که از دهانشان بیرون زده بود و آتش از آنها زبانه می کشـید، به گفته نیک اینها انسان های دورو و منافق صفت بودند. همچنین افرادی را که اهل اعمال منافی عفت و لذت های نامشـروع بودند در حالی مشاهده کردیم که لگامی آتش بر دهـان آنهـا زده شـده بود. امـا از همه زجرآورتر جـاده انحرافی زنـان بود. این مسـیر به بیابانی ختم می شـد که زنان بسـیاری در آن عـذاب می شدنـد. عـده ای به موهایشان آویزان شده بودند و نتیجه نشان دادن موهایشان به نامحرم بود و گروهی زیر فشار مأموران مشغول خوردن گوشت بدن خود بودند. اینان در دنیا خود را برای نامحرمان زینت می کردند، برخی نیز سرشان از خوک و بدنشان

به شکل الاغ بود چرا که در دنیا به سخن چینی عادت داشتند.گذرگاه مرصاد:براحتی مسافت زیادی را پیمودیم تا اینکه به یک گردنه رسیدیم. قبل از آنکه به بالای آن برسیم، صداهایی از آنسوی تپه به گوشمان رسید. از آنچه دیدم بسیار متعجب شدم و ترس و اضطراب تمامی وجودم را فرا گرفت. جاده و بیابان های اطراف آن پر بود از مأموران الهی و اشخاصی که گرفتار آمده بودند. هرکس قصد عبور از جاده را داشت شدیداً کنترل می شد. گفت محل رسیدگی به حق الناس، اگر کوچکترین حق از مردم بر گردن داشته باشی از کشتن انسان بگیر تا سیلی و یا بدهکاری، همه اینها موجب گرفتاری تو خواهد شد. بار دیگر بیابان را با دقت زیر نظر گرفتیم. گروهی غمگین و افسرده در حالی که زانوی غم بغل گرفته بودند روی زمین نشسته بودند و بواسطه زنجیری که بر گردن داشتند قادر به حرکت نبودند. عده ای نیز بواسطه زنجیری که به پا داشتند بوسیله مأموران قوی و عظیم الجثه مهار شده بودند، برخی نیز بلاتکلیف در بیابان چرخ می زدند و حق عبور از جاده را نداشتند.از نیک پرسیدم: افراد در اینجا چگونه شناسایی می شوند؟ گفت: اسامی افرادی که حق مردم را بر گردن دارند در دست مأموران است و پس شناسایی شخص مجرم او را از عبور منع می کنند، بلافاصله گفتم: تا کی باید بمانند؟ گفت: مدت توقف و گرفتاری آنها متفاوت است. برخی ماه ها و برخی سال های سال. با تعجب پرسیدم مگر رسیدگی به پرونده حق الناس چقدر طول می کشد؟ گفت در اینجا عدل خداوند حاکم است مگر اینکه مظلوم از حق خود بگذرد. اگر مظلوم از حق خود نگذرد از نیکی های بدهکار و ظالم به مظلوم می دهند تا راضی شود و اگر نیکی اش ب اندازه کافی نبود از گناهان مظلوم به او می دهند و در حقیقت ظالم و بدهکار را با این عمل به نوعی قصاص می کنند.بی جهت دست و پا می زدم و تا شاید بتوانم از دست آنها فرار کنم اما در برابر قدرت آنان تلاش من بی فایده بود. از نیک خواستم علت کارشان را جویا شود اما نیک بدون اینکه از انها سؤالی کند جلو آمد و گفت: خوب فکر کن این مأمورها کسی را بی جهت گرفتار نمی کنند. کمی که فکر کردم فهمیدن داستان از چه قرار است. مقداری پول از همسایه ام قرض گرفته بودم که بعلت مسافرتی که برای او پیش آمده بود و آنگاه بیماری که گریبان گیر من شد موفق به پرداخت آن نشدم. پس حقیقت را به نیک گفتم. و از او خواستم راهی برای خلاصی من بیابد. نیک پس از لحظه ای که به من خیره شد گفت: اگر بتوانی به خواب بستگانت بروی و از آنها بخواهی که قرضت را ادا کنند امیدی به نجات هست وگرنه همینطور گرفتار خواهی ماند. با کمک نیک توانستم به خواب پسر بزرگم بروم و حالم رابرایش بازگو کنم. همانطور که منتظر جواب بازماندگانم بودم شخصی را دیدم که زنجیر آتشینی بر کمر داشت و مرتب از این سو به آن سو می رفت و فریاد می زد: زای بر من، اموالی که با گناه بدست آوردم اینگونه مرا گرفتار کرد در حالی که وارثان من آن اموال را در راه خدا انفاق کردند و خودشان را به سعادت رساندند. کمی آن طرف تر هم عده زیادی را مشاهده کردم که بر شخصی هجوم آوردند و از او مطالبه حقشان را می کنند.با دیدن این صحنه های وحشتناک و مشاهده حال خودم، لحظه ای به فکر فرو رفتنم با خود اندیشیدم: اگر می دانستم حق مردم این گونه مهم و نابخشودنی است تا زنده بودم در برخورد با مردم چه هنگام معامله یا موقع نظر گفتن و شهادت دادن و یا حتی هنگام صحبت کردن با آنها پیش از این دقت می کردم، آنگاه بی اختیار فریاد زدم: وای از این گذرگاه براستی این گذرگاه فلاکت و بدبختی است؛ در همین لحظه مأموران زنجیر را از گردنم باز کردند و از آنجا دور شدند[۱۸]. اول گمان کردم آنها بخاطر فریادهایم مرا رها گردند اما وقتی نیک با خوشحالی مرا در آغوش کشید گفت: دینت ادا شد. حالا آزادی از گذرگاه مرصاد عبور کنی. با بلند شدن صدای مأموری که آزادی مرا اعلام می کرد، راه مستقیم خود را برای رسیدن به وادی السلام ادامه دادیم.نبرد سگذرگاه پرخطر مرصاد را پشت سر گذاشتیم آمدیم و آمدیم تا اینکه از دور هیکل عجیب و سیاهی در وسط جاده نمایان شد وقتی جلوتر آمدیم به نظر آشنا رسید و وقتی نزدیک تر رفتیم آنرا بخوبی شناختم گناه بود با قیافه ای کوچکتر و لاغر تر از قبل وبالباسیعجیب و غریب .همدوش نیک تا چند قدمی گناه پیش رفتم او چهره ای خشن و بوی متعفن شمشیری اره ای مانند را بر دوش گذاشته با چشمانی غضب آلود مرا می نگریست .نیک ایستاد و من هم پشت سر او قرار گرفتم کم کم ترس در دلم رخنه می کرد .نیک مهربانانه به من خیره شد

و دستش را بر شانهایم نهاد و گفت : خودت را برای نبرد با گناه آماده کن ! .با وجودی سراپا تعجب گفتم جنگ ؟ با چه کسی ؟نیم نگاهی به سمت گناه کردم و تکرار کردم : با گناه ؟! گفت : آری با گناه .وحشت و اضطراب در وجودم سایه افکند و عرق سردی بر پیشانیم نشست ، نیک که متوجه ترس من شده بود گفت : در این سفر و در اینجا نه اولیاء خدا نه مومنین به خدا و قیامت ، نه دارندگان اعمال نیک و نه آنانکه در دنیا از خدا ترسیده اند، هرگز نباید بترسند. از سخنان نیک قوت قلب گرفته ام دیگر بار به سمت نیک خیره شدم و چون شمشیر اره یی را در دستش نمایان دیدم، رو به نیک کردم و پرسیدم: جنگیدن با دست خالی در برابر دشمنی که در برابرم شمشیر افراشته غیر ممکن است! نیک گفت: نگران نباش همان فرشته الهی که چندین بار به کمک تو شتافت تو را مجهز خواهد کرد آنگاه به نیک گفتم: نقش تو در این نبرد چیست؟ مکثی کرد و گفت: دشمنت را برایت معرفی و تو را آماده و تشویق خواهم کرد، آنگاه دستم را فشرد و گفت: گناه پس از آنکه از انحراف و گرفتاری تو در جاده های انحرافی و گذرگاه مرصاد نا امید شد اینک برای آخرین بار با تمام قوا در برابر تو ایستاده شاید که به گمان خویش ، تو را از پای در آورد گناه اینبار لباس دنیا بر تن و شمشیر شهوات را در دست گرفته است، موتظب دنده های شمشیرش باش که هر دنده نمایانگر یکی از شهوات است و بسیار برنده و زخم زننده اگر یکی از آن دنده ها بر بدنت فرود آید در رسیدن به مقصد دچار مشکل خواهیم شد.گناه همچنان وسط راه ایستاده بود و رفتار ما را زیر نظر داشت؛ بار دیگر نیک نگاهش را به بالا انداخت. من نیز به همان سمت نگاه کردم. از دور همان فرشته فریاد رس را دیدم که پرواز کنان ظاهر گردید، در یک لحظه بالای سرمان قرار گرفت. سلامی کرد و آن گاه شمشیر، یک لباس زره مانند، یک سپر و خنجر به نیک سپرد و رفت.از دیدن این منظره گناه کمی جا خورد و ترس در چهره زشتش آشکار گردید. با خوشحالی رو به چهره نیک کردم و گفتم: ابزار من بیشتر از گناه است، و بعد پرسیدم: راستی این وسائل نتیجه کدام اعمال من است؟ نیک در حالی که شمشیر را در دستانش حرکت می داد گفت:اینها بازتاب اعمالی است که در دنیا انجام دادی ، مثلا شمشیر نتیجه دعا و راز و نیاز توست، سپس در حالیکه لباس را بر تن من می پوشانید ادامه داد این هم نشانه تقوای توست در دنیا. که ابته ضخامت آن بستگی به درجه تقوای تو دارد.وقتی زره را پوشیدم، شمشیر را به دست راستم داد وقتی سپر را به دست دیگرم سپد، گفت این هم نتیجه روزه گرفتن هایت. گفت: اصلا نهراس، با یکضربه او را از پا در خواهی آورد و سرو را به نشانه تایید تکان دادم و به سمت گناه حرکت کردم. گناه شمشیر را بلند کرد و فرباد زنان شروع به رجز خوانی کرد: من به نمایندگی از طرف دنیا و شیطان در مقابل تو ایستاده ام و نمیگذارم از این مسیر عبور کنی با این شمشیر از روبرو و پشت سر، چپ و راست به تو حمله می کنم. و ضرباتم را بر تو فرود خواهم آورد. آنگاه نگاهی به سمت راست خود انداخت و گفت: اگر می خواهی رهایت کنم، بایستب از جاده بیرون بروی و مرا در پشت خود حمل کنی. من که به طور کلی زخم نیک را فراموش کرده بودم از شنیدن این خبر بسیار شاد گشته ، ضمن گفتن تبریک بازهم او را در آغوش گرفتم. سرانجام راه باز شد و ما با شادی و امید بیشتر به راه خود ادامه دادیم.از نیک خواستم که بایستد تا کمی استراحت کنم. نیک به طرفم برگشت و گفت وقت کم است، هر طور شده باید حرکت کنیم، گفتم: نمی توانم، مگر نمی بینی. نیک که مانند همیشه برایم دلسوزی می کرد، جلو آمد و گفت: ای کاش کمی تقوایت بیشتر بود که در آن صورت زره تقوا ضربه را مانند بقیه ضربه ها از بدنت دفع می کرد. نگاهی به سپرم انداختم، آنگاه در حالی که درد امانم را بریده بود، با بی حالی گفتم: تعجب می کنم که چرا س=ری با این ضخامت نتوانست در مقابل آن ضربه استقامت ورزد. نیک بلافاصله جواب داد: یک سال از هنگام بالغ شدنت که اصلا روزه نگرفتی، بقیه روزه هایی هم که می گرفتی گاهی با صفات نا پسند اثر آن ها را کم می کردی. حسرت و پشیمانی و خجالت وجودم را پر کرد. نیک دستم را گرفت و از زمینن بلندم کرد و گفت: اگر بتوانی خود را به وادی شفاعت برسانی امید هست که شفا یابی. و به راحتی راه را ادامه دهی. نام شفاعت خیلی برایم آشنا و در دنیا همیشه مایه امیدواری من بود. به همین خاطر با عجله پرسیدم: این وادی کجاست؟نیک به جلو اشاره کرد و گفت: کمی جلوتر از اینجاست. بعد ادامه داد: البته شفاعت مربوط به قیامت کبری است اما در

اینجا میتوانیم بفهمی که اهل شـفاعت هستی یا نه. اگر مژده شفاعت برایت آوردند، جان تازه ای خواهی گرفت و براحتی می توانی بقیه راه را بپیمایی.با امیـد فراوان، قـدم به قدم به وادی شـفاعت نزدیک می شدیم. گاهی نیز از اینکه مبادا مژده شـفاعت برایم نیاید بـدنم می لرزید. در این حالت این نیک بود که مرا دلداری می داد. کم کم هوا بهتر و لطیف تر می شد. از شدت گرما کاسته و از دود ضخیم آسمان تنها لایه نازکی به چشم می خورد و من برای رسیدن به وادی شفاعت، هرگونه درد و رنجی را تحمل می کردم. سر انجام به تپه ای رسـیدیم که مسیرمام از آن می گذشت. نیک ایستاد و گفت: آنسوی این بلندی، وادی پر خیر و برکت شقفاعت است. وقتی به بالاـ رسـیدیم نسیم خنکی وزیـدن گرفت. نیـک نرا روی زمین نهـاد و گفت: مـا همینجـا در انتظار مژده شـفاعت می نشـینیم. اگر مورد شـفاعت کسـی و یـا از همه مهم تر مورد شـفاعت چهارده معصوم واقع شوی، با دوای شـفاعت جراحت تو بهبود خواهد یافت.بسـیار خوشـحال شدم، زیرا می دانسـتم که پیرو آئینی بودم که رهبرانش خود بهترین شـفیع ما هسـتند. با ترس و دلهره بیشتر پرسـیدم: اگر دوای شـفاعت را نیلاورنـد چه؟ گفت: بیچاره و بـدبخت خواهی شـد. اضـطراب و وحشت به سـراغم آمد و بی اختیار به گریه افتادم. نیک که همیشه یار مهربان و غمخوارم بود کنارم آمـد و گفت: گریه نکن، ما که این همه راه آمـده ایم، بقیه راه را به لطف آنها که نزد خـدا آبرو دارنـد خواهیم پیمود. لطف آنها بیشتر از آن است که ما را با این وضع رها کنند و ... .سـخنان نیک با سـلام آشـنایی قطع شد. هر دو صورتمان را به طرف صاحب صدا چرخاندیم، همان فرشـته رحمت بود. که این بار با داروی شفـا بخش شـفاعت برای نجات من آمـده بود. فرشـته، در حالی مکه دارو را به نیک می داد، گفت: این هـدیه ایست با عنوان مژده شفـاعت از خوانـدان رسـالت. و آنگاه بال زنان از آنجا دور شـد.و سـرانجام وادی شـفاعت را پشت سـر گذاشـته ، با شادی و نشاط هرچه بیشتر به راه خود ادامه دادیم.احساس می کردم سبک تر از همیشه قدم بر می دارم، گویا می خواستم پرواز کنم و در یک آن خود را به وادی السلام برسانم. نگاهی به بالا کردم، اثری از آتش نبود ، اما لایه های نازکی از دود به چشم می خوارد که آن هم با تابش نور پسـفید و دلگشایی رو به زوال بود. همچنان به مسـیر خود ادامه می دادیم، تا اینکه از دور درواره ای را دیـدم که جمعیتی هم پشت آن به انتظـار ایسـتاده بودنـد و ماموران قوی هیکل در اطراف دروازه به نگهبانی مشـغول بودنـد. بی اختیار روبروی دروازه ایسـتاده بودم و با دقت نگهبانان و جمعیت را زیر نظر داشتم. گاه گاه افرادی با تحویل دادن برگ سبزی به نگهبانان از دروازه عبور می کردند. چشـمانم را به سـمت نیک چرخاندم. او پشت سـرم ایسـتاده بود و رفتار مرا مشاهده می کرد. با تعجب از نیک پرسیدم: اینجا چه خبر است؟ نیک جواب داد: اینجا مرز سعادت یعنی آخرین نقطه برهوت است. آنگاه با لهن خاصی ادامه داد: اینجا دروازه ولایت است و هر کس از آن عبور کند به سـعادت ابدی خواهد رسـید. و من پس از عرض سلام روبروی آن مرد بزرگوار نشیتم و او جواب سـلامم را داد و بدون اینکه درخواسـتم را بگویم، دفتری را که در =یش رو داشت ورق زد، از اضـطراب دست و پایم می لرزید، اما دیری نپایید که دست آن مرد همراه با یک برگ سبز به طرفم دراز شد. وقتی برگ را به دسـتم داد، با لبخند گفت: تو به سعادت رسـیدی ، این سعادت بر تو مبارک باد . و بدین صورت از دروازه ولایت گذشتیم. و ماموران و جمعیت بی ولایت را پشت سر نهـادیم.دروازه هـای وادی السـلام:گـاهم به بالاـ افتاد. خبری از دود و آتش نبود و هرچه بود نور بود. هر چه جلوتر می رفتیم بر شـدت آن افزوده می شد. شادی امانم را بریده بود حتی نیک را چنان شاد دیدم که تا این لحظه ندیده بودم. بی اختیار از نیک جلو افتـادم و به مسیر ادامه دادم. از دروازه خیلی دور نشـده بودیم که جاده به ۸ شاخه تقسـیم شد. نمی دانسـتم از کدام مسیر به حرکت خویش ادامه دهم، ایسـتادم تا نیک آمد. نیک دیتش را بر شانه ام گذاشت و گفتک بهشتی که روز قیامت بر پا خواهد شد دارای ۸ دروازه است: یکی مربوط به پیـامبران و یکی برای شـهدا و صـلحا. دیگری برای مسـلمانانی که بغض و دشـمنی با اهل بیت ، محمد (ص) نداشـتند و پنج دروازه هم برای شیعیان و دوستداران اهل بیت می باشد. وادی السلام نیز آیینه ای ضعیف و قطعه ای از بهشت است. آنگاه به یکی از مسیر ها اشاره کرد و گفت مسیر ما این است. چیزی راه ترفته بودیم که نسیم روحبخشی وزیدن گرفت. من بی اختیار ایسـتادم و هوای معطر و لطیفش را استشـمام کردم. صورت زیبا و خندان نیک را جلو صورتم دیدم، با تعجب پرسیدم چه

شـده؟ با خوشـحالی تمام گفت: این بوی خوش بهشت است که از سوی وادی السـلام می آید و نشان از این است که نزدیک شده ایـم و مـن بایـد بروم. یکـدفعه خنـده از صـورتم محـو شـد و بـا اضـطراب پرسـیدم: کجـامی خـواهی بروی؟ مگر قرار نیست بـا هم باشـیم؟نیك لبخند زنان گفت: چرا ترسیدی، قرار نیست از تو جدا شوم بلکه باید زود تر خود را به وادی السلام برسانم و در السلام را کـه برایـت در نظر گرفته انـد را آمـاده سـازم.بـا خوشـحالی پرسـیدم: دارالسـلام کجـاست؟ او گفت: هر مـومنی در وادی السـلام جایگاهی دارد که منزل امن اوست. و آن منزل همان دارالسـلام است.دلم از شادی سـرشار و لبهایم از خنده پر شد. پرسیدم: راستی من چه باید بکنم؟ تا آمدنت به انتظار بنشینم؟ همانطور که می رفت گفت: آهسـته به راهت غادامه بده، ئقتی به دروازه رسیدی مرا خولهی دیـد.نیك به سـرعت دور شـد و من به راه خود ادامه دادم. تا اینکه از دور دروازه وادی السـلام نمایان شد. سـرعتم را بیشتر کردم، هرچه جلو می آمدم، دروازه را بزرگتر می دیدم.

آشنایی با برنامه ریزی فرهنگی

تالیف : محمد سهیلی

خلاصه کتاب: ویراسـتار : سمانه خمسه ای- گرافیست : احسان عرفانی- چاپ اول : پاییز ۱۳۸۹- شمارگان : ۳۰۰۰ نسخه- انتشارات قـدس رضوی- چاپ : موسـسه فرهنگی قـدس- شابک : ۹-۱۹-۵۷۹۴-۶۰۰-۹۷۸- پیشـگفتار: یکی از مهمترین وظایف مـدیران در عرصه هـای مختلف, برنـامه ریزی است. گرچه در ضـرورت برنـامه ریزی تردیـدی نیست امـا از آنجا که برنامه ریزی در زمینه های گوناگون, کاربردهای متفاوت دارید باید برای هر زمینه رویکری متناسب با آن داشت.عرصه ی فرهنگ به دلیل سـر وکار داشتن با نگرش ها و ارزشـهای گوناگون و در نتیجه عـدم قطعیت در پیش بینی ها و دیدگاه، رویکرد خاصـی را برای برنامه ریزی می طلبد که برنامه ریزی فرهنگی نامیده میشود تبیین رویکرد های خاص برنامه ریزی در عرصه فرهنگی، موضوع اصلی این کتاب را تشکیل می دهـد.از آنجـا که برنـامه ریزی فرهنگی در سازمـان های مردم نهاد و تشـکلهای محلات با برنامه ریزی فرهنگی در سازمان ها و نهادهای توسـعه یافته ی فرهنگی متفاوت است، در این نوشتار سعی شده با نگاهی ویژه به این سازمان ها و تشکل ها روایت خاصی از برنـامه ریزی فرهنگی ارائه گردد تـا از کـاربردی منـاسب برخوردار باشـد. دستیابی به شـیوه ی مطلوب برنامه ریزی فرهنگی روند مسـتمری است که این گونه تلاش ها آغازی برای آن به شـمارمی آیـد. همچنین موفقیت در این عرصه جز با دریافت دیدگاه ها و تجـارب دسـت انـدرکاران عرصـه ی فرهنـگ به ویژه فعالاـن تشـکل هـا و سازمـان هـای مردم نهـاد میسر نخواهـد بـود. آشـنایی با فرهنگانسـان به صورت جمعی زنـدگی می کنـد؛ زیرا نیازهـا، بهره هـا، برخورداری هـا، کارهـا و فعـالیت هـایش مـاهیتی اجتمـاعی دارد.رفع نیازهای آدمیان جز با تقسـیم کار، فعالیت و بهره ها به صورت مجموعه ای از سـنت ها وقوانین میسر نیست. از طرف دیگر انـدیشه ها،ایده ها و خلق و خوی هایی بر عموم مردم حکومت می کند که به آن ها وحدت و یگانگی می بخشد. نیازهای مشترك اجتمـاعی و روابـط ویژه انسـانی ، افراد را به یکـدیگر پیونـد میدهـد و به زنـدگی آن هـا وحـدت می بخشـد. افراد جـامعه در حکم مسافران یك اتومبیل ،هواپیما، قطار و یا کشتی انـد که به سوی مقصـدی واحد حرکت می کنند . این افراد یا همه با هم به منزل می رسـند، و یا همگی دچار خطر می شونـد و یا همه از رفتن باز میماننـد و در نهایت سـرنوشت یکسانی پیـدا می کننـد.به بیان شـهید مطهری ، جامعه، مرکب حقیقی است از نوع مرکبات طبیعی؛ ولی ترکیب روح ها، اندیشه ها، عاطفه ها، خواستها، اراده ها و بالاخره ترکیبی فرهنگی است؛ نه ترکیب تن هـا و انـدام ها. آیات قرآن کریم نیز این نظریه را تأییـد می کنـد. قرآن برای جوامع، سرنوشـت مشترك، نامه ی عمل مشترك، فهم و شـعور، عمل، طاعت عصـیان قائل است. بدیهی است که اگر جامعه وجود عینی نداشته باشد، سرنوشت وفهم وشـعور و و طـاعت و عصـیان هم معنی نـدارد. این ها دلایلی است مبنی بر این که قرآن، برای جوامع نوعی حیات و مرگ جمعی حقیقی قائـل است و نه تشبیهی و تمثیلی.مفهوم فرهنـگ که در انسان شناسـی و جامعه شناسـی به کار می رود ، شامل

مفاهیمی از قبیل نقش ها، مدل ها، ارزش ها و نمادهاست وبا استفاده از آن می توان به سطح جامعه شناسی واقعیت کلان اجتماعی رسید.فرهنگ به معنایی که دراین کتاب مورد توجه قرار گرفته شامل چند خصوصیت اصلی است:۱- فرهنگ باحضور افراد شکل می گیرد و تداوم می یابد.۲- آن چه قبل از هر چیز فرهنگ را می سازد شیوه های فکر، احساس و عمل مشترک بین افراد متعدد است و فرهنگ جامعه لزوماً باید بین افراد زیادی مشترک باشد.۳- شیوه های تفکر، احساس و عمل می تواند کم وبیش رسمی شود وشکل معین و خاصی به خود بگیرد.۴- فرهنگ ناشی ازاشکال و سازوکارهای فرایند یادگیری است؛ حتی برخی فرهنگ را تمامی آن چه که یک فرد باید برای زندگی در جامعه فراگیرد، تعریف کرده اند.از نظر جامعه شناسی کارکرد اصلی فرهنگ، جمع آوری افرادی به عنوان یک جامعه مشخص است. همچنین به عنوان جهان فکری ، اخلاقی و نمادی مشترک میان افرادی است که می توانند از این طریق با یکدیگر مرتبط شوند. هر یک از این افراد می توانند خود را عضو کلی بدانند که فراتر از آنهاست و آن را گروه ، تشکل، انجمن، جماعت و یا جامعه می نامند. از نظر روانشناسی، کاربرد فرهنگ با خود و محیط طبیعی و اجتماعی ارتباط برقرار می کند و خود، احساسات، احتیاجات و محرک هایش را کنترل می کند؛ بنابراین فرهنگ همانند منشوری است که انسان از درون آن واقعیت را می بیند وآن را به کار می گیرد تا خود را با آن تطبیق داده وآن را کنترل کند.برنامه ریزی فرهنگیدر فرهنگ دینی و ازدیدگاه اسلام، هدف انبیا کارکردی شدن فرهنگ است؛ یعنی تبدیل فرهنگ نظری و آرمانی به فرهنگ ملی و واقعی.بنابراین مجموعه ی آن چه از دین به عنوان فرهنگ استنباط می شود، جامعه را در تمام قسمت ها کارآمد می کند و این همان کارآمدی فرهنگ اسلامی است.بر مبنای این که جوامع انسانی دارای حیات اجتماعی و فرهنگی است، هر گونه تحول اجتماعی نیز باید با تکیه بر تغییر و تحول فرهنگی صورت گیرد. امام خمینی(ره) در این زمینه می فرماید:« فرهنگ باید متحول بشود و تحول می خواهد. بزرگ ترین تحول باید در فرهنگ بشود؛ برای این که بزرگ ترین مؤسسه ای است که ملت را یا به تباهی می کشد یا به اوج عظمت و قدرت می کشد».تاریخچه ی برنامه ریزی فرهنگی را تا یونان باستان می توان دنبال کرد. افلاطون در کتاب جمهوری ، هدایت فرهنگی جامعه را به سوی مسیرهای از پیش تعیین شده ، وظیفه ی دانایان و حکما می داند. در مقابل ، ارسطومعتقد است وظیفه ی حکومت ایجاد زمینه و بستر مناسب برای بروز فضیلت و نیکی در مردم است.به طور کلی آرمان شهر گرایی مبتنی بر ایجاد جامعه ای با فرهنگ مطلوب است.تأثیرگذاری فعالیت های فرهنگی منوط به تنظیم و جهت گیری تمامی تلاش ها و منابع به سوی اهداف مشترک فرهنگی است و براین اساس برنامه ریزی به عنوان مهم ترین وظیفه ی مدیریت فرهنگی مطرح می شود برنامه ریزی برای نیل به توسعه ی فرهنگی مستلزم درکی صحیح از توسعه ی فرهنگی است و این مهم جامه ی عمل نمی پوشد مگر این که پیش از آن موارد زیر حاصل شود:۱- ارزش و اهمیت توسعه ی فرهنگی در برنامه های درازمدت اقتصادی و اجتماعی روشن گردد.۲-برنامه ریزان توسعه به هدف های جامعه توسعه، به ویژه اهدافی که به رشد فرهنگی مربوط می شود،توجه کنند.۳- تلاشی همه جانبه برای درک ظرفیت های فرهنگی و تأکید بر نقش فلسفه، علم، هنر، ادب و اندیشه در توسعه و نیز ایجاد فضایی مطلوب برای توسعه ی اجتماعی و اقتصادی صورت گیرد.۴- به نقش مشارکت همگانی اعم ازمشارکت احساسی، روحی، فکری و عملی توجه شود و زمینه های فرهنگی مساعد برای رشد شخصیت خلاقیت و نوآوری، جمع گرایی و کارتشکلی فراهم شود.بر این اساس، برنامه ریزی فرهنگی نیز به نوبه ی خود باید متکی بر سیاست گذاری صحیح وتعین راهبردهای مؤثر فرهنگی باشد.امروزه به برنامه ریزی فرهنگی(یا به عبارت دیگر فعالیت عقلانی و سازمان یافته برای حل مسائل فرهنگی یک جامعه، از طریق ایجاد تغییرات آگاهانه در ساخت یا کارکرد فرهنگ)، حتی بیش از خود نظریات فرهنگ توجه قرار می شود. این رویکرد، مسأله ی نخبه گرایی فرهنگی را بیش از پیش در چشم انداز قرارداده است.سخن اصلی نظریه پردازان این است که بدون وجود یک هدایت فرهنگی و اجتماعی ، جوامع مدرن از هم خواهند گسیخت.ویژ گی های برنامه ریزی فرهنگیهرچند اصول برنامه ریزی در زمینه های مختلف یکسان است، اما شیوه ی تحقق آن می تواند متناسب با هر زمینه متفاوت باشد. این تفاوت به ویژه در زمینه ی

فرهنگی برجستگی بیشتری دارد.مهم ترین تفاوت برنامه ریزی فرهنگی شامل این موارد است:۱- به دلیل گستردگی عرصه ی فرهنگ(شمول فرهنگ بر اندیشه ها، باورها،هنجارها، رفتارها و...) هدف گذاری منسجم فرهنگ بسیار دشوار است.۲- با توجه به تعدد و تنوع عوامل تأثیرگذار در عرصه ی فرهنگ، حتی برای اهداف مشخص فرهنگی نیز، فرآیند و روش های مشخص و تعریف شده ای وجود ندارد و به جای آن لازم است طیفی از روش ها و فرآیندهای مختلف مد نظر قرار گیرد.۳- با توجه به میان رشته ای بودن فرهنگ،قواعد یا قوانین آن دچار ابهام است.۴- به دلیل تأثیرگذار بودن عامل زمان در رفتار و تغییرات فرهنگی، تغییرات به صورت غیرخطی است و با روش های معمول قابل پیش بینی و برنامه ریزی نیست.۵- به دلیل تأثیرعمده ی عامل انسانی،تحقق اهداف مشخص شده در زمینه های فرهنگی از قطعیت لازم برخوردار نیست وبه این دلیل در این زمینه هیچ گونه قطعیتی وجود ندارد.۶- سنجش جنبه های اصلی برنامه ریزی یعنی کارآیی و اثربخشی در زمینه ی فرهنگی بسیار دشوار است و در برخی موارد اساساً امکان پذیر نیست.با توجه به جامعیت فرهنگی برنظام اجتماعی و نیز گسترش عوامل تأثیرگذار فرهنگ، طرح ریزی فرهنگی به معنای شکل دادن به فرهنگ میسر نیست. از دیدگاه دیگر اگر عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ را از یک سو به نهادهای دولتی و از سوی دیگر به گروه های جامعه منحصر کنیم و فرهنگ را ثمره ی تعامل این دو بدانیم، در این صورت متولی دانستن بخشی از دولت(ویا حتی تمامی آن) برای فرهنگ و شکل بخشیدن به آن، دور از واقعیت جلوه خواهد کرد. بر این اساس دستیابی به اهداف فرهنگی، مستلزم مشارکت تمامی جامعه به ویژه حضور فعال تشکل های مردمی است. هدف از طرح ریزی فرهنگی نیز،تعیین اهداف دست یافتنی و تلاش در جهت دستیابی به آن ها و همچنین پاسخگویی مناسب به مسائل حیاتی فرهنگی جامعه خواهد بود.مقام معظم رهبری در این خصوص می فرمایند:« در قبال فرهنگ، دو تفکر افراطی وجود دارد؛عده ای فرهنگ را مقوله ای رها و غیر قابل مدیریت می دانندو معتقدند باید فرهنگ عمومی را به حال خود رها کرد و در مقابل عده ای دیگری معتقدند باید با سخت گیری شدید و کنترل همه ی مسائل، قالبهای خاصی را در فرهنگی عمومی و حتی مسائل و اخلاق شخصی، به جامعه تحمیل کرد؛ اما هردوی این برخوردها افراطی ومضر است و به مقوله ی فرهنگ باید با نگاه معقول اسلامی نگریست».مدل های برنامه ریزی فرهنگیبرای دستیابی به مدل های برنامه ریزی فرهنگی ابتدا به دیدگاه ها و مدل های رایج دراین زمینه پرداخته می شودو در ادامه برخی مدل های غیر رسمی، و در عین حال مهم(که دارای کاربرد گسترده اند)، بحث خواهد شد.دیدگاه های برنامه ریزیدیدگاه متداول برنامه ریزی، دیدگاه خردگرا یا تأملی است. این دیدگاه متکی بر نظرات کارشناسی و تخصصی و الگوهای ریاضی، برای ترسیم وضعیت بهینه و راه های رسیدن به آن،با لحاظ منافع و عقاید گروهای مناسب وجود دارد که می توان با استفاده از ابزارهای عملی به آن دست یافت. پس کافی است از میان گزینه های عملی موجود، یکی را بر اساس عقل برمی گزینیم و بدان عمل کنیم. از این دیدگاه هنوز در برنامه ریزی استفاده می شود.از میان دیدگاه های جدیدتر می توان به برنامه ریزی تعاملی اشاره کرد که عمدتاً مبتنی بر آرای فیلسوف معاصرآلمانی «یورگن هابرماس» است. وی در آثار خود بر گفت وگو تأکید دارد و دانش را بیش از تأملات فردی ناشی از گفت و گو و تعامل انسانی می داند.عمل ارتباطی نیازمند یک حوزه ی گفتمانی معین است؛ پس برنامه ریزی تعاملی نیز، از تأمل و خردگرایی بی نیاز نیست و در واقع مکمل برنامه ریزی خردگرا است. اما در هال حال چارچوب تعاملی برنامه ریزی مانع از آن می شود که برنامه ریزان پیش فرض های ذهنی خود را پشت مدل های ریاضی پنهان کنند و تصمیمات عالی اما دور از واقعیت بگیرند.دیدگاه دیگر، برنامه ریزی هماهنگ ساز است که برنامه ریزی را فعالیتی برای ایجاد هماهنگی می داند. این دیدگاه نیز رویکردی ارتباطی دارد، با این تفاوت که هماهنگی میان سازمانن ها مطرح است نه میان افراد؛ چرا که سازمان ها ، واحدهای ناهمگون و متشکل از اجزای متنوع اند. این هماهنگی از طریق طراحی چارچوب های تشکیلاتی و شیوه های اجرایی امکان پذیر می شود. موضوع هایی که برنامه ریزی هماهنگ ساز به آن توجه می کند را مسائلی از قبیل سازماندهی و تجدید سازمان، تخصیص منابع، ایجاد انگیزه و نظام کنترل تشکیل می دهد.به دیدگاه برنامه ریزی چارچوب ساز که

مدت هاست از ابعاد برنامه ریزی بوده در سال های اخیر بیشتر توجه شده است . طرح های جامع یا برنامه های راهبردی از این زاویه تدوین می شوند. اساس کار در این دیدگاه رسیدن به یک یا چند ابرسیاست برای هر وضعیت مشکل دار است.ابرسیاست ، گفتمان مسلط در یک حوزه معین اجتماعی است که به آن « دکترین برنامه ریزی» یا «رهنمود کلی» نیز گفته می شود. ابر سیاست یا گفتمان مسلط در مورد یک مسأله اجتماعی معین می تواند حاصل گفت و گوی وفاق جویانه ی تمامی اعضای اجتماع سیاستی یا توافق جمعی همه ی علاقه مندان به حوزه مورد نظر باشد.این موارد اصلی ترین دیدگاه های مطرح در این زمینه است؛ اما به باور صاحبنظران ، برنامه ریزی بسیار پیچیده است که دیدگاه های گفته شده را در بر می گیرد از آن ها فراتر می رود.مبانی برنامه ریزیبرنامه ریزی را این گونه تعریف کرده اند: « تعیین هدف های درست و سپس انتخاب مسیر، وسیله یا روش« درست یا مناسب» برای تأمین این هدفها».همچنین می توان برنامه ریزی را به صورت مجموعه فعالیت های آگاهانه و هدفمند برای طراحی وضعیت مطلوب و شناسایی راهکارهای مؤثر دستیابی به آن تعریف کرد.برنامه ریزی در سطوح متعددی صورت می گیرد که می توان آن ها را در دو سطح نظری و عملیاتی دسته بندی کرد سطوح متداول برنامه ریزی در نمودار آمده است. سلسله مراتب برنامه ها در دو سطح نظری و عملیماموریت مأموریت ها و رسالت ها (missions) اهداف کلان (objectives) راهبردها(strategies) خط مشی ها (policies) برنامه های عملیاتی(operational plans) قوانین و مقررات(rules & laws) رویه ها (procedures) بودجه (budget) مدل های غیر رسمی برنامه ریزی و کنترل فرهنگبا وجود این که به کاربردن شیوه های افراطی برنامه ریزی فرهنگی در حد کنترل فرهنگ در دیدگاه حکومت ها به ویژه در جوامع دمکراتیک انکار می شود، اما عجیب است که بسیار استفاده میشود. البته ردپای مباحث نظری در این مورد را نه در کتاب های رسمی بلکه باید در رمان های علمی تخیلی جستجو کرد. باید دانست این مباحث منجر به مباحث جدی در آرا و نوشته های صاحب نظران گردیده است. از این جمله می توان به رمان های «دنیای قشنگ نو» نوشته ی آلدوس هاکسلی و کتاب«۱۹۸۴» نوشته ی جرج ارول اشاره کرد.در «۱۹۸۴» کنترل فرهنگی با بکارگیری روش های خشن و شست و شوی مغزی اعمال می شود و تا حدی با روش های کنترلی در جوامع کمونیستی مشابهت دارد(هر چند محل رخدادها در داستان اروپای غربی است).در «دنیای قشنگ نو» شیوه ها نسبتاً غیرمستقیم است و از اجبار و روشهای خشن کمتر استفاده می شود. جالب توجه است که بسیاری از نکاتی که در کتاب آمده با وضعیت کنترل فرهنگی در جوامع غربی مشابهت فراوان دارد واین امر در کتاب «مروی بر دنیای قشنگ نو»که ۱۷ سال بعداز همین نوسینده منتشر شد تأکید شده است . برخی از نکات اشاره شده در این کتاب به این شرح است: به نظر می رسد که نیروهای غیرفردی که ما تقریباً هیچ گونه کنترلی بر آن ها نداریم همه ی ما در جهت کابوس دنیای زیبای نو پیش می رانند این به پیش رانی غیرفردی، آگاهانه به وسیله نمایندگان سازمان های سیاسی و بازرگانی تسریع می یابد که روش های جدید بسیاری برای به زیر نفوذ در آوردن افکار و احساسات توده ها به سود یک اقلیت ابداع کرده اند. در آینده ای نزدیک، تشویق ها و تحت نفوذ درآوردن مغزی دنیای قشنگ نو جایگزین روش های تنبیه آمیز ۱۹۸۴ خواهدشد. انگیزه ی تبلیغ غیرعقلانی، احساسات و هیجانات فردی وشدید است. خود تبلیغ این احساسات را ارضا می کند و تبلیغ عقلانی در دریایی از مهملات و مهمل سازی فرو خواهد رفت. در این دنیا بهترین و زیباترین تفریحات به صورت مستمر به عنوان ابزاری به منظور دور نگاه داشتن مردم از توجه به واقعیت های اوضاع اجتماعی و سیاسی به کار می روند. در حال حاضر در هیچ جا، از راهی اصولی به کودکان نمی آموزند که چگونه حق را از باطل، یا گفته های معنی دار را از بی معنی تمیز دهند. چون بزرگ ترانشان حتی در کشورهای دموکراتیک نمی خواهند آن ها چنین آموزشی را ببینند. این موضوع که تعداد زیادی از تماشاگران مرفه تلویزیون در نیرومند ترین دموکراسی جهان، باید چنین تمام و کمال به امر حکومت برخود بی تفاوت باشند و چنین ساده و راحت به آزادی فکر و حق ابراز مخالف بی علاقگی نشان دهند، آزار دهنده است ولی چندان هم شگفت آور نیست.مسأله ی ارولمسأله ی ارول یکی ازسه مسئله اس است که« نوام

چامسکی» عمر خود را صرف بررسی آن کرده است. وی به گفته ی خود از اواخر سال ۱۹۶۰ عملاً مجبور شد تا تحقیقات خود را در زمینه آواشناسی فدا کند تا به طرح و بررسی وسیع تر و جامع تر مسأله ی ارول بپردازد. این مسأله عبارت است از این که «چرا با وجود شواهد بسیار ما بسیار کم می دانیم».این مسأله به ایدئولوژی و قدرت معطوف است و در واقع مسأله اجتماعی-سیاسی است . به عقیده ی چامسکی ایرادی اساسی به نحوه ی طرح مرسوم مسأله ی ارول دارد؛ چرا که او صرفاً به حالت خاص مسأله ، یعنی روش های کنترل در جوامع سلطه گرا می پردازد.در حالی که حالت دیگر مسأله از نظر فکری جالب تر و به مراتب مهم تر است؛ یعنی پاسخ این پرسش که: مکانیزم های کنترل ذهن در جوامع دموکراتیک و نسبتاً آزاد کدام است؟ و تعیین این موضوع که چرا با وجود آزادی افکار عمومی وابزار تحقق آن(آزادی بیان، آزادی دسترسی به اطلاعات و ...) همچنان در مورد ماهیت و نحوه ی کار نهادهای افکار عمومی جوامع دموکراتیک آگاهی نداریم. به عقیده ی وی در این جوامع، گزینش و پردازش پیام به رشته ای حرفه ای در زمینه ی مهندسی افکار عمومی و کنترل عقیده تبدیل و موجب شده که ما با وجود شواهد بسیار، کم بدانیم.چامسکی معتقد است با استمرار این اوضاع، شهروند چاره ای جز این ندارد که خود را به ابزارهای معرفتی دفاعی (مانند اصل ناباوری) مجهز کند تا اثر روش های تسخیر و کنترل ذهن را خنثی کند به گفته ی ارول در رسانه های غربی به بهانه ی آزادی ،شست و شوی مغزی به صورت امری همیشگی درآمده است ومدارس به یک نظام تلقین کننده تبدیل شده اند.مدل های ر سمی برنامه ریزی فرهنگیبا توجه به مشابهت برنامه ریزی در زمینه های مختلف، به روش ها و مدل های مدیریت در برنامه ریزی فرهنگی نیز توجه می شود.علاوه بر این برخی زمینه های برنامه ریزی، خاص برنامه ریزی فرهنگی است و به صورت مدل رایج نیز مطرح شده است. برخی از این مدل ها شامل مدیریت استراتژیک ، روش برنامه ریزی مداخله بر اساس هدف ها(pipo) و مهندسی فرهنگی است که در ادامه بررسی خواهد شد.برنامه ریزی راهبردیاز میان نظریات و روش های رایج در برنامه ریزی، می توان به برنامه ریزی راهبردی اشاره کرد که عمدتاً در قالب برنامه های درونگر استفاده می شود.برنامه ریزی راهبردی تنها یک برنامه ریزی بلند مدت نیست؛ چرا که برنامه ریزی بلندمدت ترسیم آینده برمبنای تعمیم وضع موجود و ترسیم اقدام های ضروری برای رسیدن به آن است.حال آن که برنامه ریزی راهبردی ارزیابی محیط داخلی و خارجی و تلاش در جهت رفع مسائل عمده به منظور دستیابی به چشم انداز مطلوب واهداف کلان است.مراحل رسمی برنامه ریزی در قالب نظام طرح ریزی در نمودار آورده شده است و در ادامه به بحث درباره ی هر یک از آن ها پرداخته خواهد شد . ۱- تعیین اهداف، مأموریت و وظایفاولین گام در طرح ریزی استراتژیک ، تعیین اهداف کلان است. این اهداف در واقع بیانگر رسالت سازمان محسوب می شود و دلیل وجودی و ضرورت استمرار و بقاء آن را نیز تبیین می کند.مبنای دیگر، شناخت و روشن سازی ماهیت و معنای تکالیف رسمی و غیر رسمی سازمان است. در این مرحله علاوه بر گردآوری و مشخص ساختن فرمان های رسمی و غیر ر سمی امور دیگری نیز اهمیت دارد که شامل این موارد است •: بهبود وضعیت فرهنگی و ترویج فرهنگی دینی •رشد وارتقاء فکری و معنوری اعضا ومخاطبان تشکل •قطعیت بخشیدن و گسترش سرمایه ی اجتماعی در محدوده فعالیت تشکل۲- ترسیم چشم اندازچشم انداز، دیدگاهی آرمانی است که وضعیت سازمان را در آینده ای مشخص نشان میدهد؛ البته هنگامی که از عهده ی مسؤولیت های خود برآمده و قاصد خود را محقق ساخته است. چشم انداز متشکل از آینده نگری، درون بینی، تصور، قضاوت، جسارت و شجاعت بسیار است. مثلاً از موارد مهم در چشم انداز تشکل های فرهنگی می توان به این نمونه ها اشاره کرد •:شمول تشکل بر جوانان معتقد و دارای انگیزه در محدوده فعالیت • برخورداری از اعضاء فعال و رشدیافته در مسائل معنوی، فکری و فرهنگی •فعال ترین تشکل در سطح شهر(استان، کشور و...)در زمینه ی فعالیت ها ۳-شناخت محیط خارجیدر شناخت محیط خارجی باید تمام عواملی که تأثیری قابل توجه بر نظام و سازمان مورد نظر دارند در نظر گرفته شود. شناسایی مؤثر فرصتها و تهدیدات مستلزم بکارگیری رویکردی مناسب است که می تواند در برگیرنده مراحل زیر باشد •:شناخت وضعیت؛ یعنی تدوین مجموعه فرضیات اولیه در خصوص شرایط خودی و محیط

خارجی •شناسایی مسائل و روندهای کلیدی و طرح فرصتها و تهدیدات بالفعل و باالقوه •تعیین نیازمندی و خلأ اطلاعاتی در زمینه ی مسائل و روندهای مشخص شده •جمع آوری اطلاعات و داده های خام •پرورش، تحلیل و تفسیر اطلاعات گردآوری شده •برآورد و تولید اطلاعاتی که برای تصمیم گیری سودمند است •حفاظت اطلاعات استراتژیکی۴- شناخت محیط داخلیهمان گونه که گفته شد یکی از اهداف و وظایف اصلی طرح ریزی راهبردی ایجاد زمینه ی تطبیق سازمان با تغییرات آینده است و سازمان باید با بهره گیری از فرصتها، به مقابله با تهدیدات و خطرهای بپردازد. ابزار واکنش مناسب در برابر تغییرات محیط خارجی مستلزم دستیابی به برداشتی درست از ضعف ها و قوت های سازمان است. هدف از سنجش و شناخت محیط داخلی سازمان نیز شناخت همین ضعف ها و قوت ها یا کارآیی ها و ناتوانی های آن است.۵- تعیین محورهای استراتژیکآن چه تا کنون بیان گردید در واقع مقدمات و زمینه های شناسایی مسائل استراتژیک بود. مسائل استراتژیک محور اساسی برنامه ریزی راهبردی به شمار می آیند. در واقع یکی از تفاوت های اساسی طرح ریزی راهبردی با دیگر چارچوب های تصمیم گیری این است که این برنامه ریزی با شروع به حل مسائل آغاز نمی شود، بلکه زمینه های پیداش و شناخت مسائل را نیز مد نظر دارد و پس از آن به تنظیم فهرست مسائل راهبردی و اولویت بندی آن ها می پردازد .شناسایی این مسائل پیش از آن که به مرحله حل شدن برسند به درستی تبیین شوند.علاوه بر این، شناخت مسائل مهم سازمان باعث می شود تصمیم گیرندگان اصلی به لزوم تغییر واقف شوند. به خصوص در مورد امری که نقص آن ها ممکن است نتایج جبران ناپذیری را به دنبال داشته باشد؛ زیرا این مسائل برآیندی از محیط داخلی و خارجی و عامل حفظ تبیین صحیح مسائل ، رهنمودهایی را نیز در خصوص حل آنهادر برخواهدشدنیز با بهره گیری از فرصت ها و تکیه بر نقاط قوت، تهدیدها وضعف ها را برطرف ساخته و یا به حداقل خواهد رساند. نمونه ی مسائل حیاتی تشکل ها(محورهای استراتژیک) عبارتند از •:گسترش کمی و کیفی تشکل و افزایش ماندگاری اعضا •ارتقاء معنوی و رشد مستمر اعضا • افزایش اثربخشی فعالیت ها •دستابی به منابع پایدارعلاوه بر این شناخت مسائل مهم سازمان باعث می شود تصمیم گیرندگان اصلی به لزوم تغییر واقف شوند. به خصوص در مورد اموری که نقص آن ها ممکن است نتایج جبران ناپذیری را به دنبال داشته باشد؛ زیرا این مسائل برآیندی از محیط داخلی و خارجی و عامل حفظ موقعیت و بقای سازمان و نیز مایه ی تسهیل در انجام مأموریت هاست.۶- ترسیم استراتژیبه دنبال تعیین مسائل استراتژیک که در این فرآیند نقش تعریف صورت مسأله را دارد ، در این مرحله به ترسیم استراتژی ها(راهبردها) یابه تعبیر دیگر راه حل ها پرداخته می شود. در مسیر تدوین راهبرد، به این پرسش درباره ی هر مسأله ی استراتژیک پاسخ می دهند •:برای پرداختن به مسأله استراتژیک و رسیدن به اهداف مورد نظر چه گزینه ها یا راهکار هایی وجود دارد •؟برای رفع این موانع چه پیشنهاداتی وجود دارد •؟برا ی تحقق را ه حل گزینش شده باید چه اقداماتی صورت پذیرد؟شروع مسیر با حدس زدن گزینه های اصلی صورت می پذیرد. پس از آن به جای تدوین پیشنهادهای اصلی برای دستیابی به آن ها ابتدا موانع موجود بر سر راه گزینه ها مطرح میشوند. این امر برای کسب اطمینان از این است که با مشکلات اجرایی به شکل مستقیم مقابله میشود.در مرحله بعد، پیشنهادهای اصلی برای دستیابی مستقیم به گزینه ها و یا به تشکل غیر مستقیم از راه غلبه بر موانع، انجام خواهد یافت. بعد از این مرحله با توجه به موانع پیشنهادات، را ه حل مناسب گزینش می شود. را ه حل گزینش شده ممکن است تقویت وضع موجود، انتخاب یکی از راهکارها یا تلفیقی از آن ها باشد.پاسخ پرسش پنجم آغاز راهی مشخص برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی است؛ راهی که در مراحل بعد دنبال خواهد شد.به منظور دستیابی سریع به راهبردها و اطمینان از جامعیت آن ها برای هر مسأله ، از ماتریس یا جدول تحلیل عوامل استفاده می شود. به این صورت که برای هریک ازمسائل اساسی ، یک جدول مشابه جدول زیر ترسیم شده و قوت ها ، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها در خصوص آن مسأله در جدول گنجانده می شود. سپس با بررسی دوبه دوی این عوامل، فهرستی از راهکارها و راهبردها که می تواند مبنای گزینش راهبردهای نهایی قرار گیرد مشخص می گردد.روش کار به این صورت است که از تعامل فرصتها و قوت ها، استراتژی تهاجمی

مشخص می شود واز برخورد ضعف ها و تهدیدها ، استراتژی تدافعی شکل می گیرد. ضعف ها و فرصت ها، استراتژی واکنشی ، و قوت ها و تهدیدها، استراتژی رقابتی را شکل خواهند داد.پس از تلفیق و جمع بندی مجموعه استراتژی به دست آمده استراتژی ها و خط مشی های نهایی مشخص خواهد شد.نمونه ی ماتریس تحلیل عوامل برای ترسیم راهکارها و گزینش استراتژی ها برای یک تشکل فرهنگی در جدول بعدی آمده است . ماتریس تحلیل عوامل قوت هاضعف ها فرصت ها استراتژی تهاجمی استراتژی واکنشی تهدیدها استراتژی رقابتی استراتژی تدافعی۷- تعیین شاخص های کنترلیبرنامه ریزی و کنترل دو روی یک سکه اند. هیچ برنامه ای هرچند به درستی تنظیم شده باشد ، نمی تواند تمام احتمالات ممکن در جریان اجرای برنامه را در نظر داشته باشد و تمام دشواری ها را ازمیان بردارد؛ بنابراین نظام کنترلی مشتمل بر نظارت، ارزشیابی و اصلاح ضرورت می یابد.کنترل در یک تقسیم بندی اولیه به سه بخش کنترل پیش از اجرا، کنترل هنگام اجراء سنجش برنامه های تدوین شده و رفع نقایص احتمالی است که در فصل گذشته به آن اشاره شد. هدف از کنترل هنگام اجرا، اصلاح عملکرد به منظور اطمینان بیشتر از دستیابی به اهداف تعیین شده است و کنترل پس از اجرا، میزان موفقیت برنامه را پس از اجرا مورد سنجش قرار میدهد در این بحث به تناسب موضوع، عمده ی توجه معطوف به کنترل هنگام اجرا است.اصولاً در نظام برنامه ریزی درازمدت به دلیل ابهامات و عدم قطعیت های اجتناب ناپذیر تعیین مسیر وشیوه ی تحقق اهداف از پیش ، نه مسیر است و نه مطلوب.دلیل میسر نبودن، دست یافتنی نبودن اطلاعات کافی از آینده ی دور، و دلیل مطلوب نبودن تقید به مسیر از پیش تعیین شده در برخورد با شرایط جدید وپیش بینی نشده است. این امر ، انعطاف پذیری را از برنامه سلب می کند و زمینه ی گزینش بهترین راهکارها را در شرایط مورد نظر از بین می برد. بنابراین آن چه در این رابطه قابل انجام است تعیین اهداف و زمان اجرا(در برنامه های میان مدت وکوتاه مدت) با توجه به شرایط روز و زمان صورت پذیرد.کنترل درقالب مراحل زیر صورت می پذیرد •:تعیین معیارهای اجرای موفقیت آمیز برنامه(شاخص های کنترلی •)سنجش نتایج به دست آمده •مقایسه ی نتایج و هدف های پیش بینی شده و تعیین مغایرت ها • تعیین اقدامات اصلاحی •اجرای اصلاحات وتعیین بازخورد برای آنهاتعیین و تدوین نظام کنترلی به صورت جامع در برنامه ی میان مدت و کوتاه مدت صورت پذیرد. آنچه در برنامه ی راهبردی ضرورت زیادی دارد تعیین شاخص های کنترلی است. با استفاده از این شاخص ها درمقاطع زمانی(میان مدت) نزدیکی و یا دورشدن برنامه از اهداف سنجش شده ومبنایی برای تغییر یا تعیین مسیر در برنامه میان مدت میشود.در کنترل دو مفهوم کارایی(عملکرد صحیح و درست انجام شدن فعالیت ها) و اثربخشی(مؤثر بودن عملکرد در رسیدن به اهداف) مطرح است که اثر بخشی اهمیت بیشتری دارد.تعیین شاخص ها منوط به وجود اهداف مشخص و تا حد ممکن کمی شده است . بر این مبنا، بخش کمیت پذیر اهداف به عنوان شاخص کمیت مورد انتظار یا محدوده ی مور نظر برای تحقق شاخص در نظر گرفته می شود. نمونه ی شاخص های کنترلی برای تشکل های فرهنگی به صورت زیر است:نظام برنامه ریزی میان مدتبرنامه میان مدت بیانگر عملیات عمده ای است که برای تحقق راهبرد و دستیابی به اهداف مرحله ای لازم است. با استفاده از این برنامه ها ادغام و تلفیق لازم بین نیازهای واحدهای مختلف عملیاتی سازمان صورت می گیرد تا اطمینان لازم نسبت به تبدیل اهداف بلندمدت به نتایج دقیق و مشخص حاصل گردد. علاوه بر این برنامه های میان مدت حلقه ی واسط میان برنامه ی استراتژیک و برنامه ی کوتاه مدت محسوب میشوند. این برنامه ها چارچوب و بستر لازم را برای تعریف و تدوین اهداف کوتاه مدت و برنامه های اجرایی تفصیلی و نیز کنترل های لازم برای تحقق نتایج عملیاتی فراهم می آورند.اهداف مرحله ای و برنامه های میان مدت هردو تعیین کننده ی پاسخ «چگونه» و« چه وقت» فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شوند.به عنوان مثال« چگونه و چه وقت مأموریت وراهبرد سازمان تحقق خواهد یافت؟» « چگونه و در چه زمانی منابع مورد نیاز تخصیص خواهند یافت؟»، « چگونه و در چه مواقعی پیشرفت برنامه مورد سنجش و ارزیابی قرار خواهد گرفت».مبتنی بر موارد گفته شده مراحل تدوین برنامه ی میان مدت نیز ناظر به دو مقوله اشاره شد؛ یعنی ارتباط نظام یافته ی برنامه و واحدهای سازمان و کنترل نتایج اجرا و

منابع مورد بهره برداری خواهد بود.نمودار مراحل اساسی برنامه ریزی میان مدت در زیر آمده است: پیشبرد و اصلاح برنامه ی راهبردیدر ابتدای تدوین هر برنامه ی میان مدت، برنامه ی درازمدت موجود بررسی و بازنگری شده و دورنمای برنامه ی دورنگر گسترش می یابد. با توجه به وضعیت موجود نیز، عملکردها، مسائل، راهبردها، اهداف مرحله ای و منابع بازنگری می شود.ترسیم وضع موجود وآگاهی از توانمندی های باالفعل و باالقوه، مستلزم برخورداری از اطلاعات بسیاری است. حداقل مواری که در این جا به آن توجه می شود عبارت است از:« بررسی روال جاری برنامه های سالیانه و تطبیق آن ها با راهبردهای مصوب». این گونه مشخص می شود که چه بخشی از برنامه های فعلی می توانند در تحقق چشم انداز و راهبردهای فعلی مؤثر باشند. از سوی دیگر چه بخشی از چشم انداز و راهبردهای مصوب در روال برنامه ریزی فعلی اهمیت چندانی ندارد و باید برای آنها برنامه های جدید تدوین گردد.درج این اطلاعات در فرم شماره ۱ صورت می پذیرد. به این صورت که که در بالای فرم هدف راهبردی مورد نظر و راهبرد ناظر به این هدف که به عنوان راهبرد مبا گزینش شد ه است،(در مرحله ۱) نوشته می شود.سپس برنامه های ناظر به این هدف و راهبرد در ردیف های پایین وارد می شوند اطلاعات مربوط به هریک از برنامه ها شامل عنوان و حجم برنامه و واحد سنجش آن (مانند دفعات برگزاری و واحد سنجش آن یعنی کلاس یا دوره آموزشی)، نوع و تعداد مخاطبان برنامه(کسانی که حضور یا مشارکت آن ها در برنامه مورد نظر بوده است)، تعداد نیروی انسانی مجری و میزان اعتبار مصوب برای اجرای برنامه درج می گردد.در صورتی که برای سنجش اثربخشی، برنامه، شاخص خاصی تعریف شده و این شاخص سنجش شده باشد، نوع و کمیت مشخص شده برای این شاخص نیز ذکر میشود(مثلاً شاخص رضایتمندی و درصد رضایت مخاطبان)گزینش اهداف مرحله ایدر مرحله ی بعد با توجه به سیاست ها وخط مشی های مشخص شده بخشی از اهداف مرحله ای برنامه راهبردی که در قالب ای برنامه ی میان مدت قابل تحقق است تعیین میشود با توجه به درصد اجرای برنامه ی راهبردی و هماهنگی اهداف مرحله ای وراهبردهای مربوط در زمینه ی مسائل مختلف، اهداف برنامه ی میان مدت نیز مشخص می شود.با تعیین شاخص ها و هدف گذاری آنها(تعیین وضعیت مطلوب) تعیین اهداف پنج ساله مشخص می شوند. مشابه شاخص ها که برای آنها واحد سنجش ، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب درج می شود و سپس میزان تخمینی تحقق این اهداف در سال های برنامه مشخص و در جدول درج می گردد؛ یعنی برای هر سال درصد تحقق هدف مورد نظر تعیین می شود و در صورتی که این امر میسر نباشد تنها سال هایی از برنامه که برای تحقق هدف لازم است تعیین میگردد(در خانه ی مربوط علامت زده می شود).تدوین برنامه هادر این مرحله اهداف به شکل برنامه می آیند؛ بدین ترتیب که با تعیین راهکارهای مناسب برای تحقق تصمیمات ، اهداف کمی ، مراحل، زمانبندی و منابع مورد نیاز برای اجرای آن مشخص می شود و در قالب یک برنامه ی میان مدت تدوین می گردد.برنامه های میان مدت که اجرای آنها به تأمین همین اهداف می انجامد، برمبنای اهداف پنج ساله مشخص می شود؛ به نحوی که مجموع اهداف کمی این برنامه ها، با هدف پنج ساله ی مورد نظر متناسب و معادل باشد.مخاطبین برنامه ها و نوع یا قشر مورد نظر علاوه بر هدف کمی، با توجه به ماهیت فرهنگی برنامه ها تعیین می شود. درادامه، منابع برنامه شمال تعداد نیروی انسانی مورد نیاز، میزان بودجه و اعتبارات ریالی به صورت اجمالی مشخص می شود.(اعتبارات بعداً به صورت دقیق تر برآورد می شود). در انتها ، مجری برنامه از طریق برون سپاری یا زیر مجموعه مؤسسه و...) و زمان اجرا(متناسب با سال های اجرای برنامه ی میان مدت) تعیین می گردد •. تعیین منابع مورد نیازمنابع کلان برنامه ها و منابع مورد نیاز در مقاطع زمانی(سالیانه) بر مبنای محاسبات پروژه مشخص و بررسی می شود. بررسی منابع با توجه به ظرفیت های موجود (نیروی انسانی و...) برآوردهای اقتصادی و مالی صورت می پذیرد.برآورد برنامه ها در دو زمینه ی هزینه های جاری(که به صورت مستمر و سالیانه صورت می گیرد) و هزینه های سرمایه ای (هزینه ی اقلام سرمایه ای که معمولاً یک بار در برنامه صورت می پذیرد) انجام میشود. این هزینه ها به صورت سرانه(بر مبنای واحد اهداف کمی) و برای سال برنامه (میانگین پنج ساله) و در مقایسه با هزینه مشابه در سال گذشته صورت می گیرد. در این مرحله منابع و

نحوه ی تأمین هزینه ها و شیوه ی اجرای آن ها، که می تواند در هزینه تأثیر گذار باشد(اجرای مشارکتی و...) مورد نظر نیست. برآورد دقیق تر و تفصیل برآورد اعتبارات در جریان اجرای برنامه ی میان مدت و درقالب تدوین برنامه ی سالیانه صورت می پذیرد •. تعیین زمان مورد نیازبا ترسیم شبکه، مسیر بحرانی برای زمان اجرای کل برنامه ی میان مدت مشخص شده و با سقف زمانی این برنامه ی میان مدت مقایسه می شود •.ترسیم شبکه ی ارتباط برنامه هاارتباط بین برنامه ها از نظر تقدم و تأخر و پیش نیاز بودن، بر مبنای اهداف کمی، زمانبندی و منابع موردنیاز، ترسیم میشود. اجرای موازی و متوالی آن ها نیز در قالب شبکه ای شبیه به شبکه ی مسیر بحرانی (cpm) تنظیم می شود.با توجه به ارتباط متقابل برنامه ها و پیش نیاز بودن برخی از آن ها برای برخی دیگر، بر مبنای اهداف کمی، زمانبندی و منابع مورد نیاز، ارتباط بین برنامه ها بررسی می شود تادر قالب شبکه ای از برنامه های به هم پیوسته و مرتبط ترسیم شود. این شبکه در برآورد زمان مورد نیاز برای اجرای تمامی این برنامه ها در قالب برنامه ی میان مدت مبنا قرار می گیرد.بر این اساس می توان بررسی کرد که آیا تحقق برنامه ی میان مدت در سقف زمانی اجرای آن(پنج سال) امکان پذیر است یا خیر. ودیگر این که منابع مورد نیاز در مقاطع گوناگون برنامه(مانند سال های اجرای برنامه) چگونه است. فرم ۶ هریک از برنامه ها در فرم دارای کد مشخص می شوند واکثر برنامه ای دارای پیش نیازند؛ کد این پیش نیاز هم درج می گردد •.تطبیق زمانبندی ومنابعبا تفکیک برنامه ها در مقاطع سالانه وتعیین منابع مورد نیاز، مقایسه ی نیازمندی ها و مقررات انجام میشود.در این مرحله امکان بروز تعدیل ها و تغییراتی در برنامه ها ، منابع و زمانبندی آن ها وجود دارد که می تواند با توجه به روش های تعدیل منابع و مبادله ی هزینه و زمان در کنترل پروژه و نیز در تطبیق برنامه ها با واقعیات موجود مؤثر واقع شود •. تجدید نظر و اصلاحبا توجه به بررسی های به عمل آمده زمینه ی تجدید نظر واصلاح در برنامه ها فراهم می شود. این اصلاحات در زمینه های اهداف کلی و منابع ، زمانبندی و راهکارهای تحقق اهداف مرحله ای، صورت می گیرد. با توجه به مرحله ای که اصلاحات در آن صورت پذیرفته ، مراحل بعدی تا رفع کلیه ی اشکلات و نارسایی ها دنبال می شود و ممکن است ای چرخه براها تکرار شود •.تدوین نظام کنترلیدر مرحله ی آخر نظام کنترلی شامل شاخص های کنترلی، شیوه ی کنترل عملیاتی ، کنترل مالی، نحوه سنجش عملکرد و اعمال اصلاحات تدوین می شود.روش برنامه ریزی مداخله بر اساس هدف ها(pipo)عموماً برنامه ریزی فرهنگی(به ویژه در تشکل ها وسازمان های مردمی نهاد) مسأله ی تعیین هدف مشخص برای جهت دهی فعالیت های فرهنگی ، اصلی ترین دغدغه است. بنابراین بسیاری از روش های رایج برای ترسیم چشم انداز ، تعیین عوامل عمده،راهبردها، خط مشی ها و شاخص ها برای تعیین اهداف، فرآیندی دشوار و طولانی به حساب می آید. بر این اساس بهره گیری از روشی که هدف گذاری در سازمان را بدون مقدمات طولانی میسر سازد مفید است.برای مقاصد اقتصادی، روش های متنوع برنامه ریزی طراحی و اجرا شده اند، اما ماهیت آن ها و حاکمیت روش کی اهداف و نتایج، سازش پذیری آن ها را با یک نگرش فرهنگی به مسائل توسعه ممکن نمی سازد. با این وجود ارائه ی یکی از این روش ها به نام روش برنامه ریزی مداخله بر اساس هدف ها(pipo) مفید است. از این روش به عنوان ابزاری برای تعیین اقدام مورد نیاز استفاده می شود؛ زیرا در این روش، مشخص کردن اقدامات برای ارتباط با جامعه ی مخاطب ضرورت دارد.روشpipo که بعدها تحلیل چارچوب منطقی نام گرفت روش مفیدی برای برنامه ریزی مشارکتی ارائه می کند. مراحل کلی این روش به این شرح است:۱- گردآوری نمایندگان جامعه ی مورد نظر و صاحبنظران۲- تبیین مسائل عمده و ترسیم درخت مسائل۳- توجه به ارزش های فرهنگی و فرصت ها۴- ترسیم درخت اهداف ۵-تبیین منطق عمل و اهداف عملیاتی۶- تعیین نتایج و فرآورده های مورد انتظار۷- تبیین شیوه ی سنجشدر هر صورت ای تحلیل، برای ایجاد اهداف عملیاتی و تعیین نتایج مورد انتظار در طرح است. از آن جایی که این روش به نیازهای مؤثر جامعه ی موردنظر توجه دارد؛ توانایی عنایت به ارزشهای فرهنگی جامعه و فرصت های مربوط به آن را در مرحله ی اجرای طرح فراهم می کند. اما این روش به سبب نابرابری ها میان اجرا کنندگان طرح و کسانی که درآن صاحب نفع اند، تنگناهای ویژه ی خود را دارد از طرفی مزایای این روش در انعطاف

پـذیری فرآینـدها، برنـامه ریزی و مسـأله ی پیچیـده ی مشـارکت مؤثر مردم در توسعه تشـکل هـای مردم نهاد نهفته است. نمونه ی درخت مسائـل و درخت اهـداف برای تشـکل ها در نمودار بعـدی آمـده است.درخت مسائل درخت اهـداف مهندسـی فرهنگیشاید بتوان مهم ترین عرصه ی ایجاد تغییرات برنامه ریزی در زمینه فرهنگ را مهندسی فرهنگی قلمداد کرد موضوع و ضرورت مهندسی فرهنگی و سیاست هـای اصلی تحقق آن نخستین بـار توسـط مقـام معظم رهبری مطرح شـد. ایشـان در بیانـات خود دومفهوم کلی مهندسـی فرهنـگ و مهندسـی فرهنگی را مطرح کردنـد. این دو واژه بـا وجود شـباهت ظاهری، در معنا و مفهوم متفاوتنـد.مهندسـی فرهنـگ، یعنی بـا فرهنـگ به عنوان یـک کـل برخورد شود و کلان فرهنگ کشور را برنامه ریزی کرد فرهنگی برای کشور طراحی شود که مطابق با آرمان ها ایـده ها و اصول بوده ، ناظر بر فرهنگ کل کشور باشد ودر حوزه های خاص از جمله مهندسـی فرهنگ جوانـان ، مهندسـی فرهنـگ روسـتایی، مهندسـی فرهنـگ دینی و... فعـالیت کنـد.مهندسـی فرهنگی ، یک روش و ابزار است. یعنی روشـی است که با اسـتفاده از آن می توان برای مسائل خاص فرهنگی، پاسخ های مناسبی پیداکرد. پاسخ هایی که با توجه به نیروی انسانی ، توانمندی ها و شرایط و زمینه های موجود قابل بهره برداری باشد.(تعریف مهندسی فرهنگی: علم وفن و توانایی ارائه پاسخ های مناسب از نظر کیفیت هزینه و مـدت، به درخواست هایی که از سوی کارشـناسان امورفرهنگی در جهت تحقق اهداف فرهنگی صورت می گیرد.مهندسـی فرهنگی ، نظام فرهنگی را مرکب از خلاقان، مخاطبان، تصمیم گیران و واسطه می داند).بر مبنای آن چه گفته شد می توان ارتباط تشـکل های فرهنگی و مهندسـی فرهنگی را در دو محور عمده بررسـی کرد . در محور نخست، مهندسـی فرهنـگ بررسـی میشـود بـا توجه به نقش و رسـالت تشـکل هـای فرهنگی این امر متوجه فرهنـگ دینی است واز آن طریق در تعـامل فرهنـگ دینی با سایر عرصه های فرهنگ دینی ماننـد فرهنگ عمومی و فرهنگ ملی ... گسترش می یابـد. در محور دوم، مهندسـی فرهنگی نقش محوری دارد و بادیـدگاهی مسـأله محور، مسائـل عمـده ی تشـکل هـای فرهنگی شـناسایی و اولویت بنـدی شـده و راهکارهای مناسب برای آنها تعیین و اجرا میشود.در راسـتای دستیابی به اهداف مورد نظر، می توان به مراحل زیر به عنوان فعالیتها و شرح خدمات اصلی توجه کرد:۱- تحلیل و بررسـی مبانی و مفاهیم مرتبط با فرهنگ و تبیین وضعیت موجود۲- تدوین سیاست ها و راهبردهای مهندسـی فرهنگی۳- طراحی مـدل ها و فرآینـدهای مورد نیاز فرهنگی۴- تدوین نقشه ی مهندسـی فرهنگ۵- تدوین برنامه ی اجرایی(میان مدت)مهندسی فرهنگی در تشکل های فرهنگیاز آن جایی که پرداختن به مهندسی فرهنگی مستلزم پیروی از شیوه ای نظام منـد است ، در ادامه مراحل عمده ی یکی از شـیوه های قابل پیشـنهاد در این زمینه مورد بحث قرار خواهد گرفت. ۱- اشتراک دیدگاه ها: با توجه به جدید و متفاوت بودن دیدگاه مهندسی فرهنگی نسبت به دیدگاههای رایج، مرحله ی مقدماتی برای ورود به مهندسـی فرهنگی، اینجـاد تفـاهم نسبی و نزدیـک شـدن دیـدگاه هـا در خصـوص مسائـل عمـده در محـدوده مورد نظر و چگونگی پرداختن به آنهاست.۲- مسأله یابی و اولویت بنـدی: گام بعـدی تدوین فهرستی از مسائل عمده ی فرهنگی است. هدف ، مشـخص شـدن محدوده ی فعالیت تشـکل و مسائلی است که امکان رویارویی با آن ها وجود دارد، که می توان بر اساس تبادل نظر مورد بحث قرار گیرد و از این فهرست مسائل عمده به اولویت بندی مسائل رسید.۳- بررسی تعامل مسائل و سایر عوامل تأثیر گذار: در واقع به دلیـل تعـدد و نیز تعامـل مسائـل فرهنگی(بایکـدیگر و بـا سایر مسائل در حوزه های اجتماعی ، اقتصای و...) پرداختن به یک مسأله بدون در نظر گرفتن سایر مسائل مرتبط میسـر نیست. علاوه بر آن شـرایط و عوامل تأثیر گذار دیگری نیز وجود دارند که باید در نظر گرفته شوند.۴- هـدف گذاری: یعنی تعیین میزان بهبود در یک مسأله ی خاص .اولویت میزان بهبود ممکن و مورد نظر و این که تا چه حـد می توان مسأله را بهبود بخشـید تعیین هدف باعث مشـخص شدن سـطح ارتقاء مورد نظر می گردد.۵- توجه به لایه های فرهنگی و تأثیر این هدف گذاری: یعنی تعیین مصادیق هدف ها در لایه های فرهنگی با مفهوم آن . برای نمونه اگر میزان بهبود امر خاصـی در نظر است(ماننـد اخلاـق اجتمـاعی اسـلام) می توان میزان بهبود را براساس خروجی ها مشـخص کرد سـپس بر روی ارزش ها سـرمایه گـذاری شود، هنجارسازی صورت پـذیرد و درنهایت بهبود مورد نظر حاصل شود.۶- برنامه ریزی فرهنگی:

که خود فرآیند مستقل و مفصلی است و شامل تعیین مجری، زمان، منابع، مراحل اجرا و... می شود لازم است در جهت اجرا، برنامه ریزی فرهنگی نیز مــد نظر قرار گیرد.۷- سازوکارهـای سـنجش اثر بخشی: بحث مهمی کـه در برنـامه ریزی فرهنگی وجـود دارد شـاخص هـای عملکرد است یعنی تعیین عـواملی که نشـان می دهـد موفقیت مورد نظر در اجرا حاصـل شـده است یـا خیر. سـنجش اثربخشی فعالیت ها باتوجه به شاخص ها صورت می پذیرد.۸- سنجش مستمر و بهبود و اصلاح عملکرد: مهندسی ، شیوه ای است که باید به صورت مستمر دنبال شود. هرسال عملکرد سنجیده شود در اولویت ها تجدید نظر شده و بهبود و اصلاح عملکرد صورت پـذیرد.در اجرایی شـدن مهندسی فرهنگی بایـد سامانه های عملیاتی ومکمل نیز در نظر گرفته شود این امر نیازمند پژوهش و تطبق نتایج با عرصه ی مورد نظر است ازجمله مهم ترین این سامانه ها می توان به این موارد اشاره کرد •:سامانه ی آمایش فرهنگی • سامانه رصد فرهنگی •سامانه عملیاتی اجرای مهندسی فرهنگی •سامانه ارزیابی عملکرد مراکز و سازمان های فرهنگیانجام مهندسی فرهنگی مستلزم فعالیت ها و تـدوین مستندات گسترده ای است. جهت راهنمایی و تشریح بیشتر چکیده ی این موارد در قالب مثال برای یک تشکل محلی در فرم بعـدی آورده شده است.مدل برنامه ریزی برای تشکل های فرهنگیمدل های برنامه ریزی را در مقـایسه بـا گرایش زمـانی آن ها می توان به چهار دسته تقسیم کرد:۱- گرایش اجتمـاعی: این گرایش به گذشته نظر دارد. سازمـان های ارتجاعی از بالا به پایین(باسلسله مراتب استبدادی) اداره شـده، ولی از پایین به بالا برنامه ریزی می شونـد. بامسائل به صورت جداگانه برخورد می کنند نه سیستمی. از سنت ها پاسداری کرده و از تغییرات ناگهانی دوری می کنند و در شرایطی که ممکن است زمین زیر پا در حال فروریختن باشـد، احساسی از ثبات پدید می آورند.۲- گرایش غیرفعال: دراین گرایش زمان حال مورد توجه است. مـدیریت های غیر فعال معتقدنـد که وضعیت فعلی به اندازه ی کافی خوب است و دکترین آنها تغییرات تدریجی منفصل است. به آداب بیشتر اهمیت می دهنـدتا کارایی و به سازگاری ارزش بیشتری می دهنـد تا آفرینندگی. موفقیت این گرایش در زمـانی است که نیروهـای محیطی در جهت مناسب آنها باشـد.۳- گرایش فعال: طرفـداران این گرایش مایلنـد تغییرات را شـتاب دهنـد و از فرصت های ناشی از آنها بهره گیرنـد و در این طریق به تمامی ابزار علم و فناوری متوسل می شونـد. این برنامه ریزی بر خلاف ارتجاعی از بالا به پایین حرکت می کنـد از پیش بینی شـرایط محیطی آغاز شـده و با تدوین بیانیه ی اهداف و راهبرد جامعه ادامه می یابـد. مشکل اصل این گرایش این است که برنامه ریزی بر مبنای پیش بینی نمی تواند به طور مؤثر به چیزی بیش از آینده ای نسبتاً نزدیک بپردازد.۴- گرایش تعاملی: برنامه ریزی تعاملی به معنای طراحی آینـده ی دلخواه و ابـداع راه های پدیدآوردن آن اسـت. در مقابـل گرایش فعـال که می خواهـد سـوار بر مـوج پیش آهنـگ سـفر کنـد ، گرایش تعـاملی در پی کنـترل آن است.این گرایش به بهبود عملکرد در طول زمان ارج می گـذارد و هـدف آن حـداکثر کردن توانایی یادگیری و سازگار کردن یعنی توسـعه است.به نظر می رسـد رویکرد گرایش تعـاملی بـا تشـکل هـای فرهنگی سازگـارتر است. افزودن بر این، سه اصل عملیاتی در برنامه ریزی تعاملی وجود دارد که در برنامه ریزی تشـکل های فرهنگی از اهمیت برخوردار است: اصل مشارکت، اصل مـداومت و اصـل کـل نگری.برمبنای گرایش تعاملی، مهم ترین محصول برنامه ریزی، فرآینـد آن است نه برنامه ی اصل از آن. از طریق مشارکت در برنامه ریزی تعاملی اعضای یک سازمان رشـد می یابنـد و این مشارکت این امکان را به آن ها میدهد که سازمان را بهتر بشناسـند و به اهداف آن بهتر خدمت کنند.اصل مداومت مبنی بر این است که نظر به وجود رویدادهای غیر قابل پیش بینی ، برنامه ها هرچقدر که بـا دقت تـدوین شـده باشـند، مطـابق انتظـار پیش نمی رونـد. بنـابراین آثار مورد انتظار از اجرای برنامه ها و فرضـیات بنیادی این انتظارات را بایـد به طور مـداوم بررسـی و از این بررسـی برای تعدیل مداوم برنامه اسـتفاده کرد.دلیل دیگر برای ضـرورت تداوم در برنـامه ریزی که به ویژه در امور فرهنگی اهمیت زیـادی دارد، این است مه معمولاً بانزدیک شـدن به اهـدافی که برای آن ها ارزش قائـل هستیم، این ارزش هـا دسـتخوش تغییر می شود و این تغییر به نوبه ی خود تغییر برنامه ها را ضـروری می سازد.اصل کل نگری حکم می کند که برای بخش های مختلف به صورت مستقل نمی توان برنامه ای اثر بخش تهیه کرد، بلکه برای همه ی واحدها باید

همزمان و با ارتباط متقابل برنامه ریزی صورت گیرد.مراحل برنامه ریزی تعاملیبرای برنامه ریزی تعاملی پنج مرحله پیشنهاد شده است:۱- جهت گیری هماهنگ با رسالت و چشم انداز: توجه به راهبردها در قبال مجموعه تهدیدها و فرصتهایی که سازمان در برابر خود دارد.۲- برنامه ریزی هدف ها: طراحی آینده ی مورد نظر وتأکید بر هدفهایی که باید پیگیری شوند.۳- برنامه ریزی وسیله ها: انتخاب یا ایجاد وسایلی برای رسیدن به هدف ها و تعیین راههای تخمین و برآورد آینده ی دلخواه.۴- برنامه ریزی منابع: تعیین منابع لازم، زمان لازم و چگونگی بدست آوردن منابعی که در دسترس نیست.۵-طرح اجرایی و کنترل : تعیین نوع، زمان و مکان فعالیت هر کس و چگونگی اجرا و سنجش پیامدهای آن و نگاه داشتن طرح در مسیر صحیح.

راهبردهای روانشناختی تبلیغ

دکتر عبدالعظیم کریمی

خلاصه ای از کتاب راهبردهای روانشناختی تبلیغ با مخاطب جوان - دکتر عبدالعظیم کریمی- ناشر : ستاد اقامه نماز و احیای زکات - سال انتشار : ۱۳۸۲- خلاصه نویسی: سعید سلمانی- مفهوم شناسی تبلیغ: تبلیغ قدیم: در تبلیغات قدیم به آماده ساختن مخاطب برای پذیرش با برانگیختن احساسات و عواطف برای پذیرش اندیشه، سلیقه، روش، کالای مادی به شیوه تلقینی بود. تبلیغ جدید: در تبلیغ جدید، تبلیغ فراتر از ارتباط یک سویه و تلقینی و مورد بحث در حوزه های فناوری، ارتباطات، روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و... است.* وجه مشترک دو تعریف فوق را می توان در این جمله خلاصه کرد که هر دو اشاره به فن تحت تاثیرقرار دادن رفتار و نگرش مخاطب از طریق دستکاری در تصورات و بازنمود آنها نمود. انواع تبلیغ:آگاهی بخش: تبلیغ آگاهی بخش دارای ویژگی تعامل با دو قطب سیال گوینده و شنونده و عدم نگاه مبلغ به فراتر بودن از مخاطب می باشد.تحریف گر: نسخه پیچی همگانی و دیکته ای و تصور شی گونه و کلیشه ای مبلغ نسبت به مخاطب ویژگی بارز این نوع تبلیغ است. عوامل مداخله گر در تبلیغ: در تبلیغ عوامل زیر دخالت مستقیم و غیرمستقیم دارند.چه کسی: پایگاه و منزلت و شان اجتماعی گویندهچه چیزی را: محتوا، ماهیت، جذابیت و کارکرد موضوعبه چه کسی: نوع مخاطب از نظر سن، جنس، طبقه اجتماعی و فرهنگاز چه طریقی: روش تبلیغ، رسانه و ابزار انتقال، رهیافت های درونی و بیرونی، روش مستقیم و غیرمستقیمدر چه موقعیتی: وضعیت روحی و روانی، شرایط عاطفی و احساسی مخاطب، فضای میدانی ذهن و عین عناصر تبلیغ:مخاطب شناسی: شناخت ویژگی های دوره نوجوانی(۱۱ تا۲۰سالگی) در موارد زیر خلاصه می گردد:* این دوره، دوره انقلاب های هورمونی، عقلانی، عاطفی و ارزشی- اخلاقی است.* در این دوره باید به هویت جوانی توجه کرد: عناصر تشکیل دهنده هویت نوجوانی شامل تضادورزی، نفی، همسان سازی و تعهد است. عوامل شکل گیری هویت تقابل، سردرگمی در هویت یابی و هویت کسب شده است. در این دوره نوجوان احساسات ناگواری مثل بیگانگی از خود / احساس ناخود بودن، احساس غیرانسانی بودن و احساس بی هویتی است.* از برخی نیازهای تربیتی دوره نوجوانی می توان به نیاز به انتخاب هدف های واقعی ، قابل وصول اما متعالی، نیاز به تعادل هیجانی و عاطفی مخصوصا تعادل بین عواطف و عقل، آموختن چگونگی گسترش احترام به اشخاص دیگر و... اشاره کرد.* برخی چالش های نوجوانی شامل این موارد است: روحیه مبارزه جویی و عدالتخواهی، خشم و کینه ورزی بی دلیل و علت، شهرت طلبی و تمایل به محبوبی، انطباق با بزرگسالان، اعتدال و نسبیت گرایی، شوخ طبعی و بذله گویی، استهزای دیگران، دوستی و علاقه افراطی و... روش شناسی:مراحل تبلیغ: اولین مرحله تبلیغ آماده سازی است که شامل آماده سازی جسمی، روانی، عاطفی، عقلانی مخاطب است.مرحله دوم ارائه پیام است. علاوه بر آمادگی لازم است رغبت انگیزی و پذیرش عاطفی و ظرفیت ادراکی را بوجود آوریم.مراحل بعد شامل همخوانی و ارتباط معنی دار با پیام، یگانگی یا درون سازی، کاربرد و تعمیم به موقعیت های جدید است.نیازشناسی: این مبحث بحثی مهم در تبلیغ است . در حدیثی داریم": ان القلوب شوه و اقبالا-و ادبارا " قطعا برای دل ها میل و اقبال و انزجاری است بنابراین سعی کنید

دل ها را از ناحیه میل و رغبت به دست آوری.موقعیت شناسی:نکات و گزاره های موقعیت شناسی شامل موارد زیر است:نیازمند به محرک ها و مشوق ها برای نیکی/ تبیین معنای زندگی و لذت زیستن در جوان/ تقویت هنر عشق ورزی و دوست داشتن/ شبیه سازی دوره نوجوانی برای بزرگسالان/تفاوت بین مراقبت و دخالت/ موعظه هم در گفتار و هم در سیرت/ شیوه غیرمستقیم برای کشف پیام توسط مخاطب / ارائه صورت شیوه های جذاب و قابل لمس / عدم نگاه موعظه گری / عدم احاطه علمی = تکذیب / ایجاد تشنگی در مخاطب برای پذیرش / تکرار و تراکم نه / سوار کردن تبلیغ بر تمایلات فطری / تبلیغ برخاسته از نیاز اصلی / عدم هدف تراشی و هدف سازی بیرونی و تحمیلی / عدم خودمیان بینی شناختی / توجه به خواست و نیاز و جهت دهی به آن / هنر شنیدن و مهارت گوش دادن برای مبلغ/ کمک به ایجاد تصویر مثبت جوان از خود /نگاه غیر از مواضع دولتی و رسمی به تبلیغ / عدم پیش داوری و تفسیر و تاویل یکجانبه / عدم استفاده از مطالبی که مخاطب به آن حساسیت دارد / توجه مخاطب به مبلغ بعنوان مرجع و منبع مورداتکا و اطمینان / سبب شناسی و ریشه یابی مسائل قبل از تبلیغ / تفاوت نوع جواب ها با توجه به مخاطب / تزریق امید به آینده در مخاطب /توجه به بیان مطالب ::: در چه شرایطی، برای چه کسانی، با چه خصوصیاتی و با چه کیفیتی.زبان شناسی و واژه گزینی:اصولا ـ در استفاده از زبان ما دو نوع زبان را مورد بحث قرار می دهم : الف) زبان غیرکلامی که شامل علامتها، زبان عمل، زبان اشیا و زبان حرکات و اشارات می باشند و ب) زبان کلامی که همان زبان معمول است.زمان شناسی:در اهمیت این مطلب در حدیثی داریم فرزندان شما متعلق به زمان شما نیستند بلکه باید برای زمان خود تربیت شوند.پیامدشناسی حیطه های عملیات تبلیغ:ابعاد اقدام تبلیغ شناختی، عاطفی و رفتاری- عملی است و قلمروی حسی تبلیغ شامل : حس بینایی، حس شنوایی، حس لامسه، حس بویایی و حس چشایی می باشد.* * *بخش دوم اصول تبلیغ در قرآن:در این قسمت به اصول زیر اشاره گردیده است : اصل اختیار، آگاهی بر دو مسیر تضاد، اصل مسئولیت پذیری، اصل قدرت تغییر دهندگی انسان، تفاوت فردی، فطری بودن تربیت دینی، زیبایی دوستی و زیبایی نمایی، شهود و درک قلبی ویژگی های شخصیت مبلغ:حسن خلق، تواضع و فروتنی، چهره گشاده وباز، نرمی در گفتار، صبر و بردباری، عفو و گذشت، پرهیز از خشم و خشونت، پرهیز از خودستایی، پای بندی به عهد و پیمان، پایبندی به شورا و مشورت، پرهیز از تمسخر و عیب جویی، میانه روی در رفتار، حسن استماع، صداقت در گفتار و کردار، پرهیز از گفتار بدون عمل، آراستگی، سعه صدر و سهولت قول، سادگی در برخورد و دوری از تکلف، بدی را با نیکی پاسخ دادن، روش یادآوری و راهنمایی، بشارت و انذار ملاحضات دیگر تبلیغ در قرآن:رابطه گمراهی با کم ظرفیتی و تنگ نظری، رابطه شرح صدر با هدایت، عقل شهودی، نیک رفتاری با بدرفتاری، شاخص نیک بودن، مثبت اندیشی به دشواری ها، فرآیندگرایی و راه مداری در تبلیغ، تبلیغ و نه تحمیل

نه برای لقمه ای نان

آداب بازرگانی واخلاق مدیریت

خلاصه کتاب- نوشته ی: کونوسوکی ماتسوشیتا- ترجمه ی: دکتر محمد علی طوسی: همه ی موسساتی که در کل سودی به جامعه می رسانند بنیادی عمومی به کار می روند احساس عینی از خویشتن وتوانایی واقع گرایی را یک مدیر باید در کارمندان خود پرورش دهد . شرکتی که از مردمانی خود شناس تشکیل شده که می توانند به گونه ای در خور هر وضعی روبه رو شوند شاهد کامیابی را در اغوش خواهد کشید . این افراد از اختلاف درونی به دورند در ارزیابی خود از موقعیتها با درستی وباریک بینی عمل میکنند اما در مورد انرادی که این توانایی ها می اندازد غیر ممکن است که به کارمندان بیاموزیم که چگونه یک موقعیت را به درستی ارزیابی کنند اما می توانیم به انان بیاموزیم همواره اهمیت داوری درست را به یا داشته باشند وبدانند می توانند از راه تجربه برداش خود بیافرایند آبان ماه ۱۳۶۶- چاپ اولشهریور ماه ۱۳۶۷-چاپ دوماردیبهشت ماه ۱۳۶۸-چاپ سومنویسنده:کونوسوکی ما

تسوشیتامترجم :محمد علی طوسیلیتوگرافی:امین گرافیک چاپ :میخکتیراژ :۵۰۰۰ نخسه ((یک احساس عینی از خویشتن))همه ی موسساتی که در کل سودی به جامعه می رسانند بنیادی عمومی به کار می روند احساس عینی از خویشتن وتوانایی واقع گرایی را یک مدیر باید در کارمندان خود پرورش دهد . شرکتی که از مردمانی خود شناس تشکیل شده که می توانند به گونه ای در خور هر وضعی روبه رو شوند شاهد کامیابی را در اغوش خواهد کشید . این افراد از اختلاف درونی به دورند در ارزیابی خود از موقعیتها با درستی وباریک بینی عمل میکنند اما در مورد انرادی که این توانایی ها می اندازد غیر ممکن است که به کارمندان بیاموزیم که چگونه یک موقعیت را به درستی ارزیابی کنند اما می توانیم به انان بیاموزیم همواره اهمیت داوری درست را به یا داشته باشند وبدانند می توانند از راه تجربه برداش خود بیافرایند .((به کارمند خود اعتماد کن))می پربروام بطور کلی مردم زمانی که شما از نظر انان جویا شوید به طور کلی به همکاری دلبستگی نشان می دهند تا ان که به انها بگویید هر کاری را چگونه به انجام برسانند.((زیستن روی طناب بند بازی))در روزگار اشفته وگیج کننده ی ما انسان که دارای انگیزه ی نیرومند باشد به راستی که به چلش فراخوانده می شود و برانگیخته می گردد تا همه ی مهارتهای خود را برای چیره شدن بر ناهمواریها به کاربرد و در پایان نیرومند تر از پیش از کار برون اید . رئیس یک شرکت باید امادگی روبه رو شدن با شرایط دشوار راه داشته باشد برای یک مدیر خواب به اسانی فراهم نمی شود . بااین همه شبها بی خوابی ودلبستگی همان عناصری هستند که زندگی را برایش شیرین می سازند.{{رئیس که دهزار چهره دارد دلبستگی وتوجه وی به انان ده هزار چهره پیدا میکنند}}((در ازموده شدن به هنگام رکود))هنگامی که همه ی چیز به خوبی پیش مرود ماگرایش به سستی وتنبلی پیدا می کنیم ای گفته را به یاد داشته باشیم {{در هوای خوب به فکر هوای بد باش}}انسانها در زمان دشواری ها پرورش می یابند . انان انقدر که در این دوران رشد می کنند هرگز در دوران نیک فرجامی پرورش نمی یابند.برای اموزش کارمند ونیرومند ساختن مدیرتمان هیچ زمانی بهتر از زمان رکود وکسادی نیست.((جای ازادی عمل رابرای خود فراهم اورید))ذخیره ی مدیریت برای همه ی کسب وکار نیز لازم است . شما باید ذخیره ای برای امور استخدامی یک ذخیره ای تجهیزات یک ذخیره ی موجودی کالا وذخیره هایی از این نمونه داشته باشید ذخیرهی مدیریت مستقیما سود اور نیست ولی برای کار های بازرگانی که هدفی ان ثبات وتوسعه ی بلند مدت است یک رویه ی سور بخش به شمار می اید همواره باید بکوشید تا میانه رو باشید.((رخ دادهای یک روز عادی وخالی از حادثه))رخ دادهایی که در سراسر پیشه ی بازرگانی ما رخ می دهند زینت بخش خون حیاتی ما است . در حقیقت چیزی به عنوان شکست یا کامیابی مطلق وجود ندارد زیرا در نتایج واثار هرشکستی کامیابی های نسبی را می توان یافت ودر هر کامیابی عناصر از شکست را می توان دید در پایان یک روز عادی مدیر باریک اندیش همه ی کارها وتصمیمهای خود را مورد ارزیابی قرار می دهد تادر یابد چه میزان پیش رفته یا شکست خورده است.((به دور از سازش))در بازرگانی اگر شما درست عمل کنید هرگز چیزی به نام سازش وجود نمی اید باید به هر کاری که می پردازید پیش از انکه از دستتان خارج شود از کیفیت کامل ان اطمینان پیدا کنید . سازش کردن یا نکردن حیاتی است . این تصمیم نقطه ای را نشان می دهد که از ان پس بازرگانی شما یا کامیان می شود یا باشکست روبه رو می گردد{{دستوری در کار بازرگانی هرگز با نداشتن نرمش برابر نیست }}((همچشمی عادلانه برای پیشرفت کار))هچشمی عادلانه وسیله ی دستیابی برای ما جهان پر ارزشی است . همچشمی سالم کاری پسندیده است نواوری را بر می انگیزد اما رقابت برون از اندازه بازار را اشفته می سازد . در این صورت مشتریان شرکتها ونهادهاییکه طور مستقیم ویا غیر مستقیم با این صفت پیوند دارد زیان خواهند دید . مهمترین چیزی که باید توجه کنیدسعادت همگان است در این صورت منافع شما در امن ترین وضع تامین خواهدگردید.((بقای شایستگان))رقابت کار سخت را بر می انگیزد و کار سخت هم جامعه ای بهتر را بقا می کند . رقابت عادلانه اجازه می دهد تا حتی شرکت های کوچک با سر مایه ای اندک بر پایه ی شایستگی مدیریت وکارایی خود بخت برابری برای کامیابی به دست اورند . هنگامی که زورمندی مالی عامل تعیین کننده باشد در بلند مدت هیچکس سود نخواهد بردند جامعه ونه شرکتهای دست

انـدر کار شـرکتها بایـد همه ی ابتکار خود را برای تولیـدفراورده ی مرغوب به کاگیرد هزینه ی تولید را پایین اورد تا قیمت کاهش یابـد وسود معقولی هم به جامعه وهم به شـرکت برسانـد این کار پیشـرفت می اورد وهم چشـمی به این معنی را باید سـتود.((اعتماد همراه بـا افتادگی وفروتنی))اگر اعتماد در وجود انسان راه یابـد و فروتنی رشـد کنـد سـرانجان به صورت اصولی مثبت تبلور خواهد یافت و ان شـخص را برای رسیـدن به هـدفهایش راهنمایی خواهد کرد مدیران همواره زمانی که می خـواهم کـاری انجـام پـذیردبه کارمنـدم میگـویم:کســی کـه پی ببردموردداعتمـادقراردارددمی کوشـدتابیشترین نیروی خـودرابه کاربنددوسـرانجام هم کامیاب می شود.امامن هرگزخوددرادرهوش ودانش برآنان برتربه شمارنیاورده ام.نگرشهرگاه ازسوی شخص برجسته وبالای سازمان آشکارشودمی تواندهمه ی کسب وکاراورابه خطربیندازدازسوی دیگراحساس فروتنی وافتادگی واقعی وبی ریـامی توانـدسودهای محسوس ونامحسوس فراوانی به مـدیریت بالای سازمان اعطاکنـد. مـدیریت گشوده به معنی اعتمـادکردن به کارمنـدان/ارتباطهـای روان درون شـرکتی /بالابـردن روحیه ی کـارگران وفزون برهمه یکپـارچگی سازمـان اسـت.هرعضـوی بایــدازآنچه دربخش وی رخ می دهــدآگاه باشــد.رئیس گروه بایـدآماج هـای کوتـاه وبلندمـدتی راکه کارمندان بایددرپی رسیدن به آنهاباشـندبه روشـنی آشـکارکنددراین صورت کارمندان باشوق برای رسـیدن به اهدافی که درپیش رویشان گذاشـته شده است همکاری می کنند.درورشکستگی شرکتهای بزرگ ژاپنی دوعامل مهم کارگربوده است نخست آن که شرکـت درسازگـارکردن شـیوه ی عملیـات خـودوبهره گرفتـن ازثمره ی نوآوریهـای فن شناسـی بازمانـده است وعامـل دوم آن که تدبیروسیاست مدیریت شرکت باآزمندی وبلندپروازی شخصی که مهم ترازعامل نخست است آلوده شده است.{عامل انسانی}یک کارمند برای پیشـرفت در سازمان بازرگانی باید دو خصلت مهم شایستی و وفاداریرا داشته باشد وشایستگی و توانایی نیز امری نسبی و پایداری هسـتند مهاری که اموز سودمند است ممکن است خردد به سـبب فن شـناخت تازه یا فنون تازه ی مدیریت کهنه شود .اما استعداد از این دو مهم تر است و پی بردن به اسـتعداد هر کارمنـد از مسـئولیتتهاس بزرگ مـدیریت است . بـابر خـورداری از میزان معینی اسـتعداد اندرزو راهنمایی درسته مدیریت از سوی سر پرست وهمچنین همت وکوشش نیرومند هر انسان می تواند بدان موزد تا در ترازی رضایت بخش به کارپردازند. به نظر من کارمند آرمانی کسـی است که دارای ظرفیت فراورده برای رشد شـخص است از همین منـابعی که برای بر گردانـدن یـک شـرکت لازم است عامـل انسانی مهمترین انهاست. کیفیت کار یک شـرکت را مردمی تعیین می کننـد که در ان به کار می پردازند انچه دانشـگده های ما در دسترس قرار می دهند تنها مواد خام محسوب می شوداین به کار فرما بسـتگی دارد تا مواد را چگونه ÷پرداخت کنـد و بیاراید از درون انها کار مندانی ممتاز پدید اورد.((هر انسان یـک سـرمایه است))به طور اساسـی یـک مـدیر بایـد صـفات مثبت و برجسـته ی افراد را مورد توجه قرار دهـد نه اینکه کاستی های انها را اشـگار گرداند. زیرا به تنها یی در نظر گرفتن نقاط منفی یک کارمند باعث می شود تا مدیر هیچ وقت نتوند بدون دو دلی کارمند ش را به کـار مسـئولیت دار بگمـارد.همیشه توانـایی کارمنـدانم را پیش از انچه هست ارزیابی هر کنم تا کمتر از انچه هست اگر شـما بتوانید اعتماد کامل خود را به وی اشـکار سازید اوکوشـش می کند تا برابر چشم داشـتهای شـما عمل کند.((برای نان وارزشها))هر شکتی جـدا از دنبال کردن سود بایـد اما جهان روشـنی داشـته باشد اما جایی به منزله ی نوعی رسالت ونوعی ماموریت غیر مـذهبی برای این دنیا اگر مـدیر از احساس برخوردار باشـد انگاه می توانـد کارمنـدانش را از منطق وجودی وارمانهای شـرکت اگاه سـازد اگر کارمنـدان در یابنـد که برای لقمـای نـان کار نمی کننـد انگاه برای دستیابی برای ما جهانی همگانی سـخت همکاری می کنند.((تجربه ی ضـمن کار))یک بارگان تا حدی همنند یک پزشک است . او باید فزون بر دانش نظری در رشـته ی تخصصی خو از دانش و تجربه ی بالینی وسـیعی بر خوردار باشد .به همین شیوه یک فریخته ی دانشکدهی بازرگانی را نمی توان بازرگان نا امید مگر ان که میزانی از ازمـوده هـای عملی را به دست اورده باشـند .انچه اهمیت دارد این است که بازرگانـان بیشـتر به پزشـک ولینی همانند تا به دانشمندان ونظریه پردازان ((دم به دنبال سر می رود))برنامه های اموزشی نیک اندیشه شده همراه با مراکز مجهز ارزش

وقت وسرمایه ای که برای انها به کار برده می شود را دارند .اما باید بدانیم که اینها اشیایی خنثی وغیر شخص هستند که نمی تونندااحساس کنند ه همدردی نمایند یا بیندیشند بنا بر این فردی باید به انسانی کردن محتوای انها دست بزند شخص ول در هر سان باید برای دیگران نمونه باشدهر مدیری به سبب انسان بودنش دارای کاستی است که این خود یک ویژگی با ارزش مشترک با افراد ی که باوی کار می کنند.اما در یک مینه نمی تواند کوتاه بیاید وباید نمونه باشد تعهد پایبندی به کار همیشه امزش عینی مستقیم بسیار کار گر تر از هر گونه بر نامه ی اموزش رسمی است.((تصمیم گیری ازراه همرایی))اگرشماررییس یک شرکت بزرگ باشید پی می بریدکه نمی توانیددرهمه ی تصمیم های درون سازمان شرکت جوییدوبه ناچاربایدبخشی ازاختیارات رابه مدیران وروسای بخشهای شرکت واگذارید.شماسیاست بنیادی واصول رابرای آنهاروشن می سازید.مدیران نیزاختیاراتی رابه زیردستانشان وامی گذارند.به این شیوه همه ی اعضای شرکت درتصمیم گیری شرکت می کنند. ((دیوانسالاری مانع ارتباط است))گاهی سلسله مراتب سازمانی چنان سخت می شود که یک کارمند بخت دستیابی به افراد بالاـترازخودرابه جزرییس بی واسطه اش ازدست می دهد.دیوانسالاری تنهامانع بیان آشکاراندیشه های کارمندان می شود وسرانجام رشد شرکت راموتوقف می کند.ازوظایف مدیراست تافضایی راپدیدآوردتاارتباط افرادادرسراسرپیوندهای عمودی سازمانی برانگیزد وتشویق کند. ((واگذاری اختیار))طبق یک دستورکلی هرککاربایدبه کسی واگذارشودکه شوق گرفتن آن رادارد.کاررابایدبه کارمند واگذارکردامانبایداورابه حال خودرهاساخت.مدیربایدمراقب باشدتاهمواره کارمندان مناسب درجای مناسب به کارپردازند. ((یک انسان درستکار))راستگویی نیرویی درخوددارد که هیچگاه ازبرانگیختن دیگران بازنمی ماند.راستگویی باعث شده تاباکمترین دشمنی به کسب وکاربپردازم.درمدیریت تردستی های زیرکانه راه ندارد.مدیرتنهازمانی نیرومنداست که بردوستون همزادراستگویی وجلب اعتمادتکیه داشته باشد. ((کارمندان به رویانیازدارند))مدیربایدبخت رویاپردازی رابرای همه ی کارمندان خودفراهم آورد.اگرمدیردرفراهم آوردن مواداولیه ی نخستسن رویاتنگ چشمی به کاربنددسرانجامدلبستگی وپیوندکارمندراباآینده ی شرکت ازدست خواهد داد.رویاداشتن یعنی دلبستگی وانگیزه داشتن.مردی که بتواندااین هارافراهم کندمدیری شایسته است.((مدیریت مشارکتی))بهترین نوع مدیریت آن است که به کارمندان راه می دهد تاضمن مشارکت درکاربتوانندبرپایه ی توان وظرفیت خودبه تحقق هدف های همگانی یاری دهند.مدیربایدبه میزان بسنده ازخصلت گشادگی وآمادگی ذهن برای شنیدن سخنان هرکارمندی صرف نظرازپایگاه وی درسلسله مراتب سازمانی شرکت،برخوردار باشد.اوباید فضایی بیافریند که بده وبستان آزادنظرهارادرمیان کارمندان برانگیزاند وبستاند.((گرداندن یک تیم برنده))مدیران شایسته ی زیادی بوده اندکه درکارخود شکست خورده اند،بیشترآنان به گونه ای هستند که زیردستان خودراچون بدهی می نگرندتادارایی.مدیرخوب بایدشصت درصدوقت خودرابه پرورش توانایی های کارمندانش اختصاص دهدوبه آنان راهنمایی ودلگرمی بدهد.اوبایددرمیان کارمندان شوق کارکردن رابرای بالاـبردن ((میانگین ضربه زدن))فزونی بخشد.بخش سه((مدیریت آفریننده))(خشنودی وازخودرضایی راه پیشرفت راسدمی کند)راهیابی های تازه فرآورده های نودیروزرانسبت به امروزکهنه جلوه می دهند.پیشرفت هنگامی ممکن است که باورداشته باشیم همواره می توانیم بهترازآنچه هستیم،باشیم.امکانات رشدوبهبودکار پایان ناپذیرند.به این دلیل توانایی کامیاب شدن درکاربه میزان برانگیخته شدن درکاربه میزان برانگیخته شدن مادرامرمدیریت بستگی دارد.((بازرگان آفریننده))یک فروشنده ی آفریننده می تواند درباره ی هرقلم ازکالاهای خوددراندیشه باشدکه چگونه می توان آن رادگرگون کردتابه نوآوری هایی دست یابدو به نیازهای مصرف کننده بهترپاسخ گوید.شادی واقعی درکاربازرگانی زمانی سرچشمه می گیردکه انسان درمی یابدبابه کارگرفتن توانایی آفرینش خودبه نیازهای مهم جامعه پاسخ می گوید.((تباه کردن و صنعت جدید))درجهان هستی هیچ چیزی بی فایده آفریده نشده ،اگرچیزی تباه می شودکوتاهی ازماست.وظیفه ی ماست تابه آشکارکردن ارزش ذاتی اشیا پی ببریم وآنهارابرای مقصودی که درآغازبه سبب آن پذیرفته شده اند به کارگیریم.چیزی که خوب نیست دلبستگی سازندگان برای ساخت کالاهایی

است که مصرف کنندگان را به فراخ رفتاری می کشاند.این دوره ی جانشینی را کوتاه میکند و بدتر از آن کالاهایی که زمان زیادی عمر نخواهند کرد پدید می آورد.این کمال پرستی می تواند راهی به تباهی پیداکند.((زیان هابرای بازندگان است))افرادی درکارخودکامیاب هستندکه ازاعتمادومثبت نگری بیشتری برخوردارند.تفاوت بین یک بازرگانی پرجوش وخروش ویک بازرگانی بی ثبات ولرزان را می توان درفلسفه ی مدیران آنهایافت.یک مدیر براستی مسوول کارخودراباقرض سودآوری آغازمی کند وبه پایان می رساند.((به کامیابی های پیشین خودخشنودوقانع نباشید))شهرتی که درسراسرسالهابدست آمده،عاملی مهم است اماﺍگرلطمه ای به آن واردشودیک شبه فرومی ریزد مانندساختمانی که محکوم به فروریختن است.برای ساختن سالهازمان لازم است وبرای ویران کردن تنهاچندروزبسنده خواهدبود.بازرگان کامیاب بایدبامشتریان همگام باشدوبرای تامین هرگونه نیازکوشش کندوروزبه روزاعتباری تازه بدست آورد. ((بازرگانی جامعه راشکل می بخشد))مدیریت برای تضمین بقابایدهمواره اززمان خودپیشی بگیرد.انسان های آینده نگرمردمی تحلیل گرندوداده های گذشته وحال رابرای پیش بینی آینده به کارمی گیرندولی سیاست مداران درحالت آرمانی خودجامعه ی بهتری رادرآینده درذهن تصویرمی کنندومی کوشند تاصورت ذهنی خودرادرجهان واقع ازنوبیافرینند.مدیران نیزبایدمانندسیاست مداران عمل کنند.آنهابایدعوامل موثردرکاررابسنجندوازاوضاعی که دریک یادوسال آینده می خواهند تقویمی منطقی فراهم آورند.درروزگارناآرام ماميانه روی مثبت وهمراه بانرمش یک عامل مهم کامیابی به شمارمی رود.((خدمت به مشتری درآغاز می آید))فرآورده،فروش وخدمات سه عنصرجدایی ناپذیرند.خدمات پس ازفروش کلیدنگهداری مشتریان است وازبسیاری جهات خدمات پس ازفروش ،ازفروش خودفرآورده مهم تر است.اگرتوانایی فراهم کردن خدمات برای کالاهای خودرانداريد بایدازشمار فرآورده هایتان بکاهید.((خدمات همراه شاد باش گفتن))خدمات پس ازفروش زمانی کارگراست که بیش ازشکایت های مشتری درباره ی کالاپیداشدن عیبی درآن عرضه شود. به عنوان مثال درتابستان قبل ازاینکه مردم بادبزن های برقی خودرا به کاربیندازند شمابایدبه آنهاسری بزنیدودرباره ی آن محصول نظرآنهاراجویاشویدومحصول رامعاینه کنید.من این عمل راخدمات همراه شادباش گفتن می نامم.((چشم همگانی))من به داوری مردم اعتماد دارم.این اعتماددربازرگانی امری مهم است.وسبب می شودتابه گونه ای مثبت وبااطمینان ازیک معیاردرخوراعتمادبه پیش گام بردارید.اگرشمادرتشویش باشیدکه مردم چگونه واکنشی نسبت به فرآورده های شرکت شمادارند آنگاه قادرنخواهید بودکه همه ی توجه قلبی خودرابه کاربازرگانیتان،که نیازمندآن است،معطوف دارید.اگرشمابه درستی خردهمگانی ایمان داشته باشید ،می توانیداشتباه خودراترمیم کنید.مدیریت پویاتنهازمانی ممکن است که شما پشتیبانی گسترده ی همگان راپشت سرخود داشته باشید . ((حق بازرگان برای سودبردن))تنهابابدست آوردن سودی معقول بازرگانی می تواندگسترش یابد.یک بازرگانی کامیاب ازراه پرداختن مالیات بخش عمده ای ازدرآمدهای خودرابه جامعه بازگرداند.یک سودعادلانه بایدنتیجه ی کوشش های پایداری باشدکه برای بالابردن کارایی وکاهش هزینه هابدست می آید.((ترغیب کردن بازپرداخت خوبی دارد))یک بازرگان شایسته می داندچگونه دیگران راترغیب کند.بیش ازهرچیزشمابایدبه کیفیت کالاهاوارزش آنهابرای مشتریاناعتمادداشته باشید.کالاها بایدبه قیمت معقولی قیمت گذاری شود.دراین شرایط شماازامتیازنیرومندی برخوردارید.اگربااین همه نتوانستید درمشتریان خودنفوذ کنید،آن گاه بدانید که شما برای بازرگانی ساخته نشده اید.((شکایت هاراگرامی بدارید))شکایت هاارزشمند هستند.شکایت هابخت آن رافراهم می آورندتاپیوندی مستقیم بامشتریان برقرارکنیم.آنان که شکایت می کنند ممکن است بر حسب شیوه ای که برای رسیدگی به شکایت آنها پیگیری می کنیدبه یک دوست وپشتیبان پایداری برای شماتبدیل شوندوبی اعتنایی به شکایت بدترین کاراست بایدازفرصت فراهم شده بیشترین بهره رابربریم.((چیزی به نام شکست وجودندارد))اگرشمابخواهیدتصمیمی حساس درززندگی بگیریدنمی توانیداین کارراسرسری انجام بدهید،زیرابرآمدآن برزندگی بسیاری ازکسانی که درپیرامون شماهستندکارگرمی باشد.به راه نادرست رفتن ممکن است به همان اندازه که برای شماگران تمام می شود به دیگران نیززیان

برساند.من گمان دارم که به راستی چیزی به نام شکست وجود ندارد.این باوری است که درزندگی دلیری واعتمادبه ما می بخشد.((بازیهای شگفت سرنوشت))با پی بردن به زرفای رخدادهایی که برای من به وقوع پیوسته توانستم به حقیقت این آگاهی برسم که هرگزدرشتاب تصمیمی نگیرم واشتباهی رابرای خودنخرم.با این همه نباید تصمیم هاراچنان کند گرفت که فرصت های زرین ازدست برود.سرانجام اگرتنهاتااندازه ای به درستی تصمیمی باوردارید،نبایدآن راقطعیت بدهیدتازمانی که همه ی نکته های ممکن رابررسی نکرده اید نبایدتصمیم پایانی رابگیرید.یک تصمیم هوشمندانه به نگرشی بازوآزادازدل مشغولی هاوبریک ارزیابی منطقی بستگی دارد.رییس شرکت فرماندهی است که می تواند تصمیم هایی بگیردتاکارمندانش ازآنها پیروی کنند.اوزمانی به کامیابی میرسدکه بتواندازهوشمندانه ترین راه حل هابهره جوید.((یک پیشه برای همه عمر))یک مدیرخوب بایداعتقادی استوار واحساس ماموریتی درکارش داشته باشد.من اعتقادهای پایه ای خودرادرباره ی شکلی که شرکت مابایدداشته باشدپی ریزی کرده ام.وازآن پس بااحساس داشتن یک ماموریت ویژه به کارپرداخته ام.صرف نظرازهرکاری که انسان درپیش داردبرای خوب انجام دادن به آموزشی پیوسته وشوقی ژرف برای خودسازی نیازداردواین کاری است که درسراسر عمربایداد ادامه داشته باشد.((همه یا هیچ چیزبرروی چراغ دوچرخه))هیچ کسب وکاری بی خطرنیست،به طورکلی عاقلانه است که تاسرحد امکان ازخطرکردن بپرهیزیم.اماموقعی فرامی رسدکه خطرکردن رابایسته می سازد وبراستی شرایط آن رامی طلبد.بایدبدانیم که اگربی پروایی نکنیم چیزی بدست نمی آوریم.((ایمنی بهتر ازورشکستگی است))آزمندی درسرشت انسان است.درکسب وکارهنگامی که سودی پیش بینی می شود هرکس می کوشدتادستی درآن داشته باشد((پیش بینی تقاضابه عنوان یک شرط برای پرهیزاززیان))من هنوزادعایی نمی کنم که می دانم چگونه تقاضای کالایی راپیش بینی کنم،امایک چیزرابه خوبی می دانم وآن این است که همه ی مردم می خواهندکه سطح زندگی خودرابالا ببرند وبهبود ببخشند.واگرمابتوانیم فرآورده هایی تولیدکنیمکه درتوان خریدبیشترین گروه مردم باشد،تقاضابرای خرید آنهابرپایه ی آن چه پیش بینی شده است به عنوان آرزویی انسانی فزونی خواهد گرفت.آشکاراست که مردم با هم تفاوت دارند،امااگرآرزوی بهترزندگی کردن یکی ازغرایزبنیادی همه ی ماردم استتقاضاوهمچنین فرآورده های نومرزنمی شناسند.این یک نگرش بااعتقاداست که تصمیم های مثبت وسازنده رادرباره ی فرآورده هایی که به گمان تولیدکننده بهره ای به جامعه میرساندوزندگی روزانه ی مردم رابآسودگی بیشترهمراه می سازد،نیرومی بخشد.((مشارکت نافرجام))هرکسی گه گاه اشتباه می کند.این سخنی آشکاردرباره ی سرشت انسان است.گرچه آن چه مهم است اشتباه نیست،فقط رفتاری است که مادرباره ی آن ازخودنشان می دهیم.ما می توانیم اشتباه و کاستی خودراوابزنیم ونپذیریم وبکوشیم آن رانادیده بگیریم،امابایدآگاه بودکه برای دست یافتن به رشد ورسیدن به پایه ی انسان مسوول یک نگرش منفی و دفاعی مارایاری نمی دهد.هنگامی که اشتباهی مرتکب می شویم باید نخست به آن اعتراف کنیم،سپس بیندیشیم چرااین اشتباه ازآغازرخ داد وباتوجه به دلایلی که درپیدایش آن کارگر بوده اندبکوشیم تاآن راترمیم کنیم یابه جبران آن بپردازیم .این فرایندی دشواراست امابه مایاری می دهد تاازدوباره دست زدن به آن برکنار بمانیم،واین شیوه ای است که به ماپوانه می دهدتاراه رشدراچون انسان بپیماییم.درهرزمانی که به اشتباه هایی پی می بریم بایدبه جبران آنها بپردازیم.این همواره کارآسانی نیست،امابایدبدانیم که ماخود مسوول اشتباه هایمان هستیم.((انبارهاراازکالاپاک کنید))همواره آسان نیست که انسان به آنچه دریک کاربخصوص به قطع درست است،پایبند بماند.گزینش هایی که بنا به روال روشن هستند،می تواننددررویارویی فرض های کهنه باموقعیت های تازه تیره ونامشخص شوند.مهم آن است که همواره راهی راکه درپیش داریم بیازماییم تاکه مطمین شویم که راه درستی است.این منطقی است که بپذیریم هرگاه فروش به نیم رسد آن گاه تولید ودرنتیجه نیروی کاربایدبه نیم کاهش یابد.اما این دستورچندان انسانی نیست.این دستوردرست نیست زیرامردم را که قلب یک شرکت اند،فدا می سازد. هنگامی که فرآورده های یک شرکت به فروش نمی رسند شرکت باید همه ی منابع خودرادرکار فروش متمرکز سازدتاکسادی برطرف گردد.شرکت نباید برای راه حل های کوتاه مدت که

می توانـدزیانی پایدارپدیدآورنـدیکپارچگی خودرابه عنوان کارفرما یا تولیدکننـده به سازش بکشانـد.((مشتری درمرتبه ی نخسـت است))مصـمم بودن یک چیزاست وپافشاری سرسـختانه دریک دیـدگاه باریک وتنگ چیزدیگری است.چسبیدن به دیدگاه خویش وبـه کنـاری نهـادن دیـدگاه هـای دیگران می تواندبسیار زیـان بارباشـدو تـاسف انگیزاست که چنین وضـعی بیشـتر از اوقـات پیش میاید.هنگامی که ناسازگاری بین تصـمیم شـما ومنافع دیگران بسیار سخت می شود.آن گاه احساس همتایی خودراازدست می دهد سپس اشـتباه پدید می آید بسیار مهم است که به منافع دیگران نیز توجه بکنیم اما این سخن در گفتن آسان تر است تادرانجام دادن آن.تهیه کنندگان : مجتبی هاشمی و احسان ندایی

مدیریت تواناسازی کارکنان

نوشـته کنت بلانچـارد خلاـصه کتـاب: قربـان اسـدی- توانـا سـازی جـادو نیست بلکه عبارت است از چنـد مرحله ساده و بردباری و استقامت زیاد... مدیریت امور کارکناحوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامـل شـده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مـدیریت کارکنان، مـدیریت منابع انسانی مطرح می شود. مـدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مـدیریت کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدید تری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می گیرد. محیط کار توانمنـد ، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصـلی هسـتند . تنها شـمار انـدکی از تحولاـت پدیدآمـده در کسب و کـار ، هماننـد جنبش محیط کار توانمنـد مورد اسـتقبال واقع شـده است .این تحولات در عین حال مشـکل آفرین نیز بوده اند .تواناسازی ظرفیتهای بالقوه را برای بهره برداری از سرچشـمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود ، در اختیـار می گـذارد . هرگـاه سازمانهـا بخواهنـد در دنیای پیچیـده و پویای امروزی ادامه حیات دهنـد ، این نیروی بالقوه را بایستی مهار و مورد استفاده قرارداد.

ویژگیهـای کلی کارکنان توانمنـد:کارکنان توانمنـد به سازمان و خودشان نفع میرساننـد آنها مشاغل یا زنـدگی خود را بیشتر دارای هـدف حس می کننـد و درگیری آنهـا مسـتقیما به بهسـازی مسـتمر در سیسـتمها و فراینـدهای محـل کار تبـدیل میشود. در سازمان توانمنـد ، کارکنان با احساس هیجان ، مالکیت و افتخار ، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می سازند . علاوه بر این ، با احساس مسـپولیت کار میکنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح میدهند .مدل مدیریت سـنتی که در آن مدیر کنترل میکند و کارکنان تحت کنترل هسـتند ، دیگر کـار آمـد نیست . به منظور ایجـاد محیـط کـار توانمنـد ، نقش مـدیریت در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرمانـدهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسـپولیت تبدیل گردد که در آن کلیه کارکنان فرصت داشـته باشـند به نحو احسن همکاری کنند .تواناسازی قطعا قابل وصول است . اما چنین سـفری کار کسانی که روحیه ضـعیف دارند نیست . از شـما که میخواهیـد در این راه قـدم بگذارید جدا میخواهیم که پابرجا باشـید و می دانیم که در مسـیر فوق در صورتی با توجه به سه کلید تواناسازی که در ذکر خواهـد شـد ، گام برداریـد ، موفق خواهیـد شـد . سازمانها برای ادامه حیات بایـد از چهار ویژگی برخوردار باشـند) مشتری گرا بودن : هرسازمـان که به خواست و احتیاجـات مشتریـان بی اعتنـا باشـد الزامـا در درجه دوم قرار میگیرد و یـا به زودی از صحنه کسب و کار خارج خواهد شد .۲) کارا بودن از حیث دخل و خرج : افزایش هزینه ها همراه با پیکار بی امان رقبا بر سر قیمت گذاری ، شـرکتها را وادار کرده بود که حاشـیه سودآوری را در قیاس با گذشته بسیار محدود کنند لذا شرکتها برای ادامه حیات مجبور هسـتند به مراتب بیشتر تلاش کننـد و با درآمـدی به مراتب کمتر بسازند۳) سـریع العمل و انعطاف پذیر بودن۴) بهبود مسـتمر : هریک از افراد شـرکت باید این تصور را از سازمانی داشـته باشـند که بایستی امروز بهتر از دیروز و فردا بهتر از امروز باشد .یعنی پایه ریزی سازمان به گونه ای که پیوسـته و همواره از آنچه هست ، بهتر شود .لذا برای دسـتیابی به این خصوصیات ، مهمترین ابزار رقـابتی نیروی انسـانی است که بایـد آنرا توانـا ساخت((تواناسازی ، دادن قـدرت به افراد نیست . افراد هم اکنون دارای قـدرت

میباشند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند .تواناسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می کنیم .)) توانا سازی به نتیجه نمیرسد مگر اینکه از بالاترین سطح سازمانی شروع شود مدیران توانا سازشما دارای وظیفه دیگری هستید به جاری هدایت و کنترل و نظارت بر افراد ، مانند گذشته ، شما مثل یک حلقه اتصال بین افراد و بقیه تشکیلات سازمان عمل می کنید .منظور از حلقه اتصال چیست ؟نقش جدید شما به عنوان مدیر تواناساز عبارت است از هماهنگ کردن تلاشها ، بدست آوردن منابع برنامه ریزی استراتژیک ، کارکردن با مشتریان ، تعلیم کارکنان و نظایر آن . هرکاری که شما انجام میدهید در راستای کمک به کارکنان است تا بیشتر موثر واقع شوند . حالا شما برای آنها کار میکنید نه انها برای شما .سه کلید موفقیت در راستای تواناسازی کارکناناولین کلید :همه کس را در اطلاعات سهیم کنید. این عمل سهیم شدن در اطلاعات برای تواناسازی سازمان ، ضرورت حتمی دارد به همین دلیل ، اولین کلید است .منظور از سهیم کردن کارکنان در اطلاعات آگاهی آنان راجع به چگونگی انجام کارها ، سوددهی ، ضایعات ، بودجه ، سهم بازار ، بهره وری ، نواقص و نظایر آن میباشد . جایگاه اهداف کجاست ؟در اکثر سازمانها هدفها در بالای هرم سازمانی تعیین میشوند و سپس اجرای آنها را از رده های پایین می خواهند . افراد نسبت به این هدفها تعهدی ندارند زیرا در تعیین آن دخالتی نداشته اند . فکر می کنم که شما درک میکنید چگونه این روش را برای تعیین هدف در سازمان توانمند ، نمی توان اعمال کرد . برای از بین بردن این باور سنتی که تمام متغیرها در بالای سلسله مراتب سازمانی هستند ، اول باید اعتماد به وجودآورید . وقتی که سهیم شدن در اطلاعات انجام شد و کارکنان شروع کردند با هم به سوی سرزمین تواناسازی حرکت نمایند ، آن وقت تعیین هدف به معنی واقعی خودش تحقق می یابد فواید سهیم شدن در اطلاعات با هر فردی در سازمان۱) اولین کلید در تواناسازی کارکنان و سازمانهاست۲) به کارکنان امکان میدهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند.۳) در سراسر سازمان اعتماد به وجود می آورد .۴) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر میدارد .۵) به افراد کمک می کند که بیشتر مسپول باشند۶) افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان عمل کنند . دومین کلید : با تعیین حدود خودمختاری ایجاد کنید .بدون رهنمود ، آدمها به عادات قدیمی و ناتوانمند شده خودشان بر می گردند ، یعنی به همان راه آشنا رجعت می کنند تعیین حدود ، این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند . این مانند یک رودخانه است .اگر خاکریزهای کنار رودخانه را بردارید ، رودخانه دیگر رودخانه نیست و شتاب و جهت آن از بین می رود.علاوه بر تعیین هدف که قبلا توضیح داده شد در اینجا فهرستی از زمینه های مهم دیگر در یکسازمان را متذکر میشویم که ما برای ایجاد حدود جدید از آن شروع می نماپیم .۱) مقصود – در چه حرفه ای هستید ؟۲) ارزشها – رهنمودهاتی عملیاتی شما چه هستند ؟۳) سیمای آینده – تصویر آینده شما چیست ؟۴) هدفها – چگونه و چه وقت ، کجا و به چه طریق کارهایتان را انجام میدهید؟۵) نقشها – چه کسی چه نقشی را ایفا می کند؟۶) ساختار سازمانی و سیستمها – از کاری که می خواهید انجام دهید چگونه پشتیبانی می کنید ؟تصویر بسیار گیرا از آینده شرکت . این تصویر فکر و احساس اعضای سازمان را مجذوب می کند و نیازها ، آرزوها ، اعتقاداتشان را متبلور می سازد .روش ایجاد تصویر پرجاذبه ، در واقع روشن کردن دورنمای آینده است .یعنی سیمایی که هدف سازمان شما را روشن می کند .(نشان میدهد که در چه کسب و کاری هستید) .تصویر کوچکهرفرد در هر اداره ای تصویر آینده را به نقشها و هدفهایی که برای آنها مفهوم و معنی پیدا می کند انتقال میدهد . ما این عمل را مشخص کردن تصویر کوچک می نامیم . تصویر کوچک هر فرد بسیار اهمیت دارد . هرتصویر کوچک ، انتقال بخشی از تصویر بزرگ به صورت اقدامات خاصی است که هر عضو سازمان انجام میدهد . این اقدامات به سوی دستیابی به هدفها هدایت میشود .برای اینکه اعضا سازمان منشا اثر باشند . آنها باید تصویر بزرگ و نقش خود را در دستیابی به آن تصویر ببینند اکثر سازمانها هدف تعیین می کنند . این کار با فرآیند هدف گذاری در زمینه تواناسازی چه تفاوتی داردفرآیند هدف گذاری کا روی انرژی متمرکز میشود بدون هدفهای روشن انرژی افراد ممکن است هدر برودایجاد خودمختاری از طریق مرزبندیها و چهارچوبها :۱) براساس سهیم شدن در اطلاعات۲) دورنمای آینده (تصویر

بزرگ) را با داده های هریک از افراد روشن می کند .۳) به تبدیل تصویر آرمانی به نقشها و هدفها (تصویر کوچک) کمک می کند .۴) ارزشها و قواعد را که زیر بنای اقدامات مطلوب را میسازد ، تعریف می کند .وقتیکه ارزشها روشن باشد تصمیم گیری ساده تر است .۵) ساختارها و روشهای اجرایی پدید می آورد کع انسانها را توانا میسازد .۶) به ما یادآوری میکند که این سفر به سرزمین تواناسازی است . سومین کلید – تیمها را جایگزین سلسله مراتب کنید۱) تیمهای توانمند بیشتر از افراد توانمند کار انجام میدهند.۲) افراد در آغاز کار نمی دانند چگونه در این تیمها کار کنند .۳) عدم رضایت یک گام طبیعی در این فرایند است .۴) کارمند باید در مهارتهای تیمی آموزش داده شود .۵) دلبستگی و حمایت باید از بالای سازمان سرچشمه گیرد .۶) تیمهایی که اطلاعات و مهارت دارند میتوانند جایگزین سلسله مراتب قدیمی شوند .مزایای تیم های خودگردان : افزایش رضایت شغلی- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار- تعهد بیشتر کارمند- ارتباطات بهتر کارمند و مدیر- افزایش کارآیی فرایند تصمیم گیری- بهبود کیفیت- کاهش هرینه های عملیات- افزایش سودآوری به کارکنان اطلاعات بدهید تا اقدام کنند سپس در انتظار حوادث سحر آمیز باشید .مرزبندیهای جدید به هرفردی کمک میکند تا یاد بگیرد با مسپولیت و خودمختاری کار کند .

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که باجنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست ها و اقدامات دربرگیرنده موارد

زیر می شود: ـ تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان) ـ برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی ـ گزینش داوطلبان واجد شرایط ـ توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام ـ مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان ـ ایجاد انگیزه و مزایا ـ ارزیابی عملکرد ـ برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی ـ توسعه نیروی انسانی و آموزش ـ متعهد نمودن کارکنان به سازمان مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند. اما اکنون حوزه ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندهای سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری استمدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروبانسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد. هم چنین فلسفه های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی

مدیریت منابع انسانی هستند .

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت

منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد

و دو طرفه بودن ارتباط دارد
فلسفه مدیریت منابع انسانی ـ منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. ـ اگر سیاست ها و رویه های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است. ـ فرهنگ و ارزش های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. ـ دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. رویکردهای مدیریت منابع انسانی دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می شود که باید معادله ورودی خروجی برقرار شود و بهصورت کارآمد اداره شوند. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می کند که نمی توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس العمل نشان می دهند. در این رویکرد بر استراتژی هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش ها، برنامه های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه بندی کارکنان در تیم های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می کند. رویکرد سخت سیستم ها، رویه ها و دستور العمل ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد. ۶) اهداف مدیریت منابع انسانی (دعائی ۱۳۷۷، ۹) داف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش های جمعی کارکنان سازمان است که می توان به صورت زیر آن را بیان نمود: تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه پرورش و توسعه استعدادها و مهارت های افراد حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنانتأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف های سازمان ایجاد گردد. وظایف مدیریت منابع انسانی همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می توان به حوزه های فعالیت زیر دسته بندی کرد: ۱ سازماندهی شامل : ـ طراحی سازمان ـ طراحی شغل ـ تجزیه و تحلیل شغل ـ طبقه بندی مشاغل ۲: جذب منابع انسانی: ـ برنامه ریزی ـ کارمندیابی ـ انتخاب ـ استخدام ۳: توسعه و منابع انسانی : ـ مدیریت عملکرد ـ آموزش ۴ مدیریت پاداش : ـ حقوق و دستمزد ـ ارزشیابی مشاغل ـ پاداش مزایا۵ روابط کارکنان : ـ روابط صنعتی مشارکت– ارتباطات۶بهداشت، ایمنی و رفاه – ـ بهداشت و ایمنی – رفاه۷: امور اداری استخدام و کارکنان: چارچوب قانونی و مقررات دولتی ـ رویه ها و اقدامات استخدام ـ سیستم اطلاعاتی منابع انسانی البته مدل های متفاوت دیگری نیز برای دسته بندی وجود دارد (جزنی ۱۳۷۸، ۲۹ ۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می شوند. هیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان ناپذیر است. همانند تقسیم بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت های آن را هم می توان در دو دسته سخت و نرم گنجاند. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت های سخت مدیریت منابع انسانی، می توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت های رویه پذیر باشد. سیستم اطلاعات منابع انسانی تعاریف

مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون(۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است: ـ یک سیستم رایانه ای فقط برای جمع آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش. ـ علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه ریزی، امور اداری، تصمیم گیری و کنترل فعالیت های مدیریت منابع انسانی طراحی می شود. ـ یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود. شرمان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم گیری فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگاهداری اطلاعات مربوط به غیبت ها و مرخصی ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم گیری در امور منابع انسانی ارائه می دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات ، سیستم اطلاعات مدیریت ، سیستم پشتیبان تصمیم گیری یا دیگر انواع سیستم های اطلاعات سازمانی طراحی کرد.سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی تقاضاهای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع پاسخگویی سریع را از سازمانها می طلبد. از جنبه ی درونی کارکنان احساس می کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی شود مایوس و سر خورده شده اند و سازمان پیوسته توقع بیش تری دارا و مرتباَ قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند، و خودیابی، خودشکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند.سازمان باید خودش را با تغییرات انطباق دهد، رشد کند و راههای جدیدی یاد بگیرد، تا کارش را به سامان برساند کارکنان از مسئولیتها یا تعهدشان اطمینان ندارد.آنکه در این میان گرفتار شده مدیر است که احساس می کند در بین تقاضاهای جدید از خارج سازمان و از بالای سازمان تحت فشار قرار گرفته است باید گروهی را به کار بگیرد، تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد.توانا‌سازی کارکنان چیست؟توانا‌سازی کارکنان یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسانها با یکدیگر است، بدین معنی که •: کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کارکردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند. کارمن امروزی ، فردی است که به طور فعال مشکلات را حل می کند و برای نحوه ی انجام امور طرح می ریزد و پس آنها را به مرحله ی اجراء در می آورد . تیمهای کار، به طورمستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی بر سطح بالا‌تری از بهره وری با هم کار می کنند. ساختار سازمانها بر گونه ای طرح ریزی شده است که آدمها در می یابند که می توانند برای دستیابی بر نتایج مورد نظرشان و آنچه پاداش دریافت دارند.ویژگی سازمان توانند بر محتوای شغل می افزاید. مهارتها وظایف تشکیل دهنده ی شغل را توسعه می بخشد. برای ابداع و نوآوری و خلاقیت زمینه ای مساعد بر وجود می آورد. کنترل بیشتری روی تصمیمات مربوط به کار اعمال می کنند. کارمند بر جای یک قسمت از کار، یک کار کامل را انجام می دهد. رضایت مشتری را تامین می کند. زمینه ی جهت یابی بازار را فراهم می آورد.محیط کارتوانمند از روابط جدید بین کارکنان و روابط جدید بین انسانها و سازمان ریشه می گیرد.اینها شرکای یکدیگرند.هر فردی نه تنها در قبال کار وظیفه اش مسئول است بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد گروه کار، صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی دهد بلکه مبتکر عملیات است. کارمند تابع نیست تصمیم گیرنده است. هر کس احساس می کند که به طور مستعد، چیزی یاد می گیرد و مهارتهای خودش را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید گسترش می دهد.آزادی در برابر کنترلنقش مدیر سازمانهای سنتی این بود که فرایند کار و انسانها را تحت کنترل سفت و سخت داشته باشد. بهترین مدیر کسی بود که سخت ترین کنترل ها را اعمال می کرد. رفتار کارکنان می بایست تحت نظارت قرار گیرد و تحت کنترل سرپرستان و

مـدیران درآید.سازمان مدیر، سازمانی است که در آن انسانها توانند می شوند تا تصـمیم بگیرند و خودشان را اداره کنند تواناسازی با مفهوم سـنتی کنترل به کلی تفاوت دارد. سازمان توانمنـد محیطی است که در آن انسانها می خواهنـد مسئولیت بپذیرند و آزادی عمل داشـته باشـند، اما آزادی بیش از حد به بی نظمی منجر می شود.تغییر از سازمان هرمی به سازمان دایره ایسازمان هرمی انقلاب بوروکراتیک اوایل قرن بیستم، سـنت تخصصـی کردن مشاغل را به نام (مدیریت علوم) آغاز کرد. این امر به ایجاد سازمان هرمی با وظایف تخصصی بالا مرزهای شغلی روشن، شرح شغلهای محدود و کنترل شوید به وسیله سرپرستان منجر گردید تا اطمینان حاصل شود که کـار به طور منسـجم و سـریع انجام می گیرد. در سازمان هرمی کرروی کنترل تاکیـد می ورزد، انسانهای بالای سازمان می اندیشـند و برنامه می ریزنـد در صورتی که رده های پایین تر کار را انجام می دهنـد.ویژگی های سازمان هرمی تصـمیمات در راس سازمان اتخاذ آغاز می شود. هر شـخص به طور واضع فقط در قبال شـغل خودش مسئولیت دارد. تغییر در سازمان کنـد و به نـدرت صورت می گیرد و فقـط از راس سازمـان ناشـی می شود. باز خور و ارتباطات از بالا به پایین است. تحرك و ارتباطات بین واحـدها در حداقل است. اگر کارتان را انجام دهید می توانید انتظار داشته باشید که همراه با توسعه ی سازمان ترضع یابید و از اهمیت شغلی برخوردار شوید.توجه کارکنان، معطوف به بالای سازمان است و شخصـی که مافوق شـماست در تبال نتایج کارتان مسئولیت دارد. مـدیران معلوم می کننـد که کار چگونه بایـد انجام شود وانتظاراتشان چیست. از کارکنان انتظار نمی رود که انگیزش زیادی داشـته باشند بنابراین لازم است که رفتار آنان شدیداً کنترل شود.سازمان دایره ایشکل سازمان جدید را دایره ای یا شبکه ای نامیده اند زیرا می توانـد به عنوان مجموعه ای از گروههـای هماهنـگ به نظر آیـد که به وسـیله ی مرکز (به جـای رئیس هرم) بـا هم مرتبـط شـده انـد.ویژگیهای سازمان دایراه ای مشتری در محور قرار دارد. انسانها با یگـدیگر همکاری می کنند تا آنچه که لازم است انجام شود. انسانها در مسئولیت، مهارتها، اختیار و کنترل سهیم می شوند. کنترل و هماهنگی از طریق تصمیم گیریهای متعدد و ارتباطات مستور انجـام می گیرد. چون چالشـهای جدیـدی پیش می آیـد لـذا تغییرات در برخی موارد خیلی سـریع است. مهـارت کلیـدی برای یک کارمنـد یا مدیر، توانایی کارکردن با دیگران است. رده های سازمانی نسـبتاً محدود است. قدرت از توانایی نفوذ شـما روی دیگران ناشـی می شود. از افراد انتظار می رود تا خودشان را اداره کنند و نسـبت به کل سازمان مسـئولیت احساس کنند. کار اصلی مدیران، دادن نیرو ارتبـاط قـدرت به اعضـای تیم است.راه توانـا سـازیتغییر از مـدل سازمـان هرمی به مـدل سازمان دایره ی ای یک چرخش تحول یکسان نیست. در حقیقت اگر جزئی از یک سازمان باشید که از یک مدل به سوی دیگر پیش می رود، احساس بی ثباتی می کنیـد. تغییر در هر جـایی روی می دهـد و درک عامل مهم آن دشوار است. انسانها به گونه ای احساس می کننـد که گویی همواره در حـال واکنش هسـتند، مجبورنـد حریق را خـاموش کننـد و وقت یا انرژی برای نوآوری و ابتکار برایشان نمی مانـد این تغییر را به مشـابه سـفری تصویر کنیـد که طی آن بایستی از روی پلهای متعـدد بگذریـد.سه راه به سوی توانا سازی کارکنان۱- تواناسازی هدر جـانبه است: توانـا سـازی کارکنـان چیزی پیش از یـک حـالت ذهنی یا یك الگوی رفتار گروهی یا خط مشـی های سازمانی است. تواناسازی نمی تواند وجود داشـته باشد مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزشـهای سازمانی، * را حمایت کنند. بسیاری از تلاشـها برای تواناسـازی بـا شـکست مواجه می شود زیرا آن ها تغییر را فقط در یکی از سـطوح ایجاد می کنـد.۲- تغییر جزئی و کلی: تغییرات جزئی و کلی تفاوت مسـیاری دارند این تفاوت از لحاظ درجه ی تغییر نسبت بلکه تغییر در کیفیت هم هست.۳- تغییر طرز تلقی: حرکت به سوی تواناسـازی کارکنان، یعنی تغییر از مـدل سازمانی هرمی به دایره ای مجموعه ای از تغییرات ذهنی یا طرز تلقی را شامـل می شـود. برخی از ایـن تغییرات، تغییرات بنیـادی طرز نگرش هـا را نسـبت بـه کـار بـه همراه دارد.فراینـد مسـئولیت یادگیری- اول به سوی فرآیند تواناسازیک یک گروه کار باید علاوه بر دستیابی به هدفهایش در مورد چگونگی دستیابی به هدف نیز بیندیشـد باید بتواند *اگر هدفهائی برسد و کارها را در نوبت بعد بهتر انجام دهد، گروه کار باید خودآگاهی از چگونگی انجام امور را توسـعه دهـد و همه ی اعضای گروه بایـد این را درک را داشـته باشـند.- دوم به سوی مسئولیت: در گروه تواننـد هر کسـی

همان مسـئولیتی را دارد که در سازمان سنتی به رهبری او بی شه. هر فردی هر گاه مشکلی به نظرش می رسد یا ایده ای دارد مسئول است که آن را به گروه عرضه نماید. این ایده باید مورد احترام قرار گیرد و هرکسـی باید در جسـتجوی راههایی برای حل مشکل و رشد و توسعه باشد. اقدام فردی رهبر در این مورد کافی نیست.سوم بر سوی یادگیری: سازمان سنتی انقلابی است یعنی در برابر * یا برنامه های ریاست عالیه ی سازمان واکنش نشان می دهد. در سازمان توانمند انسانها می خواهند عمل کنند مسایل را بررسی و حل و فصل نمایند ریسک بپذیرند اظهار نمایند و با یکدیگر کار کنند در چنین سازمانی انسانها به انتظار دسـتور نمی شـینند و به واسطه ی ترس یا احتیاط از کار باز نمی *.نتیجه: به عبارت دیگر تواناسازی با سه عمل ذیل صورت می گیرد:۱- حضور در فراگیر کار ۲- قبول مسئولیت ۳- تلاش برای آموختنتواناسـازی کارکنان فراگیراسـتانسانها می خواهنـد که در شـرایط کار تفاوت به وجود آورند یـک بررسـی آمـاری که اخیراً موسسه *انجام داد نشـان می دهـد که تقریبـاً سه چهـارم کـارگران رضـایت بیشتری از کارشان می خواهند. با وجود این *بیشتر تئوریهای انگیزش بر عکس است این تئوریها می گویند .انسانها اساساً نسـبت به کار بی توجهند و باید از نزدیک بر کارشان نظارت شود تا از کار کردن آنها اطمینان حاصل گردد. مـدیر توانمنـد انسانها را به گونه ی ذهنی و عاطفی به کار درگیر می کنـد و بـدون مجبور کردن تعمیر آنان را نسبت وظایفی که بایـد انجام شود بر می انگیزد. انسانها طبیعتاً علاقه دارند مفید واقع شوند در زندگی پرثمر داشته باشند. مدیر با استفاده از این علاقه آن را به فعالیت متمرکز بدل می کند. اغلب سازمانها بر انسانها فقط به طور فردی به جای کار تیمی پاداش می دهنـد. مـدیر توانمند سـعی می کند که پاداشـهای جدیدی را برای کار تیمی اشتراک صاعی و سـهیم شدن در مسـئولیتها بر وجود آورد.درک اشتراک مساعیاشتراک مساعی وقتی صورت می گیرد که گروهی از انسانها در برنامه ریزی اجرا و شده ی فعالیت با یکدیگر سـهیم و شـریک باشند این یک مشارکت کامل است و لزوماً بدین معنی نیست که فردی رهبری را بر عهـده نـدارد. در واقع شـکل دیگری به خود می گیرد و تفاوت پیـدا می کند.ماهیت همکاری گروهی واقعی اغلب با ارتباطات و مشارکت اشتباه می شود. حرکت به سوی اشتراک مساعی واقعی با چند مرحله نشان داده می شود.مراحل اشتراک مساعیقدم اول- روش پدر فرزندی: از انسانها مواظبت می کنید بدون اینکه به آن ها بگویید.قدم دوم- ارتباطات: به انسانها بگوییـد چرا کارها بایـد انجام شونـد و آن ها را مطلع نگهداریـد.قـدم سوم: مشارکت: از انسانها داده ها و اندیشه ها را بخواهید.قدم چهارم: اشتراک مساعی: در برنامه ریزی ، اجرا ، حساب پس دهی و پاداشـها سـهیم شوید.رهبر تسـهیل کننده و گروه توانمندواحد اساسـی بنای یک سازمان توانمند فردی قهرمان نیست، بلکه گروهی از انسانهای هماهنگ هستند. انسانها به صورت گروهی از افراد نیسـتند که زیر دست فردی مسن کارکننـد بلکه یک واحد هماهنگ هسـتند که مانند یک تیم ورزشـی هر کسـی خودش را در کار می داند و آزاد است تا * داشـته باشـند.رهبر گروه فردی نیست که دستور قدم رو نظامی بدهد. او مسئول بهبود فردی اعضای گروه است یعنی فردی که محیطی به وجود می آورد برای عملکرد یـادگیری و بهبود افراد سازمـان این رهـبر نوع جدیـد را رهـبر تسـهیل کننـده می نامنـد.برای یـک رهبر تسـهیل کننـده بهبود محیط برای عملکرد یک مهارت اساسـی به منظور ایجاد توانمنـدی است. در جریانـات تغییر در سازمانهـا یکی از چیزهـایی که اغلب روی می دهـد تغییر سازمـان که صورت افقی است: هرم سازمـانی تغییر می یابد و در این جریان نقش مدیران رده ی میانی عوض می شود. مدیران رده ی میانی باید کارهایی بیشتر از نظارت انجام دهند. اینها باید به اشـخاص کمک کنند تا یاد بگیرند رشد کنند و بهبود یابند این مدیران باید اعضای تیم را یاری دهند تا با یکدیگر همکاری کننـد نه اینکه کارگر گروهی از افراد را فقط کنترل کنند مدیران میانی در صورتی که خود را با سازمان جدید تطبیق ندهند با خطر انقراض روبرو می شوند.نقش رهبر تسـهیل کنندساختن گروهی که آمادگی یادگیری داشـته باشد مشکلترین کار یک رهبر توانمند است بعضی از ویژگیهای اساسی این رهبر جدید چنین است:۱- به جای روش سنتی باید * رهبری می کند: اشخاص را با تصویری از آنچه می خواهنـد شونـد. رودررو می کند. این تصویر (بینش) که همه ی افراد می توانن ایجاد الهام بخش و فعلی است.۲- مربی است، نه معلم: گر آنچه نمی داند و تصـرف دارد و شـیفته ی آموختن است. به شیوه های قدیمی به عنوان تنها را، کسب دانش پای

بند نیست.۳- روی فرآیند تاکید دارد، نه محتوا: او در عوض تلاش در جهت تعیین محتوای کار گروه در جستجو تداوم فرآیند کار است.۴- ایجاد توانایی در کارکنان به جای کنترل آنان: رهبر تسهیل کننده برای کنترل مداوم و پیوسته نمی کوشد. وی * اختیار می کند و اجازه می دهد افراد برای انجام کار آزادی عمل داشته باشند افراد را در مسئولیت و اختیار برای انجام کار شرکت می دهد.۵- مربی است، نه متخصص: برای یادگیری و توسعه ی مهارتها به افراد کمک می کند و همیشه از افراد انتظاران منطقی بیشتری دارد. ۶- ایجاد ارتباط می کند و اطلاعات را در احضار نمی کند او تمام گروهها را در اطلاعات بدست آمده شرکت مید هد. و فعالیتها را با یکدیگر مرتبط می سازد.برای جمع آوری اطلاعات وقت صرف می کند و گروه های کار را با یکدیگر پیوند می زند.۷- درک عاطفی دارد نه مهارتهای فنی: رهبر تسهیل کننده درک می کند که تغییر مشکل است و انسانها احساس ناخوشایندی نسبت به آن دارند. به نیازهای کارکنان حساسیت دارد و راههایی را برای ایجاد رابطه ی و جانبه جستجو می کند. او گروههایی را که در برابر تغییر مقامت می کنند برای بهبود اصلاح برنامه هایشان تشویق می کند.رهنمودهای عمل برای تواناسازی گروه۱- مساله را مشخص و گروهی را برای کارکردن با هم و حل مساله تعیین کنید زمان معینی را برای ارائه نتایج در نظر بگیرید. کار گروه دخالت نکنید. وقتی که گروه راه حلها را ارائه داد با آن درباره ی نتیجه و انتخاب راه حل هدراهی کنید.۲- با همکاری کارکنان مقاصد را تعیین کنید، وقتی را برای صحبت درباره ی علل وجودی گروه مشخص سازید. هدر را بر ارائه طرحها و ابتکارها فرا خوانید هدف گروه را به طور مکتوب * کنید.۳- مهارتهای لازم برای حل مسایل و تعاطی افکار را به انسانها بیاموزید. یکی از اعضای گروه را برای ایجاد سهولت در کار و اعمال این فنون تعیین کنید. کار گروه را ناتمام نگذارید و اختیاری را که به آن داده اید پس نگیرید.۴- زمان و مکان لازم گرد همایی ها را مشخص سازید گروه را برای شرکت در جلسات و فراهم آوردن تسهیلات لازم آموزش دهید. گردهمایی ها را با استفاده از فنون لازم به نوبت ارائه کنید و از یکدیگر بیاموزید.۵- درباره ی عملکرد باز خور روشن نشان دهید. رهنمودهایی برای چگونگی ارائه بازخور تعیین کنید (بدون پرخاش بر اعضای گروه یا انتقاد و یا تغییر عناصر گروه) به عنوان یک تیم قسمتی از عملکرد را مانند جریان ارتباطات یا نحوه ی مشکل گشایی برگزینید و درباره ی آن قسمت از هر فرد بخواهید تا در مورد فرد دیگر بازخور نشان دهد.۶- روی نکات مثبت تاکید کنید و موفقیت و نتیجه ی مطلوب را ارج بگذارید.جابنداری سازمانییک مدیر در اشاعه ی نحوه ی تفکر و حمایت از تواناسازی گروه اقدامات ذیل را انجام دهد: در افتادن با سازمان سنتی درباره ی سازمان سوال مطرح کند در جلسات حضور یابد و حامی مثبت تواناسازی باشدتقویت گروه، تغییراتی را که می تواند در گروه اعمال کند با گروه در میان بگذارد و تا حدامکان روابط تواناسازی را بهبود دهد.موفقیت از طریق سیم شدن در نتایج یکی از دستاورهای تواناسازی افزایش نتایج با کار گروهی است مدیر باید این نتایج را اندازه گیری کند، به دستاوردها ارج نهد و بگذارد سایر آدمها بدانند که او و گروهش چه کاری را انجام داده اند.ریسک پذیری، کارهایی را که معمولاً انجام نمی دهد. تجربه کند خودش را تا آنجا که می تواند بهسازی نماید. مشوق وی آنهایی هستند که قبلاً به این مرحله از پیشرفت رسیده اند.توسعه تواناسازی در بسیاری از رده ها روی می دهد. تواناسازی کارکنان مستلزم تعارض با نگرشهای فردی و ایجاد جدید و بنای ساختار های جدید سازمانی است. سازمانهایی که از مدل هرمی به دایره ای تغییر می کنند فرمهای سازمانی جدید به وجود می آورند که نتیجه ی آن کارکردن انسانهای سالم در سازمانهای سالم است. توسعه و بهبود و این سازمانها در سایه ی شجاعت و پافشاری حاصل می شود.

روانشناسی اضطراب

نویسنده: روبرت هندلی و پالین نف بخش اول: برنامه پنج مرحله‌ای برای غلبه بر هراس: فصل اول: عرق کردن دست‌ها، دل بهم خوردگی، گیجی در حدی که نتوانید خوب فکر کنید، تشدید ضربان قلب به آن اندازه که شما را به رختخواب می‌کشاند و ...

اینها نشانه‌های بیماری وحشت‌زدگی هستند؛ بی‌آنکه علتش را بدانید سراغ شما می‌آیند و گاه شدتشان از اضطراب بیشتر است. این امکان هم وجود دارد که گرفتار فوبیا شوید. بی‌دلیل از مسافرت با هواپیما می‌ترسید، از سوار شدن در آسانسور وحشت می‌کنید، عبور از پل‌ها هم هراس برانگیز می‌شود. دل بهم خوردگی هم احتمالا به کلیت یا زخم معده منتهی می‌شود و فشار خون زیاد حمله قلبی را تدارک می‌بیند، سرگیجه و سردرد جدی‌تر شده به شکل میگرن درمی‌آید و کمردرد به یک اسپاسم عضلانی ادامه‌دار تبدیل می‌گردد.حقایق عجیب درباره اختلال وحشتفرهنگ لغت وحشت‌زدگی را «ترس بی‌مقدمه و شدید و به‌خصوص وحشت ناگهانی‌ناشی از یک علت بی‌اهمیت و یا یک سوءتفاهم از خطر» تعریف می‌کند که در اثر آن شخص را بدون هر گونه دلیل منطقی راهی جای امن و بست‌نشینی می‌سازد. عجیب است که میلیونها انسانی که از اختلال اضطراب رنج می‌برند معتقدند که نشانه‌های اضطراب ناگهانی آنها جزیی و کم‌اهمیت است. اضطراب و اختلال وحشت‌زدگی یکی از واقعیات زندگی ماست. تازه‌ترین گزارش «موسسه ملی سلامت روان» حاکی از آن است که در جمع بالغ‌ها از هر نه نفر یکی گرفتار فوبیاست. فوبیا و سایر اختلالات اضطرابی اشخاص را از زندگی طبیعی محروم می‌کند.روش من برای‌درمان اضطراباز آنجایی که من شخصا از ناراحتی اگورافوبیا که بدترین نوع فوبیاست نجات پیدا کردم، نمونه زنده‌ای هستم که ثابت می‌کنم نه تنها بازگشت به زندگی طبیعی، بلکه رسیدن به یک زندگی بهتر از آن امکان‌پذیر است. خواه اضطراب شما از نوع ساده یا از نوع وحشت‌زدگی پیچیده باشد می‌توانید از روش‌های پیشنهاد شده برای احاطه بر زندگی خود و کنترل آن استفاده کنید. فصل دوممشکل من چیست؟با خواندن فهرست اضطراب زیر و با علامت‌گذاری آنها با «درست» یا «غلط» می‌توانید از اضطراب داشتن یا نداشتن خود مطمئن شوید:۱- با آنکه شب را خوب می‌خوابم اغلب احساس خستگی می‌کنم.۲- گاهی اوقات قلبم بی‌اختیار تپش پیدا می‌کند و پزشک معتقد است که من ناراحتی قلبی ندارم.۳- اغلب شبها بی‌خواب می‌شوم.۴- بدون دلیل کمردرد پیدا می کنم.۵- به‌خاطر سوءهاضمه، اسهال و سردرد دارم اغلب نمی‌توانم کارهایم را آنطور که مایلم انجام دهم.۶- می‌توانم بدون اینکه نفس‌های عمیق بکشم یا تنگی نفس پیدا کنم با یک قرص آرام‌بخش یا صرف کمی الکل با موقعیت‌های دشوار روبرو شوم.۷- گاهی اوقات به خاطر روابطم با دیگران احساس عصبیت می‌کنم.۸- اغلب بیش از همکارانم کار می‌کنم و بعضی از کارهای اداره را در منزل انجام می‌دهم.۹- دست‌کم یک عادت بد دارم که نتوانسته‌ام آن را دفع کنم.۱۰- معتقدم که در حد و اندازه دیگران نیستم.اگر به اغلب عبارات فوق جواب آری داده‌اید ممکن است در مرحله آغازین اختلال اضطراب باشید. به عنوان نخستین قدم برای‌رهانیدن خود باید نیاز به تغییر را باور کنید. در حال حاضر به تنها چیزی که احتیاج دارید تصمیم‌گیری برای تغییر کردن است.سوالات احتمالی شما- آیا حمله اضطراب به‌معنای خل شدن و از دست دادن مشاعیر است؟به هیچ‌وجه. معنای آن این است که احتمالا تحت تاثیر بی‌تعادلی شیمیایی در برابر احساسات نگران کننده و دلواپسی‌ها خلع سلاح شده‌اید. هم‌چنین به این معناست که کنار آمدن با استرس را نمی‌دانید و در نتیجه اضطراب شما به حمله وحشت منتهی می‌شود. می‌توان گفت که آسیب‌پذیری در برابر حملات اضطراب و امکان ابتلای به آن با طبیعی نبودن حساسیت‌های فیزیولوژیکی ارتباط دارد.نشانه‌های کم شدن قندخون و یا فروافتادگی دریچه میترال قلب شبیه نشانه‌هایی است که در حمله وحشت و اضطراب شدید مشاهده می‌شوند، با این بیان می‌توان نتیجه گرفت که بدون تردید بسیاری از اشخاصی که از حملات وحشت رنج می‌برند، همزمان بافروافتادگی دریچه میترال و کمی قندخون روبرو هستند و به همین دلیل احتمالاـ بهتر است برای هر دو ناراحتی خود تحت درمان قرار گیرند.روانشناسان مکتب رفتار درمانی‌از سوی دیگر معتقدند که اختلال وحشت صرفا ناشی از واکنش فراگرفته شده در برخورد با یک ترس غیرمنطقی است. ممکن است شما را چنان تربیت کرده باشند که شخصیت کمال‌طلب یا مهرطلب داشته باشید و یا اینکه به این معتقد باشید که باید همه را راضی کنید. خصوصیات شما را در معرض ابتلاـ به اختلال وحشت قرار می‌دهند.- با توجه به امکان بی‌تعادلی بیوشیمیایی، آیا این امکان وجود ندارد که با دارو درمانی حملات اضطراب و سایر نشانه‌های بیماری در ارتباط با استرس را درمان کنیم؟چرا پزشکان داروهایی‌پیدا کرده‌اند که

می توانـد مانع از حملات اضـطراب شود. با مصـرف ایمنی‌پرامین (تفرانیل) که یکی از داروهای ضدافسـردگی از گروه تریسـیکلیک است و ناردیـل و پارنیت می توان از حملات اضـطراب جلوگیری کرد. اشـکال هر دو گروه از داروهای‌فوق اثرات جانبی و عوارض ناشـی از مصـرف آنهـاست. داروهـای قـدیمی از خانواده آرام‌بخش‌های بنزودیازپین و نظایر آنها مانع حملات اضـطراب نمی شوند بلکه میزان اضـطراب قابل پیش‌بینی را کاهش می‌دهند. درمان دارویی اختلالات اضـطرابی و اگورافوبیا با به بازار آمدن آل‌پرازولام (زانـاکس) به مقـدار زیـاد بهبود یافت که به لحاظ بالینی از خاصـیت ضدافسـردگی برخوردار است. این دارو می‌توانـد اضـطراب و حمله آنرا کنترل کنـد. اثرات جانبی زاناکس مشابه اثرات آرام‌بخش‌هاست. زاناکس ماننـد سایر داروهای آرام‌بخش اعتیاداور اسـت ولی به اعتقاد پزشـکان فایـده زاناکس به قـدری هست که بیماران عوارض ناخوشایند مصـرف دارو را تحمل کنند.اگر بیمار پس از دارو درمانی و پس از ترک دارو مجددا با حمله اضـطراب روبرو شد، به توصیه پزشکان مدتی مجددا دارو مصرف می کند. بسیاری از درمانگرهـا بـا تجـویز دارو برای درمـان حمله وحشت موافق و بسـیاری بـا آن مخالفنـد.-برای شـروع درمـان به چه کسـی مراجعه کنیم؟قبل از هر کس دیگر بهتر است به یک پزشک عمومی مراجعه کنید تا از علت جسـمانی داشـتن یا نداشتن نشانه‌های اضطراب خود آگاه گردید. اما این را هم در نظر بگیرید که برخی از متخصصـین در امر درمان با نشانه‌های فوبیا یا اضطراب آشنا نیستند. اگر از اضـطراب رنج می‌برید بدانید که به کجا و چه اشخاصـی رجوع می کنید. نظر به اینکه بدون مصرف دارو توانسته ام بر اگورافوبیا بسـیار شدید خود پیروز شوم، روشـی را به شـما پیشـنهاد می کنم که آنرا « روش کلی‌نگر» می نامم. من به سلامت جسم و ذهن هر دو اعتقاد دارم و معتقدم که برای‌درمان باید هم به جسم و هم به ذهن توجه نمود. به اعتقاد من برای ممانعت از حمله اضـطراب تنها در صورتی بایـد دارو مصـرف کنیـد که به خود قول دهیـد در اسرع وقت مصـرف دارو را کنار بگذاریـد. - تفاوت میان نشانه‌های اضـطراب و فوبیـا چیست؟تفـاوت این دو بر سـر شـدت آن است. هر دو واکنشـی در قبـال یک هراس غیرمنطقی هسـتند. تنها زمانی نشانه‌های اضـطراب به فوبیا منجر می شود که درصـدد اجتناب از نقطه‌نظر، موقعیت یا آن شـیء بیرونی برآیـد که هراس غیرمنطقی شما متوجه آن است. تا از انجام کاری که شـما را به وحشت می‌انـدازد خودداری نکنید، مشـمول فوبیا نمی‌شوید. توجه به این نکته مهم است که اگر از قرار گرفتن در موقعیتی به دلیل مضـطرب شـدن خودداری می کنید که باید پیش از آنکه شـرایط از این حد که هست دشوارتر شود فکری به حال آن بکنید.- بسـیار خوب منهم مثل سایرین اضطراب‌هایی دارم، اما آیا این امکان تبدیل شدن آن به یک فوبیای از پای درآورنده کم نیست؟ از میان فوبیاهای مختلف اگورافوبیا رواج بیشتری دارد. اگورافوبیاترس از ترسیدن است. وقـتی نشانه‌هـای اضـطراب دائمی می‌شـود، مکان‌هـا یکی از پس دیگری اضـطراب‌آفرین می‌شونـد و شـخص مبتلاـ هر روز شـرایط رفت‌وآمد خود را محدودتر می کند و کار به جایی می‌کشد که مضـطرب تنها در یک نقطه که آنرا مکان امن می‌شناسد، خانه‌نشین می شود.دومین گروه متـداول فوبیـا، فوبیـای سـاده است و این شـرایطی است که ترس بیمـار به یـک یا دو مورد یا موقعیت محـدود می‌شود.فوبیای حیوانی. سومین گروه از فوبیای متداول ترس از حشـرات، مارها، سگ‌ها و سایر حیوانات است. این فوبیا اغلب ریشـه در دوران کودکی دارد که خیلی ساده به دوران بلوغ منتقل می‌شود. فوبیای اجتماعی نیز گونه دیگری از مجموعه فوبیاهاست که از جمله مظاهر آن می‌توان به‌ترس از صـحبت در حضور جمع، یا به‌تنهایی غـذا خوردن در رسـتوران و نظایر آن اشاره کرد.- زنـدگی من پر از فشار روانی روانی است. آیا ممکن است فشار روانی به حمله اضـطراب منجر شود؟خیلی‌ها استرس را علت حمله اضـطراب خود می‌دانند، اما موضوع به این سادگی نیست.اغلب صاحب‌نظران میان استرس و درماندگی تفاوت زیادی قائل می شوند. ناراحتی از نوع نخست اضطراب‌های متداول ناشی از زندگی است که شخص نمی‌تواند با آنها کنار بیاید و آنها را پشت سر بگذارد. اما نوع دوم که درمانـدگی و پریشـانی است ممکن است به فوبیـا و حملات اضـطراب ختم شود.انگیختگی دائم در برابر اضـطراب زنـدگی می‌توانـد حملات اضـطراب را در پی داشـته باشد. اگر فشارهای روانی در زندگی بیش از حد نرمال باشد و راه کنار آمدن با آن را ندانیـد در خطر بیشـتری هستیـد که بـا حمله اضـطراب روبرو گردیـد. اگر مسـتعد افسـردگی هستیـد و انتظـار حوادث ناخوشاینـد را

می‌کشید میزان پریشانی و درماندگی خود را افزایش می‌دهید. اگر مثبت‌اندیش هستید، اگر چشم براه حوادث خوشایند و خوب هستید، اگر شیوه‌های به حالت آرام درآمدن را می‌دانید، اگر ورزش نمی‌کنید، در این صورت در موقعیت فشار خفیف ناشی از حوادث معمول زندگی قرار دارید. می‌توانید به حالت طبیعی برگردید، می‌توانید با حوادث استرس‌زا برخورد سازنده داشته باشید. این نوع استرس در زندگی انسان انباشت نمی‌شود و حال آنکه استرس از نوع پریشانی و درماندگی روی هم انباشت می‌شود.نوع دیگری از حمله اضطراب- شما گفتید که تصویر ذهنی بد و ترس‌های غیرمنطقی می‌توانند به اضطراب منجر شوند. اما اضطراب ناشی از ترسی است که غیرمنطقی نبود. منظورم دورانی است که در جنگ ویتنام شرکت داشتم، آیا من در طبقه‌بندی شما از اختلال اضطراب قرار می‌گیرم؟بله به نظر می‌رسد که شما از اختلال اضطراب ویژه‌ای رنج می‌برید که روانشناسها آنرا اختلال استرسی ناشی از حوادث گذشته نامیده‌اند. بعضی‌ها به‌تدریج با وحشت حوادث گذشته کنار می‌آیند و از این اختلال مصون می‌مانند. جمعی هم مانند شما، ناراحتی را در خود فرو می‌نشانند یا آن را سرکوب می‌کنند. اما با سرکوب کردن خاطره، حادثه ناگوار محو نمی‌شود. بعدا وقتی حادثه دیگری اتفاق می‌افتد و شما را به یاد حادثه وحشتناک قبل می‌اندازد، عملا با ترس، وحشت و کابوس مواجهه می‌شوید. ممکن است احساس تقصیر کنید و افسردگی بر شما حاکم گردد. در این حالت نیز مانند سایر انواع فوبیاها می‌توانید با حساسیت‌زدایی از این ناراحتی خلاص شوید.در حالیکه پنج اصل اساسی پیشنهادی مرا می‌آموزید، می‌توانید از این کمک‌ها هم استفاده کنید.- آیا می‌توان یکبار و برای همیشه از اضطراب خلاص شد؟بله حتما. همه ساله هزاران بیمار خود را از هراس‌های اضطرابی نجات می‌دهند و راه‌های جدیدی از اندیشیدن را می‌آموزند که درمان کامل را میسر می‌سازد. توجه داشته باشید که وجود اضطراب ناچیز بخشی از فرآیند حساسیت‌زدایی است و مرحله لازمی است تا ذهن خود را از این ناراحتی بشویید.فصل سوم نظریه بشکه آبچگونه بدن می‌تواند در حالیکه کاملا وظایف خود را بطور طبیعی انجام می‌دهد گرفتار حمله اضطراب شود.حمله اضطراب چیزی بیش از واکنش جنگ یا گریز در برخورد با یک عصبانیت ناگهانی نیست. در حالت ترس ضربان قلب تشدید و دهان خشک می‌شود. تمام مکانیزم‌های دفاعی بدن در کمتر از یک ثانیه گوش به‌زنگ می‌شوند. یا با آنچه شما را تهدید کرده می‌جنگید یا از آن فرار می‌کنید. نظر به اینکه بدن شما خود را با این برخورد آماده می‌کند، این کارها را بهتر و سریعتر انجام می‌دهید. در جریان برانگیختگی، رگ‌های بدن تنگ و منقبض می‌شوند، قلب با سرعت بیشتری کار می‌کند تاخون اکسیژن بیشتری را به سلول‌ها برساند. غدد بزاقی خشک می‌شوند تا آب بیشتری برای تنفس که تسریع می‌شود فراهم باشد. اگر مغز نیاز بیشتری برای جنگ یا گریز داشته باشد ، به سلاح هسته‌ای خود یعنی آدرنالین فرمان عمل می‌دهد. این هورمون قدرتمند می‌تواند نیروی تمام بخش‌های درگیر بدن در برانگیختگی را تا ده بربر افزایش دهد. در نتیجه ممکن است احساس هراس شدید بکنید و میل فرار در شما افزایش یابد. در این شرایط از توان فوق‌العاده‌ای برای جنگ یا گریز بهره‌مند می‌شوید.توانایی بدن در تحمل استرس به بشکه‌ای شباهت دارد که آن را زیر باران بگذارید. وقتی بشکه از آب پر شود، قطرات بعدی از لبه آن به پایین می‌ریزد. وقتی این بشکه‌ها پر می‌شوند، احساس بی‌خوابی و سردرد که ناشی از این انگیختگی است به ما دست می‌دهد و با توجه به آمادگی بدن گرفتار بیماری‌های جدی از نوع زخم معده و حمله قلبی یا اگورافوبیا می شویم. به احتمال زیاد عوامل ژنتیک نقش‌آفرین هستند. اما نهایتا این برداشت و تلقی شما از عامل تنش‌زا در زندگی این است که سبب تولید آدرنالین در خون می‌شود و این عادتی است که می‌توانید از شر آن خلاص شوید. مهم داشتن استرس نیست. همه استرس دارند اما می‌توانید به‌جای اینکه مقهور استرس شوید بر آن مسلط گردید.چگونه تصویر ذهنی بد تولید اضطراب می‌کندذهن انسان تفاوت میان واقعیت و آنچه را به ذهن خود سرازیر می‌کند تشخیص نمی‌دهد. اگر به ذهن خود بگوییم که از عهده انجام کاری برنمی‌آییم، در آن کار شکست می‌خوریم، هرچند ممکن است توانایی انجام آن را به‌خوبی داشته باشیم. این ما هستیم که در شرایطی که می‌توانیم برنده باشیم به خود فرمان باخت می‌دهیم. تصویر کردن خطر در ذهن مقدمه حمله اضطراب را فراهم می‌سازد.پنج اصل اساسیپنج اصل اساسی به

قرار زیرند:۱- از قدرت خلاق ذهن ناهشیار خود برای‌تغییر دادن خویشتن استفاده کنید.۲- با استفاده از تصویر سازی، تصویر ذهنی خود را تغییر دهید تا به‌جای ترس احساس اطمینان بر شما حاکم شود.۳- از اندیشه مثبت و منطقی برای‌دیدن خود و موقعیت حول و حوش خود استفاده کنید. آنچه را مایلید وجود داشته باشد، در ذهن خود تصور کنید.۴- طوری رفتار کنید که انگار شخصیتی که می‌خواهید هستید.۵- هدف‌هایی را برای خود مشخص کنید تا کسی را که می‌خواهید بشوید.این پنج اصل احتمالا در نگاه نخست چند عبارت و جمله بیشتر به‌نظر نمی‌رسند، اما بدانید قدرتمند هستند.خانه ارواحاحتمالا اغلب شما در کودکی به شهرک‌های بازی رفته‌اید و به احتمال زیاد تونل وحشت یا مراسمی نظیر آن استفاده کرده‌اید اما اگر در سن بلوغ و در سال‌های بعدی عمر به خانه ارواح بروید به احتمال زیاد می‌خندید. مسئله اینست که انسان رشد کرده درک و برداشتی از واقعیت‌ها دارد می‌داند که موضوع از چه قرار است. جایی برای ترس باقی نمی‌ماند. اضطراب و وحشت شما هم دقیقا به همین شکل است. اگر آموزش در این زمینه نداشته باشید و ماهیت اضطراب را درک نکنید. اضطراب و حمله آن بسیار وحشتناک می‌شود. اما اگر بدانید ذهن شما چگونه با تولید آدرنالین خانه ارواح می‌سازد، دیگر جایی برای هراس برای شما باقی نمی‌ماند.فصل چهارماصل اساسی اول- رئیس شماآن‌روز که از اضطراب رنج می‌بردم نمی‌دانستم که رئیس دارم. خیال می‌کردم که کار آزاد می‌کنم و رئیس خودم هستم. اما اختلال اضطراب ثابت کرد من درون خود رئیسی داشتم که من می‌خواستم یا نمی‌خواستم بدن مرا به تولید اضطراب فرمان می‌داد. این رئیس ذهن ناهشیار من بود که هر فرمانی که به جسم من می‌داد اطاعت می‌شد. اگر ذهن ناهشیار تا این حد قدرت دارد، چرا آنرا در جهت مصالح و راحتی خود به‌کار نگیریم و این دقیقا موضوع اولین اصل اساسی من است:اصل اساسی اول: از قدرت‌های خلاق ذهن ناهشیار خود کمک بگیرید و تغییر کنیدطرز کار ذهن ناهشیارذهن هشیار به‌قدری سرگرم اتخاذ تصمیمات منطقی است که متوجه نیست که ذهن ناهشیار بی‌وقفه سرگرم فعالیت است. ذهن هشیار به طریقی بر ناهشیار تاثیر می‌گذارد، اما اغلب ما طرز استفاده از آنرا نمی‌دانیم. با این حال وقتی تضادی میان این دو ذهن به‌وجود می‌آید، ناهشیار همیشه برنده می‌شود. ذهن ناهشیار تفاوت میان کذب و حقیقت را نمی‌داند بلکه مانند یک کامپیوتر تنها اطلاعات دریافتی را ثبت و تفسیر می‌کند.چگونه می‌توانید از رئیس خود کمک بگیریدشما هم رئیسی دارید که تاکنون کسی درباره او حرفی به شما نزده است، رئیسی که روی شما نفوذ دارد . اما این را در نظر بگیرید که اگر ناهشیار شما را کنترل کند و اگر شما ناهشیار را برنامه‌ریزی می‌کنید، می‌توانید او را طوری برنامه‌ریزی کنید که منافع شما را در نظر بگیرد. نکته مهم در زمینه این رئیس این است که احساسات و رفتار شما ناشی از افکاری است که در سر دارید. از آن گذشته افکار نقطه‌نظر هستند و لزوما با واقعیت‌ها مطابقت ندارند. نخستین نکته‌ای که باید بیاموزید چگونگی دسترسی به سطح ناهشیار ذهن است. آنگاه می‌توانید روش‌هایی را بیاموزید تا روی رئیس خود تاثیر بگذارید.استفاده از ناهشیاربرای این کار باید به حالت ریلکس، یا راحت درآمدن را بیاموزید و موج مغز خود را کوتاه کنید تا به شرایطی که به آن «آلفا» می‌گویند قرار گیرید. با خاموش کردن ذهن هشیار و قرار گرفتن در حالت مراقبه می‌توانید از روش‌های ویژه‌ای برای برنامه‌ریزی ناهشیار خود استفاده کنید. این روش‌ها دربرگیرنده دو جزء مهم تلقین و تجسم فکری است که بخش مهم دومین اصل اساسی است. می‌توانید از روش‌های اصول اساسی در سطح هشیار یا ناهشیار استفاده کنید اما وقتی در حالت آلفا از آنها استفاده می‌کنید از کمک رئیس خود بهره‌مند می‌شوید به‌طوری که بعدا، بی‌آنکه بدانید در خدمت شما قرار می‌گیرد.نگاهی اجمالی به تلقین و تجسم فکریتلقین کردن، ذکر این نکته به خویشتن است که در این لحظه به‌خصوص آنطور که می‌خواهید هستید. تجسم کردن مشمول تصویر ذهنی است که از خود ایجاد می‌کنید تا کاری را که به انجام آن علاقه‌مندید، یا کسانی را که به معاشرت با آنها راغبید در ذهن ببینید. در تجسم مورد نظر من، صحنه را پیشاپیش برنامه‌ریزی می‌کنید. این تجسم مانند یک داستان کوتاه دارای طرح، نقشه، مضمون و یک تصمیم گیری است. در پایان آن با آنچه در ابتدا بودید تفاوت دارید. تجسم‌سازی منجر به سلامتی بهتر، تغییر رفتار یا هر بهبودی که طالب آن هستید می شود.استفاده از ذهن ناهشیار برای حساسیت‌زداییبرای‌نخستین بار

فهمیدم اگر در شرایط آلفا خود را در ذهن مجسم کنم که در آرامش کامل به‌سر می‌برم و با این آرامش در مکان‌های ترسناک رفت‌وامد می‌کنم، در عمل راحت‌تر و با کارایی بیشتر در مکان‌های ترسناک قرار می‌گیرم و مشکل بدون حادثه پشت‌سر گذاشته می‌شود. درست وقتی قرار بود به رستوران بروم به حالت آلفا رفتم و از روش‌های تجسم فکری و تلقین استفاده نمودم. وقتی به عزم رستوران منزل را ترک کردم، ذهن ناهشیآر من خیال می‌کرد قبلا این کار را با موفقیت کرده‌ام و اشکالی پیش نیامده است.فصل پنجم چگونه برای رئیس خود پیام می‌فرستیموقتی جسم و ذهن خود را در حالت آرام قرار می‌دهیداز قدرت خارق‌العاده برخوردار می‌شوید تا به کارهایی بپردازید که در غیر اینصورت انجام آنرا غیرممکن می‌پنداشتید. وقتی مغز در حالت آلفا قرار می‌گیرد می‌توانید به ذهن ناهشیار خود بگویید که چه برنامه‌ای در سر دارید. ذهن ناهشیار شما تغییرات لازم را طبق درخواست شما در زمینه سلامتی ذهنی و حتی روابط شما با دیگران می‌دهد. مراقبه متعالی و به خواب مصنوعی فرورفتن راه‌های مختلفی برای رسیدن به این مهم هستند.سیکل‌های مغز و حالات هشیاریروی هم رفته حالات مغزی به چهار گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از:- بتا، شرایطی است که مغز ۱۴ سیکل و یا بیشتر را در ثانیه ثبت می‌کند.آلفا، شرایطی است که مغز ۷ تا ۱۴ در ثانیه را ثبت می‌کند.تتا، شرایطی است که مغز۴ تا ۷ سیکل در ثانیه را ثبت می‌کند.دلتا، شرایطی است که مغز کمتر از ۴ سیکل در ثانیه را ثبت می‌کند.اغلب در ۸۰٪ اوقات شبانه‌روز در حالت بتا یعنی در حالت ذهن هشیار هستیم، در عین حال می‌دانیم در موقعیت بتا بخش چپ مغز فعالتر و حالت مستولی دارد. مغز سمت چپ مسئول افکار منطقی است.آلفا شرایط خلاقیت است. در حالت آلفا مغز سمت راست حالت مستولی دارد. در این حالت مغز به جای منطق به درک مستقیم و غریزی توجه دارد. در شرایط آلفا، در حالت تصور و تصویرسازی فکر می‌کنید.در حالت تتا اغلب اشخاص به خواب می‌روند اما به تمرین می‌توانید مانند یوگی‌ها در حالت آگاهی انفعالی قرار بگیرید.در حالت دلتا، همه در خواب عمیق و ناهشیار کامل هستند.احساس در حالت آلفابهترین راه برای درک احساس در حالت آلفا، در نظر گرفتن لحظات قبل از رفتن به خواب است. هنگام مراقبه، یا وقتی می‌خواهید در حالت ریلکس قرار بگیرید، وقتی به آرامی چشمان خود را می‌بندید، در رویا می روید و یا حتی در زمان عبادت می‌توانید در موقعیت آلفا قرار گیرید.چگونه به حالت آلفا برسیم؟باید در حالیکه چشمهایتان را آرام می‌بندید و پلک‌هایتان روی هم قرار می‌گیرند از کسی بخواهید متن نوشته را برای شما بخواند یا به صدای ضبط شده خود گوش دهید. نخست جای ساکتی بیابید. تا حد امکان خود را در حالت آرامی قرار دهید. چشمان خود را ببندید، پاها را روی هم بیاندازید و دقت کنید که ستون فقرات شما حالت راست و هم‌سطح داشته باشد. باید در حالتی آرام احساس تعادل و توازن داشته باشید. قدم نخست برنامه پیشنهادی من این است که معنای‌راحت و ریلکس را به جسم خود آموزش دهید. برای رسیدن به این مهم عضلات خود را هرقدر که می‌توانید بکشید تا سخت شوند، لحظاتی بعد عضلات خود را رها کنید تا به حالت شل و آزاد قرار گیرند.نکته مهم: اگر برخی از عضلات شما دچار کشیدگی یا ناراحتی هستند، از سخت کردن و کشیدن بیشتر آنها خودداری کنید. قدم بعدی برنامه تنفس کردن عمیق است. تمام منطقه شکم شما را باید بالا پایین برود. همچنین توجه به آهنگ تنفس مانع از پرت شدن حواس می‌شود و در نتیجه راحتتر به موقعیت آلفا می‌رسید.تصویر بسیار مهمدر مرحله بعد باید تصویری در ذهن خود مجسم کنید تا بتوانید به موقعیت آلفا برسید من این تصویر را مکان امن و ساکت می‌نامم زیرا هر کس برای خود تصور و تجسم متفاوتی دارد. باید آرام‌بخش‌ترین مکانی را که می‌شناسید انتخاب کنید و آنرا زنده در برابر چشم خود قرار دهید.شش مرحله زیر برای کامل کردن تصویر زیبای مکان امن و آرام ذهن استفاده کنید:۱- تمام جزئیات را در نظر بگیرید.۲- صحنه دلپذیر خود را تمام رنگی ببندید.۳- آیا در مکان امن و آرام شما صدایی به گوش می‌رسد؟ به همه این صداها گوش فرادهید.۴- چه احساسی دهید؟ آیا وجود آب را احساس می‌کنید؟ ملحفه‌ها چگونه‌اند؟ نرمند؟ زبرند؟۵- آیا رایحه‌ای به مشام می‌رسد؟ همه را بو کنید.۶- شما در تصویر ذهن خود چگونه ظاهر شده‌اید؟ اگر نمی‌توانید خود را ببینید، خیال کنید که تصویری از یک فیلم نگاه کنید و خود را در آن می‌بینید. نگران ثابت ماندن و روشن بودن تصویر نشوید. با ادامه تمرین

تصویر به تدریج روشنتر می‌شود.شمارش معکوسوقتی در حالت آرام و راحت قرار می‌گیرید با شمارش معکوس از ده تا یک در موقعیت آلفا قرار بگیرید. چند دقیقه‌ای به مکان امن و راحت خود پناه ببرید. به افکاری که به ذهنتان می‌رسند توجه کنید. از کنار آنها بی‌تفاوت بگذرید و از صحنه‌ها، صداها، بوها و آرامشی که دارید لذت ببرید.بله، شما در حالت آلفا بودیدبعضی‌ها هم در خلال برنامه به مرحله تتا میروند و می‌خوابند. اینهم اشکالی ندارد اگر به حالت تتا برسید، نشانه آنست که در مسیر حرکت خود از حالت آلفا گذشته‌اید. اگر به برنامه ریلکس ادامه دهید تدریجا به خواب نمی‌روید و یاد می‌گیرید که خود را در موقعیت آلفا قرار دهید. در این مرحله تنها کاری که باید بکنید این است که مطابق دستور عمل کنید و پیش بروید احساس خوبی پیدا می‌کنید، بسیار بهتر و آرامتر از گذشته می‌شوید.برنامه هفته اول شمابرنامه هفته اول برای قرار گرفتن در موقعیت آلفا به قرار زیر است:۱- اگر اختلال اضطراب شما شدید است روزی شش بار تمرین کنید، اگر گرفتاری شما تا این حد جدی نیست می‌توانید با روزی سه بار شروع کنید. حتی اگر شغل تمام وقت دارید جایی را بیابید تا دقایقی تنها باشید. دست‌کم کشیدن نفس‌های عمیق را در توالت‌ها هم می‌توانید انجام دهید.۲- با افکاری که در حالت استراحت در مکان امن و ساکت به سراغتان می‌آید برخورد نکنید. به جای هرچیز به آرامش مکان امن و ساکت خود بپردازید و از آن لذت ببرید.۳- حالت خود را در زمان بیدار شدن و لحظات قبل از خواب را با حالت استراحت در جای‌امن و ساکت خود مقایسه کنید.۴- احساس آرامش عضلات پس از مرحله سخت کردن و آزاد کردن آنها را لمس کنید. به بدن خود بیاموزید که هر آینه احساس تنش و گرفتگی دارید به این حالت درآید.۵- برچسب‌های آبی رنگ تهیه کنید و آنها را در مکان‌هایی که ممکن است حالت عصبی و بی‌قراری پیدا کنید قرار دهید.. هر آینه چشمتان به این برچسب‌ها می‌افتد از خود بپرسید آیا احساسی از تنش دارید؟ اگر جواب مثبت است آگاهانه و به‌عمد عضلات خود را در موقعیت ریلکس قرار دهید.۶- نگران رسیدن به حالت آلفا نباشید. به جای آن به تمرین ادامه دهید.۷- اگر افکار ناخوشایند حتی در مکان امن و ساکت شما را تنها نگذاشتند باکمی صرف وقت راهی برای تغییر آنها بیابید. هنوز زمان برخورد با این افکار ناخوشایند نرسیده، مطالب یادداشت کرده را برای مراحل بعد نگهدارید. فصل ششماکنون در موقعیتی هستید که می‌توانید از احساس آرامش ناشی از قرار گرفتن در حالت آلفا استفاده کنید.اصل اساسی دوم: از تصویرسازی و تلقین برای تغییر تصویر ذهنی خود و رسیدن از هراس به احساس اطمینان استفاده کنید.طرز عمل تصویرسازی و تلقینشاید بگویید که تصویر کردن صحنه‌های خیالی و تلقین‌هایی که وجود خارجی ندارند انکار واقعیت‌هاست، اما واقعیت این است که به حکم طبیعت می‌توانیم به رویاهای خود جامه عمل بپوشانیم. به یکی از آرزوهای گذشته خود فکر کنید. مهم نیست که این رویا تا چه اندازه غیر واقع‌بینانه است. ممکن است خود را ببینید که با یک سفینه به جانب سیاره‌ای رفته‌اید. چشمان خود را ببندید، بنشینید و این صحنه رویایی را در ذهن مجسم سازید. حالا چه احساسی دارید؟ در رویا شدن احساس زمان و مکان را می‌گیرد و این شبیه موقعیتی است که در حالت آلفا به مکان امن و ساکت خود پناه می‌برید. وقتی رویا را کنار می‌گذارید احساس در شما باقی می‌ماند که انگار در این موقعیت مطلوب قرار داشته‌اید، انگار شما نخستین کسی بوده‌اید که بر آن سیاره پا گذاشته‌اید. چرا این اتفاق می‌افتد؟ زیرا وقتی در رویا می‌شوید، در حالت آلفا قرار دارید و رئیس ناهشیار خود را چنان برنامه‌ریزی می‌کنید تا برای شما احساس مثبت بفرستد. اگر تصویر ذهنی شما مثبت و شاد باشد، می‌توانید به سهولت بیشتری به خواسته‌های خود جامه عمل بپوشانید.چرا باید کنترل تصویرسازی و تلقین را در دست داشته باشید.اغلب ما نگران می شویم و بعضی از ما تقریبا نگران هستیم. در رویا می‌شویم و صحنه‌های منفی را در ذهن خود مجسم می‌کنیم. مجسم می‌کنیم که موفق نمی‌شویم، اشتباه می‌کنیم یا شرمنده می‌شویم. نظر به اینکه نگرانی احساس قدرتمندی‌است، روی ناهشیار تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر جای می‌گذارد.برنامه پنج روزه من برای تصویرسازیمی‌توانید با پیروی از روش پیشنهادی من در مدت پنج روز تصویرسازی و تلقین ذهنی را بیاموزید.روز اول: لیمویی بردارید، آنرا لمس کنید و بعد به موقعیت آلفا بروید. به جای هر گونه مشغله ذهنی بگویید «من لیمو را در ذهنم می‌بینم و از تجسم آن لذت می‌برم.» بعد

شکل آنرا در نظر بگیرید. حالا تصور کنید که لیمو را گاز می‌زنید، اگر ترشح بزاق شما بیشتر شد تعجب نکنید. در خیال شدن واکنش‌های جسمانی در پی دارد. اگر نمی توانید لیمو را تصور کنید نگران نشوید. دوباره به حالت بتا بروید و بار دیگر لیمو را لمس و وارسی کنید. مجددا به حالت آلفا بروید و لیمو را ببینید. در روز اول تمرین هر بار به موقعیت آلفا می‌یوید تصویر لیمو را در ذهن خود مجسم سازید.روز دوم: به موقعیت آلفا بروید و تصویر یک گل رز قرمز را در ذهن مجسم کنید. به تلقین به خود بگویید «من یک گل رز زیبا می‌بینم». به احتمال زیاد می توانید گل رز را به آسانی ببینید. هر بار که در روز دوم به حالت آلفا می‌روید، تصویر گل سرخ را در ذهن خود تصویر کنید.روز سوم: به حالت آلفا بروید و تصویر کسی را که دوست دارید در ذهن مجسم کنید. در تصویر خود او را شادتر از همیشه ببینید. به تلقین به خود بگویید: «من چهره او را می‌بینم. چه شاد و بشاش است. از دیدن چهره‌اش لذت می‌برم.» روز سوم هر آینه به حالت الفا می‌روید این شخص را در ذهن خود تصویر کنید.روز چهارم: به حالت آلفا بروید، صحنه‌ای را در ذهن مجسم کنید که با جمعی ایستاده‌اید. اینجا مکانی است که روزی از آن لذت برده‌اید. جزئیات صحنه را در ذهن تصویر کنید. به خود بگوئید: «از تماشای این صحنه لذت می‌برم و از اینکه آنجا هستم خشنودم.» هر آینه روز چهارم به حالت آلفا می‌روید، این صحنه را در ذهن خود تصویر کنید.روز پنجم: به حالت آلفا بروید و خود را ببینید. بگویید: «من چهره‌ام را در ذهنم تصویر می کنم. مسلط بر ذهنم هستم و می‌توانم جزئیات خود را ببینم. از تصویر کردن چهره خود لذت می‌برم.» باید جزئیات را تصویر کنید. فراموش نکنید که چهره شما باید در نهایت شادی و شعف باشد. اگر در تصویر کردن چهره خود با دشواری روبرو هستید، شاید بتوانید خود را در یک فیلم یا ویدئو خانوادگی تماشا کنید. حتی تماشای تصاویری از خود که در حال انجام کارهای مختلف هستید موثر است.نقش مهم تلقینمی‌توانید از تلقین برای حل بسیاری از مسائل خود استفاده کنید. توجه داشته باشید که حتی در شرایط بتا ناهشیار با مخابره پیام‌های منفی مشا را با دردسر روبرو می‌سازد. اگر به خود بگویید که آرام هستید، سطح بشکه باران درون شما در حد پایین باقی می‌ماند. وقتی از تلقین در مرحله آلفا استفاده می کنید ذهن ناهشیار خود را برنامه‌ریزی می کنید و تغییری حقیقی و دائمی در خود ایجاد می‌نماید. ذهن ناهشیار ارزش زیستن داشتن یا نداشتن زندگی را از کجا می گیرد؟یکی از این راه‌ها افکاری است که بارها و بارها به خود درباره جریان زندگی تلقین می کنیم. این افکار در حالت آلفا یا بتا به سراغ ما می‌آیند. می‌توانیم تصاویر ذهنی بد را به کمک افکار مثبت و قدرتمندی که به خود تلقین می کنیم تعویض نماییم، می‌توانیم افکار غیرمنطقی را جایگزین کنیم.در ادامه مطلب به نمونه‌هایی از تلقین‌های مناسب که به اشخاص مضطرب کمک می کند، اشاره شده است:۱- من انسانی مهربان و ملاحظه‌کار و سزاوار موفقیت هستم. ۲- همه روزه در همه امور به شخصیت مورد علاقه‌ام تبدیل می شوم. ۳- من کاملاـ مطمئن، آرام و خوشحالم. ۴- جسم من سالم و طبیعی است. ۵- ذهنم به خوبی کار می کند. من راه‌های تازه‌ای برای خلاق‌تر شدن پیدا می کنم.اینها تلقین‌های مناسبی هستند که می توانید در حالت بتا برای کنار آمدن با اضطرار از آن استفاده کنید. از این عبارت هر آینه در میان جمع احساس بی‌قراری می کنید استفاده نمائید. اقدام بهتر این است که تلقین‌ها را با توجه به مشکلاتی که خواهان رفع آن هستید انتخاب کنید.انتخاب تلقین‌هادرست کردن تلقین‌های خاص خود بسیار ساده و در عین حال موثر است. می‌توانید برای غلبه بر اضطراب از آن استفاده کنید. برای بهره‌برداری بهتر به نکات اصولی زیر توجه نمایید:- همیشه عبارات تلقین را مثبت انتخاب کنید.- همیشه از تلقین‌های مثبت برای تقویت تصویرسازی خود در حالت آلفا استفاده کنید. با این طرز برخورد تاثیر بیشتری روی ناهشیار می گذارید. خود را ببینید با اطمینان کار می کنید و با تلقین مثبت از این تصویرسازی حمایت نمایید.- از تلقین در حالت بتا برای تقویت اندیشه خود در شرایط دلهده و نگرانی استفاده کنید.- از تلقین در حالت آلفا برای آماده شدن جهت قرار گرفتن در موقعیتی که در گذشته اسباب اضطراب شما را فراهم ساخته استفاده کنید.تزریق عاطفیمی‌توانید به کمک روشی ویژه، رئیس خود را از نو برنامه‌ریزی کنید. این فرایند را من تزریق عاطفی نامیده‌ام. برای انجام این مهم با رفتن به موقعیت آلفا و تصویرسازی و تلقین یک حادثه خوب در خود احساسات مثبت ایجاد می کنید. بعد

این احساسات را به تصویر دیگری منتقل می‌سازید، تصویری که در آن خود را می‌بینید رفتار در گذشته اضطراب برانگیز را به سهولت و با موفقیت انجام می‌دهید. می‌توانید با استفاده از تزریق عاطفی بر احساس اضطراب و هراس خود چیره شوید. لابد می‌پرسید که این احساسات عاطفی سالم را از کجا باید به‌دست آورید و من جواب می‌دهم از خودتان شما هم هدایت کننده و هم دریافت‌کننده هستید.برنامه سه روزه برای فراگرفتن تزریق عاطفیروز اول: به حالت آلفا بروید و یکی از جالب‌ترین خاطرات مربوط به گذشته را در ذهن زنده کنید. تجربه‌ای را انتخاب کنید که روی حساسات شما تاثیر شایدداشته است. بعد جزئیات این حادثه را ببینید. حالت‌های چهره خود و دیگران را در نظر بگیرید، به‌خصوص به احساسات شادمانه خود توجه داشته باشید. روز دوم: موقعیتی را انتخاب کنید که از آن هراس دارید. به حالت آلفا بروید و تصویر زیبای مربوط به روز نخست را در ذهن مجسم کنید، تصویری که به شما احساس شادی و اعتمادبه‌نفس می‌دهد. حالا ـ بلافاصله به موقعیتی که از آن می‌هراسید بروید. به یاد چهره اطمینان‌بخش در حالت تجسم قبلی بیفتید. به خود تلقین کنید که از کار خود لذت می‌برید، لذت به همان اندازه که در مقام اهداء کننده تصویر ذهنی مثبت بودید. روز سوم: به کسی بیندیشید که با او رابطه خوبی ندارید و در نتیجه در برخورد با او مضطرب می‌شوید. به حالت آلفا بروید و به چهره بشاش و اطمینان‌بخش خود به عنوان اهداء کننده دقیق شوید. بعد در هیبت دریافت کننده برآیید. خود را ببینید که با شخص مورد نظر رو در دو ایستاده‌اید. اکنون خود را ببینید که با او سرگرم فعالیت پرنشاطی هستید، احساس خوب اهداء کننده را به احساس بد دریآفت کننده تصویر تزریق کنید. به تلقین به خود بگویید که او را دوست دارید.استفاده از دومین اصل اساسی برای ایجاد یک تصویر خوب و موفق و برای تلقین عبارات حساب شده به نکات زیر توجه کنید:۱- حالت مثبت را فراموش نکنید. ۲- تصویر را زنده و با رعایت همه جزئیاتش در نظر بگیرید. ۳- احساسات را به هم متصل کنید. ۴- از این روش به دفعات زیاد استفاده کنید. اگر از تصویرسازی و تلقین با هدف غلبه بر اضطراب به مدت سی روز استفاده کنید، با نتایج مثبت و قطعی روبرو می‌شوید. حساسیت‌زدایی را به سرعت بیشتری انجام می‌دهید و آرام و راحت می‌شوید.فصل هفتماصل اساسی سوم: به تلفن آقای منفی جواب ندهیدوقتی با حمله اضطراب درگیر بودم «آقای منفی» بر زندگی من حکومت می‌کرد. خود را به‌خاطر اضطراب از دیگران حقیرتر می‌دانستم و به همین دلیل معتقد بودم که دوست‌داشتنی نیستم. آن زمان نمی‌دانستم افکار منفی و غیرمنطقی، بشکه آب باران مرا با اضطراب پر و جسم را به اندازه‌ای برانگیخته و پرتنش می‌کند که سرانجام کارم به واکنش جنگ یا گریز می‌کشد و مقدمه دائمی حمله‌های اضطراب را فراهم می‌سازد. در واقع هر حمله جدید اضطراب مرا به اندیشه‌های غیرمنطقی‌تر سوق می‌داد. دایره بسته‌ای ایجاد شده بود: تفکر منفی ایجاد هراس می‌کرد، در نتیجه آن جنبه‌های منفی پر و بال می‌گرفتند و این نیز به اضطراب بیشتر منجر می‌شد. اغلب ما بی‌آنکه بدانیم، در برخورد با مراجعه آقای منفی درست مانند زمانی که تلفن زنگ می‌زند و واکنش نشان می‌دهیم. هرگز به فکر ما نمی‌رسد که می‌توانیم گوشی را برنداریم. وقتی می‌دانید افکار غیرمنطقی زندگی شما را نابود می‌کند می‌توانید جواب ندادن به آقای منفی را انتخاب کنید. آقای منفی خسته می‌شود و از خیر تماس با شما می‌گذرد، تسلیم می‌شود. وقتی درباره خود مثبت و منطقی می‌اندیشید می‌توانید پیام‌های خوبی به ناهشیار خود مخابره کنید تا در شما یک تصویر ذهنی مثبت ایجاد نماید.سومین اصل اساسی من به دو مسئله جدا از هم مربوط می‌شود:۱- از کجا بفهمیم منفی و غیرمنفی فکر می‌کنیم؟۲- چگونه می‌توانیم جای‌افکار منفی را با افکار مثبت و منطقی عوض کنیم و از شر آقای منفی خلاص شویم؟اصل اساسی سوم: با اندیشه مثبت و منطقی به استقبال حوادث بروید و آنها را آنگونه که می‌خواهید باشند تصویر کنیدبه کمک اندیشیدن درست، تصویر ذهنی منفی را از خود دور می‌کنید و در موقعیتی قرار می‌گیرید که آزادانه به آنچه مایلید برسید. من این هدف را به پنج قسمت تقسیم کرده‌ام.۱- آقای منفی بخشی از آگاهی شماستوقتی مستعد اضطراب هستیم بسیاری از ما دنیا را از پشت لنز چشم ماهی تماشا می‌کنیم. همه ۳۶۰ درجه را می‌بینیم، اما صحنه تحریف شده است. می‌توانیم لنز عینک خود را تغییر دهیم و اشیاء و امور آنها را آنطور که هستند، ببینیم. می‌توانیم فیلتری بر عینک خود بزنیم تا

آنچه را در تـاریکی پنهـان است تماشـا کنیم. قـدم نخست برای غلبه بر چشم‌انـداز تحریف شـده و منفی از خود درک این این مهم است که افکـار منفی و غیرمنفی بخشـی از هشیاری و آگاهی هسـتند. وقتی این امکان را در نظر می‌گیریم که ممکن است درسـت فکر نکنیم می‌توانیم لنز جدیـدی برگزینیم و با آن خود را ببینیم تا از امکانات حقیقی خویش آگاه شویم.۲- آقای منفی را شناسایی کنید.توانایی تشـخیص دقیق اینکه چه زمانی منفی و غیرمنطقی فکر می‌کنید «آگاهی شـناختی» و فرایند تغییر این افکار و تبدیل آنها به افکـار منطقی «بازسـازی شـناختی» نامیـده می‌شود. هر آینه احساس یأس، خشم یا هراس می‌کنیـد می‌توانیـد از بازسازی شـناختی فراینـدهای‌فکری خود اسـتفاده کنیـد و از مخـدوش بودن یـا از وجود خطاهای شـناختی آگاه گردیـد. اگر به این نتیجه رسـیدید که درست فکر نمی‌کنید می توانید خطاهای شناختی را بردارید و به‌جای آن واقعیت حادثه را قرار دهید. با استفاده از انگاره‌های فکری منطقی درباره حوادثی که در زندگی شما در جریان است به بهبود اوضاع روحی و خلق و خوی خود کمک می‌کنید و با کاستن از اضـطراب مانع بروز حملات اضـطراب می‌شویـد.ده خطای شـناختی۱- کمـال‌طلبی- اگر کمـال‌طلب باشـید ممکن است به درجـاتی برسـید که در نظر اطرافیـان طبیعی و یا حتی بالاتر از حـد طبیعی باشـید و با این حال خود را یک شـکست خورده و ناکام بپنداریـد. واقعیت اینست که به هدف‌های خود برسـید یا نرسید انسان ارزشمندی هستید.۲- مبالغه- حوادث جزئی و نه آنقدر مهم را به مبالغه می‌گیرید. واقعیت اینست که نباید انتظار داشـته باشـید همه شما را به دیگران ترجیح دهند. هر کس برای خود طرفداران و آشنایانی دارد.۳- توجه به امر منفی- عادت بـدی است که به جنبه‌های منفی زنـدگی خود توجه می‌کنید اما از کنار جنبه‌های مثبت بی‌تفاوت می‌گذریـد. راهی برای نجات از موقعیت توجه بیش از حد به امر منفی این است که به حالت آلفا بروید و بعد به تلقین خود بگویید که شـما خوب و محترم هستید.۴- بی‌توجهی به امر مثبت- قـدمی فراتر از توجه بیش‌ازحـد به جنبه‌های منفی زندگی است. در اینجا حتی جنبه‌هـای مثبت زنـدگی منفی انگاشته می‌شونـد. اغلـب کسـانی کـه از اضـطراب رنـج می‌برنـد افسـرده هسـتند. یکی از علل افسـردگی و بی‌توجهی به امر مثبت اینست که خیـال می‌کنیم نمی‌توانیم از انجـام کارهایی که قبلا از آن لـذت می‌بردیم شاد شویم. واقعیت اینست که به جـای این فعالیت‌هـا طرز تلقی شـماست که تولیـد اضـطراب می‌کنـد. ممکن است بـا بی‌توجهی به امر مثبت از اینهم فراتر برویـد. اگر کسـی‌در مقام تعریف از شـما حرفی بزنـد تعریف او را به حساب انتقاد می‌گذاریـد. بگذارید کلمات تعریف آنهـا ذهن ناهشـیار شـما را نوازش دهـد. وقتی کسـی در مقام تعریف از شـما حرفی می‌زنـد، کافیست که با عبارت «متشـکرم» به او جواب بدهید. سـرانجام باور می‌کنید که تعریف‌ها واقعیت دارند.۵- پیش‌بینی منفی- شـرایطی است که در آن از حوادث خنثی و یا حـتی مثبت نتیجه‌گیری‌هـای منفی می کنیـد. از جملـه رایـج‌ترین ایـن رفتارهـا موقعیـتی است که اعمـال دیگران را در مقابـل خـود خصومت‌آمیز تلقی می‌کنیـد. برای اصـلاح این موقعیت بایـد به حقـایق توجه کنیـد، بکوشـید برای هر تغییر در زنـدگی خود عاقبتی خوشی در نظر بگیرید.۶- درشت‌نمایی- ریزبینی. عادتی است که بر اساس آن حوادث را بیش از انـدازه بزرگ و یا بیش از انـدازه کم‌اهمیت جلوه می‌دهیـد و حاصل آن اضـطراب است اشـتباه مختصـری می‌کنیـد اما از آن در ذهن خود فاجعه می‌سازیـد. به همین شکل گاه امتیازات خود را به‌قـدری کوچک و کم‌بها می‌کنیـد که دیگر متوجه آن نمی‌شویـد.۷- اسـتدلال احساس- شرایطی است که احساس جایگزین واقعیت‌ها می‌شود. توجه داشـته باشـید که این طرز برخورد با حوادث زنـدگی به افکار منفی منجر می‌شود. به خود تلقین کنید که آرام و شاد هستید. از تزریق احساس برای تغییر احساسات خود در سطح ناهشیار استفاده کنید.۸- بایدها- تحت تاثیر «بایـدها» تابع رئیس ناهشـیار خود می‌شویـد تا هر آینه کاری را مطابق میل خود انجام ندادیـد در مقام سـرزنش خویش برآیید. تسلیم بایدها شدن به مفهوم احساس رنجش و گناه است. حق دارید معیارهای مربوط به خود را وضع کنید و مهم نیست که دیگران در این زمینه چه نظری دارنـد، دیگران تنهـا مسئول رفتـار خـود هسـتند.۹- مطلق کردن اشـتباه- به حرف یـک اشـتباه خود را «بـد» توصـیف می‌کنیـد. همه اشـتباه می‌کنند. در صورت اشـتباه کردن هم ارزشـمند هستید. در برخورد با اشـتباهات خود بگویید «اشـتباه کردم» و بعـد به کار خود ادامه دهیـد.۱۰- تقصـیر به گردن گرفتن- موقعیتی است که مسئولیت حـادثه‌ای را بی‌آنکه در ایجـاد آن

نقشی داشته باشید بر عهده می‌گیرید. بدانید که کسی نمی تواند و نباید رفتار دیگران را کنترل کند. هر کس مسئول رفتار خویش است.۳- از جواب دادن به آقای منفی خودداری کنید.- با استفاده از «برچسب آبی» به روشنی فکر نکردن خود را مشخص نمایید. در اینجا می‌توانید از برچسب‌های آبی برای اطلاع از خطاهی شناختی خود استفاده کنید. هر آینه چشمتان به یکی از این برچسب‌ها می‌افتد از خود بپرسید که به چه می‌اندیشید. وقتی از این خطاهای شناختی آگاه شدید، بلافاصله در مقام تایید خویشتن به خود تلقین کنید که من آدم ضعیفی نیستم. انسان ارزشمند و شایسته موفق شدن هستید. نظر به اینکه قبلا اینها را در حالت آلفا در ذهن خود دیده و در مقام تایید و تلقین آنها برآمده‌اید و می توانید در همان سطح احساس این خطاهای شناختی را متوقف کند و به همین دلیل این اندیشه‌های مخدوش به عمل تبدیل نمی‌شوند.- از روش نوار لاستیکی برای تقویت اندیشیدن واقع‌بینانه استفاده کنید. کش نازکی دور مچ خود ببندید و هرگاه درباره خود منفی فکر کردید این کش را کمی کشیده و رها کنید. با درد و سوزش که بر روی پوست خود احساس می‌کنید به واقع‌گرایی برگردید و افکار مخدوش را از ذهن خود بزدایید.- عبارات منفی خود را لغو کنید. راهی سریع برای خودداری از جواب دادن به آقای منفی اینست که هنگام منفی حرف زدن و اندیشیدن به خود بگویید «لغو کن، باطل کن»- از کسی بخواهید که عبارت‌های منفی شما را شناسایی کند.۴- افکار منفی و غیرمنطقی را با واقعیت‌ها عوض کنید.خطاهای شناختی خود را مشخص کنید و بعد با واقعیت‌ها به مصاف آنها می‌روید. ساده‌ترین راه انجام این کار این است که قلم و کاغذی بردارید و کاغذ را به سه ستون با عناوین زیر تقسیم کنید:۱- اندیشه‌های مسئله‌ساز ۲- خطاهای شناختی ۳- عبارت منطقی و مثبتدر ستون ۱ افکار مسبب احساسات منفی را بنویسید. در ستون ۲ توضیح دهید که از جمع ده خطای شناختی، کدام‌یک مشمول این اندیشه شما می‌شود. در ستون ۳ «عبارات منطقی و مثبت واقعیت ماجرا را بنویسید». وقتی خصوصیات مثبت خود را روی کاغذ می‌نویسید راهی برای برقراری ارتباط با ذهن ناهشیار خویش انتخاب می‌کنید. با عادت به نوشتن عادات منفی و دادن جواب منطقی به آنها می‌اموزید چگونه به تلفن‌های آقای منفی جواب ندهید.۵- با آرامش ذهن ناهشیار را از نو برنامه‌نویسی کنید.این کار را در حالت آرام قرار گرفتن و رفتن به موقعیت آلفا و استفاده از تصویرسازی و تلقین حساب شده عملی می‌شود. برای جلوگیری از مزاحمت آقای منفی اقدامات زیر را انجام دهید:۱- افکار مخدوش خود را بنویسید. ۲- آنها را با واقعیت‌ها رو در رو کنید. ۳- ده خصوصیت مثبت خود را بنویسید. ۴- به حالت آلفا بروید و این واقعیت‌ها را در ذهن خود تصویر کنید و در مقام تایید آنها حرف بزنید. ۵- در حالت آرام قرار گیرید و بگذارید تا ذهن ناهشیار تصویر ذهنی شما را نوسازی کند.فصل هشتماصل اساسی چهارم: طوری عمل کنید که انگار همان که می‌خواهید هستیددر واقع به شکلی که می‌خواهید زندگی کنید رفتار کنید. برنامه‌ای برای تغییر رفتارهای موجب اضطراب تهیه کنید و بعد انگار که برنامه به تحقق پیوسته است رفتار می‌کنید.دو قانون یادگیریبا وانمود به انجام هر عمل از دو قانون مهم روانشناسی حاکم بر یادگیری استفاده می‌کنید. با وانمود کردن از قانون تداعی استفاده می‌کنید و در نتیجه جسم شما به حالت آرام و جدید واکنش نشان می‌دهد. رفتار وانمودی هم‌چنین از روش یادگیری که روانشناس‌ها به آن شرطی شدن عامل می گویند استفاده می‌کند.چگونه وانمود کنیمدرست همانطور که می‌توانید ناهشیار خود را با تلقین و تصویرسازی فریب دهید می‌توانید با وانمودسازی هم ناهشیار خود را فریب دهید. مثلا وقتی در برخورد با مادرم شکیبایی از دست می‌دادم نه تنها به خود تلقین می‌کردم که آرام هستم بلکه از روی وانمود برخوردی نرم پیش می‌گرفتم و این وانمود دستگاه عصبی مرا آموزش می‌داد تا پیام‌های متفاوتی به نخاع و مغز من مخابره کنند.طرز استفاده از وانمودسازی- هنگامیکه که برنامه وانمودسازی را یاد می‌گیرید از گوش دادن به اخبار منفی که روحیه شما را خراب می‌کند خودداری ورزید.- از معاشرت با اشخاص منفی خودداری کنید.- در پانزده دقیقه شروع هر روز کتابی در زمینه تفکر مثبت بخوانید.- قبل از وانمودسازی به حالت آلفا بروید.چرا اغلب اشخاص از وانمودسازی استفاده نمی‌کنند؟تجربه به من ثابت کرده است که اشخاص به سه دلیل بر اضطراب خود غلبه نمی‌کنند:۱- ترس از تغییر ۲- این باور که نمی‌توانند از شر عادت بد خلاص شوند. ۳- بی‌اطلاعی از اینکه چه

بایـد بکننـد. فصـل نهماصل اساسـی پنجم: برای رسـیدن به شخصـیت دلخواه خود هـدف‌هایی در نظر بگیریـدبا هدف گـذاری تغییر امکان‌پـذیر می‌شود. ماننـد نقشه‌های گنج، هدف گذاری را به شـکلی باور نکردنی به مقصود می‌رساند. به شـما اطمینان می‌دهد که اگر از این مسیر برویـد به مقصدی که می‌خواهید می‌رسـید.هدف گذاری۱- برای دستیـابی به هـدف به میلی سوزان نیازمندیـد که به‌قـدر کـافی هیجـان تولیـد کنـد تـا بـا تصویرسازی و وانمود کردن در جهت آن حرکـت کنیـد. بله رئیس شـما همه کارها را انجام می‌دهدبه شـرط اینکه قصد وانمودسازی را به مرحله عمل درآورید.۲- هدف باید باور کردنی باشد. برای رسـیدن به هدف آنرا به اجزاء کوچکتری تقسـیم کنیـد و این تقسـیم‌بندی هرچه جزئی‌تر باشـد بهتر است.۳- هـدف‌های مثبت در نظر بگیریـد.۴- برای همه زمینه‌های زندگی خود هدف داشـته باشید تا به آرامش دست یابید.کتاب هدف شمابرای خود دفترچه‌ای با اندازه مناسب تهیه کنید و همیشه همراه خود داشـته باشـید تا هر لحظه نقطه‌نظری به ذهنتان می رسـد در آن یادداشت کنیـد. دفترچه را به سه قسـمت تقسـیم کنیـد: -ذهنی- جسـمی -روحی در هر سه زمینه هـدفی داشـته باشـید. به منظور هدف گـذاری ابتـدا به حـالت آلفا برویـد و بعـد در حالیکه به مکان امن و ساکت پناه می‌برید از خود بپرسید که در اشتیاق چه می‌سوزید.پس از شناسایی اشتیاق سوزان هدفی را که از همه مهمتر به‌نظر می‌رسد انتخاب کنید، آنرا روی برگه‌ای یادداشت کنید و سـپس راهنماییها و دسـتورالعمل‌هایی را که برای‌رسیدن به این گنج احتیاج دارید یادداشت کنید. نکات زیر را نیز در نظر بگیرید:۱- هدف مثبت انتخاب کنید ۲- در ذهن خود ببینید که به هدف رسیده‌اید، تلقین را فراموش نکنید. ۳- به بازسازی شناختی باور برای رسیدن به هدف توجه داشته باشید. ۴- وانمود کنید که به هدف رسـیده‌اید.از کجا بدانیم که با کدام هدف شـروع کنیم؟ اگر بگذارید ذهن ناهشـیار اولویت نیازها را تشـخیص می‌دهد. به همه کسانی که که از اضـطراب رنج می‌برند توصیه می‌کنم که ابتدا روی هدف رسیدن به احساس بهتر از خود کار کنند. می‌توانید روی بیش از یـک هـدف کـار کنیـد امـا توصـیه من اینست که روی هـدف نخست دست‌کم ۱ هفته یـا ده روز تعمق کنیـد.راه‌های رسـیدن به هدف۱- جزئیات هـدف را تا حـد امکان مشـخص کنیـد. هرچه جزئیات مشـخص‌ترباشد وانمودسازی راحت‌تر است.۲- هـدف‌های خود را تنها با اشخاصـی در میان بگذاریـد که از شـما حمایت کرده، برای رسـیدن به آن شـما را تشویق کند.۳- تنها در صورت اجبار زمان دستیابی به هـدف را مشـخص سازیـد و مـدت زمانی را در نظر بگیریـد که رسـیدن به هدف در آن زمان عملی باشـد و پیشـرفت خود را بـا دیگران مقایسه نکنیـد.۴- احساسـات خوب را با هـدف‌هایتان ارتباط دهیـد.۵- حق داریـد اشـتباه کنید. مأیوس نشوید اگر به راه خود ادامه دهید همیشه به راه درست بازمی‌گردید.۶- قبل از رفتن به حالت آلفا هدف خود را مرور کنید. بخش دوم: زنـدگی به‌علاـوه فصـل دهممعنـای سـلامت جسـمانیتندرستی شامـل سـلامتی مجمـوعه ذهـن و جسـم اسـت. وقـتی برای‌تندرستی خود هدفی مشـخص می‌کنید قبل از هر چیز توسط آزمایش‌های مختلف از کم و کیف سـلامتی خود مطلع شوید. در صـورت داشـتن اضـطراب مطمئنـا به تغییراتی برای یـافتن احساسـی بهـتر احتیـاج داریـد. بایـد هـدف‌هایی را برای احسـاس بهـتر در نظربگیریـد. احتمالا ورزش و اصـلاح برنامه غـذایی به شـما کمک می‌کنـد.بیماری‌های جزئیاز بیماری‌های جزئی رنج می‌برید، ابتدا مطمئن شویـد که این ناراحتی‌ها متشاء ارگانیک نداشـته باشد. سـپس برنامه و هدفی برای خود تهیه کنید: ۱-تصویرسازی ۲- تلقین ۳- بازسـازی شـناختی (تـوجه بـه امر منفی و پیش‌بینی امر منفی) ۴- وانمودسازی علاقه به تنـدرستیچگونه می‌توان میل به مصـرف غذای مناسب و متناسب را در خود ایجاد کرد؟ به نکات زیر توجه کنید:۱- با تندرستی، بیماری‌های مولد اضطراب کاهش می‌یابد. ۲- در سـطح سـلامتی مطلوب می‌توانید سـبک زندگی جدید و جالبی داشته باشید. آیا جالب نیست بتوانید مانند کسانی که همیشه آرزو داشتیـد جای آنها می‌بودید زندگی کنید؟ ۳- به کمـک تصویرسازی و تلقین ذهن ناهشـیار به سادگی بیشتری تن به ورزش و صرف غـذای متناسب می‌دهـد.مـداد پاک کن عظیمتنـدرستی و تناسب انـدام را با یک تراش یا پاک‌کن عظیمی در نظر بگیرید که می‌توانـد شـما را از تنش و استرس نجات دهد، می‌تواند بسیاری از ناراحتی‌های جسـمانی را برطرف کند.نمونه‌ای از برنامه‌ای برای هـدف رسـیدن به حالت آرامهدف: آرامش کامل در همه مواقعتصویرسازی:۱- خود را می‌بینم که در آرامش کامـل و در حـالیکه

لبخندی بر چهره دارم کار می‌کنم.۲- خود را می‌بینم که در ارتباط با دوستان و خانواده‌ام از آرامش کامل برخوردارم۳- از تزریق عاطفی برای‌غلبه بر احساس عصبیت و نگرانی استفاده می‌کنم.تلقین:۱- ضربان قلبن آرام و یکنواخت است. نفس‌های عمیق و راحت می‌کشم.۲- در همه موارد احساس آرامش می‌کنم.بازسازی شناختی:۱- خیالات واهی: این باور را که عصبی هستم و کاری در این باره از من ساخته نیست را کنار می‌گذارم. من می‌توانم آرام و راحت باشم.۲- هویت اشتباه: من سزاوار آن هستم که فرصتی را صرف آرامش و راحتی بیشتر کنم.وانمودسازی:۱- از روی برچسب آبی برای اطلاع از احساس گرفتگی خود استفاده می‌کنم.۲- روزی شش بار در حالت آلفا قرار می‌گیرم و قبل از برنامه‌ریزی خود پنج دقیقه استراحت می‌کنم.۳- هرگاه احساس نگرانی داشته باشم نفس عمیق می‌کشم.۴- دست‌کم هفته‌ای یک بعدازظهر را به کار مورد علاقه‌ام می‌پردازم.۵- به موقع به رختخواب می‌روم و به قدر کافی استراحت می‌کنم.راهنمایی برای رسیدن به هدف- هنگام بازسازی شناختی بدانید گاه در اثر یک ضایعه مانند از دست دادن شغل ممکن است به خود نسبت‌های بد بدهید. برای نجات از این موقعیت و برای‌یافتن راه‌حل، خیالات واهی را از خود دور کنید.- از خوابیدن بیش‌ازحد اجتناب کنید. بدن شما غیر از استراحت به فعالیت هم نیاز دارد.ورزش: کدام ورزش؟ورزش مرتب و از روی قاعده، به هر شکل که باشد مفید است اما با توجه به اطلاعات موجود برای رفع اضطراب و نگرانی بهترین تمرینات ورزش از نوع آروبیک است (اشاره به تمرینات هوازی از نوع نرم دویدن، راه رفتن و غیره است) چون نه تنها قلب را تقویت می‌کند بلکه به بدن امکان استفاده موثرتر از اکسیژن را نیز می‌دهد.دلیل دیگری برای تندرستی و تناسب اندامناراحتی‌های جزئی همراه با اضطراب اگر به حال خود رها شوند رشد می‌کنند و به بیماری‌های سهمگین مبدل می‌گردند. اگر دایره اضطراب را از هم پاره نکنید، اگر طرز و سبک زندگی توام با آرامش برای خود برنگزینید، اگر عادات غذایی نامتناسب دارید، فشار خون زیاد شما می‌تواند به حمله قلبی منجر شود.فصل یازدهمسه راهنمایی مهم برای رسیدن به وزن مطلوبراهنمایی اول: شمارش کالری‌ها مقدار کالری مصرفی روزانه را بنویسید تا بدانید در روز چقدر کالری‌مصرف می‌کنید و چه مقدار باید از آن بکاهید سپس برنامه غذایی متناسب را برای خود پیدا کنید.راهنمایی دوم: اغلب ما به آنچه مواد غذایی متعادل نامیده می‌شود اهمیت نمی‌دهیم. ممکن است مزه خوبی نداشته باشد، اما درست نیست. غذاهای باخاصیت و مغذی را می‌توان بسیار خوشمزه درست کرد. اصولا اطلاعات ما از مواد غذایی اندک است. وقتی درباره مواد غذایی مطالب بیشتری می‌آموزید ممکن است بخواهید مصرف بعضی غذاها را کنار بگذارید.راهنمایی سوم: اگر تنها از راهنمایی اول و دوم استفاده کنید، بدن شما خود را با برنامه‌های غذایی کم کالری تطبیق می‌دهد و مجددا وزن اضافه می‌کنیأ. با کمی‌ورزش و ادامه مصرف مواد غذایی کم کالری سر وزن موردنظر خود می‌ایستند.کنار آمدن با وسوسه‌فکر نکنید من «سوپرمنی» هستم که هرگز برای‌خوردن استیک و سیب‌زمینی سرخ کرده و بستنی که روی همه آنها خط بزرگ قرمز کشیده‌ام وسوسه نمی‌شوم اما واقعیت این است من هم گاهی تسلیم وسوسه خوردن می‌شوم اما با افزایش وزن بیشتر می‌دوم تا جبران کنم. گهگاه برنامه غذایی را رعایت نکردن اشکالی تولید نمی‌کند. خوردن به جبران استرسوقتی در مقایسه با معمول زیر فشار بیشتری هستید، وسوسه شدن به خوردن غذاهای نامناسب زیاد است. اگر تحت تاثیر روحیه افسرده بیش از هفته‌ای یکبار یا دوبار تن به ناپرهیزی بدهید، احتمالا مشکلات دیگری‌در زندگی دارید که باید با آنها روبرو شوید. افسرده شدن به این حد در هفته طبیعی نیست. به کمک درمانگرا و سایر متخصصین روانی می‌توانید به این مشکل خود غلبه کنید. با رفع افسردگی، رعایت برنامه غذایی مناسب ساده‌تر می‌شود.امروز شروع کنیداگر می‌خواهید از وزن خود بکاهید، اگر می‌خواهید از خود احساس بهتری‌داشته باشید و از اضطراب خود کم کنید طفره نروید. خود را به کاستن وزن متعهد کنید. برگه هدف خود را بنویسید. رعایت برنامه غذایی برای کم کردن وزن و ورزش کردن با هیچ مانعی روبرو نیست. برای رعایت آنها بهای کمی می‌پردازید.فصل دوازدهمهدف‌های جسمانی: کاستن اضطراب در شرایط بیماری‌های جدیاگر با بیماری تهدید کننده‌ای روبرو هستید احتمالا به خود حق می‌دهید که نگران شوید تشخیص سرطان، حمله قلبی و ... هر کسی را نگران می‌کند حتی ممکن است بدانید که اضطراب بر

شدت بیماری شما می‌افزاید. البته برای درمان ترس خود می‌توانید به درمانگر رجوع کنید. گاه حتی‌باز‌گو کردن مشکل با کسی که او را قبول دارید از شدت ناراحتی می کاهد. کار دیگری که می‌توانید بکنید این است که سلامتی بیشتر را هدف قرار دهید.رابطه استرس و بیماریبا توجه به دانش پزشکی می‌دانیم که همه افراد گاه و بیگاه در معرض تهاجم سلول‌های سرطانی قرار می گیرند که در اغلب موارد سیستم ایمنی بدن این سلول‌ها را نابود می کند. در شرایط اضطراب شدید بخش حاشیه‌ای مغز، هیپوتالاموس یعنی ترموستات بدن را فعال می کند. هیپوتالاموس با صور واکنش جنگ یا گریز سیستم دفاعی و ایمنی بدن را از کار می‌اندازد. در این شرایط امکان تکثیر سلول‌های سرطانی بیشتر می‌شود.نظریه کل‌نگرپیزشکان کلی‌نگر به این نتیجه رسیده‌اند که در شرایط استرس هیپوتالاموس سیستم دفاعی بدن را بهم می‌ریزد و شرایطی فراهم می سازد تا نشانه‌های جسمانی اضطراب شکل خارجی پیدا کنند. به اعتقاد آنها اگر بتوان شرایطی فراهم ساخت که بخش حاشیه‌ای مغز هیپوتالاموس را فعال نکند بسیاری از بیماری‌ها به سادگی بیشتری برطرف می گردند. آیا وقتی پزشک می گوید بیماری شما مزمن و دیرپاست، باید هدفی برای بهبودی خود در نظر بگیرید؟ بله، حتما هدف بلند مدتی را برای‌نجات خود از ناراحتی‌ها و معلولیت‌های جسمانی در نظر بگیرید. آنگاه این هدف عمده را به هدف‌های کوتاه مدتی تقسیم کنید که بتوانید از پیشرفت و بهبود خود قوت قلبی بیابید.کتمان واقعیت‌هاممکن است بگویید گفتن این جمله به دیگران که علیرغم نظر پزشک حالم خوب می‌شود کتمان واقعیت‌هاست. مسلما وقتی پیش پزشک خود هستید منکر آن نمی‌شوید که زخم معده یا ناراحتی قلبی دارید. منظور این است که هراس‌ها را با جملات نگران کننده و گپ‌های ذهنی با خود تشدید می کنیم و در نتیجه از توانایی جسم خود برای برخورد با مشکل می کاهیم.راهنمایی برای هدف گذاری سلامتی- از تجسم فکری استفاده کنید؛ جزئیات امر را در ذهن خود تصویر کنید. پزشکان کلی‌نگر بیماران خود را در زمینه تاثیر بیماری بر جسم آنان آموزش می‌دهند. آنگاه روانشناس‌ها به بیماران کمک می کنند تا تصویرهای مثبت و موثری درباره طرز التیام خود تصویر کنند.- فکر بیمار بودن را از سر بیرون کنید. با استفاده از برچسب‌های آبی اندیشه‌های منفی را شناسایی نمایید. از برنامه‌های شاد تلویزیون و دوستان مثبت استفاده کنید.- برای خود برنامه‌های بلند مدت بنویسید. فرض کنید که سال‌ها در روی زمین زندگی خواهید کرد.موضوع اعجازدرباره اهمیت وانمودسازی و تظاهر به بهبودی قبل از شروع فرایند التیام هرچه بگویم کم گفته‌ام. به حساب ساده باید به این معتقد باشید که ذهن ناهشیار، شما را در رسیدن به هدفتان یاری می‌دهد.فصل سیزدهماغلب بی‌آنکه بدانید به چیزی عادت می کنید و زمانی متوجه می‌شوید که کار از کار گذشته است. عادت به این سادگی از بین نمی‌رود اما اکنون که با پنج اصل اساسی من آشنا هستید می‌توانید به عنوان یک هدف ذهنی شکستن عادت خود را قرار دهید. افراد نگران اغلب اعتیاد به مشروبات الکلی، مواد مخدر و کشیدن سیگار پیدا می کنند. به واقعیات به اثبات رسیده زیر توجه کنید:- نیکوتین موجود در توتون و تنباکو روی قلب و دستگاه عصبی نقش محرک را بازی می کند. وقتی دود توتون و تنباکو به درون ریه می‌رود، ضربان نبض افزایش می‌یابد و فشار خود بالا می‌رود.- وقتی در اثر نوشیدن الکل از حالت طبیعی خارج می‌شوید، مرتعش می‌شوید، خوابتان مخدوش می‌شود و حتی ممکن است بیهوش شوید.- در اثر استعمال کوکائین نورادرنالین ذخیره بدن شما که برای واکنش جنگ یا گریز در مواقع اضطراری ذخیره شده است آزاد می‌شود.قبل از اینکه بدانید چه اتفاقی افتاده است می‌بینید به سیگار، مصرف بی رویه الکل و مواد مخدر عادت کرده‌اید. این داروها اگر هیچ کاری نکنند اضطراب شما را بیشتر می کنند و در مواقعی جانتان را می گیرند.اعتیاددانشمندان برای‌عادات بد از کلمه اعتیاد استفاده می کنند. ثابت شده است که توتون الکل و کوکایین به لحاظ جسمی و روانی تولید اعنیاد می کند. اما خبر خوبی که برایتان دارم این است که اعتیاد چیزی جز عادت نیست و ذهن ناهشیار شما آنرا کنترل می کند. به همین دلیل است که من اینها را اعتیآد ذهنی و نه جسمی می‌دانم. با استفاده از پنج اصل اساسی می‌توانید به ناهشیار خود دسترسی پیدا کنید و آنرا به گونه‌ای آموزش دهید که اعتیاد شما را از میان بردارد.پنج راهنمایی مقدماتی برای شکستن عادت‌ها۱) بدانید که ممکن است از عادت بد خود بری فرار از اثرات اندیشه منفی استفاده می کنید.۲) بدانید که عادت

شما مسئله‌ساز شده است.۳) از ادامه دادن به عادت بد خودداری کنید.مورد ساده‌ای است. خیلی ساده وقتی به شما سیگار، مشروب یا ماده مخدر پیشنهاد می‌کنند از قبول آن بپرهیزید. بدانید که نخستین اقدام برای‌خودداری از ادامه دادن به این عادت تصمیم به قطع گرفتن است. برگه هدف خود را تکمیل کنید و با وانمودسازی راهی برای ترک این عادت خود بیابید و بعد مصمم شوید تا در جهت رسیدن به هدف خود تلاش کنید.۴) عادت بد را با چیز بهتری عوض کنید.هر آینه برای از بین بردن عادتی تلاش می‌کنید، ناهشیار شما با خلائی روبرو می‌شود. اگر برای پر کردن جای خالی عادت بد، عادت مثبتی را جایگزین نکنید، ناهشیار شما نخستین اضطراب بعدی را به جای آنچه از دست داده جایگزین خواهد کرد.در حالت آرام قرار بگیرید و از ناهشیار خود استفاده کنیدبرای اینکه از ناهشیار خود کمک بگیرید تا امکان فعال شدن شما را بی‌نیاز از مواد شیمیایی فراهم سازد به حالت آلفا بروید و در مکان امن و ساکت ذهن خود استراحت کنید. راحت و آرام، نیازی به این نیست که چیزی را برنامه‌ریزی کنید.اعتیاد به مواد مخدر و الکلجمع کثیری به تجویز پزشک داروهای آرام‌بخش، افسردگی و محرک مصرف می‌کنند. این اشخاص بی‌آنکه تقصیری داشته باشند به مصرف دارو ، معتاد و وابسته می‌شوند. می‌توانید با مصرف یک قرص آرام‌بخش یا یک لیوان مشروب الکلی یا یک عدد قرص خواب، کمی آرام‌تر شوید. بعضی‌ها هم سراغ کوکائین می‌روند، احتمالاً تاثیر این مواد با هم فرق دارند اما عادتی که تولید می‌شود یکسان است.موفقیت در یک مورد، موفقیت در تمام مواردهمه عادت‌ها به پنج اصل اساسی من به شکل واحدی واکنش نشان می‌دهند. اگر شما نگران و بی‌قرار هستید، احتمالاً عادات متعددی برای برخورد با نشانه‌های ناراحتی خود پیدا کرده‌اید. به شما توصیه می‌کنم برگه‌های هدفی از آن خود درست کنید و از پنج اصل اساسی من برای از بین بردن رفتارهایی که می‌توانند شما را از شر اضطراب خلاص کنند استفاده نمایید.فصل چهاردهمهدف معنوی: نیرویی که از آن بی‌خبریداگر با حمله اضطراب روبرو باشید خود به خود میل وافری دارید که برای رسیدن به آرامش برای خود هدف‌هایی ذهنی و جسمی در نظر بگیرید اما هر آینه درباره هدف‌های روحی و معنوی صحبت می‌کنم عده‌ای شانه بالا می‌اندازند و می‌گویند «این یکی به درد من نمی‌خورد، به این یکی علاقه ندارم.»لطف در تماس بودن با خویش معنوی در این است که می‌توانید از منبعی واقع در درون خود که حتی از آن آگاه نیستید استفاده کنید. عبادت می‌تواندمنبعی از قدرت و خلاقیت باشد، می‌تواند استرس، عادات ناخوشایند را تخفیف دهد و به زندگی کیفیت بهتری ببخشد. هدف اصلی باید تماس گرفتن با این روح درون باشد تا آن تغییر و تحول اعجازگونه را تجربه کنید.راهنمایی برای دستیابی به هدف معنویبه حالت مراقبه بروید و از روش وانمودسازی استفاده کنید. می‌توانید ذهن ناهشیار خود را فریب دهید تا احساس کند که شما به راستی در جستجوی خویش روحانی خود هستید. در این صورت بی‌آنکه زحمتی بکشید این احساس یگانگی اعجاب‌انگیز را لمس می‌کنید و زندگی خود را تغییر می‌دهید.- همیشه در جای خلوت به مراقبه بپردازید.- هنگام نیایش و عبادت دست از دستور و سفارش بردارید، استراحت کنید و از زیبایی و آرامش آنجا لذت ببرید.- از شتاب بپرهیزید، به‌قدر کافی وقت بگذارید و به اعماق خود بروید- وقتی خویش روحانی خود را یافتید، همه روزه با آن تماس بگیرید.از کجا بدانم که آنرا یافته‌ام؟نمی‌توان به شکل دیگری شمایل خویش معنوی را توضیح داد زیرا برای هر کس این خویش معنوی متفاوت است تنها چیزی که می‌توان بگویم این است که وقتی آنرا می‌یابید حاصل آن احساس لذت، آرامش و طراوت است. بدن شما از هر زمان دیگری آرام‌تر است و منبع قدرت خلاق عظیمی را در وجود خود احساس می‌کنید.فصل پانزدهمچند نکته درباره مناسبات با دیگرانشاید در حال حاضر اسیر مارپیچ روابط بد باشید، همه تلا ش خود را کرده‌اید تا اشخاصی را تغییر دهید اما موثر واقع نبوده و شما ناراحت هستید. به‌خصوص اگر این اشخاص در زندگی شما مهم باشند ناراحت‌تر می‌شوید. اگر بتوانید نسبت به خود احساس بهتری داشته باشید رفتار دیگران روی شما تا این حد تاثیر بد نخواهد گذاشت. قدرت واقعی شما در این است که خود را تغییر دهید.چقدر خود را دوست دارید؟- آیا می‌توانید به راحتی در حضور دیگران از خود حرف بزنید؟اشخاصی که خود را دوست ندارند در نهایت به این پرسش پاسخ می‌دهند. بعضی‌ها جواب مثبت

می‌دهنـد و بلافاصله شروع به نعریف و مبالغه از خود می‌کننـد و اینها اسیر مارپیچ اضطراب هستند. گروهی دیگر جواب منفی می‌دهنـد و مواظب‌انـد تا موضوع صحبت هر چیزی غیر از خود آنها باشـد، اینها اشخاص آسیب‌پذیری هستند که همیشه نقابی بر چهره دارند. شما هم اگر درباره خود حرف نمی‌زنید مترصد علت شوید. ممکن است احساسات و نقطه‌نظرهایتان با بقیه تفاوت زیاد داشته باشـد اما این لزوما به معنی کهتری شـما نیست. منحصر به فردی شـما پذیرفتنی است زیرا اینگونه خلق شده‌اید.- آیا احساس می‌کنید دیگران از شـما سوءاستفاده می‌کنند؟اگر این احساس را دارید دقت کنید و ببینید که آیا این شـما نیستید که خود را مقصر می دانید؟ تصمیم بگیرید با شخصـی که احساس می‌کنید از شما سوءاستفاده می‌کند رابطه بهتری برقرار سازید. برای ایجاد شناخت و معنویت بهتر خود تلاش کنید.- آیا با دوستان و حتی غریبه‌ها بهتر از با خود رفتار می‌کنید؟وقتی در مقام دلجویی از اشخاصی که در کاری شکست خورده‌انـد حرفی می‌زنیـد ، احتمالا به جنبه‌های مثبت کار آنها اشاره می‌کنید و کمتر به اشکالات و اشتباهایتان می‌پردازیـد، در مورد خود نیز همین‌گونه برخورد کنید.- آیا وقتی فکر می‌کنید که آنقدرها موفق نیستید آیا با برشـمردن اشتباهات دیگران احساس بهتری پیـدا می‌کنید؟اگر درباره اشتباهات دیگران حرف می‌زنید گرفتار خطای شناختی هستید. درباره کمبودهای خود مبالغه می‌کنید و می‌خواهید به شکلی آنرا جبران نمایید. به کمک بازسازی شناختی و آگاهی معنوی می‌توانید این حقیقت را بپذیرید که همه و از جمله آنها شـما اشتباه می‌کنند. به جای بد جلوه دادن دیگران به جنبه‌های مثبت خود بپردازید.- آیا نمی‌توانید خود را به خاطر خطاهای گذشته ببخشید؟اگر از کاری که کرده‌اید خجالت می‌کشید، به خود یادآور شوید که کاری است انجام شـده و از ناراحت شـدن کاری ساخته نیست. اگر می‌توانیـد روش خود را اصـلاح کنید. از تجربه خود درس بیاموزید و بعد به خود تلقین کنیـد که شـما خود را می‌بخشایید و خداوند هم شـما را مشمول رحمت خود قرار می‌دهد.- آیا احساس می‌کنید که به خاطر یکی از اعضـای خانواده و یا یکی از آشنایان نمی‌توانیـد کار مورد علاقه خود را انجام دهیـد؟اگر جواب شـما مثبت است با خطای شناختی پیش‌بینی منفی روبرو هستیـد. شـما ارزش خود را بـا توجه به رفتـار و برداشت دیگران انـدازه می‌گیریـد. اجـازه ندهیـد که دیگران درباره احساس شـما تصـمیم‌گیری کنند. شـما باید بدون توجه به اینکه دیگران چه می‌کنند و چه می‌گویند خود را دوست بدارید. اعتمادبه‌نفس داشته باشید و تصمیم بگیرید.وقتی در زمینه برقراری مناسبات بهتر با کسی تلاش می‌کنید آیا او تغییر می‌کند؟ نه لزوما، مهم این است که شـما تغییر می‌کنیـد، دوستانه‌تر به‌نظر می‌رسید و اعتمادبه‌نفس بیشتری پیـدا می‌کنید. کمتر عصبانی می شویـد و نهایتا در موقعیتی قرار می‌گیریـد که از مارپیچ روابط بـد با دیگران نجات یابید.فصل شانزدهمفیلمی به نام زندگیمی دانیم که گفتن «خویش جدیـد خود را بپذیریـد» از عمـل کردن به آن آسان‌تر است اما راهی را به شـما توصـیه می‌کنم. وانمود کنیـد که هم‌زمـان بـازیگر اول و کـارگردان فیلم زنـدگی خود هستیـد؛ فیلمی چهـار ستاره بـا خصوصـیاتی چون صددرصـد موفق، فـارغ از اضطراب خود ببینید که زندگی موفق و دوست‌داشتنی دارید. اگر آنچه را می‌بینید دوست ندارید، در نقش کارگردان ظاهر شوید و نمایشـنامه را تغییر دهیـد. هـدف جدیـدی برای تصویر ذهنی بهتی در نظر بگیرید. بعد از پنج اصل اساسـی برای اتفاق آنچه به آن تمایل دارید تلاش کنید. می‌توانید به اراده خود صحنه‌های فیلم را تصویر کنید زیرا شما در آن واحد ایفاگر نقش اول و کارگردان فیلم هستید. ***منبع: کتاب " روانشناسی اضطراب"نویسنده: روبرت هندلی و پالین نف–مترجم: مهدی قراچه داغی–نشر دایره

مشیِ صالحین

محمد مهدی نجاتی خلاصه کتاب: بچه مکتبی ها در اهواز، در حالی که هنوز گرد و غبار نبرد در میدان جنگ سخت را از تن فرو ننشانده بودند با درک شایسته این حقیقت که این جبهه سردار، فرمانده گردان، مسئول دسته، دیده بان و رزمنده خاص خود را می طلبد و با نگاه به فردایی روشن ؛ مشغول کادر سازی دوباره برای جهاد فرهنگی شدند و در طول سال های پس از جنگ، مهره های مناسب و موثر در این جبهه جدیـد را از نو تربیت کردنـد. رزمنـدگان جبهه جهـاد فرهنگی در اهواز برای این کـار، نخست به احیاء

مسجد، به عنوان کانون مبارزه و جهاد و مرکز تبلور اندیشه دینی و نیز محلی برای نیایش و بندگی و تضرع و عبادت پرداختند.

مشیِ صالحینسرشناسه: نجاتی، محمد مهدی ، ۱۳۵۱عنوان و پدیدآور: مشیِ صالحین/ مؤلف: محمد مهدی نجاتی.مشخصات نشر: مشهد: کتابدار توس، ۱۳۸۹مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص.شابک: ۲-۰-۹۱۹۸۷-۶۰۰-۹۷۸یادداشت: فیپاموضوع: اصول کار تربیتی در مسجدرده بندی کنگره: ۱۳۸۹ ۵م ۳ ن ۶۲۱ HMرده بندی دیویی: ۳۰۶انتشارات کتابدار توس مشهد، بلوار جمهوری اسلامی، جمهوری ۱۹، کوچه اول سمت چپ پلاک ۱۰۴ تلفکس ۳۴۱۶۵۷۰ـ ۰۵۱۱ ، ۰۹۱۵۳۲۰۹۵۳۲توزیع: مجمع فرهنگی دینی اسوه (مرکز مشاوره و تربیت دینی مسجد)آدرس: مشهد مقدس، فلکه برق به سمت نخریسی، فدائیان اسلام ۲، پلاک ۱شماره های تماس: ۸۵۳۲۲۰۸ ـ ۰۵۱۱ ؛ ۰۹۱۵۷۵۹۱۵۷۳مؤلف: محمد مهدی نجاتی(تلفن: ۰۹۳۵۴۴۲۷۵۷۸)تاریخ چاپ: زمستان ۸۹قیمت: ۳۰۰۰تومان شابک: ۲-۰-۹۱۹۸۷-۶۰۰-۹۷۸ نوبت چاپ: اولشمارگان: ۳۰۰۰نسخهچاپخانه: سعیدشجره طیبه صالحین ؛ به معنای اخص ، در صدد راه اندازی حلقه های تربیتی در مسجد، با هدف ایجاد یا تغییر رفتار در مخاطبان ، مبتنی بر مکتب تربیتی اهل بیت عصمت و طهارت (علیهم السلام) می باشد، اما صالحین به معنای عام ؛ به فعال سازی، رونق و احیای مساجد شیعه در آخر الزمان می اندیشد. پیشینه اجمالی شجره طیبه پیشینه تاریخی اجرای شجره ی طیبه صالحین ؛ یا همان تشکیل حلقه های تربیتی معرفتی در مسجد،بیش از همه به صدر اسلام در مسجد النبی ، مسجد قبا و سایر مساجد مکه و مدینه بر می گردد. چنانچه روش تربیت و معرفت افزایی در جریان صالحین نیز به تمام وکمال، به مشیِ عملی اهل بیت عصمت طهارت (علیهم السلام) و سیره ی اولیاء خدا و بزرگان دین بر می گردد. بر این اساس ، از آنجا که در حلقه های تربیتی صالحین ؛ همواره سه عنصر مربی، متربی و پیام تربیتی، به عنوان ارکان اساسی کار شناخته می شوندشکل صالحین، نشستن حلقه ای افراد را در جلسات به چند دلیل مورد تأکید قرار داده است •: اول آنکه در نظام حلقه ای برای هیچ کس، صدر و ذیل و بالا و پایین قائل نمی شویم و تمامی اعضاء گروه را در مقام تعلیم و تربیت و نیز در مرتبه پرورش و تزکیه، تقریبا هم طراز و هم رتبه یکدیگر فرض می کنیم که به این ترتیب، همه اعضای گروه به یک اندازه برای آموختن و تعالی ورشد وکمال و معرفت در خود احساس نیاز خواهند کرد . چنانچه در این باره، در آموزه های دینی می خوانیم که در صدر اسلام نیز،گاهی وقتی فردی به دنبال رسول خدا (صلی الله علیه و آله) در مسجد می آمد، قبل از اینکه اصحاب، ایشان را معرفی کنند، خودش از ترتیب نشستن افراد نمی توانست حضرت را بشناسد،که این امر، حاکی از نشستن حلقه ای افراد درآن جلسات می باشد •.دوم آنکه در نظام نشستن حلقه ای ودایره وار، همه اعضای گروه در مباحث شرکت داده می شوندو ترس و واهمه احتمالی افراد خجالتی و کم رو برای سخن گفتن و ابراز عقیده، در فضای صمیمی و بدور از هر گونه تکلف حلقه تربیتی، از بین خواهد رفت و بر این اساس تمامی حاضران فرصت حضور در حلقه را به منظور رشد و ارتقاء دانش و بصیرت خود مغتنم می شمارند •.و بالاخره سوم آنکه در نظام حلقه ای، برای مربی که نقش مبلغ یا همان پیام رسان دینی را ایفا می کند، امکان بهره برداری از اثرگذارترین شیوه ی تبلیغ و آموزش؛یعنی همان تبلیغ چهره به چهره ؛ سینه به سینه یا به تعبیر روایات اسلامی بالمشافهه فراهم می گردد. همچنین اعضای حلقه های تربیتی صالحین معمولا ۱۵ تا ۲۰ نفرند که در موار استثناء می تواند کمتر یا بیشتر از این تعداد هم باشد؛ مثلا به ۲۵ نفر برسد و یا ۹ نفر باشد.استاندارد عددی ۱۵ تا ۲۰ نفر، از این رو درسیر تربیتی صالحین لحاظ شده است که تشکیل گروه و حلقه تربیتی با کمتر از ۱۵ نفر عضو، برای یک گروه صالحین،که قرار است حداقل یک سال با یک مربی (سرگروه) مراتب رشد و کمال را طی کنند احتمال دارد به دلیل عدم ثبات نیروها، جابه جایی و تغییر محل سکونت اعضاء و یا هرازگاهی به دلیل غیبت چند نفر از آنان در جلسات، لطمه خورده و به لحاظ کیفی آسیب ببیند. بعنوان مثال، در حلقه ای که ۱۰ تا ۱۲ نفر عضو وجود دارد، اگر فرض کنیم سه یا چهار نفر از آنها غایب باشند بدون شک

شور و حال لازم و رغبت انگیزی مناسب در طرح طرفینی مباحث ایجاد نخواهد شد. همچنین دلیل تعیین حد نصاب اعضاء در یک حلقه تربیتی به تعداد ۲۰ تا ۲۵ نفر نیز آن است که چون شاه بیت تربیت در حلقه های صالحین، در واقع همان تأثیر شگرف برقراری رابطه عمیق عاطفی ناصحانه؛ بین مربی (سرگروه) و متربی است پس براین اساس طبیعیه نظر می رسد که در این میان، تذکرات و توصیه های فردی مربی به اعضای گروه، ونیز تشویق و تنبیه متربیان توسط مربی در مواقع لازم در کنار پایه ریزی ارتباط مؤثر با والدین و برقراری رابطه دوستانه هدایت گر و خیرخواهانه در فضایی غیر رسمی و صمیمی ، همه و همه جزء رموز اصلی موفقیت مربیان و سرگروه های حلقه های تربیتی صالحین می باشند که این مهم ، با عضویت بیشتر از ۲۰ یا ۲۵ نفر در یک حلقه، به طور قطع و یقین صورت نخواهد پذیرفت. علاوه بر این، اعضای حلقه های تربیتی صالحین، حتما می بایست هم سطح، هم سن و همدل باشندکه در این خصوص در بخش های بعدی این نوشتار به تفصیل سخن خواهیم گفت. بهر حال، در این مجال، ضمن تأکید دوباره بر این نکته که جریان صالحین در واقع در صدد احیاء مکتب تربیتی اهل بیت عصمت و طهارت (علیهم السلام) با محوریت مسجد است ؛ به بیان اجمالی و گذرای پیشینه اجرای صالحین در شهر اهواز مرکز استان خوزستان می پردازیم. بعد از پایان دفاع مقدس، جمعی از رزمندگان جامانده از خیل شهدا که هنوز به رسالتمندی و تکلیف خویش برای صیانت از راه خدا پایبند و معتقد بودند، با یقین به این مهم که جنگ همچنان باقی است و اکنون تنها حوزه ی امتحان عوض شده است، به تغییر تاکتیک در کوتاه مدت و طرح ریزی استراتژی جدیدبرای مبارزه در دراز مدت مبادرت ورزیدند. جوانان انقلابی اهوازی، این بار خود را برای مبارزه با دشمن در جبهه ی جنگ نرم مهیا کردند و به دفاع جانانه از ایدئولوژی اسلام پرداختند. بچه مکتبی ها در اهواز، در حالی که هنوز گرد و غبار نبرد در میدان جنگ سخت را از تن فرو ننشانده بودند با درک شایسته این حقیقت که این جبهه سردار، فرمانده گردان، مسئول دسته، دیده بان و رزمنده خاص خود را می طلبد و با نگاه به فردایی روشن ؛ مشغول کادر سازی دوباره برای جهاد فرهنگی شدند و در طول سال های پس از جنگ، مهره های مناسب و موثر در این جبهه جدید را از نو تربیت کردند. رزمندگان جبهه جهاد فرهنگی در اهواز برای این کار، نخست به احیاء مسجد، به عنوان کانون مبارزه و جهاد و مرکز تبلور اندیشه دینی و نیز محلی برای نیایش و بندگی و تضرع و عبادت پرداختند. که درواقع اهوازی ها به ثمر رسیدن بیش از دو دهه تلاش ارزشمند و مقرون به هدف خویش را در این مسیر ، تنها وامدار عمل به یک جمله ی پیامبر گونه امام راحل عظیم الشان و معمار کبیر انقلابند؛ که فرمود: ((مسجد سنگر است، سنگرها را حفظ کنید.))همچنین اتفاق شگرف و عظیمی دیگری که در اهواز افتاد و موجب شد به تعبیر برخی از دوستان، در طول بیست سال در اهواز واستان خوزستان در دل کویر گلستان ساخته شود علاوه بر این، مدیون و مرهون ایجاد ساختار های مناسب تربیتی در این منطقه و نیز فراهم آمدن بستر های تحولی لازم برای انجام این کار بوده است، بستر هایی که دارای مبانی علمی و برخاسته از روحیه کار گروهی و جمعی می باشند به دیگر سخن آنکه، بچه مکتبی ها در اهواز توانستند در کمتر از دو دهه، فعال سازی مساجد را با رویکرد جذب جوانان و نوجوانان به مسجد و نیز بر اساس برنامه ریزی مناسب و مجاهدت و سخت کوشی کم نظیر خود به جریان غالب فرهنگی در این شهر تبدیل کنند. علاوه برآنکه اهوازی ها در همان سالهای آغازین با تأسیس حوزه ی علمیه امام خمینی (ره)، درست چند سال بعد از جنگ، به تربیت طلاب و روحانیون فعال،کارآمد و با انگیزه پرداختند بگونه ای که در این حوزه، تقریبا هر دو سال یکبار، طیف جدیدی از مربیان معتقد به رسالت فعال سازی مساجد تربیت می شوند، افرادی که خود را رسالتمند به تکثیر دغدغه کار فرهنگی می دانند و هر کدام در واقع یک مبلغ فعالیت مسجدی با رویکرد تربیت هستند. بر این اساس اکنون، فضای حاکم بر تشکل های فرهنگی و دینی اهواز طوری است که فرهیختگان دینی و نخبگان مذهبی این شهر، بدون ایفای نقش در مساجد ، هیچکدام برای خود هویتی خاص و جایگاه مکتبی و انقلابی ارزشمندی قایل نیستند،چنانکه در این پروسه عظیم تربیتی دینی ، هر کس بتواند در رونق جریان فعال سازی مساجد مؤثر باشد برای این کار ایفای نقش می کند بگونه ای که اکنون، برخی مدافع این جریان ارزشمند در دستگاه

ها و نهاد های رسمی شهر اهواز و سطح کشور شده اند، عده ای تبلیغ این حرکت مقدس را در حوزه های علمیه و فضاهای مذهبی عهده دار گردیده اند و گروهی نیز با تفکیک وظایف صف و ستاد به رزمندگی در جبهه مقابله با جنگ نرم در سنگر مساجد پرداخته اند. در اهواز، محوریت کار فرهنگی تربیتی همواره با طلاب و روحانیون انقلابی، متعهد و مبارز است که ایفای نقش محوری روحانیت در این عرصه ، در دو سطح کلان و خرد؛ صورت می پذیرد در سطح کلان، نماینده ولی فقیه و امام جمعه اهواز، در واقع حکم پدر معنوی بچه مکتبی ها را در جهت دهی، هدایت و حمایت حرکت های مسجدی و تربیتی بر عهده دارد و در سطح خرد نیز روحانیون و طلاب جوان ، بیش از همه خود را داعیه دار رونق بخشی به مساجد می دانند و بدون هرگونه دستمزد و اجرتی، بی آنکه دستور العمل ابلاغی و اجرایی خاصی در میان باشد، به شکل خود جوش و خود انگیخته، به حضور در مساجد و ایفای نقش تربیتی در این راستا می پردازند. اهوازی ها برای اجرای این پروسه عظیم و با هدف جلب حمایت مسؤلان و مردم در این راه، ابتدا به جلب اعتمادمردم ومسولان پرداختند و تلاش کردند تا اولین میوه های درخت تربیت در مساجد را به اهالی شهرشان معرفی کنند. چنانکه اکنون در اهواز، بسیاری از مسؤلان و مدیران شهر و استان، به این نتیجه رسیده اند که برای تربیت بچه های خودشان هم که شده ، حتما لازم است که مساجد شهر رونق داشته باشند. در این جبهه، همچنین بچه مکتبی ها با درس بزرگی که از دوره ی جنگ سخت آموختند سعی کردندکه با دست خالی وبا تمام توان، در مقابل دشمن بایستند و هرگز از پای ننشینند. محکم بودن مثل صخره ، اصرار بر یافتن راه برون رفت از مشکلات مثل آب و مداومت در پی گیری امور تا به نتیجه رساندن آن، به شیوه پی گیری های معروف به دار کوبی در اهواز، بالاخره موجب شد در این شهر نمونه و مدل موفقی از کار فرهنگی ارائه شود که قابلیت تکثیر در کشور را دارد. مدلی که اگر امروز، هیچ کدام از دیگر موفقیت های ارزشمند بچه های اهوازی را هم نبینیم، تنها اثبات دو اندیشه ی کلیدی و راهگشای "می شود " و "ما می توانیم ؛ " با خلق و آفرینش این مدل موفق و در معرض دید قرار دادن آن برای کل مساجد کشور، در واقع و فی نفسه کاری ارزشمند، ستودنی و قابل تقدیر است. البته در این خصوص ، نکته حائز اهمیت دیگری که می توان آن را راز موفقیت بچه های اهوازی دانست ، اتصال شبکه ای نیروهای حزب الهی و با انگیزه بایکدیگر و نیز تکثیر افراد دغدغه مند، محوری و فعال مسجدی در سطح شهر و استان است. به دیگر سخن آنکه اهوازی ها، تلاش کردندتا با حذف موازی کارهای منفی و فعالیت های فرهنگی سلیقه ای و جزیره ای در این عرصه ، یکی از مشکلات اساسی جریان فعال سازی مساجد کشور را در شهر و استانشان تا حدودی مرتفع نمایند و با ایجاد کانون های انسجام و وحدت و جهت دهی به فعالان فرهنگی مساجد ؛ انرژی و پتانسیل موجود در فضای فرهنگی شهرشان را در مسیر رشد و هم افزایی و تقویت گروه های همسو و هم جهت بکار بگیرند. رزمندگان جبهه مقابله با جنگ نرم در اهواز، پس از خلق مدل های موفق اولیه و نظام مند کردن جریانی که به فعال سازی مساجد این شهر منجر شد پس از آن، به تبلیغ و ترویج این اندیشه در کشور پرداختند و از همین رو برخی از پرچمداران این حرکت ارشمند، خود را وقف مقابله با موانع تحقق این تفکر مقدس در سطح کلان کشور نمودند. البته در این خصوص حتما لازم به یاد آوری است که همیشه کارهای بسیار بزرگ، خطاهای بسیار بزرگ دارند که نمی توان آن را نادیده گرفت ، بنا براین در این عرصه ، حتی با داشتن نگاه حداقلی به این موضوع هم ، پر واضح است که اکنون می بایست رسیدن به دستاورد های بزرگتر از این را ، پس از دو دهه کار فرهنگی جدی در اهواز انتظار داشته باشیم. اصرار بر تجربه نگاری و انتقال صرفا تجربیات فاقد مستندات علمی و ادله دینی؛ و نیز عدم تلاش در راستای تولید محصولات فرهنگی متناسب با این حجم بالای مأموریت ، از جمله برخی اشکالات این جریان بزرگ در اهواز است. علاوه بر آنکه متاسفانه، اهوازی ها هنوز نتوانسته اند گروه های مروج و مبلغ این مأموریت بزرگ را، در خور شأن این کار عظیم و ارزشمند، متناسب با نیاز اولیه کشور تربیت کنند. مبلغان اندیشه مسجدی در اهواز، گاه با اصرار بیجا در حفظ ادبیات به اصطلاح محلی و عشایری خود، هیچ تلاشی در راستای به روز کردن، علمی نمودن و همه فهم شدن مبانی تربیتی خود صورت نداده اند، چنانچه گویی این قبیل افراد،

هنوز به رسالت عظیم خود در این عرصه واقف نیستند.اما در هر صورت آنچه در اهواز، طی این سالها رخ داده است در واقع یک تغییر رویکرد کم نظیرو ارزشمند و یک جهت گیری بی مانند است که دل سوزان، متدینین و علاقه مندان به نظام، باید در راستای تحقق آن، در سایر نواحی و بلادکشور مجاهدت نمایند و همواره در خلال اجرای این مأموریت الهی ، افق نگاهشان را به چشم انداز ظهور حجت خدا (عج) ؛ بر روی زمین معطوف بدارند چراکه این انتظار سازنده و زیبا همواره فرا روی حرکت انسان های مجاهد و فعال چشم انداز می آفریند و برای آینده جبهه مسلمین، رزمنده مبارز تربیت می کند. لذا بر این اساس و با مرور تجربه ی موفق انقلاب و دوران دفاع مقدس، اکنون در جبهه جنگ نرم نیز، همراه و همدل و هماهنگ با یکدیگر ، راه و رسم مبارزه و جهادو دلدادگی و ایثار را اینگونه نجوا می کنیم که: آخرین باری که طوفانی شدیم پیش پای عشق قربانی شدیمباز هم یک روز طوفان می شود آنچه می خواهد خدا آن می شودتغییر رویکرد آنچه برای فعال شدن مساجد در تمام شهر های کشور ونیز الگو گرفتن از مدلهای موفق این حرکت ، حایز اهمیت اساسی است اعتقاد به ضرورت تغییر رویکرد از تجهیزات محوری و امکانات مداری به تربیت محوری و مربی مداری است. صالحین؛ در وهله ی نخست، و به خودی خود اتفاق بزرگی نیست بلکه بستر تحقق یک تحول عظیم و ارزشمند در آینده می باشد چنانکه در واقع، همراه شدن ده ها هزار فعال فرهنگی کشور با این جریان و نیز تلاش برای تربیت نسل جوان ونوجوان در این حرکت بخودی خود تحول بزرگی است که می توان از آن بعنوان اصلی ترین مأموریت دوره ی انتظار، به منظور تعجیل در ظهور امام عصر (عجل الله تعالی فرجه) نام برد و یاد کرد. به هر حال در این باره ، همانگونه که پیشترگفتیم منشاء پیدایش جریان مسجدی در اهواز، در اولین لایه های زیر بنایی آن ؛ بیش از همه مبتنی بر همان تغییر رویکرد اساسیو مهم ، از نظامی گری در جنگ سخت، به رزمندگی و مجاهدت از نوعی دیگر و متناسب با نیاز جبهه جنگ نرم بوده است. که بنابراین ، اولین گام ضروری برای موفقیت صالحین در هر شهرو دیار، حتما باید معطوف به همان هدف مذکور؛ یعنی تغییر رویکرد غیر تربیتی به تربیت باشد. البته برای کار، متولیان امر، در هر شهر و محله و روستایی که هستند باید اول به ترویج و تبلیغ این اندیشه بپردازند و پس از آن تلاش کنند تا گروه های دغدغه مند و دارای رسالت اساسی، در این جبهه جدید،تکثیر شوند و به لحاظ عددی و کمی افزایش یابند. به دیگر سخن آنکه ، برای تبدیل پروسه فعال سازی مساجد شیعه در سایر شهر های کشور، به یک جریان فرهنگی غالب، ابتدا باید همکارانی همفکر و رزمندگانی مجاهد و نستوه ، مناسب این جبهه تربیت کرد؛ کسانی که حاضر باشند خود را وقف کار فرهنگی نمایند؛ طلاب، دانشجویان و روحانیون در واقع وقفی؛ مهره های کلیدی و اثر گذاری که حاضر باشند خود را وقف کار فرهنگی در جبهه مقابله با جنگ نرم دشمن نمایند. در ادامه وپس از این مرحله همچنین افراد باید به تقویت تشکل های همسو در این خصوص بپردازند، علاوه بر آنکه در این راه برخی فاکتور های مهم و اساسی همچون: بستر سازی مناسب به منظور تبادل تجربیات موفق ، احساس مسولیت وتعهد نسبت به سرنوشت سایر مساجد، اتخاذ نگاه جبهه ای به کل جریان کار و نیز تقویت انگیزه های مثبت و پر انرژی، از دیگر مؤلفه های اساسی این تغییر رویکرد ، در جریان احیاء مساجد در آخرالزمان یا همان جریان صالحین درکشور می باشد. براین اساس، کسانی که در این راه مجاهدت می کنند بایدتلاش نمایندتا باصبرواستقامت کم نظیرخودحتی الامکان در رفع موانع کوشا باشندودر این راه هر مانع و مشکل را به مثابه ی یک علامت سؤال بدانند که قطعا راه حل و جوابی خاص دارد و بدون شک، اگر مسیر درست را طی کنندحتما خواهند توانست آن مانع و مشکل را از پیش رو بردارند. بنابراین، اگر اهوازی ها ۲۰ سال پیش حرکتی را شروع کردند که اکنون بطور نسبی موفق بوده است ، حال هر چند ما انتظار نداریم که دیگران هم، مسیر ۲۰ ساله آنان را یک شبه طی کنند؛ اما باید توجه داشت که همواره طی هزار فرسنگ راه صعب العبور نیز در وهله ی نخست، منوط به برداشتن گام اول می باشدکه ما نیز بایداول همین گام را بر داریم و مهم تر از آن، این که باید سعی کنیم که همین گام اول را نیز درست برداریم باشد که امیدوار رسیدن به هدف باشیم. براین اساس،توصیه و تأکید به اجرای صالحین ؛ در واقع به منزله ی ترغیب به حرکت وتلاش در این عرصه

خطیروحیاتی ونیزتذکر و یادآوری مداوم نسبت به اهمیت انجام مأموریت بزرگی است که آنک،پرده نشین غیب؛یوسف فاطمه(س) هم، نتیجه و ثمره این کارعظیم را، چشم به راه است و انتظارمی کشد.معامله با خدا کار فرهنگی، مملو از ناهمواری است، پر از فراز و نشیب است، بی عزم جزم نمی توان این مسیر را طی کرد، این راه ایثاگر می خواهد، جبهه جنگ نرم مجاهد نستوه می طلبد؛ در این نبرد نابرابر و دشوار گاهی در تیرس دشمن قرار می گیری، گاهی خودی ها آزارت می دهند، گاهی از کیف نفس و بهره دنیا می مانی، حقوق و مزایایت را قطع می کنند ، هرچه بیشتر بر تلاشت می افزایی بیشتر به تو سخت می گیرند ، اما یادت باشد که شرط انتظار این بود که منتظر هرگزاز راه نماند ،بقول لسان الغیب حافظ شیرازی: در این درگاه حافظ را چو می خوانند می رانند. برای مبارزه در جبهه حق، همیشه رسم بر این است که گاهی کسی را با پس گردنی به میدان می آورند ،گاهی کسی را به جرم بی لیاقتی بیرون می کنند، یکی را معطل نگه می دارند، یکی را دعوت می کنند و دیگری از راه می ماند . درست مثل ماجرای کربلا؛ پس در این میان، اگر یقین داشته باشی که ": کل یوم عاشورا و کل ارض کربلا، " همیشه تاریخ در جریان است و همواره صدق می کند، دیگر از راه نخواهی ماند ومگر نه این است که شب عاشورا هم عده ای از خطر گریختند و جبهه حق را ترک کردند و درست در نقطه مقابل در همان ایام و روز ها، کسی مثل حر بن یزید ریاحی، در حالی که اول قرار نبود در این جبهه باشد، چون لیاقتش بیشتر از این حرف ها بود و شایستگی حضور در این جبهه را داشت در آخر کار به این جبهه پیوست . اینجا جنگیدن جگر شیر می خواهد، مردانی با اراده آهنین که دنیا مانع حرکتشا ن نشود و مگر نشنیده ای که اهل مبارزه و مردی می گویند: جگر شیر نداری سفر عشق مرو......و بدان که در سفر ی بس اینچنین دشوار، همسفرانی خسته و درمانده و اهل کام و ناز و بندگان نام و مقام ، هرگز نمی توانند پا به پای تو تمام مسیر را طی کنند و چه بسا که در این راه، تو را نیز از ادامه راه باز دارند زیرا : عشق کار نازکان نرم نیست عشق کار پهلوان است ای پسر و تو چه می دانی که تازیانه عشق گاه ، خانه نشینت خواهد کرد که تا بوده همین بوده و تا هست همین است؛ پس اگر مسلمانی، باید تسلیم باشی و دم نزنی و مبادا تو با این همه ادعای دلدادگی از راه بمانی! و مقهور دنیا وزر وزیور آن و زن وفرزند و زندگی شوی، راستی چه زیبا سروده است شاعر، آنجا که می گوید: عشق از اول سرکش و خونی بود تا گریزد هر که بیرونی بودمخلص کلام آنکه، این کار، یعنی خود را وقف تربیت مردم کردن، در واقع نوعی معامله با خداست و اجر و مزدش را خدا خواهد داد؛ پس در این راه حتما از این آیه شریفه استمداد بطلب که (ان تنصرو الله ینصرکم و یثبت اقدامکم) ، آنگاه یا علی بگو و کارت را شروع کن. راستی گفتم معامله با خدا، یادم آمد که نقل می کنند: حضرت آقا، مقام عظمای ولایت، امام خامنه ای(مد ظله العالی)، وقتی در قم مشغول به تحصیل علوم دینی بودند ، دوست داشتند در آنجا بمانند و از محضر اساتید قم بهره ببرند، اما ایشان با خدا معامله ای کردند که خدا عوضش را به ایشان داد وآن این بود که آقا ، به واسطه مریضی پدرشان به مشهد آمدند و خدا هم در این معامله با خدا ، که تنها رضای او در آن لحاظ شده بود مرتبتی به ایشان داد که به خیلی از همدرسان ایشان در قم نداد.

راهنمای مدیران تازه کار

مترجم:سید هاشم افتخاری

۲۴درس برای تسلط بر نقش جدید به عنوان یک مدیر تازه وارد: بخشی از کار شما بعنوان مدیر جدید دادن اطلاعات مفید،به کارمندان است.اما کار به همین حد متوقف نمی شود. فرایند تبادل اطلاعات در زمانی که احساس کنید کارمند می داند برای بهبود عملکرد چه باید بکند ،خاتمه نمی یابد.این فرایند زمانی تمام می شود که کارمند داده های شمارا درک کرده و به طور موفقیت آمیز آن را به کار می گیرد. مدیران کارآمد باید هر روز اظهار نظر کنند.این کار می تواند از پاداش دادن تا مشاهده ی بی طرفانه و هشدار جدی را شامل می شود.اساسا دادن اطلاعات مثبت باید از هر چیز دیگری بیشتر باشد،کارمندان اظهار نظرهای سرپرستان

خود را می کاوند،(آنها را به خاطر می سپارند ،ذخیره می کنند ،وبا دوستان وخانواده ی خود در میان می گذارند.) مجموعه کتاب های اموزش حرفه ای مک گروهیلخلاصه کتاب:مژگان طالبی سیوکیساعت برگزاری کلاس:سه شنبه ۱۸-۱۶بهار:۹۱-۹۰انتشارات نی نگارباهمکاری نشر مرندیز(راهنمای مدیران تازه کار)۲۴درس برای تسلط بر نقش جدید به عنوان یک مدیر تازه کارمترجم:سید هاشم افتخارینوبت چاپ:اول۱۳۸۵شمارگان:۲۰۰۰چاپ:سروششابک:۸-۹-۹۶۸۰۰-۹۶۴قیمت:۱۲۰۰توماناطلاعات بدهیدبخشی از کار شما بعنوان مدیر جدید دادن اطلاعات مفید،به کارمندان است.اما کار به همین حد متوقف نمی شود. فرایند تبادل اطلاعات در زمانی که احساس کنید کارمند می داند برای بهبود عملکرد چه باید بکند ،خاتمه نمی یابد.این فرایند زمانی تمام می شود که کارمند داده های شمارا درک کرده و به طور موفقیت آمیز آن را به کار می گیرد. مدیران کارآمد باید هر روز اظهار نظر کنند.این کار می تواند از پاداش دادن تا مشاهده ی بی طرفانه و هشدار جدی را شامل می شود.اساسا دادن اطلاعات مثبت باید از هر چیز دیگری بیشتر باشد،کارمندان اظهار نظرهای سرپرستان خود را می کاوند،(آنها را به خاطر می سپارند ،ذخیره می کنند ،وبا دوستان وخانواده ی خود در میان می گذارند.)افراد را از عملکردشان آگاه کنید و در بهبود کار یاری نمایید.از کارمندان بخواهید تا عملکرد خود را ازیابی کنند:اجازه دهید جنبه ی خاصی از کار خود را بر مبنای مقیاسی ، مثلا از ۱تا ۱۰یا درجه یA تاB مورد ارزیابی قرار دهند.سوالهای دنباله دار بپرسیذ:اطلاعات بیشتری را طلب کنید.کارمندان را وادارید جزئیات یا نمونه هایی را که خود آزمایی شان را توجیه می کند با شما در میان بگذارند.تحلیل خود را با نظرات آنان همسو کنید:اکنون که به کارمندان خود فرصت عرض اندام داده اید ،نوبت خود شما است.مدیران خوب با زیر دستان درباره مشکلاتشان صحبت نمی کنند اما می دانند چگونه زیر دستان را به صحبت درباره ی خودشان تشویق نمایید. (پیتر دروکر)از اخبار بد بهترین چیزها را بیافرینیدنحوه بیان اخبار بد،بر اعتبار وقابل اعتماد بودن شما به عنوان یک مدیر اثر مثبت یا منفی خواهد گذاشت،اگر با کارمندان رو راست باشید ،نشان داده اید که رهبری صریح هستید که ارتباطات شفاف را می ستایید.اما اگر حاشیه بروید ،چه بسا دیگران روش شمارا دنبال کنند و از پرداختن به مشکلاتی که باید مورد توجه قرار گیرند ،خوداری ورزند.در اینجا با سه شیوه به شما می اموزی تا اخبار بد را قابل تحمل تر نمایید: قدرت خودرانشان دهید:نشان دهید که ضمیر شما از اخبار بد دچار دلهره نشده است از واژگانی غیر دفاعی همچون :من مسوولیت بهبود بخشیدن به وضعیت را برعهده می گیرم ومسئولیت برون رفت ما از این وضعیت با من است.استفاده کنید.زمینه سازی کنید:بخش خاصی از اخبار بد را به اهداف بزرگتر سازمانی پیوند زنید.بگویید :این امر بر نگرانی هایمان می افزاید ،اما می تونیم بر ان غلبه کنیم.رک و صریح باشید:به موضوع توجه کنید وکلمات را هدر ندهید،مهمترین خبرها را آشکار بیان نمایید .بعد به سراغ حقایق ،شواهد،یا دیگر اطلاعات پشتیبانی بروید.هر آنچه در توان شما است به شرکای خود انتقال دهید .انها هر چه بیشتر بدانند بیشتر اهمیت خواهند داد وقتی آنها به کار اهمیت دهند ،هیچ چیز متوقفشان نخواهد کرد.سام والتون به دیگران اعتماد کنیدمدیران کارامد باید به افراد خود ایمان داشته باشند.موفقیت شما به اراده تان در اقدامات ابتکاری،حل مشکلات،و نتیجه گیری انان بستگی دارد.اندروکارنگی گفته است:رمز موفقیت در انجام کارها توسط خودتان نیست،بلکه در تشخیص فرد مناسب برای انجام ان است.بنابراین واگذاری مسئولیت نیاز به تفکر قبلی دارد.مسئولیت های سنگین را به کارمند بسپارید.علائق،توانایی هاوتخصص فرد را در نظر بگیرید و کارهها را به کارمندانی بسپارید که حداقل در دو مورد از این مقوله ها امتیاز بالایی گرفته اند.به عنوان مثال،اگربه کسی نیازدارید که تحقیق کرده وشکایا ت مشتریان را پاسخ گویدفکار را به کارمندانی واگذار کنید که از خدمت به مشتریان لذت می برد،از مهارت های عالی فردی برخوردار است و می میداند چگونه به کندو کاو در مشکلات پرداخته و راه حل بیابد. برای انجام مطلوب امرواگذاری مسئوولیت،نکات زیر را دنبال کنید:خود را کناربکشید:وظایفی را برای واگذاری انتخاب کنید که کارمندان می توانند خود به تنهایی انجام دهند،اطمینان یابید که فرد مزبور توانایی اعمال قضاوت و استقلال عمل را دارد.اگر شما یک مدیر خرده کار هستید،واگذاری مسئولیت،بیشتر به شما اسیب می

رسانـد تا منفعت. وظیفه را شـفاف بیان کنیـد:مطمئن شویـد که کارمنـدان مقصود،هـدف و معیارهای عملکردی را که در ارزیابی مـوفقیت مورد اسـتفاده قرار می دهیـد،دریـافته انـد.ابهـام را بر طرف کنیـد و مهلت هـای دقیقی تعیین نماییـد. یـک ازمون"من اینجا نیسـتم"را اجرا کنید:جنبه های کلیدی شـغل خود را شـناسایی کنید و بعد تصـمیم بگیرید که چه کسـی در غیاب شما می تواند این مسئولیت ها را بر عهـده گیرد.با پیش بینی اینکه در نبود خود،از کارمنـدانی انجام چه کاری را می خواهیـد،می توانید بخشـهایی از وظایف مـدیریتی خود را به انها واگذار کنیـد،تابرای گام های بعدی اماده باشـند.عجیب به نظر میرسد،اما مدیران بزرک قدرت را با واگذار کردن ان بدست می اورند.(جیمز بی–اسـتاک دیل)تصـمیم بگیرید ومشورتصـمیم بگیرید ومشورت بخواهید اکنون که شما یـک مـدیر هستیـد،پیش از هر زمـان دیگری بـه تصــمیم گیری نیـاز خواهیــد داشــتو احتمالاـ ارزئ می کنیـد کـه ای کـاش وقت بیشتر،اطلاعات بیشترو راهنمایی بیشتری قبل از دست زدن به این تصمیم گیری ها داشتید.تصمیم ها حول سه محور می چرخند:جمع اوری اطلاعات،شـناسایی گزینه ها و انتخاب بهترین انها.واقعیت های مرتبط به ان را می توان از منابع گوناگونی،از کارمنـدان گرفته تـا مشتریـان،گزارش اقـدامات و دیگر معیارها کمی بـدست اورد.تهیه ی فهرست کاملی از حرکت های ممکن،نیازمنـد ذهنی پـذیرا است.گزینه هـایی که ابتـدادشوار یـا کم اهمیت به نظر می رسـند،ممکن است به هگـام ترکیب بـا دیگر جایگزین ها،ارزش تامل را داشته باشند.وقتی از بین همه گزینه ها انتخاب می کنید،در صدد بر خواهید امد معیاری عینی را برای محور قراردادن معقول ترین و موثرترین گزینه ی اجرایی به کار ببندید. باتعیین مهارتهای دقیق با بی تصمیمی مبارزه کنید.خود را با حقایق موجود در چهارچوب برنـامه ی زمـانی وادار به بهترین قضـاوت ممکن نماییـد.برای اطلاـع دادن تصـمیم هایی که ممکن است دیگران را ناراحت کنـد،از عبـاراتی دیپلماتیـک نظیر"دیـدگاه شـما را درک می کنـم،امـا بایـد ببینم چه چیز برای سازمـان از همه بهـتر است"یـا"از هر جهت اسـتدلال هـایی وجود دارد،بنابراین جلب رضایت همه کس دشواری خاصـی دارد".اسـتفاده کنیـد.برای گام برداشـتن به سوی یک تصـمیم:تردیـدها را از پیش رو برداریـد:واقعیت عـدم اطمینـان را بپـذیرد،ان را کنـار نزنیـد،بررسـی کنیـد که چرا مردد هستیـد،مثال انکه،ممکن است غریزه ی شـما با انچه حقایق،شـما را به ان سو سوق می دهد،در تعارض باشد.تردید های خود را یادداشت کنید و از منظری مستقل و غیر عـاطفی به انها بنگریـد.طرحی تصـادفی پیاده کنیـد:در موردی که تصـمیم تان به خطا می رود،طرحی برای پشتبانی،تـدارک ببینیـد.خـود را برای تخفیف دادن اسیب هـا امـاده سازیـد. بهـترین و بـدترین حالتهـا را در نظر گرفته و یادداشـت نمایید:طیف کامل بر ایند ها را،از بهترین تا بدترین وضع ممکن،در نظر داشته باشید سپس گام هایی برای به حداقل رساندن بدترین حالت بردارید.حقیقت ان است که شما هرگز تمامی اطلاعات لازم برای یک تصمیم گیری رادر اختیار نخواهید داشت،چرا که اگر چنین باشـد،یک نتیجه گیری زودرس خواهـد بود نه یک تصـمیم گیری.(دیوید مانی)برنامه ی تشویق و انگیزش را اجرا کنید.ایجاد انگیزش در کارمنـدان رمز خاصـی نـدارد.انچه مطرح است ابراز قـدردانی صادقانه نسبت به ان ها است.وقتی بدانند که برای تلاش، توانـایی وبهره وری انـان احترام قائـل هستیـد،بیشتر از شـغل خود لـذت برده و در جهت مورد نظر شـما حرکت خواهنـد کرد.تمجید خالصانه یکی از بهترین راه ها برای نیرو بخشیـدن است.نکته ی جالب ان است که درحالی که اغلب مـدیران می داننـد که تمیجید ،یـک نیرویی انگیزه بخش برتراسـت،امـا عملی کردن ان غالبـا چـالش می افریند·فشارهای روزمره ،بحران هاوسوء تـدبیرها،داشـتن احسـاس مثبت نسـبت به کارمنـدان را دشوار می سازد.وقتی انجام اشـتباه،وقت و توجه فراوانی از شـما می گیرد،نادیـده گرفتن انچه درسـت انجـام می دهنـد چنـدان دشـوار نیست.راه هـای ظریـف تری نیز برای تمجیـد وجـود دارد.مثـال انکه،نقطه نظر کارمنـدان را بپرسـید،برای سوال خود مقدمه چینی کنید"،می خواهم فکر شـما را غنیمت بدانم"یک عامل انگیزه بخشساده ی دیگر به کار بردن نام کارمندان به هنگام گفتگو باانها است.اگر نام کارمند را به سـرعت یاد گرفته و در گفتگوها به کار ببرید،شـروعی عالی به عنوان مدیر داشـته اید،کارمندان واکنش مشـتاقانه تری نشان خواهند دارد،اگر مدیران شان با انها دوسـتانه و صـمیمی سخن بگویند.تمجید اگر صـریح و روشن باشـد،بهترین ابزار است.اظهـار قـدردانی اسیبی نمی رسانـد،امـا اگر توضیـح دهیـد که چرا از یـک کارگر می

کنید،تاثیران را عمق می بخشید.با به کار گرفتن عادات رفتاری زیر تشویق و انگیزش را حفظ کنید:کارمندان را در بهترین وضعیت درنظربگیرید:به عنوان مثال کار درخشانی را جستجوکنید.معیارهایی برتر در نظر داشته باشید و هرگز فرصت رابرای تبریک گفتن به کسی که انها را در می نورد،ازدست ندهید.ازتلاشها قدر دانی کنید ونه فقط از نتایج:بعضی از کارمندان تلاش می کنند(و شکست می خورند)این بهترین فرصت است که بگویید:(سخت کوشی شما را تحسین می کنم.)فقط سر تکان ندهید که:(خوب،حداقل تلاش خود راکردید)یا(انشاء الله دفعه ی بعد) تلاش راانگونه که در خور است قدربدانید.یکبار بگویید-بااحساس:تمجید،اگرخودتان زیاد ان را تکرار کنید،تاثیرش را از دست می دهند.صفات،مهارتها،یااقداماتی تازه را برای تشکرکردن بجویید.وانگاه که چهره ی کارمند بشاش شود.برخی افراد با چهره ی شاد به تمجید واکنش نشان نمی دهند،امااین معنایش ان نیست که به ان بی توجهند.هیچ ویتامین زبانی قوی تری از تمجید وجود ندارد.(فردریک بی.هاریس)برای نشست ها برنامه ریزی نمایید.در اغلب موارد،بهترین جلسات،جلسات کوتاه هستند.یکی از دلایلی که نشست ها به تجمعاتی نامطلوب وبی اثر تبدیل می شوند،طولانی شدن بیش از حد انهاست.این امر غالبا زمانی اتفاق می افتد که معدودی از افراد مرکزیت یافته،یا گروه پیوسته از پرداختن به مسائل اولویت دار طفره می رود.مدیران تازه واردی که با برگزاری نشست ها خو نکرده اند،ممکن است بیش از حد بین حاضران تفاوت قائل شوند.یا ممکن است به خاطر فقدان تجربه وبه واسطه ی به راه انداختن بحثی یک طرفه و مانع شونده،به خود لطمه بزنند.با مقدمه چینی خوب وحفظ تمرکز افراد بر مسائل مهم،می تواند ضمن ایجاد اتفاق نظر یا رسیدن به تفاهم،در وقت نیز صرفه جویی نمایید.برای جلب توجه افراد گروه و تمرکز انان بر هدف اصلی نشست،ان را یادداشت نموده و روی دیوار نصب کنید.هر گاه بحث به جایی رسید که احتمال به حاشیه رفتن وجود داشت،با اشاره به ان به عنوان یک یاداور خاموش،انها را بر هدف متمرکز کنید.وقتی سخن می گویید به همه ی افراد حاضر نگاه کنید.تماس چشمی را فقط به یک یا دو نفر محدود نکنید،چرا که با کنار گذاشتن دیگران خطر می کنید.وقتی کسی سعی می کند سخناز مقوله ی خاصی به میان اورد،متوجه باشید.افراد ارام یاخجالتی را شناسایی کنید،و به انان فرصتی مناسب برای مشارکت در بحث بدهید.از پرسش ها استقبال کنید،اما در گفتن(بعدابه این سوال پاسخ خواهیم گفت)،در صورتی ضرورت،درنگ ننماید.به منظور ثمر بخش تر کردن نشست ها:دراستانه ی ورود سلام واحوال پرسی کنید:وقتی افراد وارد می شوند با انها دست دهید.این کار بهتراز زود امدن،لمیدن درصندلی،سررا به زیر انداختن،و ور رفتن با کاغذ ها به هنگام ورود افراد است.بایک بررسی کلی شروع کنید:از اولین دقیقه ی نشست برای بیان هدف جلسه استفاده کنید.همچنین،انچه را حاظران در پایان به ان خواهند رسید،اشکار نمایید.نکات کلیدی دستور کاروهر گونه فعالیت گروهی طرح ریزی شده را بر جسته نشان دهید.وظایف را تعیین شده را بنویسید:نشست را با تعیین نوع کار و زمان انجام ان توسط هر یک از افراد به پایان ببرید.اگر از این مرحله بگذرید یا گمان کنید که افراد می دانند کار بعدی انها چیست،سوء تفاهم ها بروز خواهند کرد،وظایف را بنویسید،و یادداشتی حاوی خلاصه ی وظایف هر فرد برایشان بفرستید.در شرکت اینتل،دستورکارها حاوی اطلاعاتی است درباره ی:موضوع اصلی جلسه،اینکه هر قسمت از بحث را چه کسی هدایت خواهد کرد،بحث در مورد هر موضوع چقدر طول خواهد کشید،و چه نتایجی مورد انتظار است.(میکله نیلی مارتینز)بیشتر گوش دهید.وقتی شما مدیر هستید اهمیت گوش دادن از این هم فراتر می رود.موفقیت شما به توانتان در کشف نکات ظریف از گفته های دیگران است،از کارمندان گرفته تا هم ردیف ها و رؤسا.از این مدار خارج شدن هزینه ی زیادی دارد:اطلاعات حیاتی را از دست می دهید،تصمیم های خطا می گیرد و به نتایج اشتباه می رسید.برای گوش کردن باید به انچه فرد می گوید اهمیت دهید. افراد بی تفاوت یا درگیر،تقلا می کنند تا توجه خود را نشان دهند.اما افراد علاقمند وخوش ذهن گوش می کنند،زیرا مشتاق شنیدن دغدغه ها،نقطه نظر ها واندیشه های گوینده هستند.اگر ذهن پرسش گری دارید،بر انچه در هر زمان جریان دارد،متمرکز شوید.افکار نامربوط را کنار بزنید تا ذهن خود را پاک کرده و همه توان ذهنی خود را به گوینده اختصاص دهید.مهارت گوش دادن را با استفاده از این شیوه ها،تقویت کنید:موضوعات

حساس را از غیر حساس متمایز کنید:کسانی که انچه را خود در ذهن دارند،مهم و حساس جلوه می دهند،اب در هاون می کوبند.جدی بودن نکات مورد نظر انها راباخوب گوش دادن تشخیص دهید.اگر اطلاعات می خواهند،نیازشان را اشکار کنید و اطلاعات تازم را به انها بدهید.برای فهمیدن گوش کنید نه برای موافقت کردن:برای اختلاف نظر ها و تفاوت دیدگاه ها اهمیت قائل شوید.صرفا به این دلیل که کسی با شما مخالف است،دریچه ی ذهن خود را به روی او نبندید.به(به من بیاموز)فکرکنید:تلاش کنید از هرگوینده ای حداقل یک حقیقت یا اگاهی تازه بیابید.این امرکنجکاوی شما را تقویت خواهد کرد.غالبا وقتی کسی اظهار نظری می کند،می گوییم زیاد حرف میزند،اما وقتی کسی انتقادی را تا اخرین کلمه میشنود،می گوییم بیش از حد گوش میدهد.(نورس اگوستین) راهبردی بیندیشید.تفکرراهبردی یک مهارت اکتسابی است.این دقت و رویکرد را با پرسیدن سوالهای هوشمندانه کندوکاو برای پاسخ ها ونگاه به فرضیات یا واقعیات پیشین که چشم انداز شمارا محدود می کند به دست می اورد.شما احتمالاـ هرگز درقدرت تفکرراهبردی (استراتژیک)خود،نیندیشیده اید .این مهارت همچون تایپ کردن یا یاداشت برداشتن به سادگی قابل ارزیابی نیست.اما اکنون که یک مدیر هستید،باید توانایی خود را در تفکر بیرون از از جعبه وحمله به چالش ها با نشاط عقلانی،نشان دهید. باید بر طیف کاملی از قوای عقلانی خود(وتوان ذهنی پرسنل)کنترل داشته باشید تا نقش خود را به حداکثر برسانید.پرسیدن سوالات تفکر برانگیز ازپرسنل ودادن فرصت به آنهان برای جستجوی پاسخ را به عادتی در خود تبدیل کنید .هر چه(شما وآنها)بیشتر بپرسید،بیشتر خواهید آموخت.با به کار بستن اصول زیر به سطح بالاتری از تفکر راهبردی دست یابید:حداقل سه لایه نفوذ کنید:از سطح وظاهر مشکلات فراتر بروید.بپرسید چرا.وقتی برای آشکار شدن لایه های زیرین یک مساله بروید حداقل سه سطح پایین بر رفته باشید،در خواهید یافت که به عمق یک مساله رسیده اید(علل ریشه ای شایسته در توجه هستند)موشکافی کنید:حقایق یا اطلاعاتی را که مهم هستند از جزییات غیرمرتبطی که می توانید آنها را نادیده بگیرید جدا کنید. برای اجتناب از مدفون شدن در زیر حجم انبوهی از دادها،فقط بر ضروری شدن،وگویاترین بخش های اطلاعات متمرکز شوید.همه ابعاد وهمه پیامدها را ارزیابی کنید:برای شناسایی حساسیت های یک تصمیم راهبردی از قبل بیندیشید.دریابید چه جیز در خطر است وطیفی ازپیامدها را برای از بردن بحران آینده پیش بینی کنید.تفکر راهبردی یعنی فکرکردن باانضباط واتخاذ تصمیم اگاهانه درباره ی جهتی که می خواهید در پیش گیرید.(جان وودز)دستور عمل های عالی صادر کنید.یکی از بزرگترین دام های پیش روی مدیران این است که از انتقال دقیق انچه می خواهند،ناتوان هستید(و وقتی ان را به دست نمی اورند کنترل خود را از دست می دهند).اکنون که شما یک مدیر هستید،خود را می بینید که در تمام روز دستوراتی به کارمندان می دهید.انچه می گویید(و نحوه ی گفتن ان)تاحدود زیادی در فرمان بردن انها موثر است.اگر توضیحات خودرابرکارمندان تحمیل کرده یا از کلمات پیچیده و یا واژگان فنی زیاد استفاده کنید،مشکلات،کار را مختل خواهد کرد.شاید کارمندانتان به اندازه ی شما درباره ی موقعیت اگاهی نداشته باشند،بنابراین لازم است به زبانی ساده تر و روراست تر سخن بگویید.نباید گمان برید انها هم با روش تفکر شما،امور را در می یابد.دستورات خود رابه گونه ای که با شخصیت و سطح دانش کارمند تناسب داشته باشد،بیان کنید.شیوه ی ارتباط شخصی فرد،مهارتهای فردی،و اشنایی او با وظیفه ی پیش رویش را در نظر بگیرید.اگر کسی به عنوان مثال،به خطا می رود و اطلاعات کلیدی را فراموش می کند،باید گام به گام پیش رفته ومطمئن شوید که کارمند از نکات یادداشت بر می دارد.بر عمل متمرکزشوید.اگر در اموزش های خود بیش از حد بر زمینه های پیشین تکیه دارند،می توانید میزان تحمل شنونده را بیازمایید.از شاخه ای به شاخه ی دیگر پریدن یا اظهار نظر چنانکه گویی در تلاش هستید به انها جهت بدهید،پیام شما را اشفتهخواهد کرد.برای اطمینان یافتن از اینکه دستورات خود را به روشنی بیان می کنید،خود را به جای کارمند بگذارید و اطمینان یابید که پاسخی فوری و یک جمله ای به سوال(می خواهید چه کاری انجام دهم؟)می دهید.به منظور دریافت بهترین نتایج به هنگام دادن دستورات:تمرین کنید:افکار خود را قبل سازمان دهیدو برای این کار به کمک یک دوست صمیمی تمرین کنید.به خود بقبولانید که می توانید

دستوراتی روشن وشفاف به کارمندان بدهید.اسان شروع کنید:از مبنا به سوی پیچیده حرکت کنید.به کارمندان فرصتی برای طرح پرسش در طول کاربدهید تا قبل از الزام به جذب مسائلپیچیده تر بامبانی یاد شده همسو شوند.دلیل مطالبه کنید:کارمندان راوادارید تا دریافت خود را نشان دهند.فقط سوال نکنید که ایا فهمیده اند یا نه؛از انها بخواهید تا درک خود را اثبات نمایند.پنج گام در اموزش مهارت های جدید به یک کارمند عبارتند از:اماده سازی،توضیح،نشان دادن،مشاهده و نظارت.(هارولدهوک)بربدبینی ها غلبه کنید.به قیمت در خطر قرار دادن خود،بدبینی ها را نادیده بگیرید.یکی از دشوارترین وظایف شما به عنوان یک مدیر از بین بردن بدبینی ها و باز داشتن این افراد از الوده کردن اخلاق کاری است.لازمه ی این کار هشیاری دائمی است.برخی از افراد بدبین،به مجالی برای اطهارنظرات و تفکرات خودنیاز دترند.می توانیداز یک کارمند مورد اعتماد بخواهید تابا فرد مزبورارتباط برقرار کرده و گوش شنوای او شود.این افرد راوا دارید تا به طوردورده اندیشه های خود را مطرح کرده وطرح هایشان را ارئه دهند • فردی را انتخاب کنید که می تواند دربدبینی به خوبی ایستادگی کرده ودرتبدیل بدبینی ها به اقدام عملی مثبت،مهارت داشته باشد •باامکان دادن به افرادبدبین برای بیان نقطه نظرهایشان به طورخصوصی ،کمتربه فکرایجاد اخلال درنشست ها خواهند شد •مدیران کم تجربه گاهی به فردی برچسب بدبینی میزنند وبه این ترتیب به نقطه نظرهای فرد یاد شده اهمیت نمی دهند.نادیده گرفتن افراد بدبین،بدبینی انها را بر طرف نمی کند.از برچسب زدن خوداری کنید.اگر شما جیم را اقای بد بینی نامیده اید و در غیابش با این نام به او اشاره می کنید،چه بسا متوجه شود ودیدگاه بدتری پیدا کند.باید از مخالفین این افراد بخواهیم به جای روی اوردن به طعنه ها واظهارنظرهای گزنده از انتقاد سازنده استفاده کنند.با انها یک به یک دیدار کنید و به این موضوع بپردازید.وقتی بحث خصوصیات و ویژگی های افراد و نقائص فردی به میان می اید،به نظر می رسد تنوع،حدومرزی ندارد.اما هدف مدیران یکی است:باز داشتن افراد از مانع افکندن در کار گروه.(اندرواس.گراو)کمتر سخن بگویید.پویاترین افراد در ارتباطات زیاد حرف نمی زنند.سکوت قدرت شما را افزایش می دهد با ارام بودن،خوب گوش کردن و ارائه نظرات خودبا کمترین کلمات ممکن،جایگاه بانفوذی بدست می اورید.کارمندان شما خواهند دانست که هر کلمه ای ارزش خود را دارد(ودر نتیجه توجه غیر قابل تقسیم خود را به شما معطوف خواهند داشت)کم گویی به ویژه زمانی خیلی موثر است که می خواهید به اعصاب خود یا دیگری ارامش ببخشید.سکوت به هر کسی فرصت می دهد تا به جای انکه موقعییت را بیان اظهارات دارای بار عاطفی وخیم تر کند،درباره ی ان تامل نمایید.وقتی سخن گفتن را ضروری احساس می کنید از خود بپرسید می توان ان را به بعد موکول کرد.تبهایتان را بسته نگه دارید ارام نفس بکشید و گوش کنید.باگوش کردن طولانی،افراد عموما به راه حل مطلوب دست می یابند.(مری کی اش)پرسشهای تاثیر گذار مطرح کنیدیکی از عوامل موفقیت مدیران که بیش از همه مورد مورد بی توجهی قرار گرفته است،توانایی ان ها در طرح پرسش های ضروری از کارمندان است.درعین حال به خودی خود شمارادر معرض خطر قرار می دهد،ممکن است بالحن خود یا کلماتی که انتخاب می کنید.به فردی اهانت کرده یا او را عصبانی نمایید.و شاید پاسخ داده شده را دوست نداشته باشید.کارمندانی که با مدیران کمتر پرسشگر کار کرده باشند،از سوالات شما استقبال خواهند کرد.انها اراده ی شمارا در گوش کردن ویادگرفتن،به جای فقط دستور دادن به انها،خواهند ستود.ازطریق این پرسش ها می توانیم از اندیشه ها و نظراتی که کارمندان به واسطه ی ابراز علاقه ی کسی پنهان می داشتند،اگاه شوید. فقط در صورتی سوالات را طرح کنید که واقعا به پاسخ انها علاقه مند باشید اگر به پاسخ ها اهمیتی ندهید،پرسنل مربوط نیز در یک لحظه چیزی می گویند ومی گذرند • نگاه بی محتوی یا صدای یکنواخت می تواند نشانه ان باشد که شما به جای تلاشی عینی درجهت اموختن صرفا می خواهید خودی نشان دهید وبه طرح یک سری پرسش های سرسری وسریع اکتفا نکنید چرا که این کار شما به بازجویی بیشتر شباهت دارد • به هنگام گوش سپردن به یک پاسخ مراقبت زبان وتن صدای خود باشید •ارام ومتوجه بمانید اگر ناراحت هستید یا نگاهتان سراسراتاق رامی کاود،دیگران احساس خواهند کرد که به پاسخ انها علاقه ای ندارید.بیشترین توانایی من به عنوان یک مشاوران است که برای برطرف کردن جهل

خود،سوالاتی بپرسیم.(پیتردروکر)مجریان ضعیف و متوسط را ارتقاء دهید.یک جدول ترفیع تعیین کنید.اگرمجریان ضعیف یا متوسط را در بین کارمندان خودبپذیرد،در نهایت به مجموعه ای از افراد با دستاورد اندک خواهید رسید.مدیران تازه کار برای پیشرفت نیاز به حرکت دارند.اگراز افرادبیشترین بهره را بخواهید برای ارائه ان تقلاخواهند کرد.باتحمل تلاش نیمه جان،پیام خواهید داد که معیارهایتان دست یافتنی است. برخی از کارمندان در برار برنامه های شما مقاومت خواهند کرد.هر چه بیشتر خواستار پیشرفت باشید،انها بیشتر به حاشیه می روند.باسر تکان دادن یا ابراز همدردی گله و شکوه های انان را زیاد نکنید. بلکه،به محض ان که غرولند کردند با نگاه جدی واکنش نشان دهیداین کار به کارگران می فهماند که برای جلب نظر شماباید دست از شکوه برداشته و نسبت به بهبودعملکرد خودمتعهد شوند.برای ترغیب کارگران ضعیف و متوسط به پیشرفت:از نقاط قوت انان تجلیل کنید حتی اگر خودشان موافق نباشند:برانچه کارمندبه درستی انجام می دهد،تاکید نمایید.داشته هایشان را یاد اوری کرده و انها را وادارید دریابند بابه کارگرفتن حداکثر توان چه اندازه می توانند درپیشرفت سازمان سهیم باشند.انهارا وادار کنید از اساس پیشرفت نمایند:افراد ضعیف را یک شبه نمی توان به ستاره تبدیل کرد.اهداف کوتاه مدتی تعیین کنید که اندکی بیشتر به تلاش و پویایی نیاز داشته باشند. با هر گام اسای کار مندان را به سطح بالاتری سوق می دهید.از همکاران، راهنما بسازید:انگیزهدار ترین وبا استعداد ترین مجریانرابا خودهمراه کنید.کارمندان ضعیف غالبا زمانی که توسط همکاران موفق ترو حامی تحت تاثیر قرار می گیرند،خوب واکنش نشان می دهند.ماهیجان انگیز ترین محیط را که با افراد،خوب رفتار می کنندنیز،سخت و بی انعطاف می یابیم.رقص بوروکراتیک وجود ندارند....شرکت های بسیار برجسته دو چیز را به طورهمزمان دارند:محیطی سخت و جدی،و محیطی بسیار حمایت گر.(تام پیترز)توجه مخاطبان خود را جلب کنید.توانایی ارائه یک سخنرانی گیرا ابزار ارزش مندی در مجموعه ی مهارتهای شماست.بانشان دادن شخصیت واعتماد به نفس خود در جمع مخاطبان،جایگاه منحصر به فردی می یابید.کلید تاثیرگذاری بر یک جمع کوچک ان است که خود را رهبر بحث بدانید و نه یک سخن گوی عام.به جای در پیش گرفتن شیوه های رسمی و قرائت یک سخنرانی تز پیش اماده شده،باید گفتگویی راپیش ببرید که توجه همه را جلب کند.غالبا از مدیران دعوت می شود که در حضور جمعی از مخاطبان سخن بگویند.شاید گاهی بخواهید نشست های پرسنل،یاگرد همایی مدیران اجرایی واحد خود را رهبری کنید،یادرنشست گروه تجاری یا انجمن حرفه ای خود سخنرانی نمایید.حتی اگر از سخنرانی از جمع ترس داشته باشید،ازاین فرصت ها روی برنتابید.از این فرصت یاد گیری با استفاده از مهارت تان و اصلاح انان استقبال کنید.هنگام سخنرانی سعی کنید مستدل سخن بگویید.عموما انتظارشمااز شنوندگان ان است که وقتی از سخنرانی شما خارج می شوند بگویند:(حالا یک نفردیدیم که روی صحنه در وضعیت طبیعی بود)هرچه خودمانی تر به نظر برسید،افراد بیشتری به شما توجه کرده و سخنانتان را باورخواهند داشت.اگر مکرراهنجره ی خود را صاف کنید با صدای عمیقا تصنعی سخن بگویید یا به جای انعطاف پذیری،هچون چوب خشک باشید،پذیرش و اعتماد خودرا در نزد مخاطبان دشوارتر کرده اید.به اولین دقیقه ی صحبت اهمیت بدهید.باجلب توجه همه افراد از طریق مشاهده ی تاثیر گذار،گفتن یک سخن کوتاه،یا اماری جالب توجه،شروع کنید. سخن گفتن را خطاب به افرادی که از همه دورتر از شما نشسته است اغاز نمایید.به این ترتیب این اطمینان ایجاد می شود که صدایتان همه ی اتاق رامیگیرد.اگر در ابتدا لرزش صداداشته یا دچار لکنت شوید،مخاطبان خواهند پنداشت چیزی برای گفتن ندارید و توجه نخواهند کرد.تلاقی نگاه های شما با افراد مختلف در بین مخاطبان دوستانه باشد.هنگامی که دو جمله را برزبان می اورید مستقیمابه یکی از افراد نگاه کنید.پس ازان با شنونده ی دیگری که در گوشه ی دیگری از اتاق نشسته است در چندجمله بعدی تلاقی بصری داشته باشید و به همین ترتیب ادامه دهید.نگذارید نگاه هایتان به سرعت در اطراف اتاق بدون نگریستن به فرد خاصی،بچرخد.به منظورتقویت مهارت های عمومی سخن گفتن،از قواعدزیرتبعیت کنید:عبارات خود رادسته بندی کنید:باپیروی از یک خط مشی کلی ونه متنی پراکنده،انعطاف پذیربمانید.اگریک متن سخنرانی را کلمه به کلمه می خوانید،افراد را به خواب

خواهیـد برد.در طول سـخنرانی سؤالاتی را مطرح کنید تا به شـنوندگان هم فرصتی برای صـحبت کردن داده باشـید.همه ی گروه را درگیر نماییـد:سـخنرانان عصبی ممکن است بر دویا سه اشـنای خود،در جمع مخاطبان،متمرکزشوند و دیگر افرادرا نادیده بگیرند.از منابع دیداری اسـتفاده کنید:اسـتفاده از اسـلایدها را به حداقل برسانید.فقط زمانی امکاناتدیداری را به سخنرانی خود اضافه کنید که به طور روشن نکته ی خاصی را بیان می کنند.سخنرانی،به طور کلی یک واقعه دیداری و شنیداری،به منظور ارتباط برقرارکردن،وبا هـدف ارائه ی اطلاعـات،کمـک به فهم امـور،رسـیدن به توافـق و تشویـق به عمـل است.(جنیفر روتونـدو)انتقـاد کنیـد، بـدون خرده گرفتن.در کسوت یـک مـدیر تـازه وارد،زمانی فرا می رسـد که بایـد ازکارمنـدان خود انتقاد کنیـد،درابتـداازاین کار واهمه خواهید داشت.امـا بـا تمرین،اینکار برایتان اسان تر خواهدشـد.طرح انتقادها مهارت های ارتباطی شـما را به ازمون می گـذارد.اگراین کاررا درست انجام دهیـد،می توانیـد ان را از یک پیام منفی و تحریک کننـده،به تجربه ای تقویت کننـده و انگیزه بخش برای افراد درگیر تبـدیل نمایید.به شـیوه ای صادقانه و صـریح سـخن بگـویید.اگرانتقاد شـما از روی خیرخواهی باشد،دلیلی برای تعلل،تاثیر،یابدگویی وجود نخواهند داشت.لحن مشـتقانه ی شما زمینه را برای واکنش مطلوب فرد در ذمانی که نارضایتی و اکراه خود را از موضوع ابزار می کنیـد به انتقاد نپردازیـد.مـدیرانی که دارای خلق و خوی تنـد هسـتند فقط زمانی باید به انتقاد بپردازند که بر خود مسلط بوده و ارامش کامـل دارنـد.چگونه انتقاد سازنـده ارائه دهیم:صـریح باشـید:اگرناراحت هستیـد،ممکن است حاشـیه برود اما صـحبت کردن درحاشـیه مسـاله فقـط نـاراحتی هـا را طولانی تر می کنـد .انتقاد خود را روشن و بـدون کنایه و اشاره بیان کنیـد.پنـدارهای خود را مرورکنیـد:مطمئن شویـد که خواهـان بهبود عملکرد کارمنـد هستیـد.بـااین اعتقاد اساسـی انتقاد کنیـد که شـما می توانیـد بهتر عمل کنیـد.نه اینکه شـما به جای ی نمی رسـید.اعتماد به نفس کارمندرا حفظ کنید:باگفتن شاید شـما این نکته رانمی دانید که....یا یک پیشـنهاد هست و می خواهم عقیـده ی شـما را هم بدانم،به کارمند امکان دهید شخصـیت خود را حفظ کند.هرگز انتقاد نکنید،مگر انکه افراد،اعتماد بی قید و شـرط شـما را به توانایی های یشان باور کرده باشند.(جان رابینسون)نگاهتان به ساعت باشد.درمدیریت و کنترل زمان سـر خاصـی وجود ندارد.انظباط،تمرکزو تعهد لازم دارد.مدیران جدیدشاید در نشست های مدیریت زمان حاضر شده و برنامه ی کارایی مفصـلی را(که معمولا شامل جـدول کار روزانه،یاداشت ها و تقویم است)تحت تاثیراین اشـتباه که برای موفقیت به وسایل جالب و سـرگرم کننـده نیاز دارنـد،خریـداری نمایند.در حقیقت،انچه شـما لازم دارید،اراده ی قوی برای عمل است.مدیریت زمان،اقتضا می کنـد که عادات نامطلوب کاری خودرا شـناسایی کرده و انها را اصـلاح کنیـد.با وجدا کردن روش های اتلاف وقتی که بر اساس ان برای انجام وظایف شغلی خود برنامه ریزی می کنید،می توانید راه حل هایی بیابید که شما را بر انجام کار در زمانی کوتاه تر قادر می سازد.مـدیران کم تجربه اغلب با مشـکلات ناشـی از نحوه ی مـدیریت زمان و تعلل ها و پنجه نرم می کننـد.شـغل جدید،انها را مقهور خود ساخته ودر صدد رسـیدگی به اولیت های متعارض به شـکل همزمان هسـتند . انبوهی از پروژه ها را شروع میکننـد اما به ندرت انها را به انجام می رسانند.برای بر گرفتن بیشترین بهره از هرروز کاری:عوامل اتلاف وقت را حذف کنید:وقتی کشـی هایی نظیر گشت و گذار بی هدف در اینترنت یا تلفن های طولانی که شـما را از انجام وظایف حساس بازمی دارد،شناسایی کنیـد.گرچـه داشـتن وقفـه هـای کوتـاه برای اسـتراحت و تجدیـد قـوا خـوب اسـت،امـا مطمئـن شویـد که وقت چنین وقفه هـایی را داریـد.معیارهایی واقع بینانه داشـته باشـید:افراد داری مـدیریت ضـعیف زمان،دوست دارنـد کمال گرا باشـند.انها از انجام کار ناقص هراس دارنــد بنــابراین از تمـام کردن ان طفره می رونــد.در جســتجوی مطلـوبیت باشــید نـه کمـال.تلاشــهای ۱۵دقیقــه ای تعیین کنید:۱۵دقیقه وقت در نظربگیریـد و در هر یک به هنجام یکی از وظایف بپردازیـد.حتی اگر کار رابه اتمام نرسانديـد قدم در مسیر گذاشـته اید و نیرویی فعال پدیداورده اید.اگر از افراد بپرسـید که برای هر یک از امورحساس،اما نه چندان مهم،چند درصد از وقت خود را اختصـاص می دهنـد،خواهنـد گفت:نیمی از ان.(اسـتفان کووی)«افراد متغیرهـای ریاضـی نیسـتند،بنـابراین مـدیریت بر ان ها فراینــدی پیچیــده ترو ازادتراز دادن اطلاعـات بـه رایـانه اسـت.»وبـه طـور کلی،مــدیریت را تمامـا می تـوان در سـه کلمـه خلاصـه

کرد:افراد،تولیدوسود.اول ازهمه،افراد.(لی لاکوکا)

انسان و سرنوشت

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

گاهی گفته می شود سر انحطاط مسلمین اعتقاد عمیقی است که به سرنوشت دارند. و گاهی گفته می شود اهتمام عظیم اسلام به امر آخرت و جهان ابدی و ناچیز شمردن زندگانی دنیا مسلمین را از توجه به مسائل زندگی منصرف کرده است . و گاهی گفته می شود اعتقاد به شفاعت باعث انحطاط مسلمین شده است و مسلمانان با اتکای به شفاعت، از هیچ رذیله و جرمی امتناع ندارد. درباب تقیه گفته می شود که اولاً درس دو رویی و نفاق است ثانیاً شیعه را ترسو و ضعیف با می آورد.درباب انتظار فرج نیز گفته می شود که این عقیده نیت هر اصلاحی را از شیعه گرفته درحالی که سایر ملل در حال اصلاح کار خودند، مردم شیعه منتظرند "دستی از غیب برون آید و کاری بکند "خلاصه کتاب سکینه حجی زادهتیر ماه ۱۳۹۰مطهری، مرتضی، ۱۳۵۸ - ۱۲۹۸انسان و سرنوشت / مرتضی مطهری - تهران : صدرا، ۱۳۷۳ .۱۳۲ ص .۸۰۰ ریالفرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا.همراه با مقدمه نویسنده تحت عنوان" عظمت و انحطاط مسلمین ." چاپ قبلی : صدرا، ۱۳۶۷ (سی و دو ، ۱۳۸ ص).کتابنامه به صورت زیر نویس.چاپ بیست و پنجم : ۱۳۸۴ : ۶۰۰۰ ریال:۴۱ - ۱۵ - ۵۶۰۰ - ۹۶۴ ISBN. قضا و قدر. الف، عنوان .۸ الف ۶ م/۵ / Bp ۲۹۷/۴۶۵۱۳۷۳ ۲۱۹کتابخانه ملی ایران ۲۷۰۱/۷۲ - ۷۳ م انسان و سرنوشتنویسنده: متفکر شهید استاد مرتضی مطهریچاپ بیست و پنجم : شهریور ۱۳۸۴ مطابق شعبان ۱۴۲۶تعداد : ۶/۰۰۰ نسخهبها : ۶۰۰۰ ریاللیتوگرافی، چاپ و صحافی : موسسهٔ چاپ فجر (۱۰۰۱۳۹۵). تلفن: ۳۳۱۱۹۷۶.ناشر: انتشارات صدرا(با کسب اجازه از شورای نظارت بر نشر آثار استاد شهید)کلیهٔ حقوق چاپ و نشر مخصوص ناشر است.تهران: خیابان ناصر خسرو، مقابل دارالفنون، کوچهٔ دکتر مسعود، تلفن:۳۳۹۱۵۱۳۰، دورنگار: ۳۳۱۱۹۷۹۶قم: خیابان ارم، تلفن: ۷۷۳۱۵۲۲، دورنگار: ۷۷۴۷۳۱۴شابک: ۴-۱۵-۹۶۴-۵۶۰۰ ۴ - ۱۵ - ۵۶۰۰ - ۹۶۴ ISBN مقدمه: عظمت و انحطاط مسلمین۱- عظمت و انحطاط مسلمین : بحث هایی که از علل انحطاط مسلمین واقع شده بعضی تاریخی، روانی، اخلاقی، اجتماعی و ای صرفاً دینی ,احیاناً فلسفی است.سوالاتی در تحقیق این مبحث پیش می آید:۱. آیا اعتقاد به سرنوشت باعث شده است که معتقدین این عقیده خود را به سستی و تنبلی بکشانند و مردمی که به این عقیده می گردیند خواه ناخواه به انحطاط (نابودی) کشیده خواهند شد، یا این عقیده اگر درست تعلیم داده شود، چنین تاثیر سوئی ندارد؟ثانیاً اینکه اسلام این مساله را چگونه و به چه طرزی تعلیم داده است و تعلیم اسلامی در این زمینه چه تاثیری در روحیهٔ پیروان اسلام داشته و می تواند داشته باشد؟ویل دورانت در تاریخ تمدن می گوید"؟پیدایش و اضمحلال تمدن از حوادث بزرگ تاریخ است. اسلام طی پنج قرن، از سال ۸۱ هجری تا ۵۹۷ هجری، از لحاظ نیرو نظم و بسط قلمرو و اخلاق نیک و تکامل سطح زندگانی و قوانین منصفانه انسانی و شامل دینی { احترام به عقاید و افکار دیگران} و ادبیات و تحقیق علمی و علوم طب و فلسفه پیشاهنگ جهان بود"نموداری از عظمت و انحطاط مسلمین:۱- پایهٔ عظمت و رفعت تمدن اسلامی۲- علل و موجبات و مایه های اسلامی۳- تاثیر اسلام در اعتلای مسلمین۴- اقتباس و مایه گیری تمدن جدید اروپایی از تمدن اسلامی۵- وضع حاضر جهان اسلامی از نظر مظاهر انحطاط و تاخر۶- ملل اسلامی در حال بیدار شدن و به پا خاستن اند- آیا همان طور که بعضی از فلاسفه تاریخ دعوی دارند، همواره همان چیزی که سبب ترقی و پیشرفت قومی می شود، سبب انحطاط آنها نیز می گردد، اگر این فلسفه درست باشد، هر تمدنی به موجب همان عواملی که بوجود آمده باید از میان برود و لزومی ندارد عامل بیگانه دخالت کند.موضوع انحطاط مسلمین در سه بخش کلی باید بررسی شود۱. بخش اسلام ۲. مسلمین ۳.بخش عوامل بیگانه۱) در بخش اسلام ممکن است کسی برخی از افکار و معتقدات اسلامی را موثر در انحطاط مسلمین معرفی کند در بخش مسلمین نیز

خود مسلمانان را که کم کاری کرده اند و قوانین اسلامی را رعایت نکرده و موجب انحطاط خود شده اند، و در بخش عوامل بیگانه عاملی خارجی باعث انحطاط مسلمین می شود.میان افکار و معتقدات اسلامی، مسائل ذیل موارد این اتهام واقع شده اند.۱- اعتقاد به قضا و قدر و سرنوشت۲- اعتقاد به آخرت و تغییر زندگی دنیا۳- شفاعت۴- تقیه۵- انتظار فرجگاهی گفته می شود سر انحطاط مسلمین اعتقاد عمیقی است که به سرنوشت دارند. و گاهی گفته می شود اهتمام عظیم اسلام به امر آخرت و جهان ابدی و ناچیز شمردن زندگانی دنیا مسلمین را از توجه به مسائل زندگی منصرف کرده است . و گاهی گفته می شود اعتقاد به شفاعت باعث انحطاط مسلمین شده است و مسلمانان با اتکای به شفاعت، از هیچ رذیله و جرمی امتناع ندارد. درباب تقیه گفته می شود که اولاً درس دو رویی و نفاق است ثانیاً شیعه را ترسو و ضعیف با می آورد.درباب انتظار فرج نیز گفته می شود که این عقیده نیت هر اصلاحی را از شیعه گرفته درحالی که سایر ملل در حال اصلاح کار خودند، مردم شیعه منتظرند "دستی از غیب برون آید و کاری بکند"انسان و سرنوشت:هراس انگیز: سرنوشت! قضا و قدرا! کلمه ای رعب آور و هراس انگیز تر از این دو کلمه، پردهٔ گوش بشر را به حرکت نیاورده است.می گویند بالاترین نعمت ها آزادی است و تلخ ترین دردها و ناکامیها احساس مقهوریت است، یعنی اینکه انسان شخصیت خود را لگد کوب شده و آزادی خود را به تاراج رفته ببیند.و حیات خویش را از دست رفته ببنید. دچار یاس و نا امیدی و افسردگی می شود. یکی از مسائلی که توجه بشر را همیشه به خود جلب کرده است این است که آیا جریان کارهای جهان طبق یک برنامه طرح قبلی غیر قابل تخلف است و قدرتی نامرئی، ولی بس بی نهایت مقتدر به نام قضا و قدر به جمیع وقایع عالم حکم رانی می کند، و انسان مجبور به دنیا آمده و از دنیا می رود. مساله قضا و قدر از غامض ترین مسائل فلسفی و علل خاص دارد.جنبه های علمی و عمومی: هر چند این مساله به اصطلاح یک مساله متافیزیکی و به فلسفه کلی و ماورا الطبیعه مربوط می شود و از دو نظر شایستگی دارد جزء مسائل علمی و اجتماعی نیز قرار گیرد. یکی اولاً طرز تفکری است که شخص نسبت به این مساله پیدا می کند و بدیهی است که روحیه فردی که معتقد است وجودی است دست بسته و تاثیری در سرنوشت خود ندارد با کسی که خود را حاکم سرنوشت خود می داند و اعتقاد دارد هر و آزاد آفریده شده است متفاوت است- برخی از منتقدین اسلام بزرگترین علت انحطاط مسلمین را اعتقاد به قضا و قدر و سرنوشت قبلی ذکر کرده اند. در اینجا این سوال پیش می آید ، اگر اعتقاد به سرنوشت سبب رکود فرد یا اجتماع می شود. پس چرا مسلمان صدر اول این طور نبوده اند؟ آیا آنها اعتقاد نداشته اند؟ و این مساله جزء تعلیمات اولیهٔ اسلام نبوده و بعد در عالم اسلام وارد شده و یا اینکه نوع اعتقاد آنها به شکلی بوده که با اعتقاد به آزادی و اختیار منافاتی نداشته است .برخی از آیات قرآن در باب این مسأله:« قَد جَعَلَ اللّهُ شَی ء قَدراً»همانا خدا برای هر چیز اندازه ای قرار داده استَفَیُضلُّ مَن یَشاءُ وَ یَهدی مَن یَشاءُ . (س ابراهیم /۰۴)خدا هر کس را بخواهد گمراه، و هر کس را بخواهد هدایت می کند.- اما آیاتی که دلالت می کند بر اینکه انسان در عمل خود مختار و در سرنوشت خود موثر و می تواند آن را تغییر دهد.اِنَّ اللّهَ لا یُغَیِّرُ ما بِقَوم حَتّی یُغَیِّروا ما بِاَنفُسِهِم. (س رعد /۱۱)خدا وضع هیچ مردمی را عوض نمی کند مگر آنکه خود آنها وضع نفسانی خود را تغییر دهند.اِنّا هَدَیناهُ السَّبیلَ اِمّا شاکِرا و اِمّا کَفورا. (س دهر/۳)ما انسان را راه نمودیم، او خود یا سپاسگذار است یا نا سپاس.- این دو دسته آیه از نظر غالب علمای تفسیر و علمای کلام معارض یکدیگر شناخته شده اند به نظر آنها باید یکی را پذیرفت و دستهٔ دیگر را تاویل کرد. گروهی که طرفدار آزادی بشرند دسته اول را تاویل و توجیه کردند آنها به" قَدَری "معروف شدند. گروهی دیگر که طرفدار عقیدهٔ تقدیر شدند، و دستهٔ سوم را تأویل و « جبری» نامیده شدند.و جبریون و قدریون در دو فرقهٔ بزرگ اشاعره و معتزله هضم شدند.کلمه قدری: اینکه ما در اینجا طرفداران آزادی و اختیار بشر را «قَدری» نامیدیم، به حسب معروفترین اصطلاح علمای کلام است ولی به طور کلی هم طرفداران تقدیر و سرنوشت و هم طرفداران آزادی و اختیار بشر هر دو، از اطلاق کلمهٔ «قَدری» برخود اجتناب داشته و هر دسته ای دستهٔ دیگر را «قَدَری» می خواند است.سر این اجتناب این بوده است که از رسول اکرم(ص) حدیثی روایت شده بدین مضمون:اَلقَدَرِیَّةُ مَجوسُ هذِهِ الاُمَّةِ. قدریها مجوس این امّت اند.تعارض ها : تعارضها

به دو قسم انـد: گـاهی به این صورت که در یـک سـخن، سـخن دیگر را صـراحتاً نفی میکنـد. و گـاهی این طور نیست. جملهٔ دوم صریحاً مفاد جملهٔ اول را نفی نمی کنـد، اما لازمـهٔ صـحت و راستی اون بطلان و کذب جملهٔ اول است.مسلماً آیات قرآن صـراحتاً یکـدیگر را در این مسأله نفی نمیکننـد و تعرض آنهـا از نوع دسـته اول نیست، زیرا چنـانکه می بینیم این طور نیست که یک دسته بگوید بشـر در کار خود مختار و آزاد است و دسته دیگر بگوید بشرمختار و آزاد نیست، یک دسته بگوید همه چیز وابسته به مشیت خداونـد است و دسـته دیگر بگوید همه چیز بسـته به مشـیّت و ارادهٔ حق نیست و بدون اختیار صورت می گیرد. وللّه علم خدا جهل خواهد بود.این دو نظر هر دو صـحیح نمی باشـند، یعنی نظر سوّمی نیز وجود دارد که هیچ گونه تناقض و تعارضی میان این دو دسته از آیـات نمی بینیـد و تنهـا کوتـاهی فهـم علمی متکلمیـن است که این تعارضـها را بوجـود آورده است که در قرآن کریم، در هیچ موضوعی از موضوعات، حتی یک آیه هم وجود نـدارد که نیازمند تأویل باشد. متشابه ترین آیات قرآنی نیز چنین نیست.شاید بتوان گفت اعجاز آمیزترین جنبه های قرآن مجید همین جهت است.آثار شوم: بدون شک مسلک جبر آن طور که شاعره گفته اند که به کلی بشر را فاقد اختیار و آزاد می دانند آثار سوء اجتماعی زیادی دارد، مانند میکروب فلج، روح و اراده را فلج می کند. این عقیده است که دست تطاول زورگویان را درازتر و دست انتقام زور شنوها را بسته تر میکند.و آن کسی مقامی با مالی و ثروتی را به نا حق تصـاحب و غصـب کرده است. دم از موهبتهـای الهی میزنـد و می گویـد خـداست که به منعم در یـاد ریـا نعمت و به مفلس کشـتی محنت ارزانی فرمـوده است و به همین دلیـل است که مظلـوم آنچه از دست ظلم می کشـد تحمـل و دم نمی زنـد، زیرا فکر می کند آنچه بر او وارد می شود مستقیماً و بلاواسطه از طرف خـداست و می گویـد مبارزه با سـتمگر بیهوده است، زیرا پنجه با پنجهٔ قضـا افکندن است، و هم ضدّ اخلاق است، زیرا منافی مقام رضا و تسلیم است.استفاده های سیاسی: تاریخ نشان می دهد که مسأله قضا و قدر در زمان بنی امیّه مستمسک قرصی و محکمی بوده برای سیاستمداران اموی، آنها جدلً از طرفدار جبر بودند و طرفداران آزادی و اختیار بشـر را به زنـدان می انداختنـد و یا می کشـتند.در زمان عباسـیان که به روی کار آمدند گروهی از آنها مأمون و عباسـی از معتزله حمایت می کردنـد. اما از زمان متوکل عباسـی بر عکس شد و از عقاید اشاعره که طرفدار جبر بودند حمایت کردند و از آن به بعد مذهب، اشـعری، مذهب رایج و عمومی جهان اسـلام شد.در ادبیات فارسی و عربی شیعی، آن اندازه که از محکوم بودن بشر در برابر سـرنوشت سـخن آمد از اختیار و آزادی او سـخن نرفته است. با اینکه طبق تصریحات پیشوایان دینی اهل بین (ع) قضا وقدر عمومی ها اختیار و آزادی بشـر منافات ندارد.حملهٔ اروپای مسیحی به اسلام: این جهت بهانه ای به دست اروپا مسیحی داده که علّت انحطاط مسـلمین اعتقاد به قضا و قدر بدانند و اسلام را یک آیین جبری و در آن هر گونه اختیار و آزادی را از بشر سلب شده است . مرحوم سـید جمـال الـدّین اسـد آبـادی در اوقاتی که در اروپا بوده متوجه این انتقاد شـد و در مقالات خود به این اعتقاد نادرسـت جواب داد.فلسـفهٔ مـادّی و سـرنوشت: تصور بعضـی چنین است که این معضـله تنها برای الهیون مطرح است و مادیون از طرح و حل چنین مسـأله ای فـارغ انـد. ولی چنین نیست این مسأله برای هـادیون ولی با انـدک تفاوتی وجود دارد. مادیون اصل علت عمومی و ضرورت علی و معلولی را به همین ترتیب پذیرفته اند. در اینجاست که این پرسش پیش می آید که اعمال بشر تحت قوانینی مسلّم و قطعی و جـبری انجـام می یابـد و در این صورت آزادی و اختیـار بایـد چگونه و از چه راهی توجیه کرد.تنزیه و توحیـد: متفکرین از طرفی بنابر اصل قانون علّت و معلولی همه حوادث بشـر را به ذات واجب الوجود و اینکه محال است حادثه ای اتفاق بیافتد و مستند به ارادهٔ حق نباشـد و از طرف دیگر توجه کرده انـد که زشتیهـا و گناهـان را نمی توان به خـدا نسـبت داد. به همین صورت گروهی تحت عنوان «تنزیه» ارادهٔ و مشـیت حق را مؤثر در افعال و اعمال بندگان به زشتی است ندانسته اند و گروهی تحت عنوان «توحید» و اینکه همه چیز را مستند به ارادهٔ حق کرده اند.قضا و قدر: «قضا» به معنی حکم و قطع و فیصله است و قاضـی را از این جهت قاضی گوینـد و «قـدر» به معنی انـدازه و تعیین است. به طور کلی دربارهٔ حوادثی که در جهان واقع می شود. سه گونه می توان نظر داد:۱- یکی اینکه بگوئیم حوادث با گذشته خود هیچ گونه ارتباطی ندارند.۲- نظر دیگر اینکه برای هر حادثه علّت قائل بشویم و اینکه هر

علّتی معلولی خاص ایجاب می کند و هر معلولی از علّت معین امکان صدور دارد، منکر شویم و چنین پنداریم که در همهٔ عالم یک علّت و یک فاعل وجود دارد و آن ذات حقّ است۳- نظر سوم اینکه اصب علّیت عمومی بر جهان و حوادث و وقایع آن حکمفرماست و هر حادثه ای ضرورت و قطیّت خود را از علّت متقدهه خود کسب کرده و پیوند ناگسستنی میان گذشته و حال و استقبال هر موجودی و علل متقدمهٔ او هست.جبر: اعتقاد به قضا و قدر آنگاه مستلزم جبر است که خود بشر و ارادهٔ او را دخیل درکار توانیم و قضا و قدر را جانشین قوّه و نیرو و ارادهٔ بشر بدانیم. قضا و قدر چیزی جز سر چشمه گرفتن نظام سببی و مسببی جهان اس علم و ارادهٔ الهی نیست.آزادی و اختیار: اگر ما قضا و قدر الهی را مستقیماً و بلا واسطه علل و اسباب با حوادث مرتبط بدانیم، دیگر آزادی و اختیار بشر مفهومی نخواهد داشت.بسیاری از متفکرین قدیم و جدید چنین گمان کرده اند که اصل علّیت عمومی با آزادی و اختیار بشر نافات دارد، و ناچار به ارادهٔ اصطلاح « آزاد» یعنی به اراده ای که با هیچ علّت ارتباط ندارد، قائل شده اند و در حقیقت و اتفاق و گزاف را ، ولو در مورد ارادهٔ بشر، پذیرفته اند. بشر مختار و آزاد آفریده شده است، یعنی به اون عقل و فکر و اراده داده شده است. بشر در کارهای خود مانند یک حیوان نیست که به حکل غریزه کارهایی انجام دهد. بشر همیشه خود را در سر چهار راههایی می بیند و هیچ گونه اجباری ندارد که یکی از آنها را انتخاب کند، انتخاب یکی از آنها به نظر و فکر و اراده و مشیت شخصی او مربوط می شود.حتمی و غیر حتمی: در آثار و روایت دینی و در اشارات قرآنی از قضا و قدر حتمی و غیر حتمی یاد شده است. و چنین می نماید که دو نوع قضا و قدر است: حتمی یا غیر قابل تغییر، غیر حتمی و غیر قابل تغییر.در اینجا سوالات زیادی پیش می آید که در باب قضا و قدر حتمی و غیر حتمی، علیهذا تقسیم قضا و قدر به حتمی و غیر حتمی و یا به قابل تبدیل و غیر قابل تبدیل چه مفهومی می تواند داشته باشد؟ اینجاست که این بن بست پیش می آید که یا باید مانند اشاعره قابل تبدیل بدون سرنوشت را به هر صورت منکر شویم و یا مانند معتذله منکر قضا وقدر در جریان عالم، لااقل در افعال و اعمال بشر بشویم. آیا می توانیم قانون علیت را در جریان عالم در اعمال بشر منکر شویم! معتذله این کار را هم کرده اند و منکر اصل ضرورت علی و معلولی در مورد فاعل مختار شده اند. علت اینکه دانشمندان جدید، عمومیت قانون علیت را مورد تردید قرار داده اند این است که پنداشته اند قانون علیت یک قانون تجربی است . خلاصهٔ اشکال اینکه هر حادثه ای و از آن جمله اعمال و افعال بشر از ناحیهٔ علل خود حقیقت پیدا می کند(قضا) و حدود خصوصیات خود را نیز از ناحیهٔ علل و اسباب و موجبات خود کسب می کند(قدر):حقیقت ممکن: و اما تغییر سرنوشت به موجب سرنوشت و تبدیل قضا وقدر به حکم قضا و قدر، هر چند شگفت و مشکل به نظر می رسد امّا حقیقت است. شگفت آنجاست که قضا و قدر را جنبهٔ الهی در خطر بگیریم، زیرا تغییر قضا و قدر از این جنبه، مفهوم تغییر در عالم علوی و کتب ملکوتی و علم الهی به خود می گیرد. مگر ممکن است سر علم خداوند تغییر و تبدیل پیدا شود؟!؟!- اعتراف می کنم شگفت آور است، اما حقیقت است این همان مسأله عالی «بَداء» است که در قرآن کریم برای اولین بار در تاریخ معارف بشری از آن یاد شده است.یمحوا اللّهُ ما یَشاءُ وَ عِنْدَهُ اُمُّ الکِتابِ .(رعد/۳۱)خداوند هر چه را بخواهد(که قبلا ثبت شده است) محو می کند و هر چه را بخواهد (که قبلاً ثبت نشده است) ثبت می کند و کتاب ما در (اصل و ما در همهٔ کتابها و نوشته ه) منحصر به نزد اوست.- موجودات جهان بر دو قسم اند. برخی از آنها امکان بیشتر از یک نوع خاص از وجود در آنهاست مانند: مجرّدات علوی، و برخی دیگر امکان بیش از یک نوع خاص اند و آنها مادیّات می باشند. سرنوشت مجرّدات حتمی و غیر قابل تغییر ولی سرنوشت مادیات و غیر مجرّدات امکان هزاران نقش و رنگ را دارند و تحت قانون حرکت می باشند. و قضا وقدر غیر حتمی و قابل تبدیل دربارهٔ آنها صدق می کند.امتیاز بشر: انسان قادر است به حکم تشخیص خود، عملی را که صد در صد با غریزهٔ طبیعی او موافق است را ترک کند یا عملی را که با غریزهٔ طبیعی او مخالف است را انجام دهد. خلاصهٔ کلام چون تمام علل و اسباب مظاهر قضا و قدر الهی است، در مورد هر حادثه ای قضا و قدر رهای گوناگونی وجود دارد آن جریاناتی که صورت می گیرد به قضا و قدر الهی است و آن جریاناتی که صورت نمی گیرد و متوقف می شود به قضا و قدر الهی است.نگاهی به صدر اسلام: حضرت علی (ع)

درسایهٔ دیوار کجی نشسته بود، از آنجا حرکت کرد و در زیر سایهٔ دیوار دیگری نشست. به آن حضرت گفتند از قضای الهی فرار میکنی. فرمود: از قضای الهی به قدر پناه می برم. یعنی از یکی قضا و قدر به نوعی دیگر از آن پناه میبرم. به هر حال خود را از خطر دور نگه داشتن پرهیز از امر خدا به امر خداست. مسلمانان صدر اول با اعتقاد راسخی که به قضا و قدر داشتند و تعلیماتی که دریافت کرده بودند با تسلط برخودشان سرنوشتشان منافاتی نمی دیند، عجیب است آنها از خداوند بهترین قضا و قدر ها را طلب می کردند.سر چشمهٔ اصلی: سر چشمهٔ اصلی این نوع تعلیم که بشر را در عین اعتقاد «به قضاو قدر» به تسلط بر سرنوشت نیز معتقد می کند. قرآن کریم است. قرآن کریم از قضا های متعددی نام می بردهُو الَّذی خَلَقَکُم مِّن طین ثُمَّ و اَجَلٌ مُسَّمی عِنْدَهُ (انعام/۲)اوست که شما را از گِل آفرید و اجلی معین کرد و اجل نام برده شده در نزد خود اوستکُلَّ یَوم هُوَ فی شأن (رحمن /۲۹)خداوند هر روز در در کاری است.تغییر ناپذیری در طبیعت: گفتیم در زمان پیشوایان دین چه در دعا و چه در غیر دعا از دوگانگی قضا وقدر یاد شده است و مجردات علومی، قضا و قدر شان حتمی است، در طبیعت از قضا و قدر حتمی و غیر قابل تبدیل است. و در طبیعت باید هر موجودی از موجود دیگر سرچشمه بگیرد. این قضا حتمی است. هر موجود طبیعی باید راه فنا و زوال را پیش بگیرد. مگر اینکه تبدیل شود به موجود غیر مادی . این قضا و قدر حتمی است.تظامات لا یتغیّر: قوانین و نظاماتی که در جهان حکمفرماست غیر قابل تغییر و تبدیل اند، موجودات طبیعت متغییر و متکامل اند. و در مسیرهای مختلفی قرار می گیرند. گاهی به سر حدّ کمال می رسند و گاهی متوقف می شوند. امّا نظامات طبیعت نه متغییرند و نه متکامل. ثابت و یکنواخت اند، قرآن کریم از این نظامات لا یتغیّر به «سنت الهی» تعبیر می کند و می گوید:اِنَّ اللّهَ لایُغَیِّرُ ما بِقُوّم حَتی یُغَیِّرو و اما بِاَنفُسِهِم. (رعد/۱۱)اینکه وضع حکومت مردمی با وضع روحیه و افکار و اخلاق و شایستگی آنهابستگی دارد، سنّت تغییر ناپذیری الهی است،عوامل معنوی: در مثالهای گذشته دنیای حوادث را فقط از جنبهٔ های مادی در روابط حسی و جسمانی در نظر گرفتیم و تنها عوامل مادی است که اجل را نزدیک یا دور می کند، اما از نظر جهان بینی الهی، علل و عوامل دیگری که عوامل روحی و معنوی نامیده می شوند در کار اجل و روزی و امثال این امور مؤثرند.از نظر جهان بینی الهی، جهان یکی واحد زنده و با شعور است. اعمال و افعال بشر حساب و عکس العمل دارد. همچنین جهان هم شنواست و هم بینا، ندا و فریاد جانداراها را می شنود، و به آنها پاسخ می دهد، به همین جهت دعا یکی از علل این جهان است که در سرنوشت انسان مؤثر است . دعا یکی از مظاهر قضا و قدر است که در سرنوشت حادثه ای می تواند مؤثر باشد و یا جلوی قضا و قدر را بگیرد.همچنین صدقات و احسانها یکی دیگر از عوامل و مظاهر قضا و قدر است. مقصود ما فقط تذکر این نکته بود که از مثالهایی که گفته شد این توهم پیش نیاید که سلسهٔ علل و معلولات جهان منحصراً به امور مادّی و محسوس است.- چون قضا آید ... در اخبار و روایاتی که از رسول اکرم (ص) یا ائمه اطهار (ع) رسیده است، مطلبی به این مضمون به چشم می خورد، اگر قضا و قدر بیاید، اساب و علل مخصوصاً عقل و قوّه تدبیر انسان می افتد.در تحف العقول صفحه ۴۴۲ از امام رضا(ع) نقل می کند:اذا اَرادَ اللّه اَمراً سُلَبَ العِبادَ عُقولَهُم فَاَنفَذَ اَمرَهُ وَ تَمَّت اِرادَتُهُ، فَاِذا اَنفَذَ اَمرَهُ رَدَّ اِلی کُلَّ ذی عَقل عَقلَهِ فَتَقولُ کَیفَ ذا؟ وَ مَن اَینَ ذا؟هرگاه خدا چیزی را بخواهد عقلهای بندگان را از آنها سلب می کند و حکم خود را اجرا می کند و خواستهٔ خود را پایان می رساند. همینکه حکم خود را اجرا کرد. تقل هر صاحب عقل را به او بر می گرداند. آنگاه او مرتّب می گوید: چگونه شد که این کار شد؟ از کجا این کار صورت گرفت؟تفاوت دو مکتب: یک تفاوت بین مکتب الهی و مادّی هست که بسیار حساس و از نظر آثار تربیتی و اجتماعی فوق العاده قابل توجه است. به این تفاوت از اصلی که در گذشته ذکر کردیم ناشی می شود. مطابق آن اصل، عوامل مؤثر در کار جهان منحصر به امور مادی نمی باشند، یک سلسله امور معنوی نیز وجود دارند که جزء عوامل مؤثر جهان اند. مثلاً حمایت از حق و عدالت یک حساب معنوی دارد و جهان به حق و عدالت بر پاست و به حمایت کسانی که به حمایت حق بر می خیزند، بر می خیزد و اجر و پاداش آنها را ضایع نمی کند.- اِن تَنصُروا اللّه یَنصُروکُم وَ یُثَبِّت اَقوامَکُم (محّمد / ۷)اگر به یاری حقیقت بر خیزید، حقیقت به یاری شما بر می خیزید.یکی از حسابهای عالم، توکل اعتماد

به خداست، اعتقاد به وجود این گونه حسابها در کار عالم بود که مسلمانان صدر اسلام را آن اند از متعّال و کوشا و شجاع و دلیر بار آورده که در جهان مانند ندارند.منطق اختصاصی قرآن: قدیمیترین مسأله جبرو قدر بوده است و چوم متکلمین نتوانستند آن را تجزیه و تحلیل کنند منحرف شدند، گروهی طرفدار جبر و گروهی طرفدار قدر شدند.قرآن کریم و همچنین روایات زیاد و غیر قابل انکار که در این زمینه از شخص رسول اکرم (ص) یا ائمه اطهار (ع) رسیده است با کمال صراحت، هم می گوید همه چیر به قضا و قدر الهی است و هم انسان را عامل مؤثر در سرنوش خود معرّفی می کند، مثلاً آنجا که قرآن کریم به هدایت و ضلالت، عزت، و قدرت و ... را به مشیّت و تقدیر الهی مستند می کند می گوید:فَیُضِلُّ مَن یَشاءُ مَن یَشاءُ. (ابراهیم / ۴)خدا هر کس را بخواهد گماره و هر کس را بخواهد هدایت می کند.و یا می گوید:إنَّ اللّهَ هُوَ الرَّزّاقُ ذوالقُوَّةِ المَتینُ (ذاریات / ۵۸)همانا خداوند تنها کسی است که روزی دهندهٔ صاحب نیروی محکم است.و یا می گوید:وَ فِی السَّماءِ رِزقُکُم وَ ما توعَدونَ. (ذاریات / ۲۲)روزی شما و هر آنچه به شما وعده داده می شود در بالاست.و آیات فراوانی در این باب آمده است که ما به همین آیات بسنده می کنیم.سر این مطلب چنانکه قبلاً اشاره شد این است که قضا و قدر و مشیت حقّ تعالی علتی است در طول علل طبیعی نه در عرض آنها، تأثیر و علیت این علل و اسباب از نظری عین تأثیر و علیت قضا و قدر الهی است. از این رو این تقسیم غلط است که بگوئیم چه چیزی فعل خداست و چه چیزی فعل خدا نیست. و اگر به مخلوقات نسبت داده شد بگوئیم پس آن چیز فعل مخلوق است و قعل خدا نیست. میان خالق و مخلوق تقسیم کار غلط است. همه چیز در عین اینکه فعل قاعل و سبب نزدیک خود است، قعل خدا هم هست.در تحف العقول صفحه ۴۶۸ ضمن حدیث مفصلی از امام هادی که در موضوع جبر و تفویفی و عدل به گروهی از شیعیان نوشته است آمده است که خلاصه مضمون حدیث این است که هر اثری عین اینکه به مؤثر خود مستند است، به خداوند مستند است. اخبار و احادیث زیادی به این مضمون هست که نمی توانیم همهٔ آنها را در این رساله ذکر کنیم.سطح عالی: چیزی که برای یک شعر محقّق عارف به مسائل توجیه بسیار بسیار اعجاب آور است منطق مخصوصی است که قرآن کریم و سپس از آن، روایات ماثوره از رسول اکرم (ص) و ائمه اطهار(غ) در مسائل توحید پیش گرفته اند، این منطق اصلاً و ابداً با منطق آن عصر و زمان تطبیق نمی کند، بلکه با منطق قرنها بعد که کلام رونق گرفت و منطق و فلسفه رایج شد نیز تطبیق نمی کند بسی بالاتر و والاتر از آنهاست. قرآن کریم که منشأ دیگری سرچشمه گرفته شده و آشنایی پیامبر (ص) و اهل بیتشان با منطق قرآن و علوم قرآنی با دیگران متفاوت بوده است و این منطق منحصر است به قرآن کریم و فرزند و پروردگان این کتاب مقدّس، یعنی اولیای دین، و دیگران قدم به قدم در اثر آشنایی و تقکر زیاد توأم با توسل به قرآن مجید و کلمات رسول اکرم (ص) و ائمه دین و مخصوصاً حضرت علی (ع) به این حریم راه یافته اند.بدون شک اگر معتزله را با اشاعره مقایسه کنیم، معتزله از و استقلال فکری شایسته ای برخوردار بوده اند، اقدام متوکّل عبّاسی علیه معتزله و به کرسی نشاندن روش اشعری را باید فاجعه بزرگی در این جهان اسلام شمرد. اما در خصوص مسأله قضا و قدر انحراف و اشتباه معتزله از اشاعره کمتر نیست.ریشهٔ تاریخی: یکی از مباحث قابل توجّه این است که منشأ پیدایش این افکار و عقاید و این بحث و جدلها چیست؟ بدون شک علّت ورود مسلمین در این مباحث آیات قرآن و کلمات رسول اکرم است. مسأله سرنوشت و هم مسأله آزادی و اختیار بشر از مسائلی است که بالطبّع مورد علاقهٔ هر کسی است، و چون این مسأله مکرّؤ و در کتاب آسمانی مسلمین طرح شده و آیاتی در کمال صراحت، سرنوشت را تأیید و آیاتی دیگر به همین صراحت بشر را مختار و آزاد معرفی می کند، بعضی از مؤرخین اروپایی عقیده دارند که مسأله سرنوشت و جبر و اختیار بعد ها در میان متکلمین اسلامی عنوان شده و در اسلام سقمی از این مطالب نیست و بعضی دیگر سخنان خود چنین وانمود می کنند که فکر اشاعره مبنی بر جبر و عدم آزادی بشر همان چیزی است که اسلام تعلیم داده است. اما معتزله زیر بار این حرف نرفتند و موضوع آزادی بشر را معتزله برای اولین باور میان مسلمین عنوان کردند.علم خدا جهل بود؟! در خاتمه بحث سرنوشت و قضاو قدر، بدنیست به ذکر معروفترین اشکالات جبر تون بپردازیم ، جبریون مسلمان آیات قضا و قدر قرآن را که قبلاً نقل کردیم ، مستمسک قرار داده اند و احیاناً به

کلماتی از رسول اکرم(ص) یا ائمه اطهار(ع) نیز در این زمینه استشهاد شده است. ادله عقلی که از طرف جبریون براین مدی اقامه شده بسیاراست معروفترین شبهه جبر همان است که با مساله قضا و قدر به مفهوم الهی ، یعنی با مسله علم خدا مربوط است. خداوند از ازل، از آنچه واقع می شود آنچه واقع نمی شود آگاه است و هیچ حادثه ای نیست که از علم ازلی الهی پنهان باشد، از طرفی علم الهی نه تغییر پذیر است و نه خلاف پذیر با زیر لازک کی آید علم او علم نباشدف جهل باشد ، این نیز با تمامیت و کمال وجود مطلق منافی است.پس به حکم این دو مقمه: الف- خداوند از همه چیز آگاه است. ب- علم الهی نه تغییر پذیر است و نه خلاف پذریر . مطلقاً باید چنین نتیجه گرفت ، حوادث وکائنات جبراً و قهراً باید به نحوی واقع شوند که با علم الهی مطابقت داشته باشند، علیهذا اگر در ازل در علم الهی چنین بوده است که فلان شخص در فلان ساعت معصیت را مرتکب میشود جبراً آن معصیت باید با همان کیفیت واقع شود، شخص مرتکب قادر نخواهد بود طوری دیگر رفتار کند، بلکه هیچ قدرتی قادر نخواهد بود آن را تغییر دهد. والاّ علم خدا جهل خواتهد بود خیام می گوید: من می خورم و هر که چومن اهل بود می خوردن من به نزد او سهل بودمی خوردن می حق ز ازل می دانست گرمی نخورم علم خدا جهل بود!از این رو از اسنان نیز با اختیار و آزادی سلب گردد تا اعمالش کاملاً ـ تئحت کنترل در آید . علم خدا جهل نشود. این چنین تصور در باره علم الهی منتهای جهل و بی خبری است. لهذا بعید به نظر می رسد که رباعی بالا از خیام که لااقل نیه فیلسوفی است ، بوده باشد. شاید این رباعی جزء اشعاری است که بعد به خیام نسبت داده اند. انسان در نظام هستی، چنانکه در گذشته گفته شده دارای نوعی اختیار وآزادی است، و امکاناتی در فعالیتهای خود دارد که آن امکانات برای موجودات دیگر حتی برای حیوانهانیست وسرچشمه عالم کیاتنی علم زبانی است. وآنچه آن علم ایجاب می کند این است که آن اطاعت می کند به اراده خود اطاعت می کند و انکه معصیت می کند به اراده و اختیار خود معصیت می کند. این است معنی سخن کسانی که گفته: انسان مختار بالاجبار است . یعنی نمی تواند مختارنباسد امکان ندارد در تمام سراسر هستی موجودی از او پنهان بماند، او همه جاست و باهمه چیز است. فاینها تولوا فثم وجد الله (سوره بقره ۱۱۵)

کیمیای محبت

یادنامه مرحوم شیخ رجبعلی خیاط(نکوگویان)

خلاصه کتاب: فاطمه یاری مقدم: زندگی نامه: رجبعلی نکوگویان مشهور به جناب شیخ و شیخ رجبعلی خیاط در سال ۱۲۶۲ هجری خورشیدی، در شهر تهران دیده به جهان گشود. پدرش مشهدی باقر یک کارگر ساده بود. هنگامی که رجبعلی دوازده ساله شد پدر از دنیا رفت و رجبعلی را که از خواهر و برادر تنی بی‌بهره بود، تنها گذاشت. شیخ پنج پسر و چهار دختر داشت، که یکی از دخترانش در کودکی از دنیا رفت. جناب شیخ در کار خود بسیار جدی بود و تا آخرین روزهای زندگی تلاش کرد تا از دست رنج خود زندگی‌اش را اداره کند. با این که ارادتمندان وی با دل و جان حاضر بودند زندگی ساده او را اداره کنند، ولی او حاضر به چنین کاری نشد.جناب شیخ بسیار مهربان، خوش‌رو، خوش اخلاق، متین و مؤدب بود. همیشه دو زانو می نشست، به پشتی تکیه نمی‌کرد، همیشه کمی دور از پشتی می‌نشست. ممکن نبود با کسی دست بدهد و دستش را زودتر از او بکشد. خیلی آرامش داشت. هنگام صحبت اغلب خنده‌رو بود. به‌ندرت عصبانی می‌شد. عصبانیت او وقتی بود که شیطان و نفس سراغ او می‌آمدند. در این هنگام سراسر وجودش را خشم فرا می‌گرفت و از خانه بیرون می‌رفت و آن‌گاه که خود را بر نفس چیره می‌یافت، آرام باز می‌گشت.اهمیت کتابکتاب کیمیای سعادت چکیده ای است از کتاب بزرگ احیاء علوم الدین با افزون و کاستی که می توان گفت: غزالی آن را با همان نظم و ترتیب با نثری روان و زیبا به زبانِ مادریِ خود نوشته است که دانشوران، آن را دایرهٔ المعارف اسلامی و عرفانی به شمار آورده اند.غزالی، این کتاب را در آخرین سال های قرنِ پنجم هجری نوشته است و اکنون حدود نهصد سال از عمر این اثرِ نفیس می گذرد. شگفت آن که مطالب این کتاب نهصد ساله و نثرِ زیبایِ فارسی آن از جهاتِ بسیار، هنوز هم

زنده و نغز و لطیف و زیباست.در موردِ ارجمندای این کتاب گفته اند: شاید کمتر نویسنده ای از نوع وی بتوان یافت که سبکِ او تا این اندازه دقیق و در عینِ حال غنی باشد. تشبیه و تمثیل، کتاب های عمده او ـ هم چون احیاء علوم الدین و کیمیایسعادت ـ را در موجی از لطفِ بیانِ شاعرانه می شوید.از این حیث، کیمیای سعادت که نمونه ای دلپذیر از نثرِ لطیفِ ساده فارسی را عرضه می کند، پیشروِ سبکِ بیانی است که در آثار عطار و مولوی به اوج می رسد.تشبیهات و استعارات او که غالبا احوالِ انسانی را با احوالِ گُل و گیاه و سنگ و کوه و جانور مقایسه می کند، دنیای آثار غزالی را هم مثلِ جهانِ مثنوی دنیایی جلوه می کند که در آن گویی همه چیز روح دارد و همه چیز با انسان حرف می زند.و حقیقت تو آن معنیِ باطن است و هرچه جز این است، همه تبعِ اوست و لشکر و خدمتگار اوست و ما آن را نامْ دل خواهیم نهادن. و چون حدیث دل کنیم، بدان که این حقیقت را می خواهیم که گاه آن را روح گویند و گاه گاه آن را نفس گویند.و بدین دل نه آن گوشت پاره می خواهیم که در سینه نهاده است از جانبِ چپ که آن را قدری نباشد و آن ستوران و مرده را باشد و آن را به چشمِ ظاهر بتوان دید وهرچه بدین چشم بتوان دید از این عالم باشد که آن را عالم شهادت گویند و حقیقتِ دل از این نتیجه خواندن کتاب کیمیای محبت(شیخ رجبعلی خیاط(مرحوم شیخ رجبعلی خیاط (نکوگویان) او به زودی به عالم برزخ کتاب کیمیای محبت، نخست با نام «تندیس اخلاص» در سال ۱۳۷۶ توسط انتشارات دارالحدیث منتشر شده و حجت‌الاسلام والمسلمین محمدی ری‌شهری، آن را همراه اضافات و تحقیقات بیش‌تر به نام کیمیای محبت به دوستداران حقیقت و عرفان و پویندگان وادی عشق تقدیم کرد که در مدت کوتاهی خوانندگان زیادی پیدا کرد.کیمیای محبت از یک پیشگفتار و چهار بخش تشکیل شده که به معرفی آن می‌پردازیم.بخش اول کتاب با عنوان ویژگی ها از هشت فصل تشکیل شده و دربردارنده زندگی، کار وفعالیت، ایثار، تعبد، اخلاق، مسئله انتظار، دیدگاه شیخ رجبعلی خیاط درباره شعر وبرخی از شاعران و پاره‌ای از دیدگاه‌های این عارف بزرگ در مسائل سیاسی وپیشگویی‌های اوست.بخش دوم جهش نام دارد. این بخش از سه فصل سامان یافته و درباره نقطه عطف زندگی شیخرجبعلی خیاط و امدادهای غیبی و کمالات معنوی وی است. کتاب کیمیای محبت شرح حال شیخ رجبعلی خیاط، از عارفان بزرگ معاصر است. وی در سال ۱۲۶۲ در تهران متولد شد و در سال ۱۳۴۰ دار فانی را وداع گفت و به ملکوت اعلی پرکشید.این کتاب نخست با نام «تندیس اخلاص» در سال ۱۳۷۶ توسط انتشارات دارالحدیث منتشر شده و به سبب جاذبه فراوانی که داشت، در مدتی کوتاه، ۱۱ بار تجدید چاپ شد. سپس مؤلف کتاب، حجهٔ الاسلام و المسلمین محمدی ری‌شهری، آن را همراه اضافات و تحقیقات بیش‌تر به نام کیمیای محبت به دوستداران حقیقت و عرفان و پویندگان وادی عشق تقدیم کرد که در مدت کوتاهی خوانندگان زیادی پیدا کرد.کیمیای محبت از یک پیشگفتار و چهار بخش تشکیل شده که در این مقاله به معرفی آن می‌پردازیم.بلندتری بخش این مجموعه، بخش سوم با نام زندگانی است و و از ده فصل سامان یافته که عبارت است از: روش سازندگی شیخ و اطلاع از باطنافراد؛ احسان به دیگران؛ رهنمودهای شیخدرباره نماز؛ رهنمودهایشیخ درباره حج؛تلاش برای زیارت حضرت ولی عصر(عج).این کتاب از یک مقدمه و چهار رکن تشکیل شده است.مقدمه کتاب به چهار عنوان خودشناسی و خداشناسی و دنیاشناسی و آخرت شناسی تقسیم شده است و چهار رکن کتاب نیز عبارت است از عبادات، مُعاملات، مُهلکات، مُنجیات.رکن اول = عباداتدرست کردن اعتقاد، به طلبِ علم مشغول شدن، طهارت، در نماز خواندن، زکات، روزه، حج کردن، قرآن خواندن، ذکر و تسبیح، وردها و وقت عبادات و ...رکن دوم = معاملاتآداب نان خوردن، آداب نکاح کردن، آداب کسب و تجارت، طلب حلال، صحبت خلق، عزلت، سفر، سماع و وجد، امر به معروف و نهی از منکر. ولایت داشتن و ...رکن سوم = مهلکاتپیدا کردن ریاضت نفس و علاج خوی بد و به دست آوردنِ خوی خوب، آفات زبان، علاج بیماری خشم و حقد و حسد، در دوستی دنیا و بیماری طمع، اندر علاجِ بخل و حرصِ جمع کردنِ مال و....رکن چهارم = مُنجیاتتوبه و بیرون آمدن از مظالم، صبر و شکر، خوف و رجا، درویشی و زهد، صدق و اخلاص، محاسبه و مراتبه، تفکر توحید و توکل، محبت و شوق، ذکر مرگ و...گزیده ای از متن کتاباگر خواهی که خود را بشناسی بدان که تو را که آفریده اند از دو چیز

آفریده انـد. یکی این کالبـد ظـاهر است که آن را تن گوینـد و وی را به چشمِ ظـاهر بتوان دیـد و دیگر معنی باطن که آن را نفس گوینـد و جان گوینـد و دل گویند و آن را به بصیرت باطن بتوان شـناخت و به چشمِ ظاهر نتوان دید.رجبعلی نکوگویان مشـهور به جناب شـیخ و شیخ رجبعلی خیاط در سال ۱۲۶۲ هجری خورشـیدی، در شـهر تهران دیده به جهان گشود. پدرش مشهدی باقر یک کـارگر سـاده بـود. هنگـامی که رجبعلی دوازده سـاله شـد پـدر از دنیـا رفت و رجبعلی را که از خـواهر و برادر تنی بی‌بهره بود، تنها گـذاشت. شـیخ پنج پسـر و چهار دختر داشت، که یکی از دخترانش در کودکی از دنیا رفت. جناب شـیخ در کار خود بسیار جدی بود و تا آخرین روزهای زنـدگی تلاش کرد تا از دست رنـج خود زنـدگی‌اش را اداره کنـد. با این که ارادتمنـدان وی با دل و جان حاضـر بودنـد زندگی ساده او را اداره کنند، ولی او حاضـر به چنین کاری نشد.جناب شـیخ بسـیار مهربان، خوش‌رو، خوش اخلاق، مـتین و مؤدب بود. همیشه دو زانو می نشـست، به پشـتی تکیه نمی‌کرد، همیشه کمی دور از پشتی می‌نشـست. ممکن نبود بـا کسـی دست بدهـد و دسـتش را زودتر از او بکشـد. خیلی آرامش داشت. هنگـام صـحبت اغلب خنـده‌رو بـود. به‌نـدرت عصـبانی می‌شـد. عصـبانیت او وقتی بود که شیطان و نفس سـراغ او می‌آمدنـد. در این هنگام سراسـر وجودش را خشم فرا می‌گرفت و از خانه بیرون می‌رفت و آن‌گـاه که خود را بر نفس چیره می‌یافت، آرام باز می‌گشت.این بزرگ روشن ضـمیر دارای تحصـیلات حوزوی نبود اما زهـد و تقوا و پـاکی و عفتی که سـرلوحه زنـدگی بـا برکتش قرار داده بود او را به مقام والایی در معنویت و خلوص رسانیـد.در ۲۳ سالگی خود را از دام یک گناه شهوانی رها ساخت و بدین گونه زمام تربیت و پرورش خود را به دست خداوند داد. این گذشت از گناه موجب باز شـدن دیـده برزخی اش شد. خود می فرمود: به خداوند عرضه داشـتم خدایا، من این گناه را برای تو ترک می کنم تو هم مرا برای خودت تربیت کن!در سیره معنوی و سیر سلوک خود از استاد خاصی بهره نبرد. نه تنها در عقیده بلکه در همه کارها تکیه اش فقط بر اخلاص بود . به پیشه خیاطی امرار معاش می کرد و می گفت : هر سوزنی که برای غیر خـدا می زنم در دسـتم فرو می رود! می فرمود شبی دو فرشته با دو جمله راه فنا را به من آموختند: از پیش خود هیچ مگو و غیر از خدا هیچ مخواه!مرحوم آیت الله کوهسـتانی می فرمـود: شـیخ رجبعلی خیـاط هر چه داشت از توحیـد داشت . او مسـتغرق در توحیـد بود.جنـاب شـیخ معتقـد بود کسانی که در سـیر سـلوک از طریقه اهل بیت (علیه السـلام) فاصـله دارنـد، هر چنـد بر اثر ریاضت از نظر قـدرت روحی به مقاماتی دست یابند، درهای معارف حقیقی برآنان بسته است . یک بار ایشان به شخصـی از اهل ریاضت که ادعاهایی داشت برخورد. به او فرمود: حاصـل ریـاضت هـای تو بالاـخره چیست ؟ آن شـخص خم شـد ، قطعه سـنگی برداشت و آن را به گلابی تبـدیل و به شـیخ تعـارف کرد. شـیخ رجبعلی فرمود این کار را برای من کردی بگو ببینم برای خـدا چه داری ؟! مرتاض با شـنیدن این سـخن به گریه افتـاد.کرامات زیادی از این انسان پاک سیرت نقل شـده است .احسان به عیالواری بیکاریکی از دوسـتان شـیخ نقل می‌کنـد: مـدتی بیکار بودم و سخت گرفتار، به منزل ایشان رفتم تا شاید راهی پیدا شود و از گرفتاری خلاص شوم، همین که به اتاق شیخ وارد شدم و نگاه او به من افتاد، فرمود:« حجابی داری که چنین حجابی کمتر دیـده‌ام! چرا توکلت از خـدا سـلب شده؟ شـیطان سرپوشـی بر تو قرار داده که نتوانی بالاـ را درک کنی! »در اثر فرمایشـات شـیخ انکسـاری در من پدیـد آمـد و خیلی منقلب شـدم، فرمود:« حجابت برطرف شـد ولی سـعی کن دیگر نیایـد. »بعـد فرمود:« شخصـی بیکار است و مریض و دو عیال را بایـد اداره کند، اگر می‌توانی برو قـدری پـارچه برای بچه‌هـا و خـانواده او تهیه کن و بیـاور. »بـا این که من بیکـار بودم و از نظر مـالی ناتوان، رفتم و از مغازه یکی از دوستان قدیم – که بزازی داشت – مقداری پارچه نسیه خریدم و به محضر ایشان آوردم. همین که بقچه پارچه‌ها را خدمت ایشان بر زمین نهادم، اسـتاد نگاهی به من کرد و فرمود:« حیف که دیـده برزخی تو باز نیست، تا ببینی کعبه دور سـر تو طواف می‌کنـد، نه تو دور خانه. »!در اواخر عمر که احساس می کرد قبل از ظهور معشوق و محبوب خویش حضرت بقیه الله الاعظم (عجل الله تعالی فرجه الشـریف) از دنیـا می رود، به دوسـتان خـود می گفت : اگر موفق به درک بخش سوم:روش سازندگیلنـدترین بخش این مجموعه، بخش سوم و از ده فصـل سامان یافته است که به پاره‌ای از نکات و ماجراهای ارزنـده آنها می‌پردازیم.جناب شـیخ از تاثیرات نفس

وقـدرت سازنـدگی بالاـیی درتربیت جـان های مستعد ,برخوردار بود. روش سازنـدگی شـیخ و اطلاع از باطن افرادشـیخ رجبعلی خیـاط از چنـان قـدرت روحی در تربیت جان‌های مستعد برخوردار بود که آیت اللّه شاه‌آبادی – استـاد امام خمینی قدس‌سـره – در توصیف وی فرمود: «ایشـان انسـان می‌سـازد و تحویل می‌دهـد.»جاذبه جناب شـیخ و تأثیر کلام ایشان به حـدی بود که آقای جلال الدین همایی را با آن مقامات عالی علمی و عرفانی از خود بی خود کرد. دکتر فرزام – شاگرد استـاد همایی ـ می گوید:یک روز که به خـدمت جناب شـیخ رسـیدم، فرمودند: «استـادت آقای جلال الدین همایی پیش من آمدند. من چند جمله به ایشان گفتم، سـخت منقلب شدند و با حسـرت و ندامت، محکم دستی به پیشانی خود زدند و... گفتند: عجب، ۶۰ سال راه را عوضی رفتم!»روش تربیتی شیـخ دو گونه بود:۱) ضـمن جلسه‌های عمومی؛۲) در برخوردهـای خصوصـی.جلسه‌هـای عمومی معمولاًـ هفته‌ای یک بار در منزل ایشان تشـکیل می‌شد. وی در ایام محرم و صـفر و ماه مبارک رمضان، هر شب برای مردم سـخن می گفت. محورهای اصـلی سخنان ایشـان توحیـد، اخلاـص، محبت به خـدا، حضور دائم، انس با خـدا، خـدمت به خلق، توسل به اهل بیت علیهم‌السـلام ، انتظار فرج و دوری از محبت دنیا و خودخواهی و هوای نفس بود.وی می‌توانست حالات درونی اشـخاص را تشـخیص دهد و از هویت واقعیشان اطلاع پیدا کند و بدین وسـیله می‌توانست مشـکلات آنان را برطرف سازد. یکی از ارادتمندان شـیخ که نزدیک به ۲۰ سال با ایشان بود، می گویـد:در آغـاز هر چه تلاـش می کردم به محضـر او راه پیـدا کنم، اجـازه نمی‌داد تا آن که روزی فرمود: «اول پـدرت را از خود، راضـی کن، بعد با شما صحبت می کنم.» بعد از آن که پدرم را از خود خشنود ساختم، به محضر شیخ رفتم. تا مرا دید، فرمود: «بارک الله، خوب آمدی! حالا پهلوی من بنشین.»یکی از شاگردان شیخ می گوید:فرزند دو ساله‌ام در منزل ادرار کرده بود و مادرش او را چنـان زده بود که نزدیـک بود نفس بچه بنـد بیایـد. در پی آن همسـرم تب شدیـدی نمود و با آن که پول زیادی هزینه کردیم ولی تندرستی‌اش را باز نیافت. شب هنگام، شیخ را در ماشین سوار کردم تا به جلسه ایشان برویم. همسرم هم در ماشین بود. با اشاره به همسـرم، به شیخ عرض کردم: والده بچه‌هاست. تب کرده. دکتر هم بردیم ولی تب او قطع نمی‌شود.شیخ نگاهی کرد و خطاب به همسـرم فرمـود:«بچه را که آن طـور نمی‌زننـد. اسـتغفار کن. از بچه دلجویی کن و چیزی برایش بخر، خوب می‌شوی.»چنین کردیم، تب او قطع شـد.تاکیـد بر اطاعت از خـدا ومخـالفت بـا هوای نفسـجناب شـیخ ،معتقـد بود که حکمت آفرینش انسان ،خلافت الهی ونمایندگی خداست وانسان ،هرگاه به این مقصد برسد ،میتواند کارخداییی کند وراه رسـیدن به ،اطاعات از خدا ومخالفت با هوای نفس است ایشـان در این بـاره میگفت :درحـدیث قدسـی آمـده :ای فرزنـد آدم!همه چیزهـای را برای تو آفریـدم وتو را برای خودم آفریدمشـیخ اعتقـاد داشـت کـه انسـان بـه مقـام خلیفـه الهی (یعنی جانشـینی و نماینـدگی خـدا در زمیـن)نرسـد ،ادم نمی شـود ومیفرمود:قاشق برای غذا خوردن است و فنجان برای چای نوشیدن و...انسان هم تنها برای آدم شدن ،خوب است اساس خود سازی رسـتگاری ، در حقیقـت ، ثمره کمالاـت انسـانی وراه رسـیدن بـه آن ، از دیـدگاه قرآن کریـم ، خودسـازی وتزکیـه نفس است . خداوند متعال پس از سوگند های متعدد ، می فرمایند :کسـی به رسـتگاری (فلاح) میرسد که تزکیه نفس کند.همه آنچه پیامبران الهی از جانب خداوند متعال برای هدایت انسان آورده اند مقدمه برای رسیدن به رستگاری (فلاح) وشکوفایی استعداد های اوست . مسئله اصلییی در تزکیه نفس ، آن است که انسان در یابد که خود سازی را از کجا باید آغاز کرد و اساس خود سازی چیست . از نظر انبیای الهی ، اساس خود سازی و نخستین گام در راه تزکیه نفس ،((توحید)) است . از این رو نخستین پیام همه پیامران ، کلمه ((لاـ اله الا الله)) بوده است :و ماپیش از تو هیـچ پیامبری نفرسـتادیم ، مگر آن که به او وحی می کردیم که((خـدایی جز من نیست . پس مرا بپرستید)).راه رسـیدن به حقیقت توحید اکنون ، سئوال اساسی این است که انسانن ، چگونه می توانند از خود ،، شـرک زدایی کند، و با شکستن بت نفس ، ریشه شرک پنهان و آثار را در وجود خود بخشککاند و به زلال توحید ناب ، دست یابد ؟ پاسخ شـیخ ، این است که: به نظر حقیر ،اگر کسـی طالب راه نجات باشد و بخواهد به کمال واقعی برسد و از معانی توحید ، بهره ببرد بایـد به چهـار چیزتمسـک جویـد : اول حضور قلب دائم : دوم ، توسل به اهل بییت : سوم گـدایی در شب ها : وچهارم ،

احسان به خلق. شرحاین امور از دیدگاه جناب شیخ ، در فصل های بعدی خواهد آمد.کیمیای سازندگیمحبت کیمیای خود سازی وسازندگی است . عشق به خداوند متعال ، همه زشتی ها ی اخلاقی را یک جا درمان میکند و همه صفات نیکو را یک جا به عاشق هدیه می دهد.کیمیا ی عشق ، چنان عاشق را جذب معشوق می کند که هر گونه پیوند او را با هر کس و هر چیز جز خدا ، قطع می نماید.در((مناجات محبتین))،منسوب به زین العابدین ، آمده است :خدای من کیست که شیرینی محبتت را بچشد ویار دیگری را بر گزیند ؟ وکیست که به قرب تو انس بگیرد و جدایی تو را بطلبد؟!عشق ،جذاب است و چون در جان نشست هم در دل رازغیر دوست،بست.در روایتی منسوب به امام صادق آمده است :{نور }محبت خدا ،هر گاه بر درون بندهای بتابد ،او را از هر مشغله دیگری تهی می گرداند. هر یادی جز {یاد }خدا ،تاریکیاست .دل داده خدا، مخلص ترین بنده خدا و راستگو ترین مرئمان و وفادار ترین آنها به پیمان است.در نخستین مرتبه انقطاع،نفس اماره میمیرد وزندگی عقلانی انسان ،آغاز می شود در بالا ترین مرتبه آن ،دیده دل ،به نور لقاءالله ،روشن می گردد و انسان ،به بالا ترین درجه توحید– که مرتبه ((اولواالعم)) است – می رسد. در مناجات گران قدر شعبانیه می خوانیم:خدای من !بالاترین مرتبه انقطاع از همه بریدن به سوی خود را به من به سوی خودت ،تابناک گردان . عنایت کن و دیدگان دل ما را با روشنایی نظر کرداخلاص اولیای خدا یکی از اصلی ترین مسائلی که شیخ در تعلیم و تربیت شاگردان ، همیشه بر تاکید داشت،مسئله اخلاص بود نه تنها در عقیده وعبادت ،بلکه در همه کارها۰ اوبارهاتاکید کرد که:دین حق،همین است که بالای منبرها گفته می شود:ولی دو چیز کم دارد :یکی اخلاص ودیگری دوستی خداوند متعال این دو بایدبه مواد سخنرانی ها افزوده شود. همه کار برای خدایکی ازسخنان ارزنده وبسیار آموزنده جناب شیخ ،این بود که میفرمود :همه چیز برای خدا!ذکرها اولیای خدا جناب شیخ،درتاره ذکر ویاد خدا وند متعال ،یکیره نمود اساسی داشت که به مناسبت های مختلف ،مکربرآن تاکید میکرد .هرجند این رهنمود– جنان که توضیح خواهیم داد–برگرفته ازاحادیث اسلامی است ،ولی مسئله مهم ،تجربهه شخصی شیخ درباره آن است .اصولا اهمیت گفته های این مرد الهی واین عبد صالح ،به دلیل آن است که گفته های او،یافته های او تجربه ای درونی اوایند.ذکر اولیای خداجناب شیخ در باره ذکر و یاد خداوند متعال یک ره نمود اساسی داشت که به مناسبت های مختلف مکرر بر آن تاکید می کرد هرچند این ره نمود چنان که توضیح خواهیم داد بر گرفته از احادیث اسلامی است ولی مسئله مهم تجربه شخصی شیخ در باره آن است. اصولا اهمیت گفته های این مرد الهی واین عبد صالح به دلیل آن است که گفته های اوو یافته های او تجربه های درونی اویند .جناب شیخ اصرار داشتند که شاگردان خود را به گونه ای تربیت کند که آنان خود را در هر حال در حضور خداوند متعال ببینند این در واقع همان سخن مهم و سازنده پیامبر اکرم است که در روایت زیر آمده است خدا را با ذکر خامل یاد کنید گفته شد ذکر خامل چیست ؟فرمود : ذکر پنهان درروایت دیگر ی از آن حضرت آمده که فمود :ذکر پنهانی که فرشتگان نگهبان نشنوند هفتاد بار بهتر از آن ذکری است که آنها بشنوند .فضیلت و برتری ذکر خفی (پنهان) بر ذکر جلی (آشکار) به دلیل اهمیت و نقش تعیین کننده آن در سازندگی انسان است ذکرزبانی آسان است اما ذکر قلبی و خصوصا تداوم آن بسیار مشکل است از این رو امام محمد باقر از آن به عنوان یکی از سخت ترین کارها نام می برد .چیزی که بسیار دشوار است این است که انسان خود را در هر حال در محضر او غلبه کنند و او را به نافرمانی آریدگار خود وادار نمایند.یکی از دستور العمل های مهم تربیتی شیخ برنامه ریزی منظم برای خلوت کردن با خداوند متعال و دعا و مناحات است که با تعبیر گدایی در خانه خدا را آن یاد می کرد و تاکید می فرمود :شبی یک ساعت دعا بخوانید اگر حال دعا نداشتید باز هم خلوت با خدا را ترک نکنید .در بیداری سحر و ثلث آخر شب آثار عجیبی است هر چیزی را که از خدا بخواهی از گدایی سحر ها می توان حاصل نمود از گدایی سحر ها کوتاهی نکنید که هر چه وقت ملاقات و رسیدن به وصال هنگام سحر است هر گنج سعادت که خدا داد به حافظ از یمن دعای شب وورد سحری بوداحسان اولیای خداخدمت به مردم یکی ا مهم ترین مسائل تربیتی است که در احادیث اسلامی بر آن تاکید بسیار شده است رسول خدا می فرماید : بهترین مردم کسی است که مردم از او بهره مند شوند

.جناب شیخ به ((مفید بودن برای جامعه که یک اصل مهم تربیتی است فوق العاده اهمیت می داد یکی از شاگردانش از او نقل می کند که فرمود با خداوند انسی داشتم التماس کردم که بدانم سر خلقت چیست به من فهماندندکه سر خلقت احسان به خلق است.امام علی می فرماید :به خدا پروایی فرمان داده شده اید و برای نیکو کاری و فرمان برداری از خدا آفریده شده اید .یکی از دوستان شیخ می گوید روزی به او گفتم آمیرزا چیزی به من بدهید که به درد من بخورد .فرمود : خدمت به خلق .خدمت به مردم شیخ فرمود : اگر می خواهی به حقیقت توحید راه پیدا کنی به خلق خدا احسان کن . بار توحید سنگین و خطرناک است و هر کسی توان تحمل آن را ندارد ولی احسان به خلق تحمل آن را آسان می کند.وگاه به مزاح می فرمود :روز به خلق خدا نیکی کن و شب برای گدایی به در خانه خدا برو فیض کاشانی در این باره می گوید :شب همه شب زاری بر در پروردگار روز چوشد یاری خسته دلان فگار نماز اولیای خدایکی از ویژگی های بر جسته تربیت شدگان مکتب جناب شیخ حضور قلب در نماز است و این نبود مگر بدین جهت که شیخ برای ظاهر بی روح نماز ارزش چندانی قائل نبود و می گوشید که علاقه مندانش حقیقتا نماز گراز باشند .ویژگی های نماز اولیا در ره نمود های جناب شیخ در باره نماز چهار نکته اساسی وجود دارد که هر چهار نکته بر گرفته از متن قرآن واحادیث اسلامی است :۱ عشق جناب شیخ معتقد بود همان گونه که عاشق از سخن گفتن با معشوق خود لذت می برد نماز گزار باید از راز و نیاز با خدای خود احساس لذت کند او شخصا چنین بود و اولیای الهی همگی چنین اند.۲- ادب مودب بودن نماز گزار در محضر نماز گزار در محضر آفریدگار متعال یکی از مسائلی است که اسلام به آن اهمیت بسیاری داده است . امام سجاد در این باره می فرماید :حق نماز این است که بدانی وارد شدن بر خدای است و تو با نماز در پیشگاه خداوند ایستاده ای پس چون این را دانستی باید همچون بنده ای ذلیل و حقیر راغب و راهب امیدوار و بیمناک و بینوا و زاری کننده باشی و به احترام کسی که در مقابلش ایستاده ای با آرامش و وقار بایستی و با دل به نماز دور کنی و آن را با رعایت شرایط و حقوقش به جا آوری ۳- حضور قلبباطن نماز یاد خدا و حضور صادقانه دل نماز گزار در محضر قدس حق تعالی است از این رو پیامبر اکرم می فرماید :خداوند نماز بنده ای را که دلش با بدنش حضور ندارد نمی پذیرد۴-مواظبت بر نماز اول وقت در احادیث اسلامی بر نماز گزاردن در اول وقت تاکید فراوانی شده است اما صادق می فرماید : فضیلت نماز اول وقت بر نماز آخر وقت همچون فضیلت آخرت است بر دنیا جناب شیخ مقید بود که نمازهای پنجگانه در اول وقت بخواند و دیگران را نیز بدان توصیه می فرمود .حج اولیای خداجناب شیخ هیچ گاه استطاعت مالی برای انجام فریضه حج نیافت و حج نرفت اما ره نمودهای او به برخی حج گزاران نشان می دهد که از راز و رمز حج اولیای خدا به طور دقیق خبر داشت او معتقد بود که حج حقیقی و کامل هنگامی تحقق می یابد که حج گزار عاشق صاحب خانه باشد تا بتواند مقاصد واقعی مناسک حج را درک کند.برو عاشقی را یاد بگیر و بعد بیا تا به مکه برویم .۱-ره نمود های شیخ برای حج گزاران۲-تحریم محبت غیر خدا در احرام۳-خدا محور ی در طواف ۴-دعا کردن ریز ناودان طلا ۵=کشتن نفس امار ه در منا راز و رمز حج در کلام اما خمینی ۱-راز لبیک های مکرر۲-راز طواف ۳-بیعت با خدا ۴سعی در یافتن محبوب۵-شعور و عرفان در مشعر و عرفات بیم اولیای خدانخستین پرسشی که پس از طرح مسئله محبت خداوند مهربان و دوست داشتنی است و عشق او موثر ترین عنصر تکامل است چرا در قرآن و احادیث اسلامی آن همه بر خوف و خشیت خداوند متعال تاکید شده است و چرا قرآن کریم بر جسته تری ویژگی علما را خشیت از خدامی داند و آیا محبت خوف و خشیت قابل جمع است پاسخ این است که آری در زمینه اجتماع بیم و عشق جناب شیخ مثال جالبی دارد که این فصل عهده دار تبیین آن است ولی پیش از آن باید بررسی نمود که منظور و مقصود از خوف و خشیت از خدا چیستنخستین نکته در تفسیر خوف و خشیت الهی این است که بیم از خدا به معنای بیم از گناه و کارهای ناشایست است امام علی می فرماید جز از گناه خود مترس و جز به پرودگار خویش امید مبند احسان به دیگرانیکی از دستورهای مؤکد شیخ رجبعلی خیاط احسان به مردم بود و برای این مهم ارزش زیادی قائل بود. وی احسان به خلق را یکی از راه‌های بسیار خوب و مؤثر در سیر الی الله می‌دانست، به طوری که اگر کسی

از سیر و سلوک عاجز بود، به او توصیه می‌کرد: «از احسان کوتاهی نکن و تا می‌توانی احسان کن». شیخ رجبعلی در احسان و نیکی به دیگران پیشقدم بود. یکی از شاگردان شیخ می‌گوید: مرحوم سهیلی [از یاران بسیار نزدیک شیخ] ـ رضوان الله تعالی علیه ـ می‌گفت:... روزی در هوای گرم تابستان دیدم که شیخ نفس زنان به مغازه من آمد و ضمن دادن مبلغی پول گفت: «معطل نکن، فورا این پول را برسان به سید بهشتی.»او امام جماعت مسجد حاج امجد در خیابان آریانا بود. من به هر نحو شده، فورا خود را به منزل ایشان رساندم و پول را به ایشان دادم. بعدها از ایشان پرسیدم که جریان آن روز چه بود؟ پاسخ داد: آن روز مهمان برایم آمده بود و هیچ چیزی در منزل نداشتم. رفتم در اتاق دیگر و به حضرت ولی عصر علیه‌السلام متوسل شدم که این حواله به من رسید.جناب شیخ هم گفت: حضرت ولی عصر علیه‌السلام به من فرمودند: «زود به سید بهشتی پول برسانید.»وی علاوه بر حل مشکلات مردم، باواسطه یا بی‌واسطه، به مناسبت‌های مختلف از مردم در منزل حقیر خود پذیرایی می‌کرد و همواره سفارش می‌کرد که اهل سلوک بکوشند در خانه خود سفره اطعام داشته باشند. او می‌گفت اگر وجه آن را به نیازمندان بدهند تا خودشان غذا تهیه کنند، اثر اصلی خود را ندارد. دکتر فرزام می‌گوید: یک وقت من به ایشان گفتم: حالا پولی بدهیم چی؟ شیخ فرمود: «نه، غذا دادن چیز دیگری است و اثرش بیشتر است.»یکی از یاران شیخ می‌گوید:با شیخ به زیارت حضرت عبدالعظیم علیه‌السلام رفتیم. شیخ از ایشان (حضرت عبدالعظیم) پرسید: «از کجا به این مقام رسیدید؟» حضرت فرمودند: از طریق احسان به خلق. من قرآن می‌نوشتم و با زحمت می‌فروختم و پول آن را احسان می‌کردم.»در ماجرای دیگر آمده است که وقتی یک راننده تاکسی برای خدا به یک زن در رسیدن به مقصدش کمک کرد، آن راننده این توفیق را پیدا کرد که خدمت جناب شیخ برسد. راننده مزبور در شرح این ملاقات می‌گوید: پس از سلام و احوال‌پرسی، شیخ نگاهی به من کرد و از برخی از ویژگیهای من خبر داده، گفتند: «تو شبهای جمعه منتظر هستی. تو هستی.» من در رابطه با ولی عصر علیه‌السلام برنامه‌ای داشتم. منظور ایشان از جمله «تو هستی» این بود که در فرج قائم آل محمد علیه‌السلام تو هم هستی. با توجه به سوابقی که خداوند به من مرحمت فرموده بود، با آن سخن شیخ، آن شب محشری به پا شد. ما گریه کردیم، شیخ هم گریه کرد. اطرافیان هم گریستند؛ خیلی زیاد. سپس جناب شیخ فرمود:«می‌دانی چه شد تو آمدی پیش من؟ آن زنِ قد کوتاه را که سوار کردی و از او پول نگرفتی، او دعا کرد در حق تو، و پروردگار عالم دعای او را در حق تو مستجاب کرد و تو را فرستاد پیش من.»دکتر فرزام می‌گوید: نصیحت جناب شیخ به بنده هنگام خداحافظی، وقتی می‌گفتم: جناب شیخ، امری ندارید؟ توصیه‌ای ندارید؟ – این جمله بود:«احسان به خلق، حتی [احسان]به حیوانات را فراموش نکن.»یکی از دوستان شیخ می‌گوید، روزی شیخ به این‌جانب فرمود: «شخصی از یکی از کوچه‌های قدیمی تهران عبور می‌کرد. ناگاه چشمش در داخل جوی به سگی افتاد که چند بچه داشت. بچه‌ها به پستان مادر حمله می‌بردند ولی مادر از فرط گرسنگی قادر به شیردادن نبود و از این وضع رنج می‌برد. او بلافاصله به دکان کبابی در همان کوچه رفت و چند سیخ کباب گرفت و پیش آن سگ ریخت... در سحر همان شب، خداوند متعال به آن شخص عنایتی کرد که گفتنی نیست.»رهنمودهای شیخ درباره نمازیکی از شاگردان شیخ که حدود سی سال ملازم او بود، درباره نماز ایشان می‌گوید: خدا شاهد است که من می‌دیدم که در نماز مثل یک عاشق در مقابل معشوقش می‌ایستاد، و محو جمال او بود.شیخ رجبعلی می‌فرمود:«شیطان همیشه می‌آید سراغ انسان. یادت باشد که توجه خود را از خدا قطع نکنی. در نماز مؤدب باش. در نماز باید همانند هنگامی که در برابر شخصیت بزرگی خبردار ایستاده‌ای، باشی؛ به گونه‌ای که اگر سوزن هم به تو بزنند، تکان نخوری.»دکتر فرزام درباره حالات شیخ در نماز می‌گوید: نماز شیخ خیلی باطمأنینه و با آداب بود. گاهی که به نماز جماعت ایشان دیر می‌رسیدم و قیافه ایشان را در نماز مشاهده می‌کردم، متوجه می‌شدم انگار لرزه‌ای بر اندامشان مستولی شده، و در عین نورانی شدن، رنگ پریده و غرق در ذکری است که بدان مشغول می‌باشد. حواسشان کاملاً جمع و سرشان پایین بود.رهنمودهای شیخ درباره حج۱- تلاش برای زیارت حضرت ولی عصر علیه‌السلام یکی از ارادتمندان دیرین شیخ می‌گوید: در اولین سفری که عازم سفر به مکه معظمه بودم، خدمت ایشان رسیده، رهنمود خواستم. شیخ فرمود:«از تاریخ حرکت تا

چهل روز آیه شریفه «رب ادخلنی مدخل صدق و اخرجنی مخرج صدق و اجعل لی من لدنک سلطانا نصیرا» را بخوان، شاید بتوانی ولی عصر علیه‌السلام را ببینی. چطور ممکن است کسی دعوت داشته باشد به خانه‌ای برود و صاحب خانه را نبیند! همه توجه و فکرت این باشد که ان شاءاللّه آن وجود مبارک را در یکی از مراحل حج زیارت کنی.»۲ ـ تحریم محبت غیر خدا بر مُحرِمشیخ رجبعلی خیاط می‌فرمود:شخصی که در میقات، مُحرِم می‌شود، باید بداند که این جا آمده است تا غیر خدا را بر خود حرام کند، و از لحظه‌ای که تلبیه گفت، دعوت خدا را پذیرفت و غیر او را بر خود حرام کرد، آن چه علاقه غیر خدایی است، بر او حرام است و تا آخرین لحظات عمر نباید به غیر خدا توجه کند.۳ ـ خدامحوری در طوافنیز می‌فرمود: «طواف کعبه... خدا را محورِ زندگی کردن و فانی شدن در اوست. حالی پیدا کن که دور او بگردی؛ قربانی او شوی. و کاری کن که در واقع، خانه دور سرت بگردد.»۴ ـ کشتن نفس اماره‌وی می‌فرمود: «هنگامی که به منا می‌روی، در قربانگاه چه می‌کنی؟ آیا می‌دانی فلسفه قربانی چیست؟ نفس اماره را در واقع قربانی کن: «فتوبوا الی بارئکم فاقتلوا انفسکم» سر نَفْس را بِبُر و برگرد. خود را از چنگال نفس رهایی ده. نه این که وقتی برگشتی، نَفْس نیرومندتر از قبل شده باشد.»وحشت اولیای خدااولیاءاللّه با آن که به وظایف خود عمل می‌کنند، اما از این بیم دارند که محبوبشان آنان را نپذیرد. این موضوع تا آن جا اهمیت دارد که امام خمینی قدس‌سره در آخرین لحظات زندگی پربرکت خود از مردم خواست دعا کنند خداوند متعال او را بپذیرد.یکی از شاگردان شیخ می‌گوید، روزی ایشان به من گفت: «فلانی! عروس، خود را برای که آرایش می‌کند؟» عرض کردم: برای داماد. فرمود: «فهمیدی؟» سکوت کردم. فرمود: «شب زفاف، فامیل عروس تلاش می‌کنند او را به بهترین شکل آرایش کنند تا مورد پسند داماد واقع شود، ولی عروس در باطن، یک نگرانی دارد که دیگران متوجه نیستند. نگرانی او این است که اگر... نتوانست نظر داماد را جلب کند و یا داماد حالت انزجاری از او پیدا کند، چه کند. بنده‌ای که نمی‌داند کارهای او مورد قبول خداوند متعال واقع شده یا نه، چگونه می‌تواند خائف و نگران نباشد؟! آیا تو، خود را برای او آراسته می‌کنی یا برای خود و برای وجهه پیدا کردن میان مردم؟»فرزند شیخ می‌گوید: شیخ می‌گفت:«خدایا! ما را هم جزو قراضه‌ها ـ که طرف می‌آید و می‌گوید من قراضه و شکسته می‌خرم ـ... بخر و قبول کن.»بخش چهارمآخرین بخش از مجموعه کیمیای محبت، به عروج ملکوتی شیخ رجبعلی خیاط اختصاص دارد. فرزند شیخ می‌گوید: روز قبل از وفات، پدرم سالم بود. مادرم در خانه نبود، تنها من در خانه بودم. عصر هنگام، پدرم آمد و وضو گرفت و مرا صدا زد کرد و گفت: «قدری کسل هستم. اگر آن بنده خدا آمد که لباسش را ببرد، دمِ قیچی‌ها (یعنی پارچه‌های زایدی که بعد از دوخت لباس باقی می‌ماند) در جیبش است و سی تومان باید اجرت بدهد.» سخن شیخ به تلویح و در لفافه حاکی از این بود که او به زودی به عالم برزخ سفر خواهد کرد ولی فرزند وی از این سرّ در آن هنگام آگاه نشد.یکی از ارادتمندان شیخ رجبعلی شب قبل از وفات، از طریق رؤیایی صادق از رحلت ملکوتی آن عارف بی‌نظیر آگاه شده بود. او در این خصوص می‌گوید: «شبی که فردای آن شیخ از دنیا رفت، خواب دیدم که دارند درِ مغازه‌های سمت غربی مسجد قزوینی را می‌بندند. پرسیدم: چه خبره؟ گفتند: آشیخ رجبعلی خیاط از دنیا رفته.نگران از خواب بیدار شدم. ساعت سه نیمه شب بود. خواب خود را رؤیای صادقه یافتم. پس از اذان صبح، نماز خواندم و بی‌درنگ به منزل آقای رادمنش رفتم. با شگفتی از دلیل این حضور بی‌موقع سؤال کرد. جریان رؤیای خود را تعریف کردم. ساعت پنج صبح بود و هوا گرگ و میش. به طرف منزل شیخ راه افتادیم. شیخ در را گشود. داخل شدیم و نشستیم. شیخ هم نشست و فرمود:«کجا بودید این موقع صبح زود؟» من خوابم را نگفتم. شیخ به پهلو خوابید و دستش را زیر سر گذاشت و فرمود: «چیزی بگویید، شعری بخوانید.» یکی خواند:خوش‌تر از ایام عشق ایام نیست صبح روز عاشقان را شام نیست اوقاتِ خوش آن بود که با دوست به سر رفت باقی همه بی‌حاصلی و بی‌خبری بود هنوز یک ساعت نگذشته بود که حال شیخ تغییر پیدا کرد. از او خواستم دکتر بیاورم، در عین حال یقین داشتم امروز از دنیا می‌رود. شیخ فرمود: «مختارید.»پس از آن که دکتر شیخ را معاینه کرد، نسخه‌ای نوشت. رفتم دارو را بگیرم. هنگام برگشت، متوجه شدم شیخ را به اتاق دیگری برده‌اند. شیخ رو به قبله نشسته بود و شَمَد سفیدی روی پایش انداخته بودند. من

به دقت حالات شیخ را بررسی می کردم. می‌خواستم ببینم یک ولیّ خدا چگونه از دنیا می‌رود.مشاهده کردم یک مرتبه حال خاصی به او دست داد. گویی کسی مطلبی در گوشی به او گفت که شیخ پاسخ داد: «ان شاءالله» سپس شیخ گفت: «امروز چند شنبه است؟ دعای امروز را بیاورید.» من دعای آن روز را خواندم. فرمود: «بدهید آقا سیداحمد هم بخواند.» او هم خواند. سپس فرمود: «دست‌هایتان را به سوی آسمان بلند کنید و بگویید: یا کریم العفو، یا عظیم العفو، العفو! خدا مرا ببخشاید.»در آن هنگام من به دوستم نگاه کردم و گفتم: بروم آقای سهیلی را بیاورم.چون مثل این که رؤیا صادقه است و دارد تمام می‌شود. آن گاه رفتم.آقا جان، خوش آمدی!ادامه ماجرا را فرزند شیخ این گونه تعریف کرده است: دیدم اتاق پدرم شلوغ است. به من گفتند جناب شیخ حالش به هم خورده است. بی‌درنگ وارد اتاق شدم. دیدم پدرم – که لحظاتی قبل وضو گرفته و وارد اتاق شده بود – رو به قبله نشسته است.ناگهان بلند شد و نشست و خندان گفت: «آقا جان! خوش آمدید» آن گاه حالت احتضار به شیخ دست داد؛ دراز کشید و در حالی که آن خنده بر لبانش نقش بسته بود، از دنیا رفت. این مصیبت جبران ناشدنی در تاریخ ۲۲/۶/ ۱۳۴۰ شمسی رخ داد.بعد از وفاتیکی از دوستان شیخ می گوید: در عالم رؤیا، در شب اول قبر مرحوم شیخ، خدمت ایشان رسیدم. دیدم جایگاه عظیمی از طرف مولا امیرالمؤمنین علیه‌السلام به او عنایت شده است. به جایگاه ایشان نزدیک شدم. تا مرا دید، نگاهی بسیار ظریف و حساس به من کرد، مانند پدری که همیشه به فرزندش تذکر می‌دهد و او توجه ندارد.از نگاه او به یاد آوردم که همیشه می‌فرمود: (غیر خدا را نخواهید.(به او نزدیک‌تر شدم. دو جمله فرمود:خطِّ زندگی، انس با خدا و اولیای خداست.آن کس زندگی کرد که عیالش پیراهنش را شب زفاف در راه خدا ایثار نمودآری، هرگز نمیرد آن که دلش زنده شد به عشق

نام کتاب:کیمیای محبتیادنامه مرحوم شیخ رجبعلی خیاط(نکوگویان)نویسنده : محمد ری شهری۱۳۲۵–ناشر : قم :دارالحدیث؛ ۱۴۲۹ق=۱۳۶۸زبان کتاب : فارسیتعداد صفحه : ۲۸۷ص

کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی

تالیف بیژن عبداللهی–عبدالرحیم نوه ابراهیم توانمندسازی کارکنان— کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی: توانمندسازی کارکنان— کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی – ناشر:نشرویرایش– نوبت چاپ:اول–تعدادصفحات ۱۶۸صفحه– خلاصه کتاب:محمد حامدفارمدی– (هدف اصلی این نمایش تبین مفهوم توانمندسازی کارکنان وعوامل سازمانی ،مدیریتی و شخصی مرتبط باآن می باشد) دوره کنونی حیات بشرباتحولات ودگرگونی های شگفت انگیزی همراه است سازمان ها به عنوان زیرمجموعه ای ازحیات انسانی بایدبرای بقاءوبالندگی خودرادررویارویی با این تحولات عظیم آماده کنند،منظورازآمادگی اینست که آنهابایدکارکنان یعنی سرمایه های اصلی وارزشمندسازمان راآماده سازند ،درمحیط های سازمانی جدیدکه اغلب با اصطلاحاتی مانند:پیچیدگی ،سرعت وتغییرشتابان توصیف شده اند کارکنان بایدانعطاف پذیر،کارآفرین مسئولیت پذیروطالب ابتکار وآزادی عمل باشند .درساختارهای سازمانی وسبک های مدیریت بایدتغییرات اساسی رخ دهدبه طوری که همه کارکنان درفرآیندتصمیم گیری مشارکت داده شده گرههای کاری تشکیل شوند،قدرت واختیاربیشتری به زیردستان تفویض گرددوساختارسازمانی شبکه ای جانشین ساختارسلسله مراتبی گردد.امروزه شکاف میان ملت ها وجوامع دانائی ونادانی است .بنابراین چالش اصلی، چالش نیروی انسانی دانا و تواناست.توانمندسازی مفهوم جدیدی است که دردهه ۱۹۹۰توجه بسیاری ازپژوهشگران— دانشگاهیان— صاحب نظران ودست اندرکاران مدیریت وروان شناسی سازمانی رابه خود جلب کرد–این مفهوم تاثیر زیادی برکارایی واثربخشی مدیریتی وسازمانی داشته است براساس شواهدکارکنان درسازمان ها فاقدقدرت واختیاربوده وخواستار آزادی عمل بیشترهستند.ازسوی دیگرسازمان ها دارای سلسله مراتب عمودی— کنترل زیاد–تمرکزقدرت دررده های بالی سازمان ،قوانین ومقررات خشک ونبودنظام انگیزشی مناسب(به ویژه درسازمانهای دولتی)هستند ضرورت واهمیت توانمندسازی نیروی

انسانیدرسالهای اخیرتلاش زیادی برای بهبودواصلاح سازمان ها انجام شده است که عمدتا حول موضوعاتی مانندکاهش سلسله مراتب ودیوان سالاری ،تشکیل تیم های فعال ومشارکت درتصمیم گیری درپائین ترین رده سازمانی می باشد.نوآفرینی سازمان هاوگرایش آنان بسوی شرکتی شدن وتمرکززدایی به علت عدم انعطاف پذیری درساختارهای سنتی جنبشی ایجادکرده است که به نقش کارمند ونیازبه توانمندی آنان به عنوان مرکزثقل هرگونه تلاش برای حذف دیوان سالاری وبهبودخدمات به مشتریان موردتاییدقرارگفته است.توانمندی حرکت ازنظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل وتصمیم گیری توسط رده های پائین می باشدچه موقع نیازمندتوانمندسازی کارکنان هستیم وقتی که کارکنان باموقعیت هایی روبرومی شوندکه فکرمی کننددرمعرض تهدید،ابهام کنترل بیش ازحد،تحمیل یامنزوی شدن قراردارند،وقتی که احساسات نامطبوع وابستگی یانابرابری راتجربه می کنند،هنگامی که احساس می کنندجلوی توانائی آنان درانجام آنچه دوست دارندگرفته شده است ،هنگامی که درموردچگونگی رفتارخودمطمئن نیستند،هنگامی که احساس می کنندبعضی پیامدهای منفی قریب الوقوع هستندوهنگامی که احساس می کنندپاداش نمی گیرندوتقدیرنمی شوند،توانمندسازی آنان بیشتر احساس می شود مزایای توانمندسازی نیروی انسانی • احساس بهتری نسبت به خودوشغل شان دارندزیرامحدودیت های شدیدمی تواندشان انسان راپائین بیاورد.تحقیقات نشانگراین است که وقتی کارکنان احساس خودکنترلی داشته باشندوهمچنین کاربامعنی انجام دهند راضی ترهستند •منبع بزرگی دربهبود ارائه خدمات بوده وبامشتریان به گرمی ارتباط برقرار می سازندزیرادرک مشتریان ازکیفیت خدمات ،به تواضع یکدلی ومسئولیت پذیری کارکنان بستگی داردومشتریان تمایل دارندکه کارکنان به نیازهای آنان اهمیت دهند •به مدیران فرصت استفاده ازدانش ومهارت وتجربه همه افرادسازمان را می دهد •توانمندسازی کارکنان سبب افزایش اثربخشی سازمان میشودوسازمان زودتربه اهداف نایل می شود •کارکنان توانمندبه نیازهای مشتریان وارباب رجوع درحین ارائه خدمات پاسخ های سریع وبه موقع می دهند موانع توانمندسازی نیروی انسانی -یک دلیل عمده برای عدم تمایل مدیران به توانمندساختن کارکنان نگرش شخصی مدیران است که این نگرش ها رادر۳طبقه می توان ساماندهی نمود- الف)نگرش های مدیران درموردزیردستان :براین باورندکه زیردستان برای انجام دادن کارمورنظربه اندازه کافی تبحرندارندوعلاقمندنیستندکه مسئولیت بیشتر برعهده بگیرند- ب)فقدان امنیت شخصی:بعضی مدیران می ترسندچنانچه دیگران راتوانمند سازندتحسین وپاداش های مرتبط باانجام دادن موفقیت آمیزکارراازدست بدهند- ج)نیازبه کنترل دیگران:معتقدند سست بودن کنترل وفقدان دستورمشخص منجربه آشفتگی ،ناکامی وشکست کارکنان می شود تعاریف ومفاهیم توانمندسازی نیروی انسانی الف)توانمندسازی به عنوان تفویض اختیاربه نحوی که اطلاعات سازمانی رادراختیارکارکنان گذاشته وقدرت تصمیم گیری رابین افراد سازمان توزیع نمایندوتوانمندسازی یک راه اساسامتفاوت برای کارکردن انسان ها بایکدیگراست بدین معنی که ۱-کارکنان احساس می کنندکه نه فقط درموردانجام دادن وظایف خودشان ،بلکه نسبت به بهترکارکردن کل سازمان مسئولیت دارند۲-تیم های کاری ،به طورمستمر،برای بهبودعملکردودستیابی به سطح بالاتری ازبهره وری باهم کار می کنند۳-ساختارسازمان ها به گونه ای طراحی شده است که افراددرمی یابندمی توانندبرای تحقق نتایج موردظرشان کارککنندنه اینکه صرفا ادای تکلیف کنندب)توانمندسازی به عنوان ایجادانگیزش :به این معنی که احساس خودکارآمدی درمیان کارکنان افزایش یابد(ازطریق شناسائی وحذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است)ج)توانمندسازی روان شناختی:که به حالات ،احساسات وباورافرادبه شغل وسازمان مربوط می شودوبه عنوان فرآیندافزایش انگیزش درونی شغل تعریف می شود رویکردها وابعادتوانمندسازی پژوهشگران ونظریه پردازان سازمانی ومدیریتی تادهه ۱۹۹۰ توانمندسازی رافرآیندتفویض اختیارومشارکت کارکنان درتصمیم گیری های سازمانی میدانستند(رویکردمکانیکی)اما امروزه توانمندسازی را مفهومی چندوجهی می دانندکه فقط تفویض اختیاروقدرت تصمیم گیری ازسوی مدیران مافوق به کارکنان رده پائین راشامل نمی شودآنان ازمنظرباورهاواحساسات کارکنان به

آن توجه دارندوبه طور خلاصه دراین دیدگاه توانمندسازی به عنوان فرایندریسک پذیری ورشدشخصی وهمچنین اعتمادبه کارکنان وتحمل اشتباهات آنان تعریف شده است (رویکردارگانیکی)وکارکنان بایدخودشان احساس کنندکه دارای آزادی عمل وقدرت تصمیم گیری هستند راهبردهای توانمندسازی ازدیدگاه یارویکردمکانیکی عبارتنداز:الف— ازمدیریت عالی شروع می شودب–ماموریت ها،چشم اندازها وارزش های سازمانی به روشنی تعریف می شوندج–وظایف ،نقشهاوپاداش های کارکنان به وضوح روشن می شوند.د–مسئولیت ها تفویض می شونده–کارکنان درقبال نتایج پاسخگوهستندهمچنین راهبردهای ضمنی رویکردارگانیکی عبارتنداز:الف–توانمندسازی راازرده پائین سازمان بادرک نیازهای آنان شروع کنیم ب–رفتارتوانمندرابرای کارکنان الگوسازیم ج–تیم ها رابرای تشویق رفتارمشارکتی تشکیل دهیم د–ریسک پذیری راتعریف نمائیمه–به کارکنان برای انجام وظایف اعتمادکنیم ابعادتوانمندسازی روان شناختی محققان وصاحبنظران فراترازاقدامات وراهبردهای مدیریتی وسازمانی ازقبیل:تفویض قدرت تصمیم گیری وسهیم شدن کارکنان دراطلاعات به توانمندسازی می نگرند.پژوهشگران برای افرادتوانا ویژگی هایی قائلندکه براساس ویژگی ها یا شاخص ها می توان درموردتوانمندی یاناتوانی فرداظهارنظرکرد.بنابراین بایدماهیت توانا‌سازی ،درست همان طورکه توسط کارمندتجربه شده است ،موردنظرقرارگیردتوانمندسازی روان شناختی شامل ۵بعدمی باشد۱–احساس شایستگی :اطمینان داشتن به توانایی خوددرانجام وظایف بطورموفقیت آمیزشایستگی به درجه ای که یک فردمی تواندوظایف شغلی رابا مهارت انجام دهداشاره دارد۲–احساس خودمختاری:داشتن آزادی عمل درانتخاب روش وچگونگی انجام کار ۳–احساس موثربودن:باورداشتن به توانائی تاثیرگذاری یا کنترل شخصی برنتایج فعالیت هاافرادتوانا باوردارندکه موانع محیط بیرونی ،فعالیت های آنان راکنترل نمی کند،بلکه خودمی توانندآن موانع راکنترل کنند۴–احساس معنی داربودن :ارزش قایل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده آل ها واستانداردهای شخصی(افراد احساس کنندکه اهداف شغلی مهم وباارزشی رادنبال می کنند)فعالیت های معنی داربرای کارکنان نوعی احساس هدفمندی ،هیجان ،یا ماموریت اداری ایجادمی کنند۵–احساس اعتماد:احساس امنیت کردن واعتماد داشتن به خودوبه دیگران که احساس اعتمادبه افرادتوانایی می بخشد اعتمادکردن به دیگران ،به افراد اجازه می دهدکه بااعتمادبه نفس وروشی درست ،بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت ازخود،برای برملاکردن روشهای پنهان ،یاسیاست بازی ،تلاش کنند شرایط سازمانی زمینه سازتوانمندسازی کارکناننظریه پردازان مدیریت وسازمان معتقدندبرای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنندبایدشرایط وبسترهای لازم درسازمان فراهم شود.سازمان،مدیریت وکارکنان بایدآمادگی های لازم راداشته باشند برای توانمندسازی کارکنان بایدراهبردهای زیررادرنظرگرفت:۱–باکارکنان به عنوان افراددارای صلاحیت ودارای قدرت یادگیری برخوردشود۲–به کارکنان آزادی عمل ،شوروانشتیاق وانرژی داده شود۳–قدرت ومسئولیت به کارکنان تفویض شود ۴–کارکنان درراهبردهاوبرنامه هامشارکت داده شوند ۵–بین نیازهای کارکنان ونیازهای سازمان تعادل برقرارشودبرخی ازعوامل ذکرشده به شرایط سازمان وماهیت ساختاررسمی سازمانی وسلسله مراتب وبرخی ازآنها به مهارت های مدیریت ورهبری مربوط می شود ازشرایط سازمان که سبب توانا سازی کارکنان می شودمی توان به طورخلاصه به عوامل زیراشاره نمود:۱–داشتن اهداف وبینش روشنبرخی صاحبنظران ویژگی های هدف ها رابه صورت زیر خلاصه کرده اندهدف ها معین باشند–هدف ها قابل اندازه گیری باشند–هدف هاسازگارباشند–هدف هاقابل وصول باشند–هدف ها محدوده زمانی داشته باشند۲–ساختارسازمانی :که دردهه های اخیرتغییرساختارسازمانی ازساختارهرمی (که مبتنی برکنترل شدیداست ودرآن انسانهای رده بالای سازمان می اندیشندوبرنامه ریزی می کنندورده های پائین ترکارراانجام می دهند)به ساختار دایره ای یا شبکه ای می باشد(که درآن درگیری ذهنی وعاطفی وخودگردانی کارکنان درحدبالائی است)سازمان های هرمی به طورکلی دارای ویژگیهای زیرمی باشند:–تصمیمات درراس سازمان اتخاذمی شود–هرشخصی به طورواضح فقط درقبال شغل خودش مسئولیت دارد–تغییردرسازمان کنداست وبه ندرت انجام می گیردوفقط ازراس سازمان ناشی می شود–بازخوردوارتباطات ازبالابه پائین

است-تحرک وارتباطات بین واحدهادرحداقل است -اگرکارتان راانجام دهیدمی توانیدانتظارداشته باشیدکه همراه باتوسعه سازمان ترفیع یابید،وازامنیت شغلی برخوردارشوید-توجه کارکنان معطوف به بالای سازمان است وشخصی که مافوق آنهاست که درقبال نتایج کارمسئولیت دارد-مدیران مشخص می کنندکه کارچگونه بایدانجام شود-ازکارکنان انتظارنمی رودکه انگیزه زیادی داشته باشندبنابراین لازم است که رفتارآنهاشدیداکنترل شود سازمان های شبکه ای ویژگیهای زیررادارند: مشتری درمحورقراردارد انسانهابایکدیگرهمکاری می کنندتاآنچه که لازم است انجام شود انسانهادرمسئولیها،مهارتها،اختیاروکنترل سهیم می شوند کنترل وهماهنگی ازطریق تصمیم گیری های متعددوارتباط مستمرانجام می گیرد چون چالش های جدیدی پیش می آید،تغییرات دربرخی مواردخیلی سریع است مهارت کلیدی برای یک کارمندیامدیر،توانائی کارکردن بادیگران است رده های سازمانی نسبتا محدوداست قدرت ازتوانائی نفوذشما روی دیگران (نه ازمقام شما)ناشی می شود ازافرادانتظارمی رودتاخودشان رااداره کنندونسبت به کل سازمان مسئولیت احساس کنند کاراصلی مدیران دادن نیرو،برقراری ارتباط وتفویض قدرت به اعضای تیم است ازشرایط دیگرسازمانی درجهت توانمندسازی کارکنان می توان به مواردزیراشاره کرد ۳-نظام پاداش دهی مناسب مبتنی برعملکردمتغیردیگری که برای توانمندسازی کارکنان مهم می باشدنظام پاداش دهی مبتنی برعملکرداست .برای توانمندکردن کارکنان دریک نظام پاداش دهی مناسب ،بایدسهم هرفردمشخص باشد.به نظرصاحبنظران پاداش های مبتنی برعملکردفردی برای توانمندسازی مهم هستند.انگیزه های فردی توسط-تشخیص وتقویت شایستگی های فردی -مشارکت وتاثیرگذاری برفرآیندهای تصمیم گیری افزایش می یابنددرواقع وقتی سازمان ها پاداش های به کارکنان ندهندویا هنگامی که پاداش ها مبتنی برشایستگی نباشددرکارکنان احساس ناتوانی راافزایش می دهند۴-آموزش کارکنان وکسب مهارتهای موردنیاز۵-دسترسی کارکنان به منابع سازمانی تابه افرادکمک کنندتابرروی کاروزندگی خودکنترل داشته باشندبه طورخلاصه دسترسی کارکنان به منابع دراستفاده ازآنچه که برای انجام وظیفه نیازمندند،کمک می نماید.نمونه ای ازمنابع شامل :وجوهات ،موادمکان وزمان می شود.عدم دسترسی به منابع مهم سازمانی موجب بی قدرتی ووابستگی کارکنان می شود راهبردهای رهبری ومدیریت توانمندسازی کارکنان برخی نظریه پردازان مدیریت وسازمان به توانمندسازی به عنوان یک مهارت وفن مدیریتی ورهبری می نگرندبنابراین احساس توانمندی یک متغیروابسته است که متاثرازراهبردهای مدیریتی می باشد برخی ازراهبردهای مدیریتی ورهبری درجهت توانمندسازی کارکنان عبارتست از ۱-فراهم نمودن اطلاعات بیشترسازمانی برای کارکنانبه نظرصاحبنظران کسب اطلاعات بخصوص اطلاعاتی که نقش محوری وراهبری درسازمان دارد،می تواندبرای ایجادپایگاه قدرت ،برای نفوذداشتن وواجب الاطاعه بودن یک فردبکارمی رود.ازسوی دیگروقتی مدیران اطلاعات بیشتری دراختیارکارکنان بگذارند،آنان احساس توانمندی می کنندوبااحتمال بیشتری به طورموفقیت آمیزواثربخش بامدیر هماهنگ می شوند.افرادبااطلاعات بیشترتمایل داردکه خودمختاری ،کنترل شخصی واعتمادبیشترراتجربه کنند۲-اعتمادسازی که مدیران قبل ازهرگونه اقدامی برای توانمندسازی کارکنان بایدجواعتمادراایجادکنند(یعنی نوعی احساس اطمینان به مدیرمبنی براینکه هم سازمان وهم مدیردرست کارند)درایجادحس اعتمادوقابلیت اطمینان پنج عامل مهم می باشداین عوامل عبارتنداز:ثبات- مدیرانی که آرزودارندتاکارکنان آنهابه آنان اعتمادداشته باشند،بایدازخودثبات رفتاری نشان دهند.رفتارمدیربایدباثبات وقابل اطمینان باشدورفتارهای آنان باگفتاروگرایش های آنان متناقض نباشدانصاف-مدیران خوب منصف هستندوازهیچ کس استفاده نادرست نمی کنند.ودراعمال خودصادقانه رفتارمی کنندتوجه-مدیران بایدیک احساس تعلق شخصی به کارکنان ابرازنمایندوبه هریک کمک کنندتااحساس نمایندکه برای مدیراهمیت دارند،مدیران برای نظرات کارکنان اعتبارقائل شوندگشودگی-مدیران اعتمادسازدرروابط خودبازهستندواطلاعات مربوطه بی پرده وصادقانه باکارکنان تسهیم می شود.اطمینان-کارکنان بایدمدیرخودرا لایق وذی صلاح بدانند.وبایدمطمئن شوندکه مدیرآنان توانائی ،تجربه ودانش لازم برای اجرای وظایف وحل مشکلات رادارد.۳-مدیریت مشارکتی :که سازمان هایی که ازطرق مختلف

مشارکت کارکنان رادرتصمیم گیری فراهم می کنندکارکنان آنان بیشتراحساس توانمندی می کننددرسازمان های سلسله مراتبی ،مدیرهمانندیک پدرمراقب همه چیزاست.این روش باعث می شودکارکنان،خودراکودک احساس کنند.آنان ازمدیروسازمان انتظاردارندکه نیازهای آنان رابرآورده نماید.مدیربه تنهائی مسئول کاراست ولی درسازمان های جدیدهمکاری مدیران وکارکنان به حد اعلی رسیده است.به جای اینکه یک فردبه تنهائی برای حل مسائل کارکندومسئول باشد،بایدگروه به عنوان افرادی که باهم تشریک مساعی دارند،وهمچنین مدیربه عنوان یکی ازاعضای گروه باهمدیگرکارکنندومسئول باشند ومدیرنه تنها زمینه مشارکت رافراهم می کندبلکه برای تحقق اهداف سازمانی وفردی بادیگراعضاءگروه اشتراک مساعی می کندحرکت به سوی اشتراک مساعی واقعی باچندمرحله نشان داده می شودمرحله اول،روش پدرفرزندی :ازانسان ها مواظبت می کنید،بدون آنکه به آنها بگوییدمرحله دوم ارتباطات :به انسان هابگوییدچراکارهابایدانجام شوندوآنها رامطلع نگه داریدمرحله سوم ،مشارکت:ازانسان ها،داده هاواندیشه هارابخواهیدمرحله چهارم،اشتراک مساعی :دربرنامه ریزی ،اجرا،حساب پس دهی وپاداش ها سهیم شوید ۴-همچنین مدیرباتفویض اختیارودادن قدرت بیشتربه کارکنان ودادن استقلال وآزادی عمل به آنان ونیزایجاد فرهنگ کارگروهی وبا حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است می تواندبسترلازم رابرای توانمندی افرادرافراهم نماید تفویض اثربخش اختیار،اشاره به این امردارد‌که شما برای همکاران خودارزش قائلید.تویض اختاربه یادگیری ،توسعه مهارت هاواعتمادبه نفس افرادکمک می کندوعلاوه براین درواحدهای کاری ،روح یادگیری مداوم راتزریق می کندبه کاربردن ماهرانه تفویض اختیارمی تواندمنافع ومزیت های عمده ای رابرای سازمان ها،مدیران وافرادی که وظایف به آنها واگذارشده است داراباشدکه این مزایا به طورخلاصه عبارتنداز:-زمان دلخواه مدیرراافزایش می دهد-دانش وقابلیت های کسانی که اختیاربه آنها تفویض شده است رابهبودمی بخشد-اطمینان واعتمادبه نمایندگان رانشان می دهد-تعهدنمایندگان را افزاش می دهد-تصمیم گیری رابااطلاعات بهتربهبودمی بخشد-کارایی وبهنگام بودن تصمیمات راافزایش می دهدانسجام کاری راباهماهنگی مدیرتقویت می کند خودکارآمدی کارکنان وراهبردهای ایجادوتقویت آن بسیاری ازرفتارهای انسان باسازوکارهای نفوذبرخود،برانگیخته وکنترل می شوند.درمیان مکانیزم های نفوذبرخود،هیچ کدام مهمتروفراگیرترازباوربه خودکارآمدی شخصی نیست اگرفردی باورداشته باشدکه نمی تواندنتایج موردانتظاررابه دست آوردویا به این باوربرسدکه نمی تواندمانع رفتارهای غیرقابل قبول شود،انگیزه اوبرای انجام کارکم خواهدشدخودکارآمدی به باورهای افرادبه توانائی خوددرانجام وظایف به طورموفقیت آمیزاشاره داردباورهای خودکارآمدی پیامدفرآیندمقایسه ،ترکیب وارزیابی اطلاعات درموردتوانائی های فردمی باشدکه برانتخاب ،میزان تلاش برای انجام وظایف اثرمی گذاردازاثرات خودکارآمدی برکارکردهای روان شناختی می توان به مواردزیراشاره نمودالف)اثرخودکارآمدی برسطح انگیزش ب)تاثیرخودکارآمدی برعواطف ج)تاثیرخودکارآمدی برفرآیندهای شناختی مانند:الگوی فکری ،قضاوت وارزیابی های شخصی ،حل مساله و...

آغاز روشنایی

مؤلف: علی نهاوندی

خلاصه کتاب: در عصر کنونی که فناوری ارتباطات گسترش چشمگیری یافته و شیوه‌های مختلف تبلیغاتی و متقاعد سازی، قدرت و فرصت تفکر و تأمل را از انسان گرفته است، کسب دانش ارتباطات و نظام‌مند کردن تبلیغات در راستای اشاعه تفکر دین و تعالیم معصومین علیهم السلام از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در کتاب حاضر که متن درسی « مهارتهای متقاعد سازی» در دانشگاه بوده، سعی شده جستاری کوتاه و چکامه‌ای موجز در بیان اصول و قواعد نظام تبلیغی اسلام و شیوه‌های دستیابی به ارتباط پایدار و تأثیرگذار و مهارتهای مربوط به آن ارائه شود. بخش پایانی شامل خاطرات تبلیغی نویسنده در دانشگاههاست که در آن

با شیوه‌ای داستانی به بخشی از شبهات اعتقادی دانشجویان پاسخ داده شده است. نام کتاب:آغاز روشنایی(درآمدی بر مهارتهای ارتباطی) مؤلف: علی نهاوندی ناشر: بنیاد پژوهشهای اسلامی آستان قدس رضوی قطع: رقعی نوبت چاپ: اول۱۳۸۴ تعداد صفحه: ۱۶۸ تلخیص: جلال ربانی

پیشگفتارتولید علم و جنبش‌های فکری که از مبانی و اصول اسلامی برای مهندسی نظام دینی بهره می‌گیرد از مقتضیات دوره نظام اسلامی است. دستیابی به ابزار و فناوری ارتباطات و اطلاعات و نیز ارایه الگوی صحیح تبلیغات و مهارت‌های آن با شیوه‌ای منطقی و مشروع، زمینه چنین تحول عظیمی را فراهم و جایگاه و نقش جهانی و بین المللی این تفکر بزرگ را تبیین می‌کند.در عصر کنونی سازمان‌های تبلیغی صهیونیستی، سیستم گسترده ارتباطات مسیحی و مروجین اسلام آمریکایی، مثلث شوم شیطانی را تشکیل داده و با استفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی و تبلیغی به تسخیر جان‌ها پرداخته‌اند؛ به طوری‌که هر روز زمینه اقتدار و تأثیرگذاری خود را بالاتر می‌برند. از این رو بهره‌گیری از ابزارهای هدایتگر و رساندن حق و حقیقت به گوش جهانیان از وظایف اصلی و اساسی نظام اسلامی ایران در برهه حساس فعلی و در واقع یکی از اهداف آن است. بدیهی است در این مسیر پرپیچ و خم، بهره‌گیری صحیح، مشروع و منطقی از از ابزارهای جدید و علوم و فنون ارتباطی، امری ضروری و لازم به نظر می‌رسد. بخش اولمؤلف بخش اول کتاب به مباحث بنیادین پیرامون مسائل ارتباطی و نظام‌سازی تبلیغات پرداخته، ارکان و شیوه‌های متقاعدسازی و جذب را به بحث می‌گذارد و به دنبال تبیین اصول مبانی و شیوه‌های تأثیرگذاری می‌باشد.فصل اول:کلیات نظام تبلیغ و ارتباطاتتعریف ارتباط و ارتباطاتواژه ارتباطات از نظر لغوی به معنای بستن چیزی به چیز دیگر و پیوند می‌باشد. ارسطو ۲۳۰۰ سال پیش این واژه را چنین تعریف می‌کند: ارتباط ارتباط یعنی جست و جو برای دست‌یافتن به کلیه مسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران.طبق بعضی از تعاریف، ارتباط یعنی: انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط برآن‌که در گیرندهٔ پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستندهٔ پیام ایجاد شود.تعریف دیگر: ارتباط واقعی و مؤثر هنگامی برقرار می‌شود که نیت، معنا و مفهوم مورد نظر به دریافت‌کننده منتقل شود و صرف آنکه پیامی به اطلاع شخصی رسیده است، نمی‌توان ادعا کرد که ارتباط حاصل شده، چرا که ممکن است درك و فهم گیرنده با نیت و نظر واقعی فرستنده منطبق نباشد.تعریف تبلیغاتاز نظرگاه جامعه شناسی:- تبلیعات به‌کارگیری نمادها (Symbols) برای انتقال سریع عقاید به بسیاری از مردم است.- تبلیغات تکنیکی است برای تأثیرگذاردن بر رفتار انسان به وسیله استفاده‌ای ماهرانه از نمادها و نشانه‌ها. این نشانه‌ها ممکن است قالب و شکل گفتاری، نوشتاری، تصویری و یا موطزیکی داشته باشد.در رویکرد روان‌شناسی:- تبلیغات تلاشی است برای متقاعدکردن در جهت نفع شخصی و آگاهانه از طریق تأثیرگذاری به وسیلهٔ تکرار متوالی یک محتوای معین بر گرایش‌ها و افکار دیگران با گروه‌هایی که هنوز متقاعد نشده‌اند.تعریف تبلیغات از منظر دینی و با رویکرد مذهبی:- حضرت امام خمینی(ره): تبلیغات همان شناساندن خوبی‌ها و تشویق به انجام آن و ترسیم بدی‌ها و نشان دادن راه گریز و منع از آن است.- شهید مطهری: تبلیعات رساندن و شناساندن یک پیام به مردم است. آگاه ساختن مردم به یک پیام و معتقد کردن و متمایل کردن و جلب نظرهای مردم است.تفاوت روش‌های تبلیغی اسلام و غربدر تبلیغات غرب (پروپاگاندا) هدف وسیله را توجیه می‌کند؛ به عبارتی چنین ادعا می‌شود که تبلیغات ابزاری است تا به وسیله آن به هر آن چه می‌خواهند برسند. اما تبلیغات از نگاه دینی دارای پایگاهی شناختی و معرفتی است. به عبارتی هدفِ تبلیغ انتقال پیام‌های آگاهی بخش و آموزش لازم در جهت بارور کردن اندیشه و ایمان آوردن مخاطب و دعوت به حق است، نه وادار ساختن مخاطب به عمل بدون تأمل و تعقل. تفاوت تبلیغات و فرهنگ‌سازی۱- تبلیغات مقدمه و زمینه فرهنگ است؛ به تعبیر دیگر تبلیغات ابزاری برای دستیابی به فرهنگ است. ۲- تبلیغات تأثیر دفعی ایجاد می‌کند ولی فرهنگ تدریجی حاصل می‌شود.برای فرهنگ‌سازی نیازمند به تبلیغات و فضاسازی مناسب هستیم. بنابراین آمار و ارقامی که به عنوان کارهای فرهنگی به مردم ارایه می‌شود، عمدتاً فعالیت‌های تبلیغی است نه فرهنگی.تبلیغات نظام‌مند و منسجم، رمز موفقیتنظام تبلیغات اسلامی سیستمی را پیشنهاد

می‌دهد که اجزای آن دارای هماهنگی ارگانیک باشند و برای تحقق چنین امری، تبیین چهار مؤلفهٔ اساسی و ارتباط میان آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد: الف) اهداف: گرانیگاه و نقطه محوری که تمام فعالیت‌های تبلیغی معطوف به آن انجام می‌پذیرد. ب) مبانی: تلقی رایج نظام و مکتب فکری مورد نظر، از انسان، جهان، جامعه و شناخت‌هایی که در قالب انسان‌شناسی، هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی معرفی می‌شود.ج) اصول: معمولاً اصول، آرمان‌ها را منطبق بر واقعیت‌های موجود می کند. همچنین مصالح و مفاسد را متأثر از عنصر زمان و مکان تعیین می‌کند.د) روش و متدولوژی: چهارچوبی است که با اهداف و اصول حاکم بر نظام فکری منطبق باشد و به عنوان خط مشی اجرایی ترسیم شود و طبق برنامه‌ای زمان‌بندی شده ما را به مقصود برساند.فصل دوم: متقاعد سازیتعریف متقاعد سازی- متقاعدسازی، عبارت است از روش یا روش‌های به هم پیوسته (در غالب یک مجموعه) برای جهت‌دادن مخاطبین از طریق نفوذ در شخصیت، افکار، عقاید و احساسات آن‌ها برای رسیدن به هدفی مشخص که این هدف ممکن است سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... مشروع یا نامشروع باشد.- به عبارتی تلاش تدریجی برای رساندن و شناساندن یک یا چند پیام با شیوه‌های مناسب به مخاطبین و متمایل کردن ایشان به آن پیام را متقاعدسازی می گویند.ارکان متقاعدسازیبرای متقاعدسازی چهار رکن اساسی بیان شده است:- ماهیت پیام (چه چیزی؟)- منبع پیام (ازچه کسی؟)- مخاطبان پیام (به چه کسی؟)- روش‌های انتقال پیام (چگونه؟)الف) ماهیت پیامهر پیام باید از ۳ جزء اصلی تشکیل شده باشد تا بتواند اثر خود را بر مخاطب بگذارد.- دیدگاه و مواضع: پیام ناگزیر از موضع گیری نسبت به موضوعات مختلف است- دلیل: استدلال های جامع در حمایت و طرفداری از موضع و دیدگاه- شواهد: استفاده از شواهد به منظور تقویت و توجیه استدلال‌هاچند نکته پیرامون ماهیت پیام مفهوم پیام باید حق باشد. دارای محتوایی نیرومند، منطقی و عقلانی باشد. صریح و روشن باشد. در ماهیت پیام باید بشارت و بیم گنجانده شود. ماهیت پیام به وحی، و سیره انبیا و ائمه معصومین(ع) مستند باشد(البته در صورتی که پیام‌رسان و مخاطب باورهای دینی مشترک داشته باشند.ب) منبع پیامپیام رسان نقش عمده ای در متقاعدسازی مخاطب ایفا می کند؛ بنابراین باید دارای شاخصه هایی باشد که برخی عبارتند از: تسلط کافی در معرفی و توصیف پیام؛ مبلغ باید توانایی انتقال مطلب و قدرت تجزیه و تحلیل پیام را داشته باشد. قابلیت‌های علمی و رفتاری؛ همواره عقاید و اندیشه‌های مخاطبان تحت تأثیر افرادی قرار می گیرد که متعهد و متخصص هستند. اعتماد به نفس بالا و تسلط کامل روانی؛ فرستنده باید به آن‌چه که می گوید باور داشته باشد. پایبندی پیام رسان به مفهوم پیام؛ مردم مبلغانی را که به گفتار خود عمل نمی کنند، نمی‌پذیرند و پیام آن‌ها را باور نمی‌کنند. قدرت تشخیص نیاز مخاطب و مقتضای حال سلامت نسبی جسمانیبرخی وظایف پیام‌رسان۱) با مخاطبِ خود همانندسازی کند؛ یعنی بتواند خود را جای مخاطب قرار دهد و با برقراری ارتباط، تأثیرات هاله‌ای و جانبی ایجاد نماید.۲) با مخاطب مشارکت داشته باشد و با او همراهی نماید.۳) هدایت معنوی و فکری مخاطب را بر عهده گیرد.۴) با تفقد، علاقه و دل سوزی با مخاطب رفتار کند.۵) متواضع باشد. ۶) این توانایی را داشته باشد که ظاهراً بر خلاف منافع خود سخن بگوید تا احساس منفعت‌طلبی از برقراری ارتباط نشود. ۷) بتواند فضای محیطی و خانوادگی مخاطب را شناسایی کند، استعدادها و توانایی‌هایی جمعی و فردی را تشخیص دهد.۸) نقدپذیر باشد.۹) با سعهٔ صدر و چهرهٔ گشاده، منطقی و پر حوصله با مخاطب برخورد کند.۱۰) به خدا توکل داشته باشد.۱۱) امکان مطرح شدن و فضای اظهار نظر را برای مخاطب فراهم کند.۱۲) قدرت شناسایی نیاز و معضلات مخاطب را داشته باشد.۱۳) شجاع و قاطع باشد.۱۴) اهل مشورت و نظرخواهی باشد.۱۵) صبر و استقامت داشته باشد.۱۶) ظرفیت فکری و توانایی مخاطب را در نظر بگیرد.۱۷) خوش برخورد و خوش اخلاق باشد.۱۸) به دنبال انجام وظیفه باشد نه چیز دیگر.۱۹) بتواند امید به آینده را در دل‌ها زنده کند.۲۰) دارای شخصیت قابل اعتماد باشد.۲۱) به مخاطب خود سهل بگیرد.۲۲) اخلاص و توجه به خدا در اعمالش مشهود باشد.پیام رسان نباید- سعی کند ظاهراً مخاطب را متقاعدکند.- مخاطب خود را جاهل تلقی کند و یا از جهالت مخاطب سوء استفاده کند.ج)

مخاطبان پیامطبقه بندی مخاطبان از نظر میزان اثرپذیری:- جنسیت؛ تفاوت‌های فیزیولوژیکی و طبیعی میان دو جنس زن و مرد- سن؛ توسل به استدلال و تجزیه و تحلیل (برای بزرگ‌سالان و مردان) و تمسک به هیجانات و عواطف (برای نوجوانان و زنان)- تحصیلات؛ توجه به میزان درک و هوشمندی مخاطب در ارایهٔ پیام- تجربیات و اطلاعات؛ تفاوت درصد پذیرش پیام در افراد مختلف (نسبت به میزان اطلاعات و تجربیات آنها)- روابط گروهی؛ روش‌های انتقال پیام نباید منجر به تعارض میان نقش‌های مختلفی که فرد در اجتماع پذیرا می‌باشد شود- عقاید و اندیشه؛ نوع عقاید و باورهای مخاطبین و بعد مذهبی و غیر مذهبی بودن ایشان باید در تقسیم‌بندی آن‌ها لحاظ شود- تجربه قبلی از پیام؛ اگر پیامی در نوبت اول به شیوهٔ غیر منطقی به مخاطب ارسال شده باشد در نوبت دوم نسبت به آن عکس العمل منفی نشان می‌دهد- طبقات اجتماعی؛ توجه به طبقه اجتماعی مخاطب از نظر شغل، معیشت، مسایل اقتصادی، فرهنگ، آداب و رسوم و...د) روش های انتقال پیامتحقیقات نشان داده‌اند که تنها ۷٪ اطلاعات از طریق کلام منتقل می‌شود و ۳۸٪ درصد از راه طنین صدا و لحن، و ۵۵٪ درصد باقیمانده از طریق حرکات موزون و هماهنگ اتفاق می‌افتد.چگونه می توان یک پیام را بهتر منتقل کرد • ؟دوجانبه بودن ارتباط؛ استفاده از شیوه‌های مختلف مناظره، میزگرد، تریبون آزاد و گاهی نیز پرسش و پاسخ می‌تواند مؤثر باشد •.سمعی و بصری بودن؛ دانشمندان در بررسی سیستم‌های حسی انسان، ۷۰٪ اثربخشی را به حس دیداری و ۳۰٪ را به حس شنیداری اختصاص داده‌اند •.غیر مستقیم بودن؛ لازم نیست مخاطب از ابتدا هدف و نوع پیام را تشخیص دهد. ابهام ،ایهام و استفاده از اشعار، ضرب المثل‌ها و داستان‌ها می‌تواند مؤثر باشد.

•استفاده از روش استدلال و برهان •استفاده از زبان شعر و هنر برای نفوذ پیام •استفاده از شیوه ی تمثیل و تشبیه •ارائه اطلاعات و آمار دقیق و مستند •تدریجی بودن متناسب با میزان پذیرش مخاطبپارازیتپارازیت عاملی است که می‌تواند میزان اثرگذاری را کم کند یا مانع از تأثیر شود مانند: آلودگی صوتی، نور نامناسب، همهمه، لکنت زبان، پایین بودن قدرت شنوایی و...ارزیابی متقاعدسازیدر یک تقسیم بندی اجمالی می توان مخاطبین را پس از القای پیام به پنج دسته تقسیم کرد:۱) دسته تابع: کسانی که تحت تأثیر پیام قرار گرفته‌اند و بدون استدلال یا توجیه منطقی از آن پیروی می‌کنند.۲) دسته مردّد: کسانی که پس از مواجهه و دریافت پیام در قبول یا رد کردن آن تردید دارند.۳) دسته موافق: کسانی که پس از مواجهه و دریافت پیام قانع شده‌اند و با آن موافقت می‌کنند.۴) دسته مخالف: کسانی که پس از مواجهه و دریافت پیام قانع نشده‌اند و ظاهراً مخالفت می‌کنند.۵) دسته بی اعتنا: کسانی هستندکه سعی می‌کنند نسبت به پیام احساسی نداشته باشند و بی تفاوت باقی بمانند و ظاهراً پیام اثر خاصی بر آن‌ها نگذاشته است. فصل سوم: عوامل مؤثر در جذبعرصهٔ علایق، تمایلات، نگرش‌ها، عواطف و احساسات به دو بخش عمومی و خصوصی تقسیم می‌شود. در بخش خصوصی، ویژگی‌های زیستی، ذهنی، روانی و ارزشی فرد با توجه به گروه سنی، سطح تحصیلات، جنسیت و ده‌ها عامل دیگر مورد توجه است و در بخش عمومی، به قوانین حاکم بر انسان _ از آن حیث که انسان است _عنایت می‌شود.- افرادی که دارای سلایق و علاقه‌های مشابهی هستند، نسبت به یک‌دیگر احساس دوستی و کشش دارند.- افرادی که دارای مهارت‌ها، کفایت‌ها و قابلیت‌های بالایی هستند و از لیاقت و شایستگی برخوردارند، بیشتر مورد پذیرشند.- افرادی که دارای خصایص اخلاقی ویژه‌ای همچون تواضع، فروتنی، صداقت، وفاداری، مهربانی، منطق و استدلال و... هستند تأثیرگذارترند.- انسان‌ها به کسانی علاقه پیدا می‌کنند که به آن‌ها توجه و علاقه نشان می‌دهند.- جاذبه‌های رفتاری و فیزیولوژیکی و جسمانی همچون زیبایی ظاهری، تن صدا، نوع نگاه، توازن و تقارن در اندام‌ها و... مورد توجه مخاطب است.- شباهت‌های موجود بین آن‌ها (پیام‌دهنده و مخاطب) مثل شباهت در رفتار، گفتار، چهره، تفکر و... نفوذ پیام در مخاطب را تسهیل می‌کند.- انسان‌ها به افرادی که اهداف متعالی و بزرگی همچون عدالت‌خواهی، آرمان‌گرایی، آزادگی و... دارند، تمایل دارند.عوامل مؤثر در جذب در کلام معصومین(ع) امام صادق علیه السلام: هر کس در نماز، دل به خدا دهد، خدا دل‌های مؤمنین را بر او مهربان می‌گرداند. حضرت علی علیه السلام: بخشش، بیش از خویشاوندی جذب می‌کند و محبت می‌آورد.

فردی بـه امـام بـاقر علیه السـلام عرض کرد فلانـی را دوست دارم. حضـرت فرمـود: او را آگـاه کن.بخش دوممؤلـف در بخش دوم قسـمتی از تجربیـات تبلیغی خود را که در طول سالیان متمادی در دانشـگاه کسب کرده، در قالب داسـتان‌واره‌ای به خواننـده تقـدیم می‌کنـد. هدف از تألیف این بخش، ارایه‌ی یک نمونه عملی از روش‌های ارتباطی با رویکردی اعتقادی است. ماجرا از آنجا شـروع می‌شود که مؤلف برای چندمین بار برای سـخنرانی و تبلیغ به دعوت دانشگاه به شیراز سفر می‌کند. ...تقارن ورودم به خوابگاه ارم با اذان ظهر را به فال نیک گرفتم. خوابگاه خلوت بود و معلوم بود ماه رمضان شـروع شـروع شـده است. بدون هیچ توقفی، مسـتقیم به طرف نمازخـانه به راه افتـادم؛ در حـالی‌که خـاطرات گذشـته را در ذهنم مرور می‌کردم. سـیدجواد را از دور دیـدم که برایم از دور دست تکان می‌داد. سـید جواد از دانشـجویان بسـیجی و فعال دانشگاه بود که برنامه‌های مذهبی دانشگاه را هماهنگ می‌کرد(شوخ طبع و بامزه). دانشـجویان با صدای او از نمازخانه بیرون آمدند و با صـفا و صـمیمیت از من اسـتقبال کردند. نماز خواندیم و به ذکر تسبیحات حضـرت زهرا(ع) مشغول شدیم. با اعلام سـیدجواد و صـلوات دانشـجویان برای سخنرانی آماده شدم(قرار بود تا پایان ماه مبـارک رمضـان هر روز پس از نماز ظهر و عصـر نیم ساعت برای دانشـجویان سـخنرانی کنم). مصـمم و شاداب ایسـتادم و از توفیق مجـددی که حاصـل شـده بود احسـاس خوش‌بختی کردم و بعـد از بیـان احکـام شـرعی پیرامون مسایـل روزه، به بحثی تحت عنوان ضرورت و اهمیت دین و دین‌داری پرداختم. بخث را با طرح یک سؤال شـروع کردم که: چه ضـرورتی دارد ما دین‌دار باشـیم؟برای یـافتن پاسـخی منـاسب برای دانشـجویان مطـالبی را مطرح کردم که اهم آن‌ها چنین بود:گرایش ها، کنش‌ها و واکنش‌های انسان از پایگـاه بینشـی او سرچشـمه می‌گیرد. رفتـار و عمـل هر انسـانی بر اساس جهان‌بینی او تنظیم می‌شود. چراکه اراده و انتخاب انسان در پرتو نوع نگرش و نظام ارزشـی مورد قبول او شـکل می‌گیرد.بنابراین صرف نظر از درستی و نادرستی، اعمال و رفتار انسان تابعی از ایـده‌ها و عقیـده‌های اوست و دین چیزی نیست جز باورها و جهان‌بینی انسان که بایـد و نبایدهایش از آن ناشـی می‌شود.ادیان الهی برای پاسـخ به این نیاز ضـروری آمده‌انـد تا مسـیر هدایت و سـعادت انسان‌ها را تبیین کنند و از طریق وحی راه فلاح و رسـتگاری را ارایه کننـد.از این رو به طرح ادعاهـایی پرداختم که: در حـال حاضـر یگـانه دینی که دست‌خوش تحریف نشـده، اسـلام است و بقیهٔ ادیـان ابراهیمی به دلیل تحریف و کتمان بخشـی از حقایقشان، قابلیت کمال و سـعادت را از دست داده‌انـد.بعـد از پایان بحث، طبق معمول، سـیدجواد و بقیـهٔ دوسـتان حلقـهٔ محبت را تنگ‌تر کردند و به قول خودشان گعدهٔ دانشـجویی را به راه انداختند.در این میان دانشجویی(با هیأت امروزی، شلوار لی، ریش پرفسوری و پیراهن آستین‌کوتاه) که در اثنای صحبت، در گوشه‌ای از نمازخانه به نماز ایسـتاده بود و با نگاه زیرچشـمی و عمیق خود گویا نقدی نسبت به سخنان من در ذهن می‌پروراند، به جمع ما نزدیک شد و در میان دوسـتان نشـست. سـید جواد رو به من کرد و گفت حاج آقا با" بابک "آشـنا شوید. از بچه‌های ناف تهران و شـهرک غرب است و معروف است به Mr. Question (یعنی آقای سؤال).پس از سـلام و اظهار خوش‌وقتی از آشنایی با او پرسیدم در چه رشته‌ای مشـغول به تحصیل هستی؟ جواب داد: کامپیوتر.هنوز دقایقی از آشنایی‌هان نگذشته بود که مثل مسلسل سؤال‌های خود را یکی پس از دیگری شـروع کرد. اولین سؤال او صـریح و بی پرده، ولی بسیار جدی شروع شد. با لحنی عالمانه گفت:به نظر من هیچ نیازی به دین خاص نیست، زیرا همان عقلی که می‌خواهـد اصل دین را بپـذیرد، می‌توانـد برای انسان برنامه‌ریزی کنـد و او را به سوی کمال هـدایت کند.با طرح این سؤال، سـکوت دانشـجویان را فرا گرفت و همگی منتظر نوع مواجهه من با این سؤال تند بودند. با این‌که از روحیات او اطلاعی نداشـتم، در جواب او صـریح و جـدی گفتم:ادعای کفایت عقل بشـر در رفع نیازمندی‌های انسان و بی نیازی از دین به ویژه احکام اسلام، نه سخنی علمی است و نه عقلایی.اساساً یکی از علت‌های نیاز بشر به وحی و نبوت، ناتوانی عقل انسان از هـدایت کامل اوست و همین امر انسان را محتاج هـدایت بیرونی می‌کنـد.واضـح‌ترین دلیلی که ناتوانی عقل انسان را اثبات می‌کند، حقیقت مسـلم و پذیرفته‌شده‌ای دربارهٔ ناشـناخته بودن انسان از بعد مادی و معنوی است که اعتراف دانشـمندان و علما، سـند صحت آن است. سپس به مواردی از تألیفات دانشمندان غربی در این مورد اشاره کردم. در ادامه بحث با اشاره به آیاتی از قرآن و احادیثی

از معصومین علیهم‌السلام ضرورت دین را توضیح دادم. مثل اینکه از بحث بدش نیامده بود. اما با توجه به خستگی راه و نیاز به استراحت، ادامه بحث به جلسه بعد از افطار که قرار بود چند نفر از اساتید نیز حضور داشته باشند موکول گردید.بعداز افطار و پس از تعارف‌هایی که با اساتید نسبت به شروع بحث داشتم، موضوعی را که مدت‌ها ذهنم را به خود مشغول کرده بود مطرح کردم تا در این جلسه چکش کاری شود.ارکان دینبر خلاف تقسیم رایج در ارکان دین که آن را به سه بخش احکام، عقاید و اخلاق تقسیم می کنند، تقسیم‌بندی دیگری وجود دارد، به این ترتیب که دین را از سه رکن متشکل می‌داند.جهان‌بینی و به تعبیری، هست‌ها و نیست‌هایی که محور آن بحث توحید است و در مباحث اسماء و صفات الهی نمود پیدا می کند. ایدئولوژی که همان شریعت است، یعنی بایدها و نبایدها که محور آن وحی و نبوت است و تمام بحث‌های حقوقی و احکام دین، به همراه مباحث اخلاقی در این بخش می گنجد.سازمان و نظام دین که ظهور آن در بحث امامت است و همین بخش سوم یعنی ولایت و امامت تنظیم و تطبیق کنندهٔ دو رکن پیشین در جامعه می‌باشد و نقش مدیریت را تبیین می کند. در ادامه بحث در پاسخ به سؤال سیدجواد (چگونه تمام جهان‌بینی را در توحید خلاصه کردید؟) و سؤال کاربردی و مهم یکی از اساتید (چگونه می‌شود حقیقت خدا را باور کرد، چطور می‌توان حضور خدا را حس کرد و با او رسید اگر انسان او را بیابد و گرمای وجود او را لمس کند دیگر منحرف نمی‌شود؟) بحث مفصلی را در باب توحید و راه‌های خدایابی و خداباوری آغاز کردم که فهرست آن به شرح ذیل است:۱- سیر در آفاق و انفس۲- تهذیب نفس۳- عبودیت و عبادتدر بحث عبودیت و عبادت سؤالاتی مطرح گردید که پاسخ دادم از جمله آخرین سؤال که توسط سید مطرح شد": رابطه خداوند با کل هستی به ویژه انسان چگونه است"؟به فکر فرو رفتم. از آنچه در قرآن و روایات است، به دست می‌آید که چند نوع رابطه و اشراف از جانب خداوند نسبت به آفرینش به خصوص انسان در کار است:۱- رابطهٔ احاطی۲- رابطهٔ قیومی۳- رابطهٔ معیت۴- رابطهٔ ملکیت۵- رابطهٔ ربوبی۶- رابطهٔ نوری۷- رابطهٔ ولاییدر مورد هر کدام از رابطه‌های مذکور توضیحاتی دادم. آنشب بحث در همین‌جا خاتمه یافت. روزها و شب‌های دیگر نیز به همین ترتیب در نمازخانه و خوابگاه دانشگاه موضوعاتی مطرح شد و به سؤالات دانشجویان پاسخ دادم. با فرارسیدن عید سعید فطر، ماه مبارک رمضان پایان یافت و من با کوله باری از تجربه و خاطره شیراز را ترک کردم. والسلام

ایران: فرصتها و چالشهای جهانی شدن

هادی زمانی فصل اول. درآمد: تحولات تکنولوژیک و سیاسی نیم قرن اخیر، جهان را وارد عصر جدیدی کرده است که ویژگی برجسته آن کاهش سریع فاصله های زمانی و مکانی، ادغام فزاینده نظام های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جهان و رشد خیره کننده تولید و مصرف است. در اثر این تحولات پروسه های تولید، توزیع و مصرف دگرگون گشته و ساختارهای اقتصادی و سیاسی و مناسبات اجتماعی دستخوش تغییرات بنیادین شده اند. روند جهانی سازی میرود تا نقشه جغرافیای اقتصادی جهان را دگرگون کند. مکانیزم این روند و نیروهای عمده آن کدامند؟ تاثیر آنها بر زندگی مردم جهان در مناطق مختلف چیست؟ پیآمد این تحولات برای مردم ایران چیست؟ عملکرد ج.ا. در این عرصه چگونه بوده است؟ بالاخره، فرصتها و چالشهای روند جهانی شدن برای مدیریت اقتصادی و سیاسی ایران کدامند؟ نوشته حاضر تلاش مختصری است برای بررسی این سوالها. فرآیند کلی این بررسی مبین آن است که جهانی شدن روندی است پر قدرت که در فرصتی نسبتا کوتاه کشور هایی را که نتوانند خود را با آن تطبیق دهند پشت سر خواهد گذاشت، اما در صورت بهره برداری مناسب میتواند موجب توسعه اقتصادی و سیاسی گسترده کشورهای جهان گردد. از سوی دیگر، بررسی عملکرد اقتصادی و سیاسی ایران طی ۲۵ سال گذشته مبین آن است که ج.ا. فاقد یک استراتژی و برنامه مناسب برای مقابله با چالشها و بهره برداری از فرصتهای روند جهانی شدن میباشد که از این بابت خسارات هنگفتی به کشور وارد آمده است. طی چند سال اخیر ج.ا. گام های موثری جهت رفع این مشکل برداشته است. اما ساختار

اقتصاد سیاسی ایران همچنان مانعی در برابر رفع اصولی این مشکل میباشد. در مجموع، نگاه ما به روند جهانی سازی مثبت، اما در عین حال نقادانه است. ارزیابی مختصات و پیآمدهای جهانی شدن در فصلهای ۲، ۳ و ۴ نشان میدهد که شبکه اقتصاد جهانی اکنون چنان نیرومند و گسترده شده است که اولا پیشبرد یک برنامه توسعه اقتصادی موفق در خارج از آن و به ویژه در تقابل با آن یک خودکشی اقتصادی و سیاسی است. دوما در صورت مدیریت اقتصادی وسیاسی درست روند جهانی شدن میتواند فرصت بی نظیری برای توسعه اقتصادی و اجتماعی فراهم آورد. بازار آزاد جهانی به عنوان شالوده توسعه، رشد وکارایی اقتصادی یک واقعیت انکار ناپذیر است. چالشی که اکنون اقتصادهای ملی با آن مواجه اند آنست که مشارکت آنها در اقتصاد جهانی میبایست چگونه باشد تا بیشترین دستآورد را در زمینه توسعه، رشد اقتصادی، اشتغال و عدالت اجتماعی برای مردم خود تامین کنند.بررسی فصل پنجم نشان میدهد که پیشبرد یک برنامه توسعه اقتصادی موفق در چارچوب اقتصاد جهانی مستلزم یک دولت ملی و کارآمد است که بتواند ظرفیتها و نهادهای لازم برای تولید و رقابت در بازار جهانی را بوجود بیآورد و پیآمدهای ناخواسته رقابت جهانی را به حداقل برساند. دولت همچنان دارای نقش تعیین کننده ای در ایجاد ظرفیت های لازم برای بهره برداری موثر از فرصتهای اقتصاد جهانی است. شیوه و سیاستهایی که دولت یک کشور برای انجام این مهم در پیش میگیرد به شرایط اقتصادی کشور مورد نظر بستگی خواهد داشت. اشکال پایه ای این سیاستها عبارتند از استقرار حکومت قانون، ایجاد یک سیستم موثر برای تعیین و اعمال حقوق مالکیت، تنظیم قوانین شرکتها، تنظیم بازار به ویژه بازارهای کار و سرمایه، تنظیم رقابت و کنترل انحصارات، ایجاد تاسیسات و زیر ساختهای مناسب برای توسعه اقتصادی، ارائه کالاها و خدماتی که بازار به آنها نمیپردازد، آموزش نیروی کار و مشارکت در سرمایه گذاری برای ایجاد ظرفیتهای صنعتی و انتقال تکنولوژی. بدون این نهادها و اقدامات کشورها موفق به بهره برداری موثر از فرصتهای بازار جهانی نخواهند شد. از سوی دیگر، پیوستن به اقتصاد جهانی غالبا با برنامه های گسترده ای برای آزاد سازی تجارت و بازار مالی و خصوصی سازی همراه است. اجرای این برنامه ها هزینه اقتصادی و اجتماعی سنگینی را بر جامعه به ویژه اقشار کم درآمد تحمیل میکند. مدیریت بهینه این پروسه و حمایت از اقشار ضربه پذیر عمدتا در مسئولیت دولت است. بالاخره، اجرای موثر وظایف فوق مستلزم وجود یک سیستم سیاسی کارآمد و شفاف و دمکراتیک است که بتواند خواستهای کلیه اقشار جامعه را نمایندگی کند و حکومت قانون و برابری در برابر قانون را تضمین نماید.اما مدیریت اقتصاد جهانی خود دارای مشکلات ساختاری متعددی است که موجب شده است تا بهره برداری از ظرفیت جهانی سازی بسیار کمتر از توان بالقوه آن باشد. اولا مدیریت کنونی جهانی سازی نتوانسته است تمامی کشورها را در دست آوردهای آن سهیم کند. در واقع طی چهار دهه گذشته شکاف بین کشورهای توسعه نیافته و دنیای مدرن چنان عمیق شده است که ثبات و امنیت جامعه جهانی را تهدید میکند. دوما، مدیریت کنونی اقتصاد جهانی شفاف و دموکراتیک نیست. در نتیجه قوانینی که توسط سیستم کنونی برای تنظیم تجارت، سرمایه گذاری و سایر امور اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تنظیم و اجرا میشوند آنطور که میبایست امکانات و مقتضیات کشورهای توسعه نیافته و در حال رشد را رعایت نمیکنند. این عوامل سبب میشود تا منافع و هزینه های جهانی شدن بین کشورهای عضو جامعه جهانی به نحوی ناعادلانه تقسیم شود و کشورها و اقشار اجتماعی ضعیف از دستآوردهای آن بی بهره بمانند. سوما، مدیریت اقتصاد جهانی همپای تحولات فنآوری و اقتصادی متحول نشده است. اقتصاد با سرعت فزاینده ای جهانی شده است اما مدیریت اقتصاد جهانی تا حد زیادی همچنان در سطح ملی و منطقه ای باقیمانده است. به ویژه در سطح جهانی مکانیزم موثری وجود ندارد تا بازار جهانی را از دید کلیت جامعه جهانی تنظیم کند، سیاستهای آنرا هماهنگ سازد و بین سیاستهای اقتصادی و اجتماعی تعادل مطلوبی بوجود آورد. این کمبود موجب شده است تا اقتصاد جهانی نتواند برای پیشگیری و مقابله با بحرانهای اقتصادی به نحوی مطلوب عمل کند. فزون بر این، قوانین سیستم موجود عمدتا متوجه ابعاد اقتصادی و نیازمندیهای بازار است و کمتر به سیاستهای اجتماعی نظیر اشتغال و امنیت شغلی توجه میکند. در حالیکه توسعه پایدار و متعادل جهانی شدن مستلزم ایجاد تعادلی مطلوب بین رشد

اقتصادی و تامین ثبات و امنیت اجتماعی است.فصلهای ۶ تا ۹ به بررسی مشکلات فوق و اصلاحاتی که میبایست در مدیریت اقتصاد جهانی انجام پذیرد پرداخته، نشان میدهد که رعایت حکومت قانون، دموکراسی، احترام به حقوق بشر و عدالت اجتماعی در کلیه سطوح اجتماعی، ملی و جهانی، پیش شرط توسعه پایدار اقتصاد جهانی است. جهانی سازی فرصت بی نظیری برای توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه بشری فراهم آورده است که میتواند به فقر گسترده در پهنه جهان پایان دهد مشروط بر آنکه با چهره ای انسانی، برمبنای ارزشهای مشترک، حقوق بشر، شرافت فردی، احترام به هویت و استقلال فرهنگی، عدالت اجتماعی ومدیریت دموکراتیک به پیش برده شود تا بتواند تمام کشورها و مردم جهان را در دستآوردهای خود سهیم کند. این اصول میبایست در اهداف و برنامه های تمام نهادهای اقتصادی و سیاسی نظام جهانی منعکس گردد و سرلوحه برنامه و مدیریت جهانی شدن قرارگیرد. سعادت جامعه بشری در قرن بیست و یکم در گرو مدیریت بهتر و موثرتر جهانی شدن و مشارکت دموکراتیک مردم جهان در کارکرد و مدیریت این پدیده است. فصل دهم بررسی مختصری است از عملکرد اقتصادی ایران در ۲۵ سال گذشته، به ویژه جنبه هایی که کار توسعه اقتصادی ایران در چارچوب اقتصاد جهانی را دشوار ساخته است. مباحث طرح شده نشان میدهند که در مجموع ساختار کنونی اقتصاد ایران برای توسعه اقتصادی کشور در عصر جهانی سازی مطلوب نیست. اقتصاد جهانی با چنان سرعتی در حال تحول است که درنگ در اصلاح ساختار و سیاستهای اقتصادی کشور هزینه سنگینی را بر کشور تحمیل خواهد کرد. شکست در پیشبرد برنامه اصلاحات اقتصادی و سیاسی میتواند در فرصتی کوتاه ایران را به حاشیه اقتصاد جهانی رانده آنرا گرفتار دور تسلسل باطل عقب ماندگی کند.فصل پایانی به جمع بندی مطالب اختصاص داده شده است.لندن، جولای ۲۰۰۴فهرست اختصارها

AFTA ASEAN Free Trade AgreementAIC Advanced Industrial CountriesANCOM Andean Common MarketAPEC Asia-Pacific Economic Cooperation ForumASEAN Association of South Asian NationsCAICOM Caribbean CommunityECOSOC United Nations Economic and Social CouncilEMU European Monetary UnionEU European UnionFDI Foreign Direct InvestmentGATS General Agreement on Trade in SeوrvicesGATT General Agreement on Trade and TariffsGDP Gross Domestic ProductIDC Industrial Developing CountriesILO International Labour OrganisationIMF International Monetary FoundIPR Intellectual Property RightsLDC Less Developed CountriesMAI Multilateral Agreement on InvestmentMDGs Millennium Development GoalsMercosur Southern Cone Common MarketNAFTA North American Free Trade Agreement NGO Non-governmental OrganisationsODA Official Development AidOECD Organization for Economic Cooperation and DevelopmentSADC Southern African Development CommunitySCM Subsidies and Countervailing MeasuresTNCs Trans National CompaniesTPRM Trade Policy Review mechanismTRIMs Trade Related Investment MeasuresTRIPs Trade Related Aspects of International property RightsUNCTAD United Nations Conference on Trade and

DevelopmentUNDP United Nations Industrial development OrganizationWTO World Trade Organization

سی دلیل تنفر کارکنان از مدیران

بروس کاچر – آدام اسنایدر

خلاصه کتاب: ترجمه : دکتر محمد لگزیان- گردآورندگان : الهام رسایی – تهمینه مرادیان پور- بخش اول: باکارکنان همانند بچه ها رفتارمی شود. مقدمه:کارکنان از مدیران متنفرند. اگر چه تنفر واژه خشنی است اما در این مورد واژه مناسبی است. به نظر می رسد کارکنان از مدیران متنفرند چون احساس می کنند با آنها با بی احترامی رفتار می شود.آنها به چیزهایی که مدیریت به آنها می گوید اعتماد ندارند. احساس می کنند به آنها حقوق کمی پرداخته می شود و درآمدشان به دلیل پرداخت اجباری هزینه های بازنشستگی و خدمات درمانی بطور مدام در حال کاهش است. آنها همچنین معتقدند که شغلشان تأثیری منفی بر کیفیت زندگیشان دارد. اغلب آنان در مواجهه با اینگونه نگرانی ها در خودشان احساس ناتوانی می کنند و این باعث افزایش ناکامیشان می شود. آنها بطور جدی نگران از دست دادن شغلشان هستند و معتقدند حتی اگر بتوانند کار جدیدی پیدا کنند، با مشکلات مشابهی مواجه خواهند بود.مطمئناً ناخشنودی یک کارگر یکی از مشکلات مربوط به کارکنان است که به وضوح کیفیت زندگی آنها را تحت تأثیر قرار میدهد، اما این مشکل ، مشکلی جدی برای شریان های حیاتی یک سازمان نیز هست. هرچند که تعداد کمی از کارکنان واقعاً اعتراض نموده و به مدیریت می گویند که ناراضی هستند، در عوض خیلی از آنها به بروز رفتارهای انفعالی تهاجمی روی می آورند که برای سازمان مضر است. "۴۶ درصد از کارکنان بر این باورند که مدیریت با آنها با بی احترامی رفتار می کند"۱ما احساس برده بودن می کنیماستخدام شکلی از برده داری است. اگر چه این یک قیاس تحریک برانگیز و بعضاً آزاردهنده است ،اما در عین حال کلید درک این که چرا کارکنان اغلب ناراضی اند نیز می باشد.مشکل متوجه کارفرمایانکارکنانی که احساس می کنند با آنها مانند برده ها رفتار شده ، به تدریج مانند برده ها فکر و عمل می کنند. آنها گرفتار سرگشتگی مزمن بین تحمل مدیریت ناخوشایند و از دست دادن کارشان هستند."۴۳ درصد از کارکنان در مورد شغلشان احساس نا امنی می کنند "اینگونه کارکنان مضطرب عموماً اعتماد به نفسشان را از دست می دهند و مجریان خوبی نخواهند بود. آنها به تدریج نسبت به ابراز نظرات و دیدگاه های سودمند خود و یا توسعه راهکارهای جدید در کارشان نیز رغبتی نشان نخواهند داد.آنها به خاطر شرایط ناخوشایندشان در تنفری خاموش از مدیریت به سر می برند.راه حل هاارباب خیر اندیش شدن کافی نیست. داشتن کارکنان آزاد مستلزم شکستن چرخه کنترل مدیریت و تسلیم کارمند است که این بوسیله احترام گذاشتن به کارکنان و دادن کنترل بیشتر به آنها میسر است. در اینجا پیشنهاداتی برای از زیر سلطه خارج کردن کارکنان از طریق شکستن چرخه روابط ارباب – برده ارایه می شود:۱ – حقوق شخصی کارکنان را محترم بشمارید.۲ – با کارکنان مانند شرکای ارزشمند تجاری رفتار کنید.۳ – با کارکنان صادق باشید. صداقت همیشه بهترین سیاست به هنگام برقراری ارتباط با کارکنان است. البته مواقعی نیز هست که مدیران نمی توانند اطلاعات خاصی را به اشتراک بگذارند ، اما دروغ هیچ گاه توجیه شده نیست.۴ – استقلال کارکنان را تشویق کنید.۵– برای کارکنان فرصت های بیشتری به منظور کنترل ساعات کاریشان فراهم آورید.۶ – برای کارکنان فرصت های بیشتری به منظور کنترل فضای کاریشان فراهم آورید.۷ – از توسعه حرفه ای پشتیبانی کنید.در نتیجه : سازمان ها مالک کارمندان نیستند؛ چنانکه اربابان صاحب برده هایند. این چرخه باطل که در آن مدیر با کارمند با بی احترامی رفتار می کند و کارمند تسلیم شده ، احساس نارضایتی ، تنفر و ناتوانی می کند؛ می تواند متوقف شود. به نفع کارفرمایان است که تا حد ممکن آزادی برای کارکنانشان فراهم آورند و از تمایل آنها برای داشتن کنترل بیشتر بر چگونگی ، زمان و مکان انجام کار حمایت کنند.۲" ۴۰ درصد کارکنان می

گوینـد که آنها اختیار تصـمیم گیری لازم برای انجام دادن خوب کارهایشان را ندارند و ۶۳ درصد آنها معتقدند که تصـمیمات در سازمـان آنها معمولاً در سـطح مناسب اتخاذ نمی شونـد" من نمی دانم کارم را چگونه انجام دهم، چرا آنها به من اجازه انجامش را نمی دهنـد؟مشـکل متوجه کارفرمایانفرهنگی که در آن کارمندان به شدت تحت مدیریت خرده مدیران قرار دارند و اختیار تصـمیم گیری ندارنـد ، منجر به ایجاد نیروی ناراضـی ، غیر مولد و کم تحرک می شود که فاقد انگیزه درونی اندو قادر به پذیرفتن ریسـک های تجاری و توسـعه ایده های خلاق نیسـتند.روانشناسی این اعمالاز جمله دلایل اینکه چرا سازمان ها در ارایه اختیار تصمیم گیری مورد نیاز به کارکنانشان موفق نمی شونـد:۱ – بازتاب بالا به پایین . مـدیر ارشـد سازمان کارکنان مستقیم اش را تحت مـدیریت و نظارت شدید قرار میدهد.۲ – هزار دسـتور دهنده و یک انجام دهنده . بعضی سازمان ها تعداد بسیار زیادی مدیران میانی دارند که آنها برای توجیه کردن وجود خودشان به اشـتباه گمان می کنند که باید تمام تصمیمات را آنها برای کارمندانشان بگیرند.۳ – منفی نگری تحمیـل شـده از بیرون کارمنـدان آزادی عمـل کمی برای خارج شـدان از رویه های اسـتاندارد کاری دارنـد.۴ – ترس ۵- ناتوانی پـذیرش شـکست در اعمال کنترل۶ – نـاتوانی در تفویض اختیـار تفویض کردنـد مسـتلزم توانایی تقسیم وظایف بزرگ به بخش های کوچکتر ، اولویت بنـدی، ایجاد جـداول زمانبندی و تصـمیم گیری در مورد این است که کدام یک از این قسـمت ها را خودتان بایـد انجام دهیـد و کـدام یکی را کارمنـد تحت سـرپرستی شـما به راحتی می تواند انجام دهد.۷ – نبود راهنمایی. مـدیران اغلب راهنمـایی هـای کمی را از روسایشان در مورد اهمیت تفویض اختیار دریافت می کننـد.۸ – تصـمیمات استخدامی ضعیف راه حل ها۱ – مطمئن شویـد که مـدیران ارشـد به تفویض اختیارات می پردازند.۲ – دوره های آموزشـی تفویض اختیار برای مـدیران فراهم کنید.۳ – پیشروها را معرفی کنید.۴ – از مـدیران بخواهید که خودشان را جای کارکنان بگذارند.۵ – سرپرستان را بر حسب نحوه تفویض کردن آنها رتبه بندی کنید.۶ – از کارکنان بپرسید که واقعاً به چه اختیارات تصمیم گیری نیاز دارند.۷ – کارکنان را به گفتگو تشویق کنید.۸ – به کارکنان طریقه بکارگیری اختیار تصـمیم گیری بیشتری را آموزش دهیـد.۳ "۵۲ درصد کارکنان در اعلام آزادانه نظراتشـان احسـاس آزادی نمی کننـد"من از اظهار نظر واهمه دارم.مشـکل متوجه کارفرمایاناین یک رویـداد ناراحت کننـده است که بیش از نیمی از کارکنـان از بیـان آزادانه نظراتشان در محیط کار می ترسـند. فقـدان گشودگی عواقب منفی زیادی هم برای کارفرمایـان و هم کارکنـان دارد. وقـتی کارکنـان احسـاس آزادی برای اظهـار نظر نمی کننـد.ایـده هـای خوب ظـاهر نمی شوند.مشکلات مهم کشف نمی شوند.اطلاعات حیاتی در سازمان با کسانی که باید آنها را بدانند، در میان گذاشته نمی شود.گروه هـا تصــمیمات معیـوبی می گیرنــد، چرا کـه افراد از مخـالفت کردن می ترســند.زمـان بـا ارزش افراد در جلسـات بی ثمر هـدر می رود.روابط بین مـدیران و کارکنان رو به وخامت می گـذارد.انگیزه کاهش می یابد.روانشناسـی این اعمالکارکنان به دلایل مختلفی به ابراز نظراتشـان نمی پردازنـد، از جمله •: مهـارت های ارتباطی ضـعیف . بسـیاری از کارکنان مهارت های کلامی لازم برای بیان دقیق دیـدگاهشان را ندارنـد. آنها احساس می کننـد که بهتر است خاموش باشـند تا اینکه چیزی بگوینـد که آنها را بد نشان دهد•. هوش عـاطفی کم •ترس از مجـازات •عـدم وجود امنیت شـغلی •عـدم وجود حساسیت مـدیر •جو سازمـانی مبتنی بر بی توجهی. بسـیاری از کارکنان احساس می کننـد که صـرفاً چرخ دنده ای کوچک در یک ماشـین بزرگ و بی احساس هسـتند و شانس کمی برای اینکه صدایشان شنیده شود دارند.راه حل ها۱ – روحیه گشودگی را پرورش دهید.۲ – افراد را به اظهار نظر ترغیب کنید و از تقویت مثبت استفاده نمایید.۳ – مهارت های شـنیدن خودتان را بهبود بخشـید.برخی از اصول کلیدی این امر عبارتند از • :از توجه مثبت بدون قید و شرط استفاده کنید •.تجاهل (خود را به خنگی زدن •)از پرسیدن سوالات تهدید آمیز بپرهیزید •.شنونده ای فعال باشـید •.سوالات باز پاسـخ (باز) بپرسـید.سوالاتی ماننـد ((احساس شـما راجع به این چیست؟)) یا ((می توانید کمی بیشتر توضـیح دهیـد؟)) پاسخ های بیشتری از صـرفاً جوابهای یک کلمه ای به دنبال خواهنـد داشت •.بازگویی کنید.۴ "۴۳ درصد کارکنان می گوینـد که کار خوب آنها دیـده نمی شود"هیچ کس سـخت کوشـی مرا تقدیر نمی کند.مشـکل متوجه کارفرمایانخیلی از کارکنان

ناخشنودند، چرا که بر این باورند که مدیریت به کار خوب آنان ارج نمی نهد ، آنها مشتاق تشویق و باز خور مثبت هستند، اما احساس می کنند سرپرستان آنان در تمجید و تقدیر از آنان دچار کوتاهی می شوند.راه حل ها۱ – به جای قدردانی و پاداش های گروهی از تقدیر و پاداش های فردی استفاده کنید.۲ – پاداش های فردی را با یک پیام شخصی مناسب همراه سازید.۳ – بلافاصله تقدیر کنید نه با فاصله۴ – به سرپرستان چگونگی ارایه بازخور مثبت را آموزش دهید.۵ – ارایه بازخور مثبت را به عنوان بخشی از فرآیند بررسی عملکرد قرار دهید.۶ – به بازخورها ، بازخور دهید. یک راه برای افزایش مقدار تقویت مثبت در سازمانها ، تقویت تقویت کنندگان است. به عبارت دیگر ، مدیریت ارشد باید وقتی افراد تحت نظرش به تقویت زیر دستانشان می پردازند ، باید آنها را تقویت کند.۷ – مدیر ارشد باید مانند الگو عمل کند.نتیجه گیری : کارکنان از اینکه جهت انجام کارشان مورد تقدیر و پاداش مناسب قرار نمی گیرند گله مند هستند . آنها از مدیری که به درستی از آنها تقدیر نمی کند متنفرند. خیلی از سرپرستان درک نمی کنند که فقط اندکی بازخور مثبت می تواند ابزار مدیریتی بسیار قدرتمندی برای افزایش به ره وری باشد. با توجه به این نکته می تواند منافع قابل ملاحظه و چشم گیری برای سازمان در برداشته باشد.۵۵۳ درصد کارکنان معتقدند که سازمانشان بطور غیر منصفانه ای به اعمال سیاست ها و رویه های پرسنلی می پردازد.برای افراد مختلف مقررات متفاوتی وجود دارد.کارکنان با این پیش فرض سرکار می آیند که با آنها به طور مساوی رفتار خواهد شد. آنها از اینکه با برخی از افراد یا گروه های خاص به گونه ای تبعیض آمیز یا آنچه آنها آن را تحت عنوان برخورد سلیقه ای می شناسند، رفتار شود ، احساس نارضایتی می کنند.مشکل متوجه کارفرمایانوقتی کارکنان احساس کنند که سیاست ها و رویه ها ی پرسنلی بطور منصفانه اجرا نمی شود، برای مدیریت احترام و ارزشی قائل نبوده ، نسبت به همکارانشان احساس تنفر می کنند و انگیزه انجام کارهایشان را از دست می دهند. کارکنان اغلب رفتار نا برابر را با نبود انصاف اشتباه می کنند. آنها گمان می کنند که با تمام کارکنان بدون توجه به پست ها، مسئولیت های کاری و یا نیازهای شخصی شان باید دقیقاً یکسان رفتار شود.روانشناسی این اعمالبرای کارکنان مهم است که به خاطر سخت کوشی و یا عملکرد کاری خوبشان ، مورد احترام واقع شوند. وقتی آنها می بینند که دیگران امتیازات و مزایای ویژه دریافت می کنند، این رفتار نابرابر آنها را ناراحت و ناراضی می کند.راه حل ها:۱ – به جای مقررات خشک ، به توسعه مقررات منعطف بپردازید.کارکنان می خواهند که با آنها مانند افرادی منحصر به فرد و بالغ رفتار شود. آنها می خواهند بدانند که مطابق با شرایط ویژه آنها ، استثنائات خاصی نیز وجود خواهد داشت.۲ – فلسفه انعطاف را ابلاغ کنید.برای کارکنان روشن سازید که با هر کسی به انصاف رفتار خواهد شد ، نه دقیقاً یکسان.۳ – از طرز تفکر و ذهنیت اتحادیه ای اجتناب کنید.چون هدف آنها خارج کردن تصمیمات پرداخت از دست مدیریت است.بخش دوم :کارکنان محترم شمرده نمی شوند.۶۶۶درصد کارکنان می گویند که مدیر به آنها گوش نمی دهد و ۶۷ درصد می گویند که مدیر در عمل کردن به پیشنهادات کارکنان کوتاهی می کند ".۶۶ درصد کارکنان می گویند که مدیر به آنها گوش نمی دهد و ۶۷ درصد می گویند که مدیر در عمل کردن به پیشنهادات کارکنان کوتاهی می کند" مدیریت به حرف ما گوش نمی دهد.مشکل متوجه کارفرمایانکارکنان وقتی که می دانند مدیریت به آنها گوش نمی دهد ناراضی هستند.اگر آنها احساس کنند که مدیریت توجهی به گفته های آنان ندارد ، انگیزه و تعهد آنها به اهداف سازمان مطمئناً رو به زوال می رود.حداقل چهار دلیل برای اینکه مدیران ارشد آورده های کارکنان را نادیده می گیرند، را می توان بیان کرد:۱- روابط میان گروهی درون سلسله مراتب سازمانی: وقتی ما با افرادی که دیدگاهی متفاوت با ما دارند تعامل نمی کنیم، نوعاً به آن ها اعتماد نمی کنیم، لذا، مدیران ارشد به توانایی ها و دانش پایینی ها بی اعتمادند.۲- نقش پیش گویی های خودکام بخش: مدیرانی که به توانایی و دانش کارمندان بی اعتمادند این حس را گاهی اوقات به طور زیرکانه و بعضاً به طور فعالانه به آن ها انتقال می دهند. وقتی پیشنهاد و آورده کارکنان جدی گرفته نمی شود، آن ها احساس می کنند که نظراتشان به حساب نمی آید و لذا آن ها را در میان نمی گذارند و از آنجایی که مدیران متعاقباً پیشنهادات خوب کمی از طرف آن ها دریافت می کنند، بی میلی آن ها برای در نظر گرفتن

آورده کارمند افزایش می یابد.۳- فرض اشتباه قدرت نامحدود: مدیران اغلب به غلط معتقدند که قدرت نامحدودی در یک سازمان وجود دارد، و شغل آن ها این است که هر چقدر می توانند از این قدرت را به چنگ آورند.۴- بازی تلفن (گنگ بازی): این موضوع شبیه بازی تلفن است که ما همه د ربچگی آن را در گوش سومی زمزمه می کند و در انتهای خط، پیام شباهت کمی به شکل اصلی یا معنی اصلی خود خواهد داشت. در سازمان ها، ((میانی ها)) مانند سرپرستان و مدیران بخش ها، بین مدیریت ارشد و کاکنان قرار دارند، بخشی از کار آن ها رد و بدل کردن (تبادل) اطلاعات بین این دو گروه است. اما بلعکس، این مدیران میانی هستند که مانع جریان درست ارتباطات هستند.راه حل ها:۱- دور زدن(نادیده انگاشتن) سلسله مراتب۲- از شر(صندوق پیشنهادات) خلاص شوید.۳- انتظارات واقع بینانه ای وضع کنید.۴- در افزایش حجم پیشنهادات کوشا باشید.۵- حلقه را بشکنید.مهم است که مدیریت، وقتی پیشنهادات کارکنان اجرا می شود، به آن ها اعلام نماید. تقدیر در حضور همه یا ارائه پاداش های نقدی برای پیشنهادات خوب می تواند پیشگویی خود کامبخش این افراد باشد.۷۴۶ درصد کارکنان معتقدند که سازمان هایشان با کارکنان با احترام شخصی رفتار نمی کنند.مدیریت به ما احترام نمی گذارد.مشکل متوجه کارفرمایان: اگر مدیریت می خواهد که کارکنان مانند افراد بالغ عمل کنند، باید با آنها مانند افراد بالغ رفتار کند مدیریت نمی تواند انتظار احترام از کارکنان داشته باشد، وقتی که نسبت به آن ها بی احترامی می کند.روانشناسی این اعمال۱- دیدگاه های متفاوت: عموماً بالایی ها متمایلند که ذهنیت منفی و مبهم نسبت به مهارت ها و دانش کارکنان داشته باشند و به آن ها احترام نگذارند.۲- اشاعه (بازتاب): اشاعه پدیده ای است که در آن روابط سطوح بالای یک سازمان به سطوح پایینتر گسترش می یابد. ((همه چیز از بالا شروع می شود))۳- عدم امنیت: مدیران و سرپرستان که به مهارت ها و توانایی های خودشان اعتماد ندارند، اغلب به توسعه نگرشی نامحترمانه نسبت به کارکنان مستقیمشان می پردازند.۴- ارزش قایل نبودن برای کارکنان:راه حل های پیشنهادی:۱- به حقوق شخصی کارکنان احترام بگذارید.۲- کارکنانتان را بیشتر بشناسید.۳- به صورت فردی با کارکنان ارتباط برقرار کنید.۴- اقدامات انضباطی را در مورد افراد به کاربرید، نه تیم ها.۵- درک کنید که کارکنان زندگی خصوصی در بیرون از محیط کار نیز دارند.۶- با کارکنان مانند افراد بالغ رفتار کنید.۷- قانون طلایی را به یاد داشته باشید: مدیریت باید به کارکنان همان سطح احترام و شانی را نشان دهند که آنها مایلند با خودشان اینگونه رفتار شود.۸۴۸ درصد کارکنان معتقدند که مدیریت تصمیمات ضعیفی می گیرد.بالاخره چه کسی مسئول است؟مشکل متوجه کارفرمایان: مدیران در سازمان باید بدانند که چه وقتی از کارکنان و نظر آنان استفاده کنند و چه وقت تصمیمات سخت را خودشان بگیرند حتی اگر این امر موجب نادیده گرفتن کارکنان شود. این کار مدیر است که اطلاعات را جمع آوری کند، به آن ها وزن دهد و سپس تصمیم نهایی را با توجه به بهترین منافع حاصله سازمان اخذ کند.وقتی مدیران مسئولیت تصمیم گیری شان را نمی پذیرند، کارکنان اعتمادشان به آن ها را از دست می دهند و این فقدان اعتماد منجر به تعهد کمتر به سازمان و کاهش روحیه می شود.راه حل ها۱- درک کنید که اهداف سازمان شما و اهداف کارکنان شما همیشه یکسان نیستند.۲- حدودها و مرزها را بشناسید.۳- با مشاوران ارشد مشورت کنید.نتیجه گیریتصمیمات مهم را باید مدیریت بگیرد حتی اگر این تصمیم ها بر وفق مراد خواسته های کارکنان ارزشمند او نباشد. مدیران باید قبل از گرفتن تصمیم با کارکنان و سرپرستان مشورت کنند، اما کارکنان باید خوشحال تر باشند اگر بدانند که مدیریت در اخذ تصمیمات مهم و قاطع توسط خودش مردد نیست.۹۴۵درصد از کارکنان به اطلاعاتی که از مدیریت ارشد دریافت می کنند، اعتماد ندارند.من به اطلاعاتی که از مدیریت می گیرم اعتماد ندارم.مشکل متوجه کارفرمایانچگونه مدیر می تواند انتظار داشته باشد که کارکنان خودشان را با اهداف سازمان هماهنگ کنند؛ وقتی که آن ها به اطلاعاتی که در مورد این اهداف دریافت می کنند اعتماد ندارند؟ وقتی کارکنان به اطلاعاتی که از مدیریت دریافت می کنند اعتماد ندارند، بهره وری و تعهد آن ها به سازمان کاهش می یابد.روانشناسی این اعمالمدیران ارشد متمایل به نادیده انگاشتن این حقیقت هستند که دیدگاه آن ها در مورد سازمان خیلی

متفاوت از کارکنان عادی می باشـد. مدیران ارشد فرض می کنند که وقتی با مدیران میانی ملاقات می کنند، اطلاعات مهم در میان گذاشـته شـده در جلسه به دیگران منتقـل می شود. متاسـفانه، این امر اغلب رخ نمی دهـد. برای مـدیران میـانی غیرعـادی نیست که خلاصه ای از سـخنان مدیرارشد بردارند و هیچ چیزی را به کارکنان مستقیم شان انتقال ندهند. ممکن است آن ها بر این باور باشند که اطلاعات قدرت است و گفتن هر آنچه که می دانند به کارکنان، اختیار و اقتدار آن ها را کم می کند. اما یکی از مسئولیت های مـدیران میـانی انتقـال اطلاعات به کارکنانشان است.راه حل ها ۱ – میـانی ها را کنار بزنیـد.۲ – بین ((بهتر است بداننـد)) و ((بـاید بدانند)) تفاوت قایل شوید.مهم است که مدیران ارشد معیارهایی را برای اینکه چه نوع اطلاعاتی باید مستقیماً به کارکنان داده شود و چه نـوعی نبایـد داده شود ، وضع نمایـد. به عنوان مثـال ، اطلاعـات بایـد به صورت مسـتقیم به همه کارکنـان داده شونـد اگر این اطلاعـات :- روی کاری که آنها انجام می دهنـد ، تاثیر می گـذارد؛- تاثیری فردی بر آینـده آنها در سازمان دارد؛- از لحاظ مالی روی آنها تاثیر می گذارد.۳ ((– ندانسـته ها)) را نیز مانند ((دانسته ها)) اعلام کنید.مهم است که مدیریت آنچه را که می داند و آنچه را که نمی دانـد به کارکنان انتقال دهد.۴ – ایجاد ارتباطات زیاد مـدیریت بایـد پیام های مهم را به کارکنانش بیشتر از یک بار اعلام کند.۵ – از کانال های ارتباطی چنـدگانه اسـتفاده کنیـد.برخی دوست دارنـد خبرنامه شـرکت را بخواننـد، برخی ایمیل را ترجیح می دهند و برخی دیگر دوست دارند اطلاعات را در سخنرانی توسط مدیران ارشد دریافت کنند.۱۰"۵۳ درصد کارکنان می گوینـد که رئیسـشان واقعاً به آنها انگیزه نمی دهـد" رئیس من یک مـدیر ترسـناک استمشـکل متوجه کارفرمایان کارکنان بسـیاری حداقل یکبار در دوران کاری خود یک رئیس بد را تجربه کرده اند و خیلی از آنها احساس می کنند که آنها هرگز یه رئیس خوب نداشته انـد. عـدم حساسیت ، نـاتوانی در برقراری ارتبـاط ، و نبود انصـاف ، نشـانه های سـرپرستی ضـعیف هستند.روانشناسـی این اعمالکارکنان انـدکی می تواننـد وقتی برای فردی با مهارت های سـرپرستی ضـعیف کار کننـد، انگیزیش و روحیه خوبشان را حفظ کنند . واقعیت روزمره کارکنان تا حد زیادی به وسیله سـرپرست مستقیمشان تعریف می شود. کارکنان نیاز دارند احساس کنند که قابل احترام ، ارزشـشان درک شده و با آنها منصـفانه رفتار شده است.راه حل هاهفت اصل اساسـی برای ((یک رئیس بهتر شدن)) بـه شـرح زیر است :۱ . بـا کارکنـان با احترام و صـداقت رفتار کنیـد.۲ . کارکنـان را در تصـمیمات مشارکت دهیـد.۳ . کارکنـان را قدرتمند سازید.۴ . وظایف را به روشنی ابلاغ کنید.۵ . گوش کنید ، گوش کنید ، گوش کنید.۶ . درک کنید که حل ((مشکلات افراد)) بخشی از شغل شماست.۷ . قدرشناسـی و تقدیرهای فردی را در دسـتور کارتان قرار دهید.۱۱ "۵۶ درصد کارکنان معتقدند که سازمان آنها به خوبی مـدیریت نشـده است.من اطمینانم به مدیریت را از دست داده ام.مشـکل متوجه کارفرمایان این حقیقت که بیش از نیمی از کارکنان معتقدنـد که سازمانشان خوب مدیریت نشده است ، شـگفت انگیز نیست.کارکنان با سـطح اعتماد پایین به مدیریت ، دیدگاه بدبینانه ای را نسبت به وضـعیت اسـتخدامیشان در پیش می گیرند. هرچند آنها به کارشان مفتخرند و از روابط با همکارانشان لذت می برند ، اما قادر به حفظ علاقه و وفاداریشان به سازمان نیستند.روانشناسی این اعمالکارکنان موافقند که زمان و انرژی شان را در قبال حقوق و مزایای دریافتی تقـدیم نماینـد و مـدیر برای آنها محیط کاری مساعـد و کسب و کار پایـداری فراهم نمایـد. وقتی کارکنـان معتقدنـد که مـدیریت تصـمیمات خوبی برای سازمـان نمی گیرد، آنهـا احسـاس می کننـد که قرارداد روانی نانوشـته آنهـا بـا کارفرمایشان نقض شـده است . از اینرو آنها نسبت به تعهـد بکارگیری زمان و انرژی شان به سازمان ، بی میل می شوند.راه حل ها۱ – نتایج ملموس ارائه دهید.مهم تر از هر چیز، کارکنان می خواهند بدانند که هر کسی مسئولیت خود را به خوبی انجام می دهد.۲ – ثروت (دارایی) را تسـهیم کنید.اگر کارکنان ببینند که مدیر ارشد سـهم زیادی در موفقیت و رشد سازمان دارد، حقوق بالاـی او راکاملاًـ می پذیرنـد. وقتی کسب و کـار خوب است ، زمـان مناسبی جهت اجرای برنامه های تسـهیم سود و ارتقای افزایش حقوق هـا و پاداش ها است.۳ – درک کنید که شـما نسبت به کارکنان پاسـخگو هستید.در بسیاری از سازمان ها ، مدیران ارشـد فراموش کرده اند که همانگونه که نسبت به سـهامداران و مشتریان پاسـخگو هسـتند به کارکنان نیز پاسـخگو هسـتند.۴ – با

کارکنـان رو راست باشـید.کارکنان می تواننـد با رکود اقتصادی بسازنـد، آنها همچنین می تواننـد یک سال بـدون پاداش و افزایش حقوق به سـر کنند . آنچه آنها نمی توانند و نباید تحمل کنند ریا کاری و صادق نبودن مدیریت است. بنابراین موفقیت ها وشکست هـا را به اطلاع افراد برسانیـد.۱۲ "۵۸ درصـد از کارکنـان می گوینـد که بخش آنهـا فاقـد کـارگر کـافی است" مـا کمبود کارمند داریم.مشـکل متوجه کارفرمایاناکثریت کارکنان بر این باورنـد که آنها در بخش خود تعداد کافی افراد شایسـته برای انجام کارشان ندارنـد. دلایلی که کارکنان احساس کار بیش از حـد می کنند:۱ – کارکنان در تطبیق خود با تغییرات تکنولوژی کنـد هسـتند۲– تغییر کن یـا بمیرسازمـان هـا برای بقایشـان بایـد به طور آگاهـانه خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریانشان وفق دهنـد.۳ – تقاضا اغلب زودتر از عرضه تغییر می کنـد مـدیر اداری یـک مطب پزشـکی بزرگ و پرکـار ، مسئول پنـج کارمنـد اداری بـود که سـوابق پزشکی و درخواست های شرکت های بیمه را بررسی می کردند.یک روز همکار ارشد گروه به او گفت که آنها باید یک پزشک جدید را به پرسـنل مطب اضافه کنند. این خانم مدیر همچنین فهمیده بود که یکی از شرکت های بیمه درمانی بزرگ آنها رویه اش را تغییر داده و لـذا او بایـد اکنون اوراق جدیدی را برای هر بیمار تکمیل و ارائه کند. او می دانست که نیاز به افراد بیشتری دارد، اما استخدام و آموزش این افراد ماه ها وقت می خواست. کارکنان فعلی او نیز بیش از حد کار در سرشان ریخته بود.۴ – اخراج بیش از حد کارکنان۵ – تغییر مهـارت هـای مورد نیـازراه حـل هاغیر متحمل است که جریان کار در طول کل سال یا از سالی به سال دیگر در سـطحی ثابت و یکنواخت باقی بمانـد و این چیزی که کارکنان انتظار دارنـد. ۱ – انتظارات واقع بینانه ای ایجاد نماییـد.به هنگام اسـتخدام کارکنـان و پس از آن به صورت دوره ای برای آنـان روشن سازیـد که حجم کاری آنها بسته به نیاز های کسب و کار و مشتریان خواهد بود به آنان بگویید که باید انتظار این را داشته باشـند که در اوقات معین از سال از دیگران پر مشـغله تر باشـند.۲– در مورد حجم کار از کارکنان نظر بخواهید ۳ – بررسی های دوره ای استخدام به عمل آوریدمیزان استخدام شرکت ضرورتا با نیاز های یک شرکت در حال تغییر منطبق نیستند. بررسی منظمی از حجم کار و مهارت های مورد نیاز می تواند هرگونه عدم انطباقی را مشـخص کنـد. از یـک فرد خـارج از سازمـانی بـدون تعصب بایـد برای انجـام این تحلیل ها اسـتفاده شود.۴ – کارکنـان را مجـددا آموزش دهیـدهنگامی که یـک بررسـی نشـان از کمبود در مهـارت هـا دارد بـازآموزی کارکنان اغلب می توانـد این شـکاف را پر کند.۵ از کارکنان کمکی (ذخیره) اسـتفاده کنید۱۳۴۷ درصـد کارکنـان می گوینـد که آنها اطلاعاتی را برای انجام خوب کارشان نیـاز دارنـد، دریـافت نمی کننـد.آنهـا چیزی را که برای انجـام کـارم بایـد بـدانم ، به من نمی گوینـد.مشـکل متوجه کارفرمایانوقتی کارکنان احساس می کنند که اطلاعات لازم برای انجام خوب کارشان را دریافت نمی کنند، آنها دلسـرد شده و کیفیت محصولات و خـدمات سازمان لطمه می بینـد. برخی سوالات کلیدی کارکنان که اغلب بی پاسخ مانده است :از مدیریت : چه تغییرات سازمانی و محیط کاری رخ می دهد که کار ما را تحت تاثیر قرار خواهد داد. اولویت ها چیست؟از سـرپرست : شـما دقیقاً از من می خواهید چه چیزی انجام دهم؟بودجه من چقـدر است؟چه موقع شـما نیاز داریـد که این کار تکمیل شود؟ تا چه حد من کارم را خوب انجام می دهم؟ چه چیزی را باید متفاوت انجام دهم؟از همکاران : چه وقت کاری که از شما خواستم تمام می شود؟ انتظارات شما از من چیست؟از مشتریان : سـطح رضایت شـما از کالاها و خـدمات عرضه شـده ما چقدر است؟ شـما دوست دارید ما در انجام چه چیزی متفاوت باشـیم؟راه حل : ۱ – یـک تحلیل نیازهای اطلاعاتی انجام دهیـد.۲ – توقف گسترش مخفی کـاری۳ – اطلاعـات مربوط به رضـایت مشتریان را فراهم آورید۴ – تمریـن JFK (جـان اف. کنـدی) را انجام دهید۵ – بر روی مهـارت های ارتباطی سرپرسـتان تمرکز کنید.۱۴۵۱ درصـد از کارکنـان می گوینـد که آنهـا برای انجـام خوب کارشـان نیاز به آموزش بیشتری دارنـد.ما به آموزش بیشتری نیـاز داریم.مشـکل متوجه کارفرمایانسازمـان ها بخش عظیمی از بودجه عملیاتی شان را صـرف جبران خـدمت کارکنان می کننـد و در عوض آنهـا از کارکنـان انتظار دارنـد که کالاها و خـدمات بسـیار خوبی به مشتریانشان ارائه کننـد. در حالی که نیمی از کارکنان می گوینـد که آنان آموزش لازم برای انجام خوب کارشان را دریافت نمی کنند، عمدتاً به این دلیل که : خیلی از سازمان

ها ، آموزش را یک مزیت تجملاتی بی دلیل می دانند تا یک سرمایه گذاری حیاتی کسب و کار.مدیران ارشد معتقد نیستند که برنامه های آموزشی موثر هستند.متخصصان آموزش به درستی نتایج ملموسی از سرمایه گذاری در آموزش را برای مدیران ارشد تبیین نمی کنند.به دلایل زیرکارفرمایان باید به کارکنانشان مهارت های جدید را آموزش دهند :۱ –ارتقای سرمایه۲ – تقویت روحیه۳ – توانایی انطباق با تغییراه حل ها :۱ – اهمیت یادگیری را اعلام کنید.۲ – به کارکنان پول نشان دهید.۳ – فرصت برای دیدار با مشتریان فراهم آورید.۴ – یک برنامه چرخش شغلی پیاده کنید.۵ – یک برنامه مشاهده از نزدیک اجرا کنید.۶ – یک مرکز منابع اطلاعاتی فراهم آورید.۷ – به طور منظم نیاز های آموزشی را ارزیابی کنید.۸ – برنامه های آموزشی را ارزیابی کنید.۹ –در دوران رکود روی آموزش سرمایه گذاری کنید.۱۰ – کارکنان را به صداقت داشتن در مورد نیازهاشان تشویق کنید.۱۱ – از روش هایی غیر از روش سنتی (حضور در کلاس) استفاده کنید.۱۲ – مطمئن شوید که سرپرستان از بکارگیری دانش آموخته شده ، حمایت می کنند.۱۵ ۳۶ درصد کارکنان فکر می کنند که کیفیت کالاها و خدمات سازمانشان ضعیف است.کیفیت کالا ها و خدمات ما وحشتناک است.مشکل متوجه کارفرمایان بدیهی است که سازمان ها مدت زیادی را دوام نخواهند یافت ؛ اگر مشتریانشان بطور مداوم از کالاها و خدمات آنها ناراضی باشند . آنها در مورد کارکنانشان که به منظور با انگیزه باقی ماندن نیاز دارند باور کنند که مدیر به کیفیت متعهد است ، نیز به زحمت خواهند افتاد. اگر کارکنان معتقد باشند که مدیران واقعا توجهی به کیفیتی ندارند از خودشان می پرسند پس چرا من باید توجه کنم؟این امر منجر به ایجاد منحنی نزولی کاهش کیفیت خدمات مشتریان ضعیف و از بین رفتن کسب و کار می شود.۱۶تنها به نظر ۴۶ درصد کارمندان همکاری بین بخش ها مطلوب است.من از سایر بخش ها خدمات ناچیزی دریافت می کنم.راه حل ها :۱ – کارورزی هایی را برای کارمندان در درون سازمان فراهم آورید.۲ –انگشت اشاره را به سمت خود بگیرید.۳ – به اجرای نظر سنجی رضایت مشتریان داخلی بپردازید.۴ - تمرین JFK (جان اف. کندی) را اجرا کنید.۵ – بهگران را شناسایی کنید.۱۷به نظر ۵۳ درصد کارمندان تشریفات زائد بسیاری در سازمانشان وجود دارد.اینجا تشریفات زائد بسیاری وجود دارد. روانشناسی این اعمالهنگامی که کارکنان کورکورانه روال ها ، رویه ها و رهنمودهای اداری را دنبال می کنند، اغلب احساس ناتوانی عجز می کنند. از اینرو آنها نسبت به تصمیم گیری ، ریسک پذیری و انجام فعالیت هایی که به سازمان کمک می کند، بی میل می شوند. بدتر اینکه، آنان با تکیه بر قوانین یا دستوراتی که از مافوق هایشان دریافت می کنند ممکن است قدرت قضاوت درست خود را از دست بدهند.۱ – تشریفات زائد را شناسایی و از میان بردارید.۲ – تشریفات زائد را دور بزنید.۳ – تشریفات زائد را حذف کنید.۱۸۶۱ درصد کارمندان معتقدند سازمانشان افراد ناکارآمد را تحمل می کند.چرا این چوب های خشکیده را هرس نمی کنند؟راه حل ها :شاید زمانی که هیچ گزینه ای دیگری ممکن نیست، بهترین گزینه رهایی از ناکارآمد باشد و این امر می تواند برای سایر کارمندان ، نشانه ای جهت روا ندانستن عملکرد ضعیف باشد.از جمله راه های برخورد با افراد ناکارآمدگزینه های اولیه۱ – ریشه های مشکل را شناسایی کنید.۲ – این کارمند را به سرپرستی دیگر بسپارید.۳ – این کارمند را در پستی دیگر قرار دهید.۴ – به بازآموزی این کارمند بپردازید.تدابیر شدیدتر۱– سرپرستان را در مورد چگونگی توبیخ کارمند مشکل دار آموزش دهید.۲ – بخش منابع انسانی را درگیر کنید.۳ – مستند سازی را از هم اکنون آغاز کنید.۴ – مدیران ارشد باید به ترویج این فرآیند بپردازند.۱۹۴۵ درصد کارمندان معتقدند زمانی را که در جلسات صرف می کنند زمان مفیدی نیست.جلسات بیهوده زیادی برگزار می شود.مشکل متوجه کارفرمایانجلسات کارکردهای سودمندی دارند؛ فرصتی را برای کارمندان بخش های مختلف سازمان جهت مراوده و همکاری با یکدیگر فراهم می کند. این جلسات، کارکنان با دیدگاه های گونان را قادر می سازد تا ایده های جدید ارائه نمایند و به آنها کمک می کند که بجای تمر کز بر اهداف فردی و بخشی ، بر اهداف سازمانی متمرکز شوند. با وجود این ، نیمی از کارمندان معتقدند حضور در جلسات اتلاف وقت است. در اینجا برخی دلایل ذکر می شود:۱ – افراد دیر می آیند.۲ – جلسات بیش از حد طول می کشد.۳ – افراد زیادی به

جلسات دعوت می شونـد.۴ – جلسات بسیار هزینه بر هستند.راه حل ها۱ – محـدوده زمانی جلسات را مشخص کنید.۲ – از یک تسهیلگر فرآیند بهره بگیرید.۳ – توجه ویژه ای به اختتامیه جلسات داشته باشید.۲۰۶۱ درصـد کارمندان از حقوق خود ناراضی اند.حقوق من منصفانه نیست.راه حل ها :۱ – فلسفه سیستم پرداخت سازمان را به روشنی بیان کنید.۲ – از پرداخت ساعتی دستمزد بپرهیزید.۳ – بجای افزایش حقوق از پاداش استفاده کنید.۴ – چگونگی صحبت درباره پرداخت را به سرپرستان آموزش دهید.۵– افراد ناکارآمد را حذف کنید.۲۱۵۲ درصـد از کارمنـدان فکر می کننـد در مقایسه با سایر افراد کاری مشابه را در سازمانشان انجام می دهنـد، ناعادلانه دستمزد می گیرند.درست نیست که همه ما حقوق یکسانی دریافت کنیم. راه حل ها ۱ – انتظاراتتان را برای متقاضیان روشن سازید.۲ – به کارمنـدانی که به سـقف پرداخت رسیده انـد، مسئولیت های اضافه ای پیشـنهاد دهید.۳ – درجات پرداختی را گسترده کنیـد.۴ – از پرداخت ساعتی اجتناب کنیـد.۵ – از تلاش برای پیونـد پرداخت با عملکرد دست بر نداریـد.۶– پاداش های طولانی مـدت را مطرح سازیـد.۷ – افرادی که بهترین عملکرد را دارنـد ، ارتقـا دهیـد.۸ – کسانی که از پرداخت شان ناراضی اند را تشویق به رفتن کنید.۲۲۵۴ درصـد کارمندان می گویند که ارزیابی عملکرد آنها مفید نیست.ارزیابی عملکرد من بی فایـده است.مشـکل متوجه کارفرمایانبرای کارمنـدان ارزیابی عملکردشان بسیار مهم است ، اما این کارمنـدان محذورات ظریفی در مورد نحوه انجام این بررسی ها دارند. در اینجا چند شکایتی که اغلب شنیده می شود را ذکر می کنم ":سرپرست من هیچگاه دور و بر من نیست و هیچ چیزی از آنچه من انجام می دهم نمی داند، آخر چگونه او می تواند مرا ارزیابی کند " " ؟سـرپرست من تنها آسانترین راه را انتخاب می کنـد.او در خلال ارزیابی چیزهای خوبی درباره من می گویـد و بعـد سفارش می کنـد که من نیز مانند دیگران افزایش حقوق مشابهی دریافت کنم ""بررسی عملکرد من همیشه دیر انجام می شود ""سرپرست من پیش داوری می کند. او از من خوشش نمی آید، حتی اگر عملکرد بسیار خوبی داشته باشم ""سـرپرست من هیچگاه با پیشنهادهایی مفید به سراغ من نیامـده است ""ارزیـابی عملکرد اتلاف وقت است "راه حل ها۱ – بازخور مـداوم ارائه نمایید.۲ – طرز تفکری توسعه ای داشته باشید.۳ – از بخش پـولی بگذریـد.۴ – کارمنـدان را نیز در هدفگـذاری مشارکت دهیـد.۵ – بر رفتارهـا تمرکز کنیـد، نه خصایص شخصیتی.۶ – کـارکردی بحث کنیـد و سـخنرانی نکنیـد.۷ – ارزیـابی هـای سالانـه عملکرد را به موقع انجام دهیـد.۸– سرپرستان را آموزش دهید.۲۳از هر ۱۰ نفر ۷ نفر آنها می گوینـد: بین حقوق و عملکرد کاریشان رابطه ای وجود نـدارد.هیچ رابطه ای بین حقوق و عملکرد کاری ام وجود ندارد.مشکل متوجه کارفرمایانکارمندان چه در سازمان های خدماتی و چه تولیدی همواره می گوینـد که برای آنهـا بسیاری مهم است که رابطه ای قوی بین پرداخت و عملکردشـان برقرار باشـد. آنهـا می خواهنـد که کـار خوبشان مورد قـدردانی واقع شده و بابت آن به طرز شایسته ای جبران خدمت صورت پذیرد، اما اکثر سازمان ها در خصوص ایجاد پیوند بین حقوق و عملکرد ، کار چندانی نمی کنند. از اینرو بسیاری از کارمندان احساس می کنند اینکه چقدر سخت کار می کنند ، اهمیتی نـدارد، زیرا تـاثیری انـدک در دسـتمزد آنهـا دارد یـا اینکه بی تاثیر است.برخی سازمان ها بطور غیر موفقیت آمیزی سعی دارند با استفاده از برنامه های مشارکت در که سود آن ، حقوق و دریافتی همه کارکنان با موفقیت سازمان پیوند می خورد ، با این مشکل مقابله کنند و اگر در شرکت سودی به دست آورد، بخشی از آن را بین تمام کارمندان تقسیم می کند. اما اغلب کارمندان خریـدار حنـای بی رنـگ رویکرد تسهیم سود نیستند، آنهـا رابطه حقیقی بسیار کمی بین کیفیت عملکردشـان و سود سازمـان می بینند.سازمان هایی که سعی در پرداخت بر اساس عملکرد دارند با سه چالش عمده روبه رو می شوند: ۱ – نگرانی در مورد گریزان کردن (فراری دادن) افراد دارای عملکرد خـوب۲ – ضـرورت تکیه بر ارزیـابی هـای ذهنی۳ – دشـوار بودن اسـتفاده از معیارهـای عینیراه حل ها چند توصیه مفید۱ – فلسـفه پرداخت بر مبنای عملکردتان را برای کارمندان روشن سازید.۲ – سرپرستان را بر مبنای چگونگی ارزیـابی کارکنانشـان ، ارزیابی کنیـد.۳ – به سرپرسـتان چگـونگی صـحبت در مـورد پرداخت را آمـوزش دهیـد.۴ – از معیارهای عینی سـنجش عملکرد اسـتفاده کنیـد.۵ – هنگـام اسـتفاده از بـازخور ۳۶۰ درجه بـا احتیاط عمل کنیـد.۶ – از معیارهـای

چندگانه استفاده کنید.۲۴۴ نفر از هر ۱۰ نفر کارمند می گویند که مزایای سازمان نیاز آنها را بر آورده نمی کند.هزینه کسورات من مبلغ چک حقوقم را می بلعد.مشکل متوجه کارفرمایانهزینه خدمات درمانی، که در چند دهه گذشته به صورت نجومی افزایش یافته، شرکت های بسیاری را زمین گیر کرده است.سازمان ها نسبت به افزایش شدید هزینه های مزایا، بخصوص خدمات درمانی ، به طرق زیر واکنش نشان داده اند:حرکت به سمت برنامه های بهداشتی کنترل شدهانتقال بیشتر هزینه حق بیمه به کارمندانکاهش خدماتی که تحت پوشش خدمات درمانی اند.ارائه طرح خدمات درمانی برای کارمندان ، ولی نه برای خانواده های آنان و ...در کارمندان این انتظار شکل گرفته که مزایای خدمات درمانی را از کارفرمایانشان دریافت خواهند کرد و آن را حق خود می دانند.راه حل ها۱ – بیمه گر خدمات درمانی فعلی تان را دوباره ارزیابی کنید.۲ – به سمت یک کارگزار بیمه ای داشتن حرکت کنید.۳ – به کارمندان بگویید که حقیقتاً در مقابل حق بیمه شان چه چیزی دریافت می کنند.۴ – میزان افزایش هزینه هایی را که در سازمان می پردازد، اعلام کنید.۵ – بیانیه جامع جبران خدمات سازمان را اعلام کنید.۶ – به جای افزایش حق بیمه ، کسورات و پرداخت های مشترک را افزایش دهید.۷ – سبد مزایا را ارائه دهید.۸ – حساب های پرداختی پزشکی منعطفی ایجاد کنید.۹ – به ارتقای سلامت بپردازید.۱۰ – کمک کنید تا کارمندان مصرف کنندگان بهتری برای مراقبت های پزشکی شوند.۲۵۵۸ درصد از کارمندان می گویند در سازمان آنها فرصت های پیشرفت کمی وجود دارد.در اینجا ترفیع غیر ممکن است.مشکل متوجه کارفرمایان کارمندان خوب علاقه مندند ترفیع یابند . ترفیع به معنای پول بیشتر، وجهه بیشتر و مسئولیت بیشتر است و اگر کارمندان مدت زیادی ترفیع نیابند ، احساس ناخشنودی می کنند و ممکن است ترک خدمت کنند.کارمندان انتظارات متفاوتی درباره امکان ارتقا دارند؛ برخی از آنان با انتظارات خیلی بالا وارد سازمان می شوند . این امر می تواند به علت عوامل زیادی باشد، شامل سابقه ترفیع آنان در سایر سازمان ها ، موفقیت آنها در دانشگاه ، تمایل آنها برای داشتن یک استاندارد معین زندگی و یا انتظارات والدین، دوستان یا همسر. کسانی که انتظارات بالایی دارند هنگامی که نرخ ترفیع با انتظارات آنها نمی خواند ، احتمال بیشتری هست که مایوس شوند.راه حل ها۱ – انتظارات واقع بینانه ای برای کارمندان وضع نمایید.۲ – مطمئن شوید که فرصت های بهبود را مشخص می کنید.۳ – بهترین ها را ارتقا دهید.۴ – پست های جدید ایجاد کنید.۵ – به ارائه ترفیعات فنی بپردازید.۶ – ترفیع را از درون سازمان انجام دهید.۷ – افراد را در شغل های مختلف بپرخانید.۲۶۲۴ درصد کارمندان از کار حقیقی که در شغلشان انجام می دهند لذت نمی برد.من از سر کار آمدن متنفرم . این تنها برای من یک شغل شده است.مشکل متوجه کارفرمایان کارمندان ناخشنود ناباروند و انرژی سایرین را تحلیل می برند. این امر یک احساس رایج است و مدیران نباید آن را نادیده بگیرند.یکی از دلایل اینکه افراد از کاریکه انجام می دهند لذت نمی برند این است که آنها خودشان را از طریق حرفه شان انتخاب می کنند . آنان به دانشگاه می روند.اما با این حال تعداد زیادی هم هستند که به کارکردن در شغلی خاص یا یک نوع سازمان خاتمه می دهند بدون اینکه هیچ فکری درباره مناسب بودن آن کرده باشند.این مشکل ، تنها مشکل سازمان ها نیست ، لذت نبردن از شغل برای کارمندان نیز به کاهش علاقه آنها و کیفیت زندگی شان می انجامد.روانشناسی این اعمالمخرج مشترک همه افرادی که از شغل خود راضی اند این است که کار آنها :تماماً از مهارت و توانایی هایشان استفاده می کند.آن ها را به چالش فرا می خواند.به آنها اجازه رشد کردن می دهد.به آنان حس موفقیت می دهد.کسانی که کار را فقط یک شغل می دانند، یکی یا چند مورد از این پاداش های درونی را از دست می دهند.راه حل ها۱ – به کارمندان کمک کنید تا واقعیت را در یابند.۲ – شغل ها را غنی سازید.۳ –فرصت های دیگری به کارکنان بدهید.۴ – به کارمندانتان اجازه رفتن و ترک سازمان دهید.عبارت ((این تنها یک شغل است)) حاکی از یک نگرش غیر قابل قبول است . هیچ کس نباید پایبند کاری غیر ارزشمند شود ، و معقول است که سازمانها هر کاری که ممکن است انجام دهند تا شعله اشتیاق کارمندان را دوباره برافروزند.۲۷۴۴ درصد کارمندان درباره شغل خود احساس نا امنی می کنند.اینجا هیچ گونه امنیت شغلی وجود ندارد.کارمندان، سربازان بازی ظالمانه شطرنج شرکت ها در اخراج ها ، ادغام ها،

اکتساب ها ، و تجدید ساختارها هستند. در اینجا، حرکت تقابلی آنان در اینگونه موارد و چگونگی تاثیر تبعات منفی اقدامات آنها روی کارفرمایان شان ذکر می شود:چند شغله شدن.درخواست منافع قابل انتقالکناره گیری روانیاتخاذ روابط خصمانهبرنامه ریزی پیوسته برای راه های فرار روانشناسی این اعمال طبق نظریه فردریک هرزبرگ ، امنیت شغلی نمی تواند رضایت شغلی را افزایش دهد ، اما فقدان آن ، عدم رضایت از شغل را به همراه دارد. کارمندانی که پیوسته در خطر از دست دادن شغلشان بسر می برند، ناراضی اند و کارمندان ناراضی انگیزه لازم برای انجام خوب کار را ندارند.راه حل ۱ – به جای اهداف شرکت ، آرمان ها و ارزش های آن را بهبود بخشید.۲ – واقعیت اوضاع را حاشا نکنید.۳ – به رشد کارمندان کمک کنید.۴ – به ارائه مزایای قابل انتقال بپردازید.۲۸۳۸ درصد کارمندان می گویند، تعادل مناسبی بین زندگی کاری و شخصی آنها برقرار نیست.من فرصت کافی برای خود و خانواده ام ندارم.مشکل متوجه کارفرمایان عدم تعادل بین کار و زندگی معضلی عمده برای کارمندان و کارفرمایان است ، برای کارمندان راه حل هایی مانند کم کردن تعداد ساعات کاری یا تصدی شغلی با کار کمتر ، معمولاً نیازمند از خود گذشتگی ها و فداکاری هایی از قبیل پول کمتر ، کار بی معنی تر و فرصت های پیشرفت محدودتر است.برای کارفرمایان نیز داشتن کارکنانی با مرخصی بیشتر و شتاب کاری کمتر، می تواند تاثیری منفی بر عملکرد تعیین شده آنان داشته باشد. سرمایه داران ، سهامداران ، و مشتریان تحمل کمی برای کاهش سرعت و کیفیتی که نتیجه ی محیط کاری راحت تری است ، دارند.راه حل ها :کارمندان به شیوه های متفاوتی تعادل کار- زندگی را تعریف می کنند؛ برای بعضی ها ۸۰ ساعت کار در هفته تعادلی را که می خواهند مهیا می کند و برای برخی دیگر ۴۰ ساعت کارکردن زندگی شخصی شان را به هم می ریزند.۱ – انعطاف پذیری را گسترش دهید.۲– سرپرستان را آموزش دهید.۳ – به عنوان سازمانی شناخته شوید که برای تعادل ارزش قائل هستید.۴ – ناکارایی های سازمانی را کاهش دهید.۵ – الگوهای نقش مناسب را توسط مدیران ارشد در نظر بگیرید.۲۹۳۸ درصد کارکنان احساس نمی کنند که کارشان احساس فضیلت قوی شخصی به آنان می دهد.من گیر افتاده ام ،آرزو دارم بتوانم به سراغ کار خودم بروم.مشکل متوجه کارفرمایانبسیاری از کارمندان وقتی به سابقه خدماتی که در طی سالیان برای سازمانشان انجام داده، می نگرند، می گویند" من حقیقتا چیزی برای عرضه و به رخ کشیدن ندارم . " آنها فاقد حسی قوی از خودشکوفایی هستند. آنها احساس می کنند که در شغل خود به دام افتاده اند، اما کار دیگری را هم نمی خواهند .آن چه واقعاً آنها می خواهند انجام دهند رهایی از قیود زندگی سازمانی و در پی هدف خودشان رفتن است.این تمایل قوی که بسیاری از کارمندان می خواهند به طور شخصی وارد عمل شوند ، برای سازمان ها یک مشکل است. این کارمندان از انرژی مهار نشده ارزشمندی بهره مندند که به جای اینکه آن را در راه خلاقیت و اشتیاق برای سازمان خرج کنند، سبب کاهش انرژی سایرین می شود.چند روشی که سازمان ها می توانند به کمک آنها روحیه کارآفرینانه کارکنان را مهار کرده و به آنها حس قوی از شکوفایی بدهند:۱ – یک برنامه کارآفرینی سازمانی را در پیش گیرید.۲ –به کارمندان اجازه دهید که به صورت پاره وقت کار کنند.۳۰۳۸ درصد کارمندان نسبت به سازمان خود احساس تعهد نمی کنند.شرکت نسبت به من متعهد نیست، چرا من به آن متعهد باشم؟مشکل متوجه کارفرمایانترک خدمت کارکنان برای سازمان ها هزینه ای گزاف دارد، اغلب ، این هزینه به مبلغی حدود ۱۵۰ درصد یا بیشتر از حقوق سالانه یک کارمند می رسد. این هزینه ها دربرگیرنده هزینه های مالی شامل از دست دادن توان تولید در حالیکه پست ها نیز خالی می مانند و هزینه های کارمندیابی ، استخدام و آموزش کارمندان جدید می باشد.راه حل اگر من وفادار به شرکت باشم ، شرکت به من وفادار خواهد بود.من می خواهم شرکتم بخشی از وجود من باشد ،درست مانند خانواده ام.من برای افرادی که با آن ها کار می کنم، ارزش قائلم.اگر ما به کارمندان وفادار باشیم ، آنها هم به ما وفادار خواهند بود.۱ – به جای سر سپردن به این روند متداول ، با آن بجنگید. در صنعت خود تکرو باشید، ثابت کنید که بر خلاف سایر کارفرمایان برای وفاداری کارمندان ارزش قائلید و متقابلا به آن پاسخ خواهید داد.۲ –در مورد مسایل اقتصادی دوباره بیندیشید.هزینه ترک خدمت کارمندان بسیار بالاست . پیدا کردن افراد جایگزین و آموزش آنها

هزینه ای گزاف دارد.شرکتی باشید که در آن کارمندان پیوسته در حال گریز ، از کارمندان با روحیه و بهره وری بالا، کمتر باشند.۳ – وفاداری به کارمندان را ، به عنوان یک ارزش اساسی سازمان در آورید.۴ – برای حفظ وفاداری کارمندان فداکاری کنید. زیرا که وفاداری به کارمندان تبدیل به اثری فراموش شده در بسیاری از بخش های دنیای کار شده است. اما لزوما نباید بدین گونه باشد، در حقیقت، تبدیل وفاداری به عنوان یکی از ارزش های شرکت می تواند اهداف بلند مدتتان را بهبود بخشد.

مدیر موفق کیست

؟

مهدی کریمی تفرشی خلاصه کتاب: در مدیریت باری به هر جهت و مهرت گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است ودر مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانیکار ،مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله با مشکلات خودداری می نماید .در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن ، هم زبان بودن، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث می گردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه با هم ارتباط برقرار می کنند.سر شناسه :کریمی تفرشی، مهدی ،۱۳۵۵عنوان و نام پدید آور:مدیر موفق کیست ؟/مهدی کریمی تفرشیمشخصات نشر :تهرتن ،آتی نگر،۱۳۸۹مشخصات ظاهری : ۲۷۲ ص ،مصور ،جدولشابک : ۵۵۰۰ ریال،۲ -۰۸ -۶۰۰۴ -۶۰۰ - ۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی:فیپاموضوع : مدیریترده بندی کنگره :HD۳۷ / ف ۲ ک ۴۷-۱۳۸۹رده بندی دیویی: ۱/۶۵۸شماره کتابشناسی ملی:۲۱۲۶۹۲۶۰عنوان : مدیر موفق کیست ؟نویسنده : مهدی کریمی تفرشیناشر :اتی نگرطراحی جلد، صفحه آرایی متن و ویراستاری :تبلیغات فردای روشنتیراژ :۲۰۰۰چاپ اول :پاییز ۱۳۸۹قیمت: ۵۵۰۰ ریالفصل اولتعریف مدیریتتعریف مدیریتتقریباً به تعداد نویسندگان کتب مدیریت ،تعریف مدیریت وجود دارد.مدیریت یعنی کار کردن با افراد به وسیله افراد وگروهها برای تحقیق هدف های سازمانی ،لازمه موفقیت آن است که همه مدیران به مهارت های اجتماعی و انسانی مجهز باشند .به عبارت دیگر مدیریت عبارتست از دستیابی به هدف های سازمانی از طریق هدایت و رهبری ،بنابراین هرکسی حداقل در مراحل مشخصی از زندگی خود یک مدیر است.انواع مدیریت۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری)در این نوع مدیریت، مدیر بدون هیچ گونه نظر خواهی از سایر همکاران خود و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات جاری ،دستر العمل هایی را با خشونت صادر می کند.این نوع مدیریت با کمترین حس وفاداری نسبت به سازمان انجام وظیفه نموده و همیشه به حرفه ، تخصص و مهرت خویش کاملاً معتقد است.۱- مدیریت مهارت گسیختهدر مدیریت باری به هر جهت و مهرت گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است ودر مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانیکار ،مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله با مشکلات خودداری می نماید در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن ، هم زبان بودن، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث می گردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه با هم ارتباط برقرار می کنند.۲- مدیریت دموکراتیکدر این نوع مدیریت ، مدیر ضمن هدایت فعالیت های واحد تحت سرپرستی خود،خویشتن را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث و گفتگو و اظهار نظر در جلسات کارکنان را در تصمیم گیریها سهیم می دارد . در مدیریت به روش دموکراتیک ، ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت می باشند.یکی از علمای مدیریت نقش اطلاعاتی و ارتباطی مدیر را در سازمان جزء اساسی ترین نقش های او قلمداد کرده است.۳- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)مدیریت مسئولیت پذیری است که با برگزاری جلسات با معاونان و کارکنان مسائل و مشکلات را از طریق بحث و مشاوره به طور جدی حل نموده ویا با مهربانی در حل آنها سعی و کوشش نمایند،همیشه با مشکلات رودر رو بوده و در صحنه حضور داشته باشد.هدف اصلی استفاده از این روش،مشارکت مدیران و معاونان در برنامه ریزی ، سازمان دهی ،

ارتباطات سازمانی ،تصمیم گیریوخلاقیت ،فن آوری و در نهایت ایجاد صمیمیت است.اهداف مدیریتهر مدیری (در هر موقعیت و جایگاه) دارای شرح وظلیفی است،اما لازمه موفقیت یک مدیر ،پیش از آن که انجام وظایف باشد،رسیدن به یک هدف موفقیت است . باید حواسمان باشد که در بند بروکراسی (کاغذ بازی)نیفتیم ،تمرکز فکری و فعالیت های عملی را، در مسیر رسیدن به هدف قرار دهیم .در هر موسسه خدماتی،بازرگانی و تولیدی به جز اهداف مشترک ،مدیریت نیز هدف های خاصی دارد که بر اساس نیاز ویا خواست های مالکین با هیأت مدیره تعیین می شود.این اهداف عبارتند از:۱- تحکیم روابط انسانی از طریق به کار گیری روشهای دموکراتیک۲- شناخت روشهای مختلف مدیریتی .۳- آشنایی با نمودارهای سازمانی مربوط به کارکنان و وظایف مدیران.۴- آشنایی با روش مقابله با عکس العملهای کارکنان به هنگام ایجاد تغییرات در محیط کار ونحوه غلبه و برخورد با آن.۵- سعی و کوشش در جهت ارتقاء سطح تخصص و مهارت کارکنان از طریق آموزشهای مداوم.۶- آشنایی با شرح وظایف و مسئولیت های سرپرستان قسمتها.۷- آشنایی با ایجاد روابط انسانی بین کارکنان.فصل دوممدیر موفق کیست؟مدیریت اساسی ترین و مهمترین رکن موفقیت یک سازمان و مجموعه می باشد. تفاوت مدیران موفق و ناموفق در طرز فکر ونوع اقداماتی که انجام می دهند اما همه افرادی که دارای دانش مدیریت هستند ، با قرار دادن یک مدل مدیریتی متناسب با مجموعهای که در آن فعالیت می کنند ،می توانندیک مدیریت موفق داشته باشند و منشاء تحولات و تغییرهای مثبت باشند . با بررسی رفتار مدیریتی بسیاری از مدیران موفق،نکاتی ارزشمند از نوع مدیریت آنان استخراج میشود که می توان به عنوان ((منشور مدیران موفق)) از آن یاد کرد.افرادی که تمایل دارند در محیط کار یا حتی خانواده خود ،مدیریت موثر و موفقی داشته باشند منشور مدیریتی را الگوی خود قرار می دهند و طعم شیرین مدیریت موفق را حس می کنند.مدیران موفق چگونگی برنامه ریزی برای وقت ومدیریت زمان را می دانند.مطالعه ها نشان می دهد که مدیران اجرایی ، هر ۸ دقیقه یک بار کارشان دچار وقفه می شود مگر این که برای حمایت از خود، تدبیری اندیشیده باشند.این وقفه گاهی یک تلفن است ،گاهی منشی یا مسئول دفتر آنان است ،پدید آمدن وقفه ها ، غیر قابل اجتناب می باشد و هر چه یک مدیر اجرایی ، پر مشغله تر و کارش سنگین تر باشد ،احتمال تکرار این وقفه ها بیش تر خواهد بود.مدیران موفق ، زمان را مدیریت می کنند و بر اساس یک انضباط شخصی ،تمام برنامه های خود را مکتوب وبا زمان مشخص پیگیری می نمایند .آنان قدر زمان را می دانند و به عنوان ارزشمند ترین سرمایه به آن نگاه می کنند و خود را با موضوع های جزئی و بی ارزش سر گرم نمی کنند.خصوصیات مدیر موفق چیست؟مدیر موفق مدیری است که در تعیین احتمالات واقع بین است و زیر دستانش را به جلو حرکت می دهد . در مدیریت ،ارتباطات و ترکیب راهبردهای جدید مهم هستند.مدیر پیشرو، اسباب و امکانات لازم را برای پیشرفت سازمان و زیر دستان فراهم می کند. گاهی اوقات حتی بهترین مدیران نمی توانند به تنهایی از عهده شغل مدیریت بر آیند ،آنها نیاز به ترغیب زیر دستان برای انجام کارهای سازمان دارند .آنها باید به زیر دستان اعتمادکنند و قادر به تفویض مسئولیت ها بین آنها باشند.ویژگی مشترک در تمام مدیران موفق توانایی آنها در کار گروهی و پیوند با زیر دستانی است که قادر به همکاری در جهت اداره بهینه سازمان هستند.مهارت های مدیر موفقبرای اداره یک بیزنس کوچک هم باید مهارت های مدیریت را بدانید. خیلی ها فکر می کنن که رهبری در مقابل مدیریت مهمتر است.اما در واقعیت باید بتواند هم رهبری کنید و هم مدیریت.اما مدیر خوب به چه کسی گفته می شود؟مهارت ها و سبک های مدیریتی مشخصی هست که باید روی آنها متمرکز شوید و مخصوصاً برای دارندههای بیزنس های خرد.اگر شما هم شرکت یا کارخانه کوچکی را اداره می کنید ،یا بدانید که این مهرت های مدیریتی چه هستند و سعی کنید که از آنها در رفتارو منش خود استفاده کنید.اما چرا؟چون بعضی از مهارت ها موفق تر از بقیه هستند و باعث می شود بتوانید کارمندانتان را خیلی خوب به کار گیرید.مهارتهای مدیریتی مثل برنامه ریزی ،تصمیم گیری ،حل مشکل ،کنترل و هدایت ،و سنجش وگزارش برای فعالیت های کار خود را هدایت می کنند.ارتباطات محک زنی ،پیگیری و سنجش تاکتیک ها و استراتژی هایی هستندکه مدیران موفق برای بررسی

جهت خود (در صورت نیاز). جلو راندن کار استفاده می کنند.رسیدن به آنچه که در سر دارند ،مدیریت می کنند.برای اینکه بدانیم یک مدیر خوب چه کسی است باید بدانیم که چه چیز به کارمندان انگیزه می دهد. چطور باید یک محیط و فرهنگ خوب ایجاد کنید که کارمندان را ترغیب و تشویق به مشارکت کند؟چطور باید بازده کاری کارمندان ودر عین حال رضایت خاطر آنها را بالاـ برد؟ چطور می توانید بهترین استعدادها زا استخدام کرده وآنها را حفظ کنید؟ چطور به کارمندان خود آموزش می دهیم مشکلات را حل کنند ،تصمیم گیری کنند ، ودیگران را به کار بگیرند؟ اینها فقط تعدادی از مشکلات و مسئولیت های مدیریت است.منابع انسانی در سازمانهایی که به دور اندیشی شهرهاند از جایگاه رفیعی برخوردار است .در اندیشه مدیران این سازمانها ،نیروی انسانی ،دارایی رابردی سازمان محسوب می شود و از این رو، توجه مدیریت را سخت به خود معطوف کرده است. دیدگاه مدیران این نوع سازمانها که آینده را نیز از آن خود ساخته اند نسبت به مخارج امور کارکنان، دیدگاه هزینه ای نیست، بلکه سرمایه ای و آن هم از نوع سرمایه گذاری راهبردی است.بنابراین می توان انتظار داشت کارکنان اینگونه سازمانها برای حرکتهای خلاق و دانش محور پرورش یابند.در ذیل به مهارتهایی که یک مدیر موفق دارا می باشد اشاره شد:شفاعت عملهرگاه الزامات پروژه پیش از شروع آن به طرز واضح و شفاف تعیین گردیده و به تیم های مورد مطالعه ابلاغ می شدند ،احتمال موفقیت پروژه مورد بحث افزایش می یابد.با مشتری های صحبت کنیدیکی از برنامه هایی که یک مدیر موفق می تواند به کارکنان خود ارائه دهد ارتباط برقرار کردن کارکنان با مشتری و نظر خواهی از مشتری است که باعث افزایش راندمان کاری می باشد.اعتماد به نفسگاهی اوقات صعود ، بزرگترین مانع نیست ، خودتان بزرگ ترین مانع هستید. یکی از ضروریات برای یک رئیس داشتن اعتماد به نفس ،هم باید در درون و اندیشه وی وجود داشته باشد وهم در بیرون و در انظار متجلی شود برخی اوقات ، افراد ،افراد فاقد اعتماد به نفس ، به مقامات بالاـ و مدیریت عالی می رسند اما در آن پست نمی توانند ماندگار شوند و خود وسازمان را با مشکل مواجه می کنند.کنترل طرز برخوردافرادی که برای مقام مدیریت ریالتلاش و مبارزه میکنند، کار را با پیدا کردن تسلط برخورد شروع می کنند ، زیرا اولاً می خواهند و ثانیاً می دانند که مجبورند.توفیق شما در کسب وکار وزندگی، بیشتر از قابلیت های ذهنی ،مرهون گرایش های ذهنیتان است.اگر تا به حال نیاموخته اید ،خواهید آموخت که این تمایلتان به پیروزی است که شما را به پیروزی می رساند.مسئولیت ها واختیارات مدیر موفق۱- مسئولیت باید کلاً وکاملاً تفویض کرد ولی نمی توان از آن طفره رفت.۲- ممکن است مسئولیت را کاملاًـ تفویض کرد ولی نمی توان از آن طفره رفت.۳- مسئولیت نهایی قابل تفویض وتقسیم نمی باشد.۴- همیشه مسئولیت باید با اختیارات کامل همراه باشد.۵- کسی که مسئولیت را بر عهده دارد باید بدانند که از او چه انتظاراتی دارندوبداند کهتنها او مسئول است.۶- تفویض مسئولیت باید متناسب با توانائی شخص باشد.۷- مسئولیت اجرای کار باید به کسی محول شود که کار را به سرانجام می رساند.فصل سوم : مدیریت و ارتباطاتعصر ما عصر سازمانهای پیچیده وبزرگ است ومدیر همواره باید چگونگی رسیدن به اهداف سازمانی آگاه باشد.از این رو مهمترین عنصری که می تواند ،سازمان را در تحقیق به اهدافش یاری کند، مدیر است.سازمان را می توان مجموعه ای از افراد دانست که در راستای اهداف سازمان در فعالیتند ؛لذا مدیریت و سازمان زنجیره ایبه هم متصلند که می توانند با یاری هم به اهداف خود برسند •.اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان۱- در مورد نحوه ارتقاء کارکنان به پستهای شغلی بالاتر توضیح داده شود.۲- در مواقعی که نیاز به تشویق باشد باید سریعاً اقدام و اطلاع رسانی گردد.۳- هنگام ایجاد تغییرات احتمالی باید سریعاً اطلاع رسانی شده و چگونگی تغییرات و زمان انجام آن مشخص گردد.۴- باکارکنان ارتباط صحیح برقرار گرددو نسبت به حل مشکلات آنان در زمینه کار ،سازمان یا مسائل شخصی تلاش شود.۵- استعدادها و توانائیهای افراد تحت نظارت شناسایی شود واز آنها در جهت نیل به اهداف استفاده بهینه شود.۶- زمینه رشدو ترقی کارکنان را فراهم کرده و به منظور تشویق و پیشرفت،آنان را به واحد های دیگر منتقل کنید.مدیریت و روانشناسیروانشناسی کار : وقتی درباره تحقیقات روانشناسی و استفاده از روشهای علمی برای شناخت رفتار آدمی صحبت می کنیم

،در این صورت بـا علم روانشناسـی سر وکـار داریم وهنگـامی که درباره کاربرد یافته های روانشناسـی در ابعاد گوناگون سـروکار داریم وهنگامی که درباره کاربردیافته های روانشناسـی در ابعاد گوناگون حیات انسانی سخن می گوییم، حرفه روانشناسی را مورد توجه قرار دادیم.حال در تعریف روانشناسـی کار می توان گفت:رشته ای از روانشناسی که در آن رفتار آدمی در رابطه با کار مورد مطالعه قرار می گیرد. هدف اصـلی روانشـناس کار نیز مطالعه و کاربرد آن دسـته از اصول و یافته های علم روانشناسـی است که در رابطه بین انسان وکار او تاثیر می گذارد.قلمرو روانشناسی کار:۱. پیوند تنگاتنگی با کاردارد ورفتار آدمی را در رابطه با آن،تحت مطالعه وبررسـی قرار می دهـد.۲. برای حـداقل رسانـدن مشـکلات انسـانی در کـار،از قوانین ویـافته های روانشناسـی اسـتفاده می کند.روانشناسـی صـنعتی:در تعریف روانشناسـی صـنعتی(که اکنون دیگر از این اصطلاح استفاده نمی شود) آمده است:مطالعه رفتار آدمی در جنبه هـایی از حیـات که به کـار مربوط می شود و بهره گیری از دانش حاصـل از رفتـار آدمی جهت به حـداقل رسانیـدن مشـکلات وی در کـار.روانشناسـی صـنعتی سازمـانی:کـاربرد اصول روانشناسـی در محـل کـار ومطـالعه عواملی که در سازمانهـا بر کارکنـان اثر می گـذارد.نکتـه ای کـه حـائز اهمیـت است این است که امروزه در کلیه سازمانهـای موفـق از دسـتاوردهای این علـوم استفاده گسترده ای می شود ومدیران با استفاده از اطلاعاتی که متخصصان این امر در اختیارشان می گذارند عملکرد بهتری از خود به نمایش می گذارند وسطح مدیریت خود را ارتقاء می دهند.مدیریت و خلاقیتخلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف دار در توان اجتمـاعی یـا اقتصـادی سازمان،خلاقیت به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدیـد است.خلاقیت یعنی توانـایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا انـدیشه جدیـد در بحث مـدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جـدید است ،خلاـقیت عبارتسـتاز طی کردن راهی تـازه یـا پیمـودن یـک راه طی شـده قبلی به طرزینوین.الف: تعریف خلاـقیت از دیـدگاه روانشناسـی:خلاقیت یکی از جنبه های اصـلی تفکر یا اندیشیدن است.تفکر عبارتست از فرایند بارآرایی یا تغییر اطلاعات ونمادهای کسب شـده موجود در حافظه دراز مدت .تفکر بر دو نوع است:۱-تفکر همگرا ۲-تفکر واگراتفکر همگرا عبارتست از فرآینـد بـاز آرایی یـا دوباره سازی اطلاعات ونمادهای کسب شـده موجود در حافظه دراز مـدت.تفکر واگرا عبارتست از فرآیند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت ، خلاقیت یعنی تفکر واگرا.براین اساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمبا قوه تخیلیا توانایی تصویر سازی ذهنی دارد.این توانایی عبارتست از فراینـد تشـکیل تصویرهایی از پدیـده های ادراک شـده در ذهن و خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدیـد برای حل مسائل ،خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرحهای نوین برای حـل مسائـل ،خلاقیت یعنی ارائه فکرها وطرحهای نوین برای تولیـدات و خـدمات جدیـد اسـتمرار آن پس ازغیبت آن پدیـده هـا.ب : تعریف خلاـقیت از دیـدگاه سازمـانی .خلاقیت یعنی ارائه فکرو طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمـان ((مثلاًـ افزایش بهره وری ،افزایش تولیـدات یـا خـدمات ،کـاهش هزینه ها، تولیـدات یا خـدمات از روش بهتر ،تولیـدات یا خـدمات جدیـدو...))مـدیریت و رهبریچگونه یک مـدیر می توانـد قدرت رهبری بیابد وبا اقتدار کامل سازمان را با هماهنگی کامل کارکنان به پیش ببرد واز بحران های بوجود آمـده گـذر نمایـد؟ قـدرت متعلق به افرادی است که با دیگران خوب رفتار می کنند و روابط انسانی مثبتی بوجود می آورنـد وآن را حفظ می کننـد. کارکنان بایـد محیط کار را ماننـد خلنه و خانواده خود بداننـد تا در عوض وفاداری و وظیفه شناسـی خود را نثار سازمان کنند.دوره کسب قدرت با فریاد و رعب و وحشت وانتقاد در میان جمع گذشته است . باید به کارکنان اطلاع رسانی کرد وسعی نمود آنها را متقاعد ساخت تا به عقیده ما صـحه بگذارند .اینکار مستلزم اعتماد به نفس و توانایی فکری می باشـد.مـدیری که همواره فریاد می زند در دراز مدت احترام واقتدار خود را از دست میدهد وکارکنان نیز فقط بفکر صـحنه سازی برای خلاصی موقت از خشم مدیر هستند و بدنبال انجام درست کار نمی باشند .بجای تحت فشار گذاشتن کارکنـان آنهـا را بایـد در مسیری که می خواهیم هـدایت کنیم و بکشانیم. بایـد به دیگران فرصت دهیم که رشـد کننـد و صاحب موفقیت شونـد.باید پر توان در صـحنه حضور داشت که قدرت را تحلیل می برند. باید از فاصـله گرفتن های غیر منطقی و افراطی از

کارکنان اجتناب کرد.از امکانات ویژه و ناحق نباید استفاده کرد وسلامت مالی را باید حفظ کرد.کارکنان در این صورت است که در کنار بحران ها را پشت سر خواهند گذاشت •.چگونگی رهبری با نفوذ باشیم؟دکتر جان سی مکس ول می گوید،(مقیاس واقعی رهبری و مدیریت نفوذ است، نه کمتر و نه بیشتر) شایان ذکر است سی مکس ول،متخصص مدیریت ورهبری دردنیای تجارت است ٠برای مدیران طبیعی است که بخواهند هرچیز تازه ای در موردرهبری را یاد بگیرند .بالاتر از درک و فهمیدن رهبری ، این است که یاد بگیریم که رهبری امری است که با نفوذ و تاثیرسر وکار دارد نه چیز دیگر .دلیل اینکه یاد بگیریم که رهبری با مسئله قدرت نفوذ سر وکار دارد این است که خودتان را در موقعیتی قرار خواهید داد که رهبری شوید که از نظر تخصصی و شخصیتی نفوذ بیشتری داشته باشید.قبل از اینکه یاد بگیریم چرا رهبری با مسئله قدرت نفوذ سر وکار دارد ، باید بفهمیم که رهبری و نفوذ هر کدام چه معنا و مفهومی دارند . رهبری به این شیوه تعریف می شود:قدرت هدایت و راهنمایی کردن ،و مفهوم نفوذ این است :توانایی تاثیر گذاشتن روی افراد به طوری که بدون اعمال زور وفشار ،آنها را به انجام کاری ترغیب کنیم .سه نکته مهم که به آن می پردازیم عبارتند از :۱- هیچکس ذاتاً رهبر به دنیا نمی آید ۲- باید بین رهبرانی که فقط این مقام را یدک می کشند و رهبران واقعی تمایز قائل شد.۳- پرورش رهبران دیگرقبل از هر چیز متخصص رهبری و مدیریت ،والتر بنیس ، می گوید بدترین و خطرناک ترین تصور غلط در مورد رهبری این است که رهبران ذاتاً رهبر به دنیا نمی آیند ویک عامل ژنتیکی آنها را به سمت رهبری می کشاند.این باور یعنی مردم یا این قدرت را در خود دارند و یا ندارند،که واقعاً بی معنی است در واقع ، عکس این مسائله صحیح است رهبران ساخته می شوند و نه به دنیا می آیند.سه استراتژی رهبری تغییر:در ادامه سه استراتژی رهبری متفاوت برای کار با تغییر ارائه می شود.هریک از این استراتژی ها می توتنند به صورت منفرد یا ترکیبی بکار گرفته شوند.الف) رهبری تغییر از طریق قدرتدراین سبک مدیر:پداش ها؛ترفیع ها و ارتقاها را منترل می کند.تمام تصمیم ها را با مشارکت حداقل کارکنان اتخاذ می مند.یک رهبر مستبد و هدایت گر است.این سبک رهبری هنگام یک بحران که تصمیم ها باید به سرعت اتخاذ شوند می تواند اثربخش باشد.ب) رهبری تغییر از طریق استدلالدر این سبک مدیر:پیش لز تغییر،اطلاعات لازم را اشاعه می دهد.با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار می کند وچرایی تغییررا به آنها توضیح می دهد.انگیزه ها ، نیازها، سنت هاو استانداردهای کارکنان وسازمان را تشخیص می دهد.این استراتژی رهبری وقتی به کار می رود که تغییر اجتناب ناپذیر بوده وزمان عامل تعیین کننده ای نیست.رهبری تغییر از طریق باز آموزیدراین سبک مدیر:تشخیص می دهد که نه به قدرت و نه به استدلال، به تنهایی موجبات تغییر موفق را فراهم نمی آورد به آموزش و توسعه ارزش می دهد.به کارکنان اجازه می دهد و آنها را تشویق می کند که برای چالش های جدید مهارت های جدید را فراگیرند.کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق می کند آنها را به ماوراء سطحاعتمادشانحرکت می دهد وبه آنهاکمک می کند که به نفع سازمان فراسوی توانایی خود تلاش کنند.این استراتژی برای رهبری تغییر هنگام رشد تغییر سریع و رقابت شاید اثر بخش است.فصل چهارممدیریت و بازاریابیمدیریت و بازاریابی۱- فلسفه تولیدفلسفه تولیدگرا یکی از قدیمی ترین فلسفه های بازلریابی است که مورد توجه فروشندگان کالاها و خدمات قرار گرفته وآنها را هدایت کرده است.فلسفه تولید بر این باور است که مصرف کنندگان به کالاهایی روی می آورند که در دسترس باشد و بتوانند آن را تهیه نمایند و در ضمن دارای قیمت مناسبی نیز باشد.از این رو مدیریت باید تاکید خود را بر افزایش تولید وکاهش هزینه و توزیع گسترده محصولات بگذارد.فلسفه تولید فلسفه ای مناسب وپاسخگو در دو وضعیت است:اول آنکه تقاضا برای کالا بیشتر از عرضه آن باشد. در این حالت مدیریت باید در جستجوی راهها وروش یی باشد که از طریق آنها تولید را فزونی بخشد و پاسخ گوی خواسته های مصرف کنندگان گردد .دوم آنکه هزینه تولید کالا بالا نباشد و بالا بردن کارایی در تولید برای پایین بردن هزینه تولید لازم به نظر آید.۲- فلسفه محصولفلسفه محصول یکی دیگر از نگرش های مهم بازاریابی و هدایت کننده فروشندگان است. شرکت های محصول گرابر این باورند که مصرف کننده یا خریداران به سوی کالایی گرایش دارند که بیشترین کیفیت و

عملکرد و بهترین ظاهر را داشته باشدو بنابراین سازمان باید تمام توان خود رامصرف بهبود و تکامل کالا بنماید.برخی از تولید کنندگان بر این باورند که اگر کالایی پدید آورند که در نوع خود بهترین باشد، خواهند توانست به راحتی بازار را فتح کرده وسهم عمده ای از بازار به خود اختصاص دهند.فلسفه محصول می تواند به بیماری ((نزدیک بینی بازاریابی)) نیز منجر می گردد.برای مثال،چنانچه مدیریت راه آهن چنین تصور نماید که مردم خواهان قطار هستند و نه حمل و نقل و مسافرت چنین تصوری موجب خواهد گردید که رقابت خطوط هوایی ،اتوبوس ،اتومبیل و کامیون به فراموشی سپرده شود.۳- فلسفه فروشبسیاری از سازمان ۸۰ای تولیدی و بازرگانی ، مفهوم و فلسفه فروش را سر لوحه نگرش بازاریابی خود قرار داده اند. فلسفه فروش بر این اصل استوار است که مصرف کنندگان ،کالای سازمان را به اندازه کافی و مورد نظر خریداری نخواهند کرد،مگر اینکه سازمان به فعالیت های تهاجمی فروش از طریق نیروی فروش خود و روش های مختلف تبلیغاتی اقدام نماید.۴- فلسفه بازاریابیدر این فلسفه ،اعتقاد بر این است که نیل به اهداف سازمانی ، ،بستگی تام به تعیین و تعریف نیازها و خواسته های بازارهای هدف و تامین رضایت مشتریان به نحوی مطلوب تر و موثرتر از رقبا دارد.فلسفه فروش و بازاریابی با یکدیگر اشتباه می شوند.این دو نگرش با هم مقایسه شدند.فلسفه فروش از داخل به بیرون می نگرئ.این فلسفه از کارخانه شروع می کند به محصولات وکالاهای موجود شرکت توجه دارد و به دنبال کسب فروش سود آور ، از طزیق تلاش های فروش و انواع تبلیغات گسترده می باشد.مدیریت دانشمدیریت دانش (مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته های علمی) در دسترس قرار دادن نظامند اطلاعات و اندوخته های علمی است، به گونه ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند ریال قرار گیرد تا آنها بتوانند کار روز مره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند.برنامه اجرایی مدیریت اندوخته های علمی بر این سه جزء اصلی بنا می شود.۱- افرادی که تولید کننده و یا مصرف کننده این اندوخته ها هستند.۲- فرایندهایی که این اندوخته ها را مدیریت می کنند.۳- ابزار وتمهیداتی که دسترسی به این سرمایه ها علمی را آسان می کنند.راهبردهای مدیریت دانشسازمان ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده وتقویت کنند.باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند .این پنج مهرت به شرح زیر است:- قدرت حمل نظام مند مسأله را پیدا کنند.- توانایی کسب تجربه از موفقیت های دیگران و بکارگیری راه کارهای نوین را داشته باشند.- تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند.- خود را با الگو برداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند.- توانایی انتقال موثر وسریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.- مدیریت بحراندر دوران بحران بیش از هر دوران دیگر مبناها و پایه ها و موارد دیگر اساسی وجود دارند.که باید مدیریت اساسی بر آنها اعمال شود.مدیریتی که در آن فردا لحاظ شده باشد.این یعنی دور انداختن دیروز و داشتن هدف رشد برای فرد.اما بالاتر از هر چیز مدیران باید یاد بگیرند که رشد سالم و غیر سالم را از هم تمییز دهند.ممکن است بگوئید این نکات اساسی نکات واضحی هستند ولی معمولاً همه همین نکات اساسی بدیهی به نظر می آیند چند مدیر روی آن کار می کنند و چند نفر حتی روی ان فکر می کنند . دوران بحران دوران خطرناکی است .بزرگترین خطر آن نادیده گرفتن خطرات جدید است که عمدتاً با آنچه همه می دانند هم خوانی ندارد.البته دوران آشفته دورانی سرشار از امکانات و موقعیت ها است اما برای آنان که واقعیت های جدید را برای مدیر اهمیت دارد.بنابراین یک موضوع اصلی نیاز به مدیرانی است که با واقعیات روبرو شوند وبا وسوسه دنبال کردن آنچه همه می دانند مبارزه کنند به گفته ای دیگر با دنبال کردن آنچه همه مطمئنند اما به احتمال زیاد تبدیل به خرافات می شود مبارزه کنند •.تعریف بحران سازمانیمفهوم بحران می تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد و در هریک از این دو نگرش انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است. یک بحران سازمانی فقط یک فاجعه مانند یک رکود اقتصادی ،سقوط یک هواپیما و یا محدود کردن شرکت هایی نیست که باعث تلفات عظیم و یا خسارات شدید محیطی می شوند بلکه می تواند دارای شکلهای متنوعی مانند بدنام

شدن محصول ،مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده،تحریم کردن محصولات ،اعتصاب، شلیعات هسته ای جنجال آمیز ، دزدیده شدن ، رشوه دهی و رشوه خواری ،درگیری خصومت آمیز ،بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات ،خراب شدن سیستم اطلاعاتی سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکت های مادر است •.طبقه بندی بحران از دیدگاه ((پارسونز)) پارسونز سه نوع بحران را بیان می کند که عبارتند از :۱. بحرانهای فوری :این بحران ها دارای هیچگونه علامت هشدار دهنده قبلی نیستند و سازمانها قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه ریزی برای رفع دفع آنها نیستند.۲. بحرانهایی که به صورت تدریجی ظاهر می شوند:این بحرانها به آهستگی ایجاد می شوند.می توان آنها را متوقف کرد ویا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود ساخت.۳. بحرانهای ادامه دار :این بحرانها هفته ها ، ماه ها ،و یا حتی سال ها به طول می انجامند.استراتژی های مواجهه شدن با این بحرانها در موقعیت های متفاوت بستگی دارد به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع.

عبور از شکست

نویسندگان: آلیسترمک آلپاین-کیت دیکسی

خلاصه کتاب: حسن چهل سر- مترجم: ابوذر کرمی- ناشر:نشر دانژه- مقدمه:(پیش گفتار) : هرساله میلیاردها دلار بخاطر نگرش منفی کارکنان و کارفرمایان به هدر می رود. این نگرش منفی می تواند شکلهای مختلفی داشته باشد . هر جایی که این نگرش شکل بگیرد کارخانه باشد شرکت باشد یا حتی کشور همه چیز میسوزد و خاکستر می شود. نگرش منفی از آنفلوآنزا مسری تر و حادترین شرایط مالی بدتر است.و درست قلب روابط انسان ها با یکدیگر را نشانه می گیرد مورد حمله قرار می دهد وانسان ها راعمیقآ ناراحت و ناشاد می کند. فرق نمی کند که مرد باشید یا زن،کارگر یا کارفرما،متاهل یا مجرد. نگرش منفی خطری جدی برای روند طبیعی زندگی شماست.البته تفکر مثبت هم یک شبه با یک تصمیم ضربتی به دست نمی آید زیرا روابطی که انسان ها با هم دارند خیلی پیچیده تر از این حرف هاست.اگر می خواهیم زندگی شادتری داشته باشیم بر نگرش منفی غلبه کنیم جریان زندگی خود را هموارتر کنیم در کارمان موفق تر باشیم و باعث راحتی و سازگاری بیشتر دیگران شویم باید ویژگی های زندگی روزمره را که مورد توجه همگان است مورد بررسی قرار دهیم آنها عبارتند از:مهربانی ، ریتم و آهنگ زندگی ، زیبایی ، تغذیه، خواب،شکست،تفاهم،موفقیت و تخیل .هدف ما نویسندگان از انتخاب این ویژگی های زندگی چیزی نیست جز دسترسی بیشتر و بهتر شما به خوشبختی و شادی. این کتاب در واقع رویکرد فلسفی کوتاهی به خوشبختی است .خوشبختی یک مفهوم مطلق نیست بلکه مثل هدفی است که یک سری اقدامات کوچک می تواند ما را به آن نزدیکتر کند .کسی که در زندگی دلخوشی نداشته باشد مرده ای متحرک بیش نیست. سوفوکل

فصل اولسنگ بنای تمدن: محبتکاری که با زور نمی توان پیش برد با محبت می توان.پوبلیوس سایروسمحبت تمدن را می پرورد.ادب و متانت اصول اخلاقی محبت و کرامت است و شآن آدمی هدف محبت. تمدن یعنی پذیرفتن مسئولیت اعمال خود و تحمل اعمال دیگران. محبت عبارت است از مهربانی ،توجه و آرامش که هرچه ساده تر باشد تاثیر گذارتر است.خیلی از آدم ها دارای روحیه فداکاری و ایثار هستند– در همه جای دنیا ثابت شده است که بخشی از فرایند بهبودی قربانیان یک فاجعه رفتار ایثارگرانه است. شعار رمانتیک مشهور قرن۱۹ انگلیس لرد بایرون در مورد محبت چه زیبا می نویسد که: «افتخار پاک کردن قطره اشکی بسیار بیشتر از ریختن دریاهایی از خون است». وقتی فرصت تعامل با دیگران بسیار زیاد است باید بتوانیم در محیط کار محبت خود را ابراز کنیم. کسانی برخوردی محبت آمیز دارند شخصیتی قوی از خود نشان می دهند.چنین برخوردی تحسین می شود.اریک هافر فیلسوف اجتماعی امریکایی در دهه ۱۹۵۰ می نویسد: «ما با مهربان بودن مهربان می شویم». یک برده رومی به نام پوبلیوس سایروس در قرن اول قبل از میلاد چیزی را می دانیت که زیست شناسان و دانشمندان علوم ااجتماعی امروزه ادعا می کنند

که ان را ثابت کرده اند: «کاری را که با زور نمی توان پیش برد، با محبت می توان». محبت مستلزم صبرو تحمل،توجه به دیگران،قدرشناسی از آنها و نوع خاصی از رفتار است.محبت کردن به دیگران مهم است اما شاید مهم تر از آن،محبت کردن به خودتان است که سخت ترین نوع محبت کردن است. محبت باید همیشه معنی دار باشد، وقتی درگیر زندگی می شوید گاهی برداشتی اشتباهی از محبت معنادار پیدا می کنید.اینکه همه شما را دوست داشته باشند حلال مشکلات نیست.بلکه همانطور که همیشه می گوییم محبت باید به دقت مورد بررسی و توجه قرار گیرد و با اطلاعات لازم به پیش برود. محبت اتفاقی درست مثل کمک کردن دانش آموزی به پیرمردی در عبور از خیابان برای گرفتن نمره بیست از معلم می تواند باعث آشفتگی و نگرانی هم بشود.برده و ریاضی دان افریقایی به نام توماس فولر در سال ۱۷۳۲ می نویسد: «محبت بی دلیل تشکری در پی ندارد». یاد بگیرید از اینکه به شما محبت و تشکر کنند،لذت ببرید.این باعث می شود طرف مقابل هم خوشحال شود و هم تحت تاثیر قرار گیرد.از عمل دادن و گرفتن لذت ببرید چون لحظات زیبایی واقعی همین ها هستند.هرچقدر این لحظات کمتر مورد انتظار باشند زیبایی آنها بیشتر می شود.چقدر عجیب است زمانی که مهربانی و محبت را از کسانی که اصلا انتظارش را نداریم و نامهربانی را از کسانی که از انها هم اصلا انتظارش را نداریم می بینیم محبت به مرور زمان در ذهن و جان ما به صورت انبوهی یا توده ای در می آید و به ما کمک می کند زمانی که دیگران پررو یا نامهربان می شوند با آنها کنار بیاییم.فصل دومیافتن آهنگ زندگیدارم پرسه می زنم وهیچ کاری هم نمی کنم شاید این هم نوعی خلاقیت باشد.فریمن دایسون تنظیم وقت در زندگی خیلی مهم است و بخشی از ریتم یا آهنگ زندگی است.تمدن در ناب ترین شکل خود چیزی نیست جز مجموعه ای از رفتارها. اپرا ها، تابلوهای نقاشی و مواردی از این قبیل در واقع مخلفات تمدن هستند نه عناصر تشکیل دهنده آن. به عنوان مثال، دیرکردن نوعی از رفتار است که فاقد تمدن است. این رفتار با ازادی دیگران تداخل می کند و ریتم زندگی آنها را به هم می زند.یک بازیگر از ریتم استفاده می کند تا خشم ، پشیمانی یا شادی مخاطب را برانگیزد.وقتی یک ریتم موسیقی مشخص و آهنگین نواخته شود یک دونده بر سرعت و هماهنگی حرکت پاهای خود می افزاید ولی اگر در حال صحبت با گوشی موبایل باشد این سرعت و هماهنگی کاهش خواهد یافت.ساعت روز هم در این ریتم تاثیر مهمی دارد.اهمیت خبر بد درست به اندازه خبر خوش است.هیتلر از تاثیر چشمگیر سخنرانی هایش در زمان غروب آفتاب آگاهی داشت.زیرا این ساعت، ساعت مهمی از روز است.او اکثر سخنرانی های خود را در این زمان برگزار می کرد زیرا می خواست مردم در هوای آزاد باشند و تحویل روز به شب را تجربه کنند. در هر روز، زمان مناسبی برای یک اتفاق خاص وجود دارد، مثلا-زمانی برای خوابیدن، زمانی برای بحث و وذاکره و زمانی برای سفر. اگر زمان جلسات هفتگی مشخص باشد مدیریت مجموعه هم موثرتر و راحت تر خواهد شد. برنامه ریزی دقیق برای رفع مشکلات و حوادث احتمالی و نگاهی به آینده،موانع پیش رو را از میان بر می دارد و این امکان را نیز برای افراد فراهم می آورد که خود را آماده کنند و این کار باعث رشد تخصص گرایی می شود.بسیاری از افراد ترجیح می دهند دیدگاهی قطعی نداشته باشند و غالبآ محافظه کار و فرصت طلب باشند.چنین آدم هایی که به چیزی تعهد ندارند باعث کسالت و خستگی دیگران می شوند. آنها انگل دیگران می شوند.از آنها دوری کنید زیرا وقت شما را تلف می کنند.یک پزشک آمریکایی به نام فریمن دایسون در قرن بیستم در ستایش بیکاری خود می گوید: «دارم پرسه می زنم و هیچ کاری نمی کنم شاید این هم نوعی خلاقیت باشد». اوقات فراقت از دونظر مفید است: یکی اینکه فضایی را ایجاد می کند که ذهن را پاکیزه کنیم و دیگر اینکه بگذاریم تا جسممان خودش را پیدا کند که این خود باعث شتاب گرفتن سرعت ایده های تازه می شود. ریتم با تنفس ارتباط دارد و اگر یاد بگیرید که تنفس صحیحی داشته باشید تاثیر عمیقی بر روی سلامت شما خواهد گذاشت. تنفس هماهنگ با کسی که می خواهید او را تحت تاثیر قرار دهید باعث حس همدردی او با حرفهای شما می شود. در واقع شما با هندوانه گذاشتن زیر بغل او، او را با خود همراه می کنید و ریتم او را تنظیم می کنید. تنفس، حیجان را کنترل نموده و سطحی از ریتم را به زندگی شما تزریق می کند.فصل سوم زیبایی اغوا کننده   صورت

زیبای ظاهر هیچ نیست. سعدیارسطو، فیلسوف و ریاضیدان یونانی در قرن چهارم قبل ازمیلاد می نویسد که باید ادم زیبا قد بلند باشد. آدم های قد کوتاه جذبه و وقار دارند اما زیبایی خیر. این ویژگی ها در ژاپن طرفدار زیادی ندارند! هرچند زیبایی مفهومی جهان شمول است اما در عین حال، هرکسی برداشتی از زیبایی دارد.کتابهای زیادی در مورد خالکوبی و داغ یا لکه گذاشتن بر روی بدن نوشته است طوری که حجم این فعالیت ها انقدر زیاد است که آدم فکر می کند تلاش برای بهبود ظاهر بدن، تلاشی جهانی است.دیدن بدن برنزه مدال هایی که بر روی پوسترها یا در تابلو های سطح شهر می بینیم باعث می شود خودمان را گاهی موجودی به درد نخور بدانیم اما یادمان می رود که این عکس طوری اربراش شده که پوست مدل مرمری به نظر برسد، از کرم های مرطوب کننده برای براق کردن دست و پاها استفاده شده و کارشناسان تلاش زیادی کرده اند که نور پردازی کاذب و سایه ای ظریف در آن به کار ببرند.مد، شیطان وسوسه کننده ای است که بیش از همه کسی را که از آن پیروی و به آن عمل می کند می فریبد. یک شرکت تولید کننده عروسک باربی بنام ((ماتل)) ده ها میلیون دلار صرف تحقیق در مورد مشخصات یک چهره بی عیب و نقص کرد. شکل ظاهری تنها یکی از نشانه های هویت ماستو و ممکن است باعث سوءبرداشتهایی شود. شکل باطنی، نشان دهنده واقعیت ماست و با متوازن کردن ابعاد مختلف روحی و باطنی زندگی خود می توانیم به خوشبختی برسیم. فرهنگ های غربی می گویند یک بدن چغر و تنومند نشان می دهد که فرد کار یدی کرده و زحمت صادقانه کشیده است.اخلاق کار در اینکه مد و زیبایی چگونه خود را نشان می دهند خیلی مهم است. این همان اخلاق کاری است که نقش مهمی در زندگی ما ایفا می کند و غالبا باعث می شود که ما عمیقا احساس گناه کنیم. قفقازی های طبقه مرفه و تحصیل کرده استین های خود را خیلی بلند می کردند که به عالم و آدم بگویند که ما انقدر وضع مان خوب است که کار نمی کنیم.در جستجوی زیبایی و در مسیر زیبایی به سوی خوشبختی باید به رابطه انسان با طبیعت توجه کرد. انسان در آفریده های خود با طبیعت رقابت می کند. اگر انسان می خواهد به خوشبختی برسد باید با قدرت و گستردگی طبیعت کنار بیاید.تنها از طریق ادای احترام به طبیعت است که محیط سکونت بشر می تواند فرصت رضایتمندی و خوشبختی را به کسانی بدهد که ساکن این محیط ها هستند.هرکس از زیبایی برداشتی دارد. و زیبایی واقعی یک خصوصیت جسمی نیست بلکه حسی است که در درون خود رشد می دهید، حسی که آن را به دیگران منتقل می کنید. یکی از ضروریات رشد این حس درونی علاقه به شناخت زیبایی و طبیعت دیگران است. شکی نیست که اگر دنبال خوشبختی هستید باید در حلقه آدم های خوشبخت باشید. به همین ترتیب، محیطی که در آن زندگی، کهر و بازی می کنید نیز باید باعث خوشبختی شود.فصل چهارم جذبه غذا وقتی شکم سیر می شود فرقی نمی کند آدم فقیر باسد یا غنی. اوریپیدس دستکم در دنیای غرب کمتر پیش می آید که علت غذا خوردن صرفا گرسنگی باشد. غذاهایی که فکر می کنیم قشنگ هستند ما را وسوسه و جذب می کنند. غذا هایی که فکر می کنیم زشت هستند ما را دفع می کنند.اپیکور که در سال ۳۱۴ قبل از میلاد در جزیره سوروس یونان متولد شد یک فرد لذت گرا، مادی گرا و تجربه گرا بود که دغدغه اصلی اش خوشبختی بود. امروزه پراکندگی خانواده ها در سراسر جهان زیاد شده و دم در یخچال (به جای اتاق غذاخوری) شده محل ملاقات اعضای خانواده.وقتی می خواهید در پایتخت کشوری غذا بخورید از رستوران های خالی و خلوت دوری کنید ولی وقتی در مناطق روستایی ایتالیا هستید با تمام انرژی به استقبال رستوران های خالی بروید. سر زدن به رستوران بیشتر یک عادت شده نه یک ضرورت. رستوران ها بسیار شیک و مد روز هستند. مردم هم بیشتر تحت تاثیر مد هستند تا غذا. وقتی به رستوران های گران قیمت و ویژه می رویم و افراد مشهور را در انجا می بینیم احساس می کنیم با بقیه فرق داریم و توفیق خاصی نصیبمان شده که در کنار این افرادیم. هرچند این ها همه هیجان خاص خود را دارند اما نمی توانید مبنای زندگی خود را تقلید از سبک زندگی دیگران قرار دهید. یکی از تناقص های زندگی مدرن غربی این است که با اینکه خیلی ها همیشه در رستوران غذا می خورند اما بیشترین پول خود را صرف خرید گرانترین وسایل آشپزخانه می کنند. این آدم ها حتی اگر در خانه غذا بخورند باز هم غذا را

از بیرون سفارش می دهند! آشپزی در خانه کم کم دارد به دست فراموشی سپرده می شود. آشپزی می تواند خاصیت درمانی و آرام بخشی داشته باشد.زنگ خطر اپیدمی چاقی در سراسر جهان از دنیای غرب گرفته تا کشورهای در حال توسعه (که دچار سوء تغذیه هم هستند!) به صدا درآمده است. سازمان بهداشت جهانی می گوید چاقی در چند سال گذشته ۵۰٪ افزایش یافته است.فصل پنجم راهنمای خوابخواب کافی در روحیه و اعتماد به نفس ما تاثیر مثبت می گذارد. یوگوبتی یوگوبتی، نمایشنامه نویس ایتالیایی قرن بیستم وقتی در سال ۱۹۴۹ جمله فوق را بیان کرد به ماهیت واقعی خواب اشارهنمود. سخنان او بازتابی از تفکرات هراکلیتوس فیلسوف قبل از سقراط بود که در سال ۵۰۰ قبل از میلاد نوشت:«حتی کسانی که می خوابند بیکار نیستند و به گردش چرخ و فلك كمك می کنند». ما هرگز نباید از خوابیدن خجالت بکشیم. خواب سفری عالی و جادویی است که ما هر شب در پیش می گیریم.وقتی ادیسون برق را اختراع کرد و در واقع نور را از آتش جدا کرد ما انسان ها کم کم از آن ریتم طبیعت مان فاصله گرفتیم. حالا خیلی ها شیفتی یا در روزهای تعطیل کار می کنند. بعضی از مغازه ها نه تنها در روزها بلکه در شبهای کریسمس هم باز هستند. نتیجه این می شود که مدت زمان خواب ما انسانها در قرن بیستم ۲۰ درصد کاهش یافت یعنی ما نسبت بهآبا و اجدادمان هر شب یك و نیم ساعت کمتر می خوابیم. این منجر به مسئله ای به نام«محرومیت از خواب» شده که اتفاقا همه از آن غافلند.طول عمر با کیفیت خواب ارتباط دارد. خواب خوب سلول های دستگاه ایمنی شما را تقویت می کند و در نتیجه در ساعات بیداری، شادابی و نشاط بیشتری خواهید داشت. اگر قرار است شاد و خوشبخت باشید یك الگوی صحیح خواب باید داشته باشید. اگر می خواهید در طول ساعات کاری از عهده وظایف محوله به خوبی بربیایید باز هم چنین خوابی لازم است.خواب یکی از مهمترین روش های صرف وقت است. اووید، شاعر رومی، خیلی غلط کرد که گفت:«خواب چیست؟ نرمش مرگ». مرگ لذتی است که اگر بخواهیم به اوج آن برسیم باید بر روی آن کار کنیم. توماس وولف نویسنده آمریکایی قرن بیستم در کتاب خود به نام«فرشته، به خانه ات نگاه کن» در سال ۱۹۳۵ می نویسد:«ما همه در خواب برهنه و تنهاییم. وقتی در خوابیم در دل تاریکی و شب باهم متحد می شویم و بس عجیب و زیبا می خوابیم چون داریم در تاریکی می میریم و مرگ نمی شناسیم».لرد بایرون شاعری است که به زیبایی خواب و لذت غایی آن پی برده است. او در سال ۱۸۱۶ نوشت:«خواب دنیای خواص خودش را دارد و قلمرو گسترده ای از واقعیت وحشی را در بر می گیرد. خواب ها وقتی پرورده می شوند همراه با نفس، اشك، عذاب، وجد و خوشی اند.»فصل ششم عبور از شکستشاید بتوانیم خود را از صعود باز داریم اما از سقوط خیر!ناپلئون بناپارتنویسنده و ویراستار آمریکایی به نام البرت هابارد در سال ۱۹۲۷ می نویسد:«مرز بین شکست و پیروزی انقدر ظریف است که ما اصلا متوجه آن نمی شویم، روی آن پا می گذاریم و خودمان اصلا نمی فهمیم» علت آن است که واقعا تفاوت بین شکست و پیروزی را نمیدانیم. ما اعتقاد داریم که همیشه یا پیروز می شویم یا شکست می خوریم و حد وسطی بین این دو نیست در حالی که درست برعکس است و ما عناصری از این دو حالت (پیروزی و شکست) را داریم.در بسیاری از موارد، در زندگی خود از اهدافمان دور می شویم و دائما باید برای بازگشت به مسیر صحیح در حال اصلاح باشیم. وقتی از مسیر صحیح زندگی خود منحرف می شویم شاید به نظر برسد که داریم شکست می خوریم. این تصور غلطی است چون این انحرافات بخشی از روند طبیعی زندگی است. اگر گاهی اوضاع بر وفق مراد نیست و کارها درست پیش نمی رود نگران نباشید. اصلاحات لازم را انجام دهید و به زندگی برگردید.ورزشکاران از بهترین نمونه هایی هستند که شکست ها را تبدیل به پیروزی می کنند. در ورزش های رقابتی، شکست یك چالش به حساب می آید. وقتی کسی در یک بازی می بازد، جمع بندی و تجزیه و تحلیل می کند ببیند علت شکستن چیست و چگونه می تواند عملکرد خود را بهبود بخشد ولی وقتی برنده می شود زیاد به گذشته فکر نمی کند. هرچه بیشتر تمرین کنید شانس موفقیت شان بیشتر می شود. از نظر جامعه، موفقیت، کاری است که دیگران از شما انتظار ندارند بتوانید انجام دهید! عامل انگیزه و تحرك افراد این است که کاری کنند که دیگران انگشت به دهان بمانند.دو نوع پیروزی داریم یکی متاثر از امید به موفقیت و دیگری متاثر از شکست است.

اولی به دنبال اعتلا و رشد است که البته رویکردی سالم و پخته می باشد. دومی، رویکردی آسیب شناسانه و پخته است. در بررسی روان شناختی ناکارآمدی ارتش به این نکته می رسیم که فرماندهان ارشد این نیروها از شجاعت ظاهری برخوردارند نه شجاعت احلاقی که این خود باعث می شود شخصیت هایی که مناسب نیستند مناسب مهمی را در دست داشته باشند. کسانی که از شکست می ترسند تمرین و بازی را به زندگی واقعی ترجیح می دهند. این آدم ها شاید کمتر سود کنند.خوشبختی یعنی بیشترین تلاش را کردن، یعنی بیشترین استفاده از استعدادهایتان و پذیرفتن اینکه بیشترین استفاده را از استعدادهایتان بکنید، از آنها لذت ببرید و با آنها ذوق کنید. وقتی کسی می داند که استعدادی دارد و از آن استفاده نمی کند از خودش متنفر می شود.موفقیت ظاهری در مراحل مختلفی از زندگی حاصل می شود. کمتر موفقیتی پیدا می شود که در طول زندگی فرد به طور یکنواخت وجود داشته باشد. به نظر می رسد بیشتر افراد از دوره جوانی خود بهره ای نمی برند. آغاز زندگی همراه با خامی، بی تجربگی و سادگی و نیروی فراوان است. پایان زندگی هم همراه با تجربه، سستی، خمودگی و بی حوصلگی است. هیچ گاه از شکست های ظاهری احساس شرمندگی و خجالت نکنید زیرا پایان شب سیه سپید است. غالبا در ادبیات و سینما شکست ظاهری به صورت قهرمان نهایی نشان داده می شود.هیچ گاه نگران شکست نباشید زیرا در بسیاری از مواقع، شکست، خیالی است مثل شکست در نرساندن یک سری حد نصاب ها در یک رشته خاص. نگران شکست و سستی در اموری چون محبت، مهربانی، صداقت، شزافت و درستکاری باشید.شکست در معنای عمومی آن در زندگی همه وجود دارد.فصل هفتم نیاز به تفاهم تفاهم یعنی بخشودن، حتی بخشودن خودتاناالکساندر چیپسما آدم ها بسیاری از کلمات را هرگز نمی شنویم زیرا توانایی شنیدن این کلمات را از دست داده ایم. از کلمات به صورت سرسری و در مکان یا زمان نامربوط استفاده می کنیم در نتیجه زندگی مان سراسر پر از سوء تفاهم است. توماس فولر در قرن هجدهم نوشت:«خداوندا به من کمک کن تا با کسانی که حرف مرا می فهمند مهربان باشم». به ما گفته اند ارتباط برقرار کنید وگرنه روابط تان از بین خواهد رفت. این سخن درست است اما اگر ارتباط ما بوسیله مجموعه ای از هیجانات و احساسات و عدم فهم معنای کلمات مخدوش شود در چنین وضعی بهتر است سکوت پیشه کنیم. عرب ها می گویند: بهتر است آدم خیلی از حرفها را فرو بخورد. خیلی ها در محافل دوستانه زیاد چرت و پرت می گویند ولی منظور خاصی ندارند. عجیب نیست که سوءتفاهم یکی از بلاهای زندگی شده است. کلمات ابزارهای خطرناکی هستند و اگر اشتباه و در جای نادرست به کار برده شوند می توانند آشوب یا قتلی به پا کنند.سوءبرداشت یا سوءتفاهم فجایع بزرگی را در پی داشته است. یکی از نمونه های آن عملیات نظامی تیپ موسوم به تیپ لایت در جنگ «بالاک لاوا» بود. دستور این بود: سواره نظام اسلحه خود را بردارد و پیشروی کند. در زمان سدور این دستور، اسلحه ها خالی بودند نه پر. این دستوری بود که از دهان لرد راگلان خارج شد، آجودانش آن را یادداشت کرد و برای اجرا به یکی از افسران بیش از حد مخلص یعنی لرد لوکان که برادر زن لرد راگلان بود(!) ابلاغ کرد. این دو نفر از هم تنفر داشتند و دائما در حال دعوا و نزاع بودند. لرد راگلان می توانست تصور کند که ممکن است تعدادی از تیراندازها به اسارت نیروهای روسی دربیایند در حالی که لرد لوکان که فرماندهی تیپ لایت را به عهده داشت تنها چیزی را که میدید ادوات جنگی روس ها در انتهای دره ای بود که به شدت محافظت می شد. چنین دستوری با این شرایط جنگی مسخره و احمقانه به نظر می رسد اما از آنجایی که این دو فرمانده باهم درگیر بودند و از هم خوششان نمی آمد در مورد این دستور احمقانه هیچ بحث منطقی باهم نکردند. لرد لوکان فط دستور داد و لرد کاردیگان هم آن را اجرا کرد. تیپ لایت به ادوات جنگی روس ها حمله کرد و فاجعه ای انسانی به وقوع پیوست. هنوز هم بحث در مورد اینکه چه کسی مقصر بود ادامه دارد اما چه فایده ای دارد.حس شهرت و اعتبار خیلی مهم است. وقتی از دست برود دیگر به دست نمی آید. ممکن است یک عمر طول بکشد تا حسن شهرت یا اعتبار بدست آید اما در عرض یک دقیقه می تواند از دست برود. ناپلئون بناپارت از افتخار و شهرت خود آگاهی داشت. او می گوید:«نام نیک و خوش نامی مانند فریاد است. هرچه بلندتر شود طنین آن بیشتر می شود. سرزمینها، آثار باستانی،

ملل و غیره همه از بین می روند ولی این فریاد همچنان باقی می ماند و به نسل های بعدی می». فصل هشتمبازگشت به تخیل«شعله ظریف احتمال با تخیل روشن می شود»امیلی دیکنسونزندگی ترکیبی از اندیشه های کسل کننده و الهام بخش است. هر فیلم، ساختمان، کتاب، لباس و دستور غذایی با اندیشه ای آغاز می شود و فکر و اندیشه هم در واقع از تخیل شروع می شوند. یکی از مهمترین ابعاد رشد کودک، تشویق تخیل است. اگر بخواهید واقعا تاثیرگذار و کارا باشید تخیل تان باید پیشاپیش واقعیت حرکت کند و از آن سبقت بگیرد.آدم ها دارای قدرت تخیل قوی به طور همزمان در سطوح متعددی عمل و فعالیت می کنند اما آدم هایی که خلاقیت کمتری دارند در یک سطح فعالند.امیلی دیکنسون در سال ۱۸۶۲ می نویسد: «شعله طریف احتمال بویسله تخیل روشن می شود» تخیل باعث اختراع و نوآوری چه در کار و چه در زندگی خصوصی می شود. این سخن هم درست است که تخیل نیرویی بس قوی تر از اختراع و نوآوری محض است.به منظور استفاده کامل از تخیل، فرد باید در حالت آرامش، راحتی و بی طرفی باشد. تمایز رسیدن به این حالت برای بسیاری از آدم های متخصصی که از صبح تا عصر گرفتار کار و زندگی هستند سخت است. آرامش فقط با تغییر روند روزمره زندگی یا تعطیلات خانوادگی که گاهی واقعا اعصاب خردکن هستند به دست نمی آید.آرامش از پرورش و تمرکز بر روی خاطرات حاصل می شود. امرسون در سال ۱۸۶۰ نوشت: «هیچ روزی مثل روزهایی که لحظات آن با تخیل به ارتعاش درمی آیند به یاد ماندنی و ماندگار نخواهد شد. خیلی ها حافظه ندارند البته اگر علت آن ضربه ای باشد که فرد در کودکی دیده است جای بسی تاسف است و کودک اگر می خواهد زنده بماند باید حافظه خود را بسته نگه دارد. در حافظه بعضی ها هم حادثه ای تلخ باقی مانده و دائما آن را مرور می کنند. دائما فکر کردن به حوادث تلخ زندگی مشکلی را حل نمی کند. حوادثی را که نمی توانید تغییر دهید کنار بگذارید و به آنها فکر نکنید. برای حرکت به جلو به نگرش مثبت نیاز دارید.برای تبدیل تخیل به واقعیت به انضباط نیاز داریم. پس از تخیل و انضباط نوبت به کنجکاوی و اشتیاق می رسد؛ این دوره باید جزو برنامه درسی مدارس باشد اما متاسفانه این طور نیست زیرا کسب این مهارت ها کار یک عمر است. از میان چهار مولفه یک زندگی متعادل، فقط یکی از آنها در نظام آموزشی غرب دیده می شود و آن انضباط است که آن هم اعتبار خود را از دست داده است.کارها یا رفتارهای خنده دار و مسخره پیچیده ترین شکل شوخ طبعی است. اینها باعث می شوند درد و ملال زندگی برای بعضی از افراد کاهش یابد. زندگی پر از این کارها و رفتارهاست. فقط باید چشم تان را باز کنید و دقت کنید و البته بخندید. بزرگترین طنزها از ترکیب چیزهای پیش پا افتاده وآشکار با مقدار زیادی تخیل بوجود می آیند. بدون تخیل و خلاقیت نمی توان شوخ طبع بود زیرا شوخ طبعی عمدتا ناشی از اعمال روزمره و بسط آنها در ذهن تا مرحله ای است که خنده دار می شود. طنز و شوخ طبعی به انسانها کمک می کند که زندگی قابل تحمل شود، غم و اندوه خفیف را کاهش می دهد، شادی را ترغیب و تشویق می کند و زهر خیلی از دردها را می گیرد.تخیل شاید بزرگترین استعداد باشد. درست مثل دیگر استعدادها، زمانی شادی حاصل می شود که یاد بگیرید چگونه قدر این استعدادها را بدانید. غفلت از تخیل حماقتی بزرگ است زیرا تخیل به حافظه، کار سخت و تمرین زیاد نیاز دارد. باید مواظب تخیل خود باشید. این مراقبت میلیاردها برابر نتیجه می دهد؛ بسی بیش از تلاشی که از تلاشی که برای حفاظت مناسب تخیل لازم است.فصل نهم شناخت موقعیت کسانی که هیچ گاه موفقیت را تجربه نکرده اند آن را شیرین ترین چیز می دانند.امیلی دیکنسونآگاهی از اندیشه های آدم های مشهور در مورد موفقیت خالی از لطف نیست زیرا آنها واقعا موفقیت را تجربه کرده اند. به عنوان مثال، فیلسوف برجسته انگلیسی قرن بیستم، برتراند راسل می گوید: «اگر انسان نمی آموخت که پس از موفق شدن، با این موفقیت چکار کند بی شک قربانی و طعمه کسالت و بی حوصلگی می شد». در طول قرن های متمادی، پیروزی و موفقیت، هدف بشر بوده و همین که به آن دست یافته متوجه شده که چقدر کم ارزش است.کسانی که از نظر جهانیان موفق اند غالبا احساس می کنند صد در صد شکست خورده اند. پس بیایید در جستجوی موفقیت و ماهیت واقعی آن، ابتدا نقش شانس را بررسی کنیم.«شانس و بخت را با یکی از رودخانه های خروشان مقایسه می کنم که وقتی

سیل می آید در دشت ها سرازیر می شود، درختان و ساختمان ها را با خود می شوید و می برد. پس این رودخانه با شانسی همراه استکه وقتی قدرتی و نیرویی برای مقاومت در برابر آن قد علم نکرده باشد نیروی خود را نشان می دهد و در نتیجه نیروهای خود را جایی تغییر می دهد که معلوم می شود موانع دفاعی برای محدود کردنش برافراشته نشده اند».شکست یا موفقیت کاری به خود شما بستگی دارد. چگونگی رفتار شما خیلی مهم است. بخت و شانس را بیخیال شوید چون آمد و نیامد دارد. عزم خود را جزم کنید که در کار موفق شوید و پیروزی کسب کنید نه اینکه از شکست دوری کنید. با این حال، نکته مهم این است که موفقیت کاری را به موفقیت زندگی تبدیل کنید. البته گاهی موفقیت کاری را اولین بد شانسی تان به حساب می آورید! معیار موفقیت در زندگی معیاری نیست که دیگران در زندگی شما اعمال کنند. برای خیلی ها، ثروت و مظاهر آن مثل هواپیمای جت و قایق بادی خصوصی و خانه های مجلل، مهم است: اینکه خانه شان چگونه و مخصوصا توسط چه کسی تزئین و دکور شده باشد خیلی مهم است. پول درآوردن با زندگی اجتماعی درمی آمیزد و بر آن تسلط می یابد.در جستجوی موفقیت واقعی این نکته بسیار مهم است که در کار خود پشتکار داشته باشیم. کاری را که درست انجام داده باشیم با حس رضایتمندی همراه است که به ما قوت قلب می بخشد. تاجر، نانوا، نجار یا هرکس دیگری موفقیت واقعی شما یعنی انجام درست، کامل و صادقانه یک کار. این کار می تواند مورد توجه و تحسین جهانیان واقع شود و یا کار کوپکی باشد که هیچ کس هم متوجه آن نشود. وفاداری به دوستان بسیار مهم است. وسوسه نشوید که دوستان جدید را جایگزین دوستان قدیمی کنید ولو اینکه دوستان جدید خیلی هم باهوش باشند. اجازه ندهید تازه واردها بر نظر صائب شما تاثیر منفی بگذارند و شما را با کسانی که به شما وفادارند مخالف کنند. هیچ گاه از زیر مسئولیت های خود به عنوان یک دوست شانه خالی نکنید. شکستن هر یک از این قوانین باعث می شود موفقیت شما تلخ شود؛ موفقیت فردی که قابلیت این را دارد که از موفقیت یا شکست گروهی که عضوی از آن هستید فراتر رود. از نظر خیلی ها موفقیت شبیه گارسونی است که یک سینی شربت بر روی دست دارد و رستوران هم کیپ تا کیپ پر از مشتری است. او باید مواظب تک تک قدم هایش باشد و اگر یک گام اشتباه بردارد همه چیز به هم می ریزد. وقتی همین گارسون لیوان های خالی شربت را برمی گرداند هیچ ترسی ندارد و با اعتماد به نفس فوق العاده ای حرکت می کند. موفقیت واقعی یعنی رفتار دوم گارسون در زمان پر بودن لیوان ها. موفقیت از نظر آدمی که واقعا موفق شده یک چیز مرموزی است که فقط خودش می داند چیست.چنین آدم های موفقی را کجا می توانید پیدا کنید؟ بین خرپول ها، سرمایه دارها، بانک داران، کارمندان یا رانندگان تاکسی؟ آدم های موفق در همه اقشار مردم یافت می شوند. از ویژگی های آنها ثبات قدم، پایمردی و جدیت است. در پایان، به آیه ۳۶ هز باب هشتم انجیل مرقس که سوالی بنیادی درمورد ارزش موفقیت مطرح میکند اشاره می کنیم که می گوید: «حتی اگر کسی بتواند کل جهان را مال خود کند ولی روحش را از دست بدهد چه سودی به حالش دارد؟» اگر موفقیت چیزی است که ارزش بدست آوردن را داشته باشد باید بخشی از روح شما باشد، حسی که با رویکردی به همه ابعاد زندگی به دست آید نه فقط درخشیدن در یک بعد. فصل دهمخوشبختی

خوشبختی، انتقام نهایی است نویسنده گمنامخوشبختی در اصل یعنی دوست داشتن خویشتن. اول خود را تحمل کن بعد خودت را بشناس. اول خودت را سازگار کن و تطبیق بده، بعد رفتار خود را بهبود ببخش و مواظب خود و دیگران باشد. تا از شر تنفر از خود خلاص نشوی نمی توانید شاد باشید. اگر عادت خیلی بدی دارید آن را کنار بگذارید و اگر نمی توانید با عادتی بهتر جایگزین کنید. اعتیاد به مواد مخدر و چه به الکل خانمان سوز است. گاهی وقتی می خواهیم به شناخت احساسات مان می پردازیم احساس آکنده از تنفر از خویشتن ما را فرامی گیرد نه احساسی توأم با غرور و افتخار. برای این چنین مسائلی فکری باید کرد. اگر زندگی عاقلانه و توأم با سلامت نباشد به هیچ وجه زندگی خوش آیندی نخواهد بود. عکس این قضیه هم صحیح است. یعنی زندگی عاقلانه هم اگر خوشایند نباشد زندگی نیست. اپیکور در قرن سوم قبل از میلاد می نویسد: «یک زندگی دارای اعتدال و توازن، کلید خوشبختی است» یک قرن قبل تر،اوریپیدس در سال ۴۳۱ قبل از میلاد بیان داشت: «کسی در میان انسان ها وجود ندارد که

خوشبخت باشد. اگر کسی ثروت هنگوفتی بدست آورد شاید از همسایگان خود خوش شانس تر باشد اما خوشبخت تر نیست!» ارسطو، فیلسوف و ریاضی دان یونانی می گوید: «وقتی دقت می کنیم می بینیم خوشبختی از مظاهر روح انسان است. خوشبختی به خود فرد بستگی دارد». در دنیای کسب و کار،شرکت در مشتری های خود اعتماد ایجاد می کند. شناخت علایق مشتری و توجه به خواسته های وی اعتماد و وفاداری او را افزایش می دهد و در نتیجه از میان این همه شرکت به شما روی می آورد. برای حفظ کسب و کار اعتماد نقش حیاطی دارد. رویکردی اخلاقی، اهداف(شخصی یا کاری) دراز مدت را تکمیل می کند. بی اعتمادی گسترده در حوزه های تجاری باعث عدم رغبت خیلی ها به کار در این حوزه ها می شود. ارزشمندی ما به این است که دنیا را به مکان بهتری تبدیل کنیم نه بدتر. آدم ها سعی می کنند مخصوصاً در دوره جوانی به خوشبختی برسند. در پایان زندگی متوجه می شوند آنچه می ماند همان ساده ترین لذت ها و خوشی هاست. خوشبختی یعنی قبول کردن اینکه بعضی ها کارهایی بهتر از شما می توانند انجام دهند و درک این نکته که رقابت با آنها مخصوصاً وقتی مهارت بیشتری دارند کاری بی فایده است. این سخن نیز درست است که هرچه بیشتر تمرین کنیم احتمال موفقیتان بیشتر خواهد شد و مهارت هم با تمرین بدست می آید. توماس جفرسون می نویسد: «نه ثروت و نه شکوه و عظمت بلکه آرامش و کار است که خوشبختی می آورد». این سخنان یعنی اینکه خوشبختی استفاده از توانایی ها و مهارت ها تا جایی که بتوانیم. خیلی ها خوشبختی را با لذت اشتباه می گیرند و فلاسفه و روان شناسان مباحث گسترده ای در این زمینه مطرح کرده اند. خلاصه خدمت شما عرض کنم که سعی کنید جهت زندگی تان از درون به برون باشد نه اینکه دائما از برون لذت هایی بطلبید تا تمنای زیاده خواه و سیر نشدنی را دمی آرام کنید. از خود بطلب هر آنچه خواهی که تویی. در این دنیای وانفسا تنهایی بیداد می کند و عشق ورزیدن، دلسوزی و محبت می تواند یخ این تنهایی را آب کند.اگر می خواهیم در محیط کار موثر باشیم و کارایی داشته باشیم ابتدا باید خوشبختی را در خانواده خود بیابیم. زیرا کاری که منشأ آن نگرانی، اندوه و آشفتگی باشد کاری است دیوانه وار که گاهی بازده دارد و گاهی ندارد به قول معروف خوش می درخشد ولی دولت مستعجل است. چنین کاری ناپایدار است. صنعت به نیروی کاری نیاز دارد که در همه سطوح به آینده فکر کند. یک ذهن آرام می تواند همان برخوردی را را با اضطرار و یکنواختی داشته باشد که با آرامش و شوخ طبعی و آسایش دارد. کسانی که از خانه به محل کار پناه می آورند نه به درد شرکت یا کارفرما می خورند نه به درد همکاران. کسانی که از کار خود لذت زیادی می برند کارآیی بهتری دارند البته به شرطی که از زندگی خانوادگی هم لذت ببرند. کسانی که درمورد کار آینده نگر نیستند دو دستی به شغل شان می چسبند و تکان نمی خورند. کارایی همکاران آنها نیز ضعیف می شود. ترس چنین فردی که تنها عشقش کار است باعث می شود همکاران وی از هرگونه رقابتی امتناع کنند و در نتیجه کارایی و عملکرد شرکت ضعیف شود. در پایان می گوییم بهترین روش برای دستیابی به خوشبختی این است که کمک و سعی کنید انسان های دور و بر شما خوشبخت شوند. این نگرش شما درمورد دیگران است که واقعا مهم است. اگر دنبال خوشبختی هستید از موفقیت دیگران لذت ببرید. خوشبختی یعنی پذیرفتن مسئولیت سلامت هیجانی، معنوی و هم چنین فیزیکی و روانی. ویلیام جفرسون می گوید: «زندگی متعلق به زنده هاست» و این یعنی تمرکز بر روی اعمالمان؛ یعنی تمرین مهربانی و محبت، یافتن ریتم و آهنگ خود در زندگیف تلاش برای تفاهم و استفاده از تخیل خود. در روابط مان با دیگران، باید مواظب خوشبختی مان باشیم و تنها با تمرکز بر روی این نکات می توانیم در خانه، کار و زندگی، خودمان را قدرتمند کنیم. ذهن خود را آموزش دهید که خوش بین باشد و نسبت به همه و خودتان امیدوار باشد. همانطور که دالایی لاما(رهبر بودائیان تبت) می گوید: «در این دنیا،اگر بخواهیم زندگی شاد و همراه با خوشبختی داشته باشیم هر چه آرامش و آسایش ذهنی مان بیشتر شود توانایی مان در استفاده از یک زندگی شاد و توأم با خوشبختی نیز بیشتر می شود».

ما و ما

تحلیل علمی از خود بیگانگی و خودباختگی نوشته بخشعلی قنبری این کتاب دارای ۴ فصل می باشد
فصل اول:خود شناسی و اهمیت آنآدمی هر چه آگاه تر باشد نسبت به وجود خودش سیر بهتری را می تواند طی کند این خود در آموزه ها دینی و فردیتی چنان دارای اهمیت است که چه در بعدهای عملی و چه در بعدهای غیر عملی بدون شناخت آن مسیر گام برداشتن به سوی ترقی و تعالی غیر ممکن است بنابر تحولاتی که ایجاد شد در قرن بیستم اگزسیتانسیالسیم که تاکید اساسی دین و مکتب به این بود که آنچه اهمیت دارد وجود خارجی و فردی انسان هاست . در میان مکاتب غربی اگزسیتانسیالیسم بیش تر از سایر مکاتب بشری به مساله ی خودشناسی و خودیابی کرده است بر مبنای اگزسیتانسیالیسم انسان طی یک خود انگیختگی از خود واقعی به سوی حقیقی خود حرکت می کندو همه ی تلاش هدایت صحیح انسان در این مسیر است تا فرد بتواند خود اصیل را از خود کاذب تشخیص دهد خود آگاهی به وجود خود نگریستن خود آگاهی یعنی که بیش تر خود را دانستن و به درون خود رفتن و درون خود را کاویدن ساحت های سه گانه ی انسانی ۱- ساحت عقل و اندیشه
۲- ساحت احساس و عاطفه ۳- ساحت کارکرد و عمل البته برخی از صاحب نظران ساحت های دیگری برای انسان در نظر گرفته اند که حداقل در مفاهیم با آنچه ذکر شد تفاوت دارد از این دیدگاه هر فردی در سه ساحت و بعد قرار دارد . ۱- ساحت امور واقع ۲- میزان صراحت و امکان شناسایی ۳- ثمره هستی خود شخص فصل دوم : مفاهیم و مبانی خود بیگانگی واژه الیناسیون به معنی از خود بیگانگی و واگذاری است این واژه بدان معناست که آدمی استعدادها و توانایی و زمام امور مملکت خود را اختیار نیروهای بیگانه است و این داستان در انجیل آمده که حضرت عیسی هنگامی که پا به ساحل گذاشت شخصی که گرفتاری روح نا پاک بود از قبرستان بیرون آمد و به سوی حضرت دوید این فرد همیشه در قبرستان بود و هیچ کس نتوانست حتی با زنجیر یاکنده او را ببندد تا نتواند به قبرستان برودواو زنجیرها را پاره می کرد و کنده ها را می شکست او تصوری نیرومند بود که کسی نمی توانست او را آرام کند روز و شب در بیابان نعره می کشید و خود را به سنگهای تیز می زد خود را زخمی می کرد وقتی عیسی را از دور دید دوان دوان خود را به او رساند و در مقابلش به خاک افتاد . عیسی به آن روح ناپاک که درون مرد بود فرمان داد که ای روح ناپاک از آن مرد خارج شو روح ناپاک از دهان مرد فریاد زد و گفت و ای عیسی : ای فرزند خدای متعال برای چه سراغ ما آمده ای تو را به خدا ما را عذاب نده عیسی از او پرسید که نام تو چیست ؟ روح ناپاک از زبان مرد جواب داد که نام من قشون است چون ما عده زیاد هستیم داخل این مرد شدیم ارواح پلید شروع به خواهش و تمنا کردند که از آن سرزمین بیرونشان نکند اتفاقا یک گله خوک در بلندی کنار دریاچه می چرخیدند پس ارواح پلید از او استدعا کردند و گفتند که ما را داخل خوک ها بفرست عیسی خواهش آنها را پذیرفت پس همه آن روح های ناپاک از آن مرد بیرون آمدند و داخل خوک ها شدند تمام آن گله بزرگ از تپه به دریاچه افتادند و خفه شدند نیروهای بیگانه چنین کاری انجام میدهند و موجود از خود بیگانه اما نیروهای یگانه و خودی آدمی را به اصالت خویش نزدیکتر و روح و جسم او را فربه تر و متناسب تر می سازند . از دیدگاه مولانا که به خود بیگانگی روحی بیش تر از سایر عارفان پرداخته می گویند آدم از خود بیگانه کسی است که سرتاسر هستی و موجودیت خود را باخته است و همه ساحت های خود را به تصویری از خود بیگانگان مبدل کرده است و تنها کارکردی که برای آنها باقی مانده انعکاس شخصیت تصمیم و فعالیت بیگانه در آینه ی وجودی او است آثار خود بیگانگی از حرکات و سکنات فرد خودباخته پیداست چنین شخصی به گفتار و رفتار و کردار دیگران واکنش نشان می دهد و بر اثر آنها خشم و خشونت نشان می دهد فصل سوم : علل خودباختگی که خود این قسمت ۳ بخش ۱- غفلت از خود ۲- اشتغال به خود کاذب ۳- اجتماع زدگی برخی این عقیده را دارند که علت اصلی از خود بیگانگی اینکه شخصی در معادلات زندگی از یک عامل اصلی به نام خود غفلت می ورزد و تمام

هم و غم و توجهش به دیگران و اگر هنر و عملی یا فضیلتی دارد بخاطر و برای دیگران عرضه می کند همه ی سخنش تمجید و تعریف از دیگران است و یا انتقاد جویی عیب جویی اظهار نفرت و یا ارسال لعنت به آنهاست ولی هرگز به خودش نمی پردازد و هیچ وقت نمی پرسد که او چه هنری و چه فضیلتی دارد آیا این فضیلت روح و روان او را فربه تر می سازد یا منجر به لاغری او می شود شیفته دیگران شدن هزار آفرینی برای دیگران چشم در خلق دوختن خود را برای دیگران خواستن علم و فضیلت را برای دیگران فراهم ساختن و در یک جمله فراموش کردن خود و اصالت دادن به دیگران از نشانه های عده ی از خودبیگانگی فردی روحی است . اشتغال به خود کاذب : آدمی دو نوع خود دارد خود اصل که ارتباط عمیق با خدا دارد و اساسا ریشه اش در پیوستگی به اوست و خودی که شخص به طور کاذب برای خود پدید می آورد این خود ممکن است محصول برایند ذهنی او باشد و ممکن است در اثر روابط اجتماعی شکل گیرد شخصیتی است که دیگران به او داده اند یعنی چون دیگران هستند درباره ی او اظهار نظر می کنند او احساس چنین شخصیتی و خودی را می کنند اگر آنان نظر خود را از وی برگیرند این خود هم از بین خواهد رفت علاوه بر اینها انسان با این خود کاذب توهم می کند که وجودش مستقل از وجود خداست لذا در برابر او احساس بی نیازی می کند . اجتماع زندگی : وقتی شخصی در جامعه به سر می برد از آداب و رسوم و مسائل جاری در آن اثر گذاری آنها زیاد می شود . که شخص در جامعه هویت شخصی خود را از دست می دهد و در اجتماع پنهان می شود از این جهت برخی صاحبنظران به این باورند که فرد اجتماعی شده نمی تواند آن چنان که باید و شاید خود را بیابد و به خود اصیلش به حیات خود ادامه دهد جامعه بی نشان در باطن ما حکمرانی می کند شارل بلندی تعیین میکند که نه محض اینکه من تصمیم به استدلال می گیریم جامعه مرا بسوی فلان و بهمان هدایت می کند فصل چهارم هگل نخستین متفکری است که مبحث خود بیگانگی را در فلسفه غرب پیش آورده و تعریفی از آن بدست داده است نظریه هگل در این باب متفرع است بر فلسفه سیتماتیک هگل که جهان هستی با همه ی خدایی ها و پراکندگی هایش جلوه ای از یک حقیقت است که عقل کل یا روح نثال مطلق است از این جهت است که در دیدگاه هگل انسان و جهان خارجی در اصل از یک گوهرند در مرحله ای که این روح هنوز نشد یا گسترش نیافته و هنوز از خویشتن خویش بیرون نیامده و آنرا ایده می نامند . مرحله ی دوم زمانی است که این روح نشر و گسترش می یابد از دیدگاه هگل روح همان روح مطلق او همین که در پایان کار به مرحله ی خودآگاهی و دل آگاهی میرسد خویشتن را چون خداوند باز می شناسد از دیدگاه هگل عینیت objectivity اقتصاد با ذهنیت subjectiuity و با آن بیگانه است روح که واقعیتی یگانه و واحد است اجزای جداگانه ای تجزیه شده استخدای مذکور عبارتند از ذهنیت خود آگاهی که همان انسان است و عینیت خارجی که جهان است هگل مجموعه این چ= را با خود بیگانگی روحی می نامند مهمی که در اندیشه ی هگل وجوددارد توجه به خویش اندیشی خوداندیشی یعنی پی بردن به نفس خویش روند خویش شناسی از طریق اندیشیدن حاصل می شود و اگر از این روند خارج شود در واقع دچار خود بیگانگی شده است روح در نگاه هگل ترکیبی از روح ارسطویی و روح رمانتیک است روح ارسطویی همان است که وجه تمایز جاندار از بی جان است و چیزی است که جاندار را به حرکت در می اورد اما روح رمانتیک عبارتست از درون مایه ای که در روند زندگی ماهیت خود را معین میکند هگل بر این باور است هر اندیشه ای با نقیض خود هر کلمه ای با ضد خود همراه است و این وسیله ای است که فیلسوف را به صورت نا محسوس از آگاهی به دانش مطلق می رساند و این کار با گذشتن از خودآگاهی به عقل و از عقل به ذهن و سرانجام بدبین و از آنجا که علم مطلق می رسد حال اگر آدمی خود را جزیی از هستی بداند دیدن ارتباط آگاهی داشته باشد خود باخته است و الا خود را باخته و به مرض خودبیگانگی دچار آمده است از نظر هگل تنها تفاوت میان روح انسان و جهان خارج این است که اولی عقل کل است و در عین حال ذهنی و دومی عقل کل است عینی هگل بر اساس منطق سه پایه ای خویش به تحلیل مساله ای از خود بیگانگی پرداخته او بر این اعتقاد بود که در مراحل سه گانه ی تز آنتی تز سنتز روند خود ، خود یافتگی صورت می گیرد هر چیزی در مرحله تز خودیافته و آگاه به خود او است در مرحله آنتی

تز خود آگاهی از بین رفته خودباختگی جای آنرا می گیرد و هنگامی که به مرحله خود اگاهی دوباره می رسد که این مرحله سوم خود یافتگی و خود آگاهی کامل تری است چون به مرحله کمال رسیده مهمترین مشکل هگل چگونگی سازگاری بین محدود و نا محدود و همزیستی مسالمت آمیز آن بود از نظر هگل هنگامی که رابطه خداپرستان به رابطه خدای به بنده تبدیل شده از خود بیگانگی آغاز شد پی د ر این دیدگاه دو نکته قابل تحمل است از یک طرف روح متعلق به آفرینش طبیعت به خود بیگانه می شود از طرف دیگر انسان به لحاظ اینکه به خدای اعتقاد پیدا می کند که انسانی نیست از خود بیگاه می گردد پس از خودبیگانگی درباره خدا روح متعلق است گاهی درباره انسان معتقد به خدا .منابع مأخذاچ.ال.دبلیو،مقدمه ای بر فلسفه،ترجمه ضیاء الدین طباطبایی،امیر کبیر،۱۳۶۳.بروان کابین،فلسفه وایمان مسیحی،ترجمه طاطه وس میکایلیان،تهران، علمی وفرهنگی۱۳۷۷.منطق الطیر. بلوم ویلیلم،نظریه های نظام سیاسی،آران۱۳۷۳.بهاءالدین خرمشاهی،حافظ نامه،علمی فرهنگی،۱۳۷۲.انسان تک ساختی،ترجمه دکتر محسن مدیری،امیرکبیر،تهران۱۳۶۲.نهج البلاغه،ترجمه عبدالمحمد آیتی،بنیاد نهج البلاغه،تهران۱۳۷۶.تی.بلوممیلیام،نظریه های نظام سیاسی،ترجمه احمد ترین،تهران،آران۱۳۷۳.جعفری محمد تقی،مولوی و جهان بینی بعثت بی تا.جعفری محمد تقی،شرح مثنوی،انتشارات اسلامی۱۳۶۳.دریا بندری نجف،درد بی خویشتنی،پرواز۱۳۶۹.دکتر نوالی،فلسفه های اگزیستانس و اگزیستانسیالیسم تطبیقی،انتشارات دانشگاه تبریز۱۳۷۴.سروش عبدالکریم،اوصاف پارسایان،صراط،تهران۱۳۷۱.عنایت ا... رضا،مارکیسم و ماجرای بیگانگی انسان و بی نا بی جا بی تا.عنایت حمید،جهانی از خود بیگانه.غنی قاسم وقزوینی،دیوان حافظ، ۱۳۷۳.قنبری اکبر،بستر تاریخی دفاع عقلانی ازدین نقدونظر،ش۲،بهار۱۳۷۴.کگور سورن،بیماری به سوی مرگ،ترجمه رویا منجم،پرسش،تهران ۱۳۷۷.انسان بی خود(مجموعه آثار۲۴قلم)،تهران ۱۳۶۱.یادخدادینامیسم اصالت انسان،سید مصطفی محقق داماد.ناس جان،تاریخ جامع ادیان،ترجمه علی اصغر حکمت،انتشارات علمی فرهنگی ۱۳۷۳.نیکلسون تصحیح،مثنوی معنوی،به کوشش نصرا...پورجوادی،امیر کبیر۱۳۶۳.هیپولیت ژان،پدیدار شناسی روح برحسب نظر هگل،کریم مجتهدی،علمی فرهنگی۱۳۷۱.الدوس هکسلی،خود شناسی ،ترجمه مصطفی ملکیان،مجله هفت آسمان.کتاب مقدس،انجمن پخش کتب مقدسه، ۱۹۵۷.منابع لاتینث Enoch Samuel stumpf |socrates to sartre:Graw mc-Hillbook company|U.S.A ۱۹۸۸.New testament|the gideons international press|U.S.A از توجه شما متشکریم

آئین دوست یابی

دیل کارنگی خلاصه کتاب: ترجمه: ریحانه جعفری- پروین قائمی- لیتوگرافی: گلنام- مقدمه: آئین دوست یابی (چگونه دوست پیدا کنیم و روی مردم تأثیر بگذاریم) اولین بار در سال ۱۹۳۷ فقط در پنج هزار نسخه چاپ شد. نه دیل و نه ناشران او ، سیمون و شوستر ، تصورش را نمی کردند که این کتاب بیش از حد متوسط فروش کند، ولی با نهایت حیرت دیدند که کتاب یک شبه نایاب شد و چاپ بعد از چاپ، پاسخگوی تقاضای روز افزون خوانندگان آن نبود. راه آمدن با مردم ، بخصوص اگر حرفه ای و پیشه ای داشته باشید ، بزرگترین مسأله آدمی است. خانه دار و مهندس و معمار هم که باشید همین طور است. چند سال قبل بنیاد کارنگی در مورد پیشبرد آموزش تحقیقی انجام داد که نکته بسیار مهمی را روشن کرد. بعدها مؤسسه فنی کارنگی هم مطالعاتی انجام داد و همین نکته را تأیید کرد. این تحقیقات نشان می دهند که حتی در رشته های فنی مهندسی، مؤفقیت مالی افراد فقط ۱۵ درصد به اطلاعات فنی آنها بستگی دارد و ۸۵ درصد باقی به مهندسی انسانی یعنی ایجاد رابطه با مردم و توان هدایت آنها برمی گردد.دانشگاه شیکاگو و مدارس وای. ام.سی .ا متحدّه تحقیقاتی انجام داده اند تا ببینند بزرگسالان مایلند چه چیزی بخوانند. این تحقیق ۲۵.۰۰۰ دلار هزینه و دو سال وقت برد. آخرین بخش تحقیق در مریدن کانکتی کات صورت گرفت. این شهر را به عنوان

نمونه یکی از شهرهای آمریکا انتخاب کرده بودند. با همه بزرگسالان مریدن مصاحبه شد و از آنها خواستند به ۱۵۶ سؤال جواب بدهند. سؤالات از این قبیل بودند «حرفه یا شغل شما چیست؟میزان تحصیلاتتان چقدر است؟ اوقات فراغت تان را چطور می گذرانید؟ درآمد شما چیست؟ سرگرمی هایتان کدامند؟ خواسته ها و آمال شما چه هستند؟ مسائلتان کدامند؟ دوست دارید چه بخوانید؟» و امثال اینها. آن تحقیق نشان داد که سلامتی، اولین نکته مورد علاقه بزرگسالان و دومین نکته این است که می خواهند بدانند چطور می شود با بقیه مردم کنار آمد و کاری کرد که آنها آدم را دوست داشته باشند و آنها را با نحوه تفکر خود آشنا کرد. این مطلب را برای شما شاگردانم می گفتم و آنها را تشویق می کردم بیرون از کلاس و در روابط تجاری و اجتماعی، آنها را امتحان کنند و بعد برگردند و در مورد تجربه ها و نتایجی که به دست آورده بودند، صحبت کنند. عجب مشق جالبی! این زنها و مردها که تشنه پیشرفت شخصی بودند، از تصورکار در آزمایشگاهی جدید به وجد آمدند. اولین و تنها آزمایشگاهی که در آن درباره روابط انسانی مطالعه می شد. سالها پیش، ابتدا قوانین را روی کارت کوچکی نوشتیم. در دوره بعدی کارتمان بزرگتر شد و بتدریج توانستیم جزوه و کتابچه درست کنیم. پس از پانزده سال تجربه و تحقیق، این کتاب به وجود آمد. فنون اصلی سازگاری با مردم « اگر می خواهید عسل بردارید، به کندو لگد نزنید.» در ۷ ماه مه ۱۹۳۱، مهیج ترین صحنه شکار یک آدم در شهر نیویورک به نمایش گذاشته شد. صد و پنجاه پلیس و کارآگاه، مخفی گاه او را در طبقه فوقانی ساختمان، محاصره کرده بودند. آنها ثقف آپارتمان را به گلوله بستند و سعی کردند کراولی« پاسبان کش» را با گاز اشک آور بیرون بکشند. سپس در ساختمانهای اطراف پشت مسلسل هایشان نشستند و یک ساعت تمام با تیراندازی های مداوم خود سکوت محله آبرومند نیویورک را درهم شکستند. چند روز قبل، او در یک جاده خارج از شهر لانگ آیلند داشت با معشوقه اش معاشقه می کرد که پلیسی به شراغشان آمد و گفت: « گواهی نامه تان را ببینم.» کراولی یک کلمه هم حرف نزد و بلافاصله تفنگش را در آورد و به مغز آن پلیس شلیک کرد. موقعی که پلیس افتاد، کراولی از ماشین پیاده شد، تپانچه پلیس را برداشت و به بدن بی جان او تیراندازی کرد و آن وقت حرفی که می زند چیست؟ « زیر این لباس دلی خسته، اما مهربان وجود دارد. دلی که به هیچ کس لطمه نخواهد زد.» کراولی را به اعدام با صندلی الکتریکی محکوم کردند. موقعی که به اتاق مرگ در زندان سنیگ سنیگ رسید، آیا فکر می کنید این حرف را زد؟ « این سزای کشتن مردم است.» خیر! او گفت: « این سزای من است که از خود دفاع کردم.» نکته مهم این داستان همین است: کراوالی « دو تپانچه ای» ابداً خودش را برای کارهایش سرزنش نمی کرد.« من بهترین سالهای عمرم را صرف این کرده ام که مرددم را خوشحال و برایشان اوقات خوشی فراهم کنم و به جایش چه چیز نصیبم شده است؟ توهین و تعقیب! اینها حرفهایی هستند که آلکاپون دشمن شماره یک امنیت جامعه امریکا و رئیس مخوف ترین گروه گانگستری شیکاگو می زد. او واقعاً خود را خدمتگذار مردم می دانست. خدمتگذاری که کسی قدر خدماتش را نمی دانست. کم هستند جانیانی که واقعاً خودشان را خطا کار بدانند. آنها هم مثل من و شما انسان هستند، بنابراین کارهایشان را توجیه می کنند و برایشان استدلال منطقی می آورند. انتقاد فایده ندارد، چون شخص را در حالت دفاعی قرار می دهد و او را وادار می سازد که اعمالش را توجیه کند. انتقاد خطرناک است، چون غرور ارزشمند فرد را جریحه دار می کند و به احساس اهمیت دادن به خود لطمه می زند و بیزاری و کینه را برمی انگیزد. بی . اف. اسکینر، روان شناس مشهور جهانی، در آزمایش هایش ثابت کرد حیوانی که برای رفتار درستش، پاداش می گیرد، سریعتر و مؤثرتر از حیوانی که برای رفتار غلطش تنبیه شده است، چیز یاد می گیرد. تحقیقات بعدی نشان داد که این اصل برای انسان هم مصداق دارد. ما با انتقاد نمی توانیم تغییرات دائمی به وجود آوریم و اغلب بیزاری و کینه ایجاد می کنیم. هین سلی روان شناس بزرگ دیگر، گفته است: « هرچقدر که تشنه تأثیریم، از سرزنش و تکذیب نفرت داریم. در تاریخ نمونه های بسیاری از بیهودگی انتقاد وجود دارند. مثلاً جدال مشهوری را که بین تئودور روزولت و رئیس جمهور تافت پیش آمد و در حزب جمهوریخواه اختلاف افتاد یادتان می آید؟ در اثر این واقعه وودرو ویلسون به کاخ سفید رفت و تغییرات برجسته و اساسی در جنگ جهانی اول به وجود آورد

و مسیر تاریخ را دگرگون کرد. بیائید سریع نگاهی به ماجرا بیندازیم. موقعی که در سال ۱۹۰۸ تئودور روزولت از کاخ سفید بیرون رفت، از تافت که رئیس جمهور منتخب بود حمایت کرد. سپس برای شکار شیر به افریقا رفت. هنگامی که برگشت، از خشم دیوانه شد و تافت را به خاطر محافظه کاریش سرزنش کرد. همه سعی او این بود که خود را برای سومین بار کاندید کند و حزب بال موز را تشکیل دهد و همه احزاب غیر از حزب جمهوریخواه را منحل کند. در انتخابات بعدی، ویلیام هوارد تافت و حزب جمهوریخواه فقط در دو ایالت ورمونت و یوتا رأی آوردند. این رسواترین شکست حزب تا آن زمان بود. تئودور روزولت تافت را سرزنش می کرد، ولی آیا رئیس جمهور تافت هم خود را مقصر می دانست؟ البته که نه. او که چشمهایش پراز اشک شده بود گفت: « نمی دانم غیر از کاری که کردم چه باید می کردم؟» چه کسی تقصیر داشت؟ روزولت یا تافت؟ رک و راست بگویم من نمی دانم و برایم اهمیت هم ندارد. نکته ای که می خواهم توجه شما را به آن جلب کنم این است که انتقادهای تئودور روزولت تافت را تشویق به این کار نکرد که فکر کند اشتباه کرده است، بلکه تمام سعی او این بود که اعمالش را توجیه کند و با چشمهای پراشک بگوید: « نمی دانم غیر از کاری که کردم چه باید می کردم.» ملاحظه می کنید؟ این طبیعت بشر است. آدمهای خطاکار هرکسی غیر از خودشان را سرزنش می کنند. همه ما این طوریم. بنابراین وقتی وسوسه می شویم همین فردا از کسی انتقاد کنیم، بنابراین وقتی وسوسه می شویم همین فردا از کسی انتقاد کنیم، بد نیست یاد آلکاپون، کراولی « دو تپانچه ای» و آلبرت فال بیفتیم. یادمان باشد که انتقاد، کبوترِ جَلْد است و به هرجا آن را بفرستیم، برمی گردد. یادمان باشد وقتی می خواهیم کار کسی را تصحیح یا از او انتقاد کنیم، احتمالاً ـ اعمال خود را توجیه و به ما توهین خواهد کرد و یا مثال تافت نازنین می گوید: « نمی دانم غیر از کاری که کردم چه باید می کردم. هنگامی که خانم لینکلن و دیگران درباره مردم جنوب با خشونت صحبت می کردند، لینکلن جواب می داد: « اگر به آنها خرده نگیرید، چون ما هم اگر در شرایط آنها بودیم، دقیقاً همین کار را می کردیم.» آیا کسی را می شناسید که دلتان بخواهد تغییرش بدهید، اصلاحش کنید و بهبودش بخشید؟ بسیار عالی است! من هم کاملاً با این امر موافقم، ولی چرا از خودتان شروع نمی کنید؟ خودخواهانه هم که نگاه کنید، سودش خیلی بیشتر از آن است که بخواهید دیگری را تغییر دهید. بله و البته خطرش هم خیلی کمتر است. کنفوسیوس می گفت:« وقتی جلوی در خانه تان کثیف و پر از برف است، به برف روی بام همسایه فکر نکنید. اگر من و شما بخواهیم همین فردا باعث دل آزردگی کسی بشویم، ممکن است قرنها بگذرد و طرف مقابل تا لحظه مرگ از رنجش یک انتقاد گزنده، خلاصی نیابد و ابداً هم مهم نیست که ما در این قضاوت واقعاً چقدر حق داشته ایم. موقعی که سروکارمان با مردم است، بهتر این که یادمان نرود با موجوداتی بی منطق روبرو هستیم، با موجوداتی که احساساتی اند، تعصب دارند و محرکشان عقاید بی پایه و غرور و خودبینی است. انتقاد تند باعث شد که توماس هاردی، یکی از نازنین ترین داستان نویسان انگلیس، برای همیشه داستان نوشتن را ترک کند. انتقاد باعث شد توماس چاترتون، شاعر انگلیسی ، خودکشی کند. هر احمقی می تواند انتقاد و سرزنش و گلایه کند و اغلب احمقها همین کار راهم می کنند. ولی شخصیت و کف نفس می خواهد که انسان بتواند حرف دیگران را بفهمد و آنها را ببخشد، کارلایل می گوید:« یک مرد بزرگ با شیوه رفتارش با مردان کوچک، عظمت خود را نشان می دهد. والدین غالباً دوست دارند از فرزندانشان انتقاد کنند. شما از من انتظاردارید بگویم « این کار را نکنید» ولی من نمی گویم . فقط می گویم « قبل از انتقاد از آنها، یکی از آثار کلاسیک روزنامه نگاری امریکا را به نام «پدر فراموش می کند» بخوانید. این مطلب در سرمقاله ای در نشریه خانه مردم چاپ شد و ما با اجازه نویسنده اش که آن را در مجله ریدرز دایجست درج کرد این مطلب را عیناً در اینجا نقل می کنیم. این مقاله از ابتدای چاپ در صدها مجله و سازمان خانوادگی و روزنامه های سرتاسر کشور بازگو شد. بعدهم آن را تقریباً به بسیاری از زبانهای خارجی ترجمه کردند. من شخصاً به هزاران نفر که آرزو داشتند آن را در مدرسه، کلیسا و سخنرانی ها بخوانند، اجازه دادم. مقاله را به مناسبت های مختلف در رادیو هم خواندند و عجیب آن که نشریات ادواری دانشکده ها و مجلات دبیرستانها هم از آن استفاده کردند. گاهی اوقات یک مطلب

کوچک به شکل اسرارآمیزی « جرقه ای در ذهن ها می زند» این مطلب هم همین کار را کرد.» پدر فراموش می کند پسرجان گوش کن: اینها را وقتی می گویم که تو خوابی. زیرگونه ات چین خورده و حلقه ای از موهای طلائیت به پیشانی عرق کرده ات چسبیده است. دزدکی به اتاق خوابت آمده ام. همین چند دقیقه پیش بود که در کتابخانه نشسته بودم و داشتم روزنامه می خواندم که موج سهمگین پشیمانی مرا با خود برد و با احساس گناه، کنار بسترت آمدم. پسرجان! چیزهایی هستند که من درباره شان فکر کرده ام. من با تو کج خلقی کرده ام. موقعی که لباس می پوشیدی که به مدرسه بروی سرزنشت کردم، چون صورتت را به جای این که بشویی، با حوله مرطوب پاک کردی. از تو کار شلاقی کشیدم، چون کفشهایت را تمیز نکرده بودی، موقعی که وسایلت را کف اتاق انداختی، با عصبانیت سرت داد کشیدم. موقع صبحانه خوردن هم ایراد کارهایت را پیدا کردم. تو چیزها را ریختی. دهانت را پر از غذا کردی، آرنج هایت را به میز تکیه دادی. زیاد کره روی نانت مالیدی، و موقعی که سراغ بازیت می رفتی و من راه افتاده بودم که به قطار برسم، برایم دست تکان دادی و فریاد زدی، « خداحافظ بابا!» و من اخم کردم و در جوابت گفتم، «قوز نکن!»بعد دوباره همه این ماجرا تا غروب ادامه پیدا کرد. موقعی که آن طرف جاده بودم، جاسوسیت را کردم و دیدم زانو زده ای و داری با سنگ مرمرها بازی می کنی. جورابهایت سوراخ شده بودند. جلوی روی دوستانت تحقیرت کردم و خودم جلو افتادم و وادارت کردم پشت سرم تا خانه بیایی. جورابها گران بودند و اگر خودت مجبور بودی آنها را بخری، حتماً بیشتر مراقبت می کردی! فکرش را بکن پسرا! پدر باشی و این جور فکرها به سرت بزند! یادت می آید یک کمی بعد توی کتابخانه نشسته بودم و داشتم روزنامه می خواندم که تو با کمرویی و نگاهی که و بیش رنجیده آمدی؟ وقتی از بالا روزنامه نگاهت کردم و معلوم بود که حوصله ام از بی موقع مزاحم شدنت سر رفته است، تو تردید کردی و همان جا کنار در ایستادی. من نق زدم، « چی می خوای این وقت شب؟» تو هیچ نگفتی، فقط با یورشی توفانی به طرفم دویدی، دستهایت را دور گردنم انداختی، مرا بوسیدی و دستهای کوچولویت با عاطفه ای که خداوند در قلب تو شکوفا کرده بود و حتی غفلت و جهل هم نمی توانست نادیده اش بگیرد، مرا محکم در برگرفتند. و بعد تو رفته بودی و صدای تاپ تاپ پاهات از پله ها می آمد.خب پسرجان! خیلی نگذشت که روزنامه از دستم لیز خورد و ترس هولناک آزار دهنده ای برمن چیره شد. عادت داشت با من چه می کرد؟ عادت خرده گیری، عادت سرزنش کردن. این پاداش من به تو بود که پسر بودی. این کارها به خاطر این نبود که دوستت نداشتم، به خاطر این بود که از یک کودک، بیش از حد انتظار داشتم. داشتم تو را با متر سن خودم اندازه می گرفتم. و در شخصیت تو چیزهای خوب و نازنین و حقیقی، فراوان بودند. قلب کوچک تو به اندازه سحر بود که از بالای کوهها سربر می آورد. این را با حرکت خود انگیخته ات نشان دادی. تو امشب برای خداحافظی به طرفم دویدی و مرا بوسیدی، پسرجان! امشب دیگر هیچ چیز اهمیت ندارد. من در تاریکی به اتاقت آمده ام و شرمسار در کنار تختت زانو زده ام! جبران عاجزانه ای است. می دانم که اگر در بیداری اینها را به تو می گفتم متوجه نمی شدی. ولی از فردا یک بابای واقعی خواهم بود! باتو صمیمی خواهم بود و وقتی رنج می بری، رنج خواهم برد و وقتی می خندی ، خواهم خندید. موقعی که می خواهم از سربی حوصلگی حرف بزنم، زبانم را گاز می گیرم و مثل یک عبادت دینی دائماً با خودم تکرار خواهم کرد: « او که پسر بچه ای بیش نیست، یک پسر بچه کوچولو!» متأسفم که تو را در ذهنم یک مرد تصور کرده بودم. حالا که تو را می بینم که مچاله و خسته توی تختت خوابیده ای، می فهمم که هنوز یک نوزادی. دیروز در آغوش مادرت بودی و سرت روی شانه او بود. می دانم که خیلی خواسته ام، خیلی زیاد.» به جای سرزنش مردم، سعی کنیم حرف آنها را بفهمیم. بیائید ببینیم چرا بعضی کارها را انجام می دهند. از سرزنش کردن، کارهای مفیدتر و ارزشمندتری هم وجود دارند و آن همدردی، صبر و مهربانی است« همه چیز را دانستن یعنی همه را بخشیدن.» به قول دکتر جانسون : « آقا! خود خدا هم تا دم آخر، انسان را قضاوت نمی کند.» پس من و شما چرا این کار ررا می کنیم؟ انتقاد، سرزنش و گلایه نکنید.راز بزرگ راه آمدن با مردم تنها راهی که می شود کسی را وادار به انجام کاری کرد این است که به او آنچه را می خواهد بدهید. زیگموند فروید می

گفت همه کارهـایی که من و شـما انجـام می دهیم از دو انگیزه ریشه می گیرنـد. شوق جنسـی و آرزوی بزرگ بودن. جان دیویی یکی از برجسـته ترین فلاسـفه آمریکـا، همین حرف را به شـکل متفاوتی می زنـد. او می گویـد عمیق ترین اشتیاق در طبیعت بشـر « آرزوی مهم بودن» است. این عبارت را از خاطر نبرید« آرزوی مهم بودن.» این جمله را در این کتاب زیاد خواهید شنید، چون بسیار جمله ضـروری و مهمی است. چه چیزهایی می خواهید؟ قطعاً خیلی زیاد نیسـتند، ولی چیزهای اندکی را که آرزو می کنید، با چنان قوتی می خواهیـد که نمی شود انکارش کرد. بعضـی از مهمترین چیزهایی که همه آدمها می خواهند اینها هسـتند. سـلامتی و حفظ حیـات غـذا خواب پول و چیزهـایی که بـا پول می شود خریـد. زنـدگی بعـد از مرگ ارضـای جنسیسـعادت و سـلامت فرزنـدان احساس مهم بودن تقریباً همه این خواسـته ها بنوعی ارضا می شوند جز یکی . یک آرزوی خواسـتنی که به اندازه بقیه یعنی خواب و غـذا در وجـد ما ریشه عمیق دارد، ولی بنـدرت ارضا می شود. فرویـد به آن « آرزوی بزرگ بودن» و دیویی « آرزوی مهم بودن» می گویـد. همین اشتیاق شـما را وادار می کند لباسـهای آخرین مدل بپوشـید، ماشـینهای آخرین مدل سوار شوید و درباره بچه های باهوشـتان داد سـخن بدهید. همین اشتیاق بسـیاری از پسـرها و دخترها را به باندها و گروههای خلافکار می کشاند.به قول ای . پی . سولرونی که یـک وقتی کمیسـر پلیس نیویورک بود، « منِ» نوجوان خیلی بزرگ است و اولین در خواست او پس از دسـتگیری این است که روزنامه هایی را که از او یک قهرمان ساخته انـد در اختیارش بگـذاریم. تصویر ناخوشاینـدی که از دوران خدمت در ذهن کمیسـر مانده است این است که این جوانها دنبال شـهرتی چون چهره های ورزشی، ستاره های سینمایی و تلویزیونی و سیاستمدارها می گشـتند. میلیونرهای ما به دریاسالار برد کمکهای مالی کردنـد تا در سال ۱۹۲۸ به قطب جنوب برود به شـرط آن که اسامی آنها را روی کوههای یخی قطب بگـذارد. ویکتور هوگو آرزویی جز این نداشت که بعد از مرگش نام او را روی شـهر پاریس بگذارند. حتی شکسپیر، بزرگ بزرگان، سعی می کرد با دست و پاکردن کتی پر از نشانهای خانوادگی، برجلال و شکوه خود بیفزاید. بعضی از روانشناسـها می گویند بعضـی از مردم که در دنیای خشن واقعیت، احساس مهم بودن را به دست نمی آورند، به سـرزمین رویایی جنون پناه می برنـد و واقعاً دیوانه می شونـد. در ایالات متحده آمریکا، بیماران روانی بیشتر از کل بیماران دیگر هسـتند. علت جنون چیست؟ هیچ کس نمی تواند به چنین سؤالی پاسخ جامعی دهد، ولی ما می دانیم که بعضـی از بیماریها، از جمله سـفلیس، سلولهای مغزی را نـابود می کننـد و بـاعث جنون می شونـد. در واقع حـدود نیمی از بیماریهای مغزی در نتیجه عواملی چون صـدمات مغزی، الکل، مسـمومیت و جراحت به وجود می آیند، ولی نیمی از مردم دیوانه می شوند در حالی که از نظر عضوی بلایی برسـر سلولهای مغزی شـان نیامـده است. در آزمـایش هـایی که پس از مرگ روی جسـد افراد صورت می گیرنـد، با میکروسـکپ های فوق العاده قوی، سـلولهای مغزی را مطالعه می کننـد و متوجه شده اند که سـلولهای مغزی چنین افرادی درست به اندازه من و شـما سالم است. بسیاری از افرادی که دیوانه می شوند در دیوانگی احساس مهم بودنی را درک می کنند که در عالم واقع از فهم آن عاجزند. سپس این داسـتان را برایم تعریف کرد. « همین حالا ـ بیمـاری دارم که ازدواجش فاجعه از کار درآمـد. او عشق، ارضای جنسـی، فرزنـد و موقعیت اجتماعی می خواست، ولی زنـدگی همه آرزوهای او را به باد داد. شوهرش دوسـتش نـداشت و حتی حاضـر نبود با او غـذا بخورد و وادارش می کرد غـذایش را در اتـاق خودش در طبقه بالاـی منزل صـرف کنـد. این زن فرزنـدی نـداشت و در جـامعه هم پایگاهی برای خود دست و پا نکرده بود. او دیوانه شد و در جهان خیال، از شوهرش طلاق گرفت و زن یک اشـراف زاده انگلیسـی شد و سـخت اصـرار داشته که او را لیدی اسمیت صدا کنند. « از نظر بچه داشتن هم ، حالا گمان می کند هرشب فرزند جدیدی می زاید، هربار که به او سـرمی زنم می گوید: « دکتر من دیشب یک بچه زائیدم.» زندگی یک بار کشتی رویاهای او را به صخره های سخت واقعیت کوبیـد، ولی در جزایر آفتـابی و دل انگیز جنون زورق هـای او بـا بادبانهـای برافراشـته و نسیمی که در میان آنها می ورزند، به سوی سواحل حرکت می کنند.غم انگیز است؟ گمان نمی کنم. پزشک او می گوید: « اگر هم می توانستم دستم را دراز کنم و جنون را از وجود او بردارم، این کار را نمی کردم. او همین طوری که هست خیلی هم خوشحال و خوشبخت است.»

شوآب می گوید: « همه توانم را به کار می گیرم تا شعله اشتیاق را در دل مردمم برافروزم. بزرگترین سرمایه من و بهترین راهی که برای زندگیم برگزیده ام این است که قدر زحمات دیگران را بدانم و آنها را تشویق کنم. هیچ چیز بیشتر از انتقاد بالا دستی ها و بزرگترها، شوق حرکت را در آدمی نمی کشد. من هرگز از کسی انتقاد نمی کنم و ایمان دارم که باید به انسانها شوق کار کردن داد. بنابراین همه سعی من این است که به جای خرده گیری و سرزنش، در آدمها دنبال نکته ای بگردم که قابل تشویق است. اگر از کار کسی خوشم بیاید، از صمیم دل تشویق می کنم و در ستایش از او حتی مبالغه هم می کنم. این کاری است که شوآب می کرد. او اغلب مردم چه می کنند؟ درست خلاف این کار را انجام می دهند. اگر از چیزی خوششان نیابد، آبروی زیردستانشان را می برند و اگر دوست داشته باشند، هیچ حرفی نمی زنند. به قول آن ضرب المثل قدیمی: « بدی کردم و همیشه بد شنیدم. خوبی کردم و هیچ وقت خوب نشنیدم.» بعضی از خوانندگان همین الان که دارند این مطلب می خوانند می گویند، « برو بابا! دلت خوش است! اینها همه جفنگیات است! این مزخرفات را بارها امتحان کرده ام. اثر ندارد. مخصوصاً اگر آدم مقابلت باهوش باشد.» البته تملق در مورد آدمهای تیزبین، کمتر اثر می کند، زیرا عمق ندارد، خودخواهانه و عاری از صمیمیت است. تملق باید شکست بخورد و شکست هم می خورد. راستش بعضی آدمها بقدری تشنه محبت و قدردانی هستند که هرچه را به دستشان بدهی، می بلعند، درست مثل آدم گرسنه ای که از علف و کرم قلاب ماهی هم نمی گذرد. حتی ملکه ویکتوریا هم در مقابل تملق ضعف نشان می داد. نخست وزیر او بنجامین دیزرائیلی اعتراف می کند که در سلوکش باملکه، از تملق استفاده می کرد. عین عبارتش این است، « با تملق روی همه چیز ماله می کشیدم» . ولی دیزرائیلی یکی از شسته روفته ترین و مطلع ترین و زرنگ ترین کسانی است که بر امپراتوری بریتانیا حکم می راند. او در کار خودش نابغه بود. روشی که در مورد او جواب می داد، لزوماً به درد من و شما نمی خورد. تملق در دراز مدت، بیشتر از آن که سود برساند، صدمه می زند. تملق مثل پول تقلبی است و اگر به دست کسی بدهیدش، بالاخره شما را به دردسر می اندازد. تفاوت بین تحسین و تملق چیست؟ ساده است. تحسین صمیمانه است و تملق صمیمانه نیست. یکی از دل برمی آید و دیگری از زبان. یکی بدون خود خواهی است و دیگری خودخواهانه. یکی از همه جای دنیا می پسندند و دیگری را نکوهش می کنند. نه ! نه ! نه ! من ابداً تملق را پیشنهاد نمی کنم! هرگز مبادا. دارم درباره شیوه جدیدی در زندگی حرف می زنم. بگذارید تکرار کنم. دارم درباره شیوه جدیدی در زندگی حرف می زنم. جورج پنجم، داده بود شش جمله قصار را روی دیوارهای اتاق مطالعه اش در قصر بوکینگهام نصب کنند. یکی از این جملات قصار این بود: « یادم بده که نه تملق کسی را بگویم و نه زیربار تحسین بی ارزش دیگران بروم.» و تملق یعنی همین: تحسین بی ارزش. یک وقتی تعریفی از تملق خواندم که تکرارش بد نیست. « تملق یعنی چیزی را به کسی گفتن که او دقیقاً خودش درباره خودش فکر می کنند». رالف والدو امرسان می گفت: « از هرزبانی که می خواهی استفاده کن. مطمئن باش جز آنکه که هستی هرگز نمی توانی چیزی بگویی.» اگر تنها چیزی که احتیاج داشتیم تملق بود، همه ما یکی راگیر می آوردیم که تملقش را بگوئیم و همگی در ایجاد روابط انسانی کارشناس می شدیم. موقعی که ذهنمان مشغول مسأله خاصی نیست، ۹۵ درصد وقت خود را صرف فکر درباره خودمان می کنیم، حالا ـ اگر برای مدت کوتاهی دست از فکر کردن درباره خودمان برداریم و درباره نکات مثبت فرد دیگری فکر کنیم، ناچار نمی شویم دست به دامن تملق و دروغ بی پایه ای بشویم که اغلب قبل از آن که از دهانمان خارج شود، بیهودگی آن لو رفته است. آزردن دیگران آنها را تغییر نمی دهد و هیچ کس هم طالب آن نیست. ضرب المثلی قدیمی را روی آئینه دستشویی چسبانده ام تا هر روز چشمم به آن بیفتد: این راه را فقط یک بار می گذرانم، پس هرکار خوبی که از دستم برمی آید بگذار همین حالا انجام دهم و هرصحبتی که می توانم بکنم، بگذار همین حالا بکنم. مگذار غفلت کنم، زیرا این راه را دوباره نخواهم پیمود. امرسون می گفت:« هرکسی را که می بینیم از جنبه ای از من برتر است و من در همان جنبه از او چیز یاد می گیرم.» اگر این موضوع درباره امرسون صادق بود، آیا در مورد من و شما دهها برابر مصداق ندارد؟ بیائید این قدر در برابر خواسته ها و

کارهایمان فکر نکنیم. بیائید سعی کنیم نقاط مثبت شخصیت دیگران را دریابیم، تملق را فراموش کنیم و به دیگران تحسین صادقانه و صمیمانه نثار کنیم. مردم از این سخنان شادمان خواهند شد و تا عمر دارند آنها را چون گنجینه ای در دل خود حفظ می کنند و از یاد نمی برند و آنها را سالها پس از آن که شما فراموششان کرده اید، باخود تکرار می کنند. تشویق صمیمانه و صادقانه نثار دیگران کنید.« آن کس که می تواند این کار را انجام دهد جهان را با خود دارد. آن که نمی تواند این راه را تک و تنها طی می کند.» من معمولاً ـ تابستانها در مین به ماهیگیری می رفتم. اگر از من بپرسید عاشق توت فرنگی و خامه هستم، ولی فهمیده ام که ماهی ها به علتی نامعلوم، کرم را ترجیح می دهند. بنابراین وقتی می رفتم که ماهی بگیرم، درباره چیزی که خودم می خواستم فکر نمی کردم و نوک فلاب توت فرنگی و خامه نمی گذاشتم، بلکه یک کرم یا ملخ به آن وصل می کردم و به ماهی می گفتم: « میل داری آن را بخوری؟» چرا موقعی که سروکارمان با آدمها می افتد، آن قدرها از عقل سلیم استفاده نمی کنیم؟ این درست همان کاری بود که لوید جورج، نخست وزیر بریتانیای کبیر در طول جنگ جهانی اول انجام داد. وقتی از او پرسیدند چطور همه رهبران دوران جنگ از جمله ویلسون، اورلاندو و کلمانسو از یادها رفتند، ولی او همچنان در خاطره ها ماند ، پاسخ داد، اگر او همچنان در اوج باقی مانده است، موقعیت خود را فقط مرهون یک چیز است و آن هم این که یادگرفته است چیزی را که مناسب ماهی است به نوک قلاب وصل کند. چرا باید درباره چیزی که خودمان می خواهیم با مردم حرف می زنیم؟ این کار کاملاًـ بچه گانه است. مسخره است. بیهوده است. البته آدم به چیزی که می خواهد علاقمند است و تا ابد هم علاقمند است، ولی کس دیگری تعهد نداده است از آن خوشش بیاید. بقیه ماها هم مثل شما هستیم و به چیزی که می خواهیم علاقه داریم. بنابراین تنها راه عالم برای نفوذ در دیگران این است که درباره آنچه که آنها می خواهند علاقه نشان بدهیم و به آنها بگوئیم چگونه می توانند آن را به دست آورند. اصولاً فراموش نکردن این اصل ، بدنیست. حالا می خواهد سرو کارتان با بچه ها یا گوساله ها یا شمپانزه ها باشد. مثلا یک روز والف والدو امرسون و پسرش سعی کردند گوساله ای را به آغل ببرند، ولی همان اشتباه همه مردم را مرتکب شدند، یعنی به چیزی که خودشان می خواستند فکر کردند، برای همین امرسون گوساله را می کشید و پسرش می کشید، ولی گوساله هم همان کاری را می کرد که آنها می کردند، یعنی فقط به چیزی که خودش می خواست فکر می کرد، بنابراین پاهایش را سفت به زمین چسبانده بود و ابداً نمی خواست مزرعه را ترک کند. کلفت ایرلندی امرسون این کش و قوس را دید. او نمی توانست مقاله و کتاب بنویسد، ولی حداقل در این مورد، شعورش بیشتر قد می داد و زبان اسب و گوساله را بهتر از امرسون می فهمید. او فکر کرد گوساله چه می خواهد، بنابراین با حسی مادرانه ، انگشتش را در دهان گوساله گذاشت و اجازه داد که حیوان آن را بمکد و سپس آرام به طرف آغل هدایتش کرد. مثال دیگری از تشویق را یکی از شاگردان دوره های ما، استن نو واک اهل کلیولند اوهایو تعریف کرد. یک شب استن از سرکار به خانه برگشت و دید پسرش دارد بلند جیغ می زند و به کف اتاق لگد می کوبد. قرار بود از فردا صبح او را به مهد کودک بگذارند و ابداً خوشش نمی آمد و نمی خواست برود. عکس العمل طبیعی استن باید قاعدتاً این می بود که به بچه بگوید به اتاقش برود و عاقلانه به این نتیجه برسد که باید به مهد کودک برود، چون هیچ راه دیگری ندارد. ولی آن شب، استن فهمید با این جور دستورها نمی تواند کمکی به تیم بکند، برای همین نشست و فکر کرد، « اگر من جای تیم بودم چرا از رفتن به مهد کودک این قدر ناراحت می شدم؟» او و زنش فهرستی از کارهای دلپذیری که ممکن بود تیم در مهد کودک انجام بدهد تهیه کردند.نقاشی با انگشت، آواز خواندن، دوستان جدید پیدا کردن. بعد همه اینها را به عمل در آوردند. استن گفت: « من و همسرم لیل و پسر دیگرمان باب، به آشپزخانه رفتیم و روی میز با انگشتهایمان نقاشی کردیم و واقعاً خوش گذشت. خیلی زود تیم آمد و دور و برما پلکید. بعد خواست که او را هم بازی بدهیم. گفتیم، « اوه نه ! تو اول باید به مهد کودک بر وی و نقاشی با انگشت را یاد بگیری» بعد با اشتیاق مواردی را که فهرست کرده بودیم، بازی کردیم و به او فهماندیم که برای یادگیری آنها باید اول به مهد کودک رفت و خیلی هم خوش می گذرد. روز بعد فکر کردم من اولین کسی هستم که از خواب بیدار شده ام. به طبقه

پائین رفتم و دیدم تیم در صندلی اتاق پذیرایی خوابش برده است. پرسیدم : « اینجا چه می کنی؟» جواب داد: « منتظرم به مهد کودك بروم. دلم نمی خواهد دیرکنم.» اشتیاق کل اعضای خانواده، چنان میل عجیبی را در تیم برانگیخت که هیچ تهدید و بحثی نمی توانست این کار را بکند.» فردا شاید بخواهید کسی را تشویق کنید که برایتان کاری انجام دهد. قبل از این کار اندکی مکث کنید و از خود بپرسید: « چطور می توانم در این شخص میل به این کار را ایجاد کنم؟» یک وقتی سالن رقص یکی از هلتهای نیویورك را برای سخنرانی هایم اجاره کرده بودم. قراربود در هر فصل بیست شب سخنرانی کنم. در شروع یکی از فصلها، ناگهان به من خبر دادند که اجاره سالن سه برابر قبل شده است. این خبر موقعی به من رسید که بلیط هایم را فروخته و اطلاعیه هایم را هم توزیع کرده بودم. طبیعتاً نمی توانستم اضافه اجاره را بپردازم ولی فایده هم نداشت که با مدیران هتل درباره خواسته خود صحبت کنم. آنها فقط به چیزی که خودشان می خواستند علاقه داشتند. بنابراین چند روز بعد به دیدن مدیرهتل رفتم و گفتم: « راستش وقتی نامه شما به دستم رسید یک کمی یکه خوردم، ولی ابداً شما را سرزنش نمی کنم. اگر من هم جای شما بودم احتمالاً نامه مشابهی می نوشتم، شما به عنوان مدیرهتل وظیفه دارید حداکثر سود را برای اینجا کسب کنید و اگر این کار را نکنید شاید اخراجتان کنند. حالا بیائید کاغذی برداریم و روی آن نفع و ضررهایی را که از اصرار شما برای اضافه کردن اجاره پیش می آید بنویسیم.» بعد کاغذی برداشتم، خطی وسط آن کشیدم، طرف راست نوشتم « سود» و طرف چپ نوشتم «ضرر» . زیر « سود» این عبارت را نوشتم: « سالن رقص خالی می ماند» بعد گفتم: « سالن خالی می ماند و می توانید آن را برای مجالس رقص و مهمانی اجاره بدهید. سود زیادی دارد، چون برای این جور مهمانی ها خیلی بیشتر از مراسم سخنرانی پول می پردازند. اگر من سالن رقص شما را برای بیست شب بگیرم، مطمئناً سود سرشاری را از دست می دهید. « حالا بیائید ضررهایش را بسنجیم. اول، به جای اضافه کردن درآمدتان از طریق من، دارید آن را کاهش می دهید. در واقع دارید جلسات سخنرانی مرا حذف می کنید چون من قدرت پرداخت اجاره تان را ندارم و ناچارم جلسات را در جای دیگری برگزار کنم. « برای شما هم تعطیل این جلسات ضررر دیگری دارد، چون جلسات سخنرانی من باعث می شوند آدمهای تحصیلکرده و با فرهنگ به هتل شما بیایند و همین برای هتل شما تبلیغ خوبی است. درست می گویم؟ در واقع اگر شما پنج هزار دلار پول آگهی در نشریات بدهید، نمی توانید به اندازه ای که من آدم به هتل می آورم، آدم اینجا بیاورید و این برای هتل خیلی صرف دارد مگر نه ؟ همین طور که حرف می زدم، این دو ضرر را زیر عنوان خودش نوشتم و کاغذ را به دست مدیر دادم و گفتم: « امیدوارم با دقت هر دو جنبه را بررسی کنید و تصمیم نهایی تان را به من اطلاع دهید.» روز بعد نامه ای دریافت کردم که در آن نوشته بود اجاره سالن را به جای ۳۰۰ درصد فقط ۵۰ درصد اضافه کرده اند. از شما چه پنهان این تخفیف را بدون آن که کلمه ای درباره خواسته درونی خود حرف بزنم دریافت کردم. در تمام طول مدتی که با مدیر صحبت می کردم، به فکر این بودم که چه چیز عاید او می شود و چطورمی تواند آن را به دست آورد. تصورش را بکنید که من از همه شیوه عادی و طبیعی آدمها استفاده می کردم. یعنی مثل توفان به دفتر کار او یورش می بردم و می گفتم: « منظورتان چیست که اجاره سالن را سیصد درصد زیاد کرده اید؟ شما که می دانید بلیط ها را فروخته و اطلاعیه ها را پخش کرده ام؟ سیصد درصد اضافه ! مسخره است! بیشرمانه است! صنار هم نمی پردازم!» و آن وقت چه می شد؟ کار بالا می گرفت و جر و بحث ادامه پیدا می کرد و شما بهتر از من می دانید عاقبت بحث چیست. حتی اگر می توانستم طرف را متقاعد هم بکنم که حق با من است، غرورش جریحه دار می شد و بعید بود از حرف خودش بگذارد. در اینجا یکی از بهترین نصایحی را که درباره هنر عالی روابط انسانی گفته شده است، نقل می کنم. هنری فورد می گوید: « اگر موقعیت فقط یک راز داشته باشد، توانِ دیدِ دنیا از چشم طرف مقابل و دیدن مسائل از زاویه دید اوست». این عبارت بقدری عالی است که تکرارش می کنم: « اگر موقعیت فقط یک راز داشته باشد، توانِ دیدِ دنیا از چشم طرف مقابل و دیدن مسائل از زاویه دید اوست».

گامهای کوچک برای موفقیتهای بزرگ

آنتونی رابینز

ترجمه:سمیه موحدی فرد- خلاصه کتاب: حسین چهار یاری-درمورد نویسنده: آنتونی رابینز بیش از نیمی از عمر خویش را در کمک به مردم و کشف بهبود عظمت زندگی شان صرف کرده است. وی موسس و رئیس موسسات آنتونی رابینز است که هدف این موسسات یاری مردم در میل به موفقیت های شخصی و حرفه ای می باشد. آقای رابینز و همسر و فرزندانش ساکن ایالات کالیفرنیا هستند. این کتاب فرصتی خوب برای یاری به افرادی ست که سعی در بهبود زندگی دارند و با آغوشی باز از دیدگاه های شخصی دیگران استقبال می کنند.فهرستدر مورد نویسنده دکتر دیپاک چاپرکن بلا نکاردمایک باسک مارتین هریس فصل اول_ درمورد رویای سرنوشت تعیین اهداف و تصمیمات صحبت می کند.فصل دوم_ در مورد راه دست یابی به خواسته ها رنج/ لذت و شرایط روحی صحبت می کند.فصل سوم _ در مورد نیروی سازنده، نیروی مخرب اعتقادات صحبت می کند. دکتر دیپاک چاپرا: من با داشتن این کتاب هر روز به تکنولوژی آنتونی رابینز دسترسی دارم و احساس می کنم مربی دارم که مرا برای خلاقیت و انسانیت بیشتر راهنمایی می کند. کن بلانکارد،نویسنده کتاب های رئیس یک دقیقه ای : تونی با دیدی تازه به دنیا نگاه می کند،چرا که باعث شد من نیز دید تازه ایی نسبت به هر چیز داشته باشم. او در مورد موفقیت ارزشمند سخن می گوید! مایک باسک، فدرال اکسپرس: رابینز یک سخنران عالی ست. در واقع او بهترین سخنرانی است که تاکنون دیده ام! مارتین هریس،دیلی تلگراف: درک عالی آنتونی رابینز از دنیا،افراد و ذات بشر او را بهترین مربی زندگی تبدیل کرده است. او با عوامل موفقیت انسان ها آشناست. آنتونی رابینز موسس و رئیس موسسات است که هدف این موسسه یاری مردم در نیل به موفقیتهای شخصی و حرفه ای می باشد. وی علاوه بر آگاهی از زوایای مختلف روان آدمی با ویژگی های جسمانی و فیزیولوژیکی او نیز بیگانه نبوده و معتقد است رشد و شکوفایی استعدادهای آدمی در گرو تعاملی سازنده میان این دو بعد وجود انسان است. فصل اول:در مورد رویای سرنوشت تعیین اهداف و تصمیمات صحبت می کند همه ما رویایی داریم. همه ما سعی در باور این مطلب داریم که ، در وجود ما موهبتی ویژه قرار دارد، ما می توانیم تغییر و تنوع ایجاد کنیم، به گونه ای دیگر با افراد ارتباط بر قرار کنیم و دنیا را به مکانی بهتر تبدیل کنیم. کارهایی که گاهی انجام می دهیم ، مهم نیست .بلکه اقدامات همیشگی ما نقش مهمی دارند. مولد همه کارها چیست ؟سرانجام چه عاملی شخصیت و مسیر زندگی ما را تعیین می کند؟پاسخ این سوال «تصمیمات» ماست. سرنوشت ما هنگام تصمیم گیری رقم می خورد. من معتقدم تصمیمات ما _ و نه شرایط زندگی مان _بیش از هر عامل دیگری در شکل گیری سرنوشت مان اهمیت دارند. در وجود همه ما منابع فطری قرار داده شده که امکان تحقق آرزوهایمان و حتی بیشتر از آن را فراهم می کنند. یک تصمیم می تواند دریچه هایی را به روی ما باز کند.باعث غم یا شادی ،ثروت یا فقر، تنهایی یا رفاقت، طول عمر یا مرگ زود رس شود. من از شما می خواهم امروز تصمیمی بگیرید که به تغییر یا بهبود سریع کیفیت زندگی تان منجر شود: به کاری که آن را کنار گذاشته اید یا به یاد گیری مهارت تازه ای بپردازید، با احترام و مهربانی بیشتری با مردم رفتار کنید،با شخصی تماس بگیرید که سال هاست با وی صحبت نکرده اید،مطمئن باشید تمامی تصمیمات ،نتایجی به دنبال خواهند داشت. (حتی تصمیم نگرفتن به نوبه خود یک تصمیم است.) در گذشته اتخاذ یا عدم اتخاذ چه تصمیماتی در زندگی کنونی شما تاثیر شگفتی داشته است؟ در سال ۱۹۹۵ ،رزا پارکز تصمیم گرفت با قانون نا عادلانه و تبعیض آمیزی مخالفت کند. خود داری وی از واگذاری صندلی اش به یک سفید پوست در اتوبوس عواقبی در پی داشت،که او در آن لحظه از آنها آگاه نبود.آیا رزا قصد داشت ساختار جامه را تغییر دهد؟قصد او مهم نیست ،بلکه تعهدی برای ایجاد معیار والاتر،او را به انجام چنین اقدامی وا داشت. همه ما افرادی را می شناسیم که برای نشان دادن نیروی نا محدود روح انسان بر محدودیت های زندگی غلبه کردند. من و شما نیز می توانیم با جسارت و آگاهی از قدرت

کنترل حوادث، به سادگی زندگیمان را به یکی از افسانه ها تبدیل کنیم. اگر چه ما همیشه قادر به کنترل حوادث زندگی نیستیم؛ اما همیشه می توانیم اقدامات و واکنش های خود در مقابل این حوادث را کنترل کنیم. اگر از شرایط زندگی تان راضی نیستید_شرایطی در روابط، سلامت یا شغل _ هم اکنون برای تغییر سریع این شرایط تصمیم بگیرید. هر چه بیشتر تصمیم بگیرید، تصمیم گیری شما بهتر میشود. ماهیچه ها با فعالیت بیشتر قوی تر میشوند، ماهیچه های تصمیم گیری شما نیز این گونه هستند. امروز در مورد دو موضوع که آن ها را به تاخیر انداخته اید تصمیم بگیرید: یک تصمیم آسان و یک تصمیم که کمی مشکل تر است. فورا در جهت تحقق یکی از تصمیمات اولین قدم و فردا نیز دومین قدم را به سوی آن بردارید. بدین طریق شما ماهیچه ای پرورش می دهید که می تواند زندگی شما را دگر گون کند. معمولا موفقیت و شکست تنها نتیجه یک رویداد نیست. شکست می تواند در نتیجه کارهایی چون تلفن نکردن به یک شخص ،نرفتن به یک مکان یا نگفتن یک جمله" دوستت دارم "حاصل می شود. همین طور که شکست بر اثر این تصمیمات جزیی حاصل می شود ، موفقیت نیز حاصل پیش قدم شدن پافشاری کردن و بیان صریح عشق و علاقه می باشد. اکنون چه اقدامی می توانید انجام دهید که در ایجاد حرکتی جدید در جهت موفقیت، شما را یاری کند؟ تحقیقات نشان می دهد همیشه افراد موفق سریع تصمیم می گیرند ودر تغییر نظرات با دقت و حساب شده عمل می کنند. برعکس، افراد شکست خورده اغلب به کندی تصمیم میگیرند و مرتبا نظرات شان را تغییر می دهند. هنگامی که یک تصمیم منطقی می گیرید، آن را تغییر ندهید. او تقریبا نیمی از زندگی اش را با یک ریه آهنی و نیمی دیگر را روی صندلی چرخدار سپری کرده است. مطمئنا این فرد که چالش های زیادی نیز در زندگی دارد در موقعیتی نیست که کیفیت زندگی دیگران را بهبود بخشد، چنین نیست؟ادرابرتز،مظهر قدرت تصمیم گیری تعهدآمیز وباثبات است. او اولین معلول بدون دست و پا ست که از دانشگاه بر کلی کالیفرنیا فارغ التحصیل و رئیس مرکز توانبخشی ایالت کالیفرنیا شد. وی با حمایت خستگی نا پذیر از معلولان برای حمایت از حق آنان لایحه ای به تصویب رساند و برای اجرای این قانون ابتکارات زیادی انجام داد .هیچ عذر و بهانه ای وجود ندارد.اکنون برای تغییر سلامت ،شغل ، روابط و زندگی تان سه تصمیم اتخاذ کنید و روی آنها کار کنید. چطور می توان رویاهای نا معلوم را قابل مشاهده و مشخص کرد ؟ اولین گام ، تعریف دقیق رویاها، می باشد. تنها محدودیت در موفقیت، میزان توانایی شما در تعریف دقیق آرزو ها یتان است. اکنون رویاهایتان را مشخص کنید و طی چند روز آینده برنامه ایی برای اطمینان از تحقق آنها در نظر بگیرید. همه ما اهدافی داریم و ممکن است این اهداف مشخص یا نا معلوم باشند.مهم نیست این اهداف چه هستند ، به هرحال آنها تاثیر شگرفی بر زندگی ما دارند . اما بعضی اهداف مثل: (من باید صورت حساب ها را پرداخت کنم.) هیچ انگیزه و هیجانی ندارد . راز آزادکردن نیروی واقعی تان ، تعیین اهدافی ست که جذابیت لازم برای تحریک خلاقیت و احساسات شما را داشته باشند. اکنون با هوشیاری اهداف خود را مشخص کنید . در مورد هر چیزی که ارزش پیگیری دارد، فکر کنید . سپس هدفی که برای آن زود از خواب بر می خیزید و تا دیر وقت بیدار می مانید. برای تحقق این هدف مهلت تعیین کنید: سپس در یک بند دلیل تحقق حتمی این هدف را ذکر کنید. راهنمایی های در خصوص تعیین هدف (برنامه ریزی دستگاه فعال سازی شبکه ای) ۱) هم اکنون با خود عهد کنید که تا ۴روزآینده روزی ده دقیقه را برای تعیین هدف صرف کنید. ۲)هنگامی که در حال انجام تمرین تعیین هدف هستید مدام از خود بپرسید":در زندگی چه آرزویی داشتی؟اگر می دانستم به هر ترتیب آن را به دست می آوردم "؟ ۳)چقدر جالب!تصور کنید به عالم کودکی برگشته ای دودر شب کریسمس در فروشگاه زنجیره ای قصد دارید روی پای بابانوئل بنشینید. روز اول:اهداف پیشرفت شخصیاحساس سلامت و پر باری، اساس سایر موفقیت های زندگی ست. روز دوم:اهداف شغلی/تجاری /اقتصادیاگر شما آرزو دارید که موفق ترین فرد در شغلتان باشید و باعث شگفتی دیگران شوید یا می خواهید دانشجویی با دانش زیاد باشید،اکنون مطمئن باشید این آرزو ها محقق می شوند. روز سوم: اهداف تفریحات /وسایل سرگرمی اگر محدودیت مالی نداشتید، دوست داشتید چه وسایلی داشته باشید یا مواردی را تجربه کنید؟ اگر اکنون یک جن مقابل

شما بود که آرزوهایتان برآورده کند چه آرزویی داشتید؟ روز چهارم: اهداف کمک به دیگران در این مرحله باید هدف خود را کنار بگذارید و میراثی خلق کنید که زندگی افراد را تغییر دهد. هرگز بدون انجام اقدامات مثبت در راستای نیل به هدفتان ،آنرا رها نکنید.اکنون اولین گام به سوی تحقق هدفتان را تعیین کنید. اگر تا یکسال آینده تمامی اهدافتان برسید، چه احساسی دارید؟ راز تحقیق اهدافتان شرطی کردن ذهن است. حداقل روزی دوبار اهدافتان را مرور کنید. فهرست این اهداف را در جایی قرار دهید که مطمئن هستید هر روز آن ها را می بینید. اگر اولین تلاش شما در راه تحقق اهدافتان بیهوده به نظر رسید ، آیا باید آن را رها کرد و اقدام دیگری انجام داد؟ مطمئنا خیر! پافشاری و مساجد به عنوان با ارزش ترین عامل تشکیل دهنده کیفیت زندگی،همه موارد حتی استعداد را تحت الشعاع قرار می دهد. تمامی افرادی که آگاهانه یا ناآگاهانه به موفقیت رسیده اند از فرمول مشابهی استفاده کرده اند، با استفاده از این چهار مرحله ساده شما می توانید به آنچه می خواهید برسید: فرمول موفقیت سریع ۱) خواسته خود را مشخص کنید (دقیق باشید! داشتن افکاری واضح یک مزیت است)۲) اقدام کنید (چون آرزو به خود کافی نیست)۳)توجه کنید که آیا تلاش شما نتیجه بخش بوده است (قرا نیست انرژی خود را برای روش بی ارزشی صرف کنید)۴)روش خود را تغییر دهید تا زمانی که به خواسته خود برسید (تغییر پذیری، نیروی ایجاد روش و نتیجه جدید را به شما می دهد) ما اغلب در تعقیب اهدافمان نتایج وسیعی را مد نظر می گیریم. آیا زنبور عسل به گرده افشانی گل ها توجه می کند؟ خیر! اما در روند جست وجو شهد شیرین، نا آگاهانه گرده ها را در پایش جمع می کند، به سمت گل دیگری پرواز می کند و اتفاقات زنجیره ای ز عجیبی ایجاد می کند. مقصود واقعی یک هدف این است که هنگام تعقیب آن از شما یک انسان کامل بسازد. نتیجه نهایی این هدف شخصیتی ست که شما پیدا می کنید. اکنون تمامی خصوصیات اخلاقی، مهارت ها، توانایی ها، باور ها و عقاید لازم برای تحقق اهدافتان را در یک بند ذکر کنید. سرور و شادمانی را فراموش نکنید. از نظر بسیاری افراد تعیین هدف، یعنی اینکه؛ پس از تحقق آن می توان دوباره از زندگی لذت ببرند.تفاوت زیادی بین شادمانی پس از موفقیت و موفقیت همراه با شادمانی وجود دارد. به جای این که ارزش زندگی تان را بر مبنای شرف به سوی یک هدف ساده بسنجید، به یاد داشته باشید مسیری که در آن حرکت می کنید بسیار مهم تر از نتایج موقتی ست. تا کنون چند بار این جمله غمگین را شنیده اید" ؟ آیا همه آنچه که وجود دارد همین است "؟فضا نوردان آپالو که تقریبا تمام زندگی خود را برای صعود به کره ماه صرف کردند در آن لحظات تاریخی و افتخار آمیز بسیار خوشحال و هنگام بازگشت به زمین به شدت ناراحت بودند. آنها دیگر انتظار رسیدن به چه چیزی را داشتند؟ چه هدفی بزرگتر از صعود به کره ماه و کاوش فضایی و سریع تر؟ پاسخ این سوال می تواند میل به یافتن یک مرز نا شناخته دیگر باشد:فضای درون ذهن و قلب. همه ما همیشه به احساس رشد معنوی و عاطفی نیاز داریم، این احساس مانند غذایی ست که روان ما با آن رشد می کند . پس از تحقق اهدافی که آنها را دنبال میکرده اید، بلافاصله آینده ایی جدید و جذاب برای خود ترسیم کنید. هدف نهایی چیست؟ شاید آرزوی ایجاد هر چیز با ارزشی هدف نهایی باشد. ممکن است یافتن راهی برای کمک به دیگران ــ افرادی که مورد توجه خاص ما هستند ــ در طول زندگی مورد توجه ما باشد. جورج برنز،کمدین محبوب به اهمیت وجود هدفی که انتظار تحقق آن را داشته باشیم، پی برده است. او فلسفه زندگی اش را این گونه بیان می کند":باید هدفی داشته باشیم که به خاطر آن از جا برخیزیم. به هر حال نمی توان در بستر کاری انجام داد. او در سن ۹۰ سالگی همچنان بذله گویی می کند، در فیلم ها و برنامه های تلویزیونی شرکت می کند و برای اجرا در پالادیم لندن در سال ۲۰۰۰ ــ یعنی زمانیکه ۱۰۴ ساله می شود ــ نام نویسی کرده است.این اقدام، آینده جذابی برای او فراهم کرده است. در مورد چیزی که اکنون از آن لذت می برید یا آن را تجربه می کنید. و زمانی هدف شما بوده است، فکر کنید. ممکن است موانع زیادی در راه تحقق این هدف وجود داشته باشد. هنگامی که در تعقیب آرزوهای جدید خود با موانعی روبه رو می شوید، به یاد آورید که قبلا نیز در چنین وضعیتی بوده اید و موفق شده اید! روان انسان تسخیر نا پذیر است. تمایل به پیروزی، موفقیت، شکل گیری زندگی و کنترل آن ها زمانی محقق می شود که هدف شما مشخص باشد و معتقد

باشید که هیچ چالش، مشکل و مانعی نمی تواند شما را از رسیدن به هدفتان باز دارد. موانع، صرفا ندایی برای استحکام تصمیمات شما در راستای تحقق اهداف ارزشمند تان هستند.فصل دومدر مورد راه دست یابی به خواسته ها رنج / لذت و شرایط روحی صحبت می کند برای دستیابی به خواسته خود باید عواملی را که مانع از اقدام شما می شوند،شناسایی کنید. ناراحتی می تواند دوست شما باشد به شرطی که از آن به طور مؤثر استفاده کنید. یکی از معجزات وجود انسان این است که می توان تصمیم بگیرد چه عواملی سبب رنج و لذت او می شوند. همه ما از یک روش مشابه برای نجات خود از رنج و کسب لذت استفاده می کنیم برخی افراد با نوشیدن مشروبات الکلی، استعمال دخانیات، پر خوری یا سو استفاده از دیگران، به کار گیری مهارت ها، کمک به دیگران یا ایجاد تغییر زندگی از این روش استفاده می کنند. شما از چه روش هایی برای دوری از رنج و دسیابی به لذت استفاده می کنید؟ این روش ها تاکنون چه تاثیری برای زندگی تان داشته اند؟ ترس از شکست برای برخی افراد بیشتر از میل به موفقیت است. بیشتر افراد در تلاشند تا آنچه دارند حفظ کنند و برای تحقق رویاهایشان خود را به مخاطره نمی اندازند.زمانی که با افراد موفق رو به رو می شویم،تصور می کنیم آنها خوش شانس تر بوده اند. و از موهبت های استثنایی برخوردارند. در واقع این افراد از نیروی انسانی خود بهتر استفاده کرده اند؛ زیرا عدم همکاری و انجام امور برای آنها نهایت رنج محسوب می شود. احساس متناقض در خود اخلال دخیل هستند و این احساسات به طور حتم لذت و موفقیت یک شخص را محدود می کنند. آیا دوره ایی در زندگی تان وجود داشته که تمایل زیادی برای پیشرفت _مثلا از لحاظ مالی یا ارتباطی_داشته باشید. تعلل یکی از معمول ترین راه های اجتناب از رنج است. اما به طور معمول اگر شما انجام کاری را به تاخیر بیندازید، باعث ایجاد رنج بیشتری در آینده می شوید. در مورد چهار کاری که باید امروز انجام می شده است و شما انجام آن را به تاخیر انداخته اید،فکر کنید:۱) چرا این کار را انجام ندادم؟در گذشته برای انجام این کار چه سختی هایی را متحمل شدم؟۲) با افزایش یک احساس منفی چه لذت هایی را در گذشته از دست داده ام؟۳) عدم تغییر وضعیت کنونی چه عواقبی برای من در پی دارد؟ چه احساسی در من ایجاد می شود؟۴)اکنون با انجام این کار چه لذت هایی در یافت می کنم؟ آیا تاکنون کاری انجام داده اید که از خود بپرسید " چطور توانستم این کار را انجام دهم؟ خیلی احمقانه به نظر می رسد " برعکس،آیا تا کنون کاری انجام داده اید که پس از آن با خود فکر کنید" عالی بود،چطور تا به حال این کار را انجام نمی دادم؟ این کار واقعاً مرا تحت تاثیر قرار داد".چه عاملی نشان دهنده ی تفاوت بین کار خوب یا بد می باشد؟ توانایی شما به ندرت نشان دهنده این تفاوت است؛اما وضعیت ذهن و یا جسم شما در هر لحظه که شیوه تفکر، احساس، رفتار و اجرای شما را تعیین می کند، این تفاوت را نشان می دهد. ما می دانیم که روزی با مساعد شدن شرایط، سر انجام شاد می شویم. مثلا هنگامی که همسر مناسبی پیدا کنیم، پول کافی بدست آوریم، سلامت خود را باز یابیم، بچه دار شویم و یا سر انجام بازنشست شویم. حقیقت این است که آنچه بدست می آوریم شما را شاد نخواهد کرد، بلکه دانستن چگونگی تغییر روحیات با تصمیم گیری سریع به شما کمک می کند. به علاوه چرا شما به هر یک از این موارد علاقه مند هستید؟ شاید به این دلیل که به اعتقاد شما همسر ایده آل، فرزندان، ثروت، ... باعث شادی شما می شود. اما با داشتن تمام این موارد ما باز هم از خود می پرسیم چطور می توانم خوشحال باشم؟ آیا می دانید چطور احساس خوبی داشته باشید؟ اگر هم اکنون بخواهید احساس شادی و هیجان داشته باشید، آیا می توانید؟ مطمئنا می توانید! فقط کافی است مرکز توجه خود را تغییر دهید. لحظه ای را به یاد آورید که احساس می کردید خیلی خوشحال هستید و موفق شده اید. راه های زیادی برای مشاهده و تجربه هر کاری در زندگی وجود دارد. در هر لحظه امکان وجود هر احساسی وجود دارد. تنها کاری که باید انجام دهید، قرار گرفتن در مسیر صحیح است. دو راز برای تغییر سریع شرایط روحی وجود دارد. اولین راز این است که ذهنمان را متوجه به موضوع دیگری کنیم. در مورد یکی از با ارزش ترین خاطره های زندگی تان فکر کنید. با یاد آوری این خاطره چه احساسی پیدا می کنید؟ توجه به چه موارد دیگری باعث شادی شما می شود؟ تغییر مرکز توجه تنها یک راه تغییر شرایط روحی ست. راه سریع تر و موثر تر،استفاده از جسم یا فیزیولوژیکی

خود می باشد. برای مثال بیشتر افراد هنگامی که احساس خوبی ندارند، یا به غذا روی می آورند، سیگار می کشند، استراحت می کنند، یا ممکن است از شیوه های خوبی مثل ورزش کردن یا محبت کردن به دیگران استفاده می کنند. هر احساس با یک شرایط خاص فیزیولوژیکی در ارتباط است. حالت ظاهری یک فرد افسرده چگونه است؟ شانه های افتاده، سر روبه پایین و نفس های کوتاه و صورتی بی روح. برعکس، هنگامی که شادیم، شانه ها و سر به سمت بالاست و نفس های عمیق می کشیم. ما می توانیم آگاهانه این تغییرات را در جسم خود ایجاد کنیم و شرایط روحی دلخواه را به سرعت در خود ایجاد کنیم. بعضی از ساده ترین کارها می توانند بزرگ ترین تغییرات را ایجاد کنند. یکی از راه های پر باری زندگی افزایش میزان عواطف و احساسات است. بیشتر افراد تنها تعداد کمی از هزاران احساس موجود را تجربه می کنند. دقت کنید که توجه مستقیم و تغییر وضع جسمی می تواند میزان احساسات را افزایش دهد. یکی از احساسات مثبتی را که مایل به تجربه آن هستید، انتخاب کنید و هم اکنون طوری رفتار کنید که گویی آن احساس را دارید. حرکات و ژست ها و لحن صحبت کردن آن احساس را درخود ایجاد کنید. از تغییر سریع در احساس خود لذت ببرید! آیا تا به حال در موقعیتی قرار داشته اید که شدت خشم، ناکامی و در ماندگی شما را دیوانه کند؟اما هنگامی که اکنون یا سال های به آن موقعیت فکر می کنید به آنچه شما را آزار می داد، می خندید؟ همه ما این ضرب المثل قدیمی را شنیده ایم "روزی به گذشته فکر می کنی و می خندیم "؟ روزی ریچارد باندلر موسس مکتب NLP که یکی از استادان من می باشد،پرسید " چرا معطلی و اکنون به این گذشته نمی خندی "؟ امروز این کار را انجام دهید. به موضوعی که قبلا آن را ناراحت کننده می دانستید،بخندید. آیا احساس نمی کنید که وضعیتتان کمی تغییر کرد. جنبش و حرکت ،احساسات را ایجاد می کند.این بار قصد نرمش کردن دارید اما صد درصد مایل به انجام کار نیستید، می توانید در عوض جست و جو کنید. جست و خیز روش موثری برای تغییر روحیه شماست؛ زیرا: ۱)یک ورزش عالی ست.۲)نسبت به دویدن استرس کم تری در شما ایجاد می کند.۳)نمی توانید از خندیدن اجتناب کنید.۴)باعث سرگرمی همراهان خود می شوید. موثر ترین راه کنترل مرکز توجه، استفاده از سوالات می باشد. مغز شما برای هر سوالی که مطرح می کنید پاسخ فراهم می کند. برای مثال اگر از شما بپرسند" چرا فلانی از تو سوء استفاده می کند "؟تنها کاری که انجام می دهید این است که بر چگونگی رفتار او متمرکز شوید در حالی که مشخص نیست تفکر شما درست است یا خیر. اما به جای این سوال از خود بپرسید": چطور می توانم این وضعیت را تغییر دهم"؟مطمئن باشید به جواب هایی می رسید که اقدامات خوبی را برای شما فراهم می کند. فصل سومدرمورد نیروی سازنده، نیروی مخرب اعتقادات صحبت می کند چه نیرویی تعیین کننده تلاش یا عدم تلاش ما یا موفقیت در زندگی است؟این نیرو عقاید ما می باشد _عقیده ها در مورد توانایی ها، ممکن ها، غیر ممکن ها و شناخت از خود این نیرو را تشکیل می دهد. هزاران سال این تصور وجود داشت که هیچ انسانی نمی تواند یک مایل _ حدود ۵/۱ کیلو متر_ را در ۴ دقیقه بدود. این کار از نظر جسمی غیرممکن به نظر می رسید. با این وجود راجر بانیستر یک مایل را در ۳ دقیقه و۵۹ ثانیه دوید و این عقیده را نابود کرد. اغلب افراد حوادث را در تغییر زندگی شان مقصر می دانند. با این وجود آنچه واقعاً زندگی ما را شکل می دهد، معنایی ست که به حوادث نسبت می دهیم. دو مرد در ویتنام مورد اصابت گلوله قرار گرفتند، دستگیر شدند و بارها مورد شکنجه قرار گرفتند. یکی از این افراد خود کشی کرد. فرد دیگر اعتقاد به خود،انسانیت و خلقت را در وجودش ایجاد کرد، در حالی که این اعتقاد قبلاـ وجود نداشت. اکنون داستان زندگی این فرد _یعنی کاپیتان جراد کافی _ قدرت روان انسان برای غلبه به رنج، مشکلات و موانع را به ما یادآوری می کند. جالب است که اگر افراد معتقد باشند سوراخ کردن جمجمه سر باعث در مان بیماری می شود، این کار را انجام می دهند. حتی اگر این اعتقاد درست نباشند. همچنین اگر افراد معتقد باشند که شاد بود نشان بستگی به کمک به دیگران دارد، این کار را انجام می دهند.اعتقادات می توانند زندگی را لذت بخش یا غم انگیز کنند. اعتقادات سبب تمایز افراد از دیگران می شوند و باعث می شوند برخی افراد قهرمان شوند و برخی دیگر سر در گم بمانند. هیچ اتفاقی در زندگی معنای خاصی ندارد،مگر

اینکه مـا خود به آن معنـا دهیم. یکی از شـگفتی هـای انسان، توانایی او در اهمیت دادن فوق العاده کم یا زیاد به وقایع است. عقاید قـدرت سازنـده و مخرب دارنـد. به دلیل تاثیر شـگرف عقاید بر زندگی ما زندگی ما باید سه موضوع را درک کنیم: ۱) بیشتر افراد عقایـد خود را آگاهانه انتخاب نمی کنند.۲) اغلب عقایـد ما بر مبنای سوء تعبیر گذشـته می باشد.۳)ما با پـذیرش یک عقیده، آن را وحی منزل می دانیم و فراموش می کنیم که تنهـا یـک نگرش است. عقیـده چیزی جز احسـاس اطمینان در مورد مفهوم یک نگرش نیست. اگر تجربیات مرجع کافی برای تاییـد موجود باشـد، می توان به آسانی آن را به عقیده تبدیل کرد. کدام یک از این دو جمله صحیح می باشد؟۱)افراد اساسا درست کار و خوب هسـتند. ۲)افراد درست کار نیسـتند و تنها به فکر منافع خود می با شـند. آیا اگر بخواهیـد، تجربه کافی برای تایید این عقیده که افراد اساسا بد هسـتند، در اختیار ندارید؟ اگر به دیگر تجربیات خود رجوع کنید آیا نمی توانیـد به آسانی درسـتکاری افراد را تصـدیق کنیـد؟ به نظر شـما کدام یک از این عقاید درست هسـتند؟ شـما به هر چه معتقد باشـید آن عقیـده را درست می دانید. اگر چه احساس مسـتحکم اطمینان می تواند شـما را از اطلاعاتی که زندگی تان برای همیشـه تغییر میدهـد غافل کنـد. اعتقادات بر تمامی رفتار های ما تاثیر می گذارنـد. در حالی که بعضـی از عقایـد تنها یک جنبه از زنـدگی تحت تاثیر قرار می دهند،تاثیر بعضی دیگر بسیار گسترده است. برای مثال یک عقیده خاص مانند" جان، فرد قابل اطمینانی نیست" بر روابط شما باجان تاثیر می گذارد، اما اعتقاد شما به اینکه" تمامی افراد غیر قابل اطمینان هستند " تاثیر گسترده تری بر روابط شما می گذارد. عقاید کلی از جمله این عقیده معمولا بر مبنای تصـمیم کلی که در گذشته و تحت شرایط خاصی شکل گرفته است،می باشـد. با این وجود نگرش نا آگاهانه بر تصـمیم گیری ما تاثیر می گـذارد. یکی از عقاید کلی خود را تغییر مثبت در تمام جنبه های زندگی خود باشـید. آیا بعضی عقاید موثرتر از بعضی دیگرند؟ مطمئنا. اطمینان سه درجه مختلف دارد: نظر، عقیده ، یقین نظرات به راحتی قابل تغییراند؛زیرا بر مبنای احساس موقتی می باشـند.عقاید محکم تر هستند؛ زیرا بر مبنای تجربیات بسیار یا تجربیات همراه با احساسات بیشتر قرار گرفته انـد.یقین، شـدت احساسات به حدی است که فرد نه تنها مطمئن است بلکه اگر عقیده در مباحث منطقی مورد سوال قرار گیرد، فرد خشم گین شـده و این مبـاحث را انکـار می کنـد. یقین می توان به طور بـاور نکردنی سازنـده یـا مخرب باشد. هدف یک عقیده چیست؟ این عقاید در تصـمیم گیری سریع برای اجتناب از رنج و کسب لذت به ما کمک می کنند. عقاید ما باعث می شود در تصـمیم گیری تکیه گاهی داشته باشیم.گاهی ما هنگام مواجهه با ترس، رنج یا هیجانات شدید در جست و جو تکیه گاهی به شـکل عقیـده هستیم. یقین به دلیل تاثیر اتش ما را به سوی انجام کار ها سوق می دهـد. فردی که به حقوق حیوانات احترام می گـذارد، یـک عقیـده دارد.امـا فردی که اوقـات فراغت خود را برای آموزش عموم در مورد مسائلی از قبیل رژیم غـذایی صرف می کنـد، یقین دارد. راز مـوفقیت چیست؟ اغلب مـا تصـور می کنیم اسـتعداد، راز موفقیت است. امـا به عقیـده من اسـتعداد واقعی یعنی توانایی فعال سازی موثر ترین نیرو های درونی از برخورداری از اطمینان کامل. انیشـتن می گویـد ": قدرت تخیل بیشتر از علم است ".این امر به اثبـات رسـیده است که بین آنچه تصور می کنیم و آنچه واقعاً انجـام می دهیم در مغز انسان تفاوتی وجود ندارد. ما در مواجهه با سختی های زندگی چگونه رفتار می کنیم؟ معمولا افراد موفق مشکلات را موقت می دانند، اما افراد شکست خورده حتی مشـکلات کوچـک را نیز همیشـگی می داننـد. پـذیرش نگرش دوم، اولین گـام گرفتـار شـدن است که دکتر " مارتین سلیگمن " آن را " در مانـدگی آگاهانه " می دانـد و بر اثر این سه نگرش ایجاد می شود: ۱) مشکلات دایمی است (به جای اینکه آن را موقت بداننـد)۲) مشـکلات موجود گسترده است(به جای این که آن را محـدود بداننـد)۳) مشـکلات موجود شخصی ست و اعتقاد به این که مشکلی در وجود فرد است (به جای این که مشکل فرصتی برای آموختن تلقی شود)

جهنم چیست

؟

هادی خوبرو

به معنای بزرگ وسیاه. مکانی برای کسانی که وعده خداوند برای آنان آشکارمی شود آنانی که خداوند ودین خداوند رانادیده گرفتند جهنم درانتظارشان می باشد جهنم مکانی همانند زندان باعذاب واعمال درآن می باشد جهنم تشکیل شده است از آتش وجودی ازگرمای سوزان با خازنان ومأمورانی از آتش که هوش وهواس از سرمبرد.درکلام خداوندوجود جهنم بسیار مشخص وفراوان ذکرشده است که ما بحث وجودی جهنم ونوع عذابها وارده درآن رامورد کندوکاوقرار می دهیم.معرفی جهنماذاالقوافیها مکانا ضیقا مقرنینت دعواهناك ثبورا(۱)چون آن کافران رادرزنجیربسته وبمکان تنگی ازجهنم درافکننددرآنحال همه واویلاو فریادازدل برشکند.تعبیر دیگرقرآن این است که مأوای جهنمیان تنگ خواهد بود تعبیردیگر قرآن این است که:اولئك شرمکانا :جایگاه زشتی است.باز تعبیر لشاب مأب(۲) بد جایگاهی است وتعبیر بئسالمصیر (۳):بد بازگشت گاهی است درقرآن وارد شده است. اینها تعابیری است که خالق جهنم ازماوای زشتکاران دارد.در کات جهنمقرآن مجید به طبقات دوزخ اینگونه تصریح دارد: وان جهنم لموعدهم اجمعین لها سبعهٔ ابواب لکل باب منهم جزء مقسوم (۴)والبته وعده گاه جمیع گمراهان آتش دوزخ خواهد بود که آن دوزخ راهفت دراست وهر دری برای ورود دسته ای از گمراهان معین شده استنام کتاب :... یخ

درجهنممؤلف:...هادی

خوبروناشر:..نوای

دانشچاپ:...جوادالائمهنوبت

چاپ:..اول/۱۳۸۶قطع

وتعدادصفحات:..رقعی-۸۸

صفحهتیراژ:.. ۳۰۰۰۰ نخسه‌تایپ وحروف

چینی:...موسوی-

۷۷۴۷۳۹۳قیمت:.. ۱۲۰۰ تومان-۱۲-۸۴۶۴-

۹۶۴Xشابک:...

انسان هرچه درکات جهنم پایین ترباشد ،شدت عذابش بیشتر از طبقه دیگر است وجهنم که مربوط به گناهکاران امت پیامبر اکرم است وعذابهایش از بقیه طبقات سبکتر می باشد اولین طبقه از طبقات هفتگانه است.طبقات هفتگانه جهنم واما طبقات هفتگانه جهنم را بیان می کنیم درکه اول (جهنم) است. جهنم جای گنه کاران امت پیامبر خاتم می باشد .آنها که اهل توحیدند اما گناهان کبیره داشته اند به اندازه گناهانشان درجهنم خواهند بود وسرانجام با فضل ورحمت الهی وشفاعت اهل بیت عصمت وطهارت نجات خواهند یافت .درکه دوم ، (لظی) است لظی به معنی خشم ورزیدن آمده واین درکه جای یهودیان می باشد که قرآن کریم می فرماید: کلا انها لظی نزاعه للشوی :آتش دوزخ بر او شعله ور است تا سروصورت واندامش را بسوزاند.آتش لظی ،آتشی است که پوست را از سر می کند ، گوشت از استوخوان جدا می کند وهمه اعضاء وجوارح را می سوزاند.در که سوم ،(حطمه)است حطمه یعنی شکستن، این درکه جایگاه مسیحی ونصرانی می باشد . قرآن مجید می فرماید : لینبذنّ فی الحطمه.درکه چهارم ، (سعیر)است .سعیر به معنی نهایت برافروختگی آتش می باشد .این طبقه از دوزخ جایگاه صابیان می باشد (صابی کسی است که ستاره می پرستد . بعضی گفته اند صابی آنهایند که فرشتگان را خدا می دانند وبعضی گفته اند گروهی از پیرامون حضرت نوح می باشند). قرآن مجید می فرماید :فسحقا لا صحاب السعیر پس خطاب قهر آمیز رسد از رحمت حق دور باداهل سعیر.از امام صادق (ع) روایت شده که در جهنم وادئی هست که آن را سعیر مینامند، وقتی آتش جهنم کم می شود آن رامی گشایند که جهنم با آن

افروخته می شود واین است معنی کلام خداوند کلما خبت زدنا هم سعیرأهویت وشخصیت جهنمجهنم را در قیامت بازمام ومهار به بند کشیده می آورند . پیامبر اکرم (ص) فرمود :وقتی روز قیامت شود جهنم بوسیله هفتاد هزار زمام به دست هفتاد هزار ملک رانده می شود واو سرکشی می کند و اگر خداوند سبحان اورا کنترل نکند آسمانها وزمین را می سوزاند .امیر المومنین سوال میکند چگونه جهنم رامی آورند وآن در حال سر کشی است که اگر اورارها کنند همه راآتش می زند.چشم جهنم در روایات برای جهنم چشم معرفی شده است چرا که در هیبت آدمی وجاندار می باشد . پیامبر اکرم فرمود: هر کس بر من دروغ گوید گویا خود را بین چشمهای دوزخ جای داده است.سوال شد یا رسول الله آیا دوزخ چشم دارد فرمود نشنیده اید که خداوند می فرماید :چون دوزخ آنانرااز مکانی دور ببیند خروش وفریاد وخشمناکی دوزخ از دور بگوش خود می شنوند.مجموع این حالات نشان می دهد آتش دوزخ مثل حیوان درنده گرسنه ای که از خشم بخود می پیچد ودر انتظار طعمه خویش است انتظار مجرمین را می کشد . جهنم جانداری است که تشبیه جسم وچهراش رانتوان کرد.جهنمیان کیانند؟گاهی اهالی بهشت به ملاقات اهل دوزخ میروند .درخواست جهنمیان از بهشتیان این است که مارا از آبای گوارا ونعم بهشتی که خداوند به شمارزق وروزی داده بهرمند کنیدبهشتیان در پاسخ می گویند : خداوند آب وطعام بهشتی را بر کافران حرام وممنوع کرده استبه کافران معذب در آتش دوزخ می گویند :خداوند بهشت را حرام کرده بر کسانی که دین خدارا به بازی گرفتند ومتاع زندگی دنیا آنها رامغرور کرد. پس ما هم آنها رااز شمول رحمت فراموش می کنیم همانطور که امروز رافراموش کردند.کافرانپروردگار کافران را وعید به دوزخ فرمود است.آنانکه کافر شدند بکیفر کفرشان شرابی از حمیم دوزخ دارند وعذاب دردناکی خواهدچشید.پروردگار متعال جایگاه کفارراعذاب الیم معرفی می کند .خداوند کافران رالعنت کرده وبرای آنها سعیر آماده نموده است.کافران از منفورترین دستجات فکری وعملی در قرآن می باشند که خداوند آنهارا لعنت نموده است،لعن یعنی دور کردن ازروی خشم وبستن درهای رحمت وخیر برروی آنها . پروردگارشان کافر شدند، عذاب جهنم را دارند وجهنم بد جایگاهی است.قرآن در توصیف جزای کافران فرمود:نه تنها جای مناسبی نیست بلکه منزلگاهی زشت وبد خواهدبود. مجرمینو آنگاه که مجرمین آتش دوزخ را به چشم مشاهده کنند تا بدانند که در آن خواهند افتاد وبرای نجات از آن مفری ندارند.واز آن عذاب وآتش هیچ گریزی نیست.در روز قیامت گناهکاران رابینی که به زنجیر کشیده وبهم بسته شده اند.(اصفاد) یعنی زنجیرهائی که با آن دستها رابه گردن می بندند .ضالمین درخت زقوم جهنم را ما بلای جان ستمکاران گردانیدیم.خداوند به تجسم اعمال ظالمین در قیامت اشاره فرمود که ما درخت زقوم را که بسیار عذاب دهنده است واز قعر جهنم می روید فتنه وشکنجه ای برای ظالمین خلق کردیم.فاسقیناما فاسقین پس منزلگاهشان آتش دوزخ است وهرچه کوشند که از آن آتش بر گردانده شوند وآنان گفته شود بچشید عذاب آتش را .فاسقین در آخرت بصورت زندانی وحبس با شکنجه طاقت فرسای آتش، عذاب می شوند آنها از شدت درد عذاب هر گاه بخواهند از جهنم خارج شوند ،باز خورد در عذاب گرفتار می بینند.عذاب دائمی تشنگی وگرسنگی یکی از عذابهای همیشگی در آنجا تشنگی وگرسنگی است. گرچه هر گاه تقاضای آب کنند از حمیم دوزخ با آنها می نو شانند وامعا احشاء آنها فرومیزد وبه رفع تشگنی وگرسنگی آنها نفعی نمی رساند ولی دوام این دونیز عذابی است فوق عذاب .امام باقر (ع) می فرماید : (امروز کیفر عذاب وخواری می چشید) فرمود عذاب خوارکننده عطش وتشنگی روزقیامت است.آب هاونوشیدنی های جهنم ینبرای آنان که کافر شدند لباسی از آتش دوزخ به قامتشان بریده اند وبرسر آنان آب سوزان حمیم جهنم می ریزند .پیامبر اکرم (ص) فرمود: وقتی حمیم به سرهایش فروریزدبه مغز آنها داخل شود .به پهلو وشکمشان میرسد امعاءواحشای ایشا ن گداخته می شود و همچنین در تمام اندام آنها برود تا به قدم ایشان برسد .بر سر آنان آب سوزان حمیم ریزند تا پوست بدنشان وآنچه درون آنها است همه به آن آب سوزان گداخته شود.جهنمیان را با زنجیر در حمیم کشند .حمیم آبی است گرم ،که اگر یک ظرف از آن را در دریاهای دنیا بریزند همه آنها راتبدیل به زهرنماید. ظرفی از آن رابه دست کافردهند .هرچه در صورت اوست از گوشت وپوست وچشم وبینی همه دآن ظرف می افتند.لذا قرآن مجید

فرمود:شراب بد نوشیدنی است که صورت را می سوزاند .وقتی به شکم می رسد امعاواحشاء آن رابیرون میریزد واز آن حمیم وقتی برسرایشان میریزند پوست وگوشت ورگ وپی ایشان فرومیریزد .استوخوان سوخته ای بافی می ماند که خداوند مجددا بدنشان را تجدید می کند تا عذاب ادامه یابد .صدیدواز پیش روی هرگردنکش آتش دوزخ پدیدارشود و می آشامد از آبی که خون چرکی جراحات است که آن پلیدرا پیوسته می آشامد و هیچ گوارای او نشود واز هر طرف مرگ به وی آورد ولی نمی میرد تابه طوردائم در عذاب سخت معذب باشد .از پیامبر اکرم(ص) نقل شده که فرمود:آبی است که وقتی نزدیک صورتش ببرد گوشت وپوست صورت وسرش پخته شود وچون بنوشد امعاء واحشاءاو پاره پاره گرددواز زیر او خارج شود .آرزو می کنند مسلمان می بودند ای بسا کافران آرزوکنند ای کاش مسلمان می بودند .یکی دیگر از آرزوهای کافران در مواجهه با جزای آخرتی این است که کاش مسلمان می بودند وجواز ورود به رحمت الهی را پیدا می کردند. امام صادق (ع) می فرماید:روز قیامت که منادی صدا می کند ،بگونه ای که همه مردم می شنوند که امروز جزافرادی که اسلام آوردند داخل بهشت نمی شوند در این هنگام سایر مردم آرزو میکنند ای کاش مسلمان بودند.آن روز بطلان تفکرات واعتقادات خود را تصدیق می کنند ودر فقدان اعتقادات توحیدی حسرت می برندلباس جهنمیان کسانی که کافر شدند بری آنها جامه هایی از آتش بریده شده است. قرآن در این باره می فرماید:ومجرمینرا می بینی که در آن روز به زنجیرها کشیده شده اند . پیراهن های آنها از ماده سیاه وبد بوست وآتش چهره های آنها را می پوشاند .پیراهن جهنمیان از ماده سیاه وبدبویی است که به بدن آنها مالیده شده و بشکل پیراهن درآمده است آنگاه آتش آنها را فرامی گیرد تا زودتر بسوزد ومشتعل گردندوعذابشان شدیدتر باشد .آرزو می کند کاش برای حیات آخرتم توشه ای می فرستادمدر آن روز تبهکاران دست خود رااز اعمال صالح تهی می بینند وخسارت عمر خود را لمس می کنند ، تلاش خود را برای کسب دنیا و مال ومقام ، بیهوده وبی ثمر می بینندتقا ضای یک روز تخفیف در عذاب رادارنداهل دوزخ به خازنان جهنم گویند که از خدا بخواهیم که روزی عذاب ما را تخفیف دهد .خروج ازجهنم برای انجام عمل صالح و آن کفار در آتش دوزخ فریاد وناله سر دهند وگویند : ای خدا مارا از عذاب بیرون آور تابر خلاف اعمالی که در گذشته انجام دادیم به اعمال نیک بپردازیم .خطاب شود آیا شما را عمری مهلت ندادیم که متوجه شوید نیش مار عقرب قرین زشتکاران است امام سجاد(ع) می فرماید :خدا یا به تو پناه می برم از کژدمهای دهان گشوده ومارهای نیش زنندهاش واز آشامیدنی اش که امعاءواحشاء ساکنینش راپاره پاره می سازد ودلهایشان را بر می کند واز تو هدایت می طلبم به آنچه از آن دور سازد و واپس دارد.دروغگویانوروز قیامت کسانی که بر خدا دروغ بستند بنگری که روی همه آنها سیاه شده است .آیا جهنم جایگاهی برای متکبرین نیست ؟وآنهایی که از پذیرش دعوت انبیای الهی سرباز می زنند . در قیامت روسیاه محشور می شوند واین روسیاهی نشانه ذلت وروسوائی آنها ست .آنها که دردنیا دلشان سیاه بوده وتیرگی اعمال فساد آفرین داشته اند درقیامت هویت نهانی آنها به چهره سرایت می کند و چهرهایشان تاریک وسیاه می شود واین افراد پاداش زشت جهنم را خواهند داشت.ظالمین درخت زقوم جهنم راما بلای جان ستمکاران گردانیدیم .خداوند بتجسم اعمال ظالمین درقیامت اشاره فرمود که ما درخت زقوم را که بسیار عذاب دهنده است وازقعر جهنم می روید فتنه وشکنجه ای برای ظالمین خلق کردیم .منکران معادبلکه دروغ پنداشتند قیامت را وما مهیا کردیم آتش دوزخ را برای آنان که قیامت را تکذیب کردند جایگاه سعیر را خداوند برای کسانی قرار داده که تکذیب قیامت کردند. پاداش آخرتی آنان راسعیرو آتش سوزان معرفی کرده است .خاطئین پس امروز هیچ خویش ودوستداری که به فریادش برسد اینجا ندارد .وطعامی غیر از (چرک وخون دوزخیان) نصیبش نیست که کسی جز خاطئون آن طعام را نمی خورد.(خاطئون) یعنی گنه کاری ازروی عمد به کار ناروا میپردازد و از راه راست هم برگشته است این افراد اصولا به گناه وخطا کاری عادت کرده اند .طعامی که در درکه دوزخ در اختیار آنهاست خون و چرک پلید دوزخیان است ودر برابر مجازات الهی هیچ یار ویاروی حامی آنها نیست.فتنه گران بی توبهآنان که مردان وزنان با ایمان را به آتش فتنه وعذاب انداختند وسپس توبه نکردند بر آنها آتش جهنم است وعذاب سوزان انسان قطعا مکافات اعمال خود

را در روز ظهور حقیقت خواهد دید که پروردگار از مجازات آنها نمی گذرد .مترفینآنها در میان بادها ی کشنده وآب سوزان قرار دارنـد سایه ای که نه خنک است ونه مفیـد .آنها پیش ازاین در عالم دنیامترفین بودنـد.سـموم باد سوزانی است که انسان را هلاک میکنـد وحمیم آب سوزانی است در جهنم . سایه ای از عذاب برسر جهنمی است که نه خنک است ونه مفید .این آیه کریمه علت گرفتاری انسان را در سـموم وحمیم ویحموم ذکر می کند ((به دلیل اینکه مترف بودند))((مترف)) به کسی می گویند که فراوانی نعمت ا و را غافل ومغرور کرده وبه طغیان وا داشته است.در جای تنگی از دوزخ بزود وارد می شوندوچون آن کافران را در زنجیر بسته وبه مکانی تنگی از جهنم اندازند در آن حال همه واویلا و فریاد ازدل بر کشند .از پیامبر درباره این آیه سوال شد فرمود :بحق آن خـدائی که جان من بـدست اوست که ایشان را چنان با اکراه وزور در دوزخ افکننـد ، مثل میخ که در دیوار کوبنددوست دارند بین آنهـا واعمال زشـتشان فاصـله دور باشـددوست دارنـد بین آنها وعمل زشـتشان راهی دور باشـد . همانطور که گفته شـد اعمال آدمیماننـد فردی زنـده با خود آدمی می باشـد پس آنچه هست قابل رؤیت استآرزو می کنند حشـر بر پا نمی شد وآنها خاک می شدنـد در آن روز آنها که کفر ورزیدنـد ونافرمانی پیامبر کردنـد ،آرزو میکننـد ای کاش با خاک زمین یکسان بودند.وقتی حقیقت عـالم آخرت رامشاهـده کردنـد ،آرزو می کننـد ای کاش حشـروقیامت بر پا نمی شـد ،کاش خاک می شدنـد در زمین وبه فراموش خـانه فنا ونابودی سپرده می شدنـد .در کلام دیگری از قرآن می فرمایـد : کافر آرزو می کنـد ای کاش خاک بودم تقا ضای مرگ می کننـد مجرمین نـدا می کنند ای مالک از خدای خود بخواه که مارا بمیراند تا از عذاب برهیم .جواب دهد که شـما دراین عذاب همیشه خواهید بود.

دوزخ در بهشت

هادی خوبرو

خلاـصه کتاب: محمـد علی ارقبائی-آیا درک حقیقت بهشت مقـدور است ؟در حـدیث قدسـی اینگونه آمـده است که حقتعالی می فرمایـد: [اعـدتُ لعبـادی الصالحین ما لا عین رأت و لا أذن سـمعت و لا خطر علی قلب بشـیر]برای بنـدگان شایسـته خود ، بهشتی را آمـاده کرده ام که هیـچ چشـمی ندیـده و هیـچ گوشـی نشـنیده و به ذهن هیـچ کس خطور نکرده است .ما به حکم بودنما در نشئه طبیعت توان دریافت کم و کیف نشـئه ما بعد الطبیعهٔ را نداریم . در خلقت بهشت آنچه پروردگار توصـیف فرموده ، آن چیزی است کـــه از ادزاک امروز مـــا خـــارج اســـت.شناســـنامه کتابنـــام کتـــاب ....دوزخ در بهشـــتمولف ....هــــــــادی خوبروناشـــــــر ....نــــــــوای دانشــــــــچاپ ....بقیعنــــــوبت چـــــاپ ....اول / ۱۳۸۶قطــع و تعـــداد صـــفحات ....رقعی – ۸۰ صفحهتیراژ ....۳۰۰۰ نسخهتایپ و حروفچینی ....موسوی– ۷۷۴۷۳۹۳قیمت ....۱۲۰۰ تومانشابک.....................................۱-۱۱-۸۴۶۴-۹۶۴آیا درک حقیقت بهشت مقدور است ؟در حدیث قدسی اینگونه آمده است که حقتعالی می فرماید: [اعدتُ لعبادی الصالحین ما لا عین رأت و لا أذن سمعت و لا خطر علی قلب بشیر]برای بندگان شایسته خود ، بهشتی را آماده کرده ام که هیچ چشمی ندیده و هیچ گوشی نشنیده و به ذهن هیچ کس خطور نکرده است .ما به حکم بودنما در نشـئه طبیعت توان دریافت کم و کیف نشئه ما بعد الطبیعهٔ را نداریم . در خلقـت بهشـت آنچـه پروردگـار توصـیف فرمـوده ، آن چیزی است که از ادزاک امروز مـا خـارج است.اگر می بینیم قرآن وسـعت بهشت را به اندازه ی وسـتت آسـمان ها و زمین می داند، به خاطر آن است که انسان چیزی وسیعتر از آسمان و زمین نمی شناسد تا مقیاس سـنجش قرار دهـد . لذا قرآن به جهتاینکه وسـعت و عضـمت بهشت را ترسم کند ، آن را به پهنه ی آسـمان ها و زمین تشبیه کرده است و چاره ای غیر از این نبوده استزیرا همانگونه که الفاظ دنیا برای بیان مفاهیم بلنـد آخرت محدود و قاصـر است ، مفاهیم

دنیا و تمامی پدیده های ملموس و محسوس آن برای تمثیل و بیان آخرت ناقص و کوتاه است .ابن عباس می فرماید :«کلما دکره الله فی القرآن مما فی افی القرآن مما فی الجنهٔ و سماه لیس له مثل فی الدنیاولکن سماهً الله بالاسم الذی یعرف»ابن عباس می فرماید : هر جه را که خداونـد در قرآ عباس می فرمایـد : هر جه را که خداونـد در قرآ عباس می فرمایـد : هر جه را که خداونـد در قرآن از نعمت بهشت یـاد کرده و از آن اسم برده است ،در دنیـا هماننـد نـداردولی به مظور معرفی ، از هر نعمت به اسـمی که در این جهان شناخته شـده است نامبرده است .در خبر است که وقتی جبرئیل خواست تا طول و عرض بهشت را بدانـد ، چندین هزار سال بر بالای بهشت پرواز نمود تا اینکه دچارضـعف و سستی شد. از خداوند برای ادامهکار مدد و قوت درخواست می نمود و خداوند تبارک و تعالی توانایی می داد . جبرئیل عرض کرد : خـدایا از نیمی گذشـته ام یا از نیمه بهشت بیشتر باقی مانـده است؟ حوری از خیمه خود آواز داد که : ای روح الله ، چرا خـود را می رنجـانی چنـدین هزار سـال است که در پرواز هسـتی و می پری ولی هنوز از ملـک من بیرون نشـده ای !جبریل گت : تو کیستی ؟ گفت : من حوری از حوریان یک مؤمنم .پروردگار متعال در سخنی با حضـرت عیسـی (علیه السـلام) بـاز وصف بهشت می کنـد :یقول الله : یـابن مریم لو رأت عینـاک ما اعـددت لاولیائی الصالحین ذاب قلبک و زهقت نفسـک شوقـا الیه فلیس کـدار الاخرهٔ دار ، تجاوز فیها الطیبون و یـدخل علیهم فیها الملائکـهٔ المقربون و هم مما یأتی یوم القیمـهٔ من اهوالها امنون. دار لا یتغیر فیها النعم و لا یزول عن اهلهاای پسرمریم ، اگر دیدگانت ببینند آنچه را که برای دوستان صالح خود آماده کرده ام (در بهشت) قلبت از اشتیـاق ذوب می شود و جـانت به سوی آنها مشتـاق می گشت .ماننـده سـرای آخرت سـرائی نیسـت (مثـل دار دنیـا گـذران نیست) خـانه آخرت محل پاکان است که با هم همسایه هسـتند و فرشـتگان مقرب بر آنها وارد می شونـد و ساکنان آن خانهاز ترس و وحشت روز قیامت در امانند.قرآن مجیـد می فرماید:«فلا تعلم نفس ما اخفی لهم من قرهٔ اعین» هیچ کس نمی داند چه چیزی را خداوند برای بهشتیان در نظر گرفته استکه چشـمها از دیدنش بینا می شود.باز پروردگار به حضرت داوود از عدم درک کیفیت بهشت سخن می گوید :یقول الله عزوجل لداوود (علیه السلام) و یحکم لورأیتم الجنهٔ و ماهددت فیها لاولیائیمن النعیم لماذقتم دواءها بشـهوهٔ.خداونـد عزوجل به حضـرت داوود می فرماید : ای کاش ، اگر بهشت را ببینی و آنچه از نعمتهای برای دوستـانم آمـاده کرده ام هرگز دوای آن را بـا میل نمی نوشـیدید.پیامبر (صـلی الله علیه و آله) فرمود :لو انّ ثوبا من ثیاب اهل الجنهٔ القی علی اهل الدنیا لم یحتمله ابصارهم ولماتوا من شـهوهٔ النظر الیهاگر لباس از لباس بهشتیان را برای اهل دنیا بیاورند چشماهل دنیا تحمل دیدنش را ندارند و از شدت عشق به نگاه کردنش می میرند.امیرالمومنین (علیه السـلام) :کل شـییء من الدنیا سـماعه اعظم من عیانه و کل شـییء من الاخرهٔ عیانه اعظم من سـماعهٔهر چیزی در دنیا شـنیدنش و تعریفش بهتر است از دیدنش (یعنی تعریفها ، اغراق آمیزتر است از مشاهده اش) و هر چیزی از آخرت ، دیدنش بزرگ است از شـنیدنش (یعنی تعریفها برای توصیف آن کافی نیسـتند و دیـدنش رساتر است از تعریفها وشـنیده ها.)بهشت و فضل الهیخداونـد بهشت را نه به اعتبار عـدلش بلکه به اعتبار فضل و رحمت واسـعه اش به بنـدگان انعام می کنـد.پیامبر اکرم (صـلی الله علیه وآله) می فرماید:والذی نفسـی بیده ما من الناس احدٌ یدخل الجنـهٔ بعمله قالو و لا انت یا رسول الله قال و لا أنا إلا أن یتغمّدنی الله برحمتهٍ منهُ و فضـلقسم به خداوندی که جانم در دست اوست ، هیچ یک از مردم نیست که با عملش داخل بهشت گردد. سوال کردند : شما هم (با تعملت وارد بهشت نمی شوی) فرمود : من هم به وسیله عملم وارد بهشت نمی شوم مگر اینکه فضل و رحمتش نصـیبم شود و از من در گـذرد.پیامبر اکرم (صـلی الله علیه وآله)ما اقل حیاء من یطمع فی جنتی بغیر عملٍچقدر بی حیاست کسـی که طمع به بهشت من دارد بدونعمل کردن .درجات بهشتطبق نقلی که از امـام سـجاد (علیه السـلام) شـده است امـام فرمودنـد :عمویم عبـاس در بهشت مقـامی دارد که همهی شـهدا به مقامش غبطه می برنـد.بهشت هم که جزا و پـاداش مومنین می باشـد بر اسـاس تفاوت ایمان و خلوص و صـداقت مومنین از درجات متعـدد و مختلف برخوردار است .آنان که برای اثبات عشق ورزی و محبت به خداوند از جان خود صرف نظر کردند ، بهشتیان با کسانی که بر پیمان محبت خداونـد از مـال و جانشـان گذشـتند تفـاوت دارد و بـاز این گروه ، بهشتیـان بـا افرادی برای حفـظ دین خـدا از جان و مال و

فرزندانشان گذشتند و هجرت ازخانه و کاشانه را با آغوش باز استقبال کردند متفاوت است .به هر حال ملاک ، ایمان انسانهاست و ایمان هم از مقوله عمل تلاش است نه از مقوله ی عمل تلاش است نه از مقوله قول وسخن .تفاوت بهشت به اعتبار ایمان افراد را امام صادق(علیه السلام) اینگونه بیان فرمود: لا تولن ان الجنهٔ الواحدهٔ ، انّ الله یقولُ : (من دونهما جنتان) و لا تقولن درجهٔ واحدهٔ ان الله یقول (درجات بعضها فوق بعض) انما تفاضل القوم بالا عمال قال و قلت له ان المؤمنین یدخلان الجنهٔ فیکون احدهما ارفع مکانا من الآ- خرفیشتهی ان یلقی صاحبه قالمنکان فوقه فله ان یهبط و من کان تخته لم یکن له ان یصعد لانه لا یباغ ذلک المکان ولیکنّهم اذا احبوا ذلک و اشتهوه التقوا علی لاسّررهامام صادق (علیه السلام)می فرماید :نگوئید که بهشت یکی است . چون خوداوند می فرماید : غیر از آن دو بهشت است و نگوید یک درجه دارد چونکه خداوند می فرماید :درجاتی هستند که بعضی بالاتر از دیگری است و برتربی هر درجه ای به وسیله اعمال مردم است سؤال شده که مؤمنین داخل بهشت می شوند ، پس یکی از آنها مقامشان بالاتر از دیگری است پس دوست دارد مومن دیگری را ملاقاکند . آیا ممکن است یا نه ؟ فرمود آنکه بالاتر است می تواند پائین بیاید. اما آنکه مقامش پایین تر است نمیتواند بالا برود ولکن زمانی که دوست داشته باشد می توانند سر یک سفره باشند.بهشت جایگاه چه کسانی است ؟بهشت دائر مدار ترک گناه با انگیزه ترس از خدا است و متقین غیر از مؤمنین یا محسنین یا عابدین یا صائمین نیستند .بلکه معمولا- همهی این اوصاف در یکجا جمع می شود یعنی متقی ، مؤمن و عابد و صائم و آمر به معروف و نهی از منکر و .... هم هست ، ولی تخصیص بهشت به متقین به اعتبار صفت مطلوبی است که در آنها وجود دارد. زیرا بهشت ثمن و بهای ترک گناه است . اگر انسان مؤمن در میانی تقوائی و ترک گناه محکم باشند . از این مؤمن تعبیر به متقی می شود . و خداوند بهشت را اعتبار تقوی قائل شده است . با نگاهی به آیات زیر یک حقیقت خود را نشان می دهد .للذین اتقوا عند ربهم جنات تجریلکن الذین اتقوا ربهم لهم جنات تجری من تحتها الانهارلکن الذین اتقوا لهم غرف من فوقها غرفوسیق الذین اتقوا ربهم الی الجنهٔ زمراًمثل الجنهٔ التی وعد المتقون تجری من تحتها الانهارجنهٔ الخلد التی وعد المتقونمثل الجنهٔ التی وعد المتقون فیها انهاروجنهٔ عرضها السموات والارض اعدت للمتقینان المتقین فی جنات و عیونولدار الاخرهٔ خیر و لنعم دار المتقینلهم فیها ما یشاؤن کذلک یجری الله المتقینیوم نحشر المتقین الی الرحمن وفداو ازلفت الجنهٔ للمتقینان للمتقین لحسن ماب ان للمتقین فی مقام امینو ازلفت الجنهٔللمتقین غیر بعید ان للمتقین فی جنات و عیون ان المتقین فی جنات و نعیمان المتقین فی جنات و نهران المتقین عند ربهم جنات النعیمان للمتقین فی ظلال و عیون ان للمتقین مفاراً حدائن و اعنابا امام صادق (علیه السلام) فرمود : القیامهٔ عرس المتقین : قیامت عروسی اهل تقوی است.رابطه بهشت با ایمان و عمل صالحوالذین امنوا و عملوا الصاحات سند خلهم جنات تجری من تحتها الانهار خالدین فیها ابدا لهم فیها ازواج مطهرهو ندخلهم ظلاظلیلا و آنانکه ایمان آوردند و عمل شایسته انجام دادند . بزودی در بهشتی که نهر ها از زیر درختانش جاری است وارد کنیم و در آن زندگی جاوید داشته و برای آنها همسرانی پاک باشد و آنان را در سایه ابدی خود در آوریم.بهشت و نماز و الذین هم علی صلاتهم یحافظون اولئک فی جنات مکرمون و کسانی که برای نماز خودمحافظت می کنند آنها در باغها ، با عزت و احترام متنعمند.نمازگزاران در آخرت پاداش عاشقان را می گیرند و آنها را معبود و معشوق حقیقی دلها ، به بهترین شکل ممکن که از تصور ما خارج است پذیرائی می کند . فی جنات مکرمون اکرام و احترام حضرت حق در آن سرای چگونه است باید رفت و دید رزقنا الله و ایاکم نعیم الجنهٔبهشت و شهادتانّ الله اشتری من المؤمنین انفسهم و اموالهم بانّ لهم الجنهٔ یقاتلون فی سبیل الله فیقتلون و عداً علیه حقّاًهمانا خداوند خریداری کرده از مؤمنان جان و مالشان را به بهای بهشت که آنها جهاد کنند و دشمنان دین را بقتل برسانند یا خود کشته شوند ، این وعده قطعی است .به تعبیر قرآن اثاقلتم الی الارض اینها کسانی هستند که از جهاد می ترسند ، چون از جان خود می ترسند و به مال چسبیده اند و لذا تاب فقدان مالشان را ندارند.جایگاه بهشتیاندر مورد جایگاه بهشتی قرآن بیشتر تعبیر غرفه را بکاربرده است .« غرفاً تجری من تحتها النهار» و « و هم فی الغرفات امنو » ترجمه : در غرفه های امن که نهر ها از زیر درختان آن جاری است در حالیکه : علی سرر متقابلین :بر تختهائی در

مقابـل هم تکیه زده انـد .در تعـبیر دیگری فرمود : فاما الـذین آمنوا و عملوا الصالحات فهم فی روضه یحـبرون : کسانی که ایمان آوردنـد و عمل شایسته انجام دادنـد در باغها منزل گزیننـد .متکئین علی رفرف خضـر و عبقری حسان در حالیکه بهشتیان بر رفرف سبز و بسط زیبا تکیه زده اند.خداوند متعال جایگاه بهشتی را زیبا معرفی می کند . خالدین فیها حسنت مستقرا و مقاما :در آن بهشت که بسیار نیکو مقام و عالی قرارگاهی است همیشه خواهند بود .از امیرالمؤمنین (علیه السلام) روایت شده که پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) فرمودنـد : در بهشت غرفه هـایی است که از شـدت نور و صـفا ظاهرش از درونش دیـده می شود و درونش از ظاهرش مشهود است و در این غرفه از امت من کسانی مسکندارند که گفتارشان نیکو و پاکیزه باشـد .در ذیل آیه (الـذین آمنوا و عملوا الصالحات طوبی لهم و حسن مآب) مردی از پیامبر اکرم پرسید طوبی چیست ؟ فرمود : نام درختی است در بهشت سایه ی او صد سال راه باشد . لباسهای اهل بهشت از شکوفه های آن بیرون می آید .امام صادق (علیه السلام) فرمود : اگر سوار تیزتک صد سال در سایه آن درخت (طوبی) راه بپیمایـد از سایه ی آن خارج نمی شود و اگر کلاغی برای رسیدن به اوج آن به پرواز در آیـد به انتها آن نمی رسد تا پر گردد . آگاه باشید به این نعمت رغبت نشان دهیـد ، مؤمن به خودش مشغول و مردم از دست او راحتند ، در تاریکی شب پیشانی را بر خاک می گذارد و با آفریننـده خود راز و نیاز می کنـد که او را ز جهنم ازاد گردانـد ، شما چنین باشید.مشخصات بهشتدر قرآن مجید مشخصاتی را برای بهشت شاهدیم : رنج و زحمت در آنجا منتفی است.لایمسهم فیها نصب و ما هم منها بمخرجین هیچ رنج و زحمت در آنجا به بهشتیان نرسید و هرگز از آن بهشت ابدی بیرونشان نکنند.پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله)فرمود : انّ ادنی اهل الجنهٔ منزلهٔ من ینادی الخادم من خدامه فیجبیه الف ینادی کلهم لبیک لبیکآن کسی که رتبه بهشتی او از همه پائین تر است ، کسی است که وقتی یکی از خدمتگزاران بهشتی خود را صدا می کند هزار خدمتگزار با هم جوابش می دهند : لبیک لبیک (پاسخ مثبت به خواسته او می دهند).در آنجام تقاضا انتقال نیست . خالدین فیها لا یبغون عنها حولا همیشه در آن بهشت ابدی هستند و هرگز از آنجام انتقال نخواهند یافت .از جایگاه خود راضی اند . (لیدخلنّهم مدخلا یرضونه و ان الله لعلیم حلیم)خدا آنها را در بهشت ، منزلی عنایت کند که بسیار بدان خشنود باشند.اصحاب الجنه یومئذ خیرا مستقرا و احسن مقیلااهل بهشت در آن روز مسکن و مقری بهتر و آرامش و خوابگاهی نیکوتر خواهند یافت.زندگی در نشاط و لذت سپری می شود. ان اصحاب الجنه الیوم فی شغل فاکهون اهل بهشت در آن روز قیامت خوش به وجد و نشاط مشغولند. در این آیه «فاکه» به معنی مسرور و خوشحال و خندان است.در روایتی آمده : ان الله لا یدخل احدا الجنهٔ حتی یطلعه علی النار و ما فیها من العذاب لیعلم تمام فضل الله علیه و کمال لطفه و احسانه الیه فیزداد لذلک فرحا و سرورا بالجنهٔ و نعیمها و لا یدخل احدا النارذ حتی یطلعه علی الجنهٔ و ما فیها من انواع النعیم و الثواب لیکون ذلک زیادهٔ عقوبهٔ له حسرهٔ علی ما فاته من الجنهٔ و نعیمها.خداوند هیچ کس را داخل بهشت نمی کند ، مگر اینکه او را بر جهنم و عذابهای آن مشرف کند تا فضل خدا و کمال لطف و احسانش را بر او تمام کند و بوسطه این اشراف ، فرحو سرورش بـه بهشت و نعمتهایش زیاد می شود و هیچ کس را وارد آتش نمی کند مگر اینکه بر احوال بهشت و نعمتهای گوناگون آن مطلعش می نماید تا آن آگاهی به وسیله ای برای عقوبت او باشد و حسرتش بر آنچه از بهشت و نعمتهایش که از دست رفته است افزون شود.گفته اند هفت اندام بهشت یان به هفت نعمت در بهشت مشغول باشد : ۱. پا به دخول (ادخلوها بسلام آمنین)۲. دست به کاس (یتنازعون فیها کأسا)۳. آلت به لذت (و حور عین)۴. نصیب شکم (کلوا و اشربوا هنیا)۵. کرامت زبان(و آخر دعویهم ان الحمد الله رب العالمین)۶. خط گوش (لا یسمعون فیها لغوا ...سلاما سلاما)۷. بهره چشم (وتلذ الاعین)سلام و تهنیت ، بهشتیان را استقبال می کند و سیق الـذین اتقوا ربهم الی الجنهٔ زمرا حتی اذا جاؤها و فتحت ابوابها و قال لهم خزنتها سلام علیکم طبتم فادخلو ها خالدین و متقین را فوج فوج به سوی بهشت میبرند و چون بدانجام رسند همه درب های بهشت به رویشان بگشایند و بر آنان خازنان بهشتی به تهنیت گوینـد : سلام بر شما باد که چه عیش ابدی نصیب شما گردید ، داخل آن شوید و جاودان متنعم باشید.مقدار نعمت بهشتیان در بهشت که انسان سر سفره اکرام و انعام الهی است ، از یک

طرف همه چیز در استخدام و کمر بسته جهت پذیرائی اوست و از طرف دیگر ، بهشتی بدور از هر تلاشو رنج به اراده هایش جامعه عمل پوشیده می شود.لا یسمعون حسیسها و هم فی ما اشتهت انفسهم خالدون هرگز آرزوی جهنم را نخواهند شنید و به آنچه مشتاق و مایلید در بهشت تا ابد متنعمند.تعبیر دیگر قرآن مجید می فرماید : لهم یشاؤون عند ربهم ذالك جزاء المحسنین : برای آن بندگان نزد خدا از هر نعمتی بخواهند مهیا است.یدعون فیها بكل فاكهة امنین : از هر نوع میوه که بخواهد برای انان حاضر و از هر درد و رنج ، ایمن و آسوده اند .ایه فوق خواسته های مادی بهشتیان را عنوان می کند . در زیر درختان بر سریر های خود تکیه زده اند ، میوه ای را که از بالا درختان آرزو کنند ، فورا نزد آن حاضر می شود و با صرف آن میوه مجددا میوه ها بر درخت می روید : قرآن مجید در جای دیگر می فرماید : نحن اولیاءکم فی الحیوة الدنیاو الاخرة و لکم فیها ما تشتهی انفسکم و لکم ما تدعون.فرشتگان می گویند ، ما در دنیا یار و دوستداران شمائیم و برای شما در بهشت ابد هر چه مایل باشید و یا آرزو و تقاضا کنید مهیا ست.لباسهای بهشتیاندر راستای عزت و اکرام بهشتیان ، لباس و پوشش آنها هم از ویژگی خاصی برخوردار است . اولا پروردگار متعال رنگ لباس بهشتی را سبز معرفی می کند گر چه آنها هر چه می خواهند و هر رنگ که آرزو می کنند مهیاست ولی رنگ سبز مطلوب اولیه طبع بشری است . یلبسون ثیابا خضرا : لباس سبز می پوشند . رنگی که چشم را به فرح و شادی می اورد و نشاط روحی را تامین می کند و به اعتبار جایگاه روحی و روانی این رنگ است که در شادیها از سبز استفاده می شود . ثانیا انواع لباسها تنوع در زیبائیها ی آنها اینگونه بر می شمرد . یلبسون ثیابا خضرا من سندس و استبرق متکئین فیها علی الارائك و لباسهای حریر سبز و سندس و استبرق می پوشند و بر تختها تکیه زنند . و لباس فیها حریر و لباسشان در بهشت حریر است . و عالیهم ثیاب سندس خضر و استبرق بر بالای بهشتیان دیبای لطیف سبز و حریر براق است .سندس جامه ی ابریشم نازك است و استبرق را ابریشم ضخیم براق می گویند . البته تعبیر حریر هم در روایات آمده است به هر حال قدر متیقن این است که حریر و ابریشم بهشتی هیچ شباهتی و تجانسی با حریر و ابریشم دنیا ندارد و کیفیت آن لباسها برای ما معلوم نیست .ولی آنچه که عنایت پروردگار است لباسی از زیباترین رنگ (سبز) و زیباترین و لطیفترین جنس (حریر و ابریشم) برای بهشتیان کرامت فرموده است .نوشیدنیهای بهشتیاندر بهشت چند نوشیدنی نام برده شده است ۱- آب ۲- شراب ۳- عسل ۴- شیر . در حالیکه هر چهار مورد بالا را ما در دنیا داریم با مشخصات خاص خودشان . اگر این نعمتهای بهشتی را با مشابه دنیائی آن قیاس کنیم بشدت به خطا رفته ایم .زیرا شراب دنیائی نوشیدنی ای است مضر که به اعتبار مفاسد و مضراتش در شرع مقدس حرام و ممنوع اعلام شده است . مست کننده و زائل کننده ی عقل است . تعادل انسان را از بیم می برد و انسان را با همه کرامت و بزرگی اش در فقدان عقل تا حد حیوان ، پائین می آورد . در حالیکه شراب بهشتی نه تنها زائل کننده ی عقل نیست ، بلکه نشاط آور هم می باشد .فیها انهار من ماء غیر اسن و انهار من لبن لم یتغیر طعمه و انهار من خمر لذه للشاربین و انهار من عسل مصفی .در آن باغ بهشت نهرهائی از آب زلال گوارا و نهرهائی از شیر ، بی انکه هرگز طعمش تغییر کند و نهرهائی از شراب طهور ناب که نوشندگان را به حد کمال ، لذت بخشد و نهرهائی از عسل صاف ، جاری است .آسن به معنی فاسد و بد بوست . نهرهای آب و شیر و شراب و عسل بهشتی ضایعات دنیائی و فساد در آنها را ندارد . گذشت زمان برای نوشیدنیهای بهشت خرابی و تباهی ایجاد نمی کند . از روایات استفاده می شود که این چهار نهر در کنار هم جاری هستند ، بدون حائل و به هم مخلوط نمی شوند . شخصی از امام صادق (ع) سوال کرد : چگونه این نهرها حرکت می کنند و مخلوط نمی شوند ؟ امام (ع) فرمود : نمی بینی که در تخم مرغ در پیوسته دو مایع با اختلاف رنگ و مزه و طبع جمع شده اند و مخلوط هم نمی شوند .نهر های آبی که در بهشت جاری است ، مشخصات اب دنیا را ندارد ، بلکه آبی است با این توصیف که از برف سفیدتر و از عسل شیرینتر و از مشك خوشبوتر و نهرهای شراب ان عقل را زائل نمی کند بلکه به انسان نشاط و طراوت می بخشد .البته در باب شراب بهشتی قرآن می فرماید :و سقیهم ربهم شرابا طهورا : و خدایشان آنان را شرابی پاك و گوارا بنوشاند .شرابی که پروردگار به آنها بنوشاند ، شراب نابی است که بهشتی حق دارد سالیان دراز با مقیاس آخرتی مدهوش باشد ، چون

پروردگارشان به انها نوشانیده است .در باب شراب بهشتی تعبیر دیگری در قرآن می فرماید :یطاف علیهم بکاس من معین بیضاء لذه للشاربین لا فیها غول و لاهم عنها ینزفون (حور و غلمان) جام شراب طهور بر آنان دور می زنند . شرابی سفید و روشن که آشامنده ی ان ، لـذت کامـل برد . که در آن شـراب نه خمار و نه دردسری و نه مستی و بیهوشـی است .شـرابی که غلمان و نوجوانان زیبای بهشتی که مثل در و مرواریـد می ماننـد ، به دست متقین دهند . آن شـرابی را که لذه للشاربین است برای نوشـندگان ان ، چه بسـیار لذت آور است .باز در وصف شـراب بهشتی آمده : لا یصدعون عنها و لا ینزفون : با نوشـیدن آن شراب ، دردسر و مستی و خماری ایجاد نمی شود .و یسقون فیها کاسا مزاجها زنجبیلا عینا فیها تسمی سلسبیلا : و انجا شرابی که طبعش چون زنجبیل گرم و عطرآگین است به انها بنوشانند . در آنجا چشمه ایست که سلسبیل می نامند .حور العینحوران را خالق متعال جزا و پاداش کسانی قرار داده که در دنیا عفاف و پاکی و تقوی پیشه کردنـد و طغیان غرایز را از خوف الهی مهار کردنـد و بر خواهشـهای نفسانی مسلط شده و عبد نفس اماره نشدنـد بلکه عبـد صالـح خـدا بودنـد .نکته دیگری که قابـل ذکر است ، رفع توهم آنهـائی است که از بهشت برداشـت انحرافی دارند . گرچه در مباحث قبل اشاره ای به این نکته شده است . و آن اینکه ، هر حورالعینی را که خداوند افریده است ، فقط برای شوهران خود خلق کرده و فقط به شوهر معین خود چشم دارد . حتی از نظر مکانی در سراپرده و جایگاه شوهر بهشتی خویش است .حور مقصورات فی الخیـام حورانی که در سـراپرده خود مسـتورند .تصور اینکه زنـانی در تماس با دیگرافراد ، ازاد باشـند ف یـک پنـدار غلـط و انحرافی است . انهـا در عین زیبـائی بسـیار عفیف و شوهر دوسـتند . امتیـازات حوران بهشتی را می توان اینگونه برشـمرد کـاز الودگی پـاک و مبراینـدتعبیر قرآن مجیـد این است که : لهم فیهـا ازواج مطهرهبرای ایشان در بهشت همسـرانی پاکیزه است.زنها در دوران عادت ماهانه را به عنوان دوران الودگی می گذراننـد و .... ولی زنان بهشتی پاکیزه می باشـند و از آلودگیها ی دنیا مبرایند . حور العین در زیبائی مثل مروارید می ماندو حور عین ، کامثال اللولو المکنون : و زنان سـیاه چشم زیبا که در لطافت و زیبائی مانند مروارید درشت مکنون می ماند .گرچه از مروارید برداشت درستی نداریم و ان را به عنوان سنگ قیمتی شفاف در قطع کوچکی مشاهـده کرده ایم . ولی تشبیه حورالعین به مرواریـد شاید از جهت لطافت و شـفافی و پاکی است .پیامبر (ص) در وصـف حورالعین فرمود : علی کل واحده منهن سـبعون حله ، یری بیاض سوقهن من وراء الحلل السـبعین کما تری الشـراب الا حمر الزجاجه البیضـاء و کالسـک الابیض فی الیـاقوت الحمراء. هر حور العینی هفتـاد حله (لبـاس حریر) بهشتی دارد و از زیر آن حله ها مغز ساق اسـتخوانشان (در لطافت) را می توان دید ، همانگونه که شـراب سرخ در شیشه ی بلورین دیده می شود و مثل نخ سفیدی است در یاقوت سـرخ . که البته این توصـیفات در تصور ما هرگز نمی گنجـد . نکته دیگری که در آیه اشاره شده این است که حور العین را به مرواریـدی تشبیه می کند که هنوز در صدف است و هنوز غباری او را فرا نگرفته است . این تعبیر شاید کنایه از این باشد که تا به حـال کسـی دسترسـی به او پیـدا نکرده است .همیشه بـاکره انـدانا انشاناهن انشاء فجعلنا هن ابکارا ما انها را در کمال حسن و زیبائی افریـدیم و همیشه که زنـان را باکره گردانیـدیم .زنان بهشتی بر خلاف زنان اهل دنیا که طراوت و شادابی و جوانی و زیبائی آنها در مقطعی خـاص و دورانی گـذرا از عمر می باشـد ، صـفات و اوصـاف نیک و پسـندیده را برای همیشه دارنـد هرگز پیر نمی شونـد ، هرگز شـادابی و طراوتشـان عـوض نمی شـود. هرگز زیبـائی و حسن انهـا زائـل نمی شـود . در راسـتای این حفـظ نعمت هـاست که پروردگـار مقـدر کرده است که در هر بـار تمـاس شوهرانشـان با آنها باکره باشـند تا نهایت نعمتهای الهی در تمام ابعادش بر متقین ارزانی شـده باشـد. فقـط جلب توجه شوهر می کننـدو عنـدهم قاصـرات الطرف اتراب :و نزد آنهـا حوران جوان و شوهر دوست می باشـد .یکی از مشـخصات حـوران بهشـتی ایـن اسـت کـه اولاـ همه جـوان و بـا شـوهران خـود هم سن و سالنـد . ثانیـا فقـط چشم به شوهرانشـان دوخته انـد .طرف بمعنی پـاک چشم است و (قاصـرات الطرف) یعنی نگـاهی کوتاه دارنـد . اشاره به اینکه تنها چشم به همسـران خود دوخته انـد و فقط به آنها عشق می ورزنـد و به غیر آنها نمی اندیشـند .بعضـی هم (قاصـرات الطرف) را به غمزه ها و نگاههـای حـاکی از نهایت عشق و علاقه و محبت به شوهران خود تعبیر کرده انـد . به هر حال بهشتیان در منار همسـرانی با جمال و

جوان و جذب قرار می گیرند که نه تنها نسبت به شوهران بهشتی خود بی توجه نیستند بلکه محو در علاقه و محبت انهایند .از ابوذر نقل شده که : (همسر بهشتی به شوهرش می گوید : و عزه ربی ما اری فی الجنه احسن منك فالحمد لله الذی جعلنی زوجك و جعلك زوجی .سوگند به عزت پروردگارم که در بهشت چیزی را بهتر از تو نمی یابم ف سپاس مخصوص خداوندی است که مرا همسر تو و تو را همسر من قرار داد .)در مجمع البیان روایت شده از پیامبر اکرم (ص) که فرمود : بهترین نعمت های اهل بهشت آن است که حوران با صوتی زیبا و دلنشین خوانندگی کنند که جن و انس نشنیده باشند .دست هیچ کس قبلا به آنها نرسیده استفیهن قاصرات الطرف لم یطمثهن انس قبلهم و لا جان در آن بهشت ها زنان زیبای با حیائی است که به چشم پرناز فقط به شوهر خود می نگرند و دست هیچ کس قبلا به انها نرسیده است .یکی از مشخصات مطلوب یک همسر این است که دست دوم نباشد و قبلا باب صفا و صمیمیت را با دیگری باز نکرده باشد ، نه اینکه دل در گرو دیگری داشته باشد و حوران بهشتی اینگونه اند .همسر در بهشتامام صادق (ع) فرمود : الخیرات الحسان من نساء اهل الدنیا هن اجمل الحور العین : خیرات حسان (که در قران فرمود) از زنان دنیا هستند که از حور العین زیباترند .در روایات دیگر وارد شده از امام صادق (ع) سوال شد از آیه ی (فیهن خیرات حسان) هن صوالح المومنات العارفات :آنها زنان صالحه ی مومنه اهل معرفت هستند .ابو بصیر از امام صادق (ع) سوال می کند : مرا خبر ده از مرد مومن که او را در دنیا زوجه ی مومنه بوده ایا در بهشت میان ایشان ترویجی هست ؟ امام فرمودند : خداوند عادل و حکیم است . اگر مرد (از نظر درجه تقوائی) از زن افضل باشداو را مخیر می کنند در تزویج با زوجه دنیائیش . اگر آن زن را اختیار کرد از جمله همسران او خواهد بود و همچنین اگر زن افضل از مرد باشد ، زن مخیر است در ازدواج ، پس اگر شوهر خود را اختیار نمود همیشه همسر او خواهد بود .ام سلمه از پیامبر اکرم سوال می کند ؛ پدر و مادرم به فدایت ، زنی در دنیا دو شوهر داشته و مرده اند و هر دو در قیامت وارد بهشت می شوند ، این زن صالحه در بهشت با کدامیک تزویج می شود ؟ پیامبر فرمود : یا ام سلمه تخیر احسنهما خلقا و خیر هما لاهله ای ام سلمه هر کدام از دو شوهر که اخلاق نیکوتری داشته و خیرش برای خانواده اش بیشتر بوده مخیر است انتخاب کند .آتش در بهشتوجود آتش در بهشت برای کفار و منافقین و فاسقین و دیگر دشمنان خداوند می باشد . چطور ممکن است کافری وارد بهشت شود ولی در آنجا آتش باشد ؟ در اصل باید گفت که جهنم طوری ساخته شده است که انگار در میان بهشت است و بهشتیان چون اتش و عذاب را از درون بهشت ، جهنم را می بینند . به فرض اینکه در بهشت عذاب وجود دارد ولی در دلائلی بیان شده که خداوند تبارک و تعالی ساختار جهنم را طوری برافراشته که هم بهشتیان نظاره گر معذبین باشند و هم معذبین نظاره گر بهشتیان باشند . علت این مسئله متفاوت ولی شبیه و هم توافق هستند .

زندگی پس ازمرگ

جی. پی. واسوانی

خلاصه کتاب: بیشتر ما از مرگ می ترسیم. صرف ادای کلمه مرگ می تواند برای بسیاری وحشتزا باشد. کسی که احساس می کند به جاودانگی و بی مرگی نرسیده است از مرگ می ترسد و این حس، ترس او از ناشناخته را افزایش می دهد. دلیل دیگر وحشت ازمرگ آن است که مرگ در تداوم زندگی فیزیکی وقفه می¬اندازد و در واقع نوعی جدایی از چیزهایی را ایجاد میکند که برای انسان بسیار عزیز بوده است. به این ترتیب مرگ عدم اطمینان از آینده را نیز به مراه دارد، اما درحال باید این ترس از میان برود. زندگی پس ازمرگنویسنده: جی. پی. واسوانیمترجم: فریبا مقدمویراستار: ریحانه فرهنگی طراح جلد: مجید حمیداچاپ هشتم: ۱۳۸۸شمارگان: ۳۳۰۰ نسخه رده¬بندی کنگره: ۱۳۸۰ ۹ ز ۲ و / ۵۳۵ BL رده¬بندی دیویی: ۲/۲۳۶شماره کتاب شناسی ملی: ۱۵۱۸۸ – ۷۹ م زندگی پس از مرگیادداشت ناشر هندی بیشتر ما از مرگ می ترسیم. صرف ادای کلمه مرگ می¬تواند برای بسیاری وحشتزا باشد. کسی که احساس می¬کند به جاودانگی و بی مرگی نرسیده است از مرگ می ترسد و این حس، ترس او از

ناشناخته را افزایش می دهد. دلیل دیگر وحشت ازمرگ آن است که مرگ در تداوم زندگی فیزیکی وقفه می¬اندازد و در واقع نوعی جدایی از چیزهایی را ایجاد میکند که برای انسان بسیار عزیز بوده است. به این ترتیب مرگ عدم اطمینان از آینده را نیز به مراه دارد، اما درحال باید این ترس از میان برود.روزهای عمر بشر به سرعت سپری می¬شوند، پس لازم است که از خواب و خیال برخیزد و نیرو و بی-کرانگی وجود خویش را تشخیص دهد.مجموعه سخنرانی¬هایی که در این کتاب گردآوری شده، توسط جی.پی واسوانی در محوطه دانشگاه سادوواسوانی واقع در شهر پونای هند ایراد شده¬است. در این سخنرانی¬ها پیشنهادهای عملی درباره چگونه زیستن و به اشراق رسیدن قبل از مرگ مطرح شده¬است. این کتاب اطلاعات ارزشمندی در مورد موضوع مرگ به دست می¬دهد و به بسیاری از سوال¬ها و برداشت¬های اشتباه در مورد مرگ که در ذهن ما جاگرفته است، پاسخ¬هایی منطقی می¬دهد. همچنین مواردی از مرگ که قبلاً توسط دانشمندان بررسی شده، در اینجا نقل شده است.مرگ وجود نداردمرگ مانند غروب خورشید است، وقتی که خورشید در اینجا غروب می¬کند، درجایی دیگر طلوع می-کند. در واقع خورشید هیچ گاه غروب نمی¬کند.به همین ترتیب مرگ هم فقط یک توهم ظاهری ست. آنچه در این دنیا به عنوان مرگ تلقی می¬شود، در دنیایی دیگر تولد است، زیرا زندگی نهایتی ندارد. گفته¬اند ابراهیم فرمانروای بلخ همه نعمت¬های دنیا را دراختیار داشت. او مالک تمامی لذایذف دارایی¬ها و قدرت¬ها بود، اما قلبش شاد نبود و همیشه احساس می¬کرد از درون تهی¬ست. روحش در جست و جوی چیزی بود که خودش هم نمی¬دانست چیست.روزی غریبه¬ای وارد دربار فرمانروا شد، به محض ورود ب هدربار فرشی بر زمین انداخت و روی آن خوابید. فرمانروا رفتار وی را اهانت تلقی کرد و به او گفت:«تو تصور می¬کنی که قصر من چگونه جایی¬ست؟»غریبه به فرمانروا گفت:«به عقیده من قصر شما مسافرخانه است.»فرمانروا چرسید: «منظورت چیست که قصر مرا مسافرخانه می¬نامی؟»غریبه گفت: «فرمانروا لطفا از من خشمگین نشوید، اما به سوالم پاسخ دهید. بگویید قبل از شما چه کسی در این قصر زندگی می¬کرد؟»فرمانروا گفت: «قبل از من پدرم در این قصر زندگی می¬کرد.»غریبه پرسید: « پدرتان اکنون کجاست؟»فرمانروا گفت: «او مرده است.»غریبه گفت: «قبل از پدرتان چه کسی در این قصر زندگی می¬کرد؟»فرمانروا گفت: «پدربزرگم»غریبه پرسید: «پدربزرگتان اکنون کجاست؟»فرمانروا پاسخ داد: «او هم مرده است.»غریبه پرسید: «پیش از پدربزرگتان چه کسی در این قصر زندگی می¬کرد؟»فرمانروا گفت:« قبل از او پدرش در اینجا زندگی می¬کرد.»غریبه گفت:« اکنون او کجاست؟»فرمانروا گفت: «او هم مرده است.»غریبه گفت: « پس بی¬تردید این قصر یک مسافرخانه است، زیرا مردم می¬آیند، مدتی در آن می¬مانند و بعد می¬روند. پس ای فرمانروا شما نیز باید روزی اینجا را ترک کنید.»غریبه با گفتن این سخنان ناگهان ناپدید شد، اما گفته¬اش در قلب فرمانروا تاثیر کرد.این افکار ذهن فرمانروا را ترک نمی¬کرد. گاهی متوجه می¬شد که تا نیمه¬های شب بیدار است واز خود می¬پرسد:« هدف از آمدن من به دنیا چیست؟ چرا اینجا هستم؟ خانه¬ام کجاست؟»یک شب صدایی شنید که به او می¬گفت: «ای فرمانروا، اگر پاسخ پرسش¬هایت را می¬خواهی، ترک کن، همه چیز را ترک کن!»فرمانروا قصر، تاج و تخت خویش را ترک کرد. مانند بودا ردای شاهانه¬اش را کنار گذاشت و لباس ژنده درویشان سرگردان وفقیر را پوشید و از جایی به جایی دیگر رفت و همچنان از خود می¬پرسید: «معنای اسرار ماجرای بی¬نهایت زندگی چیست؟ زندگی چیست؟ مرگ چیست؟» گفته می¬شود که او به هند آمد و سالها در کنار مردی روحانی زندگی کرد. در اینجا وقت کافی برای نقل زندگی مردی که تاج و تختش را ترک کرد تا مرتاضی بی¬پیز شود نیست. فقط می¬خواهم به شما بگویم که بیداری او از این فکر شروع شد که این دنیا یک مسافرخانه است. ما همگی مسافر هستیم و اقامت ما در اینجا برای مدتی محدود است. همچنان که روزی به این دنیا آمدیم، روزی هم باید آن را ترک کنیم. مرگ چون خواب شیرین استاز تمامی تجاربی که می¬شناسیم، شیرین¬ترین آنها خواب است و هیچ چیز شیرین تر از آن نیست. خواب تجربه دلپذیری ست که شاعر بزرگ انگلیسی کلریج را واداشت تا بگوید: «خواب، سر به سر لطیف است و شیرین!» و تنیسن که

مکاشـفه¬ای عمیق داشـته است در خاطرات خود می¬گوید:«خواب، برادر دوقلوی مرگ است.» مرگ مانند خواب شـیرین است وپدیده¬ای طبیعی می¬باشد، پس چرا باید از مرگ ترسید؟در تعدادی از پیام¬هایی که از دنیای اختری (عالم غیرمادی) دریافت شـده، گفته شـده¬است که مرگ کاملاً بدون درد است. ممکن است که فرد قبل از مرگ، بیماری سـختی را پشت سـر گذاشـته و درد جسـمانی شدیـدی را تحمـل کرده¬باشـد امـا چنـد لحظه قبـل از مرگ، درد به کلی ناپدیـد می¬گردد و در آن لحظه حسـی دلپـذیر و خوشاینـد تجربه می¬شود. همچنین به مـا گفته¬انـد که بعـد از مرگ، هرکس همـان که بوده است خواهدمانـد. او تغییر نخواهدکرد و همه خصوصیات وی، افکار، احساسات، خواسته¬ها و خاطراتش تمامی همچنان تغییر نیافته باقی می¬مانند.هرگاه به جایی می¬روم که کسـی در گذشـته است، نخستین چیزی که به آنها می¬گویم این است: «گریه نکنید، اشک نریزید، برای عزیز رفته غصه نخوریـد، زیرا که او نمرده است. او زنـده است و در حیـاتی بی¬مرگ به زنـدگی ادامه می¬دهـد.»وقتی شـیون و زاری کنیـد، در واقع به عزیز رفته آسیب می¬زنیـد. هرچه بیشتر زاری کنیم، بیشتر آنها را زنـدانی می¬کنیم و این موجب تاخیر آنها در پیشـروی به آن سو می¬شود. نبایـد به آنهـا بچسبیم، بلکه بایـد رهایشـان کنیم تـا در سـفر خود به سوی خـدا پیش رونـد. بایـد در دعاهایمـان آنهـا را یـاد کنیـم و خـدمتی کوچـک بـه نـام آنـان برای دیگران انجام دهیـم. ایـن کـار آنهـا را در سـفرشان متبرک می¬گرداند.چرا از مرگ بترسیمبیکن گفته¬است: «مردم از مرگ می¬ترسند، درست همان گونه که بچه¬ها از تاریکی!» ما در واقع از ناشـناخته¬ها می¬ترسیم، زیرا نمی¬دانیم که در لحظه مرگ چه اتفاقی می¬افتـد.چنـد سال پیش زنی نزد من آمد که به بیماری علاج¬ناپـذیر و سـختی مبتلا بود. برادر و اقوامش وی را رانده و از خانه بیرون کرده¬بودند. هیچ کس را نداشت که از او مراقبت کند. درحالی که اشک در چشم داشت، حکایت زندگی غم¬انگیزش را برایم نقل کرد و گفت: «بهتر نبود می¬مردم، من هیـچ آرزویی نـدارم که به خاطر آن زنـدگی کنم.»به او گفتم» «مادر، آیا واقعاً دلت می¬خواهـد بمیری؟» گفت: «بله، اگر مرگ به سراغم بیایـد، بـا آغوش بـاز به اسـتقبال آن می¬روم.»برای آن که امتحانش کنم پودر بی¬خطری را به او دادم و گفتم: «مادر، این پودر را بخور و اگر خـدا بخواهـد در عرض چنـد ساعت خواهی مرد و از تمامی رنـج¬ها و دردها رها خواهی شد.»فکر می¬کنید چه جواب داد؟ شایـد تصور مرگ ناگهـانی او را وحشتزده کرد، زیرا به پودر دست نزد و فقـط گفت: «کارهای مهم فراوانی هست که الان باید به آنها رسیدگی کنم. اجازه بدهید بروم و بعداً برگردم تا این پودر را بگیرم.»او تا امروز باز نگشته است.مردی بود که از مرگ وحشت داشت. وقتی که زمان مرگش نزدیک شـد به خانه قـدیمی خود رفت که سالها در آنجا زندگی کرده و فرزندانش را بزرگ کرده¬بود. امـا آن خـانه فاقـد اسباب و وسایـل کـافی بود. خـدمتکارش به او گفت: «سرورم، خانه جدیـد بسـیار بهتر از اینجاست. بیاییـد از اینجا برویم.:سـخنان خدمتکار در قلب مرد رسوخ کرد: «خانه جدید بسـیار بهتر از اینجاست.» مرد به خود گفت: «خداونـد خانه¬ای برای ما آماده کرده¬است که بسـیار بهتر از اینجاست. مرگ فقط رفتن از یک خانه قدیمی به خانه¬ای جدید است. وقتی که او این موضوع را تشـخیص داد، ترسش از مرگ ناپدید شد.حیات پس از مرگدانشمندی بزرگ به نام فلاماریون که در واقع سـتاره¬شـناس دربار فرانسه بود، یکی از شگفت¬انگیزترین انسانهای قرن حاضر است. آمیزه¬ای زیبا از هوش و الهام در او دیـده می¬شـد. فلاماریون نابغه با خصوصـیات معنوی و روحانی بود که وقتی درگـذشت بیش از هشـتاد سال داشت. او عقیـده داشت که بایـد سـخت کـار کرد، بنـابراین روزانه ده سـاعت کـار می¬کرد، امـا علی رغم این کـار سـخت، همیشه نـور آرامش در چهره¬اش می¬درخشیـد و هرگز خشـمگین نمی¬شـد.روزی از او پرسیـدند: «من هرگز جاه طلب نبوده¬ام.» کمی مکث کرد و بعـد افزود:«چگونه می¬توانم به افلاـک و سـتارگان نگـاه کنم و جـاه طلب بـاشم؟»این دانشـمند ارزشـمند تجربه¬ای را در کتـاب مشـهور خود، یورانیـا شـرح داده است. فلاماریون درباره درگـذشت یکی از دوسـتانش به نام اسپرو می¬گویـد: «یک شب وقتی از پلکـانی که به بـالکن خـانه منتهی می¬شـد بالا می¬رفتم وحشتزده و در حالی که فریاد در گلویم خاموش مانـد، میخکوب شـدم. دوسـتم اسپرو در برابر من روی دیوار پلکان ایستاده بود و با صدای ملایمی که کاملاً برایم آشنا بود، پرسید: «آیا تو را ترساندم؟ او

لبخندی بر لب داشت و نور ماه صورتش را روشن کرده¬بود؛ درست مانند زمانی که وی را در پاریس دیدم.اسپرو به شرح و وصف دنیای دیگر پرداخت. او گفت: «روح¬هایی که از هویت خودآگاهند، در محدوده فضا و زمان نیستند. آنها بعد از مرگ بدنشان، هیچ فضایی را اشغال نمی¬کنند. انسان تقدیرش را با دست¬های خود می¬سازد و تقدیر هر روح رهایی بیشتر و بیشتر از جهان مادی¬ست.»بادا هرگز فراموش نکنیم که به دنیا آمده¬ای تا از چنگ ترس¬ها و ناپاکی¬ها رهایی یابیم، اما ما چه می-کنیم؟ بیایید هریک از ما این سوال را از خود بپرسیم. ما به دنیا آمده¬ایم تا به رهایی بیشتر و بیشتر از ترس¬ها و ناپاکی¬ها برسیم و وقتی که به رهایی رسیدیم، به قول اسپرو:« روح وارد زندگی معنوی می-شود. هدف متعالی همه موجودات پیوند جاودانه با سرچشمه کمال مطلق و سرور الهی¬ست.»با مرگ دوست باشیدمرگ به راستی یک دوست است ودلم می¬خواهد که همه شما با آن دوست شوید. مرگ با گذشت زمان هر روز به ما نزدیکتر می¬شود. ما در دنیایی نامطمئن زندگی می¬کنیم، دنیایی که در آن نمی¬توان از هیچ چیز اطمینان داشت. همه ما بی¬تردید روزی می¬میریم، یعنی در واقع کالبد مادی خود را ترم می-کنیم. همه با بلیت برگشت به این دنیا آمده¬ایم. تاریخ برگشت ما روی بلیت نوشته شده¬است، اما قادر به خواندن آن نیستیم. نمی¬دانیم مرگ چه هنگام و کجا به سراغمان خواهدآمد و جسم ما را مطالبه خواهد کرد اما می¬دانیم هر روزی که می¬گذرد به روز مرگ نزدیکتر می¬شویم. بنابراین دلم می¬خواهد که با مرگ دوست شوید. وقتی که با مرگ دوست شویم، دیگر از آن نمی¬ترسیم و در مواجهه با آن لبخند می¬زنیم.نباید از مرگ بترسیم، زیرا ما نمی¬میریم. این جسم فیزیکی ست که می¬میرد، اما ما جسم¬های دیگری هم داریم که بعد از مرگ در آنها به زندگی ادامه خواهیم داد. در آن لحظه به اصطلاح مرگ تنها نیستیم؛ در این سفر تازه در هر قدم از راه از ما مراقبت می¬شود.بیایید باور کنیم که مرگ در است، مرگ پلی میان دنیای خاکی و دنیای اختری (دنیای غیرمادی) ست. عزیزان در گذشته ما در دنیای اختری ساکن هستند. آنها از آنجا به ما می¬نگرند و پیام می¬دهند که زندگی زمینی در واقع آماده شدن برای حیات پس از مرگ است.سه پیشنهاد۱- حلقه¬ای از عشق و ارادت نسبت به یکی از قدیسان خدا ایجاد کنید و هر روز این پیوند را قوی¬تر نمایید. به درگا ناو دعا کنید، پاهایش را ببوسید، همه کارهایتان را به وی تقدیم کنید ودر لحظات سکو با عشق و ارادت و صمیمانه با او گفت و گو کنید. این حلقه را رشد دهید ات زمانی که احساس کنید هرجا که هستید، از آن وجود مقدس دور نیستید بلکه سایه¬ای از حضور همیشه نورانی او می¬باشید. در حضور وی هیچ مرگی نمی¬تواند وجود داشته باشد، زیرا وقتی این جسم را ترک می¬کنیم، او نیز در کنار ما خواهدبود. آن قدیس ما را در آغوش پرمهر خود خواهدگرفت و به سوی خدا راهنمایی خواهدکرد.۲- وقتی که چنین حلقه ارادت و عشقی با خدا ایجاد می¬کنیم، باید تشخیص دهیم در هر آنچه روی می¬دهد، رحمت خدا نهفته است. بسیاری از چیزها در زندگی ما اتفاق می¬افتند که قادر به درک چرای آنها نیستیم. ناگهان عزیزانمان از ما گرفته می¬شوند، فاجعه¬ای بر ما نازل می¬شود، یا بدبختی به سراغمان می¬آید. به جای اتلاف زما نو نیروی خود برای دریافت این که چرا چنین تجربه تلخی برای ما اتفاق افتاده استف بیایید با هر حادثه و واقعه¬ای با سخنان سادو واسوانی بر خورد کنیم: «می¬پذیرم! می¬پذیرم!»۳- هر اندازه که از نفس عاری شوید، به همان اندازه قلبتان گشوده می¬شود. کسانی که زندگی نفسانی دارند و کسانی که به دیگران آسیب می¬رسانند، وقتی که به آن سو سفر می¬کنند خود را در سلول¬هایی تاریک زندانی می¬یابند. بنابراین دور از خودخواهی¬ها زندگی کنید و برای دیگران همچون برکتی باشید. خداوند شما را با برکت و فراوانی، با شغل و کار متبرک گردانده است. پس بادا که شما هم برای دیگران برکت باشید. دریافت کردن بدون دادن، انسان را احمق، مغرور و خودخواه می¬سازد. بهترین¬هایتان را به نام خدا و در راه کمک به دیگران بدهید. دست یاری بخش خود را به کسانی بدهید که به آن نیاز دارند. تلاش نمایید که بار دیگران را سبک کنید.در آن سوی مرگعالم اختری، دنیایی وسیع است. هرکس به تناسب شعور خود در عالم اختری در طبقه¬ای خاص قرار می¬گیرد. افراد خودخواه، خشن، بی¬رحم و بدخواه،بعد از مرگ به طبقات پست¬تر و فشرده¬تر عالم اختری

می¬روند که موجوداتی نظیر خودشان با همان خواسته¬ها و امیال در آنجا ساکن هستند. کسی که در زمین با عشق و شفقت زندگی کرده¬است، بعد ازمرگ به طبقات طیبا و درخشان عالم اختری می¬رود.در اینجا واقعه¬ای از زندگی شری جمشید نصروانجی یکی از شریف¬ترین انسانهای عصر را به یاد می-آورم. ساد واسوانی جمشید را «پیامبر فقرا» می¬نامید. او از خانواده¬ای متمول بود، اما همه ثروتش را در راه فقرایی که به آنها عشق می¬ورزید، صرف می¬کرد. فقرا در صف¬های بی¬شمار نزد وی می¬رفتند و او از پذیرفتن هیچ¬کس امتناع نمی¬کرد و کسی را دست خالی برنمی¬گرداند. بزرگترین آرزویش خدمت به دیگران و رنج بردن در راه آنها بود.شری جمشید نصروانجی به حق «سازنده کراچی مدرن» نام گرفته بود. او سالها شهردار کراچی بود. در آن هنگام مشاجره¬ای بر سر یک قطعه زمین میا ندولت بمبئی و شهرداری کراچی درگرفت. از جمشید خواستند اسنادی را که نشانگر ادعاهایش بود، نشان دهد. جمشید می¬دانست که اسناد را در اختیار دارد، اما به یاد نمی¬آورد آنها را کجا گذاشته است. او همه جا را به دنبال آنها گشت، ولی نتوانست آنها را پیدا کند.در عین حال دولت بمبئی اطلاعیه¬ای برای فروش آن زمین صادر کرد. جمشید بلافاصله اطلاعیه¬ای دیگر صادر کرد و طی آن به مردم گفت که مالکیت این زمین هنوز به طور قطع مشخص نشده است. حاکم بمبئی سر لوید از این موضوع باخبر شد و با اولین قطار به کراچی رفت. جمشید را به کاخ دولت احضار کردند و از او خواستند که اسناد مربوطه را ارائه دهد. ذهن جمشید برآشفته بود، به مادر عزیز و از دست رفته¬اش فکر می¬کرد و به یاد می¬آورد که در کودکی هرچه را گم می¬کرد، مادر آن را برایش می¬یافت. آن شب درحالی که ذهنش متوجه مادرش شده¬بود، به خواب رفت.نیمه شب مادرش را در خواب دید که به او می¬گفت: پسرم، اوراق و اسنادی که به دنبالش هستی، در فلان کتاب، در قفسه کتاب¬هایت قرار دارد. وقتی که جمشید در تاریکی سحرگاه بیدار شد، رویایش را به وضوح به یاد آورد و بلافاصله به سراغ قفسه کتابها رفت و با اطمینان کتاب موردنظر را برداشت و آن اوراق را یافت.مردگان نمرده¬اندوقتی که انسان جسمش را ترک می¬کند و به آن سو می¬رود، چه اتفاقی برایش می¬افتد؟ او بلافاصله احساس سبکی رهایی و شناور بودن می¬کند. گویی ناگهان باری از روی دوشش برداشته می¬شود،به طوری که احساس آزادی و سرزندگی می¬کند. وقتی از روحی که جسم مادی خود را ترک کرده بود، پرسیدند: اکنون که مرده¬ای چه احساسی داری؟ او پاسخ داد: شما مرده¬اید، نه من! کسانی که به آن سو می¬روند به طرز شگفت¬انگیزی احساس رهایی و زنده بودن می¬کنند. زمانی که در زمین هستیم باید بار جسم فیزیکی خود را به دوش بکشیم، باید با محدودیت¬هایی که توسط جسم فیزیکی بر ما تحمیل شده است زندگی کنیم. وقتی که جسم فیزیکی را ترک می¬گویید احساس سبکی، سرور و رهایی می¬کنید. درحالی که از بار جسم فیزیکی و محدودیت¬های آن رها شده¬اید، قادر خواهید بود با سرعتی فوق¬العاده حرکت کنید.درمیان ما دو خواهر و یک برادر حضور دارند که چندی پیش پزشکان اعلام کردند، مادرشان مرده است. آنها آماده شده¬بودند تا جسد مادر را به زمین مخصوص سوزاندن مردگان ببرند که ناگهان جسم او تکان خورده بود. مادر چشم گشود و گفت: من از جسمم بیرون رفتم و به دنیای اختری رسیدم و در آنجا به من گفتند که به زمین برگردم و دوباره وارد قالب فیزیکی خود شوم، عزیزانم را ببینم، با فرزندانم خداحافظی کنم. دعاهای آنها را دریافت کنم و بعد برگردم. درست همین طور شد. مادر با یکایک فرزندانش خداحافظی کرد، آنها را متبرک نمود وچند ساعت بعد جسمش را ترک گفت.زندگی پس از مرگهنگامی که کسی می¬میرد وقتی که جسم را ترک می¬کند با یک موجود نورانی مواجه می¬شود که ممکن است بنا به زمینه¬های دینی و اعتقادی فرد، شری کریشنا، شری راما، عیسی مسیح(ع)، موسی(ع)، حضرت محمد(ص)، میرا، ماهاویرا، گورونانک کبیر، حضرت زرتشت و ... یا سایر قدیسان و مردان خدا باشد.وقتی که جسم را ترک می¬کنیم، با این موجود نورانی مواجه می¬شویم. سپس کوچکترین کارهایی که از زمان تولد تا هنگام مرگ انجام داده¬ایم، به صورت تصویری کلی نمایش داده می¬شود. گویی باید تماشاچی فیلم زندگی خود و شاهد تمامی جزییات آن باشیم. هرکار کوچکی در خلوت یا در جمع، در روشنی یا تاریکی، در برابر

چشم مردم یا پنهان از آنها انجام داده¬ایم، مانند فیلم در برابر ما نمایش داده می¬شود. دوستان! امیدوارم که امشب این اندیشه را در ذهن خود نگاه داریم. وقتی که سفر مرگ را آغاز می-کنیم، باید در حضور معبود بایستیم. او از شما ومن می¬پرسد: فرزندم! با زندگی ات چه کردی؟ آنگاه چه پاسخی به او خواهیم داد؟ من پاسخ را به شما واگذار می¬کنم. اما به قول یکی از قدیسان قرون وسطی: هیچ گاه دیر نیست! مادامی که جان در این بدن هست، فرصت رسیدن به هدف را داریم. بنابراین هر روز مدتی را در سکوت بگذرانید و از خود بپرسید: من کیستم؟ هدف از به دنیا آمدنم چیست؟ به کجا می¬روم؟ آیا از هدف دور شده¬ام، یا به آن نزدیک می¬شوم؟قرینه اثیریدر لحظه مرگ وقتی که جسم فیزیکی را ترک می¬کنیم. روح بلافاصله خود را در جسم دیگری می¬یابد که قرینه اثیری نام دارد. قرینه اثیری از ماده¬ای بسیار ظریف و اثیری تشکیل شده است که دقیقاً همان صورت جسم فیزیکی را دارد و به همین دلیل قرینه اثیری نامیده شده¬است.اما کارکرد و وظیفه قرینه اثیری چیست؟ چرا چنین کالبدی داریم؟ در واقع نیروی حیات از طریق این قرینه اثیری¬ست که در جسم فیزیکی ما جریان می¬یابد و آن را سالم نگاه می¬دارد. در زبان کهن سانسکریت نیروی حیات پرانا نام دارد. پرانا دو بخش «پرا» به معنای پیش و «نا» به معنای نفس تشکیل شده¬است. پس پرانا به معنای پیش بردن نفس است. طناب نقره¬ایدر کتاب انسان روح است نوشته آرتور هیل که سالها پیش به چاپ رسید، حکایت مردی نقل شده¬است که در نتیجه انفجار مواد منفجره به هوا پرتاب شد و بعد به زمین افتاد. با این که بدن وی بر زمین افتاده بود، اما احساس می¬کرد در هواست و از بالا- به جسمش نگاه می¬کند که کمی دورتر روی زمین قرار دارد¬. می¬دید که رشته¬ای باریک و شفاف به رنگ نقره¬ای او را به جسمش مرتبط می¬کند و پزشکان دور جسمش جمع شده¬اند واظهار می¬کنندکه او مرده است. بعد دو نفر با برانکارد آمدند و متوجه شدند که او هنوز جان دارد. او می¬گفت: در واقع من از آن طناب نقره¬ای پایین آمدم و به همان جسم قدیمی برگشتم، در آن هنگام مانند یک خفاش کور بودم و دست راستم از شانه قطع شده¬بود.توجه داشته باشید تا زمانی که قرینه اثیری بیرون از جسم فیزیکی قرار داشت، او قادر به دیدن بود. او پزشکان و کسانی که برانکارد را آورده بودند، می¬دید ولی احساس درد نمی¬کرد. اما به محض ورود قرینه اثیری به جسم فیزیکی، متوجه شد که بینایی¬اش را از دست داده است و درد قطع شدن دستش را هم احساس کرد.ورود به عالم اختریروح با ترک قرینه اثیری وارد دنیای اختری می¬شود. انتقال به دنیای اختری باید سریع و طبیعی باشد و نباید در قرینه اثیری ماند. اما این موضوع در مورد کسانی که به مادیات وابستگی دارند، صدق نمی¬کند. چنین افرادی به زندگی در قرینه اثیری ادامه می¬دهند. زیرااز طریق قرینه اثیری می¬توانند با زمین و موضوعات زمینی ارتباط برقرارکنند.زنی را می¬شناسم که در روز تولدش انگشتر الماسی هدیه گرفت و روز بعد در اثر سکته قلبی درگذشت. وی در لحظه مرگ از اطرافیانش خواست تا انگشتر الماس را به او بدهند و آن را با علاقه در دست گرفت وسپس جان سپرد. او که اینگونه درگذشت، باید برای مدتی در قرینه اثیری خود می¬ماند تا زمانی که براین وابستگی غلبه می¬کرد.عالم اختری قلمرویی وسیع است، درست مانند زمین! در آنجا هم در یک سو کاخ¬ها وسراهای زیبا وجود دارد و در سوی دیگر کلبه¬های مخروبه و فقیرنشین به چشم می¬خورد. افراد خودخواه، بی¬رحم، بدخواه و شرور پس از مرگ در نواحی پست عالم اختری قرار می¬گیرند. در آنجا افرادی با امیال و خواسته¬های مشترک، آنها را احاطه کرده¬اند. کسی که پیش از مرگ زندگی صحیحی داشته و به حقیقت، نیکی و زیبایی، وفادار بوده باشد، به دیگران یاری رسانده و عشق و محبت را منتشر کرده باشد، بعد از مرگ به نواحی زیبا و دوست داشتنی عالم اختری می¬رود.سه پسشنهاد۱- لازم است کار کنیم و درآمدی داشته¬باشیم، اما نباید آن گنجینه فناناپذیر را فراموش کنیم. برای رسیدن به آن گنجینه است که به دنیا آمده¬ایم. این گنجینه¬ای ست که سارقان نمی¬توانند آن را از ما بربایند، آب¬ها نمی¬توانند آن را خیس کنند و بادها نمی¬توانند آن را بروبند.۲- نباید در قرینه اثیری بمانیم، گذر از قرینه اثیری باید سریع باشد. لحظه¬ای که جسم فیزیکی را ترک می¬کنیم باید قرینه اثیری را نیز ترک کنیم. بنابراین قطع وابستگی¬ها باید قانون زندگی ما باشد، به هیچ چیز و هیچ¬کس

وابسته نباشید. هرچه در اختیار دارید، برای آن به شما داده شده-است تا از آن به عنوان امانت استفاده کنید. هیچ چیز به طور مطلق متعلق به شما نیست، بلکه همه چیز از آن خداست. حتی خود شما هم به خدا تعلق دارید. بودا گفته است: نادان تصور می¬کند که همسر، فرزند، ثروت و دارایی¬اش متعلق به اوست. در حالی که او حتی به خودش تعلق ندارد. در این صورت چگونه ممکن است که چیزی به او متعلق باشد؟ هرگز چیزی را به طور مطلق از آن خود ندانید. ۳- خویشتن¬داری را در پیش گیرید. به نظم عادت کنید. این امیال و خواسته¬هاست که انسان را سرگردان می¬کند. خواسته، دشمن شماره یک انسان است. سه نوع خواسته هست که باید در برابر آنها از خود محافظت کنیم:نخستین خواسته عطش گردآوری طلا۔و مادیات است که باعث می¬شود انسان مرتکب خطا شود. شنیدم که چند برادر پدرشان را مسموم کردند تا املاک او را تصاحب کنند.دوم، میل به قدرت است. خداوند فرموده است: قدرت فساد می¬آورد و قدرت مطلق فساد مطلق می-آفریند. حتما شنیده¬اید که شهوت قدرت، اعمال ننگین و خسارات فراوانی را به بار آورده است.سوم، میل به ارضای خود و لذاید حسی¬ست. این میل انسان را سرگردان کرده و او را در ظلمت بیشتری فرو می¬برد. پس کنترل و تسلط بر نفس را بیاموزید و به نظم دادن خود عادت کنید. پرهیز و خودداری را بیاموزید.بهشت و دورخدوزخ، نوعی قرنطینه روحی¬ست که برخی از روح¬ها باید در آنجا بمانند تا پالوده، تطهیر و پاک شوند. کسی که زندگی صحیحی را در پیش گرفته باشد، این قرنطینه را نخواهددید.با زندگی در جسم مادی نمی¬توانیم نوعی دیگر از زندگی، یعنی زندگی بعد از مرگ را تصور کنیم، اما می¬توان اطمینان داشت وقتی که وارد حیات بعدی می¬شویم، درست مانند زندگی زمینی برایمان طبیعی و عادی¬ست. در آن هنگام می¬بینیم که به این زندگی تازه هم عادت داریم. اگر این حقیقت را درک کنیم، دیگر از مرگ هراسی نخواهیم داشت. زیرا مردگان در دنیای جدیدی که در آن زندگی می¬کنند شاد هستند. غصه، اندوه، گریستن و آرزوی بازگشت مردگان بدترین کارهایی¬ست که بر آنها روا می¬داریم. وقتی برای کسی که دوست داریم غصه می¬خوریم، اندوه ما بلافاصله به او که در دنیای جدید است منتقل می¬شود، اما وی نمی¬تواند به زمین برگردد تا ما را که برایش غصه می¬خوریم تسکین دهد. اگر بتوانیم درک کنیم که او نمرده و همچنان زنده است و اکنون شادتر از زمانی¬ست که در زمین زندگی می¬کرد، دچار اندوه نخواهیم شد.عالم اختریگفته شد که هرکس در عالم اختری دارای طبقه و مقام خاص خود است، اما روح چگونه می¬تواند طبقه و مقام خود را در عالم اختری پیدا کند؟ در عالم اختری پلیسی نیست که شما را راهنمایی کند. اما توجه کنید وقتی که روح در جسم فیزیکی زندگی می¬کند بنابر نوع نگرش، افکار و احساساتش فرکانس خاصی پیدا می¬کند. هریک از ما دارای فرکانس ویژه خود هستیم که به میزان عدم خودخواهی، عشق، شفقت، پاکی و معنویت ما بستگی دارد. هرچه خودخواهی کمتر باشد، روح پاکتر است و درنتیجه فرکانس امواج او قوی¬تر می¬باشد. وقتی که روح از جسم جدا می¬شود، مستقیماً به آن بخش از دنیای اختری می¬رود که دارای همان فرکانس و طول موج است و در واقع به آن قسمت کشیده می¬شود. به این ترتیب است که روح جایگاه خود را در عالم اختری می¬یابد.روح می¬تواند به قلمروهای بالا۔تر عالم اختری جایی که نور و شادی بیشتری وجود دارد، برود اما وقتی به آن قلمروها می¬رود، متوجه می¬شود که ارتعاش فرکانس آنجا بیشتر است. برای او آن قلمروها بسیار روشن است، طوری که نور، دیدگانش را می¬آزارد. امواج آن مکان چنان پاک اتس که نمی¬تواند واکنش مناسب نسبت به آنها نشان دهد. او احساس خفگی می¬کند و نمی¬تواند در آنجا بماند. پس باید به طبقه خود به جایی که به آن متعلق است؛ آنجا که امواجش با امواج او متناسب هستند، برگردد. به این ترتیب است که روح جایگاه خود را در عالم اختری می¬یابد.در عالم اختری، افرادی با ذهنیتی مشابه شما در اطرافتان هستند. اما هر کس به طریق خود می¬اندیشد و دیدگاه¬های مستقلی دارد. هرکس از معاشران خود درس¬های بسیاری می¬آموزد. در دنیای اختری توجه می¬شوید که فکر بسیار قدرتمند است. تشخیص می¬دهید که ذهن خلاق است و می¬تواند هر چیزی را بیافریند. هرآنچه را که بیندیشید، بلافاصله می¬آفرینید. دوزخ گفته شده¬است، دوزخ جایی¬ست که گناهکاران پس از مرگ به آنجا می¬روند و تا

ابد در آن می-مانند. به این ترتیب گناهکار محکوم است تا ابد در آتش دوزخ بماند و بسوزد.خدا رحمان و رحیم است و ذات خدا جز عشق نیست. عشق یکی از صفات خدا نیست، بلکه ذات مبارك اوست و عشق، تاب رنج و عذاب دایمی کسی را ندارد، بلکه می¬خواهد یکایک ما به مراتب والاتری از کمال برسیم و پاکی و نیکی در ما رشد کرده و افزایش یابد. بنابراین اگر آتشی در کار هست، آتش تطهیر و پاکسازی¬ست. زمانی که روح کاملاً تطهیر شود، دیگر لازم نیست در آتش بسوزد.دوزخ قسمتی از عالم اختری¬ست، نوعی قرنطینه روحی¬ست که برخی از ارواح به واسطه اعمال نادرست خود باید در آن بمانند تا تصفیه و پالوده و تطهیر شوند.وقتی که روح با سابقه خود مواجه می¬شود، نسبت به آن واکنش نشان می¬دهد. او تشخیص می¬دهد که زندگی¬اش یک زندگی آرمانی و درست نبوده است. درنتیجه تضادی میان جنبه¬های والای وجود او (خود الهی) و جنبه پست¬ترش به وجود می¬آید و همین عذاب و پشیمانی شدیدی را برایش پیش می¬آورد. اگر روحی طی سفر به زمین، کوشیده¬باشد خواسته¬هایش را مهار نماید و خصایص گناه آلود خود را کنترل کند، لازم نیست وارد دوزخ شود یا اقامت او در آنجا کوتاه خواهدبود. بنابراین وقتی که در زمین هستیم، باید بکوشیم زندگی پاك و مطهری داشته باشیم. بیایید بکوشیم خودخواه نباشیم. بیایید عشق و شفقت خود را نثار همه کنیم. همه موجودات زنده از جمله پرندگان و حیوانات را که برادران ما در خانواده آفرینش هستند، دوست داشته¬باشیم. اگر چنین کنیم، دیگر نیازی نیست که وارد دوزخ شویم.اگر بتوانیم تمایلات پلید خود را درمان کنیم، نیازی نیست که به دوزخ برویم، زیرا دوزخ فقط برای تصفیه ما و التیام زخم¬های درونمان منظور شده است واگر درون ما زخمی نداشته باشد، بازدید از دوزخ هم بی¬مورد است.دنیای بهشتبهشت چیست؟ اگر دوزخ بیمارستانی برای ارواح بیمار باشد، رفتن به بهشت، مانند رفتن به ییلاق است. در آنجا زیبایی و آرامش عظیمی وجود دارد.در دنیای بهشت، آرزوهای برآورده نشده معنوی برآورده می¬شوند. بهشت، دنیای اجابت خواسته¬ها و آرزوهاست. هریك از ما آرزوهایی رفیع و معنوی داریم که به دلایلی قادر نیستیم، طی اقامت در زمین به آنها دست یابیم، این آرزوها در بهشت برآورده می¬شوند.ما دردنیای بهشت خواسته¬های ارضا نشده خود را برآورده می¬کنیم. از آنجایی که مردم متفاوت دارای خواسته¬های متفاوت هستند، بهشت هرکس با بهشت دیگری یکی نیست. هرکس دارای بهشت خاص خود است و این بسته به سابقه دینی و محیطی دارد که در زمین از آنها برخوردار بوده است. گفته می¬شود، بهشت دزدها شهری¬ست که در آنجا سگی نیست و خانه¬ها محافظی ندارند. بدین سان در دنیای بهشت هیچ بارانی نیست، اما اگر باران بخواهید فقط باید به آن فکر کنید و آنگاه باران خواهدبارید، اما فقط برای شما! فقط شما هستید که آن را احساس خواهید کرد. شخصی که کنار شماست آن را به هیچ وجه احساس نخواهدکرد، مگر آنکه او هم باران بخواهد.شما آنچه را آرزو کنید، بی¬درنگ در دنیای بهشت دریافت خواهیدکرد. بنابراین در دنیای بهشت حسادت، حرص و احساس «تو بیشتر از من داری» وجود ندارد، زیرا لحظه¬ای که چیزی بخواهیم، آنجا پدیدار می¬شود. هرچه که ذهن به آن بیندیشد، بلافاصله آفریده می¬شود. بنابراین آنچه که در زندگی زمینی آرزو داشتیم، اما نتوانستیم به آن برسیم در دنیای بهشت به آن دست خواهیم یافت.اما یک محدودیت در آنجا وجوددارد‌که ما بر خود تحمیل کرده¬ایم. الگوهای عاطفی و عادت¬های ما طی عمر زمینی این محدودیت را به وجود می¬آورند. فردی را درنظر بگیرید که فلج است وسالها با کمك عصا راه می¬رود. این عادت عمیقاً در ذهن او حك شده¬است. وقتی او وارد کالبد اختری می¬شود این خاطره را از یاد نبرده است و تصور می¬کند که همچنان فردی فلج است. درنتیجه با عصای اختری راه می¬رود. باید پیوسته به او یادآوری کرد: برادر، دیگر به این عصا یا چوب زیر بغل نیازی نداری، زیرا در دنیای اختری تو حتی نیازی به راه رفتن برای رسیدن به مقصد نداری. در دنیای اختری اگر باید به جایی خاص برسید، هر اندازه هم که از لحاظ فیزیکی دور باشد، فقط کافی ست مکانی را که قصد دارید به آنجا سفر کنید، به وضوح تجسم کنید. فقط باید بخواهید و آنگاه در آنجا هستید.در عالم بهشت، سیاست وجود ندارد و تلاش برای دستیابی به مقام و جاه، شهرت و اقتدار یا بزرگی درمیان نیست. با مرگ جسم فیزیکی نیازهای

بدن مانند غذا و سرپناه، لباس و زیورآلات، خانه¬های زیبا و اتومبیل¬های مجلل دیگر ارزشی نخواهند داشت. منظور از اقامت در عالم بهشت بی¬نیاز شدن ما از تمامی خواسته¬هاس. مانند تصاویری یکی پس از دیگری در برابرم پدیدار می¬شوند. اما وقت کافی برای این کار نیست و حتی نیازی به این کار نیست، زیرا روزی همه ما به بهشت خواهیم رفت و شگفتی¬های آنجا را از نزدیک مشاهده خواهیم کرد.بهشت عالمی شگفت¬انگیز است، اما شگفت¬انگیزتر از آن عالمی¬ست که فراسوی آن قرار دارد.در عالم بهشت روح تعالی بیشتری می¬یابد تا زمانی که واپسین گره¬های زمینی گسسته شده و همه پیوندها با دنیای اندوه ودرد به پایان برسند. آنگاه یک بار دیگر روح به خواب می¬رود، خوابی عمیق و شرین و این مرگ کالبد اختری¬ست. نخستین مرگ، مرگ کالبد فیزیکی ست و دومین مرگ، مرگ کالبد اختری¬ست. این عالم تازه، عالم ملکوت نام دارد.عالم ملکوتدر این عالم انسان تمامی خواسته¬ها را پشت سر گذاشته است. همه خواسته¬های شخصیت برتر وی برآورده شده¬اند و او درس مهم عدم خودخواهی و زندگی نوع دوستانه را آموخته است. در این دنیای تازه عالم ملکوت انسان فقط می¬تواند عشق بی¬قید وشرط و سایر خصوصیات متعالی و متکامل را با خود داشته¬باشد، یعنی همه خصلت¬های نیک نظیر پیروی از حقیقت، زیبایی و تقدس را که در هنگام اقامت بر زمین پرورده است. دوران اقامت در عالم ملکوت به راستی که دوره استراحت و آرامش است.انسان در این دنیا از طریق عشق به درک بیشتر و بیشتر نایل می¬گردد و دانش او به خرد و آگاهی تبدیل می¬شود. اوکه دیگر در کالبد فیزیکی خود محبوس نیست و از قیود کالبد اختری و خواسته¬ها و احساسات آن نیز رهایی یافته¬است، خود را چنانچه هست می¬بیند و درمی¬یابد که او هم پاره¬ای از ذات خدایی¬ست؛ تو آنی! در این عالم جدید دریافت¬هایی از این قبیل بر او طلوع می¬کند. در کودکی به سرفه شدیدی مبتلا شدم و سرفه رهایم نمی¬کرد. شربتی به من داند که بسیار تلخ بود و من از خوردن آن امتناع می¬کردم. مادرم گفت: فرزندم! این داروی تلخ برایت خوب است. آن را بنوش! با شنیند سخنان مادر، با ایمان کامل به تاثیر شربت تلخ، آن را نوشیدم و بهبود یافتم.بنابراین در بطن هر تجربه تلخ، نیکی و خیر نهفته است. پس از هر آنچه پیش می¬آید شاد باشید و پیش روید، به جلو، به آن سو، به سوی خدا!سه پیشنهاد۱- هر شب قبل از خواب همه افکار، سخنان و اعمالی را که طی روز داشته¬اید به طور معکوس مرور کنید. از تمامی گناهان و خطاهایی که مرتکب شده¬اید توبه کنید.۲- تقاضای بخشایش کنید، بله، اما فراموش نکنید پیش از تقاضای بخشایش باید کسانی را که به شما بدی کرده¬اند ببخشید. حضرت عیسی(ع) دعای زیبایی به پیروانش تعلیم داد: خدایا، تخطی ما را ببخش، همان¬گونه که ما تخطی دیگران را بخشوده¬ایم. تا زمانی که کسانی را که به ما بدی کرده¬اند نبخشیم، نمی¬توانیم از خدا طلب بخشایش کنیم.

پیش از آن که بتوانیم از خدا تقاضا کنیم خطاهای ما را ببخشد، باید کسانی را که به ما بدی کرده¬اند، از ما بد گفته¬اند، سوء استفاده کرده، بدخواهی کرده¬اند، انتقاد، تحقیر، سرزنش نموده و با نفرت رفتار کرده¬اند، ببخشیم.۲- هنگامی که در این دنیا هستیم، باید زبان دنیای اختری را بیاموزیم. پسر بچه¬ای را می¬شناسم که زحمت فراوانی کشید تا زبان اسپانیایی را بیاموزد. وقتی دلیل این کار را از او پرسیدم، گفت: پدرم در کشور اسپانیا کار می¬کند. وقتی که من شانزده ساله شوم، باید به کمک او بروم. پس من زبان اسپانیایی را یاد می¬گیرم. هریک از ما باید سرانجام به دنیای اختری برویم. پس بیایید زبان دنیای اختری را بیاموزیم و اما این زبان، زبان عشق است، زبان عشقی پاک و آرام بیایید در هراندیشه، کلمه و عمل عشقی پاک و آرام را از قلب خود ساطع کنیم.پرسش و پاسخآیا پس از مرگ، عزیزانمان را خواهیم دید؟آیا ارتباط برقرارکردن با مردگان صحیح است؟آیا با طالع¬بینی می¬توان زمان دقیق مرگ را پیش¬گویی کرد؟بهترین نوع مرگ چیست؟مرگ کسانی که در اثر تصادف، اعدام، یا خودکشی می¬میرند چگونه است؟ عده¬ای ازمردم سوال¬هایی در مورد حیات پس از مرگ از من پرسیده¬اند. تصور می¬کنم این پرسش و پاسخ¬ها برای شما نیز جالب توجه باشد.برادری می¬گفت: دو سال پیش پدرم درگذشت و مادرم یک سال بعد به او پیوست. آیا ممکن است که مادرم در عالم اختری پدرم را دیده باشد؟ و آیا من هم بعد از آن که از این دنیا بروم، می¬توان آنها

را ببینم؟پاسخ این سوال مثبت است؛ به طور طبیعی ما عزیزان و نزدیکانمان را پس از مرگ ملاقات می¬کنیم. مدت زمانی که از ترک کالبد فیزیکی می¬گذرد، ممکن است سالهای سال طول بکشد. تصور کنید که کسی امروز کالبد فیزیکی خود را ترک می¬کند، او زمانی طولانی را در عالم اختری خواهد گذراند. طی این دوران، ما که در زمین زندگی می¬کنیم، حتماً جسم فیزیکی خود را ترک کرده و به عالم اختری رفته و در آنجا عزیزان و نزدیکانمان را پس ازمرگ ملاقات می¬کنیم. مدت زمانی که از ترک کالبد فیزیکی می¬گذرد، ممکن است سالهای سال طول بکشد. تصور کنید که کسی امروز کالبد فیزیکی خود را ترک می¬کند، او زمانی طولانی را در عالم اختری خواهد گذراند. طی این دوران، ما که در زمین زندگی می¬کنیم، حتماً جسم فیزیکی خود را ترک کرده و به عالم اختری رفته و در آنجا عزیزان و نزدیکانمان را خواهیم دید.بنابراین در عالم اختری تنها نخواهیم بود. عزیزانی که قبلًا درگذشته¬اند هم¬نشین ما خواهند شد. در کنار آنها همه وابستگی¬ها و تعلقات زمینی را فراموش خواهیم کرد. بنابراین هرگز در ترس از مرگ زندگی نکنید، در آن سو تنها نخواهید بود. ارتباط برقرارکردن با در گذشتگان اشکالی ندارد، به شرطی که دارای حد و حدودی معین باشد. افراد بسیاری هستند که با مرگ عزیزانشان بی¬قرار و متالم می¬شوند و درنتیجه می¬خواهند مطمئن باشند که آنها در عالم اختری زنده وشاد هستند. ارتباط برقرارکردن با ارواح مردگان به این منظور ایرادی ندارد، اما نباید فراتر از این رفت. زیرا احضار ارواح در گذشتگان، آنها را در عالم تازه¬ای که به آن وارد شده-اند، پریشان می¬کند و اجازه نمی¬دهد که به شرایط جدید خود عادت کنند.من مادری را می¬شناسم که فقط یک پسر داشت واو را به مدرسه¬ای شبانه¬روزی فرستاده بود. مادر مرتب با پسرش تماس می¬گرفت، اشک می¬ریخت و به او می¬گفت که خیلی احساس دلتنگی و تنهایی می¬کند. پسر بی¬چاره از شنیدن سخنان مادرش بسیار رنج می¬کشید، طوری که وقتی در مدرسه بود، مدام افکار او متوجه مادرش می¬شد. درنتیجه از موقعیت جدید و دوستانش لذت نمی¬برد. او حتی نمی¬توانست افکار خود را متمرکز کند و درس بخواند، فکر مادرش که درحال اشک ریختن بود، پسرک را رها نمی¬کرد. به همین ترتیب اگر ما هم با برقراری ارتباط با ارواح گذشتگان غم و تالم خود را به آنها ابلاغ کنیم، مانند آن مادر بسیار احمقانه و نادرست عمل کرده¬ایم. نباید فراموش کنیم به محض آن که این زندگی پایان می¬یابد، حیات دیگری آغاز می¬شود. آنهایی را که مرده می¬پنداریم، در آن عالم جدید کارهای فراوانی دارند که باید انجام دهند. بنابراین پس از آن که یکبار با آنها ارتباط برقرار کردید، بهتر است بگذارید در آرامش به زندگی خود ادامه بدهند.برخورد ما با مرگ عزیزانمان باید چگونه باشد؟در پاسخ به این سوال می¬گویم، با این که ما قادر نیستیم کسانی را که در گذشته¬اند ببینیم یا صدایشان را بشنویم، اما آنها می¬توانند ما را ببینند و بشنوند. آنها سخنان ما را نمی¬شنوند اما می¬توانند افکار ما را بشنوند، زیرا کسانی که مرده می¬نامیم ذهن¬هایی بدون جسم هستند و ذهن آنها می¬تواند با ذهن ما ارتباط برقرار کند.برخورد ما با مرگ باید برخورد مادر یا همسری باشد که فرزند یا شوهرش به سرزمین¬های دور رفته است. بی¬تردید مادر یا همسر چنین فردی همیشه پیام¬های تسلی بخش نیک خواهی، عشق و شادی برای او می¬فرستد. در عوض اگر او نامه¬های سرشار از اندوه و غم برای عزیز خود بنویسد، فرد مزبور احساس بی¬چارگی خواهدکرد، زیرا نمی¬تواند برگردد تا عزیز خود را تسکین دهد و اندیشیدن به او مایه اندوهش می¬شود.شما گفتید که مرگ مانند خواب شیرین است و در لحظه مرگ، عزیزانمان که قبلاًـ این دنیا را ترک کرده¬اند به استقبال ما می¬آیند. بنابراین چگونه است که در برخی موارد مردمی را دیده¬ایم که هنگام مرگ با آن دست و پنجه نرم می¬کنند؟در پاسخ به این سوال باید بگویم که روح به دو صورت جسم را ترک می¬کند. نخست طریق آرام و ملایم است که به آن اشاره کردیم و اما صورت دوم آن شیوه¬ای ناآرام و پریشان است که روح پیش از ترک جسم تقلا می¬نماید.مرگ مانند تولد یک پدیده کاملًا طبیعی ست. همان طور که تولدهای طبیعی وجود دارند، برخی از تولدها و زایش¬ها نیز غیرطبیعی هستند و لازم است که در این موارد پزشکان عمل سزارین انجام دهند. مرگ ناآرام معمولاً برای کسی روی می¬دهد که از مرگ واهمه

دارد یا اینکه می¬کوشد به زندگی بچسبد. در واقع چنین کسی به چیزی یا کسی وابستگی شدید دارد، بنابراین چنانچه قبلاً از شما تقاضا کردم باز هم تکرار می¬کنم که از مرگ هراس نداشته¬باشید و با آن دوستی کنید. همیشه مرگ را دری بدانید که به دنیای غنی¬تر، سرشارتر، شریف¬تر، زیباتر و درخشان¬تر گشوده می¬شود و بیش از اندازه به هیچ چیز و هیچ¬کس وابسته نباشید. هیچ¬کس و هیچ چیز به شما تعلق ندارد، بنابراین پیوسته از صمیم قلب دعا کنیم: خدایا! همه چیز متعلق به توست! هیچ¬چیز از آن من نیست! من نیز به تو تعلق دارم، در مرگ و زندگی، برای همیشه و تا ابد!آیا با طالع¬بینی می¬توان زمان دقیق مرگ را پیشگویی کرد؟در پاسخ باید گفت طالع¬شناسی، نشانه¬هایی به دست می¬دهد، اما همه این پیشگویی¬ها به طور کامل و قطعی به وقوع نمی¬پیوندند. طالع¬بینی فقط می¬تواند زمان احتمالی مرگ فرد را تخمین بزند. به علاوه طالع¬شناسی مانند ریاضیات نیست، جمع دو عدد در ریاضیات فقط یک پاسخ دارد. درحالیکه در طالع-شناسی عوامل بسیاری در کارند که ممکن است فرد طالع بین همه آنها را درنظر نگیرد، درنتیجه محاسبات او درست و کامل نیستند. طالع شناسی بیشتر نوعی هنر است تا علم و بیشتر به فرد طالع¬بینی که جدول طالع شما را محاسبه می¬کند، بستگی دارد.در مجموع باید گفت دوره¬هایی هست که طی آنها احتمال دارد روح جسم را ترک کند، اما قطعاً هیچ-کس نمی¬تواند زمان دقیق مرگ را پیشگویی کند.مرگ در چه سنی مطلوب است؟بعضی¬ها با آناتول فرانس نویسنده شهیر فرانسوی هم عقیده¬اند که می¬گوید؛ انسان باید در جوانی بمیرد. آناتول فرانس معتقد بود انسان باید مانند پروانه زندگی کند، زیبایی را بنوشد و بلافاصله بمیرد. اما من چنین عقیده¬ای ندارم.به ما تعلیم داده شده¬است که انسان باید پیش از مرگ جسم فیزیکی به بلوغ و کمال درونی برسد. جسم فیزیکی بدون زحمت فراوان روح به دست نمی¬آید، بنابراین نباید آرزو کنیم که در جوانی بمیریم، بلکه باید بخواهیم که به سن مطلوب در متون مقدس یعنی هفتاد سالگی برسیم.جسم، وسیله¬ای برای تکامل روحی ماست. باید بکوشیم آن را پاک و قوی نگه¬داریم و با هر نفس خدا را ستایش کنیم، نامش را بخوانیم و جسم خود را در راه خدمت خدا و بندگان دردمند او به کار گیریم.بهترین نوع مرگ چیست؟گفتیم که دو نوع مرگ وجود دارد؛ مرگ طبیعی و آرام و مرگ¬های پریشان و غیرطبیعی. بهترین مرگ، مرگ طبیعی¬ست و اما مرگ طبیعی صورت¬های مختلفی دارد.با گذشت سال¬ها، همچنان که انسان سالخورده می¬شود، رگ¬های بدن انعطاف خود را از دست می-دهند، کارکرد قلب و فرستادن خون از مجراهای کم انعطاف دشوار می¬شود. درنتیجه گردش خون کند شده و اندام¬های مختلف بدن خون کافی که برای کارکرد صحیح آنها لازم است دریافت نمی¬کنند. بدین سان اندام¬های بدن دچار اختلال می¬شوند و سیستم بدن از برخی کارکردها محروم می¬گردد و درنهایت مرگ جسم روی می¬دهد. این نوع مرگ طبیعی¬ست. نوع دیگر مرگ، خونریزی مغزی نام دارد که در آن یکی از مویرگ¬های مغزی ضعیف شده و نمی¬تواند فشار خونی را که قلب به مغز می¬فرستد تحمل کند و درنتیجه آن مویرگ پاره می¬شود. این امر سکته مغزی نام دارد و مرگ طبیعی محسوب می¬شود.اما نوع سوم مرگ طبیعی مربوط به قلب می¬شود، با گذشت سالها قلب قدرت خود را از دست می¬دهد و آنقدر ضعیف می¬شود تا از کار می¬افتد.چنین مرگی معمولاً شب، هنگام خواب روی می¬دهد. در چنین وضعیتی فرد در خواب می¬میرد.همه اینها انواع مرگ طبیعی هستند و مطلوبند. اما بهترین نوع مرگ زمانی¬ست که فرد ذهن خود را بر خدا متمرکز کرده، قلبش لبریز از عشقی مقدس باشد و نام خدا را بر لب داشته باشد.مرگ کسانی که به¬طور ناگهانی و در اثر تصادف می¬میرند، چگونه است؟وقتی کسی در اثر تصادف می¬میرد، روح او ناگهان ازجسم جدا می¬شود، زیرا مرگ سریع اتفاق افتاده است، گاهی روح ممکن است تشخیص ندهد که از جسم فیزیکی جدا شده¬است. در دنیای اختری چنانچه گفته شد گروه¬های نجات وجود دارند. برخی از این گروه¬ها وظیفه دارند چنین روح¬هایی را که به طور ناگهانی از جسم جدا می¬شوند، همراهی کنند. این نگهبانان مانند شاهین در آسمان عالم اختری در پروازند و منتظر روح¬های تازه واردی هستند که نیازمند کمک و راهنمایی می¬باشند. گروه¬های نجات با مشاهده این

روح¬ها بلافاصله به کمک آنها می¬شتابند تا بتوانند با شرایط جدید انطباق یابند.اگر فردی که در اثر تصادف مرده است، هنگام زندگی در زمین شخصیت نیکی داشته و زندگی¬اش را وقف کمک به همنوعانش کرده باشد، بلافاصله در خوابی عمیق و شیرین فرو می¬رود و بعد متناسب با فرکانس امواج شخصیتش در طبقات بالاتر عالم اختری یا در بهشت بیدار می¬شود.در پاره¬ای از تصادفات دیده¬ایم که فرد بعد از تصادف به مدت چند روز در حالت کما فرو می¬رود و بعد می¬میرد. در چنین مواردی می¬توان در کنار بیمار دعا خواند و در صورت امکان متون کتب مقدس و اعتقادی وی با صدای بلند قرائت کرد و به روح او کمک نمود تا جسم را ترک کند یا به آن بازگردد. حتی اگر فرد مصدوم کاملاً بی¬هوش باشد و نتواند دعاهای شما را بشنود، دعا کار خود را خواهدکرد؛ خواه مصدوم آن را بشنود یا نه.چنین افرادی برخلاف میل خود از دنیای خاکی بیرون رانده می¬شوند. آنها نمی¬خواهند بمیرند، اما با جبر به اتاق مرگ کشانده می¬شوند. در آخرین لحظه¬های زندگی قلب آنها مملو از ترس، وحشت، نفرت و عطش انتقام است. وقتی کسی با این شرایط می¬میرد، روحی سرگردان یا یک شبح می¬شود. شاید بسیاری از شما با شنیدن کلمه شبح بخندید، اما باید گفت که چنین ارواحی واقعاً وجود دارند. آنها طبعاً جذب فضاها و محیط¬های شر و پست می¬گردند و به مکان¬هایی که مرکز ارتکاب گناه است، کشیده می¬شوند. آنها به دنبال انسان¬هایی هستندکه اراده¬ی ضعیف دارند تا خود را به آنها ببندند. بنابراین از همه زنان و مردان جوان می¬خواهم که به مکان¬هایی که گناه در آنجا رواج دارد نروند، زیرا به این ترتیب اشباح را دعوت می¬کنند تا آنها را به تسخیر خود درآورند.

داستان شگفت آوری از عاقبت غلبه بر هوسهای جنسی

داستان شگفت آور از عاقبت غلبه بر هوس جنسیتهیه وتنظیم: واحد تحقیقاتی گل نرگس ناشر/شمیم گل نرگس نوبت چاپ /هشتم ناشر تاریخ چاپ /آذر ۱۳۸۸ تیراژ/۳۰۰۰ جلد دانشگاه علمی کاربردی یارتوس اصول سرپرستی استاد/جناب آقای یاراحمدی گردآورنده/یونس حسین زاده گل نرگس مرکز پخش ۷۷۴۴۲۸۹-۰۲۵۱(۱۵خط)قم- صندوق پستی :۳۵۹۱-۳۷۱۸۵(پاداش لکه دار نکردن دامن زنی از ذریه پیامبر (ص))یکی ازمردان صالح نقل می کند که من درمصر آهنگری را دیدم که دست درکوره آهنگری می برد واهن گداخته رابادست خود می گرفت وبیرون می کشید وروی سندان می گذاشت ولی آتش دردست اواثرنمی کرد واورانمی سوزانید.با خودگفتم:این ازعجایب است.آتش بایدبسوزاند.حالاکه نمی سوزاند.حتما رازی درکار این مرد نهفته است. لذا بـه نزداورفتم وسلام کردم وگفتم :((توازمردان خوب روزگاری ومستجاب الدعوه می باشی یک دعای درحق من بفرما.))اوگفت:((آنچنان که خیال می کنی نیست.))گفتم:((پس چرا آهن گداخته دست تورا نمی سوزاند ؟))درجواب داستان عجیبی نقل کرد و گفت:((روزی درهمین دکان زنی آمد که بسیارزیبا بود ومن تا ان روز زنی ازاوزیبا بود و من تا ان روززنیازاوزیباتر ندیده بودم.اوبه منعرض حاجت کرد ومعلوم شد که بچه ها گرسنه ای دارد وبرای نجات انها به دکان من امده است تا بتواند رفع گرسنگی نماید .من که عاشق جمال وزیبای وی شده بودم گفتم :((اگرحاضر باشی با من به خانهام بیایی تاساعتی با هم باشیم در مقابل هرچه بخواهی به تو خواهم داد .))زن با ناراحتی گفت :((به خدا قسم من زنی نیستم که به این کارها ی ناشایست رضایت دهم ودامنم را آلوده کنم .))گفتم:((درغیراین صورت بهتراست که ازاینجا بروی .))واوهم رفت.پس ازچندروزدوباره به نزدم آمد وبازهم عرض حاجت کردومن همان جواب رادادم .قدری فکرکردوگفت :((آنچنان تنگدست و فقیرهستم که چاره ی جزتسلیم دربرابرگناه ندارم.))من فورادرکان خودرابستم که با آن زن به خانه ام بروم .او گفت:((بچه هایم گرسنه اند .مقداری غذا بده تا به آنها برسانم . قول می دهم که زود بسوی توبرگردم.))من ناخوداگاه به او اعتماد کردم وبه او پول وغذا دادم واورفت.پس از ساعتی بر گشت و بعد به خانه ام امد .من هم درب خانه را قفل کردم .زن پرسید :((چراچنین کردی ؟)) گفتم:((ازترس مردم.))اوگفت:((چرا ازخدای مردم نمی ترسی ؟)) گفتم.((خداوند آمرزنده ومهربان است.))این سخن را گفته

وبسوی اورفتم .دیـدم مثل شاخه بید می لرزدوسـیلاب اشک بررخساره اش جاری است.گفتم:((ازچه می ترسـی؟))اوگفت.((ازخدا می ترسـم .ای مرد؟تـو رابـه خـدا دسـت از مـن بردار که اگر از من دست برداری ضـمانت می کنم که خـدا تـو را در دنیـا وآخرت نسوزانـد.))من که آن حال اضـطراب را دراو دیـده و گفتارش را شـنیدم از قصد خود منصـرف شدم وهر چه داشـتم به وی دادم واو خوشـحال شـد ورفت .من هم درهمان حال کم کم خوابم برد درعالم خواب دیـدم که بانوی محترمه ای که تاجی از یا قوت بر سـر داشت به نزد من آ مد و گفت :((ایمرد!خدابه تو پاداش خیر بدهد.))پرسـیدم:((شـما چه کسـی هستید.))گفت:((من مادر همان زنی هسـتم که به نزد تو آمـد وتوبه خاطر خـدا ازاو گذشتی ودامن اورا لکه دار نکردی. خدادردنیا واخرت تورانسوزاند.))پرسـیدم:((آن زن ازکدام خاندان است.))اوگفت:((اوراذریه ونسل رسول خدا(ص) است؟))من که این مطلب را شنیدم خیلی خوشحال شدم وخدا راشـکر کردم که به من توفیق داد تااز گناه دوری کنم .بعـد ازخواب بیدار شدم وازآن روز تا به حال آتش دنیا مرا نسوزاند ه است وامیدوارم که آتش آخرت نیز مرا نسوزاند. (نتیجه دوری از زنا)درروزگاری یک کشتی دردریای طوفانی غرق شد . دران کشتی زنی زیبا رویی بود که بوسیله تخته پاره ای خود را نجات داد وبه جزیره ای رسید که دزدی در ان جزیره بود . وقتی آن دزد زن زیبا روی را مشاهـد ه نمود گفت :((تواز جن هسـتی یـا از انس ؟!))گفت :((انسـان هسـتم .کشـتی مـا غرق شـد و من خود را بـا هزاران زحمت به این جزیره رساندم .))آن مرد دزد به طرف زن رفت واورا در آ غوش گرفت تا با وی زنا کند .ولی دید که او چون بید به خود می لرزیـد .پس گفت :((آیـا تـا به حـال زنـا داده ای .))زن گفت :نه مرد گفت :((وای بر من دزد که بـار ها این عمل شنیع را انجـام داده ام ان از روی اختیـار ! ولی هیـچ ترسـی نـدارم .ولی تو با فشار و زورهم حاضـر نیستی که برا ی یک دفعه این عمل را انجـام دهی و اینطور به وحشت افتـاده ای .))این را گفت ودست از آن عمل برداشت وسوی خـدا توبه کرد . آنگاه با آن زن بسوِی یک آبادی روانه شدنـد در بین راه مرد عابـد ی نیز همراه آنها شد وچون آفتاب آنها را اذیت می نمود عابد دعا نمود که خدا ابری سر آنها بفرسـتد وآن شـخص تایب نیز آمین گفت .ناگهان ابری برروپ سـر انها سایه افکند .در سایه ابر با هم می رفتند .تا انکه در یک دو راهی از یکـدیگر جـدا شدنـد . عابـد از راهی ررفت وآن مرد زن نیز از راهی دیگر روانه شدند .مرد عابد دید که ابر با انها همراهی می کند و آنها رااز سایه خود بهرمند می گرداند .پس عابد نزد آن مرد رفت ودست بدامان وی انداخت وپرسـید :((خدا به خاطر چه عملی این مقام را به تو عنایت نموده است ؟))مرد داسـتان خود را ذکر نمود و گفت :((پروردگار به سـبب توبه وبازگشت منت بر من نهـاد ه واین مقام را به من عنایت فرموده است.))(نتیجه توبه کردن زن زیبای زناکار)زن بـدکاره ای در بنی اسرِاییل بود که جلوی درب خـانه خود می نشـست وبـا جمـال وزیبـای خود مردان را فریقه وعاشق خود می ساخت (وبا انها زنا می گرد)روزی عابـدی از درب خانه او عبور کرد وچشـمانش به آن زن افتاد و بی اختیار شـیفته وشـیداياو گردیـد.برای وصال او چاره ای نـداشت مگر آنکه مقـداری پـول تهیه کنـد.بعـدازآنکه آن مقـدار پول را تهیه کرد وارد خـانه آنزن شـد و پولهـا رابه پـای او راریخت .چون خواست دست خودراذر نظر آورد وبا چهرهای زرد وحالی دگرگون از ان زن جـدا شد.آن زن گفت :((چه شد که مرا ترک گفتی وحال آنکه شـیفتگا ن جمال و زیبای من سـرشان رادرراه من می دهنـد.))عابدگفت:((آری چنین است. لیکن من از خدا می ترسـم وسـعادت همیشـگی را به لـذت زودگـذر چند دقیقه ای نمی فروشم .)این را گفت واز خانه آنزن زیبا خارج شد.زن چون این ماجرا رادید بی اختیار اشک از چشمانش فرو ریخت وبا خود چنین گفت :((ای دل غافل !یک عمر در بیابان هوی وهوس سرگردانی ودر دریای شـهوت غوطه وری .چشم ازخدافروبسـته ای وهر آنی درآغوش مردی هوس باز بسر میبری.سزاوار نیست عابدی که سرتا سر زنـدگیش به عبـادت وبنـدگی خداونـد متعـال گذاشـته است ازیـک سـاعت معصـیت ونافرمانی بترسـد وچهراش زرد شـده وارکان وجودش به لرزه درآید لیکن تو از یک عمر معصـیت ونافرمانی نترسـی؟))بعد بطرف صومعه آن عابد حرکت کرد تا در نزد او توبه نماید . چون عابد اوراديد به یاد قصد گناه خویش افتاد وصیحه ای زد وجان به جان آفرین تسلیم نمود.خویشاوندان عابد جنازه وی رادفـن نمودنـد وبردار ان عابـد کـه مردی صالـح بـود ایـن زن را بـه ازدواج خـویش درآورد.آن زن دارای پنـج فرزنـد شـد که انها

ازپیامبران بنی اسراییل گشتند.(مردی که عاشق کنیز همسا یه خود شده بود)مردی عاشق کنیز همسا یه خود شد . خدمت امام صادق (ص)آمده و جریان را به عرض ایشان رسانید . آن حضرت فرمودند:((هروقت اورا دیدی بگو:(اللهم اسیلک من فضلک) (یعنی:خداوند!اوراازفضل ولطف تو می خواهم .)مدتی گذشت.اتفاقا صاحب آن کنیز قصد مسافرت نمود. پیش همان همسایه آ مد وتقاضا کرد که کنیزش را به رسم امانت پیش او بگذرد .مرد در جواب گفت:((من مردی مجردم. درست نیست کنیز تو پیش من باشد .))آن همسایه گفت :((مانعی ندارد !من کنیز رابرایت قیمت می کنم وتو ازاو به نحو حلال بهره بردار . بعد از بازگشت تو را مخیر می کنم که یا پول اورا بدهی ویا خودش رابرگردانی .))اوهم از خدا خواسته این پیشنهاد را پذیرفت . پس از چندی خلیفه خواستار کنیزی شد. توصیف همان کنیز را پیش خلیفه کردند وخلیفه نیز خواستار کنیز شد . آن مرد هم کِنیز رابه قیمت بسیار زیادی به خلیفه فروخت.پس از بازگشت صاحب کنیز از مسافرت تمام پول را به اوداد ولی آن مرد پولها را نگرفت و گفت :((این مال به توتعلق داشت ومن بیش از مقدار که از اول برای کنیز قیمت کردم بر نمی دارم .))(بهلول وزن بی عفت)بهلول دلش ازاوضاع دنیا گرفته بود ودر گوشه خرابه ای نشسته وبه ذکر خدا مشغول بود ودر همین حال لباسها یش رااز تن در آورده ووصله می زد .زن بی عفتی از آن جا عبور می کرد . چشمش به بدن بهلول افتاد واورا به فحشاه دعوت کرد . بهلول گفت :((وزن دستها ی من چه قدر است ؟!))سپس وزن یک یک اعضای خود را پرسید وگفت :((کدام عا قلی است که بخاطر لذت عضو کوچکی همه اعضاِ ی خود را در آتش جهنم بسوزاند ؟!))سپس از جای خود برخاست نعره ای کشید وفرارکرد.(استقبال از مرگ برای فرار از گناه)در آن وقت که در بصره برقعی قیام کرد عده ای از فرومایگان واوباش دور او باش دور او جمع شدند و وی آنان را آزاد گذاشت که هر کاری دلشان می خواهند انجام دهند.آن جماعت دختر سیده ای را گرفته و آوردند و قصد تعدی و تجاوز به اورا داشتند . برقعی که نمی توانست ایشان را از این کار باز دارد آنها را منع نکرد .آن دختر گفت :((ای امیر ! مرا ازدست این اوباش رها کن تا دعایی به تو بیاموزم که شمشیر بر توکارگر نباشد .))برقعی اورا پیش خود خواند وگفت :((آن را به من بیاموز .))دختر گفت :((دعایی هست ! اما تو از کجا می دانی که این دعا مستجاب می شود یا نه ؟ نخست با تمام قدرت شمشیر راروی من آزمایش کن تا وقتی بر من کارگر نشد تو یقین کنی که این به علت دعاست وآن گاه قدر این دعا رابدانی.برقعی شمشیر را بر او زد و دخترک فورا افتاد واز دنیا رفت . برقعی پشیمان شد وفهمید که هدف او عفت بود است تا مجبور به زنا نشود .پس همگی از آن کار پشیمان شدند وبه او آفرین گفتند .(همه دربها بسته است به جز یک درب)دربصره امیری بود وروزی در باغ خود چشمش به زن باغبان افتاد وآن زن بسیار باعفت وپاکدامن بود.امیر باغبان را برای کاری بیرون فرستاد وزن گفت :برو درها را ببند .زنرفت وبرگشت وگفت :((همه درها را بستم غیر از یک در که نمی شود بست. امیر گفت :((آن کدام در است ؟)زن گفت :((دری که میان تو وپروردگار توست وبا هیچ سعی وتلاشی بسته نمی شود))امیر وقتی این سخن را شنید استغفار کرد وبه توبه وانابه پرداخت .(هیچ چیزی نزد او بدتر از زنا نبود)جوانی نزد پیامبر اکرم (ص) آمد وعرض کرد :((ای رسول خدا ! به من اجازه بده تا زنا کنم .))حاضرین ناراحت شدند ومی خواستند اورا به کیفر این گفتار زشت برسانند که رسول خدا (ص) فرمود:((ازاودست بردارید .))آنگاه آن جوان را نزد خود دعوت کرد واو را مقابل خود نشاند و فرمود :((ای جوان ! آ یا می پسندی که مردم با مادرت زنا کنند .))او گفت :((خیر .))پیامبر (ص) فرمود .((آیا راضی هستی که کسی با خواهرت این عمل را انجام دهد ؟))جوان گفت :((خیر))حضرت فرمود :((آیا راضی هستی که کسی با عمه وخاله تو زنا کند ؟))وی گفت :((خیر))رسول اکرم (ص) فرمود .((پس دیگران هم نمی پسندند که با محارم آنها زنا کنی و تو نباید عملی را که شایسته نیست انجام دهی !))آنگاه دست مبارک خود رابر دل او قرار داد و گفت :((خدایا ! دل او را پاک کن وگناهش را پاک کن و گنا هش را بیامرز.))جوان از محضر رسول خدا (ص) خارج شد در حالی که هیچ چیزی نزد او بدتر از زنا نبود .(وصال به معشوق نتیجه دوری از حرام)در یکی از قبایل عرب جوانی عاشق دختر یکی از بزرگان قوم شده بود واین عشق وعلاقه به نهایت خود رسیده بود در حالی که هرگز گمان نمی کرد که

به وصال آن دختر برسـد ولی با خود حساب کرد و نتیجه گرفت که امیـدواری بهتر از ناامیـدی است چه بهتر که به خواسـتگاری او بروم .پس کسی را به خواستگاری دختر فرستاد ولی بزرگ قبیله چون علاقه ای به این ازدواج نداشت برای طفره رفتن گفت :((اگر جوان بتوانـد فلان اسب را که متعلق به یکی از شـجاعان معروف عرب است بیاورد من با این ازدواج موافقم .واو خوب می دانسـت که انجام چنین عملی برای آن جوان محال است .وقتی جوان ازاین قضـیه با خبر شـد و فهمیـد که چاره ای جز این نـدارد و از طرفی هم به عشق دختر گرفتار بود .پس نقشه ای کشـید و چند روزی در مسـیر صاحب اسب نشست تا روزی آن پهلوان با همان اسب از آنجـا عبور کرد.آن جوان خود را به درمانـدگی زد و وانمود کرد که پایش درد می کنـد ونمی توانـد راه برود .دل آن بزر گمرد به رحم آمـد و فورا پیاده شـد که اول اورا سوار کنـد و بعـد خودش سوار شود .ولی جوان به محض سوار شـدن بر اسب مهار آن رادر دست گرفت وبـا چنـد ضربه شـلاق اسب رابه حرکت در آورد وبه سـرعت دور شـد.آن جوانمرد فریـاد زد وگفت :((وای بر تو که بـاعث شـدی دیگر کـار خیر انجام نـدهم))جوان با خود گفت :این کارمن تباه است و عاقبت خوبی نـدارد بهتر است را به صاحبش برگردانم .پس بـدون معطلی برگشت واز اسب پیـاده شـد وبـااحترام آن را به جـوانمرد تسـلیم کرد و سـپس جریـان خـود را برای او تعریف کرد و گفت : من دزد نیسـتم و نمی خواستم اسب شما را سرقت کنم ولی عشق دختر باعث شد چنین خطایی از من سر بزند . خـواهش می کنم که مرا ببخش .آن مرد بزرگ گفت :((حالا ـ که جوانمردی کردی واسـبم را به من برگردانـدی و صـداقت را بر خیانت تر جیح دادی من هم تلافی کرده وبه تو پاداشم نسبت به تو همین بس که اسب را خودم به پدر دختر می رسانم ودخترش را برای تو خواسـتگاری می کنم.))پس پیش پـدر آن دختر رفت .پـدر دختر که هرگز گمـان نمی کرد این جوان بتوانـد آن اسب رابه دست آورد با تعجب چگونگی ماجرا را پرسـید و وقتی که از قضیه با خبر شد گفت: من هم پاداش اینکه شما چنین احسانی در حق این جوان نیکو کار کردی اسب را به خودت ودخترم را به این جوان می بخشم .وبه حرف خود عمل کرد و عروسـی مفصلـی به راه انـداخت.(نـتیجه فرمـانبرداری از شوهر)مرویست که :((درزمـان پیـامبر اکرم (ص)مردی از انصـار به مسـافرت رفت وقبـل از رفتن به همسرش سفارش کرد که از خانه بیرون نرود تا او برگردد.چیزی نگذشت که پدر آن زن بیمار شد . قاصد ی فرستاد واز پیامبر اکرم (ص) اجازه خواست تا به عیادت پـدرش برود . حضـرت فرمودنـد :((درخانه بنسـین و شوهرت را اطاعت کن.))حال پـدر بدتر شـد وبـازهم آن زن از رسول خـدا (ص) اجـازه ملاقـات بـا پـدر را خواست ولی باز همان جواب را شـنید .پـدر آن زن از دنیا رفت وزن کسـی رانزد پیـامبر (ص)فرسـتاد و اجازه خواست تا در مراسم کفن ودفن پـدر حاضـر شود ولی پاسـخ قبلی را شـنید واز خانه بیرون نرفت .آن گاه رسول اکرم (ص)برای آن بانوی بزرگ پیغام فرستاد که:((خداوند به پاس این فرمانبرداری که از شوهرش کردی هم تو را آمرزید وهم پدرت را مورد مغفرت قرار داد .))

داستان زندگی مادام کوری

نویسـنده : آلیس تورن خلاصه کتاب: در سال۱۸۷۷م در مدرسه ای در شـهرورشوپایتخت لهسـتان دختری به نام مانیا اسکلو دوسکا تحصـیل میکرد درآن زمان قسمت مهمی ازلهستان توسط شوروی اشغال شده بود وآموزش زبان وتاریخ لهستان برای بچه ها ممنوع گردیـده بود .اما کودکان کلاس مانیا توسط مربی خود خانم توپسـیا مخفیانه زبان وتاریخ لهسـتان را آموزش می دیدند. مانیا همراه خواهرش برونیا وبرادرش ژوزف ومادر بیمارشان زندگی میکرد.علاوه بر پروفسور اسـکلو دوسـکا ده پسر که شاگردان شبانه روزی او بودند آنجا بودند.آن روزها قبل از به هم خوردن رابطه بین اسـکلو دوسـکا با مدیر مدرسه روسـی پدرش فیزیک تدریس میکرد امـا حالا ـ که حقوق او کم شـده بوداوناچار بود برای به دست آوردن پول بیشتر برای اداره خانواده اش شاگردان شـبانه روزی را در خانه تدریس کند .نام کتاب : داسـتان زندگی مادام کوری ناشـر: شـرکت توسعه کتابخانه های ایران نویسنده : آلیس تورن مترجم : مظفر سـربازی چاپ یازدهم : زمستان ۱۳۷۹چاپ : چاپخانه امین تیراژ: ۳۰۰۰جلددر سال۱۸۷۷م در مدرسه ای در شهرورشوپایتخت

لهستان دختری به نام مانیا اسکلو دوسکا تحصیل میکرد درآن زمان قسمت مهمی ازلهستان توسط شوروی اشغال شده بود وآموزش زبان وتاریخ لهستان برای بچه ها ممنوع گردیده بود .اما کودکان کلاس مانیا توسط مربی خود خانم توپسیا مخفیانه زبان وتاریخ لهستان را آموزش می دیدند. مانیا همراه خواهرش برونیا وبرادرش ژوزف ومادر بیمارشان زندگی میکرد.علاوه بر پروفسور اسکلو دوسکا ده پسر که شاگردان شبانه روزی او بودند آنجا بودند.آن روزها قبل از به هم خوردن رابطه بین اسکلو دوسکا با مدیر مدرسه روسی پدرش فیزیک تدریس میکرد اما حالا که حقوق او کم شده بوداوناچار بود برای به دست آوردن پول بیشتر برای اداره خانواده اش شاگردان شبانه روزی را در خانه تدریس کند .مانیا همیشه به درس علاقه نشان میداد واکثرا به سراغ وسایل واسباب واشیاء درس فیزیك پدرش که در قفسهشیشه ای منزل جا داشت میرفت وساعتها آنجا می ایستاد وبه درون قفسه شیشه ای خیره میشد.استاد زمانی این وسایل را درساعات درس فیزیزك به کار میبرد که میخواست چگونگی قوانین طبیعت رانشاندهد اما اکنون دولت روسیه استاد را ازآموختن طرز استفاده این لوازم به شاگردان باز داشته بود..درآن زمان دخترها اجازه رفتن به دانشگاه را نداشتند واین در حالی بود که مانیا وخواهرش برونیا آرزویتحصیل در دانشگاه سوربن در پاریس را داشتند زیرا در انجا هم پسرها وهم دخترها میتوانستند به تحصیلاتدانشگاهی خود ادامه دهند.او درژوین ۱۸۸۳فارغ التحصیل شد وتوانست مدال طلای نمونه بودن را از دست آقای آپوشکین رییس دبیرستان های لهستان روسیه دریافت کند.به نظر پدرش این نهایت جدیت در درس بود واورا موردستایش قرار داد مانیا در جواب به پدرش گفت :پدر تو صاحب این افتخار هستی ومن از این معلم های روسی چیزتازه ای یاد نگرفتم وآنچه میدانم درجلسه های درس با ارزش شبهای شنبه خودمان از شما یاد گرفتم .سالها بودکه استاداسکلودوسکا وفرزندانش هفته ای یگ شب گردسماور بزرگ مینشستند ومطالعه میکردندودر مورد موضوع های مختلف حرف میزدند.ازآنجایی که استاد در بسیاری از زمینه هااطلاعات بسیاری داشت گفته های مانیادور از واقعیت نبود.هم زمان با فارغ التحصیلی مانیا پدرش از تدریس شاگردان شبانه روزی دست برداشت وبه خانه کوچکتریکوچ کردند واین چنین بود که اوتصمیم گرفت کار کند وپولی در بیاورد.بدین جهت در روزنامه آگهی داد که حاضر است به عنوان معلم سر خانه به کودکان ریاضیات خواندن ولاتینبیاموزد از طرفی هم با دختر جوانی به نام پیاسکا آشنا شد که روزها در دبیرستان تدریس میکرد وشبها درخانهخود کلاسهای مخفی داشت .دختران لهستانی پس ازفراغت از تحصیل در دبیرستانهای روسی حق نداشتندمطالعه خود را ادامه دهند بدین جهت معلمشان وخود آنها مواظب بودند توجه پلیس را جلب نکنند.و اینگونه بودکه مانیا وخواهرش برونیا در کلاسهای تاریخ وطبیعی وسایر دروس حاضر میشدند . به این کلاسها(دانشگاهشناور) میگفتند.در همین ایام بود که مانیا تصمیم گرفت آرزوی خواهرش برونیا را تحقق بخشد وبه او گفتتو پولی که پس انداز کرده ای را بردار وبه پاریس برو ومن کار میکنم وپولی که به دست می آورم برای تومیفرستم تا بتوانی درآنجا بمانی بعد که مدرك دکترای خود را گرفتی می توانی برای من پول بفرستی تامن همبه دانشگاه بروم .واین گونه بود که مانیا کلاسهای شناوررا رها کرد ومعلم سرخانه کودکان یك مرد ثروتمند که مزرعه چغندرداشت شد.کار او ازصبح تا شب آموزش به کودکان آن مرد شد.ودرهمان مزرعه زندگی میکرد.او در آن زمان تصمیم دیگری نیز گرفت وآن این بود که برای بچه های دهقانانی که در مزرعه های چغندرکار میکنند وخواندن ونوشتن بلد نیستندکلاس درس بگذارد.اینگونه بود که کلاس مخفی مانیا تشکیل شد واوبه آن کودکان فقیرآموزش داد.او در آن مزرعه به مدت ۳سال زندگی کرد.روزی که نامه ای از پدرش دریافتکرد که او در شهری نزدیك ورشو رییس مدرسه ای شده بود ومیتوانست برای برونیا پولی بفرستد توانستبه خانه خودش نزد پدرش برگردد.اما دوباره معلم سر خانه در شهر خودش شد وبه کلاسهای شناور هم پیوستاو خوشحال بود که نزد پدرش است وبا او زندگی میکند. در این ایام بود که نامه ای از برونیا دریافت کردکه کل زندگی اورا تغییر داد.خواهرش از او خواسته بود که به پاریس برودوچون میخواهد به زودی ازدواج کند میل دارد مانیا یك سال با او وشوهرش زندگی کند ووارد دانشگاه سوربن شود.اینچنین شد که اوراهی پاریس شد ومورد استقبال خواهر وشوهر خواهرش قرار گرفت وبه بزرگترین

آرزویخود یعنی ثبت نام در دانشگاه سوربن در سال ۱۸۹۱تحقق بخشید.زندگی در کنار خواهرش سختی هایی را به همراه داشت ازجمله این که هرشب دوستانشان برای دیدن برونیاوکازیمیر (شوهر خواهرش) به خانه آنها می آمدند وکازیمیر پیانو می نواخت وسروصدای ایجاد شده مانع ازدرس خواندن مانیا میشد. دراین هنگام او تصمیم گرفت به محله لاتین کوارتر برورددوازخواهر وشوهر خواهرش جدا شود. بدین ترتیب هم در سکوت مطالعه میکرد وهم مسیرش به کتابخانه وآزمایشگاه بسیار نزدیک ترمیشداو به سختی خواهرش را راضی کرد که اجازه دهد به محله دیگری نقل مکان کند. درآن زمان مانیا واقعا تنهاشده بود اما برای مطالعه خود برنامه ای تنظیم کرد وکمتر فرصت خوابیدن وخوردن به اودست میداد.به خاطر صرفه جویی در زغال ونفت شبها در کتابخانه تا ساعت ۱۰که کتابخانه تعطیل میشد مطالعه میکردوبعد در اتاق خالی وسرد خود تا ساعت ۲بعد از نیمه شب به مطالعه میپرداخت ووقتی به رختخواب میرفتکه دیگر انگشتانش ازفرط سرما یارای نگهداشتن قلم را نداشتند واز شدت خستگی تحمل خواندن صفحه دیگررا نداشت .سرما گرسنگی وخستگی برای او اهمیتی نداشت .استادش که مسؤل آزمایشگاه فیزیک بود متوجهشد که این دانشجوی آرام لهستانی از هوش فوق العاده ای برخوردار است وتکلیف هایی به او داد که فکراورا به کار اندازد. اوبه سختی تلاش کرد وتمام وقت خود راصرف آزمایش ومطالعه نمود وسرانجام زمانی کهانتظار شنیدن نتیجه امتحانات را در میان دانشجویان میکشید ممتحن نتیجه را چنین اعلام کرد:مادموازل ماری اسکلو دوسکا نشان درجه یک لیاقت .او بعد از نتایج امتحان به پیش پدر بازگشت ودوباره به کار پرداخت تا هزینه سال دوم دانشگاه خود را فراهمکند.۶۰۰روبل معادل ۳۰دلارمیشدوبدون این پول او هرگز نمی توانست دوره دوم ریاضیات را ادامه دهد.او درجمع دوستان لهستانی خود باپسری آشنا شد به نام پی یر کوری .زمانی که ماری امتحان ریاضیاتش رادادو می خواست به ورشو برگردد پی یر ازماری خواهش کرد در پاریس بماند وبا او ازدواج کند.آنها در ۲۶ژوییه ۱۸۹۵با هم ازدواج کردند.ماری تصمیم گرفت برای دریافت گواهینامه ای که امتیاز درس دادن در مدارس فرانسه را داشت مطالعه کند. شغل پی یر ریاست آزمایشگاه در مدرسه فیزیک بود و درآمد چندانی نداشت او هر روز ۸ساعت در آزمایشگاه پی یر کار میکرد و شبها ۵ساعت مطالعه میکرددر ماه سبتامبر۱۸۹۷کودکی به نام ایرن در این خانواده به دنیا آمد. دراین زمان بود که او موفق به دریافت گواهینامه شد".یک کشف شگفت انگیز "دو سال قبل یک دانشمند آلمانی به نام ویلهلم ون رویتنگن در یک آزمایش یک جریان برق از درون لوله شیشه این گذرانده بود.داخل لوله خلا بود یعنی هوا در آن جریان نداشت و لوله آزمایش از کاغذ سیاه پوشیده شده بود به طوری که روشنی داخل آن کاملا مخفی باقی میماند لیکن رویتگن مشاهده کرد که بلورهای روی میز نزدیک ان می درخشدعلت این امر را نفهمید زیرا پرتو های نور معمولی از کاغذ سیاه و ضخیم عبور نمیکنند.رو یتنگن علت این را نمی دانست بدین جهت ان پرتوهای مرموز را پرتو ایکس نامید.یک دانشمند فرانسوی به نام پرفسور هانری بکرل که از آزمایشرودتنگن مطلع شده بود تصمیم گرفت بداند ایا بعضی اجسام که در نور افتاب پرتو می افکنند همین پرتو های ایکس از انها ساطع می شود؟بکرل آزمایش خود را با فلزی کمیاب به نام اورانیوم انجام داد.او مقداری اورانیوم را در کنار صفحه عکاسی پیچیده بود به مدت چند ماه در کشوی میزشقرار داد بعدا که به صفحه عکاسی نگاه کردتصویری در آن دید ودریافت اورانیوم حتی وقتی که در برابر آفتاب یا در معرض جریان متناوب برق قرار نگیرد می تواند اشعه ایکس تولید کند واز خود پرتو های ناشناخته ای برافشاند ماری وپی یر برآن شدند که بدانند چه چیزباعث خارج شدن این چرتو های عجیب از اجسام اورانیوم دار واورانیوم میشود.آنها تصمیم گرفتند کشف پروفسور بکرل را دنبال کنند آنها انبار کوچکی در حیاط مدرسه ای را محل کار خود قرار دادند وآزمایش های خود را شروع کردند وبه سه چیز دست یافتند:۱)هرچقدر مقدار اورانیوم جسم موردآزمایش بیشتر باشد برشدت پرتوهای مرموزافزوده میشود.۲)روشنایی ،گرما،سرما،در پرتو ها بی اثر است .۳)چنانچه اورانیوم با چیزهای دیگری ترکیب شود خواص آن فرقی نمی کند.انها به این نتیجه رسیدند که این پرتوها که از اورانیوم خارج میشود برای ما قابل دیدن نمی باشدوهمچنین به حرارتی که ما حس می کنیم مربوط نیست و دریافتند این پرتو ها باید ازنور وحرارتی ساطع شود

که موقع به وجودآمدن زمین بسیار داغ بوده ودر اورانیوم محبوس شده است .ماری آزمایش خود را به روی عناصر دیگر نیز انجام داد وکشف کرد که توریوم هم که جسم درخشنده دیگریست درست مانند اورانیوم پرتو افشانی می کند.او این درخشش شگفت انگیز را رادیو اکتیو نام گذاشت .اوتمام مواد معدنی را موردآزمایش قرار داد که ببیندکدام یک از آنها رادیو اکتیو هستند وبعد با الکترو متر شدت پرتوهای این اجسام را اندازه گیری کرد تا بداند در هر نمونه چه مقدار اورانیوم وتوریوم وجود دارد.اوسنگ معدنی اورانیوم را در اتریش استخراج میشد ودر ساختن شیشه به کار میرفت مورد آزمایش قرار داد به نام سنگ (بیچ بلند). ودریافت که در سنگ بیچ بلند تنها یک عنصر ناشناخته نیست بلکه دو عنصر است . بلاخره موفق شد یکی از این دو عنصر را تجزیه شیمیایی کند واسم آن را پلونیوم نامیدند.در ماه دسامبر همان سال توانستند دومین عنصر ناشناخته ای که به دنبال آن بودند کشف کنند که رادیوم نامیدند.لیکن گفتن اینکه رادیومی وجود دارد وقبولاندن آن به دانشمندان که با توجه بسیار دیقیق ،مواظب کارهای آنها بودند کمی مشکل بود.چرا که آنها می گفتند اگر رادیومی وجود دارد می خواهند ان راببینند ووزنش کنند.ماری تصمیم گرفت صدها کیلو از این سنگ را خریداری کند تا بتواند املاح رادیوم را به دست اورد.موادشیمیایی را با هم مخلوط می کردوآنها را جدا می ساخت وظرفهای بزرگ را با مواد عجیبی که او وپی یر در باره آنها مطالعه می کردند پر میکرد.که این کارها ۳سال به طول انجامید وبلاخره انبارکهنه آنها توسط ذرات گرانبهای رادیوم درخشان وآبی رنگ پرشد.زمانی که به این کشف رسیدند پدر ماری از دنیا رفت وضربه وغم پدر که در پایان ۴سال کار وتلاش زیاد اتفاق افتاده بود ماری را خرد کرد.اعلام کشف رادیوم توسط آن دو نفر هیجان فراوانی در بین دانشمندان تمام دنیا به وجود آورد.تا آن زمان عقیده بر این بود که جهان از موادی معین وثابت درست شده وماهیت آنها هرگز تغییر نمی کند ولی ماری وپی یر ثابت کردند که بعضی از این ذرات واتمها همیشه در حال تغییر هستند.وقتی ذراتی از اتم اورانیوم جدا گردیداتم اورانیوم دیگر اورانیوم نبود بلکه بعد از گذراندن چند مرحله تبدیل به اتم رادیوم می گردید.این جریان خرد شدن ذرات هرگز متوقف نمیشود اتم رادیوم هم به اتم پلونیوم تبدیل میشود . این اتم تغییر می کندوسرانجام به سرب تبدیل میشود.آنها اعلام کردند از رادیوم استفاده های زیادی میتوان کرد.به این وسیله میشودالماس اصل را از الماس بدل تشخیص داد.رادیوم دارای حرارتی است که میتوان روزی به جای نفت وزغال ازآن استفاده کرد.آنها در اثراستفاده از رادیوم پوستشان میسوخت وتاول میزد.آنها تصمیم گرفتند اثر این اشعه قوی را بر روی بیماری های پوست وغدد بدانند.بر این باور بودند که اگر رادیوم بتواند پوست سالم را بسوزاند همانطور هم میتواند پوست بیمار رابسوزاند طولی نکشید که پی یر وچند دانشمند دیگر حیوانات بیمار را با رادیوم معالجه کردند ودر یافتندکه از رادیوم میتوان برای معالجه بعضی از انواع سرطان استفاده کرد.در آن زمان بود که دانشمندان امریکایی برآن شدند که روش این کاررا از آنها یادبگیرندودر قبال آموزش به انها مقدار قابل توجهی پول بدهند.اما ماری وپیر اعلام کردند که این کشف به جهان تعلق داردوباید برای درمان بیماری های دردناک مصرف شودوما پولی بابت آن دریافت نمی کنیم . از آن پس به جلسات متعددی دعوت شدند وماری یگانه بانوی معروف جهان اعلام شد. درماه نوامبرمدال افتخاری از طرف انجمن سلطنتی لندن به پی یر وماری اهدا شد. هنوز افتخار وموفقیت فراوان خانواده کوری ادامه داشت که بزرگترین افتخار نصیب آنان شد. در دهم ماه دسامبر آکادمی علوم استکهلم سویداعلام کرد که جایزه بزرگ نوبل در فیزیک به هانری بکرل وماری کوری تعلق گرفته است .درآن سال یک توفیق دیگر به خانواده کوری شادی بخشید.پی یردر دانشگاه سوربن استاد فیزیک شد و قرار شد ماری ریاست آزمایشگاه اورا با حقوق سالانه ای برابر با ۲ هزار و۴۰۰فرانک به عهده بگیرد.اما طولی نکشید که این خوشبختی از ماری گرفته شد،در همان سال پی یر در اثر یک تصادف با گاری بزرگ دو اسبه که در حال حرکت بود به زمین خورد وسرش به سنگفرش اصابت کرد واز دنیا رفت .چند روزبعد ازدفن پی یر در گورستان ماموری از طرف دولت فرانسه پیش آنها آمد واعلام کرد دولت فرانسه در نظر دارد به مادام کوری وفرزندانش مقرری بپردازدوهمچنین اولیای دانشگاه سوربن پیشنهاد کردند که ماری به جای شوهرش به عنوان استاد فیزیک تدریس کند.تا آن زمان به

هیچ زنی چنین مقامی در دانشگاه نداده بودند واینگونه شد که ماری در مقابل خبرنگاران ودانشجویان ومردم کنجکاو در آمفی تیاترعلوم اولین سخنرانی خود را ایراد کرد وبدین گونه مسیولیت تدریس تنها درس رادیواکتیویته جهان به عهده مادام کوری قرار گرفت ومادام کوری کتابی در رابطه با رادیواکتیویته در ۹۷۱صفحه منتشر کرد و همچنین کتاب دیگری به نام آثار پی یر کوری در ۶۰۰صفحه تنظیم وتدوین کرد. علاوه بر این ماری هنوز درمدرسه تدریس میکرد وکار خود را در زمینه رادیوم ادامه داد همین کار او باعث شدکه برنده جایزه نوبل در پایان سال ۱۹۱۱گردد. درسال ۱۹۱۲چند تن از استادان لهستانی برای دیدار مادام کوری به پاریس آمدند واز او خواهش کردند به لهستان برگردد وماری قبول کرد در جشن افتتاحیه آزمایشگاه لهستان حضور یابد.بدین گونه ماری به ورشو سفر کرد ،هموطنانش از او استقبال گرمی کردند.ابتدااویک سخنرانی در باره رادیوم به زبان لهستانی ایراد کرد واین سخنرانی در همان ساختماناایراد میشد که قریب ۲۰ سال پیش محل آزمایشگاه پنهانی دانشگاه شناور بود . در سال ۱۹۱۴جنگ جهانی شروع شدوبین آلمان وروسیه جنگ در گرفت وحالا آلمانها خود را برای اعلام جنگ با فرانسه آماده می کردند چون چنین معلوم بود جنگ جهانی اول طولانی وخونین خواهد بودبه همین خاطر عده زیادی اززنان فرانسوی داوطلب شده بودند که در بیمارستانها کار کنند.اما ماری ترجیح دادبه گونه ای دیگر عمل کند، با دستگاههای پرتوءاشعه ایکس راحت میشددید که گلوله یا قطعه آن در کجای بدن سرباز قرار داردوبه کمک این پرتو زخمی ها از ساعتها رنج ودرد راحت میشدند،اما حتی آمبولانس ها هم دستگاه پرتو ایکس نداشتند.ماری چند نفر از دوستانش را راضی کرد تا اتومبیل هایشان را در اختیارش گذاشتند سپس آنها را با اشعه ایکس مجهز کرد ودرهراتومبیل یک دینام به کار برد که این دینام ها برق مورد نیازدستگاه ها را تولید میکردند این اتومبیل ها در سال دوم جنگ به کار گرفته شدند وارتش آنها را کوری های کوچک نام نهاد.بعد از ۴سال بلاخره جنگ جهانی اول با پیروزی فرانسه ومتفقانش پایان یافت ودر ماه نوامبر۱۹۱۸ فرمانی که همه منتظرش بودند صادر شد (آتش بس). وبه این طریق لهستان از سلطه روسها آزاد شد.در سال ۱۹۲۰یکی از سر دبیران مجلات مهم نیویورک در مصاحبه ای از مادام کوری پرسید:اگر قرار باشد در تمام دنیا یک چیز انتخاب کنی آن چیز چه خواهد بود؟واو پاسخ داد:من یک گرم رادیوم را انتخاب میکنم که به آن احتیاج دارم اما قیمتش ۵۰۰هزار فرانک است ومن قدرت خریدآن را ندارم .به زودی ماری دعوت نامه ای در یافت کردتابه آمریکا برودویک گرم رادیوم خود را از دست شخص رییس جمهور دریافت کنداین هدیه شگفت انگیز ماری را بسیارسپاسگذار کرد .او با کشتی به آمریکا سفر کرد،هنگامی که کشتی به مقصد رسیدپرچم های آمریکا،فرانسه ،لهستان بالای سر هزار ها تن به اهتزاز در آمده بودوجمعیت انبوهی فریاد شادی میکشیدند وتعدادکثیری از خبرنگاران وعکاسان اورا دوره کردند،چیزی در حدود ۵ساعت طول کشید تا اوتوانست کشتی را ترک کند،اوپس از گذشت یک هفته پر هیجان حضور یافتن در مهمانی ها وجلساتی که به افتخار اوتشکیل میشدورفتن به مسافرتهای طولانی بلاخره جعبه ای که یک گرم هدیه رادیوم در آن بود را از دست جی هاردنیک رییس جمهور وقت آمریکا دریافت کرد.پس از سفر ازآمریکا دید چشم ماری از شدت کارضعیف شده بودودکتر به اوگفته بودعدسی چشم او تار شده واگر آب چشم او گرفته نشود بینایی اش را از دست میدهد. در آن زمان او ۶۷ سال سن داشت وباز هم روزانه ۱۲الی ۱۴ ساعت کار می کرد وسلامت او به سرعت از دست میرفت .پس از مسافرت به آمریکا سفرهای دیگری به هلند،بلژیک ،اسپانیا،آمریکای جنوبی چکسلواکی وایتالیا کرده وهرگز به شهرت خو نگرفت اما خوب میدانست که اسم کوری ارزش کمک به امورمهم علمی را دارد وهرگزاز این کمکها مضایقه نکرد. اوبیشتر به فکر کمک به دانشمندان جوان آینده بود ،برای هزینه تحصیل دانشجویان جوان پول فراهم می کرد وکوشش میکردکلمات وعلامتهای علمی معینی بسازدکه در سراسرجهان بکاربرده شود. نقشه دیگر او این بودکه جویندگان دانش از مردم هر کشوری که باشند آنچه که قبلآدر باره مطالبی شناخته شده دست یابند ونیزوقت خود راصرف چیزهای تازه کنند. ماری بیشتر وقت خود راصرف دانشجویان موسسه رادیوم میکردونسبت به دانشجویان سختگیر بود،وقتی که آنها گزارشهای خود را به دست او میدادند ازتشویش میلرزیدند واگرکارآنها موردقبول بودبسیار

خوشحال میشدند. در چهارم ژوییه سال ۱۹۳۴مادام کوری دنیارا بدرود گفت . مرگ او به واسطه تماسهای زیادبا پرتوهای شدیدرادیوم به وقوع پیوست .همان پرتو،ماده گرانبهایی که او برای مردم جهان آشکار کرد پرتوء رادیوم

توماس ادیسون

اکبر مرتضی پور تومان آلوا ادیسون در ۱۱ فوریه سال ۱۸۴۷ در میلان اوهایو دیده به جهان گشود و در هفت سالگی با خانواده اش به بندر هورون میشیگان مهاجرت کردند. تحصیلات او بعد از سه ماه ناتمام ماند زیرا معلمش او را عقب افتاده دانسته بود. در واقع او دچار ناشنوایی ناشی از مخملک بود و همین باعث اخراج وی از مدرسه گشته بود. ححال بر عهده مادر ادیسون بود که چگونه فرزند سرخورده اش را به فراگیری علم و دانش تشویق کند. توماس ادیسون در زیرزمین خانه پدری آزمایشگاه کوچکی دایر کرد و در آنجا بود که توانست از سلولهای ولتی با باطری جریان برق تولید کند و به اختراع تلگراف بیسیم نائل شد.
سرشناسه: مرتضی پور، اکبر ۱۳۲۳عنوان و نام پدید آور: شرح حال دانشمندان ایران و جهان ، نوشته :اکبر مرتضی پورمشخصات نشر: تهران، عطار ؛ ۱۳۸۷مشخصات ظاهری :۳۱۷ ص:مصوروضعیت فهرست نویسی: فیپایادداشت : کتابنامه: ص۳۱۶-۳۱۷.موضوع: دانشمندان -- سرگذشتنامه.رده بندی کنگره:۱۳۸۷ ۴ ش ۴۵ م/ ۱۴۱۵رده بندی دیویی:۲۲/۵۰۹شماره کتابشناسی ملی: ۱۱۷۵۴۹۱موضوع: شرح حال توماس ادیسونتومان آلوا ادیسون در ۱۱ فوریه سال ۱۸۴۷ در میلان اوهایو دیده به جهان گشود و در هفت سالگی با خانواده اش به بندر هورون میشیگان مهاجرت کردند. تحصیلات او بعد از سه ماه ناتمام ماند زیرا معلمش او را عقب افتاده دانسته بود. در واقع او دچار ناشنوایی ناشی از مخملک بود و همین باعث اخراج وی از مدرسه گشته بود.ححال بر عهده مادر ادیسون بود که چگونه فرزند سرخورده اش را به فراگیری علم و دانش تشویق کند. توماس ادیسون در زیرزمین خانه پدری آزمایشگاه کوچکی دایر کرد و در آنجا بود که توانست از سلولهای ولتی با باطری جریان برق تولید کند و به اختراع تلگراف بیسیم نائل شد. چندی بعد به عنوان پادو در قطاری که بین للورون و میشیگان تردد می کردد آزمایشگاهی کوچك دایر نمود و ضمناً یک روزنامه خبری با نام قاصد ترن باری، در همان قطار منتشر کرد که اخبار را در اختیار مسافران قرار می داد. در خلال سالهای ۱۶ تا ۲۱ سالگی به کار در تلگراف خانه پرداخت . یک روز در سال ۱۸۹۶ که در نیویورك به سر می برد بخت و اقبال مددکارش شد و برحسب تصادف گذارش به جهان بورس و معاملات افتاد که دستگاه نمودارشان از کار افتاده بود و او آن را تعمیر کرد و به کار انداخت. از آن پس او را به عنوان قسمت فنی آن موسسه استخدام کردند. خود او چندی بعد سازمان معروف چاپ و نشر ادیسون را دایر کرد که مدتی پس از آن به مبلغ هنگفت ۴۰۰۰۰ پوند فروخت. ادیسون این پول را صرف تأسیس و خرید کارگاهی در نیوجرسی کرد و در آنجا بود که توانست اولین دستگاه ضبط صدای خود را اختراع کند. سپس در ۱۸۷۶ به منلوپارك رفت و تا پایان عمر به طرح ریزی و ابداع و اختراع پرداخت. در همان سال به سفارش گراهام بل یک فرستنده آلتروتاتیو ساخت. زیرا در تلفنهای بل ارتعاشات صدای انسان مستقیماً به امواج الکتریکی تبدیل می شد لیکن صدا ضعیف باقی می ماند و بخصو ص در مسافتهای زیاد کاملاً محو می شد . ولی در دستگاه تلفن ادیسون از ذغالهایی استفاده می شد که مقاومت آنها در اثر فشار امواج صوتی نوسان پیدا می کرد و بهمین امر توسط جریان یک باطری به وجود می آمد و طبعاً علامتهای الکتریکی فرستاده شده در قیاس با تلفن بل به مراتب نیرومندتر می توانست باشد و در نتیجه صدای گوینده از هر مسافتی به خوبی شنیده می شد. در تلفن های بل گوینده ناچار بود همزمان از دهنی نیز به عنوان گوشی استفاده کند و متناوباً برای پاسخ گویی همان گوشی را به کار گیرد. ولی ادیسون این نقص را مرتفع کرد و گوشی و دهنی را از هم جدا کرد. ادیسون درحین تکمیل بلندگوی تلفن به اختراع فونوگراف یا نخستین دستگاه ضبط صوت و گرامافون دست یافت.ادیسون در سال ۱۸۷۸اختراع خود را ثبت داد و نه سال بعد به خانه بزرگتری که دارای آزمایشگاه وسیع تری بود نقل مکان کرد و از آن پس توانست میلیونها دلار از

اختراعات خود به دست آورد و به ثروت کلانی برسد.(در حدود ۱۰۹۳ اختراع خود را به ثبت رسانده بود) او در آن زمان دارای ۵۰۰۰ کارگر و کارمند در کارگاهها و مغازه های خود بود.ادیسون یک بار مصاحبه ای که با یک خبرنگار نشریه ساین تینیک امریکن به عمل آورده بود درباره کارهای خود چنین گفته بود:«طرحهای خام را ابتدا به مدل سازان می سپارم تا آن را پخته و تکمیل کنن. آنها هر قدر مایل باشند می توانند کارگر و متخصص استخدام کنند تا در کوتاهترین زمان ممکن مدل را آماده و کامل سازند»در بین خیل اختراعات او جا دارد به کینه توسکوپ یا ماشین تصاویر متحرک(سینما) اشاره کنیم که به گفته ادیسون اختراع این دستگاه سبب می شد تا در آتیه نه چندان دور، دنیای سیاستمداران و هنرمندان و ورزشکاران و غیره به کوچه و خیابان بیاند و در پیش روی همه قرار گیرد.در سال ۱۹۰۳ فیلم سرقت بزرگ قطار در استودیوی ادیسون ساخته شد. این فیلم ده دقیقه ای به صورت یکی از عظیم ترین پیروزیهای این نابغه دانشمند قلمداد شد.ادیسون لوکوموتیو الکتریک ساخت و دستگاهی هم برای تفکیک مواد معدنی از یکدیگر و دستگاه دیگری برای خرد کردن این مواد درست کرد و تیهه سیمان ابداعاتی نمود.توماس ادیسون جادوگری که دنیا را روشن کرد.ادیسون که مخترعی صاحب نبوغ بود فکری داشت، که درست برخلاف فکر دانشمندان فقط او را به سوی ایجاد چیزهای مفید سوق می داد. تمام جستجوی وی برای ایجاد بدایع و اختراعات بود نه معروفیت بلکه ادیسون از این نوع احساسات بری بود و اگر به جستجوی می پرداخت برای آن بود که سوالی از این نوع را پیش خود مطرح می کرد: «آیا اختراع فلان دستگاه یا فلان دستگاه دیگر مورد استقبال مردم واقع نخواهد شد؟ آیا بهره برداری صنعتی و تجارتی از آنها چنان خواهد بود که مخارج آزمایشگاه را تأمین کند و در عین حال سود قابل ملاحظه ای نیز به دست آید؟» به همین ترتیب بود که ادیسون این موضوع را پیش خود مطرح ساخت که آیا نمی توان راهی برای ایجاد روشنایی به کمک جریان الکتریسیته به دست آورد.فکر ایجاد نور در نتیجه درخشش جسم ملتهب جیز تازه ای نبود، اولین بار در سال ۱۸۵۵ ساعت سازی آلمانی به نام گوبل که به آمریکا مهاجرت کرده بود به این فکر افتاد. این شخص در داخل حبابی که از هوا خالی شده بود الیاف چوب خیزران هندی را که به صورت ذغال در آمده بودند. به جای سیم به کار برد و سپس آن را در معرض جریان الکتریسیته قرار داد و به این تدبیر توانست دکان خود را با چراغ برق روشن کند. سه سال بعد از این تاریخ در فرانسه مهندس شانژی نیز به همین فکر اتفاد ولی متأسفانه به جای الیاف خیزران، سیم باریک طلایی سفید به کار برد و سیم ذوب شد.قبل از ادیسون ، در سال ۱۸۶۰ قدم قاطع به وسیله مخترع انگلیسی به نام جوزوف اسوان برداشته شده بود. این شخص الیاف کاغذ را به صورت ذغال در آورد. اما او نیز همچون گذشتگان با این مانع مواجه شد که نتوانست خلاء کاملی ایجاد کند. در نتیجه عدم توفیق مزبور اسوان سخت ناامید شد. اما در سال ۱۸۶۵ که مخترع آلمانی هرمان اشپرنگل شیپور جیوه ای را اختراع کرد . اسوان کار خود را از سر گرفت. شیپور جیوه ای اسبابی است که به کمک آن می توان در تخلیه هوا پیشرفت بیشتری انجام داد، و نتیجه این شد که روز ۱۸ دسامبر ۱۸۷۸ اولین لامپ ملتهب اسوان به اهل فن و مهندسان انگلیسی نشان داده شد. اما باز هم این لامپ هنوز به قد کافی کامل نبود که از لحاظ تجارتی قابلیت فروش داشته باشد.بنابراین اگر ادیسون بعد از اسوان بار دیگر این موضوع را تعقیب کرد از آن نظر بود که هدف دقیقی از این منظور داشت. الیافی پیدا کنیم که مدت دوام آن به قدر کافی زیاد باشد تا مردم روشنایی به وسیله چراغهای ملتهب را به صرف تشخیص دهند و در نتیجه کار از نظر تجارت سودانگیز باشد.به این منظور تمام منابع آزمایشگاهی خود را، که به راستی قابل ملاحظه بود، و تمام قدرت مالی خویش را که اهمیت، آن کمتر از وسایل علمی وی نبود در راه انجام این موضوع به کار برد واز پایان سال ۱۸۷۸ با تصمیم قاطع به کار پرداخت و به سوی هدف پیش رفت.ادیسون در راه این مقصود سرسختی بی مانندی از خود نشان داده به این منظور الیاف تمام موادی را که قابل تصور بود مورد آزمایش قرار داد، از الیاف نخ های پنبه ای که زنش به کار می برد، تا الیاف نوعی خیزران، ژاپونی که برای تهیه آن مأمور مخصوصی فرستاده بود و با قیمت گزاف ارسال می گشت.بعد از یکسال جستجو و کوشش منظور خود را یافت اما چه یافت؟ معلوم شد که به طور قطع الیاف کربن اسوان بیش از هر چیز دیگر

عملی است و منظور را برآورده می سازد. مخترع مزبور بلافاصله شروع به بهره برداری صنعتی از اختراع خویش و تبلیغ شدید در راه شناساندن آن کرد و به این منظور روز ۳۱ دسامبر سال ۱۸۷۹ کوچه های شهر کوچک خود را با چراغ برق روشن کرد.خوب است بلافاصله متذکر شویم که تاریخچه لامپ های ملتهب به همین جا ختم نمی شود. در سال ۱۸۸۴ اسوان بهترین روش را برای ساختمان صنعتی الیاف به دست آورد. در سال ۱۹۰۲ اوئر لامپ هایی را ساخت که الیاف آن را از فلز تانتال درست می کردند . مهمترین ترقی در این راه، که لامپ های جدیدی را به وجود آورد که امروزه مورد استفاده ماست در سال ۱۹۱۳ بوسیله فیزیکدان بزرگ آمریکایی ایرونیک لانگمیر متولد ۱۸۸۱ از بازماندگان مهاجران لتونی ، انجام گرفت ، لانگمیر در نتیجه جستجوهایی که در آزمایشگاههای مؤسسات جنرال الکتریک انجام می داد و به عنوان فرع ساده ای از مطالعات نظری خود به این نتیجه رسید که خیلی بهتر است که خلاء مطلق داخل لامپ ها را از بین ببریم و گاز بی حرکتی را با فشار خفیف جانشین آن سازیم و بالاخره به عنوان الیاف داخل فلز تونگستن را به کار بریم. اما درباره ادیسیون باید متذکر شوین که اختراع لامپ چراغ برق در طول کوشش مداوم و پربرکت او فقط به منزله فصلی از کار او محسوب می شود.درست در ساعت ۳ بعدازظهر روز چهارم سپتامبر سال ۱۸۸۲ توماس آلوا ادیسون، مخترع ۳۵ ساله به موفقیتی دست یافت که خود آن را عظیم ترین واقعه زندگی اش نامید، ماجرا از این قرار بود که نیروی برق در نیروگاه مرکزی نیویورک واقع در خیابان پرل به کار افتاد و ۸۵ خانه و مغازه محله را توسط ۴۰۰ لامپ پر نور روشن کرد.ادیسون و همکارانش که اعضای هیأت مدیره کمپانی چراغ برق ادیسون را تشکیل می دادند ، همگی در دفتر مورگان سرمایه دار معروف آن زمان که از پشتیبانان ادیسون بود جمع شده و منتظر این لحظه تاریخی بودند. در ساعت ۷ بعدازظهر که هوای پاییزی رو به تاریکی می نهاد روشنی لامپ تأثیر خود را در روزنامه نیویورک تایمز گذاشت و آنجا را غرق در نور کرد.۱۱ ماه بعد، در اوت ۱۸۸۳ بیش از ۴۳۰ خانه در شهر توسط ۱۰۰۰۰ لامپ روشنایی یافته بودند. ادیسون همواره بر این بود که با اختراعات خود کاری کند تا توده مردم زندگی راحت تری داشته باشند. بر پایه همین اندیشه بود که در مه ۱۸۷۶ با ۲۰ نفر از همکارانش در منلو پارک نیوجرسی آزمایشگاهی دایر کرد و نام آن را «کارخانه اختراعات» نهاد. کارخانه ادیسون در مزرعه ای سرسبز و با طراوت قرار داشت و شاید بتوان گفت که درواقع نخستین کارگاه تحقیقات صنعتی به شمار می آمد و مجهز به یک دستگاه موتور برق و کوره ذوب فلزات و سیمها و مفتولها مسی و ابزارهایی چون الکترومتر و گالوانومتر بود. در آن زمان تمام سعی و تلاش ادیسون و همکارانش مصروف تکمیل لامپهای برقی بود که فکر و ذکر مخترعان دیگر را از سال ۱۸۳۰ به خود مشغول داشته بود. در سال ۱۸۷۷۸ ادیسون کارخانه برق خود را تأسیس کرد.در شب عید نوئل سال ۱۸۷۹ هنگامی که توماس ادیسون جاده منلوپارک را با یک دینام و ۴۰ لامپ روشن کرد، مردم نظارگر شگفت آفرینی او بودند، ادیسون را جادوگر منلوپارک نامیدند.ادیسون شخصی خود آموختهخ بود و زمانی که کار را شروع کرد، به هنگام تحقیقاتش همراه با گراهام بل، در رشته برق، که پایگاهی علمی داشت احساس کرد که نیاز به اشخاصی صلاحیت دارتر از خود دارد. ادیسون سرمایه ای در اختیار داشت و توانست بود اعتماد بانکدارانی همچون مورگان را به دست آورد. این بانکداران سرمایه لازم برای تأسیس شرکتهای صنعتی را گرد آوری می کردند و شرکتهایی که سهام خود را به بانک می فروختند و می توانستند حقوقهای خوبی به کارکنان خود بپردازند.توماس الوا ادیسون برخلاف افسانه بسیار شایع و اینکه خود در دامن زدن بدان بسار می کوشید، هرگز یک دانشمند نبود. حتی می توان گفت که وی در سراسر عمر کاری خود، یک ضد دانشمند بوده است، شخصیت وی نمونه مخترعان کاسب آمریکایی آن زمان، نظیر وستینگهاوس، پولمن و بعدها واترمن است که استعدادهای آنان در اوضاع و احوال رونق و گسترش سریع صنعت در دوران پس از جنگهای داخلی، شکوفا شد و امکان بلند پروازیهای زیادی برای آنان فراهم آمد. ادیسون همین که به شهرت دست یافت عطشی تمام ناشدنی برای کسب ثروت از خود نشان داد. وی بسیار سریع و با زبردستی فراوان روزنامه ها را به تمجید از شخصیت خود واداشت. توماس ادیسون اشخاصی را بر می گزیند که بتوانند کمبودهای دانش او را در همه زمینه ها،

شیمی، فیزیک، الکتریسیته و مکانیک پر کنند وجه ویژه در جریان این قضیه روشن سازی با برق که مدیریت آن چها رسال ۱۸۷۸-۱۸۸۲ به طول کشید این قـدرت مطلق وی همزمان با کارگران ورزیده ای که آمده بودند تا کارگاهایی که وی در منلوپارک برپا داشته بود کار کنند به سرعت افزایش یافت. وی بدین ترتیب سپاهی از اشخاص با صلاحیت در همه زمینه ها داشت، سپاهی که می توانست به رگبار اندیشه های وی که پیاپی عرضه می شدند جامه عمل بپوشد.اکثر این اشخاص زمانی طولانی به وی وفادار ماندند و از تب خلاقیت وی گذران می کردند.توماس ادیسون هیچ گاه و برای هیچ یک از نوآوریها مبتکر و نخستین کس نبوده است، اما شخصیت وی آنچنانی بود که وقتی هم در جای دوم قرار می گرفت و پیش از نفر اول نام خود را به ثبت می رسانید. اعتراضات به سرعت حقه می شدند. خود ادیسون این چرهر را با رضایت خاطر می پذیرفت. وی تقریباً همه شخصیت های جهان صنعتی، علمی و سیاسی را طبق مقاوله نامه ای که به دقت تنظیم شده بود پذیرفته است و در پایان دیدارها در برابر همه همکارانش که جمع شده بودند عکسی را که پیش از آمدن مهمان آماده شده بود به وی اهداء می کرد.ادیسون نیز به نوبه خود از ماه اکتبر ۱۸۷۸ به کار پرداخته بود و در همان حالی که در پی ساختن افروزه ها، در آغاز با کربنی کردن کاغذ می کوشید تصمیم گرفت که طرحهای خود را با به نمایش گذرادن همه عظمتی که در آینده خواهند داشت.ادیسون در همان زمان از بررسی فلزاتی که پشتیبان وی به کار گرفته بودند غفلت نمی کرد. از مارپیچ پلاتین استفاده می کرد، در حالی که فلزات موجود در معدن پلاتین و کوریم را هم به کار میگرفت. در جریان همین بررسی ها بود که به روش کاری سوان پی برد: تخلیه لامپ با شیپوره اسپرنگل، گرم کردن افروزه با استفاده از اثر ژول برای بیرون راندن گازهای محتوی در آن، بستن انتهای لامپ با مشغل. اجسام گوناگونی که آزمایش شدند نتیجه مطلوبی ندارند؛ آنها شکننده، با روشنایی کم و پرهزینه بودند. ادیسون به زغال بازگشت و بدین نتیجه رسید که تنها یک لیف گیاهی همگن می تواند نتیجه خوبی داشته باشد . طبعاً گیاهان متعددی را مورد آزمایش قرار داد، که از آن میان الیاف پنبه بود که آن را بعنوان کاغذ، سرانجام به ثبت رسانید.این سال برای ادیسون و همکاران وی سال کار بی وقفه بود. اما پس از یک سال، خود لامپ و نیز سیستم اتصال افروزه کربنی به سرهای فلزی و سرپیچ آن را، که هنوز نام وی را بر خود دارد، ساخته بود. از پلاتین نخست برای سرهای اتصال استفاده کرد، اما بعداً آن را با آلیاژی که مانند پلاتین ضریب انبساط شیشه را دارد، عوض کرد.آغاز کار برد سیستم ادیسونبه نظر ادیسون لامپی که ساخته بود کامل نبود. ادیسون در همان سال ساخت دینامی را بررسی کرد که بتواند برقی با ولتاژ ثابت بدهد و نوری با شدت ثابت ایجاد کند.ادیسون خود را وقف به کار اندازی سیستم خود کرده بود. در سال ۱۸۸۱ همان سرمایه داران پشتوان وی شرکت تازه ای به نام Edison Electric Jiiominating company of new york تأسیس کردند. مردم نیویورک با تردید زیاد به این وسیله جدید روشن سازی روی آوردند. ادیسون را تحسین می کردند اما به گاز دلبسته بودند زیرا از مدتها پیش ارزانترین وسیله بود. با این همه، ادیسون به تصاحب قاره قدیم روی آورد.ادیسون در آن زمان با رقابت شرکت سوان برخورد کرد. این شرکت از سیستم سنتی یک مولد برای هر خانه یا تأسیسات خصوصی یعنی همان سیستمی استفاده کرد که ادیسون هم به مشتریان خود حتی در آمریکا پیشنهاد کرده بود. در ابتدای آثاری از کشمکش میان دو شرکت پدید آمد اما گفت و گو برای یکی شدن این دو شرکت به میان آمد. این گفت و گو چند سال به درازا کشید، زیرا ادیسون برای نام رسمی شرکت ، به نام دیگری جز شرکت خود رضایت نمی داد. او یادآوری می کرد که وی تنها مخترع نه تنها لامپ فروزان، بلکه سیستم کامل تولید و توزیع برق است. سرانجام تنها در سال ۱۸۸۸ بود که توافق ایجاد شد و شرکت تازه با نام Edisin and Swan united Electric Company Ldt خوانده شد. توماس ادیسون ۱۵۰۰ اختراع را به ثبت رسانید و تحصیل امتیاز کرده که ۱۹۶ آن مربوط به لامپ چراغ برق بود و برای میلیونها نفر کار تهیه کرد و برای میلیاردها نفر از مردم جهان آسایش فراهم آورده است که اکثر آنها هرگز نام او را هم نشنیده اند.مرگ توماس ادیسون توماس آلوا ادیسون در روز ۱۸ اکتبر سال ۱۹۳۱ در سن ۸۴ سالگی رخ از جهان فرو بست. در حالی که میلیونها نفر از مردم آمریکا در سوگ

او شرکت کرده بودند جسدش را در باغچه خانه اش دفن کردند. در اینجا جای دارد از استاد محترم و زحمت کش آقای مهدی یاراحمدی خراسانی تشکر و قدردانی به عمل آورمبا تشکر: عبدالله کریمی

مبانی و اصول کار آفرینی

۰ ، ۰۷:۳۲

مبانی و اصول کار آفرینیدکتر اسفندیار زیاری، قدرت اله طلایی، آزاده رجبیان

خلاصه کتاب: سیما چتر سیمایی– ناشر : موسسه کتاب مهربان نشر– چاپ : اول بهار ۱۳۹۰– مقـــدمـه: کارآفرینی پدیده ای است که موضوع مطالعات علمی بسیاری است. این پدیده ابتدا در رشته اقتصاد مورد بررسی قرار گرفت و سپس رشته های مختلفی مانند مدیریت، جامعه شناسی و روان شناسی آن را به بحث گذاشتند .براساس آمار و ارقام موجود تا دهه ۱۹۷۰ کارآفرینی موضوع چندان مهمی محسوب نمی¬شد و به سازمان های بزرگ آن زمان اهمیت بیشتری نسبت به سازمان های نو و کوچک داده می¬شد. اما در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ کسب و کارهای کوچک نشان دادند که نقش بسیار مهمی در اقتصاد دارند. علم اقتصاد زادگاه عام کارآفرینی بود و اولین نظریه پردازان در قالب های نظری این رشته را تعریف کردند. از اینجا کارآفرینی به لحاظ تاثیری که در بازار میگذارد مورد مطالعه قرار گرفت. ژوزف شومپیتر از اقتصاددانان برجسته ای بود که اهمیت زیادی به کا آفرینی می¬داد. بعد از شومپیتر خط فکری اصلی در علم اقتصادچندان توجهی به کارآفرینی نداشت و تا سال ها بعد که افرادی مانند کاسون، ویلیام بامول و اسرائیل کرزنز دوباره جایگاه آنرا در علم اقتصاد تثبیت کردند، توجه به کارآفرینی در این حوزه کمرنگ شده بود . در واقع امروزه رشته کارآفرینی

تبدیل به یک چتر شده است که زیر این انواع مختلفی از رشته های متنوع قرار می¬گیرند .از این رو نمونه هایی از موضوعات مختلف مورد مطالعه در کارآفرینی به شرح زیر مطرح شده است : سازمان ها چگونه به وجود می¬آیند؟ چگونه درآمدزا می¬شوند؟تفاوت کسب و کارهای کوچک با سازمان های بزرگ چیست؟آیا کارآفرینی باعث توسعه اقتصادی می¬شود؟از چه راههایی توسعه بخش است؟فرهنگ کارآفرینی چیست؟چه تاثیری در جامعه دارد؟تاریخچه و سیر تکاملی کارآفرینی در دنیادر اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که در کار ماموریت بودند کارآفرین خواندند و پس از آن نیز برای مخاطرات دیگر نیز همین واژه با محدودیت هایی مورد استفاده قرار گرفت. از حدودسال ۱۷۰۰ میلادی به بعد درباره پیمانکاران دولت که دست اندرکار امور عمرانی بودند، از لفظ کارآفرین زیاد استفاده شده است . ژوزف شومپیتر با ارائه نظریه توسعه اقتصادی خود در سال ۱۹۳۴ که همزمان با دوران رکود بزرگ اقتصادی بود، موجب شد تا نظر او در خصوص نقش محوری کارآفرینان در ایجاد سود، مورد توجه قرار گیردو به همین دلیل وی را (پدرکارآفرینی لقب داده اند. از نظر وی کارآفرین، نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی است) و نقش کارآفرینی عبارت است از: (نوآوری یا ایجاد ترکیب های تازه مواد). بطور کلی سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی را می¬توان به پنج دوره تقسیم نمود : دوره اول؛ قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی در این دوره به صاحبان پروژه های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه ها همانند ساخت کلیسا، قلعه ها، تاسیسات نظامی و ... از سوی دولت های محلی به آنها واگذار گردید کارآفرین اطلاق می¬شد . در تعریف کارآفرین، این واژه به عنوان واسطه ومیانجی در مبادلات اقتصادی به کار می¬رفته است. مثلا مارکوپولو تلاش کرده بود تا راه های تجاری با کشورهای خاور دور ایجاد کند. او در این میان نقش یک واسطه را در مبادلات تجاری ایفا میکرد . دوره دوم؛ قرن ۱۷ میلادیاین دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده و ارتباط شاخص ریسک پذیری وکارآفرینی در این قرن ایجاد شد.در این دوره،کارآفرین به عنوان فردی تلقی می¬شد که با دولت قرارداد می¬بست تا خدمات ارائه دهد و یا محصولات تعهد شده را تولید کند. از آنجا که میزان این قراردادها ثابت، ولی هزینه های آنها

متغییر بود این امکان وجود داشت که کارآفرین در این مبادلات با ضررهای مالی مواجه شود یا به سودی سرشار دست یابد.ریچارد کـانتیلون، اقتصاددان و نویسنده برجسته قرن هفـدهم، به تـدوین نظریه هـای مرتبـط با کارآفرینی پرداخت. کانتیلون، کارآفرین را فردی ریسک پـذیر معرفی کرد. دوره سوم؛ قرون ۱۸ و ۱۹ میلادیدر این دوره، افرادی که سرمایه در اختیار داشتند با افرادی که نیاز به سرمایه داشتند متمایز شـدن. به عبارت دیگر، کارآفرین از سرمایه گـذاران جـدا شدنـد. دلیل اصـلی ایجاد تمایز بین آنها، پدیـده صـنعتی شدن در سراسـر جهان بوده است .دوره چهارم؛ دهه های میانی قرن بیستم میلادیـدر اواسط قرن بیستم، کـارآفرین به مثابه نوآور مورد توجه صاحب نظران زیادی از جمله شومپیتر اقتصاددان قرارگرفت.وی معتقـد بود : کـارکرد یـک کـارآفرین شامـل اصـلاح یـا دگرگونی کامل الگوهای تولیـد از طریق اسـتفاده از نوآوری یا به صورت عمومی تر، یک تکنولوژی امتحان نشـده مربوط به تولیـد جدید یا تولید کالاهای قدیمی به شکل جدید و نو، گشایش منابع جدید برای فراهم کردن منابع اولیه یا شناسایی بازارهای جدید برای محصولات و سازماندهی صنایع جدید می¬باشد .در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولات جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصـلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شـده است . دوره پنجم؛ دوران معاصـر (از اواخر دهه ۱۹۷۰ تـا کنون)در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کار و روند کارگاه های کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشـخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این ساز و کار، توجه زیادی به این مفهوم شـد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. در این دوره به تدریج روان شـناسان،جامعه شـناسان و دانشـمندان و محققین علوم مـدیریت نیز به ابعـاد مختلف کـارآفرینی و کارآفرینـان توجه نموده انـد .تـا دهه ۱۹۸۰ سه موج وسیع، موضـوع کـارآفرینی را بـه جلو برده است : ۱. موج اول : انفجـار عمومی مطـالعه و تحقیق در قـالب انتشـار کتـاب هـای زنـدگی کارآفرینان و تاریخچه شرکت های آنها، چگونگی ایجاد کسب و کار شخصی و شیوه های سریع پولدارشدن می¬باشد. ۲. موج دوم : این موج که شـروع آن از دهه ۱۹۶۰ بوده شامل ارائه رشـته های آموزش کارآفرینی در حوزه های مهندسی و بازرگانی است .۳. موج سوم : این موج شامـل افزایش علاقمنـدی دولت هـا به تحقیقـات در زمینه کارآفرینی و بنگاه های کوچک، تشویق رشـد شرکت هـای کوچـک و انجـام تحقیقـات در خصوص نوآوری صـنعتی می¬شود که از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شـده بود .کلیات و مفـاهیم کـارآفرینیمفهوم کارآفرینی با تحولات سـریع و شـتابان در پهنه گیتی و گـذر از جامعه صـنعتی به جامعه اطلاعاتی و مواجه اقتصادهای ملی با اقتصاد جهانی و مطرح شـدن پدیـده هایی همانند (جهانی شدن اقتصاد و(فن آوری) مباحث اساسـی در خصوص راه کارهای مختلف برای تسـریع فرآینـد رشـد و توسعه پایـدار و رفاه اقتصادی مطرح می¬گردد. یکی از این مباحث جدید، نقش کارآفرینـان در این فرآینـد می-باشـد .کـارآفرینی از مفـاهیم جدیـدی است که حـداقل در محـدوده علم اقتصـاد، مـدیریت، جامعه شناسـی و روان شناسی و سایر مقوله های مرتبط با این موضوع قدمتی بسیار کوتاه داشته و از مفاهیم رو به کسترش می¬باشد .واژه کارآفرینی در قرن هفـده و هجده از اقتصاد فرانسه وارد شده است. در فرانسه این واژه به معنای فردی است که مسئولیت انجام یک پروژه ه یـک فعـالیت بسیار مهمی را بر عهـده می¬گیرد. به طور روشن تر، کاربرد این واژه زمانی است که بخواهیم افراد ریسـک پـذیر را شـناسایی کنیـم . افرادی کـه از طریـق پیـدا کردن راه هـای بهـتر و جدیـدتر برای انجـام کارهـا، مـوجب پیشـرفت اقتصـادی می¬شونـد .تعـاریف متعـددی از کـارآفرینی ارائه می¬شود تـا درك معنـا و مفهوم آن آسانتر گردد : ژوزف شومپیتر : کارآفرین نیروی محرکه اصـلی در توسعه اقتصادی و موتور توسعه می¬باشد و نقش وی عبارت است از نوآوری با ایجاد ترکیب های تازه از مواد شومپیتر مشـخصه اصلی کـارآفرین را (نوآوری) می¬دانست و کار یک کارآفرین را (تخریب خلاق) تعریف کرد .فرهنگ لغت آسـفورد : کـارآفرین فردی است که با اسـتفاده از ابتکار و ریسک پـذیری تلاش می¬کنـد تا سود به دست آورد .کارآفرینی اساسا ترکیبی از اسـتعدادها، تفکرات، سـرمایه، دانش و فن و پشـتکار است .پیتر دراکر : کارآفرین کسـی است که فعالیت اقتصادی کوچـک و جدیـدی را باسرمایه خـود شـروع می¬نمایـد .مـک کله لنـد : کـارآفرین کسـی است که یـک شـرکت راسازمانـدهی

می¬کند و ظرفیت تولیدی آن را افزایش می¬دهد .بیل گروس : معتقد است که کارآفرینی با درهم شکستن وضعیت موجود، راه های پذیرفته شده انجام کار را رد می¬کندو باعث می¬شود الگوهای سنتی رفتار تغییر کند .کارلند : کارآفرین فردی است که جهت دستیابی به سود و رشد، شغلی را به وجود می¬آورد و مدیریت می¬کند .چموف : کارآفرین فردی است که شرکت های جدیدی را که سبب ایجاد و رونق شغل های جدید می¬شوند، شکل می¬دهند .دایره المعارف بریتانیکا : شخصی که کسب و کار یا موسسه اقتصادی را سازماندهی و مدیریت کرده و خطرات ناشی از آن را می¬پذیرد.فرهنگ لغت جدید دانشگاهی وبستر : کارآفرین کسی است که متعهد می¬شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند .اهمیت و نقش کارآفرینی از سه جنبه مورد بررسی قرار می¬گیرد :۱. جنبه کلی (عمومی) : الف) کارآفرینی یکی از بنیادی ترین و اساسی ترین ویژگی های انسان در کره زمین است .ب) مجموعه تمدن انسان محصول کارآفرینی انسان است .ج) بدون کارآفرینی امکان رشد انسان دشوار است .د) کارآفرینی یکی از اصلی ترین اهداف تعلیم و تربیت است . ۲ . جنبه فردی :الف) کارآفرینی عامل رشد و کوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خودشکوفایی است .ب) کارآفرینی عامل موفقیت های فردی، مالی، شغلی و اجتماعی است . ۳ . جنبه سازمانی :الف) کارآفرینی عامل افزایش کمیت، کیفیت، تنوع تولیدات و خدمات است .ب) کارآفرینی عامل کاهش هزینه، کاهش ضایعات و جلوگیری از اتلاف منابع است .ج) کارآفرینی عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان است .د) کارآفرینی عامل تحریک، تشویق و حس رقابت جویی است .چهارچوب نظری کارآفرینی۱. رویکرد اقتصادی : کارآفرینی اولین بار مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت و بسیاری از مکاتب اقتصادی از قرن شانزدهم تا کنون به نحوی، کار آفرینی را در نظریه های خود تشریح نموده اند .واژه کارآفرینی برای اولین بار در سال ۱۷۳۴ توسط ریچارد کانتیلون به ادبیات اقتصادی معرفی شد .کانتیلون سه عامل اساسی را در عرصه اقتصادی شناسایی کرد • : صاحبان املاک : افرادی که صاحب زمین های وسیعی بودند و منابع اولیه را فراهم می¬کردند • .کارآفرینان : شامل کشاورزان و بازرگانان بودند که منابع را سازماندهی می¬کردند و از طریق خرید محصولات به قیمت مشخص و فروش ان به قیمت نامشخص، ریسک های ناشی از ان را نیز می¬پذیرفتند •.مزدوران : افرادی که به خاطر ارائه خدمات، اجیر می¬شدند .۲. رویکرد ویژگی ها : روانشناسان تمام توجه خود را معطوف به این پرسش کردند که چه ویژگی هایی در کارآفرینان وجود دارد که آنها را از غیر کارآفرین متمایز می¬کند ؟به همین دلیل از تحقیقات این دانشمندان به عنوان رویکرد ویژگی ها نام برده می-شود. بیاگرو در مورد ویژگی های کارآفرینان به ۱۰ شاخص مهم زیر اشاره کرده است : •

رویـ •

قاطعیت • عمل

کنندگی • عزم و اراده

•سرنوشت • فداکاری •دلبستگی •جزئیات •پول خلاقیت و نوآوری ریسک پذیری نیاز به موفقیت۳.

رویکرد محیطی : در این رویکرد، عوامل فرهنگی – اجتماعی، تجربیات، زمینه خانوادکی، آموزش و دیگر نیروهای فرهنگی و اجتماعی در محیط می¬باشند و عوامل اقتصادی نیز در دسترس بودن سرمایه، موسسات مالی و اعتباری,عوامل عرضه و تقاضا و ساختار بازار را در برمی¬گیرد .اولم وادی (۱۹۸۵)، در بازنگری ادبیات و در تجزیه و تحلیل نمونه های مطالعه شده در مورد کارآفرینی، فهرست جامع از عوامل محیطی که شروع فعالیت های کسب و کار را تحت تاثیر قرار می¬دادندجمع آوری کردند. این عوامل شامل : بانکداران، رقبا، مشتریان، اقتصاد، آداب و رسوم اجتماعی، موسسات آموزشی، دولت ها، رسانه های خبری، موسسات مذهبی، تکنولوژی و اتحادیه ها بودند .ویژگی های کارآفرینان • آینده نگر بودن و داشتن چشم انداز •مصمم بودن •انگیزش •تمرکز •ازخودگذشتگی •میل به پاداش گرفتن •خوشبینی • تلاش برای سود کردن •توانایی

استفاده فرصت • ریسک پذیری • سایر ویژگی ها (نوآوری-استقلال-خلاقیت-دان فنی-هدف گرا-اعتماد به نفس-مرکز کنترل داخلی) جدول ۱-۱ : مقایسه فعالیت های کارآفرینان در قرن ۲۰ و ۲۱ کارآفرینان در قرن ۲۰ کارآفرینان در قرن ۲۱برنامه ریز دوراندیشسازمان دهنده رهبرکنترل کننده استراتژیستبا انگیزه یاد گیرندهریسک پذیر موسس و بنیان گذا - Builderذی نفع-Stakeholder انجام دهنده -Achieverایجاد کننده سود ایجاد کننده ارزش انواع کارآفرینی کارآفرینی فردی- مستقل (کارآفرین از ایده تا محصول را خود در دست دارد، تشکیل بنگاه اقتصادی) کارآفرینی فردی : کارآفرینی فردی- سازمانی (کارآفرین تحت حمایت سازمان فعالیت خود را به ثمر می¬رساند) کارآفرینی گروهی- شرکتی (فرآیند تشویق کارکنان به کارآفرینی) کارآفرینی گروهی :کارآفرینی گروهی- اجتماعی (توسعه برنامه های نوآورانه برای کمک به بهبود معیشت کسانی که فاقد کسب و کار و قرت مالی هستند) فرآیند کارآفرینی فرآیندهایی که

یک کارآفرین باید طی کند تا کسب و کار موفقی داشته باشد • : تحقیق، انتخاب و طراحی تولید یا خدمات •شناسایی راه های بالقوه تامین مالی برای پروژه •یادگیری و استفاده از وسایل مورد نیاز برای کار •انتخاب کارکنان (یا شبکه حمایتی •) حفظ و تقویت روحیه •شناسایی و پاسخ گویی مناسب به توسعه و تنوععوامل موثر بر فرآیند کارآفرینیعوامل موثر بر فرآیند کارآفرینی به پنج دسته تقسیم می¬شوند :۱. اقتصادی و بازاری •منابع مالی (دسترسی به وام •)زیر ساخت های اقتصادی (جاده – ارتباطات •)نیروی کار ماهر •خدمات تخصصی (مشاوره و حسابداری •)تسهیلات فیزیکی •محیط اقتصادی کلان (تورم و نرخ بهره)۲. ساختار پویایی صنعت • اندازه بازار •تمرکز جغرافیای صنعت •رشد بازار •استراتژی شرکت های بزرگ۳. چهارچوب قوانین و مقررات • سیستم مالیاتی •قوانین و مقررات •سیستم حقوق (مالکیت معنوی •) سیاست های حمایتی (مشوق های مالیاتی)۴. سرمایه های اجتماعی • یکپارچگی و یا سلسله مراتب اجتماعی •شبکه کارآفرینی •فرهنگ احترام به کارآفرین •پشتیبانی نهادی •سیستم آموزشی (تدریس کارآفرینی)۵. جنبه های فردی مربوط به کارآفرین •تجربه کاری (تجربه مدیریتی و مشاغل قبلی •)عوامل جمعیت شناسی •تحصیلات • ظرفیت کارآفرینی •داراییخلاقیت و نوآوریخلاقیت یک توانایی فردی است که می¬تواند به یک اختراع با ایده ای بکر، توسط فرد خلاق منجر شود .نوآوری، فرآیندی است که اختراع یا ایده را به محصول یا خدمتی که قابل عرضه در بازار است تبدیل می¬کند .ویژگی های افراد خلاق :۱. سلامت روانی و ادراکی : توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع۲. انعطاف پذیری ادراک : توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چهارچوب ۳. ابتکار : توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید۴. ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی : توجه کرده و درنظرگرفتن چالش های جدید مسائل پیچیده۵. استقلال رای و داوری : متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نوضرورت و نقش خلاقیت : ۱. نقش خلاقیت در افزایش رضایت شغلی : خلاقیت در کار موجب افزایش راندمان شغلی و حرفه ای می¬شود و خود مستلزم وجود ایده مناسب و برنامه ریزی قوی است. خلاقیت ورزی در عرصه کار و تلاش به افزایش روحیه نشاط و تنوع طلبی منتهی می¬شود.و تاثیر مضاعفی بر اقزایش رضایت دارد، اگر بستری برای اندیشیدن خلاق در محیط کار وجود داشته باشد .۲. نقش خلاقیت در تقسیم فرصت های شغلی : معمولا توسعه مشاغل جدید با ایجاد فرصت های شغلی در جامعه همراه است. این رویداد را می¬توان نوعی حق انتخاب بین مشاغل تعبیر کرد. در محیط های اجتماعی حامی اشتغال خلاق، به افراد ضمن بهره مند شدن از سیاست های حمایتی و قانونی، فرصت مستقیم خلق مشاغل جدید و سازنده داده می¬شود. از این حیث ضریب اشتغال نیز بالا می¬رود .۳. نقش خلاقیت در ایجاد مشاغل جدید : در جوامع توسعه یافته حوزه اشتغال صرفا به امکانات دولتی محدود نشده و به تعبیری نوعی خلاقیت در عرصه آزاد مشاهده می¬شود. صاحبان مشاغل آزاد نیز می¬توانند با تغییر و توسعه شغل خود امکان اشتغال زایی را چندین برابر کنند .۴. نقش

خلاقیت در ایجاد ارتباط بین واحدهای شغلی : اگر محیط احتماعی و سازمانی، از حسن توجه و علاقه به خلاقیت برخوردار باشد به سرعت پیوندهایی بین محصولات و فن آوری های مختلف ایجاد می¬شود. به عنوان مثال تلفیق دو محصول بی سیم و تلفن به اختراع موبایل منجر شده است .عناصر خلاقیت : خلاقیت متشکل از عناصر و اجزای مختلفی است. آمابلی رئیس مرکز پژوهش های دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد، سه عنصر مهارت های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت های مربوط به خلاقیت و انگیزه را اجزای اصلی خلاقیت می¬داند .موانع خلاقیت : ۱. ناهمسویی آموزش با کارآفرینی و خلاقیت۲. استفاده از الگوهای قالبی۳. شتاب زدگی در ارزیابی۴. تاکید بر مفروضات قبلی۵. فشار اجتماعی۶. چاره جویی کوتاه مدت ۷. تکیه بیش از حد به نقش جنسیت۸. تاکید بر مهارت های کلامی۹. تاکید زیاد بر پیشگیری ۱۰. سایر موارد (ترس از شکست و انتقاد و عدم اعتماد به نفس)ویژگی های سازمان خلاق : ۱. رقابت کامل و فشرده است:(در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می¬پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد).۲. فرهنگ : (یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می¬کند فرهنگ مردم است)۳. دسترسی به مدیران : (مدیران می¬توانند افکار و نظرات پراکنده دیگران در سازمان را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند)۴. ارائه خدمات مردمی : (هدف نهایی سازمان توجه به نیازمندی های جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است).۵. کارگروهی : (روابط دائمی و بلند مدت کارکنان).۶. استقبال مدیران از عامل تغییر ۷. رعایت کرامت انسانی و احترام به افراد۸. فرهنگ ارتقای بهره وری : (سازمان خلاق سازمانی است که در آن بستر لازم برای بهبود مداوم فعالیت ها مهیا باشد).۹. توجه تمام و کمال به مشتری ها۱۰. امنیت شغلی۱۱. فرهنگ خودارزیابی و خودکنترلی : (همزمان با رشد و توسعه کارکنان، مدیران، بسط فرهنگ ارتقا و کار تیمی در سازمان، کنترل از درون یا خود کنترلی جایگزین کنترل از بیرون می¬گردد).مفهوم خلاقیت در شرکت های ژاپنی :از دیدگاه مدیران شرکت های ژاپنی خلاقیت در سازمان عبارت است از فرآیند مستمر مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل .صاحب نظران معتقد اند که امر پژوهش و ابداع (تحقیق و توسعه) که بطور سنتی در شرکت های آمریکای در انحصار گروهی نخبه علمی و فنی است، از جمله فعالیت های عمومی است که همه کارکنان می¬توانند و باید در آن مشارکت و سهمی داشته باشند. از دیدگاه مدیریت ژاپنی، هدف اساسی فرآیند خلاقیت در سازمان ایجاد تغییرات مطلوب است .نظام پیشنهادهای کارکنان و حلقه های کنترل کیفی دو عنصر مهم و مکمل نظام مشارکت و ترغیب خلاقیت از سوی کارکنان در شرکت های ژاپنی هستند. از طریق این دو نظام ابتکارات فردی و گروهی به خوبی ابراز شده و به سوی تدوین راه حل های عملی حل مسائل سازمان روان می¬شوند. نظام پیشنهادها، چهارچوبی است که از طریق آن ابتکارات کارکنان به صورت فردی ابراز می¬شود. از طریق این نظام کارکنان تشویق می¬شوند که به محیط و فرآیندهای کار خود توجهی خاص داشته باشند، مسائل شغلی و سازمانی را بیابند و از این طریق برای حل مسائل و اجرای راه حل های یافت شده در درجه نخست کار خود و سپس امور سازمان را بهبود بخشند.از سوی دیگر، حلقه های کنترل کیفی ساختاری برای رسیدگی و چاره اندیشی گروهی برای مسائل محیط کار در اختیار می¬گذارد.با آنکه عضویت در این حلقه ها از لحاظ نظری داوطلبانه است اما عموم مردم در این حلقه ها عضویت رایگان دارند و کار در آن را همچون سایر وظایف جاری خود تلقی می¬کنند. از جمله تفاوت های مهم نظام پیشنهادها و حلقه های کنترل کیفی، به غیر از فرد محوری و گروه محوری، قلمرو فعالیت ها است. از طریق نظام پیشنهادها کارکنان می¬توانند به همه امور سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص، تدوین کنند. اما وظایف حلقه ها حول محورهایی است که معمولاـ هر شش ماه یکبار از سوی مدیریت تعیین می¬شود. می¬توان گفت فعالیت حلقه ها در چهارچوب محدودتری صورت می¬گیرد و متمرکز بر امور خاص از پیش تعیین شده است. معهذا فعالیت حلقه ها، فهرستی از مسایل درخور توجه در اختیار کارکنان می¬گذارد که می¬تواند الهام بخش کار فردی آنان از طریق سیستم پیشنهادها باشد .نــوآوریانتفاع إختراع مفهوم نوآوری نوآوری فنی :- محصول- خدمت- فرآیند تغییر سازمانی : - سیاستها خلاقیت : -

ساختار فردی و سازمانی – طرز تلقی – رفتارشکل ۲-۲ رابطه خلاقیت و نوآوری و تغییرمراحل نوآوری : ۱. نیاز۲. نظر و ایده۳. پذیرفتن۴. اجراء۵. منابعانواع نوآوری از دیدگاه شومپیتر :۱. نوآوری در منابع و مواد خام اولیه : (ترکیبی از مواد که تا بحال استفاده نشده است)۲. نوآوری در روش ها و فرآیند تولید : (نوآوری در جنبه های فرآیندی که نتیجه آن بهبود یا تغییر فرآیند و یا اصلاح مراحل و روش عملیات و مواردی از این قبیل است)۳. نوآوری در تشکیلات و سازمان اداری و اجرایی ۴. نوآوری در بازار : (تغییر الگوها و روش های بازاریابی)۵. نوآوری در محصولموانع نوآوری : ۱. عدم تشویق و حمایت از پیشتازان و حامیان نوآوری۲. نداشتن وقت آزاد برای فکرکردن درباره ایده نو۳. انزوی مدیریت ارشد۴. ساختار مکانیکی۵. عدم اطمینان از سرقت ایده ها۶. دلگرمی زیاد از حد از مدیریت ۷. اطلاعات بیش از حد۸. مبارزات و سیاست بازی های سازمان۹. افق زمانی کوتاه مدت برای سودآوری۱۰. دست به دست گرداندن پیشنهادها و ایده های نو برای اخذ تائیداصول نوآوری : ۱. محصول، سرویس یا فرآیند را ساده و قابل درک کنید: (افراد به آسانی بفهمند ایده نو شما چگونه عمل می¬کند)۲. به محصول، سرویس یا فرآیند، جهت گیری مشتری پسند بدهید ۳. با کم شروع کنید۴. امتحان، آزمایش و بازبینی کنید۵. از شکست ها درس بگیرید۶. زمان بندی معین را دنبال کنید۷. کارکنید، کارکنید و کار کنیدسطوح نوآوری : ۱. سطح استاندارد : نوآوری سطح یک را تشکیل می¬دهد، در حقیقت بهبودهای کوچک در سیستم هایی که تغییر ماهیت نداشته اند.۲. سطح بهبود : نوآوری هایی که موجب بهبود کوچک در سیستم، هم زمان با کاهش تناقض ذاتی موجود در سیستم شده اند.برای رسیدن به این نوآوری ها داشتن اطلاعات لازم در یک زمینه فناوری کفایت می¬کند .۳. اختراع در حوزه فن آوری های موجود : سیستم موجود را به نحو چشم گیر بهبود می¬دهد .۴. اختراع خارج از حوزه فناوری های موجود : این گونه نوآوری ها از حوزه علم کشف می¬شوند نه از حوزه فناوری .۵. اکتشاف : به خارج از محدوده دانش زمان خود تعلق می¬گیرد .کسب و کاربشر به دلیل اروه قوی خود، ده ها هزارسال برای بهبود و توسعه شرایط زندگی خود کوشیده و سرنوشت خود را رقم زده است و هنوزم هم همین مسیر را طی می¬کند. در مجموع، جوامع بشری سه مرحله تکاملی را پشت سر گذاشته که عبارتند از : ۱. جامعه سنتی۲. جامعه صنعتی۳. جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتیدر جامعه سنتی، بشر عمدتا نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تامین می¬کرد و صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای شخصی پیروی می¬کرند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تامین نیازها به زور و بازو کار یدی بستگی داشت و ارزش افزوده صرف ساخت و ساز کاخ ها می¬شد.با پیدایش انقلاب صنعتی، کسب و کارها شروع به رشد کردندو کار فکری نیز به عنوان مکمل کار یدی مطرح شد. در این دوره که آن را دوره صنعتی می¬نامند، میل به ابداع و اختراع در بشر افزایش یافت و کم کم شخصیت هایی ظهور کردند که در پی ارضای کنجکاوی و کشف موضوع جدید بودند . این افراد، خصلت های مشخصی داشتند و از ریسک پذیری لذت می¬بردند .در جامعه صنعتی، اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و ماشین بخار و ماشین های پیچیده تر ابداع شدند. با سرمایه گذاری زیاد، گروهی به عنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند که نتیجه این دوره، معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود .در عصر حاضر که /ان را جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتی نامیده اند، سرعت تغییر و تحولات به گونه ای است که از آن به عنوان شگفتی های سرعت و تحولات نام می¬برند. در این دوره، از اهمیت کار یدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه را دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می¬توانند توسعه یابند که از منابع انسانی که منشا فکر و ایده هستند و حیاتی ترین عامل تولید محسوب می¬شوند، حداکثر بهره برداری را کنند.برخی از صاحبنظران بر این باورند که در جامعه اطلاعاتی سه انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل است ۱. انقلاب دیجیتالی : در انقلاب دیجیتالی، اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباط کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره منتقل

می¬شود. از جمله ویژگی های آن، قدرت بیشتر در ازای هزینه کمتر، قدرت پردازش و حافظه است .۲. انقلاب اینترنتی : در انقلاب اینترنتی، رسانه گروهی ارتباطی پس از تلویزیون، اینترنت است و اینترنت همه راه های ارتباطی دیگر، مثل پست، روزنامه، مجله، تلفن، رادیو و تلویزیون را یک جا در خود دارد و هر کس می¬تواند اطلاعات کاملی به دست آورد .۳. انقلاب کارآفرینی : عصر حاضر را برخی از صاحب نظران عصر کارآفرینان نامگذاری کرده اند. کارآفرینان انقلابی را هدایت می¬کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است .کسب و کار چیست به زبان ساده کسب وکار، عبارت است از حالتی از مشغولیت؛ و به طور عام، شامل فعالیت هایی است که تولید و خرید کالا ها و خدمات با هدف فروش، آنها را به منظور کسب سود در برمی¬گیرد . طبق نظریه (اوریک وهانت) کسب و کار عبارت ایت از هرنوع کاسبی که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه می¬شود. (پترسن و پلومن) بر این باورند که هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده خرید و فروش است . پروفسور (اون)، کسب و کار را یک نوع کاسبی می¬داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید وتوزیع می¬شوند .ویژگی های کسب و کار۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش۲. معامله کالاها و خدمات ۳. تکرا معاملات۴. انگیزه سود (مهم ترین و قدرتمند ترین محرک اداره امور کسب و کار)۵. فعالیت توام با ریسک، کسب و کار همیشه برآیند متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است .اهداف اقتصادی و اجتماعی کسب و کار سود رضایت بخش کالاها و خدمات کیفیاهداف اقتصادی ایجاد و حفظ مشتریان اهداف اجتماعی برخورد عادلانه با کارگران ایجاد نوآوری برخورد منصفانه با عرضه کنندهانواع کسب و کاربا توجه به تعاریف و متغیرهاییکه برای کسب و کار بیان شد، حیطه و عناصر کسب و کار در قالب تقسیم بندی های مختلفی ارائه گردیده که در یکی از مهم ترین این تقسیم بندی ها، کسب و کارها به سه دسته اصلی تقسیم شده اند :۱. کسب و کارصنعتی : صنعت به فرآیند استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی یا استفاده صنایع دیگر برای تولید توجه دارد. بنابراین، کالاهای مورد استفاده مشتریان نهایی، کالاهای مصرفی خوانده می¬شوند و کالاهای مورد استفاده دیگر صنایع برای محصولات نهایی شان، کالاهای مولد نامیده می¬شوند .با توجهبه ماهیت صنایع، آن ها را به صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه ای تقسیم می¬کنند . صنایع تولیدی : آهن وفولاد، ماشین آلات، انواع خودرو، مواداولیه صنایع استخراجی : معدنی، کشاورزی، شکار، ماهی گیری صنایع ژنتیک : اصلاح نژاد ماکیان، گیاهان، آبزیان و دام صنایع سازه ای : سدها، جاده ها، کانال ها، پل ها۲. کسب و کار خدماتی : شامل فعالیت هایی که برای انتقال کالاو خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری هستند .کسب و کار خدماتی، کسب و کار تجاری را نیز شامل می¬شودو به انجام آن کمک می¬کند .۳. کسب و کار تجاری : تجارت شاخه ای از کسب و کار خدماتی است. به تعبیری، وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است. کسب و کارهای تجاری را بر اساس اندازه و میزان پوشش به دودسته اصلی تقسیم می¬کنند : بر اسا اندازه و ظرفیت : تجارت عمده فروشی – تجارت خرده فروشی براسا میزان پوشش بازار : تجارت منطقه ای یا محلی – تجارت بین المللی انواع کسب و کار از دیدگاه قانون تجارت ۱. مالکیت انفرادی : کسب و کاری که یک فرد آن را راه اندازی و اداره می¬کند و کسب و کار جدا از شخص نیست .۲. شراکت : دویا چند نفر که به عنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری دارند .۳. شرکت : تشکیلات قانونی جدا از افرادی است که مالک آنها هستند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است . به طور کلی کسب و کار در قالب شرکت، دو گروه عمده را شامل می¬شود . شرکت های سهامی *سهامی عام بسهامی خاص شرکت با مسئولیت محدودالف) کسب و کار تجاری شرکت تضامنی شرکت مختلط سهامی شرکت مختلط غیرسهامی شرکت نسبی شرکت تعاونی تولید و مصرف .تعاونی

تولید تعاونی توزیعب) کسب و کار غیر تجاری : در کنار شرکت هایی که به کار تجارت اشتغال دارند؛ قانون گذار، نهاد حقوقی خاصی را که دارای شخصیت حقوقی می¬باشد جهت انجام اموری که جنبه غیرتجاری دارد از قبیل کارهای علمی یا ادبی یا امورخیریه یا خدماتی، پیش بینی نموده است، ماده یک آئین نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و موسسات غیرتجاری، موسسه غیرتجاری را به دو مورد تقسیم کردند:الف) موسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضای خود نباشد؛ اینگونه موسسات در اصطلاح موسسات غیرانتفاعی نامیده می¬شوند و کلیه فعالیت های اجتماعی از قبیل انجمن های اسلامی و تخصصی و علمی و احزاب و دستجاب سیاسی و موسسین آن هنگامی که درخواست ثبت می¬نمایندو توسط اداره ثبت شرکت ها، مراتب از طرف اداره کل اطلاعات نیروی انتظامی استعلام می¬شودو پس از وصول پاسخ مثبت نسبت به ثبت اقدام می¬گردد .ب) موسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع مادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد این گونه موسسات، موسسات غیرتجاری نامیده می¬شوند .چرخه حیات کسب و کارصاحب نظران مراحل ایجاد و توسعه کسب و کار را در قالب متعددی تقسیم بندی کرده اند. به طور سنتی چرخه حیات کسب و کار را می¬توان در قالب پنج مرحله بررسی کرد .۱. مرحله ایجاد کسب وکار۲. مرحله شروع کسب و کار۳. مرحله رشد۴. مرحله تثبیت کسب و کار۵. مرحله نوآوری یا افولمشکلات و موانع کسب و کار جدید۱. عدم قاطعیت در درآمد : ایجاد کسب و کار هیچ ضمانتی در بر ندارد که کارآفرینان پول کافی برای ادامه فعالیت خود به دست آورند .۲. ریسک از دست دادن پول سرمایه گذاری شده : میزان شکست کسب و کار جدید نسبتا بالاست تحقیقات اخیر نشان میدهد که در مدت ۶ سال، ۶۳ درصد از کسب و کارهای کوچک به شکست منجر شده است .۳. ساعت طولانی و کار سخت ۴. کیفیت پایین زندگی تا زمانی که کسب و کار تثبیت شود۵. مسئولیت های کامل : رئیس خود بودن بسیار خوب است، اما بسیاری از کارآفرینان در می¬یابند که باید درباره موضوعاتی تصمیم گیری کنند که واقعا دانش و آگاهی لازم در آن زمینه ها را ندارند .آمادگی و ایجاد کسب و کاردر تحقیقات بیان شده است که کارآفرینان موفق در شروع فعالیت خود در جامعه عمل پوشاندن به ایده خود فعال تر عمل کرده اند. به عبارت آنها در واقعی و ملموس کردن افکار خود فعالیت بیشتری از دیگران دارند، آنها به دنبال امکانات و وسایل رسیدن به هدف هستند، به دنبال کمک های مالی بوده و آنها رابه دست آورده اند. یک شخصیت حقوقی ایجاد کرده اند، تیمی تشکیل داده اند، ابزار و وسایل خریداری کرده اند و تمام وقت خود را در اختیار فعالیت جدید قرارداده اند، اما چگونه می¬توان یک کسب وکار ایجاد و آن را به سرمنزل مقصود رساند؟ برای این کار باید چند گام کلی و اساسی رابه ترتیب برداشت : ۱. جستجو و ایجاد ایده مناسب برای فعالیت یا سرمایه گذاری۲. بررسی و امکان سنجی ایده و طرح سرمایه گذاری، شامل : مطالعه بازار، مطالعه فنی و بررسی و ارزیابی های مالی طرح و نیز مطالعه اجتماعی۳. تدوین برنامه کسب و کار۴. اجرا و کنترل ایجاد ایده (ایده پردازی) نخستین گام موثر در سرمایه گذاری، ایجاد ایده برای سرمایه گذاری است. در کشورهای مختلف با توجه به میزان انسجام سیاستهای صنعتی و پایداری آنها، و کیفیت ایده هایی متفاوت است. هدف این گام، تهیه فهرستی بالابلند از محصولات و خدمات وبه عنوان ایده های گوناگون است و بیشتر تاکید بر فزونی تعداد ایده ها است، به منظور انجام بهتر این کار، در ابتدا معیارهایی برای ایجاد و انتخاب محصول یا خدمت در نظر گرفته شود.معیارهای انتخاب ایده برای ایجاد وانتخاب ایده سه معیار وجود دارد:۱. محصول یا خدمت، نیازی را که در حال حاضر تامین نمی¬شود، تامین خواهد کرد که سه حالت مختلف را می¬توان باری آن در نظر گرفت .الف) کسی نمیدانسته چگونه این نیاز را تامین نماید.ب) نیاز تشخیص داده نشده، در صورتی که وجود داشته است .ج) نیازی وجود نداشته و در حقیقت نیازی احساس نمی¬شده است .۲. محصول یا خدمتی به بازار عرضه می¬شود که تقاضا بیشتر از عرضه است .۳. محصول یا خدمت، قابلیت رقابت موفقیت آمیز با محصول یا خدمت موجود را داشته باشد مطالعه فنی پس از انجام بررسی ها و مطالعات بازار و پیش بینی نوع و میزان نیاز بازار به محصول و یا خدمت مورد ارائه طرح، مرحله دوم امکان

سنجی طرح یعنی بررسی های فنی_مهندسی، با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی بازار شروع می¬شود. این مطالعات به منظور اطمینان از امکان اجرایی بودن طرح از نظر فنی و عملیاتی، انجام می¬شود، مهم ترین هدفی که در بررسی های فنی دنبال می¬شود، تعیین چهارچوب فنی و اجرایی، فرآیندهای مدیریتی، اجرایی و پشتیبانی و برآورد هزینه های مختلف یعنی سرمایه ثابت، سرمایه درگردش و هزینه راه اندازی، به عنوان مقدمه و پیش نیازی برای مطالعات مالی است. زیرا فصل مشترک مطالعات فنی و مالی، برآورد هزینه های طرح می¬باشد .اهداف بررسی های فنی–مهندسیبررسی های فنی–مهندسی به سه منظور انجام می¬شود : ۱. قابلیت اجرای طرح از نظر فنی۲. انتخاب و گزینش عوامل تکنولوژیک طرح از بین گزینه های مختلف فنی۳. ایجاد زمینه برای تخمین بهانه هزینه هاتهیه برنامه ســاختهمانطور که می¬دانیم، یکی از هدفهای مطالعات فنی مهندسی، برآورد هزینه ها است. یک برنامه ساخت شامل برآورد هزینه های سرمایه گذاری ثابت، هزینه های تولید و ساخت، هزینه های راه اندازی، هزینه های اداری و امور عمومی است که در جدول ذیل نشان داده شده است .نوع هزینه اقلام اصلی هزینه۱. هزینه های ثابت سرمایه گذاری زمین ابنیه و ساختمان ماشین آلات تجهیزات حمل و نقل داخلی و انبارداری لوازم تست و آزمایشگاه تاسیسات تجهیزات اداری و رفاهی۲. هزینه های عملیاتی و جاری تولید مواد مستقیم کار مستقیم سربار تولید تعمیرات و غیره۳. هزینه های راه اندازی و شروع به تولید هزینه های آموزشی هزینه های مسافرت و ایاب و ذهاب هزینه های کار مجدد و اضافه کاری هزینه های ضایعات حق مشاوره۴. هزینه های اداری و عمومی حقوق و مزایای مدیران حقوق و مزایای پرسنل اداری و خدماتی استهلاک مواد و ملزومات لوازم التحریر و چاپ و انتشارات مخابرات و پست جشن ها و مراسم و پذیرایی مسافرت ها و مامورات ها بیمه، مالیات و عوارض سود، بهره و اجاره نگهداری محوطه و فضای سبزبررسی و مطالعات مالیفرآیند مطالعه مالی، امکان تامین مالی مناسب و به موقع جهت اجرای پروژه سرمایه گذاری مورد مطالعه قرار می¬دهد .اهداف بررسی های مالی۱. محاسبه کل درآمد تخمینی برای سال اول و سال های بعد.۲. مشخص کردن درآمد ماهیانه تخمینی برای سال های اول و سال های بعد .۳. تعیین حجم سرمایه گذاری مورد نیاز جهت احداث و شروع فعالیت .۴. تهیه صورت منابع و مصارف وجوه نقد در طول احداث و پنج سال اول بهره برداری .۵. پیش بینی حجم فروش مورد نیاز جهت رسیدن به سوددها جهت در سال های اولیه .فرآیند مطالعه مالیمطالعه مالی دو بخش پیش بینی های مالی و ارزیابی عملکرد مالی را شامل می¬شود .۱. برآورد مجموع درآمدها : برآور مجموع درآمدها بر اساس برنامه فروش پیش بینی شده در مطالعات بازار به دست می¬آید .۲. برآورد نیازهای مالی و راه های تامین آن : سرمایه گذاری طرح در دو مرحله اتفاق می¬افتد : ⬚ مرحله اجرای طرح⬚ مرحله بهره برداری از طرحسرمایه مورد نیاز دوره اجرای طرح را سرمایه ثابت و سرمایه مورد نیاز دوره بهره برداری را سرمایه در گردش می¬نامند .۳. پیش بینی صورت حساب سود و زیانصورت حساب سود و زیان پیش بینی شده در برگیرنده خلاصه ای از بودجه های فروش، تولید و هزینه ها می¬باشد. هدف از تهیه صورت حساب مزبور، برآورد سود خالص است. ۴. پیش بینی صورت منابع و مصارف وجوه نقدیصورت منابع و مصارف وجوه نشان دهنده گردش نقدینگی موسسه طی یک دوره مشخص می¬باشد. از زمانی که هر طرح سرمایه گذاری به بهره برداری می¬رسد، از یک دیدگاه ویژه، می¬توان آن را در چرخه ای دید که پول یا وجه نقد را به کالا و خدمات قابل عرضه تبدیل کرده است و با فروش آنها، دوباره به مجوه نقد دست می¬یابد. چرخه ی مزبور به شکل زیر نشان داده شده است .وجوه نقد محصولات و خدمات۵. پیش بینی ترازنامه : ترازنامه پیش بینی شده در گزارش امکان سنجی یک طرح سرمایه گذاری، نشان دهنده وضعیت مالی طرح پس از یک دوره مشخص از اجرایی شدن آن است. ترازنامه در حقیقت از یک سو فهرستی است از تمام منابع کسب و کار و از سوی دیگر بیان کننده میزان حقوق تامین کنندگان مالی طرح و حقوق صاحبان آن، که برای در اختیار گرفتن منابع بیان شده، صرف شده است . ترازنامه دارای سه قسمت اصلی به شرح زیر است :

الف) دارایی هاب) بدهی ها سرجمع دارایی ها با مجموع بدهی ها با حقوق صاحبان سهام برابر می¬باشد .ج) حقوق

صاحبان سهام۶. تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاریدر رابطه با هر طرح یا پروژه، سوال منطقی این است که آیا انجام آن ارزش دارد؟ معیارهای متنوع و متعددی جهت ارزیابی پروژه پیشنهاد شده است. معیار ارزشی پروژه ها، تحت دو گروه کلی، غیرتنزیلی و و تنزیلی طبقه بندی می¬شود :الف) معیارهای غیرتنزیلی : یعنی معیارهایی که ارزش زمانی پول را در نظر نمی¬گیرند. مشهورترین این معیارها که غالبا در طرح توجیهی بیشتر طرح های سرمایه گذاری مشاهده می¬شوند، دوره برگشت سرمایه و نرخ بازده حسابداری است .ب) معیارهای تنزیلی : یعنی معیارهایی که ارزش زمانی پول را در نظر می¬گیرند. مشهورترین این معیارها عبارتند از ارزش فعلی خالص، نرخ بازده داخلی، نسبت هزینه منفعت و هزینه سالانه منفعت .۷. تحلیل مالی طرح در شرایط عملیاتاین تحلیل در حقیقت بر این اساس استوار است که اگر سرمایه گذاری در طرح صورت گیرد، وضعیت شرکت نوپا نسبت به شرکت های مشابه چگونه است. برای بررسی از نسبت های مالی استفاده می¬شود. تحلیل گران از این نسبت ها، هم به منظور پیش بینی، بررسی و ارزیابی عملکرد مالی طرح در آینده، و هم برای مقایسه عملکرد آتی آن با شرکت های مشابه موجود، استفاده می¬کنند .۸. ارزیابی پیامدهای اجرایی و تغییر در شرایط عملیاتی ارزیابی پیامدهای اجرایی و تغییر در شرایط عملیاتی شامل : تحلیل ریسک و تحلیل حساسیت می¬باشد .الف) تحلیل حساسیت : در واقع یک نوع بازنگری در ارزیابی اقتصادی است. با این سوال که آیا پس از انجام پروژه، تخمین های اولیه می¬تواند به خوبی نمایانگر شرایطی باشند که در آینده پیش خواهد آمد و برطرح اثر خواهد گذاشت؟تحلیل ریسک : از آنجا که سرمایه گذاری در هر طرح مستلزم پذیرفتن مقداری خطر است و نتایج بسیاری از تصمیمات مالی به درستی قابل پیش بینی نیست و نتایج واقعی می¬تواند با نتایج مورد انتظار متفاوت باشد، گاهی تصمیم گیرنده می¬خواهد اندازه ریسک حاصل از تصمیم گیری خود در سرمایه گذاری را بداند . اداره کسب و کار در کلیه مراحل چرخه ی حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، باید مجموعه ای از فعالیت های کاری صورت پذیرد. هنری فایول، یکی از صاحب نظران مدیریت، این فعالیت ها را به شش دسته به شرح زیر تقسیم می¬کند :۱. فعالیت های مدیریتی : مدیریت عبارت است از فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می¬گیرد .برنامه ریزی *برنامه ریزی استراتژیک *برنامه ریزی تاکتیکی سازماندهی مدیریت منابع انسانی* کارمندیابی *انتخاب *توجیه و راهنمایی *حرکت هدایت فعالیتهای مدیریت کنترل و نظارت ۲. فعالیت های تولیدی و فنی : تولید، فرآیندی است که طی آن، مواد خام بوسیله ی سازمان به کالایا خدمت نهایی تبدیل می¬شود و عبارت است از استفاده از منابع برای ایجاد یک کالا- یا خدمت. یک منبع ممکن است به وسیله ی یک ماشین (تراکتور، چرخ خیاطی، کامپیوتر و غیره)، با یک فرآیند (تجزیه و تحلیل آماری یا آموزش) یا از طریق تسهیلات (دانشکده ها، رستوران ها یا درمانگاه ها) تغییر پیدا کند. مدیریت تولید یا عملیات، فرآیند طرحی و مدیریت یک سیستم تولیدی است و هدف از آن، تولید خدمت یا محصول با پایین ترین هزینه است که ضمن آن بالا-ترین کیفیت حاصل شود . ۳. فعالیت های بازرگانی : یکی از فعالیت های کلیدی در راه اندازی و اداره امور کسب و کارهی کارآفرینانه فعالیت بازرگانی است. طی این فعالیت،شرکت به خریداقلام موردنیاز خود می¬پردازدومحصولات وخدمات تولیدی خود رابا انجام تحقیقات بازاریابی میفروشد. مدیریت خریدمدیریت بازاریابی۴. فعالیت های ایمنی (مدیریت ریسک):سوبرلی انواع ریسک هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می¬شوند در قالب ریسک های شخصی و ریسک های کسب و کار تقسیم بندی می¬کند .با توجه به اینکه فعالیت های کارآفرینانه توام با ریسک و مخاطره است، لذا کارآفرینان بایستی چگونگی مدیریت ریسک را بیاموزند . ۵. فعالیت های حسابداری حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه بندی و تلخیص فعالیت های مالی موسسات در قالب اعداد و ارقام قابل سنجش به پول رایج کشور و تفسیر نتایج حاصل از آن. در حسابداری دوطرفه، معاملات و وقایع مالی، ابتدادر فرمی به نام سند حسابداری یا سند روزنامه منعکس و تجزیه و

تحلیل می¬شود .۶. صورت های مـــــالی :پس از انتقـال اقـدامات در دوره اول ثبت حسابهـا (تهیه دفتر روزنامه و دفترکل)، تهیه صورتهای مالی اهمیت می¬یابـد. صورت های مالی اصلی در هرکسب و کار، عبارتنـد از : صورت سود و زیان، صورت سـرمایه، ترازنامه و صورت گردش وجوه نقد.

کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری

علی مطهری خلاصه کتاب: تعریف کارآفرینی: کار آفرینی فرایندی از ارائه اندیشه های تازه و نو، بهره گیری از امکانات و فرصـت های موجود با تکیه بر دانش، پیشه و کار مربوط به آن و پـذیرش خطر است. یک کار آفرین به منظور تحقق ایـده اش عوامل مورد نیاز مانند: زمین، نیروی کار، مواد مصرفی و سـرمایه را فراهم آورده و با اسـتفاده از قدرت تصـمیم گیری، مهارت ها و استعدادهای فردی اش در طراحی، سازمان دهی، راه انـدازی و مـدیریت واحـد جدید، ایده اش را تحقق ساخته و از این راه به کسب درآمد می پردازد.سرشناســـــنامه: مطهری، علی، ۱۳۶۵— عنـوان و نـام پدیــدآور: کـارآفرینی، خلاـقیت، نـوآوری/گردآورنـده علی مطهریمشـــخصات نشـر: تهران، آزادمهر، ۱۳۸۶مشـخصات ظـاهری: ۱۶۸ ص.شابـــک : ۱-۴۸-۸۴۷۷-۹۶۴-۹۷۸وضـعیت فهرست نویسی: فیپایادداشت: کتابنامه:ص.(۱۶۷}-۱۷۸موضوع: کـازآفرینیموضوع: خلاقیت در کسب و کـار—مـدیریت موضـوع: مـوفقیت در کسب و کـارموضوع: مـدیریت—نوآوریرده بنـدی کنگره: ۱۳۸۶ .ک ۶۵م/۶۱۵ HBرده بنــدی دیـویی: ۴۲۱/۶۱۵ شـماره کتابشناسـی ملی: ۱۱۶۹۵۷۳ تعریـف کارآفرینیکـار آفرینی فراینـدی از ارائه انـدیشه هـای تـازه و نو، بهره گیری از امکانـات و فرصت های موجود با تکیه بر دانش، پیشه و کار مربوط به آن و پـذیرش خطر است. یـک کار آفرین به منظور تحقق ایـده اش عوامل مورد نیاز ماننـد: زمین، نیروی کار، مواد مصـرفی و سـرمایه را فراهـم آورده و بـا اسـتفاده از قـدرت تصـمیم گیری، مهـارت هـا و اسـتعدادهای فردی اش در طراحی، سازمـان دهی، راه انـدازی و مدیریت واحد جدید، ایده اش را تحقق ساخته و از این راه به کسب درآمد می پردازد.کارآفرین سـرمایه دار نیست ولی قادر اسـت از سـرمایه هـای راکـد به خوبی اسـتفاده کنـد. همچنین او ممکن است مخترع، عـالم، متخصـص و هنر دیگران را داشـته باشـد.آقای «جفری تمونز» اعتقاد دارد کارآفرین از هیـچ، یک چیز ارزشـمند فراهم می کنـد.«بیل گیدز» می گوید: بیشترین راه حل ها در جای دیگری کشف می شود که بایـد آنهـا را شـناسایی و از حوزه ی کشـفشان به حوزه ی خودمـان انتقـال دهیم؛ این همـان کـارآفرینی است.کـار آفرینی به دو صورت انجام می گیرد:۱- کارآفرینی فردی ۲- کارآفرینی گروهی (شرکتی، اجتماعی)کارآفرینی فردی خود به دو دسـته تقسیم می شود:۱- مسـتقل ۲- سازمانیـدر کارآفرینی مسـتقل، اسـتقلال طلبی و رضایتمندی کامل بوجود می آید. کارآفرین مستقل کسی است که فرصت ها را کشف می کند و تقاضاها را پیش بینی می نماید و خطاهای ناشی از نوسانات را بر عهـده می گیرد و در فرآین تولیـد عامل سازمانـدهی و مسئول تصـمیم هایی از قبیل چه تولید شود، چقدر تولید شود، و یا با چه روشـی تولیـد شود، می باشـد.در کـارآفرینی سازمـانی، یـک فرد بـا حمـایت یـک سازمان اقـدام به کارآفرینی می کنـد.کارآفرینی گروهی شـرکتی: در ایـن شـکل از کـارآفرینی مجمـوعه ای از افراد بـا تامـل بـا یکـدیگر اقـدام بـه کـارآفرینی می کننـد. شـرکت خودکارآفرین است، نسـبت به تغییرات منعطف می باشـد، در این سازمانها اسـتعداد و ایـده های کارکنان سـرمایه ی اصـلی سازمان است.ویژگی هـای کارآفرینانآ‌ینـده نگر بودن و داشـتن چشم انـداز: چشم انـداز برای شـخص کـار آفرین کاملاـ شـفاف و خـالی از هرگونه ابهام بوده و لذا قابل انتقال به دیگران می باشد.مصمم بودن: عزم راسخ کارآفرینان یکی دیگر از ویژگی های بارز آنهاست که انرژی و تعهد لازم برای کسب موفقیت را ایجاد می کند. کارآفرینان مصـمم از ایده های جدید و فرصت ها و پیشنهادات شغلی دیگر چشم پوشـی کرده و در مقابل به کاری که برای خود برگزیده اند پایبند می مانند.انگیزه: نیاز خود شکوفایی یکی از مهمترین انگیزه های کارآفرینان در محقق کردن چشم انـداز خود است. نتیجه ی این نیاز قوی این است که در مسیر حرکت به سوی هدف،

هرچیز دیگری از اولویت پایین برخوردار می گردد.تمرکز: برای اینکه کارآفرین از انجام موفقیت آمیز تمام طرح و برنامه ها و جزئیات کار مطوئن باشد، لازم است که همانند یک فوتبالیست خوب که لحظه ای چشم از توپ برنمی دارد در تمام لحظات با تمرکز بر چشم انداز، همه ی انرژی، وقت و سایر منابع حول این هدف مصروف نماید.ویژگی های شخصیتی کارآفرینان«دیوید مک کارلند» از استادان روانشناسی دانشگاه هاروارد آمریکا که اولین بار «نظریه ی روانشناسی توسعه اقتصادی» را مطرح نمود، معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشور های در حال توسعه مربوط به عدم درک خلاقیت فردی است، بنابر عقیده ی ایشان با یک برنامه ی صحیح تعلیم و تربیت می توان روحیه ی کاری لازم را در جوامع تقویت نمود، به گونه ای که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم آید.کارلند و همکارنش اهم ویژگی هایی را که در مورد کارآفرینان مورد بررسی واقع و تایید شده بودند، جمع آوری نمودند که عبارتند از:نیاز به توفیق، تمایل به مخاطره پذیری، نیاز به استقلال، کارآفرینان دارای مرکز کنترل درونی هستند.کارآفرینان جهت کارآفرینی، فرآیندی را باید طی کنند که دارای چهار مرحله است.شناسایی و ارزیابی فرصتدوین طرح تجاریتامین منابع مالی اداره ی بنگاه تاسیس شده.عوامل موثر در فرآیند کارافرینی۱- شرایط اقتصادی و بازاری۲- ساختار و پویایی صنعت۳- چهارچوب قوانین و مقررات۴- سرمایه های اجتماعی۵- جنبه های مربوط به کارآفرینکارآفرین تکنولوژیکفرآیندی است که با ایده ی تکنولوژیک آغاز می شود و به یک کسب و کار تکنولوژیک می رسد.مدل کارآفرینی تکنولوژیعوامل تاثیرگذار در این فرآیند: فردی، سازمانی، محیطی.مرحله ی مقدماتی: تصمیم گیری تشخیص فرصت و شکل گیری ایده، تهیه ی طرح تجاری، تصمیم گیری نهایی.مرحله ی تاسیس: تدارک و سازمان دهی منابع.مرحله ی توسعه نفوذ در بازار، توسعه ی بنگاه. باورهای غلط در بحث کارآفرین ها: ۱- اهل عمل نه اندیشه ۲- کارآفرین متولد می شوند (اکتسابی است) ۳- تمام آنها مبتکرند. ۴- کارآفرین ها وصله های ناجورعلمی و اجتماعی اند. ۵- به دنبال سوداند. ۶- خوش شانس. ۷- بی اطلاعی نعمت. ۸- شکست زیاد. ۹- خطر پذیر.پیامدهای کارآفرینیدامنه ی تاثیرات کارآفرینی بر جامعه بسیار وسیع است. از تغییر در ارزش های اجتماعی تا رشد شتابان اقتصادی. محققین تغییرات مختلفی را که کارآفرینی در یک جامعه ایجاد می کند، بررسی کرده و آثار آن را از دیدگاههای متفاوت مورد بحث قرار داده اند. برخی از این تاثیرات عبارتند از:اشتغل زاییانتقال تکنولوژی، ترغیب و تشویق سرمایه گذاری، شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید، افزایش رفاه، سامان دهی و استفاده ی اثر بخش از منابع.کارآفرینی، پایه های شکل گیری اقتصاد نویناقتصاد در ابتدای هزاره ی سوم میلادی شاهد دگرگونی های شگرفی بوده است. انقلاب فن آوری اطلاعات و تغییر ترکیب نیروی کار به نفع نیروهای دانش محور از زموم این تغییرات است.رشد اقتصادیویژگی بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است. لذا کشورهایی می توانند در چنین اقتصادی موفق باشند که قابلیت تطبیق با این تغییرات را داشته باشند. کشورهیی که در آنها میزان فعالیت های کارآفرینانه بالاتر است، قادرند تا در اقتصاد جهان موقعیت بهتری کسب کنند. ایجاد صنایع نوبسیاری از صنایع جدید از پیامدهای کارآفرینی می باشند. صنایعی نظیر؛ کامپیوتر های شخصی، بیوتکنولوژی، تلویزیون های کابلی، نرم افزارهایی شامل محصولات جدید نفتی، ارتباطات بی سیم، خدمات پستی صوتی، تلفن های همراه، فروشگاه های اینترنتی، رسانه های دیجیتالی و... .اهم موضوعات قابل تحقیق در کارآفرینیجنبه های اقتصادی کسب و کارویژگی های روانشناختی و فردیعوامل اجتماعی و نقش دولتآموزش کارآفرینینقش شرکت های کوچکنقش استراتژی و عوامل سازمانیتکنولوژی اطلاعات علل اهمیت کار آفرینیکارآفرینی از محورهای اصلی رشد و توسعه است و از نظر برنامه ریزی توسعه ی اقتصادی و توسعه پایدار دارای اهمیت است زیرا:۱- موجب اشتغال می شود.۲- باعث افزایش سود و سرمایه ی سرمایه گذاران می شود.۳- موجب دگرگونی ارزش ها و تحول ماهیت آنها می شود و ارزش های تازه ای به وجود می آورد.۴- موجب پر شدن خلا ها و شکاف های بازار کار می شود. یعنی با توجه به دگرگونی شرایط بازار کار و فراهم شدن فرصت های تازه، تصمیم های تازه ای گرفته می شود.۵- موجب گذار از رکود اقتصادی، جبران عقب ماندگی های اقتصادی و آسان شدن روند رشد و توسعه ی کشور می

شود.۶- عوامل و شرایط لازم را برای تولید کالا ها، محصولات و بازاریابی آنها فراهم می سازد.۷- کار آفرینی به هنگام بحران و ناتوانی بخش خصوصی در ایجاد اشتغال می تواند باعث جلوگیری از پس روی اقتصاد شود.۸- باعث تامین رفاه اجتماعی می شود.۹- موجب رقابت صنایع به ویژه صنایع مشابه داخلی با یکدیگر و سرانجام موجب بهبود و بالارفتن کیفیت کالاها می شود.۱۰- باعث تقویت و تکامل صنایع داخلی می شود و بدین ترتیب زمینه ی رقابت صنایع داخلی و خارجی فراهم می آید و سرانجام به افزایش صادرات و دریافت ارز برای کشور می انجامد.۱۱- کارآفرینی موجب به وجود آمدن محصولات، خدمات روش ها، سیاست ها، افکار و راهکارهای نو برای حل مشکلات جامعه می شود.اهداف کارآفرینیاهداف طرح توسعه ی کار آفرینی در دانشگاههای کشور که به منظور ترویج، پژوهش، و آموزش و پرورش کارآفرینان صورت می گیرد به شرح زیر است:الف- ترویج روحیه و فرهنگ کارآفرینی و بالا بردن شناخت جامعه ی دانشگاهی بویژه دانشجویان نسبت به کارآفرینی، کارآفرینان، و نقش آنها در رونق اقتصادی، ایجاد اشتغال و رفاه.ب- ترغیب و جذب جامعه ی دانشگاهی به دوره های آموزش کارآفرینی.پ- گسترش پژوهش های دامنه دار در خصوص کارآفرینان و دیگر زمینه های مربوط به آن با توجه به شرایط و ویژگی های ایران.تعریف خلاقیت«خلاقیت» یا «آفرینش» برگردانی از واژه ی «Creativity» و به معنای خلق کردن است. از دیدگاه روانشناختی، خلاقیت به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه ای منحصر به فرد است. به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل دادن و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده ها، اشیا یا چیزها است.خلاقیت، بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانیخلاقیت یعنی ارائه ی فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقا کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان؛ مثلا افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره.روبرت جی «استرنبرگ» و «لیندای اوهارا» در بررسی های خود شش عامل را در خلاقیت تفراد موثر دانسته اند:۱- دانش: داشت دانش پایه ای در زمینه ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.۲- توانایی عقلانی: توانایی ارائه ی ایده ی خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.۳- سبک فکری: افراد خلاق معمولا در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و دیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می گزینند.۴- انگیزش: افراد خلاق عموما برای به فعل درآوردن ایده های خود برانگیخته می شوند.۵- شخصیت: افراد خلاق عموما دارای ویژگی های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه ی همرنگ جماعت شدن هستند.۶- محیط: افراد خلاق عموما در داخل محیط های حمایتی بیشتر امکان ظهور می یابند.موانعی برای بروز خلاقیت وجود دارند که مهمترین آنها عبارتند از:۱- عدم اعتماد به نفس۲- ترس از انتقاد و شکست۳- تمایل به همرنگی و همگونی۴- عدم تمرکز ذهنی و ... تکنیک های خلاقیتدر خلاق کردن عواملی تاثیر دارد که عبارتند از:۱- حقیقت یابی ۲- مسئله یابی ۳- ایده سازی ۴- ایده یابی(روتن بودن ایده) ۵- روان بودن ایده ها ۶- درک اصل مطلب۷- نگرش به موضوعات از دیدگاه مختلف ۸- راه حل یابی۹ – ابتکار ۱۰- دقتفصل سوم نوآوریمنظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله ی عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه ی خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه ی محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.نوآوری و ابداع، کاربردی و عملی کردن افکار و اندیشه های نو و بدیع ناشی از خلاقیت است.«آلبرت شیت» می گوید: نوآوری تبدیل خلاقیت به عمل است.و از دیدگاه مدیریتی: فرآیندی که از تصور شروع و به انتشار تجاری محصول یا خدمت جدید ختم می شود.نوآوری فرایندی است که کارآفرینان توسط آن فرصت را به ایده ی قابل عرضه به بازار تبدیل می کنند. به کمک این ابزار است کارآفرینان به تغییرات شتاب می دهند، در حقیقت نوآوری فرآیند اجرای خلاقیت است.به عبارت دیگر نوآوری تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده های نو و به طور کلی تبدیل خلاقیت به تشبیه عینی است.تفاوت بین خلاقیت و نوآوریآقای «کنتر»

می گویـد: نوآوری، بکارگیری ایـده های نوین ناشـی از خلاقیت است. او اعتقاد دارد که نوآوری می تواند محصول جدید خدمت جدید یا راه جدید را برای انجام کار نشان دهد، اما خلاقیت توانایی ایجاد فکر و ایده ی بدیع و نو است.«آلبرت شیت» میگوید وجه تمـایز خلاـقیت و نـوآوری این است که خلاـقیت فعـالیت ذهنی و عقلاـنی برای ایجـاد یـک ایـده است. حـال آنکه نوآوری تبـدیل خلاـقیت بـه عمـل است.مراحـل نـوآوری: ۱- نیـاز ۲- نظر یـا ایـده ۳- پـذیرفتن ۴- اجراء ۵- منـابع اصـول نـوآوری و مـوانع نـوآوری:نـوآوری انواع مختلف دارد ۱- نوآوری بنیـادی ۲- نـوآوری در فرآینـد ۳- نـوآوری در محصـول ۴- نـوآوری مبتنی با ساختن ۵- نوآوری در خـدمات ۶- نوآوری در بازاریـابی«شومپیتر» اعتقـاد دارد انواع نوآوری به شـرح زیر است: ۱- نوآوری د رمنـابع و موارد نام.۲- نـوآوری در محصول۳- نوآوری در روشـها و فرآینـدها.۴- نوآوری در تشـکیلات و سازمانهـای اجرایی.۵- نوآوری در بازارها.اصول نوآوری عبارتنـد از:۱- عملگرا بودن: نوآوران همیشه در حـال فعـالیت هسـتند. ۲- محصول: سـرویس یا فرایند تولید را صادر و قابل درک می کند. ۳- به محصول جهت دهی مشتری پسند می دهد. ۴- نبا فعالیت کم شروع می شود. ۵- اهـداف عالی داشـته باشد. ۶- امتحان کنیـد و آزمایش کنیـد و بازدهی نمایید.۷- از شـکست ها درس بگیریـد. ۸- یک زمان بنـدی معینی را دنبال کنید. ۹- به فعالیت های قهرمانانه پاداش دهیـد. موانع نوآوریعبارتند از: ۱- عدم تشویق ۲- پذیرفتن ریسک ۳- دسترسی نداشتن به منابع ۴- نداشتن وقت آزاد برای فکر کردن ۵- عدم اطمینان از ایده ۶- افق کوتاه مدت برای سود آوری ۷- تنش و نارضـایتی بین کارکنانبازاریابیبازاریـابی تعـاریف گونـاگونی دارد؛ یـک فعـالیت تجـاری وابسـته است یـا یک پدیـده ی بازرگانی و یا یک فراینـد اقتصادی یا یک فراینـد مبادله و یا یک انتقال مالکیت محصول است و یا یک فراینـد عرضه و تقاضاست. آقای کاتلرمی می گویند: بازاریابی عبارت است از فعالیت های انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسـته ها از طریق مبادله.وظایف و اهداف بازاریابیالف- وظایف:۱- تعیین اهداف بازاریابی ۲- ایجـاد و اجرای برنامه های استراتژیک بازاریابی ۳- تجزیه و تحلیل محیطی بازاریـابی ۴- اجرای تحقیقـات بازاریابی ۵- طراحی ترکیب هـای منـاسب بازاریابی ۶- بازاریـابی و مـدیریت فروش ۷- ایجاد و توسعه ی خدمات جدید ۸- بخش بندی هدف گذاری و تعیین موقعیت بازار ۹- ارتباطات داخلی. ۱۰- تلفیق و هماهنگی با سایر مدیریت های بخش.

کسب وکار به شیوه ریچارد برانسون

مترجم: ایرج صفا

خلاصه کتاب: نویسـنده: DES DEAR LOVE- مترجم: ایرج صـفا- ناشر:انستیتو ایزایران۱۳۸۰- زنـدگی و سـر گذشت ریچارد برانسون: در دنیـای مـدرن کسب و کـار، ریچـارد برانسون یـک شـخص غیر عادی و عجیب است.در دورانی که تجارت تحت نفوذ ادم های کاردان قرار دارد او یک فرصت طلب است. او از طریق شـرکتش بنام ویرجین گروپ یک پدیده کسب و کار منحصر به فرد را ایجـاد کرده است. پیش از این هرگز مـارکی اینچنین و در سـطح گسترده ای از کالا و خـدمات موفقیت نداشـته است. ارم یا علامت قرمز و سـفید مشـخص ویر جین ظاهرا به انـدازه کاندوم های میتز، یکی از دهها فراورده ای که تبلیغ می کند، انعطاف پذیر است. برانسون از سازنـدگان مـارک یا علامت تجاری اصـلی بشـمار می رود.هم اکنون بیش از سه دهه است که برانسون یعنی سـر شناس ترین بازرگان بریتانیایی خیلی خیلی خوب کار می کنـد. او اولین بار کسب و کار خود را در سن ۱۶ سالگی اغاز کرد و در سن ۲۴ سالگی میلیونر شد.اکنون اودر دهه چهل زندگی خود است و در مجله فوربس همواره در فهرست ثروتمند ترین افراد جهان قرار دارد. برانسون تنها یک بازرگان موفق نیست. او یکی از بازرگانان جدید است که وضـعیت شهرت و روش گستاخانه اش نشانه این است که انهـا وجوه مشترک بیشتری بـا هنرپیشه هـای راک دارنـد تـا انهـایی که دنیای تجاری را پر می کنـد.در یک ارجاع غیر عادی به نظریه دانشـکده بازرگانی، عقاید گری هامل و سـی . کی . پراهالد به ویژه در سالهای اخیر برانسون چهار شایسـتگی اصلی

ویرجین را تلخیص کرده است. این شایستگی ها عبارتند از :توانایی شناسایی فرصت های مناسب رشد.توانایی حرکت سریع.تمایل برای دادن کنترل مدیریت روز به روز به تیمهای کاری نسبتا کوچیک.فصل اول : کسی بزرگتر از خودت را برگزین.انتخاب اشخاص بزرگ تقریبا برای ویرجین اصل خدشه ناپذیر است ولی همچنین نقش مهمی در موفقیت برانسون بازی می کند. همراه با سیر های نزولی مشخص و اشگار، حمله به جایگاه مسلط بازار سیر های صعودی مهمی داشته است.بازارهایی که تحت تسلط این گردانندگان بزرگ هستند سودهای هنگفتی داشته و همچنین ویرجین را قادر ساخته که نقش ستمدیده را بازی کند چیزی که نزد مشتریان کارکنان و رسانه ها به نفع شرکت ویرجین تمام می شود.اولین درس استراتژی کسب و کار برانسون عبارتست از: کسب و کار را به صورت یک جهاد در بیاور. برانسون توانایی قابل ملاحظه ای دارد که هر چه انجام میدهد به آن هاله ای از تقدس بدهد.این امر به مارک ویرجین قدرت اخلاقی می دهد.پرچم دزد دریایی را بر افراز.دیگران برانسون را بیشتر به عنوان یک دزد دریایی و احترام به شخصیت های قدرتمند با حس شادمانه ای از تفریح و لذت عامل محرک برای کسب و کارهای بزرگ است.نقش بازنده یا ستمدیده را بازی کن . بدبین بودن نسبت به مردمی که شرکت هایی بزرگ تر از شرکت خودش را انتخاب می کند سخت و دشوار است.نبردهای خود را برگزین.گرچه او این احساس را بر می انگیزاند که دوست دارد که از کوه های کسب و کار بالا رود صرفاً به این خاطر که" آنها در انجا قرار دارند "تقریباً در هر مورد برانسون به فرصت های خاصی از کسب و کار که خود را عرضه می کنند واکنش نشان می دهد.ضربه را جایی وارد کن که صدمه بزند.در تعدادی از موارد برانسون به طور موفقیت آمیزی از تاکتیک های چریکی بر علیه رقیب بزرگتر استفاده کرده است.فصل دوم : کاررا ساده و هیپی وار انجام ده.ریچارد برانسون با توجه به سبک غیر رسمی و رفتار غیر سنتی اش یک" سرمایه دار هیپی " نامیده شده است.او که هیپی نیست ولی سبک دیگر مدیریت برانسون درس های زیر را برای انهایی که مشتاق پول در اوردن هستند و نه جنگ ،ارایه می کند:پول مهمترین چیز نیست. چیز های بیشتری در مورد کسب و کار علاوه بر پول وجود دارد. علیرغم ثروتش، اشتهای خود برانسون در امور مادی به طور شگفت اوری ملایم است. همچنین او به طریقی دیگران را متقاعد می کند که پول مهمترین چیز نیست.لباس معمولی و ساده را هر روز بپوش . بیزاری برانسون از پوشیدن لباس رسمی و کراوات مشهور است. حالت لباس غیر رسمی او در میان جمعیت برجسته و مشخص است چیزی که به نفع او تمام شده است.مردم را در درجه اول اهمیت قرار ده. برانسون اعتقاد زیادی به قدرت مردم دارد. او مارک ویر جین را بگونه ای ساخته است که مردم یعنی مشتریان و کارکنان در اولویت اول قرار گیرد.کار سخت را با تفریح همراه کن. از ابتدا ، کسب و کار ویرجین با خط مشی سنجیده و امیختن کار با تفریح اداره شده است. از همان روز های اولیه تشکیل شرکت ، فلسفه ویرجین این بوده که سخت کار کنید و زیاد بازی و تفریح نمایید.تقلید نکنید، نو اوری کنید. مخرج مشترک دیگری از سبک کسب و کار برانسون عبارت است از اشتیاق او به تغییر و تحول در بازارهایی که او وارد می شود و تشکیلات به طور کلی. بخش هایی که ویر جین دکه خود را بر پا کرده بندرت تاکنون مثل هم بوده است.فصل سوم : چک و چانه بزن چونکه هر چیزی قابل مذاکره است.یکی از استعداد های ریچارد برانسون که کمتر شناخته شده شیوه تند و تیز مذاکره کردن اوست. علیرغم یا شاید به علت جلوه چهره اش به عنوان یک ادم خوب، برانسون در معاملاتی که انجام می دهد بندرت در مقام دوم قرار می گیرد. قدرت افسونی و گیرایی دوستانه اش، ذهن حسابگر تجاری او را پنهان می کند . درس هایی که از مکتب مذاکره برانسون کسب می گردد عبارتند از:ادم های درست، کار را پیش از همه انجام می دهند. مهارتهای زیر کانه برانسون در مذاکره و زبان متقاعد کننده وی با یک گیرایی ساده همراه است که همه را بجز پوست کلفت ترین مذاکره کنندگان، خواب می کند.هرگز پاسخی منفی نده. مهارت و پرویی او در مذاکره نشان و علامت شرکت شده است. واژه های" نه"،"هرگز "و" غیر ممکن "در فرهنگ لغت تجارت برانسون وجود ندارد. با ملایمت گفتگو کن ولی چوب بزرگی در دست داشته باش. با همه صفا و صمیمیت اش، افرادی وجود دارند که می گویند ریچارد برانسون تقریبا برای انجام کسب و کار ان

گونه که احتمالا تصور می کردیـد خوب نیست. این نظر کنجکاوانه یکی از موفق ترین بازرگانان این قرن است. از نصایح حرفه ای و خوب استفاده. در پشت چهره به ظاهر بی خیال، برانسون نه فقط یک بازرگان حسابگر است بلکه به خوبی ارزش مشاوران حرفه ای و خوب می دانـد.فصل چهارم : کار را نوعی سرگرمی بـدان.به عقیده ریچارد برانسون، کسب و کار باید با تفریح و سرگرمی همراه باشد. ایجاد یک محیط کاری مهیج بهترین شیوه برای برانگیختن و حفظ افراد خوب است. شیوه برانسون برای کنترل و اداره افراد درس های زیر را در بر دارد:شرکت برای تفریح و سرگرمی پرداخت می کند. رفتن به سر کار در ویرجین کار پر زحمتی که ممکن است در شرکت های دیگر به نظر رسد نیست یا حداقل این ان چیزی است که برانسون از افرادش می خواهد که خود را باور داشته و اشکارا به خود اعتماد داشته باشد.بگذار کارکنان ازاد باشند. اطراف برانسون همیشه پر از افراد با استعداد است که به انها ازادی می دهد که خلاق باشند. بارها انها با نتایج خیره کننده پاسخ اعتماد او را داده اند.تشریفات غیر رسمی را تشویق و ترغیب کن. از نامهای اول افراد استفاده کن. از نظر کارمند معمولی ویرجین برانسون یعنی رییس و سهام دار فقط با نام کوچک خود یعنی ریچارد صدا زده می شود.شور و اشتیاق مسری است. برانسون با برانگیختن کارکنانش بازده و عملکرد استثنایی از انها بدست می اورد و سطح فروش و سواد انها فراتر از استاندارد های صنعت است.کسب و کار را به صورت یک ماجرا در بیاور. بخشی از جاذبه ویرجین به عنوان یک کارفرما و یک مارک مصرفی وعده کار پر مخاطره ای است که داده می شود.فصل پنجم : با مارک خود کار درست انجام ده.یکی از پرسش هایی که بیشتر از همه در مورد ویرجین سئوال می شود این است که این مارک تا چه حد می تواند پیش رود. پاسخ برانسون این است که تا مادامی که یکپارچکی مارک به خطر نیفتد بی نهایت انعطاف پذیر است. استراتژی ویرجین متکی است بر انچه او مارک زنی شهرتی و اعتباری می نامد و نه مارک زنی سنتی بر فراورده و خدمات درس هایی که از استاد مارک یعنی برانسون به دست می اید عبارتست از: یک مارک خوب سفر می کند و حرکت دارد. مارک فراگیر ویرجین تعدادی از گزارشگران را وا داشته که این سئوال را مطرح کنند که ایا مارک تضعیف شده یا نه. لکن انهایی که درک می کنند که هدف برانسون چیست تشخیص می دهند که او نوع کاملا- جدیدی از طرح مارک را ایجاد کرده است.انعطاف پذیری مارک نامحدود است.مهمترین جنبه طرح مارک ویرجین عبارتست از اعتبار و شهرت آن در بین بخش بازار آن فرآورده ها و خدمات موجود اعتبار لازم را برای پیشنهاد های جدید تامین می کنند.به مارک خود بورز افتخار کن و آن را عزیز بدار.برانسون بارها تائید کرده که مهمترین دارایی ویرجین اعتبار وشهرت آن است .فلسفه او عبارتست از:مواظب مارک خود باش تا پایدار بماند.زیر پا گذاشتن قواعد.چنانچه مارک بزرگی داشته باشید و فرصتی را دربازار پیدا کنید نبایستی بگذارید آن موضوع کوچک مثل داشتن تجربه دران بازار سدراه شما گردد.افزودن کمی نمک طعم و مزه را تغییر می دهد.هرآنچه که ویرجین انجام می دهد نوعی سرگرمی و شوخ طبعی به آن می افزاید.این گونه نیست که شرکت وارد هرکاری به شیوه غیرحرفه ای و خارج از موضوع گردد بلکه این کار برای این است که شرکت شوخ طبعی دارد.فصل ششم : درمقابل دوربین ها لبخند بزن.برای دوربین ها لبخند بزن او ممکن است یک ماشین کاملا تنظیم شده روابط عمومی باشد ولی ریچارد برانسون خود را تبدیل به یک مارک متحرک و گویا کرده است.هرزمان که تصویر او در روزنامه یا مجله ظاهر می شود مارک یا علامت ویرجین را تبلیغ می کند.تبلیغ کردن به شیوه برانسون دارای تعدادی پیچ و خم های ظریف و نه چندان ظریف دارد . این پیچ و خم ها عبارتنداز:آنچه رسانه ها می خواهند درک کن و در اختیار آنها قرار ده.درحالی که شرکت های دیگر مبالغ هنگفتی صرف تبلیغات می کنند برانسون ستون های زیادی از روزنامه را به طور مجانی پر می کند و در حالی که سایر موسسات از دفاتر روابط عمومی گران قیمت برای سازمان دهی رویدادهای رسانه ای ساختگی استفاده می کنند برانسون از کالای خیلی ارزشمندتری مثل اخبار بهره می گیرد.تصویری فکر کن . برانسون تقریباً هرکاری را برای تبلیغ مارک خود انجام می دهد . او به ویژه در خلق داستان هایی که دارای تاثیری دیداری است مهارت دارد.بر پا خیزو خود را باور داشته باش . برانسون مهارت چشمگیری دارد که در لحظات غیر منتظره یک ماجرا سروکله اش

پیدا شود.به خاطر داشته باش که نوع دوستی و جمع آوری تمبر دو چیز متفاوت اند.سال هاست که برانسون مشغول فعالیت های پرآوازه در اجتماع است.گرچه این فعالیت ها جدا از امپراطوری کسب و کار او باشد ولی تبلیغی است برای گروه ویرجین.از زمان قایم شدن آگاه باش.تقریباً همان طور که توانایی برانسون در جلب توجه در هنگام ضرورت چشمگیر است توانایی او در دوری کردن از تبلیغات منفی در مورد کارهای بازرگانی اش زیاد می باشد.فصل هفتم : گوسفندوار هدایت نکن جای نقد و بررسی را باز بگذار.به جای اینکه انتظار داشته باشد که افراد در هر جا که می رود کورکورانه از او پیروی کنند، برانسون با ایجاد یک محیط مناسب بهترین را از میان افراد به دست می اورد. همان طور که هدایت گربه ها خیلی مشگل است ولی با شور و هیجان زیادی همراه است. درس هایی که برای رهبران ارائه می شود عبارتند از: یک رهبر صندلی عقب نشین باش. یکی از ویژگی های سبک رهبری برانسون این است که می داند که چه موقع از سر راه باید خارج شود و بگذارد افراد ان را ادامه دهند.به عنوان یک عامل شتاب دهنده یا کاتالیزور عمل کن. برانسون کاتالیزوری است که انرژی پتانسیل را برای یک پروژه یا فکر به انرژی جنبشی که افراد را در جهات مختلف می فرستد تبدیل می کند.دورو بر خود را با افراد با استعداد پر کن. انچه که برانسون در ان مهارت دارد این است که پیرامون خود را با افراد خیلی با استعداد پر کند و محیط مناسب را برای انها ایجاد کند تا شکوفا شوند، این کار کو چکی نیست.اغتشاش و هرج و مرج را دامن بزن.برانسون استاد جاروجنجال است و هرج و مرج را سازماندهی می کند.مرتب افق را برای فرصت های جدید بررسی کن.مهارت بزرگ برانسون در توانایی او در باقی ماندن در تماس با مشتریان و کارکنان ویرجین و بهره برداری از این دانش برای کسب فرصت های کاری جدید است که با توجه به فرمول ویرجین آماده استفاده هستند .فصل هشتم : سریع تر از گلوله حرکت کن.چنانچه حوزه ای وجودداشته باشد که بیزاری ریچارد برانسون را از لباس های محیط شرکتی کاملاً توجیه کند آن حوزه در سرعت واکنش های انها قرار دارد. کارشناسان مدیریت از تصور یک شرکت بزرگ که بتواند سریع حرکت کند به هیجان می ایند. او به طور خارق العاده ای زنجیره هایی از تصمیم گیری های کوتاه را به وجود اورده است. مراحل معمول کمیته تقریبا به طور کامل حذف شده است. این درس ها عبارتند از:با تجزیه و تحلیل جلو ضعف و ناتوانی را بگیر. سرعتی که طبق ان برانسون انتظار حرکت را دارد اغلب فوق العاده است.ژگز نکرده پاره کن. برانسون اعتقاد زیادی به پژوهش در بازار ندارد و ترجیح می دهد که برای احساس غریزی خود و انچه مصرف کنندگان می خواهند و اغلب مبتنی بر گفتگو با انهاست متکی باشد.تصمیم گیری را کار امد ساز. زمان بندی برای موفقیت برانسون خیلی مهم می باشد. او استاد لحظات سرنوشت ساز است یعنی لحظه کاملا مهمی که فرصت پیش می اید.کمک زیاد بگیر. چیزی که برانسون به ویژه در ان مهارت دارد متقاعد کردن دیگران به درگیر شدن در پروژه هایش می باشد. خواه با کارکنان ویرجین باشد خواه سازمان های شریک، شوق و اشتیاق برانسون مسری است.از اینکه اشتباه کنی نترس زیرا تنها راه یادگیری است.برانسون از افکار جدید دچار هیجان شده وانها را به سرعت تبدیل به فرصت های کاری می کند.جنبه منفی برای کارکنان ویرجین این است که رهبر سرشناس آنها مرتب درحال تغییر از یک موضوع مورد علاقه به موضوع دیگر می باشد .فصل نهم : اندازه اهمیت دارد.گروه ویرجین کارآمد است چونکه روحیه کارفرمایانه کارکنان خود را به حداکثر رسانده و این درحالی است که دیوان سالاری سیستم هایش به حداقل رسیده است.ویرجین یک شرکت سلسله مراتبی سنتی نیست.درعوض شاخه ای است از کسب و کارها که آزادانه به هم وابسته بوده و هر یک دارای دفاتر و تیم های مدیریتی خود است .نگرش برانسون در مورد ساختار شرکتی دارای پنج نکته اساسی زیر است:به شیوه خود رشد کن.برانسون یک سازنده است و نه یک خریدار. چیزی که از او نوع ویژه ای رهبر تجاری ساخته است.درجایی که غول های تجاری ساخته است. در جایی که غول های تجاری دیگر با بلعیدن امپراطوری های کوچک تر امپراطوری درست کرده اند برانسون امپراطوری خود را به وجود آورده است.شرکت را ساده نگه دار.زندگی برانسون به طور قابل توجهی ساده و بی پیرایه است.این ضرب المثل مظهر نگرش برانسون است.آن را به ملکول های مدیریتی تقسیم کن.برای به حداکثر رساندن انرژی کارفرمایانه و

برقراری موازنه خطر خسارات در یک بخش از امپراطوری برسایر بخش ها تاثیر می گذارد و هر کار ویرجین به صورت یک کسب و کار مستقل در نظر گرفته می شود.ادارات مرکزی را در حداقل ممکن نگه دار. مدتها پیش از اینکه به کارشناسان مدیریت بی علاقه شوند، برانسون همان نظریه دفتر مرکزی بزرگ شرکتی را رد کرده بود.اطمینان حاصل کنید که مجموع بخش ها از کل بزرگ تر باشد. ریچارد برانسون این موضوع را خط مشی شرکت قرار داده که افکار و عقاعد را گوش کند. او همچنین این موضوع را جزء دانش یا معلومات عمومی نموده است که شرکت پیشنهادهای تجاری را از جانب شرکای بعد از این یا اتی مورد مطالعه قرار می دهد.فصل دهم : ارتباط معمول را هرگز از دست مده.استعداد نهایی برانسون در برقراری ارتباط معمول است. او به گونه ای رفتار می کند که احساس کنیم که گویی او یکی از ماست. افزون بر فروتنی، توانایی برانسون در امیختن با همه طیف های مردم او را جدا از هر مدیر تجاری که ملاقات می کنید می نماید. این رمز واقعی موفقیت و شهرت پایدار اوست. در زیر درس های برانسون می اید:به افراد یا مردم گوش فرا ده . این مهارت مدیریتی نسبت به بقیه مهارتها کمتر در مورد ان تمرین شده است. فرق بین ریچارد برانسون و ۹۹ درصد افراد که کسب و کار های بزرگ را اداره می کنند این است که او محترمانه با مردم رفتار می کند و به انچه انها فکر می کنند گوش می دهد.اجازه ندهید موفقیت ذهن شما را مشغول کند. شوخ طبعی کمک ویاری رسان است؛ بنابراین با کارکنان خود و طبق قاعده داخل استخر شنا شوید. چیزی درباره برانسون وجود دارد و ان هر کس بودن است.بنا به دلایل ظاهرا نامعلوم، مردم به نظر می رسند که با او شناسایی می شوند و بر این باورند که او مانند خودشان است. از مشتریان خود به عنوان مشاوره استفاده کنید. انها نیاز خود را بهتر از هر کس دیگری دردنیا می شناسند. برانسون می داند که چیزهای جزئی و کوچک هم اهمیت دارد و این یکی از ویژگی های فراورده ها وخدمات ویرجین است.با همه به طور یکسان رفتار کن. برانسون احتمالا نسبت به مدیر یک شرکت چند ملیتی بیش از یک مسئول کنترل در فروشگاه گستاخ است. انچه برانسون دارد و دیگران از جمله بازرگانان، سیاستمداران و تولید کنندگان برنامه های تلویزیون به ویژه می توانند فقط خواب ان را ببینند این است که او نبض ملت را در دست دارد. به نظر می رسد که او سخنگوی بخش بزرگی از مردم است.انچه مردم از تو می خواهند انجام ده و انها را نا امید و دلسرد نکن. شاید جاذبه برانسون این است که او با افراد مختلف رفتار متفاوت دارد. انچه غیر قابل انکار این است که او صحنه تجاری بریتانیا را بیش از دو دهه است که حیرت زده کرده به گونه ای که هیچ بازرگان دیگری تاکنون این کار را نکرده است.

راه تویوتا

نویسنده : جعفری لایکو

خلاصه کتاب: ترجمه : دکتر سعید خرقانی ، دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله – تاریخچه تاسیس تویوتا: خانواده تویودا: داستان از ساکیچی تویوتا شروع می شود او که یک مخترع بود و او بی شباهت به هنری فورد (بنیان گذار شرکت ماشین سازی فورد) نبود. در اواخر دهه ۱۸۰۰ بافندگی صنعت اصلی ژاپن بود و آرذزوی دولت این بود که صنایع کوچک را وسعه دهد به همین منظور این صنایع را در سر تا سر ژاپن گسترش داد. تویودا که پسر بچه ای بیش نبود نجاری را از پدرش آموخت و یکباره آن مهارت را برای طراحی و ساخت دستگاه های ریسندگی چوبی به کار گرفت. در سال ۱۸۹۴ دستگاه بافندگی دستی در ستاکود که هم ارزان تر بود و هم از دستگاه های ریسندگی موجود بهتر کار می کرد. تویودا از کار خود راضی بود چون مردم مجبور بودند سخت سرگرم بافندگی و ریسندگی باشند به همین دلیل به دنبال راه حلی بود که آن ها را از این کار برهاند به همین دلیل دستگاه های چوبی درست کرد که با نیروی بخار کار می کردند. در آن زمان مخترعین مجبور بودند هر چیزی را خودشان انجام دهند. تویودا برای به حرکت در آوردن چرخ، موتور بخار کارکرده ای خرید و یاد گرفت چگونه از طریق آزمون و خطا درحالی که

دستانش کثیف می شود کـارش را انجـام دهـد.در سـال ۱۹۲۶ کارگـاه ریسـندگی خودکـار تویودا شـروع به کـار کرد تعمیرات و اختراعات تمام نشـدنی تویودا منجر به تولیـد دسـتگاه های ریسـندگی خودکار پیچیـده ای شد. در بین اختراعاتش مکانیسم ویژه ای بود که هر موقع نخ پاره می شود به طور خودکار دستگاه را متوقف می کرد.ساکیچی تویودا در طول زندگی مهندسی بزرگ بود و بعدها سلطان اختراعات ژاپن لقب گرفت با این همه، دلیل مهم فراوان ایشان در توسعه تویوتا فلسفه و نظریه وی نسبت به حرفه اش می باشـد. که تعصب و اشتیـاق خاصـی برای بهبود مسـتمر داشت.تویودا با الهام از کتاب کمک به خویشـتن به این نتیجه رسـید که موفقیت و تاثیر یک کار به خاطر کار سـخت پشـتکار و نظم و انضـباط است. ساکیچی تویودا وظیفه کسب و کار خود را به پسـرش (کیچیرو تویـودا) محـول کرد. البته منظورش این نبود که ثروت خـانوادگی را بیشـتر کنـد بلکه می خواست فرزنـدش فرصت سـهیم شدن در صـنعت جهان را داشـته باشد . پسر تویودا پس از تحصـیل در رشـته مهندسـی مکانیک از دانشگاه سلطنتی توکیو از دانش خود در زمینه ی قالب ریزی و ماشـینی کردن قطعات فلزی اسـتفاده کرد.کیچیرو شـرکت خودروسازی تویودا را با فلسفه و نظریه ی مـدیریتی پـدرش بنیـان نهـاد و ابتکـارات خود را به آن افزود. کیچیرو سـفرهای مطالعـاتی به کارخـانه هـای فورد انجام داد. در طی دوران تاسـیس شـرکت مقـارن شـده بود بـا جنگ جهانی دوم و شـکست ژاپون بود. کیچیرو که نگران توقف تولیـد خودرو توسـط آمریکـایی هـای پیروز بود، آمریکـایی هـای دریافتنـد که برای بازسـازی ژاپن نیـاز به کامیون دارنـد. به همین منظور حتی به تویودا کمک کردنـد. مجـددا شـروع به ساخت کامیون کنـد. از آنجایی که دوران اشـغال، اقتصاد ژاپن تجدید حیات یافت شـرکت تویوتا برای جلوگیری از ورشکستگی اقدام به کاهش پرداخت های داوطلبانه توسط مدیران و ۱۰٪ کاهش پرداختی تمام کارکنان و کناره گیری ۶۰۰ نفر کارگر داوطلبانه کرد. کیچیرو مسـئولیت ورشکسـتگی را به عهـده گرفت و از سـمت شـرکت اسـتعفا داد.فـداکاری فردی وی منجر به آرام کردن نارضـایتی کـارگران کرد و کـاروی تـاثیری عمیـق بر تاریـخ تویوتـا گـذاشت و این کـار منجر شـد تا تعدادی کارکنان بصورت داوطلبانه از کار اسـتعفا دادند.فلسـفه تویوتا تا به امروز این است که ملاحظات شخصـی در جهت مصالح بلند مدت شرکت باشد و همچنین افراد مسئولیت مشکلات را به عهده گیرند. اعضای خانواده تویودا با فلسفه مشابه رشد کردند آن ها همگی یاد گرفتند که دستانشان در حین انجام عملی کار روغنی شود و روحیه ی ابتکار داشـته باشـند و ارزشـهای شرکت را در سهیم شـدن جامعه بداننـد . کیچیرو رهبری تویوتا را به پسـرش عمویش ایجی تویودا که در رشـته ی مهندسـی مکانیک از دانشـگاه سلطنتی توکیو بود محول کرد.قبـل از جنگ جهانی دوم یک خط تولیـد آمریکائی ۹۰۰۰ دسـتگاه در هر ماه می سازد. در حالی که تویوتـا قـادر بود در هر مـاه ۹۰۰ دسـتگاه می سـازد. تولیـدات فرد ده برابر بیشـتر بـود ایجی و همکـارانش در سـال ۱۹۵۰ برای سفر مطالعـاتی بر آمریکا رفتنـد و پس به نتیجه رسـیدند که می تواننـد از ایـده اصـلی فورد یعنی جریان مسـتمر خط مونتاژ متحرک مواد اسـتفاده نماینـد. تا سیسـتمی از جریان یکپارچه ایجاد کنند که آنقدر انعطاف پذیر باشد که بتواند طبق تقاضای مشتری تغییر کند. و در عین حال کار آمد باشد انعطاف پذیری مستلزم این بود که نبوغ کارگران طوری هدایت شود که بهبود مسـتمر را به دنبال داشته باشـد.تاریخچه تویوتا:در دهه ۱۹۸۰ بود که برای اولین بـار تویوتـا توجه جهانیـان را به خود جلب کرد. خـاص بودن تویوتـا به دلیل شیک بودن ماشـین ها ، احساس خوب هنگام رانندگی نبود بلکه به دلیل شیوه ای بود که تویوتا خودروهای خود را طراحی و تولید می کرد و همین مسـئله بـاعث ثبـات باورنکردنی در مرحله ی تولیـد و همین طور خود محصول می شـد. و با وجود دسـتمزد بالا در ژاپن تویوتـا خودروهـای خود را بـا قـابلیت اطمینان بیشتر و هزینه ی رقابتی در طراحی می کرد.و موضوع جالب تر این بود که وقتی خودروهای تویوتا ضـعفی نشان می دادند این شـرکت به طور معجزه آسایی مشکل را رفع می کرد و حتی قوی تر از پیش به صحنه رقابت بر می گشت. امروزه تویوتا بعد از جنرال موتورز و فورد سومین شـرکت بزرگ ماشین سازی در جهان است و فروش جهانی آن بیش از ۶ میلیـون وسـیله نقلیه در سـال است. که در ۱۷۰ کشور مورد اسـتفاده قرار می گیرد.تحلیـل گران صـنعت خودروسازی تخمین زده انـد که میزان فروش جهانی تویوتا در سال ۲۰۰۵ میلادی از فورد پیشـی می گیرد. و اگر همین رویه پیش گیرد حتی از

جنرال موتورز هم جلو خواهد زد تا بزرگترین خودروساز جهان شود.سود سالانه تویوتا در پایان سال مالی در مارس ۲۰۰۳ به ۱۳/۸ میلیارد دلار بالغ گردید که از مجموع در آمد جنرال موتورز و فورد و کرایسلر بیشتر بود.سود خالص تویوتا ۳/۸ برابر بیش از متوسط صنعت خودروسازی جهان است.در حالی که سهام شرکت بزرگ ماشین سازی در جهان در سال ۲۰۰۳ تقریبا در حال افت بود سهام تویوتا ۲۴٪ بیشتر از سال ۲۰۰۲ بود و برگشت سرمایه در تویوتا ۸ برابر بود. و ارزش کل سهام شرکت تویوتا در سال ۲۰۰۳ بیش از ۱۰۵ میلیارد دلار بود و شرکت تویوتا ۲۰ الی ۳۰ میلیارد دلار به طور ثابت در صندوق نقدینگی اضطراری خود ذخیره نموده بود.در سال ۲۰۰۳ تویوتا برای اولین بار در آمریکای شمالی از کرایسلر پیشی گرفت و وسایل نقلیه بیشتری فروخت و تویوتا می تواند مبدل بشود به یکی از اعضای دائمی سه خودروساز بزرگ صنعت در ایالات متحده شود. و همچنین در همین سال تویوتا توانسته بود بیش از دو برابر شرکت معتبر فورد و شورلت یعنی دو شرکتی در طی صدسال گذشته نبض فروش ایالات متحده را در دست داشت پیشی بگیرد.تویوتا سریع ترین مراحل پیشرفت تولید را رد جهان دارد. دوازده ماه یا حتی کم تر زمان لازم است تا ماشین ها و کامیون های جدید طراحی شوند. که در حالی که رقبای آنان به عنوان نمونه دو یا سه سال کارمشا به زمان نیاز دارند. طبق مطالعاتی که در مجله ی کانسیومر ریپورتز (پر مخاطب ترین مجله ها برای مشتریان خریدار خودرو) صورت گرفت تویوتا در فهرست وسایل نقلیه پر خطر که باید از آن ها دوری جست قرار ندارد. در حالی که تعدادی محدودی از محصولات خودرو تقریبا ۵۰٪ محصولات جنرال موتورز و بیش از ۵۰٪ محصولات کرایسلر در این فهرست قرار دارند و همچنین طبقه مطالعه این مجله بیش از نیمی از خودروهای مستعمل تویوتا بر چسب برای خرید توصیه می شود دارند در حالی که ۱۰٪ خودروهای مستعمل فورد ۶۵٪ خودروهای جنرال موتورز (هیچ کدام از خو.دروهای مستعمل کرایسلر بر چسب مذکور را ندارند.این کتاب چهارده اصل را توصیف می کند. که بر اساس ۲۰ سال مطالعه نویسنده در مورد شرکت تویوتا بوده و این چهارده اصل همچنین اساس سیستم تولید تویوتا می باشد که در کارخانه های تولیدی تویوتا در سرتاسر جهان مورد استفاده قرار می گیرد که این چهارده اصل در چهار گروه طبقه بندی می شود. که این چهار گروه با حرف P شروع می شود. فلسفه، مراحل تولید، مردم، شرکا و حل مشکل چکیده ای از چهارده اصل روش کاری تویوتااصل اول: تصمیمات مدیریتی خود را بر پایه ی فلسفه ی بلند مدت بنیان نهید حتی به قیمت اهداف کوتاه مدت مالیتمام سازمان را بر هدفی مشترک سوق دهید که بزرگ تر از به دست آوردن پول باشد.برای مشتری، اقتصاد و جامعه ارزش قائل شوید – مسئولیت پذیر باشید.اصل دوم: شیوه ی کاری پیوسته ای ایجاد کنید تا مشکلات را پدیدار کنید.میزان زمانی که یک پروژه ساکن و بی استفاده است یا منتظر کسی است که روی آن کار کند به صفر کاهش دهید.اصل سوم: برای اجتناب از تولید اضافه از سیستم های کششی استفاده کنید.آنچه را که مشتری در فرآیند تولید می خواهند در زمانی که می خواهند و به میزانی که می خواهد برای آن فراهم کنید. کار خود را در انبارداری کالا کاهش دهید.اصل چهارم: حجم کار را ثابت نگه دارید (هیجونکا) (مثل لاک پشت کار کنید نه مثل خرگوش)برداشتن بار اضافی از دوش افراد و تجهیزات و بر طرف کردن بی نظمی در زمان بندی تولید دارای اهمیت است.اصل پنجم: فرهنگ توقف برای رفع مشکل را به وجود آورید تا همان بار اول وضعیت کیفیت روشن شود.کیفیت برای مشتری موجب ایجاد ارزش برای شما می شود. از تمام روش های مدرین تضمین کیفیت استفاده کنید.فلسفه توقف یا حل مشکل برای روشن کردن وضعیت کیفیت را از ابتدا جزئی از فرهنگ خود کنید تا سر انجام بهره وری افزایش یابد.اصل ششم: وظایف استاندارد، اساس پیشرفت و قدرت بخشیدن به کارمندان است اجازه دهید اظهارات فردی و خلاق استانداردها را بهبود بخشند بس این استاندارد را با استاندارد جدید ادغام کنید تا زمانی که شخصی شغل خود را ترک می کند. تا بتوانید این دانش را بر فرد بعدی منتقل کنید.اصل هفتم: از کنترل بصری استفاده کنید تا هیچ مشکلی پنهان نماند.از یک نمایشگر دیداری استفاده کنید تا به افراد کمک نمایید که فورا بتوانند تشخیص دهند که آیا در شرایط استاندارد قرار دارند یا از آن منحرف شده اند.اصل هشتم: تنها از فناوری معتبر و کاملا امتحان شده استفاده کنید که در خدمت

پرسنل و کار شما باشد.از فناوری برای حمایت افراد استفاده کنید نه برای اینکه جایگزین افراد شود، بهتر قبل از اضافه کردن فناوری آن را به صورت دستی انجام دهید.اصل نهم: رهبرانی پرورش دهید که کار را کاملا درک کنند با فلسفه کار زندگی کنند و آن را به دیگران بیاموزند.اصل دهم: افراد و گروه های استثنائی را پرورش دهید که فلسفه شرکت شما را دنبال کنند. اصل یازدهم: به شبکه گسترده شرکاء و فروشندانتان با به چالش کشیدن و کمک به پیشرفت آنان احترام بگذارید.برای شرکا و فروشندگانتان احترام قائل باشید.اصل دوازدهم: برای درک کامل شرایط بروید و خودتان از نزدیک ببینید.اصل سیزدهم: تصمیمات را به آهستگی با وای اکثریت و با در نظر گرفتن تمام گزینه های ممکن اتخاذ نمایید و با سرعت به تصمیمات عمل کنید.اصل چهاردهم: از طریق انتقادات پایان ناپذیر و اصلاحات پیوسته به یک سازمان یادگیرنده بدل شوید.

شش سیگما برای مدیران

تألیف: Greg Brue خلاصه کتاب: امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند. شش سیگما برای مدیران؛ ۲۴درس مفید برای درک و کاربرد اصول شش سیگما در همه سازمانهاتلخیص: ملیحه حاتمی کندرینام کتاب: شش سیگما برای مدیرانتألیف: Greg Brueمترجم: دکتر پروانه شاهنورینوبت چاپ: ۱۳۸۷ چاپ اولتعداد صفحه: ۹۶ صفحهتیراژ: ۱۶۰۰ جلدلیتوگرافی: مشهد اسکنرچاپ: سعیدشابک: ۴-۷۲-۶۶۵۷-۹۶۴ مقدمه: امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند.رویکرد شش سیگما در مدیریت همه آنچیزی است که به شما در تشخیص آنچه باید بدانید و نمی‌دانید، کمک می‌کند. شش سیگما موجب قرار گرفتن در موقعیتی می‌گردد که در آن خطاها و دوباره کاریها (که هم هزینه مالی و هم هزینه زمانی دارد و باعث از دست رفتن فرصتها و مشتری می‌شود)، کاهش می‌یابد.»تعریف شش سیگما:شش سیگما روشی برای بهبود بهره‌وری و سودآوری است و یک ابزار آماری حل مشکلات، تشخیص و کمی کردن اتلاف و نشان دادن گامهای بهبود، می‌باشد.تاریخچه‌ی شش سیگما:داستان شش سیگما از سال ۱۹۸۰ در شرکت موتورولا شروع شده است. در همان سال‌ها مهندس بیل اسمیت در جریان بازرسی و آزمایش‌هایش نتوانست همه محصولات معیوب را پیدا کند و این محصولات بوسیله مشتریان کشف شدند. محصولات معیوب موجب شدند که پروژه شکست بخورد. در آن زمان نرخ محصولات معیوب بسیار بالاتر از آن چیزی بود که تست محصولات نهایی نشان می‌داد. به نظر اسمیت بهترین راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود فرایند خصوصاً در اولین مراحل است. و این شد که او استانداردهای شش سیگما را تنظیم کرد. مایکل هاری مدیر کیفیت در شرکت موتورلا، این روش شناسی را به عنوان حذف کننده اتلاف در فرآیند نام نهاد.اسناد و مدارک نشان می‌دهد آنها در طی ۱۵سال ۱۶بیلیون دلار صرفه‌جویی داشتند.لاری بوسیدی از شرکت Allied Signal و جک ولچ از جنرال الکتریک برنامه‌های شش سیگما رادر شرکت‌هایشان آغاز کردند.۵۰۰ ، Allied Signal میلیون دلار در سال و ، Honeywell ۸/۱ بیلیون دلار در چهار سال، صرفه‌جویی داشتند.به راستی که این صرفه جوییها ممکن بود، چرا که سطوح بالای نوسانات در فرایندهای کسب و کار و نوساناتی که عیبها و اتلافات را بوجود می‌آورند، هزینه‌هایی بالاتر از مقدار لازم ایجاد می‌کنند. عملکرد

بیشتر شرکتها به اندازه چهار سیگماست (حدود ۶۲۱۰ معیوب در هر میلیون تولید). بکار گیری شش سیگما فرایندی تقریباً بدون عیب ایجاد می کند (حدود ۴/۳ معیوب در هر میلیون تولید). در فرآیند تولید کالا و خدمات ۹۹۹۷/۹۹٪ احتمال کامل و بدون عیب بودن وجود دارد.) حذف نمودن نقص و عیب، حذف کردن عدم رضایت از کالا و خدمات است.شش سیگما، سؤالات سختی از شما می‌پرسد و برای آنها باید راه‌حل ارائه کنند. شش سیگما نوسانات را که در فرآیندها وجود دارند را محدود یا حذف می کند، فرهنگهای کسب و کار را تغییر می‌دهد و زیرساختهایی را که برای شروع کردن و نگهداشتن بهره‌وری، سودآوری بیشتر و نرخ بالاتر رضایت مشتری، نیاز دارید، ایجاد می‌نماید. ارزش آن در تغییر جهت فرهنگ شرکت از راضی بودن از شرایط موجود به سوی انجام بهینه امور، است. شش سیگما سیستمی است که رهبری توانمند و مشارکت کارکنان را با یکدیگر ترتیب می‌دهد. به علاوه، مزایای شش سیگما تنها مزایای مالی آن نیست. در سازمانی که شش سیگما در آن بکار گرفته می‌شود، افراد سطوح مختلف می‌فهمند که درك بهتر مشتریان، ایجاد فرآیندهای شفاف تر، استفاده از معیارهای معنادار و ابزارهای بهبود قدرتمند باعث اثر بخشی بیشتر و سردرگمی کمتر آنها می گردد و غالباً پاداشی را نیز برایشان به همراه خواهد داشت. پس برای اجرای شش سیگما در کار باید مدیران در کلیه سطوح اعم از مدیران عالی تا مدیران عملیاتی، در برابر سرمایه‌گذاری منابع متعهد باشند و از همان ابتدای شروع برنامه شش سیگما تا اجرا و ارتقاء آن، برنامه را پشتیبانی نمایند.مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که: «کارمندان بزرگترین داراییهای هر شرکتی هستند، دانش و ابزارهای شش سیگما می‌توانند به آنها پتانسیل زیادی برای دگرگون کردن شرکت‌ها بدهد.» عیبها را کاهش دهید تا هزینه‌های اضافی قطع گردد.در همه سازمانها هزینه‌های پنهان عیوب بسیار زیاد وجود دارد که تأثیر مالی آن بر بهره‌وری، رضایت مشتری و سودآوری چشمگیر می‌باشد. شش سیگما به شما کمك می کند که مشکلات موجود در فرایندتان را بشناسید و عیبهایی را که هزینه زمانی، پولی، فرصتی و هزینه‌های مربوط به از دست دادن مشتری ایجاد می کنند، را کاهش دهید.نام «شش سیگما» از یک سطح از کیفیت آمده است: انجام فعالیتها در سطح شش سیگما یعنی فقط ۴/۳ معیوب در یك میلیون فرصت (DPMO) . سیگما حرفی است در الفبای یونانی که در آمار برای نشان دادن انحراف استاندارد از آن استفاده می‌شود و میزان نوسان را اندازه‌گیری می کند.بیشتر سازمانها در امریکا در سطح سه تا چهار سیگما فعالیت دارند. عیوب موجود در این سازمانها به اندازه ۲۵٪ درآمد آنها، هزینه‌های زمانی، اتلافات و هزینه کارگر ایجاد می کند.شش سیگما به شما کمك می کند که مشخصات حیاتی برای مشتریان را پیدا کنید، فاکتورهایی که در مشخصات فوق تأثیر گذار هستند را تشخیص و نوسان را در این فاکتورهای کلیدی کاهش دهید.البته اجرای روش شناسی شش سیگما هزینه‌هایی به همراه دارد. هزینه‌های زمان، منابع، مشاوره، آموزش و بهبود. ولی بازگشت سرمایه‌گذاری در آن نشان می‌دهد که ارزشش را دارد. وقتیکه عیوب و عدم کارایی را کاهش می‌دهید بطور طبیعی هزینه‌ها باز گردانده می‌شوند.همیشه آنچه که مشتریان از ما انتظار دارند آن چیزی نیست که ما فکر می‌کنیم. و گاهی مشخصاتی از محصولات و خدمات برای مشتریان از نظر کیفیت حیاتی است که ما حتی به آن فکر نکردیم و آن را در نظر نگرفتیم پس به وسیله‌ی شش سیگما می‌توانیم؛ خواسته‌های مشتریان خود را بدانیم و به همین ترتیب روی تعدادی از فاکتورهای حیاتی متمرکز شویم تا بیشترین کارایی را در بهبود فرآیند داشته باشیم و در نهایت این را نیز به خاطر داشته باشیم. نوسان کم، کمترین عیب‌ها را به همراه دارد عیب‌های کمتر بالاترین رضایت مشتری و کمترین هزینه‌ها را به دنبال خواهد داشت.«شش سیگما هیجان انگیز است. اما نیازمند تحمل فشار، استقامت ذهنی و رعایت موارد بالا می‌باشد. اجرای آن اعتقادی راسخ برای پیگیری در هر جزء از عملیات کسب و کار تا به انتها، را می‌طلبد». واحدهای اندازه‌گیری مناسبی را برای کسب و کار خود تنظیم کنید.واحدهای اندازه‌گیری در شش سیگما بسیار اساسی هستند. اگر بتوان فرایندها را اندازه گیری کرد آنها بهتر درك می‌شوند در نتیجه باعث بهبود و کاهش هزینه‌ها است.بسیاری از شرکت‌ها با شعار «ما برای کیفیت متعهد شده‌ایم» را سر می‌دهند اما این موضوع هم مانند بسیاری از دیگر شعارهایشان فقط در حد یك شعار است. چرا که بسیاری از مدیران نمی‌توانند

بسیاری از مقبولات خود را با این اصول تطبیق دهند. اما اگر آنها واحدهای اندازه‌گیری مناسبی داشته باشند در این صورت این شعار کمی به تحقق خود نزدیک می‌شوند برای این امر لازم است که همان‌طور قبلاً گفتیم از مشتریان خود شروع کنید. مدیران را باید درگیر کار کرد وقتی مدیران عالی تصمیم به بهبود فرآیند می‌گیرند همه‌ی واحدها باید مطابق با استراتژی‌های شرکت عمل کنند و تغییراتی را که لازم است اعمال نمایند همه‌ی آنها باید به نتایج پایانی خط اتصال پیدا کنند چرا که نتایج پایانی در برنامه‌ی شش سیگما بسیار با اهمیت است و این برنامه و نتایج مالی ملموس متمرکز است به وسیله‌ی شش سیگما می‌توان (DPMO) یا تعداد معیوب‌ها در یک میلیون فرصت، (COPQ) هزینه‌ی کیفیت ضعیف، هزینه‌های بازرسی، اصلاح، دوباره کاری، قراضه‌های ایجاد شده، جایگزینی و دوباره سازی، شکایات و ضررهای مشتریان و بقیه فعالیتهایی که در سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را محاسبه کرد. البته باید تعداد واحدهای اندازه‌گیری را محدود کرد واحدها باید ساده باشند به روشنی بتوان اطلاعات مورد نیاز را بدست آورد و برای همه‌ی سطوح این پروژه‌ها قابل درک باشند پس در این مورد باید بتوان تشخیص داد که کدام عوامل در کیفیت برای مشتریان حیاتی است، موضوعات مهم را اندازه‌گیری کنیم سؤالاتی را که در حین کار می‌پرسیم نیز به چالش اندازیم.«بنیان نهادن واحدها نیاز به صرف وقت، تمرکز و منطق دارد. همچنین به رهبری نیاز دارد. شما به عنوان مدیر باید الگویی از تفکر بحرانی و جسارت برای به چالش کشیدن تغییرات موقعیت و مفروضات نهفته باشید.» از آمار استفاده کنید.همان طور که قبلاً اشاره شد. اصل اساسی در شش سیگما کاهش نوسان در کیفیت ستاده‌هاست. برای کاهش نوسانات هم باید قادر باشیم آنها را اندازه‌گیری نماییم.با یک مثال ساده آنرا بیان کنیم – کاهش دادن نوسان زمان مونتاژ در سه خط تولید را در نظر بگیرید. ابتدا زمان را برای تولید هر واحد محصول در هر خط اندازه‌گیری می‌نمایید، این کار را ۱۰۰ بار تکرار می‌کنید. تنوع زمان تولید چقدر است؟ شش سیگما از انحراف استاندارد (سیگما) برای اندازه‌گیری نوسان نسبت به میانگین استفاده می‌کند. انحراف استاندارد را برای زمان تولید در هر خط محاسبه می‌کنید. (با استفاده از نرم‌افزارها).سپس ارزش‌های بدست آمده را در جدول توزیع فراوانی (یا منحنی هیستوگرام) قرار می‌دهید. اگر تعداد فراوانی آنها به اندازه کافی باشد منحنی توزیع شما به شکل زنگوله خواهد شد. در توزیع نرمال، ۲/۶۸٪ از فراوانی‌ها در محدوده یک سیگما از میانگین، ۵/۹۵٪ در محدوده دو سیگما و ۷/۹۹٪ در محدوده سه سیگما خواهد بود.سپس تعیین می‌کنید که چقدر نوسان برای مشتریانتان قابل قبول است. آنچه که شما در شش سیگما بدنبال آن هستید فرایندی است که همه ورودیهای آن بین بالا-و پایین‌ترین حد مشخصات باشد حتی اگر میانگین‌ها ۵/۱ سیگما جابجا شوند. و بدین‌وسیله می‌توانLSL. و USL بالاترین و پایین‌ترین حد مشخصاتی که هر خط باید داشته باشد تعیین کرد بعد انحراف استاندارد را برای هر خط با فاصله بین میانگین همان خط مقایسه می‌کنیم اگر کم بود پس موفق بوده‌ایم و گرنه باید نوسان را تا سطح سیگما کاهش داد علاوه بر اینها باید بتوان UCL , LCL پایین ترین و بالاترین حد کنترلی را نیز طرح‌ریزی کرد. پس باید سه گام اساسی را طی کنیم: ۱- برای داده‌های خود انحراف استاندارد را محاسبه کنیم. ۲- حدود مشخصات را تنظیم کنیم. ۳- حدود کنترلی UCL , LCL را طرح ریزی کنیم.«اگر فرایندها را از طریق کاهش نوسان بهبود بخشیم، می‌توانیم همیشه انتظارات مشتریان را برآورده نماییم». روی نتایج تمرکز کنید.شش سیگما تکنیکها وابزار های قدرتمندی فراهم می آورید اما موفقیت بستگی به افرادی دارد که نقشهای اول را بازی می‌کنند و مسئولیتهای اصلی یرای اجرای فنون وابزار فوق جهت کار در سازمان به عهده آنهاست.نقش رهبران و مدیران عالی بسیار پر رنگ است آنها هستند که مشاوره می‌دهند، تیم را حمایت می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند،موانع را از سر راه بر می‌دارند، در این بین افرادی هستند که نام های گوناگونی به آنها اطلاق شده است که به قرار زیرند:کمربند مشکی به افرادی گفته می‌شود که بطور تمام وقت بهبود پروژه بوجود آمده توسط اعضای گروه را رهبری می‌کنند.در انتخاب این گروه دقت نمایید و کیفیت کمربند مشکی‌ها را مشخص کنید، آموزش، این کیفیت‌ها را ارتقاء می‌بخشد اما نمی‌تواند آنها را ایجاد نماید.کمربند فوق مشکی به افرادی گفته می‌شود که کمربند مشکی‌ها و اعضای گروه را آموزش می‌دهند

و احتیاجات و راهنماییها را فراهم می‌آورند.کمربند سبز به افرادی اطلاق می گردد که بصورت پاره وقت به کمربند مشکی ها کمک می کنند.البته در اجرای شش سیگما از ابتدا و در خلال پروژه بهبود باید به کمربند مشکی‌ها و کمربند سبزها آموزش داد.همچنین آموزش مدیریت باید برای همه مدیران ارشد انجام پذیرد. این آموزش باید شامل ایجاد بازنگری شش سیگمایی، بازخوانی مطالعات موردی، استراتژیهای بکار گماری، ابزارها و روشها، تحلیل‌های مبتنی بر استراتژی، بهبود، ممیزی و کنترل مدیریتی، باشد.پس برای شروع شش‌سیگما حیاتی است که : مدیران فوقانی باید بطور فعال اقدام کنند، ارتباط داشته باشند، پشتیبانی کنند و ارتقاء یابند – آموزشهایی که در خلال پروژه در نظر گرفته شده است باید عملی و بر پایه نیازهای خاص اعضای گروه باشند.بازیکنان نقشهای کلیدی باید مسئولیتهای خود را درک کنند و بدانند که کلیه نقشها چگونه با هم کار می کنند.پروژه‌ها را بدقت انتخاب کنید«بطور متوسط پروژه شش سیگما حداقل ۱۷۵۰۰۰ دلار صرفه‌جویی در انتهای خط ایجاد می کند.دو مورد مهم در انتخاب پروژه که باید مد نظر قرارداد منابع و زمان مورد نیاز و احتمال موفقیت می‌باشد. پروژه هایی را که عوامل حیاتی از قبیل: انتظارات مشتریان از کیفیت، هزینه، زمان تحویل و داشتن نرخ پایین کوشش برای تأثیر گذاری، را نشان می‌دهند، در اولویت قرار دهید. (همچنین می‌توانید از تحلیل منفعت هزینه استفاده نمایید) سپس احتمال موفقیت را مشخص، میزان ریسک آنرا ممیزی و پیچیدگی، عدم اطمینان و موانع آنرا نیز تعیین کنید. اگر منفعت این پروژه از هزینه‌ها و تلاش مورد نیاز بیشتر بود آن پروژه را انتخاب می کنیم. عوامل تأثیرگذار بر واحدهای اندازه‌گیری حیاتی کیفیت را مشخص و اولویت‌بندی کنید سپس، منابع مورد نیاز را بعنوان مدافع پروژه و افراد پشتیبانی را شناسایی کنید. و بعد از آن پارامترهای هر پروژه را بنیان کنید. حدود زمانی آن را مشخص کنید (بیشترین زمان شش ماه است) و شروع طراحی نوع بکارگیری و ابزارها و فنون کنید. سخت‌ترین بخش شش سیگما ایجاد یک صورت وضعیت برای مشکل پروژه است، مشکل پروژه باید قابل کمی شدن و خاص باشد همچنین باید فرایند را به همراه واحدهای اندازه‌گیری پیرامون کسب و کار، به عنوان مرکز توجه قرار دهد. صورت وضعیت مشکل پروژه، دو هدف را دنبال می کند: تمرکز گروه بر مشکل و نشان دادن آن و همچنین منفعت رفع آن برای مدیران یا دیگر افرادی که باید به آنها گزارش داده شود.متمایز کنید و انتخاب نمایید: هر مشکلی یک پروژه نیست و هر ایده‌ای برای انجام پروژه، نتایج دلخواه شما را ایجاد نمی کند. از مشاوران خبره خارج از سیستم خود کمک بگیرید. مراحل اجرا را برنامه‌ریزی کنیدشش سیگمای استاندارد شامل پنج مرحله است: تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل (DMAIC) . که البته در بعضی موارد مرحله تعریف انجام نمی‌شود (MAIC) و به عنوان بخشی از آمادگی در نظر گرفته می‌شود.مرحله تعریف۱- مشکلات مهم را در فرایندتان بشناسید.۲- پروژه‌ای را جهت مبارزه با یک یا چند مشکل انتخاب نمایید و پارامترهای آنرا تعریف کنید.۳- جندین عامل حیاتی را جهت اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل، تعیین نمایید.مرحله اندازه‌گیری۴- مشخصات حیاتی کیفیت را برای محصول یا فرایندتان انتخاب کنید (CTQ برای Y مشخصات ۵.(Y=CTQ- استانداردهای عملکرد را برای Y تعریف نمایید.۶- سیستم اندازه‌گیری معتبری برای Y قرار دهید.۷- فرایند توانمندی برای دستیابی به Y ایجاد کنید.مرحله تجزیه و تحلیل۸- مقاصد بهبود را برای Y تعریف کنید.۹- منابع نوسان را برای Y تشخیص دهید.۱۰- دلایل بالقوه برای تغییر در Y را بررسی کنید و چند X اولیه حیاتی را بشناسید (متغیر کلیدی در فرایند = X).مرحله بهبود۱۱- در میان X های اولیه حیاتی ارتباط متغییرها را کشف کنید.۱۲- در X های اولیه حیاتی نوسان معمولی عملیاتی را تعیین نمایید.۱۳- برای Xهای اولیه حیاتی سیستم اندازه‌گیری معتبری مشخص کنید.مرحله کنترل۱۴- توانایی خود را در کنترل X های اولیه حیاتی تعیین کنید.۱۵- برای Xهای اولیه حیاتی سیستم کنترل فرایند را اجرا نمایید.ترتیب گام به گام تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترلDMAIC یا MAIC کلیدی است که از طریق شش سیگما، درب موفقیت حقیقی را بروی کسب و کار شما می‌کشاید.» این نکات مهم را در مراحل اجرای DMAIC به خاطر بسپارید که:در مرحله تعریف : مهمترین مشکلات را در فرایند تشخیص دهید: اولین گام معمولاً ـ تنظیم نقشه فرایندها

می‌باشد.چارچوب پروژه کار بر روی مشکلات را تعیین نمایید: مشکل را بیان کنید. مقصد را تعریف نمایید. حدود را تعیین کنید.چند عامل حیاتی را شناسایی کنید: این عوامل فاکتورهایی جهت اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل هستند.در مرحله اندازه‌گیری : مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: کدام عیبها با اهمیت‌ترین اثر را بر بیشترین مشتریانتان می‌گذارد.یک سیستم اندازه‌گیری معتبر انتخاب نمایید: چهار معیار در اینجا اساسی هستند: دقت، تکرارپذیری، بازیافت پذیری و ثبات.فرایند قابلی ایجاد نمایید: تأثیرات نوسان بر مشخصات کیفی حیاتی چقدر است.در مرحله تجزیه وتحلیل: مقاصد بهبود را در Y تعریف کنید: صفت‌های کیفی حیاتی که بهبود یافته‌اند کدامند؟منابع نوساناتی را که بر Y تأثیر می‌گذارند، بشناسید: کدام ورودیها، خروجیها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟دلایل بالقوه را مشخص کنید و چند X اولیه حیاتی را شناسایی کنید: چه عواملی بیشترین نقوذ را بر ستاده‌ها دارند.در مرحله بهبود: در میان چند X حیاتی ارتباط بین متغیرها را کشف کنید: متغیرها با یکدیگر چگونه کار کنند تا نتایج آنها ستاده‌ها را ببار آورند؟برای چند X حیاتی نوسانات عملی را تدوین کنید: چه اندازه نوسان فراتر از محدودیتهای قابل قبول مشتریان، بدون وجود علت مربوط به CTQ، امکان پذیر است؟برای Xها سیستم اندازه‌گیری معتبر تعیین نمایید: به چه دقتی می‌توان متغیرهای ورودی را اندازه‌گیری و کنترل نمود؟در مرحله کنترل: توانایی خود را در کنترل چند X حیاتی تعیین نمایید: شما باید با کاهش نوسان و ثبات فرایندها، تضمین کنید که گروه موفق می‌شود.برای کنترل چند X حیاتی یک سیستم کنترل فرایند اجرا کنید: مالک فرایند باید توانایی حفظ مزایای پس از تکمیل پروژه را داشته باشد.فرایند را به مالک آن تحویل دهید: اکنون گروه پروژه کارشان را تمام کرده‌اند. پروژه تمام شده و باید بصورت درسهای آموخته شده گزارش شود. پس زمان جشن گرفتن است. دامنه بررسی را از بالا گسترده و کانون را از پایین باریک کنیداز سه ابزار زیر برای گسترده کردن بررسی‌ها و کوچک کردن کانون توجهتان استفاده کنید:در این مرحله طوفان مغزی روشی برای ایجاده ایده‌ها در مرحله تعریف، بررسی در خلال مرحله تجزیه و تحلیل، و راه حلهای امکان پذیر در مرحله بهبود است. اعضای گروه طوفان مغزی بر روی یک مشکل یا یک فرصت متمرکز می شوند و تعداد زیادی ایدهٔ ممکن از آن حاصل می‌شود. انتقاد و بحث در مورد عقیده‌ها صورت نمی‌گیرد؛ مسئله مهم باز کردن فکر در مورد موضوع است. هر ایده‌ای روی تخته یا جدول فیلیپ ثبت می‌شود بنابراین دیگران می‌توانند از آن استفاده کنند. و بعد از طوفان مغزی، اعضای گروه نتایج را تجزیه و تحلیل و کاوش می‌کنند.نمودار علت و معلولی را برای شناسایی دلایل یا راه حل‌ها مورد استفاده قرار دهید: نمودار علت و معلولی، روشی نظام مند برای کاوش در ارتباطات علت و معلولی است.نمودار پارتو را برای کیفی کردن اثرات مسبب‌ها بکار برید: عواملی را که با یکدیگر بیشترین تأثیر را می‌گذارند شناسایی کنید، در اینصورت می‌توانید بر مهمترین‌ها تمرکز نمایید.الگوها را کشف کنیددر این مرحله می‌توان از ابزارهای گرافیکی که می‌توانند داده‌هایی که از الگوها استخراج شده‌اند را استفاده کرد.نمودار هیستوگرام نمودار میله‌ای عمودی است که توزیع نقاط را در گروهی از داده‌ها روی دو محور نشان می‌دهد. هیستوگرام بوسیله میانگین، نما و میانه گرایش به مرکز گروهی از داده‌ها را به ما نشان می‌دهد.معمولاً استاندارد این نمودار به صورت زنگوله‌ای شکل است ولی باید به این نکته توجه داشت که: همه توزیع‌ها نرمال نیستند. در حقیقت، اکثر فرایندهای کسب و کار توزیع نرمال را ایجاد نمی‌کنند. بعضی از نمودارها قرینه نیستند: یک طرف آنها بزرگتر از طرف دیگر است. ارتفاع بعضی از نمودارها کمتر از دیگر نمودارهاست. بعضی از نمودارها دو قله دارند.نشان دهنده آن باشد که داده‌ها نسبت به دو فرایند واکنش نشان می‌دهند.

بنابراین شما باید برای درک هر کدام بین این دو تمایز قائل شوید نقشه فرایندها را طراحی کنیدنقشه‌ریزی فرایند یک ابزار مهم و سازنده است که به درک همه اجزاء ورودی‌ها و خروجی‌ها کمک می‌کند. همچنین کمک می‌کند، فرایند را مستندسازی کنید پس می‌توانید آنرا بیشتر درک و کنترل کنید، تغییراتی را که ایجاد کرده‌اید حفظ نمایید و نوساناتی که در طول زمان بروز می‌کند را کاهش دهید.به سه قانون اساسی که برای نقشه‌ریزی فرایند مورد نیاز است، توجه داشته باشید:همه گامها، ورودیها و خروجی‌ها

را فهرست کنید: با افرادی که از نزدیک با فرایند در ارتباط هستند مشورت کنید. فرایند را به اجزاء آن تقسیم کنید – نظیر: عملیات، نقاط تصمیم، تأثیرها، حرکتها، دست نگه داشتن‌ها، حلقه‌های دوباره کاری و کنترل یا بازرسی.همه فاکتورهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند یا نمی‌کنند را شناسایی کنید: کدام فعالیتها برای انتقال ورودیها به خروجی‌ها و دست یافتن به نیازمندیهای مشتریان اساسی هستند؟ کدام فعالیتها اساسی نیستند؟برای هر گامی، دو سئوال کلیدی را عنوان کنید: چرا آنرا انجام میدهیم؟ چگونه بفهمیم که آنرا درست انجام می‌دهیم؟بر روی کارکردها تمرکز کنیدبرای اطمینان از صحت اولویت بندی بهبود فرایند در مرحله اندازه‌گیری، جهت پیوند دادن داده‌ها با نیازمندیهای کیفی حیاتی (CTQ) مشتریان از ماتریکس XY استفاده می‌گردد.با استفاده از این ماتریکس شما قادرید تا ارتباط بین آنچه که در فرایند بکار می‌برید و آنچه که مشتریانتان از آن استخراج می‌کنند، را درک و مطالعه نمایید. همچنین به گروه اجازه می‌دهد تا شکافها و مناطق بهبود را نشاسایی کند.و به خاطر داشته باشید در استفاده از یک ماتریکس XY بر تفکر منظم تأکید کنید: ماتریکس XY جهت وسعت تمرکز اعضای گروه بر هر یک از متغیرها و ارتباطات میان آنها، بکار می‌رود.همکاری را ارتقاء دهید: ماتریکس XY موقعی بهترین نتیجه را می‌دهد که اعضای گروه دانش و تجربیاتشان را جهت دسته بندی متغیرها روی هم بریزند.انتظار پاسخ را نداشته باشید: ماتریکس XY ابزار راهنماست. بنابراین پاسخ خاصی را ارائه نمی‌دهد. این ماتریکس به متغیرهای مورد نظر اشاره می‌کند که شما باید آنها را اندازه‌گیری نمایید تا بتوانید جوابها را بدست آورید.وضعیت آخر را تثبیت کنیدهمانطور که گفتیم اگر حدود کنترل برای فرایند (قابلیت فرایندها) در محدوده مشخصات (مواردی که موجب رضایت مشتری می‌شود) بوده یا با آنها در یک ردیف باشد، به نظر می‌رسد که فرایند بتواند به مشخصات دلخواه دست یابد.این قابلیت، توانایی فرایند برای دستیابی به نتایج اصلی را نشان می‌دهد.قابلیت فرایند به این سئوال جواب می‌دهد که فرایند شما چه چیزی را می‌تواند تحویل دهد؟ قابلیت فرآیند به عنوان یک شاخص، محاسبه می‌شود. در اینجا به دو شاخص قابلیت Cp ,Cpk که به طور عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ Cp مساوی است با پهنای فرآیند (UCL-LCL) تقسیم بر ۶ برابر انحراف استاندارد(۶سیگما) در یک فرآیند. البته اشکالی که Cp دارد این است که: مرکز توزیع یا میزان نوسان نسبت به هدغ را نشان نمی‌دهد. به همین علت از Cpk استفاده می‌کنیم؛ Cpk مساوی است با حر بالای مسخصات منهای میانگین تقسیم بر ۳ سیگما یا میانگین منهای حد پایین مشخصات تقسیم بر ۳ سیگما.جند دلیل حیاتی را شناسایی کنیدبرای اینکه بتوانیم چند متغیر را در نظر بگیریم نیاز داریم به اینکه :منبع نوسان را شناسایی کنید: منابع نوسان شامل سه خانواده هستند موقعیتی (نوسان در داخل محصول خاص- کنار قطعه‌ای)، جرخه‌ای (نوسان در میان محصولات، در یک طبقه یا در میان یک سری از فرایندها – درون قطعه‌ای) و زودگذر (نوسان در یک فرایند در طول زمان).از خانواده‌ها نمونه گیری نمایید: از یک یا چند نمونه گیری استفاده کنید. نظیر نمونه‌گیری تصادفی، سیستماتیک، زیر گروهی، خوشه‌ای یا لایه‌ای.از تجزیه و تحلیل گرافیکی استفاده کنید: نتایج را بصورت نمودار نشان دهید، از پلات چند متغیره، ستونی، رگرسیون یا اثرات اصلی استفاده کنید.فرضیه‌ها را چک کنید«آزمون فرضیه یک قطب نماست که مستقیماً شما را به سوی چند عامل حیاتی که بر فرایندتان بیشترین تأثیر را دارند راهنمایی می‌کند»هدف از آزمون فرضیه بررسی و تعیین صحت یک تئوری و دلایل گمان شده در مورد اثری خاص در فرایند است.در مورد آزمون فرضیه شما باید بتوانید :در مورد دلیل یا دلایل، فرضیه‌های تنظیم کنید: از نظر شما چه مفروضاتی در مورد ارتباط بین مشخصات کیفی حیاتی و ستاده‌ها، وجود دارد؟فرایند و / یا داده‌ها را تجزیه و تحلیل نمایید: آزمون فرضیه از گامهای متوالی منطقی جهت محاسبه احتمال اینکه فاکتورهای شناسایی شده به عنوان عوامل حیاتی، بیشترین تأثیر را روی کیفیت مورد نظر ستاده‌ها داشته باشند، استفاده می‌کند.قبول کنید، تصحیح نمایید، رد کنید و یا حرکت نمایید: اگر فرضیه درست است، دلیل یا دلایل را به فهرست عوامل حیاتی اضافه کنید. اگر فرضیه نادرست است، آنرا تصحیح کنید و مجدداً آنالیز نمایید یا رد کنید و فرضیه دیگری را بیان نمایید.خطرات را بشناسید«به عنوان عامل اداره یک پروژه می‌توانید از FMEA جهت اصلاح همه حالتهای شکستی که به هنگام

راهنمایی گروه با آن مواجه می‌شوید، استفاده نمایید.»FMEA پروسه منظمی است که شما را قادر می‌سازد، توقع بروز شکست را داشته باشید، آنها را تشخیص دهید و از بروز آنان جلوگیری نمایید. روشی است که ضمن حداقل کردن دلایل شکست، فرایند را قابل اعتمادتر می‌سازد.هر FMEA فرضیه تشکیل شده استتعریف فرایندهای مورد تجزیه و تحلیل: سطح و دامنه FMEA را تعیین کنید. فرایندها را نقشه‌ریزی و تحلیل نمایید. همه کار کردها و اهداف را تعریف کنید.ممیزی حالتهای شکست و اثرات آنها: برای هر حالت شکست، سختی، احتمال اتفاق و تشخیص پذیری را نرخ گذاری کنید. با ضرب این سه نرخ عدد اولویت ریسک (RPN) را محاسبه نمایید.اصلاح و جبران: اثرات حالت شکست را اصلاح یا جبران نمایید. فرایندها را دوباره ارزیابی کنید. آنالیز هر مشکل اصلاح نشده و کنترل های ضروری و خاص را مستند کنید.همه مشکلات را اصلاح نمایید.ابزار مورد استفاده در این نقطه طراحی آزمایشهاست (DOE) .DOE به عنوان یک آزمون چند متغیره شناخته شده، روشی برای تعیین اهمیت دو یا چند عامل مؤثر بر ستاده‌ها در فرایند است که این عمل بوسیله آزمایش با عوامل همزمان زیادی (بجای فقط یک عامل و در یک زمان) انجام می گیرد.«برای انجام DOE باید برنامه کاری مناسبی طراحی شود – اگر DOE را بطور کامل اجرا کنید و سعی ننمایید که بخشهایی از آنرا حذف کنید، در زمان و منابع صرفه‌جویی خواهد شد» در DOE باید متغیرها را بشناسیم و سطح را تنظیم کنیم و همچنین یک برنامه برای آزمایش تنظیم و نتایج آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.برای کنترل برنامه‌ریزی کنیددر مرحله کنترل، ابزار نهایی، کنترل برنامه، اندازه‌گیری تفصیلی و راهنمایی جهت حفظ تغییرات مثبتی است که گروه پروژه ایجاد نموده‌اند.«یک برنامه کنترل به شما اطمینان می‌دهد که اطلاعات مورد نیاز جهت جلوگیری از داشتن عملکردی پایین‌تر از استانداردهای عملکرد بهینه را در اختیار دارید.»همچنین در استفاده از برنامه‌های کنترل عبارتند از:مطمئن شوید که فرایند تحت کنترل است: کلیه نوسانات باید تصادفی باشند. هیچ یک از نقاط داده نمی‌توانند خارج از حدود کنترل باشند. نباید هفت نقطه متوالی صعودی یا نزولی از داده‌ها وجود داشته باشند. هفت نقطه داده نباید گرایش به بالا یا پایین میانگین داشته باشد.سیستم را توضیح دهید: تغییرات در مشخصات، روشهای کنترل و اندازه‌گیری مشخصات را شناسایی کرده، به هم ربط دهید.برای اداره کردن هدف، راهنمایی فراهم کنید: آنچه را که جهت جلوگیری از عیوب انجام شده، اینکه عیوب چگونه بروز می کنند و اگر اتفاق افتاد چه باید کرد، مستند کنید.سود خود را حفظ کنید«گواه کارکرد شش سیگما اثرات مالی در انتهای خط می‌باشد. حفظ شش سیگما نیازمند تعهد و رهبری است».سه نکته کلیدی برای حفظ شش سیگما عبارتند از:تسهیم کنید و ارتباط برقرار کنید: «درسهای آموخته شده» از هر پروژه را در سازمان گسترش دهید. همه افراد حاضر را در برنامه ابتکاری شش سیگما نگهدارید.یک گروه قوی بسازید: آموزش مستمر کمربند فوق مشکی‌ها، کمربند مشکی‌ها و کمربند سبزها را بطور رسمی و غیررسمی حمایت کنید. همکاری کنندگان در شش سیگما را پاداش دهید.مدیران ارشد را متعهد و ملزم نگهدارید: آنها باید برنامه ابتکاری شش سیگما و بازخوانی قاعده‌مند آن را، حمایت و پشتیبانی کنند.«سفر شش سیگما یک سفر تمام وقت است که هرگز پایانی ندارد و به بلندی خواسته شما برای رسیدن به قله کیفیت و رشد است. والاترین نقش شما به عنوان مدیر در فرایند، رسیدن به بالاترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کالا و خدمات می‌باشد».

مدیریت کاربردی وقت

سعید اسلامی

خلاصه کتاب: چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم- تلخیص: نگار عرب عامریان-زمان از جمله نعمتهای گرانبهایی است که نیازمند برنامه ریزی دقیق می‌باشد. بسیاری از افراد ادعا می کنند که وقت آنها به هدر نمی رود و ابراز می دارند که: من خیلی سازماندهی شده کار می کنم، می دانم کجا می روم، می دانم چکار می کنم و... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد

هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید.

شناسنامه کتابانتشارات فرهنگی تبریزمدیریت کاربردی وقت(چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم)سعید اسلامیچاپ اولتابستان ۷۳تبریز – خیابان امام خمینی – جنب مسجد سالارمقدمه زمان از جمله نعمتهای گرانبهایی است که نیازمند برنامه ریزی دقیق می‌باشد. بسیاری از افراد ادعا می کنند که وقت آنها به هدر نمی رود و ابراز می دارند که: من خیلی سازماندهی شده کار می کنم، می دانم کجا می روم، می دانم چکار می کنم و... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید. خیلی از مردم نسبت به روزهای بدون بهره وری (بی حاصل) خود بی تفاوت هستند در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی شده اند و چقدر وقت باید صرف آنها کنیم. مثلاً گاه برای گرفتن یک جواب یا ارسال یک نامه یا درخواست کالا از انبار، بیش از اهمیت موضوع موردنظر به پیگیری، تعارفات و حاشیه پردازی مشغول می شویم. همچنین در بسیاری از جلسات مسایل جنبی نظیر سیاست، تجارت، خانواده، اوضاع اجتماعی، اخبار سازمانی، و... بیشتر از موضوع یا دستور جلسه موردبررسی و تبادل نظر قرار می گیرند. مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته های مختلف را به خود مشغول کرده و تاکنون دوره های آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است. اما آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کرده و آن را در کنترل خود داشته باشیم. حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. به یک تعبیر مدیریت زمان درواقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید مهارتهایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم، همان مهارتهایی است که برای اداره کردن خود نیازمندیم مانند توانایی ومهارت در برنامه ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل. شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند، خیلی مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. بد نیست این سوال را مطرح کنیم که وقت روزانه شما صرف چه کارهایی می شود؟ فرقی نمی کند دارای چه موقعیت شغلی و کاری هستید فقط کافی است لحظاتی روزهای گذشته و امروز خود را مرور کنید. شاید قبل از اینکه به پاسخ شما بپردازیم بهتر است در یک مورد، تکلیف خود را روشن کنیم و آن این موضوع که آیا شما با ارباب رجوع سروکار دارید یا خیر؟ اگر شما ارباب رجوع ندارید دو حالت دارد: ۱ – یا مدیر هستید، اختیارات و کارها را تفویض کرده اید. ۲ – یا اینکه ماهیت شغل شما به گونه ای است که با ارباب رجوع سروکار ندارید. ازطرح این سوالها دو هدف را دنبال می کنیم. الف) ذکر این نکته که میان صرف وقت برای کسی که ارباب رجوع دارد و کسی که با ارباب رجوع سروکار ندارد خیلی فاصله است. به عبارت دیگر، افرادی که با ارباب رجوع سروکار دارند، وقتشان طوری دیگر صرف می شود که مطلب مهمی است و در تجزیه و تحلیلهای مربوط به مدیریت زمان اغلب دیده شده که موردغفلت قرار گرفته است. ب) ذکر این نکته که شما باید اختیارات و کارهای خود را به دیگران تفویض کنید. خوب برگردیم بر سر سوال قبلی مان. واقعاً وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می شود؟ شاید پاسخهای شما برحسب فراوانی و اهمیت اینگونه باشد: ۱ – دیدن کارتابل نامه ها؛ ۲ – جلسات و تماسهای تلفنی؛ ۳ – بررسی پرونده ها و تهیه پیش نویس نامه ها یا اخبار و اطلاعات لازم؛ ۴ – بازرسی و سرکشی به قسمتها؛ ۵ – ماموریتهای اداری؛ ۶ – انجام امور شخصی؛ ۷ – ارتباطات غیررسمی و حضور در غذاخوری و نظایر آن. چکیده: آیا نیاز دارید که زمان خودتان را بیشتر برنامه ریزی کنید ؟ آیا می خواهید بیشتر و بهتر و و کاراتر از قبل عمل کنید؟ آیا وقت زیادی را برای انجام کار کم هدرمی دهید؟ آیا وقت زیادی برای کاری می گذارید اما آن را نمی توانید تمام کنید ؟ اینها و صدها سوالات مشابه دیگری وجود دارند که شاید در ذهن شما باشد . بیست تکنیک کاربردی مدیریت زمان در زیر بیست تکنیک کاربردی مدیریت زمان برای مدیران بیان شده تا راهگشای مقوله کمبود وقت مدیران و استرس ناشی از آن باشد:۱– اولویت کارها را مشخص کندی: با اولویت‌بندی درست کارها

آنها را به ترتیب فهرست کنید و برای انجام آنها اقدام نمایید. اولویت بندی، اولین گام اصلی در جهت مدیریت زمان است.۲- تفویض اختیار کنید: واگذاری کارها به افرادی که شایستگی و توانایی انجام آنها را دارند راهی مناسب برای فراهم کردن مقداری وقت آزاد است اما توجه داشته باشید که در این مهم ضروری است که حیطه اختیارات و مسوولیت فرد را مشخص کنید به طوری که اختیارات وی با مسوولیت وی متناسب باشد. امضا کردن موارد روزمره مانند فرم‌ها و فاکتورهای روزانه از جمله مواردی است که شاید بتوانید روی تفویض آنها فکر کنید.۳- استفاده از فناوری را جدی بگیرید: به جای ملاقات‌های حضوری و نیز در جهت تسریع گردش درخواست‌ها و مکاتبات اداری از امکاناتی مانند تلفن، فکس، ایمیل، سیستم دبیرخانه مبتنی بر شبکه (paperless)، نرم‌افزار SharePoint و برگزاری کنفرانس آنلاین استفاده کنید.۴- از خدمات بانکداری الکترونیک استفاده کنید: معمولا با یک بار مراجعه به بانک خود و ارائه یک درخواست می‌توانید از این خدمات ارزنده استفاده کنید و بسیاری از امور بانکی و پرداخت‌های خود را در منزل یا محل کار و از طریق اینترنت انجام دهید و ناچار نباشید که در هفته ساعاتی از وقت ارزشمند خود یا کارمند شرکت را در صف بانک تلف کنید.۵- مراجعان را مدیریت کنید: منشی یا مسوول دفتر خود را توجیه کنید که برای چه کسانی وقت ملاقات گذارد و چه کسانی را به فرد یا قسمت دیگری راهنمایی کند چون لزومی ندارد که شما راه حل همه مراجعان باشید. همین نکته را در خصوص وصل کردن تماس‌های تلفنی هم یادآور شوید.۶- گفت‌وگوهای تلفنی را مختصر کنید: اگر قصد دارید به همکاری تلفن کنید که فکر می‌کنید ممکن است با صحبت‌های نامربوط وقت شما را بگیرد برای آنکه مطمئن باشید که پرچانگی نمی‌کند می‌توانید دقایقی پیش از ساعت نهار یا زمان حرکت سرویس تماس بگیرید؛ در ضمن لزومی ندارد در طی روز هر بار که به همکاری تلفن می‌زنید احوال‌پرسی خانوادگی کنید به اصل مطلب بپردازید۷- سیستم بایگانی مناسبی داشته باشید: با داشتن یک سیستم بایگانی نامرتب که نظم منطقی و مشخصی در نگهداری مکاتبات ندارد، هم فضایی را بیهوده اشغال کرده‌اید و هم در هنگام لزوم به دردتان نمی‌خورد؛ پس با توجه به نوع کسب و کاری که دارید سیستم بایگانی مناسبی را پیش‌بینی کنید. برای این منظور می‌توانید از زونکن‌هایی با رنگ‌های مختلف استفاده کنید؛ مثلا- زونکن قرمز برای نامه‌های ارسالی، زونکن زرد برای نامه‌های دریافتی و زونکن آبی برای فاکتورهای خرید؛ تا در هنگام لزوم به سرعت بتوانید زونکن مورد نظر را بیابید. در خصوص پرونده‌ها نیز می‌توانید از همین شیوه استفاده کنید و از پوشه‌هایی با رنگ‌های متفاوت برای موضوعات مختلف استفاده کنید. ضمن اینکه اگر قرار است پوشه‌ها را داخل فایل‌های کشویی قرار دهید، می‌توانید از پوشه‌هایی که دارای برچسب پلاستیکی برای نوشتن عنوان هستند، استفاده کنید تا مجبور نشوید برای پیدا کردن یک پوشه همه پوشه‌های کشو را خارج کنید و ورق بزنید.۸- با سیستم بایگانی آشنا باشید: با چگونگی نگهداری مکاتبات در بایگانی مربوط به خود آشنا باشید تا در صورت نبود یا مرخصی منشی، گرفتار نشوید و بتوانید به سهولت آنچه را که می‌خواهید پیدا کنید.۹- بایگانی را ساماندهی کنید: هرچند وقت یکبار بایگانی خود را بررسی نمایید و مکاتباتی را که دیگر نیازی به نگهداری آنها نیست بیرون بیندازید. چنانچه امور بایگانی شما را منشی برعهده دارد از او بخواهید که این کار را با نظارت شما انجام دهد.۱۰- از خواندن مطالب بیهوده و نامربوط پرهیز کنید: وقت خود را صرف خواندن همه مطالب روزنامه نکنید. اگر علاقه‌مند به مطالعه مقالات اقتصادی هستید می‌توانید به منشی خود بگویید که مقالات اقتصادی روزنامه را برایتان مشخص کند یا به جای اینکه کل مجله را به شما بدهد همان صفحات را کپی گرفته و بدهد. به جای اینکه مجله را بایگانی کنید مقالات مورد نیاز آن را جدا کرده یا از آنها کپی کرده و نگه‌دارید. قبل از ورق زدن و مرور یک مجله یا کتاب حتما فهرست عناوین را ببینید شاید اصلا ارزش ورق زدن را نداشته باشد.۱۱- علامت‌گذاری نکات مهم را فراموش نکنید: وقتی نامه درخواست یا گزارشی را می‌خوانید جملات و عناوین مهم را مشخص کنید تا در بازخوانی یا استنادهای بعدی مجبور به خواندن مجدد همه مطلب نباشید و بتوانید به سرعت مطالب اصلی را بیابید.۱۲- در مسافرت کارتان را رها نکنید: زمانی که در مسافرت هستید مسوولیت خود را به شخصی واگذار کنید که بتواند در

نبود شما به نامه‌ها و مکاتبات پاسخ مناسب دهد. در این خصوص لازم است که به طور دقیق حیطه اختیارات او را مشخص کنید که به چه نامه‌هایی پاسخ دهد و چه مواردی را برای شما نگه‌دارد تا خود شما رسیدگی کنید.۱۳- مخاطبان خود را در دسترس داشته باشید: مشخصات ضروری افرادی را که ممکن است نیاز به تبادل ایمیل با آنها داشته باشید در قسمت مخاطبان (contacts) صندوق پستی خود ذخیره نمایید. مواردی مانند نام، شماره تلفن، آدرس وب سایت و ایمیل از این جمله هستند. استفاده از این امکان کمک می کند که در زمان ارسال نامه، ناچار به تلفن کردن و پرسیدن آدرس ایمیل نباشید.۱۴- برای وقت خود ارزش قائل باشید: اجازه ندهید که دیگران وقت باارزش شما را تلف کنند. در مقابل افرادی که با درددول و حرف‌های حاشیه‌ای می‌خواهند وقت شما را تلف کنند هوشیار باشید و با لحنی مودبانه بگویید که در حال حاضر گرفتار هستید و فرصت شنیدن صحبت‌های آنها را ندارید. در ضمن سعی کنید مذاکرات کوتاه و چند دقیقه‌ای را بطور ایستاده انجام دهید؛ بنابراین وقتی کسی برای این منظور نزد شما می‌آید از پشت میز بلند شوید و ایستاده صحبت کنید؛ باور کنید که در کوتاه کردن صحبت و صرفه‌جویی در وقت بسیار کارساز است.۱۵- خود را درگیر جزئیات اجرایی نکنید: مدیر هر چه بیشتر درگیر کارهای اجرایی باشد کمتر فرصت تفکر و برنامه‌ریزی دارد. به عنوان مدیرعامل، قائم مقام یا مدیرکل یک سازمان لزومی ندارد که بیش از اندازه در جزئیات اجرایی ریز شوید و به آنها توجه کنید. این کار نه تنها موجب می‌شود که پرسنل خود را روباتی تصور کنند که از خود اختیاری ندارند، بلکه شما را از وظایف اصلی خود دور می کند.۱۶- جلسات را کوچک و جمع و جور برگزار کنید: از آنجا که معمولا تشکیل جلسه در سطح مدیران سازمان دشوار است از آن به عنوان آخرین گزینه استفاده کنید. جلسات متعدد و طولانی، وقت و انرژی ذهنی زیادی از مدیر می گیرد. هر قدر که تعداد افراد جلسه بیشتر باشد دستیابی به نتیجه و جمع بندی دشوارتر می‌شود. پس ابتدا در مورد ضروری بودن تشکیل جلسه به یقین برسید و بعد هم تا حد امکان جلسه را بزرگ نکنید.۱۷- اصول جلسات بزرگ یا مهم را در نظر داشته باشید: جلسه حتما دارای دستور جلسه باشد، دستور جلسه حداقل یک روز پیش از برگزاری جلسه به دست مدعوین برسد، در دستور جلسه زمان شروع و پایان جلسه را مشخص کنید و حتی اگر امکان دارد حداکثر زمان هر بند از دستور جلسه را هم معین کنید تا افرادی که قرار است در آن مورد صحبت کنند زمان را مدنظر داشته باشند، موضوعات را برحسب اولویت در دستور کار قرار دهید، از رییس یا دبیر جلسه بخواهید که مدیریت زمان جلسه را برعهده داشته باشد و اجازه ندهد که افراد با مرور حرف‌های تکراری و خارج از موضوع، وقت جلسه را بگیرند، فقط افراد مرتبط به موضوع جلسه را دعوت کنید، نسبت به حضور به موقع در جلسه مقید باشید و دیگران را هم از این موضوع آگاه کنید.۱۸- زمان صرف ناهار و صبحانه فرصت خوبی برای انجام مذاکرات کاری به شکل غیررسمی است. اصطلاح صبحانه کاری و ناهار کاری که مدتی است رایج شده دلالت برهمین موضوع دارد، پس سعی کنید از این فرصت‌ها به خوبی استفاده کنید. شخصا از زمان صرف ناهار استفاده زیادی می‌برم و بسیاری از گفت‌وگوهای کاری را حین صرف ناهار انجام می‌دهم. به تجربه دریافته‌ام که احتمال مقاوت و مخالفت در این زمان کمتر است.۱۹- زبان بدن را یاد بگیرید: با آموختن زبان بدن (body language) می‌توانید در مذاکرات یک گام جلوتر باشید؛ چرا که بیش از نیمی از پیام‌های ارتباطی انسان‌ها به وسیله حرکات بدن منتقل می‌شود. با درک صحیح از طرز نشستن، ایستادن، نگاه کردن و صحبت کردن طرف مقابل می‌توانید رفتار و گفتار خود را در جهت متقاعد کردن وی عوض کنید و بدین ترتیب در زمان کوتاه‌تری به نتیجه برسید.۲۰- یادگیری مدیریت زمان را توصیه کنید: پرسنل خود را تشویق کنید که تکنیک‌های مدیریت زمان را بیاموزند و آن را در عمل به کار گیرند؛ چرا که اگر آنها بتوانند زمان خود را بهتر مدیریت کنند شما هم از فواید آن بهره‌مند می‌شوید و امکان تفویض کار مهیا می‌شود.فراموش نکنید که مدیریت زمان، هسته اصلی مدیریت زندگی (life management) است، پس در مورد خودتان واقع‌بین باشید. اگر انجام کارهای زیاد و بیش از توانایی خود را قبول کنید به زودی دچار استرس و اضطرابی خواهید شد که سلامتی روحی و جسمی شما را تهدید می کند و به ناچار باید پولی را که به واسطه

تلاش سخت و بیشتر کسب کرده‌اید خرج درمان خود کنید؛ بنابراین حد و مرز ظرفیت خودتان را بشناسید و به آن احترام گذارید.مدیریت کاربردی وقت زمان حاضر، عصر تکنولوژی اطلاعات، سرعت و کار است. در این وضعیت هر کس بتواند بیشتر کار کند و زودتر به اهداف اصلی خود برسد جلوتر از بقیه است. برای رسیدن به این منظور هم همه خواستار داشتن زمان بیشتر و استفاده بهینه تر از زمان هستند. تنها راه استفاده بهینه از زمان هم برنامه ریزی است. به یاد داشته باشید ۸۰ درصد امور زندگی ارزش چندانی ندارند و ۲۰ درصد بقیه دارای ارزشی معادل ۸۰ درصد هستند.زمان بندی روزانه برای انجام هر وظیفه ای امری ضروری است. رویکرد ساده انگارانه به فعالیت های روزانه معمولاً به تاکید بر وظایف عادی می انجامد. وظایفی که برای رسیدن به هدف ارجحیت دارند به سادگی به تاخیر می افتند، زیرا انجام شان مدت زمان طولانی تری می طلبد و فوریت کمتری نیز دارند. یک فرایند زمان بندی متضمن دو گام اساسی است: نخست، دور نمایی از اقداماتی که باید در روزها و هفته های آتی انجام داد، و دوم، تهیه فرم راهنمای برنامه ریزی روزانه.برنامه ریزی شما باید متناسب با موقعیت تان صورت گیرد، یعنی متناسب با وضعیت شغلی، خانوادگی و یا الگوهای رفتاری تان باشد. برای شروع برنامه ریزی اولین اقدام شناخت اولویت ها است. برای انجام هر کاری وقت نداریم، در این صورت باید وقت مان را صرف انجام کارهایی کنیم که برای ما مهم هستند. بنابراین باید خود را در نظامی از اولویت ها محدود کنیم. به طور کلی می توان گفت این اولویت ها شامل: الف) تقدم هایی که برای ما اهمیت دارند و با هدف های مهم ما در ارتباط اند و فوری ترین و مهم ترین امور محسوب می شوند. این مسائل اموری هستند که ما برای انتخاب و انجام شان مشکل کمتری داریم و تعلل ها ممکن است موجب تاخیر در کارها شود که نتایج ناگواری به بار می آورد.ب) تقدم هایی که برای ما اهمیت دارند و نمایانگر مسائل واقعی ما هستند. آنها مهم اند اما فوریت ندارند و به آسانی کنار گذاشته می شوند و می توانند مورد تعلل قرار گیرند.ج) تقدم هایی که به شغل ما مربوط می شوند و رئیس یا سایر کارکنان از ما خواسته اند که آنها را انجام دهیم در حقیقت آنها گرایش به انجام شدن کارها دارند آنها دارای فوریت هستند اما ارزش چندانی ندارند بنابراین باید در مواجهه با این قبیل امور وسواس را کنار گذاشته و آنها را به سرعت انجام داد و وقت زیادی را صرف آنها نکرد.د) تقدم هایی که مهم و ضروری نیستند و باید سعی کرد که از انجام دادن آنها خودداری کرد و یا آنها را در حالت تعلیق نگه داشت و فقط در صورتیکه مهم یا ضروری شدند آنها را انجام داد.با انجام شیوه تقدم گرایی در کارها به نتایج بزرگی دست خواهید یافت. به این ترتیب که بر روی تقدم های" ج و د "کار اضافی انجام ندهید زیرا قطعاً کار بهتری را برای انجام دادن دارید. با مشخص کردن یک هدف بلند مدت از اولویت" ب "از وقت روزانه خود ساعتی را به انجام دادن آن اختصاص دهید. مطمئن باشید برای بیشتر افراد این هدف، قابل دستیابی است. اما برای موفقیت روزانه باید برنامه ریزی بلند مدت تری همانند بازه زمانی هفتگی داشته باشیم. برنامه هفتگی وسیله بسیار ارزشمندی در مدیریت زمان است ولی افراد کمی از آن به طور منظم استفاده می کنند. این برنامه می تواند شامل فعالیت های عمده و مهم هفته آینده از تقدم های " الف و ب و ج "باشد. امتیاز برجسته راهنمای برنامه ریزی هفتگی آن است که شما می توانید طرح ریزی و فعالیت های یک هفته را در یک برگ جای دهید. در طول هفته می توانید راهنمای برنامه ریزی شده را برای تغییر ترتیب موارد اولویت دار بازرسی کرده و وظایف تازه ای بر آن بیفزایید. علیرغم داشتن جدول روزانه که گاهی به آن متکی هستیم، برنامه ریزی روزانه باید به عادت تبدیل شود. سیستمی را طراحی کنید که برای تان سودمند باشد و بتوانید هر روز از آن استفاده کنید. هدف برنامه ریزی آن است که ذهن شما را خلوت کند و به شما نشان دهد چه کارهایی را انجام داده اید و چه کارهایی را باید انجام دهید.برنامه ریزی روزانه یکی از بهترین مدد کاران شما در کنترل زمان است و در مقابل رویداد ها، افراد و بی نظمی ها از شما حفاظت می کند. برنامه ریزی روزانه پلی است میان آنچه می خواهید انجام دهید و زمانی که برای انجام آن در اختیار دارید.نکات کاربردی مدیریت زمان عبارتند از: ۱)بدانید که مدیریت زمان یک دانش خودی است . همان طور که می دانیم هر روز ۲۴ ساعت است و این ۲۴ ساعت ثابت است پس ما باید زمان خودمان را تنظیم کنیم . ما هرگز نمی توانیم

این ۲۴ ساعت را کم و زیاد کنیم اما می توانیم با برنامه ریزی صحیح و مناسب میزان استفاده خود را کم یا بیشتر کنیم . همگی این قدرت را داریم که خودمان را مدیریت کنیم و می توانیم کارهایی را که باید در طول ۲۴ ساعت انجام دهیم را برنامه ریزی کنیم . ۲) پیدا کنید که در کجا زمان هدر می رود . ما نمی توانیم ادعا کنیم که کاملا "از زمان خود استفاده می کنیم، بلکه مقداری از زمان از دست ما هدر می رود که اگر بتوانیم این زمان را نیز کنترل کنیم، می توانیم برای این زمانی که با مدیریت زمان صرفه جو.یی کرده ایم برای کارهای گوناگون استفاده کنیم. ۳) هدفهایی از مدیریت زمان را برای خود ایجاد کنند . توجه کنید که تمرکز بر روی مدیریت زمان باعث می شود که اخلاق و رفتار شما عوض شود نه اینکه زمان را عوض می کند . اولین قدم در مدیریت زمان ، زمانی حاصل می شود که اوقاتی که هدر می دهید را از برنامه خود حذف کنید . اگر بتوانید زمانی را که هدر می دهید حذف کنید بدانید که اولین قدم در مدیریت زمان را برداشته اید . ۴) یک طرح مدیریت زمان را الگو قرار دهید . یک طرح در مدیریت زمان برای خود انتخاب کنید و در آن اهداف واضح و اولویتها ی خود را در آن بنویسید و بعدا"این اولویتها و هدفها را مرتب کنید و تنظیم وقت کنید واولویتهای غیر ضروری را حذف کنید . آنها یی که بلند مدت اند و آنهایی که کوتاه مدتند و زود بازده اند را مشخص کنید و به طور خلاصه، طرح شما باید تمامی ضوابط و اصولی راکه در مدیریت زمان مهم است را، دربرداشته باشد وطرح را طوری تهیه کنید تا ،دست یافتنی باشند تهیه یک جدول زمانی نباید به صورت انتزاعی و دور از ذهن باشند. هرگز از طرح جدول زمانی تقلید کورکورانه نکنید . مثلا "فرد X یک طرح مدیریت زمان دارد و شما از روی آن کپی برداری کنید . الگو برداری کنید اما کپی برداری نکنید . تهیه طرح باعث می شود که در طول اجرای برنامه خود دچار استرس و نگرانی نشوید. ۵) از ابزارهای جانبی مدیریت زمان استفاده کنید . از سخت افزارها و نرم افزارهای کاربردی در زمینه مدیریت زمان، حتما "استفاده کنید . مثل Out look این نرم افزار باعث می شود که شما بتوانید به راحتی تمام برنامه های خود را به طور روزانه ، هفتگی ، و یا ماهانه ، در آن وارد کنید و خیلی راحت بتوانید به برنامه هایتان برسید . یکی از کارهایی که زمان بر است پاسخ دادن به نامه هایی با موضوع یکسان است این نرم افزارقادر است به طور اتوماتیک پاسخگویی به این نوع نامه ها را انجام دهد . وبه عنوان دستیار حرفه ای برای شما کار کند. ۶) کارهای خود را اولویت بندی کنید . اولویت بندی همان طور که گفته شد.برایتان مهم است . و باعث می شود اولین و آخرین اولویتهای برنامه ای و کاری خود را بدانید . ۷) تفویض اختیار کنید . همواره یاد بگیرید که کارهایتان را به دیگران تفویض اختیار کنید . هیچ وقت پیشتازی و تکروی نکنید . کارهایی را که دیگران قادر به انجام صحیح آن هستند به عهده آنها بگذارید و خودتان کارهای کلیدی را انجام دهید . هیچ وقت فکر نکنید شما باید تمام کارها را انجام دهید. ۸) کارهای تکراری را به دیگران واگذار کنید . این بند در واقع ادامه بند هفت است هر چقدر کارها تکراری باشد، اینکه بتوان خیلی راحت به دیگران واگذار شود بیشتر است . ۹) محدوده زمانی تعیین کنید . بعضی از کارها هستند که بسیار وقت گیرو تکراری هستند. مثل پاسخ دادن به نامه ها و... به همین دلیل روزانه حداکثریک ساعت برای پاسخ دادن به نامه ها و کارهای تکراری صرف کنید نه بیشتر. ۱۰) مطمئن باشید که سیستم شما سازماندهی شده است . اگر وقت زیادی را صرف بررسی فایلها ی کامپیوتری خود می کنید، از یک سیستم مدیریت فایل استفاده کنید . یک سیستم مدیریت فایل باعث می شود که شما بتوانید در مدت زمان کمتری ، دسترسی به اطلاعات زیادی داشته باشید . همچنین با برنامه ریزی یک سیستم مدیریت فایل، شما می توانید فقط به اطلاعاتی که نیازبه دسترسی دارید ،دسترسی داشته باشید و خود را در میان انبوهی از نامه ها و اطلاعات در گیر نکنید . ۱۱)وقت خود را با منتظر شدن بیهوده، هدر نکنید . هم خودتان سر وقت حاضر شوید و هم از دیگران انتظار داشته باشید که سر وقت در قرار ملاقات حاضر شوند.مطمئن باشید که شما وقت اضافی برای هدر دادن در انتظارات بیهوده را ندارید . مهم این نیست که در کدام قرار ملاقات هستید، مهم این است که سر وقت حاضر شوید . شناسایی عوامل موثر در اتلاف وقت به طور اجمال می توان عوامل موثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد: عدم تفویض اختیار؛ تماسها و مکالمات زیاد تلفنی؛ جلسات بسیار (درون

سازمانی و برون سازمانی)؛ قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار؛ آشفتگی و بی نظمی فردی و عدم تمرکز فکری؛ نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد؛ مسافرتها و ماموریتهای متعدد اداری؛ امور شخصی و گرفتاریهای خانوادگی؛ عدم برنامه ریزی مناسب؛ کار امروز را به فرداافکندن. همانگونه که مشاهده می شود موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شاید مهمترین عامل اتلاف وقت بویژه برای مدیران عنوان گردیده است. به راستی چرا شما بخشی از اختیارات خود را به دیگران واگذار نمی کنید؟ بد نیست در این قسمت مهمترین دلایلی را که برای عدم تفویض اختیار برشمرده شده است را ذکر کنیم: ۱ – کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها معقولانه نیست؛ ۲ – کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارند، لذا نمی توان اختیاری به آنها تفویض کرد؛ ۳ – کارکنان نمی خواهند به آنها تفویض اختیار شود؛ ۴ – فرد مناسبی نیست که کارها و اختیارات به او واگذار شود؛ ۵ – قدرت وجسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد؛ ۶ – مدیران ترجیح می دهند برای حفظ شأن و شخصیت خود از تفویض اختیار پرهیز کنند؛ ۷ – ممکن است تفویض اختیار نشانگر ضعف مدیر در سازمان تلقی شود. اگر شما به عنوان خواننده این نوشتار، مدیر هستید ببینید که واقعاً کدام مورد یا موارد از هفت گزینه بالا شامل شما هم می شود. بعد کمی تأمل کنید که چرا در چنین وضعیتی به سر می برید؟ خوب جای دارد که به یک موضوع مهم دیگر اشاره کنیم که نوعاً خیلی وقت ما را هدر می دهد. تماسهای تلفنی خارج از برنامه و ملاقاتهای بدون هماهنگی. بهتر است طرف خود را طوری مقید و هدایت کنید که در کوتاهترین زمان مکالمه یا ملاقات حرف خود را بزنند. شاید این تجویز در وهله اول سخت باشد ولی می تواند در وقت شما صرفه جویی شود، چون در غیر این صورت برای اینکه محبوب همه باشید ناگزیر هستید که کاملاً در اختیار درددلها، مشکلات، درخواستها، غیبتها و... این و آن باشید و از انجام کارهای ضروری باز بمانید. یک چیز دیگری که معمولاً کارکنان را رنج می دهد و ممکن است خود آنها خیلی متوجه نباشند که بر روی اتلاف وقت آنان چه تاثیر مهمی دارد، موضوع شلـــــوغ بودن و به هم ریختگی میز کار است. آیا از آن قبیل افرادی هستید که دوست دارند میز شلوغ داشته باشند یا نه سعی می کنید هر پرونده، نامه، و یا هر ارجاعی را به موقع و به نوبت و ترتیب اهمیت کنار دست خود قرار دهید و به آن رسیدگی کنید. این هم نکته بسیار بااهمیتی است که علاوه بر وقت، اعصاب و روان شما را هم تحت تاثیر قرار می دهد. یک راهنمای کلیدی برای آنکه بر زمان دراختیار، احاطه داشته و بتوانیم آن را مدیریت کنیم باید هدف گذاری مناسبی داشته باشیم. یعنی اینکه برای هر روز کاری خود اهدافی را ترسیم کنیم. ازسوی دیگر برای هدف گذاری موارد ذیل را درنظر بگیریم: هدف باید روشن، قابل اندازه گیری، واقع بینانه، قابل دسترسی و محدوده زمانی معینی داشته باشد. خوب حالا به نظر می رسد که دریچه ای دیگر به روی ما باز شده تا نسبت به زمان (وقت) طور دیگری نگاه کنیم و با به کارگیری مجموعه موارد مطرح شده بتوانیم از زمان حداکثر استفاده و بهره را ببریم، چرا که زمان منتظر ما نمی ماند. نتیجه گیری ۱ – ببینید که از زمان چه می خواهید (چه انتظاری دارید)؟ ۲ – عواملی که وقت شما را هدر می دهند شناسایی و دسته بندی کنید. سپس چاره ای برای برطرف کردن آنها بیابید. ۳ – فعالیتهای روزانه خود را اولویت بندی کنید داشتن یک مسئول دفتر یا منشی فهیم، دوراندیش و پرانرژی در این زمینه شما را به خوبی یاری خواهدکرد. ۴ – به موضوع تفویض اختیار جدا توجه کنید. ۵ – هر از گاه به میز خود نگاه کنید و آشفتگی آن را برطرف سازید. ۶ – شفاف و قاطع باشید و با عوامل اتلاف وقت با حسن تدبیر برخورد کنید. ۷ – از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هرچه بیشتر استفاده کنید نه اینکه در دام آن گرفتار شده و دچار بی نظمی و آشفتگی گردید. منابع :

۱. اسلامی، سعید؛ مدیریت کاربردی وقت. بی جا، بی تا، ۱۳۷۳.۲. حقیقی، محمد علی؛ الگویی برای تنظیم وقت مدیریت. تهران؛ نشر عالم، ۱۳۷۷۳. اینترنت

انسان معمای خلقت

دکتر محمد حنیف پور

خلاصه کتاب: حکیمانه بودن خلقت انسان و جهان و عبث نبودن خلقت: یکی از اسما الهی که در قران بر ان تکیه شده حکیم است .اقتضـای این نهضت این است که تمام افعال خـدا حکیمانه باشـد .حکیمانه در مقابل کار عبث و گزاف است تمام افعال خـدا عرفی عقل پسند دارد در بسیاری از ایات بیان شده است که افرینش اسمان و زمین و به طور کلی جمله ی ((مخلوقات الهی)) به حق بوده است برای پی بردن به حقیقت حکیم بایـد واژه هـای حق و باطل و لهو لعب و عبث را در معنا بهتر بشناسـیم حق:کلمه حق در لغت نامه به معنای ثبوت است . به معنای صـفت هم اسـتعمال می شود یعنی:ثابت گاهی حق در مورد خـدا به کار برده میشود گاهی حق در مورد وجود دایمی به کـار میرود .حتی اگر با لـذات نباشـد وبالغیر باشـد اما دوام دارد گاهی حق درباره ی اعتقاد گفته میشود به عبـارتی اعتقـاد حق در مقابـل اعتقاد باطل و منظور از اعتقاد حق اعتقادی است که مطابق با واقع است گاهی در مورد کلام به کار میرود ۵ گاهی در مورد وعـدهای به کار میرود وعـده ای حق وعـده ای باطل ۶ گـاهی در مورد افعال به کار میرود۷گاهی حق در امور اعتبـاری محض و در باب حقوق گفته می شود حقوقی که برای کسانی در ظرف اجتماع ثابت می شود باطل :باطل درست در مقابل حق می باشـد و در هر جا معنای خاصـی دارد عبث:یعنی هدف صـحیحی را در نظر نگیرد چنین کاری بیهوده میشود لعب:آن هدفی که فقط خیال را ارضا می کند نه عقل را .مثل بازیهای بچه ها و بعضی بزرگترها لهو:یعنی سرگرمی ((عبث نبودن و بازگشت به خداونـد))بقا و ابـدیت انسان توحیـد کننده خلقت انسان و خود انسان توجیه کننده ی خلقت سایر موجودات است هیچ چیز عبث نیست چون هر چیزی برای یـک حکمتی و فایـده ای در نظر گرفته شـده است و اخرین فایـده هـا و اثرهـا که سر به ابـدیت و بقـا و همیشـگی میزنـد انسـان است.حالاـ لاـزم نیست بگوییم خصوص انسـان هـایی است که روی زمین انـد.بلکه در کهکشـان ها هم هر موجودی که استعداد ابدیت و بقای ابدی دارد شامل میشود.پس وجود خورشید و ماه و زمین هم عبث نیست.((عظمت خلقت جنین از دیـدگاه قران)) خلقت انسان چنـد مرحله دارد: ۱. مرحله ((سـلاله من طین))عصـاره ای از اب و خـاک و مقصود از ان همان مواد غـذایی است که نطفه انسان از ان تولید می گردد ۲ .مرحله ((نطفه))و ان درجایگـاه محکمی که همان رحم مادر است قرار دارد ۳. مرحله (علقه)که سلول انسانی پس از چندی به صورت خون بسته ای در می اید ۴. مرحله (مغضه)که همان مرحله ای است که خون پس از چنـدی به صورت یکپارچه گوشت در می اید ۵. مرحل((عظام))که همان موقع اسـتخوان بندی جنین است ۶. مرحله پوشش اسـتخوان بـا گوشت است ۷مرحلـه ((انسـان کامـل)) که در اخرین منزل انسـان در رحم مـادر میباشـد و این مرحله انچنـان جـالب و شگفـت انگیز است که خداونـد در این مرحله به خـود تبریـک میگویـد و می فرمایـد(فتبـارل الله احسن الخـالقین)) یعنی ((افرین بر قـدرتت ای ذات پاک)) انتساب روح به خـدا یعنی چه؟ انتساب روح به خـدا در تعابیری چون (من روحی) (من روحنا) (من روحه) یعنی چه؟ از روایات بر می ایـد که در صـدر اسـلام و در زمان ائمه (ع)ای توهم برخی از افراد پیش می امده است که ناگزیر چیزی از خدا در انسان وجود دارد که گویی در ذهنشان می گذشـته که جزئی از خدا شده و به درون انسان امده است در روایات شدیدا با این افکار مبارزه شـده و در پاسـخ امـده است که این حرف ها کفر است و انکه این سـخن ها را بر زبان اورد از دین خارج اسـت روح انسان مخلوق خداست از خداست و خدا جزء ندارد پس منظور از (من روحنا)و امثال ان این نیست که چیزی از خدا جدا شده باشد و از قبیل اضافه جزء و کل نیست بلکه اضافه ایست که ادبا ان را اضافه تسریفی مینامند در اضافه کمترین مناسبت کافی است و در همه ی زبانها رایـج است نیز در زبان فارسـی خودمانماننـد :خـدای ما ،عالم ما ،اسـمان ما،این قبیل اضافات ملکیت و جزئیت را نمی شـناسد نفس جهـاد نفس که جهـاد بزرگی است و از کشـته شـدن در راه حق تعـالی بالاـتر است و عبارت است از غلبه کردن انسـان بر قوای ظاهره ی خود و انها را در تحت فرمان خالق قرار دادن. حکیم سبزواری نفس را به هفت قسـمت تقسـیم کرده است: ۱.نفس ۲ .قلب ۳.عقل ۴. روح ۵ . سر ۶. خفی ۷. اخفی از دیدگاه ملا صدرا نفس ۴ مورد می باشد: ۱.سر ظاهر ۲ .سر باطن ۳. عان ظاهر ۴. علن باطن ابن سینا نفس را به ۳ قسمت تقسیم کرده است: ۱. نفس نباتی ۲. نفس حیوانی ۳. نفس انسانی و گاهی به

دو قسمت تقسیم کرده اند که تقسیم نفس به ظاهر و باطن شیطان به چه معناست؟ کلمه شیطان :از شطن یعنی :دور شد .اگر شاط گرفته شود به معنی از خشم سوختن (افراط قوه خشم) از روی استعاره به مفهوم مفسد و شریر و نیز به معنی مار، عربی ((هس ساطان)) و ((الشیطان)) وجودی که با ذاتش میل به بدی دارد ابلیس:مراد از اینکه در قران موجودی است زنده و با شعور، مکلف ،نامرئی و فریبکار و...، که از امر خداوند سر پیچی کرده و به ادم سجده نکرده در نتیجه رانده شده در اکثر جاهای قران به نام شیطان خوانده شده در یازده جا ابلیس به کار رفته است ادم به چه معناست ؟ کلمه ی ادم به معنای در اوردن ساختن خاک سرخ و نخستین بشر به کار رفته است و این کلمه ۲۵ بار در قران امده و ۱۷ بار به صورت ((ادم))و ۸بار ((بنی ادم)) امده است اکثر علما ان را علم گرفته و نام شخص می دانند بشر : این کلمه مجموعا ۳۶ بار در قران کریم به کار رفته است و یک بار نیز به صورت ((مثنای مجرور)) یعنی ((بشرین)) امده است کلمه ی بشر معنای عامی را با خود حمل میکند و قابل اطلاق بر همه انسان ها می باشد چنان که صاحب ((الزمیزان)) در (جلد سوم) در ذیل تفسیر (ایه ۷۹ سوره ال عمران) می نویسد ((بشر مرادف با کلمه انسان است و به فرد و جمعیت هر دو اطلاق می شود یعنی انسان واحد را (بشر) گویند چنان که به جماعت ان هم اطلاق ((بش ر)) می نمایند انسان این کلمه مجموعا ۶۵ بار در قران مجید به کار رفته است و همانند لفظ بشر معنای عامی را در بر دارد و قابل اطلاق بر همه ی ادمیان می باشد واژه ((انسان)) بر شخصیت باطن و سیرت و انسانیت دلالت دارد و از لفظ ((بشر)) جسد و پیکره ظاهری و صورت مادی حیوانیت انسان مراد است .ارتباط جن و شیطان در قران کریم تصریح شده است که ممکن است شیطان از جن یا انس باشد .شیاطین دسته ویژه ای از جن یا انس هستند که کارشان شرارت است .در میان شیاطین جن فرد ممتازی وجود دارد که او ابلیس است ایا ابلیس از فرشتگان است یا جن؟ ایا اگر سجده کرده بود باید جز فرشتگان نباشد؟ ۳ جواب میتوان داد ۱. اگر ابلیس جن بود می توانست بگوید من از فرشتگان نبودم تاخطاب شامل شود به همین جهت سجده نکردم در حالی که چنین نگفته بود ۲.همه فرشتگان سجده کردند جز ابلیس ۳. در خطبه ی قاصعه حضرت امیر(ع) می فرماید: کسانی که تکبر بورزند خداوند انهارا به عذاب مبتلا می کند و اگر بنا بود خدا کسی را که تکبر ورزیده است عفو نماید ابلیس را عفو می کرد که فرشته بود عبادت راز افرینش انسانخداوند انسان را برای این افرید که تنها اورا پرستش کند و فرمان او را بپذیرد پس او وظیفه اش اطاعت امر خداست:((همانا جن و انس را نیافریدیم مگر برای این که مرا پرستش کنند))او جز در راه پرستش خدای خویش و جز با یاد او خود را نمیابد،و اگر خدای خویش را فراموش کند وخود را فراموش می کند و نمیداند که کیست و برای چیست و چه باید بکند و کجا باید برود((همانا از انان مباشید که خدا را فراموش کردند و خداوند ، خودشان را از یاد برد)) ارزش های انسان در قران : ۱. انسان خلیفه خدا در زمین است ۲. ظرفیت علمی انسان از بزرگترین ظرفیتهای است که یک مخلوق ممکن است داشته باشد ۳. او فطرتی خدا اشنا دارد ۴. در سرشت انسان علاوه بر عناصر مادی که در جماد و گیاه و حیوان وجود دارد عنصری ملکوتی و الهی وجود دارد ۵. افرینش انسان افرینش حساب شده است تصادفی نیست ۶. او شخصی مستقل و ازاد است ۷.اواز یک کرامت ذاتی و شرافت ذاتی بر خوردار است ۸. او از وجدان اخلاقی برخوردار است ۹. او جز با یاد خدا با چیز دیگر ارام نمی گیرد ۱۰. نعمتهای زمین برای انسان افریده شده است ۱۱. او جز در راه پرستش خدای خویش و جز با یاد او خود را نمیابد۱۲. او را برای این افریده که تنها خدای خویش را پرستش کندو فرمان او را بپذیرد ۱۳. او همین که از این جهان برود و پرده تن که حجاب چهره جان است دور افکنده شود .پس حقایق پوشیده که امروز بر او نهان است بر وی اشکار گردد ۱۴. او تنها برای مسائل مادی کار نمی کند تهیه کننده :شادی رحمانیشناسنامه کتاب:مولف : دکتر محمد حنیف پورناشر: پیک توسنوبت چاپ: دوم ۸۶چاپ: دقتشمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نقشه های ذهنی مدیران

نویسنده: ساموئل ا.مالون

خلاصه کتاب: مترجم: دکتر حبیب الله دعائی– تخلیص: سیده مرضیه علوی نیا– به جرات می توان بیان نمود که مهمترین اصل در زندگی انسانی و سازمانی و در پیشبرد اهداف آنها نقش رهبری و مدیریت است. هر کس در زندگی خود و در هر سطحی از سازمان به نحوی با مساله مدیریت درگیر است که بکارگیری صحیح اصول و فنون مدیریت، سبب دستیابی به اهداف با حداکثر کارایی و اثربخشی شده و مشکلات را به حداقل می رساند لذا می توان گفت که مشکل جامعه ما کمبودها نیست، مشکل ضعف بعضی از مدیریت ها است.پیتر دراکر نویسنده و مشاور مدیریت می گوید: ((مدیران اجرائی آینده می باید افرادی باشند که چگونه یاد گرفتن را یاد بگیرند)). در سال های آینده، داشتن مدرک علمی در علوم و تکنولوژی قدیمی می شود از این رو نیاز به شناخت مغز و دانستن چگونگی کارآن برای یادگیری افزایش می یابد.دانشمندان در گذشته تصور می کردند که مغز تنها تا اواخر نوجوانی رشد می کند اما امروزه ثابت شده که وزن مغز انسان تا حدود سالگی به حداکثر خود می رسد و هماهنگی بین نیمکره های راست و چپ مغز تا سن سالگی به طور کامل توسعه می یابد و روانشناسان معتقدند که ما فقط حدود یک درصد از ظرفیت مغزمان را بکار می گیریم.یادگیری به معنای تغییر و تحول است و تغییری در رفتار که حاصل تجربه می باشد تعریف شده است. یادگیرندگان قادرند کارهایی را انجام دهند که قبلا قادر به انجام آنها نبودند و برای یادگیری نباید به وضع موجود و اطلاعات و مهارت های موجود راضی باشیم بلکه برای دستیابی به وضع مطلوب باید انرژی، جدیت و پشتکار صرف کنیم.انگیزه های درونی از درون انسان نشات می گیرد که با علاقه، چالش، مبارزه طلبی و عزت نفس یا نیاز به خود نمایی ارضا می شود و انگیزه های بیرونی با نیاز به مقبولیت اجتماعی، توقع پاداش بیشتر یا ارتقا و نیاز به حمایت توسط افراد همانند یا همکاران ارضا می شود. انگیزه های درونی نسبت به انگیزه های بیرونی کارایی بیشتری دارد.برای رسیدن به اهداف انسان نیاز به اعتماد دارد. اعتماد باوری است که بطور ذاتی توانایی یادگیری در موقعیت های رسمی و غیر رسمی را به ما القا می کند و به عبارت دیگر عدم وجود اعتماد به معنای شک به خود، طرز نگرش منفی و ایجاد محدودیت روانی می کند. خودباوری و اعتماد اولین شرط لازم برای قبول مسئولیت های بزرگ است. به گفته ((دیزرایلی)) رمز موفقیت، ثبات و پایداری در نیت است؛ پافشاری و اصرار علامت مشخصی است که غالبا در افرادی که به هدف می رسند دیده می شود. یکی از راه های موفقیت اهداف تمرکز است به عبارتی یادگیری چگونگی کنارآمدن با مدیریت و از بین بردن آشفتگی است و یادگیری را با گفتن ((تمرکز من بسیار بالا است))، ((من شخص متمرکزی هستم))، ((من سرشار از تمرکز هستم)) و .. بالا ببرید.هوش افزا(DEEPAIR) به ما کمک می کند که هفت قانون اساسی یادگیری را که شامل عدم بکارگیری، تاثیر، تمرین، برتری، ارتباط و انضمام، شدت و آمادگی است.قانون عدم بکارگیری (Disuse) :اگر یک مهارت یا دانشی را تمرین و یادآوری نکنیم بالطبع آنرا فراموش می کنیم و فراموشی با سن هیچ ارتباطی ندارد. فراموشی نتیجه منطقی عدم بازنگری است .منحنی فراموشی یک نظریه ثابت شده در یادگیری است. یک برنامه بازنگری باید با فاصله حدودا ۱۰ دقیقه، ۲۴ ساعت، یک هفته، یک ماه و سه ماه بعد از عمل یادگیری طراحی می شود تا رو به زوال نرود. و توجه داشته باشیم که با استفاده از قوه بینایی عمل یادآوری سه برابر افزایش می یابد.قانون تاثیر(Effect) :اگر فرآیند یادگیری شادی آفرین، ارضا کننده، لذت بخش و پاداش آور باشد به یادگیری علاقمند می شویم. به مطالب اصلی و ضروری بیش از مطالب جزئی و فرعی تکیه کنیم. وقفه های زیادی را برای اظهار نظر بکاربگیریم. مباحث جدید را در طرف صبح که نسبت به بعدظهر افراد هوشیارترند ارائه دهیم و در بعدظهر کارهای مشارکتی مانند حل تمرین و مطالعت موردی انجام گیرد.قانون تمرین(Exercise) :تکرار زیاد کاری سبب بهبود مهارت در آن می شود که اگر ممارست و تمرین بصورت اصولی انجام شود باعث تکامل خواهد شد. انجام دادن کاری به صورت غلط عادتی را بوجود می آورد که ترک آن عادت مشکل خواهد بود مثلا جدول ضرب را از طریق تکرار زیاد و مرور مداوم یاد گرفتیم و در اصل با این عمل آن را در حافظه بلند مدت خود ذخیره کردیم که بصورت خودکار و سریع آن را به خاطر می آوریم.قانون برتری(Primacy) :کارها و یا وظایف جدیدی را که ابتدا و انتها انجام می دهیم بهتر به خاطر سپرده می شوند و

کارهایی را که حدفاصل کارهای ابتدا و انتها قرار می گیرند بیش تر فراموش می شوند هر چقدر در اموری که به یادگیرندگان محول کنیم مشارکت و درگیری بیشتر باشد به همان اندازه یادگیری و یادآوری افزایش می یابد.ارتباط و ضمیمه سازی(Association) :یادگیرندگان بزرگسال با پیوند و ارتباط دادن دانش جدید با دانش و تجارب قبلی مطالب را یاد می گیرند لذا پیوند و ارتباط مطالب یکی از اصول و مبانی اساسی یادگیری است پنج کلمه ۱-بررسی کردن ۲- سوال کردن ۳- خواندن ۴- فراخوانی ۵- مرور نقش بسزا و مهمی در کسب مفاهیم، دانش و اطلاعات جدید دارد.قانون شدت(Intensity) :اگر تجربه یادگیری، برجسته، جذاب و قابل یادآوری باشد اشتیاق بیشتری برای یادآوری ایجاد می کند تا اینکه خسته کننده و عادی باشد. مربیان موفق به واسطه حساس نمودن موضوعات مورد بحث شان معروفیت دارند آن ها این کار را با ارتباط دادن علاقه خود با دانش و تجربه یادگیرندگان و با استفاده از بحث، مثال، روایت تصاویر و با استفاده خوب از قوه بصری انجام می دهند هرچه قدر شدت اشتیاق و علاقه یادگیرندگان بیش تر باشد به همان اندازه فرآیند یادگیری کاراتر و موثر تر خواهد بود.قانون آمادگی(Readines) :ما می توانیم اسبی را به داخل آب فرو ببریم ولی نمی توانیم او را مجبور به خوردن آب کنیم افراد بزرگسال باید آمادگی و توانایی و تمایل لازم برای یادگیری را داشته باشند اگر یادگیرندگان انگیزه و آمادگی لازم برای یادگیری نداشته باشند تلاش زیاد و آموزش خوب برای آنان بی فایده خواهد بود. مربیان باید به اهمیت موضوع و ارتباط آن با تجربه و اهداف یادگیرندگان تاکید زیادی کنند و هم چنین در چگونگی تاثیر آن بر بهبود عملکرد شخص روشن نماید.خلاصه کردن مکرر در طول جلسه آموزش و یادگیری به حفظ و یادآوری مطالب ارائه شده کمک شایانی می کند و تنوع زیاد در روش های یادگیری بسیار خوب است.سبک های یادگیری:افراد روش های گوناگونی برای یادگیری دارند بعضی از افراد به مفاهیم و نظریه ها علاقه مندند در حالی که بعضی دیگر کاربرد علمی نظریه ها را دوست دارند عموما افراد بزرگسال دوست دارند خودشان بطور فعال در فرآیند یادگیری شرکت کنند و نظریات و تجربیاتشان را در گروه مطرح کنند و همچنین خودشان هدایت گر و حل کننده مسائل باشند.عده ای از افراد قسمت چپ مغزشان نسبتا فعال تر می باشد و در بعضی از افراد سمت راست مغزشان، یعنی بعضی از افراد منطقی، تحمل گرا و تحلیل گر هستند و تمایل زیادی به تجربه های آموزشی، منطقی و متوالی دارند. برخی دیگر خلاق و هنرمند می باشند که علاقه زیادی به اثر گذاری مقابل، تجارب بصری و ایفای نقش ندارند. یک مربی خوب تلاش می کند که با استفاده از تکنیک های متفاوت متکی بر دو قسمت منطقی و هنری، آنچه را که برای امر یادگیری لازم است تهیه کند و نیز از روش هایی کمک بگیرند تا حد امکان حواس بیشتری را بکار گیرند.خلاقیت:خلاقیت ایجاد چیزی است که قبلا وجود نداشته از قبیل بیان، ارتباط مجدد بین اشیاء، عقاید و مردم جدای از ایجاد چیزهای تازه، خلاقیت می تواند پدیده ها را در شکل های جدید و نوظهور تغییر یا ترکیب کند. خلاقیت در تمام سطوح تجارت، یعنی سطوح استراتژیک مدیریت و عملیات، لازم و ضروری است و باید بوسیله مدیران اجرایی مورد حمایت قرار گیرد و اهمیت آن بطور کلی در تمام سطوح مدیریتی ترویج و شناسانده شود بدون خلاقیت احتمال اینکه شرکتی نوآور باشد وجود ندارد و بدون نوآوری احتمال اینکه شرکتی از نظر تجاری موفق باشند وجود ندارد.خلاقیت بطور خاص در بخش هایی از تجارت از قبیل تحقیق و توسعه، آموزش و بالندگی، خدمات مدیریتی، توسعه و تولید، طرح های استراتژیکی، بازاریابی، تبلیغات، طراحی و ساخت لازم است.صرف نظر از ابداعات جدید، پیشرفت های دامنه داری در سیستم ها و خدمات تولیدی وجود دارد برای اینکه بتوانیم با دیگران رقابت داشته باشیم و این رقابت را حفظ کنیم باید وضعیت خود را نسبت بهتر سازیم و برای رسیدن به این هدف یا در این صورت کلمه ای مثل خلاقیت و کلمات دیگری از قبیل تخیلی، غیر قابل پیش بینی، واگرا و منشعب به ذهن خطور می کند. خلاق بودن بر خلاف تحلیلی بودن است. تحلیلی بودن به معنای منطقی بودن، قابل پیش بینی بودن، همگرایی و قائم بودن است.خلاقیت و نقشه های ذهنی:نقشه های ذهنی به ما کمک می کند که اطلاعات را به طریق مشابهی بدست آوریم که این امر ما را در ایجاد ارتباطات کمک و تشویق خواهد نمود. نقشه های ذهنی سریعا

افکـار افراد را به مرحله بـاور درونی متمرکز می کنـد. ساختار نقشه های ذهنی به ایجاد ایـده ها و اطلاعات معین کمک می کنـد و تلفیق، ارتبـاط، ترکیب و همخوانی را فراهم می سازد.بررسـی یک تفکر خلاق بر اهمیت درک اولیه مربوط به نیمکره راست مغز و راه حل تحلیلی تاکیـد دارد این عوامل می تواننـد به وسـیله نیمکره چپ مغز به صورت منطقی مورد ارزیابی قرار گیرند بنابراین اگر اصل یک مساله به صورت مرئی نشان داده شود و بیشتر به آنچه در نقشه های ذهنی است استعدادهای خلاق نیمکره راست مغز می تواند نسبت به حل مساله بیشتر در دسترس باشند. نقشه های ذهنی، برون نمایی مربوط به ایده ها را پرورش داده و درک روابط غیر عادی بین ایده هایی را که با آسانی قابل تشـخیص نیسـتند تسهیل می نماید.مزایای نقشه های ذهنیدر کاربرد نقشه های ذهنی، فواید بسـیار زیـادی جهت ایجـاد ایـده وجود دارد که به برخی از آن هـا اشـاره می کنیم.نقشه هـای ذهنی یـادگیری، آموزش و کاربرد را تسـهیل می نماید، این قابلیت را دارند که تعداد زیادی از ایده ها را سـریعا ایجاد نمایند و روش های موثری برای ثبت فرآیند سازی و مرتبط ساختن ایده ها با هم می باشـند.نقشه های ذهنی قابل انعطاف اند بنابراین می توان ایده ها را از طریق آن ها افزایش داد.مغز همیشه از خلاء و فضـای تهی نفرت دارد بنـابر این ساختـار نامحـدود نقشه های ذهنی ایجاد ارتباط، اتصال و همبسـتگی ایـده ها را تسهیل می کند.

ثروتمندترین مرد بابل

اثر: جورج کلاسون

در شـهر بابل قـدیم زمانی مرد ثروتمندی به نام آکارد زندگی می کرد. وی همچنین به سـخاوت و آزادگی شـهرت داشت در دادن صـدقه و خیرات بخشـنده بود. نسـبت به خـانوده اش دست و دل بـاز بود و در خرج کردن برای خودش نیز امسـاک نمی کرد امـا با وجود این بر میزان ثروتش هر سال بیش از سال پیش افزوده می شـد. روزی جمعی از دوسـتان ایام جوانی نزد او آمدنـد و گفتنـد: « ای آرکاد، تو از همه ی ما ثروتمنـدتری. تو ثروتمنـدتری مرد بابل شـده ای در حالی که ما برای بقای خود می جنگیم. تو می توانی لطیف ترین جـامه هـا را بپوشـی و کمیـاب ترین غـذاها را تناول کنی در حالی که ما همین قـدر که بتوانیم پوشاک و خوراک برای خـانواده ی خود تهیه کنمی بایـد شـاکر و قـانع باشـیم. لیکن زمـانی بود که مـا بـا تو فرقی نـداشتیم. همه ی ما نزد یک اسـتاد درس خوانـده ایم. همه در یک زمین بازی کردیم. تو نه سـخت کوش تر از ما بودی نه وفادارتر. پس چه شـد که دست تقـدیر تو را از ما متمـایز کرد تـا بتوانی از مواعب زنـدگی این همه بهره منـد شوی و ما به انـدازه ی تو شایسـتگی داشتیم از همه نعمت محروم مانـده ایـم؟» موضـوع:ثروتمنــدترین مرد بابلاــثر: جـورج کلاــسونترجمه: مهــدی مجرد زاده کرمانیخلاــصه کتـاب: زهرا کربلائی زاده...

ثروتمندترین مرد بابل

در شـهر بابل قـدیم زمانی مرد ثروتمندی به نام آکارد زندگی می کرد. وی همچنین به سـخاوت و آزادگی شـهرت داشت در دادن صـدقه و خیرات بخشـنده بود. نسـبت به خـانوده اش دست و دل بـاز بود و در خرج کردن برای خودش نیز امسـاک نمی کرد امـا با وجود این بر میزان ثروتش هر سال بیش از سال پیش افزوده می شـد. روزی جمعی از دوسـتان ایام جوانی نزد او آمدنـد و گفتنـد: « ای آرکاد، تو از همه ی ما ثروتمنـدتری. تو ثروتمنـدتری مرد بابل شـده ای در حالی که ما برای بقای خود می جنگیم. تو می توانی لطیف ترین جـامه هـا را بپوشـی و کمیـاب ترین غـذاها را تناول کنی در حالی که ما همین قـدر که بتوانیم پوشاک و خوراک برای خـانواده ی خود تهیه کنمی بایـد شـاکر و قـانع باشـیم. لیکن زمـانی بود که مـا بـا تو فرقی نـداشتیم. همه ی ما نزد یک اسـتاد درس خوانـده ایم. همه در یک زمین بازی کردیم. تو نه سـخت کوش تر از ما بودی نه وفادارتر. پس چه شـد که دست تقـدیر تو را از ما متمـایز کرد تـا بتوانی از مواعب زنـدگی این همه بهره منـد شوی و ما به انـدازه ی تو شایسـتگی داشتیم از همه نعمت محروم مانـده ایم؟»آکـارد بی درنـگ اعتراض کرد و گفت «اگر شـما در طی این سالهـا که از دوران جوانی مـا گذشـته است بجز قوت لاـیموت

نصیبی نداشته اید، علتش آن است که جمع مال دارای قواعد و قوانین است که یا نیاموخته اید یا اصلاً به آن توجه نداشته اید. آن «دست سرنوشت» یکی از خدایان بدجنس است که نه تنها خیر ابدی را به کسی اعطا نمی کند بلکه ویرانی را به هر کس که پول بی زحمتی را به چنگ آورده می فرستد. کسان دیگری هم هستندکه مورد لطف این خدای عزیز قرار می گیرند و تبدیل به افراد خسیس می شوند که می ترسند دارایی های خود را خرج کنند زیرا « می دانند» که قادر نیستند آن چه را خرج می کنند جایگزین بسازند. شاید کسانی باشند که پول های بادآورده را سرمایه گذاری کنند و بر آن بیافزایند و همیشه به صورت شهود لذانی راضی و خشنود باقی بمانند. اما این تعداد افراد بسیار اندک است و من فقط از زبان دیگران چیزهایی درباره ی شان شنیده ام. کسانی را که در اثرات ناگهانی ثروتمند می شوند در نظر آورید و آنگاه تصدیق خواهید کرد که آن چه می گویم مطابق واقع است.»دوستان آرکاد تصدیق کردند که نظر او در مورد کسانی که می شناسند ناگهان ارث کلانی به آنها می رسد درست نیست و از او خواستند که راز و رمز ثروت بی حسابی را که به چنگ آورده بیان کند او به سخنان خود ادامه داد:در جوانی به پیرامون خو نگرستیم و چیزهای بسیاری را دیدم که موجب خوشبختی می شوند و دریافتم که ثروت توانایی مرا برای داشتن آن چیزها افزون می کند «ثروت قدرت است و با آن بیساری از چیزها امکان پذیر می شود» با پول می توان به سفرهای دریایی دور و دارز رفت. می توان زیورهای طلایی خرید. می توان لوازم گرانبهایی برای منزل خرید. چون همه ی این ها را دانستم به خود گفتم که باید نصیب خود را از مواهب حیات بردارم دیگر من جز کسانی که کنار بنشینم و از دور دیگران ببینم و لذت می برند و حسرت بخورم. چون همانطور که می دانید فرزند پیشه ور فقیری بودم و خانواده مان پرجمعیت بود لذا امید میراث قابل توجهی را نداشتم. اما زمان چیزی است که به فراوانی در اختیار همه هست هر یک از شما زمان زیادی را بیهوده از دست دادید که می توانستید آن را صرف گردآوری ثروت کنید. در مورد مطالعه اگر یادتان باشد معلم دانای ما گفت که علم بر دو نوع است. یکی از آنها علمی است که سبب می شود چیزهایی را که نمی دانیم یاد بگیریم و بدانیم. دیگری علمی است که سبب می شود بفهمیم چه چیزهایی را نمی دانیم. به این جهت تصمیم گرفتم کشف کنم که چگونه می توان ثروتی را گرد آورد و سپس از این که آن را دانستم آن را وظیفه ی خود قرار دهم و به خوبی به انجام برسانم. زیرا عقل حکم می کند که وقتی در معرض نور آفتاب قرار می گیریم از نور آن لذت ببریم در غیر این صورت در هنگام مرگ به غم و حسرت دچار خواهیم شد. بلأخره در دیوان مکاتبات شغلی به عنوان کاتب برای خود یافتم و کارم این بود که هر روز مطالبی بر لوحها های گلی حک کنم. شغلی کم درآمد و طاقت فرسا بود و من ناچار بودم هفته ها و ماهها و سالهای متوالی کار کنم. بی آنکه مبلغ قابل ملاحظه ای در کف داشته باشم. تمام درآمد من خرج خوراک، پوشاک و هدیه به خدایان و چیزهای دیگر می شد. اما تصمیمی گرفته بود که هرگز مرا رها نمی کرد. روزی القمیش رباخوار به دیوانخانه آمد و یک نسخه از قانون نهم را سفارش داد و به من گفت: « من تا دو روز دیگر این قانون را می خواهم و چنانچه تا آن هنگام حاضر شده باشد دو سکه مسی به تو انجام خواهم داد. پس به شدت مشغول کار شدم. آن قانون بسیار مفصل بود و هنگامی که القمیش برای بردن آن مراجعه کرد هنوز آماده نشده بود او خشمگین شد. به او گفتم « القمیش تو مرد ثروتمندی هستی به من بگو که چگونه می توانم مانند تو ثروتمند شود و من هم در عوض قول می دهنم که تمام شب را بر روی لوح های گلی کار کنم و تا هنگم طلوع آفتاب کار را به پایان برسانم». او به من لبخند زد و گفت: تو آدم گستاخی هستی. من این معامله را قبول دارم. تمام آن شب مشغول حکاکی بودم و کار لوحه های گلی را به پایان رساندم. به او گفتم: « اکنون به قول خود عمل کن» به نرمی گفت: فرزندم. رازی را که خواسته بودی به تو می گویم، زیرا که دارم به سن پیری نزدیک می شوم و آدم پیر دوست دارد پرچانگی کند. هنگامی که جوان برای گرفتن اندرز به نزد پیر می آید او همه ی دانش های خود را در اختیار او می گذارد. اما جوانان خیال می کند دانش پیران فقط به درد گذشته می خورد. اما یادت باشد خورشید که امروز می تابد همان خورشیدی است که در هنگام تولد پدر تو می تابد و همین خورشید در هنگام مرگ آخرین نوه ی تو نیز می تابد.به کلماتی که می گویم به دقت توجه کن و الا

حقیقتی را که می خواهم به تو بگویم در نخواهی یافت و آنگاه تصور خواهی کرد که زحمت شبانه ی تو عبث بوده است» آنگاه از زیر ابروان پرموی خود نگاه موذیانه ای به من کرد و با لحنی خفه و نیرومند گفت اراده دولتمندی را هنگامی یافتم که متوجه شد« بخشی از درآمد من متعلق به خودم است و باید آن را برای خود نگاه دارم» تو نیز چنین کن آنگاه با نگاهی نافذ به من خیره شد و دیگر سخنی نگفت: پرسیدم: «همین؟» گفت: آنچه گفتم کافی است تا دل یک چوپان را به قلب یک رباخوار مبدل سازد» گفتم: « مگر همه درآمد من مال خودم نیست و نمی توانم آن را برای خودم نگاه دارم؟» پاسخ داد: ابداً چنین نیست مگر تو برای دوختن لباس به خیاط پول نمی دهی؟ مگر برای خرید کفش پول را به کفاش نمی پردازی؟ آیا می توانی بدون آن که پول خود را خرج کنی در شهر بابل زندگی کنی؟ تو به همه کس سهمی از درآمد خود داده ای اِلّا خودت نادان ! تو فقط برای دیگران زحمت می کشی. اگر یک دهم درآمدت را نگاه می داشتی بعد از ده سال دارایی تو چه مبلغ شده بود؟ من علم اعداد را فراموش نکرده بودم و پاسخ دادم « به اندازه درآمد یکسال» «جواب داد. تو فقط نیمی از حقیقت را گفتی. هر سکه طلا که پس انداز کنی همچون برده ای برایت کار می کند و هر سکه مس که از این را ه حاصل شود در حکم بچه ی او کار کنند تا پول های تو به طور مضاعف روی هم جمع شوند» گفت تو خیال می کنی که من سرت را کلاه گذاشته ام اگر ذکاوت داشته باشی و حقیقتی را که در سخنان من پنهان است دریابی می فهمی که ارزش این کلمات هزار بار بیش از اجرت زحمات توست. بخشی از درآمد تو مال خودت است و باید آن را برای خود نگاه داری میزان این مبلغ نباید کمتر از یک دهم درآمدت بشود هر چند درآمد تو اندک باشد اما می توانی هر قدر که دلت خواست میزان آن را بالا ببری سهم خودت را اول از همه بردار و باقی مانده را خرج کفش و لباس و صدقه و نذری برای خدایان فراموش نکن او این سخنان را گفت و لوحه ها را برداشت و برد. من درباره ی گفته های وی بسیار تأمل کردم و به نظرم معقول آمد پس تصمیم گرفتم آن شیوه را امتحان کنم و از آن به بعد از هر ده سکه مس که بدست می آوردم یکی را کنار می گذاشتم و عجیب این بود که این پس انداز هیچ کمبودی در من ایجاد نکرد. اما پس از آن که اندوخته من روبه رشد گذاشت وسوسه می شدم که بخشی از آن را خرج کنم و بعضی از اشیاء جالبی را که سوداگر شهرمان می آورد بخرم اما خود داری می کردم.۱۲ ماه از آن تاریخ که القمیش مرا نصیحت کرده بود گذشت تا اینکه یک روز دوباره به نزد من آمد و گفت « فرزند آیا در سال گذشته دست کم یک دهم درآمدت را برای خودت نگه داشته ای ؟» با غرور گفتم: « بله ارباب، چنین کردم» گفت : « خوب است با آن پول چه کرده ای؟» آن را به آزمور آجر پز دادم می گفت سفری دریایی در پیش دارد و با آن پول از فنقیه برایم جواهر خواهد خرید و پس از بازگشت آن را خواهیم فروخت و سودش را بالمناصفه تقسیم خواهد کرد» او در خشم شد و گفت « نادانان باید پند بیاموزند. اما تو چرا به علم یک آجر پز درباره ی جواهر اعتماد کردی؟ اگر بخواهی درباره ستارگان آسمان اطلاع پیدا کنی آیا به نزد نانوا می روی؟ نه ! به نزد ستاره شناس می روی. اگر عقل داری باید بفهمی که اندوخته ی تو به باد رفته است تو درخت ثروت را نابود کرده ای باید که درخت دیگری بکار و او نو تلاش کنی پند و اندرز چیزی است که همیشه رایگان تمام می شود اما باید مراقب آن باشی اندرزی را بگیری که دارای ارزش باشد کسی که برای سرمایه گذاری به فرد بی تجربه ای مراجعه می کند باید اندوخته خود را از کف بدهد تا بفهمد که آن اندرز فاقد ارزش بوده است» این را گفت و رفت. دوباره به جمع کردن یک دهم درآمد خود مشغول شدم و چون به این کار عادت کرده بودم تحمل آن برایم دشوار نبود. بعد از ۱۲ ماده بار دیگر القمیش به دیوانخانه آمد و سراغ مرا گرفت و از من پرسید « از آن دفعه که تو را دیدم چه پیشرفتی کرده ای؟» جواب دادم: « سهم خود را تمام و کمال کنار گذاشتم و اندوخته ام را به آکار سپرساز سپرده ام تا با آن برنز بخرد و هر ۴ ماه یکبار سود را حساب کند و سهم مرا بدهد» گفت: خوب است اما با سود پولت چه خواهی کرد« ضیافتی بر پا خواهم کرد که در آن عسل و کیک و شراب خواهد بود و همچنین برای خود لباسی از مخمل سرخ خواهم خرید. القمیش به گفته های من خندید و گفت: « تو بچه های اندوخته خود را می خوری. پس چگونه انتظار داری که آنان برایت کار کنند. و چگونه ممکن است که آنها بچه هایی

بیاورنـد و آن بچه ها باز در خـدمت تو باشـند؟ تو بایـد ابتـدا لشـکری از بردگان طلایی برای خود فراهم کنی و آنگاه است که می توانی ضـیافت های بزرگی بـدهی بی آنکه متأسف شـدوی» این را گفت و رفت. به مدت ۲ سال او را ندیـدم وقتی به دیدارم آمد. چینهـای چهره اش عمیق تر شـده بود و چشـمانش آن برق گذشـته را نـداشت به من گفت: آرکاد آیا اکنون آن مقـدار پولی را که آرزو داشتی اندئخته ای؟ می پاسخ دادم. هنوز نه . « وی گفت آرکاد تو درسـهای خود را به خوبی یاد گرفته ای ابتدا آموخته ای با مبلغی کمتر از درآمـد خود زنـدگی کنی آنگاه آموختی که راهنمایی را از کسانی بگیری که صایحب علم باشد و بالأخره آموختی که سکه های طلا را به خدمت خود بگیری» پس تو شایستگی آن را داری که مسئولیتی را به تو واگذار کنم . من دارم کم کم پیر می شوم و پسـران من فقط به فکر خرج کردن پول هسـتند. من املاک زیادی دارم و می ترسم نتوانم آنها را به خوبی اداره کنم . تو اگر به نیپور بروی و در آن جا از املاک من مراقبت کنی ترا شریک خود خواهم ساخت. پس به نیپور رفتم و مباشرت املاک وسیع او را بـه عهـده گرفتـم. و توانسـتم ارزش داراییهـای او را بسـیار افزایش دهـم آنگـاه زحمت من بسیار شـد و چـون روح القمیش به تاریکیهـا سـفر کرد من هم طبق قانون و قرارداد که با هم داشـتمی از ماترک او سـهم بردم». یکی از دوسـتان آرکاد سـخن خود را آغاز کرد و گفت: « بختت بلنـد بود که القمیش تو را وارث خود کرد. آرکاد جواب داد « بخت من از این جهت بلنـد بود که پیش از آشـنایی با القمیش مصمم شدم که به ثروت و دولت برسم. هر جا که تلاش و کوشش انسان ها وجود داشته باشد ثروت نیز رشد می کنـد. فرض کنیم شـخص ثروتمنـدی برای خود قصـر تازه ای می سازدآیا پولی که بابت ساخت آن داده است از میان می رود؟ چنین نیست هر چند که بخشـی از آن پول نصیب آجر پز و بخشی دیگر سهم معمار و کارگر می شود و هر کس که در ساختن آن نقشـی داشـته باشد سـهمی از آن می برد اما وقتی قصر ساخته شد آیا به اندازه همه ی آن هزینه ها نمی ارزد؟ و آیا قیمت زمینی که قصـر بر روی آن بنا شده است افزایش نمی یابد ثروت به طریقی جادویی رشد می کند و هیچ کس قادر نیست برای آن حدی پیش بینی کنـد.آرکاد: تا در این جهان هستید از زندگی خود لذت ببرید خود را بیش از حد خسـته نکنید و در پی آن نباشـید که هر چه بیشتر پول بیندوزید. اگر می توانید بدون تحمل فشار یک دهم درآمد خود را کنار بگذارید به همان مبلغ قانع باشـید آن گاه مطابق درآمـد خود خرج کنیـد. خسـیس نباشـید و از خرج کردن پول نترسـید خوب و شیرین و سـرشار از چیزهای دلپـذیری است که می توانید از آنها لذت ببرید.»دوسـتان آرکاد از او تشکر کردند و رفتند. بعضی هاشان سکوت کرده بودند و بعضی ها انتقاد می کردند و می گفتند کسـی که آن همه پول دارد نباید با افراد فقیری مانند ما هم سـخن شود. دسـته ی اخیر افردای بودند که در سالهای بعد بارها از آرکاد دیـدار کردنـد و او با خشـنودی آنان را پـذیرفت. آنان با یکـدیگر مشاوره می کردند و آرکاد از دانش خود آنان را بهره مند می ساخت.نتیجه: بخشـی از درآمد تو متعلق به خودت است که آن را نگاه داری.« هفت راه برای رفع مشکلات مالی »شهر بابل شـکوه و عظمتی دیرپا داشـته و شهرت آن به عنوان ثروتمندترین شهر جهان از خلال قرون و اعصار به ما رسیده است. هنگامی که سـارگون «شـاه خوب» دشـمن خود دولت ایلاـم را شـکست داد و از جنـگ برگشت بـا مشـکلات جـدی مواجه شـد وزیر اعظم مطالبیـک به این شـرح را به سـمع او رسانیـد: کـارگران بی کارنـد. پیشه وران مشتریـان انگشت شـماری دارنـد. کشاورزان قادر به فروش محصولاـت خود نیسـتند و مردم برای خریـد مایحتـاج خود پول کـافی ندارنـد.پادشـاه پرسـید « پس آن همه طلا که ما خرج آبادانی کردیم کجاست؟» وزیر پاسـخ داد: « متأسـفانه همه ی پولها در دست تعـداد انگشت شـماری از ثروتمندان شـهر ماست. شاه انـدکی به فکر رفت و پرسـید: در این شـهر چه کسـی برای تعلیم امور مالی از همه لایق تراست؟ « پاسـخ روشن است. چه کسـی در شهر بابل از همه ثروتمنـد تر در امور مالی موفقتر ایت»؟ « وزیر توانای من می گویند این شـخص آکارد نام دارد و او ثروتمندترین مرد بابل است. فردا صبح او را نزد من بیاور» فردا صبح آرکاد در دربار حاضـر شد و علی رغم سـنش. راست و با قامت کشیده در مقابـل پادشـاه ایسـتاد. پادشـاه گفت « آرکـاد آیا درست است که تو ثروتمنـدترین مرد بابلی؟ چه شـد که چنین ثروتمنـد شـده ای؟ آرکـاد تعظیم کرد و گفت « من خـدمتکاری بی مقـدار و تـابع فرمـان شـما هسـتم. خوشـحال می شـوم که دانش من در بهبود حـال

رعایای شهر و شکوه سلطنت مورد استفاده واقع شود. اجازه فرمایید تا وزیر اعظم کلاسی را که گنجایش یکصد نفر را رعایا را داشته باشد آماده سازد و من هفت مرحله را برای رفع کمبود ها و مشکلات مالی به آنان خواهم آموخت. دو هفته بعد یکصد نفر از افراد برگزیده در تالار «معبد آموزش» گرد آمدند و به صورت نیم دایره هایی بر روی تشکچه های کوچک نشستند و آرکاد نیز نشست. یکی از شاگردان با آرنج به پهلوی نفر مجاور خود زد و آهسته گفت: « ثروتمندترین مرد بابل را بنگر. همان طور که می بینی او نیز کمترین فرقی با بقیه ما ندارد. آرکاد برپا ایستاد و سخن خود را آغاز کرد: من به عنوان یکی از رعایای وظیفه شناس که در خدمت پادشاه بزرگ هستم در مقابل شما ایستاده ام من فرد فقیری بودم و آروزی ثروت را در سر داشتم من کار خود را با حداقل سرمایه آغاز کردم. اولین گنجینه ی من کیسه ای کهنه بود که نخستین سکه های پس انداز خود را در آن می انداختم و آرزویم این بود که روزی آن کیسه پر شود لذا برای پر کردن آن کیسه خالی به چاره جویی آغاز کردم و سرانجام به هفت راه چاره دست یافتم من قوانین هفتگانه را با شما که در حضور من گرد آمده اید در میان می گذارم پس با دقت به حقایقی که برای شما خواهم گفت گوش دهید. و در میان خود این مباحث را به مناظره بگذارید این مطالب و درس ها را فراگیرید تا شما تخم درخت ثروت را درکیسه های خود بکارید.اولین راه چارهبه پرکردن کیسه های خود آغاز کنیدیعنی از هر ۱۰ سکه ای که وارد کیسه ی شما می شود فقط نه سکه را خرج کنید آن کیسه بلافاصله ضخامت بیشتری پیدا می کند و هنگامی که آن را در دست می گیرید از سنگینی آن لذت می برید و رضایت روحی پیدا می کنید.دومین راه چارهمخارج خود را تنظیم کنیدهدف از تنظیم بودجه آن است که کیسه تو پُر پول تر شود و بتوانی نیازهای ضروری و تا آنجا که ممکن است هوسهای خود را تأمین کنی بودجه برای آن است که مهمترین خواسته های خود را بشناسی و آنها را از شر هوسهای آنی و زودگذر حفظ کنی. بودجه همانند چراغی که در غاری تاریک روشن کرده باشی درزها و شکافهای کیسه پول ترا نشان می دهد و ترا قادر می سازد که آن سوراخها را بگیری و از هزینه ای غیر ضروری صرف نظر کنی. پس این دو همین علاج برای کیسه خالی است. « مطابق بوجه خود خرج کنید تا پول کافی برای تأمین نیازهای ضروری و لذاید و خواسته های ارزشمند خود داشته باشید بدون آن که مجبور شوید بیش از نه دهم درآمد خود را خرج کنید.سومین راه چارهاندوخته خود را چند برابر کنیدمراقب رشد اندوخته خود باشید. شما انظباط خاصی را رعایت می کندی و آن این است که یک دهم از در آمد خود را کنار بگذارید مخارج خود را هم تنظیم می کنید تا آن اندوخته بتواند به رشد خود ادامه دهد قدم بعدی این است که چاره ی بیندیشید تا آن اندوخته به خدمت شما درآید. البته وجود سکه طلا و کیسه مایه ی شادی است و به فردی که بی نواست روحیه می دهد اما خود به خود به صورت منبع در آمد در نمی آید. اندوخته ای که تاکنون جمع کرده اید تنها بریا آغاز کار است در آمد این اندوخته است که ما را ثروتمند می کند.چهارمین راه چارهاز گنجینه خود حفاظت کنید.سرمایه خود را در برابر خطرات احتمالی محافظت کنید و برای این منظور فقط در کاری سرمایه گذاری کنید که اصل سرمایه تان محفوظ بماند و در صورت نیاز بتوانید آن را خارج کنید و در ضمن سود عادلانه ای هم ببرید. با افراد دانا مشورت کنید.پنجمین راه چارهسرمایه گذاری در زمینه ی ممکننعمت به کسی که صاحب خانه خویش است رو خواهد کرد و هزینه های زندگی او کاهش خواهد یافت و لذا برای لذت بردن از زندگی و تأمین آرزوهای خود پول بیشتری در اختیار خود خواهد داشت پس پنجمین راه چاره و پیشنهاد من به شما این است که : « خانه ای از خود داشته باشد»ششمین راه چارهتأمین آتیهشایسته ایت که انسان درآمد مناسبی را برای روزهای آتی خویش تدارک ببیند و به فکر روزگار پیری خود باشد و برای تأمین آتیه و راحتی خانواده ی خود نیز چاره ای بیندیشید، چرا که همیشه در میان آنان نخواهد بود. بدیهی است که هیچ کس نباید از بیمه کردن خود و تأمین آتیه برای ایام پیری خودداری کند، ولو این شغل و سرمایه گذاری او پردرآمد باشد و بریا دوران پیری و تأمین آتیه خانواده ی خویش پیشاپیش تدبیری بیندیشید.هفتمین راه چارهتوانایی خود را برای کسب درآمد افزایش دهید.ما باید خواهان پیشرفت باشیم و این میل باید در ما نیرومند و قانع باشد. بدین ترتیب هفتمین و آخرین راهی را که توصیه می کنم این است که تواناییهای

خودر ا پرورش دهدید. مطالعه کنید وبر عقل و دانایی خود بیفزایید و مهارت های خود را افزایش دهدی و به شخصیت خود احترام بگذاریـد.این بود هفت راه چاره برای رفع کمبود های مالی کردن بر اساس تجارت دراز مـدت زنـدگی خود آنها را به همه کسانی که آرزومند دارایی هستند توصیه می کنم. پیش بروید و این حقایق را به همه رعایای پادشاه بیاموزید تا آنان نیز در ثروت بی مانند این شهر سهیم شوند.پنج قانون طلایی۱- طلا با خوشحالی و به مقـدار روز افزون به مرد بی رو می آورد که دست کم یک دهم از درآمـد خود را پس انـداز کنـد تا برای آینده خود و خانواده اش اندوخته ای داشـته باشد.۲- طلا با سـخت کوشی برای ارباب عاقلی کار می کنـد که آن را در راهی سود آور به کار انـدازد و آنگاه همچون گله های دست روبه ازدیاد می گـذارد.۳- طلا با حمایت صاحب محتاطی زیاد می شود که آن را با مشورت متخصـصان مالی با تجربه سـرمایه گـذاری می کنـد.۴- طلا از دستان کسـی می لغزد که آن را در معاملات و منظورهایی به جریان می انـدازد که در آن زمینه آشـنایی کافی نـدارد و یا مورد تأیید افراد ماهر و با تجربه نیست.۵- طلا از کسـی فرار می کند که به دنبال درآمدهای غیر ممکن باشد و یا از روی طمعکاری به دنبال افراد شیـاد و حقـه بـاز رود و یـا بـه تجـارب خـام و هوسـهای واهی خـود اعتمـاد و آن را در راههـای غیر معقـول سـرمایه گـذاری می کنـد.گنجهای بابل بسیار عظیم انـد و چنـدان زیاد که هیچ کس نمی تواند ارزش طلایی را که در این شـهر موجود است معین کند همه ساله بر این ثروت و ارزش آن افزوده می شود گنجهای این سـرزمین و هر سـرزمین دیگر پاداشـی است برای مردان مصـصم و صاحب هدف که می خواهند سـهم خود را از آن ثروت بردارند.صّـِراف بابلیپنجاه سـکه ی طلا:رودن نیزه ساز شهر بابل پنجاه سکه طلا از پادشاه پاداش گرفته بود او با شادمانی از قصـر بیرون می آمـد و در فکرآن بود که چگونه از آن پول اسـتفاده کنـد؟ خانه ی بزرگ، زمین ، گله ی گوسـفند ، ارّابه بخرد. در آن شب به خانه ی خود روانه شـد او به هیـچ چیز فکر نمی کرد جزء ۵۰ سکه طلا چند شب بعد رودن سرگشته به دکان ماتون صـراف رفت او یک راست به پسـتوی عقب دکان رفت جایی که ماتون مشغول تناول غـذا بود. رودن بـدون معطلی به او گفت من برای مشورت پیش تو آمـدم زیرا که نمی دانم که چه کنم؟ مـاتون بـا لبخنـدی گفت: مرتکب کدام بی احتیاطی شدی که به سـراغ صراف آمدی؟ آیا پول خود را بر سر قمار باخته ای؟ تاکنون برای رفع مشکل خود به نزد من نیامده بودی. وی گفت: من برای قرض کردن پول نیامده ام بلکه برای گرفتن اندرز و راهنمایی تو آمده ام. من هدیه ای که پادشـاه به من داده بود به خـاطر این که نمی توانسـتم به خواهرم نه بگویم آن را به او دادم و او هم به خاطر شوهرش آرامان که می خواست تاجر ثروتمنـدی شود و می گفت امکانات کافی ندارم آن سـکه ها را به او داد که زمانی که تاجر خوشبختی شد آن را به من برگرداند. صّراف گفت: اگر می خواهی به دوستت کمک کنی طوری این کار را بکن که زحمات او متوجه تو نشود. من به هر کسـی که پولی وام می دهم در مقابـل چیزی را رسم یادگار از او می گیرم و در این صـندوقچه به صورت امانت نگه می دارم و هر وقت که وام خود را پس داد آن امانت را بر می گردانم اگر پول را پس نداد آن امانت را در این صندوقچه نگه می دارم و هر وقت به آن امـانت نگـاه می کنم به خـاطر می آورم که آن شـخص پول مرا گرفت و آن را پس نـداد.نـتیجه : سـرمایه ای که داری آن را محفوظ نگه داریم با آن سرمایه. سرمایه بیشتری بدست آوریم. و سعی کنیم به دنبال طرح های واهی و خیالی دیگران که خیال می کننـد سـرمایه را چنـد برابر کننـد نرویم. سـعی کن با کسانی شـریک شوی که موفق باشن و در اثر مهارت و تدبیر آنان سـرمایه ات محفوظ بماند و بر آن افزوده گردد.اندکی احتیاط از بسـیاری از پشیمانی ها جلوگیری می کند.نتیجه کلی۱- بخشی از درآمد تو متعلق به خـود تـوست که آن را نگه داری۲- شایسـته است که انسـان درآمـد مناسبی را برای روزهای آتیه خود تـدارک ببینـد و دوران پیری خود و همچنین تأمین آتیه خویش تدبیری بیندشـید.۳- ما باید خواهان پیشـرفت باشیم و این میل در ما باید نیرومند و قاطع باشد.۴- توانـایی هـای خـود را پرورش دهیـم . مطـالعه کنیـم و بر عقـل خـود بیفراییـم و مهـارت خـود را افزایش دهیم و به شخصـیت خود احترام بگذاریم.۵- انـدکی احتیاط از بسـیاری پشـیمانی ها جلوگیری می کند.۶- بـدون امنیت کـافی نمی توان زندگی کرد.۷- هر جا که نیروی تصمیم باشد راهی گشوده خواهد شد.

دو ضریح فراموش شده

اصغر حبیبی خلاصه کتاب: و امر کرد پروردگار تو، که بندگی نکنید، مگر خدا را و نسبت به پدر و مادر نیکی و مهربانی کنید. در مقام والای پدر و مادر همین بس که خداوند در هر جای قرآن بعد از توحید و یگانگی ذات بی مثالش از مقام این دو ضریح صحبت به میان آورده است که متاسفانه آنها را فراموش کرده ایم. همه ی ما مشتاق آنیم که به زیارتگاهی رفته و یکی از اهل بیت عصمت و طهارت (ع) را زیارت کنیم، در صورتی که در منازل تمام ما انسانها دو ضریح مقدس وجود دارد که از آنها غافل بوده و به زیارتشان نرفته ایم. عنوان کتاب :دو ضریح فراموش شدهدر رابطه با :مقام عظمای پدر و مادر وچهارده معصوم (ع) تالیف :اصغر حبیبیگردآورنده :بهاره نوروززاده نقابیاستاد گرامی :جناب آقای مهدی یار احمدی حبیبی ، اصغر ، ۱۳۵۲– دو ضریح فراموش شده : در رابطه با ارزش پدر و مادر / تالیف اصغر حبیبی – تهران : احمدی، ۱۳۸۱. ۳۱۲ ص.فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا.کتابنامه بصورت زیرنویس.۱ . اسلام و خانواده. ۲. والدین – جنبه های مذهبی – اسلام. ۳. اخلاق اسلامی. الف. عنوان.۹د۲ح/۲۵۳/۶ ۶۴۶/۲۹۷ BPکتابخانه ملی ایران ۱۹۱۴۴– ۸۱م(بسم الله الرحمن الرحیم)وقضی ربک الا تعبدو و اایاه و بلو الدین احسانا. (سوره اسراء – آیه ۳۳)و امر کرد پروردگار تو، که بندگی نکنید، مگر خدا را و نسبت به پدر و مادر نیکی و مهربانی کنید. در مقام والای پدر و مادر همین بس که خداوند در هر جای قرآن بعد از توحید و یگانگی ذات بی مثالش از مقام این دو ضریح صحبت به میان آورده است که متاسفانه آنها را فراموش کرده ایم. همه ی ما مشتاق آنیم که به زیارتگاهی رفته و یکی از اهل بیت عصمت و طهارت (ع) را زیارت کنیم، در صورتی که در منازل تمام ما انسانها دو ضریح مقدس وجود دارد که از آنها غافل بوده و به زیارتشان نرفته ایم.بوسیدن ضریح عبادت است و بوسیدن پدر و مادر عبادت، طواف ضریح عبادت است و طواف پدر و مادر عبادت، نگاه کردن به ضریح عبادت است و نگاه کردن به پدر و مادر عبادت. نگاه کردن فرزند به پدر و مادر از روی دوستی و محبت آنان، عبادت و بندگی و پرستش خداوند است. رسول اکرم (ص) می فرمایند :نگاه کردن فرزند به پدر و مادر از روی دوستی و محبت آنان، عبادت و بندگی و پرستش خداوند است.با این وصف و استناد وحی و کلام معصومین نظاره و محبت و بوسیدن کدام ضریح را ارجح و گرامی می دارید. آیا واقعا از این دو ضریح مقدس غافل نبوده ای؟ پس خوشا به حالت که نیکو عاقبتی را گزیده ای.راه سعادت و خوشبختی :از جمله اموری که مسلم و هیچگونه جای شک و تردید در آن نیست تاثیر داشتن امور نیک در سعادت و خوشبختی انسان است. می توان گفت غالبا اثر معنوی این امور که انسان انجام می دهد ، آنقدر ظاهر و محسوس است که گاهی سبب می شود مرگهایی که در نظر انسان مسلم پیش آمده است برطرف می نماید.امام باقر (ع) در حدیثی می فرمایند:نیکی به پدر و مادر و صدقه دادن پنهانی به فقرا تنگدستی را از بین می برد و عمر را زیاد می کندو هفتاد نوع مرگهای بد را از انسان دفع می کند.رسول اکرم (ص) می فرمایند:ثلاثه من الذنوب تعجل عقوبتها ولا توخر الی الاخره، عقوق الوالدین، و البغی علی الناس، و کفران الاحسان.سه گناه است که عقوبت آنها در دنیا انجام می شود و به آخرت نمی رسد:۱) بدی کردن به پدر و مادر.۲) ظلم بر مردم.۳) بدی کردن نسبت به کسی که احسان نموده است.پدر و مادر با اراده و اختیار و صمیمیت به فرزند خود رسیدگی می نمودند و در آن وقت از هرگونه فداکاری دریغ نداشتند. از این جهت است که در میان تمام دستورات عالیه اسلام بعد از اطاعت خداوند متعال از همه پیشی گرفته و مقدم بر تمام مسائل در زندگی انسان می باشد. حضرت علی (ع) می فرمایند:برالوالدین اکبر فریضه.نیکی به پدر و مادر از بزرگترین واجبات خداوند است. و تا حدی است که رضای خداوند با رضایت پدر و مادر و خشم خداوند با خشم پدر و مادر قرین هم قرار گرفته است.نظریه ی علامه مجلسی :علامه مجلسی می گوید : مقصود از عاق والدین مودب نبودن فرزند در مقابل پدر و مادر است و بجا آوردن اموری که موجب اذیت آنها شود و یا گفتن سخنی که ناراحتی آنها را فراهم کند و یا مخالفت نمودن به اغراض و خواسته های پدر و

مـادر.رسـول اکرم (ص) می فرماینـد:مـن احزن والـدیه عقهمـا. کسـی که محزون کند پدر و مادر خود را، عاق پدر و مادر قرار گرفته است. قرآن مجید بهترین احترام را نسبت به پدر و مادر قائل شده است و غالبـا امر به احسـان پـدر و مادر را قرین امر به توحیـد قرار داده است.نشانه های شـناخت خداونـد :امام صادق (ع) در حـدیثی می فرماید:نیکی به پدر ومادر از نشانه های خوب شناختن بنده از خدای خود می باشد.زیرا هیچ عبادتی از نیکی کردن به والدین انسان را زودتر به رضای خداوند نمی رساند ، زیرا حق پدر و مادر مشـتق حق خداوند است. همانطور که شـکر و ستایش پروردگار از دو جهت است : اول ، برای آنکه خداونـد انسـان را بوجـود آورد و دوم : آنکه سـپس انسـان را مشـمول نعمتهـای بعـدی خـود فرمـوده است.احسـان به پـدر و مـادر سـبب و موجب بوجود آمـدن فرزنـد است ، و دوم ، تربیت و فـداکاری پـدر و مادر برای فرزنـد است. اطاعت اویس قرنی از مادر:اما پیروان قرآن که غیر از دوستی خـدا و عشق خـدا و مهر معبود خود چیزی در دل ندارند ، مانند اویس قرنی که تصـمیم می گیرد به زیارت حضـرت رسول اکرم (ص) در شـهر مـدینه منوره بیاید ولی مادرش اجازه ی ماندن در مدینه را بیش از نصف روز به او نمی دهـد. اویس وارد شـهر مـدینه شـده و متوجه شـد که رسول اکرم (ص) تشـریف ندارنـد ، هرچه انتظار کشـید حضـرت نیامـد. هرچه گفتند : بمان چند ساعت دیگر رسول اکرم (ص) می آید ، اویس گفت : مادرم بیش از این مرا اجازه نداده است در شـهر مدینه بمانم و برگشت. وقتی رسول اکرم (ص) آمدند فرمودند :یفوح روائح الجنته من قبل القرن و اشوقاه الیك یـا اویس القرن.نسـیم بهشت از جـانب یمن و قرن می وزد، چه بسـیار مشـتاقم به دیـدارت ای اویس قرن. عبـدی می گویـد : پس از جسـتجوی زیاد به دیـدار اویس قرنی رسـیدم ، به او گفتم : دلم می خواهد سـخنی از رسول خدا (ص) برایم نقل کنی. تا نام رسول خـدا (ص) را شـنید آهی کشـید ، اشـك در چشـمش حلقه زد ، عقـده گلویش را گرفت و با گریه گفت : افسوس ، هزار افسوس ، عمری برای او سوختم و عاقبت به دیـدارش نرسـیدم زیرا مادرم بیش از نصف روز به من اجازه مانـدن در مـدینه را نـداده بود و بعد شروع کرد به نقـل کلاـم رسول خـدا (ص) :آبروی اهـل ایمان خاك پای مادر اسـتهرچه دارنـد این جماعت از دعای مادر است آن بهشتی را که قرآن می کنـد توصـیف آنصـاحب قرآن بگفته : زیر پای مادر اسـتقدر و جاهی را که در اسـلام دارا شـد اویساز کمال طاعت و خدمت برای مادر استگریه شیخ مرتضی انصاری کنار جنازه مادر:شیخ مرتضی انصاری یکی از بزرگترین اهل کتاب است. صاحب کتاب (فقه و اصول) که به قول علما (کتاب نردبان اجتهاد است) مرد بزرگی که هر طلبه ای بخواهد به درجه اجتهاد برسد بایـد این کتـاب را مطالعه کنـد. این مرد بزرگ و اهل عمل ، با این مقام عظمی ، کنار جنازه ی مادرش اشك می ریخت و گریه ها می کرد. بعضـی از شاگردانش به او گفتند : مثل شـما مرد بزرگ و با شخصـیتی که دارای ارزنده ترین مقام شـیعه هسـتند ، سـزاوار نیست بر بـالین پیرزنی اینطور اشـك بریزی. شـیخ انصـاری بـا نگاهی ناراحت فرمود : گویا شـما از مقام والای مادر خبر نداریـد.در تشییع جنازه ی آیت الله حکیم ، فرزندش پای برهنه به دنبال جنازه ی پدر راه می رفت.اگر مقداری در تاریخ زندگی نامه بزرگان و مراجع عالیقـدر مطالعه کنیـد ، می بینیـد که آنها خود را در مقابل پـدر و مادر کوچك کردند و خداوند آنها را بزرگ کرد ، و به عزتشان افزود. اینها کسانی هستند که واقعا پی به ارزش مقام پـدر و مادر برده انـد و موقعیت پدر و مادر را به حقیقت درك کرده اند.حقوق والدین در حیات و ممات :از اربعین سلیمانی نقل شده والدین را بر فرزند هشتاد حق است چهل حق در حال حیات ایشان و چهل حق در حال ممات آنها. اما آن چهل که در زمان حیات پـدر و مادر است ، ده تا از آنها به وسیله ی تن ، ده تا به واسطه ی زبـان ، و ده تـا با مال و ده تای آخر به دل است :آن ده حق که به تن است :۱) خدمت کردن.۲) کمال حرمت کردن.۳) جلو ایشان منشین بلکه پشت سر آنها بنشین.۴) فرمان آنها را اگر شـرع نهی نکرده انجام بده و از نهی آنها اگر واجب نیست خودداری کن.۵) روزه مستحبی را با اجازه آنان بگیر.۶) به رضای ایشان به سفر نرود.۷) چون آنان ظاهر شوند برای آنان برخیزی و تا اجازه ندهند ننشینی و جای آنان ننشینی بلکه پایین تر بنشینی. ۸) در وقت راه رفتن پشت سر آنها راه روی مگر در جای گل و یخ و خطر و شب تـار.۹) همیشه بـا مهربانی به روی آنها بنگری.۱۰) آمـاده خـدمت آنان بودن.آن ده حق که به زبان است :۱)

سخن گفتن با آنان به نرمی.۲) صدایت را بر آنان بلند نکنی.۳) گستاخی و پرخاشگری نکنی.۴) آنان را به نام نخوانی ، بلکه بگویی پدرجان ، پدر بزرگوار.۵) سخن ایشان را قطع نکنی و در میان سخن ایشان وارد نشوی.۶) گفته ایشان را رد نکنی.۷) به صورت امر و نهی آنان را خطاب نکنی.۸) بر سر آنان داد و فریاد نزنی.۹) بر آن دو بزرگوار اف نگویی ، رویت را برنگردانی و سرنپیچی.۱۰) آنانکه با ایشان با ادب سخن بگویی و مواظب کلام خود باشی که به آنان برنخورد و آن دو را همیشه دعا کنی و تقاضای دعا نمایی.آن ده حق که به مال است :۱) لباس آن دو را پیش از لباس خود تهیه کنی .۲) آن دو را از طعام خویش « بلکه بهتر» تخورانی ، زیرا در هر اتفاقی پدر و مادر خلو هستند .۳) قرض آن دو را بدهی .۴) مخارج سفرشان را چه واجب و چه مستحب از زیارت بدهی .۵) اگر فوت کرده اند و حج و نماز و روزه اش دارند از جانب آنها ، نایب بگیرید یا اینکه خودت انجام بدهی .۶) اگر مسکن و خانه ندارند برایشان تهیه کنی یا اجاره خانه آنها را بدهی .۷) از مال خود در اختیارشان گذاری که هرگاه احساس نیاز کردند خودشان رفع نیاز کرده و به دیگر از شما درخواست نکنند .۸) امور آنان را « از پزشک و دارو ، تعمیرات مسکن و برف پارو کردن منزلشان و وصول طلب و امور اداری و امثال اینها » یا خود انجام بدهی یا مخارج آنها را تحمل کنی .۹) با مال خود به آنها عزت ببخشی .۱۰) مال خود را مال ایشان بدانی و هرچه از روی اموالت برداشتند ، به روی آنان نیاوری .آن ده حق به دل است :۱) همیشه با آن دو نرم دل باشی و ترحم کنی .۲) آن دو را همیشه دوست بداری ، اگرچه از حیث اقتصاد ، آنها در مضیقه باشند ، اگرچه خیال کنی به تو خوبی نکرده اند ، اگرچه تو را به ناحق بزنند ، حتی باید دوستان پدرت را دوست بداری ، زیرا که آنها نیز به یاد دوست خود باشند ، جلسات تبلیغی و طعام دادن و رسوم پدر و مادر را حفظ کنی .۳) به شادی آن دو شاد باشی .۴) در غم آنان شریک بوده و غمخوار آنان باشی .۵) با دشمنان آنها دوستی نکنی که آن دو می رنجند .۶) از بدگویی یا کج گویی آنان نرنجی .۷) اگر به تو ستم کردند بر آنان خشم نکنی ، و حتی اگر تو را زدند دستشان را ببوسی .۸) هرچقدر هم حق آن دو را رعایت کردی باز هم بیم تقصیر داشته باش .۹) همیشه در دل قصد کسب رضای آنان را داشته باشی و اگر پیر و فرتوت شدند قصد آزارشان را نکنی .۱۰) در دل طول عمر آندو را بخواهی هرچند از زحمت و فقر و بیماری آن دو به تنگ آمده باشی.چهل حق بعد از وفات والدین :۱) تسریع در غسل و کفن و نماز دفن آن دو نماید .۲) از بهاء زیاد و هزینه آنها ناراحت نشود .۳) مراسم را به دستور شرع اسلام انجام دهد نه مانند روز . ۴) طبق وصیت پدر و مادر عمل نماید و خلاف آن و دلخواه دیگران نکند .۵) در شب دفن، نماز وحشت بخواند و به دعای آنها بپردازد .۶) از آن کسانی که در مراسم قرآن خوانی و مرثیه خوانی و سخنرانی شرکت می کنند دعوت کرده و با دادن وجه (و اگر مالی ندارد با تشکر از آنان) مراسم برگزار کند .۷) اگر اهل بازار بوده حساب او را فورا تسویه کند که میت گرفتار دین نباشد .۸) اگر سفارش به ثلث کرده باید فورا آن مال را جدا کنند و حق هر وارثی را به خودش بدهند .۹) برای آنها هر روز قرآن بخواند ، اقلا بعد از هر نماز سه قل هو الله بخواند و بر آن دو هدیه کند ، خداوندا او را و والدین او را و بچه های او را می آمرزد .۱۰) بعد از هر نماز برای آنها دعا کند به ویژه در نماز شب و اوقات دعا .۱۱) هر روز به نیابت از آنها تصدق دهد که یک بر هفتاد هزار حساب می شود .۱۲) اگر بتواند هر روز نماز والدین را بخواند .۱۳) بر مصائب آنها صبر نماید .۱۴) قضاء نمازهای واجب او را بخواند یا اجیر گیرد .۱۵) روزه های او را هرچه هدر شده قضا کند یا پول بدهد که دیگران بگیرند ، اگر روزه ایام پر فیض می گیرد ثوابش برای آنها بفرستد .۱۶) به زیارت قبر آنها رود که ثواب حج دارد و در طریق عامه وارد شده رسول خدا (ص) که فرمود : هرکه به زیارت قبر مادر رود فرشتگان به زیارت قبر وی آیند .۱۷) در قبرستان آیه الکرسی و قرآن بخواند و صلوات بفرستد و برای آنان هدیه بدهد .۱۸) وقتی که به زیارت یکی از مشاهد مشرفه مانند : حضرت رسول اکرم (ص) یا ائمه (ع) می رود به نیابت از آنان نیز زیارت کند .۱۹) به نیابت آنان عمره رود و اگر در حج واجب است به نیابت آنان وقت فراقت طواف کند .۲۰) به نیابت آنان اگر حج واجب کرده حج واجب برود و اگر آنها مستطیع نبوده اند برای آنها مستحبی انجام

دهد .۲۱) اگر کسی از آنها ناراحت باشد که پندارد به او ستم کرده اند او را با زبان یا وجه یا امر دیگر راضی کند .۲۲) برای آنان رد مظالم بدهی و به نیت آنها وجهی را به فقیر می دهی به عنوان اینکه اگر حقی از کسی به گردن آنها است ادا شود .۲۳) اگر مجلس هفتگی یا ماهیانه از مرثیه خوانی داشته احیاء نمائی .۲۴) اگر طعام سالیانه داشته یا گوسفندی قربانی می کرده سنتهای خوب او را بپا داری .۲۵ اگر کار خیر ناتمامی از او مانده باید به اتمام برسانی .۲۶) خدای ناکرده اگر آنان مالی را غصب کرده اند و تو هم خبر داری ، باید برای نجات آنان در آن جهان ، مالهای غصبی را به صاحبانشان برگردانی ، اگرچه آنها ندانند و ادعا نکنند .۲۷) اگر خمس و زکات بدهکار باشند حتما باید آنها را رد کنی .۲۸) به پدر و مادر کسی بدنگوئی که به پدر و مادر تو بد بگویند .۲۹ در جامعه ای کار نکنی که مردم به پدر و مادرت بد گویند که در این صورت عاق می شوی ، مردم آزاری نکرده و به مردم ظلم روا نداری .۳۰) با مردم به نیکی رفتار نمائی تا مردم پدر و مادر تو را دعا کنند و آن باعث بالا رفتن مقام والدین و باعث عزت تو خواهد شد .۳۱) دوستان و آشنایان پدر و مادر را احترام کنی زیرا آنها هرگاه تو را ببینند به یاد والدین تو می افتند .۳۲ احتمال گرفتاری آنها را بدهد و از پی نجات برآید .۳۳) آثار آنان را از کتب و حسینیه و مسجد و درمانگاه و غیره ، اگر گذارده اند حفظ نماید تا آنان از او خشنود باشند .۳۴) بجای زیارت پدر و مادر به زیارت عمو و عمه و دائی و خاله رود و آنچه پدر و مادر به آنان خوبی می کرده اند از او به نیابت آن دو انجام دهد .۳۵) اگر در حال حیات به حقوق آن دو کوتاهی کرده بعد از فوتشان بکوشد تا رضای آن دو را بدست آرد .۳۶) سعی کند تا آنان را در خواب ببیند تا از حالشان آگاه شود .۳۷) خیرات و مبرات و زیارت و صدقات را تداوم بخشد در هر حال شده از آنان قطع نکند و آنها را به مرور زمان فراموش نکند .۳۸) احترام نام آنان را بهتر از حیات آن دو داشته باشد ، نگذارد کسی آنان را به بدی یاد کند یا در قبور آنان هتک حرمت نماید .۳۹) چنانچه آنان مومن بوده اند شوق لقاء آنان را داشته به همان صورتی که ائمه (ع) شوق پدران و مادران خود را داشته اند .۴۰) چنانچه قبر آنان ویران شده ترمیم نماید ، نگذارد قبرشان ویران شود.بازگشت ارواح به سوی خانواده :رسول خدا (ص) می فرمایند: هرشب جمعه ارواح مومنین جلو درب خانه خود می آیند و به هزار حسرت و اندوه فرزندان و خویشان خود را می خوانند.مناجات حضرت موسی :امام باقر (ع) فرمود : حضرت موسی (ع) یه هزار و پانصد کلمه مناجات کرد ، آنگاه به خداوند عرض کرد : مرا موعظه کن. خطاب رسید که موسی ، تو را به خدم سفارش می کنم . (تا سه مرتبه).باز عرض کرد خداوندا ، پندم ده ، موعظه ام کن. خطاب رسید به موسی که به مادرت احسان و نیکی کن و دو بار فرمود : ((ان رضاها رضای و عضبها غضنی))همانا رضای مادر رضای من است و خشم او خشم من است.عرض کرد : خداوندا باز هم پندم بده.بار سوم خداوند فرمود : تو را سفارش می کنم به پدرت.در کتاب تورات به حدی احترام به پدر و مادر تاکید شده است که در همین کتاب فعلی آمده است : « اگر فرزندی پدر و مادر خود را فحش و ناسزا بدهد به حکم تورات کشته می شود. »سفارش پروردگار به موسی :همانا کسی که به پدر و مادر نیکی کند و مرا ترک کند اسم وی را نیکوکار می نویسم. و کسی که مرا نیکی کند و پدر ومادر را واگذارد وی را عاق نویسم.عاقبت بی احترامی به والدین :رسول اکرم (ص) فرمود : موسی (ع) به درگاه پروردگار عرض کرد : خدایا آن رفیق من که در راه تو به شهادت رسید حالش چگونه است ؟خطاب رسید : ای موسی او در جهنم است.عرض کرد : پروردگارا مگر شهدا را وعده ی بهشت نداده ای ؟فرمود : چرا ، ولی او اصرار داشت به آزردن پدر و مادر ، و من عمل کسی را که ستم به پدر و مادر را روا دارد قبول نمی کنم .دعای مادر در حق اسکندر:خداوند به تو بهره ی روزی بدهد که خردمندان به تو خدمت کنند و به تو عقلی را روزی نکند که تو، خدمت به آنها بکنی. و همانطور هم بود که بزرگانی همچون ارسطو در خدمت اسکندر بودند و به اسکندر خدمت می کردند.هر عهد کنی به جان وفا خواهم کردگر جان طلبی تو را عطا خواهم کردخاک قدمت اگر بگیرم مادربر دیده ی خویش توتیا خواهم کردنافرمانی کردن از پدر و مادر عمر را کوتاه می کند :امام صادق (ع) فرمودند : پناه می برم به خداوند از گناهانی که در نابودی شتاب می کنند و مرگها را نزدیک می سازند و آنها : قطع رحم ، آزردن پدر و مادر و دست

کشیدن از احسان و نیکی است.عاق والدین مانع ارتباط با خداوند است:بر طبق احادیث و روایاتی که از ائمه بزرگوار دین رسیده ، از عوامل موثر و خطرناکی که می تواند این نعمت بزرگ را از دست ما بگیرد و ریشه ارتباط ما با خدا قطع کند و بالخصوص توفیق دعا و توجه به حق را از ما سلب کند عاق والدین شدن و بی احترامی به آنها است.امام صادق (ع) می فرمایند : « الذنوب التی ترد الدعاء و تظلم الحواء عقوق الوالدین »آن گناهانی که باعث عدم استجابت دعا می شوند و فضا را تیره و تار می کنند، عقوق والدین است.یکی عابد و دیگری خادم پدر و مادر: پیری روشن دل دو پسر داشت ، یکی مادام العمر به عبادت مشغول بود و دیگری به پدر و مادر خدمت می کرد . شبی آن عابد در سجده بود و از خداوند آمرزش طلبید که ناگاه خواب او را گرفت و در عالم خواب شنید که خداوند به او فرمود : که عبادت آن است که برادرت شیوه و روش خود قرار داده است و خدمت به پدر و مادر مخصوصا مادر پیر و ناتوان خود را واجب تر شمرده است ، محبوب من است او را برگزیدم و تو را به او بخشیدم . عرض کرد : خدایا ، من سالها این همه عبادت کردم و زحمت کشیدم جهت اینکه برادرم را به من ترجیح دادی چیست ؟ حضرت حق فرمود : آنچه تو کردی من از آن بی نیازم ولی آنچه او کرد پدر و مادر ناتوانت به آن محتاج بودند.کسی باشد پسندیده مرامشکه دارد احترام باب و مامشمرنجان ای پسر از خود پدر رامکن بی احترامی بر مقامشرسول اکرم (ص) می فرمایند:خداوند چهار چیز را در چهار چیز قرار داده است ۱) برکت علم را در تعظیم نمودن از استاد ۲) بقاء ایمان را در تعظیم نمودن به خداوند ۳) لذت زندگی را در نیکی به پدر و مادر ۴) نجات از آتش را در ترک از آزار خلق.ثواب حج به نگاه کردن والدین:حضرت رسول اکرم (ص) می فرمایند:« هیچ فرزندی به والدینش به نظر مهربانی نگاه نمی کند مگر او را به هر نگاهی که می کند یک حج قبول شده برای او ثبت می گردد.»راوی سئوال کرد : اگر کسی روزی صدبار بر پدر و مادر به این صورت نگاه کند ، صد حج برای او هست ؟رسول اکرم (ص) فرمودند : بلی ، اگر فرزندی صدبار بر پدر و مادر خود با مهربانی و رافت نظر کند خداوند ثواب صد حج بر او می دهد و خداوند بزرگترین و پاکیزه ترین است.نگاه کردن به والدین عبادت است :حضرت رسول اکرم (ص) می فرمایند :نظر کردن به علی ابن ابی طالب عبادت است و نظر کردن با رحمت و مهربانی به پدر و مادر عبادت است و نظر کردن به قرآن عبادت است و نظر کردن به خانه کعبه عبادت است .همچنین امام صادق (ع) می فرمایند: از جمله نشانه های عاق آن است که انسان به پدر و مادر به تندی نظر کند و فرمود : کسی که به پدر و مادر به دشمنی بنگرد، نمازش را خداوند قبول نمی گرداند، گرچه پدر و مادر به او ظلم کرده باشند .در نزد خدا، رضای مادر شرط است از بهر بقا، رضای مادر شرط استاز بهر شفاعتت محمد (ص) فرمود :در روز جزا، رضای مادر شرط است یکی از وظایف فرزندان دعا برای والدین است : مرحوم طبرسی می فرماید :به سپاس زحمات بی دریغ پدر و مادر و مشقتهایی که آنان در راه تربیت فرزندان خود در کودکی آنان متحمل شده اند از خداوند بخواه که آنان را مورد رحمت و مغفرت خود قرار دهد و این وظیفه (طلب مغفرت و آمرزش) فرزند همیشه هست چه پدر و مادر زنده باشند و چه مرده . البته دعا در صورتی بنماید که پدر و مادر مومن و مسلمان باشند و از آنجا که خداوند در قرآن امر کرده فرزند را به دعا نمودن برای پدر ومادر، دانسته می شود که دعای فرزند برای پدر ومادر در پیشگاه خداوند قبول می شود.والا امر به دعا نمودن نمی فرمود .دعای امام سجاد (ع) بر پدر و مادر :((پروردگارا، به روان محمد (ص) و آل محمد (ع) رحمت بفرست و آن خدمت و ارادت را که شایسته مقام پدر و مادر باشد را به قلب من بیاموزد به من الهام کن تا بدانم که در حق پدر و مادر چه باید کرد و آنگاه توفیقی عنایت فرمای تا آنچه شایسته و بایسته آنان دانم در حقشان بجای آورم . توفیقی ده که تکلیفهای خود را نسبت به پدر و مادرم انجام دهم آن چنان که در اداء و انجام تکلیف فرزندی خود دقیقه ای فرو گذاری نکرده و سستی و اهمال روا ندارم.))مادری بر دوش فرزند به طواف کعبه :مردی مادر پیر و ناتوان خود را بر دوش گرفته بود و به طواف مشغول بود . در همین هنگام خدمت پیامبر (ص) رسید و عرض کرد : هل ادیت حقها ؟ آیا حق مادرم را در این حال ادا کردم ؟پیامبر (ص) در جواب فرمود : لا ـ و لا ـ بزفره واحده نه . حتی یک نفس او را جبران نکردی . خداوند در قرآن مکرر فرموده است که هم شکر مرا

بجای آور و هم شکر پدر و مادرت را و چقدر زیباست این بیان که خداوند شکر پدر و مادر را در کنار شکر خود قرار داده است که این حقیقتا حق این دو گوهر گرانبها ، یعنی پدر و مادر است .اثر نفرین والدین :جوانی پدر و مادر خود را آزار می داد و پدر ومادری که حق حیات به گردن اولاد دارند، در مقابل او خوار و ذلیل بودند. پدر و مادر به ناچار دست نیاز به درگاه الهی برداشته و درباره جوان نفرین کرده و از خداوند منتقم قهار خواستندکه خداوند عنایتی کند و شر چنین فرزندی بی ادب و گنهکار را از زندگیشان قطع کند. از آنجا که نفرین و آه والدین اثر عجیبی دارد و گاهی از اوقات زودرس است ، طولی نکشید که آن جوان با دوستان و رفقای خود سواره به عنوان شکار از منزل بیرون رفته و رو به صحرا نهاد و در این حال که مشغول به پیدا کردن صید و شکار بودند هوا تیره شد و ابرهای سیاه و متراکمی نمودار گردید و صدای رعد و برق برخاست ، در این میان برقی زد و صاعقه ای از بالاـ بر زمین آمد و در میان آنهمه سوار آن جوان را هدف قرار گرفته و با برق صاعقه ی آسمانی سوخت و چیزی از او باقی نماند.

نگین تخریب

نویسنده:مجید جعفر آبادی

خلاصه کتاب: سمانه غمخوار: در پاییز سال ۱۳۴۱ مصادف با روز اول ماه رجب در شهر کوچک کاشمر، شهر شهید آزاده آیه الله سید حسن مدرس، کودکی به دنیا آمد که نام علیرضا را بر او نهادند. « علیرضا عاصمی پسر بزرگ خانواده دردامان پدر و مادری مؤمن نهال زندگیش بارورگشت. درشش سالگی به مدرسه رفت و از آنجا که پدرش معلم بود ودر درس و اخلاق فرزند بسیار حساس و اهل دقت، در مدارسی تحصیل کرد که مقید به آداب اسلامی‌بودند، در یک سال، چهار بار مدرسه علی را عوض کردند تا در مدرسه‌ای از هر جهت مناسب ثبت نام نماید و والدینش از درس و اخلاق او آسوده خاطر باشند. دوستان دوران مدرسه او پس از سالها هنوز وی را باتحرک و جنب و جوش و لبخندی نمکین برلب به خاطر می‌آورند، دانش آموزی که بیش از سن خود می‌فهمید و فعالیت داشت.

نشر ستاره هانگین تخریبنویسنده:مجید جعفر آبادیویراستار:مجتبی سالارینوبت چاپ:هفتم ۱۳۸۵شمارگان: ۳۰۰۰ نسخهلیتوگرافی: ستاره هاناشر: نشر ستاره هابه مرور، علی با بهره گیری از جلسات مذهبی که در منزلشان برگزار می‌شد، با معارف دینی و تا حدی اوضاع سیاسی و اجتماعی آشنا گردید. در سالهای پیش از انقلاب، علاوه بر جلسات هفتگی پرسش و پاسخ در خصوص مسائل اعتقادی، جلسه‌ای کاملا محرمانه و با افراد محدود درمنزل پدری ایشان برگزار می‌شد.در آن سالها « آیت الله مشکینی» و « آیت الله ربانی شیرازی » هم به کاشمر تبعید شده بودند که درخدمت آنها بودیم و به خاطر این که ماشین خود را در اختیار ایشان گذاشته بودیم، باز به شهربانی احضار شدیم».در مهر ماه سال ۱۳۵۷ به همت علی و دوستان، اولین راهپیمایی دانش آموزی در کاشمر برگزار شد که خود سر آغاز حرکتهای مردمی‌در این شهر گردید.با پیروزی انقلاب اسلامی‌عرصه دیگری در مقابل او گشوده شد و فعالیتها را در قالب انجمن اسلامی‌دبیرستان، فراگیری آموزش نظامی‌و گشت زنی شبانه در شهر ادامه داد. او خوب می‌دانست که باید از همه آنچه به دست آمده پاسداری کرد و اگر هوشیاری وتلاش نباشد طوفانها، دستاوردهای انقلاب اسلامی‌را از بین خواهد برد. همزمان با تأسیس جهاد سازندگی به امر امام راحل (ره) علی، برخی از اوقات خود را نیز صرف حضور در بخش فرهنگی و نمایش فیلم در روستاهای اطراف نمود. با این همه خود علی معتقد بود که کار چندانی برای انقلاب نکرده است.« دوران انقلاب متاسفانه به علت کمی‌سنی که داشتیم وبه علت این که داخل اجتماع نبودیم چیزی حالیمان نبود و نتوانستیم آن خدمتی که می‌بایست به انقلاب بکنیم و آن بار مسؤولیت را احساس نمی‌کردیم. تا مدتی بعد تعدادی از برادران حزب اللهی و فعال، ما را متوجه مسوولیتمان کردند و کم کم در جلساتی شرکت کردیم تا انقلاب پیروز شد. نقشی به آن صورت توی انقلاب نداشتیم. فقط

کارهـای مختصـری که پخش اعلامیه بود و اذیت کردن یک سـری آدمهای منافق یا شاه دوست. در سال دوم نظری داخل مدرسـه انجمن اسـلامی‌را به یـاری برادران شـکل دادیم. آنجـا مسؤول گروره هنری بودم».از همـان سالهـا اخلاـق و رفتار علی دلنشـین بود، خصوصـاً درمقابـل والـدین خود : « خیلی احـترام پـدر و مـادر را داشت، هر کلمه‌ای که می گفتنـد او اجرا می کرد؛ بس که مظلوم و نجیب بود، احترام زیادی را هم به خود جلب می کرد».[۵]بچه بسیجیبا شروع رسمی‌جنگ تحمیلی در آخرین روز شهریور ۵۹ شور و نشاط خاصـی در وجود علی برای دفاع از حریم انقلاب شـعله ور بود، یک هفته بعد سـپاه کاشمر اعلام نمود که آماده اعزام نیرو به جبهه هاست. غروب هفتم مهر دو اتوبوس در مقابل رابط عمومی‌سپاه آماده حرکت شده بود.علی که حس و حال حضور در کلاس درس را در آن روزهای بحرانی از دست داده بود، از ساعتها قبل اطراف اتوبوسها می‌چرخید ولی مسؤول اعزام، همان حرف قبلی را تکرار می کرد که « فقط ۱۸ سال به بالا را می‌بریم» سن علی کمتر بود و هر چه اصـرار می کرد فایـده‌ای نداشت گاهی که از سن او ایراد نمی گرفتند جثه کوچکش را بهانه می کردند، حدود ۲۰۰نفر ثبت نام کرده بودند ولی فقط نصف آنها شرایط لازم را داشتند و هیـچ کـدام از افراد ردشـده هم سـماجت علی را نداشـتند، او عشق و علاقه اش این بود که با همین کاروان راهی شود و همین طور هم شـد : « مـا اولین گروهی بـودیم که پس از جنـگ اعزام شـدیم؛ دو اتوبوس شب در جلوی روابـط عمومی‌سپاه کاشـمر ایسـتاده بودند. تعداد ۹۶ نفر از برادران بسیجی در داخل محوطه سپاه آماده رفتن به جبهه بودنـد ولی من هر چه اصـرار کردم که من را هم ببرنـد، قبول نکردند. هر چه گریه کردم کسـی نبود که به من جواب مثبت بدهد، همه می گفتند که تو کوچک هستی، آن موقع من ۱۷ سال داشتم و می گفتند از ۱۸ سال به بالا اعزام می کنیم اتوبوسها آماده رفتن شدند. بچه‌ها سوار شدند و من هنوز گریه می کردم، ولی جواب رد می‌شـنیدم در آخرین لحظه ها که ما شـین ها در حال حرکت بودند. من سوار اتوبوس شدم وسـطهای راه خودم را به مسؤول بچه‌ها معرفی کردم. گفت تو اینجا چه کارمی کنی؟گفتم حالا که آمـدم دیگر، گفت :باید برگردی، گفتم :دلم را نشـکن و با اصـرار زیاد و پافشاری، برادر جواد را راضـی کردم، که اسم من را هم نفر نود و هفتم بنویسد و لیست را بست».[۶]آن شب، نقطه آغاز مرحله جدید زندگی علی بود و آنقدر درجبهه ها ماند تا مزد جهاد خود را گرفت. او حتی از همین یک هفته تاخیر در حضور در جبهه خود را مقصر می‌دانست.کاروان اعزامی، نیمه شب به مشهد رسید، شهر کاملاً در خاموشی به سرمی‌برد اتوبوسها وارد ستاد بسیج در خیابان نخریسـی شدند و از صبح فردای آن شب، آموزش شروع شد.یک هفته طول کشید تا نوبت اعزام نیروهای کاشمر برسد. از نفرات اولیه تنها ۵۰ نفر باقی مانده بودند. این عده همراه بقیه نیروهای اسـتان در حالی که هر کدام یک اسـلحه (ام یک) گرفته بودند، راهی اهواز شدند.« در مسـیر راه خیلی خوشحال بودیم که به زودی به خط مقدم جبهه می‌رسیم، به اهواز که رسیدیم، شهر خالی از مردم بود؛ فقط منافقین مانده بودند که گرای نیروهای اعزامی را می‌دادند تاعراقی ها که نزدیک « نورد اهواز » بودند، با خمپاره محل آنها را بزنند. با این وضـعیت، شب بعد در تاریکی مطلق چند اتوبوس به خارج شهر رفتیم و پس از چند جابجایی در یک هفته، در مـدرسه شـهید جلالی در حصـیرآباد مسـتقر شدیم در این یک هفته، خوردیم و خوابیدیم وخبری از خط نبود، بچه‌ها که به امید جبهه از منزل خارج شده بودند پس از گذشت یک ماه هنوز رنگ جبهه را ندیده بودند. صبـح ها پس از صبحانه، منتظر ظهر بودیم، که نهـار بخوریم، و پس از نهار، منتظر شب که شام بخوریم، از بیکاری، بعضـی ها فوتبال، بعضـی والیبال و عـده‌ای هم سه به سه قطـار بـازی می کردنـد، غافل از اینکه توطئه بنی‌صـدر همین خسـته کردن بسیـج است. حالا بچه‌ها یک ماه بود که از خانه هایشان دور شده بودند و خسـتگی و بیکاری،باعث شد تعداد ما هر روز کمتر شود به حدی که کاشمری‌ها به ۱۸ نفر رسیده بودند، یـک روز ما را با وعـده پیوسـتن به گروه چمران به اردوگاه درب خزینه بردنـد آنجا چادرهایی بود و نیروهای خراسانی «ام یک » و قمی‌ها « برنو » داشـتند. آب اردوگاه بسـیار شور بود که موقع وضو چشـمانمان به شدت می‌سوخت غذا بسیار کم بود که به ۱۸ نفر گروه ما فقط دوکاسه آن هم خرما پلو می‌دادنـد در این مدت، یک وعده غذای کافی نخوردیم.کم کم داشتیم متوجه می‌شدیم که هدف این خائن ها چیست؟ ماهم که تعدادمان به شـش نفر رسیده بود، هم قسم شدیم که هر چه اذیتمان کردند، از این جا نرویم تا

این که به جبهه اعزام شویم. یک روز خبر دار شدیم که سپاه خراسان در اهواز اقدام تشکیل یک ستاد کرده است. لذا من و یکی از برادران رفتیم و ستاد را پیدار کردیم و با برادر رستمی ۱۱] که آن زمان فرمانده آنجا بود، صحبت کردیم خیلی ناراحت شد و گفت بچه‌های ما در جبهه ها از کمبود نیرو هر شب ۴تا ۶ ساعت نگهبانی می‌دهند و این خائن ها این همه نیرو را در آنجا خوابانده‌اند. بروید بقیه برادرانتان را هم بیاورید. رفتیم بچه‌ها را بیاوریم، مانع شدند و همان «ام یک»ها را هم ما از ما گرفتند و دست خالی به ستاد رفتیم. در ستاد هم مجهز به «ام یک» شدیم ولی از شانس بد ما هنوز جبهه نصیبمان نشده بود و گفتند باید بروید در پلیس راه سربندر یک هفته باشید و سپس به جبهه بروید. ما هم که هم قسم شده بودیم که تا جبهه با هم باشیم. به آنجا هم رفتیم. مدت یک هفته در آنجا نگهبانی دادیم. پلیسها هم بودند ولی وقتی دیدند ما هستیم، آنها نگهبانی نمی‌دادند....» [۱۲] بالاخره پس از هفته‌های مدید و ملال آور و همراه با بیگاری و تحمل سختی‌ها و بی اعتنایی ها، علی و ۶ نفر از نیروهای با قی مانده کاشمر راهی خط سوسنگرد شدند. در آن زمان سوسنگرد برای دومین بار از اشغال ازاد شده بود : «خط مقدم، همان جاده سوسنگرد اهواز بود، وارد خط که شدیم، تمام ذهنیات ما اشتباه از کار در آمد ما از جبهه و جنگ و سنگر چیز دیگری در ذهنمان بود، فکر می‌کردیم سنگر جایی است یا سوراخی است در زمین که باید داخل آن بنشینیم و مواظب باشیم ببینیم کی عراقی سرش را از سنگرش بیرون می‌اورد و ما شلیک کنیم، ولی وقتی که وارد شدیم نه تنها سنگرها آن طور نبود، بلکه اصلاً عراقی دیده نمی‌شد فقط می‌گفتند آن روبرو ۷ کیلومتر آن طرفتر عراقی ها هستند از خاکریز که خبری نبود، بگذرد از هیچ چیز خبری نبود، همه مان با «ام یک » بودیم‌به جز پنج پاسدار که در گروهان « ژ۳» داشتند، سنگرها همچون قبرهایی بی سقف بود، اگر هم سقفی داشت، خار بود، برای اولین دفعه بودکه خمپاره‌ای در نزدیکی‌های ما به زمین خورد و تازه متوجه شدیم که نخیر جنگ، جنگ نامردی است و از دور یکدیگر را می‌کوبند، کم کم داشتیم متوجه می‌شدیم که جنگ یعنی چه آموزش هایی که دیده ایم، هیچ به دردمان نمی‌خورد و هم اکنون هم من بر این اعتقادم که جنگ را باید در جنگ آموخت».صبح یکی از روزها با بچه‌ها تصمیم گرفتیم حدود ۲ کیلومتر جلوتر برویم وسنگر بکنیم، زیرا از این فاصله هیچ نمی‌دیدیم، حتی اگر جنگ تمام می‌شد و عراق عقب نشینی می‌کرد، شاید ما هنوز همان جا نگهبانی می‌دادیم.صبح ساعت ۱۰ رفتیم جلو سنگر کندیم ارتش هم وقتی دید ما جلوهستیم، آمد و در کنار ما مستقر شد. گروهان ما ۳۵ نفر بودیم، زیرا گردان در آن وقت ۱۰۰ نفر بود. از نکات جالب توجه و بعضا شبیه به امور غیر قابل باور در آن روزها، امکانات و تجهیزات برادران رزمنده بوده است» « گروهان ما یک لندور قراضه داشت که هم آمبولانس بود و هم ماشین تدارکات و هم ماشین غذا، یک روز که پنچر شده بود، نه آب داشتیم و نه غذا چون خاکریز نداشتیم و در وسط دشت بودیم، هر روز چند تا از برادران از تیر مستقیم کالیبر عراقی ها در امان نبودند. عباس سر توالت نشسته بود که پایش تیر خورد. به مسؤولین می‌گفتیم بولدوزر برای زدن خاکریز بدهید، می‌گفتند طرحی داریم که لودرها وبولدوزرها روی آن کار می‌کنند و ما هم حرفی برای زدن نداشتیم.در گروهان ۳۵ نفره ما فقط یک فانوس وجود داشت، آن هم در سنگر فرماندهی که مثلاً بهترین سنگر بود که ظرفیت ۳ نفر دراز کش را داشت، بچه‌ها شیشه مربا را نفت می‌کردند و بند اسلحه هم به عنوان فتیله آن که خیلی هم دود داشت که بعد از مدتی یک شیشه دیگر روی آن گذاشتند که دود نکند، برانکار حمل مجروح اصلا نداشتیم، درهای منازل روستائیان که روستاها را خالی کرده بودند مثل روستاهای جلالیه را تبدیل به برانکار کرده بودیم...در آن ایام علی به خاطر توان بالا و استعدادی که از خود نشان داده بود فرمانده گروهان شده بود، روحیاتش به گونه‌ای بود که مرتب در تلاش برای یادگیری فنون مختلف نظامی از قبیل دیده بانی آشنایی با موشک تاو و رانندگی تانک بود، او خاطره جالبی از آشنایی با دیده‌بانی دارد :«یک روز که از جلوی سنگرهای خودی می‌گذشتم، متوجه دیده بان خمپاره ارتش شدم با وجود اینکه هیچ چیز از عراقی‌ها به جز شبحی از دور پیدا نبود، ولی دیده بان مرتب دستور می‌داد خمپاره بزنند، هر روز هم پس شلیک ۵۰-۴۰ گلوله به سنگر برمی‌گشت. به فکر افتادم دیده بانی یاد بگیرم، چون فرمانده گروهان بودم، پیش سروان مسؤول خمپاره رفتم و گفتم چون هر روز با دیده بان شما یک

محافظ هم می‌رود این محافظ را ازبرادران بسیج بگیرید، او هم که از خدا می‌خواست سربازانش جلونروند، قبول کرد وگفت فردا صبح یکی از بچه‌ها را بفرست. فردا صبح خودم با این سرباز جلو رفتم، ولی چون من با او بودم، خجالت کشید آنجا بنشیند، لذا کمی‌جلوتر آمد فردای آن روز می‌خواست جای دیروز بنشیند من مانع شدم، گفتم :از اینجا چه می‌بینی که اینقدر گلوله‌های بیت المال را هدر می‌دهی؟ اسلحه را ازضامن خارج کردم و گفتم :جلومی‌روی یا شلیک کنم؟ خلاصه جلو رفت ولی زود برگشت فردا به سروان گفتم که من می‌توانم دیده بانی کنم اگر خواستید من بجای آن سرباز می‌روم. اول باورش نمی‌شد، ولی وقتی چند سؤال کرد متوجه شد که بلد هستم صبح به اتفاق یکی از برادران گروه چمران جلو رفتیم ولی آن روز بعدر از شلیک، ۲۰ گلوله، دیگر نزدند، روز بعد هم شاید ۵ گلوله هم بر اساس گرای ما نزدند، برای دفعه بعد تصمیم گرفتیم با استفاده از تاریکی بیشتر جلو برویم، به فاصله ۵۰۰ متری عراقی ها که رسیدیم، باران شدیدی شروع شد، صبح شده بود ولی مه غلیظی تشکیل شده بود، از داخل شیار که به اتفاق برادر افشار از نیروهای نا منظم می‌رفتیم، کاملا خیس وگلی شده بودیم، خیلی مشکل بودو سخت، ولی از این که چند لحظه دیگر در نزدیک ترین فاصله آنها هستیم، سختی ها را تحمل می‌کردیم تا به آخرین نقطه رسیدیم باران هنوزمی‌بارید و با لباسهای خیس می‌لرزیدیم و ایستاده بودیم تا هوا صاف شود. هوا صاف شد ولی باران می‌آمد شروع کردم به دیده بانی و از آن فاصله نزدیک با چشم بدون دوربین بهتر می‌شد دید. گرا گرفتیم وبا بیسیم به عقب گفتم. ولی بر خلاف انتظار، ناگهان از بیسیم این جمله را شنیدیم، «ای بابا شما هم حال دارید توی این هوا رفته اید، من که حال ندارم از سنگر بیایم بیرون و شلیک کنم». این جمله چنان تیری زهر آگین بر قلبمان فرو نشست. بعد هم بیسیم ها را خاموش کردند، ما هم دو پا از دو دست دراز تر برگشتیم و لباسها را پهن کردیم فردا صبح دوباره رفتیم جلو به حدی که توانستیم ماشین غذا و آمبولانس و ۲۰ مزدور را به هلاکت برسانیم و برگشتیم، البته روز از داخل بیسیم به ما خیلی فحش دادند که مگر شما جانتان را دوست ندارید؟ چرا آن قدر جلو رفتید؟ بعداً تشویق نامه‌ای به من دادند که آن را پاره کردم مسائل دیگر پیش آمد که من را از دیده بانی اخراج کردند اگر چه مدتها این دوستان در جبهه سوسنگرد مستقر شده بودند تخریبچیدر همان ماههای اول جنگ که علی در جبهه سوسنگرد بود، با ادوات مختلف جنگی آشنا شد. اما اولین برخورد او با مین و علاقه‌ای که به تخریب پیدا کرد، از زبان خودش شنیدنی است.« داخل سنگر بودم که یکی آمد و گفت: علی !در ۲۰۰ متری ما جعبه‌های سفیدی است که در سبز دارد، عکس تاج هم روی آن است، یک مقدار خاک روی آنها ریخته‌اند و اگر نزدیک آنها بشویم، منفجر می‌شود، از سنگر بیرون آمدیم، مقداری جلو رفتیم، ولی از ترس نزدیک نشدیم، رفتیم به ارتشی ها گفتیم. گفتند اسم اینها مین[۲۰] است شما هم طرف آن نروید، گفتیم خوب اگر این طوری است، بدهید ببریم جلوی عراقی ها بگذاریم، چرا جلوی سنگرهای خودمان گذشته اید؟ شهید هلالی خیلی ناراحت بود که چرا اینها را به مانمی‌دهند؟ من مسؤول بچه‌ها بودم، دوباره با ارتشی ها صحبت کردم. جناب سروان به من گفت، :بچه بسیجی اینها دو سال دوره دارد، آمدم به بچه‌ها گفتم. باز هلالی اعتراض کرد که چرا خودشان نمی‌برند جلوی عراقی ها؟ آنقدر آنروز به سنگر ارتش رفتیم و برگشتیم که قرار شد مین ها را از جلوی خودمان بردارند. البته فقط تعدادی از آنها را از جلوی سنگرهای ما برداشتند. فردا صبح ساعت ۱۰دو تا تویوتا از اهواز آمده بودند، از خط ما که رد شدند تا بچه‌ها خواستند جلویشان را بگیرند، که یک دفعه صدای انفجار آمد و بچه‌های سپاه روی مین رفتند. دست و پای قطع شده و پیکرهای متلاشی آنها مرا تحریک کرد که دنبال آموزش مین بروم».مدتی بعد در دوره های آموزشی جنگ مین که توسط «علی خیاط ویس»[۲۱] در گلف[۲۲] اهواز برگزار می‌شد، شرکت کرد.پس از گذشت حدود یک سال از جنگ که بسیج مردمی‌شکل گرفته بود و مانع بزرگی مثل بنی صدر به عنوان فرماندهی نیروهای مسلح از سر راه برداشته شد ه بود، ابتکار عمل در دست رزمندگان اسلام افتاد و طرح ریزی برای بیرون راندن دشمن از مناطق تحت اشغال سرلوحه کار قرار گرفت. متقابلاً نیروهای دشمن برای در امان ماندن از حملات، به استقرار در پشت موانع (میدان مین و سیم خاردار) اقدام نمودند.هر مین درواقع حکم یک سرباز را برای دشمن داشت، مضافا این که از مزیت

استتار هم برخوردار بود. اولین موانع دشمن در تپه‌های الله اکبر در یک میدان مین با عرض بسیار کم و یک رشته سیم خاردار خلاصه می‌شد.[۲۴] درهمان ایام، نیروهای اولین سازمان تخریب که توسط شهید چمران در قالب نیروهای چریکی در اهواز تشکیل شده بود، به راحتی این میادین ساده را خنثی می‌کردند.درنیمه دوم سال ۶۰ دشمن با بهره گیری از تجارب خود واطلاع از روش رزم سپاه اسلام، عمق میادین را چند برابر کرد، به حدی که در عملیات طریق القدس (آذر ۶۰) عرض میدان به حدود ۱۰۰ متر رسید. پس از این عملیات و معبر زنی نیروهای تخریب که در آن ایام به« گروه مین» معروف بودند، موانع بیشتر شد و عبور از میادین، تبدیل به یک مسأله جدی شد، بر این اساس، گروههای تخریب برای عملیات بعدی (فتح المبین، فروردین ۶۱) به فرماندهی شهید خیاط ویس سازماندهی شدند که حدود ۴۰ معبر دراین عملیات زده شد. از آن مقطع به بعد، با توجه به نوع تخصصها و حجم گسترده نیاز جبهه ها، در هر یک از یگانهای سپاه، گردان تخریب تشکیل شد که عناصر عمده آن از نیروهای بسیج بودند.به مرور زمان موانع دشمن، بیشتر و پیچیده تر شد به حدی که کمیت موانع به سالهای آخر جنگ نسبت به اوایل جنگ، رشد ۵۰۰ درصدی داشت. علاوه بر مین کاری با عمق بیش از ۱۰۰۰ متر، سنگرهای متعدد کمین با تیربار ضد هوایی، بشکه‌های اتش زا و کانالهای متعدد از دیگر موانع دشمن بودند. [۲۵]برای نمونه در علمیات والفجر مقدماتی، رزمندگان اسلام از سمت جبهه خودی تا خاکریز دشمن با این موانع روبرو بودند : میادین قدیم مین، سیم خاردار حلقوی، کمین، سیم خاردار، سیم خاردار وکانال، میدان مین، خط اول دشمن وکانال کشاورزی.حجم زیاد موانع در این عملیات باعث شد برخی از نفرات تخریب از ابتدای غروب کار را شروع کنند و در هنگام طلوع خورشید به خاکریز دشمن برسند! بر اساس آمار در طول ۸ سال جنگ بیش از ۷۰۰۰ معبر توسط گردانهای تخریب ایجاد گردیده.پس از ایجاد معبر در ساعات اولیه عملیات، نیروهای تخریب وظیفه عریض کردن معابر برای عبور ادوات زرهی و مهندسی را برعهده داشتند. وظیفه دیگری که از عملیات خیبر به بعد در حد وسیع بر عهده تخریب گذارده شد، انهدام راه ها و پل ها برای جلوگیری از پاتک‌های سنگین دشمن در روزهای بعد از عملیات بود.[۲۶]ازدیگر اموری که تعدادی از نیروهای تخریب د رآن فعا لتر بودند حضور در خطوط عملیاتی یا مناطق مسکونی برای خنثی سازی بمبهای عمل نکرده دشمن بود. در این عرصه، علی عاصمیا زجمله نیروهای کار آزموده بود که گاهی به این مهم در خاطراتش اشاره می‌کند : « قبل از راهپیمایی روز قدس سال ۶۳ دهها هواپیما ایلام را بمباران کردند، تعدادی از بمبها عمل نکرده بود که برادران ما در ۳ هفته تمام شهر را پاک سازی کردند، حدود ۵۰ بمب از ۱۰۰ تا ۵۰۰ کیلویی خنثی شدند».از جمله فعالیتهای تخریب، پاک سازی کامل میادین مین بعد از هر عملیات بود که داستان پاکسازی های کیلومتری جنوب شنیدنی است: « اوایل سال ۶۱ که با عملیات فتح المبین و بیت المقدس کیلومترها از خاک ما آزاد شد، سریعاً پاک سازی منطقه هویزه را شروع کردیم، به قول معروف، داغ داغ کار انجام شد، اتفاقاً هوا هم خیلی گرم شده بود. [۲۷]» « پاکسازی،علاوه بر روحیه بالا، نوعی شم و درک برای شناسایی میدان و علاوه بر همه اینها سازماندهی درست نیرو در سطح میدان نیاز دارد که با دقت بالاـو آرامش، کار انجام شود، اینها را علی کاملا با خود داشت.کاری که او ونیروهایش درآن گرمای فوق العاده جنوب کردند هم خیرو برکت و امید برای مردم بومی‌منطقه داشت، که زندگی را با آرامش از سر بگیرند و هم این که نیروهای تخریب از بیکاری در بین دو عملیات خلاص می‌شدند ».[۲۸] « مدتی که در هویزه بودیم، ساعت ۵/۴ صبح از مقرمان که در هویزه بود، حرکت می‌کردیم، حدود ۸۰ کیلومتر تامیدان راه بود که اول، کار می‌کردیم بعد صبحانه می‌خوردیم.گرمای هوا خیلی وحشتناک بود و عملاً از ساعت۱۰ به بعد کاری نمی‌شد کرد. آماری که علی در یکی از مصاحبه ها ذکر کرده بود، حکایت از خنثی سازی حدود یک میلیون و هفتصد هزار مین در دمدت دو سال درمناطق بستان، سوسنگرد، هویزه و خرمشهر دارد. نکته قابل توجه این که بسیاری از میادین به مرور زمان پوشیده از رمل یا بوته‌های بلند شده بودند که کار پاک سازی را مشکل کرده بود وبعضاً برای دیدن مین چاره‌ای جز آتش زدن انبوهی از بوته ها نبود. در طول مدت پا کسازی اتفاقات جالبی رخ می‌داد : حسن صادق آبادی با تجربه‌ای که در تخریب داشت، علاوه بر پاک سازی، در

شناسایی میادین هم به علی کمک می‌کرد، وی خاطرات جالبی از آن ایام دارد: آنقدر حجم کار بالا بود که خیلی از چیزها شاید آن موقع برای ما نمود نداشت، مثلا هوا به شدت گرم بود، به حدی که بدنه مین گوشکوبی داغ بود و دست ما برای برداشتن آن اذیت می‌شد، ولی وقفه‌ای در کار نمی‌دادیم، در یک مقطعی که کار خیلی سریع و فشرده شد و درمدت یک هفته ۱۰ کیلومتر میدان مین را پاکسازی کردیم که عمق آن هم ۷ ردیف مین بود؛ آن هم در بیابان برهوت که نه جاده‌ای برای عبور ماشین بود، نه آمبولانس در آن مقطع داشتیم ونه امدادگر، زمانی بود که نیروها همه مرخصی رفته بودند، و ۶ـ ۵ سرگروه ماندند و خودشان کار سرعتی را شروع کردند.مدتی بعد که به بستان رفتیم، گاهی تا ۳ متر روی مین را رمل پوشانده بود، پیدا کردن مین خیلی مشکل وخسته کننده ولی علی مقید بود که حتماً مین گم شده را پیدا کند و گاهی تا سه متر با بیل رمل را جابه جا می کردیم یک بار مین ام ۱۹ زیر پای من قرار گرفت، سوزن آن هم زد، ولی عمل نکرد». مقام جانبازیعملیات طریق اقدس (بستان) در آذر ماه ۶۰ اولین عملیاتی بود که علی هم به عنوان نیروی تخریب در آن شرکت کرد :«از چند شب پیش از عملیات، من و علی یکی از معبرها را باز کردیم. من جلو بودم، علی پشت سر من، سه چهار نوار مانده به خاکریز عراق، روی دو زانو از جا بلند شدم، سرباز عراقی هم بالای خاکریز زل زده بود به میدان ولی من را ندید. کار که تمام شد با علی برگشتیم بیرون و خبر آماده شدن معبر را به «مرتضی تیموری»[۳۷]دادیم، قبول نکرد و گفت :بروید دستتان را به خاکریز دشمن بزنید و مطمئن شوید. گفتم دست زدیم.قبول نکرد که علی را فرستادم رفت ودست زد شب عملیات برای اطمینان دوباره علی وارد میدان شد و معبر را چک کرد، من از شدت خستگی بیرون میدان چرتی زدم که وقتی بیدار شدم خبر مجروحیت علی را شنیدم».بعدها علی وقایع آن شب را برای دوستان تعریف کرد : «برای نیروهای تخریب ارتش مشکل پیش آمده بود، من تنها ماندم، زمان هم خیلی کم بود گریه ام گرفته بود که خدایا چه کنم؟ درگوشه‌ای قرآن را باز کردم و گفتم :خدایا خودت هدایتم کن، این آیه آمدکه «ما آتش رابر ابراهیم سرد کردیم، گریه‌ام سخت تر شد مثل این که باید تنها وارد میدان می‌شدم کار را شروع کردم. می‌خواستم معبر را عریض کنم تا تانکها بتوانند وارد شوند، نیمه‌های کار بود که متوجه شدم تانکها در حال حرکت هستند. دویدم و هر چه فریاد می‌کردم، صدایم را نمی‌شنیدند، یک لحظه یکی از تانکها روی مین رفت از شدت انفجار، شنی تانک متلاشی شد و به صورت ترکش در آمد. آنقدر انفجار شدید بود که مثل توپی گلوله شدم و بیهوش افتادم، بر اثر باران شدید به هوش آمدم، خودم راکمی‌حرکت دادم تا مین دیگری را خنثی کنم ولی درد اجازه نمی‌داد صدای خرد شدن استخوانهای دستم را می‌شنیدم. دو نفر برانکار آوردند مرا حمل کنند ، یک خمپاره نزدیک ما فرود آمد، این دو نفر مجروح شدند، من هم یک ترکش خوردم، باز بیهوش شدم، بعد از مدتی که به هوش آمدم دستم را کمی‌بلند کردم که تیری به دستم خورد. بعد از چند ساعت مرا به عقب بردند که از آنجا به اهواز و شیراز منتقل شدم».آثار این مجروحیت تا لحظه شهادت همراه علی بود، به حدی که به خاطر آسیب دیدگی استخوانهای پشت او، راه رفتن وی شکل خاصی داشت و اثر قطع عصب هم در چند انگشت او مشهود بود، گاهی که علی با اصرار دوستان اشاره مختصری به این حادثه می‌کرد، لبخندی می‌زد و می‌گفت : « در یکی از جلسات، فردی با اشاره به علمیات بستان، مجروحیت شدید یکی از برادان تخریب را ذکر کرد و این که با این جراحات این برادر حتما به شهادت رسیده، که من خود را به او معرفی کردم».« وقتی پدر و مادر و دایی ما برای دیدن علی به بیمارستان شیراز رفتند، علی آنقدر ضعیف شده بود که که اول او را نشناختند، و دو ماه کامل در شیراز و مشهد بستری بود، بعد هم به منزل آمد، بعدها که یک دستگاه مین یاب آورده بود، روی بدن خودش کشیدیم، به خاطر ترکشهای زیادی که در بدن داشت، دستگاه مرتب بوق می‌زد».[۳۸] امام « نسبت به امام بلکه روحانیت اعتقاد و تعبد خاصی داشت، یک بار صحبت از شهادت شد، متواضعانه گفت : « این فقاهت است که خط سرخ شهادت را مشخص می کند»[۴۶] دریکی از نامه‌های خود به خانواده، امام رابه تعبیراتی چون عزیزتر از جان، استواتر از کوه وخروشانتر از دریا یاد کرده بو. دربحبوحه عملیات بدر که جریان حمله با مشکل مواجه شده بود، علی با شوق خاصی خبر به جمع نیروها آورد که امام پیامی‌حسینی داده اند.[۴۷]« خیلی آرزوی

دیـدار امـام راداشت ولی مشـغله کاری که جبهه به او اجازه نمی‌داد تا این که در ماه مبارک رمضان سال ۶۵ به افطاری امام دعوت شـد و نماز را هم پشت سـر امام خواند، بعد از آن بارها می‌گفت که اگر در عمرم یک نماز مقبول داشـته باشم همان نماز است که اگر لقمه خیلی حلال خورده باشم، همان لقمه سفره امام بوده است»[۴۸]علی با استفاده از فرصتهایی که گهگاه به دست می‌آورد دیپلم خود را در سال ۶۱ گرفت و در سال ۶۳ درمرکز تربیت معلم شـهید بـاهنر تهران پـذیرفته شـد، ولی طـاقت دوری از جبهه را نـداشت، خواهر او می‌گویـد : « به او می‌گفتم : علی جان ! تو در جنوب و غرب وخلیـج فارس هستی، این همه زحمت وتلاش تو را خسته نمی‌کند؟ گفت : « خسته می‌شوم اما جور کسانی را می‌کشم که به جبهه نمی‌آیند و درخانه هایشان نق می‌زنند، اگر آنهایی که توانایی دارنـد بیاینـد که این انـدازه جبهه به من نمی‌رسد».مرخصـی که می‌آمد، چند روز بیشتر نمی‌ماند، گاهی هنوز به کاشـمر نرسیده از بـاختران، تهران یـا اهواز تماس می‌گرفتنـد که زود بیا، یک بار هنوز وارد کاشـمر نشـده بود که از باختران اوراخواسـتند، مـادرم خیلی نـاراحت شـد کـه آخر بی انصافهـا من هم مـادرم، دوست دارم علی عزیزم را ببینم، اگر چنـد روزی هم اینجـا بـود، یا مهمانهـای زیـادی برای دیـدن علی می‌آمدنـد و یـا در مجـالس عمومی‌ومـدارس وبنیـاد و جهـاد برای جـذب نیرو سـخنرانی می‌کرد...تحصیل درتربیت معلم را رهـا کرد و معتقـد بود اگر کسـی به من می‌گفت مامخـالف رفتن به جبهه نیستیم ولی معلمی‌هم خودش یـک خـدمت است می‌گویم این از مخـالفت هم بـدتر است چون حالت منافقانه دارد، خودمان را گول نزنیم، امام می‌گوید مسأله اصـلی جنگ است ولی ما فکر خـدمتهای دیگر می‌کنیم.اولین شبی که در تربیت معلم خوابیـد، صبح به کاشـمر تلفن زد که سخت ترین شب عمرم دیشب بود که راحت روی تخت خوابیدم ولی دوسـتانم زیر خمپاره ها بودند، همان روز عازم شد و تعدادی اسـتاد و دانشجو را هم با خود به جبهه برد».یکی از دوسـتان علی نقل می‌کند که پس از دو ترم تحصـیلی در دانشگاه خبردار شدم، که علی و نیروهـای او برای عملیـات برون مرزی عـازم غرب هسـتند ومـاهیت عملیات هم به گونه ای است که نیروی ۳ ماه کمتر به درد آنهـا نمی‌خورد. از امیر گلپیرا[۵۰] خواسـتم از علی سـؤال کنـد که فلانـی بیشـتر از ۵۰روز تعطیلی دانشـگاهی نـدارد، ایـا او را می‌پـذیرد؟ امیر پیغام را رسانـده بود، علی با عصـبانیت گفته بود که درس توی سـر او بخورد، چرا جنگ را مساله اصـلی نمی‌دانـد؟ عباس[۵۱] که شـهید شـد بعـد از هفتم او علی عازم جبهه شـد، همه اقوام به جز خانواده او را منع کردنـد که حالا بعد از عباس لازم نیست به جبهه برگردی. جـواب علی این بـود که مگر رفتن به جبهه کـوپنی است که عبـاس رفت و تمـام شـد، هر کسـی وظیفه ای دارد».علی عاشق جبهه بود حتی اگر در حال عملیات هم نباشـد « به هر کس که می‌توانست به جبهه خـدمت کنـد، پیشـنهاد می‌کرد که شـما بیاییـد من امکانات را برای شـما جور می‌کنم، همه می‌داننـد که علی از هفته اول جنگ به جبهه آمد و دیگر برنگشت.یک هفته قبل از شهادتش، شب ساعت ۱۱ باهم صـحبت می‌کردیم و چون خبر رسیده بود که عملیاتی در جنوب در پیش است، پیشنهاد کردم یـک هفته به تهران برویم وبعـد به جنوب، پرسید برای چه برویم؟ بعـد جمله ای گفت که هرگز از یادم نمی‌رود :« من بیکار مانـدن در جبهه را بر رئیس جمهور بودن پشت جبهه ترجیح می‌دهم».[۵۲]یک بار پـدر علی نام او را برای حج عمره نوشت وتاریخ اعزام هم مشـخص شـد، ولی هر چه به علی اصـرار کردنـد، پاسـخش این بود که تا جبهه ها نیاز به نیرو دارد، من مکه نمی‌روم، اگر جنـگ تمام شـد وزنـده بودم، شایـد بروم، دوبار هم از طرف قرارگاه او را برای سـفر سوریه معرفی کردنـد، ولی اعتنا نکرد.برای او حیـات و عبـادت وشور و نشـاط، همه و همه در جبهه بود و اگر از بحبوحه جنگ و عرصه خطر به دور می‌افتاد، غم و غصه او را فرا می‌گرفت.«در عملیـات والفجر ۸ چنـد بـار برای علی حادثه پیش آمـد که نتوانست در خط مقـدم حاضـر شود، دفعه اخر که پیش ما آمـد، در راه به خاطر بمباران شدیـد، خود را در باتلاق انـداخته بود و سـر و صورت وبدن او گلی شده بود، بر خلاف همیشه لبخند نزد، مرا صـدا زد و در گوشه ای با صدای بغض آلود به من گفت که آیه «من اعرض عن ذکری فان له معیشه ضـنکا[۵۳]؛ برای من مصداق پیدا کرده چون اجازه و توفیق حضور در خط را ندارم. علی، زندگی سخت را در این می‌دید که در خط مقدم حاضر نشده است.[۵۴] موارد دیگری از روحیه بسیجی علی و اصـرار او بر شـرکت اعضای خانواده وحتی زنها در قضیه جنگ درخاطر نزدیکان

او مانـده است : « علی وعباس مـدتها با هم جبهه بودنـد و حدود ۲ ماه بود که به کاشـمر نیامدنـد، در یکی از روزها علی تنها آمـد، گفتیم، :چرا عباس را نیاوردی؟ گفت :اتفاقاً دوست داشت بیایـد، ولی نخواسـتم که در آن واحـد دونیرو از جبهه اسـلام کم شود... می گفت :خـواهرم اگر کسـی در مـورد جنـگ ایرادی گرفت و نـق زد، بگـو شـما که برای انقلاـب زحمت نکشـیدید ولی آنهـا که زحمت کشـیده انـد، راضـی هسـتند، شـما در خـانه بنشـینید و نق بزنیـد..یـک دفعه بـا مـا تمـاس گرفت و توصیه کرد که شورتهای پلاستیکی آماده کنیم تا رزمنـده ها از آسـیب شـیمیایی در امان بماننـد، ما هم با ۷ـ۸ تا خانم در کاشـمر کار را شـروع کردیم.یا در عملیـات فتـح یـک، جوراب پشـمیو شال ودسـتکش سـفارش داد...بعـد از شـهادت عباس که همرزمان او با سه اتوبوس به کاشـمر آمدند[۵۵] به من اصـرار کرد که برای اینها سـخنرانی کن تا احساس کننـد که مردم پشت جبهه چه روحیه ای دارند...حتی ۱۰ روز قبل از شـهادتش نامه ای برای ما نوشت که در آخر آن باز دعوت به حضور در جنگ کرده بود، نوشته بود که اگر کسـی غرض و مرضـی نداشـته باشد، با توجه به سخنان امام درمورد اعزام به جبهه باید حتماً متحول شود، بگویید خودشان رابه تغافل نزنند، نگویند ما مقلـد فلانی هستیم، انشاء الله در آنهایی که مسـلمان بودن را در نماز خوانـدن خلاصه می کننـد اثر بگذارد».[۵۶] در اولین نامه به خانواده پس از شـهادت برادرش عباس هم چنین نوشـته است : «نامه ای از طرف قرار گاه خاتم الانبیاء نوشـتم آقای قریشـی، خباز و عرفانیان» را برای مهندسی ، رزمیقرارگاه کربلا در خواست کردم، چون در نظر دارم برای برادرانی که به تخریب می‌آیند، همراه با کارهـای جبهـه، کلاـس درس هـم بگـذاریم و در رابطـه بـا تخریـب یـا درس دادن و اصـول اعتقـادات نیز می‌تواننـد فعـالیت داشـته باشند...آقا بزرگ وزهرا و هادی و مهدی و مصطفی و مرتضی را سلام برسانید، آنها را زود بزرگ کنید تا به جبهه بیایند مخصوصاً داداش کوچولـوی مـا عبـاس آقـای تخریبچی را».[۵۷]ویژگیهـای جنگی اگر چـه اطلاعـات وعملکرد علی در زمینـه جنگ میـن و انفجـارات کم نظیر بود و بسیاری از تخریبچی هـای زبـده از شاگردان او بودنـد و یا این که اطلاعاتشان را در کنار او تکمیل کرده بودند، ولی علی در رشـته های دیگر رزمینیز مهارت خاصـی داشت، کارکردن با انواع سلاحهای سنگین و سبک، دیده بانی، دفاع شخصـی، نقشه خوانی و ... بـا همه این اوصـاف، او تنها یک شـخص مطلع از فنون نظامینبود، بلکه نیرویی کاملاً رزمیو علمیاتی و درعین حال برخوردار از خصـلتهای فرماندهی مانند روحیه سازماندهی و تسـلط برکار در بحبوبه درگیریها و فشارهای عملیاتی بود. پس از چنـد سـال فرمانـدهی گردان تخریـب، درسـال آخر قبـل از شـهادت، عضـو شـورای فرمانـدهی و مسؤول تخریـب تیپ ویژه پاسداران شد.« علی وتوانایی های او را خیلی از فرماندهان سپاه و حتی ارتش میشـناختند و یک بار در سال ۶۳ به طور جدی به او فرماندهی یا قائم مقامیلشـکر ۵ نصـر خراسان پیشـنهاد شـد، چون حقیقتاً توان این کار را داشت، منتها دغـدغه علی این بود که اگر اسـتعداد و قابلیت تخریب درانجام عملیات و پدافند را خوب تفهیم کنم، به هدفم رسـیده ام، او به طور جد معتقد بود که از نیروهای تخریب بخوبی می‌توان درحفظ نتایج عملیات اسـتفاده کرد، بارها می گفت : « مین در واقع سـربازی است که خواب ندارد، اگر مین کـاری به عنوان یـک اصـل جـا بیفتـد، نیاز به پدافنـد با نیروی انسانی نیست...در تسـلط او برکار همین بس که در سال ۶۴ در دوره دافوس سـپاه برای تـدریس جنگ مین و انفجارات از او دعوت کردند که اتفاقاً کلاسـهای او خیلی هم پر طرفدار شده بود...»[۵۸]او دایره المعـارف کاملی از جنگ بود که آخرین دانسـته هایش مربوط به خنثی سازی انواع بمب های چنـد تنی بود. به محض این که شهر بمبـاران می‌شود، بـازار مـاهم گرم می‌شود و در شـهر به دنبال بمبهای عمل نکرده می گردیم تا خنثی کنیم، جدیـداً منافقین هم بسیج شده اند و این بمبهای خوشه ای عمل نکرده را جمع می کنند یا از مردم می‌خرند. چهار تا بمب بزرگ تاکنون خنثی کرده ایم که حدود ۷ الی ۹ متر داخـل زمین بود، یکی از آنهـا را وزن کردیم، حـدود ۴۰۰ کیلو بود، نمی‌دانیـد وقتی اینهـا را خنثی می کنیم، مردم چقـدر خوشـحال می‌شونـد و دعا می کنند.»[۵۹]اعتقـاد علی ایـن بـود کـه در جبهه بایـد عملیـات کرد و درغیر این صـورت یا آموزش داد یا آموزش دید. لذا با تمام وجود در صدد انتقال تجربیات و دانسته های رزمیبه نیروها بود.« تقریباً همه کسانی که علی را دیده اند، یکی از ویژگیهایی که از او ذکر می کنند این است که اگر یک چیز کوچک هم بلد بود، سعی داشت آن را به دیگران

هم آموزش دهد، دائم در تلاش برای یادگیری ویاد دادن و از بیکاری و اتلاف وقت بی زار بود.در تابستان سال ۶۴ برای پاکسازی میدانهای مین منطقه پاوه و جوانرود رفته بودیم و من مسؤولیت یک منطقه را داشتم، علی گاهی به ما سر می‌زد، یک بار از او خواستم که بیشتر بماند، خصوصاً که مناظر طبیعی منطقه دیدن داشت. صریحاً به من گفت که اگر کار هست بمانم والا وقت برای چیزهای دیگر ندارم»[۶۰]«حسن صادق آبادی از نوجوانانی بود که بعد از عملیات والفجر مقدماتی از تخریب لشکر ۲۷ محمد رسول الله به قرار گاه آمد و شنیده بود که نیروهای علی هیچ وقت بی کار نیستند، از همان روزهای اول، علی استعداد او را فهمید وبه او مسؤولیت واگذار کرد، که معبر زنی در شب عملیات از آن جمله بود و نهایتاً در معبری در عملیات خیبر دست او قطع شد که با همان وضع باز به اردوگاه برگشت.در جریان انهدام جاده ای در فاو به نیروهای تخریب که متشکل از بچه‌های اردوگاه ویکی از لشگرها بودند، اعلام شد که عقب بروند تا یکی از نیروهای اردوگاه مدار بندی کند، بعداً بچه‌های لشگر اظهار کردند که یک نفر که یک دست بیشتر نداشت، فتیله ها را بست ومدار را خیلی منظم و مرتب آماده کرد، که آن فرد، همین صادق آبادی بود.برای خود من دراوایل کار که سن کمی‌داشتم، یکی دوبار پیش آمد که از طرف علی مسوول شناسایی میدان مین شدم، در حالی که از همه کم تجربه تر و جدید تر بودم.در جریان پاکسازی میادین بستان، عده‌ای به علی گفتند که محمد توان این کار را ندارد، ولی علی من را فرستاد و کار هم انجام شد».[۶۳]« ۶ـ ۵ ماه بود که به اردوگاه آمده بودم و نیروی تازه کار به حساب می‌آمدم، در یکی از روزهای خرداد سال ۶۳ علی طبق عادتی که داشت و برای کارها به نیرو مراجعه می‌کرد نه این که نیرو را به اتاق یا سنگر خود دعوت کند، به طرفم آمد و اول لبخندی زد و بعد خواست که وسایلم را جمع کنم و با «خدا مراد زارع»[۶۴] به تهران بروم برای دیدن آموزش انفجارات، تا این راگفت جا خوردم که چرا من؟ این همه نیروی قدیمی‌هست، ولی اصرار کرد و ما به تهران رفتیم و در پادگان خاتم الانبیاء آموزش دیدیم، یک ماه بعد هم همین آموزشها در اردوگاه توسط حسن صادق آبادی برگزار شد.رشد دادن نیروها از خصلتهای علی بود، فراموش نمی‌کنم که پیش از علمیات بدر، «مصطفی جعفرپوریان»[۶۵] که آن موقع ۱۹ سال بیشتر نداشت با حالت خاصی به من گفت که این برادر علی دست از سر من برنمی‌دارد، وقتی برای جلسات به قرارگاه می‌رود، من را هم با خود می‌برد و به فرماندهان هم معرفی می‌کند، که این برادر مصطفی امید آینده گردان ماست».[۶۶]اعتقادات او معتقد بود که جبهه به ما نیاز ندارد، ما نیازمند حضور در جبهه هستیم و بهترین کارها در جبهه، سخت ترین آنهاست و در همه حال، اصل و اساس کار، رضایت الهی است.«باید از خدا بخواهیم لحظه‌ای ما را به خودمان وانگذارد، اگر کسی تنها می‌شود، اگر آبرویی ریخته می‌شود، این ما هستیم که باید خط اصلی را فراموش نکنیم و فقط رضای خدا برایمان مطرح باشد، بگذار هر کسی ناراحت می‌شود، بشود ولی خدا راضی باشد، تحمل مصایب و مشکلات سخت است ولی در راه خدا از عسل هم شیرینتر است اری برای کسی که در اتش درد و غم می‌سوزد، سوختن، حیات اوست».[۶۷] «مهمترین چیزی که ایشان چه در زندگی و چه درمحل کار به آن اهمیت می‌داد، رضای خدا بود، اکثراً این جمله را تکرار می‌کرد :«الهی رضا برضائک وتسلیماً لامرک » این یکی از وصیتهای او هم بود که این جمله را بالای قبرش بنویسند».[۶۸] از نظر او، تخریب حقیقتی دارد که عبارت است از تخریب تمام مظاهر شرک، نفاق و ظلم، و مهمتر از معبرزنی و پاک سازی، تخریب نفس ودرون است و اگر معبری هم باز می‌شود، باور کنیم که دست خدا در کار است.«محسن اسماعیلی» که بیش از دیگران بخصوص در روزهای آخر با علی هم صحبت بود، از روحیات او می‌گوید : «روزهای آخر، یک روز بعد از نماز صبح، درحالی که قرآن می‌خواند از او سؤال کردم که شما همین طوری قرآن می‌خوانید یا آیات خاصی را انتخاب می‌کنید؟جواب داد که هر وقت بخواهم قرآن را باز کنم، نیت می‌کنم و در پی این هستم که چه آیاتی بر اساس این نیت می‌آید. نیت امروز من این بود که خدایا! من از اول جنگ، درس و خانه را رها کردم و برای رضای توبه جبهه آمدم، می‌خواهی با من چه معامله‌ای بکنی؟ این آیات آمد که کسانی که در راه ما مجاهدت کنندو از شهرشان هجرت نمایند، برای آنها اجری عظیم است».جنگ در نظر علی از نعمتهای الهی بود که ثمره آن پیوند دو گروه زاهدان شب و شیران روز بود.«در

این جنگ چیزی را به دست آوردیم که نداشتیم وآن وجود دو خصلت در یک شخص بود، نه شیران روز به تنهایی و نه زاهدان شب، بلکه شیران روز وزاهدان شب. در همه جای جبهه ها از این نیروها پیدا می کنید...وقتی وارد اردوگاه می‌شویم از بچه‌ها سؤال می کنیم که ایثار چیست؟ می گویند ایثار اصلاً وجود ندارد، ایثار یعنی گذشتن از چیزی که در ملکیت خودت است، اما ما از خودمان چیزی نداریم، آیا خودمان را انداختن روی مین و راه برای دیگران باز کردن ایثار است؟ این دست مال من نبود که قطع شد.از او می‌پرسیم شهادت را تعریف کن می گوید : شهادت یک وظیفه است. خداوند وقتی می‌فرماید بهترین افراد شهید می‌شوند خوب مگر طی کردن این مراحل وظیفه ما نیست؟ مگر نباید صداقت، اخلاص، ایمان و شجاعت داشت؟ وقتی این مراحل طی شد، انسان به شهادت می‌رسد».[۶۹]بارها از زبان او شنیده شد که اخلاص درکارها رمز پیروزی است و اگر در عملیاتی با مشکل مواجه می‌شویم، علت آن را باید درکمبود معنویت جستجو کرد نه کمیت سلاح و تعداد نیرو . علت این که ما نمی‌توانیم برویم جلو و مانعهای جزئی جلوی ما را می گیرد، چیست؟ فکر می کنم فقط در کمبود برنامه ایمان و اعتقادمان باشد، یادم هست در سال ۵۹ درجلسه ای بعد از این که مطرح کردند هر کس مشکلاتش را بگوید، خب قاعدتاً اگر ما بودیم، می گفتیم چهار تا دوشیکا کم داریم، نیرو کم داریم، واین مال زمانی بود که بچه‌ها با «ام یک» حمله می کردند واقعاً باور نکردنی بود زمانی که کل نیروهای حمله کننده ۹۰ نفر بودند ۳۰ سپاهی و ۶۰ بسیجی که ۱۱۲ «پی ام پی» و خودرو را زدند ۴۰۰ عراقی را کشتند و ۶۰اسیر گرفتند و فقط ۳ شهید دادند . وقتی اولین مسؤول لب به سخن گشود، گفت : هیچ چی کم نداریم جز یک چیز ان هم ایمان.وقتی می‌خواهیم عملیات کنیم، چقدر روی کیفیت نیرو کار می کنیم؟ و این که چقدر توکل به خدا داریم؟ فکر ما این است که هر تیپ چقدر باید نیرو داشته باشد؟ در حالی که خدا در قرآن از ما (ان تنصرو الله) خواسته است حرکت از ما باشد تا برکت باشد، ولی اگر غش داشته باشیم ریا کردیم وخلوص نبود، دیگر نباید انتظار کمک داشت.مساله کانال و سیم خاردار چیزی نیست که این قدر شهید می‌دهیم تا پیروز شویم، ولی مسأله این است که فلانی جبهه را به عنوان یک شغل انتخاب کرده، دیگری جبهه را به خاطر این که وقتی برگشت، بگویند فلانی هم جبهه رفته».[۷۰]در جمع تعدادی از طلبه های مدرسه عالی شهید مطهری، قبل از عملیات بدر، علی ضمن تشریح اهمیت کار تخریب در عملیات آتی به این نکته اشاره کرد که هر چه نیرو بیاید، مأموریت وجود دارد ولی آنچه مایه دلگرمی‌است این وعده قرآن است که هر نفر شما به قدر چندین نیروی دشمن کارآیی دارد. «روزی از او سؤال کردم که علی جان کسی هست که اگر روزی نباشد، جنگ بخوابد؟ گفت :بحمدالله هیچ کس، جنگ ما جز به خدا به احدی بستگی ندارد، گفتم: همه کشورها پشتیبان عراق هستند و ایران تنهاست، خندید و گفت :خدا بزرگتر است یا آمریکا؟ خدای ما همان خدای موسی است که فرعونیان را غرق کرد، البته به شرطی که ما مثل پیروان موسی باشیم».خستگی ناپذیر از امام صادق (ع) نقل شده، که :«اگر نیت قوی باشد، بدن احساس ضعف نمی کند» و علی حقیقتا این گونه بود در بسیاری از مواقع در زمان انجام ماموریتها درماشین به خواب می‌رفت تا کمبود استراحت را جبران نماید، مرور خاطراتش مصداق این نیت قوی و تحمل وسیع است: « یک شنبه ۱۱/۲/۶۲ در بروجرد جلسه‌ای بود بین مسؤولین مهندسی ارتش و سپاه شنبه ساعت ۱۰ شب از قرار گاه خاتم راه افتادیم، و من و صادق و حسن سه نفری با تویوتا عازم شدیم با تمام سختی راه وبدی جاده ساعت ۴ صبح رسیدیم نماز صبح را در سپاه خواندیم وخوابیدیم. ساعت ۷ بیدار شدیم که جلسه ساعت ۸ بود ظهر یکشنبه به سمت اهواز حرکت کردیم و ساعت ۵/۸ شب رسیدیم، چون رمقی نداشتم، با شعار :اول وجود، بعد سجود موافق بودم، شام را خوردیم و نماز خواندم و از خستگی خوابم برد. صبح زود به سمت خط مقدم پاسگاه رشیدیه حرکت کردیم، از مهندسی اهواز تا آنجا دو ساعت راه بود. ظهر به سمت هویزه حرکت کردیم، ۳۰ کیلومتر دیگر طی کردیم، به بستان رسیدیم.۱۶/۲/۶۲ صبح به سمت خرمشهر برای بازدید مقر بچه‌ها رفتیم، تا غروب آنجا بودیم بعد به اهوار برگشتیم، در راه خوابم برد که با صدای ناگهانی ترمز از جا پریدم، دیدم الاغی خیلی باوقار در وسط جاده قدم می‌زند. صادق اگر چه ماشین را کنترل کرده بود ولی الاغ با آیینه برخورد کرد و آینه شکست، ماشین از جاده خارج و یک طرفه شده

بود...شنبه ۱۷/۲ به قصد انفجار تنگه سعده از مهندسی خارج شدیم، شب حدود ۲۰۰ کیلومتر راه تا اهواز برگشتیم، در ماشین خوابم برد، در اهواز بیدار شدم، پس از شام که تخم مرغ و خیار شور بود، نماز خواندم و خوابیدم ...یکشنبه ۱۸/۲ ساعت ۵/۳ بعدازظهر به سمت سوسنگرد حرکت کردیم و از آنجا به سمت خط رفتیم، شب در جنگل امغر خوابیدیم، رفتیم به چادر برادران تخریب تیپ امام حسن (ع). داخل چادر از دست پشه نمی‌شد خوابید آمدیم بیرون، ناگهان یکی داد و فریاد کنان می‌دوید، عقرب نیشش زده بود، اینجا هم از ترس عقربها نمی‌شد خوابید ناچار شدیم رفتیم روی اسبابهای ماشین، با همه گرما خود را لای پتو پیچیدیم. ولی نمی‌دانم از کجا پشه‌ها راهی پیدا می‌کردند و می‌آمدند زیر پتو و با ما کشتی می‌گرفتند نگذاشتند ما بخوابیم.۵ دقیقه می‌خوابیدیم ۱۰ دقیقه دست و پا را می‌خاراندیم، ساعت ۱۲ بیدار شدیم، تصمیم گرفتیم برگردیم ولی دیدیم هر جا برویم همین است، تا صبح دست و پایمان مثل آبله بالا زده بود و سرخ شده بود، صبح که آفتاب زد، پست نگهبانی پشه ها تمام شد وتحویل مگسها دادند، یکی از برادران می‌گفت :نصف شب در سنگری بودم، دیدم صدای گریه می‌آید، فکر کردم نماز شب می‌خواند، سرم را از پتو بیرون آوردم یک دفعه پشه ها حمله کردند. بعد دیدم دوستم از دست پشه ها چاره‌ای جز گریه ندارد و در کشتی با پشه شکست خورده است...عبادت علاقه زیادی به دعای «اللهم طهر قلبی من النفاق وعملی من الریا و لسانی من الکذب و عینی من الخیانه» داشت و اکثراً در قنوت نمازها[۷۲] آن را می‌خواند، اهل تلاوت قرآن خصوصاً در تعقیب نماز صبح بود، همسرش این صحنه‌ها را بخوبی به یاد دارد : «قرآن زیاد می‌خواند، به ما هم توصیه می‌کرد، روی معنای آن هم خیلی تاکید داشت، مدتی با من مسابقه حفظ قرآن گذاشته بود. بعد از نماز صبح همیشه قرآن می‌خواند،گاهی بعد از نماز و قرآن به سرکارش می‌رفت و صبحانه نمی‌خورد. یک بار گفتم :خب قرآن را وقت دیگر بخوان تا به صبحانه برسی، گفت :قرآن صبح لذت دارد. خوب است روز را با قرآن شروع کنیم».یافتن علی در کنج خلوت معنوی کار آسانی نبود ولی گاهی عده‌ای با نگاه خود این لحظات تنهایی علی را صید کرده بودند.«یک شب خیلی خسته بودیم، تا ساعت ۱۱ در هویزه بودیم، کاری در اهواز داشتیم که حتماً باید به اهواز می‌آمدیم. ساعت ۵/۱ نصف رسیدیم، واقعاً خسته شده بودیم. تا رسیدیم، من یک پتو برداشتم وخوابیدم، با این که نه رانندگی کرده بودم ونه فشاری روی من بود. ولی دیدم علی که خسته تر از من بود، رفته بود وضو گرفت و نماز شب را شروع کرد. ترسیده بود بخوابد و بیدار نشود». [۷۳]«اهل نماز شب بود، چند روز قبل از شهادتشان که در باختران بودیم، نیمه های شب که بچه گریه می‌کرد بلند شدم، دیدم گوشه اتاق که تاریک بود گردنشان را کج کرده و راز و نیاز می‌کنند».[۷۴]اخلاق « طوری با نیروها برخورد می‌کرد که هر کس احساس می‌کرد نزدیکترین فرد به علی است. جاذبه عجیبی داشت.بی جهت نبود که ایام عملیات با اشاره او همه بچه‌ها عازم منطقه می‌شدند،از دانش آموز و دانشجو گرفته تا افراد متاهل، که نمونه آن حاج آقا صالحی[۷۷] با پنج اولاد بود.اولین بار که علی را در تهران دیدم و قرار شد که اعزام شوم، آن چنان مرا تحویل گرفت که گویی یکسال است که رفاقت صمیمی‌داریم».[۷۸]« قبل از عملیات خیبر از نیروهای تازه وارد بودم و افراد را نمی‌شناختم، یک دفعه عقب استیشن نشسته بودیم و جایی می‌رفتیم، راننده، سرعت را زیاد کرده یا خلاصه کاری کرده که تکان شدیدی خوردیم، بلافاصله به راننده اعتراض کردم، ولی او چیزی نگفت، به اردوگاه که برگشتیم، راننده را به « صادق هلالات » نشان دادم و این که خواست حالگیری کند، اما حالش را گرفتم.صادق گفت که علی اهل این چیزها نیست، اینجا بود که فهمیدم به برادر علی تیکه انداخته‌ام ! تا چند روز خودم را به او نشان ندادم تا این که یک روز علی به طرفم آمد، دستم را گرفت و گفت که آن روز تقصیر من بود، من باید عذرخواهی کنم».[۷۹]هنوز هم پس از سالها، صدای دلنشین و از سر صداقت و اخلاص و نگاه مهربان علی، در ذهن و دل برخی از نیروها مانده و همان شیرینی را دارد : «دو ـ سه ماه بود که در اردوگاه بودم و مأموریت به من نرسیده بود، ظهر یک جمعه که از نماز جمعه برگشته بودیم و من شهردار[۸۰] هم بودم، در نماز خانه اردوگاه، برادر علی کنارم نشست وگفت که اگر علاقه داری، وسایلت را جمع کن که یک ساعت دیگر، راهی غرب هستیم.برای من به عنوان یک نیروی جدید گردان خیلی جالب بود که فرمانده آن مرا صدا نکرد و

خودش به سراغم آمد.در مسیر راه وقت غروب، علی به بچه‌ها گفت برای شام جلوی یک رستوران نگه می‌دارم، وقت شام که شد ماشین را جلوی یک رستوران نگه داشت و در کنار ماشین کنسروهای ماهی را باز کردیم و خوردیم».[۸۱] «حدود پنج ماه بود که از پیش علی به تهران آمده بودم، وقتی که برگشتم تا چشم علی به من افتاد، با یک حالت خاص و جملاتی که خیلی به دلم نشست، گفت :«اسرافیل! خیلی دلم برایت تنگ شده بود، این جمله را ممکن است ما بارها از افراد بشنویم، ولی از زبان علی لطف دیگری داشت و تا علی را کسی ندیده باشد، آن را درک نمی کند.علی با صحبتهای خود، افراد را جذب می کرد، بلکه از این بالاتر، یک شب در جمع دوستان، یکی از وضع گردان گله کرد و اظهار داشت که قصد دارد انتقالی خود را بگیرد.ما پیشنهاد کردیم که با علی هم مشورت کند، تا این را گفتیم، جواب داد که پیش علی نمی‌روم، چون او با حرفهایش جادو می کند، اتفاقاً به خاطر علی از گردان انتقالی نگرفت»او هیچ گاه خود را جدا از نیروها نمی‌دانست و اگر جلسه یا مأموریت خاصی نداشت، حتماً در کنار نیروها بود و در معمولی‌ترین کارها مثل بازی فوتبال هم با آنان همراهی می کرد، همین باعث شده بودکه برخی افراد فرمانده تخریب را نشناسند.«در روزهای اول که اردوگاه بنا شده بود، گروهی از تلویزیون برای ساخت برنامه‌ای آمده بودند، یکی از روزها فردی از گروه آنها جلوی تویوتا نشسته بود، علی هم عقب ماشین، مدتی که گذشت، آن شخص، از راننده سؤال کرد که فرمانده شما چرا نمی‌آیند که حرکت کنیم؟ راننده گفت که فرمانده ما قبل از شما آمده است».[۸۲]علی علاوه بر آن که فرمانده نیروها بود، خود را در قبال انها مسوول هم می‌دانست لذا هیچ احساس برتری یی نسبت به نیروها نداشت.«درعملیات فتح ۱ در داخل عراق، شبی که درخانه یکی از کردها می‌خوابند، هوا خیلی سرد و پتو هم کم بوده است، علی با علم به اینکه اگر بین بچه‌ها باشد حتماً یک پتو به او خواهند داد، به پشت بام می‌رود و تا ساعتها در سرما و برف قدم می‌زند.هنگام برگشت هم هلی کوپتری برای برگرداندن فرماندهان به منطقه رفته بود، ولی علی که سرما هم خورده بود، سوار نشده بود، گفته بود این عزیزان در سرما و سنگلاخ وبرف پیاده بروند و من سوار شوم، وقتی هم که به ایران برگشتند، تقدیر نامه قرارگاه را پاره کرد، و سکه طلا را پس داد و فقط کتاب اهدایی را برداشت».[۸۵]علی در عین حال که به بیت المال بسیار اهمیت می‌داد و اگر پولی هم از قرارگاه به گردان داده می‌شد، در خرج آن بسیار محتاط بود و معمولاً ـ آخر سال مقدار زیادی اضافه می‌آورد، با تاسیس قرض الحسنه در گردان و کمکهایی که از پدرش می گرفت، مشکلات مالی نیروها را هم حل می کرد، در یک نوبت که به منزل یکی از شهدای گردان در یکی از روستاها رفتیم و علی از وضع نامساعد مالی آنها مطلع شد، دستور داد سریعاً یک یخچال ومقداری وسایل زندگی برای منزل شهید بردیم».جالب این که با وجود صندوق قرض الحسنه در گردان، گاهی علی با وجود داشتن زن و فرزند، مشکل جدی مالی پیدا کرد، وکمتر کسی از ان خبردار می‌شد، یکی از نیروها تعریف کرد : «در سال ۶۴علی با دوربین من تعدادی عکس خانوادگی گرفت و بقیه فیلم هم در گردان مصرف شد، موقع ظهور فیلم، قرار شد که علی این کار را بکند، مدتها طول کشید. تا این که علت تأخیر را سؤال کردم با اکراه و خصوصی جواب داد، که پول ندارم، در حالی که در آن زمان هزینه آن حداکثر ۲۵۰ تومان بود».فکر خلاقطراحی جنگ افزارهای مورد نیاز در انجام عملیات از ویژگیهای دیگر علی بود، تهیه فرش برزنتی برای گستردن روی سیم خاردار، آتش بار آرپی جی، موشک برای انهدام دژ دشمن، سیم خاردار بر هیدرولیکی و تهیه انواع تله های انفجاری، از آن جمله‌اند، نیروهای اردوگاه به یاد دارند که بعضاً فرماندهان ارتش و سپاه از جمله امیر سپهبد صیاد شیرازی[۸۶] و امیر حسنی سعدی از نیروی زمینی ارتش، برای دیدن طرحهای او در اردوگاه حاضر می‌شدند.«وقتی به اردوگاه رفتم، به خاطر تجربه ای که در امور فنی داشتم، علی خیلی از طرحها را به من پیشنهاد می کرد. سوله‌ای را هم برای این کارها اختصاص داده بود. اوایل، برش دادن مینها برای آموزش بهتر آنها را مطرح کرد که انجام می‌دادم. بعدها در سال ۶۵ که قضایای عملیات برون مرزی مطرح شد، یک بار طرح ساخت بمب ساعتی مخصوصی را به من گفت که موتور ساعت آن را هم تهیه کرد، ولی به انجام نرسید، طرح دیگری در مورد نارنجک انداز داشت که نارنجک در یک محفظه‌ای روی اسلحه، نصب و با فشنگ گازی شلیک می‌شد، در

مورد ضد هوایی ها هم خیلی فکر می‌کرد که هواپیماها نتوانند روی آنها قفل کنند و امکان شلیک به آن از بین برود.از جمله آخرین طرحهای او هم تهیه بمب های مثلثی شکل برای کار راحت تر روی تاسیسات نفتی بود که مقداری ورق آلومینیوم آورده بود و من خرجهای C۴ را با همان شکلی که در نظر داشت، برای نصب روی دکلها و ... آماده کردم».[۸۸]در کنار این طرحها، با مطالعه منابع متعدد مهندسی ارتش و جمع بندی تجربیات خود جزوات جنگ مین را آماده کرد که در نوع خود بی نظیر بود.[۸۹]از جمله ویژگیهای مجموعه تحت امر علی، برخورداری از بخش «اطلاعات رزمی» بود که نقطه شروع آن از ابتدای سال ۶۲ بود.«بخش زیادی از خطوط مرزی از نظر وجودمین پاک سازی شده بود، در یکی از جلسات مشترک سپاه و ارتش که توامان مسوولیت پاکسازی جنوب را بر عهده داشتند، صحبت از آمار فعالیت به میدان می‌آید.نیروهای ارتش به واسطه سالها آموزش کلاسیک به نقشه ها وکالکهای خود در مورد میادین مین استناد می‌کنند، ولی علی با وجود فعالیت بسیار گسترده تر، چیزی برای استناد در دست نداشت. همین امر باعث شد که جرقه اطلاعات رزمی‌در ذهن علی بزند و چند نفر مأمور تهیه نقشه میدان با ذکر مختصات کامل آن شدند.برای نیروها خیلی مساله واضح نبود و اهمیت آن را نمی‌دانستند، ولی علی توضیح داد که میدان، خودی باشد که تهیه نقشه بسیار ضروری است چون آرایش آن در موقع پاکسازی یا عبور باید در دست باشد، اگر میدان دشمن هم باشد برای پاکسازی باید ارایش میدان را بدانیم و حداقل فایده آن این است که بعدها به عنوان سندی در تاریخ جنگ خواهد ماند».[۹۰]«هیچ یگان تخریبی در سپاه، اطلاعات رزمی نداشت، بجز یگان علی، در مدت کوتاهی کلی کتاب و جزوه هم گرد اوری شد. یکی دیگر از کارهای آن، ضبط خاطرات نیروها از عملیات و پاکسازی‌ها بود که شاید در این ایام که سالها از جنگ می‌گذرد، آنقدر که در بخش مهندسی و خصوصا تخریب سپاه اسناد از این دست است، در بخشهای دیگر نباشد».[۹۱]«آنقدر این بخش از کار با کیفیت انجام می‌شد که در فاو شاهد بودم نیروهای ارتش از علی تعدادی نیرو برای ثبت میدان مین درخواست کردند».[۹۲]شجاعت برای اثبات شجاعت علی کافی بود که یک بار با او در عملیاتی شرکت کنی، او بارها می‌گفت که «وقت عملیات هر چه جلوتر می‌روم، بیشتر احساس ارامش و امنیت می‌کنم». علت آرامش او در این عرصه ها، ایمان او به درستی عمل و ادای تکلیف الهی و اعتقاد راسخ او به تاثیر آیات الهی و ادعیه و ائمه معصومین (ع) بود. او همواره بر حرز امام جواد (ع) به عنوان یکی از عوامل مصونیت در مقابل خطرها تأکید می‌کرد و آن را همراه خود داشت.«سال ۶۴ که نیروها برای عملیات محدود برون مرزی به قرارگاه رمضان در نقده مأمور شدند، برای سرکشی از انها از اهواز راهی نقده شدیم یکی دو ساعت قبل از غروب به باختران رسیدیم، اولین پلیس راه جلوی ما را گرفتند و تأکید کردند که تامین جاده وجود ندارد و حرکت به سمت نقده ممنوع است، علی گفت که ما می‌رویم و مسؤولیت آن هم با خودمان و راه افتاد. وقتی علت را پرسیدیم، اظهار داشت که به نیروها قول داده‌ام امشب به آنها سر بزنم و جلسه‌ای با مسؤولین قرارگاه دارم.علی با سرعت ۱۵۰ کیلومتر درجاده کوهستانی حرکت می‌کرد، اسلحه را هم به دست من داده بود که اگر چیز مشکوکی دیدم معطل نکنم من اضطراب داشتم، ولی علی آرام بود و به توکل به خدا اشاره می‌کرد الحمدالله اتفاقی نیفتاد و اول شب رسیدیم...یک بار دیگر درمهر سال ۶۳ به اتفاق علی، «خدامراد زارع، رضا بورقانی، جعفر قربانی و مرتضی صالحی، با یک تویوتای کالسکه‌ای راهی منطقه عملیات میمک شدیم چون به منطقه و موقعیت نیروها آشنا نبودیم، یک لحظه احساس کردیم که در مقر عراقیها هستیم و پرچمهای انها را هم که روی تانک‌ها بود می دیدیم شاید به خاطر آنکه آنها هم از این تویوتا ها داشتند جلب توجه نکرده بودیم راه برگشت نداشتیم، چون دور زدن ماشین بیشتر، جلب توجه می‌کرد. علی گفت : سریع کالکها را ریز ر یز کنید و بخورید، اگر اسیر شدیم بگویید که ما سربازیم، این هم فرمانده ماست، این حرفهارا می‌زد و به سمت جلومی‌رفتیم که به آخر مقر آنها رسیدیم، علی دائم آیه« وجعلنا من بین ایدیهم سدا» را می‌خواند، آخر مقر دو ـ سه ردیف مین و المر کاشته بودند که سریع رضا و خدامراد پیاده شدند و مسیر چرخ ماشین را پاک کردند، به محض اینکه از مقر خارج شدیم، عراقی ها متوجه شدند و تیراندازی شروع شد ولی به لطف خدا و سرعت خیلی زیادی

که علی به ماشین داد، از تپه ماهورها رد شدیم و به سنگرهای خودی رسیدیم».[۹۳]« به اتفاق علی می‌خواستیم از دو آب به نوسود برویم، حرکت کردیم، ولی خبرنداشتیم که مسیر ما درتصرف ضد انقلاب است حدود ۵ کیلومتر که رفتیم، عده‌ای مسلح جلوی ما را گرفتند و عقب تویوتا سوار شدند، کاملا وضع منطقه دستمان آمد، علی قبول نکرد که برگردد و تأکید دائم بر توکل به خدا داشت ۱۰ کیلومتر جلوتر این عده پیاده شدند تا به مقرر بروند، از این جا به بعد، من عقب نشستم که با کلاش تا حدی بتوانم با حمله احتمالی مقابله کنم، به لطف خدا اتفاقی نیفتاد، وقتی به مقصد رسیدیم، باور نمی‌کردند که ما از این مسیر آمده‌ایم در طول مسیر من دلهره داشتم ولی علی خیلی راحت بود».[۹۴] کاک علی در اوایل سال ۶۵ شهادت ۴ نفر از نیروها که به منظور انهدام جاده‌ای در جزیره جنوبی مجنون اعزام شده بودند، موجب تاثر شدید نیروهای گردان و علی گردید، اگر چه علی در آن ایام در اردوگاه نبود ولی پس از بازگشت، تاکید زیادی بر تجسس برای یافتن جنازه یوسف و محسن داشت.[۱۵۴]برای این عزیزان مراسم بزرگداشتی در مسجد فاطمیه تهران برگزار شد که علی سخنرانی مفصلی در مورد روحیات نیروهای تخریب و شهادت کرد.پس از آن خبر رسید که علی قصد اعزام به تیپ ویژه پاسداران در باختران را دارد، که جمع زیادی از نیروها او را همراهی کردند.«تیپ تازه تأسیس بود که قصد داشتند تحت امر قرارگاه رمضان سلسله عملیات برون مرزی انجام دهند، فرمانده تیپ یکبار صحبت از نیروی خوب جنگی کرد، به او علی عاصمی را معرفی کردم که بعد با هم صحبتی کرده بودند و علی راهی تیپ شد».[۱۵۵]عمده نیروهای زبده قدیمی‌تخریب دور علی جمع شدند که مقر آنها هم در « تنگه کنشت» در منطقه کوهستانی طاق بستان در باختران در نظر گرفته شد. در همان ابتدای استقرار تعداد زیاد عقربهای محل توجه نیروها را جلب کرده بود.علی مجموعه‌ای از آموزشها را برای نیروها در نظر گرفت. بخشی از آن انفجارات، خصوصاً انهدام تأسیسات نفتی بود که حتی برای چند روز نیروها را از باختران تا فاو در جنوب خوزستان آورد تا آموزشها واقعی تر باشد. بخشی دیگر حرکت براساس گرا و با استفاده از قطب نما در ارتفاعات بود که طراحی۳ مسیر برای گروههای سه گانه و انتخاب مقصد برای هر کدام و انجام دادن چند انفجار در مقصد به طور کامل توسط علی انجام شد که نیروها پس از نماز مغرب حرکت کردند و برای نماز صبح به مقر برگشتند.برنامه معمول هر روز صبح هم راهپیمایی و کوهپیمایی چندین کیلومتری در اطراف بود، تقریباً چند روز پیش از ورود به خاک عراق، راهپیمایی ویژه‌ای برگزار شد که نکات قابل توجهی داشت : «غروب یکی از روزهای شهریور از نقطه رهایی شروع به راهپیمایی کردیم، تصور نمی‌کردم که تفاوت چندانی با راهپیمایی های روز های گذشته داشته باشد چند ساعت اول را هم به راحتی پشت سرگذاشتیم و حدود ساعت ۱۲ شب مسیر حرکت از میان قبرستان زباله شهر باختران می‌گذشت که از بوی خوش آن! مدتها بهره‌مند شدیم ! از آن منطقه روح افزا که دور شدیم، چشم ها کم کم سنگین و پاها و دستها کم قوت شدند، شاید ساعتی راه می‌رفتیم و علی اجازه فقط پنج دقیقه استراحت می‌داد. اولین نشانه صبح که هویدا شد، علی فرمان توقف جهت اقامه نماز داد که گمان کنم با تیمم بود و البته به جماعت.صبحانه مقداری نان و خرما و آب بود. گرمای آفتاب که روی صورتمان نشست، تازه موقع بالا رفتن از ارتفاعات بسیار بلند بود که اگر از آنها می‌گذشتیم، سرازیری آن طرف خود به خود ما را به نقطه الحاق می‌رساند، دیگر رمقی نداشتیم و گاهی پا که روی سنگی می‌گذاشتیم، با رغبت تا چند متر پایین تر اسکی می‌کردیم.گرسنگی و تشنگی را هم به این خستگی اضافه کنید، اما در همان حال به علی که نگاه می‌کردم، آرام ولی متین و بدون وقفه بالا می‌آمد، در حالی که او ترکشها و آسیبهای متعددی از سالهای جنگ بر بدن داشت، گاهی او جلوتر می‌رفت و ما از عقب.نهایتاً بعد از ۲۴ ساعت به مقر رسید علی از فرط خستگی در گوشه سوله افتاد آیا علی با ان بدن اصلا نیازی به این راهپیمایی داشت؟ اگر او با نیروها همراه نمی‌شد، کسی از او خرده می‌گرفت؟ در آن ۲۴ ساعت حدوداً یک دور شهر باختران را از جاده و بیابان وکوه، طی کرده بودیم»[۱۵۶]جالب اینکه در آن ایام با وجود خستگی زیادی که به نیروها عارض می‌شد، عقربهای محل، امکان استراحت با خیال آسوده را هم از آنها سلب کرده بود، گاهی اتفاقات جالبی هم رخ می‌داد : «سوله کوچکی در کنار محل استقرار بچه‌ها بود که به خاطر نگهداری آب میوه و ...خیلی در

نظر بچه‌ها عزیز بود! یکی از شبها علی به تنهایی در آنجا خوابیده بود، محسن گردان صرحی[۱۵۷] هم برای تهجد به این محل رفته بود. محسن در حین نماز متوجه عقربی در نزدیکی علی می‌شود که چند بار با حرکت پا سعی می‌کند آن را دور کند، در همین گیرودار، عقرب از علی دور می‌شود ولی پای محسن را نیش می‌زند که کارش به درمانگاه کشیده می‌شود».[۱۵۸]در همین ایام تعداد محدودی از نیروها برای شناسایی کیلومترها مسیر عملیات برون مرزی، روانه داخل عراق شدند. «ابتدا به سردشت آمدم و عقبه ای برای تیپ ویژه پاسداران درست کردیم و از همان نقطه مزری وارد عراق شدیم، از نیروهای تخریب در این محور، فقط من بودم، کل منطقه کردستان عراق در اصطلاح خودشان به چهارمال بند تقسیم شده بود، که کار من به همراه ۱۰۰۰ نفر از کردهای عراق که همکار من شده بودند در حدود ۱۰۰ قاطر کرایه کرده بودیم کرایه کرده بودیم که مهمات را حمل کنند، دائماً ترددهای چند کیلومتری داشتیم، که البته عمده آن در شب انجام می‌شد، در مال بند ۴ یک قرارگاه درست کرده بودیم، و یک گروهان هم مسؤولیت حفاظت ما را برعهده داشت. به نحوی هم هر روز گزارش کار را به ایران منتقل می‌کردیم.بعد از مدتی به ایران برگشتیم، که نیروهای تخریب به فرماندهی علی عازم عملیات فتح ۱ بودند. قرار شد برای آنها در مسجد پادگان سردشت صحبت مختصری بکنم تا به حال و هوای داخل عراق و مسائل نظامی و سیاسی کردهای عراق آشنا شوند، البته شناسایی هایی که گروه ما کرده بود، مقدماتی برای عملیات فتح ۴ شد و شناسایی فتح ۱ توسط دوستان دیگر انجا شد».[۱۵۹]علی به عنوان فرمانده یکی از گردانهای عملیات فتح ۱ (که باراصلی عملیات هم بر عهده آنها بود) خاطرات شیرینی از کیلومترها پیشروی در خا ک دشمن نقل کرده است. «از یک سال ونیم پیش بود که تصمیم به نفوذ درخاک عراق گرفته شد. کرکوک، گلوگاه دشمن بود، آنها به اقتصاد خود می‌بالیدند و ثروتی هم جز نفت نداشتند، پالایشگاه نفت عراقی ها در شمال است. از صبح تا شب هم انجا گشت هوایی داشتند، دو تا دور کرکوک، سایتهای موشکی مستقر بود و جاسوسهایشان هم جلوتر از خط پدافندی، در شهر ها و روستاها پخش بودند.ما تجربه عملیات برون مرزی نداشتیم و بچه‌ها هم آموزشهای پارتیزانی ندیده بودند. شناسایی های ما از چهارماه پیش‌تر شروع شده بود. در همان ایام وقتی هواپیمای ما را در خاک عراق زدند و خلبان بیرون پرید، نیروهای بسیجی او را تحویل گرفتند و پناه دادند که موجب بهت و حیرت خلبان شده بود، بعد هم خلبان را راهی ایران کردند.بعد از شناسایی، حمل مهمات به منطقه کرکوک شروع شد، آن هم نه تفنگ و فشنگ، بلکه خمپاره۱۲۰ و ادوات پرحجم شما تصور کنید چه مشکلاتی وجود داشت؟ هر قاطر حداکثر ۶ گلوله حمل می‌کرد، تعدادی از قاطرها هم فقط آذوقه حمل می‌کردند، مسیر نیروها هم از میان روستا ها بود، راه عبور هم فقط یکی نبود و برخی از مسیرها گاهی ۱۰۰ کیلومتر باهم فاصله داشت.در یکی از محورها باید از دریاچه ای عبور می‌کردیم که چندین برابر هور وسعت و عمق و سرعت داشت و کمترین عرض آن یک ساعت راه با قایق موتوری بود. مسیر دیگر رودخانه ای با عمق ۵/۱ متر بود، ما که نمی‌توانستیم پل بزنیم، کل مسیر هم ۴۰۰ کیلومتر بود، البته از روی نقشه هوایی ۱۵۰ کیلومتر بود، ولی در روی زمین حدود ۳ برابر می‌شد، قرار بود از ۴۵ روستا عبور کنیم، آن هم با کلی آدم. قبلاً به نیروها گفته بودیم که کسی فارسی حرف نزند، در مسیر اولین روستا که مسیر کمونیستها بود، خود را کمونیست ترکیه معرفی کردیم، دو تا دو تا وارد خانه ها شدیم، صاحبخانه تا ما را دید، گفت که قیافه شما داد می‌زند ایرانی هستید، بعد هم گفت که شما اصلاً اخلاق و رفتارتان به کمونیستها نمی‌خورد، انها به زور وارد خانه اهالی می‌شوند ومردم را اذیت می‌کنند، ولی شما... در برگشت، آنها پذیرایی مفصلی از بچه‌ها کردند، به حدی که ساعت ۳ نصف شب برای ما بوقلمون سرخ کردند.در یکی از روستاها پیر مردی که فارسی بلد بود، می‌گفت که ۱۵ سال است که اینجا هستم، گفتیم موقع برگشت با ما به ایران بیا، آب و هوایی عوض کن، گفت امام گفته تا صدام هست، جنگ هم هست، اگر صدام رفت، من می‌آیم.در ۳ کیلومتری سلیمانیه، وارد منزل یک روستایی شدیم، روی دیوار عکس یک افسر عراقی با سبیلهای کلفت بود. ترسیدیم، به بچه‌ها گفتیم آماده فرار باشید. قرارشد بعد از شام فرار کنیم صاحبخانه متوجه شد و گفت این عکس برادرم است که الحمد الله خدا را صد هزار مرتبه شکر به دست ایرانی‌ها اسیر شد ! ساعت

۲ بعد ازظهر به جاده آسفالته اصلی سلیمانیه رسیدیم، دیدیم اگر ۱۵۰ قاطر و ۶ تراکتور همراه از جاده عبور کنند، ترافیک سنگینی ایجاد می‌شود و لو می‌رویم، سر و ته جاده را بستیم و به سرعت عبور کردیم.هنوز ۱۵ روز به عملیات مانده بود، در منطقه‌ای استقرار پیدا کردیم که کلی پایگاه کمونیست و مجاهد و حزب کارگر و ... وجود داشت.یکی از مسیرهای عبوری از داخل یک پادگان می‌گذشت، پول زیادی به راهنما دادیم که یک ربع آنجا را تخلیه کندکه همین کار را کرد و ما رد شدیم.گاهی در طول مسیر، منافقین گزارش ما را به عراق می‌دادند، یکی از آنها به یکی از بچه‌های ما گفته بود: ادا در نیار بچه تهرونی [۱۶۰] گاهی سه شبانه روز غذای کافی نمی‌خوریم.عراق، از کلیات عملیات اطلاع پیدا کرده بود ولی جزئیات را نمی‌دانست، محافظین کرکوک را هم زیاد کرده بود و اعلام شده بود که جایزه اسارت هر ایرانی ۲۵۰۰۰۰۰ تومان.وضع طوری شده بود که تقریباً یقین کردیم برگشتی در کار نیست مدام دعا و توسل و درخواست از خدا داشتیم و وقتی به قرآن تفأل زدیم، دستور به توکل آمد.تعدادی ماشین در جاده سلیمانیه مصادره و حرکت کردیم و در روستایی در ۵ کیلومتری کرکوک مستقر شدیم. اهالی آنجا همه طرفدار صدام بودند، لذا با نیروها کل روستا را محاصره کردیم و اجازه ندادیم کسی از منازل خارج شود.هلی کوپتر ها دائماً پرواز می‌کردند تا ردی از نیروهای ما به دست آورند.در طول این چند هفته، نه نماز جماعت داشتیم، نه صوت قرآن و آن چه به گوش می‌رسید، بیشتر موسیقی و آواز بود، ولی درعین حال مردم علاقمند به انقلاب بودند و حتی در خواست می‌کردند که دفعه بعد روحانی با خودتان بیاورید.در موعد عملیات قرار شد ۴ هدف را با دو قبضه مینی کاتیوشا و خمپاره بزنیم، هدفهای ما هم سایت موشکی و مقر منافقین بود که اتفاقاً همان شب گرد همایی داشتند، یک هدف دیگر، مقر آموزش قوای خاص عراق بود...به ایران که بر می‌گشتیم، از روی قاطر پای مصنوعی یکی از برادران افتاد. کردها خیلی تعجب کرده بودند که این همه راه چطور آمده است؟ قدر ایران را بیشتر دانستیم وقتی به اینجا رسیدیم»[۱۶۱] اما خاطرات دوستانی که باعلی در این عملیات بودند، در مورد فرمانده خود بسیار شنیدنی است : «پیش از ورود ما به عراق، مقداری مهمات و مواد غذایی از طریق کردها و محلهای از پیش تعیین شده منتقل شد مواد منفجره وتعدادی نارنجک در لابلای گونی‌های سیب زمینی و پیاز جاسازی شد و از طریق یک خط به صورت قاچاق منتقل گردید، هنگام عصر، علی اعلام حرکت کرد که از آخرین نقطه مرزی که روستایی به نا «بیتوش» درسردشت بود، حرکت کردیم و شب به ارتفاع بلندی رسیدیم، آن شب بیسکویت و کنسرو لوبیا شام ما بود، هوا بسیار سرد بود و تا نیمه‌های شب باید منتظر می ماندیم علی یک راه ابتکاری خوب جلوی ما گذاشت، به این ترتیب که تعداد زیادی از گونی های پارچه‌ای روی زمین را به عنوان پتو به ما پیشنهاد کرد، که پاها را در یک گونی و سر تا کمر در یک گونی دیگر می‌کردیم، چرت مختصری زدیم، نیمه‌های شب علی ما را بیدار کرد، به دو گروه تقسیم شدیم. گروه اول که تعداد بیشتری بودند بلافاصله راه افتادند و بقیه قرار شد که به اتفاق تعدادی از کردهای عراقی که متخصص هدایت قاطر بودند، حرکت کنند، بردن قاطرها واقعاً مهارت می‌خواست والا از اوج کوهها به دره ها سقوط می‌کردند.علی سفارش کرده بود که وقتی آنها را در کنار روخانه مرزی دیدیم، حرکت کنیم. آنها را در حال نماز کنار رود دیدیم که جمع ۴ نفره ما، حرکت را آغاز کرد. به روخانه که رسیدیم، در حین عبور، تعدادی از قاطرها با بار پتو در قسمت عمیق رفتند که پس از بیرون آمدن به خاطر سنگینی پتوها افتادند و ما مجبور شدیم بارها راباز کرده و در زیر آفتاب بهن کنیم. یکی از قاطرها را هم آب برد.مسیر بعدی سینه کش عظیمی‌بود که هم نفس مارا گرفت و هم سه قاطر را به ته دره فرستاد، ساعتها طول کشید تا به روستایی زیویی رسیدیم و کردها با آب گوجه و پیاز از ما پذیرایی کردند.رئیس ـآنها به نام «کاک عمران» خبر داد که «کاک علی» و نیروها باعنتر[۱۶۲] به سمت «الاق لو» درمسیر سلیمانیه حرکت کردند و ما باید پیاده به دنبال آنها برویم، مسیررا ادامه دادیم. هر دوساعت به محوطه‌ای می‌رسیدیم و بلد ما عوض می‌شد، آنها تازه نفس بودند و ما دائم در مسیر، تا غروب راه رفتیم.یادم هست که «جعفر هلالات[۱۶۳]» دیگر نای حرکت نداشت، بالاخره به «الاق لو» رسیدیم، باز اینجا گفتند که «کاک علی» به سمت باغ «سمر» قرار گاه طالبانی رفته است.احساس کردیم که نقشه ای برایمان کشیده اند و در اولین شب استقرار در

خـاک عراق و دور از دوسـتان، وحشت کرده بودیم جعفر می‌گفت که اسـلحه هـا را آمـاده کنیـد، ماتاکیـد کردیم که حتماً بایـد به کـاک علی برسیم، بعـد از تمـاس با بی سیم قرار شـد به خانه کدخـدا برویم. که من و سه نفر ایرانی همراه به منزلش رفتیم و نخود پخته میل کردیم، یک ساعت بیشتر نمانده بود که تویوتا لندکروزی آمد و ما را به سـمت «کاک علی» برد. در کوره راه‌ها با سرعت و مهارت می‌رفت و با یک نوار آهنگ ایرانی از ما پذیرایی می‌کرد. یک ساعت در راه بودیم که به دوعنتر رسیدیم، علی را در زیر نور شـناختیم که خسته بر روی یکی از انها نشسته بود و معلوم شد که سواره رفتن آنها با پیاده رفتن ما چندان تفاوتی نداشته است.ما زودتر به «یـاغ سـمر» در اتـاقی که به مـا دادنـد، گرمترین و نرمترین جـا را برداشتیم، برای نمـاز صـبح که برخاستیم علی را ندیـدیم، نگران در پی او رفتیم که او را در گوشه‌ای از محوطه درازکش بر روی چند بلوک سیمانی با دو کتانی در زیر سر پیدا کردیم.او به خاطر کمبود جا و راحتی بچه‌ها تمام شب را در سـرما گذرانـده بود، براستی که فنون غافلگیری را بخوبی بلد بود شبی دیگر پس از ۲۰ ساعت پیاده روی، به روسـتایی رسیدیم که مسجد کوچک ولی سردی داشت. شام هم نداشتیم، کردها درب منازل را می‌زدند و اعلام «توزیع» می‌کردنـد، یعنی اهل خانه باید میهمانان کردهای اتحادیه میهنی را پذیرا باشـند، هرچند نفر داخل یک خانه رفتیم که گرمـای آن در قیـاس بـا مسجد دلچسب بـود، سـاعت ۳ نیمـه شـب بـود، اهـل منزل از خـواب بیــدار شـده بودنـد و کمی هـم از ما می‌ترسیدند، هنوز نیم ساعت نشده بود که علی آمد و اعلام کرد که همگی به مسـجد برگردیم، چرا که دل او رضایت به این مردم آزاری نمی‌داد. فقط درخواست کرد که مقـداری غـذا بدهند که آنهاهم نان و پیاز دادند. تعداد بسـیار کمی‌هم پتو رسـید که اصـلاً کفـایت نمی‌کرد، علی تـا یـک سـاعت تلاش نمود که از هر پارچه در دسترس، بستری برای بچه‌ها فراهم کنـد، خود او هم زیلویی روی دوش انـداخت و تـا صـبح نگهبـانی داد.ما یقین داشتیم که دشـمن باتمام قوا در تعقیب ماست، لـذاتوقف ما خیلی کم بود.نیمه شب در نزدیکی مرز به جـایی رسـیدیم که روی تکه چوبی نوشـته شـده بود «هوتیل کوردسـتان» علی تا این را دیـد، اظهار کرد که اینجا ۵ سـتاره اس و وارد شـدیم.هر کـدام یـک تشـک لاـغر ابری نیم متری بـا یک پتوی پاره گرفتیم تا چرتی بزنیم، محسن گردن صراحی خواب مـا را به هم زد و به خـاطر مـاه گرفتگی، همه را به نمـاز آیات دعوت کرد.بعـد از ان هم به توصیه علی قرار شـد به نوبت نگهبـانی بـدهیم. او اظهار کرد که اول من بیـدار می‌مانم چون اگر خوابم ببرد بیـدار شـدنم مشکل است خوابیـدن ما همان و بیـدار شـدن در وقت صـبح همـان همه از هم پرسـیدند چرا مرا برای نگهبـانی بیـدار نکردی؟ معلوم شـد که علی تـا صـبح به تنهایی نگهبانی داده است.صـبحانه به اتفاق خوردیم البته به قسـمت خاویار و راه افتادیم، تا بعـد از ظهر در راه بودیم و هیچ غذایی نخورده بودیم. علی پیشاپیش می‌رفت، متین اما آرام و لنگان، راه رفتنی خاص با آن بدن مجروح که گفتنی نیست باید دیده باشید.تا این جا حدود ۳۰۰ کیلومتر راه آمده بودیم اما گلوله ای نداشتیم هر جا علی بود همه چیز بود گرسـنگی طاقت همه را برده بود علی تصریح کرد تا اولین قرارگاه مرزی خبری از غذا نیست مگر خداوند تفضـلی کند.به دوراهی رسیده بودیم ودر تشـخیص راه درست، دچار اشـتباه شـدیم علی یکی از راههـا را نشـان داد و براه افتـادیم هنـوز دراول مسـیر بـودیم علی بـه زمین اشـاره کرد روی خـاک سـفت کوهسـتان مقدار زیادی پسـته ریخته بود ظاهراً اکرادی که قاچاق از ایران به عراق برده بودند بار پسـته شان سوراخ شده بود و به هر حال سـد جوع شـد و شـکم چند رزمنده از قارو قور افتاد.در وسط رودخانه مرزی بودیم که هواپیماها و هلی کوپترهای عراقی برای لحظـاتی منطقه را مورد حمله ویژه بـا کـالیبر قرار دادنـد بالاخره به ایران رسـیدم همه به خاک افتادیم و آنرا غرق بوسه کردیم ادامه مسیر، سربالایی تندی بود که به توصیه علی و برای مصونیت در برابر هلی برن احتمالی دشمن، بدون توقف آن را طی کردیم. نهایتاً هنگام شب به پایگاه داخلی مرز رسـیدیم، غـذای گرمی‌به مادادند که خیلی چسبید، هر کدام به اندازه چند نفر خوردیم و سـریع به سمت سـردشت روانه شـدیم، هـدایایی به مادادنـد که عبارت بود از یک گونی محتوی یک پتو و یک رادیو و تقدیرنامه با اشتیاق تمام به حمام رفتیم تا پس از حـدود ۴۰ روز اب گرمی بر تن خسته خود بریزیم و کوهی از چرک را بشویم»[۱۶۴]پس از عملیات، بمباران شـهرهای مسـکونی بویژه شـهرهایی که نقش پشتیبانی از جنگ را داشـتند شدت گرفته بود، که باختران از جمله این اهداف

بود، اولاً دشمن در عملیات فتح ۱ علاوه بر این که ضربه های مهم نظامی‌خورده بود، آبرو و حیثیت ارتش بعث هم به لحاظ حضور رزمندگان اسلام درعمق ۳۰۰ کیلومتری خاک عراق به شدت خدشه دار شده بود، ثانیاً مرکز عملیات برون مرزی و پشتیانی های آن باختران قرار داشت و ثالثاً حمله به پالایشگاه این شهر، ضررهای اقتصادی به ایران وارد می‌نمود.بخش عمده بمباران ها به وسیله بمبهای خوشه ای بود که مزیت آن برای دشمن، گستردگی شعاع انفجارها و فراگیری خسارت و پراکندگی نقاط مورد اصابت بود، حال آنکه بمبهای عادی تنها در یک نقطه عمل می‌نمود.نیروها علی عاصمی در خنثی سازی بمبهای خوشه ای عمل نکرده در سطح شهر، بسیار خبره شده بودند و پس از هر بمباران سریعاً حرکت می‌کردند.«در یکی از روزها همزمان با نیروهای تخریب، عده‌ای از کارشناسان بمب ارتش هم در محل حاضر شدند، قرار شد همه منتظر بمانند تا تیم عملیاتی ویژه ارتش تا دقایقی دیگر برسد.بمبهای خوشه‌ای در محوطه وسیعی پخش شده بودند و گاهی بچه‌های محلی از سر جهالت یا کنجکاوی، دستی به بمبها می‌زدند.آمدن گروه ویژه خیلی طول کشید علی به برادران ارتشی گفت که خود ما یک گروه متخصص داریم، خوب است کار را شروع کنیم تا آسیبی به کسی نرسد، از علی پرسیدند :مسؤول گروه شما کیست؟ علی با ا نگشت به احسان کشاورز[۱۶۵] (که آن زمان ۱۹سال بیشتر نداشت) اشاره کرد، ظاهراً برادر ارتشی کمی ناراحت شد و رفت، بلافاصله بچه‌ها دست به کار شدند و در ۴۵ دقیقه کل منطقه را پاکسازی کردند و به اندازه یک تویوتا بمب جمع کردند».[۱۶۶]درهمان ایام شایع شده بود که سازمان ناتو بمبهای جدیدی به عراق داده که قدرت تخریبی فوق العاده‌ای دارد، پس از مدتی این خبر رسماً تایید و در عمل هم مشاهده شد.اولین محموله این بمبها در باختران فرود آمد که برخی از آنها عمل نکرد.در خلال این ایام، عملیات فتح ۲ و ۳ هم در سلیمانیه و اربیل عراق انجام شد و همزمان مقدمات عملیات فتح ۴ مهیا شده بود.«برای عملیات فتح ۴ به علی عاصمی‌یک گردان رزمی‌سپرده بودند، و یکی از گروهانهای آن بچه‌های تخریب بودند، آذر ماه ۶۵ بود که به علی خبر رسید وضع سرما در منطقه مورد شناسایی به حد غیر قابل تحمل رسیده و بیش از یک متر برف روی زمین است و «داود پاک نژاد[۱۷۰]» هم از شدت سرما در شرف شهادت بوده است. علی نام منطقه را ذکر نکرد ولی صحبت از انهدام رصد خانه واسارت کارکنان فرانسوی بود. این عملیات به خاطر موانع موجود لغو گردید...»[۱۷۱] بی غسل و بی کفننوشته مختصری از او بجا مانده که بعد از شهادتش، دیگران مطلع شده اند : « یاد زمانی افتادم که مسجد سوسنگرد۱۰ یا ۱۲ نفر جمع می‌شدیم و زیر نور فانوس ، دعای توسل می‌خواندیم، یادم هست آخرین باری که دعا می‌خواندیم، با شهدا بودیم ولی آن روز، قدر آنها را نمی‌دانستیم و حالا ـ دیگر در بین ما نیستند و کمبودشان را حس می‌کنیم، آن شب « محمد زارع پور» بود، « مهدی زارع پور» بود، « مختاری» بود و خیلی دیگر که همه شهید شدند ولی فقط من مانده ام و دارم فسیل می‌شوم».[۱۷۵]علی ۳ ـ ۲ ماه آخر، حال و هوای دیگری داشت و این را بسیاری از کسانی که با او بودند، احساس می‌کردند.چند روز بعد که به غرب رفتیم، یکی از دوستان از تهران آمد و گفت خیلی نگران علی هستم چون خواب دیده ام که علی وارد جماران شده و همه درها به روی او باز شده تا به امام رسید، امام او را بوسید و پرسید که این بار هم طرح جدید داری؟ علی گفت :طرح هایم تمام شده، آمده ام دعا برای شهادتم بکنید، خواب را که برای علی تعریف کردیم خندید، بعد هم آن را برای همسرش تعریف کرده بود...آن روزها علی بارها صحبت از شهادت می‌کرد، در عین حال دلش شورمی‌زد که تجربیاتش منتقل نشود دائماً درخواست می‌کرد که بچه‌ها را برای آموزش جمع کنید...یکی دیگر از نیروها هم حکایت دیگری از روزهای آخر دارد : نیروها به اردوگاه شهدای تخریب در اهواز رسیدند و به نیروهای دیگر که حال و هوای عملیاتی بزرگ در جنوب را داشتند ملحق شدند، ولی همه منتظر رسیدن علی به اردوگاه بودند.«غروب بود که آخرین نیروهای باختران قصد آمدن به جنوب را داشتند و من برای آخرین دیدار به منزل علی رفتم خداحافظی کردم و برگشتم اعلام شد که چند دقیقه دیرتر حرکت می‌کنیم. باز به منزل علی برگشتم و نمی‌خواستم از او دل بکنم، در که باز شد علی مشغول نماز مغرب شده بود و رسول هم کنار او نشسته بود حالت و نماز او طور دیگری بود. جوری که وقتی نمازش تمام شد، تحت تأثیر نماز نمی‌توانست حرف بزند، گفتم :حال شما خیلی

عجیب است. گفت، حال نماز است طوری شده بود که هیچکدام حرف نمی‌زدیم علی گفت :خوب است بانگاه حرف بزنیم. از آن خانه و از علی دل نمی‌کندم اشک در چشمان هر دومان جمع شده بود».[۱۷۷]اردوگاه تخریب با آن همه نیرو، آموزش‌های انفجار و غواصی و اخباری که درمورد عملیات آتی می‌رسید، شور و حال خاصی داشت، همان شور و حال قبل از خیبر و بدر و... منتها آن موقع علی هم بود و این بار همه چشم انتظار او و همراهان او :«احسان کشاروز، داوود پاک نژاد و محسن گردن صراحی».صبح روز چهاردهم دی ماه، «صادق هلالات» و «محسن چاووشی» خبر شهادت این ۴ نفر را آوردند. اردوگاه، ساکت و ارام شده بود، کسی با کسی حرف نمی‌زد، عده‌ای در سوله‌ها و عده‌ای در بیابان گریه می کردند.از بلندگوی نمازخانه صدای قرآن بلند شد، ایات سوره توبه : «یا ایهاالذین آمنوا مالکم اذا قیل لکم انفروا فی سبیل الله اثا قلتم الی الارض ارضیتم بالحیوه الدنیا من الاخره فما متاع الحیوه الدنیا فی الاخره الاقلیل».[۱۷۸]که این خلاصه همه پیامهایی بود که علی در طور ۵ سال حضور در جبهه داد.بعد از نماز مغرب و عشاء «صلواتیان بسم‌الله را که گفت، نماز خانه اردوگاه ناله و شیون بچه‌های تخریب پرشد.او می گفت که امروز وقتی خبر را شنیدم، نا خودآگاه واقه کربلا به ذهنم آمد که اهل مدینه چشم انتظار ورود امام و خاندان ایشان بودند که قاصدی از راه رسید «یا اهل یثرب لامقام لکم» ما هم در اینجا چشم انتظار علی و دیگر برادران بودیم، که خبر آوردند از علی چیزی نمانده است.[۱۷۹]شاید آن روزها اگر حال و هوای عملیات کربلای ۵ در گردان نبود، داغ علی بر دل بچه‌ها خیلی سنگین تر خیمه می‌زد، بچه‌هایی که حرف دلشان شاید این بود که اگر کسی علی را بشناسد و ادعا کند که بیشتر از آنها او را دوست دارد، دق کنند، اما لحظات شهادت آنها :« شنبه ۱۳/۱۰/۶۵ ساعت ۳ بعد از ظهر شهید شدند، صبح که از منزل خارج شد به من گفت دیشب خوابی دیدم که اگر تعریف کنم، ناراحت می‌شوی، هر چه اصرار کردم نگفت ».[۱۸۰]از قرار معلوم محسن و داوود و احسان هم همان شب خوابی دیده بودند، صبح شنبه به طور خاصی به هم نگاه می کردند و می‌خندیدند، علی که از راه می‌رسد، داوود و احسان را مامور خنثی کردن بمب مورد نظر می کند، خودش به ستاد می‌رود ولی بعد از چند دقیقه با عجله خود را می‌رساند با آنها راهی می‌شود، محسن هم به نحوی با آنها همراه می‌شود، بیرون از شهر باختران در چاله‌ای که اطراف بمب حفر کرده بودند علی و محسن مشغول کار بودند که داوود ازنقطه دیگری بالای سر این ها می‌آید واحسان هم خود را می‌رساند، راننده بیل مکانیکی که همراه جمع بود، اظهار می کرد : « تعجب کردم چرا اینها در یک لحظه دور هم جمع شدند و من تنها ماندم».بمب منفجر می گردد و از پیکر این چهار عزیز هیچ نمی‌ماند.پیکر مطهرآنها از محل تحصیل محسن (مدرسه عالی شهید مطهری) در روز دو شنبه در تهران تشییع شد.«الهی رضا برضائک تسلیماً لامرک»[۱۸۲]علی، پس از سالها مجاهدت، تلاش شبانه روزی، تحمل درد و رنج جسمی و درونی، مزد جهاد خود را گرفت و در کنار برادر، شهدای کاشمر و شهید آزاده آیه‌الله مدرس آرام گرفت.«بعد از شهادت، مرتب به خوابم می‌آید، آن اوایل بیشتر بود، یک بار خواب دیدم کف دستش را نشان داد و گفت :دنیا مثل حباب، ممکن است هر لحظه بشکند، اصلاً ارزش غصه خوردن را ندارد.بعد از چهلم، او را در خواب دیدم که لباسی با گلهای قرمز برایم خریده گفتم ای کاش گلهای سیاه داشت، گفت دیگر لباس سیاه نپوش.یکبار دیگر او را خواب دیدم گفتم مدتی است که شما را خواب نمی‌بینم، گفت :من همیشه هستم، تو مرا نمی‌بینی، بعد رفت رسول را بغل کرد و بوسید، گفتم :خوش به حال شما که در بهشت هستید، به من گفت :مواظب ریزه گناهانتان باشید که نمی‌گذارد آدم به بهشت برسد». [۱۸۳]نه فقط رسول او که برو بچه‌های تخریب، همه سایه‌ای تناور و پرثمر را از دست دادند.رحمت خدا بر او و درود و سلام بر پدر و مادری که او را پروردند و تسلیت به آنانی که در عزای این مظهر شرف، غصه دار شدند. خداوندا این دفتر و کتاب شهادت را همچنان به روی مشتاقان باز و ما را هم از وصول به آن محروم مکن، ... و تو خود این چراغ پرفروغ را حافظ و نگهبان باش.[۱۸۴

از قلب خود پیروی کنید

تالیف : اندرو متیوس

چرا به مصیبتها نیاز داریم ؟ چرا اغلب ما انسانها تا زمانی که زور بالای سرمان نباشد چیزی یاد نمیگیریم پاسخ بسیار ساده است . زیرا تغییری در خود ایجاد نمیکنیم . به عنوان مثال مسئله سلامتی را در نظر بگیرید . چه موقع رژیم غذایی خود را تغییر می دهیم و ورزش کردن را آغاز می کنیم ؟ وقتی دکتر بگوید: اگر شیوه زندگی ات را تغییر ندهی خودت را می کشی ! آن وقت است که نا گهان به خود می آییم .- در مدرسه ؛ چه موقع بالاخره تسلیم می شویم و درس می خوانیم ؟ وقتی خود را در آستانه مردود شدن می بینیم . - ما بزرگترین درس ها را در سخت ترین شرایط می آموزیم . شما مهمترین تصمیمات زندگی تان را چه موقع گرفتید ؟ پس از تحمل مصیبتها و شکست های بسیار آن موقع که به زانو در آمده بودید اینطور نیست ؟- با نگاهی به گذشته متوجه می شوید که سختیها و مصیبتها ، در واقع نقطه عطف زندگی تان بوده اند درس های زندگی - بعضی چیز ها از درک ادراک ما فراترند .... آیا متوجه شده اید که بعضی حوادث خاص ، فقط برای افراد خاص روی می دهد . - افراد خاص درسهای خاصی می آموزند . اما می توانیم در برابر مسائل به سه شیوه واکنش نشان دهیم :۱- زندگی من مجموعه ای از درس هایی است که به آنها نیاز دارم درس های که با نظم و ترتیب کامل در زندگی ام اتفاق می افتد .(این سالم ترین برخورد است و ضامن حداکثر آرامش خیال است .)۲- زندگی یک مسابقه بخت آزمایی است ، اما من از هر رویداری بیشترین استفاده را می کنم (این دومین انتخاب خوب است و کیفیت متوسط به زندگی می دهد .) ۳- چرا همیشه تمام مصیبها سر من می آید ؟ (این برخورد ضامن نهایت ناکامی است)- شاید آن را مشیت الهی بنامید ، یا ظهور طبیعی حوادث و یا ... شاید آنچه اتفاق می افتد را بپذیرید یا از آن متنفر باشید . به هر حال این واقعیت زندگی است . قانون کاشت و برداشت :- درسی که در اینجا یاد می گیریم ، این است که :برای آنکه محصولی برداشت کنیم ،ابتدا باید دانه ای بکاریم. ابتدا خاک را می کنیم ، به دانه آب می دهیم (تلاش) مدتی منتظر می شویم (صبر) و آنوقت می توانیم لوبیا برداشت کنیم به عبارت دیگر :ثمر = صبر + تلاش - اما در زندگی ما اغلب این قانون گم می شود . ما می گوییم: اگر امروز لوبیا بکارم فردا چه چیزی بدست آورم ؟ پاسخ این است : دانه خیس لوبیا . قانون کاشت و برداشت میگوید امروز بکار مدتی صبر کن آن وقت بردار.هر چه بهتر می شوی بازی هم بزرگتر می شود - وقتی در یک بازی کوچک موفق می شویم ، به سراغ بازی بزرگتر می رویم . مدرسه را از کلاس اول آغاز می کنیم بعد کلاس دوم و... این سیستم موثری است و قانون این است که : هر چه شما بهتر می شوید بازی هم بزرگتر می شود . اما افسوس که این قانون را اواسط راه گم می کنیم .- فردی مدیر یک دفتر بیمه است . او تنها یک کارمند دارد و همین روز هاست که او را هم اخراج کند او می گوید اگر فقط چند کار مند خوب داشتم .... نه اگر نتوانی با یک تیم دو نفره کاری انجام دهی با یک گروه هم موفق نمی شوی .- زندگی یک پیشرفت تدریجی است . سئوالی که همیشه وجود دارد این است که با آنچه داری چه می کنی؟ - جهان هستی به تلاش پاداش می دهد نه به بهانه . برای خودتان ارزش قائل شوید اگر می خواهید دنیا با شما خوب رفتار کند باید با خودتان خوب رفتار کنید چطور می توانید احساس یک انسان موفق را داشته باشید وقتی جورابتان سوراخ است ؟شاید بگویید سوراخ جورابم مهم نیست ،کسی که آن را نمی بیند اما نکته همین جا است . دیگران مهم نیستند کسی که باید بداند خود شما هستید که می توانید احساس خاص بودن را به خود بدهید. اگر خود شما غرور نداشته با شید وبه خود احترام نگذارید ،هیچ کس نمی تواند آن را به شما بدهد .وابستگی - وقتی حریصانه به دنبال چیزی میرویدآنرا فراری می دهید .حتی پول هم از این قانون مستثنی نیست ! فرض کنید در یک مهمانی با فرد مهمی آشنا می شوید و او به شما می گوید هفته آینده با شما تماس می گیرد یک هفته از خانه بیرون نمی روید کنار تلفن می نشینید و انتظار میکشید .....چه کسی تلفن میکند، همه، به جز او!- هرگاه با نا امیدی به مسئله ای می نگریم وبا وابستگی عاطفی نسبت به آن پیدا می کنیم مانعی در برابر آن می سازیم .اما روی دیگر سکه چیست ؟ کمی آرامش خود را حفظ کنید همه چیز روبراه می شود .- هرگاه نگران ومنتظر چیزی باشیم مثلاـ یک تلفن خاص

و...در اطراف خود نیرویی به وجودمی آوریم که احتمال وقوع آن رویداد را از بین می برد.عدم وابستگی به جای بی علاقگیوابسته نبودن به معنای بی علاقه بودن نیست.ممکن است به چیزی وابسته نباشیم اما به آن علاقه مند باشیم .انسان های مصمم به خوبی میدانند که تلاش وکیفیت در نهایت به پاداش می رسند .آنها میگویند : اگر این بار برنده نشدم بار بعد از آن حتما برنده می شوم .- آدم های بی علاقه می گویند : کسی که اهمیت نمی دهد چرا خودم را به زحمت بیندازم ؟ نا امید ها می گویند : اگر آن کار را بدست نیاورم میمیرم ! اما آدمهایی که به چیزی وابسته نیستند می گویند : به هر طریق ممکن یک کار خوب پیدا می کنم وبرایم مهم نیست چقدر طول بکشد .وابستگی به پول وابستگی به وضوح نشان می دهد که چرا مردم اینقدر به دنبال پول هستند .از آنجا که پول وسیله ای برای بقا وسمبولی برای موفقیت است ،اغلب ما به پول وابسته ایم .حتی اگر این حقیقت را انکار کنیم .متاسفانه حرص پول در آوردن همه چیز را نابود میکند .- اساسا برخورد احساسی با هر چیز سبب میشود که تسلط کمتری بر آن داشته باشیم و چون اغلب آدم ها در برابر پول بسیار احساساتی بر خورد می کنند در مقابل آن هیچ کنترلی ندارند .- دلیل اصلی ثروتمندان عدم وابستگی آنها به پول است .از نظر آنها پول خیلی مهم نیست .وقتی پول ندارید ابتدا باید آنقدر با آن راحت باشید که بتوانید آنرا به دست آورید باید با آن آنقدر راحت باشید که بتوانید بخشی از آن را پس انداز کنید ومطمئن باشید پول بیشتری بدست خواهید آورد .- ثروتمندان وفقرا دو نگرش متفاوت نسبت به پول دارند . فقرا آرزو می کنند پول بدست آورند و ثروتمندان ایمان دارند که به دستش می آورند .بخشند گی اگر چیزی را می خواهی آنرا ببخش! احمقانه است اینطور نیست ؟ اما حقیقت این است که برای آنکه چیزی را بیشتر بدست آوریم باید بخشی ازآنرا ببخشیم .وقتی لبخند کسی را می خواهید باید به او لبخند بزنید .اگر عشق می خواهید باید عشق بورزید در این باره فکر کنید .اگر وابستگی باعث تاخیر در رویدادهای خوب می شوند عکس این مطلب درباره عدم وابستگی صدق می کند و عدم وابستگی یعنی بخشی از چیزهایی را که برایمان ارزش دارند ببخشیم .مطمئن باشید هر آنچه را که ببخشید دوباره بدست خواهید آورد .- شخصی به همسرش می گوید : من به تو نیاز دارم وبدون تو نمی توانم زندگی کنم . اما این عشق نیست، گرسنگی است. شما نمی توانید در آن واحد هم کسی را دوست بدارید وهم به شدت به او نیازمند باشید .عاشق واقعی کسی است که معشوق خود را آزاد می گذارد تا خودش باشد ،تا هر چه که خود می خواهد باشد وهر کجا می خواهد برود . در عشق اجباری وجود ندارد . عشق یعنی دادن امکان انتخاب به معشوق در اینجا هم از عدم وابستگی صحبت می کنیم . برای آنکه کسی یا چیزی را بدست آوری ،رهایش کن .شهامت انسان امروز ارزش بسیاری برای آسایش قائل است . بخش اعظم نگرانی های ما ناشی از این است که ما به آسایش و راحت طلبی عادت کرده ایم .حمل بار همیشه باید راحت باشد .ارسال حواله های بانکی باید راحت انجام شود .- راحتی بیش از حد کسالت ایجاد می کند . انباشتن مغز با این باید ها ونباید ها ،به بی تحرکی مغز منجر می شود . هر چه برای زندگی واحساسات خود کمتر قانون تعیین کنید راحت تر می توانید در برابر اتفاقات واکنش نشان دهید .- ما در زندگی با مشکلات روبرو می شویم ،مورد انتقاد قرار می گیریم ، طرد می شویم ،خسته و بی پول می شویم ،وقتی روزهای بد فرا می رسند آنها را به عنوان بخشی از زندگی عادی قبول کنید .به هر حال زندگی تنوع می خواهد !- پاداش نسیب افرادی می شود که با شهرت خود را به خطر می اندازندویا خود را ویا هر دو را ! موضع بگیرید پیروی از قلب به معنای ملایمت نیست . دنیا خشن است و قوانین طبیعت نیز جدی هستند . بره ضعیف خوراک روباه می شود . سرنوشت آدم های ضعیف نیز همین طور است !اگر ضعیف باشید انسانهای روباه صفت شمارا به عنوان یک هدف آسان شکار می کنند . روزی قورباغه ای در کنار نهری نشسته بود که عقربی آمد و گفت : آقا قورباغه می خواهم از نهر بگذرم اما شنا بلد نیستم ممکن است مرا پشت خود بگذارید و به آن سوی نهر ببرید ؟ قورباغه گفت : اما تو عقربی و عقرب ها قورباغه را نیش می زنند ! عقرب گفت: چرا نیش بزنم ؟ من می خواهم به آن طرف بروم .قورباغهقبول کرد . درست در اواسط راه قورباغه را نیش زد . قورباغه در حالی که از درد به خود می پیچید و آخرین نفس هایش را می کشید . چرا این کار را کردی ؟ حالا هردو غرق

می شویم . عقرب گفت : من یک عقربم و عقرب ها باید قورباغه ها را نیش بزنند ! – مراقب عقرب ها باشید در اطراف شما انسانهای هستند که برای آنها مهم نیست غرق شوند به شرط آنکه شما را هم با خود ببرند.– از بعضی از افراد باید دوری کنید و در مقابل بعضی دیگر باید بایستاید و بجنگید.بخت و اقبال :زمان قدیم پیرمرد روستایی بود که یک پسر و یک اسب داشت . روزی اسب پیرمرد فرار کرد و تمام همسایگان برای تسلی دادن به پیرمرد ،به خانه اش آمدند و گفتند : چه بدشانسی آوردی که اسب فرار کرد ! پیرمرد روستایی در جواب گفت :از کجا می دانید که ازخوش شانسی من بود یا ازبد شانسی ام ؟ همسایه ها با تعجب گفتند : خب معلوم است که این از بد شانسی است ! هنوز یک هفته از این اتفاق نگذشته بود که اسب پیرمرد همراه با بیست اسب وحشی به خانه برگشت واین بار همسایه ها برای تبریک به خانه پیر مرد آمدند و گفتند : چه بخت بلندی داشتی که اسبت با بیست اسب دیگر به خانه برگشت پیرمرد جواب داد : از کجا می دانید که از خوش شانسی من بود یا از بد شانسی ام ؟ فردای آن روز پسر پیر مرد در حال اسب سواری در میان اسب ها وحشی زمین خورد و پایش شکست . همسایه ها بار دیگر آمدند و گفتند چه بد شانسی ! پیر مرد جواب داد همیشگی را داد .چند تا از همسایه ها با عصبانیت گفتند : خب معلوم است که از بدشانسی تو بوده پیر مرد کودن . چند روز بعد نیرو های دولتی برای سربازگیری آمدند و تمام جوانان سالم را برای جنگ در سرزمین های دور بردند. پسر پیرمرد برای پای شکسته اش معاف شد . همسایه ها بار دیگر برای تبریک به خانه پیرمرد آمدند و گفتند : عجب خوش شانس بودی . پیرمرد جواب داد : از کجا می دانید که ... ؟ ما می توانیم تمام عمرخود راصرف بر چسب زدن بروقایع زندگی کنیم.این خوب است ،آن بد است .... . دلیل آنکه به هر حادثه ای بر چسب بد می زنیم آن است که فقط یک در صد از کل واقعیت را می بینیم . اندیشه ها :هر کس می تواند دنیا را از دو زاویه مختلف ببیند :۱– دنیای کثیفی است . ۲– دنیا همین طوری هم زیباست . ۱– دنیای کثیفی است : ما برای یافتن معایب دیگران، انرژی فراوانی را صرف می کنیم . با عصبانیت و جدیت فراوان سعی می کنیم ثابت کنیم که آدم ها متقلب ، پرخور ، تنبل و و لخرج هستند . نتیجه این تلاش ها و انتقاد ها چیست ؟ جز اینکه زندگی ما را شادی و خوشبختی خالی می شود . نتیجه دیگری ندارد .۲– زندگی همین طوری هم زیباست .راه دیگری است که دنیا را همین طور که هست بپذیریم . شاید بپرسید : چه دلیلی برای خوب بودن دنیا داری ؟ دلیل لازم نیست . دنیا همین هست که هست . ماه گرد زمین می چرخد و زمین به دور خورشید . گلها می شکفند ، پرندهها آواز می خوانند و ... همه اینها بخشی از برنامه جهان هستی است . چرا به دنبال صلح و آرامش هستیم ؟اکثر آدم ها قبول دارند که در زندگی به دنبال عشق و محبت بیشتر هستند . اما ما چرا در جستجوی آرامش فکر هستیم ؟ زیرا عشق و آرامش فکر تفکیک نا پذیرند . عشق یک احسان و با یک عاطفه نیست . عشق ، مالکیت بر دیگری نیست . عشق پذیرفتن بدون قضاوت است . اگر به دنبال عشق بگردید آرامش می یابید واگر در جستجوی آرامش باشید به عشق می رسید. معنای آرامش خوردن قرص نیست ، آرامش یعنی تعادل و توازن . – تعادل با آرامش فکر ، منشا قدرت است . انسان آرام به معنی انسان خواب آلود نیست ! آرامش به معنای همسو شدن با قدرت ها ، به جای مبارزه با آنهاست. آرامش به معنای داشتن وسعت دید به جای اسارت در جز ثبات است . بخشش اکثر ما با این باور بزرگ می شویم که : می توانیم با نبخشیدن مردم ، آنها را تنبیه کنیم . به عبارت دیگر : اگر تو را نبخشم ، ، تو رنج خواهی برد . اما در واقع من هستم که رنج می برم این من هستم که عقده ای در دل دارم و خوابم نمی برد . – بار بعد وقتی کسی را رنجاندید چشم های خود را ببندید و احساس و جسم خود را بررسی کنید آیا رنجاندن دیگران خود شما را بیچاره و در مانده نکرده است ؟– آدم ها کار خود را انجام می دهند و اطلاعات خود را دارند و سرزنش های شما هم اثری ندارد جز اینکه زندگی شما را نابودمی کند سعی کنید دیگران را تغییرندهید وقتی تغییر می کنید ...جهان مانند یک آینه است و آنچه در درون خود احساس می کنید ، در جهان بیرون می بینید و به همین دلیل است که هیچکس نمی تواند با تغییرا دادن دنیای بیرون زندگی خود را سر و سامان دهد . اگر رفتار مردم دوستانه نیست عوض کردن کوچه و خیابان مشکلی را حل نمی کند به ما آموخته اند که اگر کارمان را دوست نداریم شغل مان را

تغییر دهیم . گـاهی این تغییرات لازم است . اما اگر همزمان با این تغییرات خودمان را تغییر نـدهیم این ماجرا ها همچنان تکرار می شوند .

با خالق هستی

، ۲۵ آبان ۱۳۹۰ ، ۰۸:۱۸ با خالق هستی نویسنده: جی . پی . واسوانی مترجم : فریبا مقدم- خلاصه کتاب: محمّد حامدمقدم کفاش- چرا انسـان های نیک رنـج می برنـد ؟ تقریباً به هر جا که می روم چه در هنـد و چه درکشورهای دیگر همه مردم ازمن می پرسنـد : ((چرا مردم نیک رنـج می برنـد ؟)) حکایت همه جا یکی است . مردم می گوینـد : ((ما صداقت داشـته ایم و سـخت تلاش کرده ایم: به هیچ کس آسیبی نرسانده ایم و از کسـی سوء اسـتفاده نکرده ایم ؛ تا جایی که توانسته ایم خوبی کرده ایم ، امّا هنوز رنج می بریم . چرا ؟چگونه با رنـج برخورد کنیم ؟اگر توجه ما بررنـج متمرکز باشد ، آنگاه رنجمان بیش از آنچه هست به نظر می آید. بهتر است در میان رنـج هایمان ، نعمت ها و داشـته هایمان را برشـماریم . ما معمولاً فقط در یک قسـمت از زنـدگی رنج می بریم . بنابراین چیزهای بسـیار دیگری هست که باید از داشـتن آنها شـکرگزار باشیم. در همه شرایط زندگی بیایید از خدا تشکر کنیم .اگر همه ما ایمان داشتیم که خدا بر همه اعمال ما ناظر است ، از بسـیاری از کارهای غلط و آسیب زننده اجتناب می کردیم .ثمره چنین اعمـالی است که بسیاری از رنـج هـای زنـدگی را به وجود می آورد. در واقع هر عملی دارای عکس العملی است. اگر عمل ناپسـند و مضـر انجـام دهیم ، عکس العملی مضـر و ناخوشاینـد دریـافت خواهیم کرد و اگر کـاری نیـک انجـام دهیم ثمره آن را به صورت نیکی دریافت خواهیم کرد.امّا چرا انسان های نیک رنـج می برنـد ؟ در حقیقت انسان های نیک هرگز رنـج نمی برند . اگر انسـانی نیـک ، گرفتار رنجی شود در واقع جایی در اعماق وجودش ناخالصـی و ظلمتی وجود دارد که بایـد توسط رنـج نازل شـده تطهیر و روش شود انسـان نیـک رنـج می برد تا آن قسـمت از سـستی وجودش به نیکی و قـدرت تبـدیل شود ، اما سـستی و ضـعف چگونه به نیکی و قـدرت تبـدیل می شود؟ درستماننـد طلا، طلا در کوره ذوب می شود تا تصـفیه گردد. به همین ترتیب اگر پاره ای ضـعف و ناخالصـی در وجود ما هست ، باید آتش رنج ها را پشت سر بگذاریم .با رنج و دردی که می کشیم تطهیر می شویم و برای رسیدن به قلب خدا که جز عشق ، نور و شادی ابدی نیست ، آماده می شویم. عشق خدا در همه جا و همه اوقات حضور دارد . رنـج ، برکتی است که خـدا بر ما نازل می کنـد تا معنای رحمت بی کران ، خِرَد و عشق بینهایتش را بر ما عیان کنـد. خداونـد دنیای شگفت انگیزی خلق کرده است .چگونه بر مشـکلات غلبه کنیم ؟رنـج بخشـی از زنـدگی است و آموزنده است. اگر رنج نصـیبمان نشود ، بهترین درس های زندگی را نمی آموزیم . اما افسوس که بسیاری از ما این حقیقت را تشخیص نمی دهیم و تمام سعی خود را به کار می گیریم تا از تجربه های به ظاهر دردناک اجتناب کنیم. رنج پاره ای از زندگی است و آموزنده است اگر رنج نصیبمان نشود بهترین درس های زندگی را نمی آموزیم ، اما افسوس که بسـیاری از ما این حقیقت را تشـخیص نمی دهیم و تمام سـعی خود را به کار می گیریم تا از تجربه های به ظاهر دردناک اجتناب کنیم .وقتی که مشـکلی پیدا می شود سـعی می کنیم از آن بگریزیم ؛ اما باید دانست که هرگز نمی توان از مشـکلات طفره رفت. وقایع ناخوشایند فقط برای مدت کوتاهی عقب می نشینند اما با ظاهری متفاوت دوباره به ما باز می گردند. با اجتناب از مشـکل ، ما در واقع مشکلات بزرگ تری را به زندگی خود فرا می خوانیم . برخی از افراد که می داننـد مشـکلات را نمی توان به تعویق انـداخت ، خود را به مشـکل تسـلیم می کننـد. آنها مقاومت نمی کننـد ؛ بلکه خود را به مشـکل می سـپارند . چنین کسانی می گوینـد : ((آنچه را که نمی توان درمان کرد بایـد تحمل کرد.)) امّا راه سومی هم برای مواجهه با مشـکل وجود دارد ، که تنها راه صحیح است . اجتناب از مشکل بیهوده است. تسلیم شدن هم نادانی است ، راه سوم آن است که هر مشـکل را دوستی ببینیم که پیـام و درسـی برای ما دارد و با این نگرش به اسـتقبالش برویم. سـعی نکنیـد از مشـکل بگریزید ، زیرا راهی برای گریز از مشـکلات وجود ندارد.دعا کردن را به من بیاموز !با دعا کردن است که انسان به خدا می رسد و

خـدا به ذهن او راه می یابـد. انسـان محتـاج خـداست ، درست همـان گونه که به آب و هوا نیـاز دارد . (دکتر الکسـی کارل)امروزه بسیاری از دانشمندان قدرت دعا را تأیید کرده اند. دکتر الکسی کارل Dr.Alexis Carrel نامزد مشهور جایزه نوبل گفته است : ((دعـا ، قدرتمنـدترین صورت انرژی است که انسان می توانـد تولیـد کنـد . دعا ، چون نیروی جاذبه واقعی است.))دعا با صـحبت کردن با خدا شـروع می شود ، اما زمانی که ساکت می شویم خدا با ما سـخن می گوید. تا زمانی که به صدا خدا گوش نداده ایم ، در راه دعا چندان پیش نرفته ایم.در آغاز ما صدای خدای را نمی شـنویم ؛ اما بیایید مطمئن شویم که ((او)) صدای ما را می شـنود . پیامبر خـدا را سامع الدعا (شـنونده دعا) خوانده است.لازم نیست که دعاهای معین و مدّون به خدا بکنیم. دعاباید خود انگیز باشد و ازقلبی مالامـال از عشق برخیزد. ممکن است یـک نگـاه پرمحبت یـا آهی عمیق نزد خـدا بیش ازهزاران دعـای معین و مـدون روزانه پذیرفته شود .لازم نیست که باسواد یا تحصـیلکرده باشید تا بتوانید دعا کنید. فقط قلبی پاك و مقدس ، مشتاق و متواضع لازم است، قلبی که مشـتاقانه انتظار خـدا را می کشـد. دعا ، منتظر شـدن برای خـداست ، انتظار با عشق و اشتیاق . بـدون عشق و اشتیاق ، تکرار کردن دعاهای معین و رایـج بی ثمر است. دعا ، قدرت است. قدرتی که در درون هرکس محبوس مانده است. همه باید این نیرو را فعـال کننـد. دعا بزرگترین پناه در برابر نگرانی و تشویش است. ما چقـدر نیروهایمان را به نگران شـدن درباره چیزهایی که برایمان اتفاق نیفتاده ، یا ممکناست در آینـده اتفاق بیفتـد ، هـدر می دهیم ؟امّا بیاییـد به جای نگران شدن ، روی کردن به خدا (به صورت دعا کردن) را بیاموزیم .چگونه سعادتمند باشـیم ؟تمدن صنعتی در عرصه های عاطفی و روحانی به بن بست رسیده است، اما راهی برای رهـایی وجود دارد. درا ین عصـر کـامپیوتر وصـنعت پیشـرفته می توان به سـعادت نوینی دست یافت : به سـرور واقعی زنـدگی .درس بسیار ساده است ، آن قدر ساده که گفتن آن بی مورد است ، اما بشـر هنوز نتوانسـته است آن را دریابد. بعضی از مردم ، بی قرارانه به جستجوی لـذت هسـتند . عـده ای که سـرشت دنیای مادی را شـناخته اند به انزوا پناه می برند، اما معدودی هسـتند که راه میـانه را می پیماینـد و زنـدگی خود رابه هـدف شـرافتمندانه ای اختصـاص می دهنـد. در واقع وقتی که راه تعـادل را پیش نگیریم ، زنـدگی را پوچ می یابیم.دارویی که در جیب بمانـد مسـلماً هیچ تأثیری در بیماری ندارد. به همین ترتیب این پیشـنهادها زمانی مؤثر واقع میشوند که به کار گرفته شوند. پیشـنهاد اوّل : بسـیار ساده است .اگر خواهان سـرور و سـعادت هستید از هر آنچه کشنده شادی است ، اجتناب کنید.پیشنهاد دوم : در مورد یکی از بدترین عاداتی است که شادی را نابود می کند : عادت فکر کردن به امور منفی و صـحبت کردن در مـورد آنهـا .پیشـنهاد سوم : قلب خود را از عشق لـبریز کنیـد. عشق به خـدا ، همنوعـان ، حیوانـات ، پرنـدگان ، طبیعت و خودتان.پیشـنهاد چهارم : هیچگاه حتی یك لحظه بیکار نباشید و وقتتان را به بطالت نگذارنید. پیشنهاد پنجم : در هر کسی خوبی ها را ببینید. هیچ کس نیست که از خوبی بی بهره باشد. خوبی های دیگران را ببینید و از بدی هایشان بگذرید.پیشـنهاد ششم : همه چیز را به بهترین وجه انجـام دهیـد.پیشـنهاد هفتم : سـرور باشـید نه برده . سـرور وقـایع ، احساسات متلاطم و توفنـده ، امیال و خواسـته های خود باشید نه برده آنها .پیشـنهاد هشـتم : رها کنید . همه چیز را رها کنید و به خدا بسپارید .چگونه برترس غلبه کنیم ؟مـا روحیه کودکی را از دست داده ایم . کودك بودن یعنی کنـار گذاشـتن هر گونه انتقـاد و ایرادجویی ؛ لـذت بردن از زنـدگی ؛ سهیم شـدن در همه خوبی ها با دیگران ، عشق ورزیـدن و خندیـدن . ما تصور می کنیم که بالغ شده ایم و دیگر نیازی به آغوش پر مهر مـادر نـداریم ، اما لازم است که دوباره کودك شویم و با همه دوست و مهربان باشـیم ، نه ایراد جو و وحشتزده .ترس ، علامت مشـخصه انسان عصـر حاضـر است . ما از آینده می ترسیم ، از فقر ، بیکاری ، بی احترامی ، کم لطفی ، بیماری و مرگ می هراسیم. ما حتی از خود زنـدگی وحشت داریم . پیوسته می ترسیم هر چیز کوچکی را که داریم از دست بـدهیم و با این ترس زنـدگی می کنیم .به او گفتند : ((تو رنج زیادی را متحمل شده ای و قادر به دیدن نیستی . آیا از این وضع ناراحت نیستی ؟)) پاسخ داد : ((بله ، اما آیا مردم از این که بال ندارنـد ناراحت نیستند ؟ آنها به جای بال ، هواپیما ساخته اند. همین موضوع در مورد چشم فیزیکی هم صدق می کند.))کاگاوا معتقد بود رنج هایی که نصیب ما می شوند ، قسمتی از برنامه و مشیت الهی هستند که در زندگی ما اجرا

میشود. خالق عالم و عاشق جهان هستی ، نمی خواهد هیچ آسیبی به هیچ کس برسد.در اینجاست که راز مردی بی باک نهفته است. او نگران فردا نیست . فردا به موقع پیش خواهد آمد. او می داند که در این دنیای گذرا فقط لحظه حال به او تعلق دارد. لحظه ای که گذشته است دیگر به او تعلق ندارد.ترس ، فرزند بی ایمانی است . آن کسی که در ترس زندگی می کند ، به خدا اعتقاد محکم و درستی ندارد ، حتی اگر پیوسته نام خدا را بر زبان بیاورد. کسی که به خدا معتقد است ، از بند ترس و خودخواهی رهاست. پس در هر وضع و شرایطی از زندگی خدا را عبادت می کند و پیوسته می گوید : ((شکر ! شکر ! ...))ترس ، سمی است که به سرعت در سراسر سیستم بدن و ذهن منتشر می شود و قدرت اراده انسان را فلج می کند. ترس یکی از بزرگترین دشمنان انسان است.سوامی ویوکاناندا (Swami Vivekenanda) درسرزمین مادری اش ، شهر به شهر وروستابه روستا می رفت و این پیام را تکرار می کرد : ((بی باک باشید ،جسور باشید ، بایستید ، قوی باشید . قدرت عین زندگی است وضعف ، مرگ است.ضعف ، یگانه عامل رنج است . ما فلاکت زده می شویم زیرا ضعیف هستیم . دروغ می گوییم . دزدی میکنیم . مرتکب قتل و سایر جرایم می شویم زیرا ضعیف هستیم. رنج می بریم چون ضعیف هستیم . می میریم زیرا ضعیف هستیم. آنجا که ضعف نباشد ، مرگ نخواهد بود ؛ اندوه هم نخواهد بود .))اما چرا اکثرما در ترس دائم به سر می بریم ؟ بله ، اگرما حقیقت را حداقل به خودمان اعتراف کنیم ، می بینیم که احساس تنهایی می کنیم. ما احساس امنیت نمی کنیم و مانند کودکی هستیم که در بازاری شلوغ مادرش را گم کرده است. تنها با این تفاوت که اومادرش را صدا می زند و ما فراموش کرده ایم که مادر الهی خود را صدا بزنیم . ما همچون کودک یتمی هستیم که شکایت می کند هیچکس در این دنیای بیکران نیست که از او مراقبت کند. این احساس تنهایی است که به نومیدی می انجامد و سبب می شود بسیاری از ما زندگی را فاقد ارزش بدانیم.نباید فراموش کنیم که ارتباط یافتن با خدا فقط در نتیجه تلاش های خود فرد ممکن است و فقط از طریق لطف خداست که می توان خدا را یافت. سهم ما این است که تلاش کنیم افکار عشق ، کلام تسکین بخش وخدمت را به همه منتشرکنیم.رازبی باکی شفقت ، دلسوزی و عشق به همه است. وقتی که عشق ، عشق بی قید و شرط به قلب راه یابد ، ترس عزیمت می کند.مراقبهما در دنیای جاذبه های وهم آلود و اسارت ها زندگی می کنیم. تیغ خواسته های غیرانسانی ، غرور ، جهل ، نفرت ، اضطراب ، ترس و حرص روح ما را مجروح کرده است. روح ما زخمی جراحت های بسیار است . این زخم ها باید التیام یابند. سکوت می تواند این زخم ها را التیام بخشد.مراقبه چیست ؟واژه مراقبه (مدی تیشن) از ریشه لاتین و به معنای ((التیام)) است.مراقبه مانند همه تجارب معنوی دیگر ، از بیرون نصیب ما نمی شود. در مراحل اولیه رشد معنوی ، عوامل بیرونی میتوانند زندگی درونی ما را تحت تأثیر قرار دهند. هر آنچه احساس می کنیم ، می اندیشیم ، می خوانیم ، می شنویم یا می گوییم ، در ساعاتی که در سکوت فرو می رویم در ذهن ما منعکس می شوند . برای همین است که باید مراقب محیط بیرونی زندگیمان باشیم. باید مراقب همه افکار ، احساسات ، آرزوها وخواسته ها ، کلام و اعمالمان باشیم.مراقبه ، گشودن دریچه ذهن و نگریستن به درون است ؛ مراقبه زیارتی درونی است که در آن لایه های آنچه غیرواقعی است ، یکی بعد از دیگری برداشته می شود. بودا از پنج نوع مراقبه سخن گفته است .نخستین نوع آن مراقبه عشق است که در آن قلباً شادی همه موجودات از جمله دشمنانمان را می خواهیم.نوع دوم ، مراقبه شفقت است که در آن به همه موجودات غمزده و رنجدیده فکر می کنیم ، اندوه و ناراحتی های آنها را تجسم می کنیم تا شفقت عمیق قلبیمان را نسبت به آنها بیدار کنیم.مراقبه سوم ، مراقبه سرور است که در آن به سعادت دیگران و شاد شدن از شادی آنها فکرمی کنیم.در مراقبه چهارم به عواقب رعایت نکردن اخلاق فکر می کنیم دراین مراقبه تشخیص می دهیم که لذت مادی چه گذراست و چه پیامدهای مهلکی دارد.در مراقبه پنجم که مراقبه آرامش است از عشق و تنفر و ثروت و نیاز فرا می رویم و تقدیرمان را با آرامش نگاه میکنیم . در اوقات درد و ترس ، ((او)) را بخوانید : ((یاور بی پناهان !)) حتی زمانی که لغزیده اید و مرتکب گناه شده اید باز دست هایتان را بگشایید و بگویید ((خدایا دستم را بگیر !)) وقتی که به وظایف روزمره تان می پردازید ، از خدا بخواهید که کنارتان باشد.بیاسایید ، بیاسایید

، بیاسایید ۰۰۰مراقبه با آسودن آغاز می شود. اکثر اوقات بدون آن که بدانیم ، تحت فشار هستیم . حتی زمانی که می خوابیم،بدن و ذهن ما استراحت نمی کنند. ما فشارهای روزرا با خود حمل می کنیم و بنابراین نمی توانیم خوابی عمیق داشته باشیم. صبح زود بعد با احساس خستگی بیدار می شویم . احساس طراوت ونیرومندی نمی کنیم تا کارهایمان را انجام دهیم.شیوه های متعددی برای آسودن وجود دارد . در اینجا یکی از این شیوه ها مطرح می شود:۱- به پشت روی کف اتاق دراز بکشید یا در حالتی راحت بنشینید ویا روی صندلی در حالی که کف پاهایتان روی زمین قرار دارد ، بنشینید. چند نفس عمیق بکشید. هوا را آهسته بیرون دهید وبه راحتی و با ملایمت هوا را از ریه ها خارج کنید.۲- خودتان را در حضور پر مهر خدا احساس کنید. در پای ((او)) نشسته اید و حضورش را کاملاً حس می کنید.۳- ذهنتان را متوجه عضلات دور چشم ها کنید. بیاسایید ، بیاسایید . چشمانتان را باز کنید . تصور کنید که پلکهایتان بسیار سنگین می شوند . بگذارید به خودی خود بیفتند.سه بار آنها را باز کنید و ببندید.۴- ذهنتان را متوجه عضلات دور دهانتان کنید. بیاسایید ۰۰۰ بیاسایید۰۰۰ بیاسایید.۵- عضلات صورتتان را استراحت دهید ، بگذارید که صورتتان استراحت کند.۶- همین کار را با عضلات بدن شامل گردن ، شانه راست ، آرنج ، ساعد ، مچ دست ، دست ، انگشت ها ، شانه چپ انجام دهید.۷- نفس عمیقی بکشید و بدنتان را کشش دهید.۸- وزنتان کاهش می یابد، سبک می شوید و به طرف بالا می روید.۹- در حضورخدا هستید. این دعای ساده را به خدا تقدیم کنید:((تو)) کنارم هستی ای حضورتابناک !ومن آسوده ام ، آرامم و خاموش.نجواها ۰۰۰چراغ ها بسیارند ، لیک نور یکی است.نور به یک چراغ متعلق است.نور از آن یگانه عظیم و پنهان برمی آید.قدسیان سرزمین های مختلف ، عشق و حقیقت را از یک چشمه نوشیده اند. آنها به زبان های مختلف ترانه عشق و عبودیت خود را سروده اند. نمادهای مختلفی به کار برده اند ، اما حقیقتی را که از آن سخن گفته اند واحد است و بدین ترتیب اختلاف نظر اساسی درتعالیم آنها وجود ندارد.آنها هریک فراخور حال خود، نجواهای محرمانه خود با معبود را سروده اند و از آنجایی که همه از آن یگانه نیاز حقیقی هرکس سخن گفته اند سخنشان لاجرم بردل همگان می نشیند. هرچه بیشتر براین گفتارها تعمق کنیم ،معانی بیشتری که در پس کلمات نهفته است بر ما عیان خواهد شد و این دانش تازه ، دانشی قلبی است. از راه دل به دست آمده و تجربه شده است. چنین دانشی است که با ما می ماند؛ جزئی از ما می شود و هرگز از خاطرمان نمی رود.هرگفتار را چندبار تکرار کنید، بگذارید که ذهنتان برآن کلمات تعمق کند. به عمق معانی کلمات فرو روید. آنگاه به افکار تازه ای که پیرامون آن گفتار هستند خواهید رسید. به مرحله ای خواهید رسید که افکار ، ناپدید خواهند شد و شما از ذهن فرا خواهید رفت.خداوند طالب روح هایی است که مشتاقانه وجود، قلب و ذهن ، توانایی و دارایی هایشان را به ((او)) تقدیم کنند. با تعمق براین گفتار ها این اشتیاق را در وجود خود دامن می زنیم و واقعیت ارتباط با ((او)) را حس می کنیم.نتیجه گیری :این کتاب بدون نگاه کردن به دین و مذهب خاصی ، اصول و روش های جامع و درست را برای برقراری ارتباط با خدا و جهان هستی را به ما معرفی کرده و قوانینی را گویا شده که دانستن آنها و عمل کردن به آنها به ما کمک می کند زندگی بهتر و زیباتری داشته باشیم.آرامش از دست رفته و تشویش ذهنی بوجود آمده در زندگی روزمره ما تنها با ارتباط با خدای بزرگ و خالق هستی امکان پذیر است و کسی که به غیر از این روی می آورد در نهایت به پوچی می رسد. انسانی که تمام وجودش عشق و محبت به تمام ذرات هستی است، جز عشق و محبت نمی بیند و چیزی غیر از این دریافت نمی کند . اتفاقها و وقایع ممکن است همان اتفاقها و وقایع عادی زندگی خود ما باشد ولی دید و طرز فکر این انسان است که تغییر کرده و عادی نیست برای مثال کسی که عاشق می شود صبح که از خانه بیرون می آید می گوید چقدر دنیا زیبا و قشنگ شده ، حتی صدای بوق ماشین ها برای او زیباست . او آسمان را ، زمین را ، خیابان را همه و همه را زیبا می بیند. با اینکه هیچ کدام از آنها تغییر نکرده اند و فقط و فقط این خود اوست که تغییر کرده است و در نهایت به این جمله می رسیم که می گوید می خواهی جهانت و یا زندگیت را تغییر دهی خودت و طرز فکرت را تغییر بده .

رقص فیل ها

نویسنده: لوئیس گرستنر خلاصه کتاب: مقدمه: در طول تاریخ کسب و کار مدون، کمپانی های زیادی تا مرحله سقوط و نابودی پیش رفته اند که بعضی از آن ها با تلاش های یک تیم مدیریتی جدید از نابودی نجات یافته اند. IBM کمپانی معروفی است که موفق شد از مرز سقوط بازگردد و دوباره جایگاه خود را در رأس صنعت به دست آورد. IBM در سال ۱۹۹۰ با ۳ میلیارد دلار سود خالص سودآورترین سال خود را تجربه کرد. در حالی که در سال ۱۹۹۳ با از دست دادن ۱۶ میلیارد دلار در آستانه فنا شدن قرار گرفت. در این هنگام یک مدیر لایق به نام لوئیس گرستنر مدیرعاملی کمپانی را به عهده گرفت و آن را از سقوط حتمی نجات داد. جلب نظر کردن لوئیس گرستنر در طول دوره زندگی اش مدیریت شرکت های مختلف را بر عهده داشت و یا حداقل به عنوان کارمند لایق وکاردان در شرکت ها خدمت می کرد. یکی از کمپانی هایی که او مدیرعاملش در زمان های قبل بود نامش امریکن اکسپرس بود. گرستنر مدتی بود که در شرکت آرجی آرنبیسکو مدیریت می کرد و توانسته بود شرکت را خوب اداره کند. روزی شخصی با نام جیم بورک با او تماس گرفت و تقاضای ملاقات رو دررو با او را کرد (بورک در شرکت جانسون اَند جانسون رهبری خوبی می کرد و همچنین عضویت در انجمن آمریکای بدون مواد مخدر را داشت و گرستنر تا حدودی با او آشنایی داشت و کارهای او را تحسین می کرد). بورک درهنگام ملاقات با گرستنر به او گفت که برایش پیشنهاد بسیار بزرگی دارد که او را به چالش بیشتری خواهد انداخت. او در ادامه با گرستنر گفت که بالاترین پست در کمپانی عظیم IBM به زودی خالی می شود و از گرستنر درخواست کرد که در مورد پذیرفتن آن شغل به تفکر وبررسی بپردازد. (علت تغییر مدیرعاملی شرکت IBM آن بود که شرکت دارای مشکلات بسیار جدی شده بود و احتمال دگرگونی داشت) اما گرستنر در پاسخ به بورک گفت که من سوابق فنی خوبی ندارم و قادر به اداره شرکت IBM نیستم. اما بورک حرف خود را تکرار کرد (که بیاندیش در مورد IBM) و محل را ترک کرد در هفته های بعدی رسانه ها با انتشار مقالاتی از هیأت مدیره IBM تقاضا کردند که دفترشان را ترک کنند. به نظر می رسید رسانه ها به این باور رسیده اند که دوران IBM مدتی طولانی است که به پایان رسیده است. در ۲۶ ژانویه سال ۱۹۹۳ IBM اعلام نمود که جان اکرز تصمیم گرفته است استعفا دهد و یک کمیته ی جستجو تشکیل شده است تا صلاحیت کاندیداهای داخلی وخارجی برای مدیریت این کمپانی را مورد بررسی قرار دهد. ریاست این کمیته را بورک بر عهده داشت. زمان زیادی طول نکشید که بورک دوباره با گرستنر تماس گرفت. اما پاسخ گرستنر به بورک همان قبلی بود و باز بورک تأکید کرد که با ذهنی باز درباره این موضوع بیاندیشد. کمیته جست و جو در طی اقداماتی دو شرکت استخدام و کاریابی را به کار گرفت تا بتواند از خدمات و اطلاعات رؤسای این دو شرکت که در امر استخدام جزو بهترین کارشناسان بودند استفاده نماید. بورک یک سخنرانی بسیار پرحرارت و پرشور برای گرستنر انجام داد و با تأکید فراوان گفت که گروه او به یک رهبر نیاز دارند تا بتواند حامی تغییرات باشد و تغییرات عظیمی به وجود آورد. روزی گرستنر با یکی از دوستان قدیمی خود تماس گرفت و از او راجع به این موضوعات مشورت خواست و رنون جردن به گرستنر گفت: « IBM کاری است که تو برایش تعلیم دیده ای چرا که تو فارغ التحصیل مدرسه ی کسب وکار هاروارد هستی. به دنبال این کار برو». پیشنهاد IBM از یک طرف دلهره آور و ترسناک و از یک طرف دیگر وسوسه انگیز و تحریک کننده بود. نظر گرستنر تغییر کرد و در طی تماسی که بورک گرفته بود به او گفت تمایل دارد تا نگاهی به پیشنهاد IBM بیاندازد و این مسأله را بررسی کند. کار سخت و دشواری بود چون یک کمپانی که دارای چالش های بسیار زیادی باشد ممکن است خیلی راحت و سریع تمام هستی خود را از دست بدهد. گرستنر به بورک گفت که می خواهد با پل ریتزو ملاقات کند (یکی از مدیران اجرایی کمپانی) روزی گرستنر به طور مخفیانه در هتلی با پل ملاقات کرد و پل پرونده های مالی وبودجه های شرکت را با خود آورد. میزان فروش و منافع شرکت IBM به شکلی هشداردهنده رو به نقصان بود

وهمچنین میزان دارایی و سرمایه شرکت به خطر افتاده بود. پل تأکید کرد که درآمد بخش کامپیوترهای مین فریم رو به کاهش است و در سال های بعدی امکان دارد این صنعت از بین برود وهمچنین گزارشی مبنی بر کوچکتر کردن IBM و تفکیک آن به گرستنر داد. براساس این مدارک شانس نجات شرکت یک در برابر پنج بود. IBM به سرعت در حال لغزیدن و نزول بود و مسأله اصلی این بود که آیا می توان در طول زمان جلوی این افت را گرفت یا خیر. اما جیم بورک هنوز تسلیم نشده بود. بورک برای بار آخر گرستنر را به محفلی دعوت کرد و با او شروع به حرف زدن کرد و گفت: «دین تو به ایالات متحده این است که این کار را قبول کنی.» واظهار داشت که IBM یک گنجینه ی ملی است و تو وظیفه داری آن را حفظ کنی. کمپانی نیاز به کسی داشت که به آن تسلط پیدا کند و با ایجاد شوک هایی آن را دوباره به فعالیت بیاندازد. در نهایت صحبت های زیاد و مشورت های فراوان بالاخره گرستنر این مسئولیت را قبول کرد. اعلان تقریباً مسجل شده بود که کمیته جست و جو باید به کار خودش پایان بدهد چرا که سایر کاندیدهای احتمالی عدم علاقه خودشان به تصدی این شغل را اعلام کرده بودند و این مطلب به مطبوعات درز کرده بود. در روز چهارشنبه روزنامه های وال استریت ژورنال اعلام نمود که گرستنر تنها کاندیدای تصدی این عنوان هست و یک روز پس از آن این مطلب در تمام روزنامه ها به چشم خورد. گرستنر و بورک تصمیم گرفتند که این مطلب را در روز جمعه ۲۶ مارس اعلام نمایند IBM صبح روز جمعه این مطلب را اعلام نمود. در آن روز یک کنفرانس مطبوعاتی تشکیل شد و بورک اظهار داشت که گرستنر را برگزیده اند و برای او نام مستعار توانا را انتخاب کرده اند. IBM یک مؤسسه بود یک مؤسسه جهانی که کوچکترین حرکت آن توسط جهان خارج از آن به دقت بررسی می شد. در نتیجه گرستنر خود را با چالش و دردسری بسیار مخاطره آمیز درگیر نموده بود. ملاقات با گروه بعد از مراسم و همایش ها گرستنر را به اعضای گروه هیأت مدیران معرفی کردند و گرستنر طی نشست اولیه تقریباً ۴۵ دقیقه برای آن ها توضیح داد که چرا این کار را قبول کرده و همچنین خاطرنشان کرد که هیچ فرضیه پیش پنداشته و خاصی درباره ی کارهایی که باید انجام بگیرد در ذهن ندارد. برای آن ها گفت که باید نیروهای خود را تا حد مورد نیاز تحمیل کنیم. باید هزینه های خودمان را در مقابل رقبای خودمان محک بزنیم و سپس به بهترین وضعیت ممکن دست بیابیم. و به آن ها گوشزد کرد که دیگر هرگز نباید بگویند که IBM هیچ کس را اخراج نمی کند. صاحب نظران IBM عقیده داشتند که کمانی باید به واحدهای کوچکتر تبدیل شود اما گرستنر گفت: شاید این اقدام کار صحیح باشد و شاید هم نه اما چیزی که ما یقیناً به آن نیاز داریم دستیابی به یک روش تصمیم گیری براساس بازار به صورت غیرمتمرکز می باشد. و سپس کمی هم درباره مسائل روحی صحبت کرد. که احساس شکست کمکی به ما نمی کند و ما به یک رهبری مناسب و یک جهت حرکت مناسب نیاز داریم که این بر عهده ی همه ی ماست و نیاز به افرادی با شور و نشاط و خلاق داریم و گفت که من بر این باور بوده ام همیشه که IBM سرشار از استعدادهای ناب و افرادی توانا است و نیازی به افراد جدید نیست و سپس گزیده ای از فلسفه ی مدیریتی خودش را شرح داد. فلسفه مدیریتی گرستنر ۱-تمام کارها و فعالیت هایمان توسط بازار به ما دیکته می شود. ۲-به کیفیت، طرح ها، کار گروهی با دست یابی به کارایی بالا و مسئولیت پذیری اخلاقی اعتقاد خاصی دارم. ۳-به دنبال افرادی می گردم که به دنبال حل مشکلات و کمک به همکارانشان باشند و از سیاست مداران بیزارم. ۴-خودم رادرگیر استراتژی ها خواهم نمود و اجرای آن ها برعهده شماست. هرگز اطلاعات بد را مخفی نکنید. ۵-سریع عمل نمایید اگر قرار است اشتباهاتی مرتکب شدیم بگذارید این اشتباهات به دلیل عجله مان باشد نه به دلیل اقدام دید. ۶-سلسله مراتب بدلیم بی معنی است. ۷-از هدر رفتن پول جلوگیری کنید. ۸-یک استراتژی برای جلب مشتری ارائه کرده و به اجرا درآورید. در نهایت از افراد خواست تا نظراتشان را درباره IBM برایش تشریح نمایند. و از آن ها خواست به بیرون بروند و فقط به اداره کمپانی بپردازند و با مطبوعات دوباره مشکلاتشان سخن نگویند. در روز سه شنبه ۳۰ ماه مارس سال ۹۳ جلسه ای تشکیل شد که گرستنر اعضای خود را انتخاب کرد در این جلسه مسائل مالی مورد بررسی قرار گرفت و گزارشاتی ارائه شد و اعلام شد که میزان درآمد ماه مارس به نسبت سال گذشته ۱۹ پله سقوط

کرده و قیمت مین فریم های system ۱۳۹۰ در همین دوره ۵۸ درصد کاهش داشته و پیش بینی می شد که تا پایان فصل ارزش سهام شرکت ۵۰ سنت کاهش یابد و وضعیت پول نقد کمپانی به سرعت رو به وخامت می رفت. یکی از راه حل های کسب وکاری این بود که طرح مالی جدیدی را به تصویب برساند که به کمانی اجازه بدهد حدود اعتبارات خود را تا ۷/۴ میلیارد دلار افزایش دهد و با تخفیف دادن از مشتری ها بخواهد که پولشان را سریع تر تحویل دهند ودر نهایت ختم جلسه اعلام شد. نوشیدن از شلنگ آتش نشانی گرستنر به جلسه مدیران اجرایی مربوط به بخش تجارت جهانی کمپانی رفت تا تصویر بهتری از کسب و کار خودشان در سراسر جهان به دست آورد وضعیت چندان مناسب نبود پس از اتمام این جلسه خودش را به یکی دیگر از ساختمان های IBM رساند تا با گروهی از مدیران جوان که در حال گذراندن یک دوره ی آموزشی بودند ملاقات نماید و پس از آن با رئیس بخش منابع انسانی IBM یعنی بوردیک ملاقات کرد بوردیک اعلام کرده بود که می خواهد بازنشست شود اما گرستنر از او خواست که برای یک دوره کم بماند. بوردیک یکی از قدرت های پنهانی بود که پشت تاج و تخت IBM وجود داشت و یکی از مدیران شرکت بود بعد از آن که او کمپانی را ترک کرد یکی از افراد یک پرونده ی استثنایی را به گرستنر داد که بسیار عجیب بود این مقاله شامل تمام نکات خفقان آور و افراطی فرهنگ IBM بود بعضی از دستورات و وظایف دستیار اجرایی بوردیک عبارت بود از : ۱-همواره باید پیراهن سفید و کت شلوار بپوشد ۲-همواره باید مقداری سکه ده سنتی نگهداری نماید این سکه ها هنگامی که بوردیک بخواهد در بیرون از ساختمان با تلفن تماس بگیرد مفید خواهند بود. ۳-به مناسبت تولد افراد تحت پوشش بوردیک باید یک سری مهمانی های پانزده دقیقه ای شگفت انگیز اجرا شود. ۴-بوردیک ۳ عدد ساعت در اختیار دارد: یکی روی میز کار، یکی روی میز کنفرانس و یکی روی لبه ی پنجره، این سه ساعت باید هر روز به دقت تنظیم شوند. ۵-بوردیک آدامس های نعنایی بدون قند را بسیار دوست دارد و هنگام اتمام جعبه باید یک جعبه جدید روی میزش باشد. گرستنر و بوردیک به بحث وگفتگو درباره ی دو جستجوی حیاتی با هم گذراندن یکی برای یافتن جانشین مناسب برای بوردیک و یکی برای یافتن یک مدیر امور مالی مناسب و در روز کارش پیدا کردن افرادی برای این مشاغل از همه مهمتر بود. جلسه سهام داران این اجلاس از سال ها قبل در روز ۲۶ آوریل در ایالات فلوریدا برگزار می گردید. اداره کردن اولین جلسه با سهام داران آن هم در شرایطی که کمپانی دارای مشکلاتی عظیم مشکل و طاقت فرسا بود. مشخص بود که سهام داران IBM بسیار عصبانی هستند. قیمت سهام شرکت از ۴۳ دلار به ازاء هر سهم در سال ۱۹۸۷ به ۱۲ دلار به ازاء هر سهم تا آن روز رسیده بود. در آن روز در آن سالن نزدیک ۲۳۰۰ سهام دار در سالن جمع شده بودند و منتظر شروع جلسه بودند. گرستنر بعد از سخنانی از آن ها خواست که قدری صبر و حوصله داشته باشند و به آن ها گفت که می خواهد سریع عمل کند و تمرکز و جهت گیری کمپانی را به سمت مشتری ها درآورد. سهامداران تک تک در آن روز برمی خواستند و همه ی عوامل شرکت را به باد انتقاد می گرفتند و نشان دادند که صبرشان تمام شده. بقا و پایداری IBM بستگی زیادی به بخش کامپیوتری مین فریم داشت و ۹۰ درصد سود کمپانی به این مین فریم ها بسته بود و با سقوط مین فریم ها، IBM نیز سقوط می کرد. در طی جلسه ای اعضای تیم مین فریم ها کاهش سریعی در میزان فروش مین فریم ها را گزارش نمودند و همچنین سقوط ناگهانی را در بین بازارها اعلام کردند. در نتیجه به مدیران مالی گفت‌که قیمت این سیستم ها را پایین بیاورندوبه طرز فوق العاده ای کاهش بدهند. و در آن روز یک تصمیم دیگر گرفتند که به جای S/۳۹۰ از فناوری cmos که تغییری در S/۳۹۰ بود استفاده کنند که این عمل بعدها با موفقیت انجام شد و بخش های فنی با اجرای این پروژه جایگاهی ویژه یافت و به قهرمانانی نجات بخش تبدیل شوند و شرکت هیتاچی که از رقبای اصلی بود شروع به گسترش و هر چه بیشتر سیستم های عظیم دوقطبی نمود اما به ناگهان آن فناوری جای خود را به فناوری جدید cmos داد و هیتاچی از میدان کسب وکار خارج شد. لوئیس روز یک شنبه ۱۶ می در اجلاس داخلی دو روزه درباره ی استراتژی سازمانی در سالن کنفرانس شرکت نمود در این اجلاس ۲۶ نفر از مدیران اجرایی ارشد IBM شرکت کرده بودند در پایان آن جلسه به شدت خسته شده بود. (این کار واقعاً شبیه به

آب نوشیدنی از شلنگ آتش نشانی بود) لوئیس گرستنر زیرا از واژه های تخصصی و کلمات درهم و دشوار استفاده می کردند. بحث های مربوط به مشتری ها چندین بار در طول آن جلسه مطرح شد. در اواخر آوریل جلسه ای با هیأت مدیره سازمان تشکیل شد و گرستنر مشاهدات خود را در طی این ۳ هفته با آن ها در میان گذاشت و گفت که در طول این مدت مطالب مثبت بسیاری در بخش توسعه محصولات و روحیه اعتماد به نفس بالا مشاهده کردم اما در بعضی موارد بخش هایی هم دارای اشکالاتی بودند. ۱–کمبود اعتماد مشتریان ۲–کنارکشی بعضی از مدیران به سوی کارهای سبک ۳–مسائل بین بخش های مختلف به سرعت حل نمی شود. در این جلسه شروع عملیات در آغوش کشیدن مشتری ها را اعلام نمود و گفت که هر یک از ۵۰ مدیر ارشد می بایست در طول ۳ ماه آینده حداقل با ۵ تا از مهمترین مشتری ها دیدار کنند و حرف های آن ها را بشنوند و شروع به اقداماتی در جهت خواسته های آن ها بنمایند. هدف از برگزاری این ملاقات ها این بود که بینش عمومی مشتریان که فکر می کردند معامله کردن و رود در رو شدن با ما مشکل است را دستخوش تغییراتی نماید و طرز فکر آن ها را نسبت به مدیران عوض کند. این عمل گاها در تغییر فرهنگ IBM بود. در سیستم قدیم IBM کمیته ای تشکیل می شود وافراد با هم مشورت وتصمیم می گرفتند نقش مهمی آن اعضاء داشتند اما از زمانی که گرستنر آمد کمیته را تعطیل کرد و تأکید داشت که شخصاً نقش مهمتر وعمیق تری در تصمیم گیری ها بر عهده داشته باشد. ـ دیدار با کارشناسان صنعتی گرستنر برای بهبود وضعیت ملاقات هایی رو در رو با چندین تن از رهبران صنعت مخابرات وکامپیوتر تنظیم نمود. گرستنر از برداشت ها ونظریه های آن ها درباره ی صنعت بهره مند گشت. ـ بازدهی و سود شرکت رو به کاهش بود و در چهار ماه اول منافع شرکت ۸۰ میلیارد دلار کاهش پیدا کرده بود و میزان فروش مین فریم ها در طی این مدت ۴۳ درصد کاهش یافته بود و تنها بخش خدمات بود که رشد کرده بود. آمار نفرات هم کاهش پیدا کرده بود. ۴ تصمیم حیاتی و بزرگ گرستنر ۱–کمپانی را یکپارچه نمود ۲–تغییر مدل اقتصادی و کاهش هزینه ها که باعث بی کار شدن ۳۵۰۰ نفر از افراد شد. ۳–مهندسی مجدد نحوه ی انجام امور وکم کردن هزینه ها وکاهش مدیران و از میان برداشتن مراکز و شبکه های ناکارآمد و کاهش هزینه های بخش IT که در سال ۴ میلیارد هزینه می کرد. و فروش زمین ها و ساختمان ها این عملیات باعث شد ۴۱ میلیارد دلار در میزان هزینه های کمپانی صرفه جویی شود. و تحویل هم زمان محصولات از ۳۰ درصد به ۹۵ درصد رسید و باعث شود هزینه های حمل و نقل ۵۰ میلیون دلار و هزینه های نگهداری از انبار ۶۰۰ میلیون دلار وهزینه های تحویل و حمل و نقل کالا ۲۷۰ میلیون و هزینه های مربوط به تهیه و نگهداری مواد اولیه تا ۱۵ میلیارد دلار کاهش پیدا کند. ۴–فروش دارایی های نابهره ور (مانند کاهش سود سهام – فروش هواپیماها – دفاتر غیرضروری ...) ـ گرستنر در ماه سپتامبر کمیته ی اجرایی سازمانی را به وجود آورد و اعلام نمود که چه کارهایی باید بکند از قبیل: این کمیته به حل مشکل دیگران نخواهد پرداخت. اعضاء در مورد واحدهای کسب و کاری تصمیم نمی گیرند. تمرکز این کمیته تنها بر روی مسائل مربوط به سیاست های حاکم بر روابط واحدهای مختلف می باشد. و همچنین تعداد اعضای هیأت مدیره را کم تر کرد تا مدیریت بهتر انجام شود و در عوض اعضایی از شرکت های قدرتمند به این هیأت پیوستند. IBM آژانس های خصوصی متعددی داشت که هر کدام هر زمان می خواستند تبلیغاتی درست کرده و ارائه می دادند اما گرستنر با کمک ابی کونستام این تبلیغات متعدد را جمع کرده و آگهی تبلیغاتی واحدی ایجاد کرد و بسیاری از مدیران محصولات و واحدهای جغرافیایی رویکرد «این نیز بگذرد» را انتخاب کردند. که مورد انتشار شدید روزنامه ها قرار گرفت و باعث تحول رسانه ای شد. این مجموعه تبلیغاتی باز هم تأکید می کرد که IBM جهانی است و ما به عنوان یک کمپانی جهانی که همه نوع محصولات موردنیاز مشتری هایش را خودش تولید می کند، در سطح جهانی حضور داریم. اولین تبلیغات در سال ۹۴ تحت عنوان «راه کارهایی برای یک سیاره ی کوچک» شکل گرفتند گرستنر سیستم پرداخت قدیمی که براساس وفاداری و مدت تصدی بود را تغییر داد و براساس کارآیی تنظیم کرد. گرستنر ۳ تغییر عمده در برنامه ی واگذاری سهام کمپانی ایجاد کرد. ۱–برای اولین بار سهام کمپانی به ده ها هزار نفر از کارمندان ارائه و واگذار گردید.

۲-بیشترین میزان پرداخت های مدیران را پرداخت هایی براساس سهام تشکیل خواهد داد. ۳-مدیران IBM تنها در صورتی از سهام کمپانی دریافت می کردند که خودشان با پول خودشان مقداری از سهام کمپانی را خریداری نمایند و برنامه های دریافت پاداش ها را عوض کرد. در قدیم پاداش را به میزان تلاش فرد می دادند و کاری به پیشرفت یا عقب ماندگی شرکت نداشت اما از زمان گرستنر پاداش را براساس هر چه پیشرفت بیشتر شرکت می دادند. با این اقدامات IBM دیگر از سقوط و غرض شدن نجات یافت. درس های آموخته شده از نظر گرستنر کمبود تمرکز مهمترین عامل بیماری های سازمانی است. بسیاری از مدیران اجرایی تمایل ندارند در جنگ های شدید بازسازی با بهبود و قدرتمندسازی کسب وکارهای پایه ی خودشان شرکت کنند و یا خیلی زود تسلیم می شوند. یک کمپانی معمولاً- بیشترین میزان مزیت های رقابتی خود را در حوزه ی کسب و کار پایه اش در اختیار دارد. تاریخ نشان داده که کمپانی های واقعاً موفق و بزرگ همواره به طور ثابت در حال نو کردن و تجدید کسب وکارهای پایه ی خود هستند. تعداد زیادی از بانک ها علاقه مند بودند تا درکمپانی IBM سرمایه گذاری کنند و پیشنهادات کلانی می دادند اما هیچ کدام از آن ها نمی توانستند موفقیت آمیز باشند. IBM در طول دوران مدیریت گرستنر مالکیت ۹۰ سازمان و شرکت دیگر را کسب نمود. آن ها فناوری هایی را خریداری کردند که خودشان قصد داشتند در آینده به آن ها برسند ولی با انجام یک کسب مالکیت جدید توانستند حرکت رو به جلویشان را تسریع نمایند. در طی گزارش هایی که ارائه شده بود نشان می داد که مشتریان عاشق IBM بودند. تقریباً تمام سازمان نوعی حس غرور را در خودشان به وجود می آورند و تمایل دارند که بدانند بهترین هستند. مدیران تولید محصولات دوست دارند رؤسایشان باور کنندکه آن ها بهترین محصولات را در صنعت مربوط ایجاد کرده اند. اما حقایق، حقایقی هستند و باید مورد توجه قرار بگیرند. *- هزینه های توزیع و تعداد نیروهای فروش ومیزان حقوق آن ها باید محاسبه شوند. - تمام پیش فرض های تحلیلی – مسائلی نظیر قیمت ها ونرخ های رشد صنعت – باید به طور مداوم و با دقت بررسی شوند. - یکی از سخت ترین کارهایی که هر کمپانی باید انجام دهد، اطمینان از آن که منابع موجود به مهمترین عناصر استراتژی اختصاص داده شده اند، است. در طی ارزیابی که شد نسبت به نظر مشتریان مشخص شد که یکی از بزرگترین مشکلات IBM این است که نحوه ی تجارت وکار با آن ها تا چه حدمشکل است. مشتریان عقیده داشتند که معمولاً تجارت و معامله با IBM به طرز دیوانه کننده ای مشکل و گرفتن پاسخ از IBM بسیار سخت است. این مسأله نیازمند انجام صدها پروژه بود که باید در سراسر کمپانی به انجام می رسیدند. آنها باید سخت کار می کردند تا سرمایه گذاری لازم را تأمین کنند و پویایی را در این پروژه به وجود آورند و آن ها را دقیق کنند، این کار را انجام دادند و نتایجش موفقیت آمیز بود. - همچنین آن ها سخت کار کردن تا بر روی مسائل و موضوعات و محصولات جدید سرمایه گذاری کنند. آن ها به کل کمپانی اعلام کردند که پول های سرمایه گذاری به سازمان تعلق دارد و سعی کردن تا کار را با تمام کسب و کارهایشان شروع کنند. - اگر یک گروه مدیریت به ارزش واقعی سرمایه گذاری به روی فرصت های جدید واقف نباشد، آن گاه پریشان شده و به دام کسب مالکیت های فراوان می افتد و در نهایت سقوط می کند. - اجرا انجام وظایف و اجرا کردن آن ها- یکی از قابل تحسین ترین مهارت های هر رهبر کسب و کاری است. - افراد باید مسئولیت پذیر باشند و اگر کاری به انجام نرسید وظایف باید بلافاصله تغییر کند و مدیران گزارش شکست و یا موفقیت خود را ارائه دهند. در IBM عملکرد طراحی محصولات در امور صنعتی نقشی حیاتی بر عهده دارد. در نتیجه گرستنر و همکاران او برای مدت پنج سال زحمت کشیدن تا فرآیندی جهانی را برای طراحی محصولاتشان پایه ریزی کنند. سیگنال های درهم و مخلوط شده می توانند امور شغلی را مشکل تر نمایند. به عنوان مثال IBM همواره برای کارگروهی ااهمیت قائل می شد. اما با این وجود پرداخت های مالی براساس عملکرد انفرادی افراد محاسبه می گردید. - مدیران اجرایی کمپانی، رهبرانی واقعی هستند که خودشان دست به عمل می زنند. کارمندان در این سازمان نسبت به موفقیت متعهد هستند. محصولات در بهترین رده قرار دارند و به طور خلاصه می توان چنین خلاصه کرد که فرهنگ های عملکرد بالا- پیروز هستند. رهبری امری شخصی است . بهترین رهبران، فرهنگ های

عملکرد بالا را به وجود می آورند. آن ها اهداف بلند تعیین می کنند، نتایج را کنترل و بررسی می کنند و افراد را مسئولیت پذیر نگه می دارند. رهبری شخصی در مورد مرئی بودن و دیده شدن است. مدیرعاملان بزرگ آستین ها را بالا_زده و خودشان با مشکلات درگیر می شوند، آن ها پشت کارمندان مخفی نمی شوند و برای مشتریان، شرکا و غیره مرئی و قابل دید هستند. _ رهبری شخصی در مورد برقراری ارتباط، باز برخورد کردن و تمایل به صحبت کردن به صورت صادقانه و با احترام گذاشتن به هوشو فهم شنونده می باشد. رهبران نباید خودشان را پشت بلندگوهای سازمان مخفی نمایند. فراتر از این ها رهبری شخصی در مورد شورو هیجان است. مدیران بزرگ شرکت ها تمایل دارند تا هر روز و هر ساعت برنده باشند و همکارانشان را به بردن تشویق می کنند. آن ها به صورت شخصی عمل می کنند وبه کارهایی که انجام می دهند اهمیت می دهند. چیزهایی که برای اداره ی IBM ضروری هستند ۱- انرژی= (انرژی شخصی زیاد- مقاومت و پایداری- تمایل زیاد به فعالیت) ۲- رهبری سازمانی= (توانایی انگیزه دار کردن و انرژی دادن به دیگران- ایجاد تیم های قدرتمند— توانایی استفاده از حداکثر کارآیی دیگران) ۳- رهبری بازار= (ارتباط شفاهی برجسته- حضور در سطح مدیران عامل و شرکت در جلساتی در صنعت) ۴- کیفیت های شخصی= (با هوش بودن- اعتماد به نفس- گوش فرادادن- شورو هیجان- صداقت- مشتری گرایی) فیل ها می توانند برقصند در عرف عمومی جامعه چنین جا افتاده است که شرکت های کوچک سریع، پاسخگو و مؤثر هستند و شرکت های بزرگ کند و غیر پاسخگو و غیرمؤثر می باشند. اما چنین نیست. بزرگی و حجم بالا اهمیت زیادی دارد اندازه ی بزرگ می تواند یک اهرم کمکی تلقی شود. گستردگی امکان سرمایه گذاری بیشتر و ریسک بیشتر و صبر زیادتر برای رسیدن به نتایج نهایی را محقق می کند. سؤال این نیست که آیا یک فیل می تواند بر یک مورچه غالب شود یا خیر؟ بلکه سؤال این است که آیا فیل ها می توانند برقصند یا خیر؟ اگر فیل بتواند برقصد مورچه ها باید اتاق رقص را ترک کنند. قصد دارم در این جا یک بخش دیگر را توضیح دهم چرا که این مسأله در به رقص آوردن دوباره ی IBM نقش مهمی ایفا نمود. این مسأله مفهوم متمرکزسازی در مقابل عدم تمرکز در سازمان های بزرگ است. عدم تمرکز دارای پشتوانه های عقلانی مستحکمی بود و در این چند دهه ی اخیر تقریباً در تمام بنگاه های مالی و صنعتی به «تئوری وضعیت» تبدیل شده بود. این تئوری چنین بود: «سپردن کنترل امور به دست مدیران غیرمتمرکز باعث می شود که بتوانند سریع تر تصمیم بگیرند. متمرکزسازی امری بد است زیرا باعث کندی تصمیم گیری می شود و شرکت های بزرگ کندو غیرمؤثرند و شرکت های کوچک سریع و پاسخگو هستند. بنابراین شرکت های بزرگ را به کوچک تبدیل کنید. » _ تا زمانی که سودهای کمپانی ها مناب بودند کارمندان اضافی قابل تحمل بودند. اما با نزدیک شدن به رقابت های خام کمپانی ها دیگر نمی توانستند از عهده ی افراد اضافی برآیند. _ مشکل عدم تمرکز در دولت نیز به چشم می خورد. انجمن سیاسی ایالات متحده از وجود چندین سازمان جاسوسی مستقل بیمناک است و هنگامی که یک تهدید رخ می دهد همه ی سازمان ها وظیفه ی خود می دانند که این مشکل را رفع کنند و این ها یک معضل بزرگ است. بنابراین هر مدیر عاملی باید تعیین کند که چه کارهایی باید کاملاً محلی (نامتمرکز) باشند و کدام کارها باید در سازمان به صورتع عمومی به انجام برسند. _ افراد و کارمندان کاری را انجام می دهند که از آن ها بخواهید نه کاری که در ذهن تان دارید آن ها انجام دهند رهبرانی که قصد دارند واقعاً در سازمانشان یکپارچگی و هماهنگی به وجود آورند باید سیستم اندازه گیری و پاداش دهی سازمان را نیز تغییر دهند. سیستم پیشنهاد گرستنر برای بهبود وضع سیستم این بود که او گفت که باید سیاست های مالیاتی را تغییر دهیم تا باعث تشویق سرمایه گذاری های درازمدت شود. او گفت از نظر من نقطه ی مطلوب زمانی است که به سودهایی که از معاملات زیر یک سال حاصل می شوند مثلاً ۷درصد، معاملاتی که بین یک تا سه سال طول می کشند ۴۰ درصد، و معاملاتی که بین سه تا پنج سال طول می کشد ۲۰ درصد مالیات تعلق بگیرد و به هر معامله ای که بیش از پنج سال طول بکشد مالیاتی تعلق نگیرد. این کار باعث می شود به افراد بخش های تجاری کوچک مانند یک خانواده کشاورز کمک بیشتری شود و همچنین مدیران اجرایی سازمان ها تشویق شوند که به آینده فکر

کنند. ـ گرستر در طول دوران حرفه ای اش همواره سعی می کرد در طول سال ۲ یا ۳ مصاحبه بیتر انجام ندهد همواره اعتقاد داشت که در مورد رسانه ها هر چه کمتر کار انجام دهند بهتر است. او اعتقاد داشت که سازمان ها تنها هنگامی موفق می شوند که در یک جامعه ی سالم و مطمئن به کار و فعالیت بپردازند و به برنامه ریزی برای بهبود وضعیت زندگی مشتری ها و کارمندانشان نیاز دارند. ـ در IBM همواره حس تعهد نسبت به مسئولیت های سازمانی به طرز عمیقی وجود داشته است در دهه ی قبل از حضورش در IBM کل اعانه های IBM حدود ۳/۱ میلیارد دلار بود که IBM را به یکی از سخاوت مندترین کمپانی های جهان تبدیل کرده بود. همچنین او صندوقی فراهم کرد که به سازمان هایی که کارمندان IBM بیش از ۱۰۰ ساعت در سال را در آن ها سپری می کردند فناوری هایی را به قیمت ارزان اعطا نمایند. در نهایت سخنی از گرستر «آرزو می کنم کمپانی های کوچک و بزرگ دیگر نیز فرصت هایی که می توانند از طریق آن ها باعث بروز تغییرات شوند را شناسایی نمایند و از استعدادها و منابع خود برای بهبود وضعیت آن ها استفاده نمایند این وظیفه را همانند یک فرصت کسب و کاری در نظر بگیرید چرا که این یک نیاز است. » + مطالب خواندنی نامه های بحرانی در شرایط بحران اگر مدیرعامل مطمئن باشد که تمام کارمندان بحران موجود را می شناسند و می دانند مدیران قرار است چه اقداماتی انجام دهند و هر کدام از افراد باید چه کارهایی انجام دهند، کمپانی راحت تر از بحران خارج می شود. سه بحران بزرگ که IBM در ده سال گذشته با آن ها روبه رو شده است: ۱-هنگامی که تصمیم گرفتند بیش از ۸ میلیارد دلار از هزینه های کمپانی را کاهش دهند. ۲-هنگامی که بروز مشکل در سال ۲۰۰۰ مشتری ها را به تکاپو انداخته بود. ۳-هنگامی که تراژدی های یازده سپتامبر ۲۰۰۱ باعث بروز هیجانات شدید در کارمندان و مشکلات عظیم برای مشتری ها شده بود. تغییر فرهنگ یکی از مهمترین موضوعات تغییراتی بود که باید در فرهنگ کمپانی به وجود می آورد. همواره از فرصت های جدید مثل تغییراتی که در سازمان رخ می دادند استفاده می کرد تا بر روی مسائل فرهنگی مهم کمپانی تأکید نماید. ـ نظریه ای وجود دارد مبنی بر این که هنگامی که حداقل ۵۰ میلیون نفر از یک فناوری خاص استفاده کنند جهان با یک فناوری همگانی و عمومی رو به رو است. رادیو توانست در مدت ۳۰ سال به این حد دست پیدا کند. برای تلویزیون این کار ۱۳ سال طول کشید. اینترنت استاندارد جدیدی به وجود آورد . در ظرف مدت کم تر از ۵ سال پس از تولید شبکه ی جهانی ۹۰ میلیون نفر از مردم جهان به استفاده از آن روی آوردند و تا تابستان سال ۲۰۰۲ این رقم به ۵۰۰ میلیون نفر رسید. شبکه چیزی فراتر از یک وسیله ی مخابراتی یا یک بازار است. انفجاری که در این زمینه رخ داد مهمترین عامل تحریک کننده ی کسب و کارها، امور درمانی، دولتی ، تحصیلی و امور جامعه هست. ـ همانندبسیاری از فناوری های جهانی دیگر شبکه نیز در گردابی از نامفهومی و عدم اطلاعات کافی، غوطه ور بود و هر کس از دیدگاه خودش مسئله را بررسی می کرد. IBMها اعتقاد داشتند که شبکه ی اینترنت جهان را دگرگون خواهد کرد. پیام اصلی آن ها این بود که «فناوری جدیدی به وجود آمده است که قصد دارد هر نوع سازمان و هر نوع تبادلاتی را دست خوش تغییرات نماید. » ـ در حال حاضر هزینه ی ورود به شبکه دیگر مشکل یا معضل بزرگی نیست. عده ای از افراد چنین می پندارند که فناوری اطلاعات مسأله ای است که جلوگیری از آن ممکن نیست و بنابراین جهان را به ۲ دسته تقسیم می کنند: ۱) آن هایی که دسترسی دارند ۲) آن هایی که اجازه ی ورود ندارند. اما این امکان وجود دارد که با استفاده از رقابت های شدید مخابراتی اطلاعات و خدمات برای همه فراهم باشد. ـ دانشمندان IBM مشغول تحقیق بر روی یک میز آشپزخانه ی «هوشمند» هستند که می توانند روی شیشه های دارویی را که در کنار هم قرار گرفته اند بخوانند و در صورتی که ترکیب این داروها اثرات مخربی داشته باشد یک اخطار شفاهی صادر کند. ـ یک شرکت ژاپنی از این ها فراتر رفته و لیوان هایی ساخته که در صورت خالی شدن به کارسون های رستوران اطلاع می دهد. ـ امروزه سازمان ها به طور روزافزون به اهمیت ورود به کسب و کار الکترونیک واقف می شوند و رواج کامپیوتر هر روز واقعی تر می شود. رهبران بخش های خصوصی و عمومی کسب و کارهای کوچک و بزرگ سراسر جهان می دانند که کسب و کار الکترونیک نیازمند ساختار اطلاعاتی کاملاً جدید است این ساختار باید امن تر، با

ظریف تر و قابل اعتماد تر از شبکه های فعلی باشد. معضلی که وجود دارد این است که اجرا و اداره ی یک چنین ساختاری برای مشتریان تقریباً غیرممکن است بنابراین خود ساختار نیازمند یک مهندسی مجدد است تا بتواند بسیاری از کارهایی که امروزه انسان ها انجام می دهند را به طور خودکار انجام دهند. چیزی که در راه است یک سیستم کامپیوتری است که از روی سیستم اعصاب خودکار انسان طراحی شده است. ـ محققان IBM چیزهای مشترک زیادی بین نحوه ی مدیریت اعصاب بدن و چیزهایی که در یک سیستم کامپیوتری موردنیاز است، پیدا کرده اند. این سیستم به این نوع عمل می کند که می تواند با ویروس ها مقابله کند، خودش را دبر برابر حملات حفظ کند، قطعات خراب را جدا کرده و تعمیر کند و به نوعی تحمل کند که بتواند بهترین استفاده را از قطعات و بخش های مختلف ببرد. ـ ایده ی اصلی این است که به زودی سازمان ها فناوری اطلاعاتشان را به همان شکلی به دست خواهند آوردکه آب و برق را به دست می آورند. آن ها در حال حاضر دستگاه تصفیه آب و یا نیروگاه برق در اختیار ندارند و به زودی نیازی به خریداری یک فضای کامپیوتری دیجیتال نخواهند داشت. ـ در نیمه ی قرن سیستم کشورهای جهان کنار هم جمع شدند و تعدادی سازمان جهانی به وجود آوردند تا باعث رشد اقتصادی، افزایش استانداردهای زندگی و کاهش درگیری های نظامی شوند. از این سازمان ها می توان: سازمان ملل – سازمان توسعه ی همکاری های اقتصادی – بانک جهانی و صندوق جهانی پول را نام برد. شبکه بسیاری از چیزها را تغییر خواهد داد، ولی نه همه چیز را. شور و شوق، اعتماد به نفس و هوشمندی از جمله مسائلی هستند که همواره دارای اهمیت هستند و در این دوره ی بحرانی یکپارچگی اهمیت پیدا می کند. نسل آینده ی رهبران باید تفکرات خودرا در زمینه ی ملاحظات اجتماعی و سیاسی و اقتصادی گسترش را این رهبران. ۱-توانایی بیشتری در جهت رویارویی با تغییرات نامحدود و مداومی که فناوری به وجود می آورد خواهند داشت. ۲-عملکردشان جهانی تر خواهد بود. ۳-بهتر می توانند بین ملاحظات فرهنگی و تأثیرات و همکاری های جهانی یا منطقه ای تعادل به وجود آورد. ۴-بهتر می توانند با این حقیقت که جهان در حال حرکت به سمت مدلی است که در آن رو پیش فرض به تمام امور باز بودن و یکپارچگی است نداند و او جداسازی. «والسلام» تدوین کننده: هادی معصو انتشارات انستیتو ایز ایران چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصند نویسنده:لوئیس گرستنر مترجم:امیر توفیقی ویراستار:محب اله گلبابایی نوبت چاپ:چاپ اول ۱۳۸۳ ویرایش جدید:چاپ دوم بهار ۱۳۸۵ شمارگان:۲۰۰۰جلد شابک:۰-۶۹-۸۰۶۸-۹۶۴ قیمت:۳۲۰۰تومان طراح جلد:کارگاه گرافیک انستیتو ایز ایران (محسن محمد صادقی) ناظرچاپ:حسین نادری

آشنایی با کشور مالزی

نویسنده:محمود رضا برازش خلاصه کتاب: موقعیت جغرافیایی:کشور مالزی در جنوب شرقی آسیا ، بین دریای چین جنوبی و دو اقیانوس آرام و هند ، واقع شده است. کشور مالزی با وسعتی در حدود ۳۲۹،۴۸۵ کیلومتر مربع، شصت وهفتمین کشور وسیع دنیاست و حدود یک پنجم ایران وسعت دارد. ایران با وسعت ۱۶۴۸۰۰۰ کیلومتر مربع ، هجدهمین کشور وسیع جهان است. کشور مالزی از دو قسمت کاملاً مجزا ی مالزی غربی و شرقی ، و سیزده ایالت تشکیل شده است، که یازده ایالت به مالزی غربی و دو ایالت به مالزی شرقی اختصاص دارد. انتشارات :آفتاب هشتمچاپ اول ۱۳۸۹مالزینام رسمی: مالیژیا، مالزیانام محلی: مالزیانام پیشین: مالایا، یعنی سرزمین مالاییپایتخت: کوالالامپور، (پایتخت اداری این کشور شهر پوترا جایا است.)نوع حکومت: مشروطه، حکومت سلطنتی فدرالی با دو مجلس قانون گذاری رئیس حکومت: پادشاه ، (هریک از سیزده استان مالزی، یک سلطان دارد.)رئیس دولت: نخست وزیرنحوه ی اداره ی کشور : فدرال(شامل ۱۳ ایالت و دو منطقه ی فدرال)تاریخ استقلال: ۱۳ اوت ۱۹۵۷موقعیت جغرافیایی:کشور مالزی در جنوب شرقی آسیا ، بین دریای چین جنوبی و دو اقیانوس آرام و هند ، واقع شده است. کشور مالزی با وسعتی در حدود ۳۲۹،۴۸۵ کیلومتر مربع، شصت وهفتمین کشور وسیع دنیاست و حدود یک پنجم ایران وسعت دارد. ایران با

وسعت ۱۶۴۸۰۰۰ کیلومتر مربع ، هجدهمین کشور وسیع جهان است.کشور مالزی از دو قسمت کاملاً مجزا ی مالزی غربی و شرقی ، و سیزده ایالت تشکیل شده است، که یازده ایالت به مالزی غربی و دو ایالت به مالزی شرقی اختصاص دارد.آب و هوا:مجاورت کشور مالزی با خط استوا و دریاهای مختلف سبب شده هردو بخش این کشور(مالزی غربی و شرقی)آب و هوایی گرم، مرطوب و پر باران داشته باشند.بادهای موسمی شمال شرقی که از ماه اکتبر(مهر)تا مارس (اسفند) در سرتاسر دریای چین جنوبی می وزد، باعث بارش باران های شدیدی در سواحل شرقی مالزی ، ساراواک و صباح می شود.جمعیت:طبق آمار ، در سپتامبر ۲۰۰۸ ، جمعیت مالزی، حدود ۲۷۷۳۰۰۰۰ بوده است. این کشور از نظر جمعیت ، چهل و سومین کشور جهان است . بیش از هجده میلیون از این تعداد، در بخش شبه جزیره ای زندگی می کنند. تقریباً نیمی از جمعیت مالزی ، مالایی هستند، حدود یک سوم چینی، نه درصد هندی و بقیه متعلق به گروه های مختلف هستند. در ایالت ساراواک ، حدود چهل درصد از مردم به اقوام بومی تعلق دارند.تراکم جمعیت:رشد جمعیت در مالزی شرقی ، نسبتاً بالا است. تراکم جمعیت در مالزی شرقی ، بیشتر در نواحی ساحلی و اطراف رودخانه هاست و قسمت های تپه ای و مرتفع داخلی کشور ، جمعیت اندکی دارد. آمارهای مربوط به مالزی غربی، تغییرات قابل توجهی به سوی بهبود وضعیت بهداشتی نشان می دهد و به همین دلیل، رشد جمعیت افزایش یافته است؛ ولی میزان رشد سالیانه ی جمعیت ایالت صباح و ساراواک به نحو چشم گیری بیش از مالزی غربی است.اقوام و نژادها:مالزی، کشوری چند ملیتی است که در آن ، نژادها و ملیت های گوناگون با فرهنگ ها و زبان های متنوع با هم در آمیخته اند. موقعیت این کشور به عنوان گذرگاه اصلی آب های جنوب شرقی آسیا موجب شده است اقوام و نژادهای گوناگون از نقاط مختلف آسیا در این کشور گردهم آیند. مردم مالزی را به چند روش می توان تقسیم بندی نمود.روش اول:۱. گروه بومی پوترا:این واژه که به معنی پسران خاک است به مردمی اطلاق می شود که فرهنگ بومی دارند، مانند نژاد مالایی، اقوام اورنگ اصلی در شبه جزیره ی مالزی و قبایل بومی ساراواک و صباح ، با توسعه و گسترش سریعی که در سال های اخیر در مالزی روی داده است، افراد بومی ، سهم خود را در توسعه ی اقتصادی کشور افزایش داده اند.۲. گروه غیر بومی پوترا:این گروه ، شامل نژادهای چینی ، هندی و سایر اقلیت های نژادی مثل سریلانکایی، اروپایی-آسیایی (اروسیایی) و اروپایی ها است. تعداد زیادی از چینی ها و هندی ها در قرن نوزهم برای اقامت به مالزی آمدند ؛ زیرا سیاست های تجارت آزاد بریتانیا در تنگه های مستعمراتی باعث افزایش سرعت توسعه ی اقتصادی در کشور شده بود.روش دوم:۱. نژاد مالایا، مالاییاقوام مالایی در حدود سه هزار سال پیش در کامبوج ، شبه جزیره ی مالی و دریاهای جنوبی زندگی می کردند. این اقوام که در حال حاضر ، هم در بخش شبه جزیره ای و هم در قسمت جزیره ای مالزی زندگی می کنند، بیش از نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می دهند و از نظر سیاسی ، مهم ترین گروه در کشور هستند. آنها زبان و فرهنگ مشترک دارند و به شدت به دین اسلام پای بندند. در مالزی ، افراد مالایی، برتری خاصی دارند ؛ به طور مثال برای تأسیس شرکت ، وجود یک شریک مالایایی ، الزامی است.۲. اورنگ اصلیقبل از اینکه اقوام مالایی به این کشور مهاجرت کنند، در بخش شبه جزیره ای مالزی، اجداد گروه های مختلفی زندگی می کردند که در حال حاضر به همه ی آنها اورنگ اصلی ، یا ساکنان اولیه می گویند. جمعیت این گروه ، کم است و از لحاظ قومی به گرو ه های زیر تقسیم می شوند:۱. گروه سمانگ:که قدیمی ترین گروه در مالزی هستند؛ آنها شکارچیان چادنشینی بودند که در مناطق کوهستانی به طور سنتی زندگی می کردند و پناهگاه های موقت خود را از نی خیزران و برگ درختان درست می کردند.۲. اقوام سنویی و مالایی های اولیه:بعداً به این کشور آمدند . بسیاری از آنها به رزاعت ، ماهی گیری و شکار می پرداختند.۳. چینی ها :سیل عظیمی از چینی ها در قرن نوزدهم به کشور مالزی سرازیر شدند. بعضی از آنها به عنوان پناهنده وارد این کشور شدند و برخی بعنوان کارگر برای کار در معادن قلع یا تجارت ، قدم به این کشور گذاشتند. در حال حاضر، چینی تبارها کنترل بسیاری از امور تجاری و صنعتی این کشور را در دست گرفته اند و حدود یک سوم کل جمعیت کشور مالزی را تشکیل می دهند.۴. هندی ها:در قرن نوزدهم ، امپراطوری

بریتانیا تعداد زیادی از اقوام هندی را برای کار در کارخانه های پلاستیک سازی، ساختن جاده ها و خطوط راه آهن ،از جنوب هند به این کشور آورد؛ البته سال ها پیش از این نیز تعدا د کمی از هندیان مسلمان برای تجارت پارچه به این کشور آمده بودند . هندو ها(اهالی جنوب هند)در هریک از مستعمرات هندی در کشور مالزی، معابدی بنا کرده اند. اقوام هندی با فرهنگ و آداب و رسوم خاص خود، تأثیراتی در مالزی گذاشته اند؛ از جمله آشپزی هندی تأثیر زیادی بر انواع غذاها و شیوه های آشپزی در کشور مالزی گذاشته است.زبان:زبان رسمی این کشور زبان ملایو یا باهاسامالزیا است که در سیستم آموزشی و کلیه مکاتبات کشور از آن استفاده می شود، اما زبان انگلیسی نیز که از زمان سلطه ی انگلیسی ها در مالزی رواج یافته است به صورت گسترده در محاورات و نیز برای برقرا ری ارتباط بین نژادهای مختلف در سراسر مالزی به کار می رود. نکته ی قابل ذکر آن که در مالزی، بسیاری از کلمات انگلیسی با املایی متفاوت از آنچه متداول است، نوشته می شود. سایر زبان ها مانند ماندارین(زبان چینی رسمی)، پنجابی(هند و اروپایی)و تامیل نیز در مالزی متداول است. زبان هایی که در مدارس آموزش می دهند، شامل زبان باهاسامالزیا ، انگلیسی ، چینی یا تامیل است که بستگی به موقعیت مرکز آموزشی دارد؛ اما آموزش زبان مالایی و انگلیسی در تمام مدارس ، اجباری است.خط:با ظهور اسلام در قرن چهاردهم میلادی در مالزی ، مردم این کشور با خط جاوی آشنا شدند و برخی واژه های عربی و فارسی به واژگان آنها افزوده شد.مذهب:در کشور مالزی، با وجود تنوع قومی ، ادیان مختلف مانند: اسلام، بودایی، هندو و مسیحیت رواج دارند؛ اما بر طبق قانون اساسی فدرال ، مذهب رسمی کشور مالزی، اسلام است و اکثریت مردم این کشور ، پیرو دین اسلام هستند. مردم با ادیان مختلف در هر قسمت از این کشور، آزادی کامل دارند و حق قانونی آنها است که مراسم مذهبی خود را انجام دهند. وجود معابد مذهبی گوناگون در این کشور، خود بیانگر این واقعیت است . تقریباً همه ی مذاهب مهم دنیا در این کشور وجود دارد که نشان دهنده ی جمعیت چند نژادی در این کشور است.اسلام:سابقه ی ورود اسلام به منطقه ی جنوب شرقی اسیا به قرن ششم و به شبه جزیره ی مالایا در قرن چهاردهم میلادی باز می گردد. اهمیت اقتصادی این منطقه باعث جلب تاجران مسلمانان ایرانی و عرب به این کشور شد؛ به طوری که به تدریج با افزایش تعداد مسلمانان ، افراد بومی با این دین آشنا شدند و ضمن پذیرش آن، خود به ترویج این مذهب جدید پرداختند. گرچه دین اسلام در این کشور به عنوان مذهب افراد بومی(مالایی ها) شناخته می شود؛ اما تعداد قابل ملاحظه ای از افراد غیر بومی (غیر مالایی) از جمله هندی ها، چینی ها، اقوام کاردازان و سایر قبایل بومی نیز در مالزی شرقی ، پیرو دین اسلام هستند. مسلمانان بزرگ ترین گروه مذهبی را در این کشور تشکیل می دهند. وجود صدها مسجد بزرگ و کوچک و برگذاری مراسم اسلامی، حضور چشم گیر بانوان محجبه و بسیاری موارد دیگر ، نشان از جامعه ای از مردم مسلمان با آداب و رسوم خاص شرق آسیا وقرن بیست و یکی در این سرزمین دارد. بر اساس آمار، حدود شصت درصد جمعیت مالزی را مسلمانان تشکیل می دهند. طبق قانون اساسی ، پادشاه، نخست وزیر و حاکمان ایالات مالزی باید مسلمان باشند؛ ولی اعضای کابینه لزوماً پیروان اسلام نیستند و می توانند از میان اقلیت های غیر مسلمان نیز باشند.آیین بودا:مذهب بودا بعد از اسلام بیشترین پیرو را در کشور مالزی دارد.گرچه پیروان آیین بودا چینی ها هستند، اما اغلب مهاجران تایلند، سریلانکا و برمه که در این کشور زندگی می کنند نیز پیرو این مذهب هستند.آیین هندو:آیین هندو در طول دو مرحله وارد کشور مالزی شد. مرحله ی اول ، دوران هندوهای اولیه در قرن پانزدهم (پیش از ورود اسلام) بوده، که قبایل هندو آن را بنیاد نهاده اند و ارتباط اندکی با آیین بودای کنونی دارد؛ مرحله ی دوم ، آیین هندوی برهمن های اشرافی آن دوران بود که مذهب طبقه ی اشرافی محسوب می شدند. امروزه نشانه های این شکل از آیین هندو تنها در بعضی از جنبه های زبان و ادبیات مالایی باقی مانده است.مسیحیت:نخستین بازرگان و مسافران اروپایی که برای سفر به چین از تنگه های ملاکا می گذشتند، دین مسیح را وارد این کشور کردند. سلطه ی استعمارگران پرتغالی درسال ۱۵۱۱ ، هلندی ها در سال ۱۶۴۱ و انگلیسی ها در سال ۱۷۸۶ ، منشاء اصلی ورود مسیحیت به این کشور محسوب می شود.سایر ادیان:از میان ادیان دیگری که در کشور مالزی پیروانی دارد می

توان نـائوئیسم، آنیمیسم وآیین کنفسیوس را در میـان چینی ها نام برد.مساجـد معروف در مالزی:مسـجد جامع:یکی از مشـهورترین مساجد مالزی است که در کوالالامپور و در محل تلاقی دو رودخانهٔ کلانگ و گومباگ مسجد ایندیا:این مسجد که با مسجد جامع کمی فاصـله دارد، به سبک هنـدی- اسـلامی ساخته شـده است.مسـجد نگارا:این مسـجد که به آن مسـجد ملی هم می گوینـد، از برجسـته ترین مساجـد کوالالامپور است که در مرکز شـهر و نزدیـک ایسـتگاه راه آهن واقع است.پرچم و سـرود ملی:پرچم مـالزی معروف به جـالور گمیلانـگ یعنی" نوارهـای شـکوه و افتخـار"زمینه ای بـا چهارده نوار به رنگ های سـفید و قرمز به صورت یک درمیـان دارد. بر روی مربع کوچـک آبی رنگی در بالـای پرچم، گوشه ی سـمت چپ آن، یک هلال و یک سـتاره ی چهارده پر ، معروف به بینتانـگ پرسـکوتوان (سـتاره ی فـدرال) قرار دارد. چهارده نوار، با عرض یکسان، بیان کننـده ی موقعیت و اعتبار یکسان سیزده ایـالت مـالزی و دولت فـدرال است. چهـارده گوشه ی ستاره نیز بیان کننـده ی اتحاد و یکپارچگی بین ایالت هاست. هلال ، نشان دهنده ی دین اسـلام- مذهب رسـمی کشور- است. رنگ زرد سـتاره و هلال ، رنگ سلطنتی حاکمان مالزی است. مربع آبی، مظهر اتحاد مردم مالزی است.پرچم مالزی که اولین بار در شانزدهم سپتامبر ۱۹۶۳ بر افراشته شد، از پرچم فدراسیون مالایا به وجود آمده است. بعد از اینکه بریتانینا یازده ایالت مالایا (مالزی) را به یک ایالت واحد تبدیل کرده، تصور داشـتن یک پرچم مالی مطرح شـد.قبـل از آن هر ایـالتی در مالایـا پرچمی اختصاصـی داشت ؛ درحـال حاضـر نیز بسـیاری از آنهـا تغییری در پرچم خـود به وجود نیاورده اند و در موارد مختلف از آن استفاده می کنند. طراح این پرچم محمد حمزه، معمار ۲۹ ساله بود که در جوهور بارو پایتخت جوهـور فعـالیت می کرد.نخست وزیر وقت مـالزی ، ماهـاتیر محمـد در سـال ۱۹۹۷ نـام جـالور گمیلانـگ را برای پرچم برگزیـد تا حرکت کشور را به سمت رشد و موفقیت روز افزون بیان کند.سرود ملی مالزی را پاک نگاه در سال ۲۰۰۰ سروده است. سرود ملی مالزی" نگاراکو "نام دارد که به معنی" کشور من"می باشد. این سـرود در سال ۱۹۵۷ در زمان استقلال فدراسیون مالزی (مالایا)از بریتانیا به عنوان سـرود ملی انتخاب شـد. آهنگی که در ابتـدا از آن اسـتفاده می کردند، مربوط به سـرود ایالتی پراک بود.فرهنگ و آداب و رسـوم:فرهنـگ اصـلی کشـور مـالزی ، فرهنـگ ساکنـان اولیـه ی آن یعنی افراد قـوم مالایـو است که هنـوز از برتری نسـبی برخوردار است. از قرن نوزدهم به بعـد ، بـا ورود گروه هـای مهاجر، به خصوص چینی ها و هنـدی ها ، به تدریـج چهره ی فرهنگی کشورهـای منطقه-از جمله مـالزی- از حـالت یک دستی خارج شـد و به سوی تنوع پیش رفت، به همین دلیل، بافت کنونی فرهنگ مالزی، ترکیبی از فرهنگ های مالایو، چینی، هنـدی و نیز فرهنگ قبایل بومی متعـدد آن است.سایر فرهنگ هایی که تأثیر زیادی بر روی فرهنـگ مـالزی داشـته انـد، فرهنـگ ایرانی، عربی و اروپـایی بوده است.دین اسـلام عامل سازنـده ی مهمی در شـکل دادن به فرهنـگ ملی است.درایـام عزاداری ، مسـلمانان بـومی این سـرزمین و مهـاجران ، در کوالالامپور درو هم جمع می شونـد و مراسـم عزاداری بـا شـکوهی برگزار می کننـد. مردم مالزی عادت دارنـد در آیین های مـذهبی ، لباس های یک رنگ به تن کننـد.فرهنگ مـالزی، ارزش زیـادی برای رعـایت ادب و نزاکت، میـانه روی، صـلح و ارامش برقراری روابـط دوسـتانه در میـان اعضـای خانواده ، همسایگـان و اجتمـاع قائـل اسـت. مردم مـالزی ، افرادی بسـیار خـونگرم و میهمـان نـواز هسـتند.برخی از آداب و سـنت هـای مردم مالزی:قبل از ورود به خانه یا مکان های مذهبی، مثل مسجد یا هر پرستش گاه دیگری باید کفش ها را در آورد. در هنگام ورود به مسـجد بایـد پوشیده بود و حجـاب را حفظ کرد.رنگ سـیاه فقط مربوط به مرگ و مراسم عزاداری است و نبایـد در مواقع شادی و جشن ها از آن اسـتفاده کرد.دست کشـیدن به سـر افراد ، به خصوص افراد سال خورده، از نظر آنها نشانه ی بی نزاکتی است.جشـن هـا:جشن های سـنتی چهار گروه اصـلی ، اقوام مالایو، چینی ها، هنـدی ها و قبایل محلی(قومی) مالزی شـرقی- که جمعیت مالزی را تشـکیل می دهنـد- بخش مهمی از میراث فرهنگی غنی مالزی به حساب می آینـد. اغلب این جشن ها جنبه ی مذهبی دارند؛ اما در مـالزی، رسم بر این است که همه ی مردم ، بـدون در نظر گرفتن نژاد یا مـذهب ، در تمام جشن های مهم شـرکت کننـد.جشن های اسـلامی:در مالزی سه جشن اسـلامی بسیار بزرگ وجود دارد:میلاد پیامبر اکرم (ص):در این روز- که تعطیل رسمی است- در اکثر

شهر ها مراسم ویژه ای برگذار می شود که شامل راهپیمایی به رهبری پادشاها و برنامه ی قرائت قرآن است.عید قربان:این جشن اسلامی که به زبان مالایو هری رایا حاجی گفته می شود، نشان دهنده ی به پایان رسیدن سفر حج است.عید فطر:این عید به زبان مردم مالزی ، هری رایا پواسا خوانده می شود. بزرگان مذهبی با رؤیت هلال ماه نو، به پایان رسیدن ماه مبارک رمضان را به مسلمانان اعلام می کنند. مسلمانان با شادمانی به استقبال این عید بزرگ می روند و مراسم نماز عید را در این روز- که تعطیل رسمی است- به طور دسته جمعی در مساجد برگزار می کنند. مردم ، هفت روز قبل زا عید، خانه های خود را کاملاً تمیز کرده و با چراغ های رنگی تزئین می کنند. این کار برای خوش آمد گویی به فرشتگان است ؛ زیرا آنها عقیده دارند که فرشتگان در این مدت به زمین می آیند. در روز عید فطر ، پادشاه ونخست وزیر، با مردم دیدار می کنند و از مردم پذیرایی می شوند. جشن های اعیاد در مالزی ، روزهای طولانی با مراسم مختلف ادامه دارد؛ به طور مثال ، جشن ها و مراسم عید فطر تا یک ماه ادامه دارد.تعطیلات ملی:درجامعه ی چند نژادی و چند مذهبی مالزی، تعطیلات متعددی وجود دارد که برخی از مهم ترین آنها عبارتند از •:سال نوی چینی ها(معمولاً در ماه ژانویه/ فوریه •)عید پاک: این روز در مالزی شرقی ، تعطیل رسمی است .(ماه مارس / آوریل •)روز وساک: در اغلب ایالات مالزی، تعطیل رسمی است.(در ماه آوریل/ می •)میلاد پیامبر اکرم (ص •)جشن چراغ ها:(ماه جولای/آگوست)در اکثر ایالت های مالزی تعطیل است •.روز ملی(۳۱ اوت):در این روز— که تعطیل رسمی است- شهروندان بی بضاعت هدایایی دریافت می کنند و جشن ها و نمایشگاه های مختلفی برگذار می شود؛ به آن، روز مردکا نیز می گویند که به معنی روز استقلال است •.عید فطر •عید قربان •اول ماه محرم(سال نوی قمری اسلامی •)کریسمس(۲۵ دسامبر):سالروز تولد حضرت مسیح •روز تولد پادشاه(اولین شنبه ژوئن): که در مراسمی که به این مناسبت برگذار می شود، افراد برجسته، القاب وهدایایی از او دریافت می کنند •.روز تولد حاکم هر ایالت: در همان ایالت تعطیل عمومی است •.روز کارگرخوراکتنوع غذایی در کشور مالزی به گونه ای است که رضایت افراد را با هر سلیقه ای جلب می کند. مالزی، کشوری است که در آن نژادها و ملیت های گوناگون با هم آمیخته اند؛ این مسئله غذا و نوشیدنی های آن را نیز تحت تأثیر قرار داده است.برنج ماده ی اصلی در برنامه ی غذایی اغلب مردم مالزی است؛ البته ماکارونی نیز پرطرفدار است. چاشنی های مخصوص مالزی ، تند هستند و آشپزهای مالایی برای درست کردن خوراک کاری و انواع سوپ از نارگیل استفاده می کنند.بعضی از غذاهای معروف مالزی ، عبارتند از:ساتای، سالاد گادوگادو، سوپ لاکسا، نان روتی کانای، می گورنج، لوح باک، ایرباندوگ، دوریان، رامبوتان، استارفروت، منگوستین، سمپداک، سیکو، موزپوشاک خانم ها:مالایی ها: لباس هایی که زنان مالایی می پوشند عبارتن از • : باجوکورونگ: این لباس را خانم ها در موقعیت های مختلفی مثل مدرسه(به عنوان لباس فرم) یا هنگام رفتن به مراسم عروسی می پوشند. رنگ این نوع لباس ها روشن است و طرح های مختلفی دارد.اندازه ی این لباس تا پایین زانو و آستین های آن بلند است. معمولاً ـ با این لباس دامن بلندی می پوشند که یک طرف آن پیله دارد و از روسری یا شال استفاده می کنند •.کورونگ کداح:لباس روزمره ی زنان متأهل مانایی است. این لباس در واقع بلوز کوتاهی با آستین های سه ربع است، و فرد در این لباس احساس راحتی می کند •.کبایا: یکی از لباس های سنتی و مورد علاقه ی زنان مالایی است؛ بلوز نازکی که معمولاً آن را به همراه سارونگ پارچه ی بلندی که اغلب به عنوان دامن به دور کمر می پیچند ؛ یا باتی نوعی لباس که به طور سنتی از موم مقاوم به رنگ تهیه می شود؛ یا سونگ کت نوعی پارچه ی دست باف ابریشمی یا کتانی که رشته های نخ طلایی یا نقره ای در آن به کار رفته است و آن را روی شانه ها می انداز ند یا به دور سر می بندند، با نقش و نگارهای رنگی می پوشانند •.کبارونگ: این لباس ترکیبی از جوکبایا و باجو کورونگ است. باجوکبارونگ، گشاد است و تا پایین زانو می رسد. هرچند این لباس، یکی از لباس های سنتی مالایـی ها محسوب نمی شود، اما با الهام از آنها طراحی شده است. زنان مالایی ، اغلب از لباس هایی با پوشش کامل و نیز روسری و شال بلند که تا پایین زانو می رسد، استفاده می کنند؛ به این ترتیب حجاب خود را حفظ کرده و از جلب

توجه جلوگیری می کنند.چینی ها:زنان چینی لباس خاصی به نام چئونگ سام می پوشند. بیشتر در ایام سال نو و نیز گردهمایی های رسمی استفاده می کنند.هندی ها:خانم های هندی در مراسم مذهبی و زندگی روزمره، ساری با رنگ های متنوع می پوشند •.لباس پنجابی: که مورد پسند زنان شمال هند است، تونیک بلندی است که روی شلوار می اندازند و با آن از شال استفاده می کنند.پوشاک آقایان •:پوشاک مالایی و هندی: در فرهنگ مالایی و هندی ، مردان باجوملایو می پوشند. لباس سنتی مردان مالایی شامل دامن و بلوز کتانی ویا ابریشمی و سارونگ یا کائین است. رنگ اغلب لباس ها روشن است. کورتا نوعی جامه ی سنتی است که مردان هندی در موقعیت های رسمی می پوشند و پیراهن بلندی است که تا سر زانو می رسد و معمولاً آن را از پارچه ی نخی یا کتانی درست می کنند •.پوشاک چینی: مردان چینی بلوز و کت ابریشمی و نیز کت و شلوار مخصوصی به نام سمفا می پوشند •. لباس معمولی و سنتی مردان در کشور مالزی ، پیراهن آستین کوتاهی است که آن را روی شلوار می اندازند. آنها برای راحتی صندل به پا می کنند. به دلیل هوای گرم و مرطوب این کشور ، مردم بیشتر لباس های روشن کتانی یا ابریشمی می پوشند.هنر:هنر اسلامی: از زمان استقلال کشور مالزی ، دین اسلام، مذهب رسمی این کشور است؛ به همین دلیل بناهای فراوانی به سبک معماری اسلامی در این کشور ساخته شده است. ساختمان هایی مانند مجتمع دایابومی و مرکز اسلامی در کوالالامپور، طرح هایی با اشکال هندسی منظم دارند. روی ستون ها وسایر قسمت های بناهای اسلامی مانند مسجد و لایت و مسجد نگارا ، در کوالالامپور، طرح های اسلامی و خطاطی های زیبایی به زبان عربی ، قابل مشاهده است.هنر اسلامی که ناشی از مذهب اسلام است، از قرن هفتم در خاورمیانه به وجود آمد و نشان دهنده ی دیدگاه های اسلام است در زمینه ی هنر ، از فلز کاری ، پارچه بافی، سفال گری، و نقاشی رنگ روغن تا خوش نویسی ، خطاطی و ...ابزار موسیقی سنتی:ربانایونی:در دوران باستان در کشور مالایا، با ضربات موزون و پرطنین این طبل بزرگ ، پیام های گوناگون ، از پیغام هشدار دهنده تا خبر عروسی را به دیگران منتقل می کرده اند. بعدها از آن به عنوان ابزار موسیقی در مراسم جمعی استفاده کردند.میراث فرهنگی و صنایع دستی:مالزی ، کشوری با تنوع چندگانه ی قومی و میراث فرهنگی غنی است. میراث فرهنگی این کشور به شکل های گوناگونی نظیر نسخه های خطی ، صنایع دستی، انواع مجسمه،طراحی روی پارچه، جواهرات مختلف آثار ادبی و مانند آنها است. بخشی از میراث فرهنگی این کشور در کتابخانه ها ، موزه ها، آرشیوها، نمایشگاه های هنری و مراکز فرهنگی نگهداری می شود. میراث فرهنگی مالزی ، شامل موسیقی و ترانه های سنتی، شعر، افسانه ها، آداب و سنن گفتاری و گیاهان دارویی سنتی نیز هست که از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود.صنایع دستی:صنایع دستی یکی از پدیده های قدیمی و اصیل است که با وجود صنایع ماشینی و مدرن، هنوز جایگاه پرارزش خود را در میان مردم حفظ کرده است و همگام با تکنولوژی مدرن رشد می کند. صنایع دستی متنوع و زیبای مالزی، شامل عتیقه های اصیل و نفیس و کارهای دستی جدید و بی نظیر است. اغلب صنعتگران این کشور، مسلمان هستند، به همین د لیل، دین اسلام تا حد زیادی بر طرح های صنایع دستی مالزی تأثیر گذاشته است. در این کشور دین اسلام کشیدن تصویر انسان را در کارهای هنری ممنوع کرده است.برخی از صنایع دستی مهم مالزی عبارت اند از:صنعت نساجی، جواهرات و لوزام زینتی، ظروف سفالی، لابوسایونگ، بانگا، ترنانگ، صنایع دستی چوبی، صنایع دستی فلزی، حصیر بافی، صنایع دستی سرگرم کنندهتئاتر:بدون شک نمایش عروسکی یا خیمه شب بازی، اولین هنر نمایش سنتی به زبان مالی است که هنوز هم جزء سرگرمی های مردم مالزی محسوب می شود. مهم ترین تئاتر در مالزی ، نمایش عروسکی سایه ای است که در آن، با انداختن سایه ی عروسک ها بر پرده نمایش را اجرا می کنند.هنرهای نمایش سنتی کشور مالزی ، تا حد زیادی تحت تأثیر کشورهای هندوستان و تایلند است و مذهب اسلام و هنر اسلامی نیز بر آن اثر گذاشته است.سینما:صنعت فیلم سازی درمالزی، فعالیت خود را در سال ۱۹۳۳ با فیلم" لیلی و مجنون "شروع کرد، که اقتباسی از این داستان ایرانی قدیمی بود.با به پایان رسیدن جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ ، در مالزی برادران شاو در سال ۱۹۴۷ شروع به فیلم سازی کردند. آنها فیلم های بیشتر تولید کردند و چهره های جدیدی را مطرح کردند.

موفقیت برادران شاو در تولید فیلم ، تعدادی از سرمایه گذاران را تشویق کرد وارد این تجارت شوند.در حال حاضر، در کشور مالزی سالانه حدود پانزده فیلم بلند و بین صد تا چهارصد تله تئاتر و سریال تلویزیونی تولید می شود؛ علاوه بر این هر سال در این کشور، جشنواره ی ملی فیلم سازی برگذار می گردد. در حدود ۲۵۰ سینما در مالزی وجود دارد که علاوه بر فیلم های محلی فیلم های وارداتی نیز نمایش می دهند.تحصیلات(نظام آموزشی):در کشور مالزی آموزش رسمی کودکان را در سن شش سالگی آغاز می کنند و دوره ی آموزش ابتدائی ، شش سال طول می کشد. آموزش ابتدایی و متوسطه در مالزی رایگان است و وزارت آموزش و پرورش مسئولیت آن را به عهده دارد.دانشگاه مالایا:این دانشگاه در سال ۱۹۶۲ در کوالالامپور تأسیس شده است و تنها دانشگاه دولتی مالزی در داخل شهر است . دانشگاه مالایا ، یکی از دویست دانشگاه برتر دنیاست. دروس این دانشگاه به دو زبان مالایایی و انگلیسی ارائه می شود. این دانشگاه مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقا ت و فناوری و نیز وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران است و در اغلب رشته ها تا مقطع دکتری ، دانشجو می پذیرد.دانشگاه تکنولوژی(فناوری) مالزی:این دانشگاه در سال ۱۹۰۵ در اسکودای تأسیس شده است و انواع رشته های فنی و مهندسی را دارد.ادبیات:در دوران قبل از استقلال، سبک های ادبی در مالزی، در اثر نفوذ کشورهای اروپایی(پرتغال، هلند و انگلستان)تغییر کرده است؛ اما بالاخره زبان محلی این کشور ، جای خود را در آثار ادبی کلاسیک باز کرد. اولین روزنامه به زبان محلی در مالزی ، در سال ۱۸۷۶ منتشر شده است. میراث ادبی غنی مالزی، شامل افسانه ها، قصه های عامیانه، داستان های حماسی، اشعار قافیه دار و ... است که اغلب به صورت شفاهی، از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود.ورزش:در کشور مالزی، ورزش هم مانند سایر پدیده های اجتماعی، دو صورت مدرن و سنتی دارد. وجود آب و هوای گرم در شبه جزیره ی مالزی و برنئو ، شرایط مناسبی برای غواصی به وجود آورده است. راه پیمایی ، غارنوردی و کوه نوردی، گلف ، چوگان، سوارکاری و و رزش های رزمی، از پرطرف دار ترین ورزش ها در این کشور است.سپک تاکرا:نوعی سرگرمی سنتی است . سپک تاکرا ، ورزش ملی مالزی محسوب می شود و شبیه والیبال است. درهنگام بازی، از توپی توخالی استفاده می شود که آن را با بافتن ساقه های درخت نخل رونده یا راتان درست می کنند . بازیکنان می توانند در هنگام بازی ، با پا، زانو وسر خود به توپ ضربه بزنند ، ولی استفاده از دست، ممنوع است.واحد پول:واحد پول مالزی، رینگیت است. در شهریور ۱۳۸۹ یک رینگیت مالزی، حدوداً برابر با ۰.۳۱ دلار آمریکا و ۳۳۰۰ ریال ایران بود.گردشگری:در میان پنج قاره ی دنیا، آسیا قاره ای ست که همواره در طول تاریخ توانسته است با جاذبه های فرهنگی خود گردشگران قابل توجهی را جلب کند. مالزی یکی از کشورهای آسیایی است که در طول سال های اخیر پذیرای گردشگران متفاوتی بوده است و باتوجه با آب و هوای مناسب ، جاذبه ها و دیدنی های مختلف خود، برنامه های مختلف سفری برای تمام اقشار طراحی کرده است تا همه بتوانند از جاذبه های طبیعی و فرهنگی آن بهره مند شوند.صنعت گردشگری، به خصوص در اقتصاد مالزی، اهمیت به سزایی دارد، زیربنای اقتصادی قوی و محکم صنعت گردشگری در مالزی موجب شده است که هر سال تعداد زیادی گردشگر به این کشور سفر کنند. چنانچه وزیر گردشگری مالزی اعلام کرده است شمار افرادی که در سال ۲۰۰۷ به این کشور سفر کرده اند به بیست میلیون وهفتصد هزار نفر رسیده است. او اعلام کرده است که کشورش قصد دارد در سال ۲۰۰۷، شمار گردشگران را به ۲۱.۵ میلیون نفر برساند. طبق آمار مالزی از نظر جذب گردشگر در رتبه ی یازدهم جهانی و پس از چین ، دومین کشور آسیا در این زمینه است. در اولویت قرار گرفتن توسعه ی صنعت گردشگری در مالزی، باعث شده است درآمد این کشور از بخش گردشگری در سال ۲۰۰۵ به ۸.۷۲ میلیارد دلار برسد.پس از سفر وزیر گردشگری مالزی به ایران در سال های اخیر ، امکانات جدیدی برای افزایش سفر گردشگران ایرانی به مالزی فراهم شد.در حال حاضر سالانه هزار گردشگر ایرانی بدون نیاز به گرفتن ویزا ، از طریق پرواز های روزانه ی مستقیم تهران- کوالالامپور، مشهد- کوالالامپور ، شیراز- کوالالامپور ویا از طریق دیگر، مثلاً از طریق کشورهای جنوب خلیج فارس، به مالزی سفر می کنند.به طوری که اکنون مالزی، یکی از مقاصد اصلی گردشگران، تجار و دانشجویان ایرانی شده

است.خوشبختانه صنعت گردشگری، تغییرات زیادی در شخصیت مردم این کشور به وجود نیاورده است؛ بلکه به آنها کمک کرده میراث بـا ارزش خود را حفـظ و دیگران را نیز بـا آن آشـنا کننـد. رفتـار دوسـتانه و مهربـانی مردم مالزی ، این کشور را به سـرزمین جذاب و جالب برای گردشـگران تبدیل کرده است". سـلامت د تنگ "در زبان ملی مالزی، به معنی"خوش امدید"است و مسافران در تمام مـدتی که در این کشور هسـتند، این جمله را از زبان مردم این کشور می شـنوند و مفهوم آن را در رفتار مردم نیز لمس می کننـد. مـالزی برای جـذب گردشـگران برنـامه ریزی هـای مختلفی کرده و از این نظر، موفق نیز بوده است. بـدین ترتیب، بـا توجه به قرابت فرهنگی میان دو کشور میتوان از تجربیات و برنامه های آن ها برای توسعه ی گردشگری در ایران استفاده نمود.تاریخ روابط فرهنگی:در آغاز ظهور دین اسلام ، مسلمانان عرب و ایرانی، سفر به منطقه ی آسیای جنوب شرقی را آغاز کردند. مسلمانان مهاجر، به ویژه ایرانیان، نزد مردم و حاکمان منطقه، از حرمت و اعتبار زیادی برخوردار بودند. سفرنامه های جهان گردانی نظیر مارکوپولو و ابن بطوطه ، مؤید این امر است. با مسـلمان شدن حاکمان منطقه در قرن ها چهارده و پانزده میلادی ، دین اسـلام، نفوذ بیشتری یافت و این امر تـا شـروع دوره ی اسـتعمار ادامه یـافت.سـابقه ی این نفوذ و ارتبـاط فرهنگی ، در آثار تاریخی و روایات مورخان و جهان گردان، مشهود است؛ علاوه براین، داستان های محلی فراوانی به زبان ملایو و جود دارد که برگرفته از فرهنگ اسلامی است.حضور ایرانیان در منطقه باعث رواج لغات و اصطلاحات زیادی اززبان فارسی در زبان و ادبیات مالایی شده است. برخی از مورخان ، مهم ترین سـبک شـعر مالاـیو، یعنی"پانتول"را تقلیـدی از اشـعار مرصع زبان فارسـی می داننـد. با ورود اسـتعمار به منطقه، این روابط به تـدرج کمتر شـد.لاـزم به ذکر است که از اوایـل دهه ی۱۳۵۰شمسـی،هر سـال،قاریـان ایرانی در مسابقه های بین المللی قرائت قران کریم در مـالزی شـرکت می کننـد.روابط فرهنگی:گسترش روابط کشورها، از جمله دو کشور جمهوری اسـلامی ایران و مالزی، در حوزه های مختلف، به ویژه زمینه ی فرهنگی ، به برخی عوامل بستگی دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در ارتقا ویا کاهش این روابـط دخـالت دارنـد.در خصوص روابـط جمهوری اسـلامی ایران بـا مالزی بایـد اذعان داشت که زمینه های مشترک مناسبی برای گسترش روابط فرهنگی میان دو کشور وجود دارد که از آن جمله می توان به حضور دین اسلام در دو کشور، رشد زبان فارسی در مالزی، فرهنگ غنی دو کشور، شـباهت های فرهنگی و برخورداری دوکشور از جاذبه های فراوان تاریخی و گردشگری اشاره کرد. بـا توجه به حضور هزاران دانشـجو ، تاجر و مهاجر ایرانی در مالزی، لازم است مسئولان ، به خصوص بخش فرهنگی ، در این مورد اقـداماتی مؤثر انجـام دهنـد.دو کشور ، پس از انقلاـب اسـلامی بویژه در سـال های اخیر، همکاری های خود را در زمینه ی مناسـب فرهنگی گسـترش داده انـد. از جمله همکـاری هـای دو کشـور در حـوزه ی فرهنگی می توان به موارد زیر اشـاره کرد •:تأسـیس کرسی زبان فارسی در برخی از دانشگاه های مالزی، نظیر دانشگاه مالایا •برگزاری همایش ها و سمینارهای متعدد در دانشگاه ها و مراکز علمی و فرهنگی مالزی •مبادله ی استاد و دانشجو،به ویژه از طرف ایران •حضور قاریان ایرانی در مالزی و بالعکس، به مناسـبت برگزاری مسابقـات مختلف در زمینه ی قرائت، حفـظ و تفسیر قرآن کریم •عبور زائران مالزیایی خانه ی خـدا از ایران و آشنایی با فرهنگ و آداب و رسوم ایرانی •همکاری دو کشور در زمینه ی گردشگری، شناخت جاذبه های گردشگری، و امضای یادداشت های تفاهم دو جانبه در جهت تسـهیل رفت و آمد گردشـگران • ترجمه و چاپ کتاب های فارسـی •پخش فیلم های ایرانی در شـبکه های ماهواره ای مالزی و تولید کارهای مشترک تلویزیونی و سینمایی •برگزاری نمایشگاه ها و هفته ی فرهنگی ایران درمالزی •برگزاری جشنواره ی غذا و صنایع دستی در مالزی

ناجی نیسان

نویسنده : دیوید مگی

خلاـصه کتاب: نـدا آقاجانی- مترجم : مسـعود نیازمنـد- انتشارات نوربخش۱۳۸۳- فصـل اول: افتتـاح کارخانه جدیـد (بهار ۲۰۰۱):

شرکت نیسان قرار بود کارخانهٔ جدیدی در امریکا افتتاح کند. کارکنان بیم داشتند که به دلیل عدم سودآوری مستمر و نبود رهبری مناسب، درهای کارخانه بسته شود، ولی اکنون گوسن رییس و مدیر عملیات شرکت برای انجام مراسم رسمی آماده شده تا با افتتاح این کارخانه به این بیم و هراس ها پایان دهد. این کارخانه در ایالت می سی سی پی امریکا احداث شده و بر اثر توصیهٔ فرماندار این ایالت به مسئولان نیسان صورت گرفته است . به این ترتیب گوسن در سرزمینی ناآشنا بی صبرانه در انتظار آغاز مراسم افتتاحیه بود.افراد گوناگونی در آنجا جمع شده بودند تا به سخنرانی گوسن گوش فرا دهند . گوسن سخن خود را آغاز می کند. او از کوشش و تلاش در راه احیای نیسان می گوید و هدف شرکت را بر سودآوری در طی یکسال مورد تأکید قرار می دهد. او می گوید نیسان هزاران نفر را در کارخانهٔ می سی سی پی به کار خواهد گمارد و تولیدات جدیدی را عرضه خواهد کرد. گوسن می گوید": ساخت محصولات مطلوب در بازارهای مناسب، عامل اساسی پایه گذاری رشد اقتصادی سودآور و استوار است و این دقیقاً همان کاری است که ما می خواهیم در اینجا انجام دهیم و سرمایه گذاری نیسان بخش مهم آن است .کارخانهٔ نیسان یک وانت معمولی، یک خودروی اسپرت و نیسان مینی ون نسل آینده را تولید خواهد کرد. این برنامه، توسعه ای چشمگیر و مهم در برنامهٔ کار ما در بازار امریکاست. این برنامه قدرت پاسخگویی ما را در برابر بازار افزایش داده، هزینه ها را کاهش خواهد داد و از تأثیرپذیر یمان در برابر نوسانات ارزی خواهد کاست".برای می سی سی پی امروز روز شکرگزاری است . چهار هزار شغل با درآمد بالا، سرمایه گذاری یک میلیارد دلاری ...، وحدت . برای نیسان و گوسن صحبت از طرح احیای جسورانه ای به منظور بازگرداندن نیسان به مقام و موقعیت خود به عنوان یکی از مشهورترین تولیدکنندگان خودرو در دنیاست.هنگامی که گوسن وارد شرکت نیسان شد، شرکت در سراشیبی قرار داشت و گوسن برای یافتن راه نجات آن باید از تمامی آموز ش ها و تجارب فعالیت خود در میشلن و رنو استفاده می کرد . بسیاری از روش های متداول و مرسوم مدیریت در ژاپن کارایی ندارد زیرا در مورد رو ش های غربی انجام کار وتجارت در این کشور تردیدهای عمده ای وجود دارد . به همین دلیل گوسن از تجارب خود برای ایجاد سبکی منحصربه فرد در نیسان استفاده کرد و هرگز در اعتقاد و باور خویش دربارهٔ تدابیری که مورد استفاده قرار می داد تردیدی به خود راه نمی داد" . چالش بزرگی است ولی ما از جهنم آمده ایم و می کوشیم به برزخ برسیم . باید به سرعت دگرگونی ایجاد کنیم. " محصول جدید کلید احیای نیسان است سرمایه گذاری ما در کارخانهٔ می سی سی پی جزء بسیار مهمی از آیندهٔ ماست.فصل دومراز موفقیت یک رهبر جدید بین المللی:هیچ کس به اندازهٔ گوسن سوء مدیریت را نمی شناسد. هرکدام از شرکت هایی که او در آنجا کار کرده است، مثل میشلن امریکای جنوبی، میشلن امریکای شمالی، رنو، و اکنون نیسان ، همانند درسی دربارهٔ مسیرغلط سازمانی و سردرگمی و یا هردو بوده است.گوسن معتقد است آنچه انسان از مشاهدهٔ تفاوت های دیگران می آموزد و به وی کمک می کند تا از روش های گوناگون به ثروت دست یابد . یکی از دوستان و همکاران قدیمی گوسن می گوید او از هر فرهنگی که در معرض آن قرار بگیرد به سرعت چیزهای فراوانی یاد می گیرد. اولین شغل گوسن کار کردن در میشلن فرانسه و از پایین ترین سطح ممکن، یعنی شغلی صنفی در یک کارگاه تولیدی بود . نخستین چیزی که گوسن در کارگاه مشاهده کرد، تنفر و بیزاری کارگران کارخانه از مدیریت بود به ویژه مدیرانی که از کارهای روزانه و چالش های مربوط به شغل کارگران بی اطلاع و یا به آن بی توجه بودند . وی آنجا درس ارزشمندی آموخت که بعدها به عنوان مدیر ارشد می توانست آن را به کار گیرد.کارکنان در هر سطحی در سازمان برای مشکلات راه حلی دارند.گوسن مراتب ترقی را درکارخانهٔ فرانسوی به سرعت طی کرد و هنگام ی که ۲۶ سال داشت مدیریت بیش از ۷۰۰ کارگر و کارمند را در کارخانه به عهده گرفت. در سال ۱۹۸۵ زمانی که گوسن تنها ۳۰ سال داشت، به سمت مدیر ارشد عملیاتی بخش پردردسر و ناآرام امریکای جنوبی شرکت میشلن برگزیده شد از او خواسته شده بود این بخش را متحول کند . گوسن تورم عنان گسیخته ای را تجربه می کرد. گوسن می گوید : باید دستمزد کارکنان را هرماه یکی دوبار تغییر می دادم. این یک آزمایش بود، اما واقعاً مشتاق انجام آن بودم . من باید به هرقیمتی شده آن را

انجام می دادم. گوسن معتقـد بود شـرایط اقتصادی تنها بخشـی از مشـکل است، بنابراین تیم های میان فرهنگی را تشـکیل داد تا راه حـل هایی بیابنـد . این اقـدام و تلاشـی مقـدماتی و نوپا در کار گروهی میان فرهنگی و بین کاری بود که در آینـده به عنوان سـبک مـدیریت خـاص گوسن شـناخته شـد . این کـار فرابخشـی موانع موجود میـان فرانسوی هـا و برزیلی ها را از بین برد و برای شـرکت مـوفقیت به ارمغـان آورد و واحـد امریکـای جنوبی میشـلن را در عرض دو سـال به سوددهی رسانـد.سـال ۱۹۹۸ یعنی سومین سـال فعالیت گوسن در برزیل، سودآورترین دوران شـرکت بود و برای گوسن پیشـرفت عمده ای در کار به شمار می آمد. در نتیجه او را به سـمت مدیر ارشد واحد امریکای میشـلن برگزیدند. گوسن بی سـروصدا و با شفافیت کامل به امریکا آمد . وی به کارکنان نشان داد هیـچ گونه برنامـهٔ از پیش تعیین شـده ای نـدارد و در مورد رفع نیازمنـدی های شـرکت به کمک و مشارکت آنان متکی است . گوسن چند دسـتور و رهنمود فوری در واحد امریکا صادر کرد . وی صرفاً سؤال می کرد . این سبک خاص مدیریت او بود و نشان می داد بـدون هرگونه پیش فرضـی آمـده است و می خوهـد از طریق شـنیده ها بامسائل آشـنا شود.راهبرد وی عبارت بود از :. هیچ فرضـی نکن (پاسـخ سؤالات را در داخل شـرکت پیـدا کن. ¬)سـریع کار کن. اعتماد و احترام را با نتایج قوی به دست آوراو برای نخستین بـار این امکـان و فرصت را به دست آورده بود که توجه خود را به اصول مـدیریت نظری و نـاب تری مثل رضایت مصـرف کننـدگان و ساختار درون سازمانی معطوف کند. ادغام گودریچ و میشـلن، گوسن را وادار کرد به دنبال راه های ترکیب فرهنگ ها و فلسـفه های کاری کاملاً متفاوت برود.وی شـیوه ای را به کار گرفت که شبیه روش مورد استفادهٔ وی در امریکای جنوبی بود، تیم هـایی از کارکنـان دارای فرهنگ ها و زمینه های کاری مختلف را داخل سازمان تشـکیل داد. به کسانی که با یکـدیگر رابطه برقرار نمی کردنـد، مگر بـا هـدایت یـک نیروی قوی بعضـی تیم هـا شامـل فرانسوی هـا و امریکایی ها بودنـد و بعضـی دیگر دربرگیرنـدهٔ مهندسـین و مـدیران خرید. این بزرگ ترین اقدام گوسن در حل مسائل به کمک تیم های میان سازمانی و میان شـغلی به شـمار می رفت. ایجاد تیم های میان شغلی، این امکان را برای فرانسوی ها وامریکایی ها فراهم آورد تا سبک ها و روش های مدیریتی خود را ادغام کننـد. او می گویـد: این واقعیت که من فرانسوی یا امریکایی نبودم کارساز شد. در چنین شـرایطی افراد هرگز تصـمیم گیری شمـا را بـا نزدی ک بینی و کوته نظری فرهنگی مرتبـط نمی داننـد. وقتی انسـان بخواهـد تغییرات گسترده ای را اعمـال کنـد، آنگاه خارجی بودن امتیاز و نعمت بزرگی خواهد بود.گوسن در سال ۱۹۹۶ به پاریس منتقل و به عنوان مدیر شماره ۲ مشغول به کار شد . پس از مـدتی دریافت که رنو با مشـکل روبه روست و پس از ده سال نخستین زیان خود بالغ بر یک میلیارد دلار را در ۱۹۹۶ تجربه کرده است . گوسن رنو را شـرکتی می دیـد که به بازار داخلی به شـدت متکی و از ناکامی های گذشـته فلـج شـده است.گوسن به عنوان قائم مقام شـرکت رنو، مسـئولیت تحقیق، خریـد، تولید، مهندسـی و برنامه های مربوط به خودرو را برعهده داشت . مسـئولیت اصـلی او در جبران زیان های سنگین شرکت بسیارساده بود : کاهش هزینه ها. وی وضعیت شرکت را بررسی و تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسـید که کاهش هزینه ها در تمامی مراحل برای رنو ضـروری است تا این شـرکت بتوانـد دوباره به قدرت مالی قابل قبولی دست یابـد . نتیجـهٔاین بررسـی ارائهٔ برنامـهٔ سه سـاله ای برای کاهش هزینه های عملیاتی به میزان ۳۰میلیـارد فرانک فرانسه در مـدت سه سال بود. رقمی که در آن زمان دست نایافتنی به نظر می رسـید. طرح و روش گوسن در کاهش هزینه ها، شامل کاهش هزینه ها در همـهٔ بخش ها، از قسـمت اداری تا قسـمت مهندسـی و تولید می شد . برنامهٔ وی به دقت مراقب بود از سـطح نوآوری و ابتکار در شـرکت رنو کاسـته نشود و در واقع، به گونه ای طراحی شـده بود که برای مشاغل و رشد شـرکت فرصت های بیشتری را در بلند مدت به وجود می آورد. سـختگیری اولیه ، فرزند بهتری به بار می آورد. گوسن می گوید : می دانستم کار سختی خواهد بود، اما بهترین راه پیوسـتن من به تیم رنو پذیرش همین شرایط سخت بود. برنامه نتیجه بخش بود . تا ۱۹۹۷ رنو دوباره به سوددهی رسید و تا ۱۹۹۸ رنو به اندازهٔ کافی قدرتمند شده بود، به طوری که وقتی گوسن پیشـنهاد خرید سهام تعیین کننده در شرکت ژاپنی نیسـان را، که برای بقـا تلاـش می کرد، به همکاران خود ارائه داد، هیچکـدام به آن نخندیدنـد.فصل سومایجاد یک اتحاد جهانیچرا

نیسان و رنو با یکدیگر متحد شدند؟برای طرفین هیچ راه انتخاب دیگری وجود نداشت . رنو که با برنامهٔ جسورانهٔ کاهش هزینه ها تقویت شده بود، به دلیل فروش تنها ۸۵ درصد از تولید خود در اروپا، امکان رشد محدودی داشت. گوسن با محصولات نیسان آشنا بود و دقت و عملکرد تولیدات نیسان را دوست داشت و می دانست آن شرکت توانایی طراحی و ساخت خودروهای خوبی را دارد و حدس می زد که مشکلات شرکت در مدیریت آن نهفته است که این نقطهٔ قوت اساسی در رنو به شمار می رفت. هر دو شرکت از نظر اندازه مشابه بودند و نقطهٔ قوت یکی نقطهٔ ضعف دیگری به شمار می رفت . گوسن پیشنهاد تشکیل تیم های میان سازمانی را ارائه کر د . مدیران نیسان از این پیشنهاد استقبال کردند و به طور مشترک یازده تیم، شامل اعضایی از رشته های کاری مشابه از شرکت های مختلف را تشکیل دادند . وظیفهٔ تیم های میان سازمانی یافتن همیاری های ممکن میان شرکت ها و بررسی این موضوع بود که در صورت تشکیل یک اتحاد، این همیاری ها چگونه میتوانست به نتیجه برسد.هر دو شرکت فایل ها و اسرار مربوط به طراحی و تولید خود را، که معمولاً ـ محرمانه تلقی می شد، بهیکدیگر ارائه کردند . تیم های میان سازمانی که توسط گوسن پیشنهاد شد، به مدیران هر دو شرکت کمک کرد تا به این موضوع بپردازند که آیا رنو و نیسان می توانند به روش بسیار مقدماتی، اما واقعی و ملموس، با یکدیگر همکاری کنند یا خیر؟ تی مهای میا نسازمانی برنامه ریزی های عملی و ملموسی انجام می دادند.بعضی از تیم ها به تولید و تدارکات و سازماندهی می پرداختند، در حالی که تیم های دیگر تمرکز و توجه خود را به منطقهٔ مهم و کلیدی مثل اروپا یا مکزیک معطوف می کردند. تیم ها ضمن بررسی نقاط قوت هر دو شرکت، به تشخیص نیازهای یک شرکت در راه تأمین آنها در شرکت دیگر می پرداختند. رنو در فکر نجات نیسان بود اما عملکرد تیم ها، بر اساس روحیهٔ همکاری و تعاون، از ابتدا اتحاد را مشخص و روشن می کرد. رنو قدرت مدیریت و برنامه ریزی خود را با مهارت نیسان در تولید و مهندسی ترکیب می کرد . گوسن می گوید : هرگاه سازمان ضعیف عمل می کرد، تقصیر و گناه آن بر گردن دیگری بود . واحدهای سازمانی و واحدهای عملیات منطقه ای، هریک دیگری را سرزنش می کرد. قسمت فروش برنامه ریزی تولید را سرزنش می کرد، برنامه ریزی تولید قسمت مهندسی را سرزنش می کرد، تولید، اروپا را سرزنش می کرد و اروپا توکیو را. چرخه ای بی پایان از نومیدی همراه با مسئولیت گریزی که نیسان را دچار رکودی طولانی کرده بو د . به همین دلیل منتقدان در ۱۹۹۹ مطمئن نبودند که گوسن و همتایان خارجی رنو بتوانند نیسان را نجات دهند. در تشخیص مشکلات شرکت، همه متفق القول بودند.کارکردن بدون توجه و علاقه، صرفاً به خاطر رفع تکلیف و ساختن خودروهای ازمدافتاده، فقط به منظور حفظ افراد در مشاغل خود. بعضی از روزنامه نگاران آشکارا تردید خود را از احیای نیسان توسط گوسن و گروه رنو، ظرف چند سال، ابراز می کردند. گوسن می گوید وی هرگز اهمیت چالش های پیش روی خود را در شغل جدیدش مورد تردید قرار نمی داد، اما وقت خود را صرف "چه خواهد شد "ها نکرد زیرا می دانست اگر نیسان نتواند به طور کامل احیا شود، این سرزن شها مستقیماً متوجه او خواهد شد. فصل چهارمشفافیت کامل اعتماد ایجاد میکندهنگامی که گوسن در اکتبر ۱۹۹۹ طرح احیای نیسان را زودتر از انتظار به جهان اعلام کرد، با این ضربه ای بر تجارب پس از جنگ وارد آورد که ژاپن هرگز آن را تجربه نکرده بود . این بار گوسن چیزی بیش از هزینه ها را از میان برداشت . طرح احیای نیسان که با هدف نجات میلیون ها نفر در مدت زمان کوتاه و ایجاد فرص ت های رشد بلند مدت برای بازگرداندن سریع نیسان به اعتبار و حسن شهرت و سوددهی تنظیم شده بود، شکافی عمیق در سنت کاری فرهنگیِ ژاپن ایجاد کرد . این طرح جسورانه با ناباوری بسیار روبه رو شد، زیرا مدیران قدیمی کارخانه ها به این واقعیت پی بردند که ثبات شغلی آنان و هزاران کارمند و کارگری که زیر نظرشان کار می کردند، پایان خواهد پذیرفت . این موضوع هرگز در ژاپن شنیده نشده بود، جایی که شغل افراد مادا مالعمر است.گوسن معتقد است سازمان ها هنگامی به اعتماد و اطمینان دست می یابند که انگیزه ها و شرایط روشن و شفاف باشند و هرگاه عملکرد مدیریت به طور روشن در ارتباط با مصر ف کنندگان، کارکنان و سهامداران کاملاً ـ شفاف باشد، به هیچ توجیهی نیاز نیست . او دیوارهایی را که نیسان طی بیش از شش دهه در اطراف خود

ساخته بود، فروریخت و برای مردم اعتماد، اطمینان و یکپارچگی حاصل از صداقت را به عنوان تنها سپر و پشتیبان نیسان باقی گذاشت. □ مهم ترین نکات طرح احیای نیسان عبارت بودند از:. کاهش هزینه های عملیاتی به میزان یک تریلیون ین ژاپن. کاهش تعداد تأمین کنندگان قطعات و مواد به نصف. کاهش بدهی های خالص از ۴/۱ تریلیون ین به کمتر از ۷۰۰ میلیارد ین تا سال مالی ۲۰۰۲ (کاهش ۶ میلیارد دلاری پس از تزریق سرمایه توسط رنو) . ایجاد سرمایه گذاری و تدارکات محصولات، شامل عرضهٔ ۲۲ مدل جدید تا سال ۲۰۰۲. کاهش تعداد کارکنان در سطح جهان به میزان ۲۱ هزار نفر. کاهش تعداد کارخانه های مونتاژ خودرو در ژاپن از ۷ کارخانه به ۴ کارخانه. کاهش تعداد جایگا ههای تولید در ژاپن از ۲۴ جایگاه به ۱۵ جایگاهگوسن قصد داشت در سه زمینهٔ عمده معادل یک تریلیون ین از هزینه ها بکاهد:خرید کلیتولیدهزینه های اداریگوسن می گفت نیسان در کوتاه مدت از طریق اصل کاهش هزینه ها در طرح احیای نیسان ، جان سالم به در خواهد برد . اقدامی که وی می دانست بسیاری در ژاپن به آن علاقه مند نبودند، اما چاره ای جز پذیرفتن آن نداشتند.او به این موضوع نیز واقف بود که رشد و ترقی بلندمدت نیسان (احیای واقعی آ ن) به توانایی شرکت در ایجاد شور و شوق و وفاداری در مشتریان بستگی دارد و می گفت توسعهٔ محصولات، اصلی ترین عامل احیای نیسان خواهد بود و شکی در آن نیست.فصل پنجمهنر اجرا کردنگوسن مجبور نبود کار خود را رها کند . اعضای کمیتهٔ اجرایی نیز همین طور. نیسان نه تنها در سال مالی (۲۰۰۰) به سوددهی رسید، بلکه سود حاصله در تاریخ شرکت بی سابقه بود . در یک سال چه تفاوت فاحشی می تواند رخ دهد.زمانی که گوسن در ماه مه ۲۰۰۱ به سمت تریبون رفت تا اعلام کند نیسان بهترین عملکرد مالی خود را در تاریخ شرکت داشته است، نتوانست هیجان خود را پنهان کند . وقتی برای نخستین بار می خواست طرح احیای نیسان را اعلام کند، با دلهره و نگرانی به طرف تریبون گام برمی داشت، اما این باراو اعداد و ارقام فراوانی در دست داشت که نشان می داد نیسان واقعاً در مسیری جدید به پیش می رود. شرکت تنها یکسال پس از بدترین سالی که در تاریخ خود پشت سر گذاشته بود، به ۲۹۰ میلیارد ین درآمد خالص دست یافت . به دلیل فعالیت های میان سازمانی که قبلاً انجام شده بود، کار احیای شرکت زود شروع شد و اشتباهی هم در تقویم شرکت رخ نداده بود.گوسن گفت: من پشتیبانی کامل و دخالت فعال کارکنان را درخواست کردم و امروز پاسخ خود را گرفتم. گوسن پرداختی مستمر و روزانه به مرحلهٔ اجرا را نه یک وسواس و نه بخشی از شغلش می داند، بلکه آن را یک ضرورت میبیند و این تفاوت اساسی میان احیا و ناکامی است. وی میگوید:ابتدا باید این فرصت را برای کارکنان فراهم کرد تا با بحث و گفت وگو و شنیدن در تمامی سطوح سازمانی، تغییر ایجاد کنند . سپس باید تصمیم گرفت و اجرا کرد . صرف وقت زیاد برای شنیدن و برنامه ریزی بدون اجرای مؤثر، کاری ساده و بیهوده است.فصل ششمهیچ مشکلی نیست که محصول خوب آن را حل نکندنیسان چنان جسورانه از پس اهداف طرح احیای خود برآمد که کلیهٔ تعهدات اداری را یکسال زودتر از برنامه، جامهٔ عمل پوشاند و در نتیجه گوسن در ماه مه ۲۰۰۲ به دنیا اعلام کرد که طرح احیای سه سالهٔ نیسان در مدت دو سال به پایان رسیده است. نیسان نخستین خودروهای پرفروش متعلق به دوران پس از طرح احیا را به بازار عرضه کر د . این موضوع باعث شد نیسان وارد مرحلهٔ دیگری از ایجاد تغییرات و تحولات اساسی شود. فروش در ژاپن نیز به طور فزاینده ای رشد یافت و به بیش از ربع قرن افول و زوال داخلی پایان داد.گوسن گفت : سال پیش به شما گفتم نیسان عقب افتاده است . امسال به شما می گویم نیسان قاطعانه به سوی تثبیت خود به عنوان یک شرکت خودروسازیِ جهانی، رقابتی، و سودده حرکت می کند. هیچ مشکلی در یک شرکت خودروسازی نیست که محصولات خوب از حل آن عاجز باشد . گوسن از نخستین ماه های شروع کار خود، همواره از محصولات کلیدی که حیات بادوام و طولانی نیسان در گرو آنهاست، سخن رانده است . شالودهٔ صنعت خودروسازی به گونه ای است که مشتریان و مصرف کنندگان، جذب خودروهای موجود در بزرگ ترین و سود آورترین بازارهای مثل ایالات متحده، اروپا و ژاپن میشوند. محصولات جذاب که نیاز روزافزون مصرف کنندگان را برآورده می کند، حتی بدترین مشکلات منابع انسانی داخلی را با ایجاد مشاغل بیشتر، اعطای پاداش بیشتر به کارکنان، خشنودی و رضایت داخلی و غرور سازمانی افزون تر

برطرف می کنـد و مشـکلات را کوچک تر و بی اهمیت تر از آنچه هست نشان می دهـد. تولیـدات جدید عناوین خبری را به خود اختصاص می دهد. هنگام ورود گوسن طرح کهنه و منسوخ بخش عمده ای از مشـکلات نیسان را تشکیل می داد. طرح های تازه و نـو نکتـهٔ اساسـی در احیـای شـرکت به شـمار می رفت.گـوسن می گفت: ظرفیت یـک خودرو در جلب توجه خریـداران به مـارک تجـارتی یـک شـرکت، تفـاوت بین یـک محصول خوب و یـک کار موفقیت آمیز بزرگ را نمایان میکنـد. گوسن مردی است که بـازی تجـارت و کسب وکار را به خوبی می دانـد، هـدف او برد در این بازی است . او یک کما ل گراست که به جز اول بودن به چیزی دیگر نمی اندیشـد. وی معتقـد است تعیین دیـدگاه هـای کوچـک به منزلـهٔ اسـتقبال از ضـعف ساختاری است و این موضوع دگرگـونی و تغییر بنیـادی نیسـان را به هیـچ عنـوان تـأمین نخواهـد کرد.حـتی یـک لحظه غفلت می توانست حاصـل سه سـال کـار پرزحمت را از بین ببرد.او همواره به کارکنان شـرکت توصـیه میکرد" هوشـیار باشید". ژاپنی ها این ویژگی گوسن را خیلی دوست دارنـد که مرد خانواده است و ۶۰ ساعت کار در هفته و برنامـهٔ بین المللی زمان بنـدی شدهٔ جلسات را می تواند با پدر بودن خود به سـادگی درهم بیـامیزد. آخر هفته که در منزل است، از انجام کارهای اداری خودداری می کنـد، حتی نامه های الکترونیک خود را چک نمی کنـد. شـلوار جین می پوشـد و وقت زیادی را با فرزنـدان خود می گذراند تا آنها بتوانند گوسنِ پدر را ببینند، نه گوسـنِ مـدیر را. گوسن می گفت بـا طرح احیـای نیسـان توانستیم یک شـرکت نابسامان را به شـرکتی خوب تبـدیل کنیم و از ۱۸۰(۱ یعنی فروش یـک میلیون خودرو در سال، ۸ یعنی ۸ درصد سود و صـفر یعنی رسانیدن بدهی ها به نقطهٔ صـفر) یک شـرکت خوب را به یـک شـرکت عـالی تبـدیل خواهیم کرد . دستیابی به طرح نیسان ۱۸۰ بر ۴ محور اسـتوار است:درآمـد بیشترهزینهٔ کم ترکیفیت و سرعت بیشتر و بالاتر و حداکثر اتحاد با رنو همچنین این طرح به توانایی گوسن در ترغیب کارکنان به منظور دستیابی و تحقق امری غیر ممکن، متکی است.فصل هفتمسادگی حاصل سـخت کوشـی اسـتاگر بخواهیـد بدانید گوسن چگونه نیسان را سودده کرد، تمام پاسخ ها را در فوت و فن روش مدیریتی او نخواهید یافت . گوسن ذهن افراد درون سازمان را تغییر داد . وی این کار را با آگاهی و ابتکـار عمـل انجام داد. گوسن رهبری نیست که موقعیت برترش را دسـتاویزی برای وادار کردن افراد به اطاعت از خود و ریاست بر آنهـا قرار دهـد، برعکس او با تکیه بر واقعیات و هوش و ذکاوتی که در گفت وگو و محاوره دارد، به میـدان می آیـد و بسـیاری از مخالفان احتمالی اش را طرفدار خود میکند. سبک گوسن ترکیبی است از سادگی، روشنی، انگیزه، اجرا، و انتظار. او در مورد آنچه که افراد می توانند انجام دهند، از آنها وعده و تعهد می گیرد.روش گوسن به طور خلاصه عبارت است از :. اهداف بزرگ اما قابل دستیابی را تعیین می کند. نقش و میزان مسئولیت را برای همه روشن می سازد. با سرعت کار می کند. رشد و پیشرفت کار را مورد بررسـی قرار می دهـد. نتایـج کار را بر اساس واقعیت ارزیابی می کندمسائلی که نیسان در ایجاد تغییرات اساسـی با آنها مواجه شده بسـیار پیچیـده بوده اند . مواردی مانند یک اتحاد سازمانی چند فرهنگی، تیم های بین سازمانی متشـکل از اعضایی که به زبا ن های مختلف صـحبت می کنند و برنامه های تولید، خرید و طراحی خودرو ساده نیسـتند.افتخار گوسن این است که موارد پیچیده را برای اطرافیـانش روشن و سـاده می کنـد و در هر جلسه ای معمولاًـ از میـان انبوهی اطلاعات به دنبال نکته یا نکاتی می گردد که احتمال درک آن توسط دیگران بیشتر باشد. اقتصاد نابسامان ژاپن و عدم توانایی در تغییر، موجب از دست رفتن انگیزه و اعتماد به نفس در نیسان شد. عواملی که گوسن در موفقیت یک شـرکت ضروری می داند.فصل هشتمچگونه می شود در زمرهٔ بهترین های جهان قرار گرفتدر سال ۱۹۹۹ گفته شـد نیسان در عرض چنـد سال به یکی از قدرتمنـدترین و بهترین خودروسازان جهان تبـدیل خواهد شد . این سـخن در آن زمان با بی اعتنایی روبه رو شـد . بقا ممکن است؛ در حـد متوسط قرار گرفتن، شایـد؛ دستیابی به سود بی سابقه و تولید خودروهایی که بهترین جوایز را نصیب شرکت کند، امکان ندارد. اما در سال ۲۰۰۲ اعلام شد نیسان به یکی از رهبران صنایع جهان تبـدیل شـده است.چهار عامل اساسـی که موجب این اتفاق شـد عبارت بودنـد از:. درآمـد بیشتر) از طریق فروش یک میلیون دستگاه خودرو بیشتر). هزینهٔ کم تر(کاهش هزینه ها به میزان ۱۵ درصد در طول سه سال). کیفیت و سرعت بیشتر (با توجه و تأکید

بر محصول و مدیریت). حداکثر اتحاد با رنو)یافتن راه های ه مافزایی که هر دو طرف را بهره مند کند) فصل نهماهمیت یک مردتدابیر و راهکارهای بسیاری به کار گرفته شد تا نیسان تنها در عرض سه سال از بازنده به برنده تبدیل شود. اما این تغییر و تحولات اساسی بدون وجود رسالت و دید فوق العاد و استثنایی در رأس شرکت میسر نمی شد. گوسن مردی است که وقتی موضوع مردم و محل ها مطرح می شود، به واقعیات و عقل و منطق توجه می کند، نه به عقل و خرد سنتی و کلیشه ای. این موضوع به او امکان می دهد نیسان آداب و رسوم کاری ژاپنی را با نگاهی متفاوت از دیگران بنگرد. گوسن از فرانسه وارد می شود تا امور را در دست گیرد. نمی تواند به زبان ژاپنی صحبت کند، اما می خواهد شرکت و تجارت جها نی را تغییر دهد . معمولاً هنگامی که افراد بسیاری درگیر کار باشند، اعتباربیش از حد دادن به یک فرد، به دلیل کسب موفقیتی، با مقاومت طبیعی مردم روبه رو می شود . در این موارد معمولاً برخلاف منطق است که مثلاً با صدای بلند گفته شود:او دنیا را تغییر داداو شرکت رانجات دادشاید تنها گوسن بود که در سال ۱۹۹۹ و در آن لحظهٔ حساس می توانست نیسان را نجات دهد . گوسن نمونهٔ کاملی است که نشان داد چگونه یک فرد می تواند منشأ تغییرات اساسی باشد . او این کار را عملاً بدون ایجاد تغییراتی در نیروی انسانی انجام داد. این همان شرکت بود اما آنچه تفاوت می کرد او بود.هرگاه نیسان دچار خطا و لغزش شود، او نخستین کسی است که آن را می پذیرد. سبک فرافرهنگی و غیر کلیشه ای گوسن انزوای او را در یک گوشه عملاً غیر ممکن می کند. با شروع چند ماه از شروع کار گوسن در شرکت، کاملاً آشکار شد وی رهبری متفاوت است و کسی است که بسیاری از افراد در نیسان به رغم مشکلات موجود، سعی می کنند تا حد معقولی با او باشند و از او جدا نشوند. به سختی می توان از گوسن ایراد گرفت . حتی یافتن کسی دیگر، جز آنها که در ژاپن او را به بیرون کردن ژاپنی ها از شرکت متهم می کنند، دشوار است زیرا او با شفافیت کار می کند و خود را پشت هیچ چیزپنهان نمی کند.وقتی از او پرسیدند : آیا کاری در یک شرکت دیگر خودروسازی به شما پیشنهاد شده است ؟ گوسن در مقام مدیری که ظاهرًا فراتر از سمت فعلی خویش نظر دارد، بهترین پاسخ را به این پرسش داد. وی در مصاحبه ای با مجلهٔ اتوموتیو نیوز گفت : این کم کم یک پرسش کلاسیک شده است که مایلم یک پاسخ کلاسیک به آن بدهم . رسالت من کمک به نیسان برای طی مسیر صحیح دستیابی به رشدی سودآور و پایدار است و هیچ چیز در این راه توجه مرا منحرف نخواهد کرد.

الفبای مطالعه کار

ذر ۱۳۹۰ ، ۰۹:۵۶

الفبای مطالعه کاراستانلی او گلی

خلاصه کننده : محسن خانی- مقدمه: این کتاب برای تفهیم بهتر اصول «مطالعه کار» (work Study) که در مسئولیتهای روزمره شما مؤثر بوده و شما را در کنترل انجام کار و بهبود کارآیی کارگران یاری می نماید، نوشته شده است. این کتاب ، سرپرستان را در برخورد با تغییرات سریع محیط کارخانه و تغییرات تکنولوژیکی یاری می نماید. دانستن این نکته حائز کمال اهمیت است که ، اگرچه «مطالعه کار» بوسیله یک دپارتمان تخصصی انجام می شود ولی کاربرد مؤثر آن در حیطه نظارت و کنترل سرپرست است

.باسمه تعالیشناسنامه کتابنام کتاب ....الفبای مطالعه کارتألیف

....استانلی اوگلیترجمه

....گروه مهندسی صنایعتیراژ

....سه هزارجلدناشر

....انتشارات جهاددانشگاهی صنعتی شریفتاریخ چاپ

....چاپ اول شهریورماه ۱۳۶۱چاپ دوم اردیبهشت ماه ۱۳۶۶چاپ وصحافی

مقدمهبه کلیه سرپرستان این کتاب برای تفهیم بهتر اصول «مطالعه کار» (work Study) که در مسئولیتهای روزمره شما مؤثر بوده و شما را در کنترل انجام کار و بهبود کارآیی کارگران یاری می نماید، نوشته شده است. این کتاب ، سرپرستان را در برخورد با تغییرات سریع محیط کارخانه و تغییرات تکنولوژیکی یاری می نماید.دانستن این نکته حائز کمال اهمیت است که ، اگرچه «مطالعه کار» بوسیله یک دپارتمان تخصصی انجام می شود ولی کاربرد مؤثر آن در حیطه نظارت و کنترل سرپرست است .فصل اولمطالعه کار و کارآیی تولیدگزارشات متعددی که از وضعیت اقتصادی کشور در روزنامه ها ، تلویزیون و رادیو منتشر می شود ، تأکید بر وجود ارتباط اساسی بین سطح زندگی و کارآئی تولید صنایع دارد.منظور از کارآیی تولید چیست ؟کارآئی تولید بصورت نسبت بین «داده » و «ستاده» و یا به عبارت ساده تر ، نسبت بین مقدار محصولات تولید شده و کلیه منابعی که در جریان تولید مورد استفاده قرار گرفته اند تعریف می شود. همه ما علاقمند به افزایش کارآئی تولید هستیم ولی مسئولیت اصلی این کار برعهده مدیریت است. استفاده از تکنیکهای « مطالعه کار» مدیریت را در امر افزایش کارآئی تولید یاری می نماید ، چون دستورالعمل سیستماتیک آن ، نکات و حقایق بسیاری را جهت اقدامات مؤثر روشن می نماید.روشهای اصلی افزایش کارآئی تولید کدامند ؟در این زمینه شش عامل عمده وجود دارد که تحت دو عنوان زیر مورد بحث قرار می گیرند.الف - مطالعه فرآیند (Process Study) که شامل زمینه های تحقیق و گسترش است .ب- مطالعه کار(work Study)که شامل زمینه های عملی است .الف - مطالعه فرآیند:۱- بهبود فرآیند اصلی.۲- بهبود ماشین آلات و تجهیزات.۳- کاهش تنوع محصولات و استاندارد کردن نوع محصولات .سه عامل فوق جزء برنامه های دراز مدت است و نیاز به هزینه زیاد دارد.ب- مطالعه کار:۱- بهبود روشهای انجام عملیات۲- برنامه ریزی بهتر و بهبود روشهای کنترل۳- افزایش میزان کار مفید کلیه کارکنان.سه عامل اخیر نسبتاً سریعتر حاصل می شود و نیاز به هزینه قابل توجهی ندارد. بین «مطالعه کار» و «مطالعه فرآیند» تفاوت بسیار زیادی وجود دارد. تأکید « مطالعه کار » بر استفاده هرچه مؤثرتر از منابع موجود است که نتیجتاً کمکی است در جهت فراهم نمودن قسمتی از سرمایه لازم برای سیاستهای بلند مدت .فصل دوم((مطالعه کار)) چیست ؟«مطالعه کار تکنیک های مطالعه روش و زمان سنجی را در بر می گیرد و برای تأمین حداکثر استفاده ممکن از نیروی انسانی ، تجهیزات و مواد اولیه مورد نیاز برای انجام یک کار مشخص ، انجام می شود.»مطالعه کار تکنیکی است تحلیلی در مسائل و مشکلات کارآئی تولید که جهت بهبود سریع کارآئی تولید و افزایش میزان کار مفید ، انجام می شود.اهداف مطالعه کار عبارتند از :الف - مؤثرین استفاده از تجهیزات و مواد اولیه.ب- مؤثرترین استفاده از نیروی انسانیج- عملکرد مطلوب مجموعه تجهیزات ، مواد اولیه و نیروی انسانی .فصل سومعوامل انسانیعوامل انسانی غیرقابل پیش بینی ترین جنبه مطالعه کار است ولی در عین حال از جنبه هائی است که به هیچ وجه نباید از آن غفلت شود. باید دانست که انجام تغییرات در روش انجام کار درصورتی مورد قبول نیروی انسانی درگیر در آن

کـار واقع میشود که مزایـای حاصل از انجام آنها مشـهود باشـد. از طرف دیگر ، تغییراتی وجود دارنـد که این چنین نیسـتند (مزایای حاصل از انجام آنها مشـهود نیست) و نتیجتاً در مقابل این گونه تغییرات مقاومت هایی می شود ، و شـرایطی بوجود می آید که مانع پـذیرش کامل روش جدیـد و نیز موجب از بین رفتن بعضـی از مزایای این روش خواهـد شد.اولین عکس العمل هر شـخص در این مـوقعیت بـدین شـکل بروز خواهـد نمود : «این مطـالعه برای من چه نفعی دارد ؟» افراد بـدرجات مختلف دارای ویژگیهـایی زیر می باشند :الف – جویندگی (Acquisitiveness)ب– ابتکار (خلاقیت) (Constructiveness)ج– کنجکاوی (Curiosity)فصـل چهارمدسـتورالعمل کلی ((مطـالعه کـار))هنگام انجام مطالعه کامل کار ، دسـتورالعمل هشت مرحله ای زیر توسط متصـدیان مطـالعه کـار مـورد اسـتفاده قرار میگیرد:۱– انتخاب (Select)– انتخـاب کـاری کـه بایـد مـورد مطـالعه قرار گیرد.۲– ثبت (Record) – ثبـت کلیه جزئیـات واقعی روش موجـود بـا مشاهـده مسـتقیم آنهـا.۳– بررسـی (Examine) – بررسـی دقیق و منتقدانه اطلاعات جمع آوری شده.۴– طرح و تدوین (Develop) – طرح و تدوین بهترین روش با در نظر گرفتن شرایط واقعی نه کاذب.۵– زمان سنجی (Measure) – اندازه گیری حجم کار مورد نیاز در روش جدید و محاسبه زمان استاندارد انجام آن کار .۶– تعریف (Define) – تعریف روش جدید و تعیین زمان مربوطه بطوریکه برای همیشه مشخص و معین باشد.۷– اعمال (Install) – اعمـال روش جدیـد بر مبنـای اسـتانداردهای تعییـن شـده و زمـان مجـاز آن .۸– ابقـاء (Maintain) – ابقـاء اسـتانداردهای جدید بوسیله روشـهای صحیح کنترل .«امکان کوتاه کردن این دستورالعمل وجود ندارد و هیچیک از مراحل را نمی توان حذف کرد.»فصل پنجمتکنیکهای اصـلی و ارتباط بین آنهادر فصل دوم گفته شد که « مطالعه کار » تکنیکهای « مطالعه روش» و « زمان سـنجی » را در بر می گیرد . این تکنیکها کدامند ؟ و رابطه آنها با یکدیگر چیست ؟ « مطالعه روش » برای بهبود روشـهای اجرای عملیـات انجـام میشود .« زمـان سـنجی » برای تعیین زمـان اجرای عملیـات انجام می شود.مطالعه روش به منظور کاهش حجم کـار مورد نیاز برای عملیات از طریق بررسـی دقیق روش موجود و طرح و تـدوین روشـهای ساده تر و مؤثرتر ، انجام می شود. زمان سنجی جهت تشخیص و کاهش زمانهای غیرمؤثر و سپس تعیین زمان استاندارد برای عملیاتیکه مطابق این روش معین انجام گیرند ، انجام می شود.« مطالعه روش» و « زمان سـنجی » هر دو شامل تکنیکهای مختلفی هستند که در فصول بعدی مورد بحث قرار خواهند گرفت.هدف از « مطالعه روش « دست یافتن به موارد زیر است :الف – بهبود فرآیند ها و روشهای تولیدب– بهبود استقرار تجهیزات در کارگاه و مناطق کاریج – بهبود طرح ماشین آلات و تجهیزات د– استفاده بهتر از مواد اولیه ، تجهیزات و نیروی انسانی.هـ– صرفه جوئی در بکاربردن نیروی انسانی و کاهش کارهای پرزحمت ، خسـته کننـده و غیرضـروری .و– ایجاد و توسعه محیط فیزیکی بهتر برای کـار .هـدف از «زمـان سـنجی » دست یـافتن به موارد زیر است :الف – بهبود برنامه ریزی و کنترلب– برنامه ریزی مفیـد نیروی انسـانی برای ماشـین آلاتـج– شـاخص قابـل اطمینـان برای انـدازه گیری کارآئی نیروی انسانی . د– مبنای قابل اطمینانی برای کنترل هزینه نیروی انسـانی .هـ– اجرای سیسـتمهای دسـتمزد تشویقی مناسب و عادلانه .و هـدف از ترکیب این دو تکنیک افزایش کارآیی تولید است .فصل شـشم((مطالعه روش)) چیست ؟« مطالعه روش » بصورت زیر تعریف می شود :ثبت سیستماتیک و بررسی دقیق و منتقدانه روشهای فعلی و پیشنهادی انجام کار ، بمنظور طرح و بکاربردن روشهای ساده تر و مؤثرتر و کاهش هزینه ها. در صورتیکه روی روش انجـام عملیـاتی مطـالعه تحلیلی انجـام شـود می تـوان آن را بهبـود بخشـید. در انجـام ایـن مطـالعه لازم اسـت که تـوالی سیسـتماتیک و منظم دسـتورالعمل آن رعایت گردد. این دستورالعمل شامل شش مرحله از هشت مرحله دستورالعمل مطالعه کار که در فصل ۴ مطرح شد ، بوده و به شرح زیر می باشد :۱ – انتخاب ۲– ثبت۳ – بررسی ۴– طرح و تدوین ۵– اعمال ۶– ابقاءفصل هفتم روش سؤال کردن در طول بررسـی فعالیتهـای فعلی و طرح و تـدوین روش هـای جدیـد شـیوه خاصـی برای سؤال کردن بکار گرفته میشـود و این شـیوه از الگوی معینی برای بررسـی موارد زیر پیروی می کنـد :منظور – « چه» فعـالیتی عملاًـ انجـام می شود ؟ حـذف قسـمتهای غیرضـروری کـار مکـان – «کجـا» آن کـار انجام می شود ؟ ترکیب کارها تا آنجا که امکان دارد.توالی – « کی » آن کار

انجام می شود ؟شخص – « چه کسی » آن فعالیت را انجام می دهد ؟ ترتیب مجدد توالی عملیات برای کسب نتیجه مفیدتر روشها – «چگونه» آن فعالیت انجام می شود ؟ ساده تر کردن عملیات فصل هشتمتکنیهای عمده مورد استفاده در ((مطالعه روش))حال به برخی تکنیهایی که هنگام انجام مطالعه روش مورد استفاده متصدیان مطالعه کار قرار می گیرند اشاره میشود.الف – نموار نخی (String diagrams)این نمودار عبارت است از نقشه یا ماکت کارگاه یا کارخانه که در روی آن از رشته های نخ برای مشخص کردن و ا ندازه گیری مسیر حرکت کارگران ، مواد و تجهیزات استفاده شده می شود.ب- تجزیه و تحلیل فیلم (Film analysis)بررسی تک تک عکس های فیلم یک عملیات .ج- سایکلوگراف (سیکل نما) Cyclegraphروشی برای ثبت مسیر حرکت است یعنی معمولاً- با استفاده از یک منبع روشنایی مسیر حرکت بر روی عکس رسم میشود.د- جدول فعالیتهای چندگانه (Multiple activity chart)جدولی است که در آن فعالیتهای بیش از یک موضوع (کارگر ، ماشین ، تجهیزات) روی یک محور زمانی مشترک ثبت شده و ارتباط بین آن فعالیتها را نشان می دهد.هـ – نمودار جریان (Process chart)نمودار جریان عبارت است از نمایش گرافیکی توالی عملیات .فصل نهم((زمان سنجی)) چیست ؟زمان سنجی بصورت زیر تعریف می شود :« بکار گیری تکنیهائیکه به منظور تعیین زمان لازم جهت انجام عملیاتی خاص توسط کارگر واجد شرایط و در سطح عملکرد مطلوب ، طرح شده اند.« زمان سنجی » نیز مانند « مطالعه روش » میسر خواهد بود. برای انجام موفقیت آمیز زمان سنجی دستورالعمل سیستماتیکی شامل شش مرحله زیر باید بکار گرفته شود.۱- انتخاب ۲- ثبت ۳- زمان سنجی ۴- بررسی ۵- جمع بندی ۶- تعریف فصل دهم تکنیکهای عمده متداول در ((زمان سنجی))تکنیکهای عمده متداول در زمان سنجی بشرح زیر می باشند :الف – زمان سنجی با کرنومتر Tim Studyدر این روش برای تعیین هر چه دقیقتر زمان انجام فعالیتی مشخص و در سطح عملکرد تعریف شده ، عملیات مورد مشاهده مستقیم قرار گرفته و با کرنومتر زمان سنجی می شود.ب – مطالعه تولید Production studyاین روش عبارت است از زمان سنجی پیوسته بوسیله کرنومتر و در مدتی طولانی ، که غالباً در طول یک شیفت یا بیشتر ادامه پیدا می کند.ج- زمان های از پیش تعیین شده برای حرکات (Predetermined motion/time standards)در این روش هر عملیاتی به حرکات بسیط مورد نیاز برای انجام آن تجزیه شده و سپس باتوجه به ماهیت حرکت و شرایط انجام آن ، زمان از پیش تعیین شده ای به هر یک از حرکات اختصاص داده می شود. از جمع زمان های لازم برای انجام حرکات ، زمان نرمال انجام عملیات تعیین می شود . سپس با اضافه کردن بیکاریهای مجاز لازم ، زمان استاندارد حاصل می شود.د- اطلاعات ترکیبی Synthetic dataدر این تکنیک با ترکیب زمانهای جزئی که قبلاً- از طریق زمان سنجی مستقیم بدست آمده است ، زمان استاندارد یک عمل یا یکسری عملیات تعیین می شود .هـ – تخمین تحلیلی Analytical estimationدر این روش زمان انجام یک عملیات در سطح عملکرد مطلوب بر مبنای معلومات و تجربیات عملی در مورد اجزاء کاری مربوطه ، تخمین زده می شود.فصل یازدهم تعیین ((ضریب عملکرد))منظور از تعیین « ضریب عملکرد» چیست ؟تعیین ضریب عملکرد به شرح زیر تعریف می شود :قضاوت زمان سنجی در مورد میزان سرعت و کارآیی اپراتور در انجام یک جزء یا اجزاء کار که این قضاوت باتوجه به تصور کلی زمان سنج از ضریب عملکرد طبیعی انجام می شود.در طول مطالعه و تعیین ضریب عملکرد برای هر یک از اجزاء کاری ، عوامل خارج از کنترل و عوامل تحت کنترل کارگر ، هر دو باید در نظر گرفته شوند .عوامل تحت کنترل کارگر :الف – تغییر در الگوی حرکات لازم برای انجام کار .ب- تغییر در سرعت انجام کار .ج- تغییرات ناشی از مهارتهای کارگر.د- تغییرات ناشی از نقطه نظرات ذهنی کارگر.عوامل خارج از کنترل کارگرالف – تغییر در کمیت مواد اولیه مورد استفادهب- تغییر در بازدهی ابزارها و تجهیزاتج- تغییر در شرایط محیط کار مانند ، نور ، درجه حرارت و غیره .فصل دوازدهمروش انجام ((زمان سنجی)) با کرونومتربطور خلاصه دستورالعمل متداول زمان سنجی با کرنومتر به شرح زیر است :۱- متصدی مطالعه کار در صورت امکان باید قبل از شروع زمان سنجی اطلاعات زیر را بدست آورد :الف – مشخصات کار .ب- مشخصات کیفیت کارج- نقشه هاد- موارد

مورد استفادهه- ابزارها و تجهیزات مورد استفاده و غیره .۲- سپس باید با سرپرست کارگاه برای حصول اطمینان از موارد زیر تماس بگیرد : الف – همه چیز برای انجام زمان سنجی آماده می باشد.ب- اپراتور انتخاب شده برای مطالعه آگاه بوده و توجیه شده است .ج- اپراتور انتخاب شده از نحوه انجام کار اطلاع کافی دارد که بتواند این عملیات را در خلال مشاهده بصورت رضایت بخش انجام دهد.۳- سپس متصدی مطالعه کار ، زمان سنجی می کند.۴- اطلاعات ثبت شده باید با دقت بررسی شده و زمان نرمال برای کلیه عملیات محاسبه گردد.۵- هر گونه بیکاری مجاز لازم باید به این زمان نرمال افزوده شده و نتیجه نهائی نیز به عنوان « زمان استاندارد» به سرپرست ارائه شود.فصل سیزدهمبیکاریهای مجازچرا بعد از بدست آوردن زمان نرمال باید زمان بیکاریهای مجاز را به آن اضافه کنیم ؟ لزوم اضافه کردن زمان بیکاریهای مجاز ، ناشی از این واقعیت است که متصدی مطالعه کار تا این مرحله فقط کارهای مفیدی را که بوسیله کارگر انجام می شود محاسبه کرده است و چیزهائی از قبیل زمانهای غیرمؤثر کارگر و ماشین ، مواقع استراحت و غیره از نظر دور بوده است.بنابراین جهت قابل استفاده بودن زمانها در عمل ، قبل از ارائه زمان استاندارد (جمع زمانی که طی یک کار باید در سطح عملکرد استاندارد و قابل قبول ، انجام شود) افزودن زمان بیکاریهای مجاز به آن ضروری می باشد.فصل چهاردهمبیکاریهای مجاز جهت استراحت و رفع نیازهای شخصیاین بیکاری مجاز تحت عناوین « بیکاریهایی جهت رفع خستگی » ، « بیکاریهای جهت استراحت » یا « بیکاری مجاز خستگی » نیز شناخته می شود و بصورت زیر تعریف می شود :زمانی است علاوه بر زمان نرمال که درصدد دادن فرصتی به کارگر جهت برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع نیازهای شخصی است . مقدار زمان بیکاری مجاز به ماهیت کار مورد نظر بستگی خواهد داشت . این نوع بیکاریهای مجاز به دو دسته تقسیم میشوند :۱- بیکاریهای مجاز ثابت ۲- بیکاریهای مجاز متغییر ۱- بیکاریهای مجاز ثابتاین نوع بیکاری مجاز در کلیه کارهای تکراری برای مرتفع نمودن نیازهای فردی ، زمان صرف چای و استراحت طبیعی در نظر گرفته می شود .۲- بیکاریهای مجاز متغییراحتیاجات فیزیکی هر یک از اجزاء کاری عملیات مختلف می تواند با یکدیگر متفاوت باشد. بیکاریهای مجاز متغییر برای بر طرف کردن این تفاوتها در نظر گرفته می شود.فصل پانزدهمبیکاریهای مجاز ناشی از فرایند عملیاتچنانچه در زمان کار ماشین یا زمانی که صرفاً در کنترل فرآیند عملیات می باشد (یعنی کوشش و مهارت کارگر تأثیری در کم یا زیاد کردن زمان آن ندارد) ، کارگر کاری برای انجام دادن نداشته باشد ، این نوع بیکاری برایش پیش می آید. وقتی که کارگران اجباراً و خارج از کنترل خود ، به دلایلی دچار بیکاری شوند، برای جبران آنچه که به علت این بیکاری از دست می دهیم ، در محاسبه زمان بیکاری مجاز باید به این بیکاری توجه داشته باشیم.فصل شانزدهمبیکاریهای مجاز ویژهاین نوع بیکاری مجاز برای در برگرفتن فعالیتهایی که در همه سیکلها انجام نمی شوند ولی وجود آنها برای انجام صحیح کار ضروری می باشد ، در نظر گرفته می شود . این نوع بیکاریهای مجاز تحت سه عنوان اصلی زیر دسته بندی می شوند :۱- بیکاریهای مجاز برای کارهای پریودیک ۲- بیکاریهای مجاز تصادفی۲- بیکاریهای مجاز احتمالی فصل هفدهمبیکاریهای مجاز ناشی از سیاست مدیریت این نوع بیکاری مجاز به شرح زیر تعریف می شود :نوع بیکاری مجاز علاوه بر بیکاریهای مجاز دیگر می باشد که لازم آن ناشی از طبیعت کار مورد نظر بوده و با اختیار و صلاحدید مدیریت در نظرگرفته می شود.دانستن این نکته حائز اهمیت می باشد که محاسبه این نوع بیکاری مجاز جزء مطالعه کار نمی باشد و فقط در شرایط خاص و معینی باید با نهایت دقت در نظر گرفته شوند.این نوع بیکاری مجاز در چه مواردی در نظر گرفته می شود. :وقتی که بر اثر تغییرات تدریجی بین دو استاندارد زمانی تفاوتهائی ایجاد می شود و زمانیکه اتحادیه ها اصرار بر حفظ روشهای فعلی انجام کار و تجربه کارگران در آن روشها دارند، در این صورت ممکن است مدیریت بیکاری مجاز را تحت عنوان «بیکاری مجاز ناشی از سیاست مدیریت » در نظر بگیرد.فصل هیجدهممسائل اجرائی استانداردهای زمانیدر فصل سوم « عوامل انسانی در مطالعه کار » را مورد بحث قرار دادیم و اثرات آنها را عمدتاً روی کارگران بررسی نمودیم . باید توجه داشت که این عوامل ، اثرات مشابهی بر روی

سرپرستان نیز دارند.چرا در مورد سرپرستان چنین است ؟ بعضی از دلایل به شرح زیر می باشند:الف – سرپرستان افرادی هستند که شدیداً تحت تأثیر انجام «مطالعه کار » قرار می گیرند . چون بحث بر سرکاری است که سالها مسئول آن بوده اند.ب – ممکن است سرپرستان احساس کنند که اگر انجام دادن « مطالعه کار » منجر به افزایش کارآیی کارگران شود اعتبار سرپرست کاهش خواهد یافت.ج– اگر سرپرستان تصور کنند که « تمام متصدیان مطالعه کار افراد بیکاره و مزاحمی می باشند» کارگران که نقطه نظرهایشان متأثر از سرپرستان است نیز در مقابل انجام « مطالعه کار» عکس العمل منفی نشان خواهند داد.فصل نوزدهمعوامل مؤثر بر بازده (ستاده)اکنون عوامل دیگری را که ممکن است بربازده (ستاده) مؤثر باشند مورد بررسی دقیق قرار می دهیم . سرپرستان باید این عوامل را بشناسند و بدانند که چنانچه مشکلی پیش آید در چه مواردی خودشان می توانند دست به اقدام صحیح بزنند ، و در چه مواردی باید از متخصصین بخشهای دیگر کمک بگیرند. این عوامل معمولاً تحت دو عنوان اصلی زیر مورد بحث قرار می گیرند : ۱- طبیعت حرکات یا روشها۲- آهنگ حرکات۱- طبیعت حرکات یا روشها : الف – تسهیلات تهیه شده ب- آموزش کارگران ج – تغییر در مواد اولیهد- تفاوتهای فردی Individual differences۲- آهنگ حرکات در اینجا عوامل به سه دسته تقسیم میشوند :الف – مهارت ب – کوشش ج – شرایط کاری فصل بیست تغییرات تدریجی و اثرات آن تغییرات تدریجی به شرح زیر تعریف می شود :تغییرات تدریجی عبارت است از تغییراتی که پس از مطالعه روش و تدوین روش مطلوب ، تعیین حجم کار و ارائه زمان استاندارد ، در روش انجام عملیات رخ می دهد. تحت شرایط عادی ، پاره ای تغییرات اجتناب ناپذیر در روش انجام هر عملیاتی اتفاق خواهد افتاد.تغییرات جزئی و کوچکی وجود دارند که جلب توجه نمی کنند یا اثرات آنها بطور کلی روی تمام عملیات ، مهم محسوب نمی شود.مشکل وقتی شروع می شود که چند تغییر کوچک روی می دهد و مجموع این تغییرات موجب می شود تا ارتباط منطقی میان زمان استاندارد تعیین شده برای انجام عملیات و حجم کار مورد نیاز برای انجام آن از بین برود.عدم آگاهی سرپرستان از شرایطی که تحت آن شرایط زمان استاندارد تعیین شده است. موجب می شود که تغییرات عمده و بزرگ نیز از نظرشان دور بماند.فصل بیست و یک((مطالعه کار)) و آموزش تحلیلیدر سالهای اخیر اکثر شرکتها اقدام به تأسیس بخش های آموزش نموده اند که این بخش ها در رابطه با «برنامه های آموزش کارگران « فعالیت می نمایند.سرپرستان باید از اصول روشهایی که در تهیه این برنامه آموزشی بکار می رود آگاه باشند ، بخصوص هنگامیکه کارگران برای عملیاتی یا زمان استاندارد مشخص ، آموزش داده می شوند و این عملیات باید بوسیله همین سرپرستان کنترل شود.چرا لازم است سرپرستان این آگاهیها را داشته باشند؟ الف – موفقیت یک برنامه آموزشی تا حدود زیادی بستگی به درک و پذیرش این برنامه توسط سرپرست مربوطه دارد. ب– در طول تهیه برنامه آموزشی سرپرست باتوجه به تجربیات عملی که دارد می تواند کمکهای ارزشمندی بکند.ج – گرفتاریها و آگاهیهای سرپرست از آموزش کارگران اغلب می تواند شک و اختلاف نظر روی زمینه هائیکه تصور می رود آموزش باید در آن زمینه ها باشد را بر طرف کند.فصل بیست و دومتعادل خط تولید و مشکلات آنمتعادل کردن خط تولید بدین ترتیب تعریف می شود :مرتب کردن توالی یکسری عملیات پیوسته و پی در پی (عملیاتی که روی قطعه یا محصولی انجام می شوند و آنرا تکمیل می کنند با زمانهای استاندارد تقریباً متساوی ، بطوریکه کار با سرعتی مطلوب از عملیاتی به عملیات بعدی جریان یابد.از تعریف فوق معلوم می شود که دو عامل کلیدی و جود دارد که در متعادل کردن خط تولید مؤثر می باشند:۱– زمان های مساوی عملیات۲– سرعت مطلوب بازدهفصل بیست و سوموسعت حوزه عملکرد ((مطالعه کار))حال با جمع بندی مطالبی که در فصول قبل مطرح شد وسعت حوزه عملکرد «مطالعه کار» مورد بررسی قرار میگیرد. موضوعاتی که در فصول قبل مطرح شد تأکید بر لزوم ارتباط بین بخش « مطالعه کار« با سایر بخشهای مؤسسه دارد.۱– طراحی کارخانه در اینجا می بینیم که مطالعه کار با بررسی موارد ذیل می تواند بر روی طرح کارخانه اثر بگذارد:الف – سیستمهای حرارتی ، نور و تهویه .ب– قابل دسترس بودن ماشین آلات و تجهیزاتج– حرکت کارگران ، مواد و تجهیزاتد– ابزارآلات ، قید و بندها Jigs and fixturesهـ : طرح استقرار میزهای کار ، الگوی حرکت

و غیره ۲- مطالعه روشبرخی از تکنیک ها عبارتند از :الف - تهیه جداول فرآیند (انسان ، مواد ، ماشین آلات)ب - تهیه جدول فعالیتهای دست چپ و راستج- روش سؤال کردن (چه ، چرا ، کجا ، کی)۳- استانداردهای زمانی ۴- ایمنی۵- طرحهای تشویقی ۶- روابط انسانی اکنون می دانیم که سوء تفاهم ، عدم همکاری و عدم کنترل چه اثراتی برروابط صنعتی دارد و نیز می دانیم که برای ایجاد هر تغییری در شرایط کار ، افراد ذیربط باید تا حدی در جریان کارها قرار بگیرند و نسبت به آنچه می گذرد آگاه باشند.۷- امور کارکنانبرخی مسایلی را که بخش امور کارکنان دائماً با آنها روبروست بیان کردیم مانند :الف - تخصیص نیروی انسانیب- استخدامج- روابط انسانی د- روابط صنعتی۸- آموزشدر مورد تدوین برنامه آموزش تحلیلی و لزوم بحث ، مشورت و توافق با کلیه افراد ذیربط جهت تدویل برنامه آموزشی و نیز مراجعه دقیق به نظرات و عکس العمل هائیکه افراد بروز می دهند ، بحث کردیم.نتیجهدر این کتاب سعی شده است که به خواننده درک عمیقتری از « مطالعه کار » و تکنیکهای آن داده شود و نیز نشان داده شده است که چگونه روشهای سیستماتیک « مطالعه کار » می تواند در حل مسائل تولید مفید واقع شود.اگر شما سرپرست یک کارگاه باشید ، باید با مطالعه این کتاب نسبت به نقش مهم خودتان در کاربرد مؤثر تکنیکهای « مطالعه کار آگاه و مطلع شده باشید.و اگر مدیر یک مؤسسه باشید ، باید شناختی کافی نسبت به اینکه « مطالعه کار » ابزاری مفید برای تسلط شما برامور میباشد و اطلاعاتی که از این طریق حاصل می شود شما را در تصمیم گیری ها و کنترل بهتر در زمینه های مختلف تولید ، یاری می نماید . پیدا کرده باشید.

چرا اون خنگه پولدار شده، ولی من نشده ام

؟نویسنده: رابرت شمین

خلاصه کتاب: معصومه هرمزی- مترجم : علی مفتخر- ویراستار : مهدی زارع- او جسارت حماقت را دارد و این اولین قدم به سوی دانایی است. (جیمز گیبون هونکر) نکته :پولدارهای خنگ هیچوقت فکر نمی کنند ونمی گویند " من نمی توانم، "بلکه از خود می پرسند " : چگونه می توانم. " ؟ کلمه نمی توانم را از واژگان و ذهن خود کنار بگذارید. این مطلب قابل ذکر است : قدرت خود باوری فرد همیشه بالاـترازآن جیزی است که دیگران درباره او فکر می کنند.مقدمهاین کتاب را به ۳ بخش ساده تقسیم کرده۱. آمادگی : شما رو به دنبای" خنگ پولدار("Rich Idiot) می برد.۲. هدف گیری : همچون نقشه ای است برایافتن گنج ثروت.۳. آتش : در این مرحله ماشه رو میکشید، آتش می کنید و به هدف می زنید.این کتاب ما رو با هشت راز آشنا کرده که به دلایل درگیری کاری و مشغله فکری ، آنها را فراموش کرده.این کتاب برای ما نکاتی را بیان میکند که به خاطر سپردن آنها مفید می باشد.بخش اولآمادگی((راز شماره ۱))آنچه را درباره پولدارشدن فکر می کردید ، وارونه کنید.او جسارت حماقت را دارد و این اولین قدم به سوی دانایی است. (جیمز گیبون هونکر)نکته :پولدارهای خنگ هیچوقت فکر نمی کنند ونمی گویند " من نمی توانم، "بلکه از خود می پرسند " : چگونه می توانم. " ؟ کلمه نمی توانم را ازواژگان و ذهن خود کنار بگذارید.این مطلب قابل ذکر است : قدرت خود باوری فرد همیشه بالاترازآن جیزی است که دیگران درباره او فکر می کنند.کار کردن هوشمندانه از کار کردن طولانی و سخت و طاقت فرسا، بهتر است و نیز ثروت فقط در پول نیست، بلکه در وقت و زمان است ؛ در زندگی است و تأکید آن هم بر زندگی است.نکته :اولویت هایتان باید خانواده ، دوست ، اقوام و فعالیتهای معنوی باشد، نه فعالیتهای شغلی.حرکت از حالت عادی و طبیعی به حالت وارونهدر عین حال بچه هایی که هیچ وقت رفتارشان با دیگران هماهنگ نیست، خارج از سیستم عمل می کنند و خودشان می خواهند اتوبوس را برانند و به جای طبیعی و متعادل بودن ، وارونه رفتار میکنند، کسانی هستند که عالی ترین مهارتها را برای پولدار شدن در اختیار دارند.آزمون پولدار خنگ در اینجا از شما می خواهم که آزمون پولدار خنگ را با دقت بخوانید و قبل از پاسخ به سؤال بعدی، پاسخ خود را در محل مشخص شده بنویسید.۱. چگونه یک زرافه را در یخچال می

گذاریـد؟اگر در تصور اینکه آنرا قطعه قطعه کرده و بعـد داخل یخچال حا سازی می کنید کاملاً در اشـتباهید و طرز فکر یک عاقل بی پول را دارید.جواب: در یخچال را باز می کنید، زرافه را داخل یخچال می گذارید، در یخچال را می بندید. به همین سادگی.۲. چگونه یـک فیـل را در یخچـال می گذاریـد؟اینجا هم در این تصور هستیـد که در یخچـال را بـاز کرده و فیل را داخل یخچال می گذاریـد، پاسـخ خوبی است، اما غلط است.جواب : قبل از اینکه فیل را داخل یخچال بگذارید، باید زرافه را از داخل یخچال بیرون بیاورید.۳. شـیر شـاه برای حیوانات سـمیناری بر پا کرده است. تمام حیوانات در سـمینار شـرکت می کننـد به جز یک حیوان. کـدام حیوان در سـمینار شـرکت نمی کند؟اگر مثل اکثر افراد عاقل بی پول باشید، تمام آنچه در گذشته آموخته اید، سر راه فکر شما قرار گرفته و نمی گـذارد راه حل ساده ای که از قبل هم می دانستید را انتخاب کنید.شـما به افکار و ارتباطات ساده ای که به نظرتان می رسد، اعتماد نمی کنید.جواب : فیل. شـما همین الان فیل را داخل یخچال گذاشتید.۴. مجبورید از رود خانه عبور کنید. رودخانه پر از کروکودیـل های خطرناک است و قایق هم نداریـد. چطور از رودخانه عبور میکنیـد؟افراد عاقل بی پول عبور نکرده، چون نگران چیزهایی هستند که وجود ندارند؛ مثل کروکودیل هایی که در رودخانه نیستند.جواب : با شنا از رودخانه عبور می کنید، چون همه حیوانـات در کنفرانس هسـتند، که شامل کروکودیل ها نیز می شود.خنگ درونوقتی بچه بودیم همه ما " خنگ " بودیم. عاشق این بودیم که کنجکاوی کنیم و کشف کنیم. ساده ترین و مستقیم ترین راه را برای انجام کارها انتخاب می کردیم. از ترس و شکسـت چیزی نمی دانستیم. از مؤفقیت لـذت می بردیم، هر چنـد کوچـک بود. امـا بعـداً اتفاقی افتاد. قوانینی بوجود آمـد. متوجه شـدیم که دیگر مارا برای مؤفقیت فردی تشویق نمی کنند و پاداش نمی دهند، بلکه زمانی تشویق می شویم که یک دسته از قوانین اجتماعی، علمی و رفتـاری را همراه بـا دیگران رعـایت کنیم. اینجاست که درون هر انسـان عاقـل بی پول، یـک " خنـگ " وجود دارد. یک خنگ پولـدار که منتظر است رها شود و بیرون بیایـد.۳نکته : ۱. معمولاًـ کودکی که در مـدرسه بیشترین چیز را می آموزد، بیشترین گرفتاری را دارد،چون نیاموخته چگونه ازین گرفتاری خلاص شود.۲. خود آموزها، کتاب های راهنما و دستورالعمل های" چگونه پولدار شوید، " فایده ای ندارند.۳. نمی توانید تماشاچی باشید و پولدار شوید، پولدار شدن یک بازی گروهی است.شما به کمک و قـدرت دوسـتان و یـاران پولـدار خنگ احتیاج داریـد.در این کتاب خواهیـد آموخت که چگونه و به سـرعت، افراد منسبی که می توانند به شما کمک کنند را شناسایی کنید، از راهنمایی های افرادی که ثروتمند شده اند، استفاده کنید و از آنها بخواهید که راه را به شـما نشان دهند تا قله را فتح کنید و یاد خواهید گرفت که چگونه از ثروت، زمان، عقاید واستعداد دیگر پولدارهای خنگ، بزای پولدار خنگ شدن خودتان استفاده کنیدو به آرزوی خود برسید.نکته : مسئله فقط پول نیست، بلکه موضوع مهم تر، وقت و زندگی است.ثروت حقیقیعنی وقت. وقت برای گذرانـدن بـا خانواده و عزیزان.بایـد بیا موزیـد که برای وقت کار کنیـد، نه برای پول.نکته : اگر زیاد فکر کنید، بی پول خواهید شد.یک عاقل بی پول و پولدارهای خنگ اینگونه می توان توصیف کرد:عاقلان بی پول آنقدر درگیر و گرفتار و معتقد به طرز فکر و برداشت خودشان هسـتند که نمی توانند ایده ها و رفتارهای نو و جدید را برای ثروتمند شدن سریع خودشان بپذیرنـد.پولـدارهای خنگ هم برای فکر کردن وقت می گذارنـد، اما برایادگیری وقت زیادی را صـرف نمی کنند. آنها هم کتاب و روزنامه می خواننـد، پولـدارهای خنگ وقت خود را صـرف یافتن سایر دوسـتان پولدار خنگی می کنند که به درد آنه می خورنـد. اما همواره به دنبال فرصت طلایی بعدی هسـتند، عاشق اطلاعات جدید هسـتند و فوراً آن را به اطلاعات قبلی اضافه می کننـد.اطلاعات تاریـخ گذشـته را فوراً دور می ریزند.پولدارهای خنگ از سه راه زیر، اطلاعاتی برای ثروتمند شدن به دست می آورند:۱. واقعیت های اصـلی و اساسـی را بـدست می آورنـد. (حداکثر دو صـفحه یادداشت)۲. این واقعیـات را با سایر پولـدارهای خنگی که در فرصتی مشابه ثروتمنـد شده اند، مرور می کنند.۳. به احساس خود اعتماد می کننـد، تمرکز می کنند و عمل می کنند.(تصمیم می گیرند)۲نکته : ۱. عاشق ثروت باشـید یا آن را از کف بدهیـد.۲. پولدارهای خنگ پولشان را به سـر کار می فرسـتند و خودشـان در منزل مانـده وبه تفریـح و استراحت می پردازنـد.برنـامه کاری وارونه پولـدار خنگ شـدن شـما۱. تفکر خـود را وارونه

کنید.تمام عقاید خود درباره پول، که باید وارونه کنید تا پول به سراغتان بیاید را بنویسید.۲. فهرستی از آرزوهای پولدار شدن خود تهیه کنید.فهرستی از کارهایی که با آن ثروت نامحدود می کردید، تهیه کنید. هیچ محدودیتی برای این فهرست قائل نشوید، حتی اگر غیر ممکن به نظر می رسد. همه را بنویسید.این فهرست را هر روز صبح و بعد از ظهر بخوانید. هر گاه یکی از آرزوهای فهرست شما به حقیقت می پیوندد، آن را خط بزنید و آرزوی دیگری بنویسید.۳. یک سکه، یا وسیله،یا سنگ و یا یک قطعه خوش شانسی تهیه کنید و همراه داشته باشید.اینها باعث پولدار شدن نمی شوند، اما کمک می کنند تا همیشه به خاطر داشته باشید که انرژی و فکر خود را درراه پولدارخنگ شدن صرف کنید؛ درست مثل یک نخ که به انگشتتان می بندید تا چیزی را فراموش نکنید. این وسیله یا قطعه می تواند هر چیز باشد. مثل یک دستبند نقره((راز شماره ۲))قوانین و مقررات معنوی ثروتمند شدن را رعایت کنید.نادیده ها را ببینید. ناملموس ها را لمس کنید. ناممکن ها را ممکن سازید.(ناشناس)هشداری از طرف رابرت شمیناگر افکار مذهبی و معنوی دارید، از شما میخواهم که به اعتقادات خود پایبند باشید. اما باید بدانید اغلب قوانین و مقررات معنوی که من توصیه می کنم، کلی و عمومی است.از اینرو، اهل هر مذهبی و باور و اعتقادی که باشید، این قوانین برایتان کاربردیست. بسیاری از پولدارهای خنگ با اطمینان می دانند که این قوانین معنویثروت آنها را هدایت می کند.قوانین و مقررات معنوی ثروتدر این فصل می آموزید که باورهایتان را وارونه کنید.زیرا ثروت به وسیله دو دسته قوانین هدایت می شود؛ قوانین فیزیکی ثروت و قوانین معنوی ثروت.نکته : باورهای خود را وارونه کنید.پولدارهای خنگ فقط به قوانین فیزیکی و مادی و انسانی برای رسیدن به هدف و ثروت خود متکی نیستند؛ بلکه اعتقادات و باورهای قوی معنوی دارند وبه آن نیز متکی هستند.پولدارهای خنگ چیزی می دانند که عاقلان بی پول نمی دانند. پولدارهای خنگ می دانند که وقتی نوبت به ثروتمند شدن می رسد، قوانین معنوی از سایرقوانین مادی و فیزیکی پیشی می گیرند و بر آنها غلبه می کنند. این را باور کنید.برای مثال، رالف والدوامرسون، یکی از متفکرین بزرگ قرن ۱۹، در کتاب" توسعه فرهنگ " نوشته است " : مردان بزرگ آنهایی هستند که می دانند نیروهای معنوی مهمتر و قویتر از نیروهای مادی است".لحظات اسرار آمیز پولما همه این تجربه را داشته ایم؛ به نهایت بیچارگی و درماندگی رسیده ایم. چیزی نمانده غرق شویم. تمام تلاش خود را کرده ایم و بسیار درمانده شده ایم. یک مرتبه، گویا معجزه ای شده باشد، دقیقاً مقدار پولی که لازم دارید، از جایی به دستتان می رسد و شما را نجات می دهد! این هان لحظه اسرار آمیز پول است.{...بیوه زنی مشکلی داشت، بیمه عمر شوهرش در حال اتمام بود و کاری هم پیدا نکرده بود.فرزندان نوجوانش در سن رشد بودند. احتیاجات بسیاری داشتند. یخچال و قفسه های منزل هم خالی بود. ۵۵۰ دلار اجاره بدهکار بودند.اگر قبض برق که ۴۴ دلار بود را پرداخت نمی کردند، آنرا قطع می کردند. قبض تلفن ۳۱ دلاربود و پرداخت هم نشده بود. یعنی او۶۲۵ دلار نیاز داشت. طبق حساب و کتاب خودش، تنها ۲۴ دلار در حسابش باقی مانده بود...قبل از اینکه برای انجام کارها به شهر برود، کتاب مقدس را از روی قفسه برداشت وبا خدا راز و نیاز کرد ورفت. در پستخانه اتفاق جالبی افتاد. دو نامه دریافت کرده بود که در آنه درست همان مبلغی که لازم داشت، از طریق اینترنت بابت شرکت در یک برنامه آگهی و غیره که آن را فراموش کرده بود، برایش فرستاده شده بود وهمچنین ۷۵ دلار اضافه پرداختی شهریه مدرسه فرزندش که برایش پس فرستاده بودند. با خوشحالی فراوان این چک ها را نزد بانک برد. آن وقت بود که خبر دیگری دریافت کرد: در باقی مانده حساب او اشتباهی شده بود ومقدار آن ۲۴ دلار نبود، بلکه ۲۴۰ دلار بود. بعد از دریافت این خبرهای خوب مانده پولش دقیقاً همان ۶۲۵ دلاری شده بود که نیاز داشت تا مخارج را پرداخت کند.}آزمون معنوی ثروتبرای اینکه بدانید در کجای این وادی قرار گرفته اید، آزمون زیر را انجام دهید.۱. قوانین معنوی برای هدایت ثروت وجود دارد.الف- باور دارمب- مطمئن نیستم باور دارمج- باور ندارمجواب : الف_وارد قلمرو پولدارهای خنگ شده اید.۲. پولدارها خود خواه و طماع هستند.الف- معتقدم پولدارها طماع هستند. حتماً هستند که اینقدر پول دارند.ب- معتقدم پولدارها مثل خود ما هستند؛ گاهی طماع و گاهی بخشنده.ج- معتقدم در مقایسه با کل جمعیت، پولدارها بخشنده تر و متواضع تر

هستند.جواب : ج_طرز فکرتان مثل یک پولدار خنگ است.۳. عالم کائنات، مرکز وفور نعمت است و بیش از آنچه نیاز است، برای همگان نعمت وجود دارد.الف- معتقدم در جهان محدودیت و محرومیت زندگی میکنیم.اگر فردی ثروتمند شود،دیگری نیازمند میشود.ب- معتقدم که جهان پر از نعمت است و بیشتر از نیاز همگان وجود دارد.ج- معتقدم که جهان بعضی ها را بیشتر از بعضیهای دیگر دوست دارد و ثروت را ناعادلانه تقسیم میکند.جواب : ب_طرز فکر شما مانند پولدارهای خنگ است.۴. کدامیک از عبارات زیر، احساس شما را به بهترین شکل توصیف میکند؟الف- وقتی شخص دیگری را میبینم که خانه ی مجلل، ماشین گران قیمت، لباسهای عالی، امکانات فوق العاده و زندگی بدون نگرانی دارد، آنقدر حسودی ام میشود و ناراحت میشوم که قابل وصف نیست.چرا او همه چیز دارد ولی من باید به سختی زحمت بکشم تا شکم خود وخانواده ام را سیر کنم.ب- من عاشق ملاقات با افراد پولدار و موفق هستم، چون مطمئن میشوم که وفور نعمت در جهان وجود دارد و اگر این پولدارهای خنگ توانسته اند به آن برسند، من هم میتوانم.جواب : ب_بیایید جلوی صف پولدارهای خنگ بایستید.۵. فکر میکنم عاملی درونی مرا از ثروتمند شدن باز میدارد. تصور میکنم واقعا حق من نیست که ثروتمند شوم. باید با آنچه دارم بسازم و خوشحال باشم.الف- باور دارم این عبارت صحیح است.ب- با این که هنوز دقیقا نمیدانم چطور باید در مسیر صحیح پولدار شدن قرار بگیرم، اما به این عبارت هم اعتقاد ندارم.جواب : ب_فکر میکنم باید با ایمان و اعتقاد عمل کنید. یکی از سخت ترین عوامل در باره ی ثروت، خواستن آن است! باید ثروت را بخواهید وگرنه به سمت شما نمی آید. باید خودتان را باور داشته باشید.پولدارهای خنگ در مقابل عاقلان بی پولعالم کائنات به من کمک میکند در مقابل عالم کائنات فقط یک مشت حرف استخواستن خوب است در مقابل خواستن بد استوفور و فراوانی در مقابل کم یابیخوشحالی از ثروت دیگران در مقابل رشک و حسد در مقابل ثروت دیگرانهمه ی این خوبی ها حق من است در مقابل من ارزش اینها را ندارمآمادگی برای ثروت معنوی از دو عامل تشکیل شده است :۱. بخشش۲. تعهدبخششاولین کاری که باید انجام دهید بخشش است.بنابراین اولین قدمی که برمیدارید این است که ببخشید •. والدین را ببخشیم •اقوام را ببخشیم •همسرمان را ببخشیم •فرزندانمان را ببخشیم •سایر اعضای خانواده را ببخشیم • دوستانی که به شما بد کرده اند را ببخشیم •همکارن را ببخشیم •همسایگان را ببخشیم •کسانی که به طور روزمره با آنها تماس داریم را ببخشیمبخشش، اولین قدم پاک شدن گرفتگی های فکری شما درباره ی ثروت است و باعث میشود ثروت به سویتان سرازیر شود.یکی از بزرگترین بخشش ها بخشودن خودمان است. این کار معجزه میکند. درمان میکند. آرامش میدهد. مرهمی است بر زخم ما. شما را آماده میسازد تا بتوانید به دنبال کسب ثروت بروید و با مقررات معنوی ، برای خود و دیگران، راه پولدار شدن را هموار سازید.نکته : انسان جایز الخطاست. بخشش شما را ثروتمند میسازد.نمونه ای از یادداشتهای رابرتیادداشت شماره ۱ (این یادداشت برای شماست که به خودتان بگویید و دیگران را ببخشید)مثال : من ، تورا ... (نام فرد) میبخشم؛برای کارهای بدی که در گذشته ، حال و آینده، در مورد من انجام داده ای.من حالا- تورا کاملا- میبخشم.یادداشت شماره ۲ (این یادداشت برای زمانی است که کاری انجام داده اید و دیگران باید شما را ببخشند.)مثال : خانم/آقای... خواهشمندم در مورد اعمال ناشایستی که در گذشته و حال و آینده انجام داده ام یا میدهم،مرا ببخشید.یادداشت شماره ۳ (این یادداشت، بخششی است که از طرف کائنات در مورد شما انجام میشود.)مثال : اکنون ، برای این کارها...کاملا خودم را میبخشم.نکته: بخشش به این معنا نیست که مسئولیت و تعهد شما را در باره ی اشتباهات نادیده بگیرد.شما همیشه مسئولیت خطاها و اشتباهات خود را بر عهده دارید. بخشش اقدامی جداگانست. حالا به تعهد میرسیم.تعهداین کار، بخش مهمی از آمادگی معنوی شما برای خنگ پولدار شدن است؛ یعنی باید کاملا بپزیرید که اگر یک پولدار خنگ نشده اید، تنها دلیلش این است که تعهد کافی و لازم نداشته اید تا ثروتند شوید. بخش دوم آمادگی میگوید حالا که متوجه موضوع شدید، به ثروت متعهد شوید، آن را بخواهید، دنبالش بروید و آن را به زندگی خود بیاورید.نکته: پولدار یا بی پول؛ آنچه داریدهمان چیزی است که میخواهید داشته باشید.یادداشتهای تعهد شمااین یک نمونه

یادداشتی است که به شما کمک میکند به ثروتمند شدن متعهد شوید.این کلمات را هر روز ۲بار تکرار کنید: یکبار صبح، قبل از شروع کار روزانه، یکبار هم شب، هنگام خوابیدن.مثال: من............. هستم. تعهد من این است •.متعهد میشوم زندگی ام را پر از ثروت کنم •.متعهد میشوم زندگی ام را پر از خوشبختی کنم •.متعد میشوم جسور و پر شهامت باشم •.متعهد میشوم رفتارهای مثبت داشته باشم •.متعهد میشوم نتایج جدیدی بدست آورم.دو قانون معنوی ثروتقانون شماره ۱- بدست آوردن (گرفتن، داشتن)قانون شماره ۲- بخشیدن (کمک کردن، دادن)اولین قانون معنوی ثروتتقریباً تمام کتابها و مطالبی که درباره قوانین معنوی ثروت بحث میکنند، میگویند برای بدست آوردن، باید ببخشید و کمک کنید. اما در طرز تفکر پولدارهای خنگ این قانون برعکس است.آهنا معتقدند که اولین قانون ثروت این است که بدست آورید (داشته باشید) تا بتوانید ببخشید. این، مشکل ترین قانونی است که عاقلان بی پول درک نمیکنند.نکته: هرچه بیشتر در بیاورید بیشتر میتوانید ببخشید.آزمون معنوی رابرت۱. در سمینار ثروتمند شدن من شرکت کرده اید.اطرافتان هزاران پولدار خنگ است که در یک دوره آموزشی شرکت کرده اند. ناگهان صحبتم را قطع میکنم و ۱۰ عدد ۱۰۰ دلاری از جیبم بیرون می آورم. آنها را بالای سرم تکان میدهم و میپرسم":چه کسی یکی ازین ۱۰۰ دلاری ها را میخواهد؟ بفرمایید بالا و بگیرید ".شما چه کار میکنید؟الف- سنگین و رنگین روی صندلی خود می نشینید و تکان نمی خورید.ب- صبر میکنید تا شخص دیگری بالا برود، بعد شما هم بالا میروید.ج- به این نتیجه میرسید که بهترین زمان برای یک فنجان چای یا قهوه است. یا به دستشوئی میروید؛ هرکاری میکنید تا از آن محیط دور شوید و در این بازی شرکت نکنید.د- فوراً بالا میدوید.جواب : د۲. در صف پرداخت فروشگاه هستید. مقداری خرید کردید و میخواهید پول آن را بدهید. وقتی قبض خرید را به شما میدهند، متوجه میشوید که ۴.۷۶ سنت باید پرداخت کنید و ۹۷ سنت کم دارید. ناراحت میشوید. تمام جیبهای لباستان را میگردید.شخصی از پشت یک اسکناس ۱دلاری به شما میدهد. چه کار میکنید؟الف- زیر لب چیزی میگویید مانند ":خیلی ممنون. ولی نیازی نیست ".سعی میکنید اجناس را سر جایشان بگذارید و فوراً از فروشگاه خارج شوید.ب- چیزی را که کمتر احتیاج دارید را انتخاب کرده و آن را پس میدهید.ج- با کمال احترام از آن فرد تشکر کرده، پول را میگیرید و هزینه خرید را پرداخت میکنید. به خانه میروید و از کرانت انسانهای ناشناخته قدردانی می کنید.جواب: ج۳. در راه یک جلسه بسیار مهم هستید؛ یک مصاحبه شغلی، یک قرار مهم، شرکت در اولین تئاطر فرزندتان یا هر چیز دیگر ماشینتان پنچر میشود. بد تر ازین فراموش کرده اید تلفن همراه خود را شارژ کنید و نمیتوانید به کسی تلفن بزنید و کمک بخواهید یا این که علت تأخیر را بگوئید.غریبه ای شما را میبینند. توقف میکند. به شما پیشنهاد کمک میدهد و موبایلش را به شما تعارف میکند. چه کار میکنید؟الف- میگویید: نه.خیلی متشکرم. به داخل اتومبیل بازمیگردید و درعین حال به زمین و زمان و به تلفن همراه و همسر و فرزندان و کائنات، بد و بیراه میدهید.ب- به او میگویید": نه متشکرم. و به دنبال پیدا کردن تلفن عمومی راه می افتید".ج- از او تشکر کرده، موبایلش را میگیرید و تلفن میزنید.جواب : ج۴. در محل کار با پروژه ای سر و کله میزنید که مشکل بزرگی دارد و باید فوراً حل شود.به دلایلی به اتمام نمیرسد و نگران هستید. یکی از همکاران داوطلب میشود به شما کمک کند تا آهن را انجام دهد. چه کار میکنید؟الف- به او میگویید به کمکش نیازی ندارید و با پروژه هم هیچ مشکلی ندارید.ب- مؤدبانه از او تشکر میکنید، ولی تا ۲هفته بعد در این فکر هستید که این همکار آشی برای شما پخته و میخواهد شما را ناتوان جلوه دهد تا اخراج شوید و جای شما را بگیرد.ج- کمک این همکار را با خوشحالی و ادب میپذیرید.جواب: جاگر پاسختان اینها نبوده پس یک عاقل بی پول هستید.در غیر این صورت جزء پولدارهای خنگ به هستید.چون به خاطر نپذیرفتن این کمک ها اولین قانون معنوی پولدار خنگ شدن را شکسته اید.همان قانونی که میگوید":باید با آغوش باز،نعمت ها و یاری دیگران را بپذیرید.این همان قانون "داشتن"،"بدست آوردن "و یا" گرفتن "است.چگونه بیشتر دریافت کنید؟عالم دریافت کردن یا گرفتن اغلب با ۲کلید باز میشود:۱- اولین کلید آن است که شکر و سپاس آنچه را دارید به جا آورید.۲- دوین کلید آن است که نعمتهای بیشتری تقاضا

کنیـد.نکته : برای هر قبضـی که پرداخت میکنیـد یا هر چکی که مینویسـید یک یادداشت تشـکر بنویسـید.خواسـتن و طلبیدنجوینـده یابنـده است. خواسـتن، توانسـتن است. درست بطلبیـدبه خـاطر داشته باشـید که پولـدارهای خنگ همیشه همه چیز را میطلبنـد. آنها کمک میطلبنـد، راهنمایی میطلبنـد، نصیـحت میطلبنـد، پول میطلبنـد. مثل پولـدارهای خنگ طلب کنیـد. از کسـی بطلبید که میتواند حاجت شما را برآورده سازد. وقت خود را با افراد اشتباه صرف نکنید.به کسی مراجعه منید که قدرت و توانایی و اختیار آن را دارد تا به شـما کمک کند. مستقیم به اوج بروید و بطلبید.دومین قانون معنوی ثروت (بخشیدن)بهانه اولی که برای قانون دوم معنوی می آوریـد این است که هیچ چیزی ندارم که بدهم. جواب رایرت به شـما این است که اشـتباه میکنید. خیلی چیزها دارید.بگذارید آنها را فهرست کنم.۱. یک لبخنـد هدیه بدهید.۲. تشـکر کنید.شکر گذار باشید.۳. دست یاری به دیگران بدهیـد.۴. در آغوش بگیرید.۵. یک ساعت از پول یا وقت خود را بدهیـد.به انـدازه ی یک ساعت از درآمـد خود را به امور خیریه و کمک به دیگران اختصاص دهید. مثلاً برای بیماران بستری در بیمارسـتان، کتاب و مجله بخوانید آنها را ملاقات کنید.جریان مثبت بخشـشدو نکته در این داستان وجود دارد.نکته اول این است که مقدار پولی که میدهید یا میبخسید،مهم نیست.مهم این است که این مبلغ چه درصدی از دارائی شـماست.دومین نکته این است بخشـش همیشه به باز پس گرفتن ختم میشود.روش صـحیح بخششهر رابطه ای، حتی رابطه ای که با ثروت خودتان دارید، از سه مرحله عبور میکند:مرحله اول- مرحله شیدایی و شیفتگی. هیجان انگیز است. واقعا لذت بخش است. ثروت نامحـدود. به نظر یک رویا میآیـد. قابل دوام و ابـدی نیست. نمیتواند باشد و هیچ وقت هم تا ابد نمی ماند.مرحله دوم- مرحله مشغولیت و سامـان دهی. در این مرحله است که تصـمیم میگیریـد زنـدگی خود را با ثروتی که انـدوخته ایـد، مرتب و منظم کنیـد و معمولاًـ آن را با اشـخاص مورد علاقه خود سپری کنیـد.این مرحله ای است که بسـیاری از کارها سپری میشود.مرحله سوم- مرحلـه تعهـد واقعی. اینجـا مرحله ای است که پولـدارهای خنـگ واقعی به مقصـد میرسـند. جـایی است که آنهـا به شـخص یـا چیز دیگری، فراتر و بزرگـتر و مهـم تر از خودشـان و عزیزانشـان، متعهـد میشونـد.ایـن مرحله بخشـش واقعی است.بخشـش به موسـسات خیریه.(اگر به این مرحله برسـید)همـان شـیفتگی و شـیدایی مرحله اول، ولی بـا معناتر و پر بارتر و بهتر، در روابط شـما، کار شـما، و زندگی شما ایجاد میشود.کلام آخر درباره ی قوانین معنوی ثروتفقط باید این قوانین را باور کنید و بپذیرید. به همین سادگی. شاید نتوانیم فراتر از افق ثروت خود را ببینیم، اما بایـد باور داشـته باشـیم که ثروت ما از چشـمه ای که آن را نمیبینیم و نمیدانیم کجاست، میجوشد و آن چشمه و کل ثروت ما در آنجاست.نکته : اگر هر دو قانون معنوی ثروت را رعایت کنید و ایمان و اعتقاد را هم به آن اضـافه کنیـد، پـاداش شـما ثروت خواهـد بود.تعادلـدو قانون معنوی ثروت، یعنی کسب کردن یا گرفتن، و بخشـیدن، برقراری تعادل است. در عـالم کائنـات ترازویی وجود دارد. یـک طرف ترازو، مال و ثروتی است که به شـما میرسـد؛ وفور و فراوانی نعمت. طرف دیگر ترازو، ثروتی است که از طرف شـما به سوی دیگران تراوش میکنـد و سـرازیر میشود. هردوی این کفه هـای ترازو بسـیار مهم هسـتند.هردو باید در تعادل باشـند. مثل بسـتن دو دستبند نقره، یکی به روی دست چپ، برای این است که یادمان باشد با آن دست بگیریم. و دیگری روی دست راست، برای آن است که به خاطر داشـته باشـیم، با آن دست ببخشیم.برنامه ی عملی و وارونه پولدار خنگ شدن شما۱. ۵راه بنویسـید که از طریق آنها ثروت بـدست می آوریـد.۲. ۵راه بنویسـید که از طریـق آنهـا به دیگران می بخشـید و به دیگران کمک می کنید.۳. ۵چیز بنویسـید که درباره ی آهنا شکر گذار و سپاس گذارید.۴. اسم ۳ نفر که بخشیده اید را بنویسید.۵. این جمله را بنویسـید و آن را روزی ۲بار بخوانیـد : من وفور نعمت را از عالم هستی، با شـکر و سپاس، طلب و دریافت میکنم. سـخاوتمندانه به دیگران کمک و بخشـش میکنم.بخش دومهدف گیری((راز شماره ۳))یک هدف شما را پولدار میکند، با بیش از آن بی پول میمانید.سه نکته :۱. داشتن اهداف زیاد مانند نشانه گیری با تفنگ ساچمه ای است. داشتن یک هدف همچون نشانه گیری با لیزر است.۲. پولـدارهای خنگ فقط یک هدف دارند. پولدارهای خنگ هر روز برای همان یک هدف کار میکنند.۳. مهمترین هـدف این است : امروز میخواهم چه کاری بکنم؟ پولدارهای خنگ عمل میکنند.سه عامل موفقیت هدفحالا که

هدف را تعیین کردیم، باید برای رسیدن به هدف سه کار را انجام دهید؛اولین کار: مشخص کنید چه مقدار پول شمارا به یک پولدار خنگ تبدیل میکند. دومین کار: راهی انتخاب کنید که شما را به هدف پولدار خنگ شدن میرساند.سومین کار : فعالیتهایی که شمارا به این هدف میرساند را هر روز انجام دهید.قدم اول : چک ثروت پولدار خنگ را برای خودتان بنویسید.چکی به نام خود، به مبلغ دلخواه، و تاریخ دلخواه و مشخص بنویسید. کامل و به طور جدی، آن را پر کنید.قدم دوم : برای خود بیانیه پولدار خنگ تعریف کنید.بیانیه فعالیت یعنی چه؟ یعنی چند جمله کوتاه که هدف زندگی پولدار خنگ شدن شما را تعریف کند. این مهم ترین نوشته ای است که میتوانید بنویسید.قدم سوم : کارهای روزانه خود را انتخاب کنید.آخرین و مهمترین قدم برای تعیین هدف، فعّال ساختن آن است. پولدارهای خنگ، هر روز کارهایی انجام میدهند که به تحقّق هدف کمک میکند.((راز شماره۴))برای اینکه فردا پولدار شوید، باید امروز پولدار زندگی کنید.نکته : پولدارهای خنگ منتظر ثروتی که ندارند، نمیمانند. آنها با ثروتی که هم اکنون دارند، زندگی میکنند.وقت، هدیه با ارزشی است که آن را با دیگران سهیم میشوید و این یکی از مهمترین رازهایی است که می آموزید.علم و حکمت نهفته در طرز فکر "تصور کن تا به حقیقت بپیوندد"این مفهوم قدرتمند و واقعی است. وقتی خیال کنید، تصور کنید و فرض کنید که پولدار هستید، پولدار میشوید.یکی از معروفترین دانشمندان جهان (آلبرت اینشتین) بر این طرز فکر صحه میگذارد. او مینویسد ":وقتی خودم و روش فکریم را بررسی میکنم.میبینم افکار خیالی و فانتزی من، بیشتر از دانش واقعی در پیشرفتم مؤثر بوده است.آقای ویل ادواردس، مؤسس انتشارات ((وایت داو)) راجع به آن چنین مینویسد " :اگر میخواهید موفقیت را در هر زمینه ای، بسیار سریع و آسان بدست آورید، میتوانید از راه میان بری وارد شوید که آن را مدل تکنیک برنامه ریزی کلامی-عصبی (Neuro Linjuistic programing- NLP) مینامیم. برای استفاده از این روش، اول باید راجع به کسی که توانسته آرزوی شما را برآورده کند، فکر کنید.کسی که همین الان، در کاری که شما میخواهید در آینده آموزش ببینید و موفق شوید، موفق شده است. وقتی این مدل یا نمونه را پیدا کردید، ببینید این شخص برای موفقیت چه کارهایی انجام داده است. شما هم همان کارها را انجام دهید.در اینجا قانون"تأثیر و علّت و معلول "به شما کمک میکند تا به نتایج مشابهه برسید. این روش و مدل را " تصور کن تا به حقیقت بپیوندد "مینامند. اما هیچ نقطه خیالی و غیر واقعی درباره این روش وجود ندارد.شما روش علمی را بکار میبرید و به وصیله آن تجزیه تحلیل میکنید که در نتیجه نوع رفتارها و کنش هایی که فرد دیگری انجام داده و موفق شده است.اهمیت بازی کردن نقش پولدارهای خنگرابرت در این موضوع میگوید درعوض اینکه به خود بگویید"من نمیتوانم "از خود بپرسید "چگونه میتوانم"؟پاسخهایی را در نظر گرفتهبه من میگویید"وقتش را ندارم "به شما میگویم "همه ی ما یک اندازه وقت داریم. روزی ۲۴ ساعت و ۳۶۵ روز در سال "باید ببینید چطور با وقت خود میتوانید به یک پولدار خنگ تبدیل شوید.به من میگویید " اینطور بزرگ نشده ام "به شما میگویم " به همه این حرف ها را یاد داده اند. بدون کت بیرون نرو، سرما میخوری"به من میگویید " مردم فکر میکنند متظاهر هستم "به شما میگویم "با مردمی که اینطور فکر میکنند، رفت و آمد نکنید"به من میگویید "اگر این کار را انجام دهم، احساس خوب و راحتی نخواهم داشت.به شما میگویم"میدانم این احساس از کجا مس آید. اما باید همین امروز شروع کنید و مثل یک پولدار خنگ زندگی کنید وگرنه هیچ وقت موفق نخواهی شد"نکته: پولدارهای خنگ معتقد اند که در زندگی شایسته بهترینها هستند.یک دیوار ثروت ایجاد کنیداین دیوار را به عنوان نشانه یا سنبلی برای رسیدن به زندگی دلخواه، ایحاد کنیددیواری خالی در منزل پیدا کنید. جایی که بتوانید ۲بار، صبح و شب، آن راببینید. روی این دیوار یک قاب یا چهار چوب خالی نصب کنید. عکسهایی از آنچه که آرزو دارید،داشته باشید، مثل منزل زیبا، خودرو، لباس و ... از مجلات روزنامه ها ببرید و روی این دیوار نصب کنید. عکس کسانی که برایتان مهم هستند و میخواهید با آنها آشنا شوید. عکسهایی از ثروت واقعی خود بگذارید. اگر میتوانستید چه کمک هایی میکردید؟ چه مدارس و بیمارستانهایی می ساختید؟ در آن قاب خالی، عکی بزرگ از خودتان که در حال لبخند زدن هستید را بگذارید. تهیه این دیوار ثروت، یکی از قدرتمند ترین ابزار پولدار شدن

است.موضوع اصلی ارزش است، نه پولپولدارهای خنگ با خرید عمده، در مخارج خود صرفه جویی میکنند.همیشه برای قیمت بهتر و کمتر چانه بزنید.دو نکته:۱. پولدارهای خنگ همیشه با پول کمتر درخواست بیشتری دارند. ارزش بیشتر با قیمت کمتر.۲. هیچ روشی، همیشه موفق نیست. اما اگر سوال نکید و درخواست نکنید. تضمین میکنم که هیچ وقت موفق نمیشوید.خرید کردن پولدارهای خنگپولدارهای خنگ اکازیون های واقعی و عالی را پیدا میکنند. مهم نیست که چقدر پول دارند، یا الان کجا زندگی میکننـد. شما هم باید همان راز و رمز خرید کردن پولدارهای خنگ را یاد بگیرید. مثل یک پولدار خنگ به دنبال خرید یک خانه بروید. خانه ایده آل، لباسهای ایده آل و...نکته : هدف خرید کردن پولدارهای خنگ این است که کمتر خرج کنند و کالای ارزشمندتری بخرند.۱. خرید خانهبله، شما میتوانید همین امروز خانه اید آل خود را بخرید.راههای خرید خانهشماره ۱ : برای مبلغ وام یا اجاره خود، چانه بزنید.چانه زدن، فقط پرسیدن است نه اینکه کسی را وادار کنیم. هنگام چانه زدن یک سؤال طلایی وجود دارد که حتما باید بپرسید ":آیا میتوانید بیشتر تخفیف بدهید"؟شماره ۲ : خانه ای که میخرید را با دیگران سهیم شوید.مثلا بروید و خانه ایده آل خود را بخرید و چند اتاق خواب را اجاره دهید.شماره ۳ : زندگی موقّت در منزل دیگران.در خانه سایر دوستان پولدار خنگ زندگی کنید.شماره ۴ : اجاره به شرط تملیککاری که میکنید به شرح زیر است: ۱. محلی را که دوست دارید، پیدا میکنید.۲. در آن محل ، به دنبال خانه های فروشی که توسط مالک برای فروش گذاشته شده است باشید.۳. دقت کنید، به دنبال خانه هایی بروید که مدّتی است برای فروش باقی مانده است و مشتری پیدا نشده است. بعد با مالک صحبت کنید که خانه را اجاره میکنید، به شرط تملیک و با قیمتی از پیش تعیین شده.شماره ۵ : از قانون ۳۰ دقیقه پیروی کنید.اگر حاضر باشید ۳۰ دقیقه دور تر از شهر زندگی کنید، خانه ای با ۲برابر امتیازات خانه داخل شهر و با نصف قیمت آن پیدا میکنید که بسیار باعث تعجبتان خواهد شد.۲. حمل و نقلبله، امروز میتوانید اتومبیل مورد علاقه خود راداشته باشید.راههای خرید یک اتومبیل ایده آلشماره ۱. اتومبیل نو نخرید، اتومبیل دسته دوم بخرید.پولدارهای خنگی که اتومبیل گران قیمت سوار میشوند، هیچگاه آن را نو و دسته اول نمیخرند، بلکه دسته دوم میخرند به وسیله یک دلال فروش اتومبیل.شماره ۲. مالک نشوید، اجاره کنید.چرا؟ چون مبلغ قابل توجهی از پول شما در دارایی که دائم در حال تنزل است قفل شده و خیلی از اوغات اقصات خرید اتومبیل بیشتر از اجاره آن است. بدین ترتیب پول نقد بیشتری برای سرمایه گذاری در دستتان میماند.۳.بیمه و خدمات درمانیبله، میتوانید خود و خانواده تان را بیمه کنید.با یک متخصص بیمه مشورت کنید تا بالاترین پوشش بیمه را با کمترین هزینه بدست آورید.۴. خوراک و پوشاکبله میتوانید در رستوران ایده آل خود غذا میل کنید.پولدارهای خنگ به دنبال غذاهای با کیفیت خوب هستند که سالم و تازه باشند و درضمن قیمت مناسبی هم داشته باشند.راههای تهیه غذای خوبشماره ۱. به بهترین رستوران شهر بروید.اگر میخواهید سایر پولدارهای خنگ را ملاقات کنید به بهترین رستوران شهر یا محل زندگی تان بروید اگر حتی فقط پول خریدن یک فنجان چای یا یک ظرف سالاد را دارید هم به آنجا بروید. این تجربه برای روح و جسم و فکر و شخصیت شما بسیار مفید است و یادتان هم باشد که انعام بالایی بدهید؛ بدین ترتیب اگر زمانی برگردید، شما را به خاطر می آورند.شماره ۲. هوشمندانه خرید کنید.به بازارهای فروش مستقیم از تولید به مصرف بروید. مواد غذایی آنها هم ارزان تر است، هم تازه تر و هم سالم تر.بله میتوانید لباسهای دلخواه خود را خریداری کنید.راههای خرید پوشاکشماره ۱. از محلهای ویژه و تخفیف دار خرید کنید.شماره ۲. سوال کنید که حراج فروشگاه چه زمانی است؟۵.مسافرت و تفریح و سرگرمیبله، همین امروز میتوانید تعطیلات مورد علاقه خود را داشته باشید.راههایی برای یک مسافرت خوب و ایده آلشماره ۱. کارمند یا مامور آژانس مسافرتی شوید.شماره ۲. وقتی مسافرت میکنید، تقاضای درجه یا کلاس بالا تر بکنید. شماره ۳. برای تعطیلات و گردشهای گروهی برنامه ریزی کنید.شماره ۴. محل زندگی و خانه هایتان را با هم عوض کنید.۶.پس اندازبله شما هم میتوانید پس انداز کنید.راههای پس اندازشماره ۱. بازی" پول نقد پیدا کنید "را انجام دهید.اول، پول خرد تمام جیبها و کیف خودتان را خالی کنید. مقداری پول نقد وجود دارد. بعد تمام لباسهای داخل گنجه و کمد و جالباسی ها و

هر جای دیگری که ممکن است پولی گذاشته باشید را بگردید. پول افتتاح یک حساب پس انداز به دست آمد.شماره ۲. در گاراژ خانه یک حراج بگذارید.حالا تمام زندگی خود را بگردید و روی هر چیزی که نمی خواهید علامت " فروشی "بگذارید.۷.امور خیریهبله، شما هم میتوانید کارهای خیریه انجام داده و به دیگران کمک کنید.راههای امور خیریهشماره ۱. وقت خودتان را بدهید.یک ساعت وقت را بدهید و به دیگران کمک کنید. مثال برای بیماران یا کودکان نیازمن داستان و مجله بخوانید.شماره ۲. مهارت خود را بدهید.هر یک از ما مهارت خاصی داریم. میتوانیم برای مدّتی محدود در اختیار دیگران قرار دهیم. مثال: یک کلاس درس کامپیوتر بگذارید.شماره ۳. پول خود را بدهید.قبل ازین که به من بگویید هیچ پولی ندارید توجه کنید که کمک به دیگران چقدر پول کم میخواهد.مثال : هروقت خرید میروید، دو قوطی سوپ یا غذای اضافه بخرید. آخر ماه ببینید چقدر غذا دارید، آنها را به انجمن خیریه هدیه بدهید.برنامه ی وارونه و عملی "تصور کن تا به حقیقت بپیوندد "پولدارهای خنگ ۱. لباس شیک بپوشید و بیرون بروید.۲. اتومبیل ایده آل خود را برای امتحان سوار شوید و برانید.۳. درخواست تخفیف یا ارتقاء به درجه بالاتر نمایید.۴. یک حساب بانکی ویژه باز کنید.((راز شماره ۵))پولدارهای خنگ، به تنهایی ثروتمند نمیشودن.دور هم جمع شدن ، شروع است. با هم ماندن، پیشرفت است. با هم کار کردن، موفقیت است.(هنری فورد)سه نکته:۱. ایده و ثمره کار مهم است؛ نه سایر عوامر۲. پولدارهای خنگ جرقه میزنند، دیگران آتش را شعله ور میسازند.۳. گاوها چاق میشوند. اما گاوهای بسیار چاق و پروار ذبح میشوند. خصیص نباشید. بگذارید دیگران هم سود ببرند.پولدارهای خنگ همیشه ثروتشان را با کسانی که به کمک آنها پولدار شده اند، تقسیم میکنند و با آنها سهیم میشوند.چگونه به این دریای بیکران قدرت دیگران دسترسی پیدا کنیم؟با ۳ حرکت شروع کنید تا رسیدن به موفقیت خود را تسریع کنید:۱. مردم دیگری که میخواهند شما عاقل بی پول باقی بمانید را کنار بگذارید.(دسته سمی)۲. مردم دیگری پیدا کنید که میخواهند شما یک پولدار خنگ موفق بشوید.(دسته توان مند کننده)۳. تیم و گروه"مردم دیگر "خودتان را تشکیل دهید.(دسته تیم ایده آل)دسته سمیافراد سمی به ۵ گروه تقسیم میشوند.۱. دسته ای که میگویند "من خیر خواه تو هستم".۲. دسته ای که میگویند "امتحان کردم و موفق نشدم"۳. دسته ای که میگویند "از منطقه امن خارج نشوید".این دسته شامل همسایگان خوب شما و کسانی که از نظر مالی با شما هم طبقه هستند و تقریبا هم اندازه شما پول در می آورند.نکته : با پولدارهای خنگ معاشرت کنید و ثروتمند شوید. با عاقلان بی پول معاشرت کنید و بی پول باقی بمانید.۴. دسته ای که " منفی باف و باز دارنده هستند".۵. دسته ای که میگویند " خود من"در توضیح این مطلب که اگر عاقل بی پول هستید که هنوز میخواهد درست فکر کند نه وارونه، از سر راه خودتان بیرون بروید.دسته توانمند کنندهدر این گروه ۴ دسته اصلی وجود دارد.۱. دسته ای که تجربه خودشان را ارائه میکنند. بیشتر مرشدین در این گروه قرار میگیرند.۲. دسته ای که متخصص یا شریک هستند و ایده شان را با شما در میان میگذارند.۳. این دسته به شما امکان میدهد وقت گران بهایتان را صرف کارهایی بکنید که به تنهایی میتوانید انجان دهید. بگذارید هرکس کاری که به بهترین شکل انجام میدهد را انجام دهد، بدین ترتیب شما هم میتوانید بهترین کار را انجام دهید.۴. دسته ای که حاضرند پول و ثروت و سرمایه خود را بگذارند تا شما به هدفتان برسید، این دسته بسیار مهم است.دو نکته:۱. تاثیر دیگران میتواند بازدارنده یا شتاب دهنده موفقیّت شما باشد.۲. لحظه ی پولدار خنگ شدن خود را دریابید. قوانین رابرت برای تشکیل گروه ایده آل ۱. از معرف ها استفاده کنید.از راهنمایان خبره و سایر پولدارهای خنگ برای راهنمایی استفاده کنید.۲. کم پول ندهید.درست نیست به افراد گروه ایده آل کم پول بدهید.. تیم شما باید بهترین بهترینها باشد.۳. مطمئن شوید راهنمایان و مشاورینتان، کارشناسان خبره ای هستند.باید سوابق و تجربیات گروه ایده آل خود را بررسی کنید.۴. از مؤسسات حرفه ای استفاده کنید.یکی از معتبر ترین سازمانها برای این کار، شبکه بین المللی تجارت(Business Network International- BNI) است.برنامه ی عملی وارونه پولدار خنگ شدن شما۱. فهرستی از افراد دیگری که نیازدارید تهیه کنید. روی یک برگ کاغذ اسامی تمام کسانی که میتوانند در زمینه های زیر به شما کمک کنند را یادداشت

کنید:الف- در زمینه تجربهب- در زمینه ایدهج- در زمینه وقتد- در زمینه پول۲. فهرست نوع افرادی که در تیم ایده آل خود میخواهید را تعیین کنید.(وکلا- حسابداران، مدیران و...) و مهل هایی که میتوانید این افراد را در آنجا پیدا کنید را هم یادداشت کنید.بخش سومآتش((راز شماره ۶))همه چیز درباره دارایی است.ثروتمند شدن مثل بازی مونوکولی است، کسی که بیشترین دارایی ها را جمع کند، برنده میشود.(نوئل ویتاکر)دارائی چیست؟قانون رابرت برای تشخیص اینکه چه چیز دارائی است و چه چیز دارائی نیست بسیار ساده است.دارائی، هر چیزی است که برای شما پول در می آورد.یک تعریف مفصل تر از یک فرهنگ لغت مالی "منبعی که ارزش اقتصادی داشته و فرد، سازمانده بود یا کشور صاحب آن بوده یا آن را تحت کنترل خود دارد، با این شرط که منافعی در آینده ایجاد کند"حال باید بدانید هر دارائی واقعی و حقیقی سه ویژگی زیر را دارد:۱. دارائی یک ارزش است.۲. مالک آن هستید یا آن را کنترل میکنید.۳. در آینده، برای شما ارزش بیشتری خلق میکند(مثلاـ پول بیشتری می آورد)بدهی چیست؟بدهی در فرهنگ لغت، پولها، دیون یا تعهدات مالی است که به دیگران بده کاریم.دوقلوی خوب (دارائی) و دوقلوی بد (بدهی)(دارائی ها در آینده به شما سود میدهند، مثل پول نقد یا درآمد. اما بدهی ها، پولتان را میگیرند و شما را عقب نگه میدارند.نکته : اول دارائی بخرید چون برایتان پول می آورد بعد بدهی بخرید چون باید برایش پول بپردازید.اقلام زیر جزء دارایی حساب نمیشوند:۱. یک ویلای شیک اجاره ای۲. ماشین بسیار شیک و گران قیمت۳. لباسهای مارک دار گران قیمت۴. یک لیموزین خصوصی اجاره ای با راننده۵. یک میز رزرو دائمی در بهترین رستوران شهر۶. وسایل مخصوص منزل که فقط برای شما طراحی شده اند.عاقلان بی پول و پولدارهای خنگ؛ هرکدام چه چیزهایی جمع میکنند؟عاقلان بی پول سعی میکنند. بدهی جمع کنند(اجناس مصرفی) درحالی که پولدارهای خنگ دارائی جمع میکنند که باعث ثروتمند شدنشان میشود.عاقلان بی پول پولدارهای خنگاتومبیل پول نقدمبلمان منزل املاک و مستغلاتپوشاک سبد سهاممسافرت تفریحی کسب و کار- شما- وقت شمادو نوع از مهمترین و محرمانه ترین دارائی های پولدارهای خنگاولی "شماست "و دومی " وقت شماست"نکته: تحصیلات تضمینی برای ثروتمند شدن نیستخرید دارائی را آغاز کنید.۱. میتوانید برای اولین بار سهام بخرید.۲. میتوانید اولین زمین یا خانه را بخرید، بدون اینکه از پول خودتان استفاده کنید. دو را معروف و دو راهبرد موفق:(الف- شریکی پیدا کنید که یا به شما پول قرض بدهد و یا اجازه بدهد از اعتبار بانکی او استفاده کنید)ب- فروشنده ای پیدا کنید که حاضر است خانه یا زمین را بدون پیش قسط، با شرایط خوب و مطلوب، در اختیارتان قرار دهد.۳. میتوانید کسب و کار یا شرکتی را بدون استفاده از پول خودتان راه اندازی کنید.شرکتها و اشخاصی هستند که پول اولیه شرکت و راه اندازی آن را در اختیارتان قرار میدهند و شریک میشوند.سه نوع دارائی اصلی وجود دارد:۱. سهام و اوراق مشارکت۲. مستغلات۳. نوعی کسب و کار یا تجارتالبته باید پول نقد را هم به اینها اضافه کنیم۴. نکته : راهی دیگر برای پولدار شدن؛ درآمد مازاد شادی می آورد.مسیر دارایی را دنبال کنید.به خودتان اعتماد کنید. به فرصتها و امکانات پاسخ مثبت دهید و آنها را بپذیرید. از راهنمایی دیگر افراد قدرتمند استفاده کنید. همه را بررسی کنید و عمل کنید. تصمیم بگیرید. لذّت ببرید.عضو کلوپ تخصیص دارائی شوید.حال که مشغول جمع آوری و بدست آوردن دارائی ها هستید، دو واژه مهم را از یاد نبرید. این دو واژه، دارائی و تخصیص هستند.داراییاولین کار و هدف شما به عنوان کار آموز پولدار خنگ شدن این است که اولین دارائی خود را ایجاد کنید. به پول زیادی احتیاج ندارید. در واقع ، به هیچ پولی نیاز ندارید. میتوانید از تکنیکهای خلاق مالی استفاده منید. مثلا قرض یا وام بگیرید.تخصیصاین واژه میگوید که دارایی ها را چگونه تخصیص دهید یعنی تخم مرغ های خود را در سبدهای مختلف بگذارید.نکته : اگر تمام ثروت خود را در سهام یک شرکت بگذارید، و آن شرکت برشکسته شود، شما هم برشکسته میشوید.نکته : از امروز ۱۰ ٪ پولی که بدست می آورید را پس انداز کنید.قاتلین دارائی۱. طلاق۲. از کار افتادگی۳. مرگ۴. دولتقوانین رابرت برای محافظت از خودتان در صورت بروز طلاق :۱. همسرتان را با دقّت بسیار انتخاب کنید.۲. قبل از ازدواج یک قرار داد حقوقی محکم تنظیم کنید.۳. خود را برای بدترین شرایط

آماده کنیـد.از کار افتادگیبا یک متخصـص بیمه و با یک مشاور مالی صـحبت کنید. به او اطمینان حاصل کنید که آنقدر بیمه ی از کار افتادگی خریده اید که از شـما محافظت کند.مرگبرای محافظت قانونی در اینجا نیاز به وصیت نامه یا اعتماد نامه میباشد.دولتاین شریک ، دولت هست که عبارتنـد از دولت محلی، ایالتی و کشوری.در اینجا میتوان از معافیت های مالیاتی به شـکل قانونی اسـتفاده کرده. برنـامه هـای کاهش مالیاتی و فرمهای مخصوصـی وجود دارنـد که میتوانیـد هنگام اعلام درآمـدهای سالانه، از آنها اسـتفاده کنیـد و مشـمول معافیتهـای خـاص مالیـاتی شویـد.نکتـه : تنهـا دلارهـایی کـه بـه حسـاب می آینـد، دلارهـای بعـد از مالیـات هستند.برنامهعملی وارونه پولـدار خنگ شـدن شـما:۱. فهرسـت دارائی هـای فعلی را تهیـه کنیــد.۲. فهرسـت دارائی هـایی که میخواهیـد در آینـده بـدست آورید را تهیه کنید.۳. همین امروز بـا یـک وکیـل، یک متخصـص مالی و یک متخصـص املاک و مستغلات قرار ملاقات بگذاریـد.نکته : عاقلان بی پول قرض های بد دارند. پولدارهای خنگ قرض های خوب دارند.دو نوع بدهی وجود دارد: بـدهی خـوب و بـدهی بدبـدهی بـد چیست؟بـدهی ای که مسـتهلک شـده و ارزش آنهـا کاسـته میشـود.بـدهی خـوب چیست؟بـدهی خوب قرضـی است که بیشتر از ارزش خود برایتان پول می آورد.نکته : بـدهی هایی از نوع دویون را کنار بگذارید، بـدهی هایی از نوع دارائی کسب کنید.بیایید از بدهی های بد نجات پیدا کنیم۱. واقع بین باشید۲. تفریط کنید (خونسرد باشید و نترسید)۳. برنامه ای تنظیم کنید۴. قول بدهید که پنج فرمان طلایی کارت اعتباری را دنبال میکنید.۱. بجز یکی، تمام کارتهای اعتباری خود را پاره کنید.۲. وسوسه نشوید و کارت اعتباری جدید نگیرید.۳. هرگز با کارت اعتباری هزینه لباس، خوراک و سفر و سرگرمی را پرداخت نکنیـد.۴. سعی کنیـد هرماه بیشتر از مبلغ حـداقل پرداخت کنیـد تا زودتر بـدهی تمام شود.۵. هزینه ی کـارت اعتبـاری را به موقع بپردازیـد. تـا سـود و بهره اضـافی و جریمه به آن تعلق نگیرد.۵. نمـایش پول دور ریختن۶. پرداخت بدهی کارت اعتباری را شـروع کنید۷. تلفن بزنید۸. از مشاورین اعتباری اسـتفاده کنیـد.برای باز پرداخت بـدهی ها، پول اضافی ایجاد کنید.۱. اجناس اضافی خود را بفروشـید.۲. اجناس اضافی دیگران را بفروشـید۳. کوچک سازی کنیـد (مثل تبدیل یک خانه ی بزرگ به یـک خـانه کوچک)۴. از کمک دیگران اسـتفاده کنیـد.۵. شـغل موقّتی برای رهـایی از بـدهی پیـدا کنید۶. وام اضافی بگیرید۷. اعلام ورشکستگی کنیددو نکته :۱. پولـدارهای خنگ به انـدازه ای قرض میکنند که مطمئن اند میتوانند پس بدهند.۲. پولـدارهای خنگ اول پول را بـدست می آورنـد، بعـد خانه میخرنـد. عاقلان بی پول به دنبال خانه میگردنـد، آن را پیدا میکننـد امـا پول پیـدا نمیکننـد.سه معامله و موفق خواهی شـد:معامله اول : خانه شـما؛اگر صاحب خانه خود هستیـد تبریک میگویم، اولین دارائی و مستغلات خود را بـدست آورده ایـد. یک معامله انجام شده است و اگر اجاره نشین هستید، اولین کار این است که یک خانه بخریـد.نکته : تقریبا هر وام دهنده ای در آمریکا برای کسانی که اولین بار است خانه میخرند، برنامه ای دارد.معامله دوم : ملک دوم؛ملک اول برای سـرمایه گـذاری. حالا که ملک اول را خریـده ایـد بایـد دو ملک دیگر خریـداری کنید. ملک دوم ملک سرمایه گـذاری است یا ملکی است که اجاره میدهید. میتواند یک خانه ی کوچک مسـتقل یا دوبلکی باشد که حدودا دو سال بعد از خـانه ی اول بخریـد.معـامله سوم : دومین ملک شـما برای سـرمایه گـذاری (البته مجبور نیستیـد به سه ملک قانع باشـید)سومین و آخرین معـامله املاـک شـما برای جـذب دارائی. بهـتر است ملـک بزرگتری بخریـد، مثلاًـ فورپلکس، سیکسـپلکس یـا یـک مجتمع کوچک آپارتمانی. این ملک را بعـد از سه سال از تاریـخ خرید اولین خانه میخرید.هرم دارائی مسـتقلات۱. خانه یهای مستقل تک خـانواده ایـاین پـاییه ی هرم اسـت و بیشـترین دارائی هـا در ایـن هرم قرار دارنـد. خـانه هـای مسـتقل دو و سه خـوابه بـا قیمت هـای متوسط.امتیاز این دسته در آن است که همیشه خریدار و فروشـنده دارند و اجاره دادن آنها بسـیار آسان است.محدودیت این دسته، نیـاز به مـدیریت بیشتر دارد. مثلاًـ بـا ۵ مسـتأجر در ۵ منطقه شـهر. اداره آنهـا مشـکل تر است.۲.خـانه های دوپلکس، تریپلسـکس و فورپلکس(دوتایی، سه تایی و چهارتایی)سطح دوم هرم ما شامل این خانه ها می باشد. یعنی دو خانه به هم چسبیده، سه خانه به هم چسبیـده، یـا چهار خانه به هم چسبیـده.حسن این طبقه در آن هسـتش که بانکها برای این قبیل خانه ها تا سـطح فورپلکس ، وامهای

تجاری میدهند که شرایط بهتری دارند.محدودیت این خانه ها به هنگام فروش است و خریداران شما سایر سرمایه گذاران اند و بازار فروشتان محدود است.۳.مجتمع آپارتمانی کوچک تا متوسطاین سطح سوم هرم است که شامل ۵ یا ۱۰ واحد تا ۱۵۰ واحد می باشد. امتیاز این واحد عبارت است از: تمرکز مستأجرین در یک نقطه و هزینه مدیریت و نگه داری کمتر. وام دهندگان هم با این کار راحت تر میشوند و به شما وام بیشتری میدهند.محدودیت این طبقه، نیاز به پول اولیه بیشتر دار.۴.املاک و مستقلات تجاریاین قسمت بالای (نوک تیز) هرم را تشکیل میدهد که شامل مراکز خرید، برج ها و آپارتمان های بزرگ و غیره میباشند.حسن این املاک تجاری در آن است که میتوانید کلاً مدیریت و هزینه ی آن را بر عهده ی مستأجرین بگذارید و وقت شما آزاد تر است.محدودیت این سری املاک آن است که اگر بخواهید بفروشید، گران است و مشتریان خاص دارد و امکان خالی ماندن آن زیاد است و باعث ضررتان میشود.معامله خوب کدام است؟معامله خوب، معامله ای است که فروشنده ای را پیدا کنید که میخواهد ملکی را ۲۰ تا ۵۰ درصد زیر قیمت بازار به شما بفروشد.قوانین رابرت برای مستغلات، پولدارهای خنگقانون یک رابرت : برای سرمایه گذاری در املاک و مستغلات، هدفی تعیین کنید.سه نوع هدف سرمایه گذاری در مستغلات وجود دارد. کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدتاهداف کوتاه مدت : میخواهیم به سرعت ملکی بخریم و بفروشیم. ۳۰ روز، ۶۰روز یا ۹۰ روز آینده به پول نقد احتیاج داریم.استراتژی کوتاه مدت : ملک بزرگی را یکجا بفروشید. مثل عمده فروشی. کل آن را با کمی سود به سرمایه گذار دیگری بفروشید و روی این معامله اندکی سود کنید.هدف میان مدت : ۳تا ۱۸ ماه برای خرید و فروش یک یا چند ملک وقت بگذارید.استراتژی میان مدت : ملکی را میخرید. آن را تعمیر و نوسازی میکنید و میفروشید. یا در بازار گرم معاملات، اکازیون پیدا میکنید و میخرید و ظرف یکسال بعد میفروشید.هدف بلند مدت : ملکی میخرید و ۳ تا ۵ سال نگه میدارید و بعد میفروشید. استراتژی بلند مدت : این خانه خود شماست، یا ملک اجاره ایست که به دیگری اجاره داده اید. چند سالی نگه میدارید تا قیمت بالاتر برود. طی این مدت مستأجر هزینه شما را میدهد. در پایان مدت یا میفروشید یا روی آن مجدداً وام میگیرید. قانون دو رابرت : از فروشندگان با انگیزه بخریدمنظور از فروشندگان با انگیزه کسانی است که مجبور به فروش هستند و مصرّاند ؛ مثلاً گرفتار طلاق هستند؛ میخواهند نقل مکان کنند؛ دچار گرفتاری مادی هستند؛ اما طوری عمل کنید که هر دو طرف برنده باشند.فروشندگان این چنینی را از کجا پیدا کنید؟اول در روزنامه ها بگردید و دوم از طریق بنگاه های املاک به همین راحتی.قانون سه رابرت : تا میتوانید از پول نقد خودتان کمتر استفاده کنید.قانون چهار رابرت : تیم ایده آل مستغلات خود را تشکیل دهید.تیم ایده آل شما از چه کسانی تشکیل شده است؟۱. یکی دو نفر دلال و مشاور املاک با تجربه. اما مراقب باشید. سوابق آنها را بررسی کنید.۲. شرکتها و دفتر خانه های مناسب براس انتقال سند و نوشتن مدارک قانونی و تهیه اسناد لازم را بشناسید و با آنها کار کنید.۳. یک وکیل متخصص املاک و مستغلات. میتوانسد بهترین و گرانترین را استخدام کنید.۴. یک متخصص بانک برای گرفتن وام. اعتماد او را جلب کنید. از او راهنمایی بخواهید. او را در تیم خود حفظ کنید.۵. یک حسابدار قسم خورده که موضوع را میفهمد. تیز و تند و باهوش است. در مستغلات تجربه دارد.قانون پنج رابرت : حتماً و مرتباً پیشنهاد خرید بدهید.نکته : هرچه بیشتر پیشنهاد خرید بدهید، ثروتمند خواهی شد.اتفاق بزرگ بعدیروشهای زیر توسط برخی پولدارهای خنگ روی اینترنت فعال شده است و آنها از این راه پول در می آورند. ۱. یکی از افراد سر شناس و با نفوذ در اینترنت شوید.۲. یک دلال اینترنتی شوید یا از آنها خرید کنید.۳. شهر، ایالت و کشور و جزیره خصوصی خودتان را بخرید.۴. در اینترنت املاک و مستغلات بین المللی را خرید و فروش کنید.۵. فروش مجدد املاک مجازی در اینترنت.۶. آپارتمان های شیک و لوکس برای اجاره.برنامه وارونه و عملی پولدار خنگ شدن :۱. هدفهای خود را در مستغلات بنویسید.۲. تیم ایده آل خود را تشکیل دهید.۳. همین امروز پیشنهاد خرید بدهید و ملک بخرید.قوانین رابرت برای سرمایه گذاری روی سهام :قانون شماره ۱ : بازنده ها صبر میکننند تا سهام برنده بخرند.قانون شماره ۲ : از امروز یک سبد متنوع سهام بخرید.قانون شماره ۳ : سرمایه گذاری مرتب در طول زمان، شما را ثروتمند

میسازد.قانون شماره ۴ : از قدرت دیگران (متخصصین) استفاده کنید. بگذارید حرفه ای ها برایتان سهام بخرند.قانون شماره ۵ : از قدرت دیگران استفاده کنید. باز هم بگذارید حرفه ای ها برایتان اوراق بها دار و اوراق قرضه بخرند.قانون شماره ۶ : هیچ وقت بیش از آنچه میتوانید از دست بدهید، سرمایه گذاری نکنید.قانون شماره ۷ : سرمایه گذاری روی این کار، بلند مدت است نه کوتاه مدت.قانون شماره ۸ : در اینجا محافظه کار باشید(روی سهام خوب و شرکتهای خوب برای بلند مدت سرمایه گذاری کنید)قانون شماره ۹ : از پذیرش توصیه های داغ خودداری کنید، چون فوراً سرد میشوند.قانون شماره ۱۰ : از سرمایه گذاری روی سهام شرکتهای جدید خودداری کنید.قانون شماره ۱۱ : استراتژی تخصیص دارایی را برای سبد سهام خود بکار برید. یعنی همه ی پول و سرمایه خود را روی یک شرکت یا یک نوع سهام نگذارید. سبد متنوعی از سهام مختلف شرکتهای متفاوت خریداری کنید.قانون شماره ۱۲ : روی منابعی سرمایه گذاری کنید که از مالیات معاف هستند. مثلاً یک راه خوب این است که پس انداز بازنشستگی را افزایش دهید.قانون شماره ۱۳ : مرتب سبد متنوع سهام خود را بررسی و نظارت کنید.قانون شماره ۱۴ : حسابهایتان را در یکجا و با یک حسابدار متمرکز منید.قانون شماره ۱۵ : قدرت دیگران را فراموش نکنید. از یک متخصص برنامه ریزی مالی استفاده کنید.برنامه وارونه و عملی پولدار خنگ شدن۱. یک قرار ملاقات با یک متخصص برنامه ریزی مالی بگذارید و به ملاقات او بروید.۲. تلفن را بردارید و همین الان اولین سبد سهام و اوراق خود را بخرید.دو نکته : ۱. همیشه مشغول رونق دادن به کسب و کار دیگران هستید؛ کسب و کار خودتان را رونق دهید.۲. فقط شکست منجر به موفقیت میشود. شکست یک انتخاب یا گزینه نیست؛ شکست بخشی از فرایند موفقیت است.قوانین رابرت برای شروع کسب و کارقانون شماره ۱ رابرت : برای تجارت خود برنامه ریزی پیچیده، مفصل و جامع طراحی نکنید(مختصر و مفید باشد)نکته : عاقل بی پول = ایدهپولدار خنگ = ایده + عملقانون شماره ۲ رابرت : تمرکزقانون شماره ۳ رابرت : نوع کار مهم نیست؛ مهم این است که عاشق آن باشید.نکته : تنها امنیت شغلی ای که دارید خودتان هستید. قانون شماره ۴ رابرت : درآمدها بیشتر از هزینه ها باشد.قانون شماره ۵ رابرت : خودتان را خسته نکنید. سخت کار نکنید.دونکته :۱. موضوع این نیست که چقدر سخت کار میکنید، موضوع این است که چقدر هوشمندانه کار میکنید.۲. خودتان را برای هر موفقیتی، هرچقدر هم کوچک، تشویق کنید.برنامه وارونه و عملی پولدار خنگ شدن شما۱. برنامه تجارت و کار آزاد خود را به شکلی ساده تهیه کنید.۲. کاری را که عاشق آن هستید شروع کنید. این کاری است که باید انجام دهید.((راز شماره ۷))عمل کنید/ اقدام کنیدبهترین راه پیش بینی آینده این است که آن را خلق کنید.دو نکته : ۱. قبل از دویدن به سوی نتیجه نهایی، باید درمورد یک چیز دیگر هم صحبت کنید : چار چوب ذهنی. باید خونسرد و آرام باشید. نترسید. استرس نداشته باشید. جای استرس را با عشق، علاقه و ایمان عوض کنید تا به نتیجه برسید.۲. از دیدگاه رابرت" همان طوریکه بسیاری از رهبران معنوی جهان که افتخار ملاقات با آنها را داشته ام به من گفتند، انسانها به خودشان سخت میگیرند. پس خونسرد باشید. احساس خوبی داشته باشید. ازهمه این کارها لذّت ببرسد.سی رفتار پولدارهای خنگ۱. زندگی بی عیبی برای خود طراحی کنید؛ این نقشه شماست.۲. اولین تیم یا گروه ایده آل خود را تشکیل دهید.۳. دیگران را ببخشید. خودتان را ببخشید.۴. گرفتن را تمرین کنید.۵. دادن و بخشش به مقدار زیاد را تمرین کنید.۶. سپاس گزار آنچه دارید و آنچه خواهید داشت باشید.۷. وفور نعمت در جهان هستی را باور داشته باشید.۸. تنها هدف خود را بنویسید.۹. چک ثروتمند شدن خود را بنویسید.۱۰. بیانیه مأموریت خود را بنویسید.۱۱. امروز پولدار زندگی کنید.۱۲. یک دیوار ثروت درست کنید.۱۳. در خانه و گاراژ و انبار به دنبال پول بگردید.۱۴. افراد مسموم را از زندگیتان بیرون کنید.۱۵. فهرستی از دارائی هایتان تهیه کنید.۱۶. فهرستی از بدهی هایتان تهیه کنید.۱۷. فهرستی از بدهی های بد تهیه کنید.۱۸. برنامه ای برای پرداخت بدهی های بد تهیه کنید.۱۹. فهرستی از بدهی های خوب تهیه کنید.۲۰. برنامه ای برای گرفتن بدهی خوب بیشتر تهیه کنید.۲۱. اگر اجاره نشین هستید، اولین خانه تان را بخرید. اگر خانه دارید، دومین خانه را بخرید.۲۲. اوراق قرضه و سهام بخرید.۲۳. برنامه ساده کسب و

کار خود را تهیه کنید.۲۴. کاری که عاشقش هستید را بنویسید و بعد انجام دهید.۲۵. در مورد نتیجه کار تصمیم بگیرید.۲۶. ۳ کاری که هر روز برای رسیدن به هدف انجام خواهی داد را بنویسید.۲۷. یک برنامه زمانی واقعی و جدی را داشته باشید.۲۸. برنامه ای برای ساعات کاری خود بنویسید و به آن عمل کنید.۲۹. یک فهرست تشکر و قدر دانی تهیه کرده و از هر یک سپاس گذاری کنید.۳۰. تفریح کنید و لذّت ببرید.جایزه شما؛((راز شماره ۸))همین الان پولدار هستید!اگر انسانها به جای نگرانی درباره بدهی ها، به دارایی هایی که دارند می اندیشیدند، دیگر نگرانی نداشتند. حاضرید هردو چشم، هر دو پا، هر دو دست یا قدرت شنوایی خود را به قیمت یک میلیون دلار بفروشید؟تمام چیز هایی که دارید را جمع بزنید و ببینید که آیا حاضرید آنها را در ازاء تمام طلاهای جهان بفروشید.بهترین نعمت ها از آن شماست؛ فقط اگر بتوانید شکر گذار آن باشید.(پیتر دراگر)

رفع احساسات ناخوشایند

میکائیل نینان – ویندی دراید خلاصه کتاب: سمانه هدشی- به اعتقاد ویکتورفرانکل : ((همه چیز را می توان از انسان گرفت مگر یک چیز و آن اختیار بشر است، یعنی اختیار او در انتخاب نوع نگرشش نسبت به شرایط و مهمتر از آن ، اختیار او در انتخاب خط مشی خود در قبال شرایط.)) شمادر هر شرایطی می توانید نوع واکنش خود را انتخاب کنید. زیرا همیشه تا حدی آزادی عمل دارید. رویدادهای گذشته یا حال ، هیچگاه احساسی را بر شما تحمیل نمی کنند ، بلکه در واقع ، نگرش شما نسبت به این وقایع است که نوع احساس شما را تعیین می کند . به عبارت دیگر شما آن طور احساس می کنید ، که می اندیشید. افکار واندیشه های ناخواسته منفی :برای آنکه به افکار منفی ناخواسته پی ببرید ، وقتی احساس بدی دارید (مثلا خشمگین هستید) از خود بپرسید : ((من دارم به چه فکر می کنم؟)) این افکار را به این دلیل ناخواسته می نامند که به طور غیر ارادی در ذهن شما پدیدار می شوند و بنابراین ، محصول اندیشه و استدلال نیستند، در هنگام ظهور به نظر موجه می رسند و نمی توان به راحتی از دست آنها خلاص شد(این افکار ممکن است به صورت تصویر ، خیال بافی و خیال پردازی خود نمایی کنند.)برای اینکه نوع احساس خودرا تغییر دهید ، باید طرز فکر خود را عوض کنید.وقتی شما طرز فکر خود را زیر سوال می برید ، مثل یک دانشمند تجربی عمل می کنید ، یعنی عقاید و نظرات خودرا به جای آنکه واقعیت بپندارید ، فرضیه می انگارید و آنها را به شکل واقع بینانه تری بررسی می کنید تا رفتارها و توضیحات دیگری پیدا کنید که در حل مشکلات عاطفی شما مفید تر باشند.تفکر انحرافی:وقتی از نظر روحی ناراحت هستیم ، اطلاعاتی را که به ما میرسد ، مدام به صورتی مغرضانه و تحریف یافته بررسی می کنیم و همین عامل باعث می شود وضعیت روحی بد ، رفتار عصبی ونگرانی ما باقی بماند .گیلبرت خاطر نشان کرده است : ((وقتی به جای عقل منطقی از احساسات پیروی می کنیم ، در معرض رویارویی با مشکلات هستیم .)) فیلتر ذهنی :یعنی تمرکز روی جنبه منفی یک موقعیت و قضاوت درباره ی آ ن براساس آن بعد منفی.(مثلا : علت اینکه تمام بعد از ظهر آن قدر بد گذشت ، این بود که باعث شدم لیوان شربت بریزد) برنز در یک تشبیه به یادماندنی ، فیلتر ذهنی را به ((قطره ای جوهر)) تشبیه می کند که رنگ تمام آب داخل ظرف را تغییر می دهد. به جای اینکه انگشت روی فقط یک جنبه از موقعیت بگذارید ، کمی دورتر بایستید و با دیدی واقع بینانه به کل آن نگاه کنید ، (مثلا : ریختن شربت البته باعث شد کمی خجالت بکشم و آنها هم کمی ناراحت بشوند ، ولی این قضیه خیلی زود فراموش شد و ما بعد از ظهر خیلی خوبی را سپری کردیم.) برخی احساسات نا خوشایند متداول :اضطراب :اضطراب ریشه در تصورات آینده شما دارد که به علت موضوعات خطرناک یا تهدید آمیز ، حساس و آسیب پذیر می شوید .مردم اغلب در مورد خطرات احتمالی مبالغه می کنند و توانایی خود را برای مبارزه با آنها دست کم می گیرند . خطرات و تهدیدات را می توان از نظر زمانی شامل زمان حال ، آینده نزدیک ، و آینده دور دانست. ترس و اضطراب با هم تفاوت دارند . ترس برداشت شما از محرکی است که حضورش را درک می کنید و تهدید کننده است و اضطراب واکنش عاطفی شما در برابر این برداشت است. بدیهی است که راه مبارزه با

اضـطراب ، رویارویی با ترس هایتان است . برای این منظور می توانیـد ترس های خودرا طبقه بندی کنید و به آن ها بپردازید (یعنی اول از ترس های کوچک شـروع کنیـد و بعد سـراغ ترس های بزرگ بروید ونیز می توانید بلا فاصله سـراغ بزرگ ترین ترس خود برویـد ،که این روش را هجوم بردن می گوینـد.) هر کـدام از این راه ها را که انتخاب کنیـد ، باید آنقدر در آن وضـعیت ترسـناک باقی بمانیـد تا اضـطرابتان فروکش کنـد و ساختار جدیـدی در شـناخت شـما ایجاد شود، یعنی طرز فکرتان عوض شود. نباید قبل از مواجه شدن با ترس ها ، انتظار داشـته باشید که احساس راحتی یا اعتماد به نفس در شما بوجود آید .افسردگی :احساس افسردگی ، معمولاـ بـا فقـدان یا از دست دادن همراه است وقتی افراد دچار افسـردگی می شونـد ، معمولا از فعالیت هایی که قبلا برایشان لـذت بخش بود ، کناره می گیرنـد و به درون خود فرو می رونـد و بـدین ترتیب ، وضـعیت افسـرده خود را تقویت می کننـد. هوک برای افسردگی ۳ علت ذکر کرده است :۱- خود خوری : یعنی سـرزنش خود ومتنفر بودن از خود به خاطر شـکست ها و بد شانسی های زندگی ۲- احساس ترحم نسـبت به خود: یعنی اینکه به خاطر بد بیاری های زندگیتان ، برای خود دلسوزی کنید .۳- احساس ترحم نسبت به دیگران : یعنی اینکه دلتـان به حـال دیگران به خـاطر گرفتـاری هایشان بسوزد.طرز فکر منفی و انحرافی از نشانه های بارز افسـردگی است :به اعتقـاد لازاروس ، ناراحتی باعث نا امیـدی نمی شود . چون فرد می دانـد چیزی که از دسـتش رفته است جبران ناپـذیر است یعنی نمی توان آن را برگردانـد. وقتی فرد این واقعیت را قبول کرد می تواند به راحتی به زندگی خود ادامه دهد. برای مقـابله بـا افسـردگی ، می توانیـد از برنـامه کـاری روزانه اسـتفاده کنیـد تـا سـرتان گرم شود. فعـالیت ، طرز فکری را که القا کننـده افسـردگی است لاجرم قطع میکند. به احتمال زیاد ، انگیزه ای برای زیاد کار کردن نخواهید داشت و به این نتیجه می رسید که بهتر است خود را اذیت نکنیـد. اما واقعیت این است که انگیزه بعد از کار ایجاد می شود .عصـبانیت : عصـبانیت به این معناست که حس می کنیـد به شـکلی به حریم شـما تجاوز شـده است . این احساس در ۳ حیطه اصـلی ممکن است رخ دهـد . نخست هنگامی که به نوعی از دست یابی به هدفی مهم باز می مانید .ثانیا وقتی قوانین مهم شخصـی شما را نادیده میگیرند ،ثالثا وقتی عزت نفس شما زیر سوال می رود.مطالعـات نشان می دهـد که عصـبانیت و خصومت طولانی ، خطر ابتلا به ناراحتی های قلبی – عروقی وسایر ناراحتی هـای فیزیکی را افزایش می دهـد. شایـد فکر کنیـد ابراز عصـبانیت بهترین راه برخورد بـا آن است و بعـد از فوران کردن ، احسـاس آرامش می کنیـد (ونگه داشـتن آن بـاعث ناراحتی می شود) ، تجربه نشان می دهـد که این نوع ابراز عصـبانیت به منظور تخلیه آن فقط باعث تقویت آن می شود ، زیرا افکاری که در اصل باعث عصـبانیت شـما شـده انـد به جای ضـعیف شـدن ، قوی تر می شوند .شاید احساس کنید این دیگران هستند که باید تغییر کنند نه شما ، زیرا آنها علت اصلی عصبانیت شما هستند . با این حال عصبانیت شما از بین نخواهـد رفت ، زیرا بسـیار بعیـد است که دیگران به میل شـما عمل کننـد. بهترین راه مبارزه با عصـبانیت را ، هوک بیان کرده است : ((برای رهایی از عصـبانیت ، اول باید خود را از این فکر که یک عمر به شـما گفته اند ، خلاص کنید : دیگران باعث عصـبانیت مـن می شونـد.)) خجـالت : خجـالت از این فکر سرچشـمه می گیرد که تصـور می کنیـد در برابر دیگران ، کـاستی ، بی کفـایتی یا نقطه ضـعفی از خود نشان داده ایـد و دیگران هم این ارزیابی منفی را قبول دارنـد.لازاروس بیان می دارد : ((خجالت به دلیل تفاوت نگرشـی است که فرد از خود دارد با آنچه دیگران در مورد او می پنداند.))بعضی اوقات ممکن است به جای خجالت کشیـدن فقـط کمی شـرمنده بشویـد . شـرمندگی نـوع خفیف تر خجـالت کشـیدن است و ضـعف هـا واشـتباهاتی که برای دیگران مکشوف می شونـد ، نقش مهمی در هویت اجتمـاعی شـما ندارنـد. یکی از راههـای منـاسب برای اینکه افکار خجالت آمیز خود را تغییر دهید ، تمرین های مبارزه با خجال است . این تمرین ها شامل اعمالی است که تمسخر و سرزنش دی گران را جلب می کنند . (مثلا : پرسیدن آدرس ایستگاه مترو ، در حالی که کنار آن ایستاده اید) همچنین می فهمید که با خندیدن یا تایید نکردن مردم هیچ اتفاق ناگواری برای شـما نمی افتد ، خنده یا مخالفت مردم باعث خجالت کشیدن شما نمیشود ، بلکه معنایی که شما بر این خنده یا مخالفت قائل میشویـد ، باعث خجالت شـما می شود.احساس گناه :موضوع احساس گناه لغزش یا تخلف اخلاقی است . شـما ممکن

است گاهی به خاطر بعضی رفتارهایتان که فقط مربوط به شما می شوند ، احساس گناه کنید (مثلا : داشتن افکار پلید) و گاهی ممکن است به خاطر تاثیراتی که اعمال شما روی دیگران دارند احساس گناه کنید .یکی از شیوه های موثر مبارزه با احساس گناه ، ارزیابی میزان مسولیت خود در قبال واقعه ایست که به خاطر آن احساس گناه می کنید (شاید فکر می کنید فقط شما مسبب بروز آن واقعه هستید.)آزردگی :وقتی آزرده می شوید در واقع نسبت به ستمی که فکر می کنید علیه شما روا داشته شده است ، واکنش نشان می دهید . گاهی ممکن است فکر کنید که شخصی شما را تنها گذاشته و یا به شما خیانت کرده است و نتیجه گیری کنید که مستوجب چنان رفتاری نیستید. به عقیده لازاروس ، اخم کردن بیانگر این است که : ((فرد وابسته ی توجه و حسن نیت طرف دیگر است . فردی که اخم کرده است ، رفتار شدیدی از خود نشان نمی دهد که مبادا طرف مقابل کاملاـ منزوی شود و رابطه شان به خطر بیافتد و از بین برود . اخم کردن ، تصویری ضعیف ، نیازمند و حتی بچه گانه از فرد به دست می دهد.)) مشکل آفرینی و رفع مشکل:مشکل چیست ؟ مشکل را می توان روبه رو شدن با چالشی خاص در زمان حال تعریف کرد که هنوز راه حل مناسبی برای آن پیدا نکرده ایم. مشکلات می توانند جنبه عینی (مشکلات مربوط به همکاران بد اخلاق) یا جنبه عاطفی (مثل احساس گناه به خاطر نرفتن به سرکار به دلیل بیماری) داشته باشند. در ادبیات مربوط به مدیریت استرس و حل مشکلات مدیریتی ، ۲ روش مهم سازش پیشنهاد شده است : ساختن با مشکلات و نوع دیگر ، کنار آمدن با هیجانات عاطفی . در سازش با مشکلات بهید با موقعیت های پر تنش ، مقابله کرد به طوری که باعث تغییر و اصلاح آنها شد ودر موارد احساسی و عاطفی ، رنج و غم تابع این وضعیت می شود. اگر یک موقعیت و شرایط غیر قابل تغییر در نظر گرفته شد آن وقت پذیرش حالت احساسی و هیجانی مهمترین سیاست معقول ومناسب می باشد ، در این روش باید به فرد کمک کرد تا طرز فکر خود را در مورد آن موقعیت تغییر دهد.گیلبرت بیان میکند که برای درمان افراد افسرده ، اغلب از تکنیک ها یا روش های درمانی حل مشکل استفاده می شود. اگر وقوع مشکل با روش حل مشکل موفقیت آمیز جایگزین شود ، به این طریق ، مشکلات و گرفتاریهای درونی وبیرونی فرد کمتر میشوند.حل مشکل :برنارد می گوید :((برای اینکه بتوانید شفاف فکر کنید ودر نتیجه به خوبی از عهده مشکلات پر تنش برآیید و مشکلات عینی را حل کنید ، باید ابتدا روی احساسات خود کنترل داشته باشید .کنترل احساسات کلیدی حیاتی برای کنترل فشارهای روحی است.)) برای دستیابی به این امر باید عقاید و نظراتی را که به طور عمده باعث بوجود آمدن واکنش های احساسی و رفتاری شما در برخورد با وقایع می شوند ، تغییر دهید یا آن را اصلاح کنید .تجزیه و تحلیل مشکل :مرحله ۱ : شناسایی مشکلباتلر و هوپ پیشنهاد می کنند که مشکلات را به گونه ی دیگری مطرح کنیم تا دیگر غیر قابل حل به نظر نرسند ودر عوض ، به حل مشکل بیانجامد. طی مرحله اول ، نقاط قوت ، توانایی ها و مهارت های خود را در زمینه حل مشکل می توانید در جایی یادداشت کنید تا قادر باشید تعیین کنید که آیا در حال حاضر می توانید از الگوی حل مشکل استفاده کنید یا خیر؟مرحله ۲ : انتخاب هدف اهداف را باید به صورت مشخص و رفتاری بیان کرد تا بتوان میزان پیشرفت را اندازه گرفت .از هدف های کلی ، مبهم و غیر واقع بینانه پرهیز کنید . اهداف همچنین باید در حیطه کنترل شما باشند (طوری نباشند که بر آن ها کنترل نداشته باشید). مرحله ۳ : پیدا کردن راه های مختلف در این مرحله شما باید برای رسیدن به اهداف خود تا جایی که امکان دارد راه حل هایی پیدا کنید و در ابتدا ، به بعضی از این راه حل ها که مسخره به نظر می رسند ، اصلا توجهی نکنید . به عبارت دیگر توفان ذهنی برپا کنید و اجازه دهید تا تخیلات شما به طور طبیعی و به سرعت پیش بروند.مرحله ۴ : بررسی پیامد ها در این مرحله باید مزایا و ضررهای همه ی راه حل هایی را که در جلسه توفان ذهنی به دست آمده اند و همچنین پیامد های احتمالی اجرای هر یک از این راه حل هارا در نظر بگیرید .مرحله ۵: تصمیم گیریدر این مرحله ، نوید بخش ترین و امکان پذیر ترین راه حل یا راه حل هایی را که در مرحله قبل ارزیابی شده اند ، انتخاب می کنید ، به طوری که کمترین زیان را داشته و بهترین راه برای رسیدن به اهداف معین شما باشند. این مرحله ، همچنین شامل تفکر درباره ابزار و اهداف است ، یعنی برنامه ریزی مرحله مرحله برای اجرای راه حلی که انتخاب کرده اید تا به اهداف خود

برسید.مرحله ۶: اجرادی زوریلا تفاوت بسیار مهمی بین حل مشکل و اجرای راه حل قائل شده است : حلمشکل به معنی کشف راه حل مناسب است ، در حالی که اجرای راه حل به معنی اقدام برای انجام راه حل ها در شرایط واقعی است . بنابراین ((برخی افراد ممکن است از مهارت زیادی برای حل مشکل برخوردار باشند ، ولی در اجرای راه حل ها مهارت چندانی نداشته باشند و یا بر عکس .)) دربرنامه حل مشکل حتما باید هر ۲ مهارت را ارزیابی کرد.مرحله ۷: ارزیابی در این مرحله ، با ملاحظه نتیجه اقدامتان برای رسیدن به هدف ، پیشرفتتان ارزیابی می شود . آیا به هدفتان رسیدید ؟ اگر نه ، چه موانعی سد راه شما شد ؟ پیدا کردن راه حل رضایت بخش برای مشکلاتتان معمولاـ در برگیرنده ترکیبی از آزمایش و خطا و پشتکار است .غلبه بر اهمال کاری :اهمال کاری در لغت به معنای ((به تعویق انداختن کارهاست)) ، یعنی اینکه آگاهانه تصمیم بگیرید کاری را بعدا انجام دهید. وقتی می گوییم فردی تنبل یا سهل انگار است ، یعنی اینکه به کندی کار می کند و در نتیجه ، کارهارا به زمان نامعلومی در آینده موکول می کند واگر هم زمان مشخصی را در آینده تعیین کند در زمان مقرر ، آن را انجام نمی دهد. به بیان ساده تر ، مشکل اهمال کاری این است که شما با اینکه عقل سلیمتان می گوید کاری را همین حالا انجام دهید، مدام آن را به تعویق می اندازید.هوک بیان می کند که در مورد بشر انضباط فردی ضعیف ، امری عادی است، زیرا :((ظاهرا اجتناب از به سختی انداختن خود ، معمول ترین روشی است که بشر اتخاذ می کند. چون ما به راحتی فریب منافع فوری خود را می خوریم .))درایدن بیان می کند که اهمال کاری اغلب شیوه ای رفتاری است که طی آن فرد می کوشد از دچار شدن به وضعیت عاطفی نا خوشایند پرهیز کند.تناقض ((آسایش در گرفتاری)) نوعی اهمال کاری است که شاید نتوان به راحتی آن را تشخیص داد ، در این حالت تصور می کنید که وضعیت غیر فعال شما در مقایسه با پیامد های تغییر و شکست احتمالی بهتر و بی خطرتر است. بنابراین ، وقتی می گویید : ((من همین طوری هم راحتم.)) در واقع از وضع خود رضایت کامل ندارید ، بلکه به این جهت این را می گویید که می ترسید فرایند تغییر شکست بخورد ووضع ، بدتر از این که هست بشود، پس تصمیم می گیرید به جای اینکه وضعیت یکنواخت فعلی خودرا تغییر دهید ، در آن حال باقی بمانید .دلایل اهمال کاری (تنبلی):درایدن وگردن ۳ دلیل اصلی را برای اهمال کاری شناسایی کرده اند:۱-اضطراب : اضطراب از آنجا ناشی می شود که تصور می کنید اگر مرتکب کاری شوید که از آن اجتناب می کنید ، خودباوری و عزت نفس شما تهدید می شود .۲- کم تحملی : به معنی تصوری است که از ناتوانی خود برای تحمل سختی ، بی حوصلگی ، کار مشکل و ... دارید. بنابر این از کارهای ناخوشایند اجتناب می کنید ویا به محض شروع کاری صحنه را ترک میکنید.۳- عصیان وتمرد: روشی برای نشان دادن عصبانیت خود به دیگران از طریق به تعویق انداختن کارهای مهم و ضروری است . در واقع با این عمل می خواهید از کسی که مدام به شما می گوید باید چه بکنید و چطور رفتار کنید ، انتقام بگیرید.ممکن است در جریان یک اهمال کاری ، هر ۳ دلیل آن یعنی اضطراب ، کم تحملی و عصیان نقش داشته باشند. افراد اهمال کار ، معمولا در ۲ زمینه اصلی ، یعنی تلاش برای پیشرفت و مراقبت شخصی دچار مشکل هستند . تلاش برای پیشرفت ، به معنی کوشش برای دست یابی به اهدافی است که مورد نظر فرد هستند و مراقبت شخصی ، باعث می شوند زندگی جذاب تر وراحت تر شود ، مثل ا: انجام کارهای خانه. تاخیر در اینگونه کارها ممکن است باعث افزایش رنجش در زندگی و کاهش لذت وشادی شود.گاهی منتظر می مانید تا اشتیاق لازم برای شروع کار را پیدا کنید ، زیرا با خود اینگونه احتجاج می کنید که بدون اشتیاق و حس و حال لازم ، بعید است بتوانید دست به انجام کار سختی بزنید .برنز هم در این باره می گوید :((اشتیاق پله اول نیست ، بلکه پله اول کار مفید است . شما نباید به این توجه کنید که کاری را دوست دارید یا نه بلکه ابتدا باید دست به کار شوید و کار خود را شروع کنید وموتور خود را به کار بیاندازید . به محض اینکه کاری را شروع کردید معمولا تحریک می شوید که بیشتر کار کنید.))انواع اهمال کاری :ساپادین گونه شناسی اهمال کاری حاد را به این شرح بیان کرده است: ۱-کمال طلبی: شما تمایلی به شروع یا تمام کردن کارها ندارید زیرا فکر می کنید ممکن است به اهداف بلند خود به طور تمام و کمال دست نیابید . بنابراین ، ممکن است توجیهاتی برای عملکرد ناقص خود پیدا کنید تا دچار

محکوم کردن خود نشوید ، مثلاـ :((من به این دلیل در امتحان نمره عالی نگرفتم که خیلی خوشگذرانی کردم. اگر واقعا درس خوانده بودم و باز نمره عالی نمی گرفتم آدم ناموفقی بودم .))۲- رویا دیدن : شما به ابهام و عدم واقعیت گرایش دارید ، افکار بلند و واهی تبدیل به اهداف دست یافتنی نمی شوند . از خیال پردازی برای فرار از الگوی یک نواخت و ظاهرا غیر قابل تغییر زندگی خود استفاده می کنید .۳- نگرانی : می ترسید اوضاع بد شود ومشکلات شما را مستاصل کند ، بنابراین ریسک نمی کنید و یا دست به هیچ تغییری نمی زنید وبه توانایی خود در تصمیم گیری یا تحمل ناراحتی ها اعتمادی ندارید .۴- بحران سازی : می گویید تا ثانیه های آخر نمی توانید اشتیاقی داشته باشید و یا می گویید فقط در ثانیه های آخر می توانید به بهترین نحو عمل کنید و بدین ترتیب دوست دارید از خود شجاعت نشان دهید.۵- پر کاری : مدام کار می کنید و اغلب برای خود کار می تراشید ، اما به مسائل مهمی که باید به آن ها پرداخته شود فکر نمیکنید (مثلا : تصمیم گیری در مورد اینکه اهداف وارزش های اصلی شما در زندگی کدامند.)آشکارترین راه حل برای مقابله با اهمال کاری احتمالا برنامه اجرایی است (مثلا : برنامه مدیریت زمان) تا بهره وری شخصی زیاد تر شود. اهمال کاری ، تعلل، اغلب رفتاری ملاحظه کارانه است که فرد را از تجربه کردن چیزی که ناخوشایند است یا از آن می ترسد ، بر حذر می دارد. با این حال ، این گونه رفتار به جای حل کردن مشکل اصلی آن را حفظ می کند. بنابراین رمز درک فرایند اهمال کاری آن است که به فرد کمک کنیم تا عقایدی غیر منطقی را (یعنی عقایدی که محکوم به شکست هستند و کار کردن را مختل می کنند) که باعث حفظ مشکل می شود ، آشکار کند. این مرحله شناسایی مهم است زیرا ،اگر متوجه نباشید چطور خود را کنترل کنید ، خیلی مشکل بتوانید خود را تغییر دهید.برای تغییر یک الگوی رفتاری مثل اهمال کاری ((نیاز به کار ، ومعمولاـ کار زیاد است.)) گرچه ممکن است طنز آ میز به نظر بسد ، اما مشکل فرار از کار را فقط میتوان با بیشتر کار کردن حل کردو این مورد، شامل کشف و مقابله جدی با افکار بیهوده و عقایدی است که تاکید دارند، کار به هر دلیلی بسیار مشکل است. با ایجاد رشد و تحول در طرز فکر و نگرش ضد تنبلی ، هر آنچه که به نظر غیر قابل تحمل بلشد ، عاقبت تحمل پذیر می شود همانطور که فعالیت جایگزین بی تحرکی و اجتناب می گردد.مدیریت زمان:زمان نامحدود است ، ولی فرصت شما محدود است آیا از وقت خود به بهترین نحو ممکن استفاده می کنید ؟ مدیریت زمان ، مدیریت خویشتن است ، به عبارت دیگر برای اینکه بفهمید چرا از وقت خود به بهترین نحو ممکن بهره نمی برید به خودتان نگاه کنید .ضعف مدیریت زمان : دیویس و دیگران برای ضعف مدیریت زمان ، نشانه هایی را ذکر کرده اند :دوندگی و عجله زیاد (مثلا : بین جلسات و کارها)-تاخیر همیشگی (مثلا : در مورد جلسات ، دیدن ارباب رجوع یا مراعات ضرب الاجل ها) - بهره وری ، انرژی واشتیاق کم (مثلا : به نظر می آ ید، به جز روزی که حقوق در یافت میکنم در مورد هیچ کاری هیجان نداشته باشم)- سرگردانی و بلا تکلیفی در انتخاب روش های مختلف (مثلاـ : هفته هاست که روی این مسئله فکر می کنم ، هر راهی را که انتخاب کنم به ضررم تمام می شود نمی دانم بالاخره کدام راه را انتخاب کنم .)- اهمال (یعنی : مدام به تاخیر انداختن شروع کار یا فعالیتی . این عمل ممکن است به این دلیل باشد که می ترسید مبادا نتوانید آ ن کار را به خوبی انجام دهید و یا در حین کار نتوانید آنطور که از شما انتظار می رود ، تلاش کنید .)- فرورفتن در باتلاق جئیات (یعنی : نمی توانید مسائل اصلی را درک کنید ، زیرا بیش از حد به جزئیات می پردازید. مثلا : تا همه ی جزئیات کارم تمام نشود ، نمی توانم دست از آنها بکشم .)جوهر مدیریت زمان آن است که بدانیددر زندگی چه اهداف و ارزش هایی دارید و به بهترین نحو از وقت خود استفاده کنید تا به آنها برسید . با این حال وقتی اهداف و ارزش های خود را شناختید ، به این معنی نیست که زمان خود به خود از هدف مند بودن نوظهور شما پیروی می کند . باید بررسی کنید و ببینید چطور از وقت خود استفاده می کنید و فعالیت هایی را که در جهت اهداف شما نیستند به تدریج از دور خارج کنید . ارزش ها و اهداف خود را مشخص کنید :ارزش های به شما کمک می کنند تا تعیین کنید که چه چیزی در زندگیتان مهم است.حتما مراقب باشید که اهدافتان مطابق با ارزش هایتان باشد (برای مثال اگر برای زندگی خانوادگی ارزش قائلید ، هدفتان باید این باشد که هر روز در

زمان مناسب به خانه برسید تا وقت بیشتری را با بچه ها بگذرانید .) همچنین اهـدافتان نبایـد بیانگر چیزی باشد که دوست ندارید ؛ بلکه بایـد بر عکس ، منعکس کننـده چیزی باشـد که دوست داریـد.نظـارت داشـتن بر وقت خود :وقتی ارزش ها و اهـداف خود را تعیین کردیـد گـام بعـدی این است که ببینیـد چطور وقت خود را صـرف می کنیـد . تعیین اولویت در کـار ها :برای این منظور می توانیـد فعـالیت هایتـان را براسـاس فوریت و اهمیت آنها اولویت بنـدی کنیـد. مسائل فوری نیازمنـد توجه و یا اقـدام بی درنگ شـما هستند ، در حالی که مسائل مهم فقط از نظر شما اهمیت دارند . فعالیت ها را می توان به ۴ گروه مختلف تقسیم بندی کرد:۱-فوری و با اهمیت ۲- غیر فوری ولی بـا اهمیت ۳- فوری ولی بی اهمیت ۴- غیر فوری وبی اهمیتفعـالیت های گروه ۱ شامل واکنش نشان دادن در برابر بحران ها و هنگام رسیدن ضرب الاجل ها ست. اگر بیش از حد ، وقت خود را صرف واکنش نشان دادن به مشکلات فوری کنید ممکن است وارد حیطه خطر ناك سطوح بالای استرس و احتمالا از رمق افتادن شوید .در مورد فعالیت های گروه ۲ این امکـان وجـود دارد که پیشـاپیش در مورد آنهـا برنـامه ریزی کنیـد (مثلاـ : برای اینکه ۶ ماه بعـد سـخنرانی خوبی داشـته باشم ، چه مراحلی را بایـد بگـذرانم ؟) و این طور نیست که چون یـک روز از کار جیم شـده ایـد ، خشـنود باشـید .یا برای کاهش بحران ها و مشـکلات ، اقـداماتب پیش بگیریـد و یا در زنـدگی خود تعادل ایجاد کنید . فراموش نکنید که نباید از انجام این گونه فعالیت ها به بهـانه اینکه فوری نیسـتند ، غفلت کنیـد که در این صورت فوری خواهنـد شـد . فعالیت های گروه۳ بیشتر شامل پاسـخ گفتن به در خواست هـای دیگران است. این فعـالیت هـا هم مثل گروه ۱ ، شامـل واکنش در برابر وقـایع هسـتند ولی نقش مهمی در رسـیدن به اهـداف کلیدی و سازمانیتان ندارند.فعالیت های گروه ۴ شامـل فعـالیت هایی نظیر جابه جا کردن کاغـذ ها ، با عجله به این طرف و آنطرف رفتن و مرتب کردن روی میز است .شایـد خود را متقاعـد کنیـد که مرور مـدام برنامه مدیریت زمان مهم است ، اما در واقع فقـط تلف کردن وقت است . فعـالیت های که در این گروه قرار دارنـد ، نه فوری و نه با اهمیت هسـتند و بایـد از برنامه روزانه شـما حذف شوند .مان پیشـنهاد میکند برای آنکه کارتان کیفیت بالایی داشـته باشد ، سعی کنید بفهمید در چه مواقعی بهتر کار می کنید ((برخی از مردم شب هـا خوب کـار می کننـد و برخی دیگر صبح هـا بیشـتر از دیگر مواقع روز هشـیارند . مهمـترین و دشوارترین کارها را به وقت هایی واگذارید که معمولا از حس و حال خوبی برخوردارید .))مدیریت خوب زمان به این معنا نیست که برای هر ثانیه از روزتان برنامه ای داشـته باشـید ، بلکه به این معناست که بیشتر وقت خود را در جهت رسیدن به اهدافتان صرف کنید . مانند هر تغییر دیگری بایـد بر مهـارت هـای خود در رابطه بـا مـدیریت زمـان ، به صورت روزانه نظـارت داشـته باشـید تا دوباره به حالت استفاده ضـعیف از وقت خود بر نگردیـد . زمان منبع با ارزشـی است و هر ثانیه ، دقیقه و ساعتی را که می گذرد ، به هیچ وجه نمی توان دوباره بدست آورد، بنابراین بکوشـید عاقلانه از آن اسـتفاده کنید.پشتکا ر : پشتکار در لغت به معنای ((ادامه دادن سر سختانه)) و بیانگر انعطاف نا پذیری رفتاری یا پیشـرفت زورکی است.پشتکار ، یکی از ضرورت های اصلی موفقیت و کامروایبدر زندگی است .انگیزه دارا ی سه جزء اصـلی است : ۱-جهت : می خواهید چه کنید و یا به چه برسـید .۲- تلاش : چقدر تلاش می کنید.۳- پشـتکار : تا چه حـدی به تلاش خود ادامه می دهید .شـما شاید جهت خود را بدانید و در ابتدا تلاش زیادی هم بکنید که به مقصـد برسید ولی بعد ، برای رسیدن به هدف خود دست از تلاش بکشید ، و این به خاطر آن است که پشتکار ندارید که بتوانید تا رسیدن به هدف دست از تلاش نکشـید .طبق گفته ی گریگر ، رفتاری که به سـمت و سوی هدفی باشد ، ((امری شبانه روزی و هفت روز هفته ای است)).۳ بینش کلیدی که به منظور پیشـرفت و در نهایت بهبود مشکلات موثر است :۱-ناراحتی و یا نابسامانی های روانی انسـان هـا تا حـد زیادی به علت عقایـد و دیـدگاههای غیر منطقی (وذاتا محکوم به شـکست) خودآنهاست. اتفاقات به خودی خود مردم را مشوش نمی کند بلکه دیدگاه آنها در مورد آ ن رویداد است که همواره موجبات تشویق ، دلهره و اضطرابشان را فراهم می کند .۲- ما صرف نظر از اینکه چطور وچه وقت این نگرش های غیر منطقی خود را کسب کرده ایم ، در حال حاضرهمیشه ناراحت هستیم زیرا مدام مغز خود را با این تفکرات شست وشو می دهیم وآنها را پی در پی به خود تلقین می کنیم و در واقع به نحوی عمل

می کنیم که آنها قویتر می شوند.۳- تنها روش پایدار برای غلبه بر مشکلات عاطفیمان ، تمرین و تلاش خستگی ناپذیر است ، تا بر ضد نظرات غیر منطقی خود بیندیشیم ، احساس کنیم و عمل کنیم . معنی اراده :اراده کردن راحت است ، ولی عمل به آن سخت است زیرا اراده فقط به معنی ((تصمیم به تغییر نیست ، بلکه به معنی تصمیم به کار کردن برای تغییر خود و کاری است که فرد در راستای این تصمیم انجام می دهد)).ترک استقامت در کار :ما به تجربه در یافته ایم علت اینکه چرا در تلاش خود که به سمت وسوی هدفی است استقامت نمی ورزید یا علت اینکه چرا با مقاومت نکردن ، نتیجه تلاش های خود را بر باد می دهید احتمالا برخی از دلایل زیر باشد :-گرایش به لذت جویی های کوتاه مدت :به معنی آن است که در پی خوشی و رضایتی فوری باشیم که به بهای از دست دادن اهداف بلند مدت ما تمام می شود . برای اینکه به اهاف بلند مدت خود برسید ، معمولا باید از برخی (البته نه همه ی) لذایذ کوتاه مدت خود چشم بپوشید ، ((یکی از سخت ترین کارها برای مردم این است که در جهت اهداف بلند مدت خود کارکنند و در ضمن در برابر ناراحتی های کوتاه مدت استقامت کنند.))- ((اگر می دانستم این مشکل از کجا آمد ، کار تمام بود .)) مردم اغلب خود را متقاعد می کنند که اگر علل بوجود آمدن مشکلات خود را کشف کنند (که معمولا در گذشته است)، آ نگاه یاخود به خود حل می شوند و یا برای غلبه بر آنها انگیزه پیدا خواهند کرد. اگر گذشته خود را کاوش کنید ،البته ممکن است بینشی درباره نحوه پدید آمدن مشکلات فعلی خود بیابید ، ولی بعید به نظر می رسد که راهنمای مفیدی برای تلاش فعلی شما به منظور حل مشکل باشد.به جای گذشته ف روی زمان حال و اینکه چطور می شود آن را تغییر داد ، تمرکز کنید .تنفر از پشتکار و یا بی تابی در برابر مشکلات، احتمالا- شما را ترغیب می کند که خیلی زود دست از تلاش بکشید و همچنین شما را متقاعد می سازد که تحمل تلاش مستمر خیلی سخت است .از قضا پشتکار شما در نداشتن پشتکار ، در دراز مدت ، احتمالا مشکلات بیشتری را برای شما تولید خواهد کرد که در آ ن صورت اگر بخواهید مشکلات ، شما را به درماندگی و استیصال نکشد ، باید پشتکار داشته باشید .چگونگی مواجهه با انتقاد :انتقاد (حتی اگر با حسن نیت همراه باشد) ممکن است درست روی نقطه ضعف فرد مقابل انگشت بگذارد ویا اورا حساس و زود رنج کند .احساسات شما به خاطر نوع وقایع نیست ، بلکه به دلیل طرز فکر شما نسبت به آن اتفاق یا انتقاد است. انتقاد از شما چه به جا باشد و چه بی جا ، واکنش شما در برابر آن تحت کنترل شماست .برخی از عللی که افراد را در هنگام برخورد با انتقاد ناراحت می کنداز این جمله اند :خوره رضایت : گرچه مشاهده رضایت دیگران از شما بویژه اگر افراد مهمی باشند تجربه شیرینی است ، اما اگر فکر کنید محتاج رضایت آنها هستید و بدون آن نمیتوانید زنده بمانید و یا خوشحال باشید ، در موضع ضعف قرار می گیرید.همانطور که فوروارد می گوید : شعار خوره رضایت این است که :((اگر کسی از من راضی نیست حتما کار اشتباهی انجام داده ام .)) وگاهی حتی بدتر از این ، آنکه: ((اگر کسی از من راضی نیست حتما اشکال از من است.انتقاد به خودی خود باعث ناراحتی شما نمی شود ، بلکه معنایی که از آن استنباط می کنید شما را ناراحت می کند.اگر گرفتار خوره رضایت باشید ، مدام با اینکه احساس کنید پائین تر هستید موافقت می کنید زیراخودتان هم این را قبول دارید.برای اینکه به تدریج خود را از مخمصه رضایت رها کنید و به جای اینکه بگذارید انتقاد نابودتان کند ، در برابر آن مقاومت کنید باید فلسفه ای را مبنی بر قبول خویشتن ملکه ذهن خود کنید ، یعنی این فلسفه که : هیچ وقت شخصیت خود را زیر سوال نبرید ، بلکه فقط اعمال و یا خصوصیات خود ر اارزیابی کنید.اگر اعمال خود را جدا از خود بدانید ، به شما امکان می دهد که روی مشکلتان تمرکز کنید .برخورد خوب با انتقاد و واکنش سازنده در برابر آن ، روی بستری از قبول خویشتن قرار دار د.طرد: طرد شدن را اغلب می توان سخت ترین نوع انتقاد دانست زیرا فردی که طرد می شود احساس می کند دیگر اورا نمی خواهند و دوست ندارند واین در حالی است که انسان های نیازمند رضایت دیگران ، سایه شوم طرد شدن را همواره بر سر خود احساس می کنند. طرد کردن در واقع ۲ مرحله دارد. اول کسی شمارا طرد می کند و بعد شما خود را طرد می کنید . همانطور که هوک خاطر نشان کرده است ((می شود کسی مارا طرد کند و با این حال خودمان خود را طرد نکنیم . وقتی دچار مشکلات عاطفی می شویم

که شخصا خودمان را طرد کنیم ، نه وقتی که دیگران ما را طرد می کنند))حالت دفاعی : حالت دفاعی واکنش متداول در برابر انتقاد است. در این حالت وقتی کسی از شما انتقاد می کند ، به جای اینکه به آن اجازه ورود دهید و در مورد آن تفکر کنید تا اگر سخن حقی در آن است به آن پی ببرید ، به توجیه رفتار خود متوسل می شوید. اگر حالت دفاعی خود را کنار بگذارید می توانید به جای توجیه گری ، به طور معقول و موجهی فکر کنید .انتقاد مداوم :شاید افرادی در اطراف شما باشند (مثل رئیس ، همکار و...) که مدام از شما انتقاد می کنند . ما به شما حق می دهیم و دور از انتظار هم نیست که احتمالا دیگر خسته و حتی متقاعد شده باشید که حتما شخصیت شما نقص مهمی دارد که این همه از شما انتقاد می کنند . ولی چنین نیست این افراد بیماری شکایت کردن دارند و آدم های سرزنش گری هستند که ، درباره همه چیز و همه کس تا حد تهوع غر میزنند. این ها در حالی که حتی قدرت کنترل رفتار خودرا ندارند ، معتقد اند که جهان باید اینگونه باشد و یا آنگونه نباشد.و شما یا دیگران و یا همه باید کاری کنید تا اوضاع درست شود .همانطور که من در این باره می گوید ((انتقاد زیاد بدون استثنا بیش از آن که مربوط به شما باشد بیانگر منشا آن است (یعنی حسادت یا احساس نا امنی .)) پیشنهاد می کنیم هر وقت با انتقادی روبه رو شدید، به جای عصبانی شدن با طرح ۲ سوال از خود آن را تجزیه و تحلیل کنید ((آ یا این انتقاد بجاست ؟)) و ((آیا این انتقاد بیجاست؟)) اگر بجاست پس قبولش کنید ولی خود را محکوم نکنید و اگر خواستید برای حل مشکل خود اقدام کنید . اگر انتقاد بیجاست ، آنگاه حق اشتباه کردن فرد مقابل را در مورد خود از اوسلب نکنید و دردل هم اورا به خاطر این قضاوت اشتباهش لعن و نفرین نکنید.حساسیت بیش از حد نسبت به انتقاد :علت ریشه ای اینگونه حساسیت های بیش از حد نسبت به انتقاد ، داشتن خود باوری ضعیف و شکننده است ، یعنی شما نظرات وانتقادات دیگران رابه دست خود به صورت توهین تغییر شکل می دهید.برای مبارزه با این مشکل ، به خاطر نظرات دیگران ، دیگر به خود توهین نکنید و قبول کنید که برخی از جنبه های خود را دوست ندارید و می خواهید آن را تغییر دهید اگر حساسیت شما نسبت به انتقاد تا حد زیادی کم شود ، احتمالا خواهید دید که وقتی بدون ناراحت شدن به این انتقادات گوش می دهید برخی از آنها در واقع شما را کمک هم می کنند.خجالت:شاید علت ترس شمااز انتقاد بالفعل و یا بالقوه این باشد که اشتباهاتتان در معرض دید دیگران قرار می گیردو باعث ناخوشنودی احتمالی آنها از شما خواهد شد.خجالت بر اثر نارضایتی اجتماعی بوجود می آید (و به همین دلیل است که خجالت اغلب احساسی ((اجتماعی)) خوانده می شود.)عامل اصلی فعال شدن خجالت ، موافقت ضمنی شما با نارضایتی تصوری و یا واقعی دیگران از شماست .برای مبارزه با خجالت، به هیچ وجه نباید بر اساس رفتارتان در مورد موجودیت خود قضاوت کنید .پیشنهاد می کنیم به طور سازنده ای انتقاد کنید که درآن صورت ، انتقاد شما باید حائز شرایط زیر باشد:درباره خود فرد قضاوت نکنید ، بلکه درباره رفتار وعملکرد او قضاوت کنید.سعی کنید نظرتان به طور خاص و مشخص ومبتنی بر واقعیات باشد .مدام روی رفتارها و اشتباهات گذشته انگشت نگذارید ، بلکه روی این تمرکز کنید که تغییرات فعلی چطور می توانند در آینده باعث بهبود کار شوند.با دقت کامل به حرف های طرف مقابل خود گوش کنید تا اگر او دررابطه با تغییراتی که شما پیشنهاد می کنید ،مشکل ویا مخالفتی دارد ، آن را تشخیص دهید.به طرف مقابل خود نشان دهید که آنچه گفته است و از همه مهمتر مفهوم گفته های او رافهمیده اید.با اعتماد به نفس حرف بزنید ، یعنی عصبانی نباشید و سعی کنید به توافق ونتیجه رضایت بخشی که برای هر دو طرف مطلوب است برسید.همانطور که درایدن و گردن بیان کرده اند :انتقاد کردن از عملکرد و رفتار دیگران ، فی نفسه هدف نیست ؛ انتقاد سازنده معمولا در پی هدفی است . هدف آن است که نحوه انجام کاری و یا برخی از جنبه های عملکرد و یارفتار کسی را تغییر دهیم.با قضاوت نکردن بر اساس رفتار خود، قبول خویشتن را یاد بگیرید و فقط رفتار ها یا نگرش های خود را ارزیابی کنید ؛ در هر انتقادی که از شما می شود میزان صحت وسقم آن را بررسی کنید و از قبول اشتباهات و یا ضعف های خود واهمه ای نداشته باشید و بعد از همه این ها فکر کنید چه تغییراتی باید در خود ایجاد کنید تا به پیشرفت هایی که مطلوب نظر شما هستند برسید . انتقادادات سازنده می توانند به توسعه خویشتن در شما کمک کنند ،

بنا براین ، از آنها استقبال کنید .اعتماد به نفس،قاطعیت:عدم اعتمادبه نفس«به معنی نادیده گرفتن حقوق فردی،ابرازنکردن افکار،عقایدواحساسات واقعی یابیان کردن افکارواحساسات خودباحالتی حاکی ازعذرخواهی،بی اعتمادی وفروتنی است که دیگران میتوانند به راحتی ازانها بگذرند.»عدم قاطعیت وخودباوری،اغلب پیامی بدین شکل دارد:«من مهم نیستم؛خواسته ی دیگران مهمتراست.»عدم قاطعیت ممکن است پشت نقاب ادب مخفی شود،مثلا:«ادب نشان دهنده ی نزاکت است وادم باادب دعواوبگومگو نمیکند.»پرخاشگری و عدم قاطعیت درنگاه اول،دو رویکرد کاملا متفاوت برای رویارویی با موقعیتهای دشواربه نظرمیرسند،بااین حال هردو دریک چیز مشترکند: تهدید شدن خود باوری و عزت نفس فرد.آموزش قاطعیت ، روشی متداول برای دستیابی به اعتماد به نفس و داشتن کنترل بیشتر برزندگی و در نتیجه کاهش دادن و یا از بین بردن احساس عجز وناتوانی و بدبختی است که قبلا داشته اید. همانطور که بک و دیگران اشاره کرده اند ، اعتماد به نفس ((درمانی موثر برای افسردگی)) است.موانع قاطعیت :چه عاملی مانع قاطع بودن شما می شود؟ هوک ۵ نوع ترس را مانع قاطع بودن می دانند :۱-ترس از زخمی شدن: برای اینکه در اسارت کسی بمانید ، ممکن است شما را به اعمال خشونت آمیز تهدید کند (مثلا : وقتی درگیر رابطه با فردی هستید که بسیار بد دهن است)۲- ترس از شکست خوردن : برای مثال ، به طور مستقل شروع به کسب و کار نمی کنید ، چون می ترسید اشتباه کنید و دچار عواقب مصیبت باری شوید .۳- ترس از جریحه دار کردن احساسات دیگران ۴- ترس از طرد شدن : برای مثال ، مدام تلاش می کنید دیگران از شما راضی باشند ، زیرا فکر می کنید اگر نتوانید عشق و تائید آنها را جلب کنید ، از هم فرو می پاشید (مثلا : اگر او مرا دوست نداشته باشد ، من به هیچ دردی نمی خورم.) ۵- ترس از نداشتن امنیت مالی : برای مثال ، شغل کسل کننده ای را که دارید تحمل می کنید زیرا می ترسید دچار بی ثباتی مالی بشوید و از مشکلات بالقوه می ترسید.تراور و برخی دیگر از محققان ، ۲ عامل را به عنوان موانع قاطعیت بیان می کنند : ۱- عصبانیت شدید ۲- احساس گناه در تعلیم قاطعیت ، پیش از آنکه فرد وارد گود شود ، ایفای نقش ، الگو سازی وتمرین ، روشهای اصلی رفتاری به شمار می روند. ایفای نقش به این معنی است که فرد در موقعیت مشکل دار اول به جای خود بازی می کند و بعد نقش خود را تغییر می دهد تا به جای طرف مقابل بازی کند . ایفای نقش ، فرد را قادر می سازد تا رفتاری را که دوست دارد تمرین کند و در عین حال متوجه واکنش طرف مقابل خود بشود . ایفای نقش همچنین اطلاعات دیگری در رابطه با مشکلات شناختی ، عاطفی ورفتاری قاطع بودن فرد بدست می دهد.۸ مرحله ابراز وجود وقاطعیت سالم :مرحله اول : توجه طرف مقابل خود را به خود جلب کنید .مرحله دوم : نحوه رفتار طرف مقابل خود را که برای شما مشکل ساز است به طور عینی توصیف کنید؛ یعنی مشکل را بدون مربوط کردن آن به خود ، ویا متهم کردن کسی ، تفسیر وتوصیف کنید. فقط به واقعیت ها توجه کنید . در کنار عینی بودن ، حتما خلاصه حرف بزنید که در غیر این صورت ممکن است توجه طرف مقابل شما« منحرف » شود.مرحله سوم : احساسات سودمند وسازنده ای رابیان کنید .مرحله چهارم: تفسیر های خودرا مهار کنید و نظر دیگران ر اجویا شوید . مرحله پنجم : به جواب طرف مقابل گوش دهید ونظر خود را در رابطه با آ ن بگویید.مرحله ششم : ترجیحات خود را به طور واضح و مشخص بیان کنید. مرحله هفتم: از طرف مقابل خود درخواست کنید که با شما موافقت کند.مرحله هشتم : هر چیز دیگری را که فکر می کنید به تکرار این واقعه در آینده مربوط می شود ، بیان کنید .ریسک کردن و تصمیم گرفتن :ما خطر کردن را نشانه سلامت روانی می دانیم ، زیرا چنین فردی دوست دارد به اهداف بلند پروازانه خود برسد ، از شکست و بد اقبالی نمی ترسد و می خواهد زندگی پر ماجرا تری داشته باشد و خود را در زندگی محدود نکند ، با این حال حتما توجه کنید که ما نمی گوئیم خطر کردن فی نفسه همیشه مثبت ومطلوب است ، بلکه می گوئیم در هر موردی که می خواهید خطر کنید ، خوب به جوانب آن فکر کنید و بی گدار به آب نزنید.خطر ، اشاره به امکان و یا احتمال رویدادی ناگوار دارد. احتمال چنین پیامدی« از صفر تا صد در صد است .» هر چه بیشتر از این پیامد بترسید ، در ذهن خود بیشتر احتمال می دهید که رخ دهد . وقتی می گوئید نمی توانید آنطور خطر کنید ، معمولا منظورتان این است که : « می توانم آنگونه

خطر کنم ، ولی ترجیح می دهم نکنم.» و به این علت می گوئید « ترجیح می دهم نکنم » که اعتقاد دارید نخواهید توانست پیامد های طرد شدن یا شکست خوردن را تحمل کنید . طرد شدن و شکست خوردن به احتمال زیاد دو علت اصلی پرهیز مردم از خطر کردن هستند.نقطه شروع کسب رشد شخصی واقعی می تواند این باشد که یاد بگیرید « ترس » بیمار گون خطر کردن رادور بریزید.اگر خطر نکنید ، شانس کمی برای غلبه بر ترس های خود و یا رفع روزمرگی کسالت بار زندگی خود خواهید داشت. خطر کردن به معنی این است که در آینده در برخی موقعیت ها شانس موفقیت خواهید داشت ؛ در حالی که اجتناب از خطر کردن یعنی هیچ شانسی برای موفقیت نخواهید داشت مگر آنکه موفقیت در دامن شما بیافتد. همانطور که والن ودیگران اشاره می کنند :مردم از طریق تجربه است که یاد می گیرند ، اگر هیچ وقت شکست را تجربه نکرده باشند ، بعید است که عقاید غیر منطقی خود را درباره ی آن تغیر دهند و یا از آن اجتناب کنند.آیا اعتماد به نفس قبل از انجام کاری سخت بوجود می آید یا بعد از آن ؟ شاید بگوئید جواب منطقی « بعد از آن» است با این حال وقتی با کار سخت و آزاردهنده ای روبه رو می شوید ، شاید بدون هیچ منطقی فکر کنید قبل از انجام دادن آن کار باید احساس اعتماد به نفس کنید و از آنجا که این احساس چندان واضح و روشن نیست ، از آن کار اجتناب می کنید.خودداری از انجام کارها ، باعث بوجود آمدن اعتماد به نفس نمی شود .برای اینکه بالاخره اعتماد به نفس پیدا کنید ، ابتدا باید با وجود نداشتن اعتماد به نفس ، کار را شروع کنید. اشتباهات خود را بپذیرید و بعد به تجزیه و تحلیل آنها بپردازید. اعمال شما هیچگاه نمی توانند معرف و توصیف گر شما باشند و برچسبی بر شما بزنند ، زیرا انسان موجودی جایز الخطا و بسیار پیچیده است .تصمیم گیری عجولانه :این مسئله معمولا ریشه در نگرش های نا سنجیده و شتاب آ میز دارد . یعنی به جای اینکه جوانب موضوع را به طور کامل در نظر بگیرید ، در یک لحظه بر اساس انگیزه ای مقطعی تصمیم می گیرید و در نهایت منافع واقعی خود را از دست می دهید.تصمیم گیری نسنجیده ، اغلب بر اساس احساسات شما در آن لحظه اتخاذ می شود. بیشتر اینگونه تصمیم گیریهای نسنجیده و تحریک شده بر اثر کم تحملی اتخاذ می شوند.خلاقیت :فرن هام میگوید : « تصمیم گیری کاری تحلیلی و خلاقانه است .» خلاقیت مشتمل است بر : فرایندی که تفکر متفاوت نامیده می شود .تفکر متفاوت به معنی ریسک در فکر کردن است به گونه ای که طرز فکر شما شاید مغایر با منطق باشد ، به نظر دیگران احمقانه برسد و بیمعنی جلوه کند ، بنابراین تفکر خلاقانه اغلب بیانگر کنار گذاشتن موقتی تفکر عاقلانه است تا در فکر شما ایده های جدید بتوانند ظهور کنند ، تداعی معانی جدیدی مجال شکل گیری پیداکنند و دیدگاههای جدیدی پدید آیند.تغییر در گرو مخاطره است. خطر کردن به شما ا مکان می دهد تا در خود اعتماد به نفس ایجاد کنید و خود را به رغم بدبیاری ها باور داشته باشید ، از اشتباهات خود تجربه بیندوزید و شانس و امکان رسیدن به اهداف مهم را فراهم کنید . تردید در تصمیم گیری ، جلوی خطر کردن را می گیرد و تصمیم گیری نسنجیده و تحریک شده لحظه ای ، خطر کردن را بی دلیل خطر ناک می کند. منافع و مضار بالقوه ی هر اقدامی باید به دقت بررسی شوند . در تصمیم گیری ، خلاق باید بود . برای این منظور باید جنبه های معقول را موقتا کنار بگذارید و تخیل خود را هر چه بیشتر پرواز دهید . وقتی فرود آمدید ، می توانید ایده های جدید را مورد بررسی و بازنگری قرار دهید.درک فرایند تغییر فردی :برای درک فرایند تغییر و پشت سر گذاشتن آن بدون به خطر افکندن خود ، چه باید کرد:مرحله۱ : قبول کنید که مشکل دارید و مسئولیت آن را بر عهده بگیرید ؛ قبل از اینکه بپذیرید مشکلی دارید ، باید از ان آ گاه شوید . دیگران شاید از آن آگاه باشند و بگویند در رفتار و احساس شما تغییراتی دیده می شود « برای مثال بگویند که هر روز بیشتر از دیروز نگران و هواس پرت هستید و با دوستان خود معاشرت نمی کنید »، با این حال اگر هم منکر هر گونه مشکلی شوید ، ولی به تدریج در می یابید که دچار ناراحتی و عدم تعادل هستید و یا مشکلاتتان روی هم تلنبار می شوند و کاری نمی توانید بکنید و یا در هنگام برخورد با بحران ناگزیر به این نتیجه می رسید که اوضاع زندگی شما خوب نیست و بدین ترتیب احتمال دارد به تدریج از مشکل خود آگاه شوید .پذیرفتن اینکه مشکلی دارید ممکن است خود تبدیل به مشکل عمده ای شود . یکی از بزرگترین موانع پذیرفتن مشکلات شخصی خجالت

کشیدن است ، بدین معنی که دیگران به چیزی در شما پی برده اند و یا شما چیزی را بر آنها آشکار کرده اید که فکر می کنید بی کفایتی ، عیب و یا نقطه ضعفی به شمار می رود و دیگران شما را به خاطر آن محکوم ، مسخره و یا طرد خواهند کرد وممکن است از شما به خاطر آن انتقاد کنند.شما برای اینکه خجالت زده نشوید ، احتمالامی گویید مشکلی ندارید و یا آن را مخفی میکنید و یا اشکال را به گردن دیگران می اندازید .پذیرش مشکل یعنی اینکه مسئولیت افکار ، اعمال و احساسات خود را برعهده بگیرید و خود ، دیگران ، جامعه و یا تقدیر را مقصر ندانید.مرحله دوم: مشکل خود را به طور کاملا مشخص وشفاف تعریف کنید ؛ اگر در مورد مشکل خود به طور مبهم بحث کنید ، حل کردن آن احتمالا بسیار دشوار خواهد شد ،برای اینکه مشکل خود را روشن کنید تا آنجا که می توانید به طور مشخص حرف بزنید . مرحله سوم : احساسات ناراحت کننده ی خود را شناسایی کنید .مرحله چهارم : آن جنبه از موقعیت که بیشتر شما را آزار می دهد ، مشخص کنید ؛ چرا این مسئله مهم است ؟ چون در مواقع منحصر به فرد دقیقا به اصل مشکل بر میگردد بدین ترتیب به اصل مشکل می پردازید و از جنبه های کم اهمیت و جانبی آن موقعیت دور می شود .وقتی بفهمید که کدام جنبه از آ ن موقعیت بیش از جنبه های دیگر شما را ناراحت می کند ، آنگاه می توانید نگرشی واقع بینانه پیدا کنید تا به طور سازنده ای به آن بپردازید. مرحله پنجم : تعیین کنید چه تغییراتی را مد نظر دارید ؛ هدف ها ، نتایج و پیامد های دلخواهی هستند که دنبال می کنید . برای اینکه هدف را تحت کنترل خود در بیاورید ، باید از خود بپرسید در این مورد از شما چه کاری بر می اید. مرحله ششم : باور های اصلی و کلیدی خود را به مبارزه بطلبید وتغییر دهید.مرحله هفتم : دیدگاه جدید خود را تقویت کنید. بااین حال ، تعهد شما نسبت به تغییر و کار سخت مربوط به آن ممکن است به خاطر« ۵ دام عمده» سست شود .دام ۱- من تا ناراحت نباشم نمی توانم کار سازنده ای انجام دهم ؛ اگر فکر کنید تا زمانی که راحت و آسوده نباشید ، نمی توانید تغییر ر اشروع کنید ، هیچ وقت تغییر نخواهید کرد. شما هر وقت دست به اقدامی سازنده بزنید ، اول احساس ناراحتی خواهید کرد ولی همانطور که الیس اشاره میکند : اگر مثل وقتی می خواهید پیانو ویا هر ورزشی را به خوبی یاد بگیرید ، خود را مجبور کنید و مجبور کنید ومجبور کنید، بالاخره آن کار برای شما راحت و لذت بخش خواهد شد . اول نه ، ولی بالاخره اینطور می شود . پس خود را وادار کنید کاری را که دوست ندارید ، انجام دهید . خود ر ا مقید کنید که آن را انجام دهید و آ ن را واقعا انجام دهید . مخصوصا خود را مجبور کنید که ناراحتی بکشید، بلی ، ناراحتی ، تا بالاخره آن کار برای شما ساده وراحت شود. اگر حالا از ناراحتی استقبال کنید ، بعدا می توانید را حت باشید .دام ۲- من نمی توانم کار سازنده ای انجام دهم ، چون بر خودم احساس کنترل ندارم ؛ اگر با جسارت پیش بروید و قبول کنید که فعلا کنترل ندارید ، احساس کنترل به تدریج پیدا می شود .برای مثال کنترل بر علایم ترس فقط وقتی پیدا می شود که در موقعیت های تحریک کننده ی ترس خود قرار بگیرید و در آنها بمانید تا اینکه این علائم بالاخره فروکش کنند.دام ۳- من نمی توانم طور دیگری عمل کنم ، چون هنوز احساس نمی کنم که در کارم تبحر دارم ؛ تبحر معمولا یک شبه بدست نمی آید. وضعیت معمولا به صورت آزمایش و خطاست بنابراین انتظار ماهرانه عمل کردن را نداشته باشید، ولی با عبرت گرفتن از اشتباهات خود ، متوجه تحولی از ناشیانه عمل کردن به ماهر بودن خواهید شد واینکه بتوانید از زیر این فرایند یاد گیری در بروید ، خیلی بعید است .دام ۴- من نمی توانم اقدام جدیدی که برایم نامانوس است ، انجام بدهم چون اعتماد به نفس کافی ندارم دام ۵- من نمیتوانم کار سازنده ای انجام دهم ، مخصوصا اگر خطری هم برایم داشته باشدزیرا شجاعت این کار را ندارم ؛ شجاعت در رویارویی با ترس هایتان از عمل ناشی می شود، نه اینکه صبر کنید تا احساس شجاعت بیاید ، هر چه بیشتر صبر کنید تا چنین احساسی بیاید بیشتر متقاعد می شوید که « من دل و جرات استفاده از این فرصت ها ر اندارم» ونیز بیشتر متقاعد می شوید که به دومین انتخاب و اجتناب از آ ن کار رضایت بدهید.اگر می خواهید احساس راحتی ، کنترل بر خود ، تبحر ، اعتماد به نفس و شجاعت پیدا کنید باید اول احساس نارا حتی یا نداشتن کنترل بر خود کنید وناشیانه ، ترسان و همرا ه با عدم اعتماد به نفس عمل کنید .مرحله هشت: دستاورد های خودرا به حیطه های مربوط دیگر هم تعمیم دهید .مرحله نهم: دستاوردهای

خود را حفظ کنید ؛ حفظ دستاوردها ، مستلزم این است که تا آخر عمر متعهد شوید که سخت تلاش کنید . این جمله شاید اول دلسرد کننده به نظربرسد ولی ما به تجربه می دانیم که در این کار سخت هرچه بیشتر پیش بروید ، آسانتر می شود بنابراین اگر حالا کم کارکنید بعد باید به سختی تلاش کنید واگر حالا زیاد کار کنید بعد راحت هستید .فاصله بین آرزو ومیل به تغییر و رسیدن به آن ، مراحلی هست که باید طی شوند .این مراحل ساختار فرایند تغییر و علائمی برای ارزیابی پیشرفت به شمار می روند (برای مثال اگر مسئولیت مشکل خود را بر عهده نگیرید ؛ احتمالا در مرحله یک ، گیر می کنید.) موفقیت در فرایند تغییر شخصی مستلزم آن است که از فراز و نشیب های آن درس بگیرید و خود را با آنها وفق دهید، چنین دیدگاهی در حل مشکل های فعلی و آینده به درد شما خواهد خورد.اندیشه های زندگی ساز میکائیل نینان – ویندی درایدن ترجمه : ناصر عظیمی – طلا میر هادی زاده گرد آورنده : سمانه هدشی اندیشه های زندگی ساز / میکائیل نینان ، ویندی درایدن ؛ ترجمه ناصر عظیمی ، طلا میر هادی زاده– تهران : فرهنگ تارا ،۱۳۸۵فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.عنوان اصلی : life coaching a cognitive-behavioural approach ۲۰۰۲۱-راه و رسم زندگی . ۲- شناخت درمانی .الف . درایدن، ویندی ۱۹۵۰-م.ب. عظیمی ، ناصر ، مترجم. ج. میر هادیزاده ،طلا.مترجم .د. عنوان.ه. عنوان. اندیشه های زندگی ساز BF۶۳۷۴ ۱/۱۵۸ن۲ر۱۳۸۴ کتابخانه ملی ایران ۲۸۷۴۳-۸۳م

یقین

آیه الله عبدالحسین دستغیب یقین یعنی دانستن چیزی است بطوری که احتمال خلاف انرا ندهد و هیچ تردیدی در ان نداشته باشد. به دودسته تقسیم می شود:۱-یقین صادق. ۲-یقین کاذب. اگر غفلت و واهمه بریقین چیده نشود. به مانند کسی است که از جنازه ی مرده ای درشب تاریک دراتاق وحشت دارد درحالیکه یقین دارید که از مرده کاری برنمی اید، چون حرکتی ندارد اگر زنده یود ازاو ترس نداشت حال که مرده ،چگونه ازاو نمی ترسد؟ پس می فهمیم که قوه واهمه اش برقوه عقل او مسلط شده است.

نویسنده:معلم عرفان شهید ایه الله عبدالحسین دستغیبامقدمه استاد سید هاشم دستغیبگرداوری و تنظیم : اسماعیل شفیعیدی ماه سال۱۳۶۲-۵۰۰۰جلدحروف چینی و تنظیم صفحات:۷تیرناشر: انتشارات نورالصادقمقام شرح صدر، نور خداییقین یعنی دانستن چیزی است بطوری که احتمال خلاف انرا ندهد و هیچ تردیدی در ان نداشته باشد.به دودسته تقسیم می شود:۱-یقین صادق. ۲-یقین کاذب.اگر غفلت و واهمه بریقین چیده نشود.به مانند کسی است که از جنازه ی مرده ای درشب تاریک دراتاق وحشت دارد درحالیکه یقین دارید که از مرده کاری برنمی اید،چون حرکتی ندارد اگر زنده یود ازاو ترس نداشت حال که مرده ،چگونه ازاو نمی ترسد؟ پس می فهمیم که قوه واهمه اش برقوه عقل او مسلط شده است.نشانه های اهل یقین:رسول خدا فرمودند:نزد هر عالمی ننشینید مگر اینکه شمارا از پنج چیز دور کند وبه پنج چیز بخواند: ۱-شمارا از شک و تردید و حیرت نجات بخشد و به یقین برساند.۲-شمارا از تکبر کردن منع وبه تواضع وادارد.۳-شمارا از ریاکردن دور وبه اخلاص بخواند.۴-شمارا از دشمنی با بندگان خدا بازدارد وبه خیرخواهی انها وادارد.۵-شمارا از دوستی دنیا و میل به ان باز داشته به بی رغبتی ان بخواند.پاها را هم دراز نمی کند:در حالات محقق اردبیلی نقل شده چهل سال اخر عمرش در خلوت و جلوت پاهای خود را دراز نمیکرد حتی هنگام خوابیدن و چون علت انرا می پرسیدند می فرمود:در محضر پرودگارم خجالت می کشم و حتی درجای دیگر که در بستر مرگ نمی گذاشت پایش را دراز کند.و میگفت:عمری در محضر پروردگارم بی ادبی نکردم حال که میخوام بمیرم چگونه بی ادبی کنم پایش را درحالت احتضار قبله نمودند معذرت طلبید و گفت:پر.ردگارا چون امر توست راضی شدم.اهل یقین ثمره عالم وجودند:مردمان برسه دسته اند:یاعالم هستند یا در کار عالم شدن به دنبال علم رفتن می باشند یا هیچ و ضایعند.انهایی که عالم هستند یعنی به مقام یقین رسیده کسی که متعلم است(یعنی به دنبال علم رفتن است)در صراط یقین است و کسانی که ضایعند سردر هوا و پشت برخدایند تمام هوسشان و شهوات دنیاست.اهل یقین خیلی کمند(کالکبریت الاحمرم)اگر یک نفر اهل یقین در شهری

باشـد به برکت او برکات نازل و بلاءدفع می شود چون غرض از ایجاد عالم چنین اشخاصـی هسـتند.دانیال در چاه باشـید درنـده:در حالات جناب دانیال است که بخت النصر اورا گرفت و برای کشتنش چاه عمیقی را کند شیر درنده ای را در چاه انداخت و حضرت دانیال را در چاه افکنـد دسـتور داد سـرچاه را بسـتند که هیچکس حق ندارد نزد یک چاه شود.خداوند به پیغمبری وحی فرسـتاد که برای دانیال در فلان مکان خوراک ببر ان پیغمبر وقتی به چاه رسید سرچاه را کنار زد دید که در قعر چاه شیر باکمال خضوع و ادب مقابل دانیال نشسـته است وقتی خوراکش را به او رسانید دانیال گفت(الحمدالله الذی لاینسـی من شـکره)سـپاس خدایی راکه کسی اورا سپاسـگزاری می نمایـد فراموش نمی نماید.اگر دانیال یقین به خدا نداشت دیدن همان شـیر زهره اش را می برد و جانش بیرون می رفـت امـا اهـل یقیـن ایمـان دارد کـه شـیر هم مخلـوق عـاجزی از مخلـوق خداونـدی است که بـدون مشیت الهی حرکـتی نمی کند.مراتب ایمان و کمی یقینحضرت رضا می فرماید:ایمان یک درجه بالای اسلام ،پرهیزگاری یک درجه ایمان و یقین یک درجه بالای پرهیزگاری و بین مردم چیزی کمتر از یقین تقسیم نشـده است.راوی از امام (ع)پرسـید :یقین کـدام است؟فرمود:توکل کردن برخـدا و تسـلیم شـدن برای خـدا و خشـنودی به خواست خدا و واگذاری کاربه خدانشا نه ای در شـرح صدردومین پایه ایمان یقین است نوری است که ازطرف پروردگار بردل بنده اخاضه گردد در مجمع البیان از حضـرت خاتم الانبیاء(ص)پرسیده شد شرح صدر چیسـت؟رسـول خداونـد فرمودنـد:نـوری اسـت کـه بردل بنـده اخـاضه گردد و حقیقتش را کســی نمی فهمـد.گفتنـد:ایـا نشـانه ای دارد؟رسول خـدا فرمود:هرگاه در دنیا از دار غرور و شـهوات جدا شدی و دلهره اخرت داشتی و پس از مرگ به یاد این افتی که از اصـحاب شـمالم یا از اصحاب یقین. این نشانه نور یقین است که اوضاع زندگی مادی نزد فرد مهم نیست و کم وزیاد ها الان بشر را الوده کرده است.روایت است که..........رسول خدا نماز صبح را خواند پسر مبارک را به عقب برگرداند چشمش به جوانی افتاد که از خسـتگی بیـداری شب چرت میزد و چشـمش به گـودی فرورفته فرمـود:چطور صـبح کردی عرض کرد یـارسول الله صـبح کردم درحالی که به مقام یقین رسیده ام فرمود علامت یقینت چیست؟عرض کرد علامتش ان است که دام مخرون است و یقین من خواب رااز چشم من گرفته است و یقین من سبب شده که روزها روزه بگیرم و در نظرم جهنم و صدای نعره اش مجسم است مثل اینکه انرا می بینم رسـول خـدا فرمـود:این بنـده ای است که خـدای تعـالی دلش را به نـور یقین منـور کرده است.چگـونه مومنین را زنـده می سوزانند؟در سوره برج داستان اصحاب اخدود امده است که به این شرح است در حبشه پیغمبری بر مردم انجا مبعوث شد عده ای به او ایمان اوردنـد سـلطان وقت یا عده ای که مسـلمان شده اند می جنگند و کیفیت مبارزه این بود که اولاد پیغمبری می گیرند و می کشـند پس از کشـتن پیغمـبر،امر می کنـد کـه مـامورین گـودال هـایی درست کننـد و اتش زیـاد در ان روشن نمودنـد که خـدا می فرمایـد(النار ذات الوقود)انگاه اطراف ان اتش برافروخته می نشسـتند مومنین را می اوردنـد فورا در اتش نمی انداختنـد بلکه از تک تک انها می پرسـیدند (سـلطان خـداست یا خـدای عالم)؟اگر کسـی می گفت:خـدای عالم خداست باید در گودال بیفتد و اگر می گفت سلطان خداست ازاد می شد،انهایی که مسلمان بودند با پای خود به اتش می رفتند در روایتی است که بیست هزارنفر مسلمان را بـه اتش انداختنـد.در تفسیر دیگری اسـت زنی کـه پسـر دوسـاله ای داشـت بـه زن گفتنـد:بگـو شـاه پرسـتی وازاد شـود ویـا بگو خـداپرستی ودر گدال بسوز اول تصـمیم گرفت به اتش برود به بچه اش نگاه کرد و قدری ایسـتاد(چند طفلند که در گهواره سـخن گفتند یکی حضـرت مسیح و دیگری همین بچه اصـحاب اخدود است)تا مادر خواست سـستی کند طفل به حرف امد و گفت:مادر برو در اتش مراهم ببر درراه خدا چیزی نیست جان که ارزش ندارد.چگونه سر ز خجالت براورم بر دوست که خدمتی به سـزا بر نیامـد ازدسـتممقام شـرح صدر، نور خداییوبه این نور یقین درچند جا از قران مجید اشاره شده است.ایا کسـی که خداوند سینه اش را برای پـذیرفتن اسـلام گشایش داده و او قرین نوری از پروردگارش شده (مثل دیگران است) ایا کسـی که مرده بود پس از زنـده اش کردیم و برایش نـوری قرار دادیم (که به ان حق را ببینـد وبه ان بگرود) که به کمـک ان میـان مردم راه می رود مـانند کسـی است که درتاریکیها است که از ان بیرون شدنی نیست؟ هرکه راکه خدا بخواهد رهنمایی فرماید ، سـینه اش را برای پذیرفتن

اسلام بگشاید و هرکس را بخواهد گمراه کند (او را بخود واگذارد) سینه اش را تنگ و سخت نموده گوئی می خواهد به اسمان بالا رود (یعنی پذیرفتن حق برایش درسختی بمانند به اسمان بالا رفتن است) بدینسان خداوند برکسانیکه ایمان نمی اورند ناپاکی می نهد.دیدارش به یاد خدا می اندازدحواریون ازحضرت مسیح(ع) پرسیدند باچه کسی همنشینی کنیم؟ فرمود: کسی که دیدارش شما را به یاد خدا می اندازد(یعنی نور یقین او تاریکیها ی اوهام و خیالات واهی و غفلات شما را پس زند و فطرت شمارا که یاد خداست اشکار سازد) و سخن گفتنش دانشتان را زیاد کند و کردارش شما رابه اخرت مایل کند (به مانند مسافر غافلی که ببیند همسفرش سخت درمقام تدارک توشه راه است اوهم به فکر خود افتد ودر تهیه زاد راه بکوشد.اهل یقین و اطاعت امر امام(ع)ما مون رقی گفت: درخدمت اقایم حضرت صادق(ع) بودم که وارد شد سهل بن حسن خراسانی و سلام کرد بران حضرت و نشست و گفت: یابن رسول الله از برای شما است رافت و رحمت و شما اهل بیت امامتید چه مانع است شما راکه ازحق خود بنشینی باانکه می یابی از شیعیانت صدهزارنفر که مقابلت شمشیر بزنند حضرت فرمود: بنشین ای خراسانی پس فرمود ای حنیفه تنور را گرم کن پس ان کنیز تنور را گرم کرد که مانند اتش سرخ شد وبالای ان سفید گردید انگاه فرمود: ((ای خراسانی برخیز و درتنور بنشین)) مرد خراسانی عرض کرد: ای اقا ی من یابن رسول الله (ص) مرا به اتش عذاب مکن و ازمن بگذر خدا ازتو بگذرد. فرمود: ازتو گذشتم پس دراین حال بودیم که هارون مکی وارد شد و نعلین خود را به انگشت سبابه چرفته بود عرض کرد: (السلام علیك یابن رسول الله (ص)) حضرت فرمود: نعلین را ازدستت بینداز و درتنور بنشین.روای گفت: هارون نعلین رااز دست انداخت ورد تنور نشست و حضرت روبه مرد خراسانی کرد وشروع نمود بااو حدیث خراسان گفتن مانند کسی که ان را مشاهده می کند. پس فرمود: ای خراسانی برخیز ونظر کن به داخل تنور. گفت: برخاستم و درتنور نظر کردم دیدم هارون را که چهار زانو نشسته انگاه از تنور بیرون امد و برما سلام کرد. حضرت فرمود: درخراسان چند نفر مثل این مرد هست؟ گفت: به خدا قسم یک نفر نیست. فرمود: ما خروج نمی کنیم در زمانی که نمی بینی دران پنج نفر که یاور ما باشند ما داناتریم بوقت خروج.سختی های دنیا به نور یقین اسان می شود.در دعای شب نیمه شعبان می خوانید (خدایا نور یقینی عنایت بفرما که به برکت ان مصیبت های دنیا برای من اسان گردد.)وقتی نور یقین امد باورش می شود که هرچه برایش پیش امده ، تقدیر خداوند است و تقدیر او عین خیر وصلاح می باشد خود این معنی اطمینان و ارامش به شخص می دهد لذا مصیبتهای دنیا برایش اسان و قابل تحمل می گردد ضمنا (ازاین فقره دعا نیز واضح می گردد که ایمان و یقین افاضه و بخشش خداوندی است . درکتاب شریف کافی ، بابی است تحت عنوان) باب فی الایمان موهبه من الله البته بربنده واجب است در تحصیل ایمان بکوشد تا خداوند افاضه بفرماید یعنی باید ازخدا خواست تا دل را به نور یقین روشن بفرماید.در پیغمبران نیز یقین مراتب دارد.به رسول خدا(ص) عرض کردند: عسی بن مریم برروی اب راه می رفت و پیغمبر (ص) فرمود: اگر یقینش زیادتر بود درهوا هم راه می رفت یقین محمدی (ص) کجا و یقین سایرین کجا؟ حضرت ابراهیم عرض می کند پروردگارش را به من بنما چگونه مرده ها را زنده می فرمائی؟ به او فرمود: ایا ایمان نیاوردی؟ گفت: اری ایمان اورده ام ولی برای ارامش یافتن دلم مایلم ببینم. امام امیرالمومنین علی (ع) می فرماید: اگر پرده عقب برود بر یقین من چیزی افزوده نمی گردد حال یقین حضرت ابراهیم و امیرالمومنین را دریابیم.امامان دوازده گانه ما از همه انبیاء افضلند جز از خاتم الانبیاء (ص) شاید یکی از وجودش برتری یقین ایشان باشد. بالجمله ایمان و یقین مراتب دارد و قابل کم و زیاد شدن است در تغییر و دگرگونی است صبح یکطور و عصر ممکن است و طور دیگر باشد. گاهی روبه کمال و اشتداد است به قسمی که ساعت اخر عمر هیچ نفس سردی نمی تواند چراغ افروخته ایمانش را خاموش کند ، همانطور یکه پناه برخدا ممکن است روبه نقصان گذارد حال چطور نور ایمان کم و زیاد می شود؟نوری که از کف یوسف رفت.دراخر داستان جناب یوسف پیغمبر که از پدرش یعقوب و برادرانش دعوت نمود که مصر بیایند یعقوب را درمحلی نشاندند و اوردند یوسف هم برای تشریفات استقبال تدارکدید و با بزرگان نزدیک مصر تاچند فرسخی به استقبال پدر و برادرانش امد تا وقتی که به یکدیگر نزدیک شدند اینجا سزاوار بود جناب یوسف رعایت

احترام پیری پدرش را بنماید نه عنوان و سلطنت ظاهری خودش را ، اما جناب یوسف از مرکب پیاده نشد . اینجا بود که ترک اولی کرد (نه حرام بلکه چیزی که بهتر بود انرا انجام دهد و نداد .) جبرئیل بر او نازل شد وگفت: کف دستت را نگاه کن دید نوری از دستش بیرون جست . جبرئیل گفت: بواسطه این کار (ترک اولی) نور نبوت از نسل تو خارج شد لذا از نسل یوسف کسی پیغمبر نشد.جائی که یک ترک اولی اینگونه اثر وضعی دارد مکروه و حرام چه می کند؟ هرکس حساب خودش را بکند و بترسد مبادا نور ایمانش کم شود و هنگام مرگ بایک نفس شیطان از بین برود بلکه برعکس باید باشد یعنی نور شیطان راکه هنگام مرگ می خواهد نزدیک شود ، بزند و براند . دعای حزین برای ثبات ایمانچون به یقین نرسیده با یک امر جزیی ول می شود خدا نکند مال وجاه دنیا در دل جاکند در نهایت خطر است (یا مقلب القلوب ثبت قلبی علی دینک) دعای حزین است که امام رضا (ع) می فرماید: در اخرالزمان شخص صبح می کند در حالی که با دین است و عصر می کند در حالیکه بی دین است . حد یقین توکل است.لذا مرویست که از امیرالمومنین (ع) پرسیدند : (ما حدالایمان قال الیقین قالوا و ما حد الیقین قال(ع) التوکل علی الله) حد ایمان چیست؟ فرمود: یقین عرض کردند حد یقین چیست؟ فرمود : توکل بر خدا . این نتیجه فهمیدن همان سبب و مسبب است . اگر کسی یقین کرد که سببیت اسباب از اوست از اثار این یقین توکل است یعنی به مسبب دلگرم می شود نه اسباب و تکیه اش به او می شود و کارش را به او واگذار می نماید – وقتی که منقطع از اسباب گردید چه سبب باشد چه نباشد برای او فرقی نمی کند . زندگی مومن درعاقبت بینییقین ازکجا پیدا می شود؟ چهار شیعه و راه دارد اولش فطانت دوم حکمت سوم عبرت چهارم دانستن سنت سابقین ، تذکراتی ذکر شد گفتیم ، فطانت یعنی هوشیاری و زیرکی حکمت خورده بینی و دقیق شدن – چطور اهل دنیا در معاملات و وضع زندگیشان دیقی می شوند سعی دارند زندگیشان مرتب شود اگراین هوش در روحانیت ، خدا – شناسی ، معارف و حقایق بیفتد انرا فطانت گویند ، مرویست لز رسول خدا درمعنی کیاست (المومن کیس) مومن زیرک است – خیال کردی شیطنت زیرکی است . زیاد شدن مال و جاه و ریاست اینها شبیه کسی است نه زیرکی .کیاست مال علی(ع) و شیعیان علی (ع) است انها که فهمیدند دنیا هیچ و پوچ است ازخود پیغمبر مرویست که فرمود: هرکس بار سفر اخرت می بندد زیرک است احمق کسی است که کار دنیا را می کند و امید دارد اخرتش درست شود بعد لز مرگت خانه ات جایی است که خودت درست کرده ای تا چقدر عمل صالح داشته باشی سعه خانه ات در برزخ و قیامت به مقدار کار خودت هست . لادارللمره بعدالموت یسکنها الاالذی کان قبل الموت بانیها . بعدازمرگ خانه ای نسیت برای کسی مگر ان مقداری که بنا کرده است خانه ۱۰متری یا ۱۰۰متری یا مدالبصر تاچشم کار می کند برای گور و برزخت همینجا فکری کن تاچه اماده کنی اگر خانه بهشتی اماده کردی همیشه درناز نعمت هستی وگرنه در قعر دوزخ باچه شدائدای.ایمان بخدا از روی فطانتفطن ، زیرک اخربین است موقعی که ازاینجا ترا می برند می --- خواهد دراینجا پنجاه ساله مدح ترا کنند یا مذمت . فطن باش خودت را دراین دستگاه افرینش بشناس مصنوع مخلوق پس صانع دارم خالق دارم . ایمان باید روی فطانت باشد نه تقلید عجیبه ای می بیند مختصر ایمانی و اعتقادی پیدا می کند بعداز بین می رود خدا کند جوشش داشته باشد زیاد گردد --- کسیکه در قنداق ترا روزی می داد ایا حالا نمی دهد؟ انوقت از پستان مادر می داد حالا- از راه دیگر چرا غصه روزی بخورد حریص گردی زندگیت رابه دوش خودت خیال کنی مثل کسی که خدا ندارد پس رب مدبرالامور – رزاق کیست؟ تو مخلوق و مرزوق و مصنوع هستی این شتابهای خلق دنبال روزی همه اش ناشی از کفر است . لفظ با حقیقت فرق می کندشبانه روزی که پنج مرتبه نماز می خوانیم و لااقل ده مرتبه کلمه ربالعالمین را به زبان می گوئیم این لفظ تنها ایمان بر برو بیت پروردگار جهانیان نیست ، بلکه ان مرا قلبی است که راستی باورش شده باشد افریدگار او و همه افریدگان یکیست ، بنابراین الفاظ مقصود بالذات نیست بلکه لفظ این است که بدن را طاهر و حکم اسلام را بر او جاری می سازد .اما نسبت به حقیقت وقتی واقعا شخص مسلم است که باورش گردد و یقین کند که رب العالمین است از کرم خاکی تا فیل ، انسان ، جن و ملک ، زمین و سایر کرات همه همه مدبرشان یکیست ، دست تربیت یکی باتمام ذرات وجود است از پدید اوردنش تا به

کمـال رسانیـدش ، چنانچه رب منست ، تااین معنی نبایـد حالا کار به شـهودش نـداریم اقلا عقـد قلب از روی اعتقاد به قران تا پیـدا نشود ایمان و اسـلام حقیقی نیست .گواهی بدون دانش درست نیستشـهادت بدون علم غلط است به چشم دل یقین دارد به اینکه (لا اله الا الله) انوقت می گویـد اشـهد ، خدای کسـی که فطرتش را از دست نداده باشد . چون خدا جسم نیست که به چشم حس دیده شود و معقول است پس چشم دل و بصیرت او را درک می کند که از چشم ظاهری به مراتب قویتر و بالاتر است . گواهی می دهم به یقین که در اسـمانها و زمین و کرات در عالم ماده و ماوراء ماده تمام یک خـدا است . یک قـدرت است که این چرخ افرینش را می گردانـد و همه محکوم یک اراده و حکم انـد . این همان توحیدی است که خداوند دوست دارد بشر حقیقتش را درک کند به قسـمی که سوگنـد یاد فرموده که اهل توحیـد را همیشه دراتش نگه ندارد چنانچه مشـرک و کافر هم بهشت نمی روند ازبس معنی توحید بلند پایه است مخدره زهرا (س) چنین تعبیر می فرماید : واناز فی التفکر معقولها) نورانی کرد در اندیشه کردن ، ادراک او را یعنی اگر کسـی حقیقت توحید را ادراک کرد این نور ، عظیم دستگاه فکریش را نیز نورانی می نماید ، هرچه ادراک کند نور است و هرچه هم ازاو سـر زنـد از گفتار و کردار چون از انـدیشه اش برخاسـته همه نور اندر نور است. چنانچه هرکس اهل توحید نشده ، یعنی واضـحترین حقایق را هنوز نفهمیده ، یقین بدانید هرچه بگوید ، هرچه بنویسد همه تخیلات و موهات است ، تاریک و ظلمانی است کتابهـائیکه از خارجیـان می رسـد توکه می خوانی ترا را هم تاریک می کنـد . برگردیم به اصل مطلب ، گواهی بـدون دانش فائـده نـدارد در قران مجیـد هم می فرمایـد (بـدان که خـدا یکیست) و خـدا گواهی می دهد که او یکی است و ملائکه گواهی می دهند و صاحبان دانش.و خلاصه باید بقسـمی یقین کند که بتواند گواهی بدهد بچشم بصیرت ببیند و بفهمد ، برای نمونه از اهمیت گواهی به توحید ، شـهید علیه الرحمه درشـرح لمعه این روایت را از پیغمبر اکرم (ص) نقل کرده است (کسـی که اخر کلمه اش لا اله الاـ الله باشـد داخل بهشت می شود) زهرا(س) هم گواهی می دهـدکه جز خـدای یکتا خـدایی نسـیت ، انگاه معارفی را بیان می فرمایـد: (کلمه جعـل الاخلاـص تاویلهـا) ، بدانیـد کلمه بزرگیست لفظش مختصـر (لاالا الا الله) است ، تاویلش یعنی معنی و باطن و حقیقتش اخلاص اگر بااخلاص است در بهشت وگرنه، ظاهری است ارزشـی نـدارد . توحیـد اگر بااخلاص جمع باشـد یعنی موحد باشد مخلص هم باشد ، اگر مخلص نشد توحیدش هم درست نیست.ایا به مقدار عمل مزد می دهند؟مرویست که شبری از بهشت به تمـام دنیـا و مافیهـا می ارزد. بهشتی که تو خیـال می کنی نه چنین است که بـااین عمـل جزئی بـا عجب و غرور و جهـل می خواهی بخری ایا باکوه کوه عمل صـحیح هم درصورتی که بخواهـد با عدل به تو رفتار کنند معادل می شو.د؟ اصـلا خودت و انچه داری و توفیـق اطـاعت همه از اوسـا و برفرض هم پـای معـاوضه شود و ازخودت باشـد اینطور درست نمی شود. پس بایـد امیـد و توکـل به خداباشـد نه عمل--- خداونـدا به حق محمـد و ال محمـد(ص) مارا هوشـیاری ده و درمواردش یا ریمان فرما . خـدایا تو مارا اهل توکـل و اخلاص گردان.چیزهایی که خوبیش یقینی است.خاطره هایی که به قلب می گـذرد که کاری راانجام یا ترک کنـد از این سه قسم بیرون نیست . یاکاری است که خوب بودن ان روشن است خاطره ای است رحمانی و ردان رشـد وصواب و صـلاح است ، اگرچنین خـاطره ای به قلبت گـذشت که هیـچ جای شـبهه ای نیست ان را دنبال کن و تصـمیم بگیر و به مرحله عمل دراورف، نظیر واجبی از واجبات .چیزهایی که بد بودنش قطعی است .یا خاطره ای است که انسان به شیطانی بودنش اطمینان دارد : اگرچنین است تردیدی در ترکش نیست یعنی پس از خاطره ان را اراده نکند (تذکروا) می فهمد از شـیطان است چون به احکام الهی اشـناست می فهمد این گمراهی است خاطره را رد می کند (فاذاهم مبصرون).درموارد مشتبه چه کنیم؟قسم سوم هم داریم خاطره هایی که انسان حیران است ایا از رحمن است یا از شـیطان؟ بیشتر مباحات که انسان نمی فهمد ازکجا به قلب او گـذشـته است دراین قبیل موارد چه بایـد کرد؟انهایی که مرتبه کامل تقوی را پیـدا کرده انـد مانند یاقوت سـرخ عزیزنـد--- دل روشـنی دارند که به نور تقوی حس می کننـد متوجه می گردد که این کارخوب است باید (مبصـر) است تردیدی برایش پیدا نمی شود دراین کار نور باظلمت را تشـخیص می دهـد البته و و ظیفه ان عـده انگشت شـمار برایشان معلوم است .بی رنج به یقین نمیرسـی.مقام یقین و ایمان کامل که انسانی جز

مومنین ازاین عالم برود و باانها محشور گردد نیاز به زحمت دارد--- ادمی کارکند جنبش داشته باشد مقام مسلمانی را میخواهی طی نمایی ریاستها و مقام دنیوی راببین کسی که طالب ان است چقدر جان میکند ازبذل مال و عمر دریغ ندارد یا میدانید که به کرسی وکالت یا وزارت برسد ای کسی که میخواهی برسی به جائیکه ردیف محمد(ص) وال است . روی منبرهای ازنور متصل به محمد و ال محمد(ص) باشی با بی بند و باری نمی شود. نابرده رنج گنج میسر نمی شود مزد ان گرفت جان برادر که کار کرد.انهایی که می خواستند به مقام یقین و ایمان کامل برسد شیعه علی(ع) بشوند جوارعلی(ع) نصیبشان گردد چقدر زحمت می کشیدند برای انجا ئیکه سلمانها و ابذرها راه دارند چقدر باید کارکرد؟؟ارائه دهنده : محدثه مجتهدی

بیست گفتار

استاد شهید مرتضی مطهری

خلاصه کننده: سرکار خانم پارسائیان: عدالت از نظر علی علیه السلام: «لقد ارسلنا رسلنا بالبینات و انزلنا معهم الکتاب و المیزان لیقوم الناس بالقسط و انزلنا الحدید فیه بأس شدید و منافع للناس و لیعلم الله من ینصره و رسله بالغیب إن الله قوی عزیز »(سوره ی حدید آیه۲۵) « إن الله یأمر بالعدل و الاحسان وإیتاء ذی‌القربی و ینهی عن الفحشاء و المنکر و البغی یعظکم لعلکم تذکرون »(سوره ی نحل آیه ۹۰) این دو آیه کریمه از دو سوره است و هر کدام در یک جای از قرآن است. آیه اول آیه بیست و پنجم از سوره حدید است و آیه دوم آیه نودم از سوره نحل است . در هر دو آیه از یک مطلب یاد شده و آن موضوع عدالت است البته هر آیه مطلب اضافه‌ای نسبت به دیگری دارد. در آیه اول می‌فرماید " : ما پیغمبران خود را با دلایل روشن فرستادیم و همراه آنها کتاب و مقیاس و وسیله اندازه‌گیری فرستادیم تا مردم بر میزان عدالت عمل کنند . آهن فرستادیم که فلزی محکم و با صلابت است و منافعی برای حیات بشر در بردارد . علت دیگر فرستادن پیغمبران این است که آمدن آنها وسیله امتحانی باشد و معلوم و روشن شود که چه کسی به یاری حق و اهل حق می‌شتابد وچه کسی نمی‌شتابد . خداوند نیرومند و غالب است" . در آیه دوم می‌فرماید" : خدا امر می‌کند به عدالت و به نیکی و کمک و صله‌ارحام ، و نهی می‌کند از کارهای زشت و بد و ظلم . خداوند پند می‌دهد تا شما متذکر بشوید " در آیه اول هدف کلی ادیان آسمانی را برقرار شدن موازین عدالت ذکر می‌کند ، و در آیه دوم به عنوان یک اصل از اصول و مبانی کلی اسلام و به عنوان معرفی روح اسلام ، می‌فرماید خداوند به عدل و احسان امر می‌کند و از فحشاء و زشتکاریها و بدیها و ظلمها نهی می‌کند. موضوع عدل و احسان ، خصوصا موضوع عدل ، گذشته از اینکه در خود قرآن کریم مکرر ذکر شده ، در تاریخ اسلام و در میان مسلمین فصلی طولانی دارد - چه از نظر علمی در تاریخ علوم اسلامی و چه از نظر عملی و اجرایی در تاریخ اجتماعی و سیاسی اسلام و چون واقعا یکی از ارکان اسلام اصل عدل است ، شایسته است که در اطراف آن صحبت شود ، مخصوصا ما شیعیان که یکی از اصول دین را عدل می‌دانیم.چه عدالتی موجب شهادت علی شد ؟به هر حال ، چون امشب همچو شبی است ، در طلیعه سخنم در این چند شب شمه‌ای از عدالتها و احسانهای مولای متقیان عرض می‌کنم و در اطراف این کلمه توضیح می‌دهم که چگونه عدالت علی (ع) قاتلش شد و چگونه تصلبش در این راه ، آشوبها و فتنه‌ها از طرف آنها که عدالت علی مستقیما بر ضرر آنها بود به پا کرد ، و این عدالت چه جور عدالتی بود؟آیا یک عدالت صرفا اخلاقی بود نظیر آنچه می‌گوییم امام جماعت یا قاضی یا شاهد طلاق یا بینه شرعی باید عادل باشد.این جور عدالتها که باعث قتل کسی نمی‌شود ، بلکه بیشتر باعث شهرت و محبوبیت و احترام می‌گردد. آن نوع عدالت مولی که قاتلش شناخته شد ، در حقیقت، فلسفه اجتماعی او و نوع تفکر مخصوصی بود که در عدالت اجتماعی اسلامی داشت و خودش شدیدا اصرار می‌ورزید که عدالت اجتماعی اسلام و فلسفه اجتماعی اسلام صرفا همین را اقتضا می‌کند.او تنها عادل نبود عدالتخواه بود،فرق است بین عادل و عدالتخواه، همان طوری که فرق است بین آزاد و آزادیخواه . یکی آزاد است یعنی خودش شخصا مرد آزادی است، و یکی آزادی خواه است یعنی طرفدار

آزادی اجتماع است و آزادی هدف و ایده اجتماعی اوست . علم هم همین طور است : یکی شخصا عالم است ، یکی علاوه بر این طرفدار عمومیت علم و سواد و تعلیم عمومی است . همین طور است عدالت : یکی شخصا آدم عادلی است ، و یکی عدالتخواه است ، عدالت فکر اجتماعی اوست . باز مثل اینکه یکی صالح است و دیگری اصلاح طلب . در آیه کریمه قرآن می‌فرماید « " کونوا قوامین بالقسط (" »۱) قیام به قسط یعنی اقامه و به پاداشتن عدل ، و این غیر از عادل بودن از جنبه شخصی است.عدل و جود از نظر اجتماعیاما از نظر زندگی اجتماعی چطور ؟ از نظر زندگی اجتماعی و از جنبه عمومی که افراد اجتماع را به صورت یک واحد در می‌آورد ، از این نظر که بنگریم ، می‌بینیم که عدل از جود بالاتر است. عدل در اجتماع به منزله پایه‌های ساختمان است و احسان از نظر اجتماع به منزله رنگ آمیزی و نقاشی و زینت ساختمان است. اول باید پایه درست باشد بعد نوبت به زینت و رنگ آمیزی و نقاشی می‌رسد . اگر " خانه از پای بست ویران است ، " دیگر چه فایده که " خواجه دربند نقش ایوان " باشد ؟ اما اگر پایه محکم باشد ، در ساختمان بی نقاشی و بی رنگ آمیزی هم می‌توان زندگی کرد . ممکن است ساختمان فوق العاده نقاشی خوب داشته باشد و ظاهرش جالب باشد ، اما چون پایه خراب است،یک باران کافی است آن را بر سراهلش خراب کند.بعلاوه همین جودها و احسانها و ایثارهایی که در مواقعی خوب و مفید است و از نظر جود کننده فضیلتی بسیار عالی است ، از نظر گیرنده فضیلت نیست . حساب او را هم باید کرد ، حساب اجتماع را هم باید کرد . اگر رعایت موازنه اجتماعی نشود و حساب نکرده صورت بگیرد ، همین فضیلت اخلاقی موجب بدبختی عمومی و خرابی اجتماع می گردد.صدقات زیاد و اوقاف زیاد و حساب نکرده ، نذورات زیاد و حساب نکرده در هر جا که وارد شده مانند سیل جامعه را خراب کرده ، روحیه‌ها را تنبل و کلاش و فاسد الاخلاق بار آورده ، لطمه‌ها و خساراتی وارد آورده که کمتر از لطمات و خسارات یک سپاه جرار نبوده ، مصداق کلام خدا بوده درباره بعضی انفاقات که می‌فرماید : ‹‹مثل ما ینفقون فی هذه الحیوه الدنیا کمثل ریح فیها صر اصابت حرث قوم ظلموا أنفسهم فأهلکته و ما ظلمهم الله و لکن أنفسهم یظلمون.›› مثل انفاقهایی که در این دنیا می کنند و عنوان انفاق و صدقه و امثال اینها به آنها می‌دهند،عینا مثل باد سختی است که با سرما همراه است و می‌رسد به زراعت مردمی که ظلم به نفس کرده‌اند و همه آن زراعتها را از بین می‌برد،خداوند به آنها ستم نکرده خودشان به خودشان ستم کرده‌اند. جامعه را هرگز با جود و احسان نمی‌توان اداره کرد،پایه سازمان اجتماع عدل است. احسان وجودهای حساب نشده و اندازه‌گیری نشده کارها را از مدار خود خارج می کند.امام سجاد (ع) فرمود « " : کم من مفتون بحسن القول فیه ، و کم من مغرور بحسن الستر علیه و کم من مستدرج بلاحسان‌إلیه.›› بسیاری از مردم از بس خوبشان را و مدحشان را گفتند فاسد شدند ، بسیاری از مردم چون از عیبشان چشم‌پوشی شد و مورد انتقاد قرار نگرفتند مغرور شدند ، بسیاری از مردم هم چون به آنها احسان شد و از راه احسان زندگی و کارشان اداره شد متدرجا در غفلت فرو رفتند.این است معنی سخن علی مرتضی (ع) : که فرمود « " : العدل یضع الامور مواضعها و الجود یخرجها من جهتها ››"عدل جریان کارها را در مجرای خود قرار می‌دهد ، اما جود جریانها را از مجرای اصلی خارج می کند. بسیاری از مردم ابتدا که می‌شنوند علی ، مظهر کامل جود و سخا ، عدل را از جود برتر دانسته تعجب می کنند که چطور می‌شود عدل از جود بالاتر باشد،یعنی چه علی (ع) که سرآمد اهل جود و ایثار و کرم است ، درباره جود و کرم می‌فرماید که جود و کرم کارها را از جریان خودش خارج می کند ،اما با بیانی که کردم و دو جنبه‌ای که توضیح دادم معلوم شد که ما تاکنون به عدل وجود از یک جنبه نگاه می کرده‌ایم و آن جنبه اخلاقی و جنبه فضیلت شخصی و نفسانی قضیه بوده و البته از این جهت مطلب همان طور است.اما جنبه دیگر مهم است و آن جنبه اجتماعی قضیه است و ما تاکنون کمتر از این جنبه فکر می کرده‌ایم و علت اینکه کمتر فکر می کرده‌ایم این است که مدت زیادی نیست که بشر به ارزش مطالعات اجتماعی پی برده و قوانین اجتماعی را شناخته ، در سابق کم و بیش بعضی از مفکرین عالیقدر ما توجه داشته‌اند ، اما به صورت علوم مدونی نبوده است ، لهذا در قضایا فقط به جنبه‌های اخلاقی و فردی آنها نگاه می کرده‌اند. من یاد ندارم تاکنون کسی در کتابی در اطراف این جمله که عرض کردم بحثی کرده باشد و حال آنکه این جمله در نهج البلاغه است

و در دسترس همه بوده . به نظرم علتش این است که این جمله با مقیاسهای اخلاقی نمی‌توانسته در نظرها معنی درست و قابل توجهی داشته باشد ، اما امروز که به برکت پیشرفت علوم اجتماعی ، مقیاسهای دیگر غیر از مقیاسهای اخلاقی به دست ما رسیده ، می‌فهمیم که چه کلام پرارزشی است و چقدر این سخن از زمان خودش ، بلکه از زمان سید رضی (ره) که سخنان علی (ع) را گردآوری کرد و به نام نهج البلاغه به صورت کتابی درآورد ، جلوتر و بالاتر است . هیچ ممکن نبود در آن زمان ، خود سید رضی که جمع کننده این کلمات است ، و حتی بوعلی سینا که بزرگترین فیلسوف عصر گردآوری نهج البلاغه است ، بتواند همچو حقیقت اجتماعی عالی را بیان کند.عدالت ، فلسفه اجتماعیغرضم از نقل این سؤال و جواب این بود که توجه پیدا شود که علی مرتضی (ع) به عدل از چه دیده‌ای می‌نگریسته ؟ آیا از جنبه فردی و شخصی نگاه می‌کرده یا بیشتر به جنبه اجتماعی توجه داشته، این سؤال و جواب و تحلیلی که در جواب فرمود معلوم شد که به جنبه اجتماعی مطلب توجه داشته ؛ این است که از یک طرف از سخنان علی (ع) و از طرف دیگر از عمل او مخصوصا از طرز عملی که در دوره زعامت و حکومت خود انجام داد معلوم می‌شود که عدالت به صورت یک فلسفه اجتماعی اسلامی مورد توجه مولای متقیان بوده و آن را ناموس بزرگ اسلامی تلقی می‌کرده و از هر چیزی بالاتر می‌دانسته ، سیاستش بر مبنای این اصل تأسیس شده بود ، ممکن نبود به خاطر هیچ منظوری و هدفی کوچکترین انحراف و انعطافی از آن پیدا کند ، و همین امر یگانه چیزی - بلی یگانه چیزی - بود که مشکلاتی زیاد برایش ایجاد کرد ، و ضمنا همین مطلب یک مفتاح و کلیدی است برای یک نفر مورخ و محقق که بخواهد حوادث خلافت علی را تحلیل کند: علی (ع) فوق العاده در این امر تصلب و تعصب و انعطاف ناپذیری به خرج می‌داد.درباره تصلب علی (ع) در امر عدالت ، که از نظر و تعبیری باید گفت عدالت و از نظر و تعبیری باید گفت حقوق بشر ، همین بس که فلسفه پذیرفتن خلافت را بعد از عثمان ، به هم خوردن عدالت اجتماعی و منقسم شدن مردم به دو طبقه سیر سیر و گرسنه گرسنه ذکر می‌کند و می‌فرماید : «لولا حضور الحاضر ، و قیام الحجة بوجود الناصر ، و ما أخذ الله علی العلماء أن لا یقاروا علی کظة ظالم و لا سغب مظلوم ، لالقیت حبلها علی غاربها ، و لسقیت آخرها بکأس أولها » اگر نبود که عده‌ای به عنوان یار و یاور به در خانه‌ام آمدند و بر من اتمام حجت شد،دیگر اینکه خداوند از دانایان و روشن ضمیران عهد و پیمان گرفته که هر وقت اوضاعی پیش آید که گروهی آن قدر اموال و ثروتها و موهبتهای الهی را به خودشان اختصاص بدهند و آن قدر بخورند که از پرخوری بیمار شوند و عده‌ای آن قدر حقوقشان پایمال بشود که مایه سد جوعی هم نداشته باشند ، در همچو اوضاع و احوال ، این دانایان و روشن ضمیران نمی‌توانند بنشینند و تماشاچی و حداکثر متأسف باشند . اگر همچو وظیفه‌ای را در حال حاضر احساس نمی‌کردم کنار می‌رفتم و افسار خلافت را در دست نمی‌گرفتم و مانند روز اول پهلو تهی می‌کردم.ابراز نگرانی و اتمام حجتو چون این طور برنامه‌ای در دوران حکومتش داشت که نه تنها این بود که در دوره خودش نگذارد حیف و میل بشود و حقوق مردم پایمال شود بلکه برنامه‌اش این بود که حقوق پایمال شده گذشته را از که اجحافگرها مال خود و ملک خود می‌دانستند برگرداند.روی این حساب و این نقشه ، خودش می‌دانست که چه جنجالی به پا خواهد شد ، لهذا با تردید و نگرانی زیر بار خلافت رفت و به مردمی که آمدند بیعت کنند گفت « " : ادعونی و التمسوا غیری ، فانا مستقبلون أمرا له وجوه و ألوان لا تقوم له القلوب ، و لا تثبت علیه العقول " » مرا رها کنید ، سراغ کسی دیگر بروید . آینده‌ای رنگارنگ و ناثابت در پیش است . اطمینانی به موقعیت در اجرای آنچه وظیفه اسلامی من به عهده من گذاشته نیست . آشفتگیها در جلو است که دلها ثابت نمی‌ماند و افکار متزلزل می‌گردد و همین شماها که امروز آمده‌اید ، وقتی که دیدید راه بسیار دشواری است از وسط راه ممکن است برگردید« وإن الافاق قد أغامت ، و المحجة قد تنکرت " »افق ها را ابرو و مه گرفته و خورشید در پشت ابرها مانده ، کارهایی شده و تثبیت گشته . اشخاصی در این تاریخ کوتاه که از عمر اسلام می‌گذرد به صورت بت در آمده‌اند ، بر هم زدن روش آنها بسیار دشوار است.آنگاه برای اینکه با این مردم ، که امروز با اصرار از او می‌خواهند خلافت را بپذیرد.اتمام حجت کند، فرمود « " : و اعلموا أنی‌إن أجبتکم رکبت بکم ما أعلم " » بدانید اگر من این دعوت را پذیرفتم ، آن طور

که خودم می‌دانم و می‌فهمم و طبق برنـامه‌ای که خودم دارم عمل می کنم و به حرف و توصیه احـدی هم گوش نخواهم کرد . بلی اگر مرا به حال خود واگذارید و مسؤولیت حکومت و خلافت را برعهده من نگذارید ، من معذورم و مثل گذشته حکم یک مشاور خواهم داشت.عدالت از نظراسلامعلت اصلی انحراف مسلمین از عدل اسلامیوقتی این سؤال مطرح می‌شود که چرا با اینکه در اسلام این قدر به اصل عدالت توصیه شد ، به آن عمل نشد ، و بلکه طولی نکشید که جامعه اسـلامی سـخت دچار بی عدالتی شد و انواع بی عدالتیها و تبعیضها به وجود آمد ، وقتی که این سؤال مطرح می‌شود ، آن چیزی که در درجه اول و زود به فکر همه می‌رسد این است که مسؤول این کار عده‌ای از خلفا بودند و آنها سبب شدند که این دستور خوب ، اجرا و تنفیذ نشد ، زیرا اجرای این دستور ، اول باید از طرف خلفا و زعمای مسلمین بشود و آنها سوء نیت داشتند و شایستگی آن مقام بزرگ را نداشتند و مانع اجرا و تنفیذ این اصل شدند و در نتیجه در جامعه اسلامی انواع بی عدالتیها و تبعیضها به وجود آمد.این جواب درست است ، اما به این معنی که یکی از علتها این بود که آنها که می‌بایست اجرا کننـد اجرا نکردنـد و بر ضـد آن عمل کردنـد ، تاریخ خلفای اموی و عباسـی گواه صـادق این مطلب است.بـد تفسـیر شـدن عـدالتاما تمـام علت این نیست . یـک علت مهم دیگر هم هست که اثرش از علت اول اگر بیشـتر نباشـد کمـتر نیست . امشب می‌خـواهم در اطراف این علت بحث کنم . آن علت این است که اصـل عـدل در اسـلام از طرف عـده‌ای از پیشوایان و علمای اسـلام بـد تفسیر و توضیـح داده شـد و با آنکه عـده دیگری در مقابل آنها مقاومت کردنـد ، فایـده‌ای نکرده و دسته اول پیش بردند.یک قانون خوب و عالی در درجه اول باید خوب تفسیر شود و در درجه دوم باید خوب اجرا و تنفیذ گردد . اگر خوب تفسیر نشود ، فرضا آنها که متصدی اجرا و تنفیذ هستند بخواهند خوب اجرا کنند ، فایده ندارد ، زیرا همانطوری اجرا میکنند که تفسیر شده ، و اگر هم قصد خوب اجرا کردن نداشته باشند برای آنها چه بهتر ، وقتی متصدیان تفسیر قانون ، مطابق با نیات سوء اجرا کنندگان تفسیر کردند ، عملا و نتیجتا خدمتی به آنها کرده‌اند و آنها را از زحمت و دردسر مردم نجات داده‌اند ، خواه آنکه تفسیر کنندگان از اول قصدشان این باشد که به قانون و مردم خیانت کنند ، و یا همچون قصدی نداشته باشد ، فقط روی کـج فهمی بـد تفسیر کننـد. در تفسیر اصل عدل همین طور شد . غالبا و شاید همه کسانی که منکر این اصل در اسلام شدند - به شرحی که عرض خواهم کرد - سوء نیتی نداشته‌اند ، فقط روی قشری فکر کردن و متعبد مابانه فکر کردن ، مسلمانان را به این روز انداختنـد . این بود که برای اسلام دو مصیبت پیش آمـد: یکی مصیبت سوء نیت در اجرا و تنفیـذ ، که از همـان اوایـل در اثر قرار نگرفتن چرخ خلافت روی محور اصلی خود ، به صورت تفضیل نژاد عرب بر غیر عرب و تفضیل قریش بر غیر قریش و به صورت آزاد گذاشـتن دست عـده‌ای در حقوق و اموال و محروم کردن عده دیگر پیش آمد ، و قیام علی (ع) در خلافت بیشتر برای مبارزه با این انحراف بود و بالاخره هم منجر به شـهادتش شـد ، و بعد هم در زمان معاویه و سایر خلفا شدت یافت. مصیبت دیگر از طرف عـده‌ای قشری مـاب و متعبـد مـاب وارد شـد که روی یک سلسله افکار خشک ، به یک نوع توضیـح‌ها و تفسیرهای کـج و معوج پرداختنـد که آثارش هنوز هم باقی است.عـدل الهییکی از مسائلی که در علم کلام مورد بحث واقع شـده مسأله عدل الهی بود ، که آیا خداونـد عادل است یا نه ؟ این مسأله خیلی اهمیت پیـدا کرد و شاخه‌ها و متفرعات زیاد پیـدا کرد و دامنه‌اش قهرا به مسأله اصـل عدالت اجتماعی که مورد بحث ماست نیز کشیده شد . این مسأله از مسأله حادث بودن و قدیم بودن کلام الله هم با آنکه آن مسأله فتنه‌ها به پا کرد و خونها برایش ریخته شـد بیشتر اهمیت پیدا کرد ، بطوریکه به واسطه نفی و اثبات در این مسأله یعنی مسأله عدل ، متکلمیـن دو نحله شدنـد : عـدلیه و غیر عـدلیه . عـدلیه یعنی طرفـداران اصـل عـدل الهی ، و غیر عـدلیه یعنی منکریـن اصـل عـدل الهی.متکلمین شـیعه عموما از عدلیه هسـتند ، و به همین جهت از همان زمان قدیم معمول شد که شیعه بگوید اصول دین اسلام پنج تا است : توحید ، عدل ، نبوت ، امامت ، معاد . یعنی از نظر اسـلام شناسـی شـیعی اصول اسـلام پنج تا است. در مسأله عدل الهی در دو قسمت بحث شد : یکی اینکه آیا خلقت و تکوین عالم از آسمان و زمین ، از جماد و نبات و حیوان ، ازدنیا و آخرت ، بر موازین عـدالت و موافق عـدالت است و در خلقت و آفرینش به هیـچ موجودی ظلم نمی‌شود؟ و این عالم به عدل برپاست ؟ آیا « " بالعدل

قامت السموات و الارض "؟ »» یا اینکه خداوند چون اراده و مشیتش مطلق است و هیچ چیز نمی‌تواند اراده او را محدود کند ، فعال ما یشاء است. «یفعل ما یشاء و یحکم ما یرید » خلقتش تابع هیچ میزان و هیچ قاعده و قانونی نمی‌تواند باشد و هر چه او بکند عدل است نه اینکه هر چه مقتضای عـدل است او می کند.لهذا در جواب این سؤال که " آیا خداوند در قیامت بر وفق موازینی که موازین عـدل است رفتار می کند و طبق حساب و قاعده‌ای یکی را به بهشت می‌برد و دیگری را به جهنم ؟ یا اینطور نیست ؟ آنها گفتند این طور نیست.هیـچ قانون و ناموسـی نمی‌توانـد حاکم بر فعل حق باشـد ، هر قانون و ناموسـی تابع فعل او و امر اوست ، عدل و ظلم هم تابع فعل اوست ، اگر او مطیع را به بهشت ببرد و عاصـی را به جهنم ، باز هم چون او کرده عدل است ، اراده او و فعل او تابع میزانی و خـاضع در برابر قـانونی نیست ، همه قوانین و موازین تـابع اراده او هسـتند. این یـک قسـمت دربـاره اصل عـدل که راجع به اساس خلقت موجودات و نظـام عـالم بود که آیـا موافق با میزان عـدل است یا نه ؟ قسـمت دیگری مربوط به نظام تشـریع است ، مربوط به دسـتورهای دینی است ، مربوط به این است که دسـتورهای الهی که به وسیله پیغمبر اکرم (ص) رسـیده و به نـام شـریعت و قـانون اسـلامی خوانده می‌شود چطور ؟ آیا نظام تشریع تابع میزان عدل است یا نه ؟ آیا عادلانه وضع شده و هر حکمی تابع یک حقیقت و یک مصـلحت و مفسـده واقعی است ، یا اینطور نیست ؟ وقتی که به قوانین شـریعت اسـلام نگاه می کنیم می‌بینیم یک سلسـله چیزها تحلیل و تجویز و بلکه واجب شـده و یک عده امور دیگر برعکس تحریم شده و ممنوع شـناخته شده : به درستی و امانت امر شده و از دروغ و خیانت و ظلم نهی شـده.شک نـدارد که بالفعل باید گفت آنچه امر کرده خوب است و آنچه نهی کرده بد است . اما آیا چون خوبها خوب بوده و بدها بد بوده‌اند اسـلام به آن امر کرده و از این نهی کرده؟یا آنکه چون اسلام به این یکی امر کرده خوب شـده و چون از آن یکی نهی کرده بـد شده و اگر به عکس کرده بود ، اگر به دروغ و خیانت و ظلم امر کرده بود اینها واقعا خوب می‌شدند و اگر از راستی و امانت و عدالت نهی کرده بود اینها واقعا بد بودند یعنی بد می‌شدند ؟ ! شارع اسـلام دسـتور داده که بیع حلال است و ربا حرام . شک نـدارد که الان بیع خوب است و ربا بـد . حالا آیا بیع بالذات و به خودی خود چیز خوبی بوده و برای بشـر نافع و مفیـد بوده و چون خوب و مفیـد بوده در اسـلام حلال شـمرده شـده و اما ربا بالذات چیز بدی بوده و به حال جامعه بشـر ضرر داشـته و چون بـد و مضـر بوده اسـلام آن را حرام شـمرده و گفته « " الـذین یأکلون الربوا لا یقومون إلا کما یقوم الذی یتخبطه الشـیطان من المس " »و یـا برعکس است ، بیع را چون اسـلام گفته حلال است خوب شـده و چون ربا را گفته حرام است بـد شـده .اثرعملی و اجتماعی بحث حسن و قبحممکن است گفته شود که این بحث چه ثمره ی عملی دارد؟ به هر حال ، هر دو دسته درباره قوانین موجود اسـلامی معتقدنـد که مقرون به صـلاح و موافق حق و عدالت است ، چیزی که هست یک دسـته معتقدند اول حسن و قبـح و صـلاح و فساد و حق و ناحقی بود و بعـد شارع اسـلام دسـتورهای خود را طبق آنها تنظیم کرده ، و دسـته دیگر می گویند که اینها از اول نبوده‌انـد و به دنبال دسـتورهای دین پیـدا شده‌انـد . یک عـده‌ای می‌گوینـد حسن و قبح و حق و ناحق و عدالت و ظلم ، مقیاس دستورهای دین است ، یک عده می گویند دین مقیاس اینها است ، حالا چه خواجه علی و چه علی خواجه ، نتیجه یکی است . لهذا علمای هر دو دسته که وارد مسائل فقه و اصول شده‌اند در اطراف مصلحت احکام و تقدیم مصلحتی بر مصلحت دیگر ، بحث کرده‌انـد. در جواب عرض می کنم خیر ، این طور نیست ، اثر عملی مهمی دارد و آن مسأله دخـالت عقـل و علم در اسـتنباط احکام اسـلامی است . اگر نظریه اول را بپـذیریم که حقی و عـدالتی بوده و حسن و قبـح واقعی بوده و شـارع اسـلام همیشه آن واقعیـات را منظور می‌داشـته قهرا در مواردی که بر میخوریم به حکم صـریح عقـل و علم که مقتضـای حق چیست و مقتضـای عـدالت چیست ؟ صلاح کـدام است و فساد کـدام ؟ ناچاریم اینجا توقف کنیم و عقل را به عنوان یک راهنما در مواردی که میتواند صـلاح و فساد را درک کنـد ، بپـذیریم و قاعـده‌ای را که عدلیه گفته‌اند که " کل ما حکم به العقل حکم به الشرع " یا گفته‌اند " الواجبات الشـرعیهٔ ألطاف فی الواجبات العقلیهٔ " به کار ببندیم ، گیرم ظاهر یک دلیل نقلی خلاف آن باشد ، زیرا روی آن مبنا ما برای احکام اسـلامی روحی و غرضـی و هدفی قائلیم ، یقین داریم که اسلام هدفی دارد و از هدف خود هرگز منحرف نمی‌شود ، ما به همراه همان هدف

می‌رویم ، دیگر در قضایا تابع فرم و شکل و صورت نیستیم ، همینکه مثلا فهمیدیم ربا حرام است و بی جهت هم حرام نیست ، می‌فهمیم هر اندازه که بخواهد تغییر شکل و فرم و صورت بدهد باز حرمتش جایی نمی‌رود ، ماهیت ربا ربا است ، و ماهیت ظلم ظلم ، و ماهیت دزدی دزدی ، و ماهیت گدایی و کل بر اجتماع بودن گدایی است ، خواه آنکه شکل و فرم و صورتش همان شکل ربا و ظلم و سرقت و گدایی باشد یا آنکه شکل و قیافه را عوض کند و جامه حق و عدالت بر تن نماید.اما بنابر نظریه دوم ، عقل به هیچ وجه نمی‌تواند راهنما باشد ، قوانین و مقررات اسلامی یک روحی و معنایی ندارد که ما این روح و معنی را اصل قرار دهیم ، هر چه هست همان شکل و فرم و صورت است و با تغییر شکل و فرم و صورت ، همه چیز عوض می‌شود . اصولا مطابق این نظریه هر چند نام حق و عدل و نام مصلحت و تقدیم مصلحتی بر مصلحت دیگر برده می‌شود ، اما یک مفهوم واقعی ندارد ، نام همان شکل و فرم و صورت را مصلحت وعدالت و حق و امثال اینها گذاشته‌اند.پس مطابق نظریه اول ، ما به حق و عدالت و مصلحت به عنوان یک امر واقعی نگاه می‌کنیم ، اما بنابر نظریه دوم به عنوان یک فرض خیالی.یک سبب گمراهی مردم جاهلیت همین بود که قوه درک خوبی و بدی از آنها سلب شده بود و هر قبیح و زشتی را تحت عنوان دین قبول می‌کردند و نام امر دینی و شرعی روی آن می‌گذاشتند . قرآن کریم این جهت را از آنها انتقاد می‌کند و می‌گوید شما باید اینقدر بفهمید که کارهای زشت در ذات خود زشت‌اند و ممکن نیست خداوند کار زشتی را تجویز کند و به او دستور دهد. زشتی یک چیز کافی است برای اینکه شما بفهمید خداوند به آن امر نمی‌کند. می‌فرماید « " : وإذا فعلوا فاحشة قالوا وجدنا علیها آبائنا و الله أمرنا بها قل إن الله لا یأمر بالفحشاء أتقولون علی الله ما لا تعلمون قل أمر ربی بالقسط " »یعنی وقتی که مرتکب فحشاء شوند دو دلیل برای کار خود ذکر می‌کنند : یکی اینکه سنت آباء و اجدادی است ، دیگر اینکه می‌گویند دستور خدا همین است و خدا اجازه داده . به آنها بگو خداوند هرگز فحشاء را اجازه نمی‌دهد . خود فحشاء و عفاف حقیقتهایی هستند ، واقعیت دارند . با امر و نهی خدا فحشاء عفاف نمی‌شود و عفاف فحشاء نمی‌شود . خدا هرگز به فحشاء امر نمی‌کند . و آن را اجازه نمی‌دهد . خداوند به عدل و اعتدال و میانه روی امر می‌کند . این را خودتان باید بفهمید و تشخیص دهید و مقیاس قرار دهید و با این مقیاس ، تشخیص بدهید که خداوند به چه چیز امر می‌کند و از چه چیز نهی می‌کند.استدلالهای شرم‌آورخیلی اسباب تعجب می‌شود اگر کسی بشنود در اسلام دسته‌ای پیدا شدند که واقعا مسلمان بودند بلکه خود را از دیگران مسلمان‌تر و مقدس‌تر می‌شمردند و خیلی متعبد بودند و خود را صددرصد تابع سنت پیغمبر می‌دانستند . آن وقت همینها برای به کرسی نشاندن حرفهای خود مبنی بر انکار عدالت الهی ، هم در تکوینیات و هم در تشریعیات ، به استدلال پرداختند . از طرفی نمونه‌ها به خیال خود از بی عدالتیها در خلقت و آفرینش ذکر کرده‌اند که شرم‌آور است . به بیماریها و دردها مثال زدند ، خلقت شیطان را دلیل آوردند ، گفتند اگر جریان عالم بر طبق عدالت می‌بود نمی‌بایست علی بن ابی‌طالب کشته شود و بعد جای او را زیاد بن ابیه و حجاب بن یوسف بگیرند ، و امثال این مثالها،این دو قسمت تکوینات و نظام تکوین.در قسمت تشریعیات و نظام تشریع هم برای اینکه ثابت کنند قوانین اسلام تابع قاعده و قانون و صلاح و فساد و حسن و قبحی نیست ، گفتند بنای شرع بر جمع متفرقات و تفرقه مجتمعات است ، لهذا این همه تناقض در دستورهای دین وجود دارد ، در بسیاری موارد دیده می‌شود شارع اسلام یکجور حکم داده و حال آنکه مثل هم نیستند ، و در بسیاری موارد دیده می‌شود برعکس ، دو چیز که کمال مشابهت دارند و باید یک جور حکم داشته باشند ، دو جور حکم دارند . گفتند چرا اسلام بین زن و مرد فرق گذاشته و برای مردان تا چهار زن را تجویز کرده و برای زنان بیش از یک شوهر اجازه نداده ؟ چرا درباره دزد گفته دست او را که آلت جرم است ببرند ، اما برای دروغگو نگفته که زبانش را که آلت جرم است ببرند ؟ همچنین زناکار را و...شرم‌آور است انسان در تاریخ بخواند عده‌ای پیدا شدند که خود را تابع قرآن می‌دانستند و قرآن این همه درباره عدل الهی ، هم در نظام تکوین و هم در نظام تشریع ، سخن گفته و اما این دسته در نفی حکمت و بی عدالتی نظام آفرینش و در بی حکمتی دستورهای اسلام ، داد سخن داده‌اند.شرایط امر به معروفدر امر به معروف شرایطی هست که فقهای شیعه و فقهای سنی ذکر کرده‌اند ، از این رو فقها برای

هر کسـی جایز نمی‌داننـد به عنوان امر به معروف و نهی از منکر متعرض دیگران بشود ، خصوصا اگر آن تعرض شدیـد باشد و پای مزاحمـت و زد و خـورد و خـونریزی باشـد که آن وقت شـرایط زیـادی دارد . دو شـرط از شـرایط امر به معروف و نهی از منکر ، از شرایـط اولیه است که در همه موارد لازم است و خوارج فاقـد هر دو شـرط بودنـد ، بلکه منکر یکی از این دو شـرط بودنـد . آن دو شرط یکی بصـیرت در دین است و یکی بصـیرت در عمل بصـیرت در دین یعنی اطلاع کافی و صـحیح در امور دینی داشـته باشد ، حلال را از حرام ، واجب را از غیر واجب تشـخیص بدهـد ، و اینها نداشـتند ، لهذا یک آیه قرآن را که می‌فرماید « " : إن الحکم‌إلا لله یقص الحق و هو خیر الفاصـلین " »دست آویز قرار دادند و جمله " لا حکم‌إلا لله " را شعار خود ساختند ، در صورتی که این آیه ربطی نـدارد به موضوعـاتی از قبیـل موضوع حکمیت و امثـال آن.اما بصـیرت در عمل:در باب امر به معروف و نهی از منکر شـرطی ذکر می‌کننـد تحت عنوان احتمال اثر ، و شـرطی ذکر می‌کننـد تحت عنوان عـدم ترتب مفسـده ، یعنی امر به معروف و نهی از منکر برای این است که معروف رواج بگیرد و منکر محو شود ، پس در جایی بایـد امر به معروف و نهی از منکر کرد که احتمالا این کار اثرداشـته باشد و اگر می‌دانیم که قطعا بی اثر است واجب نیست ،دیگر اینکه این عمل برای این است که یک مصلحتی انجام شود ، پس در جایی باید صورت بگیرد که مفسده بالاتری بر آن مترتب نشود . لازمه این دو شـرط ، بصیرت در عمل است . آدمی که در عمل بصـیرت نـدارد نمی‌تواند پیش بینی کند که آیا اثری بر این کار مترتب هست یا نیست و آیا مفسده بالاتری هست یا نیست این است که امر به معروفهای جاهلانه همان طوری که در حـدیث آمـده افسادش بیش از اصـلاحش است. در مورد سایر تکالیف گفته نشـده کـه شـرطش این است که بـدانی یـا احتمـال بـدهی این کـار تـو فایـده دارد ، اگر احتمـال فایـده می‌دهی بکن و اگر احتمـال نمی‌دهی نکن ، و حال آنکه در هر تکلیفی چنانکه قبلا عرض کردم فایده‌ای و مصـلحتی منظور شده ، زیرا تشخیص آن مصلحت‌ها بر عهده مردم گذاشـته نشده،درباره نماز گفته نشده اگر دیدی به حالت مفید است بخوان و اگر دیدی مفید نیست نخوان . حتی در روزه هم گفته نشـده اگر احتمـال می‌دهی فایـده دارد بگیر و اگر احتمـال نمی‌دهی نگیر ، در روزه گفته شـده اگر دیـدی به حـالت مضـر است نگیر ، همچنین در حج یا زکات یا جهاد این طور قیدی نشده ، اما در باب امر به معروف این قید هست که ببین چه اثری و چه عکس العملی دارد و آیا کار تو و عمل تو در جهت صـلاح اسـلام و مسـلمین است یا نه ؟ در این تکلیف ، هر کسی حق دارد بلکه واجب است که منطق را و عقل را و بصـیرت در عمل را و توجه به فایـده را دخالت دهـد . این عمل که به نام امر به معروف و نهی از منکر خوانـده می‌شود تعبدی محض نیست. ۳مبانی اولیه حقوق از نظر اسـلام این سخنرانی در شب ۲۱ رمضان ۸۱ ایراد شده اسـت . شب بیست و یکم رمضـان است . هم شب عبـادت است و هم شب شـهادت ، شب شـهادت مولای متقیـان ، عبـد خـالص و مخلص خـدا ، امیرالمؤمنین علی) ع (و شب قدر و احیاء و شب زنده‌داری از خداوند متعال سـعادت و توفیق عبادت و تجدید پیمان عبودیت همگی را در این شـبهای عزیز مسئلت می‌کنم.سـخن مـا در اصـل عـدل بود که یکی از اصول و ارکـان دین اسـلام است . عرض کردم این اصـل تـاریخچه‌ای در جهان اسـلام دارد ، و هر چنـد ابتـدا مسأله عـدل الهی مطرح بوده اما خود به خود دامنه‌اش تا مسأله عدل اجتماعی هم کشـیده شده و منتهی شده به اینجا که عدالتی که اسـلام امر کرده و دستور داده که روابط مردم با یکدیگر براساس عـدالت و حفظ حقوق و عدم تجاوز به حقوق یکدیگر بوده باشد و کسـی به کسـی ظلم و تجاوز نکند ، آیا به خودی خود حقیقتی دارد نه ؟ آیا مردم طبعا و با قطع نظر از اینکه شارع اسـلام دستوری بدهد و بیان کند ، یک حقوق واقعی دارند و اسلام بیان کننـده و توضـیح دهنده حقوق واقعی آنهاست و عدالت عبارت است از رعایت و حفظ حقوق واقعی مردم و یا اینکه در واقع و قطع نظر از دسـتورهای دین حقی و عـدالتی فرض نـدارد ، حق و عدالت معلول و مولود دسـتورهای دین است . هرچه را که دین ، حق و عـدالت قرارداد او حق و عـدالت است و هر چه را ظلم و نـاحقی و تجـاوز قرار داد و به این عنـوان او را معرفی کرد او نـاحق و ظلم است.گفتم عـده‌ای در میان مسـلمین پیدا شدند که منکر اصل عدل شدند ، قانون خدا را هم در نظام تکوین و خلقت و هم در نظام تشریع فوق عدل دانستند و گفتند فعل خدا و امر خدا هرگز از قانونی پیروی نمی‌کند ، هیچ حساب و قاعده‌ای در کار نیست ، آنچه

خداونـد می کنـد عـدل و حـق است نه اینکه خداونـد آنچه حـق و عـدالت است می کنـد ، و همچنین آنچه خداونـد در دین دسـتور می‌دهـد . حق و عـدل است ، نه اینکه دین به آنچه حق و عـدل است دسـتور می‌دهـد . و نتیجه گرفتنـد که در نظام عالم هیچ مانعی نـدارد که یـک نفر مطیع ، در عین کمـال اطـاعت و نیکی و نیکوکـاری در آخرت معـذب گردد و یک نفر عاصـی ، در عین کمال عصـیان و تمرد به بهشت برده شود و متنعم گردد ، و همچنین مـانعی نـدارد که اسـلام دسـتور بدهـد عـده‌ای بـدون موجـبی از همه موهبتهای این عالم بهره‌مند شوند و عده‌ای دیگر محروم بمانند ، و چون عدل و ظلم ، واقعی و عقلی نیست بلکه شـرعی است و تابع دستور شـرع است ، همین دسـتور عین عـدل می‌شود.گفتم این فکر چون ظـاهرش این بود که شـرع تابع عقل و مقیـد به قانون عقل نیست ، در نظر عـوام النـاس یـک نوع اهمیت و عظمت برای شـرع تلقی می‌شـد و جنبه عوام پسـندی خوبی داشت ، و به همین دلیل موجی عظیم در عالم اسلام به وجود آورد. نتیجه اساسی بحث عدل نتیجه بزرگی که این بحث دارد این است که بنابر نظریه اول که دسـتورهای اسلام تابع حسن و قبح واقعی است و حق و عدالت واقعیت دارند و اسلام واقعی بودن اینها را به رسمیت شناخته است ما می توانیم یک فلسفه اجتماعی اسلامی و یک رشته مبانی حقوقی اسلامی داشته باشیم و می‌توانیم بنشینیم و حساب کنیم ببینیم اسلام چه مبانی حقوقی دارد ؟ چه اصولی در این زمینه دارد ؟ چه چیزی را مبنای ذی حق بودن می‌داند و بر طبق چه مبنا قانون وضع کرده ؟ و آن وقت می‌توانیم اینها را در بسیاری از موارد راهنمای خودمان قرار دهیم ، ولی بنابر نظریه دوم اسـلام فلسفه اجتماعی ندارد و اصول و مبانی حقوقی ندارد بلکه منکر اصول و مبانی حقوقی است ، تعبد محض حکمفرماست.رابطه حقوق و جهان بینیبدون شک عقایـد کلی یـک مکتب در بـاب انسـان و عـالم و حیـات و هستی تـأثیر دارد در اعتقـاد به نوع علاـقه حقوقی که بین انسـان و سـایر موجودات پیـدا می‌شود .مثلاـ بنابر فلسـفه‌های مادی معنی نـدارد که بگوییم علاقه غایی بین انسان و مواهب عالم است . چون علاقه غـایی این است که بگوییم مواهب عـالم که به وجود آمـده برای انسـان و به خـاطر انسـان بوده و این فرع بر این است که قبول کنیم یـک نوع شـعور کلی بر نوامیس عالم حکمفرماست و آن شـعور کلی چیزی را برای چیزی و به خاطر چیز دیگر به وجود می‌آورد و اگر آن چیز دیگر و به خاطر آن چیز دیگر نبود این چیز به وجود نمی‌آمد ، مثل اینکه می گوییم دندان در دهان به وجود آمده برای مضع و جویـدن ، برای اینکه غـذا به کمـک جویـدن و ترشـحات غـده‌های زیر زبان یک مرحله هضم را در دهان پیـدا کنـد و برای مراحل بعدی وارد معده و روده بشود . اما بنابر فلسفه‌های مادی هیچ نوع علاقه غائی بین اشیاء وجود ندارد ، هیچ نمی‌شود گفت که فلان چیز به خاطر فلان چیز دیگر به وجود آمـده ، هیچ چیزی برای هیچ چیز به وجود نیامده ، هیچ چیزی مقدمه و وسـیله چیز دیگر نیست ، اگر احیانـا یـک موجـود از موجـود دیگر اسـتفاده می کنـد ، نه از آن جهت است که آن یکی برای این یکی به وجود آمـده بلکه تصادفا آن یکی برای استفاده این یکی مفید واقع شده. ما فعلا روی عقاید کلی سایر روشها کار نداریم. می‌خواهیم ببینیم روی عقاید کلی اسـلامی چه باید بگوییم ؟علاقه غائی بیان حق و ذی حقطبق عقاید کلی و طرز جهان بینی اسـلامی در باب انسان و عالم و حیـات و هستی ، بین انسـان و مواهب عـالم علاقه غائی وجود دارد ، یعنی بین انسان و مواهب عالم در متن خلقت و در نقشه کلی خلقت علاقه‌ای و رابطه‌ای است ، بطوری که اگر انسان جزء این نقشه نبود حساب این نقشه حساب دیگر بود . در قرآن کریم مکرر تصـریح می کنـد که به حسب اصـل خلقت ، مواهب عالم برای انسان آفریـده شـده ، پس از نظر قرآن کریم قبل از آنکه بشـر بتواند فعالیتی بکند و دست به کاری بشود و قبل از آنکه دسـتورهای دین به وسـیله پیغمبر به مردم اعلام شود یک نوع علاقه و ارتباط بین انسان و مواهب خلقت هست و این مواهب مال انسان و حق انسان است ، مثل اینکه می‌فرمایـد" : «خلق لکم ما فی اعرض جمیعا »" خـدا هر چه در زمین است برای شـما و به خاطر شـما آفریـد. یا در سوره اعراف در مقـدمه داسـتان خلقت آدم می‌فرماید" : «و لقد مکنـاکم فی اعرض و جعلنا لکم فیها معایش قلیلا ما تشکرون»" ما شـما را در زمین جا دادیم و مسـتقر کردیم و در این زمین برای شما موهبتهایی قرار دادیم که مایه تعیش و زندگی شـماست ، اما شـما کم قدر این نعمت را می‌شناسید و کم شکر این نعمت را بجا می‌آورید. شـکر هر نعمت یعنی از او همان اسـتفاده را بکنند که برای آن اسـتفاده آفریده شده.بسیاری از آیات قرآن این حقیقت را

بیان می کند .قطع نظر از تصریحی که قرآن کریم فرموده ، اگر در خود نظام عالم دقت کنیم و فکر کنیم حس می کنیم و می‌فهمیم که یک نوع رابطه غایی بین جماد و نبات و همچنین بین هر دوی اینها با حیوان و همچنین بین جماد و نبات و حیوان و بین انسان هست . در این زمین از یک طرف یک سلسله مواد غذایی هست و از طرفی حیوانها طوری هستند که با آن مواد غذایی فقط می توانند زندگی کنند ، اگر آن مواد غذایی نباشد نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند . حال آیا می‌شود گفت در نظام کلی کائنات هیچ علاقه و ارتباطی بین مواد غذایی این عالم و بین طرز ساختمان جهازات تغذیه انسان یا سایر حیوانها وجود ندارد و تصادفا موافقتی بین اینها و آنها هست.علمای معرفهٔ الحیاه که می گویند به هیچ وجه نمی‌توان اصل علت غائی را در مورد موجودات زنده انکار کرد . همچو علاقه و ارتباطی هست ، خواه آنکه بگوییم آن مواد غذایی متناسب با این احتیاجات ساخته شده و خواه آنکه بگوییم ساختمان جهازات تغذیه طوری ساخته شده که بتواند از مواد غذایی موجود استفاده کند . به هر حال ، علاقه غائی هست و ایندو به یکدیگر تطبیق داده شده‌اند.چه فرق می کند که بگوییم اگر انسان یا حیوان با این نوع احتیاجات نبود آن مواد غذایی به وجود نمی‌آمد و یا بگوییم اگر آن مواد غذایی به این نحو نبود ساختمان انسان طور دیگر بود ؟ به هر حال ، نظام خلقت نشان می‌دهد اینها برای یکدیگر آفریده شده‌اند. پس این حق را قانون خلقت و آفرینش که مقدم بر قانون شرع است قرار داده و چون هر دو از جانب خداوند است ، خداوند قانون دین را هماهنگ قوانین فطرت و خلقت مقرر فرموده ، قانون خلقت را طوری و قانون شرع را طوری دیگر مقرر نفرموده ،هماهنگی آندو را صریحا در یک آیه قرآن ذکر می کند" : «فأقم وجهک للدین حنیفا فطره الله التی فطر الناس علیها لا تبدیل لخلق الله » "چهره خود را به سوی این دین ثابت نگه‌دار . این دین مبنایی محکم و خلل ناپذیر دارد و آن فطرت و سرشتی است که خداوند مردم را بر آن سرشت آفریده . قانون آفرینش تغییر ناپذیر است. پس گذشته از بیان قرآن کریم ، خود نظام خلقت گواه صادقی است بر اینکه آفرینش ، انسان و این مواهب را برای یکدیگر آفریده است . نوزاد را که تازه از مادر متولد می‌شود در نظر بگیرید . این نوزاد در چه حالی است ؟ چقدر می‌تواند خودش برای خودش تلاش کند ؟ چه غذایی را می‌تواند بخورد ؟ معده او چه نوع غذایی را که می‌تواند هضم کند ؟ از آن طرف ببینید خداوند دو منبع غذایی به نام دو پستان روی سینه مادر قرار داده و همینکه تولد طفل نزدیک می گردد ، تدریجا با وضع حیرت انگیزی بهترین ماده مناسب با جهاز هاضمه کودک در آنجا ساخته می‌شود و همینکه متولد شد از غذای آماده استفاده می کند . آیا می‌توان گفت در قانون خلقت هیچ رابطه‌ای بین کودک و احتیاجات کودک از یک طرف و بین ساختمان عجیب پستان و شیر از طرف دیگر ، و حتی بین دکمه مخصوص سرپستان و بین لبهای کوچک کودک ، نیست ؟ آیا آن شیرها مال آن طفل نیست ؟این استحقاق و این حق را چه کسی قرار داده ؟ قانون خلقت.چه علاقه و رابطه‌ای بین کودک و بین آن شیر موجود است ؟ رابطه غائی یعنی آن شیر و آن دستگاه و کارخانه شیر سازی برای کودک و به خاطر کودک به وجود آمده ، پس خود خلقت آن شیر را حق طفل قرار داده . غده‌های پستان که ترشح می کند برای کودک ترشح می کند نه برای چیز دیگر و نه بی جهت. حکما اصطلاحی دارند در مورد موجودات و مخلوقات این عالم، آنها از مجموع موجودات طبیعت تعبیر می کند به " آباء سبعه " و " امهات اربعه " و " موالید ثلاثه . " یعنی هفت پدر و چهار مادر و سه فرزند مقصودشان از هفت پدر ، افلاک است که قدما قائل بودند ، مقصود از چهار مادر ، عناصر اولیه است که عقیده قدما این بود که عناصر و بسائط چهارتاست : آب و خاک و هوا و آتش ، مقصود از سه فرزند ، مرکبات این عالم است که به سه قسمت کلی تقسیم می‌شود : (جماد ، نبات ، حیوان (انسان هم جزء حیوان است . از این جهت تعبیر به پدر و مادر و فرزند می کردند که می گفتند از اثر تأثیر عوامل فلکی در عناصر چهارگانه که عوامل فلکی ، فاعلند و عناصر ، قابل مرکبات) یعنی جمادات و نباتات و حیوانات) پیدا می‌شود . پس مرکبات فرزندان موجودات علوی و عناصر چهارگانه می‌باشند. این تعبیر از نظر مرکبات بسیار تعبیر درستی است ، چه آنکه چهار مادر یعنی چهار عنصر در عالم باشد یا صد مادر یعنی صد عنصر ، و چه افلاکی به آن ترتیب و چه نباشد ، به هر صورت مرکبات فرزندان این زمین و این آب و این هوا و این نور و گرماست. انسان همان فرزند

ارشـد این پدران و مادران است . فرزند طبعا برعهده پدر و مادر حقوقی دارد . همان طوری که در وجود ما در تعبیه‌هایی شده برای مـدتی که بایـد در رحم باشد و تعبیه‌هایی شده برای وقتی که هنوز نوزاد است و در دامن مادر است ، در وجود این مادر بزرگ که نـامش جهـان است نیز تعبیه‌هـایی شـده و همه آنها روی عنایت صورت گرفته . مثلا نوزاد وقتی که می‌خواهـد متولـد بشود دسـتگاه پسـتان به فعالیت می‌افتـد ، غـده‌ها شـروع می‌کنند به ترشح کردن و همه اینها به خاطر و برای نوزاد است . همین طور است این نظام چهار فصل زمین و حرکت ابرها و ریزش بارانها و پیـدایش فصل بهار و غیره . این بارانها همان ترشـحاتی است که مقدمتا پسـتان ما در جهان برای فرزندانش می‌کنند. در سوره مبارکه نحل آیه ۱۰ و ۱۱ می‌فرماید" : «و هو الذی أنزل من السماء ماء لکم منه شراب و منه شـجر فیه تسـیمون. ینبت لکم به الزرع و الزیتون و النخیل و اععناب و من کل الثمرات‌إن فی ذلک لایـهٔ لقوم یتفکرون »" اوسـت کـه از بالاـی سـر شـما بر روی زمینهـای شـما آب می‌پاشـد . از این آب ، هم آب آشامیـدنی برای شـما تهیه می‌شـود و هم از آن ، درختها برای شـما می‌رویاند و از برگهای آن درختها استفاده می‌کنید . با آن آب کشتها و زراعتها و درختها از زیتون و از نخل و از انگور می‌رویانـد و انواع میوه‌هـا را در اختیـار شـما قرار می‌دهـد ، و همه اینها آیتهاست برای کسانی که بخواهنـد به انـدیشه و تفکر بپردازنـد. آیـات قرآن در این زمینه که یـک نوع ارتبـاط و پیوسـتگی و همـاهنگی بین گردش کلی اوضـاع زمین و احتیاجات انسان وجود دارد زیاد است.از علی (ع) نقل شـده که فرمود " : «لکل ذی رمق قوت و لکل حبهٔ آکل » "هر صاحب رمق و حیاتی ، قوتی و هر دانه‌ای ، خوردنـده‌ای دارد. منظور این است که بین خورنده و ماده خوردنی علاقه و ارتباطی در متن خلقت هست ، وجود آنها در متن خلقت به یکـدیگر مربوط است. این یک نوع علاقه و ارتباط که از نظر اصول کلی و جهان بینی عمومی اسـلامی بین حق و ذی حق هست.نقش عقـل و اختیار در دو مرحله‌ای شـدن حق انساننظام زنـدگی انسان با زنـدگی سایر جانـداران فرق دارد . آنها به حکم غریزه زنـدگی می‌کننـد ، فرزنـد زمین بودن کـافی است که حق آنهـا را مسـلم کنـد . امـا انسـان عقل و اراده دارد و با نیروی تکلیف و عقل و اراده بایـد کار کنـد ، لهـذا تا تکلیف خود را انجام ندهـد نمی‌توانـد از حق خـدادادی خود اسـتفاده کنـد . بلی ، تا مرحله مرحله غریزه است و تکلیفی در کار نیست حق هم ثابت و مسـلم است . طفل بر پسـتان مادر بـدون ضـمانت هیچ تکلیفی حق دارد و شیر پستان حق اوست ، اما آنگاه که انسان می‌خواهد از پستان مادر زمین شیر بخورد شیر به آن آمادگی نیست ، باید با عمل و عمران و احیاء و فعالیت ، آن را آماده کنـد ، لذا در مقابل حقی که برعهده مادر زمین دارد ، یک مسؤولیتی هم در برابر او دارد ، بلکه می‌توان گفت یـک حقی هم این مـادر یعنی زمین برعهـده او دارد و آن اینکه زمین را آبـاد کنـد و عمران نمایـد. حق زمین بر انسـانعلی (ع) در همـان روزهای اول خلافت جمله‌ای فرمود به مردم" : «إنکم مسؤولون حتی عن البقاع و البهائم» "شـما مسؤولیت داریـد ومکلفید و حقوقی برعهده شـما هست حتی نسـبت به چارپایان و نسـبت به زمین. نه تنها در برابر خدا و مردم مسؤولید . بلکه دربـاره حیوانـات و زمینهـا هم مسؤولیـد . خیـال نکنیـد که این حیوان بـارکش شـما بـدلیل اینکه ملک شـماست هر طور رفتاری که بخواهیـد می‌توانیـد بکنیـد ، هر انـدازه بار و لو فوق قـدرت آن حیوان می‌توانیـد پشتش بگذارید ، اگر خواستید علوفه بدهید و اگر نخواستید ندهید ، تشـنه ماند ماند ، گرسـنه ماند ماند ، زخم شد شد ، شـما هیچ مسؤول سـیر کردن و آب دادن و حفظ سـلامت آن حیوان نیستیـد . خیر این طور نیست . دیگر اینکه شـما مسؤول این زمینهـا هستیـد که آنها را ویرا ن نگذاریـد و آباد کنیـد . خـداوند متعـال آبادی آن را از شـما خواسـته. باز علی (ع) در فرمان معروف مالک اشتر ، عنوان کلی که به فرمان خود می‌دهـد این است : "«هـذا ما أمر به عبـدالله علی أمیرالمؤمنین مالک بن الحارث اعشتر فی عهـده‌إلیه حین ولاه مصـر جبایـهٔ خراجها ، و جهاد عـدوها ، و استصـلاح أهلهـا ، و عمـاره بلادهـا» " یعنی این دسـتوری است که بنـده خـدا علی امیرمؤمنان برای مالک بن حارث معروف به اشتر می‌نویسد ، هنگامی که اسـتانداری مصـر را به او می‌دهد که در آنجا خراج و مالیات را جمع کند ، امنیت ایجاد ، و دشـمنان مصر را سرکوب کنـد و مردم مصـر را از لحـاظ تربیت و اخلاـق و غیره به صـلاح آورد ، و دیگر اینکه سـرزمینهای آنجـا را آبـاد کنـد.حق ضعفادر اسـلام واقعا برای فقرا و عجزه و ضعفا حقی در اموال دیگران منظور شده در سوره اسراء می‌فرماید":«و آت ذاالقربی حقه و

المسکین و ابن السبیل »"حق خویشاونـدان و فقرا و بیچارگان را بده،و در سوره معارج می‌فرماید ":«و فی أموالهم حق معلوم للسائل و المحروم» "از برای سؤال کنندگان و محرومان بهره‌ای معین در اموال مؤمنین هست. ضعیفان و عاجزان و بینوایان که قادر به کار و کسب نیستند . و یا کسب و کارشان وافی نیست ، مکلف به کار و زحمت نیستند ، یا بیش از آن انـدازه که کار می‌کنند و توانایی دارنـد مکلف نیستند ، پس تکلیف از آنهـا ساقط است . از طرف دیگر ، درست است که آنها تولیـد کننـده نیستند و وظیفه کار و عمران را نمی‌تواننـد انجام دهند اما نمی‌توان آنها را محروم کرد ، زیرا به حکم اصل اولی و به حکم رابطه غائی که بین آنها و مواد این عالم است این سفره که پهن شد برای آنها هم پهن شده « " . و الارض وضعها للانام"»یعنی خداوند این زمین را برای همه (نه برای بعضی) قرار داده . اینها اگر قادر بودند و وظیفه خود را انجام نمی‌دادند جریمه‌شان این بود که از این سفره محروم باشند ، ولی حالا که قادر نیستند ، حق اولی آنها سر جای خود باقی است . واقعا ضعفا و فقرا و بینوایان در اموال اغنیا ذی حق‌اند.حق همسفرعلی (ع) در ایام خلافت ، روزی برای کاری از شـهر کوفه که مرکز خلافت بود به خارج شـهر بیرون رفت . طبق معمول خود که اجازه نمی‌داد جمعی به عنوان اسکورت او را همراهی کننـد ، آن روز نیز ساده و تنها رفته بود . هنگام برگشـتن با یکنفر کتابی یعنی یک نفر مسیحی یا یهودی یا زردشتی در راه مصادف شد . آن مرد علی را نمی‌شـناخت . مقصد یکدیگر را پرسـیدند ، معلوم شد مقدار زیادی از راهشان مشترک است . توافق کردند که با هم طی مسافت کنند . صحبت کنان راه را طی کردند تا رسیدند به سر دوراهی کـه راه کـوفه را از مقصـدی کـه آن مرد کتـابی داشـت جـدا می‌کرد، آن مرد بـه راه خـود رفت . علی (ع) شـاهراه را که به کـوفه می‌رفت رهـا کرد و از همان را که همسـفرش رفت آهنگ رفتن کرد . او گفت : مگر تو نگفتی من به کوفه می‌روم ؟ فرمود : چرا . گفت : پس چرا از آن راه نمی‌روی ؟ فرمود : پیغمبر ما فرموده است که هرگاه دو نفر باهم مسافرت کنند و از مصاحبت هم بهره‌مند شوند "حقی " برعهده یکدیگر پیدا می‌کنند ، بنابراین چون من از وجود تو در این سـفر بهره‌مند شدم تو به گردن من " حق " پیدا کرده‌ای ، من می‌خواهم به خاطر این حق ، تو را مقداری مشایعت کنم. آن مرد به فکر عمیقی فرو رفت ، سـر برآورد و گفت : علت اینکه اسلام با این سرعت رواج گرفت و توسعه یافت ، اخلاق بزرگوارانه پیغمبر شما بود. آن مرد در آن وقت علی را نمی‌شناخت ، تا یک روز به کوفه آمـد و امیرالمؤمنین را در مسـند خلافت دیـد ، متوجه شـد که همسـفر آن روز او علی بن ابی طالب خلیفه وقت بوده است ، بی درنگ مسلمان شد و در زمره اصحاب آنحضرت درآمد. احترام حقوق و تحقیر دنیااز مجموع مقرراتی که اسلام در بـاب خیانتهـا و مظـالم افراد دربـاره یکـدیگر و دربـاره عـدل و ظلم و وظایف حاکم و سایس ، و درباره قضاوت و وظایف قاضـی و دشـواری وظیفه قاضـی ، و دربـاره شاهـد و در مـوارد دیگر دارد معلوم می‌شود که از نظر این دین چه انـدازه حقوق مردم نسـبت به یکدیگر محترم و واجب الرعایه است. اینجا سؤالی و شبهه‌ای در ذهنها پیدا می‌شود که چطور می‌شود در اسلام اینقدر حقوق محترم باشـد و حـال آنکه منطق اسـلام همـان طوری که معلوم است براساس تحقیر دنیا و متاع دنیاست . حقوق مردم بر یکـدیگر مربوط به شؤون زندگی همین دنیاست ، مثلا مربوط به این است که کسـی مال دیگری را نبرد و نخورد ، و اگر چیزی از نظر کسـی بی قیمت باشـد اموری هم که از توابع اوست بی قیمت خواهد بود . پس وقتی که خود دنیا و زندگی دنیا از نظر اسـلام بی ارزش و بی احترام است ، باید حقوقی هم که مربوط به اینزندگی بی ارزش است ارزش و احترام نداشـته باشد.ارزش ذاتی و ارزش نسبیپاسخ این است که اولا بی ارزش بودن دنیا در نظر دین بایـد روشن شود که به چه معنی است . ابهام این مطالب منشأ خیلی شـبهه‌ها و سؤالها از این قبیـل می‌شـود . ارزش داشـتن و نداشـتن یـک چیز اگر از نظر خـود آن چیز ملاـحظه شـود همه چیز بـا ارزش است ، یعنی هر چیزی خودش برای خودش بـا ارزش است ، زیرا هر چیزی مرتبه‌ای از هستی است و هستی یـک چیز برای خود آن چیز عین ارزش است ، و به تعبیر فلاسـفه وجود مساوی بـا خیر است . اما اگر یک چیز را نه از نظر خود آن چیز بلکه از نظر رابطه‌اش با چیز دیگر و از نظر تـأثیرش در یـک هسـتی دیگر در نظر بگیریم : این است که ممکن است چیزی نسبت به چیزی بی ارزش باشـد ، تـأثیری در سود و زیان او نداشـته باشـد ، و ممکن است تأثیر منفی یا مثبت داشـته باشـد . اگر تأثیر مثبت داشـته باشـد می‌گوییم این چیز برای آن چیز

دیگر بـا ارزش است . این نوع ارزش که ارزش نسبی است یعنی ارزش چیزی برای چیزی است باز دو گونه است : یک وقت ارزش آن شـیء به تنهایی در نظر گرفته می‌شود مثلا می‌گوییم پول برای انسان با ارزش است و یک وقت ارزش آن شـیء برای یک شیء در مقایسه با ارزش یک شـیء سوم در نظر گرفته می‌شود ، مثلا ارزش پول برای انسان در مقایسه با ارزش سلامت یا علم یا اخلاق برای انسان چه ارزشی است ؟ اکنون می‌گوییم ارزش یک مشت ریگ یا یک پشه یا یک مگس از نظر یک نفر انسان هیچ نیست ، زیرا بـود و نبود او تـأثیری به حـال او نـدارد ، البته همچو چیز بی ارزشـی حقی هم که به او تعلق دارد بی ارزش است. امـا پول برای انسـان بـا ارزش است ، چون می‌توانـد مفیـد به حـال انسـان واقع شود و کارگشـای او گردد ، اما همین پول در مقایسه با سـلامت یا شرافـت و منـاعت ، ارزش خـود را از دست می‌دهـد و شـیئی بی ارزش می‌شـود نه کم ارزش ، بلکه بی ارزش یعنی چنین نیست که مبلغ پول اگر زیاد باشـد با شـرافت ولو جزئی باشـد قابل مقایسه باشـد ، لهذا اگر کسـی پول را دوست داشته باشد و از طرفی دیگر همین شـخص طبعی منیع و نفسـی کریم داشـته باشـد ، همچو شخصـی تـا آنجـا در پی تحصـیل پول می‌رود که شـرافت و حیثیت و آبرویش محفوظ بماننـد ، اما همینکه پای لطمه خوردن به شـرافت و مناعت به میان آمـد از پول می‌گـذرد چه کم باشد و چه زیاد ، تمام ثروت دنیا را هم که به او بدهنـد حاضـر نیست به بهای شـرافت و کرامت نفس بپـذیرد . در نظر این شـخص پول یا مقام ارزش دارد ، امـا نه در برابر آبرو و حیثیت و شـرف ، در این مقام ، بکلی ارزش خود را از دست می‌دهـد . نه اینکه کمش برابری نمی‌کند ولی زیادش برابری می‌کنـد ، نه ، حتی زیاد او با کم این هم برابری نمی‌کنـد. علی (ع) حالت خودش و روحیه خودش را این طور شرح می‌دهد ":«و الله لو أعطیت اعقالیم السبعهٔ بما تحت أفلاکها علی أن أعصـی الله فی نملهٔ أسلبها جلب شعیره ما فعلته » "به خدا قسم اگر تمـام آنچه در زیر قبه آسـمان است به من بدهنـد برای اینکه به یـک مـورچه ظلم کنم به اینکه پوست جوی را از او بگیرم نمی‌کنم،یعنی تمـام دنیا در نظر من آن مقـدار ارزش نـدارد که به یک مورچه ظلم بکنم. علی در این جمله خود ارزش دنیا و ملک دنیـا را پـایین نیاورده ، ارزش حق و عـدالت را بالا برده . نمی‌خواهـد بگویـد دنیا و آنچه در زیر آسـمان است چون خیلی بی قیمت است من آن را در ازای یـک عمـل کوچـک که ظلم به مـورچه است نمی‌خواهم ، بلکه می‌خواهـد بفرمایـد که ظلم اینقـدر بزرگ است که تمام ملک دنیا با کوچکترین افراد ظلم که ظلم به مورچه است به گرفتن پوست جوی از دهانش ، برابری نمی‌کنـد سـعدی در همین مضـمون می‌گویـد : دنیا نیرزد آنکه پریشان کنی دلیزنهار بد مکن که نکرده است عاقلیسـعدی هم نمی‌خواهد بگوید که دنیـا اینقـدر کم ارزش است که به یـک پریشـان کردن دل که چیز کـوچکی است نمی‌ارزد ، می‌خواهـد بگویـد پریشـان کردن دل آنقـدر مهم است که به بهای تمام دنیا هم نباید قبول کرد . این معنی بی ارزشـی مقایسه‌ای است.دنیا که از نظر دین بی ارزش اسـت بـه معنی بی ارزشـی مقـایسه‌ای اسـت ، یعنی دنیـا ارزش نـدارد کـه شـما به خـاطر او اصـول اخلاـقی و اجتمـاعی و معنی انسـانیت و بزرگواری را از دست بدهید ، به خاطر منافع دنیوی و مادی دروغ بگویید ، خیانت بکنید ، پیمان شـکنی بکنید ، ظلم بکنید ، حقوق دیگران را پایمال بکنیـد ، ارزش ندارد که به خاطر مطامع و منافع دنیا دلها را پریشان کنید یا حتی حق مورچه‌ای را پامال کنید.نقش حق و عـدالت اجتماعی در امور معنویثالثا فرض می‌کنیم که بی ارزشـی دنیا نسبی و بالمقایسه نیست ، فرض می‌کنیم دنیا از نظر دین شر مطلق است ، ولی در هر چیزی اگر تردیـد کنیم در یک چیز نمی‌توانیم تردیـد کنیم و آن اینکه پیغمبران خـدا برای چه هـدف و چه مقصدی آمدند . آنها آمدند برای تعلیم یک سلسله عقاید پاک ، برای پاکیزه کردن روح مردم « " بعثت لاتمم مکارم اعخلاق » ، "برای اینکه مردم را به اعمـال خوب تشویق کننـد و برای اینکه مردم را از کارهـای زشت باز بدارنـداز نظردین یک رشـته چیزها خوب است ، پیغمـبران آمدنـد برای دعوت به آن خوبهـا ، یـک رشـته چیزهـا بـد است ، پیغمبران آمدنـد برای مبـارزه بـا آن بـدیها دسـتورهای دینی مجموعا سه قسم است : اعتقادات ، اخلاقیات ، دستورهای عملی . دستورهای اعتقادی از قبیل ایمان به خدا ، ایمان به سـفرای الهی و پیغمبران خـدا و اولیای خـدا ، ایمان به معاد و پاداش و کیفر . دسـتورهای اخلاقی مثل اینکه ما بایـد عفت و تقوی داشـته باشـیم ، راضـی و شاکر و صابر باشـیم ، عفو و حلم و گذشت داشـته باشـیم ، با یکدیگر الفت و محبت داشته باشیم ، اتحاد و

اتفاق داشته باشیم ، روح ما پاکیزه باشد ، حسادت نداشته باشیم ، کینه نداشته باشیم ، جبن و بخل نداشته باشیم ، ظالم و بدخواه نباشیم . دستورهای عملی هم واضح است ، دستورهایی به عنوان عبادات مقرر شده . نماز ، روزه ، حج ، جهاد ، امر به معروف و غیر اینها ، و دستورهایی در باب معاشرت هست از قبیل احسان ، صله ارحام ، از قبیل اینکه دروغ نگوییم ، غیبت نکنیم ، فحش ندهیم ، قتل نفس نکنیم ، دستور رسیده به ترک شراب و قمار و ربا و ریا و غیره. بالاخره اگر در هر چیزی شک و تردید کنیم در اینها نمی‌توانیم شک و تردیدی داشته باشیم ، در اینکه شارع اسلام آنچه را که خوب می‌داند ، می‌خواهد آنها واقع شود و آنچه را بد می‌داند می‌خواهد هر طور است آنها واقع نشود ، حرفی نیست. حالا حساب کنیم ببینیم آیا اگر حقوق مردم محفوظ ، و جامعه عادل و متعادل باشد و تبعیض و محرومیت و احساس مغبونیت در مردم نباشد ، عقاید پاک و اخلاق پاک و صفای قلب و اعمال خوب بیشتر پیدا می‌شود و زمینه برای وقوع معاصی و اخلاق رذیله و شیوع عقاید ناپاک کمتر است ، یا اگر متعادل نباشد و هر چه افراط وتفریط و اجحاف و مغبونیت و ناهمواری و اختلاف و تفاوت بیشتر باشد ، برای تزکیه نفس و صفای روح بهتر است ؟ کدامیک از اینها ؟ یا شق سومی هست و آن اینکه اوضاع اجتماعی هر جور باشد هیچ تأثیری در این امور ندارند و حساب این امور بکلی جداست. هیچ عاقلی نخواهد گفت که هر چه جامعه از لحاظ حق و عدالت آشفته‌تر باشد ، زمینه برای عقاید پاک و تزکیه نفس و عمل صالح بهتر است. حداکثر این است که کسی بگوید بود و نبود عدالت و محفوظ بودن و نبودن حقوق در این امور تأثیری ندارد . عقیده بسیاری از متدینین ما فعلا شاید همین باشد که دو حساب است و ربطی به یکدیگر ندارند. اگر کسی هم این طور خیال کند باید به او گفت زهی تصور باطل ، زهی خیال محال ! مطمئنا اوضاع عمومی و بود و نبود عدالت اجتماعی در اعمال مردم و اخلاق مردم و حتی در افکار و عقاید مردم تأثیر دارد . در هر سه مرحله تأثیر دارد ، هم مرحله فکر و عقیده ، هم مرحله خلق و ملکات نفسانی ، هم مرحله عمل.تأثیر عدالت اجتماعی در افکار و عقایداما در مرحله فکر و عقیده ، ما وقتی که به ادبیات خودمان مراجعه می‌کنیم و آثار ادبی و اندیشه‌های شعرای عالیقدر خودمان را می‌بینیم ، می‌بینیم که آنها در عین اینکه حقایق شناس بودند ، به حکمتهایی پی برده‌اند ، افکار لطیفی داشته‌اند ، در عین حال در بعضی موارد ترشحاتی از مغز و فکر اینها پیدا شده که باعث تعجب است . مثلاـ می‌بینیم به مسأله بخت و شانس اهمیت فراوان داده‌اند ،چیزی که بیشتر از هر چیز دیگر از آن دم زده‌اند بختت و شانس است ، گفته‌اند خودت بخواب بختت بیدار باشد .در نظر اینها نام بخت که به میان می‌آید دیگر همه چیز از ارزش می‌افتد : علم ، عقل ، سعی و کوشش ، فن و هنر و صنعت ، زور باز و همه هیچ اندر هیچ‌اند ، می‌گویند : از بخت کار ساخته است نه از عقلاوفتاده است در جهان بسیار بی تمیز ارجمند و عاقل خوار بخت خوب باشد ، هنرمندی و لیاقت و کاردانی چه اثری دارد ؟ اگر به هر سر مویت دو صد هنر باشد هنر به کار نیاید چو بخت بد باشد سعی و عمل و کوشش چیست ؟ اصل کار ، بخت است . دولت نه به کوشیدن است چاره کم جوشیدن است. از این بوالعجب‌تر حدیثی شنو که بی بخت کوشش نیر زد دو جو چندانکه جهد بود دویدیم در طلب کوشش چه سود چون نکند بخت یاوری بخت و شانس خوب باشد ، از زور بازو چه کاری ساخته است.چه کند زورمند وارون بخت بازوی بخت به که بازوی سخت به رنج بردن بیهوده گنج نتوان یافت که بخت راست فضیلت نه زور بازو را همه سخن او بخت است . حالاـ اگر از همین گویندگان اندیشمند عالیقدر بپرسیم " آقا ! این بخت چیست ؟ او را تعریف کنید . شما که اینقدر اسم بخت را می‌برید ! لابد او را شناخته‌اید ،اثری و نشانه‌ای از او دارید ، برای ما تعریف کنید ،" جوابی ندارند.ریشه پیدایش اندیشه بختبلی ، یک اثر و یک نشانه مبهم و یک جای پای مبهم دیده‌اند ، از همانجا اعتقاد به بخت در آنها پیدا شده . چه دیده‌اند ؟ در جامعه‌ای زندگی می‌کرده‌اند که افراد و اشخاص عمری به سعی و عمل می گذرانده‌اند ، اما با محرومیت بسر می‌برده‌اند . در عوض ، بیکارها و عزیزهای بلاـ جهت می‌دیده‌اند برخوردار و مرفه . هرچه دیدند ، بی تمیز را ارجمند و عاقل را خوار دیدند ، هرچه دیدند این بود که بین هنر و لیاقت و کاردانی با حظ و حق و نصب و بهره تناسب نیست . چون هرچه در جامعه خودشان دیده‌اند این طور بوده ، کم کم این مطلب که از مشهودات اجتماعی آنها گرفته شده است ، شکل

یک فلسفه به خود گرفته به نام فلسفه بخت نام همه این بی نظمیها و مظالم را ، فهمیده یا نفهمیده ، بخت گذاشته‌اند و گاهی آن را به باد ناسزا گرفته‌اند . فکر بخت و فلسفه بخت هیچ علتی ندارد جز مظالم و ناهمواریها و بی عدالتیهای اجتماعی . الهام کننده این فکر شیطانی ، هرج و مرجها و بی عدالتیهای اجتماعی است. از این یک منبع که بگذریم ما دو منبع الهام دیگر بیشتر نداریم : یکی دین است که شعرا گاهی از آیات قرآن و کلمات رسول اکرم و گاهی از کلمات ائمه اطهار الهام می گرفتند . در همه قرآن و کلمات پیغمبر و ائمه نامی از بخت و شانس نمی‌بینیم . منبع دیگر عقل و علم و فلسفه است، کتب فلسفه از قدیم هر وقت از بخت و اتفاق بحث کرده‌اند به عنوان یک موهوم از آن یاد کرده‌اند،پس این خیال درباره بخت با آن قدرت خارق العاده و عظیم از کجا پیدا شد که تصور شده قدرت بخت از عقل ، از علم ، کار ، کوشش ، هنر ، صنعت ، زور از همه چیز بالاتر است. مبداء الهام بخش این فکر شیطانی چیزی جز بی نظمیها و پستی و بلندیهای بی جهت و اولویتهای بلا-استحقاق نیست . هر وقت عدالت اجتماعی متزلزل شود ، استحقاقها رعایت نشود ، حقوق مراعات نگردد ، در تعویض مشاغل حسابهای شخصی و توصیه و پارتی مؤثر باشد ، فکر بخت و شانس و امثال اینها قوت می گیرد و توسعه پیدا می کند ، چون معنی بخت این است که هیچ چیز شرط هیچ چیز دیگر نیست. چقدر فرق دارد که کسی برای سعی و کوشش اثر قائل باشد ، ایمان داشته باشد به اینکه « " لیس للانسان‌إلا ما سعی " »و بین کسی که بگوید هر چه زحمت بکشی از کیسه‌ات رفته ، هیچ چیز شرط هیچ چیز نیست . چقدر فرق است بین اعتقاد " «إن الله لا- یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بأنفسهم » " و بین اعتقاد به بخت . این یک مثال.بدبینی روزگارباز در آثار ادبی خودمان منطقی می‌بینیم تحت عنوان شکایت از روزگار چه فحشها و دشنامها که به روزگار داده نشده : غدار خوانده شده ، ظالم و ستمگر خوانده شده . هر نام زشتی که حکایت از جور و جفا و غدر و مکر و فریب بکند به روزگار داده‌اند ،تا آنجا که برای روزگار یک نوع کینه و دشمنی مخصوصی نسبت به خوبان و نیکان قائل شده‌اند. این روزگار مورد اعتراض ، چرخ و فلک و زمین و زمان نیست ، بلکه روزگار همان گوینده ، یعنی محیط اجتماعی اوست ، محیط خاص همان گوینده است نه روزگار بزرگ . این گفته‌ها همه انعکاس حالات شخصی و روحی و درونی گوینده است . یک شاعر آنچه می گوید تنها زبان حال شخصی و احساسات شخصی خودش هم نیست ، زبان حال جامعه و زبان عصر خودش هست . وقتی که کسی در اطراف خود هر چه ببیند ظلم ببیند ، غدر ببیند و علت اصلی را تشخیص ندهد یا تشخیص بدهد و نتواند بگوید ، عقده دلش را روی چرخ کج مدار و فلک کج رفتار خالی می کند . در نتیجه این اوضاع و احوال یک نوع بدبینی و سوء ظن نسبت به دستگاه خلقت و آفرینش پیدا می‌شود . این خیال قوت می گیرد که بنای روزگار بر ظلم نسبت به خوبان و نیکان است و یک نوع عداوت و کینه دیرینه‌ای بین روزگار و مردم خوب است . مردم قهرا به روزگار بدبین می‌شوند ، به خلقت و آفرینش بلکه به مبدأ کائنات اظهار بدبینی می کنند ، مثل ابن راوندی می گویند :کم عاقل عاقل أعیت مذاهبهو جاهل جاهل تلقیه مرزوقاهذا الذی ترک اعوهام حائرهو صیر العالم النحر یرزندیقایعنی چقدر عاقلهای خیلی عاقل و فهمیده که راههای زندگی آنها را عاجز کرده ، هر چه می‌روند به سعادت و خوشی نمی‌رسند ، و چقدر جاهلهای احمق که می‌بینید صاحب همه چیزند . این است آن چیزی که عقلها را پریشان کرده و یک دانای باریک بین را زندیق و بی دین کرده است. به هر حال ، اثر مستقیم به هم خوردن تعادل اجتماعی و تبعیضها و تفاوتهای بی جهت یکی به هم خوردن نظم فکری و اعتقاد به هرج و مرج و بی اثر بودن عوامل واقعی سعادت یعنی علم و عقل و تقوی و سعی و عمل و هنر و لیاقت است که به عنوان فلسفه بخت ظهور می کند و ما در ادبیات خودمان اثر آن را می‌بینیم و یکی دیگر بدبینی و سوء ظن به آفرینش و مبدأ مقدس خلقت است . این اثر بی عدالتیهاست در عقیده و فکر. عدالت اجتماعی و اخلاق فردیاما اثر شیوع بی عدالتیهای اجتماعی در فساد اخلاق و ناراحتی‌های روحی اخلاق خوب و بد هم مثل همه چیزهای دیگر دنیا سبب و علت دارد ، بی جهت پیدا نمی‌شود . سرشت و طینت مؤثر است ، اوضاع محیط و تلقینات محیط مؤثر است ، یکی از اموری هم که قطعا تأثیر دارد در فساد اخلاق و روحیه را مسموم و بیمار می کند ، محرومیتها و احساس مغبونیتهاست . حسادتها ، کینه‌ها ، عداوتها ، بدخواهیها همه از همین جا پیدا

می‌شود.افراد استثنائیالبته افراد استثنایی هستند که مظلومیت و محرومیت در آنها تأثیر ندارد ، اما آنها به همین دلیل فوق العادگی دارند که این جور مصونیتهای روحی در آنها هست . ایمان قوی جلوی تأثیر بسیاری ازعاملها را در روح می گیرد ،افراد استثنایی در حدی بالاتر از حد افکار عموم هستند . در اینجا برای توضیح مطلب مثالی عرض می کنیم : پدر و مادری در میان فرزندانشان هستند . در آن خانه غذا و میوه و شیرینی و لباس میان اهل خانه تقسیم می‌شود . فکر و قضاوت بچه‌ها و تأثیراتی که در این گونه موارد پیدا می کنند با فکر و قضاوت پدر و مادر و نوع تأثیری که به آنها دست می‌دهد فرق دارد ، در یک سطح نیست ، در دو سطح است. اما آن احساسی که بچه‌ها نسبت به یکدیگر دارند : از بچه‌ها هر کدام ببیند سهم او از میوه یا غذا یا شیرینی یا لباس از سهم دیگری کمتر است ناراحت می‌شود ، قهر می کند ، گریه می کند ، و چون احساس مظلومیت و محرومیت می کند ، در صدد انتقام بر می آید . لهذا لازم است پدران و مادرانی که به سعادت فرزندانش علاقمند هستند ، میل دارند بچه‌هایشان از کودکی روحیه سالم داشته باشند ، از اول هیچگونه تبعیضی بین آنها قائل نشوند . تبعیض تخم اختلاف کاشتن است ، تخم حسادت کاشتن است ، تخم انتقام کاشتن است . تبعیض موجب می‌شود هم روح آن بچه محروم فشرده و زرده و ناراحت بشود ، و هم آن بچه عزیز کرده ، متکی به غیر ، ضعیف النفس ، زود رنج ، لوس و نتر بار بیاید . پدران و مادران اگر بچه‌هایشان از لحاظ جسم بیمار بشوند به طبیب مراجعه می کنند ، اما توجه به سلامت روح و حفظ الصحه روحی فرزندانشان ندارند ، اینها را کوچک می‌شمارند ، در صورتی که اهمیت بهداشت و سلامت روح بچه از سلامت تن و بدنش کمتر نیست ، بلکه به مراتب بیشتر است. غرض این است بچه‌ها چون در یک سطح فکر می کنند قهرا محرومیت یکی نسبت به دیگری در آنها اثر سوء می گذارد ، اما پدر ومادر که فکر و عقلشان در سطحی بالاتر است نوع دیگر فکر می کنند و نوعی دیگر محبت دارند . آنها از این جور محرومیتها و کم و زیادها رنج نمی‌برند ، از اینکه میوه و شیرینی و غذا به آنها نرسد یا کمتر برسد ناراحت نمی‌شوند ، احساس حقارت نمی کنند. در اجتماع هم عینا همین طور است . افراد استثنایی که پدر امت‌اند تحت تأثیر محرومیتها واقع نمی گردند ، مظلومیت و محرومیت در آنها تأثیر ندارد ، در عین مظلومیت و محرومیت ، مثل همان پدری که همیشه خیر فرزندان خودش را می‌خواهد باز آنها خیر امت را می‌خواهند. رسول اکرم (ص) در احد در حالی که سنگ به پیشانی مبارکش زده بودند ، دندانش را شکسته بودند ، دست به دعا برداشته و می گفت: "«اللهم اهد قومی فانهم لا ـ یعلمون» " خدایا قوم من را هدایت کن و آنها را ببخش که آنها جاهل‌اند. علی مرتضی (ع) در موضوع فدک می‌فرماید ":«فشحت علیها نفوس قوم و سخت عنها نفوس آخرین و ما أصنع بفدک و غیر فدک ، و النفس مظانها فی غد جدث ، تنقطع فی ظلمته آثارها » "آن که رست از جهان فدک چه کند آن که جست از جهت فلک چه کندآثار اخلاقی تبعیضهااین در افراد استثنایی است ، اما سایر افراد مردم حالت همان فرزندان خانواده را دارند . تبعیضها ، تفاوت گذاشتنها روح یک عده را که محروم شده‌اند فشرده و آزرده و کینه جو و انتقام کش می کند و روح یک عده دیگر را که به صورت عزیز بلاجهت در آمده‌اند لوس و نتر و کم حوصله و زود رنج و بیکاره و اسراف کن و تبذیر کن می کند . در میان یک طبقه حسد و کینه و انتقام و نفرت و دشمنی ، و در طبقه دیگر کم حوصلگی نسبت به کار ، استقامت نداشتن ، اسراف و تبذیر پیدا می‌شود . فکر کنید مجموعا چه اوضاع و احوالی در اثر بی عدالتی در میان مردم پیدا می‌شود.دعای معروفی هست از رسول اکرم که با این جمله شروع می‌شود « " : اللهم اقسم لنا من خشیتک ما یحول بیننا و بین معصیتک " » دعاهای اسلامی یکی از بهترین و آموزنده‌ترین تعلیمات اخلاقی و معنوی است . چه نکته‌ها و لطایف روحی و اجتماعی بزرگ که با زبان دعا گفته می‌شود،جمله‌ای در همین دعا هست که « " و اجعل ثارنا علی من ظلمنا " » یعنی خدایا ! انتقام ما را نسبت به آن کسان قرار بده که به ما ظلم کردند. می‌خواهد بفرماید در اثر اینکه ظلمی بر ما مردم می‌شود قهرا روح ما فشرده و آزرده و انتقامجو و " ثائر " می‌شود . همینکه این حالت در روح ما پیدا شد هر وقت باشد و هر جا باشد و به هر راه باشد اثر خودش را خواهد کرد ، مثل یک آتش زبانه خواهد کشید . امروز علمای معرفهٔ الروح ثابت کرده‌اند که کینه‌ها و عداوتهایی که در روح پیدا می‌شود ممکن است موقتا به اعماق روح

فرو برود و انسان به حسب شعور ظاهر خود آنها را فراموش کند و از یاد ببرد ، اما واقعا محو نمی‌شود ، در همان اعماق روح ، بی خبر از شعور ظاهر و عقل ظاهر ، مشغول فعالیت است که راهی پیدا کند و بیرون بیاید . رسول اکرم می گوید : خدایا ! این آتش که در دل ما هست و روزی زبانه خواهد کشید ، دیگری را نسوزد ، اگر می‌خواهد بسوزد همان کس را بسوزد که به ما ظلم کرده و سبب این آتش شده است . اگر بنا بشود انسان با عقل و اراده و شعور ظاهر خود انتقام بگیرد ، انتقام شخصی را از شخصی دیگر نمی گیرد ، اگر در بلخ آهنگری گناه کرده باشد در شوشتر سرمسگری را نمی‌برد ، اما وقتی که انسان نه به فرمان عقل آزاد بلکه به فرمان آن عقده‌ها و کینه‌های ته نشین شده در اعماق روح بخواهد انتقام بگیرد ، دیگر این ملاحظات در کار نیست.رسول خدا می‌فرماید : خدایا ! ما را طوری کن که انتقامها و کینه‌های ما همان قدر باشد که دشمن را سرکوب کنیم ، در اعماق روح ما در اثر بی عدالتیها و مظلومیتها و ناتوانیها عقده‌ها و " ثأر " ها پیدا نشود که روح ما طبعا فشرده و آزرده و عاصی و سرکش و بدخواه و ظالم بشود ، از ظلم لذت ببرد ، از لگدمال کردن مردم لذت ببرد.راز موفقیت اسلامدر جلسه پیش گفتم اسلام اگر تنها جنبه اخلاقی می‌داشت و مانند یک مکتب اخلاقی که کارش فقط پیشنهادهای اخلاقی و پند و نصیحت است فقط به مواعظ و نصایح می‌پرداخت و کاری به ترکیب و سازمان اجتماعی نمی‌داشت ، ممکن نبود که بتواند جامعه‌ای نو بسازد ، جامعه‌ای متحد و همفکر و همدل که جریان تاریخ را عوض کند. شک ندارد آن چیزی که دلها را به هم پیوند می‌دهد ، عقیده و ایمان است . رسول خدا بزرگترین عامل وحدت را که وحدت در عقیده بود ایجاد کرد ، مردم را در زیر پرچم " لاـإله الا الله " آورد ، اما تنها به ایمان و عقیده اکتفا نکرد ، به موانع و اضداد وحدت هم توجه کرد ، آن موانع و مشکلات را از میان برداشت ، موجبات نزدیکی دلها را فراهم کرد و موجبات کینه‌ها و حسدها و انتقامجوییها یعنی تبعیضات حقوقی را از بین برد، البته وقتی که مقتضی موجود شد و موانع مفقود ، وقتی که ایمان و عقیده بود و تبعیضات نبود ، معلول که وحدت و الفت و هماهنگی است خود به خود پیدا می‌شود ، برخلاف آنکه مقتضی موجود باشد مانع هم موجود باشد ، یا اینکه اگر مانع مفقود است مقتضی هم مفقود باشد.پس نباید این طور فکر کرد که اسلام فقط به موجب اینکه عقیده واحدی ایجاد کرد ، مردم را متحد کرد ، نه ، علاوه بر این موانع و تبعیضات و شکافها و تفاوتها را هم از بین برد ، اگر گفت « " تعالوإلی کلمهٔ سواء بیننا و بینکم ألا نعبدإلا الله و لا نشرک به شیئا " »بیایید به سوی یک عقیده و ایمان که برای همه به یک نسبت خوب است ، برای همه حقیقت است ، برای همه خیر است ، اگر این را گفت و توحید را پیشنهاد کرد ، پشت سرش هم گفت « " و لایتخذ بعضنا بعضا أربابا من دون الله» "مساوات و برابری را هم پیشنهاد کرد.پیغمبر اکرم در حجهٔ الوداع فرمود« ":أیها الناس‌إن ربکم واحد ، وإن أباکم واحد ، کلکم من آدم ، و آدم من تراب ، لا فضل لعربی علی عجمی‌إلاـ بالتقوی» " ایها الناس ! خدای همه یکی ، پدر همه یکی است ، همه فرزند آدم هستیم ، آدم هم از خاک به وجود آمده ، پس همه از خاک به وجود آمده‌ایم ، ملاک شرافت جز تقوا چیزی نیست ، عربها خیال نکنند که نژاد عرب بر عجم برتری دارد ، هیچ نژادی بر هیچ نژادی فضیلت ندارد ، برتری فقط و فقط به تقوا و درستی است . بعد فرمود « " : ألا هل بلغت " » آیا تبلیغ کردم " ؟«قالوا نعم » "همه گفتند : بله ، یا رسول الله ! بعد فرمود" :«فلیبلغ الشاهد الغائب » "پس حاضرین به غایبین برسانند ، نسل حاضر به نسلهای آینده و هر نسلی به نسل بعد برساند.تأثیر عدالت در رفتار عمومیاز همین جا می‌توان فهمید که بود و نبود عدالت در رفتار مردم هم تأثیر دارد ، زیرا وقتی که در عقاید و اخلاق تأثیر داشت قهرا در اعمال هم تأثیر دارد « " قل کل یعمل علی شاکلته» " هر کسی مطابق آنچه که فکر می کند و عقیده دارد و مطابق حالاتی که در روحش هست عمل می کند ، ریشه اعمال آدمی در روح اوست.گذشته از اینکه بی عدالتی و تفاوت و تبعیض و احساس غبن و محرومیت اجتماعی این آثار را دارد که ذکر شد ، خود فقر و احتیاج سببش هر چه باشد خواه بی عدالتی یا چیز دیگر خودش یکی از موجبات گناه است ، اگر ضمیمه بشود با احساس مغبونیت و محرومیت ، دیگر بدتر ، اگر ضمیمه بشود با حسرت کشیدنهای تجملات عده‌ای ، باز از آن هم بدتر . آن وقت همیشه خواهد گفت : سخن درست بگویم نمی‌توانم دید که " می " خورند حریفان و من نظاره کنمهمین نمی‌توانم دید ، سبب

سرقتها می‌شود ، سبب رشوه گیریها می‌شود ، سبب اختلاسها و خیانتها به اموال عمومی می‌شود ، سبب گناهها می‌شود ، سبب غل و غش و تقلب در کارها می‌شود ، سبب می‌شود که افرادی برای اینکه خود را به دسته‌ای دیگر برسانند رشوه بخورند ، دزدی بکنند ، زیر حساب مردم بزنند و همین طور علی (ع) به فرزند عزیزش محمد معروف به ابن الحنیفه درباره فقر می‌فرماید":«یا بنی‌إنی أخاف علیك الفقر ، فاستعذ بالله منه ، فان الفقر منقصهٔ للدین ، مدهشهٔ للعقل ، داعیهٔ للمقت» " فرزند عزیزم ! من از دیو مهیب فقر بر تو می‌ترسم ، از او به خدا پناه ببر . فقر موجب نقصان دین است. فقر موجب نقصان دین است یعنی چه ؟ یعنی فقر گناه است ؟ نه ، فقر گناه نیست ، اما فقر آدمی را که ایمان قوی نداشته باشد زود وادار به گناه می کند . بسیاری از گناهان هست که از فقر و احتیاج ناشی می گردد لذا رسول اکرم (ص) فرمود" : « کاد الفقر أن یکون کفرا » "فقر نزدیک به سر حد کفر است . فقر روح را عاصی و عزیمت را ضعیف می کند. اثر دیگر فقر را فرمود « " : مدهشهٔ للعقل (" » فقر فکر را پریشان و دهشت زده می کند) . عقل و فکر در اثر احتیاج و فقر و نبودن وسایل زندگی تعادل خود را از دست می‌دهد و انسان دیگر نمی‌تواند خوب در قضایا فکر بکند . همان طوری که مصیبتها تولید پریشانی فکر و خیال می کند فقر نیز همین طور است.تدبیر صواب از دل خوش باید جست سرمایه عافیت کفاف است نخست شمشیر قوی نیاید از بازوی سست یعنی زدل شکسته تدبیر درست البته باز افرادی استثنایی هستند که این طور نیستند ، حوادث در آنها تأثیر ندارد ، مصیبت در آنها تأثیر ندارد اما همه که این طور نیستند. اثر سوم فرمود « " : داعیهٔ للمقت" » یعنی فقر سبب ملامت و سرکوبی و تحقیر مردم ، و در نتیجه سبب پریشانی روح و موجب عقده‌ای شدن انسان می گردد . یا شاید مقصود این جمله این است که توبا مردم عداوت پیدا خواهی کرد و مردم را مسؤول بدبختی خودخواهی خواند. سخن خود را ختم می کنم به سخنانی از یکی از بزرگترین صحابه امیرالمؤمنین علی (ع) به نام صعصعهٔ بن صوحان عبدی . صعصعه خودش مرد بزرگواری است ، از خواص اصحاب مولای متقیان است ، حضرت به او علاقه داشتند . مرد خطیب و سخنوری بود . جاحظ در البیان و التبیین او را به قدرت بیان و قوت منطق وصف می کند و می گوید " و أدل من کل شیء استنطاق علی له " از هر دلیلی بالاتر بر اینکه صعصعه مردی سخنور و خطیب بوده این است که علی بن ابی طالب گاهی تکلیف می کرد به او که خطابه ایراد کند و او حرکت می کرد و در حضور علی به ایراد خطابه می‌پرداخت. صعصعه درباره علی یك سخن کوتاه دارد در روز اول خلافت ، و سخنی دیگر دارد درباره آن حضرت در حالی که در اثر ضربت خوردن به شمشیر مرادی حضرت در بستر افتاده بود ، و سخنی هم دارد مفصل بعد از دفن آن حضرت. در روز اول خلافت رو کرد به آن حضرت و گفت" : «زینت الخلافهٔ و ما زانتك ، و رفعتها و ما رفعتك ، ولهی‌إلیك أحوج منك إلیها » . " یا امیرالمؤمنین ! تو بخلافت زینت و افتخار دادی ، اما خلافت برای تو زینت و افتخاری نیست ، مقام خلافت با خلیفه شدن تو بالا رفت اما خلافت مقام ترا بالا نبرد ، خلافت به تو محتاج‌تر است از تو به خلافت. جمله دوم: بعد از ضربت خوردن امیرالمؤمنین بود صعصعه مثل همه یاران خاص آن حضرت فوق العاده متأثر بود . آمد بلکه بتواند عیادتی بکند ، مجال نیافت . به وسیله کسی که در اطاق بیمار رفت و آمد می کرد سوز دل و پیام محبت خود را با این دو جمله بیان کرده ، گفت : سلام مرا به آقا برسان ، بگو صعصعه می گوید " : یرحمك الله یا أمیرالمؤمنین حیا و میتا ، فلقد کان الله فی صدرك عظیما ، و لقد کنت بذات الله علیما " رحمت خدا در حیات و ممات شامل حال تو باشد یا أمیرالمؤمنین ! خداوند در اندیشه تو بسیار بزرگ بود ، تو عارف و شناسای ذات خدا بودی . پیغام صعصعه به حضرت رسید ، فرمود : از طرف من به صعصعه بگویید "«و أنت یرحمك الله ، فلقد کنت خفیف المؤونهٔ ، کثیر المعونهٔ »"خدا ترا رحمت کند ای صعصعه ! تو خوب یار و یاوری برای من بودی ، کم توقع ، کم زحمت ، کم خرج بودی . از آن طرف پرکار ، خدوم و فداکار بودی.سخن سومش بعد از دفن حضرت است. بدن مبارك أمیرالمؤمنین (ع) را شب دفن کردند . به ملاحظاتی جز افراد معدودی از خواص اصحاب ، کسی دیگر در تشییع جنازه و هنگام دفن نبود . یکی از آنها همین صعصعه بود . همینکه از دفن فارغ شدند ، آمد کنار قبر ، یك دست را روی قلب خود گذاشت ، با دستی دیگر مشتی خاك برداشت و بر سر ریخت ، گفت " : بأبی أنت و أمی یا أمیرالمؤمنین " پدر و مادرم

به قربـانت " . هنیئـا لـک یا أباالحسن " این مردن با این همه سـعادت و پاکی با این مقام در نزد حق گوارای تو باد . بعـد جمله‌هایی دارد " : فلقـد طاب مولدک ، و قوی صبرک ، و عظم جهادک ، و ربحت تجارتک ، و قدمت علی خالقک " تا آنجا که می گوید : "«فأسأل الله أن یمن علینا باقتفائنا أثرک ، و العمل بسـیرتک ». " از خـدا مسئلت می کنم که بر ما منت بگذارد که موفق بشویم از تو پیروی بکنیم :«فقد نلت ما لم ینله أحد، و أدرکت ما لم یدرکه أحد» " تو به چیزی رسیدی که احدی نرسید ، به مقام نائل شدی که کسی نائل نشد . در آخر بار تکرار می کند و می گوید :« وهنیئا لک یا أباالحسن » گوارا باد ترا ای ابوالحسن:« لقد شرف الله مقامک » خدا مقام تو را خیلی شـریف و بزرگوار قرار داد « فلا حرمنا الله أجرک ، و لا أضـلنا بعدک ، فوالله لقد کانت حیاتک مفاتیح للخیر ، و مغالق للشـر»خدا ما را از اجری که به وسیله تو باید ببریم محروم نکند ، خدا ما را بعد از تو گمراه نکند . به خدا قسم که زندگی تو کلیـدهایی بود برای خیر ، قفلهـایی بود برای شـر و بـدبختی . « و لو أن النـاس قبلوا منـک لاکلوا من فوقهم و من تحت أرجلهم و لکنهم آثروا الدنیا علی الاخره » اگر مردم سـخن ترا شـنیده بودند و اگر ترا می‌شـناختند ، از آسمان و از زمین ، از بالای سر و از زیر قـدمهای آنهـا نعمتهای الهی می‌جوشـید، و افسوس که قـدر تو را نشـناختند ، دنیای دنی آنها را فریب داد.« ثم بکی بکاء شدیـدا ، و أبکی کـل من کان معه » بعـد خودش گریست - گریسـتن شدیـدی - و هر که را در آنجا بود گریانیـد . تفاوتهای بجا و تفاوتهای بیجادر این جلسه می‌خواهم در تشـریح و توضیح معنی عدالت و مساوات صحبت کنم و این جهت را توضیح بدهم که آن تفاوت و اختلاـف و تبعیض که بـا عـدالت مغایر است چیست ؟ آیا هر نوع تفاوتی که در جامعه بین افراد باشـد مخالف عـدالت است ، و آیا مقتضـای عـدالت این است که افراد هیـچ امتیازی بر یکـدیگر نداشـته باشـند ؟ یا آنکه مقتضای عـدالت این است که افراد نسبت به یکدیگر امتیاز بیجا نداشـته باشـند ؟ تفاوت و تبعیض ناروا در میانشان نباشد ؟ و اگر مقصود این دوم است سؤال دومی پیش می‌آید و آن اینکه ملاک بجا بودن و بیجا بودن و روا بودن و ناروا بودن چیست ؟ امتیازات و تفاوتها بر چه اساسـی اگر باشد بجا و رواست و بر چه اساسـی اگر باشد ناروا و بیجاست ؟تعریف عدالت از نظر علی (ع) در جلسه اول ، کلاـمی از علی (ع) در جـواب سؤالی که از آن حضـرت دربـاره عـدل وجود شـده بود نقل کردم. سؤال این بود : آیا جود افضل است یا عـدل ؟ جوابی که حضـرت داده بودنـد این بود که عـدل افضل است ، دو دلیل هم ذکر کرده بودند : یکی اینکه عدل هر چیزی را در محل خود قرار می‌دهد ، و اما جود اشـیاء را از محـل خود خـارج می کنـد . نفرمود که عـدل به این دلیـل از جود بهتر است که همه مردم را در یک ردیف و یک صف قرار می‌دهـد و هیـچ فرقی بین آنهـا نمی گـذارد ، فرمود عـدل به این دلیل از جود افضل است که هر چیزی را در جای خود و محـل خـود قرار می‌دهـد. مولـوی می گویـد :عـدل ، وضع نعمـتی در موضـعش نی به هر بیخی که باشـد آبکش ظلم چبود وضع در ناموضـعی که نباشـد جز بلا را منبعی عـدل چبود آب ده اشـجار را ظلم چبود آب دادن خار را پس جواب أمیرالمؤمنین درباره عدل وجـود مبتنی بر ایـن است که مقتضـای عـدالت این نیست که الغـای همه تفاوتهـا بین افراد بشـود ، بر این است که مقتضـای عـدالت رعایت اسـتحقاقهاست ؟ اینجاست که همان طوری که عرض کردم سؤال دوم پیش می‌آیـد که ملاک اسـتحقاق و عدم اسـتحقاق ، بجا بودن و بیجا بودن،چیست؟جامعهماننـد یک اندام زنده است مقدمتا مطلبی عرض می کنم ، و بعد وارد جواب این سؤال می‌شوم . از بهترین و جامع‌ترین تشبیهـات تشبیه جـامعه است به پیکر زنـده . همـانطوری که پیکر ، مجموعه‌ای از اعضا و جوارح است و هر عضوی کـار و وظیفه‌ای دارد جـامعه هم از مجموع افراد تشـکیل می‌شود و مجموع کارهـای مورد احتیاج جامعه به صورت شـغلها و حرفه‌ها میان اصـناف و افراد تقسـیم می‌شود . اعضا و جوارح پیکر ، هر کدام در مقام و درجه‌ای هستند : یکی فرمان می‌دهد و یکی فرمـان می‌پـذیرد ، یکی مقـام عـالی را در پیکر اشـغال کرده ، یکی مقـام دانی را جـامعه نیز همینطور است ، یعنی هر جامعه‌ای با هر رژیم و سیستمی اداره بشود از یک نوع تقسیم کار و تقسیم مشاغل و وظایف و حتی یک نوع درجه‌بندی و طبقه‌بندی که یکی فکر کنـد و نقشه بدهد و دیگری اجرا کند ، یکی فرمان بدهد و یکی دیگر فرمان بپذیرد ، یکی پست عالی را اشـغال کند و یکی پسـت دانی را ، چاره و گزیری نیست . جامعه با هر نظام و سیستمی اداره بشود یک نوع ارگانیزم مخصوص خواهد داشت. پیکر سلامت و

بیماری دارد ، جامعه نیز سلامت و بیماری دارد ، پیکر تولد و رشد و انحطاط و موت دارد ، جامعه نیز همین طور است ، پیکر اگر سالم باشد بین اعضای آن همدردی هست ، جامعه نیز اگر سالم و زنده و دارای روح اجتماعی باشد همین طور است. این تشبیه و تعبیر از سخنان رسول اکرم) ص) است که فرمود" :«مثل المؤمنین فی توادده‌م و تراحمهم کمثل الجسدإذا اشتکی بعض تداعی له سائر أعضاء جسده بالحمی و السهر» " یعنی مثل مؤمنین از لحاظ علایق و عواطف متبادل که بین ایشان هست مثل تن است ، یک عضو که به درد می‌آید سایر اعضا یکدیگر را به همدردی می‌خوانند و تب و بی خوابی پیدا می‌شود. باز هم وجه شبه‌ها و قدر مشترکها بین جامعه و پیکر هست . چو عضوی به درد آورد روزگار دگر عضوها را نماند قرار معمولا ـ در تشبیه‌ها که چیزی به چیزی تشبیه می‌شود یک یا دو و حداکثر سه وجه شبه بین آندو هست ، اما این تشبیه یعنی تشبیه جامعه به پیکر از آن تشبیه‌هاست که بیش از ده وجه شبه هست ، و شاید بتوان دهها وجه شبه ذکر کرد . ممکن است این تشبیه از نظر جامعیت تشبیه بی نظیری باشد. در عین حال که این تشبیه همچو تشبیه جامعی است ، این طور نیست که پیکر و جامعه از همه جهت مثل هم باشند ، مواردی هست که حکم جامعه و حکم پیکر دوتاست . امشب برای اینکه عدالت را معنی کنم بعضی قسمتها که بین پیکر و جامعه فرق است عرض می کنم.تنازع بقا یا مسابقه بقابعضی زندگی را به میدان جنگ تشبیه می کنند ، می گویند زندگی تنازع بقاست . تعبیر بهتر و کامل تر این است که بگوییم زندگی مسابقه بقاست، کلمه تنازع بقا مفهوم جدال و مخاصمه می‌دهد . به زعم بعضی ، زندگی جز جنگ و جدال نیست ، اصل اول در زندگی انسان ، تخاصم و دشمنی است ، تعاونها و تسالمها به وسیله تنازعها جبرا بر انسان تحمیل می‌شود . فعلا مجال بحث درباره این مطلب نیست ، اجمالا باید بگوییم مطلب این طور نیست که طبع زندگی و لازمه طبیعت زندگی جدال و مخاصمه باشد ، اما لازمه طبیعت زندگی مسابقه بقا هست . زندگی اگر بخواهد بر محور صحیح قرار بگیرد باید براساس مسابقه بقا باشد . لازمه مسابقه دو چیز است : «آزادی افراد» و دیگر «نظم اجتماعی» که جلوی هرج و مرج را بگیرد.این را باید توضیح بدهم : یک مسابقه ورزشی را در نظر بگیرید ، مثلا مسابقه کشتی یا دویدن یا وزنه‌برداری را . در مسابقه‌ها مدال است ، جایزه است ، افتخار است ، محبوبیت است . این جایزه‌ها نصیب چه کسی است ؟ نصیب آن کس که مسابقه را بهتر انجام دهد . از روز اول کسی که متولد می‌شود در پیشانی‌اش نوشته نشده که تنها این شخص حق دارد روی سکوی افتخار بایستد و کسی دیگر حق ندارد ، بلکه حق شرکت در مسابقه را به همه می‌دهند ، به همه آزادی برای شرکت می‌دهند . از آن میان ، بعضیها در اثر تمرین و پشتکار برنده مسابقه می‌شوند ، و بعضی دیگر به علت عدم لیاقت فطری و یا به علت عدم تمرین و مجاهدت از آن مواهب محروم می‌مانند . همچنین است حال دانش آموزان و دانشجویان کلاس که در مدت یک سال سر کلاس حاضر می‌شوند و درس می‌خوانند و آخر سال از طرف معلم امتحان می‌شوند . به آنها نمره داده می‌شود : یکی نمره قبولی می گیرد و یکی رد می‌شود ، یکی نمره عالی می گیرد ، یکی اعلا و شاگرد اول می‌شود . نمره ، امتیازی است که داده می‌شود و به هر کس متناسب با مقدار زحمت و استعداد و فعالیتش نمره داده می‌شود جامعه به حکم اینکه با پیکر فرق دارد و وظایف افراد به حکم خلقت و به طور جبری تعیین نشده ، و به حکم اینکه خداوند افراد بشر را آزاد و مختار و حر آفریده و یک وظیفه محدود و یک مقام ثابت و معلوم و غیر قابل تخلف و تجاوز برایش قرار نداده ، میدان وسیعی برای عمل و فعالیتش قرار داده به حکم این امور جامعه میدان مسابقه است و افراد با بردن مسابقه و ابراز لیاقت و استعداد و فعالیت باید مواهب و حقوق را حیازت کنند، نمی‌خواهم بگویم همه‌مردم از لحاظ ذوق و استعداد نسبت به همه کارها مساوی‌اند،بدون شک استعدادهای مردم از این نظر متفاوت است ، در هر کسی ذوق و استعداد خاصی هست . به همین دلیل هر کسی در خودش علاقه به بعضی کارها را بیشتر و علاقه به بعضی دیگر را کمتر می‌بیند . ولی این طور نیست که هر کسی از اول بفهمد و حس کند که فقط برای یک کار معین ساخته شده و یک مقام ثابت و غیر قابل تخلف و تجاوزی دارد آنطوری که اعضای یک پیکر چنین‌اند . پس باید اجتماع در همه شؤون و مواهب ، شکل میدان آزاد مسابقه را داشته باشد ، حق شرکت در این مسابقه به همه داده شود و آن اجتماع آن چنان منظم و دارای حسن جریان باشد که در آن میان شؤون و مواهب

اجتماعی به افرادی تعلق بگیرد که در مسابقات اجتماعی لیاقت و شایستگی بهتری از خود نشان داده‌اند.عدالت یا مساواتاز اینجا معنی عدالت معلوم می‌گردد و جواب سؤالی که در اول کردم روشن می‌شود . سؤال این بود که معنی عدالت چیست ؟ تفاوت و اختلاف و تبعیضی که نقطه مقابل عدالت است چیست ؟ آیا هر نوع تفاوت که در جامعه بین افراد باشد مخالف عدالت است و لازمه عدالت مساوات مطلق است ، یا عدالت مستلزم مساوات مطلق نیست و گاهی عدالت ایجاب می‌کند که تفاوت و امتیاز گذاشته شود و مقتضای عدالت این است که تبعیضها و تفاوتهای بیجا و بلا استحقاق نباشد ؟ اگر مقتضای عدالت این دومی است ملاک بجا بودن و بیجا بودن چیست ؟ معلوم شد که معنی عدالت این نیست که همه مردم از هر نظر در یک حد و یک مرتبه و یک درجه باشند ، جامعه خود بخود مقامات و درجات دارد و در این جهت مثل پیکر است ، وقتی که مقامات و درجات دارد ، باید تقسیم بندی و درجه‌بندی بشود ، راه منحصر ، آزاد گذاشتن افراد و زمینه مسابقه فراهم کردن است ، همینکه پای مسابقه به میان آمد خود بخود به موجب اینکه استعدادها در همه یکسان نیست ، و به موجب اینکه مقدار فعالیت و کوششها یکسان نیست ، اختلاف و تفاوت به میان می‌آید ، یکی جلو می‌افتد و یکی عقب می‌ماند ، یکی جلوتر می‌رود و یکی عقب‌تر . مقتضای عدالت این است که تفاوتهایی که خواه ناخواه در اجتماع هست تابع استعدادهاو لیاقتها باشد . مقتضای عدالت این است که دانشجویانی که در یک امتحان شرکت می‌کنند به هر کدام همان نمره‌ای داده شود که مستحق آن نمره است ، مقتضای عدالت این نیست که به همه مساوی نمره داده شود و گفته شود باید به همه یک جور نمره داده شود و الا تبعیض می‌شود و تبعیض ظلم است ، بر عکس ، اگر به همه مساوی نمره داده شود حق ذی حق پامال شده و این ظلم است . مقتضای عدالت این است که در مسابقات قهرمانی استعداد و لیاقت و هنرنمایی ملاک تقدم و تأخر قرار گیرد ، مقتضای عدالت این نیست که هنرمند و بی هنر را به یک چشم ببینند و فرقی بین با استعداد و بی استعداد نگذارند . این جور مساواتها عین ظلم و بی عدالتی است ، و آن جور تفاوتها که بر مبنای لیاقت و استعداد یا فعالیت و کار است عین عدالت و دادگستری است. مقتضای عدالت مساوات است در شرایط حقوقی مساوی نه در شرایط نامساوی ، یعنی نباید میان شرکت کنندگان در یک مسابقه علمی یا در یک مسابقه قهرمانی در غیر آنچه مربوط به استعداد و هنر و لیاقت است فرق گذاشته شود ، مثلا یکی سفید است و یکی سیاه ، یکی اشراف زاده است و یکی فرضا فرزند یک فقیر ، یکی توصیه و پارتی دارد و یکی ندارد . یکی با معلم یا داور قرابت و قوم و خویشی دارد و یکی ندارد . آنچه نباید ملاک قرار گیرد این امور است که مربوط به لیاقت و استعداد یا فعالیت و مجاهدت افراد نیست . اگر استعدادها و لیاقتها را نادیده بگیریم و به همه نمره و امتیازی مساوی بدهیم ظلم کرده‌ایم ، و اگر هم امتیاز و تفاوت قائل بشویم اما ملاک امتیاز و تفاوت را اموری از این قبیل قرار دهیم باز هم ظلم کرده‌ایم. این است فرق بین تفاوتهای بجا و بیجا و فرق بین تبعیضهای روا و ناروا . این است معنی آن جمله که در تعریف عدالت گفته‌اند " : العدالهٔ إعطاء کل ذی حق حقه (" عدالت این است که حق و هر ذی حقی به خودش برسد) . این است معنی کلام أمیرالمؤمنین سلام الله علیه که فرمود" :«العدل یضع الامور مواضعها (" » عدل هر چیزی را در جای خود و محل خود قرار می‌دهد) . نفرمود عدل همه را در یک حد و یک درجه و یک صف قرار می‌دهد . عدالت این است که در شؤون اجتماعی و در راه استفاده از حقوق اجتماعی ، شرایط دقیق یک مسابقه کامل نسبت به همه مزایای اجتماعی فراهم شود و طبق یک مسابقه عمل شود . معنی مساوات و به یک چشم دیدن و همه را برابر در نظر گرفتن هم این است که هیچ ملاحظه شخصی در کار باشند ، از نظر ملاحظات شخصی همه علی السویه باشند ، از نظر ملاحظات طبقاتی همه علی السویه باشند. پیغمبر اکرم فرمود « " : الناس کأسنان المشط (" » مردم مثل دانه‌های شانه هستند) و همه باهم برابرند ، یا فرمود « " : إن ربکم واحد وإن أباکم واحد ، کلکم من آدم و آدم من تراب " » یعنی هیچ ملاحظه شخصی و تبعیض و تفاوت و تقدمی بر غیر مبنای فضیلت و تقوا و عمل و لیاقت نباید در کار باشد . اما تقدمهایی مبنی بر فضیلت و تقوا و بر عمل باید باشد ، لهذا بعد از این جمله‌ها اضافه فرمود « " : و لا فضل لعربی علی عجمی‌إلا بالتقوی. " » قرآن کریم هم در عین اینکه امتیازات رنگ و نژاد و جنس و خون را لغو می‌کند و می‌فرماید « " : إنا

خلقناکم من ذکر و انثی و جعلناکم شعوبا و قبائل لتعارفوا ، " »پشت سرش می‌فرماید « " : إن أکرمکم عند الله أتقیکم " »و امتیازات مبتنی بر فضایل را به رسمیت می‌شناسد قرآن کریم می‌فرماید هرگز عالم و جاهل ، متقی و غیر متقی مساوی نیستند « " : أم نجعل الذین آمنوا و عملوا الصالحات کالمفسدین فی اعرض أم نجعل المتقین کألفجار » آیا ممکن است که ما اهل ایمان و اهل عمل صالح را که صالح و مصلح‌اند با فساد کنندگان و خرابی کنندگان که آنچه از آنها سر می‌زند خرابی و فساد است در یک درجه و یک مرتبه قرار دهیم ؟ آیا ممکن است که ما اهل تقوا را همدوش و همدرجه شهوترانها و بندگان هوی و هوس قرار بدهیم ؟ همچنین می‌فرماید « " : قل هل یستوی الذین یعلمون و الذین لا یعلمون‌إنما یتذکر اولوا اعلباب (" »بگو آیا آنها که عالم و دانایند با آنهایی که در حضیض جهل و نادانی به سر می‌برند مانند هم‌اند ؟ فقط خردمندان توجه دارند که مساوی نیستند) ، یا می‌فرماید : « "فضل الله المجاهدین علی القاعدین أجرا عظیما (" »خداوند مجاهدان را بر خانه‌نشینان به اجر عظیمی برتری داده است) . در سوره زخرف می‌فرماید « " : أهم یقسمون رحمهٔ ربک نحن قسمنا بینهم معیشتهم فی الحیوه الدنیا و رفعنا بعضهم فوق بعض درجات لیتخذ بعضهم بعضا سخریا " »آیا آنها رحمت پروردگار ترا تقسیم کرده‌اند ؟ ما هستیم که مایه تعیش و استعدادهای گوناگون را در میان مردم تقسیم کرده‌ایم تا در نتیجه ، اختلاف طبیعی در میان آنها پیدا شود و همین اختلاف و تفاوت سبب می‌شود که بعضی افراد مسخر بعضی دیگر قرار گیرند و نظام اجتماعی زندگی بشر استقرار پیدا کند.اختلافات افراد از نظر استعدادهایکی از شاهکارهای خلقت ، اختلاف طبیعی افراد و تفاوت آنها است ، خصوصا با در نظر گرفتن اینکه همان که در یک جهت امتیاز و تفوق طبیعی دارد ، در جهت دیگر ، دیگری بر او تفوق و امتیاز دارد ، و نتیجه این است که همه مسخر یکدیگر و محتاج به یکدیگرند. جامعه‌های پیشرفته دنیا کوششان این است که عدالت و مساوات را بر قرار کنند و تا هر اندازه که توفیق یافته‌اند این طور نیست که بین با استعداد و بی استعداد ، با هوش و کودن ، فعال و بی حال ، با شخصیت و بی شخصیت ، امین و غیر امین ، خادم و خائن ، به نام عدل و مساوات فرق نگذارند ، مساوات این نیست ، عدالت این نیست . این جور تفاوت نگذاشتن‌ها عین ظلم و ستمگری است.مساوات حقیقیمساوات این است که امکانات مساوی برای همه افراد فراهم شود ، میدان برای همه به طور مساوی باز باشد ، زمینه برای همه متساویا فراهم باشد ، تا اگر کسی همت داشته باشد در هر کجا که هست و در هر طبقه ای که هست ، بتواند در پرتو لیاقت و استعداد و بروز فعالیت به کمال لایق خود برسد ، حالا هر کس کوتاهی کرد خودش کرده ، هر کس کوتاهی نکرد نتیجه‌اش را می‌برد. مثلا امکان تحصیل علم باید برای همه فراهم باشد ، همه بتوانند به مدرسه بروند ، امکانات تحصیلات عالیه برای همه فراهم باشد ، نه اینکه برای یکی امکان درس خواندن باشد و برای دیگری نباشد ، برای یکی وسایل تحصیلات عالیه فراهم باشد و برای دیگری نباشد . آن طور امکانات به طور مساوی برای همه فراهم باشد که مثلاـ برای فرزند فلان دهقان که در فلان گوشه کشور است و استعداد علمی و اجتماعی نهفته‌ای در وجودش هست ، وسائل فراهم باشد که تدریجا بتواند پله پله و درجه به درجه مقامات را طی کند تا برسد مثلا به مقام تخصص در یک رشته علمی ، و اگر استعداد اجتماعی‌اش خوب است برسد به مقام وزارت مثلاـ تبعیض و تفاوت ناروا این است که از لحاظ امکانات و شرایط عمل ، همه افراد مساوی نباشد ، برای یکی امکان بالا رفتن بر نردبان ترقی باشد ، برای دیگری نباشد ، یکی محکوم باشد به پایین ماندن و دیگری با همه عدم لیاقت دستش را بگیرند و بر صدر مجلس اجتماع بنشانند.سعدی می گوید: وقتی افتاد فتنه‌ای در شام هر کس از گوشه‌ای فرا رفتند روستازادگان دانشمند به وزیری پادشا رفتند پسران وزیر ناقص عقل به گدایی به روستا رفتند جامعه به گونه‌ای نباشد که فقط در موقعی که فتنه‌ای پیش بیاید و اوضاع به هم بریزد قدر دانش و هنر معلوم گردد ، و آن وقت روستازادگان دانشمند به وزیری برسند و پسران ناقص عقل وزیر به گدایی بروند . حقیقت این است که جامعه عادل و متعادل ، جامعه‌ای که قانون مساوات بر آن حکمفرماست ، جامعه‌ای که اولا امکانات مساوی برای همه افراد فراهم می کند و ثانیا با عدالت رفتار می کند – یعنی در عمل آن طور با افراد رفتار می کند که در یک مسابقه علمی و قهرمانی صحیح معمولا رفتار می‌شود ، همچو جامعه‌ای همیشه باید این طور باشد که روستازادگان با استعداد

بتوانند دانشمند بشوند و بعد از دانشمندی به مقام وزیری برسند ، و همیشه باید این طور باشد که پسران ناقص عقل وزیر عقب بمانند و سقوط کنند جامعه‌ای که مطابق دستور رسول اکرم از نظر امکانات مساوی همه " 2 کأسنان المشط " » مانند دانه‌های شانه باشند و از نظر کسب امتیازات مصداق « " قل هل یستوی الذین یعلمون و الذین لا یعلمون " »و مصداق « " إن أكرمكم عند الله أتقيكم " »و مصداق « " أم نجعل الذين آمنوا و عملوا الصالحات كالمفسدين فی اعرض أم نجعل المتقين كالفجار " »باشند ، خود به خود باید همین طور باشد مگر در صدر اسلام همین طور نشد ؟ مگر مصداق« " و نرید أن نمن علی الذین استضعفوا فی اعرض و نجعلهم أئمهً و نجعلهم الوارثین»صورت نگرفت ؟ مگر در صدر اسلام غلامان و غلامزادگان دانشمند و متقی از قبیل عبدالله بن مسعود به سیادت و بزرگواری نرسیدند ؟ مگر شخصیتهای حل و فصل کن نالایق مانند ابوجهلها و ابولهبها و ولید بن مغیره‌ها به خاک ذلت ننشستند ؟ مگر زیر دستان و غلامانی به نیروی لیاقت و تقوا و عمل سادات قوم ، و سادات نالایق و فاسد قوم در چاهها سرنگون نشدند ؟جامعه بی طبقه اسلامیاسلام به طور مسلم با اینکه دینی است اجتماعی و برای جامعه شخصیت قائل است ، حیات و ممات قائل است ، سعادت و شقاوت قائل است ، مصلحت و مفسده قائل است ، به تقدم مصلحت جامعه بر مصلحت فرد قائل است و امتیازات طبقاتی را لغو کرده است با همه اینها در عین حال ، نظام اجتماعی اسلامی حقوق و امتیازات واقعی افراد را نادیده نمی‌گیرد ، فرد را از نظر شخصی در مقابل اجتماع ناچیز نمی‌شمارد ، مانند برخی مفکرین جهان نمی‌گوید فرد هیچکاره است ، هر چه هست جامعه است ، جامعه ذی حق است نه فرد ، جامعه مالک است نه فرد ، جامعه اصیل است نه فرد . به طور مسلم ، اسلام حقوق اختصاصی قائل است ، مالکیت اختصاصی قائل است ، برای فرد اصالت و استقلال قائل است ، عدالت را به این نمی‌داند که فرد در جامعه به کلی نابود بشود ، عدالت را به این می‌داند که شرایط یک مسابقه صددرصد کامل همیشه فراهم باشد و به حکم این مسابقه که در میدان کار و تکلیف و فضیلت صورت می‌گیرد امتیازات و حقوق اختصاصی به افراد اعطا شود. البته آن چیزی که به هیچ وجه قابل تردید نیست این است که اسلام با امتیازها و تفاوت گذاشتنهایی که مربوط به عمل و تقوی و علم و جهاد در راه حق نیست به شدت مبارزه کرده ، نه تنها دردستورهای خود مبارزه کرده ، عمل پیشوایان بزرگ دین این طور بوده است. جامعه بی طبقه اسلام ، یعنی جامعه بی تبعیض ، یعنی جامعه‌ای که امتیازات موهوم در آن بی اعتبار است ، نه جامعه بی تفاوت که حتی امتیازات و مکتسبات و لیاقتها و استعدادها نیز در آن اجبارا نادیده گرفته می‌شود.خلاصه سخنخلاصه سخن این شد که معنی عدالت و مساوات این است که ناهمواریها و پست و بلندیها و بالا و پایینها و تبعیضهایی که منشأش سنتها و عادات و یا زور و ظلم است باید محو شود و از بین برود ، و اما آن اختلافها و تفاوتها که منشأش لیاقت و استعداد و عمل و کار و فعالیت افراد است باید محفوظ بماند ، همان طوری که در مسابقه‌ها میدان مسابقه باید هموار باشد ، مساوی و همسطح باشد ، برای همه یک جور باشد ، امکانات اجتماعی باید برای همه بالسویه فراهم شود ، شرایط شرکت در مسابقه اجتماعی باید برای همه فراهم شود . تا آنجا که به میدان مسابقه یعنی امکانت اجتماعی مربوط است همه مساوی هستند و باید مساوی باشند. اما در مسابقه یک چیز دیگر هست که مربوط به میدان مسابقه یا شرایط مسابقه نیست ، مربوط است به خود مسابقه دهندگان : یکی چابک‌تر است ، یکی لاغرتر ، یکی با عزیمت تر و با همت‌تر و کوشاتر است ، یکی سابقه تمرین بیشتر دارد . این تفاوتها در نتیجه مسابقه دخالت دارد و نباید آنها را نادیده گرفت . باید به آنها احترام گذاشت و در نتیجه اینهاست که تقدم و تأخر پیش می‌آید. درباره اموری که به منزله پستی و بلندیهای میدان مسابقه است و از نظر اسلام خوب است محو شود ، مطالب زیادی هست که فرصت نشد بیان کنم . در جلسه بعد به مناسبت مطالبی که در این پنج جلسه گفته شد بحث مختصری راجع به رزاقیت خداوند می‌کنم که اینکه ما باید خدا را رزاق بدانیم یعنی چه و رابطه این عقیده با مسأله حق و تکلیف که در این چند جلسه بحث شد ، چیست ؟رزاقیت الهییکی طفل دندان برآورده بود پدر سر به فکرت فرو برده بود که من نان و برگ از کجا آرمش مروت نباشد که بگذارمش چو بیچاره گفت این سخن نزد جفت نگرتا زن او را چه مردانه گفت : مخور هول ابلیس تا جان دهد هر آن کس که دندان دهد نان دهد تواناست آخر خداوند

روز که روزی رساند تو چندین مسوز نگارنده کودک اندر شکم نویسنده عمر و روزی است هم دخالت در کار خدامکن است در ذهن بعضی این شبهه باشد که ما به حکم اینکه موحد هستیم و خدا را خالق و رزاق می‌دانیم و به حکم اینکه کتاب مقدس آسمانی ما قرآن کریم با صراحت می‌فرماید رزاق ومتکفل روزی خداست ، او هم روزی آفرین است و هم روزی رسان ، هیچ جنبده‌ای نیست مگر آنکه خداوند رزق و روزی او را به عهده گرفته است. و از طرفی رزق و روزی که خداوند آن را به عهده گرفته و ضمانت کرده عبارت است از سهم و نصیبی که به مخلوقی باید برسد تا بتواند به بقای خود و وجود خود ادامه دهد ، حقوق مردم هم اعم از هر نوع حقوقی بالاخره مربوط است به همین سهمها و نصیبهایی که باید ببرند ، پس لزومی ندارد که ما درباره مسائلی که مربوط به ارزاق و سهمیه‌ها و نصیبهای مردم است و مربوط به خداست فکر کنیم و تکلیف معین کنیم ، بلکه حق نداریم در این باره فکر کنیم ، این یک نوع دخالت کردن در کار خداوند و منافی با اصل توحید است ، کار خدا را باید به خدا واگذار کرد ، کار ما توکل و اعتماد به رزاقیت خداوند ، و کار خدا روزی آفرینی و روزی رسانی است. در جواب این شبهه عرض می‌کنیم که ما اگر خدا را بشناسیم آن طور که شایسته قدوسیت و کبریایی اوست و به اسماء حسنی و صفات علیای او آن اندازه که در توانائی ماست پی ببریم و او را طوری وصف نکنیم که مخلوقی و عاجزی مثل خودمان را وصف می‌کنیم ، آن وقت می‌فهمیم که رزاقیت او و تکفل او روزی بندگان را ، منافات ندارد با اینکه ما مکلف باشیم درباره حقوق و تکالیف خودمان و درباره عدالت و اینکه مقتضای عدالت چیست فکر کنیم ، منافات ندارد که در این باره وظایفی داشته باشیم ، بر ما واجب باشد که برای احقاق حقوق کوشش کنیم و اولین درجه کوشش همین است که معنی حق و عدالت را بفهمیم . و اگر منافات می‌داشت ، خود قرآن کریم که خداوند را به رزاقیت وصف کرده سعی و عمل و کوشش را واجب نمی‌کرد ، اولیای حق که شاگردان و تربیت یافتگان قرآنند برای احقاق حقوق جانبازی و فداکاری نمی‌کرد ند ، اگر منافات می‌داشت ، در قوانین و مقررات دینی مقرراتی برای حقوق مردم و تکالیفی برای تحصیل آن حقوق وضع نمی‌شد ، اگر منافات می‌داشت ، دستور انفاق نمی‌رسید . مگر انفاق و صدقات جز این است که به رزق و روزی مردم کمک شود ؟ آیا این کار ، شرکت در رزاقیت خداوند و اعانت خداوند است در کاری که خودش به عهده گرفته است ؟ !تعهد و ضمانت الهیاینقدر باید بدانیم که تعهد و ضمانت الهی و رزاقیت و روزی رسانی که به ذات اقدس الهی نسبت می‌دهیم ، با تعهدات و ضمانتها و تکلفهای انسانی یک گونه نیست . اگر انسانی کفیل رزق و عهده‌دار مخارج کسی شد به یک نحو است ، و اگر خداوند کافل و ضامن روزی بود به نحوی دیگر است که شایسته ذات کامل اوست . همینکه در قرآن می‌خوانیم « " و ما من دابهٔ فی اعرض إلا علی الله رزقها»(" رزق هر جنبده‌ای برعهده الله است) باید متوجه شویم که آن که به عهده گرفته " الله " است نه یک مخلوق . الله یعنی آن کسی که آفریننده این نظامات و مخلوقات است . پس تعهد او فرق دارد با تعهد مخلوقی که جزئی از همین نظام و تحت تأثیر موجودات این نظام است و در داخل این نظام دست و پا می‌کند .فرق است بین طرز فعل کسی که در داخل این نظامات و جزء این نظامات و محکوم و تابع این نظامات است با فعل و اراده آن کس که خالق این نظامات است ، فعل او قهرا جز به صورت همین نظامات نیست . پس باید ببینیم که نظامات کلی جهان بر چه اصولی است و چگونه است ؟ شناختن فعل خدا و رزاقیت خدا شناختن نظامات عالم است ما خودمان جزء عالمیم و جزء این نظام هستیم و مانند سایر اجزای عالم وظیفه‌ای داریم . وظایفی هم که ما در عالم درباره ارزاق و حقوق داریم و قانون خلقت ما را موظف به آن وظایف کرده و یا قانون شریعت ما را به آن موظف ساخته است ، از شئون رزاقیت خداوند است . قوه جذب و تغذی که در گیاهان است ، جهازات تغذیه که در گیاه و حیوان و انسان است ، میلها و غریزه‌ها که در جاندارهاست و آنها را به سوی مواد غذایی می‌کشاند ، همه از شؤون رزاقیت خداوند و مظاهر رزاقیت خداوند می‌باشند . خداست که این جاندارها را با این همه تجهیزات حیرت انگیز در قسمتهای مختلف آفریده که بتوانند از هوا و آب و مواد غذایی این عالم استفاده کنند . خداست که هر جانداری را به وسیله یک سلسله میلها و رغبتها مسخر کرده که در پی ما یحتاجهای خود بدوند و برای ارضای این میلها همیشه تلاش کنند ، بدون آنکه

خودشان توجه داشته باشند که احتیاجشان به آن امور برای چیست و چه فلسفه‌ای در کار است. عقل و اراده انسان و احساس انسان به اینکه خودش باید حق خود را حفظ کند ، تکالیفی که به وسیله شریعت درباره استیفاء و حفظ حقوق خود و احترام به حقوق دیگران دارد ، تلاشهایی که بشردرباره حقوق و حظوظ و بهره‌های خود می‌کند ، ایستادگیهایی که در برابر متجاوزین به حقوق خود می‌کند ، فکرهایی که درباره حقوق می‌کند ، کتابهایی که در این زمینه می‌نگارد ، تلاشهای فکری‌ای که می‌کند و فلسفه‌هایی که به وجود می‌آورد همه و همه شؤون و مظاهر رزاقیت خداوند و تجلیات « " و ما من دابهٔ فی اعرض‌إلا علی الله رزقها "»است. اگر نبود این حقیقت که « " و ما من دابهٔ فی اعرض‌إلاـ علی الله رزقها " »اگر این کفالت و ضمانت در این نظام نبود ، نه میلی بود و نه غریزه‌ای ، نه قوه جذبی بود و نه دفعی و نه هضمی ، نه لذتی و نه شیرینی ای و نه تلخی ای ، نه گیاه ریشه‌ها در زمین داشت و نه حیوان و انسان جهازات هضم و جذب و دفع و تغذی داشتند ، و نه انسان علاقه‌ای به حفظ حقوق خود داشت ، و نه در این زمینه از طرف دین دستورها رسیده بود ، و نه انسان در این باره می‌اندیشید و فکر می‌کرد و کتاب می‌نوشت و فلسفه به وجود می‌آورد. همه این شورها و نشاط ها و فعالیتها و جنبشها از اسم " یا مدبر " و " یا رزاق " او پیدا شده است که این نظم را با این شکل و این ترتیب به وجود آورده است . اگر رزاقیت خداوند نبود هیچ یک از اینها نبود و اگر اینها نبود دیگر گیاهی نبود ، حیوانی نبود ، انسانی نبود ، بلکه هیچ موجودی نبود ، زیرا رزق و روزی به معنی اعم ، چیزی جز مددگیری موجودات از موجودات دیگر ، و در نهایت مددگیری همه از خداوند ، نیست و هر موجودی در هر مقامی هست آنا فانا احتیاج به مددگیری دارد. پس نباید گفت با اینکه خداوند متعهد و متکفل ارزاق و سهمیه‌هاست ما نباید در این مسائل فکر کنیم . زیرا با بیانی که عرض شد فکر و اندیشه و تلاش ما به موجب رزاقیت خداوند است ،رزاقیت اوست که روزی و روزی خور ، رزق و مرزوق را عاشق یکدیگر کرده و در پی یکدیگر برانگیخته است .نباید گفت فکر در این موضوعات دخالت در کار خداوند است ، زیرا ما وقتی می‌توانیم در کار خدا دخالت کنیم که بتوانیم به جای او خالق این نظامات و خالق این عالم باشیم ، یا بتوانیم نظامات عالم را از پیش خود به هم بزنیم و قواعد و سنن دیگری به جای اینها برقرار کنیم یعنی همان کاری که ناشدنی است و عقلا محال است . اما ما که به حکم رزاقیت او علاقمند به روزی آفریده شده‌ایم ، به فرمان او در ما جهازات مختلف روزی خوری پیدا شده ، به فرمان او در ما عقل و اندیشه و علاقه به اندیشیدن پیدا شده ، به فرمان دین او حفظ حقوق خود و احترام به حقوق دیگران بر ما فرض شده ، نه تنها در کار خدا دخالت نکرده‌ایم بلکه مجری و مطیع مشیت او هستیم ، اگر فکر نکنیم و اگر تلاش نکنیم و حالت رکود و سکون و موت به خود بگیریم ، بیشتر از اطاعت فرمان خدا دوریم. خداوند متعال هم خالق است و هم رزاق . خالق است یعنی او به وجود آورنده موجودات است ، اگر اراده و مشیت او نبود هیچ چیزی موجود نمی‌شد . رازق است یعنی موجودات را طوری آفریده که احتیاج به رزق دارند آنها هستند که طوری خلق شده‌اند که باید از یک موجود دیگر تغذی کنند تا بتوانند باقی بمانند ، یعنی آن موجود دیگر را به شکلی و ترتیبی جزء وجود خود بکنند و در خود تحلیل ببرند . و باز ممکن است یک موجودی دیگر به شکلی دیگر و ترتیبی دیگر این موجود رزق خود را رزق خود قرار دهد و در خود تحلیل ببردصف روزیها وصف روزی خورها از هم جدا نیست . هر روزی خوری به نوبه خود روزی موجودی دیگر است ، همان که نسبت به موجودی آکل است نسبت به دیگری مأکول است. خلق بخشد خاک را لطف خدا تا خورد آب و بروید صد گیا باز حیوان را ببخشد حلق و لب تا گیاهش را خورد اندر طلب چون گیاهش خورد حیوان ، گشت زفت گشت حیوان لقمه انسان و رفت باز خاک آمد شد أکال بشر چون جدا شد از بشر روح و بصر ذره‌ها دیدم دهانشان جمله باز گر بگویم خوردشان گردد دراز برگها را برگ از انعام او دایگان را دایه لطف عام او رزقها را او می‌دهد زانکه گندم بی غذایی کی زهد جمله عالم آکل و مأکول دان باقیان را مقبل و مقبول دان حلق بخشد جسم را و روح را حلق بخشد بهر هر عضوی جدا آکل و مأکول را حلق است و نای غالب و مغلوب را عقل است و رای پس زماهی تا به ماه از خلق نیست که به جذب مایه آن را حلق نیستاین خود حسابی است که در عالم هست.انطباق روزی و روزی خوارحساب دیگر ، تطبیقی

است که بین روزی و روزی خور داده شـده . در یکی از سخنرانیهای گذشته که در اطراف این مطلب صحبت می کردم که موجد حق چیست و چطور می‌شود کسـی به چیزی حق پیـدا می کنـد ، گفتم که یک سبب موجـد حق این است که در متن خلقت چیزی برای چیز دیگر و به خاطر چیز دیگر به وجودآمـده باشـد . مثلا شـما یک وقت از این جهت خود را صاحب فلان خانه می‌دانیـد که آن خـانه را خودتـان ساختهایـد ، و یک وقت هست که از آن جهت آن را متعلق به خود می‌دانیـد که آن کسـی که اول این خانه را ساخته برای شما و به قصد شما ساخته است ، در موقع اقامه دعوی می گویید این خانه مال من است زیرا فلانی برای من ساخته است. مطالعه در آثار آفرینش با این نظم و ترتیب و تطبیق بسیار حیرت انگیزی که در عالم هست نشان می‌دهـد که واقعا و در متن خلقت بعضـی موجودات برای بعضـی دیگر به وجود آمده‌اند . نوزاد و دستگاه شیر سازی و شیر دهی مادر دو دستگاه مختلف و غیر مرتبط اند ، اما دقت در جهازات و نیازهای کودک و تجهیزات خارق العاده شیر سازی و شیر دهی و انطباق اینـد و بر یکدیگر ، یعنی کمال تناسب میان شـیر مادر و دستگاه هاضمه کودک ، می‌رساند که اینـد و در متن خلقت با یکدیگر مرتبط اند . آن دستگاه مفصل برای آماده ساختن شیر ، و شیر برای کودک به وجود آمده است . به هیچ وجه نمی‌توان احتمال داد که هدفی در به وجود آمدن پستان و ساخته شدن شـیر نبوده ، به طور مسـلم این شـیر برای همین طفل به وجود آمده . در متن واقع ، یک پیوستگی مخصوص بین اجزای خلقت هست که آنها را به یکـدیگر تطبیق می‌دهد. تا طفل ، طفل است و قادر به تحصـیل روزی و تهیه آن نیست روزی او را آماده در پهلویش یعنی در پسـتان مادر قرار می‌دهـد ، تـدریجا که قـدرت بیشتری پیـدا می کنـد و دست و پایی پیدا می کند که راه برود و عقـل و تشـخیص پیـدا می کنـد که با کنجکاوی می‌توانـد روزی خود را به دست آورد ، دیگر روزی او به آن آمادگی اول نیست ، مثل اینکه روزی را بر می‌دارند به نقطه‌ای‌دور دست می گذارند تا برود آن را پیدا کند و اسـتفاده نماید . به طور کلی تناسبی هسـت بین آمادگی روزی و مقدار توانایی روزی خور و مقدار هدایتی که به سوی روزی خود شده ، یک نوع رابطه و کششـی بین آن دو هست . یـک وقت روزی وظیفه دارد که به سوی روزی خود بـدود ، مثل اینکه باران مکلف است که با مرکب ابر به سوی زمینهای خشک برود « " و هو الذی یرسل الریاح بشرا بین یدی رحمته حتی‌إذا أقلت سحابا ثقالا سقناه لبلد میت فأنزلنا به الماء فأخرجنا به من کـل الثمرات (" »اوست که بادها را پیشاپیش رحمت خود (باران) مژده دهنـده می‌فرسـتد تا آنگاه که آن بادها ابرهایی گرانبار با خـود بردارنـد . آنهـا را به سـوی سـرزمین مرده و خشـک برانیم و به این وسـیله آن را بر زمین فرود آوریم و هم به این وسـیله انواع میوه‌هـا از زمین بیرون آوریم.چون زمین را پـا نباشـد جود او ابر را رانـد همـاره سوی او طفـل را چون پا نباشـد مادرش آیـد و ریزد وظیفه بر سـرش در یک جا هم روزی خور وظیفه دارد که به طرف روزی حرکت کنـد و خود را به روزی برساند . گیاهان از زمین روزی می‌خورنـد و تنها از مواد اولیه ، یعنی از آب خاک و نور و هوا ، می‌تواننـد اسـتفاده کننـد و به همان انـدازه وسایل اسـتفاده و ارتزاق در اختیار آنها قرار داده شـده و به همان اندازه هدایت شده‌اند که می‌توانند خود را به روزی خود برسانند ، از هوا و خاک و نور و رطوبت اسـتفاده کننـد ، یعنی در طبیعت وظیفه حرکت به سوی مواد غذایی به عهده آنها گذاشـته شده و به اندازه حاجت هم وسـیله داده شـده و هـدایت شده‌اند.حیوانات که طوری دیگر ساخته شده‌اند و مواد اولیه زمین که در همه جا هست برای آنها کافی نیست وسـیله نقل مکان به آنها داده شده ، از نقطه‌ای به نقطه دیگر منتقل می‌شوند ، مثل گیاهان پا در گل و ثابت نیسـتند ، دسـتگاه هـدایت آنهـا نیز تقویت شـده ، به آنهـا حواس و میلهـا و خواهشـها داده شـده ، به رهبری حواس و به تحریـک خواهشـها و میلهـای نفسـانی از جایی به جای دیگر منتقل می‌شونـد تا مواد ثانویه را که در همه جا نیست به دست آورنـد . مواد ثانویه یعنی گیاهان و یا حیوانـات دیگر ، آبی که مـورد نیـاز آنهـاست رطوبت زمین نیست ، آب مشـروب لازم دارنـد . آن هم در همه جـا نیست ، بایـد از نقطه‌ای به نقطه دیگر برای تحصـیل آب مشـروب برونـد،ماننـد گیاهان در برابر سـرما و گرما مقاومت ندارنـد ، احتیاج به مسـکن و آشـیانه دارنـد . به تناسب این احتیاجات به آنها حس بینایی و شـنوایی چشایی و بساوایی داده شده است به آنها غرایز و راهنماییهای حیرت انگیز غریزی داده شده است. مخصوصا بعضـی حشرات مانند مورچه که از لحاظ فعالیتهای غریزی خیلی فوق العاده‌اند.علی (

ع) در مورد همین مورچه می‌فرمایـد " :«انظرواإلی النملـۀ فی صـغر جثتها و لطافۀ هیئتها ، لا تکاد تنال بلحظ البصـر و لا بمسـتدرک الفکر ، کیف دبت علی أرضـها و صبت علی رزقها ، تنقل الحبـۀإلی جحرها ، و تعـدها فی مستقرها ، تجمع فی حرها لبردها ، و فی وردها لصدرها» " یعنی در کار این مورچه دقت کنید ، ببینید با این جثه کوچک و اندام نازک که نزدیک است به چشم دیده نشود و فکر دور انـدیش به او نرسـد چگـونه در روی این زمین در جنبش است وچگـونه به روزی خود عشق می‌ورزد و دانه‌هـا را به لانـه خود منتقـل می‌کنـد و در آنجـا با کمال مهارت و اسـتادی نگهـداری می‌کنـد ، در اوقات گرما برای هنگام سـرما ، و در زمان ورود برای زمان خروج ، آذوقه ذخیره می‌کند « " . و لو فکرت فی مجاری أکلها فی علوها و سفلها ، و ما فی الجوف من شراسیف بطنها ، و ما فی الرأس من عینها و اذنها ، لقضیـت من خلقها عجبا» "اگر در مجاری غذایی او از بالا تا پایین بیندیشی که چگونه او آن ماده غـذایی را با آن انـدام کوچک فرو می‌برد و هضم می‌کنـد و کسب نیرو می‌کنـد و اگر در آنچه در اطراف شـکم به منزله اسـتخوان بنـدی دنـده‌هاست فکر کنی و اگر در چشـمش که در سـرش قرار داده شـده دقیـق شوی و اگر دسـتگاه شـنوایی او را بفهمی ، غرق شگفتی و حیرت خواهی شـد. این نمونه‌ای از حیوانات از لحاظ تحصـیل روزی. توکلتوکل یعنی چه ؟ توکل در مقابل جهد و سـعی نیست ، که آیـا جهـد و سـعی کنیم یـا توکـل ؟ توکل یعنی انسان همیشه به آنچه مقتضای حق است عمل کنـد و در این راه به خـدا اعتماد کند ، که خداوند حامی و پشتیبان کسانی است که حامی و پشتیبان حق می‌باشـند . توکل تضـمین الهی است برای کسـی که همیشه حامی و پشتیبان حق است . مثالی عرض می‌کنیم : شـما می‌رویـد به مغازه‌ای و متاعی خریـداری می‌کنید و صاحب آن مغازه مرغوبیت آن متاع را تضـمین می‌کند و به شما اطمینان می‌دهد و شما هم به گفته او اعتماد می‌کنید ، یعنی مطمئن می‌شوید که متاع مورد نظر ، همان انـدازه مرغوب است که او گفته است . راه حق چیزی است که انبیاء از طرف خدا آن را شـناسانده و از طرف خدا آن را تضمین کرده‌اند که هر که این راه را برود به نتیجه می‌رسد . خداوند این عالم را طوری ساخته است که همواره از کسانی که حق و حقیقت را حمایت کننـد حمایت می‌کند . حق همواره یک تأیید معنوی با خود دارد. انبیاء می‌گویند به خدا توکل کنید و در راه خـدا مجاهـده کنیـد ، به خـدا توکل و اعتماد کنید و در طلب رزق و روزی از راه سالم و مشـروع منحرف نشوید . یعنی اگر راه خـدا را برویـد از نوعی حمایت الهی برخوردار خواهیـد شد . معنی توکل این نیست که کاری نکنید و قوای وجودی خود را تعطیل کنیـد و یـک جـا بنشـینید و بـه خـدا اعتمـاد کنیـد کـه او بـه جایشـما وظیفه را انجـام می‌دهـد . کـار نکردن و راه نرفتن که تضـمین نمی‌خواهد ، سـکون و توقف تأییدی نمی‌خواهد . سـکون و توقف و تعطیل قوا چیزی نیست که اثری داشـته باشد و آن اثر از طرف خـدا یـا غیر خـدا قابـل تضـمین باشـد. اگر قرآن کریم را اسـتقصاء بکنیـد می‌بینیـد که توکـل را به همین معنی ذکر می‌کنـد . قرآن می‌گویـد از پیمودن راه حق نترسـید و به خـدا توکل کنیـد ، از نیروی باطل نترسـید و به خـدا توکل کنید . به عنوان نمونه دو آیه از قرآن کریم را در این زمینه ذکر می‌کنم : یکی آیه‌ای است که از زبان همه پیغمبرانی که بعـد از نوح آمده‌انـد ذکر می‌کند . آنها به مردمی که با آنها مخالفت می‌کردنـد و سد راه آنها می‌شدند می‌گفتند « " : و ما لنا أن لا نتوکل علی الله و قد هدینا سبلنا و لنصبرن علی ما آذیتمونا و علی الله فلیتوکل المتوکلون " »یعنی چرا ما بر خـدا توکل و اعتماد نکنیم و حال آنکه خـدا راه را به ما نشان داده و البته ما آن راه را خواهیم رفت و هر چه شـما ما را شکنجه دهید ما صبر و استقامت خواهیم کرد ، اعتماد کنندگان باید تنها بر خدا اعتماد و توکل کننـد. این آیه در کمال صـراحت ، توکل را به صورت یک امر مثبت ذکر می‌کند ، راهی هست و پیمودنی هست و رنـج و مشـقتهایی در این پیمودن هست که اراده را سـست و عزیمت را فسـخ می‌کنـد . انبیاء می‌گوینـد : ما از نیروی باطل نخواهیم هراسـید و به خـدا اعتمـاد می‌کنیم و راه حق را می‌رویم. آیه دیگر دربـاره شـخص رسول اکرم (ص) است . این آیه نیز در کمـال صراحت توکـل را در یـک مفهوم مثبت یـادآوری می‌کنـد ، می‌فرمایـد « " : فـاذا عزمت فتوکل علی الله " »ای پیغمبر ! همینکه عزم کردی و تصـمیم گرفتی ، به خـدا اعتمـاد کن و کـار خود را دنبال کن. نمی‌گویـد بنشـین و دست روی دست بگـذار و توکل کن ، می‌گویـد کـار خـود را بکن و به خـدا توکـل کن . این است معنی توکـل و آن است معنی رزاقیت الهی.امـام صـادق علیه السـلامبه

مناسبت اینکه امروز روز وفات امام ششم ، صادق اهل البیت علیهم السلام است ، سخنان من در اطراف آن شخصیت بزرگوار و نکاتی از سیرت آن حضرت خواهد بود. امام صادق (ع) در ماه ربیع الاول سال ۸۳ هجری در زمان خلافت عبدالملک بن مروان اموی به دنیا آمد و در ماه شوال یا ماه رجب در سال ۱۴۸ هجری در زمان خلافت ابوجعفر منصور عباسی از دنیا رحلت کرد . در زمان یک خلیفه با هوش سفاک اموی به دنیا آمد و در زمان یک خلیفه مقتدر باهوش و سفاک عباسی از دنیا رحلت کرد ، و در آن بین ، شاهد دوره فترت خلافت و انتقال آن از دودمانی به دودمان دیگر بود. مادر آن حضرت ، همان طوری که در کافی و بحار و سایر کتب ضبط شده ، ام فروه دختر قاسم بن محمد بن ابی بکر بود ، لذا از طرف ما در نسب آن حضرت به ابوبکر می‌رسید و چون قاسم بن محمدبن ابی بکر با دختر عموی خود اسماء دختر عبدالرحمن بن ابی بکر ازدواج کرده بود ، بنابراین مادر آن حضرت ، هم از طرف پدر نواده ابوبکر است و هم از طرف مادر ، و لهذا حضرت صادق (ع) می‌فرموده « " : ولدنی أبوبکر مرتین " » یعنی ابوبکر دو بار مرا به دنیا آورد ، از دو راه نسب من به ابوبکر می‌رسد.تعارض ظاهری سیره‌ها و ضرورت حل آنهاما در سیرت پیشوایان دین به اموری بر می‌خوریم که به حسب ظاهر با یکدیگر تناقض و تعارض دارند ، همچنانکه در اخبار و آثاری که از پیشوایان دین رسیده احیانا همین تعارض و تناقض دیده می‌شود . در آن قسمت از اخبار و روایات متعارض که مربوط به فقه و احکام است ، علما در مقام حل و علاج آن تعارضها بر آمده‌اند که در محل خود مذکور است ، در سیرت و روش پیشوایان دین هم همین تعارض و تناقض در بادی امر دیده می‌شود . باید دید راه حل آن چیست ؟ اگر در اخبار متعارض که در فقه و احکام نقل شده ، تعارضها حل نگردد و هر کسی یک خبر و حدیثی را مستمسک خود قرار دهد و عمل کند ، مستلزم هرج و مرج خواهد بود . سیرت و روش پیشوایان دین هم که با یکدیگر به ظاهر اختلاف دارد همین طور است ، اگر حل نگردد و رمز مطلب معلوم نشود مستلزم هرج و مرج اخلاقی و اجتماعی خواهد بود ، ممکن است هر کسی به هوای نفس خود یک راهی را پیش بگیرد و بعد آن را با عملی که در یک مورد معین و یک زمان معین از یکی از ائمه نقل شده توجیه و تفسیر کند ، باز یک نفر دیگر به هوای خود و مطابق میل و سلیقه خود راهی دیگر ضد آن راه را پیش بگیرد و او هم به یک عملی از یکی از ائمه علیهم السلام که در مورد معین و زمان معین نقل شده استناد کند و بالاخره هر کسی مطابق میل و سلیقه و هوای نفس خود راهی پیش بگیرد و برای خود مستندی هم پیدا کند. مثلا ممکن است یک نفر طبعا و سلیقتا و تربیتا سخت گیر باشد و زندگی با قناعت و کم خرجی را بپسندد ، همینکه از او بپرسند چرا اینقدر بر خودت و خانواده‌ات سخت می گیری بگوید رسول خدا و علی مرتضی همین طور بودند ، آنها هرگز جامه خوب نپوشیدند ، و غذای لذیذ نخوردند و مرکوب عالی سوار نشدند و مسکن مجلل ننشستند ، آنها نان جو می‌خوردند و کرباس می‌پوشیدند و بر شتر یا الاغ سوار می‌شدند و در خانه گلی سکنی می گزیدند. و باز یک نفر دیگر طبعا و عادتا خوشگذران و اهل تجمل باشد ، و اگر از او سؤال شود که چرا به کم نمی‌سازی و قناعت نمی کنی و زهد نمی‌ورزی ، بگوید چون امام حسن مجتبی و یا امام جعفر صادق این طور بودند ، آنها از غذای لذیذ پرهیز نداشتند ، جامه خوب می‌پوشیدند ، مرکوب عالی سوار می‌شدند ، مساکن مجلل هم احیانا داشتند. همچنین ممکن است یک نفر یا افرادی طبعا و مزاجا سر پرشوری داشته باشند و طبعشان سکون و آرامش را نپسندد و برای توجیه عمل خود به سیرت پیغمبر اکرم (ص) در صدر اسلام یا به نهضت حسینی (ع) استدلال کنند ، و یک نفر یا افراد دیگر که برعکس مزاجا عافیت طلب و گوشه گیر و منزوی‌اند و در نفس خود شهامت و جرأتی نمی‌بینند ، موضوع تقیه و راه و روش امام صادق (ع) یا ائمه دیگر را مورد استناد خود قرار دهند.آن کس که مثلا طبعا معاشرتی و اجتماعی است به عمل و سیرت یک امام و آن کس که طبعا اهل عزلت و تنهایی است به سیرت یک امام دیگر متوسل شود. بدیهی است در این صورت نه تنها سیرت و روش پاک ومعنی دار رسول اکرم و ائمه اطهار مورد استفاده قرار نمی گیرد ، بلکه وسیله‌ای خواهد بود برای اینکه هر کسی راه توجیهی برای عمل خود پیدا کند و به دعوت و سخن کسی گوش ندهد و جامعه دچار هرج و مرج گردد. واقعا هم همچون تعارض و تناقض ظاهری در سیرت ائمه اطهار علیهم السلام دیده می‌شود : می‌بینیم مثلا حضرت امام حسن (ع)با

معاویه صلح می‌کند و اما امام حسین (ع) قیام می‌کند و تسلیم نمی‌شود تا شهید می‌گردد ، می‌بینیم که رسول خدا و علی مرتضی در زمان خودشان زاهدانه زندگی می‌کردند و احتراز داشتند از تنعم و تجمل ، ولی سایر ائمه این طور نبودند، پس باید این تعارضها را حل کرد و رمز آنها را دریافت.فلسفه زهدحضرت نقل شده که در همه بلاد منتشر شده ، از هیچ کدام از علمای اهل بیت آنقدر که از آن حضرت نقل شد ، نقل نشده .به طور مسلم رسول خدا و علی مرتضی علیهما السلام زاهدانه زندگی می‌کردند و در زندگی بر خود سخت می‌گرفتند . این عمل را دو نحو می‌توان تفسیر کرد : یکی اینکه بگوییم دستور اسلام به طور مطلق برای بشر این است که از نعمتها و خیرهای این جهان محترز باشد ، اسلام همان طوری که به اخلاص در عمل و توحید در عبادت و به صدق و امانت و صفا و محبت دستور می‌دهد ، به احتراز و اعراض از نعمتهای دنیا هم دستور می‌دهد ، همان طوری که آن امور بالذات برای بشر کمال‌اند و در همه زمانها مردم باید موحد باشند ، صدق و امانت و صفا و محبت داشته باشند ، از دروغ و دغل و زبونی پرهیز داشته باشند ، همین طور در همه زمانها و در هر نوع شرایطی لازم است که از نعمتها و خیرات دنیا احتراز داشته باشند.تفسیر دیگر اینکه بگوییم فرق است بین آن امور که مربوط به عقیده و یا اخلاق و یا رابطه انسان با خدای خودش است و بین این امر که مربوط به انتخاب طرز معیشت است ، اینکه رسول خدا و علی مرتضی بر خود در غذا و لباس و مسکن و غیره سخت می‌گرفتند نه از این جهت است که توسعه در زندگی بالذات زشت و ناپسند است ، بلکه مربوط به چیزهای دیگر بوده ، یکی مربوط بوده به وضع عصر وزمانشان که برای عموم مردم وسیله فراهم نبود ، فقر عمومی زیاد بود ، در همچو اوضاعی مواسات و همدردی اقتضا می‌کرد که به کم قناعت کنند و ما بقی را انفاق کنند ، بعلاوه آنها در زمان خود زعیم و پیشوا بودند ، وظیفه زعیم و پیشوا که چشم همه به اوست با دیگران فرق دارد. وقتی که علی (ع) در بصره بر مردی به نام علاء بن زیاد حارثی وارد شد ، او از برادرش شکایت کرد و گفت : برادرم تارک دنیا شده و جامه کهنه پوشیده و زن و فرزند را یکسره ترک کرده . فرمود : حاضرش کنید . وقتی که حاضر شد فرمود : چرا بر خود سخت می‌گیری و خود را زجر می‌دهی ؟ چرا بر زن و بچه‌ات رحم نمی‌کنی ؟ آیا خداوند که نعمتهای پاکیزه دنیا را آفریده و حلال کرده کراهت دارد که تو از آنها استفاده کنی ؟ آیا تو این طور فکر می‌کنی که خداوند دوست نمی‌دارد بنده‌اش از نعمتش بهره ببرد ؟ عرض کرد« " هذا أنت فی خشونهٔ ملبسک و جشوبهٔ مأکلک . "» گفت : یا أمیرالمؤمنین ! خودت هم که مثل منی ، تو هم که از جامه خوب و غذای خوب پرهیز داری . فرمود : من با تو فرق دارم . من امام و پیشوای امتم ، مسؤول زندگی عمومی هستم ، باید در توسعه و رفاه زندگی عمومی تا آن حدی که مقدور است سعی کنم . آن اندازه که میسر نشد و مردمی فقیر باقی ماندند بر من از آن جهت که در این مقام هستم لازم است در حد ضعیف‌ترین و فقیرترین مردم زندگی کنم تا فقر و محرومیت ، فقرا را زیاد ناراحت نکند . لااقل از آلام روحی آنها بکاهم ، موجب تسلی خاطر آنها گردم.این بود دو نوع تفسیری که از طرز زندگانی زاهدانه رسول خدا و علی مرتضی علیهما السلام می‌توان کرد. اگر تفسیر اول صحیح می‌بود می‌بایست همه در همه زمانها خواه آنکه وسیله برای عموم فراهم باشد خواه نباشد ، خواه آنکه مردم در وسعت باشند خواه نباشند آن طور زندگانی کنند ، و البته سایر ائمه علیهم السلام هم در درجه اول از آن طرز زندگی پیروی می‌کردند . و اما اگر تفسیر دوم صحیح است ، نه ، لازم نیست همه از آن پیروی کنند ، آن طور زندگی مربوط به اوضاعی نظیر اوضاع آن زمان بوده ، در زمانهای غیر مشابه با آن زمان، پیروی لازم نیست.وقتی که به احوال و زندگی و سخنان امام صادق (ع) مراجعه می‌کنیم می‌بینیم آن حضرت که ظاهر زندگی‌اش با پیغمبر و علی فرق دارد ، به خاطر همین نکته بوده و خود آن حضرت این نکته را به مردم زمانش درباره فلسفه زهد گوشزد کرده است. اینها که عرض کردم از تعلیمات آن حضرت اقتباس شد. در زمان امام صادق (ع) گروهی پیدا شدند که سیرت رسول اکرم را در زهد و اعراض از دنیا به نحو اول تفسیر می‌کردند ، معتقد بودند که مسلمان همیشه و در هر زمانی باید کوشش کند از نعمتهای دنیا احتراز کند . به این مسلک و روش خود نام زهد می‌دادند و خودشان در آن زمان به نام " متصوفه " خوانده می‌شدند . سفیان ثوری یکی از آنهاست . سفیان یکی از فقهای تسنن به شمار

می‌رود و در کتب فقهی اقوال و آرای او زیاد نقل می‌شود . این شخص معاصر با امام صادق (ع) است و در خدمت آن حضرت رفت و آمد و سؤال و جواب می کرده.در کافی می‌نویسد روزی سفیان بر آن حضرت وارد شد ، دید امام جامه سفید و لطیف و زیبایی پوشیده ، اعتراض کرد و گفت : یا ابن رسول الله ! سزاوار تو نیست که خود را به دنیا آلوده سازی . امام به او فرمود : ممکن است این گمان برای تو از وضع زندگی رسول خدا و صحابه پیدا شده باشد . آن وضع در نظر تو مجسم شده و گمان کرده‌ای این یک وظیفه‌ای است از طرف خداوند مثل سایر وظایف ، و مسلمانان باید تا قیامت آن را حفظ کنند و همان طور زندگی کنند ، اما بدان که این طور نیست . رسول خدا در زمانی و جایی زندگی می کرد که فقر و تنگدستی مستولی بود و عامه مردم از داشتن وسایل و لوازم اولیه زندگی محروم بودند . اگر در عصری و زمانی وسایل و لوازم فراهم شد ، دیگر دلیلی برای آن طرز زندگی نیست ، بلکه سزاوارترین مردم برای استفاده از موهبتهای الهی ، مسلمانان و صالحانند نه دیگران .این داستان بسیار مفصل و جامع است و امام در جواب سفیان که بعد رفقایش هم به او ملحق شدند استدلالات زیادی بر مدعای خود و بطلان مدعای آنها کرد که فعلاـ مجال نقل همه آنها نیست .اصول ثابت و اصول متغیراین اختلاف و تعارض ظاهری سیرت ، به کمک بیاناتی که از پیشوایان دین رسیده ، برای ما روشن می کند از نظر اسلام در باب معیشت و لوازم زندگی چیزهایی است که اصول ثابت و تغییر ناپذیر به شمار می‌رود و چیزهایی است که این طور نیست.یک اصل ثابت و تغییر ناپذیر این است که یک نفر مسلمان باید زندگی خود را از زندگی عمومی جدا نداند ، باید زندگی خود را با زندگی عموم تطبیق دهد . معنی ندارد در حالی که عموم مردم در بدبختی زندگی می کنند عده دیگر با مستمسک قرار دادن « " قل من حرم زینة الله التی أخرج لعباده و الطیبات من الرزق " »در دریای نعمت غوطه‌ور بشوند هر چند فرض کنیم که از راه حلال به چنگ آورده باشند. خود امام صادق سلام الله علیه که به اقتضای زمان ، زندگی را بر خاندان خود توسعه داده بود ، یک وقت اتفاق افتاد که نرخ خواربار ترقی کرد و قحط و غلا پدید آمد . به خادم خود فرمود : چقدر آذوقه و گندم ذخیره موجود داریم ؟ عرض کرد : زیاد داریم ، تا چند ماه ما را بس است . فرمود : همه آنها را ببر و در بازار به مردم بفروش . گفت : اگر بفروشم دیگر نخواهم توانست گندمی تهیه کنم . فرمود : لازم نیست ، بعد مثل سایر مردم روز به روز از نانوایی تهیه خواهیم کرد . و دستور داد از آن به بعد خادم نانی که تهیه می کند ، نصف جو و نصف گندم باشد ، یعنی از همان نانی باشد که اکثر مردم استفاده می کردند . فرمود : من تمکن دارم به فرزندان خودم در این سختی و تنگدستی نان گندم بدهم ، اما دوست دارم خداوند ببیند من با مردم مواسات می کنم. اصل ثابت و تغییر ناپذیر دیگری که در همه حال و همه زمانها پسندیده است ، زهد به معنی عزت نفس و مناعت طبع و بلند نظری است که انسان در همه حال و همه زمانها خوب است نسبت به امور مادی بی اعتنا باشد ، دین را به دنیا و فضیلت و اخلاق را به پول و مقام نفروشد ، به امور مادی به چشم وسیله نگاه کند و نه به چشم هدف و مقصد.اما سایر امور که مربوط به توسعه و تضییق و بود و نبود وسایل زندگی است یک امر ثابت و تغییر ناپذیری نیست ، ممکن است در زمانی تکلیف جوری اقتضا کند و در زمانی دیگر جور دیگر ، همان طوری که رسول خدا و علی مرتضی علیهما السلام طوری زندگی کردند و سایر ائمه علیهم السلام طور دیگر.امام موسی بن جعفر علیه السلامولادت موسی بن جعفر (ع) در سال ۱۲۸ در اواخر عهد اموی ، و وفات آن حضرت در سال ۱۸۳ در زندان هارون الرشید خلیفه عباسی واقع شد. مدت عمر آن حضرت پنجاه و پنج سال بود ، سالهای آخر عمرش در زندان سپری شد و آن حضرت در زندان در اثر سم درگذشت. شاعر عرب می گوید :قالوا حبست فقلت لیس بضائر حبسی و أی مهند لا یغمد أو ما رأیت اللیث یألف غیلهٔ کبرا و أو باش السباع تردد مولوی در دفتر اول مثنوی در داستان آمدن دوست قدیمی و رفیق ایام کودکی یوسف به دیدار یوسف ، پس از آن همه ابتلاها ، به چاه افتادنها ، بردگیها و بالاخره سالها حبس و زندان که برای یوسف پیش آمد ، می گوید :آمد از آفاق یاری

مهربان		یوسف صدیق را شد میهمانکاشنا بودند وقت کودکی		برو ساده آشنایی متکیاد دادش جور

اخوان و حسد		گفت آن زنجیر بود و ما اسدعار نبود شیر را از سلسله		ما نداریم از رضای حق گلهشیر را بر

گردن ار زنجیر بـود بر همه زنجیر سـازان میر بـود گفت چـون بـودی تـو در زنـدان و چـاه ؟ گفت همچون در محـاق و کاست ماهـدر محاق ارماه نو گردد دوتا نی در آخر بـدر گردد در سـما ؟گندمی را زیر خاک انداختند پس زخـاکش خوشه‌هـا برخاســتندبار دیگر کوفتنــدش زآسـیا قیمتش افزود و نـان شــد جانفزابـاز نـان را زیر دنـدان کوفتند گشت عقل و جان و فهم و سودمنداز این نظر که سالها از عمر امام موسـی بن جعفر علیهما السـلام در زندان یک ستمگر گذشت حال آن حضـرت شبیه است به حال یوسف صدیق . یوسف همان طوری که در قرآن کریم آمده است پس از آنکه تحت فشـار تمناهـای زنـان متشـخص مصـر واقع شـد ، برای آنکه گوهر ایمـانش محفوظ و جامه تقوایش پاکیزه و از تعرض مصون بمانـد از خـدا آرزوی زنـدان کرد" :«قـال رب السـجن أحب‌إلی مما یـدعوننی‌إلیه وإلا تصـرف عنی کیـدهن أصب‌إلیهن و أکن من الجـاهلین ٠ فاســتجاب لـه ربـه فصـرف عنـه کیـدهن‌إنه هـو السـمیع العلیـم ٠ ثـم بـدا لهـم مـن بعـد مـا رأوا الایـات لیســجننه حتی حین»پروردگارا ! برای من زندان از برآوردن تقاضای این زنان گواراتر است ، اگر تو به لطف خود دام حیله اینها را از سر راه من بر نـداری به سوی آنهـا کشـیده خواهم شـد و از جاهلاـن خواهم بود . خداونـد دعای او را مستجاب کرد ، دام مکر آنها را از سـر راه یوسف برداشت ، او شـنوا و داناست . بعدها برای آنها (کسانی که یوسف در اختیار آنها بود) این فکر پیدا شد که مدتی یوسف را به زندان افکنند. حسد برادران یوسف ، یوسف را به چاه انداخت ، تقاضاها و تمناهای غیر قابل پذیرش زنان مصـر او را روانه زندان کرد و سالهایی در زندان بسر برد « فلبث فی السجن بضع سنین » ، در همان زندان به مقام نبوت رسید ، از زندان خالص‌تر و کامل‌تر و پخته‌تر خـارج گشت. در میان پیغمبران ، یوسف است که به جرم محبوبیت نزد پـدر ، به چاه انـداخته شـد و به جرم پاکی و تقوا و حق شناسـی روانه زنـدان شـد ، و در میـان ائمه موسـی بن جعفر (ع) بود که به جرم علاقه و توجه مردم و اعتقاد اینکه او از هارون شایسـته‌تر است سالهـا زنـدانی شـد ، با این تفاوت که یوسف را از زنـدان آزاد کردنـد ، اما دسـتگاه هارونی عاقبت الامر موسـی بن جعفر (ع) را در زنـدان مسـموما شـهید کرد « " . أم یحسـدون النـاس علی مـا آتیهم الله من فضـله " »بلی ، وقـتی که فضـل خـدا را می‌بیننـد که شامل حال گروهی از افراد شـده حسـد می‌برنـد و در صـدد آزار بر می‌آیند . دو بیت عربی که در آغاز سـخن خواندم معنی‌اش این است : مرا ملامت کردند که تو زندانی شدی . گفتم اینکه عیب نیست ، کدام شمشیر کاری هست که آن را در غلاف قرار ندهند.مگر نمی‌بینی شیر را که به بیشه خود خو می‌گیرد و از آن خارج نمی‌گردد و اما درندگان پست و ضعیف ، آزاد و دائما در تردد و حرکت به این طرف و آن طرفانـد. دنبـاله آن دو بیت این است : و الشـمس لولاـ أنهـا محجوبهٔ عن نـاظر یک لما أضاء الفرقـد اگر خورشـید جهانتاب غروب نکنـد و مـدتی چهره پنهان ننماید ، فلان سـتاره ضـعیف آشـکار نمی‌شود و نمودی نمی‌کند . بگذار به خاطر نمود این ضـعیفها هم که شده خورشـید جهانتاب چهره پنهان کند. و النار فی أحجارها مخبوءه لا تصطلی‌إن لم تثرها اعزنـد آتش در داخل سـنگ پنهان است ، و آنگاه می‌جهـد و ظاهر می‌گردد و قابل اسـتفاده می‌شود که سـنگ و آهن باهم تصادم کنند و اصـطکاک سختی رخ دهد. و الحبس ما لم تغشه لدنیهٔ شنعاء نعم المنزل المستورد زندان مادامی که به علت کار بد و جنایت نباشد ، به واسطه عمل پست و زشتی نباشد ، جایگاه و مکان خوبی است برای مردان . یک وقت کسی دزدی کرده ، خیانت کرده ، قتل کرده ، شرارت کرده ، و عدالت او را به زندان انداخته ، البته این ننگ است ، عار است ، مایه سرافکندگی است ، بلکه خود آن کارهـا ولو منجر به زنـدان نشود موجب ننگ و عار و سـرافکندگی است . و اما یک وقت شخصـی به جرم شخصـیت و عظمت و به واسـطه حقگویی و حق خواهی و ایستادگی در مقابـل ظلم و استبداد به زنـدان می‌رود ،این مایه افتخار و مباهات است. بیت یجـدد للکریم کرامهٔ و یزار فیه و لاـ یزور و یحفـد زنـدان آن جایگـاهی است که آنچنان را آنچنان‌تر می‌کنـد . آنها که به موجب شـرافت ذاتی و بزرگواری و حقگویی زنـدانی می‌شونـد ، در آنجا صاف‌تر و خالص‌تر و مصـمم‌تر می‌گردند و شـرفی بر شـرفهایشان افزوده می‌گردد . آنجـاست که دیگران خود را نیازمنـد می‌بیننـد که به زیـارت او برونـد و افتخـار می‌کننـد ، امـا او از رفتن به زیـارت آنها بی‌نیاز است. باز همین شاعر می‌گویـد : فقلت لها و الدمع شتی طریقهٔ و نار الهوی فی القلب یذکو وقودها فلا تجزعی‌إما رأیت قیوده

فان خلاخیل الرجال قیودها یعنی در حالی که اشک جاری بود و آتش عشق در دلم زبانه می‌کشید ، به او گفتم که اگر پاهای او را در کند و زنجیر بسته می‌بینی بیتابی نکن و ناراحت مباش ، خلخال و پای برنجن و زینت مردان همین چیزهاست.شدائد و گرفتاریها در جلسه پیش به این مطلب اشاره کردم که یکی از اموری که سبب تکمیل و تهذیب نفس و تصفیه اخلاق و تهییج قوا و نیروهای نهفته وجود انسان می‌شود و در حکم نیروی محرک دستگاه وجود انسان است شداید و سختیها و مصیبتهاست . اکنون می‌خواهم در اطراف همین مطلب توضیحی بدهم.شداید ، الطاف خداوندر آیات قرآن و روایات ، زیاد این مضمون به چشم می‌خورد که خداوند فلان پیغمبر یا فلان بنده صالح دیگری را در معرض بلاها و شداید قرار داد ، یا این مضمون که خداوند شداید و بلاها را مخصوصا متوجه کسانی می‌کند که مورد لطف و رحمت خاصه او هستند ، یا این مضمون که شداید و سختیها تحفه‌های الهی است،مثلا در حدیث است " :«إن الله عز وجل لیتعاهد المؤمن بالبلاء کما یتعاهد الرجل أهله بالهدایهٔ من الغیبهٔ" » خداوند یاد می‌کند و مورد نوازش قرار می‌دهد بنده مؤمن را به وسیله فرستادن یک سختی و مشکل ، آن طور که یک مرد در وقتی که در مسافرت است با فرستادن یک هدیه خاندان خود را یاد می‌کند و مورد محبت و نوازش قرار می‌دهد. یا در حدیث وارد شده " :«إن الله إذا أحب عبدا غته بالبلاء غتا . " »خداوند وقتی که بنده‌ای را دوست بدارد او را در شداید غرق می‌کند، یا وارد شده که رسول اکرم حاضر نبود از غذای کسی تناول کند که هیچ وقت شدت و سختی و گرفتاری به سراغ او نیامده است ، این را علامت عدم قابلیت او و دور بودن او از خدا می‌دانست. این سؤال ابتدا به ذهن هر کسی می‌آید که چگونه لطف و محبت و رضایت خداوند از کسی اقتضا می‌کند که او را با شداید و مشکلات مواجه کند ؟ لازمه مهر و محبت ، فراهم کردن موجبات خوشی و آسایش است نه موجبات سختی و عدم آسایش . باز یک نوع تعبیر دیگری در زبان قرآن و سنت هست که سؤال دیگری پیش می‌آورد و آن تعبیر امتحان است: خداوند بندگان را به وسیله شداید و بلایا امتحان می‌کند، یعنی چه ؟ مگر خداوند از باطن کار مردم بی خبر است که می‌خواهد با امتحان چیزی را بفهمد ؟ مگر نه این است که در خود قرآن مجید آمده که هیچ ذره‌ای و هیچ حرکتی و جنبشی ، بالاخره هیچ امر کوچک یا بزرگی در عالم هستی نیست مگر آنکه معلوم و مکشوف حق متعال است ؟ پس امتحان یعنی چه ؟امتحان الهیاما سؤال دوم که امتحان در این مورد چه معنی دارد ؟ جواب این سؤال هم تا اندازه‌ای از آنچه گفته شد دانسته می‌شود ، اما توضیح بیشتری می‌دهم : یک وقت چیزی را مورد امتحان قرار می‌دهند برای اینکه مجهولی را تبدیل به معلوم کنند . برای این کار شییء را به عنوان میزان و مقیاس به کار می‌برند ، مثل اینکه متاعی را در ترازو می‌گذارند تا بفهمند که وزن واقعی آن چقدر است . ترازو فقط وسیله توزین است ، اثرش فقط این است که وزن واقعی جسم را معلوم می‌کند . ترازو خود تأثیری در زیاد کردن یا کم کردن آن جسم ندارد . همچنین است سایر میزانها و مقیاسها : میزان الحراره اثرش این است که درجه گرمی هوا یا بدن انسان را معین می‌کند ، متر اثرش این است که کمیت یک طول را معین می‌کند ، علم منطق که علم میزان نامیده می‌شود اثرش این است که شکل استدلالها را اندازه‌گیری می کند و اگر احیاناخللی در شکل استدلال رخ داده باشد ، قواعد منطقی آن را معین می‌کند.امتحان اگر فقط به معنی به کار بردن میزان و مقیاس برای کشف مجهولی باشد البته درباره خداوند صحیح نیست .امتحان معنی دیگری هم دارد و آن از قوه به فعل آوردن و تکمیل است . خداوند که به وسیله بلایا و شداید امتحان می‌کند به معنی این است که به وسیله اینها هر کسی را به کمالی که لایق آن است می‌رساند . فلسفه شداید و بلایا فقط سنجش وزن و درجه و کمیت نیست زیاد کردن وزن و بالا بردن درجه و افزایش دادن به کمیت است، خداوند امتحان نمی کند که وزن واقعی و حد و درجه معنوی و اندازه شخصیت کسی معلوم شود ، امتحان می‌کند یعنی در معرض بلایا و شداید قرار می‌دهد که بر وزن واقعی و درجه معنوی و حد شخصیت آن بنده افزوده شود . امتحان نمی کند که بهشتی واقعی و جهنمی واقعی معلوم شود ، امتحان می‌کند و مشکلات و شداید به وجود می‌آورد که آنکه می‌خواهد به بهشت برود در خلال همین شداید خود را شایسته و لایق بهشت کند و آنکه لایق نیست سر جای خود بماند. علی (ع) در آن نامه‌ای که به والی بصره عثمان بن حنیف نوشته پس از آنکه او را

نصیحت می‌کنـد که گرد تنعم نرود و از وظیفه خـودش غفلت نکنـد ، وضـع زنـدگی سـاده و دور از تجمـل و تنعم خودش را ذکر می‌کند که چگونه به نان جوی قناعت کرده است و خود را از هر نوع ناز پروردگی دور نگه داشـته ، آنگاه می‌فرماید : شاید بعضی تعجب کننـد که چطور علی با این خوراکها توانایی برابری و غلبه بر شـجاعان را دارد ؟ قاعدتا باید این طرز زندگی او را ضـعیف و ناتوان کرده باشد . خودش این طور جواب می‌دهد که اینها اشـتباه می‌کنند ،زندگی سخت نیرو را نمی کاهد ، تنعم و ناز پروردگی است که موجب کاهش نیرو می‌گردد . می‌فرماید « " : ألا وإن الشـجره البریهٔ أصلب عودا ، و الروائع الخضره أرق جلودا ، و النباتات البدویهٔ أقوی وقودا " » چوب درختهای صـحرایی و جنگلی که نوازش باغبان را ندیده است محکم‌تر است ، اما درختهای سـر سبز و شاداب که مرتب تحت رعایت باغبان و نوازش او میباشـند نازک تر و کم طاقت تر از کار در می‌آیـد . گیاهان صـحرایی و وحشـی نسبت به گلهـای خـانگی ، هم قـدرت اشـتعال و افروزش بیشتری دارنـد و هم آتشـشان دیرتر خاموش می‌شود . مردان سـرد و گرم چشیده و فراز و نشیب دیـده و زحمت کشـیده و بـا سـختیها و شدایـد و مشـکلات دست و پنجه نرم کرده نیز طاقت و قـدرتشان از مردهـای نـاز پرورده بیشتر است . فرق است بین نیرویی که از داخل و باطن بجوشـد با نیرویی که از خارج کمک بگیرد، عمـده این است که اسـتعدادها و نیروهای بی حد و حصر باطنی بشر بروز کند. علی (ع)می‌فرمود نگویید « " : اللهم‌إنی أعوذ بک من الفتنهٔ " » (خـدایا ! به تو از فتنه هـا و مـایه گرفتاریها پناه می‌برم) ، زیرا هیـچ کس نیست که با گرفتاریها مواجه نباشـد ، بگوییـد ":«اللهم‌إنی أعوذ بـک من مضـلات الفتن (" » خـدایا ! از فتنه‌هـای گمراه کننـده ، از جنبه‌هـای گمراه کننـده فتنه‌هـا ، به تو پنـاه می‌برم)فلسـفه تکـالیف دشوارعبادتهـا و تمرینهای مکرر که در دین مقـدس اسـلام دسـتور رسیده نوعی ورزش روحی است ، نوعی ابتلا و تحمل شداید است . بعضـی از آن عبادتها واقعا سخت است. جهاد یکی از آن عبادتهاست ، بدیهی است با نازپروردگی و آسایش سازگار نیسـت . از پیغمـبر (ص)نقـل شـده کـه « " من لم یغز و لم یحـدث نفسه بغزو مـات علی شـعبهٔ من النفـاق " » کسـی که برای دین سربازی نکرده باشـد ، یا در قلب خود آرزوی این کار را نداشـته باشـد ،برخی از پرده‌ها و کدورتهاست که فقط جهاد و تصادمها و اصـطکاکهای آنطوری ، آنهـا را از بین می‌برد . بعضـی از اخلاـق عـالی جز در میـدان نبرد پدیـد نمی آیـد . شـجاعت و دلاـوری با خوانـدن کتاب و خلوت نشینی و گوشه گیری پیـدا نمی شود. حـج که یکی دیگر از عبادات است و بر هر مسـتطیعی لازم است که لااقـل در عمر یـک بـار این وظیفه اجتمـاعی و عبـادی را انجـام دهـد ، خـالی از مشـقت و دشـواری نیست . علی (ع) دربـاره کعبه می‌فرمایـد : خداونـد خانه‌ای را که باید مردم گرد آن طواف کنند در یکی از ناهموارترین و نامعمورترین نقطه‌های زمین قرار داد و اگر می‌خواست ، می‌توانست در یکی از نقـاط پر بـاغ و درخت و پر میوه و گردشـگاههای درجه اول جهان قرار دهـد ، اما آن وقت دیگر امتحـان و آزمایش و تحمل مشـقت در کار نبود ، مردم برای تنزه هم می‌آمدنـد و منظور مقدسـی که هست حاصل نمی شـد . می‌فرمایـد « " و لکن الله یختبر عباده بأنواع الشدائـد ، و یتعبدهم بأنواع المجاهد ، و یبتلیهم بضـروب المکاره‌إخراجا للتکبر من قلوبهم وإسـکانا للتذلل فی نفوسـهم ، و لیجعل ذلک أبوابا فتحاإلی فضـله ، و أسبابا ذللا لعفوه " » خداوند همواره بندگان خود را به انواع شداید مواجه می‌کند و اقسام کوششـها و مجاهدتها جلوی پای آنها می‌گذارد . تکالیفی گوناگون بر خلاف طبع آسایش طلب آنها بر آنهـا مقرر می‌دارد تـا غرور و تکبر از دلشـان بیرون رود و نفوسـشان عادت می‌دارد تا غرور و تکبر بیرون رود و نفوسـشان عادت کند به عبودیت خدا ، و این وسـیله‌ای است برای اینکه درهای فضل و رحمت و عنایت پروردگار به روی آنها گشوده شود. فوائد و آثار ایماننـاصر خسـرو می‌گویـد : زدنیا روی زی دین کردم ایراک مرا بی دین جهان چه بود و زندان مرا پورا زدین ملکی است در دل که آن هرگز نخواهـد گشت ویران در باب ایمان دو جهت غالبا مورد توجه است : یکی اینکه ایمان و عقیـده دینی از چه ناشـی می‌شود و چه عاملی سـبب شـده و می‌شود که بشـر به سوی دین و ایمان سوق داده می‌شود ؟ آیا آن عامل داخلی است یا خارجی ؟ یعنی آیا از فطرت ذاتی بشـر سرچشمه می‌گیرد یا آنکه پاره‌ای عوامل خارجی بشر را به این طرف سوق می‌دهند ؟ به عبارت دیگر ، ریشه و اصل و مبنای حس دینی چیست و این حس چقـدر محتوی حقیقت است ؟ جهت دوم ، آثار و فوایـد دین و ایمان است . هر

کـدام از اینهـا بحث جالب و قابل توجهی است.سـرمایه یا سـربار ؟بحث امروز ما در اطراف این است که ایمان و اعتقاد مـذهبی چه اثری می‌توانـد داشـته باشـد . یک نفر ممکن است واقعا مؤمن و معتقـد باشـد و هم ممکن است بی ایمان و لامـذهب باشـد و در بی دینی بسـر ببرد . جای این است که بحث شود آیا ایمان و اعتقاد مذهبی یک سرمایه است برای بشر که اگر آن را از دست داد یکی از سـرمایه‌های زنـدگی و حیـات را از دست داده ، یا اینکه یک قیـد و سـرباری است ، اگر آن را از دست داد در زنـدگی چیزی را نباخته ، بلکه باری را از دوش خود برداشـته است.تولسـتوی که یکی از متفکرین و نویسـندگان بزرگ قرن ما است و شهرت جهانی دارد ، می‌گویـد " : ایمان آن چیزی است که آدمی با آن زنـدگی می‌کند " . مقصود او این است که ایمان بهترین سـرمایه زندگی است ، اگر انسـان آن را از کف داد مهمترین سـرمایه زنـدگی را از دست داده است. بسـیار چیزها را بایـد سـرمایه زنـدگی شـمرد . سلامت یک سـرمایه زنـدگی است ، امنیت همین طور ، ثروت همین طور ، علم و معرفت همین طور ، عدالت اجتماعی همین طور ، داشـتن همسـر و فرزندان صالح همین طور ، داشـتن دوسـتان شایسته و صمیمی همین طور ، تربیت عالی همین طور ، سلامت روح و روان همین طور . همه اینهـا سـرمایه‌های زنـدگی به شـمار می‌رونـد . هر کـدام از اینها که نباشـد نقصـی در سـعادت و کمال انسان خواهد بود و انسان یکی از سـرمایه‌ها را از کف داده است. نبود هر کدام از اینها نوعی از بدبختی است. ایمان هم یکی از سرمایه‌ها بلکه بالاتر از همه آنهاست . قرآن کریم می‌فرماید":«یا أیها الذین آمنوا هل أدلکم علی تجاره تنجیکم من عذاب ألیم تؤمنون بالله و رسوله) " »آیا شـما را به یک تجارت و بازرگانی که شـما را از شکنجه‌های دردناک نجات می‌دهد راهنمایی کنم ؟ آن این است که به خـدا و پیغمبر او ایمـان بیاوریـد) چنـانکه می‌بینیم قرآن کریم از ایمـان به خـدا و پیغمبر به عنوان تجـارت و سـرمایه یاد کرده اسـتاین مطلب مقدمتا باید گفته شود که بشـر مطلقا محسوسات و مادیات را قبل از امور معنوی می‌شـناسد ، سـرش هم واضح است . مثلاـ ثروت یک سـرمایه زنـدگی است ، هر کسـی زود آن را می‌شـناسد و به ارزش آن پی می‌برد ، بلکه احیانا بیشتر از مقـدار لازم برای آن ارزش قائـل می‌شـود ، حرص و طمـع زیـاد پیـدا می‌کنـد و در نـتیجه ، هم برای خودش و هم برای اجتمـاع موجب دردسـر می‌شود. از طرف دیگر ، اخلاـق خوش و تربیت صـحیح و تـأدب به آداب خوب هم یک سـرمایه دیگر است برای زنـدگی و باعث پیشرفت و ترقی و کمال و سعادت است ، بلکه به درجاتی اثرش از ثروت بالاتر است ، اما بشر دیر آن را می‌شناسد و دیر به ارزشش پی می‌برد آدمی یـا بایـد طبعـا خیلی هوشـمند و زیرک و نکته سـنج باشـد که ارزش و اهمیت اخلاق خوب و تربیت عالی را درک کنـد ، و یا باید به او تعلیم داده باشـند و از زبان معلم و یا بزرگان بشـر شـنیده باشد ، مثل اینکه علی (ع) می‌فرماید" :«حسن الخلق خیر رفیق» " یـا می‌فرمایـد « " : رب عزیز اذله خلقه ، و رب ذلیـل اعزه خلقه ، " » بر خلاف ثروت که در کودکی ارزشـش روشـن می‌شود. ایمان هم عینا همین طور است . چه بسـیار اشخاصی که از این موهبت عظمی بهره‌مندند و در سایه آن به خوشی و رضایت زنـدگی می‌کننـد ، سـلامتی جسم و جـان و طول عمرشان مـدیون همان ایمانی است که در دل آنهاست ، اما خودشان به این مطلب توجه ندارند . بسـیاری هم بر عکس این هسـتند و عمری در رنج و تردید و خود خوری و ترس و دلهره بسر می‌برند ، سلامت جسم و جان خود را از کف داده ، زود پیر و شکسـته می‌شوند و خودشان نمی‌توانند بفهمند علت اصلی همه اینها این بود که یک سرمایه بزرگی از سـرمایه‌های زندگی را از کف دادند . این مطلب از راه توجه به آثار ایمان باید رسیدگی شود.مفهوم رضا و تسلیماینجا تا نام رضایت برده شـد ممکن است در ذهن بعضـیها فورا این مطلب بیاید که رضایت و قناعت افراد به آنچه جامعه به آنها داده خوب نیست ، موجب سـکون و تمکین و بی تحرکی می‌شود ، بر خلاف نارضایی که عامل تحرک و جنبش است. عرض می‌کنم رضایت بر دو قسم است : یـک نوع رضایت ، مطلوب است و آن همین است که فرد به سـهم خود راضـی باشـد ، زیرا بالاخره هر فردی حق معین و سـهم معینی دارد . هیچ کس نباید فکر کند که همه چیز باید به شـخص من تعلق بگیرد ، باید به حق خود راضی باشد « " و اجعلنی بقسـمک راضـیا قانعا». قسم دوم رضایت دادن به تجاوز و ظلم است . اینجاست که عصیان و نارضایتی ، کمال است . از نظر دین رضـایت در این گونه موارد نه تنهـا مطلوب نیست بلکه گنـاه است. نظر دین دربـاره دنیـاموضوع بحث ، دنیا از نظر دین است .

البته ما تنها از نظر دین اسلام بحث می کنیم ، مخصوصا نظر ما به منطقی است که قرآن کریم در این باب پیش گرفته است . این منطق لازم است روشن شود ، زیرا متداول‌ترین مطلبی که به عنوان موعظه و نصیحت از زبان دین گفته می‌شود همانهاست که تحت عنوان مذمت دنیا و بدی دنیا و توصیه ترک دنیا و رها کردن آن گفته می‌شود . هر کسی که می‌خواهد واعظ بشود و مردم را موعظه کند ، اول مطلبی که به ذهنش می‌رسد این است که برود جمله‌هایی شعر یا نثر در مذمت دنیا و پیشنهاد ترک دنیا یاد بگیرد . به همین جهت به اندازه‌ای که این مطلب به گوش مردم خورده هیچ مطلب دیگر به گوششان نخورده است. این مطلب با تربیت و اخلاق مردم و نوع توجهی که باید به مسائل زندگی داشته باشند مربوط است ، از این نظر در درجه اول اهمیت است . اگر به طرز خوب و معقولی تفسیر شود ، در تهذیب اخلاق و عزت نفس و بلندی نظر و خوشبختی فردی و حسن روابط اجتماعی مردم مؤثر است ، و اگر به طرز نامطلوبی تفسیر شود ، موجب تخدیر و بی حس کردن اعصاب و بی قید کردن آنها و سر منشأ همه نوع بدبختی و بیچارگیهای فردی و اجتماعی خواهد شد.تفسیر غلط از زهد و ترک دنیااز قضا تدریجا جانب تفسیر دوم چربیده ، مواعظ و نصایحی که تدریجا به شعر یا نثر در این زمینه پیدا شده غالبا به شکل دوم است و اثر تخدیر و بی حس کردن را دارد و این دو علت دارد : یکی نفوذ برخی افکار و فلسفه‌هایی که پیش از اسلام بوده و مبتنی است بر بدبینی به هستی و جهان و گردش روزگار ، و بر شریت آنچه در این جهان است که در اثر اختلاط ملتهای اسلامی در میان مسلمین شایع شده است ، دیگر حوادث تاریخی ناگوار و علل اجتماعی خاصی که در طول چهارده قرن در محیط اسلامی رخ داد و طبعا مولد بدبینی و بی علاقگی و شیوع فلسفه‌های مبنی بر بدبینی گردیده است.حالا مستقیما باید ببینیم منطق قرآن در این زمینه چیست . آیا می‌توان همین فلسفه بدبینی را از قرآن استخراج کرد ، یا اینکه در قرآن چنین مطلبی یافت نمی شود ؟زهد در قرآندر قرآن کریم در عین اینکه از دنیا به عنوان یک زندگانی فانی که قابل نیست انسان آن را منتهای آرزو و آخرین مقصد قرار دهد یاد شده « " : المال و البنون زینهٔ الحیوه الدنیا و الباقیات الصالحات خیر عند ربک ثوابا و خیر أملا(" »ثروت و فرزندان رونق همین زندگانی دنیا هستند ، و اما اعمال صالحی که باقی می‌ماند بهتر است از لحاظ پاداش پروردگار و از لحاظ اینکه انسان به آنها دل ببندد.) قرآن با اینکه دنیا را به عنوان اینکه غایت آمال و منتهای آرزو باشد قابل و لایق برای بشر نمی‌داند ، در عین حال نمی گوید که موجودات و مخلوقات از آسمان و زمین و کوه و دریا و صحرا و نبات و حیوان و انسان با همه نظاماتی که دارند و گردشها و حرکتها که می کنند زشت است ، غلط است ، باطل است ، بلکه برعکس ، این نظام را نظام راستین و حق می‌داند و می گوید ":«و ما خلقنا السموات و اعرض و ما بینهما لاعبین »(ما آسمانها و زمین و آنچه میان آنهاست به قصد بازی نیافریده‌ایم)قرآن کریم به موجودات و مخلوقات عالم از جماد و نبات و حیوان قسم می‌خورد « و الشمس و ضحیها و القمرإذا تلیها« " » ، " و التین و الزیتون» ۰ « و طور سینین ۰ و هذا البلد اعمین» ، "«و العادیات ضبحا، فالموریات قدحا " »، « " و نفس و ما سواها ۰ فألهمها فجورها و تقواها " »قرآن می‌فرماید ":«ما تری فی خلق الرحمن من تفاوت ۰ فارجع البصر هل تری من فطور» "اساسا بدبینی به خلقت و آفرینش و به گردش و نظام عالم با فلسفه اسلام ، یعنی با هسته مرکزی فلسفه اسلام که توحید است ، سازگار نیست . این گونه نظریه‌ها یا باید بر ماتریالیسم و مادیت و انکار مبدأ حق حکیم عادل مبتنی باشد ، و یا براساس ثنویت و دوگانگی وجود و هستی ، همان طوری که در برخی فلسفه‌ها یا آیینها به دو اصل و دو مبدأ برای هستی معتقد شده‌اند : یکی را مبدأ خیرات و نیکیها و دیگری را مبدأ شرور و بدیها دانسته‌اند. اما در دینی که براساس توحید و اعتقاد به خدای رحمان و رحیم و علیم و حکیم بنا شده جایی برای این افکار باقی نمی ماند ، همان طوری که در آیات زیادی تصریح شده است. آنچه به عنوان فنا و زوال دنیا و تشبیه به گیاهی که در اثر باران از زمین سر می‌زند و بعد رشد می کند ، سپس زرد و خشک می‌شود وتدریجا از بین می‌رود گفته شده ، در حقیقت برای بالا بردن ارزش انسان است ، که انسان نباید غایت آمال و منتهای آرزوی خود را امور مادی و آنچه از شؤون امور مادی است قرار دهد ، مادیات دنیا ارزش این را ندارد که هدف اعلی باشد . این جهت ربطی ندارد به اینکه ما دنیا را در ذات خودش شر و زشت بدانیم. به همین جهت است که هیچ

کس از دانشمندان اسلامی دیده نشده که آن سلسله از آیات را به عنوان بدبینی به خلقت و گردش روزگار توجیه کرده باشد.آیا علاقه به دنیا مذموم است ؟تفسیر و توجیهی که از طرف بعضی برای آن آیات شده یکی این است که گفته‌اند منظور این آیات بدی خود دنیا نیست ، زیرا خود دنیا عبارت است از همین اعیان و اشیاء زمینی و آسمانی و هیچ یک از اینها بد نیست ، اینها همه آیات حکمت و قدرت پروردگارند و نمی‌توانند بد بوده باشند، آن چیزی که بد و مذموم است محبت و علاقه به این امور است . محبت دنیا و علاقه به دنیا بد است ، نه خود دنیا . همان طوری که می‌دانیم در زمینه مذمت و تقبیح محبت دنیا آنقدر به شعر و نثر گفته شده است که از حد احصاء خارج است. این تفسیر خیلی شایع است . از غالب اشخاص که شما بپرسید معنی بدی دنیا چیست ، خواهند گفت معنی‌اش این است که محبت دنیا بد است ، و الا خود دنیا که بد نیست ، اگر بد بود خداوند خلق نمی‌کرد اگر دقت بکنیم این تفسیر هر چند خیلی معروف و مشهوراست و خیلی مسلم فرض شده بی اشکال نیست و با بیانات خود قرآن وفق نمی دهد .زیر اولا باید ببینیم آیا علاقه‌ای که بشر به دنیا دارد علاقه فطری و طبیعی است ؟ یعنی در نهاد بشر و غریزه بشر این علاقه گذاشته شده یا بعدها در اثر عوامل خاصی مثلا به حکم عادت و تلقین یا سایر عوامل در بشر پیدا می‌شود ؟ مثلا پدران و مادران به فرزندان ، و فرزندان به والدین خود علاقه و محبت دارند ، مرد و زن هر کدام به جنس مخالف خود علاقه دارند ، هر کسی به مال و ثروت علاقه دارد ، به محبوبیت و احترام علاقه دارد ، به خیلی چیزهای دیگر علاقه دارد . این علاقه‌ها آیا فطری و طبیعی هر کس است یا مصنوعی است و در اثر سوء تربیت پیدا می‌شود ؟ بدون شک این علایق ، طبیعی و فطری است ، و در این صورت چگونه ممکن است بد و مذموم باشد و وظیفه انسان این باشد که این علایق را از خود دور بکند ؟ همان طور که مخلوقات و موجودات بیرون از وجود انسان هیچ کدام را نمی توان گفت شر است و خالی از حکمت است و همان طور که اعضاء و جوارح بدن انسان هیچ کدام بی حکمت نیست یک رگ ریز ، یک عضو کوچک ، یک مو در بدن انسان یا حیوانی یافت نمی شود که زائد و بی حکمت بوده باشد همین طور هم در قوا و غرایز و اعضای روحی انسان ، در میلها و رغبتهای انسان هیچ میل و رغبت و علاقه‌ای طبیعی و فطری نیست که بی حکمت باشد ، هدف و مقصدی نداشته باشد ، همه اینها حکمت دارد . علاقه به فرزند ، علاقه به پدر و مادر ، علاقه به همسر ، علاقه به مال و ثروت ، علاقه به پیش افتادن و تقدم ، علاقه به احترام و محبوبیت ، همه اینها حکمتهای بزرگی دارد که بدون اینها اساس زندگی بشر از هم پاشیده می‌شود.بعلاوه خود قرآن کریم همین محبتها را به عنوان نشانه‌های حکمت پروردگار ذکر می‌کند . مثلا در سوره روم در ردیف اینکه خلقت بشر و خواب و بعضی چیزهای دیگر را از آیات و نشانه‌های حکمت و تدبیر خداوند ذکر می‌کند ، می‌فرماید " :«و من آیاته أن خلق لکم من أنفسکم أزواجا لتسکنواإلیها و جعل بینکم موده و رحمهٔإن فی ذلک لایات لقوم یتفکرون " »یعنی یکی از نشانه‌های پروردگار آن است که از جنس خود شما آدمیان برای شما جفت و همسر آفرید و میان شما مودت و محبت ایجاد کرد ، و در این حقیقت نشانه‌ها از تدبیر و تسخیر و حکمت پروردگار است برای کسانی که در این مسائل فکر کنند. اگر محبت همسر بد می‌بود ، در این آیه به عنوان یکی از نشانه‌ها و آثار حکمت و تدابیر حکیمانه خداوند ذکر نمی‌شد. مسلما این علاقه در طبیعت مردم نهاده شده ، و خیلی واضح است که این علایق مقدمه و وسیله‌ای است برای اینکه امور جهان نظم و گردش منظم خود را داشته باشد . اگر این علایق نبود نه نسل ادامه پیدا می‌کرد و نه زندگی و تمدن پیش می‌رفت و نه کار و کسب و حرکت و جنبشی در کار بود ، بلکه بشری در روی زمین باقی نمی ماند.منطق قرآنآن چیزی که از قرآن کریم استفاده می‌شود این نیست که اساسا علاقه و محبت به کائنات بد است ، و راه چاره هم این تعیین نشده که علایق و محبتها را باید سرکوب کرد آن مطلب ، مطلب دیگری است و راه چاره هم غیر این است. آنچه قرآن آن را مذموم می‌شمارد ، علاقه به معنی بسته بودن و دلخوش بودن و قانع بودن و رضایت دادن به امور مادی دنیوی است، قرآن می‌فرماید " :«المال و البنون زینهٔ الحیوه الدنیا و الباقیات الصالحات خیر عند ربک ثوابا و خیر أملا» "یعنی ثروت و فرزندان مایه رونق زندگی همین دنیاست ، و اما اعمال صالح که باقی می‌مانند ، از نظر پاداش الهی و از نظر اینکه انسان آنها را هدف و ایده‌آل قرار دهد ، بهترند . پس سخن در هدف و

ایـده‌آل و کمـال مطلوب است. قرآن کریم اهـل دنیـا را این طور وصف می کنـد:« الـذین لاـ یرجون لقاءنـا و رضوا بـالحیوه الـدنیا و اطمأنوا بها و الـذین هم عن آیاتنا غافلون " »آنهایی که امیـدوار به ملاقات ما نیسـتند و رضایت داده‌انـد به زندگی دنیا و به آن آرام گرفته‌انـد و آنهـا که از آیـات ما غافل‌انـد. در این آیه سـخن از مـذموم بودن و رضایت دادن و قانع شـدن و آرام گرفتن به مادیات است . این وصف اهـل دنیاست ، به معنای مـذموم آن. یا می‌فرمایـد" :«فأعرض عمن تولی عن ذکرنا و لم یردإلا الحیوه الـدنیا ذلک مبلغهم من العلم " »یعنی رو بگردان از آنها که به قرآن پشت کرده‌انـد و جز زنـدگی دنیا نمی خواهنـد و حد علمی و سطح فکری آنها همین قدر است. بازهم سخن درباره افرادی است که جز دنیا هدف و مطلوبی ندارند و سطح فکرشان از مادیات بالاتر نیست. یا می‌فرماید" :«زین للناس حب الشهوات من النساء و البنین و القناطیر المقنطره من الذهب و الفضهٔ و الخیل المسومهٔ و اعنعام و الحرث ذلک متاع الحیوه الدنیا و الله عنده حسن الماب " »علاقه به شهوات از قبیل زن و فرزندان و طلا و نقره و اسبان عالی و چهارپایان و کشت و زرع در نظر اینهـا جلوه کرده است،اینهـا کالای دنیاست ، و عاقبت نیک با خـداست. در این آیه نیز سـخن از صـرف میل و رغبت طبیعی نیست ، سـخن در این است که محبت به مظاهر شـهوت در نظر بعضـی از مردم زینت داده شـده و بزرگتر و زیبـاتر از آنچه کـه هست جلوه داده شـده و افراد را بـه خـود مشـغول و مفتـون کرده اسـت و بـه صـورت کمـال مطلوب در آمـده اسـت یا می‌فرماید ":«أرضیتم بالحیوه الدنیا من اعخره فما متاع الحیوه الدنیا فی اعخره‌إلا قلیل " »آیا به دنیا به عوض آخرت رضایت داده‌اید ؟ دنیا نسبت به آخرت جز اندکی نیست.همه اینها انتقاد از دلخوشـی و رضایت و قناعت به علایق دنیوی است. فرق است بین علاقه به مال و فرزنـد و سایر شؤون زنـدگی دنیاوی و بین قانع بودن و رضایت دادن و غایت آمال قرار دادن اینها . وقتی که نقطه هـدف ، جلوگیری از انحصار و محدود شدن بشـر به علایق مادی باشد راه چاره سـرکوب کردن و قطع و بریدن علایق طبیعی مادی و منهدم کردن این نیروها نیست ، بلکه راه چاره آزاد کردن و به کار انداختن یک سلسـله علایق دیگری است در بشـر که آنها بعد از علایق جسـمی پیـدا می‌شونـد و احتیاج به تحریک و احیاءدارنـد .پس در حقیقت تعلیمات دینی برای بیدار کردن شـعورهای عالی‌ترین در انسان است و آن شـعورها در غریزه و فطرت بشـر هسـتند و چون عالی ترنـد و از مقام عالی انسان سرچشـمه می گیرنـد ، دیرتر بیدار می‌شوند و احتیاج به تحریک و احیاء و بیدار کردن دارند . آن شـعورها مربوط به معنویات است.هر علاقه‌ای چشمه‌ای است از روح انسـان که باز می‌شود و جاری می گردد. مقصود دین ، بسـتن چشـمه‌های محسوس مادی نیست ، مقصود باز کردن و کوشـش برای جاری ساختن چشـمه‌های دیگر است ، یعنی چشـمه‌های معنویات . و یا به عبارت دیگر هـدف ، محدود کردن و کم کردن نیروهای محسـوس از آن مقـدار کـه در متـن خلقـت به دست حکمت پروردگـار آفریـده شـده نیست ، بلکه هـدف آزاد کردن یـک سلسـله نیروهـای معنوی است که احتیـاج به آزاد شـدن دارد . بـا یـک مثـال ساده مطلب را توضیـح می‌دهیم: انسان فرزنـدی دارد و او را به مدرسه می‌فرسـتد ، وقتی که می‌بیند آن بچه تمام علاقه و همتش به بازی و شکم خوارگی است ناراحت می‌شود و او را مورد عتاب قرار می‌دهد ، او را بازیگوش و شکم خواره می‌خواند ، و با این عناوین او را ملامت می کند ، زیرا میل دارد که در آن بچه علاقه به درس و کتاب و خواندن و نوشـتن پیدا بشود . این علایق طبعا از علاقه به بازی و خوراک دیرتر در بچه پیدا می‌شود ، بعلاوه احتیاج دارد بـه تحریـک و تشویـق، غریزه علـم در هر بشـری هسـت در عین حـال بایـد آن را تحریـک کرد. ولی این دلیـل نیست که پـدر می‌خواهـد فرزنـدش اساسا رغبتی به بازی و رغبتی به غـذا و استراحت نداشـته باشـد ، اگر روزی احساس کند که میل به بازی یا به غـذا از بچه سـلب شـده فوق العـاده نـاراحت می‌شود و آن را دلیـل بر یـک نوع بیمـاری می گیرد و به طـبیب مراجعه می کنـد ، زیرا می‌دانـد بچه سالم در عین حال که بایـد به مدرسه و کتاب علاقه داشـته باشد ، باید نشاط داشـته باشد و به موقع بازی کند ، به موقع غذا بخورد . پس وقتی که پدر فرزند را به عنوان بازیگوش یا شکمو ملامت می کند در حقیقت از حصر و انحصار علاقه او به بازی یا خوردن نالان است.اخلاق و دنیاپرستیگذشـته از اینها یک فصل دیگر هم در اسـلام هست که آن نیز ایجاب می کند که از اهمیت دادن به مادیـات کاسـته شود و آن فصـل تربیت و اخلاـق است، این قسـمت را سـایر مکـاتب تربیتی هم قبول دارنـد که برای تربیت

اجتماعی بشر و برای آمادگی بشر برای زندگی اجتماعی باید کاری کرد که افراد هدف و ایده‌آل معنوی داشته باشند و به مادیات حرص نورزند . آتش حرص و طمع هر اندازه تیزتر بشود موجب عمران و آبادی اجتماع که نمی شود سهل است ، موجب خرابی و ویرانی اجتماع هم می‌گردد. از نظر سعادت یک فرد هم هر چند نباید افراط کرد و مانند برخی از فلاسفه گفت که سعادت و خوشی در ترک همه چیز است ، اما بدو شک طبع مستغنی و بی اعتنا یکی از شرایط اولیه سعادت است. اینجا به یک توضیح دیگر نیازمندیم . ممکن است کسی تصور کند که از آنچه گفتیم که منظور جلوگیری از انحصار و محدود شدن علایق بشر به مادیات است ، این توهم پدید آید که باید هم خدارا دوست داشت و هم دنیا را ، هم ماده را کمال مطلوب قرارداد و هم معنی را ، یعنی نوعی شرک . خیر ، منظور این نیست . منظور این است که انسان یک سلسله عواطف و دلبستگیهای طبیعی به اشیاء دارد که اینها براساس حکمتهایی در انسان آفریده شده و همه انبیاء و اولیاء از این گونه عواطف بهره‌مند بوده‌اند و خداوند را بر آنها شکر می‌کرده‌اند ، و اینها نه قطع شدنی است و نه فرضا قطع شدنی باشد ، خوب است که قطع شود.انسان ظرفیت دیگری دارد ماورای این میلها و عواطف ، و آن ظرفیت کمال مطلوب داشتن است ، ایده‌آل داشتن است . دنیا و مادیات نباید به صورت ایده‌آل و کمال مطلوب درآید ، محبتی که مذموم است این گونه محبت است. میلها و عواطف یک نوع استعداد است در بشر و به منزله ابزارهایی برای زندگی هستند ، اما استعداد کمال مطلوب داشتن استعداد خاصی است که از عمق انسانیت و جوهر انسانیت سرچشمه می‌گیرد و از مختصات انسان است. پیامبران نیامده‌اند میلها را و عواطف را از بین ببرند و سرچشمه آنها را بخشکانند ، بلکه آنها آمده‌اند دنیا و مادیات را از صورت کمال مطلوب خارج نمایند و خدا و آخرت را به عنوان کمال مطلوب عرضه نمایند و در حقیقت ، انبیاء می‌خواهند نگذارند که دنیا و مادیات از جایگاه طبیعی خود ، یعنی مورد رغبت و میل و عاطفه بودن ، که جایگاهی طبیعی است و نوعی پیوند طبیعی میان انسان و اشیاء است خارج شده نقل مکان دهد و در آن جایگاه مقدس که قلب نامیده می‌شود و هسته مرکزی وجود انسان است و ظرفیت انسانی او است و کانون کشش او به سوی لا یتناهی است ، بنشیند و بالطبع مانع پرواز انسان به سوی کمال لا یتناهی گردد.اینکه در قرآن کریم وارد شده « " ما جعل الله لرجل من قلبین فی جوفه" یعنی خداوند در اندرون کسی دو دل قرار نداده به منظور این نیست که مردم یا باید به خدا علاقه داشته باشند یا به غیر خدا از زن و فرزند و مال و غیره ، مقصود این است که مردم باید یک هدف اعلی و منتهای آرزو داشته باشند . دو چیزی که با هم جمع نمی شود این است که منتهای آرزو خدا باشد یا مادیات دنیوی ، و الا صرف علاقه به چند چیز در آن واحد خیلی واضح است که میسر است.نظر اسلام درباره علمبه عبارت دیگر ، بحث امروز در اطراف نظر اسلام درباره علم است ، همان طوری که بحث گذشته ما درباره نظر اسلام پیرامون دنیا و زندگی و مواهب طبیعت بود . بحث دین و علم که آیا موافق یکدیگرند یا مخالف ، نظر دین درباره علم چیست ، و نظر علم درباره دین چیست ، سابقه طولانی دارد و کتابهای پرارزشی در دنیا و در عالم اسلام در همین زمینه نوشته شده. دو طبقه از طبقات مردم کوشش کرده‌اند که دین و علم را مخالف یکدیگر جلوه دهند : یکی طبقه متظاهر به دین ولی جاهل که نان دینداری مردم را می‌خورده‌اند و از جهالت مردم استفاده می‌کرده‌اند این دسته برای اینکه مردم را در جهل نگه دارند و ضمنا به نام دین پرده روی عیب خودشان بکشند و با سلاح دین دانشمندان را بکوبند و از صحنه رقابت خارج کنند ، مردم را از علم به عنوان آنکه با دین منافی است می‌ترسانده‌اند ، یکی هم طبقه تحصیل کرده و دانش آموخته ولی پشت پا به تعهدات انسانی و اخلاقی زده . این طبقه نیز همینکه خواسته‌اند عذری برای لا-قیدیهای خود و کارهای خود بتراشند به علم تکیه کرده و آن را مانع نزدیک شدن به دین بهانه کرده‌اند. طبقه سومی هم همیشه بوده و هستند که از هر دو موهبت بهره‌مند بوده‌اند و هیچ گونه تنافی و تناقضی احساس نمی کرده‌اند . این طبقه سعی کرده‌اند که تیرگیها و غبارهایی را که از طرف آن دو طبقه بین این دو ناموس مقدس برخاسته فرو بنشانند. بحث ما درباره اسلام و علم از دو جنبه ممکن است صورت بگیرد : جنبه اجتماعی و جنبه دینی از جنبه اجتماعی آن طور باید بحث کنیم که آیا اسلام و علم عملا باهم سازگارند یا سازگار نیستند ؟ آیا مردم می‌توانند هم مسلمان باشند به معنی واقعی کلمه که به

اصول و مبانی اسلامی مؤمن باشند و به دستورهای دین عمل کنند و هم عالم ؟ یا عملا باید یکی از ایندو را انتخاب کنند ؟ اگر به این نحو بحث شود صورت مسأله این نخواهد بود که نظر اسلام درباره علم چیست و نظر علم درباره اسلام چیست و آیا اسلام چگونه دینی است ؟ فقط بحث روی اجتماع است که آیا می‌تواند در آن واحد هر دو را داشته باشد ، یا باید از یکی از آندو چشم بپوشد ؟ جنبه دیگر این است که ببینیم نظر اسلام درباره علم چیست و نظر علم درباره اسلام چیست ؟ که این هم دو قسمت است : یکی اینکه اسلام درباره علم چگونه دستور داده و توصیه کرده ؟ آیا دستور داده که حتی الامکان از علم پرهیز داشته باشید ؟ و آیا اسلام علم راموجود خطرناك و به شکل یک رقیب برای موجودیت خود دانسته ؟ ! یا برعکس ، در کمال صمیمیت و شجاعت و اطمینان به خود به علم توصیه کرده و تشویق نموده است ؟ قسمت دوم این است که نظر علم درباره اسلام چیست ؟ چهارده قرن از ظهور اسلام و نزول قرآن می‌گذرد.در همه این چهارده قرن ، علم در حال تطور و تکامل و پیشرفت بوده، مخصوصا در سه چهار قرن اخیر ترقی علم به صورت جهش درآمد . حالا ببینیم علم پس از این همه توفیق و تطور و تکامل که نصیبش شده درباره معارف و اعتقادیات اسلام و همچنین درباره دستورهای عملی و اخلاقی و اجتماعی اسلام چه نظر می‌دهد ؟ آیا اینها را به رسمیت می‌شناسد یا نمی‌شناسد ؟ آیا بر اعتبار آنها افزوده یا از اعتبار آنها کاسته است ؟ هر یک از این سه قسمت در خور بحث و تحقیق است . بحث امروز ما فقط درباره یکی از اینهاست ، یعنی پیرامون نظر اسلام درباره علم است.کدام علم ؟چیزی که هست سخن در یک مطلب دیگر است و آن اینکه منظور اسلام از علم چه علمی است ؟ ممکن است کسی بگوید مقصود از همه این تأکید و توصیه‌ها علم خود دین است . یعنی همه به این منظور گفته شده است که مردم به خود دین عالم شوند و اگر نظر اسلام از علم ، علم دین باشد در حقیقت به خودش توصیه کرده و درباره علم به معنی اطلاع بر حقایق کائنات و شناختن امور عالم چیزی نگفته و اشکال به حال اول باقی می‌ماند ، زیرا هر مسلکی هر اندازه هم ضد علم باشد و با آگاهی و اطلاع و بالارفتن سطح فکرو معلومات مردم مخالف باشد ، با آشنایی با خودش مخالف نیست ، بلکه خواهد گفت با من آشنا باشید و با غیر من آشنا نباشید . پس اگر منظور اسلام از علم ، خصوص علم دینی باشد باید گفت موافقت اسلام با علم صفر است و نظر اسلام درباره علم منفی است. برای کسی که درست با اسلام و منطق اسلام آشنا باشد جای این احتمال نیست که بگوید نظر اسلام درباره علم منحصرا علوم دینی است . این احتمال فقط از ناحیه طرز عمل مسلمین در قرنهای اخیر که تدریجا دایره معلومات را کوچکتر کردند و معلومات خود را محدود کردند پیدا شده ، و الا آنجا که می‌فرماید " حکمت گمشده مؤمن است پس آن را به چنگ آورید ولو اینکه بخواهید از دست مشرکان بگیرید ، " معنی ندارد که خصوص علوم دینی باشد . مشرك را با علوم دین چکار ؟ در جمله « " اطلبوا العلم و لو بالصین ، " » چین به عنوان دورترین نقطه و یا به اعتبار اینکه در آن ایام یکی از مراکز علم و صنعت جهان بوده یاد شده . قدر مسلم این است که چین نه در آن زمان و نه در زمانهای دیگر مرکز علوم دینی نبوده است. گذشته از همه اینها در متن سخنان رسول اکرم تقیید و تحدید و تفسیر شده که مقصود چه علمی است ، اما نه تحت عنوان اینکه فلان علم باشد یا فلان علم ، بلکه تحت عنوان علم نافع ، علمی که دانستن آن فایده برساند و ندانستن آن ضرر برساند . هر علمی که متضمن فایده و اثری باشد و آن فایده و اثر را اسلام به رسمیت بشناسد یعنی آن اثر را اثر خوب و مفید بداند آن علم از نظر اسلام خوب و مورد توصیه و تشویق است. پس حسابش روشن است . باید دید اسلام چه چیز را فایده و چه چیز را ضرر می‌داند .هر علمی که به منظوری از منظورهای فردی یا اجتماعی اسلام کمک می‌دهد و ندانستن آن ، سبب زمین خوردن آن منظور می‌گردد آن علم را اسلام توصیه می کند ، و هر علمی که در منظورهای اسلامی تأثیر ندارد اسلام درباره آن علم نظر خاصی ندارد ، و هر علم که تأثیر سوء دارد با آن مخالف است.آیا علم وسیله است یا هدف ؟توجه به یک نکته اشکال را به خوبی حل می کند و کاملامی توانیم بفهمیم که منظور اسلام چیست .اولا باید دید علم از نظر اسلام هدف است یا وسیله ؟ بدون شک بعضی از علوم هدف است مثل معارف ربوبی و خداشناسی ، و آنچه از شؤون خداشناسی شمرده می‌شود مثل معارف مربوط به خودشناسی و معاد . از اینها که بگذاریم سایر علوم وسیله‌اند نه هدف،

یعنی هر علمی از آن جهت لازم و مفید است که مقدمه و وسیله انجام یک عمل و یک وظیفه است . همه علوم دینی - به استثنای معارف الهی - از قبیل علم اخلاق و فقه و حدیث همین طورند یعنی همه وسیله‌اند نه هدف تا چه رسد به مقدمات ادبی و منطق معمولی که در مدارس دینی خوانده می‌شود.لهذا فقها و علمای دینی اصطلاحی دارند می گویند وجوب علم ، تهیؤی است ، یعنی از آن جهت واجب است که آمادگی و تهیؤ می‌دهد برای کاری که موافق با منظور اسلام است . حتی خود یاد گرفتن مستقیم مسائل عملیه یعنی احکام و مسائل نماز و روزه و خمس و زکات و حج و طهارت که معمولا در رساله‌های عملیه ذکر می‌شود ، فقط برای این است که شخص بتواند و آماده بشود که وظیفه دیگری را درست انجام دهد . مثلا یک نفر مستطیع که می‌خواهد به حج برود باید یاد بگیرد تا آمادگی و تهیؤ پیدا کند که مراسم حج را درست انجام دهد. وقتی که این اصل را دانستیم ، نوبت به اصل دیگر و مطلب دیگر می‌رسد و آن اینکه اسلام چگونه دینی است و چه هدفهایی دارد و چگونه جامعه‌ای می‌خواهد ؟ منظورهای اسلامی چه اندازه وسعت دارد ؟ آیا اسلام تنها به چهارتا مسائل عبادی و اخلاقی قناعت کرده ، یا دامنه و دستورهای این دین گسترش یافته است در همه شؤون حیاتی بشر ، و به همه شئون حیاتی و اجتماعی و اقتصادی و سیاسی بشر نظر دارد و در همه آنها منظور و هدفهایی دارد که باید تأمین گردد ؟ آیا اسلام می‌خواهد که جامعه مسلمان مستقل باشد ، یا اهمیت نمی دهد که زیر دست و محکوم باشد ؟ بدیهی است که اسلام جامعه‌ای می‌خواهد مستقل ، آزاد ، عزیز ، سربلند و مستغنی. و باز مطلب سومی را هم باید بشناسیم و توجه کنیم و آن اینکه امروز دنیا بر پاشنه علم می‌چرخد ، کلید همه حوایج ، علم و اطلاع فنی است ، بدون علم نمی توان جامعه‌ای غنی ، مستقل ، آزاد ، عزیز و قوی به وجود آورد. خود به خود نتیجه می گیریم که در هر زمانی خصوصا در این زمان فرض و واجب است بر مسلمین که همه علومی را که مقدمه رسیدن به هدفهای اسلامی است فراگیرند و کوتاهی نکنند. با این مقیاس می‌توانیم همه علوم مفید را علوم دینی بدانیم ، می‌توانیم بشناسیم چه علمی واجب کفایی است و چه علمی واجب عینی ، می‌توانیم بفهمیم که در یک زمان ممکن است خواندن یک علمی از اوجب واجبات باشد و در زمانی دیگر آن طور نباشد . این دیگر بستگی دارد به میزان هوشیاری و توجه کسانی که در هر زمانی اجتهاد می‌کنند و به استنباط احکام می‌پردازند.پرسشهای دینیبعضی پرسشها و سؤالهای دینی ، واجب است و جواب دادن به آنها هم واجب است ، و اما بعضی از سؤالها با اینکه عنوان دینی دارد حرام است ، جوابگویی و وقت تلف کردن برای جوابگویی به آنها نیز همین حکم را دارد، وظیفه دینی ایجاب می کند سکوت و ترک سؤال و توجه به آن مسائل را . در قرآن کریم در بعضی آیات به طور صریح دستور می‌دهد که چیزهایی را که نمی دانید از آنها که می‌دانند بپرسید (« فاسئلوا أهل الذکرإن کنتم لا تعلمون» در بعضی از آیات دیگر از بعضی از سؤالات با اینکه عنوان دینی دارد نهی می کند ، می‌فرماید « " : لا تسئلوا عن أشیاءإن تبد لکم تسؤکم وإن تسئلوا عنها حین ینزل القرآن تبد لکم عفا الله عنها و الله غفور حلیم * قد سألها « قوم من قبلکم ثم أصبحوا بها کافرین " »بعدا در اطراف هر دو آیه توضیح خواهم داد.پرسش کلید دانش استپرسش کلید دانش است . در کتب حدیث آمده که امام باقر (ع) فرمود " :«الا ان مفتاح العلم السؤال»("کلید دانش ، پرسش است(.بعد امام این شعر را انشاء کرد : شفاء العمی طول السؤال وإنما تمام العمی طول السکوت علی الجهل یعنی شفای کور باطنی این است که آدمی همواره چیزی را که نمی داند ، خجالت نکشد و بپرسد ، و منتهای کور باطنی این است که آدمی حقیقتی را نداند و به ملاحظاتی سکوت کند و نپرسد و به جهالت باقی بماند. وظیفه یک محقق ، کاوش و تحقیق است و وظیفه یک مبتدی و شاگرد و دانشجو این است که مشکلات خود را از آن کس که تحقیق کرده بپرسد . یک دانشجو در مشکلاتی که دچار می‌شود راهی ندارد جز آنکه از استاد و معلم خود کمک بگیرد و راهنمایی بخواهد . یک بیمار به پزشک مراجعه می کند و از او راهنمایی می‌خواهد.پرسش از چه ؟در اینجا این نکته باید گفته شود : سؤال و پرسش در عین اینکه خوب است و مظهر رشد و کمال انسان است مقدمه چیز دیگر است : یا مقدمه تحقیق است یا مقدمه عمل بعضی اشخاص در صدد تحقیق یک موضوع علمی یا تاریخی یا دینی هستند ، ناچار باید در صدد پرسش برآیند و از اشخاصی که اطلاعی در آن زمینه دارندمطالبی سؤال کنند ،

سؤالات یک دانشجو که در صدد یاد گرفتن است از این قبیل است . و گاهی علت پرسش این است که می‌خواهد راه یک عمل را یاد بگیرد ، مانند سؤالاتی که یک بیمار از پزشک می‌کند و دستور العملهایی می‌گیرد ، و همچنین است مشکلاتی که بیماران روحی با روان پزشکان یا معلمان اخلاق به میان می‌گذارند. اگر سؤال و پرسش مقدمه تحقیق علمی یا روش علمی نباشد ، تنها مجهول بودن یک چیز کافی و مجوز نیست که انسان وقت خود و دیگری را به پرسش درباره او بگذراند ، زیرا مجهولات بشر بی نهایت است . به قول یکی از دانشمندان از اولی که بشر رشد و تمیز پیدا می‌کند یک سلسله علامت استفهام به دور خود می‌یابد و روز به روز بر عدد آنها افزوده می‌شود ، اگر موفق به جواب یکی از آنها می‌شود ده‌تای دیگر در برابرش خودنمایی می‌کند . علت اینکه علمای واقعی و کسانی که بویی از دانش برده‌اند بیش از دیگران خود را به جاهل و نادان می‌دانند این است که هر اندازه موفق به کشف مجهولاتی بشوند عدد بیشتری از مجهولات در برابرشان نمایان می‌شود . آخرین حد علم یک عالم این است که اقرار می‌کند به نادانی خودش. تا بدانجا رسید دانش من که بدانم همی که نادانم پس اگر انسان بخواهد از همه چیز بپرسد به جایی نمی رسد ، باید سؤالات انسان متوجه مسائل لازم و ضروری و مفید باشد ، یا از حیث علم یا از حیث عمل.افراط و تفریط در پرسشهااین مطلب که دانسته شد معلوم می‌شود که مردم از نظر سؤال و پرسش گاهی در حد افراط و گاهی در حد تفریط اند . گاهی اشخاصی پیدا می‌شوند که کارشان سؤال کردن است ، خصوصا در اطراف مسائل و موضوعات دینی . به خیال خود می‌خواهند از کم و کیف و خصوصیات همه چیز سر در آورند ، غافل از اینکه بشر هرگز همچو ادعایی نسبت به همین محسوسات و مشهودات طبیعت نمی تواند داشته باشد تا چه رسد نسبت به دین که از افقی مافوق طبیعت سرچشمه گرفته است . و بعضی در حال تفریط اند ، یک حالت رخوت و سستی در آنها هست ، روح تحقیق و تجسس از آنها گرفته شده ، حتی از لازم ترین سؤالات هم پرهیز دارند و خودداری می‌کنند . در بعضی از مردم حالت استنکاف و استکبار از سؤال هست . چون پرسیدن و استفهام علامت اقرار به بی اطلاعی است ، این را یک نوع ذلت و خواری تلقی می‌کنند و یک عمر در تاریکی جهل باقی می‌مانند . در صورتی که انسان وقتی که چیزی را نمی‌داند و دانستن آن چیز برایش لازم است ، باید از کسی که می‌داند بپرسد ، خواه آن کس از خود او کوچکتر باشد یا بزرگتر ، کم شأن‌تر باشد یا عالی شأن‌تر. در آثار دینی از جاهلی که استنکاف از تعلم دارد سخت مذمت شده ، گفته شده که عالم باید علم خود را به کار بندد و جاهل باید از تعلم و سؤال که نوعی تذلل و تواضع است استنکاف نداشته باشد ، بلکه باید برای خود فخر بشمارد که در حال یاد گرفتن است « "عالم مستعمل علمه ، و جاهل لا یستنکف أن یتعلم ».حد وسط این است که انسان اولا تشخیص بدهد که دانستن چه چیزهایی برایش لازم است و دانستن چه چیزهایی برایش لازم نیست یا ممکن نیست . در میان اموری که دانستن آنها برایش لازم و ضروری است یا عمل به آنها برایش ضرورت دارد ، با رعایت الاهم فالاهم ، سؤالاتی انتخاب کند و از کسانی که می‌دانند بپرسد و ضمنا از اینکه سؤال و پرسش و مسأله طرح کردن برایش شغل و عنوانی شود ، بپرهیزد. در ابتدای سخن حدیثی از امام باقر (ع) در مدح سؤال خواندم که فرمود ":«ألاإن مفتاح العلم السؤال " » حدیثی دیگر از آن حضرت در مذمت زیاد سؤال کردن و سرگرم شدن به سؤالات بیجا نقل می‌کنم : امام باقر (ع) می‌فرمود : هر وقت من حدیثی به شما بگویم از من بپرسید تا از قرآن شاهدی برای آن نقل کنم . یعنی آنچه من می گویم مستند به قرآن کریم است . یک وقت ایشان گفتند : پیغمبر از سه چیز نهی کرده است : قیل و قال و حرف بیهوده ، دیگر تضییع و اسراف و افساد مال ، سوم کثرت سؤال . شخصی از آن حضرت سؤال کرد : این سه چیز که گفتید در کجای قرآن است ؟ امام باقر سه آیه از قرآن ذکر کرد که در هر کدام از آنها یکی از این سه چیز نهی شده : یکی آن آیه که می‌فرماید ":«لا خیر فی کثیر من نجواهم‌إلا من أمر بصدقهٔ او معروف أوإصلاح بین الناس" »یعنی در بسیاری از گفتگوها و سر گوشیهای آنها خیری نیست مگر در موارد خاصی که مربوط به صدقه یا کار خوب دیگر یا اصلاح بین مردم است . در این آیه قیل و قال و حرفهای بیهوده نهی شده است. آیه دیگر ":«و لا تؤتوا السفهاء أموالکم التی جعل الله لکم قیاما » یعنی اموال را که مایه زندگی شماست در اختیار افراد کم عقل نگذارید. افرادی که

سفیهانـد و کم عقل‌انـد هر چند مال از خود آنهاست بازهم آن مال را در اختیار آنها نگذارید زیرا آن را ضایع می‌کنند . در این آیه بـا اینکه موضوع بحث ، مال شـخص سـفیه است ، با کلمه " اموالکم " تعبیر می‌کنـد ، اشاره به اینکه مال هر شخصـی در عین اینکه مال شخصـی خود اوست یک نوع تعلقی هم به جامعه دارد . حقی هم اجتماع نسـبت به آن مال دارد و به واسـطه حق اجتماع اسـت که مالك شخصـی حق تضـییع و اسراف ندارد . پس در این آیه از تضییع مال نهی شده. آیه دیگر " :«لا تسئلوا عن أشياءإن تبد لكم تسؤكم "»یعنی از بسیاری چیزها نپرسید ، زیرا اگر گفته شود و آشکار گردد شما را ناراحت خواهد کرد . در این آیه از یک سلسله پرسشـها نهی شـده. پس این منطقی است در اسـلام که از زیاد سؤال کردن و سـرگرم شـدن به سؤالات و پرسشـها نهی می‌کنـد . از طرفی دسـتورمی دهد که حقایقی که نمی دانید و دانسـتن آنها برای شـما ضـروری است بپرسید و استنکاف نکنید ، سهل انگاری و سستی به خرج ندهیـد ، از طرف دیگر زیاد سؤال کردن و سـرگرم شـدن به سؤال را نهی می‌کنـد.دین مشـتمل است بر یک سلسـله اصول و معتقـدات که هر کسـی باید خودش مسـتقیما تحقیق کند و واقعا تشـنه یادگرفتن و تحقیق در آنها باشد و مسـلما اگر کسـی جویا و پویا باشد خداوند تعالی او را دستگیری و هدایت خواهد کرد « " و الذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا ، " » و مشتمل است بر یـک سلسـله دیگر تعلیمـات اخلاـقی و اجتماعی که مسـلما بر هر بشـری لازم است آنها را فراگیرد و نیز مشـتمل است بر یک رشـته دسـتور العملها که آموختن و سؤال کردن آنها هم لازم است.عقل و دلدر روح انسان دو مرکز و دو کانون موجود است که هر یک از اینـدو منبع یـک نوع فعالیتهـا و تجلیـات روحی است.نام یکی از این دو کانون ، عقل یا خرد ، و نام آن دیگری قلب یا دل است . فکر و انـدیشه و دوراندیشـی و حسابگری و منطق و اسـتدلال و علم و فلسـفه از تجلیات کانون عقل است و بعضـی دیگر از تجلیات روحی ماننـد خواسـتن و شـیفته شـدن و آرزو کردن و بـه حرکت آوردن از کـانون دل سرچشـمه می‌گیرد. از کـانون دل حرارت و حرکت بر می‌خیزد و از کانون عقل هدایت و روشـنایی . آن کس که دلی افسـرده و بی خواهش و بی امید و آرزو دارد ، موجودی سرد و بی حرکت و جامـد است و هیـچ گونه فعـالیتی از او سـر نخواهـد زد - به مرگ نزدیکـتر است تـا به حیـات و آن کس که از نیروی عقل و فهم و تدبیر بی نصـیب است مانند ماشینی است که در شب تاریك در حرکت است و فاقد چراغ و راهنماست. گاهی میان این دو کانون توافق و هماهنگی حاصل می‌شود ، چیزی را دل می‌پسندد و عقل هم خوبی آن را تصدیق و اعتراف می‌کند . در این گونه موارد انسـان دچـار اشـکال و محظوری نمی شود . ولی بسـیار اتفـاق می‌افتـد که این توافق و هماهنگی حاصل نمی شود ، مثلاـ دل چیزی را می‌پسـندد و شـیفته و مایـل می‌شود ولی عقـل دورانـدیش و حسابگر تصـدیق و امضاء نمی کنـد ، و یا آنکه عقل خوبی چیزی را تصـدیق می‌کنـد و گواهی می‌دهد ولی برای دل ناپسـند و دشوار است . اینجاست که کشـمکش و تنازع بین قلب و عقل در می‌گیرد و اینجاست که افراد با یکدیگر مختلف می‌شوند : بعضی فرمان عقل را می‌پذیرند و بعضی دیگر فرمان دل را. مثال ساده‌ای برای این کشـمکش و تنازع ذکر می‌کنم : هر کسـی به حکم غریزه به فرزنـد خود علاقمند است و احساسات محبت آمیزی نسـبت به فرزنـد خود دارد و روی همین علاـقه و محبت ، آسایش و راحتی فرزنـد خود را می‌خواهـد ، تا حـدی که به خودش رنج می‌دهـد تا آسایش و راحتی فرزنـد خود را می‌خواهـد ، تا حدی که به خودش رنج می‌دهد تا آسایش او را فراهم کند . پای تربیت این فرزنـد به میـان می‌آیـد ، زیرا مطابق حسابی که عقل دارد تربیت هر انـدازه هم که ملایم باشـد خواه ناخواه مسـتلزم ناراحتیهایی برای بچه در ابتـدا هست . گاهی بایـد پـدر و مادر رنـج فراق و دوری فرزنـد خود را تحمل کننـد . بر دل گران است که رنـج فراق فرزنـد را تحمل کنـد . اگر انسان بخواهـد فرمان دل خود را بپذیرد باید از تربیت فرزند خود که یگانه وسـیله سـعادت آینده اوسـت صرف نظر کنـد ، و اگر بخواهـد فرمان عقل را بپـذیرد ناچار بایـد برخلاف رضای دل خود رفتار کند. از این بالاتر تربیت و تهذیب نفس خود انسان است . تهذیب نفس و تحصیل اخلاق آدمیت از هر چیزی دشوارتر و سخت تر است ، زیرا در اینجا غالبا عقل و دل در دو قطب مخالف قرار می‌گیرنـد . مبارزه کردن با نفس اماره سر پنجه‌ای بسـیار قوی تر از عقل و ایمان می‌خواهـد. رسول اکرم (ص) به جمعی از جوانان عبور فرمود ، دید سـنگ بزرگی را برای وزنه برداری انتخاب کرده‌اند و با برداشـتن آن سنگ زور خود را

می‌آزمایند . فرمود : می‌خواهید من در میان شما داوری کنم و بگویم از همه قوی تر و زورمندتر کیست ؟ گفتند : بلی یا رسول الله ! آنها گمان کردند که پیغمبر آن کس را معین خواهد کرد که زور و بازویش قوی تر باشد ، ولی بر خلاف انتظار آنها پیغمبر اکرم فرمود : قوی ترین شما آن کس است که در هنگام غضب و خوشحالی ، نفس اماره زمام را از کف عقل او نگیرد ، قوی ترین شما آن کس نیست که بازوی قوی تر داشته باشد ، بلکه آن کس است که روحیه قوی‌تر داشته باشد. در مقام تهذیب نفس و تحصیل اخلاق ، همیشه یک جنگ و ستیز عجیب بین دو کانون عقل و دل درگیر است . تهذیب نفس و تربیت برای هماهنگ ساختن این دو کانون است ، مستلزم ضبط و کنترل خواهشهای دل است . اساسا نظم و انضباط از کانون عقل ناشی می‌شود و آشفتگی و خودسری از کانون دل.تأثیر دل در قضاوت عقلاگر عقل انسان آزاد باشد ، در امور آن طور قضاوت می کند که در واقع و نفس الامر چنان است : خوب را خوب و بد را بد می‌بیند . اگر تحت تأثیر و نفوذ کانون خواهشهای دل باشد آن طور قضاوت می کند که دل می‌خواهد و می‌پسندد نه آن طوری که حقیقت هست . عقل در ذات خود قاضی عادلی است ، ولی باید استقلال این قوه قضایی محترم باشد ، قوه مجریه یعنی میلها و خواهشها و تصمیم و اراده‌ها او را دست نشانده خود قرار ندهد ، اگر دست نشانده شد انتظار عدالت از او نمی رود. از سخنان مولای متقیان علی (ع) است ، می‌فرماید ":«من عشق شیئا أعشی بصره ، و أمرض قلبه " » یعنی هر کس که به چیزی عشق بورزد و خواهش دلش نسبت به آن چیز طغیان کند ، آن عشق موجب شبکوری او می‌شود و روحش را مریض می کند . مقصود از این شبکوری این است که در تاریکیهای حوادث که احتیاج به هدایت و روشنایی عقل و منطق است دیگر نمی بیند . حب و بغض و دوستی و دشمنی در طرز قضاوت مؤثر است شاعر می گوید : و عین الرضا عن کل عیب کلیلهٔ کما أن عین السخط تبدی المساویا یعنی دیدنی که از روی رضا و خوشبینی باشد همه عیبها رامی پوشاند ، همان طوری که دیدنی که از روی دشمنی و عداوت باشد عیبها را آشکار می نماید. چون غرض آمد هنر پوشیده شد صد حجاب از دل به سوی دیده شد و از همین جهت است که انسان هر چیزی را که متعلق به خودش است با چشم تحسین و اعجاب نگاه می کند . به قول سعدی" : هرکسی را عقل خود به کمال نماید و فرزند خود به جمال . " انسان غریزه حب به ذات دارد ، به خودش بیش از هر چیزی و هر کسی علاقمند است ، همیشه خودش را و آنچه وابسته به خودش است با عینک خوش بینی می‌نگرد ، یعنی درباره خودش و آنچه مربوط به خودش است طوری قضاوت می کند که دلش راضی شود ، نه آن طور که حقیقت است . انسان اخلاق بد خود را خوب می‌پندارد و اعمال ناپسند خود را پسندیده": «أفمن زین له سوء عمله فرآه حسنا " »آیا پس آن کس که آراسته شد در نظرش عمل بدش ، مثل آن کس است که چنین نیست و بد را بد و خوب را خوب می‌بیند " ؟«تالله لقد أرسلناإلی امم من قبلک فزین لهم الشیطان أعمالهم»(به خدا قسم که پیغمبرانی به سوی امتهایی قبل از تو فرستادیم و شیطان اعمال آنها را در نظرشان زیبا جلوه داد .) « "قل هل ننبئکم باعخسرین أعمالا ۰ الدین ضل سعیهم فی الحیوه الدنیا و هم یحسبون أنهم یحسنون صنعا " »آیا به شما خبر دهیم از زیانکارترین مردمان که زحمت و کوشش آنها در زندگی دنیا به هدر رفته و خودشان می‌پندارند که عملشان نیک است. أمیرالمؤمنین علی (ع) می‌فرماید" :«المؤمن لا یصبح و لا یمسیإلا و نفسه ظنون عنده»"مؤمن شامی را صبح و صبحی را شام نمی کند مگر آنکه نسبت به نفس خود و اعمال خود بد گمان است و هر لحظه احتمال می‌دهد که عملی ناپسند از او سر بزند . اگر انسان به این مرحله برسد که واقعا به نفس خود بد گمان باشد و خود را در معرض صدور گناه و اعمال زشت بداند ، خود به خود مراقبت می کند و جلوی تجاوز و تعدی نفس خود را می گیرد . وای به حال کسی که صد در صد با عین الرضا و با عینک خوش بینی سراپای وجود خود را مطالعه می کند.پس از همین جا معلوم می‌شود که گاهی این حالت برای انسان پیدا می‌شود که قوه قضاوتش مریض می‌شود ، غلط قضاوت می کند ، از عدالت خارج می‌شود ، آزادی از عقل او سلب می گردد . اگر کانون عقل و اندیشه ، مسخر دل و خواهشهای دل شد ، نه تنها انسان خود را فقط به زبان پاک و بی عیب معرفی می کند بلکه در دل و ضمیر خود نیز واقعا خود را پاک و بی عیب تصور می کند . نمی توانـدغل آنها را ببندند ، و اسارت عقل به این است که خواهشهای دل

طغیـان کنـد و زنجیرهـایی از هـوا و هوسـها ، از تعصـب و تقلیـدها ، برای عقـل بسـازد. قرآن کریـم در وصـف رسـول اکرم (ص) می‌فرمایـد" :«یـأمرهم بـالمعروف و ینهیهم عن المنکر و یحل لهم الطیبات و یحرم علیهم الخبائث و یضع عنهم‌إصـرهم و اغلال التی کانت علیهم " »یعنی او به نیکی امر و از زشتی نهی می‌کند ، چیزهای پاك را برای آنها روا و چیزهای پلید و زیانبار را ناروا می‌کند ، بار سـنگین و غل و زنجیرها که بر آنهاست از آنها بر می‌دارد. این بار سـنگین و غل و زنجیرها همانهاست که بر عقل و روح مردم بوده و دست و توانای رسول خـدا آنها را برداشت.خوش بینی به خود و بـدبینی به دیگرانیکی از علل عمده عدم موفقیت ما مردم به اصـلاح جامعه خود همین است که هر فردی آگاه که به خودش نگاه می‌کند و به اعمال خودش نظر می‌افکند عینك خوش بینی به چشم می‌زنـد ، و آنگـاه که به دیگران و اعمـال دیگران نظر می‌کنـد عینـك بـدبینی و بـد گمانی ، و نـتیجه این است که هیـچ کس شخص خود را تقصیر کار نمی داند و چنین می‌پندارد که تقصیر متعلق به دیگران است . همه چشم به عدالت اجتماع دارند و هیچ کس فکر نمی کند که عدالت اجتماع وقتی حاصل می‌شود که افراد عادل باشند. «یا أیها الذین آمنوا کونوا قوامین بالقسط شهداء لله و لو علی انفسـکم أو الوالـدین و اعقربین‌إن یکن غنیا أو فقیرا فالله أولی بهما فلا تتبعوا الهوی أن تعـدلوا" »یعنی ای مردم ! در کار به پاداشـتن عدالت زیاد بکوشید ، گواهی را فقط به خاطر خدا بدهید هر چند علیه خود شما یا پدر و مادر یا نزدیکان شما باشد ، غصه اینکه فلان خویشاونـد غنی یا فقیر است نخوریـد ، خداوند که خالق آنهاست از شـما که فقط رابطه خویشاوندی دارید اولی است به اینکه حـال آنهـا را رعـایت کنـد ، مبادا به پیروی از هوای نفس ، از حق انحراف پیـدا کنیـد.یکی از فوایـد اینکه تربیت مردم تربیت دینی باشد همین است که مردم را در باطن روح و ضـمیرشان عادل و منصف می‌کند . البته فرق است بین کسی که از ایمان بهره‌ای داشـته باشـد و خـدا را ناظر و شاهـد اعمال و نیات خود بداند و آن کس که محض مصـلحت اجتماع کاری را بکند "«یا أیها الذین آمنوا علیکم أنفسـکم لا یضـرکم من ضل‌إذا اهتدیتم»(" ای کسانی که ایمان آورده‌اید ! بر شـما باد مراقبت نفسهای خودتان) فرضا دیگران گمراه باشـند گمراهی آنها به شـما صدمه‌ای وارد نمی‌آورد اگر شـما خودتان راه یافته باشید و در راه باشید.می‌دانیم که در اسـلام از طرفی نظـارت بر اعمـال دیگران جزء واجبـات اسـت پیغمبر فرمـود « " : کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیته " » ولی از طرف دیگر ، این فکر شـیطانی را هر کس باید از کله خود بیرون کند که جامعه فاسد است و دیگران خرابند . خراب بودن و گمراه بودن دیگران عـذری برای اعمـال بـد مـا پیش خـدا نمی شود . یکی از تسویلات نفس انسانی همین است که گناه خود را به گردن دیگران می‌انـدازد.عـادت به تفکر و تعقلانسان برای اینکه از چنگال تسلط شـهوات تباه کننـده جسم و جان و عقل و ایمان و دنیا و آخرت نجـات پیـدا کنـد ، راهی جز تقویت جانب نیروی عقل نـدارد . یکی از راههای تقویت این نیرو این است که کاری کنـد که تعقل و تفکر در کارها برایش به صورت یك عادت در آید ، از عجله در تصـمیم بپرهیزد. شخصی آمد خدمت رسول اکرم (ص) ، عرض کرد : نصـیحتیبه من بفرماییـد . فرمود : آیـا اگر ترا نصـیحتی بکنم عمل خواهی کرد ؟ آن مرد در جواب گفت : بلیو تا سه مرتبه این سؤال و جواب بین رسول اکرم و آن مرد رد و بـدل شـد و در هر مرتبه رسول اکرم به او می‌فرمود آیا اگر دسـتوری بـدهم عمـل خـواهی کرد ؟ و او در جـواب می گفت بلی عمـل خواهم کرد. پس از تعهـد مؤکـدی که رسول اکرم از آن مرد گرفت به او فرمود « " : إذا هممت بأمر فتـدبر عاقبته " » یعنی هر گاه تصـمیم کاری را گرفتی اول تـدبر و تفکر کن و عاقبت و نتیجه آن را ببین . اگر رشـد و هـدایت است آن را تعقیب کن و اگر شـر و ضـلالت است از آن دوری کن. از طرز تعهد گرفتن رسول اکرم از آن مرد معلوم می‌شود که برای این جمله ، فوق العاده اهمیت قائل بوده ، می‌خواهد به ما بفهماند که باید عادت به فکر و تدبر داشته باشیم و در هیچ کاری پیش از آنکه کاملا آن را زیر و رو کنیم و نتایج و عواقب آن را بسنجیم ، وارد نشویم.انسان باید از منطق پیروی کند نه از احساسـات . انسـان در کـاری که از روی منطق صورت می گیرد حساب و پیش بینیهای لازم را کرده ، نورافکن عقل و اندیشه خود را به اطراف انـداخته و جوانب و اطراف کـار را تحت نظر گرفته است ، ولی در کـاری که از روی احساسات صورت می گیرد نقشه و حساب و دوراندیشـی در کار نیست ، صـرفا روح بشـر از راهی داغ شـده و هیجانی پدیـد آمـده ، و انسان برای آنکه هیجان

روحی خود را تسکین دهد به عملی مبادرت می‌کند و به واسطه غبار و تیرگی که از تهیج احساسات پیدا می‌شود مجال دوراندیشی و توجه به عواقب و نتایج کار از انسان سلب می‌شود. بر همه افراد بشر کم و بیش ، هم منطق حکومت می‌کند و هم احساسات یک جمله که انسان در حضور جمعی ادا می‌کند یا یک عملی که در اجتماع انجام می‌دهد از یک طرف وابسته به یک سلسله احساسات و عواطف و هیجانات درونی است ، و از طرف دیگر چون کم و بیش در اطرافش دقت و فکر شده وابسته به منطق و تعقل است ، ولی برخی مردم بیشتر اهل منطق‌اند و بعضی مردم بیشتر اهل احساسات . جامعه شناسان می‌گویند این اختلاف در میان ملل نیز دیده می‌شود . بعضی از ملل به منطق نزدیکترند و بعضی به احساسات.این دستور جامع رسول اکرم می‌گوید : همیشه در کارها منطق را دخالت بده و جلوی طغیان و حکومت احساسات را بگیر ، مرد منطق باش نه احساسات. هر اندازه که یک فرد یا یک ملت در راه کمال و ترقی پیش می‌رود ، به تدریج از احساسات به منطق می گراید . نزدیک شدن به حکومت منطق و خارج شدن از تحت سیطره و حکومت احساسات ، دلیل بر پختگی و تکامل روح است. انسان در طفولیت و کودکی یک پارچه احساسات بی منطق است و به همین جهت از اداره کردن خود و از حفظ مصالح خود عاجز است . و به همین جهت است که طفل را زود می‌شود در جریانی وارد کرد و احساساتش را استخدام کرد و به نفع خود در مجرایی به کار انداخت ، اما هر اندازه که از سنین عمر می‌گذرد و تجربه زیادتر می‌شود ، منطق در وجود انسان قوت می‌گیرد .البته تنها مرور زمان و گذشتن عمر کافی نیست که انسانرا مرد منطق و تعقل کند . این فضیلت اخلاقی نیز مانند همه فضایل دیگر اخلاقی تمرین و ممارست و مجاهدت لازم دارد . اولا اندوخته علمی و سرمایه فکری لازم است ، ثانیا انسان باید مدتی با زحمت خود را وادار کند که در پیش آمدها و تصمیمها زیاد فکر کند و تا عواقب و نتایج کاری را کاملا نسنجد ، به هیجانات درونی خود ترتیب اثر ندهد. از سخنان رسول اکرم است" :« ما أخاف علی أمتی الفقر و لکن أخاف علیهم سوء التدبیر "» یعنی نگرانی من بر امتم از ناحیه فقر نیست ، فقر دردی است که علاجش دشوار نیست . نگرانی من از ناحیه سوء تدبیر و قلت میزان منطق و استدلال است. حدیث دیگری از رسول اکرم مأثور است که ضمنا مشتمل بر داستانی است و عملا در آن داستان فرق بین پیروی از منطق و پیروی از احساسات دیده می‌شود .مردی از اعراب به خدمت رسول اکرم آمد و از او نصیحتی خواست . رسول اکرم در جواب او یک جمله کوتاه فرمود و آن اینکه « " : لا تغضب » "یعنی خشم نگیر ، و آن مرد هم به همین مقدار قناعت کرد و به قبیله خود برگشت . تصادفا وقتی رسید که در اثر حادثه‌ای بین قبیله او و یک قبیله دیگر نزاع رخ داده بود و دو طرف صف آرایی کرده و آماده حمله به یکدیگر بودند . آن مرد روی خوی و عادت قدیم و تعصب قومی تهییج شد و برای حمایت از قوم خود سلاح به تن کرد و در صف قوم خود ایستاد . در همین حال ، گفتار رسول اکرم به یادش آمد که نباید خشم و غضب را در خود راه بدهد . خشم خود را فرو خورد و به اندیشه فرو رفت.نکاتی خورد و منطقش بیدار شد ، با خود فکر کرد چرا بی جهت باید دو دسته از افراد بشر به روی یکدیگر شمشیر بکشند ،خود را به صف دشمن نزدیک کرد و حاضر شد آنچه آنها به عنوان دیه و غرامت می‌خواهند از مال خود بدهد. آنها نیز که چنین فتوت و مردانگی از او دیدند از دعاوی خود چشم پوشیدند . غائله ختم شد و آتشی که از غلیان احساسات افروخته شده بود با آن عقل و منطق خاموش گشت .درسی که از فصل بهار باید آموختمیل به تنوع و تجددانسان حالتی دارد که از یکنواختی ملول می‌شود ، طالب تجدد و تنوع است . تجدد و نوخواهی احتیاجی است در وجود بشر . اما اینکه رمز این کار چیست ، چرا بشر در کمال اشتیاق چیزی را طلب می‌کند و همینکه به او رسید از شدت هیجانش کاسته می شود ، کم کم به سردی و خستگی و احیانا به تنفر و انزجار منتهی می‌شود، مطلبی است که امشب نمی خواهم وارد بحث آن بشوم.بعضی گمان می‌کنند که این خصیصه ذاتی بشر است . بشر همیشه مشتاق و آرزومند چیزهایی است که ندارد . داشتن ، مدفن عشق و علاقه و خواستن است . اما بعضی دیگر نظر دقیق تری دارند ، می‌گویند اگر واقعا چیزی مطلوب غریزی و ذاتی بشر باشد ، ممکن نیست که وصال او را سرد و افسرده بکند در نهاد و غریزه بشرمعشوق و محبوبی کامل تر و عالی‌تر است ، محبوبی که کمال لا یتناهی است به دنبال هر محبوبی که می‌رود ، در حقیقت

، نشانی از محبوب اصلی و واقعی خود در او می‌بیند و به گمان محبوب اصلی به سراغ او می‌رود ، اما پس از وصال چون خاصیت آن محبوب اصلی را در او نمی بیند و احساس می کند که این موجود قادر نیست خع وجودی او را پر کند ، به سراغ محبوبی دیگر می‌رود ، و همین طور . . . مگر آنکه روزی به محبوب اصلی و حقیقی خود نائل گردد ، آن وقت به کمال واقعی خود که اتصال به کمال لا ـ یتناهی است ، خواهد رسید و در بهجت و سعادت کامل غرق می گردد و برای همیشه آرام می گیرد و دیگر خستگی و افسردگی و کسالت در او راه نمی یابد« ألا ـ بذکر الله تطمئن القلوب »قرآن کریم درباره بهشت می‌فرماید" :«لا یبغون عنها حولا» یعنی این تفاوت میان نعمتهای آخرت و این دنیا هست که در این دنیا انسان طالب تحول و تغیر است ، اما در آخرت طالب تغیر و تحول و نو شدن و عوض شدن نیست. به هر حال ، مسلما انسان در این دنیا طالب تجدد و تنوع است . تجدد موجب انبساط و شکفتگی خاطر میگردد خصوصا اگر آن تجدد و تنوع در جهت حیات و تازگی زندگی باشد . تجدد و تنوع ، کدورت و ملال را از خاطر می‌زداید. هر زمان نو صورتی و نو جمال تا زنو دیدن فرو میرد ملال در تشریع نیز این نکته رعایت شده ، در هفته ، روزی و در سال ، ماهی برای عبادت اختصاص داده شده است ، یعنی تشریع به بدرقه تکوین رفته است . روز جمعه در هفته ، و ماه رمضان در سال ، اوقات تجدید حیات معنوی و زدودن خاطر از ملالها و کدورتهای مادی است در حدیث است " :«لکل شیء ربیع و ربیع القرآن شهر رمضان " » یعنی هر چیزی بهار و فصل تجدید حیاتی دارد ، بهار و فصل تجدید حیات قرآن در دل اهل ایمان ، ماه رمضان است. علی (ع) می‌فرماید « " : تعلموا القرآن فانه ربیع القلوب) " » قرآن را بیاموزید که بهار دلها قرآن است (بهار طبیعی را خورشید به وجود می‌آورد که پس از مدتی دوری و فاصله با اشعه گرم خود طبیعت مرده را زنده و زمین خفته را بیدار می کند ، و بهار معنوی را خورشید تابنده قرآن در دلهای مرده و روحهای افسرده ایجاد می کند . هم از فرصت بهار معنوی باید استفاده کرد و هم از فرصت بهار طبیعی. رسول اکرم(ص) درباره بهار معنوی یعنی ماه مبارک رمضان فرمود ":«فاسألوا الله بنیات صادقهٔ و قلوب طاهره أن یوفقکم لعبادته تلاوه کتابه»از خداوند با نیتهای جدی و راستین و با دلهای پاک بخواهید که توفیق بندگی و تلاوت کتاب الهی به شما عنایت کند.سهم انسان از فصل بهار در قرآن کریم مکرر از این تجدید حیاتی که برای زمین رخ می‌دهد یاد شده ولی به عنوان یک درس و تعلیم و به عنوان راهنمایی بشر ، که از این فصل چه استفاده‌ای باید بکند و چه الهامی باید بگیرد. هر یک از فرزندان زمین از گیاهان و حیوانات و انسان از این فصل حیات بخش سهمی و حقی دارند : گلها و سبزه‌ها در این فصل خود را به کمال رشد می‌رسانند ، به حد اعلی جمال خود را طراوت می‌دهند ، اسب و گاو و گوسفند خود را به آب و علف می رسانند ، خود را فربه می‌سازند ، جست و خیزی می کنند. انسان هم از آن جهت که انسان است ، عقلی دارد و فهمی ، دلی دارد و احساساتی و عواطفی ، او هم از این فیض عام سهمی دارد . سهم انسان چیست ؟ برای بعضی از مردم فصل حیات بخش بهار الهام دهنده است ، درس است ، آموزنده است ، نکته‌ها و رمزها و حقیقتها در می‌یابند ، اما متأسفانه استفاده بعضی دیگر از افراد از حد استفاده یک حیوان تجاوز نمی کند حاصل بهره آنها از این تجلی با شکوه خلقت ، شکم پر کردن و عربده کشیدن و بدمستی کردن و سقوط در منتها درجه حیوانیت است . آنها در این فصل الهام می گیرند اما نه از این فصل بلکه از صفات و ملکات پلید خودشان ، الهام می گیرند اما چه چیز الهام می گیرند ؟ جنایت و آدمکشی ، فحشاء و فساد اخلاق ، شکستن قیود و حدود انسانی. آیا این منتهای بدبختی نیست که محصول رسیدن ایامی به این لطف و صفا و طراوات ، تیرگی دل و تاریکی روح و قساوت قلب باشد ؟ آری ، هر کسی بر طینت خود می‌تند. به هر حال ، فصل بهار فصل تجدید حیات و زندگی از سرگرفتن زمین ماست ، فصل نشاط و خرمی زمین است ، فصلی است که زمین در شرایط تازه و جدیدی قرار می گیرد و مستعد می‌شود که بزرگترین موهبتهای الهی یعنی حیات و زندگی به او افاضه شود. در قرآن کریم از این حالت زمین ، از این تجدید حیاتی که برای این موجود رخ می دهد ، مکرر یاد شده . در حدود پانزده بار و شاید بیشتر در قرآن کریم به این موضوع اشاره شده ، ولی به عنوان یک درس و یک تعلیم و یک حکمت آموختنی.حقایق نامحسوسافرادی در دنیا پیدا شده‌اند که گفته‌اند ما جز به چیزهایی که مستقیما وجود

آنها را احساس می‌کنیم و به وسیله یکی از حواس خود آنها را می‌یابیم ایمان نداریم ، تنها چیزی قابل اعتقاد و ایمان است که مستقیما بشود آن را احساس کرد ، هر چه محسوس نیست موجود نیست ، لذا می‌گوییم طبیعت موجود است زیرا مستقیما قابل لمس و احساس است و ماورای طبیعت موجود نیست به دلیل آنکه قابل لمس و احساس نیست. گذشته از اینکه این منطق در حد خود ناقص است – زیراچرا و به چه دلیل هر چیزی که من احساس نمی کنم ، وجود ندارد ؟ – یک نقص بزرگتری در این طرز بیان هست و آن اینکه حساب نکرده‌اند که در خود طبیعت حقایق مسلم و قطعی و غیر قابل انکاری هست که ما با وجود آنکه با یکی از حواس خود آنها را درک نکرده‌ایم از راه آثار وجودی آنها ، آنها را شناخته‌ایم . حیات و زندگی ، یکی از آنهاست . لازم نیست که هرچه نامحسوس است متعلق به ماورای طبیعت باشد . ماورای طبیعت نامحسوس است ، اما هر نامحسوسی جزء ماورای طبیعت نیست. دانشمندانی که دقیقا در این موضوعات حساب کرده‌اند و دقت کامل نموده‌اند به ثبوت رسانیده‌اند که خیلی از حقایق مسلم در همین جهان طبیعت که در دامن او هستیم و در دامن او پرورش می‌یابیم هست و قطعا وجود دارد و حال آنکه مستقیما قابل احساس و لمس نیست . مگر ما خود جسم و ماده را مستقیما احساس می‌کنیم ؟ آنچه مستقیما حواس ما درک می‌کند ، یا از نوع رنگ و شکل است یا از نوع اندازه و مقدار و یا از نوع حرارت و برودت و یا از نوع نرمی و زبری . هیچ کدام از اینها عین ماده خارجی نیست ، همه اینها عوارض و آثار ماده است . حیات و زندگی طبیعی که برای زمین و فرزندان زمین پیدا می‌شود یک حقیقت مسلم و در عین حال نامحسوسی است که ما چون غرق در آثار و تجلیاتش هستیم می‌پنداریم که مستقیما حواس ما با خود او سر و کار دارد . ما در یک گل چه می‌بینیم ؟ رشد و نمو می‌بینیم ، خرمی و شادابی و طراوات می‌بینیم ، رنگ آمیزی و عطر می‌بینیم ، و از راه وجود اینها حکم می‌کنیم که زندگی در او پیدا شده . این حکم و قضاوت ما درباره باطن این گل که همان حقیقت زندگی است به وسیله حواس ظاهره نیست ، به وسیله قوه دیگری است در ما که او هم باطن ما شمرده می‌شود . ما با ظاهر و پوسته وجود خود یعنی با حواس بدنی و آلات بدنی خود ظاهر و پوسته عالم را درک می‌کنیم ، و با باطن و هسته وجود خود یعنی با نیروی عقل و ضمیر خود کم و بیش با باطن و هسته عالم ارتباط پیدا می‌کنیم ، یعنی حقایق غیر محسوس را درک می‌کنیم ".لب "در قرآندر قرآن مجید تعبیر بسیار لطیفی است : گاهی که می‌خواهد از حقایق زیر پرده ظواهر بحثی بکند می‌گوید" :«اولوالالباب "»این حقیقت را در می‌یابند . یعنی صاحبان لب یعنی مغز خالص و جدا شده از پوست . المنجد می‌گوید " : اللب خالص کل شیء ، العقل الخالص من الشوائب . " راغب اصفهانی نیز در مفردات غریب القرآن می‌گوید " : اللب العقل الخالص من الشوائب" یعنی لب به عقلی می‌گویند که از آنچه با او مخلوط شده است جدا شده باشد . نمی گوید عقل خالی از شوائب ، می‌گوید عقل خالص ، یعنی جدا شده از شوائب . چون واقعا در ابتدا که هنوز فکر انسان خام است نوعی آمیختگی میان محسوسات و تخیلات و معقولات هست . بعدها اینها از یکدیگر جدا می‌شوند و حساب هر یک جدا می‌گردد . عقل انسان هرگاه به این درجه رسد که از مقهوریت و هم و خیال و حس بیرون آید و خلاص گردد ، لب نامیده می‌شود ، زیرا نسبت عقل انسان که باطن است ، با قوای ظاهری حسی ، نسبت مغز است به پوست . و مغز در یک بادام و یک گردو و امثال اینها ابتدا به یکدیگر آمیخته است و از هم جدایی ندارند . تدریجا که این میوه کامل و رسیده می‌شو د ، پوستها از مغزها جدا می‌شوند و هر کدام خاصیت و اثر مخصوص به خود را حفظ می‌کند و اثر هیچ کدام با اثر دیگری مخلوط نمی شود .انسان اگر در علم و معرفت کامل گردد ، عقلش از حس و وهم و خیالش جدا و مستقل می‌شود ، احکام هیچ یک از آنها را با دیگری اشتباه نمی کند. در این هنگام به چنین شخصی گفته می‌شود " لبیب ، " یعنی کسی که قوه عاقله‌اش استقلال خود را بازیافته است. عرفا می‌گویند مراتب وجود انسان با عوالم وجود متطابق است ، انسان در مراتب وجودی خود دارای جبروت و ملکوت و ناسوت است و با هر مرتبه‌ای از مراتب وجود و هستی خود ، با یک مرتبه و درجه از عالم کلی می‌تواند مرتبط شود. دستگاه عقل و فکر انسان از همین راه حس و حواس قوام و مایه و قوت می‌گیرد ، راه عبور به معقولات از میان محسوسات است . قرآن کریم دعوت به تدبر در همین محسوسات می‌کند ، زیرا از همین

محسوسـات بایـد به معقولات پی برد و نبایـد در عالم محسوسات متوقف شـد ":«إن فی خلق السـموات و اعرض و اختلاف اللیل و النهار لایات لاولی الالباب»یعنی در خلقت آسـمانها و زمین ، در مشاهده همین پیکر عالم و پوسته و قشر عالم ، نشانه‌ها و دلایلی بر روح عالم و لب و مغز عالم هست ، ولی از برای کسانی که خودشان دارای لب و مغز و هسته هستند و عقل قوی و خلاص شـده از حس دارنـد « الـذین یـذکرون الله قیامـا و قعـودا و علی جنـوبهم و یتفکرون « فی خلق السـموات و اعرض ربنـا مـا خلقت هـذا بـاطلا سبحانک فقنا عذاب النار " »آن کسانی که خدا را در دل خود یاد می‌کنند ، در لب خود و مغز و هسته وجودی خود با خدای عالم و مرکز و روح عالم ارتباط پیدا می‌کنند ، در همه حال در یاد او هستند ، در حالی که ایستاده‌اند و در حالی که نشسته‌اند ، در حال سستی و در حال سختی ، در همه حال در نظام عالم فکر می‌کننـد ، می‌رسـند به آنجا که به حرکت غائی و تسخیری موجودات پی می‌برنـد و می‌فهمنـد که عبث نیست ، خودشان عبث آفریـده نشـده‌ا ند ، قیامت و رسیدن نتیجه اعمالی در کار هست.در جای دیگر می‌فرماید" :«فبشر عبادی ، الذین یستمعون القول فیتبعون أحسنه اولئک الذین هدیهم الله و اولئک هم اولوا اعلباب" »یعنی نوید بده آن دسته از بنـدگان مرا که به سخن گوش فرا می‌دهنـد ، امـا از میـان آنچه می‌شـنوند آنکه بهتر است برای عمـل و پیروی انتخاب می‌کنند. آنها هستند کسانی که خداوند آنها را رهبری کرده ، و آنها هستند صاحبان لب. سخنی که انسان می‌شنود به وسیله گوش می‌شـنود . گوش یـک حـاسه است در بـدن مـا . برای گوش تفـاوتی نیست که آنچه می‌شـنود چه باشـد ، تمیز دادن و غربال کردن شنیـده‌ها کار گوش نیست . اما نیروی دیگری در انسان هست که قادر است فرآورده‌های گوش را مورد رسیدگی قرار دهد ، روی آنهـا حسـاب کنـد ، خوبی و بـدی و صـحت و سـقم و درستی و نـادرستی هر یـک از آنهـا را به دست آورد . آن قوه و نیرو ، باطن ونامحسوس است نه ظاهر و محسوس ، کاری هم که صورت می‌دهد از نوع کارهای محسوس نیست. آری ، انسان با قشر و پوسته و قسـمت محسوس و ظاهر جهان وجود خود ، با قشـر و پوسـته محسوس جهان بزرگ ارتباط پیـدا می‌کنـد ، و با قسـمت هسـته و مغز نامحسوس جهان وجود خود ، با باطن و هسته و مغز و جنبه‌های نامحسوس جهان بزرگ ارتباط پیدا می‌کند.شخصی از أمیرالمؤمنین (ع) سؤال کرد " هـل رأیت ربـک (" ؟ آیـا خـدای خود را دیـده‌ای ؟) . فرمود « " : لم أعبـد ربـا لم أره (" » من خـدایی را که ندیـده‌ام بنـدگی نکرده‌ام) . بعـد فرمود ":«لم تره العیون بمشاهده العیان و لکن رأته القلوب بحقایق الایمان» . بلی خدا دیده می‌شود اما نه با چشم . چشم ابزار این کار نیست و برای این کار آفریـده نشـده است . او را دل روشن به نور ایمان می‌بینـد . دیده دل اسـت که می‌توانـد او را شـهود کنـد.دیـدن روی ترا دیده جان بین باید این کجا مرتبه چشم جهان بین من استجسم ظاهر روح مخفی آمده است جسم همچون آستین جان همچو دستباز عقل از روح مخفی‌تر بود حس بسوی روح زوتر ره بردروح وحی از عقل پنهان‌تر بود زانکه او غیب است و اوزان سر بودآن حسی که حق بدان حس مظهر است نیست حس این جهان آن دیگر استمحدودیت حواس انسان در ناحیه بدن و ساختمان جسمی خود بسیار محـدود است ، در تحت یک شـرائط معین فقط می‌توانـد باقی بمانـد ، در حـد معینی از حرارت و حـد معینی از فشار هوا و با میزان معینی از مواد غـذایی و در انـدازه معینی از زمان و قدر معینی از مکان می‌تواند به حیات و زندگی خود ادامه دهد ، ولی در قسـمت باطن و روح خود ، این قیود و حدود را ندارد ، این شـروط و اندازه‌ها برایش نیست . و اگر انسان در ناحیه روح خود متقدر و متعین به این حدود و اشکال و قالبها بود ، نمی توانست کلی و مرسل و نامحدود را یعنی همین قواعد کلی را که در علوم طبیعی و ریاضی هسـت درک کنـد و بـه آنهـا نائـل شـود ، چـون در قسـمت جسم محـدود و معین و متقـدر است ، هر چیزی را که به واسـطه آلاـت جسـمانی یعنی به واسـطه یکی از حواس خود ادراک می‌کنـد ، محدود و متعین است . چاره‌ای از این ادراک محدود نیست ، همین محـدود راه عبور نامحـدود است . بشـر از محـدود به نامحدود و از جزئی به کلی و از نسبی به مطلق سـیر می‌کند . ممکن نیست که انسان بتوانـد نامحـدود را با یکی از حواس جسـمانی خود احساس کنـد ، اما می‌توانـد نامحـدود را تعقل کند انسان می‌تواند با دیده بصیرت و با چشم غیر جسـمانی ، نامحدود را شـهود کند ، ولی ممکن نیست که نامحدود در محدود و نامتعین در متعین جا بگیرد.

مولوی می گوید :چشم حس همچون کف دست است و بس نیست کف را بر همه آن دسترس این بیت را در ضمن مثلی عالی برای همین موضوع یعنی برای موضوع محدود بودن ادراک حسی انسان آورده و آن اینکه فیلی از هندوستان به جایی که اسم فیل را شنیده بودند ولی خود فیل را ندیده بودند آوردند و آن را در تاریکی قرار دادند . مردم می‌رفتند در تاریکی آن حیوان را با دست خود لمس می کردند و بعد بیرون می‌آمدند و درباره‌اش قضاوت می کردند . یکی دستش به خرطوم فیل رسید ، وقتی بیرون آمد از او پرسیدند فیل چه شکلی داشت ، گفت به شکل ناودان بود ، دیگری دستش به گوش فیل خورده بود و در جواب کسانی که پرسیدند فیل چه شکلی داشت ، گفت به شکل بادبزن بود ، سومی که دستش به پای فیل خورده بود گفت فیل به شکل عمود است ، چهارمی که پشت فیل را لمس کرده بود گفت فیل به شکل تخت است. پیل اندر خانه‌ای تاریک بود عرضه را آورده بودندش هنود از برای دیدنش مردم بسی اندر آن ظلمت همی شد هر کسی دیدنش با چشم چون ممکن نبود اندر آن تاریکی‌اش کف می‌بسود آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد گفت او چون ناودانستش نهاد آن یکی را دست بر گوشش رسید آن بر او چون بادبیزن شد پدید آن یکی را کف چو بر پایش بسود گفت شکل پیل دیدم چون عمود آن یکی بر پشت او بنهاد دست گفت خود آن پیل چون تختی بد است همچنین هر یک به جزئی چون رسید فهم آن می کرد هر جا می‌تنید از نظر گه گفتشان بد مختلف آن یکی دالش لقب داد این الف در کف هر کس اگر شمعی بدی اختلاف از گفتشان بیرون شدی آنگاه از همه اینها این طور نتیجه می گیرد : چشم حس همچون کف دست است و بس نیست کف را بر همه آن دسترس چشم دریا دیگر است و کف دگر کف بهل و زدیده در دریانگرقرآن و مسأله تفکراصل تفکر یکی از اصول تعلیمات قرآن کریم دعوت به فکر کردن و تدبر کردن است : تفکر در مخلوقات خدا برای پی بردن به رازها و اسرار آفرینش ، تفکر در احوال و اعمال خود برای وظیفه درست انجام دادن ، تفکر در تاریخ و زندگیهای مردمی که گذاشته‌اند برای شناختن و پی بردن به سنن و قوانینی که خداوند برای زندگانی جماعات بشری قرار داده.تفکر اگر سطحی و پراکنده باشد کار آسانی است ، اما فایده و اثر و نتیجه‌ای بر آن مترتب نیست ، ولی اگر علمی و مبنی بر مطالعات دقیق و آزمایشها و حسابگریها باشد و یا لااقل انسان بخواهد آثار فکری مردان فکر و اندیشه را به دقت کامل مطالعه کند ، کار مشکلی است ، ولی در عوض بسیار مفید است و سرمایه بزرگ و ذخیره هنگفتی برای روح بشر به شمار می‌رود. دین اسلام رکن اساسی و پایه اصلی خود را توحید قرار داده است . توحید بالاترین و عظیم ترین اندیشه‌ای است که به دماغ بشر رسیده ، بسیار دقت و نازک کاری می خواهد . و از طرفی در اصول این دین و بالاخص در اصل اصول آن یعنی توحید ، تقلید محکوم شده و تحقیق لازم شمرده شده ، ناچار باید این دین تفکر و تدبر و تحقیق و جستجو را فرض بشمارد و قسمت مهمی از آیات خود را به این موضوع اختصاص بدهد ، و همین کار را کرده است. قرآن کریم موضوع تفکر را مطلق و مبهم نگذاشته ، علی الاجمال نگفته بروید فکر کنید ، در هر موضوعی که بود ، بود و در اطراف هر چیزی که بود ، بود . موضوعات را به طور کلی به دست می‌دهد . مثلا در آیه ۱۶۴ از سوره بقره موضوعاتی برای مطالعه معین می کند و به مردم می گوید بروید کمر همت ببندید و در این موضوعات تحقیق و مطالعه کنید " :«إن فی خلق السموات و اعرض و اختلاف اللیل و النهار» . در اطراف آسمانها ، در اطراف زمین ، در اطراف گردش شب و روز مطالعه کنید ، نظام کواکب و ستارگان را به دست بیاورید ، زمین و طبقات زمین و آثار زمین و عاملی را که سبب میشود در هر ۲۴ ساعت وضع زمین نسبت به خورشید یک تغییر کلی بکند و شب و روز پیدا شود بشناسید ، در اطراف اینها مطالعه و تحقیق کنید ، علم ستاره شناسی و هیأت به وجود بیاورید ، به علم زمین شناسی آگاه شوید .« و الفلک التی تجری فی البحر بما ینفع الناس " »این کشتیها که بر روی آب دریا حرکت می کنند و بشر از این راه منفعتهایی می‌برد ، مسافتهایی طی می کند ، بر علم و معرفت خود می‌افزاید ، استفاده تجارت می‌برد ، از این استعدادی که به او دادیم استفاده می کند ، دریا و کشتی و غرق نشدن کشتی و منافعی که بشر از راه کشتیرانی می برد همه روی اندازه و حساب و قانون و نظمی است که انسان فقط از نزدیک و از روی مطالعه و تحقیق می‌تواند به آنها آشنا شود" . «و ما أنزل الله من السماء من ماء فأحیی به اعرض بعد

موتها " » . این آب بارانی که از بالا به پایین می‌ریزد و خداونـد به این وسـیله زمین مرده را زنـده می‌کند ، هزارها راز و رمز در این کار نهفته است که فقط افراد متفکر و مطالعه کن و محقق که نیروی فکر خود را صـرف این کار می‌کنند از این رمزها و رازها مطلع می‌شوند ، جو و کائنات جوی را می‌شناسـند ، خواص باران را در می‌یابند ، گیاهها را می‌شناسـند « " . و تصـریف الریاح و السحاب المسخر بین السماء و اعرض " »وزش و گردش بادها ، ابرهایی که میان آسمان و زمین مسخرند و در حرکت ، در همه اینها آیتها و نشانه‌ها از حکمت و صنع باری تعالی است ، اما برای کسانی که تعقل و تدبر و تحقیق کنند و خلقت را بشناسند. اگر کسی که شما خود او را ندیده‌ایـد کتـابی تـألیف کنـد و بعـد نامه‌ای برای شـما بنویسـد و در آن نامه یادآوری کنـد که اگر می‌خواهیـد مرا کاملا بشناسـید کتـاب مرا مطالعه کنیـد ، و مخصوصا فصـلهایی از آن کتاب را در آن نامه معین کنـد و بگویـد آن فصـلها را کاملا مطالعه کنیـد ، واضـح است که بایـد فصول آن کتاب را از روی تحقیق و دقت کامل با رجوع به معلم و اسـتاد ، با رجوع به کتاب لغت ، با یاد گرفتن حروف و الفبایی که آن کتاب با آن حروف و آن الفبا نوشـته شده ، با یاد گرفتن زبان آن کتاب ، آن کتاب را بخوانیم و مؤلف را که ندیـده‌ایم از این راه بشناسـیم . بـدیهی است که به صـرف نگـاه کردن به پشت کتـاب و جلـد کتاب نمی‌توان مؤلف را شناخت مطالعه سـطحی عوالم وجود که مقرون به تحقیق و مطالعه دقیق علمی نباشد که علمای هر فن ، علمای هیأت و ستاره شناسی ، علمـای زمین شناسـی ، علمـای زیست شناسـی ، علمای معرفـهٔ النفس ، متخصصـین مطالعه کائنات جو به دست آورده‌انـد ، مطالعه سطحی که مقرون به تحقیق و دقت نباشـد مثل مطالعه کردن پشت جلد کتاب است ، کافی نیست . انسان چیز درستی نمی فهمد ، بر خلاف مطالعات علمی و تحقیقی . اساسا تفکر ، تجزیه و تحلیل معلوماتی است که انسان در ذهن خود اندوخته است . تفکر سـیر در فراورده‌هایی است که برای ذهن ابتـدا پیـدا می‌شود ، مانند عمل شـناوری است که انسان در آب از این طرف به آن طرف می‌کند . پس باید معلوماتی باشد تا انسان قادر به تفکر شود ، باید آبی باشد که انسان بتواند در آن شناوری کند. آن کس که یک بوته گل را کاملا می‌شناسد ، از وضع ریشه و ساق و برگ گل و از کیفیت تغذی و تنفس و رشد و نمو و تولید مثل او مطلع است ، می‌تواند در آن بیندیشـد و به قـدرت و علم و حکمت و تـدبیر و تقـدیری که در آن گـل به کـار رفته پی ببرد ، امـا آن کس که از گل فقط حجمی و شـکلی می‌بینـد ، از راز درون آن آگاه نیست و قادر به تفکر در این گل از لحاظ ارتباطش با تقدیر و تدبیری که بر جهان حکمفرماست ، نمی باشد. مایه تفکر ، علم است . می‌گویند امر به شـیء ، امر به مقدمه آن هست، چون تفکر بدون علم و معلومات میسـر نیست پس امر به تفکر ، امر به سـرمایه تفکر یعنی کسب معلومـات صـحیح دربـاره مخلوقـات هم هست . منظـور این است که قرآن کریم نه تنهـا مردم را به تفکر تشویق کرده ، بلکه موضوعات تفکر را در این آیه و آیات زیاد دیگر معین کرده.یگانگی مسأله وجود و وحـدت صانع در قرآناین نکته را هم بگویم : در قرآن کریم دلیل وجود خـدا و دلیل وحدت خدا یکی است . همان چیزی که دلیـل بر وجود خـداست همـان چیز عینا دلیل بر وحـدت ذات احـدیت است . فلاسـفه معمولا بحث اثبات واجب الوجود و بحث توحید واجب الوجود را جدا ذکر می‌کنند ، و همچنین متکلمین اسلامی که از فلاسفه پیروی کرده‌اند . ولی در قرآن این طور نیست ، یعنی این طور نیست که در یـک جـا دلیـل بیـاورد که خـالق و واجب الوجود و ذاتی که او قـائم به خود است و قائم به غیر نیسـت وجود دارد ، و در جـای دیگر دلیـل بیـاورد که خـالق و واجب الوجود و آن ذاتی که قائم به خود است ، یکی است نه بیشتر . و این نکته عجیبی است از قرآن کریم.در منطق قرآن ذات احدیت به طوری معرفی شده که فرض تعدد و ثانی از برای او نمی شود کرد و این مطلب در ضـمن آیـات قرآن به طور اشاره آمـده ، ولی امیرالمؤمنین(ع) در نهـج البلاغه این مطلب را کاملا بیان فرموده . و این یکی از معارف بزرگ قرآن است که به طور وضوح اعجاز این کتاب به شـمار می‌رود ، بیان کننده این اعجاز هم علی (ع) است ، بیان این اعجاز هم اعجاز دیگری است. در حـدیث است که از امیرالمؤمنین پرسـیدند" :«هل عندکم شـیء من الوحی (" ؟ » آیا در نزد شما چیزی از وحی هست ؟) یعنی آیا بر شما وحی فرود می‌آید ؟ فرمود « " : لا ، و الذی فلق الحبهٔ و برأ النسمهٔإلا أن یعطی الله عبـدا فهما فی کتابه " » فرمود نه ، قسم به آن خـدا که دانه را شـکافت و جانـداران را آفریـد مگر اینکه خداوند به بنده خود تفضـل

کند و به او فهم قرآن را بدهد . علی در این جمله می‌خواهد بفرماید معارف عجیبی که از وجود مقدسش رسیده ، در اثر فهم و پی بردن به مقاصد و معانی قرآن بوده است. گفتم نظامی که در خلقت و آفرینش است هماهنگی و ارتباطی بین موجودات نشان می دهد و اجزای عالم مجموعا یک واحدی را به وجود آورده‌اند . بین اجزای هر مجموعه‌ای ممکن است ارتباط و وحدت و هماهنگی باشد و ممکن است نباشد ، با یک مثال این مطلب را توضیح می‌دهم :گله گوسفند یک مجموعه‌ای است که بین اجزای این مجموعه اتصال و هماهنگی نیست هر کدام از گوسفندها مستقلا برای خود راه می‌رود ، برای خود علف می‌خورد ، برای خود می‌خوابد ، و مجموعا ساختمان واحدی را تشکیل نمی دهند، آن اندازه هماهنگی بین آنها وجود دارد که چوپان آنها را حرکت می‌دهد. ولی هر یک از آن گوسفندها ساختمان بدنش از میلیونها و میلیاردها سلول زنده ساخته شده : یک عده سلولها نسج پوست بدن او را تشکیل می‌دهند و این وظیفه را به عهده دارند که محفظه‌ای برای سایر اجزا بسازند ، یک عده دیگر ساختمان عضله‌اش را ، یک عده دیگر ساختمان قلبش را ، یک عده دیگر ساختمان چشم او را و همین طور . . . همه اینها در عین اینکه کارهای متفرق و متعددی انجام می‌دهند و در مرتبه وجود خود هر کدام وظیفه و هدفی دارند و هیچ دسته‌ای از وجود دسته دیگر آگاه نیست ، سلول خون نمی داند سلول گوشت هم هست ، سلول گوشت نمی‌داند سلول عصب هم هست ، سلول پوست هم هست هیچ کدام نمی دانند که در تسخیر و استخدام یک مجموعه‌ای هستند که یک واحد گوسفند است و آن واحد خودش روحی دارد و حیاتی دارد ، هدف و مقصدی دارد کلی تر و عالی تر . هدفهای هر یک دسته از این سلولها جزئی است و مقدمه‌ای است و وسیله‌ای است برای یک هدف کلی تر و عمومی تر. به مناسبت امشب که شب نوزدهم ماه مبارک رمضان است و شب ضربت خوردن مولای متقیان علی (ع) است تتمه سخن خود را به حالات آن حضرت اختصاص می‌دهم. رسول اکرم به قاتل امیرالمؤمنین علی (ع) لقب « " أشقی الاخرین "» داده بود. رسول خدا سخن به گزاف نمی گفت ، برای آن این لقب را داده بود که با شهادت علی (ع) لطمه بزرگی به عالم اسلام وارد شد که غیر قابل جبران بود . اشخاص بزرگ همه وقت وجودشان مفید است ، ولی گاهی از نظر اجتماعی در یک موقع خاصی قرار می‌گیرند که وجود آنها در آن موقع خیلی حساسیت پیدا می کند . یک شخصیت اجتماعی گاهی در یک موقعیت قرار می‌گیرد که سرنوشت یک ملت عظیم را در دست می‌گیرد و لحظات خاصی پیش می‌آید که اگر در آن لحظات از بین برود ، از بین رفتنش از بین رفتن فرد نیست ، از بین رفتن حق است ، از بین رفتن یک رژیم و یک مسلک است. علی (ع) در زمان حیاتش فرمود : تا من هستم مردم در دو صف حج می‌کنند البته مقصود تنها دو امیر الحاج داشتن نیست ، یعنی در دو صف زندگی می‌کنند ، در دو راه ، دو طریق و دو مسلک حرکت می‌کنند . آن وقت مردم مجموعا دو حزب بودند : یکی حزب و جمعیتی که معاویه تشکیل داده بود و اهل دنیا را دور خود جمع کرده بود ، و یکی هم حزب و جمعیتی که دور علی) ع) بودند و طرفدار واقعی قرآن و اسلام و قوانین اسلام و عدالت اجتماعی اسلام بودند) ، ولی همینکه من رفتم همه در یک صف حج می‌کنند « " یحجون صفا واحدا ، " » کار یکسره می‌شود . همان طور هم شد و کار بعد از علی (ع) یکسره شد. این است که فاجعه شهادت علی – قطع نظر از مقام قدس وقربی که علی در نزد خدا دارد – زیان بزرگی برای ملت مسلمان بود که اثرش برای همیشه در تاریخ باقی ماند. عبدالرحمان بن ملجم خودش از خوارج بود ، از کسانی بود که هم علی (ع)را تکفیر می‌کردند هم معاویه را . خوارج می‌خواستند این دو نفر را با عمرو عاص از بین ببرند . سه نفر در مکه با هم پیمان بستند که علی و معاویه و عمرو عاص را در یک شب ترور کنند . یکی از آن سه نفر عبدالرحمان بن ملجم مرادی بود . کسی که مأمور عمرو عاص بود در مسجد به سراغش رفت ، ولی در آن شب خود عمرو عاص نیامد و شخص دیگری به نام خارجه که ظاهرا قاضی مصر بود از عمرو نیابت کرد و به نماز ایستاد و نشناخته کشته شد کسی هم که مأمور کشتن معاویه بود ضربت خود را زد ، ولی آن ضربت کاری واقع نشد که او را بکشد و تنها عبدالرحمان بن ملجم بود که به مقصد خودش رسید. با این مقدمه ، نتیجه طبیعی از میان رفتن علی (ع) روی کار آمدن خطرناکترین حزبی بود که تاریخ اسلام به خود دیده است . در آن وضع و موقع حساس ، رفتن علی (ع) رفتن شخص

نبود ، همـان طوری که مبـارزه او هم بـا مخالفینش مبارزه شخصـی نبود که با پیروز شـدن یک طرف ، فردی جای فردی را بگیرد ، جنگ عقیده و مرام بود ، جنگ مسلک و روش بود ، مبارزه طرز حکومتی که با طریقه انبیاء و اولیاء وفق می‌دا د ، با طرز حکومت فراعنه و جبابره بود ، مبارزه توحیـد با شـرک ، و عـدل با جور بود . لهـذا با مـدفون شـدن علی سـلام الله علیه بسیار چیزها مـدفون شد.استـدلال قرآن به مسأله حیات بر توحیدبهار و رستاخیزسنت عجیب زنده کردن و میراندن از موضوعاتی است که همواره بشر را در مقابـل خود به تفکر و تحقیق واداشـته است . در قرآن مجیـد این موضوع به عنوان یک آیت عظیم الهی یاد شـده . در قسـمتی از آیات ، این سـنت جاریه به عنوان آیت ذات مقدس احدیت یاد شده مثل آیه ۱۵۹ سوره بقره که در دو جلسه پیش دربـاره‌اش بحث شد و در بعضـی از آیات ، این موضوع به عنوان نمونه تبدیل نشـئه‌ای به نشـئه دیگر و به عنوان رستاخیز کوچکی که می‌تواند نمونه قیامت کبیری باشد ذکر شده ، مثل آنکه در سوره مبارکه فاطر می‌فرماید" :«و الله الذی أرسل الریاح فتثیر سـحابا فسـقناه‌إلی بلد میت فأحیینا به اعرض بعد موتها کذلک النشور " »یا در سوره‌ق می‌فرماید" :«و نزلنا من السـماء ماء مبارکا فأنبتنا به جنات و حب الحصید و النخل باسقات لها طلع نضید ۰ رزقا للعباد و أحیینا به بلده میتا کذلک الخروج " »در بعضی از آیات به هر دو موضوع اشاره شده، مثل آیه ۵ سوره مبارکه حج « و تری اعرض هامده فاذا أنزلنا علیها الماء اهتزت و ربت و أنبتت من کل زوج بهیج ۰ ذلک بأن الله هو الحق و أنه یحیی الموتی و أنه علی کـل شـیء قـدیر " »و بعضـی آیـات دیگر. اساسا در قرآن عنایتی است که خداونـد را به صـفت محیی و ممیت دهنـده حیـات و گیرنـده آن معرفی کنـد و حیـات دادن را صـفت خاص خـدا قرار دهـد. در این زمینه آیات زیادی هست که لزومی نـدارد ذکر شود ، آنچه لازم است این است که به منطق قرآن در این بـاب آشـنا بشویم . نکته‌ای که ما بایـد توجه داشـته باشیم این است که آنچه آیت توحید و نشانه قدرت ازلی الهی گفته شده همین سنت جاریه احیاء و اماته و میراندن و بردن و آوردنی است که معمولاـ می‌بینیم . یعنی همین چیزی که در جلـوی چشم همگی است و عـادت کرده او را می‌بینیم ، یـک جلـوه‌ای است از جلـوات ملکـوت الهی هر چنـد بسیاری از مسائـل مربـوط به حیـات و زنـدگی هنـوز برای بشـر مجهـول است و به صـورت معمــاست ، همیـن بشــری کـه از طرفی در دل ذره راه یـافته و از طرف دیگر آهنـگ مسـافرت بـه فضـا دارد و ممکـن اسـت روزی ستارگان و ماه و خورشید را عملا مسخر کند (الان هم مسخرند ولی ممکن است روزی برسد که بشر از نزدیک مانند زمین از آنها بهره‌برداریها بکند) ، همین بشـر در مقابل اسـرار غامض و پیچیده یک ذره حیاتی درمانده است.یکی از دانشمندان جدید می‌گوید : می‌دانید آن چیست که از خلقت زمین و سیارات ، و حتی از همه کون و مکان ، بالاتر و مهمتر است ؟ آن ذره بسیار کوچکی است که ماده حیاتی را تشـکیل می‌دهد به نام " پروتوپلاسم " یا جرثومه حیاتی . آنگاه شـرحی در اطراف وضع عجیب و بغرنج و پیچیده این ذره بینی و فعالیتهای عجیب ترش می‌دهد. در عین اینکه بسیاری از مسائل مربوط به حیات و زندگی لا ینحل است ، یک درس نسـبتا ساده و بسـیار مفیـدی است که ما از این درس می‌توانیم اسـتفاده کنیم.جسـتجوی خدا در معلومات نه در مجهولاتبعضـی افراد عادت دارند که خدا را در میان مجهولات خودشان جسـتجو کنند یعنی به هر معمایی که رسیدند و نتوانستند آن را حل کنند آن را به ماورای طبیعت ارجاع می‌کنند.از بعضی اشخاص اگر بپرسید که چطور شد این نانی که تو می‌خوری به این صورت در آمد و نان شـد ، می‌گویـد:آرد بود و در دکان نانوایی خمیر شـد و در تنور پخته شد. - چطور شد که آرد شد ؟ - گندم بود و در آسـیاب زیر سنگ آرد شـد.- گنـدم چطور به وجود آمد ؟- زارع آن را کاشت و او از زمین رویید و بعد آن زارع آن را درو کرد و خرمن کرد و کوبیـد و از کاه جـدا کرد. - چطور شـد که روییـد ؟ - باران آمـد و آفتاب تابیـد و سبز شد. - چطور شد که باران آمد ؟- این را دیگر خـدا آورد. مثـل این است که خداونـد تـا قبـل از این مرحله در جریـان نبود ، در این مرحله وارد جریان شـد. این گونه تصور دربـاره خـدا غلـط و گمراه کننـده بلکه کفر و الحـاد است در این گونه تصور ، انسان خـدا را شبیه و همپایه یکی از مخلوقاتش قرار داده ، او را علتی در عرض علتها و اسـبابهای این جهان فرض کرده ، و حال آنکه او فوق همه علتها و اسبابها و سرچشمه همه علل و اسـباب است. در این گونه طرز تفکرها مثل این است که بین خدا و اسـباب مادی تقسـیم کار شده : نیمی را خدا و نیمی را غیر خدا

انجام می‌دهد ، قسمتی از کارها را اسباب مادی انجام می‌دهد و قسمتی را خدا . مثل این است که در سایر کارها خدا دخالت نداشته است و در آمدن باران و ابر که کار خدا است ، سبب دیگری مانند سایر اسباب دخیل نبوده . و اگر بگویی خیر ، آمدن باران و حرکت ابر هم یک سببی مانند همین اسباب دارد ، دیگر در نظر او جایی برای خدا باقی نمی ماند. خدا را تا آنجا که اسباب ظاهری طبیعت را می‌بیند از پختن نان و آرد شدن گندم و افشاندن بذر و شخم زدن زمین و آمدن باران دخالت نمی دهد . از آن نقطه به بعد چون اسباب ظاهری طبیعی را نمی بیند و نمی داند ، خدا را دخالت می‌دهد ، یعنی خداوند را در میان مجهولات خود جستجو می کند . مثل اینکه ماوراء الطبیعه انباری است که ما مجهولات خود را باید به آنجا ارجاع کنیم. خدایی که در ردیف علل ماده و طبیعت قرار بگیرد خدای واقعی نیست. خدایی که قرآن معرفی می کند این طور نیست . طبق تعلیمات قرآن این طرز فکر در باب توحید ، شرک است و کفر و الحاد . خدایی که قرآن معرفی می کند با همه چیز هست و در همه جا حاضر است ، هیچ جا از او خالی نیست و نسبتش با همه موجودات و علل و اسباب علی السواء است ، تمام سلسله منظم علل و اسباب قائم به ذات اوست. آن روش ، روش معمولی افرادی است کم عمق که خداوند را در میان مجهولات و مسائلی که علل ظاهری آنها را نمی دانند جستجو می کنند ، ولی قرآن از طریق حیات و ممات و نظام متقن و موجودی که هست ، از راه اینکه در این نظام موجود و متقن ، افق حیات بالاتر از افق ماده است ، نوری است که بر پیکر بی روح ماده می‌تابد ، کمالی است که بر او افاضه می‌شود ، حقیقتی است که ماده صرفا جنبه قبول و پذیرش نسبت به او دارد نه جنبه فاعلیت و دهش ، از این راه دست ما را می گیرد و ما را به افق ملکوت و باطن جهان نزدیک می کند.مطابق این بیان و این طرز فکر ، حیات و زندگی در هر جا که پیدا شود ، در هر ماده‌ای که پیدا شود ، طبق هر شرایط و قانونی که پیدا شود ، خواه ابتداء به طور خلق الساعه پیدا شود و خواه از طریق تدریج و تکامل ، خواه زنده‌ای از زنده دیگر مشتق شده باشد و یا شرایط حیات به طور دیگر فراهم شده باشد ، خواه فراهم کننده شرایط حیات و زندگی بشر باشد اگر روزی بشر قادر شد که شرایط حیات را به طور تکمیل فراهم کند و یا فراهم کننده شرایط ماده حیاتی بشر نباشد ، پیش آمدهای خاص باشد ، در همه این صور و احوال ، حیات و زندگی فیض خدا و نور خداست . نوری است که بعد از فراهم شدن شرایط و استعداد ، بر ماده افاضه می‌شود .داستان آدم در قرآننکته عجیب این است که در قرآن کریم قضیه و داستان آدم ابوالبشر آمده ولی به عنوان یک تعلیم دیگری نه به عنوان شهادت بر توحید و اینکه به دلیل اینکه زندگی بشر به آنصورت آغاز شده پس به خدائی خدا اعتراف کنید . البته قرآن کریم خلقت آدم را به کیفیت خاصی بیان فرموده که کم و بیش می‌دانیم و نظریه‌های علم الحیات هم به فرض اینکه به حد تحقیق رسیده باشد و قانون اشتقاق انواع مسلم باشد ، دلیلی در دست نیست که ممکن نیست یک انقلاب دفعی پیش آید و یک جهش عظیم رخ دهد و در مدت کمی یک توده خاک به یک انسان سوی معتدل تبدیل شود ، یعنی مراحلی که باید در طول قرنها و نسلها فراهم شود در تحت یک شرایط دیگر با سرعت فراهم گردد ، و حتی خلاف سنن جاریه کون هم نیست . در سنن کون ، با اختلاف شرایط و احوال ، سرعت و بطؤ یک حرکت تغییر می کند ، همان طوری که مانعی نیست ، برعکس ، حرکتی را کندتر کنند نظیر آنکه در شرایط معینی دوره کودکی و جوانی و پیری را طولانی‌تر کنند و خیلی هم طولانی‌تر کنند. به هر حال ، مقصود توضیح این روش تعلیماتی قرآن بود که در مسأله توحید به موضوع آغاز حیات متمسک نشده و نگفته به دلیل اینکه حیات و زندگی آغازی و شروعی دارد خواه آنکه از یک سلول آغاز شده باشد یا از یک موجود چند میلیون سلولی به این دلیل خدا را بشناسید داستان آدم ابوالبشر را هم به منظور دیگری بیان کرده . منظور از آن داستان تعلیمات دیگری است و شاید کمتر داستانی است مانند داستان آدم پر نکته . این داستان برای بیان بالا بردن مقام انسان و اینکه انسان اگر به مرتبه تعلیم اسماء الهی برسد از فرشتگان بالاتر است ، فرشتگان در پیشگاه چنین فردی خضوع می کنند و سجده می‌آورند ، برای تنبیه به دشمنی شیطان و آگاه کردن بشر که به وسوسه‌های درونی خود توجه داشته باشد که او را از راه به در نبرد ، برای تکبر آمده که یک تکبر شیطان را از قرب الهی بیرون راند ، برای تنبیه به خطرات طمع و سقوطی که انسان از درجات عالی به واسطه تخلف اوامر

الهی می کنـد آمـده ، برای اشـعار به مقـام عـالی و اسـتعداد بزرگترین مقـامی که انسان دارد آمـده و آن مقام خلافت الهی است ، و بالاخره به یک سلسله تعلیمات اخلاقی و عرفانی در آن قضیه اشاره شده " :«وإذ قال ربک للملائکهٔإنی جاعل فی اعرض خلیفه قالوا أتجعل فیها من یفسد فیها و یسفک الدماء و نحن نسبح بحمدک و نقدس لک قال‌إنی أعلم ما لا تعلمون ۰ و علم آدم اعسماء کلها ثم عرضـهم علی الملائکهٔ فقال أنبئونی بأسماء هؤلاءإن کنتم صادقین قالوا سبحانک لا علم لناإلا ما علمتناإنک أنت العلیم الحکیم ۰ قـال یـا آدم أنبئهم بأسـمائهم فلمـا أنبـاهم بأسـمائهم قـال ألم أقـل لکم‌إنی أعلم غیب السـموات و اعرض و أعلم ما تبـدون و ما کنتم تکتمون " »یعنی آن زمان که پروردگار توبه فرشـتگان گ‌فت من در زمین جانشـین قرار خواهم داد ، گفتند آیا می‌خواهی مخلوقی در زمین قرار دهی که فساد و خونریزی می کنـد و حال آنکه ما ترا تسبیـح و حمـد و تقدیس می کنیم ؟ گفت من چیزی می‌دانم که شما نمی دانیـد . تمام نامها را به آدم یاد داد ، بعد آنان را بر فرشـتگان عرضه داشت و گفت اگر راست می گویید به من بگویید نام اینها چیست گفتند ما جز آنچه تو به ما آموخته‌ای نمی دانیم ، البته تویی دانا و حکیم . گفت ای آدم ! تو نامهای آنها را به اینها بگو . چون آدم نامهـای آنها را گفت ، خداونـد گفت من به شـما نگفتم که من از نهان و سر آسـمان و زمین آگاهم ؟ آنچه شـما ظاهر سازید و آنچه پنهان دارید همه را می‌دانم. در مضـمون این آیات نکات زیادی هست که فعلا مجال شرح آن نیست . چیزی که در این آیـات و همچنین آیات دیگری که در داسـتان آدم است ذکر نشـده اسـتدلال به خلقت اسـتثنایی آدم بر توحیـد است.دعاامشب مصادف است با شب شـهادت مولای متقیان و پیشوای خداپرستان علی مرتضی (ع) . امشب علاوه بر اینکه شب شهادت مولاست ، احتمالا شب قـدر است ، شبی است که زنـده‌دلان این شب را زنـده می‌دارند و به نماز و توبه و اسـتغفار و دعا صبح می کنند و قلب خود را در مثـل امشب از کـدورت گناهان صـیقل می‌دهنـد . به همین مناسـبت چنـد کلمه‌ای در اطراف این حالت معنوی یعنی دعا صحبت می کنم.روحـانیت دعاقطع نظر از اجر و پاداشـی که برای دعا هست و قطع نظر از اثر اسـتجابتی که بر دعا مترتب است ، دعا اگر از حد لقلقه زبان بگذرد و دل با زبان هماهنگی کند و روح انسان به اهتزاز آید ، یک روحانیت بسـیار عالی دارد مثل این است که انسان خود را غرق در نور می‌بیند . شـرافت گوهر انسانیت را در آن وقت احساس می کند . آن وقت خوب درک می کند که در سایر اوقات که چیزهای کوچک او را به خود مشغول داشته بود و او را آزار می داد چقدر پست و ساقط و سافل بوده . انسان وقتی که از غیر خـدا چیزی می‌خواهد احساس مذلت می کند و وقتی که از خدا می‌خواهد احساس عزت . لهذا دعا ، هم طلب است و هم مطلوب ، هم وسـیله است و هم غایت ، هم مقـدمه است و هم نتیجه . اولیای خـدا هیـچ چیزی را به اندازه دعا خوش نداشـتند ، همه خواهشها و آرزوهای دل خود را با محبوب واقعی در میان می گذاشتند و بیش از آن اندازه که به مطلوبهای خود اهمیت می‌دادند به خود طلب و راز و نیـاز اهمیت می‌دادنـد ، هیـچ گونه احساس خسـتگی و ملالت نمی کردنـد ، به تعبیر امیرالمؤمنین خطاب به کمیل نخعی « " هجم بهم العلم علی حقیقـهٔ البصیره ، و باشـروا روح الیقین ، و اسـتلانوا مـا اسـتوعره المـترفون و أنسـوا بمـا اسـتوحش منه الجاهلون ، و صـحبوا الـدنیا بأبـدان أرواحها معلقهٔ بالمحل اععلی " » برعکس دلهای زنگ گرفته سـیاه و قفل شده که از درگاه خدا رانده شده‌اند.راهی از دل به خداهر کسـی از دل خود با خدا راه دارد . دری از همه دلها به حتی شقی ترین افراد در موارد گرفتاری و ابتلا ، در وقتی که اسباب و علل بکلی از او منقطع می‌شود ، تکانی می‌خورد و به خـدا التجا می‌برد . این یک میل فطری و طبیعی است در وجـود انسـان . پرده گنـاه و شـقاوت گـاهی روی آن را می گیرد . در سـختیها که پرده زایـل می‌شـود خود به خود این میل تحریک می‌شود و به هیجان در می‌آید. شخصـی از صادق آل البیت علیهم السلام پرسـید : چه دلیلی بر وجود خدا هست ؟ فرمود : آیا تاکنون کشتی سوار شده‌ای ؟ گفت : بلی . فرمود : آیا اتفاق افتاده که کشتی طوفانی شود و در شـرف غرق شدن باشد و امید تو از همه جـا بریـده شود ؟ گفت : بلی ، یـک همچو اتفـاقی افتـاد . فرمود : آیـا در آن وقت دلت متوجه به جـایی بود و ملجأ و پناهی می‌جست و از یک نقطه‌ای خواهش می کرد که ترا نجات دهد ؟ گفت : بلی . فرمود : او همان خداست.امام صادق (ع) خداوند را از راه دل خود او به او شـناساند « " و فی انفسکم افلا تبصرون . " »این میل و این توجه که در فطرت بشر هست که در مواقع انقطاع

اسباب ، متوجه قدرت قاهره غالبی فوق اسباب و علل ظاهری می‌شود ، دلیل بر وجود چنین قدرتی است . اگر نبود ، چنین میلی وجود پیدا نمی کرد. البته فرق است بین اینکه میلی در وجود انسان باشد و بین اینکه انسان آن میل را کاملا بشناسد و هدف آن را بداند . میل به شیر خوردن از ابتدا در کودک هست ، وقتی که گرسنه می‌شود و این احتیاج در وجودش پیدا می‌شود این میل تحریک می‌شود و او را هدایت می کند که در جستجوی پستان ندیده و نشناخته و انس و عادت نگرفته برآید . همان میل او را هدایت می کند. این میل خودش خود به خود راهنماست ، او را وادار می کند که دهانش را باز کند و در جستجو برآید ، اگر نیافت گریه کند . خود گریه کردن ، استمداد و کمک خواستن از مادر است ، همان مادری که هنوز او را نمی شناسد و از وجودش اطلاع ندارد . ولی خود طفل هیچ نمی داند که هدف این میل چیست ، هدف این گریه چیست ، برای چه این میل در وجودش پدید آمده . نمی داند جهاز هاضمه‌ای دارد و آن جهاز ماده غذایی می‌خواهد ، بدن بدل ما یتحلل می‌خواهد او نمی داند برای چه می‌خواهد و نمی داند فلسفه گریه اعلام مادر است ، همان مادر نشناخته که تدریجا باید او را بشناسد. ما نسبت به میلهای عالی انسانیت ، میل خداجویی و خداخواهی ، میل به دعا و التجا به خدای نادیده ، حالت همان طفل نوزاد را داریم نسبت به پستان ندیده و نشناخته ، و مادر ندیده و نشناخته. همچو میل کودکان با مادران سر میل خود نداند در لبان همچو میل مفرط هر نو مرید سوی آن پیر جوانبخت مجید جزء عقل این از آن عقل کل است جنبش این سایه زان شاخ گل است سایه‌اش فانی شود آخر در او بس بداند سر میل و جستجو " إنا لله وإناإلیه راجعون ". " ألاإلی الله تصیر الامور " البته اگر پستانی و شیری که مناسب با معده طفل است نبود ، غریزه هم او را به آن طرف هدایت نمی کرد . ارتباط و پیوستگی است بین این میل و آن غذای موجود . همچنین است سایر میلهای وجود انسان . هیچ میلی به عبث در وجود انسان گذاشته نشده ، همه میلها روی احتیاج و برای رفع احتیاج گذاشته شده.شرایط دعادعا را شرایطی است . شرط اولش این است که واقعا خواستن و طلب در وجود انسان پیدا شود و تمام ذرات وجود انسان ، مظهر خواستن گردد ، واقعا آنچه می‌خواهد به صورت یک احتیاج و استدعا و حاجت درآید ، همان طوری که اگر در یک نقطه بدن یک احتیاجی پیدا شود تمام اعضا و جوارح شروع می‌کنند به فعالیت و حتی ممکن است عضوی به مقدار زیادی از کار خود بکاهد برای رفع احتیاجی که در فلان نقطه بدن پیدا شده است . اگر مثلا تشنگی بر انسان غلبه کند اثر تشنگی در وجناتش پیدا می‌شود ، حلق و کبد و معده و لب و زبان و کام همه آب می گویند . اگر هم در آن حال بخوابد آن را به خواب می‌بیند ، چون واقعا بدن محتاج به آب است . احتیاج روحی و معنوی انسان که جزئی از عالم خلقت است نسبت به کل جهان همین طور است . روح انسان جزئی است از عالم وجود . اگر واقعا خواهش و احتیاجی در وجودش پیدا شود ، دستگاه عظیم خلقت او را مهمل نمی گذارد. فرق است بین خواندن دعا و دعای واقعی . تا دل انسان با زبان هماهنگی نداشته باشد دعای واقعی نیست . باید در دل انسان جدا و واقعا خواست و طلب پیدا شود ، حقیقتا در وجود انسان احتیاج پدید آید که :هر چه رویید از پی محتاج رست تا بیابد طالبی چیزی که جست هر که جویا شد بیابد عاقبت مایه‌اش درد است و اصل مرحمت هر کجا دردی دوا آنجا رود هر کجا فقری نوا آنجا رود هر کجا مشکل جواب آنجا رود هر کجا پستی است آب آنجا رود آب کم جو تشنگی آور به دست تا بجوشد آبت از بالا و پست « امن یجیب المضطرإذا دعاه و یکشف السوء " »ایمان و اعتماد به استجابتشرط دیگر دعا ایمان و یقین است ، ایمان به رحمت بی منتهای ذات احدیت ، ایمان به اینکه از ناحیه او هیچ منعی ازفیض نیست ، ایمان داشته باشد که در رحمت الهی هیچگاه به روی بنده‌ای بسته نمی شود ، نقص و قصور همه از ناحیه بنده است . در حدیث است ":«إذا دعوت فظن حاجتک بالباب " » یعنی آنگاه که دعا می کنی حاجت خود را دم در آماده فرض کن . علی بن الحسین زین العابدین علیهما السلام در دعای معروف ابوحمزه که امید و اطمینان در آن موج می‌زند و آن حضرت در سحر ماه مبارک رمضان می‌خوانده است اینچنین به خدای خود می گوید ":« اللهم‌إنی أجد سبل المطالب‌إلیک مشرعهٔ ، و مناهل الرجاء لدیک مترعهٔ ، و الاستعانهٔ بفضلک لمن أملک مباحهٔ ، و أبواب الدعاءإلیک للصارخین مفتوحهٔ ، و أعلم أنک للراجین بموضع‌إجابهٔ و للملهوفین بمرصدإغاثهٔ ، و أن فی اللهف‌إلی جودک و الرضا

بقضائـک عوضا من منع الباخلین ، و مندوحـهٔ عما فی أیـدی المسـتأثرین ، و أن الراحل إلیک قریب المسافـهٔ ، و أنک لا تحتجب عن خلقک إلاـ أن تحجبهم الامـال دونـک » یعنی بـار الهـا ! من جاده‌هـای طلب را به سوی تو باز وصاف ، و آبشـخورهای امیـد به تو را مالامال می‌بینم . کمک خواستن از فضل و رحمت تو را مجاز ، و درهای دعا را به روی آنان که تو را بخوانند و از تو مدد بخواهند باز و گشاده می‌بینم ، و به یقین می‌دانم که تو آماده اجابت دعای دعا کننـدگان و در کمین پناه دادن به پناه خواهنـدگان هستی ، و نیز یقین دارم که به پنـاه بخشـندگی تو رفتن و به قضـای تو رضـا دادن ، کمبودهـای بخـل و امساک بخل کننـدگان و ظلم و تعـدی ستمکـاران را جبران می‌کنـد. و یقین دارم چهره تو در پرده نیست ، این آمال و اعمال ناشایست بنـدگان است که حجاب دیـده آنها می‌گردد.حافظ می‌گویـد : به سر جـام جم آنگه نظر توانی کرد که خـاک میکـده کحـل بصر توانی کرد گـل مراد تو آنگه نقاب بگشایـد که خـدمتش چو نسیم سـحر توانی کرد گدایی در میخانه طرفه اکسیری است گر این عمل بکنی ، خاک زر توانی کرد به عزم مرحله عشق پیش نه قـدمی که سودهـا کنی ار این سـفر توانی کرد تو کز سـرای طبیعت نمی روی بیرون کجـا به کوی طریقت گـذر توانی کرد جمـال یـار نـدارد نقـاب و پرده ولی غبـار ره بنشـان تا نظر توانی کرد بیا که چاره ذوق حضور و نظم امور به فیض بخشـی اهـل نظر توانی کرد ولی تو تـا لب معشوق و جام می‌خواهی طمع مـدار که کار دگر توانی کرد دلا زنور هـدایت گر آگهی یابی چو شـمع خنـده کنان ترک سر توانی کرد مورد دعا نتیجه گناه نباشدشـرط دیگر اینکه حالتی که بالفعل دارد و آرزو دارد آن حالت تغییر و حالت بهتری پیـدا کنـد ، نتیجه کوتاهی و تقصیر در وظایف نباشد . و به عبارت دیگر ، حالتی که دارد و دعا می‌کند آن حالت عوض شود ، عقوبت و نتیجه منطقی تقصیرات و گناهان او نباشد ، که در این صورت ، تا توبه نکند و علل و موجبات این حـالت را از بین نبرد آن حـالت عوض نخواهـد شـد.مثلا امر به معروف و نهی از منکر واجب است . صـلاح و فساد اجتماع بسـتگی کامـل دارد به اجرا و عـدم اجرای این اصـل . نـتیجه منطقی ترک امر به معروف و نهی از منکر این است که میـدان برای اشـرار بـاز می‌شود و آنها بر مردم مسلط می‌گردنـد. اگر مردم در این وظیفه خود کوتاهی کننـد و به عقوبت و نتیجه منطقی این کوتاهی مبتلا شوند و آن وقت بخواهند ابتلاهای خود را با دعا رفع کنند ، ممکن نیست . راه منحصـر این است که توبه کنند و دو مرتبه در حدود امکانات خود امر به معروف و نهی از منکربکننـد ، البته در این صورت تـدریجا به هـدف و مطلوب خود خواهند رسیـد "«إن الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بأنفسـهم "»سنت الهی این است که مادامی که مردمی وضع و حالت خود را در آنچه به خودشان مربوط است تغییر ندهنـد ، خداونـد سـرنوشت آنها را تغییر نمی دهـد . در احادیث معتبره وارد شـده است":«لتأمرن بالمعروف و لتنهن عن المنکر أو لیسـلطن الله علیکم شـرارکم ، فیـدعو خیارکم فلا یسـتجاب لهم " » یعنی باید امر به معروف و نهی از منکر کنید ، و گرنه بدان شـما بر شـما مسلط خواهند شد و آنگاه نیکان شـما دعا می‌کنند و دعاهای آنها مستجاب نخواهد شد. در حقیقت ، این گونه دعاهـا نیز بر خلاف سـنت تکوین و تشـریع است. همین طور است آدمی که عمل نمی کنـد و تنها به دعا می‌پردازد . او نیز کاری بر خلاف سـنت تکوین و تشـریع می‌کند . امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید":«الداعی بلا عمل کالراعی بلا وتر " » یعنی آن که عمل نمی کنـد و دعا می‌کنـد ،ماننـد کسـی است که با کمانی که زه نـدارد می‌خواهـد تیراندازی کند . یعنی عمل و دعا مکمل یکدیگرند ، دعای بـدون عمل اثر نـدارد.دعا و مسأله قضا و قـدردرباره دعا در قـدیم و جدیـد بحثها و سؤالاتی شـده ، از قبیل اینکه دعا منافی با اعتقاد به قضا و قـدر است ، با قبول اینکه هر چیزی با قضا و قـدر الهی تعیین شـده اثر دعا چه می‌توانـد باشـد ؟دعا و حکمت بالغهیا اینکه دعا با اعتقاد به اینکه خداوند حکیم است و کارها را بر وفق مصلحت می کند منافی است . یا آنچه هست که می‌خواهیم بادعا تغییر دهیم موافق حکمت و مصلحت است یا مخالف آن . اگر موافق حکمت است نه ما باید از خدا بخواهیم خلاف حکمت را و نه خـدا چنین دعـایی را مستجاب می‌کنـد ، و اگر مخـالف حکمت است چگـونه می‌تـوان قبول کرد در نظـام عـالم که بر طبق مشـیت حکیمانه باری تعالی جریان می‌یابـد امری بر خلاف حکمت و مصـلحت واقع شود.دسـتگاه ادراکی بشرشـناخت اشـیاء از راه اضـداد آنهااین جمله در زبان اهل علم شایع است که " تعرف اعشـیاء بأضـدادها " یعنی اشـیاء از راه نقطه مخالف و نقطه مقابلشان شـناخته

می‌شونـد و به وجود آنهـا پی برده می‌شود . البته مقصود از شـناختن تعریف اصـطلاحی منطقی نیست ، زیرا در منطق ثابت شـده که اشیاء را از طریق ضـد و نقطه مقابلشان نمی شود تعریف کرد ، همان طوری که مقصود از ضـد در اینجا منحصـر به ضد اصـطلاحی نیست که در فلسـفه بـا نقیض فرق دارد . مقصود از ضـد در اینجـا مطلق نقطه مقابل است و منظور از شـناختن مطلق پی بردن است . اگر چه در این جمله کلمه حصـری از قبیـل " الاـ " و " انمـا " به کـار نرفته امـا مقصود ، نوعی حصـر است . اگر چیزی نقطه مقابل نداشـته باشد ، بشر قادر نیست به وجود او پی برد هر چند آن چیز مخفی و پنهان نباشد و درکمال ظهور باشد . در حقیقت ، مقصود بیان یک نوع ضـعف و نقصان در دستگاه فهم و ادراک بشری است که به طوری ساخته شده که تنها در صورتی قادر است اشیاء را درک کند که نقطه مقابل هم داشـته باشـند. مثلا نور و ظلمت ، این دو را بشر به مقایسه یکدیگر می‌شناسد . اگر همیشه جهان و هر نقطه‌ای از جهـان نورانی بود ، هیچگـاه تاریـک نمی شـد ، یـک نورانیت یکنواخت در همه نقطه‌ها بود و ظلمت به هیـچ وجه نبود ، انسـان خود نور را هم نمی‌شـناخت ، یعنی نمی توانست تصور کنـد که نوری هم در عالم هست ، نمی توانست بفهمـد الان که همه چیز را می‌بینـد به واسـطه نور می‌بینـد . نور از همه چیز ظـاهرتر و روشن تر است ، عین ظهور است ، ولی ظهور او کافی نبود ، و این نقص از ماست نه از نور . اکنون که نور را درک می کنیم برای این است که نور زوال و افول دارد ، ظلمت و تاریکی پیـدا می‌شود . به کمک آمـدن ظلمت و افول نور می‌فهمیم که قبلا چیزی بود که به وسـیله آن چیز همه چیز و همه جا را می‌دیـدیم و اگر این نور افول و غروب نمی‌داشت هرگز مـورد توجه و التفـات مـا واقع نمی‌شـد . پس نور به کمـک ضـد خودش که ظلمت است معروف و شناخته شـده ، و اگر هم سراسـر ظلمت بود و نور نبود باز ظلمت شـناخته نمی‌شـد.همچنین اگر انسان در همه عمر به طور یکنواخت آوازی را بشنود مثلا صدای یک بوق لکوموتیو یکنواخت بلند باشد و بچه‌ای در نزدیکی آن صدا بزرگ شود هرگز آن صدا را که همیشه به گوشـش می‌خورد نمی شنود و حساسیت خود را نسبت به آن از دست می‌دهد . یکی از حکمای قدیم - ظاهرا فیثاغورس است - مـدعی بـود یـک موسـیقی یکنواخت از حرکت افلاـک همیشه بلنـد است ولی چون مردم همیشه می‌شـنوند هیـچ وقت نمی شنونـد . همچنین اگر انسان در محیطی بد بو یا خوشـبو باشد هیچ وقت آن بو را احساس نمی کند و نیز به همین دلیل است که اغنیا حساسـیت خود را نسبـت به لذتها و خوشـیها از دست می‌دهند و فقرا نیز حساسیت خود را نسبت به سختیها از دست می‌دهند ، یعنی آنها که بیشتر به موجبات لذت می‌رسـند کمتر احساس می کنند و آنها که کمتر می رسند بیشتر . و همچنین آنها که بیشتر با مصائب روبرو می‌شونـد ، کمتر سـختی آن را حس می کنند و آنها که کمتر روبرو می‌شوند ، بیشتر احساس می کنند. همچنین است قدرت و عجز . اگر فرضا بشـر به همه چیز قادر بود و در برابر هیچ چیزی عاجز و ناتوان نبود ، نه در خودش و نه در چیز دیگری عجز را نمی دیـد ، نمی توانست بفهمد که قدرت هم موجودی است از موجودات این عالم ، با آنکه همه کار را با قدرت می کرد خود قدرت را نمی دیـد ، با اینکه غرق در قدرت بود قدرت را درک نمی کرد ، و اگر عجز مطلق هم بود و قدرت نبود عجز نیز شـناخته نمی شد. همچنین است علم و جهل . اگر فرض کنیم جهل در عالم نبود و بشـر همه چیز را می‌دا نست و در برابر هیـچ حقیقتی نادانی خود را احساس نمی‌کرد و در روشنایی علم همه چیز برایش روشن و آشکار بود ، با اینکه غرق در علم بود و همه چیز را با نور علم می‌دید ، از خود علم غافل بود . همه چیز را می‌دید و می‌فهمید و به او التفات داشت الا خود علم که نمی‌توانست به او التفات داشته باشد . ولی وقتی که جهل در برابر علم آشـکار شد و به کمک دستگاه گیرنده فکری آمد ، التفات و توجه نسبت به علم هم پیدا می‌شود ، فهمیـده‌می شـود که او هم موجـودی است از موجـودات عـالم . و لهـذا حیـوان تـوجه به علم خـود نـدارد زیرا تـوجه به جهـل خـود نـدارد.همچنین است سایه و شـخص . اگر بشـر همیشه سایه یک عده اشـیاء را می‌دید نه خود آنها را و هیچگاه آن سایه‌ها از نظرش محو نمی شـد ، همـان سایه‌هـا را اشـخاص واقعی خیـال می کرد ، ولی چون هم شـخص را می‌بینـد و هم سایه را ، می‌فهمـد که این شخص است و آن سایه. افلاطون عقیده فلسفی معروفی دارد که به نام مثل افلاطون معروف است ، میگوید آنچه در این جهان است از انواع ، فرعی و ظلی است از اصـلی و حقیقتی که در جهان دیگر است ، او حقیقت است و اینها پرتو ، او شخص است و اینها سایه

. مردم خیال می‌کنند این سایه‌ها حقیقت است . بعد مثلی می‌آورد ، می‌گوید فرض کنید یک عده مردم از اول عمر در غاری محبوس باشند و آنها را طوری در آن غار حبس کنند که روی آنها به طرف داخل غار و پشتشان به در غار باشد . آفتاب از بیرون غار به داخل بتابد و افرادی از جلوی آن غار عبور کنند و سایه آن افراد و اشخاص که از جلوی غار عبور می می‌کنند به دیواری که در جلوی آن محبوسین است ، بیفتد . این محبوسین قهرا از بیرون بی خبرند و نمی دانند بیرونی هم هست زیرا از اول عمر در آنجا به همین صورت حبس بوده‌اند ، قهرا همان سایه‌هایی را که در مقابل دیوار می‌بینند که در حرکت اند ، اشخاص واقعی می‌پندارند و نمی فهمند که اینها چیزی نیستند، صرفا نمایشهایی هستند از اشخاص و حقایقی که در بیرون است.بشر هم که در غار طبیعت محبوس است ، افراد و اشخاص این عالم را حقیقت می داند و نمی داند اینها ظل و سایه حقیقت‌اند نه خود حقیقت ، و اگر خود اشخاص را ببینند آن وقت می‌فهمند. غرض بیان آن فکر افلاطون نیست ، غرض بیان این جهت است که ساختمان عادی و طبیعی انسان طوری است که اشیاء را از راه مقایسه باهم و مقایسه با نقطه مقابلشان می‌شناسد و اگر نقطه مقابل نباشد ، نمی تواند آنها را بشناسد ولو در کمال ظهور بوده باشند . مثال نور و ظلمت ، علم و جهل ، قدرت و عجز ، و شخص و سایه را برای این ذکر کردم ، همین طور است خیر و شر ، حرکت و سکون ، حدوث و قدم ، فنا و ابدیت. همان طوری که اشاره کردم این مطلب مربوط به ساختمان فهم و ادراک ماست - ما این طور هستیم که معمولا تا نقطه مقابل چیزی را نبینیم از وجود آن چیز با خبر نمی‌شویم - نه مربوط به شیء مورد شناسایی ما. پس اگر فرض کنیم همین نور حسی هیچگاه افول نمی داشت ، هیچ حجابی و سدی هم مانع او نمی شد ، درون یک خانه در بسته هم مثل بیرون روشن بود ، روشنایی مطلق و یکنواخت همه عالم را فرا می‌گرفت ، آن وقت اگر یک نفر پیدا می‌شد و می‌گفت همه عالم را نور فرا گرفته و شما هر چیز را که می‌بینید به وسیله او می‌بینید و اگر او نباشد شما هیچ چیز را نمی بینید ، البته برای ما که غرق در نور بودیم باور کردنش مشکل بود. خودشناسی‌می‌گویند خودشناسی ، مقدم بر خداشناسی ، است ، انسان تا خود را نشناسد نمی تواند خدا را بشناسد . این سخن از جهات متعدد درست است نه از یک جهت . یک جهتش این است که باید وضع دستگاه گیرنده فکری خود را بشناسد ، باید خود را به ضعف و نقص و قصور بشناسد تا خدا را به کمال و قوت و لا تناهی بشناسد ، باید قصورفهم و ادراک خود را بشناسد که تا موجودی محدود و ناقص نباشد و تا او را ضدی و نقطه مقابلی نباشد نمی تواند او را بشناسد . پس طمع نکند که من باید خداوند را با حسی از حواس خود درک کنم . باید بداند که محسوساتش هم اگر همه یکنواخت بود ، اگر همیشه یک رنگ را می‌دید او را نمی شناخت ، اگر همیشه یک صدا را یکنواخت می‌شنید باز او را نمی‌شناخت و از وجودش آگاه نمی‌شد ، اگر همیشه یک بو به یک طرز به مشامش می‌رسید ابدا متوجه آن نمی شد . بشر خیال نکند خدا از او مخفی شده بلکه باید بفهمد که تنها ظهور یک حقیقت کافی نیست برای فهم و ادراک بشر . وجود نقطه مقابل هم کمک می‌کند . نور ذات خدا محیط و ازلی و ابدی است ، غروب و افولی ندارد و از همین جهت ، ادراکات ضعیف بشر عاجز است که او را درک کند.بشر محدود خدا را با آثار محدودش می‌شناسددستگاه گیرنده فکری ما خدا را با اموری می‌شناسد که مثل خودش ناقص و محدود است ، خدا را با نورهایی می‌شناسد که در یک نقطه هست و در یک نقطه نیست ، مثل حیات نبات و حیوان و شعوری که در یک نقطه ماده پیدا می‌شود ، خدا را به اموری می‌شناسد که در یک زمان هست و در یک زمان نیست ، یعنی طلوع و غروب دارد . خداوند را افعال و مخلوقاتی است ، نورهایی است که آفریده اوست . آن نورها طلوع می‌کنند و غروب می‌کنند، خداوند خود را از راه نورهای فعلی خود به ما می‌شناساندحیات و زندگی نور الهی است ، نوری است که آن را بر ماده ظلمانی بسط می‌دهد و سپس قبض می‌نماید« "وإنا لنحن نحیی و نمیت و نحن الوارثون " »ماییم که نور حیات را به جهان می‌گسترانیم و پس می‌گیریم . همه چیز به ما بر می‌گردد . ما وارث همه چیز هستیم.«یولج اللیل فی النهار و یولج النهار فی اللیل ». «یخرج الحی من المیت و یخرج المیت من الحی » . « و هو حی لا یموت » . « و هو علی کل شیء قدیر " »شب را در روز فرو می‌برد و روز را در شب . زنده را از مرده بیرون می‌آورد و مرده را از زنده . و خودش زنده‌ای است که موت در او راه ندارد ،

نوری است که غروب و افول نـدارد . او بر هر چیز قـادر و توانـاست.زنـدگی که در زمین پیـدا می‌شود محـدود است ، هم از لحـاظ زمان و هم از لحاظ مکان ، در یک لحظه یا یک نقطه پیدا می‌شود و نبات و حیوان و انسان از او بهره‌مند می شوند . زندگی با همه شؤون و جلـواتی که دارد : رشـد و نمـو ، زیبـایی و طراوت ، حسن ترکیب و انتظـام ، احسـاس و ادراک ، عقـل و هوش ، محبت و عاطفه ، غریزه‌های هـدایت کننـده ، ذات احدیت را به ما می‌نمایاند . همه اینها آیتها و آئینه‌های ذات احدیت‌اند. قرآن کریم غالبا به حیـات و آثار حیات استـدلال می‌کنـد ، به زیباییها و طراوتها به حسن ترکیب و حسن انتظام ، به الهام و غریزه ، به محبت و عاطفه ، به محبت هر جانـداری به اولاـد و فرزنـدان خود و به جفت خود ، به این امور اسـتدلال می‌کنـد . از زبان ابراهیم نقل می‌کنـد که به نمرود گفت « " : ربی الذی یحیی و یمیت " »از زبان موسـی نقل می‌کند که به فرعون گفت « " : ربنا الذی أعطی کل شـیء خلقه ثم هـدی " »خـدای مـا همان است که هر چیزی را آنچه لایق بود داد و نظامی چنین متقن به وجود آورده است که موجودات را به کمال لایق آنها هدایت کرد . اوست که به هر گیاهی نیرویی داد که مانند یک مهندس ما هر نقشه وجود خود را می‌کشد و طراحی می‌کند ، خود را آرایش می‌دهد و جلوه‌گری می‌نماید . اوست که به هر حیوانی ، از کوچکترین حشـره‌ها گرفته تا حیوانات ، غریزه و الهامـاتی داد که عقـل از ادراک و توصـیف آنها عاجز است . اوست که به زنبور عسل الهام کرد که برای خود در کوهها خانه بنا کند ، با مهندسـی مخصوصـی از درختها و از عرشـهای چوبی برای خود لانه بسازد « و أوحی ربک‌إلی النحل أن اتخذی من الجبال بیوتا و من الشجر و مما یعرشون ۰ ثم کلی من کل الثمرات فاسلکی سبل ربک ذللا یخرج من بطونها شراب مختلف ألوانه فیه شفاء للناس إن فی ذلک لایهٔ لقوم یتفکرون» اوست که مورچه ضعیف را اینقدر توانا و دانا آفرید وراهیابی در وجود او قرار داد که سالها بشـر مطالعه می‌کند و حیرت بر حیرتش می افزاید.زندگی مورچه از نظر علی) ع(علی (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید " :«أنظرواإلی النملهٔ فی صـغر جثتها و لطافهٔ هیئتها لا تکاد تنال بلحظ البصـر و لا بمستدرک الفکر ، کیف دبت علی أرضها و صبت علی رزقها " » در کـار مورچه دقیق شویـد ، ببینیـد این حیوان به این کوچکی چه جور در روی زمین تکـاپو می‌کنـد و دنبـال روزی خود می‌رود . عشق و الهامی او را هـدایت می‌کنـد که با نقشه و حساب ، روزی خود را تهیه می‌کند و آن را نگهداری می‌کند. دانشـمندان حیوان شناس که در این زمینه مطالعاتی کرده‌انـد می‌گوینـد بعضـی از مورچه‌ها در بعض صـحاری هسـتند که برای تهیه روزی خود به پیدا کردن دانه‌هـا قنـاعت نمی کننـد ، بلکه مزارعی ترتیب می‌دهنـد و قـارچ در آن می‌کارنـد و به مصـرف غـذایی خـود می‌رساننـد . و عجیب‌تر اینکه می‌گویند یک دسته از مورچگان بعضـی حشـرات را اهلی کنند . همان طوری که انسان ، اسب و گاو و گوسفند را اهلی کرده و از شـیر آنها استفاده می‌کند ، مورچگان هم از یک شیره شیرینی که از این حشرات می‌دوشند استفاده می‌کنند «".تنقل الحبهٔإلی جحرها و تعدها فی مستقرها ، تجمع فی حرها لبردها ، و فی وردها لصدرها " » دانه را به لانه خود می‌برد و آن را در جای مناسبی که فاسد نشود جا می‌دهد ، جایی که رطوبت آن را فاسد نکند و حتی آن را می‌شکافد که سبز نشود و نروید.باز دانشمندان حشـره شـناس گفته‌اند یک طایفه از مورچگان هسـتند که دارای زندگانی اجتماعی منظمی هسـتند و هر دسته وظیفه‌ای را دارند که باید انجام دهند . یک دسـته کارگرند که دانه جمع می‌کنند و به لانه می‌آورند تا در زمسـتان سایرین از آن استفاده کنند . برای این منظور ، حجره‌هایی مخصوص آسـیاب تعبیه کرده‌اند و در آن حجره‌ها مورچگان مخصوص دیگری هستند که دارای فکهای بزرگ و قوی هسـتند . دانه‌ها را در آنجا آسیاب می‌کنند و برای غذای سایرین آماده می‌سازنـد«". و لو فکرت فی مجاری أکلها و فی علوها و سفلها ، و ما فی الجوف من شراسیف بطنها ، و ما فی الرأس من عینها و اذنها ، لقضیت من خلقها عجبا ، و لقیت من وصفها تعبا" » و اگر تفکر کنی و مطـالعه نمایی در مجاری غـذای این حیوان کوچک که چگونه غـذا می خورد و غـذا را فرو می‌برد و آنها را هم هضم می‌کنـد و دفع می‌نمایـد ، اگر شـکمش را در نظر بگیری و اینکه چگونه ضـلعها و دنده‌ها برای آن جثه صـغیر ساخته شده ، و اگر دسـتگاه دیـد و دسـتگاه شـنیدش که در سـرش قرار دارد ، اگر در همه اینهـا دقیـق شوی و کاملاـ مطلع شوی که چگونه است ، حیرت بر حیرتت می‌افزایـد ، بقـدری است که به زحمت می‌توان توصـیف کرد ، کتابها را پر می‌کنـد ، سالها باید رنج برد و مطالعه

کرد. امروز دانشمندانی در این زمینه مطالعاتی کرده‌اند ، صدها نفر تمام عمر خود را در اطراف همین موضوع به آخر رسانده‌اند ، کتابها نوشته‌اند ، تعبها و رنجها کشیده‌اند و خبرهای عجیب برای ما آورده‌اند ، مخصوصا مسائلی که مربوط به فهم و شعور و تفاهم بین افراد مورچگان است از عجیب‌ترین مسائلی است که قرع سمع می‌کند. در قرآن کریم قضیه عجیبی از تفاهم مورچگان در داستان سلیمان نقل می‌کند . در آن سوره که به نام سوره نمل (سوره مورچه) است می‌فرماید" :«هم لا یشعرون ۰ فتبسم ضاحکا من قولها و قال رب أوزعنی أن أشکر نعمتک التی أنعمت علی و علی والدی و أن أعمل صالحا ترضیه و أدخلنی برحمتک فی عبادک الصالحین " »یعنی سلیمان و سپاهیانش به وادی مورچگان رسیدند . در این وقت مورچه‌ای مورچگان را مخاطب قرار داد و گفت : ای مورچگان ! به پناهگاههای خود داخل شوید ، مبادا سلیمان و سپاهیانش شما را لگد مال کنند ، اینها نمی فهمند و توجهی به شما ندارند . سلیمان که متوجه این خطاب مورچه شد از گفته این مورچه لبخندی زد و گفت : خدایا ! مرا توفیق ده که نعمتهای ترا که به من و پدر و مادرم عنایت کرده‌ای شکر کنم و کار شایسته‌ای که موافق رضای تو باشد انجام دهم، خدایا ! به کرم و رحمت خود مرا از بندگان صالح خودت قرار بده. امیرالمؤمنین (ع) در آن جمله‌ها فرمود « " : و ما فی الرأس من عینها و اذنها » "اشاره می‌کند که دستگاه دید و شنید این حیوان در سر اوست، امروز هم دانشمندان در تحقیقات خود به اینجا رسیده‌اند که این حیوان به وسیله شاخکهایی که در سر دارد خبر می‌دهد و خبر می‌گیرد. در آخر سخن خود می‌فرماید" :«و لو ضربت فی مذاهب فکرک لتبلغ غایاته ما دلتک الدلاله‌إلا علی أن فاطر النملۀ هو فاطر النخلۀ لدقیق تفصیل کل شیء ، و غامض اختلاف کل حی . و ما الجلیل و اللطیف ، و الثقیل و الخفیف ، و القوی و الضعیف فی خلقه‌إلا سواء " » اگر در راههای فکر و اندیشه سیر کنی تا به نتیجه برسی ، جز این دستگیرت نخواهد شد که خالق مورچه کوچک و خالق درخت تناور خرما یک قدرت است . همان نظام دقیقی که در این به کار رفته در آن هم به کار رفته است . در مقابل قدرت خلاقیت او کوچک و بزرگ ، سبک و سنگین ، قوی و ضعیف برابرند.به هر حال ، قرآن کریم در عین اینکه می‌فرماید خداوند از هرظاهری ظاهرتر است بلکه ظاهر واقعی اوست " ، همه عالم به نور اوست پیدا ، " در عین حال ، به واسطه اینکه ساختمان فکری بشر طوری است که معمولا ـ اشیاء را به کمک نقطه مقابل می‌شناسد ، خداوند را از طریق تجلیاتش و مظاهرش که افول و غروب دارند ، گاهی هستند و گاهی نیستند ، نورهایی هستند هماغوش با ظلمت ، حیاتهایی هستند مقرون و همریسمان با مرگ ، به بشر می‌شناساند . اینکه قرآن این همه به حیات و آثار حیات و تجلیات حیات و شؤون حیات تذکر می‌دهد برای همین منظور است.انکارهای بیجاحدیث معروفی است که علم سه پله و سه مرحله دارد . انسان همینکه به مرحله اول آن می‌رسد مغرور می‌شود و تکبر می‌کند ، معلوماتش در نظرش جلوه می‌کند ، خود را از همه چیز و همه کس برتر و بالاتر می‌بیند (این مرحله مرحله علم بینی و خودبینی است) . تا به مرحله دوم می‌رسد . در این مرحله بر معلوماتش افزوده می‌شود ، عظمت خلقت و آفرینش در برابرش نمودار می‌شود ، خود را و معلومات خود را در برابر دستگاه عظیم آفرینش کوچک می‌بیند و حالت تواضع در او پیدا می‌شود (این مرحله مرحله واقع بینی و جهان بینی است ، از علم بینی به جهان بینی می‌رسد) ، به جای آنکه به معلومات خود نظر افکند به جهان نظر می‌کند و با آن معلومات جهان را اندازه می‌گیرد . تا آنکه قدم به مرحله سوم می‌گذارد . در این مرحله می‌فهمد که هیچ چیز نمی‌داند (« علم انه لا ـ یعلم شیئا ») – این مرحله مرحله بهت و حیرت است – . در این مرحله همین قدر می‌فهمد که مقیاسهای فکری و متر و شاقولهای فکری که او در کیسه فکر خود تهیه کرده کوچکتر و نارساتر از این است که بتواند جهان عظیم را با آنها متر کند و اندازه بگیرد می‌داند و می‌فهمد که مقیاسهای علم و فکر او برای یک محیط محدود زندگی خودش فقط صحیح است به کار برده شود نه بیشتر. گمان می‌کنم این بیت از مولوی باشد در دیوان شمس : حاصل عمرم سه سخن بیش نیست خام بدم ، پخته شدم ، سوختم این مرد عارف دوره سلوک روحانی و عقلانی خود را مجموعا در سه مرحله خلاصه کرده : دوره خامی ، دوره پختگی ، دوره سوختگی . دوره خامی و غرور و تکبر و علم بینی را بسیاری دارند ، ولی آیا کسی به دوره پختگی و به دوره سوختگی برسد مطلب دیگری است.حدشناسی هر کسی همان

طوری که از لحاظ جسم و اندام ، حدی و اندازه‌ای دارد ، از لحاظ روح و عقل و علم هم حدی و اندازه‌ای و ظرفیتی دارد ، بی حد نیست، انسان باید حد خود را بشناسد و از آن حد تجاوز نکند « " . العالم من عرف قدره (" » دانا کسی است که حد و اندازه خود را بشناسد). یعنی ممکن است یک نفر بسیاری از چیزها را در دنیا بداند ، به بسیاری از مسائل ریاضی و طبیعی و اجتماعی احاطه داشته باشد ، از همه جای دنیا با خبر باشد ، از تاریخ با خبر باشد ، از گذشته با خبر باشد ، حد و اندازه بسیاری از امور را بداند ، ولی به یک مسأله جاهل باشد و آن مسأله حد و اندازه خودش است ، روح خود و فکر خود را متر نکرده و اندازه نگرفته است . همه آن مسائلی که می‌داند در برابر این یکی که نمی داند هیچ است این یک را ندانستن منشأ هزار ندانستن دیگر می‌شود ، منشأ تکذیبها به حقایق مسلم آفرینش می‌شود ، منشأ غرورها می گردد. در جلسه پیش مطلبی راجع به محدود بودن دستگاه فکر بشر عرض کردم ، گفتم " : این دستگاه گیرنده فکر ما طوری ساخته شده که هر حقیقتی ، و لو در منتهای ظهور باشد ، اگر نقطه مقابل و نقطه مخالفی نداشته باشد که آندو را با هم مقایسه کند نمی تواند آن را بگیرد . " همین یک جهت کافی است که سکر و غرور را از کله آدمی بیرون کند، ندانسته حقایقی را تکذیب نکند.در دو سه جلسه پیش عرض کردم که قرآن کریم گاهی موضوع زنده شدن زمین را در فصل بهار برای شهادت بر توحید می‌آورد ، و گاهی به عنوان نمونه یک رستاخیز کوچک و تبدیل نشئه‌ای به نشئه دیگر . خداوند متعال بشر را تنبیه می‌فرماید که همان طوری که در نظام جزئی زندگی زمین شما مردن و زنده شدن هست ، هر تخمی و بذری که در یک فصل سال در زمین افشانده شود در فصل دیگری همان بذر رشد می کند و نمو می‌نماید ، در یک فصل به مناسبت آن فصل آن تخم جامد و افسرده و بیجان است و در فصل دیگر همان تخم به صورت زنده جاندار ظهور می کند ، همین طور است در یک نظام کلی تر و یک تبدیل نشئه کلی تر و یک رستاخیز بزرگتری« ". و یوم نحشر من کل امهٔ فوجا ممن یکذب بایاتنا فهم یوزعون ۰ حتیإذا جاؤا قال أکذبتم بایاتی و لم تحیطوا بها علما " »روزی که از هر امتی دسته‌ای از آنها را که آیه‌های ما را دروغ شمردند محشور کنیم و به صف کشیده شوند و چون بیایند ، خداوند به آنها خطاب کند : آیات مرا که دانش شما به آنها احاطه نداشت چرا تکذیب کردید. هر چیزی که زیاد شد و عادی شد اهمیتش از نظرها می‌افتد . مردن و زنده شدن زمین از همین قبیل است . عمر طبیعی ما طوری است که در دوره عمر دهها بار این سنت جاریه را می‌بینیم و لهذا در نظر ما مهم نیست. ما در وسط نظامهایی کوچکتر و نظامهایی بزرگتر قرار گرفته‌ایم ، از هیچ طرف نمی دانیم به کجا می‌رسیم ، از همه طرف به " نمی دانیم " می‌رسیم، از طرف کوچکتر به نظام سلول و ملکول و اتم رسیده‌ایم و نمی دانیم تا کجا پیش خواهد رفت ، و از طرف بزرگتر به نظام شمسی و نظامی که نظام شمسی جزئی از آن و تابع آن است و هیچ برای ما معلوم نیست آن نظام تابع چه نظامی است و آن نظام دیگر تابع کجاست و بالاخره به کجا منتهی می‌شود. مثل ما و عالم ، از این نظر ، مثل همان کرمی است که در یک سیب یا یک چوب پیدا می‌شود . دنیای او و زمین و آسمان او همان سیب و همان چوب است . او نمی داند که این سیب جزئی است از یک نظام به نام درخت و آن درخت جزئی است از یک نظام بزرگتر به نام باغ که او خود سرپرست و باغبانی دارد و آن باغ جزئی است از نظام بزرگتری و آن منطقه شهرستان است و همه آنها جزئی از یک کشور و مملکت است و آن کشور و آن مملکت جزئی از زمین است و زمین کره کوچکی است در این فضای بی پایان . و همچنین است عنکبوتی که در سقف یک اطاق پیدا می‌شود و در آنجا می‌میرد و هرگز نمی فهمد این اطاق جزئی از خانه و آن خانه جزئی از شهر و شهر جزئی از کشور است و همین طورطبعا ادراکات آنها نسبت به ادراکات انسان محدود و کوچک است ، و آنچه برای انسان قابل قبول بلکه بدیهی و مسلم است برای آنها باور نکردنی است . همچنین است حالت انسان نسبت به عوالم بزرگتر از مدار زندگی او.کرم کاندر چوب زاییده است حال کی بداند چوب را وقت نهال پشه کی داند که این باغ از کی است کو بهاران زاد و مرگش دردی است آدمی داند که خانه حادث است عنکبوتی نی که در وی عابث است این از این نظر ، یعنی از نظر حجم عالم و وسعت عالم ، اما از نظر عوالمی که بر ما احاطه دارد و تدبیر و تقدیر حیات ما با آنجا بسته است ، مجهولات بشر بسی افزون‌تر است . از کجا که عوالمی در کار نباشد

که نسبت عالم موجود ما نسبت به آن عوالم ، نسبت عالم خواب به عالم بیداری باشد.غزالی در تحول روحی که برایش رخ داد ، موضوع خواب را به میان کشید و گفت ما در خواب جهانی می‌بینیم و در آن حال فکر نمی کنیم که آلان در خوابیم ، و این حالت کیفیتی است که جزء نظام زندگی ما واقع است ، و اصل بیداری است ، ولی همینکه بیدار می‌شویم به جزء بودن آن حالت پی می‌بریم . از کجا که حالت زندگی ما در دنیا نسبت به یک زندگی دیگر حالت خواب را نداشته باشد ؟ یقین ما به اصالت زندگی دنیوی خود بیش از یقین شخص خواب نیست. اینکه می گوییم وقتی که بیدار می‌شویم می‌فهمیم خواب و خیال بوده و حقیقت نبوده یعنی نسبت به زندگی کامل‌تر که جزء کوچکی از آن خواب و جزء بزرگتری بیداری است بی حقیقت است ، و گرنه نسبت به خود حقیقت است و خیال نیست . زندگی دنیا هم نسبت به خود حقیقت است ولی نسبت به مدار بزرگتری خواب است و خیال « "الناس نیام فاذا ماتوا انتبهوا " » همچنین دنیا که حلم نائم است خفته پندارد که خود این قائم است تا برآید ناگهان صبح اجل وا رهد از ظلمت ظن و دغل آنچه کردی اندرین خواب جهان گرددت هنگام بیداری عیان« " الدنیا مزرعهٔ الاخره » در اینجا می کاریم و در آنجا بر می‌داریم. مزرع سبز فلک دیدم و داس مه نو یادم از کشته خویش آمد و هنگام درو انسان گاهی بدون توجه دانه‌ای از دستش می‌افتد روی زمین و در لابلای خاکها گم می شود ، کاه را از گندم جدا کرده و آن را به مصرف کاهگل می‌رساند و خیال نمی کند که دانه‌ای هم در اینجا موجود است . ولی فصل بهار می‌رسد ، گندم گمشده که به چشم نمی آمد سر از خاک بیرون می‌آورد و خود را به صورت جانداری در آورده می گو ید من هستم ، تو خیال کردی من گم شدم ، گم شدن در کار نیست ":«یقولون یا ویلتنا ما لهذا الکتاب لا یغادر صغیره و لا کبیره‌إلا أحصیها " »وقتی که تمام اعمال خود را نوشته و ثبت شده و حاضر می‌بینند با کمال تعجب می گویند : این چه نوشته‌ای است که کوچک و بزرگی باقی نگذاشته مگر آنکه جمع آوری کرده است ؟ بر انسان لازم است قبل از هر چیزی حد فکری خود را از جنبه نوعی یعنی از این جنبه که حد فکر بشر چقدر است و همچنین از جنبه شخصی یعنی میزان معلومات و اطلاعات شخصی خودش به دست آورد و حدود توانائی خود را بیازماید و در همان حدود ، نفی و اثبات و تصدیق و انکار کند ، آن وقت است که از خطا و لغزش مصون می‌ماند.

هرگز نگویید هرگز

جورج فیلیس

خلاصه کتاب: سحر محمودی - هرگز نگویید هرگز / فیلیس جورج؛ [مترجم] مهدی قراچه داغی- درس یک: به خود آری بگویید: شما هرگز این کار را نخواهیدکرد ، من هرگز این کار را نخواهم کرد . آیا هرگز شده کسی به شما بگوید که نمی توانید کاری را انجام بدهید؟ اگر این طور است باید بگوییم که شما تنها نیستید.اما اشکال «هرگز» در کجاست ؟ اشکالش در این است که مانع از تلاش کردن شما می شود . تضمین می کند که شما شکست خواهید خورد . پایان داستان.«هرگز» در ها را به صورت شما می کوبد و فرصت های بالقوه را از شما می گیرد . شخصاً در جهانی که اغلب «نه»می گویند فریاد«آری» سر دادن ساده نیست. من نمی توانم را از فرهنگ کلمات خود پاک کنید.به خاطر داشته باشید اگر نمی توانم معادل انجام ندادن کاری باشد،می توانم معادلانجام دادن آن کار خواهد بوددر سال ۱۹۷۴ وقتی ورزش تلویزیون تحت سلطه مردان بود،ورزش شبکه سی بی اس شغلی به من پیشنهاد کرد می توانستم بگویم از پیشنهاد شما متشکرم.اما در میان این همه نا مطمئنی تصمیم گرفتم پیشنهادراپپذیرم قسمتی به این دلیل که شغلی احتیاج داشتم و قسمتی به این دلیل که چیزی در درون من به من گفت که از عهدهاین کار بر می آیم.اولین ماموریت من مصاحبه با یک ستاره بسکتبال به نام دیو کوونز از تیم بستون بود.وقتی به اتفاق تهیه کننده برنامه و گروه فیلمبرداران به محل تمرین بستون رفتم کوونز و همبازیهای او نگاهی به من کردند و ابرئیی بالا انداختند از آنجایی که ایستاده بودم گفتم سلام دیو حالت چطوره اما او جوابی نداد به محض تمام شدن تمرین کوونز مستقیماً به سمت جیپش حرکت کرد من به دنبالش راه افتادم

و تهیه کننده خواست که دست از سرش بر ندارم از این رو در اتومبیلش نشستم در حال رانندگی دیو مستقیماً به جلو نگاه میکرد و توجه چندانی به من نکرد در ۴۵ دقیقه بعد درباره هر موضوعی که به ذهنم رسید حرفی زدم«آه چه بیرون هوا سرد است ، چقدر جیپ تورا دوست دارم...»از این رو به صحبت و سوالاتم ادامه دادم و او با تک کلماتی جوابم را می داد و این زمانی بود که من هنر مکث کردن در یک مصاحبه را نمی دانستم گاه سکوت می تواند بسیار موثر باشد وقتی به منزل دیو رسیدیم در ایوان خانه او روی دو صندلی گهواره ای نشستیم در حالی که به ارامی اورا سر حرف می آوردم بیشتر از اینکه مصاحبه کنم با هم گفتگو می کردیم بعد تا بخواهید حرف زد طرز صحبتم با او به جای اینکه با یک فوق ستاره باشد انگار با یک شخص معمولی بود تا آن زمان هر مصاحبه ای با یک ستاره ورزش درباره استراتژی و خط مشی بازی ئ تاکتیک و این قبیل چیزها بود اما سوالات من حالت احساسی و خصوصی داشت جواب را هفته بعد پس از بازی لیگ سراسری بسکتبال که رود آنتن رفت دریافت کردم طرفداران دیومی گفتند ما هرگز دیو کوونز را اینگونه ندیده بودیم تهیه کننده متوجه مطلب جدیدی شد اتفاقی متفاوت از همیشه صورت گرفته بود من کاری کرده بودم که ستاره ورزشی زره اش را از تن بیرون کند تولید کنندگان من و خود من می دانستیم که هیچ کس دیگری ورزش را به لحاظ جنبه های انسانی آن دنبال نمی کند با گفتن اینکه بله می توانم و بعد با انجام دادن آنکار فرصت مناسبی برای گزارش کردن مسابقات ورزشی به دست آوردم.درس دومبه استقبال تغییر بروید به همه تغییراتی که در زندگی تجربه کردید فکر کنید؟ تغییرات بزرگ و تغییرات کوچک.من تا کنون پنج بار شغل عوض کرده ام ، در چهار ایالت زندگی کرده ام و دو بار هم ازدواج کرده ام اینها تغییرات بسیار زیادی هستند وقتی چیزی درست کار نمی کند من تغییر ایجاد میکنم و وقتی چیزی کار میکند فرض را براین نمی گذارم که پیوسته کار خواهد کرد چیزی که برای همیشه کار کند وجود خارجی ندارد من دوست دارم تغییرات در زندگی ام را یک گذر طبیعی به حساب آورم گذر از یک فاز به فاز بعدی گاه تغییر کردن دشوار است گاه تغییر کردن دردناک است بعضی وقتها شما تغییر میکنید اما اطرافیان شما تغییر نمی کنند اجازه ندهید این کار شما را متوقف سازد آنها را تشویق کنید که با شما همراه شوند اما اگر نتوانستید باز هم باید به حرکت خود ادامه دهید و امیدوار باشید که آنها خودشان را به شما برسانند به رغم همه مشکلات هرتغییری فرصتی برای رشد کردناست هر تغییر فرصتی برای رسیدن به رشد و ترقی و حرکت بهجلوست و نخستین قدم در برخورد با تغییر این است که بدانیم چیزی نیست که از آن بترسیم.رفتن از شهر کوچک محل زندگیم به بیرون ورسیدن به مقام دختر شایسته آمریکا زندگی مرا با تغیرات اساسی روبه رو کرد.تغیر بلافاصله وفوری بود. هر روز به شهری و به ایالتی میرفتم,هر روز با گروه متفاوتی صحبت میکردم و با صدها نفر سخنرانی میکردم.من پیوسته در شرایط وظیفه بودم وقتی از هواپیما پیاده می شدم مجبور بودم بدون اینکه علاقه داشته باشم تبسم کنم و لبخندی بر چهره داشته باشم. در پایان روز خسته وتحلیل رفته روی تختم دراز می کشیدم و گاه از شدت خستگی بدون اینکه لباسهایم را عوض کنم به خواب می رفتم.کمی دیرتر متوجه شدم که این تغییر چه دنیایی از فرصت های مناسب را به رویم گشود.قبلا که در شهر تگزاس زندگی میکردم فکرمی کردم که درباره ی خودم و خواسته هایم همه چیز را میدانم اما وقتی از دنیای کوچکم پا به بیرون گذاشتم دانستم که در واقع از این دنیا هیچ علم و اطلاعاتی نداشتم. این تغییر به من فرصتی داد تا چشمانم را بگشایم وببینم که دنیا به مراتب بزرگ تر از چیزی بود که من تصور می کردم حالا_من از این دنیا سهم بیشتری میخواستم.درس سومبه استقبال خطر برویدز راهی که گذر است ومیدانید به کجا منتهی میشود عبور نکنید از راهی بروید که خودتان گذری بسازید. در تمام زندگیم میل به ریسک کردن سببی بوده که من از یک فرصت مناسب به سراغ فرصت بعدی بروم. اول به خودم یاد دادم که فرصت های پیش رویم را بشناسم و از آن بهره برداری کنم. دوم,اگر موقعیت مناسبی پیش روی خود نمی دیدم آن را به وجود می آوردم.وسرانجام آموختم به قدر کافی شجاع باشم تا حتی اگر شرایط علیه من باشد ایده های خودم را بهکارانداز‌م.تصور کنید که یک لاک پشت هستید .اگر آنقدر بترسید که سرتان را از لاکتان بیرون نیاورید نه چیزی را می بینید ونه به جایی می رسید. باید سرتان را از زیر لاک بیرون بکشید.

در زندگیم اوقاتی پیش آمد که سرم را از زیر لاکم بیرون آوردم وبه جاهای مختلف رسیدم. در مواقعی هم گردنم را از زیر لاک بیرون آوردم وسرم به سنگ خورد. حتی در آن زمان هم خوشحال بودم که از خودم شجاعت نشان دادم.من میدانستم: حتی اگر شکست بخورم از آن چیزی می آموزم شکست,سنگ زیربنای رسیدن به موفقیت است.بعد از پانزده سال کار روزی دوازده ساعت و هفته ای شش روز کار مرا از کار اخراج کردند.او فرصت مناسب شخصی خود را خلق نمود. او سرش را از زیر لاک بیرون کشید تا شانس خود را بیازماید.خود او با خنده می گوید:من زندگی حرفه ای را از نو خلق کردم. از این رو تصیم گرفتم روی یک سیستم کامپیوتری کار کنم که میان دالان اوراق بهادار کاربرد داشته باشد.برای دفتر کار یک اتاق اجاره کردم وبا چهار کارمند و بدون هر گونه قرارداد شرکتی تشکیل دادم.بیست سال بعد این شبکه اطلاعاتی تبدیل به یکی از بزرگترین شبکه های خبری مالی و انتشاراتی جهان شده بود. درس چهارمخلایی را پیدا کنید و آن را پر کنیدجایگاه خود را پیدا کنید,ذهن خلاق و روحیه ای خلاق می خواهد تا آن چه را که وجود ندارد ببینیم.باید بدانید که چگونه جاهای خالی را پر کنید. کار فرماها هستند که می توانند چیزهایی را که دیگران نمی بینند ,ببینند. وقتی به استعداد و نقطه نظر منحصر به فرد خود دقیق می شوید و اینکاری است که هیچ کس دیگری نمی کند شما جایگاه ویژه خود را یافته اید.در سال ۱۹۸۶ شرکتی را بنام مرغ جرج تاسیس کردم که در دنیای خرده فروشی مرغ انقلابی برپا کرد به خاطر داشته باشید که تا چندب پیش نمی توانستید در سوپر مارکتها سینه مرغ آماده خریداری کنید.مرغ را یا درسته و یا قطعه قطعه شده خریداری میکردید تنها اگر قصاب سینه مرغ را برای شما پوست میکند میتانستید سینه مرغ پاک کرده استخوان دار تهیه کنید اگر می خواستید سینه مرغ در سس خوابانده مصرف کنید باید خودتان این کار را میکردید من شرکت فروش سینه مرغ پوست کنده بی استخوان درسسخوابانده را شروع کردم این محصول جدید با مقاومت فروشگاههای مواد غذایی روبرو شد اما مصرف کنندگان بلا فاصله ازآن استقبال نمودند ما شرکت را در محل توسعهدادیم و بعد در سطح مملکت بر فعالیت خود اضافه کردیم .مرغ جرج خلاءیی را در بازار پر کرد و دیری نگذشت که سایر شرکت های فروش مرغ به تاسی از ما عمل کردند.مردم تا زمانی که این محصول معرفی نشد نمی دانستند که به آن احتیاج دارند.من بلافاصله متوجه شدم اگر محصولی به بازار عرضه شود که در وقت و انرژی اشخاص صرفه جویی کند با موفقیت زیاد روبه رو می گردد. خود را مصرف کننده زندگی خودتان در نظر بگیرید. چه می توانید بکنید که زندگیتان ساده تر شود؟ از چه موضوعی ناراحتید,با چه دشواری روبه رو هستید,چیست که بیش از اندازه وقت شما را می گیرد؟چه کالا وکدام خدمات می توانند کمک کنند؟اگر نقطه نظری دارید که می تواند به شما کمک کند ,ممکن است بتوانند به دیگران هم کمک کند.این گونه فکر کردن کلید کار فرما شدن است.درس پنجمبه شم خود اعتماد کنیداولین ماموریت بزرگ من بعد از پیوستن به گروه ورزشی سی بی اس مصاحبه با کواتر بک بزرگ نیویورک ,جو نامات بود.مدیریت شبکه با من یک قرارداد سه ساله امضا کرده بود با این حال عده ای تردید داشتند و مطمئننبودند که بتوانم این کار را بکنم. بعضی ها هم دوست داشتند من شکست بخورم . فرصتیداشتم به کسانی که فکر می کردند من از عهده این کار بر می آیم ثابت کنم که اشتباه نکرده اند.همه روزه اول کارشان عصبی می شوند و دلهره دارند. من هم از این قاعده مستثنی نبودم. به خصوص که برنامه ام برای اولین بار در تلویزیون ملی آمریکا پخش می شد.اگر خراب می کردم ,چه پر شماراشخاصی که مرا می دیدند. از آن گذشته نامات, بزرگترین ورزشکار آمریکا بود. البته سایر قهرمانان هم بزرگ بودند, اما نامات بزرگ تر از همه ی بزرگ تر ها بود. و با این حال یکی از مشکلات این بود که من او را سال ها قبل در یک برنامه ی تلویزیونی دیده بودم واز او سوالاتی کرده بودم آن شب تبادل بسیار کوتاهی داشتیم اما فکر می کنم کمی از من دلخور شده بود. در این جلسه شروع بدی داشتیم . قرار بود در محل باشگاه درست قبل از شروع تمرینات با او مصاحبه ای داشته باشم. وقتی گروه فیلم بردار دوربین ها را در محل خود مستقر ساخت منتظر ورود او شدیم. نگران دیر شدن تمریناتش بود زیرا بازیکنان اگر دیر به جلسه تمرین می رسیدند جریمه می شدند. وقتی سر انجام من و جو برای مصاحبه نشستیم تشریفاتی را رعایت کردم تا مصاحبه

شروع شود. باید تصمیم می گرفتم آیا ابتدا سوال دشوار بکنم یا نه؟ سوال دشوار را برای بخش انتهایی بگذارم؟ به راهنمایی شم وغریزه ام این بار تصمیم گرفتم که روش خودم را تغییر بدهم. به این نتیجه رسیده بودم که نامات باید به سرعت حرف افشا کننده ای بزند. بنابرین هنوز لحظاتی از مصاحبه نگذشته بود که از او سوالی کردم که همه به دانستن جوابش راغب بودند. باشگاه جتز در آن فصل خوب در مسابقات ظاهر نشده بود ونامات می توانست در این خصوص توضیحاتی بدهد. اما چه کسی حاضر بود که چنین سوالی بکند؟ تهیه کننده برنامه قبلا به من گفته بود که گزارش گران قبلی هرگز نخواسته بودند از او در این باره سوال کنند. به هر صورت من به غریزه می دانستم باید موضوع را مطرح کنم.پرسیدم: میدانی جو تیم جت ها امسال خوب بازی نکرد. آیا تو مسئولیت این را بر عهده می گیری؟ابتدا نمی دانستم که چه جوابی دریافت خواهم کرد. نامات کمی برافروخته شد بعد خنده نخودی کرد. او گفت نمی تواند بگوید که تیمش بد بوده است. از آن گذشته شروع فصل است وهنوز تا پایان فصل مانده. وبعد گفت مسئولیت تمام تیمش را بر عهده می گیرد. او درباره ی شرایطروحی تیمش و احساس خودش در قبال باخت ها حرف زد . در حال صحبت بودیم که ناگهان صدای گوش خراش یک ماشین چمن زنی از بیرون از خانه بلند شد. ضبط را متوقف کردیم ولو همکارم به سرعت از خانه بیرون رفت تا تقاضا کند ماشین چمن زنی را برای چند دقیقه خاموش کند. من ناراحت بودم نامات تازه شروع به حرف زدن کرده بود و من نمی خواستم این موقعیت را از دست بدهم. اما وقتی لو برگشت مرا دید که ایستاده ام و اشک در چشمانم حلقه زده وجو هم ایستاده بود وداشت میکروفن را از جلوی پیراهنش بر می داشت. او عجلهداشت ومی خواست برود. کمتر از سه دقیقه برنامه ضبط کرده بودیم در همان ۱۸۰ ثانیه بیش از تمام مدت فصل درباره ی خودش اطلاعات داده است. من روی سوال خوبی انگشت گذاشته بودم, برنامه با موفقیت ضبط شده بود. وقتی یکشنبه هفته بعد این مصاحبه پخش شد روزنامه ها وسایر رسانه ها از صداقت این فوق ستاره حیرت زده شده بودند. واز این که من توانسته بودم حرف های دل او را بیرون بکشم تعجبکرده بودند.من در آن لحظه به غریزه وشم خود اعتماد کرده بودم این موثر واقع شده بود.درس ششمگزینه های خود را باز نگه داریدوقتی به نیویورک برگشتم خود را در کنار یک چهار راه یافتم . پدر عزیزم اخیرا فوت کرده بود و بعد از بیست سال زندگی زناشویی من وجان متارکه کردیم. زمان پایان ها بود و اما زمان شروع ها هم بود. تصمیمات زیادی باید می گرفتم. مانند اغلب زنانی که از نو شروع می کنند, در شروع گیج و سر در گم بودم. کجا باید بروم ؟ چه باید بکنم؟ می توانستم در کنتاکی باقی بمانم که مردم مرا به عنوان همسر فرماندار می شناختند. می توانستم به تگزاس بروم که در آنجا مرا فیلیس می شناختند همان دختری که با او بزرگ شده بودند ویا می توانستم به نیویورک برگردم و به هر کسی که می خواهم تبدیل گردم.اگر دنبال گزینه های جدید هستید به جایی بروید که گزینه های فراوان وجود داشته باشد.من نیویورک را انتخاب کردم از این رو راهی نیویورک شدم تا بار دیگر فیلیس جرج شوم. اگر گزینه های خود را باز نگه دارید شانس رسیدن شما به موفقیت و خوشبختی به حداکثر میرسد. این به دو معناست اول وقتی برنامه ای را تدارک می بینید خودتان را تنها به یک انتخاب محدود نکنید به خودتان امکانات و احتمالات متعدد بدهید. این گونه اگر برنامه ی شماره ۱ موثر واقع نشد می توانید به سراغ برنامه ی شماره ۲ بروید. اگر برنامه ی شماره ۲ موثر واقع نشد به سراغ برنامه ی شماره ۳ بروید. دوم بدون توجه به این که درباره ی برنامه ی خود تا چه اندازه مطمئن هستید نقش شانس را دست کم نگیرید. رویایتان را مجسم کنید تصویری در ذهن خود نقاشی کنید . خود را در موقعیت ها و نقش های مختلف ببینید. چه احساسی درست تر به نظرتان می رسد. بعد خود را در آن نقش ببینید . آیا به نظرتان راحت نمیرسد؟به امکانات و احتمالات فکر کنید و از خود بپرسید: در گذشته چه آموختم که می توانم از آن حالا کمک بگیرم؟ این موضوع مهمی است زیرا گزینه های جدید اغلب ترکیبی و یا تنوعی از گزینه های قبلی هستند.وقتی انتخاب هایی را که داشتم در ذهنم تصویر کردم به مهارت هایی فکر کردم که در گذشته به دست آورده بودم. به این توجه کردم که کدام یک از آن ها قبلا برایم مفید واقع شده اند. این گونه بود که توانستم مطالب زیر را بنویسم: بازگشت به تلویزیون/بعد از سالها خدمت در سی بی اس تجربه ی قابل ملاحظه ای

داشتم. و در برنامه ی دختر شایسته به عنوان داور شرکت کرده بودم .نوشتن یک کتاب دیگر/ در مورد صنایع آمریکا دو کتاب کامل نوشته بودم و حالا هم می توانستمکتاب های بیشتری بنویسم. بازیگری/ سه سال آموزش بازیگری دیده بودم. در ده ها برنامه ی آگهی ی تجارتی حضور فعالداشتم. بنابراین امکان آن را داشت که به این زمینه ی کاری باز گردم. شروع کردن یک تجارت دیگر/ می دانم که از مهارت کار فرمایی برخوردارم. از این رو می توانستم شرکت دیگری نظیر مرغ جرج برپا کنم. سخنرانی/ از تجربه ی سخنرانی برای گروه های مختلف برخوردار بودم .من از داشتن تبادل بادیگران لذت می برم.کار در زمینه ی حمایت از زنان و کودکان / در این زمینه هم از تبحر و مهارت فراوان برخوردار بودم.نمی خواستم که هیچ امکاناتی را نادیده بگیرم.تمام مهارت هایم را لیست کرده بودم تا بتوانم از بین آن ها یا ترکیبی از آن ها کاری پیدا کنم که الن فانت دستیار مجری ی برنامه ی دوربین مخفی را به من واگذار کرد. همه تعجب کرده بودند من هم برایم جالب بود زیرا نه تنها اولین دستیار مجریبودم بلکه اولین دستیار مجری بودم. درس هفتمقدرت خوب بودن را احساس کنیدمرا طوری تربیت کردند که دختر خوبی باشم و من از این خوب بودن ضرری ندیده ام.در واقع من آموختم خوب بودن کالای قدرتمندی است. امروز به نظر می رسد که هر کاری که بکنید و به هر طرف که نگاه بکنید مردم می خواهند نقطه ضعف های دیگران را بیابند و آن ها را مسخره کنند. از این رو بعضی ها هم به این نتیجه رسیده اند که خوب بودن کلمه ی بدی است. آن ها می گویند خوب ها آخر خط قرار می گیرند. می گویند اگر می خواهی موفق باشی نباید خوب باشی. در نظر آن ها خوب بودن نقطه ی مقابل قدرتمند بودن است. برای آن ها خوب بودن ضعف است. من در اینجامی خواهم بگویم این طرز فکر ابدا درست نیست.خوب بودن نشان می دهد که شما با خودتان راحت هستید.نشان می دهد که شما قوی و به اندازه ی کافی مطمئن هستید. نشان می دهد که شما بیمی ندارید که علاقه ی خود را به دیگران نشاندهید. راه خوب بودن بسیار ساده است خودتان را به جای دیگران تصور کنید. با خود بگویید اگر دیگران این کار را با من می کردند چه احساسی پیدا می کردم؟ اگر من در موقعیت او بودم چه اقدامی به من احساس بهتری میداد؟ اگر من با مشکل او روبه رو بودم انتظارداشتم دیگران برایم چه کنند. وقتی برای اولین بار از تگزاس به نیویورک رفتم به من گفتند که آدم متفاوتی هستم زیرا خوب و مهربان هستم . سوار تاکسی می شدم و با راننده حرف می زدم.به رستوران می رفتم و با گارسون حرف میزدم. در فروشگاهها باور نمی کردم که بعضی از فروشنده ها تا چه اندازه بی ادب هستند. فکر می کردم آن ها باید به خریداران کمک کنند. به هر صورت من یک مشتری هستم با این حال سعی می کردم خوب ومهربان باشم. بعضی از نیویورکی ها به دوستانه بودن من تردید داشتند.اما اغلب مردم از این حیث من تعریف می کردند. از آن به بعد سعی کردم که در تمام موقعیت ها آدممهربان وخوبی باشم درس هشتم زندگی کامل نیستزندگی تقریبا برای من کامل بود تا این که به کلاس پنجم رسیدم. خواستم فلوت یاد بگیرم تا در ارکستر مدرسه بنوازم. در میان ناباوریم پدر و مادرم با این کار مخالفت کردند. به آن ها التماسکردم به من این اجازه را بدهند.این بدترین اتفاقی بود که برای من در آن سن وسال افتاده بود.اما آن ها محکم روی حرفشان ایستادند. به من گفتند تو کلاس پیانو میروی فرصت این کار را نداری که هر دو کار را بکنی. من در یازده سالگی نت های باخ وبتهوون را می نواختم. در مسابقه ای که بسیاری از افراد بزرگ تر از من شرکت کرده بودند اول شده بودم. پدر و مادرم معتقد بودند که تنها باید یک رشته را بچسبم و در آن به حد عالی برسم. در آن شرایط بود که من پیانو را انتخاب کردم. من برای اولین بار به این نتیجه رسیدم که همیشه نمی توانم شاد وراضی باشم. من به این نتیجه رسیدم که کامل و صد در صد وجود خارجی ندارد.بلوغ من به داستان های پریان شباهت دارد چیزی شبیه سیندرلا . من با یک پرنسس جذاب ازدواج کردم. در قصر زندگی کردم. حتی تاج طلایی بر سر گذاشتم. اما در قصه من لحظات نا خوشایند نیز بوده و واقعیت این است. به یاد دارم وقتی داستین هافمن جایزه ی بهترین بازیگر را به خاطر ایفای نقش در فیلم مرد باران دریافت کرد.گفت: دلم می خواهد از آن هایی که مرا با لگد زدند و آن هاییکه مرا بوسیدند تشکر کنم .به نظرم رسید که حرف منطقی میزند.اغلب اوقات این ضربه های شدید است که ما را در زندگی شکل می دهدو

قدرتمند می کند.درس نهمچشم انداز خود را حفظ کنیدسال ها قبل از مسخره ترین چیزها ناراحت می شدم. آن ها را بار ها و بارها در ذهنم مرور می کردم. چرا این حرف را زدم؟ چرا این کار را کردم؟ باور نمی کنم به من چنین حرفی زده باشد.منظورش چه بود؟ اما حالا ـ به این نتیجه رسیده ام که گسترده تر فکر کنم. مسئله درباره ی چشم انداز است شما می دانید که وقتی در موقعیت دشواری قرار می گیرید وکسی به شما می گوید: نگذار تو را به زمین بزنند چشم انداز و دیدگاهت را حفظ کن.خوب معنای این حرف چیست؟ جوابش را وقتی پیدا کردم که به قله رفیع کوه بیرون از شهر تاکسون آریزونا صعود کردم. آنجا درخت ها, جاده ها و خانه ها تا چندین مایل دورتر می دیدم. منظره به شدت الهام بخش بود. احساس کردم هر چه نگرانی دارم بی مورد است. هر گاه کسی به شما حرف نا خوشایندی می زند ویا احساس می کنید حرف بدی زده اید ویا کار بدی کرده اید.ماجرای قله کوه را بیاد آورید.این گونه بهتر می توانید همه چیز را در چارچوب مناسب خود قرار دهید. اگر نمی توانید موقعیتخود را تغییر دهید, چشم اندازتان را تغییر دهید.درس دهمبیاموزید که به خود بخندیدبعد از سال ها جدی گرفتن بیش از اندازه زندگی فکر می کنم سر انجام خندیدن به خودم راآموخته ام. باید بیاموزیم که به طرزی با مشرب خوش به زندگی نگاه کنیم. من پشت دوربین تلویزیون اشخاص را با نام های اشتباه صدا زده ام. دلم می خواست می توانستم بلافاصله حرف ها را به دهانم بر گردانم. اما در مواقعی بهتر است لطیفه ای بگویید و موضوع رافراموش کنید. با آن که درس بازیگری را نزد معلمان بزرگی آموخته بودم وقتی به نیویورک آمدم قبلا در هیچ فیلم سینمایی بازی نکرده بودم. برای ایفای نقشی با چند زن دیگر امتحان بازیگری دادیم. کسی که از من امتحان بازیگری گرفت, در تگزاس بزرگ شده بود.به همین جهت وقتی لهجه ی تگزاسی منرا شنید به نظرش خیلی آشنا رسید. فکر می کنم به همین دلیل بود که او نقش را به من داد.بازیگر این فیلم رابرت دو نیرو بود. یکی از روزها رابرت نگاهی به من کرد و پرسید: فیلیس آیا این اولین باری است که فیلم بازی می کنی؟ و من در جواب گفتم :بله. این را شنید نگاهی به من انداخت وتبسم کرد. یکی از روزها در اتاق نشیمن صحنه ای را فیلم برداری می کردیم. دو خانواده ای که در فیلم بازی می کردند آمده بودند تا درباره ی ازدواج حرف بزنند. وظیفه من این بود که روی کاناپه بشینم سرم را تکان بدهم و تبسم کنم. حالت عصبی داشتم به محض اینکه دوربین روی من افتاد تند تند شروع به حرف زدن کردم, انگار در خانه ی خودم مهمانی داده ام. صدای کارگردان بلند شد و همه حیرت زده بودند.فیلیس نیازی نیست که در اینجا حرف بزنی, قرار نیستکه حرف بزنی.صورتم سرخ شده بود.من در کنار چهره های سرشناس سینما نشسته بودم. می خواستم زیر کاناپه پنهان شوم.اما درس مهمی که گرفتم این است که هر موضوعی را آن قدر جدی نگیرم.سعی کردم از خودم بپرسم آیا این موضوع این همه مهم است؟ نه این اولین فیلم من بود می توانستم اشتباهکنم. من به جای اینکه این موضوع را جدی بگیرم از آن لطیفه ای ساختم.ببخشید قصد نداشتم زیاد حرف بزنم اما احساس کردم در خانه ی خودم هستم و در اتاق نشیمنخودم هستم. همه خندیدند و موضوع را فراموش کردند.خنده توانسته مرا در بدترین شرایط از مخمصه نجات دهد. به خودتان سخت نگیرید. خواهید دید کهآن قدر ها هم که فکر می کردیدمسئله ی مهمی نیست.خدایاگفتم: خسته ام.گفتی: لا تقنطوا من رحمهٔ الله...از رحمت خدا نا امید نشوید.[زمر/۵۳]گفتم: هیچ کی نمیدونه تو دلم چی می گذره.گفتی: ان الله یحول بین المرء وقلبه... خدا حائل است میان انسان و قلبش[انفال/۲۶]گفتم: هیچ کسی رو ندارم.گفتی: نحن اقرب الیه من حبل الورید... ما از رگ گردن به شما نزدیکتریم[ق/۱۶]گفتم: ولی انگار اصلا منو فراموش کردی؟گفتی: فاذکرونی اذکرکم...منو یاد کنید تا یاد شما باشم[بقره/۱۵۲]

Never say neverEngineerSaharmahmuodi جورج ، فیلیس phyllis George

هرگز نگویید هرگز / فیلیس جورج؛ [مترجم] مهدی قراچه داغی — . تهران :قطره ، ۱۳۸۳.۱۵۸ ص.– (سلسله انتشارات قطره ؛ ۵۰۵.فلسفه و روانشناسی؛۳۱)فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا .عنوان اصلی : ۱ never say never . موفقیت . الف . قراچه داغی ، مهدی ،۱۳۲۶ – مترجم . ب . عنوان ۴ ه ۹ ج / ۱۶۱۱ ۱/۱۵۸۱۳۸۳کتابخانه ملی ایران

۳۱۶۲۰-۸۳م

خودآگاهی و استحمار

پدیـد آورنـده: دکتر علی شـریعتی خلاـصه کتـاب : محمـد قلعه نـوعی- اسـتحمار عـاملی است برای انحراف یـا اغفـال ذهن از"خودآگاهی انسانی "و"خودآگاهی اجتماعی "ومشغول داشتن آن به هر"حق "یا" باطلی" "مقدس"یا" نا مقدس. "استحمار کهنه" مذهب"بود و عامل استحمار نو"هرگونه جنگ زرگری. "ونام های استحمار کهنه:زهد-اخلاق-شعر-قومیت پرستی-گذشته پرستی-فلسفه-شکر ...ودر استحمار نو:تخصص و تحقیق-علم-قدرت-پیشرفت و آزادی جنسی- آزادی زن-تقلید و غیره.....

شناسنامه :عنوان کتاب: خودآگاهی و استحمارپدید آورنده: دکتر علی شریعتیانتشارات : بنیاد فرهنگی دکتر علی شریعتیمشخصات نشر: تهران، بنیاد فرهنگی دکتر علی شریعتی ، ۱۳۸۶.مشخصات ظاهری: رقعی - تعداد صفحه ۸۴شابک: ۹۶۴۹۳۰۷۷۱۰وضعیت فهرست نویسی: فیپا فریب بزرگ آگاه باشیم که " اشباع علمی " خود را از نظر فکری ، اشباع یافته احساس نکنیم . که خیال کنیم که از نظر فکری به منتهای درجه یک انسان آگاه رسیده ایم . و این یک نوع فریب بسیار بزرگ است که خاص تحصیل کرده ها است . فریبی که یک آدم عامی کمتر دچار آن می شود تا یک عالم . خطر عالم شدن اما جاهل ماندن .انتخاب تعیین کننده :اکنون جوامع جهان سوم با اینکه از لحاظ علمی و صنعتی در سطح پایینی هستند اما مجهز به سلاح جدیدی هستند که به آنها قدرت داده که در برابر غرب بـا تمـام تسلسـحاتش بایسـتند.آنهـا فقـط مسلح به یـک چیز فکر ایمـان یک ایـدولژی یک هـدف و یک آگاهی روشنبینانه هستندامروزه در دنیـا چی بـا چی می جنگـد؟ . مجموعه قـدرت های علمی و صـنعتی در برابر مردمی که فاقـد هر گونه صنعت و علمی هستند چی با چی می جنگـد ؟ «علم» می جنگـد با «فکر» در عین حال در پیش جامعه هایی که می خواهند انتخاب کنند راه دیگری قرار می گیرند و آن انتخاب راه علم (سرمایه داری ، قدرت و صنعت) و یا انتخاب یک راه فکری (یک ایده آل ، یک ایدئولوژی) جامعه ای که یک ایده آل و ایمان دارد بر هر قدرتی پیروز می شود و چنین جامعه ای بی تردید بعد از چند سال تمدن هم خواهد داشت ماشین هم خواهد داشت ، خودش تولید کننده در سطح جهانی هم خواهد بود .اما اگر جامعه ای بدون ایده آل بدون ایمان و بدون آگاهی و فقط به دنبال صنعت به دنبال سرمایه داری و آنچه امروز پیشرفت صنعتی و علمی نامیده می شود برود همواره مصرف کننده می شود و خیال خواهد کرد که تولید کننده است و این فریب بزرگ همه کشور های عقب مانده است . زیرا به قول فـانون : جـامعه هـای عقب مانـده یـک سرنوشت مشابه دارنـد ، یک درد ، یک نیاز و یک انتخاب مشابه زیرا در برابر قـدرت مشـابه ای قرار گرفته انـد یا بایـد «فکر» را اول انتخاب کننـد یا «تمـدن بـدون فکر» را !!!مقصود از تمـدن آن چیزی است که متمـدن هـا عرضه می کننـد .تجربه نشان داده جامعه هایی که از یک راه ایـدئولژی شـروع کرده انـد و بعـداز کسب خود آگاهی به حرکت در آمـده انـد امروزه در ردیف قـدرت های تمدن ساز جهان اند اما جامعه هایی که به تقلید از تمدن غرب پرداخته اند ، بی آنکه دارای یک آگاهی اجتمایی باشـند همچنان مصـرف کننده مانده اند .انسان ، دور و بس نزدیک انسان دارای یک ذات برتر و شریف تر از همه پدیـده هـای طبیعی است.این هم حرف مـذهب است هم حرف سـارتر یـک ادعـای دینی نیست خود سـارتر هم با اینکه به خـدا معتقـد نیست اما انسان را یک ذات کاملا جـدا از همه موجودات طبیعی میداند ، سرنوشـتش به خودش واگذار شده و خودش سازنـده ی تقـدیر خویش است . خصوصـیاتی که در عـالم ، فقط خصوصـیات خداونـد است ، در درجات پایین تر به انسان منصوب شـده است خـالق بودن ، آگـاه بودن ، تـدبیر کردن و آزاد از همه جبر هـا بودن روزمرگی :یـک چنین موجودی که دارای ارزش های خـدایی و ذات خـدایی است دنبال زنـدگی روزمره می افتد.و این قاتل هر انسان زنده ای است منجلابی که در آن عزیز ترین ارزش هـای خـدایی انسـان ، هر روز فرو میرود کار کنـد برای اینکه بخورد بخورد برای اینکه کار کنـد تولیـد برای مصـرف ، مصـرف برای تولیـد و این دایره معیوب سـرگذشت آدم است. در گذشـته و حـال، شـرقی یا غربی.اگر مجموعه چیز هایی را که در

شبانه روز آرزو می کنیم ، یا نسبت به هرکسی که آنها را دارد حسد میورزیم یا غبطه می خوریم و همواره در تلاش برای بدست آوردن آن ها هستیم هر چه می خواهد باشد از لباس ، ماشین ، خانه ، مقام ، درجه یا تحصیل یا دوست یا هر چه روی یک صفحه کاغذ بنویسیم و در یک حالت آگاهانه به آن نگاه کنیم از ترکیب خودمان بیزار می شویم و بعد می بینیم که این آدمی برای کسب احتمالی یک نمره ، یک زمین ، یک درجه و حتی یک خیال چقدر ذلیل خواهد شد خواهیم دید که چه چیز هایی را برای بدست آوردن اینها فدا خواهیم کرد زمان ، استعداد ، غرور خدایی انسان و... همه اینها را از دست می دهیم ، بدون اینکه متوجه آنها باشیم.ناز پرورده تنعم نبرد راه به دوست ابراهیم ادهم یک اشرافی پولدار و بیکار که تفریحش شکار بود و همه چیز به او داده بودند و یک قفس طلایی برایش ساخته بودند.یک روز از این قفس بیرون آمد و یک مرده دید گفت این چیست؟ گفتند این سرنوشت آدمی است گفت یعنی من هم ؟ گفتند آری مردن چیست ؟ مردن حالتی است که در پایان عمر هر کسی را ، فرا می گیرد و بعد چگونه می شود ؟ بعد ، آدمی ، هر کجا ، هر کس تبدیل میشود به هیچ ، یک مردار ! فردایش بیماری را می بیند ، این کیست ؟ بیمار ، بیماری چیست ؟بیماری حالتی است که آدمی را قبل از مرگ ، گاه به گاه ، کم و بیش ، سخت و سست ، فرا می گیرد ، حتی مرا؟ آری ! بیماری هیچ دیوار و حصاری را نمی شناسد. پس فردا : این کیست ؟ که بر روی قامت خویش دو تا شده ؟ پیر است ، پیری چیست ؟ سرنوشت مخدوم هر آدمی است .حتی من ؟ آری ! حتی تو . روز دیگر این کیست ؟ فقیر است ، فقیر کیست ؟ انسان نیازمند و محتاجی که تمام وجودش کاسه گداییش است تا اینکه فقط شکمش را سیر کند ناگهان می فهمد که در چه لذت پوچی به سر می برده و چه چیز هایی در زیر این هیاهو ها و لذت های دروغین مجهول مانده.اما انسان متوجه امکانات و ارزش هایی که در اختیارش نهاده اند نیست که فقط و فقط به او به چنین موجودی داده شده است به سادگی خودش را فدای دیگری میکند به شکل برده دیگری در می آید آدم اگر آدم دیگری را بکشد آدم میماند ، هرچند قاتل ! اما آدمی که در مقابل آدم دیگری خم شود دیگر آدم نیست ! خودآگاهی خود آگاهی چیزی است که دائما مرا از بیرون از این مشغولیت های دائمی که مرا قربانی خود میکند به خود فرا بخواند. آنهایی که روزی سه ، چهار ساعت جلو آینه هستند ، یک بار هم خودشان را ندیده اند ! خود آگاهی یعنی چیزی که مرا به خویش بنمایاند ! چیزی که متوجه ام کند که چقدر «ارزش» دارم هر کس به میزان ایمانی که به خود دارد ارزش دارد . چقدر ما را تحقیر کردند ! در تصورمان نمی گنجد که عرضه انجام کار کوچکی را داشته باشیم ! این قدر نسبت به شخصیت خودمان بی ایمانیم و کوچکیمو مسلما نسل و آدمی که خودش ، خودش را کوچک شمارد «کوچک» هم هست. برای اینکه بتوانی دیگری را به صورت برده خودت تسلیم کنی ، اول باید تحقیرش کنی ! به نحوی که خودش با ور کند از نژاد و خواندان پست است ! آن وقت است که می آید به بردگی تو و پناه می آورد به اربابی تو ! مگر با ما جهان سومی ها شرقی ها مسلمانان چه کردند؟ اول مذهبمان ، ادبیاتمان ، فکرمان ، گذشته ی مان ، تاریخ مان و اصلا نژادمان و همه چیزمان را چنان تحقیر کردند که ما نشستیم خودمان ، خودمان را مسخره کردیم و در عوض خودشان را آنقدر برتر و عزیز تر و بالاتر نشان دادند که به ما باوراندند تا اینکه ادای آنها را در بیاوریم شبیه آنها راه برویم و حرف بزنیم.بچه وقتی مادرش میراندش ، دعوا و تحقیرش می کند برای اینکه از حمله مادر در امان بماند به خود مادر پناه میبرد. ملت برتر یا آدم برتر برای اینکه ،ملت یا آدمی را به تسلط خویش بکشد تحقیرش می کند که او برای اینکه از مسیر تهمت ها و تحقیر ها فرار کند ، به دامان خود او پناه می برد و خودش را به شکل او در می آورد ، این است که بعضی چیز ها برای فرنگی ها یک کالای مصرفی است ! اما برای ما یک کالای مصرفی نیست یک چیز سمبلیک است ! پانزده درصد تمام اروپایی ها از سمفونی کلاسیک لذت می برند ، اما ایرانی ها ، همه ی شان لذت می برند چرا ؟ برای اینکه آن سمبل یک ذوق برتر است یک فرنگی به سادگی می گوید دوست ندارم ، اما یک شرقی ناچارا می شنود و باید" به به "هم بگوید .این ها همه به خاطر این است که ایمان به خویش را از دست داده ایم .تنها چیزی که ایمان به خویش را برای آدمی فراهم میکند «خودآگاهی» است در مرحله اول من بفهمم که مربوط به چه نژادی ، چه ملتی ، چه تاریخی ،

چه فرهنگی و چه ارزش هـایی وابسـته ام این یـک بازگشت به خود آگاهی است.و از این هم بالا ترخود آگاهی وجودی است . به اینکه من به عنوان یـک پدیـده ی انسانی کاملا" خودم " را بشـناسم و متوجه" خودم " باشم .همانطور که از ماده پلاستیکی اجسام مختلف مثل عروسک و سـطل آشـغال و ... میسازند همانطور آدم و نسل درست می کنند.در جامعه های آفریقایی یا اسـیایی نسـلی می خـواهیم که دیگر امـل و قـدیمی نباشـد که سـرش را حنـا ببنـدد ، چرا ؟ چون که مـا حنـا برای فروش نـداریم می خواهیم لوازم آرایشـی ما را مصـرف کننـد یک نسل ترو تمیز خوشـگل و خوش تیپ.نسـلی لازم دارند که از آن شـکل زندگی قدیم بدش بیاید، باید روشن فکر بشود اما به اندازه معمول به اندازه ای که ذائقه لطیفی پیدا کند دوغ نخورد پپسـی بخورد لباس های قدیمش را دور بریزد همین انـدازه فقط همین انـدازه نه بیشتر ... ! و کار را به جایی رساندن که به اسـکیمو یخچال می فروشـند ! به یک رئیس قبیله آفریقایی رنوی طلایی می فروشـند رئیس قبیله ای که دو کیلو متر جاده در سـرتا سر سرزمینش نیست رنو را سوار بر شتر می کنند و می آورند تا دم در قلعه.متوجه نمی شوید در برابر این همه تغیرات اساسی ، در برابر این همه دگرگونی ها چه چیز هایی را از دست داده ایم . چه چیز میتوانـد متوجه مان سازد که در برابر این بازیچه بودن ها و عروسک بودن ها چه چیزهای مان را قربانی کرده ایم ؟فقط خود آگاهی دلال مظلمه:ملت و جامعه ای که خود آگاهی انسانی و خود آگاهی اجتماعی را ندارد : مهندسـش : تعمیرکار و منتاژگر ماشـین غربی عالمش : کارمند مزدور ، زر و زور است وفکرش را و مسـیر تحقیقاتش را بیگانه تعیین میکند.و اینگونه اسـت که میبینیم چگونه مغز های جهان سوم به دو شـکل در می آینـد :یا همانجا (غرب) جـذب میشونـد و یا بر می گردنـد و در اینجا به صورت «سـتون پنجم» برای مصرف های خارجی در می آیند. مثال : چند سال پیش که در آفریقا مهندس آفریقایی نبود سرمایه دار فرانسوی بایـد مهنـدس را از فرانسه می برد آنجا و ماهی چنـدین هزار خرجش می کرد و لی حالا که ماشاءالله آفریقایی ها خودشان مهنـدس دارند با ماهی چند هزار که میدهند همان کار را از او می کشـند !گول زننده های امروز چشم بنهای بدبخت دیروز نیسـتند آنها کسانی هستند که اساسا «چشم» می سازند و بنابر این گول استاندارد ها و ضوابط تحمیل شده آنها را نخوردن و دست طرف را خوانـدن مسـتلزم این است که آدمی ببیند و بداند اگر این را متوجه نشوی خودت رفته ای ! و بعد به صورت یک شتر قربانی در زیر کارد دشـمن در آمده ای ، ولذت هم میبری ، از پرپر زدنت ،احساس رقص می کنی ! استحمار چیست؟از ریشه حمار است به معنی خر !اسـتحمار یعنی خر کردن مردم !یعنی انحراف ذهن آدم آگاهی و شـعور آدم جهت انسان از خود آگاهی. اسـتحمار در گذشـته فقـط نبوغ و تجربه اسـتحمار گران بود اما امروز علم هم به کمکش آمـده است و همه وسایل ارتباط جمعی : رادیو تلوزیون ...برای اسـتحمارکردن همیشه تـو را به زشـتی هـا دعوت نمی کننـد که نفرت زشـتی هـا تو را فراری بدهـد بر حسب «تیپ» تو دعوت تو را انتخاب می کنند.اگر سـرت را به چیزی گرم کنند تو را دچار استحمار کرده اند ! دیگر رفته ای ! متد استحمار گری :مستقیم : وادار کردن اذهـان به جهـالت یا منحرف کردن آنهاغیر مسـتقیم : اغفال ذهن ها از یک حق بزرگ و حیاتی به وسـیله پرداختن ذهن ها به یـک حق کوچک و غیر حیاتیانواع اسـتحمار :اسـتحمار بر دو گونه است اسـتحمار کهنه و اسـتحمار نو .عوامل اسـتحمار کهنه :۱- مـذهب اسـتحماری :عامل اسـتحمار قـدیم مذهب بود ، که غیر از دوران پیامبران بزرگ ، که مذهب را راستین مطرح کردند بعد از این دوره قدرت های اسـتحمارگر و قدرت های ضد انسانی سـرنوشت مذهبی را در دست گرفتند و مذهب را وسـیله استحمار مردم کردنـد . مـذهب انحرافی مسـئولیت هـایی را که من در برابر جـامعه ام را دارم از بین میبرد و من را در زیر بـار ظلم وادار به تمکین میکنـد و دعوت به سـکوت و صبر می نمایـد و به من می گوییـد دنیا را به اهلش واگـذار کن ۲-   زهد : انسان را در حد ضـعیف تریـن نیـاز هـا بـه چنـد نیـاز بسـیار انـدک نگـه می دارد ۳-   گذشـته پرسـتی : گذشـته پرسـتی و غرور هـای مربـوط بـه گذشـته پرستی.مصـری ها ، اهرام و قبر های فسـیل شـده شان را تمام افتخاراتشان می داننـد یک جنازه مال پنج هزار سال پیش را برداشته و آورده انـد وسط میـدان که این یعنی سـمبل دیگر نمی داننـد که خود این مرحوم وقتی زنـده بوده چه بوده که حالاـ جنـازه اش چه سمبلی شده. یک مصـری به ایرانی می گفت که در خرابه های اهارم ما وقتی گشتند ، نفره ، سیم ، نخ و ... پیدا کرده اند کهمربوط

به پنج هزار سال پیش است پس معلوم می شود که ما در آن زمان تلگراف داشتیم ایرانی هم گفت مه در تخت جمشید ما هرچه گشتند ، نه نقره یافتند و نه سیم و نه چیز دیگری پس معلوم می شود ما تلگراف بیسم داشته ایم !!! به همین چیزها خوشحالیم.۴- شکر : آن شکر آگاهانه ای که مذهب راستین می دهد ، بزرگترین نشانه خود آگاهی انسان است و عبارت است از آگاه بودن انسان به ارزش های خویش و آدمی که نسبت به نعمتی شکر می کند نسبت به آن نعمت آگاهی دارد . ولی شکری که فلسفه انحرافی مذهب می گوید یعنی شکر بر بدبختی ! این شکر ، شکر آن بنده ی خداست که می گفت خدایمان را شکر می کنیم که الحمد الله گوشمان زیر بغلمان نیست .دائما می گویند خدا را شکر که از این بدتر نشده ایم همیشه به پایین دست نگاه کن خوب اما اگر قرار بر این باشد که ما به افغانستان نگه داریم افغانستان به یمن نگاه کند یمن به موزامبیک نگاه کند پس اصلا چرا تکان بخوریم؟! و اینگونه خدا را شکر کردن فلسفه عقب گرد است و بزرگترین مصیبت !۵- به انواع استحمار در قدیم می توان نیز به شعرو قومیت اشاره کرد.عوامل استحمار نو:استحمار جدید ! ۱- تخصص : هر کس در یک چهار چوب بسیار کوچک چنان فرو می رود که از مساله کل اجتماع قافل می شود ! و بنا بر این خود آگاهی اجتماعی اش از بین می رود . چرا که تخصص او را در یک بعد رشد می دهد .۲- علم : علم برای علم به طور مجرد یک عامل انحراف از خود آگاهی است .همان چیزی که هایدگر می گوید : علم ، ثمره لحظه های انبوه متراکمی است که انسان ، در آن لحظات از خود بی خود شده است. وقتی که غرق کشف یا اختراعی هستیم در آن حالت از خود آگاهی دوریم .۳- توانایی (بدنی !) : وقتی که من دارای ثروت می شوم این ثروت و پول برای من امکانات زیادی به وجود می آورد ، خیال می کنم که این توانایی را خودم به وجود آورده ام و همین ، انحراف از خود است ، چرا که پول را به جای خود حساب کرده ام وخود را نشناخته ام . یا مثلا بدنم نیرو مند است ! اما من این نیرو مندی بدنی را منصوب می کنم به نیرو مندی انسانی خودم ! و گفته اند که عقل سالم در بدن سالم است بله هست ، اما بدن سالم غیر از بدن تنو مند است ! که هر قدر که گنده بشوی ، از گاو گنده تر نمی شوی ، تازه آنوقت می دوشنت ! نیرومن هم که بشوی از خر که نیرومند تر نمی شوی ،تازه آنوقت بارت می کنند ! دونده هم که بشوی از اسب دونده تر نمی شوی ، آنوقت هم سوارت می شوند! انسان خود آگاه است که چنان نیرومند می شود که می تواند سوار سرنوشت بشود".ان الله لا یغییرما به قوم حتی یغییر و ما بانفسهم "یعنی همین آدم اگر خودش ، آن ذات انسانی اش تغییر کند ، سرنوشت خودش را و سرنوشت تاریخش را تغییر میدهد و این ربطی به پول و اندام و مقام ندارد و مال انسان بودن خویش است. ۴- تمدن : تمدن و پیشرفت ممکن است عامل استحمار شود ، در عربستان سعودی نمونه هایی از این پیشرفت استحماری به چشم می خورد. از آمریکا به خاورمیانه که می آیی هر کشوری به همان میزان که از لحاظ سطح اقتصادی عقب مانده تر است به همان میزان از لحاظ لوکس بودن و سطح تجمل پیشرفته تر است . تجمل یعنی چه؟ یعنی پیشرفت در مصرف ، تمدن در مصرف آنچه که همه مارا در پایشش قربانی می کنند تا این که شانس تولید را از ما بگیرند هم تولید فکری و هم تولید اقتصادی و ماشینی.۵- آزادی های فردی : برای اینکه خود آگاهی اجتماعی در ذهن ها از بین برود ، آزادی های فردی را مطرح می کنند و چون این آدم احساس می کند که از نظر فردی آزاد است ، احساس آزادی می کند.مثل این است که در قفس مرغی را باز کنند ، اما در سالن بسته ای باشد ! چه فرقی می کند ؟ این فقط یک احساس کاذب از آزاد شدن است و حتی بدتر ! چون آگاه بودن نسبت به اسارت خودش عاملی برای نجات هست ، اما وقتی که همین گاهی هم از بین برود و به طور دروغین احساس آزادی کند دیگر خدا راهم شکر خواهد کرد۶- آزادی جنسی : غرب در برابر مواد خامی که از شرق غارت می کند باید بهایی بدهد و آنان آزادی جنسی را وارد می کنند ۷- آزادی زن : گشودن یک جبهه فرعی بین زن و مرد ! برای چه ؟ برای اینکه از جبهه ی اصلی بین شرق و عرب غافل بشود.۸- تقلید : شکارچیان میروند به جنگل تا میمون را به طور سالم و زنده شکار بکنند . میمون ها در آن طرف رود خانه هستند و شکارچیان در این طرف رود خانه قبلا جلو درخت ها و در محل آمد و شد میمون ها ، کاسه هایی از سیریشم می گذارند ، خودشان هم شبیه به همان کاسه ها را در این طرف

رودخـانه می چیننـد ، منتهـا کـاسه هـای خودشان پر از آب است .دست هایشان را در کاسه های پر از آب فرو میبرنـد ، میمونها هم دسـتشان را در کاسه فرو میبرنـد ، اینها مـدتی نگه میدارنـد میمون ها هم نگه میدارنـد بعـد میگزارنـد روی پیشانیشان ، آنها هم می گذارند اینها دستهایشان میکشند روی چشم ها و صورتشان ، آنها هم می کشند اینها رو به خورشید می ایستند آنها هم می ایستند ، اما بعد که می خواهند چشم هایشان را باز کنند ، بازنمی شود ! و شکارچی می رود و شکارشان می کند.

عذرخواهی یک دقیقه ای

نویسندگان : کن بلانچارد ، مک براید

خلاصه کتاب: مترجم : مامک بهادر زاده- ناشـر : پیک آوین- مقدمه: عذرخواهی یک دقیقه ای داستـان مدیر شرکتی است که در میـانه این دوران پر تغییر، مرتکب اشـتباهی شـده است که مـا به دفعـات در تیتر روزنـامه ها شاهـدش هستیم. جای تعجب نیست که چگونه مردمی اینچنین زرنگ و باهوش و ظاهراً موفق، قادرند بدین حد از مسیر اصلی فاصله بگیرند و آنچه را که واقعاً اهمیت دارد به دست فراموشـی بسـپارند. آن گاه هر چند وقت یکبار می بینیم که ب ر خلاف آنچه عقل سـلیم حکم می کند، اشـتباهاتشان را با عـدم اقرار به آن و عـدم عـذرخواهی از اعمـالی که مرتکب شـده انـد دو چنـدان می کننـد. کـاری که بـا یـک تغییر به راحتی قابل تصحیح است. کن بلانچارد و جک براید به ما شیوه رویارویی موفقیت آمیز با اشتباهاتمان را با رموز یک عذرخواهی هدفمند نشان می دهنـد.عـذرخواهی یک دقیقه ای چیزی بیش از یک تکنیک است و بیش از کلمات صـرف، روشـی ساده برای زندگی و تفکر موفقیت آمیزتر است. مرد جوان مرد جوان در مقـام معـاون مـدیر عامل، در جلسات هیئت مـدیره زیادی حضور پیـدا کرده بود اما تا کنون جلسه ای این چنینی ندیـده بود. برای او که همیشه مـدیرش را می سـتود حکم یـک شوک را داشت. می دانست مـدیر عـامل بایـد دست به اقـدامات جدیـدی بزنـد و در غیر این صورت موقعیت کارمنـدانش و آینده شـرکت به مخاطره می افتاد. رئیس جلسـه بسـیار صـر یح از مدیر عامل خواست در عرض یک هفته راه حلی ارائه دهد که آبرو و اعتبار شـرکت مثل ارزش سـهام آن در بازار فروش تنزل نکنـد و در صورتی که شـیوه موثری نیابـد که بتوانـد اعتماد دوباره هیات مـدیره را جلب نمایـد، مدیرعامل جدید تعیین خواهـد شـد. مـدیرعامل جلسه را ترک نمود و از مرد جوان خواست تمـام آخر هفته را بـا او در تماس باشـد تا راه حلی بیابنـد. مرد جوان به یادش آمـد که می توانـد از مـدیر یک دقیقه ای که دوست پـدرش بود کمک بگیرد. لذا برای او پیغامی ارسال نمود تا در صورتی که امکان داشـته باشـد، از راهنمایی های او بهره بگیرد. مـدیر یک دقیقه ای مدیر یک دقیقه ای با کمال میل آمادگی خود را در این مـورد اعلام نمود و گفت: راز نیرومنـدی وجود دارد که به بسـیاری از مردم را آموزش داده ام و زمـانی که آن را به طور موثر به کار ببندنـد، خواهنـد توانست مشـکلاتشان را آسانتر حل و فصل نماینـد. اسم این تاکتیک عـذرخواهی یک دقیقه ای است. ظاهراً همان چیزی است که مـدیرعامل تو هم به آن نیاز دارد".سـخت ترین بخش عذرخواهی، دانسـتن و اقرار به این نکته است که اشـتباه کرده ایم"عـذرخواهی یک دقیقه ای قبل از هر چیز بایـد از گفتن کلماتی نظیر" شایـد"، "باید"، "اگر می توانسـتم "و" اگر فقـط "پرهیز کرد. این هـا کلمات نگران کننـده ای هسـتند که باعث می شونـد احساس شـکست، دلسـردی و پریشانی به فرد دسـت بدهد و او را در گذشـته هایش نگهداشته و مانع از بروز بهترین عملکرد شود. همچنین فرد را از صادق بودن با خودش باز می دارد. مرد جوان مشکلات شرکت را برای مدیر یک دقیقه ای توضیح داد و او اقرار کرد که ظاهراً موضوع بسیار جدی است و در صورتی که برنـامه دقیقی برای کارهـا ریخته نشود، ممکن است کـل شـرکت فرو ریزد. مـدیر یک دقیقه ای گفت: در حال حاضـر قویاً فقط یک کار است که مدیرعامل می تواند انجام دهد تا به طور چشـمگیری کارها بهتر و مساعدتر شود و آن هم عذرخواهی یک دقیقه ای است. انجام مناسب و به موقع عـذرخواهی یک دقیقه ای یکی از نیرومنـدترین کارهایی است که هر انسانی می تواند برای ترمیم موقعیتهایی نظیر این از آن استفاده کند.همچنین او توضیح داد: من بیش از بیست سال ۳ رمز مدیریت را به کار بستم. هدف گذاری

یک دقیقه ای، تقدیر و توبیخ رسمی. بعد از سالها تدر یس این نکات به مدیران دریافتم در صورتی که خود مدیران مرتکب اشتباهی شوند نیاز به رمز دیگری به نام عذرخواهی یک دقیقه ای است. قدرت واقعی عذرخواهی یک دقیقه ای در عمل به آن نهفته است نه فقط در بیان آن". قدرت عذرخواهی یک دقیقه ای عمیق تر از کلمات صرف است".در صورتی که مدیری دچار اشتباهی شود، اشتباهات روز به روز بدتر شده و روابط را مسموم می کنند. عذرخواهی نه تنها دارای نیروی پتانسیل تصحیح اشتباهات است بلکه موجب جلب اطمینان دوباره دیگران نسبت به شخص نیز می شود. در این حالت شخص با دلیل اصلی صدمه ای که زده مقابله می کند نه با اثرات و نشانه هایش. عذرخواهی غالباً در عرض یک دقیقه بیان می شود گویا این که برای ترمیم و بازسازی مجدد اوضاع نیاز به زمان قابل توجهی است. در عذرخواهی یک دقیقه ای نیاز به هیچ عذر و بهانه، قربانی کردن خود یا بیان داستانی شورانگیز نیست، بیان مستقیم اصل مطلب بسیار تأثیرگذارتر است. قسمت مشکل و زمان بر آن، رسیدن به صداقت کامل با خود و قبول مسئولیت اشتباه خود پیش از عذرخواهی کردن است".در کنه اکثر مشکلات، حقیقتی وجود دارد که نمی خواهیم با آن روبرو شویم "مشکلات دقیقاً از لحظه ای که فرد از مواجه شدن با حقیقت طفره رود شروع و مرتباً بدتر و در نهایت از کنترل خارج می شود. وقتی فرد تلاش می کند با حقیقت قطع رابطه کند که" هرگز این اتفاق نیفتاده "و یا" تقصیر من نبوده است" درصدد انکار یا تکذیب آن حقیقت است و نمی تواند عذرخواهی کند. او هرگز نمی تواند بپذیرد که در اشتباه است. عموماً این افراد حالت تدافعی به خود گرفته و تمایلی به شنیدن انتقادات ندارند.صادق بودن با خود و پذیرش مسئولیت صدماتی که به دیگران وارد شده نیازمند فروتنی و شهامت است. رهبران بزرگ وقتی کارها خوب پیش می رود از دیگران ستایش و قدردانی می کنند و وقتی کارها بر وفق مراد نباشد، مسئولیت کامل آن را خودشان بر عهده می گیرند. درست برعکس رهبران خودپسند که وقتی کارها درست پیش برود، افتخار و احترامش را نصیب خود می کنند و برای پیشرفت ناصحیح کارها دیگران را مورد سرزنش قرار می دهند. وقتی فرد تسلیم شده و اشتباه خود را می پذیرد، می فهمد که بدون توجه به هر پیامدی باید از افرادی که به آنها آسیب رسانده عذرخواهی کند". هر چه عذرخواهی دیرتر انجام شود، ضعف و سستی در این کار بدخواهی تلقی می شود".اگر فرد نتواند نسبت به رویداد خاص فعلی صداقت داشته باشد دیگران تصور میکنند در مورد مسایل دیگر هم دروغ می گوید. از نظر افرادی که از عذرخواهی امتناع می کنند عذرخواهی یک ضعف تلقی می شود و این از آنجا ناشی می شود که بیشتر مردم دوست دارند همیشه خوب و درست به نظر بیایند و مشکل همیشه خوب و درست به نظر رسیدن این است که باید یک نفر دیگر این وسط بد به نظر برسد و کار اشتباه را او کرده باشد. اگر مردم دست از این درست به نظر رسیدن بردارند و در جاهایی که قابل قبول است به عنوان عکس العمل پذیرفتنی و بر حق از اشتباهاتی که مرتکب شده اند عذرخواهی کنند در این صورت، صداقت و اخلاص، جانشین سرپوش گذاریها خواهد شد. در این جا لازم است که به فرد آسیب دیده دقیقاً گفته شود که چه اشتباهی از فرد خاطی سرزده است. ضمن این که او باید صریحاً احساس خود را نسبت به کارهایش بیان کند که مثلاً آشفته، دستپاچه، ناراحت یا خجالت زده است، با این کار نشان می دهد که عذرخواهی واقعی بوده و بر رابطه صادقانه خود با طرف مقابل صحه می گذارد. تمامیت صداقت یعنی گفتن حقیقت به خودمان و دیگران، تمامیت یعنی زندگی بر طبق آن حقیقت. زمانی که فرد تسلیم واقعیتی می شود و آن را می پذیرد، صداقتش را نشان می دهد و وقتی به چیزهایی که گفته عمل می کند، تمامیتش را نشان می دهد. تمامیت یعنی ثبات قدم در فکر و عمل. یعنی در هر موقعیتی مطابق آن انسانی که واقعاً می خواهی باشی عمل کنی و این مستلزم تصحیح اشتباهات است. آنچه که فرد مایل است، مردم در حال و آینده در مورد او فکر کنند دقیقاً آن چیزی که او می خواهد آنگونه باشد و این مستقیماً روی تمایل برای عذرخواهی تأثیر می گذارد. بدین ترتیب مشاهده می کنیم عذرخواهی یک دقیقه ای علاوه بر تلاش برای تصحیح اشتباهات، روشی است برای تعدیل و آرایش دوباره رفتار". آنچه از شما به یادگار می ماند زندگی شماست". همه انسانها دارای کاستی هایی هستند و هیچکس کامل نیست. در نتیجه ممکن است کارهایی انجام دهد که با آنچه مایل است از

خود بر جای گذارد ناهماهنگ و متضاد باشد. اما تمامیت فرد با سرعتش در تصحیح این اشتباهات سنجیده می شود و این که چقدر سریع به مسیر درست برگردد. گاهی اوقات ما اشتباه می کنیم. روی غرور یا خویشتن بینی مان تأثیر بیش از حد می گذارد و اجازه نمی دهد به اشتباهاتمان اعتراف کنیم و خودمان را ببخشیم. ظاهراً اشتباه مثل تخلف یا پیمان شکنی می ماند که نمی توانیم به هیچ وجه فراموشش کنیم. وقتی مرد در می یابند که صدمه وحشتناکی به کسی وارد کرده اند قدرت بخشیدن خودشان را از دست می دهند. آنها احساس بسیار بد و رعب آوری نسبت به صدمه زدن یا ناامید کردن یک فرد دیگر دارند. فکر بخشیدن خود، ساده است. اما انجامش همیشه آسان نیست و آن چیزی که بخشیدن خود را تا این حد مشکل می سازد روبرو شدن با دو حقیقت است: اول این که کار اشتباهی در رابطه با یک نفر انجام داده ای که باید تصحیح شود. دوم این که کار تو در تضاد با شخصیتی است که می خواهی باشی یا دوست داری دیگران فکر کنند که هستی. برای اثبات این که خود شخص بهتر از رفتار بدش است باید اشتباه خود را ببخشد. اصلاح اشتباهات نشان می دهد شخص خالصانه و از صمیم قلب در صدد بازگرداندن اعتماد از دست رفته است. تنها زمانی عیوب اصلاح می شود که فرد رفتار خود را تغییر دهد و اشتباهش را جبران کند و این کار به شکلی انجام شود تا شخص موردنظر ارزش و اهمیت آن را درک کند. بدین منظور لازم است از فرد آسیب دیده سئوال شود که برای جبران اشتباه پیش آمده چه کاری میتوان انجام داد. بیشتر مردم از یک عذرخواهی خالصانه استقبال می کنند و بیشتر از شما مشتاقند جریان را فراموش کنند. اما عذرخواهی یک دقیقه ای بدون تلاش صمیمانه و خالصانه برای جبران اشتباهات ناقص است. تنها روش برای نشان دادن پشیمانی از عمل انجام شده، تغییر رفتار است آن هم به شکلی که فرد آسیب دیده بفهمد تو متعهد هستی دیگر آن اشتباه را تکرار نکنی.در پی نتیجه نباشید عذرخواهی نباید به خاطر کسب نتیجه یا گرفتن پاسخ باشد، چه مردم تو را ببخشد چه نه.عذرخواهی برای کسب نتیجه نیست، عذرخواهی برای این است که می دانی اشتباه کرده ای و این کار صحیحی است که می توانی برای جبرانش انجام دهی.غالب مردم به هنگام انجام امور فقط روی نتیجه تمرکز می کنند و این که از نظر دیگران چگونه هستند. در حالی که تمرکز توجه و حواس بر روی کار و نحوه انجام آن کار را بسیار لذتبخش می سازد. می بایست به طور کامل در کاری که می کنیم حضور داشته باشیم به عوض این که نگران چیزهایی که در هفته آینده پیش خواهد آمد باشیم. غالباً مردم واقعاً نمی دانند چگونه یک عذرخواهی موثر انجام دهند و به همین دلیل از آن طفره می روند و به همین دلیل که دل و جرأت این را ندارند که بگویند اشتباه کرده اند، موضوعات خیلی کوچک ناگهان از کنترلشان خارج می شود و در برخی موارد حتی قابل ذکر در اخبار روزنامه ها می گردد. اینان ظاهراً نمی دانند کی و چگونه عذرخواهی کنند. گاهی خودشان را در حال زیر لب زمزمه کردن ببخشید یا متأسفم می بینند. این عکس العمل ضعیف است که هیچ گونه تأثیر روی طرف مقابل ندارد. (اگر کار اشتباهی چه عمدی و چه غیر عمد در مورد کسی انجام نداده ایم، صرف جلب توجه کسی انجام عذرخواهی کار درستی نیست. زیرا در این صورت با خود صادق نبوده ایم.) وقتی دیدگاههای دو طرف در مورد لزوم عذرخواهی، متضاد و ناسازگار است، پیامد طبیعی آن، یک تصمیم ناسازگار می شود. در این صورت نیاز به یک فرد آگاه بی طرف است که به صحبتهای هر دو نفر گوش فرا داده و کمک کند تا به یک راه حل عملی برسند. صرف این که فرد به خاطر نمی آورد که چه آسیبی به طرف مقابل رسانده دلیل نمی شود که از انجام عذرخواهی طفره برود. ممکن است آن واقعه برایش مهم نبوده یا آنقدر مشغول و گرفتار بوده که متوجه نشده چقدر کارش روی شخص مقابل تأثیر گذاشته و او را رنجانده است. کم توجهی به سخنان، افکار و نظرات اشخاص می تواند به آنها آسیب برساند. در این صورت باید به آنان اطمینان داد که منظور بدی نداشته و نمی خواسته به ایشان آسیب برساند و مایل است وضع پیش آمده را اصلاح کند. وقتی ما از صمیم قلب عذرخواهی می کنیم، خودمان را می بخشیم، کارمان را جبران می کنیم و نشان می دهیم تغییر کرده ایم. در این صورت به آرامش روحی می رسیم. آنان که اطراف ما هستند نیز با این کار به آرامش خاطر می رسند. بر روی بسیاری از چیزهایی که اطراف ما هستند از جمله آرامش خاطر نمی توان قیمتی گذاشت. چون ارزششان معنوی است و آن قدر دم

دست هستند که هیچ هزینه ای بابت دریافتشان پرداخت نمی کنیم، با این وجود آنها را ندیده و کیلومترها دورتر به دنبالشان می گردیم. در سازمانها بسیاری از مشکلات دفتری، نتیجه رفتارهای ناسازگار، متضاد و زیان آور، تنگ نظری ها و کوته بینی هاست. حال آن که بقیه به دلیل اتفاقات، اشتباهات، غرور، خودبینی، غفلت و بی توجهی یا حماقت صرف است. بهترین عذرخواهی از کسی که به او آسیب رسانده ای این است که بگویی اشتباه کرده ای، ناراحت هستی و می خواهی جبرانش کنی این به ما یاد می دهد که از تأثیری که رفتارمان بر دیگران می گذارد آگاه تر شده و در آینده دقیق تر و با ملاحظه تر باشیم. در این صورت می توانیم بر دیگران تأثیر گذاشته و نهایتاً آنها را هم نسبت به تأثیر رفتارهایشان بر دیگران حساس تر و با ملاحظه تر کنیم و کمکشان نماییم تا نیازی به عذرخواهی پیدا نکنند. کل راه جلوگیری از عذرخواهی همین است. هر بار عذرخواهی یک دقیقه ای شما را از تأثیر رفتارتان بر دیگران آگاه تر می کند. قبول مسئولیت یکی از نکات مهم در عذرخواهی یک دقیقه ای پذیرش تقصیر داشتن است. تقصیر سهم ما در مشکلات یا نقش و تأثیری است که در آن داریم. گاهی به خاطر کاری که کرده ایم سکوت کرده و منفعل می شویم. در این صورت با خودمان و دیگران صادق نبوده ایم. در هنگام وقوع مشکل همواره باید بیندیشیم که نقش من در ایجاد این مشکل چه بوده است؟ اگرچه سرزنش دیگران به مراتب راحت تر است. دیدن خطا و اشتباه حتی از سوی دیگران و ابراز و بیان نکردن آن از ترس ناراحتی دیگران سهم ما را در آن افزایش می دهد. تقدیر از خود عمده ترین چیزی که باعث عدم صداقت و اقرار به اشتباهات و نهایتاً عذرخواهی می شود، احساس فرد نسبت به خودش است. افراد باید یاد بگیرند چگونه از خود تقدیر کنند. تقدیر فرد از خود به چهار عامل بستگی دارد. اولی سرنوشت است مانند انتخاب محل تولد، والدین، جنسیت و رنگ پوست که جبر زندگی است. دوم تجارب اولیه زندگی با بزرگترها مثل والدین، بستگان و معلمین. سوم موفقیت ها و شکستها در زندگی. چهارمین اصل خودارزشی، برداشت و استنباط ما از سه اصل اولیه است که از همه مهمتر و قویتر است. چون از روی این برداشت و استنباط است که ما تمام انتخابهای زندگی را انجام می دهیم. در اینجاست که باور ما از خود و از ارزشهای شخصی صرفنظر از تجارب گذشته مطرح می شود. در ۲ حالت نفس انسان از کنترل خارج می شود. اول غرور بیهوده، و خودبزرگ بینی و دوم عدم اعتماد به نفس و خودکم بینی. هر دو دسته افرادی هستند که در عذرخواهی دچار مشکلند. افرادی که دچار غرور بیهوده هستند نمی خواهند ضعفها و آسیب پذیری هایشان را با دیگران در میان بگذارند و آنان که عدم اعتماد به نفس دارند می ترسند بگویند اشتباه کرده اند چون ممکن است دیگران آنان را نالایق و بی کفایت تلقی کنند. هر دو دسته فاقد فروتنی و تواضع هستند و نمی فهمند که: مردم متواضع خودشان را دست کم نمی گیرند، فقط در مورد خودشان کم فکر می کنند.برای رفع این مشکل ما باید آگاهانه خودمان را از اعمالمان جدا کنیم. اگر ما فکر کنیم ارزش ما مشروط به اعمالمان و نظرات دیگران است، ارزیابی نادرستی از خود داشته و ناچاریم یا خود را بزرگتر از واقعیت جلوه دهیم یا به علت عدم اعتماد به نفس مدام به دفاع و حمایت از خود در برابر دیگران بپردازیم. در صورت وجود عشق بی قید و شرط به خود می توان احساس مثبتی به خود داشته و راحت تر در مورد عملکردمان قضاوت نماییم. عزت نفس و عذرخواهی یک دقیقه ای چه تعداد آدمهایی هستند که آسیب دیده اند یا قلبشان شکسته است به خاطر این که افرادی بهشان صدمه زده اند و شهامت اقرار به عمل اشتباه خود و عذرخواهی کردن از آنها را نداشته اند، آنها چه می توانند بکنند؟ معمولاً زمانی که شخصی باعث رنجش دیگری می شود، احساسات بد در ذهن او باقی می ماند و به کینه تبدیل می شوند. این کینه و دشمنی روز به روز عمیق تر و بزرگتر شده و می تواند حرکت و پیشرفت او را مختل کند. اما زمانی که بتواند با آن ناراحتی کنار آمده و در ذهنش آن را حل کند، به طور جادویی احساسات منفی و ترسهایش به یکباره ناپدید می شوند.برای پاک کردن احساسات منفی دو راه وجود دارد. اول این که فرد خطاکار را بخشیده و اجازه دهیم آن رویداد از ذهنمان خارج شود. در حقیقت ذهن را آزاد سازیم. با درک این حقیقت که هیچکس کامل نیست و قبول این که مردم آن قدر درگیر مشکلات و مسائل خودشان هستند که فرصت دیدن احساسات دیگران را ندارند راحت تر می توان آنان را بخشید. دوم این

که به آن شخص بگوییم که دقیقاً چه فکری می کنیم و چه احساسی داریم. وقتی ما شهامت به خرج داده تا با شخصی که برایمان اهمیت دارد، صادق باشیم در واقع به خودمان احترام گذاشته ایم. به او اجازه داده ایم بفهمد مایلیم با ما چگونه رفتار شود. همچنین به او نشان داده ایم چقدر برای رابطه مان با وی ارزش قائلیم و می خواهیم آن را حفظ و حتی شکوفا کنیم. وقتی شما احساس خود را به شخصی که برایتان مهم است صادقانه بیان می کنید، نشان می دهید که برای خودتان و رابطه تان با او ارزش قایلید. مهمترین مسئله در این جریان این است که به طرف مقابل کمک کنیم بفهمد کار ناشایستی انجام داده که باعث رنجش ما شده است و قول بگیریم که رفتارش را عوض کند. لحظه حقیقی مرد جوان پس از آموختن تکنیکهای عذرخواهی یک دقیقه ای، رموز آن، فواید و کارکردهای آن، بعد از تعطیلات به شرکت بازگشت. به دفتر مدیرعامل رفته و گفت: یکی از چیزهایی که این هفته یاد گرفتم این بود که یک عذرخواهی به شما بدهکارم. شما از صراحت و روراستی من تشکر می کنید اما من اخیراً نه با شما و نه با خودم روراست نبودم. مدتهاست که جزئی از مشکل شده ام، نه راهی برای حل آن. من شاهد اشتباهاتی در سازمان بودم اما هیچگاه شهامت گفتن را پیدا نکردم. از این که پیش از اینها حققت را به شما نگفتم شرمنده ام. اما می ترسیدم اطمینان شما و شغلم را از دست بدهم... و در آخر گفت می خواهم به شما پیشنهاد کنم از هیئت مدیره عذرخواهی کنید. مدیرعامل گفت: آنچه تو امروز راجع به عذرخواهی یک دقیقه ای توضیح دادی قطعه گم شده تفکرات من بود . در این مدت من هم روی یک برنامه کاری که تصور می کنم بتواند یان وضعیت منفی را معکوس کند و شرکت را روی خط درس بیندازد کار کردم. اما این برنامه زمانی فایده دارد که بتوانم اعتماد هیأت مدیره را دوباره جلب کنم. عذرخواهی یک دقیقه ای شیوه قدرتمندی است برای تصحیح اشتباهی که کرده اید و ترمیم دوباره اعتمادی که یک رابطه خوب به آن نیاز دارد. در روز مقرر در جلسه هیئت مدیره، مدیر عامل چنین آغاز کرد: تا اینجا همه شما از وخامت اوضاع کنونی شرکت اطلاع دارید و من مسئولیت کامل اشتباهاتم در قضاوت را که در شدت بخشیدن به این مشکل دخالت داشته به عهده می گیرم. من از اعمالم شرمنده ام. از این به بعد می خواهم درست عمل کنم و ... همچنان که مدیرعامل جمع بندی عذرخواهی یک دقیقه ای اش را می کرد، قیاف اعضا و جلسه آرام گرفت. سپس وی برنامه بازسازی را ارائه کرده و چگونگی پیاده سازی و اجرای جزء به جزء آن را شرح داد.پس از پایان سخنان مدیرعامل و مشورت اعضای هیأت مدیره، رئیس جلسه خطاب به مدیرعامل گفت: من از طرف تمامی حضار صحبت می کنم. ما همگی قویاً تحت تأثیر سخنان شما قرار گرفتیم. از عذرخواهی ات تشکر می کنیم و آن را می پذیریم. اگر روی حرفهایی که زدی بایستی ما صد در صد پشتیبان برنامه بازسازی تحسین برانگیز و موثری که ارائه کردی هستیم. مدیر یک دقیقه ای: خلاصه برداری من سوالات زیر را از خودم می کنم و صادقانه به آنها جواب می دهم: - چه اشتباهی کرده ام؟- آیا کسی را اخراج کردم یا خواسته ها، آرزوها، احساسات و افکارش را دست کم گرفتم؟ - آیا وقتی شایسته اش نبودم تقدیر یا پاداشی دریافت کردم؟- چرا این کار را کردم؟ آیا عمل نسنجیده، عجولانه و بدون فکری بود؟ آیا حساب شده بود؟ آیا نتیجه ترس، خشم یا عجز و ناکامی من بود؟ انگیزه ام از انجامش چه بود؟ چه مدت اجازه دادم ادامه پیدا کند؟ بار اول بود یا قبلاً تکرار شده بود؟ - آیا این رفتار دارد جزئی از زندگیم می شود؟ - چه حقیقتی وجود دارد که نمی خواهم با آن روبرو شوم؟- آیا خود من از رفتارهایم بهتر هستم؟سپس کارهای زیر را انجام می دهم: عذرخواهی یک دقیقه ای ام را با پذیرش آغاز می کنم •. من صادق هستم و پیش خود اقرار می کنم که مرتکب اشتباه شده ام و باید جبرانش کنم •. مسئولیت کامل اعمالم را بر عهده می گیرم و بی توجه به نتیجه، صادقانه نیاز به عذرخواهی از شخصی را که به او آسیب رسانده ام یا باعث رنجشش شده ام درک می کنم •. ضرورت فوری عذرخواهی را فهمیده ام و هر چه زودتر به انجامش اقدام می کنم •. به طور مستقیم به شخص آسیب دیده می گویم که اشتباهم چه بوده است •. احساسم را نسبت به کاری که با او کرده ام بیان می کنم. عذرخواهی یک دقیقه ای ام را با تمامیت کامل می کنم •. دریافته ام آنچه انجام داده ام در تضاد با شخصی است که می خواهم باشم •. دوباره تایید می کنم که خودم از رفتارم

بهترم و خودم را می بخشم •. با اصلاح رفتارم می فهمم که چقدر به شخص مقابل آسیب رسانده ام و با تغییر رفتار، تعهدم را به عدم تکرار آن نشان می دهم.

قله ها و دره ها

اسپنسر جانسون پیش ازداستان: اوایل غروبی بارانی در نیویورک ،مایکل براون شتابان به دیدار کسی میرفت که دوستی گفته بود شاید بتواند برای بهبود روزهای سختی که داشت به او کمک کند.او وقتی وارد آن رستوران کوچک شد به هیچ وجه نمیتوانست حدس بزند که چند ساعت پیش رو تا چه اندازه برایش ارزشمند خواهد بود. مایکل با دیدن آنکار شگفت زده شد.او شنیده بود که آن خود دوران سختی را می گذراند و احتمال می داد این سختی را در چهره او ببیند.ولی آن سرزنده و پرانرژی به نظر میرسید.مایکل پس از گفتگویی مقدماتی گفت: برخلاف روزهای بدی که شنیده بودم میگذرانی ،امروز شاد و در وضعیت خوبی هستی.آن گفت درست متوجه شده ای.من اکنون هم در زندگی و هم در کار،در وضعیت خوبی هستم ولی نه برخلاف ان روزهای بد،که بدلیل ان روزها–و اینکه اموختم چگونه از ان روزها بهره بگیرم.سال گذشته یکی از همکاران خوبم که برای او احترام قایلم ،داستانی برایم تعریف کرد که نگرش مرا در مورد روزهای بد و خوب تغییر داد و به همین سبب انچه اکنون انجام میدهم بسیار متفاوت است. ان داستان به من کمک کرد ارام تر و موفق تر شوم. خواه کارها خوب پیش بروند یا بد.نگرشی که در زندگی شخصی نیز انتخاب کرده ام و هرگز ان را فراموش نخواهم کرد. مایکل پرسید :ان داستان چه بود؟ آن گفت در صورتی داستان را برای مایکل شرح خواهد داد که چنانچه انرا ارزشمند یافت برای دیگران نیز بازگو کند.مایکل پذیرفت و اماده شد تا داستانی را که برای شنیدنش امده بود بشنود. آن گفت من اموخته ام اگر بخواهی برای سالم گذشتن از فراز و نشیب های زندگی ات از این داستان استفاده کنی باید با دل وجان به ان گوش بسپاری و داستان ان را با تجربه های خودت کامل کنی تا ببینی درباره تو چه چیزی درست است. در این داستان بینشها اغلب تکرار میشود اگر چه در برخی جاها با کمی تفاوت.بعضی از ادمها از این داستان چیز زیادی درک نمیکنند در حالی برخی دیگر از ان بسیار می اموزند. بنابراین آن گفتن داستان را هنگام خوردن شام اغاز کرد و در زمان خوردن دسر و قهوه ادامه اش داد.او چنین اغاز کرد:داستان قله ها و دره ها:روزی روزگاری مردی جوان و تیزهوش در دره ای زندگی میکرد.او ناشاد بود.بنابراین تصمیم گرفت به دیدار پیرمردی برود که در قله ای زندگی می کرد. او وقتی جوان تر بود در دره خود خوشبخت بود.در چمنزار بازی میکرد و در رودخانه شنا میکرد. ان دره تنها جایی بود که او میشناخت و تصور میکرد همه عمرش را در انجا خواهد گذراند.در دره او بعضی روزها ابری و بعضی روزها افتابی بود،ولی در زندگی روزمره اش تشابهی بود که به او احساس راحتی میداد.همچنان که می گذشت بر ناخشنودی مرد جوان افزوده می شد،اگر چه او دلیل ان را به درستی نمیدانست.کوشید در دره اش به کارهای مختلف بپردازد ولی هیچ یک شغلی نبود که او را خشنود سازد.متاسفانه پس از مدتی احساس کرد در شغلش امنیت وجود ندارد.زندگی شخصی او نیز وضعیت بهتری نداشت.به نظر می رسید در پی یک ناامیدی،ناامیدی دیگری نصیب مشد.تصور میکرد دوستانش وضع او را درک نمی کنند و خانواده اش به او می گفتند این مرحله ایست که پشت سر خواهد گذاشت.مرد جوان از خود پرسید ایا ممکن است انچه را می خواهد در مکانی دیگر بیابد.او گاهی در چمنزار دره می ایستاد و به بالا نگاه میکرد. به قله های باشکوه رشته کوه هایی که از دره اش تا به اسمان سربرافراشته بودند.ولی هر چه بیشتر قله را با دره ای که در ان زندگی میکرد،مقایسه میکرد بر ناخشنودیش اضافه میشد.او با پدر و مادر و دوستانش درباره رفتن به قله حرف زد ولی تنها چیزی که شنید ،سختی بالا رفتن و رسیدن به قله بود و اینکه ماندن در دره تا چه اندازه راحت است. گاهی به نظرش میرسید ممکن است در خارج از دره راهی متفاوت برای زندگی کردن وجود داشته باشد و می خواست خود ان را کشف کند شاید در قله می توانست دید بهتری به دنیا پیدا کند.ترس را از خود دور کرد و اماده شد هر چه زودتر انجا را ترک کند

سپس رهسپار قله نزدیک دره شد. سفر اسانی نبود. رسیدن به قله بیش از انچه تصور می کرد زمان می برد و هنوز به نیمه قله نرسیده بود. هر چه بالاتر می رفت احساس شادی بیشتری می یافت.می دانست که دره اش را ترک کرده و بر ترسش پیروز شده است. وقتی به بالای ابرها رسید روز را بسیار زیبا دید و در نظر مجسم کرد غروب خورشید از نوک قله چگونه خواهد بود اشتیاق دیدن ان چشم انداز بی قرارش کرد. مرد جوان با وجود اشتیاق فراوان ،نتوانست پیش از فرا رسیدن شب به قله برسد.او به زمین نشست و نالید:اوه به ان نرسیدم. صدایی در ان نزدیکی از میان تاریکی پرسید : به چه چیزی نرسیدی؟ مرد جوان هراسان از جا پرید و به سوی صدا نگاه کرد . پیرمردی را دید که چند متر انسوتر بر روی تخته سنگی بزرگ نشسته است. مرد جوان بریده بریده گفت : ببخشید شما را ندیدم . من برای تماشای غروب افتاب از نوک قله دیر رسیدم .متاسفانه این داستان همیشگی زندگی من است. پیرمرد پرسید : چرا تا قله بالا امده ای؟ مرد جوان گفت : مطمئن نیستم. تصور می کنم در جست و جوی چیزی هستم.مرد جوان درباره شغلهایی که به انها پرداخته بود ، روابطی که به درستی پیش نمیرفتند و این احساس که به اندازه لیاقت و توانایی اش توفیق به دست نیاورده است ، حرف زد. پیرمرد صمیمانه گوش سپرد و گفت: به یاد می اورم که من نیز بارها به این احساس دچارشده ام.مدت زمانی بسیار طولانی ، فقط خشمگین بودم. هیچ چیزی خوب پیش نمیرفت ولی سرانجام ، دوستی خوب ، موضوعی به من گفت که همه چیز را تغییر داد. مرد جوان پرسید : ان موضوع چه بود؟ چیزی بود که او رهیافت قله ها و دره ها در روزهای خوب و بد می نامید.او گفت: رهیافت قله ها و دره ها را هر چه بیشتر در کار و زندگی شخصی خود به کار بگیری به ارامش و کامیابی بیشتری میرسی. دوست من کمک کرد سه چیز را کشف کنم: چگونه هر چه زودتر از دره خارج شوم ، چگونه زمان درازتری در قله بمانم، و چگونه در اینده قله هایی بیشتر و دره هایی کمتر داشته باشم. مرد جوان مشتاقانه گفت : ممکن است درباره ان برایم بگویید؟ پیرمرد قبول کرد و گفت: شاید مفیدتر باشد با این سخن اغاز کنیم : طبیعی است که هر کسی در هر جایی در کار و زندگی خود قله ها و دره هایی داشته باشد.مرد جوان ناامید شد. این پاسخی نبود که امیدوار بود بشنود.او پرسید: منظور شما از قله ها و دره ها به طور دقیق چیست؟ منظور من قله ها و دره های شخصی خود توست.فراز و نشیب هایی که در کار و زندگی خود احساس می کنی. این لحظه های خوب یا بد ممکن است چند دقیقه، چند ماه یا بیشتر به درازا بکشند. قله ها و دره های شخصی همچون قله ها و تپه هایی که در سطح زمین میبینی ،طبیعی هستند . هر دو نوع این پستی و بلندی ها در نقاط گوناگون سطح زمین و زندگی انسانی گسترده و به یکدیگر پیوسته اند. تو ممکن است در مرحله ای از کار یا زندگی احساس در پایین بودن این احساس طبیعی است . برای هر کسی در جهان و با هر فرهنگی پیش می اید این احساس بخشی از انسان بودن است. او افزود : در لحظه های فراز و نشیبی که هر یک از ما احساس می کنیم آشکارا تفاوتی بزرگ وجود دارد ، زیرا هیچ دو انسانی را نمی توانی بیابی که احساس هایی به طور دقیق مشابه داشته باشند ، حتی زمانی که در موقعیت های مشابه قرار می گیرند. می توانی به آن اینگونه بیاندیشی:قله ها و دره ها تنها لحظه های خوب و بدی که برای تو رخ می نمایند، نیستند. انها همچنین احساس درونی تو و واکنشی را که به رخدادهای بیرونی نشان می دهی دربرمیگیرند.چگونگی احساست به طور گسترده ، به برداشت تو از موقعیت تو بستگی دارد.رهگشا این است که آنچه برایت روی می دهد را از چگونگی احساسی که درباره خوب و ارزشمند بودن خود به عنوان انسان داری ، جدا سازی. من دریافتم حتی زمانی که روزگار روی خوش به ما نشان نمیدهد می توانیم درباره خود احساس خوبی داشته باشیم. مرد جوان گفت: می خواهید بگویید وقتی در ان دره ، زندگی برایم به خوبی پیش نمی رفت ، می بایست به هر شکل احساس خوشبختی می کردم؟ من به هیچ وجه مایل نیستم با شما مخالفت کنم ولی متاسفانه باید بگویم با حرفتان موافق نیستم . در انجا هیچ چیزی بر وفق مراد من نبود.برای شما آسان است در حالی که در این بالا بر قله نشسته اید ، چنین حرفی بزنید. زندگی شما در این بالا با زندگی من در آن پایین ، در دره، هیچ مشابهتی ندارد.جایی که من از آن امده ام به طور کامل دنیای دیگری است.پیرمرد گفت: پس تو تصور میکنی زندگی من در این بالا هیچ ارتباطی با زندگی تو در ان پایین در دره ندارد.اجازه بده

چیزی از تو بپرسم. ایا در راه بالا امدن و رسیدن به اینجا ،شکاف ، بریدگی ، یا گودالی بزرگ دیدی که دره تو را از این قله جدا کند؟ مرد جوان پاسخ داد : نه ندیده ام.کجا بود؟پیرمرد سخنی نگفت . مرد جوان اندیشید و سپس لبخند زد:برای اینکه چیزی نبود.پیرمرد گفت آفرین.چه کسی میتواند بگویدبلندترین قسمت دره در کجا پایان میگیرد و پست ترین قسمت قله از کجا اغاز می شود ؟ کلید کار در این است که نه تنها بفهمی این قله ها و دره های طبیعی ،و نیز قله ها و دره های انسانی به یکدیگر متصل اند ، بلکه همچنین چگونگی ارتباط آن ها را نیز بشناسی. او سپس انچه را که گفته بود بیشتر شرح داد:قله ها و دره ها به یکدیگر متصل اند. اشتباه هایی که تو در لحظه های خوب امروز مرتکب می شوی لحظه های بد فردای تو را می آفرینند و کارهای خردمندانه ای که در لحظه های بد امروز انجام می دهی لحظه های خوب فردایت را خلق می کنند.برای مثال ، آدم هایی که در خلال روزهای بد رهیافت قله ها و دره ها را به کار می گیرند ، بر آنچه اساسی تر است تمرکز می کنند و کارها را به شکلی بهتر انجام می دهند. بسیاری از آدم ها در مدیریت کردن زمان های خوب خود شکست می خورند و آگاه نیستند که در حال آفرینش لحظه های بد آینده خود هستند. آنان منابع بسیاری را تلف می کنند و مهم ترین ها را نادیده می گیرند.بنابراین در واقع این خود ما هستیم که بدون توجه لحظه های خوب و بد خود را می آفرینیم.صبح روز بعد پیرمرد در حالی که فلاسکی پر از قهوه داغ به همراه داشت نزد مرد جوان آمد تا با هم قهوه ای بنوشند. در روشنایی نور صبحگاهی ، مرد جوان متوجه شد که پیرمرد چشمانی شفاف و درخشان دارد و گفت: شما شادمان به نظر می ایید آیا دلیلش این نیست که همیشه در قله زندگی می کنید؟ پیرمرد گفت: نه دلیل شادی و نشاط من این نیست . همیشه هم در اینجا اقامت ندارم. من ناگزیرم به منظور فراهم کردن چیزهایی که برای زندگی در اینجا نیاز دارم به دره بروم.مرد جوان به درستی متوجه سخنان پیرمرد نشد از این رو پاسخ داد: گمان می کنم من در اینجا می توانم برای همیشه شادمان باشم. پیرمرد گفت ولی نمی توانی.هیچ کس نمی تواند برای همیشه در یک مکان بماند حتی اگر جسمت در یک نقطه باشد قلبت همیشه در حال پرواز به مکان های دیگر خواهد بود. رمز خوشبختی این است که از هر لحظه زندگی ات همانگونه که هست، به راستی لذت ببری و آن را غنیمت شماری. مرد جوان گفت : من این را نمی فهمم ، همه چیزی که می دانم این است که از زندگی کردن در این بالا ، در هوای پاک و پرطراوت این قله ، لذت می برم و احساس خوشبختی می کنم ولی چگونه می توانستم از روزهایی که در دره می گذراندم لذت ببرم؟ پیرمرد گفت : در واقع چگونگی احساسی که تو در دره داری به مدت زمانی که در آن میمانی بستگی زیادی دارد و شیوه سودمند برای ندیشیدن به قله ها و دره ها این گونه است :قله ها لحظه هایی هستند که آنچه را داری قدر می دانی.دره ها لحظه هایی هستند که حسرت آنچه را از دست داده ای ، می خوری.مرد جوان گفت : جالب است ولی به نظر من قله ، قله است و دره ، دره. صرف نظر از فکری که من درباره آن می کنم. افکار من چه ربطی به این موضوع دارد؟ پیرمرد پرسید: آیا نخستین جمله ای را که هنگام رسیدن به اینجا بر زبان آوردی به یاد داری ؟ تو گفتی به آن نرسیدم . تو براز دست دادن تماشای غروب خورشید تمرکز کردی و ستاره ها را ندیدی تو حتی رسیدنت به قله را قدر ندانستی.به نظرت اگر زمانی که به این بالا رسیدی دست هایت را بالای سرت بلند می کردی و فریاد می زدی بله! موفق شدم ! چه احساسی به تو دست می داد؟ مرد جوان آه کشید : پس من قله خود را تبدیل به دره کردم . من موفق شده بودم ، تمام راه را برای رسیدن به مکانی که سال ها در خیال می پروراندم بپیمایم و به اینجا برسم ولی هنوز احساس آدمی بازنده را داشتم . پیرمرد گفت بله متوجه شدی که در آن لحظه تو در ذهنت دره ای آفریدی؟ پس اگر می خواهی دره های کمتری داشته باشی از مقایسه بپرهیز. اگر از چیزهای خوشایندی که در آن لحظه داری لذت ببری بیشتر احساس می کنی که در قله هستی.تو نمی توانی همیشه بر رخداد های بیرونی تسلط داشته باشی ولی می توانی با آنچه باور داری و آنچه انجام می دهی ، اختیار قله ها و دره های درونی ات را در دست بگیری.راه بیرون رفتن از دره زمانی نمایان می شود که تصمیم بگیری اوضاع را متفاوت ببینی. زمانی که خوبی ها را در می یابی و آن ها را به کار می گیری دره ات را به قله تغییر خواهی داد. آن خوبی ها در لحظه های بد پنهان اند. در میان قله ها همیشه دره

هایی وجود دارند. اینکه تو دره را چگونه مدیریت کنی تعیین می کند چقدر زود به قله بعدی برسی.مرد جوان پرسید : چگونه این فراز و نشیب ها می تواند آسودگی بیاورد ؟ این همه فراز و نشیب موجب اضطراب و تنش نمی شود ؟ پیرمرد پاسخ داد : تنها در صورتی که تو هم همراه آن بالا و پایین بروی . وقتی تو براستی بیاموزی لحظه های خوب و بدت را مدیریت کنی ، احساس تعادلی سالم را به دست خواهی آورد. مرد جوان پرسید : ولی چگونه؟ پیرمرد گفت: نخست اینکه وقتی بفهمی تو قله هایت ، یعنی لحظه های خوب خودت و دره هایت یعنی لحظه های بد خودت نیستی آرام تر خواهی شد.پس از ان تو دیگر احساس نخواهی داشت که در یک قطار شهر بازی احساسی نشسته ای.وقتی زمان های خوب خود را خردمندانه مدیریت کنی و قدر آنها را بدانی می توانی زمان های بد کمتری داشته باشی.رایج ترین دلیلی که تو را بسیار زود از قله به پایین می اورد ، تکبر است در پشت نقاب اعتماد به نفس.و معمول تری دلیلی که برای مدت زمانی دراز تو را در دره نگاه می دارد ، ترس است در پشت نقاب آسودگی. من اعتقاد دارم بهترین راه برای گذشتن از دره ، پیدا کردن و پی گرفتن تصویر ذهنی معقول و مناسب خود توست. منظور من از معقول ، تصویر ذهنی است از قله اینده ای که می خواهی در ان باشی به شکلی که احساسی خوب به تو بدهد. قله ای به ان بلندی که بتوانی تصور کنی و در عین حال واقع گرایانه و در صورت تلاش کافی دست یافتنی باشد و معقول به این معناست که بتوانی با به کار گرفتن حواس پنج گانه ات برای افرینش تصویری دقیق و باور نکردنی ، انچه را مجسم می سازی برای خودت بیشتر واقعیت ببخشی و به تدریج بیابی که می توانی به آن برسی . تصور کن قله اینده تو چه شکلی است . صدا و عطر و طعم انرا احساس کن تا ان چنان برایت واقعی شود که تصور رسیدن به انجا تو را از دره بگذراند.روشی عالی برای رسیدن به قله بعدی ات پی گرفتن تصویر ذهنی معقول خودت است. خود را در نظر مجسم کن با چنان جزییاتی دقیق و باور نکردنی در حال لذت بردن از آینده ای بهتر که خیلی زود از انجام دادن آنچه تو را به انجا می رساند لذت ببری . مرد جوان اندیشید انواع دره ها وجود دارند ، از بیماری گرفته تا از دست دادن کسی که دوستش داری ،بدبیاری مالی و... که ممکن است خارج از اختیار خود و بر اثر ترس بوجود نیامده باشد. ولی مهم تر این بود که متوجه شد که خودش با ترس هایش بسیاری از دره های خود را بوجود اورده است چه در ان لحظه از ان اگاه بود یا نه . او فهمید که روزگار بد ممکن است ادامه یابد ولی اگر بر ترس خود چیره شود احساس بهتری خواهد داشت. او میدانست بیشتر وقت ها این واقعیت را که خود او مسئول بعضی از دره هایش بوده ، انکار می کرده است ولی بی تردید ارزو داشته است که قله هایش مدت زمان بیشتری ادامه یابد.هنگامی که در قله هستی از این باور بپرهیز که اوضاع از انچه هست بهتر است و هنگامی که در دره ای اوضاع را بدتر از انچه هست نبین . با واقعیت دوست باش.با خود اندیشید ارزو کردن به هیچ اقدامی نمی انجامد ولی وقتی تصویر ذهنی معقول خودت را پی میگیری می خواهی کاری را انجام دهی که تو را به هدفت برساند.تو خود را ناگزیر نمیبینی بلکه شور و شوقی که وجودت را لبریز می کند تو را وا میدارد کارهایی انجام دهی که پیش از ان هرگز توانایی به انجام رساندن انرا در خود نمی دیده ای.او منظور پیرمرد را از به راستی پی گرفتن تصویر ذهنی خود کم کم درک می کرد. منظور از ان ، مقاومت پایدار است برای رسیدن به انچه می خواهی و انجام دادن انچه تو را به انجا می رساند یعنی شناختن حقیقت. ترس در برابر انسان سدی ایجاد می کند ولی حقیقت ، به رسیدن به کامیابی یاری می رساند . به عقیده مرد جوان ، پی گرفتن این تصویر ذهنی مانند نگاه کردن به نقشه بود . راهی عملی برای رسیدن به جایی که می خواهی بروی . انچه بیش از هر چیز شگفت زده اش کرد ، قدرت افرینش و پی گرفتن تصویر ذهنی معقول خود بود . وقتی تصویر ذهنی معقول خودت را پی می گیری قله ای را می افرینی . ترس تو از میان می رود و به ارامش و کامیابی بیشتری می رسی . برای طولانی تر ماندن در قله باید فروتن و قدر شناس باشی . انچه تو را به قله می رساند ، بیشتر انجام بده و بهبود بخشیدن کارها را پیگیری کن . کارهای بیشتری را برای دیگران انجام بده و توانایی هایت را برای خارج شدن از دره ها حفظ کن . وقتی که از عهده بیرون امدن از خودت برایی از دره زودتر بیرون خواهی امد : در کار با بهتر خدمت کردن و در زندگی با مهربان تر بودن . مرد جوان به بینش های شخصی زیادی دست پیدا کرده

بود . یکی از مهم ترین چیزهایی که او کشف کرد ، به گونه ای شگفت اور ساده بود : هر گاه او برای خارج شدن از دره حیران می ماند به یاد می اورد که قله ها و دره ها مخالف یکدیگرند . بنابراین به کاری که خود انجام داده و موجب شده بود که در دره قرار گیرد ، نگاه می کرد و کار متفاوتی انجام می داد و نتایج متفاوتی نیز به دست می اورد . مرد جوان با استفاده از چیزهایی که اموخته بود توانست زندگی خوبی برای خود بوجود بیاورد و مهم تر از همه احساس رضایتی بود که در این راه کسب کرده بود . او بر ترس خود غلبه کرد تصویر ذهنی معقول خود را پیش گرفت و زندگی موفقی را برای خود بوجود اورد . او نکاتی را در کارت هایی یادداشت کرد تا در هر مشکلی یکی از ان کارت ها را بخواند تا برایش یاداوری شود که کار صحیح در زمان حال چیست . استفاده از رهیافت قله ها و دره ها در زندگی و کار برای مدیریت لحظه های خوب و بد خود با واقعیت دوست باش>>>> هر گاه به طور موقت در بالای قله یا پایین دره هستی از خودت بپرس حقیقت موجود در این موقعیت ناپایدار چیستبرای زودتر بیرون امدن از دره: فایده پنهان در زمان بد را پیدا کن و ان را به کار گیر >>>>ارام باش و بدان که دره ها به پایان می رسند . کاری در جهت خلاف کاری که تو را به دره کشانده انجام بده . از خودت بیرون بیا . در کار بیشتر خدمت کن و در زندگی بیشتر مهربان باش . از مقایسه کردن بپرهیز. فایده پنهان شده در زمان های بد را کشف کن و بی درنگ ان را به سود خود به کار بگیر . برای اینکه زمان بیشتری در قله بمانی : لحظه های خود را قدر بدان و خردمندانه مدیریت کن >>>> فروتن و قدرشناس باش. کارهایی که تو را به قله رساند بیشتر و بهتر انجام بده. برای به انجام رساندن کاری بیشتر برای دیگران تلاش کن . توانایی ها و منابع خود را برای دره هایی که سر راهت پیدا خواهند شد ، حفظ کن .برای رسیدن به قله بعدی : تصویر ذهنی معقول خودت را پی بگیر >>>> بودنت را در اینده ای بهتر و لذت بخش چنان دقیق و با جزئیات باورنکردنی در ذهن مجسم کن که برای کوشش و تلاش رسیدن به ان بی درنگ اماده شوی . برای کمک به دیگران انچه می دانی را با انان در میان بگذار .پس از داستان : وقتی آن داستان را به پایان برد ، مایکل سر تکان داد . به نظر می رسید در افکار خود غرق شده است . سرانجام گفت : برای فکر کردن خیلی چیزها به من داده ای . حدس می زنم ، در واقع در شگفتم که این داستان را چگونه در زندگی واقعی به کار گیرم . موقعیت من بسیار پیچیده است . آن ، به نشانه موافقت سر تکان داد : این درست همان احساسی است که وقتی برای اولین بار این داستان را شنیدم ، من هم داشتم . تا انکه به ذهنم رسید شاید من هستم که اوضاع را پیچیده می کنم . مایکل پرسید : منظورت چیست ؟ خب من هر چه بیشتر درباره داستان فکر کردم ان را بیشتر مطابق با شعور و خرد یافتم . انجام دادن ان تلاش زیادی را می خواهد . مایکل توانست با به کار گیری رهیافت قله ها و دره ها زندگی خود را تغییر دهد و احساس رضایت داشته باشد ... پایان شناسه کتاب : سر شناسه : جانسون ، اسپنسر ، ۱۹۳۸- م . عنوان و نام پدید اورنده : قله ها و دره ها \ اسپنسر جانسون : ترجمه منیژه جلالی مشخصات نشر : تهران : البرز ، ۱۳۸۸مشخصات ظاهری : ۱۴۴ ص شابک : ۷- ۶۵۳ – ۴۴۲ – ۹۶۴ – ۹۸۷ وضعیت فهرستنویسی : فیبا موضوع : موفقیت در کسب و کار موضوع : موفقیت شماره کتابشناسی ملی : ۱۷۵۹۴۵۰شناسه افزوده : جلالی ، منیژه ، ۱۳۲۸ – ، مترجم تهیه شده توسط : مریم موسوی زیر نظر : استاد یار احمدی

<div class="e>

موفقیت نامحدود در بیست روز

اثر:آنتونی رابینز

مقدمه ی مولف: آیا دستیابی به موفقیت واقعاً ساده است؟ آیا می توان شش سال جوان تر و سرزنده تر شد؟ آیا ممکن است به معنای واقعی موفق بود؟ آیا می توانیم همه چیز را در زندگی تغییر دهیم، احساسات مان، جسم مان، روابط اجتماعی مان و، موقعیت مالی مان؟ تصور می کنید غیر ممکن است؟ تصور می کنید چنین شعارهایی زاییده ی تخیلات من است؟ واقعاً ممکن است کسی

در کمتر از دوازده ماه میلیونر شود؟ شاید بگویید اگر تمام اینها تا این حد ساده است که می توان تنها با استفاده از قدرت درونی بدانها دست یافت، پس چرا همه به چنین موفقیتهایی نمی رسند؟ خلاصه کتابنام کتاب:موفقیت نامحدود در ۲۰ روزاثر:آنتونی رابینزترجمه:فریبا جعفری نمینی زیر نظر:استاد ارجمند مهدی یار احمدیتهیه کننده:الهه عامل ریاضت کشسوال خوبی است. در زندگی کارهای زیادی هستند که بسیار ساده اند اما مردم براحتی از کنار آنها می گذرند چون در روزمرگی های زندگی خود غرق شده اند، درست مثل کسی که در بازپرداخت یک بدهی سنگین درمانده است. اغلب مردم در یافتن نقشه ی زندگی خود ناکام اند، در حالی که تصور می کنند بهترین طراح زندگی هستند. روزها و سالها از عمرشان می گذرد و آنها تازه در کهنسالی در می یابند که فقط بخش ناچیزی از زندگی را تصاحب کرده اند. البته نه به این سبب که آنها افراد کم هوشی هستند، بلکه فقط به این دلیل که عاشق آنچه می خواهند نیستند؛ بنابراین وارد عمل نمی شوند و قدرت تصمیم گیری را در خود پرورش نمی دهند. در واقع این افراد باید به ورزش روح بپردازند تا عضلات روحشان ورزیده و قوی گردد. بسیاری از مردم قادر به تغییر رفتارهای معمول خود نیستند. گمان نمی کنم شما بخواهید جزو این گروه باشید، زیرا در غیر این صورت هرگز این کتاب را نمی خریدید و وقت خود را صرف خواندن آن نمی کردید. با خواندن این کتاب خواهید آموخت که کنترل زندگی خود را کاملاً در دست گیرید. یکی از اهداف این کتاب این است که هر کدام از شما بتوانید با دانشی که آموخته اید به دیگران نیز کمک کنید تا خود را به بهترین شکل تغییر دهند. از این پس می توانید در بهبود زندگی بسیاری افراد نقش داشته باشید: اعضای خانواده، دوستان، همکاران، کسانی که دوست شان دارید و ... زمانی که توانستید کنترل زندگی خود را به کمک شکوفایی قدرت درونی تان در دست گیرید، مسلماً بر آن خواهید شد که به دیگران نیز کمک کنید تا خود را تغییر دهند.اگر می خواهید در زندگی فرد موفقی باشید به خاطر بسپارید که: «در معادله ی زندگی، آینده هیچ وقت با گذشته برابر نیست.»اگر در گذشته شکست خورده اید هیچ گاه نباید تصور کنید در آینده نیز چنین خواهد شد. آنچه یک لحظه قبل، دیروز، طی شش ماه گذشته، شانزده سال پیش و یا پنجاه سال قبل روی داده است اصلاً مهم نیست و بدان معنا نخواهد بود که حتماً در آینده نیز همان اتفاقات پیش می آید. سخنی از دکتر کنت بلانچر بسیار خوشحالم که در مبارزه ای که برای به دست گرفتن زندگی، به کمک برنامه ی بیست روزه ی آنتونی رابینز آغاز کرده اید، با شما همراه شده ام. همان طور که احتمالاً می دانید، من و اسپنسر جانسون نویسندگان کتاب «مدیر یک دقیقه ای» هستیم که بیش از پنج میلیون نسخه از آن به فروش رفت. به لطف این موفقیت امکان این را داشتیم که نگاهی به روش های موجود برای پیشرفت شخصیت و موفقیت در دنیای امروز بیندازیم، اما چون معتقدم در زندگی باید همواره دانشجو باقی بمانم، زمانی که چیزهایی درباره ی آنتونی رابینز و کارهایی که تا کنون انجام داده شنیدم، بی درنگ در یکی از سمینارهای وی شرکت کردم. چهار ساعت و نیم محو تماشای تونی و حاضران در سالن، که همگی مسحور سخنان زیبا و دان او در مورد انسان و رفتارهای آن شده بودند، بودم حضور در سمینار آنتونی رابینز این سمینار کارآمدترین و پربارترین سمینار در طول بیست سال تجربه ام در کارآموزی مدیریت موفق بود. علاوه بر این، توانستم از روش های ساده ی تونی برای بالا- بردن کیفیت زندگی ام بهره گیرم. دریافتم که در عرصه ی پیشرفت انسان و موفقیت اش، او بی شک بهترین است. موفقیت در این برنامه در گروی دو اصل است:۱- واقعاً بخواهید زندگی تان تغییر یابد. ۲- خود را در قبال انجام تمرینات این برنامه مسوول بدانید. اگر چنین کنید تمام آن چیزهایی که به نظرتان خواب و خیال می آمد، بخشی از زندگی روزمره تان خواهد شد. از خود بیش از آنچه دیگران از شما انتظار دارند متوقع باشید.تصمیم گیریریشه ی لاتین کلمه ی «تصمیم» برگرفت از «قطع» است. شما نیز هنگام تصمیم گیری، هر چه احتمال منفی است را قطع کنید و کنار بگذارید. نترسید. بزرگ ترین دام بر سر راه موفقیت، آنچه موجب می شود مردم نتوانند برای رسیدن به هدف شان تلاش کنند، ترس است. ترس از شکست، ترس از موفقیت، ترس از طرد شدن، ترس از درد و ترس از تمام ناشناخته ها. می دانید چگونه باید ترس را محدود کرد؟ تنها راه برای برطرف ساختن ترس، روبرو شدن با آن است. اگر ترس بر زندگی تان

سایه انداخته، به سراغش بروید، رودررویش بایستید و به سویش حمله ور شوید. مثال: مطمئنم نام یکی از سمینارهای مرا شنیده اید؛ سمینار «شکست ترس». در این سمینار، من به شرکت کنندگان می آموزم چگونه باید ترس های خود را کنار بگذارند و وارد عمل شوند. در انتهای سمینار، شرکت کنندگان از آنچه در طول سمینار آموخته اند بهره می گیرند و بر یکی از بزرگ ترین ترس های خود، یعنی ترس از آتش، غلبه می کنند و با پای برهنه بر روی بستری از آتش که حدود ۸۰۰ تا ۲۰۰۰ درجه فارنهایت حرارت دارد، راه می روند. شاید بپرسید:«زده به سرتان؟ این دیگر چه جور آموزشی است؟» اما هدف ما آموزش راه رفتن از روی آتش نیست، بلکه من می خواهم مراجعانم بدانند که می توانند بر هر ترسی غلبه کنند. حتی ترسی که به قدمت ظهور انسان در دل او ریشه دارد، یعنی ترس از آتش. شما نیز می توانید همین الان، بدون نیاز بهسخنان و تشویق های من از میان آتش راه بروید. بله، این کار عملی است، حتی بدون راهنمایی من. اما بهتر است کارهایی به مراتب مفیدتر انجام دهید؛ مثلاً هر روز ساعت شش صبح، با نشاط و سرزنده و پر از شور و اشتیاق از خواب برخیزید. می توانید همین الان تبدیل به همان کسی شوید که در رویاهای تان می بینید. می توانید هر ماه درآمد سرشاری داشته باشید. می توانید فرزندان خود را بیش از هر کس دیگری تحت تأثیر قرار دهید. سه عامل عمده برای رسیدن به موفقیت نامحدود، ضروری است: ۱- بدانید چه می خواهید ۲- دست به کار شوید۳- نتایج کارهای خود را زیر نظر داشته باشید. مثالاجازه دهید سوالی از شما بکنم: چند بار به زمین خوردید تا توانستید راه رفتن را بیاموزید؟ چقدر طول کشید تا بالاخره اولین گام استوار را بر روی زمین قرار دارید؟ آیا سعی برای راه رفتن دیوانگی است؟ فرزند من ماهها تلاش کرد تا بالاخره توانست راه برود. فرمول جادویی موفقیت همین است. می دانید که تقریباً تمام کودکان این جهان بالاخره راه رفتن را می آموزند اما بزرگسالان چنین روشی در پیش نمی گیرند. بزرگسالان شکست را حتمی و محتوم می دانند، بنابراین اگر برای رسیدن به هدفی شکست بخورند تنها ممکن است یک یا دوبار روش دیگری را امتحان کنند؛ کمتر کسی هست که بیش از این بر رسیدن به هدفی اصرار بورزد. آنها خیلی زود اهداف خود را رها می کنند. دیگر ورزش نمی کنند، شغل خود را رها می کنند، همسر خود را طلاق می دهند.. دیگر تلاش نمی کنند فقط به این دلیل که دیگر ناراحتی را تحمل نکنند. قدرت درونی خود را احیا کنید. انعطاف پذیر باشید. توانایی انطعاف پذیری را در خود به وجود آورید. الگوبرداری از افراد موفقبا خواندن این کتاب، الگویی ابتدایی از آنچه باید انجام دهید تا شما را به موفقیت برساند در اختیار خواهید داشت. چگونه؟ به عنوان مثال تصور کنید از اضافه وزن رنج می برید. من بیست کیلوگرم اضافه وزن داشتم، می خواستم از شر این اضافه وزن خلاص شوم و انرژی بیشتری داشته باشم زیرا احساس می کردم انرژی من حتی برای انجام کارهای ساده ای مانند انجام وظایف شخصی ام نیز ناچیز است. بنابراین تصمیم گرفتم به آنچه می خواهم برسم. به خود گفتم باید هر چه زودتر دست به کار شوم، اما، براستی چه بایست می کردم؟ نمی دانستم. میلیونها بار از روش های مختلف برای لاغر کردن خود استفاده کردم، اما همان طور که می دانید هیچ کدام از این روش ها کارساز نیستند. تا مدتی، کمی از وزنم کاسته می شد اما خیلی زود دوباره چاق می شدم. بنابراین تصمیم گرفتم مدلی برای خود پیدا کنم. به خود گفتم باید کسی را بیابم که همان نتیجه ای را که من می خواهم، قبلاً گرفته باشد و سپس همان کاری را بکنم که او انجام داده است؛ زیرا من معتقدم تمام افراد موفق کسانی هستند که رفتارهای ویژه ای دارند و روش های خاصی، که آنها را بارها و بارها امتحان کرده اند. بنابراین، اگر ما همان رفتارها را در ژی گیریم درست مثل این است که مسیر خود را از روی نقشه ای که از قبل با سالها زحمت تهیه شده است انتخاب کنیم. شکست؛ پله ای برای صعوداز هر یک تجربه می گیریم و چیز تازه ای یاد می گیرم که مثل برای ماست.همه ما می دانیم که در این کشور الگوهای موفقیت فراوانی وجود دارند. چرا این افراد توانسته اند تا این اندازه موفق باشند؟ شاید بگویید آن فردی که من می شناسم انسان فوق العاده و زیرکی است.اما بهتر است بدانید چنین افراد موفقی، کسانی هستند که اغلب شکست می خورند اما از هر شکست برای خود پله ای برای صعود و رسیدن به قله ی موفقیت می سازند. می دانم زمانی که این برنامه را آغاز می کنید احتمالاً مشکلات زیادی دارید. احساس یأس می کنید، عصبی و آشفته

هستید و ... نمی دانم گره کار شـما در کجاست، شاید نیز احساس می کنید من هیچ وقت نمی توانم احساس و مشکل شما را درک کنم، امـا خواهش می کنم این کتـاب را بـدقت بخوانیـد. من هر گـاه احسـاس یأس می کنم سـعی می کنم چیزی بیاموزم که مرا به هیجـان بیـاورد و اکنـون نکـاتی آموخته ام که بـا اجرای آنهـا می تـوانم فوراً از دل یـأس، هیجـان خلق کنم. من می دانم مغزم در جستجوی خوشی است، پس اگر از او بخواهم، راه به دست آوردن آن را نیز به من نشان خواهد داد. زندگی با ارزش ترین هدیه ی الهی است، پس ارزش ثبت و نگهـداری را نیز دارد. نیروهای کنترل کننـده ی زنـدگی به روز دوم از برنامه ی قدرت درونی خوش آمدید. در قسـمت قبل، از این صحبت کردیم که چه چیزی می تواند شما را به موفقیت برساند و به این نتیجه رسیدیم که پاسخ این سوال«قـدرت درونی» است. اگر به این قـدرت دست یابیـد، آمادگی لازم جهت شـروع هر کار و پیگیری آن را خواهید داشت. این برنامه نیز به منظور رسیدن به این هدف طراحی شده است. احساس رنج و خوشی؛ کلید انتخاب من معتقدم رفتار آدمی تحت کنترل دو نیرو است؛ به عبارت دیگر دو نیروی کششـی منا را در مسیر زندگی به جلو یا عقب می برند: فرار از ناراحتی و اشتیاق رسیدن به خوشـی. این دو نیرو عامل اصـلی حرکت هر بشـری در این دنیا است. این دو نیرو زندگی شـما را در کنترل دارند، گاهی شـما را به جلو می راننـد و گـاه مانع حرکت تان می شونـد. همواره به خاطر داشـته باشـید هر کاری در زنـدگی انجام می دهیـد، جهت دوری جسـتن از ناراحتی و یا برای دست یافتن به خوشـی است. مثال:شـکلات- رژیمسپس از خود بپرسید چرا این مواد غذایی را در رژیم غذایی خود گنجانده اید؟ چون خرید آنها آسان تر است؟ و یا از مواد غذایی دیگر ارزان ترند؟ مسلماً این تصورات حقیقت ندارند. شما تنها به یک دلیل چنین غذاهایی می خورید: شـما خوردن شـکلات را دوست دارید و از خوردن آن لذت می برید؛ بنابراین در مغز شـما ارتباط عمیقی بین خوردن شـکلات و احساس لـذت به وجود آمـده است. حتماً می گوییـد:«بله، اما چاقی به دلیل خرودن زیـاد هم بسیار ناخوشاینـد است.» کـدام را انتخـاب خواهیـد کرد؟ مثـال: دانشـجویان کارهـای پایـان ترم خود را یـک هفته قبـل از امتحانـات و یـا حـتی درست شب قبـل از پایـان ترم تمـام می کننـد. چرا؟ تمـام طول ترم را صـرف کارهـای پایـان ترم کردن اصـلاً خوشایند نیست و برای اغلب دانشـجویان، شـروع این کار ناخوشایند بسیار سخت است؛ اما شب قبل از امتحان، وقتی که هیچ کاری انجام نداده اند، تصور شکست در امتحانات برای شان بسیار ملموس می شود و در واقع طعم احساسی ناخوشایندتر از کار نکردن را می چشـند و برای فرار از این نـاراحتی، بلافاصـله دست به کـار می شونـد. برای اینکه بتوانیـد براحتی از عهـده ی کارهای پایان ترم خود برآییـد بایـد این دو ناراحتی را در دو کفه ی ترازو بگذاریـد: درد و رنـج ناشـی از کار یا طعم تلـخ شـکست در امتحانات؟ هر زمـان که بایـد بین دو ناراحتی یکی را انتخاب کنیـد، همین روش را در پیش گیریـد. دو ناراحتی را در دو کفه ی ترازو قرار دهیـد. اغلب مردمـان موفق به چنین تعـادلی دست یـافته انـد. آنهـا نیروهـای کشـش به سوی خوشـی و رانش از ناراحتی را که در زنـدگی سررشـته ی همه ی امور را به دست دارنـد، تحت کنـترل گرفته انـد. مسـلماً شـما نیز بارهـا در چنین موقعیتی بوده ایـد. ممکن است روزها و روزها دست به کاری که برای زنـدگی تان بسـیار سـرنوشت ساز بوده اتس نزده ایـد، اما روزی بیکباره منفجر شـده اید. به خود گفته ایـد:«هی، تکـان بخور! بایـد این کـار را تمـام کنی. همین الان.» زیرا بوضوح احسـاس کرده ایـد که انجام نـدادن کار به مراتب دردنـاک تر و ناخوشاینـدتر از اتمـام آن است. ایجاد تغییر از اینکه تـا این حـد بـا شـما رک و راست صـحبت می کنم جـداً معذرت می خواهم، اما بیایید بدون رودربایستی از آنچه رفتار بشـری را جهت می بخشد صـحبت کنیم، زیرا تصور می کنم بسیاری از مردم به هیچ وجه با اصولی که رفتارهای ما را تحت کنترل دارند آشـنا نیسـتند. در حالی که می توان با به کار گرفتن این اصول، زنـدگی را کاملاًـ دگرگون کرد و اگر آنهـا را درک نکنیم، زنـدگی به فعـالیتی بیهوده و وقت تلف کردنی بی حاصل بـدل خواهد شـد. آیا شـما نیز از جمله کسانی هستیـد که احساس می کنند زندگی شان نیاز به تغییراتی اساسـی دارد؟ آیا با تمام وجود معتقدید بایـد تغییری را در خود و یا زنـدگی تان به وجود آوریـد؟ شاید همواره در جهت ایجاد این تغییر تلاش کرده اید، اما چرا هیچ وقت چنین تغییری روی نمی دهد؟ چون نحوه ی شـکل گیری رنج و خوشـی در شما تغییر نکرده است. می دانید که باید تغییر کنید، می

دانیـد کـه بایـد کاری را شـروع کنید یا می دانید که باید ازدواج کنید، اما در عین حال معتقدید شـروع همه ی این کارها به معنای تحمـل نـاراحتی است؛ بنابراین دست به کار نمی شویـد و هر روز شـروع این کار مهم را به تعویق می اندازیـد. چه بایـد کرد؟ کلید تغییر یـافتن، معکوس کردن چگونگی شـکل گیری احسـاس رنـج و خوشـی است. شایـد شـما نیز کسـانی را بشناسـید که مرتب می گوینـد: «دیگر وقـت اش رسـیده کـه ازدواج کنم.» آنهـا معتقدنـد ازدواج به معنـای به دست آوردن امتیـازات متعـدی است: لـذت، خوشـحالی، امنیت و والاـتر از همه، نوعی حـالت روحی ناب؛ احساس یکی شـدن.محرک های زنـدگیمثال تلفنی: دو نیروی میل به لـذت و اجتنـاب از نـاراحتی قوی ترین محرک هـای زنـدگی انـد و سازنـدگان آگهی هـای تجارتی بخوبی این حقیقت را شـناخته انـد.آنها بدرستی می دانند چگونه می توان مردم را وادار کرد تا با تمام توان شـروع به خرید اجناس کنند. آنها دریافته اند که مردم زمـانی به خریـد محصولی راغب می شونـد که تبلیغ آن محصول، خریـد آن را با لـذت و خوشـی همراه سازد و یا برعکس، به آنها نشان دهـد می توان با خرید محصولی رنج و ناراحتی را کاهش داد. به آگهی های تلویزیون خوب نگاه کنید. آیا این گونه نیست؟ در هر آگهی تلویزیونی لـذت و ناراحتی به نمایش در می آیـد. سازنـدگان آگهی های بازرگانی هیچ وقت در نمایشـش های خود نمی گوینـد: «آقایـان و خانم ها، لطفاً هر چه زودتر بیاییـد و محصولات ما را بخریـد.» آنها با پنبه سـر می برنـد. به یاد یکی از همین آگهی هـا برای فروش تلفن همراه افتـادم. نمایش برای فروش این تلفن این گونه طراحی شـده بود: پیرزن بیچاره نگاهی به تلفن می اندازد و می گوید:«خدایا، چرا پسرم را این قدر اذیت کردم؟ دیگر هیچ وقت به من تلفن نخواهد کرد و من برای همیشه تنها خواهم ماند.» ما ظرف ۱۵ ثانیه درد و رنج این زن را بابت تلفن نکردن پسـرش درک می کنیم؛ یعنی همان احساسـی که بسیاری از مادران داشـته انـد. از سوی دیگر پسـر را می بینیم که می گوید:«وای خدای بزرگ امروز چقدر سـرم شـلوغ است، ولی باید به مادرم تلفن کنم.» خوب این هم ۱۵ ثانیه ی بعدی، همان احساس ناراحتی و رنجی که خود ما بارها از سـر گذرانده ایم. پسری به دلیل مشغله ی زیاد فرصت نمی کنـد به مادرش تلفن بزنـد. و اکنون، در پایان ۳۰ ثانیهبه شـما نشان می دهنـد که با تلفن آنها می توانید به لذت و خوشـی برسـید. پسـر بـا تلفن همراه خود در حـالی که مشـغول کارهـای خود است با مادرش تماس می گیرد و مادر می خنـدد:«اوه پسـرم، به یادم بودی؟» آهنگی بسـیار زیبا نواخته می شود که روح شـما را به پرواز در می آورد و در پایان می شـنوید:«با خرید این تلفن اجازه ندهید خانواده تان شـما را فراموش کنند.»تصور می کنید در این ۳۰ ثانیه چه اتفاقی افتاد؟ سازنـدگان آگهی این تلفن با مهارت از اصل میل به خوشـی و اجتناب از ناراحتی بهره جستند و وادارتان کردند در ذهن تان یک حلقه ی ارتباطی محکم شـکل دهید. اکنون مایل اید این تلفن را بخرید زیرا آگهی به شـما نشان داد که می توان با داشـتن این وسیله لذت رسید. اشتباه نکنید، من اصـلاً مخالف تبلیغ برای محصولات جدید نیسـتم اما می خواهم توجه شما را به نکته ای جلب کنم. امروزه اغلب ما بدون آنکه نیاز داشته باشیم، محصولاتی که تبلیغ شان را در تلویزیون می بینیم، می خریم؛ زیرا آگهی های تلویزیونی در ذهن ما حلقه های ارتباطی قوی بین کسب لذت و خوشـی یا گریز از ناراحتی، و محصل خود به وجود آورده اند. اخیراً یکی از بهترین نوع این آگهی ها را در تلویزیون دیـدم. این آگهی سـعی داشت مردم را برای گرفتن کـارت اعتباری از بانک تشویق کنـد.در شـروع، صـحنه کاملاً تاریک است. ناگهان مردی وارد صـحنه می شود که کاملاً ناراحت و نگران است. او رو به شـما می کنـد و می گوید: «اکنون ساعت چهار صبح است. به من تلفن کرده و اطلاع داده اند که پدرم سـکته کرده است و من اصـلاً پول ندارم.» سپس خانمی در صحنه ظاهر می شود و با لبخنـد دلنشینی می گویـد: «ما از مشـکل شـما باخبر شـدیم و می خواهیم به شـما کمک کنیم.» و بعد با کارت اعتباری به سوی مرد می رود. اکنون مرد خنده کنان به شما رو می کند و می گوید:«چون کارت اعتباری داشتم می توانم برای کمک به پدرم به بیمارسـتان بروم. از بانک متشـکرم.»خوب، زمانی که این آگهی را می بینیـد به چه فکری می افتید؟ هر مشـکلی با داشـتن کارت اعتباری حل می شود. اگر به پول نیاز داریـد یک کارت اعتباری تهیه کنید، همه چیز رو براه خواهد شد. مثال: امریکن اکسپرس نیز روش جـالبی برای القـای نظرش دارد. در آگهی این بانک می بینیـد زوج جوانی به مسافرت رفته و تمام موجودی خود را گم کرده

انـد. آنها بسیار ناراحت اند اما ناگهان مرد رو به همسرش می کند و می گوید:«بی خیالش، من کارت امریکن اکسپرس دارم.» زن می گویـد:«جـدی؟ عالیه! پس بیا خریـد کنیم.» و آنها شروع به خرید می کنند. در این میان مرد به همسرش می گوید:«اوه عزیزم، بارهای مان؟» و زن می خنـدد و پاسخ می دهد:«اهمیتی ندارد، ما کارت امریکن اکسپرس داریم.» سپس نشان امریکن اکسپرس به صحنه می آید. خوب، پس با داشتن کارت امریکن اکسپرس می توانید به یونان سفر کنید. هر چه همسرتان بخواهد می خرید و از مکان های دیـدنی و شگفت انگیزی دیـدن می کنیـد. بنابراین روز بعـد حتماً برای گرفتن این کارت به بانک مراجعه خواهید کرد. سازنـدگان آگهی های تجارتی برای تبلیغ محصولات شان میلیونها دلار خرج می کنند چون می دانند فقط در ۳۰ ثانیه می توانند با روش مرتبط ساختن ناراحتی و خوشی با محصولات شان، ایده ها و رفتارهای ما را تغییر دهند.مثال: آیا آگهی تبلیغاتی پپسی کولا را دیـده ایـد؟ این شرکت برای فروش نوشابه ی خود از مایکل جکسون کمک گرفته است. مایکل در طول روز اصلاً پپسی کولا نمی نوشد اما بمرای ۸۰ ثانیه نمایش تبلیغاتی پپسی کولا ۱۵ میلیون دلار دریافت کرده است. اما چرا شرکت پپسی کولا حاضر است چنین مبلغ گزافی را به مایکل جکسون بپردازد؟ بسیاری از مردم آمریکا صـدای مایکل را دوست دارند و با شنیدن آهنگ های او احساس خوشحالی می کنند. احساسی که شنیدن آهنگ های او به مردم می دهد به قدری عالی است که موجب شده است کاست های او بیش از هر خواننـده ی دیگری در تاریخ موسیقی به فروش برود. شرکت پپسی کولا نیز می خواهد مردم همین احساس را نسبت به محصولات شان داشته باشند. چگونه؟ با شرطی سازی مردم. زمانی که بارها تصویر و صدای مایکل جکسون همراه با آرم پپسی کولا از تلویزیون پخش شود، در ذهن مردم احساس لـذت و خوشی با پپسی کولا نیز مرتبط می گردد. از آن پس، هر کس هنگام خریـد حتماً پپسی کولا نیز می خرد زیرا خریـدن این محصول در ذهن او با خوشی عجین شـده است. نقطه عطفـدانستیم که اجتنـاب از ناراحتی مهم ترین دلیل برای شروع یا کنار گذاشتن هر کاری است. هیـچ تغییری در زنـدگی مان رخ نخواهـد داد مگر اینکه به دلیل وضعیتی، به حد کافی احساس ناراتی کنیم. شاید تا کنون داستان موفقیت های اعجاب انگیز را شنیده باشید. داستان افراد موفقی که توانسته انـد از حضیض ذلت به اوج موفقیت دست یابنـد. همه ی آنها در یک چیز مشترک انـد: یک روز احساس کرده اند موقعیت شان به قدری ناراحت کننده است که دیگر قادر به تحمل آن نیستند. بنابراین شروع به تفکر کردند، برای رهایی از این ناراحتی چاره ای اندیشیدند، دست به کار شدند و به هیچ قیمتی دست از تلاش برنداشتند زیرا می دانستند تحمل هر سختی بهتر از پذیرش موقعیت کنونی آنها است. چنین داستان هایی بیشمارند. کتاب های ای.جی.ماندو را خوانده اید؟ یکی از کتاب های او «تاجران موفق جهان» نام دارد. در یکی از فصول این کتاب، داستان مردی را می خوانیم که ابتدا میخواره بود. هیـچ آینده ای در پیش رو نداشت و در خیابان زندگی می کرد. روزی او برای فرار از سرما پناهی جز کتابخانه ی عمومی شهر نمی یابد. در آنجا او شروع به کتاب خواندن می کند. ناگهان در می یابد که زندگی اش به قدری اسفناک و بی فایده است که دیگر نمی خواهد به این شکل زنـدگی کنـد. او آن قدر از این نوع زندگی بیزار شده بود که به هیچ قیمتی حاضر به ادامه ی آن نبود. بنابراین فکر کرد و به این نتیجه رسید که برای دستیابی به خوشی، باید بیشتر بیاموزد. او آن قدر خواند که توانست سردبیر مجله ی موفقیت شود. سپس کار با گروه دابلیو- کراون را آغاز کرد و پله های ترقی را یکی یکی بالا رفت. افراد بسیاری به واسطه ی ناراحتی به موفقیت دست یافته انـد.تمام اهـدافی را که در زنـدگی داشته ایـد اما به آنها نرسیده ایـد در دفترچه ی خود یادداشت کنیـد. سپس بیندیشید چه عواملی مانع رسیدن شما به هدف تان بوده است. به عنوان مثال شما درآمد و پول کافی ندارید(بسیاری از مردم با این مشکل دست به گریبان انـد. من هم مـدتی را به همین وضع زندگی کرده ام.) پس باید بدانید مانع کسب درآمد زیاد در شما چیست، زیرا شما فرد فوق العاده ای هستیـد؛ توانـایی انجام کارهـای بزرگ و بـه دسـت آوردن نتایـج عـالی را داریـد؛ از قـدرت درونی بی حـدی برخورداریـد؛ بی هـدف نیستیـد و براستی تمایل دارید پول بیشتری به دست آورید. پس اگر در زندگی از مشکلات مالی رنج می برید به این دلیل نیست که شما به حد کافی باهوش نیستید و یا توانایی انجام کاری را ندارید. نگویید که تلاش کرده ام اما پولی به

دست نیاورده ام. در هر کشوری زمینه های فراوانی برای کسب درآمد هست.تمرین تغییرات مثال: کشیش بزرگی بود که هر هفته تعداد زیادی از مردم برای شنیدن موعظه اش به کلیسا می رفتند. یک روز، کشیش موعظه ی بسیار جالبی ایراد کرد. هفته ی بعد که مردم برای شنیدن سخنانش به کلیسا رفتند باز هم همان موعظه را شنیدند. هفته ی بعد نیز همین طور و ... این موعظه پنج هفته تکرار شد. کلیساروهای قدیمی تصمیم گرفتند این مسأله رابا او در میان بگذارند، چرا که از نظر آنها شاید مشکلی در کار بود. آنها در عین کمرویی به کشیش گفتند: «جناب کشیش، آیا می دانید موعظه ی امروز شما همان موعظه ای است که چند هفته است ایراد می کنید؟» کشیش خندید و گفت:«بله، اما آیا شما به این سخنان عمل کرده اید که من حرف های دیگری برای گفتن داشته باشم؟»دوباره مرور می کنیم: تلفنی دو نیروی کنترل کننده وجود دارد، رانش از ناراحتی و کشش به سوی خوشی. برای پیشرفت، هردوی آنها را به کار برید. اگر نتوانید خود را به پیش ببرید، افراد زیادی هستند که به میل خود، شما را به جلو خواهند برد. پس خود، کنترل زندگی تان را در دست بگیرید. بیاموزید فکر خود را کنترل، و روی آن سرمایه گذاری کنید. تمرین خود را همین امروز انجام دهید. به یاد داشته باشید که باید ۵ مرحله را پشت سر بگذارید. صبر نکنید، این کار را به فردا موکول نکنید، لطفاً همین الان آن را انجام دهید. حلقه های ارتباطی امروز روز سوم برنامه ی ما است. از اینکه هنوز برنامه ی دستیابی به قدرت درونی را دنبال می کنید بسیار خوشحالم. آیا تمرین های مربوط به روز دوم را انجام دادید؟ اگر انجام نداده اید همین الان کتاب را ببندید، اما اگر قبلاً تمرینات تان را انجام داده اید همراه ما باشید تا ادامه دهیم. اما آنچه در دو روز گذشته آموختید: در بخشهای قبلی خواندید برای آنکه بتوانید در زندگی به نتایج دلخواه تان برسید، باید از قدرت درونی کمک بگیرید. قدرت درونی یعنی توانایی شروع به کار، یعنی اینکه بتوانیم در هر موقعیتی راه مان را بروشنی بیابیم، یعنی شروع کردن و پیگیری نمودن، یعنی بدانیم کاری که آغاز کرده ایم عملی است یا خیر، یعنی دریابیم به هدف نزدیک می شویم یا از آن فاصله می گیریم و یعنی آنقدر در روش های خود انعطاف پذیر باشیم که بتوانیم به نتایج مورد نظرمان برسیم. برای اینکه به قدرت درونی دست یابیم باید الگوی افراد موفق را دنبال کنیم. اما فقط همین؟ پس چرا همه این کار را نمی کنند؟ پاسخ این است: به دلیل ترس. ترس، بویژه ترس از ناراحتی، انسان ها را از عمل باز می دارد. ناراحتی از شکست از شنیدن پاسخ منفی، از هر چه ممکن است دیگران درباره ی ما فکر کنند یا بگویند، و یا حتی ترس از چیزی که نمی شناسیم. همه ی ما از ناراحتی می گریزیم و مشتاق ایم به خوشی دست یابیم. همواره به خاطر داشته باشید آن مفهومی که در ذهن تان جا دارد، چه خوب و چه بد، رفتار شما را تعیین خواهد کرد. زمانی که کودک بودید، مادرتان با علاقه شما را محکم در آغوش می گرفت. پس شما آموختید که در آغوش گرفتن به معنای دوست داشتن و محبت است. این حلقه در ذهن شما شکل گرفت و اکنون از در آغوش گرفتن و در آغوش گرفته دن لذت می برید.مثال: ایجاد حلقه های ارتباطی؛ شما نیز هر گاه می خواهید در ذهن خود حلقه های ارتباطی قوی بسازید باید لذت را کاملاً در خود حس کنید و با تکرار، آن را به هدف مورد نظرتان ربط دهید. یعنی درست همان کاری که سازندگان آگهی های تجارتی با شما می کنند. چرا گمان می کنید وینستون سیگار خوبی است؟ چون بارها و بارها این را به شما گفته اند و حال با شنیدن کلمه ی وینستون فوراً به یاد سیگار خوب می افتید. هر چه بارها در ذهن تکرار شود در آن تثبیت خواهد شد اما اگر همزمان لذت را نیز بوضوح حس کنید، یک حلقه ی ارتباطی قوی شکل داده اید.از پسرک خواستم از آنچه نسبت به توانایی اش در آن مطمئن است بیشتر حرف بزند. احساس رضایت در وی همچنان بیشتر می شد. به او گفتم:«عالی است. چگونه توانستید موج سواری را یاد بگیرید؟» به این ترتیب، او خیلی زود توانست براحتی درباره ی آموختن نیز صحبت کند. اما این بار صدایش تغییر کرده بود، صورتش می درخشید و نگاهش احساس خارق العاده ای به من می داد. گفتم: خوب حالا دوباره در مورد موج سواری صحبت کنیم. به نظر تو اگر بخواهیم مدرسه ی موج سواری راه بیندازیم، چه باید بکنیم؟» و او همزمان با اطمینان و براحتی درباره ی آموختن و موج سواری صحبت می کرد و خیلی راحت و روان سخن می گفت. سپس به تمرین تلفظ برخی کلمات که در هجی کردن شان اشکال داشت

پرداختیم. به او گفتم:«تصور کن هر دو در حال موج سواری هستیم. خوب حالا همان طور که هنگام موج سواری می نشینی، بنشین و به همان شکل نفس بکش، با همان سرعتی که هنگام موجب سواری تنفس می کنی. در همین حال کلمات را هجی می کنیم.»او تنها در طول پنج دقیقه توانست تمام کلمات را درست هجی کند. ما توانستیم آنچه را در گذشته در ذهن او شکل گرفته بود معکوس کنیم و حلقه ی ارتباطی یادگیری و خوشی را در ذهن اش شکل دهیم. امروز این پسر می تواند نمره های بالایی نظیر ۱۸ و ۱۹ و حتی ۲۰ بگیرد، تنها با کمک یک جلسه ی ۴۵ دقیقه ای. NLP، کلید طلایی تغییر سالها پیش یکی از برنامه های تلویزیونی من جنجال زیادی به پا کرده بود. در این برنامه از همه می خواستم اگر مشکلی دارند که مدتها است لاینحل باقی مانده است، به من مراجعه کنند تا مشکل را، هر چه که هست- ترس، تشویش، اضطراب یا خجالت- برطرف کنم. این ادعا دروغ نبود و براستی در مدت سی دقیقه با کمک روش NLP مشکل را از بین می بردم. با این برنامه توانستم خیلی زود مشهور شوم. البته این روش همیشه کارساز نیست اما خوشبختانه همواره در تلویزیون کارگر می افتاد. این روش در درمان بیمارانم براستی به من کمک می کرد، اما وقتی می دیدم گاهی نمی توانم مشکل بیمارم را با این روش حل کنم بشدت ناامید می شدم زیرا معتقد بودم این روش راه حل هر مشکلی است. از خود می پرسیدم چرا این روش در این مورد کارساز نبود؟ اما بعدها متوجه شدم در مورد کسانی که براستی می خواهند تغییر کنند، تقریباً هر نوع روش درمانی عملی است. در واقع برای موفقیت در تمامی روش های درمانی تنها یک شرط وجود دارد: اینکه بیمار واقعاً از موقعیت فعلی خود خسته شده و هیچ دلیلی برای ادامه ی این وضع نداشته باشد. تغییر مفاهیم مثال: مطمئناً نام ویکتور فرانکلین را شنیده اید. کتاب او انسان در جستجوی معنا را تقریباً همه خوانده اند. فرانکلین روانپزشکی یهودی بود که در جنگ جهانی دوم به اسارت نازی ها درآمد. او در اردوگاه نازیها بدترین و تلخ ترین اتفاقات را از سر گذراند. در آن زمان، اسارت در دست نازی ها به معنی مرگ حتمی بود و بیشتر اسرا به بدترین شکل می مردند، اما فرانکلین از همان ابتدای ورود به اردوگاه متوجه شد در این اردوگاه از هر بیست و پنج نفر، یک نفر شانس زنده ماندن دارد. اما چه طور؟ آنچه فرانکلین می خواست بداند این بود که چگونه تعدادی از اسیران زنده می مانند؛ بنابراین با دقت به مطالعه ی وضعیت این افراد و صحبت با آنان پرداخت. نتایج بسیار عبرت آموز بود. اکثر اسیران اردوگاه درباره ی مرگ می اندیشیدند، احساس می کردند همه چیز را از دست داده اند و دنیا برای شان به پایان رسیده است. ورد زبان اغلب آنها این بود:«خداوندا، چرا چنین سرنوشتی برای من رقم زده ای؟ چرا باید این همه رنج را تحمل کنم؟» ولی کسانی هم بودند که بخوبی می توانستند این ناراحتی ها و رنج ها را تحمل کنند. تحمل فوق العاده ی آنها دلیل داشت: آنها برای رنج خود معنایی یافته بودند. یعنی بجای تفکر مداوم درباره ی ناملایمات و زجر کشیدن، به خود می گفتند اکنون رنج می برم اما دوباره به وطنم برمی گردم. باز هم خانه ام را بنا می کنم و در حالی که در کنار آتش شومینه روی صندلی راحتی خود نشسته ام، داستان رنج هایی را که برده ام برای فرزندانم تعریف می کنم. مطمئنم پس از پشت سر گذاشتن این رنج ها دیگر به خوشبختی خواهم رسید و دیگر هیچ گاه در زندگی مجبور به تحمل چنین شکنجه هایی نخواهم بود. توانایی تصور بازگشت به وطن، قدرت تجسم خوشبختی آینده، به قدری لذت بخش بود که آنها را قادر می ساخت به رنج هایی که می برند با دید دیگری نگاه کنند. آنها معتقد بودند با تحمل مدت محدودی سختی، درد و شکنجه، به خوشی و سعادت ابدی دست خواهند یافت. پس آنان دلیلی برای زندگی داشتند، یک دلیل محکم و قوی: رسیدن به خوشی. حلقه ی ارتباطی ناراحتی و خوشی در ذهن آنها عکس سایر اسرا بود و از این رو با دیگران فرق داشتند. عشق آنها به زندگی به مراتب قوی تر بود و به همین دلیل می توانستند سخت ترین شرایط را نیز تحمل کنند.قدرتمندترین فرد در دنیا کسی است که روش تغییر مفاهیم را بخوبی آموخته باشد.سه گام تا تغییر برای تغییر کافی است تنها سه قدم بردارید: ۱- جهت ایجاد تغییر ابتدا باید باور کنید که این تغییر ضروری است. ۲- در ذهن خود چنین معادله ای بسازید: تغییر نکردن مساوی است با ناکامی.۳- شرطی شدن، به منظور اینکه تغییری که در خود ایجاد می کنید برای همیشه باقی بماند، باید آن را در خود شرطی کنید. بنابراین:کلید اول: باور کنید که باید

تغییر کنید. کلید دوم: برای ایجاد تغییر، آن را در ذهن خود با خوشی مرتبط سازید. کلید سوم: خود را با این حلقه ی ارتباطی جدید شرطی کنید. لذت خوشبخت بودن بزرگ ترین لذت دنیاست، پس اگر این بار هم افتادید، ناامید نشوید و باز هم امتحان کنید. هر بار که این کار را انجام می دهید تجربه ی بیشتری به دست خواهید آورد. آن قدر ادامه دهید تا به نتیجه برسید.رسیدن به خواسته های خود اغلب وقتی از مردم می پرسم:«از زندگی چه می خواهید؟» در پاسخ عبارتی شبیه به این می شنوم:«نمی دانم.» برخی نیز پاسخ هایی بسیار مبهم و کلی بیان می کنند. مثلاً:«کاش همسر بهتری داشتم، کاش پول بیشتری داشتم، کاش بیش از این موفق بودم و ...» پاسخ هایی از این دست بسیار مبهم اند و نمی توان چیز زیادی از آنها فهمید. برای اینکه بتوانید به آنچه می خواهید برسید، باید آن را خوب بشناسید. آنچه شما واقعاً بدان نیاز دارید پول، اتومبیل یا همسر بهتر نیست. هیچ کدام از ما واقعاً نیازی به این چیزها نداریم، آنچه همه ی ما از ته دل خواهان آن هستیم همان چیزی است که تصور می کنیم با به دست آوردن آن می توانیم زندگی مان را تغییر دهیم. در واقع همه ی ما به دنبال خوشی بیشتر هستیم.آنچه در زندگی می خواهیم تنها پاسخی به یک نیاز است. نیاز به ایجاد تغییر و دگرگونی در آنچه اکنون در زندگی و احساس مان می گذرد. ما به دنبال یک انقلاب احساسی هستیم. به دنبال حالتی ذهنی و یا جسمی که بتواند در یک لحظه احساس مان را تغییر دهد. همه ی انسان ها خواستار چنین تغییری هستند؛ تغییر به گونه ای که لذت و خوشی بیشتری حس کنند.کنترل احساسات برای برخی از مردم صحبت کردن در جمع موجب احساس ناراحتی و اضطراب است. چنین احساسی مسلماً بر رفتار آنها نیز تأثیر خواهد گذارد، در نتیجه هنگام صحبت به لکنت می افتند، نمی توانند راحت بنشینند و چهره شان سرخ می شود. چنین افرادی همواره از شرکت در مجالس و مکان های عمومی سرباز می زنند. اما اگر همین افراد بتوانند در همان لحظه احساس خود را تغییر دهند قادر خواهند بود تمام توان خود را به کار گیرند. برای تغییر دادن احساس این فرد باید بتوانیم در ذهن او تصور صحبت در جمع را به لذت و خوشی ربط دهیم. در این صورت، چنین افرادی هنگام قرار گرفتن در موقعیتهایی نظیر این، از بهترین وضعیت فکری و جسمی برخوردار خواهند بود. درباره ی احساسی که هنگام مواجه شدن با مشکلات دارید خوب فکر کنید. اگر احساس ناامیدی و تشویش می کنید مسلماً نخواهید توانست در زمینه ی حل این مشکل رفتار مناسبی در پیش گیرید. همه ی انسان ها از قابلیت های یکسانی برخوردارند؛ تفاوت آنها در شکل احساس و به دنبال آن، عملکرد و رفتارشان است. احساس های گوناگون موجب بروز رفتارهای گوناگون خواهد شد. آیا تا کنون شده است موارد بسیار بدیهی و اسانی چون شماره تلفن منزل تان یا املای اسم تان را فراموش کرده باشید؟ عجیب است، شما که املای کلمه ی بابا را می دانستید پس چه طور نتوانستید آن را به خاطر بیاورید؟ در چنین مواقعی شما در حالتی قرار می گیرید که من به آن نام بهت زدگی داده ام. در چنین وضعی، مغز قادربه یافتن پاسخ نیست. پاسخ ها هنوز همانجا هستند اما مغز شما تحت اختیارتان نیست. در برابر مشکلات نیز ممکن است به همین شکل عمل کنید زیرا در آن لحظات نیز مغز از شما فرمان نمی برد و از این رو، ممکن است واکنش شما بسیار نسنجیده و غیر معقولانه باشد. بنابراین بسیار مهم است که بیاموزیم چگونه احساس خود را تحت کنترل داشته باشیم تا به دنبال آن رفتارمان نیز در اختیارمان قرار گیرد. اگر نتوانیم احساس خود را کنترل کنیم چه خواهد شد؟ اگر افسار احساس خود را در دست نگیرید باید بهای نابودی آرزوهای خود را بپردازید زیرا هر چه در زندگی به دست می آورید یا از دست می دهید، دوست، خانواده، همسر خوب، پول، موفقیت و بالاخره لذت و خوشی، به دلیل شکل احساس شماست. دو راه برای کنترل حالت فکری و احساسی هر فرد وجود دارد: اولین راه، روش کمک گرفتن از جسم یا فیزیولوژی بدن است و دومین راه، روش تمرکز فکر.تمرین عملی تغییر احساس اغلب افراد در شروع برنامه ی بیست روزه ی ما در رده ی ۳، ۴، ۵ و یا دست بالا ۶ قرار دارند، اما اگر کتاب را بدقت بخوانند و تمرین های هر فصل را بدرستی انجام دهند، در همان چند روز اول در رده ی ۸ و حتی بالاتر قرار خواهند گرفت. از شما می خواهم امروز به احساسی که دارید خوب توجه کنید و سپس حرکات جسم خود را تغییر دهید. مثلاً طرز نشستن یا نحوه ی راه رفتن خود را عوض کنید. به تجربه درخواهید یافت در چه

حالتی بهترین احساس را داریـد. تغذیه مناسبیکی از روش های بسیار مهم برای کنترل احساس مان، تغذیه ی مناسب است. البته می دانم که این کتـاب، کتاب آشپزی نیست اما واقعیت این است که اغلب ما از آنچه بر سـر جسم مان می آوریم اطلاعی نـداریم. مواد غـذایی که در رژیم غـذایی خود گنجانده ایم بر نوع احساس مان تأثیر خواهد داشت. برخی مواد غذایی مانند شـکر در نوع تفکر و احساس موثر است. علاوه بر این، اگر به مقدار غذایی که در روز می خورید توجهی نداشـته باشـید و هر نوع ماده ی غذایی مضری را در رژیم غذایی خود بگنجانید، مسلماً احساس خوشایندی نخواهید داشت. امروزه تحقیقات گسترده ای در مورد تأثیر مواد غذای بر روان و روحیـات افراد صورت گرفته و حتی ثـابت شـده است که به کمک تغییر رژیم غـذایی، می توان در کودکان بیش فعال و افراد افسـرده تغییرات روانی مطلوبی به وجود آورد و آنها را به تعادل احساسی رساند. توصیه می کنم به سلامتی و تغذیه خود دقت بیشتری مبذول دارید. مسلماً احساس و فکر سالم با داشتن جسم سالم به دست خواهد آمد. اگر می خواهید از انرژی جسمانی کافی برخوردار باشـید بایـد خواب و تغـذیه ی کافی و مناسب داشـته باشـید. تکنولوژی پیشـرفت به روز شـشم خوش آمدیـد. می خواهم مجدداً به شـما به دلیل تعهدتان نسبت به ندای درون تان (که در گوش شما بانگ می زند باید هر چه زودتر در زندگی روزمره تان تغییراتی ایجاد کنیـد و روش هایی بیاموزیـد تا کیفیت آن را بالاتر ببریـد) تبریک بگویم. بیاییـد امروز باز هم به پیشـرفت خود ادامه دهیم. در روزهای قبل خواندید آنچه درزندگی می خواهیم، هر چه که باشد، همسر، دوست، عشق، پول، موفقیت یا شهرت، تنها به دلیل دست یافتن به یک تغییر احساسـی است. ما همه مایل ایم احساس ناخوشایند کنونی مان به احساس خوشی و لذت بدل گردد. سپس گفته شـد که حـالت بـدن مـان، بر هر احساسـی که داشـته باشـیم مـوثر خواهـد بـود. در واقع احسـاس کنونی شـما چیزی جز تشعشـعات مغزتـان نیست که می توان آن را بـا اسـتفاده از ابزار جسم و تغییر حـالت آن بـا شـیوه هـای خاص، مثلاً تغییر لحنه صـدا، حـالت هـای چهره، نحوه ی تنفس و نوع حرکت، تغییر داد. همچنین اگر به خاطر داشـته باشـید، نموداری برای تعیین میزان آمادگی در هر زمان داشتیم که از ۰ تا ۱۰ شماره گذاری شده بود. ۱۰ به معنای خوشی و لذت به همرا موفقیت نامحدود و ۰ به معنای حالت مرگ. و گفته شـد برای آنکه به چیزی که می خـواهیم دست یـابیم بایـد در رده ی ۸، ۹، ۱۰ یا حتی بیشتر قرار داشـته باشیم.تمرین دقت و تمرکزبهتر است برای انجـام این تمرین در مکانی باشـید که آن را بخوبی نمی شناسـید. البته انجام این تمرین در اتاق خواب تان نیز ممکن است چون من معتقـدم اکثر ما حتی اتاق خواب خودمان را هم بدقت نگاه نمی کنیم.خوب به اطراف نگاه کنید. حالا فقط ۵ ثانیه فرصت دارید تا تمام چیزهای قهوه ای را به خاطر بسپارید. بسیار خوب، کافی است. چشم های تان را ببندید و با صدای بلند هر چیزی را که در اتاق به رنگ سبز است نام ببرید. آه بله، گول خوردید. مطمئنم که وسایل سبز رنگ را به خاطر نمی آورید زیرا توجه تان فقط معطوف به رنگ قهوه ای بود. حالا وسایل آبی رنگ را به یاد آوریـد. رنگ سـفید. رنگ قرمز. اکنون بار دیگر به تمام اتاق نگاه کنیـد و به رنگ های سبز اتاق دقت نماییـد. مسـلماً این بار وسایل سبز رنگ بیشتری خواهیـد دیـد اما شایـد گمان کنیـد هیچ چیز در این اتاق سبز نیست. به پست سـر خود هم نگاهی بیندازید. بله، آنجا چیزهایی است که به رنگ سبز هسـتند. حالا رنگ آبی را در نظر بگیرید. درست است. اکنون دقت بیشتری دارید و می توانید وسایل آبی رنگ زیادی بیابید. اگر قرار شود چند ساعت بعد اجسام آن اتاق را به خاطر آورید، ۹۹ درصد افراد بیشتر رنگهای آبی و سبز را به خاطر سپرده اند. نتیجه؟ در تمرین اول وقتی از شـما خواسـتم توجه خود را بر رنگ قهوه ای متمرکز کنیـد نتوانسـتیـد رنگ های دیگری جز این رنگ را ببینیـد، فقط رنگ قهوه ای را به ذهن خود راه دادیـد و بقیه را از صـفحه ی دیـد خود حـذف کردیـد، این طور نیست؟ و به همین دلیـل آنهـا را اصـلاً ندیدیـد. زنـدگی نیز همین طور است. اغلب مردم فقط به رنگ قهوه ای خیره می شونـد و رنگ های شاد و زنده ی زندگی را نمی بیننـد و برعکس، برخی تنهـا به رنـگ سبز توجه دارنـد و حتی اگر رنـگ قهوه ای را هم ببیننـد خـاطره ی آن در ذهن شـان چنـدان پررنـگ نخواهـد بود.تکنولوژی سـرنوشت چنـد سـال پیش یکی از کارمنـدانم، پول هنگفتی اختلاس کرد و ناپدیـد شـد. من خیلی نـاراحت ده بـودم. بـا خـود می گفتم:«من هرگز از او چنین انتظـاری نداشـتم! چرا این کـار را کرد؟» این سوال مرتب در ذهن ام می

چرخید و دیوانه ام می کرد. می دانستم که با تغییر دادن فیزیولوژی بدنم می توانم احساس ام را تغییر دهم اما نمی خواستم این کار را بکنم. خود را با سوالات مکرر سرزن می کردم:«چرا چنین کاری کرد؟ چرا این وضعیت را برای من به وجود آورد؟» مسلماً پاسخی برای این چراها وجود ندارد و تنها کاری که از آ‹ها برمی آید، آزار و اذیت شماست. من نیز بالاخره به این نتیجه رسیدم که تکرار این چراها جز ناراحتی چیزی به همراه ندارد و به هیچ وجه زندگی مرا بهتر نمی کند. بهتر است از خود سوالاتی بکنم که نتیجه ای را عاید من کنند. بنابراین فکر کردم که در زندگی چه چیزی بیش از هر چیز برای من ارزشمند است؟ خوب، من عاشق یادگیری هستم. پس اکنون باید از خود بپرسم:«از این اتفاق چه چیزی می توانم یاد بگیرم؟» این سوال را بارها از خود پرسیدم.در طول سه ماه بعدی تمام توجه من به یافتن پاسخ این سوال معطوف بود و نتیجه ی تفکراتم، ارائه ی فرضیه ای به نام تکنولوژی سرنوشت شد. فرضیه ای درباره ی اینکه چگونه می توان از خطاها و اشتباهاتی که هر روز مرتکب می شویم کاست و بدین شکل آینده را آن گونه ای که می خواهیم رقم زد. در این فرضیه دقیقاً آنچه موجب بروز رفتارهای انسانی می گردد شرح داده شده بود. پاسخ مغز من به سوالی که از آن کردم، طرح کلی یک تکنولوژی بود. تکنولوژی ای که توانستم با پرورش آن یک برنامه ی آموزشی ترتیب دهم. سپس سمیناری با حضور ۶۵ دانشجو در منزلم برگزار کردم. هدف ما این بود که کمک کنیم مردم کمتر مرتکب اشتباه شوند و بتوانند زندگی شان را همان گونه که مایل اند طراحی کنند. هر چه از خطاهایی که هر روز از ما سر می زند بکاهیم، زندگی مان به سمتی کشیده خواهد شد که به تعالی نزدیک تر است. با کمک این تکنولوژی مردم می توانستند در مبارزات زندگی پیروز شوند.با طرح سوال ساده ی «از این اتفاق چه چیزی می توانم یاد بگیرم؟» توانستم برنامه هایی اعجاب انگیز برای مردم ترتیب دهم که مرا از آن وضعیت نابسامان بیرون کشید. انتخاب با شماستفرض کنید در این تعطیلات آخر هفته، دوستان شما همگی به اسکی رفته اند اما شما در خانه نشسته اید و برای یک امتحان مهم درس می خوانید. احساس می کنید یک احمق تمام عیار هستید زیرا تنها مانده اید و خود را از لذت گردش و اسکی محروم ساخته اید. بنابراین آزرده و ناراحت اید.برای خلاصی از این احساس تنها کاری که باید بکنید این است که عکس این وضع را در نظر بگیرید: شما در تعطیلات آخر هفته در حال آموختن مطالبی هستید که می توانند برای همیشه تغییر بزرگی در کیفیت زندگی تان به وجود آورند. دوستان شما مدتی ماهیچه های خود را خسته می کنند و برمی گردند و احتمالاً تا فردا همه چیز را فراموش کرده اند، اما شما آینده ی خود را پربارتر ساخته اید. با چنین تفکری احساس خوشایند موفقیت در شما به وجود خواهد آمد و می توانید با لذت به آموختن بپردازید، زیرا تنها آن هنگام درسی را که می خوانید خواهید آموخت که خود، آموختن را انتخاب کرده باشید. مدیریت احساس با کنترل احساسات می توان تمام قابلیت های وجودی را افزایش داد؛ قابلیت انعطاف، انرژی جسمانی و حرکت و تنفس. برای به دست آوردن توانایی کنترل احساس باید خود را برای طرح سوالات قدرت بخش شرطی کرد؛ سوالاتی که فکر ما را بر تعالی، خوشی، لذت و موفقیت متمرکز می کند.میان شما و کسی که به عنوان الگوی موفقیت برگزیده اید تفاوتی وجود ندارد جز اینکه او می تواند از فکر و جسمش، بی هیچ محدودیتی استفاده کند زیرا آموخته است چگونه بر احساسات اش احاطه داشته باشد. شاید این کار را کاملاً ناآگاهانه انجام دهد، اما مهم این است که می تواند از این توانایی بهره بگیرد. خیلی ها هستند که توانایی به پایان رساندن کارهای بزرگ را دارند، بدون اینکه چگونگی انجام آن را آموخته باشند. به خاطر داشته باشید هر چه بدان توجه کنیم، فکر خود را بر آن متمرکز نماییم و تلاش کنیم هر روز درباره اش فکر کنیم، به صورت باوری قدرتمند در مغزمان نقش خواهد بست. راز موفقیت امروز می خواهیم در راه موفقیت قدمی دیگر به جلو بگذاریم و در یکی دیگر از گنجینه های قدرت را به روی تان بگشاییم. درس امروزمان درباره ی اعتقادات و ارزش های ما و یا به عبارت دیگر منابع موفقیت یا شکست در زندگی نقش مهمی دارند. اعتقاد یعنی آنچه شما را مجبور به عمل می کند. آنچه بدان اعتقاد داریم عامل اصلی بروز هر رفتاری است. شاید بگویید:«تو که می گفتی ناراحتی و خوشی عوامل کنترل کننده ی رفتار در زندگی هستند!» بله، درست است؛ اما همه ی ما در طول زندگی آموخته ایم به

سطوح مختلف ناراحتی یا خوشی اسمی بدهیم و این اسامی همان ارزش هایی هستند که از آنها صحبت می کنیم. مثلاً موفقیت، ماجراجویی، خوش اخلاقی، آسایش یا احساس امنیت؛ اگر مجبور باشید از میان این ارزش ها فقط یکی را برگزینید، کدام یک را انتخاب می کنید؟ مسلماً پاسخ برای هر کس با دیگری متفاوت است. برخی می گویند:«البته که موفقیت.» دیگران اضافه می کنند:«خوب، وفقیت خوب است اما من می خواهم ماجراجو باشم.» عده ای نیز می گویند:«من می خواهم خوش اخلاق باشم. کسی که خوش برورد باشد دوستان زیادی خواهد داشت و بدین شکل اوقات خوشی را می گذراند.» شاید در میان شما کسی باشد که بگوید:«بله، داشتن همه ی این ها خوب است اما آنچه من در زندگی می خواهم عشق است. هر چه هم که داشته باشید، بدون عشق هیچ کدام ارزشی ندارد.»می شنوم که یکی دیگر از شما می گوید:«نه، مگر فقط با عاشقی می توان زندگی کرد؟ چه فایده ای دارد که آدم عاشق باشد ولی در زندگی احساس آسایش نکند؟ من فقط آسایش می خواهم.» بعضی نیز می گویند:«همه ی اینها را بگذارید کنار، من فقط می خواهم احساس امنیت کنم. اگر از امنیت برخوردار باشم آرامش فکری نیز به دست خواهم آورد.»ساختار ارزش هاما از کودکی آموخته ایم برای احساس های گوناگون نام های متفاوتی بگذاریم و آنها را درجه بندی کنیم. برخی برای مان بسیار مهم اند و بعضی کمتر اهمیت دارند. این درجه بندی، ارزش های ما را در زندگی می سازد. احساس هایی که نام برده شد برای اغلب مردم لذت بخش اند، اما ارزش آنها برای همه یکسان نیست و به همین دلیل است که زندگی افراد با یکدیگر تفاوت دارد. می توان از این تفاوت ها برای جهت بخشیدن به زندگی استفاده نمود. آنچه بیشتر برای مان ارزش داشته باشد بیشتر درباره ی آن فکر خواهیم کرد. در واقع همان طور که قبلاً ـ نیز ذکر شد، ارزش های ما بیشترین حجم تفکرات ما را به خود اختصاص می دهند. ارزشهای مثبت زندگی هیچ کدام از ما قادر نیست آنچه را در محیط پیرامون اش روی می دهد کاملاً تحت کنترل داشته باشد. اگر بتوانید جهت و سرعت وزش باد را تغییر دهید، میزان فروش خود را هم دقیقاً در اختیار خواهید داشت. اما خلق و تنظیم درجه اهمیت ارزش ها در دستان ماست. می توانید ارزش هایی را انتخاب کید که به شما قدرت بیشتری ببخشد. به طور کلی باورهای شما بر دو گونه است. ۱) یک دسته عقایدی هستند که من به آنها نام عقاید اصلی داده ام: نظریات کلی شما در مورد خود، مردم و تمامی جهان. در واقع پاسخ ما به پرسش هایی مانند من کیستم؟ چه توانایی هایی دارم؟ و ... اگر پاسخ شما این باشد که «من باهوش نیستم، مهارتی ندارم، از تحصیلات کافی برخوردار نیستم، توانایی کافی ندارم.» مسلماً کیفیت زندگی یا میزان موفقیت تان بسیار تنزل خواهد یافت. هر روز، روز موفقیت دریکی از سمینارهای تکنولوژی سرنوشت، گروهی از افراد یک سازمان شرکت داشتند. رئیس شرکت از پنج نعمت اصلی لازم برای خوشبختی برخوردار بود. قدرت، پول، موفقیت، همکاران مناسب و به نظر من خانواده ی عالی. این مرد همسر ایده آلی داشت و با فرزندان خود بسیار صمیمی بود. در شرکت نیز یک رهبر واقعی و الگوی دیگران به شمار می آمد. بخوبی می توانست با دیگران ارتباط برقرار کند و بر افراد زیردست خود تأثیر فوق العاده مثبتی داشت. در کار تجارت کاملاً ـ موفق بود و از نظر مالی هیچ چیزی کم نداشت. من در طی سمینار رو به این فرد کردم و پرسیدم:«ارزش موفقیت در صدر فهرست شما قرار دارد، آیا موفق هستید؟» گفت: خیرپرسیدم: چرا تصور می کنید موفق نیستید؟ پاسخ داد: برای موفق بودن باید پول زیادی داشت، مثلاً ـ سه تا چهار میلیون در سال؛ در حالی که من فقط دو میلیون دلار در سال درآمد دارم! علاوه بر این، انسان موفق کسی است که همیشه سرحال باشد و جسم متعادلی داشته باشد. بنابراین، این فرد نابغه تنهابه این دلیل که تصور می کرد درآمدش کافی نیست و کمی چاق است، احساس موفقیت نمی کرد. قوانین موجود در ذهن اش به او می گفتند که موفقیت آن چیزی نیست که او به دست آورده، و به همین دلیل او از درک آن حس خوشایندی که شایستگی و لیاقت اش برایش به ارمغان آورده بود، بازمانده بود. پس از اینکه او چنین گفت، من نگاهی به دور و بر اتاق انداختم و رو به فردی که به نظر می رسید خوش اخلاق ترین فرد آن گروه باشد کردم و پرسیدم:«آقا، شما چطور؟ آیا موفق هستید؟» وی پاسخ داد:«البته!» من گفتم:«خوب از کجا می دانید؟» گفت:«چون معتقدم هر روز، روز موفقیت است.» گفتم:«چی؟» گفت:«من معتقدم هر روز می

توان موفق بود، پس اگر امروز من ناراحت هم باشم چیزی عوض نمی شود؛ باز هم آن روز، روز موفقیت است و می توان از آن لذت برد. منطقی است، مگر نه؟»پس بیاموزید از خود زندگی، از تلاش برای رسیدن لذت ببرید نه از نتیجه و حاصل آن. می توانید عاشق پرواز باشید و از پرواز لذت ببرید بدون اینکه به این فکر باشید که کی به مقصد می رسید. زندگی مقصد نیست، زندگی حرکت به سوی مقصد است و باید از آن لذت برد. مثال: من و همسرم بکی، هر دو به ارزش اترام بسیار اهمیت می دهیم. احترام متقابل برای هر دوی ما بسیار مهم است زیرا خانواده های ما نیز به این ارزش اهمیت زیادی می دادند اما هر کدام از ما برای احترام گذاشتن قوانین خاص خود را دارد. بکی در خانواده ای بزرگ شده است که احترام، بسیار بسیار با ارزش است. هر کس که به او احترام گذاشته می شود بسیار خوشحال خواهد بود و اگر احترام نبیند ناخشنود و آزرده خاطر است. در خانواده ی بکی به او آموزش داده شده بود اگر به کسی احترام می گذاری نباید هیچ وقت صدایت را برایش بلند کنی، حتی اگر بسیار عصبانی و ناراحت باشی. در خانواده ی من نیز احترام بسیار مهم است، اما برای ما احترام زیاد به معنای راستگویی است. از نظر خانواده ی من اگر به کسی احترام می گذاری باید با او روراست باشی، اگر برای او ارزش قائلی نباید احساست را از او پنهان کنی. در خانواده ی ما روراست نبودن کسی موجب ناراحتی زیادی می شد زیرا اگر یکی از اعضای خانواده اشتباه یا احساس اش را صادقانه برای سایر اعضای خانواده بیان نمی کرد بدان معنا بود که برای دیگران هیچ احترامی قائل نیست. در حالی که برای بکی احترام بدان معنا بود که به هیچ عنوان نباید بر سر کسی فریاد کشید و او، اگر ذره ای احتمال می داد نمی تواند خود را کنترل کند برمی خاست و اتاق را ترک می کرد. تضاد قوانین ما در اوایل ازدواج مان بسیار موجب ناراحتی ما می شد. من برای بکی احترام زیادی قائل بودم و به همین دلیل احساس ام را بدون هیچ رودربایستی برایش شرح می دادم. بکی از این موضوع بسیار ناراحت بود و برعکس من خیال می کرد روراستی ام به این دلیل است که به او احترام نمی گذارم و او، چون خیلی ناراحت بود اتاق را ترک می کرد. مدت کوتاهی پس از ازدواج توانستیم قوانین یکدیگر را کشف کنیم. دانستیم برخی از قوانین ما با یکدیگر همخوانی ندارد، پس تصمیم گرفتیم قوانین جدیدی برای زندگی مان وضع کنیم زیرا اکنون دیگر هر دو بزرگ شده بودیم و مجبور نبودیم با قوانین والدین مان زندگی کنیم. من قبول کردم هیچ وقت صدایم را بالا نبرم و او قول داد دیگر اتاق را ترک نکند.باورهای خود را تغییر دهید باورتان می شود؟ امروز روز هشتم است و ما تا این قسمت از برنامه مان را با سرعت و قدرت طی کرده ایم. مجدداً خوش آمدید. در مبحث گذشته، درباره ی قدرت ارزش ها و باورهای مان صحبت کردیم و امروز به اینکه چگونه می توان با تغییر سیستم عقیدتی، کل زندگی را دگرگون کرد، خواهیم پرداخت.قبلاً دریافتید که عقایدتان بر رفتارهای تان تأثیر می گذارند و زندگی تان را تحت کنترل دارند؛ پس اگر از زندگی خود ناراضی هستید و احساس می کنید به آنچه می خواهید دست نیافته اید، باید باورهای خود را تغییر دهید. آنچه امروز به شما آموزش خواهم داد مراحل ایجاد چنین تغییری است. اما در ابتدا خلاصه ی آنچه را در این مدت آموختیم مرور خواهیم کرد. خواندید: قدرت درونی براستی زندگی تان را تغییر خواهد داد. قدرت درونی است که نتیجه ی هر کار را رقم می زند. قدرت درونی توانایی پیشرفت مداوم است. توانایی پیگیری کارها بر خلاف ترس ها و تجربه های ناخوشایند گذشته است. با دست یافتن به قدرت درونی، خواهید دانست در هر موقعیتی چه می خواهید و نتیجه ی کارهای تان چه خواهد بود. در هر کار برای دستیابی به موفقیت باید: ۱- از قدرت درونی تان بهره گیرید. ۲- بررسی کنید که آیا به اهداف تان نزدیک تر می شوید و یا از آنها دور افتاده اید. ۳- اگر روش های تان عملی نیستند انعطاف پذیر باشید و شیوه های خود را تغییر دهید. این تغییر نباید حس ناخوشایندی در شما به وجود آورد زیرا این کار، خود روشی برای دستیابی به موفقیت است. چگونه عقاید خود را تغییر دهیم؟ اکنون بیایید به مرحله ی بعدی بپردازیم. همان گونه که گفتم، باید بیاموزیم چگونه برخی عقایدمان را تغییر دهیم. خوب، اکنون با وجود آنچه طی چند روز گذشته آموختید این کار بسیار ساده خواهد بود. قبلاً برای ایجاد این تغییر پایه ی قوی و محکمی بنا نهاده ایم. شما می دانید چگونه باید هر عادتی را تغییر داد. سه کلید طلایی شرطی سازی را به خاطر می آورید؟ ۱- باید به نقطه

ی عطف برسید.۲- باید حلقه ی ارتباطی موجود در ذهن تان را وارونه کنید.۳- باید خود را شرطی کنید تا برای همیشه این حلقه ی ارتباطی جدیـد پابرجا بمانـد.اکنون برای ایجاد تغییر در باورهای مان نیز بایـد از همین روش بهره گیریم. چگونه؟۱- عقایدی را که می خواهید واقعاً تغییرشان دهید مشخص نمایید. ۲- بمحض اینکهم این باورها را شناختید می توانید از شـران خلاص شوید. و در قـدم سوم، بایـد یکسـری باورهای نیروبخش و جدید در ذهن خود بسازید تا جایگزین باورهای قبلی گردند. ۴- پس از خلق عقاید جدیـد باید آنها رادر ذهن تان به خوشـی ربط دهید. چطور این کار را بکنیم؟ خیلی راحت، با فکر کردن در مورد نتایجی که با پی گرفتن این باور به دست خواهید آورد. ۵- در آخرین مرحله باید مغز را با این الگو جدید شرطی کرد. آن قدرباید در مورد عقاید جدیدتان فکر کنید و نتایج شیرین حاصل از آن را حس کنید تا خود را شرطی نمایید. سفر به گذشته و آینده مثال: سالها پیش با دیدن فیلمی که بر اساس داستانی از چارلز دیکنز ساخته شده بود، روشی را ابداع کردم که اکنون الگوی دیکنز نامیده می شود. این روش قدرتمندترین راه برای تغییر عقاید و رفتارهای افراد است. آیا داستان کریسمس دیکنز را به خاطر دارید؟ در این داستان مردی به نـام اسـکروچ وجـود داشت که بسـیار موفـق بود، البته تنهـا از لحـاظ مـالی؛ و این بـاور در ذهن اش جـای داشت که دادن پول به دیگران فاجعه است. او هیـچ تمایلی به تغییر یافتن نـداشت و عقایـد موجب شـده بود که فردی منزوی و تنها باشد، اما یک شب کل عقایـد و دنیای او تغییر یافت. چگونه؟ در نیمه شب سه شـرط اصـلی ما برای تغییر، به شـکل سه روح نزد او آمدنـد. این سه روح به سیستم عصبی اسکروچ حمله کردند. آنها یک سخنرانی طویل المدت در فواید و مضرات تغییر برای او ترتیب ندادند، بلکه او را به گذشـته بردند تا ناراحتی ناشـی از رفتار گذشـته اش را حس کند و او توانست تمام آن ناراحتی ای را که در آن روزها ناآگاهانه به وجود می آورد، با تمام وجود لمس کنـد.سپس او را به آینده بردند، او دید که با ادامه ی این روش در آینده چه ناراحتی هایی در زندگی خواهد داشت. حال او به نقطه ی عطف رسیده بود. حاضـر بود هر کاری برای تغییر یافتن انجام دهد.اسکروچ عادت داشت در مغزش ضـعف را به بخشـش ربـط دهـد. سه روح قصه این ارتبـاط را شکسـتند و او به دنبـال روش دیگری رفت. به خاطر داشـته باشـید هر گـاه حلقه ی ارتبـاطی موجود در ذهن کسـی را از بین ببریـد همـان جـا خلئی ایجاد خواهـد شـد که بایـد با یک حلقه ی ارتباطی جدیـد پر شود.صبح روز بعد، اسـکروچ از خواب برخاست. بسیار خوشـحال بود که هنوز زنده است. پس از جا بلند شد و شروع به بخشـش کرد. اکنون مردم او را دوست داشـتند و دیگر تنهـا نبود. او خوشـی را بـا تمـام وجود حس می کرد، بنابراین، این معـادله در ذهن اش نقش بست: بخشـش یعنی خوشـی، لـذت و محبت. حلقه ی ارتباطی جدیـد شـکل گرفته بود. این الگوی دیکنز است. تنظیم اهـداف هر روشـی بایـد نکته به نکته رعـایت گردد و هر روز تمرین شود. ترفنـد بهترین هـای دنیا، فقط تمرین و تکرار است. جان وودن را می شناسید؟ او جزو بهترین هاست. بسکتبالیستی که دست کم در گروه سنی خود و در کاری که انجام می داد بهترین بود. او پی در پی یـازده مـدال طلای قهرمـانی را به گردن آویخت و می توانست از هر جا که بخواهـد حلقه را نشانه بگیرد. این معجزه ی تمرین مـداوم اصول است. تکرار ما در تمام مهارتهاست. اگر می خواهیـد کاری را کاملاً یاد بگیرید و در آن مهارت یابیـد، باید آن را تکرار کنید. مثال: در سال ۱۹۷۳، تحقیقی در دانشگاه ییل انجام شد. طی این بررسـی، با تمام دانشجویانی که در آن سال فارغ التحصیل می شدند مصاحبه ای شد. از آنها پرسیده شد که آیا برای ادامه ی زندگی اهداف مشخص و معینی دارند یا خیر؟ نتایـج بسیار جالب بود. تنها کمتر از ۳ درصد دانشـجویان اهداف و برنامه ی مکتوبی داشـتند. چند ماه پس از فارغ التحصـیل شدن این دانشـجویان، این مصاحبه دوباره تکرار شد. ۳ درصدی که اهداف و برنامه های مشـخی داشتند، پس از فارغ التحصیلی نیز خوشـحال تر و موفق تر بودند؛ با دیگران سازگاری بهتری داشـتند. در زندگی سـرزنده تر بودند و حتی از لحاظ مالی نیز از دیگران جلوتر بودند. ۹۷ درصد باقی مانده که اهداف معینی نداشـتند در بازی زندگی عقب افتاده بودند. این بررسی بخوبی نشان دهنده ی قـدرت تنظیم اهداف در زندگی است. شـناخت نقش و اهمیت تنظیم در زندگی از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا اگر ندانید چه چیزی می تواند شما را به تحرک وادارد بعید است بتوانید از توانایی تان به بهترین نحو بهره ببرید. عادتهااینکه عادات ما چیستند

و چگونه در به کـار گرفتن قـدرت درونی مان موثر خواهنـد بود. گاهی عادات چون ترمزی نامرئی انـد که ما را از رسـیدن به آنچه واقعاً می خواهیم باز می دارنـد بـدون آنکه حتی متوجه حضور آنها شویم. علاوه بر این، نحوه ی فعالیت مـداوم در زنـدگی جهت رسیدن به اهداف با کمک شرطی شدن را خواهیم آموخت. همه ما مجموعه عادات مشخصی داریم که حالات، احساس و زندگی مـا را هـدایت می کننـد، چه ما از این امر باخبر باشیم چه نه. تفکر نوعی عمل است و هر عمل عادتی به وجود خواهـد آورد. امروز می خواهیم به الگوهای فکری موجود در ذهن مان نگاهی بیندازیم و ببینیم آیا آنها از روی عادت به وجود آمده اند یا خیر، و اینکه آیا می توان عادات جدیدی به وجود آورد؟ و عاداتی که ما را به سمت اهدافی سوق می دهند که واقعاً شایستگی رسیدن به آنها را داریم کـدام انـد؟ محرک های محیطی در دنیا مسائلی هسـتند که شـما را به حرکت وا می دارند و در واقع عادات تان را شـکل می دهنـد. ببینید، مثلاً در ۲۵ دسامبر همه تغییر می کننـد و ناگهان همه خوب می شونـد. شـما نیز با دیگران مهربانانه رفتار می کنیـد. به غریبه ها لبخنـد می زنیـد و چنـد کلمه ای با آنها رد و بـدل می کنید اما در روزهایی مانند ۱۳ آوریـل، عادات کاملاً برعکس است. شما نیز نسبت به دیگران بی اعتناییـد؛ حتی در حالی که به سـمت محل کارتان می رویـد با دیگران دعوا می کنید و از همان غریبه هـایی که در ۲۵ دسامبر به آنها لبخنـد می زدیـد متنفریـد و پیش خود می گوییـد:«چطور جرأت می کنند در مسیر من راه بروند؟!» عجیب نیست؟روش از بین بردن عادات منفی شـما بخوبی می دانیـد برای از بین بردن عادات کهنه و منفی چه باید کرد زیرا قبلاً در این بـاره مفصـلاً صـحبت کرده ایم. در اولین قـدم بایـد بپـذیریم که این عـادت برای مان ناراحتی زیاد به دنبال خواهـد داشت. باید نـاراحتی را بوضوح در وجود و مغزمـان حس کنیم تا قادر شویم این عادت را از سر خود بینـدازیم. بمحض اینکه به نقطه ی عطف برسیم این عادت را کنار خواهیم گـذاشت. بنابراین اگر شـما از جمله کسانی هستید که مثلاً عادت دارید هر بار همسر خود را می بینید با او به بحث و مشاجره بپردازید، برای کنار گذاشـتن این عادت شیوه های بی شماری وجود دارد. مثلاً در میان دعوا می توانید از جا بلند شوید و چند بار بالا و پایین بپرید. ممکن است احساس حماقت کنید اما دست کم دعوا نخواهید کرد. اگر این حرکت را هر بار که دعوا می کنیـد انجام دهید دیگر تمایلی به جر و بحث با همسـرتان نخواهید داشت. درست مثل یک سـی دی، که اگر هر بـار خراشـی به روی آن ایجاد کنیـد، دیگر کامپیوتر قادر به اجرای آن نخواهـد بود. اما پس از اینکه الگوی قـدیمی را از بین بردید بایـد الگوی جدیـدی را جایگزین آن کنید. برای این کار شـما را راهنمایی خواهیم کرد. احساس های نیروبخش اکنون می خواهیم کمی تفریح کنیم. پس در دفتر موفقیت تان، پنج احساس مثبتی را که معمولاً در خود می یابید بنویسـید. پنج احساسی که دست کم یکی دو بار در هفته به سـراغ تان می آیند کدام اند؟ کدام یک از عادات حسـی شـما قدرت بخش و نیرو دهنده اند؟ حالا بنویسـید چه عاداتی موجب بروز چنین احساس هایی می شوند. بدین شـکل می توانید دستورالعمل لازم جهت ایجاد احساس های نیروبخش را بیابیـد. لازم نیست منتظر بمانید تا این احساس ها خودبخود به وجود آیند، زیرا دسـتور تهیه ی آنها را دارید و می توانید هر زمان که بخواهیـد خوشـحالی، امیـد، توانـایی و یـا هر احسـاس مثبت دیگر را در خود ایجـاد کنیـد. به خاطر داشته باشـید اگر به خودتان بگوییـد:«بایـد این کـار را انجـام دهم»، مغزتـان می گویـد:«من این کـار را نمی کنم» زیرا کلمه ی «بایـد» در ذهن اغلب مـا به معنی نـاراحتی است. پس بجـای این کلمه از کلمه ی دیگری اسـتفاده کنیـد. مثلاً به خود بگوییـد:«من این کار را انتخاب می کنم.»شـرط موفقیت یکی از بزرگ ترین مشـکلات بر سـر راه کسانی که می خواهند به منظور موفق شدن تغییر کنند این است که همواره سعی دارند این تغییرات را کاملاً آگاهانه صورت دهند و به همین دلیل، برای ایجاد این تغییرات نیرو و زمان زیادی صـرف می کنند. مثلاً می گوینـد:«بسـیار خوب. من می خواهم ناامیـدی را کنار بگـذارم. پس الان بایـد مراحل تغییر را شـروع کنم.»این روش برای مدتی عملی است، امـا اگر تبـدیل به عادت نشود هیـچ وقت دائمی نخواهـد شـد و پس از مـدتی آن را کنار خواهنـد گـذاشت. به عبارت دیگر، این افراد همواره خود را مجبور به تغییر یـافتن می کننـد و تغییر را برای خود تبـدیل به عـادت نمی سازنـد تا دائمی شود.برای همیشـگی کردن تغییرات بایـد شـرطی شـد.قـدرت تجسم و اکنون آنچه در انتهـای مبحث می خواهم راجع به آن برای تان بنویسم،

قدرت تجسم نام دارد. از تجسم برای تثبیت احساسات در مغز استفاده می شود. البته قبل از این نیز در این باره صحبت کرده بودیم اما مجدداً، و این بار مفصل تر به آن خواهم پرداخت.تصور کنید احساس می کنید جذاب نیستید و در نزد دیگران محبوبیتی ندارید و این احساس بسیار آزارتان می دهد. از شما می خواهم در خاطرات خود جستجو کنید و زمانی را به خاطر آورید که احساس می کردید همه دوست تان دارند. می توانید بارها این خاطره را در ذهن، با تمام جزییات مرور کنید. البته بزودی احتیاجی به مرور خاطرات خود نخواهید داشت زیرا این احساس در ذهن شما تثبیت می شود و همواره احساس می کنید دیگران دوست تان دارند. اما این روش چه سودی برای تان خواهد داشت؟ با تکرار این روش حرکت شما در مسیر زندگی همواره جهت و سوی مناسبی خواهد داشت زیرا فکرتان را بر مسائلی متمرکز می کند که مایل اید. موفقیت مالی امروز در گنجینه های ثروت را به روی تان باز می کنم. موضوع این مبحث از برنامه ی دستیابی به قدرت درونی، ثروت است. امروز می خواهم با شما درباره ی آنچه جهت ثروتمند شدن لازم دارید، بویژه نحوه ی شرطی کردن خویش برای دستیابی به ثروت صحبت کنم. می خواهم بیاموزید چگونه می توانید بدون تلاش زیاد وضعیت مالی خود و دیگران را دگرگون کنید. اگر پول کافی در اختیار ندارید تنها یک دلیل برای آن وجود دارد: شما خود را برای به دست آوردن ثروت شرطی نکرده اید. شاید به نظرتان اغراق آمیز باشد، اما من به تجربه دریافته ام این جمله کاملاً ـ حقیقت دارد. هفت عامل بازدارنده دلیل اول برای اینکه اغلب مردم از نظر مالی ناموفق اند این است که پول در ذهن شان با مسائل منفی متعددی هماهنگ شده است. می دانید که اگر چیزی را در ذهن مان به ناراحتی نسبت دهیم به طور ناخودآگاهی از آن اجتناب خواهیم کرد. دومین جراحت مالی است. کسانی که پول در آوردن را به تعویق می اندازند و کارهای دیگری را جایگزین آن می کنند، حتی اگر هماهنگی های منفی در ذهن نداشته باشند، هرگز به پول فراوان دست نخواهند یافت. سویمن مشکل بر سر راه ثروتمند شدن، عاملی است که افراد زیادی را از پیشرفت در امور باز می دارد: نداشتن راهبرد مناسب جهت ثروتمند شدن. اگر موفقیت مالی رادر ذهن خود با خوشی زیاد هماهنگ کرده باشید و ناراحتی را به نداشتن پول نسبت دهید، بهترین کار را انجام داده اید اما این بتنهایی کافی نیست. اگر راهبرد موثری نداشته باشید مثل این است که در اشتیاق دیدن غروب خورشید به سمت شرق بروید. مهم نیست که چقدر مشتاق اید؛ باید روش درستی برای پول درآوردن داشته باشید. مشکل چهارم که نسبتاً ساده تر به نظر می رسد، شکست در پیگیری مداوم برنامه ای است که جهت به دست آوردن ثروت طراحی کرده اید. کسانی هستند که برنامه های بسیار خوبی تنظیم می کنند، مدل های خوبی دارند، بسختی کار می کنند، در رشته ی امور مالی درس خوانده اند اما کارهایی را که آموخته اند هر روز پیگیری نمی کنند. مشکل پنجم برخوردار نبودن از هنر خرج کردن است. باید در این هنر به درجه ای از مهارت برسید که بتوانید در هر لحظه تصمیمات مالی مناسبی بگیرید. در غیر این صورت ناچارید ضررهای مالی بزرگی را تحمل کنید؛ ضررهایی که ممکن است موجب نابودی شما شود. من بر اساس تجربیات ام چنین توصیه ای می کنم.ششمین مشکل بر سر راه ثروتمند شدن، رضایتمندی از امور مالی است. مطمئن ترین و راحت ترین راه برای شکست، رضایت از خویش است. اگر از خود رضایت داشته باشید به قدری راتح خواهید بود که دیگر توجه به خویش را فراموش می کنید. مشکل شماره هفت همیشه پس از موفقیت به وجود می آید. پس از موفقیت و عبور از موانعی که قبلاً ـ برشمردیم، باز هم احتمال شکست وجود دارد؛ ضرباتی که باید بر آنها فایق آیید. نحوه ی کنترل ثروت به روز چهاردهم خوش آمدید. امروز به خرابکاری های مالی خود پایان خواهید داد. در مبحث گذشته درباره ی جراحات مالی صحبت کردیم. امیدوارم از دیروز تا کنون به درمان و ترمیم این جراحات پرداخته باشید، اما می خواهم بدانید آنچه واقعاً ما را از دستیابی به ثروت روز افزون باز می دارد، آنچه موجب می شود در راه موفقیت ناگهان جا بزنیم یا خرابکاری کنیم، عدم برنامه ریزی نیست، نبود راه حل نیست، عدم امکانات نیست، عدم استعداد نیست، فقدان سرمایه نیست، بلکه تصوری است که ما از پول در ذهن داریم. به چه دلیل زمانی که براستی دارید از نظر مالی پیشرفت می کنید کار احمقانه ای از ما سر می زند؟ مثلاً ـ اینکه دیگر پیگیر کارها نمی شوید، تمرینات خود را کنار می

گذاریـد و یـا اصـول اولیـه ای را که می دانیـد شـما را در پیشـرفت مـالی حمـایت می کنـد نادیـده می گیریـد؟ روشـی برای ثروت نامحـدوددر مرحله ی اول بایـد خیال کنیـد ثروتمند هستید. حتماً می گویید: منظورت چیست تونی؟در مرحله دوم باید به این سوال پاسـخ دهیـد که آیا واقعاً به دست آوردن پول زیاد خوب است؟ عقایـد نیروبخش برای پولدار شدن ۱- هر چه بیشتر ببخشید، بیشتر دریافت می کنیـد.۲- دقیقـاً تعیین کنیـد از نظر مالی می خواهیـد به چه سـطحی برسـید.۳- هر روز فکر خـود را برای جـذب ثروت شرطی کنید.۴- برای خود الگویی بیابید۵- باور کنید که لیاقت به دست آوردن آنچه را در جسـتجویش هستید دارید.سه اصل برای خرج کردن وجـود دارد: ۱- مهم نیست چقـدر درآمـد داریـد، ده درصد آن را ببخشـید.۲- ده درصـد درآمـدتان را برای پرداخت بدهی ها کنار بگذارید. ۳- با ده درصد درآمدتان سرمایه گذاری کنید.باورهای اصلی ماست که احساسات مان را می سازد.غلبه بر ترس از طرد شدن اکنون بیایید بر ترس خود از طرد شدن غلبه کنید. این احساس می تواند زمام امور شـما را در اختیار خود بگیرد و برای تان موجب ناراحتی بسـیاری گردد، اما کنترل و ایجاد آن نیز در دست شـماست. هیچ کس، هیچ چیز جز شما نمی تواند چنین احساسـی را به وجود آورد. داسـتان بودا را شنیده اید؟ مثال: بودا به دلیل توانایی اش در پاسخ دادن به شیطان مشهور بود. اما روزی مردی، از شـهری دور به نزد بودا آمـد تـا او را امتحـان کنـد. او در حضور دیگران به مسـخره کردن بودا پرداخت. هر کاری که می توانست انجام داد تا بودا را عصبانی کند اما بودا هیچ حرکتی نکرد. فقط رو به مرد کرد و گفت:«می توانم از تو سوالی بکنم؟» مرد گفت: درباره ی چی؟ بودا گفت: اگر کسـی هدیه ای به تو بدهد و تو آن هدیه را نپذیری، این هدیه متعلق به چه کسـی است؟ مرد گفت: خوب مسلم است. متعلق به کسی که آن هدیه را بخشیده است. بودا خندید و گفت: پس اگر من از پذیرفتن سخنان نادرست شما اجتناب کنم، همه ی این حرفها مال خودتان خواهنـد بود. مرد دیگر قادر نبود جوابی بدهد و زبانش بند آمده بود. شـما هم می توانید از این راهبرد بهره گیرید. بودا باشـید و از روش او استفاده کنید. اجازه ندهید کسی موجب تخریب شخصیت شما شود. حس اعتمـادبه نفس سه شـیوه وجود دارد که می توان در هر زمان از آنها بهره گرفت: ۱- استفاده از ابزار جسم ۲- تمرکز فکری خود را کنترل کنید. ۳- سومین روش برای ایجاد حس اعتماد به نفس، تغییر دادن عقاید اصـلی تان است.چرخه ی موفقیت:آنچه اغلب افراد را از حل مشکلات شان بازمی دارد احساسی است که هنگام حل مشکل خود دچارش هستند. حس ناامیدی موجب می شود فرددر خود مشـکل غرق شود و نتواند هیچ راه حلی بیندیشد. اگر در این دام گرفتار شوید توانایی ذاتی حل مشکلات از شما سلب خواهد شـد. امـا چگونه می توان از این دام گریخت؟ به دو نکته خوب توجه کنیـد: الف- بیاموزیـد در فکر خود نـاراحتی بسـیار را بـا فکر مـداوم راجع به چگونگی به وجود آمدن مشـکلات مربوط سازید. به مغزتان بیاموزید که تفکر مداوم درباره ی خود مشـکل بسـیار دردناک تر از رو به رو شـدن با مشـکلات است.ب- اگر به مغز آگاهی دهیـد، خود، راه حل مشـکل را برای تان می یابد. به همین دلیل به مغز بیاموزیـد حل مشـکلات به معنای دست یافتن به خوشـی است و این نکته براستی حقیقت دارد.و در آخر از دنبال کردن این برنامه از شما متشکرم و آرزوی موفقیت برای شما دارم.

زندگی را آسان بگیرید

ریچـارد کـارلسون خلاـصه کتـاب: نسـیم سـلطان خواه: مـا روی مسایـل کوچک تکیه کرده و آنها را بیش از حـد بزرگ می کنیم. بسـیاری از مردم زندگی خود را صـرف حرص خوردن برای کم اهمیت ها می کنند به طوری که فراموش می کنند زیبایی زندگی را لمس کننـد.وقتی درراسـتای این هدف کار کنید(حرص نخوردن برای چیزهای کم اهمیت) در میابید برای مهربان تر و ملایم تر بودن نیروی بسیار زیادی خواهید داشت.

شناسـنامه کتاب:سر شناسه : کارلسون، ریچارد،Carlson Richard-۴۱۹۹عنوان و پدیـد آور : زندگی را آسان بگیرید: چگونه از رنج بردن رها شویم: ۱۰۰ فرصت برای تغییر در زندگی/ ریچارد کارلسون؛ مترجم قیطاس مردانی رادمشخصات نشر :

تهران: رسا، ۱۳۸۹.	مشخصات ظاهری	: ۲۳۸ ص.شابک	: ۷-۴۲۱-۳۱۷-۹۶۴-۹۷۸ ISBNیادداشت	:
عنوان اصلی:
DON'T SWEAT THE AMALLSTUFF... AND IT'S ALL SMALL STUFF: Simple Ways to keep the Little From Taking Over Your Life یادداشت: چاپ قبلی: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۹.یادداشت	: کتاب حاضر در سال های مختلف، تحت عناوین متفاوت و با ناشران و مترجمان مختلف منتشر شده است.موضوع	:رفتار -- نغییر و تعدیل.	موضوع	: خود راهبری.موضوع	: فشار روانی-- کنترل.	موضوع	: خود باختگی.موضوع	: روابط بین اشخاص.شناسه افزوده	: مردانی راد، قیطاس، ۱۳۲۲ -	،مترجم.رده بندی کنگره	: الف۱۷ ۱۳۸۹ک۷ر/۶۳۷ BFرده بندی دیو یی	: ۱۵۸/۱
شماره کتاب شناسی ملی	: ۲۲۵۶۸۴۹ چاپ سوم: ۱۳۹۰/ تیراژ: ۲۲۰۰ نسخهچاپخانه: غزال / صحافی: کیمیا خلاصه ی ۵۰ راهبرد ار ۱۰۰ راهبرد کتاب :(توجه: هیچ کدام از راهبردها به هم مربوط نیستند و هر یک را به تنهایی و فارغ از راهبرد دیگر برای شاد کردن محیط زندگی می توان به کار برد.)پیشگفتار"بزرگ ترین کشف نسل من آن است که انسان می تواند زندگی خود را با تغییر در نگرش های خود تغییر دهد ".ویلیام جیمزهنگامی که اتفاق بدی برای ما می افتد اصولاً آن را خیلی بزرگ می کنیم و بیش از اندازه واکنش نشان می دهیم که نه تنها ما را سرخورده کرده بلکه مانع رسیدن ما به چیزهایی که می خواهیم می شود. برای هماهنگ کردن زندگی دو قاعده وجود دارد:۱. برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورید.۲. همه چیز کم اهمیت است.راهبردهایی که این کتاب دارد بیانگر شیوه کمترین مقاومت است. راهبردهایی ساده اما موثر و با نفوذ. با به کار بردن این راهبردها می توان به زندگی شادتر دست یافت.راهبردها:۱. برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورید :ما روی مسایل کوچک تکیه کرده و آنها را بیش از حد بزرگ می کنیم. بسیاری از مردم زندگی خود را صرف حرص خوردن برای کم اهمیت ها می کنند به طوری که فراموش می کنند زیبایی زندگی را لمس کنند. وقتی در راستای این هدف کار کنید (حرص نخوردن برای چیزهای کم اهمیت) در میابید برای مهربان تر و ملایم تر بودن نیروی بسیار زیادی خواهید داشت.۲. بانقص آشتی کنید :ما به جای آنکه از چیزی که داریم راضی باشیم توجه خود را روی نقص آن و برطرف کردن آن متمرکز می کنیم. این راه برد هیچ ارتباطی به این مسئله که دست از تلاش بردارید ندارد بلکه به دل بستگی بیش ازحد و تمر کز روی نقص زندگی مربوط است. این تدبیر برای این است که درست است همیشه راه بهتری هست اما این طور نیست که از اوضاع همان گونه که هست لذت نبرید.وقتی ذهنتان به سمت نقص رفت مچ خود را بگیرید و به خودتان یاد آوری کنید زندگی همان گونه که هست درست است، همه چیز در عدم داوری ما درست است. اگر نیاز به کمال را در زندگی خود حذف کنید کمال را در زندگی خود کشف خواهید کرد.۳. از اثر گلوله برفی ذهن خود آگاه باشید :فکرمنفی و متزلزل به سرعت از کنترل خارج می شود. هر چه بیشتر در جزئیات فکرتان فرو روید حالتان بدتر می شود زیرا یک فکر به فکر دیگر منجر می شود تا جایی که فوق العاده ناراحت می شوید. سعی کنید ذهن خود را در حال ساختن گلوله برفی مچ گیری کنید. با این افکار پی درپی فقط فشار روحی خود رابیش ترمی کنید. میزان تأثیر این تمرین شگفت آوراست.۴. به خودتان یاد آوری کنید وقتی می میرید سبد ورودیتان خالی نخواهد بود :بعضی از ما طوری زندگی می کنیم که انگار هدف ما از زندگی انجام همه کارها ست. طبیعت سبد ورودی شما این استکه اقلامی برای پر کردن آن داشته باشید نه این که خالی باشد. در واقع می توان استدلال کرد برای موفقیت سبد ورودیپر لازم است، یعنی وقت شما مورد تقاضاست. هیچ چیری مهمترازآسایش و رضایت شما از زندگی نیست. به یاد داشته باشید وقتی می میرید کار ناتمامی خواهد بود که انجام شود. هیچ لحظه ارزشمند دیگری از زندگیتان را با افسوس خوردن از کارهای اجتناب نا پذیر تلف نکنید.۵. به میان حرف دیگران ندوید و یا جملات آنها را تمام نکنید :این کار نه تنها بر روی احترام و محبتی که دیگران به شما دارند بلکه برای نیروی بسیار زیادی که صرف می کنید تا در

یک زمان به جای دو نفر باشید بسیار مخرب است. این کار در گفت و گو میان دو نفرباعث می شود که طرفین سعی کنند اندیشه خود را سریع بیان کنند که باعث عصبی ، تند خو و ناراحت شدن طرفین می شود. هنگامی که می خواستید این کاررا بکنید مچ خود را بگیرید. به زودی می فهمید که ترک این عادت بر رفتار متقابل شما با مردم تأثیر بهبود دهنده دارد. شکیبایی در صحبت تپش قلب شما را کاهش می دهد و باعث می شود از گفت و گو لذت ببرید.این راهی آسان برای با محبت شدن و داشتن اعصابی راحت است.۶. کار نیکی برای کسی انجام دهید و در مورد آن با کسی حرف نزنید :با وجود این که کارهای نیک ذاتاً جالب هستند اما در انجام کارهای خوبی که به دیگران یاد آوری نشود چیزی فریبنده تر وجود دارد. وقتی با انجام کار نیکی احساس مثبت می گیرید، به جای اینکه این احساس را با گفتن آن کار به دیگران کمرنگ کنید با نگفتن آن همه ی احساس مثبت خود را حفظ کنید. انسان با بخشش چیزی را می دهد نه این که بگیرد. این همان کاری است که وقتی کار نیک خود را به دیگران نمی گویید انجام می دهید. پاداش شما همان احساس گرمی است که از انجام آن عمل به شما دست میدهد. با نگفتن کار نیک خود به دیگران از لذت فراوان بخشش بهره مند شوید.۷. بگذارید دیگران هم بدرخشند :همه دوست دارند که مورد توجه باشند. وقتی به میان حرف دیگری می پرید و گفت و گو را به سمت خود برمی گردانید، می توانید شادی آن شخص را در سهیم بودن در گفت و گو به حد اقل برسانید. گر دست از مورد توجه بودن بردارید در عوض در شادی درخشش کسی دیگرسهیم خواهید بود و از این کار احساس آرامش درونی خواهید کرد که جایگزین آن توجهی می شود که از دیگران نیاز داشتید.۸. یاد بگیرید در لحظه ی حاضر زندگی کنید :اندازه گیری آرامش ذهن ما تا حد زیادی با مقدار زمانی که می توانیم در لحظه ی حاضر زندگی کنیم مشخص می شود. توجه کنید لحظه ی حاضر لحضه ای است که در آن قرار دارید" همیشه."هنر روان رنجوری عبارت است از صرف مقدار زیا دی از عمر خود به عنوان نگران بودن در باره ی چیزهای گوناگون. ما اجازه می دهیم نگرانی های گذشته وآینده بر لحضات کنونی ما چیره شوند.جان لنون میگوید ": زندگی ان چیزی است که وقتی ما مشغول برنامه ریزی های دیگر هستیم اتفاق می افتد . " وقتی توجه مان به زمان است زمان حال است ترس را از ذهنمان دور می کنیم، ترس از این که درآینده چه خواهد شد. اگر توجه مان به زمان حال باشد تلاش هایمان بهره ی زیادی در بر خواهد داشت.۹. تصور کنید همه جز شما روشن فکر هستند :تصور کنید همه ی افرادی که می شناسید روشن فکرانی هستند که می خواهند با انجام همه ی کارهای درست یا غلتشان چیزی را به شما آموزش دهند. کار شما این است که کوشش کرده ومشخص کنید می خواهند چه چیزی را به شما بیاموزند. مثلا کارمند ی که به نظر می رسد کا رشما را عمداً کند انجام می دهد می خواهد به شما شکیبا یی را بیا موزد. با این کار از نقص های دیگران کمتر ناراحت، نگران وسر خورده خواهید شد.۱۰. اغلب اوقات بگزارید حق با دیگران باشد :از خودتان بپرسید آیا می خواهم حق با من باشد یا خوشحال باشم؟ بسیاری از اوقات این دو پرسش هم را نفی می کنند. دفاع از مواضع خود مستلزم صرف نیروی ذهنی بسیار زیادی است واغلب ما را با اشخاصی که در زندگی مان هستند بیگانه می کنند. همه از این که دیگران آن ها را از اشتباه در بیا ورند نفرت دارند ومی خواهند دیگران موضع آن ها را محترم بشمارند. البته این طور نیست که حق به جانب بودن هیچ وقت درست نباشد. اگر بگذارید حق با دیگران باشد مردم اطرافتان کمترتدافعی وبیشتر با محبت خواهند شد. البته شما مجبور نیستید حقایق فلسفی عمیق یا عقاید قلبی خود را فدا کنید اما از امروز اجازه دهید بیشتراوقات حق با دیگران باشد.۱۱. بیشتر شکیبا باشید : این کار باعث می شود به جای پا فشاری برای این که زندگی دقیقاً همان که می خواهید باشد بیشتر آنچه را که هست پذیرا باشید. شکیبایی بعداً راحتی وپذیرش را به زندگی تان اضافه می کند. شکیبایی برای آرامش درون لازم است.شکیبایی بی گناه دیدن دیگران را نیز در بر می گیرد. اگر عمیق بنگرید تقریباً همیشه بی گناهی را در دیگرا ن می بینید و این عمیق نگریستن به شما کمک می کند شخصی شکیبا تر شده وبه طرز عجیبی شروع کنید از لحظات بسیا ری لذت ببرید که قبلاً نا امیدتان می کرد.۱۲. دوره های تمرین شکیبایی را ایجاد کنید :شکیبایی خصیصه ای قلبی است که با تمرین می توان آن را گسترش

داد. می توانیـد تمرین را با پنـج دقیقه آغاز کنیـد و به مرور زمان آن را بیشتر کنیـد. با گفتن ": بسیار خوب، در پنج دقیقه ی آینده اجازه نمی دهم چیزی مرا ناراحت کند ، شکیبا خواهم بود " شروع کنید. شکیبایی از آن خصیصه ها یی است که موفقیت از خود آن تغذیه می کند. با انجام این تمرین ممکن است حتی به یک شخص شکیبا تبدیل شوید.شکیبایی این امکان را به شما می دهد که دیـد گاه خود را حفظ کنیـد، حتی درگیر و دار وضعیتی مشکل به یاد آوریـد که آن چه جلوی روی شما قرار دارد زندگی یا مرگ نیست بلکه فقط مشکل کوچکی است که باید به آن رسیدگی شود.۱۳. اولین نفر باشید که محبت می کنید ویا پا پیش می گذاریـد :اصولاًـ ما برای بخشیدن دیگران منتظریم که طرف مقابل پا پیش بگذارد. وقتی خشم خود را در دلمان نگه می داریم چیزهای کم اهمیت را به چیزهای با اهمیت تبدیل می کنیم و به تدریج باورمان می شود که مواضع ما مهمتر از شادی های ما هستند که نیستند! حق به جانب بودن هیچ گاه به اندازه خوشحال بودن اهمیت ندارد. راه خوشحال بودن هم فراموش کردن غم هاست. شما با حق دادن به دیگران سهم خود را در ایجاد دنیای با محبت تر انجام داده اید. با این کاررضایت درون خواهید داشت و قطعاً خود شما هم آرام تر خواهید بود.۱۴. از خودتان بپرسید آیا این مسئله از حالا تا یک سال دیگر اهمیت خواهد داشت :به هر حادثه ای که رسیدگی می کنید خیال کنید الآن اتفاق نمی افتد بلکه یک سال دیگر روی خواهد داد. بعد قضاوت کنید که آیا این موضوع همان قدراهمیت دارد که فکر می کردید؟ احتمالاً این مسئله از الآن تا یک سال دیگر به آن اهمیت نخواهد بود. به جای این که وقت خود را صرف این دل مشغولی ها کنید سعی کنید بیش تر وقت خود را با عزیزانتان بگذرانید.۱۵. این حقیقت را بپذیرید که زندگی عادلانه نیست : زندگی عادلانه نیست و هیچ وقت هم عادلانه نخواهد شد. یکی از زیبایی های پذیرش این که زندگی عادلانه نیست این است که ما را از تأ سف خوردن برای خودمان باز می دارد و ترغیب می کند با آن چه که داریم تلاش خودمان را بکنیم. البته این به آن معنی نیست که برای بهبود زندگی مان تلاش نکنیم ، بلکه بالعکس به این معنی است که باید تلاش کنیم.وقتی درک می کنیم زندگی عادلانه نیست برای دیگران و خودمان به جای احساس ترحم که باعث می شود احساسی بدتر از احساس کنونی داشته باشیم،احساس همدردی می کنیم.بار دیگر که به بی عدالتی های جهان می اندیشید یاد آور شوید زندگی ناعادلانه است.این اندیشه می تواند شما را از خود ترحمی منحرف و به سوی اقدام مفید جلب کند.۱۶. بگذارید حوصله تان سر برود :اگر بگذارید حوصله تان سر برود احساس آرامش جایگزین احساس بی حوصله گی خواهد شد و پس از کمی تمرین یاد خواهید گرفت استراحت کنید. فن خاصی ندارد فقط آرام بنشینید.بیش تر اضطراب ما از مغزهای فعال و پر مشغله ما ناشی می شود. مغز نیز گاهی اوقات مانند بدن نیاز به استراحت دارد. مغز پس از استراحت قوی تر، تیزتر، متمرکزتر و خلاق تر خواهد شد و فشار روحی شما نیز کاهش خواهد یافت.۱۷. تحمل خود را در برابر فشار روحی کم کنید :ما در محیط عاطفی خود یک قانون غیر قابل تجاوز داریم که چیزی شبیه این است ": میزان فشار روحی کنونی ما دقیقاً به اندازه تحمل ما در برابر فشار روحی خواهد بود".برای شروع لازم است پیش از آنکه فشار روحی تان از کنترل خارج شود آن را احساس کنید . آن موقع کوتاه بیایید وکنترل مغز خود را در دست بگیرید . وقتی کارهایتان از کنترل خارج می شود نشانه وقت کاهش سرعت و ارزیابی مجدد کارها است. در این مواقع به جای کار بیشتر استراحت کنید . وقتی مغزعاری از فشار و آرام است و فشار روحی تان کمبا کاهش تحمل خود در برابر فشار روحی خواهید فهمید فشار روحی کم تری برای تحمل دارید.۱۸. تصور کنید در تشییع جنازه خود هستید :تقریباً همه افراد هنگام مرگ آرزو می کنند کاش آنقدر برای چیز های کم اهمیت حرص نخورده بودند و اولویت های زندگیشان چیز های دیگری بود، کاش بیشتر وقت خود را با مردم می گذراندند و بیش تر عمر می کردند تا همه ی آننقص ها را جبران کنند.این فکر که خود را در تشییع جنازه ی خود تصور کنید به شما این فرصت را می دهد که در حالی به زندگی گذشته ی خود نگاه کنید که هنوز برای ایجاد تغییرات مهمی وقت دارید.۱۹. به اشخاصی که در زندگیتان هستند به چشم نوزادان کوچک و یا سالخورده گان صد ساله نگاه کنید :این شیوه برای رهایی از احساسات خشم آلود فوق العاده مفید است. وقتی کسی شما را سخت آزرده

کرده چشمان خود را ببندید و او را همانند یک نوزاد با چهره ای کوچک و چشم های بی گناه تصور کنید. توجه کنید نوزادان نمی توانند کمک کنند اما اشتباه می کنند. بعد ساعت را صد سال جلو ببرید وآن شخص رایک فرد پیردرحال مرگ تصور کنید . به چشم های خسته و لبخند ملایم او نگاه کنید که حکایت از اندکی خرد مندی و پذیرش اشتباهات دارد. بدانید همه ی ما با گذشت چند دهه زنده یا مرده صد ساله خواهیم شد.۲۰. به یاد داشته باشید اثر انگشت خداوند روی همه چیز هست :هر چیزی که خدا آفریده مقدس است. وظیفه ی ما ما یافتن تقدس است در چیز هایی که به نظر می رسد در وظیت نا مقدس هستند. دیدن زیبایی خدا در طلوع خورشید و لبخند کودک آسان است اما آیا می توانیم یاد بگیریم که تقدس رادروضعیتی به ظاهر زشت، در درسهای مشکل زندگی هم بیا بیم ؟وقتی زندگی ما از اشتیاق برای دیدن تقدس درچیزهای روز مره پر شود چیزی سحر آمیز آرام آرام رخ می دهد ، احساس آرامش پدید می آید . وقتی یاد آور شدیم اثر انگشت خدا روی همه چیز هست همین یاد آوری به تنهایی آن چیز را خاص می کند مثلاً آدم کله شقی که مجبوریم با او سر و کله بزنیم. پس وقتی در چیزی زیبایی نمی بینیم دلیل عدم وجود زیبایی نیست بلکه ما به دقت لازم به آن چیز نگاه نکرده ایم.۲۱. در برابر میل به انتقاد مقاومت کنید :وقتی درباره کسی انتقاد می کنیم این کار بیانگر چیزی درباره ی آن شخص نیست بلکه صرفاً چیزی درباره نیاز خود مابه منتقد بودن است. این انتقادها هیچ کمکی به بهبود دنیای اطراف مان نمی کند بلکه به خشم و بی اعتمادی در دنیای ماکمک می کند. اصولاً هیچ کس از این انتقادها تشکر نمی کند . در واقع انتقاد مانند سوگند خوردن چیزی بیش از یک عادت زشت نیست . اگر دقت کنید خود ما هم پس از انتقاد احساس شرمندگی خواهیم کرد . برای ترک این عادت بایدهنگامی که می خواستید این کار را بکنید مچ خود را بگیرید.۲۲. این تصور را که اشخاص آرام و با اعصاب راحت نمی توانند افراد فوق العاده موفقی شوند رها کنید :برخی از ما می ترسیم که اگر آرام و با محبت شویم ناگهان دست از رسیدن به هدف ها برداریم و تنبل و بی احساس شویم. شما می توانید به خلاف این مطلب پی ببرید. اندیشه ی هرسناک به نیروی زیادی نیاز دارد و خلاقیت را از زندگی ما تهی می سازد. وقتی چیزی را که می خواهید (آرامش درون) در اختیار دارید، دیگر با خواسته ها، نیازها، آرزو ها و نگرانی هایتان کمتر پریشان خاطر می شوید. بنا بر این، آسان تر آن است که با توجه و تمرکز به هدف هایتان نایل شوید.۲۳. احساس همدردی خود را گسترش دهید :هیچ چیز در ایجاد ارتباط بیش از گسترش احساس همدردی برای دیگران به ما کمک نمی کند. این احساس میل دارد که شما خود را به جای شخص دیگری قرار دهید. احساس همدردی شناختی است که می فهمیم هر ذره از مشکلات سایر مردم واقعی هستند. ما در شناخت این حقیقت و کوشش جهت ارائه کمک، قلب های خودمان را باز می کنیم و احساس سپاس خود را به طرزی چشم گیر افزایش می دهیم. همدردی را می توان با تمرین گسترش داد. همدردی دو چیز را در بر می گیرد: قصد و عمل. قصد یعنی شما به یاد آورید قلبتان را به روی دیگران بگشایید. عمل کاری است که در این باره می کنید. هنگامی که وقت صرف می کنید تا روی معجزه های زندگی بیندیشید این کار می تواند به شما کمک کند تا به یاد آورید که بسیاری از چیزهایی که از آنها به عنوان" چیزهای بزرگ "یاد می کنید در حقیقت" چیزهای کوچک " ی هستند که شما آنها را بزرگ می کنید.۲۴. هفته ای یک نامه صمیمانه بنویسید :این کار به تغییر زندگی های زیادی کمک کرده و زندگی را سرشار از سپاس و قدردانی می کند. بخشی از ارزش نامه در این است که اندیشه خود را در جهت قدر دانی سوق دهید. هدف از نوشتن نامه ابراز محبت و قدر دانی است. نوشتن نامه توجه شما را روی چیزی که در زندگیتان درست است متمرکز می کند. این عمل ساده اغلب باعث عملیات مارپیچی دوست داشتن می شود.۲۵. پیش خود تکرار کنید که " زندگی وضعیت اضطراری نیست :" این راهبرد از جهاتی تجلی پیام اصلی این کتاب است. ما هدف های خود را آنقدر جدی می گیریم که فراموش می کنیم در راه رسیدن به آن تفریح هم داشته باشیم. ما اولویتهای ساده را می گیریم و آن ها را برای خوشحالی خودمان به شرایطی اضطراری تبدیل می کنیم. اولین گام در بیشتر آرام شدن این است که آن چنان فروتن باشید که در غالب موارد بپذیرید که خودتان حالت های اضطراری را ایجاد می کنید. یاد

آوری و تکرار مرتب این جمله که " زندگی اضطراری نیست " مفید خواهد بود.۲۶. با بخش کند مغز خود آزمایش کنید :استفاده از بخش کند مغزبه این معنی است که به مغزتان اجازه دهید تا در لحظه حاضر مسئله ای را حل کنید در حالی که مشغول انجام کار دیگری هستید. می توانیم بسیاری از مشکلات زندگی را حل کنیم در صورتی که بخش کند مغز خود را با فهرستی از مجهولات ، داده ها، متغیرها و راه حل های ممکن تغذیه کنیم. بخش کند مغزتان برای کمک در دسترس شماست. شما در حالی که قصد دارید مسائلتان را در قسمت کند مغزقرار دهید نمی خواهید شعله کند افکارتان راجب آن مسئله را خاموش کنید. در عوض می خواهید مسئله را آرام در مغزتان نگه دارید بدون این که آن را فعالانه تجزیه و تحلیل کنید. این فن ساده به شما کمک خواهد کرد که بسیاری از مسائل را حل کنید و فشار روحی و زحمت را در زندگیتان به مقدار زیاد کاهش دهید.۲۷. هر روز را به فکر کسی باشید که از او سپاس گذاری کنید :در زندگی چیزهای زیادی برای سپاس گذاری وجود دارد: دوستان، اعضای خانواده، افرادی از گذشته و اشخاص بی شمار دیگر. مهم این است ترجیحا صبح اولین کار این باشد که توجهتان را به سوی سپاس گذاری معطوف کنید. راه دادن فکر به چیزهای منفی کار آسانی است اما با این کار حس سپاس گذاری اولین چیزی است که شما را ترک می کند. ما با بی توجهی به اشخاصی که در زندگی مان هستند این کار را آغاز می کنیم و با این کار عشقی که احساس می کنیم اغلب جای خود را به به تنفر و نومیدی می دهد.این کار ممکن است یک پیشنهاد ساده به نظر بیاید اما واقعا مؤثر است! اگر صبح با اندیشه سپاس گذاری بیدار شوید در حقیقت بسیار مشکل و تقریبا غیر ممکن است که چیزی جز آرامش حس کنید.۲۸. هر روز مدتی را برای آرامش کنار بگذارید :برای خود زمان آرامش داشتن بخش مهمی از زندگی است. این کار مانند در تنهایی وقت صرف کردن به ما کمک می کند تا به سر و صداها و آشفته گی هایی که در بخش زیادی از روز ما نفوذ می کند توازن بخشیم. مثلا می توانید هنگامی که از سر کار بر می گردید جلوی منظره ی زیبای کنار خانه تان دو دقیقه توقف کرده و این مدت را صرف آرامش کنید.۳۰. ابتدا به دنبال درک کردن باشید :استفاده از این راهبرد میان بری است برای آنکه خشنودتر و احتمالا کار آمد تر شوید. این راهبرد به این معنی است که شما به درک کردن دیگران بیشتر علاقه نشان دهید و کمتر بخواهید که دیگران شما را درک کنند.وقتی دیگران را درک کنید درک شدن به طور طبیعی جریان پیدا می کند و تقریبا بدون زحمت شکل روشنی می گیرد. وقتی کوشش می کنید پیش از آنکه دیگران را درک کنید آنها شما را درک کنند شما و فرد یا افرادی که سعی می کنید به آنها نزدیک شوید متوجه این کوششتان خواهند شد و ارتباط خواهد شکست. ابتدا به دنبال درک دیگران بودن این نیست که چه کسی درست می گوید و یا درست نمی گوید بلکه یک فلسفه برای ارتباط مفید است. وقتی که این شیوه را به کار ببندید متوجه خواهید شد که با اشخاصی که ارتباط برقرار می کنید احساس خواهند کرد که به حرف هایشان گوش داده می شود و درک می شوند. این مسئله به روابط بهتر و با محبت تر داشتن تفسیر خواهد شد.۳۱. شنونده بهتری شوید :خوب شنیدن چیزی بیش از صرفا پرهیز از عادت بد قطع کردن سخنان دیگران به هنگام حرف زدن آنها و یا تمام کردن جمله آنان است. مایه ی خوشنودی است که به جای آن که بی صبرانه منتظر فرصتی جهت پاسخ دادن به سخنان کسی باشیم، به تمام گفته ی او گوش دهیم.از برخی جهات، روش شکست ما در گوش دادن به حرف دیگران نمادی از روش زندگی ماست. پاسخ دادن های کمتر و شنونده ای بهتر شدن به ما کمک می کند که فردی آرام تر شده و فشار از روی دوش شما برداشته شود. شنونده بهتر شدن نه تنها باعث می شود که شخصی شکیبا تر شوید، بلکه کیفیت روابط شما نیز افزایش خواهد داد. همه دوست دارند با کسی حرف بزنند که به آنچه آنها میگویید گوش فرا دهند.۳۲. پیکار های خود را عاقلانه انتخاب کنید :این عبارت حکایت از آن دارد که زندگی پر از موقعیت هایی است که چیزی را خیلی مهم کنیم و یا اینکه به راحتی از کنار آن بگذریم و بفهمیم که مسئله واقعا اهمیت ندارد. اگر پیکارهای خود را عاقلانه انتخاب کنید در پیروز شدن بر آنهایی که واقعا مهم هستند بسیار کا آمد تر خواهید بود.راه آرام تر برای زندگی آن است که آگاهانه تصمیم بگیریم کدام پیکار ارزش مبارزه را دارد و کدام یک بهتر از رها شود. اگر هدف اصلی شما این نیست که

همه چیز به طور کامل درست از آب در آید، بلکه در عوض یک زندگی نسبتا بدون فشار روحی داشته باشید، آن گاه خواهید فهمید که بیشتر پیکارها شما را از آرام ترین احساسات تان دور می کنند.اگر نمی خواهید " برای چیزهای کم اهمیت حرص بخورید " ارزش آن را دارد که پیکار های خود را عاقلانه انتخاب کنید. اگر این کار را بکنید، روزی خواهد رسید که دیگر مجبور نخواهید بود که اصلا پیکار کنید.۳۳. از حالت های روحی خود آگاه شوید و اجازه ندهید که حالت های روحی پایین شما را فریب دهد : حالت های روحی خود شما می توانند فوق العاده فریبنده باشند. این حالت ها می توانند شما را بفریبند و احتمالا هم می فریبند و وادار می کنند باور کنید که زندگی تان بسیار بد تر از آنی است که واقعا هست. وقتی که در حالت روحی خوبی هستید زندگی عالی به نظر می رسد و کارها خیلی سخت به نظر نمی آیند. بالعکس اگر در حالت روحی بدی باشید، زندگی به طور غیر قابل تحمل جدی و مشکل به نظر می رسد. مشکل اینجاست: مردم نمی فهمند که حالت های روحی آنها همیشه در تکاپو است. بلکه فکر می کنند که زندگیشان ناگهان همین دیروز و یا حتی یک ساعت گذشته بدتر شده است . در حالت های روحی پایین ، فراموش می کنیم که وقتی در حالت روحی خوبی هستیم همه چیز خیلی بهتر به نظر می آید. وقتی که روحیه ی مان پایین است، به جای آنکه بجا خواهد بود حالت خود را سرزنش کنیم، میل داریم تصور کنیم که کل زندگی مان اشتباه است.حقیقت آن است که تقریبا هیچ گاه به آن بدی نیست که هنگام داشتن روحیه ی پایین به نظر میرسد. اگر در فشار روحی بدی بمانید آن گاه می اموزید که داوری خود را زیر سئوال ببرید. وقتی که در حالت روحی بدی هستید،یاد بگیرید که آن را به این سادگی دفع کنید: حالت روحی بد یک وضعیت اجتناب ناپذیر انسانی است که اگر به آن کاری نداشته باشید با گذشت زمان دفع خواهد شد. در حالت روحی پایین زندگی تان را تجزیه و تحلیل نکنید. در حالت های روحی خوب خرسند و در حالت های روحی بد متین باشید.بار دیگر که به هر دلیلی فکر می کنید روحیه تان پایین است به خودتان یاد آودی کنید که " این نیز بگذرد " و خواهد گذشت.۳۴. زندگی یک آزمون است. فقط یک آزمون :هنگامی که به به زندگی و چالش های آن به چشم یک آزمون و یا یک رشته آزمون نگاه کنید، با هر مسئله ای که رو به رو می شوید آن را فرصتی برای رشد و شانسی برای با قدرت صاف کردن موانع خواهید یافت. با همیشه به چشم آزمون دیدن همیشه فرصت موفقیت را دارید. از سوی دیگر اگر به هر مسئله جدیدی که با آن روبرو می شوید به چشم یک پیکار جدی نگاه کنید که برای زنده ماندن باید به آن غلبه کنید احتمالا در راه سفری پر از سنگلاخ قرار دارید. شاید تنها زمانی که خوشحال شوید زمانی است که همه چیز به درستی پیش برود. و همه ما میدانیم که این حالت به ندرت روی میدهد.ببینید آیا می توانید مسئله ای را که با آن رو به رو هستید از " مشکل " بودن به " آزمون " بودن تغییر نام بدهید. ببینید آیا به جای آنکه با مشکلتان دست و پنجه نرم کنید می توانید چیزی از آن یاد بگیرید. از خودتان بپرسید " چرا این مسئله در زندگی من هست؟ معنای آن چیست؟ آیا احتمال دارد که به این مسئله طوری دیگر نگاه کنم؟ آیا می توانم آن را نوعی آزمون بینگارم"؟ اگر این راهبرد را امتحان کنید ممکن است از پاسخ های تغییر یافته خود شگفت زده شوید.۳۵. ستایش و سرزنش مثل هم هستند :هر کس جهت ارزیابی زندگی دارای عقایدی است و عقاید ما همیشه با عقاید دیگران تطبق نمی کند. اما به دلایلی، بیشتر ما با این حقیقت اجتناب ناپذیر مبارزه مبارزه می کنیم. عصبانی و ناراحت می شویم، یا وقتی که دیگران عقاید ما را رد می کنند و به ما نه می گویند، یا به نوعی دیگر مخالفت خود را ابراز می کنند سر خورده می شویم.ما هر چه زودتر مشکل اجتناب نا پذیر ناتوانی خود را در کسب موافقت کسانی که ملاقات می کنیم بپذیریم، زندگی مان آسان تر خواهد شد. هنگامی که انتظار دارید به جای مبارزه با این حقیقت، سهممان از عدم موافقت داده شود، چشم انداز مفیدی به آینده جهت کمک به سفر زندگی تان ایجاد خواهید کرد.به جای آن که تصور کنید با عدم موافقت طرد می شوید به خودتان یاد آور شوید " باز هم عدم موافقت، مانعی ندارد ". می توانید یاد بگیرید وقتی که مواقتی را که امید آن را داشتید به دست می آورید به طرزی خوشایند شگفت زده شده، حتی سپاس گذار باشید.۳۶. کارهای نیک را تصادفی تمرین کنید :تمرین کار نیک تصادفی راه مؤثری برای در

ارتباط بودن با شادی ناشـی از بخشش بدون چشم داشت عوض است. انجام این کار بی آن که اجازه دهید کسی بداند چه کار می کنیـد بهترین شیوه عمل است.برای چگونگی تمرین کار نیک تصادفی هیچ نسخه ای نیست. این کار از دل بر می آید. هدیه شـما ممکن است برداشـتن زبـاله در محله تان، کمک به خیریه به طور نا شـناس، یا کمک داوطلبانه به خورد و خوراک مردم گرسـنه در یـک کلیسا یا پناه گاه باشـد. هر کاری که بخواهیـد بکنیـد نکته اینجاست که بخشـش یک نوع سرگرمی است و نبایـد گران تمتم شود.شاید بزرگترین دلیل تمرین نیکی آن است که رضایت خاطر و خوشنودی زیادی را در زندگیتان وارد می کند. هر عمل نیک، احساسات مثبت را به شـما پاداش می دهـد و جنبه های مهم زنـدگی – خـدمت، نیکی و محبت – را به خاطرتان می انـدازد.اگر ما همه نقش خود را انجـام دهیم خیلی زود در دنیـای زیبـاتری زنـدگی خواهیم کرد.۳۷. آن سوی رفتـار را نگـاه کنیـد :این راهبرد به معنی آن است که برای بی گناه دانسـتن دیگران دیـدی داشـته باشـیم. بدانیـد که وقتی کارمنـد پست دیر کار می کند، احتمالا روز بـدی را می گذرانـد و یا شاید تمام روزهای او بد هستند. وقتی که همسـر یا دوست نزدیکتان به شـما پرخاش می کند، سـعی کنید بفهمیـد که عزیز شـما با این عمل منفرد، واقعا می خواهـد که شـما را دوست بـدارد و احساس کند که شـما او را دوست دارید. آن سوی رفتار را نگاه کردن آسان تر از آن است که فکرش را می کنیـد. اگر این کار را امتحان کنیـد به راحتی می توانید نتایج خوب آن را ببینیـد و لمس کنید.۳۸. بی گناهی را ببینیـد :برای بسیاری از مردم، یکی از دردناک ترین جنبه های زندگی ناتوان بودن آن هـا در درک رفتـار سـایر مردم است. این مردم را به جـای این که" بی گناه " ببینیم" گناه کار " می بینیم. این ناتوانی ما را وسوسـه می کنـد که روی رفتـار به ظـاهر غیر منطقی آن هـا تکیه کنیم و فوق العـاده نـاراحت شویم. اگر ما بیش از انـدازه روی رفتار تکیه کنیم، این کار ممکن است چنین به نظر برسـد که سایر مردم دارند ما را آزار می دهند.البته این راهبرد از پذیرش، چشم پوشـی و یا طرف داری از خشونت یا هر رفتار منحرف دیگر حرف نمی زند، بلکه صرفا از این حرف می زند که بیاموزیم از کارهای مردم کم تر ناراحت شویم.دیدن بی گناهی ابزاری قوی برای تغییر است، بدین معنی که وقتی کسـی کاری می کند که آن را دوست نداریم، بهترین راهبرد برای مقـابله با آن شـخص این است که خود را از آن رفتار دور کنیم؛ یعنی " آن سوی رفتار را نگاه کنیم " تا بتوانیم بی گنـاهی را در جـایی ببینیم که این رفتار از آن جا ناشـی می شود. از این به بعـد هر گاه رفتار عجیب و غریبی از کسـی سـر زد به دنبـال بی گنـاهی در رفتـار او بگردیـد. وقتی که بی گنـاهی را می بینیـد، دیگر آن چیزی که شـما را همیشه آزار داده است آزرده نخواهـد کرد. وقتی که از کارهای دیگران آزرده نشدیـد، تکیه و تمرکز روی زیبایی زندگی خیلی آسان تر خواهد بود.۳۹. مهربان بودن را به حق به جانب ودن ترجیح دهید :دلیل این که ما وسوسه می شویم دیگران را تحقیر و آن ها را اصـلاح کنیم و یا به آن ها نشان دهیم که حق با ماست و آن ها اشتباه می کنند آن است که منِ ما به اشتباه بر این باور است که اگر ما به کسی نشان دهیم که چطور در اشـتباه است، پس بایـد حق به جانب ما باشـد و در نتیجه حالمان بهتر خواهد شد.در حقیقت اگر پس از تحقیر شخصـی به نحوه احساساتتان توجه کنید خواهید دید که احساسـی بدتر از احساس پیش از تحقیر دارید. خوشـبختانه، عکس این مطلب درسـت است. وقتی که هدفتان آن باشد که اشخاص را بالا ببرید، یعنی کاری کنید که حالشان بهتر شود و در شادی آن ها سهیم شوید شما نیز از پاداش احساسات مثبت آن ها بهره منـد خواهیـد شـد. هر بار که در برابر" حق به جانب بودن " مقاومت می کنید و در عوض مهربانی را انتخاب می کنیـد، متوجه یک احساس آرامش درون خواهیـد شـد.این راهبرد را با ایسـتادگی نکردن در برابر باورهایتان اشـتباه نگیرید. منظور از این راهبرد این نیست که حق به جانب بودن برای شـما خوب نیستبلکه می گوید اگر در حق به جانب بودن پا فشاری کنیـد، اغلب بایـد بهایی برای آن بپردازیـد،آرامش درون خود را. برای این که آدمی سـرشار از بردباری باشـید باید بیشتر اوقـات مهربانی را به حق به جانب بودن ترجیـح دهیـد.۴۰. (امروز) بـه سه نفر دیگر بگوییـد که چقـدر آن هـا را دوست داریـد :در وضـعیت ایـده آل، می توانیـد حضوری یـا تلفنی به کسـی بگوییـد که او را دوست داریـد. اگر در بیـان چنین پیـامی بـا تلفن خیلی خجالتی هستیـد، در عوض نامه ای از ته دل برای او بنویسـید. ممکن است متوجه شوید که وقتی به یکی از این دو راه عادت کردید

و اجازه دادید مردم بدانند چقدر آن ها را دوست دارید، آن راه جزو زندگی عادی تان خواهد شد. اگر این طور شود، شاید از شنیدن این نکته شوکه نشوید که در اثر این کار احتمالا شما را بیش تر دوست خواهند داشت.۴۱. فروتنی را تمرین کنید :فروتنی و آرامش درون دست در دست هم دارند. هر چه کم تر مجبور شوید تلاش کنید که حق به جانب بودن خود را به دیگران ثابت کنید، آرامش درون را راحت تر احساس خواهید کرد.مردم به سوی کسانی کشیده می شوند آرام و دارای اعتماد به درون باشند،مردمی که نیاز نداشته باشند. مردم کسی را دوست دارند که به فخر فروشی نیاز ندارد و کسی را دوست دارند که از دل خود مایه می گذارد.راه ایجاد فروتنی حقیقی تمرین است. تمرین فروتنی خوب است زیرا شما یک بازخورد درونی فوری را در مسیر احساساتی آرام و راحت به دست خواهید آورد. بار دیگر که فرصت پیدا می کنید فخر بفروشید، در برابر این وسوسه مقاومت کنید.۴۲. وقتی که شک دارید نوبت کیست که زباله را بیرون ببرد پا پیش بگذارید و آن را بیرون ببرید :اگر شما کسی هستید که حساب کارهایی را که انجام می دهید نگه می دارید واقعا مشکل است که آدم قانع و خرسندی باشید. حساب کار را نگه داشتن فقط با به هم ریختن ذهنتان که چه کسی چه کار می کند و چه کسی بیش تر کار می کند و غیره، شما را دل سرد می کند. آگاهی از این نکته که شما سهم خود را انجام داده اید و کسی دیگر از اعضای خانواده، یک کار کم تر از شما دارد که انجام دهد شادی بسیار زیادتری به زندگی تان می آورد تا این که نگران شوید و بد خلقی کنید که نوبت کیست که زباله را بیرون ببرد.انجام کارهایی مانند زباله بردن که کم تر با زندگی شما مربوط است بدون شک وقت و نیروی بیش تری را برایتان جهت انجام کار های واقعا مهم فراهم می آورد.۴۳. از عایق بندی بپرهیزید :عایق بندی عبارت از پیدا کردن ترکها و عیب های زندگی و یا تلاش برای درست کردن و یا دست کم نشان دادن آن ها به دیگران است. این گرایش نه تنها شما را از دیگران بیگانه می کند، بلکه باعث می شود حالتان هم بد شود. بنا بر این، به جای آن که قدر روابط و زندگی خود را بدانیم، عایق بندی ما را تشویق می کند به این فکر برسیم که زندگی آن قدر ها هم تعریفی نیست. البته روشن است که هر از گاه یک اظهار نظر، انتقاد سازنده ویا راهنمایی مفید، نمی تواند موضوع هشدار باشد. اظهار نظر های بی ضرری که هر چند وقت یک بار صورت می گیرد دارای این گرایش موذیانه است که ممکن است بعد ها شیوه نگاه کردن به زندگی شود.هنگامی که یک انسان دیگر را عایق بندی می کنید، این کار چیزی درباره او نمی گوید اما شما را به او چشم کسی که می خواهد ایرادگیر باشد معرفی می کند. چه شما گرایش جهت عایق بندی روابط تان و چه برای برخی جنبه های زندگی تان و یا برای هر دو مورد داشته باشید، آن چه که باید انجام دهید این است که عایق بندی را به عنوان فکری بد ترک کنید. همین که این عادت به درون فکرتان خزید، مچ خود را بگیرید و مهر بر لب هایتان بزنید. هر چه کم تر یار یا دوستان خود را عایق بندی کنید، بیشتر متوجه خواهید شد که زندگی چقدر عالی است.۴۴. فقط برای تفریح، با انتقادی که از شما می شود موافقت کنید (سپس ناپدید شدن آن را ببینید) :وقتی که واکنش ما به انتقاد، حرکتی غیر ارادی واسخی تدافعی باشی کاری آزار دهنده است.یک تمرین فوق العاده مفید آن است که با انتقادی که از شما می شود موافقت کنید. مواقع بسیاری هستند که صرف موافقت با انتقاد اوضاع را آرام می کند، نیاز شخص را جهت بیان نقطه نظر خود ارضا می کند، به شما فرصتی می دهد که با دیدن ذره ای حقیقت در موضع شخص دیگر چیزی درباره خودتان یاد بگیرید و شاید مهم تر از همه فرصتی را برایتان فراهم می آورد که آرام بمانید.واکنش نشان دادن به انتقاد هرگز باعث ناپدید شدن انتقاد نمی شود. در حقیقت، واکنش های منفی نسبت به انتقاد اغلب شخص انتقاد کننده را متقاعد می کند که ارزیابی او از شما درست بوده است.۴۵. مردم شناس شوید :مردم شناسی عبارت است از ": بدون داوری، علاقه مند بودن به شیوهای که دیگران برای زندگی کردن و رفتار انتخاب می کنند ". این راهبرد به گسترش احساس هم دردی و نیز به شیوه شکیبا تر شدن شما می پردازد. به هر حال علاوه بر این، علاقه مند بودن به نحوه رفتار دیگران شیوه جایگزین کردن داوری ها با مهر ورزی است. مردم شناس شدن راه کم تر سرخورده شدن از کارهای دیگران است. وقتی از کسی رفتاری سر می زند که به نظر شما عجیب می آید، به خودتان بگویید "فهمیدم، این باید همان

شیوهای باشد که او اوضاع را در دنیای خود می بیند، خیلی جالب است ". یکی از قوانین اصلی زندگی سرشار از شادی آن است که داوری درباره دیگران به نیروی زیادی نیاز دارد و این کار بدون استثنا، شما را از جایگاهی که می خواهید باشید دور می کند.۴۶. واقعیت های جدا از هم را درک کنید :اصل واقعیت های جدا از هم می گوید که تفاوت های میان افراد بسیار وسیع است. مسئله صرفا تحمل تفاوت ها نیست بلکه درک درست و محترم شمردن حقیقتی است که واقعا نمی تواند طور دیگر باشد. این درک می تواند کشمکش ها را از بین ببرد. وقتی که انتظار آن را داریم که اوضاع را متفاوت ببینیم، وقتی که فرض می کنیم دیگران کارها را متفاوت انجام خواهند داد و به محرک های یکسان واکنش متفاوت نشان خواهند داد، هم دردی که برای خود و برای دیگران داریم به طور چشم گیر افزایش می یابد. لحظه ای که انتظار چیز دیگر را داریم نیروی توانش برای برخورد به وجود می آید.این حقیقت را که همه ما بسیار متفاوت هستیم به طور جدی در نظر بگیرید و آن را محترم بشمارید.وقتی که این کار را بکنید،محبتی که برای دیگران احساس می کنید و نیز درکی که از منحصر به فرد بودن خودتان دارید افزایش خواهد یافت.۴۷. شیوه های کمک خود را گسترش دهید :اگر می خواهید که زندگی تان نمایان گر آرامش و مهربانی باشد انجام کارهای مهربانانه و آرامش بخش مفید است. مثلا ممکن است دوست داشته باشید در را برای مردم باز نگه دارید، از اشخاص سالخورده و تنها در آسایشگاه سالمندان بازدید کنید و یا برف را از مسیر منتهی به توقف گاه کسی پارو کنید. به چیزی فکر کنید که انجام آن بی زحمت اما مفید باشد. این کار یک سرگرمی است، کاری که به شخص خودتان پاداش می دهد و الگوی خوبی برقرار می کند. در این کار همه برنده هستند.۴۸. هر روز دست کم به یک نفر بگویید که چه چیز او را دوست دارید، چه چیز او را تحسین می کنید و به چه چیز او ارج می نهید :گفتن این نکته به کسی که چیزی را از او دوست دارید، تحسین می کنید و یا ارج می نهید " یک عمل مهربانانه به طور تصادفی است ".این کار تقریبا هیچ زحمتی ندارد (وقتی که به آن عادت کردید)، با وجود این بهره عظیمی می دهد. در جریان گذاشتن یک نفر از این که چه احساسی نسبت به او دارید برای شخص تعریف و تمجید کننده نیز خوب خواهد بود. این کار نشانه مهر ورزی است. بیان احساس یعنی این که افکار شما در سمت و سوی آن چیزی است که درباره آن شخص درست است، و وقتی که افکار شما در جهت مثبت باشد احساساتتان آرام بخش است.۴۹. برای نقاط ضعف خود دلیل بیاورید و این نقاط ضعف از آن شماست :بسیاری از مردم نیروی زیادی را صرف استدلال نقاط ضعف خود می کنند"؛ نمی توانم آن را انجام دهم، دست خودم نیست، همیشه این طور بوده ام " و هزاران جمله منفی و خود شکن دیگر.مغز ما ابزار قدرتمندی است. وقتی تصمیم می گیریم که چیزی درست است و یا دور از دسترس ماست، نفوذ در این مانع خود ایجاد کرده بسیار مشکل است. ما وقتی از مواضع خود دفاع می کنیم، این نفوذ کردن تقریبا غیر ممکن است.۵۰. پنج موضوع سر سخت خود را یادداشت کنید و ببینید آیا می توانید آن ها را ملایم تر کنید :تقریبا هر عقیدهای محاسنی دارد، به ویژه اگر که ما به دنبال محاسن باشیم تا معایب. بار دیگر که شخصی عقیده ای را برایتان ابراز می کند، به جای آن که آن را مورد داوری قرار دهید یا از آن انتقاد کنید، ببینید آیا می توانید ذره ای حقیقت را در آن چه که او می گوید بیابید. اگر در این باره بیندیشید، هنگامی که درباره کسی دیگر و یا عقیده او داوری می کنید، این کار در حقیقت چیزی درباره آن شخص بیان نمی کند، بلکه کمی از نیاز شما به منتقد بودن حرف می زند.اگر این راهبرد ساده را به کار ببندید، اتفاقات جالبی روی خواهند داد. شما به تدریج چیز هایی را درک خواهید کرد که با آن ها برخورد دارید، دیگران به سمت نیروی پذیرش و محبت شما کشیده خواهند شد، منحنی یادگیری تان بالا خواهد رفت و از همه مهم تر این که درباره خودتان احساس بهتری خواهید داشت.با به کار بردن راهبردهای فوق به زندگی بهتر دست خواهید یافت، اساسی ترین راهبرد را هرگز فراموش نکنید: برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورید!

نقد و بررسی آیین شیطان پرستی

نویسنده : حمید کریمی

خلاصه کتاب: بابایی- جنبش‌های نوپدیدِ به ظاهر دینی در دنیای امروز رو به گسترش‌اند. یکی از فرقه‌های موجود گروه شیطان‌پرستی است. شیطان‌پرستی در گذشته چهره‌ای متفاوت با امروز داشته است: یزیدیان در قدیم به گونه‌ای شیطان را تکریم می‌کردند و اینک به شیوه‌ای دیگر اهداف او را محقق می‌کنند. گروه کلیسای شیطان چه گروهی است؟ آنتوان لاوی و مارلین مِنسُن چه افرادی بودند؟ مراسم شیطان‌پرستان چیست؟ اندیشه و قوانین شیطان‌پرستی چیست؟ علائم و شعارهای آنان کدام است ؟ از چه موسیقی‌ها و سبک‌هایی استفاده می‌کنند؟ در اشعار، فیلم‌ها و محافل خود چه آموزه‌هایی را ترویج می‌کنند؟ ، . شیطان‌پرستی در گذشته چهره‌ای متفاوت با امروز داشته است؛ یزیدیان در قدیم به گونه‌ای شیطان را تکریم می‌کردند و اینک به شیوه‌ای دیگر اهداف شیطان را محقق می‌کنند.این کتاب در دو بخش و هفت گفتار به نقد و بررسی دیدگاه‌های آیین شیطان‌پرستی و برخی از اعمال و مراسم معتقدان به این فرقه پرداخته است. در بخش اول، گروه یزیدیان یا شیطان‌پرستان قدیمی، مؤسس آن، عقاید، تکالیف و آداب و رسوم و کتاب‌های مقدس آنها ذکر و بررسی شده‌اند. در بخش دوم، شیطان‌پرستی جدید و گروه کلیسای شیطان که در قرن بیستم ظهور کردند در ضمن چند گفتار طرح و بررسی شده‌اند. در گفتار اول به پیدایش این گروه و زندگی مؤسس آن «آنتوان لاوی» اشاره شده است و گفتار دوم به برخی از اعمال و مراسم گروه شیطان‌پرستی می‌پردازد. در گفتار سوم درباره عقاید اصلی، قوانین و حقوق بشر از گناه شیطان‌پرستان سخن به میان آمده و آرای آنها مورد نقادی قرار گرفته است. همچنین در گفتار چهارم علائم مورد استفاده از سوی آنها آمده و در گفتار پنجم از انواع موسیقی‌هایی که در خدمت گروه‌های شیطان‌پرست قرار می‌گیرد، یاد شده است. گفتار پنجم نیز به بررسی انواع موسیقی شیطانی می‌پردازد. در گفتار ششم به برخی از اشعاری که در گروه‌های موسیقی مذکور، خوانده می‌شود، اشاره شده است و گفتار هفتم نگاهی کوتاه به فیلم‌های شیطانی می‌اندازد. نویسنده این کتاب معتقد است برخی از جوانان و افراد دیگر به علل مختلف مانند مشکلات خانوادگی، کمبود محبت، عدم اطلاع کافی از آموزه‌های اصیل دین اسلام، نارسایی‌ها و آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی به این آیین‌ها گرایش پیدا می‌کنند. کریمی در این‌باره می‌نویسد: «برای مسلح شدن و مقابله با این امواج، اولین گام شناخت دقیق آنها از راه تهیه گزارش از کمیت و کیفیت رشد آنها، شناخت نحوه عضوگیری، تبلیغات، شعارها و آموزه‌های آنان در ظاهر و خفاست. گام دوم تحلیل یافته‌ها و شمارش نقاط ضعف و قوت آنها و یافتن معادل و برابر آموزه‌های مثبت آنان در میان مفاهیم غنی دین اسلام است. و گام سوم بسط و ارائه آن نقاط مثبت و نشان دادن ضعف و زشتی نقاط منفی است. مشکلات، خلأها و نقص‌های نسل جدید را باید با استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای روز برطرف کرد تا با یک برنامه‌ریزی اساسی و منسجم، زمینه‌های هدایت و دوری از گمراهی جوانان را فراهم کرد».در مجموع این کتاب را می‌توان اثری قابل تأمل دانست که ضمن روشنگری درباره ماهیت، نوع تفکر و عملکرد این آیین‌ها، به ارایه راهکارهایی برای مصون داشتن افراد جامعه از گرفتاری در دام آنها می‌پردازد. قدرت پلید و مرموز شیطان همواره از آغاز زندگی بشر توهم زا وترس آفرین بوده است و برخی از انسان‌های ابتدایی برای آسودگی از شر او به تکریم و تقدیسش می پرداختند، تا به امروزکه در مدل‌های نوین و در قالب آئین‌هایی با ایدئولوژی خاص سر برآورده و به اسم شیطان پرستی در دنیا مطرح شده است. سیر پیدایش شیطان پرستی از آغاز تا کنون را در سه مرحله و عنوان کلی بدوی، قدیمی و مدرن می توان نام برد که به دو مورد اول اشاره ای کوتاه و شیطان پرستی مدرن را به تفصیل به بحث می کشانیم:[۱] شیطان پرستی بدوی می‌توان تاریخچه شیطان پرستی را به قرون اولیه پیدایش آدمی نسبت داد.در زمان‌های قدیم انسان‌ها در برابر هر چیزی که قدرت مقابله با آن را نداشتند و از درک آن عاجز بودند، تسلیم می شدند و سجده می کردند. ادیان باستانی شر را شریک در جهان ایزدی می پنداشتند، به طوری که در میان اقوام اولیه بین‌النهرین این دواصل (خدا و شیطان) به یکدیگر پیوسته‌اند، سیت خدای ویرانگر مصر برادر اوزیریس نیکوکار بود، در ایران باستان نیز اعتقاد بر این بود که علت وجود اهریمن تیرگی و پیدایش لحظه‌ای شک و تردید

در اندیشه اورمزد خدای روشنایی بوده است.[۲]شیطان پرستی قدیمی شیطان پرستی قدیمی مربوط به قرون وسطا و دوران تفتیش عقاید مذهبی کلیسا می شود. شیطان‌پرستان این دوره مخالف با مسیحیت و کلیسا بوده و در مراسم خود اعمال ضد مسیحیت را انجام می دادند.آن‌ها شیطان را موجودی با هویت خارجی می دانستند.اصل شهوترانی و ارضای جنسی اصل لاینفک مراسم آن‌هابوده است. آنها به جهنم اعتقادی نداشتند و می گفتند جهنم همین دنیایی است که در آن زندگی می کنیم. لذا بدترین گناهان را در مراسم خود انجام می دادند.ازجمله گرایش‌های شیطان پرستی در قرون وسطی شیطان پرستی گوتیک بود که نوعی از شر پرستی بود، میل برگشت به تاریکی در این فرقه بارز است آن‌ها به اعمالی از قبیل خوردن نوزادان، تجاوزات جنسی، قربانی کردن دختران متهم بودند.امروزه نیزدر موسیقی شیطان پرستی متال سبکی به نام گوتیک وجود دارد این‌ها نیزدر هنگام اجرای برنامه، اعمال غیر اخلاقی مختلفی را مرتکب می شوند.نقاشی از شیطان از قرن دوازدهم موجود است که در حال اقامه دعوا و دادخواهی در دادگاه عدالت است که او بشریت و عیسی را متهم کرده است.[۳]شیطان پرستی مدرن شیطان‌گرایی مدرن در انگلستان و از نیمه دوم قرن شانزدهم آغاز شد. رکن اصلی این نوع شیطان پرستی تاکید بر پرورش استعدادهای شخصی انسان و در حقیقت خود پرستی است از این دیدگاه خدایی جز خود انسان وجود ندارد. شیطان پرستی جدید اعتقادی به وجود شیطان خارجی ندارد زیرا شیطان جسم نیست و وجود خارجی ندارد. بلکه شیطان را در طبیعت و وجود هر انسانی می داند و این باطن هر کسی است که شیطان در آن وجود دارد. شیطان در این اعتقاد نماد نیروی تاریکی طبیعت است.آنان اعتقاد به استفاده از لذت جنسی در حد اعلای آن دارند، لذا از نظر آنان بعد از مرگ روح کسانی که در دنیا لذت جسمانی لازم را نبرده است به دنیا برمی‌گردد و لذت جنسی خود را کامل می کند. عمده‌ترین اعتقادات شیطان‌پرستان از این قرار است:خدایی دراین نوع شیطان پرستی نیست و جنگی بین عالم خیر و شر وجود ندارد. مبنای این گرایش شیطانیسم، پرستش یک نیروی ماوراء الطبیعی اساطیری است که در آن یک یا چند خدا تعریف شده است که همه شیطانی هستند یا وسیله شیطان شناخته می شوند. خدا یا خدایان می توانند از انواع مختلفی از معبودها باشند، بعضی از آنها از ادیان بسیار قدیمی نشأت گرفته‌اند، انواع معمول شیطان پرستی خدایانشان را از ادیان قدیمی مصر باستان و بسیاری از الهه‌های باستانی بین‌النهرینی و بعضا از الهه‌های رومی و یونانی اقتباس کرده اند.[۴]شیطان پرستی لاوایی (فلسفی) این شاخه از شیطان پرستی که امروزه مشهورترین و رایج ترین فرقه شیطان پرستی مدرن است، با چهرهٔ «آنتوان لاوی» شناخته می شود. او با نوشتن انجیل شیطانی در سال ۱۹۶۵و تأسیس کلیسای شیطان در سال۱۹۶۶ خود را پاپ کلیسای شیطان معرفی کرد.شیطان پرستی فلسفی معتقد است که موجودی به نام شیطان وجود عینی ندارد و شیطان تنها نماد امیال، آرزوها و لذت‌طلبی انسان است. در نظر شیطان پرستان فلسفی، محور و مرکزیت عالم هستی، خود انسان است، بزرگترین آرزو و شرط رستگاری این نوع از شیطان پرستان برتری و ترفیع ایشان نسبت به دیگران است.شیطان در نظر لاوی موجودی مثبت بوده، شیطان پرستان فلسفی عموماً خدایی برای پرستش قائل نیستند و به زندگی غیرمادی بعد از مرگ نیز عقیده‌ای ندارند. در نظر شیطان پرستان فلسفی، هر شخص خدای خودش است. آنها با تکیه بر عقاید انسانی وابسته به دنیا، مطالب مربوط به فلسفه عقلانی را عبس می شمارند و به آن به دید ترس از مسائل ماوراء الطبیعی می نگرند.انجیل شیطانی شیطان پرستان دارای پاره‌ای از اعتقادات هستند که در کتاب انجیل شیطانی آمده است، فصل اول این کتاب احکام ۹ گانه شیطان پرستی است: شیطان می گوید: دست و دلبازی کردن به جای خساست. شیطان به جای ریاضت نماینده افراط است. شیطان می گوید: زندگی حیاتی به جای نقشه خیالی و موهومی روحانی. شیطان به جای اینکه نماینده توهم‌های معنوی باشد، نماینده زندگی مادی است. (همه مسائل و تجارب غیرمادی و معنوی از دید آنها توهم و دروغ و تظاهر خوانده می‌شود.) شیطان می گوید: دانش معصوم به جای فریب دادن ریاکارانه خود. شیطان به جای خود فریبی متظاهرانه نشان دهنده عقل پاک است. شیطان می گوید: محبت کردن به کسانی که لیاقت آن را دارند، به جای عشق ورزیدن به نمک نشناسان. (درست برعکس مسیحیت و سایر ادیان که عشق به انسانها را به انسان‌ها آموزش می‌دهد)

شیطان می گوید: انتقام و خونخواهی کردن به جای برگرداندن صورت (اشاره به تعالیم مسیحیت که می گوید: هرگاه برادری به تو سیلی زد، آن طرف صورتت را جلو بیاور تا ضربه‌ای به طرف دیگر بزنند). شیطان می گوید: مسئولیت در برابر مسئول به جای مسئولیت در برابر موجودات ترسناک خیالی.(یعنی اعتقاد به معاد و بهشت و جهنم را تنها عامل انسانیت افراد با ایمان می‌دانند و همچنین خود را فقط دربرابر کسی مسئول می‌داند که در برابرش مسئولیت دارند نه افرادی که ممکن است درگیر عملی شوند که او انجام می‌دهد.) شیطان می گوید: انسان حیوان دیگری است، گاه برتر و اکثر مواقع به دلیل روح خدایی و پیشرفت ذهنی اش که از او بدطینت‌ترین حیوان را ساخته است پست تر است. (روح خدایی که به اعتقاد ادیان منشاء و دلیل بزرگی و خوبی انسان‌هاست در این نظریه دلیل بدطینت ترین موجود بودن اوست.)شیطان تمام چیزهایی که گناه شناخته می شوند را ارائه می دهد، زیرا تمام آنها به یک لذت و خوشنودی فیزیکی، روانی یا احساسی منجر می شوند. (یعنی گناهان را برای ارضاء نیازهای انسانی لازم می داند) شیطان بهترین دوست کلیساست زیرا در میان تمام این سال‌ها وجود شیطان دلیل ماندگاری کلیساها است. در اینجا جملاتی از انجیل شیطان را نقل می‌کنیم.به نام خدای بزرگ ما، شیطان به شما فرمان می دهد که از دنیای سیاه بیرون آیید. به نام چهار شهریار سیاه جهنم؛ پیش آیید. شیطان؛ جام باده لذت را بردار. این جام پر از اکسیر زندگی است؛ و آن را با نیروی جادوی سیاه انباشته کن. این نیرو در سراسر عالم کائنات وجود دارد و حامی آن است. ای دوست و همدم شب؛ تو از صدای سگ‌ها و ریختن خون شاد می شوی؛ تو در میان سایه‌های قبور می گردی؛ تو تشنه خون هستی و بشر را تهدید می کنی گور گومورو؛ ماه هزار چهره؛ به قربانیان ما با نظر مساعد بنگر. دروازه‌های جهنم را بگشا و بیرون بیا.کلیسای شیطانی کلیسای شیطان پرستی در قرون وسطا به عنوان مکانی برای انجام مراسم شیطان پرستی استفاده می شد و جایی بود که در آن تنها و تنها محل قرارهای شیطان پرستان قدیمی و انجام مراسم خود در آن بود. در ابتدا برای انجام مراسم ارضای جنسی مورد استفاده قرار می گرفت اما امروزه محلی است برای عبادت و انجام اکثر مراسم شیطان پرستان.کلیسای شیطانی مکانی است که بر اساس قوانینش با استفاده از کمک‌های مالی دولت‌ها برقرار نیست و اعضای آن برای ورود به آن باید پول بپردازند. اجتماعات و مراسم شیطان پرستان همانند یهودیان در روزهای شنبه برگزار می شود. دو آیینی که تاثیر متقابل زیادی در طول تاریخ به ویژه از طریق عرفان رازآلود کابالا از همدیگرپذیرفته اند.[۵]جریان دیگر شیطان پرستی مدرن امروزه علاوه بر شیطان‌گرایی لاوایی یا سِتینیسم(Satenism)، جریان دیگری به نام سِتیانس (Setians)وجود دارد. مایکل آکینو در آغاز کار دوست و همکار آنتوان لاوی بود که در پی اختلاف عقیده با لاوی از او جدا شد و معبد ست را در سال ۱۹۷۵ در سانفرانسیسکو تاسیس کرد. و جریان ستیانیست Setians) را به راه انداخت.معبد سِت یکی از مشهورترین و مخفی ترین سازمان‌های شیطان پرستی است و تعالیم آن شامل فلسفه شیطان و تمرینات سحر است.این جنبش امروزه در ابعاد وسیعی به ویژه در عرصه‌های فرهنگی مثل نشر کتاب و نشریات و سینما فعالیت می کند. بارزترین تفاوت میان کلیسای شیطان و معبد ست مربوط به مفهوم شیطان است. به نظرمعتقدین به کلیسای شیطان، موجودی به نام شیطان وجود عینی ندارد و شیطان تنها نماد امیال، آرزوها و لذت‌طلبی انسان است.در حالی که پیروان معبد سِت معتقدند که شیطان واقعی وجود دارد که به آن پادشاه تاریکی می گویند.آنها او را سِت، پادشاه حقیقی تاریکی می نامند.البته جریان ستیانیست علاوه بر ایجاد معبد در مقابل کلیسای شیطانی،کتاب اختصاصی دیگری با همان عنوان انجیل شیطانی درتقابل با گروه رقیب تدوین نموده اند.سِتِیتِ نامی است مأخوذ از انجیل به عنوان پادشاه تاریکی؛ ولی سِت (Set) نام یکی از خدایان مصر و نام خداوند مرگ و عالم اموات در باستان است.[۶]سمبل‌ها و نمادها نمادهای شیطان پرستی در گسترهٔ بسیار وسیعی ازپیراهن، شلوار، کفش، ادکلن، انگشتر، دستبند،زیورآلات، عروسک بچه‌ها تا رنگ و طرح داخل اتاق خواب و ده‌ها شیء دیگردیده می شود. برخی از مهم ترین این نمادها عبارتند از: [۷]پنتاگرام (ستاره پنج ضلعی وارونه) از جمله معروف ترین نمادهای شیطان‌گراها پنتاگرام است، نشانه ستاره صبح، نامی که به شیطان تعلق دارد. این علامت در مراسم‌های مخفیانه و جادوگری برای احضار ارواح شیطانی استفاده می شود.

پنتاگرام شیطانی نمادی پیچیده است که از ترکیب ستاره پنج پَر با سر بز به وجود آمده است و این نوع استفاده درعین این که جدیدترین مورد استفاده از پنتاگرام است به همان اندازه شناخته شده ترین و جدال آمیزترین نوع استفاده از پنتاگرام نیز به شمار می آید. پنتاگرام شیطانی همیشه وارونه است با یک رأس رو به پایین و دو رأس رو به بالا. این علامت نشانی از جادوی سیاه است که حاکی از پیروزی ماده و آرزوهای فردی بر عقاید و تعصبات دینی و مذهبی است. پنتاگرام نماد ونوس الاهۀ زیبایی و عشق شهوانی مادینه است. که به سمبل اصالت انسان و اومانیسم تبدیل شد. ترکیب سر بافومت با ستاره پنج‌پر، نماد روشن و گویایی برای تعالیم مکتب شیطان‌پرستی است که شیطان را سمبل انسان محوری و اصالت می دانند.نماد باستانی پنتاگرام در شیطان پرستی مدرن نمادی از هوس‌ها و لذت‌طلبی بشری و آزادی در برابر مسائل جنسی به حساب می اید. هگزاگرام (ستاره شش پر) هگزاگرام به صورت دو مثلث درون هم نشان داده می شود و نمونه آن ستاره داوود می باشد. که با اعتقادات یهودیان پیوند دارد.این نماد تشکیل شده است از سر بز، بالاـ تنه انسان، پای جن و با دم کوتاه. این دو مثلث وقتی به صورت معناداری روی هم قرار می گیرد، معنای عشق البته از نوع جنسی آن را بیان می کند و این همان ستارۀ داوود است که امروزه در وسط پرچم اسرائیل دیده می شود.عدد ۶۶۶ و FFF عدد ۶۶۶ و FFF ششمین حرف انگلیسی که متناظر عدد۶۶۶ است. از نمادهای شیطان‌پرستی است. ۶۶۶ علامت انسان، نشانه جانور (هیولا) این عدد به گفتۀ مکاشفۀ یوحنا که یک یهودی تازه مسیحی بود، عدد شیطان معرفی شده است. در مکاشفات نوشته شده: «جانور عجیب دیگری دیدم که از زمین بیرون آمد. این جانور دو شاخ داشت مانند شاخ‌های بره و صدای وحشتناکش مثل صدای اژدها بود... بزرگ و کوچک، فقیر و غنی، برده و آزاد را وادار کرد تا علامت مخصوص را روی دست راست یا پیشانی خود بگذارند. و هیچ کس نمی‌توانست شغلی به دست آورد یا چیزی بخرد مگر اینکه علامت مخصوص این جانور یعنی اسم یا عدد او را بر خود داشته باشد. این خود معمایی است و هرکس با هوش باشد می تواند عدد جانور را محاسبه کند. این عدد اسم یک انسان است که مقدار عددی آن به ۶۶۶ می رسد. (انجیل. مکاشفات یوحنا/۱۱-۱۸: ۱۳) بافومت(Baphomet) یکی دیگر از این نمادها که در عرفان کابالاـ(عرفان یهودی) نیز جایگاهی دارد، بز یا قوچی به نام بافومت است که هم با جانور شاخ دار یوحنا همانندی دارد و هم در اسطوره‌های مصری خدای هوش و دانایی معفی شده و آفرینش انسان به وسیلۀ چرخ سفالگری را به او نسبت می دهند. و دو ماه سیاه و سفید در طرفین او نشانۀ ترکیب روشنایی و تاریکی است. سر بافومت معمولاً در میان ستارۀ پنج پر (پنتاگرام) طراحی می شود.استفاده از بز به خرافات قرون وسطی برمی گردد. آنان همواره در توصیف ساحره‌ها، آنان را همراه با بزها می دانستند. آنان اغلب بز را نماینده شیطان می دانستند. بز در این مفهوم اغلب به عنوان نمادی از سرکوبی جنسی در نظر گرفته می شود. سر بز (Goat Head) بز شاخدار، بز مندس (همان ba'al بعل خدای باروی مصر باستان) این یکی از راههای شیطان پرستان برای مسخره کردن مسیح است؛ زیرا مسیحیان معتقدند مسیح همچون یک بره‌ای برای نجات ایشان قربانی شده است.به خصوص که آن‌ها بز را نماد شیطان و در برابر بره می دانند شیطان پرستان این آرم را انتخاب کرده اند. صلیب وارونه(pown cross upside) صلیب برعکس نشانی از طغیان، سرکشی در برابر فرهنگ مسیحی است. صلیب وارونه نشانه استهزا و رد کردن مسیح می باشد. گردنبندهای آن توسط شیطان پرستان زیادی به کار می رود. این علامت را می توان همراه خواننده‌های راک و روی آلبوم‌های آنها دید.صلیب شکسته یا چرخ خورشیدswastika or Sun Wheeic که علامت مذهبی باستانی است. این علامت در کتیبه‌های بودایی و مقبره‌های سلتی و یونانی استفاده شده است. در آیین پرستش خورشید، این علامت به نظر می رسد نشانه مسیر حرکت خورشید در آسمان باشد. چشم شیطان (All Seeing Eye) چشم شیطان یا چشمی که به همه جا می نگرد، آنها معتقدند که این چشم شیطان است و کسی که قدرت کنترل آن را دارد بر تمام دارایی‌ها حکومت می کند. این علامت در پیشگویی‌ها به کار می‌رود. جادوها، نفرین‌ها، کنترل‌های روحی و تمامی انحرافات تحت این علامت کار می کنند. این علامت روشنفکران است. بر روی پول رایج ایالات متحده آمریکا این علامت اساس نظم نوین جهانی است. هرج و

مرج(Anarchy) این علامت به معنای از بین بردن تمام قوانین می باشد. به عبارت دیگر هرچه تخریب کننده است تو انجام بده یعنی همان قانون شیطان پرستی، این علامت توسط پانک‌ها، هوی متالها و راک‌ها به کار می رود.ضد عدالت (Anti Justice) تبر رو به بالا علامت عدالت روم باستان بوده است، شیطان پرستان علامت واژگون شده آن را نشانه ضدعدالت یا شورش و طغیان می دانند. فمنیست‌ها از دو تبر رو به بالا- به معنی مادر سالاری باستانی استفاده می نمایند.ابلیسک(obelisk) مشهودترین نماد شیطان‌گرایی ستون چهار ضلعی بلندی است به نام ابلیسک، که سمبلی از «رع» خدای خورشید در مصر بوده است. بزرگ‌ترین ابلیسک دنیا در واشنگتن ساخته شده که ارتفاع آن به ۵۵۵ متر می رسد این ابلیسک در نزدیکی کنگره و خانه اصلی فراماسونری است و رئیس جمهورهای آمریکا سوگند خود را در پای آن یاد می کنند.[۸]موسیقی شیطان پرستی در سال ۱۹۸۱ نوازنده درام به نام لارس الریچ با انتشار آگهی فراخوان تشکیل گروه هوی متال را اعلام کرد و پس از مدتی موفق به جذب افراد مختلفی شد.چند سال بعد این گروه پیشنهادهای بلک متال را عرضه کرد.ایده متال بازگشت به تاریکی (یعنی محور اصلی تفکرات شیطان پرستی)، بی رحمی، تجاوزات جنسی، فحاشی،هجوم و حمله به جامعه و فرهنگ عمومی آن است. خوانندگان این گروه روی صحنه ودر کلیپ‌های خیابانی دست به خوردن و آشامیدن کثافاتی مانند میوه‌های فاسد، خون، مردار و... می زنند و از کثیف‌ترین گروه‌های هنری موسیقی جهان به شمار می روند. مرلین منسون از چهره‌های مشهور و مبتذل موسیقی متال آمیخته با راک است که با ارائه کارهایی با ویژگی‌های فوق و با حمایت رسانه‌های آمریکایی توانست هم طرفداران زیادی از میان شیطان پرستان به دست آورد و هم ثروت کلانی را به جیب بزند. امروزه چهره آرایی‌های مرلین منسون ترکیبی از نمادهای شیطان پرستی را نشان می دهد و هوادارانش او را با اسم مختصر mm می خوانند. متالیکا مدافع همجنس بازی است وآلبومی را در سالرورز مر گ« کوئین» همجنس باز معروف آمریکایی منتشر کرد.[۹]علاوه بر موسیقی فیلم‌های سینمایی نیز در این باره نقش آفرینی خاص خود را دارند که به صورت مستقیم در راستای تقدس بخشی به شیطان و یا از را ه تبلیغ عرفان کابالا و تصوف یهودی عملا به ترویج شیطان پرستی می پردازند. که از جمله آن‌ها فیلم گابریل(جبرئیل)، فیلم اسرار حروف و رمز داوینچی می باشد.[۱۰]مشخصه‌های ظاهری طرفداران شیطان‌پرستی از نظر ظاهری با گردنبندهای اسکلتی، موهای بلند یا سر طاس و انگشترهای تیغ دار دیده می شوند.اکثراً ابروهایشان را می تراشند یا به سمت بالا طراحی می کنند، رنگ آرایششان اغلب مشکی، بنفش و قرمز تند است، پوست بدنشان را با اشکالی مانند جمجمه و نمادهای مخصوص شیطان پرستی‌ها خال کوبی می کنند، لباس‌هایشان معمولا گشاد و به رنگ مشکی و قرمز می باشد، چکمه‌های چرمی ساق بلند که اغلب با فلز تزئین شده است، می پوشند. راه‌های ترویج شیطان پرستی در ایران فعالیت‌های اینترنتی از تغییر وبلاگ‌ها، تالارهای گفت و گو و دریافت خبر نامه‌های مربوط به اخبار شیطان پرستی در دنیترویج نمادها (به صورت آگاهانه و نا آگاهانه) در مغازه‌ها به ویژه فروشگاه‌های پوشاک جوانان و بانوان ترویج موسیقی متال در قالب گروه‌های مختلف موسیقی پارتی‌های شبانه و میهمانی‌های خاص دوستانه جهت آشنایی آن‌ها با اندیشه‌ها و ظواهر شیطان گراییتلاش برای کم رنگ نمودن شعائر و جلوه‌های اعتقادی و افول معنویت.[۱۱] یادآوری در پایان یاد آوری دو نکته جهت رفع برخی شبهات احتمالی ضروری به نر می رسد. یکی مقایسه ای خواهد بود میان ادیان توحیدی یهود، مسیحیت واسلام درباره شیطان و دیگری اشارهٔ کوتاهی خواهد شد به شیطان پرستی بومی و سنتی ساکن در غرب ایرانمقایسه شیطان در ادیان توحیدییهود: شیطان در عهد عتیق در نقش یک مار به عنوان زیرک ترین حیوان به سراغ آدم و حوا می آید و پس ازآن که خداوند آن‌ها را از خوردن درخت معرفت خوب و بد منع می کند تا مبادا بمیرند، به آن‌ها مژده می دهد که اگر از درخت نیک و بد بخورید چشمان شما باز خواهد شد و عارف نیک و بد خواهید شد و پس از آنکه حرف شیطان را پذیرفته و از آن درخت خوردند چشمانشان به معرفت باز شد، در این جا خداوند گفت همانا انسان مثل یکی از ما شده است.[۱۲]و لذا برخی در صدد توجیه بر آمدند و گفتند این عمل والدین اولیه ما اشتباهی معمولی یا خطایی از سر بی فکری نبوده است بلکه عصیان عمدی بر ضد خالق بود، به عبارت دیگر آن‌ها

می خواستند خدا شوند، آن‌ها مایل نبودند مطیع اراده خدا گردند، می خواستند امیال خود را انجام دهند و خدا هم با اخراج آن‌ها از بهشت آن‌ها را مجازات نمود.[۱۳]مسیحیت: در عهد جدید شیطان وسوسه گر حضرت مسیح است که در نهایت او فریب وسوسه‌های شیطان را نخورد همچنین تاکید شده باید بیدار و هوشیار بود و از طریق ایمان جلوی تیرهای او را گرفت و در مقابل او مقاو مت نمود.[۱۴]با توجه به اینکه مسیحیان هر دو عهد را قبول دارند،[۱۵]به نظر می آید تأثیرپذیری آنان از آموزه‌های عهد قدیم درباره شیطان در زندگی سیاسی و اجتماعی به ویژه پس از رنسانس بیش از عهد جدید بوده است. زیرا طبق برداشت تورات شیطان وسوسه گر همان عقل است و شجره ممنوعه همان درخت آگاهی است که انسان با تمرد از دستورات خدا به آگاهی و معرفت می رسد و به همین دلیل از بهشت خدا رانده می شود.[۱۶] [۱۷]اسلام: شیطان از ماده شطن به معنای دور شده از رحمت و لطف خداست،[۱۸] که در آیات متعددی (۷۰ بار به صورت مفرد و ۱۸بار به صورت جمع) به آن اشاره شده است.و ابلیس اسم خاص است که در حدیث امام رضا(ع) به همان معنای دور شده از رحمت خدا[۱۹] و موجودی که حق را باطل و باطل را حق جلوه می دهد، و وعده‌های فریبنده می دهد.[۲۰] و از نظر تقدس ومأموریت‌های الهی در عداد ملائکه به حساب نمی‌آید و موجودی بوده هرچند اهل عبادت فراوان بوده اما عدم تعبد و تسلیم او در مقابل اوامر الهی موجب طغیان و عصیان و سپس مغضوب درگاه الهی شد و دشمن قسم خورده انسان گردید. و لذا همواره برای رهایی از شرآن باید به خدا پناه برد.شیطان پرستی بومی شیطان پرستی رایج و وارداتی غیر از شیطان پرستی بومی ساکن در مناطق کردنشین عراق و ایران است، این فرقه که یزیدیه نیز نام دارد، پیشینه آن به پیش از ورود اسلام به ایران باز می گردد، و تحت تأثیر ادیان زرتشتی و مانوی قرار گرفته است و عقاید مهرپرستانه و ثنویت زرتشتی بر آن تأثیر داشته‌اند. مورخین تأثیراتی از دین یهود و عقاید صوفیه (پس از اسلام) نیز در منابع برشمرده‌اند. موسس و در واقع مجدد آن پس از ورود دین اسلام، «عدی ابن مسافر اموی» است. یزیدی‌ها او را به عنوان مرشد خود می پذیرند و با راهنمایی‌های او تا حد زیادی از عقاید گذشتگان خود پیش از اسلام بیگانه می شوند. مقبره او در نزدیکی اربیل عراق واقع است.آن‌ها معتقدند خدا نخستین موجودی را که خلق کرد، شیطان یا همان ملک طاووس بوده است. ذات ملک طاووس با ذات خدا یکی است و پس از ملک طاووس به شش ملک دیگر قائلند که رابط بین خدا و خلق هستند.و آنکه راه نیک و بد را به انسان نشان می‌دهد همانا ملک طاووس است.ملک طاووس اهریمن نیست، و از ارکان آفرینش به شمار می رود.یزیدی‌ها شیطان را به عنوان معارض و خصم خدای متعال نمی‌پرستند، بلکه شیطان را ملکی می دانند که هرچند سبب طغیان و سپس مغضوب درگاه الهی شد، شورشی که بر حق و از روی حکمت خداوند می دانند ولی او به جهنم افتاد، ۷۰۰۰ سال در آنجا بگریست چندانکه هفت کوزه از اشک دیدگانش پر شد و مشمول لطف و بخشش پروردگار گردید.آن‌ها به تناسخ ارواح عقیده دارند،به عقیده آنها ارواح دو قسمند: اول شریره که در حیوانات بد جنس حلول می کنند و همیشه در عذابند.دوم ارواح پاک که در فضا پرواز می نمایند تا برای مردم زنده اسرار کائنات و مغیبات را کشف نمایند و این ارواح با عالم غیب در تماس دائم هستند.آنان معتقدند که روزه سه روز است و مسلمانان اشتباها سی روز را روزه می گیرند. برای آنها خوردن گوشت خروس حرام است زیرا ملک طاووس به شکل خروس است. آنان همچنین کاهو نمی‌خورند وآن را بدترین خوردنی می دانند، چون شیخ عدی آن را حرام کرده است. همچنین تراشیدن سبیل را حرام می‌دانند. یزیدی حق ندارد آب دهان خود را بر زمین بریزد، زیرا این عمل اهانت به طاووس ملک است. نام شیطان یعنی ملک طاووس جایز نیست برده شود، یا اسمی شبیه به آن مانند کلمهٔ شیطان، قیطان، شر و شط و شبیه اینها و نیز لفظ ملعون یا لعنت را هم نباید بر زبان بیاورند.[۲۱]نقد و تحلیل زمینه‌های پیدایش شیطان گرایی را به صورت اختصار در عوامل زیر می‌توان جستجو کرد:۱. پس از رنسانس و برداشته شدن سخت‌گیری‌های افراطی و متعصبانه ارباب کلیسا، ناهنجاری‌های متعددی فراهم آمد به ویژه گرایش به شیطان پرستی عملاً نوعی نه گفتن و کنار گذاشتن رویکرد کلیسا محوری در طول قرون وسطا بوده است. و لذا می‌بینیم مقدسات مسیحیان پسوند شیطانی می‌گیرند. مانند انجیل و کلیسای شیطانی.۲. تلاش برای جایگزینی اومانیسم و

نگرش‌های تجربه گرایانه را نیز نمی‌توان نادیده گرفت، زیرا محوریت دادن به انسان و امیال و لذات او تنها از راه دین‌های خواسته و ساخته بشری ممکن خواهد بود و شیطان‌گرایی بهترین جلوه برای بازگشت به سیاهی‌ها و تاریکی‌ها است.۳. رهبری یهودیان به ویژه صهیونیسم نیز در پیدایش و گسترش این فرقه چشمگیر و آشکار است هم از نظر تاریخی و تبارشناسی،شیطانیسم قدیمی و مدرن ریشه در دین یهود دارد و هم از نظر سیاسی و اجتماعی امروزه یهودیت با ابزار و امکانات گسترده به ویژه از طریق دنیای کتاب و سینما تلاش در ترویج همه جانبه این فرقه دارد.افزون بر اینکه سنخیت میان عرفان یهود یعنی کابالا با پدیده شیطان‌گرایی به وضوح مشهود است که اشتراک در نمادها مانند پنتاگرام یا ستاره پنج‌پر یکی از نمونه‌های روشن آن است.۴. استفاده از شور و انگیزه جوانان به ویژه در کشورهای مسلمان از دیگر مؤلفه‌های فراگیری این گرایش است. فعالیت‌ها از طریق پارتی های شبانه، گروه‌های موسیقی و میهمانی‌های دوستانه آغاز می‌گردد در ادامه با تبلیغ نمادها و مشخصه‌های ظاهری و در نهایت زمینه آشنایی آنها با اندیشه‌ها و رویکردهای شیطانی را فراهم می‌کنند، که نمونه‌ای از فعالیت‌های داخلی آنان در شبکه سوم سیما تحت عنوان برنامه شوک پخش گردید.۵. علاوه بر موارد پیش گفته که می‌توان آنها را عوامل خارجی در ترویج شیطان‌گرایی نام نهاد، عدم اطلاع کافی از عرفان حقیقی و اسلامی نیز آسیب دیگر پیدایش تمام نحله‌های نوپدید است. از این رو می‌توان گفت علاوه بر اینکه دستگاه‌های تبلیغی و فرهنگی کشور موظف به تبیین ماهیت شوم پدیده شیطان‌گرایی و عرفان‌های نوظهورند باید خود را ملزم به ارائه و ترویج جلوه‌های زیبا و فطرت طلب عرفان اسلامی نمایند که این از طریق تدوین آثار و نوشته‌های روان، دلنشین و قابل فهم عموم و تهیه فیلم‌های کوتاه و بلند و راه‌اندازی سایت و وبلاگ‌های اینترنتی و برگزاری جلسات در فضاهای علمی به ویژه جهت دانشجویان و جوانان امکان‌پذیر است.نتیجه آنکه در اسلام شریعت، طریقت و حقیقت ارکان اساسی حرکت و کمال بشری به حساب می‌آیند که نادیده انگاشتن هر کدام از آنها باعث خلل در رسیدن به مقصود می‌گردد. همان چیزی که خلأ آن به ویژه شریعت‌زدایی در مکاتب وارداتی به وضوح دیده می‌شود، به قول مولانا، شریعت چراغ، طریقت راه و حقیقت مقصد است و به قول شبستری در گلشن راز:شریعت پوست، مغز آمد حقیقتمیان این و آن باشد طریقتخلل در راه سالك نقض مغز است چو مغزش پخته بی‌پوست نغز استسوتیترها می‌توان تاریخچه شیطان پرستی را به قرون اولیه پیدایش آدمی نسبت داد.در زمان‌های قدیم انسان‌ها در برابر هر چیزی که قدرت مقابله با آن را نداشتند و از درک آن عاجز بودند، تسلیم می شدند و سجده می کردند. عمده‌ترین اعتقادات شیطان پرستان از این قرار است: خدایی در این نوع شیطان پرستی نیست و جنگی بین عالم خیر و شر وجود ندارد. شیطان پرستی رایج و وارداتی غیر از شیطان پرستی بومی ساکن در مناطق کردنشین عراق و ایران است،این فرقه که یزیدیه نیز نام دارد، پیشینه آن به پیش از ورود اسلام به ایران باز می گردد، و تحت تأثیر ادیان زرتشتی و مانوی قرار گرفته است و عقاید مهرپرستانه و ثنویت زرتشتی بر آن تأثیر داشته‌اند.ایده متال بازگشت به تاریکی (یعنی محور اصلی تفکرات شیطان پرستی)، بی رحمی، تجاوزات جنسی، فحاشی،هجوم و حمله به جامعه و فرهنگ عمومی آن است. طرفداران شیطان‌پرستی از نظر ظاهری با گردنبندهای اسکلتی، موهای بلند یا سر طاس و انگشترهای تیغ دار دیده می شوند.اکثراً ابروهایشان را می تراشند یا به سمت بالا طراحی می کنند، رنگ آرایششان اغلب مشکی، بنفش و قرمز تند است، پوست بدنشان را با اشکالی مانند جمجمه و نمادهای مخصوص شیطان پرستی‌ها خال کوبی می کنند، لباس‌هایشان معمولا گشاد و به رنگ مشکی و قرمز می باشد، چکمه‌های چرمی ساق بلند که اغلب با فلز تزئین شده است، می پوشند. . در بین حجم عظیم از مطالب، دیدگاه خود شیطان پرستان نسبت به این مکتب نگاهی ویژه است و در خود حقایقی را به همراه دارد. البته باید این نکته را مد نظر قرار داد که در این میان، گاهی مطالبی کاملاً صحیح و حتی در چهارچوب دین عرضه می گردد که باید به آن توجه ویژه ای داشت. چرا که شیطان برای فریب مردم از اعتقادات مسلم و صحیح آغاز کرده و در ابتدای راه خود را همراه اعتقادات مذهبی و دینی مردم نشان می دهد. آنگاه به تدریج آنان را به بیراهه فساد و جنایت و کفر می کشاند.ن، ایت الله طالقانی، ج۶، ص۱۵۰. شیطان پرستی فلسفی Philosophical Satanism: این

شیطان پرستی توسط آنتوان لاوِی ایجاد شده است و مراسم آنها شبیه مراسم جادوگری آلیستر کراولی ، (جادوگر قرن هفدهم میلادی بریتانیا) می باشد. این نوع شیطان پرستی به شدت تحت تاثیر افکار آلیستر کراولی، نیچه، رند، مارکوس دی سید، ویندهام لویس، چارلز داروین، مارک تواین و دیگران بوجود آمده است. در شیطان پرستی لاوِی، شیطان نیروی مثبت است. و در مقابل آن، اعمال کلیسای مسیحیت مورد تمسخر قرار می گیرد و اعمال دنیوی در مقامی بالاـ فرض می شوند. شیطان پرستی دینی Religious Satanism: این نوع شیطان پرستی شبیه شیطان پرستی آنتون لاوِی است. اما با این تفاوت که در این نوع، شیطان نوعی جنبه خدایی و متافیزیکی دارد. زیرا آئین های خاصی در آن اجرا می شود که شبیه اعمال الهی است. ممکن است پیروان این مکتب، به یک خدا یا خدایان متعددی اعتقاد داشته باشند که این خدایان برگرفته شده از خدایان مصر و یونان و بین النهرین می باشند. گاه خدای آنها همان فرشته رانده شده لوسیفر از درگاه خدا می باشد. که آنها اعتقاد دارند طغیان او در برابر خداوند کاملاً درست بوده است. (دقیقاً همان مطلبی که یزیدیان درباره ملک طاووس می گویند.) برخی از آنها اعتقاد دارند که فرشتگان دیگر، با بدگویی او نزد خداوند موجب رانده شدن او شدند. کلاً این گروه به آزادی فکر و عمل و بالا بردن خود به هر وسیله ای، حتی جادو اعتقاد دارند. این گروه بر اساس آیه ای از تورات که در آن اشاره شده (خدا به انسان اجازه استفاده از میوه درخت دانایی را نداد تا چشمانش باز گردد و خوب و بد را ببیند و خود تبدیل به خدا شود)۱، شیطان را عامل آگاهی انسانها می دانند و انسان را از پرستش خدایی که مانع آگاهی و پیشرفت انسانهاست بر حذر می دارند و انسان را برای شناخت مسیر درست، کامل می بینند. همچنین خدای مورد پرستش بشر را خدایی ظالم می دانند، که چند بار در طول تاریخ ظلمهای بزرگی به انسانها کرده است.شیطان پرستی گوتیک Gothic Satanism: این نوع شیطان پرستی همان شیطان پرستی عصر سلطه کلیسا است. در این نوع شیطان پرستی کودک خواری، قربانی کردن دختران، بز کشی و تمام کارها و اعمال ضد کلیسا انجام می شود. شیطان پرستی نزدیکی زیادی به جادوگری دارد. و دنیای آن پر از افسانه های گوناگون، شیاطین متعدد و افراد مختلف خصوصاً جادوگران است. در دنیای امروز هم کشورهای مختلفی دارای کلیسای شیطان هستند. کشورهای آمریکا، انگلیس، آلمان و همچنین چین. بر خلاف ادعای شیطان پرستان جدید، که بر اساس متون کتاب مقدس شیطان پرستی، بر عدم کودک آزاری و آزار حیوانات پافشاری می کنند، وحشتناک ترین اعمال توسط آنها تنها برای مقابله با دستورات الهی انجام می شود. شیطان پرستی آته ایستیک Satanism Atheistic آته ایستها منکران خدا هستند. خدایان همانقدر قدرت دارند که پیروانشان. هر آته ایستی هیچ خدایی با هر قدرتی را قبول ندارد. خیلی از آته ایست ها در افکارشان محافظه‌کاری به خرج می دهند. می گویند: ما به چیزی که نمی‌بینیم اعتقاد نداریم و این قاعده شامل شیطان هم می شود. از جمله اعتقادات این گروه می توان به موارد زیر اشاره کرد. در جهان زمین، چیزی برای هدایت نمی خواهیم. ما ادیان فریبکار و متظاهر و ریاکارانه را نمی خواهیم. تنها چیز خوبی که در ادیان یکتاپرست یافت می شود، آدم بدها هستند. تو تنها کسی هستی که کنترل زندگیت را بدست داری. چیزی به اسم خدا زنشیطان پرستان اعتقاداتی دارند که شدیداً به آن پایبند هستند. جالب است که آنان خود را تنها گروه متفکر می دانند. از میان افکار آنان می توان به این موارد اشاره کرد. ما کسانی هستیم که دانش را به جای جهل پذیرفته‌ایم. ما با آگاهی، درخت معرفت را انتخاب کردیم! راهی که شیطان نشان داد!. ما سیب درخت معرفت را می خوریم. ما کسانی را که حقیقت را پایمال می کنند محاکمه می کنیم. ما کسانی را که چیزی را کورکورانه دنبال می کنند، سرزنش می کنیم. ما مخالف خداگرایی هستیم، ما بیرونی کردن گناه را نادرست و دردناک می دانیم ... ما به جای جمع کردن امتیاز همراه با ریاضت، برای رسیدن به دنیایی خوب بعد از مرگ، به شادی خویش و جسم معتقدیم. این سخن فیلسوف غربی و از پایه گذاران شیطان پرستی فلسفی، نیچه را فراموش نکنیم که در فراسوی نیک و بد چنین گفت: شیطان بیشترین بینش را راجع به خدا دارد؛ زیرا او از خدا دور می گردد. در حقیقت شیطان قدیمی‌ترین دوستدار دانش است . شیطان پرستان اعتقادات خود را بسیار سیاه می پندارند. اما این سیاهی را دلنشین می دانند. در ادامه اعتقادات آنان می خوانیم: شیطان

پرستی دنیایی را ترسیم می کند که هیچ روزنه امیدی برای آن تصویر نمی شود. به همین جهت شیطان پرستی را جهان تاریک می نامند. شیطان پرستی حقیقتی را جستجو می کند که آن را در این جهان نمی توان یافت. در توجیه خود کشی چنین می گویند: می خواهیم به حقیقت برسیم و حقیقت در این دنیا به دست نمی آید. و باز این سیاه نمایی را به گونه ای دیگر و به صورت عمومی ارائه می دهند. با نگاه به نوع کلام، می توان تشخیص داد که مؤسس این فرقه و سایر رهبران آن، در چه جامعه و چه موقعیتی زندگی می کردند. و همچنین می توان نتیجه گرفت که در درون آنها چه می گذرد. به قسمت دیگری از اعتقادات شیطان پرستی توجه فرمایید. زندگی در دنیا بر پایه دروغ است. و همه باورهای مردم بر پایه همین دروغ شکل گرفته است. همه عادت کرده اند دروغ بگویند، لذا اگر حرف راست هم بزنید کسی آن را باور نمی کند. شیطان پرستی آئینی است که همه چیز را منفی ارائه می دهد. آنتوان لاوِی مکتب خود را اینگونه معرفی می کند: ما حتی خورشید را مانع از تابش نور می پنداریم. ما همه چیز را منفی می خواهیم، اگر به باغ سیب برویم همه سیب ها را کال می بینیم و اگر به تئاتر برویم همه بازیگر ها را لال می پنداریم. شیطان پرستی معجونی است که هر آدم گرفتاری را به وحشی گری و نفرت سوق می دهد. کوره راه و مسیری است که به هیچ جا راه نداشته و بن بست است. لاوِی در بیان اعتقادات خود که می توان به جرأت گفت، آن را از نظریات افرادی مانند نیچه گرفته است، می گوید: رسماً اعلام می کنم که ما به مقصد نمی رسیم. شیطان پرست باید بداند، جاده ای که در آن قرار دارد پر از خط کشی های در هم و بر هم است. و او باید در یافتن راه خروج تا سر حد جنون و دیوانگی پیش برود و سر انجام مطمئن شود راه بازگشتی وجود ندارد. و باید با ما تا آخر مرگ بماند. ۱- نباید اعتقادات خود را به دیگران بگویی، مگر آنکه از تو بپرسند. ۲- نباید زحمتهایی را که متحمل شده ای به دیگران بگویی، مگر اینکه بخواهند بشنوند. ۳- هنگامی که دروغ دیگران را می بینی، یا به آنها احترام بگذار و چیزی مگو، یا دیگر آنجا نرو. ۴- اگر میهمان با دروغ تو را اذیت کرد، بی رحمانه به او حمله کن و به او اذیت برسان. (حق او را کف دستش بگذار) ۵- در انجام عمل جنسی پیش قدم نشو، مگر اینکه کس مشخصی را برای همبستری پیدا کنی. ۶- چیزی را که مال تو نیست برندار، مگر اینکه هزینه آن را به دیگران بپردازی یا فریاد بزنی و صاحبش را بیابی و خود را خلاص کنی. ۷- قبول کن قدرت از آن جادوگری است. اگر آن را درست استفاده کنی، به هر چه بخواهی دست خواهی یافت. و اگر با وجود کامیابی در استفاده از قدرت جادو، آن را انکار کنی تمام چیزهایی را که بدست آورده ای از دست خواهی داد. ۸- نباید به هر چیزی اعتراض کنی. این شما هستی که باید مورد اعتراض قرار بگیری (یعنی فقط حق داری به خودت اعتراض کنی). ۹- به کودکان نباید هیچ آسیب کوچکی بزنی. ۱۰- نباید هیچ انسان یا حیوانی را بکشی، مگر آنکه به تو حمله کرده یا اینکه مجبور باشی آن را بخوری. ۱۱- هنگامی که خواستی در مناطق آزاد به گردش بروی، به کسی زحمت نده. اگر بعضی افراد همراه تو زحمت می کشند، به او بگو دست نگه دار. اگر دست نگه نداشت آن را خراب کن. همانطور که آشکار و هویداست برخی از این اعتقادات درست، برخی پوچ و یاوه و بعضی نیز خنثی می باشند. اما هر چه که هست، بسیاری از مردم فریب همین ساده گویی را خورده و نسبت به گرایش به آن افتخار کرده و خود را افرادی آگاه می پندارند، که اعتقادات راسخی دارند. نمونه دیگری که می توان در این راستا ارائه کرد، گناهان نه گانه شیطان پرستی است. این گناهان تا حدودی با گناهان مذموم در سایر ادیان مشابهت دارد. اما آنچه که جلب توجه می کند، این است که چرا شیطان پرستان چنین حدودی را برای خود قرار داده و به آن معتقد هستند؟ مگر نه اینکه اعتقاد دارند انسان نباید هیچ نیرویی را به عنوان نیروی مافوق قبول کند. و آزادی مطلق، با قبول محدودیت سازگاری ندارد!. تأمل در این مسئله می تواند بسیاری از حقایق را روشن سازد. موارد مذکور، آنچنان برخی را فریب داده است که همانطور که اشاره شد، عده ای شیطان پرستی را یکی از مذاهب آئینی دانسته که می توان در کنار سایر مذاهب به آن اعتقاد داشت. و در واقع بعدی از مانیفیسم یا یونیورسالیسم را ترویج می کنند. که همه راهها، چه راههای الهی و چه راههای مادی و حتی راههای کفر آمیزی همچون شیطان پرستی، همگی به سعادت بشر منجر می شوند.

انتشارات : بوستان کتاب دوره چاپ : اول زبان کتاب : فارسی کد کتاپ : ۱۷۵۹ اولین سال انتشار : ۱۳۸۸ نوع مخاطب : عمومی,تخصصی

ده قانون خوشبختی

نویسنده:مری جولا ـ اگاروال خلاصه کتاب: جوانروح- درمورد خوشبختی میتوان گفت که همیشه بدست اوردنی است چون اگرنتوانیم خوشبخت باشیم تمام موفقیتها در دنیا بی معنی می شود. موفقیت و خوشی رابطه ی بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند.اشخاص ناموفق نمی توانند خالصانه و مدت طولانی احساس خوشبختی کنند زیرا در درون شکست خورده اند. موفقیت ضامن خوشبختی نیست اما لازمه ی ان است •. قانون یکم:خوشبختی همواره در دسترس است.خوشبختی هدف عموم مردم است امادرعین حال مقوله ای بسیار گمراه کننده است.همه ی ما میخواهیم خوشبخت باشیم ودنبال راههایی هستیم که بتوانیم به سادگی به ان دست یابیم.درمورد خوشبختی میتوان گفت که همیشه بدست اوردنی است چون اگرنتوانیم خوشبخت باشیم تمام موفقیتها در دنیا بی معنی می شود. موفقیت و خوشی رابطه ی بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند.اشخاص ناموفق نمی توانند خالصانه و مدت طولانی احساس خوشبختی کنند زیرا در درون شکست خورده اند. موفقیت ضامن خوشبختی نیست اما لازمه ی ان است.هرگز لذت را با خوشبختی اشتباه نگیرید. این دو شبیه نیستند.لذت یعنی احساس یا هیجانی لذت اور سرگرمی وتفریح یا پاداشی بیرونی و زودگذر.برعکس خوشبختی یعنی احساس شادمانی رضایت و اسودگی خاطر وخرسندی.خوشبختی پاداش قلب و روح است و این احساس برتر از هر احساس دیگراست.خوشبختی را نه میتوان خرید نه میتوان با خوشگذرانی و لذت جویی بدست اورد.وقتی کارهای ما درست باشد ذهن ما ان را تشخیص میدهد.مااحساس رضایت میکنیم فارغ از اینکه دیگران متوجه شوند که عمل ما درست است یاحتی ان را درک کنند.حتی ممکن است دیگران دچار سوء تفاهم شوند یا ان را رد کنند.اما تا وقتی که ما ازکارهایمان رضایت داریم در ارامش هستیم وبرای رضایت شخصی ما همین مهم است وبس.این عبارت هارا به ذهن بسپارید و تغییر را در دنیای خود ببینید:۱.خوشبختی همیشه میسر است اما احتیاج به فکر وعمل صحیح دارد.۲.اخوشبختی حسی درونی است و با عوامل بیرونی میسر نمی شود.۳.خوشحالی اسان به دست می اید اما احتیاج به سخت کوشی بر پایه ای محکم دارد.شما نیاز دارید مستقل,متعادل,مشارکت جو,شجاع ,دلسوز و مهربان ,نوع دوست,صادق و رک وراست باشید.ازهمه مهم تر شمابايد نیکخو وصادق باشید.۴.به خاطر داشته باشید که روش ناصواب حتی اگر ان را لاپوشانی کنید برای شما احساس ارامش و تکامل طولانی مدت به همراه ندارد.همیشه به ندای وجدان خود و ارزشهایتان توجه کنید تا احساس خوشبختی کنید.۵.اگر در پی خوشبختی بدوید به ان نمی رسید.اما وقتی شایسته ی خوشبختی واقعی باشید ان را به اسانی به دست می اورید •.قانون دومخوشبختی را اشاعه دهید.انسان ذاتأ موجودی اجتماعی است اوبایدبرای بقا و رفع نیازهای روزمره اش با دیگران ارتباط متقابل داشته باشد و باااناان کارکند.اگر فردی با مردم هماهنگ نباشد ,مردم را درک نکند وبا دیگران مهربان نباشد نمی تواند احساس خوشبختی کند.وقتی بادیگران مهربان باشیم درقبال اشتباهات انها با گذشت و بردبارمی شویم وهمین اغماض نسبت به رفتار دیگران یاتحمل و بردباری به ما کمک می کند تاکم توقع تربوده ,کمتر زورگویی کنیم و همین امرما را در صلح و ارامش بیشتری با خود ودیگران قرار می دهد.پس در قدم اول باید خودتان را دوست داشته باشید تابتوانید اطرافیان را دوست بدارید و به انان توجه کنید و خوشبختشان سازید.اغلب ما دوست داریم بادیگران خوب باشیم ,کارهای نیک یر حقشان انجام دهیم و کمک حال انها باشیم اما در عین حال انتظار داریم دیگران مارا تأئید کنند وسپاسگزارمان باشند غیرازاین احساس می کنیم سرمان کلاه رفته است.وقتی ما چشم به تلافی کارمعقول و محبت امیزمان داریم تاثیر جادویی ان را ازبین می بریم و دیگر نمی توانیم احساس خوشبختی کنیم.انجام کارخوب بدون انتظار تلافی احساس خوبی به انجام دهنده می بخشد وعزت نفس و شرافت انسان را بالا می برد ودر

دراز مدت برای انسان موفقیت و شادکامی به ارمغان می اورد.مابایـد این واقعیت را بپـذیریم که برخی از اشـخاص سودجو در دنیا هستند که می خواهند از خوبی ما بهره مند شوند و ازما سوء استفاده کنند این در حقیقت به انان زیان می رساند نه به ما,شما بیش از هرچیز به دلیل انجام کار خوبتان احساس رضایت می کنیـد این همان چیزی است که در پی اش بوده ایـد حال اگر طرف مقابل شایسته ی محبت شما نباشـد شما را از دست خواهـد داد که این پیامد عمل اوست و بیش ازاین لیاقت ندارد.تقسیم شادی و برای دیگران کاری انجام دادن چنان قدرتی دارد که مارا از ورطه ی ناکامی و افسردگی بیرون می کشد واین یعنی خوشبختی.همواره به خاطر داشته باشید:۱.وقتی دیگران را خوشحال می کنید خود شما بیشتر ازهمه شما طعم شادکامی را می چشید.۲.برای اینکه دیگران را خوشحال کنیـد بایـد اول خودتـان در ارامش باشـید.نیازی به از خود گذشـتگی فراوان نداریـد چون حق شـماست که خوشحال باشید.هرکاری که شمارا خوشحال می کند انجام دهید به شرط این که مزاحم دیگران نباشید.خوشحال کردن مردم نباید شما را پرتوقع و خودخواه کند که شما جز فداکاری و ایثار چیز دیگری عایدتان نمی شود.۳.هرکاری که می توانید انجام دهید تا مردم را خوشحال کنید.پاداش ان در احساس شادکامی ناشی از این کار نهفته است.۴.به دیگران محبت کنید به جای اینکه مردم را تجزیه و تحلیل کنیـد حال و روزشان را درک کنیـد.هرگز به اشتباهات مردم اهمیت ندهیـد.۵.فرصت هـای کوچک را هم غنیمت بشـمرید هرروز سعی کنیـد دست کم یـک کـار خـوب انجام دهیـد.۶.خوشـحال کردن مردم یعنی خوشـحال کردن خودمـان •قـانون سوم:شکرگذار نعمت های خداوند باشید.مردمان خوشبخت یک وجه مشترک دارند انان شکرگذار نعمت هایشان هستند نه گله مند از مشکلاتشان .اشخاصی که افکار مثبت دارند به اندازه ای شادکام هستند که می توانند مارا هم شادکام کنند.خوشبختی بیشتر به تواناییهایمان مربوط می شود نه امکانات و مال و ثروتمان.در زنـدگی چرخ بیش تر امور درست می چرخـد تا غلط و خوبیها کم نیست امـا فکر انچه نـداریم نمی گـذارد از انچه داریـم لـذت بـبریم. نارضـایتی از انچه داریم یکی از مخرب ترین و مسری ترین گرایشهای فکر بشراست.زنـدگی فراینـدی پیوسته است داشتن ارامش خیـال در زنـدگی سبب شادکـامی می شود. اگر امروز در ارامش هستیم نمی توانیم مطمئن باشیم که فردا هم مثل امروزمان خواهد بود مگر انکه امروز در جهت مثبت طرح ریزی شود.امروز ما نتیجه ی فکر و اعمال ما در گذشته است و امروز ما فردای مارا شکل می دهـد.هر موقعیتی قابل اصلاح است و انسان بایـد برای اصلاح امور زحمت بکشد اما معنی اش این نیست که نباید در زندگی از انچه داریم خوشحال باشیم.احساس رضایت نسبت به انچه داریم نه مارا تنبل می کند نه بی قید و بی خیال و جلوی پیشرفت مارا نمی گیرد و مارا ناکام نمی کند بر عکس رضایت از زندگی در حقیقت به مـا شوق و بیش تری می دهـد که سخت کوش تر باشیم وبهتر کـار کنیم.این مـارا از نارضـایتی همیشگی از بخت و سرنوشتمان دور می کند.نارضایتی از زندگی می تواند تاثیری منفی داشته و سبب افسردگی و یاس و ناکامی ماشود.فقط این نکات را در ذهن خود مرور کنیـد.قبل از انجام هرکار:۱.بدانید که خوشبختی همیشه ممکن است و شما به دلایل فراوان خوشبخت هستید فقط بنشینید و دلایل ان را برشمرید.۲.به دارایی ها و تواناییهای خود نگاه کنید.ان ها الهام بخش شما هستند وشمارا خوشحال می سازند.از کمبودهایتان تا این حد اگاه باشید که نیاز به اصلاح دارند و برای پیشرفت اصلاحشان کنید.۳.از خوبی و مهربانی خانواده و دوستانتان اگاه باشید.این ها می تواند بزرگ ترین منبع خوشحالی باشد.۴.هرگز احساس خوشبختی خود را به امید موقعیت بهتر یا کامل تر در اینـده بـه تعویق نیندازیـد.ان روز هرگز نمی ایـد. زنـدگی بالاـ و پـایین دارد و می تـوان از ایـن بالاـ و پـایین هـا لـذت برد.۵.پایانی برای پیشرفت خواهی نیست و زمانی که امور اصلاح نشود پیشرفتی در کار نخواهـد بود •قانون چهارم:انچه را می توانیـد تغییر دهیـد عوض کنیـد و انچه را نمی توانیـد تغییر دهیـد بپذیریـد.جنگیـدن بـا انچه رخ داده و انجه فراتر از حیطه ی اختیـار مـاست و احسـاس بـدبختی کردن در مقابل انها هیـچ سود و منفعتی نـدارد و ار دست دادن ارامش خاطر واتلاف وقت و انرژی و از دست دادن سلامتی و خوشحالی است.می گوینـد: (دردی راکه قابل درمان نیست را بایـد تحمل کرد.)پـذیرش امور گریز ناپـذیر اگرچه ازنظر کسانی که به غلط ان را علامت ضعف می دانند ,مردود است اما یر واقع پذیرش دلیل خردمندی و قدرت است.سعی

و تسلیم انطور که برتراندراسل می گوید: (قرار دادن بهترین سعی و کوشش خود در یک دست وقبول انچه هست وخواهد بود در دست دیگراست.)هر دوی این رویکردها شایسته است اما تعادل برقرار کردن میان این دو به عقل و درایت نیاز دارد.ببه هیچ وجه به شما پیشنهاد نمی کنیم درمقابل بدبختیها سر تعظیم فرود اورید و سعی نکنید انهارا تصحیح یا اصلاح کنید چون این امر سبب می شود ما از وظایفمان و از مردمی که در زندگی موثر و موفق اند دور شویم.برای شادکامی واقعی باید احساس موفقیت کنیم و ان اینست که مابایـد وضعیتی را که مافوق اختیارات و قدرت ما است را بپذیریم,هرچه که می خواهد باشد.اگر فرصتی نصیبمان شد باید بجنگیم و ان را از دست ندهیم اما موقعی که عقل ما میگوید سر سختی فایده ای ندارد و ان وضع تغییر ناپذیر است عاقلانه است که ان را بپذیریم و به راه خود ادامه دهیم.پذیرش ذهن شمارا ازاد می کند و ارامش رادران جای می دهد که برای شادکامی و پیشرفت اینده ضروری است.همشه به خاطر داشته باشید:۱.هرچه را که میتوانید, اصلاح کنید و هرچه را که نمی توانید اصلاح کنید یا تغییر دهید,قبول کنید.۲.قبول امر اجتناب ناپذیر شما را ضعیف نمی کند.برعکس قدرت بیش تری به شما می دهد که بتوانید اینده ای جدید بسازید ●.قانون پنجم :هرگز نگران نشوید بلکه علاقه مند باشید.نگرانی دشمن شماره یک خوشبختی و سلامتی و یکی از بزرگترین مشکلاتی است که امروزه بشر با ان مواجه است در عین حال درک ان بسیار مشکل است و نمی شود به سادگی از دست ان رها شد.وقتی ما نگران هستیم فقط درباره ی مشکلات فکر می کنیم نه درباره ی راه حل انها.نگرانی توانایی ما را در زمینه ی متمرکز شدن و چاره اندیشی عاقلانه نابود می کند.دکتر چارلز مایو می گوید:(نگرانی بر جریان خون,قلب,غدد و سلسله اعصاب بدن تاثیر می گذارد.)نکته ی مهم درباره ی نگرانی اینست که به مأخذ وپایه نیاز ندارد و ازجای خاصی نمی اید ولی به هرجا دلش می خواهد رخنه می کند.نگرانی فقط در فکراست اما به سادگی ازفکرشسته نمی شود.نگرانی ازافکارمنفی نادرست ناشی شده ونوعی عفونت روانی است که باید درمان شودپس باید ان را معالجه کرد و اجازه نداد از کنترل خارج شود.مشکلی نیست که اسان نشود هرگز مشکلات جزئی وناچیز را بزرگتر تز انچه به واقع هست جلوه ندهید نگذارید شمارا نگران و اذیت کند.اگر چاره دارد خود را از دام نگرانی رها سازید اگرنه ان را بپذیرید چون هرکاری غیر ازاین سبب تلف کردن وقت و انرژی شماست و به قیمت از دست دادن ارامش خاطر تمام می شود.همیشه به خاطر داشته باشید:۱.نگرانی و شادکامی باهم جور نیستند.شما یا نگران هستید یا شادکام.۲.یادبگیرید وا نهاده شوید به مشکلاتی که در مقابل شما قرار دارند نگاه کنید .یا انها را رفع و حل کنید یا اگر نمی شود در موردشان کاری کرد,انها را نادیده بگیرید ●.قانون ششم:هرگز اجازه ندهید امور پیش پا افتاده خاطرتان را بیازارند.امورپیش پا افتاده فقط ذهنهای حقیر را اشفته می کند.اغلب اوقات ما می گذاریم امورپیش پا افتاده ناراحتمان کند,چیز هایی که اهمیتی ندارند ودر زندگی ما نقش به سزایی ایفا نمی کنندوما می توانیم به سادگی از کنار انها بگذریم,اما به جای اینکه بازنگری کنیم بی رویه به انها پروبال می دهیم و اجازه می دهیم ارامش خاطر وخوشی را ازما بگیرند.باید به خاطر داشته باشیم که نباید تمرکز خود را بر انچه در زندگی مهم است از دست بدهیم.زندگی گرانبهاست وباید از ان لذت برد نه اینکه ان را تحمل کرد.زندگی مسابقه نیست بلکه مسافرتی زیباست.مابه دنیا امده ایم که نقش خود را ایفا کنیم به شرط انکه بتوانیم بار دیگری را سبک کنیم وشادی بیافرینیم و شاد باشیم.یاد بگیرید دنیارا ان طور که هست ببینید و همیشه در هرکس و هرچیز وحتی خودتان به دنبال خوبی بگردید.ما می دانیم که هیچکس کامل نیست ونباید انتظار داشته باشیم که دیگران کامل باشند همانطور که خود ما نیز کامل نیستیم.همیشه به خاطر داشته باشید:۱.این حقیقت که دنیا عادلانه نیست را بپذیرید.۲.شکیبایی را یادبگیرید وحال اطرافیان خود را درک کنید.مردم دشمن نیستند ونمی خواهند به شماضرر برسانند یاشمارابیازارند.حتی اگر کاری راکه شما دوست ندارید انجام می دهند ممکن است از سرعمد نباشد سعی کنید حال و روزشان را درک کنید.۳.اجازه ندهید خودپرستی میدان دار رفتار و اندیشه ی تان شود.مطلبق هوشیاری,وجدان,خواسته ها و نیازهایتان زندگی کنید.۴.وقتی زندگی دلخواه شما نیست ناراحت و مضطرب نشوید.دنیا راه خودش را می رود.عاقلانه این است که کمی انعطاف پذیر شوید ●.قانون هفتم:نگذارید انتقادهاشما را

اشفته کنند.هیچکس نمی تواند شمارا بر اشوبد مگر شما اجازه دهید.هرگزاجازه ندهید اشخاص ناموفق حال شمارا‌خراب و شمارا غمگین کنند شاید انان در اکثریت باشند اماشما باید عاقل باشید.هیچکس دوست ندارد مورد انتقاد قرار بگیرد یا حقیر شمرده شود.عده ای دوست دارنداز دیگران انتقاد کنند و این کار برایشان نوعی رضایت وخود فریبی بوجود می اورد اما این به درد کسی می خورد که تسلیم نفس خود شده است و به او احساس دروغین برتری می دهد.هرچه مهم تروموفق تر باشید با انتقاد بیش تری مواجه خواهید شد.احساس حسادت ورشک بسیار قوی وپردامنه است.دیگران احتمالا چون شما موفق هستید راه ساده را که همانا انتقاد کردن ازشمااست را انتخاب می کنندتابتوانند احساس برتری کنند.البته شما نباید تمام انتقادهارا به حساب حسادت و بدخواهی دیگران بگذارید.هنگامی که می شنوید مردم به شما بهتان می زنند ودرباره ی تان بدگویی می کنند تا وجهه ی شما را تخریب کنند فقط ان را نادیده بگیرید در اینباره فکر کنید که اینان چقدر درمانده اند که سعی می کنند وجهه ی شمارا تخریب کنند و در عوض به حالشان دل بسوزانید.شما مهربانی کنید خواهید دید که ازار رساندن و ناراحت کردن شمارا هرچه زودتر پایان می دهند.بدانید که:۱.خوشبختی وقتی حاصل می شود که در زندگی درستی پیشه کنید.۲.ارامش خاطر فقط در هماهنگی عملکرد ما با ارزشهای معنویمان بدست می اید.هنگامی که نظام معیارهای ما استوار و زندگی ما مطابق عقاید معنویمان باشد.۳.نباید اجازه دهیم عقاید عمومی زندگی مارا تحت نفوذ قراردهد.این باورهارا باید به ذهن بسپاریم فقط بدین منظور که کارهای ما به کسی ضرر نرساند.۴.هرگز نباید بگذارید انتقادها شمارا تحقیر کند.همیشه بخاطر داشته باشید فرد مهم تاریخ بشر از گزند انتقاد مردم مصون نیست و هرچه موفق ومهم تر باشد با انتقادات بیشتری روبرو خواهید شد.۵.هرگز اشکارا به جنگ با باورهای عمومی نروید چون بی فایده است.۶.خط مشی خودرا مطابق خواسته ها وباورهای خود انتخاب کنید تا شادکامی نصیبتان شود •.قانون هشتم:جادوی بخشش،خشم می سوزاند هرگز بهبود نمی بخشد.همه ی ما اشتباه و خطا می کنیم .باید اشتباهات دیگران را ندیده بگیریم و اجازه ندهیم مارا بیازارند.ما باید ببخشیم و فراموش کنیم ونباید کینه بورزیم.کینه توزی فقط مارا غمگین و افسرده می کندو حاصل دیگری ندارد.وقتی ما اشتباهی را می بخشیم به ما احساسی خوشایند دست می دهد.بخشیدن دیگری سبب می شود ما بر خشم و رنجش خود غلبه کنیم زیرا می توانستیم کینه ی اورا به دل بگیریم واین ما را از بیچارگی و افکار منفی دور می کند.وقتی حضرت عیسی(ع)گفت:(دشمن خود را دوست بدارید.)او به فکر دشمن شما نبود به فکر شما بود تا زمانیکه من وشما در قلب خود تنفر داریم نمی توانیم خوشحال باشیم.شاید نتوانید دشمن خود را دوست بدارید اما باید خودتان را به قدری دوست داشته باشید که از او متنفر نباشید.همیشه به یاد داشته باشید:۱.برای خاطر خودتان ببخشید نه اینکه بخواهید در مورد فرد خطاکار اغماض کنید.شما این کار را می کنید که اورا فراموش کنید واو را به حال خود بگذارید.۲.وقتی شما احساسات منفی را در خودتان نگه دارید شما را تغییر می دهند.ان ها شما را تبدیل به شخصی خشن وعصبی می کنند که قادر نیست کسی را دوست بدارد و کسی هم او را دوست نخواهد داشت.۳.وقتی دچار خشم و غضب می شوید خود را از درون می سوزانید.این به سلامتی شما صدمه می زند وشما را بیچاره می کند.دشمن همین را می خواهد نگذارید کامیاب شود.۴.دشمن شما لایق اشتغال ذهنی شما به او نیست •. قانون نهم:جادوی مشغولیتهای مفید.بهترین راه دور کردن نگرانی این است که خودتان را مشغول کنید.روانشناسان می گویند مغز ما در یک زمان نمی تواند دو کار را برنامه ریزی کند ما در هر لحظه فقط به یک موضوع توجه می کنیم. البته ممکن است قادر باشیم در یک زمان بر بیش از یک مورد تمرکز کنیم ولی در واقع ما به نوبت انها را بررسی می کنیم .توجه ما از یک کار به کار دیگر طی زمانی کوتاه معطوف می شود و ما قادر نیستیم این فاصله ی زمانی را درک کنیم و خیال می کنیم قادریم توجه خود را بر همه چیز باهم متمرکز کنیم.حقیقت این است که هیچ دو فکری در یک زمان در ذهن ما قرار ندارند.همین اصل در مورد احساسات ما نیز صادق است.ما هم زمان نمی توانیم هم خوشحال هم غمگین باشیم.وقتی فکر ما با احساسات منفی پر شود جایی برای احساسات مثبت نخواهد ماند.کار درماندگی را پس می زند و بهترین راه دور کردن نگرانی این است که خودتان را مشغول

کنیـد.کار چه گیرا و چه کسل کننده بهتر از بیکاری و بطالت است.مشارکت داشـتن در زندگی بهترین داروی دردهاست وبسـیاری از گرفتاریهای روانی چاره می شود.حتی کار خسـته کننـده بر کار نکردن ترجیح دارد.کار وقتی دل انگیزتر و رضایت بخش تر می شود که به مـا فرصت تجربه کردن مهارتهایمان را بدهـد تا مبارزه و رقابت سالم داشـته باشـیم و این همان شادکامی است.شادکامی نهری روان است نه برکه ای راکد.همیشه بخاطر داشته باشید:۱.کار به ما کمک می کند خود را سرپا نگه داریم,هم به لحاظ فکری هم به لحاظ مغزی و هم به لحاظ جسـمی.کار به شما احساس ارزشمند بودن می بخشد که برای سالم ماندن ضروری است.۲.مبارزه جویی و رقابت در کار می توانـد شادی اور و مهیج باشد .چنین کاری جذاب تر و دوست داشـتنی تر خواهد بود و همچنین به گونه ای موثر نگرانی را از ما دور می کند.۳.خود را سرگرم کاری مفید بکنید و ببینید چه تفاوتی در زندگی و ذهن شما ایجاد شود •. قانون دهم زیباییهای زنـدگی را کشف کنیـد.افکار شادی افرین در سـر بپرورانیـد تا شادکام باشـید.افکار به مغز ما غـذا می دهنـد و ظرفیت و نوع نگـاه مـارا تحت نفوذ قرار می دهنـد.مابایـد محیطی را که در ان زنـدگی می کنیم و مردمی راکه با انان معاشـرت می کنیم به دقت انتخاب کنیم .معاشرت طولانی با مردمی که صفات و ویژگیهای منفی دارند ذهن مارا تیره می کند حتی اگر هوشیار باشیم و اجازه ندهیم بر ما اثر بگذارند.هسته ی اصلی شخصیت ما در سالهای اغازین زندگی کامل می شود و از ان به بعد ثابت می ماند اما همواره در معرض ویژگیهای منفی قرار دارد که می تواند تاثیری منفی در رفتار انسان داشـته باشد.احساسات مثبت محصول فکر رشـد یافته اند و ملایم و لطیف هسـتند وباید به دقت تغذیه و پرورانده شوند اما افکار منفی رشد قارچ گونه دارند و به سـرعت چند برابر می شوند و مارا هم به دام خود می اندازند.ویلیام جیمز ,روانشـناس و فیلسوف ,پدر روانشناسـی مدرن در اوایل قرن بیستم می نویسد :(بزرگ ترین کشـفی که من در نسل خود کردم این است که افراد بشـر می توانند زندگی خود را اصـلاح کنند ,فقط با تغییر طرز تفکرشـان.افکـار مـا در مغز مـا زنـدگی می کننـد و زنـدگی مـا در میـان افکـار مـان می گـذرد.)همیشـه بخـاطر داشـته باشید:۱.ارامش خاطر شما به افکارتان بستگی دارد.مطمئن شوید افکارتان شادی افرینند.۲.یاد بگیرید که هم با خودتان صبور باشید هم با دیگران.۳.دنیارا همانطور که هست بپذیرید و در هیچکس و هیچ چیز دنبال عیب و ایراد نگردید بدانید که زندگی زیباست و شما فقط یکبار به دنیا می اییـد.بدانیـد هیـچ حقیقتی جز احساس و قوه ی درک وجود نـدارد و با شـماست که رونـد امور را چگونه مشاهده و درک کنید.شـما تمام روز با فکر و احساس خودتان زندگی می کنید شـما می توانید با دستهایتان برای خود بهشتی روی کره ی زمین بسازیـد.زنـدگی زیباست ان را پیچیـده نکنید.به دنیا امدن شـما دلیل خوش اقبالی شـماست پس حداکثر اسـتفاده را در زندگی بکنید.خوشـحال باشـید و دیگران را خوشـحال کنید. همیشه بدانید وقتی خوشـحالی را پیراکنید بخشی از ان نصیب خودتان خواهد شد.شما فقط یکبار امکان زندگی کردن دارید اما وقتی درست زندگی کنید همین یکبار کافی خواهد بود.

مشـخصات کتـاب نویسـنده:مری جولاـ اگـاروال مترجم:زهراافتخـاری ویراسـتار:علی ابوطـالبی صـفحه ارا:زهراکاووسـی ناشـر:نسـل نواندیش نوبت چاپ:اول شمارگان:۳۰۰۰جلد سال چاپ:۱۳۸۶

سرنوشتت را خودت تعیین کن

نویسـنده: گای فینلی مهم نیست چقدر کار برای انجام دادن دارید یا بعضی از آنها چقدر سخت است. مهم این است هر کاری را تا آخر انجام بدهیـد،و بعد به سـراغ کار دیگری بروید وهر گونه نگرانی را ازسـر بیرون کنید واز مسـیر راهتان برداریدوکاری را انجام بدهیـد که از شـما سـاخته است. مسـلما تـا به حـال برایتـان اتفـاق افتاده است که بایدچنـدین کار را در یک مـدت زمانی،انجام می دادیدوشـما امروز و فردا کرده اید تا زمان شـما به پایان رسیده است و شما از شدت نگرانی،بیمار شده ایدو یا با اینکه هیچ کاری را انجام نداده اید از نظر روحی و جسمی بسیار خسته اید و قادر به تصمیم گیری برای حل این مشکل نیستید.

خلاصه کتاب: فاطمه توکلی

فینلی گای۱۹۴۹سرنوشت رت خودت تعیین کن/نویسنده گای فینلی؛مترجم سمیرا کساییانتهران درسا،۱۳۸۴ . ۹۶صعنوان اصلی:Designinig your own destiny:the powerto shape your future۱.موفقیت-جنبه های روانشناسی.۲.خودکارایی۳.خودسازی.الف.کساییان،سمیرا،۱۳۵۴،مترجم.۹۵ف۸م/۶۳۷ ۱/۱۵۸ ۱۳۸۴سرنوشت را خودت تعیین کن گای فینلی/سمیرا کساییان تهران:درسا،۱۳۸۴.۹۶ص ناشر:درسا اچاپ دوم:۱۳۸۵ فهرستتمرین اول:هر کاری را تا آخر انجام بده تمرین دوم:آگاهانه خطر کن تمرین سوم:دلخوریهای اعصاب خرد کن را نادیده بگیر تمرین چهارم:عجله نکن تمرین پنجم:باخودت کنار نیا تمرین ششم:کاری را شروع کن که مطمینی از تو بر نمی یید نکن تمرین هفتم:سرزنش نکن تمرین هشتم:ترس را از وجودت بیرون کن تمرین نهم:استراحت کن تمرین دهم:خودخوری نکن آموزش برتروموفقیت تمرین اول:هر کاری را تا آخر انجام بدهمهم نیست چقدر کار برای انجام دادن دارید یا بعضی از آنها چقدر سخت است. مهم این است هر کاری را تا آخر انجام بدهید،و بعد به سراغ کار دیگری بروید وهر گونه نگرانی را ازسر بیرون کنید واز مسیر راهتان برداریدوکاری را انجام بدهید که از شما ساخته است. مسلما تا به حال برایتان اتفاق افتاده است که بایدچندین کار را در یک مدت زمانی،انجام می دادیدوشما امروز و فردا کرده اید تا زمان شما به پایان رسیده است و شما از شدت نگرانی،بیمار شده ایدو یا با اینکه هیچ کاری را انجام نداده اید از نظر روحی و جسمی بسیار خسته اید و قادر به تصمیم گیری برای حل این مشکل نیستید. بهترین راه حل برای این مشکل این است که هر گاه یک سری کارهای انجام نشده داشتیدکه گمان می کردید انجام دادن آنهادر مدت زمانی مشخص خارج از توان شماست،اولین کاراین است که کارهایتان را بر روی کاغذی بنویسیدکه با این کار می توانید برروی آنها نظارت داشته باشیدو باید بر اساس اولویت کارهایتان را انجام بدهید این طور نباشد که کارهایتان غیر مهم را اول انجام دهید و بعد به سراغ کارهای مهم بروید این کار باعث می شود انگیزه و انرژی تان را برای صرف کارهای غیرمهم ازدست بدهیدودیگرانگیزه ای برای انجام دادن کارهای مهم نداشته باشیدو همچنین مهم این است که هر کاری را تا آخر انجام بدهید و بعد به سراغ کار بعدی بروید و هیچ کاری را نیمه کاره رها نکنیدومراقب باشیدهرفکری که می خواهد شمارا از انجام دادن کارهای مهم بازدارد را رد کنیدوبایدبدانیدکه افکارشماحالت فریب کاردارد همانگونه که در برخورداولی بایک فرد فکر میکنیدآدم بسیار خوبی است امادر معاشرت های بعدی برخلاف این اثبات می شود افکارشماهم در برخورد با کارهاهمین طور است وباعث میشود کارهارادر نظرتان بسیارمشکل جلوه دهد وشمارا از انجام دادن آن کارها باز داردو فریبتان می دهداما هنگامی که یک مدت زمان طولانی ای را صرف آن کار کنید متوجه میشوید آنقدر هم که افکارتان می گفته است سخت نبوده است وفقط افکارتان می خواسته شما را فریب بدهد.شک وتردیدراهرویی است که برای رسیدن به معبدخردودانش،همه باید آن را طی کنند.تردید درمورد کارها،چیزی در اختیارمامی گذارد که همیشه در کنارماخواهدماند.امااگربهجستجوی اطلاعات مفیدی که یک دوست در اختیار ماگذاشته است برآییم،آگاهی ناشی از آنتردید ازوجودمارخت بر می بندد.به یادداشته باشید کهماآن رانخریده ایم بلکه وام گرفته ایم. تمرین دوم:آگاهانه خطر کنچیزی که میترسید از دست بدهید ناشی از ترس شماست. شاید بعضی از شما هااتفاق افتاده باشدکه در زندگیتان خطر کرده

باشید و بعضی از شماهام مسلمادرزندگیتان خطر نکرده اید:زیرا می دانید کسانی پاداش می گیرند که قدرت ودل وجرات خطر کردن داشته باشند.خطر کردن در اینجا به این معنی نیست که شماتمام ثروتتان را درمعرض خطر قرار دهید که به یک چشم برهم زدن ثروتمندشویدیااحمقانه جان و مال اولیه خود درمعرض خطر قرار دهید.بلکه آگاهانه خطر کردن به این معنی است:که تصمیم به انجام دادن کاری که درست به نظر می آید،صرف نظر از اینکه به کجا می انجامد.مثلا کسی که دوستش داریدرفتاری نامناسب دارد وشماعلی رغم اینکه ممکن است اوبرای همیشه ترکتان کند،مقابلش قدعلم می کنید.امابایدبدانیدعاقبت شماییدکه پیروز می شوید چون متوجه می شوید چیزی را که ازدست داده اید،آن نبوده که همیشه می ترسیده اید ازدستش بدهید.برای آگاهانه خطر کردن بایدبدانیدکه نباید ازآنچه که واقعادر وجود شما هست،بترسید.وبرای رسیدن به این رهایی لازم است که مشتاقانه بااین ترسها روبرئشوید. مثالهایی در مورد آگاهانه خطر کردن:۱.نه بگو اولین قدم به سوی رهایی و آزادی این است که شجاعانه به درخواستهای دیگران نه بگوییدواگر صرفا به دلیل ترس، پاسخ مثبت بدهید پشیمان میشوید. ۲.خلا موجود را بپذیر کارهای بیهوده و واهی نمی تواند احساس خلایی را که در وجودتان حاکم شده است را از بین ببرد.پس بهتر است خطر کنید و خلا موجود را بپذیرید.بگذارید خود به خود از بین برود. در این صورت طوری از بین می رود که ممکن نبود از پس آن برآیید۳.از خودت دفاع نکن: وقتی شمشیر وسپر خودتان را غلاف کنید، یعنی آگاهانه به استقبال خطر می رویدکنایه نزنید تلافی نکنیدو.... تا بفهمید امکان ندارد وجود واقعی یتان بتواند آسیبی به کسی برساند خطر را به جان بخرید و اجازه بدهید دیگران هم پیروز شوند.۴.از ابراز نادانی نترساگر مساله ای را که نمی فهمید، سوال کنید و تظاهر به فهمیدن نکنید زیرا با این کار تا آخر متظاهر باقی میمانیدپس خطر سوال کردن را بپذیرید و هر چه را که نمی فهمید بپرسید۵.مسیولیت را بپذیر هر چه قدر از مشکل بترسید میزانش بیشتر میشودواگرسعی کنیآن را نادیده بگیریدمیزان ترستان بیشتر می شود. بنابراین خطر کنید و مسیولیت مشکلتان را بپذیریید اگر این کار را بکنیدتعجب می کنید که چقدر آسان بوده است. مراقب باششید دیگران را مسؤول مشکلتان ندانید.۶.تحمل نه شنیدن را داشته باشیدواژه نه صرفا یک واژه است. اگر از آن بترسید صرفا میخواهید خودتان را راضی نگه دارید جرات به خرج دهید خطر را بپذیریدو آنچه را می خواهید،بر زبان بیاورید.نترسید که شاید به شما جواب منفی بدهند.شجاعانه به ترس خودتان از نه شنیدن نه بگویید.۷.مچ گیری کن زندگی واقعی با نمایش نامه فرق دارد.اگر وسط کارتان دیدید که کارتان اشتباه است واقعیت را بپذیریدو آن را رها کنید.زندگی واقعی مستلزم این است که خودتان هم واقعی باشی. ۸.پیش قدم شواگر میخواهید به معنویت برتر برسید ولذت آن را بچشیدخطر کنید و دنبالش بروید.و کسانی که می ترسند در راه معنویت برتر قدم نمی گذارند.راه معنویت برتر راهی است که راه من نام دارد.۹.رها کنتا به حال سعی کرده اید فیلم بازی کنید و فیلمتان سرگرم کننده و اما وحشتناک بود ه است،با متوقف کردن فیلم خطر کنید و اجازه بدهید چیزی بهتر شما را به جلو ببرد۱۰.سعی نکن کسی باشی هر کسی آرزو دارد در نظر دیگران کسی باشد و این آرزویی همه گیراست پس خطر کنید و برعکس آنرا بخواهیدآن وقت است که واقعاکسی میشوید. تمرین سوم:دلخوریهای اعصاب خرد کن را نادیده بگیر دلخوریها فقط اعصاب شمارا خردمیکنند نه اعصاب کسی که شمارادلخور کرده است.دلیل مناظره های درونی دلخوری است ودلخوری صرفا به این دلیل به وجود می آیدکه کسی در گذشته شمارارنجانده ویاکاری کرده است که هنوزافکارشمااسیرآن کارهاباشد.آنچه که حایز اهمیت است این است که بدانید دلخوری مانند قرص تلخی است که دارای دو پوشش است محل نگذاشتن به فکر وعقیده خودتان پوشش رویی قرص می باشدمثلا به درخواست دیگران جواب مثبت می دهیم درحالی که ته دلمان می خواهدجواب منفی بدهد.و پوشش زیرین حالت روحی وروانی دلخوری است که باعث مناظره درونی میشود که غیرارادی صورت می گیردوذهن رابا تجسم مسایل ناراحت کننده گذشته مشغول می کند.هروقت دیدیددرحال هرگونه

مناظره درونی هستید،متوجه ناساز گاری ایجاد شده باشیدوبه همان تکیه دهید.توجه شما به این مساله کمکتان می کندخودتان را ازگذشته پراز ترس دلخوریها رهاوبه ساحل امن حال برسانید.امکان ندارد دلخوریهای اعصاب خرد کن گذشته که باعث عصبانیت و آشفتگی است زمان حال را به شما نشان بدهد وصرفا زمانی میتوانید صداهای مزاحم رویی را تشخیص بدهید که در چنگ گذشته تان اسیر نباشید. فراموش نکنید مناظره ی درونی دلخوریها را از بین نمی برد. خداوند فرمود:که فقط من بایدتقاص پس بگیرم. کتاب عهدعتیق تمرین چهارم: عجله نکنافکار و احساسات ناراحت کننده حتی اگر سرعتی معادل با یک میلیون مایل در ساعت هم داشته باشند شما را به جایی نمی رسانند.باید بدانیداحساسات نگران کننده ای که شمارا به شتاب وا می دارند،معمولا به طور موقت نوعی احساس خود بینی در آدم ایجاد می کند ونیروی اعتماد به نفس را می گیرد واگر شما به این مسئله آگاهی پیدا کنیدوعجله را کنار بگذاریدوآهسته تر درزندگیتان قدم بگذاریدموفق ترخواهید بود.زمانی که بتوانید راه زندگیتان را خودتان انتخاب کنید،اعتماد به نفس هم خواهید داشت.جریان افکار واحساسات پنهان مانند جریان سیلی خروشان هستندکه شما را با خود به همان جایی می برد که می خواهند. چه بخواهید وچه نخواهید. و تا زمانی که در چنگ این جریانات اسیرباشید نمی توانید تصمیمی بگیریدوشماهرگز نمی توانید افکارواحساسات نگران کننده وعجولتان راببینیدچون هنگامی که آنها شتابان به پیش می روندشماهم درکنارشان به پیش می رویدوچون سالها با این افکار پیش رفته ایدفکرمیکنید با آنها یکی هستید واین افکارواحساسات عجول هستندکه به شماقدرت می دهند. اگر می خواهید آنچه را جاودان است،بشناسید،شجاع باشید و به طریقی زندگی کنید که انگار تمام امور دنیا در دستان شماست.کسی که عجله دارد،ثابت میکندبیش از حدبه آنچه که برایش عجله دارد،اهمیت می دهد. فیلیپتمرین پنجم: با خودت کنار نیا با خودتان کنار نیایید و داییم به خودتان امیدواری ندهید که آینده تان بهتر و شاد تر می شود. ذات حقیقی شما زندگی کنونی شماست.هیچ آینده ای وجود ندارد.منظور این است که باید یاد بگیریم جلوی وقوع بد بختی هاو نا کامی ها را بگیریم نه اینکه اجازه بدهیم اتفاق بیفتند بعد در صدد تغییر دادنشان بر بیاییم چون هنگامی که مشکلات اتفاق می افتند قسمتی از زندگی ما را بر باد می دهند و قابل رفع و رجوع نیست با این کار می توانید تمام مشکلاتتان را درجهتی بهتروسودمندترتغییر بدهیدوهمچنین می توانیدآنها رادگرگون کنید.از این پس هروقت چیزی می خواهیدکه فکرش شماراتحت تاثیرقراردادوسوال ازخودتان بپرسید ۱.احساسم در مورد آنچه که می خواهم چیست؟ {احساسی که وقتی به خواسته هایتان می رسیدممکن است داشته باشید} ۲.چیزی که الان می خواهم چه حسی را در من ایجاد کرده است؟ {احساس کنونی شما} آنچه که مهم است این است که فرق این دو سوال را درک کنید و هنگامی که به این دو سوال جواب دادید دو احساس متناقض در شما به وجود می آید که از یک طرف خوشحالید زیرا خوشبختی در انتظار شماست و از طرف دیگر ناراحتید زیرا می ترسید به هدفتان نرسید .اگر از آنچه که خواسته هایتان برایتان به ارمغان می آورد آگاه باشید می توانید خواسته هایتان را تغییر بدهید شما باید تصمیم بگیرید کامل باشید چون تکه تکه کردن نمی تواند راضی و خشنودتان کند.کسی که به خودش وعده می دهد،مدیون خودش می شود (تالمود)تمرین ششم: کاری را شروع کن که مطمینی از شما بر نمی آیدهروقت کاری راشروع کنید که با اطمینان می گفته ایدازشما برنمی آید،متوجه میشویدفقط فکرشمابوده که می گفته تو قادر به انجام دادن این کار نیستی وشماهم باور می کرده اید.مسلماتابه حال برایتان پیش آمده است که هردفعه که تصمیم به شروع انجام کاری گرفته ایدمانند درس خواندن ادامه تحصیل یاحتی ازجای خودبلندشدن,نیروی غیب جلوی پیشروی شماراگرفته واحساس نفرت وعدم اطمینان و تنبلی وگیجی وبعضی اوقات هم ترس کرده باشید.جای تعجبی ندارد هنگامی که فردی می گویید:نمی توانم به خوبی فلان کار راانجام بدهم امادلم می خواست این طوری نبودم همه مردم می دانندمنظورش چیست امامعنی واقعی اش رادرک نمیکنند باید بدانیم هربخش از وجودماخواسته ای دارد.جسم وذهن مابه خوبی می تواننداحتیاجات مربوط به خودرارفع کندچون ازخودش شناخت داردوبرای اینکه ذات واقعی تان بتواندرشدکند بایداز خودتان آگاهی داشته باشیدوبایدبدانیدذات واقعی یتان

بهترووالاترازافکارواحساسات وجسمتان است.   اگر تصمیم گرفتیدکاری را انجام دهیدوناگهان ترسهاوتردیدهای گذشته به سراغتان آمدواحساس تنبلی کردیددرمقابلشان قدعلم کنید.بهترین راه غلبه براین احساسات درونی که بسیارضعیف هم هستند این است که باور کنید احساساتی کاذب هستند.باید باورتان شودکه این احساسات کاذب هستندتابتوانیدبه قدرتهای ناشی از این باوردست پیداکنید این حالت هایی که باعث می شوندنتوانید در مورد کاری اقدام کنید،حالت های روحی وروانی هستند.درحقیقت این حالات درونی که برسر راه شما مانع ایجاد می کنندواقعی نیستند ودرست در موقعی که دچارشان هستید ازبین می روند.وقتی می خواهید کاری را انجام دهید که فکر می کنید از عهده ی شما خارج است، هر قدمی که بر دارید، یک قدم به انچه که می خواهد به شما بقبو لانند خطوط دایره به هم نمی رسند دور ترشده اید. کارهای مهم وبزرگ در ابتدا غیر ممکن به نظر می رسند   [توماس کار لایل]تمرین هفتم:سرزنش نکنوقتی در مورد هر موضوعی یا هر فردی دچار احساسات متناقض می شویدتصمیم به سرزنش می گیرید.این تمرین مربوط به پرورش ذهن و روح است.صرف نظر از آنچه که پیش آمده هرگز کسی یا چیزی را که برای احساسی که در شما ایجاد کرده است سرزنش نکنید اگر جلوی بازی سرزنش قد علم کنید یاد می گیرید چطور بر خودتان مسلط شوید.اقتدار روحی یعنی:چیزی که از درون انسان تراوش می کندواقتدارروحی یعنی:
۱ .توانایی زندگی کردن به میل و اراده خود و همزمان مراقب خواسته ها و احتیاجات بودن۲.شهامت زندگی کردن به اقتضای وضع موجود ۳.درک و آگاهی برتر که باعث می شود انسان مقتدرانه دست به عمل بزند و ضعف روحی نداشته باشدضعف روحی یعنی: جنبه های ناآگاه طبیعت وجودی ما که باعث لطمه زدن به روحیه ی دیگران می شود و در عین حال با اقتدار روحی تضاد دارد. ارتباط بین ضعف روحی و مقصرجلوه دادن دیگراناحساسات خشمگین امکان ندارد به دنبال راهی برای رفع مشکل بگردد،بلکه صرفابه دنبال دلیل می گردندوآنها دائم استدلال می کنند و احساسات منفی را بد جلوه می دهند تا خودشان را ذیحق نشان دهندهنگامی که از موضع ضعف وارد می شویو ودیگران را بدجلوه می دهیم حالات واقعی درونمان را درمحدوده ی دوروبرمان می بینیم.ازاین به بعدهرگاه احساسات منفی مانند ترس به سراغتان آمد سعی کنیدبه خودتان بقبولانیددست از سرزنش دیگران بردارید که بااین کاربه سمت اقتداروحی قدم برمی داریدودست به کارجدیدی می زنیدوباعث می شود نقاط ضعف وقدرت خودرابشناسیدوهراتفاقی که دراین مدت رخ داد سعی کنیدبه گردن دیگران نیندازید. تنها چیزی که باعث می شودمزه ی تلخ قرص از بین برود این است که تصور کنید این کش و قوسهای ذهنی باعث تقویت روحی می شوداگرازاین مسئله آگاه باشیدولی از آن استفاده نکنید فقط باعث می شود احساست پر جوش و خروش خودتان را ببینید به این ترتیب چیزی را در وجود خودتان کشف می کنید که قبلاـ احساسات هیجان انگیزه تان اجازه نمی داده آنها را ببینید با دستیابی به هر یک از ضعف های پنهان وجودتان یک قدم به اقتدار روحی نزدیک تر می شوید.وقتی محاکمه ای در کار است،انسان اقتدارش را از دست می دهد،ولی هم زمان نیرویی به دست می آورد که در مبارزات او را بر حریف ضعیف پیروز می کند   [جوآنا بای لی]تمرین هشتم:ترس را از وجودت بیرون کنهیچ موقعیتی نیست که بتواندآدم را به لرزه بیندازد.بنابراین هروقت احساس کردیدبه لرزه افتاده اید،برای پیدا کردن دلیل آن به درون خودتان نگاه کنید نه به دوروبرتان.در حقیقت زمین درون شماست که می لزیدواستحکام نداردهرموقعیتی که ترسناک به نظرمی رسد،درواقع ترسناک نیست. آنچه باعث می شود بترسید، عکس العمل شما درقبال آن موقعیت است. بنابراین اگر از وضعیتی که باعث ترس شده اگاهی داشته باشید، نه تنها ازآن نمی ترسید، بلکه برای همیشه ترس راازوجودتان بیرون می کنید. شناخت ترس هایتان باعث می شودروی آنهاتاثیربگذارید وبانفو برروی آنهامی توانیدازپیامدهای آن شناخت پیداکنید وچشم بسته اسیرش نشوید هرچیزتازه ای که درموردترس های خودو عکس العمل تان در قبال آن ها برشما آشکارشود، باعث می شود آن ترس ها ضعیف وضعیف ترشوند.وقتی از ترس خودآگاه باشید،یعنی می دانیدکه ترسیده ایدولی ترسهایتان چندان واقعی هم نیستند. واقعیت ترس صرفا عکس العمل ماست. برای اینکه به اصطلاح خودمان را از

خطر حفظ کنیم بهتر است خودمان را به خدا بسپاریم.با این کار چهره ی واقعی ترس را می بینیم و می توانیم به سویشان برویم ویاد بگیریم چه طور با ترسهایمان روبرو شویم و آنها را برای همیشه از وجودمان بیرون کنیماین تمرین باعث رهایی شمامی شود،اما به یادداشته باشیدمعنای رهایی این نیست که اجازه بدهیدنفستان برشما غلبه کند بلکه معنای آن دیدن چیز تازه دروجودتان است.هشیارانه هرگونه ترس ونگرانی راازوجودخودتان بیرون کنید.اگر مجبورید در راهی که پیش رویتان دارید با خودتان مبارزه کنید خیال نکنید زیر پایتان سست شده است. حالا شما می بینید که این ترس ها در وجود شما نبوده و نیست وچشم باطنی شماست که بازشده است وعکس العمل ناخودآگاه شماست که همچون سیلی زیر پاهای شما جاری شده است .حتی برای یک بار هم شده باید با یکی از ترسهای ناشناخته خود روبه رو شوید و همزمان با ترسی که می دانید کاذب است زندگی کنید.زندگی غاری از ترس زیباست. ترسهای ما نیمی بی پایه و اساس و نیمی دیگر واهی است. [کریستن باوی] تمرین نهم:استراحت کنانرژی طبیعی و نامحدود وجود شما که باعث می شود سلامت و شاداب باشید و روحیه تان شاد باشد،درست مانند رودی که از کوهستان سرچشمه می گیرد تا برفهای آب شده را به دریا برساند،هر روز باید تمدید شود.بیشتر مردم سالهای سال تلاش می کنند تا خودشان را سرو سامان بدهند.حتی با یک نظر می توان فهمید که این روش زندگی کار آیی ندارد،چون مردم تمام انرژی شان را صرف می کنند تا اوضاع روبه راه باشد.در حالی که انرژی باید صرف خلاقیت شود.موضوع این تمرین این است که صرف نظر از دیگران،روحیه ی خودتان را تقویت کنید.برای تغذیه ی روحی و جسمی خودتان با رها کردن انرژی هایی که در اثر فشار عصبی از دست داده اید،دوباره آنها را به طرف خودتان می کشانید و باعث می شود وجودتان سرشار از آرامشی عمیق و احساس خوشی شود.ماهرروز ازنیروی حیات سهم داریم.نیرویی که ما مصرف می کنیم تا زنده بمانیم به طور روزانه به ما داده می شود. موضوع این تمرین تصمیم آگاهانه در مورد استراحت و آرامش است.اگر سعی کنید می توانید یاد بگیرید چطور می شود آگاهانه نیروی حیاتی را به علت ناراحتی های جسمی و روحی از بین رفته است،رها کرد.ناراحتی های جسمی و روحی هر روزه مانند سنگی است که نیرو های حیات ما را هدر می دهد. انرژی هایی که راهشان مسدود می شود و زندگی روزمره ما را نابود می کنند عبارتند از: بیماری،نگرانی های بی پایه و اساس واحساس خشم.برای اینکه سنگهای پنهان درونی خودراکناربرانید بایدحداقل روزی سه باردرآرامش کامل فرو روید.هرگزفراموش نکنیدکه آزادی ورهایی موردی عادی است همچنان که به تمرین آرامش و استراحت مشغولید؛اجازه بدهیدخواسته های طبیعی شماوآنچه راآشکارمی کند،شمارا راهنمایی کند.باید هر روز در آرامش باشید اما تلاش کنید هر لحظه در آرامش فرو روید ولی دقت کنید.ذهن ارباب جسم است.بنابر این چنانچه خود را تا بدانجا از یاد ببرد که گویی برده ی خود را زیر پا گذاشته است،برده بر علیه ارباب ظالم خود قیام می کند و آن را ازبین می برد زیرا بخشنده نیست و نمی تواند احساسات جریحه دار خود را فراموش کند.[هنری وادورث لانگفلو]تمرین دهم:خود خوری نکنهرگز نترسید که مبادا کسی از شما دلخور شود.این کار اصلا خوب نیست.بعضی از ما این حقیقت را می دانیم که رفتار دیگران با ما بر گرفته از خواسته های قلبی ما در این مورد است.ما در سکوت به بقیه می گوییم که چه رفتاری با ما داشته باشند و این پیغام به تمام کسانی که با ما روبه رو می شود، می رسد.پیام ما در تمام لحظات از زندگی پنهان در درون ما بر می خیزد و به شکل کلام بی صدا همه جا پخش می شود.پس صرفا کسی ادعا می کند برتر و قوی تر از دیگری است که در وجود خودش باور داشته باشد ضعیف تر از اوست.کسی که به طور باطنی قوی است ،نه با کسی رقابت می کند نه خودش را با دیگران مقایسه می کند و از گفته های دیگران هرگز ناراحت نمی شود.این تمرین درس مهمی به ما می دهد،وآن این است که کوچکترین کار برای اینکه خودمان را قوی نشان دهیم،باعث می شود در نظر دیگران ضعیف جلوه کنیم.بنابراین اصلا عاقلانه نیست که محاسبه کنید چه رفتاری باید داشته باشید و آیا خودتان را مسلط جلوه دهید تا دیگران در قبال شما رفتاری دیگر پیش بگیرند.این کار صرفا به تضادی درونی منجر می شود و به نوبه ی خود باعث خود ویرانگری خواهد شد.از این گذشته،شما در ارتباطاتان باید بر خود مسلط بلشید،نه دیگران.مواردی که

باعث خود ویرانگری می شود:۱.چاپلوسی برای جلب توجه دیگران۲.ابراز محبت دروغین برای به دست آوردن دل دیگران۳.دلایل واهی برای لاپوشی خرابکاری۴.پافشاری برای تاکید دیگران۵.اصرار برای شنیدن کلامی محبت آمیز۶.خبر چینی و غیبت۷.توجیه کردن کارهایتان برای دیگراناین امتحان در مورد بررسی درون به شما می فهماند که به دلخواه در مقام توجیه اعمالتان بر آیید یا کسی شما را وادار به این کار می کند و باعث خود ویرانگری شما می شود.در حقیقت ترس است که شما را مجبور می کند عملتان را توجیه کنید،سعی کنید بر دیگران تاثیر بگذارید چاپلوسی کنیدو...هر وقت احساس کردید بشدت مایلید زیر سلطه ی این فشار درونی در بیایید،بی آنکه جنجال راه بیندازید قاطعانه دست رد به سینه اش بزنید.آگاهی از این مطلب که ترس بی سرو صداست و فقط شما را فریب می دهد تا صدایش را در آورید باعث می شود راحت تر به مقصد برسید بنابر این سکوت کنید.شما در تمامی لحظات زندگی تان یا در زیر سلطه ی خودتان هستید،یا زیر سلطه ی دیگران.تمامی نقطه ضعفهای ما عامل اقتداری هستند که لازم است شناسایی شود.اطلاع از خطر در این مورد هم مانند موارد دیگر بهترین دلیل وجود امنیت است[ای پی.رو] آموزش برتروموفقیتتمارینی که گفته شد همگی در مورد زندگی درونی است وبه ایجادتغییردرزندگی کمک می کند.وتمتمی تمارین باعث می شودکه به خود آگاهی برسیم ودرنتیجه از وجودبهتروبرتر خود آاگاه شوید.برای آگاهی وشناخت خودمان بایدازجایی شروع کرد واین شروع دست خود ماست.نبایددرموردش نگرانی به خودراه دهیم.فقط بایدشروع کرد.فرقی نمی کنداز کجا؛ازهرجایی که بتوانیم برای قدم گذاشتن دررودخانه هم فرقی نمی کند ازکدام قسمت شروع کنیم.به هرحال آب رودخانه به دریامی ریزد.نبایدبگذارید آخرین کلمه یاس وناامیدی باشد ودیگرحرفی برای گفتن باقی نماند.چنانچه تصمیم بگیرید هرفکری رادرمورد خودتان از ذهن بیرون کنید آن وقت تاجایی که دلتان می خواهد شروعی تازه دراختیارتان است.نبایداجازه بدهید هیچ چیزدر دنیا سدراه آزادی شما یعنی دست یابی به وجودواقعی تان شود.والت ویتمن در مورد این موضوع می گوید:هراتمی به طورطبیعی اشتیاق دارد به منبع اصلی اش مراجعت کند.ده روش آموزش برتر۱.آموزش برتر بر شما آشکار می کند که ذات شما در واقع همان اقبالتان است.در نتیجه،با ایجاد تغییر در خود اقبالتان را بلند می کنید.۲.آموزش برتر برای شاگردی که صداقت دارد بسیار سودمند است.درست مثل اینکه غواصی در زیر خروارها مروارید،صندوق جواهر پیدا کند.۳.آموزش برتر باعث می شود ذهنتان به خرد و دانش برتر دست پیدا کند.خردی که دارای جوهری والاست ومقام شمارا هم بالا می برد؛درست مثل باد که بالهای عقاب را بالا می برد.۴.آموزش برتر به شما نشان می دهد که اگر بگذارید زندگی تان را گردش زمانه شکل بدهد،درست مثل این است که برای جهت یابی به عقربک قطب نما نگاه کنید.۵.آموزش برتربه شمانشان می دهد که اگر طوری دیگر به زندگی نگاه کنید،زندگی تان دگرگون می شود.۶.آاموزش برترراهی رابرای پیشروی به سوی زندگی جدیدپیش پایتان میگذارد که پرازآرامش وشادی است ۷.این تمارین باعث می شود به آگاهی جدیدی دست پیدا کنید که به امنیت شخصی شما منتهی می شود واز لابلای انگیزه های مخفی هم قابل رویت است بزرکان کسانی هستند که پی برده اند معنویات بسیار قوی تراز مادیات؛وجهان تحت فرمان عقل واندیشه است. رالف والدو امرسون

راز های کامیابی

نوشته: آنتونی رابینز کتاب"یادداشتهای یک دوست "براساس مطالب و داستانهای پر فروش ترین کتابهای آنتونی رابینز یعنی"نیروی بیکران "و" نیروی عظیم درونی را فعال کنید "نوشته شده است.اصل این کتاب ابتدا در سال ۱۹۹۱ توسط موسسه غیر انتفاعی بنیاد آنتونی رابینز برای کمک به افراد نیازمند تهیه و منتشر شد.این کتاب حاوی خلاصه ای از مطالب کتابهای دیگر آنتونی رابینزاست و به خواننده می آموزد که با برداشتن قدمهای ساده ای به سرعت کیفیت زندگی خود را بهتر کند. یادداشتهای یک دوست (به انضمام راز های کامیابی)نوشته: آنتونی رابینز– ۱۹۹۵ ترجمه و تالیف: مهدی مجرد زاده کرمانیتیراژ: ۳۰۰۰ نسخهناشر: موسسه

فرهنگی راه بین, ۱۳۷۵چاپ: ۱۳۷۸- چهاردهمفهرست بندی: براساس اطلاعات فیپا(فهرست بندی پیش از انتشار)گرد آورنده و ارائه دهنده: شیما کیوانلودرباره کتاب:کتاب"یادداشتهای یک دوست "براساس مطالب و داستانهای پر فروش ترین کتابهای آنتونی رابینز یعنی"نیروی بیکران "و" نیروی عظیم درونی را فعال کنید "نوشته شده است.اصل این کتاب ابتدا در سال ۱۹۹۱ توسط موسسه غیر انتفاعی بنیاد آنتونی رابینز برای کمک به افراد نیازمند تهیه و منتشر شد.این کتاب حاوی خلاصه ای از مطالب کتابهای دیگر آنتونی رابینزاست و به خواننده می آموزد که با برداشتن قدمهای ساده ای به سرعت کیفیت زندگی خود را بهتر کند.بنیاد رابینز همه ساله بسته های غذا و سایر مایحتاج افراد نیاز مند را در روز شکر گزاری بین آنان توزیع میکند و این کتاب نیز از اقلامی است که همراه با آن بسته ها به صورت رایگان به نیازمندان داده می شود.فعالیت نهضت کمک به بینوایان در کانادا و ایالات متحده متمرکز است و کوششی داوطلبانه از سوی افرادی علاقه مند برای توزیع مواد خوراکی, لباس و سایر چیزها در روز عید شکرگزاری به شمار می رود. در باره نویسنده:آنتونی رابینز بیش از نیمی از عمر خود را صرف کمک به دیگران کرده است تا عظمت وجود و خصوصیات بی همتای خود را کشف و آنها را بهتر سازند.او یکی از موفق ترین افراد کشور در زمینه بهبود عملکرد دیگران است.وی بنیان گذار و رییس هیات مدیره بنیاد آنتونی رابینز است که به منظور کمک به افراد برای رسیدن به موفقیتهای فردی و حرفه ای تاسیس شده است.رابینز برای بهبود عملکرد کارکنان با سازمانهایی از قبیل آی.بی.ام و ارتش ایالات ایالات متحده و همچنین تیمهای ورزشی لس آنجلس و آمریکا و قهرمانان مدال طلای المپیک همکاری داشته است.وی همچنین مورد مشاوره بسیاری از چهره های معروف جهانی بوده و در مورد بازسازی شهر شفیلد که چهارمین شهر بزرگ انگلستان است طرف مشورت بوده است.علاقه خاص رابینز این است تا با کمک به افراد, جهان را جای بهتری برای زیستن بسازد و به افراد جامعه کمک کند تا سرنوشت خود را به دست گیرند, روابط خود را با افراد خانواده بهتر سازند, به دنبال هدفهای ارزشمند زندگی خود بروند , بر ناکامی های عاطفی یا مالی غلبه کنند و به سهم خود به جامعه و کشور خدمت نمایند. سالهاست که او بدون خود خواهی, نیرو و منابع خود را در اختیار نیازمندان گذاشته است و در سال ۱۹۹۱ بنیادی غیرانتفاعی را بوجود آورده است که هدفش کمک به کودکان عقب مانده و افراد بی خانمان و سالمندان و زندانیان است.آقای رابینز در حال حاظر ۳۵ سال دارد و با همسر و فرزندانش در دلمار کالیفرنیا زندگی می کند ". بخش اول: یادداشتهای یک دوست" درس اول:احساس درماندگی و رفع آنغالبا در زندگی اتفاقهایی می افتد که واقعا از اختیار ما خارج است.فعالیت شرکتی که در آن کار میکنیم محدودتر میشود و ما را کنار میگذارند.همسرمان ما را ترک میکند.یکی از اعضای خانواده بیمار میشود و یا یکی از نزدیکمان میمیرد.دولت جلو یکی از طرحهای ما را میگیرد.در چنین شرایطی که حس میکنیم کاری از دستمان ساخته نیست و نمی توانیم بهبودی در خود ایجاد کنیم.شاید برایتان اتفاق افتاده باشد که برای پیدا کردن شغل,کمک به خانواده,یافتن همسر مناسب و یا احساس شادمانی به هر وسیله ای متوسل شوید.اما هیچ یک از آن وسایل ظاهرا فایده ای نداشته است.وقتی راه تازه ای را امتحان میکنیم,تمام تواناییهای خود را به کار میگیریم و باز هم به هدف خود نمیرسیم.غالبا از این که به کوشش تازه ای دست بزنیم میترسیم.هیچکس دلش نمیخواهد که بار دیگر شکست بخورد. هر وقت به مرحله ای رسیدید که دیگر حتی علاقه ای به تلاش نداشتید, بدانید که خود را در شرایطی قرار داده اید که آن را" درماندگی آموخته"می نامیم. یعنی در واقع چنین آموخته اید یا چنین خیال میکنید که به کلی درمانده هستید.اولین قدم برای بهبود وضع زندگی, کنار گذاشتن این عقیده است که نمی توانید هیچ کاری صورت دهید یا درمانده هستید. به خاطر داشته باشید که گذشته شما با آینده تان فرق دارد.کاری که دیروز کرده اید مهم نیست, بلکه کاری که هم اکنون انجام میدهید دارای اهمیت است.خیلی ها سعی میکنند با استفاده از آینه عقب بسوی آینده رانندگی کنند.اگر شما چنین کنید دچار سانحه خواهید شد.در عوض اگر حواستان را به کاری که امروز میکنید معطوف سازید خیلی بهتر خواهد بود.رمز موفقیت این است که ببینید چه چیزی برایتان از همه مهمتر است و آنگاه دست به تلاشی عظیم بزنید تا زندگی را هر روز بهتر

سازید, حتی اگر کوششهایتان در آغاز بی ثمر برسد.نیروی فردی این است که در هر کاری پشتکار داشته باشید.هر بار که عملی را انجام دهید نکته تازه ای را یاد میگیرید و راهی را پیدا میکنید که همان کار را دفعه بعد بهتر انجام دهید.اگر به موفق ترین مردان تاریخ بنگرید یک چیز مشترک در میان همه آنها پیدا میکنید:آنها از جواب رد نمی هراسند.پاسخ منفی را نمی پذیرند و اجازه نمیدهند هیچ عاملی آنها را از عملی کردن نظرها و هدفها باز دارد.هیچ مشکلی برای همیشه باقی نمی ماند.هیچ مشکلی تمام زندگی مرا تحت تاثیر قرار نمیدهد.اگر دست به کارهای سازنده, مثبت و پر تلاش بزنیم سرانجام هر مشکلی را از سر خواهیم گذراند.تلاش مستمر و فوق العاده همراه با پشتکار و سماجت و داشتن رمش در تعقیب هدفها سرانجام شما را به خواسته هایتان خواهد رساند.اما باید یک فکر را از ذهن خود بیرون کنید و آن این است که هیچ راه حلی وجود ندارد.درس دوم: شکست وجود ندارد.اکنون موقع آن فرا رسیده که تصمیمی بگیرید. باید خود را طوری در نظر مجسم کنید که هرگز دچار احساس شکست یا افسردگی نخواهید شد.این بدان معنی نیست که درباره مشکلات بصورتی غیر واقعی فکر کنید و آنها را دست کم بگیرید.باید باور کنید که هر چند بعضی از کارها در حال حاضر غیر ممکن به نظر میرسند اما شما از عهده آنها برمی آیید.همه ما مشکلات و دلسردیهایی داریم,بنابراین نحوه برخورد ما با آنها بیش از کارهایی که میکنیم در زندگی ما نقش دارد.این مطلب را راهنمای خود قرار دهید":موفقیت نتیجه قضاوت صحیح است, قضاوت درست ناشی از تجربه است, و تجربه غالبا چیزی به جز قضاوت غلط نیست".اگر خواهان بهبود باشیم و از هر اشتباه درسی بیاموزیم سرانجام موفق خواهیم شد.درس سوم: شما دائما در حال تصمیم گیری هستید.همه ما می دانیم که برای گرفتن نتایج تازه باید دست به عملی تازه بزنیم و بدانیم که منشا هر عملی تصمیم است.تصمیم گیری یعنی قدرت تغییر.این مطلب هم درست است که بسیاری از وقایع زندگانی از اختیار ما خارجند اما این اختیار را داریم که تصمیم بگیم چگونه فکر کنیم و در برابر آن وقایع چه عکس العملی نشان دهیم.باید به یاد داشته باشیم که در هر یک از لحظات زندگی خواه و ناخواه امکانات گوناگونی در برابر ماست.میتوانیم دست به اعمال تازه ای بزنیم و نتایج تازه ای بگیریم که حاصل یک یا دو تصمیم است. در نهایت آنچه سرنوشت آینده ما را می سازد نه شرایط زندگی , بلکه تصمیمات ماست.نحوه زندگی امروزی شما حاصل تصمیمات گذشته شماست که با چه کسی نشست و برخاست کنید, چه چیزی را یاد بگیرید یا یاد نگیرید و چه چیزی را باور کنید یا باور نکنید. این که دنبال مطلبی را بگیرید یا آن را رها سازید, این که ازدواج کنید و صاحب فرزند شوید و اینکه بخواهید چگونه باشید و چه قابلیت هایی داشته باشید , همه تصمیماتی است که زندگی شما را به شکل کنونی در آورده است.اگر واقعا بخواهیم زندگی خود را تغییر دهیم ناچار باید تصمیمات تازه ای بگیریم تا بدانیم به دنبال چه هدفی هستیم و چه می خواهیم بکنیم... و خود را به چه هدفی پایبند می دانیم.وقتی صحبت از تصمیم می کنیم منظور یک انتخاب واقعی و آگاهانه است.تصمیم واقعی آن است که همه راهای دیگر را به روی خود ببندید و فقط آن راهی را که بسوی هدف است باز بگذارید.دیگر چشت سر خود را هم نگاه نکنید و حتی فکر انحراف و انصراف را هم به خود ندهید.تصمیم, تصمیم! منظور از "تصمیم واقعی "چیست؟ بسیاری از مردم حرفهایی ازاین قبیل میزنند (باید در آمد بیشتری داشته باشم.باید کاری کنم که شغل بهتری به من بدهند.) اما هیچ یک از این باید ها تغییری را در زندگی ایجاد نمیکنند. تنها راه تغییر زندگی گرفتن تصمیم وافعی است.تصمیم واقعی این است که همه امکانات را از بین ببریم و فقط یکی را که تصمیم داریم عملی شود باقی بگذاریم. وقتی تصمیم واقعی میگیریم مانند آن است که خطی را رسم کرده باشید اما نه بر روی ماسه, بلکه بر روی سیمان .باید دقیقا بدانید که چه میخواهید. اگر خواسته تان روشن باشد چنان نیرویی پیدا میکنید که میتوانید حتی از تصمیم خود نیز فراتر بروید.درس چهارم: باورهای خود را بسازید انقلاب فکری !نیرویی همه تصمیمات شما را کنترل میکند و در هر یک از لحظات زندگی بر افکارتان اثر میگذارد.همه کارهایی که میکنید و یا نمیکنید ناشی از این نیرو است.احساسی که نسبت به هر یک از وقایع زندگی خود دارید از این نیرو ناشی میشود.و آن همان نیروی ایمان و اعتقاد است. وقتی به چیزی اعتقاد دارید فرمان بی چون و چرایی به مغز خود صادر

میکنید تا عکس العملهای معینی را نشان دهد. همین که به چیزی عقیده پیدا کردیم آن عقیده بینایی و سایر حواسمان را تحت تاثیر قرار میدهد. آیا می دانستید که اعتقاد میتواند حتی رنگ چشم انسان را عوض کند؟ این موضوع حقیقت دارد.کتاب" عشق , پزشکی و معجزه "در زمینه روابط جسم و روان مطالب علمی جالبی را در مورد بیماران" چند شخصیتی"بیان میکند: این بیماران وقتی باور میکنند که شخصیتشان تغییر کرده و به شخص دیگری مبدل شده اند , فرمانی را به مغزشان صادر میکنند و آن فرمان واقعا واکنشهای شیمیایی بدنشان را تغییر میدهد.در اثر این تغییرات شیمیایی گاهی رنگ چشم این افراد هم تغییر میکند!نیروی ایمان میتواند بر ضربان قلب نیز اثر بگذارد.در بعضی از قبایل آفریقایی افراد چنان اعتقادی به جادوگر قبیله دارند که در اثر جادو یا فرمان او مرگشان فرا میرسد.در اینجا البته جادو موثر نیست بلکه این افراد فرمان قاطع و بی چون و چرایی به مغز خود میدهند و آن فرمان را از حرکت باز میدارد. دیده شده که کسانی توانسته اند روز و ساعت مرگ خود را پیشگویی کنند و این هم میتواند یکی از همان آثار نیروی ایمان باشد.اعتقاد , عامل بسیار نیرو مندی است.به همین دلیل بسیار مهم است که اعتقادات صحیحی , خصوصا درباره خودتان داشته باشید و باید در این مورد بسیار مراقب باشید.اعتقاد چیست؟ما غالبا از چیزهایی سخن میگوییم که واقعا برایمان روشن نیست.بیشتر اشخاص طوری درباره ایمان و اعتقاد صحبت میکنند که گویی اعتقاد یک شیء واقعی است.در حالی که اعتقاد چیزی به جز احساس اطمینان نسبت به یک معنای خاص نیست. ما تقریبا پاسخ هر سوالی را در خود داریم ولی غالبا به علت نداشتن اعتقاد یا نداشتن احساس اطمینان نمی توانیم از ظرفیتها و استعدادهای درونی خود استفاده کنیم. نیروی باور بسیار عظیم است.می توانید درباره خودتان باور معینی را انتخاب و آن را در خود ایجاد کنید و این عقاید باعث می شود که اعمال معینی را انجام دهید.مهم انتخاب عقایدی است که باعث تقویتتان شوند و به شما امید و انرژی ببخشند.اگر به چیزی اعتقاد دارید و هنوز اثر آن را مشاهده نکرده اید زود قضاوت نکنید. وقتی احساس می کنید که گرفتار شده و به درد سر افتاده اید در قضاوت عجله نکنید. چون ممکن است آن درد سر در واقع نوعی خوشبختی باشد. یا شاید زود گذر و موقتی باشد.به خاطر داشته باشید که قضاوت عاقلانه درباره خوب و بد وقایع بستگی به امکانات و دیدگاه خودتان دارد. زیرا دنیا را هر طور ببینیدو همان طور برایتان پیش خواهد آمد.درس پنجم: هر چه ببینید همان میشود !خیلی از اشخاص میخواهند نحوه احساس خود را عوض کنند اما راهش را نمی دانند.سریع ترین راه برای تغییر احساس این است که مرکز توجه خود را عوض کنید.اگر دلتان میخواهد که هم اکنون حالتان بد شود راهش بسیار آسان است.یکی از وقایع دردناک زندگی خود را به خاطر آورید و تمام حواس و توجه خود را به آن حادثه معطوف سازید.اگر به اندازه کافی در آن باره فکر کنید مسلما حالتان بد خواهد شد. و بالعکس اگر میخواهید حال خوشی پیدا کنید توجه خود را به چیزهای خوشایندی جلب کنید که در زندگیتان اتفاق افتاده اند. بدین ترتیب انرژی کافی بدست می آورید.اگر می خواهید هم اکنون حا خوشی پیدا کنید باز هم بسیار آسان است.توجه خود را به چیزهایی که مایه شادمانی و سعادت شما و دوستان و خانواده تان بوده و باعث شده اند که نظر بهتری نسبت به خود و دیگران پیدا کنید. می توانید به چیزی فکر کنید که هم اکنون نسبت به آن شکرگزار هستید. یا به آینده ای که در رویاهای خود ساخته اید فکر کنید و پیشاپیش دچار هیجان شوید! بدین ترتیب انرژی کافی به دست می آوید تا بتوانید آن رویاها را عملی کنید.شاید شنیده باشید که بعضی از افراد هنگام رانندگی در بزرگراهها کنترل خود را از دست داده اند.در بزرگراهها در هر چندین کیلومتر ممکن است یک تلفن عمومی وجود داشته باشد.اما آنها درست با اتاقک تلفن برخورد میکنند.علتش این است که این افراد همین که کنترل خود را از دست میدهند, دقیقا به همان چیزی که از آن میترسند, متوجه میشوند و به طور ناخودآگاه به آن سو میروند.واقعیت این است که به هر چیزی توجه کنید به طرف آن کشیده میشوید.دانستن این نکته هم مفید است که با تغییر مرکز توجه , ممکن است بلافاصله تغییر مسیر ندهید.در زندگی چنین است.پس از این که به هدف معینی متوجه شوید مدتی طول میکشد تا به آن سو حرکت کنید.این هم دلیل دیگری هست بر این که باید هر چه زودتر به خواسته های خود توجه کنید و منتظر نشوید تا مسائل , خود به خود حل شود. هر

وقت دچار مشکل شدیم به راه حل آن مشکل فکر کنیم.یعنی به چیزی توجه کنیم که آن را میخواهیم , نه به چیزی که از آن میترسیم.راجع به هر اتفاقی که بیشتر فکر کنید, همان اتفاق برایتان می افتد. درس ششم: پرسش کلید پاسخ است.بهترین طریق تنظیم مرکز توجه استفاده از نیروی پرسش است. ما از خود دائما سوالاتی میکنیم.این پرسشها نحوه تمرکز , تفکر و چگونگی احساس ما را مشخص میکنند. ابتدا برای حل مشکلات سوالاتی را مطرح میکنیم:سوالات مشکل گشا: ۱. در این مشکل چه جنبه خوب و مثبتی وجود دارد؟۲. کدام قسمت است که باید تکمیل شود؟۳. برای این که وضع را به صورت دلخواه در آورم چه کارهایی را حاضرم انجام دهم؟۴.برای اینکه وضع را به صورت دلخواه در آورم چه کارهایی را حاضرم ترک کنم؟۵.هنگامی که سرگرم رفع این مشکل هستم چگونه میتوانم کار خود را با شادمانی و لذت انجام دهم؟سوالات نیرو بخش صبحگاهی:۱. در حال حاضر در زندگی خود از چه چیزی راضی هستم؟۲. هم اکنون چه چیزی مرا به هیجان می آورد؟۳. در زندگی خود فعلا از چه چیزی بیشتر لذت میبرم؟۴. چه کسی مرا دوست دارد؟۵. در حال حاظر در زندگی خود به چه چیزی افتخار می کنم؟۶. در زندگی خود به خاطر چه موضوعی شکرگزار هستم؟۷. در حال حاظر به چه هدفی پایبند هستم؟پرسشهای نیرو بخش شامگاهی:۱. امروز چه چیزهایی به دیگران بخشیده ام؟۲. امروز چه چیزهایی را یاد گرفته ام؟۳. امروز کیفیت زندگی من نسبت به دیروز چه فرقی کرده است؟این سوالات میتوانند به شما نیز کمک کند تا مرکز توجه خود را تغییر دهید و زندگی خود را دگرگون سازید.درس هفتم: ابزار دیگری برای تغییر روحیههمه ما باید بدانیم که حرکت باعث تغییر عواطف است.حرکات و اعمال ما باعث تغییر افکار, احساسات و رفتارهای دیگر میشود.جنبش بر واکنشهای شیمیایی بدن اثر میگذارد.خواه شامل حرکات شدید(نظیر دویدن, کف زدن یا پرس)باشد و خواه حرکات خفیفی از قبیل تغییر حالت عضلات چهره.محققان بسیاری تاکنون تاثیر عواطف و حالات روحی را بر جسم مورد مطالعه قرار داده اند. در یکی از این بررسیها معلوم شد که هر چند ما در هنگام خوشی لبخند میزنیم یا میخندیم ولی مهمتر از آن این است که بدانیم تبسم و خنده باعث یک رشته فرآیندهای زیست شناختی میشود که در نهایت روحیه ما را بهتر میکند.خنده باعث میشود که خون بهتر به مغز برسد و اکسیژن بیشتر سلولهای مغز را تحریک کند و بر سرعت پیامهای عصبی بیفزاید.هر چه درگوگونی حرکات و حالات شما بیشتر باشد عواطف و اعمال روزانه شما بیشتر تغییر میکند.هر وقت احساس افسردگی کردید ناگهان از روی زمین بالا بپرید ,خودتان را تکان دهید , نفس عمیقی بکشید, بدون هیچ دلیلی لبخند مضحکی بر روی لب بنشانید و از خودتان بپرسید"افسردکی چه فایده ای دارد"؟آیا ده سال دیگر هم این مشکل وجود خواهد داشت "؟اگر هم حالت جسمی و هم مرکز توجه خود را عوض کنید در تغییر روحیه تان بسیار موثر خواهد بود.با این دید تازه میتوانید نگرانیهای خود را به شکل موثری برطرف سازید.چگونه می توان همیشه چنین احساسی داشت؟الگویی برای خود پیدا و حرکات او را تقلید کنید. ژستها و طرز تنفس و راه رفتن او را یاد بگیرید.حتی بهتر از آن این است که خود را الگو قرار دهید و حرکات خود را در هنگامی که شاد و سر زنده و موفق بوده اید تکرار کنید.متوجه خواهید شد که این صرفا یک تمرین یا بازی نیست.بلکه باعث می شود که نیروهای شما فعال و هوش و استعدادهایی که در مغز و سایر سلولهای بدنتان نهفته است به کار گرفته شود. این حرکات و تنفسها به منزله بذری است که می کارید و طبعا هر چه بکارید همان را درو خواهید کرد.وقتی الگوی خود را در زمینه موفقیت و شادمانی و اعتماد به نفس زیر نظر می گیرید تنها به تقلید حرکات جسمی اکتفا نکنید, بلکه به حرفهای او نیز گوش دهید. ساختار جمله های او را در نظر بگیرید و مشابه آن را تکرار کنید تا در زمینه کلام تبحر پیدا کنید.درس هشتم: نقش کلمات در موفقیتنحوه گفتگویی که با خودمان داریم و کلمات خاصی که به کار میبریم بر افکارمان اثر میگذارند و طرز تفکر ما نیز احساسات و اعمالمان را کنترل میکنند. بجای این که بگویید" نابود شدم "بگویید " صدمه خوردم. "حقیقت این است که قدرت زیادی دارند و میتوانند در احساسات ما موثر باشند. کلمات نحوه احساسات ما را دگرگون میکنند و اغلب ما که هر روز با دیگران گفتگو میکنیم توجه نداریم که از چه نوع کلماتی استفاده میکنیم.چه رسد به این که به تاثیر لحظه به لحظه آنها بر افکار و احساساتمان دقت کنیم.اگر به

ما بگوینـد" اشـتباه میکنیـد"واکنشـی قویتر.و اگر بگوینـد" دروغ میگوییـد"هر چند که معنی آن هم فرقی نمیکند ولی میبینید که با تغییر عبـارت در یـک لحظه نحوه تفکر و احساسـمان عوض میشود. از این شـیوه در جهت دیگر هم میتوان اسـتفاده کرد.میتوانیـد با تغییر نحوه بیـان میزان رضـایت و شادمـانی خـود را بالاـ ببریـد. میتوانیـد بجـای" خوب", "عـالی "باشـید.بجـای احسـاس" عـادی" احساس"فوق العاده"داشـته باشـید.پس خود را برای آزمون تازه ای در زمینه شـناخت کلمات آماده کنیـد.ابتدا به کلماتی فکر کنید که برای تشـریح وضع زندگی خود از آنها استفاده می کنید.لیکن کلمات نیرو بخشی نیستند و جنبه ی منفی دارند. سپس فکر کنید که چه کلمـات تازه و نیرو بخشـی را می توانیـد به جای آنها بگذاریـد.برای تفریـح می توانیـد از کلمات غیر مرتبط و مضـحک هم اسـتفاده کنیـد.از هم اکنون اسـتفاده از کلمـات تازه را آغاز کنیـد. انقلابی در خود به وجود آوریـد و هـدفتان صـرفا وقت گـذرانی نباشـد. اگر این کـار برایتـان مشـکل است از نیروی تشـبیه و تمثیـل اسـتفاده کنیـد.درس نهم: در برابر موانع از نیروی تشـبیه و تمثیل اسـتفاده کنید.در پشت هر تمثیلی یک نظام عقیدتی وجود دارد.وقتی برای توصـیف زندگی یا وضعیت خود از تمثیل معینی استفاده میکنیـد.آن نظـام اعتقـادی را هم می پذیریـد.به این دلیـل است که بایـد دراسـتفاده ازاین تشبیهـات به منظور توصـیف جهـان دقیق بود.ممکن است بگویید همه این مطالب عالی است اما در حال حاظر من در چهار دیواری مشکلات گرفتار شده ام. بسیار خوب! در یکی از این دیوارها دری پیدا کنید و از چهار دیواری خارج شوید. شاید بگویید بله ولی کوهی از مشـکلات بر دوشم سـنگینی می کنـد. در این صـورت کـوه را بر زمین بگذاریـد و به راه خـود برویـد! دنیـای خـود را چگونه توصـیف میکنیـد؟آن را محلآزمـایش میدانیـد؟یـا صـحنه نبرد؟یا گلسـتان؟آیا میتوان دنیا را صـحنه رقص دانست؟در این صورت آن را ترکیبی از حرکات نرم و هماهنگ خواهید دید و به طرث مقابل نیاز خواهید داشت.اگر آن را بازی تلقی کنید چه؟در آن صورت سراسـر تفریح است.فرصتی است تا همراه بـا دیگران بـه بـازی بپردازیـد.حتی ممکن است این بـازی قـوانینی برای برد و بـاخت داشـته باشـد.اگر آن را گلسـتان بـدانید چه؟فکرتـان متوجه رنگهـای درخشان , بوهای شامه نواز و زیبایی طبیعی میشود!آیا زنـدگی در چنین باغی تا حـدودی لـذتبخش تر نیست؟اگر بخواهید زندگی را به شـکل دلخواه در آورید قدم اول داشتن هدف است .درس دهـم: پیش بسوی هدف گذاری! وقتی کسـانی به هـدفی که ظـاهرا دست نیـافتنی است میرسـند و یـا به موفقیت بزرگی دست میابنـد.مردم غالبـا آنها را" خوش اقبال "می دانـد.و یا میگوینـد " در زمان مناسب و در جای مناسب پیـدایش شـد "ویا " از بـدو تولـد سـتاره اقبالش بلند بود ."همه این مردان موفق قـدم اولی را که برداشـته انـد شبیه یکـدیگر بوده است و آن قـدم چیزی به جز هدفگـذاری نیست. بعضـی از افراد هدفگذاری واهمـه دارنـد زیرا میترسـند بـه هـدف نرسـند و مـایوس و دلسـرد شونـد.این افراد نمی داننـد که رسـیدن به هـدف به انـدازه نصـف هدفگـذاری و تلاش برای رسـیدن به آن اهمیت ندارد.ما به این دلیل هدفگذاری میکنیم که میخواهیم به زندگی خود جهت بدهیم و در جهتی که مورد علاقه ماست حرکت کنیم.در نهایت این که ان هدف برسـیم یا نرسـیم به اندازه نصف شخصیتی که در اثر این تلاش پیـدا میکنیم دارای ارزش نیست.انتخاب هـدف ممکن است در ابتدا تغییر جهت کوچکی در زندگیتان ایجاد کند.تمام مردان موفق خود را به پیشـرفت مـداوم پابنـد می داننـد.آنان هرگز به این که یک کار را به خوبی انجام دهند قناعت نمی کنند بلکه دایما می کوشـند تا کار خود را بهتر کنند. اگر این طرز فکر را که من کن آی نامیده ام و به معنی " پیشرفت دایم و پایان نا پذیر " است شعار خود قرار دهیـد . در آن صورت نه فقط روز به روز از رشـد بیشتر بر خوردار خواهید شد بلکه شـما نیز به موفقیت های بزرگ خواهید رسید.کن آی به این معنی نیست که هر کاری را در حد کمال انجام دهید و باعث نمی شود که همه چیز بلافاصله و به طور ناگهـانی تغییر کنـد.موفـق ترین مردان کسـانی هسـتند که بفهمنـد موفقیت امری تـدریجی است و هر بـار به انـدازه دهـان خود لقمه برداشت. به عبارت دیگر آنها هدف بزرگ خود را لقمه لقمه می کنند و به صورت " هدفهای فرعی "دست یافتنی در می آورند تا سرانجام به هـدف نهایی دلخواه برسـند. اما فقط تقسـیم هـدف به اهـداف کوچکتر کافی نیست بلکه بایـد رسـیدن به هر یک از آن هـدفهای کوچک را جشن بگیرید و احساس شادمانی کنید. این عمل باعث می شود که برای ادامه راه ثابت قدم شوید و عاداتی در

شما به وجود آید که به تدریج باعث تحقق رویاها و آرزوهایتان شود.می گویند یک سفر هزار فرسخی تنها با یک قدم آغاز می شود. ولی ما غالبا در هنگام هدف گذاری این نکته را فراموش می کنیم. آخرین بار که قدم کوچکی برای رسیدن به هدف برداشته و خود را از آن بابت تشویق کرده اید کی بوده است؟ به خاطر داشته باشید که شکستهای گذشته دلیل نا کامی های آینده نیست. برای تعیین هدف منتظر نشوید.از هم اکنون مسیر کشتی را عوض کنید.زیرا در جلو شما در فاصله ای نه چندان دور آینده ای درخشان در انتظارتان است.آینده ای که شایسته تلاش است:چرا بعضی ها حتی در حالت خستگی و نگرانی دست از تلاش و فعالیت نمی کشند؟ چرا برخی از افراد بر مشکلات و موانع خیلی بزرگ غلبه می کنند؟ چرا عده ای علی رغم آنچه که دیگران شکستهای پی در پی می نامند باز هم کمر را راست می کنند؟این افراد آینده ای را در نظر دارند که حاظرند به خاطر آن تلاش و مبارزه کنند. آینده ای محتوم و ناگریز.اگر هدف شما واقعا برایتان اهمیت داشته باشد نیرویی در درون شما آزاد می شود که سرانجام آنچه را که دیگران غیر ممکن می پندارند ممکن می کند. فرصتی باور نکردنی پیدا می کنید که به رشد و پیشرفت آغاز کنید.می گویند هر پیروزی دارای نقطه آغازی است.کسانی هستند که در میان انبوهی از ابهام و گیجی دست و پا می زنند. امروز به راهی می روند و فردا به راهی دیگر. کاری را شروع نکرده به کار دیگر می پردازند. مسیری را پیش می گیرند و ناگهان در جهت خلاف آن تغییر مسیر می دهند. این افراد مشکل ساده ای دارند: نمی دانند که چه می خواهند . اگر ندانید که هدفتان چیست چگونه ممکن است به هدفی برسید؟اگر اطمینان داشتید که هرگز شکست نخواهید خورد چه می کردید؟ برای لحظه ای واقعا به این پرسش فکر کنید. اگر مطلقا اطمینان داشتید که موفق می شوید به دنبال چه هدفهایی می رفتید به چه کارهایی می زدید؟دقیق باشید. هر چه هدف خود را با جزییات بیشتر مجسم کنید امکان گرفتن نتیجه بیشتر است وقتی این هدف ها را روی کاغذ می آورید در میان آنها به آرزوهایی بر خورید که سالها فکر شما را به خود مشغول کرده بوده است.آرزوهایی هم هست که ممکن است هرگز به آنها فکر نکرده باشید . اما باید تصمیم بگیرید که واقعا چه می خواهید زیرا چیزی که به دست خواهید آورد بستگی به چیزی دارد که واقعا می خواهید. هر اتفاقی ابتدا در ذهن می افتد و سپس در دنیای بیرونی به وقوع می پیوندد.محدود نباشید:اهداف خود را در یک دفترچه بنویسید. اکنون به کار خود ادامه دهید:۱. فرض کنید که ایام عید و هنگام دادن و گرفتن هدیه است. هدیه ای بزرگ برای خود در نظر بگیرید!۲. اکنون فهرست آرزوهای خود را که نوشته اید مرور کنید برای رسیدن به هر یک مهلت معینی در نظر بگیرید. بسیار مفید است که بدانید با چه سرعتی می خواهید به این هدفها برسید.۳. پس از آنکه برنامه زمان بندی را مشخص کردید از میان آنها چهار هدف را که می توانید همین امسال به آنها دست یابید انتخاب کنید.۴. بعد از همه این کارها فکر کنید که برای رسیدن به آن هدفها چگونه انسانی باید باشید و مشخصات آن فرد را روی کاغذ بیاورید.مغز خود را تقویت کنید:یکی از قوانینی که من مراعات می کنم این است که هر وقت هدفی برای خود در نظر میکیرم بی درنگ قدمی در جهت رسیدن به آن بر می دارم.اما رویاهای انسان یک شبه عملی نمی شود. پیشرفت انسان همیشه قدم به قدم است. با خودتان دوست باشید و از این که زود به هدف نرسیده اید خود را مجازات نکنید.سرانجام مغز خود را آموزش دهید تا بداند چه حوادثی باید به طور قطع اتفاق بیفتد •:روزی دو بار در جای آرامی بنشینید و چند دقیقه ای به هدف خود فکر کنید •.فرض کنید که به هدف خود رسیده اید. لذت و غرور و هیجان ناشی از رسیدن به آرزوها را احساس کنید و در صفحه ذهن خود جزییات شگفت انگیز آن موفقیت را به چشم ببینید و به گوش بشنوید! آیا این شیوه به نظرتان جالب می آید؟ آیا به آن اعتقاد دارید؟ بله؟ خیر؟ چگونه؟ من می خواهم به شما نشان دهم که این ابزارها واقعا موثرند. به این دلیل نوعی بازی را برای شما در نظر گرفته ام. اگر اهل بازی هستید و اگر م می خواهید با تصمیمی که گرفته اید تمام مشکلات آن را پشت سر بگذارید به شما مژده می دهم که پاداش غیر قابل تصوری در انتظارتان است.درس یازدهم: ده روز, روزه فکریتمرین ده روز روزه فکری باعث میشود که بر ذهنیات خود حاکم شوید و هرگز اجازه ندهیدکه حتی یک فکر منفی به مغز شما راه پیدا کند. قوانین این بازی:۱. در ده روز آینده از هر گونه

فکرو احساس و پرسش و کلمه یا تمثیلی که جنبه منفی داشته باشد دوری کنید.۲. اگر دچار خیالات منفی شدید بلافاصله سوالی از خود بکنید که ذهن شما را به چیز بهتری متوجه کند.۳. هر روز صبح که از خواب بر می خیزید سوالات نیروبخش صبحگاهی و قبل از خواب سولات نیروبخش شامگاهی را خود بپرسید و پاسخ دهید.۴. در ده روز آینده مطلقا به راه حلها فکر کنید و نه به مشکلات.۵. اگر افکار پرسشها یا احساسات نامطلوب به سراغتان آمد خود را معذب نکنید.اما بلافاصله آنها را کنار بگذارید و به چیز دیگری توجه کنید.هدف این است که به مدت ده روز پشت سر هم ذهن خود را از هر گونه افکار و احساسات منفی و نامطلوب پاک کنید.هر وقت که به مدت طولانی دچار افکار و احساسات ناخوشایند شدید باید روزه خود را به مدت ده روز دیگر تجدید کنید.این روزه دارای آثار شگفت انگیزی است.اگر آن را واقعا به مدت ده روز متوالی ادامه دهید.یک رشته تغییرات مثبت و سودمند در زندگیتان ایجاد خواهد شد که برای همیشه ادامه خواهد یافت:۱. متوجه میشوید که چه افکار و احساسات منفی تاکنون باعث عقب ماندگیتان بوده است.۲. مغز شما به جستجوی افکار نیرومند و مفیدی خواهد پرداخت که جانشین افکار قبلی کند.۳. متوجه می شوید که قادرید بر عواطف خود مسلط شوید و لذا اعتماد به نفس عجیبی پیدا می کنید.۴. عادتهای تازه و معیارهای نو و انتظارات جدیدی در شما ایجاد میشود که به رشد و پیشرفتتان کمک میکند و زندگی روز به روز برایتان شیرینتر و لذت بخشتر میشود ". بخش دوم: راز های کامیابی " ۱. توضیح درباره جادوی کامیابی: در حدود بیست سال پیش علم تازه ای در جهان متولد شد که نامش را برنامه ریزی عصبی-کلامی یا به طور اختصار ان.ال.پی گذاشتند.چیزی که در مورد این علم جالب متوجه است جنبه عملی و تجربی آن است به طوری که هر کس در هر زمان و در هر مکان اگر تکنیک های این علم را به کار بگیرد نتایج مثبت و مشابهی خواهد گرفت و در تغییر روحیه و رسیدن به هدفهای زندگی خود موفق خواهد شد.در واقع این علم از هر نوع عقاید خرافی و بی پایه به دور و مبراست. جادوی کامیابی با جادو جنبل میانه ای ندارد و روان شناسی امروز علم اجنه و ارواح و اشباح نیست بلکه کم کم می رود تا پایه کاملا علمی پیدا کند و به علوم دقیق هر چه نزدیکتر شود.روان شناسی جدید انسان را دارای یک نیروی عظیم درونی می داند. نیروی بی کران که به دشواری می توانیم عظمت آن را حتی تصور کنیم. نیرویی که می تواند بر بیماری های جسمی غلبه کند. نیروی بی پایانی که می تواند ما را از میان مشکلات روزمره زندگانی گذر دهد و به سر منزل سعادت و سلامت و موفقیت رهنمون شود.آیا این نیروی بی کران همان روح نیست؟ وقتی فرضا پنج نفر به منظور تماس با ارواح در اتاقی گرد آیند بدیهی است که پنج روح زنده در آن اتاق حضور دارد. پنج قدرت عظیم که هر یک به تنهایی می توانند کارهایی باور نکردنی انجام دهند. چرا باید روح مرده ای که سالها پیش از این جهان بریده و به دنیای دیگری پیوسته است به این عالم برگردد و کاری را صورت دهد که روح افراد زنده نتوانند آن کار را به انجام رسانند؟۲. آتش پیمایی ایرانیاناز دید گاه مذهب باید گفت که انسان دارای نیروی عظیمی است که می تواند بر آنچه که در آسمانها و زمین است مسلط شود. شاید حضرت ابراهیم (ع) اولین کسی باشد که به سلامت از آتش گذشت و آتش بر او گلستان شد. همچنین شواهد تاریخی و افسانه ای بسیاری داریم که کسانی به سلامت از آتش گذشته اند. از جمله آنها داستان سیاوش(در شاهنامه فردوسی) بسیار معروف است. در حال حاضر آتش پیمایی در میان بسیاری از اقوام و ملل رایج است و گاهی مراسم آن نیز از تلویزیون پخش شده است.از عواملی که این نیروی عظیم را فعال می کند قدرت ایمان و تصور و تصمیم است. به عنوان مثال کسی که روی آتش راه می رود باید یقین داشته باشد که آتش او را نمی سوزاند. ایرانیانی که از روی آتش عبور می کردند سر خود را بالا می گرفتند و به آسمان نگاه می کردند تا چشمشان به آتش نیفتد. آنان می گفتند که در هنگام آتش پیمایی تصور می کنند که بر روی برگهای خشکیده قدم می گذارند و اگر یک لحظه متوجه این واقعیت شوند که بر روی آتش پا می گذارند بلافاصله می سوزند. آنتونی رابینز که یکی از بزرگترین مربیان آتش پیمایی عصر حاضر است و تاکنون دهها هزار نفر را از آتش عبور داده است می گویید": توانایی یا نا توانی شما در عبور از روی آتش بستگی به این دارد که بتواند به خودتان بقبولانید که دست به این عمل بزنید و بر

ترس از نتیجه عمل که از پیش در مغز شما برنامه ریزی شده است غلبه کنید. درسی که از این کار می گیریم آن است که انسانها واقعا قادر به انجام هر کاری هستند به شرط اینکه نیرو های خود را جمع کرده و باور کنند که توانایی دارند و آنگاه قدمهای موثری بردارند.اما عبور از روی آتش آزمایشی است از قدرت فردی و اشاره به امور ممکن دارد. به افراد فرصت داده می شود تا به هدفهایی برسند که قبلا غیر ممکن می پنداشتند... این کار به طور ضمنی به افراد می آموزد که قابل تغییرند می توانند رشد کنند و وجود خود را گسترش دهند و می توانند کارهایی بکنند که غیر ممکن می دانستند و متوجه می شوند که بزرگترین ترسها و محدودیتها را خودشان برای خود به وجود می آورند. بعضی از افراد موقعی که با بستری از زغال سنگ گداخته روبرو می شوند به علت ترکیب کلی تصورات درونی و حالت جسمی دارای اعتماد به نفس و آمادگی هستند.. لذا با قدمهای مطمئن به سلامت از آتش عبور می کنند. بعضی دیگر در لحظات آخر هراسان می شوند زیرا تصورات درونی آنان دگرگون می شود و فکر می کنند که چه بر سرشان می آید و آن وقت بدترین حالت ممکن در نظرشان مجسم می شود. یا همین که به بستری از آتش نزدیک می شوند حرارت سوزنده آن اعتماد به نفسشان را ضعیف می کند. در نتیجه ممکن است بدنشان به لرزه بیفتد, جیغ بکشند,دلسرد شوند, عضلاتشان چنگ شود و یا تغییرات جسمی دیگری در آنان بوجود آید . برای اینکه این افراد بر ترس خود غالب شوند کارهایی از ما ساخته است که در هنگام ترس و ضعف و خستگی از ما بر نمی آید. برنامه عبور از آتش از جمله تعلیمات معنوی نیست بلکه آزمایشی است از تغییر روحیه و رفتار برای رسیدن به هدف.۳. نقش شانس در زندگی:شانس کلمه ای فرنگی است که گاه به معنی فرصت و گاه به معنی احتمال از آن استفاده می کنند.اما این کلمه در زبان فارسی به معنی بخت و اقبال در میان توده مردم رواج یافته است و چه بسا که اغلب مردم نمی دانند که این کلمه اصلا فارسی نیست.اما آیا واقعا چیزی به عنوان بخت و اقبال وجود دارد؟البته در هر جامعه ای کسانی زندگی می کنند که به هر دلیل از زندگی خود رضایت دارند و یا ظواهر چنین حکم می کند که قاعدتا باید از زندگی خود خوشنود باشند. مثلا از سلامت کامل جسمانی یا موقعیت اجتماعی مناسب و یا رفاه مادی برخوردار هستند. مردم این عده را خوشبخت می نامند. در مقابل کسانی هم هستند که به خواسته ها و آرزوهای خود نرسیده اند و در گرداب ناکامی ها و درماندگی ها خود دست و پا می زنند. این عده را هم عموما بدبخت می نامند. عقیده بخت و اقبال سابقه تاریخی دارد و در مجموع این عقیده که هر کسی دارای بخت و اقبال معینی است که نمی تواند هیچ دخل و تصرفی در آن بکند ریشه در گذشته های دور دارد. سعدی می گوید:گلیم بخت کسی را که بافتند سیاه

به آب زمزم و کوثر سفید نتوان کرد!شانس در واقع همان فرصت است. فرصت ها همیشه وجود دارند و برای هر کسی پیش می آیند . لیکن بعضی ها از فرصت به شکل صحیح استفاده می کنند و بسیاری دیگر این فرصتها را نادیده می کیرند. در واقع فرشته خوشبختی در خانه همه را می زند اما خیلی ها در را به روی او باز نمی کنند.آن بخت که مورد نظر من است یک کلمه سه حرفی است که حروفش را از اول سه کلمه برنامه ریزی و خواستن و تلاش گرفته ام. اقبال هم یک پنج حرفی است که مخفف این پنج کلمه است: اراده قوی,برنامه, اقدام لازم! در واقع اگر هدف صحیح داشته باشیم, واقعا طالب باشیم, تصمیم قاطع بگیریم, برنامه صحیح بریزیم و با تلاش بی وقفه و پیگیر رو به سوی هدف برویم معمولا- به آن می رسیم.۴. چگونه اعتماد به نفس پیدا کردم؟اعتماد به معنی اطمینان کردنو تکیه کردن و واگذار کردن کار است و نفس در اینجا به معنی" خود "و لذا اعتماد به نفس یعنی " اطمینان کردن به خویشتن. "پس اعتماد به نفس نه قلدری و یا قاطعیت در رفتار است و نه قدرت اراده و مانند آن. هر کسی ممکن است در شرایط اعتماد به نفس خود را از دست بدهد و نسبت به توانایی خود شک کند و متزلزل شود.نداشتن اعتماد به نفس گاهی در اثر نداشتن آگاهی و مهارت است. این نوع عدم اعتماد به نفس منطقی و قابل قبول است. حتی می توان گفت در مواردی که شخص واقعا از انجام کاری ناتوان باشد داشتن اعتماد به نفس دروغین و غلط و حتی خطر ناک است. بعضی ها با نهایت بی باکی انجام هر کاری را به عهده می گیرند و چون مهارت کافی ندارند نمی توانند از عهده آن برآیند و لذا به خود و

دیگران لطمه می زنند.بعضی ها هم دچار " ناتوانی خیالی "هستند. یعنی در عین حال که توانایی و مهارت انجام کاری را دارند خود را ناتوان می پندارند و جرات نمی کنند دست به عمل بزنند. این اشخاص نیاز به تقویت اعتماد به نفس دارند. می توان به آنها کمک کرد و نشان داد که قدرت و تواناییشان خیلی بیشتر از آن چیزی است که خودشان می پندارند . یکی از بهترین شیوه های تقویت اعتماد به نفس استفاده از روش مقایسه است.۵. موفقیت آسان به دست می آید اگر...من به عنوان نگارنده این سطور خود را مدعی هیچ کشف و کرامتی نمی دانم. اقرار می کنم که در هیچ زمینه ای سرآمد دیگران نیستم. با وجود این در زندگی خود نسبت به هدفهایی که داشته ام غالبا موفق بوده ام . یکی از علل و جهات این امر شاید این بوده است که از ابتدای جوانی ذهنی تحلیل گر داشته ام و درباره هر موضوعی تامل و تفکر می کردم و بر آن اساس دست به عمل می زدم و از سوی دیگر همیشه جایی برای شک و شبهه باقی می گذاشتم. منظورم این است که در عین اعتقاد به نتایجی که بر اثر مطالعه و تجربه به دست می آمد دریچه ذهن خود را به روی نظرات تازه تر باز می گذاشتم و چنانچه به نظریه ای بر می خوردم که مخالف اعتقادم بود بدون پیش داوری و تعصب آن را می سنجیدم و اگر درست بود به اعتقادات قبلی ام اضافه می کردم و یا در آن اعتقادات اصلاحاتی را به عمل می آوردم.و در پایان:به من قول دهید که نسبت به خود مهربان باشید و از خود مراقبت کنید. هر چه وضعتان بهتر باشد بیشتر می توانید به دیگران کمک و محبت کنید و چه بهتر که تنها به فکر خود نباشید. برای خود یک زندگی معمولی فراهم کنید و انگاه کمی عشق و علاقه و سخاوت به آن بیفزایید.دلم می خواهد بدانم که از مطالب این کتاب چگونه برای بهبود زندگی خود و دیگران استفاده کرده اید. امید وارم روزی شما را شخصا ملاقت کنم و تا ان روز... خداحافظ و نگهدارتان باد ". آنتونی رابینز"

چهار اثر از فلورانس

فلورانس اسکاول شین تلخیص:ملیحه عظیمی پور- در برابر شریر مقاومت نکنید.مغلوب بدی نشوید.بدی را به نیکویی مغلوب سازید.در روی زمین چیزی نیست که بتواند در برابر کسی که هیچ گاه مقاومت نمی کند بایستد. چینی ها می گویند که آب از آن رو نیرومندترین عنصر است که کاملا غیر مقاوم است.آب می تواند صخره را بشکافد و هر چه را که در برابرش قرار گیردبروبد و از سر راه بردارد. شناسنامه کامل کتاب:چهار اثر از فلورانس اسکاول شین / ترجمه گیتی خوشدل ـ تهران : پیکان،۱۳۸۱چاپ زیبا تیراژ ۵۰۰۰فلورانس اسکاول شینفصل اول : بازی زندگی و راه این بازیقانون عدم مقاومت در برابر شریر مقاومت نکنید.مغلوب بدی نشوید.بدی را به نیکویی مغلوب سازید.در روی زمین چیزی نیست که بتواند در برابر کسی که هیچ گاه مقاومت نمی کند بایستد. چینی ها می گویند که آب از آن رو نیرومندترین عنصر است که کاملا غیر مقاوم است.آب می تواند صخره را بشکافد و هر چه را که در برابرش قرار گیرد بروبد و از سر راه بردارد.عیسی مسیح گفت : ((در برابر شریر مقاومت نکنید))زیرا می دانست شری وجود ندارد.شر زاییده خیالات نادرست آدمی است ، و حاصل اعتقاد به دو قدرت : خیر و شر . به جای اعتقاد به یک قدرت : خدا.این حکایت را همه شنیده ایم که آدم و حوا از مایا (درخت وهم) یا دانش نیک و بد خوردند.و به جای یک قدرت : خدا، دو قدرت دیدند : خیر و شر.از این رو ، شر قانونی است کاذب که انسان از طریق ((پسیکو سوما)) یا ((روح خفته)) برای خود آفریده است.روح خفته یعنی اینکه روح انسان با اعتقادات تبار(اعتقاد به گناه ، به بیماری و مرگ ...) به خوابی مصنوعی فرو رفته است. و این خواب مصنوعی یعنی اندیشه نفسانی یا فانی . از این رو ،اوهام آدمی در امور او بازتابیده اند. در یکی از فصل های پیشین خواندیم که روح آدمی ذهن نیمه هوشیار او است. و هر آنچه را که عمیقا احساس کند – خواه نیک و خواه بد- به دست آن غلام نیک امین بر صحنه ظاهر می شود. و تن و امور انسان هر تصویری را که در ذهن نیمه هوشیار او نقش شده باشد نمایان میسازند.انسان بیمار بیماری را تصویر کرده است و انسان فقیر ، تنگ دستی و انسان دولتمند ، ثروت را.مردم اغلب می پرسند پس چرا کودک شیرخوار که حتی به سنی نرسیده که بتواند مفهوم بیماری را در یابد، مرض را به سوی خود جذب می کند؟پاسخ می

دهم کودک نسبت به اندیشه های دیگران حساس پذیرست.و بیشتر اوقات ترس های والدینش را به نمایش در می آورد.روزگاری شنیدم استادی در ماوراالطبیعه گفت : ((اگر خود اداره ذهن نیمه هوشیارتان را به عهده نگیرید ، کسی دیگر این کار را برایتان به انجام خواهد رساند.)) مادران از ترس اینکه مبادا بچه هایشان بیمار شوند، مدام حواسشان در پی بروز علایم بیماری ها است.و با همین کار نا خواسته هر چه ناخوشی و بلا را به سوی فرزندانشان می کشانند.روزی دوستی از خانمی پرسید که آیا دختر کوچکش سرخک گرفته ؟ خانم بی درنگ پاسخ داد : (نه هنوز!) مفهوم ضمنی این جواب این است که زن در انتظار بیماری است. و ازاین رو ، زمینه را برای رویدادی فراهم می کند که نه برای خود می خواهد و نه برای کودکش.هر چند انسانی که در اندیشه درست ، تمرکز و استقرار یافته است و دعای خیرش بدرقه راه همه انسانها است. و از هیچ چیز نمی هراسدنمیتواند زیر تاثیر یا نفوذ افکار منفی دیگران قرار بگیرد.او تنها می تواند اندیشه های نیکو را جذب کند. چون از خود او نیز جز اندیشه نیک بر نمی خیزد.مقاومت یعنی جهنم. چون انسان را به (حال عذاب) می افکند.یک بار استادی در ماوراالطبیعه برای تسلط بر همه فوت و فن های بازی زندگی ، دستورالعملی شگفت به من داد که عبارت بود از : منتها درجه عدم مقاومت و گفته اش را به این شکل ادا کرد که : (در زندگیم روزگاری بود که کودکان را غسل تعمید می دادم. و البته کودکان اسامی بسیار داشتند. اکنون دیگر کودکان را تعمید نمی دهند. رویدادها را تعمید می دهند.اما به همه رویدادها یک نام بیشتر نمی دهند.اگر آنچه پیش روی دارند شکست باشد ، به نام پدر و پسر و روح القدس آن را موفقیت می نامند.) در این نگرش ، قانون عظیم تبدیل را می بینیم که بر اصل عدم مقاومت مبتنی است.یعنی به یمن کلامی که آن استاد بر زبان می آورد هر شکست به موفقیت بدل می شود.خانمی که به پول نیاز داشت و خانم معنوی وفور نعمت را نیز می دانست ، مادام در روابط شغلی سر راه مردی قرار می گرفت که او را وا می داشت تا خود را فقیر احساس کند. مرد یکریز از تنگ دستی و کمبود حرف میزد و اندیشه های زن رفته رفته به رنگ افکار فقیرانه او در می آمد به همین دلیل از این مرد خوشش نمی آند و در دل ملامتش می کرد، چون او را مسبب شکست خود می دانست.زن می دانست که برای به نمایش در آوردن برکت و نعمت خود نخست باید احساس کند که آنچه را طلبیده پیشاپیش ستانده است ، زیرا تا خود را توانگر احساس نکنی ، توانگریت به منصه ظهور نمی رسد.ناگهان روزی به دلش افتاد که دارد در برابر این وضع مقاومت می کند و به جای دیدن یک قدرت، دو قدرت می بیند پس برای مرد برکت طلبید. و نام این موقعیت را (موفقیت) گذاشت و تاکید کرد که : (چون جز خدا قدرت دیگری وجود ندارد ، این مرد برای خیر و صلاح و ثروت من بر سر راهم قرار گرفته است .)) (یعنی درست همان چیزی که خلاف آن به نظر می رسید.) چندی نگذشت که از طریق همین مرد با زنی آشنا شدم که برای انجام خدمتی چندین هزار دلار به او داد. مرد نیز به شهری دور رفت به طرزی هماهنگ از زندگیش خارج شد. پیاپی این عبارت را تکرار کنید : (هر انسانی حلقه ای است طلایی در زنجیره خیر و صلاح من) زیرا همه آدمیان تجلیات خدا هستند : و در انتظارند که مالی بیافرینم تا آنها در طرح الهی زندگیم خدمتی بکنند. برای دشمن خود برکت بطلبید تا اورا خلع سلاح کنید . از این طریق مهمات او را از چنگش می ربایید و تیرهای او را به برکات بدل می کنید. این قانون هم در مورد افراد صادق است و هم در مورد ملت ها. برای یکایک افراد ملتی برکت بطلبید تا قدرت آزار رسانیدن را از آنها سلب کنید. آدمی از طریق فهم معنویت می تواند آرمان درست عدم مقاومت را در یابد. شاگردانم اغلب می گویند : (من نمی خواهم حصیر زیر پا باشم .) پاسخ می دهم : (اگر عدم مقاومت را با خردمندی به کار گیرید احدی نمی تواند شما را پایمال کند .) مثلا روزی بی صبرانه در انتظار تماس تلفنی مهمی بودم . با این استدلال که هر مکالمه تلفنی ممکن است همزمان با تلفنی باشد که در انتظارش بودم . هر بار که کسی از بیرون تلفن می کرد مقاومت به خرج می دادم و خود نیز به کسی تلفن نمی کردم.به جای آنکه بگویم : (آرمان های الهی هرگز باهم تلاقی نمی کنند و تماس تلفنی من به موقع خود انجام خواهد گرفت .) و به جای اینکه کارم را به دست خرد لایتناهی بشپارم تا خود ترتیب کار را بدهد خودم شروع کردم به اداره امور – یعنی جنگ را از آن خود دانستم نه از آن خدا – و عصبی و مضطرب

بر جای نشستم یک ساعتی تلفن زنگ نزد . تا اینکه چشمم به گوشی تلفن افتاد و دیدم که تمام آن مدت سر جایش نبوده و تلفن قطع شده است . با اضطراب و دلهره و اعتقادم به تداخل سبب انقطاع کامل تلفن شده بودم . به محض اینکه دریافتم چه بلایی بر سرم آورده اند شروع کردم به تبرک وضعیت و آن را (موفقیت) خواندم و تاکید کردم که : (محال است تماسی را که حق الهی من است از دست بدهم زیرا (در حمایت رحمتم نه در لوای قانون .) دوستی به نزدیک ترین تلفن شتافت تا به شرکت تلفن خبر دهد که خط را وصل کنند . وارد یک خواربارفروشی شلوغ شد اما صاحب مغازه مشتری هایش را دست به سر کرد و خود انجام این کار را به عهده گرفت.تلفنم بی درنگ وصل شد و پس از دو دقیقه تلفنی بسیار مهم و تقریبا پس از یک ساعت تلفنی که منتظرش بودم به من شد.به محض آرام شدن دریا کشتی های انسان از راه می رسند .مادام که آدمی در برابر وضعیتی مقاومت کند آنرا به سوی خو د خواهد کشید .اگربکوشد از وضعی بگریزد همواره آن وضع را به همراه خواهد داشت . و به هر جا که برود آن وضع او را دنبال خواهد کرد. روزی جمله بالا ـ را به خانمی گفتم . در پاسخم گفت : (واقعا که همینطور است . من در خانه خودمان ناراحت بودم از مادرم که ایراد گیر و سلطه طلب بود خوشم نمی آمد . از این رو فرار را بر قرار ترجیح دادم و به خانه شوهر رفتم . اما در واقع با مادر خودم ازدواج کردم چون شوهرم عینا مادرم است و سر سوزنی باهم تفاوت ندارند پس دو باره با همان وضع روبرو شدم .) پس مخاصمه را ترک کن پیش از اینکه به مجادله برسد . یعنی مطمئن باش که اوضاع مخالف خیر است و تز آن آزرده نشو تا وزن و سنگینی خود را از دست بدهد . (هیچ یک از اینها تکانم نمی دهد؟ این از آن جملاتی است که تکرارش نتایجی اعجاب انگیز دارد . هر وضعیت نا هماهنگ نشانه هماهنگی نشانه ناهماهنگی دردرون خودادمی است<اگردرباطن انسان ذرهای واکنش هیجانی نسبت به وضعیت ناهماهنگ وجود نداشته باشد.آن وضع برای ابد از سر راهش کنار می رود.پس می بینیم که کار آدمی همواره با خویشتن است.مردم به من می گویند:(شفاعتی بکن تا شوهرم یا برادرم عوض شود.)پاسخ می دهم)نه شفاعتی می کنم که خودت عوض بشوی چون وقتی خودت عوض شوی .شوهر و برادرت هم عوض می شود.)یکی از شاگردانم عادت داشت دروغگو بگوید.به او گفتم که شیوه نادرستی است و سبب می شود که دیگران نیز به او دروغ بگویند.گفت:مانعی ندارد (مانعی ندارد .چون نمی توانم بدون دروغ گفتن سر کنم .)یک روز پای تلفن با مردی صحبت می کرد که صمیمانه به او دلبسته بود.رو به من کرد و گفت:(حرفهایش را باور نمی کنم.میدانم که به من دروغ می گوید.)گفتم)خب.خودت هم دروغ می گویی.پس دیگری هم باید به تو دروغ بگوید . ومطمئنا این شخص همان کسی هست خواهد بود که می خواهی از او راست بشنوی)چندی نگذشت که دیگر بار او را دیدم.گفت(دروغگویی ام شفا یافت)پرسیدم (چه چیز شفایت داد؟)گفت(با زنی زندگی کردم که بیش از خودم دروغ می گفت)چه بسیار پیش آمده که آدمی با دیدن معایب خودش در دیگران شفا یافته است.زندگی یک آینه است و ما دیگران بازتاب چهره خودمان را می بینیم.زندگی در گذشته .شیوه ای نادرست است .تخطی از قانون معنویت.عیسی مسیح گفت(این لحظه .زمان مقبول است.امروز روز نجات است)(زن لوط به پشت خود نگریسته .ستونی از نمک گردید)گذشته و آینده .سارقان زمان هستند.انسان باید گذشته را متبرک کند.اما اگر این گذشته .او را در اسارت نگاه می دارد.آن را به فراموشی بسپارد آینده را نیز با این اطمینان که برای شادمانیهای بی پایان در آستین دارد باید متبرک گرداند.اما کاملا در حال زندگی کند.زنی با این گلایه نزدم آمد که برای خرید هدایای عید پولی در بساط ندارد.گفت(پارسال .وضع خیلی فرق داشت.پول زیادی داشتم وهدایای گران قیمتی نیز دارم .اما امسال اصلا پول ندارم)گفتم(البته تا موقعی که بنالی و در گذشته زندگی کنی .محال است بتوانی صاحب پول فراوان باشی.کاملا در حال به سر ببر وآماده شو تا هدایای عید را بدهی .گودالهایت را حفر کن .پول هم به موقع خواهد آمد)هیجان زده گفت (فهمیدم چه کنم.مقداری نوار رنگارنگ و کاغذ هدیه می خرم)پاسخ دادم:(همین کار را بکن .هدایا نیز خواهند آمد و روی کاغذ هدیه ات خواهند نشست.)چون این کار هم بی باکی مالی را نشان می داد و هم ایمان به خدا را .البته ذهن استدلالی می کفت (مبادا خرج کنی.از

کجا معلوم که پول گیر بیاوری)زن نوارهای رنگارنگ و کاغذهای هدیه را خرید و چند روز پیش از کریسمس .چندین صد دلاری به عنوان عیدی گرفت.خریدن نوارها و کاغذها در ذهن نیمه هشیار او امید و انتظار آفریده بود و راه را برای ظهور پول گشوده بود.زن هم سر فرصت هر چه هدیه می خواست خرید و بسته بندی کرد.انسان باید رها در لحظه زندگی کند.(پس نیک به این روز بنگر.چندین است درود سحرگاهان)آدمی باید همواره از لحاظ معنوی هشیار باشد و در انتظار رهنمودهای خویشتن تا هر فرصتی را که پیش می آید در هوا بقاپد.یک روز مدام (در دلم) واقعا می گفتم:(جان لایتنهی نگذار چیزی از نظرم مخفی بماند یا غنیمتی را مفت ببازم) همان روز عصر مطلبی مهم به من گفته شد .لازم ترین کار این است که روز خود را با کلام درست آغاز کنیم .مثلاـ روز خود را با این عبارت آغاز کنیم:تو امروز خواهی پذیرفت.زیرا امروز روز تکمیل و کمال است.و من برای روزی چنین عالی وتمام عیار. خدا را شکر می کنم.امروز معجزه پس از معجزه خواهد آمد و شگفتیها لحظه ای باز نخواهد ایستاد.این کار را به یک عادت تبدیل کنید تا شاهد بروز معجزه ها و شگفتیها در زندگی خود شوید.یک روز صبح کتابی برداشتم و صفحه ای را گشودم و چنین خواندم .(به آنچه پیش روی تو است با اعجاب بنگر)احساس کردم که باید پیام آن روز باشد.پس بارها تکرارش کردم (به آنچه پیش روی تو است با اعجاب بنگر)نزدیک ظهر پولی با رقم درشت که به منظور معینی لازم داشتم به من داده شد.در یکی از فصلهای بعد.آن عبارات تاکیدی را که بیش از همه موثر یافته ام ارائه خواهم داد.هر چند هرگز نباید یک عبارت تاکیدی را به کار ببریم .مگر اینکه آن را از هر جهت مطابق ذوق و سلیقه خود بیابیم .معمولا باید در عبارات تاکیدی تغییراتی پدید آورد تا با سلیقه های گوناگون جور درآید.مثلا تکرار جمله زیر برای افراد زیادی موفقیت آورده است.من کاری دارم عالی .به شیوه ای عالی .با خدمتی عالی برای پاداشی عالی.جمله نخست را به یکی از شاگردانم دادم و او خود .جمله دوم را اضافه کرد و سنگ تمام گذاشت.چون برای خدمت عالی همیشه باید پاداشی عالی هم و جود داشته باشد.ضمنا وزن وقافیه.بسیار آسان در ذهن نیمه هشیار نقش می بندد بر آن اثر می کند.شاگردم همین طور که این سو ان سو می رفت.با صدای بلند جمله بالا را به آواز می خواند.چندی نیز نگذشت که کاری پیدا کرد عالی .به شیوه ای عالی . با خدمتی عالی برای پاداشی عالی .شاگردی دیگر که مردی بازرگان بود همین عبارت را به کار برد.منتها به جای کلمه کار از (داد وستد) استفاده کرد:من (داد وستدی)دارم عالی .به شیوه ای عالی با خدمتی عالی برای پاداشی عالی.با اینکه ماهها کار و بارش کساد بود.همان روز بعداز ظهر یک معادله چهل و یک هزار دلاری انجام داد.در انتخاب واژه های عبارات تاکیدی باید دقت فراوان به خرج داد تا هیچ یک از جوانب امر نادیده گرفته نشود.خانمی را می شناختم که سخت به پول نیاز داشت .دست به دعا برداشت و کاری طلبید .کارهای متعدد نیز یافت .اما در ازای هیچ یک از آنها پولی نستاند.اما اکنون می داند که باید این را نیز اضافه کند که (با خدمتی عالی برای پاداش عالی)این حق الهی آدمی است که دارا باشد و بیش از مورد نیاز خود داشته باشد.این خواست خداست که انبارهایش پر از غله باشد و جامش لبریز و زندگی اش سرشار از نعمتهای گوناگون.آنگاه که انسان تصویر تنگدستی را از صفحه هوشیاری خود بزداید. فرمانروای (عصر طلایی)خواهد بود و هر آرزوی درست دلش برآورده خواهد شد.عشقهر انسانی با تشرف به آیین عشق به این سیاره پا می نهد.(به شما حکمی تازه می دهم که به یکدیگر محبت کنید) آوس پنسکی در کتاب ترتیوم اورگانوم می گوید (عشق پدیداری است کیهانی که عالم چهاربعدی یا (دنیای شگفتی ها)را برآدمی می گشاید.عشق راستین از خویشتن فارغ است .و از هرچه ترس رها .بدون هیچ چشمداشت و اندکی توقع خود را بر محبوب فرو می باراند.شادمانی اش در بخشیدن است نه ستاندن .عشق یعنی ظهور خدا.و نیرومندترین قدرت مغناطیسی موجود در عالم.عشق پاک فارغ از خویشتن– بی نیاز از هرگونه طلب و انتظار–به ناچار هم جنس و هم سنگ خود را به سوی خود می کشاند.هر چند کمتر کسی از عشق حقیقی بویی برده است.آدمی که در مهر و محبت خود غاصب و خودخواه یا ترسو است قهرا آنچه را دوست می دارد از دست می دهد .حسد بزرگترین دشمن عشق است .چون تخیل از دیدن کشش محبوب به سوی دیگری سر به شورش بر می دارد و اگر این ترس ها خنثی نشوند بی تردید به عینیت در می

اینـد .مثلاـ زنی پریشـان نزد من آمـد و گفت مردی که دوسـتش می داشت او را به خاطر زن دیگر رها کرده و گفته که از ابتـدا نیز قصـد ازدواج با او را نداشته است.زن که از شـدت حسد و نفرت در حال انفجار بود گفت:از خدا می خواهم که او را به روز سیاه بنشاند و همین بلایی را که او بر سـرم آورد بر سر خودش بیاورد آخر چطور توانست وقتی اینقدر دوستش داشتم ترکم کند. گفتم : امـا اینکه دوست داشـتن نیست . این نفرت است و افزودم :محال است آدمی بتوانـد چیزی را بـدست آورد که خود هرگز نبخشـیده اسـت عشـقی در حـد کمـال ببخش تـا عشـقی در حـد کمـال ببخش تـا عشـقی در حـد کمـال بسـتانی. از طریـق این مرد به کمـال برسـی.یعنی عشـقی کامـل واعری از خودخواهی یـا هرگونه انتظـار نثـارش کن .بـدون ذره ای کینه یا ملامت.در هر کجا که هسـت برایش برکت بطلب و بگـذار که دعـای خیر خود بـدرقه راه او باشـد.)گفت:(تـا نـدانم کجا است دعای خیرم بـدرقه راهش نخواهد بود.)گفتم:(در هر حال این عشق واقعی نیست.)و افزودم:(هرگاه عشـقی که از دل تو بر می خیزد عشـقی راستین باشد خواه از طریق این مرد و خـواه از طریـق مردی همبـایه ی او عشـق راسـتین به تـو بـاز خواهـد گشت.چون اگر خـدا این مرد را برای تو نمی خواهد قاعدتا تو نیز نباید او را بخواهی و از آنجا که تو از خدا جدایی نابذیری بس از عشـقی هم که حق الهی توست جدایی نابذیری)چند ماهی گذشت اما هنوز دگرگونی چشـمگیری حاصل نشده بود.هر چند زن بیوسته داشت با خود کار می کرد گفتم:(هرگاه احساس کردی که دیگر از ظلم او آزرده نیستی اونیز از سـتم دست خواهـد کشـید.چون تو بـا هیجـان هـایت آن را به سوی خود می کشانی .)آن گاه برایش از یک گروه برادری در هند گفتم:که هیچ گاه به یکدیگر (صبح بخیر)نمی گفتند و در عوض این کلام را به کار می برنـد :(درود بر الوهیت باطن تو.) آنها به الوهیت درون هر انسان و جانواران وحشـی درود می فرسـتادند و هیـچ گاه آزاری به آنها نمی رسید زیرا در هر موجود زنده ای تنها خدارا می دیدند گفتم:(به الوهیتی که درون این مرد هست درود بفرست و بگو :من تنهـا ضـمیر الهی تو را می بینم .همـان طور که خـدا تو را می بینـد کامـل و آفریـده به سیما و شبیه او .)زن احساس کرد که انـدک انـدک توازن خود را باز می یابـد و انزجارش را از دست می دهد.(آن مرد کابیتان) بود و این زن همیشه او را (کاب)می نامید.یک روز ناگهان گفت:(خـدایا برای کاب در هر کجا که هست برکت می طلبم و دعای خیرم بدرقه راه او است .)گفتم:(آهان حال تازه شـد عشق حقیقی و هرگاه تو دایره ای کامل شدی و از هیچ وضـعی نرنجیدی عشق او یا همبایه ی او را به سوی خود جذب خواهی کرد .)در این هنگام به جای دیگر نقل مکان کردم که تلفن نداشت و از این رو چند هفته ای با او در تماس نبودم تا اینکه یک روز صبح نامه ای از او رسـید که در آن نوشـته بود:(ما عروسـی کردیم)در اولین فرصت به او تلفن کردم و بیش از هر چیز برسیدم:(بگو ببینم چطور شد؟)هیجان زده گفت :(به راستی که یک معجزه بود .یک روز که بیدار شدم احساس کردم که همه ی رنج هایم تمام شده اند.همان روز عصـر او را دیدم و از من خواست که با او ازدواج کنم.یک هفته طول نکشـید که با هم عروسـی کردیم و هرگز در عمرم مردی با این همه ایثار ندیـدم .)از قـدیم گفته انـد :نه هیـچ انسانی دشـمن توست و نه هیـچ انسانی دوست توبلکه هر انسان معلم توسـتبس آدمی بایـد غرور و تعصب را کنار بگـذارد و انچه را هر انسانی به ناچار بایـد به او بیاموزانـد بیاموزد تا هر چه زودتر درس هـایش را فرا بگیرد و آزاد ورهـا شود.محبوب این زن به او عشق فارغ از خویشـتن را آموخت که هر انسانی دیر یا زود–باید بیاموزد.رنج برای بیشرفت ادمی ضروری نیست.رنج.زاییده تخلف از قانون معنویت است.اما گویی تنها شماری اندک از مردمان می تواننـد(روح خفته)خود را بی رنـج برخیزاننـد.مردم معمولا به هنگامی خوشـحالی خودخواه می شونـد و قانون کارما خود به خود به کار می افتـد .ادمی اغلب به علت ناسباسـی و قـدر نشناسـی چیزی را از دست می دهد و از فقدان آن رنج می کشد.مثلا زنی را می شناختم که همسری نازنین داشت .منتها تکیه کلامش این بود که(من کوچکترین اهمیتی به زندگی زناشویی نمی دهم .البته شوهرم هیـچ ایرادی ندارد.منتها خودم نسبت به مسئله ازدواج تعلق خاطر ندارم)آن زن دلبسـتگیهای دیگری داشت و کمتر به یاد می آورد که همسـری هم دارد.هرگـاه که او را می دیـد تـازه به یـاد می آورد که شـوهری نیز وجـود دارد.یـک روز شوهرش به او گفت:که عاشق زنی شـده است و او را ترک کرد. زن سـرشار از نفرت و بریشانی نزد من است.گفتم:(این دقیقا همان چیزی است که با کلام

خودت به زندگی ات فراخواندی.گفتی به زندگی زناشویی کوچکترین اهمیتی نمی دهیم.خب .ذهن نیمه هشیارت هم به کار افتاد تا بی شوهرت کند .) گفت : (بله همین طور است. مردم همان جیزیرا که می خواهند به دست می آورند و تازه بعد ناراحت هم می شوند .)البته مدتی نگذشت که با وضعیت تازه خو گرفت وبه هماهنگی کامل رسید و دریافت که هر دوی آنها جدا ازهم خوشبخت ترند. هرگاه زنی نسبت به همسرش بی تفاوت یا بهانه گیر شود و دیگر نکوشد که برای او سر چشمه الهام باشد طبیعتا دل شوهر برای هیجان روزهای اول آشنایی می طبد و بی قرار وناراضی می شود. مردی بکر و تنگ دست و ترحم انگیز نزد من آمد . همسرش به (علم اعداد)علاقه مند بود و از قرار معلوم گزارش ارقام در باره او چندان مطلوب از آن در نیامده بود . چون مرد گفت : (زنم می گوید من هرگز به جایی نخواهم رسید . آخر شماره من ((دو)) است .) گفتم : (من کاری به کار شماره تو ندارم . تو در ذهن الهی صورتی هستی در منتهای کمال . ما آن فراوانی و موقعیتی را خواهیم طلبید که آن خرد لا یتناهی بیشابیش برایتان مقدر کرده است .)چند هفته ای نگذشت که صاحب شغل بسیار خوبی شد و یک یا دو سال بعد در مقام نویسنده ای برجسته به موفقیتی چشمگیر رسید . هیچ انسانی تا عاشق کارش نباشد موفق نمی شود . تصویری که نقاش از روی عشق صرف (به هنرش) خلق می کند.بزرگترین شاهکار او است. آثار هنرمدی که برای امرار معاش کار می کند همواره فراموش میشود.اگر کسی یول را حقیر بشمارد هرگز نمی تواند آن را به سوی خود جذب کند .چه بسیارند مردمانی که با گفتن جملاتی از این دست:(یول به چشم من بشیزی نمی ارزد و ثروتمندان رابهدیده ی تحقیر می نگرد .)در فقر مانده اند .علت فقر بسیاری از هنرمندان همین گرایش اهانت آمیز آنها نسبت به یول است.چون این گرایش آنها را از یول جدا نگه می دارد .به یاد دارم که با گوش خود شنیدم که هنرمندی درباره هنرمندی دیگر گفت:(هنرمندان قابلی نیست .در بانک یول دارد.)البته که این گرایش ذهنی آدمی را از رزق و روزی خود جدا می کند.برای جذب کردن هرچیزی باید با آن در هماهنگی کامل قرار گرفت.یول یعنی ظهور خدا و رهایی از هرگونه نیاز و تنگنا .هر چند باید همیشه ان را در جریان نگاه داشت و برای مصارف درست به کار برد زیرا احتکار و اندوختن از سر حرص واکنشی مهیب دارد .اما این بدان معنا نیست که ادمی نباید صاحب چند خانه و سهام و موجودی و اوراق قرضه باشد زیرا (در خانه ی مرد عادل گنج عظیم است)تنها معنایش این است که اگر موقعیتی بیش آمد که باید یول خرج کرد حتی سرمایه ی اصلی را نیز نباید احتکار کرد و اندوخت.چون وقتی انسان با رضامندی و بدون واهمه خرج می کند راه را برای سرازیر شدن یول بیشتر می گشاید .زیرا خدا روزی رسانه خستگی نابذره ادمی است و برکات او تمام نشدنی.گرایش معنوی نسبت به یول این است که خزانه دار کل با آن عظمت و جلال کبریایی که در نمی ماند .!در فیلم(طمع)نمونه ی احتکار را مشاهده می کنیم زنی در یک بخت ازمایی بنج هزار دلار برنده می شود منتها به جای اینکه آن را خرج کند احتکار می کند و می اندوزد.تا جایی که حتی می گذارد شوهرش از گرسنگی رنج بکشد بگذریم که خود او نیز برای امرار معاش زمین شویی می کند.زن خود یول را دوست داشت و آن را مافوق همه چیز می بنداشت .سرانجام نیز شبی به قتل رسید و یولش ربوده شد.این یکی ازنمونه های گویایی این است که (طمع ریشه همه بدی هاست .)یول به خودی خود نیکو است و سودمند منتهی اگر به مصارف زیان بخش برسد اندوخته و احتکار گردد یا از محبت مهم تر بنداشته شود با خود مرض و مصیبت و حتی نابودی خود را همراه می آورد.رهرویی راه محبت باش که این همه برای شما مزید خواهد شد زیرا خدا محبت است و روزی رسان اما به راه خود خواهی و طمع برو تا برکت و نعمت از کف تو بیرون رود.مثلا- زنی بسیار ثروتمند را می شناختم که همه ی درامدش را احتکار میکرد به ندرت چیزی به کسی می بخشید اما مدام برای خود میخرید و میخرید و میخرید.به گردنبند علاقه ی بسیار داشت یک بار دوستیاز او برسید:(چند تا گردنبند داری؟) زن باسخ داد:(شصت و هفت تا) گردنبندها را می خرید و به دقت انها را در دستمال کاغذی می بیچید و گوشه ای می گذاشت حتی اگر از آنها استفاده میکرد باز اشکالی نداشت اما او از (قانون مصرف)تخلف میکرد .کمدهایش بر از لباسهایی بودند که هرگز نمی بوشید و جواهراتی که رنگ روشنایی به خود ندیده بودند.آنقدر به مال دنیا چسبید تا دست هایش از کار افتادند و

فلج شدنـد چنـان که دیگر قـادر نبود از امور خودش مراقبت کنـد و به ناچـار ثروتش به دیگران سبرده شـد تا اداره آن را به عهـده بگیرنـد . بس آدمی بـا بی خـبری از قـانون سـبب نـابودی خـود می شـود . همـه امراض و دلتنگی هـا زاییـده تخلـف ازقـانون محبتنـد.بومرنگهای نفرت و انزجار و انتقاد آدمی مالامال از بیماری و انـدوه به سوی خود او بازمی گردنـد گویی عشق هنری است گم شـده . هرچنـد انسان آگاه از قانون معنویت می دانـد که بایـد این هنر را بازیابـد .زیرا (اگر به زبانهای مردم و فرشـتگان سـخن گویند و محبت نداشـته باشـندمثل نحاس صدا دهنده وسـنج فغان کننده شده اند)شاگردی داشـتم که برای زدودن نفرت از ذهنش مـاه هـا نزد من می آمـد تا اینکه به جایی رسـید که تنها از یکزن منزجر بود .اما آن زن همچنان ذهن او را مشـغول نگاه می داشت . رفته رفته موزون وهماهنـگ شـد تا یک روز تمامی نفرتش فروریخت . با چهره ای درخشان وارد اتاقم شـد و هیجان زده گفت :(نمی توانید تصورکنید که چه احساسـی دارم . آن زن به من طعنه ای زد و من به جای اینکه از کوره در بروم مهربان و بامحبت بودم او هم عذر خواست و راسـتش خیلی هم به نظرم دوست داشـتنی آمد.(هیچ کس نمی تواند بفهمد چه سـبکی شـگفتی احساس می کند !)محبت و خوش قلبی در کسب وکار نیز گران بها است . زنی با شـکایت از رییس خود نزد من آمد و گفت : (آن زن سرد و ایرادگیر اسـت ومـن هم می دانم که میـل نـدارد متصـدی این شـغل بـاشم)گفتم : (به الوهیـتی که در درو ن اوست درود بفرست و دعای خیرت را بدرقه راه او کن!)گفت : (نمی توانم . آخر این زن مثل سـنگ خارا سخت است) گفتم : (داستان آن مجسمه ساز را نشـنیده ای که قطعه ای سـنگ خارا خواست ؟ از او برسـیدند که سـنگ خارا را برای چه میخواهـد ؟ و او باسخ داد که : چون در این سنگفرشـته ای مخفی است و از آن سـنگ خارا شاهکاری آفریـد)زنی گفت : (باشد امتحانش می کنم) هفته بعد نزدم آمد و گفت : (کـاری را گفتی کردم و حالا ـ این زن بسـیار بـا من مهربـان است . تـازه بـا اتومبیلش مرا به جـایی هم رسانـد)گـاه مردم از خطایی که شایـد سالها بیش در حق کسـی کرده انـد افسوس می خورند . اگر خطای گذشـته را نمی توان جبران کرد دست کم اثر آرا با مهربانی در حق کسـی دیگر می توان خنثی کرد . لیکن کاری می کنم که آنچه را که در عقب است فراموش کنم و به سوی آنچه در بیش است خویش را بکشـانم .غصه و حسـرت و نـدامت یـاخته هـای تن را بـاره باره و فضای بیرامون آدمی را مسـموم می کنند . زنی با حزنی جانکاه به من گفت : (علاجم کن تا شاد و زنده دل باشم . چون غم و اندوه چنان مرا نسبت به افراد خانواده ام زود رنـج می کنـد که مـدام بر کارمـای خود می افزایـد) از من خواسـتند تـا زنی را شـفا بخشم که عزادار بود و در سوگ دخترش نشسـته بود. من هم هر گونه اعتقاد به از دست دادن وجـدایی را نفی کردم و به تاکیـد گفتم که خدا شادمانی و عشق و آرامش این زن است . زن بی درنـگ توازن خود را بازیافت و توسط بسـرش بیغام فرسـتاد که از شـفای او دست بردارم چون آنقـدر خوشـبخت است که شـفا بخشـیدن او دیگر جایز نیست . بس این (ذهن فانی) است که دوست دارد به غم و غصه هایش بچسبد . زنی را می شناختم که به مشـکلاتش می بالیـد . طبیعتا همیشه هم مشـکل داشت تا درباره اش لاف بزنـد و فخر بفروشـد .قدیمی ها می گفتند مادری که دل نگران فرزندش نباشد مادر نیست . اما اکنون می دانیم که ترس مادرانه مسئول چه بسـیار ناخوشی ها و حوادثی است که به سـراغ بچه ها می آید .چون ترس با وضوحی هر چه تمام تر بیماری یا وضـعیتیرا که مادر از آن بیم دارد ترسیم می کند.و اگر این تصاویر خنثی نشود بی تردید به عینیت در می آیند . خوشا به حال مادری که می تواند صمیمانه بگوید که فرزندش را به دست خـدا می سبارد و از این رو یقین دارد که فرزنـدش در بناه حمایت الهی است . مثلا زنی ناگهان نیمه شب از خواب برید و احساس کرد که خطری بزرگ برادرش را تهدیـد می کند . به جای اینکه تسلیم ترس شود شروع کرد به تکرار عبارت حقیقت از این قبیل که : (آدمی صـورتی است کامـل در ذهن الهی . و همـواره در جـای درست خـود قرار دارد . بس برادران در جـایی است که بـاید باشـد و از حمـایت الهی برخوردار است .) روز بعـد دریـافت که برادرش در یـک معـدن در معرض خطر انفجار قرار گرفته بود اما توانسـته بود به طرز معجزه آسا فرار کند . بس آدمی با اندیشه حافظ برادر خویش است و هر انسانی باید یقین داشته باشد که آنچه دوست دارد در بناه خـدا است . هیـچ بـدی بر تو واقع نخواهـد شد و بلایی بر خیمه تو نخواهد رسـید .در محبت خوف نیست بلکه

محبت کامل خوف را کنار می زنـد زیرا خوف عـذاب دارد و کسـی که خوف دارد در محبت کامل نشـده است . شـهود یا هدایت درهمه راههای خود اورا بشـناس و او طریق هایت را راست خواهد گردانید . برای انسان آگاه از نفوذ کلام که رهنمودهای شهودی خود را دنبال می کنـد . انجام هیـچ کاری چندان دشوار نیست . به یمن کلام نیروهای غیبی را به کار وا میدارد و تن خود را باز می آفرینـد یا به امور خود صورتی تازه می بخشـد . از این رو انتخاب کلمات درست اهمیت حیاتی دارد شاگرد بایـد کلامی را که می خواهد به عرصه غیبی فرا افکند با دقتی هرچه تمام تر بر گزیند . او می داند که خدا روزی رسان او است . و برا ی هر تقاضا عرضـه ای است و کلامی که بر زبان می آورد بسان کلیـدی در این خزانه غیبی را می گشایـد. بخواهید که به شـما داده خواهد شد. بطلبید که خواهیـد یافت .هرچنـد وظیفه آدمی است که گام نخست را بر دارد (به خدا تقرب جوید تا به شـما نزدیک شود) اغلب از من میپرسـند چگونه بایـد به خواسته خود عینیت بخشـید ؟ باسـخم این است که کلاـم لازم را بر زبان آوریـد . و تا رهنمودی مشـخص نسـتانده ایـد کاری نکنیـد . هدایت بطلبید وبگویید : (جان لایتناهی راه را نشانم بده اگر باید کاری بکنم آن را بر من آشـکار کن) پاسـخ نیز خواهـد امد:از طریق شـهود (گواهی دل):اظهار نظری تصادفی از جانب کسـی و یا عبارتی در کتابی و از راهی دیگر.گاه باسـخ ها دارای دقتی تکان دهنده اند .مثلا زنی به پول زیادی نیاز داشت .این کلام را بر زبان اورد :(جان لایتناهی راه را برای رزق و روزی بی درنـگ مـن بگشـا !بگـذار همـه ی آنچـه که حـق الهی من است هم اکنـون به صـورت بهمن هـای عظیم فراوانی به من برسـد.با رهنمودهای مشـخص هدایتم کن تا اگر باید کاری انجام بدهم بدانم چه باید بکنم .) که به بی درنگ از خاطرش گذشـت که به دوستی که در معنویت به او کمک کرده بود صـد دلار بدهـد.فکرش را با دوسـتش در میان گذاشت اما او گفت:(صبر کن تا رهنمود دیگری نیز دریـافت کنی .)امـا همـان روز زنی را ملاقـات کرد که به او گفت:(امروز به کسـی یـک دلار دادم اما نقش این یک دلار در زنـدگی ام هم چون صد دلار در زندگی تو بود.)به راستی که رهنمود خطا نابذیر بود بس باید ان صد دلار را می داد و به حق که ان هـدیه سـرمایه گـذاری عظیمی بود چون چندی نگذشت که به طرز معجزه آسا ثروتی کلان به کف اورد .بخشـیدن راه سـتاندن را می گشاید.برای گشایش مالی بابخشـیدن عشریه یا بخشیدن یک دهم درامد یک سنت قدیمی است که بی تردید بر دارایی آدمی می افزاید چه بسـیار از دولتمندان این سرزمین کسانی بودند که عشریه می دادند .عشریه از ان سرمایه گذاری ها است که موفقیت ان ردخور ندارد .این یک دهم به پیش می تازد و بر برکت و چندین برابر باز می گردد.منتها هدیه یا عشـریه را باید در کمال محبت و نهایت شادمانی اهدا کرد زیرا (خدا بخشـنده خوش را دوست می دارد)صورت حساب ها را باید با خوشـی و رضای خاطر پرداخت پول را باید بی باکانه وبا دعای خیر و طلب برکت خرج کرد.این گرایش ذهنی است که ادمی را سرور پول می سازد وظیفه آدمی اطـاعت است زیرا تنهـا در این صورت است که کلاـم ادمی می توانـد بی درنـگ در بـازی ذخایر عظیم ثروت را بر او بگشایدخود ادمی با رویا یا بینشـی محدود رزق و روزی خود را محدود می کند گاه شاگرد ثروتی عظیم را به چشم می بیند منتهی می ترسـد عمل کنـد حال آنکه بینش وکنش باید دست در دست یک دیگر به پیش تازند مانند ان مرد که پالتویی با آستر پوسـت برای خود خریـد .زنی نزدم امـد تـا (برایش شـفاعت کنم که)شـغلی به دست اور. پس این کلاـم را بر زبان اوردم:(جان لایتنهی راه شغل درست را برای این زن بگشا !) هرگز تنها (یک شغل) نخواهید . شغل درست را بطلبید آن مقامی که پیشاپیش در ذهن الهی مقـدر شـده است چون این تنها چیزی است که رضایت خواهد بخشـید . سـپس سپاسـگزاردم که زن پیشاپیش شـغل مناسب خود را ستانده است وبی درنگ عینیت خواهد یافت اندکی نگذشت که سه شـغل به او پیش نهاد شد دو کار در نیویورک و یک کار در (پالم پیج) زن نمی دانست کدام یک را انتخاب کند گفتم : (رهنمو دی مشـخص بخواه ! هدایت بطلب !) تقریبا فرصتی نمانده بود و. او همچنان نا مصمم بود تا اینکه یک روز تلفن کرد و گفت : (امروز صبح که بیدار شدم بو ی بالم بیج به مشامم خورد) او قبلا آنجـا رفته بـود و رایحه دل انگیز آن را می شـناخت . گفتم : (اگر تو از اینجـا می توانی عطر فضـای بـالم بیـج را احسـاس کنی بی تردید همین رهنمود تو است او نیز بی درنگ همین شـغل را انتخاب کرد و بسـیار موفق نیز از آب در آمد . روزی داشتم از خیابانی

بـایین می رفتم که نـا گهـان به دلم افتاد به یک نانوایی که یکی دو چهارراه فاصـله داشت سـر بزنم . ذهن اسـتدلالی شـروع کرد به مقـاومت و مجـادله که (برای چه به آنجا بروی ؟ تو که به چیزی احتیاج نـداری ؟) اما من آموخته بودم که هرگز اسـتدلال نکنم از این رو به نـانوایی رفتم و به همه چیز سـرک کشـیدم و واقعـا هم آنجا چیزی نبود که لازم داشـته باشم اما هنگام بازگشت به زنی بر خـوردم که این اواخر خیلی به یـادش بـودم و زن به کمکی نیـاز داشت که از دست من سـاخته بود . چه بسـیار پیش می آیـد که به سراغ چیزی می رویـم و چیزی دیگر را پیـدا می کنیـم . شـهود نیرویی است معنـوی که تـوجیه نمی کنـد تنهـا راه را نشـان می دهد معمولا شـخص در خلال شـفا و درمان رهنمود خود را می سـتاند هر چند گاه الهامی که به دل می افتد یکسر نامربوط می نماید اما بر خی از رهنمودهـای خـدا مرموز هسـتند. روزی در کلاـس دست به شـفاعت گروهی زده بودم تا هر شاگردی رهنمود ویژه خود دریافت کند کلاس که تمام شد زنی نزدم آمد و گفت : (وقتی شـما سـرگرم شـفا و درمان بودید به دلم افتاد که اثاثیه ام را که در یـک انبـار امـانت گذاشـته ام پس بگیرم و آپارتمـانی اجاره کنم) زن به منظور باز یافتن تنـدرستی خود به کلاس آمـده بود من نیز گفتم : (بی تردید اگر برای خود خانه و کاشانه تشـکیل دهی بهبود خواهی یافت چون بیماری لخته شدن و تراکم خون تو ناشی از این است که اثاثیه ات را در یک جا جمع کرده ای انباشتگی باعث تراکم خون در بدن می شود قانون مصرف را زیر پا گذاشته ای و اکنون جسم تو دارد تـاوانش را پس می دهـد آنگاه شـکر به جای آوردم که نظم الهی در ذهن و تن امورش اسـتقرار یافته است . مردم حتی تصورش را هم نمی تواننـد بکننـد که اعمالشان بر تن آنها چه اثری می گذارد هر مرضـیعلتی ذهنی دارد چه بسا آدمی با دریـافت این حقیقت که تن او در ذهن الهی صورتی است در اوج کمال شـفایی آنی یابـد اما اگر به تفکر منفی واحتکار و نفرت و ترس و ملامـت ادامه دهـد مرض بـا ز خواهـد گشت.عیسـی مسـیح می دانست که هر مرض ناشـی از گناه است وهمین ذلیل بس از اینکه جزامی را شـفا بخشـید به او اندرز داد که برود و دیگر گناه نکند وگرنه بلایی بزرگتر بر سـرش خواهد امد.بس روح (یا ذهن نیمه هشـیار)آدمی برای شفای دائم باید از برف سفیدتر شود و استاد ماوراالطبیعه همواره ژرفای مسئله را می کاود تا به (علت ذهنی مرض بی ببردعیسـی مسیح گفت:(داوری مکنید تا بر شما داوری نشود حکم مکنید تا بر شما حکم نشود)چه بسیارند مردمانی که با ملامت دیگران بیماری و بـدبختی را بهوسـی خود کشانده اند.آنچه را که آدمی در دیگران نکوهش می کند در واقع به سوی خود جذب می کند .مثلا دوستی خشـمگین و بریشان نزدم آمد شوهرش او را به خاطر زنی دیگر ترک کرده بود .دوسـتم مدام ا ن زن را ملامت می کرد ومی گفت (آن زن می دانست که شوهرم همسـر دارد بس نمی بایست به شوهرم روی خوشنشان می داد)گفتم:(از ملامت ان زن دست بردار۱اورا از صـمیم قلب عفو کن تا این وضع خاتمه یابد .اگر نه خودت دچار همین وضعیت خواهی شد .)اما او گوشش بدهکار نبود و یک سال بعد به مردی دل باخت که همسر داشت .انسان به هنگام انتقادیا ملامت به سیم لخت برق دست می یابـد وهر لحظه ممکن است ضـربه ای هولناک بر او وارد آیـد .دو دلی مانعی است که بر سـر بسـیاری از راه ها می ایسـتد.برای غلبه بر ان بارهـا این عبـارت را تکرار کنیـد :(من همواره در برتو الهـام مسـتقیم قرار دارم وبی درنـگ تصـمیم درست می گیرم)این کلاـم بر ذهن نیمه هشـیاراثر می گـذارد و چنـدی نمی گـذارد که آدمی خود را بیـدار و هشـیار احسـاس می کنـد و بـا عظم جـذم گامههـای درست را بر می دارد امـا چشم داشت هـدایت از عرصه روانی را مخرب یافته ام .زیرا عرصه ذهن های بی شـمار است نه آن (ذهن یکتا)اگر ذهن خود را بر ذهنیت بگشایـد هـدف نیروهای مخرب قرار می گیرد زیرا عرصه روانی حاصـلاندیشه فانی ادمی و(حیطه اضـداد)است .از این رو چه بسا پیامی خوب یا پیامی بعـد دریافت کنـد .علم اعدا د و احکام نجوم و طالع بینی آدمی را هم چنـان در عرصه ذهنی(فـانی)نگـاه می دارد .زیرا تنها با راه و روش کارمایی سـر و کار دارد .منردی را می شـناسم که به حکم طالع نجومی خود بایـد سالها بیش مرده باشـد اما هنوز زنده و رهبر یکی از بزرگترین نهضت های است که در این سـرزمین برای اعتلای انسـانیت می کوشـد.برای خنثی کردن بیشـگویی شـر بایـد ذهنی بسـیار نیرومنـد داشت شـاگرد بایـد به تاکیـد نـدا در دهـد که :(هر بیشـگویی کاذب ناپدید می گردید هر مشـیتی که پدر در آسمان مقدر نکرده باشد از هم می پاشد و به فنا می انجامد و ارمان الهی

هم اکنون انجام خواهد پذیرفت)اما اگر پیامی نیکو فرا رسد که مژده سعادت یا ثروت دهد باید به ان چنگ انداخت و چشم به راهش ماند زیرا که به حکم قانون انتظار دیر یا زود عینیت خواهد یافت.ادمی باید مشتاقانه تسلیم اراده خدا باشد و صمیمانه اراده این خواست خداست که ارزوی درست دل هر انسانی را برآورد .(ترسان مباشید ای گله ی کوچک‌کند که اراده او را به جا اورد. که خواست پدر شما است که ملکوت را به شما عطا فرماید) و اراده ادمی باید به کار افتد تا لحظه ای از هدف خود چشم بر ندارد.بسر گمشده گفت:(من بر خاسته به نزد پدر خود می روم)همانا به یاری اراده باید از شر تفکر فانی رها شد.انسان عادی ترس را برایمان ترجیح می دهد پس ایمان حاصل اراده است.زمانی که معنویت در آدمی بیدار می شود .در می یابد که هر ناهماهنگی برونی نشانه ناهماهنگی ذهنی است.حتی اگر بلغزد یا به زمین بیفتد .پی می برد که هشیاری اومی لغزد یا می افتد.روزی یکی از شاگردانم در حال گذر از خیابان در خود کسی را ملامت می کرد و به مرد ی گفت:(واقعا که آن زن ناخوشایندترین موجود دنیا است)درست در همین وقت سه پسر پیشاهنگ او راهل دادند و به زمین افتاد بی درنگ موضوع را دریافت و پسرهای پیشاهنگ را سرزنش نکرد .تنها قانون بخشایش را فراخواند و الوهیت درون آن زن درود فرستاد.خوشا به حال کسی که حکمت را بیابد .زیرا که طریقهای او طریقهای شادمانی است..و همه راههای او سلامتی.زمانی که آدمی خواسته خود را از ذات کل طلبید باید هرگونه شگفتی آماده باشد .زیرا چه بسا وقتی که همه چیز به خیر و خوشی پیش می رود .چنین به نظر برسد که به خطا می رود.مثلا زنی گفته شده بود که در ذهن الهی از دست دادن وجود ندارد .پس نمی تواند چیزی را که از آن او است از دست بدهد. و هر چیزی که گم بشود خود یا همسنگ آن را باز خواهد ستاند.این زن چند سال بیش دو هزار دلار از دست داده بود.این پول را به خویشاوندی قرض داده بود .خویشاوندی نیز بی آنکه این موضوع را در وصیت نامه اش ذکر کند مرده بود.خشمگین ومنزجر بود چون نه پول را دریافت کرده بود و نه برای اثبات این قضیه مدرکی در دست داشت.بر ان شد که هرگونه خسارت را نفی کند و دو هزار دلار را از خزانه کل بازستاند.باید کارش را با عفو بخشایش خویشاوندش آغاز می کرد زیرا نفرت و عدم بخشایش درهای این خزانه ی شگفت انگیز را می بندد.از این رو این عبارت را تکرار کرد :(من از دست دادن را نفی می کنم چون در ذهن الهی خسارت وجود ندارد بس محال است که من دو هزار دلاری را که حق الهی من است از دست بدهم اگر دری بسته شود خدا دری دیگر می گشاید)او در آپارتمانی زندگی می کرد که به معرض فروش گذاشته شده بود این جمله هم در اجاره نامه قید شده بود که اگر خانه به فروش برسد مستاجران باید ظرف ۹۰ روز ان را تخلیه کنند.اما صاحب خانه ناگهان اجاره نامه را فسخ کرد و اجاره ی منزل را بالا- برد باز هم بی عدالتی بر سر راهش قرار گرفته بود اما این بار ابدا ناراحت نشد برای صاحب خانه برکت طلبید و تاکید کرد که :(بالا رفتن اجاره منزل نشان می دهد که من نیز به همین اندازه پولدارتر خواهم شد چون خدا روزی رسان من است .)اجاره نامه جدید برای اجاره بهای افزایش یافته تهیه شد اما به خواست خدا اشتباهی بیش امد که جمله ی مربوط به ۹۰ روز از قلم افتاد.چندی نگذشت که صاحب خانه موقعیتی برای فروش ساختمان به دست آورد .منتهی چون در اجاره نامه جدید نوشته نشده بود که مستاجران باید ظرف ۹۰ روز آپارتمان را تخلیه کنند می توانستند یک سال دیگر در آن بمانند از طرف بنگاه معاملات ملکی به آنها بیشنهاد شد که به هر مستاجری که خانه را تخلیه کند دویست دلار بدهند .بعضی از خانواده ها تخلیه کرئند اما سه خانواده از جمله همین خانواده انجا ماندند .یکی دو ماهی نگذشته بود که دوباره سر وکله ی صاحب بنگاه بیدا شد و از زن سوال کرد :(اگر هزار و پانصد دلار بگیری اجاره نامه ات را فسخ می کنی ؟) این فکر مثل برق از سرش گذشت که :(آن دو هزار دلار قرار است اینجا جبران شود) اما به یاد آورد که به سایر دوستان مقیم ساختمان گفته بود که اگر دوباره درباره تخلیه حرفی بزنند همه با هم اقدام خواهیم کرد و دوباره رهنمودش این بود که با ان ها نیز مشورت کند .آنها به او گفتند:(خب اگر صاحب بنگاه هزار و پانصد دلار به تو بیشنهاد کرده حتما دو هزا ر دلار را هم خواهد داد .) از این رو زن برای تخلیه خانه یک چک دو هزار دلاری گرفت به راستی که معجزه این قانون اعجاب انگیز بود . و آن جا بی عدالتی می نمود تنها وسیله ای بود برای به عینیت

درآمدن خواسته او و این اثبات واین حقیقت که خسارت و از دست دادن وجود ندارد .هر گاه آدمی در جایگاه معنوی خود باایستد تمامی حق خود را از این خزانه عظیم نعمت می ستاند .من سالیانی را که ملخ ها خورده اند به تو باز خواهم گرداند.ملخ ها یعنی تردید ها و ترس ها و نفرت ها و حسرت های تفکر فانی .تنها راه زنی که دار و ندار آدمی را به یغما می برد اندیشه های منفی خود اوست .زیرا هیچ کس جز خود آدمی چیزی به خود نمی دهد و هیچ کس جز خود آدمی چیزی را از خود دریغ نمی دارد.آدمی این جا است تا خود اثبات خدا باشد و شاهد حقیقت باشد و آدمی تنها زمانی می تواند آیت وجود خدا باشد که از تنگدستی توانگری بیافریند و از بی عدالتی بی عدالت.خداوند می گوید مرا این چنین آزمایش کنید که آیا روزن های آسمان را برای شما نگشوده ام و چنان برکتی بر شما نریخته ام که گنجایش ان نیست.قانون کارما و قانون بخشایش آدمی تنها آنچه را که می دهد باز می ستاند و بازی زندگی بازی بازی بومرنگهاست. و بندار و کردار و گفتار انسان دیر یا زود با دقتی حیرت انگیز به خود او باز می گردد . این قانون کارماست و کارما که واژه ای است سانسکریت یعنی (بازگشت) آنچه آدمی بکارد همان را درو خواهد کرد . دوستی حکایت خود را برایم بازگو کرد که کارکرد این قانون را نشان می دهد . دوستم گفت : (همه کارماهای من با عمه ام ارتباط بیدا می کند هرچه به او بگویم کسی دیگر عینا همان را به من می گوید وقتی درخانه هستم معمولا خیلی زود از کوره در می روم یک روز که داشتیم غذا می خوردیم عمه ام شروع کرد با صحبت با من و من همگفتم : (حرف نباشد می خواهم در آرامش غذا بخورم !) روز بعد با زنی نهار می خوردم که خیلی میل داشتم روی او اثر بگذارم . داشتم با شور و شوق صحبت می کردم که گفت : (حرف نباشد می خواهم در آرامش غذا بخورم !) چون هشیاری دوستم در سطحی بالاست کارمای او بسیار زودتر از کسی باز می گردد که در عرصه ی ذهن قرار دارد .هراندازه دانش آدمی بیشتر باشد مسئولیت او افزون تر است و اگر آن کس که از قانون معنویت با خبر است یه آن عمل نکند به عذابی الیم گرفتار خواهد آمد. ((ترس از خداوند (قانون) ابتدای حکمت است)) اگر به جای کلمه ((خداوند)) کلمه((قانون)) را بگذاریم مفهوم بسیاری از آیات کتاب مقدس روشن تر خواهد شد.

<div class="e>

ازخوب به عالی

نویسنده : جیم کالینز خلاصه کتاب: مترجم ناهید سپهر پور- ویراستار : دکتر نصرالله حلمی- ناشر : پیک آوین- نظرات بزرگان : "آقای کالینز در کتاب از خوب به عالی به دو پیام وسوسه انگیز اشاره می کند:اینکه افراد معمولی هم می توانند به سطح مدیریت عالی دست یابند و کسانی که اصول این کتاب را به کار ببرند، خواهند توانست موسساتی عالی و موفق را پدید آورند".وال استریت ژورنالکتابی که مدیران باید برای خواندنش بشتابند.یو اس اِی تودِیفهرست مطالب۱- خوب دشمن عالی است۲- رهبری سطح پنجم۳- ابتدافرد.. بعد هدف۴- رویارویی با حقایق نا خوشایند(و یقین به موفقیت)۵- مفهوم خارپشتی(سادگی در محدوده سه محور)۶- فرهنگ مبتنی بر نظم گرایی۷- شتاب دهنده تکنولوژی۸- چرخه رشد و چرخه نابودی۹- از مرحله خوب به عالی تا ماندگاری "دنیا هم به آدمهای بدبین نیاز داره هم به آدمهای خوشبین،آدمهای خوشبین هواپیما می سازند و آدمهای بدبین چتر نجات" ۱- خوب دشمن عالی استآنچه مرگ را تا این حد دشوار می سازد کنجکاوی ارضا نشده است. (برلی مارک هامغرب با شب)۱-۱. خوب ماندن سد راه تعالی است. و این یکی از مهمترین دلایلی است که موجب می شود سازمانها یا افراد،به ندرت از خوب به عالی برسند.ما معمولا در هر سطحی از جامعه،سازمان زندگی و... تنها برای رسیدن به سطح خوب تلاش کرده ایم و زمانی که به آن رسیدیم به همان قانع شده و همانجا توقف کرده و هیچ تلاشی برای بهتربودن یا به نوعی عالی شدن نکرده ایم. ما معمولا- مدارس خیلی خوبی نداریم ، زیرا به مدارس خوب اکتفا می کنیم.برخی از موسسات هرگز به درجه عالی

نمیرسند زیرا بسیاری از آنها به خوب بودن قانع اند واین... مشکل اساسی آنهاست.-چگونه یک شرکت خوب می تواند به یک شرکت عالی تبدیل شود؟؟؟۲-۱. کنجکاوی جسورانهجیم کالینز: برای من هیچ چیز هیجان انگیزترازاین نیست که سوالی انتخاب کنم کهجواب آن را نمی دانم و سپس به منظور یافتن پاسخ دست به تحقیقبزنم.۳-۱. فرایند تحقیقی به سرپرستی جیم کالینز در ۴ مرحله انجام شد:۱-۳-۱. تحقیق: در حالی که ذهنم درگیر این سوال بود به گرداوری یک گروه تحقیقاتی متشکل از بیست و یک نفر پرداختم.اولین کار اینگروه پیدا کردن شرکت هایی بود که الگوی رهسپاری تعالی را نشانمی دادند.شرکتهایی که طی مدت ۱۵ سال دارای سودهای سهام مرکب،در حدعادی بازار یا پایین تر بودند اما در یک مرحله خاص به طور ناگهانیجهش کرده و در طی ۱۵ سال بعد میزان سودهای سهام مرکب آنهاحداقل به ۳ برابر رسیده بود. شرکتهای رهسپار تعالینام موسسه نتایج حاصل از نقطه جهش تا ۱۵ سال پس از آن سال جهش تا ۱۵ سال بعدابوت ۳.98 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۴-۱۹۸۹سیر کویت سیتی 18.50 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۲-۱۹۹۷فانی می 7.56 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۴-۱۹۹۹ژیلت 7.39 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۰-۱۹۹۵کیمبرلی کلارک 3.42 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۲-۱۹۸۷ کروگر 4.17 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۳-۱۹۸۸نوکور 5.16 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۵-۱۹۹۰فیلیپ موریس 7.06 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۶۴-۱۹۷۹پیتنی بوز 7.16 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۳-۱۹۸۸والگرینز 7.34 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۵-۱۹۹۰ولز فارگو 3.99 برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۳-۱۹۹۸نکته: ما مقدار ۱۵ سال را قرار دادیم تا شرکت هایی که ناگهانی یا به طور شانسی به کسب موفقیت م رسیدند را حذف کنیم. ما ۳ برابربازار را انتخاب کردیم زیرا از عملکرد شرکت هایی که عمدتا به شرکت های عالی معروف بودند فراتر میرفت. به عنوان نمونه:(کوکاکولا- اینتل- موتورول-جی ای) که اینها از شرکت های ممتاز سالهای ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ بودند که فقط 2.5 برابر بیشتر از بورس سهام سود داشتند.۲-۳-۱. مقایسه: درمقابل شرکتهای رهسپار تعالی دو دسته از شرکتهای هم ترازانتخاب شدند.سری اول: شرکت هایی کاملا مسطح(فرصت ها و منابع یکسانی داشتند اما جهشی از خوب به عالی نداشتند)سری دوم:شرکت های هم تراز بی ثبات(تغییرات کوتاه مدت به سوی تعالی داشتند ولی در حفظ آن موفق نبودند) تمام گروه های مورد مطالعهشرکت های رهسپار تعالی شرکت های هم ترازابوت آپجانسیر کویت سیتی سیلوفانی می گریت وسترنژیلت وارنر-لامبرتکیمبرلی کلارک اسکات پیپرکروگر آ اند پنوکور بتلهم استیلفیلیپ موریس آر.جی رینولدزپیتنی بوز درسوگرافوالگرینز اکردولز فارگو بانک آمریکاشرکتهای هم تراز نا پایدارباراوز کرایسلر هریس هاسبرو رابرمید تلدین۳-۳-۱. درون جعبه سیاه:توجه خود را به تحلیل عمیق هر کدام از ۲۸ شرکت بالا- در طول ۵۰ سالمعطوف کردیم. تماممطالب از قبیل: خط مشی،تکنولوژی و مدیریت بررسی شد. مابر آن شدیم تا تلاش تحقیقاتی خود را همچون نگاه کردن به درون یک جعبه سیاه فرض کنیم.(رسیدن به پاسخ در هر مرحله مانند چراغی بود که درون جعبه سیاه را برای ما روشن می کرد.) دستاوردهای عالی دستاوردهای خوب۴-۳-۱. از بی نظمی تا مفهوم:یک فرایند فعل و انفعالی که با جابجا کردن ایده ها،بسط دادن و مقایسهآنها با دادهها،تجدید نظر کردن در مورد آنها،ساختن یک چهارچوب تازه وسپس تردید در درستی آنها به واسطه یافتن شواهد جدید و آنگاه بازسازی دوباره آنها صورت پذیرفت. وسرانجام چهارچوبی که از آن به عنوان چرخه رشد میتوان نام برد به وجود آمد که دارای یک فرایند سه مرحله ای:افراد منضبط،افکار منضبط،و عملکرد منضبط بوده،ودر هر یک از این مراحل دو مفهوم مهم نهفته که به عنوان قوانین ثابت فرایند رهسپارتعالی به این موضوع می پردازدکه چگونه در خصوصنتایج عالی هر تعریفی را که به بهترین شکل با سازمان انطباق دارد در نظر بگیریم. ۲- رهبری سطح پنجمشما می توانید در زندگی از عهده هر کاری برآیید،به شرط آن که برایتان فرقی نکند، آن کار به چه کسی نسبت داده می شود.هری اس.ترومان در تحقیقاتی که انجام گرفت مشخص شد شرکت های رهسپار تعالی طی سالهای جهش تحت مدیریت سطح پنجم یعنی بالاترین سطح در سلسله مراتب مدیریتی،که در رأس دیگران است،بوده اند.۱-۲. رهبران سطح پنجم دارای چه خصوصیاتی هستند؟در مقایسه با

مدیران همتراز، رهبران سطح پنجم علاوه بر دارا بودنتمام خصوصیات مدیرانچهار رده پایین تر از خود، افرادی متواضع، ساکت، موقر و حتی کم رو هستند، و ترکیبیمتناقض از تواضعانسانی و جسارت حرفه ای را در کار خود دارند . آنها به طرزیباورنکردنیجاه طلبند، اما این جاه طلبی در وهلهٔ اول و قبل از هرچیز، برایسازمان است نه برایخودشان. و به دور از خودخواهی و غرور به هدفی بزرگتریعنی ساختن یک شرکت عالیمی اندیشند.او می خواهد شرکت حتی در نسل بعداز خود موفق تر باشد . بدین لحاظمدیرانِ پس از خود را به گونه ای انتخاب می کند که به هدف یاد شده نزدیک شود. رهبران سطحپنجم به هنگام کسب موفقیت با ذکر عامل شانس، آن را بهعوامل بیرونی و غیر از خودنسبت داده و به هنگام شرایط نامطلوب، به آینه می نگرد و مسئولیت را به عهده می گیرد.در حالی که در بیش از سه چهارم شرکت های همتراز، رهبرانخودمحورِ سطح چهارم، کسی رابرمی گزینند که شکست بخورد یا عملکرد ضعیفی داشته باشد، و تنها به موفقیت خود می اندیشند.مدیران سطح پنجم دارای نوعی تواضع قابل احترام بوده و کم تر خود را مطرح میکنند .به ظاهر فردی عادی و بدون هیاهو که نتایج فوق العادهای به دست می آورد.آنها دارای اراده کاری تزلزل ناپذیر بوده و با تلاشی پیگیر و خستگی ناپذیر سعی در کسب نتایج با ثبات دارندو هرآنچه برای به اوج رساندن سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه مهم نیست کهتصمیمات تا چه حد حساس یا دشوار هستند . آنها به تبعیض به سودخویشاوندباورنداشته و تصدی امور را به بهترین کسانی که می شناسند،می سپارند و ارتباطخانوادگی یاطول دوره تصدی متضمن واگذاری تصدی پستی حساس برای آنها نیست.۲-۲. آیا می شود به رهبری سطح پنجم رسید؟فرضیهٔ جیم کالینز:افراد به دو گروه تقسیم م ی شوند:عده ای بالقوه تواناییتبدیل شدن به رهبری سطح پنجم ر ا دارند و عدهای دارای این توانایی هستند.رهبرانسطح پنجم بالقوه در جامعه وجود دارند . بسیاری از افراد پیرامون ما ظرفیت تبدیل شدن بهرهبری سطح پنجم را دارند، فقط کافی است بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم و توجهداشته باشیم که بسیاری مردم تا سطح پنجم قابلیت رشد را دارند.خصوصیات سطح پنجمشما را قادر می کند سایر یافته ها را به کاربندید و سایر یافته های این پژوهش به شما کمکمی کند به سطح پنجم برسید.۳-۲. ابعاد دوگانهٔ رهبری سطح پنجمرهبران سطح پنجم یک موضوع تحقیق دوگانه هستند:فروتن وبا اراده، متواضع و شجاع.اراده حرفه ای تواضع فردی دستاوردهای بی نظیری کسب می کند،عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است. اراده ای راسخ برای انجام هر کاری دارد کهبهدستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود، هرقدر هم که دشوار باشد. به مقداری کم تر از ایجاد شرکتی بزرگ وپایدار قانع نمی شود.مسئولیت نتایج نامطلوب را خود به عهدهمی گیرد و هرگز افراد، عوامل بیرونی یابدشانسی را مقصر نمی شمارد. تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردماحتراز می کند و هرگز خودستایی نمی آند.همراه با سکوت، و اراده ای آرام عمل می آند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می کند، نه اقتدار تأثیرگذارفردی.جاه طلبی را برای شرکت می خواهد نه برای خودش،جانشینانی برمی گزیند که درنسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند.پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر،عوامل بیرونی و یا خوش شانسی نسبت می دهد.۳-اول فرد.... بعد هدفلحظاتی فرا می رسد که دیگر نمی توان در انتظار کسی ماند در این هنگام، یا جایگاه خود راحفظ کرده اید و یا از آنبرکنار شده اید.

کن کی سینکاتی که در این فصل اهمیت دارد و به آن می پردازیم این است که۱) ابتدا فرد شایسته را به سازمان بیاوریم وبهد هدف خود را تعیین کنیم.۲) میزان دقت ئیو سختگیر بودن در انتخاب افراد است که تأثیر به سزایی دررستندن شرکت به نقطه اوج دارد.۱-۳. رهبران رهسپار تعالی در راستای رسیدن به سه حقیقت حرکت می کنند:۱- قبل از انتخاب هدف به فکرانتخاب افراد مناسب می باشند.۲- قبل از انجام هر حرکتی استخدام افراد شایسته۳- اطلاع از این که استخدام افراد نالایق حتی در یک مسیر درست،مانع رسیدن به یک سازمان بزرگ میشود.اگر ما در ابتدا هدف را انتخاب کنیم و به واسطه هدف افراد را وارد سازمان کنیم.با تغییر هدف مطمئناً دچار مشکل خواهیم شد.ولی اگر از همان ابتدا افرادی برتر و شایسته را انتخاب کنیم و بنا بر ویژگی های سایر کارکنان سازمان به سازمان ملحق شوند دیگر در هنگام تغییر با مشکل روبرو نخاهیم شد.باید افراد شایسته را استخدام کنیم

زیرا دیگر مسئله انگیزه و اداره کردن آنها حل می شود زیرا آنها به واسطه انگیزه های درونی خود به حرکت در می آیند.اگر افراد نالایق را استخدام کنیم، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنیم، باز همنخواهیم توانست به سازمانی عظیم تبدیل شویم برخلاف شرکت های رهسپار تعالی، شرکت های همتراز اغلب ازروش "نابغه ایباهزارمشاور" پیروی می کنند. یک مدیر نابغه هدف را مشخص می کند و بدون ایجاد گروه هایمدیریتی بزرگ، صرفاً با گروهی ازمشاوران توانا به سوی تحقق اهداف حرکت می کند. وچنانچه سازماننابغه را از دست بدهد، روش حرکتی شرکت با شکست روبه روخواهد شدو حرکت رو به اوج آن متوقف می شود.فرق شرکتهای رهسپار تعالی و شرکتهای همترازگروه مدیریت + مدیر سطح پنجم = (شرکتهای رهسپار تعالی)رهبر سطح پنجم:ابتدا فرد:ابتدا افراد مناسب را استخدام کنید،بعد یک گروه برتر مدیریتی تشکیل دهید.بعد هدف:وقتی افراد مناسب را انتخاب کردید،بهترین مسیر را برای رسیدن به اوج انتخاب کنید. یک نابغه باهزار مباشر =(شرکتهای همتراز)رهبر سطح چهارم:ابتدا هدف:دیدگاهی برای تعیین مقصد،انتخاب مسیری برای حرکت به سمت آن.بعد فرد:استخدام گروهی از مباشران توانا برای نیل به آن مقصد. شرکت های رهسپار تعالی معتقدند در جهش خوب به عالی، انسان مهمترین سرمایهنیست بلکه انسان هایلایقمهم ترین دارایی و سرمایه هستند. در تشخیص افراد لایق به صفات شخصیتی ،اخلاقی بیشتر اهمیت می دهند تانسبت به مهارت و تخصص.زیرا معتقدند دانش و مهارت را می توان آموخت ولی جنبه هایی مثل شخصیت ، وجدان کاری و... ریشه در سرشت آدمی دارد. رهبران مؤسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی سختگیر هستند،اما انسان ظالمی نیستند.سختگیر بودن یعنی استفاده از معیارهای دقیق و به طورپیوسته در هر زمان، در تمام سطوح به خصوص در بخش مدیریت .سختگیر بودن نه ظالمبودن به معنای آن است که شایسته ترین افراد نباید در جایگاه خود نگرانی داشته باشند وباید بتوانند به طور کامل روی کار خود متمرکز شوند و با حفظ این رویکرد، آنان بیکارسازی وتجدیدسازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای توسعهٔ امور در نظر نمی گیرند. در حالی کهدر شرکت های همتراز در حد بسیار وسیعی از بیکارسازی استفاده میشود.۲-۳. شرکت های رهسپار تعالی در خصوص سختگیر بودن خود نسبت به نیروی انسانی، ازسه قانون کاربردی پیروی می کنند:۱- زمانی که مردد هستید، استخدام نکنید . به بررسی ادامه دهید.۲- وقتی متوجه می شویدکه لازم است افرادسازمان راتغییردهید، اقدام کنید.۳- مسئولیت بزرگ ترین فرصت ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نهبزرگ ترین مشکلات را.نتیجه:وقتی تصمیم می گیرید از شر مشکلات خلاص شوید، طوری عمل نکنید کهبهترین افراد خود را از دست بدهید.۴- رویارویی با حقایق نا خوشاینددر باب رهبری مردم، اشتباهی بدتر از این نیست که به امیدهای واهی تکیه کنیم و خیلی زود از میان برویم.وینستون چرچیل،کتاب پایه نابودیتحقیقات نشان می دهدکه اتخاذ تصمیمات درست و اجرای آنها به طورمستمر، منجر بهنتایج پیشرفت می شود. در شرکت های رهسپار تعالی، تصمیمات مناسب و درست خیلیبیشتر از تصمیمات نادرست بوده.دونوع طرز فکر قانونمند و مشخص در اتخاذ تصمیمات درست در شرکت هایرهسپار تعالیمورد استفاده قرار می گیرد: آنان این عملکرد را از طریق رویارویی باحقایق ناخوشایند بهاجرا می رسانند. آنها یک چارچوب ساده، امابسیار خردمندانه را مرجع تمام تصمیمات خود قرار می دهند.شرکت های رهسپار تعالی سعی میکردند با ایجادفضایی که در آن کارمندان فرصت زیادی برای ابراز عقیده داشتند، با حقایقناخوشایند روبهرو شوند.۱-۴. ایجاد فضایی که در آن حقایق شنیده شود، از چهار رکن اساسی تبعیت می کند:۱- مقدم شمردن سؤالات نه پاسخ : یعنی سؤالاتی که باعث کشف حقیقت شود، بدون بارسرزنش و در برداشتن تواضع برای درک حقیقتی که شما هنوز در موردش اطلاعات کافیندارید. تا بتوانید پاسخ آن را بدهید و سرانجام پرسیدنسؤالاتی است که شما را بهبهترین دیدگاه ممکن هدایت کند.۲- بهره جستن از بحث و گفتگو به جای زورگویی و اجبار : اتخاذ بحث های داغ، برخوردسالم، گفتگوهای پرشور، به گونه ایکه به افراد اجازه دهد هرچه می خواهند بگویند وبعد به تصمیمی که گرفته می شود تن دردهند، از خصوصیات افرادی بود که در جستجویبهترین پاسخ بودند.۳- هدایت نقد و ارزیا بی موفق دقیق، بدون سرزنش:اگر افراد شایسته ای در سازمانداشته باشیم،

هرگز لازم نیست که فردی را مقصر کنیم، بلکه باید درصدد درک و یادگیرباشید.۴- ایجاد مکانیسم های "پرچم قرمز ": این روش ابزار مفید و سودمندی را در اختیار مدیرانیکه به سطح پنجم نرسیده اند قرار می دهد، تا بتوانند اطلاعات خود را به اطلاعات غیرقابلاغماض تبدیل کنند و فضایی را ایجاد کنند که درآن حقایق شنیده شود . این در حالیاست که رهبران پیشرفتهٔ سطح پنجم بدان نیازی ندارند.۲-۴. اعتقاد تزلزلناپذیر در میان حقایق ناخوشایند:شرکت های رهسپار تعالی همچون سازمان های همتراز، با ناملایمات وبدبیاری هایی روبه روبوده اند، ولی در رویارویی با حقایق ناخوشایند، دچار نوعی شعف می شوند که باعثمی شود هرگز تسلیم نشوند و از مقاومت دست برنمی دارند، حتی اگر مدت زیادی طولبکشند.آنها از نوعی راهکار روانشناختی مهم، تحت عنوان "تناقض استوک دیل " برابرساندن شرکت از مرحلهٔ خوب به عالی بهره میجویند.تناقض استوک دیلیقین داشته باشید که به رغم وجود مشکلات، سرانجام موفق خواهید شد. و در عین حالبا بدترین و ناخوشایندترین واقعیات زندگی، هر قدر هم طاقت فرسا، روبه رو شوید.رهبران شرکت های رو به تعالی با روبه رو شدن با حقایق، نیازی به صرف زمان و انرژیبرای ایجاد انگیزه در نیروهای خود ندارند بلکه می دانند یکی از مهم ترین عواملی که انگیزه افراد شایسته آنها را از بین می برد، این است که چشم خود را به روی حقایق ناخوشایندببندند.۵- مفهوم خارپشتی(سادگی در چارچوب سه محور)خودت را بشناس.نوشته افلاطون۱-۵. مفهوم :مفهوم خارپشتی درک این نکته است که در کدام زمینه می توانیدبهترین عملکرد را داشته باشید.مفهوم خارپشتی، مفهوم ساده و شفاف ناشی از درک عمیق فصل مشترک سه محورفکری زیر است:۲-۵. برخوردار شدن از دریافت خارپشتیشرکت های رهسپار تعالی همیشه نظم لازم برای ماندن در سه محورفکری ذکر شده رارعایت کرده اند.اساس این دیدگاه انتخاب افراد مناسبی است که به طورجدی درموردمسائل بتوانندبحث وگفتگو کنند.با ایجاد یک هیئت مشاوره می توانیم مطابق مفهوم خارپشتی خودعمل کنیم وبا تعداد دفعاتی که دریک مدت زمانی معین، این دوره کامل را مرورمی کنیم،می توانیم به فرایند درک خارپشتی سرعت بخشیم.باید در نظر داشته باشیم که به طورمتوسط ۴ سال طول می کشد تا شرکت های رهسپار تعالی به نوع درک خارپشتی دستیابند. و همیشه به نسبت شرکت های همتراز وقت بیشتری را به تصمیم گیری استراتژیکاختصاص می دهند۳-۵. ویژگی های هیئت مشاوره:ویژگی های هیئت مشاوره۱. هیئتی که بتواند هنگام مواجهه با ساز مان با موضوعات مهم به عنوان ابزاری برای شناخت موقعیت عمل کند.۲. این هیئت توسط مدیران سازمان تشکیل شده و مورد استفاده قرار می گیرد و به طوردائم، پنج تا دوازده نفر در آن حضور دارند.۳. هر یک از اعضای این هیئت قادر به مباحثه و گفتگو به منظور شناخت واقعیت هستند، مشروط براین که این توانایی ناشی از نیاز خودخواهانه فرد برای رسیدن به یک هدف یا حفظ علایق کوته بینانه نباشد.۴. هر یک از اعضا بدون استثنا به اعضای دیگر احترام می گذارد.۵. اعضای هیئت مشاوره دارای طیفی از دیدگاه ها هستند، اما هر یک از آنها نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیطی که در آن فعالیت می کنند، دانش عمیق تری دارند.۶. هیئت مشاوره متشکل از اعضای اصلی گروه مدیریت است، اما محدود به گروه مدیریت نیست. همین طور هر مدیری نمی تواند به طور اتوماتیک یکی از اعضا باشد.۷.هیئت مشاوره یک گروه دائمی ست نه کمیته ای برای مواردخاص که برای یک پروژه خاص گردکوری شده باشد.۸. هیئت مشاوره جلسات دوره ای برگزار می کند، مثلاً یک بار در هفته یا سه ماه یک بار.۹. این هیئت به دنبال اتفاق نظر نیست، آما اینکه می داند تصمیمات توافقی اغلب با تصمیمات هوشمندانه مغایرت دارند . لذا، مسئولیت تصمیم نهایی به عهده رهبر گروه مدیریت است.۱۰ . این هیئت یک گروه غیر رسمی است که نام آن در هیچ یک از مدارک رسمی شرکت قید نمی شود.۱۱ . این هیئت می تواند عناوین مختلفی داشته باشد، که معمولاً ضرری برای شرکت ندارند. در شرکت های رهسپار تعالی این هیئت ها عناوین مفیدی دارند از جمله،کمیتهٔ افزایش سود درازمدت، کمیتهٔ تولیدات شرکتی، گروه تفکر استراتژیک و انجمن مدیران.۶- یک فرهنگ مبتنی بر نظمآزادی فقط بخشی از یک داستان و نیمی از حقیقت است.... به همین دلیل است که منتوصیه می کنم در مقابل مجسمه آزادی در ساحل شرقی، یک مجسمه مسئولیت هم در ساحلغربی نصب شود.ویکتور ای فرانکلکتاب"انسان در جست

و جوی معنا" بهترین پاسخ به سؤال "رهسپاری تعالی " در نظم نهفته است . ازفرهنگ مبتنی بر نظم و وجدان کارآفرینی در کنار یکدیگر نیرویبجادویی به دست می آید که شما را به سمتعملکرد بهتر و نتایج پایدارسوق می دهد.۱-۶. فرهنگ مبتنی بر نظم مستلزم نوعی دوگانگی است .۱- از سوییمستلزم افرادی است که به سیستم منسجم پایبند هستند، ۲- از سوی دیگر، در چارچوباین سیستم به افراد آزادی ومسئولیت داده می شود .در شرکت های رهسپار تعالی برنامه ریزی با ارزشمندتر از خود برنامه است فرهنگی ماندگارمبتنی برنظم را بنامی کنند، در حالی که شرکت های همتراز شخصاًبا اتکا به اهرم زور و مستبدانه، خواستاربرقراری نظم هستند. هرقدر یک سازمان نظم بیشتری برای ماندن در سه محورفکری(پایبندی به مفهومخارپشتی) داشته باشد، به همان نسبت از موقعیت های مطلوب بیشتری برای رشدبرخوردار خواهد بود .۲-۶. فهرستی از کارهایی که نباید انجام دهیم آیا فهرستی برای "کارهایی که باید انجام دهید" دارید؟ آیا فهرستی هم از"کارهایی که نباید انجام دهید" دارید؟در شرکت های رهسپار تعالی پیش از فهرست "کارهایی که باید انجام دهند "، از فهرستکارهایی که نباید انجام دهند بهره می گیریم . آنها با روشی بسیار منظم انواع امور غیراساسی و بی اهمیت را از برنامۀ کاری خود حذف میکنند. برای آنها داشتن یک دریافتخارپشتی، یعنی انتخاب درست یک زمینه مطابق با محو ر خارپشتی و بعد سرمایه گذاریکامل در آن زمینه . آنها همچنین اعتقاد دارند اگر همه چیز بر سر جای خود باشد، "درستفرض کردن " خیلی سخت نیست . و بودجه بندی در این شرکت ها یعنی تصمیم گیری درزمینه هایی که با مفهوم خارپشتی انطباق دارد و باید بودجه کامل به آن اختصاص یابد.۷- شتاب دهنده های تکنولوژیاغلب انسان ها مردن را به فکر کردن ترجیح می دهند.اما هستندبسیاری که فکر میکنند.برتراند راسلنگرش شرکت های رهسپار تعالی در خصوص تکنولوژی، تغییراتآنونحوه استفاده وبه کارگیری آن کاملاً مغایرشرکت های همتراز خوداست.سازمانهای رهسپار تعالی در به کارگیری تکنولوژی هایی که به دقتانتخاب می شوند پیشرو هستند. آیا این تکنولوژی با مفهوم خارپشتی هماهنگی مستقیم دارد؟برای شرکت های رهسپار تعالی تنها تکنولوژی هایی اهمیت دارد که با مفهوم خارپشتی سازگار باشد.به محض اینکه متوجه بشوند نوعی ازتکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگ است، در به کارگیری آن پیشگام شده اند وپیشرفت کرده اند . و در صورتی که هماهنگی ای مشاهده نکنند، درحد لزوم از آن بهرهنگرفته اند و یا به طور کلی از آن چشم پوشی کرده اند. بدین لحاظ تغییرات و رشد تکنولوژیآنان را دچار ترس از عقب ماندن نمی کند و آنان را در دام تکنولوژی نمی اندازد. این در حالیاست که در شرکت های متوسط، به واسطه ترس از عقب ماندن از دیگران، برانگیخته شدهو تکنولوژی خود را کورکورانه انتخاب م یکنند.در نهایت تکنولوژی هرقدر جالب باشد، نمی تواند به خودی خود انگیزه ای برای تغییرمرحله خوب به عالی را ایجاد کند یا شما را به سطح پنجم برساند، افراد نالایق را به افرادشایسته تبدیل کند، حقایق نامطلوب را به کسی القا کند، پایداری تزلزل ناپذیر را به وجودآورد، جایگزین درک عمیق سه محوری فکری و تبدیل آن به یک مفهوم ساده خارپشتی شودو یا فرهنگ نظم به وجود آورد.۸- چرخه رشد و چرخه نابودیتحول یعنی، حرکت دادن چرخ .ایگور استراوینسکی۱-۸. چرخۀ رشد: فرایندرهسپاری به تعالی نتیجه یک عملکرد تدریجی است نه یک حرکت ناگهانی.فرایند رهسپاری به تعالی یک موقعیت ناگهانی نیست، ولی از دیدناظران بیرونی، بسیار چشمگیر و ناگهانی است و شامل پیشرفت های تقریباً تحول آمیزاست. اما از دیدگاه افراد درون سازمانی بیشتر شبیه فرایند توسعه تدریجی است .هرگز یکعملکرد مجزا، برنامه ای بزرگ، ابتکاری عالی یا یک اقدام انتقالی یا لحظه ای معجزه آساییدر کار نبوده، بلکه تحولات تابع یک الگوی قابل پیش بینی بر آماده سازی و پیشرفت بودهاست. به کاربردن دوعامل بردباری ونظم ازروش تکامل تدریجی تا پیشرفت.شرکت های رهسپار تعالی به رغم رویارویی با برخی از شرایط دشوار اینروش را دنبال م یکنند و به واسطه دو عامل بردباری و نظم از روش تکامل تدریجی تاپیشرفت پیروی می کنند. شرکت های رهسپار تعالی مایل نبودند از همان ابتدا اهداف بزرگ خود را به عموم اعلام کنند.چرخه ی رشد به جای شما حرف میزند، لازم نیست از همانابتدا اهداف بزرگ خود را بازگو کنید. (تأثیر چرخه رشد)آنها معتقدندمردم با دیدن شتاب

چرخه رشـد و با دیـدن مرحله به مرحله موفقیت های آنها نه در غالبکلمات، بلکه بنا به شواهـد عینی، به آنها اطمینان خواهنـد کرد . بـدین لحاظ هیـچ نیرویی راصـرف جلب مشارکت و برانگیختن مردم نمی کننـد و ایمان دارند بسـیاری از مشـکلات مربوطبه تعهد، جلب مشـارکت، ایجـاد انگیزه و تغییر، تحت شـرایط مطلوب خودبه خود برطرفمی شونـد و اصولاً همکاری در پی نتایـج حاصل می شود نه از راهی دیگر . مفهوم چرخه رشد۲-۸. چرخه نابودی:در مقابل شرکت های رهسپار تعالی، شرکت های همترازالگوی بسیار متفاوتی را به شکل چرخه نابودی دنبال می کنند. آنها اغلب برنامه هایجدیدی را درپیش می گرفتند و با هیاهو و جار وجنجال زیاد سعی داشـتند تا در بین مردمایجاد انگیزه کننـد و بـدون گـذران مرحله رشد تدریجی، مستقیماً وارد مرحله پیشـرفتمی شدند. آنها با اتخـاذ یـک برنامه بزرگو یا یک نوآوری موفق در برهه ای خاص از تاریـخ،سـعی داشـتند به نقطهپیشـرفت برسـند و بعـد از مواجهه بادسـتاوردهای ناموفق و در نتیجهتغییر مسیرهای فراوان، انجام خریدهای نادرست و انتخاب مدیرانی که عملکرد مدیرانقبلاز خود را خنثی می کردندومسیر رشـد را تغییر می دادنـد در نهایت از حفظ یک مسیر روشـنو ثابت ناکام میماندند.۳-۸. شـرکت ها از کجا بداننـد در جهت چرخه رشـد در حرکتنـد یـا در جهت چرخه نابودیمشـخصهٔ شـرکت هایی که در حال رشـد هسـتند (شـرکت های رهسپار تعالی)   مشـخصهٔ شـرکت هایی که در حال نابودی هسـتند (شـرکت های همتراز) سـعی دارند با رشد تدریجی به پیشرفت نایل شونـد.با مجموع های از اقـدامات و تلا شـها به پیشـرفت دست می یابنـد و چرخه رشد را بی وقفه می گردانند و آن را همچون یک فرایند تدریجی تلقی می کنند.   سعی دارند بدون طی کردن مراحل تدریجی، یکراست به سمت پیشرفت حرکت کنند. برنامه های بزرگی را اجرا می کننـد، تلاش می کننـد تا تغییرات اساسـی، تحولات چشـمگیر و تجدیـد سازمان های بی سابقه انجام دهند، همیشه در انتظار یک لحظـهٔ معجزه آسا یا یک منجی جدیـد هسـتند.با واقعیت های ناخوشایند روبه رو می شوند تا به روشـنی ببینند که چه قدم هایی را باید برای شـتاب بردارند.   خواسـته های زودگذر دارند و به جای روبه رو شدن با واقعیات ناخوشایند، سازمان را بـا آشـفتگی و جـار و جنجـال اداره می کننـد.از انسـجام فکری و یـک مفهوم خـارپشتی روشن برخوردارنـد و بـا عزمی ثابت در راسـتای همین چارچوب فکری حرکت می کننـد.   ناسازگاری شدیـدی در سازمان به چشم می خورد، مدام به سـمت هدف های زودگـذر منحرف می شونـد و کاملاًـ خـارج از محورهـای فکری خود حرکت می کننـد.از الگوی افراد منضبط (ابتـدا فردا(افکـار منضبـط و عملکرد منضبط پیروی می کنند.   بی مقدمه دست به عمل می زنند، بدون تفکر منضبط و بدون اینکه در وهله اول افراد شایسـته را انتخاب کنند.پس از دستیابی به پیشـرفت، چنانچه بخواهند از روش خرید شـرکتها استفاده کنند، سعی می کنند با خریدن شرکت هـای بزرگ، بر شـتاب خود بیفزاینـد.   در واکنش به تغییرات تکنولوژیکی دچـار ترس و دلهره می شونـد که مبـادا از آنها عقب بماننـد.برای جلب مشارکت مردم تلاش چندانی نمی کنند، شـتاب حرکت آنها خودبه خود انگیزهٔ مشارکت را در مردم ایجاد می کنـد.   قبل از رسیدن به نقطه پیشـرفت، در تلاشـی مـذبوحانه، می خواهند با خرید شـرکت های دیگر، به حرکت خود شـتاب دهند.اجازه می دهند تا دستاوردهایشان به جای آنها سخن بگویند   به شدت تقلا م ی کنند تا مردم را به مشارکت ترغیب نمایند و آنها را مجذوب دیدگاه های جدید خود کنند.به مرور زمان به انسـجام می رسـند، نسل های جدید عملکرد نسل پیشـین را ادامه می دهند، چرخه رشد آنها پیوست سرعت فزاینده ای می گیرد.   برای جبران دستاوردهای مأیوس کننده، آینده را واگذار می کنند. به مرورزمـان ناهمـاهنگی سازمـان هویـدا می شود، هر مـدیر جدیـد یـک خط مشـی کاملاً جدیـد را درپیش می گیرد، چرخه حرکت متوقـف می شـود و چرخـه نـابودی از نـو آغـاز می گردد.۹-   از رهسـپاری به تعـالی تـا پایـداریکار بزرگترین جـذابیت زنـدگی است.پابلو پیکاسورهسپاری به تعالی نه پی آیندی برای روند پایداری بلکه، مرحلهٔ ماقبل آن است.□   نخستین مدیران شرکت های عالی و پایـدار از چارچوب رهسپاری به تعالی پیروی کرده انـد، تا به عنوان کارفرما، شـرکت نوپای خود را به سمتپیشـرفت حرکت دهند و مدیرانعامل سعی داشتند که شرکت هایی که ازقبلتأسیس شده، از وضعیت خوب به عالیبرسانند. □   برای گذر از شرکتی با نتایج عالی و پایدار بهشرکتی بزرگ و پایدار در سطحی نمونه، باید ارزش ها و اهداف اصلی خود را که فراتر ازکسبسود هستند، با

خط سیر اصلی خود همگام سازید. ارزش نهادی برای رسیدن به سطح عالی و پایدار حائزاهمیت است، ولی هیچگونه ارزش نهادی و مشخصی برای تبدیل شدن شرت هایبزرگ وپایدار وجود ندارد . نکتهٔ مهم و اساسی ایناست که شما از ارزش های نهادی برخوردار باشید و بدانید آنها چه هستند و به طور آشکارآنها را در سازمان خوداعمال کرده و در طول زمان حفظ نمایید . شرکت های بزرگ و پایدار استراتژی های کاری و نحوه عملکردهایخود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق می دهند. ۱-۹. چهار ایده اصلی دربرگیرنده مرحله پایداری هستند که هرکدام به واسطه یافته هایرهسپار تعالی توانمندشدهاند:۱- سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل : سازمانی که با مدیران مختلفدر دوره هایمختلف بتواند پایداریخود راحفظ کند.۲- نبوغ دوگانگیحرآت با حداآثر توان به سمت دو هدف به طور همزمان.۳- طرز فکر نهادیالقا آردن ارزش ها و نهادی به عنوان اصلی برای تصمیم گیری وتأثیرگذاری برای افرادسازمان طی یک مدت طولانی.۴- حفظ تفکر اصلی در عین حرکت به سمت پیشرفت به عنوان یک نقطهٔ ثابت به هنگامهرگونه تغییر عملکردیا خط مشی، و تعیین اهداف بزرگ و مخاطره آمیز و جسورانههمگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آنها.۲-۹. توجه به چند نکته مهم بایدِ تفاوت بین یک هدفبزرگ و مخاطره آمیز منفی و یکهدف بزرگ مخاطره آمیز مثبت مشخص گردد. پاسخبه این سؤال که چرا عالی باشیم بیان گردد.ترکیب سه محور فکری و هدفبزرگ به تنهایی نمی تواند موجبعالی بودن و پایداری سازمان باشد . رسیدن به شرکتیبزرگ و پایا زمانیاتفاق می افتد که مفاهیم رهسپازی به تعالی و مفاهیم پایداری بهصورتیدرهم آمیخته شده و به طور مداوم و به مرور زمان مورد استفادهقرارگیرد. وهرگاهدر انجام این ایده های مهم سستی کنیم، به گونه ای اجتناب ناپذیر به سمت متوسط شدنپسروی می کنید. ۳-۹. چرا عالی بودن؟باید به خاطر بسپاریم عالی شدن به مراتب آسان تراز خوب و عالی بودن است . باید دریافت که مقدار کاری که انجام می دهیم به بهترین صورتبا نوعی از اتلاف انرژی روبه رو بوده در صورتی که اگر روش کاری خود را با به کارگیریمفاهیم ذکر شده توأم ساخته و کارهای غیر وابسته به این اصول را حذف کنیم، به نتایجبهتر و درنتیجه زندگی بهتر دست پیدا می کنیم. با قاطعیت می توان بیان داشت طی کردنمسیری که خوب را بهعالی تبدیل می کند (با توجه به مفاهیم بیان شده) به هیچ وجهدشوارتر و طاقت فرساتر از حرکت در مسیر متوسط نیست.این فرایندمستلزم صرفانرژیاست، لیکن با آغاز شتاب حرکت، بیش از اینکه انرژی خارج کند،انرژی را به منبعازمی گرداند و فرایندی لذت بخش دارد.پس چرا عالی را هدف خود قرار ندهیم، در حالی کهحرکت در حد وسط نه تنها مأیو س کننده است، بلکه انرژی زیادی را به طور مداوم به خوداختصاص می دهد. از سوی دیگر، در مرحله عالی بودن مادر جستجوی کار با معنیهستیم.نتیجه: کسانی که به اصول و مفاهیم ششگانه اشاره شده پایبندند، حتی در دورانتحولات و دگرگونی ها توازن خود را حفظ کرده و نیروی حرکتی را پدید می آورند که به نیروپیشرفت بدل می شود.سخن پایانی:به کارگیری مفاهیم رهسپاری تعالی و پایداری نه تنها .کار بلکهزندگی شما را به سمت عالی شدن سوق می دهد و آنها را پرمعناتر می سازد، و اینزمانی تحقق می یابد .ه تمام تکه های این مفاهیم کاربردی به هم پیوندبخورد.

آنچه زنان و مردان نمی دانند

؟

نویسنده : آلن وباربارا پیز

در تمام جوامع ، مردان و زنان از دیدگاه ها ، رفتارها ، باورها و حرکات شریک زندگی خود گله مندند. زنان همیشه از مردان به دلیل بی احساس بودن ، بی توجهی به حرف های آنان ، بی اعتنا بودن و خونسردیشان انتقاد کرده اند . آنان معتقدند مردان عشق و عاطفه ی زنانه را درک نمی کنند و بیشتر خواهان رابطه ی جنسی هستند تا عشق.مشخصات کتاب :نام کتاب : آنچه زنان و مردان نمی دانند؟(حقایقی درباره برقراری ارتباط با جنس مخالف)نویسنده : آلن وباربارا پیز مترجم : زهرا افتخاری تعداد صفحه:۳۴۲نشر:

نسل نو اندیش (۱۱ اردیبهشت، ۱۳۸۴) شابک: ۹۶۴-۴۱۲-۰۲۰-۵قطع کتاب: وزیریوزن: ۸۵۰ گرمفصل اولدر تمام جوامع ، مردان و زنان از دیـدگاه ها ، رفتارها ، باورها و حرکات شـریک زنـدگی خود گله مندند.زنان همیشه از مردان به دلیل بی احساس بودن ، بی توجهی به حرف های آنان ، بی اعتنا بودن و خونسـردیشان انتقاد کرده اند . آنان معتقدند مردان عشق و عاطفه ی زنانه را درک نمی کنند و بیشتر خواهان رابطه ی جنسی هستند تا عشق .مردان و زنان با هم متفاوت اند و به گونه ای متفاوت تکامل یافته اند. بعد از گـذشت قرن هـا ، ساختار مغز مرد و زن تحت تغییراتی مسـتمر قرار گرفت و اکنون ، ما می دانیم که کارکرد مغزی این دو جنس متفاوت است. به طور میانگین مردان ۷٪ بلندتر و ۸٪ تنومندتر از زنان اند. هدف نویسندگان کتاب کمک به خوانندگان برای بهبود رابطه بـا جنس مخـالف است . این کتاب براساس واقعیات و حقایق و باتوجه به رفتار انسان های واقعی ، پژوهش های علمی ، وقایع روزمره و مکالمات ضـبط شده نوشـته شده است. از غارنشینی تا امروزمرد هر روز شجاعانه به دنیای پر از خطر و دشمن بیرون پا می گـذاشت تا شـکار کنـد و غـذای زن و فرزنـدش را فراهم سازد. نقش و وظایف زن نیز کاملاً روشن و مشـخص بود. همه چیز خیلی ساده بود . مرد شکار می کرد و زن از آشیانه دفاع می کرد. مردان به هیچ وجه تنبل نامیده نمی شدند و زنان نیز خود را ستمدیده و مظلوم قلمـداد نمی کردنـد.اکنون این سـنت ها کاملاً دگرگون شـده اند . پدران و مادران نمی دانند چگونه به فرزندان خود کمک کننـد. میزان طلاق در میان زوج های جوان به حـدود ۵۰٪ رسـیده که بـا در نظر گرفتن روابط همجنس گرایان این آمار به ۷۰٪ می رسد . در آغاز قرن بیست و یکم ، ما نیازمندیم برای کشف راه های شاد و خوشبخت زیستن قوانین تازه ای بیاموزیم.ما هنوز حیوان هستیماغلب آدم ها به سـختی زیر بار این می رونـد که نوعی حیوان هسـتند. آنان از پذیرش این واقعیت که ۹۶٪ آنچه در بدن شان وجود دارد در بدن یک خوک یا اسب نیز یافت می شود یا اینکه DNA ما انسان ها به میزان ۵/۹۷٪ مشابه DNA یک گوریل و به میزان ۴/۹۸٪ مشابه DNA یک شامپانزه است ، امتناع می ورزند. تنها تفاوت ما با دیگر حیوانات ، توانایی ما در تفکر و برنامه ریزی برای آینده است.فصل دومپروفسور روبن گور ، عصب - روانشـناس دانشگاه پنسیلوانیا از اسکن مغزی برای نشان دادن وضعیت مغز مرد هنگام استراحت اسـتفاده کرده است . در این وضـعیت دست کم ۷۰٪ فعـالیت های مغز مرد متوقف است. اما همین آزمایش در مورد زنان نشان می دهد حتی هنگام استراحت ۹۰٪ مغز آنان در حال فعالیت است.ساختمان چشم ها زن در مقام مدافع آشـیانه ، به او امکان می دهـد محـدوده ای دست کم ۴۵ درجه ای را در چپ ، راست ، بالا و پایین سـرش ببینـد. دامنه ی دیـد مؤثر بسـیاری از زنان حتی بیش از ۱۸۰ درجه است.مردان می توانند به وضوح روبروی خود را ببینند. در این حالت ، چشمان شان مانند یک دوربین دوچشـمی عمل می کنـد.اگر زنان بداننـد دامنه ی دیـد مردان محدودتر است نسبت به همسـر خود تفاهم بیشتری نشان می دهند و مرتب با او بحث نمی کننـد. از سوی دیگر ،وقتی زن به مرد می گوید : «فلان چیز توی کمده » مرد می تواند صددرصد به صـحت گفته ی او اطمینـان کنـد و در کمـد به دنبـال شـی ء مورد نیـاز خود بگردد.اغلب زنـان با مشاهـده ی تصویر سـمت چپ ، چهره ی پیرزنی را می بیننـد که غبغب خـود را در یقه ی کت پـوست اش فرو برده امـا اغلب مردان نیمرخ چپ زنی جوان را می بیننـد که به دوردست می نگرد.گوش زنان تیزتر است نوزاد دختر در اولین هفته ی عمر خود می توانـد صـدای مادر یا گریه ی نوازدی دیگر را از صداهای اطراف تشـخیص دهد ، اما نوازد پسر نه. مردان برای شـنیدن فقط از نیمکره ی چپ مغزشان اسـتفاده می کنند در حالی که زنان هر دو نیمکره را به کار می گیرند.زنان در تشـخیص صدا برتر از مردان هسـتند ، امّا مردان جهت صدا را بهتر تشـخیص می دهند.زنان دوسـتدار نوازش اند.پوست وسیع ترین عضو بدن است که تقریباً ۲ متر مربع وسـعت دارد . حدود ۰۰۰/۸۰۰/۲ گیرنده ی درد ، ۰۰۰/۲۰۰ گیرنده سـرما و ۰۰۰/۵۰۰ گیرنـده ی تمـاس و فشار روی آن پراکنـده است. دختران از همان بـدو تولـد حساسـیت بیشـتری نسبت به لمس دارنـد . در بزرگسـالی نیز حساسـیت پوست زن نسـبت به لمس و فشـار تقریباً ده برابر مرد است.چرا مردان پوست کلفت هسـتندپوست مردان کلفت تر از پوست زنان است ، به همین دلی پوست شان کمتر چین و چروک می خورد . پوست پشت مرد چهـاربرابر ضـخیم تر از پوست شـکم اوست. این ، میراث نیاکـان انسان مـذکر است که پوست ضـخیم پشت اش او را در

برابر حمله از پشت محافظت می کرد.وقتی مرد می نالد که :«برام سوپ درست کن / آب پرتغال تازه بگیر / یک کیسه آب گرم بیار/ به دکتر تلفن کن / دیگه دارم می میرم / کاغذ بده وصیت نامه مو بنویسم » باید بدانیم او مختصری سرما خورده است.همچنین مردان به درد یا بیماری زنان توجهی اندک نشان می دهند . اگر زن از درد به خود بپیچد یا ۴۰ درجه تب داشته باشد و زیر لحاف بلرزد ، مرد می پرسد « عزیزم اوضاع روبراس ؟ »فصل سوم آزمایش ها نشان می دهد هوش عمومی زنان ۳٪ بیشتر از مردان است . آسیب های مغزی انجام گرفت . براساس این تحقیقات مردانی که قسمت چپ مغزشان آسیب دیده بود، تقریباً تمام یا بیشتر قدرت کلام خود را از دست داده بودند، اما زنانی با همان میزان آسیب مغزی هنوز می توانستند صحبت کنند. این امر نشان می دهد که زنان بیش از یک مرکز کلامی در مغز دارند.نیمکره چپ و راست مغز با یک رشته عصبی به نام رشته ی رابط به هم مرتبط اند. این ریسمان امکان ارتباط و تبادل اطلاعات بین دو نیمکره را فراهم می آورد.چرا مردان در یک زمان فقط یک کار انجام می دهند مغز مرد طوری شکل گرفته که در یک زمان واحد برموضوع یا فعالیتی واحد تمرکز می کند. زنان به علت استفاده از هر دو نیمکره ی مغز به خوبی قادر نیستند دست راست و چپ شان را تشخیص دهند.براساس تخمین چنین گمان می رود که ۸۵٪ – ۸۰٪ مردان دارای مغزی مردانه و حدود ۲۰٪ – ۱۵٪ آنان دارای مغزی زنانه هستند . بسیاری از افراد گروه دوم بعدها همجنس گرا می شوند.فصل چهارم چرا زنان حراف هستند آنان از حرف زدن لذت می برند و به همین دلیل بسیار صحبت می کنند. نواحی ویژه ی کنترل سخن در مغز زن جدا از نواحی دیگر مغزی فعالیت می کنند.زنان چگونه گوش می دهند چهر ه زن شنونده می تواند در عرض ۱۰ ثانیه ، به طور میانگین ۶ حالت خاص به خود بگیرد. در این جا حالت های مختلف چهره ی زن در ۱۰ ثانیه اول گوش دادن نشان داده شده است.مردان مانند مجسمه گوش می کنند طبیعت ستیزه جوی مرد او را به خونسردی و حفظ صورتی چون سنگ وا می داشت. در این جا نیز حالتهای مختلف چهره ی مرد در ۱۰ ثانیه ی اول گوش کردن نشان داده شده است.چگونه می توان مردی را به گوش دادن واداشتوقت را تعیین کنید ، موضوع مورد بحث را عنوان کنید وبه او بگویید که انتظار راه حل یا پیشنهاد را ندارید. مثلاً به او بگویید : «آلن ، می خوام بعد از شام در مورد مشکل امروزم صحبت کنم ، باشه ؟ هیچ احتیاجی هم به راه حل ندارم . فقط می خوام به حرف هام گوش بدی .» از آنجا که مکان ، زمان و موضوع بحث مشخص است ، بیشتر مردان به چنین درخواستی پاسخ مثبت می دهند .دو گروه از زنان از صدای زیر و دخترانه استفاده می کنند . زنان بسیار چاقی که می خواهند تأثیر هیکل بزرگشان را خنثی کنند و زنانی که می خواهند حس حمایتگرانه ی مرد مورد علاقه شان را برانگیزند.فصل پنجمبیشتر زنان ادراک سه بعدی محدودی دارندبرای بسیار از انسان ها نتیجه ی این تحقیق تبعیض جنسیتی به شمار می آید ، زیرا ما درباره ی توانایی هایی که مردان در آن برتر هستند و مشاغلی که به یاری این برتری طبیعی به چنگ می آورند بحث خواهیم کرد . البته بدیهی است که توانایی ها و برتری های زنان نیز جای خود را دارند.ادارک سه بعدی یعنی توانایی تجسم اشکال ، ابعاد ، تناسب ، توازن ، دنبال کردن حرکات یک شی در فضا، راندن کشتی یا خودرو در مسیری پر از مانع و دیدن سه بعدی اشیاء است. با داشتن این قدرت مرد میتواند حرکت شکار یا هدف را ببیند و خوب نشانه گیری کند.در آزمون های ویدیویی سه بعدی ، پسران ، دختران را با نتیجه ۱ : ۴ پشت سرگذاشتند . حتی بهترین دختران از کم هوش ترین پسران عقب ماندند.در مغز زنان محل مشخصی برای این توانایی وجود ندارد. این ادارک به این دلیل در زنان و دختران قوی نیست که شکار حیوانات و یافتن راه منزل جزو وظایف آنان به حساب نمی آمده است . فقدان این ادراک موجب دشواری خواندن نقشه یا راهنمای خیابان ها برای زنان می گردد.چرا پاتوق پسرها در ویدئو کلوپ است پسرها به ویدئو کلوپ یا کلوپ های بازی می روند تا با استفاده از درک سه بعدی خود از بازی های مختلف لذت ببرند. بیایید نظری به چند تحقیق علمی درباره ی ادراک سه بعدی بیندازیم.همه چیز مساوی است در استرالیا ۵٪ نیروی مهندسان را زنان تشکیل می دهند . این زنان به طور میانگین ۱۴٪ بیش از همکاران مرد خود حقوق می گیرند. این نشان می دهد که در صورت وجود ادراک سه بعدی یکسان ، زنان بر مردان تقدم دارند. وقتی زنان و مردان ادارک سه بعدی یکسانی داشته

باشند ، زنان بهتر از مردان عمل می کنند.پسران و اسباب بازی های شانپسران عاشق اسباب بازی هایشان هستند . به همین دلیل ۹۹٪ ثبت کنندگان اختراعات را مردان تشکیل میدهند. دختران هم عاشق اسباب بازی هستند ولی حدود ۱۲ سالگی و هنگام بلوغ دست از بازی با آن ها میکشند. مردان هرگز علاقه ی بی پایان خود به اسباب بازی های بدون کاربرد یا مربوط به ادراک سه بعدی را از دست نمی دهند.اگر نقطه ضعفی دارید ، حتماً نقطه قوتی هم دارید و می توانید با تمرین به همه جا برسید. فقط نگذارید احساس ضعف یا شکست ،شرینی زندگی خود یا شریک تان را تلخ کند.فصل ششمدوستان مردان در کنارشان هستند و دوستی آنان بر موفقیت هایشان استوار است . دوستان زنان رو به روی آنان هستند و دوستی شان بر تقسیم عواطف و احساسات مبتنی است . به همین دلیل تیرگی روابط به زنان صدمه بیشتری می زند.زنان برای ارتباط و مردان برای کار ارزش قائل هستندتمام مطالعات در مورد ارزش های زنانه و مردانه در دهه ی ۱۹۹۰ مکرراً حاکی از این بود که ۸۰٪ – ۷۰٪ مردان در همه جای دنیا بر این اعتقاد هستند که مهمترین بخش زندگی آنان کارشان است . و ۸۰٪ – ۷۰٪ زنان معتقدند که خانواده اصل اول زندگی شان می باشد.اگر زنی در روابط خود ناراحت و غمگین باشد نمی تواند بر کارش تمرکز کند. اگر مردی در کارش ناراحت باشد نمی تواند بر روابطش تمرکز کند.چرا زنان و مردان یکدیگر را ترک می کنندوقتی زن از مرد قدر دانی می کند مرد می فهمد که موفق شده است . اگر زن خوشحال باشد مرد به آرزوی خود می رسد. اگر زن خوشحال نباشد مرد احساس می کند شکست خورده زیرا گمان می کند به اندازه ی کافی وسایل رفاه و آسایش زن را فراهم نکرده است . مردان مرتب به دوستانشان می گویند من هیچ وقت نمیتوانم او را خوشحال کنم و این جرقه ای می شود برای ترک زن فعلی و روآوردن به زن دیگری که باتوان فعلی مرد راضی و خشنود می شود.وقتی زن می گوید «بذار از یکی بپرسم » مرد این طور می شنود : « تو بی دست و پا هستی و عرضه ی پیدا کردن نشانی را نداری ». وقتی زن می گوید : « شیر آب خانه چکه می کنه . به لوله کش زنگ بزن »، او این طور می شنود : « تو بی مصرفی . از یه مرد دیگه می خوام شیر آب رو درست کنه . » بنا به همین علت هم گفتن متأسفم یا ببخشید برای مردان سخت و دشوار است . گفتن «متأسفم » برای آنان به معنای پذیرفتن اشتباه و پذیرفتن اشتباه به معنای شکست است. برای حل این مشکل زنان باید دقت کنند تا هنگام گفت و گو درباره ی مشکلات احساس شکست خوردگی را در مردان بیدار نکنند. حتی دادن کتاب هایی مثل کتاب های خودیاری به عنوان هدیه ی تولد ، بیشتر مواقع برای مردان چنین تعبیر می شود : « تو به اندازه ی کافی قابل و شایسته نیستی». مرد به زنی نیاز دارد که اشتباهاتش را به رخ او نکشد. چنین زنی او را یاری می کند و مرد در می یابد که ایمن است . و زن مردی را بیشتر دوست دارد که اشتباهاتش را می پذیرد.چرا مردان احساسات شان را پنهان می کنند ؟مرد ذاتاً بدگمان ، اهل رقابت ، خوددار ، مدافع و تک رو است. او احساساتش را پنهان می کند تا همه چیز را در دست خود داشته باشد . برای مردان احساساتی شدن به منزله ی از کف دادن اختیار است. جامعه هم از دیرباز چنین رفتارهایی را در مردان تقویت کرده و به آنان آموخته که مرد باشید .. شجاع باشید.. مرد که گریه نمی کنه ... چرا مردان مرتب کانال های تلویزیون را عوض می کنندا‌و به دنبال نقطه ی پایان داستان می گردد. با عوض کردن کانال او می تواند مشکل خود را فراموش کرده، به آدم های توی تلویزیون نگاه کند. زنان کانال عوض نمی کنند. آنان به برنامه نگاه می کنند و به دنبال خط سیر داستان هستند نه نقطه ی پایان آن.چگونه می توان پسران را به حرف زدن واداشتمادری که می خواهد رابطه ی بیشتری با پسرش داشته باشد باید او را در فعالیتی مثل نقاشی کردن ، ورزش، بازی های کامپیوتری و ... همراهی کند. البته در این حالت مکالمه روان نیست چون پسران باید گاهی فعالیتشان را قطع کنند تا به سؤالات جواب بدهند. برای پسران انجام دو کار در آن واحد مشکل است. امّا هدف اصلی در این جا برقراری رابطه است. همین راهکار در مورد مردان هم موفقیت آمیز است ولی در لحظات بحرانی یا حساس ، مانند هنگام عوض کردن لامپ نباید با ایشان حرف زد.وقتی هم زن نگران است و هم مردوقتی هم مرد نگران است هم زن ، اوضاع مانند قدم گذاشتن به منطقه ای مین گذاری شده به نظر می رسد. مردان ساکت می شوند و زنان از سکوت مردان می ترسند. زن برای اینکه به مرد کمک کند می

کوشـد او را به صحبت وا دارد . این بدترین کار ممکن است . در کمال ناباوری مرد به زن می گوید که پی کار خودش برود و او را تنها بگـذارد.مردان بایـد بداننـد که وقتی زن نگران است دل اش می خواهـد حرف بزنـد؛ مردان باید گوش کنند و هیچ راه حلی پیشـنهاد ندهنـد.وقتی مردی تحت فشار شدید روحی و عصبی است یا نیاز دارد راه حلی برای مشکل اش بیابد ، کسـی نباید مزاحم شود. او ارتباطش را با آن قسمت از مغزش ، که احساسات را هدایت می کند قطع کرده ، وارد مرحله ی حل مشکل شده و سکوت اختیار کرده است . وقتی مردی از تابلوی ورود ممنوع اسـتفاده می کنـد زن وحشتزده میشود . زن وقتی از دیگران بریـده و به تنهایی پناه می برد که احساساتش جریحه دار شـده ، دروغ شـنیده یا از او سوء اسـتفاده شـده باشـد.زن گمان می کنـد مرد هم دچار چنین مشـکلاتی شده که به انزوا پناه برده است. او گمان می کند که مرد را آزرده و مرد دیگر او را دوست ندارد . او سـعی می کند مرد را به صحبت وا دارد. ولی مرد امتناع می کند. مرد تصور می کند زن به توانایی او برای حل مشکل شک دارد. وقتی احساسات زنی جریحه دار می شود مرد خیال می کنـد که زن احتیاج به جایی خلوت ، خالی و دنـج دارد.اگر مردی در گوشه ای نشـست او را رها کنید و مطمئن باشـید حال اش خوب خواهد شد. اگر زنی در گوشه ای نشـست بدانید که مشـکلی بروزکرده و زمان آن فرا رسـیده که بـا او وارد گفت و گویی عمیق و طولانـی شویـد. خریـد : لـذت زن ، وحشت مردبرای زنـان خریـد کردن مثل حرف زدن است. هـدف و قصـد خریـد کردن مهم نیست . اهمیتی نـدارد که زنان چیزی بخرنـد یا نخرنـد. نفس خریـد رفتن برای زنان مفرح ، شادی بخش و تسـکین دهنـده است . آنان با این کار احساس جوانی و سـرزندگی می کنند . این گونه خرید کردن در عرض بیست دقیقه بـاعث سـکته ی ناقص یا احیاناً کامل مرد می شود. مرد می خواهـد سریع شـکار را صـید کنـد و به خانه بیاورد ، نه اینکه ساعت ها بدون قصد خرید ویترین ها را تماشا کند آخر سر دست خالی به خانه برگردد.برای اینکه مردی را تشویق کنید با شما به خرید بیاید ،معیارها و مشـخصات واضحی (مانند رنگ ، اندازه ، جنس و مدل) به او بدهید . به او بگویید که کجا و به چه مدت خرید خواهید کرد.تـأثیر تعریف و تمجیـد بر زنـان وقتی زنی لباس جدیـد پوشـیده و از مرد می پرسـد «چطوره » ؟، احتمالاً با پاسـخ کوتاهی مانند «خوبه» یا «عالیه» مواجه خواهـد شد. به عنوان مثال اگر مردی بگوید: « عجب ، آفرین به این سـلیقه ! یه کم بچرخ بذار پشت لباسـت رو هم ببینم. این رنـگ واقعاً بهت میـاد. چاک لباست ، هیکلت رو بهتر کرده . گوشواره هات هم کاملاً به کیف و کفش و لباسـت می خوره . معرکه شدی » بیشتر زنان بی نهایت به وجد خواهند آمد.فصل هشـتم مردان ، زنان ، روابط جنسیمرکز روابط جنسـی در کجای مغز قرار دارد هیپوتالاموس ناحیه ای است که در آن هورمون ها(به ویژه تسـتوسترون) سـبب برانگیخته شـدن کشـش جنسـی می شوند. با در نظر گرفتن اینکه مردان ۲۰-۱۰ برابر زنان تستوسترون دارند و دارای هیپوتالاموس بزرگ تری هستند ، واضح است که چرا تمایلات جنسـی بیشتری دارنـد. به همین دلیـل مردان در هر زمـان و هر مکـان قـادر به برقراری رابطه جنسـی هسـتند.سـطح تستوسترون مرد با افزایش سن پایین می آید و در نتیجه تمایلات جنسی او نیز کاهش می یابد. تمایلات جنسی زن رفته رفته افزایش می یابـد . اوج این تمایلات بین ۳۸-۳۶ سالگی است. به همین دلیل گاهی دیـده می شود که زنان مسن تر با پسـران جوان تر رابطه برقرار می کننـد.مردان جوان تر با توانایی جسـمانی مخصوصـی که دارنـد زنان مسن تر را جـذب می کننـد. رفتار و توانایی جنسـی مردان در ۱۹ سالگی با رفتار و توانایی جنسـی زنان در دهه ۳۰ و ۴۰ سالگی سازگاری بیشتری دارد.مرد در ۷۰ سالگی به اندازه ی ۳۰ سالگی به روابط جنسی علاقه مند است ولی به اندازه ی ۳۰ سالگی توانایی جنسی ندارد.تمایلات جنسی و استرسوقتی از مردان دربـاره ی رابطه شان با زن شان بپرسـید ، آنان وضـعیت خود را باتوجه به کارهایی که همسـرشان برای شان انجام داده توضـیح می دهند . مثلًا اگر زن شان صبحانه خوبی آماده کرده یا پیراهن شان را اتو زده یا بدنشان را ماساژ داده ، می گویند که رابطه ی خوبی دارنـد. زنان در این مورد با مردان فرق دارنـد. آنان رابطه با شوهرشان را براساس وقایع اخیر زنـدگی تجزیه و تحلیل می کننـد. مثلاً اگر شوهری در ماه های گذشـته توجه بیشتری به زن کرده باشـد ،در کار خانه به او کمک کرده باشـد و وقت زیادی برای صـحبت کردن با او صـرف کرده باشـد ، زن می گویـد که رابطه شان خوب است.گاهی پیش می آید که مرد در طول روز یک آقای کامل

بوده ولی همسرش از برقراری رابطه ی جنسی با او خودداری می کند زیرا او دو هفته قبل به مادرش توهین کرده است . تحقیقات معتبر نشان می دهد که تعداد توهین ها و انتقاداتی که همسران نسبت به هم اعمال می دارند رابطه ای مستقیم یا تعداد بیماری های واگیردار و عفونی طی پنج سال آینده (به خصوص در زنان) دارد. هر قدر میزان انتقاد و توهین بالا باشد وخامت و عفونت بیماری بیشتر و بدتر خواهد بود. تعداد روابط جنسی در سنین مختلف براساس تحقیقی که در سال ۲۰۰۰ در استرالیا به عمل آمده میانگین تعداد روابط جنسی زوج های مختلف به دست آمده است .تعداد روابط جنسی سن۱۴۸ بار در سال ۲۰ ساله ها۱۱۰ بار در سال ۳۰ ساله ها۷۸ بار در سال ۴۰ ساله ها۶۱ بار در سال ۵۰ ساله ها۶۱ بار در سال ۶۰ ساله هاچگونه تمایلات جنسی به شما سلامتی می بخشدشواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می دهد رابطه ی جنسی برای سلامتی سودمند است. داشتن یک رابطه ی جنسی عاشقانه آن هم سه بار در هفته ۳۵۰۰۰ کیلو ژول انرژی می سوزاند. این مقدار انرژی معادل ۱۳۰ کیلومتر دویدن در سال است . تمایلات جنسی باعث می شود که سطح تستوسترون خون شما بالا برود و این عمل باعث تقویت استخوان ها ،استحکام استخوان ها و ماهیچه ها شده ، میزان کسترول بدن را تنظیم می کند. بورلی ویپل ، پژوهشگر روابط جنسی می گوید : آندورفین ها که مسکن های طبیعی بدن به شمار می آیند در طول رابطه ی جنسی آزاد می شوند و برای تسکین درد ، درد ناشی از حرکات ناگهانی سر و آرتروز خوب و عالی هستند.چگونه می توان همیشه زن را راضی نگه داشت :او را نوازش کنید . رغبت و تمایل فراوان به او نشان دهید. اگر کاری دارد برایش انجام دهید. اگر مشکل و ناراحتی دارد با او همدردی و همدلی کنید. برایش شعر و آوازهای عاشقانه بخوانید ، از او تعریف کنید . از او در برابر هر مشکلی حمایتگرانه دفاع کنید . برایش غذا آماده کنید. با او خوش اخلاق باشید. نگذارید مضطرب شود. او را تحت تأثیر قرار دهید . به او آرامش دهید. در آغوشش بگیرید . اهمیتی به قسمت های چاق بدن اش ندهید. او را به هیجان آورید. نگرانی هایش را بر طرف کنید . وسایل مورد نیازش را فراهم کنید. به او تلفن بزنید، غافلگیرش کنید . از هر فرصتی برای ابراز علاقه به او استفاده کنید. خطاهایش را ببخشید ، در کارهایی که انجام می دهد شرکت کنید.چگونه می توان همیشه مرد را راضی نگه داشت :باید برهنه وارد اتاقش شد.مردان از روابط جنسی چه می خواهند خواست مردان از روابط جنسی ساده است . رها کردن فشارهای مختلف عصبی ، روانی ، جسمی .پس از روابط جنسی مرد احساس سبکی می کند.مردان از روابط جنسی برای بیان احساس خود نیز استفاده می کنند . اگر مرد مشکلی مانند پیدا کردن شغل جدید ،وصول چک ، یا درگیری در مشاجره ای داشته باشد ، احتمالاً برای رها کردن فشار مشکلات خود به روابط جنسی روی می آورد . زنان معمولاً این نکته را درک نمی کنند و با خشم اظهار می دارند از آنان سوء- استفاده شده است. اگر زن از مرد انتظار حرفی منطقی یا تصمیمی جدی دارد باید پس از رابطه ی جنسی از او بپرسد. پس از رابطه ی جنسی مغز مرد شفاف و روشن است.زنان از روابط زناشویی چه می خواهندبسیاری از زنان دست کم ۳۰ دقیقه وقت لازم دارند تا برای رابطه ی جنسی آمادگی پیدا کنند . ولی مردان برای آمادگی فقط به ۳۰ ثانیه وقت احتیاج دارند.چرا مردان هنگام نوازش صحبت نمی کنندبسیاری از مردان نمی توانند همزمان دو کار را با هم انجام دهند. وقتی مرد از لحاظ جنسی برانگیخته میشود، صحبت کردن ، شنیدن و رانندگی برایش مشکل می شود و به همین علت در حال ارتباط جنسی به ندرت صحبت می کند.چه چیزی ما را تحریک می کندمردان از طریق چشم تحت تأثیر قرار می گیرند و خواستار رابطه ی جنسی هستند. زنان از راه گوش تحت تأثیر قرار می گیرند و خواهان لمس و عشق هستند.فصل نهم عشق ، رمانس ،ازدواجمرکز عشق در کجای مغز قرار داردپروفسور سیمین زکی مغز ۱۱ زن و ۶ مرد را اسکن کرد که طی ۶ تا ۱۲ ماه گذشته دیوانه وار عاشق و شیفته شده اند.دانشمندان دریافتند که با دیدن عکس شخص مورد علاقه چهار محل مخصوص در مغز فعال می شود. دو ناحیه از این نواحی در غشای مغزی که پیشرفته ترین قسمت مغز به شمار می آید قرار داشتند. این دو ناحیه عبارت اند از قسمت میانی که سبب برانگیخته شدن جرأت و شهامت در فرد می شود و قسمت دا خلی که سبب برانگیخته شدن جرأت و شهامت در فرد می شود و قسمت داخلی که به داروهای نشاط آور پاسخ می دهد. دو ناحیه ی دیگر در عمیق ترین

و اصلی ترین قسمت مغز قرار داشتند. این دو ناحیه که به کسب تجربه از راه پاداش مربوط هستند، در اعتیاد هم نقش مهمی ایفا می کنند.این تحقیق نشان می دهد که چرا وقتی ما عاشق می شویم شاد و خوشحال هستیم و انگار که مواد مخدر مصرف کرده باشیم ، در عالم هپروت هستیم و افسرده نمی شویم .چرا مردان بلد نیستند بگویند «دوستت دارم »گفتن دوستت دارم هرگز برای هیچ زنی مشکل نیست. دنیای مغزی او زندگی او را سرشار از عواطف ، احساسات و ارتباطات و کلمات زیبا می کند.اکثرمردان ازمسئولیت پذیری و قبول تعهد وحشت دارند.آنان میترسند به محض ادای اولین حرف جمله ی «دوستت دارم » بقیه ی عمر گرفتار شوند. بسیاری از مردان نمی دانند که با گفتن چنین جمله ای به زن ، او را زودتر به اوج هیجان جنسی می رسانند.چرا وقتی مردان عاشق زنی باشند او را از هر نظر جذاب می بینندمطالعات مؤسسه ی کینزی نشان می دهد مردی که عمیقاً زنش را دوست داشته باشد رابطه ی جنسی مطلوبی را با او خواهد داشت . یعنی اگر مردی عاشقانه همسرش را دوست داشته باشد ، او را از لحاظ فیزیکی جذاب می شمارد. از طرف دیگر اگر مردی عاشق زن نباشد ، حتی اگر زن بسیار زیبا هم باشد ، او اهمیتی به این حقیقت نمی دهد.مردان و دنیای رمانتیکاگر مردان از زنان تعریف و تمجید نمی کنند دلیلش این نیست که نمی خواهند یا دوست ندارند ، بلکه اهمیت این تعریف و تمجید را درک نمی کنند.وقتی پای عشق و عالم رمانتیک به میان می آید ، بسیاری از مردان گیج و سرگردان می شوند. مردان برای نشان دادن علاقه به همسرشان کاری انجام می دهند.«هرگز فراموش نکنید که زن موجودی رمانتیک است.او هدیه هایی مانند شاخه گل و شکلات لذت میبرد. با او احساساتی و رمانتیک باشید و در هر فرصتی در مورد این مطالب با او صحبت کنید. »(وودی آلن) وقتی زن رابطه ای جدید را با مرد شروع می کند به دنبال احساس و عشق می گردد و تمایلات جنسی در پی این رابطه پدید می آید.مردان ابتدا وارد رابطه ی جنسی می شوند و بعد به دنبال رابطه ی عاشقانه می گردند.۳ راه به دست آوردن قلب زنان۱- او را به رستوران دعوت کنید.۲- شومینه را با چوب روشن کنید.۳- به او گل هدیه دهید.چرا مردان لمس کردن و صحبت کردن را متوقف می کنندآیا این شکایت برای شما آشنانیست ؟ «شوهرم تا قبل از ازدواج دست مرا در خیابان می گرفت و پشتم را نوازش می کرد و صبح تا شب بدون وقفه با من صحبت می کرد. امّا حالا دیگر دستم را نمی گیرد و میلی به صحبت کردن ندارد .» بعد از ازدواج ، مرد تمام موارد را در مورد همسر خود می داند و دیگر چیزی برای گفتن ندارد .ولی اگر مرد بفهمد که مغز زن برای برقراری ارتباط از راه صحبت کردن برنامه ریزی شده و حساسیت او به لمس و نوزاش ده برابر حساسیت خود اوست ، می تواند حرف زدن و لمس کردن را تمرین کند و با این کار زندگی مشترك خود را به میزانی چشمگیر بهبود بخشد.وقتی روابط زن و شوهر عادی می شود بهتر است به یاد دوران عشق و عاشقی خود بیفتند . شام خوردن در نور شمع ، قدم زدن عاشقانه در ساحل ، گردش آخر هفته دور از مسائل کاری ، سبب ترشح هورمون های خاص می شود و زن و مرد دوباره به مرحله ی شیفتگی می رسند.چگونه می توان همسر مناسبی را انتخاب کرد؟عشق با شهوت شروع می شود که فقط چند ساعت یا چند روز یا چند هفته ادامه می یابد. بعد نوبت شیفتگی می رسد که بین ۳ تا ۱۲ ماه ادامه دارد. و بعد مرحله ی پیوستگی آغاز می شود. وقتی هورمون های مخصوص این مرحله چشم بصیرت عاشقان را کور کنند ، پس از چند سال فروکش می کنند.زمانی بود که شوهرتان از صحبت کردن شما درباره ی هر چیز کوچک لذت می برد اما حالا اگر بخواهید دو کلمه حرف بزنید می خواهد شما را خفه کند . گل رز گل عشق است . پس از چند روز گلبرگ های زیبایش می ریزد و فقط شاخه ای خشك و زشت از آن باقی می ماند.در انتخاب همسری مناسب هوشیاری کافی به خرج دهید تا بتوانید یك عمر با او زندگی کنید. چنین شخصی باید با شما وجوه مشترك داشته باشد. وقتی مرحله ی شیفتگی پایان می پذیرد (که حتماً هم چنین خواهد شد) آیا می توانید با همسرتان یك رابطه ی دوستانه و دائمی برقرار کنید ؟ فهرستی از صفات و خصوصیات همسر آینده خود تهیه کنید و مطمئن باشید که با تهیه ی فهرست می دانید به دنبال چه کسی هستید. همان طور که اشاره شد زنان هم طالب مردانی با فرم بدنی به شکل (V) هستند که دارای شخصیت برجسته ، مسئولیت پذیر و متعهد در قبال زن و کودکان، سخت کوش و حامی است . البته این خصوصیات هم به

نتایـج هورمونی کوتاه مدت زنان ربط پیدا می کند و در موفقیت زندگی زناشویی در روابط امروزی نقش بارزی ایفا نمی کند.اگر شما قاطعانه در هر شـرایطی به یاد صـفات همسـر دلخواه خود باشـید ، طبیعت در مقابل شما خلع سلاح میشود و نمی تواند با به کار بردن ویژگی های غریزی شـما را گمراه کند.فصل دهمبه سوی آینده ای متفاوتمردان و زنان متفاوت هستند . هیچ کدام از دیگری بهتر یا بدتر نیست، بلکه فقط متفاوت هستند. این باور که از نظر اجتماعی و سیستمی زنان و مردان باید حقوق مساوی داشته باشند ، براین پـایه قرار داده شـده که زن و مرد مثـل هم هسـتند در حالی که این واقعیت نـدارد.برای ۳۱٪ زنان بین ۳۰-۱۸ ساله مادر بودن اولین اولـویت بود. ۱۸٪ آنـان شـغل را اولین اولویت انتخاب کردنـد. در جهان ۸۰٪ زنان تربیت فرزنـد در خانواده های سـنتی را در صـدر فهرست اولویت خود قرار دادنـد.حرف آخر روابـط مرد و زن برخلاف تفاوت های جنسیتی فراوان همچنان ادامه دارد. وقتی زن و مرد نمی داننـد که طبیعت شـان با هم فرق دارد هر یک انتظار دارد دیگری خواسته اش را درک کنـد و خود را با آن ها وفق دهـد. با روند کنونی ، روابط زناشویی رو به تباهی می رود . این عقیده ی نابجا که زنان و مردان امروزی یکسان و همانند هسـتند و اولویت هـا ، تمایلات ، و خواسـته هـای یکسانی دارنـد، سبب بروز فشارهای روحی و روانی بسـیاری می شود. چگونه می توان از مردان و زنانی که ساختار مغزی کاملاً متفاوتی دارند رفتار یکسانی را طلب کرد؟مردان خواهان قدرت ، موفقیت و رابطه ی جنسـی هسـتند . زنان رابطه ، شـهامت و عشق می خواهنـد.علم آرام پیش می رود و سال ها طول می کشـد تا نتایج آن وارد نظام آموزشـی شود. پس سال ها باید انتظار بکشیم تا روابط زن و مرد در مدارس آموخته شوند. بنابراین شما خواننده ی عزیز باید خود را آموزش دهیـد زیرا بعـد از آن می توانیـد با برقرار کردن روابط شادی آفرین و سـعادت بخش که لایق اش هستیـد ، به زنـدگی با همسـرتان امیدوار باشید.

مطلع مهر

نوشته امیرحسین بانکی پور

خلاصه کتاب: کتاب مطلع مهر نوشـته امیر حسـین بانکی پور کتابی است شامل راهکارهای جامع وکاربردی برای انتخاب همسر(در هشت گفتار وحدود ۲۷۰ صـفحه). با توجه به آنچه در این کتاب می خوانیم، می توانیم عقل وقلب را به شـیوه ی صحیحی مدیریت کرده و طبیعتـا به نتیجه ای مطلوب نایـل شویم.مشـخصات کتـاب:عنوان: مطلع مهر، راهکارهـای جـامع و کـاربردی برای انتخـاب همســـرشابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۷۷۵-۲۳-۵انتشـــارات حــــدیث راه عشــــقفهرست اجمــالی: گفتــار اول: فـــوریت در

مقـدمهازدواج یـک امر پسـندیده است که مطابق طبیعت، فطرت، شرع، عقل، حافظ بقای نسل، پاکی نسل، سنت رسول اکرم، امر مقدس، نشاط بخش و نشانه ی خدا است.پس باید به هنگام، هرچه زودتر و بهتر به آن پرداخت. بـا این حـال، در جـامعه ی مـا وضـعیت ازدواج برای بعضـی چهره ای دیگر یافته است. در نزد اطرافیان امری است مشـکل، پرخطر، اضـطراب آور، اختلاـف زا، تنش آفرین، هزینه بر و پر دردسـر، پس در نهایت، بهتر آن است که تا حد

ممکن به تأخیر انداخت یا از خیر آن گذشت.درباره ی پیدایش این طرز تلقی از ازدواج بحث های نظری مختلف و ایده های متفاوتی وجود دارد. بعضی علت را در تحول جمعیتی دهه ی ۶۰ می دانند که با یک توده ی جمعیتی روبرو شدیم این توده در هر دوره ای که قرار گرفته است. برای آن دوره به حساب کثرت نفرات بحران به بار آورده است و هم اکنون به دوره ی ازدواج رسیده است.بعضی هم علت را تحولات فرهنگی دهه ی گذشته می دانند که جوانان را به سمت ارتباطات باز اجتماعی کشاند که نتیجه ی آن عدم رغبت به ازدواج یا آشنایی های مخرب قبل از ازدواج و در نتیجه انتخاب های احساسی یا به بیان بهتر اجباری است که منجر به تنش های بعد از ازدواج می گردد.به نظر گروهی بالا ـ رفتن سطح توقعات، ازدواج جوانان را با مشکل مواجه کرده است بعضی هم تکنولوژی رسانه ای جدید را عاملی می دانند که به توسعه ی ارتباطات نامطلوب و فساد ذهنی و حریم شکنی انجامیده است که مقدمه ی سایر ناهنجاری ها است. و همین باعث شده که مسیر مطالبات جوانان از سمت ازدواج و ضروریات زندگی به سمت آزادی های اجتماعی سوق داده شود، آن هم با دستورالعمل های غربی و در مقابل هم حرکتی جدی در جهت رسیدگی و حفاظت از این نهاد فرهنگی به عمل نیامده است.اما همه ی این اتفاق ها در برابر فرهنگ غنی دینی مردم این مرز و بوم نمی تواند جز لایه های ظاهری جامعه را در زمان کوتاهی تحت تأثیر قرار دهد و با عنایت الهی و تمسک به سنت نبوی و قرآن و اهل بیت(می توان براحتی این بحران ها را پشت سر گذاشت. همانطور که بارها ملت ایران این امر را ثابت کرده اند.)گفتار اول:فوریت ازدواج۱-۱- وجوب ازدواج در دوران کنونیاولین مرحله برای فراهم شدن زمینه های یک ازدواج آسان و با موفقیت، تبیین موضوع وجوب ازدواج برای جوانان است. شاید مناسب باشد که قبل از پرداختن به این مبحث، ازدواج را از نظر احکام مورد بررسی قرار دهیم؛ یعنی براساس احکام پنج گانه واجب، مستحب، مباح، مکروه و حرام، بدانیم ازدواج در زمره ی کدامیک قرار می گیرد؟در نگاه اولیه ازدواج« یک مستحب مؤکد» جلوه می نماید، اما با نگاه دقیق تر در می یابیم فقهای اسلام در هر پنج بخش احکام خمسه، به مسأله ی ازدواج پرداخته اند؛ یعنی ازدواج گاهی واجب، گاهی مستحب، گاهی مباح، گاهی مکروه و گاه حرام گردیده است! زیرا ازدواج در شرایط و افراد مختلف حکم متفاوتی پیدا خواهد کرد. چنانکه ازدواج با محارم« حرام» است و در مقابل اگر کسی به دلیل عدم کنترل غریزه ی جنسی به معصیت بیفتد، ازدواج بر او« واجب» است.در شرایط کنونی جامعه و با توجه به توسعه ی ارتباطات و تهاجم فرهنگی رسانه ها، می توان امر ازدواج را از اهم واجبات به شمار آورد؛ زیرا متأسفانه لغزشگاه های فراوانی بر سر راه جوانان کشورمان ایجاد گردیده است به طوری که در این شرایط واقعاً« در جوانی پاک بودن شیوه ی پیغمبری است»‌. بر این اساس اگر جوانی احساس کند قادر به کنترل غرایز جنسی خود نیست، امر ازدواج بر او واجب است و به طور طبیعی طبق فتوای فقها، این جوان راهی جز مبادرت به ازدواج ندارد. به عبارت دیگر، فرصتی برای تصمیم گیری در این زمینه نیست که بگوید من باید فکر کنم که آیا خوب است ازدواج کنم یا نه؟با این مقدمه می توان گفت برای طیف وسعی از جوانان، ازدواج حکم واجب را دارد. البته نباید به گناه و خطا افتادن را صرفاً در مسائل جنسی و گناهان کبیره دانست؛ زیرا تأثیر منفی مجرد ماندن جوانان و غلیان شهوت در وجود ایشان موجب می شود با حالات ناشی از این مسأله در واجباتشان خللی ایجاد شود. مثلاً جوشش غریزه ی جنسی، توفیق کسب علم و یا عبادتی با حضور قلب را به او نمی دهد و گاه در پی سرخوردگی ها و بیم به گناه افتادن، از روابط اجتماعی خود می کاهد و رفته رفته تأثیرات روانی این رفتار، موجب عصبی شدن و تندخویی او می گردد.از تأثیرات جانبی ناشی از این مسأله می توان بی میلی به کار و فعالیت، به درس و مطالعه و بی میلی به معاشرت و مصاحبت با همسالان، اقوام و دوستان نام برد. هر چند موارد یاد شده از گناهان به شمار نمی آید، اما این ناهنجاری ها مقدمات گناهانی را در انسان بوجود می آورد.باید خاطر نشان شد که سوابق دینی، مذهبی، تقوا و رشد فکری ما نمی تواند همیشه نگاهدارنده ی ما از لغزش ها باشد. هر چند تقوا در شرایط معمولی مانع از لغزش انسان ها می شود، ولی در شرایط بحرانی کنونی که میدان لغزش ها بسیار گسترده است، نه تنها صاحبان تقوا، بلکه دارندگان عصمت هم توانایی مقاومت در برابر آن را در خود نبینند چنانکه در قرآن به این نکته صریحاً

اشاره شـده است.اگر جوانی توفیق صـیانت نفس خود را داشـته است، نشانه ی رحمت خداونـد است و بـدیهی است که این رحمت برای ما زمانی تـداوم می یابد که براساس قاعده ی لطف و رحمت او حرکت کنیم و پیش برویم. خلاصه ی مطلب اینکه با احساس وجوب ازدواج دیگر منعی در اصل قضـیه نداشـته باشـیم.۱-۲- ضـرورت تحصـیلِ مقـدمه ی واجبپس از اینکه جـوانی وجوب امر ازدواج را در وجود خویش احساس کرد- به طوری که اکنون این وضـعیت در جامعه ی فعلی در مورد بسـیاری از جوانان ما صادق است- باید شـرایط آن واجب را نیز بوجود آورد.در بعضـی واجبات اگر شرایط وجوب حاصل گردید، آن امر واجب می شود بطور مثال حج که یک فرضـیه و از واجبات و فروع دینی ما مسـلمانان به شـمار می آید و از اهمیت بالایی برخوردار است، شـرایطی دارد که از جمله آن« استطاعت» است و فقها در خصوص استطاعت، چهار استطاعت« مالی»،«جسمی»،« امنیتی» و« زمانی» را شرط وجوب حج تمتع دانسته اند. اما آیا مستطیع شدن نیز از واجبات است؟ یعنی آیا شما باید خود را به مشقت بیندازید که به استطاعت برسید تا حـج بر شـما واجب می شود؟!پاسـخ این سؤال منفی است؛ زیرا چنانچه مسـتطیع شدیـد، حج بر شـما واجب می شود و شارع مقدس شمـا را موظف به مسـتطیع شـدن ننموده است.امـا برخی دیگر از واجبات که بر همه ی افراد مسـلمان واجب است؛ در عین حال، آن واجبات شرایطی دارند که تحصیل شرایطشان نیز واجب است. مثلاً نماز بر همه واجب است ولی شرط ابتدایی اقامه ی نماز، طهارت و وضو است. پس از اینکه که شـرط نماز صـحیح، داشـتن طهارت و وضو است، بر شما واجب می گردد وضو بگیرید و سپس نماز را اقامه کنیـد.کسـی نمی تواند نماز نخواند به این دلیل که وضو ندارد. درست است که انسان بی وضو نمی تواند نماز بخواند، ولی بر او واجب است وضو بگیرد و نماز بخوانـد یعنی مقدمه ی آن نیز واجب است.۱-۳- وظیفه ی همگانی جهت تسهیل ازدواجحال این سؤال مطرح می شود که ازدواج جزء کـدام دسـته ی واجبات است؟در پاسـخ بایـد گفت: قطعاً شـرایط ازدواج نیز مانند شـرایط نمـاز اسـت. اگر بر جـوانی ازدواج واجب شـد، تحصـیل شـرایط ازدواج هم بر او واجب می شـود. البته یـک فرق عمـده در وجـوب ازدواج جوانان با دیگر واجبات وجود دارد و آن این است که تحصـیل شـرایط و مقـدمات ازدواج صـرفاً تکلیف خود جوان نیست؛ بلکه بنـا بر آیه ی « وانکحوا الأیـامی منکم و الصـالحین من عبـادکم و إمائکم» مردان و زنان بیهمسـر خود را همسـر دهیـد همچنین غلامان و کنیزانی که شایسـتگی ازدواج را دارند. دسـتور خداوند نه تنها به جوانان، که به دیگر مسلمانان نیز تحصیل شرایط ازدواج واجب است. مردان و زنان بی همسر خود را همسر دهید همچنین غلامان و کنیزانی که شایستگی ازدواج را دارند.بطور مثال اگر در جامعه بر یک میلیون جوان امر ازدواج واجب باشـد، بر دولتمردان و دیگر افراد مسؤول و توانمند نیز واجب است که شـرایط ازدواج آنان را فراهم نماینـد. بر نماینـدگان مجلس و قانونگـذاران است که قوانین تسـهیل ازدواج جوانان را به تصویب برساننـد. بر اعضای شوراهای شـهر و روسـتاست که امکانات شـهر و روستا را در جهت ازدواج جوانان مهیا نماینـد. بر پـدر و مادر و بزرگان آن جوان اسـت که زمینه ی ازدواج جوانشـان را مهیـا سازنـد.۱-۴- رفع موانع ازدواجبزرگـترین مـانع ازدواج در جـامعه ی کنونی افکـار و فرهنگ غلط اجتماع در بحث ازدواج است؛ آداب و رسوم دست و پاگیری که آحاد جامعه آن را پذیرفته ایم و در هر قومیتی بگونه ای کم و بیش به عنوان سـنت و رسوم دیرینه جزء لاینفک ازدواج قرار داده ایم. حاشـیه های غیرضروری این مهم بقدری از متن آن زیادتر شـده است که اصل متن را زیر سؤال برده است و همه با هم مانعی در راه امر خـدا و مصـداق« صدّ عن سبیل الله» شده ایم!هر کس به میزان ولخرجی و ریخت و پاش غیرضـروری که در تشـریفات ازدواج فرزنـدش انجام می دهـد، مصـداق این« صد عن سبیل الله» است. یقین بدانیم تشـریفاتی که ما برای ازدواج فرزندانمان به خاطر تمکن و توان مالی به گردن گرفته ایم، در روز قیامت مـا را گرفتار می کنـد.وقتی مادری برای دخترش جهیزیه ای آنچنانی فراهم می کنـد،(هر چنـد به ظاهر از مال حلال همسـرش تهیه کرده است) نتیجه ی این فیش و افاده ها سـرخوردگی دیگر دختران می شود؛ زیرا آنان تصور می کننـد اگر جهیزیه ای در حـد آن عروس خانم نداشته باشند، موجب سرافکندگی در بین اقوام و آشنایان است.در همه ی زمینه ها این مثال را مقایسه کنید و مخارج و تشـریفات برپایی یک مجلس عقـد و عروسـی را در نظر بگیریـد. بنابراین همه دست به دست هم داده ایم و با پـذیرفتن این آداب و

رسوم که متأسفانه روز به روز بر هزینه های آن می افزاییم سد راه خدا شده ایم.گفتار دوم:احراز شرایط اولیه برای ازدواج۲-۱- برنامه ریزی نه شتابزدگی نکته ای که شایان توجه است اینکه مقصود از«فوریت» عجله و شتابزدگی نیست؛ به این معنی نیست که فردا صبح یا هفته ی آینده یا یک ماه دیگر باید ازدواج کند؛ بلکه مقصود این است که به گونه ای برای زندگی خود برنامه ریزی کند که به محض فراهم آمدن شرایط، در اولین فرصت اقدام به ازدواج نماید و آن را به تأخیر نیندازد.یعنی برنامه ریزی زندگی باید به سوی فراهم آمدن شرایط باشد. هرچند شرایط چند سال بعد محقق شود.۲-۲- مطالعات اولیهاولین موضوعی که در زمینه سازی ازدواج از شرایط ازدواج موفق به شمار می آید، کسب اطلاعات لازم برای ازدواج است. گاهی به دلیل عدم اطلاع از برخی از قوانین و مسائل، انسان دچار سردرگمی و مشکلات بغرنج می شود.۱- اگر قصد ازدواج داری، ضروری است، اطلاعات لازم در این زمینه را کسب کنی.۲- اگر به دنبال اطلاعاتی در زمینه ی ازدواج هستی، به کتب و لوح های آموزشی معتبر و یا مشاوران آگاه مراجعه کن.۳- در امر مهمی چون ازدواج دقت در انتخاب منع کسب اطلاعات امری بدیهی است، منبعی را انتخاب کن که با آموزه های دین، فرهنگ و عرف جامعه ات هماهنگی داشته باشد.۴- سعی کن قبل از اقدام به ازدواج در مورد روحیات، خلقیات جنس مخالف، مطالعاتی داشته باشی.۵- با وظایف و حقوق زن و مرد در زندگی مشترک آشنا باش.۲-۳- شرایط لازم برای ازدواجبرای ازدواج جوانی که ازدواج بر او واجب شده است، چه شرایطی لازم است؟در پاسخ به این سؤال اولین نکته ای که اغلب افراد مطرح می کنند و شرایط اولیه ی ازدواج می دانند توانایی اقتصادی است که متأسفانه این بخش بیش تر ذهنیت افراد را به خود مشغول داشته است و از بخش شرایط فرهنگی غافل شده اند.۲-۴- بلوغ اشددر قرآن کریم در مبحث ازدواج از اصطلاح« بلوغ أشُدّ» استفاده شده است.بلوغ اشد مجموعه ای از بلوغ های جنسی، روانی، اجتماعی و عقلی است که هریک شاخص مخصوص خود دارند.۲-۵- رشد عقلانیبلوغ عقلانی با تحصیلات علمی فرق دارد! چه بسا کسانی که از نظر علمی رشد کرده اند، ولی عقلانیت آن ها رشد نکرده است!در فرهنگ دینی ما«جهل» در برابر« علم» قرار ندارد. در حالی که در فرهنگ یونانی« جهل» در برابر«علم» واقع می شود. در فرهنگ اسلامی و قرآن کریم و روایات حضرات ائمه« عقل» و« جهل» در مقابل هم واقع می شوند.چه بسا کسی که عالم باشد ولی در زمره ی جاهلان قرار دارد.چه بسا دانشجویی در فراگیری علم از بهره ی هوشی بالایی هم برخوردار باشد و هزاران ابیات شعر را در حافظه داشته باشد، در المپیادهای مختلف رتبه های بالایی کسب کرده باشد، در جشنواره ی خوارزمی رتبه ای ممتاز کسب کرده باشد، با این اوصاف علی رغم علم بالایش از عقل کافی برخوردار نباشد.عقلانیت با خواندن کتاب و مطالعه به دست نمی آید که به جوانی بگوییم چند سال درس بخوان و یا مثلاً یک دور کتاب های شهید مطهری را بخوان تا عاقل شوی. عقل یعنی اینکه تصمیم بگیری عاقل باشی و سنجیده رفتار کنی.۱- یاد بگیریم در قبال پیامد رفتارها و کردارهایمان مسؤولیت پذیر باشیم.۲- دیگران از یک فرد عاقل و بالغ انتظار دارند پاسخ قابل قبول و قانع کننده ای در قبال رفتارها و کردارهایش داشته باشد.۳- هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد. سنجیده و با توجه به اقتضای شرایط رفتار کن و سخن بگو، یعنی یاد بگیر حرف را کجا بزنی و با هر فردی چگونه رفتار کنی.۴- بهتر است قبل از اینکه سخنی را به زبان بیاوریم. کمی راجع به آن فکر کرده و با درایت بیشتری صحبت کنیم که در واقع با کنترل زبان خود از پشیمانی های احتمالی جلوگیری کنیم.۵- مواظب باش در شادی های زندگیت، خیلی مغرور و در مصائب زندگی خیلی غمگین و ناامید نشوی، بلکه آنچه عاقلانه به نظر می رسد. این است که حد اعتدال را رعایت کنی. وقتی شادی آرام بخند تا غم بیدار نشود وقتی ناراحتی آرام گریه کن تا شادی ناامید نشود.۶- برای بالا ـ بردن توان سازگاری، خودت را جای دیگران بگذار و ببین در چنان موقعیتی تو چه می کردی، آنگاه است که آن ها را درک می کنی و می توانی با دیگران کنار بیایی.۷- سازگاری را با سازشکاری یکسان مپندار، سازگاری کنار آمدن با اطرافیان است و سازشکاری کنار آمدن با دشمن.۸- یادمان باشد که عاقل بودن را نباید با بعضی از زرنگی ها، زد و بندها و حیله گری ها اشتباه گرفت.۹- از جمله راه های افزایش عقل.شرکت در جلسات و نشست و برخاست با

افرادی است که بلوغ فکری و علمی لازم را دارند و به اصطلاح فهیم و رشد یافته هستند یا لااقل آشنایی با سیره و زندگی آن هاست.و در آخر که امام حسین فرمودند: عقل جز از راه پیروی حق به کمال نمی رسد.۲-۶-توانمندی اقتصادیتوانمندی اقتصادی در ازدواج این است که فرد بالقوه توانایی داشته باشد که اگر زندگی مشترک تشکیل داد، بتواند اداره کند و بخشی از این توانایی به ظهور رسیده باشد.رسیدن به بلوغ اقتصادی صرفاً مربوط به پسران نمی شود؛ بلکه دختران هم بادی مدیریت و برنامه ریزی مخارج را بلد باشند تا بتوانند زندگی همراه با پیشرفت، آرامش و دوری از فقر مادی و روحی داشته باشند.۲-۷- بلوغ عاطفی۱- اگر بتوانید احساسات غیرمعقول و کودکانه را کنار بگذارید و به جای آن عاقلانه و منطقی رفتار کنید، رشد عاطفی لازم را دارا هستید.۲- اگر با یک بحث جزئی زود عصبانی می شوید، بدانید زندگی مشترک هم خالی از این مشکلات نخواهد بود؛ پس بهتر است در رفتارتان تجدیدنظر کنید.۳- یادمان باشد شرکت در کارهای گروهی، حس همدلی و همکاری ما را پرورش می دهد که در نهایت باعث رشد شخصیت عاطفی مان می شود.۴- خوب است تمرین کنیم گاهی از خطای دیگران بگذاریم و چشم پوشی کنیم. در این صورت علاوه بر حفظ روابط، خود نیز به آرامشی زیبا خواهیم رسید.۵- گاهی انعطاف پذیری فرد در مقابل خواست دوستان، خانواده و اطرافیان توان سازگاری او را بالا برده و تمرینی است جهت یادگیری و گذشت در زندگی مشترک.۶- اگر شما در ابراز احساسات به دیگران دچار مشکل هستید. بهترین تمرین این است که در بیان احساسات قلبی خود از نزدیک ترین افراد خانواده تان شروع کنید.۷- ابراز احساسات افراطی را نشان رشد عاطفی ندانیم و در نظر داشته باشیم که در چه زمان و در کجا و نسبت به چه کسی احساسات را بروز می دهیم.۲-۸- بلوغ جنسیلازم است پیرامون تغییرات جنسی و بهداشت و احکام مربوط به آن اطلاعات کافی داشته باشید.البته تنها رسیدن به بلوغ جنسی و جسمی برای ازدواج کافی نیست. این بلوغ بدون حضور عقل و دیگر بلوغ ها هرگز شما را به آرامش و ازدواج سالم و موفق نمی رساند.۲-۹- بلوغ اجتماعیبلوغ اجتماعی در ازدواج از سویی باعث برطرف شدن خجالت، رفع ترس از حضور و صحبت درجمع و منزوی بودن و از سوی دیگر موجب شکوفا شدن استعدادها و بروز احساسات، گفتن نظرات شخصی، تعامل با دیگران، استفاده نظرات دیگران و اخذ تصمیم نهایی درست می شود.روی آوردن به اجتماع و قبول مسؤولیت های اجتماعی(چه کوچک و چه بزرگ) مانند شرکت در اجتماعات سالم، قبول مسؤولیت در محیطی غیر از خانه، دوست یابی، اظهارنظر کردن در مورد نظرات دیگران و اتفاقات به روز جامعه، از شاخص های رسیدن به این بلوغ است.۲-۱۰- بلوغ فرهنگیتصور اینکه هرچه تحصیلات بالاتر باشد بلوغ فرهنگی فرد بیشتر است. تصور غلطی است. تحصیلات در بلوغ فرهنگی فرد اثرگذار و لازم است اما کافی نیست.بلوغ فرهنگی باعث می شود فرد هنگام ازدواج قدرت تشخیص درست از غلط را داشته باشد و بدون تعصب نسبت به آداب و رسوم غلط خانوادگی و فامیلی تصمیم گیری کند.شاید بهترین نتیجه ی رسیدن به بلوغ فرهنگی، دوری کردن از صفات اخلاقی منفی از جمله: بدزبانی، کج خلقی، کینه توزی، بی ادبی، بی انضباطی، هرزگی و روی آوردن صفات اخلاقی مثبت از جمله انعطاف پذیریف حق پذیری، حسن ظن و .. باشد.در پایان این گفتار، بار دیگر به این نکته اشاره می کنیم که گاه برای فراهم آمدن شرایط اولیه، ممکن است چند سال نیاز به زمان داشته باشیم و این شرایط را باید بطور نسبی کسب کرد نه بطور مطلق.پس از تبیین شرایط ازدواج گام بعدی برای ازدواج آسان و موفق، آشنایی با معیارهای انتخاب همسر است.گفتار سوم:معیارهای انتخاب همسر۳-۱- تفاوت معیارهاآیا می توان برای همه ی دردها یک نسخه تجویز کرد؟ آیا باید معیارهای یک همسر شایسته در همه یکسان باشد؟اگر معتقد به این نکته هستیم که هر پسری به درد هر دختری و هر دختری به درد هر پسری نمی خورد، چگونه می توان با وجود اختلاف سلیقه ها، ملاک و معیارهای ثابت و قطعی ارائه داد.۳-۲- ضریب اهمیت معیارهاعلاوه بر این، مشکل دیگر در تعیین معیارها، میزان و ضریب ملاک ها و معیارهاست.به طور مثال اگر جوانی ده ملاک و معیار برای خود دارد، کدامیک اصلی و کدامیک فرعی است؟ اولویت این ملاک ها چگونه تعیین می شود؟ از کدام ملاک ها می توان صرف نظر کرد و کدام ملاک را باید شرط لازم تداوم زندگی برشمرد؟ و در یک کلام درصد

ملاک ها چگونه تعیین می شود؟۳-۳- هدف از ازدواجاگر فلسفه ی ازدواج برای ما مشخص شد، معیارهای ما برای انتخاب همسر همان معیاری می شود که ما را به آن مقصود نزدیک می سازد و معیارهایی که با مقصود اصلی ما از ازدواج ارتباط ندارد، از فهرست ملاک و معیارها حذف می شود؛ اما هر چند آن معیارها از نظر ارزش و محتوا نکات خوب و ارزشمندی باشد، باید آن ها را از فهرست خود خارج سازیم تا زودتر به نتیجه برسیم.قرآن کریم فلسفه ی ازدواج را برای ما روشن کرده است؛ قرآن ما را از سردرگمی در این خصوص رهایی می بخشد و آن فلسفه یک جمله بیش تر نیست« لِتَسکُنُو إلَیها». ازدواج فقط یک هدف را دنبال می کند و آن، آرامش و تسکین آدمی است.بنابراین تمام ملاک و معیارهایی که برای خود فهرست کرده اید، باید خرج این هدف شود که شما را به آرامش برساند. هر معیاری که آرامش بیش تر را برای شما تضمین کند، باید بیش تر توجه شما قرار گیرد و شما باید اولویت را به آن معیار بدهید. پس هر معیاری که با آرامش شما در تناقض بود، باید حذف شود.۳-۴- کفویت وهمتاییپک اصل اساسی در ازدواج مسأله ی« کفویت» یا همان« همتایی» و برابری با یکدیگر است. زیرا اصلی ترین مسأله که در ازدواج موجب آرامش آدمی می شود، اصل همتایی است و مهم ترین و اصلی ترین مسأله در کفویت،« ایمان» است زیرا مؤمن کفو مؤمن است. کفو بودن به معنای مثل و شبیه بودن نیست؛ بلکه به معنای متناسب بودن است که گاهی این تناسب در شبیه بودن است، گاهی در هم جهت بودن و گاهی در مکمل بودن. برای آنکه بتوانیم تشخیص دهیم هرکدام از این حالات چه موقع باید رعایت شود، مثالی می زنیم. اگر من انسان کم حرفی هستم باید همسری انتخاب کنم که مثل خودم کم حرف باشد یا تا حدودی هم جهت با من باشد یا برعکس مکمل من باشد یعنی پرحرف باشد؟اینجا باید ببینیم آیا کم حرفی خود را نقطه ضعف محسوب می کنم یا ویژگی خوبی می دانم؟ اگر نقطه ضعف است، مکمل آن کفو من است. و اگر ویژگی خوبی می دانم، به دنبال هم جهت خویش باشم. راه دیگر برای این شناخت، دوستانی هستند که انتخاب کرده ام، ببینم بیشتر تمایل به دوستان کم حرف دارم یا پرحرف؟ اینگونه می توان مصادیق کفویت را شناسایی کرد. نهایت آنکه کفو شما کسی است که شما با او احساس آرامش می کنید.۳-۵- تفاوت آسایش با آرامشنباید«آسایش» را با«آرامش» اشتباه بگیریم.آرامش با وسایل آسایش به دست نمی آید؛ هرچند آسایش می تواند زمینه ساز آرامش نیز باشد. صفا و صمیمیت در خانه از هر آسایشی لازم و ضروری است و چه بسا در خانه هایی که آسایش آنچنانی وجود ندارد، اما آرامش بر فضای خانه حاکم است.در کلبه ی ما رونق اگر نیست صفا هست.آنجا که صفا هست یقین نور خدا هست.گاهی داشتن ثروت و دارایی و زندگی مرفّه و تجمّلات زندگی برای برخی خانواده ها مانع از ازدواج موفّق جوانان آن خانواده می شود. هرچند مدرک، شهرت، ثروت، زیبایی و .. هر یک تا حدودی ناچیز ممکن است آرامش را برای مخاطب خود به همراه داشته باشند. امّا اگر معیار اصلی در ازدواج گردید، نه تنها موجب آرامش نمی شود که آرامش سوز است.۳-۶- معیارهای انتخاب همسر از منظر اهل بیت(علیهم السلام)نکات دقیقی می توان در روایات در مورد انتخاب همسر دید؛ به طور نمونه احساس سازگاری روحی دارای خانواده خوب و شایسته، ترجیحاً غیرخویشاوند، صاحب تدبیر و به دور از کینه توزی، حسادت و بداخلاقی.بطور خاص در مورد انتخاب زن خوب تاکید وافری شده است؛ چرا که محل استقرار جان است و شریک مال و دارایی و آگاه به راز عقیده و گردنبندی است در گردن که می تواند ارزشی بالاتر از طلا یا پست تر از خاک داشته باشد. البته این انتخاب نباید برای خودنمایی و چشم و هم چشمی باشد. مواردی که به عنوان معیار ذکر شده است عبارتند از:۱) خوش نامی ۲) حسن خلق ۳) مادر لایق ۴) کفویت و همتایی ۵) اصیل و ریشه دار ۶) خانواده خوب ۷) مهربان ۸) مددکار ۹) بی دردسر ۱۰) دهان خوشبو ۱۱) پرزا ۱۲) نرم خو ۱۳) مؤمن ۱۴) شایسته ۱۵) کم خرج ۱۶) متدین ۱۷) زیبا و از این ویژگی ها دور باشد ۱۸) بی تربیت ۱۹) لجباز ۲۰) ناسازگار ۲۱) نافرمان ۲۲) کثیف ۲۳) احمق ۲۴) بیبندوبار ۲۵) فتنه گر ۲۶) شهوت ران ۲۷) شتابان در لذات حیوانی ۲۸) اهل حرام ۲۹) قهقهه زننده ۳۰) پلید تبهکار ۳۱) بدزبان بی حیا ۳۲) پرحرف ۳۳) مجنون ۳۴) نکوهیده ۳۵) عزادار دائمی ۳۶) منت گذارنده ثروت ۳۷) درشت گوی زشت کردار ۳۸) بدکاره ۳۹) پرتقاضای طلاق.و البته تاکید شده است که چند

چیز نبایـد انگیزه اصـلی ازدواج باشد که عبارتند از: دارایی، خاندان، زیبایی، لذت، قدرت.انتخاب شوهر نیز به گردنبد بند گی تشبیه شـده است که بایـد دقت بیشتری به آن کرد. معیارهایی که برای شوهر در روایات ذکر شده است عبارتند از: ۱) همتایی ۲) کفویت ایمانی ۳) پاکدامنی ۴) تمکن مـالی ۵) شـرافت اسلامی ۶) اخلاق ۷) دین- داری ۸) امانت داری ۹) تقوا ۱۰) فرهنگ ۱۱) اعتقاد صحیح ۱۲) پاکیزه ۱۳) سخی و دست ودلباز ۱۴) سلامت جنسی ۱۵) نیکوکار و پشتیبان پدرو مادر.و مرد باید از این ویژگی ها دور باشد. ۱۶) دروغ گو ۱۷) تهمت زن ۱۸) دشنام- گوی ۱۹) بخیل ۲۰) دریغ از کمـک به دیگران ۲۱) دست بزن ۲۲) بدرفتار ۲۳) بداخلاق ۲۴) تنگ نظر ۲۵) سوء تدبیر ۲۶) شراب خوار ۲۷) انحراف جنسی ۲۸) غیرت بی جا.همچنین تاکید شده است به خاطر فقر و نداشـتن مال جلوی ازدواج را نگیرید.گفتار چهارم:آداب خواسـتگاری۴-۱- جایگـاه قلب وعقـل در انتخاباولین مسأله ی مهم در آداب خواسـتگاری این است که بـدانیم در انتخـاب همسـر، انتخـابگر اصـلی در وجود مـا کیست؟ یعنی مشـخص شود که آیا«قلب» انسان تصمیم می گیرد یا« عقل»؟ اگر جایگاه مشخص خواهد شد. به تناسب پاسخ به این سؤال، آداب متفاوتی در برابر ما جلوه می نمایـد.ریاست و فرماندهی ازدواج با دل است. اما یک اصل مدیریتی را نباید از نظر کار دور کنیم و آن اینکه مدیرانی موفق هسـتند که در کنار خود، کارشـناسانی آگاه را به کار بگمارنـد. یعنی مدیران موفق قبل از اقدام به هر کاری و فرمانی و اظهار نظری باید به کارشـناسان خود فرصت بدهند تا آنان نظر کارشناسی خود را اعلام دارند و کارشناسان بدون اینکه نگران نظر مدیر باشند و از نظر مدیر اطلاع داشـته باشـند. با خیال آسوده کارشناسی خود را انجام دهند. نتایج آن را به مدیر ارائه دهند و محاسن، معایب، کیفیت و کمیت پروژه ی موردنظر را گزارش دهند. سـپس مدیر با آگاهی از تمام نکات مؤثر در موضوع، تصمیم بگیرد که پروژه انجام شود یا دسـتور به توقف آن دهد.در امر ازدواج نیز قبل از هر گونه تصـمیم و گزارشـی، قلب باید از کارشناس ویژه ی خود- یعنی عقل- کار کارشناسـی طلب کند، زیرا خداوند عقل را به عنوان کارشناسی عالی رتبه در وجود انسان نهاده است.۴-۲- دلداد گیتعلق خاطر و دلبسـتگی و دلدادگی دل، تصـمیم گیری آن را مشکل و نسنجیده می کند.آداب خواستگاری باید به نحوی تنظیم شود که عوامل تحریک کننده ی قلب در آخر قرار گیرد؛ نه در ابتدا خواهان دیدار یکدیگر و گفتگو با هم باشـند.عقل می گوید: در ابتدا ببینید از نظر تفکر با هم سـنخیت داریـد یا نداریـد؟ سـپس نوبت به محبت می رسـد که پس از تأییـد عقل اگر محبت وارد میدان شد، هرچه رابطه نزدیک تر شود، محبت بیش تر می شود و زنـدگی شـما قوام و پایداری بیش تری دارد.۴-۳- غلبه احساسات در آشنایی های مسـتقیمدر خواسـتگاری هایی مستقیم که جوانی از جوان دیگر در پی یک دیدار سطحی و دلباختگی ذهنی انجام می دهد و در پی سه جلسه گفتگو با هم خودمانی می شونـد.هر چنـد رفت و آمـدهای جوان به نیت شـناخت طرف مقابل انجام می شود، اما نتیجه ی کـار برعکس می گردد. یعنی در این ارتباطـات قبـل از اینکه شـناسایی انجام شود، دلباختگی ایجاد می شود و دلباختگی و عاشـقی مانع از شناسایی است.۴-۴- شـیوه ی برخورد با آشـنایی های مستقیم •برای حفظ حرمت ها و همچنین احساسی نشدن مستقیماً با هم گفتگو نکنیـد •.خودتـان خوب می دانیـد که شـناخت واقعی در نـتیجه ی گفتگوهـا و تعاملات رسـمی و به دور از احسـاس بوجود می آیـد، پس در این شـرایط حتی گفتگوی جـدی هم علاقه کاذب را به همراه خواهد داشت •.احساسات بدون کلام هم منتقل می شونـد پس با کنترل نگاه و رفتار خود فعلاً احساسـتان را پوشـیده نگه دارید.۴-۵-آشـنایی از طریق چت کردن •معمولاً کسـانی چت را انتخاب می کننـد که به دلایلی نمی خواهنـد دیـده و کاملاً شـناخته شونـد •.در چت کردن فوق العاده احساسات دخیـل است؛ چـون هر دو داریـد آرمـانی همـدیگر را در نظر می گیریـد •.چت را وقـتی انتخـاب کنیـد که چنـد جلسه بـا حضور خانواده گفتگو کرده باشید و فقط مواردی که در جلسه گفتگو چیزی را از یاد بردید و یا خجالت کشیدید با چت کردن بپرسید.۴-۶-نکاتی در مورد انواع خواسـتگاری رسمی و غیررسمیبه خاطر داشته باشیم که ازدواج نه تنها پیوند دو فرد بلکه وصلت دو خانواده با هم نیز هست؛ پس بدون حضور خانواده ها نمی توان انتظار ازدواج موفقی در آینده داشت.با حضور خانواده تان در خواستگاری ضمن اعتبار بخشی به خود و خانواده تان و استفاده از تجارب خانواده از فریب و سوء استفاده نیز به دور خواهید بود.اگر در فامیل یا

دوستان خانوادگی پسری را برای ازدواج با خود مناسب دیدی، این موضوع را به طور مستقیم با او در میان نگذار بلکه از فردی آگاه، خیرخواه و رازدار به عنوان واسطه کمک بگیر که به او پیشنهاد دهد که برای خواستگاری شما اقدام کند.دختری که اصرار داری پسری را خواستگاری کنی! مطمئنی حرمتت حفظ می شود! مورد حمایت خانواده ی خود و طرف مقابل قرار می گیری! و مهم تر از همه در صورت شنیدن جواب رد احساس شکست و افسردگی پیدا نمی کنی؟!۴-۷-مجلس خواستگارییکی دیگر از مباحث آداب خواستگاری، مجلس خواستگاری است.خواستگاری باید در محل زندگی فرد انجام پذیرد. برای این نظر دلایل متعدد وجود دارد:محیط خانه ما را با فرهنگ و حالات و نظریات طرف مقابل و خانواده اش آشنا می کند.دکوراسیون خانه، آراستگی و تزیینات و نیز تابلوهایی که در اتاق نصب است و کتاب هایی که در کتابخانه وجود دارد، معرف شخص مخاطب ماست. حتی گفتار کودکانی که در حیاط منزل مشغول بازی هستند، می توانند شناخت بهتری از همسر آینده ی ما ارائه دهد.محیط خانواده شناخت خوبی از وضعیت معیشتی فرد در اختیار ما می گذارد.یکی دو جلسه که گفتگوها در منزل پدری دختر خانم انجام شد، خانواده ی دختر نیز می توانند پیشنهاد دهند به منظور بازدید، جلسه ی سوم یا چهارم در منزل پسر انجام شود و دختر نیز با دیدن فضای خانه ی پسر بسیاری از اطلاعات را به دست آورد.۴-۸-نکاتی در مورد آداب خواستگاریطبق سخنان پیامبر(ص) و ائمه اطهار(ع) بهترین روز جهت خواستگاری روز جمعه و در ساعات بعد از ظهر می باشد و بهتر است در زمانی که قمر در عقرب است برگزار نشود.برای به دست آوردن آرامش قبل از خواستگاری دو رکعت نماز طلب خیر بخوانید و دعا کنید که آنچه خیر و صلاحتان است برای شما پیش آید.برای جلسات اول بهتر است کسی غیر از خانواده نباشد و اقوام خبردار نشوند و در زمانی باشد که خانه خیلی شلوغ نیست تا تمرکز بیشتری بوجود آید، همچنین طبق روایات خواستگاری باید پنهان بماند.پوشاندن عیوب صورت با آرایش کار عاقلانه ای نیست؛ عبور از مرحله ی اول را سریع ولی موانع بعدی را بیشتر و سخت تر می کند.آنچه که واقعاً هستید را بیان کنید؛ نه آنچه در آرزوهای خود می اندیشید؛ مگر آنکه تأکید کنید این ها آن چیزی است که دوست دارم باشم ولی الان نیستم و وعده های دروغ به طرف مقابلتان ندهید.خواستگاری زمان ابراز احساسات و محبت به یکدیگر نیست؛ زیرا هنوز تصمیمی گرفته نشده و به هم محرم نشده اید و معلوم نیست که شما شریک زندگی هم بشوید.۴-۹-گفتگوی خواستگاری را چگونه آغاز کنیم؟در جلسات اول خواستگاری، باید پیرامون کلیات بحث شود. مثل اینکه:چه چیز باعث شد شما خواستگاری من بیایید؟به شما چه گفتند که شما اجازه دادید من به خواستگاری شما بیایم؟از او بخواهید اطلاعاتی اجمالی از خودش ارائه دهد. در این زمینه می توان اینگونه سؤال کرد: از خودتان بگویید؟ منظور تحصیلاتتان، شغلتان، روحیاتتان، عقایدتان و کارهایی که کرده اید؟ موضوعات کلی را از او بپرسید: هدفش از ازدواج؟ انتظاراتش از همسر آینده؟ برنامه ی آینده ی زندگیش؟ خصوصیات بارز شخصیتی؟در جلسه ی اول باید ظاهر یعنی صدا و سیما و حرکات او را برانداز و ارزیابی کنید.در جلسه ی اول وارد مباحث جزئی ازدواج نشوید؛ مگر اینکه پیش از این اطلاعاتی از همسایه یا اقوام و آشنایان به دست آورده باشید. ۴-۱۰- استفاده از دیدگاه های خانواده پس از اولین جلسه به جوانان توصیه می شود قبل از اینکه خود اظهار نظر کنند، اجازه دهند مادر و خواهر و کسانی که با شما در خواستگاری بوده اند اظهار نظر کنند. از آن ها نظرشان را به نحوی بپرسید. اگر شما قبل از آنان اظهار نظر کنید، آنان دیگر نظر موافق یا مخالف خود را ابراز نمی کنند. هر چند نظر شرعی اشکالی ندارد که شما ابراز نظر کنید؛ اما ادب اقتضا می کند نظر آن ها را بر نظر خود مقدم بدارید.۴-۱۱- شیوه ی گفتگوی دونفریدر جلسه ی دوم با توجه به سابقه ی آشنایی، مباحث جزئی تر پیگیری می شود و در این جلسه است که عروس و داماد می توانند یک گفت و شنود فردی هم با یکدیگر داشته باشند.در این مرحله باید به پرسش ها و پاسخ ها با تأمل بیش تر بپردازیم. باید ببینیم چه سئوالاتی را و چگونه مطرح کنیم؟ و چگونه می توانیم به سؤالات آن ها اعتماد نماییم؟در این مرحله باید دقت شود که اگر سؤالات از قبل تعیین شده و به طور کلیشه ای آماده شده باشد، این گفت و شنود حالت غیرطبیعی پیدا می کند؛ یعنی براساس مجالس معمول خواستگاری طرفین سؤالات خود را آماده کرده اند و هر یک

سؤالات طرف مقابل را به طور کلیشه ای پاسخ می گوید.قطعاً چنین پرسش هایی ما را به مطلوب خود نزدیک نمی سازد. این مصاحبه تصنعی می شود و با واقعیت انطباق نخواهد داشت. مصاحبه باید کاملاً طبیعی باشد.باید موضوعی کاملاً اتفاقی پیش کشیده شود و گفت و شنود از آن آغاز شود.حرف هایتان را واضح و روشن بگویید، طوری که او منظور شما را متوجه شود و بتواند درست تصمیم گیری کند.توجه دقیق در رفتار، ظاهر و عکس العمل فرد در مقابل سؤالاتی که از او می پرسید، شما را به شناخت بهتری می رساند.مهارت خوب گوش دادن در بین جوانان امروز کم تر رعایت می شود؛ چرا که عمده دغدغه ای افراد، خوب حرف زدن است؛ در حالی که در خواستگاری خوب گوش دادن مهم تر و لازم تر است.قبل از جواب دادن سؤالاتی که دارای مفاهیم متفاوت نزد افراد است، بهتر است به یک تعریف مشترک برسید؛ مفاهیمی چون قناعت، زهد و حتی اعتدال. گاهی سوء برداشتها و سوء تعبیرها از جملات طرفین باعث عدم شناخت صحیح فرد مقابل می شود.خانواده ها فضای مناسب و زمان کافی در اختیار دختر و پسر برای گفتگو قرار دهند که قسمت عمده ی شناخت در همین گفتگوها حاصل می شود. این امر هیجانات را کاسته و روال صحبت را منطقی تر می کند.هیچ گاه راحت صحبت کردن در جلسه را حمل بر آرامش داشتن با او در زندگی نگذارید. زیرا آرامش محصول تفاهم و صمیمیت هاست نه فقط راحت گفتگو کردن.۴-۱۲- شناسایی از روی سؤالات فرددر جلسات خواستگاری، ارزیابی شما سؤال محور باشد نه جواب محور. روش های کلاسیک و قدیمی آموزش و ارزیابی ها، جواب محور است. در نظام آموزشی مدارس و دانشگاه ها برای ارزیابی، یک سری سؤال می دهند.سؤالات و ارزیابی های جواب محور فقط میزان حافظه ای دانشجو را نشان می دهد؛ نه میزان فهم او را.مثلاً اگر بخواهند دانشجوی رشته ی فیزیک را بورس کنند، بهتر است از او بپرسند: مهم ترین سؤال فیزیکی که برای شما مطرح است، چیست؟ چه گره ای در فیزیک دارید؟ سؤالات این دانشجو مشخص می کند که سطح علمی و فهم علمی این دانشجو در چه حدی است.در جلسات خواستگاری، بیش و پیش از آنکه سؤال مهم باشد، نوع پاسخگویی مطرح است؛ زیرا چه بسا به سؤالات را حفظ کرده باشد.۴-۱۳- شیوه ی سؤال کردندر جلسه ی خواستگاری این نکته را به عنوان یک قاعده در نظر داشته باشید که هر کس بیش تر حرف بزند، کم تر شناخت حاصل می کند و مخاطب بیش تر از او کسب اطلاعات می کند.از سؤالاتی که در بطن آن جواب نهفته است و طرف با بله و خیر می تواند از آن بگذرد پرهیز کنید.- سؤالات کلی نپرسید؛ مثلاً ایمانتان در چه حدی است؟ این سؤال باید به چند سؤال تقسیم بندی شود.- سؤال هایی که جواب آن نیاز به توضیح دارد، تشریحی بپرسید؛ نه به صورت بله و خیر. مثلاً به جای اینکه بپرسید آیا شما عصبانی می شوید؟ سؤال کنید چه موقع عصبانی می شوید و موقع عصبانیت چه می کنید؟ چون به هر حال همه عصبانی می شوند.- نسبت به جواب هایی که می دهد، سؤالی طرح کنید تا عمیقاً به نظر او پی ببرید.- در بعضی سؤالات که احتمال می دهید طرف مقابلتان طبق میل شما جواب بدهد، بصورت دیگر بپرسید، به نحوی که جهتگیری و نظر شما در سؤال معلوم نشود؛ مثلاً به جای اینکه بپرسید: وقتی از دست همسرتان عصبانی می شوید، چه می کنید؟ بپرسید وقتی خواهر یا برادرتان شما را عصبانی می کنند، چه می کنید؟۴-۱۴- بیان اسرار زندگی در خواستگاریاسرار زندگی طبقه بندی دارد. در مباحث امنیتی، اطلاعات را به چهار طبقه« بکلی سرّی، سرّی، خیلی محرمانه و محرمانه» تقسیم می کنند. در زندگی نیز برای مسائل خود طبقه بندی داشته باشید. در جلسات اوّل خواستگاری از آن بی اطلاع است.برخی از اسرار را نیز می توانید در جلسات بعد مطرح کنید. اسراری را که جز خانواده ی شما کسی از آن اطلاع ندارد، نباید در جلسات اوّل از آن سخنی به میان آورید و می توانید در مراحل بعد به میزان اعتمادی که به فرد پیدا کردید، او را مطّلع سازید.امّا اگر در دوران مجرّدی دچار لغزشی شده اید و کسی هم از آن باخبر نیست و شما نیز توبه کرده اید، بعد از ازدواج هم همسرتان متوجّه آن نمی شود، نباید آن را در جلسه ی خواستگاری مطرح کنید. گناهان و خطاهای ما، بین ما و خدای ماست.ولی اگر مسأله ای قبل از ازدواج بر شما حادث شده و شما مرتکب جرم و خطایی شده اید و ممکن است پس از ازدواج برملا شود و شما نگران افشای آن هستید که با افشای آن مشکلی برای شما بوجود آید، باید حتماً آن مسأله را به

نحوی مطرح سازید.گفتار پنجم:ضرورت تحقیق در ازدواج۵-۱-زمان تحقیقدر مرحله ی اول باید توجه کنیم قبل از ورود به مراحل اصلی خواستگاری تحقیق شروع شود. برخی، تحقیقات را به آخرین مراحل موکول می کنند؛ یعنی وقتی همه ی حرف ها زده شد، می گویند: حالا اجازه بدهید تحقیق کنیم. این روش نادرست است؛ چرا که اگر در تحقیق روشن شد مشکلی در کار است، تمام زحمات و رفت و آمدها با یک تحقیق کوچک تمام می شود. در حالی که در همان مرحله ی اوّل می توانست این کار فیصله پیدا کند و این همه دردسر به وجود نیاید؛ و باعث ناراحتی یا ضربه خوردن به کسی نشود بنابراین پیش از آمدن خواستگار، از او و خانواده اش جویا شوید، ببینید چقدر به شما شبیه اند؟۵-۲-منابع تحقیقاز چه کسی تحقیق کنیم؟پاسخ این است که به فراخور هر محلّ از معتمدان و افراد شاخص و متدیّن و مسؤولان باید سؤال شود. یعنی ابتدا در آن محیط بپرسیم: چه کسی معتمد و مطمئن است و بعد با او موضوع را مطرح کنیم. محقّق قبل از اینکه وارد تحقیق پیرامون موضوع اصلی ازدواج شود، لازم است ابتدا در مورد منابع تحقیقی که می خواهد سراغ ایشان برود تحقیق کند.۵-۳-خصوصیات محققمطلب اساسی سوم در امر تحقیق، مسأله ی عوامل تحقیق است؛ اینکه چه کسی باید به تحقیق برود؟محقّق باید فردی پخته و زیرک باشد تا بتواند از بین سخنان منابع تحقیق به حقیقت دست یابد. انسان ها معمولاً نقاط ضعف وعیوب دیگران را به راحتی در اختیار طرف مقابل نمی گذارند و این کار، تحقیق را با مشکل مواجه می کند. گاه منابع تحقیق بنا به مصلحت اندیشی و یا بیم از اطلاع یافتن فرد تحقیق شونده(مورد تحقیق) اطّلاعات را در اخیار محقّق نمی گذارند و یا در لفّافه و کنایه مطالبی را در اختیار محقّق قرار می دهند.۵-۴- شیوه ی تحقیقمحقّق باید به نحوی اطمینان منابع تحقیق را تأمین کند.از دیگر نکات قابل توجّه در این بخش، تعّدد تحقیقات است؛ یعنی نباید به یک یا دو منبع تحقیق اکتفا شود.سؤالات علی رغم جزیی شدن، باید به گونه ای باشد که جهت گیری در آن نباشد. یعنی پاسخ دهنده نظرتان را حدس نزند که بخواهد پاسخ را مطابق میل شما بدهد.گاه از سر بی حالی و سهل انگاری در خصوص خانواده ها، تحقیق صورت نمی گیرد و می گویند ما توکّل به خدا کردیم. این سخن غلطی است که انسان کم کاری خود را پای توکّل به خدا بگذارد و یا بجای تحقیق، از استخاره یاری بگیرد.گفتار ششم:تصمیم گیری۶-۱- جایگاه قسمت در ازدواجاز مباحث مهمّی که معمولاً در امر ازدواج از آن خیلی سخن به میان می آورند، بحث قسمت است.بحث قسمت را باید تحت واژه ی غنی تر« قضا و قدر» مورد بررسی قرارداد که تقریباً معادل واژه ی« سرنوشت» در فارسی است.مقصود از قضا و قدر یا سرنوشت، این است که انسان در مسیر زندگی خود در مدار مشخّص تعیین شده در حال حرکت است.علمای اهل لغت و تفسیر«قضا» را به معنی سرنوشت قطعی می دانند و«قَدَر» به معنی سرنوشتی که از روی محاسبه و مشروط اتّفاق می افتد. یعنی چنانچه کسی از یک ساختمان به طرف پایین پرتاب شود حداقل پایش خواهد شکست. این بخشی از قدر است. سختی زمین، نوع فرود آمدن او، نوع قدرت بدنی و توان آن فرد، شرایط مختلفی را در کنار هم قرار می دهد تا قَدَر شکل بگیرد. بطور مسلّم نظام هستی بر اساس قدری بنا نهاده شده است و قوانینی بر آن حاکم است.همچنین در این عالم هستی، یک قضایی حاکم است که اگر کاری در قضای الهی حتمی شده باشد. دیگر بدون تردید آن رخ خواهد داد و شرایط و اگر و امّایی در آن نقش ندارد.۶-۲- اختیار وسرنوشتاختیار انسان هم جزء سرنوشت و قضا و قدر است یعنی اختیار از سرنوشت جدا نیست و یکی از بخش های سرنوشت انسان، مختار بودن اوست.ماحصل نگاه به بحث سرنوشت این است: خداوند در زندگی هریک از ما راه هایی را به نام سرنوشت قرار داده است. برای تشریح بهتر این بحث، مثالی را بیان می کنیم. اداره ی راه و ترابری برای خروج از شهر اصفهان، راه ها و جاده هایی را آماده کرده است که هر یک به سمتی از شهرهای مختلف متّصل می شود چنانچه کسی قصد سفر به یکی از شهرهای دیگر داشته باشد، ناگزیر است یکی از این راه ها را برگزینند. این جاده ها از قبل تعیین شده است و کسی نمی تواند غیر از این راه ها از راه دیگری از اصفهان خارج شود ولی اینکه من به کدام جاده بروم و قصد کدام شهر را داشته باشم، اختیارش را به خودم واگذار کرده اند و من می توانم شهرهای مختلف را برای سفر برگزینم ولی ناگزیرم برای سفر به هر یک از آن شهرها از راه مخصوص آن از اصفهان خارج شوم. بنابراین

اختیارم مطلق نیست.بنابراین با اینکه اختیار دارم ولی راه های محدودی برای این سفر در پیش روی من است.۶-۳- حق انتخاب در ازدواجدر مسأله ی ازدواج هم، این قاعده جاری و ساری است. در سرنوشت شما تعداد زیادی به عنوان همسر وجود دارند. این، برای شما مقدّر است، ولی قضا نیست تا کدام اتّفاق بیفتد و هر یک کدام را انتخاب کنید، مشروط به ده ها گزاره ی دیگر است اگر اغلب گزاره ها اتّفاق بیفتد و گزاره ی آخری محقّق نشود، از سرنوشت شما خط می خورد. یعنی او در سرنوشت تو نوشته شده بود، ولی در اثر عمل اختیاری تو در زندگیت رخ نداد.۶-۴- جزئی برخورد نکردن در ازدواجعالم هستی پستی و بلندی های فراوانی دارد و در آن اسرارها نهفته است. بنابراین در امر ازدواج، جزمی برخورد نکنید. چه بسا انتخابی که جز عذاب، ثمری برای شما ندارد. بنابراین به خدای خود اعتماد کنید. او خیرخواه مطلق است و بخشنده ای است که در بخشش خود بخل نمی ورزد. اگر صلاح تو را در آن می دید که این دختری که دل به آن بسته ای در سرنوشت تو مقدّر شده باشد، او را در سرنوشت قرار می داد.پس اگر احساس کردید در سرنوشت شما جای ندارد، بیهوده تلاش نکنید.برای اینکه تشخیص دهید که آیا کسی در سرنوشت شما قرار دارد یا نه، راهش این است که در حد معمول و روش های صحیح برای ازدواج و اقدام کنید. اگر با روش های سالم و منطقی به پیش رفتید، امّا موانع یکی پس از دیگری بر سر راهتان بوجود آمد که برداشتن آن موانع از عهده ی شما خارج است، در این صورت احتمال بدهید که این فرد در سرنوشت شما ثبت نشده است و به راحتی از کنارش عبور کنید. البته اینجا صحبت از ترک سماجت و لجاجت است؛ تا پایداری و مقاومت؛ مثلاً اگر جوانی چندین سال برای ورود به دانشگاه در کنکور سراسری شرکت کرده و علی رغم تلاش بی وقفه و برنامه ریزی های دقیق موفّق به کسب نمره ی قبولی در رشته ی مورد نظرش نشده است، بپذیرد که در سرنوشتش نبوده است.۶-۵- تلاش و پاکی، مؤثر در سرنوشتالبته خداوند در حد منطقی و متعارف، اختیاراتی به ما داده است که بتوانیم انتخاب کنیم و عمل کنیم. در آنجا که سرنوشت جنبه ی قَدَر دارد، شروطی را نیز قرار داده است. از جمله اینکه« وَ أن لَیسَ لِلانسانِ إلّا ما سَعی». این، شرط قَدَر خداوند است؛ یعنی کسی که همسر خوب و صالحه می خواهد، باید تلاش کند. دختر خانمی که همسری شایسته و صالح می خواهد. باید در کسب کمالات و رعایت عفّت و حیا کوشش کند.« وَالطّیبات للطّیبین». آری، درست است که این مرد در سرنوشت شما رقم خورده است امّا با گناه؛ مردی که در کوچه پیدایش می کنی و به او لبخند می زنی و ابراز محبّت می کنی تا او را به خود متمایل سازی، در سرنوشت شما تأثیر دارد؛ چرا که اعمال ما در سرنوشتمان تأثیر مثبت یا منفی می گذارد. البته چنین عمل کردن، به یقین سرنوشت شما را به سوی بدی و شقاوت رقم می زند. ولی در بحث قضا سرنوشت افراد همه مثبت رقم خورده است چون سرنوشت حتمی است و در حیطه ی اختیار انسان نیست. تصّور اینکه امروز که خواستگار آمده است من حواسم را جمع کنم، خطایی از من سر نزند تا سرنوشتم خوب رقم بخورد، برداشت ناقصی است. چه بسا اعمال سال گذشته ی من هم در خواستگاری تأثیر بگذارد.۶-۶- توجّه به اصلاح کننده ی سرنوشتالبته خداوند باب توبه و بازگشت و جبران را نبسته است، تا هرجایی که فرد احساس کرد خطایی در گذشته از او سر زده است و آن خطا سرنوشت او را به بدی رقم زده است توبه کند و سرنوشت خود را به سوی نیکی و فلاح تغییر دهد.۶-۷- توکّلتوکّل در تصمیم گیری نقش اساسی دارد. توکّل یعنی انسان همه ی تلاش ها و مطالعات و تحقیقات را داشته باشد؛ امّا لحظه ی تصمیم گیری باز از خداوند غافل نباشد و سر رشته ی همه ی امور را در دست خداوند ببیند.۶-۸- جایگاه استخاره در ازدواجاز دیگر مباحث مربوط به تصمیم گیری، مسأله ی استخاره است. مقصود از استخاره« طلب خیر نمودن از خداوند» است.استخاره با فالگیری فرق دارد. اگر کسی به سراغ آقایی برود و بگوید: استخاره کنید ببینیم در آینده برای ما چه اتّفاقی می افتد، این استخاره نیست. استخاره فقط می گوید خوب یا بد است. از چگونگی اتّفاقات آینده خبر نمی دهد و حداکثر جنبه هایی از خوب و بد بودن را توضیح می دهد.امّا نکته ای که در این باره باید متذّکر شویم، این است که اغلب استخاره های ما از ضعف عقل یا ضعف نفس و یا ضعف ایمان ناشی می شود. چون تعلقّمان کم است یا ضعیف النفس هستیم و یا ایمان ضعیفی داریم، رو به استخاره می آوریم. گاهی افراد هنوز خواستگاری نرفته اند، سراغ

استخاره می روند. این رفتار، بازی درآوردن است.فکر غلطی است که در ذهن بعضی ها قرار گرفته است که می گویند می خواهیم با خداوند مشورت کنیم، بنابراین استخاره می کنیم.استخاره مشورت با خدا نیست. در روایات هیچ کجا نگفته اید برای مشورت با خدا استخاره کنید. امّا مشورت با مؤمنین را مشورت با خدا دانسته اند.گفتار هفتم:نقش مهریه در ازدواج۷-۱- فلسفه مهریهیکی از نکاتی که خداوند متعال در تعیین مهریه برای ازدواج در پی آن است، مشخّص شدن جایگاه طالب و مطلوب است. در فرهنگ دینی ما مهریه به منزله ی هدیه ای از جانب مرد به زن است تا اثبات کند من طالب تو هستم و تو مطلوب منی و این هدیه لازم نیست حتماً جنبه ی مادی داشته باشد.۷-۲- میزان مهریهوقتی می گوییم در صدر اسلام پیامبر اکرم(ص) مهریه ی بانویی را آموختن قرآن قرار داد، مقصودمان این نیست که امروز هم بگوییم که آموزش قرآن به عنوان یک هدیه کافی است یا علم آموزی کافی است. این در حدّ اضطرار است. پیامبر چون آن شخص هیچ چیزی برای هدیه و مهریه نداشت، آن مهریه را تعیین فرمودند.در این زمینه نکاتی را خاطرنشان می کنیم:-مهریه هدیه ای است صادقانه پس بهتر است صادقانه نوشته شود.- مهریه سنگین باطل نیست؛ امّا نکوهش شده و عامل بی برکتی زندگی است.- مهریه ی سنگین مربوط به دوران جاهلیت است. پیامبر اکرم(ص) آن را منسوخ کرد. - بالا بردن میزان مهریه احترام نیست، بی احترامی است؛ چون مقام دختر مسلمان را با پول نمی توان سنجید بلکه با بالا بردن مهریه جنس این معاملهی انسانی را تنزّل می دهید، به قدر یک کالا و یک متاع، هیچ ثروتی نمی تواند معادل سرانگشت یک زن مسلمان باشد. - مهریه ی سنگین نه تنها مهر و محبّت را می برد؛ بلکه باعث ایجاد کینه و بی اعتمادی می شود.- اگر قرار باشد چشم و هم چشمی معیار تعیین مهریه باشد، پس جایگاه اعتماد و محبّت بین زن و شوهر کجاست؟۷-۳- عوامل بالا رفتن مبلغ مهریهامروزه در جامعه ی اسلامی ما مهریه جنبه ی چشم و هم چشمی و فخر و پز دادن پیدا کرده است. گاهی شنیده می شود می گویند: ما دخترمان فلان هنر و یا فلان مدرک را دارد، پس مهریه اش را فلان تعداد سکّه بگیرید یا شنیده می شود می گویند: خانواده ی فلانی که وضع مالی آن ها از وضعیت مالی ما کم تر بود و پایین تر از ما بودند، آنقدر مهریه گرفتند، ما که کم تر از آن نیستیم، پس مبلغ مهریه باید بیش تر باشد. در این تفکّر، مهریه همچون نرخ دختر تلقّی می شود.باید بدانیم مهریه ی سنگین نمی تواند اعتمادآور باشد؛ زیرا متأسفانه وقتی پسر غیرقابل اعتماد باشد، چنان همسرش را خسته و کلافه می کند که دختر ناگزیر به طلاق شود. چنانکه آمار طلاق هایی که انجام می شود، بیش تر از جانب دختران تقاضا می شود. چون اگر پسر خواست طلاق بدهد، ناگزیر است تمام مهریه را بپردازد ولی دختر اگر خواست طلاق بگیرد، ناگزیر اس مهریه اش را ببخشد و مرد آنچنان عرصه را بر دختر تنگ می کند که او مجبور به درخواست طلاق شود.گفتار هشتم:بهترین انتخاب •انسان در هر لحظه با انتخابی روبرو است. بعضی از این انتخاب ها در نحوه ی زندگیمان در دنیا مؤثر است، و بعضی در آخرت؛ بعضی نقش سرنوشت سازی دارد، بعضی کم تر؛ بعضی قابل جبران است و بعضی غیرقابل جبران. در بین این انتخاب ها انتخاب همسر تأثیر سرنوشت سازی در دنیا و آخرت ما دارد و تصمیم غلط در این عرصه گاهی با خسارتی بس بزرگ همراه است و به راحتی قابل جبران نیست •.بهترین انتخاب وقتی است که انسان هم خوب انتخاب کند، هم خوب انتخاب شود؛ لذا صادقانه بگوید و نشان دهد و عاقلانه بشنود و ببیند. هم فرد را در نظر بگیرد و هم خانواده و فرهنگ او را. به دیدگاه خود اکتفا نکند و از دیگران کمک بگیرد، ولی نهایتاً خود تصمیم بگیرد •.بهترین انتخاب وقتی است که عوامل تحریک زای عاطفه میدان دار نباشند. عاقلانه انتخاب نماید و عاشقانه زندگی کند •.بهترین انتخاب وقتی است که انسان به بلوغ عقلی، اجتماعی و عاطفی لازم رسیده باشد که نشانه ی آن احساس مسئولیت، کنترل عواطف، قدرت محبّت ورزیدن، توجّه به عرف اجتماعی در برخوردها و بطور کلّی عاقلانه و پخته رفتار کردن است.برخوردهای عجولانه، احساساتی و اصرار بر مورد خاص نشانه ی ضعف در این مقوله می باشد •.سخت گیری در انتخاب ما را به بهترین انتخاب نمی رساند. هرچند نداشتن معیار دقیق در انتخاب و عدم تشخیص بین ضریب اهمیت معیارها نیز ما را به بهترین انتخاب نمی رساند •.بهترین انتخاب، انتخاب کسی است که ما را به آرامش برساند، لباسی باشد برای محافظت از بدی

ها، نسیمی باشد برای خنکی و پوششی متناسب و هم اندازه •.بهترین انتخاب، انتخاب فردی است راستگو، با وفا، امانتدار، محترم، اهل نماز، دور از گناه، و در یک کلمه دیندار و با تقوا و با ایمان؛ کسی که در دین خود پایدار و راضی به رضای خداوند باشد، تسلّط بر خود داشته باشد، از گناه ناخشنود و مطیع خداوند باشد، کسب حلال داشته، خوش اخلاق و مخلص باشد، نماز اوّل وقت، توسّل و محبّت به اهل بیت) و التزام به احکام دین و واجبات داشته باشد •.بهترین انتخاب نه فقط انتخاب همسری است با ترکیبی از ویژگی ها برای تکامل و ارضای نیازهای روحی، عاطفی، غریزی و ... بلکه انتخاب ما دری است که کمالات فکری و روحی و معنوی او دانشگاه بزرگ رشد و تعلیم و تربیت عزیزترین عزیزان ما یعنی فرزندان دلبند ماست •.و در آخر بهترین انتخاب، انتخابی است که با اعتماد به خداوند و توکّل به او و سپردن ازدواج به او و تسلیم او شدن و اطمینان و رضایت نسبت به او صورت گیرد.(و انجام دادن تمام وظایفی که در این زمینه او به ما سپرده است اعم از تعقل، تلاش، مطالعه و مشورت)« اُفَوِّضُ أمری إلَی اللهِ إنَّ اللهَ بَصیرٌ بِالعِبادِ». کار خود را به خدا سپردم؛ چرا که خداوند به حال بندگان بیناست.

مدیریت بازاریابی (۱)

خلاصه کتاب مدیریت بازاریابی (۱) نوشته: ابراهیمی، داوور ونوس، احمدروستا انتشارات سمت تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی ۱ MARKETING MANAGEMENT By: Ebrahimi, Roosta, Venus) شرکتها برای بدست آوردن بازار جهانی ابتدا هزینه ها را کنترل کردند. ۲) علت ناموفق بودن شرکتها عدم بهره گیری از فنون بازاریابی ۳) معایب شرکتهادر گذشته ۱- به جای روی آوردن به بازار پیشرفته، به فروش می پرداختند ۲- کسب سود را بر رضایت مشتری ارجع می‌دانند. ۴)عامل موفقیت شرکت تری ام و مک دونالدز در ۱۹۸۰: ۱- توجه به نیاز مشتریان ۲-توجه به بازار ۳- توجه به انگیزه کارکنان ۵) شرکتها امروزه در حال سازماندهی بازاریابی هستند. ۶) نقش بازاریابی برای سازمانها غیرتجاری: وسیله ای برای ارتباط با مردم ۷) وضعیت کشورهای در حال توسعه در حال حاضر خصوص بازاریابی: ۱ - آزمایش اصول بازاریابی برای بهبود سیستم توزیع داخلی. ۲- شناخت نقش احتمالی آن در بازارهای جهانی ۸) تعریف بازاریابی فیلیپ کاتلر: فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته ها از طریق فرایند مبادله. ۹) رکن و اساس نظام بازاریابی: نیازها و خواسته های انسان ۱۰) محصول: زاییده نیازها و خواسته های بشر است. ۱۱) نیاز: بیان کننده حالت محرومیت احساس شده در فرد است. ۱۲) ارزش محصولات: به اندازه بر طرف کردن خواسته ها است. ۱۳) عامل اساسی در هر محصول: حد مثبتی که ارائه می‌دهد و فوایدی که دارد و برای خریدار ارزنده است. ۱۴) خواسته: شکل برآورده ساختن نیازهاست. زمان آغاز بازاریابی: وقتی به مبادله می پردازیم. ۱۵) انواع مبادله: ۱- خود تولیدی: انسان خود نیاز خود را برآورده می کند. ۲- استعانت از دیگران: از فرد دیگر کمک می گیرد و چیزی بابت کمک داده نمی شود. ۳- اعمال زور: با زور خواسته را بر طرف می کند. ۴- مبادله: فرد در قبال رفع خواسته چیزی دارای ارزش می پردازد. ۱۶) ۳ شرط مبادله: ۱ - دو طرف وجود داشته باشد. ۲- هر طرف چیز با ارزش داشته باشند. ۳- هر طرف مجاز به پذیرش یا رد پیشنهاد باشد. ۱۷) فرایند ارزش زا: وقتی دو طرف ضمن مبادله وضع خود را بهبود بخشند یا دست کم وضعشان بدتر شود. ۱۸) موضوع مبادله : به بازار منتهی می‌شود. ۱۹) بازار: محلی برای مبادلات بالقوه ۲۰) اندازه بازار با : قیمت تغییر می کند. ۲۱) اندازه بازار به تعداد افرادی بستگی دارد که: ۱- به محصول به معنی عام علاقه مند هستند. ۲-حاضرندمنابع‌لازم رابرای بدست‌آوردن‌محصول‌مبادله‌کنند. ۲۲) بازار همیشه با پول سر و کار ندارد: بازار انتخابات. ۲۳) بازاریابی: کار کردن با بازار- تلاش در جهت از قوه به فعل در آوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته های بشر. ۲۴) انواع مارکتینگ (بازاریابی): بازارگرایی: توجه، تمایل و گرایش به مشتری و بازار- اولین ویژگی بازاریابی جدید است- مدیران کامیاب بازارگرایی کارکنان و مدیران هستند. بازارگرمی: آمادگی برای حضور در بازارها و نمایشگاهها و انجام تبلیغات و

تشریفات و ترفیعات– استفاده از خلاقیت و نوآوری و ابتکارات (مهم ترین) برای حفظ مشتری بازارگردی: ویترین گردی جهانی– حضور در صحنه معاملات و بازارها– باعث آشنایی بازاریاب و تحولات و تغییرات بازار می‌شود– مهم ترین نقش بازارگردی: تقویت و گاهی تغییر دید است. بازارگردانی: اداره کردن بازار از طریق مدیریت– محصول، قیمت، توزیع، ترفیع (مدیریت بازار)– همه فعالیتهای بازاریاب در بازارگردانی است– شامل تنظیم بازاریاب در بازارگردانی است. واژه متناسب با مارکتینگ: بازارگردانی است. بازارشناسی: تحقیقات بازاریابی و بررسی بازارها– شناخت خریداران و فروشندگانی بالقوه و بالفعل– واسطه‌ها، رقبا، محصولات، خدمات و سازمانهای مختلف و همه عوامل موثر در بازار مانند قوانین– مصوبات– عوامل سیاسی– نگاه به بازاریاب به درون و بیرون سازمان بازاریابی: یافتن بازار هدف و بخش بندی بازارها– تلاش، آگاهانه برای تخصیص بهینه منابع– ایجاد نوعی تخصیص بازار– اساس حرکت بازاریابی: جلوگیری از هدر رفتن منابع گوناگون است– یعنی بخش بندی بازار و تعیین محصولات شرکت برای مناسب ترین بازارها بازارسازی: ایجاد و افزایش سهم بازار، ساختن نصب، مناسب بازار– یافتن جای دلخواه در بازار– افزایش و حفظ سهم بازار بازارسنجی: مقایسه و ارزیابی گذشته و حال بازار برای ترسیم آینده– جهت دهنده حرکت سازمان در بازار آینده ۹– بازارداری: افزایش یا حفظ مشتریان– مهم ترین ابزار بازارداری: ارتباط دائم با مردم و ارائه خدمات مناسب و آگاهی از حرکت رقبات. ۲۵) عوامل قابل کنترل بازاریابی یا آمیخته بازاریابی: ۱– محصول ۲– قیمت ۳– توزیع ۴– ترفیع فروش ۲۶) بازارگردانی: همه تلاشهای نظام مند برای شناخت نظام بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضاها با توجه به نظام ارزش جامعه و هدفهای سازمان. ۲۷) ۳ نکته هم در تعریف: ۱– بازاریاب باید با نگرش سیستمی همه ارکان و اجزاء بازار را بشناسد. ۲–بایدبه نظام ارزشی‌جامعه توجه داشت:مهم ترین نکته‌ای که درتعاریف دیگران دیده‌نمی‌شود. ۳– همیشه بازاریابی به مبادله منتهی نمی شود گاهی اقدام مناسب صورت می گیرد. ۲۸) سازمان ها در فرایند مبادله حرفه ای ترند. ۲۹) مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، طرح‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازارهای مورد نظر به منظور دستیابی به هدفهای سازمان. ۳۰) تاکید مدیریت بازاریابی: بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیاز بازار است. ۳۱) مدیریت بازاریابی : مسئول رسیدگی به بازار و مشتری برای محصول نهائی سازمان است. ۳۲) مدیریت بازاریابی: مدیریت تقاضا است. ۳۳) وظایف مدیریت بازاریابی: ۱– ایجاد تقاضا برای محصولات سازمان ۲– منظم کردن سطح تقاضا ۳– زمان بندی تقاضا و ارائه مشخصات تقاضا ۳۴) مطلوب ترین وضعیت برای هر فروشنده: تقاضای کامل ۳۵) تقاضای بازار تابع ۲ نیروی فرسایش است: ۱– تغییر نیازها و سلیقه ها در بازار ۲– رقابت فعال و شدید ۳۶) در بازاریابی محافظتی: اول به تاکتیک توجه می‌شود. ۳۷) در مدیریت بازاریابی ۵ گرایش وجود دارد: ۱– گرایش تولید ۲– گرایش محصول ۳– گرایش فروش ۴– گرایش بازاریابی ۵– گرایش بازاریابی اجتماعی ۳۸) گرایش تولید: یکی از قدیمی ترین فلسفه ها برای راهنمائی فروشندگان است _ بر این اساس است که مشتریان خواهان محصولاتی هستند که دردسترس بوده و توان خرید آن را داشته باشند _ بنابراین مدیریت باید فعالیت خود را بر بهبود کارایی تولید و توزیع متمرکز کند. این گرایش برای ۲ حالت مفید است: ۱– تقاضا بیشتراز عرضه باشد. ۲– هزینه تولید محصول زیاد باشد بنابراین برای کاهش هزینه تولید را زیاد کنیم. ۳۹) گرایش محصول: بر این اساس است که مصرف کنندگان محصولاتی را که بهترین کیفیت، کارکرد و شکل را دارند خواهند خرید _بنابراین سازمان باید انرژی خود را به بهبود دائم محصول اختصاص دهد. نتیجه گرایش محصول : نزدیک بینی در بازاریابی است. ۴۰) گرایش فروش : اساس فروش است و رضایت مشتری در مرحله بعد است. شرکتها بر این باورند که محصولات باید فروخته شود نه اینکه خریداری شود. ۴۱) گرایش بازاریابی : وظیفه هر سازمان تعیین نیازها، خواسته ها و ارزشهای بازار هدف و تطبیق سازمان برای ارضای آنها به گونه ای موثرتر و مفیدتر از سایر رقباست. ۴۲) پایه های گرایش بازاریابی : ۱– خریدار گرائی ۲– نگرش سیستمی ۳–هدف گرایی ۴– بازار گرایی همگانی ۴۳) شرکتهای مشتری گرا

بررسی می‌کنند : مشتریان در چه سطحی به حداقل رضایت می رسند. فلسه بازاریابی کواک (مک دونالدز) : کیفیت – خدمت– نظافت – ارزش ۴۴) نگرش سیستمی : تاکید بر وابستگی پرسنل بخشهای سازمان با هم دارد. ۴۵) در سازمان محصول گرا : تعارض هدف وجود دارد. ۴۶) بازارگرایی همگانی: – مشارکت و درگیر شدن کل سازمان در شناسایی بازار. – باعث محصول بهتر با ضایعات کمتر است. – پایه و مبنای مدیریت کیفیت جامع است. – زمینه ساز کیفیت گرایی است نه کنترل کیفیت. – نیاز امروز جامعه ایران. ۴۷) گرایش بازاریابی اجتماعی: می گوید بازاریابان علاوه بر خواسته مشتریان باید به رفاه اجتماعی توجه کند. ۴۸) گرایش بازاریابی اجتماعی: فلسفه بازاریابی باید با فلسفه مسئولیت اجتماعی شرکتها منطبق باشد. ۴۹) بازاریابی اجتماعی باید بین عوامل زیر توازن برقرار نماید: ۱– خواسته مشتریان هدف ۲– منابع بلندمدت مشتریان هدف ۳– منابع بلندمدت جامعه ۴– هدف بازده سرمایه بلندمدت شرکت ۵۰) بازار به عنوان یک سیستم به اجزا زیر تقسیم میشود : ۱– هدف ۲– اجزا ۳– منابع ۴– محیط ۵– مدیریت ۵۱) هدف : هدفهای بازار باید با توجه به ۱– نظام ارزشی، ۲– امکانات، ۳– محدودیتهای هر جامعه شکل گیرد. ۵۲) اجزار بازار: تهیه کنندگان: تامین کنندگان نیازهای تولید کنندگان تولیدکنندگان: سازندگان و عرضه کنندگان محصول خریداران: مشتریان و عوامل موثر بر تصمیم خرید: – خریداران بالقوه – خریداران بالفعل عوامل واسطه ای : رابط بین تولیدکنندگان و مصرف کنندگان عوامل تسهیلاتی و خدماتی: بانکها– انبارعمومی_ خدمات پس از فروش– موسسات مشاوره‌ای و . .. ۵۳) منابع بازار: ۱– ماده (امکانات و درآمد) ۲– انرژی (نیروی انسانی) ۳– اطلاعات (اطلاعات روزآمد) ۵۴) پویای بازار: یعنی مطابقت با دگرگونیها و نیازهای محیط ۵۵) مدیر بازاریابی مقتدر: کسی که تغییرات را پیش بینی کند و به موقع از آنها استفاده کند. ۵۶) همه اجزاء بازاربستگی به عامل مدیریت دارند. ۵۷) عوامل محیطی: بازاریابان سعی دارند عوامل را بطور دائم شناسائی کنند. هدف آنها یافتن تاثیر آنی و آتی هر یک از عوامل محیطی است. ۵۸) هدف نهایی تحلیل محیطی بازار: تنظیم و عرضه استراتژی های منطبق با محیط پویایی بازاریابی است. ۵۹) ۲ واکنش بازاریابی در برخورد با محیط: بازاریابی انفعالی: عوامل محیطی عواملی غیرقابل کنترل هستند و باید خود را با آن منطبق کرد. بازاریابی فعال: باید بر عوامل محیطی تاثیر گذاشت. ۶۰) عوامل محیط بازاریابی: ۱) عوامل اجتماعی و فرهنگی: ۱–فرهنگ: مهم ترین عنصر تعیین کننده خواسته و رفتار فرد است. هر قدر از محیط داخلی به محیط بالاتر و جهانی وارد می شویم نقش عوامل فرهنگی در بازاریابی بیشتر می‌شود. ۲–سطح سواد: با نحوه عرضه و معرفی محصولات بازار در ارتباط است. ۳–دین و مذهب: ۴–نحوه معاملات و شرایط کسب و کار ۵– سازمانهای اجتماعی ۶–الگوهای نهادی ۷–ارزشهای هسته ای : ارزشهای مشترکی که نافذ و پایدارند و در جوامع مختلف متفاوتند. ارزشهای هسته ای امروزه: ۱–تاکید بر محیط و عوامل زیستی ۲– تاکید بر بازار جهانی تا بازار محلی ۳– تاکید بر سلامتی و ایمنی ۲) عوامل سیاسی، قانونی و اقتصادی: در بازار یابی ۳ عامل دولت– مشتریان و رقبا ۳ عامل اساسی محیطی هستند. ۳) عوامل تکنولوژیک: نقشهای تکنولوژیک بر بازاریابی: ۱– جانشین ساختن مواد جدید بجای مواد قدیمی ۲– صرفه جویی در مجرب مواد ۳ – خودگردانی یا کم نیازی به نیروی انسانی ۴– کوتاه شدن عمر محصولات و کهنگی سریع آنها انطباق پذیری و انعطاف پذیری در مورد پدیده تکنولوژیکی بسیار مهم است. ۴) عوامل رقابتی: کامیابی در بازاریابی امروز در ارزیابی دائم «خود، مشتری و رقیب است یعنی competitor- customer- company: ۳cs) ۶۱) استراتژی های رقابتی: مایکل پورتر ارائه قیمت تمام شده کمتر از سوی شرکتها و توانائی تعیین قیمت در بازار متمایز بودن عناصر آمیخته بازاریابی انتخاب نوع بازارها..... بازار کانون– یعنی انتخاب گوشه یا بخشی از بازار و نفوذ عمیق در آن ۶۲) شرکتها: رهبر: بیش از ۵۰٪ سهم بازار را دارند. دنباله رو: سهم ناچیزی از بازار دارند. ۶۳) فیلیپ کاتلر: ۲ استراتژی اصلی بازار: ۱– گسترش بازار کل: – استفاده کنندگان جدید – کاربردهای جدید – استفاده بیشتر

۲- دفاع از سهم بازار: - دفاع از موضع و موقعیت - دفاع قبل از تثبیت موقعیت رقیب - دفاع براساس حمله متقابل ۶۴) انواع تاکتیک های که برای حمله به رقبا استفاده می‌شود: دنباله روها حمله روبرو: حمله به نقاط قوت رقیب بطور مستقیم حمله از اطراف: روش ژاپنی ها- حمله به بخشی از بازار که در آن رهبر بازار آسیب پذیر است. محاصره: حمله همه جانبه تا مقاومت رقیب بشکند- شرکت سیکو حمله حاشیه ای: با عرضه تکنولوژی برتر بطور حاشیه مبارزه می کند. حمله چریکی: (بدون ساختار) = حمله به انتخاب خود و تضعیف روحیه رهبر بازار ۶۵) اولین عامل موفقیت شرکتها..... جلب رضایت مشتریان عامل تکمیل کننده شرکتها..... برنامه استراتژیک با گرایش بازار ۶۶) تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک: یک فرایند مدیریتی است که ایجاد در حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیتهای متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکتها را به عهده دارد. ۶۷) هدف آن : ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکتها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت بخش است. ۶۸) تا دهه ۱۹۷۰: شرکتها فقط به برنامه‌ریزی عملیاتی می پرداختند. ۶۹) ۳ رکن اساسی برنامه استراتژیک: ۱- تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری های گذشته و آتی ۲-تخمین سود بالقوه آتی شرکت ۳- تهیه استراتژی ۷۰) برنامه استراتژی با استفاده از: ۱- موقعیت شرکت در صنعت ۲- اهداف ۳- موقعیتها ۴- منابع تعیین می گردد. ۷۱) ۴ استراتژی شرکتهای تولید لاستیک: ۱- شرکت گودیر: کاهش هزینه ها ۲- شرکت مشیلن: نوآوری ۳-یونی رویال گودریچ: ورود به سایر صنایع نظیر کشاورزی ۴-دی آرمسترانگ: تولید محصول برای بازارهای خاص ۷۲) ساختار شرکتهای بزرگ ۴ قسمت دارد: سطح اول: سطح مدیریت کلان- مسئول کل برنامه‌ریزی- تصمیم گیری خصوص تخصیص منابع به سطوح پایین تر و ورود به فعالیتهای جدید سطح دوم: سطح مدیریت قسمتها- تخصیص منابع بین واحدهای خودگردان و تهیه برنامه قسمت سطح سوم: سطح مدیریت واحدهای گوناگون- برنامه‌ریزی استراتژیک واحدهای خودگردان سطح چهارم: مدیریت محصول- برنامه بازاریابی ۷۳) شرکتها برای برنامه‌ریزی ها ۴ فعالیت انجام می دهند: ۱- تعریف فلسفه وجودی شرکت ۲- شناسایی واحدهای خودگردان شرکت ۳- تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت سرمایه گذاری‌ها ۴- شناسایی فعالیتهای‌جدیدکه شرکت‌می‌تواننددرآن‌واردشود. ۷۴) فلسفه وجودی هر سازمان ۵ بخش است: ۱- تاریخ هر موسسه (عملکرد تاریخی) ۲- ترجیحات مدیریت یا دارندگان کنونی موسسه ۳- محیط بازار ۴- منابع در دسترس موسسه ۵- صلاحیت آشکار موسسه برای فعالیت در بخش خاص ۷۵) در تعریف فلسفه وجودی به چند عامل توجه کنید: دامنه فعالیت در صنعت : در صنایع مشابه فعالیت کند- شرکت تری ام(صنعت پول سازی) دامنه فعالیت در بازار: به مشتریان خدمت کند- شرکت پورشه (ماشین گران قیمت) دامنه عمومی : میزان تولید مورد نیاز منابع داخلی شرکت- شرکت فورد دامنه جغرافیایی: در هر منطقه فعالیت کند- شرکت کاترپیلار(بین المللی) عامل انگیزشی : موجب تحرک است. ۷۶) درتعریف فلسفه وجودی شرکت مسیر شرکت تا حداقل ۱۰ سال تعریف می‌شود. ۷۷) باید دامنه فعالیت موسسات برمبنای فرایند ارضای نیاز مشتریان باشد نه فرایند تولید محصولات. ۷۸) آبل : رشته کاری موسسات براساس ۳ عامل است: ۱) نیاز مشتری ۲) گروه مشتریان ۳) تکنولوژی ۷۹) واحد خودگردان : قسمتی که شرکتها برای آسانتر کردن هر چه بیشتر رشته های کاری بکار می برند. ۸۰) واحد خودگردان ۳ ویژگی دارد: فعالیت در رشته کاری که دارای وجه مشترک هستند و می‌توان آن را از بقیه جدا کرد. دارای رقیب یا رقبای خاصی است. مدیر معینی دارد که مسئول برنامه‌ریزی استراتژیک و سودآوری واحد است. ۸۱) روش یا ابزار برای سنجش گروههای خودگردان : ۱- روش مشاوره بوستون : استفاده از ماتریس رشد و کم بازار، دارای ۴ قسمت: ۱- علامت سئوال ۲- ستاره ۳- گاوهای شیرده ۴- سگها است. ۸۲) ۴ هدف می‌توان برای تهیه استراتژی واحدهای خودگردان وبودجه مورد نیاز بیش بینی کرد: ساخت: افزایش سهم بازار واحد- برای بخش علامت سئوال مفید است. حفظ: حفظ سهم بازار خودگردان است- برای قسمت گاو شیرده مفید است. برداشت کردن: برای واحدهای ضعیف بخش گاو شیرده مفید است و سعی در افزایش کوتاه مدت نقدینگی دارد. اختتام: واحدهای خودگردان منحل می شوند- برای بخش سئوال و سگها مفید است. ۸۳)

روش جنرال الکترونیــک: از ۲ شاخص جذابیت بازار و موقعیت رقابتی استفاده می‌نماید. ۷ دایره برای نشان دادن واحدهای خودگردان دارد و اندازه هر دایره نشان دهنده اندازه، اندازه بازار است- جدول از ۳ منطقه تشکیل شده: ۱- منطقه اول: سمت چپ و بالای جدول- واحد باید به سرمایه گذاری بپردازند. ۲- منطقه دوم: قطر جدول- واحد باید درآمد خود را افزایش وقدرت انتخاب را تقویت کند. ۳- منطقه سوم: سمت راست پایین جدول- واحد خودگردانی باید منحل یا فروش شود. ۸۴) ۹ استراتژی در جدول پیش بینی می‌شود. در ۹ استراتژی زیر قسمت اول موقعیت رقابتی و بعدی جذابیت بازار است: قوی- زیاد (حفظ موقعیت) : ۱) سرمایه گذاری برای رشد با حداکثر توان ۲) توجه به حفظ قدرت قوی- متوسط (ساخت بطور انتخابی): الف) سرمایه گذاری در جذاب ترین بخشهای بازار ب) ایجاد قابلیت مقابله با رقبا ج) تاکید بر سودآوری یا افزایش بهره‌وری قوی- کم (حمایت و توجه مجدد): الف) مدیریت برای درآمدهای فعلی ب) توجه به بخشهای جذاب بازار ج) دفاع از نقاط قوت متوسط- زیاد (سرمایه گذاری برای ساخت): الف) مبارزه برای کسب رهبری ب) ساخت بطور انتخابی براساس نقاط قوت ج) تقویت نقاط آسیب پذیر متوسط- متوسط (گزینش مدیریت درآمد): الف) حفظ برنامه فعلی ب) توجه به سرمایه گذاری برای بخشهائی از بازار که دارای ریسک پایین و سودآوری خوب باشد. متوسط- کم (مدیریت درآمد): الف) حفظ مدیریت در سودآورترین بخشها ب) حداقل کردن سرمایه گذاری ج) بهبود دادن خط محصول ضعیف- زیاد (ساخت بطور انتخابی): الف) تخصیص یافتن به نقاط کم قوه ب) جستجو برای از بین بردن نقاط ضعیف ج) عقب نشینی در صورت عدم امکان رشد. ضعیف- متوسط (رشد محدود یا برداشت کردن): الف) یافتن راه های رشد بدون ریسک ب) زیاد یا کم کردن سرمایه گذاری و توجیهه عملیات ضعیف- کم (اختتام عمر فعالیت) : الف) فروش در زمانی که بیشترین نقدینگی را بوجود آورد ب) قطع کردن هزینه های ثابت و خودداری از سرمایه گذاری ۸۵) شرکتهای برای پر کردن شکاف بین پیش بینی میزان واقعی فروش و میزان مطلوب فروش ۳ راه دارند: موقعیتهای رشد داخلی: افزایش فروش از طریق به کارگیری فعالیتهای فعلی شرکت موقعیتها رشد خارجی همگون : شناسایی فعالیت های جدید مرتبط با فعالیت اصلی شرکت موقعیتها رشد خارجی ناهمگون : شناسایی موقعیتهای موجود در فعالیتهای غیرمرتبط با فعالیت اصلی شرکت ۸۶) در موقعیت رشد داخلی شرکتها ۳ استراتژی دارند. استراتژی نفوذ در بازار: افزایش سهم بازار با محصولات فعلی شرکت از ۳ راه : الف)افزایش تعداد دفعات خرید مشتریان فعلی ب) جذب مشتریان محصولات رقبا ج) ترغیب کسانی که از محصولات شرکت استفاده نمی کنند به خرید و مصرف آن استراتژی گسترش بازار: یافتن بازار جدید برای محصولات شرکت: الف) گسترش شبکه فروش ب) تجزیه و تحلیل خریداران فعلی ج)یافتن مشخصات خریداران آتی د)فروش محصول در محل جغرافیایی جدید استراتژی گسترش محصول: امکان معرفی محصول جدید برای علائق بالقوه بازار فعلی ۸۷) در موقعیت رشد خارجی همگون ۳ استراتژی است: استراتژی یکپارچگی معکوس : یکپارچگی شرکت با عرضه کنندگان مواد اولیه استراتژی یکپارچگی پیشرو : یکپارچگی شرکت با عمده فروشان یا خرده فروشان محصولات شرکت استراتژی یکپارچگی افقی : یکپارچگی شرکت با رقبا ۸۸) در موقعیت رشد خارجی ناهمگون ۳ استراتژی وجود دارد: استراتژی متنوع سازی متحدالمرکز: یافتن محصول جدید برای خط تولید فعلی استراتژی متنوع سازی افقی: یافتن محصول جدید مورد تقاضای مشتریان فعلی که برای تولید آنها از تکنولوژی موجود در خط تولید استفاده نمی شود. استراتژی متنوع سازی پوششی: یافتن فعالیتهای جدیدی که کمترین ارتباطی با تکنولوژی مورد استفاده و بازار فعلی و محصول تولیدی نداشته باشد. ۸۹) برنامه استراتژیک واحدها ۸ مرحله است: فلسفه وجودی واحد تجزیه و تحلیل محیط خارجی یا تجزیه تحلیل فرصتها و تهدیدها: موقعیتها: از مطالعه مستمر محیط حاصل می‌شود- هر فرصت با دو شاخص جذابیت و احتمال موفقیت سنجیده می‌شود. تهدیدها: عبارت از چالشهای ایجاد شده بر اثر روند نامطلوب، با ۲ شاخص جدی بودن تهدید و احتمال وقوع سنجیده می‌شود. داشتن فرصت خوب و تهدید جدی واحد را در موقعیت نامعلومی قرار می‌دهد .

تجزیه و تحصیل محیط داخلی یا تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف: شناسایی نقاط قوت و ضعف است که توسط خودموسسه یا مشاوران انجام می گردد. (این تجزیه و تحلیل در ۴ سرفصل انجام می‌شود:) الف) مالی: هزینه و در دسترس بودن سرمایه_ سودآوری- تعادل مالی ب) بازاریابی: شهرت شرکت- سهم بازار- کیفیت خدمات- هزینه تولید و توزیع- تحقیق نوآوری- وسعت جغرافیایی بازاریابی ج) تولید: اقتصادی بودن اندازه تولید- امکانات نیروی کار- ظرفیت- مهارت فنی تولید- قابلیت تحویل فوری د) سازمان: رهبری کارکنان لایق- گرایش کارآفرینی- سازمان ضعیف تعیین اهداف: تدوین استراتژی: نحوه رسیدن به هدف- پورتو ۳ استراتژی معرفی می کند: الف) استراتژی رهبری در هزینه ها: شرکت با کاهش هزینه قیمت تمام شده و هزینه تولید رقابت می کند شرکت باید در تولید و توزیع مهندسی تدارکات قوی باشد. ب) استراتژی متمایز: شرکت بر عملکردهای عالی و ویژه خود تمرکز دارد و نیاز کل بازار را در نظر می گیرد. ج) استراتژی تمرکز (کانون): توجه شرکت به چند بخش کوچک از بازار تدوین برنامه: با تهیه برنامه استراتژی ها را اجرا کنیم. اجرا: شرکت مک کینزی .....۷ عامل موفقیت شرکتها در ۲ گروه است: الف) سخت افزار: استراتژی– ساختار - سیستم ها ب) نرم افزار: سبک ها - مهارتها - کارکنان - ارزشهای مشترک بازخورد کنترل: ۹۰) فرایند بازاریابی: ۵ مرحله است: تجزیه و تحلیل موقعیتهای بازار: تجزیه و تحلیل موقعیت های بلندمدت موجود در بازار است- مثال شرکت زئوس تولید کلیه تجهیزات دفتری را در برنامه بلندمدت خود دارد. جستجو و انتخاب بازارهای هدف: باید جذابیت بازار اندازه‌گیری شود. طراحی استراتژی های بازاریابی: طراحی و اجرای استراتژی تمایزو تثبیت موقعیت محصول در بازار هدف با استفاده از دو ملاک قیمت و کیفیت- پس از تعیین موقعیت مطلوب شرکت باید کار طراحی و معرفی محصول جدید را آغاز کند. ۴)برنامه‌ریزی برای برنامه های بازاریابی: اتخاذ تصمیم های مهم در مورد آمیخته بازاریابی تخصیص منابع بازاریابی و هزینه های بازاریابی جزئی از استراتژی های بازاریابی است- شرکتها بودجه خود را باید میان اجزای آمیخته بازاریابی تقسیم کنند. (مک کارتی: ۴ عنصر آمیخته بازاریابی) محصول: مهم ترین عنصر آمیخته بازاریابی- چیزی که شرکت به بازار عرضه می کند- شامل تنوع- کیفیت- طرح- مشخصات- نام تجاری- اندازه- بسته بندی- ضمانتنامه خدمات و بازدهی. قیمت: حساس ترین عنصر آمیخته بازایابی- مبالغی که مشتریان در قبال خرید محصول می پردازند- شامل تخفیف- لیست قیمت- اعتبارات- مدت بازار پرداخت. توزیع: فعالیتهائی با هدف رسانیدن محصول به مشتری- شامل کانالهای توزیع- پوشش بازار- موجودی محصول- حمل و نقل- محلهای توزیع. ترفیع : ایجاد ارتباط با مشتریان و تشویق مشتریان به خرید- شامل تبلیغ- فروش حضوری- پیش فروش- روابط عمومی- بازاریابی مستقیم ـــــتمام عناصر آمیخته بازاریابی را در کوتاه مدت می‌توان تنظیم کرد اما کانالهای توزیع زمان بیشتری می برد. سازماندهی، اجرا و کنترل فعالیتهای بازاریابی: آخرین مرحله فرایند بازاریابی است- مدیریت بازاریابی عبارت است از سازماندهی منابع، اجرا و کنترل برنامه های بازاریابی . ۹۱) مهم ترین نتیجه فرایند بازاریابی .....برنامه بازاریابی ۹۲) اجزای برنامه بازاریابی: خلاصه برای مدیریت موقعیت فعلی بازاریابی تجزیه و تحلیل موضوعات و فرصتها وتهدیدها و قدرتها و ضعفها اهداف : ۲ نوع است.....بازاریابی و مالی هستند. استراتژی بازاریابی برنامه های عملیاتی: پاسخ به اینکه چه کاری، در چه زمان، توسط چه کسی و با چه هزینه ای؟ سود و زیان پیش بینی شده : پیش بینی نتیجه احتمالی مالی طرح کنترل های لازم ۹۳) در قسمت اهداف صاحبان شرکت خواستار: بازگشت سرمایه در بلند مدت و سودآوری در کوتاه مدت ۹۴) ویژگی اهداف: واضح و قابل اندازه‌گیری طی دوره خاص- هماهنگ بودن- رده بندی به ترتیب هستند- اهمیت- در دسترس بودن- چالش برانگیز بودن. ۹۵) تهیه برنامه اقتضائی: وظیفه واحد کنترل است. ۹۶) تحقیقات بازاریابی: عبارت است از فعالیتهایی که ارتباطات لازم را بین مصرف کنندگان، خریداران، عامه مردم و مدیران بازاریابی، از طریق تبادل اطلاعات برقرار می کند. ۹۷) نکاتی که باید در تحقیقات بازاریابی در نظر داشت: باید روشهای جمع آوری اطلاعات طرح‌ریزی شود. مراحل چگونگی کسب اطلاعات تنظیم و تکمیل گردد. نتایج تجزیه و تحلیل شود. نکات بدست آمده و چگونگی

بکارگیری آنها در اختیار افراد ذی نفع قرار گیرد. ۹۸) سیستم اطلاعاتی بازاریابی: عبارت است از مراحلی سازمان یافته که طی آن اطلاعات جمع آوری، طبقه‌بندی، تجزیه وتحلیل و تنظیم می‌شود و در داخل و خارج از شرکت به طور منظم مورد استفاده قرارمیگیرد ۹۹) مزایای استفاده از سیستم پشتیبانی از تصمیمات بازاریابی: امکان ادغام انواع اطلاعات ارزیابی اطلاعات در زمان کوتاه دسترسی به جواب در زمان کوتاه با رایانه ۱۰۰) معایب: هزینه گران روش و تجزیه و تحلیل مشکل اطلاعات ۱۰۱) توجه به نظر مصرف کنندگان محصول موجب بالا- رفتن کیفیت محصولات می‌شود: صادرات افزایش ، واردات محصول مشابه کاهش ۱۰۲) متفاوت بودن نتیجه تحقیقات بازاریابی در ۲ نوبت...علت... تغییر اوضاع و شرایط محیط ۱۰۳) پایایی و روایی تحقیق بازاریابی...یکسان بودن نتایج تحقیق در شرایط متفاوت ۱۰۴) ۵ مرحله فرایند تحقیقات بازاریابی: تعریف مساله: مثلاً علت فروش کم وجود عیب در ...تبلیغات ها- سیستم بسته بندی- سیستم توزیع تعیین و تنظیم فرضیه طراحی تحقیق ۱) مشخص نمودن نوع تحقیق

۲) تعیین منابع کسب اطلاعات ۳) طراحی و انتخاب نمونه جمع آوری اطلاعات لازم: داده های اولیه: بطور مستقیم در رابطه با موضوع تحقیق است. داده های ثانویه: استفاده از منابعی که قبلاً تحقیق شده است. تجزیه و تحلیل و عرضه یافته ها به مدیر ۱۰۵) تحقیقات اکتشافی: وقتی محقق به تعریف بهتری از موضوع احتیاج دارد- مجموعه ای از تحقیقات اولیه باعث شکل دادن فرضیه ها می‌شود- مثال: استفاده شرکت کلیکا وابسته به شیلات ایران از این روش. ۱۰۶) تحقیقات توصیفی: محقق ماهیت مساله بازاریابی را توصیف می کند- این روش بعد از تحقیق اکتشافی است محقق باید آنچه را در بازار می گذرد را بخوبی شرح دهد- اکثراً از این روش استفاده می‌شود. کفش بلا ۱۰۷) تحقیقات علی: هدف شناسایی عاملی است که آثار خاصی در بازار ایجاد نموده است- مثلاً: متغیر مستقل کاهش قیمت و متغیر وابسته سطح فروش و بررسی رابطه علی آنها. ۱۰۸) طراحی و انتخاب نمونه : یعنی انتخاب زیر مجموعه ای از جامع آماری که نماینده کل است. الف) نمونه گیری احتمالی: انتخاب هر یک از افراد جامعه آماری براساس شانس و احتمالات. نمونه گیری تصادفی ساده : همه افراد، مکانها یا اشیاء جامعه دارای احتمال یکسان انتخاب هستند- قرعه کشی می‌شود- زمانی که جامعه آماری کوچک هست استفاده می‌شود. نمونه گیری طبقه بندی شده : ابتدا جامعه آماری طبقه بندی می‌شود سپس بین گروهی قرعه کشی می‌شود. نمونه گیری خوشه ای : تقسیم جامعه به گروههای مختلف اعضاء و انتخاب گروههای از میان آنها که نمونه کل جامعه هستند. نمونه گیری منطقه ای : زیر شاخه نمونه گیری خوشه ای است- با توجه به مرز جغرافیایی یا خطه آماری انتخاب می‌شود. ب) نمونه گیری غیراحتمالی: بر حسب قضاوت و نظرمحقق انتخاب می‌شود- بیشتر حالت ذهنی دارد. ۱) نمونه گیر قضاوتی : انتخاب نمونه براساس قضاوت محقق ۲) نمونه گیری ساده : براحتی در دسترس است- کسانی میان مردم می روند و تحقیقات می‌کنند. ۳)نمونه گیری سهمیه ای : انتخاب نمونه به دلیل ویژگی‌های خاص آن. ۱۰۹) جمع آوری داده ها....از ۳ راه: ۱) مشاهده: یعنی ثبت رفتار یا واقعه بدان گونه که دیده می‌شود- مدیران این روش را ترجیح می‌دهند چون مشتریان آنچه را عمل می کنند مورد توجه قرار می‌دهند نه آنچه را که می گویند. ۲) نظرخواهی یا نظرسنجی : محقق با پرسشنامه اطلاعات را جمع می‌کند.

الف) مکاتبه ای : مزایا ۱) روش ارزان قیمت برای افراد دوردست ۲) اطمینان کامل از پاسخ مناسب ترمخاطب ۳) پاسخهای عینی ترند عیب : اتلاف زمان دریافت پاسخ ها

ب) حضوری: زمانی که مدیر بازاریابی بخواهد پاسخ پرسشهاییش عمیق باشد- ج) تلفنی: زمانی که تحقق به پاسخ آنی نیاز دارد. نظرخواهی حضوری : (گرانترین نوع تحقیق است) ۱) مصاحبه در مراکز خرید : اگر بطور شایسته انجام شود به اندازه مصاحبه تلفنی مفید است. ۲) مصاحبه در منازل یا دفاتر کار: ۳) مصاحبه گروهی (گروه کانون): به صورت گروه های ۵ تا ۱۲ انجام شود. ۳) پرسشنامه : وقتی نوع روش نظرخواهی انتخاب شد باید اقدام به تکمیل پرسشنامه کرد. الف) طرح پرسش

هم علم است هم هنر. ب) پرسشها باید مفهومی باشد. ج) در پرسش ها جزئیات در نظر گرفته شود. د) خود را از لغزشها دور نگه داشت. پرسشها به ۳ دسته تقسیم می‌شود: ۱) پرسشهای باز: این امکان را به پاسخگو می‌دهد که آنچه که به خاطرش می رسد بیان دارد- در زمان انتخابات از آن استفاده می‌شود ۲) پرسشهای بسته : بین دو جواب یکی را انتخاب می کنند- متداول ترین نوع هستند. ۳) پرسشهای بسته چند گزینه ای : شخص از بین گزینه ها پاسخ خود را انتخاب می کند. ۱۱۰) روش آزمایشی علی: مستلزم تغییر یکی از متغیرها و ثابت نگه داشتن بقیه آنها و اندازه‌گیری نتایج است- هدف رویت تاثیر تغییر متغیر مستقل برای متغیر وابسته است. ۱) روش میدانی : محقق در دنیای واقعی به آزمایش می پردازد. ۲) روش آزمایشگاهی: محیطی غیر از دنیای واقعی که شدیداً تحت کنترل است. ۱۱۱) پس از جمع آوری داده ها از دو طریق می‌توان برای تحقیق استفاده کرد. ۱) داخل سازمانی: مزایا: الف) درک بهتر متخصصات فنی ب) مدیران معتقدند با انجام تحقیقات توسط خودشان پروژه بهتر کنترل می‌شود. ۲) خارج سازمانی: «رفتار مصرف کننده» ۱۱۲) بازاریابی موفق: با درک چرایی و چگونگی رفتار مصرف کنندگان آغاز می گردد. مراحل فرایند خرید مصرف کننده: ۱) تشخیص مساله یا نیاز ۲) جستجوی اطلاعات ۳) ارزیابی راه چاره ها ۴) تصمیم خرید ۵) رفتار بعد از خرید در مرحله جستجوی اطلاعات مصرف کننده از ۲ راه استفاده می‌نماید: ۱) کاوش درونی: فرد از تجربیات پیش خود کمک می گیرد در مورد محصولاتی که مصرف همیشگی دارد مثل شامپو ۲) کاوش بیرونی: زمانی که فرد تجربه و آگاهی کافی از نیاز خود نداشته باشد و خطر تصمیم‌گیری غلط وجود داشته باشد که اطلاعات را از ۳ راه می گیرد:الف) منابع شخصی ب)منابع عمومی ج) منابع که بازاریاب بر آن تسلط دارد. ۱۱۳) مهم ترین مساله در تصمیم خرید: قدرت و مهارت مدیریت در مذاکره و خرید و فروش است. ۱۱۴) احساس تنش روانی بعد از خرید را که می گوید آیا بهتر نبود فلان کالا را می خریدم را «ناسازگاری ادارکی- شناختی» گویند. ۱۱۵) خریدها و محصولاتی که تصمیم گیری در مورد آنها مشکل تر است. ۱- گران است ۲- ممکن است پیامدهای فردی و اجتماعی جدی داشته باشد. ۳- برای خریدار دارای ارزش ویژه باشد. ۱۱۶) ۳ روش کلی فرایند خرید مصرف کننده براساس درجه اهمیت محصول: الف) حل مساله معمولی: خرید به صورت عادت است- در این روش خرید محصولات کم ارزش با مصرف بالا هستند. مثال : خرید صابون ب) حل مساله محدود : اخذ اطلاعات و استعانت از دوستان برای خرید- محصول شناخته شده و مارکها ناشناخته است- مثال : انتخاب یک رستوران ج) حل مساله پیچیده: هرپنج مرحله فرایند تصمیم گیری خرید بکار می رود- زمان زیادی برای جستجو اطلاعات بکارمی رود- محصولات ناشناخته وجدیدوارد بازارشده مورد ارزیابی قرارمی گیرد. ۱۱۷) عوامل موثر در فرایند تصمیم گیری خرید: عوامل فرهنگی و اجتماعی و گروهی: فرهنگ- طبقه اجتماعی- گروههای مرجع- خانواده و همخانگی عوامل روانی و فردی : انگیزه- ادراک- یادگیری- شخصیت- خودپنداری- سبک زندگی- تلقیات عوامل موقعیتی : موقع خرید- مکان خرید- دلیل خرید- شرایط خرید عوامل آمیخته بازاریابی : محصول- قیمت- توزیع- ترفیع ۱۱۸) فرهنگ: عبارت است از مجموعه ای از نمادها، نهادها وروشها در یک جامعه که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و تعیین و تنظیم رفتار انسانهاست. ۱۱۹) پدیده «چشم و هم چشمی» : در کشور ایران نوعی از آثار گروههای مرجع بر فرایند خرید است. گروه مرجع: کسانی هستند که به نحوی بر ارزشها، تلقیات و رفتار دیگران اثر می گذارند. ۱۲۰) نیازهای مصرف کننده: کانون موضوعات بازاریابی ۱۲۱) طبق الگوی مازلو اولین نیازی که قبل از همه باید ارضا شود- نیازهای فیزیولوژیک ۱۲۲) سلسله مراتب نیاز به ترتیب اولویت ارضا : ۱) نیازهای فیزیولوژیک ۲)نیاز ایمنی ۳) نیاز اجتماعی ۴)نیاز تشخصی ۵) نیاز خودیابی ۱۲۳) ادراک : فرایندی که در آن فرد از طریق گزینش، سازماندهی و تفسیر اطلاعات، تصویری با معنا از جهان خلق می‌کند و زمانی که این ادراک انتخابی باشد «ادراک گزینش» گویند. ۱۲۴) یادگیری : عبارت است از تغییرات رفتاری حاصل از مشاهدات و تجربیات افراد. ۱۲۵) یادگیری از ۲ راه حاصل می‌شود: الف) تکرار تجربه: یادگیری رفتاری ب)تفکر: یادگیری شناختی- ادراکی ۱۲۶) ۵ عامل

اساسی در یادگیری: ۱- محرک ۲- علائم ۳- واکنش ۴- تقویت کننده ۵- تنبیه ۱۲۷) فروید در زمینه شخصیت افراد نظریه روانکاوی را ارائه کرد و گفت فکر انسانها ۳ قسمت است: نهاد : شامل محرکهای غریزی و ضداجتماعی است. من : ضمیر آگاه و منطقی انسانهاست و تعادل بین غریزه نهی شده نهاد و رفتار اخلاقی من برتر را بوجود می آورد. من برتر: وجدان انسانهاست که استانداردهای اصول اخلاق را می پذیرد. ۱۲۸) خود پنداری: نحوه نگرش انسان نسبت به خود و تصویری که فکر می‌کند دیگران از او دارند. ۱۲۹) سبک زندگی: یک نوع خودپنداری است- از تجزیه و تحلیل سبک زندگی در تقسیم بندی بازار و تعیین بازار هدف استفاده می‌نمایند. ۱۳۰) طرز تلقی افراد : عبارت از واکنش، تفکر و رفتار مثبت یا منفی آنان نسبت به اشیاء و پدیدها. ۱۳۱) ویژگی‌های مشترک تلقیات افراد : اکتسابی- هدفمند- جهت دارو شدت دار- دارای ثبات و قابل تعمیم ۱۳۲) عوامل موقعیتی که در فرایند خرید تاثیر دارد: نقش خرید: اولین عامل برای مشغولیت در تصمیم گیری است. عوامل احاطه کننده اجتماعی: حضور افراد هنگام تصمیم خرید است. عوامل احاطه کننده فیزیکی: وجود دکوراسیون و ابزار در محیط خرید است. آثار مربوط به زبان: حالت و شرایط خریدار: شرایط روحی یا مقدار پولی که خریدار دارد. ۱۳۳) رفتار خرید سازمانی: عبارت است از فرایند تصمیم گیری سازمان شامل تشخیص نیاز و شناسایی، ارزیابی و گزینش منابع عرضه‌و مارکهای مورد نظر. ۱۳۴) عوامل مشخص زیر خریدهای سازمانی را از خرید مصرف کنندگان نهایی متمایزمیکند : مشخصات تقاضا: تقاضا مشتق است یعنی تقاضا اقلام صنعتی از تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی ناشی است. تعداد خریداران بالقوه: اهداف خرید: آگاهی از اهداف خرید است. معیار خرید: ۷ معیار اصلی سازمانی ...قیمت- مطابقت با مشخصات کیفی- حمل کالا در زمان توافق شده- قابلیت فنی- تضمین ضمانتنامه- عملکرد گذشته- تسهیلات و ظرفیت تولید. میزان سفارش: میزان سفارش خریداران سازمان بیشتر از خریداران فردی است. عملیات خرید و فروش: بیشتر در قالب قرارداد و توافقنامه و زمان بر هست. مراکز خرید: در سازمانها کمیته خرید بجای فرد تصمیم می گیرد. ۱۳۵) اعضاء کمیته خرید: الف- استفاده کنندگان: مصرف کنندگان کالا هستند. ب- تاثیرگذاران: کسانی که بر خرید تاثیر دارند- مدیران فنی ج- خریداران: کسانی که برای خرید مذاکره و گزینش می‌کنند- مدیر خرید سازمانها د- تصمیم گیرندگان: کسانی که در تایید خرید نقش دارند- کنترل کیفیت هـ-مراقبها: کسانی که در کنترل و گردش اطلاعات در مرکز خرید نقش دارند- کارکنان خرید «تقسیم بازار و تعیین بازار هدف»: ۱۳۶) تقسیم بازار....هسته مرکزی استراتژی بازاریابی ۱۳۷) استراتژی بازاریابی ۲ بخش است الف) گزینش بازار هدف ب)توسعه و تدوین برنامه بازاریابی موثربرای موفقیت دربازارهدف ۱۳۸) تقسیم بازار موجب می‌شود...بازار نامتجانس به خرده بازارهایی با خصوصیات متجانس تقسیم شود. ۱۳۹) در تقسیم بازار ...ابتدا از بازارشناسی استفاده می نمائیم. ۱۴۰) بازوی تقسیم بازار: سیستم اطلاع رسانی و تحقیقات بازاریابی است. ۱۴۱) هدف فروشنده حرفه ای از تقسیم بازار: به طوردقیق خواسته های خریدارانش رابرآورده کندوسود کند. ۱۴۲) ۵ معیار تقسیم بازار: قابلیت افزایش سود و بازده سرمایه گذاری مشابه بودن نیازهای خریداران در هر قیمت متفاوت بودن نیازهای خریداران در قسمت های گوناگون بازار امکان فعالیت بازاریابی برای دستیابی به یک قسمت سادگی و هزینه تقسیم بازار به قسمت های گوناگون ۱۴۳) تقسیم بازار براساس متغیر جغرافیایی : براساس مناطق جغرافیایی کشور – شهر- استان است. ۱۴۴) تقسیم بازار براساس جمعیت شناسی : از این متغیر از همه بیشتر استفاده می‌شود. تقسیم بازار براساس سن، تحصیلات، جنسیت، اندازه خانواده، ملیت و ...... ۱۴۵) تقسیم بازار براساس روانشناختی : تقسیم بازار براساس سبک زندگی و شخصت افراد. ۱۴۶) تقسیم بازار براساس متغیر رفتاری: تقسیم بازار براساس اطلاعات، طرز تلقی با میزان استفاده از محصول- بسیار عقیده دارند این روش بهترین وسیله تقسیم بازار است. ۱۴۷) خصوص وضعیت مصرف کننده: شرکتهایی که سهم بازارشان بالاست سعی دارند : کسانی را که ممکن است از محصولاتشان استفاده کنند به بازار خود جذب کنند. شرکتهایی که کوچکترند : سعی دارند مصرف کنندگان دائمی را بر خود جذب کنند.

۱۴۸) براساس میزان استفاده بازار را به : کم- متوسط- زیاد تقسیم می کنند. ۱۴۹) اصل ۲۰ یعنی ۸۰٪ فروش محصولات مخصوص ۲۰٪ افراد جامعه است. ۸۰ ۱۵۰) کسانی که یک محصول را زیاد مصرف می کنند متغیرهای جمعیت شناختی و روان شناختی مشابهی دارند. ۱۵۱) وفاداری افراد نسبت به محصولات: الف الف الف الف : بسیار وفادار الف ب ب الف الف ب: وفادار نسبی و موقت الف الف ب ب ب: وفادار بی ثبات الف ب ج د ه : بی وفا ۱۵۲) ۵ معیار اصلی تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف براساس طبقه بندی اهداف: اندازه ۲- رشد احتمالی ۳- موقعیت رقابت ۴- هزینه بدست آمده قسمتی از بازار قابلیت انطباق با هدفها و منابع سازمانی ۱۵۳) ۳ استراتژی برای طبقه بندی بازار هدف: استراتژی بازاریابی یکسان : سازمان فقط یک محصول را تولید و عرضه کند- این نوع استراتژی به علت اقتصادی بودن طرفداران زیادی دارد. استراتژی بازاریابی تفکیکی: هدف استراتژی افزایش حجم فروش است- هزینه ها را افزایش می‌دهد مانند نوشابه زمزم- حضور در چند خرده بازار یا همه خرده بازارهای یک بازار است. استراتژی بازاریابی تمرکزی: شرکتها دنبال سهم بزرگ از بازاری کوچک هستند. ۱۵۴) مهم ترین عوامل موثر در انتخاب استراتژی بازاریابی: منابع موسسه: وقتی منابع شرکت محدود است از بازاریابی تمرکزی استفاده شود. مشابهت و هم جنس بودن محصولات: استفاده از بازاریابی یکسان برای محصولات مشابه مثل نمک وفولاد —استفاده از استراتژی تفکیک با تمرکزی وقتی اجناس مشابه قابل تشخیص اند مثل دوربین- اتومبیل مرحله عمر محصول: در مرحله بلوغ و افول عمر محصول از استراتژی تفکیکی استفاده شود. مشابه بودن بازار بازار متجانس: استفاده از بازاریابی یکسان بازار نامتجانس: استفاده از تمرکزی و تفکیکی استراتژی بازاریابی رقبا: باید ابتدا استراتژی رقبا را بررسی کرد. «پیش بینی فروش» ۱۵۵) اندازه بازار ... به تعداد خریداران بستگی دارد. ۱۵۶) خریداران ۳ ویژگی دارند : علاقه، درآمد و دسترسی ۱۵۷) بازار هدف : قسمتی از بازار است که شرکت آمیخته بازار یابی خود را به آن گروه عرضه می‌کند. ۱۵۸) بازار رخنه شده : گروه مصرف کنندگانی که از شرکت یا رقبا کالا خریده اند. ۱۵۹) نیاز بازارتابع شرایطی است: ۱) میزان فعالیت بازاریابی ۲) وضع عمومی اقتصادی ۱۶۰) برای تخمین نیاز بازار: $Q = n*q*p$ Q: نیاز کل بازار N: تعداد خریداران q: تعداد محصول خریداری شده P: قیمت متوسط

۱۶۱) برای تخمین نیاز بازار ... روش زنجیری ...عدد پایه در چند عدد متوالی ضرب می‌شود. ۱۶۲) فرمول بدست آوردن سهم بازار هر شرکت: $Qi = Si \; Q$ نیاز کل بازار . سهم بازار شرکت i = تقاضا برای شرکت ۱۶۳ i) بدست آوردن سهم بازار شرکت: الف) زمانی که اثربخشی هزینه بازاریابی یکسان است: ب) اگر هزینه بازاریابی متفاوت بود: ج) در صورتی که بازده نزولی باشد: ۱۶۷) انواع روشهای پیش بینی فروش الف) انواع روشهای کیفی: بر قضاوت و تجربه مبتنی است. ۱) بررسی نظر هیات مدیران: با بررسی عقاید مدیران بر روی اطلاعات فروش گذشته، روند بازار و . . . انجام می گیرد و نظر نهایی تصویب می‌گردد. مزایا: در پیش بینی کوتاه مدت اعضای گروه از فروش و خرید مشتریان آگاهی دارند. معایب: ۱) علاقه شخصی مدیران موجب پیش بینی غیرواقعی گردد. ۲) ارائه تحقیقات شخصی مدیران زمان را محدود می‌کند. ۳) مسئولیت فردی وجود ندارد. ۴) مدیران صف باید کار کنند که پرسنل ستادی به طور شایسته از عهده آن بر می آیند. ۲) روش دلفی: اغلب از کارشناسان خارج سازمان استفاده می‌شود- خصوص تکنولوژی و جمعیت تاثیرگذار برباراز اطلاعات در اختیار مدیران قرار می‌دهند- این روش برای روندهای آینده و فرصت بازار و زمانی که اطلاعات بازار موجود نباشد بکار می رود- ویژگی‌های این روش: ۱) اعضای شناخته نشده گروه ۲) تکرار با بازخور کنترل شده ۳) پاسخهای گروهی آماری هدف اصلی روش دستیابی به اتفاق نظر تمام اعضای گروه است. صحت این روش بر میزان توانائی مشارکت کنندگان وابسته است. مزایا: ۱) با استفاده از کارشناسان دستیابی به اطلاعات مشروح ۲) منطق حمایت از قضاوت گروه ۳) همکاری در اجرای روش دلفی ۴) صحت پیش بینی کوتاه مدت و بلند مدت روش از

متوسط تا خیلی خوب است. عیب : وقت گیر است. و امکان عدم وضوع پرسشنامه دارد . ۳) بررسی نظر نیروی فروش: پیش بینی از پایین سازمان به بالاست. یعنی از نیروی فروشخواسته میشود فروش کوتاه مدت را پیش بینی کنند این پیش بینی وقتی مفید است که تعداد مشتریان کم باشد و نیاز خاص آنها شناخته شده باشد. مزایا: ۱) مهم ترین روش برای مشخص شدن انتظارات فروش براساس خط محصول و . .. . ۲) استفاده از نیروی انگیزشی بیشتر ۴) بررسی قصد مصرف کنندگان از خرید: پرسش از مشتریان بالقوه در مورد قصد خرید آنهاست- هنگامی موثر است که شرکت مشتریان بالقوه محدودی داشته باشد- مصرف کنندگان احتمال خرید خود را بین صفر تا ۱۰۰ تعیین می‌کنند- هر چه زمان طولانی تر شود صحت روش کاهش می یابد. مزایا: پیش بینی فروش صحیح تری امکان دارد. معایب: قصد خرید مشتریان ممکن است رفتار واقعی خرید نباشد. ۵) شبیه سازی آزمایش بازار: تست رفتار خرید مشتریان بدون وقوع خرید واقعی اندازه‌گیری شود. مزیت: هزینه پایین روش عیب: نمونه ممکن است نماینده کل جمعیت نباشد. ۶) آزمایش بازار: عرضه محصول در بازار و مشاهده واکنش مشتریان نسبت به آن است. توزیع محصول در سطح محدودی در شهرها انجام می‌گردد- عیب روش هزینه بالای آن است. ب) روشهای کمی پیش بینی فروش: ۱) تحلیل سریهای زمانی: استفاده از اطلاعات گذشته و عینی و رویه های ساده ریاضی است. در پیش بینی‌های کوتاه مدت استفاده می‌شود- عیب روش این است که نقطه عطف یعنی هنگامی که میزان رشد تغییر چشمگیری می‌کند را پیش بینی نمی کند- ۵ نوع سری زمانی داریم. ۱-۱) تحلیل روند: استفاده از روش در تجزیه و تحلیل خطی .... (رگراسیون)، این محاسبه شبیه روش «کمترین مجذور» است- میانگین روش را با خط میانگین تعیین می کنیم. ۲-۱) تجزیه اطلاعات: بر مبنای ۴ عنصر است: : فروش آینده = T * C * S * I (T روند (C) تغییرات دوره: تاثیرات کلان اقتصادی را مجزا می‌کند و سپس در تحلیل کل دخالت می‌دهد. (S) تغییرات فصلی: نوسانات فصلی است. (I) تغییرات نامنظم: تحلیل عواملی که به طور تصادفی رخ می‌دهد. (..... ، جنگ) ۳-۱) میانگین های متحرک: براین فرض است که میانگین فروش دوره‌های گذشته تخمین احتمالی خوبی برای دوره‌های آینده است- هر چه زمان میان گیری بلندتر باشد روش ثابت تر است- بیشترین اثر هموارکننده را میانگین های دوبل و سوبل دارند وموجب می شوند. اطلاعات نامرتب هموار شود. گرایش و روند فروش را به صورت محسوس می نمایانند. هر گونه تغییر ناگهانی را در روند نشان می‌دهد. تغییرات فصل روند را نشان می‌دهند. مزایا: ۱) محاسبات روش ساده است. ۲) وقتی سریهای فروش ثابت است پیش بینی نسبتاً صحیحی بدست می‌دهد. عیب: میانگین های متحرک بر مبنای این است که داده های هر دوره ارزش برابر دارند. ۴-۱) هموارسازی نمایی: در این روش از میانگین های وزن دار استفاده می‌شود. با توجه به به اهمیت اطلاعات به آنها وزن می دهیم. مزایا: به علت دخالت مدیر در میزان اهمیت می‌توان از عامل قضاوتی در پیش بینی فروش استفاده کرد. عیب: محدود به پیش بینی کوتاه مدت است. و .... آن از متوسط تا خیلی خوب است. ۵-۱) مدل باکس جنکنیز: در این روش برای محاسبات تحرکات دوره‌ای از روش اتوماتیک قهقرایی و میانگین متحرک و برای محاسبات تحرکات فصلی و روند از روشهای متفاوتی استفاده می‌گردد. مزیت: پیش بینی بسیار درستی در کوتاه مدت دارد. معایب: ۱) مستلزم داشتن مهارت فنی برای انجام دادن .... مبتنی بر مدل سازی است. ۲) هزینه رایانه بالا دارد. ۳) برای نشان دادن نقاط عطف در سریهای دوره‌ای خوب عمل نمی کند. ۶-۱) روشهای کمی دیگر: ۱-۶-۱) تحلیل همبستگی: روش است که در آن فروش محصولی با توجه به فروش، استفاده، یا موجود بودن یک یا چند محصول دیگر پیش بینی شود . هدف از تحلیل همبستگی یافتن یک یا چند متغیر است که بطور صحیح تغییرات در متغیر دیگری را پیش بینی می‌کند. ۲-۶-۱) روش کمترین مجذور: (رگراسیون) استفاده از خط راستی که کمترین فاصله را با هر یک نقاط نمودار دارد. خط بدست آمده خطی است که مجذور فاصله بین آن و هر یک از نقاط حداقل باشد. M = متغیر مستقل y = a + bx a = محل تقاطع با محور y b = ضریب زاویه است. y = متغیر وابسته مقدار a و b را محاسبه می کنیم. ۳-۶-۱) روش

رگراسیون چند متغیره: با این روش می‌توان ارتباط بین فروش و چند متغیر مستقل را محاسبه کرد. پارامترهای که معمولاً محاسبه می‌شود درآمد- قیمت- جمعیت و تبلیغات است. ۱۶۸) کاهش دادن اشتباهات پیش بینی: تجربه و قضاوت جنبه ضروری در فرایند پیش بینی است- پیش بینی باید قضاوت را مورد حمایت قرار دهند نه اینکه جایگزین آن شود- فرض های غلط علت اصلی اشتباه در پیش بینی است- بکار بردن فرضهای غیرمنطقی بخصوص در مورد تکنولوژی جدید بسیاری از پیش بینی ها را بی اثر کرده است. ۱۶۹) ایجاد روش پیش بینی قابل اعتماد: ارزیابی آزمون دقیق گزینه های پیش بینی انتخاب دقیق داده های اطلاعاتی اطلاع از مکان اشتباهای پیش بینی تعریف دقیق فرضهایی که مبنای پیش بینی است. توجه دائمی به بروز و تصحیح پیش بینی های قبلی و اثربخشی آنها در پیش بینی های آینده ۱۷۰) محول کردن مسئولیت پیش بینی: برنامه ریزان بازار و مدیران محصول در پیش بینی نقش اصلی را ایفا می‌کند- برنامه ریزان بر روندها در صنعت تاکید دارند- مدیران فروش بر خط محصول تحلیل می‌کنند. «مدیریت محصولات» ۱۷۱) موضع و جایگاه محصول: عبارت است از نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصول در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب. ۱۷۲) موضع یابی جدید برای شرکتهایی مناسب است که درصد گسترش و توسعه بازارهای بالقوه هستند و امکانات لازم را دارند. ۱۷۳) استراتژی موضع یابی محصول: توجه به نیازهای مصرف کنندگان و سود مورد نظر آنان توجه به ویژگی‌های ظاهری محصول توجه به کاربرد شناسایی استفاده کنندگان رقابت ۱۷۴) درک موضع محصول: یعنی تاکید بر عواملی که از نظر مشتریان دارای اهمیت هستند- باید نمودار برداشت خریداران را رسم کرد که نشان می‌دهد مشتریان چگونه در بازار با توجه به مهم ترین ویژگی محصول آن را انتخاب می‌کنند- استفاده از نمودار یعنی به عقاید مصرف کنندگان توجه داریم نه ویژگی ظاهری محصول- این نمودار نشان می‌دهد مشتریان ترجیح می‌دهند موضع محصول در کجا تثبیت شود. ۱۷۵) اعلام موضع محصول: اعلام رسمی موضع محصول- مشابه عناوین اصلی تبلیغات است- یعنی تهیه و تدوین و اعلام کتبی و رسمی موضع محصول- مثال برای صدای رادیو: «مونتاژ راحت برای کسانی که کیفیت صدای عالی می‌خواهند» ۱۷۶) اجرای طرح موضع محصول: خصوص افراد خارج شرکت برای اطلاع رسانی طرح نماینده تبلیغاتی باید پیش از عرضه محصول به بازار و نویسندگان پس از عرضه محصول به بازار از اهداف موضع محصول آگاهی یابند. ۱۷۷) آمیخته محصول : ترکیبی از محصولات و خطوط محصول که به نحوی موازنه شده است تا شرکت در عین حال که نیاز بازار هدف را تامین می‌کند به اهداف سوددهی نایل شود. آمیخته محصول: عبارت است از مجموعه محصولات تولیدی شرکت که برای فروش عرضه می‌شود. خط محصول: عبارت است از گروهی از محصولات مربوط به هم که یا دارای ویژگی‌های فیزیکی و موارد استفاده مشابه بوده، یا مجموعاً از آنها استفاده می‌شود. مثال: تولیدات پوشاکی یک نوع خط محصول. عرض و عمق محصول: عرض آمیخته محصول نشان دهنده تعداد خطوط محصولات عرضه شده به بازار است. عمق آمیخته: محصول نشان دهنده تعداد محصولاتی است که در رنگها، اندازه ها و قیمت ها و با کیفیتهای مختلف در خطوط محصول وجود دارد. پیوستگی آمیخته محصول: نشان دهنده میزان ارتباط خطوط محصول با یکدیگر در استفاده نهایی، استفاده از تکنولوژی و ویژگی های دیگر است- اگر شرکتی دارای آمیخته محصول باریک باشد بر محصولاتی که در تولید آن تخصص دارد تاکید می‌کند- اگر شرکتی دارای آمیخته محصول وسیع باشد می‌تواند به تعداد بیشتری مشتری دسترسی پیدا کند و سود بیشتری کند. رقبایی که خط محصول باریک دارند در مقایسه با شرکتی که خط محصول وسیع دارد ممکن است به عنوان متخصص شناخته شود. ۱۷۸) نحوه تصمیم گیری در مورد محصولی خاص به ۳ عامل بستگی دارد: ۱- سود شرکت ۲- اهداف سهم بازار ۳- تغییرات محیط بازاریابی ۱۷۹) مدیران بازاریابی با: ۱- تعریف عرضه محصول ۲- اصلاحات محصول ۳- عرضه محصول جدید همه موجب می شوند تا آمیخته محصول را سالم نگه دارند. ۱۸۰) مواردی که می توانیم یک محصول را جدید بدانیم: ۱- تازگی در مقایسه با محصولات جدید ۲- تازگی بنا بر شرایط قانونی ۳- تازگی از نظر شرکت ۴- تازگی از نظر

مصرف کننده ۱۸۱) به ۲ روش می‌توان (در فرایند توسعه محصول جدید)محصولات جدید تولید کرد: الف) مالکیت از طریق خرید شرکت دیگر، گرفتن حق امتیاز انحصاری یا اجازه تولید محصولات شرکت دیگر. ب) استفاده از بخشهای بازاریابی و تحقیق و توسعه شرکت که منظور تاکید بر ایجاد محصول جدید است. ۱۸۲) دلایلی که ممکن است در آینده موفقیت در تولید محصول جدید مشکل تر باشد: کم بودن ایده‌های مهم در مورد محصول جدید. بازارهای خردشده : رقابت زیاد بازارها را تقسیم می کند و مصولات شرکتها برای ...... کوچک تولید می‌شود یعنی فروش کمتر و سود کمتر. رشد سریع محدودیتهای قانونی و اجتماعی : مثال مقررات دولتی، نوآوری در صنعت داروسازی را کاهش داده است. گرانی فرایند تولید محصول جدید کمبود سرمایه کوتاه بودن عمر محصولات موفق ۱۸۳) مراحل اصلی ایجاد و عرضه محصولات جدید: ایده زائی، تصفیه ایده، توسعه و آزمایش، توسعه استراتژی بازاریابی، بررسی تجاری، توسعه محصول به طور محدود ، آزمایش بازار، تجارتی کردن. ۱) ایده یابی و ایده زائی: جستجوی برای بهترین ایده ها- معمولاً شرکتها از هر هفت ایده یک ایده را به مرحله تولید می رسانند. مهم ترین منابع تامین ایده‌های جدید: ۱ -۱) منابع داخلی: بیش از ۵۵٪ ایده‌های جدید از داخل شرکتها است. ۲-۱) مشتریان: ۲۸٪ ایده‌های جدید از مشتریان است. ۳-۱) رقبا: ۲۷٪ از ایده جدید توسط رقباست. ۴-۱) توزیع کنندگان و فروشندگان. ۵ -۱) دیگر منابع: مانند نمایشگاهها که در ایران منبع دستیابی به ایده جدید است. ۲) تصفیه ایده ها: اولین مرحله کاهش ایده هاست تا به ایده نهائی برسیم- از ۲ اشتباه باید پرهیز کرد: الف) زمانی که ایده خوب رد شود- اگر شرکتی زیاد ایده خوب را رد کند محافظه کارانه است. ب) زمانی که ایده ضعیف را قبول کند. از نوعی شیوه رتبه بندی ایده محصول برای تصفیه ایده استفاده می‌شود. ۳) توسعه و آزمایش مفهوم: یعنی پس از تصفیه ایده آنها را به مفهومهای محصول تبدیل کنیم: ۱-۳) ایده محصول: تصور درباره محصولی است که شرکت فکر می کند می‌تواند به بازار عرضه کند. ۲-۳) مفهوم محصول: شرح دقیقی در مورد ایده مزبور است که با عباراتی قابل فهم برای مشتریان بیان می‌شود. ۳-۳) تصویر یا ذهنیت محصول: تجسم و برداشتی است که مصرف کنندگان از محصول دارند. ۴) توسعه استراتژی بازاریابی: از ۳ قسمت تشکیل شده است: ۱-۴) در مورد اندازه، ساختار و رفتار بازار است. یعنی موضع یابی برای محصول طراحی شده، بررسی فروش، سهم بازار و تعیین اهداف سود در چند سال اول. ۲-۴) تعیین قیمت، میزان تولید، استراتژی توزیع و بودجه بازاریابی برای سال اول است. ۳-۴) پیش بینی فروش بلند مدت و تعیین اهداف سود و استراتژی آمیخته بازاریابی در طول زمان است. ۵) بررسی تجاری: بررسی میزان فروش، هزینه و سود مشخص شود؟ آیا به اهداف شرکت نائل می شویم یا خیر؟ پیش بینی فروش: آیا میزان فروش برای بازگشت سود کافی است؟ شرکت باید با پیدا کردن حداقل و حداکثر فروش ممکن را به منظور یافتن حوزه مخاطب برآورد کند. ۶) توسعه محصول: از این مرحله به بعد ایده جدید به صورت محصول فیزیکی وارد می گردد و جهش بزرگ سرمایه‌گذاری انجام می پذیرد. ۱-۶) مشتریان محصول را در بردارنده ویژگی‌های که در مفهوم محصول آورده شده بیابند. ۲-۶) نمونه مزبور باید براحتی در شرایط معمولی کاربرد داشته باشد. ۳-۶) متناسب با هزینه های تولید ساخته شود. ۷) آزمایش بازار: آزمایش واقعی محصول در مقیاس آزمایشگاهی یا میدانی یا کشوری یا محلی است. ۸) تجاری کردن: مبلغ زیادی حدود ۱۰ تا ۱۰۰ میلیون تومان صرف تبلیغات می‌شود اگر هدف شرکت تولید محصول جدید باشد باید به ۴ سئوال پاسخ دهد: ۱) کی ۲) کجا ۳) برای که ۴) چگونه ۴ ویژگی مشتریان خرید محصول جدید:

الف) جزء اولین مشتریان باشند. ب) از مشتریان پرمصرف باشند. ج) رهبران عقیده باشند. د) دستیابی به آنها هزینه کمی داشته باشد. «کیفیت محصولات و ارائه خدمات به مشتریان»: ۱۸۴) عامل اصلی گرایش بازاریابی: تمرکز بر نیاز مصرف کنندگان یعنی توجه به ۱- کیفیت و ۲- ارائه خدمت به مشتریان دو موضوع جدیدترین مفاهیم بازاریابی است. ۱۸۵) تعریف جدید کیفیت: درجه ای که یک محصول با انتظارات مشتری و مشخصات ارائه شده تطبیق دارد. ادامه در بخش دوم .....

مـــدیـــــریت بـــازاریـــابـی (۲)

خلاـصه کتاب مـدیـریت بـازاریـابی (۲) نوشـته: ابراهیمی، داوور ونـوس، احمدروسـتا انتشـارات سـمت تلخیص: مهـدی یاراحمدی خراسانی MARKETING MANAGEMENT By: Ebrahimi, Roosta, Venus ... ادامه بخش اول ۱۸۶) کیفیت بهینه: عبارت است از آن سطح از کیفیت که علاوه بر برآورده ساختن انتظارات مشتریان بدون اضافه شدن ارزش محصولات از افزایش هزینه ها جلوگیری نمایـد. ۱۸۷) مطلوب ترین محصول امروزه آن است که خواسته مشتریـان را برآورده کنـد- امروزه کـل سازمـان نسبت به کیفیت متعهـد است- کیفیت جوهر سازمـان است. ۱۸۸) مشتریان راضـی منبع سود شرکتها هستند. ۱۸۹) مزیتهای رقابتی برای شرکتی که محصول با کیفیت ارائه می‌دهد: ایجاد موانع رقابتی : نتایج فیزیکی سـرمایه گـذاری استراتژیک مانند کارخانه های مراکز توزیع و . . . می‌باشد. وفاداری مشتریان : اهمیت حفظ مشتری ماورای هر خریداست- مشتری دارائی شـرکت است- فعـالیت بازاریابـان برای ایجـاد وفاداری مشتری «بازاریابی ارتباطی» را ایجاد کرده است که هـدف آن بجای فروش فوری و کوتاه مـدت به حفظ دراز مدت مشتریان معطوف است. محصولات متمایز: با ارائه خدمات به مشتریان می توان محصول خود را از سایر محصولات مشابه متمایز کرد. کاهش هزینه بازاریابی : صرفه جویی در هزینه از خدمات برتر ناشی می‌شود. قیمت های بالاتر: می‌توانـد با ارائه خـدمات برتر حتی ۱۰٪ قیمت را بالاـ برد سود نهائی شـرکت که خـدمات عالی ارائه می کنـد ۱۲ برابر شـرکتی است که خـدمات نمی دهـد. ۱۹۰) اثرات کیفیت محصول بر عناصر آمیخته بازاریـابی: تـاثیرات کیفیت خـدمات بر محصول: هر چه محصول از ایـده آل مصـرف کننده دورتر باشد ترفیع آن مشـکل تر است- طرح محصول بر تفکر مشتریان اثر دارد بخصوص در بازارهـایی که محصول مستلزم نمـایش دادن است. تـاثیرات کیفیت و خـدمات بر قیمت تاثیرات کیفیت و خـدمات بر ترفیع فروش چگونه می‌توان پیام متقاعـد کننـده راجع به کیفیت و خـدمات ابلاغ کرد .... با ارائه اطلاعات کافی و تکیه بر شواهد و تاییـدات مشتریان راضـی است. ۱-۳) مبحـث اول: موضـع یـابی برمبنـای ارائـه خـدمات به مشتریـان است- میزان ارزش افزوده ارائه خدمات وسیله موثری در ارتقای یک محصول است. میزان ارزش افزوده ارائه خدمات به مشتریان برای محصول ابتدائی عامل اصلی لست که شـرکت از طریـق آن می‌توانـد جایگـاه مـورد نظر را در بـازار به دست آورد. هر قـدر یـک محصول غیرمتمـایز باشـد ارائه خـدمات به مشتریان مهم تر است. ۲-۳) مبحث دوم: شـرکتها در ترفیع محصولاتشان بر مبنای کیفیت و خدمات با مشـکلاتی مواجه می شوند. مثلاً مصـرف کنندگان به دلیل شـنیدن وعده های بسـیار و نارضایتی ناشی از عملی نشدن آنها نسبت به پیام های تبلیغاتی بـدبین شده اند. ۴) تـاثیرات کیفیت و خـدمات بر توزیع ۱۹۱) نقش بخش بازاریـابی در کیفیت محصول: درک نیازهـای مشتریان ایجاد اسـتانداردهای کیفیت : عاملی است که با فرایند جمع آوری و توزیع اطلاعات ارتباط مستقیم دارد. برقراری ارتباطات موثر و مفید بازاریابی: ۱۹۲) مشارکت در بهبود کیفیت با ... تشـکیل دایره کنترل کیفیت دایره کنترل کیفیت موجب...بهره‌وری بالاتر و رضـایت شـغلی بیشـتر می‌شود دایره کنـترل کیفیت موجب... اغلب در قسـمت تولیـد هسـتند. دایره کنترل کیفیت موجب...هر جا فرصت بهبـود باشـند اسـتفاده می‌شـود. دایره کنـترل کیفیت مـوجب... گـاهی به فراینـدها هم توجه می کنـد ماننـد پیشـنهاد دریـافت محموله های کوچکتر از شـرکتهای تـدارکاتی. روش دیگر بهبود کیفیت... به کـار گیری وظیفه کیفیت : روش موثر برای انتقال تمایلات و انتظـارات مشتریـان است. روش دیگر بهبود کیفیت... تمـام ویژگی محصول را به نیازهـای شـناسایی شـده مشتریان ربط می‌دهد. ۱۹۳) مرحله روشـهایی که افزایش توانایی ارائه خدمات موثر به مشتریان را نشان می‌دهد: ۱- انتظارات مشتریان را درک کنیـد : اولین و آخرین معیار رضایت مشتری- آیا انتظارات او برآورده شد؟ اهداف خدمات در هر شـرکت به ۳ عامل بستگی دارد: الف) انتظـارات مشتریان ب) رقابت ج) اهـداف خـدماتی اولویتهایی که مشتریان برای ویژگی محصول قائلنـد : نسبت ارزش به قیمت : تقسیم بـازار گاهی سـهمی در ایجاد نسبت مناسب بین ارزش و قیمت دارد. کیفیت محصول : قیمت محصول باید

براساس نظر مشتریان باشد. مزایا و ترکیبات ضمانتنامه ها : باعث می‌شود کارمندان کار خود را خوب انجام دهند. بر طرف کردن مشکلات : مشتری ناراضی فرصتی را ارائه می‌دهد نه مشکل را – مشتریان ناراضی به شرکت وفادارترند. تجربه خرید ۲- برای مشتریان اولویت برقرار نمایید. ۳ اولویت داریم: ۱-۲) مشتریان هسته ای یا اصلی : افراد یا سازمانهائی که ارائه خدمات عالی به آنها سودآور است. باید هر کار ممکن برای جلب رضایت آنها انجام داد. ۲-۲) مشتریان در حال رشد که توانایی مشتری اصلی شدن را دارند : باید تا حد امکان به آنها توجه شود. ۳-۲) بقیه مردم : باید حداقل خدمات ارائه شود. ۳- اهداف خدمات را تعریف کنید: انتخاب اهداف خدمات : به موقعیت بازار منحصر به فرد شرکت بستگی دارد: ویژگی شرکتها در انتخاب اهداف خدمات: ۱-۳) نیات شرکت دقیق بیان شود. ۲-۳) شرکت را از رقبایش متمایز سازد. ۳-۳) با زبانی قابل فهم برای مشتریان نوشته شود و ارزشمند باشد. ۴-۳) قابل دستیابی باشد. ۴- در تمام سطح سازمان تعهد به ارائه خدمات را ایجاد نمایید: همه افراد سازمان باید متعهد به مشارکت در ارائه خدمات باشند- این تعهد باید واقعی باشد نه شعار ۵- انتظارات مطلوب در مشتریان ایجاد کنید: رضایت مشتریان ۳ حالت دارد: اگر درک او از خدمات دریافتی از انتظاراتش کمتر باشد ..... نارضایتی اگر درک خدمات مطابق با انتظارات باشد....آرامش اگر خدمات بیشتر از انتظارات باشد .... رضایت ۶- ساختاری بنیادی برای ارائه خدمات ایجاد نمایید. ۷- کارکنان را پرورش دهید: از ۴ راه: ۱-۷) گزینش و آموزش: آموزش نوعی سرمایه گذاری است. ۲-۷) حمایت : نمودار سازمانی سنتی هرمی شکل است و مدیران راس هستند و مشتریان جایی ندارند اما در نمودار دایره ای مشتریان در مرکز هدف هستند. ۳-۷) پرداخت: بهترین راه برای به دست آوردن بالاترین سطح عملکرد پاداش است. روشهایی که رهبران برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می کنند: ۱-۳-۷) پول ۲-۳-۷) پاداشهای ارزشمند ۳-۳-۷) پاداشهای سمبولیک : هدف شناسایی و معرفی به همکاران و مدیران است. ۴-۳-۷) جشنها ۵-۳-۷) کار مفهوم دار: کسب نشان افتخار ۸- رضایت مشتریان را اندازه‌گیری کنید. میزان رضایت مشتری موفقیت یا شکست را تعیین می کند- باید رضایت مشتریان رقبا و توزیع کنندگان را به عنوان مشتری نگاه کرد. ۹- در جستجوی شکایت کنندگان برآیید. «تعیین قیمت» ۱۹۴) قیمت گذاری یک هنر است و علم نیست و گاهی برای تعیین آن به عوامل ذاتی نیاز است. ۱۹۵) قیمتها همیشه آزمایشی هستند. ۱۹۶) قیمت : عبارت است از ارزشی که مشتریان احتمالاً برای محصول یا خدمتی قائل می شوند. ۱۹۷) قیمت : تنظیم کننده اول اقتصاد ۱۹۸) دستمزدهای بالا نیروی کار را جلب می کند و بهره بالا سرمایه را. ۱۹۹) قیمت تنها عنصری آمیخته بازاریابی است که درآمد ایجاد می کند. سایر عناصر هزینه زا هستند. ۲۰۰) آزادی قیمت گذاری در بازارها متغیر است. ۲۰۱) اقتصاددانان ۴ نوع بازار را شناسایی کرده اند که هر کدام دارای مسائل خاصی در قیمت گذاری است: در حال رقابت کامل : بازاری است که خریداران و فروشندگان در فروش محصولات یک شکل فعالیت می نمایند و کسی نمی تواند به صورت انفرادی به قیمت حاکم تاثیر گذارد. در حالت رقابت انحصاری : شامل خریداران و فروشندگان بسیاری است که به جای داشتن قیمت منفرد بازار در محدوده معینی از قیمتها فعالیت می کنند. دلیل چنین محدوده قیمتی این است که فروشندگان قادرند عرضه خود را به خریداران تفکیک کنند. در حالت رقابت انحصاری چند جانبه : بازار شامل تعداد کمی فروشنده است که نسبت به استراتژیهای بازاریابی و قیمت گذاری یکدیگر بسیار حساسند- محصول ممکن است یک شکل باشد یا نباشد. در حالت انحصار کامل : بازار فقط یک فروشنده دارد: ۱-۴) انحصار دولت : می‌توان انواع اهداف قیمت گذاری را در نظر گرفت. ۲-۴) انحصار تحت نظر دولت : به شرکت اجازه داده می‌شود قیمت هایی را تعیین که «بازدهی منصفانه ای» در پی داشته باشد و حفظ و توسعه کارخانه از این طریق تضمین می‌شود. ۳-۴) انحصار خصوصی : شرکت مجاز است برای محصول هر قیمتی را که بازار می پذیرد تعیین کند. ۲۰۲) قضاوت و تصمیم گیری در مورد مناسب یا نامناسب بودن قیمت هر محصول به عهده مصرف کننده است. ۲۰۳) کلید قیمت گذاری موثر: ۱- شناخت خلاقانه

خصوصات خریداران ۲- علت خرید آنها ۳- چگونه تصمیم گیری خرید آنها ۲۰۴) قیمت گذاری مشتری گرا: یعنی بازاریابان نمی توانند یک محصول و یک برنامه بازاریابی طراحی کرده سپس قیمت را تعیین کنند. قیمت گذاری موثر با تجزیه و تحلیل ادراکات مربوط به قیمت و نیازهای مشتریان آغاز می‌شود. ۲۰۵) منحنی تقاضا: تعداد واحدهای محصول را که مصرف کنندگان در زمانی معین با قیمتهایی مختلف خواهند خرید نشان می‌دهد. ۲۰۶) در حالت عادی منحنی تقاضا رابطه معکوس با قیمت دارد. ۲۰۷) در حالت غیرعادی مانند محصولات تشخصی وپرستیژی از قاعده عادی تبعیت نمی کند. ۲۰۸) اقتصاددانان تاثیر عوامل نامربوط به قیمت را بر تقاضا از : طریق جابه جا شدن منحنی تقاضا نشان می‌دهند. ۲۰۹) کشش پذیری تقاضا : یعنی میزان واکنش تقاضا در برابر تغییر در قیمت است. تقاضای حساس: در حالتی تقاضا با تغییر قیمت تغییر زیاد داشته باشد. تقاضای غیرحساس: در حالتی که تقاضا با تغییر قیمت تغییر زیادی نکند. ۲۱۰) استراتژی قیمت بالا و سود و زیان... امکان جلب رقبا را دارد. ۲۱۰) فرایند قیمت گذاری ۶ مرحله است به ترتیب: تحلیل وضعیت بازار شناسایی موانع و محدودیتهای قیمت گذاری تعیین هدفهای قیمت گذاری تحلیل توانمندی سود تعیین سطوح قیمت اولیه تعدیل و مدیریت قیمتها ۱ – تحلیل وضعیت بازار: ۱-۱)تخمین تقاضا: مهم ترین وظیفه بازاریاب شناخت رابطه بین قیمت و تقاضا است و وسیله اساسی مورد استفاده منحنی تقاضا است. ۱-۲) کشش پذیری تقاضا: درصد تغییر در مقدار خریداری شده = کشش پذیری درصد تغییر در قیمت ۱-۲-۱) تقاضای غیرحساس: درآمد با کاهش قیمت، کاهش می یابد. ۱-۲-۲) تقاضای حساس: کاهش قیمت باعث افزایش درآمد کل می‌شود. تقاضای کاملاً حساس یعنی زمانی که تغییرات تقاضا منجر به هیچ گونه تغییری در قیمت نمی شود زمانی است که قیمت ها براساس قراردادها ثابت می‌شود. ۱-۳) ارزیابی تقاضا در بازار: نکاتی که بازاریابان باید توجه کنند. ۱-۳-۱) ارزش متمایز: اطمینان خریداران از ارزش محصول بیشتر در اشیاء هنری و عتیقه است. ۱-۳-۲) آگاهی از محصولات جانشین: اگر مشتریان اطلاع کافی از محصولات جانشین داشته باشند به قیمت بسیار حساس می شوند. ۱-۳-۳) دشواری مقایسه: اگر مقایسه محصولات دشوار باشد مشتریان نسبت به قیمتها کمتر حساسند. ۱-۳-۴) مبلغ یا هزینه کل ۱-۳-۵) سهم و نقش محصول: بیشتر در مورد محصولات صنعتی صادق است مثلاً اگر دو خریدار نسبت به یک محصول با توجه به میزان نیازشان حساسیت آنها متفاوت است. ۱-۳-۶) سرمایه گذاری صرف شده: هزینه ای است که بابت مشاوره بازاریابی می پردازیم و دوره یادگیری نامیده می‌شود. ۱-۴) تغییرات منحنی تقاضا: منحنی تقاضا و حساسیت قیمت ثابت نیست و در جهت تغییرات قیمت جابه جا می‌شود. ۱-۵) تحلیل رقابت: در پایین ترین سطح: باید وضعیت رقبا تحلیل شود. در پیشرفته ترین سطح: باید بر رفتار قیمت گذاری رقبا تاثیرگذاشت. ۱-۵-۱) پیش بینی حرکتهای قیمت گذاری رقبا: ۱-۵-۱-۱) قیمت گذاری براساس همکاری: در رقابت انحصاری چندجانبه اتفاق می افتد. ۱-۵-۱-۲) قیمت گذاری انطباقی: رقبای کوچکتر باید از حرکت قیمت گذاری رقبای بزرگتر پیروی کنند. ۱-۵-۱-۳) قیمت گذاری فرصت طلبانه: زمانی که رقیبی قیمت را بالا برد دیگر رقبا سعی می‌کنند قیمت را پایین نگه دارند یا تعویق اندازند. ۱-۵-۱-۴) قیمت گذاری تنبیهی و تخریبی: وقتی شرکتها با هدف صدمه زدن به رقبا قیمت‌های خود را در سطوح بسیار پایین معین می‌کنند. ۱-۵-۲) اثرگذاری بر حرکات قیمت گذاری رقبا: استفاده از اصطلاح «علامت دهی» یعنی ارسال پیام به رقبا در مورد مقاصد قیمت گذاری. جنگ قیمت واکنش رقابتی شرکتها که به زیان همه است. ۲- شناسایی موانع و محدودیتهای قیمت گذاری: موانع و محدودیتهای قیمت گذاری شامل : ۲-۱) هزینه ها : عامل داخلی ۲-۲) قوانین و مقررات دولتی : عامل خارجی- دولتها در زمینه های ذیل قیمت ها را بررسی و ردیابی می‌کند: ۲-۲-۱) تثبیت قیمت : عبارت است از ارائه تخصیصی چشمگیر به بعضی از مشتریان برای محصولی مشابه نسبت به دیگران، این عمل غیرقانونی است بجز در زمینه خدمات ۲-۲-۲) قیمت گذاری فریب دهنده : نوعی روش ترفیعی است که قیمت واقعی را نشان نمی دهد و مشتری را گمراه می‌کند. ۲-۲-۳) قیمت گذاری تنبیهی و تخریبی: روشی که قیمت ها بقدری پایین آورده می‌شود که

غیرعادلانه بر رقبا صدمه می خورد زمانی که کشور محصولی را به کشور دیگر صادر کند و قیمت پایین باشد طوری که به رقبای محلی صدمه وارد شود «دامپینگ» گویند که قیمت گذاری تبعیض است. ۳-۲) انتظارات کانالهای توزیع: ۴-۲) تقاضای مشتری: ۵-۲) رقابت: هر چه تاکید مشتریان بر قیمت بیشتر باشد فشار رقابتی قویتر هست . علاوه بر رقابت قیمت عوامل دیگری در رقابت مطرحند که «رقابت غیرقیمتی» نامیده می‌شود. مانند: کیفیت- ذهنیت- ضمانتنامه- راحتی و دسترسی آسان ناشی از توزیع یا عملکرد- خدمات فروش. ۶-۲) ملاحظات اخلاقی: ۳- تعیین هدفهای قیمت گذاری: ۵ گروه هدفهای قیمت گذاری وجود دارند : ۱-۳) هدفهای سود دهی : مدیران شرکتها براساس هدفهای اقتصادی سیاسی و اجتماعی اهداف را تعیین می‌کنند. بازده سرمایه‌گذاری یعنی نسبت سود به سرمایه ای که در شرکت بکار رفته و بازده سهام یعنی نسبت سود به مقدار سهامی است که مالکان شرکت دارا هستند از هدفهای سوددهی می‌باشند دیدگاه آمریکایی... سود کوتاه مدت و دیدگاه ژاپنی ...سود بلند مدت ۲-۳) هدفهای فروش: شرکتها سطوح مطلق فروش و سهم بازار را بررسی می‌کنند تا پیشرفت خود را در هر دو زمینه ملاحظه نمایند- همواره بین سهم بازار و سود رابطه نزدیکتر است و شرکتها توجه خاص به سهم بازار دارند. ۳-۳) هدفهای رقابتی: مانند رهبری قیمت ها یعنی زمان که یک شرکت در صنعت قیمت ها را تعیین می‌کند. ۴-۳) هدفهای مربوط به موضع سازی محصول و شرکت: شرکتها برای موضع سازی محصولاتشان در ذهن و فکر مشتریان بالقوه از قیمت استفاده می‌نمایند. قیمتهای بالا نشان دهنده کیفیت برتر- تشخص (پرستیژی) انحصاری بودن محصول است. ۵-۳) هدفهای بقا: قیمت گذاری حفظ حیات به معنی شکست قیمت رقباست. ۴- تحلیل توانمندی سود: قیمت در هر نقطه منحنی تقاضا * حجم فروش = درآمد کل ۱-۴) تحلیل هزینه: مدیریت دقیق هزینه ها می‌تواند «مزیت رقابتی» مناسبی برای شرکت ایجاد کند. ۱-۱-۴) هزینه ثابت: بدون توجه به تعداد محصولات تولید شده ثابت است. هزینه اجاره- حقوقها- دستمزد ثابت ۲-۱-۴) هزینه متغیر: هزینه ای که بنا به تغییر مقدار تولید تغییر می‌کند. مواد اولیه- انرژی- هزینه دستمزد کارکنان هزینه های ثابت = متوسط هزینه ثابت تعداد واحدهای تولید شده هزینه متغیر = متوسط هزینه متغیر تعداد واحدهای تولید شده متوسط هزینه متغیر + متوسط هزینه ثابت = متوسط هزینه کل (تعداد واحد تولید شده) (متوسط هزینه کل) = هزینه کل ۲-۴) تحلیل حاشیه ای: با این روش و مقایسه هزینه حاشیه ای با درآمد حاشیه ای می‌توان توانمندی سود را مشخص کرد. هزینه حاشیه ای هزینه لازم برای تولید یک واحد اضافی یا هزینه انباشتی افزایش تولید با یک واحد. درآمد حاشیه ای درآمد حاصل از فروش یک واحد اضافی است. زمانی که درآمد حاشیه ای با هزینه حاشیه ای برابر شود حداکثر سود بدست می آید روش تحلیل حاشیه ای حداکثر توانمندی سود را مشخص می سازد. ۳-۴) تحلیل نقطه سر به سر: نشان دهنده حجم فروش است که در آن هزینه کل با درآمد کل برابر می‌شود. فروش بیشتر از این نقطه سود و فروش کمتر از این نقطه زیان است. این نقطه نشان دهنده حداقل تعداد محصولی است که باید به قیمت تعیین شده فروخته شود تا شرکت در برابر هزینه ها درآمد داشته باشد. سطح فروش مورد نیاز برای نقطه سر به سر را نقطه سر به سر گویند. کل هزینه ثابت = نقطه سر به سر متوسط هزینه های متغیر به قیمت تحلیل این نقطه اثر قیمت فروش را به سود دهی شرکت مشخص می سازد.

۵ – تعیین سطوح قیمت اولیه: موثرترین روش قیمت گذاری روشی است که در آن عناصر سه گانه تقاضا، هزینه و رقابت در نظر گرفته شود. ۱-۵) روشهای قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا : ۱-۱-۵) قیمت گذاری ارزشی: مبتنی بر تحلیل نیازها و ادراکات مشتری است- در این روش انتخاب قیمت ها براساس ارزشی است که مشتریان برای محصول ما نسبت محصول رقبا قائل اند- هدف روش: پذیرش قیمت کمتر همراه با حفظ ارزش پایه است- بیشتر در شرایطی استفاده می شود که مشتریان به قیمت حساسیت کمتری دارند. ۲-۱-۵) قیمت گذاری پرمایه و گران قیمت گذاری بالا بخاطر نوآوری یا بی نظیری محصول است- هدف کسب سود زیاد در کوتاه مدت است- روش است برای جبران سرمایه گذاری کلان پیش از تولید و معرفی محصول جدید به بازار. ۳-۱-۵) قیمت گذاری نفوذی وقتی شرکتها می خواهند حضور در بازار خاصی را افزایش دهند و با تعیین قیمت پایین در صدد بدست

آوردن سهم بازارند- مصرف کنندگان باید به قیمت حساس باشند. ۴-۱-۵) قیمت گذاری تشخصی یا پرستیژی با استفاده از قیمت بالاـ ذهنیت و تصویری از کیفیت و انحصار ایجاد می گردد- در قیمت گذاری پوشاک- اتومبیل- عطر- جواهر- کیف و چمران استفاده می شود- قیمت گذاری تشخصی یک استراتژی بلند مدت است و بازاریاب می خواهد از قیمت به عنوان جزئی از تصویر کلی محصول استفاده کند. ۵-۱-۵) قیمت گذاری با اعداد خرده در قیمت گذاری به جای عدد کامل از اعداد اعشاری یا خرده استفاده می شود- قیمت گذاری خرده و تشخصی هر دو روانی هستند- هدفشان تحریک مشتریان بالقوه برای خرید محصولات و خدمات مورد نظر است. ۶-۱-۵) قیمت گذاری گروهی و ردیفی وقتی شرکتی بیش از یک محصول در رشته های مختلف دارد از این روش استفاده می کند- صف‌بندی عبارتست از ایجاد تعداد محدودی سطوح قیمت که کل خط تولید و محصول را پوشش می دهد- مانند فروشگاه پوشاک- حد نهایی صف بندی قیمت را قیمت گذاری یکسان گویند که همه محصولات به یک قیمت فروخته می شود- به علت آسان و ارزان بودن با استقبال مشتریان همراه است. ۷-۱-۵) دیگر روشهای قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا: الف) قیمت گذاری براساس واحد: قیمت براساس معیارهای استاندارد کیلوگرم- متر و . . . تعیین می شود مشابه قیمتها آسان است. ب) قیمت گذاری جمعی یا بسته ای: ارائه یک قیمت جمعی برای محصولات یا بسته کامل- مانند تور مسافرتی. ج) قیمت گذاری پس رو: با ارزیابی قیمت های که مشتریان حاضرند بپردازند آغاز شده و سود و حق العمل مورد درخواست واسطه ها محاسبه شده و سرانجام قیمتی که تولید کننده می تواند ارائه دهد تعیین می شود. ۲ -۵) قیمت گذاری مبتنی بر قیمت تمام شده و سود: صفت مشترک این روش... در نظر گرفتن نیروهای رقابتی و ادراکات مشتری است. ۱-۲-۵) قیمت گذاری برمبنای قیمت تمام شده به اضافه درصد سود: (قیمت تمام شده) (درصد مطلوب) + قیمت تمام شده = قیمت فروش ابتدا هزینه را مشخص و با اضافه کردن درصد خاصی از هزینه ها قیمت فروش بدست می آید. در بازار بنام «قیمت گذاری با سهم استاندارد» می نامند- روش مناسبی بر سوپرمارکتهاست. ۲-۲-۵) قیمت گذاری براساس منحنی تجربه: مفهموم منحنی تجربه این است که همراه با افزایش تجربه شرکت در تولید محصول، هزینه تولید و بازاریابی کم می شود- با استفاده از امتیاز کاهش یافتن هزینه ها طی زمان، سعی می شود تا قیمت‌های جاری براساس هزینه آینده که کمتر می شود تعیین گردد. شرط استفاده از این روش ۳ تا است: الف) اثر منحنی تجربه باید چشمگیر باشد. ب) شما باید از نظر تجربه پیشاپیش رقبا باشید. ج) مشتریان باید نسبت به قیمت محصول حساس باشند. ۳۲-۵) قیمت گذاری براساس میزان بازده سرمایه گذاری: تعیین سطح قیمت بالا برای دستیابی به سود مطلوب است. (سرمایه گذاری هر واحد) بازده سرمایه گذاری + متوسط هزینه ثابت + متوسط هزینه متغیر = قیمت ۳-۵) روشهای قیمت گذاری مبتنی بر رقابت عامل مهم رقابت است سپس قیمتها مطابق با رقبا (کمتر- بیشتر- برابر) تعیین می شود. ۱-۳-۵) قیمت گذاری رهبر یا محصول ارزان برای جلب مشتریان: استفاده از قیمت چشمگیر (پایین) مشتریان را جلب کرده و سایر محصولات را می فروشند که شیوه ترکیبی است و قیمت گذاری رهبر نامیده می شود حد نهایی این روش حتی زیان ده بودن یک محصول است. ۲-۳-۵) قیمت گذاری موضع یابی: برای موضع سازی محصولات نسبت به رقبا استفاده می شود. ۶ - تعدیل و مدیریت قیمت ها: یعنی تعدیل یا حفظ قیمت ها نسبت به وضعیت بازار، رقابت و رفتار مشتریان است. ۱۶) تخفیف های مقداری (List price): کاهش در قیمت ثبت شده برای تشویق مشتریان به خرید مقادیر بیشتری از محصول- تخفیف براساس اندازه خرید یا ارزش یا تعداد واحدها است. ۱-۱-۶) تخفیفهای غیرانباشتی: (non comulative discounts): بر پایه اندازه سفارش انفرادی یا جمعی است- مثلاًـ یک واحد محصول ۵۰۰ تومان ولی ۳ واحد محصول ۴۵۰ تومان- مشتریان را تشویق به سفارش بزرگتر می کند- هر چه سفارش بزرگتر باشد نسبت هزینه فروش به کل فروش کاهش می یابد ۱-۱-۶) تخفیفهای انباشتی (comulative discounts) برپایه حجم خرید طی دوره زمانی خاص است . مزیت این روش این است که مشتری به فروشنده وابسته می شود . این شیوه در محصولات فاسد شدنی مفید است . ۲-۶) تخفیفهای تجاری: (trade discounts): در مقابل

وظایف بازاریابی که خریداران انجام می‌دهند به آنها پرداخت می‌شود- تخفیفها در توالی پس از کسر درصد قبلی از قیمت مصرف کننده محاسبه می‌شود. ۳-۶) تخفیفهای نقدی: (cash discounts): تخفیفی که به خریداران در مقابل پرداخت به موقع صورت حسابها طی دوره زمانی معین پرداخت می‌شود. تخفیف براساس بدهی خالص، پس از کسر تخفیف های تجاری و مقداری از قیمت پایه محاسبه می گردد. هر تخفیف نقد ۳ عنصر دارد: الف) درصد تخفیف ب) دوره زمانی که طی آن از تخفیف استفاده می‌شود. ج) زمانی که از موعد پرداخت صورت حساب گذشته است. ۴-۶) تخفیفهای ترفیعی : مانند حراج سبب رفت آمد زیاد مشتریان می‌شود- موقتی است- برای ترغیب مشتریان به آزمایش محصول جدید یا افزایش محصولات شناخته شده قبلی و یا رقابت پذیری بکار می رود. ۵-۶) تخفیف جغرافیائی: هزینه حمل و نقل محصول می‌باشد که توسط شرکت باید تصمیم گیری شود آیا در محاسبه قیمت محصول احتساب شود یا نه؟ انواع استراتژی های قیمت گذاری جغرافیایی ۱-۵-۶) قیمت گذاری فوب، مکان تولید: فروشنده قیمت فروش را در کارخانه یا مکان تولید دیگری ارائه می‌دهد و خریدار کل هزینه حمل و نقل را می پردازد- تنها روشی است که فروشنده پولی بابت حمل و نقل نمی دهد- فروشنده قسط هزینه بارگیری می‌دهد- قیمت تحویل به خریدار براساس هزینه حمل متغیر است- یک نوع انحصار جغرافیایی است- رقبا بخاطر هزینه حمل زیاد وارد بازار نمی شوند. ۲-۵-۶) قیمت گذاری تحویل یکسان (uniform delivered pricing): ارائه قیمت مشابه به تمام خریداران بدون توجه به محلهای آنها- درآمد خالص برای فروشنده متغیر است و به هزینه حمل بستگی دارد- وقتی هزینه حمل کوچک است این روش مفید است. ۳-۵-۶) قیمت گذاری تحویل منطقه ای (Zone delivered pricing): بازار فروشنده به تعدادی مناطق وسیع جغرافیایی تقسیم می‌شود قیمت تحویل یکسان برای هر منطقه در نظر گرفته می‌شود- این هزینه متوسط هزینه ها برای تمام نقاط در داخل یک منطقه است. ۴-۵-۶) قیمت گذاری تقبل قسمتی از هزینه حمل و نقل (Freight absorption pricing): هنگام قیمت گذاری فوب کارخانه شرکتی قسمتی از هزینه حمل خریداران که نزدیک به محل کارخانه رقبا هستند را پرداخت می‌نماید. مدیریت باید در جستجو راهی باشد تا هزینه ثابت را پوشش دهد. ۵-۵-۶) تخفیفها و فوق العاده های دیگر: شرکتها در تولیدهای فصلی خود (کولر) برای تقاضای خارج از فصل تخفیف در نظر می گیرند . تعویق انداختن سر رسید صورت حسابها، ترکیبی از تخفیف فصلی و نقدی است. ۲۱۱) موارد خاص در قیمت گذاری: ۱- قیمت های مذاکره ای و چانه زنی: توافق بر سر قیمت از جانب دو طرف است- دو طرف به قیمت منتشر شده توجهی ندارند- در محصولات مصرف کم و در تجارت زیاد و در بعضی خدمات متداول است. ۲- قیمتهای مناقصه ای رقابتی: از طریق مناقصه انجام می‌شود. ۳ - معاملات تجاری متقابل (counter trade): به شکل های گوناگون معاملات پایاپایی- خرید متقابل- معاملات جبرانی- مبادله انتقالی صورت می گیرد- بازپرداخت وجوه شاید سالها طول بکشد ۲۱۲) استراتژی قیمت گذاری برای خدمات: ادراکات مشتری تاثیرات هزینه : هزینه خدمات ساعاتی است که صرف ارائه آن می‌شود. مدیریت ظرفیت « سیستم و مدیریت توزیع » ۲۱۳) توزیع یعنی رساندن محصول مورد نظر مشتری در زمان مطلوب به مکان مورد نظر. ۲۱۴) سیستم بازاریابی یعنی تعداد زیادی از افراد و سازمانهایی که از طریق اطلاعات، محصولات، مذاکرات، امکانات و انسانها با هم ارتباط دارند. ۲۱۵) نقش واسطه ها ....واسطه ها تا حد ممکن مراودات بین تولید کننده و مصرف کننده را کاهش می‌دهند. واسطه ها نماینده خریدار هستند. واسطه ها نماینده تولید کننده هستند. ۲۱۶)گاهی ۷۰٪ پولی که برای صنایع غذایی می پردازند مربوط به توزیع و خدمات است. ۲۱۷)تعداد واسطه ها را می‌توان کاهش دارد اما هزینه توزیع را نمی‌توان حذف کرد. ۲۱۸) واسطه ها کارگزار خرید برای مشتریان و کارشناس فروش برای تولید کنندگان هستند. ۲۱۹) طبقه بندی واسطه ها : ۱- خرده فروشها: کسانی که محصولات را خریداری و به مصرف کنندگان نهایی و سازمانی می فروشند- سوپرمارکتها- فروشگاه زنجیره ای. ۲- کارگزاران یا دلالها: گروهی که مذاکرات خرید یا فروش یا هر دو بر عهده آنهاست اما مالک محصول نیستند- حق العمل خود را دریافت می‌کنند- محصول شاید

فیزیکی باشد یا نه- مخاطرات بازار کمتر متوجه آنهاست دلالها- آژانس ها- کارگزاران فروش- کارگزاران تولید کننده- بازرگانان یا تجار حق العمل کار. ۳- عمده فروشها یا توزیع کنندگان: کسانی که محصولات را خریداری و مالک می شوند و به خرده فروشها و بازرگانان دیگران می فروشند- فرش- برنج- چای- آهن. ۲۲۰) طراحی کانال های توزیع و تصمیم های مهم در طراحی آن: ۱- ترسیم نقشه توزیع در آمیخته بازاریابی: ابتدا هدف بازاریابی بازبینی شود- سپس نقش محصول، قیمت و ترفیع و توزیع، ترسیم و مورد مطالعه قرار گیرد- اگر شرکت توزیع تدافعی اختیار کند باید به همان خوبی رقبا توزیع کند و اگر از توزیع تهاجمی استفاده کند باید از آنها برتر باشد. ۲- انتخاب نوع کانال توزیع: شرکت باید مناسب ترین نوع کانال برای محصولات را تعیین کند- آیا شرکت در کانال توزیع خود به واسطه ها نیاز دارد یا خیر و اگر دارد از چه نوع باشد. ۳- تعیین تعداد واسطه های توزیع: در تعیین واسطه ها: رفتار خرید بازار هدف و ماهیت محصول در این تصمیم گیری تاثیر مستقیم دارد. افزایش تعداد واسطه ها به طور عمودی باعث بالا رفتن هزینه و کاهش رقابت پذیری محصول می‌شود. این نوع حرکت در شرایط کمبود در شرایط کمبود و بحرانهای اقتصادی است. ۴- گزینش اعضای کانالهای مشخص: ۲۲۱) مراحل طراحی کانالهای توزیع: ۱- عوامل شناسائی کانالهای توزیع: ۱-۱) پوشش و قدرت توزیع: یعنی تعداد واسطه هایی که محصول تولید کننده را در یک ناحیه تجاری بازاریابی می‌کنند قدرت توزیع ۳ شکل است: الف) توزیع انحصاری: عمده فروش، توزیع کننده یا خرده فروش محصولات رقیب را بازاریابی نمی کند- مانند نماینده انحصاری ارج در هر منطقه. ب) توزیع مجاز: کانال توزیع ضمن عرضه و فروش محصولاتی که مربوط به شرکتی است که به او مجوز داده است محصولات دیگران را به فروش می رساند- لوازم یدکی پیکان. ج) توزیع پراکنده: کسانی که در نقاط مختلف انواع محصولات را به خریداران عرضه می‌کنند. ۲-۱) دسترسی به استفاده کنندگان نهایی: باید واسطه ها را مشخص کرد- چه کانالی ممکن است به مصرف کنندگان نهایی لباس بچه گانه ۱-۱۰ سال دسترسی داشته باشند. ۳-۱) فعالیتها و وظایف متداول: توجه به فعالیت کانال رقبا برای محصولات یا خدمات مشابه در شناسائی واسطه ها موثر است. ۴-۱) وظایف و فعالیتهای لازم: تولید کننده باید به شناسایی وظایفی مانند ذخیره کردن، حمل و نقل و تماس با مشتری نیز بپردازد. مدیریت باید وظایف واسطه ها را بشناسد از قبیل خدمات ارائه شده به وسیله واسطه ها، در دسترس بودن آنها، دیدگان واسطه نسبت به تولید کننده، فرصت های فروش و هزینه هاست. ۲- ازریابی و گزینش کانالها: ۱-۲) تحلیل درآمد و هزینه: عامل اصلی در ارزیابی و گزینش کانالهای گوناگون : عملیات اقتصادی قابل انتظار هر کانال است- میزان درآمد و هزینه مدت زمان اجرایی طرح باید معین شود- توزیع از طریق خرده فروشی باید حجم فروش بیشتری بوجود آورد. ۲-۲) زمان توسعه و پرورش کانالها ۳-۲) ملاحظات کنترلی: بجر درآمد و هزینه عوامل دیگری مانند کنترل مدیریت، انعطاف پذیری، ارتباطات، خودداری از درگیری و هماهنگی اعضاء در کانال توزیع موثر است. ۴-۲) محدودیتهای قانونی: الف) انحصاری بودن بعضی از محصولات ب) محدودیتهای جغرافیایی برای پوشش کار واسطه و حوزه عملیاتی او ج) قوانین و مقررات و شرایط محلی ۵-۲) قابلیت دسترسی به کانال: کانالهای توزیع باید علاوه بر توانایی، تمایل به توزیع محصول داشته باشند. ۶-۲) گزینش کانال: ملاحظات اقتصادی در گزینش کانالها عامل اصلی است. ۳- گزینش اعضای کانال: ارزیابی واسطه ها از ۳ طریق است: الف) فروش جاری در مقابل فروش گذشته. ب) عملکرد انواع بازارهای فروش ج) فروش واسطه در مقابل سهمیه یا معیار دیگر ۲۲۲) پس از طراحی سیستم جدید توزیع ...باید مدیریت کانالهای توزیع را انجام داد. ۲۲۳) مدیریت کانال توزیع از مدیریت سازمانی دشوارتر است چون هدفها متفاوت است. ۲۲۴) تعارض بین کانالهای توزیع: الف) برخورد افقی: وقتی بین ۲ خرده فروش مثلاً- خصوص اعضای منطقه جغرافیایی اختلاف باشد. ب) برخورد عمودی: وقتی بین یک تولید کننده و یک توزیع کننده تعارض باشد مثلاً تولید کننده اهداف فروش بیشتری برای فروش توزیع کننده در نظر بگیرد. ۲۲۵) اختلاف توزیع (تعارض) با مذاکره حل می‌شود. ۲۲۶) انواع کانالهای توزیع: ۱- توزیع محصولات مصرفی: برای

محصولات ملموس و مصرف کنندگان نهایی ۵ کانال توزیع است : الف) تولید کننده ... مصرف کننده: کوتاه ترین و ساده ترین راه- هیچ واسطه ای نیست. فروش خانه به خانه - سفارش پستی- فروش میوه در جالیز ب) تولید کننده ... خرده فروش ... مصرف کننده: توزیع شیر- نوشابه. ج) تولید کننده ... عمده فروش ... خرده فروش... مصرف کننده: کانال سنتی است. د) تولید کننده... کارگزار ... خرده فروش ... مصرف کننده: تولید کننده یک محصول را به یک دلال یا کارگزار فروش می دهد. هـ) تولید کننده ... کارگزار ... عمده فروش ... خرده فروش ... مصرف کننده: ۲- توزیع محصولات صنعتی: الف) تولید کننده ... استفاده کننده بیشترین معاملات مانند هواپیما- ژنراتور از آینده است. ب) تولید کننده ... توزیع کننده صنعتی ... استفاده کننده تولید کنندگان تجهیزات کوچک و اقلام عملیاتی از آن استفاده می‌کنند- توزیع اقلام ساختمانی ج) تولید کننده ... کارگزار ...استفاده کننده شرکتی که فاقد بخش فروش است از آن استفاده می‌کند. د) تولید کننده ... کارگزار ... توزیع کننده صنعتی ... استفاده کننده اگر فروش مستقیم از طریق کارگزاران میسور نباشد. ۳- توزیع خدمات: الف) تولید کننده... مصرف کننده خدمات بهداشتی- مشاوره حقوقی- خدمات فردی. ب) تولید کننده... کارگزار ...مصرف کننده خدمات توریستی- تبلیغاتی- تحقیقاتی- بیمه. ۲۲۷) شبکه توزیع: بخشی از فعالیتهای بازاریابی است که انتقال محصولات و خدمات را از تولید تا مصرف نهایی به عهده دارد. ۲۲۸) مهم ترین موسسات و سازمانها توزیعی عبارتند از: ۱- خرده فروش ها ۲۲۹) فروش محصولات و خدمات برای استفاده شخصی و غیرتجاری به مصرف کننده نهائی را گویند. ۲۳۰) آسان ترین کار ورود به خرده فروش است: جنبه مثبت خرده فروشی- رقابت شدید و جلوگیری از هر گونه انحصار و ایجاد آسایش برای مردم در مناطق مختلف است. ۲۳۱) خرده فروش برای تولید کنندگان: متخصص فروش است. ۲۳۲) خرده فروش برای تولید کنندگان: مفسر تقاضای مشتریان است. ۲۳۳) طبقه بندی واسطه های خرده فروشها براساس عوامل زیر است: الف) اندازه فروشگاه: عوامل رقابتی بین خرده فروش های بزرگ و کوچک را می‌توان به شرح زیر سنجید: تقسیم نیروی کار قدرت خرید استفاده از تبلیغات قدرت مالی کانال عمودی : امکان پرداختن به عمده فروش و حتی امور تولیدی تحقیق بازار: نوآوری انعطاف پذیری عملیات: انعطاف در امور مدیریت و خدمات هزینه عملیات ملاحظات قانونی ردیف های ۷ و ۸ و ۹ به نفع خرده فروشهایی کوچک و بقیه عوامل به نفع خرده فروش های بزرگ است. ب) وسعت رده: موسسات خرده فروش از لحاظ وسعت رده به ۳ گروه تقسیم می شوند:

۱- فروشگاههای عمومی بازرگانی: سازمانهای تجاری نظامندی هستند که مدیر مسئول طرح ریزی محصولات در موفقیت آنها نقش مهمی دارد- در قسمت مانند یک واحد تجاری عمل می کند. ارجحیت فروشگاه های بزرگ اجاره ای به معمولی الف) فروشگاه اجاره باعث آمدن متخصصان می شود. ب) زحمت مدیریت را کم می کند. ج) ریسک را پایین می آورد بخصوص در اقلام تابع مُد. ۲- فروشگاههای مربوط به محصولات همگن و همگروه: از خرده فروشی شامل موسساتی است که انواع مختلف کارهای گروههای مربوط به هم را معامله می کنند. ۳- فروشگاههای اختصاصی: موسساتی انواع محدودی از محصولات را می فروشند- فروشگاه توتون و تنباکو- شیرینی پزها. ج) محل جغرافیائی: د) شکل مالکیت: ۱- فروشگاه زنجیره ای: شامل دو یا بیش از دو فروشگاه است- مالکیت مرکزی دارد- مزیت آن مانند خرده فروش های بزرگ است (۳ عامل) ۲- فروشگاه مستقل و کوچک: از روش بازاریابی فروشگاه بزرگ تقلید کرده اند. هـ) روش عملیاتی: مهم ترین گروهها در این نوع طبقه بندی: ۱- خرده فروشی درون فروشگاه یا با فروشگاه: ۱-۱) خرده فروشی به صورت سوپرمارکتها: موسسه بزرگ خرده فروشی می دانیم که براساس «خود خدمتی» (سلف سرویس) و حداقل خدمات برای مشتری اداره می شود. از نظر قیمت قابل توجه است و محلی برای پارک وسایل نقلیه دارد. ۱-۲) خرده فروشی با تخفیف یا انبارهای تخفیف دهنده: معمولاً محصولات را پایین تر از قیمت آگهی شده در سطح کشور می فروشند- اغلب در مناطق پر رفت و آمد خارج از شهرها که قیمت اجاره پایین است قرار دارند. ۲- خرده فروشی خارج از فروشگاه: یکی از قدیم ترین روشهای خرده فروشی معامله بین فروشنده و خریدار در محل زندگی خریدار یا محلی غیر از

فروشگاه است- این روش را گاهی فروش خانه به خانه می‌نامند. ۳- فروش غیرفردی و بدون فروشگاه: ۱-۳) فروش از طریق سفارش پستی: در این روش خریدار ممکن است از ۳ طریق محصولات را خریداری کند: ۱) کاتالوگ ۲) پر کردن فرم در آگهی منتشر شده ۳) پر کردن فرم خرید که بطور مستقیم از فروشنده دریافت کرده است. ۲-۳) فروش از طریق ماشین های اتوماتیک: از طریق ماشین های سکه ای بدون فروشنده به مشتریان عرضه می شود. ۲ - عمده فروشها مخصوص خریدارانی است که هدفشان فروش مجدد یا استفاده تجاری است. عمده فروشها به ۱) تبلیغات و ترفیع ۲) موقعیت محلی ۳) شرایط فروش کمتر توجه دارند. وظایف عمده فروشها: الف) فروش و ترفیع ..عمده فروشها بیش از تولید کنندگان خریداران را می شناسد. ب) خرید و جور کردن محصولات. ج) خریدار حجم زیاد و تقسیم به مقادیر کوچک. د) انبارداری ..هزینه نگهداری محصول را با داشتن انباربزرگ خرده فروشها کاهش می دهند. هـ) حمل و نقل ..باعث تسریع در حمل و نقل می شوند. و) تامین منابع مالی ز) تحمل ریسک ... ریسک و مخاطرات شرایط بازار را کاهش می دهند به علت مالک بودن ح) اطلاع رسانی بازار ط) خدمات و مشاوره مدیریت مهم ترین عمده فروشی های تاجر: ۱- تجار عمده فروش: عمده فروش عمومی: مجموعه چند خط محصول را به خرده فروشها توزیع می کنند. عمده فروش خصوصی: یک محصول را به خرده فروشها توزیع می کنند. ۲- توزیع کنندگان صنعتی: محصولات را به تولیدکنندگان عرضه می‌کنند. ۳ - تعاونی تولید کنندگان: تعاونیها مجموعه ای از محصولات را به خریداران عمده و جزیی می فروشند. ۴- عمده فروشی از طریق پست: با کاتالوگ به مشتریان انفرادی- سازمانی- صنعتی محصولات را عرضه می‌کنند سفارش مشتریان از طریق پست انجام می‌شود. ۳- دلالها و کارگزاران درصد کمیسیون دلالها در کشورهای غربی ۲٪ تا ۶٪ است. مهم ترین انواع کارگزاران: ۱- کارگزاران تولید کنندگان: در سطحی محدودتر از عمده فروشی های دیگر فعالیت دارند- محصولات تولیدی مکملی عرضه می نمایند- مهم‌ترین گروه این کارگزاران در پوشاک، مبلمان، محصولات الکتریکی فعالیت دارند. ۲- کارگزاران فروش: طبق قرارداد فروش تمام محصولات یک فروشنده عمل می نمایند- نساجی- نوشابه- فولاد- اقلام شیمیایی. ۳- کارگزاران خرید: رابط خرید در بازار هستند- در بازرسی- دریافت، نگهداری و حمل و نقل فعالیت دارند. ۴- تجار حق العمل کار : محصولات را از تولید کننده دریافت و طبق مذاکره به فروش می رساند و حق العمل خود را بر می دارند- فروش محصولات کشاورزان. ۲۳۴)مدیریت توزیع فیزیکی: فعالیتهایی که با انتقال به موقع محصولات مناسب به مکانهای مناسب با مقدار مناسب سر و کار دارند یا ایجاد و اجرایی سیستم کارا برای انتقال محصولات — لجستیک و تدارکات برای تشریح این انتقال هستند. کاهش هزینه‌های توزیع فیزیکی بر سود تاثیر زیادی دارد. مهم ترین نقش توزیع فیزیکی در بازاریابی شرکت- ارتباط نزدیک با خدمت به مشتریان است. ۲۳۵) وظایف توزیع فیزیکی: ۱) محل موجودی و انبارداری ۲) اداره مواد ۳) کنترل موجودی ۴) پردازش سفارشها ۵)حمل ونقل ۲۳۶) در روش هزینه کل در توزیع فیزیکی محصول شرکت باید ارتباط بین سود و هزینه را در تمام سیستم توزیع فیزیکی بهینه سازد و نباید هزینه های مجزای این فعالیتها را در نظر گیرند. مدیریت باید برای رسیدن به توازنی بهینه بین هزینه کل و خدمت به مشتریان تلاش کند. چیزی که ما آنها را بهینه سازی توزیع فیزیکی می نامیم. ۲۳۷) سطح خدمات ارائه شده مستقیماً بر تقاضا اثر دارد و این مطلب هنگامی که ارائه خدمات موثر به مشتریان تنها سلاح رقابتی یک شرکت است اهمیت دارد. ۲۳۸) در توزیع فیزیکی محصول به ۳ عامل توجه داشت: ۱) زمان ۲) مکان ۳) مقدار دلخواه مشتریان ۲۳۹) انبارداری مزیت زمانی و حمل و نقل مزیت مکانی ایجاد می کند. ۲۴۰) انبارداری برای بهبود عدم توازن بین زمان تولید و مصرف ضروری است. ۲۳۹) سیستم توزیع فیزیکی بر مبنای ۵ زیر سیستم ایجاد می شود. ۱- محل موجودی و انبارداری عامل اصلی در توزیع فیزیکی مدیریت موجودی است. انبار کردن و انبارداری: انبارداری مفهوم وسیع تر از انبار کردن دارد. انبار کردن : نگهداری محصول از زمان تولید تا فروش است. انبارداری : انبار کردن و فعالیت گردآوری، ترکیب، جداسازی و

طبقه بندی است. ۲-۱) متمرکز کردن موجودی یا پراکندگی آن: با متمرکز کردن موجودی ۳ مزیت داریم: الف) موجودی انبار بهتر کنترل می‌شود. ب) درخواست غیرعادی را برآورده نمود. ج) کارایی در انبارداری و اداره مواد را افزایش داد. با پراکندگی موجودی در بازار عکس موارد بالا اتفاق می افتد. ۳-۱) مالکیت انبارها: الف) انبار عمومی: خدمات گوناگون دارد- تمام هزینه ها متغیر است- هنگام استفاده محدود از این انبار ارزانتر است- انعطاف پذیری ویژگی آن است- هزینه ثابت و تعهدات بلند مدت در یک مالکیت ندارند. ب) انبار خصوصی: هزینه ثابت یا متغیر است- برای پوشش هزینه ثابت استفاده زیاد ضروری است تا هزینه کمتر شود- مزیت اصلی این انبار نظارت بر عملیات است- مواد خطرناک در آن نگهداری می‌شود. ج) مراکز توزیع: برای پردازش سفارشها و انبارداری خصوصی از رایانه استفاده می‌شود تا بدین وسیله جریان سریع محصولات مهیا شود- مراکز اطراف بازار است- استفاده از مراکز توزیع باعث می‌شود هزینه توزیع با ۱) کاهش انبارها ۲) کاهش سطح موجودی ۳) حذف خسارت نداشتن محصول کاهش یابد. ۲- اداره کردن مواد انتخاب تجهیزات مناسب است- انبارهای کنونی در ساختمان بزرگ یک طبقه در حوالی شهر است: ۱-۲) کنترل موجودی: تداوم نظارت بر اندازه و ترکیب موجودیها است- هدف از کنترل موجودی ...به حداقل رساندن سرمایه گذاری و نوسانات در موجودی هاست . همزمان با پاسخگویی به سفارشهای مشتریان به طور صحیح و به موقع- بهترین رویه سال های اخیر در کنترل موجودی استفاده از رایانه است. اندازه موجودی از طریق... ایجاد توازن بین هزینه و نیاز بازار تعیین می‌شود اثر تقاضای بازار بر موجودی ... با پیش بینی فروش ارزیابی می‌شود. مقدار سفارش اقتصادی ...حجمی که در آن هزینه نگهداری موجودی به اضافه هزینه پردازش سفارشها در حداقل ممکن است. در واقع ضمن افزایش اندازه سفارش ۱- هزینه نگه داشتن موجودی افزایش می یابد. ۲-هزینه پردازش سفارش کاهش می یابد. ژاپنی از برنامه «درست به موقع» برای کنترل موجودی استفاده می‌نمایند- یعنی خرید به مقدار کم «درست به موقع» برای تولید و تولید مقادیر «درست به موقع» برای فروش. ۲-۲) پردازش سفارشها: مجموعه از روشها برای تامین سفارشها- شامل ارسال صورت حساب و دادن اعتبار و آماده کردن سیاهه و جمع آوری مانده حساب بدهکار است. ۳-۲) حمل و نقل: ۵ نوع حمل و نقل خط آهن- آب- خشکی- خط لوله- هوا داریم. « فعالیتهای ترفیعی و تشویقی» ۲۴۰) فعالیت ترفیعی: مجموعه ای از تبلیغات، فروش حضوری، پیشبرد فروش و روابط عمومی است. ۲۴۱) هدف اصلی ترفیعات: تغییر محل و شکل منحنی تقاضا و درآمد برای محصولات شرکت است. ۲۴۲) ترفیعات: مجموعه فعالیتهای اطلاع رسانی، ترغیب و اثرگذاری است. فعالیتهای ترفیعی به عنوان سیستم فرعی شناسایی می شوند. ۲۴۳) عناصر فرایند ارتباطات: پیام- فرستنده پیام- کانال پیام- گیرنده پیام. ۲۴۴) بازخورد فرایند ارتباطات: سیستم بازگشت دهنده آخرین عنصر در فرایند ارتباطات است. ۲۴۵) عوامل موثر در ترکیب ترفیع : میزان پول در دسترس : تعیین کننده حقیقی ترکیب ترفیع است. چگونگی ماهیت بازار: در برگیرنده حوزه جغرافیائی بازار و تمرکز بازار و نوع مشتریان است. ماهیت محصول چرخه عمر محصول ۲۴۶) تبلیغات و آگهی ها: ارتباط و معرفی غیرشخصی محصول یا خدمات از طریق حامل های مختلف در مقابل دریافت وجه برای موسسات انتفاعی و غیرانتفاعی یا افرادی که در پیام مشخص شده اند. تولیدات بتدریج فاصله بین تولید کننده و مصرف کننده را زیاد می‌کند با تبلیغ این فاصله را کم کنیم. تبلیغ هشداری است برای حفظ دائم مرغوبیت از طریق تولید کننده برای رقبا قدرت تکرار تبلیغ باعث اثر روانی بر روی مردم می‌شود و مردم با محصول مانوس می شوند. با تبلیغ قیمت تعدیل می‌شود. خدمات محصول از طریق تبلیغ آموزش داده می‌شود. با تبلیغ در دراز مدت ثروت غیرمرئی برای تولید کننده بوجود می آید. سبب تحرک افراد می‌شود. ۲۴۷) تصمیمات ۵ گانه در امور تبلیغات و آگهی :

۱- مشخص کردن اهداف اهداف باید بر مبنای ۱) تصمیمات قبلی راجع به بازار هدف ۲) موضع بازار ۳) آمیخته بازاریابی مشخص شود. ۱-۱) آگهی اطلاع دهنده: وقتی محصول جدید به بازار عرضه شود و هدف تقاضای اولیه باشد- اطلاع رسانی

محصول جدید- پیشنهاد استفاده جدید از محصول. ۲-۱) آگهی ترغیب کننده: زمانی که رقابت زیاد می‌شود و هدف ایجاد تقاضای انتخابی است. ترجیحات برای مارک مشخص- تغییر استنباط مشتریان از ویژگی محصول. ۳-۱) آگهی یادآوری کننده: زمانی که محصولی در مرحله بلوغ است و هدف وادار کردن مشتری به تفکر مداوم است یادآوری محل خرید محصول- تغییر دادن شعبه شرکت. ۲- تصمیمات در مورد بودجه آگهی از مشکل ترین تصمیمات بازاریابی است. از ۴ روش استفاده می‌شود. ۱-۲) روش مبتنی بر امکانات شرکت: عیب این روش نادیده گرفتن اثر آگهی بر میزان فروش است در نتیجه بودجه نامطمئن سالانه لحاظ می‌شود و برنامه‌ریزی دراز مدت را دچار مشکل می سازد. ۲-۲) روش درصد فروش- مزایا: ۱) هزینه آگهی با توجه به امکانات شرکت ۲) توجه مدیریت به رابطه بین هزینه آگهی، قیمت محصول و سود هر واحد ۳) موجب ثبات رقابتی می شود. معایب: ۱) روش بسختی توجیهه پذیر است. ۲) بجای اینکه آگهی علت فروش باشد- فروش علت آگهی است.

۳) تخصیص هزینه ها بر مبنای در دسترس بودن سرمایه است.

۴) فروش سالانه تغییر کرده و برنامه دراز مدت مشکل است. ۳-۲) روش برابری با رقبا: بررسی آگهی رقبا و یا تخمین هزینه آگهی یک صنعت از منابع مختلف و تعیین بودجه با توجه به بودجه متوسط آگهی در صنعت. ۴-۲) روش مبتنی بر هدف و وظیفه: روش منطقی در فرایند تعیین بودجه است. ۳- تصمیم در مورد پیام پس تعیین اهداف و بودجه آگهی مدیریت باید- استراتژی خلاقانه را توسعه دهد. در این راستا باید از ۳ مرحله زیر عبورکند: ۱-۳) تهیه پیام: ۲-۳) ارزیابی و انتخاب پیام: ۳ ویژگی باید داشته باشد: الف) مطلوبیت محصول را به مشتریان متذکر شود. ب) بیان کند چرا محصول از مارک رقیب بهتر است. ج) باور کردنی باشد. ۳-۳) اجرای پیام: تاثیر پیام به «چگونه گفته می شود» بستگی دارد. هزینه آگهی با توجه به عنوان- اندازه- رنگ- شکل تعیین می شود. ۴- تصمیمات در مورد رسانه آگهی آگهی کننده باید رسانه آگهی رابرای ارائه پیام انتخاب کند. مراحل: ۱-۴) تعیین رسایی، فراوانی و اثرگذاری: هر چه رسایی- فراوانی و اثرگذاری آگهی بیشتر باشد بودجه آگهی بالاتر است. رسایی : معیاری که مشخص می کند چند نفر در بازار هدف و در زمانی معین در معرض مجموعه عملیات آگهی قرار گرفته اند. فراوانی : معیاری که مشخص می کند یک فرد بطور متوسط چند بار در بازار هدف در معرض پیام قرار گرفته است. ۲-۴) انتخاب از میان رسانه های اصلی و عمومی: عواملی که در انتخاب نوع رسانه نقش دارد: الف) عادت مشتریان هدف ب) نوع محصول

ج) انواع متفاوت پیام‌ها د) هزینه ۳-۴) انتخاب یک یا چند رسانه خاص : انتخاب نوع بهترین رسانه ۴-۴) مشخص کردن زمان بندی آگهی در رسانه : بیشتر شرکتها آگهی فصلی دارند و شرکتها از استمرار یا تفاوت استفاده می کنند. ۵- ارزیابی عملیات آگهی ۱-۵) اثر ارتباطی تبلیغات و آگهی : تست آگهی قبل از پخش یا بعد آن ۲-۵) اثر آگهی بر فروش : اولین راه برای سنجش اثر آگهی بر فروش مقایسه کردن فروش قبلی با هزینه قبل آگهی است. ۲۴۸) پیشبرد فروش : شامل انواع گسترده ای از ابزار ترفیعی است که برای برانگیختن واکنش های قویتر یا سریعتر بازار طراحی شده است. این ابزار عبارتند از: تشویق مصرف کنندگان: حراج ، نمونه ، کوپن تخفیفی ، کاهش قیمت ، غیرتجاری ترفیع تجاری: تخفیف خرید به خرده فروشان، محصول رایگان برای خرده فروشان، آگهی تعاونی تشویق فروشندگان: انعام ها و مسابقه ها ۲۴۹) ابزار پیشبرد فروش: برای ایجاد مشتریان است: یک پیام فروش همراه فرایندی جهت ایجاد تقاضای دراز مدت مصرف کننده بجای تغییر خرید یک مارک به طور موقت برای ایجاد مشتری نیست: شامل: ۱) بسته بزرگتر برای چند محصول با قیمت کمتر ۲) اعطای جایزه به مشتری ۳) قرعه کشی ۴) مسابقه ۵) باز پرداخت تخفیفی به خریداران ۶) تخفیف تجاری ۲۵۰) مراحل پیشبرد فروش به ترتیب: تعیین اهداف- انتخاب ابزار پیشبرد فروش- آزمایش آن- اجرا- کنترل- ارزیابی نتایج. ۲۵۱) تعیین اهداف فروش برای: ۱- مصرف کنندگان

الف) جلب بیشتر آنها برای خریدن مقادیر بیشتر محصول

ب) تشویق خرید آزمایشی کسانی که محصول را مصرف نمی کنند. ج) جلب نظر کسانی که محصولات رقبا را می خرند. ۲- خرده فروشان الف) تشویق به عرضه محصولات جدید و داشتن موجودی بیشتر ب) آگهی محلی محصول ج) اختصاص دادن قفسه بیشتر به محصول د) پیش خرید محصول ۳- نیروی فروش

الف) بدست آورن حمایت بیشتر برای محصولات موجود ب) تشویق آنها به یافتن خریداران جدید ۲۵۲) انواع روشهای ابزار پیشبرد فروش: نمونه ها: آزمایش مقادیر کمی از محصول توسط مصرف کننده- موثرترین و پرهزینه ترین روش است. کوپن تخفیفی: مشتریان با ارائه کوپن تخفیفی قدری تخفیف می گیرند. بسته بندی بزرگتر شامل چند محصول با قیمت پایین: باعث صرفه جویی مشتریان در پرداخت قیمت محصول است. جایزه ها: تمبر تجاری: نمایش محصولات: ترفیع تجاری: استفاده از فوق العاده خرید برای خرده فروشان و عمده فروشان برای تشویق خرید بیشتر. کنفرانس و نمایشگاههای تجاری: مسابقات، قرعه کشی ها و بازیها: مشوق بزرگ باعث ایجاد فروش بیشتر می شود. ۲۵۳) ۳ مشکل اساسی در تعیین بودجه پیشبرد فروش: الف)عدم حساب اثربخشی هزینه ب) بجای تخصیص بودجه در جهت اهداف، هزینه سال قبل را برای سال جاری را انتخاب می‌کنند. ج) بودجه آگهی و پیشبرد فروش را جداگانه تعیین می‌کنند. ۲۵۴) متداول ترین روش برای ارزیابی نتایج پیشبرد فروش: مقایسه فروشها پیش از پیشبرد، حین آن و بعد از آن ۲۵۵) مراحل پیشبرد فروش به ترتیب: ۱) تعریف اهداف پیشبرد فروش ۲) انتخاب بهترین ابزار ۳) طراحی برنامه ۴) آزمایش ۵) اجرا ۶) ارزیابی نتایج ۲۵۶) استفاده از روابط عمومی در مقایسه با آگهی هزینه کمتر دارد و اثر آن بیشتر است. ۲۵۷) زمینه استفاده روابط عمومی: در کشور های پیشرفته: برای ایجاد علاقه مجدد نسبت به محصولاتی که فروش شان کاهش یافته است. در سازمانها: برای جلب توجه و تغییر یک ذهنیت منفی سازمانی بیشتر کشورها: برای جلب توریست و سرمایه گذاری خارجی و حمایت بین المللی ۲۵۸) اولین وظیفه مدیریت تنظیم اهداف روابط عمومی است. ۲۵۹) آسان ترین راه ارزیابی نتایج روابط عمومی... تعیین تعداد خبرهایی که به کانالهای مختلف داده می‌شود. ۲۶۰) بهترین راه ارزیابی نتایج روابط عمومی... تغییر در آگاهی، دانش و طرز فکری که در نتیجه عملیات روابط عمومی نسبت به محصول ایجاد شده است. ۲۶۱) مدیریت فروش: قلب مدیریت بازاریابی است. ۲۶۲) هدف تمام کوشش های بازاریابی: افزایش فروش سودآور از طریق ارضای خواسته های بازار در دراز مدت و فروش حضوری در رسیدن به این هدف نقش مهمی دارد. ۲۶۳) فروش حضوری: انتقال اطلاعات درباره محصول، خدمت، ایده به مشتریان جهت متقاعد کردن آنها برای خرید. ۲۶۴) دلیل رشد اقتصادی کشورهای پیشرفته... مطلوبیت فروش حضوری در سیستم بازرگانی است . ۲۶۵) در میان عناصر آمیخته ترفیعی (آگهی، پیشبرد فروش، روابط عمومی) فروش حضوری مزایای بیشتری دارد. ۲۶۶) محدودیت اصلی فروش حضوری: هزینه بالای آن است. ۲۶۷) مزایای فروش حضوری ۱) هماهنگی صحبت فروشندگان با نیاز و رفتار مشتریان و مشاهده واکنش آنها ۲) تمرکز فعالیت بر روی مشتریان بالقوه ۳) در بیشتر مواقع به فروش واقعی منجر می‌شود. ۲۶۸) تصمیمات استراتژیک خصوص نیروی فروش: ۱) چه بازارهایی به عنوان بازار هدف تعیین می شوند؟ ۲) نحوه فعالیت با توجه به هر قسمت بازار چگونه باید باشد؟ ۳) برای فروش چه محصولاتی باید کوشش شود؟ ۲۶۹) در بین انواع روشهای فروش ... فروش خلاقانه خدمات دارای بهترین پیچیدگی است. ۲۷۰) طبقه بندی مشاغل فروش براساس... مهارتها خلاقانه از ساده تا پیچیده است. ۲۷۱) فرایند استراتژیک فروش حضوری: آمادگی قبل از فروش : گام اول اطمینان حاصل کردن از آمادگی فروشنده است. جستجو برای یافتن خریداران بالقوه : گام دوم شناسایی مشتریان بالقوه و ایده آل است. اقدامات پیش از ملاقات با مشتریان بالقوه : از طریق اطلاعات- عادات- ترجیحات عرضه کردن: به ترتیب کوشش برای جلب: ۱) «توجه» به مشتریان بالقوه ۲) «علاقه» مشتری در نظر گرفته ۳) «تمایل» در او ایجاد کند. ۴) «عمل» یعنی فروش را به پایان رساند. فعالیتهای پس از فروش: مرحله نهایی فروش ... ارائه خدمات پس از

فروش است. ۲۷۲) مـدیریت نیروی فروش با ۳ مرحله فراینـد مدیریت: (۱- برنامه‌ریزی ۲- اجرا ۳- ارزیابی) با نیروی فروش سر وکار دارد. ۲۷۳) برنامه استراتژیک فروش شامل: ۱-پیش بینی فروش ۲- تهیه بودجه های فروش ۳- تعیین مناطق فروش ۴- ایجاد سهمیه برای فروشندگان ۲۷۴) وظایف اصلی مـدیریت نیروی فروش به ترتیب: ۱- انتخاب ۲- جذب ۳- آموزش ۴- سیتسم پرداخت ۵- پاداش ۶- سرپرستی ۷- ارزیابی عملکرد ۲۷۵) کلیـد موفقیت در اداره نیروی فروش: انتخاب فروشندگان مناسب ۲۷۶) ۳ گام اصلی در انتخاب نیروی فروش: ۱- تعیین تعداد و نوع افراد مورد نیاز ۲- جلب تعداد کافی از متقاضیان ۳- انتخاب از میان افراد واجد شرایط ۲۷۷) ویژگی فروشنده خوب: ۱- انرژی زیاد ۲- اعتماد به نفس قوی ۳- علاقه شدید به پول ۴- مقام و استاندارد خوب زندگی ۵- عادت به کارو تلاش ۶- عادت به استقامت ۷- گرایش طبیعی به رقابت ۲۷۸) مشخصه اصلی مـوفقیت در فروش و.. حساسـیت ذاتی نسـبت بـه احساسـات مردم ۲۷۹) دو مشـخصه اصـلی برای مـوفقیت فروش الزامی است: ۱) احساس همدلی ۲) محرک درونی ۲۸۰) یک سیستم برای جلب متقاضیان فروش باید دارای ویژگی زیر باشد: ۱) به طور مستمر عمل می‌کنـد. ۲)فراینـدی نظام یافته است. ۳)جلب متقاضیان بیشتر از تعـداد مورد نیاز ۲۸۱) پس از جذب فروشـندگان جدیـد مـدیریت نظارت کامل بر فروشـندگان نادیـده گرفته می‌شود. ۲۸۲) محتوای برنـامه آموزش فروشـندگان ۱) اطلاع راجع به محصول ۲) آگاهی از سیاسـتهای شرکت ۳) پوشـش روشهای فروش ۲۸۳) سرپرستی شخصـی: موثرترین روش سـرپرستی مدیر فروش است. روشـهای دیگر بررسـی شامل اسـتفاده از نامه و پست- گزارشـها- جلسات مربوطه به فروش. « انـواع بازاریـابی » ۱) بازاریـابی خود (شخصـی): بازاریـاب موفق : اول بایـد توانـائی خود را بـدرستی بشناسد. بازاریاب شخصی یعنی: تمام فعالیتهایی که برای ایجاد، حفظ یا تغییر طرز فکر و برداشت رقبا و دیگران نسبت به فرد انجام می گیرد. ۲) بازاریـاب سازمـان: بازاریـاب سازمـان یعنی : تمـام فعالیتهـایی که برای ایجاد، حفظ یا تغییر طرز فکر و برداشت رقبا و دیگران نسبت به سازمـان انجـام می گیرد. بازاریـاب سازمـان: مسئول روابـط عـمومی است و همه کارکنـان همچنین. ۳) بازاریابی مکـان: بازاریـابی مکان یعنی: تمام فعالیتهای مربوط به آگاه کردن، جلب نظر مردم و جـذب آنها و تغییر طرز تلقی آنها از مکانها و امکانـات یک شـهر، منطقه یا کشور. در ایران نقش کمی دارد. ۴) بازاریابی ایـده: بازاریابی ایـده یعنی: ارائه و عرضه اندیشه، نظر یا ایـده برای ایجـاد تفاهم، تغییر رفتار و باورهای مردم و سازمانها. ۵) بازاریابی خدماتی: شـغلهای خدماتی در دوران رکود و کسادی بیش از شغل تولیدی فعالند. ۲۸۴) ۴ ویژگی اصلی خدمات (۴I) معروفند: ناملموس بودن: وظیفه بازاریاب خدمات این است که به گونه ای خدمات را قابل لمس کند. نامشابه بودن و ناپیوستگی: خدمات متفاوت و ناپیوسته است. خدمات وابسته به افرادی است که آن را ارائه می‌دهنـد برای همین متغیرنـد. تفکیـک ناپـذیری: غیرقابل ذخیره بودن: هزینه ذخیره خـدمات برابر با هزینه کسـی که خـدمت ارائه می‌دهد بعلاوه هر نوع وسیله مورد نیاز او برای ارائه خدمت. ۲۸۵) بعضی از مشاغل مثل خیاط- رستوران...تولیدی- خدماتی هستند. ۲۸۶) بازاریـابی خـدمات ... بحث بازاریـابی داخلی را مطرح سـاخته است. ۲۸۷) آمیخته بازاریابی خـدمات: ۱) محصول (خدمت) ۲) قیمت ۳) توزیع ۴) ترفیع ۵) کارکنان ۶) امکانات فیزیکی ۷) مدیریت عملیات ۲۸۸) محصول ... حق انحصـاری : خـدمات دارای حق انحصـاری نیسـتند. نـام و نشان : علامت یک موسسه خـدماتی در تصـمیم گیری مصـرف کنندگان موثر است. ۲۸۹) قیمت= ۲ روش برای تعیین قیمت است: روش قیمت تمـام شـده یـا هزینه بعلاـوه سود... کل هزینه ارائه خـدمت بعلاوه درصـد ثابت سود. روش نرخ بازگشت سـرمایه گـذاری ... تعیین قیمت خدمات براساس سـرمایه گذاری انجام شده. ۲۹۰) توزیع: به علت تفکیک ناپـذیری خـدمات عامل توزیع نقش اساسـی دارد. ۲۹۱) ترفیع: ارزش ترفیع درمنـافعی است که از خریـد خدمات آنان حاصل می‌شود. ۲۹۲) کارکنان: عامل اصـلی بازاریابی خدماتی است. ۲۹۳) مدیریت عملیات یا فراینـد: موجود بودن و کیفیت مناسب و پایـدار خدمات را تضـمین می کند- وظیفه این عنصـر خدماتی ... ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای خدمات است. ۲۹۴) تقاضای محصولات نسبت به تقاضای خدمات با توجه به تغییرات اقتصادی حساسیت کمتری دارد.

۲۹۵) سازمان غیرتجاری با دو بازار سر و کار دارد: ۱)اعاده دهندگان ... وظیفه جذب منابع ۲) ارباب رجوع ۲۹۶) ایجاد برنامه استراتژیک برای بازاریابی غیرتجاری: تجزیه و تحلیل بازار هدف: اول بخش بندی بازار است- تجزیه و تحلیل دقیق بازاریابی مستلزم تحقیقات بازاریابی پیشرفته است. برنامه‌ریزی محصول: الف) عرضه محصول: محصولات ملموس نسبت به خدمات اصلی سازمان فرعی هستند- وقت و پول قیمتی که اعانه دهندگان برای محصول سازمانی می‌دهند. ب) استراتژی های آمیخته محصول:بعضی از استراتژی آمیخته محصول در بازاریابی غیرتجاری بکار بردمانند ۱) استراتژی توسعه خط محصول ۲) تفکیک محصول ۳) مفهوم منحنی عمر محصول ج) خصوصیات محصول: سازمانهای غیرتجاری معمولاً- از استراتژی نام و نشان استفاده نمی کنند. تعیین قیمت: وظیفه اصلی سازمان غیرتجاری...کمک به کسانی است که استطاعت مالی کم دارند. سیستم توزیع: در بازاریابی غیرتجاری از کانالهای توزیع ساده و کوتاه استفاده می‌شود. برنامه ترفیع فروش: مشکل اصلی سازمان غیرتجاری این است که آمیخته ترفیع خود را با یک برنامه کلی بازاریابی ترکیب نکرده اند، از آگهی، فروش حضوری و پیشبرد فروش برای ترفیع استفاده می کنند. اجرای برنامه بازاریابی « بازاریابی بین المللی » ۲۹۷) فرصتها ... در بازاریابی خارجی نقش اساسی دارد. پایین آمدن تولید ناخالص ملی و بالا رفتن مالیات در یک کشور و سنگینی آن بر دوش تولید کنندگان از عوامل گرایش به بازار خارجی است. ۲۹۸) مدیران علاقه مند در حضور بازار خارجی باید در دو مورد تصمیم گیری کنند: درجه یا میزان فعالیت در بازاریابی بین المللی ساختار سازمانی برای عملیات در هر بازار خارجی ۲۹۹) بازار خارجی عامل ظرفیت تولیدی بهتر و منافع بیشتر و بازده سرمایه گذاری مناسب تر برای شرکتها به حساب می آیند: ۳۰۰) مهمترین عامل در توجه به اهمیت بازاریابی جهانی ۱)بررسی تراز بازرگانی هر کشور ۲)مقایسه ارقام واردات و صادرات

۳۰۱) تراز بازرگانی: تفاوت بین ارزش پولی صادرات و واردات یک کشور است. ۳۰۲) استراتژی همگانی: می گوید روش مصرف محصول و نیازهایی که از طریق آن ارضا می‌شود در همه جا یکسان است. ۳۰۳) استراتژی ویژه: باید طرحهای بازاریابی گوناگونی برای هر کشور بر مبنای نیازها، ارزشها، عادات و قدرت خرید آنها تهیه شود. ۳۰۴) مراحل عمده تصمیم گیری در بازاریابی بین المللی: ۱- ارزیابی اوضاع و احوال بازاریابی بین المللی سیستم بازرگانی بین المللی: الف) محدودیتها: تعرفه گمرکی: متداول ترین محدودیت است- مقرراتی برای دریافت مالیات از واردات تحت عناوین حقوق گمرکی، سود بازرگانی و . . . است. سهمیه: کنترل صادرات از لحاظ «مقدار» از طرف کشور وارد کننده- هدف سهمیه ۱) صرفه جویی در ارز ۲) حمایت صنایع داخلی ۳) کاهش بیکاری غیرمجاز اعلام کردن واردات بعضی از محصولات: یعنی حد نهائی سهمیه بندی محدودیت بازرگانی از طریق کنترل ارز خارجی: از طریق وضع مقررات ارزی خاص بازرگانی خارجی را کنترل می کنند. محدودیتهای غیرتعرفه ای: مانند ممنوعیت مشارکت در بعضی مناقصات خارجی و عدم قبول استاندارد محصولات کشور صادر کننده ب) سازمانهایی که هدفشان افزایش فعالیت بازرگانی بین کشورهاست: ۱-ب) گات یا موافقنامه عمومی تعرفه ها و بازرگانی: ۱۲۰ (Ceneral Agreenent on Tariffs and Trade (GATT کشور جهان عضو هستند- سطح تعرفه ها برای محصولات کاهش می یابد. ۲-ب) انکتاد یا کنفرانس توسعه و تجارت سازمان ملل: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) ۱۶۲ کشور عضوند- از سازمانهای دائمی مجمع عمومی سازمان ملل است- ۱۹۶۴ تشکیل شد- هدف مهم _بدست آوردن امتیازات مربوط به تعرفه های ترجیحی برای محصولات ساخته شده کشورهای در حال توسعه در کشورهای پیشرفته است. ۳-ب) اکو یا سازمان همکاری های اقتصادی: Economical cooperation organization (E.C.O) برای ایجاد تسهیلات بازرگانی بین ایران- ترکیه- پاکستان تشکیل شده است وجایگزین آر. سی. دی است. ۴-ب) سازمان همکاری های اقتصادی: بین دیگر دولتها وجود دارد. از قبیل بازار مشترک اروپا European Community (E.C) اتحادیه تجارت آزاد امریکای

لاتین LAFTA) Latin American Free Trade Association) بازار مشترک آمریکای مرکزی Central (C.A.C.M Amrican Common Market) سازمان همکاری های اقتصادی متقابل بین کشورهای اروپایی شرقی ۲-۱ (CMEA) Council for Mutual Economic Assistance) وضعیت اقتصادی: ۲ ویژگی اقتصادی مشخص کننده میزان جذابیت یک کشور به عنوان بازار صادراتی است: الف) ساختار صنعتی: ۴ نوع ساختار صنعتی داریم: ۱ - الف) اقتصاد زیست گذرانی: بیشتر مردم به کشاورزی ساده مشغولند- در چنین اقتصادی از پول استفاده نمی شود- امکانات کمی برای صادر کنندگان ایجاد می‌کنند. ۲ - الف) اقتصاد صادر کننده مواد خام: تکیه بر مواد خام است و در موارد دیگر ضعیف اند- این کشورها بازار خوبی برای وسایل استخراج معادن- تجهیزات توزیعی و وسایل نقلیه سنگین هستند. ۳- الف) اقتصاد در حال صنعتی شدن: یعنی تولیدات صنعتی در حال افزایش است و ۱۰ تا ۲۰ درصد تولید ناخالص ملی را تشکیل می‌دهد- مانند هند- برزیل- ایران. همراه صنعتی شدن یک طبقه ثروتمند و یک طبقه متوسط در حال افزایش ایجاد می‌شود- دلایل صنعتی شدن ۱) ایجاد امکانات اشتغال ۲) حذف وابستگی به واردات خارجی ۳) افزایش سود از طریق تبدیل مواد خام به محصولات ساخته شده ۴) تبدیل کشور به یک قدرت نظامی تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی

سوپر مارکت بهشتی

Paradise Market گردآورندگان: سمیه زارعی، سعیده سالمی انتشارات ضریح آفتاب، طراحی؛ شرکت انتشاراتی ایلیا- مدیریت: مصطفی فخری این کتاب مدیریتی نیست. ولی حاوی داستان ها و حکایت های کوتاهی است که در مباحث رفتاری برای مدیران آموزه های قابل توجهی دارد... شکل خدا مدت زیادی از تولد برادر ساکی کوچولو نگذشته بود. ساکی مدام به پدر و مادر خود اصرار می‌کرد و از آن‌ها می‌خواست تا او را با نوزاد جدید تنها بگذارند. پدر و مادر می‌ترسیدند ساکی هم مثل بیشتر بچه‌های چهار پنج ساله نسبت به برادرش حسودی کند و بخواهد به او آسیبی برساند. به همین دلیل جوابشان همواره منفی بود. اما در رفتار ساکی هیچ نشانی از حسادت دیده نمی‌شد، با نوزاد مهربان بود و اصرارش هم برای تنها ماندن با او روز به روز بیشتر می‌شد، بالاخره پدر و مادر تصمیم گرفتند با خواسته او موافقت کنند. ساکی با خوشحالی وارد اتاق نوزاد شد و در را پشت سرِ خود بست. اما در کاملاً- بسته نشده بود و پدر و مادر کنجکاوش می‌توانستند مخفیانه مواظب او بوده و حرف‌هایش را بشنوند. آن‌ها ساکی کوچولو را دیدند که آهسته به طرف برادر کوچکترش رفت. صورتش را روی صورت او گذاشت و به آرامی گفت: «نی‌نی کوچولو، به من بگو خدا چه شکلیه؟ من کم کم داره یادم میره.» بال‌های آدمی پرنده‌ای بر شانه‌های انسان نشست. انسان با تعجب رو به پرنده کرد و گفت: «من که درخت نیستم!تو نمی‌توانی روی شانه‌ی من آشیانه بسازی.» پرنده گفت: «من فرق درخت‌ها و آدم‌ها را خوب می‌دانم، اما گاهی پرنده‌ها و انسان‌ها را اشتباه می‌گیرم.» انسان خندید و به نظرش این بزرگترین اشتباه ممکن بود. پرنده گفت: «راستی، چرا پر زدن را کنار گذاشتی؟» انسان منظور پرنده را نفهمید، اما باز هم خندید. پرنده گفت: «نمی‌دانی چه‌قدر در آسمان جای تو خالی است.» و انسان دیگر نخندید. گویی در اعماق خاطراتش چیزی را به یاد آورد. چیزی که نمی‌دانست چیست. شاید یک آبی دور، یک اوج دوست داشتنی. پرنده گفت: «غیر از تو پرنده‌های دیگری را هم می‌شناسم که پر زدن از یادشانرفته است. درست است که پرواز برای یک پرنده ضرورت است، اما اگر تمرین نکند آن را فراموش خواهد کرد. پرنده این را گفت و پر زد.» انسان با دیدگانش پرنده را دنبال کرد تا این که چشمش به یک آبی بزرگ افتاد و به یاد آورد روزی نام این آبی بزرگ بالای سرش آسمان بود. و چیزی شبیه دلتنگی در دلش موج زد. آن‌گاه خدا بر شانه‌های کوچک انسان دست گذاشت و گفت: «یادت می‌آید تو را با دو بال و دو پا آفریده بودم؟ زمین و آسمان هر دو برای تو بود. اما تو آسمان را ندیدی. راستی عزیزم، بال‌هایت را کجا گذاشتی؟ انسان دست بر شانه‌هایش گذاشت و جای خالی چیزی را احساس نمود.

آن‌گاه سر در آغوش خدا گذاشت و گریست!» مسافر و درخت کوله پشتی را برداشت و به‌راه افتاد. رفت که دنبال خدا بگردد و گفت: «تا کوله‌ام از خدا پر نشود برنخواهم گشت.» نهالی رنجور و کوچک کنار راه ایستاده بود. مسافر با خنده رو به درخت کرد و گفت: «چه تلخ است کنار جاده بودن و نرفتن.» و درخت زیر لب گفت: «ولی تلخ تر آن است که بروی و بی ره آورد بر گردی. کاش می‌دانستی آن‌چه در جست‌وجوی آنی، همین‌جاست.» مسافر رفت و گفت: «یک درخت از راه چه می‌داند، پاهایش در گِل است، او هیچ‌گاه لذت جست وجو را نخواهد یافت.» و نشنید که درخت پاسخ داد: «اما من جست‌وجو را از خود آغاز کرده‌ام و سفرم را کسی نخواهد دید، جز آن که باید.» مسافر رفت در حالی که کوله‌اش سنگین بود. هزار سال گذشت، هزار سال پرپیچ و خم هزار سال پست و بلند. مسافر بازگشت. رنجور و ناامید. خدا را نیافته بود، اما غرورش را گم کرده بود. به ابتدای جاده رسید. جاده‌ای که روزی راه خود را از آن آغاز کرده بود. درختی هزار ساله، بلندبالا و سرسبز کنار جاده بود. زیر سایه‌اش نشست تا لَختی بیاساید. مسافر درخت را به یاد نیاورد. اما درخت او را می‌شناخت. درخت گفت: «سلام مسافر، در کوله‌ات چه داری، مرا هم میهمان کن.» مسافر گفت: «بالا بلند تنومندم، شرمنده‌ام، کوله‌ام خالی است و هیچ چیز ندارم.» درخت گفت: «چه خوب، وقتی هیچ چیز نداری، همه چیز داری. اما آن روز که می‌رفتی، در کوله‌ات همه چیز داشتی، غرور کمترینش بود، جاده آن را از تو گرفت. حالا در کوله‌ات جا برای خدا هست.» و قدری از حقیقت را در کوله مسافر ریخت. دست‌های مسافر از اشراق پر شد و چشم‌هایش از حیرت درخشید و گفت: «هزار سال رفتم و پیدا نکردم و تو نرفته این همه یافتی!» درخت گفت: «زیرا تو در جاده رفتی و من در خودم. و پیمودن خود، دشوارتر از پیمودن جاده‌هاست.» عشق و زمان در جزیره‌ای زیبا تمام احساسات زندگی می‌کردند. شادی، غم، غرور، عشق و.... روزی خبر رسید که به زودی جزیره به زیر آب خواهد رفت. همه‌ی ساکنین جزیره قایق‌های خود را آماده و جزیره را ترک کردند. در لحظات واپسین زمانی که جزیره داشت کم‌کم به زیر آب می‌رفت، عشق از ثروت که قایقی با شکوه داشت کمک خواست و گفت: «آیا می‌توانم با تو همسفر شوم؟» ثروت گفت: «نه! کشتی من انباشته از طلا و نقره است و جایی برای تو ندارم.» عشق از غرور که با کرجی زیبای خود راهی مکانی امن بود کمک خواست. غرور گفت: «نه! تمام بدنت خیس و کثیف شده و قایق زیبای مرا کثیف خواهی کرد.» غم در نزدیکی عشق بود. پس عشق به او گفت: «اجازه بده که با تو بیایم. غم با صدای حزن‌آلود گفت: آه! من خیلی ناراحتم، و دوست دارم تنها باشم.» عشق سراغ شادی رفت و او را صدا زد، اما او آن‌قدر غرق شادی و هیجان بود که حتی صدای عشق را نشنید. آب هر لحظه بالاتر می‌آمد و عشق دیگر ناامید شده بود، که ناگهان صدایی سالخورده گفت من تو را خواهم برد. عشق از خوشحالی فراموش کرد نام پیرمرد را بپرسد و بی‌درنگ سوار قایق شد. هنگامی که به خشکی رسیدند پیرمرد به راه خود ادامه داد و عشق تازه متوجه شد که چه‌قدر مدیون آن پیرمرد است. عشق نزد علم رفت و گفت: «آن پیرمرد چه کسی بود که جان مرا نجات داد؟» علم پاسخ داد: «زمان!» عشق با تعجب پرسید چرا زمان به من کمک کرد؟ علم لبخندی خردمندانه زد و گفت: «زیرا تنها زمان قادر به درک عظمت عشق است.» تقسیم هستی روز قسمت بود. خدا هستی را قسمت می‌کرد. خداوند گفت: «چیزی از من بخواهید، هرچه باشد شما را خواهم داد. سهمتان را از هستی طلب کنید، زیرا خداوند بخشنده است.» و هر کسی چیزی طلبید. یکی بالی برای پریدن و دیگری پایی برای دویدن، یکی جثه‌ای بزرگ خواست و آن یکی چشمانی تیز. یکی دریا را انتخاب کرد و آن یکی آسمان را. در این میان کرمی کوچک جلو آمد، رو به خدا کرد و گفت: «خدایا من چیز زیادی از این هستی نمی‌خواهم. نه چشمانی تیز، نه جثه‌ای بزرگ، نه بالی، نه پایی، نه آسمان و نه دریا، تنها کمی از خودت را به من ارزانی دار و بس!» و خدا کمی نور به او داد. نام او کرم شب تاب شد. خدا گفت: «آن که نوری با خود دارد بزرگ است، حتی اگر به قدر ذره‌ای باشد. تو حالا همان خورشیدی که گاهی زیر برگی کوچک پنهان می‌شوی!» و رو به دیگران کرد و گفت: «کاش می‌دانستید که این کرم کوچک، بهترین را خواست. زیرا که از خدا جز خدا نباید طلبید.»

ایستگاه آخر قطاری که به مقصد خدا می‌رفت، لَختی در ایستگاه دنیا توقف کرد و پیامبر رو به جهانیان نمود و گفت: «مقصد ما

خداست. کیست که با ما سفر کند؟ کیست که رنج و عشق را توأمان بخواهد؟ کیست که باور کند دنیا ایستگاهی است تنها برای گذشتن؟ » قرن‌ها گذشت اما از بیشمار آدمیان جز اندکی بر آن قطار سوار نشدند. از دنیا تا خداوند هزار ایستگاه بود. در هر ایستگاه که قطار می‌ایستاد، مسافری پیاده می‌شد. قطار می‌گذشت و سبک می‌گشت، زیرا سبکی قانون راه خداست. قطاری که به مقصد خدا می‌رفت، به ایستگاه بهشت رسید. پیامبر گفت این‌جا بهشت است. مسافران بهشتی پیاده شوند، اما این‌جا ایستگاه آخر نیست. مسافرانی که پیاده شدند، بهشتی شدند. اما اندکی، ماندند. قطار دوباره راه افتاد و بهشت را پشت سر گذاشت. آن گاه خدا رو به مسافرانش کرد و گفت: «درود بر شما، راز من همین بود. آن که مرا می‌خواهد، در ایستگاه بهشت پیاده نخواهد شد.» و آن هنگام که قطار به ایستگاه آخر رسید دیگر نه قطاری بود و نه مسافری! عطیه‌های آسمانی با مردی که در حال عبور بود، برخورد کردم. از او معذرت خواستم و او نیز بسیار مؤدبانه از من عذرخواهی نمود. ما خداحافظی کردیم و هر یک به راهمان ادامه دادیم. شب همان روز، در حال پختن شام، پسرم خیلی آرام کنارم ایستاد. همین که برگشتم به او برخورد کردم و او را به زمین انداختم. با اخم گفتم: « از سر راهم برو کنار.» قلب کوچکش شکست و رفت. نفهمیدم که چه‌قدر تند حرف زدم. آن شب بیدار بودم و فکر می‌کردم، صدایی آرام در درونم گفت: «زمانی که با غریبه‌ای برخورد می‌کنی، با خوش‌رویی عذر خواهی می‌کنی؛ اما با فرزند خود که او را بی نهایت دوست داری رفتار بدی داشتی. برو به کف آشپزخانه نگاه کن. آن‌جا، نزدیکِ دَر چند شاخه گل می‌بینی؛ آن‌ها گلهایی هستند که او برایت آورده است. خودش آن‌ها را چیده؛ صورتی و زرد و آبی. آرام ایستاده بود تا تو را غافل‌گیر کند و تو هرگز اشک‌هایی که چشم‌های کوچکش را پر کرده بود ندیدی.» در این لحظه احساس حقارت کردم و اشک‌هایم سرازیر شد. آرام رفتم و کنار تختش زانو زدم. ـ بیدار شو کوچولو، بیدار شو. این‌ها گل‌هایی هستند که تو برایم چیده‌ای؟ او خندید و گفت: «آن‌ها را کنار درخت پیدا کردم. چیدمشون چون مثل تو خوشگلن. می‌دونستم دوستشون داری، مخصوصاً آبیه‌رو.» گفتم: «پسرم واقعاً از رفتاری که امروز داشتم، متأسفم. نباید آن‌طور سرت داد می‌زدم. گفت: اشکالی نداره من به هر حال دوستت دارم مامان.» گفتم: «من هم دوستت دارم پسرم، گل‌ها رو هم دوست دارم، مخصوصاً گل آبی‌رو.» دست‌ها... دوست‌ها روزی معلمی در سر کلاس درس مسابقه‌ای ترتیب داد؛ ظرفی آب، یک قطعه صابون و یک قوطی جوهر خودنویس آورد. بچه‌ها را به صف کرد و مسابقه شروع شد. قرار بود هر یک از بچه‌ها دست خود را که قبلاً جوهری شده بود، بدون کمک کسی و بدون کمک دست دیگر، با آب و صابون پاک کند. به این صورت که راست دست‌ها باید دست راست خود را جوهری کرده و با همان دست، جوهر را با آب و صابون تمیز می‌کردند و چپ دست‌ها هم به همین ترتیب. برای هرکس زمان گرفته می‌شد و در پایان هر کس که زمان کم‌تری صرف کرده و دستش را نیز تمیزتر شسته بود، برنده اعلام می‌شد. مسابقه تمام و برنده مشخص شد. اما هنوز مقداری جوهر بین انگشتان دست فرد برنده مانده و کاملاً تمیز نشده بود. معلم، نفر آخر را (که زمان بیشتری صرف کرده و دستش کمتر تمیز شده بود) آورد و این بار اجازه داد تا از هر دو دست خود برای تمیزکردن جوهر خودنویس استفاده کند. زمان گرفتند و دیدند در زمانی بسیار کم‌تر از نفر اول، دست خود را کاملاً تمیز نمود و هیچ اثری از جوهر بر روی دستش نماند. معلم بچه‌ها را جمع کرد و به آن‌ها گفت: «دیدید! ما همه مثل آن دست هستیم. اگر روزی همه‌ی عزم خود را جزم کنیم که درون خود را پاک کرده و شستشو دهیم، باز هم جاهایی باقی می‌ماند که دستان ما به آن نخواهد رسید. اما اگر یک دوست خوب و صادق مثل آن دستمان وجود داشته باشد، خیلی راحت‌تر و بهتر می‌توانیم خود را اصلاح کنیم.» فرصت‌های زندگی مرد جوانی در آرزوی ازدواج با دختر زیباروی کشاورزی بود. به نزد کشاورز رفت تا از او اجازه کسب کند. کشاورز با نگاهش او را برانداز نمود و گفت: «پسرجان، برو در آن قطعه زمین بایست. من سه گاو نر را به ترتیب آزاد می کنم، اگر توانستی افسار یکی از این سه گاو را بگیری، می‌توانی با دختر من ازدواج کنی.» مرد جوان، به انتظار اولین گاو در مرتع ایستاد. در طویله باز شد و بزرگترین و خشمگین‌ترین گاوی که در تمام طول عمرش دیده بود به بیرون دوید. با خود فکر کرد شاید گاو بعدی، گزینه‌ی بهتری باشد، پس

به کناری دویـد و اجازه داد گاو از مرتع عبور کرده و از در پشتی خارج شود. دوباره در طویله باز شد. باورکردنی نبود! تا آن لحظه چیزی به این بزرگی و ترسناکی ندیده بود. با سم به زمین می‌کوبید و خرخر می‌کرد. با خود گفت: «گاو بعدی هر چه‌قدر بزرگ و ترسناک باشد، از این گاو بهتر است.» وحشتزده به سمت حصارها دوید تا اجازه دهد گاو از مرتع عبور نموده و از در پشتی خارج شود. برای بار سوم در طویله باز شد. لبخند بر لبان مرد جوان ظاهرگشت. این ضعیف‌ترین، کوچک‌ترین و لاغرترین گاوی بود که تـا کنون می‌دیـد. در جای مناسبی قرار گرفت و درست به موقع بر روی گاو پریـد. دست خود را دراز کرد تا افسار گاو را بگیرد اما گاو، افساری نداشت! موهبت روزی مردی ثروتمند با اتومبیل جدید و گران‌قیمت خود باسرعت زیاد از خیابانی کم رفت و آمد عبور می‌کرد. ناگهـان از بین دو اتومبیـل پارک شـده در کنار خیابان، پسر بچه‌ای پاره آجری به سمت او پرتاب نمود. پاره آجر به اتومبیـل برخورد کرد. مرد پـایش را روی ترمز گـذاشت، سریع پیـاده شـد و متوجه شـد اتومبیل صـدمه زیادی دیـده است. به طرف پسرک رفت و او را سرزنش نمود. پسرک گریان، با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سمت پیاده رو که برادر فلجش از روی صندلی چرخ‌دار به زمین افتاده بود، جلب نماید. پسرک گفت: «این‌جا خیابان خلوتی است و بـه ندرت کسـی از آن عبور می کند. برادر بزرگـم از روی صندلی چرخ‌دارش به زمین افتاده و من توان کافی برای بلند کردن او را ندارم و ناچار شدم برای متوقف نمودن شـما از این پاره آجر اسـتفاده کنم.» مرد بسیار متأثر شد و از پسر عذرخواهی کرد. برادر پسرک را روی صندلی نشاند، سوار اتومبیل شـد و به راهش ادامه داد. در راه با خود می‌اندیشـید در زندگی چنان با سـرعت حرکت نکنیم تا دیگران مجبور شوند برای جلب توجه ما پاره آجر به طرفمان پرتاب کنند! خدا در روح ما زمزمه می‌کند و با قلب ما حرف می‌زند. اما گاهی اوقات، زمانی که وقت شـنیدن نـداریم، او به اجبار، پاره آجر به سـمت ما پرتاب می‌کنـد. این انتخاب ماست که به نـدای او گوش بسپاریم و یا....

قـدرت انـدیشه پیرمردی تنها در روسـتایی زندگی می‌کرد. او قصد داشت مزرعه‌ی سـیب زمینی خود را شـخم بزند، اما کار بسـیار سختی بود و تنها پسرش که می‌توانست به او کمک کند در زندان به‌سر می‌برد. پیرمرد نامه‌ای برای پسرک نوشت و وضعیت خود و مزرعه را برای او توضیح داد": پسر عزیزم من حال خوشی ندارم، چرا که امسال نخواهم توانست سیب‌زمینی بکارم. من نمی‌خواهم ایـن مزرعـه را از دست بـدهم، چـون مـادرت همیشه زمـان کـاشت محصـول را دوست می‌داشت. من برای کـار در مزرعه خیلی پیر شـده‌ام. اگر تو این‌جا بودی تمام مشـکلات من حل می‌شـد و مزرعه را برای من شـخم می‌زدی. دوست‌دار تو پـدر "! پس از مدتی پیرمرد این تلگراف را دریافت کرد": پـدر، به خاطر خـدا مزرعه را شـخم نزن، من آن‌جا اسـلحه پنهان کرده‌ام ".سپیده دم روز بعد، ۱۲ نفر از مأموران و افسـران پلیس محلی نزد پیرمرد آمدند و تمام مزرعه را شخم زدند بدون این‌که اسلحه‌ای پیدا کنند. پیرمرد بهت زده نامه‌ی دیگری برای پسـرش فرستاد و او را از آن‌چه روی داده بود مطلع کرد و از این امر اظهار سردرگمی نمود؟ پسرش پاسخ داد": پـدر برو و سـیب زمینی‌هایت را بکار، این بهترین کاری بود که از این‌جا می‌توانسـتم برایت انجام بـدهم ".زنجیره‌ی عشق

یک روز سـرد زمسـتانی، زمانی که اسـمیت از محل کار خود به خانه بر می‌گشت، در راه زن مُسـنی را دید. ماشـین زن خراب شده بود و زن ترسان در میان برف و سـرما ایستاده بود. زن برای کمک دست تکان داد. مرد پیاده شد، خود را معرفی کرد و گفت: «چه کمکی از دست من بر می‌آیـد.» زن گفت: «صـدها ماشـین از مقابـل من رد شده‌انـد ولی کسـی کمکی به من نکرد، این واقعاً لطف شماست.» وقتی اسـمیت لاستیک را تعویض کرد و آماده رفتن شـد، زن پرسـید: «من چه‌قـدر باید بپردازم؟» و او به زن گفت: «شـما هیچ بدهی‌ای به من ندارید. من هم در چنین شـرایطی بوده‌ام و همان‌طور که من به شـما کمک کردم روزی نیز فردی به من کمک کرد. اگر واقعـاً می‌خواهیـد جبران کنیـد، شـما نیز به دیگران کمک کنیـد و نگذاریـد زنجیره‌ی عشق به شـما ختم شود!» چنـد مایل جلوتر، زن کافه‌ی کوچکی دید، به داخل کافه رفت تا چیزی بخورد و بعد به راه خود ادامه دهد. ولی نتوانست بدون توجه به لبخند شیریـن زن پیش‌خـدمتی کـه می بـایست هشـت مـاهه بـاردار می بـود و از خسـتگی روی پـا بنـد نبـود، بگـذرد. او داسـتان زنـدگی پیش‌خدمت را نمی‌دانست و احتمالاً هم هیچ‌گاه نمی‌فهمید. زمانی‌که پیشـخدمت رفت تا بقیه‌ی صد دلار را بیاورد، زن از در بیرون

رفته و بر روی دستمال سفره یادداشتی باقی گذاشته بود. وقتی پیش‌خدمت نوشته‌ی زن را خواند، اشک در چشمانش جمع گردید. در یادداشت چنین نوشته شده بود": شما هیچ بدهی‌ای به من ندارید. من هم در چنین شرایطی بوده‌ام و همان‌طور که من به شما کمک کردم، روزی فردی هم به من کمک کرد. اگر واقعاً می‌خواهید بدهی خود را به من بپردازید، شما نیز به دیگران کمک کنید و نگذارید زنجیره‌ی عشق به شما ختم شود. "!همان شب وقتی زن پیش‌خدمت به خانه برگشت، در حالی‌که به آن پول و یادداشت زن فکر می‌کرد به شوهرش گفت: «واقعاً خوشحالم اسمیت. همه چیز کم‌کم درست خواهد شد.» تقویم خدا دو روز مانده به پایان جهان، تازه فهمید که اصلاً زندگی نکرده است. تقویمش پرشده و تنها دو روز خط نخورده باقی مانده بود. پریشان شد و آشفته و عصبانی نزد خداوند رفت تا روزهای بیشتری از خدا بگیرد. داد زد و بد و بیراه گفت، خدا سکوت کرد. آسمان و زمین را به هم ریخت، خدا سکوت کرد. جیغ زد و جار و جنجال راه انداخت، خدا سکوت کرد. به پر و پای فرشته و انسان پیچید، خدا سکوت کرد. کفر گفت و سجاده دور انداخت، خدا سکوت کرد. دلش گرفت و گریست و به سجاده افتاد، خدا سکوتش را شکست و گفت: عزیزم، یک روز دیگر هم رفت. تمام روز را به بد و بیراه گفتن و جار و جنجال راه انداختن از دست دادی. تنها یک روز دیگر باقیست. بیا و لااقل این یک روز را زندگی کن. لابه‌لای هق‌هق گریه‌اش گفت: اما با یک روز... با یک روز چه می‌توان کرد... خدا گفت: «آن‌کس که لذت یک روز زیستن را تجربه کند، گویی که هزارسال زیسته است و آن‌که امروزش را در نیابد، هزار سال هم به کارش نمی‌آید.» و آن‌گاه سهم یک روز زندگی را در دستانش ریخت و گفت: «حالا برو و زندگی کن.» او مات و مبهوت به زندگی که در گودی دستانش می‌درخشید، نگاه کرد. اما می‌ترسید حرکت کند، می‌ترسید راه برود، می‌ترسید زندگی از لای انگشتانش بریزد. قدری ایستاد، بعد با خودش گفت: «وقتی فردایی ندارم، نگه داشتن این زندگی چه فایده‌ای دارد، بگذار این یک مشت زندگی را نیز مصرف کنم.» آن وقت شروع به دویدن کرد. زندگی را به سر و رویش پاشید، زندگی را نوشید، زندگی را بویید و چنان به‌وجد آمد که دید می‌تواند تا ته دنیا بدود، می‌تواند بال بزند، می‌تواند پا روی خورشید بگذارد. می‌تواند... او در آن یک روز آسمان خراشی بنا نکرد، زمینی را مالک نشد، مقامی را به دست نیاورد اما... اما در همان یک روز دست بر پوست درخت کشید. روی چمن خوابید. کفش‌دوزکی را تماشا کرد. سرش را بالا گرفت و ابرها را دید و به آن‌هایی که او را نمی‌شناختند سلام کرد و برای آن‌هایی که دوستش نداشتند از ته دل دعا نمود. او در همان یک روز آشتی کرد و خندید و سبک شد، لذت برد و سرشار شد و بخشید، عاشق شد و عبور کرد و تمام شد. او همان یک روز زندگی کرد اما فرشتگان در تقویم خدا نوشتند، امروز او در گذشت، کسی که هزار سال زیسته بود! پیله‌ی کرم ابریشم روزی سوراخی کوچک در پیله‌ای ظاهر شد. شخصی نشست و ساعت‌ها تقلای پروانه برای بیرون آمدن از سوراخ کوچک پیله را تماشا کرد. ناگهان تقلای پروانه متوقف شد و به نظر رسید که دیگر توانی برای ادامه تلاش ندارد. آن شخص به فکر فرو رفت و تصمیم گرفت به پروانه کمک کند و با برش قیچی سوراخ پیله را گشاد نمود. پروانه در حالی‌که جثه‌اش ضعیف و بالهایش چروکیده بود به راحتی از پیله خارج شد. شخص به تماشای پروانه نشست. او انتظار داشت پر پروانه گسترده و مستحکم شود و از جثه او محافظت کند اما چنین نشد. در واقع پروانه ناچار شد همه‌ی عمر را روی زمین بخزد. و هرگز نتوانست با بال‌هایش پرواز کند. آن شخص مهربان نفهمید که سختی‌ها و تقلاهای پروانه برای خارج شدن از سوراخ ریز پیله را خدا به این دلیل برای پروانه قرار داده بود تا به وسیله این تلاش‌ها مایعی از بدن پروانه ترشح شود تا پس از خروج از پیله به او امکان پرواز دهد. گاهی اوقات سختی‌ها لازمه‌ی زندگی بوده و تلنگری برای تلاش بیشتر هستند. مشکلات بزرگ برای انسان‌های بزرگ است. این مشیت الهی است و اگر خداوند مقرر می‌فرمود تا بدون هیچ مشکلی زندگی کنیم فلج می‌شدیم، به اندازه‌ی کافی نیرومند نمی‌شدیم و هرگز بالی برای پرواز نداشتیم. طناب‌های ابلیس مردی کنار بیراهه‌ای ایستاده بود، ابلیس را دید که طناب‌هایی بر دوش دارد و در حال گذر است.کنجکاو شد و پرسید: «ای ابلیس این طناب‌ها برای چیست » و او جواب داد برای اسارت آدمیزاد. طناب‌های نازک برای افراد ضعیف‌النفس و سست ایمان و

طناب‌های کلفت برای کسانی است که دیر وسوسه می‌شوند. سپس از کیسه‌ای طناب‌های پاره شده را بیرون ریخت و گفت: «این طناب‌ها را نیز انسان‌های با ایمان که راضی به رضای خداوندند و بر او توکل دارند پاره کرده‌اند و اسارت را نپذیرفتند.» مرد گفت: «طناب من کدام است؟» ابلیس گفت: «اگر کمکم کنی تا این طناب‌های پاره را گره بزنم خطای تو را به حساب دیگران می گذارم.» مرد قبول کرد. ابلیس خنده‌کنان گفت: «عجب با این ریسمان‌های پاره هم می‌شود انسان‌هایی چون تو را به بندگی گرفت!» عطیه‌ی عشق دخترک نابینا در فکر فرو رفته بود، با خود می‌اندیشید و در درون خود جز تنفّر نسبت به تمام هستی، چیز دیگری نمی‌یافت. از تمام دنیا و حتی از خود نیز متنفّر بود و در این میان تنها یک نفر را دوست داشت، کسی که همواره در کنار او بود و در زمان سختی‌ها یار و یاور او. به او گفته بود: « اگر روزی بینا شدم، حتی اگر فقط برای یک لحظه بتوانم دنیا را ببینم، با تو ازدواج خواهم کرد.» و همین‌طور هم شد. در یک روز زیبا شخصی پیدا شد که حاضر بود چشمان خود را به دختر نابینا هدیه دهد و به این ترتیب دخترک بینا شد و توانست آسمان، زمین، رودخانه‌ها، درختان، آدمیان و پرنده‌ها را ببیند. دیگر از دنیا متنفّر نبود و آن را با تمام وجود احساس می کرد و دوست می‌داشت. دوست و یاور همیشگی‌اش به دیدنش آمد و حرف‌های دخترک را به او یادآور شد: « بیا و با من عروسی کن ببین که سال‌های سال منتظرت مانده‌ام». دختر برخود لرزید و به زمزمه با خود گفت: « این چه بخت شومی است که مرا رها نمی کند، او هم که نابینا است.» و دختر قاطعانه جواب داد: « قادر به همسری با او نیست.» پسرک رو به سویی دیگر کرد تا دختر اشک‌هایش را نبیند و در حالی که از او دور می شدهِق هِق کنان گفت: « پس به من قول بده که مواظب چشمانم باشی.» تصویر آرامش در سرزمینی دور پادشاهی مسابقه‌ای ترتیب داد و جایزه‌ی بزرگی برای هنرمندی در نظر گرفت که بتواند به بهترین شکل، آرامش را تصویر کند. نقّاشان بسیاری آثار خود را به قصر فرستادند. آن تابلو ها، تصاویری بودند از جنگل به هنگام غروب، رودهای آرام، کودکانی که در خاک می‌دویدند رنگین‌کمان در آسمان، و قطرات شبنم بر گلبرگ گل سرخ و ... . پادشاه تمام تابلوها را بررسی نمود، امّا سرانجام فقط دو اثر را انتخاب کرد. اولی، تصویر دریاچه‌ی آرامی بود که کوه‌های عظیم و آسمان آبی را در خود منعکس کرده بود. در جای جایش می‌شد ابرهای کوچک و سفید را دید، و اگر دقیق نگاه می‌کردند، در گوشه‌ی چپ دریاچه، خانه ی کوچکی با پنجره‌های باز قرار داشت، دود از دودکش آن بر می‌خاست که نشان می‌داد شام گرم و خوشمزه‌ای آماده است. تصویر دوم هم کوه‌ها را نشان می‌داد. اما کوه‌ها ناهموار و قله‌ها تیز و دندانه‌ای بود. آسمان بالای کوه‌ها بطور بی‌رحمانه‌ای تاریک بود، و ابرها آبستن آذرخش، تگرگ و باران سیل‌آسا بود. این تابلو هیچ وجه تشابهی با تابلوهای دیگری که برای مسابقه فرستاده شده بودند، نداشت. اما وقتی با دقت به تابلو نگاه می کردی، در بریدگی صخره‌ای شوم، جوجه‌ی پرنده‌ای را می‌دیدی که آن‌جا، در میان غرش وحشیانه‌ی طوفان، آرام نشسته بود. پادشاه درباریان را جمع کرد و اعلام کرد که برنده‌ی جایزه‌ی بهترین تصویر آرامش، نقاشی دوم است. و بعد توضیح داد: «آرامش چیزی نیست که در مکانی بی‌سر و صدا، بدون مشکل و سختی یافت شود، بلکه چیزی است که در این شرایط سخت، آرامش را در قلب ما حفظ می‌کند. این تنها معنای حقیقی آرامش است.» جهنم زیبا می‌شود درویشی قصه‌ی زیر را تعریف می‌کرد: یکی بود، یکی نبود. مردی بود که زندگی‌اش را با عشق و محبت پشت سر گذاشته بود.وقتی مُرد همه می گفتند به بهشت رفته است. آدم مهربانی مثل او حتماً به بهشت می‌رود. در آن زمان بهشت هنوز به مرحله‌ی کیفیت فراگیر نرسیده بود و استقبال از او با تشریفات مناسب انجام نشد. فرشته‌ی نگهبانی که باید او را به بهشت راهنمایی می کرد، نگاه سریعی به فهرست نام‌ها انداخت و وقتی نام او را نیافت او را به جهنم فرستاد. در جهنم هیچ‌کس از آدم دعوت‌نامه نمی‌خواهد، هر کس به آن‌جا برسد می‌تواند وارد شود. مَرد وارد شد و آن‌جا ماند. چند روز بعد شیطان با خشم به دروازه‌ی بهشت رفت، یقه‌ی فرشته‌ی نگهبان را گرفت و گفت این کار شما اشتباه محض است. نگهبان که نمی‌دانست ماجرا از چه قرار است پرسید: چه شده؟ شیطان که از خشم قرمز شده بود گفت: مردی را که به جهنم فرستاده‌اید همه چیز را در آن‌جا بر هم زده است. از زمان ورودش نشسته و به حرف‌های دیگران گوش می‌دهد و به درد و دلشان

توجه می‌کند. حالا ـ همه در جهنم با هم گفت‌وگو می‌کنند، یک‌دیگر را در آغوش می‌کشند و می‌بوسند. جهنم جای این کارها نیست! لطفاً این مَرد را پس بگیرید. وقتی قصه به پایان رسید درویش گفت: « با چنان عشقی زندگی کن که حتی اگر بنا به تصادف در جهنم افتادی، خود شیطان تو را به بهشت بازگرداند.» عشق برابر است با عشق روزی روزگاری پسرک فقیری زندگی می‌کرد که ناچار بود برای گذران زندگی و تأمین مخارج تحصیلش دست‌فروشی کند. از این خانه به آن خانه می‌رفت تا شاید بتواند پولی بدست آورد. روزی متوجه شد که تنها یک سکه ۱۰ سنتی برایش باقیمانده است و این درحالی بود که شدیداً احساس گرسنگی می‌کرد. تصمیم گرفت از خانه‌ای مقداری غذا تقاضا کند. به‌طور اتفاقی درب خانه‌ای را زد. دختر جوان و مهربانی در را باز کرد. پسرک با دیدن چهره‌ی مهربان دختر خجالت کشید و به‌جای غذا ، فقط یک لیوان آب درخواست کرد. دختر که متوجه گرسنگی شدید پسرک شده بود به‌جای آب برایش یک لیوان بزرگ شیر آورد. پسر با تمأنینه و به آهستگی شیر را سر کشید و گفت: «چه‌قدر باید به شما بپردازم؟» دختر پاسخ داد: «چیزی نباید بپردازی.» پسرک گفت: «پس من از صمیم قلب از شما سپاسگذاری می‌کنم.» سال‌ها بعد دختر جوان به شدت بیمار شد. پزشکان محلی از درمان بیماری او اظهار عجز نمودند و او را برای ادامه معالجات به شهر فرستادند تا در بیمارستانی مجهز، متخصصین نسبت به درمان او اقدام نمایند. دکتر، جهت بررسی وضعیت بیمار و ارائه‌ی مشاوره فراخوانده شد. هنگامیکه متوجه شد بیمارش از چه شهری به آن‌جا آمده برق عجیبی در چشمانش درخشید. بلافاصله بلند شد و به‌سرعت به‌طرف اتاق بیمار حرکت کرد. لباس پزشکی‌اش را بر تن کرد و برای دیدن مریض وارد اتاق گردید. در اولین نگاه او را شناخت. سپس به اتاق مشاوره بازگشت تا هر چه زودتر برای نجات جان بیمار اقدام کند. از آن روز به بعد زن را مورد توجّهات خاص خود قرار داد و سر انجام پس از یک تلاش طولانی علیه بیماری، پیروزی از آنِ دکتر گردید. آخرین روز بستری شدن زن در بیمارستان بود. به درخواست دکتر هزینه‌ی درمان زن جهت تأئید نزد او برده شد. گوشه‌ی صورت‌حساب چیزی نوشت، آن را درون پاکتی گذاشت و برای زن ارسال نمود. زن از باز کردن پاکت و دیدن مبلغ صورت‌حساب واهمه داشت. مطمئن بود که باید تمام عمر را بدهکار باشد. سرانجام تصمیم خود را گرفت و پاکت را باز کرد. چیزی توجه‌اش را جلب نمود. چند کلمه‌ای روی قبض نوشته شده بود. آهسته آنرا خواند: «بهای این صورت‌حساب قبلاً با یک لیوان شیر پرداخت شده است.» پدر مهربان و پسر ... مرد جوانی آخرین روزهای دانشگاه را سپری می‌کرد و به زودی فارغ‌التحصیل می‌شد. چندین ماه بود که یک اتومبیل اسپورت بسیار زیبا چشمش را گرفته بود. از آن‌جایی که می‌دانست پدرش به راحتی قدرت خرید آن ماشین را دارد به او گفت که داشتن این اتومبیل همه‌ی آرزوی اوست. با نزدیک شدن به روز فارغ‌التحصیلی مرد جوان دائماً به دنبال علایمی حاکی از خرید ماشین بود. بالاخره در صبح روز فارغ‌التحصیلی پدر او را به اتاق خود فرا خواند و به او گفت که چه‌قدر از داشتن چنین فرزندی به خود می‌بالد و چه‌قدر او را دوست دارد. سپس هدیه‌ای را که بسیار زیبا پیچیده بود به دست او داد. مرد جوان کنجکاو و البته با نوعی احساس ناامیدی هدیه را که یک انجیل جلد چرمی دوست داشتنی بود باز کرد. با دیدن هدیه مرد جوان از کوره در رفت، صدایش را بلند کرد و با عصبانیت گفت: با این همه پولی که داری فقط یک انجیل به من می‌دهی؟ و مانند گردبادی خشمگین خانه را ترک گفت و انجیل مقدس را در آن‌جا باقی گذاشت. سال‌های بسیاری گذشت و مرد جوان موفقیت‌های بسیاری در راه تجارت کسب نمود. در همین سال‌ها تلگرافی با این مضمون دریافت کرد که پدرش درگذشته و همه‌ی دارایی خود را به او واگذار کرده است و او باید هرچه زودتر به خانه‌ی پدری رفته و به امور رسیدگی نماید. و این در حالی بود که او پدرش را از صبح روز بعد از فارغ‌التحصیلی ندیده بود. وقتی به خانه‌ی پدری رسید، ناگهان غم و پشیمانی بر دلش نشست. به بررسی اوراق بهادار پدر پرداخت و در میان آن‌ها انجیلی را که پدرش به او هدیه داده بود به همان نوی، همان‌طور که او آن را سال‌ها پیش باقی گذاشته بود، پیدا کرد در حالی که قطرات اشک به روی گونه‌هایش سرازیر شده بود، کتاب مقدس را باز کرد و به ورق زدن پرداخت و در حالی که مشغول خواندن آیه‌های آن بود، ناگهان یک

سوییچ اتومبیل که در پاکتی در پشت آن قرار داشت به زمین افتاد روی آن، نام طرف معامله نوشته شده بود و این نام مالک اتومبیل اسپورت مورد علاقه او بود هم‌چنین روی آن تاریخ روز فارغ‌التحصیلی او درج شده و به طور کامل پرداخت گردیده بود. همه چیز زیباست خردمند پیری در دشتی پوشیده از برف قدم می‌زد که به زن گریانی رسید و دلیل گریستن زن را از او پرسید. زن در جواب گفت: « به زندگی‌ام می‌اندیشم، به جوانیم، به زیبایی که در آینه می‌دیدم، و به مردی که دوست داشتم. خداوند بی‌رحم است که قدرت حافظه را به انسان بخشیده است. می‌دانست که من بهار عمرم را به یاد می‌آورم و می گریم.» مرد خردمند در میان دشت پر برف ایستاد، به نقطه‌ای خیره شد و به فکر فرو رفت. زن از گریستن دست کشید و پرسید: «در آن‌جا چه می‌بینید؟» خردمند پاسخ داد: «دشتی از گل سرخ. خداوند، آن‌گاه که قدرت حافظه را به من بخشید، بسیار سخاوتمند بود. می‌دانست در زمستان، همواره می‌توانم بهار را به‌یاد آورم ... و لبخند بزنم.» پل محبت دو برادر با هم در مزرعه‌ی خانوادگی خود کار می کردند، یکی از آن دو ازدواج کرده بود و خانواده‌ی بزرگی داشت و دیگری مجرد بود. شب که می‌شد دو برادر همه چیز از جمله محصول و سود خود را با هم نصف می کردند، یک روز برادر مجرد با خود فکر کرد و گفت: درست نیست که ما همه چیز را نصف کنیم. من مجرد هستم و خرجی ندارم، ولی او خانواده‌ی بزرگی را اداره می کند. بنابراین شب که شد، یک کیسه پر از گندم را برداشت و مخفیانه به انبار برد و روی محصول او ریخت. در همین اثنا برادری که ازدواج کرده بود با خودش فکر کرد و گفت: درست نیست که ما همه چیز را نصف کنیم. من سروسامان گرفته‌ام، ولی او هنوز ازدواج نکرده است و باید آینده‌اش تأمین شود، بنابراین شب که شد کیسه‌ای پر از گندم برداشت و مخفیانه به انبار برد و روی محصول او ریخت. سال‌ها گذشت و هر دو برادر متحیر بودند که چرا ذخیره‌ی گندمشان همیشه با یکدیگر مساوی است، تا آن که در یک شب تاریک، دو برادر در راه انبار به یکدیگر برخورد کردند و سپس بدون این‌که حرفی بزنند کیسه‌هایشان را زمین گذاشتند و یکدیگر را در آغوش گرفتند. دوستی دو دوست با پای پیاده از جاده‌ای در بیابان عبور می کردند. بین راه سر موضوعیاختلاف پیدا کردند و به مشاجره پرداختند، یکی از آن‌ها از سر خشم بر چهره‌ی دیگری سیلی زد. دوستی که سیلی خورده بود سخت آزرده شد ولی بدون آن که چیزی بگوید روی شن‌های بیابان نوشت:« امروز بهترین دوست من بر چهره‌ام سیلی زد.» آن دو کنار یکدیگر به راه خود ادامه دادند تا به یک آبادی رسیدند. تصمیم گرفتند قدری آن‌جا بمانند و کنار برکه‌ی آب استراحت کنند، ناگهان شخصی که سیلی خورده بود لغزید و در برکه افتاد. نزدیک بود غرق شود که دوستش به کمکش شتافت و او را نجات داد. بعد از آن که از غرق شدن نجات یافت برروی صخره‌ای سنگی این جمله را حک کرد: « امروز بهترین دوستم جان مرا نجات داد.» دوستش با تعجب از او پرسید: «بعد از آن‌که من با سیلی تو را آزردم تو آن جمله را روی شن‌های صحرا نوشتی ولی حالا این جمله را روی صخره حک می کنی؟» دوست دیگر لبخندی زد و گفت: « وقتی کسی ما را آزار می‌دهد باید آن را روی شن‌های صحرا نوشت تا بادهای بخشش آن را پاک کنند ولی وقتی کسی محبتی در حق ما می کند باید آن را روی سنگ‌ها حک کرد تا هیچ بادی نتواند آن را از یادها ببرد.» حماقت دیوانگی در زمان‌های قدیم وقتی هنوز راه بشر به زمین باز نشده بود، فضیلت‌ها و تباهی‌ها دور هم جمع شده بودند. ذکاوت گفت: بیایید بازی کنیم، مثلاًـ قایم باشک. دیوانگی فریاد زد: آه چه عالی، من چشم می گذارم. چون کسی نمی‌خواست دنبال دیوانگی بگردد همه قبول کردند. دیوانگی چشم‌هایش را بست و شروع به شمردن کرد: «یک ... دو ... سه ...» همه به دنبال جایی بودند تا پنهان شوند. لطافت خود را به شاخ ماه آویزان کرد. خیانت داخل انبوهی از زباله‌ها مخفی شد. اصالت به میان ابرها رفت و هوس به سمت مرکز زمین به راه افتاد. دروغ که می گفت به اعماق کویر خواهد رفت، در اعماق دریا پنهان شد. طمع داخل یک سیب سرخ قرار گرفت. حسادت هم به داخل چاه عمیقی فرو رفت. تقریباً همه پنهان شده بودند و دیوانگی هم‌چنان می‌شمرد: «هفتاد و سه ... هفتاد و چهار...» اما عشق هنوز مردد بود و نمی‌دانست کجا مخفی شود. البته تعجبی هم نداشت زیرا پنهان کردن عشق خیلی سخت است. دیوانگی داشت به عدد ۱۰۰ نزدیک می‌شد که عشق تصمیم گرفت وسط یک دسته گل رز، آرام بنشیند.

دیوانگی فریاد زد، دارم میام، دارم میام و در همان ابتدای کار تنبلی را پیدا کرد. تنبلی اصلاً تلاش نکرده بود تا خود را مخفی کند! بعد هم لطافت را یافت و خلاصه نوبت به دیگران رسید. اما از عشق خبری نبود. دیوانگی دیگر خسته شده بود که حسادت آرام در گوش او گفت: «عشق در آن سوی گل رز مخفی شده است.» دیوانگی با هیجان زیادی یک شاخه از درخت کَند و آن را با تمام قدرت داخل گلهای رز فرو کرد. صدای ناله‌ای بلند شد. عشق از داخل شاخه‌ها بیرون آمد، دست‌هایش را جلوی صورتش گرفته بود و از بین انگشتانش خون می‌چکید. شاخه‌ی درخت چشمان عشق را کور کرده بود. دیوانگی که خیلی ترسیده بود با شرمندگی گفت: «حالا ـ من چکار کنم؟ چگونه می‌توانم جبران کنم؟» عشق جواب داد: «مهم نیست دوست من، تو دیگر نمی‌توانی کاری بکنی، فقط خواهش می‌کنم از این به بعد یارِ من باش. همه جا همراهم باش تا راه را گم نکنم.» و از آن روز تا ابد عشق و دیوانگی همراه یکدیگر به احساس تمام آدم‌های عاشق سَرَک می‌کشند! درس زندگی در یک روز گرم و زیبا، معلم و شاگردی در یک مزرعه‌ی پر از گل در زیر درختی نشسته بودند. ناگهان شاگرد پرسید: مدتی است که سؤالی فکرم را مشغول ساخته است. آیا شما می‌توانید مرا راهنمایی کنید؟ معلم لبخندی زد و گفت: «خوشحال خواهم شد اگر بتوانم.» شاگرد گفت: «چگونه می‌توانیم شریک روح و زندگی خود را بیابیم؟» آموزگار مدتی فکر کرد و سرانجام گفت: «سؤال سخت و در عین حال آسانی است.» و سپس به مزرعه‌ی روبه‌رو اشاره کرد و گفت: «همان‌طور که می‌بینی در این مزرعه گل‌های بسیاری روییده است. شروع به حرکت کن و هرگاه به زیباترین گل رسیدی آن را بچین و برای من بیاور. اما به یاد داشته باش که اجازه نداری به عقب برگردی هم‌چنین تنها می‌توانی یک گل بچینی. حالا برو.» شاگرد حرکت کرد و پس از مدتی بازگشت. معلم به او گفت: «تو باز گشتی اما من گلی در دست‌هایت نمی‌بینم؟» شاگرد جواب داد: «در مسیر حرکتم گل‌های زیادی دیدم اما با خود فکر کردم شاید بهتر و زیباتر از این گل هم باشد پس به حرکت ادامه دادم و آن‌گاه زمانی رسید که خود را در پایان راه دیدم و چون گفته بودید که نباید به عقب بازگردم، پس دست خالی بازگشتم.» معلم گفت: «برای یافتن شریک زندگی هرگز مقایسه نکن و امیدوار نباش که شخص بهتری را می‌یابی. این تنها وقت تلف کردن است چرا که زمان به عقب باز نمی‌گردد. سعی کن شریکت را همان‌گونه که هست بپذیری.» نسبت با خدا در تعطیلات کریسمس، در یک بعد از ظهر سرد زمستانی، پسر شش، هفت ساله‌ای جلوی ویترین مغازه‌ای ایستاده بود. او کفش به پا نداشت و لباس‌هایش پاره و مُندَرِس بود. زن جوانی از آن‌جا می‌گذشت. همین‌که چشمش به پسرک افتاد، آرزو و اشتیاق را در چشم‌های آبی او خواند. دست کودک را گرفت و داخل مغازه برد و برایش کفش و یک دست لباس گرمکن خرید. آن‌ها بیرون آمدند و زن جوان به پسرک گفت: «حالا به خانه برگرد. امیدوارم تعطیلات شاد و خوبی داشته باشی.» پسرک سرش را بالا آورد، نگاهی به او کرد و پرسید: «خانم! شما خدا هستید؟!» زن جوان لبخندی زد و گفت: «نه پسرم. من فقط یکی از بندگان او هستم.» پسرک گفت: «مطمئن بودم با او نسبتی دارید.» اعجاز دعا زنی با لباس‌های کهنه و مندرس و نگاهی مغموم وارد خواربار فروشی محله شد و با فروتنی از صاحب مغازه خواست تا کمی خواربار به او بدهد و به نرمی توضیح داد که شوهرش بیمار است و نمی‌تواند کار کند و صاحب شش بچه است که در حال حاضر گرسنه می‌باشند. صاحب مغازه با بی‌اعتنایی نیم نگاهی به زن انداخت و با حالت بدی سعی کرد او را از مغازه بیرون کند. زن نیازمند درحالی که اصرار می‌کرد گفت: «آقا ... شما را به خدا قسم می‌دهم. به محض این‌که بتوانم پولتان را پس خواهم داد.» صاحب مغازه به تندی در پاسخ زن گفت که به هیچ‌وجه نسیه نخواهد داد. در همین حین مشتری دیگری که کنار پیش‌خوان ایستاده بود و گفت و گوی آن دو را می‌شنید به مغازه دار گفت: «ببین این خانم چه می‌خواهد ... هزینه‌ی خرید این خانم را من پرداخت می‌کنم.» خواروبار فروش گفت: «لازم نیست ... خودم می‌دهم ... لیست خریدت کو؟» زن لیست خرید را به مغازه‌دار نشان داد و مرد گفت: «لیستَت را بگذار روی ترازو، به اندازه وزنش هرچه خواستی بِبَر.» زن با خجالت لحظه‌ای مکث کرد، از کیفش تکه کاغذی درآورد و چیزی رویش نوشت و آن را روی کفه ترازو گذاشت. همه با تعجب دیدند که کفه‌ی ترازو پایین رفت. خواروبار فروش باورش نمی‌شد.

مشتری از سر رضایت خندید. مغازه دار با ناباوری شروع به گذاشتن جنس در کفه‌ی دیگر ترازو کرد ولی کفه‌ی ترازو برابر نشد. آن قدر جنس گذاشت تا بالاخره کفه‌ها برابر شدند. در این وقت خواروبار فروش با تعجب و دلخوری تکه کاغذ را برداشت تا ببیند روی آن‌چه نوشته شده است. کاغذ لیست خرید نبود بلکه دعای زن بود که نوشته بود: « ای خدای عزیز، تو از نیاز من آگاهی. خود آن را برآورده کن.» فقط اوست که می‌داند وزن دعای پاک و خالص چه‌قدر است. دعا بهترین هدیه‌ی رایگانی است که می‌توان به هر کسی داد و پاداشی بسیار گرفت. سوپر مارکت بهشتی سال‌ها پیش که از بزرگ‌راه زندگی عبور می‌کردم، به تابلویی برخورد نمودم که روی آن نوشته شده بود: «سوپر مارکت بهشتی» هنگامی که جلوتر رفتم، درها رقص‌کنان باز شدند و من داخل سوپر مارکت شدم. در آن‌جا گروهی از فرشتگان میزبان را دیدم. آن‌ها همه‌جا حضور داشتند. یکی از آن‌ها سبدی در اختیارم گذاشت و گفت: « این را بگیر و با دقت خرید کن.» هر چه که انسان به آن نیازمند بود در آن‌جا پیدا می‌شد. ابتدا مقداری شکیبایی برداشتم. عشق نیز در همان قفسه بود. در قفسه‌ی پایین‌تر ادراک بود که در همه‌ی مکان‌ها و زمان‌ها به آن نیاز پیدا می‌کردی. یکی دو جعبه دانش و معرفت برداشتم و مقداری ایمان و یک بسته نیکوکاری. سپس مقداری قدرت و شهامت خرید کردم که به من کمک می‌کردند از این مسابقه سربلند بیرون آیم. سبدم کاملاً پر شده بود ولی ناگهان به خاطرم رسید که به مقداری بخشندگی نیز نیاز دارم و سپس اندکی هم رستگاری در سبد گذاشتم، چرا که رستگاری مایه‌ی نجات است. سعی کردم که هرچه را لازم است به مقدار کافی بردارم و سپس شروع به حساب و کتاب کردم تا صورت حساب سوپر مارکت را بپردازم. همان‌طور که از راهرو بالا می‌رفتم دعا و نیایش را دیدم و آن‌ها را در سبد چیدم چرا که می‌دانستم هنگامی که از این مکان بیرون بروم مرتکب گناه خواهم شد. آرامش و سرور آخرین چیزهایی بودند که به وفور در قفسه‌ها دیده می‌شدند. ستایش و ثنا نیز در همان نزدیکی قرار داشتند، آن‌ها را نیز برداشتم. سپس نزد فرشته حسابدار رفتم و گفتم: «اکنون چه‌قدر باید بپردازم؟» او لبخندی زد و گفت: «هر کجا که دوست داری آن‌ها را همراه خود ببر.» دوباره سؤال خود را تکرار کردم و او گفت: « خداوند صورت حساب شما را مدت‌ها قبل پرداخت کرده است.»

مدیـریت نـــــوآوری

نویسنده: دکتر جان کاو، استاد دانشگاه هاروارد **تحلیل علمی خلاقیت و نوآوری، لزوم و ضرورت آن، موانع و عوامل تقویت کننده آن** مترجم مهندس حسین فرزانه Innovation Management

'(
(document.write(addy۵۰۹۰
)"(document.write
< n </script--//\<
>--!
'<'\(document.write('<span style=\'display: none
--//<
/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

>--!
)>'/'(document.write
'<(document.write('span
--//<
script> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi:>/ embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal">مدیریت خلاقیت چیست ؟؟<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">آنچه در ذیل می آیـد خلاـصه ای است بسیار فشـرده از کتـابی تحت عنوان<span" >مـدیریت نوآوری "که توسط راقم این سطور ترجمه شـده است .<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">نویسنده کتاب ، دکتر جان کاو<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">(John Kao)<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">استاد دانشگا ه هاروارد ، مدت ۱۴ سال است در زمینه مـدیریت خلاقیت کار می کند. در این کتاب ،نویسـنده به تحلیلی علمی خلاقیت و نوآوری ،لزوم و ضـرورت آن، موانع ایجاد آن ، عوامل تقویت کننده آن و... می پردازد. امیدوارم برای خوانندگان مفید باشد: <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal">نـوآوری< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">نوآوری یـک فرآینـد ذهنی است که به

ایجاد یک پدیده نو می انجامد، این پدیده نو ممکن است یک محصول مادی یا معنوی<span style="font-size: ۱۰pt
color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <span style="font-size: ۱۰pt color:
۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">خـدمت جدیـد یـا تکنیـک جدیـد)باشـد.<p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
۲۰۰٪ font-family: Tahoma">خلاقیت و نوآوری در واقع تحلیل یا ترکیب چند مفهوم وایجاد مفهوم وتصوری جدید
است که قبلاً موجود نبوده است.<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪
unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-
size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">طبیعی است که همه ما علاقمندیم که
فردی خلاق در کار خود باشیم . اما خلاقیت فرآیندی است که بایدها و نبایدها ی خاص خود را دارد که باید به آن توجه کنیم.<
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-
align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-
height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">افرادی که ذاتا خلاقند معمولاً ویژگیهای شخصیتی خاصی دارند : <p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪
unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-
size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱- آماده تجربه های نو و تازه اند< p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۲- معمولا قادرند به مسایل از یک دیدگاه غیرمعمول نظر کنند< p style="margin:
۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"
class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
Tahoma">۳- کنجکاوند< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-
bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt
color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۴- قادرند چیز های به ظاهر متضاد را باهم جمع کنند
<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-
align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-
height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۵- در مقابل ابهام و گنگ بودن مطالب زود گیج نمی شوند< p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۶- در فکر و عمل مستقلند< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl
line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"

class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: <اعتماد به نفس بالایی دارند -Tahoma">۷
۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span
در حد معقولی، نا -style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۸
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed <فرمان هستند
text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt <اهل ریسک هستند -line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۹
direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"
class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ <پشتکار خوبی دارند -Tahoma">۱۰
unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-
p <نسبت به مشکلات حساسند -size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱۱
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
p <قادرند برای حل یک مشکل راه حل های متفاوتی ارایه کنند -۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱۲
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line- <انعطاف پذیرند -۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱۳
height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span
از شکست نمی -style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱۴
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed <ترسند
text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰
p style="margin: <می توانند روی مسایل متمرکز شوند -line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱۵
۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"
class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line- <تخیل نیرومندی دارند < span>قوه -Tahoma">۱۶
height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span
style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New
Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi:
embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-
height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><span><font face="Times New Roman"> <span
همه این عوامل<"style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma
p .<گوناگون سبب می شود تا پیش بینی و یا محاسبه میزان خلاقیت در یک فرد امری بسیار پیچیده و دشوار باشد

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">صاحب نظران مسایل<span> اجتماعی و همچنین اساتیـد مدیریت اذعان می کنند که اگر یـک شرکت تولیـدی بخواهـد در بـازار پر رقابت جهان امروز موفق باشـد بایستی قادر باشـد، به سرعت، نسبت به تهدیـدها و فرصت ها از خود واکنش نشان دهـد وبتواند محصولاتی جدید و نو را در زمانی کوتاه روانه بازار کند.برای دستیابی به چنین هدفی تنها یـک راه هست و آن خلاقیت است.< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">لذا برخی محققان بر این عقیـده اند که مدیران<span> شرکت ها و کارخانه ها باید فرهنگ خلاقیت را درون مجموعه زیر نظر خود پرورش دهند ،نه اینکه مانع ظهور آن شونـد.اهمیت این مطلب زمـانی نمایـان تر می گردد که به افزایش فراوان شـتاب تغییرات فن آوری در دهه اخیر نیز تـوجه کنیم.< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">یک انجمن مدیریتی در آمریکا که از مدیران بخش های مختلف ۰ اقتصادی امریکا تشـکیل شده است ،طی گزارشی<span> "خلاـقیت و نو آوری " را به عنوان برترین عامل تضـمین حیات یک شرکـت در قرن ۲۱ معرفی می کنـــد.< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">برای اینکه بـدانیم چگونه خلاقیت را در یک مجموعه گسترش دهیم ، شایـد بهتر باشد بدانیم چه کارهایی مانع ظهور و بروز خلاقیت است.اقدامات زیر را می توان به عنوان موانع گسـترش خلاـقیت برشــمرد:< p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰% font-family: Lotus"><font face="Times New Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۱- تاکیـد بیش از حـد بر دیوانسالاـری و کاغـذ بـازی< span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۲- تاکیـد بر این مطلب که هر تصـمیمی بایـد از طریق مجـاری<span> مرسـوم و معمول درون سازمـان گرفته شود< span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۳- تاکیــد مــداوم براهمیــت انجـام همــه کارهـا در یـک چـارچوب اســتاندارد و مشخص< span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۴- تحت فشار قرار دادن افرادی که سعی می کنند خلاق باشند<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۵- ضعف سیستم های ارتباطی درون سازمانی و در نتیجه ممانعت از جریان یافتن ایده های نو<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۵- سیستمای نظارتی سفت و سخت که محیط را برای خلاقیت نا مساعد می کنند<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۶- مجازات های سنگین برای عدم موفقیت طرحها<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۷- حذف جوایز برای ایده های مو فق<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۸- ایجاد فضایی که در آن قدرت ریسک وانتقاد افراد کاهش یابد<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۹- نظارت دقیق و موشکافانه بر فعالیتهای خلاقانه<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۱۰- ایجاد خط قرمزهای فراوان<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma">۱۱- ایجاد استرس مدام

span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:>بر مـدیران رده پـایین تر Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۴۵pt ۰pt ۰cm direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">بـا ایـن اوصـاف پس مـدیران چگـونه خلاـقیت را در سازمـان تحـت نظـارت خـود پرورش دهنـد؟ <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">واقعیت این است که ایجاد زمینه خلاقیت نیازمنـد نوعی مـدیریت است، که شایـد از سوی بسیاری مدیران سنتی ،غیر قابل قبول باشد. <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">شایـد بتوان گفت مهمترین عوامل ایجاد خلاقیت در یـک سازمـان عبارتنـد از: <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New Roman"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۱-۲۰۰٪ تمرکز زدایی< span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۲- ترویـج فرهنگ ارزش دادن به ایـده هـای نو<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۳- ایجاد منـابع لازم برای بـه آزمـایش درآمـدن ایـده هـای نو<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۴- ترغیب افراد و گرایش های عمل گرا<span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:

span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪>تحمل شکست های احتمالی - Tahoma">۵
font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪
unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-
تضمین این مطلب که ایده های نو -size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۶
span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:>هرگز "دفن "نخواهد شد
Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi:
embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color:
span>برداشتن کاغذ بازی از فرایند تخصیص منابع -۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۷
style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
span>جوایز مادی و معنوی برای ایده های نوینی که به ثمر می نشیند -۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۸
style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
span style="font-size: ۱۰pt color:>ترویج فرهنگ ریسک پذیری و انتقاد -۲۰۰٪ font-family: Tahoma">۹
۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl
line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"
class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt >ممانعت از درگیر شدن ایده های نو در پیچ و خم اداری -Tahoma">۱۰
direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"
class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
span style="font->خارج کردن افراد خلاق از زیر بار نظارت و ارزیابی< span>تا حد امکان -Tahoma">۱۱
size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm
۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl"
class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family:
span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line->برداشتن خط قرمز های خرافی و خود ساخته -Tahoma">۱۲
height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۱۸pt ۰pt ۰cm direction: rtl line-
height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span
style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪"><font face="Times New Roman"> <p
style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align:
justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height:
با توضیحات داده شده شاید به ذهن برسد که مدیریت خلاقیت به معنای هرج و مرج و بی>"۲۰۰٪ font-family: Tahoma

نظمی است.در صورتی این تصور درست نیست.در واقع مدیریت خلاقیت به معنای ایجاد یک سیستم کنترلی<span> آزاد ونرم است که در آن خلاقیت افراد بتوانـد ظهور وتوسعه یابـد، این سیستم در عین حال بایـد نظارت و ساختارهای لازم را برای تضمین یـک حرکت متعادل و یکنواخت ومطابق بـا زمانبـدی را،نیز در خـود داشته باشـد.<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">برخی صاحب نظران مسایل روانشناسی می گوینـد : محیط بهینه برای ایجاد<span> خلاقیت در یک سازمان، محیطی است که شایـد بتوان آن را"آشـفتگی مثبت " نامیـد. این صـاحب نظران ادامه می دهنـد که ":نیروی تقویت کننـده وحامی خلاقیت ،چیزی است که در ظاهر ممکن است<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><span><font face="Times New Roman"> <span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">بی نظمی به نظر آید.عدم ریسک پذیری وعدم جرات حرکت به سوی مجهولات ، بسیاری از مدیران موفق امروز را به شـکست خوردگان فردا تبـدیل خواهد کرد.".<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">"آشفتگی مثبت"<span> نیـاز به راهکارهـای درون سازمـانی و برون سازمـانی دارد.راهکارهـای ایجـاد آشـفتگی مثبت در درون سازمان عبارتنـد از :برون سپاری، ایجـاد گروهای تخصصـی،و....<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">اما روش های بیرونی ایجاد این نوع آشـفتگی مثبت مانند :برگزاری کنفرانس ها که در آن مدیران با اندیشه های دیگران آشنا گردند،<span> دوره های آموزشـی،حتی بازدید از موزها و اردوهای دسـته جمعی، آوردن متخصـصان خارج از سازمان جهت سخنرانی ،توزیع مجلا ت ومقالاـت سازمان های مشابه بین مـدیران و کارمنـدان و.....<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma">در واقع می توان گفت همواره ایجاد یک نظم خشک و سخت ، مناسب نیست ، بلکه برای ایجـاد و تقـویت خلاقیت بـه نـوعی نظـم انعطـاف پـذیر و نرم نیازمنـدیم.<p style="margin: ۰cm ۳۶pt ۰pt ۰cm direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"><span style="font-size: ۱۴pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Lotus"><font face="Times New Roman">

<div class="e">

تکنولوژی اطلاعات

(IT) نویسنده : استیو اسلایت، مترجم: محمد منتظری، انتشارات سارگل (ضرورت یادگیری IT،نگاه به IT از دریچه کامپیوتر ،تکنولوژی اطلاعات مدیریت،مزیت استفاده از اینترنت) گردآوری و تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی Information Technology فهرست ضرورت یادگیری IT نگاه به IT از دریچه کامپیوتر تکنولوژی اطلاعات مدیریت مزیت استفاده از اینترنت مقدمه امروزه تکنولوژی اطلاعات تقریبا وارد تمامی عرصه های تجارت مدرن شده و دامنه این نفوذ تا جایی است که موفقیت و شکست هر سازمان در گرو استفاده موثر از آن خواهد بود . مدیران همه بخشها ، از مدیریت منابع انسانی تا مدیریت بازاریابی ، باید با مزایای تکنولوژی اطلاعات آشنا شوند و راه های بهره برداری اثر بخش را از این انقلاب جدید صنعتی بیاموزند . فناوری اطلاعات به شما کمک خواهد کرد تا رموز و اصطلاحاتی که اغلب موضوعات مختلف را در بر می گیرند از سر راه بردارید و به مبارزه با آنها بروید. اطلاعات واقعی سبب می شوند شما با مشکلات شغلی بر خورد مناسبی داشته باشید ، اعتماد به نفس لازم را برای مدیریت فناوری اطلاعات به دست آورید ، و بتوانید از انقلاب اینترنتی بهره برداری کنید . مجموعه حاضر با یکصد و یک نکته کلیدی و مفید کمک شایانی به شما می کند. IT چیست ؟ مخفف کلمه تکنولوژی اطلاعات می باشد و در یک معنی به تکنولوژی هایی اشاره میکند که توسط یک میکروپروسسور (یا تراشه کامپیوتری) کنترل میشوند. برای مثال از تراشه ها برای کنترل و ارائه خدمات مهمی نظیر آب ، برق وهمینطور مخابرات استفاده میشود. درهر صورت اکثر مدیران از طریق دونوع سیستم کامپیوتری با تکنولوژی اطلاعات ارتباط دارند: سیستم هایی که کار ذخیره سازی و پردازش اطلاعات را انجام میدهند و سیستم هایی که بین مردم و بنگاه های اقتصادی ارتباط موثر و سریعی ایجاد میکنند مزایای استفاده از تکنولوژی اطلاعات با به کار گیری تکنولوژی اطلاعات شرکت شما امکان بهینه سازی روشهای کاری خود را پیدا میکند و میتواند بر روی آن دسته از مهارتها و توانایی های اصلی خود که شرکت را از رقبای بازار متمایز می سازد، تاکید کند. استفاده نکردن از فرصت هایی که امروزه توسط تکنولوژی اطلاعات ایجاد می شود ، یقینا عدم موفقیت در کار را به دنبال خواهد داشت . ضرورت یادگیری (IT) استفاده بهینه از تکنولوژی اطلاعات یکی از مهارتهای استراتژیک افراد، استفاده بهینه از قدرت نظام های فناوری اطلاعات است. در صورتی که یک سازمان بخواهد رقبای خود را پشت سر بگذارد ، این مهارت به یک نیاز اساسی تبدیل میشود . در یک سازمان ، تکنولوژی اطلاعات وظایف زیادی برعهده دارد که ازآن جمله می توان به مدیریت خودکار سیستم ها و فرآیند ها اشاره کرد . ایجاد سیستمهای موثر تکنولوژی اطلاعات ابزار کار است که می تواند موجب رشد واقعی در سبک مدیریت و روش برقراری ارتباط با مخاطبان اصلی شود . برای تامین منافع واقعی سیستمها باید : الف – برای کاربر شفاف و روشن باشد. آگاهی از نحوه کار سیستم ها برای کاربران ضرورتی ندارد ، نکته مهم آن است که آنها آن گونه و آنگاه که نیاز است وارد عمل شوند . ب – سریع و ساده باشد . کاربران باید نتوانند به راحتی با این سیستم کار کنند و بدون نیاز به انتظار طولانی برای واکنش و عکس العمل سیستم کارها را به سرعت انجام دهند . ج – انعطاف پذیر باشند. نیازهای در حال تغییر به سیستمهایی با توانایی انطباق سریع نیازدارند وابستگی به فناوری اطلاعات بسیاری از سازمانها (مانند بازار بورس) برای هدایت و رهبری کار خود به سیستمهای کارآمد فناوری اطلاعات وابستگی تام دارند . و بدون آن قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود . شناسایی نیازها سازمانها باید نسبت به تغیرات بازار واکنش نشان دهند . برای تولید محصولات جدید و پاسخ گویی به انتظارات مشتریان درنگ جایز نیست . برای ایجاد برتری رقابتی، توجه سیستمهای تکنولوژی اطلاعات باید به نیازهای واقعی کار معطوف گردد . اجازه ندهید بخش تکنولوژی اطلاعات سیستم هایی را به سازمان تحمیل کند که صرفا مبتنی بر فناوری بالا هستند ، بلکه شرایطی فراهم کنید تا شناسایی و بیان نیازهای خاص هربخش توسط کارمندان خود آن بخش صورت پذیرد ، سپس از تکنولوژی اطلاعات برای برطرف

کردن این نیازها استفاده کنید. مسئولیت بخش فناوری اطلاعات با توجه به اینکه استفاده موثر از فناوری اطلاعات یک مهارت مهم استراتژیک درهر سازمانی است ، انتخاب شخص مناسب برای کنترل این فناوری یک موضوع کاملا جدی و بحث برانگیز خواهد بود. درگذشته امور مربوط به فناوری اطلاعات غالبا به یک مقام ارشد مالی ، که ممکن بود درک کاملی از فناوری نداشته باشد ، ارجاع داده می شد. امروزه وجود یک فرد متخصص در این زمینه درهیئت مدیره و حتی در تک تک بخش های سازمان بسیارحیاتی و ضروری به نظر می رسد. مدافعان فناوری اطلاعات عضو هیئت مدیره که مسلط به فناوری اطلاعات نیز هست ، باید اطمینان حاصل کند که این فناوری در خدمت نیازهای استراتزیک کار قرار دارد . بعلاوه ، هر بخش دارای یک کارمند مسلط به تکنولوژی اطلاعات است که استفاده موثر از آن را در بخش خود توسعه می دهد و کماکان ارتباط خود را با بخش فناوری اطلاعات حفظ می کند . کنترل فناوری اطلاعات ترس و واهمه از تکنولوژی زمانی که افراد تسلطی بر آن ندارند یک امر طبیعی است. این ترس مخصوصا زمانی بیشتر می شود که تکنولوژی ظاهری پیچیده داشته باشد و از زبانی استفاده کند که برای افراد غیر متخصص مبهم و نا مفهوم باشد . بسیاری از سیستم های فناوری اطلاعات در مقایسه با سایر تکنولوژی های پیچیده (نظیر تلویزیون یا تلفن) تا حودی محکوم به شکست بوده و کاربران هنوز با آن بیگانه هستند. برای کسب بیشترین بهره از تکنولوژی اطلاعات کاربر باید یک زبان جدید را بیاموزد و با مهارتهای مهم و جدید آشنا شود . دیدگاه مثبت درمورد فناوری اطلاعات (توجه به عناصر انسانی) به عنوان یک مدیر لازم است با مفاهیم و مزایای فناوری اطلاعات آشنا شوید و یاد بگیرید که چگونه ازسیستمهای معمول استفاده کنید. حذف نگرشهای منفی نسبت به تکنولوژی و توجه به مزایایی آن ، نخستین مرحله از کار است. توجه داشته باشید که تکنولوژی نه تنها از بین نمی رود ، بلکه بر تمامی جنبه های زندگی شما تاثیر روز افزونی به جا خواهد گذاشت . ایجاد یک فرهنگ اطلاعات بسیاری از سیستم های فناوری اطلاعات در رسیدن به اهداف خود با شکست مواجه می شوند. یک دلیل عمده برای این ناکامی تمرکز بر روی قابلیت های فناوری به جای توجه به چگونگی کار کردن افراد با اطلاعات است. این موضوع معمولا به جای ایجاد یک دیدگاه انعطاف پذیر، انسان محور، و اغلب برنامه ریزی نشده (که نشان دهنده نحوه استفاده و تقسیم اطلاعات توسط افراد است) به پیدایش دیدگاهی غالبا خشک و کامپیوتر محور منجر می شود. پذیرش تغییر پیشرفتهای تکنولوژیک و جهانی شدن روز افزون بازار موجب بروز تغیر در محیط کار می شوند . در رابطه با تکنولوژی اطلاعات و به کارگیری آن ، سرعت این تغیرات بیش از پیش نمایان میشود. بنابراین دور از ذهن نیست که اکثر مدیران احساس کنند توانایی همگام شدن با تغییرات را ندارند. به هر حال آگاهی از تغییراتی که ممکن است بر کار شما تاثیر بگذارند از اهمیت زیادی برخوردار است . کسانی که نمی توانند و یا تمایل ندارند خود را فورا با این تغییرات هماهنگ کنند به سرعت کنترل کار را از دست خواهند داد. بررسی پیشرفتهای جدید تنها راه هماهنگ شدن با سرعت بالای تغییر در تکنولوژی ، تخصیص یک زمان کوتاه و منظم برای بررسی پیشرفت در حوزه هایی است که برای شما از اهمیت بالایی برخوردار هستند. بهترین منابع اطلاعاتی شامل اینترنت ، مجلات تخصصی ، گزارشهای رسانه های جمعی در مورد تکنولوژی ، متخصصان تکنولوژی اطلاعات و یا همکارانی هستند که از تکنولوژی مشابهی استفاده می کنند. نگاه به IT از دریچه کامپیوتر (یافتن ابزار مناسب) انتخاب تکنولوژی مناسب تنها در چند سال اخیر سیستمهای فناوری اطلاعات به طور چشم گیری تغییر کرده اند و این موضوع موجب شده است که بسیاری از سازمان ها مجهز به ترکیبی ازسیستم های قدیمی و تکنولوژی های جدید تر باشند. برای برخورداری از حداکثر انعطاف پذیری به دنبال سیستم هایی باشید که با استانداردهای همگانی اینترنتی کار میکنند. همچنین این سیستمها باید بتوانند با تمام سیستمهای قدیمی شما نیز ارتباط برقرار کنند. کامپیوتر خود را بهتر بشناسیم قلب کامپیوتر (یعنی چیپها و مدارها) در کیس آن قرار دارد . ورودی و خروجی های سیستم (که به آنها لوازم جانبی گفته می شود) به وسیله کابلها یا دستگاههای مادون قرمز به کیس متصل می شوند . زمانی که کامپیوتر با داده ها کار می کند ، آنها را در حافظه مقدماتی و فعال خود که به آن حافظه موقت

گفته می شود ذخیره می کند . یک دیسک سخت مغناطیسی در کیس کامپیوتر کار ذخیره کردن دائمی اطلاعات را بر عهده دارد . ابزارهای متحرک (مانند سی دی ها) نیز حافظه جانبی قابل حمل کامپیوتر را تامین می کنند . شناخت سخت افزار اصطلاح سخت افزار به تمام قسمتهای فیزیکی کامپیوتر ، شبکه ای که به آن وصل می شود ، و هر نوع وسیله جانبی (وسایل متصل) اطلاق می شود. هر چند از نقطه نظر تکنولوژیک سخت افزارها حدودا یک سال پس از زمان خرید از رده خارج می باشند ، اما اکثر سازمان ها دریافته اند که سخت افزار می تواند وظایف مورد نظر را تا یک دهه انجام دهد. همچنین از آنجا که نرم افزارهای کاری استاندارد به سرعت و قدرت کامپیوترهای جدید در بازار نیاز چندانی ندارند. شناخت نرم افزار اصطلاح نرم افزار به اجزای غیر قابل رویت سیستم کامپیوتراطلاق میشود که امکان کاربرد و انعطاف پذیری لازم را برای انجام کار مفید میسر میکنند. نرم افزارهای سیستم که به نام سیستم عامل نامیده می شود کامپیوتر را کنترل میکند ، ارتباط کاربر با کامپیوتر را برقرار می کند و برای نرم افزارهای کاربردی نقش یک میانجی را ایفا می کند. برنامه های کاربردی نرم افزار هایی هستند که برای امور خاصی نظیر حسابداری یا پردازش متن و ... طراحی شده اند. تعیین اولویت ها بهتر است اول نرم افزارهای کاربردی که تناسب بیشتری با نیازهای خاص سازمان شما دارند را انتخاب کنید ، سپس سخت افزارها و سیستم عامل را برگزینید که مناسب با نیازهای این بسته های نرم افزاری باشند . اگر اولین بار نیست که سخت افزار کامپیوتر را نصب می کنید و یا قصد ارتقا تجهیزات فعلی را ندارید ، باید آن نوع از برنامه های کاربردی را انتخاب کنید که بر روی سخت افزار نصب شده اجرا می شوند . انتخاب کامپیوتر در اکثر محیط های کاری انتخاب و خرید کامپیوتر بوسیله کارمندان بخش تکنولوژی اطلاعات صورت میگیرد، اما در سازمانهای کوچکتر این کار ممکن است بوسیله مدیران غیر متخصص انجام شود. اکثر کامپیوترهای شخصی جدید سرعت بالایی برای کاربردهای متداول کاری دارند و بنابراین ، باید بر روی مواردی چون راحتی به کارگیری ، هزینه حفاظت ، و قابلیت اطمینان آن تمرکز کنید . کامپیوترهای شخصی مخصوص کار معمولا یک پردازش گر اینتل و یکی از سیستم های عامل ویندوز را دارند (و به همین دلیل اغلب به نام ماشین اینتل خوانده می شوند) اما کامپیوترهای اپل مکینتاش مانند کامپیوترهای شخصی که با سیستم عامل لینوکس کارمی کنند نمونه های خاص با ارزشی هستند. شهرت کامپیوترهای مک به دلیل سرعت و سهولت استفاده و هزینه های پایین نگهداری است واغلب برای انجام کارهای چندرسانه ای و گرافیکی استفاده می شوند . انتخاب مانیتور یک مانیتور استاندارد مانند تلویزیون دارای یک لامپ اشعه کاتدی است . اندازه قطر لامپ تصویر سایز مانیتور را نشان میدهد. البته منطقه قابل رویت کمی کوچکتر است. صفحه ۱۵ اینچی معمولا برای بیشتر کاربرد های کاری اندازه استانداردی است ، ولی یک صفحه ۱۷ یا ۲۱ اینچی برای برنامه های صفحه گسترده یا کارهای گرافیکی مناسب تر است . صفحه نمایش کریستال مایع در کامپیوتر های کیفی استفاده می شود . از این مانیتورها می توان در کامپیوترهای رومیزی نیز استفاده کرد. کیفیت وضوح بالا اطلاعات بیشتری را روی صفحه به نمایش می گذارد . انتخاب صفحه کلید و ماوس صفحه کلید و ماوس از مهم ترین وسایل وارد کردن اطلاعات و کنترل کامپیوتر هستند. صفحه کلیدها از نظر کیفیت و حساسیت با یکدیگر تفاوت دارند . بنابراین ، بهتر است قبل از انتخاب، نمونه های مختلف را امتحان کنید . بعضی از این صفحه کلیدها یک تکیه گاه مخصوص مچ دست دارند که کار تایپ را راحت می کند و گرفتگی مچ دست و انگشتان را به حداقل میرساند. ماوس برای کنترل فلشی استفاده میشود که قسمت های روی صفحه نمایش را انتخاب و حرکت می دهد و معمولا توسط یک سیم نازک به کامپیوتر متصل میشود. (البته نمونه های بدون سیم آن نیز وجود دارند . ماوس ها در شکل ها و اندازه های مختلف ساخته میشوند و معمولا دارای چند دکمه جهت کنترل نشانگر موس هستند . (اخیرا نمونه هایی با بیش از پنج دکمه نیز ساخته شده اند) وارد کردن اطلاعات وسایل ورودی برای برقراری ارتباط و انتقال اطلاعات به کامپیوتر مورد استفاده قرار میگیرند تا پردازش اطلاعات بر روی آنها انجام شود . متداول ترین وسیله ورودی صفحه کلید است اما وسایل دیگری هم وجود دارند که برای ورود اطلاعات دیگری که مد نظر شما است به کار می روند .

خروج اطلاعات با کمک وسایل خروجی می توان اطلاعات دیجیتالی کامپیوتر را به اشکال دیگر تبدیل و یا اطلاعات را به سایر تجهیزات یا وسایل ذخیره کننده منتقل کرد . مانیتور یک وسیله خروجی است که به شما این امکان را میدهد تا متن و یا تصاویری را که روی آن نمایش داده میشوند را مشاهده و در آنها دخل و تصرف کنید . تقسیم و تبادل اطلاعات وقتی کامپیوتربه شبکه متصل نیست، اطلاعات ذخیره شده در آن را تنها میتوان با چاپ کردن یا کپی کردن بر روی دیسک قابل حمل منتقل کرد. با کمک شبکه این مشکل برطرف میشود، زیرا بدین ترتیب برای یک گروه از کامپیوترها امکان دسترسی اشتراکی به پرونده ها و سایر وسایل (مانند چاپگرها و اسکنرهای متصل به شبکه) نیز فراهم می شود. برای جلوگیری از تاخیر در کار، شبکه ها باید بتوانند پرونده ها را با سرعت کافی انتقال دهند . شبکه محلی به شبکه ای گفته می شود که تمام کامپیوترهای آن در یک بخش یا یک ساختمان واقع شده باشند. ساده ترین شکل شبکه ، ارتباطات نظیر به نظیر است . این شکل ارتباط امکان اتصال تعداد کمی کامپیوتر (معمولا کمتر از ۱۰ عدد) را با هزینه ای کم در دفتر کار فراهم میکند . اگر سازمان بیش از ۱۰کامپیوتر داشته باشد، برای به اشتراک گذاشتن و تبادل موثر اطلاعات باید به شبکه کامل تری مجهز شود. متداول ترین شبکه، سرویس دهنده / سرویس گیرنده است که در آن کامپیوتر کاربران به یک کامپیوتر مرکزی و قوی تر به نام سرور وصل میشوند. تمام پرونده های اطلاعاتی روی کامپیوتر سرور ذخیره می شوند . این کامپیوتر به طور معمول دارای هارد دیسک بزرگ و اضافی و یک سیستم عامل سرویس دهنده است . تضمین اعتبار شبکه شبکه های بسیار بزرگ بسیار پیچیده هستند و راه اندازی و اداره کردن آنها مستلزم داشتن مهارت های تخصصی است . مسئولیت یک مدیر شبکه معمولا این است که کارکرد موثر سیستم را تضمین کند. سرعت و اعتبار ازجمله عوامل کلیدی هستند. یک شبکه کند کارایی را کم می کند و هرگونه خرابی می تواند کار را به طور کامل متوقف کند. اگر شبکه شما قابل اعتماد نیست یا سرعت آن در ترافیک سنگین کند میشود ، از یک متخصص بخواهید آن را چک کند. در ضمن با نصب برنامه هایی خاص (مانند آنتی ویروسها و ..) باید از آسیب دیدن اطلاعات موجود در شبکه در اثر ویروس و یا هکرها جلوگیری کرد . انتخاب نرم افزار در سازمانهای بزرگ تصمیم گیری در مورد نرم افزار ممکن است توسط بخش تکنولوژی اطلاعات صورت پذیرد . در سازمان های دیگر شما در انتخاب نرم افزار مورد نیاز خود آزادی عمل بیشتری دارید. یادگیری نرم افزار معمولاـ پرهزینه ومستلزم صرف وقت است، بنابراین یک انتخاب غلط می تواند برای شما گران تمام شود . مدیران و انتخاب نرم افزار انتخاب نرم افزار مورد استفاده در کار به ماهیت شغل و نوع سازمان شما بستگی دارد . اما اکثر مدیران همواره از نرم افزار تولیدی آفیس استفاده میکنند. با گسترش اینترنت از ایمیل و نرم افزار مرور گر وب نیز استفاده میشود. علاوه براین میتوانید از نرم افزار جامع مدیریت کار، که مختص صنعت مورد نظر شما نگاشته شده است ، استفاده کنید . استفاده از برنامه صفحه گسترده یک برنامه صفحه گسترده شاید مفید ترین و قوی ترین ابزار در دست یک مدیر باشد . برنامه صفحه گستر، یک شبکه ساده ازخانه هایی است که به صورت ردیفی و ستونی مرتب شده اند. هر کدام از این خانه ها می توانند یک متن ، یک شماره ، یا یک فرمول را در خود جای دهند. و کاربران می توانند طرح کلی خود را به وجود آورند، ارتباط بین داده ها را تعریف کنند ، و فرمولهایی را برای محاسبه تعبیه کنند . معروف ترین برنامه صفحه گسترده ، اکسل می باشد. نحوه کار با پایگاه اطلاعاتی نرم افزارهای صفحه گسترده ، ابزار مفیدی برای سازماندهی فهرست داده ها است . اما زمانی که نیاز به مدیریت انبوه اطلاعات داشته باشیم ، برنامه پایگاه اطلاعاتی مناسب تر میباشد . پایگاه اطلاعاتی را میتوان برای دسترسی به فهرست نشانی ها ، اطلاعات تولید کنندگان و مشتریان، جزئیات تولید، اطلاعات مربوط به لیست حقوق کارمندان یا هرگونه اطلاعات دیگری ایجاد کرد. که نیاز به مقابله ، تطبیق ، مدیریت، و تجزیه و تحلیل دارد. بسته های نرم افزاری ویژه نمایش اطلاعات قبل از انتخاب یک برنامه نرم افزاری ، باید به نوع اطلاعات مورد نظر برای تولید توجه داشته باشید. جهت نمایش ساده اطلاعات ممکن است تنها به دستگاه اورهد نیاز داشته باشید ، اما برای یک کار بزرگتر استفاده از ویدیو ، صدا ، متحرک سازی ، و افکت های تلفیقی ضروری

خواهد بود . از خود بپرسید آیا می خواهید اسلایدهای ۳۵ میلیمتری تولید کنید یا نمایش اطلاعات را از طریق کامپیوتر کیفی انجام دهید . راه اندازی یک پست الکترونیک با استفاده از برنامه پست الکترونیکی میتوانید پیامهای خود را تولید ، دریافت ، ذخیره ، و برنامه ریزی کنید. بهترین روش برای راه اندازی پست الکترونیک دریک سازمان استفاده از یک سرور متصل به شبکه برای ایجاد پست الکترونیک داخلی و برقراری اتصال دائم و یا موقت (از طریق شماره گیری) است. با برقراری اتصال دائم یا دائم با شبکه، پست الکترونیک به طور اتوماتیک به هر کامپیوتری که به شبکه وصل باشد، وارد می شود. در غیر این صورت ، پست الکترونیک تا زمانی که شما به شبکه وصل شوید و آن را دریافت کنید در سرور نگهداری خواهد شد . آغاز کار در وب

وب از یک زبان برنامه نویسی موسوم به اچ تی ام ال و یک استاندارد تبادل اطلاعات به نام پروتکل اچ تی تی پی استفاده می کند . این زبان امکان انتشار صفحات حاوی فایلهای متنی ، گرافیک ، ویدیو و صدا را فراهم می کند. همچنین اتصال و ادتباط هر عنصر درون وب را با صفحات دیگر برقرار می کند. وب سایت از مجموعه صفحاتی تشکیل می شود که توسط یک شخص یا سازمان ایجاد میشود و در یک سرور وب (که به اینترنت متصل می باشد) ضبط می شود . با استفاده از یک برنامه مرور گر در کامپیوتر به اینترنت متصل می شوید و آدرس صفحه مورد نظر را وارد می کنیم ، سپس این صفحه وب توسط سروری که آن را نگهداری می کند به کامپیوتر شما منتقل میشود . برای این که یک مرورگر وب بتواند در میان میلیاردها صفحه درون اینترنت به دنبال یک صفحه بگردد ، به هر صفحه یک نشانی انحصاری داده می شود. درضمن برای جستجو در مطالب شبکه اینترنت نیزمیتوانید از متورهای جستجوی موجود در اینترنت استفاده کنید . انتخاب نرم افزارهای مفید اگر کامپیوتر شما توسط کارمندان بخش فناوری اطلاعات خریداری شده است ، در مورد انتخاب نرم افزار با آنها مشورت نمایید و از نصب هرگونه نرم افزار بدون اطلاع آنها اجتناب کنید . در صورتی که خودتان اقدام به خرید نرم افزار می کنید ابتدا تحقیق کنید ، نظرات همکاران را جویا شوید ، و قبل از خرید برنامه ها نسخه های آزمایشی را امتحان کنید . از اینترنت برای تحقیق در مورد نرم افزار استفاده کنید و نسخه های آزمایشی را بارگذاری کنید . تقویت گروه و ایجاد دوره های آموزشی در اغلب موارد افراد تمایلی برای استفاده از تکنولوژی جدید نشان نمی دهند . برای جلوگیری از بروز هرگونه مشکل ، از گروه خود در تمامی تصمیمات مربوط به سیستم های فناوری اطلاعات استفاده کنید کاربران را تشویق کنید تا درمورد روش هایی که فناوری اطلاعات می تواند به آنها کمک کند فکر کنند . در مورد تحولات ناشی از تکنولوژی اطلاعات با کارمندان صحبت و آنها را تشویق کنید تا برای پیشبرد عملکرد خود راهکارهایی را پیشنهاد کنند . برای آنها مثال بیاورید و توضیح دهید که تسلط و آشنایی با تکنولوژی اطلاعات علاوه بر منافع کاری دارای مزایای شخصی نیز می باشد. کلاسهای آموزشی گروهی با یک مدرس خوب ، روش بسیار مفیدی برای آموزش برنامه های جدید است . به ویژه اگر این نوع دوره بر اساس نیازهای خاص کارمندان طراحی شود . برای ایجاد یک دوره آموزشی مناسب می توان به صورت زیر عمل کرد . تدوین خط مشی استفاده از وب طبیعی است که کارمندان با دسترسی به وب ، در ابتدای امر زمان زیادی صرف گشت و گذار و یادگیری آن کنند. این موضوع جای تشویق و تقدیر دارد ، اما برای جلوگیری از اتلاف وقت روی شبکه و جلوگیری از مراجعه به سایتهای نا مناسب ، باید در آیین نامه پارامترهایی وضع شود . ممکن است برای جلوگیری از ویروسی شدن کامپیوتر ، بارگذاری را برای مدیر شبکه محدود کنید. علاوه بر این ، شما باید برای از بین بردن امکان دسترسی به سایتهای نامناسب و کنترل و ثبت موارد استفاده از وب توسط کارمندان از نرم افزار سرویس دهنده استفاده کنید .

تدوین خط مشی استفاده از پست الکترونیک شرکتهای بسیار زیادی بدون اینکه آیین نامه مناسبی برای استفاده از پست الکترونیک داشته باشند از آن استفاده میکنند . سازمانها باید قوانین شفافی را برای استفاده از پست الکترونیک وضع کنند و مطمئن شوند که تمام کارمندان برای استفاده موثر از آن آموزش کامل را دریافت کرده اند . در این آیین نامه ها باید مشخص گردد که تمام پیام ها به سازمان تعلق دارد ، می توان موارد استفاده کارمندان از پست الکترونیک را کنترل ، و تمام پیام های ثبت شده را در بخش

نگهداری سوابق سازمانی بایگانی کرد . مدیریت IT (جلوگیری از بروز مشکلات) نظارت بر کار کارمندان آن دسته از تکنولوژی هایی که به کارمندان امکان برقراری ارتباط سریع را میدهند، به شما نیز این امکان میدهند تا نحوه استفاده کارمندان ازاین تکنولوژی را کنترل کنید . این کنترل درسیستم های جدید ، تبعات عملی و اخلاقی دارد و بدین جهت نباید بدون اطلاع کارمندان انجام گیرد. به خاطر داشته باشید که کنترل بدون یک هدف شفاف و مشخص نه تنها پوچ و بی اساس می باشد، بلکه منابع انسانی و شبکه ای را نیز به هدر میدهد و به راحتی می تواند به تخریب روحی افراد منجر شود . تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی و تعریف مجدد فرآیند کار در دنیای کنونی که با سرعت زیاد در حال تغییر است ، درک این مطلب که بخشهایی از فرآیند کار از زمان شروع استفاده تا کنون اثر بخش و کارایی خود را از دست داده اند یک امر بدیهی و طبیعی است . در حال حاضر بسیاری از سازمان ها به تعریف مجدد مهارتهای اصلی در کار خود می پردازند و تصمیم می گیرند تا بخش هایی از آن را به دیگران واگذار کنند . قبل از این که از فناوری اطلاعات بعنوان یک راهکاراستفاده کنید، به ارزیابی فرایند کنونی کار بپردازید. استراتژی کار نباید از زمان تولید فرآیند کنونی دستخوش تغیرات شده باشد. پس ازاین که وضعیت جدید را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادید، یک لیست از آرزوها که فرآیند مطلوب کاری شما را نشان میدهد فراهم کنید. در گروه خود از وجود یک استراتژیست ماهر در زمینه تکنولوژی اطلاعات که بتواند درارتباط با قابلیت های تکنولوژی شما را یاری دهد، بهره بگیرید . در صورت امکان برای ایجاد یک فرآیند کاری موثر از نظرات تامین کنندگان کالا و خدمات و مشتریان نیز استفاده کنید . طراحی یک راه حل پس از اینکه استراتژی خود را بازنگری، فرایند موجود را بررسی، و در مورد تغیرات مورد نیاز تصمیم گیری کردید . اکنون آماده هستید تا با تامین کنندگان سیستم راه کارهای مخصوص فناوری اطلاعات را در میان گذارید . با تجزیه و تحلیل فرآیند مورد نظر شاخصی را تعریف کنید که بیانگر نتایجی باشد که از سیستم جدید انتظار می رود. لازم نیست مشخص کنید چگونه این نرم افزارها نتایج را بدست می دهند : اجازه دهید تامین کنندگان سیستم روش های خود را پیشنهاد کنند، روشهایی که شاید شما از آنها غافل بوده اید . روی این موضوع پافشاری کنید که نرم افزار جدید با اینترنت سازگار باشد . نگاه به آینده و شناخت نیازها سرعت تغییردرتکنولوژی اطلاعات چنان بالا است که برنامه ریزی منابع مورد نیاز،حتی برای یک یا دو سال بعد ، بسیار سخت و دشوار خواهد بود . هر چند پیش بینی کامل آینده غیر ممکن است، اما شما باید تلاش کنید تا تصویری از کارخود در دو یا سه سال آینده داشته باشید و به این موضوع هم اشراف داشته باشید که در آینده می خواهید کار را چگونه پیش ببرید. ازخود بپرسید که انتظار دارید چند نفر از سیستم های تکنولوژی اطلاعات شما استفاده کنند ، مشتریان شما به چه نوعی از خدمات نیاز دارند . به هدایت کار از طریق اینترنت توجه خاص مبذول دارید . حرکت به سمت تجارت الکترونیک با ورود اینترنت ، تجارت به صورت بنیادین دگرگون شده است . سازمانهایی که بلافاصله متوجه عواقب تجاری این دگرگونی شده اند برای استفاده موثر از این وسیله ، رشد و توسعه سیستم های تکنولوژی اطلاعات مطابق با استانداردهای اینترنت را در اولویت کار خود قرار داده ا ند . هم اکنون بسیاری از شرکتها به دنبال به کار گیری تجارت الکترونیک هستند ، اما این تنها بخشی از فرآیند انتقال به یک تجارت الکترونیک است که در آن باید تمامی فرآیندها و سیستمدهای سازمان به منظور ارائه سرویس یک پارچه و شفاف متحد و متمرکز شوند . ایجاد روابط این یک امر طبیعی است که کارمندان از متخصصان فناوری اطلاعات واهمه داشته باشند و به نظرشان طلب کمک و مشاوره از آنها سخت و دشوار باشد. راه هایی پیدا کنید که از آن طریق کارمندان بخش فناوری اطلاعات و کاربران تکنولوژی را به هم نزدیک کنید . از موقعیت های رسمی و غیررسمی برای گسترش معاشرت و برقراری ارتباط استفاده کنید. با برپایی جلسات ترتیبی دهید که اهمیت فناوری اطلاعات برای کاربران، و نیازهای کاری برای کارمندان بخش فناوری اطلاعات توضیح داده شود . انتخاب یک مشاورمناسب قبل از شروع مرحله انتخاب ، شما باید شناخت روشنی از پروژه ، اهداف آن ، فرصت زمانی ، و دستاوردهای مورد انتظار مشاوران داشته باشید . اگر پروژه بر بیش از یک بخش در سازمان

تاثیر میگذارد. یک گروه محوری را برای نظارت بر پروژه تشکیل دهید. اعضای این گروه باید از مدیران ارشد بخش هایی انتخاب شونـد که به نحوی متاثر از پروژه هسـتند . جزئیاتی از موارد مورد نیاز برای مشاوره آماده کنیـد و به دنبال تهیه فهرستی از مشاوران شایسـته باشـید . از تعـداد کمی از آنها دعوت کنید تا برای گروه محوری مطالب خود را ارائه دهند و پیشـنهاد های آنها را بررسـی کنید . مزایا و خطرات واگذاری واگذاری پروژه میتواند گزینه جذابی باشد زیرا از نظر تئوری ، امکان دسترسـی به تکنولوژی و مهارتهای برتر در بازار را فراهم می کند و هم زمان موجب صرفه جویی در بودجه تکنولوژی اطلاعات نیز میشود. در هر صورت ، مشـکل این است که اگر این کار به درستی صورت نگیرد ممکن است سبب کاهش انعطاف پذیری و محدود شدن کنترل مسیر آن شود . برای تصـمیم گیری در مورد منـافع احتمـالی واگـذاری کار به پیمانکاران ، بایـد تمام سیسـتمهای فناوری اطلاعات را در نظر بگیرید و بررسـی کنید که آیا بدون کاهش انعطاف پذیری شـما در هزینه ها صـرفه جویی می شود یا خیر . عقد قرار داد هنگام انتخاب پیمانکاران احتمالی وعقـد قرارداد با آنها، مراقب باشـید که قدرت زیادی به تامین کننده ندهید . اگر قصد واگزاری چندین سیسـتم را به پیمانکاران داریـد، لیستی از تامین کننـدگان بالقوه تهیه کنیـد و قیمتهای مختلف را برای خـدمات جویا شوید . چنانچه تجربه ای در واگـذاری قراردادهـا نداریـد ، از وجود یـک مشـاور متخصـص و یـک وکیـل کـاردان در زمینه قرار دادهـای فنـاوری اطلاعات کمک بگیرید . پیشـنهاداد خرید را به دقت بررسی کنید و در جستجوی منافع پنهانی باشید که تامین کنندگان را به هدف خود، که همانا کسب سود بیشتر از شـما است ، نائل کند. مزیت اسـتفاده از اینترنت (یک انقلاب کاری) میزان آمادگی شرکت برای پـذیرش اینترنت اینترنت اهمیتی کمتر از اختراع ماشـینهای چـاپ و یـا تلویزیون نـدارد. این ابزار دنیای تجارت را دسـتخوش تغیرات عظیمی کرده اسـت . برخی از شـرکتها از تغیرات به وجـود آمـده سـود می برنـد، امـا همین تغیرات ممکن است برای برخی دیگر هیچ منافعی نداشـته باشد . ادامه حیات شـرکتهایی که نتوانند در مقابل رقابت و تغییر بازارها واکنش سریع نشان دهند ، شدیدا توسـط اینترنت تهدیـد میشود. یـادگیری نحوه اسـتفاده از اینترنت را در دسـتور کار خود قرار دهیـد. برای انجام کارهای تحقیقاتی ، افزایش سـرعت تجارت با تولیـد کنندگان و نزدیکی بیشتر به مشتریان توجه خود را به راه های اسـتفاده از اینترنت معطوف کنید .

کاهش هزینه ها در بسـیاری از صـنایع ، اینترنت موجب ایجاد یک رقابت شدیـد در بازار ها می شود . مـدیران می توانند از این مسـئله برای کاهش هزینه های عملیاتی خود کمک بگیرند . برای کاهش هزینه های ارتباطی و مسافرتی ، و انجام معاملات سودمند با تامین کننـدگان کالا و خـدمات از اینترنت اسـتفاده کنید . کاهش هزینه های ارتباطی از اینترنت می توان برای کاهش هزینه مکاتبات و مـذاکرات تجاری اسـتفاده کرد به جای فکس ، نامه و ارسال توسط پیک اسـناد را از طریق ایمیل ارسال کنید و اگر قرار است تعـداد زیادی از فکسـهای بین المللی ارسال شوند ، در اینترنت به دنبال خدماتی باشـید که ارسال فکس را با هزینه ای کمتر از هزینه سیسـتمهای تلفنی ارائه می کننـد .اگر شـما یـک شـبکه گسترده در اختیار داریـد که به دفاتر دور دست وصل است ، به دنبال سیسـتم هایی از کنفرانس ویدیئیی به صورت آن – لاین باشید که در کاهش هزینه های رو در رو موثر است . کاهش هزینه های مسافرت صـنعت گردشگری جزو نخستین صنایعی است که ازاینترنت سود برده است. اینترنت به شرکت ها این امکان را می دهد در آخرین دقایق نیزخریـد و فروش خود را انجام دهنـد. به علاوه، تعداد صـندلی های خالی از مسافر خطوط هوایی و تختهای خالی هتـل هـا را کـاهش می دهـد و همچنین قیمتهـای منـاسبی را برای مشتریـان فراهم می کنـد. با اسـتفاده از وب سایت هایی که قیمت خطوط هوایی ، هتلها ، کرایه اتومبیل و شـرکتهای مسافرتی را مقایسه می کننـد ، بهترین قیمت ها را به سـرعت پیـدا کنید. کاهش هزینه های خریـد رشـد فوق العاده اینترنت به نحوی است که هم اکنون در بسـیاری از صـنایع امکان مقایسه مشـخصات محصول، خدمات پشتیبانی، و قیمت های تعداد زیادی از تامین کنندگان کالا و خدمات میسر شده است . در حقیقت وب سایت هایی وجود دارند که ویژه صـنایع خاصـی هسـتند و تماس شما با آن دسته از تامین کنندگانی که نیازهایتان را به بهترین شکل ممکن برآورده می سازند فراهم می کنند . کوتاه کردن زنجیره تامین کالا و خدمات اینترنت زنجیره تامین کالا و خدمات سازمانها را کوتاه تر

و مشتریان را به یکدیگر نزدیک می کند . این موضوع سبب انعطاف پذیری و بالا رفتن سود می شود. افزایش توان خرید بسیار مهم است که بین تمام حلقه های یک زنجیره تامین کالا و خدمات ، ارتباط سریعی وجود داشته باشد تا تولید و عرضه به موقع صورت گیرد و زمان لازم برای بازاریابی و خرید سهام به حداقل برسد. کمک به زنجیره کالا و خدمات تبادل داده های الکترونیکی (ای دی آی) این امکان را برای سازمان های بزرگ فراهم کرد که با تولید کنندگان و مشتریان مهم خود ارتباط الکترونیکی برقرار کنند . اما درگذشته هزینه و پیچیدگی تبادل داده های الکترونیکی به قدری بود که سازمان های کوچک تر نمی توانستند به اطلاعات دسترسی داشته باشند . امروزه هر سازمان با هر اندازه می تواند با استفاده از فناوریهای اینترنت از اطلاعات منتشر شده منتفع گردد . با تمام شرکتها در زنجیره تامین کالا و خدمات کار کنید تا ارزش افزوده را بالا ببرید و هزینه ها را کاهش و انعطاف پذیری را افزایش دهید . استفاده از اینترانت و اکسترانت اینترانت یک وب سایت داخلی است که مخاطبان خاصی به آن دسترسی دارند. بسیاری از شرکتها از اینترانت برای تقسیم و توزیع اطلاعات در داخل سازمان خود استفاده می کنند. ارزش اینترانت زمانی افزایش میابد که امکان دسترسی شرکتها ، و گاهی اوقات مشتریان مهم به این اطلاعات فراهم شود . به این سیستم اکسترانت گفته می شود. افزایش سرعت تحقیق اینترنت یک منبع عظیم جهانی برای عرضه اطلاعات در مورد هر موضوع قابل تصور است. اما ساختار ناقص و به هم ریخته دارد . یافتن اطلاعات مورد نیاز در بین سیلی از موضوعات بیهوده کار بسیار دشواری است . مگر اینکه شما یاد بگیرید چگونه به طور موثر در اینترنت جستجو کنید . استفاده از متورهای جستجو متورهای جستجو امکان یک جستجوی ساده برای یافتن اطلاعات را فراهم میکنند . در اغلب موارد ، یک جستجوی ساده یافته های بیشماری را منعکس می کند . برای وارد کردن کلمات کلیدی بیشتر از یک نسخه پیشرفته جستجو استفاده کنید . همچنین برای کاهش حجم مطالب و افزایش کیفیت یافته ها از جستجوهای منطق بولی استفاده کنید . برای انجام این کار، دو یا سه موتور جستجوی برتر را انتخاب و پرونده های مربوط به راهنمای جستجو را مطالعه کنید . بازخورد مشتری گرفتن بازخورد از مشتری اگر سریع و با هزینه پایین صورت پذیرد و بلافاصله به صورت اثر بخش به کار گرفته شود ، می تواند بسیار ارزشمند باشد . قدرت منحصر به فرد اینترنت در برقراری ارتباط موجبات هدایت جستجوی مشتری و پردازش یافته ها را فراهم میکند. با مخاطبان خود ارتباط برقرارکنید و مشتریان را به ارائه گزارش از طریق وب سایت ، ایمیل و ... تشویق کنید. شناخت رقبا چنانچه رقبای شما نیز در اینترنت حضور دارند ، می توانید فعالیتهای آنها را ردیابی و حتی حرکات آنها را پیش بینی کنید . با تجزیه و تحلیل وب سایت آنها می توانید دریابید که چگونه خود را به مشتریان آن لاین معرفی و با آنها رابطه برقرار میکنند. و آیا میتوانند محصولات خود را بوسیله سایت خود به فروش برسانند . معرفی محصول در وب نام تجاری با ارزش ترین دارایی شما محسوب میشود ، چه سازمان شما حضور واقعی و فیزیکی داشته باشد و چه صرفا سازمانی مجازی و به صورت آن لاین باشد. دراینترنت که مشتریان قادر نیستند محصولات شما را ببینند و یا لمس کنند، این اعتبارنام تجاری شما است که اعتماد مشتریان را جلب و آنها را به انجام معامله با شما تشویق می کند . بازاریابی در اینترنت بازاریابی در شبکه کاری کاملا مفید و نتیجه بخش است ، زیرا اینترنت امکان ارتباط تک به تک را فراهم می کند . برای حفظ مشتری ، آگهی هایی که نظر آنها را جلب کند و از اعتماد آنها سوء استفاده نکند بسیار مهم و اثر بخش هستند. مزیت بازاریابی مستقیم در اینترنت این است که امکان پیگیری آسان نتایج و دریافت بازخورد سریع از مشتری را به هنگام آزمایش تبلیغات جدید بازار یابی برای سازمان فراهم میکند. برای جمع آوری اطلاعات مفید از مشتری مراجعه کنندگان خود را بر اساس مشخصات شخصی تفکیک کنید. برای تشویق و ترغیب بازدید کنندگان، جوایز مادی در نظر بگیرید. راه اندازی فروشگاه و جمع آوری وجوه به صورت الکترونیکی وب سایت شما درحقیقت فروشگاه شما در اینترنت میباشد . و طراحی آن باید به گونه ای باشد که نشان دهد شما کالا یا خدماتی برای عرضه و فروش در شبکه دارید . وب سایت های اولیه چیزی شبیه به بروشور – البته از نوع الکترونیکی آن – بودند . یک سایت تجاری به

ساختار ، طراحی ، و مطالب پر محتوی نیاز دارد. سازماندهی و جمع آوری پرداخت های روی شبکه کار ساده ای است معمولا استفاده از نرم افزار کارت خرید را با کمک یک سرور مطمئن پیشنهاد میشود. و به این طریق شما می توانید یک حساب تجاری آن–لاین ایجاد کنید . یک نمایش عالی از اطلاعات شما مجبور نیستید از یک برنامه نرم افزاری صرفا به این دلیل که قابلیتهای زیادی دارد استفاده کنید . این موضوع در مورد نرم افزارهای نمایش اطلاعات نیز صدق می کند ، زیرا در این نرم افزار امکان انتخاب از میان شیوه های نگارش و افکتهای تلفیقی متعدد برای شما وجود دارد . اگر یک طراح حرفه ای نیستید بهترین پیشنهاد ، نمایش ساده ای از اطلاعات است . برای تاثیر گذاری بیشتر می توان از عکس ، فیلم و صوت هم در صورت امکان استفاده کرد . استفاده بیش از حد از افکتهای انیمیشن و تلفیقی پیشنهاد نمی شود . تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

'(

(document.write(addy۹۶۲۷۳

)"(document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

<script>">/

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'var prefix = '&۱۰۹a' + 'i&۱۰۸' + '&۱۱۶o

' + '='var path = 'hr' + 'ef

'var addy۸۱۲۵۹ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴

'addy۸۱۲۵۹ = addy۸۱۲۵۹ + 'gm&۹۷&۱۰۵l' + '&۴۶' + 'c&۱۱۱m

var addy_text۸۱۲۵۹ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴' + 'gm&۹۷&۱۰۵l' + '&۴۶' + "c&۱۱۱m

+ '<'\'(document.write('<a ' + path + '\" + prefix + ':' + addy۸۱۲۵۹

(document.write(addy_text۸۱۲۵۹

)"(document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

/<script> در تماس باشید.

<div class="e>

مدیریت گروه ها

...Groups Management نویسنده: رابرت هلر، مترجم: سعید علیمیرزائی، با مقدمه دکتر ناصر پورصادق، انتشارات سارگل تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی ویژگی های یک گروه کاری خوب،تطبیق گروه با نوع کار،تجزیه و تحلیل نقش های گروهی،موازنه مهارت ها در داخل گروه،تشکیل گروه،تعیین هدف ها،حمایت از گروه،ایجاد اعتماد،بهسازی عملکرد،ایجاد گروههای خود گردان و تصدی رهبری گروههای در حال کار فهرست مطالب شناخت نحوه کار گروهها ۱- ویژگی های یک گروه کاری خوب ۲- تطبیق گروه با نوع کار ۳- تجزیه و تحلیل نقش های گروهی ۴- موازنه مهارت ها در داخل گروه تشکیل گروه ۱- تعیین هدف ها ۲- حمایت از گروه ۳- ایجاد اعتماد ۴- بهسازی عملکرد ۵- ایجاد گروههای خود گردان ۶- تصدی رهبری گروههای در حال کار مقدمه کار کردن با گروهها به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجزا ، بخش مهمی از وظایف یک مدیراست. تمایل به انجام کارهای گروهی به دلیل پیدایش روش های کاری چند مهارتی وجایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختار های سنتی سازمانی ، روز به روز افزایش می یابد . در این پروژه یک سری راهنمایی های ضروری و عملی برای هدایت بهتر گروه های ارایه شده است که بکمک آنها می توانید اموری ازقبیل مشخص کردن مهارت های لازم برای انجام یک پروژه ، ایجاد اعتماد متقابل میان اعضای گروه ، و بهسازی عملکرد آنها را با اثر بخشی بیشتری انجام دهید. شناخت نحوه کار گروهها کار گروهی پایه و اساس مدیریت موفق است . اداره صحیح گروهها یکی از چالش های مهم و یک عامل انگیزشی قوی برای مدیران تازه کارو مدیران با تجربه است. ویژگی های یک گروه کاری خوب یک گروه کاری خوب ،نیرویی است زنده ، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر دور هم جمع شده اند. همکاری با یکدیگر ۱ - رهبری قدرتمند ۲- تعیین اهداف دقیق و روشن ۳- اتخاذ تصمیمات آگاهانه ۴- توانایی اقدام سریع بر اساس تصمیمات اتخاذ شده ۵- برقراری ارتباط باز با دیگران ۶ - تسلط بر مهارتهای لازم برای انجام پروژه ها ۷- تعیین هدف های مشخص و تلاش برای رسیدن به آنها ۸- و مهمترین آنها: برقراری توازن در بین مهارت

ها و تخصـص های لازم برای رسیدن به اهداف گروهی تجزیه و تحلیل وظایف گروه تعداد اعضای گروه در موفقیت آن نقش تعیین کننـده ای نـدارد بلکه ترکیب و آرایش گروه تأثیر گـذار است. بر اساس نوع پروژه ها ترکیب و آرایش گروه ها صورت می گیرد . برای انجـام یـک وظیفه خـاص سه روش اصـلی وجود دارد : ۱- انجـام وظایف تکراری و کارهای عادی مسـتلزم آن است که هر یک ازاعضا نقش ثابتی داشـته باشـد و به تنهایی از عهده آن بر آید. ۲- انجام پروژه های نیازمند خلاقیت مستلزم آن است که اعضـای گروه علاوه بر داشـتن نقش های ثابت و رویه های کاری معین و مشـخص به صورت هماهنگ با یکـدیگر کار کنند. ۳- انجام کارهایی که نیازمنـد خلاقیت مسـتمر و کمک های شخصـی افراد هسـتند مسـتلزم آن است که اعضای گروه مانند شرکا با یکد یگر همکاری بسیار نزدیک داشته باشند. این سبک کار کردن در بین مدیران ارشد متداول است. توانایی بالقوه گروهها توانایی بالقوه یک گروه کاری خوب محـدودیت ندارد.توانایی جمعی افراد برای نوآوری بسیار قوی تر از توانایی فردی هریـک از آنهـاست ، چرا که تـوان فکری آنهـا بایکـدیگرترکیب می شـود. کـار کردن بصورت جمعی تعیین اهـداف دور دست، اعضـای گروه را به کار جمعی تشویق می کنـد و باعث می شود که ضـرورت و فوریت کار را بهتر درک کننـد. شـناخت اهـداف گروهی تعیین اهداف ، مهمترین کاری است که باید پس از تشکیل گروه انجام شود . ممکن است پس از تشکیل گروه و در طول فعالیت آن ، به تدریـج اهـداف گروهی تغییر کنـد. بسـته به شـرایط موجود، گروههای کاری ممکن است یکی از اهداف زیر را در الویت قرار دهند: ۱- افزایش میزان بهره وری در یک شـرکت تولیدی بالا بردن کیفیت تولید. ۲- مشارکت دادن کلیه کارمنـدان در فراینـد تصـمیم گیری به منظور افزایش رضـایت شـغلی آنها. ۳- بـازنگری سیسـتم ها و رویه های کـاری به منظور جلوگیری از اتلاف وقت. ۴- همکـاری بـا مشتریان در جهت ایجاد روابط نزدیک تر به منظور درک بهتر نیازهای بـازار تطبیق گروه بـا نوع کـار گروه هـای رسـمی و غیر رسـمی انواع مختلفی دارنـد و هر یک از آنها برای انجام وظایف خاصـی مناسـبند. گروههای رسـمی گروههای رسـمی در کلیه سازمانها رکن اصـلی سازمان را تشـکیل می دهنـد . این گروه ها معمولاً دایمی هستند ، کارهای تکراری انجام می دهند و حیطه اختیارات مشخصی دارند: ۱- گروه های اجرایی میان- کارکردی:معمولاً در سطح مدیریت تشکیل می شوند تا امکان تلفیق تخصص های بالا وجود داشته باشد. ۲- گروههای میان کارکردی: در کلیه رده های سازمانی دانش خود رت برای حل مشـکلات و احیای پروژه ها تلفیق می کننـد. ۳- گروههای پشتیبانی رسمی: پشتیبانی های تخصصـی اداری را در زمینه کـاری خـود انجـام می دهنـد. ۴- گروههـای حرفـه ای : در تمـامی رده هـای سازمـانی، افراد دارای تخصص های مشابه را در قالب گروههای پایدار برای نظارت بر پروژه های خاص در کنار یکدیگر قرار می دهند. گروههای غیر رسـمی گروههای غیر رسمی ممکن است به صورت موقت و برای رفع نیازهای خاص تشکیل شوند. از جمله این گروهها می توان مـوارد زیر را نـام برد: گروههـای مخصوص پروژه هـای موقت که تـا به انجـام رسـیدن یـک کـار مشـخص در کنـار هم میماننـد. گروههـای تغییر کـه در زمـان بروز مشـکلات خـاص به رفع مشکل می پردازنـد. گروههـای پر حرارت ، که ضـمن حفـظ خـود انگیزشـی و خودمختـاری به خلق پروژهـای ابتکـاری می پردازنـد. گروههـای ضـربت که برای انجـام وظـایف و یـا رسـیدگی به موضوعات خاص در کوتاه مدت به صورت غیر رسـمی تشکیل می شوند. مقایسه گروههای رسمی و غیر رسمی هر قدر گروهی رسمی تر باشد ، احتما لاً رهبری آن منظم تر خواهد بود . در گروههای غیر رسمی ایده ها و راه حل مشکلات ،اغلب به صورت اتفاقی به دست می آینـد و در خصوص رعایت رویه های کاری ، سـخت گیری چنـدانی نمی شود ولی باید توجه داشـت که در هر دو گروه،رهبری گروه بایـد نتیجه گرا باشـد. انتخـاب اعضای گروه یکی از رموز رهبری موفق گروهها، مطابقت دادن مهـارت هـای اعضـای گروه با نوع وظایفی است که بر عهـده آنها گذاشـته می شود. تجزیه و تحلیل نقش های گروه در یک گروه اثر بخش اعضـا در عین حـال که با توانایی ها و مهارت های خود ایفای نقش می کننـد،بایـد در جهت همبسـتگی گروه نیز تلاـش کننـد ، امـا حصول اطمینـان از وجود اتحاد دربین اعضـای گروه جزو وظـایف رهبر یا مـدیر ارشـد است. ارزیابی صـفات

رهبری یک رهبر خوب برای نفوذ در زیر دستان باید شخصیت با ثبات داشته باشد. برخی دیگر از ویژگی ها (مانند بصیرت) درونی یا ذاتی هستند ، اما همیشه باید بوسیله صفات بیرونی یا ظاهری (مانند قابلیت دسترسی) تکمیل شوند. از دیگر نقاط قوت درونی:خود باوری، شجاعت،نتیجه گرایی،بصیرت و ... از دیگر علائم بیرونی:ارتباط،کار گروهی،دقت و ملاحظه کاری،تعهد و... هدایت و رهبری گروه عملکرد گروه های کاری به کیفیت تفکر جمعی آنها بستگی دارد .رهبر گروه باید تلاش کند تا جوی سازد دوستانه و عاری از تنگ نظری که در آن افراد بجای رقابت با هم در ارائه ایده های جدید از یکدیگر سبقت بگیرند.همچنین یک رهبر خوب بجای کنترل افراد،جریان امور راتسهیل،روحیه و انگیزه افراد را تقویت و تصمیمات گروه را به اجرا می گذارد. شناخت کارکردهای رهبری نقش و وظیفه اصلی یک رهبر دستیابی به اهداف گروهی است و این اهداف گروهی باید از طریق فرآیندهای زیر تحقق یابد: ۱- تعیین نقش ها و انتخاب افراد مناسب برای اجرای آنها ۲- شروع جلسات با بحث و بررسی اهداف اجرایی ۳- حصول اطمینان از دستیابی به اهداف و رعایت ارزشها از سوی اعضا ۴- تجزیه و تحلیل شکست ها و اصلاح هرچه سریع تر آنها، اهمیت دادن به موفقیت ها و تجلیل از آنها. ۵- عهده دارشدن مسئولیت نمایندگی گروه ومعرفی صادقانه آن به دیگران درداخل وخارج سازمان. توجه به نقش ها برای اینکه گروه کاری شما با حداکثر کارایی عمل کند،حتماً حتماً باید افرادی را برای تصدی چند نقش مهم و کلیدی در نظر گرفت. این نقش ها عبارتند از : هماهنگ کننده، ایده پرداز، منتقد، رابط خارجی ، مجری تصمیمات ، رهبر و بازرس تقسیم نقش ها وادار کردن افراد به پذیرش نقش هایی که مناسب آنها نیست مانند آن است که لباس کوچکی را به زور تن آنها کنیم . ضرورتی ندارد که حتماً هر کس فقط یک نقش را برعهده داشته باشد. موازنه مهارت ها در داخل گروه به دست آوردن ترکیب درستی از تجربه های مورد نیاز در داخل یک گروه ممکن است دشوارتر از یافتن مهارت های اصلی باشد، اما انجام این کار برای اثر بخشی گروه ضرورت دارد. ایجاد توازن میان مهارت ها هنگام تشکیل گروه باید به دنبال افرادی گشت که یکی از مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گروهی را دارند، این مهارت ها عبارتند از : ۱- تخصص فنی در رشته ای خاص. ۲- مهارت حل مشکل و توانایی اتخاذ تصمیمات روشن و آگاهانه. ۳- مهارت در انجام کارهای گروهی و توانایی برقراری روابط میان فردی خوب با دیگران. حفظ توازن میان مهارت ها دیگر اینکه تک تک اعضا و کل گرو ه باید از توانایی رشد و پیشرفت برخوردار گاهی اوقات همزمان با پیشرفت پروژه لازم است ، که برخی مهارت های موجود در گروه را جایگزین کرد. رهبر گروه باید توانایی تشخیص تغییرات ایجاد شده در پروژه یا نیازهای گروه راداشته باشد،نکته باشند. تشکیل گروه اولین وظیفه رهبر گروه،انتخاب اعضا و تشکیل گروه است. گروه کاری باید یک هدف را دنبال کند. تعیین هدف ها کلیه اعضای گروه باید تعریف دقیق و مشترکی از اهداف پیش روی خود داشته باشند. برخی اوقات ممکن است که هدف ها نحوه انتخاب اعضا را تعیین کند. کسب اتفاق نظردر مراحل اولیه شکل گیری گروه،تشکیل جلسات راه خوبی برای تقویت روحیه گروه وایجاد عادت کار گروهی و آشنایی افراد با هم است. تجزیه و تحلیل اهداف هدف ها بر حسب نوع وظایف محوله به گروهها به گروهها تعیین می شوند. همچنین باید هنگام تعیین اهداف گروهی، هدف های فردی اعضای گروه را نیز مد نظر داشت. مهار انگیزش اهداف بلند پروازانه و چالش برانگیز بیش از اهداف کوچک و خاص در افراد ایجاد انگیزه می کنند. هدف ها باید عالی و در عین حال واقع بینانه باشند. همواره باید به اهداف فرعی،بودجه،موانع ، الویت ها ، مهلت و چشم انداز هدف مشخص شده توجه کرد. حمایت از گروه انجام موفقیت آمیز کار گروهی مستلزم داشتن آزادی عمل است. برقراری روابط خوب و استفاده از سیستم ها ی حمایتی داخل سازمانی می تواند نیاز ها ی گروه را برآورده کند، باید این روابط و سیستم ها را تقویت کرد. حمایت اولیه اکثر گروهها توسط زیر ساختار های فنی و اداری موجود در سازمان مورد حمایت قرار می گیرند. برقراری ارتباط با مدیریت همه گروهها به پشتیبانی مدیران ارشد شاغل در سازمان مادر احتیاج دارند. گروهها معمولاً به برقراری سه نوع رابطه اساسی نیازمندند : ارتباط با حامی

اصلی گروه ، رئیس اداره یا بخش عملیاتی که گروه در برابر آن پاسخ گوست ، و کسی که به بودجه گروه نظارت دارد. نقش این افراد نظارت به نحوه فعالیت گروه و حمایت از آن می باشد . باید همواره سعی کرد خطوط ارتباطی محکمی با این مدیران برقرار کرد. ایجاد اعتماد اعتماد مهمترین ویژگی بارز کارهای گروهی موفق است. گروه ها بر اساس اعتماد متقابل پیشرفت می کنند. می توان با تفویض اختیار و مسؤلیت به افراد،برقراری ارتباطات باز، و دادن فرصت ابراز نظر به افراد اعتماد متقابل داد. تفویض به چه معنی است؟ زمانی که از تفویض صحبت می کنیم منظور دو چیز است. تفویض مسؤلیت و تفویض اختیار.برای ایجاد اعتماد متقابل در کار گروهی باید هر دو نوع تفویض صورت بگیرد. برای تفویض اختیار باید قدرت خود را با کل گروه (ا زطریق مشورت) و تک تک اعضای آن (از طریق دادن اختیارات کامل در زمینه تخصص آنها) تقسیم کنید. شناخت شخصیت افراد برای تفویض اختیار بسیار مهم است باید سعی کرد این کار را به افراد دارای انگیزه و توانایی داد. برخورد باز اگررهبربااعضای گروه برخوردی بازنداشته باشد نمی تواند ازتواناییهای بالقوه آنها حداکثراستفاده رابکند.آشنایی بیشتراعضای گروه با یکدیگرباعث کاهش تنش می شود. تشویق افراد به ارائه ایده های تازه احتمال ارائه ایده های بکر و تازه ازسوی افراد درکار های گروهی بسیار بیشتراست.همواره باید به نظرتک تک اعضا گوش داد ، ایده ها را تشویق و در صورت رد شدن بسیار با سیاست عمل کرد. بهسازی عملکرد باید طوری به افراد مسئولیت واختیارات داد که بیشترین سود را برای کل گروه داشته باشند. تعیین مسئولیت ها اولین وظیفه هرکس به عنوان عضوی ازگروه،رسیدگی به کارهای خودش است ، اما برای ایجاد همکاری بین اعطای یک گروه باید مسئولیت ها را ازحالت فردی خارج وکل گروه رامسئول دستیابی به اهداف تعیین شده قراداد.باید درتک تک افراد احساس مسئولیت ایجاد کرد تا به حداکثر توان خود وظایفش را انجام دهد. برای این کارلازم است درمحول کردن وظایف دقت کرد وضمن نظارت مستمربرعملکرد فرد فرد آنها،عملکرد کل گروه را نیزمد نظرقرار داد. سهیم بودن درمسئولیتها تعیین اهداف مشترک وهماهنگ ساختن افراد درزمان تشکیل گروه ،آغاز فرایندی است که باید تاپایان عمرگروه ادامه یابد. انعطاف پذیری گروه ها انتظارات فراوانی از اعضای خود دارند. هریک ازاعضا در عین حالیکه ازنقش ومسئولیت مشخص برخوردار است، باید انعطاف پذیری خود را حفظ کند وآمادگی پذیرش تغییرات وسازگارکردن خود را به آنها داشته باشد. تضمین حداکثرعملکرد نقش رهبر گروه این است که تسهیلات لازم برای کارایی بهتر گروه را فراهم کند . برای این کار باید مسئولیت نقش های زیر را تقبل کند: ۱- حصول اطمینان از آگاهی کلیه اعضای گروه نسبت به وظایف و مسئولیت هایشان و چالش برانگیز بودن کار برای آنها ۲- تشویق اعضای گروه برای استفاده از حداکثر توانای خود ۳- نظارت بر رویه های کاری گروه به منظور حصول اطمینان ازهم سو بودن فعالیت های کلیه اعضادرجهت رسیدن به یک هدف مشترک ۴- ارزیابی وتعیین اهداف گروهی درسطحی قابل حصول به منظورایجاد انگیزه پایداردراعضا ۵- جلوگیری ازدوباره کاری ها ایجادگروه های خودگردان گروه های خود گردان درمقایسه باسایرگروه ها ازآزادی عمل بیشتری برخوردارند. همزمان با اصلاح رویه های کاری در سازمان ها ، تعداد این گروه ها روز به روز افزایش می یابد. تعریف گروه های خودگردان گروه های خود گردان مسئولیت انجام یک پروژه خاص را ازآغازتاپایان به صورت تمام و کمال تقبل می کنند . برخی از ویژگی های این گروه ها عبارتند از: تقسیم نقش رهبری ، آزادی عمل بالاـ بحث وتبادل نظروتصمیم گیری دوموکراتیک، نظارت برفعالیت ها ی گروه ... بهره برداری از مزایا اگر گروه های خود گردان به صورت اثر بخش اداره شوند ، بسیار مولد خواهند بود . این گروه ها باعث صرفه جویی در هزینه های مدیریتی ، ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات ، حذف مراحل غیر ضروری از فرایند انجام امور، کاهش ضایعات، ... می شوند گروههای خود گردان علاوه بر مزایای اقتصادی، فرصت مناسبی را برای آموزش اعضای خود به وجود می آورند. حمایت از گرو های خود گردان گرو های خود گردان باید توسط یکی از مدیران مورد حمایت و پشتیبانی کامل قرار گیرند.این مدیر باید نیاز گروه های خود گردان به داشتن آزادی عمل را به خوبی درک کند.یکی از جنبه های دشوار

کار با گروههای خود گردان، جنبه روانشناختی قضیه است.مدیران باید در عین نظارت مستمر بر پیشرفت امور،بخش عمده ای از حق مدیریت خود را به گروه واگذار کنند. تصدی رهبری گروه های در حال کار تصدی رهبری گرو های در حال کار برای شما یک تجربه آزمایشی است و طی آن به عنوان یک تازه وارد با سایر اعضای گروه در فرایند یادگیری سهیم می شوید. رهبر گروه شدن زمانی که رهبر جدیدی به گروه ملحق می شود ، هم در رهبر هم در اعضای گروه ترکیبی از تردید و محافظه کاری ، و یک حالت امیدواری و علاقه مندی به وجود می آید. رهبر جدید باید به اعضای گروه نشان دهد به آنها اعتماد دارد،روحیه انسجام و همبستگی را در آنها تقویت کند و همواره ظاهری حاکی از اعتماد به نفس داشته باشد. صحبت با گروه جدید قبل از ملاقات با اعضای گروه جدیدی که قرار است رهبری آن را بر عهده بگیرید ، به دقت در مورد سابقه فعالیت های گروه ، اهداف ، میزان پیشرفت ، و اعضای آن تحقیق کنید. در این مرحله می توان از اطلاعات دیگران نیز استفاده کرد اما برداشت نهایی صرفاً براساس قضاوت خودتان باشد . اما بهترین فرصت بررسی گروه صرفاً بعد از تصدی رهبری است. پس از بر عهده گرفتن مسئولیت رهبری گروه، زمانی را به صحبت خصوصی با با تک تک اعضا اختصاص دهید. با توجه به صحبت های آنها می توانید به شخصیت ، میزان انگیزش و توانایی هایشان پی ببرید . همچنین نباید اجازه داد که اعضای گروه در مورد یکدیگر نظر بدهند. معرفی یک عضو جدید عضویت در یک گروه جدید قوانین ساده دارد . ابتدا باید اهداف فردی خود را دقیقاً شناسایی کنید، پس در جهت سازگار کردن آنها با هداف گروه تلاش کنید.زمانی که اعضای جدیدی به گروه ملحق می شوند نباید انتظار داشت که همان رویه کاری سابق را ادامه دهند، بلکه باید آنها را به ارائه ایده ها و روش های جدید تشویق کرد. همچنین نباید انتظار داشت که عضو تازه وارد در اثر مرور زمان با سایر اعضا آشنا شود.هر عضو تازه وارد باید یک مراقب داشته باشد که در هفته های اول او را راهنمایی کند. افزایش کارایی گروه برای موفقیت گروه تحت نظارت خود باید مفهوم پویایی شناسی گروه را درک کرد. تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه رهبران خوب از دارایی های انسانی خود نهایت استفاده را می کنند. برای این کار باید درک درستی از شخصیت اعضا ، تغییرات رفتاری،و واکنش های فردی آنها در مراحل مختلف توسعه گروه داشته باشید. تشویق افراد به کار گروهی انسانها در قالب گروه بهتر عمل می کنندوپس اعضای گروه را تشویق کنید که بیشتر وقت کاری خود را با هم بگذرانند.. شناخت نحوه شکل گیری گروه ها گروهها در طول عمر خود به میزان قابل توجهی رشد و تغییر پیدا می کنند . فرایند توسعه چهار مرحله دارد: شکل گیری،درگیری،تعیین ضوابط و اقدام مرحله اول را همه گروهها پشت سر می گذارند اما این مرحله حالت آزمایش را دارد. استفاده از تاکتیک های مدیریتی مدیریت سبک های متفاوتی دارد ، اما موفقیت در امر مدیریت و افزایش کارایی گروه منوط به این است که بتوانید همزمان با رشد و توسعه گروه،سبک خود را با نیازهای در حال تغییر و پویایی درون گروه منطبق کنید. شکل گیری گروه ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله " در گیری " میان افراد تعارض ایجاد شود.این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده ویران کننده ، بحث انگیز، آشکار یا پنهان باشند. باید سعی شود مشاجرات میان اعضای گروه از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق داده شود. حل و فصل تعارض ها ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله " درگیری " میان افراد زیر تعارض ایجاد شود: ۱- رهبر و اعضای مختلف گروه ۲- رهبر و کل گروه ۳- یک عضو گروه با عضو دیگر این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده، ویران کننده، بحث برانگیز، آشکار یا پنهان باشد. سعی کنید مشاجرات میان اعضا را از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق دهید. انطباق نقش هم زمان با توسعه گروه تغییراتی در نقش مدیریت به وجود می آید. در بدو تشکیل گروه، رهبر بیشتر نقش یک سازمان دهنده را ایفا می کند و وظیفه اصلی او تعیین موقعیت افراد در گروه و هماهنگ کردن آنهاست اما پس از تثبیت گروه،رهبر حکم یک مشاور را پیدا می کند و باید به رفع مشکلات بپردازد. در محله " تعیین ضوابط " که گروه شروع به ایفای نقش می کند، رهبر عامل ایجاد یک انگیزه محسوب

می شود. در مرحله " اقدام "مدیر باید به عنوان یک تسهیل کننده ایفای نقش کند تا انجام امور به صورت مرتب و منظم ادامه یابد نکته مهم دیگر این است که همیشه باید سبک رهبری را متناسب با نیازهای گروه تغییر داد. . توسعه نقش اعضا با گذشت زمان اعضای گروه به تدریج کار گروهی،شرایط عضویت در گروه،شیوه حل مشکلات و نحوه همکاری اثر بخش با یکدیگر را یاد می گیرند. برقراری ارتباط اثر بخش ایجاد مجاری ارتباطی قوی و استفاده از روش های صحیح برقراری ارتباط نقش مهمی در فعالیت اثر بخش گروه دارد. قابلیت دسترسی نحوه برقراری ارتباط میان اعضای گروه به اندازه گروه و محل استقرار اعضای آن بستگی دارد. بهترین روش برقراری ارتباط، گفت و گوی مستقیم و غیر رسمی است. روش های برقراری ارتباط ۱- ایجاد ارتباطات کلامی در قالب گفت و گوهای روزمره و غیر رسمی میان همکاران. ۲- روش های متداول و قدیمی برقراری ارتباط از قبیل یاداشت های اداری ، نامه نگاری، تابلوهای اعلانات ،تماس های تلفن و ... ۳-استفاده از وسایل الکترونیکی مانند پست الکترونیکی، اینترنت و ... ۴-استفاده از کنفرانس های ویدیویی و تلفن های تصویری و... نکته قابل توجه این است که تمام روش های فوق مکمل ارتباطات رو در رو هستند نه جایگزین آنها. انتخاب روش های برقراری ارتباط این انتخاب با توجه به شرایط و امکانات مشخص می شود ، اما نکته مهم ارزش تک تک روش هاست. اداره کردن جلسات گروه مهم ترین عامل در برگزاری جلسه های اثر بخش و پر بار این است که همه اعضای شرکت کننده به صورت فعال در جریان جلسه مشارکت داشته باشند. هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد ونباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود،تهیه دستور جلسه و در اختیار گذاردن آن قبل از تشکیل جلسه از دیگر موارد مهم در این زمینه است که باعث تفکر افراد روی موضوعات مورد بحث می شود می شود.. تعیین هدف ها هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود. نکاتی که باید در طول جلسه به آنها پرداخته شود را مشخص کنید و یک دستور جلسه تهیه کنید. دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه در اختیار اعضای گروه قرار گیرد تا بدانند چرا در جلسه شرکت می کنند و در عین حال فرصت کافی برای فکر کردن روی موضوعات مورد بحث را داشته باشند. تعیین تعداد تناوب برگزاری جلسات جلسات گروهی و جلسه های پیشرفت کار باید حداقل هر دو هفته یک بار تشکیل شوند تا برنامه ها و مهلت لازم برای انجام آنها به طور مستمر به همه اعضا گوشزد شود و مجاری ارتباطی باز و شفاف در بین آنها از بین نرود. تنظیم زمان جلسه باید سعی شود زمان پرداختن به دستور جلسه را حداکثر ۷۵ دقیقه در نظر گرفت چرا که اغلب افراد بعد از این مدت تمرکز خود را از دست می دهند. پس هر چه سریع تر باید به موضوعات مورد نظر بپردازید و بدون فوت وقت آنها را بررسی کنید. انطباق نوع جلسه با اهداف ۱- جلسه گروه : جلسه های منظمی هستند که به منظور کسب اطلاع از میزان پیشرفت کار با حضور کلیه اعضا تشکیل می شوند. ۲- جلسه کارشناسی : بین زیر گروه هایی که از دانش تخصصی در یک زمینه خاص برخوردارند تشکیل می شوند. ۳- جلسه پیشرفت کار: جلسات منظمی هستند که طی آنها زیر گروهها در جریان آخرین پیشرفت های کار قرار می گیرند. ۴- جلسه دو نفره: جلسات خصوصی هستند. ۵- جلسات بازنگری روش ها : جلساتی که بین تمام اعضای گروه و به منظور بررسی روش های کاری تشکیل می شوند. ۶- جلسه گزارش دهی : جلساتی هستند که برای انتقال یک سری اطلاعات خاص به اعضای گروه تشکیل می شوند. ایجاد شبکه های اطلاع رسانی فعالیت همه گروهها، صرف نظر از هدفی که دنبال می کنند،تا حد زیادی به مهارت آنها در برقراری ارتباط با شبکه های کاری بستگی دارد. برای حمایت از گروه خود از روابط رسمی و غیر رسمی داخل و خارج سازمان حداکثر استفاده را به عمل آورید. نیاز به حمایت برای حمایت از گروه تحت نظارت خود کمک به عملکرد مؤثر آن باید بین گروه و افراد داخل و خارج سازمان شبکه های ارتباطی برقرار کنید. معمولاً در راس هرم سازمانی شبکه ارتباطی شامل این افراد است. یک تصمیم گیرنده، یک فرد ذی نفوذ که حرفهایش در مدیران ارشد تأثیر داشته باشد ، یک یا چند نفر به عنوان بازیکن که کار آنها به عملکرد گروه بستگی دارد و یک تأیید کننده که موافقت رسمی او برای رسیدن به مقاصد مهم

ضرورت دارد. پیدا کردن حامی حامی گروه معمولاً فردی در داخل یا خارج سازمان است که مقام و موقعیت خوبی دارد و در عین حال هیچ یک از نقش های چهار گانه مؤثر بر فعالیت گروه (تصمیم گیرنده، دی نفوذ، بازیکن، یا تأیید کننده) را ندارند. هنگام بروز مشکلات به حامی گروه مراجعه می شود تا با نفوذ خود بتواند ایفای نقش کند و روی نقش های چهار گانه تأثیر بگذارد. رفع مشکلات کاری با مراجعه به حامی یا شبکه ارتباطی در میان مدیریت ارشد سازمان،فرایند تأیید و تصویب اقدامات و تصمیم گیری های گروه را هموار کنید. کنترل افراد مشکل افرین مراقب عوامل انسانی محل فعالیت گروه همیشه باید بود،زیرا هیچ بعید نیست که برخی از مشکلات داخلی گروه توسط افراد خارج از گروه ایجاد شده باشند. هر چند که چنین وضعیت هایی معمولاً به طریق غیر رسمی قابل حل هستند اما هرگز خود را مستقیماً در آنها درگیر نکنید. در این مواقع از یک فرد متنفذ، یک تصمیم گیرنده، یا حامی گروه باید خواست که شخصاً به موضوع رسیدگی کند. اگر افراد مشکل آفرین همچنان به ایجاد دردسر ادامه دادند، برای حل مشکل به مدیران ارشد سازمان رجوع باید کرد.. اطلاع رسانی به افراد خارج از گروه هیچ فرد یا گروهی در" جزیره فعالیت نمی کند . برقراری مجاری ارتباطی دو طرفه میان گروه و افراد و بخش های مختلف سازمان و تلاش در جهت جلب همکاری و حمایت آنها ، برای افزایش کارایی گروه اهمیت حیاتی دارد.به خاطر داشته باشید که عدم وجود ارتباط باز و شفاف مانع همکاری و مشارکت می شود. لزوم برقراری ارتباط با خارج گروه

اصولاً ـ گروه ها به سمت کسب و حفظ قدرت درونی گرایش دارند ، اما این قدرت به تدریج به یک نقطه ضعف تبدیل می شود ، چرا که معمولاً پس از مدتی اعضا دچار یک طرز " قبیله ای "می شوند و سعی می کنند با انحصاری کردن اطلاعات ، به حفظ ماهیت خود بپردازند . زمانی که گروهی بتواند کار خود را بدون کمک دیگران و به صورت مجزا انجام دهد این موضوع اهمیت چندانی ندارد اما واقعیت این است که موفقیت اکثر گروه ها مستلزم همکاری آنها با سایر بخش ها و نقش های موجود در سازمان است. حفظ روابط با دیگران باید سعی کرد با تمام افراد در گروه ارتباط داشت و اطلاعات مورد نیاز آنها را در اختیارشان گذاشت . شما در مراحل مختلف فعالیت به افراد و مهارت های گوناگون نیاز دارید.با استفاده از یادداشت های اداری، نمابر، نامه یا پست الکترونیکی شرایطی فراهم آورید که اعضا بتوانند با هم و با سیستم های حمایتی به راحتی ارتباط برقرار کنند. اجتناب از دوباره کاری ها دوباره کاری و وجود نقش های مشابه یکی از مشکلات عمده سازمانهای بزرگ است که باعث اتلاف منابع می شود. که بایستی گزارشی دقیق از فعالیت های گروه تهیه کرد و به شکل صحیحی این اطلاعات در اختیار افراد قرار گیرد تا این موارد مشابه و هم پوشی مشخص شود.البته گاهی اوقات تلفیق تلاش موفقیت بیشتری برای دو پروژه مجزا همراه خواهد آورد. آبشاره پلکانی اطلاعات یکی از متداولترین روش های انتقال اطلاعات می باشد که طی آن مدیر اجرایی ارشد اطلاعات به کمیته اجرایی و کمیته اجرایی به رؤسای بخش های مختلف ، و آنها نیز به همین ترتیب اطلاعات را به رده های پایین تر منتقل می کنند. اما امکان تحریف اطلاعات یا برداشت های مختلف وجود دارد. برای جلو گیری از این مشکل به جای جلسات کوچک جلسات بزرگ و در صورت لزوم خلاصه جلسه را به افراد مافوق برسانید. تفکر خلاق تفکر خلاق یکی از مسئولیت های گروهی است که کلیه اعضای گروه باید در آن مشارکت داشته باشند.با آموزش،تمرین زیاد و شیوه تفکر خلاق را توسعه دهید تقویت خلاقیت برخی از افکار سبب از بین رفتن خلاقیت می شوند هیچ گاه اجازه ندهید به شما بر چسب غیر خلاق بودن زده شود . به افراد اصرار کنید ایده های تازه در جلسات مطرح کنند و آنها را به این امر تشویق کنید، همیشه از ایده های تازه استقبال کنید و جریان را بگونه ای هدایت کنید که به اتفاق نظر کلیه اعضا منتهی شود. خلق ایده های تازه استفاده از روش های طوفان مغزی در جلسات گروهی حل مشکل ، با هدف خلق ایده های تازه صورت می گیرد.این جلسات برای پیدا کردن راه های جدید بازار یابی یک محصول،ابداع یک سیستم پرداخت جدید و ... تشکیل می شود این جلسات نیازمند رهبر است و باید به شکل منظم و سازمان

دهی برگزار شود . ایده ها باید روی وایت برد نوشته شود و سپس ایده های غیر عملی تهیه و بهترین آن انتخاب شود. رسیدگی به مشکلات گاهی افراد خود باعث مشکل می شوند که قبل از تضعیف روحیه جمعی گروه باید رفع شود. برای این کار باید تعهد و وفاداری اعضا نسبت به هم تقویت شود. تقویت روحیه گروه شما می توانید روحیه گروه را با استفاده از روش های زیر تقویت کنید: ۱- افراد باید بدانند که چرا آنها را برای انجام وظیفه ای خاص انتخاب کرده اید. ۲- برای ایجاد اتحاد در بین اعضای گروه برای هریك از آنها وظایف مشخصی را درجهت رسیدن به یك هدف مشترك تعیین كنید. ۳- همیشه اعضای گروه را به برقراری ارتباط شفاف با یکدیگر تشویق کنید و هر زمان که استحقاق تعریف و تمجید را داشتند،حتماً این کار را انجام دهید. ۴- با اعضای گروه مشورت کنید و نشان دهید که به توصیه های آنها عمل می کنید. ۵- فرصتی را به شنیدن گزارش ها واطلاعات ارائه شده از سوی اعضای گروه اختصاص دهید و به دقت به صحبت های آنها گوش کنید. شناسایی مشکلات معمولاً از اعضای گروه انتظار کار واحد و یک پارچه است. با سؤال کردن از افراد می توان فهمید مشکل مربوط به دو نفر است یا عمومی است. اگرمشکل همگانی بود راهی جز تجدید نظر در استراتژی فعلی خود، شکل ساختار و سازمان دهی گروه ندارید. صحبت با افراد بگذارید افراد در مورد جریانات و مشکلات با شما گفتگو کنند و براساس شناخت قبلی به ارزیابی نگرش ها و پیش فرض ها بپردازید .از روی واکنش های افراد می توانید به میزان تعهد آنها به گروه پی ببرید . اگر متعهد باشند از هیچ کمکی دریغ نمی کنند و اگر سعی کردند دیگران را مقصر جلوه دهند با این واکنش آنها مقابله کنید. کنار آمدن با افراد مشکل آفرین پس از صحبت با افراد مشکل آفرین اقداماتی را انجام دهید. ممکن است نقش ها دقیق مشخص نشده باشد یا کارها عادلانه توزیع نشده باشد و خیلی تحت فشار باشند و بایستی فشار تعدیل شود. روش های مختلف را آزمایش کنید اما مراقب باشید که به موقع باشد و اگر به نتیجه نرسیدید آنها را از گروه کاری حذف کنید. رسیدگی به تعارض ها درگیری ها به زودی به مشکلی برای کل گروه تبدیل می شود که باید فوراً اقدام کنید اگر این مشکل بین دو نفر بود شخصاً با آنها صحبت کنید و اگر در گروه دو دستگی بود از طرفین بخواهید از طرفین بخواهید به طور موقت خصومت ها را کنار بگذارید. هدف از این کار تغییر رفتار آنهاست نه از بین رفتن تقصیرها. ثبت سابقه مشکلات از مشکلات به چشم فرصت هایی برای یاد گیری فرض کنید و آنها را ثبت و در اختیار افراد بگذارید تا از این تجربیات استفاده کنند. ارتقای استانداردها در گروه گروه هایی که در پی بهسازی عملکرد هستند باید یاد بگیرند که کار آفرینی رسیدگی به مشکلات و اجرای تصمیمات را شخصاًو با اعتماد به نفس کامل انجام دهند. شناخت پروژه در یک گروه کاری خوب و کامل،تک تک اعضا در مورد کارها و وظایف خود احساس " مالکیت " می کنند و مسئولیت یافتن بهترین روش های انجام کار و ارتقای استانداردهای کاری خود را شخصاً بر عهده می گیرند و پروژه گروه خود را دنبال می کنند تا شناخت بهتری نسبت به نقش خود و سایر اعضای گروه و نحوه بهسازی بدست آورند. بهسازی سیستم ها کایزن (kaizen) نام تکنیک مدیریتی ژاپنی هاست.در کایزن اعتقاد بر این است که هر فرد یا گروهی می تواند کیفیت کار خود را به طور مستمر و به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. مسئولیت انجام وظایف گروه ها را به طور کامل به خود آنها واگذار کنید تا بتوانند ازطریق مشخص کردن مشکلات ، تجزیه و تحلیل علل اصلی آنها ، بهبود وضعیت و مهم تر از همه از طریق جلوگیری از بروز مجدد مشکلات، در مورد فرآیند بهسازی سیستم کاری خود تصمیم بگیرند. حفظ و ادامه رویکردهای جدید گاهی اوقات با توسعه امور الگو های رفتاری و طرز تفکر تغییر می کند به دلیل عدم اهمیت تغییرات ، وضعیت موجود را رها نکنید و به طور مستمر در پی بهسازی عملکرد باشید تا کارایی و اثر بخشی را حفظ کنید. آینده نگری در کار تعیین چالش ها ی جدید برای گروه های تثبیت شده و با سابقه یکی از جنبه های جالب کار گروهی است. برای ایجاد انگیزه در گروه و سوق دادن آن به سوی اهداف بزرگتروبهتر از روش های مناسب استفاده کنید. ارزشیابی عملکرد اگر نتوانید چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد و این اصل در هر کاری صادق است.استانداردهای فردی و گروهی را تعریف و تعیین کنید تا اهداف

عینی شونـد و بر اسـاس آنهـا بتوانیـد در مورد عملکردها قضاوت کنیـد. انتخاب ملاک های ارزشـیابی هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک های متعـددی را مـد نظر قرار دهیـد و اسـتانداردهایی را ارزیابی کنید که بهبود آنها مزایای اقتصادی واقعی را در پی داشـته باشـد . عملکرد گروه بایـد از لحاظ کیفی و کمی مورد توجه قرار گیرد.(مثلاً تعداد تماس ها و مدت زمان مکالمه و نحوه پاسخگویی) ارزیابی نتایـج اگر ارزیابی عملکرد توسط خود اعضا انجام شود تأثیر بهتری بر کار گروهی خواهـد داشت، به طور کلی می توان اطمینان داشت که اعضای گروهی ارزیابی درستی از میزان موفقیت خود و درک پیامدهای آن داشته باشند.

نظـارت بر پیشرفت کـار یک گروه کاری خوب به طور مستمر جلساتی را برای بررسـی میزان پیشـرفت گروه تشـکیل می دهد. جلسات بازنگری برگزاری مستمر جلسات بازنگری باعث تقویت روحیه کار گروهی و ایجاد انگیزه بیشتر برای پیشـرفت می شود. این جلسـات توسط اعضای کلیـدی و یا کلیه اعضا هـدایت می شود و در صورت لزوم افراد با تجربه می تواننـد مسئولیت تهیه برنـامه را به عهـده بگیرنـد. مشـخص کردن موانع هم زمان با شـکل گیری تـدریجی گروه فعالیت های مختلف آن به صورت فرآینـدهای مجزا از یکـدیگر قابـل مشاهـده هسـتند با به وجود آوردن نموداری از علت ها و معلول ها به عنوان مثال رسم فلوچارت نحوه سفارش کالا تا تحویل نهایی آن به مشتری می توان تنگنا ها را مشخص کرد و با توجه به آن وضعیت موجود را بهبود بخشید.

اقدام بر اساس اطلاعات دریافتی علاوه بر اطلاعات حامل از بازنگری،تجزیه و تحلیل های خود گروه ممکن است از خارج گروه نیز اطلاعاتی از قبیل سیر نزولی سـهم بازار بدست شـما برسد . گروه باید برای حفظ پویایی خود از این اطلاعات درجهت ایجاد تغییرات و اصـلاحات لازم استفاده کنـد، به عنوان مثال حـذف برخی از فعالیت ها،کاهش هزینه ها و افزایش برخی قیمت ها،نتایج کلی فعـالیت گروهی را می توانـد بهبود بخشـد. آموزش گروه از طریق آموزش می توان مهارت های افراد گروه و کیفیت روابط افراد با مدیریت و با یکدیگر را بهبود بخشـید. ارزیابی هزینه ها عدم دریافت آموزش های لازم تأثیر نامطلوبی بر عملکرد کارکنان خواهد داشت.هزینه های آموزش، منابع و تسـهیلات لازم، اجاره محل،هزینه دوره ها، هزینه رفت وآمد و هزینه های ناشی از غیبت کارکنـان را محاسبه و آنها را با سود مادی ناشـی از آموزش افراد و بهبود عملکرد آنها مقایسه کنیـد. آموزش اعضای گروه

هـدف از آموزش اعضـای گروه تقویت نقاط قوت،برطرف ساختن نقاط ضـعف و ایجاد مهارت های لازم در آنان به منظور اسـتفاده بهتر از فرصت هـای آتی و مقـابله با تهدیـد های احتمالی است. آموزش رهبران گروه شـما به عنوان رهبر گروه باید نمونه کـاملی از صـفات و ویژگی های لازم برای اداره موفقیت آمیز یک گروه کاری باشـید. بنابراین سـعی کنیـد از قبل مهارت های لازم برای اولویت بنـدی کارها،نظارت بر فرآیندها و تفویض اختیار و مسـئولیت و ایجاد انگیزه در افراد را کسب کنید، سـعی کنید شـرایطی را به وجود آورید که اعضای گروه بتوانند صـفات و ویژگی های رهبری را در خود ارتقا دهند. آموزش در خارج سازمان هر چند وقت یکبار اعضای گروه را برای آموزش به خارج سازمان ببرید و از افراد خارج سازمان برای ارائه نظرات و توصیه های سازنده دعوت به عمل آورید. تعیین اهداف خاص تعیین یک سری اهداف خاص برای کارهای گروهی لازم است. با کمک این قبیـل اهـداف می توانیـد اطمینـان حاصـل کنیـد که محصولاـت مطابق میل و رضایت مشتری هسـتند.علاوه براین وجود اهـداف خاص باعث می شود که پاداش دادن به افراد بر اساس یک معیار مشـخص انجام گیرد. استفاده از اهداف خاص برای ایجاد انگیزه

موفقیت ، آموزش و یـادگیری از عوامـل انگیزشـی قوی هسـتند و همچنین شـیوه بیـان انتظارات از گروه بـا تشـریح مجموعه اهداف خاص در قالب چالش هایی که اعضا بتوانند با ترکیب تلاش ها و مهارت های خود به آنها دست یابند، آنها را در رسـیدن به هدف های کلی گروه تشویق کنید . راه دیگر آن است که اجازه دهید افراد شخصاً در مورد این هدف ها تصمیم بگیرند . اگر اعضای گروه بتواننـد خارج از حـد انتظار به چیزی فراتر از اهـداف تعیین شده دست یابند انگیزه بسـیار زیادی برای ادامه کار در آنها ایجاد می شود. هـدف های چالش برانگیز بزرگترین چالشـی که می توانیـد در مقابل گروه خود قرار دهیـد این است که یک سری هـدف هـای "چـالش برانگیز "برای آن تهیه کنیـد. منظـور از هـدف چـالش بر انگیز هـدفی است که رسـیدن به آن مستلزم

استفاده از مهارت هایی فراتر از مهارت ها و توانایی های فعلی گروه است. اصلاح هدف ها اهداف شامل یک برنامه هستند اگر فکر می کنید برنامه درست نیست و این احتمال وجود دارد که به هدف های خود نرسید علت ها را جستجو کنید ، جلسه ای با حضور کلیه اعضای گروه تشکیل دهید و به تجزیه و تحلیل موضوع بپردازید تا بتوانید معایب کار را مشخص کنید ، به صورت گروهی در مورد نحوه حل مشکلات تصمیم بگیرید و بلافاصله اقدام کنید. این کار انگیزه بیشتری را در گروه ایجاد می کند چون اولاً اعضای گروه با کمک همدیگر به حل مشکلات می پردازند و دوماً آن که ممکن است برنامه جدید نسبت به برنامه قبلی خیلی بهتر باشد. پاداش بر مبنای عملکرد هدف از برقراری یک سیستم پاداش موفق، ایجاد انگیزه بیشتر در گروه در جهت بهسازی عملکرد کلی آن است پاداش ها را به دقت محاسبه و مناسب ترین نوع آن ها را انتخاب کنید.روش های متداول پاداش دهی به صورت پرداخت های مالی یا طرح های انگیزشی غیر مالی یا ترکیبی از هر دو هستند. اعلام اعداد و ارقام برای تشویق و پاداش اعضای گروه باید اعداد و ارقام مربوط به هریک از آنها را به اطلاع کلیه اعضای گروه برساند و مورد موافقت قرار بگیرد،اعداد و ارقام مذکور را از طریق یادداشت های اداری، نمابر، تابلوی اعلانات، وسایل الکترونیکی یا خبر نامه داخلی سازمان منتشر می شود، با این عمل ضمن اینکه تمام اعضای گروه آشنا می شوند با سیستم پرداخت های تشویقی،امکان رسیدن به اهداف تعیین شده را داشته و میتوانند عملکرد واقعی خود را در قالب عدد ورقم ببینند. تعیین سطح پاداش ها تعیین یک سیستم پاداش دهی مستلزم برخورداری از قوه قضاوت و تجربه کافی است . اگر سطح پاداش ها پایین باشد گروه روحیه و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می دهد اگر هم خیلی سخاوت به خرج دهند ممکن است اعضای گروه انگیزه کسب مهارت های بیشتر برای بدست آوردن پاداش بیشتر را از دست بدهند و فقط در حد توانایی فعلی خود کار کنند. هنگام محاسبه پاداش،عملکرد گذشته اعضای گروه را باید مد نظر قرار دهید که باید در چه حدی از آنها انتظار داشت در ضمن با افزایش تدریجی مهارت های اعضای گروه میزان پاداش را افزایش دهید این کار باعث می شود که آنها عملکرد خود را به سطح عالی برسانند. سازگاری با تغییرات امروزه مدیریت تغییر یکی از مضامین اصلی و مهم کار مدیریت محسوب می شود . سرعت تغییرات هم زمان باجهانی شدن بازارها و افزایش نوآوری های تکنولوژیکی بیشتر و بیشتر می شود،که باید ان گروه های کاری با تغییرات سازگاری کنند. پیش بینی تغییرات به تدریج که از عمر گروه می گذرد وظایف آن از نظر اهداف ، برنامه بندی ، عوامل هزینه و مهلت های زمانی تغییرات اجتناب ناپذیری پیدا می کند. موفقیت گروه مستلزم آن است که آمادگی سازگاری سریع را با شرایط جدید داشته باشد . فشار های خارجی تغییراتی را در گروه ایجاد می کند و باعث می شود بعضی از افراد جدید وارد گروه شوند و برخی دیگر از گروه خارج شوند. اطلاع رسانی به گروه اگر تغییرات با شور و اشتیاق اعلام شود گروهها نگرش مثبت تری نسبت به آنها پیدا می کنند. به محض اینکه جزئیات کافی برای پاسخ گویی به دست آمد در مورد تغییرات با آنها صحبت کنید . عقاید و نظرات را باید صریح و روشن بیان کرد و در عین حال باید اجازه داد تا آنها هم نظرات خود را بیان کنند . انجام تغییرات بر کلیه اعضای گروه تآثیر می گذارد. هر اندازه که اعضای گروه در تصمیم گیری ها مشارکت بیشتری داشته باشد احتمال اینکه پذیرای تغییرات باشند بیشتر خواهد بود. استفاده از فرصت ها نوسانات بازار،پیشرفت های تکنولوژیکی، پیدایش رقبای جدید یا پیدایش سلیقه های تازه در بازار ممکن است تحدیدی برای گروه ها محسوب شود، سعی کنید بطور واقع بینانه تغییرات ایجاد شده را تجزیه و تحلیل کنید.راه های مقابله با مشکلات و بهره برداری از جنبه های مثبت تغییرات را بررسی کنید.برنامه ای تنظیم کنید که کمترین ضرر و بیشترین فرصت پیشرفت را برای اعضای گروه داشته باشد.

تعیین اهداف آتی اعضای گروه آینده خود را صرفاً در گرو موفقیت در رسیدن به یک هدف خاص گروهی نمی بینند،چرا که تجربیات و موفقیت های بدست آمده در اثر انجام کار گروهی بر پیشرفت شغلی آنها نیز تآثیر می گذارد. بنابراین آینده گروه را هم به صورت جمعی و هم به صورت فردی در نظر بگیرد. توسعه گروه هدف اصلی تمامی گروه ها این است که با

همکاری اعضای گروه با یکدیگر یک وظیفه خاصی را انجام دهند و در آن موفق شوند.چنانچه هر یک از اعضا به طور مستمر در جهت افزایش مهارت های خود تلاش کند دست یابی به هدف مورد نظر آسانتر می شود. یک رهبر خوب و با درایت می داند که موفقیت آتی گروه در گرو توسعه فردی مهارت های اعضای گروه است. بنابراین یک مدیر خوب باید سعی کند برای اعضای گروه هم نقش یک مربی و هم نقش یک مشاور شغلی را ایفا کند.این کار هم به نفع خود افراد و هم به نفع کل گروه خواهد بود. ایجاد شرایط رشد برای افراد هر قدر گروه کاری بزرگتر و حیطه اختیارات آن وسیع تر باشد افراد فرصت بیشتری برای توسعه شغل خود از طریق تعویض نقش یا ترفیع های داخلی گروهی خواهند داشت .ارتقا افراد به صورت عمودی انجام می شود اما مشاغل داخل گروه عمو ماً به صورت افقی پیشرفت دارند. برای آن دسته از اعضای گروه که توان رشد بیشتری دارند. موقعیت ها بهتری ایجاد می شود تا بتوانند در جای دیگر در داخل یا خارج گروه مشغول به کار شوند حتی در سازمانهایی که نقل و انتقال عمودی دشوار است نیز افراد می توانند با منتقل شدن از گروهی به گروه دیگر پیشرفت داشته باشند. پیشرفت شغلی این نمودار دو راه مختلف پیشرفت شغلی را نشان می دهد.طبق روش سنتی مسیر شغلی به شکل عمودی است و فرد از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می شود و به سمت های بالاتر ارتقا پیدا میکند . در روش دوم از طریق منتقل شدن فرد به گروه های قدرتمند تر و با حیطه اختیارات بیشتر پیشرفت افقی حاصل می شود. ساختن مسیر شغلی هر چقدر که اعضای گروه را تحت نظارت خود قرار دهیم باز هم این خود اعضای گروه هستند که باید آینده شغلی خودشون را بسازند .اعضای گروه باید عادت کنند که کار گروهی را به عنوان بخشی از فرآیند یاد گیری در نظر بگیرند.اگر ساختن مسیر شغلی با هدف مشخصی انجام شود اثر بخشی آن بیشتر خواهد بود. تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

ارتبــــــاط مـــــؤثـــــر

... Effective Comunication نویسنده: رابرت هلر، مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر محمد میرکمالی، نشر سارگل شامل؛ یادگیری مقدمات، تبادل اطلاعات،کسب مهارتهای بیشتر،ارتباط باهدف کسب نتیجه،ارتباط مثبت تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه l ارتباط موثر مستلزم مهارت در برقراری صحیح ارتباط با دیگران آشنایی با نحوه استفاده بهینه از انواع وسایل ارتباطی از قبیل تلفن،مکاتبات درون و برون سازمانی،تکنولوژی اطلاعات،و غیره؛توانایی حصول اطمینان از درک درست پیام های ارسالی توسط گیرنده پیام و... است. l هنر انتقال اثر بخش پیام یکی از مهمترین شرایط لازم برای مدیرموفق بودن است. خواه در صدد ارائه سخنرانی با اعتماد به نفس کامل باشید یا بخواهید به راحتی به مذاکره بپردازید . فصل اول: یادگیری مقدمات فصل دوم : تبادل اطلاعات فصل سوم : کسب مهارتهای بیشتر فصل چهارم ارتباط با هدف کسب نتیجه تلاش برای ارتباط موثر برقراری خوب ارتباط شاهرگ حیاتی سازمان ها است ارتباط سازمانی به اشکال مختلف مانند گفتاری، نوشتاری و شنیداری صورت می گرد، اما در هر صورت هدف ان همواره انتقال یک پیام گیرندگان است. از ارتباط برای مدیریت اطلاعات و بهبود روابط استفاده کنید. ارتباط مثبت از بین بردن موانع یکی از اولین اقدامات لازم جهت برقراری ارتباط خوب است • حفظ تماس چشمی ،گوش دادن به صحبتهای طرف مقابل، و تقلید تن گفتار شما را در برقراری یک ارتباط موفقیت امیز کمک می کند • انتخاب روش هنگام انتقال پیام باید در مورد رسانه انتخابی به دقت فکر کنید. رسانه های الکترونیکی امکانات بیشتری را از طریق پیوند گفتار و نوشتار بوجود آورده اند. هدف پیام تعیین کننده روش انتقال آن است.ابتدا در مورد پیام مورد نظر تصمیم بگیرید و سپس بهترین روش انتقال آن را (به شرط تسلط بر تکنیک استفاده از آن)انتخاب کنید. ترکیب روش ها روش های ارتباطی به پنج نوع کلی تقسیم می شوند:کلام نوشتاری،کلام گفتاری،ایما واشارات نمادین، تصویر دیداری، وترکیبی

از این روش ها. هنگامی که این روش ها با هم ترکیب می شوند قدرت تاثیر آنها افزایش می یابد. برقراری ارتباط از طریق رسانه های تبلیغاتی وتکنولوژی الکترونیک از جمله مثالهای استفاده از روش های ترکیبی هستند. ارتباط از طریق تن گفتار حالت بدن در تن گفتار(طیف وسیعی از حرکات فیزیکی ناخود اگاه) بسیار حائز اهمیت است٠در اولین برخورد، هر یک از سه حالت زیر میتوانند تاثیر کاملا متفاوتی را ایجاد کنند٠ ایجاد تاثیر مثبت برداشت های اولیه بسیارحائز اهمیت هستند٠طرز لباس پوشیدن و نحوه ایستادن شما همیشه بر برداشت طرف مقابل تاثیر می گذارد٠ اشاره با اعضای بدن ایما و اشارات دلگرم کننده از قبیل تماس چشمی و تکان دادن سر موجب ایجاد حس همدلی می شوند- مگر زمانی که طرف مقابل متوجه شود شما احساس واقعی خود را پنهان می کنید. کلمات را با دقت انتخاب کنید و تا می توانید صادق باشید ؛در غیر این صورت ممکن است تن گفتار شما با گفته هایتان در تناقض باشد . برنامه ریزی عصبی-کلامی از تکنیکهای ان-ال-پی می توان برای کاهش تنش های موجود در می موقعیت خاص استفاده کرد.اگر به شدت با گفته های کسی مخالف هستید،زمانی که مشغول حرف زدن است است به صحبت هایش گوش کنید؛سپس نظرات خود را با استفاده از جمله بندی ها و تصویر سازی های مشابه بیان کنید. اگر او با حالت تدافعی نشسته است، شما نیز در همان وضعیت قرار بگیرید و سپس به یک وضعیت بازتر (مانند شکل روبرو)تغییر حالت دهید تا او نیز از این حالت در آید. تفسیر گفت و گو جملات را در حد ارزش ظاهری آنها در نظر بگیرید و به دنبال تفسیر معانی مستتر در آنها نباشید.برای حصول اطمینان از در صحیح صحبت طرف مقابل جملات او را با بیانی دیگر برای وی بازگو کنید تا مشخص شود منظور وی را درست در کردهاید یا خیر. اگر برداشت شما نادرست بوده باشد،او گفته های خود را تصحیح و تصریح خواهد کرد.

یکی از تئوری های موجود در ورای برنامه ریزی عصبی-کلامی(ان-ال-پی)این است که شیوه صحبت کردن افراد نشان می دهد که چه فکری در سر دارند.سلیقه های فکری را می توان با توجه به نحوه انتخاب عبارات تقسیم ندی کرد. به عنوان مثال عباراتی مانند «بین گفته های شما و خودم تفاوت می بینم «و »گفته های او برای ما یک زنگ خطر است «به ترتیب در مقوله بصری و سمعی قرار می گیرند.با دقت در صحبت های طرف مقابل و تقلید از عبارت وی می توانید گفت و گوی خود را هماهنگ کنید. برای این منظور باید زبان بصری را با زبان بصری و زبان شنیداری را با زبان شنیداری پاسخ دهید.هم زمان با گوش کردن و تقلید از ترجیحات فکری طرف مقابل می توانید از نظر فیزیکی نیز از او تقلید کنید و با استفاده از ایما و اشارات مشابه حس همدلی را در او بوجود آورید. غلبه بر تعصب ممکن است از بین بردن کامل تعصبات شخصی دوشوار باشد چرا که در ما نهادینه شده و بدون توجه به رفتار شخصیت دیگران در ما وجود دارند اما یک اصل اساسی به ما میگوید :(ببینید چه میگوید ،نبینید که میگوید) باید به دقت به صحبت افراد گوش کنید و اجازه ندهید تعصبات شما مانع برقراری ارتباط شوند. اطمینان از در ک درست پیام اگر از نظر شما مطالب مطرح شده نیاز به توضیح دارند یا فکر میکنید ممکن است دیگران پیام شما را درست نفهمیده باشند، از عبارت های زیر استفاده کنید. یافتن و در ک انچه لازم است بدانید را مسئولیت شخص خود بدانید و به پاسخ های دریافتی گوش کنید. سه مرحله ارتباط موفق n گوش کردن:اگر در هنگام صحبت گوینده به فکر جواب باشید یا بخواهید به صحبت های بعدی خود فکر کنید منظور وی را درست و کامل درک نخواهید کرد. n پاسخ دادن:هنگام پاسخ آنچه را فهمیده اید بطور خلاصه بازگو کنید ودر صورت لزوم از گوینده در خواست توضیحات بیشتر کنید. n انجام اقدامات لازم:آنچه هرگز نباید انجام بدهید این است که قول اقدام بدهید وبه آن عمل نکنید. سوال کردن نحوه مطرح کردن سوالات در پایه ریزی یک ارتباط موثر بسیار حائز اهمیت است.» چرا«،»چه چیزی«،»چه وقت«،و »چه طور« کلمات بسیار قدرتمندی هستند.از این کلمات زیاد استفاده کنید تا بتوانید پاسخ های لازم برای مدیریت اثر بخش را از خود یا دیگران بدست آورید. نکات لازم برای مطرح کردن سوالات اثر بخش عبارتند از: اگر می خواهید پاسخ مشخصی بشنوید سوال مشخصی را مطرح کنید.. قبل از شروع جلسه فهرستی از سوالات مورد نظر تهیه کنید. زمانی که می خواهید درباره سوال بعدی خود فکر کنید از فکر کردن واهمه نداشته باشید. برای ایجاد محیط گرم

ودوستانه تا انجا که ممکن است با تن صدای طبیعی و عادی صحبت کنید. مطالعه کارآمد دو روش متدوال مطالعه ورک کامل متن عبارتند از مطالعه با سرعت کم و مطالعه سریع همراه با مرور مجدد هردو روش فاقد کارایی لازم هستند مطالعه با سرعت که هیچ تاثیر بر در ک مطلب ندارد روش دوم که به روش برگشتی معروف است سرعت را نصف میکند ولی فقط بین ۳ تا۷ درصد در ک مطلب را بهبود می بخشد برگشت را حذف کنید تا بدون کاهش میزان در ک مطلب سرعت مطالعه از متوسط ۲۵۰ تا ۳۰۰ کلمه در دقیقه به ۴۵۰ تا ۵۰۰ کلمه در دقیقه افزایش یابد. یادداشت برداری اگر برروشهای کارامد ثبت مطالب شفاهی یاخلاصه سازی طلاعات مکتوب تسلط دارید دیگرلازم نیست به حافظه ود متکی باشید شیوهای مختلفی برای تهیه سوابق مکتوب وجود دارد که عبارتنداز: ۱- یادداشت برداری خطی ۲-استفاده از تند نویسی ۳-استفاده ازنقشه های ذهنی تماس برقرار کردن هرگز نمیتوان تضمین کرد که ارتباط حتما نتیجه رضایت بخشی خواهد داشت ،اما شروع خوب همیشه امکان پذیر است .همیشه هنگام سلام یا خداحافظی ازجای خود بلند شوید. در این مواقع در جای خود نشستن به نوعی بی ادبی محسوب می شود. کلماتی که برای سلام واحوال پرسی با اشنایان به کار می برید به نوع رابطه شما با انها بستگی دارد . انتقال اطلاعات نیاز کارکنان به اطلاعات ،و توانایی مدیران انها در تامین انواع اطلاعات به شیوه صحیح دو عامل مهم حیاتی در هر سازمان هستند. ابتدا نیاز های اطلاعاتی کارکنان را شناسایی کنید. امنیت شغلی شرایط کاری ، پاداش ، موقیعت و مزایا از جمله موارد مهمی هستند که باید هر گونه تغییرات موثر بر انها را هر چه سریع تر و به طور مستقیم به اطلاع کارکنان برسانید. استفاده از تلفن اکثر افراد فکر می کنند مهارت های تلفنی انها در حد کمال است در حالی که این مهارت ها از طریق تمرین و کسب دانش لازم قابل ارتقا هستند. توجیه موثر توجیه افراد در مورد هدف ، وسیله ، و حدود وظایف محول شده به آنها یکی از تمرینات اولیه در برقراری ارتباط است. روش های توجیه اثر بخش افراد) ارباب رجوع، همکار و تامین کننده و ...)را یاد بگیرید تا بتوانید پروژه را در مسیر موفقیت هدایت کنید. توجیه موثر تماس چشمی خوب در هنگام توجیه موجب حفظ توجه طرف مقابل می شود. ارتباط تک به تک جلسه با یکی از اعضای شرکت اعضای شرکت ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد . تشکیل گرد همایی های غیر رسمی دستور العمل معینی ندارد ، اما قوانین تشکیل جلسات رسمی تک به تک همانند قوانین مربوط به نحوه برگزاری سایر جلسات است: خیلی سریع به اصل موضوع بپردازید طبق دستور جلسه پیش بروید در پایان مطالب را جمع بندی کنید . برای پربار تر کردن جلسه به دقت به صحبت طرف مقابل گوش دهید به دنبال بحث منطقی باشید و جانب تواضع را رعایت کنید. با این حال به خاطر داشته باشید وجود قدری تنش و مخالفت ممکن است کاملا مفید و در برخی مواقع اجتناب ناپذیر باشد ایفای نقش مربی برای کارکنان مدیران خوب باید مربیان خوبی باشند و نحوه تشویق کارکنان به ارتقای سطح عملکرد، افزایش دانش،و تحقق بخشیدن کامل توانایی های خود را بدانند. مربی گری در کل فرایند مدیریت نهفته است و نباید صرفا به باز نگری های عملکرد و ارزیابی های سالانه محدود شود . مشاوره با کارکنان گاهی اوقات مشکلات ناشی از کار یا زندگی از طریق مشاوره قابل حل هستند . البته اگر خودتان یک مشاور دوره دیده نیستید یا تجربه زیادی در این کار ندارید سعی کنید انجام ان را به یک مشاور حرفه ای محول کنید که بتوانید کارکنان را در رویارویی در مشکلات و رفع انها یاری کند . اگر وجود یک شرایط خاص موجب نا رضایتی یکی از کارمندان شده است،به وی پیشنهاد مشاوره بدهید و با او ابراز همدردی کنید . تنظیم متن سخنرانی برای آماده سازی ، تمرین و بازنگری متن سخنرانی به اندازه کافی وقت بگذارید . موضوعات را خلاصه کنیدو مطالبی را به شکل یادداشت کوتاه در مورد هر یک از آنها بنویسید اگر از وسایل سمعی بصری استفاده می کنید برای هر موضوع ۳ دقیقه وقت بگذارید تا در مدت ۳۰ دقیقه بتوانید به ۱۰موضوع مختلف بپردازید. بیان منظور تکرار به هنگام نوشتن یک نقطه ضعف و به هنگام سخنرانی یک ضرورت است. سخنرانی مانند نمایش است . اگر می خواهید از یادداشت استفاده کنید آنها را خلاصه کنید هر از گاه به یادداشت های خود نگاه کنید. اما هرگز روخوانی نکنید. از زبان واضح و جملات کوتاه استفاده کنید. استفاده از وسایل دیداری احتمال زیاد هنوز هم پروژکتور های

اسلاید ۳۵ میلیمتری و پرژکتور های اورهد متداول ترین رسانه های دیداری هستند. اگر تعداد مخاطبین زیاد باشد استفاده از وایت برد و فلیپ چارت بسیار موثر است . از هر وسیله ای که استفاده میکنید قبلا مطمین شوید که نقص فنی ندارد . آمادگی با هدف کسب نتیجه رهبری یک جلسه اموزشی برای کارکنان شکل مهمی از ارتباط است با اموزش گیرندگان مانند هر مخاطب دیگری صحبت کنید :اعتماد به نفس داشته باشید ، تماس چشمی برقرار کنید و انها را به سوال کردن تشویق کنید . دورهای اموزشی معمولاـ زمانی از بیشترین اثربخشی برخور دارندکه به صورت فشرده باشند و ظرف مدت چند روز در محلی دور از محل کار برگزار شوند. گرفتن باز خورد در مورد خود دوره آموزشی نیز برای حصول اطمینان از ارزشمند بودن دوره ضرورت دارد. نکاتی که باید به خاطر بسپارید * هر چه بیشتر در مورد برگزاری یک جلسه برنامه ریزی کنید احتمال موفقیت بیشتر است * معمولا پیام ها در صورت همراه شدن با تکنولوژی سمعی بصری مناسب تقویت میشوند * کارکنان حاضر در سمینار ها باید هماننـد تامین کنندگان مورد توجه و احترام قرار بگیرند برگزاری سمینار در سمینارها و کارگاه های درون سازمانی اموزش در زمینهایی که از نظر سازمان حائز اهمیت است ارا ئه می شود سمینارها و کارگاه ها جزو گردهمایی های کاری ، کاربردی ، غیر رسمی و متمرکز بر اهداف خاص هستند. اگر مسولیت برگزاری یک جلسه بر عهده شما است فقط کارکنان مرتبط با گردهمایی را دعوت کنید . سخنرانی در سمینار اگر می خواهید در یک سمینار داخل یا خارج سازمانی سخنرانی کنید ،از مسئول جلسه بپرسید سایر سخنرانان در مورد چه موضوعاتی قرار است صحبت کنند تا بحث ها تکرار نشوند.ببینید چه مدت قرار است صحبت بکنید و ایا بعد از سخنرانی جلسه پرسش و پاسخخواهید داشت یا خیر. خیلی سریع صحبت نکنید و نگاهتان به ساعت باشد تا سر وقت صحبت خود را تمام کنید. انتخاب محل برای برگزاری سمینار محل برگزاری بخش مهمی از پیام و نشان دهنده ارزشی است که برای شرکت کنندگان قائلید هنگام تصمیم گیری برای انتخاب محل برگزاری سمینار به دقت در مورد چیز های لازم فکر کنید و محلی را انتخاب کنید که متناسب با اندازه نوع گرد همایی باشد. مذاکره با هدف کسب پیروزی انجام مذاکره مستلزم برخورداری از مهارت های عالی ارتباطی است. مذاکره کننده باید توانایی مطرح کردن صریح و روشن پیشنهادات و در ک صحیح پیام طرف مقابل را داشته باشد . این مهارت ها در کلیه گرایش ها مدیریت نقش مهمی دارد . بنابراین سعی کنید انها را بهبود ببخشید. مذاکره برای خرید هنگام مذاکره برای خرید رعایت دو نکته ضروری است .اول انکه تصمیم بگیرید دقیقا چه چیزی نیاز دارید .به یاد داشته باشید کار فروشنده این است که شما را متقاعد کند که نیازهای شما و پیشنهاد وی یک چیزند.دوم انکه در موردمبلغی که حاضرید بپردازید نیز تصمیم بگیرید. سقفی را برای خود در نظر بگیرید و از ان تجاوز نکنید. در این قبیل مذاکرات اولین کسی که پیشنهاد قیمت بدهد در موضع ضعف قرار میگیرد بنابراین طرف مقابل را متقاعد کنید که اول او پیشنهادش را بدهد . تهیه گزارش گزارش یک سند رسمی است که توسط دیگران خوانده خواهد شد . گزارش باید همیشه صحیح با طرحی خوب و منتهی به یک نتیجه قطعی و مشخص باشد. اگر از شما خواسته اند گزارش بنویسید حتما کلیه الزامات توجیه اولیه را در ان بگنجانید و کلیه کلمات غیر ضروری را از گزارش خود حذف کنید و گزارش ها را متناسب با دانسته های خود در مورد خوانندگان تنظیم کنید اطمینان از روشن بودن گزارش گزارش یک اثر ادبی نیست اما رائه یک گزارش خوب مستلزم رعایت ایین نگارش است.از به کار بردن جملات مبهم پرهیز کنید اگر در مورد نتیجه گیری ها مردد هستید گزینه های مختلف را بیان کنید خود را جای خواننده بگذارید و ببنید منظور شما را درک میکنند یا خیر .جملات را کوتاه بنویسید. ارائه شفاهی گزارش اگر می خواهید گزارش خود را به صورت شفاهی ارائه کنید از خود بپرسید چه چیز اهمیت دارد : تاثیر گذاری یا بحث همه جانبه . اگر می خواهید موضوعی را در یک جلسه مطرح کنید باید گزارش را همان موقع بین حاضرین توزیع و سپس خلاصه ای از ان را با کمک وسایل سمعی— بصری ارائه کنید زمانی که موضع شما خنثی تر است گزارش را قبل از شروع جلسه توزیع کنیدو سپس با امادگی کامل برای پاسخ گویی به سوالات و اعتراضات احتمالی در جلسه حاضرشوید . نوشتن طرح پییشنهادی فرق طرح پیشنهادی با گزارش

در این است که طرح پیشنهادی یک سند فروش است که باید خوانندگان را به قبول انچه پیشنهاد می کنید متقاعد سازید به عنوان مثال بایـد از طرح پیشـنهادی داخلی برای مطرح کردن استدلالهای خود جهت سـرمایه گـذاری بیشتربر روی کارکنـان یا تجهیزات کـامپیوتری اسـتفاده کنیـد. نوشـتن طرح تجاری اثر بخش   معمولا زمانیکه برای راه انـدازی یک کسب و کار نیاز به منابع مالی داریـد وام دهنـدگان می خواهند طرح تجاری شـما را ببینند. سـند شـما باید شامل یک پیشـنهاد واضح و روشن و اسـتدلال و نتیجه گیری باشـد پیشـنهاد خود را با اعـداد و ارقام و اطلاعات دقیق و با ذکر یک برنامه زمانی مناسب (حداقل ۳ سال) تقویت کنید طرح تجاری بایـد نشان دهنـده درک خوب شـما از مسائل مالی و بررسـی دقیق کلیه عوامل و بهترین وبـدترین حالت ممکن و نهایتا بالا بودن احتمال سود آوری طرح در   صورت اجرا باشـد. تاثیر گـذاری بصـری ارزیا بی ضـرورت های طراحی در کلیه اسـناد از بالاترین اسـتاندارد های طراحی استفاده کنید اما شیوه طراحی را بنا به مورد تغییر دهید در مورد اسناد و مدارک داخلی آزادی عمل بیشتری داریـد . از یـک طراح حر فه ای برای تـاثیر بصـری اسـناد و مـدارک کمک بگیریـد . اسـتفاده از طراح   همیشه سوابق کاری طراح را بررسـی کنیـد تا از این طریق بتوا نیـد به میزان توا نایی وی پی ببریـد . در همان ابتـدای کار طراح را به خوبی توجیه کنیـدو دقیقا برای او تو ضـبح دهیـد که چه می خوا هیـد . از رد کردن کارهای مقدماتی طراح هراس نداشـته باشـید،و آن قدر او را توجیه کنیدتا در نهایت خواسته شما تامین شود . طراحی برای روشن کردن مطالب انتخاب نوع فونت از مهم ترین تصمیماتی است که بایـد به هنگـام طراحی گرفته شود.برنـامه هـای جدیـدی نرم افزاری قلم هـای زیبا و متنوعی در اختیار شـما می گذارنـد ولی قلم اصـلی بایـد کاملا واضـح و خوانا باشد . اگر بودجه کافی در اختیار دارید نهایت اسـتفاده را از انواع رنگ ها به عمل بیاورید اما از چاپ نوشـته بر روی قسمتهای رنگی یا تصاویر خود داری کنید. خلق هویت هویت شرکتی چیزی است که سازمان را به راحتی در نظر عموم و در داخل صـنعت قابل شناسایی و موقعیت آن را در بازار تثبیت می کند . اگر بودجه شما اجازه میدهد برای خلق هویت از خدمات یک طراح یا مشاور اسـتفاده کنید. بررسی تصویر نوع هویت شرکتی که برای خود انتخاب می کنید بر برداشت افراد از سازمان شـما تاثیر می گذارد حالت ایده ال این است که هویت شرکتی تاثیر بصری داشته باشد. رعایت این موضوع عامل مهمی در ارتبـاط اثر بخش است. اسـتفاده از وب سـایت * وب جهـانی یـک منبع اصـلی اطلاعـات شـرکتی است و اغلب اخبـار مربوط به محصولـات و خـدمات را ارائه می کنـد. هر کسـی می توانـد سـایتش را به دلخواه طراحی کنـد امـا بهتر است نکات زیر در طراحی سایت مـد نظر قرار گیرنـد: * افراد حرفه ای همیشه بهتر می توانند کار طراحی وب سایت را انجام دهند. از آنها بخواهید صـفحات مقدماتی را در حداقل مقدار ممکن در نظر بگیرند. * اگر با یک طراحی اثر بخش برخورد کردید ، بلافاصـله عناصری که در جلب توجه می کننـدرا به نحوی که برای سازمان شـما قابل اسـتفاده باشـندتغییر دهیـد. * مراقب عادات بدی مانند اسـتفاده بیش از حد از طرح های گرافیکی باشـید. این کار سـرعت دسترسی به سایت شما را کاهش می دهد. استفاده از روابط عمومی   همه مدیران باید تاثیر عمومی اقدامات خود را بررسی کند. روابط عمومی اصطلاحی است که برای توضیح شیوه انتقال موضوعات و پیامها میان سازمـان وعموم مردم به کـار می رود روابـط عمومی را به صورت داخلی انجـام دهیـد یا افراد متخصـص را برای این کار اسـتخدام کنیـد   تقویت وجهه سازمـان : حسن شـهرت هر سازمـان یکی از دارایی های مهم آن است . نقش اصـلی روابط عمومی ایجاد و افزایش حسن شـهرت و محافظت ازآن در برابر آسیب احتمالی است.   کاربا روابط عمومی: در شرکت های کوچک ممکن است بخش روابط عمومی توسط مدیر یا کارکنان اداره شود که لزوما تخصصـی در رسیدگی به مسایل مطبوعاتی ندارد. در سازمان های بزرگتر وجود ادارات روابط عمومی داخلی به ویژه برای پاسخ گویی و ارتباط با رسانه ها گروه های ذی نفع –اجتناب ناپذیر اسـت . اگر در سازمان خود پخش روابط عمومی داریـد یا با یک شـرکت روابط عمومی کار می کنیـد ترتیبی دهید که افراد ذی ربط در جریـان مسایـل و موضوعـات موجب را که ممکن است علاقه منـدی عموم شود. اسـتخدام مشاورین به طور کلی اگر پیام تازه ای برای منتقـل کردن به عموم مردم داریـد عاقلانـه تر ان است . که از مشاورین متخصـص روابط عمومی کمک بگیریـد حتی شـرکت

های بزرگی که واحدی مخصوص این کار دارند نیز ممکن است هر ازگاه از خدمات مشاورین روابط عمومی استفاده کنند این مشاورین ممکن است در قالب شرکت های بزرگ چند ملیتی یا به صورت انفرادی فعالیت داشته باشند . انها باید در مسایلی مانند مدیریت بحران برگزاری کنفرانس و امثال این— ها تخصص داشته باشند – ادارات و مشاورین روابط عمومی باید در جریان اقدامات عمومی سازمان قرار بگیرند . – کارمندان روابط عمومی باید اموزش ببینند و بدانند چه وقت با رسانه ها صحبت کنند . – استفاده از روابط عمومی برای نمایش تصویر سازمان می تواند برداشتهای عمومی را بهبود بخشد . – مشاورین روابط عمومی باید به شیوه صحیح توجیه شوند تا بدانند چه انتظاری از انها می رود . استفاده از رسانه ها استفاده از رادیو برنامه های رادیویی مختلف می تواند برای فعالیتهای تبلیغاتی شما بسیار مفید باشند. از طریق رادیو می توانید در زمانی کوتاه با جمع کثیری از مخاطبان ارتباط برقرار کنید قبل از اعلام موافقت برای حضور در یک برنامه رادیویی در مورد تعداد و نوع مخاطبان آن تحقیق کنید مسلما هیچ وقت حاضر نخواهید شد که فقط برای عده ای شب زنده دار صحبت کنید با شخصیت های رادیویی در سطح خودشان صحبت کنید و به سوالات آنها صادقانه پاسخ دهید سعی کنید جریان مصاحبه را در دست بگیرید . استفاده از تلویزیون تلویزیون رسانه ای بسیار قدرتمند و اغوا کننده است اگر فکر می کنید جلوی دوربین اعتماد به نفس کافی ندارید هرگز دعوت به یک برنامه تلویزیونی را رد نکنید قبل از شرکت در برنامه شیوه انجام مصاحبه را یاد بگیرید تکنیک مصاحبه این است که ظاهری طبیعی داشته باشید و طوری به سوالها پاسخ بدهید که گویی اصلا دوربینی وجود ندارد .مدیران می توانند با شرکت در کنفرانس های ویدوئی خود را برای ظاهر شدن در مصاحبه –های تلویزیونی آماده کنید. تبلیغات اثر بخش همیشه ایده ها و طرح های ابتکاری موجود در اگاهی های خود تبلیغاتی (در هر رسانه ای که باشند) باید با یک هدف فروش واضح و قابل اندازه گیری ارتباط داده شوند .ترتیبی دهید که تبلیغات شما دلایل خوبی برای خرید خدمات یا محصولات را به مشتریان بالقوه ارائه کنند برنامه ریزی تبلیغاتی چه زمانی که قصد دارید فعالیت های بلند مدت و پر هزینه تبلیغاتی انجام دهید و چه هنگامی که می خواهید یک نوبت اگاهی استخدام در یک روزنامه بدهید در هر صورت باید به دقت برنامه ریزی کنید .همه اگاهی ها حامل یک پیام عمومی در مورد سازمان شما هستند . استفاده از اینترنت هر روز بر تعداد سازمان هایی که از تبلیغات در وب جهانی بهره می گیرند افزوده می شود. افزایش تبلیغات از طریق اینترنت دلایل متعددی دارد به عنوان مثال : * شما میتوانید محصولات خود را تبلیغ کنید و به طور همزمان و بدون واسطه انها را بفروشید . * تصاویر متحرک هستند و این مساله باعث اثر بخشی بیشتر تبلیغات می شود. * وب جهانی به صورت با لقوه بزرگترین رسانه واحد برای تبلیغ انواع کالا و خدمات صنعتی و مصرفی است . ارتباط در محیط کاری تکنیکهای مورد استفاده در ارتباطات خارجی را می توان به شکلی موثر در ارتباطات داخل سازمان در مقیاس کوچکتر و بابودجه محدودتر بکار برد. n جلب نظر کارکنان: کارکنان افرادی هستند که شدیدا به خدمات مدیریت خود متکی هستند. آنها در واقع مهم ترین مشتریان سازمان محسوب می شوند. کارفرمایان خوب فرصت را از دست نمی دهند و سعی میکنند در کلیه ارتباطاتشان نشان دهند کارکنان از نظر آنها واقعا دارایی های شرکت هستند. برقراری ارتباط برای انتقال این پیام حائز اهمییت است. کارکنان را با پیشنهادات متناسب با نیازهایشان هدف قرار دهید.مثلا با پیشنهاد ادامه تحصیل و پروژه های اجتماعی و... n بازاریابی از داخل بازاریابی درون- سازمانی می تواند به اندازه بازاریابی خارج- سازمانی در جلب توجه ، علاقه مند کردن و ایجاد میل مشارکت در کارکنان ، و نیز در تشویق آنها به بروز رفتارهای مورد نظرتان موثرباشد. تشکیل جلسه با مصرف کنندگان و ایجاد انواع رقابتها از جمله ابزارهایی هستند که می توانید از آنها به شکلی موثر برای انتقال پیام مدیریت استفاده کنید. از موضع برتر با مخاطبان صحبت نکنید و همیشه حقیقت را بگویید. تبلیغ گروه به عنوان مدیر ، یکی ازمسئولیت های شما این است که تصویر اعضای گروه خود را دربین همتایان و فرا دستان تبلیغ کنید . برای این منظور باید از کارکنان به خاطر کارشان تشکر کنیم . مدیران ارشد را به جلسات تعیین استراتژی یا جلسات اموزشی و شرکت در مراسم و جشنها دعوت کنید. خبر های

خوب مربوط به قسمت خود را در خبر نامه های داخلی شرکت منتشر کنید. و در سخنرانی های خارج از سازمان به موفقیت های داخلی اشاره کنید. * ببنید کدام یک از همکاران بیش از همه در برقراری ارتباط مهارت دارند. * در گرد همایی های دوستانه محیط کار شرکت کنید تا بتوانید از کارکنان باز خورد غیر رسمی بگیرید . * برای جلب توجه بیشتر کارکنان ، ارم شرکت را روی کلیه لواز التحریر شرکت درج کنید. حصول اطمینان از انتقال پیام نحوه انتقال باز خورد و آنچه در پاسخ بدان روی می دهد، از اصو ل اولیه ارتباط موثر است پس از دریافت بازخورد بلافاصله اقدام کنید. همچنین برای اطمینان از بهره برداری درست از باز خوردها جلسات گروه را بطور منظم برگزار کنید. ارزیابی تصورات اگر با هدف بهبود تصورات و برداشتها ارتباط برقرار می کنید باید مراقب نحوه دریافت پیام باشید.برداشت گیرندگان پیام ها تنها سنگ محک شما برای ارزیابی کیفیت و میزان موفقیت آمیز بودن ارتباطات داخل و خارج از سازمان است. یک تصور نادرست ، یا بجا است و یا آنکه پیام مورد نظر منتقل نشده است. در هر صورت،باید در این مورد اقدام کنید. تجزیه و تحلیل صادقانه علت ها مبنایی برای ارتباط موثر درآینده خواهد بود. گوش کردن به کارکنان مهم ترین بازخورد در گفت وگوهای انفرادی وغیر رسمی میان مدیران و زیر دستان به دست می آید،اما با استفاده ازروش های رسمی ترمانند انجام پیما یش های سنجش نگرش نیز می توانید ازبرداشت وتصور کارکنان نسبت به مدیریت مطلع شوید-هر چند که استفاده از این روش ها معمولاـ پر هزینه است.از دیگر شیوه های گرفتن اطلاعات می توان از پیمایش محدود ،نظر سنجی نمونه ای ،صندوق پیشنهادات ،و گروه های کانونی نام برد . سوالهایی که باید از کارکنان بپرسید: *اطلاعات خود در مورد سازمان را بیشتر ازچه طریقی کسب کرده اید؟ *کدام شیوه ارتباطی موثرتر است؟ *آیا چیزی هست که بخواهید بدانید و به شما نگفته باشند؟ *در مورد استراتژی سازمان چه می دانید؟ *آیا مدیرتان هرزگاه یا مستمر به ندرت با شما ارتباط برقرار می کند؟ بهبود ارتباط برای بهبود ارتباطات داخلی مشارکت کلیه مدیران را طلب کنیدو مسئولیت آنها برای برقراری ارتباط روشن و مستمر در تمامی مواقع را مورد تاکیید قرار دهید.شما باید هر مشکل را از ریشه حل کنیدو در مورد ارتباطات خارجی با کلیه افراد ذی ربط در مورد یک برنامه عمل به توافق برسید. نظر سنجی از خارج سازمان از طریق صحبت با تامین کنندگان، ارباب رجوع،و مشتریان و حتی از طریق انجام پیمایش برروی گروه های هدف سعی کنید در خصوص اصلاح تصورات خارجی در مورد شرکت اقدام کنید.همچنین واکنش اخیر در مورد تبلیغات اخیر را با دقت بررسی کنیدواگر بازخورد حاکی از نارضایتی بودباید به دنبال راه چاره باشید. ***چند توصیه ی کوتاه برای ارتباط مؤثر***

گاهی اوقات بیش از یکی دو مورد شکایت در خصوص موضوعی واحد می توان حاکی از نارضایتی عمومی باشد اگر فقط بازخورد مثبت می گیرید،احتملا همه حقایق را به شما نمی گویند. اگر می خواهید از کارکنان خود پاسخ های صریح و صادقانه دریافت کنید، صریح و صادقانه با آنها صحبت کنید یک منبع موثق درموردتصورات وبرداشت هاوجوددارد: گیرندگان پیام ها. به این نکته توجه داشته باشید که کسانی که خوب ارتباط برقرار می کنند معمولا مدیران خیلی بهتری می شوند. شرکت را به بهسازی کلیه انواع ارتباط تشویق کنید. هگام تلاش برای غلبه برموانع طرف مقابل، لحن انتقادین نداشته باشید تفاوت های فرهنگی سبک های ارتباط کلامی م ارتباط از طریق ایما و اشاره به اندازه سبک آشپزی ملت ها متنوع است .در مقایسه با اروپایی ها ، ساکت بودن برای ژاپنی ها و سایر اسیایی ها بسیار راحت تر است . امریکایی ها ارتباط از طریق تظاهرات ، شعار ، و کارهای نمایشی را دوست دارند . استرالیایی ها با صراحت لهجه خود باعث رنجش دیگران می شوند. رسانه خود رابه دقت با پیام مورد نظر هماهنگ کنید هر جا که ممکن است از تصاویر برای برقراری ارتباط استفاده کنید هنگام ایستادن در کنار دیگران یک فاصله شخصی را رعایت کنید اگر دلشوره و نگرانی داریدیک نفس آهسته وعمیق بکشید تا آرام شوید اگر نمی دانید در خارج از کشور چگونه رفتار کنید از افراد محلی کمک بگیرید مراقب باشید چهره شما نا –خواسته چهره خصمان نداشته باشید ابتدا متون داخل کتاب را علامت گذاری وسپس یادداشت برداری کنید یاد داشت های خود را زمانی

که هنوز مطالب ثبت شده در ذهنتان تازه است مرور کنید نقشه ذهنی را با استفاده از رنگ و تصویر به یک اثر هنری زیبا تبدیل کنید بگذارید کارکنان از تلاش شما برای انتقال اطلاعات باخبر شوید اگر برسر انتقال دادن یا ندادن اطلاعات به دیگران بر سر دو راهی قرار دارید بهتر است گزینه دوم را انتخاب کنید زمانی که باز خورد مثبت می دهید دلایل تعریف و تمجید خود را بیان کنید. از قبل مواردی که می خواهید راجع به انها صحبت کنید را به ترتیب بنویسید ارام و شمرده صحبت کنید همیشه لحن مودبانه و دوستانه داشته باشید هنگام صحبت لبخند بزنید. چهره متبسم بر صدای شما تاثیر می گذارد و طرف مقابل را به دادن پاسخ مثبت ترغیب می کند به خاطر داشته باشید جلسه خوب جلسه ای است که نتایجی را در بر داشته باشد از کلیه مدعوین بخواهید با امادگی کامل به جلسه بیایند تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

'(

(document.write(addy۱۷۰۹۸

)"(document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

<"script>"><span style="text-decoration: none>/

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'var prefix = '&۱۰۹a' + 'i&۱۰۸' + '&۱۱۶o

' + '='var path = 'hr' + 'ef

'var addy۴۱۱۱۰ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴

'addy۴۱۱۱۰ = addy۴۱۱۱۰ + 'gm&۹۷&۱۰۵l' + '&۴۶' + 'c&۱۱۱m

+ '<'\'(document.write('<a ' + path + '\'' + prefix + ':' + addy۴۱۱۱۰

(document.write(addy۴۱۱۱۰

)"(document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

/<script>در میان گذارید<.br> /

<div class="e>

مدیریت استرس

... Stress Management نویسنده: تیم هندل، مترجم: محمد منتظری با مقدمه دکتر محمد عیوضی، نشر سارگل درک فشار عصبی،تجزیه و تحلیل دلایل فشار عصبی،مقابله با فشار عصبی درمحل کار و منزل تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی فهرست: – درک فشار عصبی – تجزیه و تحلیل دلایل فشار عصبی – مقابله با فشار عصبی در محل کار – اقدام در منزل تعریف فشار عصبی فشار عصبی در افراد عارضه ای است که سلامت جسمی و فکری فرد را به مخاطره می اندازد. تاثیر فشار عصبی بر جامعه علاوه برزیان های فردی،عوارض عمومی فشار عصبی همچنان بالا وبه طوردا ئم رو به افزایش است. علائم هشدار دهنده فشار عصبی تجزیه وتحلیل اثرات فشار عصبی بر جامعه؛ فشار بر خدمات عمومی بر افراد؛ بیماری و مشکلات رفتاری بر صنعت؛ عدم کارایی و ناهنجارهای اقتصادی درک فشار عصبی فشار عصبی به « بیماری نا مرئی» مشهور است. این بیماری میتواند بر شما، سازمان و افراد درون آن تأثیربگذارد، بنابراین هرگز نباید با دیده اغماض به این « بیماری » نگریست. تاثیر فشار عصبی بر بدن: زمانی که فشار فیزیکی و روانی بر انسان وارد میشود ،ترشح هورمون هایی خاص نظیرآدرنالین وکورتیزول دربدن افزایش می یابد.که در دراز مدت برای بدن بسیار مضر هستند. تاثیر فشار عصبی بر شرکت ها: هر فعالیتی که از میزان اثرات ویران کننده فشار عصبی بکاهد،موجب می شود کارگران شاداب تر و سازمان ها سرمایه دار تر شوند. تاثیر فشار عصبی بر تصمیم گیری فشار عصبی (به هر میزان که باشد)میتواند توا نای را در اتخاذ تصمیمات مناسب کم کنداتخاذ تصمیم های اشتباه در محل کار و منزل ممکن است به حادثه و درگیری ،خسارت مالی یا از دست دادن شغل فرد منتهي شود. فشار عصبی سازمانی فشار عصبی سازمانی را می توان توسط غیبت ها و کیفیت کار اندازه گیری کرد. تاثیر فشار عصبی بر خانواده فشار عصبی می تواند کانون خانه وخانواده را به نابودی بکشاند .بخش عظیمی از نرخ بالای طلاق در غرب به خاطر افزایش سریع فشار عصبی در محل کار است . شناسایی علائم فشار عصبی علامت یا نشانه مشخصی ندارد .افراد عصبی و غیرعصبی ممکن است به یک اندازه دچار بیماری قلبییا به حد وفور از مشروبات الکلی استفاده کنند. بروز استرس دلایل متعددی دارد ؛ از توضیحات کاری نامشخص و مداخله ای گرفته تا نا هنجاری در ارتباطات و شرایط ضعیف کاری(شامل «شواهد» و علائم بیماری ساز) شناسایی فشار عصبی در محل کار از علائم معمول شامل تنزل یافتن وضع ظاهری فرد ، پرخاشگری ، تغییر در عادت های غذا خوردن و کناره گیری از فعالیت

هـای اجتماعیـاست. علائم فیزیکی از جمله این علائم می توان به:بیخوابی،احساس خسـتگی مـداوم ،سـردرد،خارش پوست،نامنظم شدن سیسـتم گوارشـی ، زخم معده ، ورم معده، بی اشـتهای ، زیاده خوری و گرفتگی عضـلات نام برد. علائم روانی علائم روانی فشـار عصبی شامـل تنـد مزاجی، حملات زهر دار عصبی ، از بین رفتن قوای جسـمی، کم شـدن احساس شادی و ناتوانی در تمرکز روی سـاده ترین کارهـای روزمره است. انـدازه گیری فشـار عصبی در انـدازه گیری تقریبی فشار عصبی فاکتور های زیادی دخـالت دارنـد . این فاکتورهـا بـا توجه به این که فشـار عصبی می توانـد در یـک فرد، یـک سازمـان و یا جامعه انـدازه گیری شود متفاوت هستند. نگاهی به آمارها یکی از مفید ترین منابع اطلاعاتی در مورد فشار عصبی موجود در جامعه ،آمارهای ملی است که می توان به مواردی چون نرخ سالانه حملات قلبی و تعداد خود کشی هااشاره کرد. اندازه گیری میزان فشار عصبی عواملی که بـاعث بروز این گونه فشارهـا می شونـد انواع فشـار عصبی ـ تغییرات غیر منتظره در آمار جرایم ـ نرخ بیکاری، با توجهه به منـاطق شـهری که در آن بیکـاری یـک افت به شـمار می رود. فشـار عصبی اجتماعی ـ بی خوابی مزمن ـ تغییر در الگوی غـذا خوردن. فشار عصبی فردی ـ تغییرات غیر منتظره در میزان غیبت های کارمنـدان ـ کاهش کیفی محصولات و خدمات سازمان.

فشار عصبی درون سازمانی WWW.Athir.blogfa.com

'(

(document.write(addy۵۰۳

)"(document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شـما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

<"<script>/

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'var prefix = '&۱۰۹a' + 'i&۱۰۸' + '&۱۱۶o

' + '='var path = 'hr' + 'ef

'var addy۶۸۱۸۲ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴

'addy۶۸۱۸۲ = addy۶۸۱۸۲ + 'gm&۹۷&۱۰۵l' + '&۴۶' + 'c&۱۱۱m

+ '<'\'(document.write('<a ' + path + '\'' + prefix + ':' + addy۶۸۱۸۲

(document.write(addy۶۸۱۸۲
)"(document.write
<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<
>--!
'<'\(document.write('<span style=\'display: none
--//<
/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>
>--!
)>'/'(document.write
'<(document.write('span
--//<
/</div></table></tbody> script>

>تجزیه و تحلیل دلایل فشار عصبی بایـد اعتراف کرد که در ۵۰ سال گذشـته جامعه ، دنیایی کار،و زنـدگی روزمره دسـتخوش تغییرات بسیار ی شده و این تغییرات در نهایت به افزایش چشم گیر فشار عصبی منجر شـده انـد. جمعیت سـالخورده سـطح زنـدگی مردم روز به روز بالاـ میرود و انسانها عمر طولانی تری میکننـد. واین به معنی افزایش جمعیت سـالخورده است و برای تـک تک انسانها باعث ایجاد فشار عصبی می شود. رشـد شـهر گرایی عواملی مانند شرایط نابهنجـار زنـدگی ، مجـاورت میلیون هـا انسـان کنار هم،بالا بودن میزان جرائم، سـر و صـدا و آلودگی هوا در تشدیـد فشار عصبی نقش مهمی ایفا می کنـد. بر خورد با فر هنگ های کاری جدید خصوصـی سازی های فرا گیر ، صـنایع دولتی را به صـنایع خصوصـی تبـدیل کرده است ؛ صـنایعی که برای انهـا افزایش سـود شـرکت مهم تر ازنگهـداری نیروی کـار است. آمـادگی برای پـذیرش تغییر ارزیـابی مجـدد بـازار کـار ظهـور پدیـده ای به نـام کـامپیوتر موجب شـده است تـا تغییرات سـریع تر از پیش به وقوع بپیوندنـد.این تکنولوژی ها شـما را قادر می کنند که همراه با بازار اسـتخدام تغییر کنید ، به این شـکل چشم اندازهای کار افزایش و میزان فشار عصبی کاهش می یابـد. ایجاد محیط های کاری جدیـد تکنولوژی ارتباطی با فراهم کردن امکان انتخاب محیط کار و چگونگی انجام آن، انعطاف پـذیری بیشتری در روشـهای کاری ما به وجود می آورد. هم اکنون بسـیاری از افراد، منزل را به عنوان محل کار خود انتخاب می کننـد. این کار نه تنها از فشار عصبی چشـمگیر مربوط به رفت وآمد جلوگیری می کند، بلکه هزینه های سفر را نیز کاهش می دهد. ارزیابی روابط رابطه ضعیف با همکاران در محیط کار موجب بروز فشار عصبی می شود.روابط کاری خود را توسعه ببخشید ،آنها را تجزیه و تحلیل کنید و حوزه های مشکل ساز را مشخص کنید. تجزیه و تحلیل مشکلات برای قانون گذاران کار ، رویارویی با مشـکلات ارتباطی بسـیار سخت است اما اگر این کار انجام نشود مشکلات روی هم انباشته می شوند که این خود بسیار تنش زا خواهد بود. ارزیابی محل کار وضـعیت ساختمانی شـرکت و شرایط محل کار می تواند بر میزان فشار تاثیر بسـزایی داشـته باشد.برای تشـخیص اینکه چه چیزی شما و همکاران شما را تحت فشار گذاشته است بهتر است نگاهی عمیق و دقیق به این دو موضوع داشـته باشـید وسپس بهترین راه حلهای ممکن را بدست آورید. بهبود شـرایط یکی از دلایل اساسـی بروز فشار عصبی ، محل کار نا مناسب است . این موضوع نه تنها بر کار کردن شـما تاثیر سوء دارد بلکه می تواند سـلا مت شـما را نیز به خطر بینـدازد. کنـار آمـدن با زنـدگی روزمره ساختن یـک زنـدگی خانوادگی مفرح و ایجاد دوستی های نزدیـک می توانـد راه مناسبی

برای رهای از فشار عصبی باشـد. مـدارا کردن با حوادث زنـدگی به غیر از مرگ و طلاق ، در زندگی اتفاقات دیگری ذنیز وجود دارنـد که گاهی فشار عصبی ایجاد میکننـد، اتفاقاتی نظیر تغییر محل زنـدگی ، تولـد فرزنـد، پیـدا کردن کار در یک کشور دیگر و بازنشستگی از این جمله رویداد ها هستند. مقابله با فشار عصبی در محل کار نحوه واکنش افراد به فشار عصبی متفاوت است . تنها با شـناخت ماهیت واکنش افراد می توانیـد مقابله با فشار عصبی در خود و دیگران را آغاز کنید. شـناخت فرهنگ ها در بعضـی از فرهنگ های کاری ، وجود مقداری فشار عصبی اجتناب ناپذیر است.شناسای فشار عصبی غیر مجاز در محیط کار بسیار مهم است . نادیـده گرفتن فشـار عصبی موجب می شود تـا بر خورد با اثرات دراز مـدت آن بسیار سـخت تر و مشـکل تر شود. در نظر گرفتن عوامل برای کاهش فشار عصبی ، می توان عوامل زیر را در تـدوین استراتژی سازمان لحاظ کرد: ۱- تدوین برنامه ای برای افزایش سطح آگاهی کارمندان در مورد هزینه های سر سام آور فشار عصبی در محیط کار ۲- تـدوین یک برنامه مشاوره برای کمک به افراد. ۳- ارائـه گزارش هـای منظم به کارمنـدان در مـورد میزان پیشـرفت اسـتراتژی جدیـد و کلیه اصـلاحاتی که به بـار می آورد. استراتژی مطلوب بر اسـاس وسـعت سازمان و منابع آن طراحی می شود. اقـدامات سازنـده سازمانی که می خواهـد برای مقابله با فشار عصبی در محیط کار حرکت مثبت انجام دهـد ، بایـد هزینه های مربوطه را بپردازد تا منافع کلی خود را تامین کند ، منافعی که نه تنهـا از نظر مـالی قابـل ملاـحظه هسـتند بلکه بالاـ رفتن روحیه کارمنـدان و افزایش خلاـقیت را نیز به دنبال خواهنـد داشت. دور ریختن وسائـل زائـد داشـتن یـک میز خلوت و یـک سـطل زباله پر کمتر ایجاد تنش و فشار عصبی می کنـد. مرتب کردن میز کار برای کـاهش فشـار در محیـط کـار ابتـدا ازمیز کـار خود شـروع کنیـد. به هم ریختگی روی میز ، خود عاملی در ایجاد فشار است. سازمـان دهی میز کارتـان را مجهز به کـازیه کار های رسـیده،کازیه کارهای در دست اقـدام ، کازیه بایگانی و کازیه کار های دور ریختنی کنیـد. بهینه سـازی محیـط کـار فشـار عصبی می توانـد تحت تـاثیرمحرک هـای دیگری نظیر رنگ محیط اطراف تحریک شود.بـا اسـتفاده از گـل و گیـاه، و عکس هـای خـانوادگی به میز کارتـان رنگ و جلا ببخشـید. گرفتن بازخورد مهمترین کار در مقـابله با فشار عصبی توانایی برقراری ارتباط با افرادی است که شـما بیشتر وقت خود را با آنها می گذرانیـد (یعنی همکاران).سـعی کنیـد بـا افرادی تمـاس حاصـل کنیـد که در کارهای شـما مـداخله نمی کننـد. از انها بخواهیـد زمانی که دچار فشار عصبی هستیـد، بازخوردی صادقانه داشـته باشـید. مدیریت زمان یکی از برجسته ترین علائم فشار عصبی در محیط کار این است که احساس کنیم در طول روز زمان کافی برای انجام کارها نداریم. این احساس را می توان به وسیله سازماندهی بهتر زمان و با استفاده از تعدادی از سیستم ها به حداقل رساند. برنامه ریزی کار ها کارهای خود را به سه دسته اصلی تقسیم کنید:الف، ب ، ج ، کارهای مهم و فوری را در گروه کارهـای الـف قرار دهیـد. کارهـای کـه مهم هسـتند ولی از فـوریت چنـدانی برخـوردار نیسـتند در گروه کارهـای ب و کارهـای معمولی بـادرجه اهمیت پـایین را در گروه ج قراردهیـد. مـدیریت اطلاعـات برای کـاهش فشـار عصبی هنگام اسـتفاده از سیسـتم های الکترونیکی ، زمان مناسبی را به ارسال و پاسخگوی به نامه ها و پیام ها اختصاص دهید. بر قراری ارتباط خوب دیگران را نیز تشویق می کنـد تا پاسخ شـما را در اسـرع وقت بدهند. تعادل درون یک روز بد در شـرکت فقط یک روز بد کاری است و نباید زندگی شخصـی شما را تحت الشعاع قرار دهد. استاندارد های کار یکی از دلایل معمول فشار عصبی احساس گناه در رابطه با انجام یا عـدم انجام کارها است. اندیشه مثبت برای ایجاد یک محیط کاری آرام و عاری از فشار عصبی ، عادت کنید اندیشه ای مثبت داشـته باشـید. زمـانی برای استراحت زمانی که دچار فشار عصبی هستیـد ، کل بـدن از این عصـبانیت تاثیر می گیرد و وضـع ظاهری آنتغییر می کنـد . آگاهانه تلاش کنید بدن خود را موقع کار استراحت دهید تا بدین طریق بتوانیدمیزان کشـش عضـلانی را کـاهش دهیـد و اثرات و واکنش هـای مخرب بـدن ناشـی از فشـار عصبی بکاهیـد. تشـخیص فشـار عصبی در دیگران یافتن علائم بهـترین راه شـناسایی فشـار عصـبی در افرادمشـخص کردن تغییرات رفتـاری آنهـا است. راههـای دفع فشـار ۱- تمـامی همکاران و کارمنـدان را در جریان تصـمیم هایی که ممکن است بر آنها نیز تاثیر بگـذاردقرار دهیـد. ۲-افراد را به شـرکت در برنامه ریزیتشویق

کنید. ۳- هر هفته زمانی برای نظر خواهی،پیشنهادت و ارائه بازخورد از افراد در نظر بگیرید. تجزیه وتحلیل شخصیت: میزان اثرگذاری فشار عصبی بر افراد ارتباط نزدیکی با شخصیت آنها دارد. کمک به همکاران : پس از اینکه فشارعصبی ودلایل آن را درهمکار خود شناسایی کردید، سخت ترین مرحله کارآغاز می شود:یعنی آگاه کردن فرد نسبت به آنچه شما مشاهده کرده اید وتشویق کردن وی به انجام یک حرکت اصلاحی. اقدام پس از اینکه فشار عصبی را شناسایی و وجود آن محرز شد ، یک استراتژی مناسب مطرح کنید تا شخص مبتلا با کمک آن بتواند با فشار عصبی مقابله کند. حمایت از همکاران گاهی لازم است به افرادی که دچار یک حالت فشار عصبی هستند کمک کنید . با اتخاذ یک شیوه منطقی و آرام ، مراحل زیر را به کاربگیرید: ۱- در مورد مشکلات افراد با آنها بحث و گفتگو کنید. ۲- پس از تعیین نوع فشار عصبی افراد، از آنها بپرسید که چه کمکی برای آنها مفید و کارساز خواهد بود. اقدام در منزل فشار عصبی به وجود آمده در محل کار به طور حتم بر زندگی خانوادگی نیز تاثیر می گذارد و اثرات مخرب آن بر دوستان و خانواده نیز وارد خواهد شد .یاد بگیرید گاهی اوقات از کار دست بکشید، استراحت کنید و به تفریحات و سرگرمی های خود بپردازید و غذاهای خوب بخورید. بودن در کنار خانواده اولین گام در راه کاهش فشار در منزل در نظر گرفتن فرصتی برای انجام امور خانوادگی است. فراغت از کار انتقال فشار عصبی از محل کار به منزل تاثیر مخربی بر زندگی خانوادگی خواهد گذاشت و بالعکس. صبح برای روز خود از همان آغاز تصمیم بگیرید . بعد از بیدار شدن چند نرمش ساده انجام دهید. قبل از صرف صبحانه یک لیوان آب بنوشید. غروب کتاب بخوانید ، فیلم ببینید ، موسیقی گوش دهید یا به سینما بروید. شب شب هنگام دوش بگیرید. پس از مراجعت به منزل ، قبل از رفتن به رختخواب ، یک چای نوشیدن خیلی مفید خواهد بود. خوابیدن بهتر حداقل دو ساعت قبل از خواب از تمامی فعالیت های تحریک کننده ، به ویژه کار کردن ، فاصله بگیرید تمرکز کردن را فراموش نکنید . سرگرمی های جدید تفریح درست ، تفریحی است که آن قدر جالب و جذاب باشد تا شما را از هر کار دیگری باز دارد و شما را شاداب و سرحال کند- همان گونه که خواب موجب شادابی و نشاط می شود. بهبود رژیم غذای ما چیزی جز ء آنچه که می خوریم نیستیم .زمانی که تحت فشار هستیم ، بیشتر غذاهای آماده و ساده می خوریم . به این دسته از غذاها « غذا های نا سا لم » گفته می شود. خوب خوردن باید بخشی از برنامه جدی کاهش سطوح فشار باشد . با کم کردن عادات بد خود شروع کنید. تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: center" dir="rtl" align="center"><span style="font-size: ۱۰pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma text-decoration: none"><u>لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را</u>ل/<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: center" dir="rtl" align="center"><span style="font-size: ۱۰pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma text-decoration: none"> <span style="font-size: ۱۰pt line-height: ۲۰۰٪ font-family: Tahoma text-decoration: none">با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛<p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt text-align: center" dir="ltr" align="center"><span style="font-size: ۱۰pt font-family: Tahoma text-decoration: none">

فروش موفق

... succesfull sale نویسنده: رابرت هلر، مترجم: شفیع الهی، با مقدمه دکتر رئوف رابطی، نشر سارگل تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه فروش اثر بخش باعملکرد مطلوب برای موفقیت هر نوع کسب و کار بسیار حائز اهمیت است.

میزان موفقیت شما در کسب بهترین نتایج به عنوان فروشنده ای که در ارتباط مستقیم با مشتری است یا به عنوان مدیر گروه فروش براساس دو معیار تعیین می شود : اول دانش و اطلاعات شما در مورد محصولتان و دوم درک شما از مشتری ها و مهارت های ارتباطی شما و داشتن صبرو حوصله برای به انجام رساندن یک فروش موفق. کتاب «فروش موفق» به کلیه جنبه های فروش می پردازد و توصیه های لازم برای اتخاذ رویکرد فکری صحیح سازماندهی خود درک نیازهای مشتریان و توسعه مهارت های ضروری مانند معرفی محصول و مذاکره کردن را در اختیار شما قرار می دهد. کتاب حاضر حاوی توصیه های ارزشمندی در مورد نحوه اداره کردن یک گروه فروش است. علاوه بر این در قسمت های مختلف کتاب ۱۰۱ نکته کلیدی کوتاه وجود دارد که اطلاعات مهم دیگری را در اختیار شما قرار می دهد. فهرست آماده شدن برای فروش رفتار با مشتری موفقیت در فروش نحوه اداره کردن گروهای فروش آماده شدن برای فروش پیش به سوی موفقیت کسب اعتماد به نفس ممارست و خودآموزی سازمان دهی بکار گیری تجهیزات الکترونیکی پیش به سوی موفقیت فروشی واقعا موفقیت آمیز است که در آن هر دو طرف سود ببرند. فروشندگان قابل در معاملات به مشتریان خود نفع می رسانند و فروشندگان ناقابل با مشتریان خود بد معامله می کنند. مشتریانی که از خرید خود احساس رضایت کنند بار دیگر نیز برای خرید مراجعه خواهند کرد. برد دو جانبه در فروش برای فروشندگان برد فقط در فروش نیست بلکه یک فروش واقعا موفقیت آمیز شامل موارد زیر است : جلب رضایت مشتریکسب سود خوب برای شرکت میزان رضایت طرفین از معامله بستگی به قیمت پیشنهاد شده و بهای پرداخت شده دارد. معمولاً میزان عملکرد فروشندگان فقط از روی حجم فروش آنها محاسبه می شود که این روش محاسبه بسیار آسان است ولی می تواند تصویر بسیار اشتباهی از فروش نیز ارائه دهد. به عنوان مثال یک فروشنده ممکن است در قبال فروش کالا تخفیف یا شرایطی را پیشنهاد دهد که نهایت معامله را پر ضرر کند شراکت بهتر با مشتری درمیان انواع معاملات فروش بیشترین احتمال سود دو جانبه در معاملاتی است که با تامین کنندگان کالا واگذار و سپس با آنها همکاری نزدیک می کنند هر دوطرف در سودی که به دست می آید سهیم هستند. برای برقرار کردن چنین رابطه ای باید مدام برای یافتن راه حلی که نیاز طرف مقابل رل برطرف کند وقت صرف نمائید و تلاش کنید. آماده باشید تابرنامه های کاری خود را به آنها اطلاع دهید و در زمینه تحقیق وتوسعه با آنها همکاری کنید . مشارکت در کار زمانی بیشترین بازدهی راخواهد داشت که توازن قدرت بین طرفین رعایت شده باشد. زمانی که خریدار بر شما تسلط می یابد برای تقویت موضع خود اقدام کنید و بالعکس. برد یک جانبه در فروش فروشنده ای که فقط منافع حاصل از فروش را در نظر می گیرد و به منافع مشتری توجه نمی کند در نهایت نمی توان با مشتریان خود همکاری دراز مدت داشته باشد. برد دو جانبه در فروش ایده ال ترین فروش فروشی است که در آن رضایت مشتری جلب شده باشد و فروشنده از حمایت مدیریت فروش برخوردار باشد تا رابطه بین فروشنده و خریدار ادامه پیدا کند. کسب اعتماد به نفس بعضی مواقع اینطور بنظر می رسد که فروش بیشتر به درگیری و رویارویی شباهت دارد و به همین دلیل است که بسیاری از فروشندگان کار فروش را سخت یا اعصاب خرد کن می یابند . برای حل این مشکل به جای آنکه به تبعات منفی شکست فکر کنید به آثار مثبت حاصل از پیروزی بیاندیشید.با این روش کار فروش برای شما تجربه خوشایندی را در برخواهد داشت . توضیحات واضح هنگامی که عصبانی هستید ممکن است در معرفی و فروش کالا عجله کنید. هنگام فروش انتظارات مثبت داشته باشید و کلمات خود را شمرده بیان کنید. واضح و قاطعانه صحبت کنید و از تند صحبت کردن اجتناب کنید. ببینید سخنان شما چه تاثیری بر شنوده گذاشته است . این کار را می توان با زیر نظر گرفتن حرکات وی انجام دهید یا اینکه درباره آنچه که توضیح داده اید از او سوالاتی کنید . همیشه آماده باشید تا سرعت خود را کم کنید و هرگز از مکث های توام با سکوت نترسید. القای تاثیر مثبت رفتار و آراستگی ظاهری شما بر کسی که در طرف دیگر میز مذاکره نشسته است اثر مستقیم خواهد داشت . با دقت لباس بپوشید و بدانید که پوشیدن لباس مرتب مانند موهای مرتب و اصلاح شده حامل پیام خوبی برای مشتری خواهد بود. ایستادن صحیح نگاه مستقیم به چشمان محکم دست دادن و رفتار مودبانه همگی ذهنیت مثبتی را در طرف

مقابل ایجاد می کننـد. با این حال هنگامیکه در فروش از آمادگی لازم برخوردار نیستند یا اطلاعات کافی ندارید برای سر پوش گذاشتن روی این کاستی ها به خصوصیات مثبت فردی و ظاهری خود اتکا نکنید. اینگونه سرپوش گذاشتن ها در شما ایجاد نا امنی خواهـد کرد و تلاش شـما برای احساس امنیت را تحت الشعاع قرار خواهـد داد. پذیرفتن جواب رد مشتری ممکن است از شـما از کالایی که می فروشید و یا از نحوه فروش شما خوشش نیاید فکر اینکه ممکن است با جواب رد مشتری مواجه شویم همیشه ترس به دل انسان می انـدازد. اولین درس برای به دست آوردن اعتماد بنفس این است که بدانید افکار منفی همیشه غیر مولد و بی اساس هستند. بدانید که تلقی شـما از خودتان بیشتر از آنچه که دیگران درباره شـما تصور می کننداهمیت دارد. هرگز از قول دیگران به خودتان جواب رد ندهید اما این نکته را هم در نظر داشته باشید که دیگران نیز ماننـد شـما حق قبول یا رد پیشنهادات را دارند. به خاطر داشته باشید که جواب رد آنها به معنای شکست شما نیست بلکه به مفهوم فرصتی است که آنها از دست داده اند. ممارست و خود آموزی o بهترین فروشندگان آنهایی هستند که مـدام دانش و مهارتهای خود را افزایش می دهند. شـما نیز مطاله کنید از مطالب آموزشی سمعی وبصری مانند نوار کاست نوارویدئو و لوح فشرده بهره بگیرد و در دوره های آموزشی شرکت کنید. o فروشندگان حرفه ای می دانند که ارتقاء مهارتهای فردی و حرفه ای دست یابی به موفقیت های شغلی را آسان تر می کند. پیشی گرفتن از دیگران دانشی که از راه مطالعه بـدست می ایـد اساس موفقیت شـما را تشکیل می دهـد. سعی کنیـد حـداقل به انـدازه مشتریانتـان یت بیشتر از آنها بدانیـد تا بتوانیـد رابطه کاری متوازنی با آنها برقرار کنیـد. افق های روشن تر برای اینکه در کار خود حرفه ای شوید باید از حرفه خود اطلاعات به روز داشته باشید. انواع کتاب لوح فشرده و نوارهای ویدیوئی در بازار وجود دارند که کلیه موضوعات شـما از شرکتی که در آن کارمی کنید و محصولی که برای فروش دارید اهمیت دارند. مطالعه کتابهایی که درباره موضوعات عمومی بازرگانی و مـدیریت نوشته شـده انـد از این جهت اهمیت دارد که این گونه کتاب ها به خواننده اطلاعات اولیه می دهند و نیز روند موفقیت شرکت ها و افراد کا آمدی را که دست اندر مار حرفه فروش هستند بیان می کنند. شـما می ت.نید با مطالعه این گونه کتاب ها هم اطلاعات واقعی بدست آورید و هم از آنها الهام بگیرید. ارتقاء مهارت ها کلیه فعالیت های انسان را به وسیله آموزش می تـوان بهتر کرد و اکثر آموزش هـا را می توان به طور خود آموز فرا گرفت. هر فروشـنده می توانـد به نحوه چشمگیری توانائی های مهم فردی خود را ارتقاء بخشد. درباره هر یک از توانایی های خود مطالب بیشتری بیاموزید و بعد هر یک از آنهـا را به نوبت ترتقـاء دهیـد. برای بهبود توانـایی های خود برنامه ریزی کنیـد. به طوری که این برنامه شامل یک جـدول زمانی فهرستی از مطالب خوانـدنی و جـدولی زمان بندی شده دوره های آموزشی باشد و در جایی که لازم است میزان کارایی مورد نظر مشخص شود. پس از رسیدن به اهداف مورد نظر اهداف جدیدی را تعیین کنید. خود آموزی اگر نحوه استفاده اثر بخش از زمان را یاد بگیریـد می توانید شانس خود را برای فروش موفق بالا ببرید . سعی کنید مهارتهای لازم برای حسابداری مدیریت رسیدگی به مشکلات و افزایش ظرفیت حافظه و خلاقیت را در خود توسعه دهید. سازمان دهی فروش را باید باهدف دست یابی به اهداف خاص کسب و کار انجام داد و بایـد به نحوی برنامه ریزی کنیـد که به اهداف مورد نظر برسیـد. با طبقه بندی اسناد ومدارک مورد استفاده در دفتر سازمانـدهی سیستم های اداری و برنامه ریزی زمانی خواهید توانست راحت تر و با کارایی بیشتری به اهداف خود برسید. کاستن از کاغـذ بازی حجم کاغذ باطله تولیـد شـده در قسمت های فروش بسیار زیاد است . به دو دلیل سعی کنید که استفاده از کاغـذ را کاهش دهیـد. اول اینکه کاغـذ بازی زیاد کارمنـدان فروش را بی انگیزه میکنـد و دوم اینکه خیلی از این کاغذ بازی ها غیر ضروری است . به طور مثال یادداشت برداشتن از مکالمات تلفنی ده درصد از وقت هر کارمنـد فروش را می گیرد و هیچ تاثیری هم در افزایش فروش ندارد. به شرکت خود پیشنهاد بدهید تا مقدار فرم های مورد استفاده را کاهش دهد و آنها را تا حد ممکن ساده تر کند. برای این کتر یک روش این است که به مار می ایند دوباره تهیه کنید. به یاد داشته باشید ک برنامه ریزی صحیح قبل از فروش خیلی بـا ارزشمند تر از گزارشـات مفصلی است که بعـد از هر ملاقـات با مشتری تهیه می کنیـد. کارکنان

پشتیبـانی کننـده تـا آنجا که ممکن است کارهایی ماننـد بایگانی کردن را به کارمنـدان پشتیبانی واگـذار کنیـد و وقت خود را برای تمرکز روی فعالیت های مولـد تر آزاد بگذاریـد. ارتقاء سیستـم ها برای اینکه به بایگانی و نگهداری پرونده های کاغذی نیاز پیدا نکنید برای اینکه بتوانید گزارش های خود را سـریع تر ارائه کنید و برای اینکه انتقال اطلاعات سریع تر انجام شود تا آنجا که ممکن است از رایانه اسـتفاده کنید. فرم های شما چه رایانه ای باشند و چه کاغذی باید فقط حاوی سوالات مورد نظر شما باشند. قطعا شما نیز دنبال اطلاعات دقیقی هستید که بتواند عملکرد شـما را بهبود بخشد و نتیجه کار را بهینه کند. بکارگیری تجهیزات الکترونیکی با پیدایش تجهیزات ماهواره ای حرفه فروش و بازاریابی ابعاد جدیدی کرده است . برای مثال رایانه های کیفی و تلفن همراه از ابزار های ضـروری محسوب می شونـد. بهره گیری از تجهیزات قابل حمل پیشـرفت های حاصـله در زمینه ارتباطات موجب شده اند که فروشـنده امروزی دیگر محـدود به یک مکان و فضای خاص نباشد علاوه بر کاهش هزینه های بالاسـری فروش یکی از مزیت های بارز این پیشـرفت ها این است که فروشـندگان می تواننـد نیازی به حضور روزانه در دفتر کار خود ندارند.بنابر این فروشـندگان می توانند گزارش فروش خود را از طریق اینترنت ارائه دهند و زمان بیشتری برای فروش در اختیار داشـته باشـند. فروش از طریق شبکه اینترنت شـبکه اینترنت بزرگترین اختراعی است که تا این زمان بهترین کمک را به فروشندگان کرده است . هر شرکت می تواند باا اسـتفاده از وب سایت کالاهای خود را تبلیغ کنـد و فروشـندگان نیزمی توانند سایت اختصاصـی خود را داشـته باشـند. مشتریان می تواننـد بدون آنکه نیازی به مراجعه فروشـنده باشد از طریق بعضـی از سایت ها کالای مورد نظر خود را سـفارش بدهند هزینه آن را پرداخت و یـا سوالات خود را از این طریق مطرح کننـد . شـرکت های زیادی وجود دارنـد که بسـته های آموزشـی مربوط به نحوه استفاده از اینترنت را عرضه می کنند . شما همچنان می توانید از این شرکت ها برای طراحی و نگهداری سایتتان کمك بگیرید و یا اینکه می توانیـد از آنها بخواهیـد تا نحوه ایجاد و نگهداری یک سایت را به شـما آموزش بدهند. رفتار با مشتری انواع مشتری پیدا کردن مشتری تحقیق دربـاره مشتریـان ارتباط موثر ارائه خـدمات به مشتری جلب رضایت مشتری انواع مشتری علیرغم تصور عموم مبنی بر اینکه قیمت رقـابتی بیشتـر مـورد تـوجه مشتریـان است عوامـل زیـاد دیگری وجـود دارنـد که در تصـمیم گیری آنهـا اثر می گذارند. انواع نیازهای مشتریان را بشناسـید اما هنگام معامله کردن با افراد هوشـیار باشید.در طول زمان مشتری های مختلف نیازهای متفاوتی خواهند داشت و عامل تعیین کننده این نیاز نحوه پیشـرفت کسب و کار آنها است. به مشتریان بی اعتنا نباشـید و سـعی کنید انواع مشتریـان را بشناسـید و براسـاس این شـناخت محصول و روش فروش خود را تعیین کنیـد. به یـاد داشـته باشـید که مردم زمانی برایخرید ازشـما متقاعد خواهد شد که احساس کنندمحصولی که عرضه می کنید نیاز اساسـی آنها را برآورده خواهد کرد. تقویت روحیه کـاری جو حـاکم بر جلسات فروش از آخرین میزان فروش شـرکت متاثر خواهـد بود که این میزان می توانـد ضـعیف یا قابل قبول باشد. شـرایط هر چه باشد سعی کنید جو جلسات به جوی خصمانه و تنبیهی تبدیل نشود. ضمن تقویت موقعیت رقابتی شرکت به درآمـدو سود بهینه ای دست پیدا کنیم.امروزه با وجود رایانه می توانیم خیلی راحت تر و دقیق تر از گذشـته و به صورت روز مره فراینـد رسـیدن به این هـدف را زیر نظر بگیریم. پیـدا کردن مشتری پیشـنهاد خوب به یـک مشتری خوب و ان هم در زمـان خوب چیزی نیست که اتفـاقی روی دهـد .برای آن که ترکیب درستی از عوامل فوق داشـته باشـید قبل از مراجعه به مشتریان درباره آنها و شرکتشان تحقیق کنید. شـناسائی مشتری فروشـندگان تازه کار تصور می کنندکه مشتریان جدید خریداران بهتری هسـتند. در واقع احتمـال فروش به مشتریان فعلی از قبلی بیشتر است. یکی از اشـتباهات این است که همه را با دیـد مشتری بالقوه ببینیم این طرز تلقی وقـت شـما را حـدر میدهـد. شـما نیـاز بـه مشتریـانی داریـد که قطعی بـودن خریـد آنهـا توسـط تخفیفـات بازاریـابی مشخص شـده است.ازآنجـا که این گونه مشتری هـا توسط سایر شـرکت ها نیز شـناسایی می شونـد بنابراین ممکن است رقابت فشـرده ای در پیش داشـته باشـید. تحقیق درباره مشتریان بدون اینکه نیازی به ترک میزتان داشته باشید می توانید در مورد مشتریان بالقوه خود مطالب زیادی را بفهمید. پس از شـناسایی مشتری برای شـناختن نیازها و خواسـته های وی وقت صرف کنید و در عین حال متر صد فرصتی

برای فروش بیشتر باشید. تحقیق درباره مشتری میز کارتان مکانی است که سوال درباره مشتریان بالقوه راباید از آنجا آغاز کنید. از این سوالات به عنوان نقطه شروع استفاده کنید. در مقابل هر سوال محل یافتن اطلاعات مربوط به آن را بنویسد. مثلا این اطلاعات ممکن است در پرونده های خودتان بر روی وب سایت ها یا از طریق ارتباط شخصی موجود قابل دسترسی باشند. از این طریق برای انجام تحقیق از زمان به طور بهینه استفاده خواهید کرد. شناسایی نیازها داشتن اطلاعات کامل از کسب و کار مشتری و نیاز های وی امری لست اساسی این اطلاعات به شما کمک می کند تا عوامل قطعی کردن یک معامله را دقیقا مشخص کنید. اگر می بینید که موارد زیر نیازهای مشتری را براورده میکند برانجام بهتر آنها بیشتر تاکید کنید: عملکرد کاری و نتایج بهتر.محصول یا خدماتی که برای مشتری جدید استو برای وی مزایای ارزشمنی خواهد داشت.ارزش بیشتر در قبال پول پرداخت شده.فرصتی برای تقویت موقیت خریدار در شرکت.برطرف کردن یک مشکل جدی یا مانع.ایجاد فرصت مساوی در رقابت و یا برنده شدن. توسعه فروش درحالی که درابره مشتریان خود تحقیق می کنید تلاش کنیدتا نیازهای وسیع تری را که منجر به فروش بیشتر در آینده می شود شناسایی کنید. فروش مجموعه کاملی از یک کالا بهتر از فروش تنها یک قسمت آن است . با مد نظر قراردادن سایر تجهیزات و وسایلی که همراه یک کالا استفاده می شوند شما می توانید کالای بیشتری رابرای فروش پیشنهاد کنید و فروش خود را افزایش دهید. ارتباط موثر هنگامی که با مشتری ارتباط برقرار می کنید هدف اصلی شما انعقاد قرار داد فروش است. در حالت ایده ال مذاکره ای مطلوب است که نتیجه آن برای طرفین رضایت بخش است. کلید دستیابی به چنین نتیجه ای این است که در بر قراری ارتباط صادقانه و رو راست عمل کنیم. گشاده رویی برای اینکه مشتری به شما اطمینان پیدا کند باید اول از همه خودتان به خوداتن اطمینان داشته باشید. هنگام صحبت کردن تماس چشمی و استفاده از حرکات بدن نقش مهمی در ایجاد رابطه نزدیک دارند. لبخند بزنید و هر حرکتی که نشانه تهدید باشد انجام ندهید و صادقانه رفتار کنید. هنگام صحبت کردن با مشتری سعی کنید از حرکات و رفتار وی متوجه شوید که چه عکس العمل و نظری نسبت به شمادارد و رفتار خود را متقابلا اصلاح کنید. به جای اظهار نظر سعی کنید پرسشگر و شن.ده خوبی باشید .نظرات مشتری را به دقت یاداشت کنید. از روی اظهارات مشتری می توانید به سایر نیازها وی پی ببرید. ایجاد انگیزه در مشتری برای اینکه مشتری طرفدار شما شود باید عواملی که در او ایجاد انگیزه می کند را شناسای کنید. اگر با مشتری صمیمی بشوید این کار راحت تر خواهد شد. چنانچه مشتری در ابتدا خشن بود سعی کنید این خشونت را بر طرف سازید. اولین راه حل همدلی است. به عبارت دیگر خود را در موقعیت طرف مقابل قرار دهید صریح صحبت کنید و هنگامی که وی به نظرات خود اطمینان ندارد به آرامی او را متقاعد سازید. پاسخ به سوالات به سوالاتی که پاسخ آنها را نمی دانید چگونه جواب میدهید؟ در صورت امکان بی اطلاعی خود را بروز ندهید چراکه اعتبارشما را زیر سوال می برد. در این گون مواقع یک راه حل این لاست که پاسخ سوال را با سوال دیگری بدهید.مثلا اگر از شما بپرسند که «بزرگترین رقیب شما کیست؟»پاسخ بدهید:«آیا بزرگی ئر بازار شما عامل مهمی است؟» البته در بعضی مواقع هم باید نشان بدهید که از وضعیت بازار اطلاع دارید. قبل از پاسخ اول به دقت به سوال گوش کنید و بعد بع گونه ای مثبت رفتار کنید تا تاییدی باشد بر پاسخی که می دهید. ارائه خدمات به مشتری خدمات فروش وخدمات به مشتری را یکسان ارائه کنید.به فروش به عنوان یک فعالیت خط مقدم نگاه کنید. به عبارت دیگر شما خواسته مشتری را درزمان وبا روشی که مورد نظر وی استبه او ارائه می کنید سپس با پیگیری موضوع اطمینان حاصل می کنیدکه رضایت مشتری جلب شده است. پاسخ به درخواست مشتریان یکی از جنبه های مهم فروش پاسخ به در خواست مشتریان است . اما این کار اغلب به درستی صورت نمی گیرد. آمار پاسخ داده شده در وب جهانی موضوع را روشن می کند. از هر ده نفر که درخواست خود را ارسال می کنند تنها دو نفر پاسخ خود را همان روز دریافت می کنند و ۱۳ در صد از انها نیز هرگز پاسخی دریافت نمی کنند . حالت مطلوب آن است که همه درخواست ها ظرف همان روز پاسخ داده شود.همیشه به تلفن جواب بدهید چرا که اجتناب از تماس با مشتریان کار مولدی نیست. جلب رضایت مشتری همیشه نمی توان

رضایت مشتری را جلب کرد امااین دلیل نمی شود که شما تلا ش خود را نکنید نیاز مشتریلن را شناسایی کنیدوبعد از روی عکس العمل آنها ببینید آیا نیازشان براورده شده است یا نه ؟ حفظ مشتری برای اینکه بفهمید ایا رضایت خاطر مشتری را جلب کرده اید یا نه از خودشان سوال کنید. از گروه های مختلف مشتریان دعوت کنید و از آنها بپرسید که برای بهبود کالا یا خدمات خود چه کارهای دیگری می توان انجام داد. برای مطلع شدن از اظهارات مشتریان برای آنها پرسشنامه ارسال کنید یا شخصا به آنها تلفن بزنید.همچنین می توانید از ارتباطی که سایر کارکنان با مشتریان دارند استفاده کنید چرا که نظرات آنها نیز می توان سودمند باشد. به مشتریان نشان دهید که طالب نظرات آنها هستید و به آنها عمل می کنید. اندازه گیری رضایت خاطر مشتریان باید در مورد رضایت مشتریان تحقیق و ترجیحا آن را اندازه گیری کرد. برای تحقیق دو روش عمده وجود دارد تحقیق کمی و تحقیق کیفی. تحقیق کمی معمولا به وسیله پرسشانامه صورت می گیرد و می توان بر روی آن تحلیل آماری انجام داد.برای این منظور از سوالات «بسته» که پاسخ آنها محدود است استفاده می شود.این نوع تحقیق شناخته شده و متداول اما نسبتا پر هزینه است. شما باید نتیجه تحقیق کمی را با تحقیق کیفی توام کنید. تحقیق کیفی به وسیله مصاحبه انجام می شود. در پیگیری های بعدی خود همواره از این روش تحقیق استفاده کنید تا در نهایت مشتریانی داشته باشید که از کار شما رضایت دارند. موفقیت در فروش برنامه ریزی و نحوی فروش قاعده ایدکا (AIDCA) ارتباط از طریق نامه استفاده از تلفن از ملاقاتها بیشترین استفاده را ببرید نحوه معرفی مذاکره درباره شرایط فروش قطعی کردن معامله برنامه ریزی و عملیات فروش برای افزایش در صد موفقیت باید درعملیات فروش از برنامه ریزی به سبک نظامی استفاده کنیم باید مشتریان رابه خوبی شناسایی کنیم بازار را به خوبی تحت پوشش در آوریم وبالاخره کالا یا خدماتی که برای فروش داریم باید متناسب با نیاز مشتری باشد. قبل از تمام کردن یک معمله باید چند مرحله مهم را پشت سر بگذارید. برای هریک از این مراحل مهم نیزباید یک برنام کوچکتر تدوین کرد. این موارد را روی کاغذ بیاورید: نتیجه ای که مطلوب شماست راه کارهایی که برای کسب این نتیجه پیش خواهید گرفت و عکس العمل شما در برابر تغیرات احتمالی در هر مرحله برنامه خود را بازنگری کنید تا در صورت لزوم اطلاعات جدیدی را که به دست آورده اید در آن لحاظ کنید. ارزیابی به عمل آمده از نیازها و انتظارات مشتری نقطه شروعی خواهد بود برای تدوین برنامه فروش تهیه راه برد فروش و نحوه عرضه کالا یا خدمات مورد نظر همه آمار و ارقام و اطلاعات مربوط را همراه جلسات را تکرار مزایای منحصر به فرد کالا یا خدمات خود به پایان برسا نید. قاعده«ایدکا» (AIDCA) ایدکا سرواژه کلمات توجه،علاقه،خواسته،اعتقاد و اقدام است این ها مراحلی هستند که باید مشتریان احتمالی را ترتیب از میان آنها بگذرانید تا اینکه شانس خود را برای فروش کالا به حداکثر برسانید. به کارگیری قاعده «ایدکا» از مدت های پیش فروشندگان برای تهیه نامه هایی که مستقیما به مشتریان ارسال می شوند از قاعده ایدکا استفاده کرده اند. اما این قاعده نه نتها در مورد نامه های فروش کالا و خدمات بلکه در همه زمینه های فروش کاربرد دارد. با پیروی از این فاعده اقدامات شما برای فروش کالا و خدمات جهت و نظم پیدا می کند و نیز بدین ترتیب پیشنهادی که برای فروش می کنید از نظر مشتری بی عیب و نقص و جذاب جلوه می نماید. اول توجه مشتری را جلب کنید و بعد در او ایجاد علاقه کنید. سپس علاقه را به خواستن (کالا یا خدمات شما) تبدیل و بعد برای اقدام که همان خرید کالا یا خدمات شما است او را متقاعد کنید. ایجاد علاقه بعد از جلب توجه باید در مشتری ایجاد علاقه کنید. این کار را باید از طریق پیدا کرده نقطه ضعف مشتری انجام دهید به عبارت دیگر باید مستقیما یا تلویحا به مشتری بگوئید که خرید کالا یا خدمات شما نیاز آنها را برآورد خواهد کرد. مثلا جمله ای که می تواند علاقه خیلی ها را برانگیزد این است :«چیزی که من برای فروش دارم هزینه قبض تلفن شما را نصف می کند.» البته چنین جمله ای ایجاد علاقه می کند اما نمی تواند به تنهایی باعث فروش بشود بلکه مشتری رابه شنیدن ادامه صحبت های شما علاقمند می کند.

ایجاد عقیده مشتری باید به این نتیجه برسد که باید از شما و فقط هم از شما خرید کند.از دید تبلیغاتی یعنی شما بایدپیشنهاد منحصر به فرد فروش بدهید.این همان چیزی است که خریدار رامتقاعد می کند که کالا و خدمات شما متفاوت و بهتر است. مثلا

تورهای مسافرتی که از انواع مشابه خود ارزان تر هستند خریدار رابیشتر متقاعد می کنند که تصمیم آنها برای خرید درست بوده است. این مطلب درباره انواع بیمه نامه ها و روش های پرداخت ترجیحی نیز صدق می کند. هر قدر بگذارید مشتری خود را بیشتر متقاعد کند و شما سعی کمتری برای این کار بکنید موقعیت شما در فروش بیشتر خواهد بود. عقد قرار داد فروش هدف از مراحل پایانی قاعده ایدکا این است که مشتری را متقاعد کنیم درجای دیگر معانله ای بهتر از این نصیبش نخواهد شد و او را ترغیب به خرید کنیم. ارتباط از طریق نامه نوشتن یکی از ابزارهای مورد نیاز در انواع روشهای فروش است بنا براین هرقدر کیفیت نوشتن بالا باشد احتمال فروش بیشتر افزایش می یابد ارسال نامه ای که در ان از نگارش حرفه ای بهره گرفته شده یک روش بسیار موثر است که به سرعت در حال روشد می باشد. استفاده از تلفن این خود یک فن فروش است که بتوانید مشتری ای که هرگز شما را ندیده است از طریق تلفن متقاعد کنید که شما را ملاقات کند. برای برقراری تماس درخواست وقت ملاقات و فروش مستقیم از طریق تلفن فنون مکالمه تلفنی را به خوبی تمرین کنید وآنها را به کار گیرید. نشان دادن دوستی هنگامی که با مشتری صحبت می کنید دوستی خود را صمیمانه به او نشان بدهید .طوری از او بپرسید «حالتان چطور است؟» که انگار پاسخی که در جواب به شما خواهد داد برای شما اهمیت دارد. چنانچه هر یک از طرفین زمان مکالمه خود را مثلا به ده دقیقه محدود کرده است بیش از این مدت صحبت نکنید مگر آنکه مشتری برای ادامه مکالمه تمایل داشته باشد. حتی اگر صحبت های مشتری حالتی انتقادی واعتراض آمیز داشت نیز به او پاسخ های دوستانه بدهید. در پاسخ های خود از جملات همیشگی مانند« بله صحبت های شما قابل درک است »یا «برای بیشتر مردم همین وضعیت وجود دارد» استفاده کنید. از ملاقات ها بیشترین استفاده را ببرید پس از پی بردن به نیازها و اهداف مشتری می توانید برنامه مفیدی را جهت ملاقات با آنها تدارک ببینید و پیشنهاد خود را به نحوه هر چه جذاب تر مطرح کنید. برنامه ریزی ملاقات بامشتریان شما باید درباره همه جنبه های ملاقات با مشتری با دقت فکر کنید. برای ملاقات با مشتری محل بی طرفی را انتخاب کنید وبه یاد داشته باشید که رسمی بودن به تمرکز کمک می کند اما می تواند‌اضطراب آورنیز باشد در مورد اهداف خود واضح و روشن صحبت کنید آیا قصد فروش دارید یا اینکه می خواهید در باره نیازهای مشتری اطلاعات بیشتری جمع آوری کنید. حتما درباره محصول خود و محصول سایر رقبا اطلاعات کافی داشته باشید. پیگیری از طریق تلفن معمولا بهتر است پیگیری جلسات انجام شده از طریق تلفن انجام دهید. این کار باعث ایجاد نوعی رابطه بین شما و مشتری می شود و از این طریق همیشه در ذهن آنها خواهید بود. مذاکره درباره شرایط فروش حتی زمانی که مشتری برای خرید از شما موافت خود را اعلام کرد شما باز هم باید درباره شرایط فروش با او مذاکره کنید . قطعا هر دو طرف اهداف مختلفی را در نظر دارید . برای روبرو شدن با این گونه اختلاف ها آمادگی داشته باشید و سعی کنید رضایت طرفین جلب شود. قطعی کردن معامله برای قطعی کردن فروش لازم است که مشتری را به مرحله ای برسانید که از پذیرفتن پیشنهاد شما احساس اطمینان خاطر کند.تا انجا که ممکن است به او اطلاعات بدهید انتقادهای او را برطرف کنید و از او بخواهید که تصمیم بگیرد اما از اعمال هر گونه فشار خودداری کنید.برای نهایی کردن فروش از قواعد از پیش تعیین شده پیروی نکنید. نهایی کردن فروش باید سریع عمل کنید و اجازه ندهید لحظه فروش از دست برود. هنگامی که زمان امضاء قرارداد فرا می رسد مشتری به وضوح خواهد دید مزیت های که شما مطرح می کنید دقیقا اهداف او را براورده می کنند و فکر کردن برای خرید فقط یک کار تشریفاتی است. در حین مذاکره فرم سفارش خرید و قلم خود را روی میز بگذارید تا چشم مشتری با آن آشنا شود. نحوه اداره کردن گروه های فروش رهبری گروه آموزش به اعضای گروه اداره تماس های تلفنی تعیین هدف و دادن پاداش تقدیر از افراد برگزاری جلسات فروش رهبری گروه کلید مدیریت موثر گروه فروش در این است که کنترل گروه را دردست بگیرید ودر عین حال به فروشندگان انگیزه بدهید تا به عنوان اعضای یک گروه قوی – که افراد مهم سایر قسمت ها نیز در آن عضو هستند – تلاش خود را به حداکثر برسانند. کسب مهارت مدیریت فروش شغلی است پر از مسائل گوناگون که همواره مدیر را به رقابت بر می انگیزد. در این سمت مدیر مسئول دست یافتن به اهداف

فروش است و احتمال دارد که خودش در گیر کار فروش نباشد. بعضی مواقع فروشنده خوبی که تجربه و گاها استعداد مدیریت ندارد به سمت مدیریت گروه فروش ارتقاء پیدا کند. این یک مشکل عمومی است. آموزش به اعضای گروه به این واقعیت توجه داشته باشید که آموزش به بخش فروش بیش از سایر قسمت ها موثر واقع شود. به راهنمائی های بهترین متخصصان توجه کنیدواز آنها یاد بگیرید. از آنها بخواهید در صورت امکان مستقیما با اعضای گروهتان صحبت کنند و برای نیازهای آموزشی وقت کافی اختصاص بدهید. یک متخصص متناسب با نیاز افراد گروه عناوین گسترده ای را آموزش می دهد. تمرین فروش از طریق ایفای نقش ارزش این نوع تمرین در این است که افراد می توانند با ایفای نقش فروشنده و مشتری با انواع عملهاو عکس العملها آشنا شوند و راه اداره کردن واکنش ها را فرا گیرند. بعضی ازخریداران همیشه نسبت به خرید کردن علاقه نشان می دهند و بعضی دیگر بسیار سخت متقاعد می شوند. نکته اصلی در اینجا است که شما چقدر نسبت به عملکرد خود یا سایراعضاء گروه واقع بین هستید. خریداران را می توان به گروه های متمایز تقسیم بندی کرد. با تمرین به شکلی که در بالا توضیح داده شد می توان نحوه برخورد باهریک از انواع خریداران را تجربه کنید و از این طریق فرصت های فروش و وقت خود را تلف نخواهید کرد.همیشه افراد را به خاطر عملکرد خوبشان تحسین کنید. اداره کردن تماس های تلفنی آن ساعاتی از روزکه می توان با مشتری تماس گرفت ساعات فروش هستند کار تماس با مشتریان را باید قبل از هر کاردیگر مانند دادن گزارش از تماس مشتریان یا کارهای اداری دیگر انجام داد. تماس های تلفنی را باید با برنامه ریزی انجام دهید و کارایی تماس های گرفته شده را اندازه بگیرید.در صورت افزایش تعداد تماس های تلفنی باید سفارش های بیشتری نیز دریافت بکنید. تعیین هدف و دادن پاداش نحوه پرداخت شما به اعضای گروه فروش ممکن است به صورت حقوق یا در صدی از فروش یا مزایای مرتبط با آن باشد. این که چه شیوه پرداختنی را برای کدام هدف انتخاب کنیم کار مشکلی است اما برای ایجاد انگیزه در کار کارکنان لازم است به دقت به این مسئله توجه کنید .برای ایجاد امنیت و انگیزه برای تلاش بیشتر علاوه بر حقوق ماهیانه درصد و پاداش گروهی نیز پرداخت کنید. تقدیر از افراد شما باید روشی موثر و دقیق برای ارزیابی عملکرد اعضای تیم خود داشته باشید. علائم اولیه موفقیت و شکست را شناسایی کنید وبرای ایجاد انگیزه و دادن پاداش معیار ثابتی داشته باشید. نظارت بر موفقیت برای دست یافتن به موفقیت نظارت منظم برعملکرد گروه فروش ضروری است و شما به عنوان مدیر فروش موظف هستید این نظارت را به نحو موثر انجام دهید. در انجام این وظیفه همیشه چند عنصر موفقیت از جمله وضعیت بازار و سود واقعی به دست آمده را مدنظر قراردهید و فقط به حجم فروش توجه نکنید. تقدیر بخاطر کسب موفقیت تنبیه را با تشویق همراه کنید این موضوع در مورد پاداشهای مالی وعده داده شده نیز صدق می کند.عملکرد افراد را از روی میزان رضایت خاطر مشتری و حجم فروش قضاوت کنید. برگزاری جلسات فروش جلسات همایش ها و نشست ها برای تقویت روحیه گروهی جشن گرفتن موفقیت ها اراده گزارش کار تقویت رابطه با مشتریان و مطرح کردن برنامه های جدید بسیار ارزشمند هستند اینگونه جلسات زمانی بیشتر موثر واقع می شوند در آنها نظرات گروه های فروش نیز مطرح شود.و فروش یک فعالیت اجتماعی است. ولی گردهمایی هایی که در این ارتباط برگزار می شوندباید توام با مقاصد مشخص کاری باشند. دخالت دادن مشتریان یکی از روش های بسیار خوب برای ایجاد اطمینان خاطر در میان اعضای گروه فروش دعوت از مشتریان برای حضور درهمایش ها و گردهمایی هایی است که در ارتباط با فروش برگزار می شوند. تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی

لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مشتری مداری

...Custmer نویسندگان: اندی بروس، کن لانگدن- مترجمان: دکتر محمد رضا جباری، محمد منتظری- نشر سارگل شامل: درک مشتری، باز نگری رویکرد، جلب رضایت مشتری، بهبود عملکرد تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه امروزه

مدیران به منظوربهبود وتوسعه عملکرد کاری خود باید برای ارزشمند ترین سرمایهایشان که مشتریان هستند اهمیت خا صی قائل شوند به شما کمک میکند تا ضمن ارتقای مهارتهای خود درزمینه مشتری-محوری، برای شناخت به موقع نیازهای مشتریان برنامه های موثری طرح یزی کنید و امتیازاتی که مشتری خواهان آن است را دراختیار وی قرار دهید . فهرست مندرجات درک مشتری باز نگری رویکرد جلب رضایت بهبود عملکرد ۱- درک مشتری تمرکز بر بهترین مشتریان چرا مشتری در اولویت است درک مشتری نهایی کشف خواسته های مشتری درک گروه های مختلف مشتری درک فرایند خرید ۲- باز نگری رویکرد تعیین اهداف مشتری مدار بهبود فرایندهای کسب و کار حمایت از مشتری توسعه محصولات و خدمات استفاده از اطلاعات مشتری بهره گیری از بهترین شیوه های عملی اتخاذ تصمیمات مشتری مدار ۳- جلب رضایت گسترش یک فرهنگ مشتری مدار ترویج یک نگرش مشتری مدار مشارکت اثر بخشی در اعمال تغییرات نقش تجارت الکترونیک در کسب موفقیت برقراری ارتباط شفاف رسیدگی به شکایات ۴- بهبود عملکرد ایجاد کسب منافع پایدار پایگاهی از مشتریان وفادار یاد گیری ونوآوری پیش به سوی مشتریان جدید مهارت های خود را ارزیابی کنید ۱- درک مشتری : شناخت کامل مشتری به منظورارائه خدمات مطلوب به وی ضروری است. برنامه ریزی مناسب برای مشتریان و کسب رضایت آنها مستلزم آن است که ابتدا بهترین مشتریان را شناسایی وسپس اطلاعات مربوط به آنها را جمع آوری کنید. چرا مشتری در اولویت است؟ مشتریان بابت چیزی هزینه می کنند که به آن نیاز داشته باشند. بنابراین توجه به نیاز مشتری و اگر ترتیبی داده شود که خود مشتری درانتخاب تولیدات و خدمات شما و نحوه ارائه آن تاثیرگذار باشد ، به بهترین شکل می توانید نیازهای آنها را برآورده کنید. با توجه به اینکه نیازهای مشتریان درحال تغییر می باشد, توجه به این تغییرات امری ضروری است. معمولاـ مشتریان عملکرد سازمانهای مختلف را مورد ارزیابی می کنند . بنابر این هر عملی که موجب نارضایتی مشتریان شود به نفع سازمان نخواهد بود. تمرکز بر بهترین مشتری سازمان باید بهترین مشتریان خود را شناسایی کند . بهترین مشتریان الزاماکسانی نیستند که دروضعیت کنونی بیشترین سود را برای سازمان دارد ، بلکه کسی است که درآینده خدمات بیشتری از سازمان می خواهد.حفظ مشتریان فعلی کم هزینه تر ازجذب مشتریان جدید است. درک مشتری نهایی بهترین کار برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان, آگاهی از خواسته های آنها است. کشف خواسته های مشتری تکنیک ها و روش های بسیاری وجود دارند که شما را درکشف دقیق خواسته های مشتری یاری می دهند. اطلاعات مفید را ازمنابع گوناگون جمع آوری کنید و با استفاده ازمصاحبه های گروه ، پرسشنامه ، و باز خوردهای مشتریان به یافته های خود مهرتایید بزنید. درک گروههای مختلف مشتری اگر قرار است مشتریان دراولویت باشند باید آنها را به صورت انفرادی در نظر بگیرید . برای درک بهتر نیازهای مشتریان خود، آنها را به گروه های مجزاتفکیک کنید. محصولات/خدمات خود را دسته بندی کنید و سپس بدنبال اولویت های جاری و آینده باشید. درک فرآیند خرید حتی درمورد ساده ترین محصولات/خدمات نیزفرآیند خرید برای مشتریان پیچیده و دشواربنظرمی رسد. برای ارائه محصولات/خدمات به مشتریان , باید جزئیات تصمیم گیری درمورد خرید را درک کنید و ایدهای مشتری را بشناسید. شناخت معیارهای خرید وقتی مشتری تصمیم به خرید می گیرد ابتدا بررسی می کند که آیا شاخص های مهم محصول, خدمات, ارتباط, قیمت با معیارهای اساسی مطابقت دارد یا نه؟ (۲) بازنگری رویکرد: هدف اغلب فعالیتهای تجاری جلب نظرمشتری است تا سازمان مربوطه یک برنامه مشتری مدارطرح ریزی کنید و سیستم ها وفرآیندها را به نحوی اصلاح کنید که منافع واقعی مشتریان را تامین کنند. تعیین اهداف مشتری مدار در یک فضای مشتری مدار, اهداف گروه باید منعکس کننده اهداف مشتری باشد. منشورهدف عبارت است از توصیف اهداف آتی گروه به شکلی واضح وموجز. منشورهدف مشتریان خود را دریابید واطمینان حاصل کنید که منشورهدف شما نیز با آن مطابقت داشته باشد. اگردرهدف شما اولویت اول نصیب مشتری شد، در این صورت می توانید هدفهایتان را که از اهداف مشتری مشتق شده اند ترسیم کنید . برای اینکه مشخص شود که شما در راستای اهداف در حال حرکت هستید باید شاخصهایی انتخاب کنید که بر اساس آنها عملکرد شما مورد ارزیابی قرار گیرد

. شاخص های عملکرد خود را برای مشتری تعریف کنید. بهبود فرایند های کسب و کار: دربکارگیری فرآیند جدید کسب و کار, ارائه محصول مورد نظرمشتری درزمان مورد نظر وی و با قیمت توافق شده بسیار ضروری است.لیستی تهیه می کنید ودر آن کلیه روشها و فرآیند های کاری که در حال حاضرمورداستفاده گروه شماهستند وهمچنین روشها وفرآیندهایی که گروه برای رسیدن به اهداف خود به آنها نیاز خواهد داشت را مشخص کنید. با بازبینی کلیه فرآیندهای کاری خود مشخص کنید کدامیک ازآنها بیشترین تاثیررا روی مشتریان و موفقیت شما در کار داشته اند . با شرکت دادن مشتریان در فرایند توسعه محصول اطمینان حاصل کنید آنچه را که آنها می خواهند دراختیارشان قرار می دهید. حمایت از مشتری ارائه خدمات موثر, کارآمد وحمایتی ازعوامل مهم در وفاداری مشتری هستند. با اطلاع رسانی وآگاهی دادن به مشتریان نشان دهید که آنها برای شما ارزشمند هستند. باجمع آوری بازخوردهای مشتریان درمورد محصول تلاش کنید تا برمیزان مساعدت و دقت خود بیفزایید. توسعه محصولات و خدمات برای جلب رضایت مشتری لازم است که درتوسعه محصولات/خدمات نیازهای وی را مد نظر داشته باشید. ویژگی های خاص محصولات/خدمات تنها زمانی برای مشتری دارای ارزش می شود که به آن نیاز داشته باشد. ویژگی های محصولات/خدمات خود را برای مشتری برشمارید. مشتریان از لحاظ توجه به ویژگی ها و مزایایی که در محصولات/خدمات شما می جویند دارای نیازهای بسیار متغیرهستند. بنابراین با بدست آوردن اطلاعات لازم ، تک تک مشتریان را تجزیه و تحلیل کنید وبه دنبال نیازهای مشترک وعلایق مشابه درآنها باشید وتصمیم بگیرید چه موقع برنامه استاندارد سازی خود راارائه دهید. استفاده از اطلاعات مشتری لازم است فرایندهای مشتری مداربااطلاعات صحیحی که درزمان ومکان مناسب فراهم می شوند پشتیبانی و حمایت شوند. اگرمی خواهیداطمینان حاصل کنید که همچنان رضایت مشتریان را جلب می کنید,ازاطلاعات صحیح استفاده کنید ودانش وآگاهی خود را افزایش دهید تااز فرصت ها نهایت استفاده را به عمل آورید. بهره گیری از بهترین شیوه های عملی ابزار و تکنیک های گوناگونی وجود دارند که می توانید برای افزایش ثبات و تداوم بخشیدن به معاملات خود و آگاهی از تجارب گذشته آنها را به کار بندید. برای افزایش کارآیی خود از بهترین قالب ها و شیوه های عملی استفاده کنید. اتخاذ تصمیمات مشتری مدار اگرقرار است مشتریان در اولویت قرار بگیرند لازم است که هنگام اخذهرگونه تصمیمی آنها را مد نظر قرار دهید. برای حصول اطمینان ازاین که تصمیمات صحیحی برای گروه و مشتریان اتخاذ می شود , یک روند منطقی در پیش بگیرد و همواره ازآن پیروی کنید. جلب رضایت مشتریان راضی به احتمال زیاد تبدیل به مشتریان وفادار می شوند . فضایی به وجود بیاورید که درآن تمامی افراددقت کنند تا بهترین منافع مشتری را درتمامی جوانب کار خود لحاظ کنند. ترویج یک نگرش مشتری مدار موفقیت در برآورده کردن نیازها ی مشتریان در گرو آن است که این نیازها همواره مد نظرباشند. با تشویق دیگران به تمرکز بر روی نیازهای مشتری و درک اولویت بازار نسبت به موضوعات داخلی, نگرشی ایجاد کنید که بر پایه مقدم شمردن مشتری باشد. گسترش یک فرهنگ مشتری مدار به عنوان مدیر و الگوتلاش کنید یک فرهنگ مشتری مداررا درتمامی سطوح سازمان حاکم کنید, برای رشداین فرهنگ اقدامات لازم راانجام دهید و توجه کنید که فعالیت های گروه شما درجهت رضایتمندی و ایجاد انگیزه در مشتریان باشد تا آنها همچنان مشتری شما بمانند. مشارکت مشتریان شاهرگ حیاتی گروه شما هستند و بنابراین, اطمینان حاصل کنید که اعضای گروه مشتریان را به دیدافراد خارجی نمی نگرد بلکه با آنها به نحوی همکاری می کنند که اعتماد دوجانبه و تعهد پایدار در هر دو طرف ایجاد شود. اثر بخشی در اعمال تغییرات همیشه انتظار تغییرات را داشته باشید و با دیدی مثبت به آن بنگرید. متوجه این نکته باشید که مشتریان چه زمانی نیاز دارند تا شما کارها را با روشی متفاوت انجام دهید , همچنین اطمینان حاصل کنید که گروه نیازبه تغییرورشد و توسعه حاصل ازآن رابا آغوش بازمی پذیرد. این موارد به شما کمک می کند تا به استقبال تغییر بروید. نقش تجارت الکترونیک در کسب موفقیت استفاده از اینترنت می تواند به شما کمک کند تا مشتریان خود نزدیک ترشوید و نسبت به رقبا خدمات بهتری ارائه کنید. ازمشتری مداربودن سیستم های خود اطمینان

حاصل کنید و توجه خود را به ایجاد روابط بلند مدت از طریق شبکه معطوف کنید. برقراری ارتباط شفاف یکی ازنکات مهم برای جلب رضایت مشتریان برقراری ارتباط اثربخش با آنها است. شیوه و محتوای مکاتبات خود را بررسی کنید و ببینید آیامشتری را مقدم می شمارید,آیا می تواند ویژگیهای محصول شما را متذکر شود, و آیا قادر است توقعات واقع بینانه ای در مشتری ایجاد کند؟ رسیدگی به شکایات شنیدن شکایات فرصتی را فراهم می کند تا ازآن چه مشتریان در سر می پرورانند اصلاح حاصل کنید. شکایات را به عنوان فرصتی برای تاثیر گذاری بر مشتریان و برانگیختن وفاداری آنها درنظر بگیرد. ۴- بهبود عملکرد: اگرسازمانها بتوانند خود را با تغییرات بازارونیازهای در حال تغییر مشتریان همگام سازند،در بلند مدت به موفقیت دست پیدا می کنند . اطمینان حاصل کنید که گروه شما طوری بنا نهاده شده است که آینده به ویژه مشتریان کلیدی را هرگز فراموش نمی کنند. ایجاد پایگاهی از مشتریان وفادار وفاداری افراد زمانی افزایش می یابد که دریابند در انجام کاربا شما راحت هستند. به مشتریان کمک کنید تا یک پرونده برای خرید محصولات/خدمات شما تهیه کنند . ترتیبی دهید تا برنامه ریزی برای آینده توسط شما و مشتری به صورت مشترک انجام شود تا روابط تجاری تقویت شود و اعتماد متقابل به وجود آید. یادگیری و نوآوری انتظارازمشتری همواره درحال تغییراست. به همین دلیل سازمانها برای پیش گرفتن در رکود رقابت باید دست به نوآوری بزنند. سازمان باید افراد را به نوآوری تشویق کند و سایر اعضای گروه رادرجریان اشتباهات خود قراردهد. با پاداش دادن به ایده های خوب ، تشویق افراد به ارائه پیشنهادات وبرگزاری مسابقاتی برای انتخاب بهترین پیشنهاد برای پیشرفت و نوآوری ، گروه را به تحرک وا دارد . باید بتوان در صورت ایجاد شرایط جدید برای گروه ومشتریان برنامه های خود را تغییر دهد. پیش به سوی مشتریان جدید هم زمان با رشد و توسعه بازارها ، بسیار مهم است که همراه آنها حرکت کنید . توجه کنید که مشتریان آینده شما چه کسانی هستند و بر اساس یک ارزیابی صادقانه از دستاوردهای گذشته و درک عمیق از مشتریان فعلی خود، برنامه ای برای برطرف ساختن نیازهای آنها تهیه کنید. هنگامی که در پی جذب مشتری هستید ، تجزیه و تحلیل اینکه اعضای گروه شما درچه مواردی موفق به فروش کالای پیشنهادی شده اند وبررسی ازدست دادن مشتریان حائز اهمیت است. محصولات وخدمات خود را با شیوه های بدیع درهم بیامیزید تا سود و منافع بیشتری برای مشتریان حاصل شود.زمانی که بدنبال روشهایی برای بهبود خدمات به مشتری هستید مراقب باشید تا خود را به روشی که قبلا در پیش گرفته بودید محدود نکنید. لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مدیریت جلسات

... Meetings Management نویسنده: تیم هندل، مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر مسعود حیدری، نشر سارگل شامل؛ ضرورت تشکیل،اهداف،جلسات غیر رسمی و رسمی،انتخاب نوع و حفظ مسیر جلسه تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی

عناوین: * ضرورت تشکیل جلسه * آگاهی از اهداف * جلسات غیر رسمی * جلسات رسمی * انقلاب در ارتباطات * انتخاب نوع جلسه * حفظ مسیر جلسه مقدمات تشکیل جلسه: * دعوت از شرکت کنندگان * تهیه دستور جلسه * تعیین محل جلسه * محل نشستن شرکت کنندگان *فراهم کردن تمهیدات لازم ضرورت تشکیل جلسه: *اکثر مدیران بر این باورند که باید زمان زیادی را به شرکت در نشست های مختلف اختصاص دهند و از این نظر بسیار تحت فشار هستند. *اگر هزینه های واقعی این قبیل نشست ها را مورد بررسی دقیق قرار دهیم، مسلماً کمتر وقت خود را صرف شرکت در جلسات یا برگزاری آنها خواهیم کرد. جلسه چیست؟ یک جلسه کاری عبارت است از گردهمایی عده ای از افراد که با هدف حل مشکلات یا اخذ تصمیمات کاری انجام شود. جلسه ممکن است بین دو نفر باشد، اما معمولاً تعداد افراد شرکت کننده در جلسات بیش از دو نفر است. به طور کلی، جلسه باید دارای هدف مشخصی باشد. بررسی هزینه ها: بهترین جلسات آنهایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل

می شوند و ضـمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها، دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می گیرد. مشکل دیگر «هزینه فرصت از دست رفته» است. به عبـارت دیگر، شـرکت کننـدگان بـا حضـور در یـک جلسه غیرضـروری فرصت انجام کارهای دیگری که ممکن است برای سازمان ارزشـمند باشـند را از دست می دهنـد. آگاهی از هدف: همواره باید از همـان ابتـدا هـدف از برگزاری جلسه دقیقاً برای رییس جلسه و کلیه شـرکت کننـدگان روشن شـود تـا همگی بتواننـد در برگزاری موفقیت آمیز مشارکت فعال داشـته باشند. اهداف تشکیل جلسه: ۱.انتقال اطلاعات یا ارائه توصیه ها و رهنمودهای کاری؛ ۲.صدور دستورات؛ ۳.رسیدگی به گلایه ها و شکایات یا انجام قضاوت؛ ۴.اتخاذ یا اجرای تصـمیمات کاری؛ ۵.دست یابی به ایده های نو؛ ۶.ارائه یک طرح پیشـنهادی جهت بررسـی و به تصویب رساندن آن. تنظیم وقت: زمانی که قرار است به عنوان رییس جلسه یا یکی از شـرکت کننـدگان در جلسه ای حاضـر شویم از قبل بایـد در مورد اهداف ویژه جلسه و هدف های فردی خود به دقت فکر کنیم. تأکیـد بر اهـداف: اگر ریاست جلسه ای را بر عهـده داریم، کار را با خلاصه کردن اهـداف کلی و جزئی آغاز کنیم تا کلیه شـرکت کنندگان در طول نشست آنها را به خاطر داشته باشند . جلسات غیر رسمی: ممکن است این قبیل جلسات به صورت کاملاً اتفاقی یا با برنامه ریزی قبلی (حتی به شـکل اطلاع دادن شـفاهی به یکدیگر) تشکیل شوند. این جلسات برای حل و فصل مسائل به شیوه ای ساده و غیر رسـمی به عمل می آینـد. آماده کردن محل جلسه: مناسب و مرتب بودن محل برگزاری می تواند نقش مهمی در خوب برگزار شـدن آنها داشـته باشـد. همیشه محیط مناسبی را برای نشـست های خود انتخاب کنیـد تا بهتر به نتایـج مورد نظر دست یابید. جلسـات در فضـایی خارج از دفتر کار خود برگزار کنیـد تا در صورت تمایل بتوانیـد به راحتی جلسه را ترک کنیـد. جلسات طوفان مغزی: از جلسـات غیررسـمی طوفـان مغزی برای خلق ایـده های تازه یا بیرون کشـیدن سـریع نظرات در جهت حل مشـکلات کاری اسـتفاده می کنند. اگر تعداد شـرکت کنندگان در جلسات طوفان مغزی محدود و نگرش و تخصـص آنها با یکدیگر متفاوت باشد، نشـست شـما بـا حـداکثر کارایی و اثربخشـی خواهـد شـد. جلسات رسـمی: تشـکیل هر یک از انواع نشـست های رسـمی آیین نامه مخصوص به خود را دارد. به موجب قانون، برگزاری برخی نشـست ها از قبیل جلسات عمومی سالیانه ضروری است و حتماً باید از طریق فراخوان انجام شود. رعایت قوانین: قبل از تشـکیل جلسات رسـمی، قوانین مربوطه را به دقت مطالعه کنیـد. گاهی اوقات قانون صراحتاً به لزوم اعلام زمان تشـکیل جلسه با رعایت یک فاصـله زمانی معین، رعایت حقوق افراد شـرکت کننـده در جلسه، یا نحوه رأی گیری اشاره و تأکیـد می کند. انقلاب در ارتباطات: تکنولوژی اطلاعات یا IT با چنان سرعتی در حال پیشرفت است که دیگر نیازی به تشـکیل جلسات رو در رو نیست. از این ابزارهای پیشـرفته در جهت کاهش زمان لازم اسـتفاده کنیـد. عوامل مؤثر در تعیین نوع جلسه: با در نظر گرفتن هـدف اصـلی می توانید مناسب ترین نوع جلسه را انتخاب کنید. جلسات طوفان مغزی برای تبادل نظر و دریافت پیشـنهادات افراد مناسب هسـتند. تعیین تعـداد شـرکت کنندگان: اگر تعداد شـرکت کنندگان زیاد باشد امکان بهره برداری بیشـتر از نظرات و پیشـنهادات مختلـف فراهم می شود، امـا احتمـال بروز تفرقه و تشـتت آرا نیز افزایش می یابـد؛ از سوی دیگر، کم بودن تعـداد افراد باعث همکاری بهتر آنها با یکـدیگر می شود اما به همان نسـبت طیف نظرات و دیدگاه های مختلف نیز محدودتر خواهد شد. معمولاً تشـکیل جلسات شـش تا نه نفره با کارایی بیشتری همراه است. حفظ مسیر جلسه: گاهی اوقات شرکت کنندگان با اهدافی متعارض در یک نشـست حضور پیدا می کنند، و گاه جریان بحث و گفت وگو از مسیر اصلی خود خارج می شود. توافق در مورد اهـداف تشـکیل جلسه، شـما را در تحقق بخشـیدن به آنها کمک خواهـد کرد. جلوگیری از بروز مشـکل در جلسات: کلیه مطالبی که قبل از شـروع جلسه در بین افراد توزیع کرده ایـد را به دقت مطالعه کنید؛ جلسات را سـر وقت شـروع و ختم کنید؛ کاملاً مطابق با دسـتور جلسه پیش بروید؛ اگر شـرکت کنندگان از موضوع اصـلی جلسه منحرف شدند، بلافاصله به آنها تذکر بدهید. اگر ریاست جلسه بر عهده شما است، تا حد امکان افراد را در پرسش و پاسخ مشارکت دهید؛ همه شرکت کنندگان را به طور کامل در جریـان تصـمیمات اتخاذ شـده قرار دهیـد. دعوت از شـرکت کننـدگان: افرادی که حضور آنها در جلسه ضـرورت دارد نقش تعیین

کننده ای در تحقق یا عدم تحقق اهداف مورد نظر خواهند داشت. انتخاب شرکت کنندگان: گاهی اوقات هنگام تصمیم گیری در مورد شرکت کنندگان ضرورت حضور برخی از آنها کاملاً روشن است. باید کسانی را در نشست ها دعوت کرد که مهارت آنها در برقراری ارتباط باعث بهره وری بیشتر کار گروهی شود و دست یابی به اهداف تعیین شده را تسریع کند. ارزیابی نقش شرکت کنندگان: پس از تهیه فهرست اولیه اسامی شرکت کنندگان،بایستی نقش احتمالی هر یک از آنها در جلسه را به نوبت مشخص کنیم. اطلاع دادن به شرکت کنندگان: هماهنگ کردن وقت شرکت کنندگان برای حضور در جلسه یکی از دشوارترین کارها در سازمان دهی جلسات است. میتوان با ارسال پیام از طریق پست الکترونیک یا تماس تلفنی زمانی را که مناسب حال همه شرکت کنندگان باشد را پیدا کنیم. تهیه دستور جلسه: دستور جلسه اصولاً فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند و مورد و بحث و بررسی قرار گیرند. دستور جلسه باید کوتاه، ساده، واضح و روشن باشد. تنظیم دستور جلسه: دستور جلسه باید با مقدمات مرسوم مانند انتصاب رییس جلسه و عذرخواهی از طرف افراد غایب آغاز شود. توزیع دستور جلسه: پس از تهیه پیش نویس دستور جلسه، باید آن را برای سایر شرکت کنندگان بفرستیم تا ضمن اعلام نظر و ارائه موارد پیشنهادی، موافقت خود را اعلام کنند. تعیین محل جلسه: در انتخاب محل جلسه تنها مسئله راحتی مطرح نیست: مکان باید از نظر شرکت کنندگان نیز مناسب باشد. بایستی از قبل هزینه سفر شرکت کنندگان که قرار است از راه های دور در جلسه شرکت کنند را در نظر بگیریم. باید محل برگزاری جلسات با اهداف آن سازگای داشته باشد. به عنوان مثال، تشکیل یک جلسه رسمی در فضای باز و آشفته ی اداری نیز مناسب نیست. ارزیابی محیط: در تمامی جلسات سعی کنم حاضرین راحت باشند تا تمرکز خود را از دست ندهند. بایستی سر و صدای بیرون را به حداقل ممکن رسانیده و دما و تهویه هوا را در حد مطلوب نگه داریم. هنگام بررسی محل تشکیل جلسه موارد زیر را پیش بینی و از بروز آنها جلوگیری کنیم: اگرتعداد شرکت کنندگان بیش از حد انتظار باشد، فضای کافی نخواهیم داشت. اگر تعداد شرکت کنندگان بسیار کمتر از حد انتظار باشد، فضای نسبتاً بزرگی خالی می ماند. ممکن است به دلیل درست کار نکردن تهویه مطبوع، هوای محل مناسب نباشد. اگر کلیدها و پریزهای اتاق از کنترل و نام گذاری نشده باشند، ممکن است با اشکالات فنی موجه شویم. ممکن است مجاری ارائه دهنده خدمات در محل تشکیل جلسه آن وجود نداشته باشد. محل نشستن شرکت کنندگان: از قبل در مورد محل نشستن افراد تصمیم بگیرید. جلسه تک به تک: در جلسات تک به تک (دو نفره) محل نشستن طرفین عامل تعیین کننده جو جلسه است. به طور کلی، سه روش برای چیدن صندلی ها در جلسات تک به تک وجود دارد: ۱.حمایتی، ۲.مشارکتی، ۳.رو در رو. محل نشستن گروه ها: باید محل نشستن افراد را به سه طریق مشخص کنیم. ۱.میز چهارگوش یا میزگرد. ۲.سلسله مراتبی. ۳.ردیف های پشت سر هم و روبه روی رییس جلسه. مطرح کردن نقطه نظرات: بایستی جای نشستن مخاطبان را طوری در نظر بگیریم که در جهت تقویت و تأمین هدف ما باشد. مشارکت فعال: با مطالعه دستور جلسه و صورت جلسه های قبلی می توانیم اهداف جلسه را مشخص کرده و بر آنها متمرکز شویم. جمع آوری اطلاعات: قبل از شروع جلسه یک سری تحقیقات اولیه و کامل در مورد موضوع مورد بحث انجام دهیم تا مشارکت ما در جلسه آگاهانه تر و گفته هایمان مؤثق تر باشد. تشخیص مخالفت ها: اگرفکر می کنیم نقطه نظراتمان با مخالفت شدید افراد مواجه خواهد شد، بایستی مخالفان خود را شناسایی و قبل از تشخیص جلسه به نحوی با آنها مصاحبه کنیم. وضعیت ظاهر و شیوه سخن گفتن: وضعیت ظاهر و طرز صحبت کردن ما ضامن انتقال صحیح پیام به دیگران است. باید با اعتماد به نفس کامل و واضح صحبت کنیم. تناسب نقش و وضعیت ظاهر: داشتن ظاهری «حرفه ای» موجب می شود که مخاطبان هنگام شنیدن صحبت هایمان احترام بیشتری برای ما قائل شوند. گوش دادن به صحبت دیگران: درست گوش کردن در نشست ها به اندازه درست صحبت کردن (و گاه بیش از آن) اهمیت دارد. باید معانی مستتر در پس کلمات و عبارات را دریابیم. دقت در گوش دادن: خود را به حرف های فردی که با ما صحبت میکند علاقه مند نشان دهیم. وقتی یکی از شرکت کنندگان مشغول مطرح کردن نظراتش است حرف وی را قطع نکنیم و بگذاریم با

خیالی آسوده و بدون استرس به صحبت خود ادامه دهد. احترام به دیگران: همیشه با احترام به صحبت های افراد گوش دهیم. انجام این کار به نفع شما خواهد بود چرا که وقتی نوبت شما شد سایرین نیز به همین ترتیب به شما احترام خواهند گذاشت. تن گفتار: به عنوان شنونده باید مراقب علائم ناخودآگاه خود باشیم. درک نقش رییس جلسه: رییس جلسه کسی است که مسئولیت اداره یک نشست را بر عهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست را دارد و مسئول به اجرا در آوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم، و برگزاری موفقیت آمیز جلسه است. رییس جلسه ایده ال باید از طیف وسیعی از مهارت برخوردار باشد: قاطعیت در استفاده از زمان جلسه و حل و فصل مشکلات؛ توانایی خلاصه کردن مذاکرات به شکلی مفید و قابل فهم؛ انعطاف پذیری به هنگام برخورد با سبک و لحن متفاوت افراد؛ پذیرایی نظرات افراد بودن و گوش دادن به صحبت آنها؛ رعایت عدالت در دادن فرصت اظهار نظر به همه شرکت کنندگان و توجه یکسان به آنها. ریاست جلسات غیر رسمی: در آن دسته از نشست های غیر رسمی که دارای رییس جلسه هستند، انتخاب فرد مورد نظر معمولاً از طریق رأی گیری یا با توجه به نظر ترتیب دهندگان نشست انجام می شود. در این قبیل جلسات، حفظ نظم و فراهم آوردن فرصت اظهار نظر برای کلیه شرکت کنندگان، مهمترین مسئولیت رییس جلسه است. ریاست جلسات رسمی: یکی از مسئولیت های اصلی رییس جلسه، حصول اطمینان از تشکیل و برگزاری جلسه به شکل صحیح است. به عبارت دیگر، رییس جلسه باید از به حد نصاب رسیدن تعداد افراد حاضر مطمئن شود و شرایطی ایجادکند که ضمن رعایت ترتیب در رسیدگی به مفاد دستور جلسه، زمان کافی به بحث و بررسی کلیه موارد اختصاص یابد. به عنوان رییس جلسه لازم است : از قبل در مورد کلیه افرادی که قرار است در جلسه حضور یابند کسب اطلاع کنید و با آنها آشنا شویم. جانب عدالت را رعایت کنیم تا کلیه گروه های ذی نفع فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند و از به بن بست رسیدن جلسه جلوگیری شود. باید از مهارت های فردی خود در زمینه شناخت تیپ های مختلف شخصیتی و سازگار شدن با آنها استفاده کنیم. تنظیم وقت جلسه: تنظیم دقیق وقت یکی از وظایف اصلی رییس جلسه است تا هر یک از افرادی که قرار است صحبت کنند وقت کافی داشته باشند.. بهتر است زمان برگزاری جلسه را قبل از وقت ناهار در نظر بگیریم. در آن صورت احتمال این که جلسه به موقع خاتمه یابد بیشتر خواهد بود! شروع به موقع: بایستی همیشه جلسه را رأس زمان مقرر شروع کنیم. اگر ریاست جلسه بر عهده ما می باشد، بایداندکی قبل از زمان شروع در محل جلسه حاضر شویم. خواندن علائم منفی: علائم غیر کلامی از جمله کسالت و بی حوصلگی و نشستن بسته مانع برقراری ارتباط و احتمالاً ـ نشان دهنده بی علاقگی به موضوع بحث است. خواندن علائم مثبت: علائمی وجود دارند که بدون شک نشان دهنده علاقه مندی فرد و رضایت وی از روند پیشرفت جلسه هستند. کاربرد آیین نامه های قانونی: با کمک آیین نامه های قانونی می توان جلسه را کنترل کرد و در عین حال به موضوع بحث جهت داد. این آیین نامه ها نشان دهنده آن دسته از اختیارات قانونی هستند که به واسطه قوانین و مقررات حاکم بر نحوه تشکیل جلسات در اختیار رییس جلسه قرار دارند. ختم جلسه: رییس جلسه باید پایان نشست را پس از بحث و بررسی کلیه موارد توافق در خصوص اقدامات لازم اعلام کند. لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

ارزیابی کارکنان

... Personnel assessment نویسندگان:کن لانگدن،کریستینا آسبرن مترجمان:دکتر فتح الله نجفی،یزدان بیگی، نشر سارگل شامل؛ اهداف و انواع ارزیابی، آماده شدن برای ارزیابی،مدیریت ارزیابی عملکرد،خود ارزیابی تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه توانایی استفاده از ارزیابی کارکنان برای توسعه و ایجاد انگیزه در آنها از محوری ترین مهارت های مدیریتی است.بازخورد منظم و اصولی درباره عملکرد کارکنان در صورتی کهدر راستای تقویت کارکنان بهره گیری از حداکثر توانایی آنها و ایجاد مشارکت پیشینه آنها در سازمان باشد از اهمیت بسیاری برخوردار است. ارزیابی موثر در قلب

مدیریت موفق قرار دارد . درک چگونگی فرایند ارزیابی و تشخیص ویژگی یک نظام پویا ، افزایش کارایی کارکنان و سازمان را بهمراه خواهد داشت. فصل اول: مروری براهداف ارزیابی کارکنان توسعه کارکنان انواع ارزیابی تعیین اهداف دستیابی به اهداف توانمند سازی کارکنان پاداش در مقابل موفقیت توسعه کارکنان - بازخورد منظم منجر به توسعه کارکنان می شود. - بازخورد منظم کارکنان را در دست یابی به اهداف یاری می کند. - باید فضای لازم بوجود آید تا افراد مشتاق بازخورد مستمر باشند. - کارکنان در بازخورد از مباحثات رسمی و غیر رسمی استقبال کنند. - استمرار بازخورد اعم از مثبت یا منفی از اهمیت زیادی برخوردار است. - بازخورد مناسب به اعضای گروه ها کمک می کند از میزان نیاز به بهبود دانش مهارتها و نگرش ها ی خود آگاه شوند. - بازخورد مداوم منجر به اصلاح منش افراد می شود - بدین ترتیب که افراد از جایگاهشان آگاه می شوند و مدیران نیز قادر به درک نقاط بحرانی و مشکلات موجود خواهند شد. - اظهارات مفید و سازنده در باره آینده و تمرکز برآنها از اهمیت زیادی برخوردار است . - بازخوردها دوطرفه و گفت گوها صادقانه و باز باشند. - افراد به شیوه ارائه بازخورد واکنش نشان می دهند. - انتقاد منجر به بروز مشکلاتی می شود حتی اگر مخاطب آن را منصفانه تلقی کند. ارزیابی رسمی بازبینی عملکرد : چگونگی دست یابی به اهداف و توسعه دانش و مهارتها بررسی توسعه ای : الزامات مربوط به تداوم عملکرد مطلوب فرد در آینده یا دستیابی به اهدا نوین انواع ارزیابی : - ارزیابی رییس – مرئوس (بالا به پایین) - ارزیابی توسط همتایان - ارزیابی ۳۶۰ درجه در کلیه موارد فوق خود-ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد. انواع ارزیابی ارزیابی رییس مرئوس : سرپرست مستقیم ارزیابی شونده مسئول ارزیابی عملکرد فرد و ارائه طرح بهبود عمکرد در آینده باشد. ارزیابی توسط همتایان : افراد هم رده به ارزیابی یکدیگر پرداخته که غالباً در امور حرفه ای کاربرد داشته و به منظور بهسازی عملکرد افراد استفاده می شود. ارزیابی ۳۶۰درجه: ارزیابی توسط افرادی که به نحوی با ارزیابی شونده سروکار دارند. این شیوه به دلیل نوع نگرش افراد نسبت به عملکرد کارکنان سریعاً در حال توسعه می باشد. خودارزیابی: به افراد کمک می کند تا خود را درون فرایند ارزیابی احساس کرده و بدانند در کجا و چگونه عمل نمایند. - در شیوه جمع آوری اطلاعات مربوطه فرم ها و پرسشنامه ها مورد بررسی قرار می گیرد تا مواردی را برای مصاحبه آماده کنند. - این نوع شیوه ارزیابی به خاطر دارا بودن نوع نگرش و دیگر افراد نسبت به عملکرد کارکنان به سرعت در حال توسعه است. تعیین اهداف - از ارزیابی عملکرد به عنوان فرصتی جهت هم راستا سازی اهداف با استراتژی سازمان استفاده نمایید. - شرح شغل بهنگام به ویژه زمانی که قرار است از آن برای بحث بررسی و تنظیم اهداف در راستای مقاصد سازمانی استفاده شود ضروری است. - مراحل مقدماتی برای آشنایی افراد تازه وارد به اهداف سازمانی ضروری است. - از افراد جدید الورود رونوشت های تهیه کنید و نظرشان را در مورد سازمان و شرح وظایف شغلی جویا شوید. - گفت و گوی کوتاه با افراد را در فواصل زمانی دو ماهه برای شرح شغل به صورت شفاهی و تقسیم کردن آن ها به اجزاء کوچکتر و حداامکان مختصر که در آن به جای جزئیات کار روزمره به مسئولیت های اصلی فرد را برشمرد. - از ارزیابی برای برای تشخیص زمان دقیق ایجاد حرکت رو به جلو در افراد استفاده کرد. - توافق درزمینه شرح شغل و مستند سازی آن برای ایجاد تمرکز و هم راستایی فرد سازمان و گروه - با در نظر گرفتن قابلیت های هر یک از افراد گروه و گفت و گو با آن ها درباره آمال و آرزوهای شغلی شان می توانند تصویری از آن را برایشان ایجاد و طرحی را برای موفقیت آنها فراهم آورید. - فرایند ارزیابی در جهت تعیین اهداف به کارکنان و همچنین تمرکز برای دستیابی به این اهداف را برایشان مهیا می سازند. دست یابی به اهداف - افراد از طریق توافق بر معیارهای عملکردی چالش برانگیز واقعی و کمیت پذیر بهتر می توانند پیشرفت امور را مورد بررسی قرار دهند از دیگر ابعاد مهم در ارزیابی عملکرد در نظر گرفتن معیارهایی برای اهداف تعیین شده است. - ارزیابی شوندگان را مورد تشویق قرار داده تا امور چالش برانگیز را شخصا انتخاب کنند این کار موجب می شود تا تعهد بیشتری در انجام کار از خود نشان دهند. - از ویژگی های مناسب ارزیابی که عبارتند از بررسی اهداف برای کسب اطمینان از مشخص بودن قابلیت اندازه گیری مقبولیت انطباق و

برخورداری از محدودیت زمانی - با قابلیت ها واختیارات ارزیابی شونده هماهنگ باشید. - برخی مقیاس های عملکردی را نمیتوان به سادگی به اهداف کمی تبدیل کرد در صورتی که می توان پیامدها را به صورت های مختلف نشان داد. توانمند سازی کارکنان - اعضای گروه برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود باید نسبت به اهداف متعهد باشند. - اعطای مسولیت به افراد گروه نقش آنها را در دستیابی اهداف نمایان خواهد کرد. - در این راستا اهداف تلاش می کنند تا بر اساس تواناییهایشان جهت تحقیق اهداف تلاش کنند.و برای حل مشکلات موجود ابتکار عمل خود را به کار گیرند. - کارکنان را به تجزیه وتحلیل مشکلات تشوی کنید تا راه حل ها را مورد بررسی قرار دهند و اقدامات مناسبی پیشنهاد شود. - افراد را به تفکر درباره گزینه های مختلف حل یک مشکل تشویق کنید. - اجازه ندهید اشتباهات افراد منجر به شکست آنها در دست یابی به اهداف شود - افرادی که احساس می کنند می توانند به هدفی برسند در دستیابی به آن مسئولیت پذیرتر هستند. - در صورتی که افراد به طرح پرسش های کوتاه در زمینه مسولیت های واگذار شده تشویق شوند تحرک بیشتری از خود در فرایند واگاری مسئولیت نشان خواهند داد. پاداش در مقابل موفقیت - ارزیابی موثر به شما کمک می کند تا از دستاوردها قدردانی کنید و بهبود مستمر را مورد تشویق قرار دهد. - صرفا بر بازنگری کارهای انجام شده متمرکز نشوید بلکه طرحی را پیاده کنید که از ارزیابی به منظور دادن پاداش های مناسب استفاده شود. - بین ارزش کارکنان برای سازمان و میزان پرداختی به آنها ارتباط وجود دارد . - برای تشویق به عملکردهای عالی راههای دیگری برای اعطای پاداش به افراد بسیار موفق برگزینید. - اعطای پاداش یا مرخصی شیوه مناسبی برای باز شناسی و قدردانی از دست یابی به موفقیت است.هنگام ارزیابی افراد ببینید آنها دوست دارند چگونه از عملکردشان (به ویژه به صورت مالی)تقدیر شود. - با در نظر گرفتن پاداش با توجه به عملکرد افراد تمایزاتی قائل شوید چرا که افراد نسبت به بازخوردها حساسیت نشان می دهند و در صورت یکسان بودن پاداش با افراد عادی دچار بی انگیزگی خواهند شد. - ارزیابی فرصت مناسبی را برای تقدیر از افراد گروه و ایجاد انگیزه در آنها فراهم می کند. - برای اینکه کارکنان شما همواره از انگیزه لازم برخوردار شوند تا آنجا که می توانید کارها را به خودشان واگذار کنید . - چنانچه یکی از افراد در وظایف واگذار شده به موفقیت برسد احساس موفقیت مذبور باعث تقویت چشمگیر انگیزه و روحیه اعضا می شود. فصل دوم: آماده شدن برای ارزیابی کسب آمادگی ارزیابی عملکرد تعیین اهداف نهایی برنامه ریزی ایجاد فضای سازنده واقع گرایی برنامه ریزی ساختار کسب آمادگی - ارزیاب و ارزیابی شونده در فرایند ارزیابی مسئولیت های مشخصی دارند.بهتر است ارزیابی شوندگان را از مسئولیتشان آگاه سازید تا آنها خود را به خوبی نیز آماده سازند. - در ساختار ارزیابی نقش ارزیاب تشویق و هدایت ارزیابی شونده است. - درباره سئوالاتی که میخواهید مطرح کنید بیندیشید.همچنین دستورالعمل های را که در سازمان برای مستند سازی ارزیابی در نظر گرفته شده با دقت بررس کنید . - ارزیابی رسمی برای ارزیابی شونده از اهمیت زیادی برخوردار است از این رو ارزیاب باید خود را برای برآوردن انتظارات مهم وی آماده کند. - از دیگر مسئولیتهای ارزیاب کننده آنست که ارزیاب شونده را کمک کند تا آماده شود. ارزیابی عملکرد - به منظور تعیین دقیق میزان تغییر در نقش ها ومسئولیت ها شرح شغلی ارزیابی شونده را از زمان آخرین ارزیابی مورد بررسی قرار دهیداطمینان حاصل کنید که تمامی تغییرات در راستای منافع و سوگیر های سازمان است نه فرد. - در افراد با عملکردهای ضعیف بهتر است به جای تغییر در شرح شغل وی فرد آموزش های را در زمینه کسب مهارت کسب کند. - بررسی کنید که آیا برنامه عمل مربوط به ارزیابی پیشین انجام شده است یا خیر. - در صورتی که فعالیت ها کامل نیستند به دنبال یافتن علت باشید. - بررسی کنید که آیا ارزیابی شونده به دلیل انجام موفقیت آمیز وظایف از وی قدردانی شده است یا خیر. - از قبل درباره عملکرد شغلی ارزیابی شود اطلاعاتی گردآوری کنید و فواید و اثر بخشی فعالیت های توسعه وی را مورد بررسی قرار دهید. تعیین اهداف نهائی - پس

از ارزیابی عملکرد مرحله تعیین دقیق نقاط بهبود وتعیین اهدافی برای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب وکار فرا می رسدسطوح فعلی عملکرد را مشخص و راه های توسعه دانش و مهارت ها را شناسایی کنید. – اگر می خواهید افراد برای بهبود عملکرد و حفظ استاندارد انگیزه داشته باشند برای آنها اهداف چالش بر انگیز داشته باشند برای آنها اهداف چالش برانگیز و در عین حال قابل تحقیق در نظر بگیرید. – رای هر یک از اهداف معیارهای در نظر بگیرید و اطمینان حاصل کنید که بر اساس انها می توانید به اطلاعات مورد نیاز برای نمایش عملکرد دست پیدا کنید. – در کارهای مشارکتی با تقسیم کردن کارها بین افراد به شکل مساوی این اطمینان را به وجود می آورید که اگر یکی از افراد به هدفش دستنیابد و دیگران دست یابند هنوز شانس دست یابی به هدف نهایی وجود دارد. برنامه ریزی – در مورد مواردی که قرار است مورد توافق قرار گیرد شفاف باشید و زمان وتعیین مسئولیت ها برای اقدامات مورد توافق است را در نظر گرفت. – اطمینان حاصل کنید که تولفق در خصوص زمینه های مورد نظر در حوزه اختیارات شما قرار دارد. – اگر از میان کارکنان افرادی هستند که می توانند به فرد دردستیابی به اهداف عملکردی یا توسعه ای کمک کند.قبل از جلسه ارزیابی آن دو را به هم معرفی کنید تا پشتیبانی آنها در برنامه به حساب آید هنگام ارزیابی نیز می توانید از ارزیابی شونده نوع و میزان نیاز به کمک و پشتیبانی را جویا شد. ایجاد فضای سازنده – برای ایجاد فضایی که در آن ارزیاب و ارزیاب شونده با آزادی کامل یکدیگر گفتگو کنند حفظ اسرار از سوی طرفین ضروری است.تاکید کنید که مسائل محرمانه محفوظ می ماند وبا شخص دیگری در میان گذاشته نمی شود. – اعتماد به مرور زمان ایجاد می شود و ارتباط قوی تر بین ارزیاب و ارزیاب شونده باعث می شود ارزیابی اثر بخش بیشتری داشته باشد.و اعتماد افراد را از طریق پرداختن به فعالیت های مربوط به تصمیمات گرفته شده هنگام ارزیابی جلب کند. – مکان ارزیابی بهتر است غیر رسمی و راحت باشد استفاده از گوشه میز دوستانه تر و غیر رسمی تر است.در آنجا تماس چشمی بهتر ایجاد می شود و نسبت به زمانی که افراد مقابل هم می نشینند احتمال بروز تعادل کمتر است. – چیزهای اضافی و خیر مرتبط را از روی میز جمع کنید تا هیچ مانعی بین شما نباشد. – روی صندلی مشابه با طرف مقابل بنشینید. واقع گرائی – این اطمینان حاصل می شود که ارزیابی بر موارد مهمی متمرکز خواهد شد.اگر فقط به برخی جنبه ها توجه کنید این خطر وجود دارد که فرد تصور کند که این جنبه ها مهمترین ابعاد هستند. در نتیجه در مورد حس خوبی که کارمندان موفق در مورد موفقیتشان دارند و انگیزه بیشتری برایشان در بهبود دیگر عوامل ایجاد شده است را مدیر مد نظر قرار دهد و در جهت تقویت آن برخیزد . برنامه ریزی ساختار – یک ارزیابی خوب باید ساختار درستی داشته باشد ترتیبی در روند امور ایجاد کنید و طرحی را برای شروع مثبت در جلسه در نظر بگیرید.سپس به نحوه تمرکز ارزیابی شونده بر جنبه های کلیدی گفت و گو دقت کنید و به دنبال گرفتن بازخورد موثر باشید. – در تنظیم دستور جلسه تعداد موضوعاتی که در طول جلسه مورد ارزیابی است و می توان به آن پرداخت محدود است دقت شود که همه آنها مهم نبوده و خارج از محدوده جلسه می توان به آن پرداخت تنها در جلسه به نکات کلیدی کار یعنی بررسی کلی عملکردها و مهارتها و تعیین اهداف نوین برای دوره زمانی پیش رو و توافق در زمینه طرح توسعه ای پرداخت. – از جمله این عوامل داشتن لحن مثبت است سعی کنید انتقادات خود را در دل تعریف کنید وتمجید بگنجانید.به عنوان مثال در میان هر دو جمله تمجیدی از یک عبارت انتقادی استفاده کنید. فصل سوم مدیریت ارزیا بی عملکرد – آغاز جلسه – توافق در مورد دستور جلسه – حمایت از بحث – عمل گرایی – درک علائم – ارزیابی میزان تعهد – توجه به شرایط دشوار – پرداختن به مشکلات عملکردی – بحث در مورد توسعه – آرزوها وتوان بالقوه – برنامه ریزی اقدامات – جمع بندی ارزیابی آغاز جلسه – شروع جلسه باید با لحن مناسبی همراه باشد ارزیابی شونده را به آرامش دعوت کید اعتمادش را جلب کنید و در خصوص موضوعات مورد بحث به توافق برسید و در مورد روند هدایت جلسه به وی توضیح بدهید تا بتواند انرژی خود را به خوبی تقسیم کند. – برخی از شنوندگان در ابتدای جلسه دستپاچه و یمناکند به آنها خوش آمد بگویید و جو دلگرم کننده ای به وجود آورید – تاکید بر مقاصد مثبت جلسه و آگاهی دادن درباره مدت زمان آن بر برطرف کنید. – هیچ گاه با طرح مسائل

چالش برانگیز جلسه را شروع نکنید زیرا باعث حالت تدافعی در ارزیابی شونده می شود. - به منظور شفاف کردن جلسه هدف از مصابحه ارزیابی شونده را روشن کنید پیامد های حاصل از ارزیابی شونده را مشخص و بر منافعی که برای ارزیابی شونده به دنبال خواهد داشت تمرکز کنید توافق در مورد دستور جلسه - برای آنکه ارزیابی در مسیر مناسبی قرار گیرد هر دو طرف باید درباره مفاد بحث به توافق برسند در دستور جلسه به ایده های ارزیابی شونده نیز توجه کرد چگونگی توافق در زمینه اهداف آینده و تمامی موضوعات مهم را مورد توجه قرار دهید. - رسیدگی به رخی از موارد کم اهمیت تر دستور جلسه را به بعد موکول می کند. - به احتمال زیاد شما فرصت مناسب و کافی را برای پرداختن به همه موضوعات نخواهید داشت بنابراین سعی کنید تنها به مواردی که در دستور جلسه لحاظ شده است بپردازید بر این اساس می توانید وقت دیگری را برای بحث درباره دیگر موارد مهم لحاظ کنید. - دستور جلسه تنظیم شده باید بر اساس عملکرد ارزیابی شونده و شرایط کنونی وی تهیه شده باشد.و متکی بر فرضیات نباشد. - ممکن است ارزیابی شونده احساس کند که قادر به دست یابی مواردی است که به آنها اعتقاد کامل دارد. - گاهی ممکن است شما فکر کنید وی قادر به انجام کارهایی بیش از آنچه تاکنون انجام می دهد می باشد.بر این اساس طرح ریزی نحوه پشتیبانی و فعالیت های ایجاد اعتماد به نفس در آنها ضروری است. حمایت از بحث - در یک مصاحبه ارزیابی موفق ارزیابی شونده باید به مراتب بیشتر از ارزیاب صحبت کند - کارکنان را از طریق شیوه های مناسب پرسشگری به ایفای نقش عمده در مصاحبه تشویق کنید و آن گاه با دقت به پاسخ های آن ها گوش فرا دهید. - پرسیدن یک سوال سبب می شود تا ارزیابی شونده علاقه بیشتری برای طرح ایده از خود نشان دهد. - در صورتیکه به دنبال نظر ارزیابی شونده هستید از شیوه مناسب پرسشگری استفاده کنید. - هنگامی که احساسات یک فرد را درک کنید می توانید از این دانش جهت به وی در جهت بهبود عملکرد سود جویید. - پرسشگری به شما کمک می کند تا احساسات افراد را در مورد جنبه های مختلف شغلی آنها درک کنید. - گوش کردن صحیح:به طور آرمانی شما باید به دنبال صرف ۸۰ درصد از زمان ارزیابی به گوش کردن و فقط ۲۰ درصد به صحبت کردن باشد. عمل گرائی - دستور جلسه را مد نظر داشته باشید و برای تمرکز بر موضوعات اداره جریان بحث و گفتگو را در دست بگیرید. - در خصوص اهداف مهم ارزیابی شونده در گذشته و اهداف در آینده وی منحرف نخواهید شد. - در صورتی که یک موضوع تاثیر بسزایی بر عملکرد دارد اما چندان فوریت ندارد می توان بحث درباره آن را به زمان دیگری موکول کرد. - موضوعاتی که علاوه بر فوریت زیاد تاثیر زیادی بر عملکرد را دارند باید مورد بحث قرار داد. - افراد گروه را به آینده نگری تشویق کنید منافع برنامه آینده برای افراد گروه و سازمان را به آنها بشناسایید تا در آنها انیزه ایجاد شود. درک علائم - برخی افراد می کوشند تا نظرات خود را به روشی مستقیم اعلام کنند. - برای درک نقشی که تن گفتار ایفا می کند می توانید به وضعیت بدنی و حالات چهره فرد توجه کنید و از چگونگی واکنش وی مطلع شوید. - گاهی اوقات ممکن است با لبخندی از نگرانی فرد به ویژه زمانی که اضطراب دارد بکاهید برای این کار ابتدا درباره یک موضوع آسان و مثبت سوالی را طرح کنید.لبخند بزنید تماس چشمی مناسب را حفظ کنید و مشتاقانه به وی نگاه کنید. - هنگامی که ارتباط میان دو نفر به خوبی برقرار می شود در تمام طول گفت و گو به یکدیگر نگاه می کنند مگر به هنگام به هم زدن چشمها یا یا فکر کردن - چنانچه فرد ارزیابی شونده از تماس چشمی پرهیز کند احتمالا مشکلی به وجود آمده است. - ژاپنی ها در مقایسه با اروپایی ها و آمریکاییها گرایش بیشتری به رفتار رسمی دارند و این موضوع باعث می شود دشواری درک تن گفتار آن ها شود.در آمریکا تن گفتار برای برقراری سریع ارتباط استفاده می شود و نشانگر رفاقت بیش از حد است اما در فرهنگ اروپاییان که خویشتن دار ترن نوعی ریاکاری تلقی می شود.که ناشی از تفاوت فرهنگ هاست. - شما می توانید از تکنیک های آینه ای برای تغییر حالت نشستن ارزیابی شونده استفاده کنید با اتخاذ حالت بدنی آرام ولی هشیارانه می توانید ارزیابی شونده را به انعکاس تن گفتار مثبت خود وادارید. - متمایل شدن به جلو ارزیابی شونده را به مشارکت بیشتر تشویق می کند. - حالت آینه ای دست حاکی از برقراری ارتباط خوب است. - ارزیابی شونده را با لحن دوستانه

یک لبخند یا یک سری سوال باز- پاسخ به راحت تر بودن دعوت کنید . - قرار دادن آرنج روی میز یا گره مشت ها ممکن است نشانگر بدگمانی یا پرخاشگری فرد باشد.تن گفتار را گشاده رویی خنثی نگهدارید . ارزیابی میزان تعهد - افراد در صورت متعهد بودن به انجام کاری از خود تلاش بیشتری انجام میدهند مطمئن شوید که ارزیابی شونده به طور کامل اهداف را قبل و بعد و طی مدتی ارزیابی از خود آن می داند و در صورت عدم فقدان تعهد برای شناسایی علل آن اقدام کنید. - ارزیابی شونده ای که نسبت به انجام اقدامات در نظر گرفته شده متعهد نباشد راهی برای اجتناب از گفتن نه مستقیم به پیشنهاد ارزیاب پیدا نخواهد کرد. - شناسایی فقدان تعهد در ابتدای کار شما را از مشکلات بعدی می رهاند. - در طول ارزیابی لازم است میزان اشتیاق و تعهد ارزیابی شونده درباره اهداف توافق شده و سطوح عملکردی مربوط مورد توجه قرار گیرد. - برخی از علائم مثبتی که نشان دهنده میزان تعهد ارزیابی شونده نسبت به انجام یک وظیفه است عبارتند از:شرح دقیق جزئیات برنامه دستیابی به هدف و پرسیدن سوالاتی درباره اجرای برنامه یا شناخت کسی که باید درباره هدف اطلاعات داشته باشد. - برای سنجش تعهد از یک از یک سوال بسته- پاسخ با هدف پاسخ یک (بله)روشن استفاده کنید اگر فرد نسبت به قبول تعهد بی میل باشد پرسش های زیادی را مطرح خواهد کرد یا دچار شک و تردید خواهد شد. - ارزیابی شونده را به ارائه پیشنهاد برای تعیین زمانی مناسب جهت بررسی پیشرفت کار و رسیدن به نقاط عطف تشویق کنید.این کار بهتر از آن است که تاریخ بررسی مجدد را به فرد تحمیل کنید . - افراد متعهد همواره مدیرشان را از پیشرفت کار آگاه می سازند.در صورت نیاز از آنها کمک می خواهند و درباره کارشان گفت وگو می کنندو برعکس موضوع افراد بی تعهد گرایش به دوری از مدیر خود و تمامی مباحث و موضوعات است. توجه به شرایط دشوار - از آنجایی که در ارزیابی عملکرد توانمندی های افراد مورد بررسی قرار می گیرد و آینده آنها رقم می خورد در اغلب موارد نگرانی کارکنان را به دنبال خواهد داشت خود را برای بحث درباره موارد غیر منتاظره آماده کنید و بکوشید شرایط دشوار را به خوبی اداره کنید. - به عنوان یک مدیر بین اهداف خود توازون ایجاد کنید. - دلسوز باشید ، اما سیاست شما درباره ارزیابی نباید تغییر کند. - سعی کنید آرامش جلسه را حفظ کنید و در صورت لزوم فرصت لازم به فرد جهت رسیدن به وضعیت مناسب بدهید. - اصل تمجید ، انتقاد و تمجید را دنبال نمایید . - اولین زمان را برای اتمام ارزیابی در نظر بگیرید. پرداختن به مشکلات عملکردی - مشکل را شناسایی کنید و به بررسی علل آن بپردازید از ارزیابی شونده نیز راه حل بخواهید. - کلیه علل موجود جهت مشکل را بررسی کرده و موارد غیر مرتبط را کنار گذاشته و بر درستی مسئولیتهای محوله به فرد تاکید نمایید. - بهترین راه حل همان است که ارزیابی شونده پیدا می کند. - از ارزیابی شونده بخواهید تا برای مشکلات طرحی بدهد و با طرح سوالات آن را به سمت واقعی تر و عملی تر شدن سوق دهید و راه حل وی را بهبود دهید. بحث در مورد توسعه - هدف از فعالیت های توسعه و آموزش این است که ارزیابی شوندگان را در جهت تحقق اهداف و بهبود عملکردشان در کوتاه یا بلند مدت یاری کند. - روش ها و فعالیت های یادگیری زا متناسب با ارزیابی شونده انتخاب کنید. - فعالیت ها باید در قالب طرح های توسعه فردی مستندسازی شوند. - نقاط قوت فرد را مشخص نمایید تا حوزه توسعه معین گردد - در باره روش های مختلف آموزش با ارزیابی شونده مشورت نمایید و بهترین شیوه را انتخاب کنید. - تعیین اهداف یادگیری مسیر آموزش را مشخص می کند. - اهداف یادگیری را دقیقاً مشخص نمایید یهنی فرد پس از طی دوره قادر به انجام چه کارهایی است. آرزوها و توان بالقوه - به آرزوهای فرد درباره آینده پی ببرید تا بتوانید طرحی برای پشتیبانی از وی و رفع نیازهایش تهیه کنید. - سعی کنید نقش مدیری را ایفا کنید که باعث توسعه افراد می شود و آنها را به تحرک وا می دارد. برنامه ریزی اقدامات - ارزیابی شونده باید تمامی افراد مسئول اقدامات تعیین شده را بشناسد و بر مان اتمام کار آگاهی داشته باشد. - تمامی اقدامات در مورد هدف را یادداشت کرده تا بدقول نشوید و هیچگاه اقدامی را به ارزیابی شونده تحمیل نکنید. جمع بندی ارزیابی - خلاصه ای از جزئیات ارزیابی که شامل توافقات درباره کارهای تعهد شده از سوی ارزیابی شونده است را تهیه فرمایید. - مواردی که ممکن است باعث عدم دستیابی به درک مشترک از

نتایج ارزیابی شوند را حل نمایید. – نگذارید یک سوء تفاهم تداوم یابد چراکه با آسیب همراه است. – در صورت نیاز به شفاف سازی از ارزیابی شونده بخواهید موضوع را باز کند – در انتهای ارزیابی به توافقی دوطرفه و رضایت بخش دست یابید. پیگیری ارزیابی – برای کسب اطمینان از این که ارزیابی در بلند مدت به تحقق اهداف کمك میکند لازم است پیشرفت کار از نزدیک مورد بررسی قرار گیرد. – می بایست نحوه موثر اهداف را شناسایی و در زمان مناسب اقدام به بررسی و نظارت آنها کنید. – مراحل پیشرفت روند ارزیابی را مورد بازبینی قرار دهید بدین ترتیب نقاط قوت و ضعف ها و کاستی ها مشخص می شوند و اطمینان لازم نسبت به روند موجود ایجاد خواهد شد. – هر چند که در نظر گرفتن نقاط بازرسی برای حصول اطمینان از دست یابی به پیشرفت مورد انتظار است اما از مداخله کردن به منظور رفع اشتباهات جزئی اجتناب کنید. – در صورت بروز مشکل از سوال های باز– پاسخ استفاده کنید. – چنانچه در مسئله ای فرد دچار مشکل است پشتیبانی خود را اعلام کنید. – هدف شما این است که افراد را تشویق کنید که تا فعالیت ها را از آن خود بدانند درباره مشکلات بیندیشند و برای آن راه حلی پیدا کنند. – به طور پیوسته طرح های توسعه را باز بینی و به ارزیابی شونده کمك کنیدتا در حین اجرای طرح های مذبور به پیشرفت خود نیز کمك کند. – یادگیری باید فرایند مداوم باشد و به سن انسان بستگی ندارد کسب تجربه و مهارت های بیشتر منجر به اطمینان خاطر و توانمندی های علمی بیشتر نیز خواهد شد. – تداوم بخشیدن به یادگیری مهارت ها ی جدید باعث افزایش اطمینان خاطر و ترویج تمایل به استفاده از خلاقیت بیشتر و علاقمندی به خطر کردن می شود. – با فرستادن کارکنان ماجراجو به دوره هایی که در شرایط محسطی مورد علاقه آنه برگزار می شود به آنها کمك خواهیم کرد تا شیوه های تشکیل گروه را یاد بگیرند واز این طریق برای گروه یا سازمان خود مفید واقع شوند همچنین مهارت آنها به عنان یک عضو گروه یا رهبر در حرفه تفریحی مورد علاقه شان نیز افزایش خواهد یافت.

تشویق به کار گروهی – توجه اعضای گروه را به اهدافی که به صورت واحد در پی دست یابی به آنها معطوف کنید .قبل از هر چیز درباره صورت جلسه نشت گفت و گو کنید در این میان اگر اعضا پیشنهادات بهتری دارند آنها را بازگو کنید و سعی کنید آنها را به یادگیری از یکدیگر سوق دهید. – افراد را تشویق کنید تا بازخوردهای هنگام ارزیابی خود دریافت و ارائه کنند وبه آنه کمك کنند تا با یك د یگر به طور باز رفتار کنند و برای هم سودمند باشند. – در فضای باز ایجاد شده از طریق ارزیابی موثر اعضای گروه باید سهیم دانش و اطلاعات به منظور پشتیبانی از یکدیگر و ایجاد ارتباط موثر تشویق کنید. – از جلسات روهی برای حل مشکلات ایجاد ارتباط کاری مناسب و بازبینی پیشرفت گروه در زمینه اهداف تعیین شده استفاده کنید. – همانطور که در یک گروه سازگاری میان افراد مهم است در سازمان نیز گروه های کاری نیز باید با یکدیگر سازگار باشند. – افرادی را که دارای نیازهای توسعه ای و آموزشی مشترك هستند در نظر بگیرید این کار هم از جنبه هزینه– فایده بهتر است و هم آنکه باعث تقویت ارتباط کارکنان با یکدیگر مخی شود زیرا افراد گروه می توانند تجارب یادگیری خود را به اشتراك بگذارند. – در صورتی که مدیران از دستاوردهای حاصل از توسعه افراد متقاعد شوند به سرمایه گذاری در زمینه ادامه خواهند داد. خود ارزیابی – برای موفقیت نظام ارزیابی مدیران باید مهارت خود را نیز هماهنگ با مهارت های کارکنان بهبود بخشند عملکرد خود را نیز به عنوان یك ارزیاب ارزیابی کنند و از ارزیابی شوندگان بخواهید تا بازخوردهای لازم را به منظور اثر بخشی بیشتر به شما ارائه کند. – برای توسعه مهارت خود به عنوان یك ارزیاب از اعضای گروه بخواهید بازخوری صادقانه از عملکرد شما و میزان سودمندی ارزیابی خودشان ارائه کنند در پی آن باشید که آیا آنها از بازخورد دریافتی خشنود هستند و کدام یك از جنبه های فرایند ارزیابی نیاز به بهبود دارد. – برای انجام کار از کارکنان مشابه ای که در آن کار تخصص کافی را دارند بخواهید تا الگویی عملکردی برای شما نیز ارائه کنند. – از هر فرصتی برای یادگیری از دیگرا ناستفاده کنید . – در فرایند ارزیابی باید از تك تك افراد گروه خواست تا صادقانه نظر خود را در رابطه با عملکرد ونتایج مثبت کار اعلام کنند. سخن آخر ارزیابی کارکنان مستلزم تعیین اهداف .ایجاد فضای سازنده .واقع گرایی.برنامه ریزی عملیاتی .ارائه پاداش در مقابل موفقیت ها پرداختن به مشکلات عملکردی .ایجاد انگیزه در

افراد .نظارت در پیشرفت.آشنایی با روش های بحث و گفت و گو در نظر گرفتن شرایط موجود و ... است. به امید موفقیت برای شما مدیر محترم تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

کالبد شکافی قدرت.

.. The anatomy of powerقدرت عبارتست از امکان تحمیل اراده فرد بر رفتار جمعی دیگر عنوان: کالبد شکافی قدرت معرفی خلاصه ی کتاب این کتاب ترجمه ای است از : The anatomy of power, John Kenneth galbraith, Houghton Mifflin Company boston ۱۹۸۳ اشاره چاپ اول آن در شهریور ۱۳۶۶ توسط احمد شهسا ترجمه و بسیار کمیاب می باشد. کالبد شکافی قدرت دربرگیرنده ۱۸ فصل می باشد. که در ابتدا در یک دیدگاه کلی به قدرت پرداخته،سپس در دو فصل به ابزاهای آن که عبارتند از قدرت تنبیهی، قدرت تشویقی و قدرت اقناعی می پردازد. بعد در چهار فصل به منابع قدرت که شخصیت، مالکیت و سازمان می باشند پرداخته است. در فصول بعدی به دیالکتیک قدرت، انگیزه های نیرومند قدرت در دنیای پیش از سرمایه داری و در پیدایش سرمایه داری می پردازد. همچنین به منابع قدرت و ابزارهای مورد استفاده آن در گذر زمان و اعصار و واکنش ها نسبت به آن و جابجایی منابع قدرت نیز اشاره می نماید. بعد به رابطه سازمان و دولت، قدرت نظامی، قدرت دین و مطبوعات و تراکم و پراکندگی قدرت اشاره ای می نماید. معرفی نویسنده جان کنت گالبرایت در ۱۵ اکتبر ۱۹۰۸ در کانادا به دنیا آمد، تحصیلات خود را در دانشگاه تورنتو و سپس در دانشگاه برکلی کالیفرنیا ادامه داد. در سال ۱۹۳۴ پس از دریافت درجه دکترا، در دانشگاه هاروارد به تدریس پرداخت. در فعالیت انتخاباتی ادلای استیونسن برای کسب مقام ریاست جمهوری شرکت جست. با آنها نیز همکاری کرد. در مبارزه انتخاباتی جان افزایش کندی که با توفیق قرین شد از افراد مؤثر بود،نطقهای او را می نوشت یا اصلاح می کرد. در سال ۱۹۶۱ به سمت سفیر آمریکا عازم هند شد. در ۱۹۶۳ به وطن بازگشت.چندی در هاروارد به تدریس پرداخت و پس از قتل کندی از فعالیتهای سیاسی خود کاست. بعدها ریاست انجمن اقتصادی آمریکا را بر عهده گرفت. بررسی کتاب از نظر ماکس وبر قدرت عبارتست از امکان تحمیل اراده فرد بر رفتار جمعی دیگر. این تعریف یقیناً همان است که عامه مردم از قدرت می فهمند: افراد یا گروهی اراده و خواست خود را بر اراده و خواست های دیگران به رضا یا به زور، تحمیل می کنند. ص ۲۳ در این کتاب سعی بر آن است تا به منابع قدرت پی برده شود. و به این سؤالات پاسخ دهد: چه عاملی است که فرمانروا را از فرمانبر جدا می کند؟ به چه مجوزی بعضی، در امور جزیی و کلی،حق حکمروایی دارند؟ چه امری موجب می شود که دیگران به خواستهای آنان گردن نهند؟این پرسشها که قدرت از چگونه تحمیل و اعمال می شود و چه روشهای مناسبی در اعمال قدرت در دسترس است، موضوع مورد بررسی این کتاب است. قدرت در تحلیل علمی با عدد «سه» پیوندی نزدیک می یابد. از سه ابزار (تنبیهی، تشویقی، اقناعی) استفاده می کند و سه خصیصه یا نهاد (شخصیت،مالکیت، سازمان) حق استفاده و اعمال آنرا اعطا می کنند. در قدرت تنبیهی آلترناتیو تنبیه و مجازاتی به همراه داردد که فرد یا گروه را زیر فشار می گذارد. قدرت تنبیهی با فشار و تهدید به اجرای اعمالی که نتایج سخت و دردناک به بار خواهد آورد، به تحصیل اطاعت و تسلیم افراد توفیق می یابد. قدرت تشویقی بر خلاف آن با پیشنهاد پاداش و رفتار مثبت ، با اعطای چیزی ارزشمند به آنکه سر فرد آورده است به مقصود خود می رسد. قدرت اقناعی بر عکس از طریق تغییر عقیده اعمال می گردد. ترغیب و تبلیغ، آموزش و پرورش و یا دیگر اقدامات مناسباجتماعی که طبیعی، پاکیزه و به حق جلوه می دهند، موجبات تسلیم و رضای افراد را به اراده شخص یا اشخاص دیگر فراهم می آ؛ورند. در پس این سه ابزار که برای اعمال قدرت به کار می روندسه منبع قدرت وجود دارد که عبارتند از شخصیت، مالکیت و سازمان. جدا کردن و تفکیک منابع قدرت و ابزارها در هر اعمال قدرت

خاص، تقسیم بندی اهمیت نسبی آنها و مشاهده دگرگونیهای به نسبت مهمی که در طول زمان بر آنها عارض شده، وظیفه ایست که این کتاب بر عهده گرفت است. قدرت تنبیهی فرد را به نوعی مجازات جسمانی یا روحی تهدید می کند که آنقدر رنج آور و دردناک است که فرد برای در امان ماندن از دست آن، از تعقیب خواست و اراده خویش صرفنظر می کند.در قدرت تشویقش پاداش یا پرداختی به شخص پیشنهاد می شود که از هر جهت سودبخش و خوشایند است. در نتیجه فرد ترجیح می دهد از میل و خواست خود چشم بپوشد تا به پاداشی که وعده داده شده برسد. در حالی که قدرت تنبیهی و تشویقی عینی و قابل رؤیت است، قدرت اقناعی بر عکس ذهنی و نامرئی است. قدرت اقناعی، گذشته از زمینه ذهنی و نظامی، در قسمتهای دیگر هم اهمیت بیشتری کسب کرده است. سیاستمداران نوین به شدت همه فعالیت خود را در راه پرورش اعتقاد به کار انداخته اند. در دمکراسی های قرن بیستم قدرت سیاسی، در معیار وسیعی عبارتست از قدرت اقناعی. در اثر قدرت اقناعی فرد به کاری که انجام می دهد واقعاً معتقد است. از اعطای پاداش به عنوان محرک هنوز به شدت استقبال می شود اما مقاصد و هدفهای مؤسسه که کاملاً در ذهن کارمندان جا باز کردهو به صورت اعتقاد آنها در آمده، نیروی مستقل و مهمتری است. اینها همه بجا و درست و مؤثر است اما وجود اعتقاد در آنها خود تظاهر بسیار مؤثری از قدرت اقناعی است. همه رؤسای جمهور اخیر آمریکا به کرات با مطبوعات و رادیو و تلویزیون درگیر بوده اند. و این بدان سبب است که رسانه های گروهی، بر اعمال قدرت اقناعی از سوی رییس جمهور، تا حدی نظارت و کنترل دارند. شخصیت از بین سه منبع قدرت یکی از چیز هایی که دسترسی به قدرت را فراهم میکند شخصیت می یاشد . سه منبع(شخصیت ، مالکیت ، سازمان)همواره در ترکیب و تراخل با یکدیگرند، هر یک از منابع قدرت با ابزار معینی رابطه ای بسیار قوی ونه انحصاری دارد . سازمان با قدرت اقناعی ،مالکیت با قدرت تشویقی و شخصیت نیز با قدرت تنبیهی رابطه های اساسی و دیرینه دارد. مهمترین عاملی که در اجتماعات نوین به شخصیت پیوسته رابطه ایست که بین آن و قدرت اقناعی بوجود آمده است . جنبه های مختلفی در شخصیت وجود دارند که با قدرت اقناعی رابطه دارند، از قبیل : توانائی شخص در بیان فکر خود به صورتی متقاعد کننده ،داشتن ایمان راسخ و اعتقاد کامل و بیان قاطع،با اطمینان بیان کردن نتایج مبهم ونامعلوم و... در تفسیرهای سیاسی نوین ، گرایش شدیدی وجود دارد که در نقش و اهمیت شخصیت در اعمال قدرت مبالغه کنند . تعدادی از عواملی که در ایجاد مبالغه درنقش شخصیت مهم می باشند عبارتند از : خود بینی و خود ستایی ، تاثیر تملق و چاپلوسی ، طبیعی عمومی مشاهدات اجتماعی ، تشریفات سیاسی و.. قدرت واقعی از آن کسی است که در گیر و دارها قادر باشد پذیرش مردم را به دیدگاههای اساسی خویش بدست آورد.آنکه قدرت واقعی ندارد تنها کارش این است که تسلیم عقاید عامه مردم باشد. مالکیت مالکیت در واقع یکی از سه منبع قدرت است. در زمانهای اخیر اهمیت آن ، در قیاس با سازمان ،کاستی یافته است. قدرت که زمانی در مؤسسات سوداگری و نیز در دولت تنها از مالکیت، و در واقع از منابع مالی سرچشمه می گرفت اکنون از ساختاری مرکب از افراد و بوروکراسی نشأت می گیرد. دسترسی به ابزارهای قدرت هم از طریق مالکیت کاهش یافته است. مالکیت در واقع ،همیشه دسترسی به قدرت اقناعی را تا حدودی میسر ساخته است. در زمانهای پیشین خاصه در سالهای آخر قرن گذشته اعتبار و مالکیت آنقدر زیاد بود که بی آنکه نیلزی به پرداخت پاداش باشد به صاحب آن قدرت می بخشید. آنچه ثروتمند می گفت و می اندیشید در عقیده دیگران چون امری بدیهی و مسلم تأثیر می گذاشت. ثروت از چنان شهرت خوبی برخوردار بود که به خودی خود به هر دو قدرت تشویقی و اقناعی دسترسی داشت. سازمان سازمان وقتی نیرومند است که به هر سه قدرت تنبیهی، تشویقی و اقناعی به طور مؤثر دسترسی داشته باشد و ضعیف است اگر استفاده از آنها تأثیرش کم یا هیچ باشد. سازمانی که به مالکیت و شخصیت دسترسی دارد آشکار است که که از این ارتباط کسب قدرت می کند و اگر در استفاده کامل از قدرت تنبیهی، تشویقی و هم اقناعی در درجات مختلف آزادی عمل داشته باشد، بر قدرتش خواهد افزود. حکومت وقتی با دو منبع قدرت، یعنی مالکیت و شخصیت متحد شد و به همه ابزارهای قدرت دسترسی یافت به صورت سازمانی نیرومند، یعنی یک قدرت استثنایی در می آید. دیالکتیک قدرت، انتظام

قدرت اتحدیه های کارگری با کمک دولت توفیق یافتند استفاده از ابزارهای قدرت را که کارفرمایان بر علیه اتحادیه بکار می گرفتند موقوف نمایند از جمله استفاده آشفته و بی حساب از قدرت تنبیهی پلیس، استفاده از قدرت تشویقی در پرداخت به اخلالگران اعتصاب و از قدرت اقناعی به اشکال گوناگون در تبلیغ و ترغیب شخصی را. باید توجه داشت که دولت بطرق مختلف در سه ابزار قدرت مداخله و از منابع قدرت بصورت مشابه، ولی البته نه همانند و یکسان حمایت می کند. پیداش سرمایه داری سرمایه داری را نیز باید دید و شناخت و چه خوبست که آنرا به صورت انتقال و جابجایی قدرت و ابزارهای تحمیل آن ببینیم. سرمایه داری تجاری منبع اولیه قدرت خود را از مالکیت داشت اما این منبع قدرت دیگر زمین نبود بلکه به صورت سرمایه به ویژه به صورت کالا برای فروش و زر وسیم برای تهیه آن در آمده بود. در همان حال اهمیت شخصیت رو به کاهش می رفت، سازمان بیشتر سر بلند می کرد و قدرت تشویقی به شدت فزونی می گرفت. استفاده از قدرت تنبیهی کاستی می پذیرفت هر چند هنور در دسترس بود. اعمال قدرت اقناعی، به صورت محدود و جالب توجه و با آینده نگری انجام می گرفت. یکی از ادعاهای بر حق و درست سرمایه داری این است که پاداش تشویقی را که بسیار متمدنانه تر است به جای مجازات تنبیهی نشاند. مالکیت همچنین حیثیت بازرگانان را در اجتماع بالا برد که به نوبه خود اطاعت اقناعی را که از ثروت ناشی می شد افزایش داد.در اثر سرمایه داری صنعتی دگرگونیهایی در منابع قدرت رخ داد که ابزارهای قدرت را هم فرا گرفت. سازمان به عنوان منبع قدرت در سرمایه داری صنعتی سر برافراشت و سرانجام جای مالکیت را که به عنوان منبع قدرت مسلط در آمده بود گرفت. قدرت تنبیهی یکسره ناپدید نشد و همچنان در دسترس دولت یا مأموران امنیت کمپانی باقی ماند. اما در قیاس با امکانات وسیعی که قدرت تشویقی در اختیار داشت چندان مهم نبود. با این همه اقدام بسیار مهم کاملاً عملی و جالب در درون سرمایه داری پیشرفته ادامه توسل آن به قدرت اقناعی بود-یعنی ادامه سازگاری و تقابلش با عقاید اقتصادی بر حسب احتیاج روزمره و واقعیت. همه این اقدامات، هر یک به طریقی بر حسب پیدایش عقایدی شدند در حمایت از تسلیم و اطاعت و نتیجه آن افزایش قدرت صاحبان صنایع بود. واکنش ها مارکس بازرگانان حمله به مالکیت به عنوان منبع قدرت، به صورتی که تا آن موقع از هیچ دانشمندی سابقه نداشت، نشان داد که چگونه تمهیدات اجتماعی و اعتقاد می تواند وسیله ای برای اعمال قدرت باشد. بازرگانان همه اهمیتی که قدرت مارکسیستی داشت و ترس زیادی که ایجاد کرده بود در کشورهای صنعتی و در رویارویی بازرگانان مظاهر قدرت سرمایه داری صنعتی،باشکست مواجه شد. سرمایه داری صنعتی بازرگانان ترکیب مالکیت و سازمان به عنوان منابع قدرت و بازرگانان تجهیز و به کارگیری قدرت تشویقی و قدرت اقناعی خویش بسیار نیرومند بود. عصر سازمان در مهمترین تغییر و تحولی که اخیراً در انگیزه های قدرت روی داده است یعنی پیدایش سازمان به عنوان منبع قدرتو رقابت آن در تضعیف نسبی نقش های شخصیت و مالکیت. سازمان به صورت شرکت سهامی تحت نظارت هیأت مدیره، اتحادیه کارگری، دولت بوروکراتیک نوین، گروههای کشاورزی، تولید کنندگان نفت که بازرگانان حکومتها همکاری نزدیک دارند، انجمن های تجاری و تشکیلات و واسطه های ÷ارلمانی در آمده و همه اینها مظاهر سازمان است. همه اینها گواهی بر نزول نسبی اهمیت شخصیت و در حد کمتری مالکیت، به عنوان منابع قدرت است. اینها نشانه اتکا روزافزون به تمهیدات اجتماعی به عنوان ابزار تحمیل قدرت است. جای شخصیت های پرقدرت و بازرگانان نفوذ را گروههای مدیریت گرفته اند. کارفرما تسلیم مرد سازمانی بی نام و نشان شده و شخصیت بدین سان در ورطه سقوط و نزول افتاده است. با جابجایی منابع قدرت از شخصیت و مالکیت به سازمان، کاهش کحسوسی در تأثیر نسبی قدرت تشویقی راه یافت و چنانچه انتظار می رفت در اعمال قدرت اقناعی پیشرفت قابل توجهی حاصل شده است. این دگرگونی از جمله در رابطه بین مؤسسه صنهتی با اتحادیه کارگری بسیار آشکار بود. سازمان و دولت در قرن نوزدهم و تا چند دهه اول قرن بیستم، دولت نوین کاملاً ابزاری در دست قدرت سرمایه داری صنعتی بود. همچنین در اعمال قدرت صنعتی نوعی انحصار وجود داشت و مستقیم یا از طریق دولت، به هر حال قدرتی در کار بود. هیچ چیز با شخصیت، مالکیت و سازمان صنعتی برای کسب تسلیم و

اطاعت رقابت نمی کرد. یکی از وجوه کاملاًـ مشخص عصر سازمان، پیدایش گروههای متعدد سازمان یافته است که در صدد تملک و تصرف ابزارهای قدرت از دولت بودند، تادر نیل به هدفها و مقاصد خویش از آنها استفاده کنند. همچنین سازمانهای مختلفی در درون تشکیلات دولت سر بر آورد مثل وزارتخانه ها، نمایندگی هاو... دولت نوین در درون ساختار خود هر سه منبع قدرت را وحدت بخشید. این تشکیلات، به طور کلی ونه دقیقاً همانست که بوروکراسی می نامند. در دولت نوین قدرت اقناعی وسیله ای قاطع تصور شده است. قدرت نظامی قدرت نظامی نه تنها همه منبع مهم قدرت را در خود دارد، بلکه تمام ابزارهای تحمیل قدرت را هم با جامعیت فوق العاده و اثربخش، در اختیار دارد. و این امر نه تنها بر اثر حجم و ظرفیت ، بلکه حتی احتمالاً به خاطر نتایجی که حاصل می شود چیزی پر هیبت است. تشکیلات نظامی از سه منبع قدرت، دو منبع را: مالکیت (یعنی اغتبارات مالی) و سازمان را به حد کفایت و گسترده در اختیار دارد.در تشکیلات نوین نظامی ، شخصیت کمتر واجد اهمیت است. علاوه بر منابع وسیع و ذخائر گسترده ای که قدرت نظامی مورد استفاده قرار می دهد و سازمان بسیار استوار و با انضباطی که در اختیار دارد، از قدرت تنبیهی هم به حد کفایت استفاده می کند. و با اعمال قدرت تشویقی و اقناعی به تحصیل اطاعت و تسلیم جامعی دست می یابد. قدرت دین و مطبوعات در عصر جدید منابع و ابزارهای قدرت دینی، در دنیای مسیحیت به شدت به کاستی گراییده است. مالکیت کلیسا هم به عنوان منبع قدرت تاحد زیادی کاهش داشته است. به تبع تنزل نسبی و گاه مطلق منابع قدرت، ابزار قدرت هم به سختی آسیب دید و رو به ضعف نهادو فقط قدرت اقناعی به عنوان تنها وسیله قابل اعتماد به منظور کسب تسلیم و رضای دینی باقی می ماند. اما آنهم آسیب دیده است. اما مالکیت در مطبو عات و تلویزیون، اهمیت خود را حفظ کرده است و قدرت تشویقی تشکیلات گسترده و پر خرج آنرا بر پا نگه داشته است. اما باید گفت که باز هم منبع اصلی قدرت آن سازمان است و این تمهیدات اجتماعی سازمان و خصوصیات ناشی از آن است که تسلیم و اطاعت بیرونی را کسب و نگهداری می کند. ثروت و وفور نعمت از عواملی بود که به پراکندگی قدرت کمک کرد زیرا نقش مالکیت را تضعیف کرد. و بر اثر آن از اهمیت قدرت تشویقی کاست. بر اثر وفور نعمت مصرف کننده و کارگران آلترناتیوهای متعدد پیدا کردند و دیگر الزامی نداشتند در مقابل هر نوع اعمال قدرتی سرمایه تسلیم فرود آورند. انحصار در یک جامعه فقیر خود یک منبع قدرت است، در حالی که در جامعه غنی مردم به فکر می افتند آلترناتیوهای دیگر پیدا کنند. آنها که به ماشین رفاه اجتماعی دولت نوین، حمله می کنندتأثیر آن را در محو و پراکنده کردن قدرت تشویقی که در گذشته مایه تقویت قدرت صاحب کار بود خوب دریافته اند. قدرت، نیز بر اثر خاصیت دیالکتیکیخودش دچار تفرقه و پراکندگی شده است. آنها که زمانی اجبار و اضطرار را قبول و تحمل می کردند حالا به خودی خود برای مقاومت در مقابل آن دچار مشکل شده اند. در گذشته چنین نبود، چنین واکنشی اقدامی خرابکارانه تلقی می شد. نتیجه منظور این کتاب آن نیست که درباره اعمال قدرت، خاصه درباره نقش مخاطره آمیز قدرت نظامی به داوری بنشینند. (قدرت نظامی پدیده ای نیست که بتوان آنرا جدا کردو به تجزیه و تحلیل آن پرداخت. ممکن است اعمال قدرت با رنج، خشونت و سیه ورزی همراه باشد. همچنین فقدان آن هم این عواقب را دارد. امید نویسنده این است که خواننده پس لز فراغت از مطالعه، از طبیعت و ساختار قدرت آگاهی کامل و دقیقی حاصل کرده باشد. از منابع قدرت، از ابزارهای اعمال قدرت، از روابط و بستگی های متنوعی که در منابع و ابزار قدرت وجود دارد، از دگرگونیهایی که در طول زمان بر آنها عارض شده و از شکل نوین و تأثیر آنها. و بر آن است که نقش تازه و مهمی که قدرت اقناعی بر عهده گرفته، به خوبی شناخته شود.قدرتی که اصولاً بدان سبب تأثیر می بخشد که مالکیت از اعمال آن یکباره غافل و بی خبریم و زودباور__زیرا چنین می پنداریم که نسبت به یک عقیده ظاهراً عادی، نسبت به یک فضیلت ظاهراً طبیعی و مقبول، واکنش نشان می دهیم. هم چنین بر آن است که از موضوع توهم قدرت که جمعی بدان گرفتارند و از ضعفی که در تراکم قدرت بر اثر گرایشی که در مقابله با اعمال آن از طریق پراکندگی قدرت پیدا شده ، اطلاعات کافی داده باشد. نویسنده در ابتدا با توضیح و تفسیر قدرت، و تبیین چگونگی و ابعاد آن به عوملی که بر قدرت تأثیر می گذارند پرداخته، سپس

ابزارها و منابع قدرت را به خوبی توضیح داده و نقش هر یک و جایگاه آنها را مشخص نموده است. در ادامه به گذر قدرت و تأثیر منابع و ابزارهای مورد استفاده و قدرتمند در شرایط را بررسی می نماید و اینکه در هر عصری منبع قدرت چه بوده است و با چه ابزاری می شد قدرت نمایی نمود. ارائه : علی ادبی فیروزجایی منبع : مدیریت دولتی در ایران لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مدیریت توازن کار و زندگی

... work/life Management نویسنده:رابرت هولدن،بن رنشو مترجم:سعید علیمیرزائی با مقدمه دکترخدایار ابیلی،نشر سارگل شامل؛ ضرورت تشکیل،اهداف،جلسات غیر رسمی و رسمی،انتخاب نوع و حفظ مسیر جلسه تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی درک موفقیت • ببینید موفقیت واقعاً از نظر شما چه مفهومی دارد. با خود صادق باشید •. مردم اغلب بدون آنکه معنای موفقیت را بدانند برای بدست آوردن ان به شدت تلاش می کنند. ما از طریق رسانه ، افراد خانواده، و فرهنگ حاکم بر جامعه پیام های متفاوتی را درباره موفقیت دریافت می کنیم.موفقیت زمانی حاصل می شود که یک زندگی متوازن و رضایت بخش داشته باشیم •. هر روز فرصتی را به تفکر در مورد ارزش هایتان اختصاص دهید و سعی کنید نسبت به آنها وفادار بمانید •. برای رسیدن به مفهوم موفقیت ابتدا ارزش های خود را مشخص کنید. در تنهایی بنشینید و در مورد مهم ترین چیزهای زندگی فکر کنید. ارزش هایتان را در کانون زندگی به تعادل بینش و سعادتمندی بهتر و بیشتر دست پیدا کنید. * •فرصتی را به ایجاد یک تصویر ایده آل از زندگی اختصاص دهید •. هدف انگیزه شما برای انجام یک کار است. هدف چیزی است که به کار و زندگی شما معنا می بخشد. هدف پیدا کردنی نیست چیزی است که باید آن را بر اساس آنچه برایتان حایز اهمیت است انتخاب کنید.منظور از دیدن تصویر بزرگ چشم انداز کلی شما نسبت به کار و زندگی است. این تصویر شامل ارزشها و اهداف و نقشهای شما ست * •. دستیابی به موفقیت مستلزم داشتن نگرش مثبت است •. موفقیت نوعی نگرش است و نباید آن را صرفا به عنوان یک سری پیروزی ها یا کسب منافع مالی در نظر گرفت. اگر این طور بود آن وقت هر کس که با تلاش موفق می شد میتوانست خود را یک آدم موفق بداند •. مسئله موفقیت را به عنوان یک نگرش در نظر بگیرید تا بتوانید زندگی خود را بر مسایل و موضوعاتی که واقعاً برایتان مهم هستند متمرکز کنید * •. توجه داشته باشید که همیشه گرفتار بودن نشانه عدم کارایی و اثر بخشی شما در انجام امور است •. از کار کردن بیش از اندازه به منظور اتمام کارها در مهلت مقرر اجتناب کنید و یاد بگیرید که چطور بر زمان خود مدیریت کنید. سعی کنید در دام فعالیت و کار گرفتار نشوید.سعی کنید از روی عادت یا داشتن احساس گناه خود را مشغول و گرفتار نکنید چرا که همگی در نهایت موجب کاهش اثربخشی و از بین رفتن انگیزه میشوند * •. کارها را بر اساس میزان اهمیت اولویت بندی کنید نه بر اساس میزان فوریت •یک وظیفه یا کار فوری چیزی است که به توجه و رسیدگی نیاز دارد در حالی که اولویت با تصویر بزرگ ارزش های اصلی و هدف شما در ارتباط است * •. به خاطر داشته باشید که افزایش سرعت باعث کاهش کیفیت می شود •. امروز بسیاری از نتایج بر مبنای سرعت سنجیده می شوند. به عنوان مثال باید بین سرعت تحویل کار و کیفیت آن توازن وجود داشته باشد. به همین ترتیب ارتقای سریع تکنولوژی با ید در جهت چشم انداز مورد نظر باشد و صرفا با هدف تغییر اوضاع جاری صورت نگیرد * •. ترتیبی دهید که کارتان با معیار هایی که برای موفقیت دارید هدایت شود •. توازن صحیح میان کار و زندگی از طریق تعیین یک سری معیارهای مشخص برای موفقیت(شامل اهداف شغلی برنامه های تفریحی و اهداف بهسازی فردی) حاصل می شود ((•. علاقه مندی های خود را کاملا از محیط کار خارج کنید و از دوستان و خانواده خود بپرسید موفقیت از نظر آنها به چه معناست *•.)) نقش های مهم خود در کار و زندگی را فهرست اولویت بندی و ارزیابی کنید.

•نقش افراد (مثلا به عنوان مـدیر، پدر، همسر، یا دوست) حوزه مسئولیت آنها را تعیین می کند. برقراری توازن صـحیح میان کار و زنـدگی مستلزم آنست که تک تک نقش های خود را به دقت تعریف کنیـد. نقش های خود را به دقت مشـخص کنید و در مورد آنها انعطاف پذیر باشید. زندگی را در مجموع در نظر بگیرید : خانواده دوستان تفریح و مشارکت در فعالیت های اجتماعی . قصد دارید چه نقش های مهمی در پرورش فرزند تان ایفا کنید •؟ تعیین اهداف : تعیین معیارهای مشـخص موفقیت مسـتلزم آنست که ابتـدا اهـداف کوتاه مـدت میان مـدت و بلنـد مـدت خود را به دقت مشـخص کنیـد. اهـداف خود را در سه گروه اصـلی یادداشت کنید •: آنچه می خواهید باشید، کارهایی که مایلید انجام دهید، و چیزهایی که می خواهید انجام دهید *•. در مورد کارهایی که در انجام آنها مهارت دارید فکر کنید و بکوشید نقاط قوت خود را تقویت کنید •. حتما اهداف و نقاط قوت خود را اولویت بنـدی کنیـد. در صورت لزوم آن ، آن دسته از وظـایف یـا مسایلی که موجب بهسازی مهارت های شـما نمی شوند را به دیگران محول کنید. از خود بپرسید : ((واقعا در انجام چه کارهایی مهارت دارم؟)) ، ((استعداد طبیعی من در چه کاری است * •؟)) برای خود یک بیانیه موفقیت بنویسید و مرتبا به آن رجوع کنید •. بیانیه موفقیت چارچوب مرجعی را برای ارزیابی توازن میان کار و زندگی به دست می دهد. این بیانیه به مرام نامه شما در زندگی، و نیز به معیاری برای سنجش توازن میان کار و زنـدگی تبـدیل خواهـد شـد * •. موفقیت های خود را مرور کنیـد. مطمئن شویـد که آمادگی سازگار شـدن را داریـد.

•موفقیت یـک فرآینـد است، نه یک هـدف نهایی. اگر قصـد داریـد بین کار و زنـدگی خود توازن ایجاد کنیـد بایـد به طور مستمر بر پیشـرفت خود نظارت داشته باشید و آن را مورد بازنگری قرار دهیـد. دائما به تصویر بزرگ زنـدگی فکر کنید تا مطمئن شویـد اقـدامات شـما درست هسـتند و از زمان به خوبی اسـتفاده می کنید * •. از افراد بخواهید به شـما باز خورد های سازنده بدهنـد. از این باز خورد ها درس بگیریـد •. گرفتن باز خورد از دوسـتان، همکاران، و اعضای خانواده یکی از راههایی اسـت که میتواند شـما را در اندازه گیری میزان موفقیت کمک کند. به خاطر داشـته باشید که دریافت باز خورد سازنده موهبتی ارزشمند است * •. برای تقویت نقـاط قوت خود و غلبه بر موانع از روش مربی گری اسـتفاده کنیـد •. سازمانها به تدریـج متوجه شدند که موفقیت آنها در بلند مدت به میزان تعهد، تخصـص، و خلاقیت کارکنانشان بسـتگی دارد و به همین دلیل استفاده از روش مربی گری روز به روز متداول تر می شود. داشـتن مربی موجب می شود که راحت تر با موقعیت های دشوار(از قبیل تغییرات شغلی یا مشـکلات شخصـی) کنار بیاییـد. شـناخت خود * • اطمینان حاصل کنید که مطابق ارزش هایتان زندگی می کنید و به آنها اعتقاد دارید •. رسیـدن به توازن در کار و زندگی مستلزم آنست که از باورها ، ادراکات، انتخاب ها، و اقدامات خود به شیوه ی • استراتژیـک بهره برداری کنیـد تـا بتوانیـد به توازن مورد نظرتان دست یابیـد * •. هر روز در مورد گزینه ها و راه حل های جدید فکر کنید و به تدریج به دنبال شـیوه های بهتر برای انجام امور باشـید •. ادراک یک امر انتزاعی است که نوع نگـاه شـما به مسایـل و شـیوه تعـبیر و تفسـیر تجربیـات را توصـیف میکنـد.لازم است بدانیـد که ادراک نـوعی انتخـاب است.آمـاده جسـتجوی راه حل های تازه باشـید تا بهتر بتوانید آنها را پیدا کنید.فکر خود را باز نگه دارید و انعطاف پذیر باشید * •. روی مثبت صحبت کردن با خود تمرین کنید و یاد بگیرید که ارزش نقش خود در انجام امور را ببینید •. مهم ترین گفت و گفتگو های شما در زندگی گفت و گو با خودتان است. به تاثیری که این ((صحبت با خود)) بر باورها، انتخاب ها ، و اعمالتان دارد دقت کنیـد. به آنچه به خود می گوییـد گوش کنیـد. به عباراتی که با (نمیتوانم) شـروع می شونـد، عبارت های تاکیدی ((بله،اما)) گوش کنید. ((احساسات خود را بشناسید و درک کنید تا بتوانید در مقابل آنها واکنش نشان دهید •.)) درک هوش عاطفی • هـوش عـاطفی نشـان دهنـده ی توانـایی شـما در کنـترل احساسـات و افکارتـان است. تقـویت هـوش عـاطفی بـاعث تصـمیم گیری بهتر،تفکر دقیق تر ، و اعمـال خالصـانه تر می شود. هوش عاطفی شـما را در بهره برداری بهتر از عقل و خرد یاری می کنـد و باعث درک بهتر دیگران و ایجـاد اعتمـاد متقابـل میشود •. تشـخیص احساسـات و درس گرفتن از آن هـا • اختصاص فرصتی

برای ثبت افکار و احساسات در طول روز موجب بصیرت و آگاهی بیشتر شما نسبت به خود می شود. با بررسی افکار و احساسات خود می توانید پی ببرید که تا چه اندازه میان کار و زندگی شما توازن وجود دارد. احساسات پیام هایی هستند که با خواندنشان می توانید به موفقیت و خوشبختی بیشتر دست پیدا کنید. سعی کنید احساسات خود را درک و از آنها تبعیت کنید *• تردید را در اعضای گروه خود تشخیص دهید و سعی کنید به علت نگرانی آنها پی ببرید •. هم دلی یعنی این که علاوه بر موقعیت خود،موقعیت طرف مقابل را نیز درک کنید. هم دلی باعث مهربانی، اعتماد ،همکاری و صداقت بیشتر در روابط با دیگران می شود * •. به خاطر داشته باشید که داشتن روابط خوب با دیگران از جمله نیازهای اساسی انسان است •. برای کلیه ابعاد مهم زندگی خود شامل روابط،خانواده، اوقات فراغت، کار و بهسازی فردی وقت بگذارید و سعی کنید زندگی را در مجموع بنگرید. عدم توازن میان کار و زندگی می تواند اثرات مخربی بر روابط شما بگذارد. ببینید از برقراری ارتباط با دیگران چه می خواهید و ان را جزو اولویت های مهم قرار دهید * •. تصمیم بگیرید که واقعا می خواهید چه نوع پدر و مادری باشید. •تجربه در یا مادر بودن هم دشوار و هم لذت بخش است. از خود بپرسید که اولویت های شما در ارتباط با فرزندتان کدامند؟آیا می خواهید فرزند داشته باشید اما هنوز در مورد زمان آن تصمیم نگرفته اید؟ این سیاست ها • تاثیر زیادی در ایجاد توازن میان نقش شما به عنوان یک پدر یا مادر و نقش شما به عنوان عضوی از سازمان خواهند داشت * •. فرصتی برای استراحت وتفریح باعث ارتقای بهره وری می شود •. استرس فراوان، کوفتگی بیش از حد، وضعیت نا مساعد جسمی و روحی، بی خوابی، و تیرگی روابط با دیگران از جمله تاوان هایی هستند که باید بابت تفریح نکردن بپردازید. تفریح کردن برای استرس علاوه بر نقش درمانی ، نقش پیشگیرانه نیز دارد. داشتن یک زندگی موفق و متعادل مستلزم آن است که اهداف شغلی معین و مشخصی برای خود تعریف کنید و سپس بر مبنای آنها به اولویت بندی امور بپردازید * •. برای دستیابی به اولویت هایتان در خود تعهد ایجاد کنید •. در مورد اهداف بهسازی فردی تصمیم بگیرید. با فهرست کردن و اولویت بندی مهارتهای نیازمند بهسازی می توانید یک برنامه توسعه فردی تدوین کنید •. این کار سبب صرفه جویی در وقت و انرژی می شود و شما را از سر در گمی نجات می دهد •. مهم ترین عامل در تحقق اهداف مورد نظرتان این است که برای کار و زندگی خود یک برنامه عمل تهیه کنید و اقدامات لازم را مطابق با آن انجام دهید. اهداف خود را تعریف، و دقیقا آنها را مشخص کنید *•. در مورد آخرین پیشرفت های حاصله مطالعه کنید تا بتوانید اقدامات آگاهانه تری انجام دهید • پس از آنکه در مورد اهداف کلی خود به نتیجه رسیدید، ببینید کدام اهداف جزئی در عرصه کار و زندگی می توانند شما را در جهت رسیدن به آنها یاری کنند. قبل از شروع کار روی اهداف، اطمینان حاصل کنید که کلیه اطلاعات لازم را کسب کرده اید * •. برای هر یک از مراحل اقدامات خود تاریخ مشخصی را تعیین کنید •. این کار برای حفظ تمرکز بر اهداف ضرورت دارد. هر هدف را به اجزای کوچکتر تقسیم، و سپس آنها را اولویت بندی کنید. اگر هدف نهایی شما رسیدن به توازن میان کار و زندگی باشد، تعیین اهداف زمانی غیر واقع بینانه باعث وارد آمدن فشارهای غیر ضروری می شود. ایجاد تغییر * • توجه داشته باشید که همه به نحوی از برقراری توازن میان کار و زندگی شما بهره می برند •. موفقیت در محیط های کاری مستلزم آنست که سازمان ها و کارکنان پذیرای شیوه های نوین انجام کار باشند. سازمان هایی که به طور مستمر به استفاده از استراتژی های کار و زندگی می پردازند نیروهای بهتری جذب می کنند و بهتر می توانند نیروهای خوب خود را در سازمان نگه دارند. علت اصلی آنست که کارمندان آنها کمتر دچار استرس می شوند و کمتر در خواست مرخصی استعلاجی می کنند * •. حتما از مرخصی های سالانه به طور کامل استفاده کنید • مرخصی شناور به معنای آنست که می توانید مرخصی سالانه خود را به تعطیلات طولانی آخر هفته و کار نیمه وقت تبدیل کنید. کار در ساعات فشرده یعنی اینکه می توانید تعداد ساعات یک هفته پنج روزه عادی را در چهار روز خلاصه کنید * •. برای تک تک ساعات روز ارزش قائل شوید و از آنها به شکلی موثر استفاده کنید •.

گاهی اوقات عدم توازن میان کار و زندگی یکی از عوارض ناشی از مدیریت نادرست سازمان است.توانایی شما در صرفه جویی در وقت یا اتلاف وقت باعث وجود یا عدم وجود توازن میان کار و زندگی می شود * •. اولویت های اصلی تان را ارزیابی، و همه حواس خود را معطوف آنها کنید تا عملکرد شما در سطح عالی باشد •. از قدیم تعریف واژه موفقیت با واژه ((بیشتر)) همراه بوده است. اگر این بیشتر بودن از حد بگذرد باعث ایجاد آشفتگی و بی نظمی، تحمل فشارهای مضاعف، تعهد بیش از اندازه، و استیصال می شود * •. ببینید آیا لازم است کاری را شخصا انجام دهید یا امکان محول کردن آن به به دیگری وجود دارد. تفویض اختیار اثر بخش • ناتوانی در تفویض اختیار یکی از بزرگ ترین موانع بر خورداری از توازن میان کار و زندگی است. تفویض اختیار باعث می شود که وجود شما برای انجام امور ضروری نباشد. علاوه بر این،فرصت رشد و بروز توانمندیها را برای کارمندان به وجد می آورد و به مدیران کمک می کند تا ارزیابی بهتری از توان بالقوه آنها داشته باشند •. * از خود بپرسید که چه تغییراتی می توانید در زندگیتان ایجاد کنید •؟ به دقت مشخص کنید که چه چیز را می خواهید تغییر دهید. در خصوص موازنه کار و زندگی شخصی چه چیزی هست که نیاز به بهتر شدن دارد: کار کمتر، تعطیلات بی دغدغه بیشتر، یا رفت و آمد کمتر *•؟ از یک مربی بخواهید شما را در ایجاد تغییرات مورد نظرتان کمک کند •. اگر بخواهید تمامی تغییرات را بدون کمک دیگران انجام دهید در واقع خود را از تشویق،حمایت، و نقطه نظر آنها محروم کرده اید *•. توجه داشته باشید که تغییرات کوچک می توانند به کلی اوضاع را دگرگون کنند •. شما دو راه بیشتر ندارید: یا اقدام کنید یا به انتظار وقوع تغییر بنشینید. از دیگران کمک بگیرید، موانع را از سر راه بردارید، و سپس اقدام کنید *•. اطمینان حاصل کنید که اعضای گروه به یکدیگر احترام • می گذارند و به اعضای گروه بگویید که چه انتظاری از آنها دارید •. حتما دیگران را با اعمال خود، و نه صرفا با کلامتان، رهبری کنید . همیشه در عمل نشان دهید که چه انتظاری از آنها دارید. به خاطر داشته باشید وقتی افراد الگو داشته باشند یادگیری آنها بهتر می شود * •. اعضای گروه را تشویق کنید که محل کار را سر وقت ترک کنند •. جلسات مربی گری می توانند به صورت تک به تک،در قالب آموزش مدیریت زمان، یا ارائه اطلاعات سودمند باشند. با ایجاد درک متقابل و گوش کردن می توانید برنامه ای متناسب با نیاز های فردی اعضا برای هر یک از آنها تهیه کنید. حفظ توازن * • هدف کلی خود را به طور منظم مرور کنید تا از مسیر اصلی منحرف نشوید * •. به خاطر داشته باشید که تفکر مثبت بسیار اثر بخش تر است •. قصد یا نیت عبارت است از یک توجه زندگی معین برای کمک به دستیابی به یک نتیجه خاص .هر روز تعیین کنید که قصد دارید چه نوع آدمی باشید، چه نوع زندگی ای داشته باشید، و چه نقش هایی را ایفا کنید * •. در بله گفتن به اولویت های خود قاطع باشید و به واکنش خود نسبت به افراد صریح، صادق و با اصالت فکر کنید •. قاطعیت واقعی مستلزم آنست که قبل از هر چیز بدانید پاسخ شما در برابر چه چیز هایی ((بله)) است.از ((بله)) گفتن به همه چیز اجتناب کنید تا از مسیر اصلی خارج نشوید و بتوانید به تعهدات خود جامه عمل بپوشانید. اگر توان ((نه)) گفتن نداشته باشید ممکن است جهت و هدف اصلی خود را گم کنید. از نظر خیلی ها ((نه))گفتن به این دلیل دشوار است که فکر می کنند موجب تعارض، عصبانیت و احساس گناه می شود * •. اگر برای خودتان احترام قائل باشید دیگران نیز برای شما احترام قائل خواهند شد •. یکی از راههای ارزش قائل شدن برای خود این است که مطمئن شوید توازن خوبی میان کار و زندگی شما وجود دارد. وقتی به خود بها دهید دیگران نیز برایتان احترام قائل خواهند شد. خود باوری باعث می شود که در برابر نا امیدی و احساس ناتوانی مصونیت پیدا کنید * •. به چیز هایی که احساس توانمند بودن را در شما به وجود می آورند فکر کنید. •توانمند سازی باعث افزایش قاطعیت،تحریک خلاقیت، و انجام اقدامات اثر بخش می شود. از جمله عوامل ناتوانی می توان به فقدان انگیزه، پایین بودن سطح انرژی، و داشتن احساس ناامیدی اشاره کرد •. مقابله با استرس *• علائم جسمانی خود را به هنگام بروز استرس شناسایی کنید •. استرس همانند چراغ قرمز روی داشبورد اتومبیل است که به شما می

گویـد:((تعادل خود را از دست داده اید)).استرس به شـما نشان می دهد که توازن میان کار و زندگی در خطر است. فراموش نکنید استرس به شـما نشان می دهـد که توازن میان کار و زنـدگی در خطر است- ان را به عنوان نیروی محرکی برای اقدام کردن در نظر بگیرید *•. سـعی کنید همه مسائل را خیلی جدی نگیرید ((•. بجنگ، در برو، یا خوش باش)) سه واکنش مختلف برای مقابله با استرس هستند. با انتخاب گزینه بجنگ بایـد با استرس سر شاخ شویـد. با انتخاب گزینه ((در برو)) بایـد خود را از استرس دور کنیـد. گزینه((خوش بـاش)) به معنی آنست که توجه خود را به کـارو استراحت و تفریـح معطوف کنیـد. سـالم زنـدگی کردن *•از خوب بودن تغذیه خود اطمینان حاصل کنید •. با خوردن غذای خوب و مقوی، ورزش منظم ، و خواب کافی می توانیـد کیفیت زنـدگی و کـار خود را بهتر کنیـد. حتمـا روزی سه وعـده غـذا بخوریـد و جلسات منظمی را برای انجام ورزش مورد علاقه خود زیر نظر مربی اختصاص دهیـد *•. با روشن کردن چنـد شـمع معطر و دوش گرفتن می توانیـد قبل از خواب تمدد اعصاب کنید •. برخی افراد دوست دارند تمرین مدیتیشن کنن، با صدای آرام ذکر بگویند، یا حمام طولانی آب گرم بگیرند. به طور منظم تمـدد اعصاب کنیـد تا سـلامت شـما بیشتر شود، از زندگی بیشتر لذت ببرید، و عملکرد کاری شـما بهتر شود •. *در برنامه خود به طور منظم روز هایی را برای دری از محل کار و تجدیـد قوا در نظر بگیریـد •. برای یاد گرفتن تفریحات جدیـد وقت بگذاریـد .انجام یک فعالیت کاملا متفاوت بعـد از یک روز پر استرس در محیط کار می توانـد باعث تجدید قوا شود. ترس هـای درونی ، خود-انتقـادی، و بـدبینی از جمله بزرگترین عواملی هسـتند که انرژی شـما را از بین می برنـد. آگاهـانه تصـمیم بگیرید که خوشبخت باشید، از زندگی لذت ببرید، و توازن بهتری در کار و زندگی خود ایجاد کنید. حفظ انگیزه *• نگرش و طرز برخورد شـما باید بخشـی از راه حل باشد، نه مشکل •. موفقیت به معنای فقدان شکست نیست ،بلکه به معنای شجاعت داشـتن برای پـذیرش و غلبه بر آنست. در مواقع دشواری بر اعصاب خود مسلط باشـید و مثبت فکر کنید تا نگرش شـما باعث بدتر شدن اوضاع نشود *•. از همکاران و مشتریان خود بازخورد بگیرید •. مواقعی که مقابله با یک موقعیت خاص در ظاهر دشوار به نظر برسد، در عمل نیز واقعا دشوار خواهد بود. در این مواقع به احتمال زیاد به کمک دیگران نیاز خواهید داشت. به دنبال راه حل باشـید و در صورت لزوم از کمک دیگران اسـتفاده کنیـد. لطفاً نظرات و پیشـنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم
جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خـدا جهاد نماییـد؛ این برای شـما بهتر است اگر بدانید حضـرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشـهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصـفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلـدادگی به اهلبیت (علیهم السـلام) بخصـوص حضـرت علی بن موسـی الرضـا (علیه السـلام) و امـام عصـر (عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف) شـهره بوده و لـذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسـی بنیانگـذار مرکز و راهی شـد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقـات قـائمیه اصـفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسـی تحت اشـراف حضـرت آیت الله حـاج سیـد حسن امامی (قـدس سره

الشریف) و بـا فعـالیت خالصـانه و شـبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشـگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شـیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسـی دقیق تر مسائـل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمنـد به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایـانه هـا ایجـاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّـلام با انگیزه نشـر معارف، سـرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمنـدان به نرم افزار های علوم اسـلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سـهولت رفع ابهام و شـبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشـر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکـاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشـگاهها، اماکن مـذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب ســــــایت: www.ghaemiyeh.com ایمیــــــــل: Info@ghaemiyeh.com فروشـــگاه اینترنـــتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگـانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابـل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عـده ای خیر انـدیش اداره و تامین گردیـده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسـیع فعالیت مذهبی و علمی حاضـر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صـاحب اصـلی ایـن خـانه (قـائمیه) امیـد داشـته و امیـدواریم حضـرت بقیه الله الاـعظم عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف تـوفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شـماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شـماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰

۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».

مرکز تحقیقات رایانه‌ای
قائمیه
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹